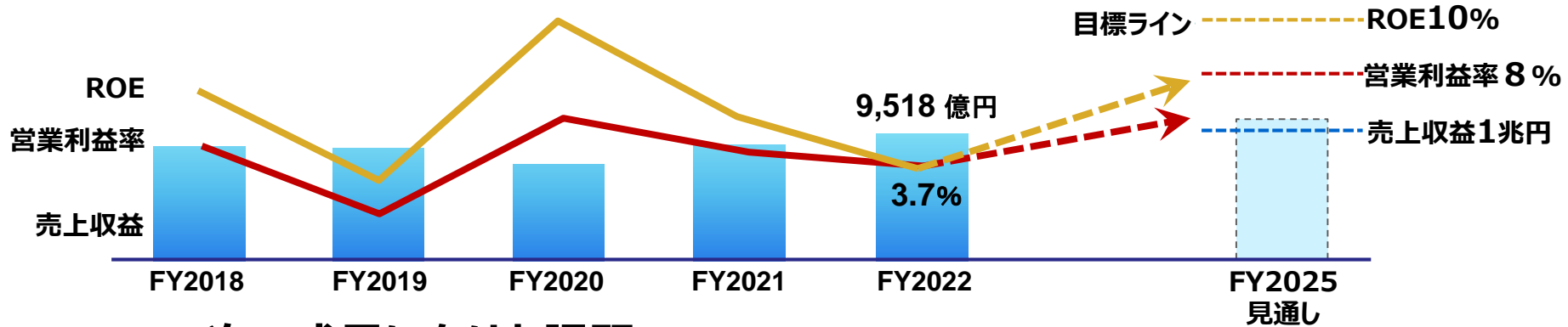


中長期経営計画
2030事業計画

2023年8月9日
豊田合成株式会社

1. 2025事業計画の進捗

- 売上は、自動車の生産台数の増加以上に伸長。円安影響もあり、目標達成の見通し
- 利益は、欧州等で不採算事業の整理を進めたものの、コロナ禍での生産変動や材料市況の影響を受け、数ポイント未達の見通し



■ 次の成長に向けた課題

- ① **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
- ② **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
- ③ **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
- ④ **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

2. 2030事業計画骨子



TOYODA GOSEI

〈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

P4

〈提供価値〉

P5~10

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

〈基本方針と重点施策〉

P11

〈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〉

P12・13

- ◆ 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〉

P14・15

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%

3. 2030年の目指す姿



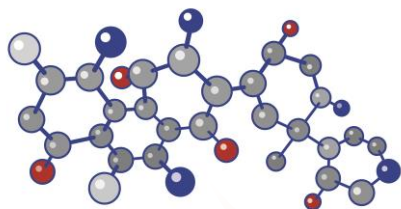
TOYODA GOSEI

〈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

高分子(または高分子化合物)とは・・・

- ゴム・樹脂などに代表される分子量の大きい化合物
- 高分子は分子間力が強く、その相互作用により構造や特性が決まる



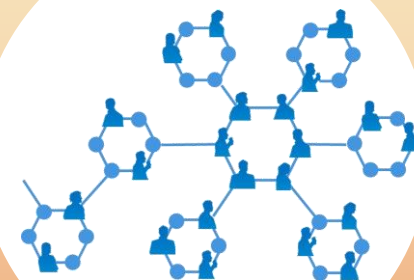
〈高分子事業〉

設立以来続けてきたゴム・樹脂事業の豊富な知見を活かして社会と環境に貢献

- 自動車部品で磨いてきた **安心・安全、快適** を人々の移動と暮らしに提供
- 高分子技術でカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーを追求し、**脱炭素** 社会をリード

〈高分子型組織〉

- 人と人、部署と部署が **緊密に連携** し、高い創造性や生産性を発揮
- 環境の変化に応じて **自在に形を変え**、新しい価値を創出



4. 社会的価値と経済的価値の向上

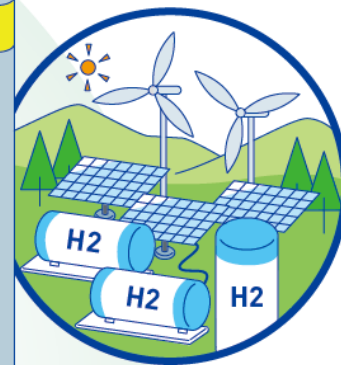
4-1. モビリティ社会の変化

- 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変化
- モビリティ社会の変化に応じて、安心・安全、快適、脱炭素の価値を提供

