

# 豊田合成の成長戦略

## 新・中期経営計画 2030 事業計画

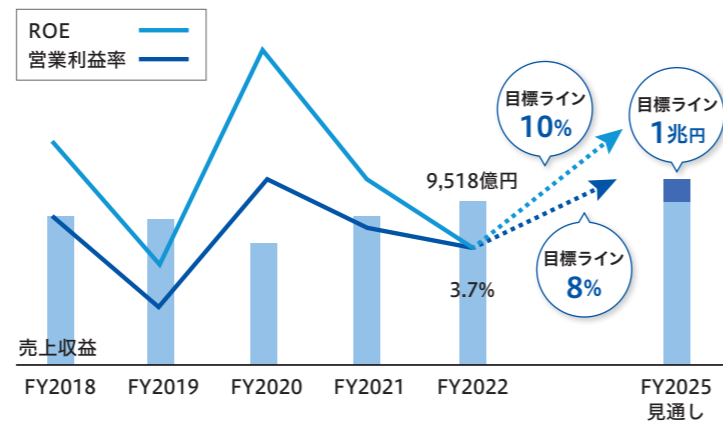
2023年8月、当社はモビリティ社会の変化に対応した社会的価値の提供を通じて、将来にわたる持続的な事業成長を実現するための中長期経営計画として、「2030事業計画」を策定しました。

目指す姿に「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」を掲げ、セーフティシステムを軸とした「安心・安全」、内外装部品を土台とした「快適」、高分子材料の新規事業化による「脱炭素」を社会にお届けしていきます。

### 「2025事業計画」の進捗状況

2018年に公表した「2025事業計画」では、売上収益1兆円、営業利益率8%、ROE10%を目標としてきました。売上収益に関しては自動車の生産台数の増加以上に伸長し、また円安の影響もあり目標達成の見通しが立ちました。一方で営業利益率およびROEについては、コロナ禍での生産変動や材料市場の影響、新製品・技術の開発先送りなどにより、未達の見通しとなっています。

「2025事業計画」を踏まえて、当社が次の成長に向けて取り組むべき主な課題として認識しているのが、「BEVを中心としたCASEへの対応」「事業ポートフォリオの組み換え」「資本効率を意識した経営管理」「次世代の柱となる新事業・新製品の創出」の4つです。これらは、「2030事業計画」での解決を目指します。



### ■ 次の成長に向けた課題

- 01. BEVを中心としたCASEへの対応**  
地域別・顧客別の製品展開。海外各地域の組織体制・人的資本の拡充
- 02. 事業ポートフォリオの組み換え**  
社会的価値と経済的価値が両立する分野に注力
- 03. 資本効率を意識した経営管理**  
成長性・収益性の高い分野へのリソースシフトとBSマネジメント
- 04. 次世代の柱となる新事業・新製品の創出**  
アイデア創出と事業化見極めの高速化。顧客視点に立った提案型の営業・開発

### 「2030事業計画」の全体像

「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」を目指す姿として掲げており、ゴムや樹脂といった高分子技術を用いた事業領域を拡大し、当社の強みをさらに高めていくことを目指します。高分子技術に根差した部品の製造は当社の祖業であると同時に、前身である豊田自動織機のゴム研究部門から引き継いだ事業でもあることから、当社の強み・利益の源泉として捉え、さらにその豊富な知見と高度な技術力を維持・発展させながら新たな領域へと事業を広げていくことに強いこだわりをもっています。

具体的な成長分野として取り組むのは、①安心・安全、②快適、③脱炭素で、これら社会的価値と経済的価値を

両立させる分野に注力することで、持続可能な事業の発展を目指します。当社の存在価値を向上しながら経済価値を高め、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%の達成を目指します。これらの目標達成のため、重点事業(セーフティシステム、内外装)・地域および顧客対応に関する構造改革を行い、グローバル成長を加速する戦略的アライアンス、開発・知財の戦略的強化にも取り組みます。同時に促進するのが、人と組織の活性化です。人と人、部門と部門が緊密に連携し、高い創造性や生産性を発揮する「高分子型組織」へと進化することで、環境の変化に自在に形を変えながら対応し、新しい価値を創出することが可能となります。

