

# 中长期经营计划 2025 事业计划

1. 经营理念的修订 P 3 ~ 5
2. 2025事业计划 <要点> P 6 ~11
3. 2025事业计划 <活动重点> P12~19

### ◇对修订经营理念\*的考量

『现代社会期待企业与广泛的利益相关者建立信任关系，并致力于「社会贡献」和「持续成长」，在这种背景下，我们应表明公司对重要利益相关者应负的社会责任』

\*'92年制定，本次是时隔8年的第4次修订

# ~我们向利益相关者的宣言~

我们的企业宗旨是「无限创造 服务社会」 继续

## 以往 (2010年修订)

- 1. 满足客户需求
- 2. 人性的尊重
- 3. 与社会共存
- 4. 与环境和谐共生
- 5. 稳健成长

## 新版经营理念

1. 社会贡献

企业存在的意义

2. 合理的社会活动

3. 持续成长

向各位利益相关者的宣言

4. 满足客户需求

5. 保全地球环境·资源

6. 人性的尊重

企业践行社会责任的基础

# 1. 经营理念的修订

## 1-3. 新版经营理念

TOYODA GOSEI CO., LTD.

### 我们的企业宗旨是「无限创造 服务社会」

1. 我们作为良好企业市民，通过扎根于各国·各地区的经营活动以及社会贡献活动，对经济·社会的发展作出应有的贡献。 [社会贡献]

企业存在的意义

2. 我们构筑贯彻遵守法令和企业伦理的体制，诚实守信地开展社会活动。 [合理的社会活动]

3. 我们与供应商基于对等开放的合作关系，互相致力于强化企业体质·经营的革新，提高集团的综合力。 [持续成长]

向各位利益相关者的  
宣言

4. 我们根据领先变化的研究开发和产品制造技术，通过使客户满意的质量和价格，及时提供产品和服务。 [满足客户需求]

5. 我们致力于提供环保的产品和工程建设，通过所有的企业活动，与社会协作保护环境·资源，为未来留下丰富资源的地球作出应有的贡献。 [保全地球环境·资源]

6. 我们以劳资彼此信赖和负责为基础，尊重每个人的个性同时，通过团队合作提高综合力，实现充满活力和干劲十足的企业氛围。 [人性的尊重]

企业践行社会责任的  
基础

下划线：与以往的变更之处

#### 从现在至2025年可预测的环境变化

	现在	2020	2025
<b>汽车本身的变化！</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>· 电动车将不断增加（EV/FCV/PHV/HV）</li><li>· 因不同行业的进军，自动驾驶技术将飞跃性发展</li><li>· 不拥有私家车的出行服务将不断扩大（MaaS）</li></ul>	
<b>汽车市场的变化！</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>· 新兴国家将拉动市场（中国、印度等）</li><li>· 对环境、安全的规定将更加严格（ZEV等）</li><li>· 新兴国家也将导入与发达国家同等的安全规定</li></ul>	
<b>汽车部件的变化！</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>· 将由企业联盟以更大单位的部件来供货</li><li>· 应对汽车的变化，部件组成也将发生巨大变化（电子部件、软件将会增加，轻量化、静音需求）</li></ul>	

**必须把握变化，  
深刻思考，  
迅速地付诸行动**

**迄今为止**(记载于TG2020 VISION中)

为全球客户提供喜悦，从而被客户选用的真正的全球供应商



**从今以后**

**力争成为能够迅速而灵活地应对急剧变化的经营环境，  
为全球客户提供「放心」「安全」「舒适」的  
全球性企业**

追求的企业形象

立足于「变革与创新」的成长

#### 2025事业计划(2018-2025)

为实现我们所追求的企业形象，切实可行的途径就是制定「2025事业计划」，并启动着眼于将来的经营活动的变革和新的举措。

持续成长

立足于「全球化」的成长

TG2020 VISION  
(2012-2020)

经营环境  
剧烈变化

2012 . . . . . 2020 . . . . . 2025 . . . . .

