



「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、ウェザーストリップまで、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イ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、世の中になかった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



価値創造ストーリー

CEO MESSAGE

私たちの競争優位性

価値創造プロセス

豊田合成の経営資本

マテリアリティ(重要課題)

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

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。世の中にある価値を創造し、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当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。部品単位にとどまらず、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、自ら一步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。たて思ふ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、安心して一步を踏み出せる、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、強靱化することが、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、社は「限らない創造 社会への奉仕」のもと、強みである、ゴム・樹脂分野の知見、グローバルネットワーク、新規事業開発の経験などを活かし、自動車部品を主軸とする製品の提供を通じて、社会ニーズに応えていきます。

Input

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

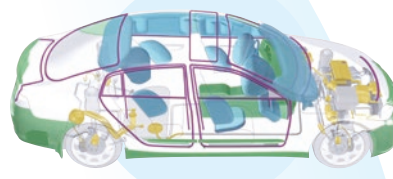
- 人的資本** 価値創造を支える多彩な人材 >> P.13
- 製造資本** 多様なソリューションを実現するグローバルネットワーク >> P.13
- 知的資本** ビジネスモデルを変革し競争優位を確立するナレッジ・技術基盤 >> P.13
- 社会・関係資本** ステークホルダーとのエンゲージメント >> P.13
- 自然資本** ポジティブインパクトへの転換に向けたグローバルマネジメント >> P.13
- 財務資本** 強固な財務基盤 >> P.13

Business Model



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
- ウェザーストリップ製品 >> 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

価値創造ストーリー

CEO MESSAGE

私たちの競争優位性

価値創造プロセス

豊田合成の経営資本

マテリアリティ(重要課題)

価値創造の戦略

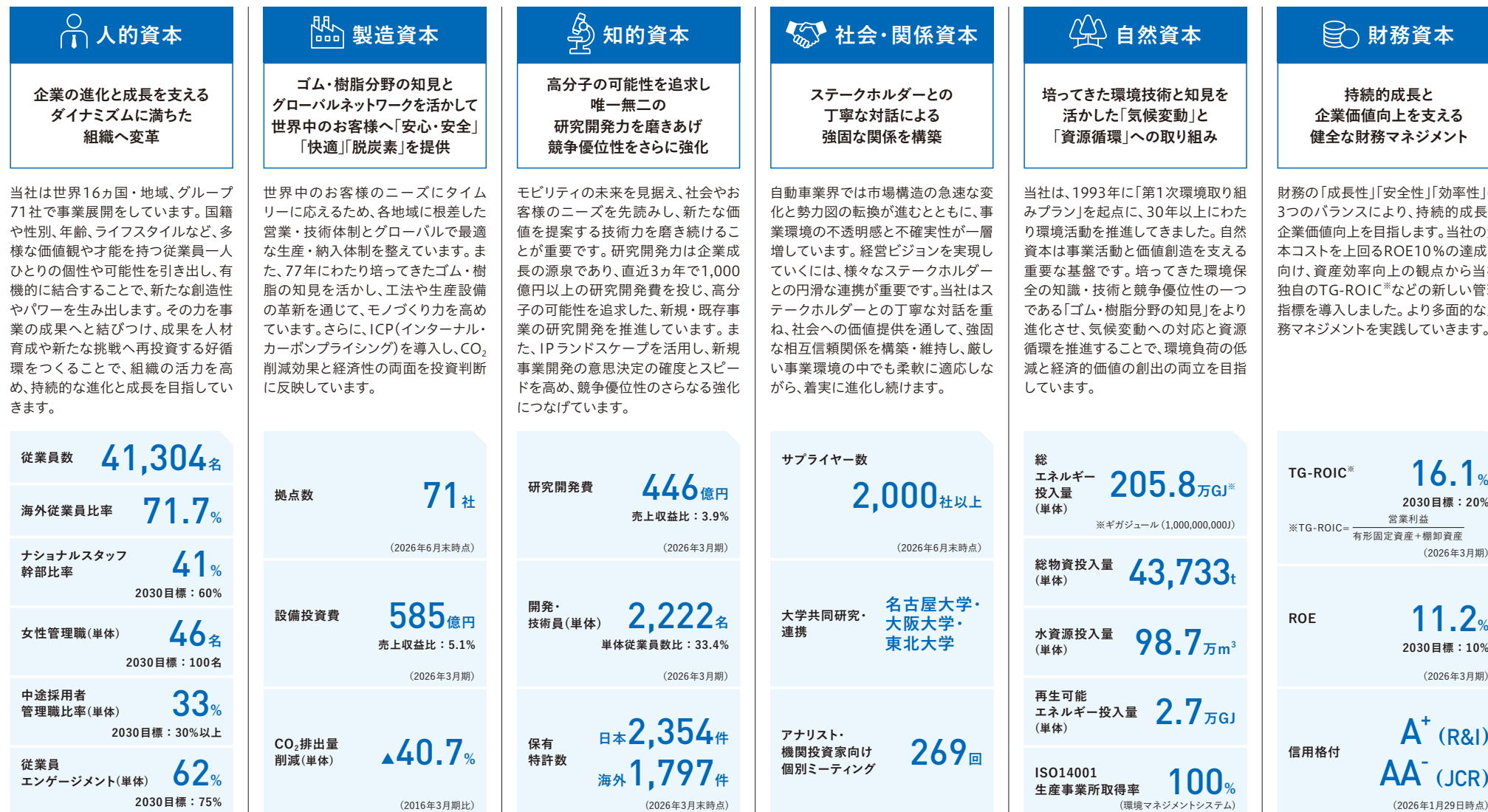
価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