### 2030 事業計画の全体像

目指す姿

## 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



### 成長に向けた事業ポートフォリオの組み換え

社会的価値と経済的価値を両立させる成長分野への、リソースシフトを促進します。

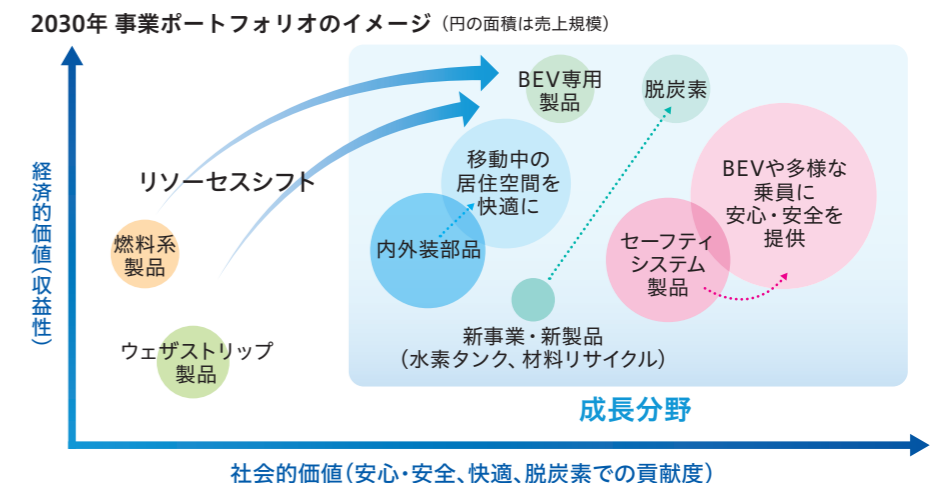
当社の現在の主力製品は、セーフティシステム製品、内外装部品、機能部品、ウェザーストリップ製品の4分野です。

これら事業の構造改革を推進しながら、より社会の安心・安全や快適の向上に貢献できるよう事業領域をシフト・拡大していきます。さらに、水素タンクや材料リサイクルなど新事業・新製品を開発し、脱炭素にも貢献していきます。

事業ポートフォリオの組み

換えにあたっては、TG-ROIC<sup>\*1</sup>の管理を導入し地域や事業それぞれに応じた効率的な投資を進めていきます。

$$*1 \text{ TG-ROIC} = \frac{\text{営業利益}}{\text{固定資産} + \text{棚卸資産}}$$



## 社会的価値と経済的価値の向上

### モビリティ社会の変化と想定されるニーズ

「2030事業計画」を策定するにあたり、「2030年はあるような世の中になるか(未来のモビリティ社会)」を具体的にイメージするところから着手しました。当社では、2030年にはCASE<sup>※</sup>と脱炭素の進展によりモビリティが変化し、人とクルマの関わり方も大きく変化すると予測しています。

