

中長期経営計画「2025事業計画」

事業環境の激変に対応し、将来にわたる持続的成長を実現するための中長期経営計画「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)
売上収益	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のさらなる推進
- ITの活用と自動化・省人化
- 生産技術革新・再エネ活用などによる環境負荷低減

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

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

サステナビリティへの取り組み

社会的価値と経済的価値の創出に向けて、2025事業計画とマテリアリティを関連付けて取り組みを推進しています。

経営理念

SDGs取り組み方針

2025事業計画

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

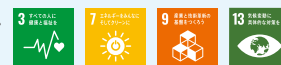
売上収益	営業利益率	ROE
1兆円	8%	10%

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

- ・人財マネジメント
- ・ものづくり・環境
- ・地域活性化

マテリアリティ(重要課題)

事業活動



経営基盤



足元の状況と今後の重点戦略

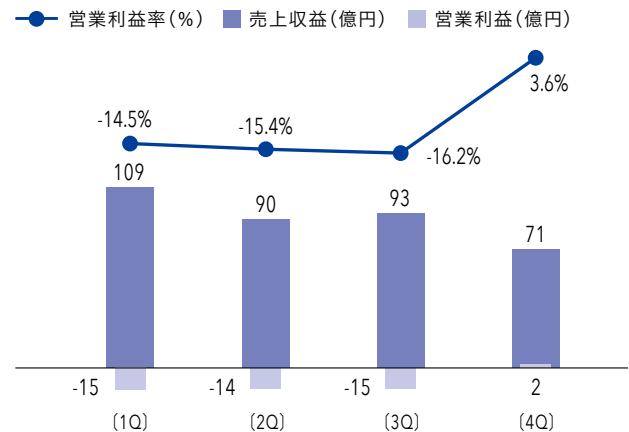
足元の状況

2019年度は、欧州の事業整理損失やコロナショックにより、減収減益となりました。かねてより課題の欧州事業では、一過性の損失を計上しましたが、構造改革に一定の目途を付けることができ、第4四半期3カ月では、5年ぶりの黒字を確保できました。

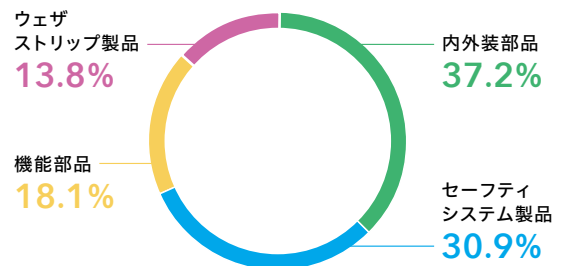
足元では新型コロナウイルスの影響もあり、グローバルで「緊急モード」と位置付けて売上減少に対応したコストコントロールを実施していきます。

一方で、アフターコロナの市場変化に応じた速やかな復旧や、将来を見据えた研究開発、重点地域・重点分野にはこれまで以上にリソースを優先的に投入するなどメリハリを効かせた施策を行い、引き続き持続的成長に向け取り組んでいきます。また、従来以上に、AIやIoTを活用した「ものづくり革新」や「リモートワーク等の働き方改革」などの生産性向上をグローバルで推進し、全社一丸で「2025事業計画」達成を加速していきます。

欧州・アフリカ地域の業績推移(2019年度)



製品領域別売上比率



今後の重点戦略

右図は、「2025事業計画」達成に向けた重点戦略を示しており、赤色の右肩上がりの矢印は当社が売上成長を目指す地域ならびに製品領域を表しています。

製品領域では、セーフティシステム、機能部品で安全・安心をキーワードにエアバッグやEV・FCV[※]用製品を多くの地域で拡販していく予定です。また、内外装製品では収益性の高い米州を中心に拡販を図っていきます。

地域別でみると、これまで米州が当社の成長を支えてきましたが、中国を含めたアジアを第2の柱として育てていくべく各取り組みを進めていきます。

成長性と収益性が優れる製品領域、地域にリソースを重点投入することでポートフォリオの改善、最適化を図り、収益性の向上を実現していきます。

セグメント・製品領域別の戦略

製品領域 セグメント	セーフティシステム	機能部品	内外装部品	ウェザーストリップ	新技術	合計
日本	→	→	→	→		→
米州	→	→	→	→	→	→
アジア	→	→	→	→		→
欧州	→	→	→	→		→
2025年度 売上イメージ (2019年度)	3,500 億円 (2,300)	1,500 億円 (1,300)	3,000 億円 (2,800)	1,000 億円 (1,000)	1,000 億円 (0)	
	多くの地域で 拡販		稼げる地域に 注力		事業化 スピード アップ	

