

# 成長戦略を支える経営基盤の強化

## 人組織の活性化

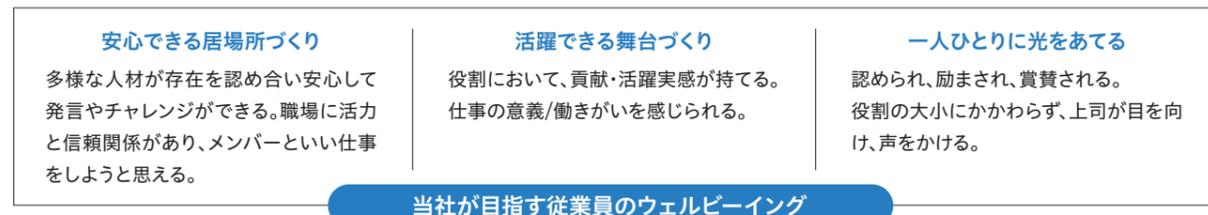
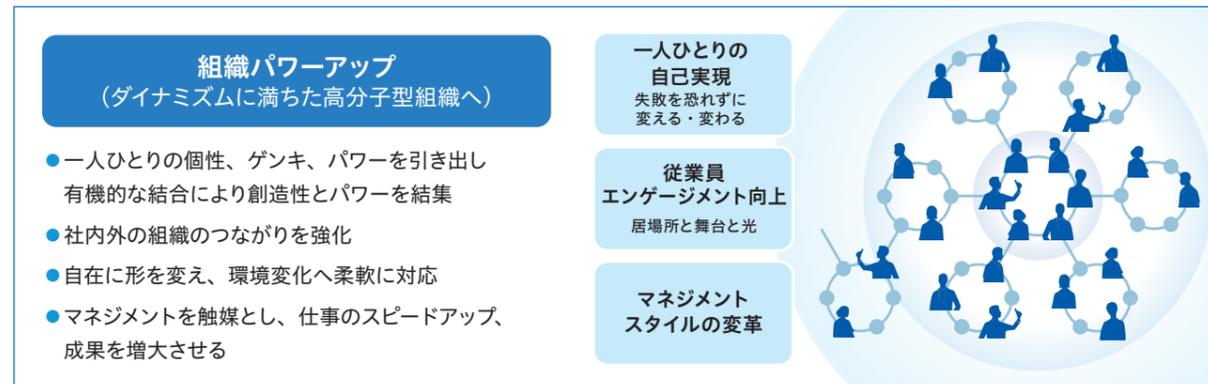
### 2030 事業計画の実現を支える「企業風土」と「人材」

2030事業計画実現に向け、失敗を恐れずに「変える/変わる」こと、そして「チャレンジ」することで「チャンス」をつかみ取る・創り出していくことが重要であると考え、「組織風土」と「人材」の両面での施策を展開します。

組織風土では、ダイナミズムに満ちた「高分子型組織」を目指します。様々な個性や価値観を持った一人ひとりの分子が互いに刺激し合い、化学反応を起こすことにより創造力を高め、分子同士の強い結合によりパワーを結集させる。そして、チーム・グループ・部門・関係会社間においても同様の刺激と反応を起こし、さらにはパートナー企業、仕入先様、取引先様やお客様などの他の組織ともつ

ながり、結果として高い創造性と生産性を発揮する。環境の変化に応じて、自在に形を変え、新しい価値を創出できる。これが、私たちが考える「高分子型組織」です。その前提となる組織風土の土壌づくりのために「安心できる居場所づくり」、「活躍できる舞台づくり」と「一人ひとりに光をあてる」を通じた自己実現により、従業員のウェルビーイングの実現をサポートしていきます。

一方、人材では、社会的価値とTGの存在意義を自ら問い、戦略的に事業を展開できる人材の育成を目指します。そのために、多様な人材の確保や事業ポートフォリオの見直しを行っていきます。