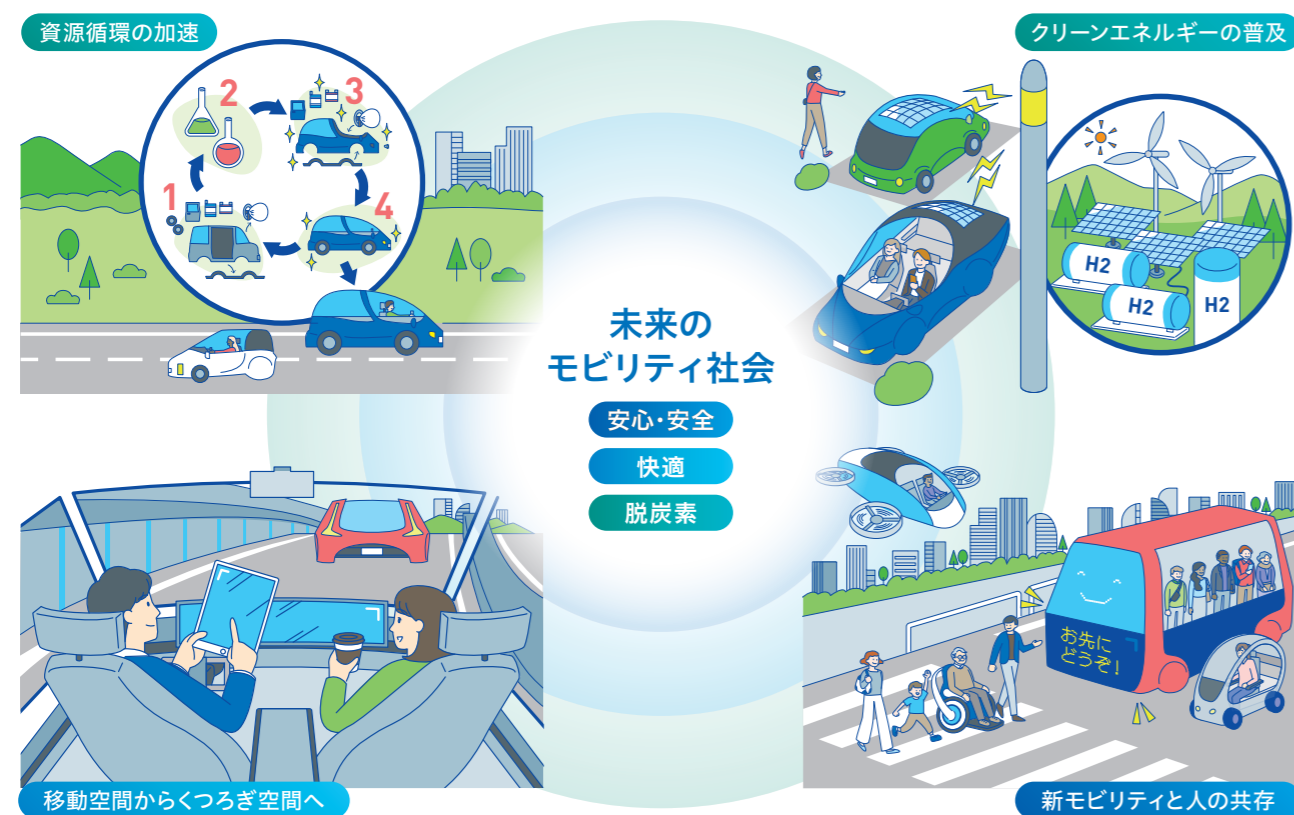
まず1つ目の変化が、「資源循環の加速」。ELV(使用済み自動車)の最終処分を含めた大きな循環を、社会システムとしてつくりあげていくイメージをもっています。次に「クリーンエネルギーの普及」。エネルギーミックスが急速に変わっていく中で、モビリティにおいても燃費を含めたエネルギー効率向上が求められるはず。また、環境以外の側面では「移動空間からつろぎ空間へ」という変

化が起きると考えています。モビリティを単なる移動手段と捉えるのではなく、その中でリラックスする、あるいはエンターテインメントを楽しむなどの価値提供が必要なものとして捉える傾向が加速するでしょう。最後が「新モビリティと人の共存」です。いろいろなモビリティの形が生まれる中で、クルマとクルマのコミュニケーションや、歩行者とクルマのコミュニケーションのための機能が求められると考えています。

今後、自動車業界をはじめとする様々な企業が未来のモビリティ社会普及に取り組み、クルマづくりが変わっていく中で、当社もまた製品のあり方を見直しながら、新しいクルマづくりを支えていきます。

※ CASE:「Connected:コネクテッド」「Autonomous:自動運転」「Shared & Service:シェアリング・サービス」「Electric:電動化」の頭文字をもとにした造語。

