

成長戦略統括



2030事業計画の実現に向け、

事業基盤の強化と

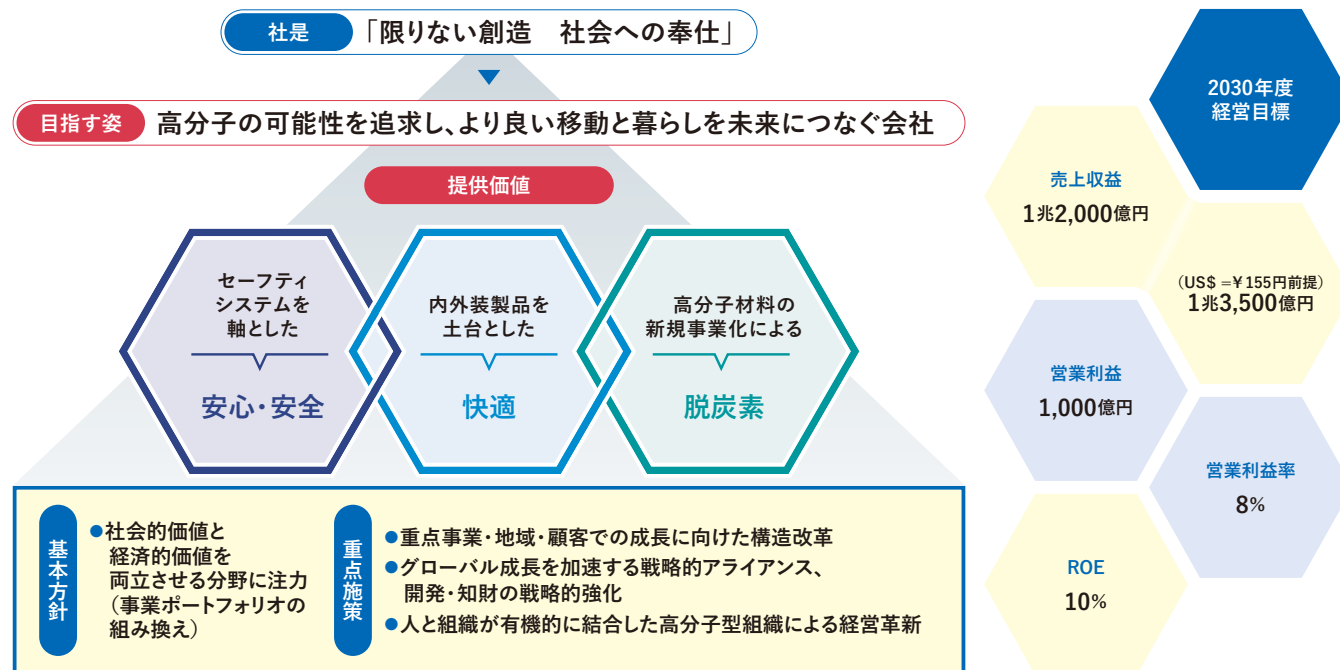
価値創造を推進します。

環境変化を力に、次の成長へ

2030事業計画概要

私たちは、社は「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



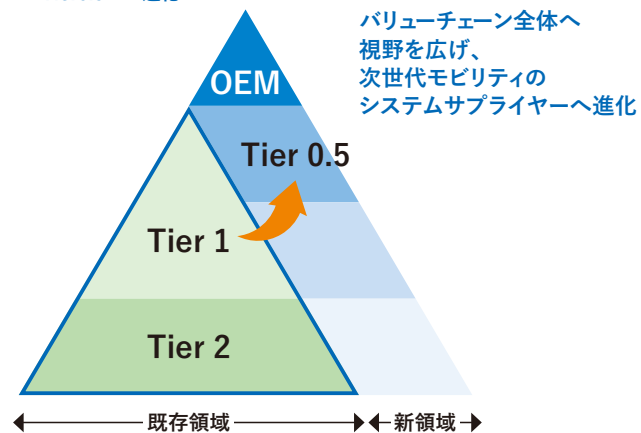
的価値を両立させる分野に経営資源を重点的に配分し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。今後、さらに高めていくのが「稼ぐ力」です。営業利益率8%以上の達成に向け、これまで進めてきた取り組みを着実に利益へと結びつけていきます。同時に、重点事業・地域・顧客を軸とした事業基盤の強化に加え、戦略的アライアンスの推進や開発・知財の強化を進め、生み出した利益を次なる成長へとつなげていきます。

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

● Tier0.5への進化



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

見極めるとともに、メリハリをつけた投資・リソース配分を通じて、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捗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 \(P.45\)](#)

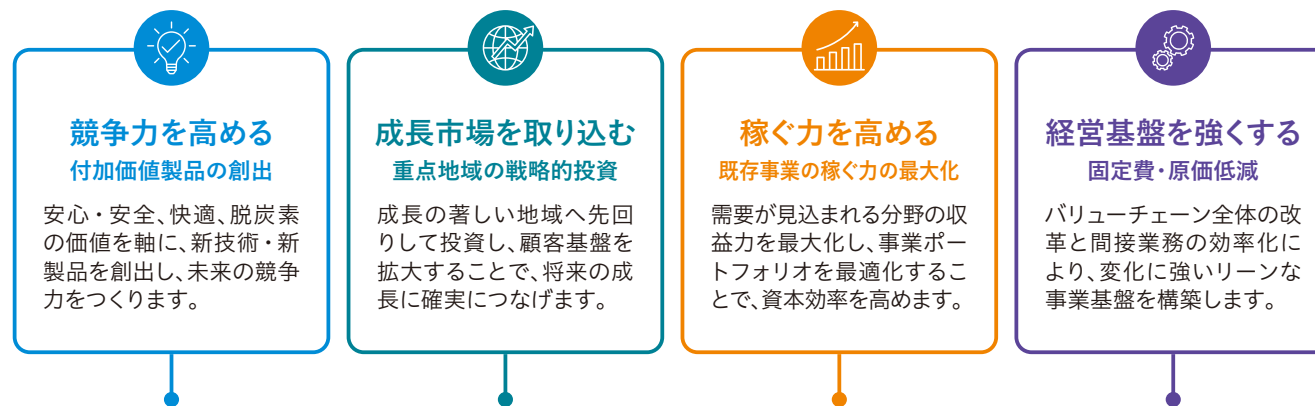
既存事業の稼ぐ力の最大化

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

ンが併存する市場環境が続くと見えています。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しながら、既存リソー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えています。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 \(P.23\)](#)



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。サイン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認してきました。その技術は社外からも高い評価をいただいております、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