### 目指す姿、事業計画と連動した人材戦略

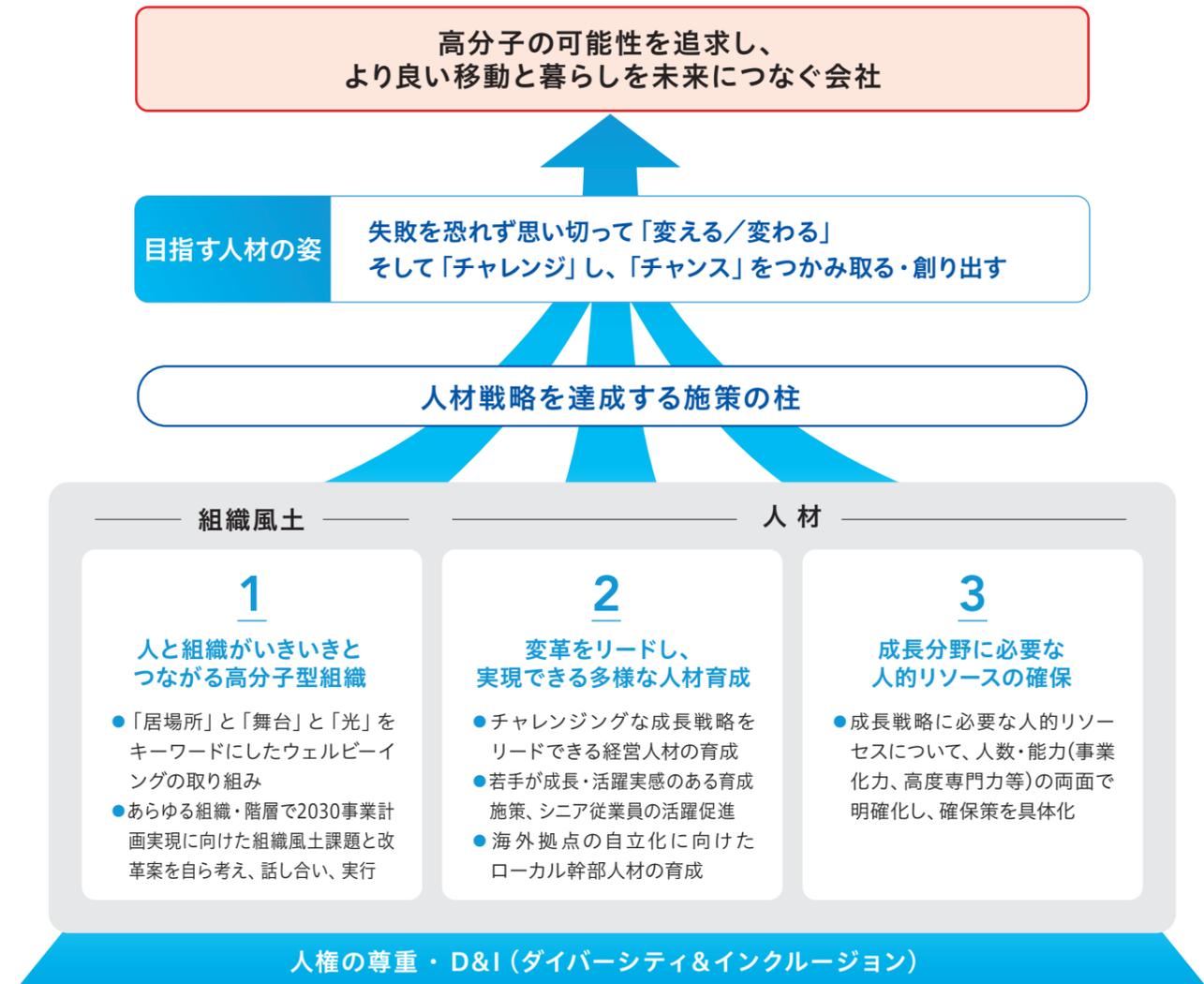
当社は「多様な人材の活用推進・人権尊重」をマテリアリティ(重要課題)の1つとして捉え、これまで、人材戦略の柱として「人材育成の促進」「多様な人材の活躍」「働きやすい風土づくり」の3つを掲げ、仕事の進め方の基本である「問題解決手法、PDCA サイクル」や、技術や材料など専門的な知識を習得する教育機会の提供、また、女性や

