

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

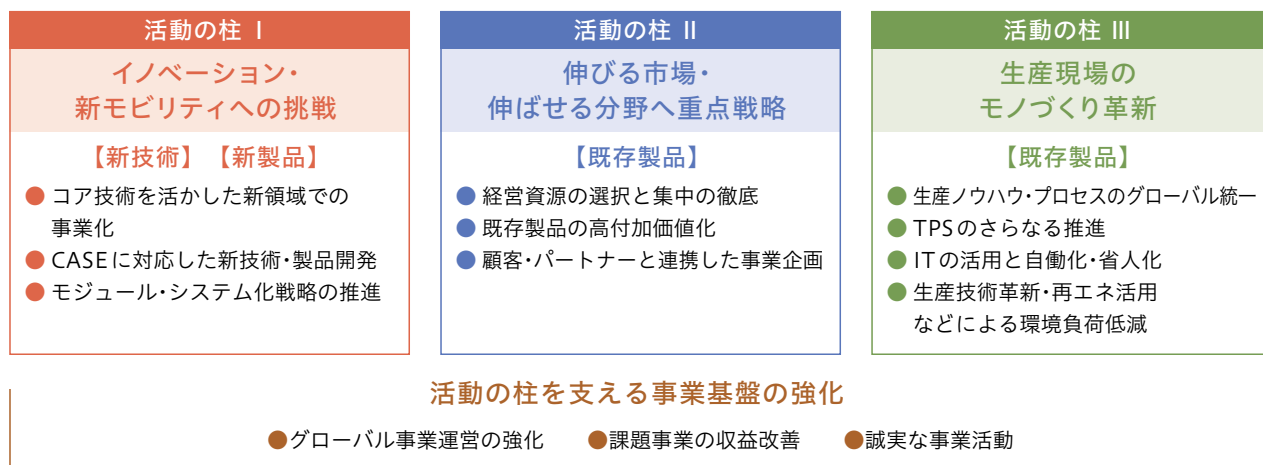
拡大を追うのではなく、社会に貢献し、持続的に成長するための新たな取り組みを示したものです。

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 (日本基準)	2025年度 (IFRS)
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%



財務方針

株主還元

当面の株主還元については、連結配当性向30%以上を基本とし、様々な観点からトータルとして株主に報いるように取り組む。

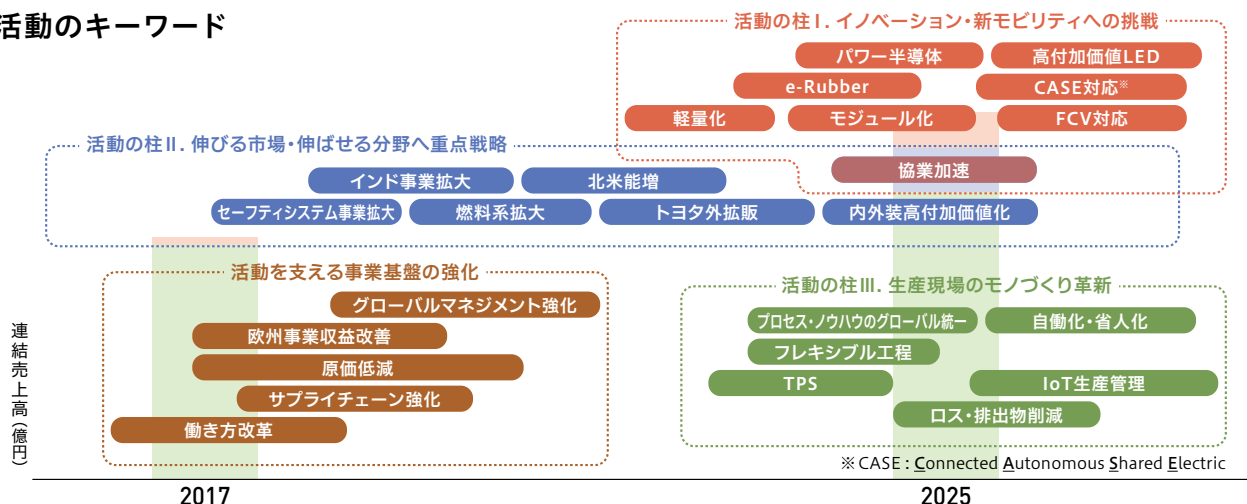
設備投資

成長に向けた設備投資の原資として、2025年度まで年500億円を確保する。

手許資金

取り巻く環境を鑑み、リスク対応資金も含め、連結月商+300億円程度の現預金※を確保する。 ※(一年以内の)短期借入金は除外

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・製品開発に取り組めます。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。

PICK UP

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

創業以来70年にわたり培ってきたゴム技術に、東京大学の材料特許を組み合わせ開発した次世代ゴム。軽くて柔らかい「人工筋肉」(アクチュエータ)と、微妙な圧力を感知できる「センサ」という2つの機能を活かし、産業用ロボットや医療機器など、少子高齢化を背景に高い成長が見込める分野での実用化を目指しています。