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～

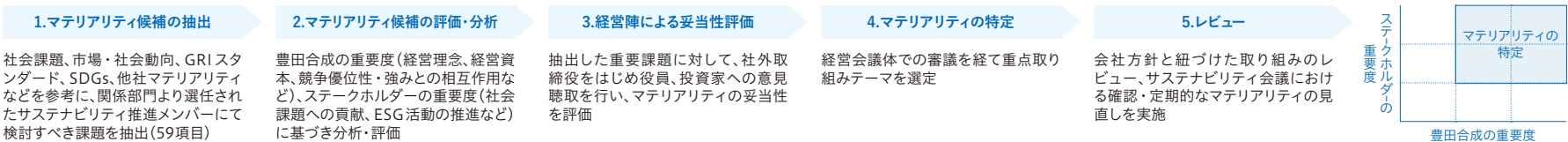
経営資本は、持続的な企業価値向上を支える大切な源泉です。豊田合成は、経営理念に基づき価値創造の循環を通じて経営資本を培い、事業機会やリスクを先読みしながら、適切なタイミングで資本を投入していきます。



マテリアリティ（重要課題）

私たちは「限らない創造 社会への奉仕」を社是とし、当社の成長を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、「社会的価値」と「経済的価値」の両立を目指しています。2030事業計画で掲げている「目指す姿」と「提供価値」の実現に向けて、変化する事業環境を考慮し、社会予測やSDGsなどの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



事業活動	社会課題／メガトレンド	機会とリスク	発現時期			企業インパクト				
			短期	中期	長期	ポジティブ (機会)	ネガティブ (リスク)			
事業活動	●自動車の技術革新(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			●	●	●		↓↓	
	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			(●)	(●)	(●)		↓↓↓			
●BCPリスク ●地政学リスクの高まり	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)

事業活動	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
	●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	3 安全と社会に 貢献と福祉を 安心・安全・快適な モビリティ社会の実現
	●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)	9 産業と地域発展の 推進とイノベーション イノベーション創出による 社会課題解決
	●CO₂排出量削減・温室効果ガス排出量 削減による脱炭素社会の構築 ●廃棄物低減・水リスク低減による 循環型社会の構築	●ゴム・樹脂分野の知見を活かした環境配慮型ビジネスの構築 ●カーボンニュートラルの実現に向けたグローバル一体活動 ●循環型社会への貢献 (Car to Car リサイクル)	●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	7 エネルギーの クリーンな転換 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 適応する 脱炭素・循環型 社会の実現
	●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	8 働きがいも 経済成長も 10 人々の健康と 福祉を元気にする 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	16 平和と公正を つづける 公平で透明性のある 企業統治体制

豊田合成について

価値創造ストーリー

CEO MESSAGE

私たちの競争優位性

価値創造プロセス

豊田合成の経営資本

マテリアリティ(重要課題)

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