TOYODA GOSEI

TOYODA GOSEI REPORT

豊田合成レポート2026

編集方針/本レポートの位置づけ

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に、豊田合成グループへの理解を深めていただくことを目的に制作しました。豊田合成グループの中長期的な価値創造の戦略や取り組みをご紹介しています。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、簡潔でわ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

2025年4月1日～2026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）

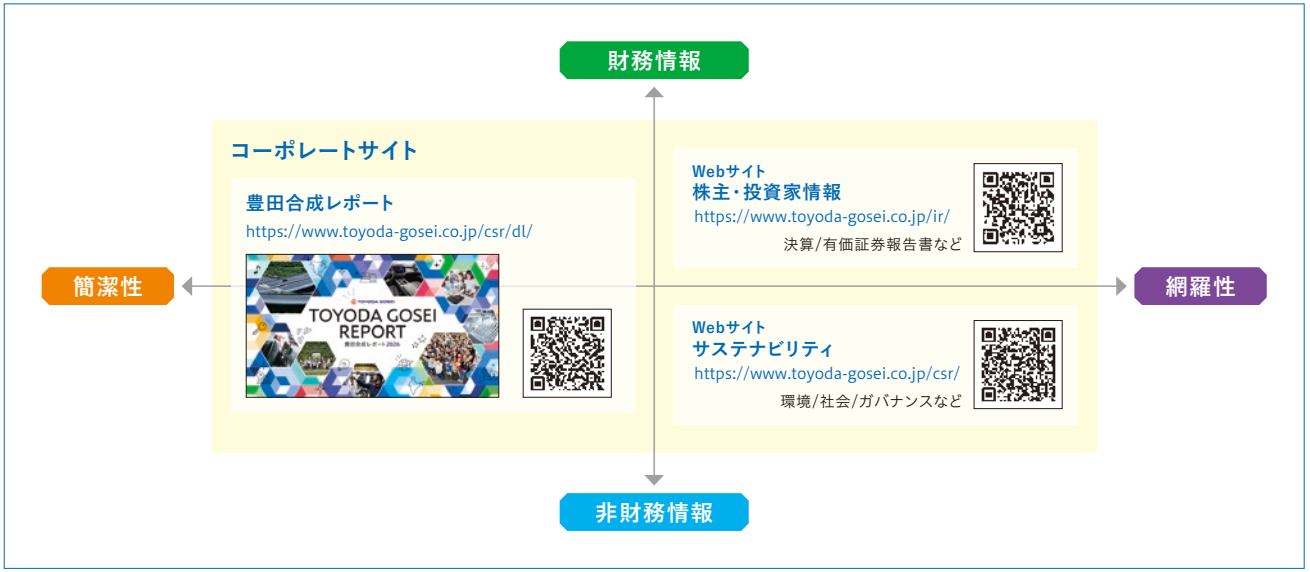
報告範囲

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71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

2026年9月（前回2025年9月、年1回発行）

本レポートの位置づけ



本書で用いる用語

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）

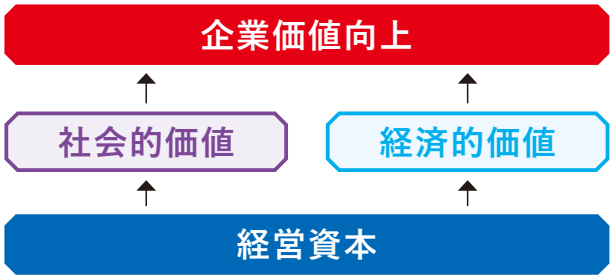
免責事項

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。

価値創造の全体像/目次

価値創造の全体像

当社は、経営理念に基づく事業活動を通じて、社会的価値と経済的価値を創出します。これら二つの価値を相互に高めることで、持続的な企業価値の向上を図り、社会の持続可能な発展に貢献します。



ステークホルダーからのよくあるご質問

Q 豊田合成の独自の企業文化や価値観について知りたい
▶ 豊田合成について

Q どのような価値を、どのように創造しているか知りたい
▶ 価値創造ストーリー

Q どのように企業価値向上を実現していくのか知りたい
▶ 価値創造の戦略

Q 持続的な価値向上を可能とする仕組みや機能を知りたい
▶ 価値創造を支える基盤

Q 経営判断を支えるガバナンスの仕組みを知りたい
▶ コーポレート・ガバナンス

Q これまでの成果を知りたい
▶ データ

目次

豊田合成について

編集方針/本レポートの位置づけ 1
価値創造の全体像/目次 2
社是/経営理念/TG Spirit 3
事業の進化と価値創造の歴史 4
TG at a glance 5

価値創造ストーリー

CEO MESSAGE 6
私たちの競争優位性 11
価値創造プロセス 12
豊田合成の経営資本 13
マテリアリティ（重要課題） 14

価値創造の戦略

成長戦略統括 16
開発戦略 19
知的資本戦略 22
モノづくり戦略 23
事業戦略 27
地域戦略 37
人材戦略 40
DX戦略 44
財務戦略 45

価値創造を支える基盤

サステナビリティマネジメント 49
品質保証 50
環境 51
サプライチェーンマネジメント 55
人権の取り組み 56
安全健康 57

コーポレート・ガバナンス

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役 58
ガバナンス 62
リスクマネジメント 69
コンプライアンス 72
役員一覧 73

データ

10年間の連結財務サマリー 75
財務ハイライト 76
非財務ハイライト 77
IR活動・投資家情報 79
会社情報・社外からの評価 80

社是/経営理念/TG Spirit

2030事業計画の目指す姿

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

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16カ国・地域で働く約4万名の従業員がチームワークによって総合力を発揮するために、TG Spiritは大切な拠り所になります。目まぐるしい環境変化の中でも大切にしていきたい、今日まで受け継がれてきた“仕事を行う上で大切にすべき心構えや考え方”を将来にわたって継承し、持続的な企業の進化と成長を目指します。

お客様目線 Customer Oriented

お客様の立場で考えます

お客様が求めるものは何か、私たちはそこにどう貢献できるかを意識します。

当事者意識 Ownership

何事も主体的に責任を持ってやり抜きます

私たち一人ひとりがTG製品のオーナーだと考えて、常に当事者意識を忘れないようにします。

リスペクト Respect

一人ひとりの個性や意見を尊重します

一人ひとりの個性や意見を尊重し、国籍や性別、役職を問わず、「謙虚な心」を持って相手に接し、お互い学びあう姿勢を忘れません。

チャレンジ Challenge

高い目標を掲げ勇気を持ってチャレンジします

高い志と目標を掲げ、どんな困難があろうとも、ひるまず立ち向かう勇気を持ちます。

たゆまぬ改善 Continuous Kaizen

現状に満足せず、改善を続けます

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

チームワーク Teamwork

お互いに助け合い、チームとして成長します

チーム内、部門間、豊田合成グループ間で力を結集し、ONE TGを実現します。

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 — Knowledge

1950
ウェザストリップ

1954
樹脂射出ハンドル

1953
ブレーキホース

1961
ピストンカップ

1974
インストルメントパネル

1977
等速ジョイントブーツ

1982
遮音性ガラスラン

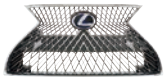
1982
樹脂フューエルフィラーキャップ

1989
運転席用エアバッグ

世界初

1998
カーテンエアバッグ

2008
樹脂フューエルフィラーパイプ
世界初



2017
大型ラジエータグリル

2020
高圧水素タンク

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
ミリ波レーダー
対応エンブレム

世界初

2025
ステアバイワイヤ
システム用
ステアリングホイール

2025
廃プラスチック50%
配合のグラブボックス

2025
リサイクルゴム高配合
のウェザストリップ

1997
ゴムリサイクル
技術

2003
ミリ波レーダ対応
エンブレム
世界初

世界初

2010
軽量オープニングトリム
ウェザストリップ

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

新規事業開発の経験 — Experience

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。

豊田自動織機製作所 ゴム研究部門

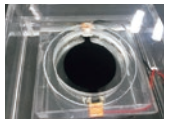
射出成形機

1986
青色LEDの研究開始

エアバッグ開発への挑戦
国内エアバッグでトップシェアを誇る豊田合成。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﨑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。



2007
e-Rubberの研究開始

2010
GaNパワー
半導体の研究開始

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

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

2021
UV-C高速表面除菌装置

2021
スマートインソール

2022
次世代パワー半導体向け
「GaN基板の大口径化」に
成功

2023
スマホ用ワイヤレス
給電レシーバー

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 — Network

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
ミンダインディア（株）設立

2009
美和技術センター設立

2013
豊田合成東日本（株）設立

2013
GDBRインダストリア
コメルシオ（有）設立

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
インディア

2026
芦森工業（株）を
完全子会社化

TG at a glance

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

従業員数（グローバル）
41,304名

展開国数
16カ国

米州地域　5年平均営業利益率
5.9%（同業13社平均※3 2.3%）

インド地域　過去4年平均売上成長率
17.6%（インド市場の成長率※4 5.0%）

※3 大手自動車部品メーカーのうち、米州または北米地域の営業利益率が開示されている13社の2021～2025年度の平均値

※4 インドの自動車生産台数の2022～2025年の平均成長率。Mobility Global社データをもとに当社算出

事業別売上収益

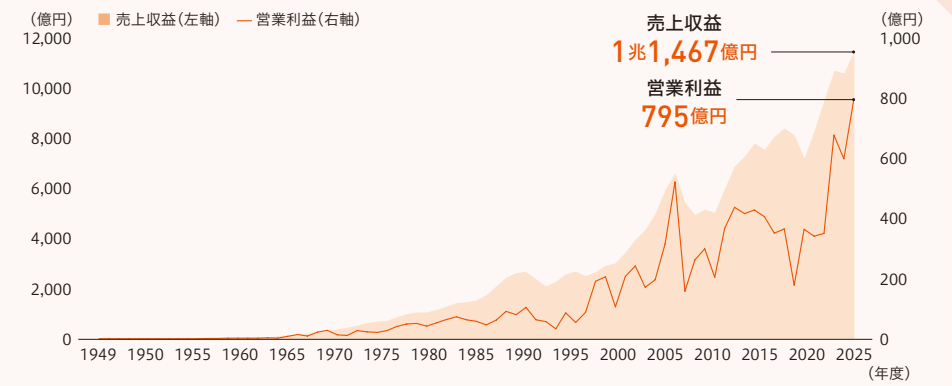
セーフティシステム製品（SS）事業
4,576億円

内外装製品（ＩＥ）事業
3,691億円

機能製品（FC）事業
1,889億円

ウェザストリップ製品（WS）事業
1,212億円

売上収益・営業利益の推移



エアバッグシェア
世界18%（第3位）※1

救う命
14,500名※2

営業利益率	ROE	株主資本比率	総資産	営業CF
6.9%	11.2%	57.3%	9,929億円	1,316億円

※1 2025年3月時点当社調べに基づく

※2 乗員の命に係わる四輪車の事故件数をもとに、エアバッグの装着や保護性能、当社のシェアを踏まえて当社算出

※ 特記のない限り、業績は2026年3月期、財政状態・従業員数等は2026年3月末時点

CEO MESSAGE

「進取果敢」の精神で
変化を力に、
豊田合成ならではの価値で
次の成長へ

自動車業界は今、まさに「地殻変動」とも言える大きな転換期にあります。電動化の進展、安全・環境規制の強化、新興メーカーの台頭、保護主義や地政学リスクの高まりなど、様々な変化が同時に進んでいます。一方、その方向や速度は一様ではなく、市場の成長性や顕在化する社会課題、求められる価値は、地域ごとに異なります。

先行きの見通しにくい環境だからこそ、当社が培ってきた強みを発揮すべき時だと考えています。長年蓄積してきたゴム・樹脂に関する知見、世界各地域に根差したグローバルネットワーク、世の中にない価値を形にしてきた新規事業開発の経験。これらを結集して変化を成長機会に変え、「より良い移動と暮らしを未来につなぐ会社」への変革を着実に進めていきます。

代表取締役・社長執行役員・CEO
齋藤克巳 *Katsumi Saito*

多様化するモビリティ市場と当社独自の立ち位置

自動車市場では電動化が進む一方、その速度や選ばれるパワートレインは、政策やエネルギー事情、インフラ、お客様のニーズなどによって地域ごとに異なります。そのため、一つのパワートレインに絞るのではなく、複数の選択肢を地域の特性に応じて提供する「マルチパスウェイ」の考え方が重要になっています。

当社は、セーフティシステムから内外装製品、機能製品、ウェザストリップまで、幅広い自動車部品を展開しています。市場全体の動向や顧客構成による影響は受けるものの、主力製品の多くが特定のパワートレインだけに依存していないことは、先行きの見通しにくい環境における当社の強みです。地域やお客様によって異なる変化を的確に捉え、当社が培ってきた技術や知見を、それぞれの課題に応える提案へとつなげていきます。

地域やお客様の課題に応え続けるためには、成長投資の原資となる強固な収益基盤が欠かせません。2023年8月の2030事業計画公表以来、事業環境には逆風もありましたが、収益構造改革や事業ポートフォリオの見直しを進め、計画は着実に進展しています。2023年以降の累計営業キャッシュフローは、2030年までに、当初計画の6,500億円を上回る8,500億円を見込んでいます。

創出したキャッシュは、研究開発や設備、人材への成長投資、仕入先の皆様の経営基盤強化への支援、株主還元などにバランスよく配分し、持続的な成長を実現していきます。

グローバルに広がる成長機会

こうした地域差を踏まえ、当社は事業ごとに重点地域を定め、それぞれの市場環境やニーズに応じた成長戦略を進めています。

例えば、セーフティシステム事業では、米州とインドを事業成長の重点地域としています。米州のうち、成熟市場である北米では、安全性能に対する要求の高度化を捉え、それに応えるソリューション提案を通じて、お客様との取引を深めるとともに、新たなお客様からの受注にもつなげています。一方、南米では、自動車市場の成長と安全装備の普及を見据え、地域のニーズに応じた事業展開を進めています。また、成長が著しいインドでは、自動車市場の拡大に加え、安全規制の強化に伴い、一台当たりのエアバッグ搭載数も増えてきます。この二つの成長要因が掛け合わさることで、エアバッグ需要は自動車生産台数の伸びを大きく上回って拡大すると見込んでいます。

さらに、世界の安全基準をリードする欧州において、多様な事故形態に対応する安全評価基準のルールメーキングにも参画していきます。そこで得た知見を製品開発に活かし、各地域のニーズを先取りした安全製品をグローバルに展開することで、事業成長につなげるとともに、交通事故死傷者ゼロの実現に貢献していきます。

もう一つの成長軸は、顧客基盤の拡大です。当社はこれまで、主要顧客以外の自動車メーカーへの拡販にも取り組み、これらのお客様への売上収益を、この3年間で約18％伸ばすことができました。現在は、インドや北米を中心に海外・現地の自動車メーカーとの関係強化を加速させています。

主要顧客との取引で培ってきた実績があっても、新たな顧客から信頼を得ることは決して容易ではありません。品質や技術、安定供給力を基盤に、現地でお客様の声に耳を傾け、ニーズに応えるソリューション提案と製品の改善を、一つひとつ粘り強く積み重ねる。その地道な取り組みこそが、信頼関係を築くうえで何より大切だと考えています。

顧客基盤の拡大は、売上を伸ばすだけでなく、多様な市場や顧客から新たな知見を得る機会でもあります。そこで得た知見を主要顧客への価値提案にも還元し、すべての顧客とともに成長する好循環を生み出していきます。

磨き続けてきた3つの競争優位性

当社の競争優位性は、長年培ってきた「ゴム・樹脂に関する知見」、世界各地域に根差した「グローバルネットワーク」、そして、世の中にない価値を形にしてきた「新規事業開発の経験」にあります。さらに、それぞれの強みを互いに結び付けることで、当社ならではの価値を生み出しています。

ゴム・樹脂は、材料の配合だけでなく、製品設計や生産工程、使用環境によって性能が大きく変わります。当社は、材料開発から製品設計、生産技術、評価を手掛ける中で、長年にわたり技術やノウハウを蓄積してきました。長年蓄積してきた知見は、設備を導入するだけでは容易に再現できない、当社の技術基盤です。その一例がリサイクル技術です。ゴム製品はリサイクルが難しいものの、当社独自の技術により、短時間で高品質な再生材を製造する技術を確立し、再生材の配合割合を20％まで高めました。また、廃車から回収したプラスチックを50％配合しながら、新材と同等の性能を持つ再生プラスチックを開発し、耐衝撃性が求められる自動車内装部品に世界で初めて実用化しました（2025年4月末、当社調べ）。自動車部品に求められる性能や品質と資源循環を両立し、量産製品へ

つなげる技術力は、外部からも高い評価を受けています。

また、当社のグローバルネットワークは、単なる生産拠点の広がりではありません。世界各地でお客様に近接し、地域ごとに異なるニーズや法規制、商慣習を捉え、開発・生産・供給まで一体となって対応してきました。各地域で得た知見・モノづくり力をグローバルで共有し、次の製品や提案に活かせることも、長年にわたって築いてきた強みであり、「One Team, One TG」というスローガンを体現するものです。

さらに、当社には、まだ答えのない社会やお客様の課題に向き合い、世界初となる製品を生み出してきたチャレンジ精神があります。現在の主力であるセーフティシステム事業も、新たな領域への挑戦から始まりました。世界初となるカーテンエアバッグを世に送り出すなど、新規参入が難しい市場において、グローバルで戦うセーフティシステムサプライヤーとして成長してきました。世の中にない価値を創造し、グローバルに展開して事業として育て、さらに技術を磨き続ける力が当社の競争優位の源泉です。

より良い移動と暮らしを未来につなぐ

当社は2021年から、芦森工業株式会社との資本業務提携を通じ、セーフティシステム分野での協業を進めてきました。これまで築いてきた信頼関係を土台に、2026年3月の完全子会社化を機に、両社一体となった新たなスタートを切りました。同社はシートベルトとエアバッグの分野で、長年にわたり技術を磨き、実績を積み重ねてきた企業です。

技術や設備を組み合わせるだけでなく、両社の従業員が互いの歴史や文化を尊重し、それぞれの知見や強みを持ち寄ることが、統合の力を最大限に引き出す鍵だと考えています。当社が強みとするエアバッグと同社が培ってきたシートベルトの技術や知見を融合し、両社の開発を一体的に進めることで、個々の製品の性能向上にとどまらず、乗員保護をシステム全体で最適化していきます。そして、新たなモビリティ社会で想定される多様な乗員や乗車姿勢に応じた最適な乗員保護の提供を目指します。

部品単体の枠を超えて価値を生み出す取り組みは、セーフティシステム事業に限りません。当社は、車両全体を見渡し、個々の部品や技術をどのように組み合わせれば、より大きな価値を生み出せるかという視点から、製品のあり方を考えています。

当社が培ってきた樹脂材料の技術や知見を活かし、従来の金属部品を樹脂化することで軽量化を実現できます。さらに、周辺部品を一つの構造部品へ統合することで、部品点数や生産工程を減らし、車両全体の原価低減にも貢献できます。軽量化は、燃費・電費を向上させ、航続距離の伸長や給油・充電頻度の低減につながることで、ユーザーの利便性や快適性を高めます。また、部品の統合は、お客様の生産工程の簡素化やコスト競争力の向上にも貢献します。

私は、この発想をもとに当社の技術を車両全体の価値向上へつなげることに、大きな成長機会があると考えています。

モビリティの形は、これからさらに広がっていきます。二輪車から空飛ぶクルマに代表される新たな空のモビリティまで、移動の形が変われば、求められる安全性や快適性も変わります。新しいモビリティの安全をどのように守り、そこで過ごす時間をどのように豊かにするのか。私は、変化の先には、当社が培ってきた高分子材料、乗員保護、内外装などの技術を活かせる領域が広がっていくことに、率直にワクワクしています。

一方、当社が目指す価値提供は、モビリティ分野にとどまりません。芦森工業の完全子会社化により、「暮らし」を支える事業基盤も広がりました。同社の管路更生工法「パルテム」は、老朽化した上下水道などの地下管路を掘り起こすことなく補修し、生活インフラの維持という社会課題の解決に貢献しています。可能性の広さだけを追い求めるのではなく、両社が培ってきた技術や知見を活かし、社会課題の解決と事業成長を両立できる領域を見極めていきます。

挑戦を積み重ね、2030事業計画で掲げる「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」の実現を目指します。

社員と対話をする様子

風通しの良い組織風土とチャレンジ精神の醸成

ここまで、当社が培ってきた技術や、変化の先に広がる事業機会についてお話ししてきました。しかし、技術や戦略が、それだけで新たな価値を生み出すわけではありません。お客様や社会の課題を捉え、異なる技術や知見をつなぎ、組織の枠を超えて行動する。最後に変化を起こすのは、やはり人です。部品単体にとどまらず、車両全体を見て提案することも、これまでにない製品や事業を生み出すことも、一人ひとりの発想と挑戦から始まります。

一方で、「挑戦しよう」と呼びかけるだけで、人が動き出せるわけではありません。立場や部門にかかわらず率直に意見を交わし、異なる考えを尊重しながら、自ら一歩を踏み出せる風土が必要です。この考えのもと、私が人事部長を務めていた頃から、それぞれが持つ力を発揮し、自ら考え、挑戦できる会

社を目指して、風土改革に取り組んできました。CEOとなった今も、その思いは変わりません。企画・開発・製造・販売など、あらゆる職場から新たな挑戦が生まれる組織をつくっていきます。

こうしたチャレンジ精神は、当社のルーツから受け継がれてきたものです。1930年代、トヨタ自動車の創業者である豊田喜一郎氏が、豊田自動織機製作所の自動車部内にゴム研究部門を設置したことが、当社の出発点です。その研究への情熱は、1949年に設立された前身の名古屋ゴム株式会社へと引き継がれました。その後も、ゴムから樹脂へと技術領域を広げ、開発が困難とされた青色LEDの研究にも挑み、量産化へとつなげるなど、世の中にない価値を生み出してきました。先人たちの歩みが、現在の当社を形づくっています。

この精神を次の世代へつないでいくためには、理念として掲げるだけでなく、従業員が日々の仕事の中で挑戦できる環境が欠かせません。その鍵を握るのが、管理職です。管理職の役割は、業務の進捗や成果を管理することにとどまりません。一人ひとりと向き合い、培ってきた能力や経験、将来への思いを理解し、その力を発揮できる機会と環境を整えることが重要です。現場の課題を最も早く感じ取るのは、そこで働く従業員です。その声に耳を傾け、ともに解決策を考え、必要な支援

を行ったうえで仕事を任せる。そして、挑戦を前に迷うときには、背中をそっと押す。たとえ思うような結果にならなくても、そこから得た学びを次につなげていく。管理職の日々の関わりの積み重ねによって、安心して一歩を踏み出せる、風通しの良い組織風土を育んでいきます。

また、管理職にはメンバーを支えるだけでなく、組織を進むべき方向へ導く役割があります。私が管理職に求めているのは、「高く、広く、深く、長く」の視点です。高い目標を掲げ、業界や社会の動きを広く捉え、問題の本質や真因を深く掘り下げ、将来を見据えて判断する。この視座を持ちながら、メンバーの意欲と能力を引き出し、自ら考え、行動する人材を育てることが、管理職の重要な役割です。人を活かすマネジメントと、未来を見据えて組織を導く力。この両輪が、当社の変革を支えると考えています。

この考え方を文化として根付かせるため、2013年に、創業以来受け継いできた仕事への情熱や心構えを、グループ共通の価値観として「TG Spirit」に明文化しました。その後、2016年には、役員自らが行動を変える決意を「役員宣言5カ条」として示しました。その中で、メンバーの話を最後まで聞き、挑戦を後押しするとともに、その責任を持つことを宣言しました。また、継続的な管理職研修に加え、労働組合とともに「Well-being労使委員会」を立ち上げ、管理職とメンバーの日々の関わりを通じて、メンバーが挑戦に踏み出せる職場風土づくりについて議論してきました。制度や言葉を設けるだけでなく、日々の職場で実践されてこそ、組織風土は変わっていきます。

私自身も、様々な職場のメンバーと直接対話する機会を設けています。現場で働く人たちが、何に課題を感じ、何を実現したいと考えているのか。そうした声を受け止め、現場の思いと会社が目指す方向をつなぐことを大切にしています。一人ひとりが、自らの仕事と会社の成長、社会への貢献とのつながりを実感できる。そうした会社であってこそ、ステークホルダーから信頼され、働く場としても選ばれ、新たな仲間が集い、次の挑戦が生まれると考えています。その挑戦の連鎖を、豊田合成の次の成長につなげていきます。

自立的な経営と企業価値の向上

2025年、当社はトヨタ自動車との対話を経て、同社による当社株式の持株比率を約43％から約20％へ見直しました。これは、トヨタ自動車との関係を弱めるものではありません。今後もトヨタグループの一員として、これまで築いてきた様々な面における関係を大切にしていきます。今回の見直しの意義は、当社の成長戦略に沿った株主構成のもと、経営の自立性と責任を一層高めることにあります。これまで以上に経営判断の透明性と説明責任のレベルを高め、成長投資と資本効率の両立を図りながら、2030事業計画の実現と持続的な企業価値の向上を目指します。

経営の自立性を高めるためには、取締役会における議論の質を一層高めることが欠かせません。当社の取締役会は、社外取締役4名を含む9名で構成しています。社外取締役への事前の情報提供や、国内外の事業現場を理解していただく機会を充実させ、実効性のある議論につなげています。取締役会では、社外取締役から当社の前提や執行側の判断を問い直す、率直で、時に厳しい意見も示されます。それに対して執行側も、判断の根拠や目指す方向を示しながら議論を重ねています。私は、このような建設的な緊張感のある議論こそが、経営判断の質を高め、自立的な経営を支えるものと考えています。

株主還元については、安定的かつ継続的な増配を基本に、DOE3.5％を目指すとともに、機動的な自己株式の取得を行っていきます。また、1株を5株とする株式分割により、投資単位を引き下げます。今回の株式分割には、より多くの方に当社株式を身近に感じ、長期にわたって当社を応援していただきたいという思いを込めています。今後もIR活動を通じて株主・投資家の皆様との対話を重ね、相互理解を深めるとともに、そこで

得たご意見を経営に活かしていきます。成長の成果を着実な還元につなげ、長期的な信頼関係を築いていきます。

決断と協働で、次の成長へ

私は、CEOの役割とは、会社が進むべき方向を示し、限られた経営資源をどこに振り向けるかを決断し、その結果に責任を持つことだと考えています。社長就任時には、「攻める・守る・見直す」を経営判断の軸に据えることを自らに課しました。これは、成長に軸足を置きながら、守るべき事業基盤を強化し、環境の変化に照らして、役割を終えたものや従来のやり方を見直すという経営判断の姿勢を示したものです。この姿勢のもと、2030事業計画の実現に向け、重点地域や顧客基盤拡大への取り組み、新たな製品・技術の開発、既存事業の競争力強化を着実に進めていきます。すべてを一度に追うのではなく、当社が培ってきた強みを活かせる領域を見極め、選択と集中を進めることが重要です。特に、FCEV向け製品の拡大、米州やインドなどの重点市場における顧客開拓、新たな技術領域への取り組みは、将来の成長を左右する重要なテーマです。経営トップとして重要な局面の議論に加わり、投資の優先順位を含めた経営判断を適切に行うことで、事業化と成長への道筋をつけていきます。

また、2026年5月には、日本自動車部品工業会の会長に就任しました。自動車産業が直面する課題は複雑さを増しており、個社だけで解決できるものではありません。広く・深いサプライチェーンを守り、強靭化することが、日本自動車部品工業会の重要な役割だと考えています。そのため、日本自動車工業会をはじめとする業界団体や行政との連携を深め、日本の自動車産業の競争力強化に向けて尽力していきます。

変化を力に変え、豊田合成ならではの価値を次の成長につなげる。その実現に向け、必要な決断を重ね、経営を前へ進めていきます。ステークホルダーの皆様には、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

Message Column

高分子の可能性を信じて

私は幼いころから、車に囲まれオイルの匂いを嗅ぎながら育ちました。実家は車両整備工場を営んでおり、物心ついた時には工場（こうば）で時を過ごし、父が車検場へ向かうときや、お客様にクルマを届けるときには、いつも助手席に乗り、一緒に移動するのが日常でした。振り返れば、クルマはいつも私の生活の中心にあり、自然とその魅力に引き込まれていきました。そして就職活動においても、迷うことなく自動車に関わる仕事を志望しました。ただその一方で、当時は急激な円高と対米貿易摩擦の中で自動車業界の将来に対して不安も感じていました。そんな中で私が注目したのが、当社がもつ高分子技術でした。自動車だけでなく、様々な分野に広がる可能性がある。この技術なら、時代が変わっても社会に価値を届け続けられるのではないか。そう考え、その可能性に賭けて入社しました。

それから30年以上が経ち、今あらためて感じるのは、高分子に関わる技術や様々な知見が私たちの大きな強みであり、その可能性を追求し続ける姿勢が、創業以来培ってきた精神そのものだということです。先輩達が築き上げてきた有形無形の資産を活かし、さらに発展させて次世代につないでいきたいという思いを強く抱いています。

私は技術者ではありませんが、開発の現場で製品づくりの話を聞くのが大好きです。部品単体ではなく、車両全体の中で自分たちの製品がどう役立つのかを考え、議論している姿に触れるたび、モノづくり、そしてクルマづくりの面白さを実感します。経理や人事を含め、すべての従業員が、製品やお客様を意識して業務にあたることは大変重要です。その実感が、仕事への情熱の源になると信じています。

自分を表す言葉を挙げるなら、「自然体」です。肩肘を張らず人と向き合い、率直な対話を重ねることを大切にしてきました。海外駐在時には、大きく違う価値観を持つ仲間たちとともに、そうした違いを認識しながらも互いをリスペクトし、同じ目的に向かうことを体感で学びました。クルマへの愛着、技術への期待、人への信頼。そうした思いを胸に、これからも仲間とともに、よりよいモノづくりに挑み続けていきたいと考えています。

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

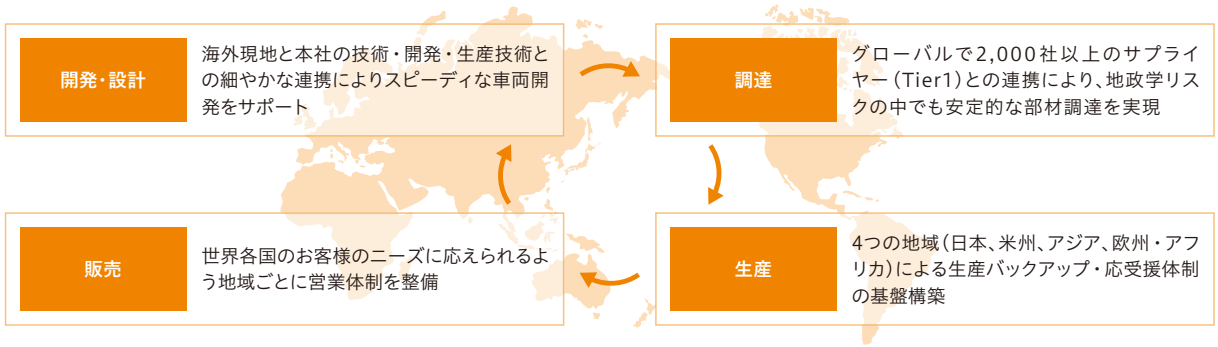
当社の社是である「限りない創造 社会への奉仕」のもと、77年の歴史の中で安全・環境など時代のニーズをいち早く捉え製品開発に成功してきたいくつもの経験が、TG Spiritに掲げている「チャレンジ」精神の基盤となっています。先人から受け継がれてきたマインドを大切に、社会課題への挑戦を通して企業のさらなる進化を続けていきます。

世界初への挑戦

グローバルネットワーク

16カ国/地域・グループ71社によるネットワークを活かしたバリューチェーン

世界戦略車（グローバルカー）の参入をきっかけに、約20年で40社以上のグループ会社を設立。グローバルネットワークを活かし、お客様のニーズや政情に鑑みた最適な生産体制で確かな技術と品質をタイムリーにお届けします。



価値創造プロセス

当社グループは、社是「限りない創造 社会への奉仕」のもと、強みである、ゴム・樹脂分野の知見、グローバルネットワーク、新規事業開発の経験などを活かし、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.13
価値創造を支える多彩な人材

製造資本 » P.13
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.13
ビジネスモデルを変革し競争優位を確立するナレッジ・技術基盤