資源循環の加速



クリーンエネルギーの普及



電費向上

未来のモビリティ社会

安心・安全 快適 脱炭素

CASE・脱炭素の進展



乗員拘束性向上
(安全性向上)

移動空間からくつろぎ空間へ

クルマづくりの見直し



未来感

新モビリティと人の共存

4. 社会的価値と経済的価値の向上

4-2. 安心・安全への貢献

- これまで様々な種類のアエア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

芦森工業との協業深化 シートベルトとエアバッグのシステム提案

付加価値

BEVに
安心・安全を提供

BEV化による車両変化に対応した
エアバッグ・シートベルトの最適提案



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



多様な乗員に
安心・安全を提供

自動運転車を見据え、人と車をつなぐ
イルミハンドルと多様な姿勢に対応
したラップエアバッグ

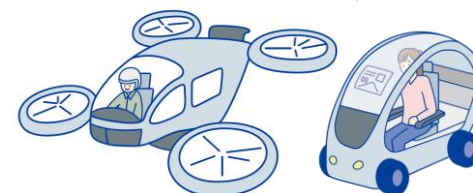


高齢者や妊婦にやさしい
生体検知技術と可変容量エアバッグ



移動する全ての人に
安心・安全を提供

移動手段の変化、新モビリティに
対応したエアバッグ



2030年度
エアバッグ生産個数
22年度比：1.5倍

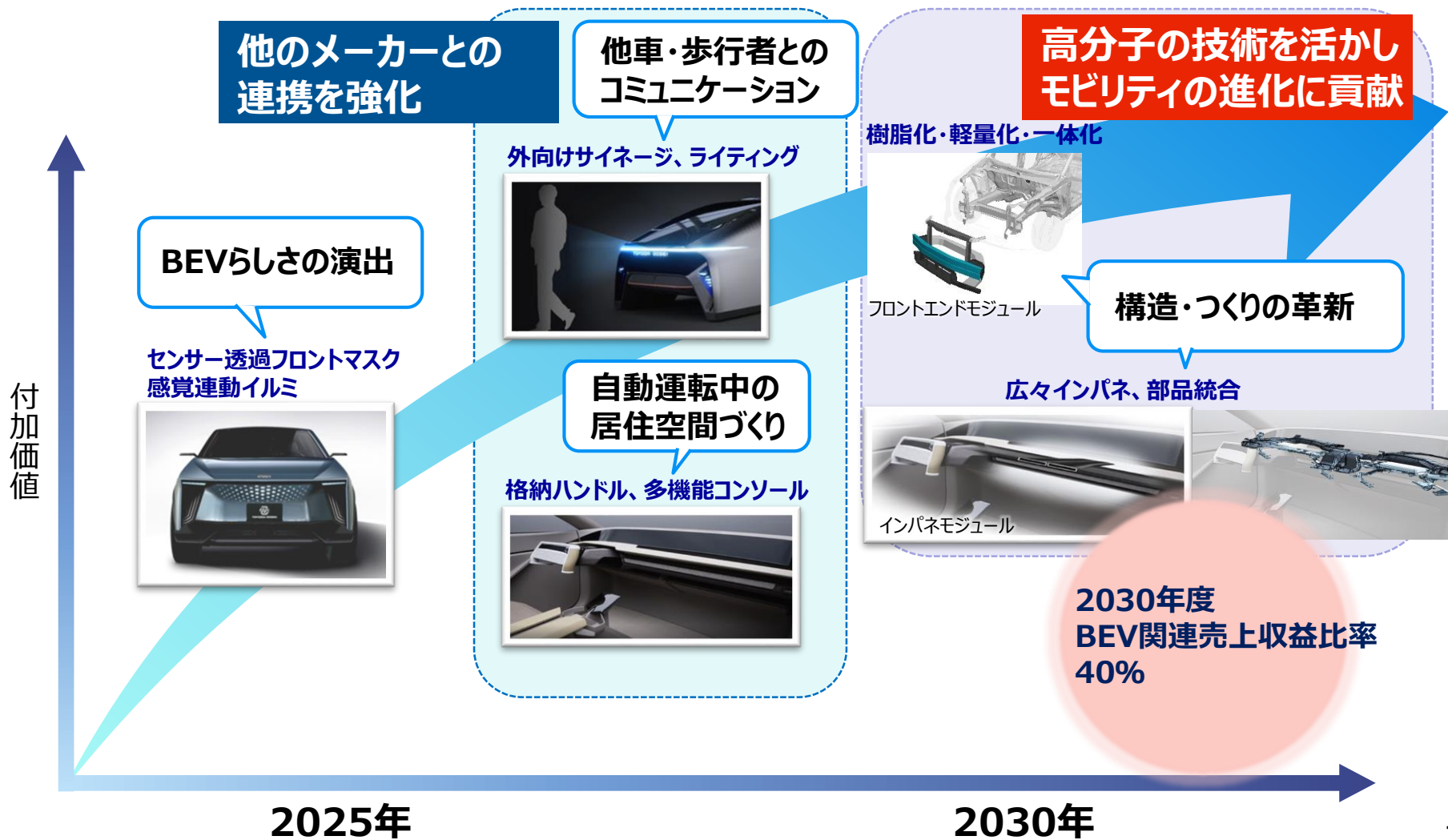