※ EV:電気自動車 FCV:燃料電池自動車

注) 為替前提1\$=100円

活動の柱Ⅰ：イノベーション・新モビリティへの挑戦

各種展示会に出展し、国内外にe-Rubberを紹介

これまで培ってきたゴムの知見を活かし、電気で動く次世代ゴムe-Rubberの開発に注力しています。2020年1月には、世界最大級の先進テクノロジー見本市「CES2020」に初めて出展し、e-Rubberハプティクスを披露したほか、2月にはロボット技術の国内展示会「ロボデックス」に、モノの形状や硬軟などを感知できる、e-Rubber触覚ハンドを出品。多くの来場者からサンプル提供の要望が寄せられるなど好評を得ることができました。

e-Rubberハプティクス×AR



CESの当社ブース

CESでは、人が物体に触れたときの感触を振動などで疑似的に再現する技術「ハプティクス」を使ったデモンストレーションを実施。ARゴーグルを通して目の前に現れた架空の鳥が指にとまる感触を、e-Rubber製の薄くて柔らかい振動デバイスを通じ、実際に触れているような「生々しさ」を体験いただきました。

パリストロボ(触覚ハンド搭載)



軽くて柔らかく高精度なe-Rubberセンサを用いた当社の「触覚ハンド」をQBIT Robotics社^{※1}のロボットシステムに搭載。

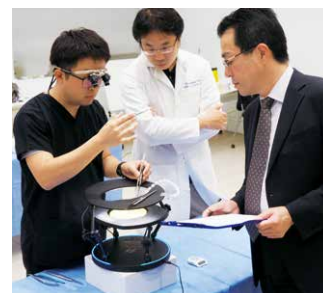
※1 外食・エンターテインメントなどのサービス業界向けのロボットを中心としたシステムを開発するスタートアップ。

e-Rubberを用いた医療シミュレータ「Super BEAT」の発売を開始

2019年10月、当社とイービーエム株式会社^{※2}は、e-Rubberで心臓の鼓動を再現する手術訓練シミュレータ「Super BEAT」を共同開発し、発売を開始しました。医療現場では手術の高度化に伴って安全確保の重要性が増し、手術訓練シミュレータの需要が高まっています。特に、一定の研修を履修した医師を専門医として認める心臓血管外科専門医制度では、シミュレータなどでのトレーニングが義務化されました。こうした背景から、当社とイービーエム社は、心臓外科医の手技向上に貢献する実践的なシミュレータの開発と普及を目指して2017年から連携してきました。

搭載したソフトウェアで数十通りの拍動パターンを組み合わせ、不整脈による複雑な心拍や、幼児の早い心拍など、さまざまな状況を想定した動作が可能で、実際の冠動脈バイパス手術^{※3}に極めて近いストレスフルな手術環境も再現できます。

今回のコロナショックでは新たな社会的課題が浮き彫りになってきました。例えば、医療スタッフの安全を確保し、医療崩壊を防ぐためには、遠隔診療の実現が求められます。e-Rubberは、人が物体に触れたときの感触をデジタル信号に変換し、伝送することで、遠隔地で再現することができます。ハプティクスと呼ばれるこの技術で、e-Rubberは遠隔診療の実現に貢献できる可能性があり、各方面からの期待も高まっています。