社会・関係資本 » P.13
ステークホルダーとのエンゲージメント

自然資本 » P.13
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

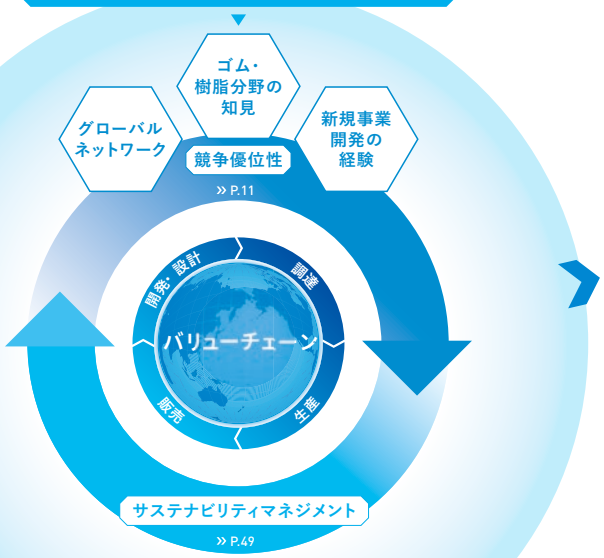
財務資本 » P.13
強固な財務基盤

Business Model

社是／経営理念 » P.3

マテリアリティ » P.14

中期経営計画「2030事業計画」 » P.16

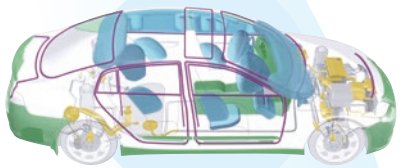


TG Spirit、誠実・活力・一体感 » P.3

コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス » P.58

Output

事業・製品



自動車部品

- セーフティシステム製品 » P.28
- 内外装製品 » P.31
- 機能製品 » P.33
- ウェザストリップ製品 » P.35

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 ~77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を支える大切な源泉です。豊田合成は、経営理念に基づき価値創造の循環を通じて経営資本を培い、事業機会やリスクを先読みしながら、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 組織へ変革

当社は世界16ヵ国・地域、グループ71社で事業展開をしています。国籍や性別、年齢、ライフスタイルなど、多様な価値観や才能を持つ従業員一人ひとり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します。その力を事業の成果へと結びつけ、成果を人材育成や新たな挑戦へ再投資する好循環をつくることで、組織の活力を高め、持続的な進化と成長を目指していきます。

従業員数	41,304名
海外従業員比率	71.7%
ナショナルスタッフ幹部比率	41% 2030目標：60%
女性管理職(単体)	46名 2030目標：100名
中途採用者管理職比率(単体)	33% 2030目標：30%以上
従業員エンゲージメント(単体)	62% 2030目標：75%

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応えるため、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。また、77年にわたり培ってきたゴム・樹脂の知見を活かし、工法や生産設備の革新を通じて、モノづくり力を高めています。さらに、ICP(インターナル・カーボンプライシング)を導入し、CO_2削減効果と経済性の両面を投資判断に反映しています。

拠点数	71社 (2026年6月末時点)
設備投資費	585億円 売上収益比：5.1% (2026年3月期)
CO_2排出量削減(単体)	▲40.7% (2016年3月期比)

知的資本

高分子の可能性を追求し 唯一無二の 研究開発力を磨きあげ 競争優位性をさらに強化

モビリティの未来を見据え、社会やお客様のニーズを先読みし、新たな価値を提案する技術力を磨き続けることが重要です。研究開発力は企業成長の源泉であり、直近3ヵ年で1,000億円以上の研究開発費を投じ、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。また、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を高め、競争優位性のさらなる強化につなげています。

研究開発費	446億円 売上収益比：3.9% (2026年3月期)
開発・技術員(単体)	2,222名 単体従業員数比：33.4% (2026年3月期)
保有特許数	日本2,354件 海外1,797件 (2026年3月末時点)

社会・関係資本

ステークホルダーとの 丁寧な対話による 強固な関係を構築

自動車業界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しています。経営ビジョンを実現していくには、様々なステークホルダーとの円滑な連携が重要です。当社はステークホルダーとの丁寧な対話を重ね、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	2,000社以上 (2026年6月末時点)
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	269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」を起点に、30年以上にわたり環境活動を推進してきました。自然資本は事業活動と価値創造を支える重要な基盤です。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、気候変動への対応と資源循環を推進することで、環境負荷の低減と経済的価値の創出の両立を目指しています。

総エネルギー投入量(単体)	205.8万GJ※ ※ギガジュール(1,000,000,000J)
総物資投入量(単体)	43,733t
水資源投入量(単体)	98.7万m^3
再生可能エネルギー投入量(単体)	2.7万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※	16.1% 2030目標：20% ※TG-ROIC＝営業利益／(有形固定資産＋棚卸資産) (2026年3月期)
ROE	11.2% 2030目標：10% (2026年3月期)
信用格付	A+ (R&I) AA- (JCR) (2026年1月29日時点)

マテリアリティ（重要課題）

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

マテリアリティ特定のプロセス

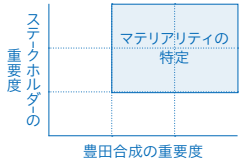
1.マテリアリティ候補の抽出
社会課題、市場・社会動向、GRIスタンダード、SDGs、他社マテリアリティなどを参考に、関係部門より選任されたサステナビリティ推進メンバーにて検討すべき課題を抽出（59項目）

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

3.経営陣による妥当性評価
抽出した重要課題に対して、社外取締役をはじめ役員、投資家への意見聴取を行い、マテリアリティの妥当性を評価

4.マテリアリティの特定
経営会議体での審議を経て重点取り組みテーマを選定

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



事業活動

経営基盤

社会課題／メガトレンド	機会とリスク		発現時期 短期	発現時期 中期	発現時期 長期	企業インパクト ポジティブ（機会）	企業インパクト ネガティブ（リスク）
● 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	多様なパワートレインへの対応	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）	●	●	●	↑↑	↓↓
		環境負荷の低いHEV・PHEVの需要拡大	●	●	●	↑↑	
		FCEV市場の伸展			●	↑↑↑	
		交通事故未然防止技術の進化	●	●	●	↑↑↑	
		燃料系部品の需要減少		●	●		↓↓
	MaaS市場拡大	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）	●	●	●	↑↑	↓↓
	市場変化	新興国のインフラ強化・法規制による自動車市場拡大	●	●	●	↑↑↑	
	デジタル化・IoT・DX加速	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）	●	●	●	↑↑↑	
● 環境問題の深刻化 ● 気候変動と資源不足によるビジネスの転換（法規制厳格化）	環境・資源	グリーンテクノロジー※、グリーントランスフォーメーションによる新分野の市場拡大	●	●	●	↑↑↑	↓↓
		カーボンプライシングの導入による競争力の変化		●	●	↑↑↑	↓↓↓
		ゴム・樹脂材料の使いこなし、材料開発（リサイクル材料、軽量化、材料置換、新規材料）	●	●	●	↑↑↑	↓↓
		異常気象による大規模災害	●	●	●	↑↑	↓↓↓
		省エネ・再エネの促進（エネルギーコスト低減、GHG排出量削減）	●	●	●	↑	
● 人口構造の変化（少子・高齢化） ● 価値観の変化／働き方の多様化	人的資本	DE&Iの促進による思考・スキル・経験の多様化	●	●	●	↑↑↑	
		人材ポートフォリオに基づく効率的な人的資本の活用	●	●	●	↑↑↑	
		労務費高騰、採用難	●	●	●		↓↓
● BCPリスク ● 地政学リスクの高まり	サプライチェーン	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	(●)	(●)	(●)		↓↓↓
	ガバナンス	サイバー攻撃・詐欺メール	(●)	(●)	(●)		↓↓↓
		機密情報漏洩	(●)	(●)	(●)		↓↓
		独占禁止法違反（談合・カルテル）	(●)	(●)	(●)		↓↓

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

短期（3年以内）、
中期（2029年まで）、
長期（2030年以降）

↑：ポジティブインパクト、
↓：ネガティブインパクト

マテリアリティ（重要課題）

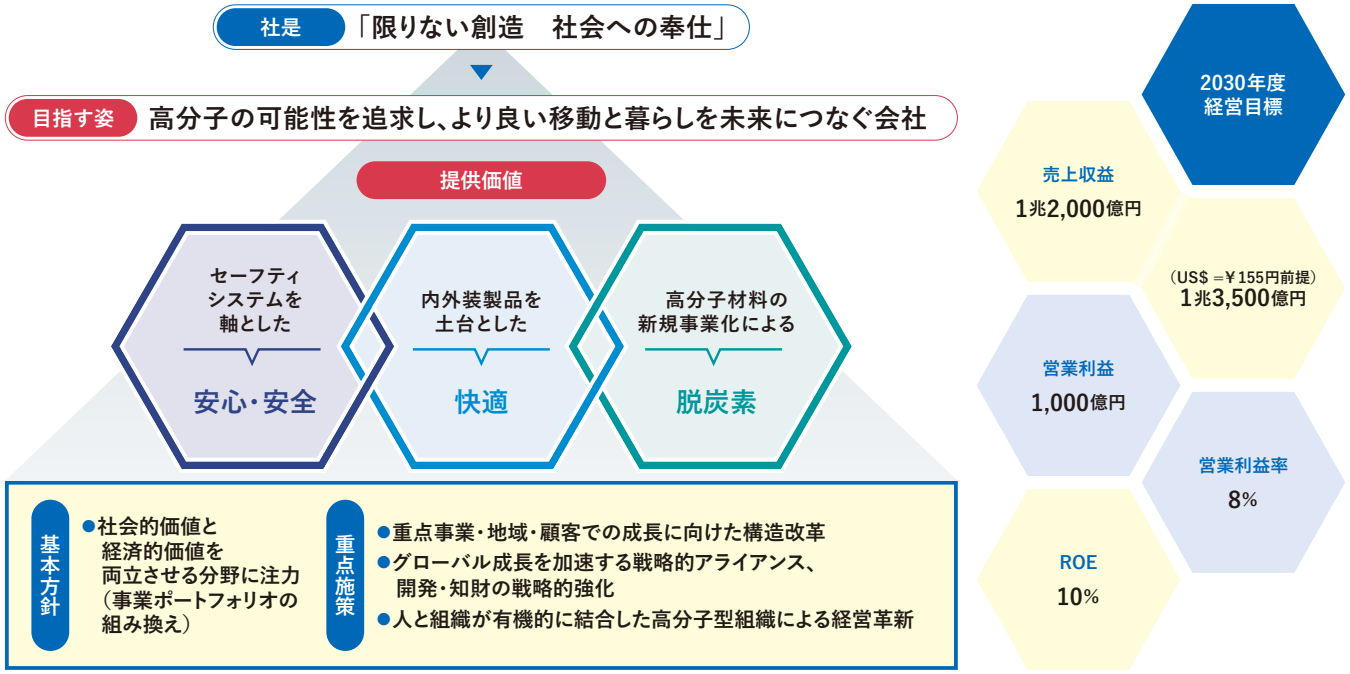
	サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）	主な取り組み（社会課題・機会リスクへの対応）	KPI・中長期目標（2030年度） 2025年度の実績は » P.77 の非財務ハイライトをご参照ください。	関連するSDGs 最重要分野
事業活動	● クルマの様変わりへの対応 ● 交通死亡事故の低減による安心・安全、快適なモビリティ社会の実現	● すべての人に安心・安全、快適を届けるためのエアバッグ製品の開発・拡販	● 安全製品で1年間に救う命：20,000人／年	安心・安全・快適なモビリティ社会の実現
事業活動	● コア技術を活用した新規事業の創出	● 新規事業開発の経験を活かした新規ビジネス拡大 ● 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	● 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）	イノベーション創出による社会課題解決
事業活動	● CO_2排出量削減・温室効果ガス排出量削減による脱炭素社会の構築 ● 廃棄物低減・水リスク低減による循環型社会の構築	● ゴム・樹脂分野の知見を活かした環境配慮型ビジネスの構築 ● カーボンニュートラルの実現に向けたグローバル一体活動 ● 循環型社会への貢献（Car to Car リサイクル）	● 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】：△18%（2024年比） ● 廃棄物量（原単位）【海外】：△6%（2024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	脱炭素・循環型社会の実現
経営基盤	● 地域社会との共生 ● 多様な人材の活用推進・人権尊重	● 地域社会に根差した取り組み（地域自立的経営、センターオブエクセレンス） ● ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン ● 安全・健康経営 ● サステナビリティ経営を支える品質とサプライチェーンの強化 ● 地政学・経済的リスクへの対応	● 人権に関する研修実施率：100% ● 従業員エンゲージメント肯定率【単体】：75% ● 海外拠点のナショナルスタッフ幹部比率（副社長以上）：60% ● 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	多様な人材の活躍による持続的成長
経営基盤	● 誠実な会社としてのコーポレートガバナンス ● コンプライアンスの徹底	● BCPのレジリエンス強化 ● 内部統制の強化	● 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	公平で透明性のある企業統治体制

成長戦略統括

COO MESSAGE

代表取締役・副社長執行役員・COO
安田 洋
Hiroshi Yasuda

2030事業計画の実現に向け、事業基盤の強化と価値創造を推進します。



環境変化を力に、次の成長へ

2030事業計画概要

私たちは、社是「限りない創造　社会への奉仕」と“自主自律の精神”のもと、社会やエンドユーザー、カーメーカーの未来のニーズや潜在課題をいち早く捉え、当社の強みであるゴム・樹脂の専門性を新たな価値へと転換していきます。そうした価値創造を通じて、モビリティ社会の課題解決、さらにはトヨタグループ全体の持続的な価値創造に貢献していきます。その実現に向けた道筋を示すのが、2030事業計画です。

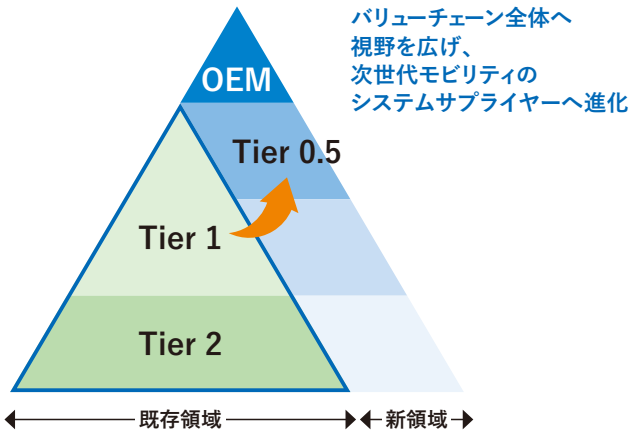
具体的な成長分野として取り組むのは、価値提供でも掲げている「安心・安全」「快適」「脱炭素」です。社会的価値と経済的価値を両立させる分野に経営資源を重点的に配分し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。今後、さらに高めていくのが「稼ぐ力」です。営業利益率8％以上の達成に向け、これまで進めてきた取り組みを着実に利益へと結びつけていきます。同時に、重点事業・地域・顧客を軸とした事業基盤の強化に加え、戦略的アライアンスの推進や開発・知財の強化を進め、生み出した利益を次なる成長へとつなげていきます。

こうした取り組みを積み重ねることで2030年の目標達成はもとより、その先のさらなる成長につながる事業基盤を築いていきます。

変化する市場への対応

現在、自動車業界は、地政学リスクの高まりや社会課題の複雑化、新興メーカーの台頭などにより、事業環境がかつてないスピードで変化しています。日本、米国の主要市場が成熟期を迎える中で、日系カーメーカーの巻き返しに向けて改革が進んでおり、大きな分岐点に立たされていると認識しています。これらの環境変化を的確に捉え、重点地域・事業を

Tier0.5への進化



成長戦略統括

見極めるとともに、メリハリをつけた投資・リソーセス配分を通じて、新たな成長機会へと転換していくことが不可欠です。

この数年間で、世界各地での紛争や保護主義の拡大などにより、事業環境は大きく変化し、経営にも大きな影響を及ぼしています。慢性的なインフレや物流網の混乱、サプライチェーンの途絶リスクを踏まえ、安定した供給体制がこれまで以上に重要となっています。当社の強みであるグローバル生産体制を活かし、生産拠点の最適化・サプライチェーンの多角化を進めることで、環境変化に強い供給体制の構築を推進します。

また、カーボンニュートラル実現に向けた進度やアプローチが地域ごとに異なる中、BEV、HEV、PHEV、CNG車、バイオ燃料対応車など、多様なパワートレインによるマルチパスウェイが進展しています。各地域の政策やエネルギー事情、インフラ環境などを踏まえ、それぞれの市場ニーズに応える製品開発を進めていきます。

加えて新興メーカーは、圧倒的なスピードとコスト競争力を武器に世界市場で存在感を高めています。特に、東南アジアや中南米などの成長市場への進出が加速しており、競争環境は大きく変化しています。競争環境の変化を踏まえ、マーケティング機能を強化するとともに、市場環境や地域ニーズを的確に捉えた製品展開を進めることで、競争力を高め、成長市場における事業拡大を加速していきます。

成長に向けた事業基盤の強化

私たちは、変化の激しい市場環境を勝ち抜き、2030事業計画の実現に向けて、4つの施策を軸に、より強固な収益構造を構築していきます。高収益・高効率なモノづくりにより創出したキャッシュを次なる成長へ再投資し、新たな競争力の源泉を育てていく ― この価値創造サイクルを確実に回し続けることで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

付加価値製品の創出

当社の提供価値である「安全・安心」「快適」「脱炭素」を軸に、地域毎の市場ニーズに即した製品開発に注力していきます。特に、強みであるゴム・樹脂の知見や世界初の製品を生み出してきた新規事業開発の経験を活かし、安全技術や環境技術、高機能材料など、高付加価値な新技術・新製品を創出していきます。 » 開発戦略（P.19）

重点地域の戦略的投資

投資効率の向上を基本に、市場成長を上回る成長の実現に向けて、重点地域への戦略的な投資を進めています。特に、成長が著しいインドでは、先回りした投資を推進し、生産能力の増強や新製品の投入を機動的に進めることで、顧客基盤の拡大と、将来の成長につなげていきます。

» 地域戦略（P.37）、財務戦略（P.45）

既存事業の稼ぐ力の最大化

BEV需要の伸びは一時的な踊り場を迎えています。地域ごとにエネルギー事情や規制が異なる中、多様なパワートレインが併存する市場環境が続くと見ています。HEVをはじめ需要が見込まれる燃料系部品の収益力を最大限に引き出しながら、既存リソーセスを有効に活用するとともに、BEVやFCEV・CNGなど次世代市場への事業展開に取り組んでいきます。また、将来的な成長性や採算性を踏まえ、事業環境の変化に応じて事業ポートフォリオを機動的に見直し、資本効率の向上を図ります。 » 事業戦略（P.27）

固定費・原価低減

新興メーカーのグローバル展開により、競争環境はさらに激化すると見ています。新興メーカーのコスト競争力と開発スピードに対抗するためには、単なるコスト削減ではなく、バリューチェーン全体の改革が不可欠です。当社は「生準リードタイム▲30%」「生産リードタイム1/2」を旗印に、AIやデジタルを活用した図面・工程の早期完成度向上をはじめ、予兆管理による工程の安定化、在庫組み入れの最適化、情報リードタイムの短縮など、バリューチェーン全体で高効率なモノづくり改革を進めるとともに、間接業務の効率化を図り、変化に強いリーンな事業基盤を構築します。 » モノづくり戦略（P.23）

競争力を高める
付加価値製品の創出
安心・安全、快適、脱炭素の価値を軸に、新技術・新製品を創出し、未来の競争力をつくります。

成長市場を取り込む
重点地域の戦略的投資
成長の著しい地域へ先回りして投資し、顧客基盤を拡大することで、将来の成長に確実につなげます。

稼ぐ力を高める
既存事業の稼ぐ力の最大化
需要が見込まれる分野の収益力を最大化し、事業ポートフォリオを最適化することで、資本効率を高めます。

経営基盤を強くする
固定費・原価低減
バリューチェーン全体の改革と間接業務の効率化により、変化に強いリーンな事業基盤を構築します。

一体で推進し、収益と成長の好循環を加速。持続的な企業価値の向上を実現します

成長戦略統括

成長戦略の着実な実行

成長事業への取り組み

1つ目の提供価値である「安全・安心」をグローバルにお届けするため、昨年度は欧州の自動車安全アセスメントの関係者との議論を通じて、将来のアセスメント動向を捉えながら、安全で普及しやすい乗員保護システムの提案を進めました。また、芦森工業株式会社の完全子会社化により、エアバッグとシートベルトを組み合わせた開発を加速させ、乗員保護技術のさらなる高度化に取り組んできました。こうした取り組みを発展させ、安全技術の知見を活かして最新の安全アセスメントやルールメイキングに関する議論へ積極的に参画し、世界のモビリティの安全レベル向上をリードしていきます。

» SS事業戦略（P.28）

次に、2つ目の提供価値である「快適」を追求するため、デザインや質感を磨き、機能性を高め、移動体験をより豊かにする製品開発を進めてきました。サイネージ機能を支える光透過技術や外装を彩る新たな塗装技術の開発をはじめ、快適な走りや航続距離の延長につながる軽量化にも取り組んできました。なかでも軽量化ではクルマの骨格を樹脂化するという、これまでの常識を覆す技術革新を推進し、次世代モビリティの新たな価値創造を目指していきます。 » IE事業戦略（P.31）

そして、3つ目の提供価値である「脱炭素」の実現に向けて、当社のコア技術であるゴム・樹脂の使いこなしを活かし、先進的なリサイクル技術を確立してきました。その技術は社外からも高い評価をいただいており、確立したリサイクル技術を活用し、廃材を新たな製品へ循環させることにより、欧州をはじめとする厳格化する環境規制に対応した製品開発を加速し、資源循環を支える先進技術で世界をリードしていきます。

» 開発戦略（P.19）、WS事業戦略（P.35）

これら3つの提供価値を通じて市場競争力を高め、カーメーカーの競争力向上に貢献するとともに、事業成長へと繋げていきます。その実効性を高めるため、地域ごとの特性に合わせたメリハリのある戦略的投資を推進しています。

特に成長が著しいインド市場では、30年以上にわたり築いてきた事業基盤を活かし、将来の安全規制の強化や地域ニーズを見据えた先行投資を進めています。生産能力の増強に加え、現地開発体制を強化することで、拡大する需要を着実に取り込み、さらなるシェア拡大と収益成長につなげています。

» インド戦略（P.39）

一方、当社の収益基盤を支える北米では、主要顧客の成長を取り込むための生産能力の増強、既存ラインの自動化やDXの適用拡大を加速し、生産性と収益力のさらなる向上を図っています。 » 米州戦略（P.38）

また、TG-ROICを投資判断の指針として活用し、資本効率を意識した規律ある資源配分のもと、地域特性に応じた「攻め」と「効率化」を両輪で進め、グローバルでの収益性の向上に取り組んでいます。 » 財務戦略（P.45）

2030年事業成長（Mobility Global社生産台数予測をもとに作成）

事業領域 / 地域	SS セーフティシステム製品	IE 内外装製品	FC 機能製品	WS ウェザストリップ製品
日本	◎	○	○	△
米州	◎	○	○	○
中国	△	△	△	△
インド	◎	◎	○	○
ASEAN	△	○	△	△
欧州・南ア	◎		△	△

◎ 市場成長以上、○ 市場成長同等、△ 維持

業務改革

新たにCDXOの配置をするとともに、会計・生産管理・人事などの基盤システムを刷新し、後戻りのない間接業務の効率化・生産性向上を進めています。AIやデジタルは企業競争力を左右する重要な経営基盤と捉え、管理部門をより付加価値の高い業務へシフトさせるため、AI教育やデジタル人材の育成を強化しています。デジタル活用を全社へ浸透させることで、変化を先読みし、迅速な意思決定ができる経営基盤を構築していきます。 » DX戦略（P.44）

価値創造領域の拡大

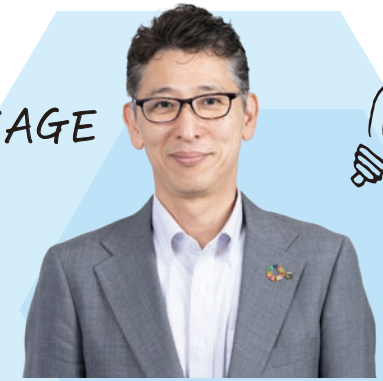
付加価値製品の創出、重点地域への戦略的投資、既存事業の稼ぐ力の最大化、固定費・原価低減の4つの取り組みを一体で進め、事業の競争力と収益力を高めていきます。変化する事業環境を的確に捉え、戦略の実効性向上を図りながら、持続的に価値を生み出す事業基盤を強化します。

さらに、市場やお客様の変化を先読みし、これまで培ってきた強みを活かしたソリューション提案を通じて、当社が担う役割を広げ、新たな事業機会の創出につなげます。

戦略を描くだけでなく、実行し、確かな成果へと結びつける。変化を機会に変えながら、その実現を着実にリードすることで、豊田合成の持続的な企業価値向上を実現していきます。

開発戦略

CTO MESSAGE



取締役・執行役員・CTO
苗代 光博
Mitsuhiro Nawashiro

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。

2030事業計画実現に向けた方針

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きます。

2030事業計画の提供価値として「セーフティシステムを軸とした安心・安全」、「内外装製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。

これらの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みると約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きます。

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。

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。

また、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。

さらに、従来の技術ではまだ救えていない交通事故死者を削減するために、今後も厳格化が進む衝突安全アセスメント対応技術の開発に加え、新たなルールメイキングへの関与を目指します。そのため、欧州への出向者追加をはじめとするアセスメントと関係の深い研究機関と人材交流を行い、連携を強める取り組みを進めています。

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

安全サミット2025

自動運転を見据えた快適製品の提供

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部品統合は、開発の重点テーマとなります。

開発戦略

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、クルマのアーキテクチャー[※1]を変えることに貢献、例えば、車室内空間を広くすることが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。

※1 アーキテクチャ：開発・生産の効率化と「もっといいクルマづくり」を両立させるための設計思想

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CO_2発生量を2019年比27.5％削減（SBT認証取得済み）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ます。特に注力している「再生材の活用」では、以下の成果が高く評価されました。

ゴム分野は再生ゴムの添加率を5％から20％へ向上させ、第39回中日産業技術賞「経済産業大臣賞」を受賞しました。樹脂分野は廃車から回収したポリプロピレンを50％配合した内装部品の量産化を実現し、第22回”超”モノづくり部品大賞「日本力賞」を受賞しました。今後も「X to Car」をはじめとする循環型材料の社会実装を加速させ、カーボンニュートラル（CN）とサーキュラーエコノミー（CE）の実現に貢献していきます。

再生ゴムの取り組み

当社は、独自のゴム脱硫再生技術を核として、2030年までに再生ゴム1,200tの生産・活用を目指しています。

この目標の実現に向け、「協力工場との連携」と「他社廃材の活用」という二つの取り組みを推進しています。

協力工場との連携では、豊田合成東日本㈱が排出するEPDM廃材を回収し、当社森町工場において量産化を推進しています。他社廃材の活用では、中部ゴム工業会の会員企業22社が参画するゴムリサイクル活動を展開しています。幹事会社を中心に、EPDMやその他ゴム種を対象として工程内廃材の脱硫再生を進め、新材への添加比率を変えた技術検証を実施中です。これらの取り組みを「人とくるまのテクノロジー展2026横浜・名古屋」にて出展し大きな反響を得ました。今後は各社の需要量に基づき優先順位を定め、効率的な回収方法の確立に向けて取り組んでいきます。

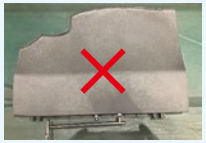
人とくるまのテクノロジー展2026名古屋　リサイクルブース

再生樹脂の取り組み

欧州では2032年からELV[※1]規則により、自動車部品へのリサイクル材使用においてELV由来材料およびPCR[※2]材の活用が義務付けられる見通しです。当社はこの規制動向を踏まえ、車両ライフサイクル全体での循環性およびCO_2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。2024年度は、再生材メーカーのいその株式会社と協業し、ELV由来のポリプロピレン（PP）材料を対象に、独自の異物除去技術および高分子改質技術を確立、量産化を実現しました。

さらに、PCR材を活用した材料開発を加速するため、内閣府の戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）を通じて「動静脈連携」を強化しています。これまでの検証において、再生材含有率が30％レベルであれば内装部品の初期性能を満たす可能性を確認しており、今後は社会実装に向けてさらなる開発を推進していきます。

※1 ELV：使用済み車両　※2 PCR：消費者が使用済みの廃棄物

目標	改質リサイクル材 30%	リサイクル材 100%
外観に違和感がない	違和感なし	異物が見える・成形不良 

PCR材 製品評価結果

開発戦略

包括的な外部連携による先行開発の強化

当社は、2026年7月、東北大学と共同で「安全・快適・脱炭素に関わる機能性材料の共創研究所」を設立し、包括的な外部連携により先行開発機能を強化しました。

当社が所有する高分子材料技術に加えて、大学内の高度な原子・分子レベルのメカニズム解析技術を活用して、幅広い領域で革新的な機能材料の企画開発を推進し、将来モビリティ等をターゲットとした機能材料開発を創出していきます。

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

新規事業の創出から事業化までを加速させるため、2025年1月に「新価値事業本部」を新設いたしました。社会的価値と経済的価値の両立を図り、既存事業と新規事業を成長の両輪とすることで、企業価値の向上と持続的な成長を目指しています。

この実現に向けた施策の一つであるCVC活動では、当社のコア技術（樹脂・ゴム・エアバッグ・水素タンク等の自動車関連技術、および青色LED等のGaN系半導体技術）とシナジーの高い分野を優先する方針のもと、5つの重点領域を定めて投資を行っています。また、出資先スタートアップとの共同開発等も進めており、異業種の技術を融合させた新製品の開発や新市場の開拓を推進しています。

こうした取り組みのひとつとして、当社の技術が活かせる分野の探索と宇宙分野での知見を高めるため大気圏への再突入技術を軸に地球に帰還可能な人工衛星を開発する東北大学発スタートアップ、株式会社ElevationSpaceに出資しました。同社が開発する小型衛星は、特殊素材の採用により大気圏再突入時の高熱に耐え、地球への安全な帰還を可能にします。当社として保有する高分子材料技術を活かし、過酷な宇宙環境に耐え得る機能材料創出の可能性を追求し、将来のモビリティ社会の実現に貢献していきます。

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、出資先スタートアップと、ペロブスカイト太陽電池を用いた製品開発を推進しています。

その応用製品の一つとして、薄型・軽量かつ柔軟という特性を持つ同電池と、発電した電力を効率よく蓄電池に蓄える自社開発のパワー制御ユニットを組み合わせたシステムを構築し、暑熱対策に活用可能な「スマートウェア」を試作しました。大阪・関西万博やゴルフ場での実証実験を通じ、屋外環境における発電効率や耐久性のデータを収集・分析し、実用化に向けた具体的な課題を抽出することで、製品化に向けた改善を進めています。

現在は屋外就業者向けのテスト販売を検討しており、顧客からのフィードバックを反映した改良を継続しています。

今後は、実証実験を通じて確立した「ペロブスカイト太陽電池パネル」と「パワー制御ユニット」を組み合わせたシステムを他用途へ応用した製品開発にも着手することで、次世代エネルギーの普及を加速させ、早期の事業化と社会実装を目指します。

スマートウェア試作品およびパワー制御ユニット

ペロブスカイト太陽電池社会実証

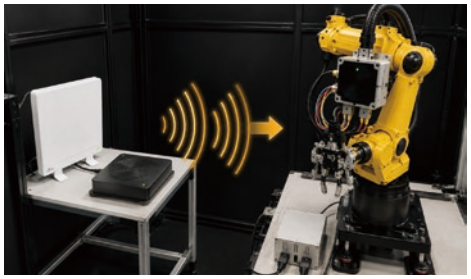
エネルギー分野：ワイヤレス給電

現在、エネルギー分野の開発テーマとして次世代ワイヤレス給電技術であるマイクロ波方式を当社独自で開発を進めています。日本国内で許可された5.75GHz周波数帯域を適用し開発を進めてきました。2026年3月に工場IoT向け試作品を2社様に試作販売しました。

ワイヤレス給電技術等の次世代エネルギー社会

また、当社製造工場での実証実験を通じて、技術的完成度および顧客提供価値の検証を加速させています。

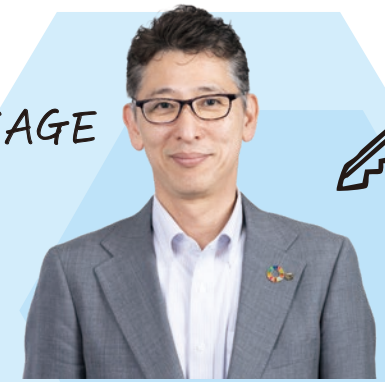
この技術を今後はフィジカルAIシステムを支える技術とした開発分野と据え、AI・ロボット社会に対し、「配線レス」「どこにでも届く充電」「安全・安心」という価値を提供して、これらの製造工程の進化を支え、持続可能で豊かな未来を創造します。



ロボットハンドへのワイヤレス給電

知的資本戦略

CTO MESSAGE



取締役・執行役員・CTO
苗代 光博
Mitsuhiro Nawashiro

IPランドスケープ(IPL)を軸とした
攻守の知財活動を通じて
既存事業の強化と
新事業創出を推進し、
持続的な事業成長を実現します。

2030事業計画実現に向けた方針

重要な開発テーマにおいて、各事業・各地域で競合に負けない特許件数を確保するための「フォアキャストIPL」と、新規事業の創出に向けた「バックキャストIPL」の2つのアプローチで、IPランドスケープ(IPL)を推進しています。