2025年

2030年

4. 社会的価値と経済的価値の向上

4-3. 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



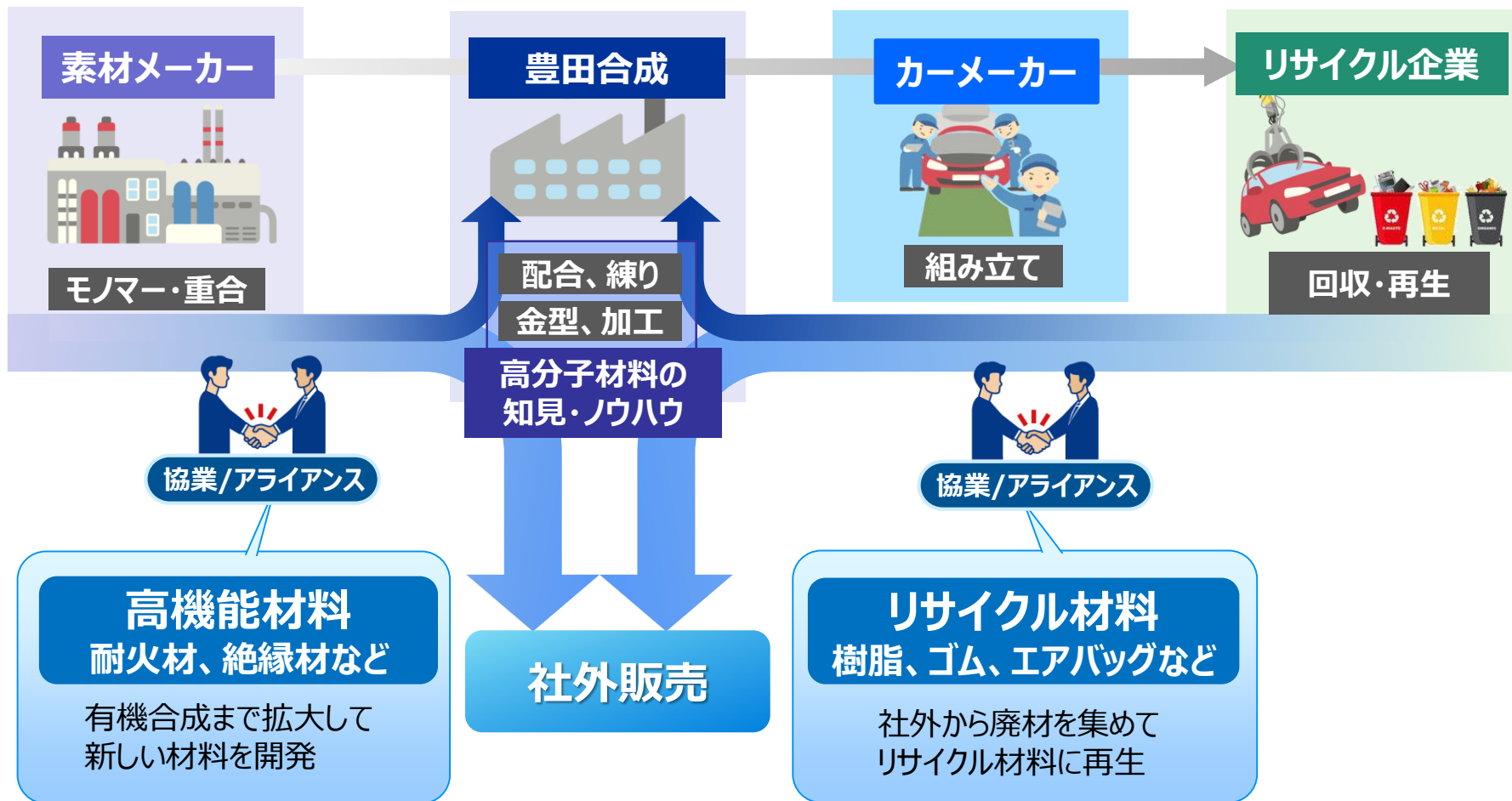
4. 社会的価値と経済的価値の向上

4-4. 脱炭素への貢献 ① 材料の事業化



TOYODA GOSEI

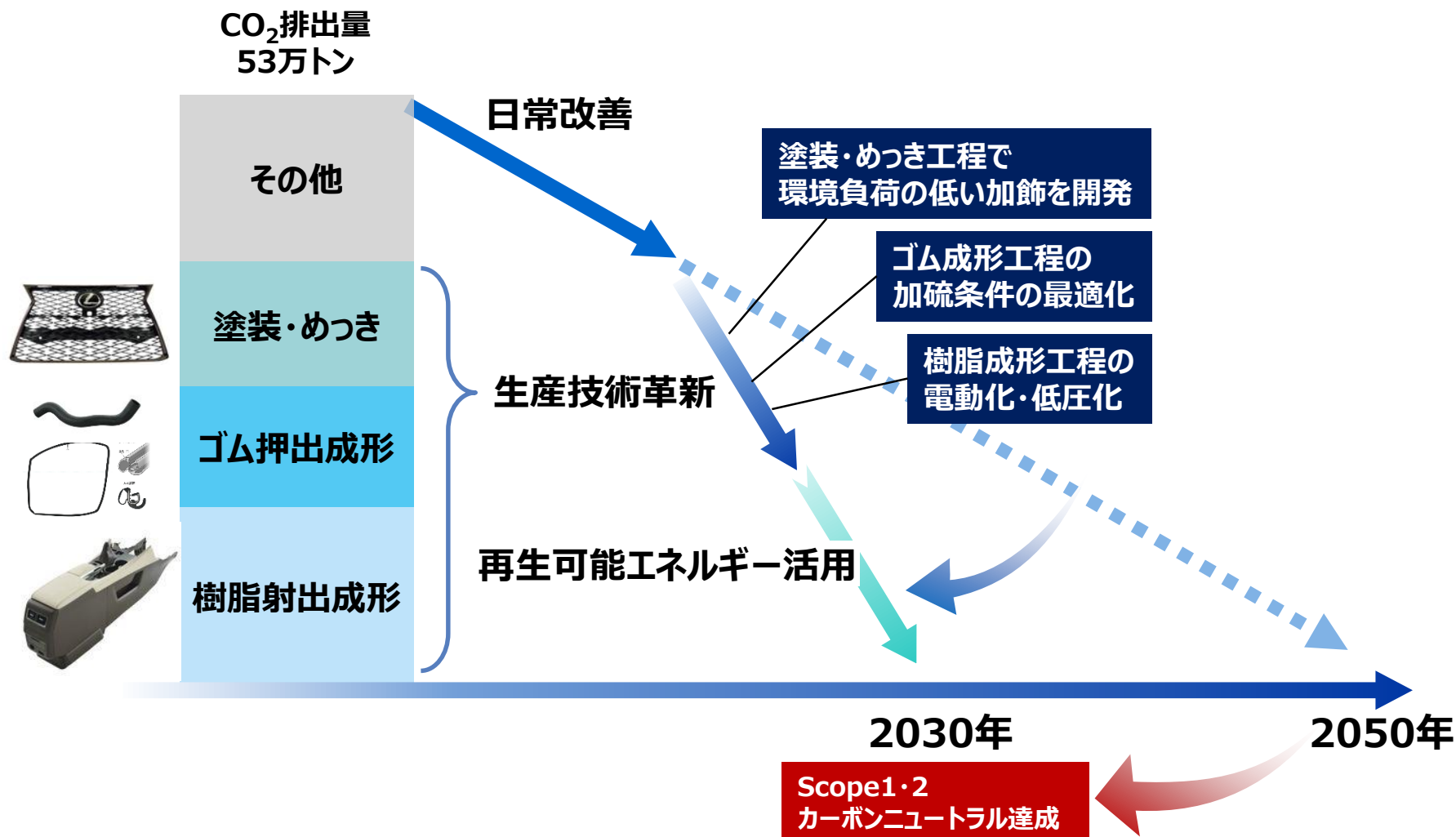
- ・ 高分子材料の知見(配合、練り)を活かして、高機能材料の開発とリサイクルに注力
- ・ 自社での使用だけでなく社外販売を行い、幅広く脱炭素と循環型社会の実現に貢献