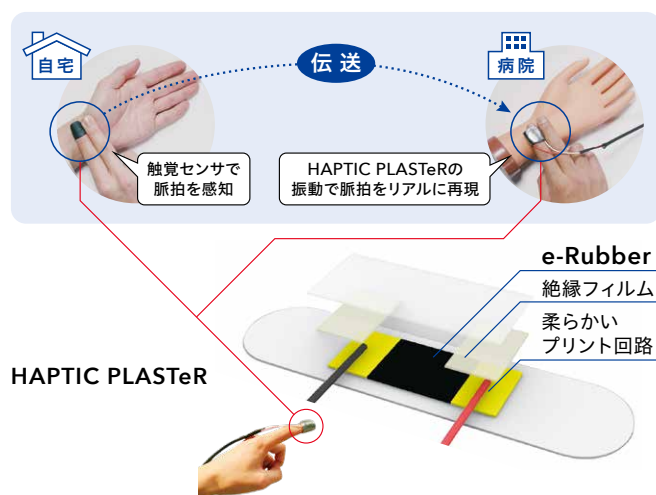


※2 医療機器を開発する早稲田大学発のベンチャー企業。心臓外科領域を中心に手術訓練シミュレータ・人工血管などの開発やトレーニングシステムの構築を国内外で手がける。国内では心臓血管外科施設の約7割で採用され、米国・欧州・アジア諸国への販売実績も持つ。自社の手技トレーニングセンター「FISTJ」(福島市)を中心に、トレーニングの国際標準化を目指して、ハードとソフトの両面から医師たちと緊密に連携し開発を進めている。

※3 心臓の動脈硬化などで血流(酸素供給)が滞る「狭心症」や「心筋梗塞」を治す手術で、狭くなった動脈に別の動脈をつないで血流を確保する。患者の負担軽減のため、人工心肺を使わず心臓を動かしたまま手術する「オフポンプ式」が増えており、拍動する心筋表面の直径2ミリメートルの動脈を縫い合わせるため、高度な手技が不可欠となる。

遠隔診療の実現に寄与するハプティクス (触覚伝送)

アクチュエータ機能とセンサ機能を兼ね備えたe-Rubberの強みを活かし、人が物体に触れたときの感触を疑似的に再現するハプティクス技術で、オンラインでの「触診」などの遠隔医療などでの活用が期待されています。



東京モーターショーで将来コンセプトの 実現に向けた各種要素技術を紹介

Commu-Touchpad

電気で伸縮する次世代ゴム「e-Rubber」の振動を用いて、多彩な触覚を疑似的に再現するハプティクス技術です。



CASE 時代に対応した当社の将来技術を示す～東京モーターショーに出展～

2019年10月に、東京ビッグサイトで開催された東京モーターショー2019に出展し、今後のモビリティ社会に貢献する「CASE 対応技術」や、ゴム・樹脂製品の専門メーカーとして提案する「将来のインテリア・エクステリアのコンセプトモデル」などを紹介しました。

主力製品であるフロントグリルやハンドルなどに、センサなどの電子部品を融合し、「安全を支える機能」と「魅力的なデザイン」を両立したモジュール製品や、自動運転時代の新たなエアバッグを紹介しました。



フロントグリルモジュール

カメラやミリ波レーダなど周辺状況を認識する「センシング機能」や運転状態をLEDの光で周囲に伝える「サインネージ機能」などを搭載しています。



次世代セーフティシステム

自動運転時に想定される乗員の姿勢の多様化に対応するため、エアバッグをシートに一体化しています。



ハンドルモジュール

人とシステムが協調して車を操作するための「ヒューマン・マシン・インターフェイス機能」を付加しています。カメラとセンサでドライバーの状態を感知する「見守り機能」や、光や振動などで情報を提示する「インフォメーション機能」を搭載。



