

成長戦略統括

COO MESSAGE

2030事業計画を
着実に推進し、
豊田合成の企業価値
向上に努めます。

代表取締役副社長・COO
安田 洋



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製作所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させ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・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。

中長期経営計画 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製品を軸とした「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。

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



2030年度 経営目標

売上収益
1兆2,000億円

営業利益
1,000億円

営業利益率
8%

ROE
10%

成長戦略統括

社会的価値と経済的価値の向上

当社では、2030年にはCASE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つめの変化が、「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です。

また、環境以外の側面では「移動空間からくつろぎ空間へ」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さまざま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。

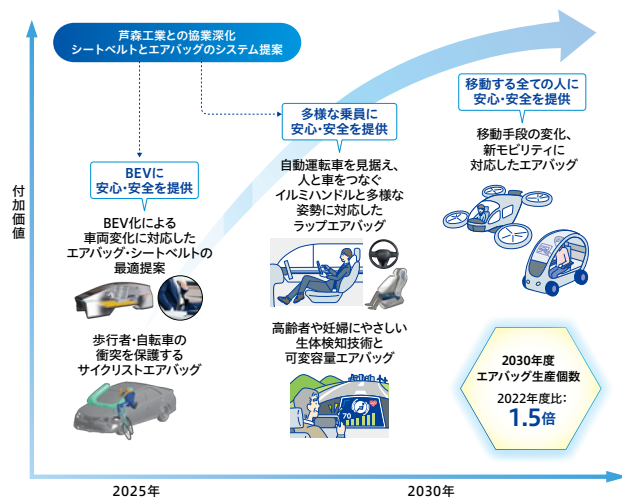
2030年に想定されるモビリティ社会：CASE・脱炭素の進展



当社が提供する価値

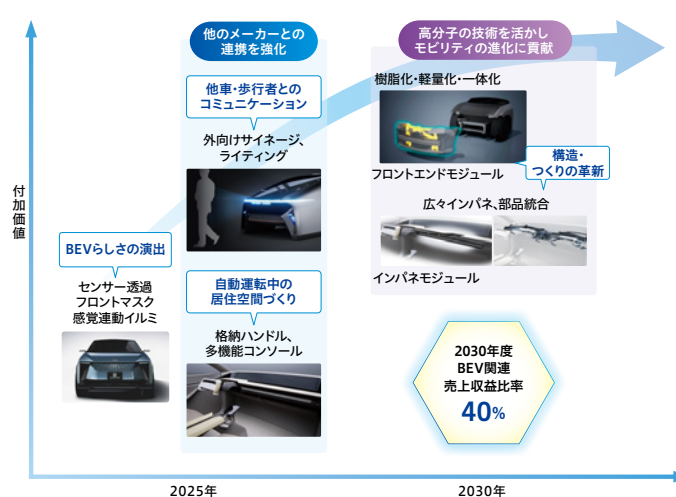
セーフティシステムを軸とした 安心・安全への貢献

- これまでさまざま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



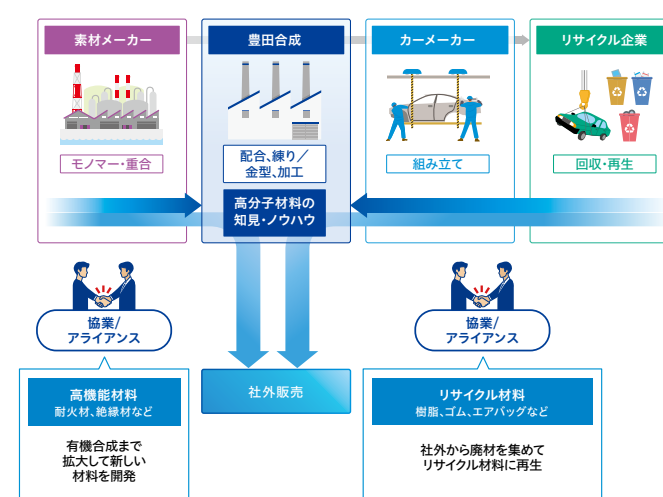
内外装部品を土台とした 快適への貢献

- 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



高分子材料の新規事業化による 脱炭素への貢献

- 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



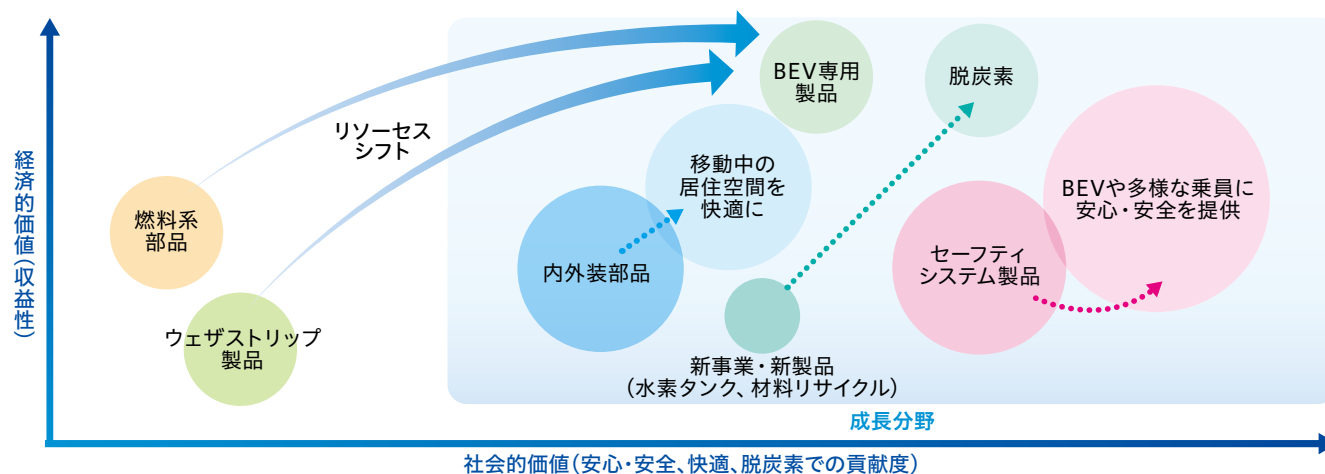
成長戦略統括

事業ポートフォリオの組み換え