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



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

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。



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。

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

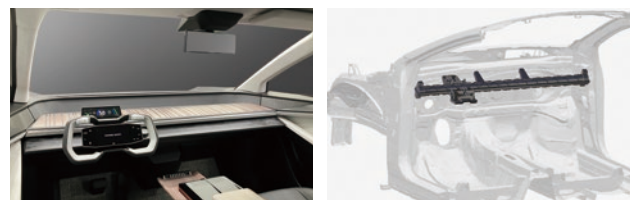
データ

金属部品の樹脂化は、軽量化の手段ですが、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。

当社はこのよう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（インパネリフォース）

カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミー

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



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

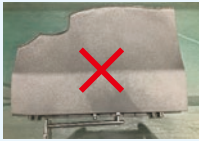
会社を中心に、EPDMやその他ゴム種を対象として工程内廃材の脱硫再生を進め、新材への添加比率を変えた技術検証を実施中です。これらの取り組みを「人とするまのテクノロジー展2026横浜・名古屋」にて出展し大きな反響を得ました。今後は各社の需要量に基づき優先順位を定め、効率的な回収方法の確立に向けて取り組んでいきます。

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CO₂排出量削減に向けて、再生樹脂材料の開発に注力しています。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

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。



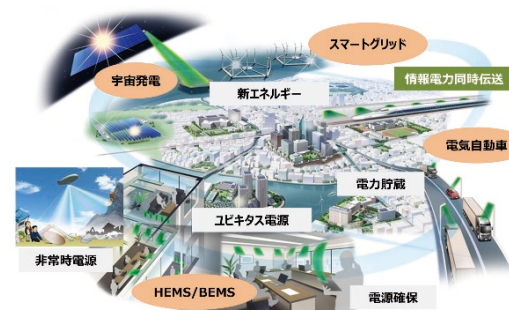
スマートウェア試作品およびパワー制御ユニット



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

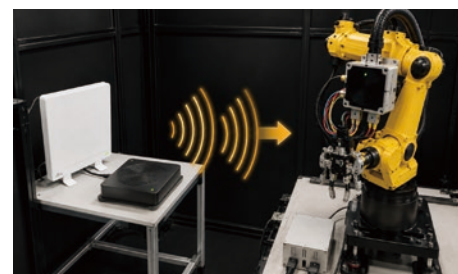
現在、エネルギー分野の開発テーマとして次世代ワイヤレス給電技術であるマイクロ波方式を当社独自で開発を進めています。日本国内で許可された5.75GHz周波数帯域を適用し開発を進めてきました。2026年3月に工場IoT向け試作品を2社様に試作販売しました。



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

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

知的資本戦略



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

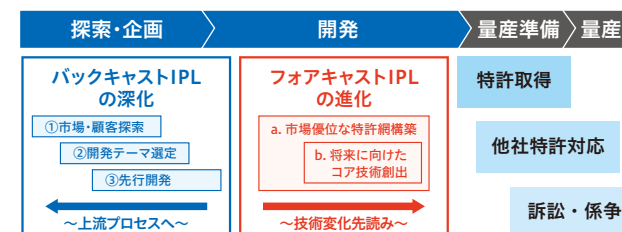
特許情報×技術トレンド解析で社会課題やエンドユーザーニーズを特定し、有望な領域の選定精度を向上させる。

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。

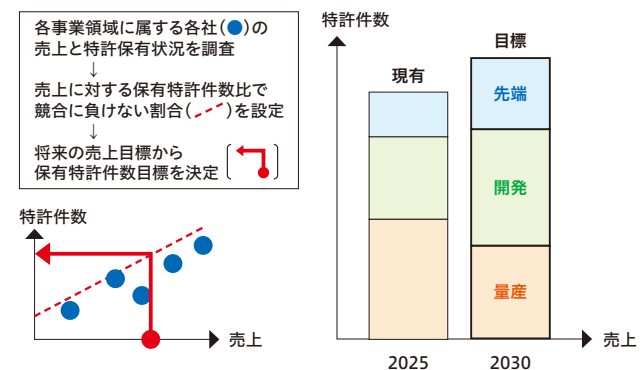


特許ポートフォリオマネジメント

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/>



価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

モノづくり戦略



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。

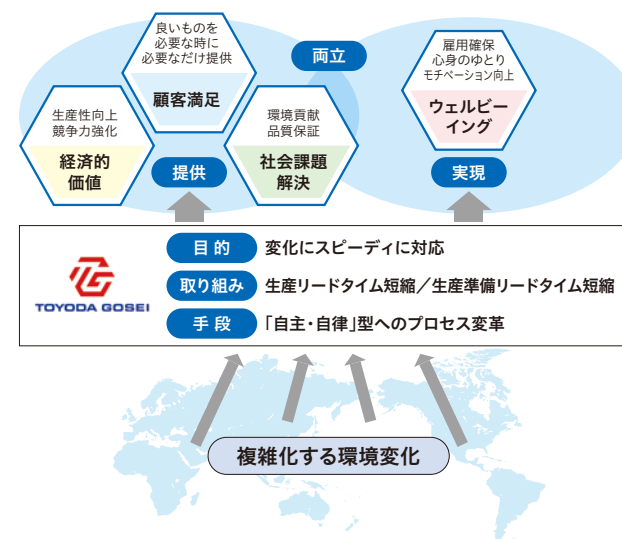
また、これらの取り組みは人を煩雑なデータ集計や解析、また現場における心身の負担を伴う作業から解放し、個人の創造力を活かした業務にシフトさせることが可能となります。

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。



価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

「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、変化の大きい環境下において「判断待ち」の時間は、方向性が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。