将来コンセプト

Flesby III

ゴム・樹脂技術を活用した柔らかな車体にAIを搭載し、スキンシップによりコミュニケーションができる相棒のような車。

エクステリアコンセプトには、万一の歩行者との接触時にも衝撃を吸収する「安全機能」、走行シーンに応じて車体形状を最適化する「省エネ機能」などを搭載。

インテリアコンセプトには、柔らかく包み込むシートや、シーンに応じて色合いが変わるLED照明などで安らぎを与える「ファーストクラス機能」などを備えています。



活動の柱Ⅱ：伸びる市場・伸ばせる分野へ重点戦略

アジア事業戦略

アジアは、米州に続く第2の柱として、事業拡大を進めていく地域と考えています。

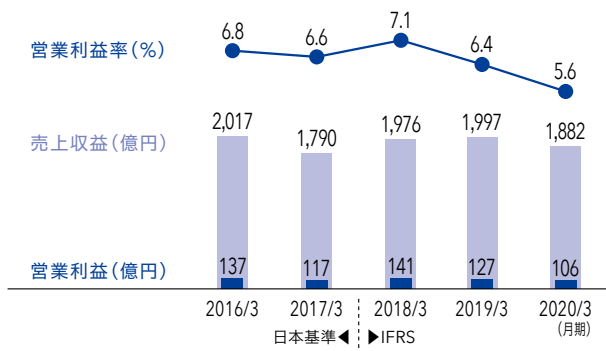
中国は大きな成長が見込める重点市場であり、より一層の収益構造改革を進めていきます。また、インドをはじめとする新興国では安全規制の強化に伴うエアバッグの装着率増加も見込めるため、確実に拡販と原価低減により収益拡大を目指していく予定です。

特に中国では、顧客の事業拡大を見据え、経営管理体制の整備と拠点の再編を実施しており、規模拡大に対する経営効率の確保、意思決定のスピードアップ、ナショナルスタッフへの権限委譲などを進めています。

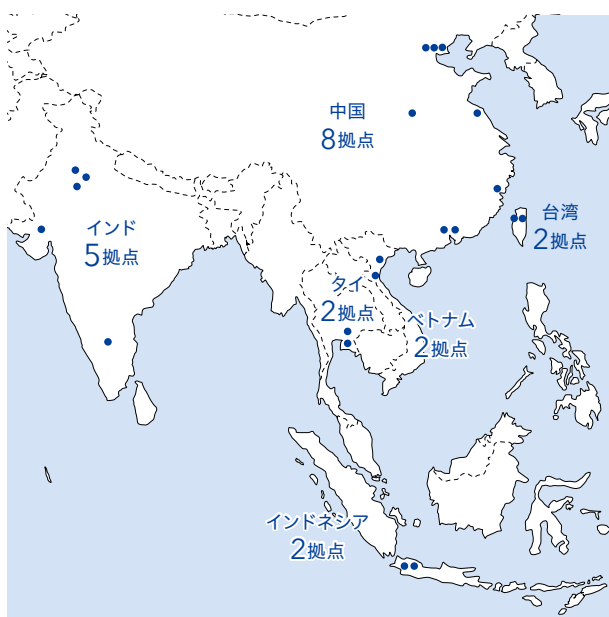
また、これまで沿岸部中心に拠点を展開してきましたが、湖北ロック社(現湖北豊田合成正奥橡塑密封科技有限公司)への出資(2018年12月)により内陸部へ東風汽車グループへの足掛かりとして進出しました。中国市場の環境は、直近の景気鈍化および市場拡大に伴う競争激化により、足元は厳しい状況ではありますが、CASE対応製品で巻き返しを図りたいと考えています。

それに向けて、TG中国の上海事務所R&Dセンター移設(2022年3月稼働予定)するなど現地技術開発体制強化を図っています。

アジア地域の売上高・営業利益の推移



生産拠点



TOPICS

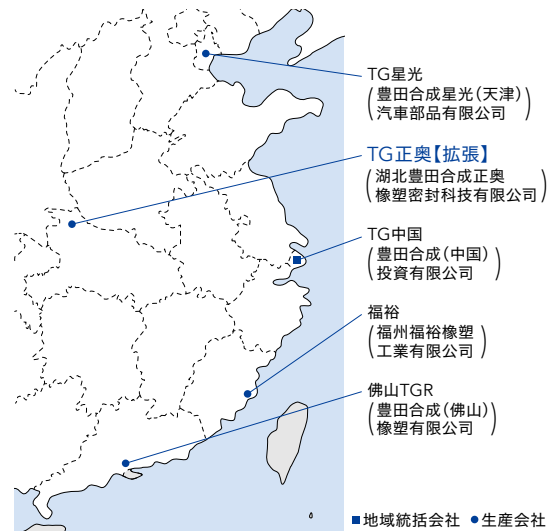
中国の華中におけるウェザーストリップの生産体制を強化

世界最大市場・中国における自動車部品事業の拡大に向け、湖北省の関連会社「湖北豊田合成正奥橡塑密封科技有限公司(TG正奥)」におけるウェザーストリップ(車のドアや窓枠のゴム部品)生産体制を強化します。2021年5月までに工場建屋を拡張して生産設備を増設し、ウェザーストリップの生産能力を2018年度の約2倍に増やします。