障がい者、多様な価値観を持つ人材が力を発揮できる環境づくり、当社のありたい姿への取り組みと働きがいや成長実感が重なるエンゲージメントの向上への取り組みを進めてきました。

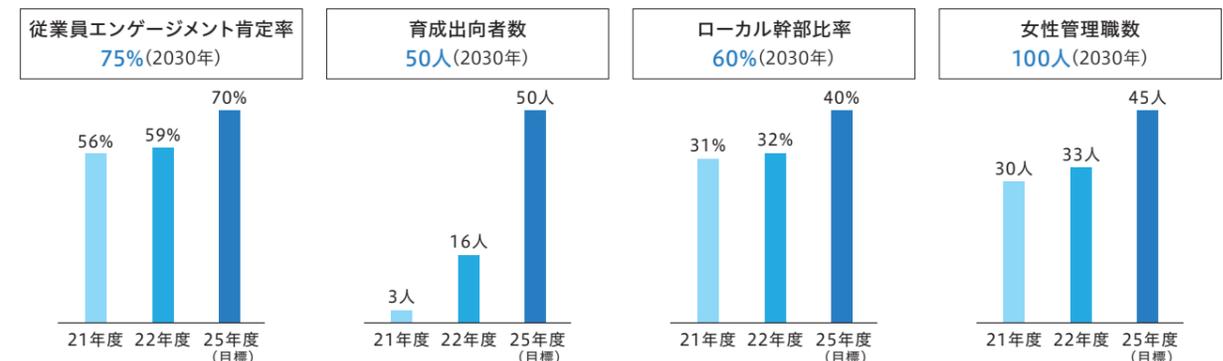
しかしながら、昨今、企業価値向上の有意な手法として期待される人的資本経営に照らし合わせて検証してみま

すと、これまでの人材戦略は人事機能の観点からの課題認識に基づくものであったことから、人材戦略を見直しました(下図)。2023年度は経営戦略との結びつきをより強

化し、新たに立案した戦略に基づき、これまでの取り組みに加え、新たな施策を展開し、活動を進めています。



### 主要KPI



成長戦略を支える経営基盤の強化

/// 人と組織の活性化

戦略性の高い執務実行で持続的成長を実現

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、人の価値観の変化、環境・社会課題の深刻化、地政学リスクなど、先行きの見通しが立てづらい不透明で不確実な状況にあり、経営としては大変難しい舵取りが求められます。

不確実な事象を感度高く受け止め、時代に即して経営のあり方を変えたり、新しい取り組みを取り入れたりなど、スピード感のある戦略性の高い執務実行を通じて、不確実な状況を成長のチャンスに変えていきます。

CxO(チーフオフィサー)制度の導入

2023年6月の役員新体制を契機に、CxO(チーフオフィサー)制度を導入しました。社長の権限と責任の一部をCxOに移譲することにより、重点機能について事業本部・

地域本部の枠を超えてグローバル全体で管理し、戦略性の高い執務実行の実現と経営のスピードアップを図っていきます。

| CxO   | 役割                                 |
|---|------------------------------------|
| CEO (Chief Executive Officer)<br>最高経営責任者                  | 会社の持続的成長に向けた中長期方針を決定<br>(企業価値の最大化) |
| CFO (Chief Financial Officer)<br>最高財務責任者                  | 中長期方針を実現するための戦略策定・リソース配分を決定        |
| CRO (Chief Risk Officer)<br>最高リスク管理責任者                    | 会社が直面する様々なリスクに対する評価・対策・コントロールを実施   |
| CSMO* (Chief Strategic Marketing Officer)<br>最高マーケティング責任者 | 市場、競合、顧客を調査・分析およびグローバル販売戦略を策定・統括   |
| CTO (Chief Technology Officer)<br>最高技術責任者                 | 中長期方針を実現するための製品開発・工法開発を指揮          |
| CMO (Chief Manufacturing Officer)<br>最高生産責任者              | 競争優位性を高めるモノづくりのSQDC向上に向けた戦略・施策を指揮  |

