

成長戦略統括

COO MESSAGE

2030事業計画を遂行し 豊田合成の持続的成長の 道筋をつけていきます。

COO 代表取締役副社長 安田 洋



新・中期経営計画 2030事業計画 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。

「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

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

提供価値

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

基本方針

- 社会的価値と経済的価値を両立させる分野に注力（事業ポートフォリオの組み換え）

重点施策

- 重点事業・地域・顧客での成長に向けた構造改革（セーフティシステム・内外装・材料事業、北米・インド・中国の現地カーメーカーへの拡販）
- 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
- 人と組織が有機的に結合した高分子型組織による経営革新

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%

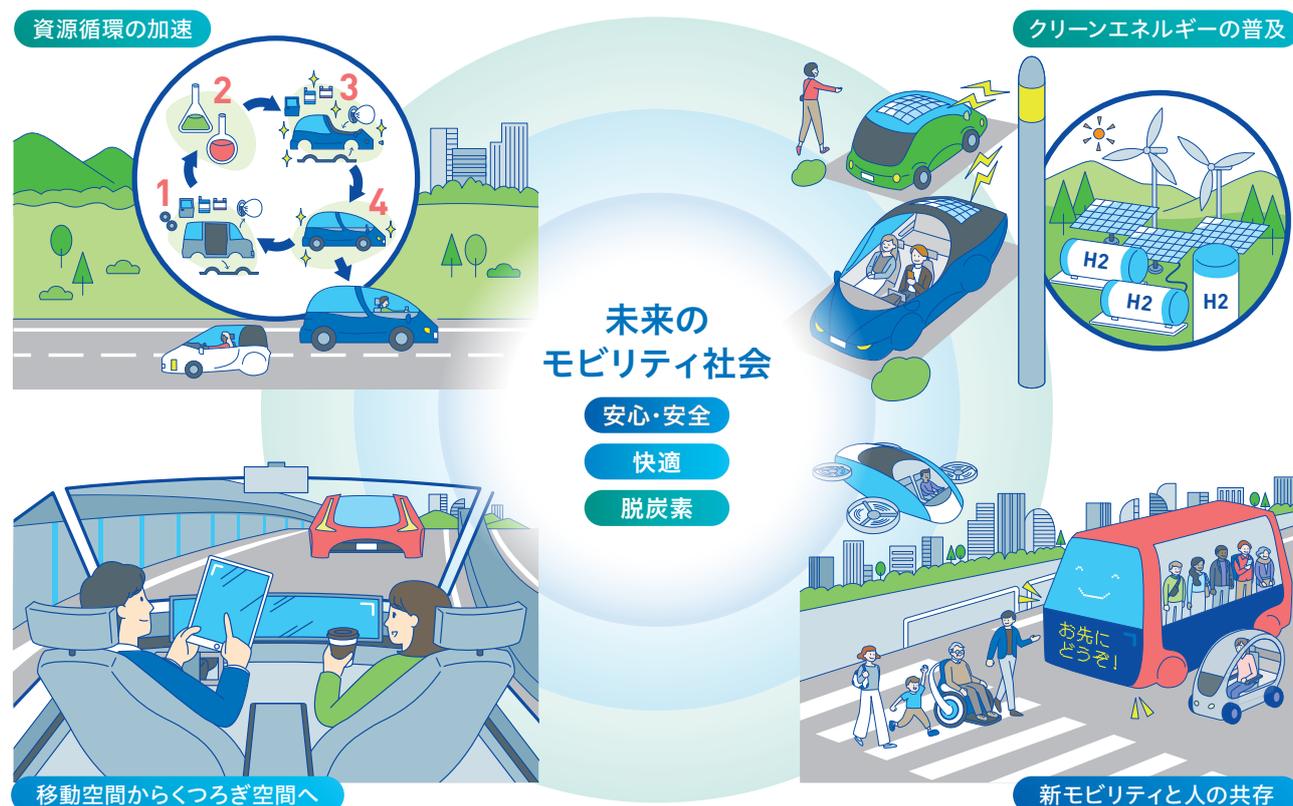
ROE
10%

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(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、自在に形を変えながら環境の変化に対応し、新しい価値を創出することが可能となります。

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が、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