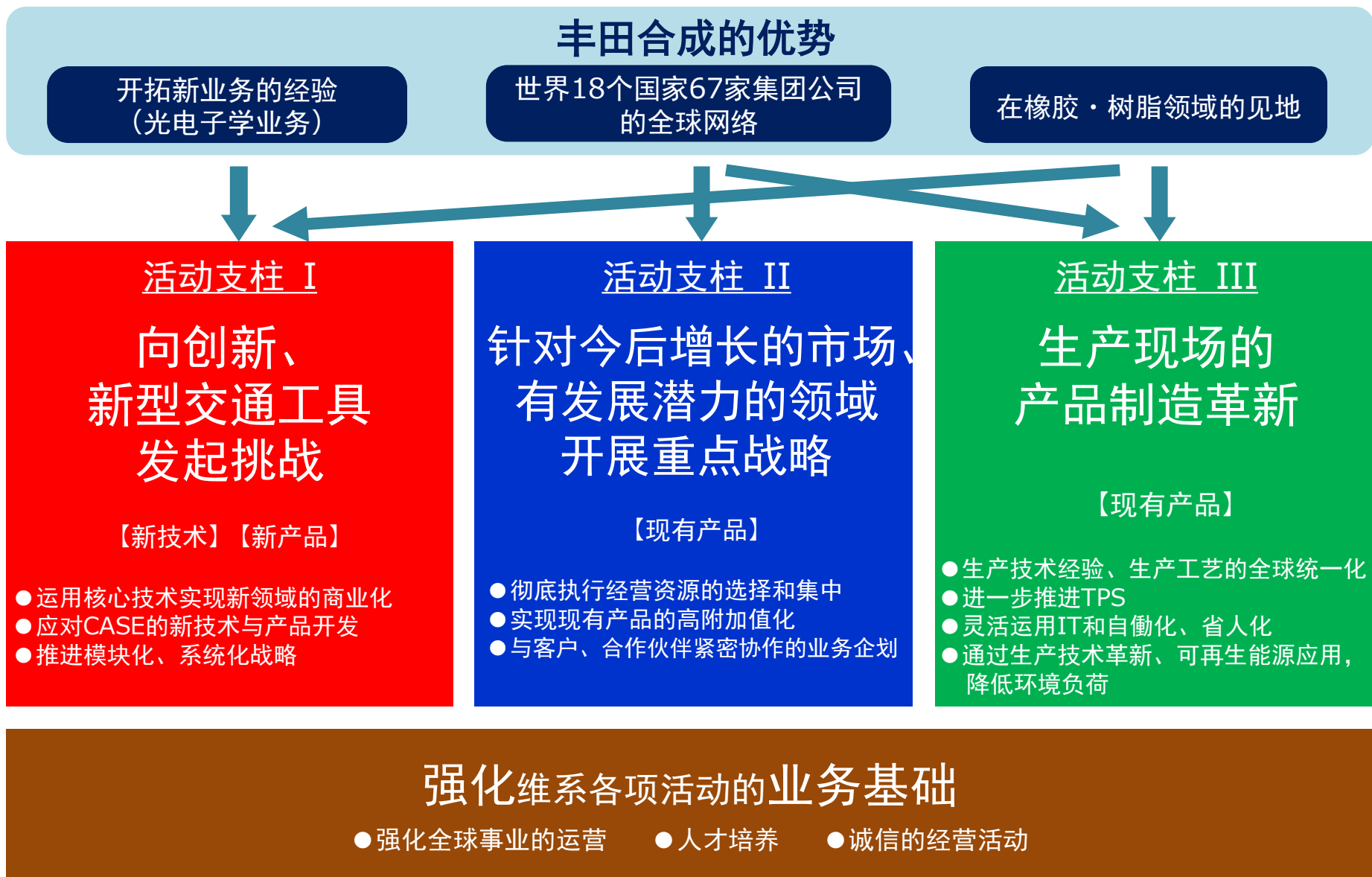


- ◆ 作为全球性企业，我们的目标是销售收入突破1万亿日元大关
- ◆ 立足于变革·创新不断成长，将收益性提升到与以前不同的水平
- ◆ 争取稳步超过股本成本的ROE

	2017年度 (日本标准)	2025年度 (IFRS)
销售收入	8,069亿日元	<b>1</b> 万亿日元 以上
营业利润率	5.1%	<b>8%</b>
R O E	6.6%	<b>10%</b>