2018年度は早稲田大学発のスタートアップEBM社とのコラボレーションにより、心臓手術訓練シミュレータ「Super BEAT」のプロトタイプを開発しました。模擬訓練で高い評価を得ており、早期製品化を目指しています。

また、2019年5月には、名古屋大学・新城市と共同で、健康寿命の延長に向けたプロジェクトを開始。e-Rubberを用いたセンサを鞋底に装着することで、高齢者の歩行姿勢の変化などのデータを収集。足腰の衰えを検知して、要介護状態に至るのを未然に防止することを目指しています。



冠動脈バイパス手術のトレーニングをするためのシミュレータ「Super BEAT」。電気のオン/オフに速やかに反応して伸縮するe-Rubberを用いることで、手術中に生じる不規則な心拍も忠実に再現できる。



人工心臓を使わず心臓を動かしたまま冠動脈を縫い合わせる「オフポンプ式」の手術。患者への負担が少ない反面、拍動する心筋表面の直径わずか2ミリの動脈を手早く縫い合わせるには、医師の高い技量が必要。

活用が期待される領域

ロボット



医療



自動車



IoT/ハプティクス



介護・福祉



イノベーションへの挑戦 ②

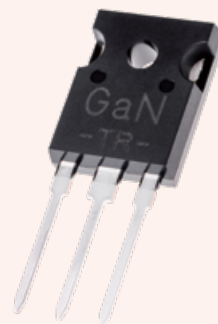
「縦型 GaN パワー半導体」

30年以上にわたり開発・生産してきたLEDの技術を活かして開発中の次世代パワー半導体^{*}。青色LEDの主材料である「窒化ガリウム」(GaN)は、高い電圧に耐えられるなど、パワー半導体の材料としても優れた物性を持っています。当社はGaNの結晶化技術を応用するとともに、電流を基板に対して垂直に流す「縦型構造」を採用することで、従来のシリコン製のパワー半導体と比べ性能を大幅に高めてきました。

2018年度は、新たに GaN 結晶の構造を工夫することで、世

界トップクラスとなる1チップで100アンペアの大電流動作を実現しました。今後も、高性能なパワー半導体の実用化を目指して、半導体・電機メーカーなどとも協力し、性能や信頼性の向上に努めていきます。

^{*}パワー半導体は、電力の変換に用いる電子部品。車や家電、産業機器などで幅広く使われる。



活用が期待される領域



【高効率化】【小型・軽量化】【高出力化】

新モビリティへの挑戦

自動運転技術の進展に伴って、周囲の車や歩行者、道路形状などの周辺環境を認識するための「センシング機能」や、車と人がコミュニケーションするための「HMI機能」を搭載した部品が増えていくと見込まれます。この潮流を踏まえ、当社は、

長年にわたり開発・生産してきたフロントグリルやコックピット、ハンドルなどの内外装部品に、センサなどの電子部品を融合し、安全・快適を支える機能と魅力的なデザインを両立する「モジュール製品」の開発を進めています。

次世代コックピットモジュール



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での直感的な操作



- 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

2018年12月、車載製品では世界初となる共振式のワイヤレス給電技術を用いた「LED照明付きエアコンレジスター」を開発し、LEXUS UXに採用されました。このワイヤレス技術により、電子部品の配置やデザインの自由度を高められます。



次世代フロントモジュール

2019年1月、当社の技術に社外の知見を組み合わせることで迅速な新製品開発を進めるオープンイノベーションの取り組みを加速させるため、コーポレートベンチャーキャピタルの専門組織(ベンチャー投資企画室)を新設。その第1号案件として、2019年3月、光学設計・評価に強みを持つ山形県のスタートアップ(IMUZAK社)に出資しました。同社の光学分野における知見を取り入れて、光センサ(LIDAR)の赤外線透過する外装部品などの開発を進めています。



・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

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】

- ウェザーストリップ製品: 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きます。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。

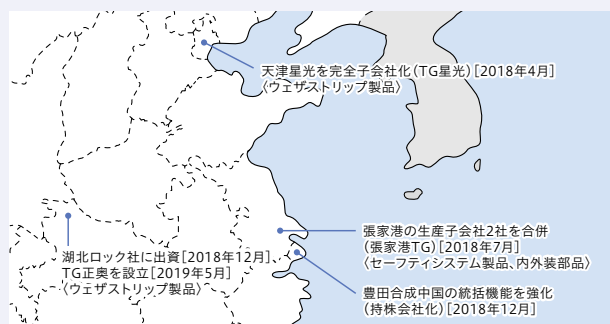
こうした既存製品における伸びしろを、しっかり売り上げや収益につなげていくために、経営資源の選択と集中、さらにはスケールメリットの追求と徹底した効率化など、重点を絞った戦略を展開していきます。