### 2030年に想定されるモビリティ社会：CASE・脱炭素の進展



### 1. 安心・安全への貢献

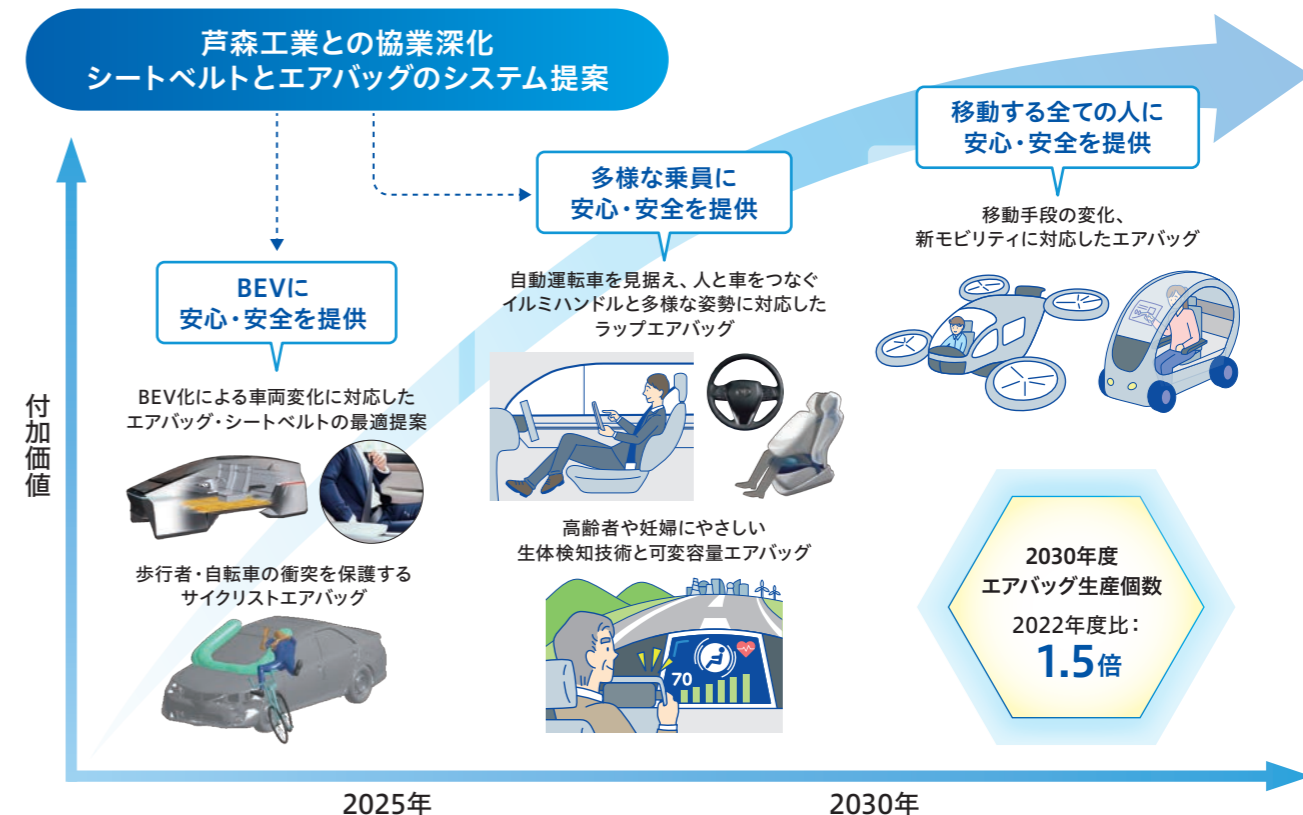
当社はこれまで様々な種類のエアバッグを提供することで、交通死亡事故の低減に貢献してきました。エアバッグやシートベルト、ハンドルなどのセーフティシステム製品は、BEVや自動運転車の普及に伴い、機能と性能の両面で進化が求められています。また、世界各地での安全規制の強化に伴う需要拡大も続いています。

