

2020年度（2021年3月期）

期末事業説明会



ヤリスクロス

開催日：2021年5月21日



シエナ

1. 新型コロナウイルス感染症対策

「いきいき働き方改革」の取り組み

社員のいきいきの向上

生産性向上

「時間を大切にする」「意欲・やる気を大切にする」

1 働き方の工夫

2 仕事の見直し

IT有効活用

オフィス改革

幹部が先頭に立ってリード

人事制度の充実

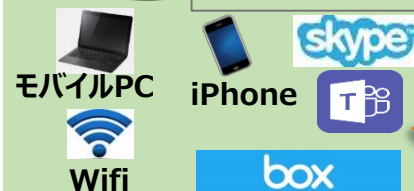
上司・部下間の質の高いコミュニケーション

1 働き方の工夫

■ IT有効活用、オフィス改革によるテレワークの推進

IT有効活用

いつでもどこでも、効率的な働き方



オフィス改革



間仕切りによる飛沫防止
(三密回避)



コロナ禍

感染予防

◆テレワーク実施率
(事技系職場) 約15%

約30%

'18年度 '19年度 '20年4月 '21年3月 '22年3月

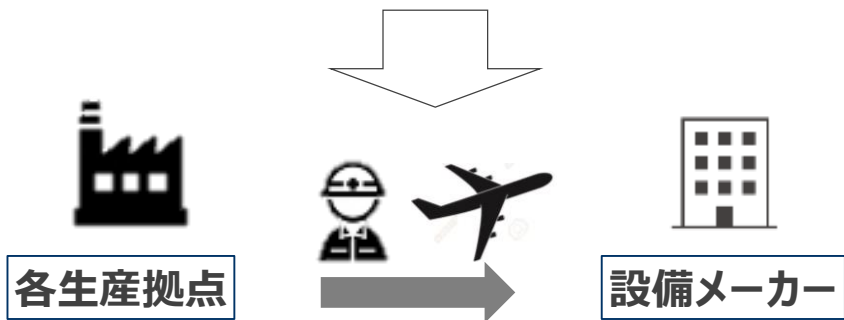
1. 新型コロナウイルス感染症対策

2 仕事の見直し

DX推進による設備導入前後の機能立合い

Before

各拠点より集合して、設備機能立合い確認



タイムラグ、移動ロス、感染リスク

After

遠隔地からの設備の機能立合い確認※

ものづくり革新センター
〈工程開発〉

設備メーカー
〈設備製作〉



各生産拠点
〈設備導入〉



移動ロス、感染リスクの低減

移動ナシ
リモート対応

※設備仕様、動作/操作確認、
工程能力、条件出し方法 など

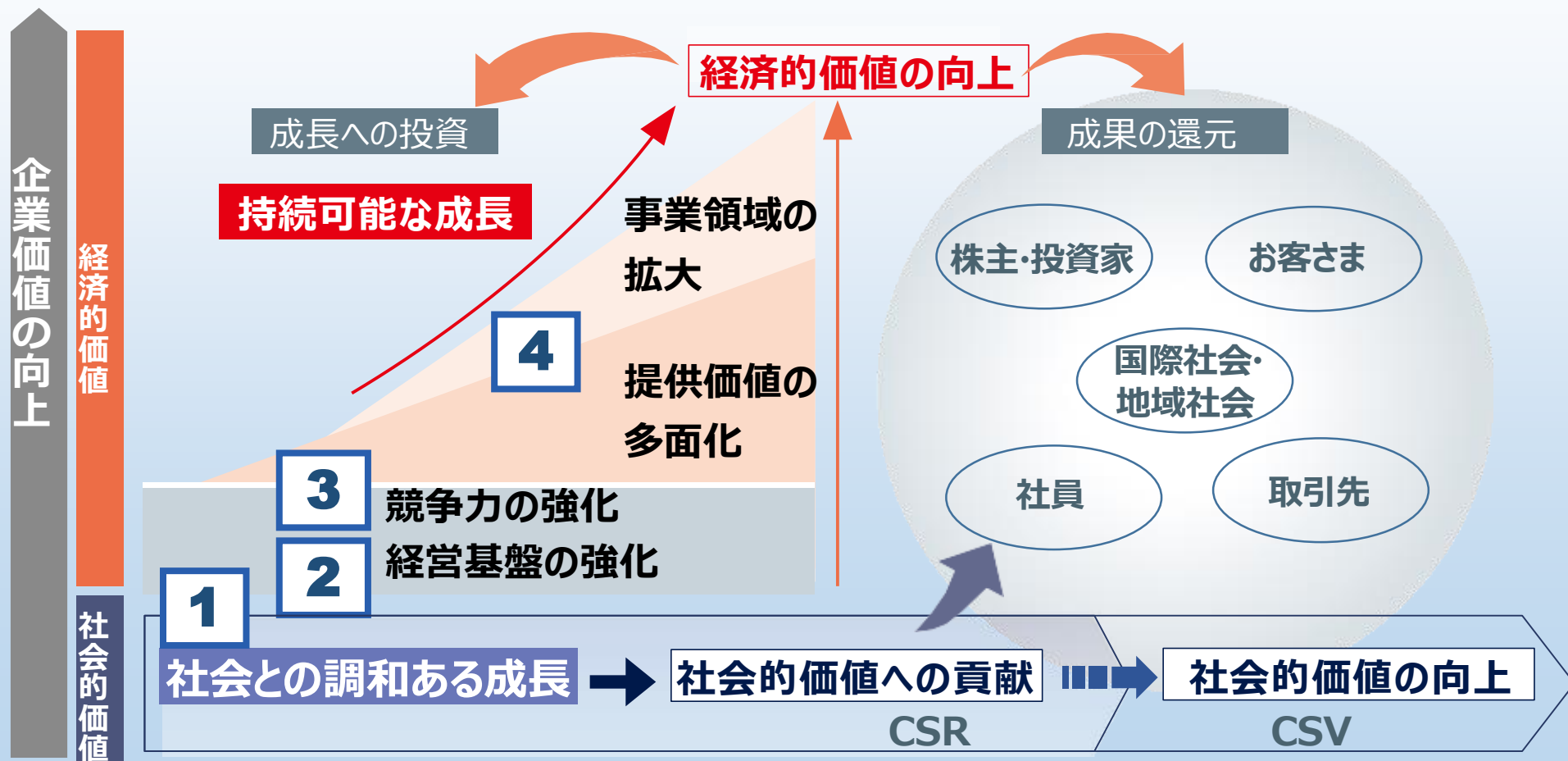


LIVE中継



経営の目指す姿

経済的価値向上の成果をステークホルダーに還元するとともに、
将来の成長に向け再投資することで、中長期的に企業価値向上をはかる



2.2020年中期経営計画の振り返り

1 社会との調和ある成長

CSR活動のレベルアップに向けた主な活動

(1) E <環境>

① 2020年環境取り組みプラン

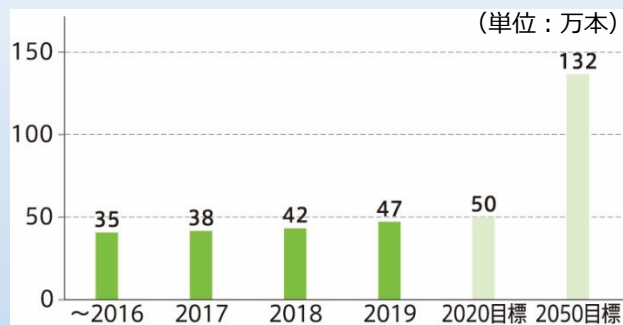
5年単位の実行計画「環境取り組みプラン」を策定し、2020年目標は全項目達成

<取り組みプラン例>



6 森づくり活動132万本植樹チャレンジ（創業132周年）

目標：植樹本数 累計：50
⇒ 実績：53万本



② 第三者評価の結果

CDP※1の「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価の「リーダーボード」に選出



※1 CDPは、2000年に英国で設立したNGOでグローバルな情報開示システムを運営。

(2) S <社会>

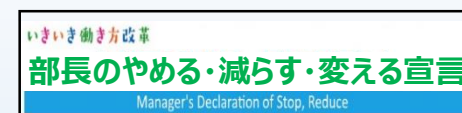
対象KPI8項目のうち、2項目で前期比向上、残り6項目は横ばい

<取り組みプラン例>

1) いきいきKPI向上の取り組み

- ① あいさつ運動
- ② 「やめる・減らす・変える」活動の推進
- ③ テレワーク推進
- ④ TQM活動の推進による業務品質向上

～「やめる・減らす・変える」活動～



業務の棚卸（要否判断）、会議の見直し

(成果) 2020年度で
5時間/人・月の労働時間減

(3) G <企業統治>

対象KPI4項目すべて、目標達成（違反等ゼロ）

<取り組みプラン例>

1) 機密情報漏洩対策の取り組み

- (1) 情報セキュリティ基本方針制定
- (2) 標的型メール訓練、e-ラーニング実施

2) 仕入先満足度向上の取り組み

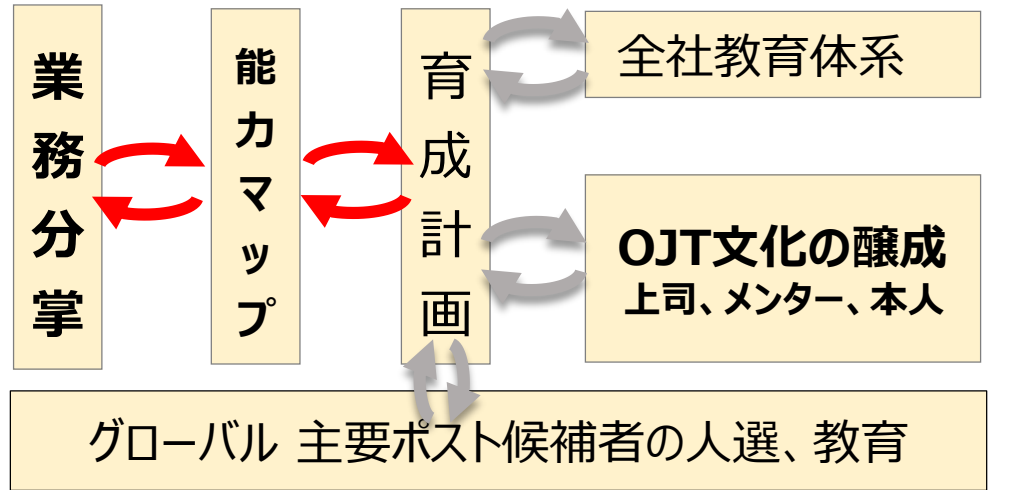
- (1) 品質部会
- (2) CSR委員会
- (3) 安全委員会
- (4) 仕入先総会や仕入先との定例会（隔月）の動画配信やモート開催

