

企業名： 豊田合成株式会社

レポート名： 豊田合成レポート 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

同社は、中長期経営計画として 2030 事業計画を掲げ、「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社会」を目指す姿を明示している。報告書 18 ページに「安心・安全」、「快適」、「脱炭素」の社会的価値と経済的価値の両立を提供することで、高分子技術を用いた事業領域の拡大を目指すと一読でき、企業の向かうべき方向性が把握できる。

同ページに経営目標として「売上収益 1 兆 2,000 億円」「営業利益 1,000 億円」と掲げられている。また、16・17 ページには同社が特に貢献できる重要な分野を「マテリアリティ」として選定した取り組みが見て取れる。「私たちの製品で年間 2 万人の命を守ることを目指します」「再生ゴムの活用 1,200t/年」といった社会的価値の目標（KPI）が具体的に掲げられていて、具体的・定量的に目標が定められている。

20 ページには事業ポートフォリオの組み換えのイメージ図が明記されていて、「燃料系部品」や「ウェザストリップ製品」を縮小し、「セーフティシステム製品」や「脱炭素（水素タンク、材料リサイクル）」へシフトする意図が示されています。ただし、既存事業が縮小していくスピードとこれら新規事業がいつまでに、どれだけの利益を生み出すのかという時間軸のロードマップが欠落していて、将来の不透明性を感じる可能性がある。

企業が掲げる「将来の姿」としてのビジョン、定量目標、社会予測の枠組みは一通り網羅されており、表面上のストーリーとして理解することは容易だが、ステークホルダーからすると抽象度が高く、成長に確信が持てないと評価できる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

豊田合成の統合報告書を読むことで競争優位性は十分に理解できると言えるだろう。

4 ページは同社が数字で語られている。エアバックのグローバルシェアが世界 18%であり、世界シェアの約 9 割が同社を含むトップ 4 社で占めているという寡占市場においてポジションを確立していることを示している。また、顧客別売上比率で 68%がトヨタグループとグループ会社の強みを生かしていると言える。

5 ページにおいて、同社を支える主力の 4 事業が紹介されている。セーフティシステム、内外装部品、機能部品、ウェザストリップが紹介され、主力 4 事業の 3 番目と 4 番目に位置する機能部品とウェザストリップにおいても世界トップシェアを継続していると明記されていて、事業内容の強さが理解できる。

13 ページには私たちの競争優位性とまとめられていて、同社の競争優位性を「①ゴム・

樹脂分野の知見（材料・工法・金型技術）」「②新規事業開発の経験」「③グローバルネットワーク（15 カ国・地域、58 社）」の 3 軸として明文化し、技術の具体例で配合設計、混練技術、めっき・塗装などを示しています。

以上のように、競争優位性は上記の 3 本柱で成り立っており、長い歴史のもとトヨタグループで築き上げてきた恩賞と言える。明確な強みを持っていて、報告書を通じて同社の優位性の内容を把握することは十分に可能である。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

豊田合成は持続性にある競争優位性を持っていると報告書から読み取れる。

21・22 ページでは、交通事故死者ゼロに向けた取り組みとして、自動運転を見据えた予防安全技術（生体検知ステアリング、シート完結型のラップエアバッグ）や、骨格部品の樹脂化による車両の軽量化・モジュール化技術の開発方針が示されている。

23 ページでは、2024 年 10 月にゴム脱硫再生ラインを増強し、2030 年までに年間 1,200 トンの製品化を目標に掲げている。また、新材への配合比率を従来の 5%前後から 20%まで飛躍的に向上させる技術を開発し、2025 年末の量産車への採用が決定している旨が記載されている。

24 ページにおいては、保有特許数が日本 2,354 件、海外 2,045 件にのぼり、国内特許の 40%を「自動車領域以外（ペロブスカイト太陽電池、半導体など）」で保有していることが示されている。また、知財情報を活用した「IP ランドスケープ（バックキャスト IPL / フォアキャスト IPL）」により、市場優位な特許網の構築や新規事業の早期実用化を進めているとしている。

45 ページでは、ROE10%達成に向け、従来の PL 中心の管理から、資産効率を重視した「TG-ROIC」を独自の管理指標として導入し、製造現場まで資本効率の思想を定着させる活動が記載されている。

以上から、同社は特許ポートフォリオの構築やリサイクル技術の確立など、優位性を持続させるための「開発・知財」には成功していることが理解できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

人的資本については 10 ページの CEO MESSAGE や 41 ページ以降の人材戦略の部分で言及されている。

事業構造改革に必要な人的資本として「15 の分野」を特定し、必要な要件の定義と個人のスキルマップの整備を進めていることが示されている。また、今後 3 年間でこの人的資本を充足させる方針が語られている。

また、将来の新技术開発や重点テーマに必要な専門性を体系化した「人材ポートフォリオ」の策定が示されている。具体的なキャリア自律活動として、若手・中堅メンバーの発案から

