



## 変化への感度、スピード感、 ダイナミズムをもった 「高分子型組織」へ改革

2023年6月、社長に就任しました齋藤克巳です。グローバル4万人の従業員とその家族、取引先の皆様など大勢の人の人生に影響を与える立場となったこと、また、自動車業界の大きな変革期を迎える中で持続的成長と発展の実現に導く舵取り役を担うことに対し、改めて責任の重さと豊田合成グループの大きな潜在的パワーを感じています。

私は、根っからのクルマ好きです。実家が車両整備工場を営んでいたため、子供のころからクルマが身近にあ

る環境でした。就職活動においてもさまざまな業界の企業研究をしましたが、結論としては「大好きな自動車に関わる企業で働きたい」という思いに至りました。特に、広く様々なクルマづくりに関わることができるサプライヤー、その中でもゴムや樹脂などの高分子技術に対する可能性に魅力を感じ、豊田合成に入社する決断をしました。当時の私が強く惹かれた当社の「高分子技術」は着実に進化しており、現在も企業成長・発展を支える大きな可能性をもっています。

当社は豊田自動織機製作所のゴム研究部門から発祥し、高分子技術を担ってきた会社です。70余年にわたり合成ゴムや合成樹脂およびその配合技術や加工技術などをベースに機能および品質の高い製品・サービスの

# ONE TEAM,

世界の市場構造が大きく動いている今、  
長年培ってきた高分子技術を基盤に、  
“KOBUNSHI”で  
存在感を示せる企業を目指します。

CEO 代表取締役社長 齋藤克巳

提供をしており、競争優位性を高める大きな強みとして  
います。

今回の社長就任にあたり、これまでの経験を通じて  
私自身が感じてきたことを「めざす会社像」として描き  
ました。これまでも、これからも「こだわり」をもって当  
社の高分子関連技術を追求し、より深化させていくと  
ともに、人と組織を活性化させていくことで、「豊田合成  
って面白い会社だよ」「何かやってくれそうだよね」と  
思われる企業を目指していきたいと思っています。

これまでの経験則として、「仕事人が育てる、人をつ  
くる」ことを実感しています。私は、長きにわたる高分子  
素材をベースとしたモノづくりを通じて培った、思考や  
行動をさらに発展させ、強くしなやかな組織を作り上げ

たいと考えています。

高分子は、小さな単位分子を結合してできる大きな分  
子であり、これらの分子を結びつけることで、多彩な機  
能や特性を持った材料が生み出されます。長年、人事業  
務に携わってきた私は、人と組織も同じような概念で捉  
えています。多様な価値観を持った人達が集まり、交わ  
ることで創造性が生まれ、さらに社内、社外を問わず、組  
織と組織が結合する。まさに「高分子型組織」を通じて、  
個性を活かした化学反応や分子結合による創造性や  
チームワークの発揮およびパワーの結集ができます。

人の価値観の変化、環境・社会課題の複雑化、地政学  
リスクの増大など先行きの見通しが立てづらい不透明  
で不確実な事業環境に対応していくには、人と組織がよ  
り有機的に結びつくことで、柔軟に発想し、自在に形を

変えて適応していく必要があります。環境変化に対する感度、スピード感、ダイナミズムをもった企業風土を醸成し、一人ひとりが失敗を恐れずに思い切って「変える・変わる」、そして「チャレンジ」し、「チャンス」を引き寄せる・つかみ取る・創り出していくことで、「面白い会社」「何かやってくれそうな会社」へと改革していきたいと思っています。

## 自らの存在価値を改めて問い直し、 社会的価値、経済的価値の両立を 目指した新事業計画を策定

### 〈2022年度振り返り〉

2022年度は、環境変化に柔軟に対応し、利益が出る体制づくりに取り組み、従来以上の原価低減、材料市況影響の圧縮、生産量変動への対応を3本柱に、収益課題の大きい米州を中心にバリューチェーン全体で改善を図りました。施策の推進はおおむね順調でしたが、国内市場を中心に半導体不足により高級車種が生産できないなど、私たちが想定した以上の生産の落ち込みがありました。その結果、プロダクトミックスが悪化したこともあり、売上収益は伸びたものの、営業利益は微増にとどまりました。今後はコロナ禍に端を発した物流や供給混乱および物価高騰が一巡する中で着実に力を蓄えた結果を発揮していきます。