サプライチェーン

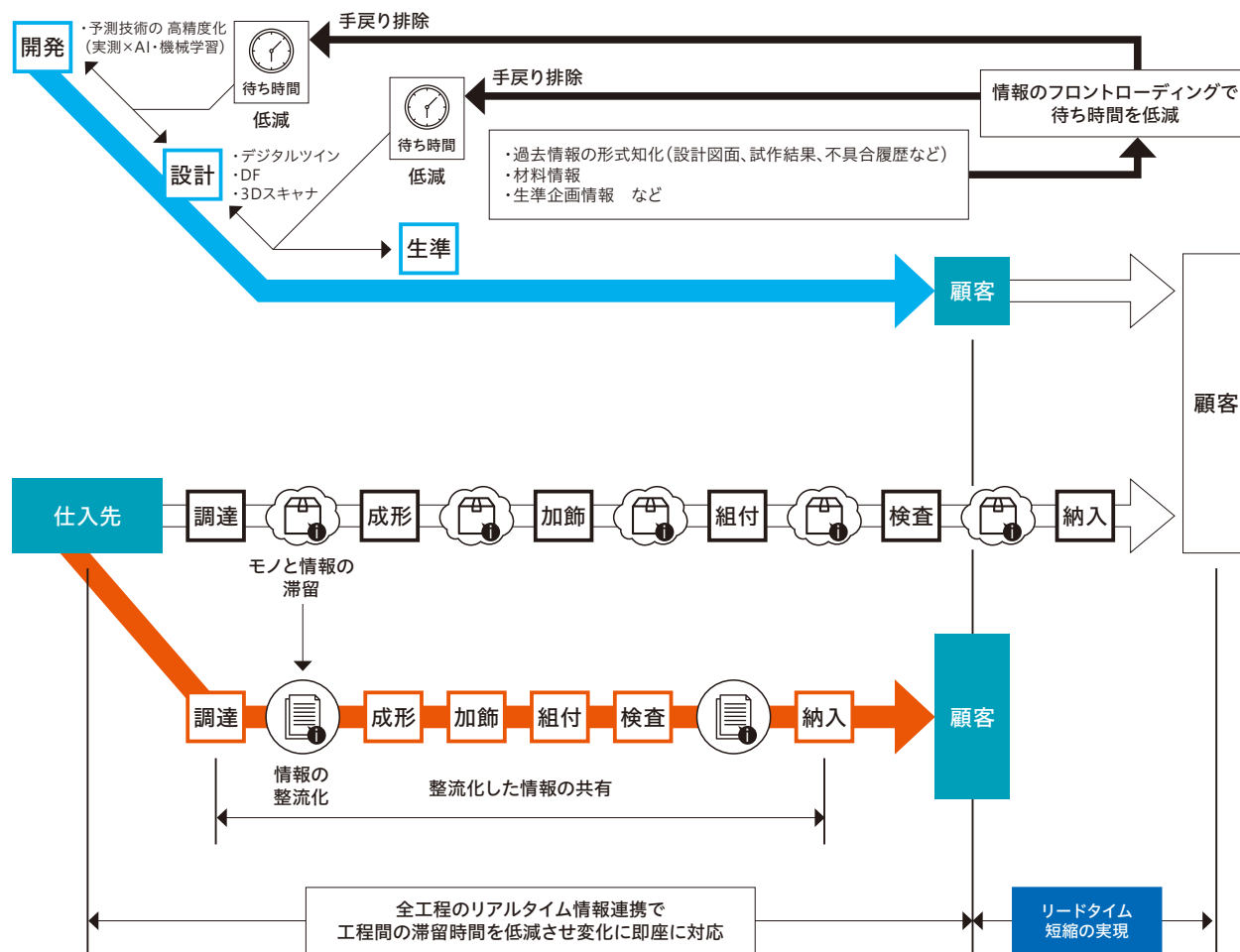
全工程の情報連携

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靱なモノづくりを実現します。

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。



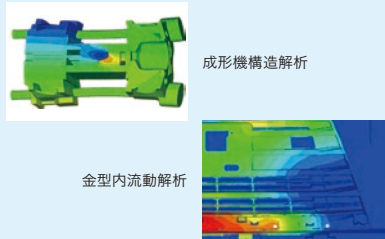
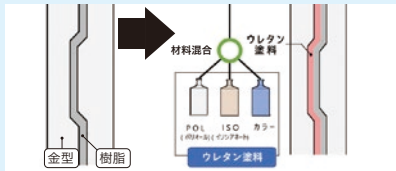
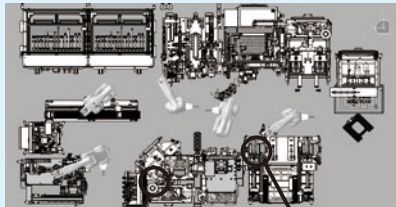
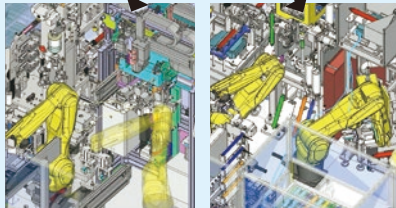
コア工程スルーでの プロセス変革の取り組み

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。

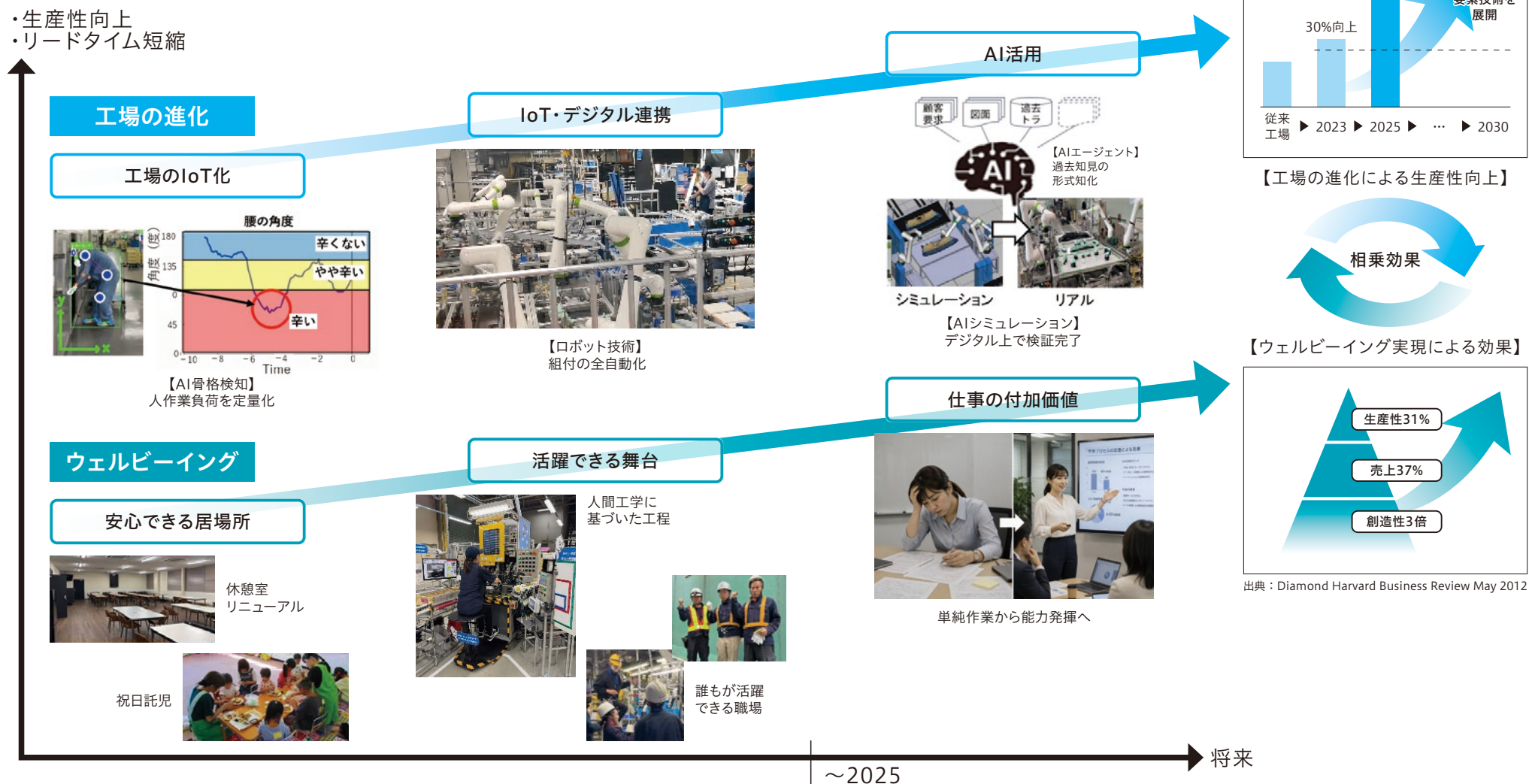
そこで、設備や工程が「自主・自律」型に進化し、過去の進め方を根本から変える「プロセス変革」を伴うコア技術開発に取り組めます。この取り組みを通じて、全工程を通じた「工程スルー」でのリードタイム短縮を達成します。

