

新中長期経営計画「2025事業計画」

中長期経営計画「2025事業計画」では、これまで豊田合成グループが培ってきた強みを活かし「活動の3本柱」を掲げています。これらは、ただ単に数値目標や事業規模の

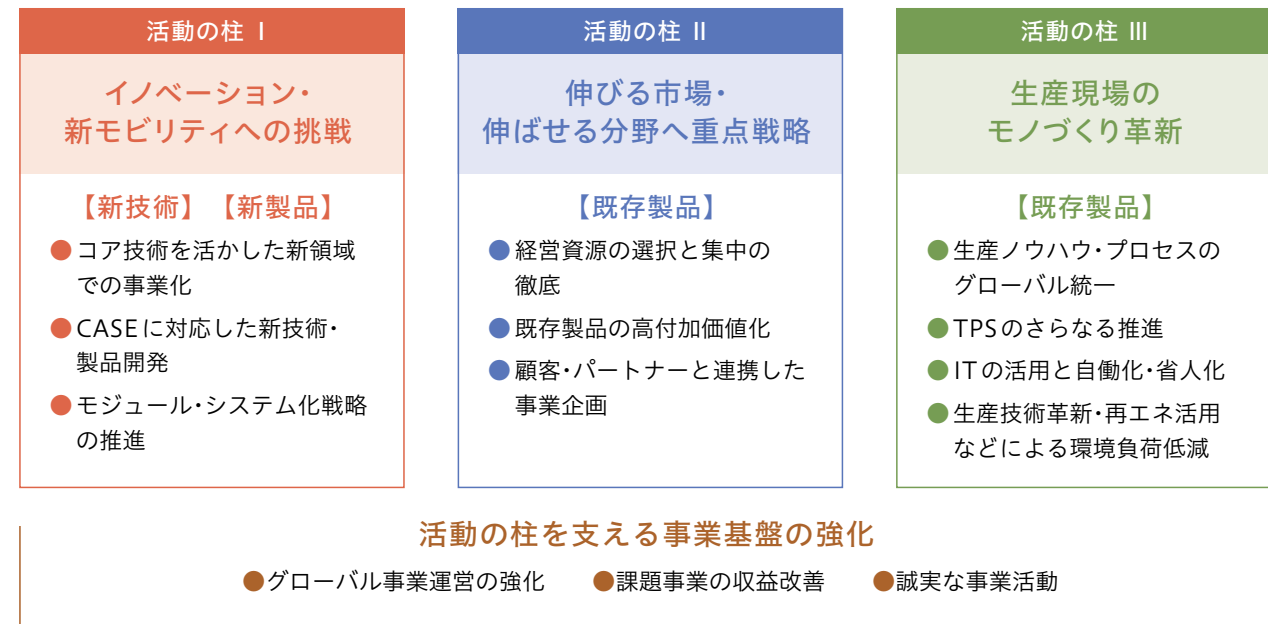
拡大を追うのではなく、社会に貢献し、持続的に成長するための新たな取り組みを示したものです。

目指す姿

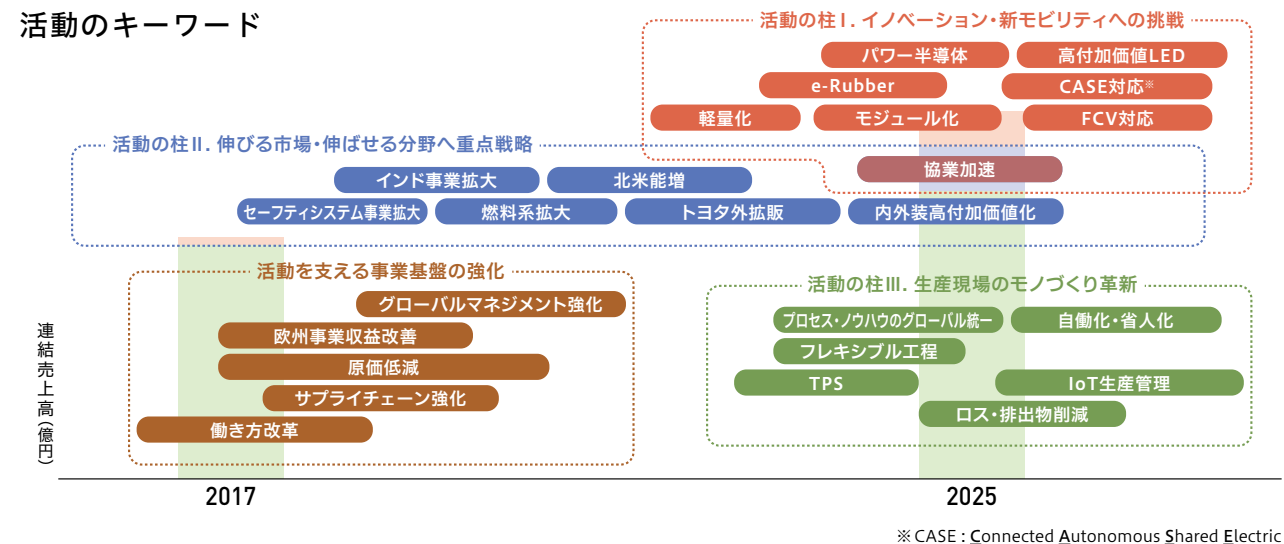
大きな環境変化に柔軟かつ迅速に対応し、世界のお客様へ「安心」「安全」「快適」をお届けするグローバルカンパニー