2.2020年中期経営計画の振り返り

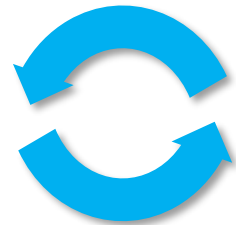
2 経営基盤の強化

企業価値向上に貢献できるグローバル人材育成

(1) 人材育成・能力を活かす仕組み

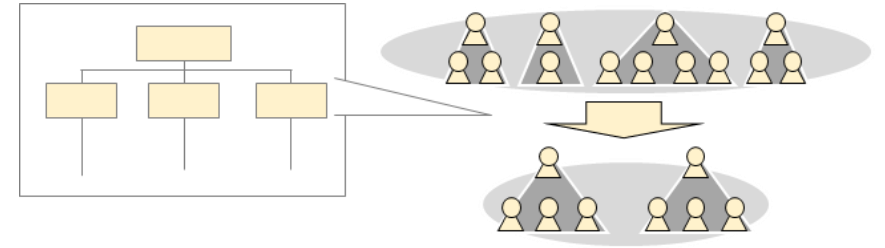


人を育てる
組織



一人ひとりの
能力を
最大限
活用

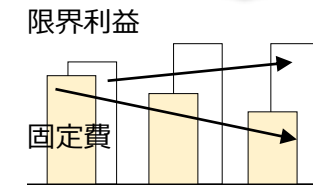
(2) 組織づくりの適正化、標準化



グローバル組織全体の
管理スパンガイドライン・組織テンプレート化

(3) 適正な要員計画

BEP70%に到達するための
グローバル要員ガイドライン



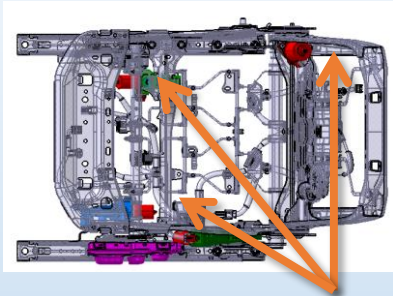
【土台】 GHR Platform (グローバル共通の人事制度)

2.2020年中期経営計画の振り返り

3 競争力の強化

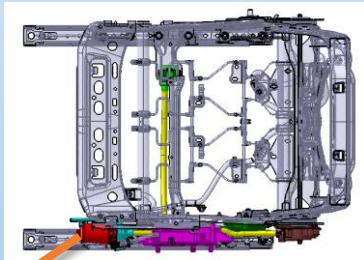
(1) ワンモーターパワーシート 新開発ギアボックス

<一般的な
パワーシート>



機能毎に設定されていたモーター、
W/Hなどの部品を削減

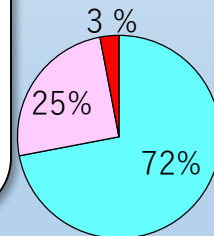
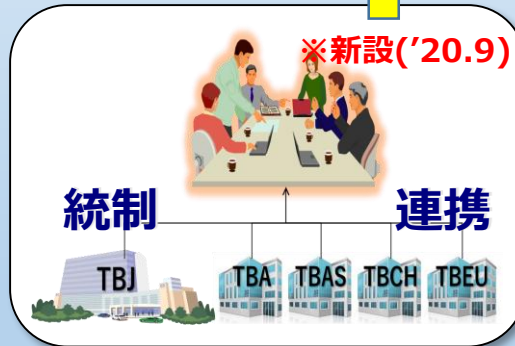
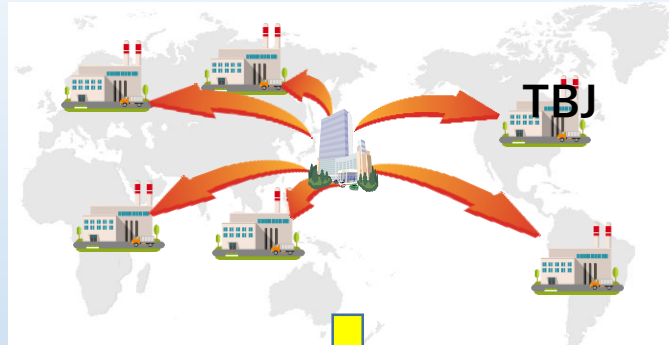
<開発品>



クラッチボックスを使い動力を分配
することでモーターを1つに

パワー6WAY相当の機能性をもつ
シートを『ワンモーター』で実現

(2) 開発の効率化 海外R&Dの自律化促進



■ TOYOTA, 戦略OEM
■ 先端・先行開発
■ 現地OEM

日本中心の開発に加え、
R&Dステアリングコミッティにて連携強化

(3) 自動運転の実証実験

愛知県自動運転社会実装プロジェクト
推進事業に「MOOX」で参画 @愛・地球博記念公園

- ① 多様なサービスニーズに対応する内装着せ替え空間
- ② 車両位置情報と連動したコンテンツ提供と五感制御システム.
- ③ 安心できるサービス提供に向けた 乗員モニタリング、除菌システム



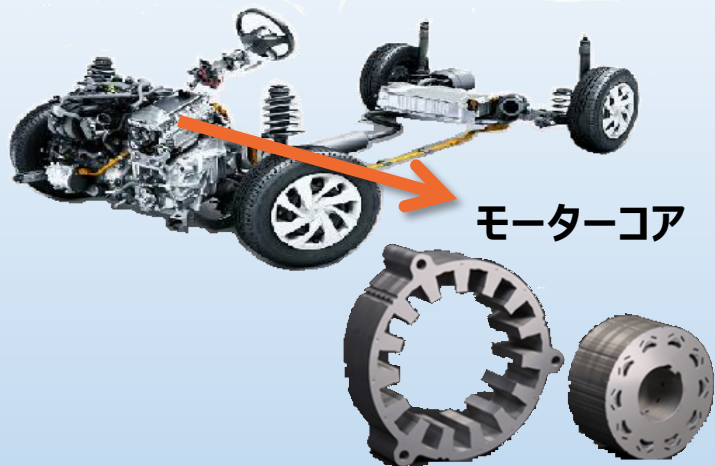
移動中の新たな価値提供の
市場受容性を確認実施

2.2020年中期経営計画の振り返り

4 提供価値の多面化、事業領域の拡大

(1) HV車用モーターコア

拡張性の高い生産体制の構築



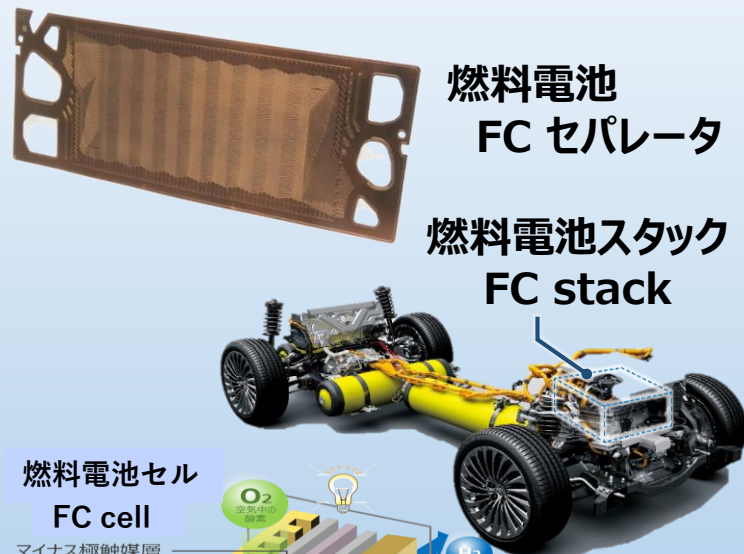
モーターコア



生産ライン完成、量産開始

(2) 燃料電池スタック用セパレーター

独自の精密プレス技術と金型技術を活用



燃料電池セル

FC cell

マイナス極触媒層

プラス極触媒層

高分子電解質膜

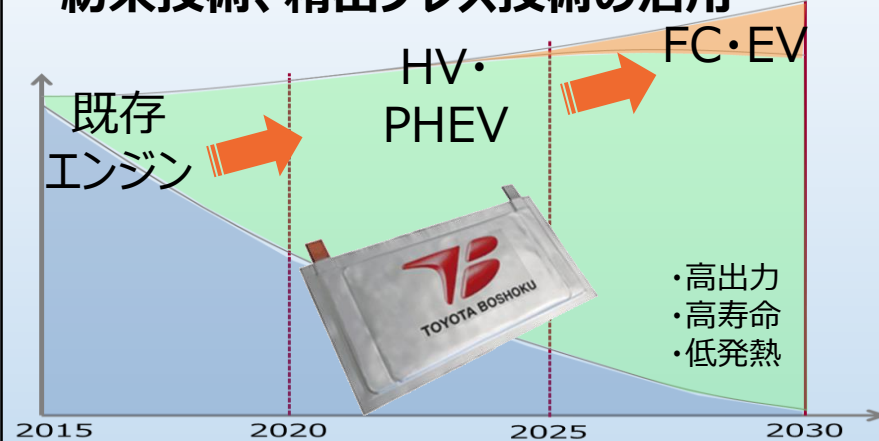
セパレーター
Separator

MEA(膜/電極複合体)