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
	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▲950m² ・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CO₂排出量▲57% 【インモールド成形】 ・乾燥工程レスでCO₂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

リードタイム短縮と ウェルビーイングの両立

- ・生産性向上
- ・リードタイム短縮



価値創造の戦略

- 成長戦略統括
- 開発戦略
- 知的資本戦略
- モノづくり戦略
- 事業戦略
- 地域戦略
- 人材戦略
- DX戦略
- 財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

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)

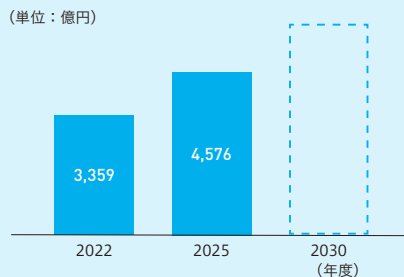
1989年の運転席エアバッグ量産を皮切りに、様々なエアバッグの市場投入によって、あらゆる角度からの衝撃を軽減する360°フルカバーを実現しました。歩行者の保護装置も量産するほか、予防安全などの次世代技術も積極的に開発しています。



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



内外装製品(IE)

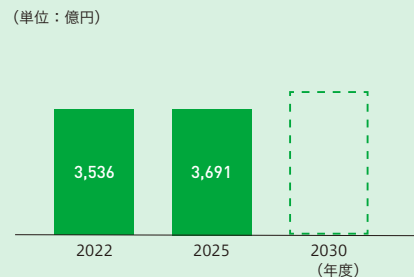
インストルメントパネル・コンソールボックスなど室内を快適にする内装部品、ラジエタグリルなど車のデザインに関わる外装部品を幅広く展開。目にふれやすい製品が多く、機能性はもちろん高いデザイン性も確保しています。



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



ウェザストリップ製品(WS)

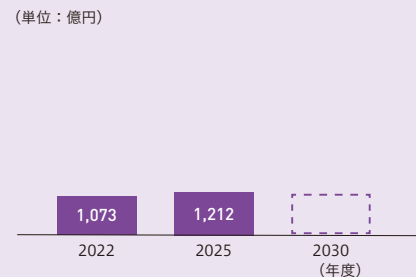
ドアや窓枠などに装着し、雨風や騒音から室内を守るほか、ドアの開閉や窓ガラスの昇降をスムーズにするなど多くの役割を担う製品。世界トップクラスのシェアを誇り、国内外の生産拠点からグローバルに供給しています。



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



変化に柔軟に対応する製品

機能製品(FC)

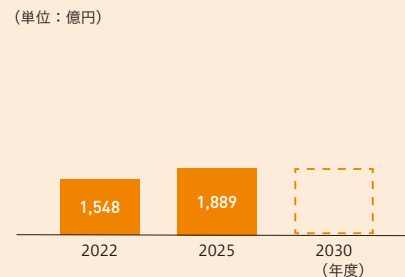
燃料・ブレーキ関連部品など、「走る」「曲がる」「止まる」といった自動車の基本性能を支える重要部品。高い品質はもちろん、軽量化・コンパクト化にも取り組み、長年にわたり世界トップクラスのシェアを継続しています。



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



事業戦略 | セーフティシステム製品(SS)



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

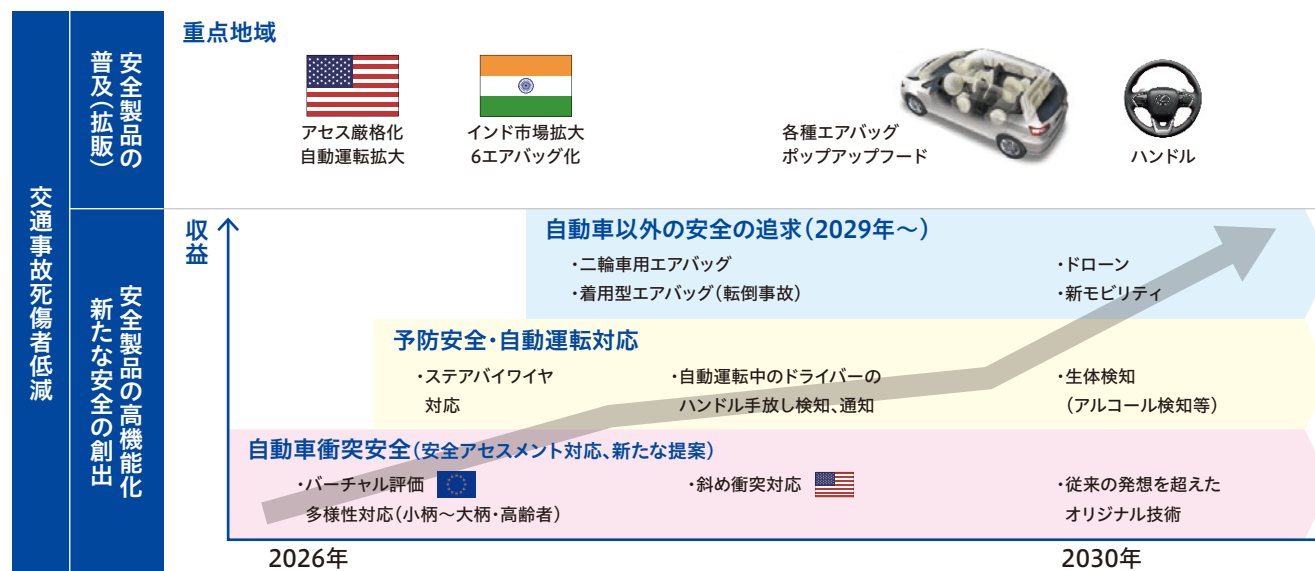
- ・こだわりの標準設計によるコスト競争力と品質安定性
- ・業界トップクラスの衝突安全のコンピュータ解析技術
- ・長い歴史と高シェアを誇るハンドルのさらなる進化を支える高い開発力・生産技術力

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
当社が中心となり、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



価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

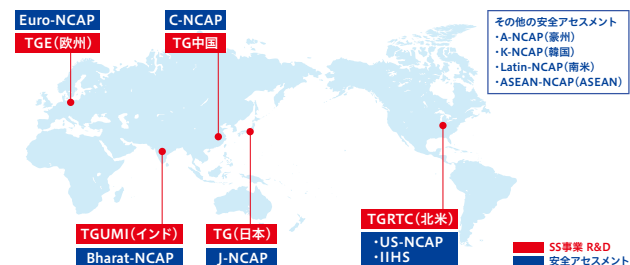
財務戦略

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

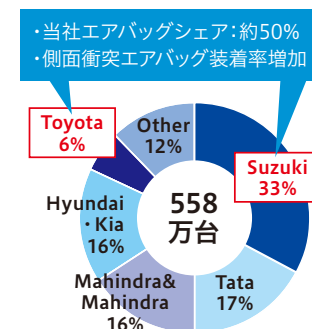
自動車の成長市場であるインドでは、当社の主要顧客である日系OEMがインド市場の約4割のシェアを占め、当社のSS製品は其中で約半数のシェアを占める重要な市場です。