2030事業計画の基本方針に基づき、事業ポートフォリオの最適化を推進し、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きます。注力分野はセーフティシステム製品、内外装部品、高分子材料、米州およびインドであり、ここにリソースをシフトしていきます。また、各事業・地域の目標値も成長の意志を含めた高い目標を設定し、各事業体の可能性を引き出していく考えです。

米州におけるメイン拠点であるTGミズーリ株式会社やインド北部・南部で生産能力を強化しています。これらの投資は、トヨタのみならず現地資本のカーメーカーへの拡販も視野に入れています。一方で、環境変化に合わせた構造改革も進めています。2025年3月には、中国において持分会社であったTG正奥を事業譲渡するとともに、TG星光についても2025年7月末には生産を終了し、他社への生産移管を完了しました。

2030年 事業ポートフォリオのイメージ（円の面積は売上規模）



燃料系部品については、将来的な需要縮小に備え、BEV化の進展速度に合わせて国や地域ごとに生産を最適化しつつ、現在好調のHEVに向けた拡販を、投資を抑制しながら促進しています。水素タンクについては、乗用車向けのみならず、商用車や産業機械、船舶への搭載を進めています。また、ウェザーストリップについては、ブラジルなど成長性の高い地域での拡販を図っています。ブラジルはウェザーストリップ以外の事業でも、今後大きく伸ばせる手応えを感じており、現状から倍増させるレベルでの生産能力の増強を進めています。

当社ならではの高分子材料に関する分野では、ゴムリサイクル工程の生産能力を2倍に強化。国内の主力ウェザーストリップ工場である森町工場のほぼ全ての廃材をリサイクルできるようにするなど、材料の事業化に向けたリソース投入を進めています。

また、材料分野以外の新規事業化も成長分野と位置づけ、リソース投入を進めています。例えば、脱炭素に貢献するエネ

ルギー分野として、エネルギー効率の高い製品開発に注力しており、マイクロ波給電、ペロブスカイト型太陽電池、パワー半導体などを開発しています。

資本効率を意識した経営へ

ROICを事業部門でも使いやすい指標に簡素化したTG-ROIC（資本効率指標）を活用することで、PL中心の管理から効率性を重視した経営管理体制の構築を進めています。地域や事業ごとに資本効率を事業ポートフォリオの側面からチェックし、2030年に重点としている事業や地域で稼げる財務体質になるのか計画の適正性を確認するようにしています。目指す事業ポートフォリオに即した利益計画やリソース計画の立案に活かしています。

加速させている米州やインドへの投資にも、TG-ROICを活用して将来の資本効率を見据えながら、設備投資が過剰にならないように抑制しています。固定資産については、設備の稼働率や歩留まり等の指標に分解し、ROICの逆ツリー思想に基づいて製造現場の最前線まで資本効率の思想を定着させるように活動を進めています。

棚卸資産については、コロナ禍で確保した安全在庫の影響を引きずり過剰傾向にあり、棚卸資産回転率がコロナ前の水準を上回っています。地域や事業ごとに棚卸資産の適正化に向けて、安全在庫や手配ロットの最適化を進めていきます。このような活動を通じてTG-ROICを事業ポートフォリオマネジメントの財務指標として活用するだけでなく、会社全体の体質を資本効率を意識したものへと変革するためのツールとしても活用していきます。