

# 中長期経営計画 2025 事業計画

1. 経営理念の改定 P 3 ~ 5
2. 2025事業計画〈要旨〉 P 6 ~11
3. 2025事業計画〈活動の重点〉 P12~19

### ◇経営理念改定\*の考え方

『企業に対して、幅広いステークホルダーとの信頼関係の構築、並びに、「社会への貢献」と「持続的成長」が期待される中  
**重要なステークホルダーへ当社が果たすべき社会的責任を示す**』

\*'92年制定、今回は8年ぶり4回目の改定

# ～ステークホルダーに向けた私達の宣言～

社是 「限りない創造 社会への奉仕」 **継続**

## 従来（2010年改定）

## 新 経営理念

1. お客様の満足 ●

2. 人間性の尊重 ●

3. 社会との共生 ●

4. 環境との調和 ●

5. 着実な成長 ●

1. 社会への貢献

企業の存在意義

2. 適正な事業活動

3. 持続的な成長

各ステークホルダーへの  
宣言

4. お客様の満足

5. 地球環境・資源の保全

6. 人間性の尊重

企業の社会的責任を  
果たすための基盤

# 1. 経営理念の改定

## 1-3. 新 経営理念

TOYODA GOSEI CO., LTD.

### 社是「限りない創造 社会への奉仕」

1. 私たちは、良き企業市民として、各国・地域に根ざした事業活動および社会貢献活動により、経済・社会の発展に貢献します。  
[社会への貢献] **企業の存在意義**
2. 私たちは、法令の遵守や企業倫理の徹底に向けた体制を構築し、誠実な事業活動を行います。  
[適正な事業活動]
3. 私たちは、仕入先様とのオープンで対等な関係を基本に、互いに企業体質の強化・経営の革新に努め、グループの総合力を高めます。  
[持続的な成長] **各ステークホルダーへの宣言**
4. 私たちは、変化を先取りした研究開発とものづくり技術により、お客様に満足いただける品質・価格で、タイムリーに商品・サービスを提供します。  
[お客様の満足]
5. 私たちは、環境に配慮した製品の提供と工程づくりに努め、あらゆる企業活動を通じ、社会と連携して環境・資源を保全し、豊かな地球を未来に残すことに貢献します。  
[地球環境・資源の保全]
6. 私たちは、労使相互信頼・責任を基本に、一人ひとりの個性を尊重するとともに、チームワークによる総合力を高め、活力と働きがいのある企業風土を実現します。  
[人間性の尊重] **企業の社会的責任を果たすための基盤**

下線：従来からの変更箇所

#### 2025年にかけて予測される環境変化

	現在	2020	2025
<b>クルマそのもの の変化！</b>			<ul style="list-style-type: none"><li>・電動車の増加（EV/FCV/PHV/HV）</li><li>・異業種参入による自動運転技術の飛躍的進展</li><li>・所有ではない、移動サービス拡大（MaaS）</li></ul>
<b>自動車市場 の変化！</b>			<ul style="list-style-type: none"><li>・新興国が市場を牽引（中国、インド等）</li><li>・環境規制のさらなる厳格化（ZEVほか）</li><li>・新興国でも先進国並みの安全規制導入</li></ul>
<b>自動車部品 の変化！</b>			<ul style="list-style-type: none"><li>・アライアンスによる大きな部品単位での供給</li><li>・クルマの変化に対応して部品構成も大きく変化（電子部品・ソフトウェア増、軽量化・静粛ニーズ）</li></ul>

**変化をつかみ、  
深く考え、  
素早く行動に  
移すことが必要**

**これまで** (TG2020 VISION に記載)

世界のお客様にうれしさをお届けし、選ばれる真のグローバルサプライヤー



**これから**

**大きな環境変化に柔軟かつ迅速に対応し、  
世界のお客様へ「安心」「安全」「快適」をお届けする  
グローバルカンパニー**





- ◆ グローバルカンパニーとして、**売上収益1兆円の大台へ**
- ◆ 変革・イノベーションによる成長で、**収益性を従来とは異なる水準へ引き上げ**
- ◆ **株主資本コストを安定して上回るROEを目指す**

	2017年度 (日本基準)	2025年度 (IFRS)
売上収益	8,069億円	<b>1兆円</b> 以上
営業利益率	5.1%	<b>8%</b>
R O E	6.6%	<b>10%</b>

### 豊田合成の強み

新規事業開発の経験  
(オプトE事業)