4. 社会的価値と経済的価値の向上

4-4. 脱炭素への貢献 ② カーボンニュートラル

- 日常改善だけでなく生産技術革新を推し進め、省エネを加速
- Scope1・2 カーボンニュートラルを2030年に前倒しし、CO₂フリーの高付加価値製品を提供



4. 社会的価値と経済的価値の向上

4-5. 貢献領域の拡大

- 自動車部品に限らず製品を幅広く展開し、より多くの人々に社会的価値を提供
- CVC活用と新価値創造の体制を強化し、新規事業を早期に具現化

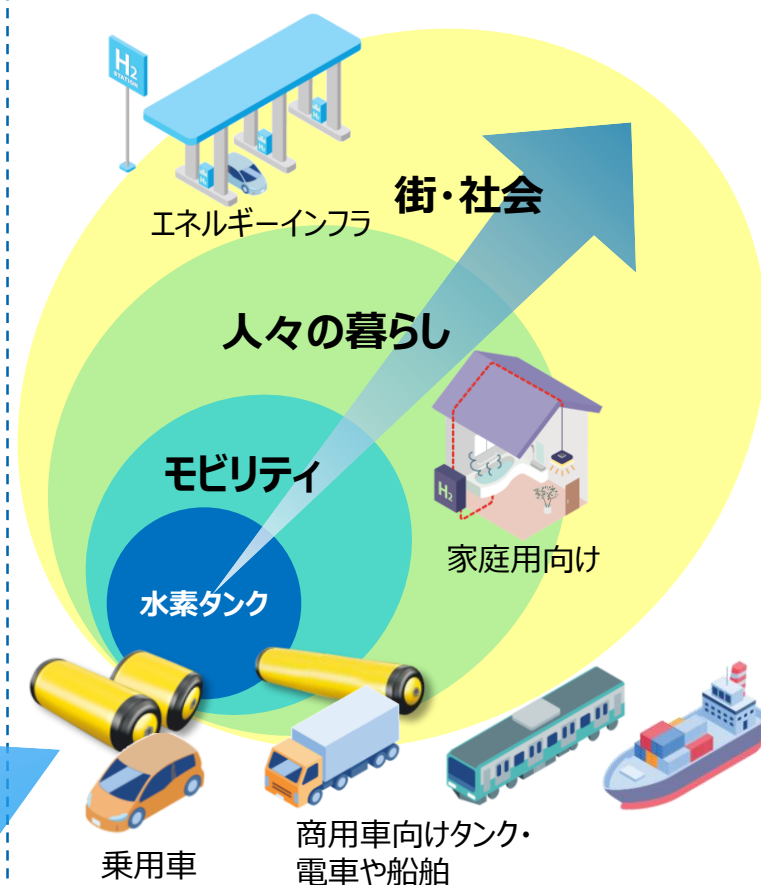
コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）の活用