## 2. 2025事业计划

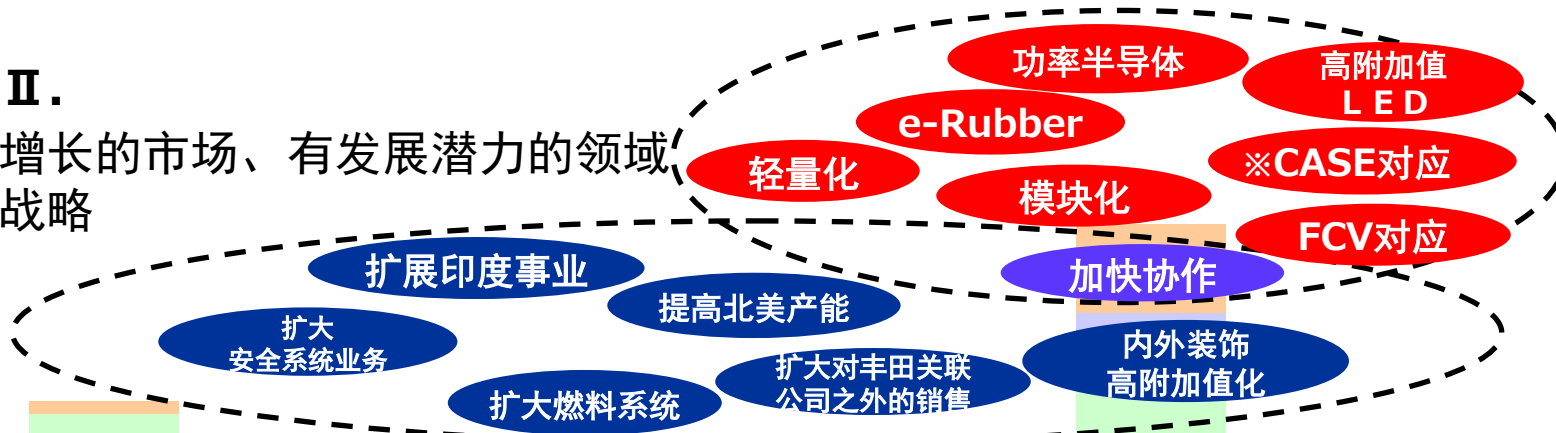
### 2-5. 为实现我们追求的企业形象的「三大活动支柱」TOYODA GOSEI CO., LTD.



### 活动支柱Ⅰ. 向创新、新型交通工具发起挑战

### 活动支柱Ⅱ.

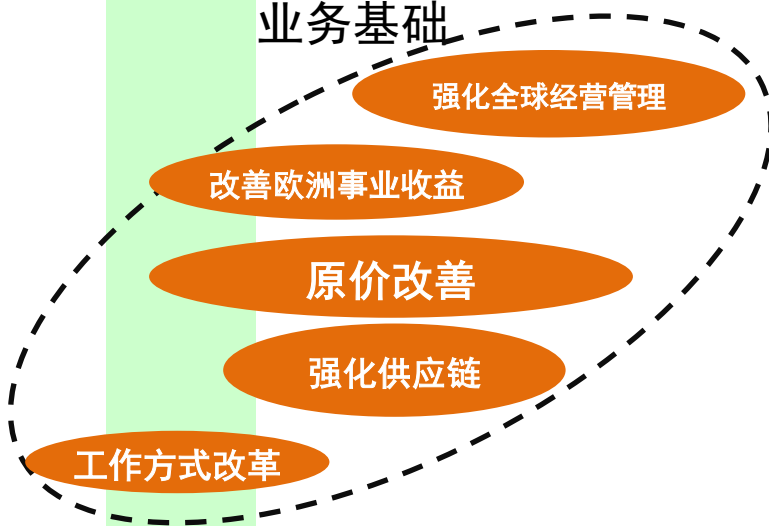
针对今后增长的市场、有发展潜力的领域开展重点战略



### 活动支柱Ⅲ. 生产现场的产品制造革新

### 强化维系各项活动的业务基础

合并销售额 (亿日元)



**活动方针：运用革新技术尽早实现新领域的商业化**

★运用TG核心技术(橡胶材料/LED)的数据库、优势来推进创新

★通过差异化技术为将来的放心(健康、环境)、安全、舒适做出贡献

2025年度目标

【新技术(活动支柱 I)】

销售收入 1,000亿日元 营业利润率 15%

重点实施项目

转换为应用技术型商务

- 1) 推进e-Rubber的开发与商业化并开拓市场(革新型软体机器人)
- 2) 功率半导体的开发与商业化(高频电源、无线供电)
- 3) 高附加值LED的开发与应用

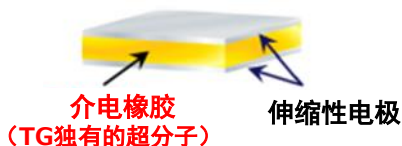
实施要点

- \* 考虑到“商务”及“价值链”的技术与业务企划
- \* 为了加快速度推进开放式创新(协作)
- \* 扩充电子技术人员

# *e-Rubber* 利用电力和力量发挥作用的新一代橡胶

## 单层运用

… 传感器功能（运用元件本身）



应用实例：

触觉传感器、HMI※等

※Human Machine Interface

## 积层运用

… 驱动功能（将e-Rubber叠在一起使用）

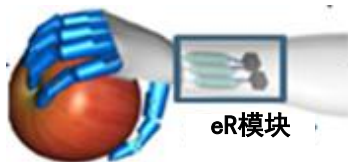


应用实例：

代替各种马达、手术模拟器等

## 模块化

… 机构品（e-Rubber模块 + 控制）



应用实例：

软体机器人技术、机器人技术等

~运用元件技术能力，通过各种应用技术来创造出附加值~

### 活动方针：应对汽车巨变(CASE)的新技术与产品开发

#### 2025年度目标

【新产品(活动支柱 I)】

销售收入 700亿日元 营业利润率 10%

#### 重点实施项目

- 1) 展望下一代，创造新价值及全新产品  
(应对自动驾驶化与电动化)
- 2) 提升现有产品的附加值  
(模块化、系统化)
- 3) 开发出支撑新产品的技术  
(轻量化、革新性产品制造)