世界18ヶ国67グループ会社  
のグローバルネットワーク

ゴム・樹脂分野の知見

#### 活動の柱 I

イノベーション・  
新モビリティ  
への挑戦

【新技術】 【新製品】

- コア技術を活かした新領域での事業化
- CASEに対応した新技術・製品開発
- モジュール・システム化戦略の推進

#### 活動の柱 II

伸びる市場・  
伸ばせる分野  
へ重点戦略

【既存製品】

- 経営資源の選択と集中の徹底
- 既存製品の付加価値化
- 顧客・パートナーと連携した事業企画

#### 活動の柱 III

生産現場の  
モノづくり革新

【既存製品】

- 生産ノウハウ・プロセスのグローバル統一
- TPSの更なる推進
- ITの活用と自動化・省人化
- 生技革新・再エネ活用での環境負荷低減

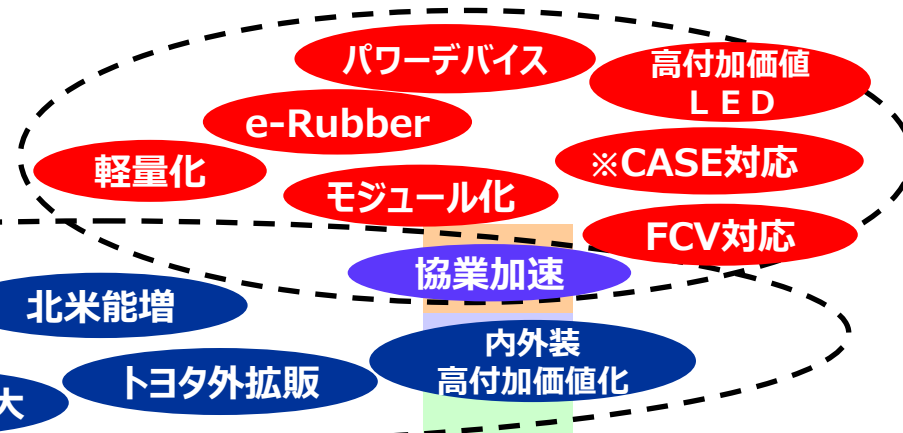
### 活動を支える 事業基盤の強化

- グローバル事業運営の強化
- 人材育成
- 誠実な事業活動

### 活動の柱Ⅰ.イノベーション・新モビリティへの挑戦

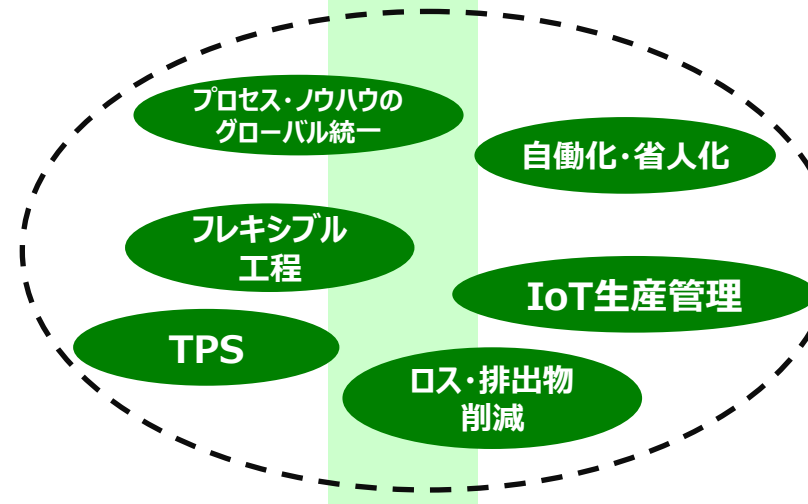
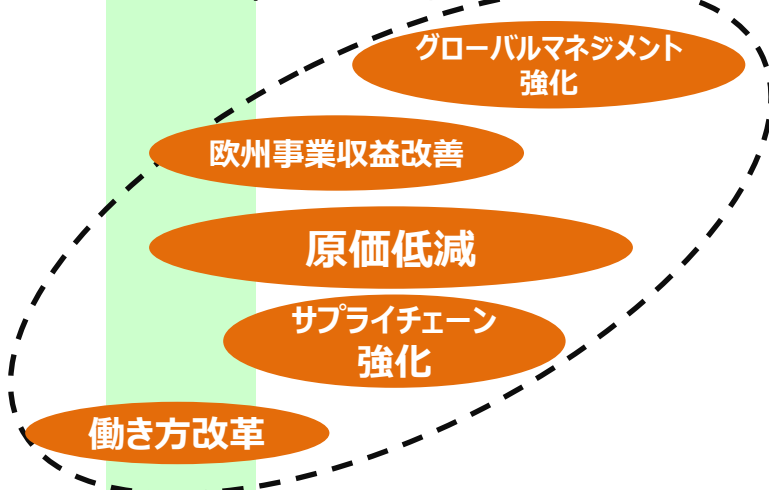
### 活動の柱Ⅱ.