これまでの10倍の生産能力を確保

(3) Li-バッテリー

紡糸技術、精密プレス技術の活用



パイロットライン生産能力向上

2.2020年中期経営計画の振り返り

1)財務実績

2 3 4

(億円)







	19年度実績	20年度実績
売上収益	13,726	12,721
営業利益	477	571
営業利益率	3.5%	4.5%
ROE	8.5%	10%
自己資本比率	37.3%	39.6%
純資産	3,217	3,696
配当性向	40.6%	27.0%
設備投資	587	467
研究開発費	459	418

コロナ禍による減産状況の中、
体質強化により前年比で増益

2)非財務実績

1

👉 : 前年度比良化 () : 19年度実績

	E (環境)	S (社会)	G (企業統治)
主 な K P I	CO2排出量 (総量)  283.8t [19年比 ▲5%]	女性管理職比率 2.0% (1.9%)	適時・適正な情報開示の順守 (適時開示遵守率) 100% (100%)
	再エネ導入率 2% [19年度比 -]	障がい者雇用率 2.39% (2.21%)	機密情報漏洩件数 0件 (0件)
	物流CO2排出量 (総量)  10,389t [19年度比 ▲3.5%]	G2ポスト以上の外国人比率 0.12% (0.11%)	
	廃棄物排出量 (原単位)  2.58t/千台 [19年度比 ▲3%]	いきいきKPI (働きがい)肯定率  71.5% (67.2%)	機密情報漏洩件数 0件 (0件)
		社員の重大災害発生件数 0件 (0件)	重大な法令違反件数 0件 (0件)
	水使用量 (原単位)  0.22千m ³ /千台 [19年度比 ▲18%]	QCサークル参加率  90.7% (85.2%)	不正な通報0件 (同上)
環境異常苦情発生件数 1件 (1件)	国・地域への持続的な納税の実施 全進出国で納税実施 (同上)		
		仕入先満足度	

CO2排出量をはじめとする環境や企業価値の
KPIは前年比良化

3.2021年度取り組みの考え方

2025中期経営計画からの本年度取り組み

2020年中期経営実行計画の課題

1 社会との
調和ある成長

2 経営基盤の強化

3 競争力の強化

経営価値の多面化

4 事業領域の拡大

マテリアリティ

2025年中期経営計画

<目指す姿>

内装システムサプライヤー
として“ホーム”となり、
グローバルサプライヤーを
凌駕する会社

2021年度取り組み

No.4
持続可能な成長を支える強靱な
グローバル経営基盤の確立

No.1
安全・環境・快適を追求し、顧客を拡大することで、
顧客へ最適な提案ができる、
信頼されるサプライヤーへの進化

No.2
徹底的な生産性向上と事業・地域一体となった
事業戦略の確実な実行

No.3
ものづくり革新による競争力の向上と
環境への取り組みの推進

No.5
全社員一人ひとりのTQM実践による
業務品質向上

【2020年度グローバル方針の課題】

デミング賞獲得活動を通じた業務品質の向上

強化・発展

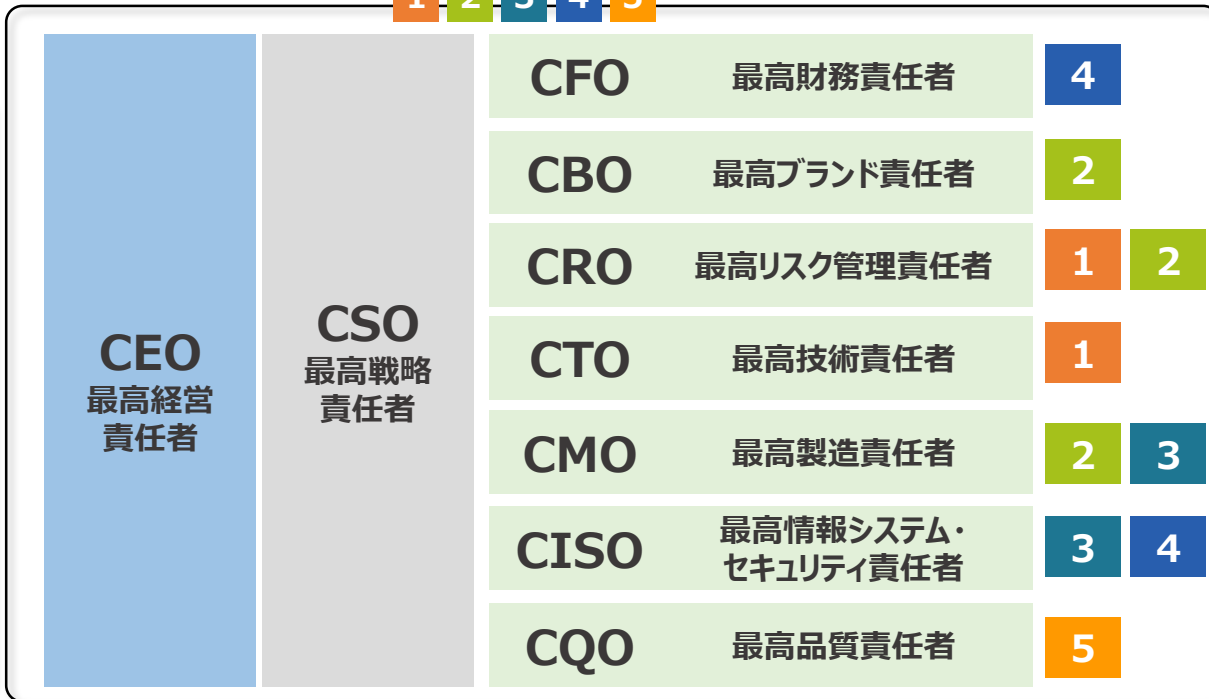
3.2021年度取り組みの考え方

本年度取り組み実現に向けた組織体制

1 2 3 4 5: 対応する2021年度の取り組みNo.

1. 役員体制の変更

- (1) 横串機能の連携、経営の意思決定・執行のスピードアップを狙った**チーフオフィサー制度**の導入
- (2) 組織の底上げのための専門領域に強い**若手幹部職 (G0,G1)の領域長・センター長**への積極的登用



2. 主な組織の変更

経営課題への対応

- (1) インテリアスペースクリエイターへの取り組み加速 …車室空間企画センター (改編)
- (2) デジタルトランスフォーメーション活用 …DX&IT推進領域 (新設)
- (3) 仕入れ先から工場生産までの**物流を一気通貫に管理** …物流領域 (新設)
- (4) **カーボンニュートラル**の推進 …カーボンニュートラル環境部 (改編)
- (5) 機能重複の**効率化** …日本工場統括 (改編)

CTO	1
CISO	3
CMO	3
CMO/CTO	3
CMO	3

4.2021年度の取り組み

取り組み No. 1

次世代シートデバイスの革新の追求

マテリアリティNo.3

(1) ロングスライドレール

前後スライド荷重可変機構により操作性が大幅に向上

期待効果) 売上収益拡大:100億円/25年度

世界初



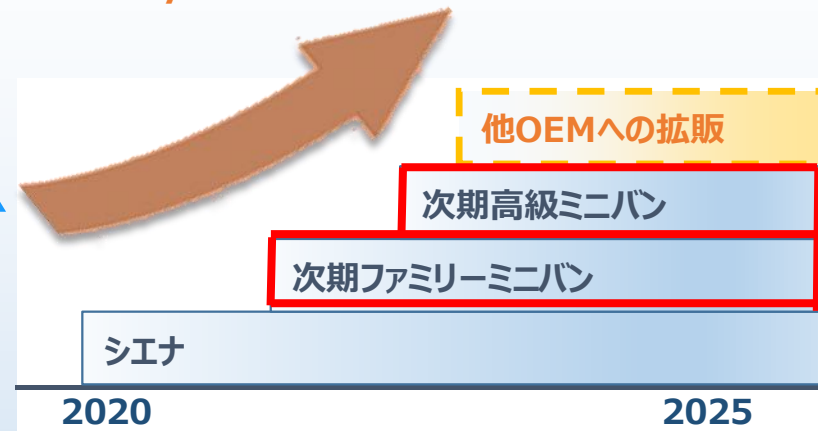
前側スライド調整時には自重による前滑りを抑止

ロングスライド操作時には軽い力でもスライド可能に

センサー制御化

多機能化

電動化



(2) ワンモーターPWRシート

動力部品削減により、機能同等&低価格を実現し、幅広い車種への拡販を目指す

期待効果) 売上収益拡大:20億円/25年度

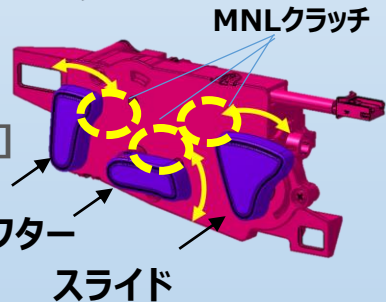
世界初

[新開発ギアボックス]

