

財務担当役員 メッセージ



2025事業計画達成に向けた 総仕上げと財務戦略の実行で 企業価値向上を目指す

総合戦略本部本部長
取締役・執行役員

安田 洋

2025事業計画の取り組み

〈2021年度決算の振り返り〉

2021年度の決算は、外部環境の変化を大きく受ける結果となりました。材料や物流費の高騰、賃金の上昇に加えて半導体供給不足に起因した生産量の急激な変動もあり、生産体制の構えに一部ロスが生じる運営となりました。特に米州は環境変化による影響を大きく受け、連結全体で1ポイント程度の利益率低下を余儀なくされました。

〈2022年度に向けた取り組み〉

2022年度も前期同等以上の外部からの影響を受けますが、米州事業の収益性向上を経営の最優先課題と捉えるとともに、三項目を重点として掲げ収益性の向上に取り組めます。

一つ目は材料市況影響の圧縮です。歩留まり改善など材料ロス低減を図るとともに、価格転嫁のルールがない材料を中心に価格交渉を進めていきます。二つ目は生産量変動への柔軟な対応です。前期は急減産に追従しきれず、直接労務費の負担が残ることとなりましたが、配置人員を見直し、事前に予測のうえ適正化を図ることで極小化を図り、今後生産が安定してきた際には、しっかりと増販効果を楽しめるよう生産体制を整えていきます。三つ目に原価改善の促進です。従来から進めてきました省人化投資の刈り取りや、工程改善、ロス低減を進め、従来以上の

レベルを目指していきます。材料費やエネルギー費の高騰等、外部環境の悪化は引き続き見込まれますが、三つの重点項目を米州中心に取り組んで従来の利益レベルである営業利益率5%を目指します。

〈2025事業計画の進捗状況〉

続いて2025事業計画の進捗状況についてです。2025事業計画は残すところ3年となり、総仕上げの段階と認識しています。2021年度の売上収益は8,300億円で目標とのギャップは、1,700億円程になりましたが、売上目標の1兆円に向けてはSS事業やIE事業を中心に売上成長を図り、概ね目途付けができています。一方、営業利益については、2020年度の新型コロナウイルスの影響で売上が大きく落ち込んだことや、前述の通り2021年度も外部環境の悪化影響を大きく受けて4~5%レンジで推移しています。目標の営業利益率8%とはギャップがあり収益性向上が急務です。短期的には米州事業の収益性向上、中長期的には成長領域であるSS事業やBEV化に対応した高付加価値製品の投入でポートフォリオミックスの改善を図り目標の達成を目指しています。SS事業においては、環境変化に対応した新技術により付加価値を向上させるとともに、部品の共通化や省人化を進め、原価低減を進めてまいります。BEV化対応としては、車両骨格の特性上、電池搭載部の強度が上がることで、衝突時の乗員に対する衝撃が厳しくなることが予測されエアバッ

グにはより一層の衝撃吸収性能強化が求められます。また小型のBEVの普及も想定されますが、小型車は衝撃吸収性能のさらなる強化が求められるため、付加価値向上が必要になってきます。他の事業においても、BEVらしい未来を感じさせるデザインや先進のインテリアが求められる中、軽量化や空力特性改善による電費向上の両立も必要となります。大きな環境変化が予想されますがこのような変化をビジネスチャンスと捉え、意匠面と機能面を両立させる豊田合成の強み、提案力を活かして、収益性向上を図ります。

財務方針の対応状況

～環境変化を踏まえた課題への対応

〈ROE10%に向けて〉

株主資本コストを安定的に上回る資本効率を達成するため、ROE10%を2025事業計画の目標として掲げています。目標達成に向けて、これまでオプト事業の縮小や、ドイツ子会社の売却、さらにはイギリス拠点の閉鎖等、不採算事業の縮小等をスピード感をもって進めてきました。次のステップとして、収益性向上が急務と考えています。環境変化をチャンスと捉え付加価値ある製品の提案を通じて営業利益率を向上させることでROE10%達成を目指します。

〈設備投資の考え方〉

ここ数年はSS事業やIE事業を中心に積極的に設備投資を行うことで、売上目標の目途付けに貢献してきました。また、これから新設する工場は、生産性2倍、CO₂排出量半減を実現するスマート工場として、競争力の向上を図るとともに、将来予測される労働者不足やカーボンニュートラルにも対応できるものです。グローバルでの展開も図り、足元の基盤強化にも努めていきます。

一方、昨今の新型コロナウイルスによる影響や急減産下では、売上が想定通りとならない状況となり、固定費のありかた、特に償却費負担について議論する契機となりました。BEV化やカーボンニュートラルへの対応等、これからの成長分野には投資の増加が見込まれる一方、市場の縮小が見込まれる燃料系部品等については、回収の見極めを一

層厳格に行い、より投資効率を重視した意思決定を行っていきます。売上成長や採算面といった従来の切り口に加え、新たな経営管理指標であるROICをモノサシに、地域・事業・製品といった切り口でも投資効率も検証してメリハリをつけた投資を行うことで、収益性の向上を図りつつROE目標の達成を目指していきます。

〈手許資金の考え方〉

次に資金についてです。グローバルで見ますと、資金需要が旺盛な地域がある一方、資金余剰が発生する地域があり地域間で偏りが発生しています。連結ベースでは現金と借入が両建てとなっており非効率な状況となっています。グローバルで機動的に資金を融通する仕組みを本社主導で構築することで、資金の効率化を図ります。

グローバルでの手許資金は、東日本大震災時の教訓を活かし、リスク対応資金も含め月商+300億円程度確保とされていますが、方針に変更はございません。

最後に配当についてですが、財務方針に掲げる連結配当性向30%以上といった目線にも変更ございません。引き続き、様々な観点から、株主の皆様の期待に応えられるよう取り組んでいきます。

最後に

2025事業計画の総仕上げの段階となります。売上成長が見込まれるSS事業を軸に付加価値の高い製品を提案し、収益性向上を図り、目標達成を目指します。

現在、自動車業界は変革期にあり、外部環境は変化していますが、当社にとっては大きなビジネスチャンスとなると考えています。2025年以降も見据え、従来同様の取り組みから脱却し、ポートフォリオミックスの改善を図りながら企業価値の向上に努めていきたいと考えています。

開かれた企業としてIR強化を継続するとともに、多くの方々から当社のファンとなっていただき、「選ばれる会社」となるよう努めていきます。