### 2023年3月期の連結業績(2022年4月1日~2023年3月31日)

(百万円未満切捨て)  
(%表示は対前期増減率)

	売上収益		営業利益		税引前利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2023年3月期	951,877	14.7	35,069	2.6	35,323	△6.3
2022年3月期	830,243	15.1	34,172	△6.3	37,696	1.1

  

	当期利益		親会社の所有者に 帰属する当期利益		当期包括利益 合計額	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2023年3月期	21,048	△21.3	16,004	△31.5	33,150	△37.8
2022年3月期	26,734	△29.8	23,352	△33.7	53,294	△8.1

### 〈2030事業計画の立案に向けて〉

2018年時点で2025事業計画を策定した際に予測した経営環境と現在の環境は大きく異なっています。新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大、脱炭素化やBEV化の急激な進展、加えて地政学リスクの高まりなど、社会動向も大きく変化してきました。このため、当社にとって重要な社会課題や機会・リスクが急速に変化しており、複雑な経営課題にいち早く取り組む必要があります。そのため、2030事業計画の策定に着手しました。

新たな計画を考えるにあたり、改めて、私たち豊田合成の社是である「限りない創造 社会への奉仕」を拠り所として、私たちの強みを踏まえ、これからの社会へ、どの様に貢献するのかということを議論してきました。

その背景のひとつに、私が人事部長を務めていた時の経験があります。採用活動に携わる中で、「この会社に入ると社会のために何ができるのか」といったことに関心を持つ応募者が年々増えていると実感しました。いつの時代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は、「経済的価値だけでは持続的成長は望めない。社会的価値との両立が必要である。」と感じたことを覚えています。また、担当していたIR活動においても、サステナビリティ経営が広く浸透してきたことで、ステークホルダーの皆様が当社に対する環境・社会課題解決への取り組みに高い関心と期待をお持ちであるということを感じました。そうした経験を通じて、肌感として「企業は公器」という原点に立ち返る必要があると強く思うようになりました。

2023年8月にリリースした2030事業計画においては、当社が培ってきた高分子技術を追求して、豊田合成らしい社会課題解決と社会の持続的な発展に貢献していくこと、そのために構造改革や戦略的な非財務資本の強化、さらには世界16カ国 / 地域の62のグループ会社、従業員4万人 一人ひとりが活性化し、人と組織が持つパワーを最大限引き出していくことを、重点施策として取り組んでいきます。

培ってきた高分子技術を基盤に、  
安心・安全、快適、脱炭素に  
貢献する事業に進出



2023年4月に上海国際モーターショーを視察し、加えて、ディーラー視察や中資系カーメーカー幹部との面談などを通じて、自動車産業の変化を目の当たりにしました。BEV(バッテリー式電気自動車)の市場席巻は当然ながら認識していましたが、中国のBEVのデザイン、機能、仕上げの3点においては想像していた以上に大きく進化していると感じました。欧州車並みのデザイン性と、音声認識機能などの最先端のソフトウェアを備えるなど、進化を実感しました。当社も、大きく様変わりしていく市場に、自社の技術をもってチャレンジしていかなばという決意をさらに固める機会となりました。

2030事業計画では、大きく2つの軸によって成長を目指します。一つ目の軸は、BEVをはじめとするCASEやMaaSなどの新しいモビリティ社会を支える安心・安全、快適をカタチにして社会に貢献していくこと。そして、もう一つは豊かな地球環境を未来に残していくため、脱炭素化に貢献していくことです。

米州・欧州・中国域のカーメーカーと比較すると、日本はBEV化の流れに大きく出遅れているという課題があります。ビハインドを挽回するために、主要顧客では部品点数を大幅に削減できる生産技術「ギガキャスト」の導入により、従来のクルマのつくりと工程を大きく変えることに取り組んでいます。新しい工法を実現するためには、カーメーカーでの車両組み立てをより容易にすることが必要であり、当社としてもモジュール化のニーズが高まると推測しています。この様に、クルマのつくりが