※2023年11月に導入

CoE(センターオブエクセレンス)の思想による人と組織の活性化

不確実な事業環境の中でも持続的成長を実現するには、機能・事業戦略のスピーディかつ確実な推進が不可欠であり、拠点間や組織の連携強化が重要となります。

加えて、各地域で培い、鍛え上げてきた強みとなる技術や手法を、日本・米州・中国・アセアン・インド・欧州地域からグローバルへ展開し、当社グループ全体でシナジー効果を促進させることで、地域・組織のヤル気とパワーを引き出し、当社の競争優位性の1つである「グローバルネットワーク」のさらなる強化と、地域ごとの特性に合った「地域自立的経営」の実現を目指します。

新たにCoEの思想を取り入れ、グローバル16カ国/地域・62拠点が一体となり、これまで以上に各地域・拠点が事業推進の意思決定に積極的に関与していく経営スタイルを推進していきます。

■ 培ってきた地域の強みをグローバルで共有

各地域の良いものを取り入れ「チェンジ」「チャレンジ」のサイクルを回していくことで、人と組織の活性化を図る。

CoEの事例(海外地域からグローバル展開)

- ・ 低コスト・省エネな生産自動化技術
- ・ ナショナル人材の育成・登用手法

/// 財務方針

CFO MESSAGE

変化の著しい事業環境の中、事業ポートフォリオ見直しと資本効率の改善を遂行し、企業価値向上に取り組みます。

2025事業計画の進捗

2018年5月に策定した2025事業計画は、売上収益1兆円、営業利益率8%、ROE10%を経営目標として掲げ取り組んできました。

想定を下回る自動車生産台数でしたが、新規顧客への拡販を進め売上収益は達成の見通しです。一方、営業利益率、ROEについては、コロナや半導体供給不足、原材料価格の高騰など弊社を取り巻く事業環境は大きく変化し、達成には今しばらく時間を要するものと認識しています。

財務面では、2025事業計画に合わせ、株主還元、設備投資、手許資金の3つの切り口で財務方針を掲げました。株主還元については、連結配当性向30%以上を維持してきましたが、一株当たりの配当金は同額が継続し株主の皆様への期待に応えることができていません。また設備投資も年間約500億円のペースを継続、手許資金も連結月商にリスク対応資金としての300億円を確保し、売上拡大には貢献できたものの、収益性、効率性の向上に課題を残しました。

2030事業計画の策定にあたり、成長性・安全性・効率性のバランスをとりながら企業価値向上につながる新たな財務方針を策定しました。特に現状の課題認識から効率性向上を目指し、B/Sマネジメントに注力していきます。



CFO  
取締役副社長  
安田 洋

2030事業計画を支える新たな財務方針

《2030事業計画》

2030事業計画は、「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会社」を目指す姿とし、「社会的価値と経済的価値を両立させる分野に注力」していくことを基本方針に掲げました。重点施策として①重点事業・地域・顧客での成長に向けた構造改革 ②グローバル成長を加速する戦略的アライアンス、開発・知財の戦略的強化 ③人組織が有機的に結合した高分子型組織による経営革新を進めていきます。

経営目標は、売上収益1兆2,000億円、営業利益1,000億円、営業利益率8%、ROE10%といたしました。

成長戦略を支える経営基盤の強化

財務方針

《2030事業計画・大きな成長に向けて》

新財務方針では、「成長性・安全性・効率性のバランスにより成長を後押しし企業価値向上を目指すこと、またROE10%に向けてバランスシートマネジメントを強化する」という考えを掲げています。