伸びる市場・伸ばせる分野へ重点戦略



### 活動の柱Ⅲ.生産現場のモノづくり革新

活動を支える  
事業基盤の強化



連結売上高 (億円)

'17 . . . . . '25

※CASE : Connected Autonomous Shared Electric

### 活動方針 : 革新技术による新領域の早期事業化

- ★TGコア技術(ゴム材料/LED)の棚・強みを活かしたイノベーション
- ★差別化技術で近未来の安心(健康・環境)・安全・快適へ貢献

#### 2025年度目標

【新技術(活動の柱 I )】

売上収益 1,000億円 営業利益率 15%

#### 重点実施事項

アプリケーションビジネスへの転換

- 1) e-Rubberの開発・事業化の推進と市場開拓(革新ソフトロボ)
- 2) パワーデバイスの開発・事業化(高周波電源、ワイヤレス給電)
- 3) 高付加価値LEDの開発と応用

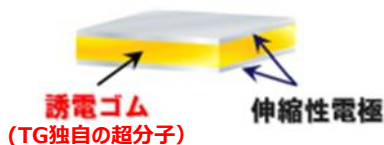
#### 実施ポイント

- \*ビジネス、バリューチェーンを考えた技術・事業企画
- \*スピードを加速させるためのオープンイノベーション(協業)
- \*エレクトロニクス技術者の増強

# e-Rubber 電気と力で機能する次世代ゴム

単層で活用

… センサ機能 (素子そのものを活用)



アプリケーション例 :

触覚センサ、HMI ※など

※Human Machine Interface

積層で活用

… アクチュエータ機能 (e-Rubberを重ねて使用)



アプリケーション例 :

各種モーター代替、手術用シミュレータ など

モジュール化

… 機構品 (e-Rubberモジュール + 制御)



アプリケーション例 :

ソフトロボティクス、ロボティクス など

~素子の技術力を活かして様々なアプリケーションで付加価値を創造~

### 活動方針 : クルマの様変わり(CASE)に対応した新技術・製品開発

2025年度目標

【新製品(活動の柱 I)】

売上収益 700億円 営業利益率 10%

重点実施事項

- 1) 次世代を見据えた新価値／新規商品の創出  
(自動運転化・電動化対応)
- 2) 既存製品の付加価値向上  
(モジュール・システム化)
- 3) 新製品をささえる技術開発  
(軽量化・革新的モノづくり)

実施ポイント

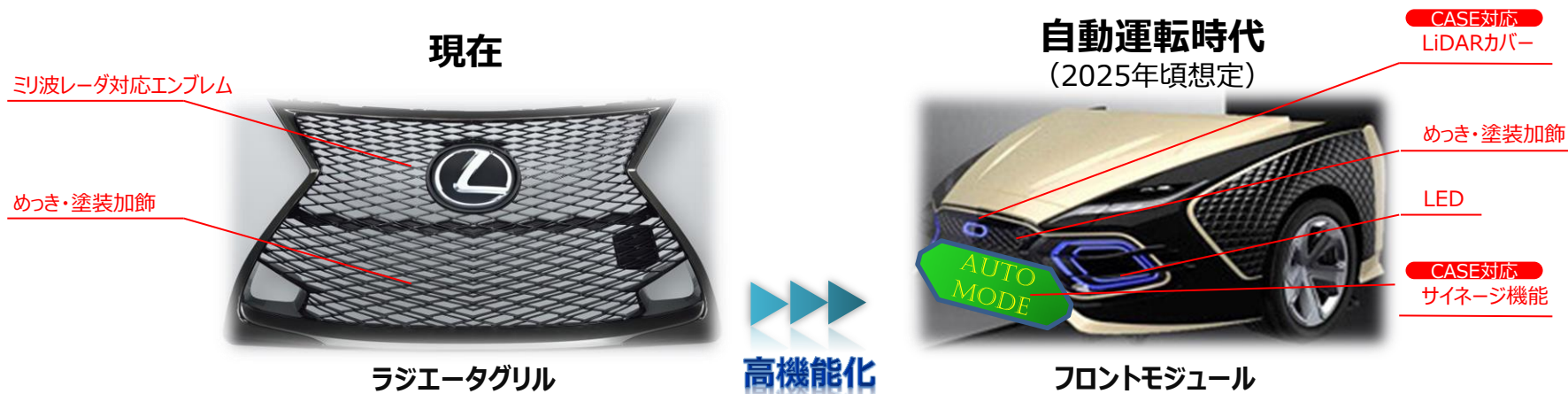
- 価値向上に向けた製品企画強化と開発テーマの優先度付け
- \*コアコンピタンス、将来展開の明確化
  - \*協業による技術補完、スピードアップ