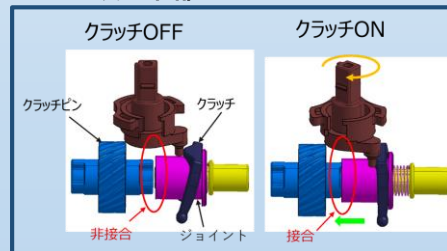
リクライニング

リフター

スライド

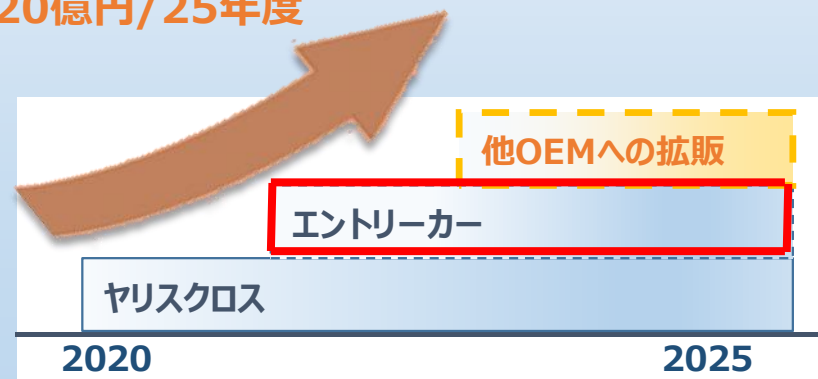


MNLクラッチ操作部



最適生産

競争力強化



各車種への適合設計を進め、搭載車種の拡大と売上収益増へ貢献

4.2021年度の取り組み

取り組み No. 1

グローバルで内装SS領域を拡大

〈事業領域の拡大〉

(1) 地域の拡大

(2) 開発領域の拡大

= 先行開発への取り組み



領域拡大への取り組み

●採用決定
○活動中

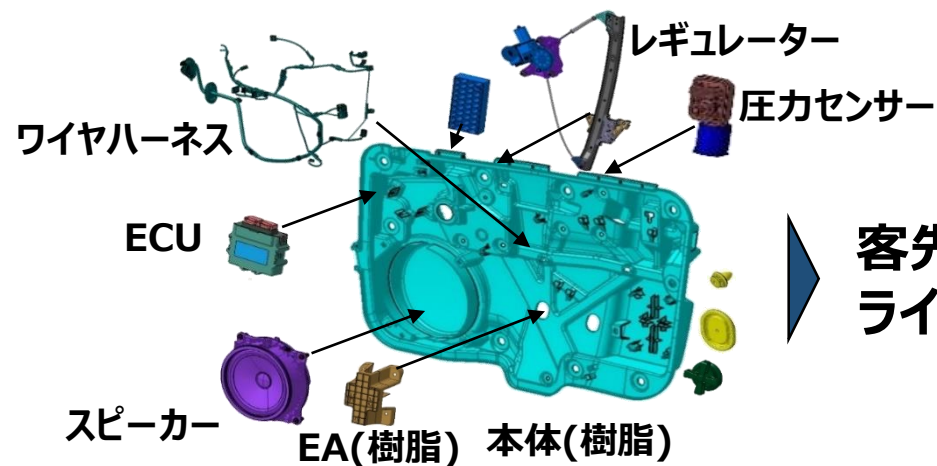
採用車種	SOP	(1) 地域				(2) 開発領域	(3) 品目		
		中国	北米	アジア	欧州		NV OHC	インパネ	ドアモジュール
B	23年	-	●	-	-	●	●	/	
C	23年	-	-	-	-	●	●	○	
D	23年	-	-	-	-	●	●	○	
E	24年	-	●	-	●	●	●		

期待効果) 売上収益拡大:300億円/25年度

(3) 品目の拡大

〈活動事例紹介〉

- ①インパネ：将来の品目拡大に向けた、デザイン・設計・生産・品質保証などの技能・技術の習得
- ②ドアモジュール：ワイヤーハーネス、レギュレーターまでをモジュール化し、ドアトリムの組付性と付加価値の向上に貢献



客先組立て
ラインへ直納

事業領域の拡大を進め、内装SSとして任せられる
範囲を広げ、内装分野でホームになる

4.2021年度の取り組み

取り組み No. 1

インテリアスペースクリエイターとしてTBの成長につながるビジネスモデルの構築

2019東京モーターショー出展 MX191 アイテム開発状況

先行開発の強化（グループ連携強化）



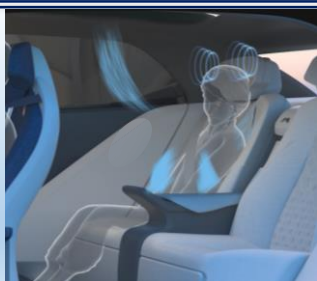
2020

21

25

(1) パーソナル空調

シート内蔵空調とエアサーキュレーターでお客様個別の最適化と効率化を実現



要素技術を順次市場投入

室内空間の空調効率化

(2) 自動運転車向 SAFETYシート

安全拘束装置をシートに一体化し自動運転時の安全、快適を提供



デバイスの高強度化とシステム化



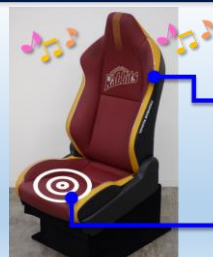
要素技術の先行量産化

シートフレーム開発完了

自動運転車

(3) 眠気抑制システム

人の表情から眠気レベルを推定し、音楽と振動で不快にさせずに眠気を抑制



内蔵スピーカー

振動子



商用車シートカバータイプ PoV シート内蔵



実際の現場で実証実験し効果検証

要素技術を順次先行投入しつつ、システム開発と実証実験をすすめ、自動運転市場化に対応

4.2021年度の取り組み

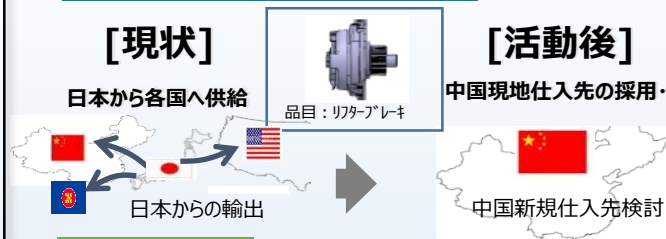
取り組み No.2 グローバルな生産供給体制の基盤固め

(1) 限界利益の向上

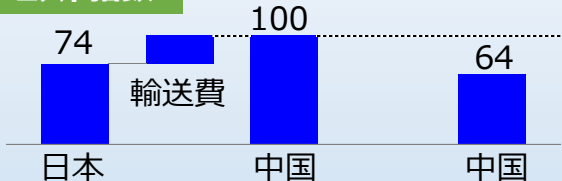
■ アジア・中国での真の現調化の推進

新規仕入先発掘活動

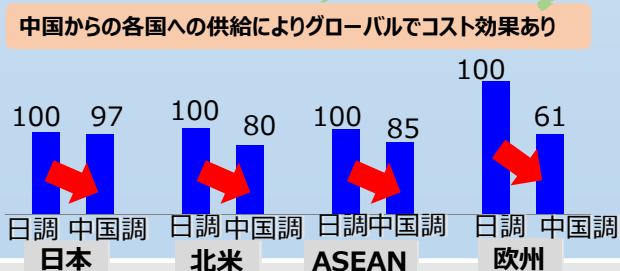
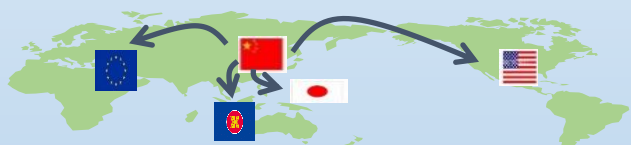
リフトブレーキの現調化推進の事例



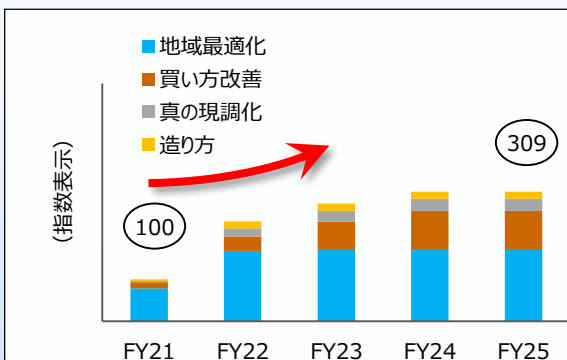
コスト指数



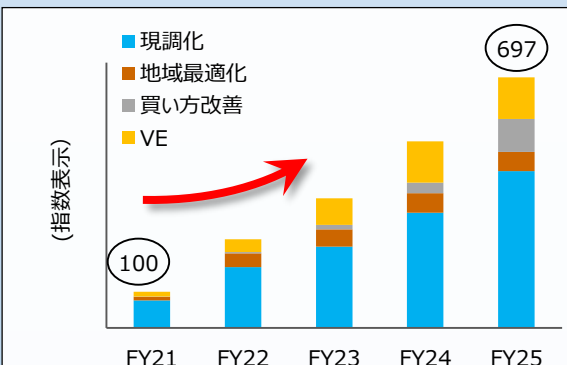
(今後)グローバル展開検討



[アジア地域] [原価改善効果額]