IPランドスケープ活動の内容

フォアキャストIPL

a. 市場優位な特許網の構築

競合相手を明確にして、より強い特許の取得と特許侵害を回避する活動により、競合相手に勝てる市場優位な特許網の構築を推進しています。

b. 重点領域の差別化

市場動向に対応した技術変化を先読みし、将来の事業ポートフォリオを支えるコア技術・差別化技術の創出を図る活動へと、IPLを進化させています。

バックキャストIPL

a. 新事業の具現化支援

ペロブスカイト太陽電池、マイクロ波給電、GaNパワーデバイスなどの新事業の具現化を支えるアイデア創出や外部との関係強化支援などを実施しています。

b.開発上流からの新テーマ創出連携

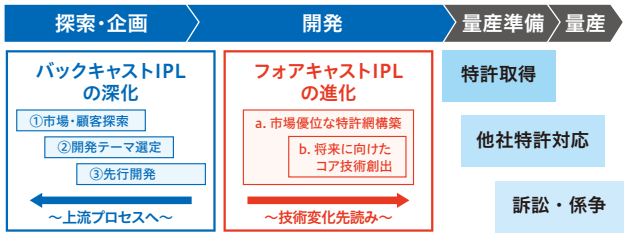
新事業創出へ、企画・先行開発と知財の連携を強化し、開発の構想段階から知財情報を投入する活動へと、IPLを深化させています。

具体的な取り組みとして、以下の3点を軸とした活動を推進しています。

① 市場・顧客分析への知財情報の統合
特許情報×技術トレンド解析で社会課題やエンドユーザーニーズを特定し、有望な領域の選定精度を向上させる。

② 開発テーマ選定時の独自性と優位性の早期確立
知財面から技術の優位性と独自性の高いコンセプト構築を提案して、将来の収益源となる「勝ち筋」に繋げる。

③ 先行開発の加速と知財リスクの低減
知財視点で開発の差別化ポイントの特定とリスクの低減を実施、市場投入時までに強固な参入障壁を構築する。

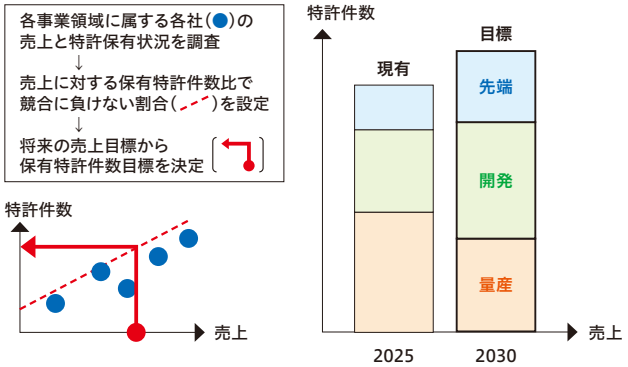


特許ポートフォリオマネジメント

当社の2025年度の特許登録件数は、日本200件、日本以外94件。2026年3月末時点での保有特許件数は、日本2,354件、日本以外1,797件です。

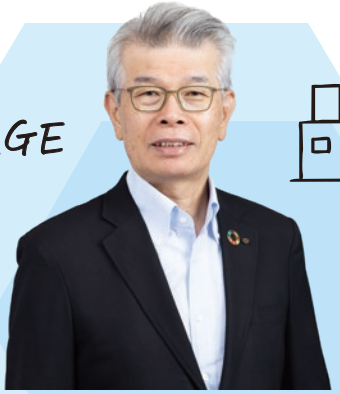
事業領域ごとの他社動向を考慮し、将来売上に対する 保有特許件数を適正化するために、特許ポートフォリオの「あるべき姿」を想定して、出願・権利化・権利維持(放棄)を中長期的かつ戦略的に推進し、事業計画の達成と企業価値向上を実現します。

» 取り組みの詳細はHPをご参照ください。
https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/governance/chizai/



モノづくり戦略

CMO MESSAGE



代表取締役・副社長執行役員・CMO
安田 洋
Hiroshi Yasuda

変化にスピーディに対応するため すべてのプロセスを自主・自律型に 変革し、リードタイム短縮の実現と ウェルビーイングを両立させます。

複雑化する環境変化への対応

現在、各国・地域では労働力人口の加速度的な減少に加え、地政学的リスクや各国のエネルギー事情を背景とした電気自動車やガソリン車などのニーズの多様化、さらにはAI技術の進展により仕事の進め方が変わるだけでなく業務そのものがAIに置き換わるなど激しい変化の中にあります。

例えば労働力不足と技能継承の問題に対しては、誰もが即戦力として同じ品質の作業が求められます。そのためには過去からの膨大な現場データや熟練技能員の知見を形式知化し活用できる仕組みを構築することが不可欠です。またグローバルで生じる様々な車両動向変化に対しても、対応が遅れることなく顧客ニーズに応える価値を提供し続けなければなりません。

これらの課題にスピーディに対応し、すべての顧客ニーズに応える付加価値の高いモノづくりを実現させるため、サプライチェーン全体のプロセスを変革していきます。

「自主・自律」型へのプロセス変革

複雑化する環境変化の中においても「必要なものを、必要な時に、必要なだけ」すべてのお客様へお届けするためには、いかなる変化にも即座に対応できなければいけません。

その実現に向け、デジタルやAI技術を用いてサプライチェーン全体の情報収集と分析を行い、多角的かつ根拠のある解析結果を得るまでの時間を極限まで短縮させます。人がそのデータに基づき瞬時に最適な判断を行えるようにすることで、モノづくりの全プロセスを、自ら考え行動し新たな価値を創り出す「自主・自律」型へと変革させます。

例えば、調達から成形・加工・組付・納入に至るすべての工程の情報をリアルタイムに連携、分析する仕組みを構築することで、工程間に潜在する在庫や指示待ちなどの「モノと情報の滞留」や、設備稼働時の温度・圧力・振動などの情報を一元化します。これによりプロセス全体で改善点が明確になり、ムダの排除が極限まで可能になるとともに、設備異常発生の傾向を事前に捉えることで予防保全の実施判断に集中できます。その結果「止まらない・不良を造らない」工程を実現し、いかなる環境下でもお客様のニーズに即応することが可能となります。

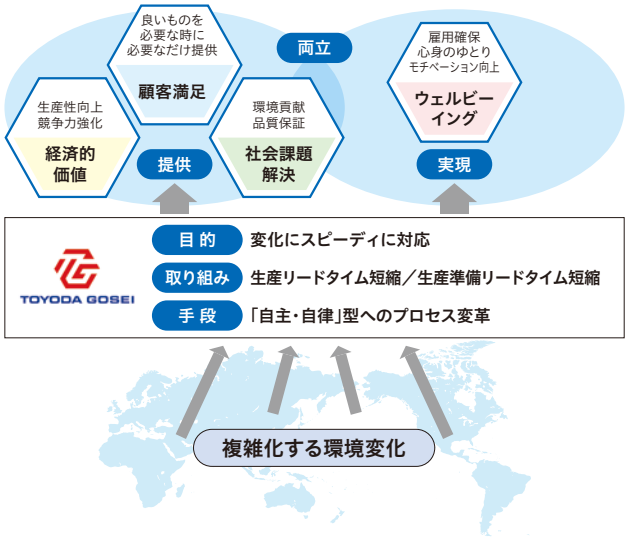
また、これらの取り組みは人を煩雑なデータ集計や解析、また現場における心身の負担を伴う作業から解放し、個人の創造力を活かした業務にシフトさせることが可能となります。

社会課題の解決と企業成長の両立

私たちが目指す「リードタイム短縮」と「ウェルビーイング」の両立は、生産性の向上や競争力の強化などの「経済的価値の向上」だけではありません。リードタイム短縮のためのムダ・ロスの徹底排除は、エネルギー確保が困難な状況下においても安定した生産の維持を可能とし、エネルギーミニマムで環境に貢献するモノづくりを実現します。

また、誰もがいきいきと働くことができる職場環境を整えることは「心身のゆとり・モチベーション」を生み出し、ひいては仕事の主人公として活躍できる「真の働きがい」にもつながります。

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」をベースに、最新のデジタルツールやAI技術による「工場の進化」で生産性を飛躍的に向上させることで達成させていきます。こうした好循環を回し続けることで、私たちはモノづくりの競争力を高めると同時に「選ばれる企業」としての価値を磨き上げ、すべてのステークホルダーへ持続的な価値を提供していきます。



モノづくり戦略

「自主・自律」型プロセス変革の取り組み

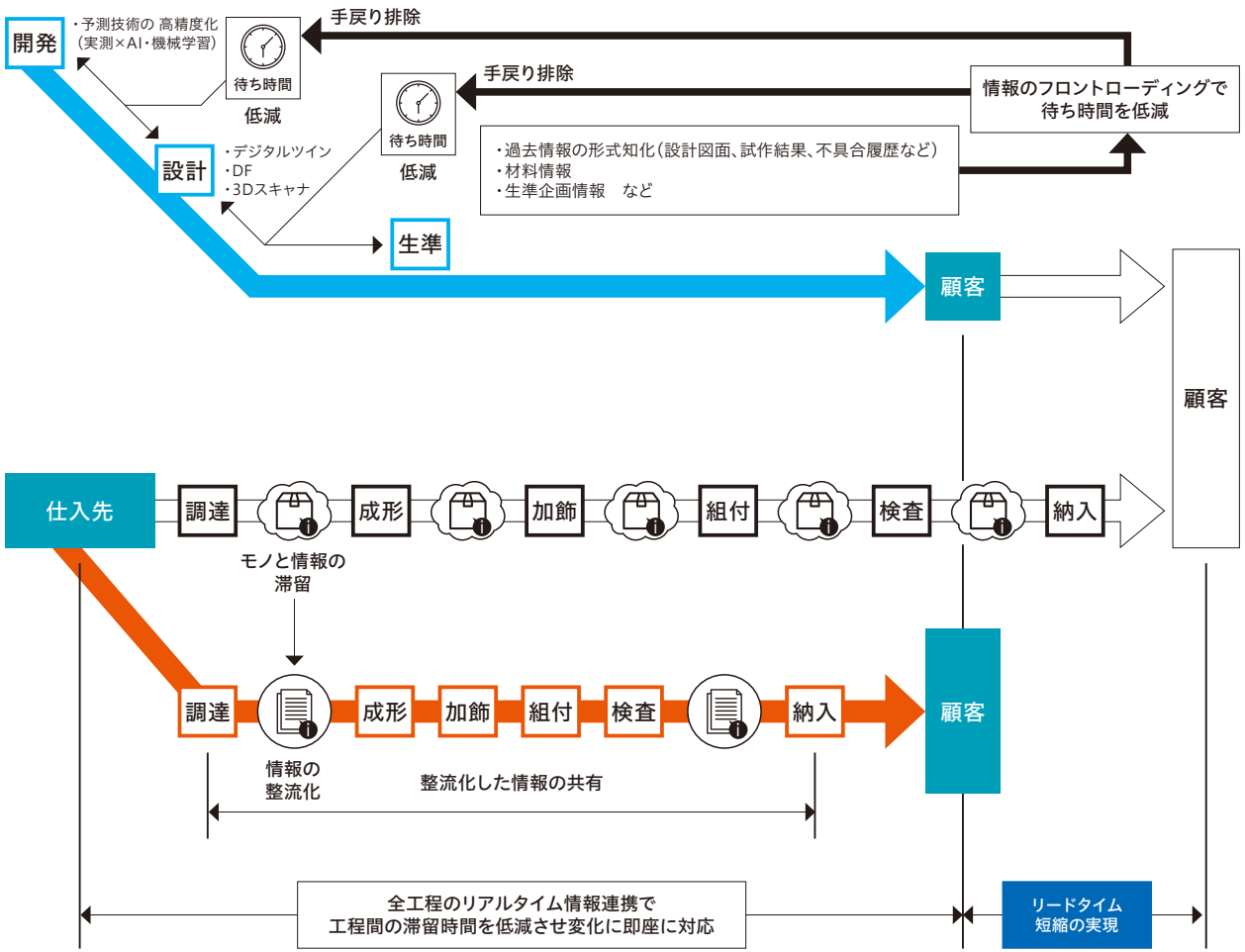
モノづくりのすべてのステップの変革

私たちが目指す「自主・自律」型プロセスは、単なる自動化ではなく、「現場がその場で判断し、即行動できる仕組み」のことです。変化の大きい環境下において「判断待ち」の時間は、方向性の見誤りや競争力の低下につながります。現場の一人ひとりがリアルタイムなデータに基づき「自主的」に判断・対応し、同時にデジタルとAIが「自律的」に工程を制御することでリードタイム短縮を実現。すべての顧客のニーズにタイムリーに応えます。

エンジニアリングチェーン

情報のフロントローディング

デジタル技術を活用し過去の設計ナレッジや生産準備の条件、不具合事例を形式知化し、全プロセスへ情報をフロントローディングします。これにより後工程の制約を前工程で解決する仕組みを構築して「手戻り」を徹底排除するとともに、「情報の停滞（待ち時間）」も極限まで低減。人が判断するための情報を瞬時に揃えることで、実作業時間と承認待ち時間を大幅に短縮し、リードタイム短縮を実現します。



サプライチェーン

全工程の情報連携

これまでの「各工程で情報を管理する」という部分最適から、全工程を繋ぐリアルタイム情報共有により、前後工程間に存在する「モノと情報の滞留」を徹底的に低減させるとともに、「次工程の流れを停滞させない」ための最適な判断をその場で自律的に実行します。これによりいかなる環境変化にも即座に対応できる強靭なモノづくりを実現します。

モノづくり戦略

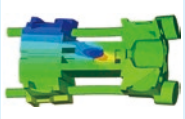
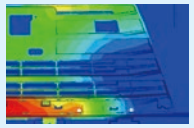
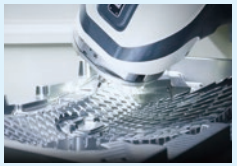
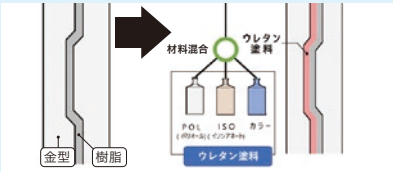
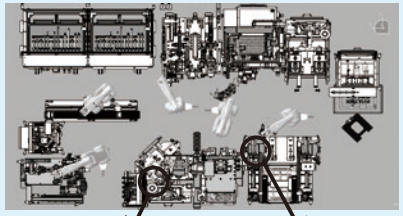
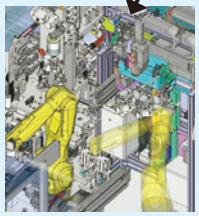
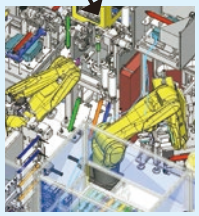
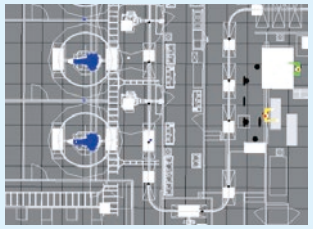
コア工程スルーでの プロセス変革の取り組み

各工程における具体的技術事例

「必要なものを、必要な時に、必要なだけ」すべてのお客様へお届けするためには、リードタイムを短縮し、ニーズに即座に対応できる工程を構築しなければなりません。しかし、既存の延長線上にある技術開発では、その要望にすべて応えることは困難です。

そこで、設備や工程が「自主・自律」型に進化し、過去の進め方を根本から変える「プロセス変革」を伴うコア技術開発に取り組みます。この取り組みを通じて、全工程を通じた「工程スルー」でのリードタイム短縮を達成します。

また、これらの確立した技術を海外拠点にも展開し、グローバル全体で同一品質のモノづくりができる体制を構築することで、顧客のニーズに応えていきます。

工程	成形	加飾	加工・組付	運搬
具体的事例 プロセス変革内容	【設備・金型構造解析】  成形機構造解析 金型内流動解析  ・AIとCAE解析で検討工数低減と人による設計バラツキ排除 【金型精密加工技術】  ・熟練者の磨き技術をナノ加工技術で実現	【高吐着塗装ブース】 ・ロボットと塗装治具の動作連携させ、吐着効率向上と可動範囲最小化によるブース小型化 【インモールド成形技術】  型内成形品の表面にウレタン塗料注入 ・成形と塗装を金型内で完結させ、大幅なリードタイム短縮と省スペース化を実現	【工程事前シミュレーション】 工程全体の最適レイアウト検討    ロボット動作時の干渉確認 ・設備検討段階でのシミュレーションで実機設置時の調整・すり合わせなどの立上げロスを最小化	【自動搬送技術】  AMRの走行経路の検証 ・生産管理システムとの連携で生産状況の変化に自律的に対応が可能
コア技術と提供価値 経済的	【構造解析】事前シミュレーションにより ・解析リードタイム▲75% ・金型コンパクト化▲8% 【精密加工】加工効率向上、工具寿命延長、加工コスト低減	【塗装ブース】チルト塗装技術により常に最適な距離・角度で塗装が可能となりスペース▲45% / 塗装不良低減 【インモールド成形】成形 / 塗装工程一体化でリードタイム▲80%	実機設計前のロボット動作範囲や干渉の事前検証により ・サイクルタイム▲30% ・省スペース化 ・実機設置時の調整、やり直しロス低減	「順次納入システム」などと連携し顧客が必要な時に必要なだけ製品を届けることが可能 ・中間在庫スペース削減▲950m^2 ・物流リードタイム最小化
コア技術と提供価値 社会的	【構造解析】ムダを排除した金型設計で小型化を実現し加工エネルギーを最小化 【精密加工】技能の機械化で誰もが高品質なモノづくりを実現	【塗装ブース】 ・塗料吐着効率向上でCO_2排出量▲57% 【インモールド成形】 ・乾燥工程レスでCO_2排出量▲60% ・塗装レスで技能員の作業環境改善	・デジタル上の取り組みゆえ国や時差に関係なく生産準備状況の遠隔支援が可能 ・結果を共通プラットフォームで一元管理することで誰もが最新情報に基づいた判断が可能	・重筋、単純作業からの解放で身体的な負担の低減と、より創造性の高い仕事にシフトすることでウェルビーイングに寄与

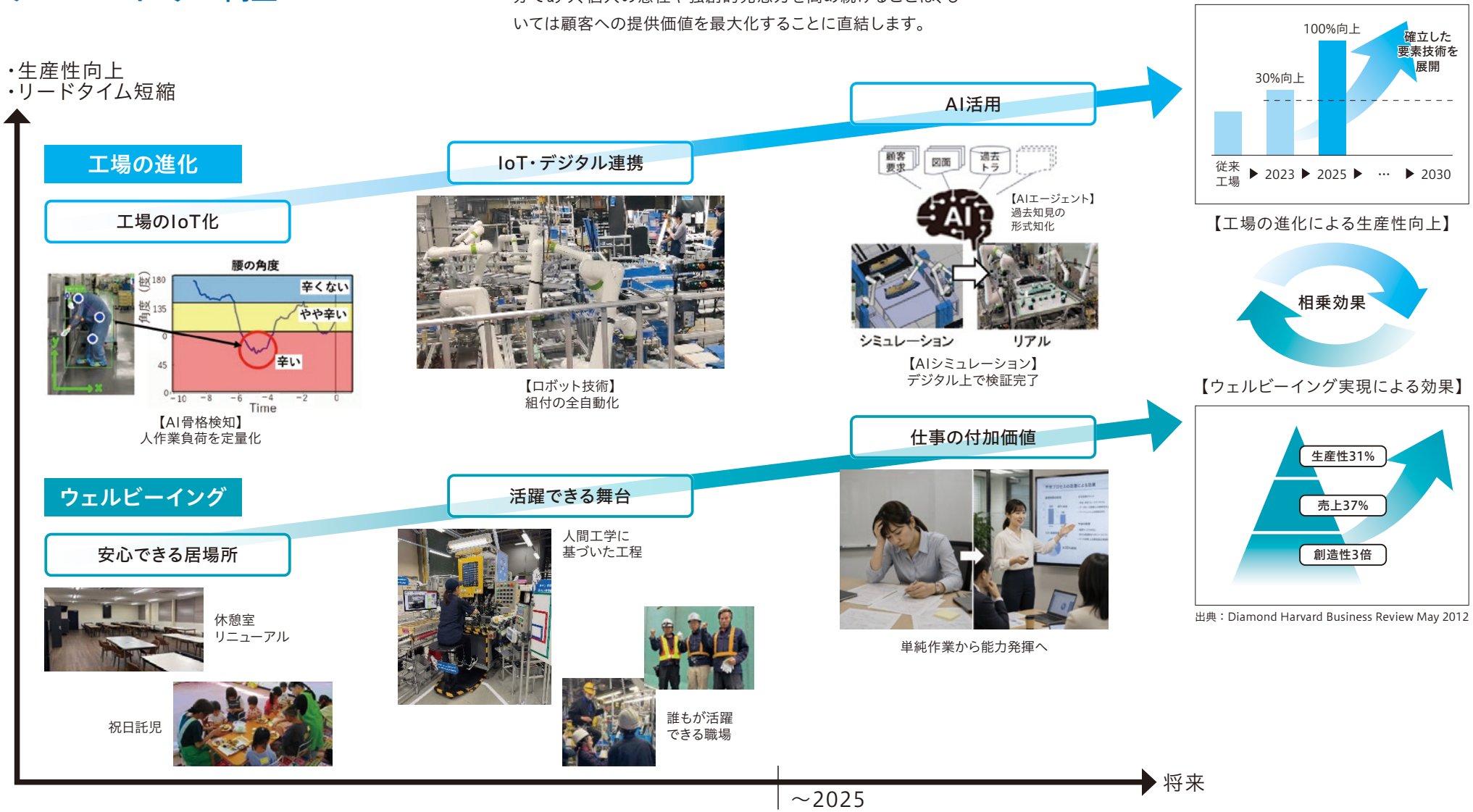
モノづくり戦略

リードタイム短縮と ウェルビーイングの両立

「工場の進化」と「人の価値」の最大化

「自主・自律」型のプロセス変革を通じた工場の進化が進むほど「人にしかできないこと」の価値は相対的に高まります。例えば、生産プロセスの効率化において最後まで残るボトルネックは、自動化できない「人の判断」や「創造力・考動力」などの部分であり、個人の感性や独創的発想力を高め続けることは、ひいては顧客への提供価値を最大化することに直結します。

このサイクルを加速させるのがウェルビーイングです。心身の負担軽減や安心感を実現する職場づくりは人の能力発揮を促し、チームワーク強化による判断スピードの向上ももたらします。さらに、技術が人の技能を支えることで「できることが増える」実感は自己肯定感や挑戦意識を高め、さらなる生産性向上につながる新たな働き方を引き出していきます。



事業戦略 | 概況

パワートレインの影響なく継続して搭載される製品

セーフティシステム製品（SS）

1989年の運転席エアバッグ量産を皮切りに、様々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。

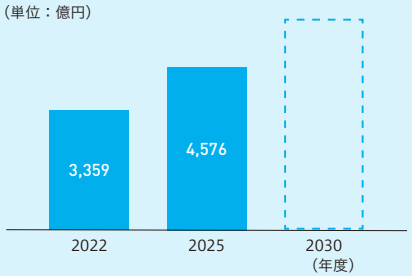
各種エアバッグ　ポップアップフードアクチュエータ　ハンドル（エアバッグ内蔵）

世界シェアNo.2へさらなる成長

「安心・安全」を届けるための製品開発、拡販を通じて、事業成長を果たし、世界シェア2位を目指します。

2030売上目標

（単位：億円）



内外装製品（IE）

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。

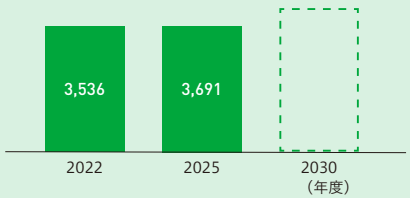
インストルメントパネル・構成部品　コンソールボックス　ラジエータグリル　発光エンブレム

これいいね!という体験価値の提供により利益成長

快適性やデザインによる顧客への提供価値を向上し、利益成長を目指します。

2030売上目標

（単位：億円）



ウェザストリップ製品（WS）

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。

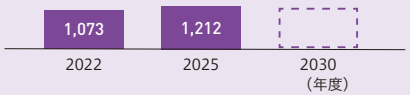
ドアガラスラン　オープニングトリム ウェザストリップ

静粛性・リサイクルの付加価値で収益性向上

静粛性やリサイクルといった付加価値により収益性向上を目指します。

2030売上目標

（単位：億円）



変化に柔軟に対応する製品

機能製品（FC）

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。

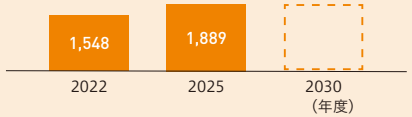
樹脂フューエルフィラーパイプ　ブレーキホース　高圧水素タンク　樹脂ターボダクト　オイルポンプ

マルチパスウェイで地域ニーズを捉えた拡販

地域特性を踏まえた顧客のニーズに応えることで事業拡大を目指します。

2030売上目標

（単位：億円）



事業戦略 | セーフティシステム製品（SS）

MESSAGE

執行役員・SS 事業本部長
山本 直
Tadashi Yamamoto

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。

事業環境認識

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。

機会・リスク

- アセスメントの厳格化
- インド自動車市場の拡大と6エアバッグ化
- 自動運転普及に伴うHMI機能など付加価値ニーズの高まり
- 中国における主要顧客のシェア減少
- 労務費や関税の上昇

強み

- こだわりの標準設計によるコスト競争力と品質安定性
- 業界トップクラスの衝突安全のコンピュータ解析技術
- 長い歴史と高シェアを誇るハンドルのさらなる進化を支える高い開発力・生産技術力

2030事業計画達成に向けた戦略

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

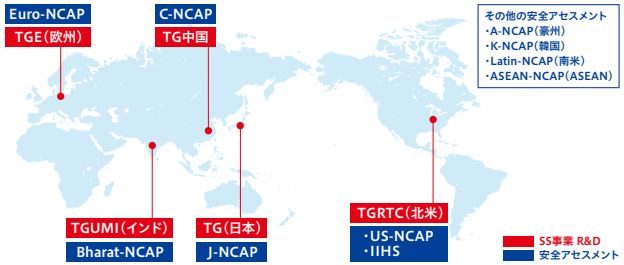
事業戦略 | セーフティシステム製品（SS）

重点取り組み①：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きましたが、新製品開発をさらに加速すべく、2026年より欧州アセスメントに関係の深い研究機関への人材派遣も進めていきます。将来的にはアセスメントのルールメイキングへの関与を目指し、TGの考える必要安全をアセスメントに反映することで自動車の安全性向上に貢献していきます。

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つなげていきます。

THUMS※（仮想人体モデル）
※Total HUman Model for Safety

重点取り組み②：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。

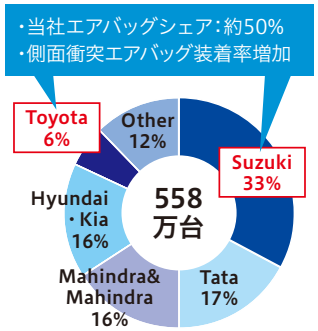
製品面では北米特有の安全アセスメント厳格化に対応する新たなエアバッグや自動運転に対応したHMIハンドルを重点に、既存製品とあわせて拡販活動を行っています。

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製品はその中で約半数のシェアを占める重要な市場です。

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 25年次
Marklinesを参考に当社社作成

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年より稼働を始めています。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。

インド南部ハロハリ新工場（2026年稼働開始）

事業戦略 | セーフティシステム製品（SS）

重点取り組み③：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。

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。

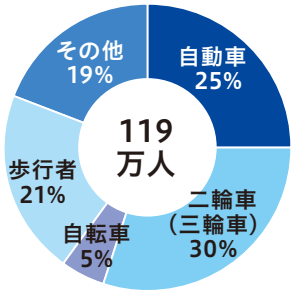
さらなる交通事故死傷者低減の取り組み

安全技術の進化、普及により、自動車に関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関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関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を行い、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が、当社のグループ企業となった芦森工業をはじめ、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。

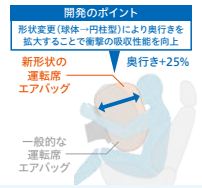
これからも当社はさらなる安全製品の普及、新製品の開発により交通事故死傷者低減に貢献していきます。

● 将来に向けた開発アイテム

衝突安全（多様性対応）

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



LEXUS ESに採用

大柄で体重の重い乗員や骨折傷害を負いやすい高齢者を効果的に保護する**新構造の運転席エアバッグ**

自動運転・予防安全対応

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

LEXUS RZ550e F SPORTに採用

ステアバイワイヤシステム用ステアリングホイール

自動車以外の安全

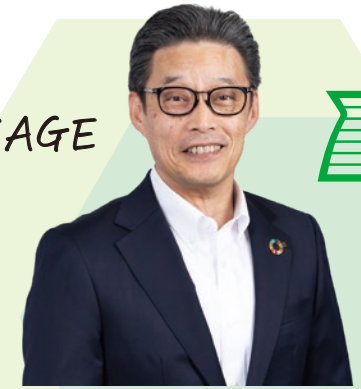
2029年ターゲット

二輪乗車時の衝突で乗員を守る
二輪車用エアバッグ

実車衝突実験の様子

事業戦略 | 内外装製品(IE)

MESSAGE



執行役員・IE 事業本部長
林 賢士
Kenji Hayashi

エンドユーザー/顧客ニーズの変化を確実に捉え、製品開発/モノづくり競争力の進化をブレなく誠実にリードしていきます。

事業環境認識

自動車市場は、BEVへのシフトや自動運転の進展に伴い、内外装製品へのエンドユーザー/顧客ニーズが変化し、「加飾/デザインの選択自由度」「機能統合」「利便性の良い車内空間」等の進化が求められています。

また自動車産業全体でカーボンニュートラルの達成、環境規制対応が求められる中、再生プラスチック使用拡大・自動車燃費向上に向けた取り組みが重要課題となっています。

これらの課題を正しく捉え、戦略的な製品開発と安定供給を可能にする競争力の強化に取り組んでいきます。

機会・リスク

BEV化による車両デザインの変化や、環境規制を背景とした再生プラスチック材料のニーズ拡大は、技術革新や循環型ビジネスへの転換につながる大きな成長機会と捉えています。

強み

材料・成形・金型の基盤技術と高付加価値製品を具現化する高い開発・設計力を有しています。これによりお客様のニーズに即した最適なデザインをいち早く提案し、「これいいね!」と期待を超える価値を提供していきます。

事業計画達成に向けた戦略

当社は、持続的な成長と確固たる競争力を確立し、2030事業計画達成を目指し以下の戦略を推進します。

内装製品、外装製品それぞれにおいて、多様なお客様のニーズをタイムリー且つ的確に捉え、材料・工法・金型の総合力を活かした高付加価値製品を開発し、グローバル市場へ集中的に投入していくことで収益性の向上と販路拡大を加速させます。

またサステナビリティを経営の核に据え、リサイクル材の活用を「環境貢献」と「受注獲得」の双方を実現する戦略的手段として積極的に拡大し、革新的な資源循環モデルの構築を通じて、持続可能な循環型社会の実現に貢献していきます。

新製品の早期車両搭載実現と販売拡大という観点で、用品を活用して新商品の開発サイクルを加速させます。用品をいち早く市場投入することで、次世代の新車開発に向けた魅力ある提案を早期に具現化させ、OEM受注拡大を目指します。

これらすべての源泉となるのは「人」です。スタッフのグローバルシフトを戦略的に推進し、国境を超えた活躍機会の創出と次世代リーダーの育成に注力し、変化の激しいグローバル市場環境下で世界中のお客様から選ばれ続け、新たな価値を創造していけるように、強固な組織基盤を構築し、グループ一丸となって挑戦を続けていきます。

重点取り組み①:内装製品

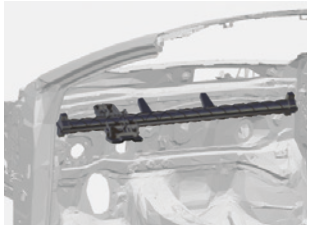
人を中心とした空間価値を創造する内装製品

近年、自動運転技術の進展や電動車の普及に加え、ユーザーの価値観やライフスタイルの多様化により、車室内空間に求められる価値が大きく変化しています。移動中の快適性や利便性に加え、一人ひとりの利用シーンに寄り添った体験価値や空間価値への期待が高まっています。また、静粛性の高い電動車では、照明・音響・空調などを組み合わせた空間演出の重要性が一層増しています。

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製品は、個々の製品価値の提供に加え、人を中心とした車室空間全体の価値向上に貢献する製品へと進化しています。当事業では、快適性や利便性、意匠性を高める製品開発に加え、一人ひとりの好みや利用シーンに応じた空間提案を通じて、より豊かな移動体験の実現に取り組んでいます。