+

アイデア創出と事業化見極めを高速で繰り返す



【水素タンク事業の拡がり】



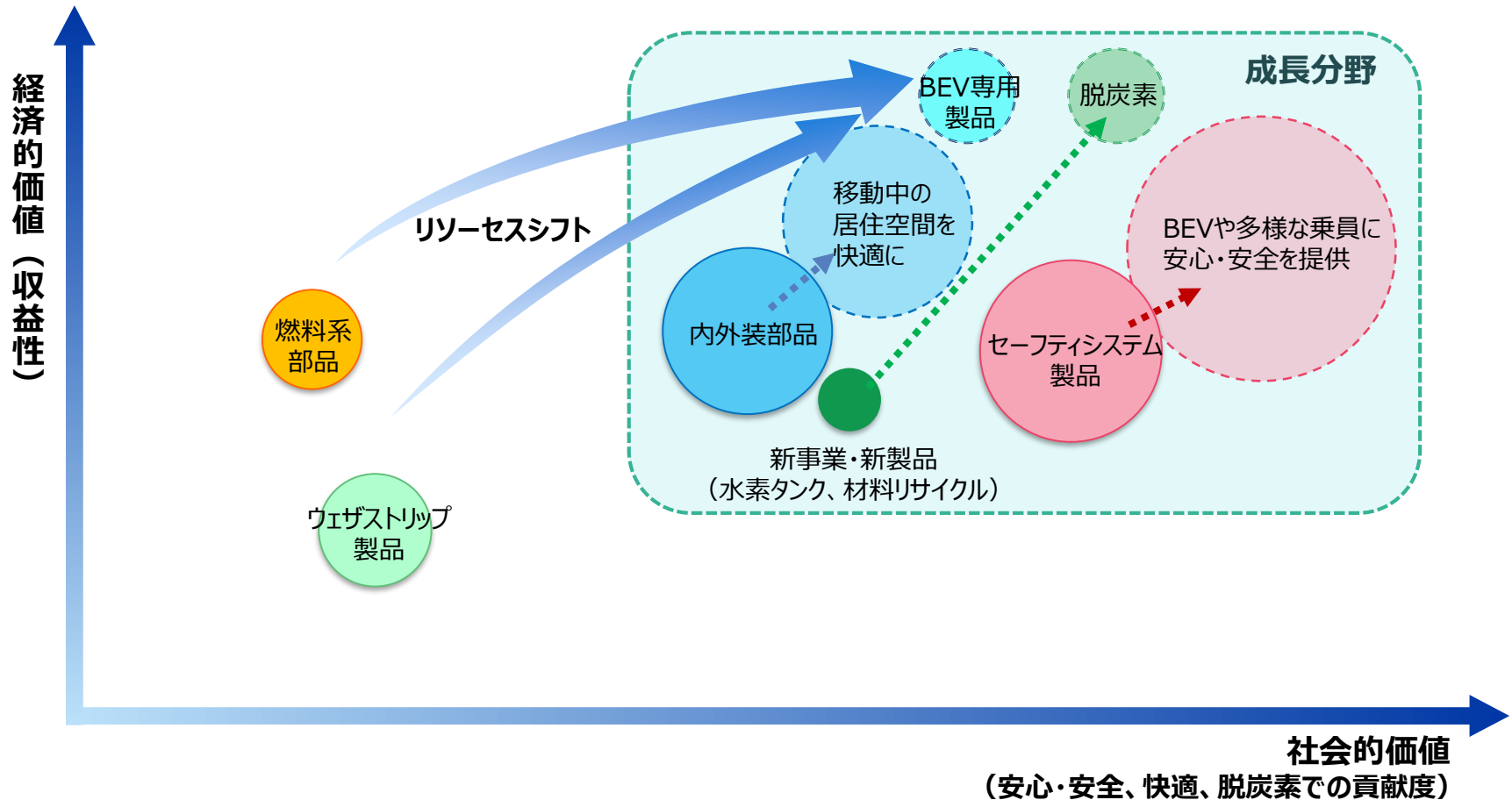
2025年

2030年

5. 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分野にリソースシフト
- 事業を通じて安心・安全、快適、脱炭素に貢献