TG正奥は、当社グループが2018年12月に、独立系サプライヤーである湖北ロック社に出資し、関連会社となりました。同社は東風汽車集团有限公司^{※1}や東風本田汽車有限公司、神龍汽車有限公司^{※2}などへウェザーストリップを提供してきた実績があり、今回の生産体制強化により、当社グループの中国内陸部における中核拠点として事業拡大を目指します。

※1 中国の三大国有自動車メーカーの1社
 ※2 東風汽車集団とグループPSAの合併会社

中国でのウェザーストリップの生産体制



TOPICS

インドの生産子会社を再編

インドにおける最適な生産体制の構築に向けて同国の生産子会社を再編し、2020年中に当社が保有する豊田合成サウスインディア(株)(TGSIN)の全株式を、豊田合成ミンダインディア(株)(TGMIN)に譲渡します。

インドの供給体制として、南部ではTGSINがトヨタなどに主に内外装部品を、北部ではTGMINがスズキなどに主にエアバッグやハンドルを提供しています。

今回の再編により、インド全体で生産品目の枠組みにとらわれない柔軟な供給体制の構築を進めていきます。

当社は「2025事業計画」でインドを重点市場と位置付けており、近年ではデリー近郊に技術・営業拠点(グルガオン事務所)を新設したほか、グジャラート州の新工場を稼働させています。今後も同国での開発・生産体制を強化していきます。

インドにおける事業体制



セーフティシステム事業戦略

セーフティシステムは、収益性の高いエアバッグを先進国、新興国それぞれで拡販していきます。

先進国においては、下図の左側のアセスメント動向にありますように、2020年に欧州でファーサイド乗員保護をはじめとして、アセスメント強化を見据えた新製品を今後も投入していきます。

先進国

アセスメントの強化を見据えた新製品の投入

アセスメント動向	2020年 ファーサイド乗員保護(欧州)
	2021年 側面衝突の厳格化(アメリカ)
	2023年 後席乗員保護(アメリカ)
	2025年 斜め衝突乗員保護(アメリカ)



新興国においても、インドで2019年、運転席エアバッグの標準装備化が求められるなど今後エアバッグの装着数が増加されていくため、しっかりと拡販を進め、売上を拡大していきます。また、ベトナムにおけるエアバッグの増投資や、インドでダイセル社との協業によるインフレーターの実調化を進め、さらなる収益性向上を図っていきます。

新興国

装着数増加への対応と原価低減の推進

アセスメント動向	2019年 運転席エアバッグ標準装備化(インド)
	2021年 オフセット衝突の厳格化(中国)
	2021年 ファーサイド乗員保護(中国)
	2021年 歩行者保護(アセアン)

原価低減	エアバッグの生産拡大:増投資を実施(ベトナム) インフレーターの実調化:(株)ダイセルとの協業(インド)
-------------	---

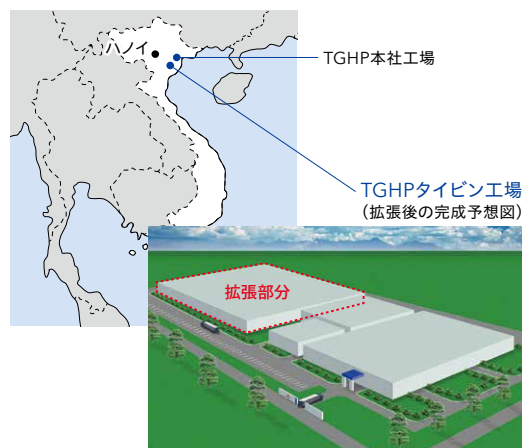
TOPICS

ベトナムでエアバッグ部品の生産能力を強化

グローバルでのエアバッグの需要拡大に対応するため、2019年7月に稼動を開始したベトナムにおける2拠点目となる「豊田合成ハイフォン有限会社(TGHP)のタイビン工場」の生産能力を強化します。新棟を建設し、2023年度のベトナムにおけるバッグ(衝突時に膨らむ袋)の生産能力を2018年度の約1.5倍となる年2,500万個に拡大します。なお今回の工場拡張に伴う投資額は約18億円※で、2020年5月に着工、2021年10月に生産を開始します。