さらに、樹脂骨格技術を活用することで車室空間設計の自由度を高め、新たな快適アイテムや機能統合製品の創出を進めています。これにより、人に寄り添う空間演出や利用シーン

次世代車室空間



樹脂骨格

イルミネーション

パーソナル空調(レジスタ)

コンソール

心地よい表皮・加飾

事業戦略 | 内外装製品（IE）

に応じた新たな価値提案を可能にし、多様化するニーズに応える車室空間の進化に貢献していきます。

今後は、環境への配慮を進めながら、快適性や機能性をさらに高め、人を中心とした空間価値の創出を通じて、より豊かな移動体験の実現に貢献していきます。

重点取り組み②：外装製品

ブランド表現と車両価値向上を支える外装製品

近年、自動車市場ではBEVだけでなくHEV・PHEV・FCEVを含むマルチパスウェイ化が進むとともに、自動運転技術や先進安全装備の普及により、外装製品に求められる役割は大きく変化しています。また、地域ごとの嗜好やブランド戦略の違いに加え、多車種展開への対応も求められるなど、市場ニーズはますます多様化しています。

こうした変化を受け、外装製品は従来の「車両の外観を構成する製品」から、「デザイン・機能・品質を融合した価値を提供する製品」へと進化しています。当事業では、ライティンググリルや発光エンブレム、ミリ波透過パネルなどを通じて、ブランド表現とセンシング機能を両立し、クルマの魅力と機能を高める車両価値向上に貢献しています。

さらに、多様化するデザインニーズに対応しながら、センシング機能との融合を実現する製品開発を推進しています。これにより、デザイナーの表現自由度向上と先進技術の搭載自由度向上の両立を図っています。

今後は、地域特性や顧客ニーズに対応した多様な意匠提案を進めるとともに、グローバルで活用可能な加飾技術の拡充を推進します。また、センシング機能に関わる製品として品質・信頼性を一層高め、デザイン性、機能性、安全性、環境性能を兼ね備えた外装製品の開発を加速していきます。

ブランド表現とセンシング機能の両立

シック　スポーツ　モダン

重点取り組み③：樹脂リサイクル材料

欧州では新車に使用するプラスチックの25％を再生材とし、その20％（全体比5％）を廃車由来とする「ELV規則」が正式に採択・署名され、日本でもリサイクル材採用の動きが加速する中、自動車部品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の実現に向けた革新的なリサイクル技術を確立しました。

注力したのは、自動車で最も多用されるポリプロピレン（PP）です。廃車由来材料を50％含みながら高強度を維持するリサイクル材を開発しました。独自の技術で回収バンパーの塗膜を効率的に剥離し、緻密な材料配合設計を行うことで、従来の課題であった異物混入や物性低下を克服。バージン材と同等の品質を実現し、厳しい要求水準を満たす自動車部品への実用化に成功しました。

コンソールボックス　グラブボックス

ロアグリル　バンパーロア

リサイクル材適用製品事例

本技術は、内装用途で世界初、外装用途でトヨタ自動車向け初の採用実績を誇ります。今後は廃車由来のみならず非自動車由来のリサイクル原料の活用も視野に入れ、さらなる技術開発と製品への適用拡大を推進します。そして、革新的な資源循環モデルの構築を通じて、持続可能な循環型社会の実現に貢献していきます。

重点取り組み④：用品

当社では、新製品を用品としていち早く市場投入し、その実績を足掛かりに次期新型車への標準搭載を狙う用品戦略を推進しています。

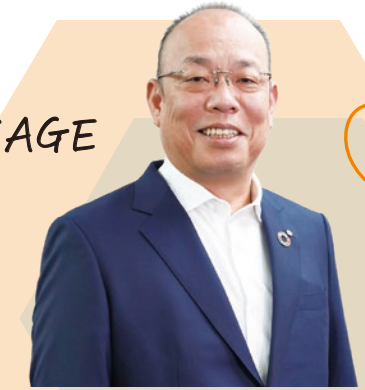
この戦略では、自動車販売店様との協業などを通じてエンドユーザー様の製品に対する生の声を収集し、サーベイ結果を精緻に分析。これにより、市場の潜在ニーズを的確に捉えた製品開発が可能となります。さらに、モデルライフマネジメントの観点から、各OEM様の新型車に対し、車両の魅力・商品力を持続的に高めるアップグレードアイテムを適時提案し、商品力の維持・向上に貢献します。

また、本取り組みの対象は新型車に留まりません。既販車や中古車に対しても同様のアプローチを展開することで、より幅広い層へ迅速に新技術を届け、車両の保有期間全体における付加価値の向上を図っていきます。

採用事例）TOYOTA RAV4　FRバンパガーニッシュ：メテオコート

事業戦略 | 機能製品（FC）

MESSAGE



FC・WS 事業本部長
古田 淳也
Junya Furuta

全方位戦略を推進し
既存事業の深化と
成長領域の拡大によって
持続的な成長を実現します。

事業環境認識

モビリティの電動化が進む一方、BEV・FCEV普及の鈍化が顕著となっており、HEV・PHEV向け燃料系製品の需要は今後も一定期間継続することが見込まれます。OEM各社がマルチパスウェイ戦略を加速させる中、自動車の基本性能である「走る・曲がる・止まる」を支えるFC製品には、より高い信頼性や環境性能、多様なパワートレインへの対応が求められています。当社はこうした市場環境の変化を的確に捉え、既存技術の深化と電動化ニーズへの対応を両立する全方位戦略を推進し、変化する事業環境に柔軟に対応していきます。

機会・リスク

全方位戦略のもと、変化する市場環境への対応を進めています。燃料系製品の需要が継続することは機会である一方、BEV・FCEV向け製品の需要拡大のタイミングが見通しにくくなっていることはリスクと認識しています。今後もパワートレイン動向を注視しながら、柔軟な事業運営を推進していきます。

強み

- 世界各地のお客様ニーズに対応し、安定供給を実現するグローバル生産体制
- ゴム・樹脂材料に関する知見を活かし、高い耐久性・信頼性と環境性能を両立した製品開発力
- 設計から生産・品質保証まで一貫し、高品質かつ品質のばらつきを抑えたモノづくり力

2030事業計画達成に向けた戦略

当社は、モビリティの電動化進展を踏まえ、「既存事業の収益拡大」と「次世代事業の育成」を両輪とした全方位戦略を推進しています。2030事業計画の達成に向けては、堅調な需要が見込まれるICE（内燃機関車）・HEV・PHEV向け製品を中心に、既存ビジネスでの収益力向上と市場シェア拡大を図ります。特に新興国市場においては、お客様ニーズへの迅速な対応とグローバル生産体制を活かし、さらなる事業拡大を目指します。

一方、中長期的な電動化の進展を見据え、BEV向け熱マネジメント製品やFCEV向け高圧水素タンクなど、次世代製品の技術開発と事業基盤の強化を進めています。市場環境の変化に柔軟に対応しながら、既存事業で培った技術・品質・顧客基盤を活かし、将来の成長領域への展開を加速していきます。これらの取り組みを通じて、短期的な収益確保と中長期的な成長投資を両立し、持続的な企業価値向上と2030事業計画の達成を目指します。

重点取り組み①：ICE・HEV・PHEVへの取り組み

世界的な環境規制の強化を背景に、ICE・HEV・PHEVにおいては、燃費向上や排出ガス低減に加え、燃料蒸発ガス（エバポレーションガス）の排出抑制に対する要求が年々高まっています。特に、自動車の燃料タンクや配管から発生する揮発性有機化合物（VOC）の排出規制は各国・地域で強化されており、高度な環境性能を実現する製品へのニーズが拡大しています。

当社は、長年培ってきたゴム・樹脂材料技術と燃料系製品の開発ノウハウを活かし、燃料蒸発ガスの排出抑制に貢献する製品の開発・拡販を推進しています。樹脂フューエルフィラーパイプ、燃料キャップ、燃料バルブ類などの主力製品は、燃料系システムの環境性能向上を支える重要な役割を担っており、各市場における規制対応に貢献しています。

また、世界各地の生産拠点で共通の品質基準と生産ノウハウを展開し、各地域の法規制やお客様要求に対応した製品を安定供給できるグローバル生産体制を構築しています。加えて、生産性向上活動を継続的に推進することで、品質・コスト競争力の強化を図り、ICE・HEV・PHEV領域における収益基盤のさらなる強化につなげています。

今後も、市場成長が見込まれる新興国を中心に事業拡大を図るとともに、環境規制の強化や顧客ニーズの変化に対応した製品開発を通じて、ICE・HEV・PHEV領域における収益基盤の強化を進めていきます。

事業戦略 | 機能製品（FC）

重点取り組み②：BEVへの取り組み

BEV市場は短期的には普及速度の鈍化が見られるものの、中長期的な電動化の流れは着実に進展しており、当社は現在を将来の市場拡大に向けた技術開発・事業基盤強化の重要な期間と位置づけています。

BEVでは、走行時や急速充電時に発生する熱を適切に制御することが、航続距離の向上や充電性能の確保、安全性・信頼性の向上につながることから、熱マネジメント技術の重要性が高まっています。当社は、次世代モビリティ社会における新たな価値提供に向けて、熱マネジメント領域の製品開発を重点的に推進しています。

当社はこれまで、燃料系製品や流体制御部品で培ってきたゴム・樹脂材料技術、成形技術、設計ノウハウを活かし、BEV向け冷却システムに最適な製品開発を進めています。特に、バッテリー冷却に使用される配管部品では、軽量化や耐久性向上に加え、車両レイアウトの自由度向上に対応した製品提案を行っています。

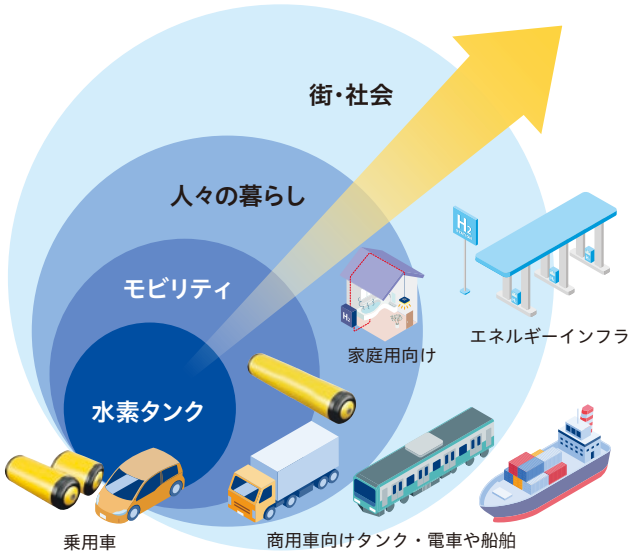
今後も、BEV市場の成長を見据え、熱マネジメント領域における技術開発と製品競争力の強化を推進していきます。既存事業で培った技術資産を活かしながら、次世代モビリティに欠かせないサプライヤーとしての地位確立を目指します。

重点取り組み③：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動きを背景に、将来の成長領域として水素関連事業に取り組んでいます。水素は、利用時にCO_2を排出しないクリーンエネルギーとして期待されており、再生可能エネルギーとの組み合わせによる脱炭素化の実現に向けて、重要な役割を担うことが期待されています。

FCEV市場の本格的な拡大時期は見通しにくい状況にあるものの、中長期的な水素社会の進展を見据え、当社は水素関連技術の開発と事業基盤の強化を継続しています。特に、FCEV向け高圧水素タンクについては、長年培ってきた高分子材料技術や成形技術を活かし、安全性・軽量性・耐久性を兼ね備えた製品開発を推進しています。

水素タンク事業の拡がり



また、高圧水素タンクは自動車向けに加え、船舶向け水素燃料システムやポータブル水素カートリッジなどへの展開も進めており、水素利用の裾野拡大に貢献しています。多様な用途での実用化を通じて技術・品質の向上を図るとともに、水素エネルギーの活用機会を広げることで、モビリティから日常生活まで幅広い分野における新たな価値創出と、より安心で快適な暮らしの実現に貢献しています。

今後も、当社の強みである高分子材料技術とモノづくり力を活かし、水素利用の拡大に貢献する製品・技術開発を推進します。各種モビリティから暮らしの分野まで幅広いニーズに応え、水素エネルギーの普及と活用拡大を支えることで、将来の脱炭素社会に貢献するサプライヤーを目指していきます。

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。

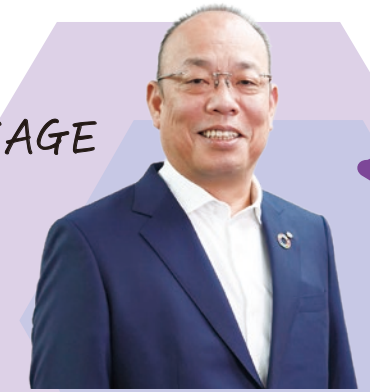
ポータブル水素カートリッジ（提供：トヨタ自動車）

国内向け

欧州向け

事業戦略 | ウェザストリップ製品（WS）

MESSAGE



FC・WS 事業本部長
古田 淳也
Junya Furuta

雨・風・騒音を遮り、車室内の「静かさ」を支える必要不可欠なウェザストリップ製品で、グローバルの持続的な成長を目指します。

事業環境認識

電動化によりエンジン音が小さくなるため、風切り音やロードノイズが目立ち、これまで以上に静粛性への要求が高まっています。一方で、原材料価格の変動や市場競争の激化に加え、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も重要な課題となっています。当社は、長年培ってきたゴム技術に静粛性などの機能を加えた高付加価値製品の拡販と、ゴム資源の循環利用による環境負荷低減を進め、製品価値と収益力を高めるとともに、環境価値の向上にも取り組みます。

機会・リスク

電動化が進むにつれ、車室内の快適性を支えるシール製品の必要性は変わりません。幅広い技術力が求められるため参入障壁が高く、安定供給へのニーズも高い市場です。
一方で、軽量化・材料置換・コスト低減への要求が高まり、従来の製品・技術だけでは競争力の維持が難しくなっています。

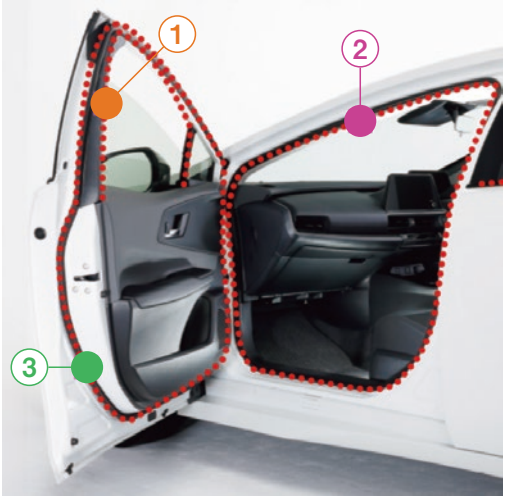
強み

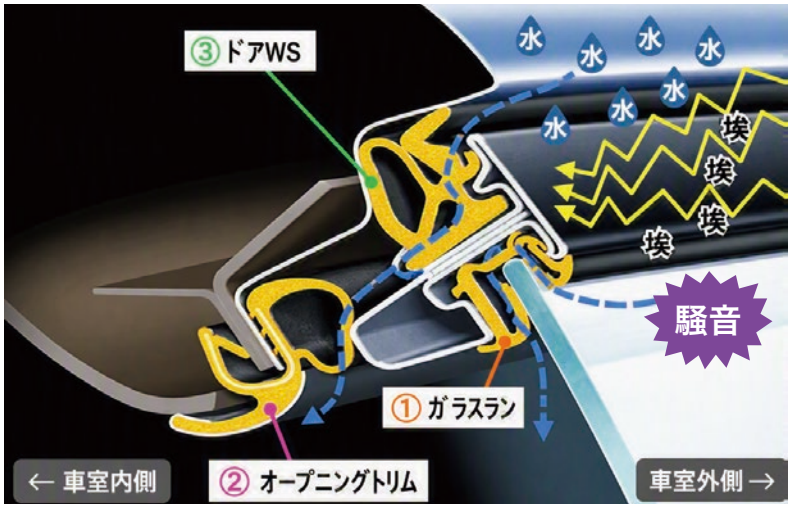
1）車両シール部品としての基本性能と技術革新
基本性能を高い水準で満たしながら、さらなる技術革新により、量産品質と環境対応を両立しています。

2）固有技術の蓄積
変形して機能を発揮する「柔らかモノ」の設計技術と、材料配合から製造までのゴム生産技術を蓄積しています。

3）各地域での安定した生産体制
各地域において、材料・設計・製造に幅広い技術が必要なため、競合・新規参入が限られています。そのため、安定した品質と生産体制に対するお客様のニーズに応えられます。

WSの主な製品領域





2030事業計画達成に向けた戦略

2030年の事業計画達成に向け、「商品力アップ」「生産性向上」「環境負荷低減」を軸に、既存製品の価値向上と収益力の強化を進めます。

①ガラスランは、当社独自の制振技術を活用し、車室内への騒音の侵入を抑える制振ガラスランの性能向上と採用拡大を進め、静粛性の向上に貢献します。②オープニングトリムは、原材料の一部に再生材を配合した製品の適用車種を拡大し、環境負荷低減を進めるとともに、工程の合理化により生産性向上を図ります。③ドアWSは、地域ごとの市場環境や競争力を見極め、強みを発揮できる市場での拡大と、既存商権の着実な維持に取り組みます。

また、製品ごとの特性に応じて生産工程の合理化や生産技術の高度化を進め、品質と生産性を高めるとともに、材料・設計から製造まで一貫した技術力をさらに磨き、安定した品質と生産性を実現するモノづくり力を強化していきます。

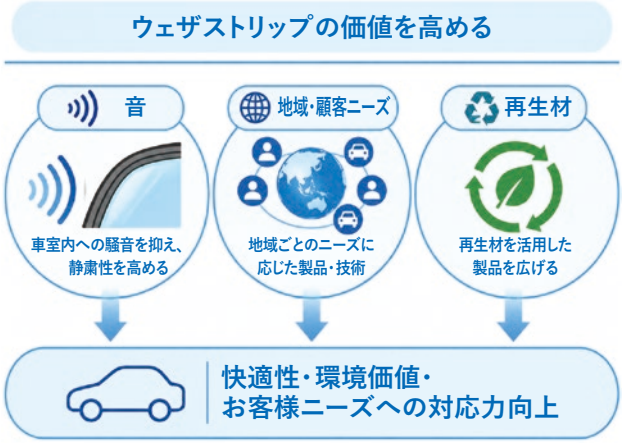
事業戦略 | ウェザストリップ製品（WS）

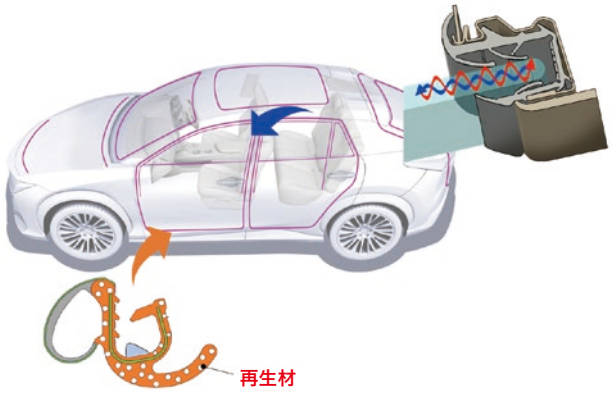
重点取り組み①
お客様ニーズに応える製品力の強化

当社は、パワートレインの種類にかかわらず車両に必要不可欠なウェザストリップ製品について、長年培ってきた材料・設計・生産技術を活かし、お客様のニーズに応じた製品開発・提案を進めています。特に、電動化に伴い高まる静粛性へのニーズに対して、制振技術や評価・予測技術を活用し、車室内の快適性向上に貢献する製品の開発・拡販に取り組みます。

また、地域ごとの市場環境やお客様のニーズを捉え、それぞれの地域に適した製品・技術を提供するとともに、再生材の適用拡大など環境面での要求にも応えていきます。音、地域性、環境といった多様なニーズに対応しながら、ウェザストリップが提供する快適性・環境価値を高め、お客様から選ばれる製品・事業を目指します。

これらの製品開発と合わせて、製品・工程の合理化や改善をスピード感をもって進め、品質・生産性を高めるモノづくり力の強化にも取り組みます。





重点取り組み②
静粛性技術による価値向上

BEVの普及により、静かで快適な車室内空間へのニーズはますます高まっています。車両のセグメントにかかわらず求められる静粛性に対し、当社は、制振ガラスランをはじめとした静粛性向上製品の開発に加え、評価・予測技術を活用した提案力の強化にも取り組んでいます。

シミュレーション技術を活用することで、車種ごとの性能を開発初期段階から予測し、お客様へ最適な製品仕様を提案しています。これにより、試作や評価の効率化を図るとともに、開発期間の短縮や性能向上にもつなげています。

また、長年培ってきたゴム材料技術や設計ノウハウと組み合わせることで、風切り音やロードノイズの低減に貢献する製品開発を推進しています。今後も静粛性技術のさらなる向上と適用拡大を進め、お客様の快適なモビリティ空間づくりに貢献していきます。

重点取り組み③
ゴムリサイクル事業の拡大

当社は、独自の脱硫再生技術を活用したリサイクルゴムをウェザストリップ製品へ適用し、資源循環の取り組みを着実に広げています。2025年度にはRAV4への採用を開始し、高品質なリサイクル材を実車へ適用する取り組みを本格化しました。

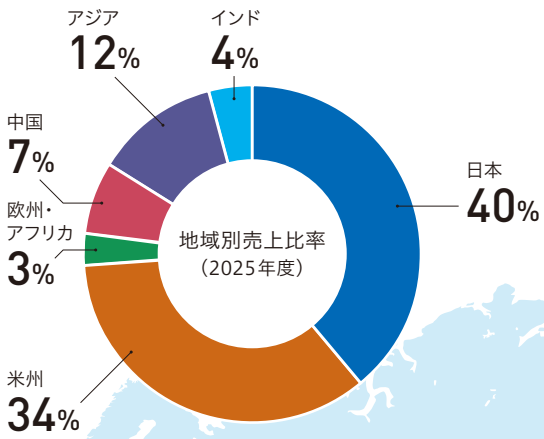
さらに、ゴム廃材の回収先を当社グループ会社へ拡大し、資源循環の仕組みづくりを進めています。回収物流や受け入れ品質基準などの運用基盤を整備したことで、将来的な回収ネットワーク拡大に向けた土台を構築しました。

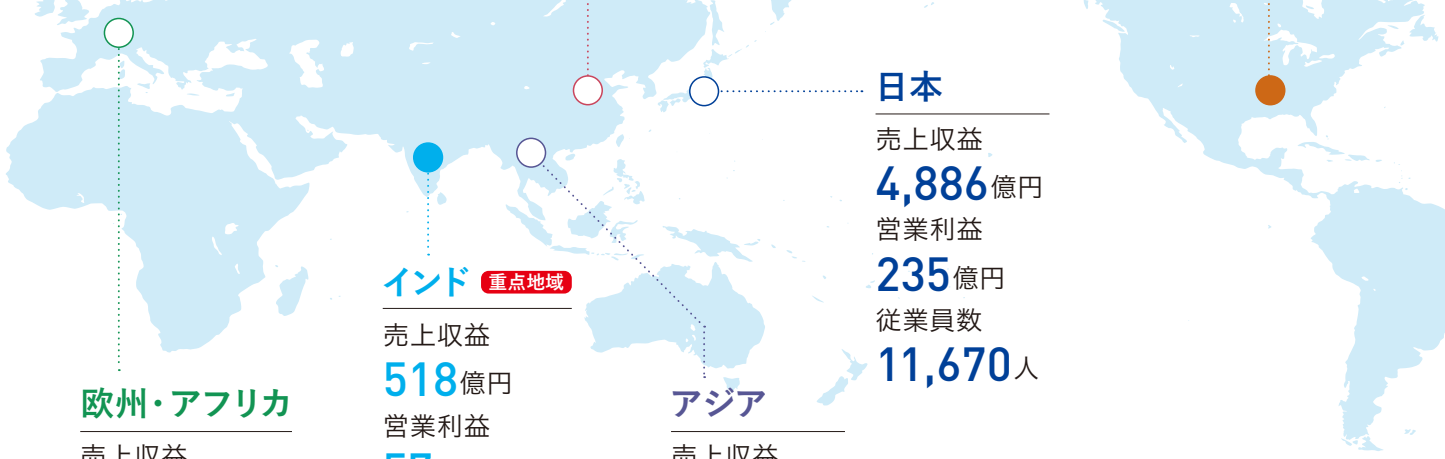
加えて、工程改良による品質向上により、リサイクル材の製品への配合率も着実に向上しています。環境価値を備えた製品としてお客様への提案の幅も広がっており、今後は対象車種や対象拠点を拡大しながら、循環型社会の実現とCO_2排出量削減への貢献につなげていきます。

トピック：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リサイクル材を配合させた製品の拡販を推進しています。

地域戦略 | 概況





中国

売上収益
908億円
営業損失
20億円
従業員数
1,864人

米州 重点地域

売上収益
4,283億円
営業利益
349億円
従業員数
14,740人

日本

売上収益
4,886億円
営業利益
235億円
従業員数
11,670人

欧州・アフリカ

売上収益
346億円
営業利益
26億円
従業員数
964人

インド 重点地域

売上収益
518億円
営業利益
57億円
従業員数
2,747人

アジア

売上収益
1,539億円
営業利益
149億円
従業員数
9,319人

※ 構成比は連結調整前数値により計算し、合計が100%になるように端数を調整

日本

グループのマザー機能として、次世代の安全・環境技術の研究開発や生産技術の育成を担う中核地域です。成熟市場という厳しい環境下、生産工程の抜本的な合理化（自動化・スキルレス化）を徹底し、収益基盤の強化を進めています。日本で培った革新的なモノづくりノウハウを各地域へ横展開することで、グローバル全体の競争力を支えていきます。

米州

北米の安定した事業基盤を軸に、2030年に向けて多様な顧客への拡販を目指す重点地域です。主要顧客であるトヨタ自動車への貢献を深化させつつ、日系・欧米系OEMに対する拡販や、付加価値のある新製品の投入を推進します。メキシコでの供給能力を増強しUSMCAへの適合を戦略的に進め、不透明な環境下でも高い収益性を持続する体制を構築します。

欧州・アフリカ

高度な安全アセスメント（Euro NCAP）への対応を通じて、当社の技術優位性を発信する地域です。市場規模の拡大が緩やかな中で、収益基盤の安定化を事業運営の核に据えています。チェコ拠点を中心に生産効率を極限まで高めると同時に、最新の安全技術に関する情報収集の機能を強化し、グローバルな製品開発にフィードバック。環境規制への即応力を武器に、ニッチな領域でも確実な存在感を発揮します。

中国

市場環境と顧客構造の激変を受け、抜本的な最適化を進める地域です。日系OEMの苦戦とローカルサプライヤーとの競争激化という状況を踏まえて、強みを発揮できる安全・品質要求の高い製品領域への「選択と集中」を進めています。事業再編を通じて事業体制をスリム化し、不透明な環境下でも持続可能な事業構造を目指すと同時に、将来の市場変化に即応できる機動的な組織への変革を推進します。

アジア

グローバルサプライチェーンにおける重要拠点であり、生産改善力の「手本」となる地域です。タイ拠点では、長年培った現場改善力と資産効率の向上ノウハウを磨き上げ、自動ロボット＋からくり技術を他地域へ展開。ベトナム拠点ではエアバッグ関連部品の集中的な生産機能を強化し、ASEAN地域だけでなくグローバルでの供給体制を最適化しています。トヨタ自動車以外の顧客多様性も活かし、中資系OEMの動向も注視しながら拡販活動を行い、地域全体で強靭な収益基盤と安定的な供給責任を果たします。

インド

2030事業計画における成長ドライバーとなる地域です。自動車市場の拡大に加え、安全アセスメント強化に伴うエアバッグ装着数の増加という追い風を捉え、事業拡大を進めております。マルチ・スズキやトヨタ自動車との深い信頼関係を基盤に、顧客近隣での供給能力の増強と現地開発体制の強化を実施。収益性を伴った成長を実現します。

地域戦略 | 米州

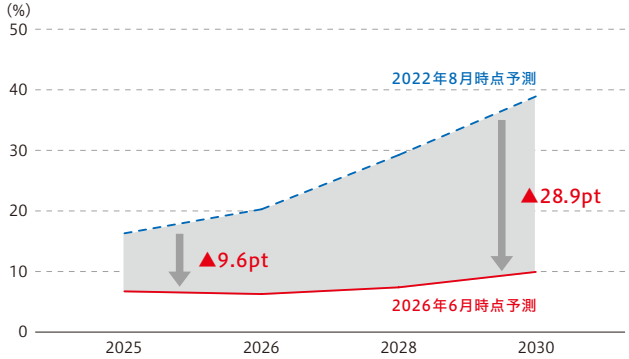
付加価値のある新製品による収益性の向上と、顧客基盤の多角化により持続的な利益成長を実現します。

事業環境と機会・リスク：マルチパスウェイへの対応

北米市場は、環境規制の揺り戻しや政権交代に伴う関税政策の不透明感、インフレによる労務費上昇など、先行きの見通しが難しい事業環境にあります。一方で、BEV普及の鈍化やHEV・PHEVの再評価などを背景に、パワートレインの多様化、いわゆる「マルチパスウェイ」が進んでいます。当社は、セーフティシステム（SS）や内外装（IE）を含む幅広い製品群で、こうした北米市場のニーズに応じた提案を進めています。ピックアップトラックや大型SUVといった北米特有の売れ筋車種に対しても、求められる仕様に対応した製品を供給しています。

また、地政学リスクへの対応として、USMCA（米国・メキシコ・カナダ協定）が求める高い現地調達率をクリアする体制を整えており、これが競合他社に対するアドバンテージとなっています。

● 北米におけるBEV生産台数比率



出所：Mobility Global社の車両生産情報をもとに当社にて作成

当社の強みと勝ち筋：開発の現地化と製品シナジー

当社の強みは、地域に密着した開発・生産体制にあります。現在、北米におけるR&Dの強化を進めており、現地エンジニアが主導して北米顧客のデザイン嗜好やニーズ、安全規制（歩行者保護等）を設計に盛り込む「開発の現地化」を推進しています。これにより、リードタイムの短縮と技術認知による受注獲得力の向上を図っています。製品面では、SSとIEそれぞれの技術を活かした提案を進めており、ハンドルへの樹脂加飾など、意匠性と機能性を両立する製品開発にも取り組んでいます。また、「PVD加飾*」や「六価クロムフリーめっき」など環境負荷低減に配慮した表面処理技術についても、顧客から一定の評価を得ています。

*PVD加飾：環境負荷を抑えながら金属調の高い意匠性を実現する表面処理技術

2030事業計画達成に向けた戦略：成長と効率の両立

2030事業計画において、米州地域は安定した収益基盤の維持・強化を図りながら、多様な顧客への拡販にも継続して取り組んでいきます。

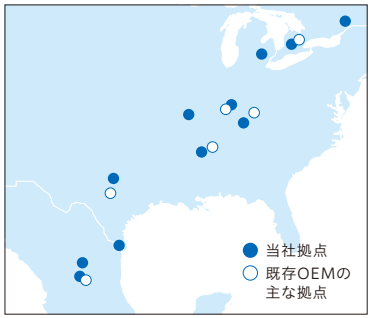
第一の戦略は既存顧客との関係深化と拡販活動の継続です。主要顧客であるトヨタ自動車への着実な対応を事業基盤としつつ、日系・欧米系OEMに対しても、ADASに関連する高機能ステアリングや意匠性の高い大型グリルなどの提案活動を進め、中長期的な受注機会の拡大を目指します。

第二の戦略は生産体制の効率化と供給力の強化です。メキシコ・モンテレイ新工場（TAPEX）をエアバッグの重要拠点と位置づけ、自動化や物流効率化、設備稼働の可視化などを通じて生産性向上に取り組みます。北米で課題となっている労務費上昇に対しては、こうした改善活動を通じて影響の抑制を図り、安定した供給体制の構築につなげていきます。

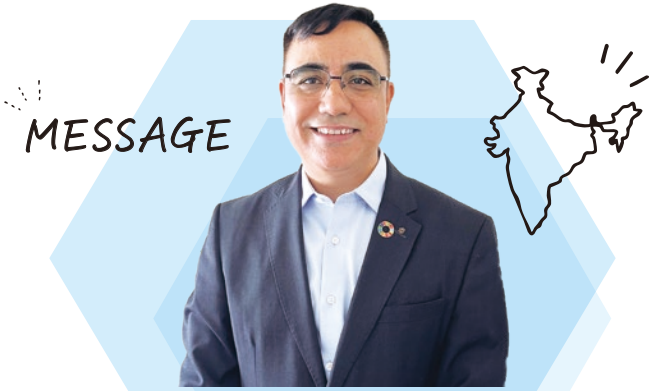
第三の戦略は経営基盤の強化です。現在、米国の統括会社（TGNA）への機能移管と権限委譲を進めており、管理面では、域内で重複する間接業務の統合・削減による効率化や、特に会計・人事・IT部門では、手順・ポリシーの標準化が進み、統括会社による域内のガバナンス・管理体制が強化されています。