今後も安心・安全なモビリティ社会を実現するため、より高度な乗員保護製品の開発・提供に取り組めます。そのために、2021年から行っている芦森工業との協業を深化・加速させます。相互の事業資産とノウハウを活用することで、開発・設計、販売、調達および生産におけるシナジー効果の最大化を図るとともに、セーフティシステム製

品をトータルで提案・提供できるシステムサプライヤーを目指します。

シートベルトとエアバッグのシステム提案において、革新的な転換点になると期待しているのが、シートベルトの中にエアバッグを組み込む「ラップエアバッグ」です。乗員がどのような姿勢でも保護することができるため、車両構造が大きく変化しても対応可能です。他にも、歩行者・自転車の衝突を保護する「サイクリストエアバッグ」や、高齢者や妊婦にやさしい生体検知技術と「可変容量エアバッグ」など、移動手段の変化、新モビリティに対応したエアバッグの開発を進め、2030年度には、2022年度比でエアバッグ生産個数を1.5倍にまで増加させる計画です。

- ・これまで様々な種類のエアバッグを提供することで交通死亡事故の低減に貢献
- ・BEVや自動運転車の普及に合わせ、今後は高度な乗員保護製品を開発・提供





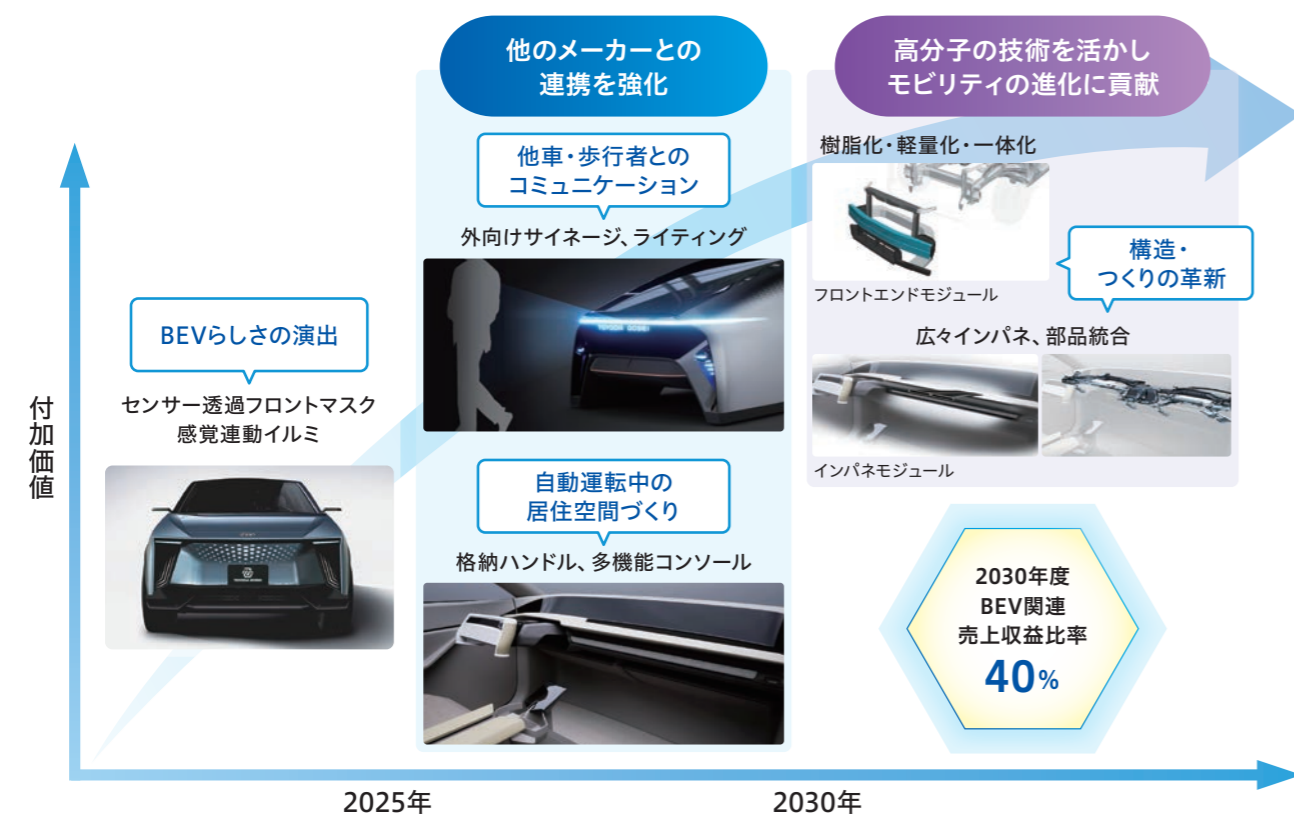
## 豊田合成の成長戦略

### 2. 快適への貢献

モビリティの変化に対応しながら、より快適な車内空間づくりを目指し、2030年度にBEV関連売上収益比率を40%にまで引き上げる目標を設定しています。具体的には、内外装部品にセーフティシステム・イルミネーション製品を組み合わせるなど、BEVらしい新機能の提供に取り組みます。また、自動運転車に向けて、自動運転中の居住空間を拡大できる格納ハンドルや多機能コンソールの開発も進めます。さらにフロントエンドモジュールなどの樹脂化・軽量化・一体化やインパネモジュールの改善などを通じて、新時代のモビリティに応じた新しい「快適」価値を提供していきます。当社の培ってきた高分子技術を活かし、他のメーカーとの連携も強化しながら、新しいモビリティの快適性向上に貢献していきます。