成長性

研究開発も含めた投資は、高成長・高収益が期待できる分野に重点的にリソース配分していきます。事業軸ではセーフティシステム・内外装、地域軸では米州・インドです。

例えば、成長が著しいインドでは、特にセーフティシステム分野での伸びが期待できます。まもなく新たな法規制として6エアバッグ化が予定されており、従来の運転席エアバッグ、助手席エアバッグに加えて、サイドエアバッグ、カーテンエアバッグも装着義務化されます。量、質ともに需要が倍増していくと見込んでおり、研究開発体制、生産体制を拡充するとともに、地域特性を加味したマーケティングも強化していきます。

安全性

成長機会を逃さぬよう、あらゆる投資機会に機動的に対応できる自己資金および資金調達力を確保していきます。手許資金に関して、安全性を重視する観点に変化はありませんが、グローバルでの資金の状況を見ますと、現金と借入が両建てとなっており非効率な状況でした。グループファイナンスの導入により本社主導で資金の効率化と平準化を進め、連結月商1カ月に見直しております。

効率性

2025事業計画での財務面の最大の反省点は、P/L偏重で、B/Sを意識したマネジメント、資産・資本効率の観点が不足していたことです。

このような課題認識を踏まえ、改めて資本コストを意識した効率的な事業運営を進めることを方針の1つとして掲げました。

まずTG-ROICと名付けましたが、各事業・地域の固定資産・棚卸資産といったリソースに見合ったリターンを追求するとともに効率化を進めていきます。2030年のROE10%を目指して、連結でのTG-ROIC20%を目標に、各事業・地域の目標値を設定し、事業ポートフォリオ改善につなげていきます。

株主還元については、安定的かつ継続的な増配、機動的な自己株式取得にも取り組み、従来以上に資本効率向上も意識して、投資家の皆様の期待に応えていきます。

加えて、非財務情報を含む積極的な情報開示や、株主構成の多様化、特に個人株主の増加を図ることで株主資本コストの低減にも努めていきます。

キャッシュ・アロケーション

2030経営目標を達成の前提で、これから2030年までに生み出される営業キャッシュフローは約6,500億円と見積もっています。併せて政策保有株式の縮減等の効率化も進めていきます。

まず設備投資は重点とする各事業、地域を中心に3,500億円を投入します。TG-ROICをモノサシにメリハリをつけた設備投資を実施します。また株主還元については、先ほどご説明したように安定的・継続的な増配の原資として1,000億円を確保します。

残るキャッシュ2,500億円について、収益性の高い案件に対する追加投資や、事業環境や成長機会に応じてM&A、アライアンス等の非連続成長分野にも投資していきたいと考えています。

またそのような投資がない場合には、資本効率向上の観点から追加的な株主還元に戻すなど戦略的に配分していきます。

ステークホルダーの皆様へ

私たちはこれまで、お客様である自動車メーカー様からのご要望、ご期待に応えることで成長につなげてまいりました。しかし、それだけでは生き残っていけない時代に突入しており、私たち自身がしっかり課題形成をして、目指すところを明確にした上で事業を進めていかなければならないと強く認識しています。「安心・安全」「快適」「脱炭素」の社会的価値に貢献できる分野で経済的価値の両立を図ります。

私たちがどう事業を進め、貢献していけるのか、これまで以上に皆様には情報開示を行ってまいりますので、これからの豊田合成グループにぜひご期待いただきたいと思っております。



|            |                   |                 |             |            |
|------------|-------------------|-----------------|-------------|------------|
| 2030年度経営目標 | 売上収益<br>1兆2,000億円 | 営業利益<br>1,000億円 | 営業利益率<br>8% | ROE<br>10% |
|------------|-------------------|-----------------|-------------|------------|