2030年に向けたこれらの戦略に基づき、お客様への付加価値の提供を通じて、持続的な利益成長を実現していきます。

● 北米における当社とOEMの生産拠点



地域戦略 | インド



執行役員・インド地域本部長

Bijay Krishna Shrestha

市場成長を上回るスピードで
事業規模を拡大し、
拡販と供給体制の強化により
当社の成長を力強く牽引します。

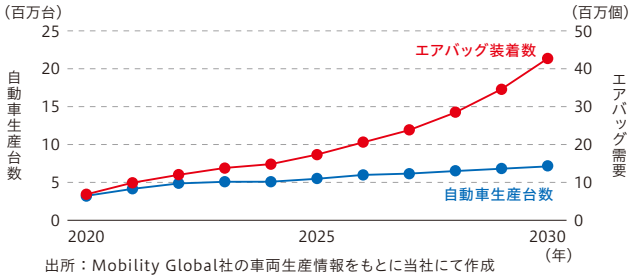
事業環境と機会・リスク：成長市場のポテンシャルと変化

インド市場は、中間層の拡大に伴う需要増に加え、政府主導による安全評価制度（Bharat NCAP）の導入などにより、安全意識が高まっています。一台当たりのエアバッグ装着数が従来の2個から6個へと増加する市場トレンドは、当社のセーフティシステム（SS）事業にとって大きな成長機会です。また、車両の軽量化ニーズや内外装の意匠性向上、CNG（天然ガス）車へのシフトなど、当社が強みを持つ製品領域で市場拡大の機会が全方位で広がっています。

一方で、事業環境は、欧州系メガサプライヤーや急成長する現地サプライヤーとの価格競争が一段と激化しています。

また、事業拡大のために、コスト競争力の確保に加えて、人材の確保・定着など、複雑な課題に直面しています。当社はこれらを、事業体質を一段上のステージへ引き上げるための契機と捉え、投資と構造改革を並行して加速させています。

自動車生産台数とエアバッグ装着数の推移



出所：Mobility Global社の車両生産情報をもとに当社にて作成

当社の強みと勝ち筋：顧客密着型の開発・供給と独自技術

当社の強みは、マルチ・スズキやトヨタ自動車（TKM）といったインド市場のOEMの戦略に対し、企画・開発段階から深くコミットする「顧客密着型ビジネス」にあります。ジャストインタイムで製品を提供できるように「顧客近隣生産」による供給体制を構築し、バンパーやインパネ等の大物製品を納入できる体制は、リードタイム短縮や物流コスト低減につながる強みとなっています。

製品面では、車両の軽量化や環境性能向上へのニーズを捉え、当社が培ってきた樹脂・ゴム材料技術を活かした製品提案を進めています。インド市場では、燃費性能やコスト競争力に対する要求が高まっており、現地ニーズに即した製品開発と供給体制の強化により、事業機会の拡大を図っています。また、SS事業においても、日本・インドが連携したグローバル開発ネットワークを駆使し、現地の道路環境に対応した、コスト競争力のあるエアバッグ・ハンドルをタイムリーに提案。さらに、R&D拠点では現地エンジニア主導の開発・評価体制を強化しており、これが開発スピードの向上とコスト削減に貢献します。

2030事業計画達成に向けた戦略：供給能力とコスト競争力の確立

2030事業計画の成長ドライバーとしての役割を果たすため、以下の戦略を遂行します。

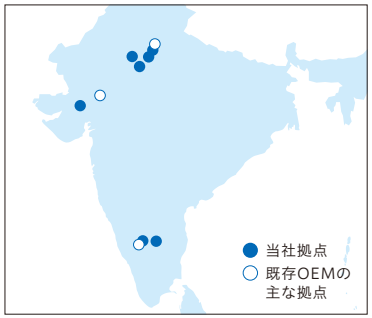
第一に、供給能力の確実な確保です。安全装備の高度化に伴うエアバッグの装着数増加（2個から6個への進展）を確実に取り込み、SS事業を成長の柱に据えました。

第二に、モノづくり力の抜本的強化によるコスト競争力の追求です。国内調達率の向上（Make in India）を加速させるとともに、生産性向上やリードタイム短縮のため、日本で培った低コスト自動化技術を主要ラインへ順次導入します。人材確保が課題となる中で、安定した品質と生産性を維持しながら、高成長に伴う労務費増を吸収。成長性と収益性の両立を図ります。

第三に、付加価値領域の拡大と新製品投入です。将来の電動化を見据えた「冷却系製品」や、内外装における「ライティンググリル」等の付加価値品の提案を本格化。市場の高度化に先んじた製品ポートフォリオの拡充を図ります。

第四に、サステナビリティ（CN・CE）への貢献です。バンパー再生材の活用検討など、インド独自の環境規制を先取りした取り組みを推進し、持続的な企業価値向上を図ります。

インドにおける当社とOEMの生産拠点



人材戦略

CHRO MESSAGE

総務・人事本部長・CHRO
梅田 雅史
Masashi Umeda

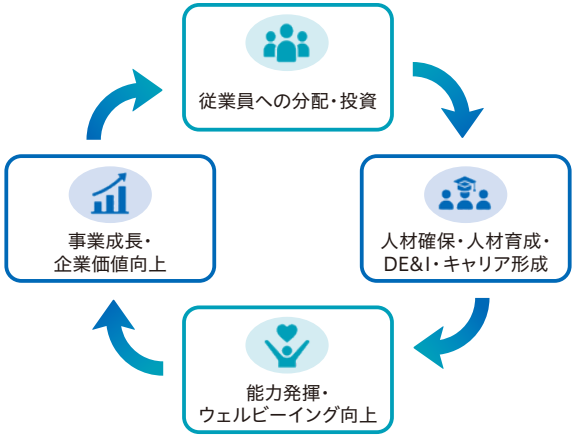
全員が活躍できる職場環境づくりを進め、会社の持続的成長にもつながる従業員のウェルビーイング向上に努めます。

2030事業計画実現とその先のさらなる成長に向けて

当社は、2030事業計画の実現に向けて経済的・社会的両面において新たな価値を持続的に創出できる、ウェルビーイングの高い意欲的な人材が集まる組織を目指して、人と組織の活性化に取り組んでいます。

付加価値を高めて事業成長していくための源泉は「人」にあります。「モノづくりは人づくり」という考えのもと、当社はこれまでも人の可能性を信じ、人材育成・風土づくりを実践してきました。昨今、人への投資が企業の価値創造の源泉であるとの認識が高まり、その重要性を再認識しています。あらためて、事業活動で創出した付加価値を人材育成や組織力強化へ再投資することで、新たな付加価値創出の好循環を持続的に回しながら、2030事業計画の実現とその先の成長に向けて、人と組織の両面から改革を推進していきます。

付加価値創出サイクル



①多様な人材のウェルビーイングの実現

事業の持続的な成長には、従業員のウェルビーイングの実現が不可欠です。その実現に向け、従業員のキャリア実現や成長機会の見える化と、働きやすい職場づくりとして「風通しのよい職場づくり」と「居場所と舞台」づくりを進め、エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

また、双方向のコミュニケーションを軸に、労使間や、役員・部長・上司との対話を活性化し、従業員が安心して本音を語れる職場づくりを推進しています。

さらに、DE&Iを推進し、多様な価値観を活かしながら誰もが期待され挑戦できる環境を整えることで、組織の活力向上とイノベーション創出につなげていきます。

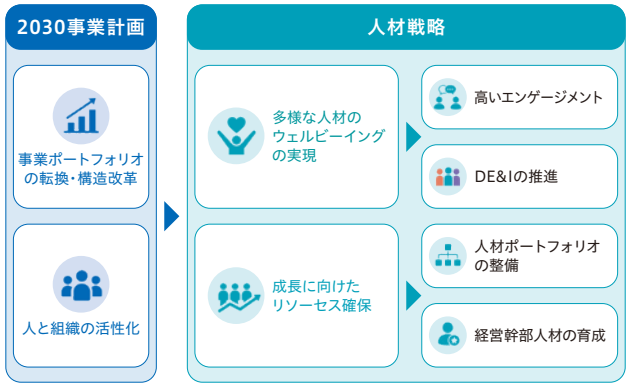
②成長に向けたリソーセス確保

2030事業計画の実現に向けて、直接的に事業成長と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。

求められる人材像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%を目指して、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育成についても、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の計画的な配置や育成施策を着実に実行し、企業の持続的成長を支える人材基盤の強化を確実に進めていきます。

人材戦略ロードマップ

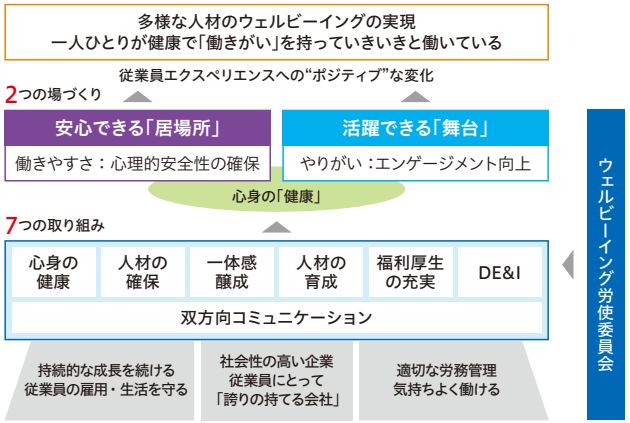


人材戦略

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、“安心できる「居場所」”、“活躍できる「舞台」”という「2つの場づくり」を軸として、心身の健康、人材の育成、双方向コミュニケーションなどの「7つの取り組み」を進めています。推進にあたっては会社と労働組合で「ウェルビーイング労使委員会」を立ち上げ、職場の実態把握に努め、取り組みテーマを決定しています。2026年度は心身の健康に向けて健康増進アプリを全社展開し運動習慣づくりを支援し、またベテラン層のキャリア実現に向けた課題に対しては社外有識者による講演会等を通じて意識変革を促しています。これら取り組みを労使で進め、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。

多様な人材のウェルビーイング実現に向けた取り組み概要図



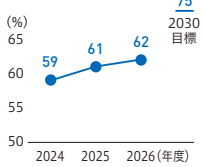
安心できる「居場所」（心理的安全性を高める取り組み）

“安心できる「居場所」”とは、対話が活発で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4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）や上司とのコミュニケーション時間の確保に向け、各部門での進め方を検討するなど、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。

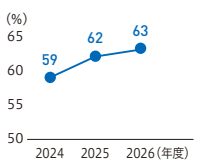
活躍できる「舞台」（エンゲージメントを高める取り組み）

“活躍できる「舞台」”とは、従業員が会社のビジョンに共感し、自ら挑戦し、成長できるエンゲージメントの高い職場を意味します。全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを実施し、全部門で結果を解析し、労使で課題特定、対策立案、実行のサイクルをしっかりと回すことで、着実なスコア向上につなげています。

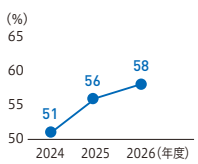
エンゲージメントスコア推移



心理的安全性のスコア推移



キャリア目標の実現の



【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」を開始しました。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、全本部長から、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」を開始しました。安全・品質へのこだわりや、2030事業計画の実現に向けた各事業・機能ごとの取り組み等を本部長から直接説明することで、従業員のビジョンへの共感が高まり、サーベイにおける「将来性への期待」のスコアは2年連続で上昇し、62%に到達しています。

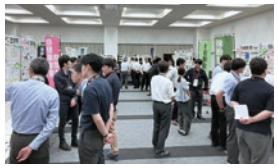
【キャリア実現】

エンゲージメントを高める上でもう一つ注力しているのが、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いましたが、サーベイにおいてキャリア実現度に関する肯定的な回答は伸び悩んでいました。

こうした課題に対し、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、キャリア自律活動「CAREEARCH（キャリアーチ）」が提案され、2025年より、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んでいます。

具体的には、各部門を紹介する「キャリアーチイベント」を開催し、2025年は事技職900人が参加しました。また、いろいろな経験を積んだ従業員を囲んでの「キャリアーチ座談会」や、社内外でのキャリアコンサルティング面談などを通して、自身のキャリアを考える機会を提供するとともに、上司側に対してもキャリア面談研修を継続的に行っています。こうした取り組みが、各部門で人材育成計画を具体的に議論・策定することにつながり、公募ローテーションでは部門が異動を計画した41人中、24人の異動が実現しました。

今後は、若手10年プログラムとして入社3～10年目の部外異動者数を現状の70人から100人に拡大するとともに、技能職の育成プランの体系化も進めていくことで、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。


部門紹介イベントの様子

人材戦略

成長に向けたリソーセス確保

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事業計画の重点テーマを担う「重要事業推進人材」、事業横断で経営基盤の強化を担う「経営基盤強化人材」の育成・配置を進めることで、将来の経営を担う次世代経営リーダーの輩出につなげていきます。

さらに人材ポートフォリオを「15の人材」タイプに層別し、計画的な人材の確保・配置・育成に向けた施策の立案につなげています。「15の人材」の充足率は、従来の50％から2025年度には70％と着実に向上しています。さらに、2030事業計画の実現に向けて充足率100％を目指し、「キャリアーチ」と連動した公募制度を活用した社内ローテーションの推進やキャリア採用の強化を進めています。

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、それが会社の成長に向けたリソーセス確保にもつながるよう、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。

● 必要な人材（15の人材例）

	2030 事業計画実現に向けた取り組み	必要な人材（15 の人材例）
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

次世代経営人材の確保と育成

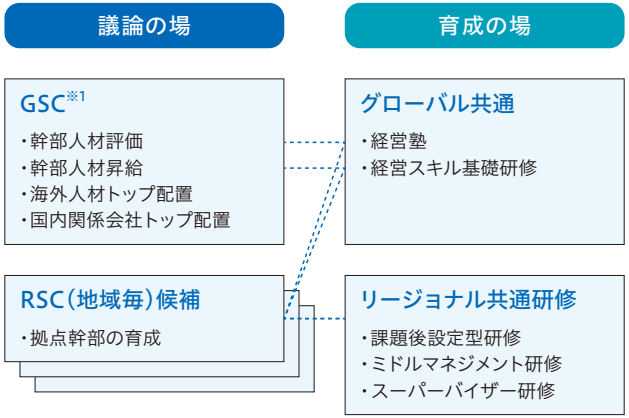
将来の経営を担う人材の計画的育成のため、経営戦略上の重要ポストと職責遂行に資する幹部要件を明確化し、サクセッションプランによる候補者の選定・計画的な育成・配置（タフアサインメント）の仕組みを導入しています。

また、海外拠点ナショナルスタッフの幹部人材育成・登用を加速するため、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・目標を定めました。

2030年までにナショナルスタッフ幹部比率60％を目指し、各海外事業体ではハイポテンシャル人材の評価・育成・登用を進めています。

また、RSC（Regional Succession Committee）という会議体を米州、中国などで定期開催し、経営幹部候補の選抜・育成・採用についての課題共有・解決方策を議論しています。

● 次世代経営人材の育成



※1 GSC：Global Succession Committee

人材戦略

DE&I

DE&I みんなで進もう 多彩な未来へ

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、持続的な成長に不可欠な経営戦略と位置づけています。多様な視点を経営や現場に取り入れることで、変化の激しい環境下における対応力を高め、新たな付加価値の創出につながるものと考えています。

特に女性活躍の推進では、2030年度に女性管理職100名以上という目標を掲げ、積極的な登用を進めています。また、障がい者雇用においても、単なる社会的責任にとどまらず、一人ひとりを尊重し、それぞれの個性や強みを活かして活躍できる環境づくりを目指しています。

多様な人材一人ひとりがいきいきと能力を発揮し、活躍できる職場環境や風土を整えていくことが、企業としての成長を支える要になると確信し、グループ全体でこの取り組みを進めていきます。

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

性差、障がいの有無、年齢などの属性に関わらず多様な人材がいきいきと能力発揮できるような様々なサポートや教育、制度、職場環境の整備を積極的に進めています。

女性活躍の推進においては、職種やキャリアステージに応じた育成・支援を展開しています。事務・技術職では、管理職登用を見据えた一人ひとりの育成計画を立案し、計画的な育成や研修を実施しています。技能職では、環境整備とキャリア形成支援を進め、次世代リーダーの育成に取り組んでいます。

障がい者雇用の推進では、安心して働き続けられる環境づくりと一人ひとりの能力や適性を活かせる職域の拡大を進めています。グループ全体での障がい者雇用率は、2026年6月末時点で2.83%となり、法定雇用率2.7%を達成しています。

また、ベテラン社員についても、経験や専門性を最大限に活かし活躍し続けられるよう、キャリア支援や環境整備を進めています。世代を超えた対話や技能継承を促進し、多様な世代が互いに高め合う企業風土づくりに取り組んでいます。

女性活躍推進

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などにより遅れていた女性管理職登用に対して、当社では目標数を2030年度に100名（現状は46名）以上として、取り組みを加速させています。

【事務・技術職向け】

管理職候補者を対象に、役割理解やスキル習得、挑戦意欲の向上を図る「アドバンスプログラム」を実施しています。また、若手・中堅世代へは、管理職への意識醸成を促す「エンカレッジプログラム」を展開しています。

さらに、経営層や社内外の女性従業員とのネットワーク形成支援や、管理職昇格後の役員によるスポンサーシップ制度など、管理職候補者の育成から昇格後の活躍支援まで一貫した取り組みを行っています。

交流会の風景
（エンカレッジプログラム）

【技能職向け】

各工場の女性代表者が職場課題の解決に取り組むプロジェクト「ハートリンク」を2024年度に発足しました。これまでに生理休暇名称の見直しや生理用品提供機の導入、体格差を踏まえた工程改善など、誰もが働きやすい職場環境の実現に向けた提案・改善を推進しています。また、トヨタグループ各社や他の企業との交流機会を設け、多様な価値観や知見に触れる学びとともに、社外ネットワークの形成を後押ししています。こうした経験を通じて参加者の視野拡大と成長を促し、将来のリーダー育成につなげています。

上司層に対しては副社長による講話会を実施し、女性活躍推進の理解を深め、全社一体で女性を含むすべての従業員が自分らしく能力を発揮できる組織風土の醸成に取り組んでいます。

TPMレディース
大会発表

「あいち女性輝きカンパニー」
優良企業表彰

これらの取り組みは、「あいち女性輝きカンパニー」優良企業表彰や「ONE CAREER クチコミアワード」の受賞など社外からも高い評価をいただいています。

【両立支援】

仕事と家庭の両立支援として、柔軟な短時間勤務制度や工場内祝日託児所の設置など、従業員のニーズに即した環境整備を推進しています。

男性の育児参画も積極的に支援しており、プレ育休制度（体験的に短期の育休から始める啓発活動）の運用や個別フォローを継続しています。これらにより、男性の育休取得率は前年の64%から83%に伸長しました。女性のみならず、男性も当たり前に育休を取得できる風土づくりに取り組んでいきます。

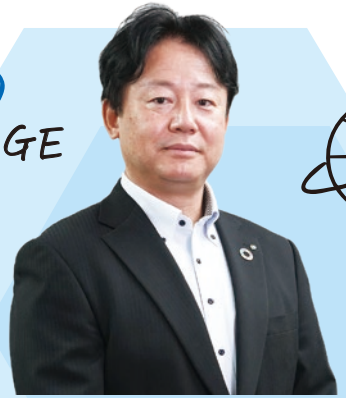
障がい者雇用促進

障がい者雇用の推進においては、採用前のインターンシップの実施や生活相談員による定期面談など、安心して働き続けられる支援体制を整えています。2024年度からは技能職に加え、事務・技術職の採用強化にも取り組んでおり、就職セミナーへの積極的な参加を通じて、当社への理解促進と多様な人材との接点拡大を図っています。

また、特例子会社を中心にグループ各社が連携し、採用活動に加え職場環境の整備を進めています。障がいのある従業員がいきいきと活躍できる環境づくりをグループ全体で推進しています。

DX戦略

CDXO MESSAGE



ITデジタル本部長・CDXO
尾方 哲也
Tetsuya Ogata

デジタル基盤の整備と ソリューションの提供を通じて 現場・事業・経営の 変革を牽引します。

2030事業計画実現に向けた方針

1. 資本効率を重視した経営管理と、モノづくり革新を支える業務プロセスの変革
2. 変革を支えるデジタルプラットフォームの強化と、次世代を担うデジタル人材の育成

業務プロセス変革を牽引するデジタルソリューション開発

事業競争力の強化と新たな価値創造を目的に、全社的な業務プロセスの変革に取り組んでいます。

情報のデジタル化と一元管理を基盤とし、車両開発日程や受注製品の情報を後工程（製品設計・生産準備）へ自動連携させることで、エンジニアリングチェーン全体の業務効率化とリードタイム短縮を進めています。

製造の分野では、実績データ収集・活用や品質トレーサビリティシステム、保全業務のデジタル化により、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。また、データに基づく製造原価分析への活用も進めていきます。

物流分野では搬送自動化やAI荷量計測による積載率向上に加え、RFIDを活用した通箱の流通トラッキング、配車管理システム導入など、物流全体の最適化に取り組んでいます。

バックオフィス業務では、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・人事などの業務改善に取り組んでいます。蓄積されたデータを活用して、材料費の値上がりや人件費の変化が利益にどう影響するかを素早く分析することも進めています。

これらの多角的な活動により、基幹業務の効率化・高度化を加速させ、生産リードタイム短縮に貢献することで資本効率の向上を目指します。

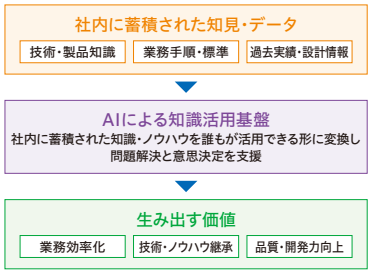
RFIDを使用した通箱の
自動仕分け・流通トラッキング

DXの推進を支えるデジタルプラットフォーム整備

当社では、デジタル技術による業務変革と価値創出に向け、基盤構築と人材育成を両輪で進めています。データ活用環境の整備とデジタル人材の育成を通じて、業務効率化や意思決定の高度化、新たな価値創出を実現しています。

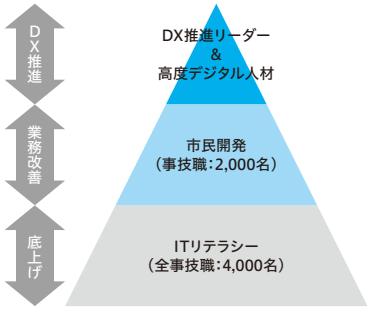
①生成AIの活用

全社員が生成AIを安全かつ効果的に活用できる環境づくりと教育を進めています。また、社内情報と連携した「ナレッジ活用基盤（RAG）」を構築し、知識の有効活用による業務品質の向上と迅速な判断を支援しています。



②デジタル人材育成

DXを支えるデジタル人材の育成に向け、クラウドやデータ分析、サイバーセキュリティなどの教育を全社で展開しています。また、生成AIやローコード・ノーコードツールを活用した「市民開発」を推進し、現場主導の業務改善と自動化を進めています。

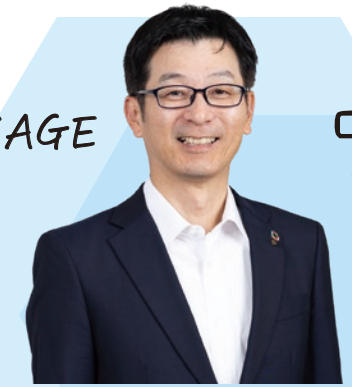


③サイバーセキュリティ対策

サイバー攻撃による事業への影響を重要な経営リスクと捉え、グローバルでのガバナンス強化やサプライチェーン全体のセキュリティ向上に取り組んでいます。また、監視や脆弱性管理、訓練やサイバーBCPの整備を通じて、迅速な対応と早期復旧を可能とする体制を構築しています。

財務戦略

CFO MESSAGE



取締役・執行役員・CFO
蜂須賀 正義
Masayoshi Hachisuka

成長性・安全性・効率性のバランスを保ちながら、付加価値と企業価値の持続的な向上を目指します。

業績の進捗と株主構成の変化

2030事業計画に向けた進捗

2025年度（2026年3月期）は、売上収益1兆1,467億円、営業利益795億円、営業利益率6.9%、ROE11.2%となりました。関税影響や中国の構造改革に伴う一時的な費用増がありながらも、増販効果や原価改善などにより、売上収益、営業利益ともに前年度を上回り、売上収益・営業利益・税引前利益・当期利益のすべてにおいて過去最高を更新しました。

2026年度は、売上収益1兆2,000億円、営業利益800億円を見込んでいます。中東情勢や原材料価格の上昇などのリスクがある中でも、稼ぐ力の底上げ継続により、前年度並みの営業利益を確保する計画です。

2030事業計画では、売上収益1兆2,000億円、営業利益1,000億円、営業利益率8%、ROE10%を目標に掲げています。為替前提に差があるため足元の業績には円安による押し上げ効果が含まれていますが、計画全体としては当初想定を上回って進捗しています。売上収益については概ね順調に推移し、営業利益については、8%の実現に向け収益性をもう一段高めることが課題です。2025年度は営業利益含め過去最高を更新しましたが、重点事業の成長やものづくり改善の着実な成果によるものです。今後も、重点事業・地域へ経営資源を集中するとともに、幅広いお客様との取引拡大、高付加価値製品の投入により、さらなる業績向上、2030事業計画の達成を目指します。

（為替前提：2026年度予想・1ドル＝155円　2030事業計画・1ドル＝125円）

2025年度実績・2026年度計画・2030年度目標の比較

	2025年度実績	2026年度計画		2030年度目標
売上収益	1兆1,467億円	1兆2,000億円		1兆2,000億円
営業利益	795億円	800億円	進捗は良好	1,000億円
営業利益率	6.9%	6.7%	営業利益率8%に向け収益性向上が課題	8.0%
ROE	11.2%	9.7%		10.0%
為替(円／ドル)	151円／ドル	155円／ドル		125円／ドル

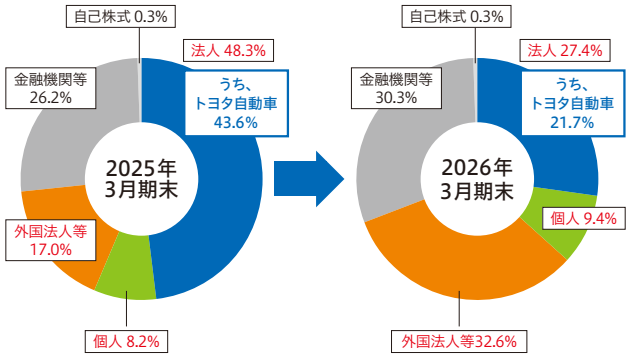
株主構成の大きな変化

2025年度は、トヨタ自動車等が保有する当社株式の売出しを実施しました。トヨタグループの一員としての関係を維持しながら、自立した経営と幅広いお客様との取引拡大を進めるとともに、株主層の拡大・多様化、株式流動性の向上、オーバーハング懸念の払拭を図るものです。

トヨタ自動車の持株比率は、売出し前の43.6%から2026年3月末には21.7%となりました。また、売出しに伴う株式需給への影響を緩和するとともに、株主還元の強化と資本効率の向上を図るため、1,000万株、総額約450億円の自己株式を取得し、全数を消却しました。

引き続き、国内外の機関投資家、個人投資家など、多様な株主に中長期的に支えられる、バランスの良い株主構成を目指します。

株式所有者別分布状況の推移

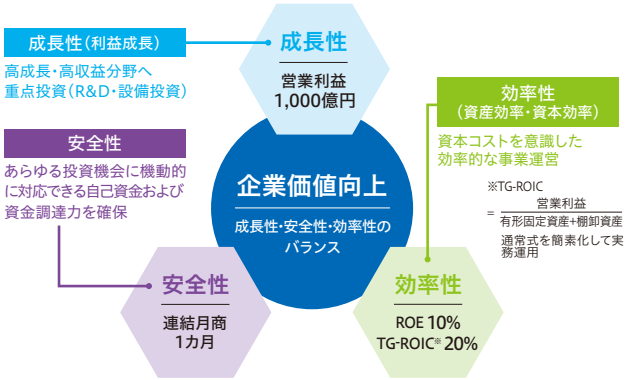


財務方針

財務方針として、「成長性」「安全性」「効率性」のバランスを重視しています。強固な財務基盤を維持し、事業資産の効率を高めながら、創出した資金を将来の成長につながる領域へ振り向けることで、持続的な企業価値向上を目指します。

財務戦略

● 財務方針



成長性 ― 成長投資を結び付け、次の付加価値を生み出す

成長性の面では、高成長・高収益が期待できる事業・地域へ経営資源を重点的に配分します。重点事業であるセーフティシステム製品(SS)・内外装製品(IE)、重点地域である米州・インドを中心に、設備投資、研究開発投資、M&A・アライアンスなどの戦略投資を進めます。

事業への投資では、新技術・新製品の開発や新事業の創出など、将来の「競争力の源泉」づくりを進めます。さらに、設備仕様の適正化、既存設備の有効活用、自働化や生産性向上を通じて、高収益・高効率なものづくり体制を構築し、「稼ぐ力」を高めます。

これらの取り組みを担う社員に対しても、適正な分配と投資を行い、専門性や現場力を高めるとともに、能力を十分に発揮し、挑戦できる環境を整えます。事業やモノづくりへの投資と人的資本への投資をともに進め、そこで生み出した収益を次の投資に振り向けることで、競争力と稼ぐ力を継続的に高めていきます。

● トピック：付加価値の成長を、次の成長へ ― 付加価値分配計算書(DS)で捉える分配と投資

企業が持続的に成長するためには、事業活動を通じて付加価値を生み出し、それを各ステークホルダーへの適正な分配と将来の成長に向けた投資につなげ、さらなる付加価値の増加を目指すことが重要です。そこで、当社は、付加価値分配計算書(Distribution Statement：DS)※を活用し、事業活動によって創出した付加価値が、従業員、役員、社会、株主、企業自身へどのように分配・投資されているかを実際の数字で整理しました。

DSでは、顧客に対して提供された価値の対価である収益から、原材料費や外注費など、企業外部で生産された価値に対する支払いを差し引き、企業内部で生み出した付加価値を算出します。そうして算出した付加価値の分配・投資先を、従業員、役員、社会、株主、企業内部に留保される事業再投資に区分して示します。すなわちDSは、付加価値の生産と分配・投資を一体で捉え、中長期的な付加価値の成長と、その適正な分配・投資を確認・管理するための新たな財務諸表です。

当社の付加価値額は、2021年度から2025年度までの5年間で約1.5倍に拡大しました。この間、従業員への分配は約1.3倍となり、一人当たりの分配額も連結・単体ともに増加しています。また、株主への分配は約2.4倍、社会への分配は約1.9倍、事業再投資は約2.7倍に拡大しました。このように、付加価値の成長を原資として、従業員への分配、株主還元、社会への分配、将来の成長に向けた事業再投資をそれぞれ着実に拡大してきました。

● 豊田合成の付加価値分配計算書

(単位：百万円)

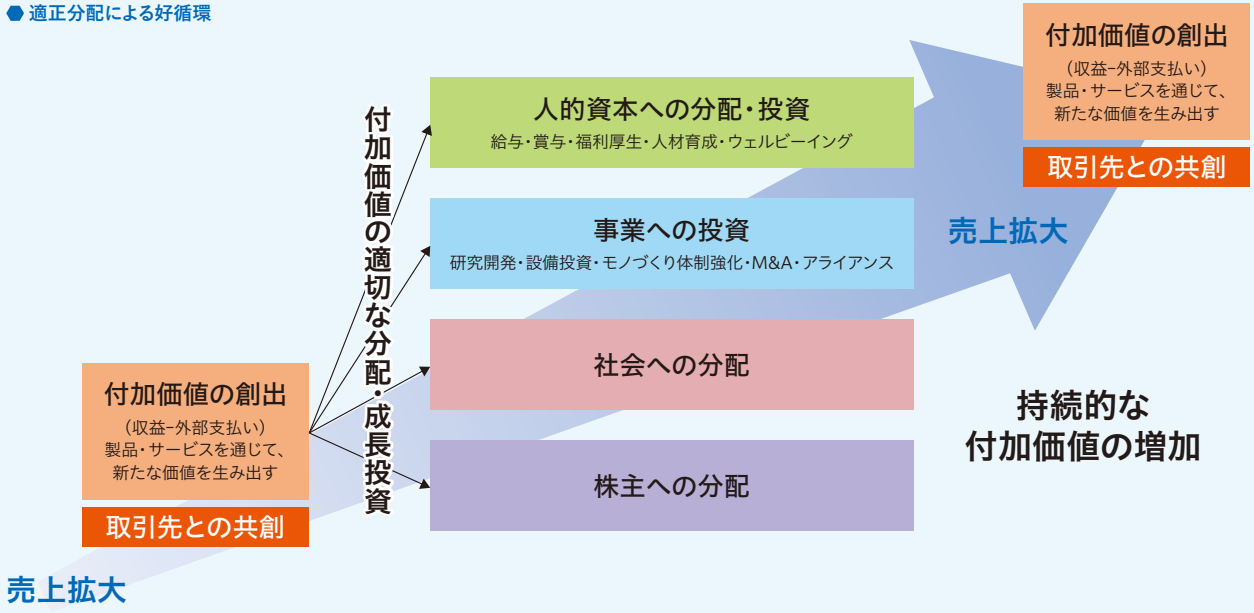
項目		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2021年度 vs 2025年度成長率
収益		841,660	960,295	1,086,487	1,071,558	1,169,651	139%
外部支払い費用		601,115	707,918	778,979	769,981	819,067	136%
付加価値額(生産)		240,545	252,377	307,509	301,578	350,584	146%
従業員への分配		199,851	213,794	232,271	238,689	256,530	128%
役員への分配		865	855	946	1,003	1,163	134%
社会への分配		13,095	16,680	15,966	18,943	24,731	189%
株主への分配		10,475	10,476	16,266	18,336	24,909	238%
内部留保(事業再投資)		16,259	10,572	42,060	24,606	43,250	266%
付加価値額(分配)		240,545	252,377	307,509	301,578	350,584	146%
						(単位：千円)	
従業員一人当たり分配	連結	5,058	5,490	5,963	6,090	6,211	123%
	単体	7,048	7,092	7,679	7,862	8,374	119%