[中国地域] [原価改善効果額]



(2) 真の現調化

■ 材料ローグレード化への取り組み

BCP対応

PA66材の供給課題発生事例

《現状課題》

1) 材料確保困難 2) 価格高騰

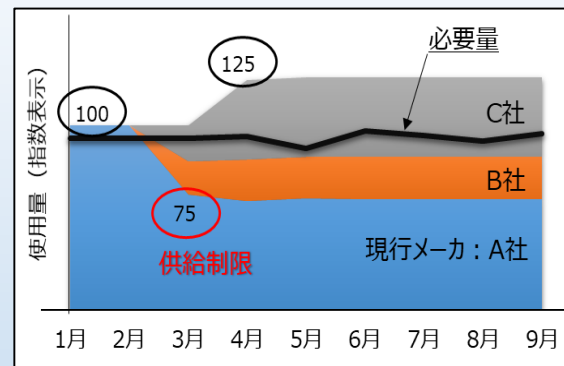
【量確保イメージ】

<対応>

STEP1 : 地域間の材料の相互補完(量確保)

(方策)

現行メーカーA社 [B社 (追加)
C社 (追加)

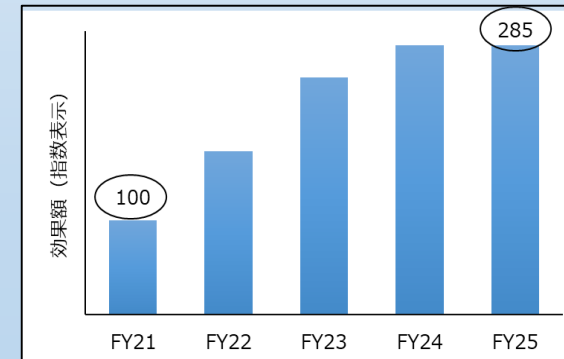


STEP2 : 汎用性が高い安価材へ変更

(方策)

PA66材 → PA6材

【効果額】



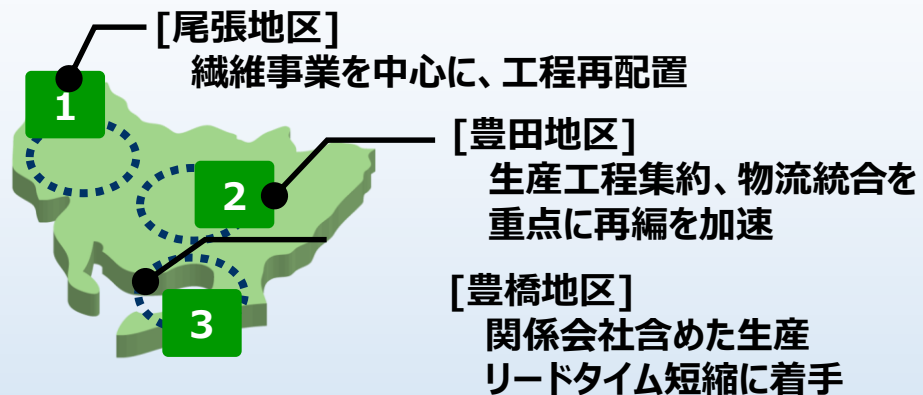
4.2021年度の取り組み

取り組みNo.3

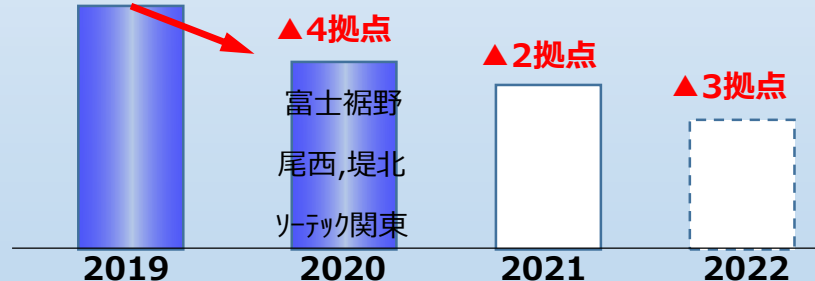
グローバルでの最適生産・供給体制の実現

(1) 日本地域

【重点 3 地区の取組み】



【拠点スリム化】



- ・仕入先を含めた生産再編の拡大
- ・物流合理化によるCO₂排出量低減の加速

(2) 米州地域

インディアナ、イリノイ、ケンタッキー地区で工程再編に着手

	ドアトリム (実行開始)			シート骨格 (実行計画中)		
	ミドルボード (表皮を基材に巻き込み)	アッパーボード (真空成型)	ドアAssy	プレス・溶接S/A	溶接Assy	シートAssy
工程						
現状	ケンタッキー地区	イリノイ地区 インディアナ地区		テネシー地区	イリノイ地区 インディアナ地区	
FY21	ケンタッキー地区	イリノイ地区		テネシー地区	イリノイ地区 インディアナ地区	
再編後 FY23	ケンタッキー地区		イリノイ地区 (ドアAssyのみ)	テネシー地区	イリノイ地区 インディアナ地区	

・ドアトリムはインディアナ地区の樹脂成形及び組立工程をケンタッキー地区に集約

・イリノイ地区のシート骨格をテネシー地区へ集約

4.2021年度の取り組み

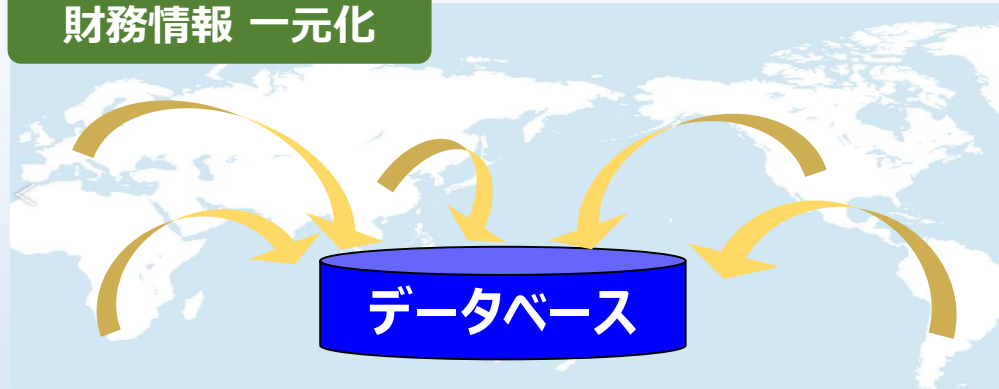
取り組み No. 4

経営情報基盤の構築

損益原単位を基に中期計画を立案し、進捗検証できる基盤整備

FY20 運用開始

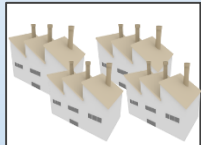
財務情報 一元化



【年度計画
／実績】



販売台数



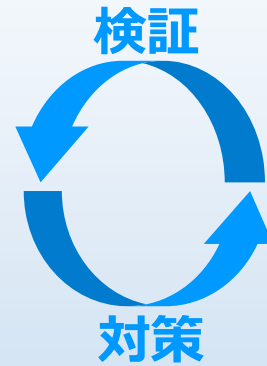
拠点別損益



製品別損益

...

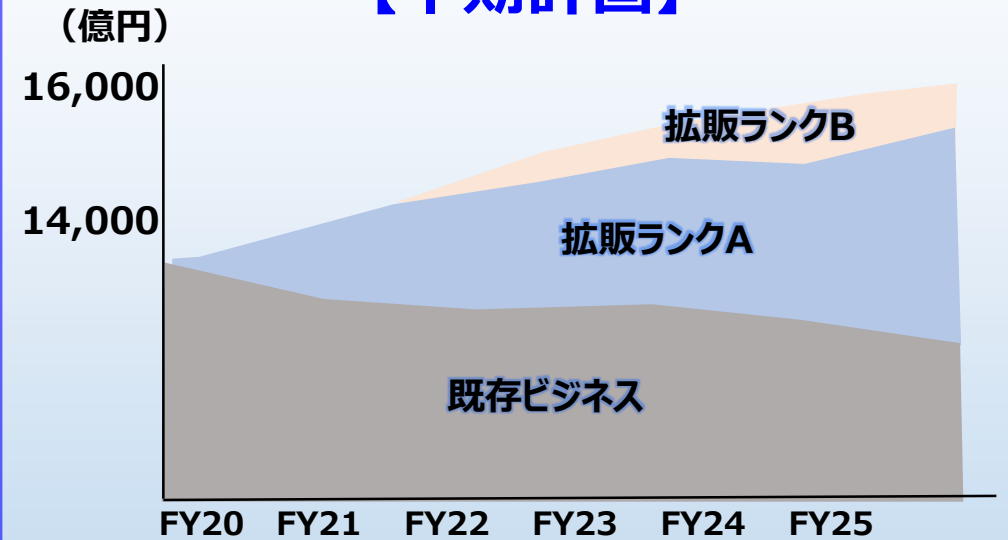
【進捗検証】



原単位
連携

FY21 機能拡張

【中期計画】



損益原単位

(売価、原価)

× 台数

× 前提条件

(変動要因)

売上シミュレーションの実現

業務プロセス 標準化

業務横断型
基幹システム

拠点へ順次導入

実績

5.2021年度目標

財務目標

※非財務目標は現在見直し中

(億円)