当社は2025事業計画において、エアバッグを中心とするセーフティシステム製品を重点事業と位置付けており、2023年度のグローバルでのエアバッグの生産能力を2018年度の約1.6倍となる年1億個に増やす計画です。

※1ドル=109円で計算



機能部品事業戦略

機能部品も多くの地域で拡販を進める製品領域の一つですが、高い品質が求められるいわゆる保安部品であり、他社の参入障壁が高く、当社が長年に亘り築き上げてきたゴム・樹脂の知見と信頼性を武器にグローバルで拡販できると考えています。市場動向としては、当面はガソリン車・ハイブリッ

ド車がまだまだ主流であり、引き続き、軽量化に寄与する樹脂フューエルフィルターパイプや燃料バルブをより幅広い車種に採用いただくことで売上を伸ばしていけると考えています。また、これらの製品は既に投資の回収期に入っていますので、増販効果による収益性の向上も期待できます。

今後、自動車のパワートレインは変化していきますが、当社は電気バッテリー等の冷却配管や燃料電池車の水素タンク等のラインナップを拡充することで、市場動向が変化しても十分対応していけると考えています。特に冷却配管は、エンジンや燃料タンク周りのホース部品などで当社が培った材料や設計(配索)技術などがそのまま活かせる製品であり、先行的な投資を抑えて販売を進めていける強みがあります。

拡販アイテム	樹脂フューエルフィルター パイプ/燃料バルブ	冷却配管	水素タンク
市場動向	ガソリン・ディーゼル	HV・PHV	FCV
	HV・PHV	EV	
	引き続き主流	2022年～本格化	2025年～本格普及
重点地域	米州・中国	日本・中国	日本・中国
プロダクトライフサイクル	回収期	成長期	導入期

内外装製品戦略(北米)

内外装製品では特に付加価値の高い製品の一つである大型の外装製品に力を入れていきます。当社には高度な金型技術、めっき・塗装等の加飾技術があり、これらの技術を活かした付加価値の高い製品を、北米で拡販していきます。

2019年、顧客の近隣に研究開発と営業の拠点を新設し、トヨタ外のお客様への拡販体制を強化しました。また、主要な生産拠点で大型の増投資を継続し、北米で築き上げた当社の優位性をさらに向上していきます。

北米におけるラジエータグリルなどの内外装部品の販売拡大に対応するため、米国における生産子会社3社の生産能力を強化します。豊田合成テキサスとTGミズーリ、TGケンタッキーの3拠点で、2021年度末までに計6,030万米ドルを投じて工場建屋を拡張し、成型機や塗装設備などを増設します。今回の投資により、当社グループの北米の内外装部品の売上高を2025年度までに2018年度の約1.3倍となる約870億円に拡大していく計画です。

活動の柱Ⅲ：生産現場のモノづくり革新

戦略を支えるモノづくり革新

過去に当社は、新車種の立ち上げで大きな生産ロスを出したことがあります。この反省から、ここ数年はグループをあげてロスを出さない「モノづくり体制の整備」に取り組んできました。特に近年注力しているのが、IoTやビッグデータの活用です。IoTを活用した工程の「見える化」による「設備停止要因の解明」や、収集したビッグデータの解析による

「不良メカニズムの解明」によりロス低減につなげています。既存工程に比較的安価な装置を取り付けるだけで情報の見える化ができますので、さまざまな製品への応用が可能です。現在、インフレーターや樹脂フューエルフィルターパイプなどの重点戦略部品から優先的に実施しており、今後はグローバルに展開することで効果を拡大していきます。



※1 設備稼働状況の電光表示 ※2 樹脂フューエルフィルターパイプ

設備停止ロス低減		
実施製品	2019年度	2020年度～
インフレーター	日本	米州・中国
樹脂FP※2	日本	米州・中国
塗装製品		日本・米州・中国

不良ロス低減		
実施製品	2019年度	2020年度～
インフレーター	日本	
ミリ波エンブレム	日本	
ウェザーストリップ		日本・米州