財務戦略

DSを活用して分配・投資の状況と成果を確認し、事業環境や成長段階に応じた適正なバランスを常に追求します。設備、研究開発、戦略、人的資本への投資を通じて高付加価値な製品・事業を生み出し、創出した付加価値を各ステークホルダーへの分配と次の成長投資へ振り向けます。この好循環によって中長期的な企業価値を高め、株主リターンの継続的な拡大にもつなげていきます。

※ 付加価値分配計算書（DS）は、早稲田大学スズキトモ研究室が提唱する考え方に基づいています。

適正分配による好循環



安全性 ― 成長機会を支える財務基盤と資金調達力

当社は、事業を安定的に継続し、成長機会を着実に捉えるための基盤として、財務の健全性を重視しています。事業環境や資金需要の変化に対応できるよう、連結月商1カ月分を目安とする手元流動性を確保しながら、必要な成長投資へ機動的に資金を振り向けられる体制を整えています。

手元資金は単に保有するのではなく、グループ全体で有効に活用することが重要です。2022年度に着手したグローバルでのキャッシュプーリングの仕組みについては概ね導入済であり、2026年度中には接続完了見込みです。国内外の資金状況を一元的に把握することで、グループ内の資金の偏りを抑えながら、資金を必要とする会社へ機動的に融資することで、グループ全体での資金活用を進めています。

外部からの資金調達についても、銀行借入に加えて社債を継続的に発行するなど、資金調達手段の多様化を進めています。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」に基づき、2026年9月には、3回目となるサステナブル＆ポジティブインパクトボンド100億円を発行しました。調達した資金は、セーフティシステム製品の開発・生産拡張と、CO_2排出量削減・廃棄物低減のための設備投資に充当します。こうした資金調達を通じて、成長投資に必要な資金を安定的に確保するとともに、当社のサステナビリティ活動の訴求にもつなげています。

当社は、格付投資情報センター（R&I）から発行体格付「A＋／安定的」を取得しています。また、2026年1月には、日本格付研究所（JCR）から長期発行体格付「AA－／安定的」を新たに取得しました。今後も株主資本比率60%程度を目安とし、事業の安定的な継続と将来の成長投資を支える、強固で柔軟な財務基盤を維持していきます。

効率性 ― TG-ROICを通じた事業資産の効率向上

資本コストを意識した経営の基本として、ROICがWACCを上回る状態を維持・拡大し、最終的にROE10%を安定的に達成することを目指します。その実現を現場から支えるため、モノづくりの現場が自ら管理・改善できる利益と資産に着目した独自の管理指標「TG-ROIC」を導入しています。

TG-ROICは、営業利益を棚卸資産と有形固定資産の合計で除して算出します。各地域・拠点が自ら課題を見つけ、日々の改善を資産効率の向上につなげる指標として活用しており、2030年度に20%を目指しています。

棚卸資産については、モノだけでなく情報の流れも把握して工場内や物流過程の滞留箇所を見える化し、拠点ごとに目指す在庫水準を設定しています。発注頻度の見直しや、生産変動に対応した工程・造り方の工夫を通じて、必要な在庫を確保しながら棚卸資産回転率の向上を図っています。

有形固定資産については、既存設備の有効活用を徹底するとともに、設備に求める機能や能力を精査して仕様を適正化し、過剰な投資を抑えます。また、からくりや協働ロボットを

財務戦略

活用した低投資での自働化を進め、投資額を抑えながら生産性を高めます。米州・インドなどで進めている大型投資についても、売上拡大と利益獲得へ着実につなげ、有形固定資産回転率の向上を図ります。

こうした活動を通じて、現場レベルで「使用する資産と生み出す利益」を一体で捉えるモノづくりの体質を醸成します。設備や在庫の持ち方・使い方を日々の改善対象とし、その成果を利益と資産効率の両面から確かめることで、TG-ROIC20%の達成を目指し、全社のROIC向上、さらにROE10%の実現へつなげます。

資本効率の推移

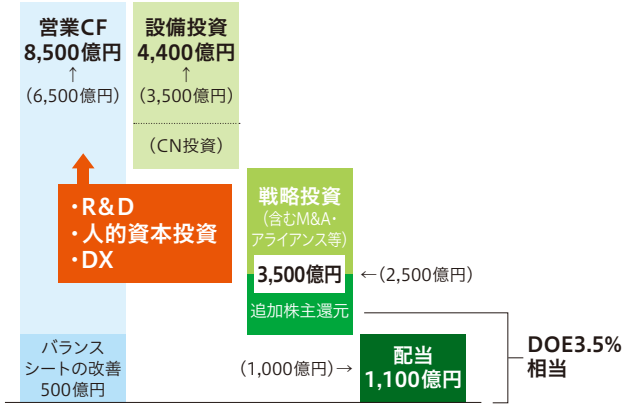
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
TG-ROIC	8.2%	8.1%	15.5%	13.7%	16.1%
ROIC	4.4%	3.6%	9.1%	7.3%	9.3%
ROE	5.7%	3.6%	10.6%	6.8%	11.2%

現状のハードルレート　WACC：7～8%　株主資本コスト：8～9%

キャッシュ・アロケーションと資本政策

2030事業計画を公表した2023年度から2030年度までの8年間で、営業キャッシュ・フローは、当初想定の約6,500億円を約2,000億円上回る約8,500億円を見込んでいます。足元までの進捗と今後の事業成長を踏まえ、創出するキャッシュを成長投資、財務基盤の維持・強化、株主還元へ適切に配分します。事業やモノづくりへの成長投資と合わせて、社員の専門性や現場力を高める人的資本への投資を強化します。事業・モノづくりと人への両面で投資を進め、高付加価値な製品・事業を生み出し、キャッシュ創出力を高める好循環を生み出します。

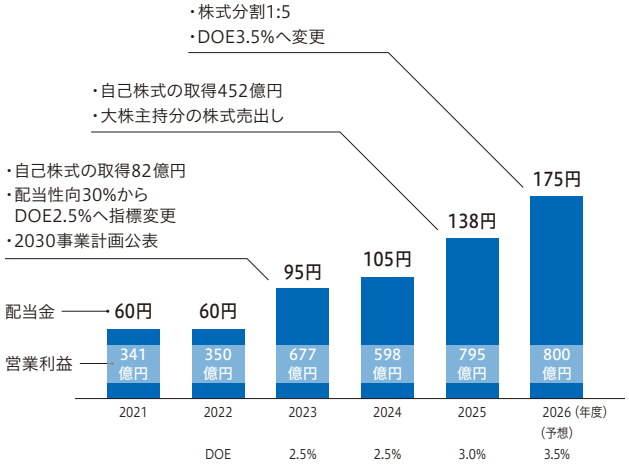
キャッシュ・アロケーションの見直し　中計期間累計（2023年度～2030年度）



※ 図は3月事業説明会で使用したものです。
株主還元方針は、本文のとおりDOE3.5%程度を目指す方針へ更新しています。

株主還元については、従来のDOE2.5%を下限とする方針から、DOE3.5%程度を目指す方針へ引き上げました。安定的かつ継続的な増配を基本とし、資本状況や投資機会、株価水準などを総合的に勘案しながら、追加的な株主還元も機動的に実施します。還元とのバランスに留意しつつも、戦略投資を含む設備投資に重点配分し、2030事業計画の達成確度を高めるとともに、資本効率を意識した資金配分の徹底により株主資本比率60%程度に維持していきます。

株主還元の変遷



持続的な成長を通じた企業価値向上

2030事業計画の達成に向けて、事業ポートフォリオに一層メリハリをつけ、重点事業・地域への経営資源の集中、課題事業・地域での構造改革、幅広いお客様との取引拡大、高付加価値製品の投入を通じて、市場成長を上回る事業成長と収益性向上の両立を目指します。

また、事業活動によって創出した付加価値について、各ステークホルダーへの適正な分配と次の成長投資に充てることで、持続的な成長の好循環をつくります。

さらに、個人投資家の皆様が当社株式を保有しやすい環境を整えるため、普通株式1株を5株とする株式分割を実施し、投資単位当たりの金額を引き下げ、株式流動性の向上を図ります。あわせて株主優待制度を導入し、当社のモノづくりへの理解を深めていただく機会を提供します。

引き続き、投資家やアナリストの皆様との対話を一層充実させ、いただいたご意見を経営へ還元し、社員一人ひとりの企業価値に対する意識を高めながら、持続的な企業価値向上を実現します。

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ活動の基本的な考え方

当社の社是「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

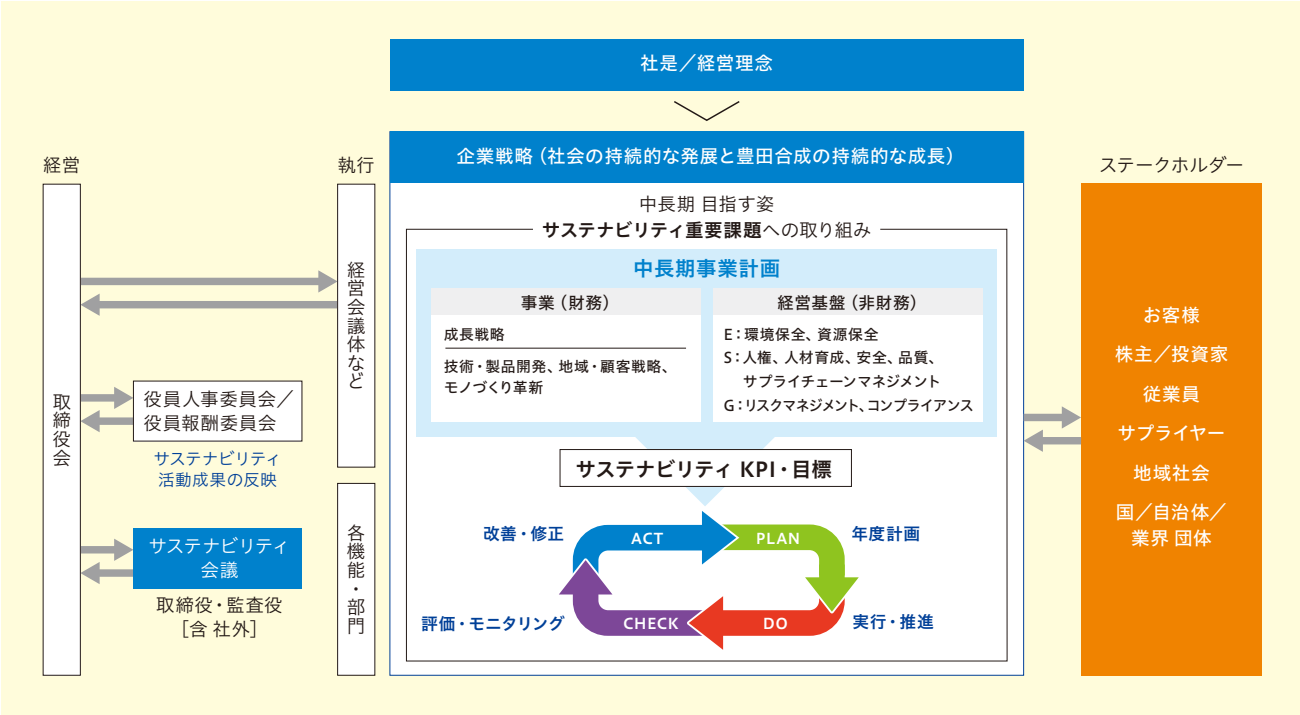
解決への貢献に関連した主な製品例
省エネに貢献してきたLED技術を応用し空気・表面除菌、水浄化の実現により衛生面にも貢献

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

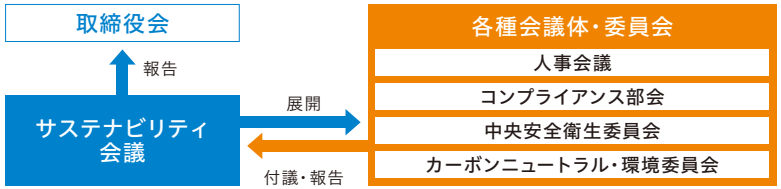
推進体制

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。すべ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

**世界中のお客様の笑顔のために、
期待を先取りする提案型の品質活動を通じて、
最高品質の製品・サービスを追求し、持続可能な社会の
発展と企業価値の向上に貢献していきます。**

品質保証本部長 **河瀬 誠** *Makoto Kawase*

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、柔軟で強靭な企業体質をつくるTQM活動を全社で推進しています。「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」に加え、変化を先取りして仕事のやり方を変える「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、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、定期的な振り返りを実施しています。また、学びの場として「品質学習館」を活用し、全社的な品質マインドの醸成と次世代への継承を図っています。

環境変化に対応できる人づくりの推進

DXの拡大に伴い、統計的品質管理（SQC）や機械学習（ML）を利活用し、仕事のやり方を効率的に改革できる人材の育成を強化しています。また、未知の領域で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

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、昨年6月に「法規認証部」を新設し、法規不具合の未然防止活動をグローバルに展開しています。全従業員への法規教育や法規遵守の仕組みづくりを推進するとともに、トップ自らが現場の課題を直接聞き、即座に改善につなげる活動を継続することで、ガバナンスを強化しています。

新規技術・新規開発品に適応した品質保証システム

ISO9001/IATF16949に基づく品質マネジメントシステムを基盤に、「初期管理システム」を用いて新製品の品質つくり込みを実施しています。CASE、CN/CEといった新領域や、ソフトウェア、コトビジネス等の新規事業、それにともなう新法、短期開発にも柔軟に対応できるよう、システムの継続的な改善に取り組んでいます。

品質基準適正化（SSA※2）活動の推進

当社は、OEM・部品メーカーと連携し、業界全体で「品質基準適正化」活動（SSA）を推進しています。安全性・信頼性を堅持し、お客様の安全・安心と期待に合わせた適正基準を追求することで、生産性向上や資源の有効活用を実現しています。単なるコスト削減ではなく、持続的な収益力向上と業界全体の競争力強化につながる取り組みです。

※2 Smart Standard Activity

SSA活動の様子

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※3を進めています。

また、製造係長が「人づくり・工程づくり・再発防止」の目標達成を社長・本部長へ直接宣言する「品質安心宣言活動」を展開し、変化に強い強固な製造現場づくりに取り組んでいます。

※3「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

環境

豊田合成ならではの技術で、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** *Hiroshi Yasuda*

すべての事業活動を通じて環境保全に貢献

当社は、1993年に第1次環境取り組みプランを策定し、環境課題の解決に向け取り組んできました。2016年2月には、長期目標「TG2050環境チャレンジ」を発表するとともに、マイルストーンとして2030年までの目標を設定、さらに5年間の活動項目と目標を設定した取り組みプランを策定し、環境保全活動を推進しています。2025年4月には、世の中の環境動向を鑑み、環境基本方針を改訂し「豊田合成グループ環境行動憲章」として制定しました。これからも当社の製品力とモノづくり力を活かして、国内外関係会社および行政・顧客・サプライヤーとの連携のもと取り組みを推進しています。

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り組み
4. グローバル基準での積極的な情報開示

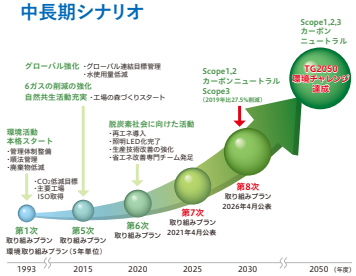
TG2050環境チャレンジ

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。

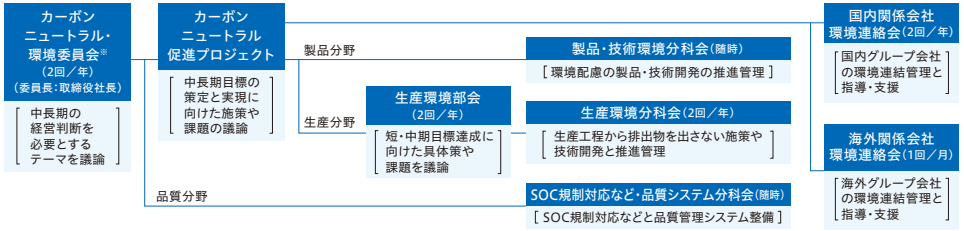
TG2050環境チャレンジ(6つのチャレンジ)

TG2050環境チャレンジ達成に向けた中長期シナリオ



推進体制

環境組織体制図



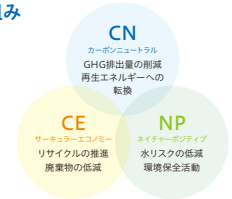
※ カーボンニュートラル・環境委員会の位置づけは、「コーポレート・ガバナンス体制図(P.62参照)」による
カーボンニュートラル・環境委員会、生産環境部会各分科会から工場などへの展開は、各工場ISO14001システムなどに従い専門委員会を設置して対応しています。

第8次環境取り組みプラン

環境活動の長期ビジョンである「TG2050環境チャレンジ」で掲げた目標(カーボンニュートラル達成など)の実現に向けて、2030年までの5ヵ年の活動計画として、「第8次環境取り組みプラン」を策定しました。

今回策定した環境取り組みプランは、「カーボンニュートラル(CN)」「サーキュラーエコノミー(CE)」「ネイチャーポジティブ(NP)」の3つの軸で推進していきます。気候変動が急速に進む中、カーボンニュートラル(CN)達成には資源循環(CE)の加速が不可欠であり、豊かな自然環境(NP)が気候変動の緩和に貢献するなど、3つの要素(CN・CE・NP)は相互に影響し合うことから、三位一体での取り組みを推進します。

第8次環境取り組みプランの3つの軸



第8次環境取り組みプラン(2030年目標)

		範囲	目標値
CN カーボンニュートラル	Scope1+2	グローバル	カーボンニュートラル (GHG排出量)
	再エネ	グローバル	再エネ率 100%
	Scope3 (カテゴリ1)	グローバル	2019年度比 27.5%削減(CO_2排出量)
CE サーキュラーエコノミー	再生材使用量	本体	再生ゴム使用量 1,200t
	廃棄物	本体	産業廃棄物量 2024年度比 18%削減 (2012年度比69%削減)
		海外関係会社	売上高当たり 産業廃棄物量 2024年度比 6%削減 (2015年度比82%削減)
	プラスチック廃棄物	本体	2024年度比 6%削減
	物流	本体	物流梱包材の低減活動推進
NP ネイチャーポジティブ	取水量	グローバル	売上高当たり取水量 2024年度比 6%削減
	取水量 高リスク拠点	取水リスクが高いと判断した拠点 (インド、メキシコ)	取水量 2024年度比 6%削減
	水質 高リスク拠点	水質リスクが高いと判断した拠点 (日本)	窒素、リン規制値 80%順守
	環境保全活動	本体	保全面積 35%以上
		グローバル	保全活動 各拠点 1件/年以上
	事業での貢献活動	グローバル	製品・技術を活用した保全活動に貢献できる製品の製作・提供

トピック

国際的な評価機関であるCDPが実施する企業調査において、「気候変動」と「水セキュリティ」の分野で最高評価を獲得しました。最高評価は気候変動では2年連続、水セキュリティでは初となります。

分野別の今回の結果

分野	評価	
気候変動	A	2年連続
水セキュリティ	A	初選定
フォレスト(畜牛品)	B-	

環境

脱炭素社会の構築（CN：カーボンニュートラル）

「パリ協定」で締結された、世界の平均気温上昇を産業革命前比1.5℃に抑える目標を実現するためには、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにしなければならないとされています。当社は、この脱炭素社会への移行に関する社会からの要請を認識し、「パリ協定」で締結された地球温暖化対策に関する合意内容に賛同しています。2023年8月には、自社の生産活動などに伴って発生するCO_2排出量（Scope1，2）について、カーボンニュートラル実現時期を2050年から2030年へと20年早期化する新たな目標を策定し、材料・部品・製品の調達などに伴うCO_2排出量（Scope3）目標を設定しました。さらに、脱炭素の国際認定「SBT認定」を取得し、バリューチェーン全体で活動しています。

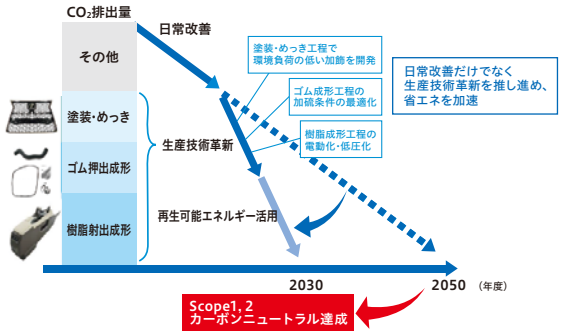
TCFDに基づく戦略等の情報開示

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。

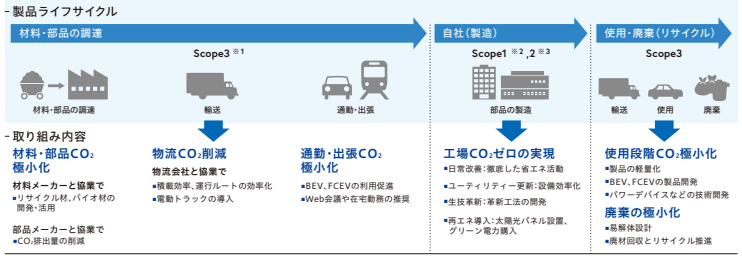
カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

当社は、2023年に自社の生産活動などに伴って発生するCO_2排出量（Scope1，2）について、カーボンニュートラル実現時期を2050年から2030年へと20年早期化する新たな目標を策定しました。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きます。また、必要なエネルギーについてはグリーン電力などの再生可能エネルギーを活用していきます。

カーボンニュートラルの実現に向けた活動

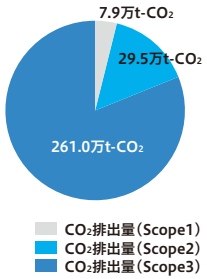


バリューチェーンでのCO_2排出量低減活動



※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）

2025年度CO_2排出量［グローバル］



サプライヤーとの連携

2030事業計画「脱炭素」実現のためには、当社GHG排出量の7割を占めるScope3の削減が重要と考え、製品部品・設備金型の主要サプライヤー140社とともに活動を実施し、サプライヤーの実態・課題を把握したうえで、コミュニケーションを密に取っています。具体的には、各社の削減テーマ策定のため、当社の省エネ事例集の共有、省エネ道場での勉強会、各種測定器の貸し出しを行うとともに、中長期の目標である「2030年度までに27%排出量削減・2050年度カーボンニュートラル」に向けた各社のロードマップ策定支援に力を入れています。その取り組みの一環として、「CN活動促進会」を年2回開催し、サプライヤー同士のグループ討議・省エネアイテム展示会等による情報共有・困りごと解決も実施しています。また、2024年度からは日本の取り組みのグローバル展開を開始しており、今後もサプライチェーン全体で脱炭素に向けて取り組んでいきます。

省エネ道場見学（100社400名以上来場）

CN活動促進会

脱炭素の国際認定「SBT認定」を取得

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

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℃水準） ※2
Scope3（カテゴリ1）	▲27.5%	▲27.5%以上（WB2℃水準） ※2

※1 2030年目標 再生可能エネルギーなどを組み合わせ、カーボンニュートラルを実現
※2 CO_2排出量の削減レベルを指し、地球温暖化による気温上昇がそれぞれ「1.5℃未満に抑えられるレベル」、「2℃を十分に下回るレベル」を意味する

循環経済の構築（CE:サーキュラーエコノミー）

資源枯渇や廃棄物を低減していくために、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ます。また、限りある資源の有効利用に向けたリサイクルしやすい製品設計、リサイクル材の開発、利用拡大を図るなど循環型経済の実現に貢献します。

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。

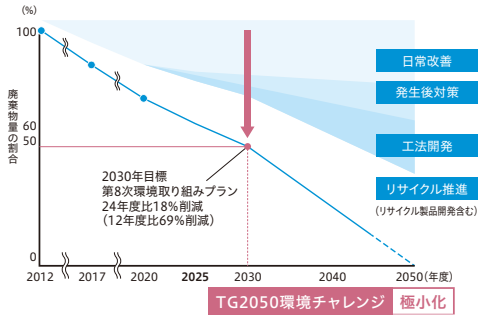
影響する項目	リスク	機会	対応
資源の枯渇（不足）	・原材料の調達難や価格高騰による収益悪化と生産支障	・リサイクル技術、材料使用量の削減による収益向上 ・上記技術開発による企業価値の向上	・軽量化に向けた製品開発の推進 ・原材料のリサイクル技術開発 ・植物由来のバイオ材やリサイクル材の活用拡大

産業廃棄物の低減

2030年マイルストーンの設定

2050年に廃棄物を極小化するために、2030年に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	2030	2050（年度）
豊田合成（産業廃棄物量）	24年度比18%削減（12年度比69%削減）	廃棄物量の極小化
海外関係会社（売上高当り廃棄物量）	24年度比6%削減（15年度比82%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。特に、リサイクルが難しいとされるゴムのリサイクル技術を活用して、資源の有効活用を進め、資源の削減に貢献していきます。

リサイクルゴムの利用拡大に向けた2030年目標［単体］

再生ゴム使用量	1,200t/年

ELV※ 部品リサイクルに向けた技術開発

重点項目	取り組み方策
新規リサイクル	・複合素材の分離技術 ・新規再生処理技術（高品質マテリアルリサイクル）
リサイクル材の車両搭載	・廃材、ELV部品の脱硫再生技術 ・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

※ 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。

環境

自然共生社会の構築（NP：ネイチャーポジティブ）

「昆明・モントリオール生物多様性組み」の理念に賛同し、自然を回復軌道に乗せるための活動を推進しています。「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、生物多様性の保全に向けた里山整備などの自然共生活動を行うとともに、水リスクの低減を図っています。

水リスクの低減

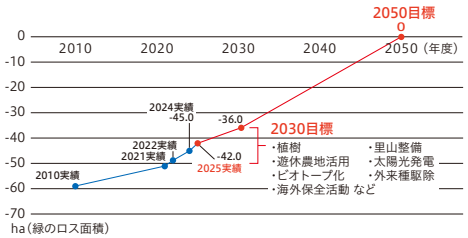
事業活動に必要な水においては、各国の法令を遵守し、国内外の拠点で水量・水質のリスク評価を行っています。高リスク拠点の改善に加え、低リスク拠点でも雨水利用などで取水量を削減。また、排水施設の計画的更新とともに、法令より厳しい社内基準を設けることで、厳格な水質管理をしています。

項目		2030	2050
高リスクエリア	水質	窒素、リン規制値　80%　順守	水リスクの極小化
	取水量	取水量　24 年度比　6% 削減	
グローバル		売上高あたりの取水量　24 年度比 6% 削減	

生物多様性の保全

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や社有林が、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



トピック：事業活動での環境貢献

森林保全活動の課題である豪雨による森林作業道の削れ防止のため、事業活動で発生した廃材のゴム屑を再利用した「ゴム製止水板」を開発しました。岐阜県内の森林組合での試験運用を経て製品化し、まずは岐阜県内での普及拡大に向け進めていきます。

TNFDに基づく戦略等の情報開示

当社は、2025年6月より、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ています。また、ＴＮＦＤのウェブサイトで情報開示の意思を表明する会社（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を図っていきます。

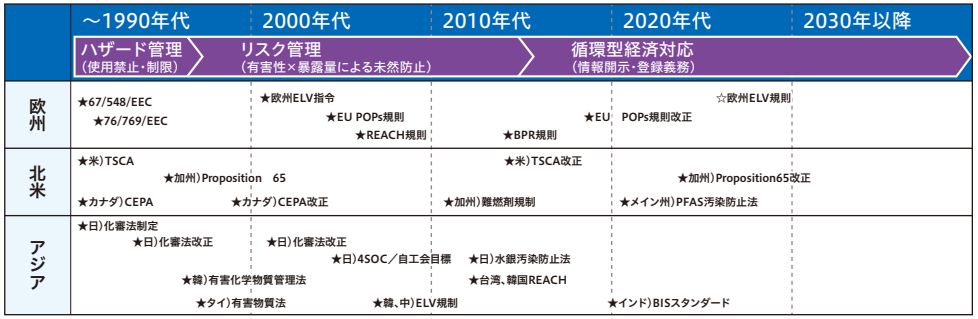
» 取り組みの詳細はHPをご参照ください。
https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/environmental/report12/

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規制[※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



順法/環境「異常・苦情ゼロ」活動

「異常・苦情ゼロ」の達成に向けて、専門部署による定期的な環境点検を実施するとともに、法令よりも厳しい社内基準値を設定するなどの順法管理の徹底を図っています。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。2025年度も、環境異常の発生はありませんでした。

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** *Shuji Watanabe*

調達基本方針

当社グループ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/事業本部と協議し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。

相互発展するためのサプライヤーとの協業体制

当社はサプライヤーとの相互信頼関係の維持・発展に向けて、国内主要サプライヤー約250社に対し調達方針説明会やサプライヤー表彰（品質、原価、CN等）を年1回実施し、相互理解を図っています。

また調達部内に専任部署を設置した上で、サプライヤーが抱えるモノづくりの困り事改善に対する従来からの伴走支援に加え、モノづくりのベースである「安全防火・現場管理・生産準備」の仕組みの診断・改善をサポートする体質強化活動もスタートしました。

当社は今後もサプライヤーに寄り添い、さらなる競争力向上を目指します。

» 環境に関する詳細はP.52「サプライヤーとの連携」をご参照ください。

持続可能な社会に向けた取り組み

サプライヤーとのサステナビリティの取り組み

当社グループはサプライチェーン全体で持続可能な社会を実現するため、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に賛同いただくとともに、サステナビリティ向上に向けた自己点検を年1回実施していただくなど、改善に向けた取り組みを推進しています。2025年度は、当社基準でリスクスクリーニングした国内外サプライヤー約30社へ訪問調査を実施し、対話を通じた改善活動を実施しました。

» 詳細は、P.56「人権の取り組み」をご参照ください。

責任ある調達活動の取り組み

ビジネスのグローバル化に伴い、サプライチェーンのグローバル化・多様化が進んでいます。しかし、世界には強制労働や劣悪な環境での労働など、労働者の権利への配慮がなされていない状況が発生しています。当社は、その中で劣悪な労働環境下で採掘されている紛争鉱物の問題をサプライチェーンにおける重要問題と認識し、関連するすべてのサプライヤーを対象とした3TG等の紛争鉱物調査を年1回実施しています。

また「グリーン調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーへ環境マネジメントシステムの構築、環境関連法令などの遵守、化学物質管理の徹底をお願いしています。

さらにグローバルでのサプライチェーン基盤の強靭化を図るため、BCP（事業継続計画）を策定するとともに、各地域の地政学・安全保障を踏まえた、定期的なリスク把握、対応方法の確認を実施しています。

取引適正化

当社は「パートナーシップ構築宣言」に基づき、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。

加えて、すべてのサプライヤーを対象とした「お困り事 相談窓口」を設置し、当社役員・従業員のコンプライアンス違反などの相談を受け付けています。

その他の取り組みとして、2026年1月に従来の下請法から改正・施行された取適法の内容を国内従業員約3,600名（全従業員の50%以上）に教育し、周知徹底しました。

人権の取り組み

基本的な考え方

当社グループは、「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に努めます」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。

人権デューデリジェンスとリスク評価

当社は「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、2022年より人権デューデリジェンスの仕組みを導入しました。

» 人権方針および取り組み体制については、HPをご参照ください。
https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/social/report2/

当社グループ会社におけるリスク評価と人権尊重の取り組み

リスク評価

まず、机上調査を通じて当社グループのバリューチェーンにおける人権リスクの抽出を行いました。その結果に基づき、各グループ会社へのアンケートによる書面調査を実施したほか、高リスクと判断した国・地域においてはヒアリング調査を行い、実態と課題を精査しました。これらのプロセスを経て、各人権課題の評価および優先順位付けを行い、当社グループにおける「顕著な人権課題」を特定しています。