一方インドは交通事故死者数が世界1位と社会問題となっており、導入済の前

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

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

● インド南部ハロハリ新工場 (2026年稼働開始)



- 成長戦略統括
- 開発戦略
- 知的資本戦略
- モノづくり戦略
- 事業戦略
- 地域戦略
- 人材戦略
- DX戦略
- 財務戦略

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。

● 将来に向けた開発アイテム

衝突安全(多様性対応)	自動運転・予防安全対応	自動車以外の安全
 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  開発のポイント 形状変更(球体→円柱型)により奥行きを拡大することで衝突の吸収性を向上 新形状の運転席エアバッグ 奥行き+25% 一般的な運転席エアバッグ  LEXUS ESI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	 ドライバー通知 イルミネーション グリップセンサー 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	 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

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

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

今後も機能&デザインの両面で様々なハンドルのニーズに対応していきます。

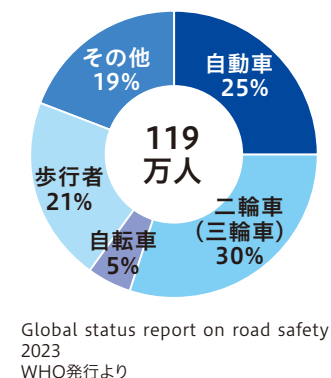
さらなる交通事故死傷者低減の取り組み

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

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

新製品の開発においては、グローバルR&Dが連携した事故調査を行い、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



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。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。

価値創造の戦略

- 成長戦略統括
- 開発戦略
- 知的資本戦略
- モノづくり戦略
- 事業戦略**
- 地域戦略
- 人材戦略
- DX戦略
- 財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

事業戦略 | 内外装製品(IE)



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

価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

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性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



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

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。

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

<内装>



コンソールボックス



Grabボックス

<外装>



ロアグリル



バンパーロア

リサイクル材適用製品事例

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。

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バンパーガーニッシュ:メデオコート

事業戦略 | 機能製品(FC)



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ルターパイプ、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。

価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

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。

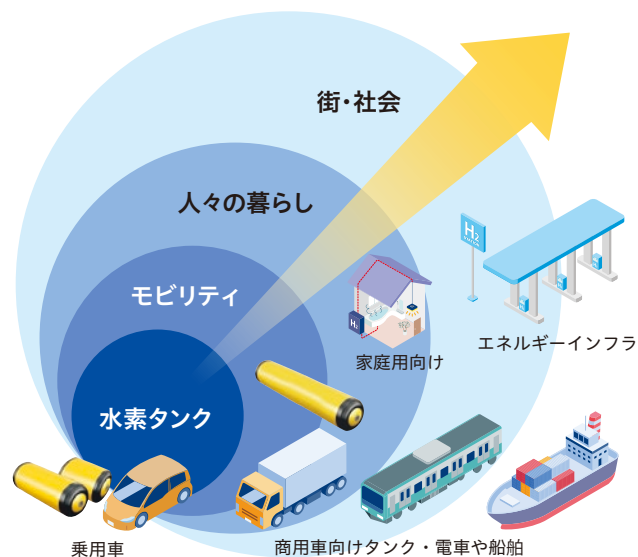
今後も、BEV市場の成長を見据え、熱マネジメント領域における技術開発と製品競争力の強化を推進していきます。既存事業で培った技術資産を活かしながら、次世代モビリティに欠かせないサプライヤーとしての地位確立を目指します。

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CO₂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)



事業戦略 | ウェザストリップ製品 (WS)



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。

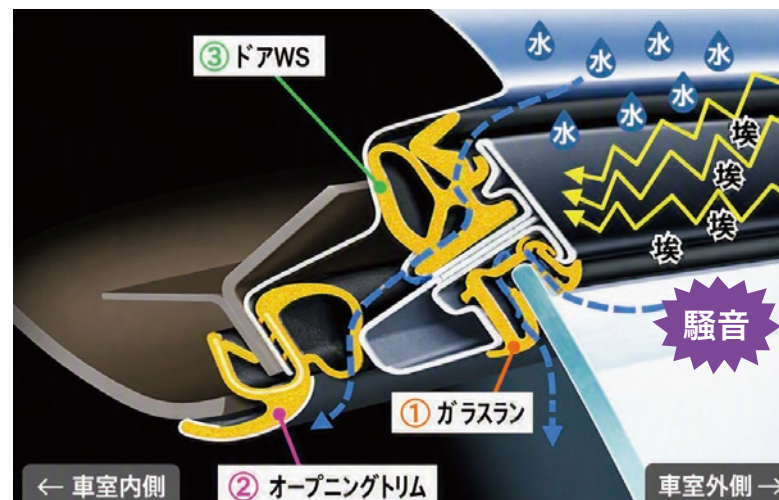
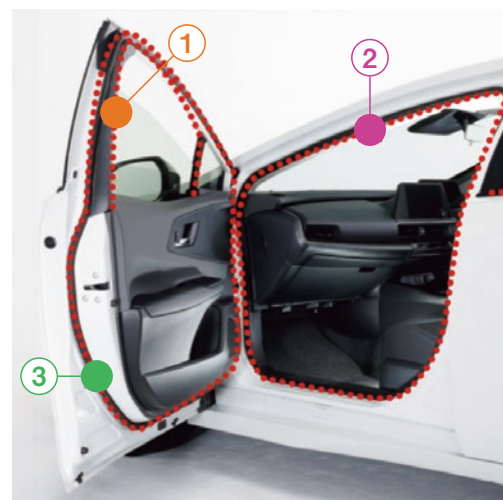
● 機会・リスク

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。

価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

財務戦略

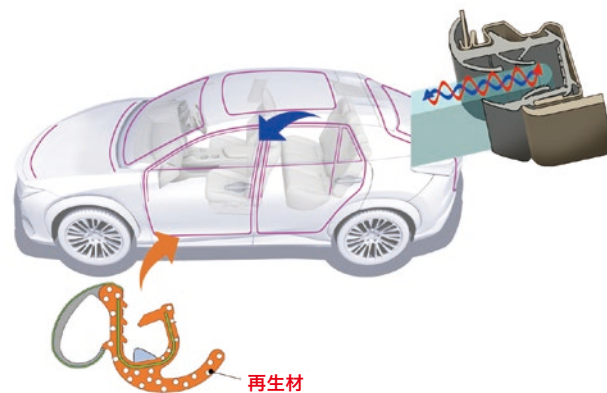
重点取り組み① お客様ニーズに応える製品力の強化

当社は、パワートレインの種類にかかわらず車両に必要な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。

ウェザストリップの価値を高める



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CO₂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りサイクル材を配合させた製品の拡販を推進しています。