経営目標

	2017年度	2025年度
売上高	8,069億円	1兆円
営業利益率	5.1%	8%
ROE(自己資本利益率)	6.6%	10%



活動のキーワード



活動の柱Ⅰ // イノベーション・新モビリティへの挑戦

- 活動方針**
- 革新技術による新領域の早期事業化
 - 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
 - クルマの様変わり(CASE)に対応した新技術・製品開発

重点実施項目

- 【革新技術による新領域の早期事業化】
- e-Rubberの開発・事業化の推進と市場開拓(革新ソフトロボ)
 - パワー半導体(GaN)の開発・事業化(高周波電源、ワイヤレス給電)
 - 高付加価値LEDの開発と応用

- 【クルマの様変わり(CASE)に対応した新技術・製品開発】
- 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)
 - 既存製品の付加価値向上(モジュール・システム化)
 - 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

「イノベーションへの挑戦」では、次の柱となる新事業を少しでも早く確立することが求められます。ビジネスやバリューチェーンを考えた技術・事業企画を打ち立てること、自前主義にこだわらず、共に事業を切り拓いていけるパートナーとイノベーションを加速化することが重要となります。もちろん、良いパートナーとの協業を進めるために、自分たちの技術もさらに高めていきます。

「新モビリティへの挑戦」では、クルマの様変わり(CASE)に対応した新技術・製品開発に取り組みます。例えば、新製品開発、既存製品の付加価値向上(モジュール化)などを進めることで、世界のお客様の新たな期待に応えていきます。

イノベーションへの挑戦 ①

電気と力で機能する次世代ゴム「e-Rubber(イーラバー)」

10年以上の年月をかけて開発を進めているゴムの人工筋肉「e-Rubber」。東京大学発のベンチャー企業と主材料の独占ライセンス契約を締結し、ロボット、医療、自動車、IoT/ハプティクスなど、さまざまな分野にアプローチしながら、事業化を目指しています。すでに早稲田大学発のベンチャー企業とのコラボにより手術訓練シミュレータのプロトタイプを開発し、2019年秋の販売開始を予定しています。ほかにもハプティクス(触覚)、圧力センサなど、いくつものプロジェクトが進行中です。



へたりにくく速やかに動く「e-Rubber」の特性を活かし、心臓の鼓動を再現

活用が期待される領域



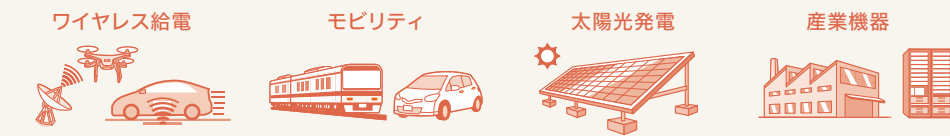
イノベーションへの挑戦 ②

GaN パワー半導体 ～LED 技術を応用した省エネのキーデバイス～

パワー半導体(電力の変換・制御を行う半導体)の次世代型。青色LEDの開発・生産で培った「窒化ガリウム(GaN)」の結晶化技術を活用し、電力機器の「高効率化」「小型化」などに貢献する製品を開発しています。



活用が期待される領域



新モビリティへの挑戦

次世代コックピットモジュール

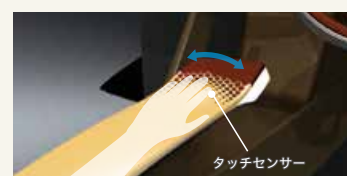
人とクルマがコミュニケーションするためのHMI機能を搭載し、より安心で快適な室内空間を創出していきます。