■ 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)



6. 成長戦略実現のための取り組み



TOYODA GOSEI

- 戦略的アライアンスや知財戦略を活用して競争優位を確立
- 重点事業・地域・顧客の拡大を実現するための構造改革を推進

戦略的アライアンス

- セーフティシステム事業における地域×顧客向けのアライアンス深化
- BEV向け内外装事業の拡大のための共同開発と協業
- 材料分野の川上・川下での事業化に向けたパートナー戦略の推進

開発・知財の戦略的強化

- 重点地域(北米・インド・中国)の市場ニーズにマッチした製品の開発体制構築
- 開発成果を保護する特許出願から、利益を創出する特許網構築への転換
- 知財情報を俯瞰・解析し、自動車部品以外の新事業・新用途を開拓

事業構造改革

- 成長事業へのリソースシフトのための低収益事業の縮小・撤退
- 燃料系部品事業におけるグローバル集中生産などの出口戦略の推進

モノづくり革新

- 生産性倍増を実現させるスマート工場の具現化(DX・低投資自動化の推進)
- カーボンニュートラルに貢献する材料リサイクル技術・革新的生産技術の開発

7. 人と組織の活性化



TOYODA GOSEI

- 2030事業計画推進のため、会社をゲンキにする = 「人と組織の活性化」
- 環境変化へ感度良く対応し、ダイナミズムに満ちた企業風土と人づくり

組織パワーアップ (ダイナミズムに満ちた高分子型組織へ)

- 一人ひとりの個性、ゲンキ、パワーを引き出し有機的な結合により創造性とパワーを結集
- 社内外の組織のつながりを強化
- 自在に形を変え、環境変化へ柔軟に対応
- マネジメントを触媒とし、仕事のスピードアップ、成果を増大させる

一人ひとりの自己実現
(失敗を恐れずに変える・変わる)

従業員エンゲージメント向上
(居場所と舞台と光)

マネジメントスタイルの変革



戦略性と推進スピード向上 (環境変化への感度・スピード感)

- CxO制度による戦略性の向上、意思決定スピードアップ
(戦略推進、BEVおよびリサイクルのリード組織の設立)
- 重点市場と向き合った地域自立的経営の確立
- CoE*により地域のヤル気とパワーを引き出す