価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

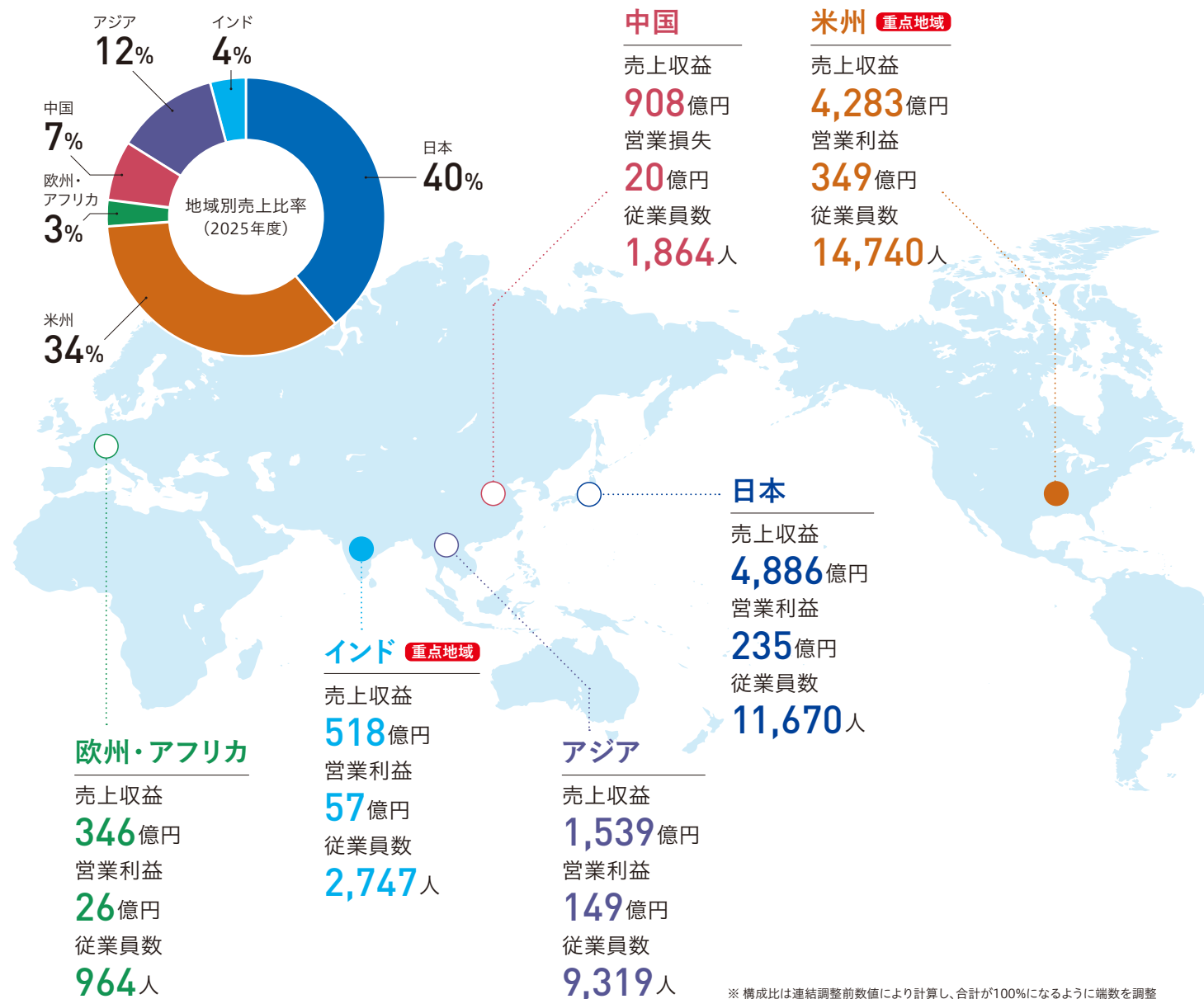
財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

地域戦略 | 概況



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、地域全体で強靱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。

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

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。

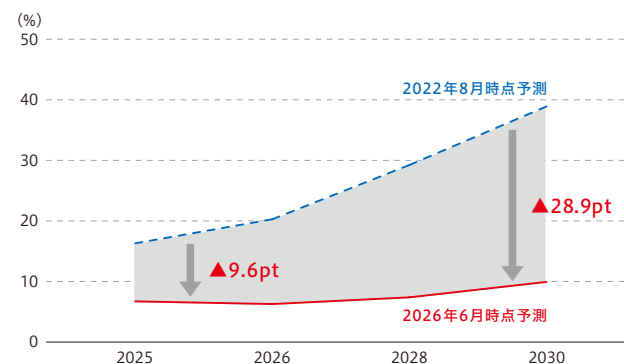
事業環境と機会・リスク： マルチパスウェイへの対応

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

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



価値創造の戦略

成長戦略統括

開発戦略

知的資本戦略

モノづくり戦略

事業戦略

地域戦略

人材戦略

DX戦略

財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ

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

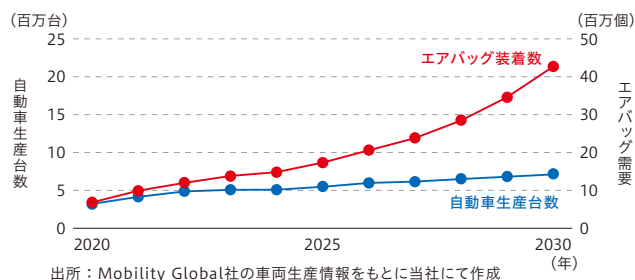
インド市場は、中間層の拡大に伴う需要増に加え、政府主導による安全評価制度（Bharat NCAP）の導入などにより、安全意識が高まっています。一台当たりのエアバッグ装着数が従来の2個から6個へと増加する市場トレンドは、当社のセーフティシステム（SS）事業にとって大きな成長機会です。また、車両の軽量化ニーズや内外装の意匠性向上、CNG（天然ガス）車へのシフトなど、当社が強みを持つ製品領域で市場拡大

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



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。

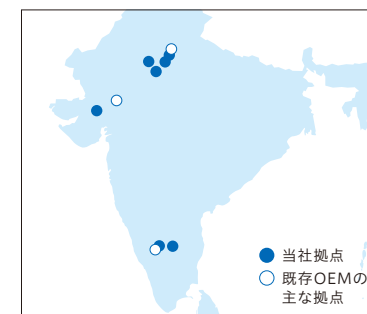
第一に、供給能力の確実な確保です。安全装備の高度化に伴うエアバッグの装着数増加（2個から6個への進展）を確実に取り込み、SS事業を成長の柱に据えました。