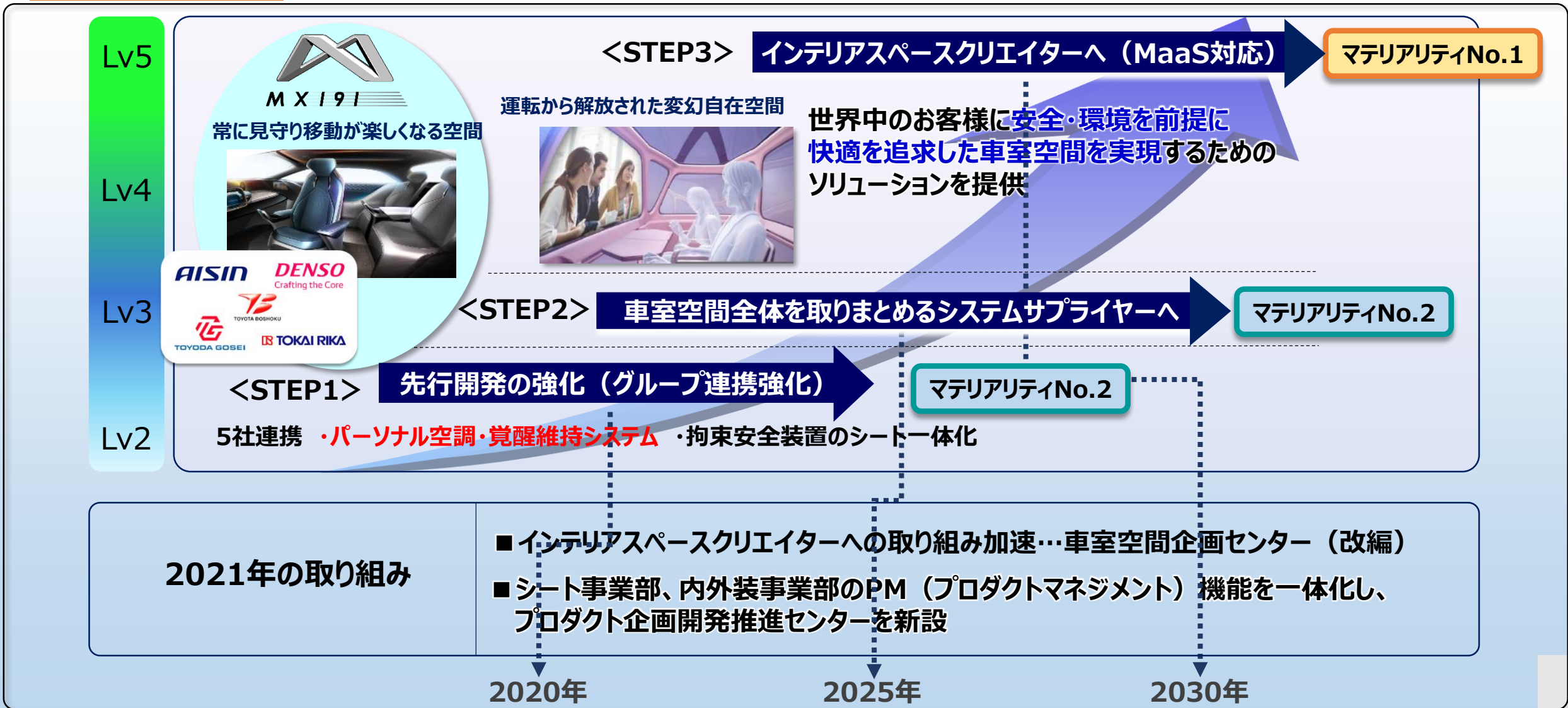
	21年度 通期予想	25年度 経営目標
売上収益	14,000	16,000 + α
営業利益	720	1,000 + α
営業利益率	5.1%	6~7%
ROE	13.3%	10% 以上
自己資本比率	41.3%	40% 程度
純資産	4,060	4,000
配当性向	25.4%	30% 程度
設備投資	500	(FY21~25累計) 2,500+α
研究開発費	420	(FY21~25累計) 2,000+α

2020年中期経営計画により培った稼ぐ力により、2021年度の目標達成に向け、取り組みを着実に実行

6.2025年中期経営計画の取り組み

取り組み No. 1

インテリアスペースクリエイターとしてTBの成長につながるビジネスモデルの構築



6.2025年中期経営計画の取り組み

取り組み No.2

グローバル競争力強化に向けた調達基盤の構築

マテリアリティNo.3

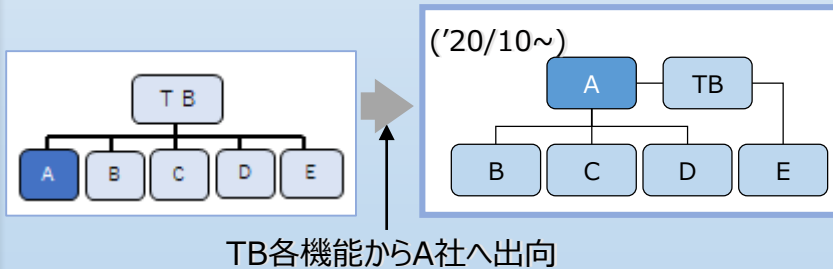
サプライチェーンの変革：評価層別によるサプライチェーン再構築（より高いレベルのSQCD）

目指す姿：2025年 に向けたロードマップ



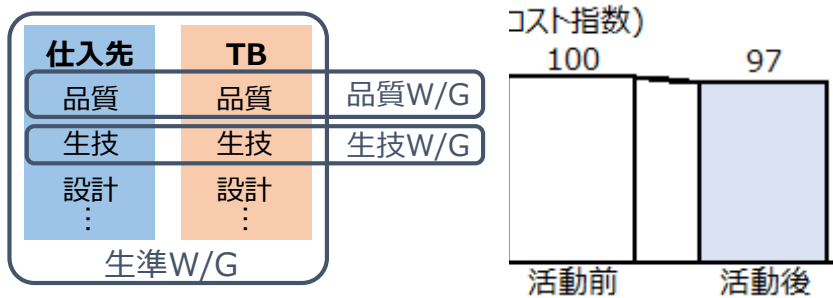
具体事例

(1) コアサプライヤーの育成(カバーメーカー)



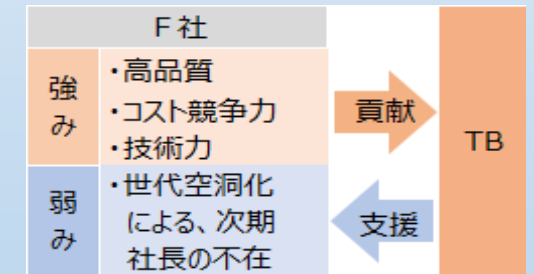
A社を機能強化の上、コアサプライヤー化

(2) 仕入先体質改善活動 (ドア表皮巻きメーカー)



TB・仕入先が一体となった改善活動推進により仕入先収益基盤の強化

(3) 仕入先の弱みへの補完



経営懇で強み弱みを共有し、事業承継問題への支援と次世代経営者を育成

6.2025年中期経営計画の取り組み

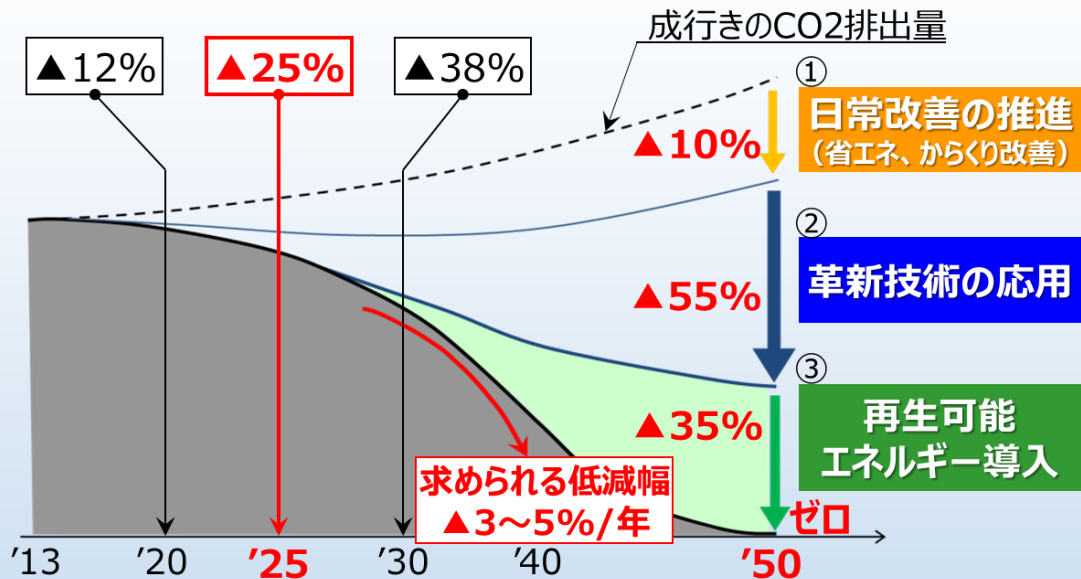
取り組み No.3

ものづくり革新の推進による環境負荷のミニマム化

マテリアリティNo.3

「カーボンニュートラルへの取り組み」

(1) トヨタ紡織グループCO₂ 2050年排出量ゼロにチャレンジ (基準年:2013)