### 3. 活動の重点

## 活動の柱 I：イノベーション・新モビリティへの挑戦

【新製品】

### ◆フロントエリアの付加価値向上イメージ



～自社コア技術を活用し、新規ニーズから付加価値を生み出す～

活動方針：メリハリのあるグローバル拡販と収益確保

2025年度目標

【既存製品（活動の柱Ⅱ＋Ⅲ）】

売上収益 8,300億円 営業利益率 7%

重点実施事項

1) 領域別事業戦略の再定義

ウエグストリップ	・静粛性への対応、重点地域での収益改善
機能部品	・燃料系を重点（軽量化への対応）
内外装	・製品の高付加価値化（加飾製品、ミリ波レーダ対応エンブレム）
セーフティシステム	・収益性を考慮した地域戦略

2) 重点地域での拡販

北米	・主要顧客の生産拡大に伴う能力増強・拡販 ・トヨタ外/外資系への積極拡販
中国	・グローバルリンク車拡販(トヨタ外・外資系)、新規顧客への参入
インド	・市場拡大に伴い日系顧客を中心に積極拡販

実施ポイント

- \* 顧客ニーズを先取りした高付加価値製品の投入
- \* 選択と集中による重点分野へのリソースシフト
- \* スケールメリットの追求と徹底した効率化、原価低減活動



#### 先進国（北米・トヨタ外）市場

- ・新法規・新アセスメントに対応する  
高付加価値製品の開発（例：胸部保護評価の厳格化）
- ・基幹部品のグローバル最適供給体制の整備

⇒ 付加価値の向上

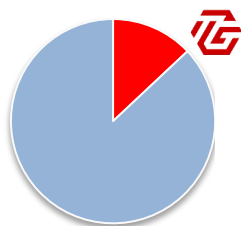
#### 新興国（インド・中国）

- ・インドR&D活動の強化
- ・部品の現地調達・現地生産の加速

⇒ 新興国向け低コスト仕様の拡充

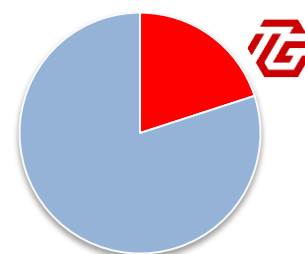
2016年度エアバッグシェア

TGのシェア 4位



2025年度エアバッグシェア（目標）

拡販によりTOP3を目指す



～伸びる市場にしっかり対応し、収益性を確保しつつ成長～

### 活動方針：モノづくり現場の革新による高付加価値工場の実現

#### 2025年度目標

【既存製品（活動の柱Ⅱ＋Ⅲ）】

売上収益 8,300億円 営業利益率 7%

#### 重点実施事項

- 1) 生産ノウハウ・プロセスのグローバル統一
- 2) コンパクトでリーンな生産ラインの実現・TPSの更なる推進  
(1/n工程、補給品集約、多品種フレキシブル工程)
- 3) IT (IoT・AI)を活用したモノづくりと自動化・省人化の促進
- 4) 生産技術革新・再エネ活用等による環境負荷低減

#### 実施ポイント

\*モノづくりにおける製造コストの最小化と付加価値の最大化

### 活動方針：グローバル事業運営の強化、人材育成、誠実な事業活動

#### 重点実施事項

#### グローバル事業運営の強化

- 1) 地域の自立化とグローバルガバナンスの両立
- 2) グローバル最適生産レイアウトと物流革新
- 3) グローバルパートナーとの連携
- 4) サプライチェーン(生産・供給体制)の強化
- 5) 品質保証体制の強化(新興国、新技術・新製品への対応)

#### 人材育成

- 6) グローバルに活躍できる人材、プロフェッショナル人材の育成
- 7) ダイバーシティ(多様な人材活用)、働き方改革の推進

#### 誠実な事業活動

- 8) コンプライアンスの徹底、内部統制の強化

#### 実施ポイント

\* 海外拠点の自立化による収益性、生産性の大幅アップ

当資料には、将来見通しが含まれております。将来見通しは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。

この将来見通しは、仮定または仮定に基づく根拠等が含まれており、環境によっては想定された事実や根拠は実際の結果とは異なる場合があります。

当社または当社の経営者は、将来の結果についての期待または確信を述べていますが、その期待や確信、或いはそれに近い結果が実際に達成される保証はありません。また法令上、別途定めがある場合を除き、当社はいかなる将来見通しも最新のものとする義務を負っておりません。