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



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。

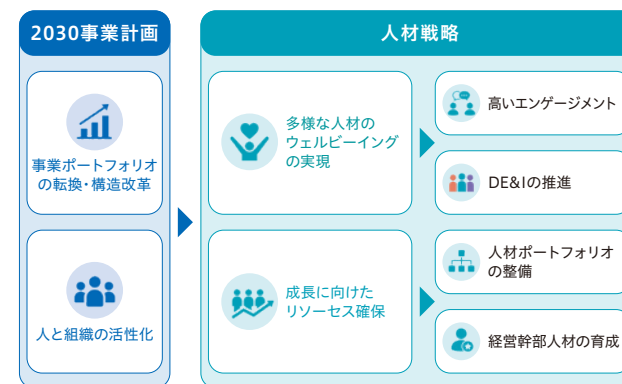
② 成長に向けたリソース確保

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。

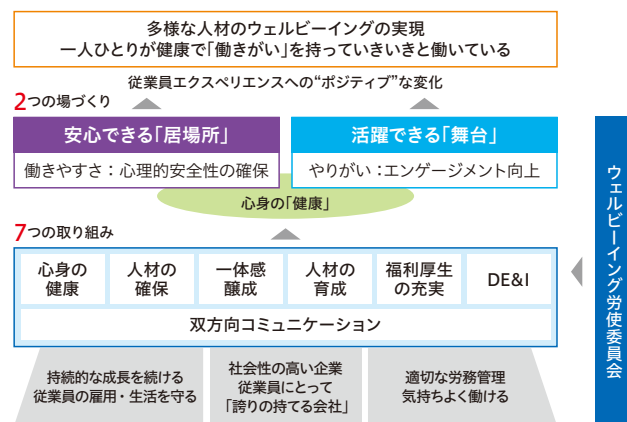
● 人材戦略ロードマップ



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



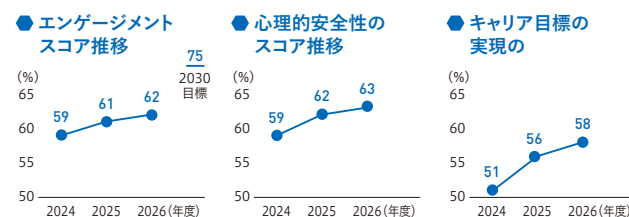
安心できる「居場所」(心理的安全性を高める取り組み)

“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OMOYARI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。



【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きます。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

成長に向けたリソース確保

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

人材ポートフォリオの整備

2024年度より、全社的な重点強化分野と必要人材の要件をあらためて整理し、事業ポートフォリオに基づいた人材ポートフォリオとしてまとめることで、量（人員数）だけでなく質の管理を強化してきました。2030事業計画の重点テーマを担う「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。

● 必要人材（15の人材例）

	2030 事業計画実現に向けた取り組み	必要人材（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

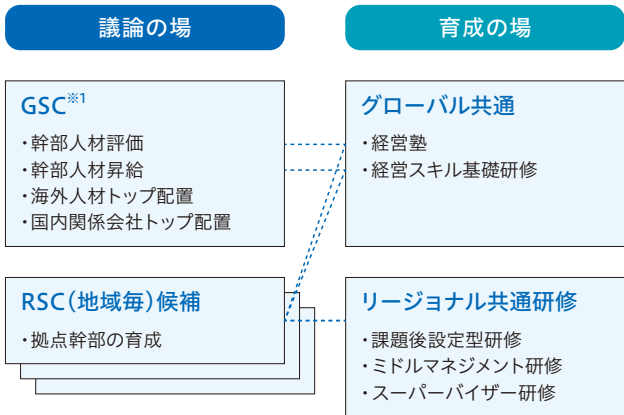
将来の経営を担う人材の計画的育成のため、経営戦略上の重要ポストと職責遂行に資する幹部要件を明確化し、サクセッションプランによる候補者の選定・計画的な育成・配置（タフアサインメント）の仕組みを導入しています。

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・解決方を議論しています。

● 次世代経営人材の育成



価値創造の戦略

- 成長戦略統括
- 開発戦略
- 知的資本戦略
- モノづくり戦略
- 事業戦略
- 地域戦略
- 人材戦略**
- DX戦略
- 財務戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

データ



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。

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。



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

【両立支援】

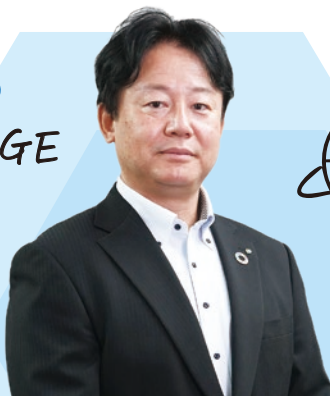
仕事と家庭の両立支援として、柔軟な短時間勤務制度や工場内祝日託児所の設置など、従業員のニーズに即した環境整備を推進しています。

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。

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

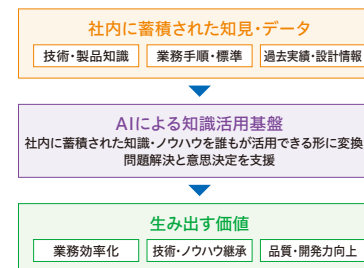
DXの推進を支える デジタルプラットフォーム整備

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。

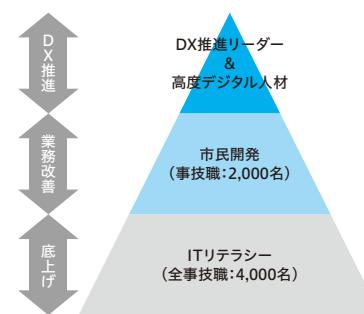
①生成AIの活用

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。

- 成長戦略統括
- 開発戦略
- 知的資本戦略
- モノづくり戦略
- 事業戦略
- 地域戦略
- 人材戦略
- DX戦略**
- 財務戦略



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	1,000億円
営業利益率	6.9%	6.7%	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

進捗は良好

営業利益率
8%に向け
収益性向上が
課題

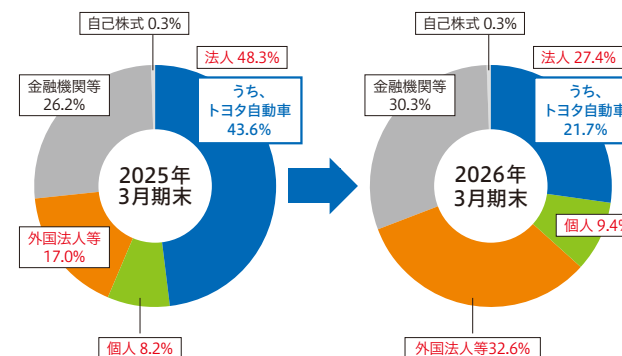
株主構成の大きな変化

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。

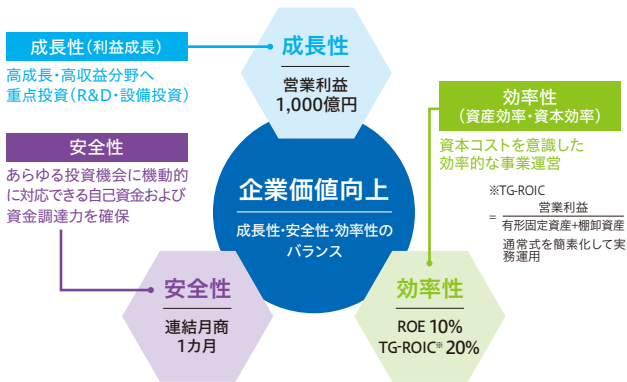
● 株式所有者別分布状況の推移



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、自動化や生産性向上を通じて、高収益・高効率なもの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。