(2) ライフサイクルCO₂排出量ゼロにチャレンジ



① 日常改善の推進

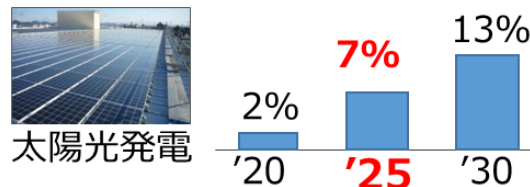
省エネ40アイテムを推進



省エネ診断と改善 標準化

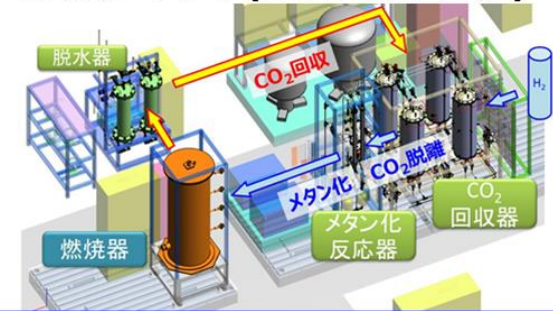
③ 再生可能エネルギー導入

PPA※を活用した太陽光発電導入



② 革新技術の応用

CO₂回収メタン化システム
実験プラント(2022年導入予定)



※PPA: Power Purchase Agreement
電力事業者と需要者が直接電気の売買契約を結ぶこと

日本政府の2030年削減目標 (▲46%) に対応できるように、カーボンニュートラル環境部を発足し、トヨタG、自工会、部工会などと連携強化していく

6.2025年中期経営計画の取り組み

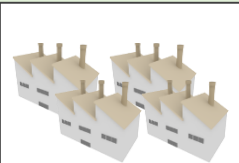
取り組み No. 4

経営情報基盤の構築

競争力強化

ガバナンス強化・意思決定迅速化

財務KPI

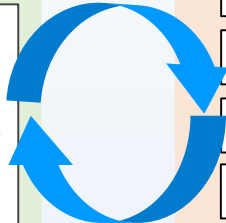


拠点別損益



製品別損益

解析



改善

非財務KPI

- 安全
- 環境
- 要員
- 品質
- 生産性



業務横断型
基幹システム



6.2025年中期経営計画の取り組み

取り組み No.5

全社員一人ひとりのTQM実践による業務品質向上

業務品質向上（経営基盤強化）

組織(能力)：戦略の実行力

プロセス：業務やモノづくりの手順

人：能力マップ^o（資質・専門力）

TQM 基本理念	全員参加	お客様第一	絶え間ない改善
豊田綱領	心をひとつにして	世のため 人のために	愚直に堅実に 取り組む

マテリアリティNo.4

多様な価値観とチャレンジ精神、チームワークを尊重し、世の中に貢献できる人を育てる



全社員一人ひとりの業務品質を向上と自律的な仕事ができる人材を育成



障子を開けてみよ、外は広いぞ

ともに挑む 新たな100年 Open the door!

<注意事項>

本資料に記載されている将来に関する業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想値であり、不確実性やリスクを含んでおります。
そのため 実際の結果は様々な要因によって業績予想と異なる可能性があります。

参考情報

参考1) 連結財政状態計算書の状況(21/3末)

流動資産

4,575億円

5,068億円

- ・操業度回復に伴う売上増による営業債権等の増加

+493

非流動資産

3,231億円

3,389億円

- ・グローバル本社建設に伴う有形固定資産の増加等

+157

資産

8,457億円
(前年度末7,807億円)

負債

4,590億円

4,761億円

- ・コロナ対応による資金調達
- ・操業度回復に伴う仕入増による営業債務の増加

+171

資本

3,217億円

3,696億円

親会社所有者
帰属持分比率

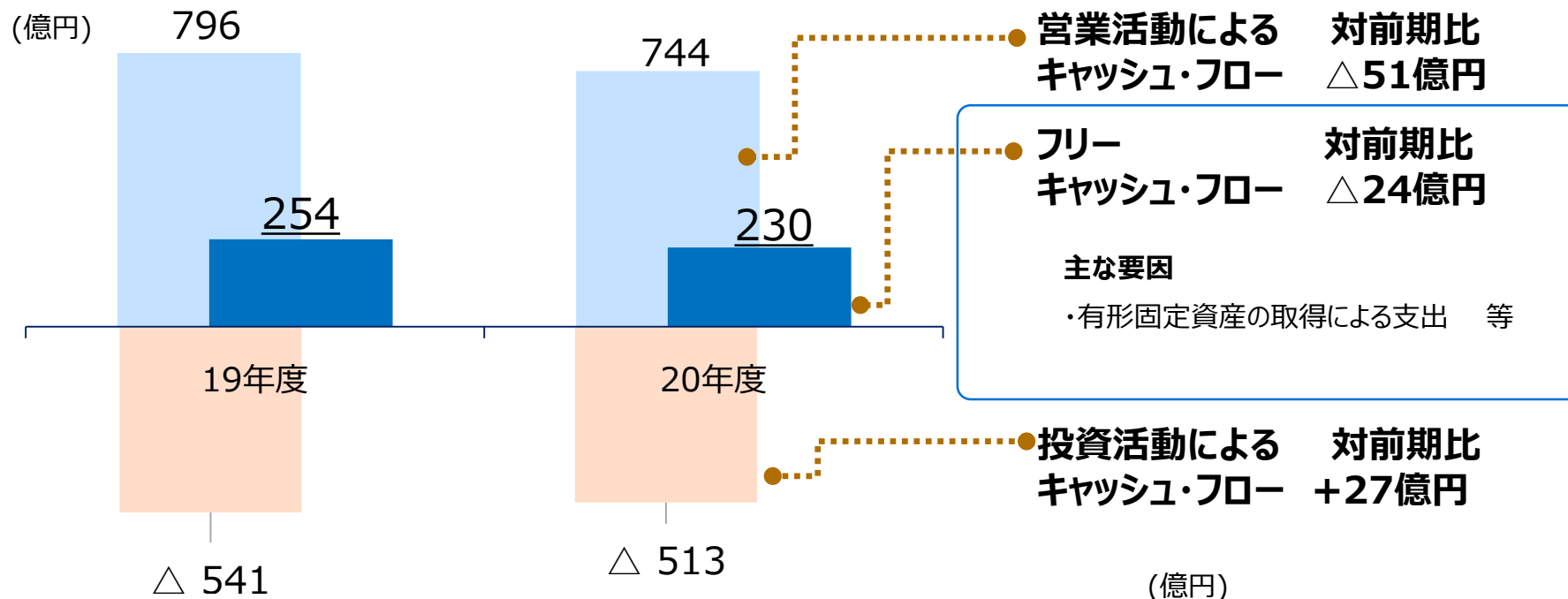
37.3%

39.6%

+479

○ : 対前年度末比(億円)

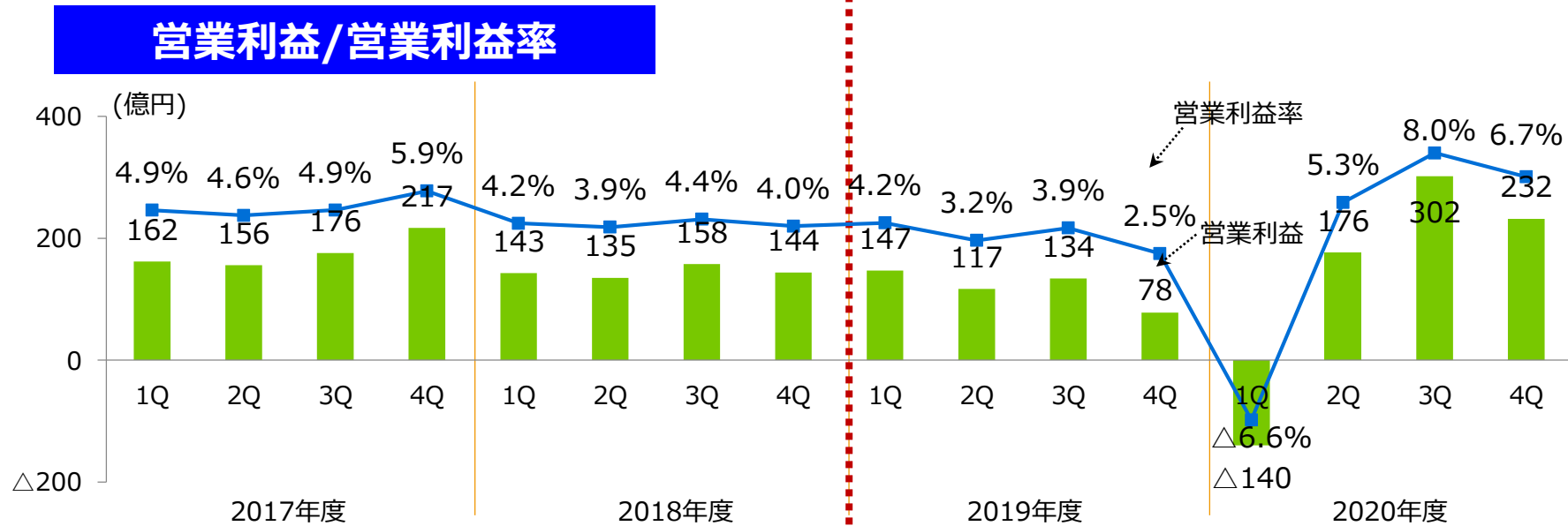
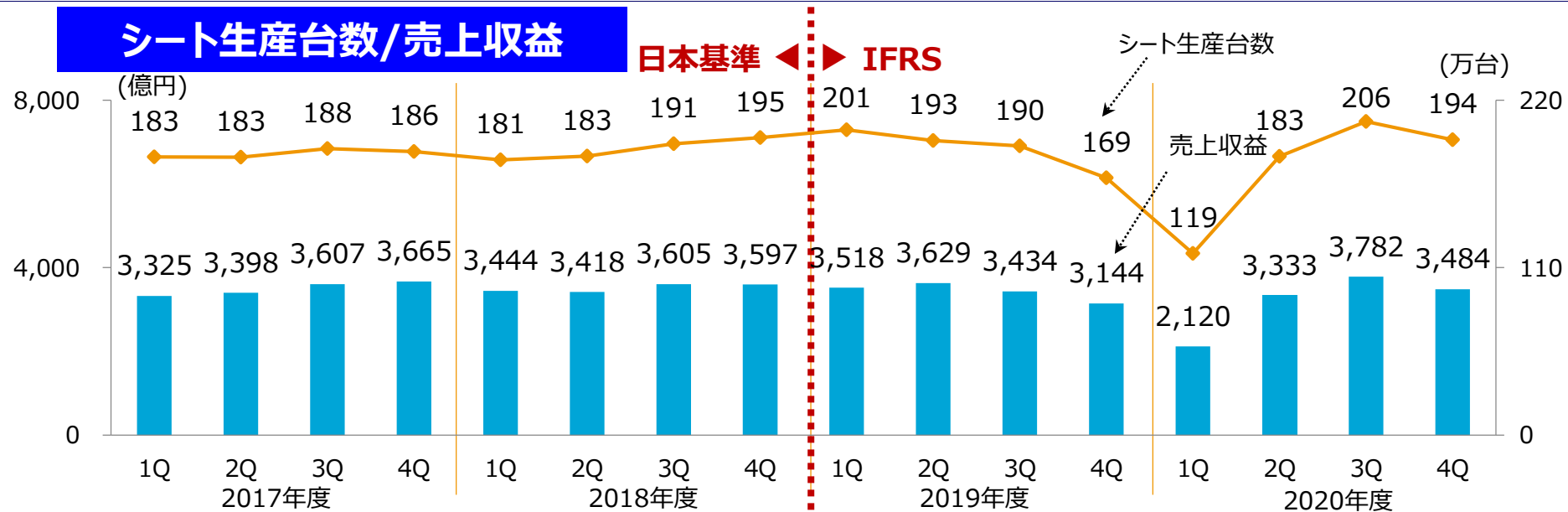
参考2) 連結キャッシュフローの状況