#### 实施要点

- 强化产品企划以提升价值，并对开发主题划分优先等级
- \* 明确核心竞争力和将来的展开
  - \* 通过协作补充完善技术，提高速度

### 3. 活动重点

## 活动支柱 I：向创新、新型交通工具发起挑战

【新产品】

### ◆在汽车前端区提升附加值的形象



～灵活运用本公司的核心技术，从新需求中创造附加值～

### 3. 活动重点

活动支柱Ⅱ：针对今后增长的市场、有发展潜力的领域开展重点战略 【现有产品】

活动方针：在全球范围内有的放矢地扩大销售并确保收益

2025年度目标

【现有产品（活动支柱Ⅱ+Ⅲ）】

销售收入 8,300亿日元 营业利润率 7%

重点实施项目

#### 1) 对各领域的事业战略重新定义

汽车密封产品	·应对静音性，在重点地区改善收益
机能部件	·将重点放在燃油系统上（应对轻量化）
内外装饰	·产品的高附加值化（加饰产品、毫米波雷达对应标识）
安全系统	·考虑到收益性的地区战略

#### 2) 在重点地区扩大销售

北美	·伴随主要客户的扩产，增强产能并扩大销售 ·积极扩大对丰田公司之外/外资企业的销售
中国	·扩大全球互联汽车的销售（丰田以外/外企）、开拓新客户
印度	·随着市场规模的扩大，以日系客户为中心积极扩大销售

实施要点

- \* 率先获取客户需求，投入高附加值产品
- \* 通过选择与集中，将资源转移到重点领域
- \* 追求规模经济，彻底实行效率化、降低成本活动



### 3. 活动重点

活动支柱Ⅱ：针对今后的增长市场及有发展潜力的领域开展重点战略 【现有产品】

#### 发达国家（北美、丰田之外）市场

- 应对新法规、新评估  
开发出高附加值产品（例：胸部保护评价更加严格）
- 完善主要部件的全球最佳供应体制

⇒ 提升附加值

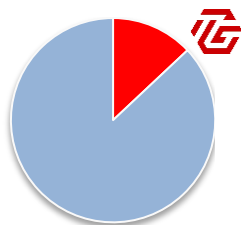
#### 新兴国家（印度、中国）

- 强化印度R&D活动
- 加快部件的现地采购和现地生产

⇒ 对新兴国家扩展低成本规格

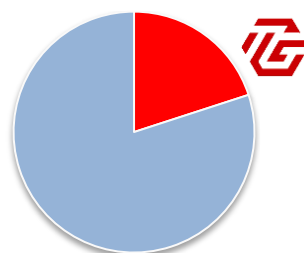
2016年安全气囊市场份额

TG份额位居第4位



2025年安全气囊市场份额（目标）

通过扩大销售争取升至前3位



～扎实应对今后增长的市场，在确保收益性的同时不断成长～

活动方针：通过制造现场的革新，实现高附加值工厂

2025年度目标

【现有产品（活动支柱Ⅱ+Ⅲ）】

销售收入 8,300亿日元 营业利润率 7%

重点实施项目

1) 生产技术经验、生产工艺的全球统一化

2) 实现紧凑型、精益的生产线，进一步推进TPS

(1/n生产工序、备用部件集约化、多品种柔性生产工序)

3) 运用IT(IoT·AI)制造产品，促进自働化、省人化

4) 通过生产技术革新、可再生能源应用等，降低环境负荷

实施要点

\* 在生产过程中，将制造成本降到最低，将附加值升到最高

活动方针：强化全球事业的运营、人才培养、诚信的经营活动

#### 重点实施项目

#### 强化全球事业的运营

- 1) 兼顾地区的自主化和全球治理
- 2) 全球最佳生产布局和物流革新
- 3) 与全球合作伙伴紧密协作
- 4) 强化供应链(生产、供应体制)
- 5) 强化品质保证体制(新兴国家、应对新技术与新产品)

#### 人才培养

- 6) 培养能够活跃在世界舞台上的人才和专业人才
- 7) 推进多样性(积极起用多样性人才)及工作方式改革

#### 诚信的经营活动

- 8) 彻底贯彻合法经营，强化内部统一管理

#### 实施要点

\* 通过海外据点的自主化，大幅度提高收益性和生产率