変わるということは、私たちも取り扱う製品を大きく変える必要があります。

私たちは様々なお客様の変革に応えられるように、モビリティの将来動向を先読みし、新たな価値創造を行い、70余年にわたり培ってきたモノづくりの叡智を最大限に活かして、日系カーメーカーの変革を支えていく覚悟です。一方で、BEVで先行する中国、インド等の市場において、現地カーメーカーとの製品開発を推し進め、変化していくモビリティ市場でのチャレンジを通じて、豊田合成の競争優位性をさらに高めていきます。そして、新しいフィールドで培った新たな知見と技術力を活かして、日本の自動車産業全体の競争力強化の一助となることを目指しています。

私たちがいかにしてこの成長戦略を実現していくことができるのかについてお話しします。BEVは従来の内燃系の自動車とは構造そのものが大きく変わりますが、それに伴い様々な新しいニーズも出てきます。当社のゴムや樹脂を自在に扱うことができる技術で、私たちにできることは非常にたくさんあります。

BEVにおける最大の課題は、航続距離をより少ない電力で延ばす「電費向上」です。このためには、まず空気抵抗を減らさなければなりません。欧州の最新BEVでは、空気抵抗を考慮し、クルマの先端やルーフを大きく下げた、滑らかなボディデザインを採用しています。ボンネットが下がるデザインであれば当然フロントガラスの位置も下がるので、広々とした快適な車内空間を確保するために、フロント周辺のインパネの薄型化が必須です。それらを実現するために、今まで取り扱ったことのない骨格部品で、私たちの強みである高分子材料の知見を活かし、インパネ内部の部品統合、機能統合を行い、スリム化を図ろうと考えています。更に、そこに我々の強みであるエアバッグ技術を駆使し、他社の追従を許さないインパネの薄型化を実現させます。また、この実現のために会社の組織の枠を超えた取組みで開発を推進しています。

そしてもう一つ、BEVの車体における大きな課題は、

ボディの下に電池が配置されることで衝撃を吸収する構造が変化するという点です。通常、自動車は、衝突した時に車のボディが変形することで衝撃を吸収し、乗員への衝撃が軽減されます。その上でシートベルトとエアバッグで最終的に乗員を護る構造になっています。ですが、BEVの場合、電池に力が加わらないように電池パックを保護する構造を施すため、これまでのように衝突してもボディは簡単に変形しません。クルマの変形の仕方が変わるにより、従来と異なるエアバッグが必要となります。そのため、私たちは、長年にわたり培ってきた技術を発展させ、衝撃吸収性の高い安全装置や、将来の車室内レイアウトの変化に対応するシートベルトと組み合わせたラップエアバッグなどのシステム開発に取り組んでいます。

このようにBEVによるクルマの構造変化に伴い、セーフティシステムや内外装の分野に大きなチャンスがあるとみています。内外装部品とエアバッグ、ハンドルなどの開発ノウハウを活かしたセット提案により競争力を高めていくなど、これまでの事業の枠組みを超えた新しい付加価値を生み出し、不足している技術などは他社と協業しながら、常にお客様が実現したいことを、どこよりも早くカタチにして提案していきたいと考えています。

2030年およびその先に向けて、クルマの様変わりや時代のニーズに鑑み、社会的価値と経済的価値を両立する分野ヘリソースシフトを行い、事業ポートフォリオを組み替えていきます。まずは、成長ドライバーであるセーフティシステム事業で、エアバッグ生産個数をこれまでの1.5倍まで伸展させ、豊田合成の製品を通じた交通死亡事故の低減に貢献し、安心・安全なクルマ社会を目指します。その上で、売上収益、世界シェアを拡大していきたいと考えています。また、先述のようにCASEの伸展により、クルマに対する価値観が大きく変わることを想定して、内外装事業を中心に新たな移動の快適性を追求し、豊田合成ならではの車室内空間の提供に挑戦していきます。