また、クルマとクルマ、クルマと歩行者の間でのコミュニケーションを行う手段として、LEDの光を用いたサインエージやライティングを他社と協業しながら開発・提案します。サインエージは、例えば運転者不在の自動運転の際に、横断歩道等で歩行者に対して「お先にどうぞ」というサインを出すなど、新しいモビリティ社会に合わせた使い方ができると想定しています。

- ・内外装部品にセーフティシステム・イルミ製品を組み合わせ、BEVらしい新機能を提供
- ・さらに高分子の技術でクルマのデザインやつくりを刷新し、新しいモビリティを実現



### 3. 脱炭素への貢献

高分子材料の知見を活かし、高機能材料の開発と材料リサイクルの事業化に注力します。

製品や材料のリサイクルについては、多くの製品が自動車の中に組み込まれていることから、当社単独での実施は難しく、他社との協業を前提に進める必要があります。自動車の最終処分まで含めてどのように材料や製品を回収しリサイクルにつなげるか、サプライチェーン全体を視野に入れて取り組みを推進します。樹脂やゴム、エアバッグなど一部の製品は、既に社外から廃材を集めてリサイクル材料に再生する仕組みづくりを進めており、社外販売を含めて事業化・収益化していきます。

省エネに関しては、製造工程の中での日常改善だけでなく、生産技術革新を推し進めることにより加速を図り

ます。当社の製造工程では主に塗装やめっき、ゴム押出成形、樹脂射出成形においてCO<sub>2</sub>を排出しています。塗装・めっき工程における環境負荷の低い加飾の開発や、ゴム成形工程の加硫条件の最適化、樹脂成形工程の電動化・低圧化など、それぞれの工程で生産技術を革新し、さらに再生可能エネルギーなどを活用することで、カーボンニュートラル達成を目指します。

これまで2050年を目標としてきたScope1,2のカーボンニュートラル達成を、2030年に前倒しました。早期にCO<sub>2</sub>フリーの高付加価値製品を提供できる体制を整え、幅広く脱炭素と循環型社会の実現に貢献します。

- ・高分子材料の知見（配合、練り）を活かして、高機能材料の開発とリサイクルに注力
- ・自社での使用だけでなく社外販売を行い、幅広く脱炭素と循環型社会の実現に貢献