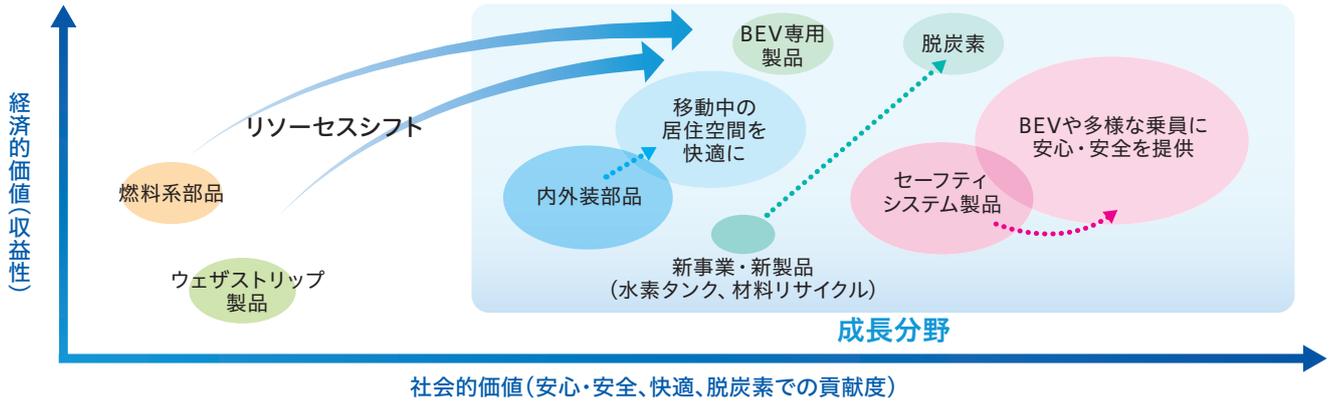
成長戦略統括

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

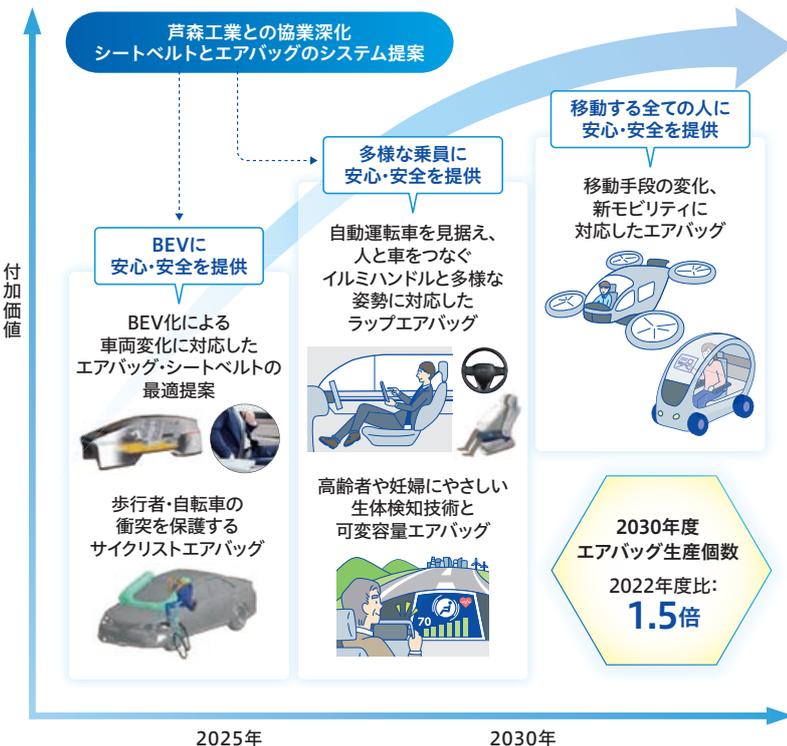
2030年 事業ポートフォリオのイメージ (円の面積は売上規模)



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



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。

「2030事業計画」の進捗状況

計画の公表から1年が経過した現在、当社を取り巻く環境については、

- ・各国の保護主義的な通商政策や中東やロシア・ウクライナの紛争の継続など地政学リスクは依然として高い
- ・中国での日系カーメーカーの苦戦、中資系カーメーカーのグローバルでの躍進
- ・BEV化の流れが減速。カーメーカーのBEV一辺倒の方向性が変化し多様なパワートレインの選択肢を残す流れへなどの変化を認識しております。

2030事業計画で掲げている事業ポートフォリオの組み

換えについては、地域間での強弱はあるものの、軸となる考え方の変更はございません。

「安心・安全」への貢献としては、インドでのセーフティシステムの販売拡大に向けてテクニカルセンターを設立するなど開発体制の強化を進めました。生産面についても生産能力の強化だけでなく部材調達の現地化を図り「Make in India」を進めてまいりました。また「快適」への貢献として、北米での内外装部品の生産能力の強化を進めております。加えて、事業ポートフォリオの組み換えを加速させるための戦略的なアライアンスとして、芦森工業株式会社への出資比率を引き上げ両社の提携をより強固なものとししました。芦森工業株式会社の主力製品であるシートベルトと当社のエアバッグとの組み合わせにより、セーフティシステム事業を成長させていきます。また、不採算事業の見直しとしてかねてより進めていた英国事業のクロージングを完遂いたしました。引き続き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。

高分子材料の新規事業化による 脱炭素への貢献

- 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



- 高分子材料の知見（配合、練り）を活かして、高性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