PICK UP

世界最大市場の中国での体制整備

世界最大市場である中国のお客様のニーズに対応するため、事業体制を整備しています。2018年度は、4月に自動車のゴム部品を生産する天津星光を完全子会社化し、経営判断を迅速化しました。7月にはセーフティシステム製品、内外装部品をそれぞれ生産する張家港の子会社2社を合併し、経営の効率化を図りました。12月には地域統括会社の持株会社化による機能強化などを行い、中国地域の経営判断を迅速化できる体制を整備したほか、華中のウェザーストリップ生産会社に出資しました。

2018年度の主な事業活動

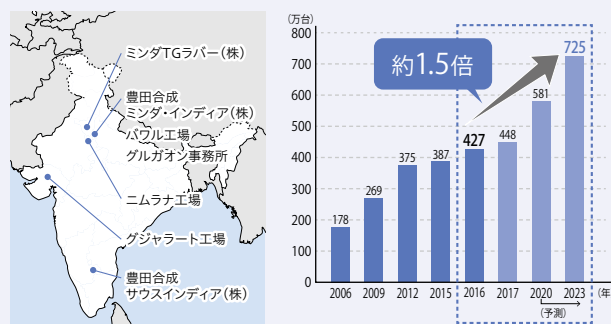


成長著しいインド市場への積極的な投資

インドでは、自動車の生産台数の急速な増加に加え、エアバッグなど安全関連製品の装備の義務化などにより、エアバッグの需要増加が見込まれます。2018年度は、4月に主要なお客様であるマルチ・スズキ社の本社の近隣に営業・技術拠点を設立し、業務のスピードアップに加え、現地での開発機能の強化を図りました。11月にはエアバッグやハンドルをカーメーカーに供給する生産工場が稼動を開始しました。

インドにおける生産体制

インドの自動車生産



米国の技術・営業機能を強化

主要市場である米国におけるお客様の製品開発ニーズに迅速に対応するため、地域統括会社の技術・営業事務所をオハイオ州に設立しました。主要なお客様であるホンダの研究開発拠点のオハイオ事務所の近隣に内外装部品やエアバッグなどの設計や営業機能を置くことで、開発業務のスピードアップを図ります。

米国における事業体制（技術・営業・生産拠点）



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。

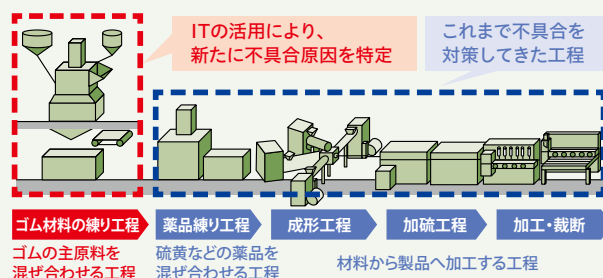
これらの鍵になるのはITです。IoTやAIを活用し、生産効率、業務効率を向上させるとともに、ゴムや樹脂に知見のある技術者の中から、ビッグデータを活用できるデータサイエンス中核人材を育成し、生産現場のモノづくり革新を着実に進めていきます。

PICK UP

ビッグデータ活用による工程改善

リアルタイムに発生する、構造や種類の異なる膨大な「ビッグデータ」を活用し、生産現場の競争力アップを図っています。森町工場（静岡県）では、このビッグデータを解析する技術を用いて、ウェザーストリップの外観品質に関する不具合を改善しました。これまで培ってきた熟練者の経験に加え、ITの活用を進めることで、工程改善の精度とスピードをさらに高めていきます。

ウェザーストリップ生産工程の改善



技能競技会を開催

モノづくり力向上と技能尊重の風土づくりをねらい、金型保全技能競技会を西溝口工場で開催しました。内外装部品やウェザストリップ製品などの金型保全部門から選抜された10名の技能者が、競技種目の「金型仕上げ」に出場。ヤスリや測定器

などを使って精度の高い作業に挑みました。今後も当社は技能の向上と伝承などを通じ、生産現場の競争力を高めていきます。



技能競技会

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。

PICK UP

グローバルサミットを開催

事業の現状と課題の共有やグループの一体感向上をねらい、国内外グループ各社のトップらが一堂に会する「TGグローバルサミット2018」を3年ぶりに開催しました。今回は「2025事業計画」の経営目標の達成に向けた具体的な取り組みについてグループ全体への浸透を図ったほか、海外での地域別の事業計画や従業員の育成プログラムなどを共有しました。また、ウェザストリップ製品のマザー工場である森町工場の最新の生産工程を視察するなど、日本のモノづくり技術を学びました。



森町工場を視察

階層別のマネジメント研修を実施

国内外グループ会社における管理職のリーダーシップやマネジメントの向上をねらい、階層別のマネジメント研修を各拠点で実施しています。

2018年度は欧州でミドルマネジメント研修を実施。参加者は管理職の役割や職場で起こる問題解決の手法などを3日間にわたり学びました。



欧州で開催されたミドルマネジメント研修の参加メンバー