生まれた「CAREEARCH（キャリアーチ）」を導入し、キャリア研修や部門紹介イベント、上司との対話を通じた将来像の明確化、「若手 10 年育成プログラム」や公募ローテーションなどの挑戦機会を整備していると記載されている。

豊田合成は「CAREEARCH」や「市民開発」など、個人の自律的なスキル向上を後押しする教育プログラムの枠組みは非常に手厚く整備されていると言える。ただし、それが本当に市場価値の高い、他社でも通用する汎用的な人的資本の向上に直結するかどうかという点には、組織構造上の強い懸念点があり、手放しで個人のスキル向上が達成できると確信することはできないと感じる。

なぜなら、事業計画の実現に必要な人的資本を「15 の人材タイプ」に層別し、個人の「スキルマップ」と紐づけて管理・配置転換を行うとしているところに大きなリスクが潜まれていると考えるからだ。2030 事業計画を達成するためだけに最適化されたスキル開発を強制されるリスクを孕んでいる。44 ページの表にある「次世代エアバッグ開発人材」や「リサイクル材料事業化人材」などは、社内での希少価値は高まるが、一步外の労働市場に出た際に、他社でも高く評価される汎用的なスキルとして機能するかは疑問である。

よって、人的資本は社内プログラムの環境は整っていると言える。しかし、会社の育成針に身をゆだねるだけでは、同社内のみでの価値向上に収まり、自身の市場価値の向上には貢献しないと感じる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

統合報告書として、財務・非財務情報をストーリーで繋ぐための以下の工夫は非常に優れており、高く評価できる。

一つ目は、「価値創造ストーリー」のビジュアル化と構造化だ。1 ページから 17 ページのセクションで図を用いることで経営資本から事業・製品、そして目指す姿・提供価値へと流れがわかりやすく、見やすい構図になっている。

二つ目は、資本効率（TG-ROIC）の導入と現場へのブレイクダウンの明示である。45 から 47 ページの財務戦略において、単に「ROE10%」を目指すだけでなく、現場レベルで管理可能な独自指標として「TG-ROIC」を再定義し、分母となる「棚卸資産」や「固定資産」の「モノと情報の流れ図」の活用や FA サミットの開催などの活動にどう落とし込んでいるかが具体的に素晴らしい。

三つめは、経営陣・本部長クラスの「顔とメッセージ」の全面的な露出だ。一見当たり前のように感じるが、CEO、COO、CTO、各事業本部長、CFO、CHRO など、各戦略の責任者が顔写真付きでそれぞれの言葉で方針を語っており、ガバナンスの実効性と、誰がその戦略にコミットしているのかが非常に明確でステークホルダーへの安心感に繋がると言える。

一方で、投資家やアナリストが「企業の将来性や投資リスク」を冷徹に判断するための情

報としては、以下の点において改善余地すべき点と思う。

一つ目は、「地政学リスク・環境変化」に対する予測が甘い点である。現状、中国市場での苦戦、米国新政権の関税政策などの地政学リスクを強く認識していると述べている。しかし、リスクの存在を認めていながら、30 ページでは米州拠点の建屋拡張投資を継続する姿勢を示している。複数の不確実な未来に対する予測がなっていない、それに応じた財務的影響への予測も開示されていないため、海外展開の戦略は評価できない。

二つ目は、新規事業の収益化タイムラインと規模感の曖昧さである。国内特許の 40%を自動車領域以外で保有し、ペロブスカイト太陽電池や GaN パワー半導体を開発しているとアピールしている。冒頭で述べた通り、これら新規事業が、既存のガソリン車向け燃料系部品の縮小による売上減少をいつまでに、どれだけの規模で補うことができるのかという時間軸のロードマップと目標売上規模の記載がない。投資家から見れば、これが単なる「研究開発レベルの延命措置」なのか「将来の収益の柱」なのかを判断できないため、事業セグメントとしての明確な時間軸の開示が必要だろう。

三つ目は、従業員の「キャリア実現度」の低さに対する、具体的な解決策の不備だ。42 ページの人材戦略において、エンゲージメントスコアの向上をアピールしつつも、「キャリア実現度に関する肯定的な回答にはつながっていないのが現状」と自ら課題を告白しているのにも関わらず、なぜ従業員が成長を実感できていないのか、評価制度や日常のマネジメントのどこにボトルネックがあるのかという深い分析と、それに対する構造的な人事制度改革の連動が見えない。そして導入した解決策が「CAREEARCH」というマスコットを用いた自律活動の推進や、上層部による「想いを伝える会」などの精神論的なビジョン浸透施策に留まってしまっている。

この豊田合成レポート 2025 は、自社の強みや目指すビジョンが明確でわかりやすい。その上で、投資家の投資判断基準としてはまだ抽象度が高いままになってしまっている点や都合の悪いリスクへの具体策が曖昧である点など改善を図れば、より透明性のある魅力的な報告書になるのではないだろうか。