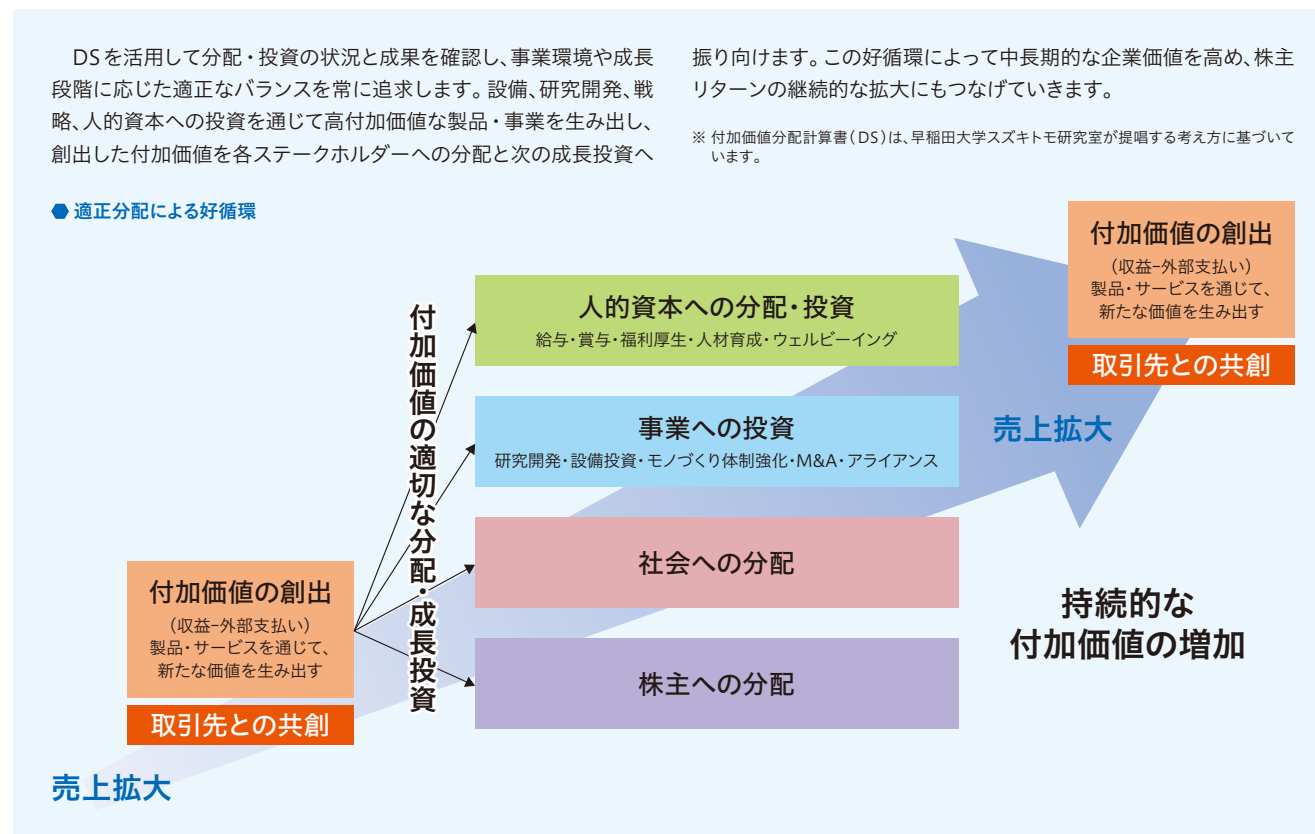
DSでは、顧客に対して提供された価値の対価である収益から、原材料費や外注費など、企業外部で生産された価値に対する支払いを差し引き、企業内部で生み出した付加価値を算出します。そうして算出した付加価値の分配・投資先を、従業員、役員、社会、株主、企業

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	123%
	単体	7,048	7,092	7,679	7,862	119%



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債券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、CO₂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が見える化し、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

活用した低投資での自動化を進め、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

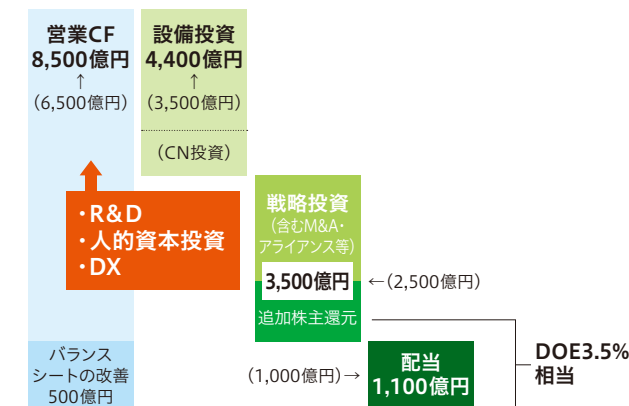
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
TG-ROIC	8.2%	8.1%	15.5%	13.7%	16.1%
ROIC	4.4%	3.6%	9.1%	7.3%	9.3%
ROE	5.7%	3.6%	10.6%	6.8%	11.2%

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

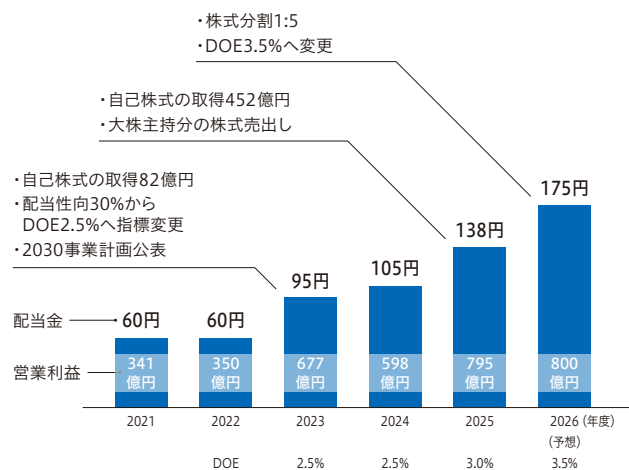
2030事業計画を公表した2023年度から2030年度までの8年間で、営業キャッシュ・フローは、当初想定約6,500億円を約2,000億円上回る約8,500億円を見込んでいます。足元までの進捗と今後の事業成長を踏まえ、創出するキャッシュを成長投資、財務基盤の維持・強化、株主還元へ適切に配分します。事業やモノづくりへの成長投資と合わせて、社員の専門性や現場力を高める人的資本への投資を強化します。事業・モノづくりと人への両面で投資を進め、高付加価値な製品・事業を生み出し、キャッシュ創出力を高める好循環を生み出します。

● 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)



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

● 株主還元の変遷



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。

● 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。