そして、2030年の先にある脱炭素化に向けては、「水素」の社会ニーズは高まると見込んでいます。今年6月に改定された国の「水素基本戦略」では、水素導入量の新たな目標値の設定や、大規模な投資が計画されていますので、持続的可能なエネルギーの1つとして期待が高まっています。現在、トヨタのFCEV「MIRAI」とCJPTの燃料電池小型トラックの実証実験に、当社の水素タンクを提供しています。今後、大型トラックや商用車向け、さらに鉄道、船舶など非自動車、ないしは家庭用タンク



といった、多方面で用途拡大があると考えており、事業拡大の道筋が見えてくることを期待しています。

## これまで築いた風土を活かし、 高分子型組織の力を最大化するため、 経営改革に取り組む

現在、自動車業界は電動化や自動運転の進展など大きな変革期を迎えています。加えて、少子・高齢化による人材確保の困難さ、デジタル化による企業競争力の変化など、事業環境が目まぐるしく変化しています。その中で、2030事業計画を遂行していくには、人と組織の力が必要であり、一人ひとりが活躍できる居場所と舞台づくりが最も重要であると認識しています。従業員自身が仲間とともに前向きに仕事に取り組もうと意欲的になれる職場、つまり安心してチャレンジできる居場所づくりを実現していくために、まずは管理職のマネジメント変革に取り組んでいきます。上司がメンバーのキャリアや活躍に対する支援をしなければ、積極的にチャレンジしていくことは難しいと思います。

これまでも、労使一体での活動を通して様々な課題を抽出し、経営課題としての取り組みや職場単位の活動を推進してきました。その1つとして、マネージャー教育を刷新し、推進しています。上司から一方的に業務に対する指示を出すだけでなく、個々の社員が持つやる気・知識・アイデアを上司が引き出していくマネジメントスタイルの確立を目指しています。これらの実現に向けて大切なのは、管理職側の心理的、時間的余裕が必要となりますので、マネジメント教育と並行して管理職の働き方についても改革に取り組んでいきます。

また、グローバルでの組織力の最大化を目指し、ガバナンスの強化、経営革新に取り組んでいます。2023年6月、CxO(チーフオフィサー)制度を導入し、重点機能に対して新たにCEO、CFO、CRO、CTO、CMO(ものづくり)の各職を任命しました。これに伴い、これまで社長が持っていた権限の一部を各CxOに移譲しました。重点機能である“x”を、事業や地域の枠組みを越えてグローバル全体で戦略的に推進し、経営のスピードアップを図りたいという、私の強い思いから導入したものです。

加えて、これまでは、本社が経営・モノづくりの施策を立案し、海外に展開する「一極・一方向」のケースがほとんどでしたが、地域本部長への権限委譲を進めるとともに、Center of Excellenceという概念を導入し、各地域が持つ強みを活かして、各地域からもグローバルへ展開していく「多極・多方向」で、地域発信と地域間の連携を強化していきたいと考えています。本社と地域間だけでなく、地域間の連携も強くしていくことは、「人と組織がより有機的に結びつく」高分子型組織そのものであり、これらを通じて柔軟に発想し、新たな付加価値を創出できることを期待と信じています。

## 動き出した豊田合成グループ。 ステークホルダーの皆様の期待を 上回る企業へ

私たち豊田合成グループは、今、大きく変わる未来に向けて新たなスタートを切りました。管理職や中堅リーダーおよび労働組合幹部の皆さんとの対話集会を通じて、全社的に前向きなエネルギーが沸き上がりつつあることを実感しています。さらなる成長に向けて新たに描いた2030年の目指す姿「高分子型組織」をグローバルで共有し、社会的、経済的にも、より大きな存在価値を示せる企業となることを目指していきます。

当社グループが一年一年、着実に成長していく姿をステークホルダーの皆様にしっかりとお伝えするため、より一層IR活動を充実してまいります。そして、ステークホルダーの皆様との丁寧な対話を通じて得られる、たくさんのご意見を刺激にして、持続的成長に向けた好循環をつくり出すことが理想です。

豊田合成を「面白い会社」「何かやってくれそうな会社」と皆様に認めていただけるよう、グループ一丸でこれまで以上に尽力してまいりますので、今後ともより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年10月  
CEO 代表取締役社長

齋藤克巳