● 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。

国内外グループ会社への自主点検の実施

国内外のグループ会社に対しては、各国法令や「豊田合成グループ行動憲章」に準拠した人事労務コンプライアンスの遵守状況を確認するため、2017年よりグループ会社を対象とした自主点検を継続しています。また、グループ全体の人権意識向上を図るため、人権、ハラスメント、DE&Iに関する教育・啓発活動を定期的に実施しています。

サプライチェーンのリスク評価および人権尊重の取り組み

当社では、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、自社のみならずサプライヤーにおける人権侵害の防止および加担回避に向けた取り組みを推進しています。グループ各社と同様のプロセスに基づき、書面調査やヒアリングを実施した結果、以下の項目を優先的に対処すべき人権リスクとして特定しました。

また、当社は人権尊重の指針を含む「仕入先サステナビリティガイドライン」を策定し、グローバルでサプライヤーに賛同をいただいています。本ガイドラインに基づき、サプライヤーによる定期的な自主点検（セルフ・アセスメント）を依頼するとともに、その回答結果を分析し、国内外での実地調査を通じたリスク管理を徹底しています。

● 特定された人権リスク

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

海外サプライヤーにおける実地調査

主要サプライヤーなど328社を対象とした人権リスク調査（14項目：賃金、DE&I、労働時間、児童労働、結社の自由等）の結果、強制労働、児童労働、および移民労働者の人権確保を最優先課題として特定しました。

これを受け、特に高リスクと判断したタイ、ベトナム、インドの3か国において、2025年3月から4月にかけて本社および現地の調達・人事部門が連携し、一次および二次サプライヤー計23社を直接訪問して調査を行いました。

国内サプライヤーにおける実地調査

国内においても、人権デューデリジェンスの実効性を高める活動として、当社基準による人権リスクスクリーニングに基づき選定した主要サプライヤー8社に対し、2026年3月に訪問調査を実施し、対話を通じた改善活動を行いました。

調査結果と今後の対応

一連の国内外調査において、直ちに是正を要する深刻な人権侵害は確認されませんでしたが、工場内掲示の多言語化や内部通報窓口の運用周知など、一部で改善の余地が見られた項目については、当社による支援のもと、すでに是正を完了しています。

今後も、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、サプライチェーンにおいても人権の侵害あるいは人権侵害へ加担しないように取り組んでいきます。

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で働きやすい職場環境を確保します。

安全衛生の取り組み

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が、出社された時の元気な姿で帰宅していただくことが会社の責務であるとの考えから、無事故・無災害の実現を目指してグローバルで重大※1災害・重篤※2なSTOP7※3災害件数0件を目標に掲げ、各種諸施策を推進してきました。

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

2025年度はグローバルにおける実績としては、重大災害0件、重篤なSTOP7災害0件と目標を達成することができました。

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に取り組む様子

» 取り組みの詳細はHPをご参照ください。
https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/social/report2/#SafetyHealth

健康経営の取り組み

豊田合成グループで働くすべての人が心身ともに健康であり続けるために、健康経営活動を推進しています。

健康宣言　～「限りない創造 社会への奉仕」実現のために～

①従業員の健康を重要な経営資源と考え、安全と心身の健康を最優先する組織風土を醸成します。
②従業員がいきいきと働けるよう、明るく活力ある職場、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、身体機能測定・体組成測定と健康アドバイスを組み合わせた体験型イベントを実施し、一人ひとりの健康意識の向上と行動変容を支援しています。

体験型健康イベントの様子

社外評価

経済産業省と日本健康会議が認定する「健康経営優良法人2026（健康経営銘柄）」、スポーツ庁が認定する「スポーツエールカンパニー2026ブロンズプラス」、厚生労働省が推進する「がん対策推進優良企業」として表彰を受けました。

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

企業価値を最大化する自立的経営の実現に向けて

みずほ証券株式会社
エクイティ調査部シニアアナリスト
坂口 大陸（さかぐち たいりく）
2006年以降、
自動車部品セクターを中心に、
一貫して自動車産業の調査・分析を行う
日経ヴェリタス アナリストランキング
自動車部品部門 2年連続1位（2025 ～ 2026年）

社外取締役
和田 節（わだ たかし）
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

社外取締役
前田 茂樹（まえだ しげき）
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

市場規律を受け止め、自立経営へ踏み出す

トヨタ自動車の出資比率低下は、豊田合成にとって市場の規律をより直接的に受け止める契機となった。この自立経営への転換点において、社外取締役は企業価値を起点とした意思決定や社員意識の変革を促している。

坂口：本日は、企業価値向上に向けた取締役会での議論と社外取締役の関与についてお伺いします。まず最大の変化である、トヨタ自動車の出資比率の引き下げについてお聞かせください。この資本構成の変化を、ガバナンスの観点からどのように受け止めているのでしょうか。

和田：出資比率20%への低下は、単なる資本構成の変化にとどまらず、豊田合成が名実ともに自立した上場企業として市場規律と向き合う経営体制へ移行したことを意味します。以前は、社内において株価が話題になることはなく、ほとんど意識されていませんでした。出資比率低減を契機に、株価や企業価値を強く意識し、自立的に企業価値を高めることができなければ、市場から見放されてしまうというリスクを自覚し、社員一人ひとりが「企業価値とは何か」「なぜ企業価値を高めなければならないのか」を主体的に考えなければなりません。社外取締役の役割は、当社が企業価値を高めるための本質的な論点や取り組むべき方向性を提示し、ガバナンスの実効性を最大化させることにあると認識しています。

前田：昨今のガバナンス改革において、社外取締役の役割はモニタリングにあるという原則は揺るぎません。ただし、そのモニタリングは中長期的な成長に向けてリスクテイクの質を高めるといった、実効性の高いモニタリングであるべきです。

一方で、株主の代弁者でもある社外取締役は、単なる監視役にとどまらず、それぞれの知見を活かし、執行側に対してしっかりと意見を伝えることも重要だと考えています。ガバナンスの原則を認識しつつも、敢えてアドバイザリーの役割に

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

も踏み込む、そうした覚悟を持って取締役会においても議論を行っています。

トヨタ自動車の出資比率低減は、当社が自立的成長を目指すうえで大きな転換点となりました。受け身の体質から脱却し、企業価値を起点に「非トヨタ自動車、非自動車部品市場とどう向き合っていくか」という攻めの成長戦略に軸足を置いた議論が活発化しています。

坂口：今回の見直しを機に、豊田合成が自立的な意思決定のもとで「非トヨタ、非自動車部品」の領域にどのように取り組んでいくかを市場も注目しています。

和田：これまでの豊田合成は、トヨタ自動車との強固な取引基盤と自動車産業の成長に支えられ、着実に実績を積み上げてきました。一方で、この安定した環境が、ある種の甘えにつながっていたことは事実です。しかし、最近では若手を中心に従来の固定観念から脱却し、自立しなければならないという意識が定着しつつあります。ただし、社員一人ひとりが「未来の事業を育てる」という強い意識を持ち、それを具体的な行動につなげるには、もう一段の意識改革が必要です。社外取締役として、経営陣を通じて組織全体の意識改革を促していきたいと考えています。

前田：その通りだと思います。そして、意識改革をさらに実効性のあるものにするためには、どの分野に、どう投資し、どう回収していくかという資本効率の視点が不可欠です。最適なリソース配分によって利益を最大化し、企業価値向上へとつなげるための議論をさらに深めていきます。

リスクテイクを支える判断の質を高める

さらなる成長に向けての大きな一歩となった芦森工業の完全子会社化。社外取締役は、手続きの適正性や少数株主保護、PMI（買収後の統合プロセス）の実効性を多角的に検証することで、経営が市場に説明できる判断の質を高め、自立的なリスクテイクを支えている。

坂口：2026年3月に完了した芦森工業の完全子会社化は、市場でも注目されています。この意思決定において、少数株主保護や手続きの適正性、また買収後のPMI（Post Merger Integration）といった観点から、取締役会においてどのような議論が行われたのでしょうか。

和田：安全領域を強みとする同社の完全子会社化は、顧客基盤の拡大とシナジーの創出という面において戦略的意義が極めて大きく、当社の自立的成長への大きな一歩となるものです。「何もしないリスク」のほうが遥かに大きく、買収決断は必然であったと思います。取締役会においては、完全子会社化の戦略的意義をはじめ、株主利益、少数株主保護などM&Aを進めるうえでの論点を確認し、経営判断の妥当性を見極めることに注力しました。

前田：取締役会では、買収プロセスにおける手続きの適正性や、意思決定プロセスの正当性の観点からも徹底した議論を行いました。条件変更の際にも、市場に対する説明責任をどう果たすか、プロセス全体を検証しています。今後は、発表後の株価上昇という市場の期待に対して業績で応え、さらなる企業価値向上を実現する好循環へとつなげていかなければなりません。そのために重要となるのがPMIです。

和田：その通りですね。M&Aは「買って終わり」ではありません。成功の鍵はこれからのPMIの実効性にあります。私自身の過去の経験でも、相乗効果が出るまでに15年を要したケースもあります。社内には「子会社化して一安心」という空気もありましたが、取締役会ではこうした空気を引き締め、PMIの実効性について議論を重ねてきました。相手側の企業文化を尊重した粘り強いコミュニケーションを通じて真の融和を成し遂げ、シナジーを最大化させるよう継続的なモニタリングを行っています。

坂口：M&Aのプロセスについて、市場からは、「もっと早くできたのではないか」とスピード感を問う声もありました。意思決定のプロセスや判断の妥当性についてはどうお考えでしょうか。

前田：2021年の資本業務提携から始まり、持分法適用会社化、経営陣の派遣、そして完全子会社化に至る一連のロードマップは、各フェーズでの成果とリスクを検証し、妥当性を見極めた上で進めてきました。段階を経ることで、より説明責任を果たせる確実なプロセスを構築できたと考えています。

和田：私も同様に受け止めています。慣れない大型のM&Aだったということもあり、確かにじっくりと時間をかけたことは事実ですが、各段階でのガバナンスが機能したことで、以前よりも自立的かつ確実な意思決定のスピードは上がっていると捉えています。

坂口：ありがとうございます。社外取締役が単なるブレーキ役ではなく、経営陣が自信を持って適切なリスクテイクを行えるよう、戦略の意義や株主利益の向上、少数株主への配慮、PMIの実効性などを検証し、意思決定の質を高めていることがよくわかりました。それがここ1年の株価上昇にもつながっているのだと改めて実感しました。

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

「なぜ勝てるのか」を追求するグローバル戦略

豊田合成のグローバル戦略は、従来の「顧客要請」や「自社事情」を起点とした受動的な戦略立案から、競合比較や市場データに基づいて「自社の勝ち筋」を示す主体的な戦略立案へと進化している。社外取締役は、徹底したデータ検証を求め、各事業部の意思決定プロセスに競合ベンチマークを定着させてきた。

坂口：中国系メーカーの台頭など競争環境がますます激化する中、インドと北米という成長市場において、豊田合成が他社と一線を画し、確固たるポジションを獲得できているのはなぜでしょうか。取締役会では、どのような議論が行われているのかお聞かせください。

和田：インドと北米は、異なるアプローチで成長を目指す必要があります。すでに現地化が進んでいるインドにおいては、現地メーカーの開拓が鍵です。これには現地の開発思想に寄り添う「マーケットイン」が不可欠であり、現地のニーズを汲み取った提案ができる体制の構築と人材の育成を急いでいます。

一方、最大顧客であるトヨタ自動車を中心に拡大してきた北米は、現地化という意味ではこれからです。北米においても非トヨタ自動車を求めるのであれば、人材の活用方針などを含め、2030年の先を見据えた組織の抜本的な刷新に取り組む必要があります。

前田：私はグローバル市場での成功には5つの現地化、すなわち「生産」「調達も含めた製品」「技術開発」「人材」、そして「経営」、これらの現地化が不可欠だと考えています。この観点から見れば、まだ道半ばです。若手社員の外部派遣や研修など、グローバル人材の育成には注力し始めていますが、さらに加速させる必要があると考えています。

坂口：インドなどの成長市場への投資判断において、多様な海外経験や客観的な視点を持つ社外取締役として、前田さんはどのような変化を求めて来られたのでしょうか。

前田：2023年のアドバイザー就任当時、グローバル戦略立案の前提となる一次データの収集不足やデータそのものの解像度の低さに大きな問題意識を持ちました。そこで、基礎データを徹底的に集め、それをマーケティングに落とし込むことの必要性を繰り返し提言しました。その結果、現在では各事業部の資料に「競合ベンチマーク」が定着し、自社の市場シェアと狙うべきターゲットが整理されるなど、戦略立案プロセスが劇的に変化しました。豊田合成のグローバル戦略は、顧客要請や自社事情ではなく、競合比較や市場データに基づいて勝ち筋を見出す戦略へと進化しているのです。中国系メーカーの台頭など、競争環境がますます厳しさを増す今だからこそ、取締役会においても、データを起点に「なぜ勝てるのか」を徹底的に追求しています。

坂口：グローバル戦略を加速させるにあたり、現在の本社主導によるガバナンス体制や、海外拠点の経営体制にはどのような課題があり、今後どう変革していくべきだとお考えですか。

前田：グローバル戦略を成功へと導くためには、海外拠点における経営体制の抜本的な改革、つまり「経営の現地化」が不可欠です。これまでは完全なハブ＆スポーク型の体制でしたが、今後は各地域のイニシアチブを重視する経営へとシフトすることが必要です。すでにインドでは現地人材がトップを務め、経営判断においても重要な役割を担っています。こうした成功事例をモデルケースとして、他の地域へ横展開することが、これからの重要な課題です。

成長戦略を実行する人的資本の見える化

グローバル戦略の実効性を左右するのは、現地で迅速に意思決定ができる経営人材と、事業領域の壁を越えて挑戦できる次世代リーダーの育成である。社外取締役は、役員人事委員会を通じて、人的資本が戦略実行のボトルネックにならないよう、次世代リーダーの「見える化」とダイナミックな配置を強く求めている。

坂口：グローバル戦略を成功へとつなげるためには、戦略の実行を支える経営人材と次世代リーダーの育成も大きな課題です。自動車部品業界では、海外経験層の固定化といった課題がある中、豊田合成ではグローバル人材の育成をどのようにモニタリングされているのでしょうか。

和田：社外取締役に就任後、海外拠点のマネジメント体制をレビューしたところ、現地人材がトップを務める拠点はインドだけと知り驚きました。半導体業界の前職では、約8割の拠点で現地人材が経営トップを務めていましたから、この現状をグローバル経営における大きな課題だと認識しました。グ

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ローバル戦略の実行には、現地の顧客と対等に渡り合える現地人材が不可欠です。私たち社外取締役は、役員人事委員会をはじめとするガバナンスの枠組みを通じて、次世代を担う人材の「見える化」を常に求めています。現時点ではその姿は見えていないため、今後はその評価基準や育成プロセスの開示をさらに促し、人材におけるガバナンスの実効性を継続的にモニタリングしていく方針です。

前田：実は、昨年の新入社員には「グローバルに活躍したい」という思いを持った社員が想像以上に多く、大いに勇気づけられました。しかし、その志を維持し、実際に海外赴任に挑戦できるかというと疑問が残ります。われわれ社外取締役は、既存の事業領域ごとに人材を囲い込んでしまう傾向が、育成の壁になっているのではないかという危惧を持っています。この壁を取り払い、事業領域を超えて活躍できるマルチな人材を育てるために、社外取締役全員がワンボイスとなって、流動性を高める人事改革を促し、戦略実行を支える人的資本の強化を求めていきます。

坂口：事業領域を超えた流動性は、将来の経営層の育成にも直結します。御社のタイ拠点をたびたび訪問しますが、その度にナショナルスタッフが主体となって、現場に根差した改善活動に取り組んでいる姿を目にします。こうした自立的な活動がグローバルに展開されるなど、具体的な成果に結びつくことを期待しています。

持続的な企業価値向上を実現する経営の仕組みづくり

PBR1倍超の達成はゴールではなく、持続的な企業価値向上に向けたスタートラインに過ぎない。不採算領域のテコ入れと成長投資をつなぐポートフォリオ・マネジメントの実効性を高めるため、役員報酬制度の改革をはじめ、ガバナンスを経営の意思決定に直接連動させる仕組みづくりが進んでいる。

坂口：現在の役員報酬は依然として固定比率が高く、株式報酬は約10%にとどまっています。持続的な企業価値向上へのコミットメントを高めるために、TG-ROICなどの資本効率指標やTSRを役員報酬の評価指標と連動させるなど、経営陣に変革を促す報酬制度の検討状況をお聞かせください。

和田：役員報酬のKPIは、当社が何を目指しているのかを社内外に示す意思表示の一つです。役員報酬委員会でも、短期目標と長期目標のバランス、固定報酬と変動報酬のバランスの最適化に向けた見直しを進めています。具体的には、TG-ROICやROE、TSRに加え、CO_2削減や女性管理職比率といった非財務指標も視野に入れ、変革を促す実効性の高い仕組みづくりを進めています。

坂口：現在、多くの自動車部品メーカーがPBR1倍割れという課題に直面する中、足元で1倍超を達成したことは市場も注目しています。しかし、1倍超はゴールではなく、真の企業価値向上に向けたスタートラインに過ぎません。企業価値向上を持続的なものとするために、乗り越えるべき課題をどう捉えていますか。

前田：PBR1倍超を達成したことで、社内には「決してこの水準を下回らず、維持・発展させていく」という強いコンセンサスが醸成されつつあります。これを確固たるものにするために、今後は事業ポートフォリオの適正化を進め、成長投資を一段と加速させることで、持続的な成長と企業価値の向上につなげていかなければなりません。それが当社が目指す、企業価値を最大化する自立的経営の実現にもつながるのです。

和田：その通りですね。今までの延長線上から脱却し、不採算事業・製品へのテコ入れを進めるとともに、コア事業で稼ぐ力を高め、その原資を次世代の成長投資へとつなげるポートフォリオ・マネジメントの高度化が大きな課題です。「2030事業計画」のさらに先を見据えて、既存の事業領域と新規の事業領域にどう取り組んでいくのか、トヨタ自動車向けビジネスと非トヨタ向けビジネスにどう取り組んでいくのか、持続的成長へのシナリオを市場に明確に示していかなければなりません。

当社の次世代技術であるGaNパワー半導体のような、失敗のリスクが伴う挑戦であっても支えることのできる仕組みを構築することで、さらなる企業価値向上につなげていきます。

前田：和田さんからもお話のあった通り、まずは収益性の低い事業の峻別も含めた選択と集中を徹底し、投資効率を最大化するための事業ポートフォリオの最適化を進めなければなりません。私たち社外取締役は、この取り組みが市場の規律に沿って実効性高く進められるよう、モニタリング機能をさらに強化し、豊田合成の持続的な企業価値の向上に貢献していきます。

坂口：ありがとうございます。今期の見通しでもROE10%という水準を達成しつつあるからこそ、投資家はもう一段上のステージへと至ることを求めています。

本日の議論を通じて、社外取締役の皆様が、経営の意思決定に対して市場目線から論点を提示し、変革を後押ししていることがよくわかりました。今後は、こうした議論が具体的な成果としてどのように現れてくるのか、引き続き注目していきます。

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、社外の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・精神を踏まえた様々な施策を自律的に実践することで、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

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9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。

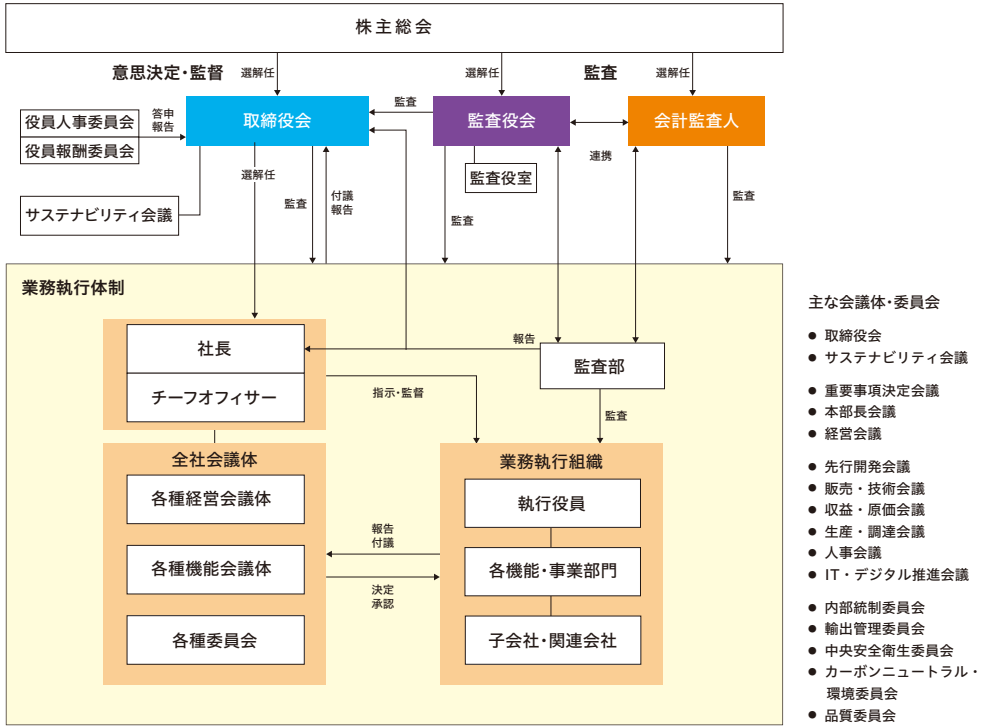
また、経営の重要な事項については、重要事項決定会議、本部長会議、経営会議を毎月開催し、さらに安全・品質・環境・技術・収益・人事などの主要機能に関する機能会議体および各種委員会を適宜開催し、的確な経営判断を行っています。

監査役会は、監査役5名で構成され、監査役会を定期的に開催するとともに、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（2025年度）
役員報酬委員会 （2025 年度開催回数 :3 回 ）	取締役の報酬制度および個人別報酬の審議・決定 (譲渡制限付株式報酬など)	宮﨑取締役会長 齋藤取締役社長 和田社外取締役 (* 議長) 古川社外取締役 前田社外取締役 粟生社外取締役	3 回 /3 回 3 回 /3 回 3 回 /3 回 3 回 /3 回 3 回 /3 回 3 回 /3 回
役員人事委員会 （2025 年度開催回数 :2 回 ）	取締役および監査役の選解任に関する議案の協議 (社長の選定など)	宮﨑取締役会長 齋藤取締役社長 和田社外取締役 (* 議長) 古川社外取締役 前田社外取締役 粟生社外取締役	2 回 /2 回 2 回 /2 回 2 回 /2 回 2 回 /2 回 2 回 /2 回 2 回 /2 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）を設置しています。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」における協議結果に基づき、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	取締役									監査役					スキル選定理由・定義
氏名 / スキル	宮﨑 直樹	齋藤 克巳	安田 洋	苗代 光博	蜂須賀 正義	和田 節 社外 独立	古川 雅典 社外 独立	前田 茂樹 社外 独立	粟生 万琴 社外 独立	大磯 健二	藤田 佳幸	加古 慈 社外	桑山 斉 社外 独立	横井 正彦 社外 独立	当社の持続的な成長および企業価値向上を目指し、中長期経営計画推進のために取締役会・監査役会が必要とするスキルを選定しています。
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（2025年度）	17回/17回	17回/17回	17回/17回	17回/17回	15回/15回 *1	17回/17回	17回/17回	17回/17回	17回/17回	17回/17回	15回/15回 *1	17回/17回	17回/17回	17回/17回	
監査役会出席回数（2025年度）	–	–	–	–	–	–	–	–	–	13回/13回	10回/10回 *1	13回/13回	13回/13回	13回/13回	

*1. 2025年6月就任以降の回数

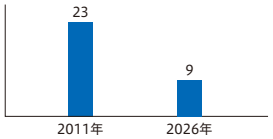
ガバナンス

取締役・監査役員数の変遷

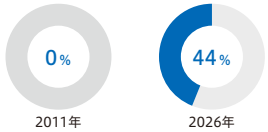
2012年に執行役員制度を導入し、取締役総数を2011年の23名から9名に削減し、2015年には社外取締役を初選任しています。

現在の体制は取締役総数が9名、そのうち社外取締役数は4名で比率は44%です。社外取締役のうち1名は女性であり、客観性と多様性を高めていきます。

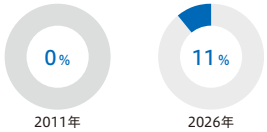
取締役人数(名)



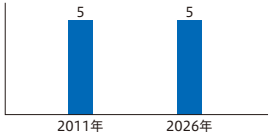
社外取締役比率



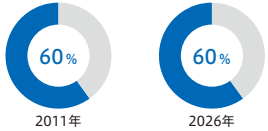
女性取締役比率



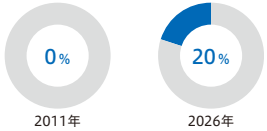
監査役人数(名)



社外監査役比率



女性監査役比率



ガバナンス体制強化への主な取り組み

	2012	2015	2019	2020	2021	2022	2023	2024
取締役会・監査役会	●取締役選任数の削減		●社外取締役比率を1/3に変更 ●役員報酬委員会および役員人事委員会設置 ●女性取締役を登用	●両委員会の議長に独立社外取締役を選任 ●女性監査役を登用				●社外取締役比率を1/2に変更 ●取締役会の決議権限変更(執行側へ一部権限委譲)
業務執行体制	●執行役員制度導入	●コーポレートガバナンスコード適用開始	●執行役員数の削減				●チーフオフィサー制度導入	
会議体・委員会	●企業行動倫理委員会 →		●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			
	●環境委員会 →				●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。

2025年度 取締役会の主な付議事項・報告事項

テーマ	主な付議事項・報告事項
経営・事業戦略	・中長期事業戦略 ・新規事業戦略 ・年度方針 ・資本政策 ・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	・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
投融資案件	・国内外生産拠点 拡張に伴う建屋・設備投資 ・国内外子会社資金融資

2025年度 取締役会の主な付議事項・報告事項

	1Q	2Q	3Q	4Q	計
付議事項	15	5	9	13	42
報告事項	12	10	15	15	52
計	27	15	24	28	94

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。

2025年度におきましても全取締役9名、全監査役5名に対してヒアリングを行い、実効性の検証を行いました。その結果、各項目について改善が認められ、実効性は向上し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。

また、課題とされていました、「中長期戦略の議論」については、2024年度から議論を推進してきた事業戦略・地域戦略・機能戦略をベースに、2025年度は事業軸と地域軸を掛け合わせたクロスでの戦略議論へと発展させてきました。また、市場成長を上回る成長を目指すインド事業では、社外取締役の現地視察を通じて重点戦略の深掘りを進め、戦略の実行確度を高めました。課題として、2030年以降も見据えた戦略議論の深化、ステークホルダーを意識した企業価値向上に関する議論が必要との意見がありましたので、これらの改善点を踏まえ、取締役会の一層の実効性向上に取り組んでいきます。

取締役会実効性評価プロセス

〈評価方法〉	〈ヒアリング項目（大項目）〉
インタビュー：取締役 9 名および監査役 5 名 評価プロセス：インタビューおよび匿名性を担保したヒアリング結果分析	・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

2024年度 取締役会実効性評価課題と2025年度の取り組み

2024年度実効性評価課題	2025年度の取り組み
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	・事業軸と地域軸を掛け合わせたクロスでの戦略議論を開始 成長ドライバーであるセーフティシステム事業・内外装事業を中心に、重点市場の米州・インドの戦略を議論。特にインド事業では現地視察を通じて、重点戦略を深掘り
社外、社内役員間の取締役会以外での情報交換の機会	・社内外役員のコミュニケーションの充実 社外役員懇談会の活用（3回）

2025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
2030 年以降も見据えた戦略議論の深化	取締役会の場に限定せず、広く意見交換できる場を企画
ステークホルダーを意識した企業価値向上に関する議論	
取締役会資料の改善	議論してほしい点・リスクを明確にした資料作成による効率的運営

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4名の方々に社外取締役になっていただいており、主に会社経営、モノづくり、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、1名の女性取締役を選任しています。

この4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実施していただいています。モニタリングのサポートは、当社の各部門により事業内容や課題を説明、さらには国内外子会社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います。その上で、取締役会の決議前に各議案の背景と内容をしっかりと説明し、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います。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います。

社外取締役・社外監査役

2026年6月24日開催の定時株主総会において、社外取締役として、和田節氏、古川雅典氏、前田茂樹氏、粟生万琴氏の4名を選任しました。

また、社外監査役は、加古慈氏、桑山斉氏、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	和田　節	○	長年にわたりモノづくり企業の経営に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	古川　雅典	○	多治見市議、岐阜県議、多治見市長として、合計9期36年間にわたり地方自治や市政運営に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	前田　茂樹	○	長年にわたる海外勤務・国際関連業務の経験や行政官庁・経済界などとの幅広いネットワークを基盤とした優れた国際感覚に加え、理事（役員）としてJETRO全体の組織運営・マネジメントに携わっていた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	粟生　万琴	○	先端ITビジネスの起業家・経営者としての経験に加え、新規事業の創出、DX、ダイバーシティ推進などの企業支援を通じて、広く人材育成に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
社外監査役	加古　慈		トヨタ自動車株式会社において車両開発部門・材料開発部門を中心とした経験に加え、同社において常務役員として経営に携わった経験を有しており、その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。
	桑山　斉	○	弁護士としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	横井　正彦	○	経営者としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映いただくため。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。

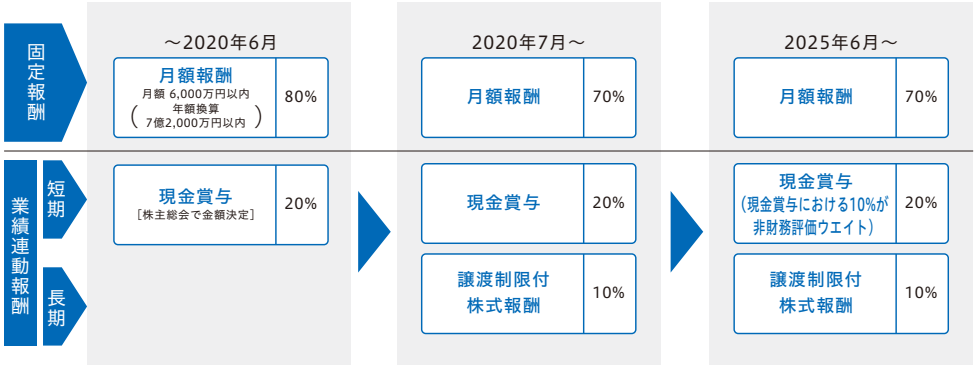
役員報酬などについて

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

月額報酬は、職責や経験、および他社の動向を反映させた固定報酬としています。現金賞与は、各期の連結営業利益をベースに、年度計画達成状況、従業員の賞与水準、他社動向、中長期業績、過去の支給実績およびESG経営貢献度なども総合的に勘案して決定しています。なお、2023年度の実効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協議を経たのち、取締役の個人別の報酬額を決めています。2026年2月には、取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定を決議しました。これにより、取締役会の委任決議に基づき、社外取締役が議長を務め、また過半数を占める役員報酬委員会が取締役の個人別の報酬額の具体的内容を決定することに変更しました。

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	業績連動報酬	非金銭報酬	
		月額報酬	現金賞与	株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	395	210	153	31	6
監査役（社外監査役を除く）	78	78	—	—	3
社外役員	90	90	—	—	8

（注）1.現金賞与については、2025年度における引当金繰入額です。
2.上記の員数には、2025年6月19日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役1名、2025年11月30日をもって退任した社外取締役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、9名で構成された監査部を設置しています。期首に取締役会で報告された内部監査計画に基づき、経営目標の達成とともに、不正や誤謬の予防を目的として、適法性と合理性の観点から業務全般にわたる内部監査を実施しています。また、各機能部門は、それぞれの機能に応じた内部統制を整備しており、監査部による内部監査活動は、その整備状況および運用状況のモニタリングを含んでいます。

内部監査活動の結果は、経営者、取締役会、監査役会および内部統制委員会に報告されます。加えて、被監査部門には監査結果に基づく改善勧告を行い、改善計画および改善結果を確認することで、内部監査の実効性を高めています。また、内部監査計画は監査役との意見交換を通じて作成されます。さらに、内部監査活動の実施状況や監査結果については随時監査役に報告し、情報を共有しています。

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2025年度会計監査業務を執行した公認会計士は、小林正英氏および川曲弘城氏であり、PwC Japan有限責任監査法人に所属しています。

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

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

中東地域などの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、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