次世代コックピットモジュール



- スマートハンドル
内蔵カメラやセンサで
ドライバーの身体的な状態を検知



- マルチファンクショナル
コンソール
・リラックスモード(姿勢変化)時に
対応した可動式コンソール
・タッチパネルにより手元の
直感的な操作



- ディスプレイインパネ
外観や注意喚起情報を
インストルメントパネルに表示

次世代フロントモジュール

軽量の樹脂製ボデーに、自動運転を支えるセンサ機能を統合していきます。

- インテグレートドグリル
・魅力的な外観を損なうことなく
カメラやレーダなどを搭載
・クルマの進行方法などをLED
の光で周囲に伝達表示
- 樹脂ボデー
・軽量化によりEVの
航続距離の伸長に貢献
・樹脂化による
意匠自由度の向上



次世代フロントモジュール

活動の柱 II 伸びる市場・伸ばせる分野へ重点戦略

活動方針

- メリハリのあるグローバル拡販と収益確保

重点実施項目

【領域別事業戦略の再定義】

- ウェザストリップ製品: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)
- 内外装部品: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製品:収益性を考慮した地域戦略

【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

領域別に既存製品の市場や動向を見ると、内外装部品はモジュールや高付加価値化、セーフティシステム製品は安全規制を追い風にした事業拡大など、伸びる可能性はたくさんあります。その準備を今からしっかり行っています。また、地域軸では、自動車生産台数が増加する中国やインドといった新興国はもちろん、大きな市場である北米などでも競争力を確保し、主要顧客への拡販、新規顧客の積極開拓と、将来的に収益を増やせる可能性が多くあります。

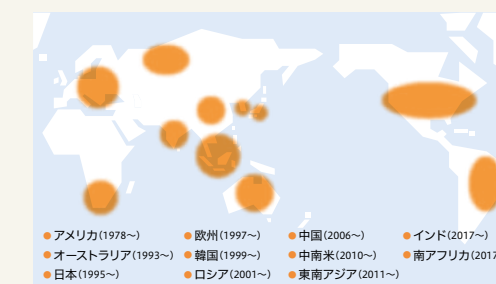
こうした既存製品における伸びしろを、しっかり売り上げや収益につなげていくために、経営資源の選択と集中、さらにはスケールメリットの追求と徹底した効率化など、重点を絞った戦略を展開していきます。

世界各国で導入・強化される安全規制

安全規制の先進国であるアメリカは、40年前に世界で初めて自動車アセスメントNCAPを導入しました。その後、前突用エアバッグの標準装備化を法規で定めたことで、一気にエアバッグは普及しました。アメリカに追従し、日本やヨーロッパでもアセスメントが誕生、近年は東南アジア、インド、中国と世界各国に広がっています。また規制は年々強化されており、エアバッグの需要はさらに伸びると見込まれます。

世界に広がる安全規制(アセスメント)

(各NCAPのサイトを参考に作成)



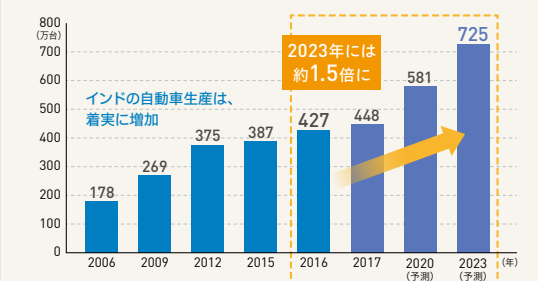
近年は新興国でも導入が広がるとともに、先進国では規制強化が進む

急拡大するインドの自動車市場

インドの自動車生産台数は2020年には約600万台まで伸びると予測されています。現在は世界で第5位ですが、近い将来、世界第3位の自動車生産国に躍り出ると言われています。また、自動車の衝突安全性能テストも2017年から義務化され、運転席や助手席にエアバッグの装着が増えています。さらにインド独自の排ガス規制が、2020年に厳格化されるなど、安全・環境技術におけるセーフティシステム製品や機能部品の拡販・事業拡大が期待されます。

インドにおける自動車生産台数

(出典:IHS 2017年8月)



PICK UP

活動の柱 III 生産現場のモノづくり革新

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

重点実施項目

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

実施ポイント

今後、既存製品はさらに高い競争力を備えることが必要です。そのためには工程の効率化、汎用化を進めるとともに、好事例やノウハウを標準化し、グループ会社や仕入先様含めてスピーディーかつグローバルに共有・展開できる仕組みをつくります。また、新領域へのリソース配分、少子高齢化対策として、工程の自動化や省人化にも取り組みます。工程はコンパクトかつ低投資なラインで、生産性を高めていきます。

これらの鍵になるのはITです。IoTやAIを活用し、生産効率、業務効率を向上させるとともに、ゴムや樹脂に知見のある技術者の中から、ビッグデータを活用できるデータサイエンス中核人材を育成し、生産現場のモノづくり革新を着実に進めていきます。