* CoE (センターオブエクセレンス) の思想で各地域の強みをグローバルに展開

ex. タイの低コスト・省エネな生産自動化技術
中国・北米のナショナル人材の育成・登用手法

8. 経営目標とキャッシュ・アロケーション



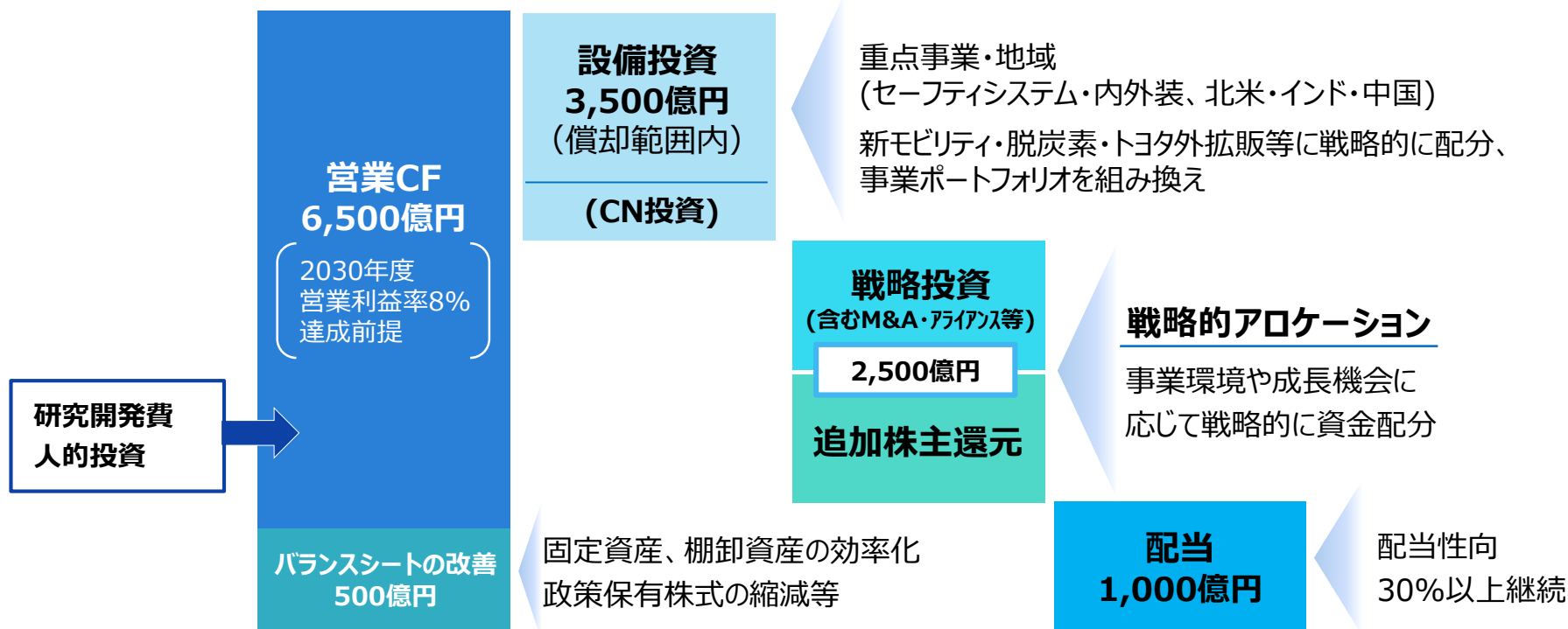
TOYODA GOSEI

- ・ 売上は市場成長以上。利益成長を重視し、株主資本コストを上回るROEを目指す
- ・ 創出するキャッシュを、設備投資や株主還元の原資を確保した上で戦略的にアロケーション

■ 経営目標



■ キャッシュ・アロケーション (2023年度から2030年度までの累計)



9. 財務方針

- ・ 成長性・安全性・効率性のバランスにより成長を後押しし、企業価値向上を目指す
- ・ ROE10%に向けてTG-ROICを指標にBSマネジメントを強化

成長性(利益成長)

高成長・高収益分野へ重点投資 (R&D・設備投資)

- ① 2030事業計画に沿った戦略的投資
- ② アライアンス、M&Aによる非連続成長



効率性(資産効率・資本効率)

資本コストを意識した効率的な事業運営

- ① 効率的なBSマネジメント
 - ・ 固定資産・棚卸資産の効率化
 - ・ 政策保有株式の縮減
- ② 資本効率を意識した株主還元
 - ・ 安定的、継続的な増配
 - ・ 機動的な自己株式取得
- ③ 株主資本コストの低減
 - ・ 非財務含む積極的な情報開示
 - ・ 株主構成の多様化(特に個人株主の増加)

安全性

あらゆる投資機会に機動的に対応できる自己資金および資金調達力を確保

- ① 手許資金の確保
- ② 機動的な調達手段の確保 (社債、借入)

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

通常式を簡素化して実務運用



TOYODA GOSEI



ONE TEAM, ONE TG.

◆将来予測について

当資料には、将来見通しが含まれております。将来見通しは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。

この将来見通しは、仮定または仮定に基づく根拠等が含まれており、環境によっては想定された事実や根拠は実際の結果とは異なる場合があります。

当社または当社の経営者は、将来の結果についての期待または確信を述べていますが、その期待や確信、或いはそれに近い結果が実際に達成される保証はありません。また法令上、別途定めがある場合を除き、当社はいかなる将来見通しも最新のものとする義務を負っておりません。

◆会計基準について

当社は2018年度第1四半期より国際会計基準（IFRS）を適用しています。