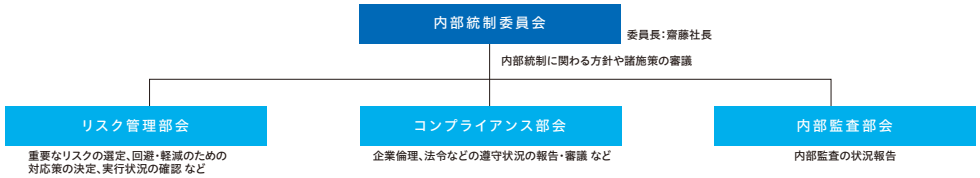
基本的な取り組み

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。

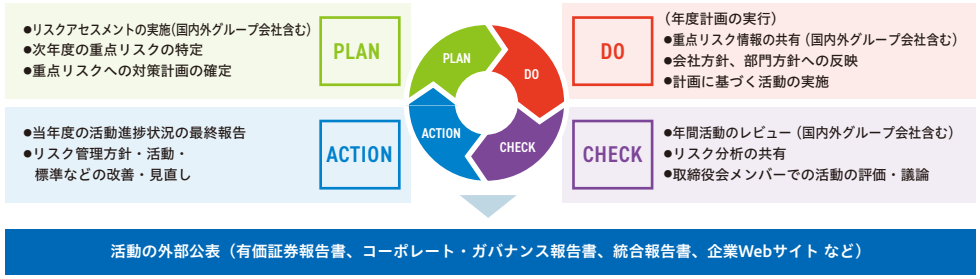
具体的には、社長を委員長とする「内部統制委員会」を年2回開催し、その中で構成される「リスク管理部会」にて、各々の重点リスクの議論やリスク低減活動のフォローをしています。重点リスクの選定は、毎年、外部環境と内部環境の分析により、経営への影響度合いと発生の可能性をベースに、リスク評価を行っています。

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。

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



2025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、多様なパワートレインの見通し、中資系カーメーカー・部品メーカーの海外で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、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。

中東情勢への対応としては、供給に懸念のある材料の確保のためにサプライチェーンの見直しや顧客と協業で供給量の適正配分の取り組みを行っています。加えて独禁法や取適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。さらに、リスク発生時の初動対応として、サイバー攻撃発生時の実務面の初動対応整理や、地政学リスクを想定した机上演習を実施しました。

※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

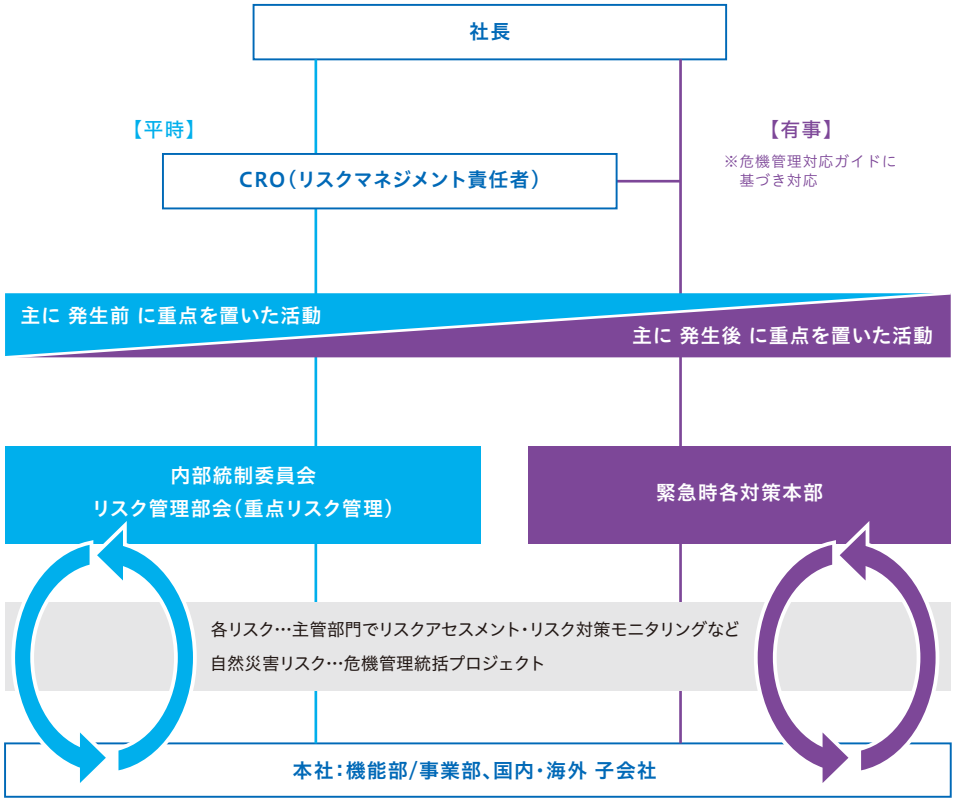
リスクマネジメント

また、重点リスクにおいて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。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。

グローバルでのリスクマネジメント強化に向けては、2025年度に各地域のリスク管理責任者を選定しました。

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

2026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、ネイチャーポジティブへの対応や、多様なパワートレインの動向に応じ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5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を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、中東地域紛争による資材高騰などをリスク要因として選定しました。これらを含む全9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靭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	●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） ●米国政策と対応（地政学リスクなど） ●各国規制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 ●取引適正化
	中	●火災・爆発事故による企業活動の停止

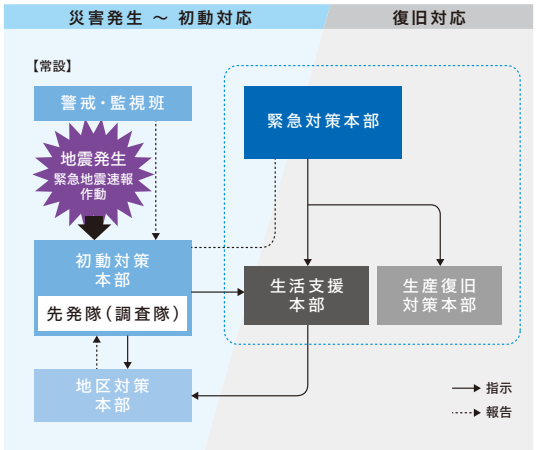
リスクマネジメント

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260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。

● 大規模災害時のイメージ



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に実施。「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。

● 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・災害時まで様々な用途で使用される無線　※2 被害を受けたシステムを復旧・修復する体制(Disaster Recovery)
※3 コンピュータ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、デジタル化の進展やサイバー攻撃の高度化、サプライチェーンを標的とした攻撃の増加などを踏まえ、情報セキュリティおよび機密情報管理を経営上の重要課題と位置づけています。事業活動を支える情報資産とシステムの保護に加え、調達・生産・出荷・決算業務など重要業務の継続性確保を目的として、グローバルでのセキュリティ強化に取り組んでいます。

特に、本社、国内外関係会社および仕入先を含むサプライチェーンについては、事業影響度やリスク評価結果に基づき、重要拠点や重要取引先から優先的に安全性の評価・改善を実施することで、全体のサイバーレジリエンス向上を図っています。

また、インシデント発生時の迅速な対応と早期復旧を実現するため、グローバルでの連携体制の整備を進めるとともに、経営層を含めたインシデント対応訓練を継続的に実施しています。さらに、海外拠点を含むグローバルセキュリティ会議体や啓発活動を通じて、グループ全体のセキュリティ意識および対応能力の向上に取り組んでいます。

これらの活動状況やリスク評価結果は定期的に経営層へ報告され、変化する脅威環境や事業環境を踏まえながら継続的な改善を進めています。当社は、情報資産の保護と事業継続性の確保を通じて、持続的な企業価値向上とステークホルダーからの信頼確保に努めていきます。

● サイバーセキュリティ対策の主な取り組み

区分	主な取り組み
予防	●PC暗号化　●メール誤送信対策　●アクセス制御　●EDR導入　●ファイアウォール設置 ●不審メール防御強化
監視	●不正通信監視　●脆弱性監視
復旧	●インシデント対応訓練　●データバックアップ保全強化
教育・啓発	●標的型メール訓練　●グループ会社監査　●サプライヤ評価　●グローバル啓発活動

コンプライアンス

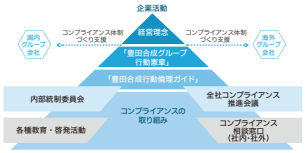
基本的な考え方

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。

豊田合成のコンプライアンス推進体制



コンプライアンスの具体的な取り組み

» 取り組みの詳細はHPをご参照ください。
https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/governance/compliance/

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。

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	階層別	役員向け研修・勉強会	当社役員	会社法、善管注意義務など	随時
		新任管理職研修	新任管理職	コンプライアンス、管理職としての心構え、独禁法、贈収賄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（独禁法、贈収賄を含む腐敗防止全般）	1回/年
		入社5年次研修	一般職（技能職）	製造現場におけるコンプライアンス	1回/年
		新入社員研修	新入社員	コンプライアンス、各種法律	入社時
	リスク別	海外赴任前研修	管理職・一般職	海外におけるコンプライアンス留意点（独禁法、贈収賄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腐敗行為、独禁法違反等の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　アンケート」を実施し、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。また、これらの活動は全役員が参加する内部統制委員会にて報告されています。

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」を社内外に設置し、相談者が通報したことで不利益な取り扱いを受けることがないよう適切に運用しています。当社および国内グループ会社共通の社外窓口は、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。海外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。2025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79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（単体・国内子会社）

年度	2022	2023	2024	2025
件数	66	84	68	79

役員一覧

取締役会長
宮﨑 直樹（みやざき なおき）

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）

取締役・
社長執行役員・CEO
齋藤 克巳（さいとう かつみ）

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
2026年 6月　当社取締役・社長執行役員（現任）

取締役・
副社長執行役員・
COO・CMO
安田 洋（やすだ ひろし）

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
2026年 6月　当社取締役・副社長執行役員（現任）

取締役・執行役員・
CTO
苗代 光博（なわしろ みつひろ）

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
蜂須賀 正義（はちすか まさよし）

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
和田 節（わだ たかし）

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　同社取締役・常務執行役員
2012年 6月　同社取締役・専務執行役員
2015年 4月　同社代表取締役社長
2021年 6月　同社取締役会長
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
古川 雅典（ふるかわ まさのり）

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）

社外取締役
前田 茂樹（まえだ しげき）

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）

役員一覧

社外取締役
粟生 万琴（あおう まこと）

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
大磯 健二（おおいそ けんじ）

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
藤田 佳幸（ふじた よしゆき）

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
加古 慈（かこ ちか）

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
桑山 斉（くわやま ひとし）

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（現任）
2011年 5月　マックスバリュ西日本株式 会社社外監査役
2012年 4月　大阪弁護士会副会長
2013年 4月　京都大学法科大学院非常勤 講師
2015年 5月　マックスバリュ西日本株式 会社社外取締役
2020年 4月　弁護士法人御堂筋法律事務 所代表社員弁護士
2020年 6月　ゼット株式会社社外取締役 （監査等委員）（現任）
2022年 6月　当社監査役（現任）

社外監査役
横井 正彦（よこい まさひこ）

1978年 4月　株式会社朝日新聞社入社
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
林 幹根

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）		2016年度（2017年3月期）	2017年度（2018年3月期）
経営実績	売上高	755,601	806,938
	営業利益	40,675	41,136
	経常利益	39,007	43,200
	税金等調整前当期利益	31,288	35,775
	親会社株主に帰属する当期純利益	16,233	21,175
財政状況	現金及び現金同等物	97,553	104,309
	流動資産	305,273	328,524
	有形固定資産	245,666	259,537
	固定資産	315,425	333,819
	総資産	620,699	662,388
	短期借入金※	31,762	43,722
	流動負債	170,574	189,075
	社債	–	10,000
	長期借入金	57,261	54,458
	固定負債	110,663	119,403
	負債合計	281,237	308,479
	株主資本	311,127	324,890
	（参考）有利子負債	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	60,401	60,848
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△82,131	△39,201
	財務活動によるキャッシュ・フロー	14,794	6,541
主要指標	売上高当期純利益率［%］	2.1	2.6
	総資産回転率［回転］	1.25	1.26
	自己資本比率［%］	50.7	49.6
	ROE［%］	5.2	6.6
	設備投資	55,218	64,816
	減価償却費	40,902	44,037
	研究開発費	27,164	27,864
	期末従業員数（連結）［人］	36,679	38,234
1株当たり情報	1株当たり配当金［円］	53.00	56.00
	基本的1株当たり当期利益（EPS）［円］	125.42	163.60
	配当性向［%］	42.26	34.23

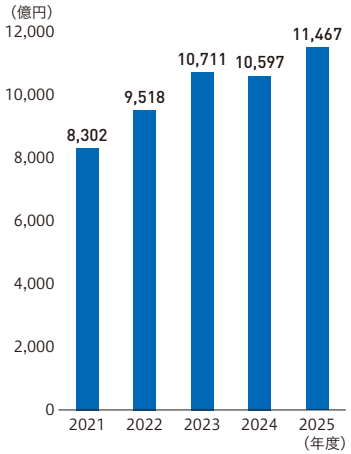
※ 1年以内返済予定の長期借入金および1年内償還社債を含む

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）	2025年度（2026年3月期）
売上収益	807,958	840,714	812,937	721,498	830,243	951,877	1,071,107	1,059,798	**1,146,772**
営業利益	35,179	36,525	17,888	36,479	34,172	35,069	67,703	59,844	**79,551**
税引前利益	35,507	37,356	16,106	37,301	37,696	35,323	71,801	59,168	**90,221**
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	**62,009**
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	**131,814**
流動資産	357,666	382,106	359,565	380,578	425,165	419,108	455,187	438,148	**486,926**
有形固定資産	241,581	257,728	273,479	290,246	316,901	327,838	341,789	338,243	**379,884**
非流動資産	321,819	326,023	349,619	394,577	434,137	446,192	478,160	474,890	**505,981**
資産合計	679,485	708,129	709,185	775,155	859,302	865,300	933,347	913,039	**992,907**
社債及び借入金	43,722	32,396	44,657	42,835	43,924	32,906	38,937	19,067	**46,810**
流動負債	195,392	194,309	180,653	185,535	209,396	196,047	216,906	185,715	**248,732**
社債及び借入金	64,511	93,089	103,399	109,379	129,772	130,116	99,441	90,458	**76,527**
非流動負債	118,435	133,674	158,256	169,164	187,111	182,885	149,706	138,920	**129,013**
負債合計	313,828	327,983	338,909	354,700	396,508	378,932	366,612	324,635	**377,746**
親会社の所有者に帰属する持分合計	340,546	354,120	345,070	391,083	428,804	448,413	522,337	542,625	**568,563**
（参考）有利子負債	108,233	125,486	148,057	152,215	173,696	163,022	138,378	109,526	**123,338**
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	**131,691**
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	**△49,646**
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	**△70,894**
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	**5.4**
総資産回転率［回転］	1.23	1.21	1.15	0.97	1.02	1.10	1.19	1.16	**1.20**
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	**57.3**
ROE［%］	6.4	6.7	3.2	9.6	5.7	3.6	10.6	6.8	**11.2**
設備投資	53,411	46,891	41,835	46,589	49,749	48,897	49,409	57,416	**58,528**
減価償却費	32,545	32,927	35,323	35,527	38,499	44,814	47,995	50,353	**51,068**
研究開発費	27,684	30,025	31,374	31,000	33,543	34,254	39,295	41,938	**44,613**
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	**41,304**
1株当たり配当金［円］	56.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	105.00	**138.00**
基本的1株当たり当期利益（EPS）［円］	165.04	180.09	86.74	271.99	180.39	123.62	400.22	286.00	**494.11**
配当性向［%］	33.93	33.32	69.17	22.06	33.26	48.55	23.64	36.75	**26.90**

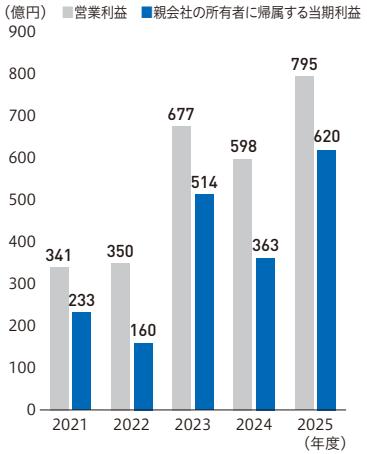
財務ハイライト

※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。

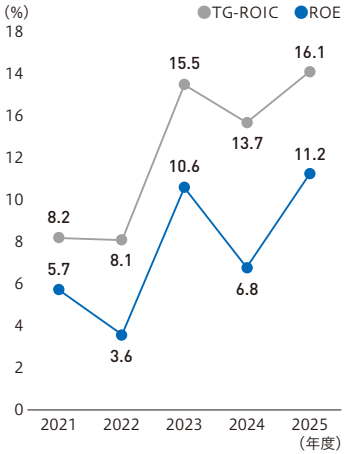
売上収益



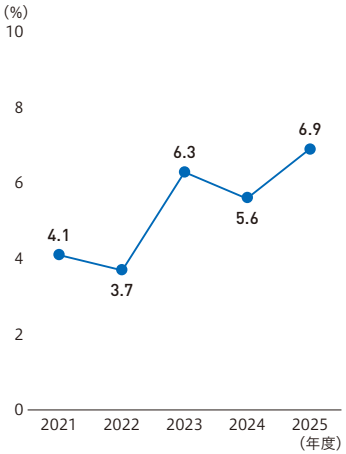
営業利益／親会社の所有者に帰属する当期利益



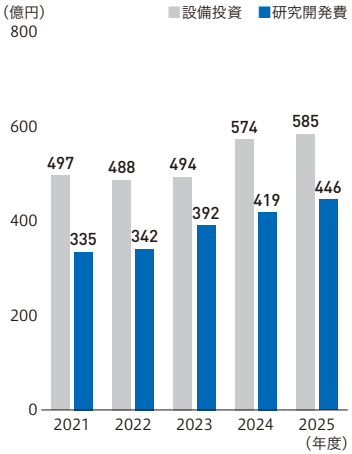
ROE／TG-ROIC



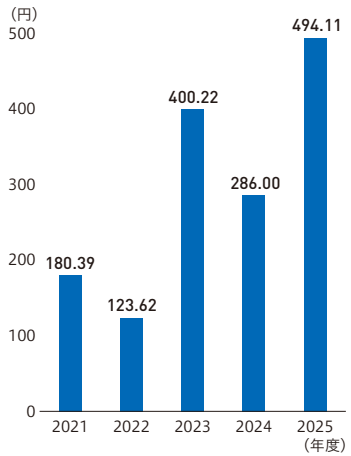
営業利益率



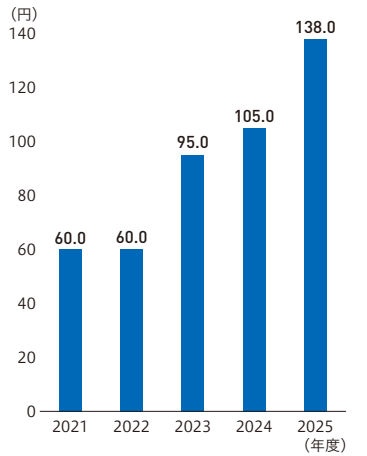
設備投資／研究開発費



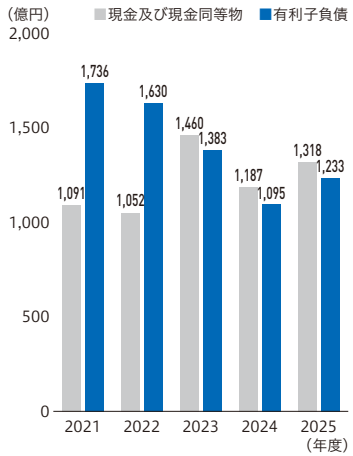
基本的1株当たり当期利益



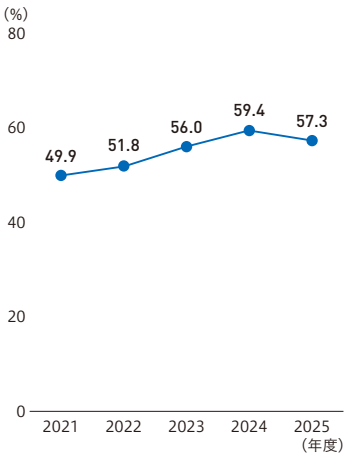
1株当たり配当金



現金及び現金同等物／有利子負債



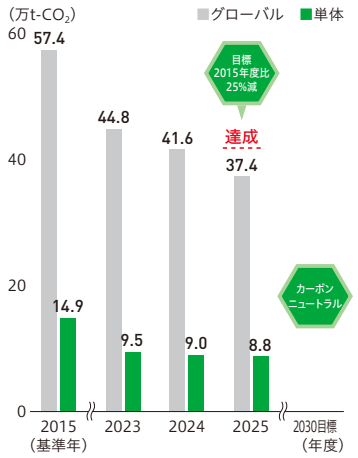
親会社所有者帰属持分比率



非財務ハイライト

環境〈Environment〉

CO_2排出量（Scope1,2）



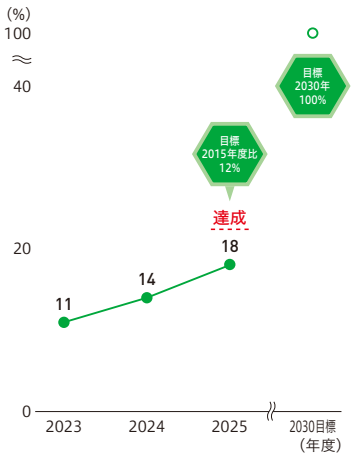
Scope3カテゴリ別CO_2排出量（2025年度実績）［グローバル］

排出量（万t）

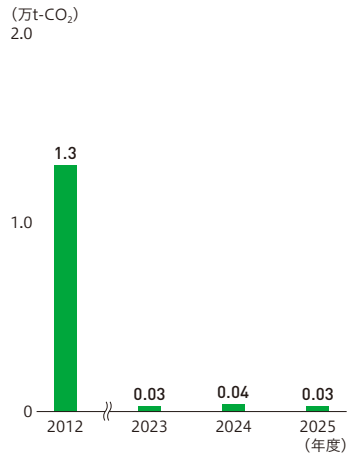
25年度実績	CO_2排出量（Scope3カテゴリ別）	合計261.0			
カテゴリ1	購入した製品・サービス	201.3	カテゴリ9	下流の物流	0.3
カテゴリ2	資本財	18.8	カテゴリ10	販売した製品の加工	5.9
カテゴリ3	燃料およびエネルギー関連活動（Scope1,2 に含まれない）	6.5	カテゴリ11	販売した製品の使用	0.0
カテゴリ4	上流の物流	15.1	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	1.3
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	3.5	カテゴリ13	下流のリース資産	（注）
カテゴリ6	出張	2.6	カテゴリ14	フランチャイズ	（注）
カテゴリ7	従業員の通勤	4.2	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）

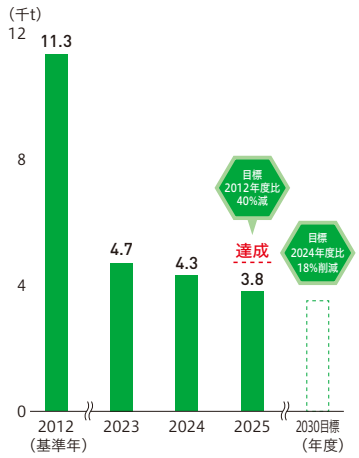
再生可能エネルギー導入率［グローバル］



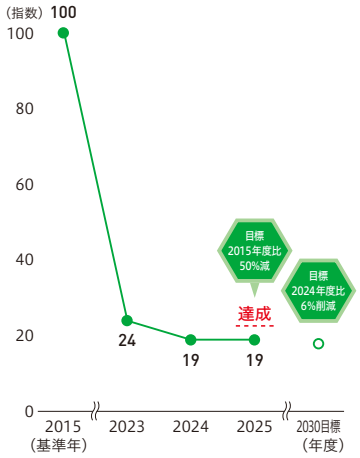
温室効果ガス（6ガス）排出量（CO_2換算）【単体】



産業廃棄物量【単体】

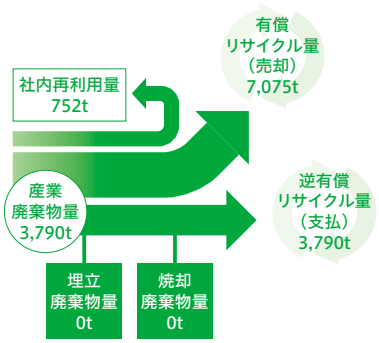


売上高当り廃棄物量（指数※2）【海外グループ会社】

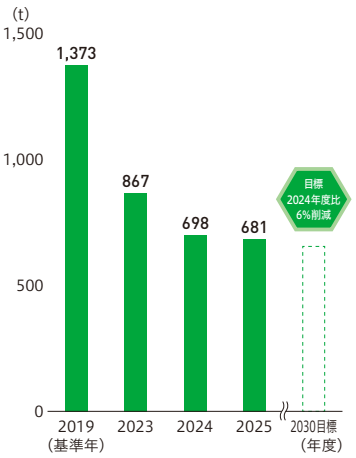


※2 基準年を100とした場合の数値

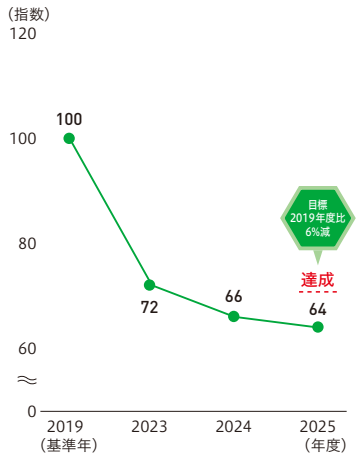
廃棄物発生量・処理状況（2025年度）【単体】



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】



※3 基準年を100とした場合の数値

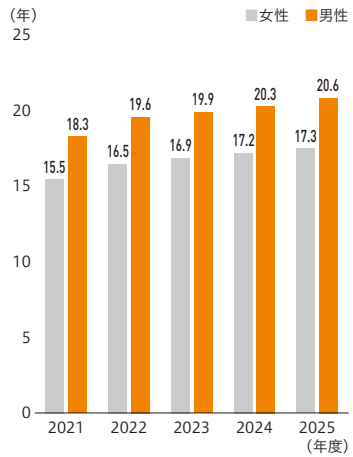
非財務ハイライト

社会〈Social〉

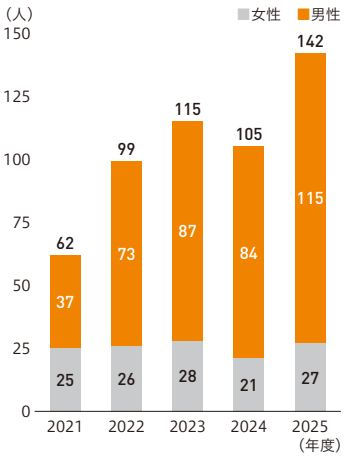
2025年度重点項目の実績と2026年度・2030年度目標【単体】

重点項目	2025年度実績	2026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	46名(4.0%)	49名(4.2%)	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)	41%(グローバル)	44%以上(グローバル)	60%
中途採用者の管理職比率	33%	(未設定)	30%
障がい者雇用	2.86%[国内グループ全体]	2.7%	—
エンゲージメントサーベイ結果(肯定的評価)	61%	64%	75%
平均残業時間	15.9H/月・人	(未設定)	—
年休取得率	94%	(未設定)	—
男性社員の育児休業取得率	82.7%	85%	100%
男女の賃金差異	79.1%	80%	82%

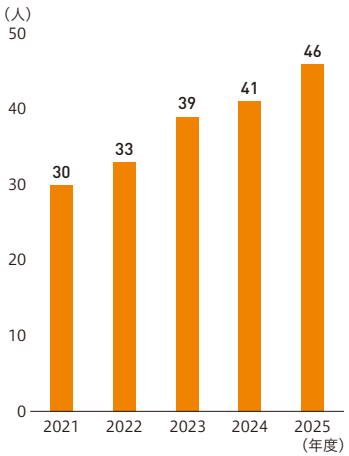
男女別平均勤続年数【単体】



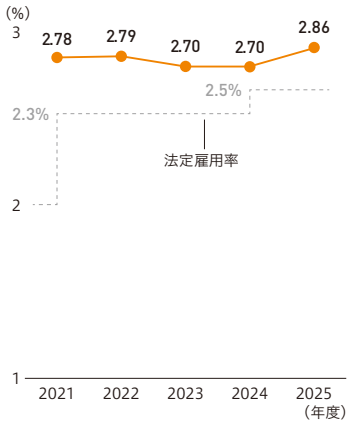
男女別育児休業取得数【単体】※1



女性管理職者数【単体】

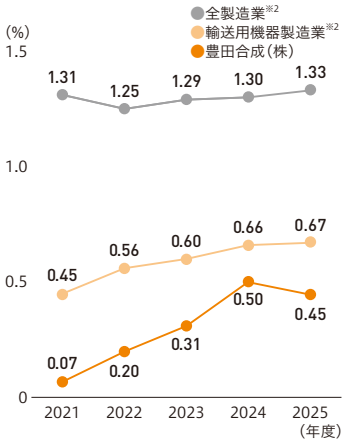


障がい者雇用率【国内グループ全体】



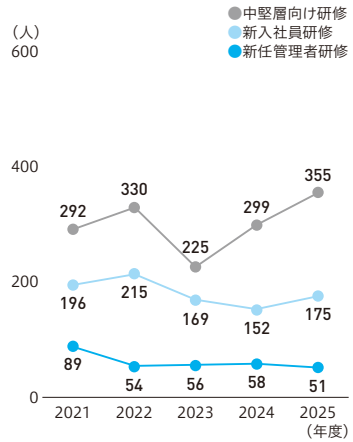
労働災害発生率(休業度数率)【単体】

$$休業度数率 = \frac{労働災害における死傷者数(人)}{延べ労働時間} \times 100万$$



ガバナンス〈Governance〉

コンプライアンス研修受講者数【単体】



※1 当該年度に育児休業を開始した人数

※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)

IR活動・投資家情報

IR活動

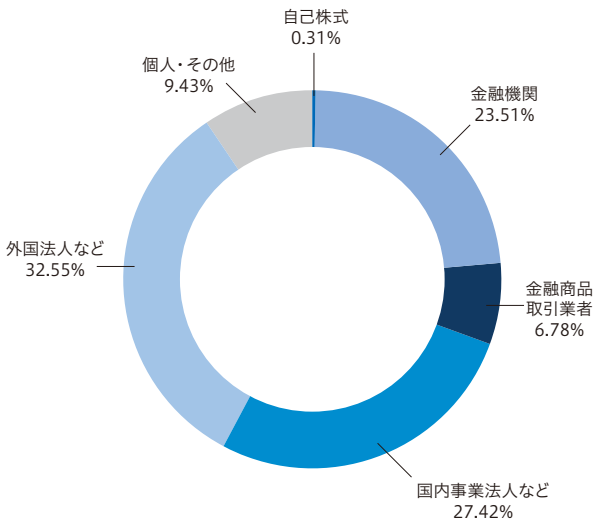
当社は投資家・アナリストなどとの対話を重要視しており、経営陣へのフィードバックを積極的に行い、企業価値向上につなげています。

活動	2022年度	2023年度	2024年度	2025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	269回
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	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	3回
証券会社主催コンファレンス	2回	3回	4回	4回
個人投資家向け説明会	1回	1回	2回	6回

投資家情報 （2026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 117,252,860株 （自己株式361,287株を除く）
株主数	17,233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	25,459千株	21.71%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	11,447	9.76
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	8,331	7.10
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,066	2.61
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,704	2.30
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	2,357	2.01
豊田合成従業員持株会	2,223	1.89
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	2,186	1.86
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	1,967	1.67
日本生命保険相互会社	1,592	1.35

※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています

会社情報・社外からの評価

会社情報 （2026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	65社（国内：20社、海外：45社）
持分法適用会社	5社（国内：3社、海外：2社）
従業員数	連結：41,304名　単体：6,657名

社外からの評価

構成銘柄に選定された主なインデックス

JPX 日経インデックス400	JPX-NIKKEI 400	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan	FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
FTSE4Good Index Series https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/ftse4good	FTSE4Good	S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数	S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数
FTSE Blossom Japan Index https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan	FTSE JPX Blossom Japan Index	SOMPO サステナビリティ・インデックス	2026 Sompo Sustainability Index

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2025	NIKKEI SDGs 経営調査 2025 ★★★★	スポーツエール カンパニー2026 ブロンズ+	SPORTS YELL COMPANY 2026+
CDP 「気候変動」2025 スコア：A 「サプライヤーエンゲージメント」2025 スコア：A 「水セキュリティ」2025スコア：A 「フォレスト（畜牛品）」2025 スコア：B-	CDP A List 2025 CDP 2025	がん対策推進優良企業	
環境省　30by30 自然共生サイト （平和町工場ビオトープおよび森町工場社有林（睦実の里））	自然共生サイト 認定 30by30	ハタラクエール2026 「福利厚生推進法人」	ハタラクエール2026 福利厚生推進法人
厚生労働省 子育てサポート企業 「プラチナくるみん」	プラチナくるみん 子育てサポートしています	農林水産省 食育実践優良法人2026	2026 食育実践優良法人
健康経営優良法人2026 （ホワイト500）	2026 健康経営銘柄		