FCV 向けにエコ先端を追求する「いなべ工場」を設立

三重県北部のいなべ市に、燃料電池車(FCV)の高圧水素タンクを生産する新工場を設立しました。国内12カ所目となる同工場は、FCVの主要部品を生産する工場にふさわしい「エコ先端工場」として、製造時のCO₂排出量低減にも配慮したコンパクトで省エネな設備の導入や、再生可能エネルギーを活用するほか、IT(IoT・AI)などの最新技術を用いた自動化・省人化工程の整備を進めています。生産現場のモノづくり革新に向け、2020年代初頭に稼働予定です。



国内12カ所目となる「いなべ工場」

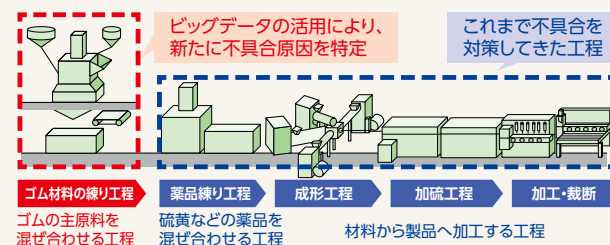
ビッグデータ活用による工程改善

トヨタグループや滋賀大学と連携し、ビッグデータを解析・活用できる人材を育成。製造現場の競争力を高めています。

森町工場では、ビッグデータを使ってウェザストリップの外観品質を改善しました。これまでは熟練者の経験をもとに不具合対策を行っていましたが、解決しきれない不具合が一部残っていました。今回、生産設備から集めたビッグデータを活用し、改めて工程全体を調べたところ、これまでに対策を行ってきた工程よりもさらに前段階の「ゴム材料練り工程」にも原因があることを特定。練り時間や温度などを改善し、不具合の撲滅に成功しました。

これまで培ってきた熟練者の経験に加え、ビッグデータの活用を進めることで、工程改善の精度とスピードをより高めていきます。

ウェザストリップ生産工程



PICK UP

活動の基盤 活動を支える事業基盤の強化

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

重点実施項目

【グローバル事業運営の強化】

- 地域の自立化とグローバルガバナンスの両立
- グローバル最適生産レイアウトと物流革新
- グローバルパートナーとの連携
- サプライチェーン(生産・供給体制)の強化
- 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】

- 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
- 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】

- コンプライアンスの徹底、内部統制の強化

実施ポイント

収益の半分以上を海外拠点が占める今、各地域・拠点が自立し、本社は統括機能をしっかりと果たし、グローバルガバナンスを強化していくことが重要となります。小さなほころびが企業の根幹を揺るがしかねない昨今、コンプライアンスの徹底やリスクマネジメントにも力を入れる必要があります。一方、課題事業の収益改善では、従来の方法を抜本的に変えるなど、コスト構造改革を進めていきます。

目標を達成するための人材育成が大切です。いかなる課題においても、それを乗り越えるのは人の力です。ダイバーシティや働き方改革の推進などによって誠実な事業活動を進めていきます。

グローバルパートナーとの連携で事業運営を強化

成長著しいインド市場において、豊田合成(株)は2011年から現地ビジネスに精通するUNO MINDAグループとパートナーシップを結んでいます。同グループは約60年にわたってインドの自動車産業に携わっており、インド国内に52工場、8つの研究開発施設を展開しています。今後もお客様ニーズに対応するため、パートナーや仕入先様と、互いの強みを生かした連携を通して、最適な生産・供給体制を構築していきます。

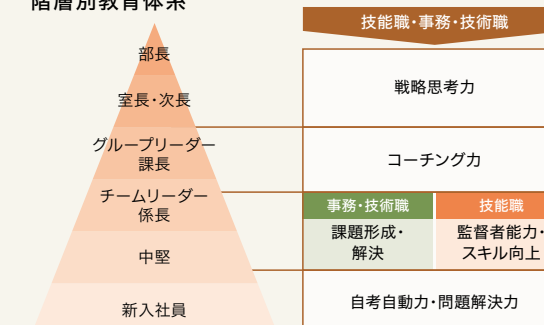


握手を交わす宮崎社長とUNO MINDAグループのNirmal K. Minda会長(右)

従業員の持続的成長を組織的に促進

人材育成の総本山として2017年1月、「TG人材育成センター」が発足しました。教育プログラム全体を見直し、階層別・技能別の教育制度拡充、技能五輪への挑戦、公的資格の取得促進など、人材育成にいっそう力を注ぐ体制を整えることで、会社の足腰強化を進めています。今後は、国内外の関連会社の人材育成を支援する仕組みづくりや海外4地域にも同様の機能を整備するなど、グループ全体の人材育成に取り組んでいきます。

階層別教育体系



PICK UP