	19年度	20年度	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	796	744	△ 51
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 541	△ 513	27
フリーキャッシュ・フロー	254	230	△ 24
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 139	27	167
為替変動による影響額	△ 63	59	123
現金及び現金同等物の増減額	51	318	266
現金及び現金同等物の残高	1,633	1,951	318

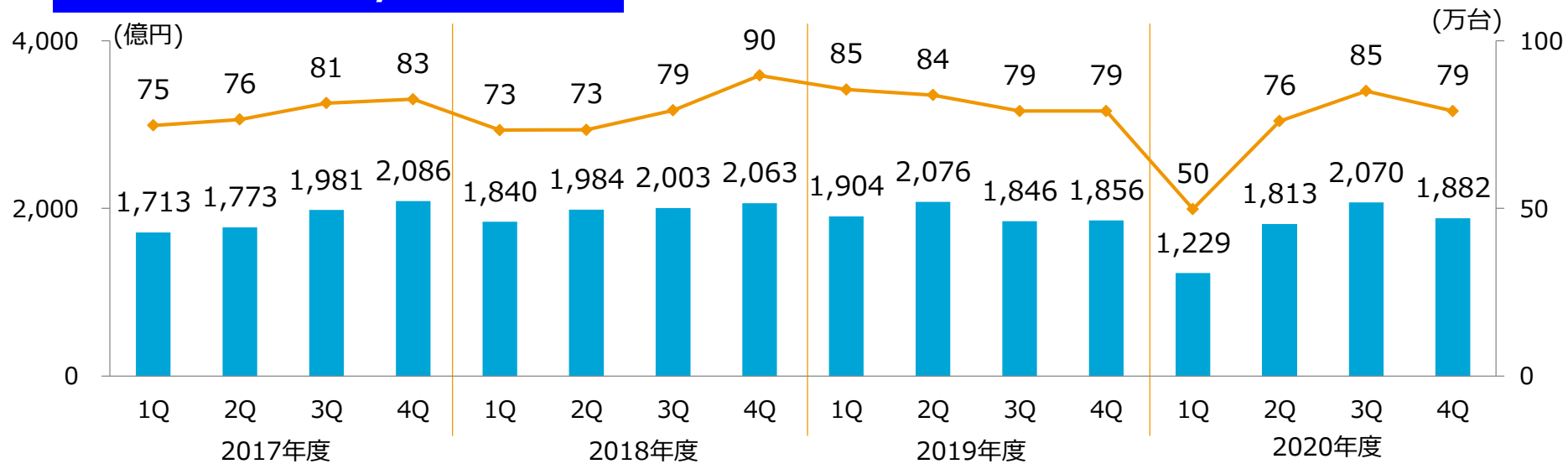
(億円)

参考3) 四半期推移 連結 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

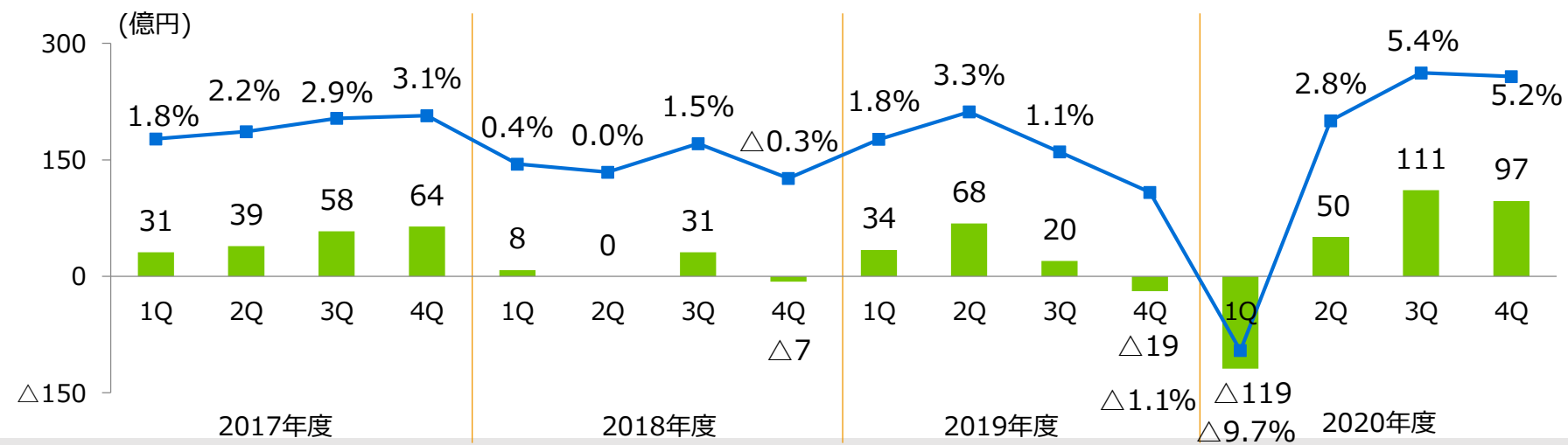


参考4) 四半期推移 日本 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

シート生産台数/売上収益

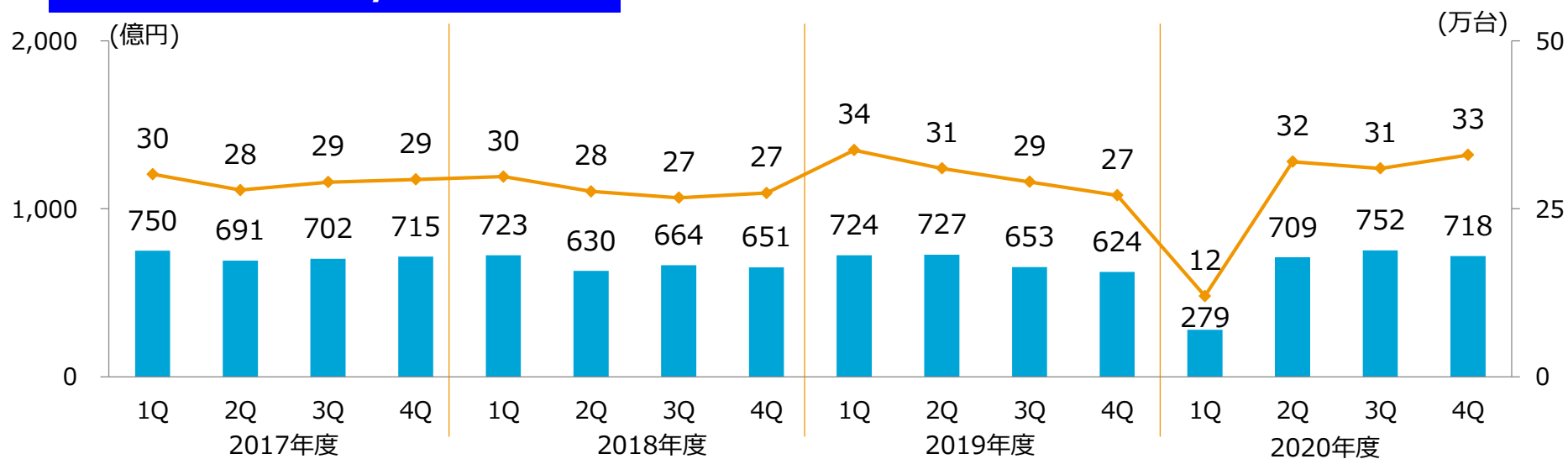


営業利益/営業利益率

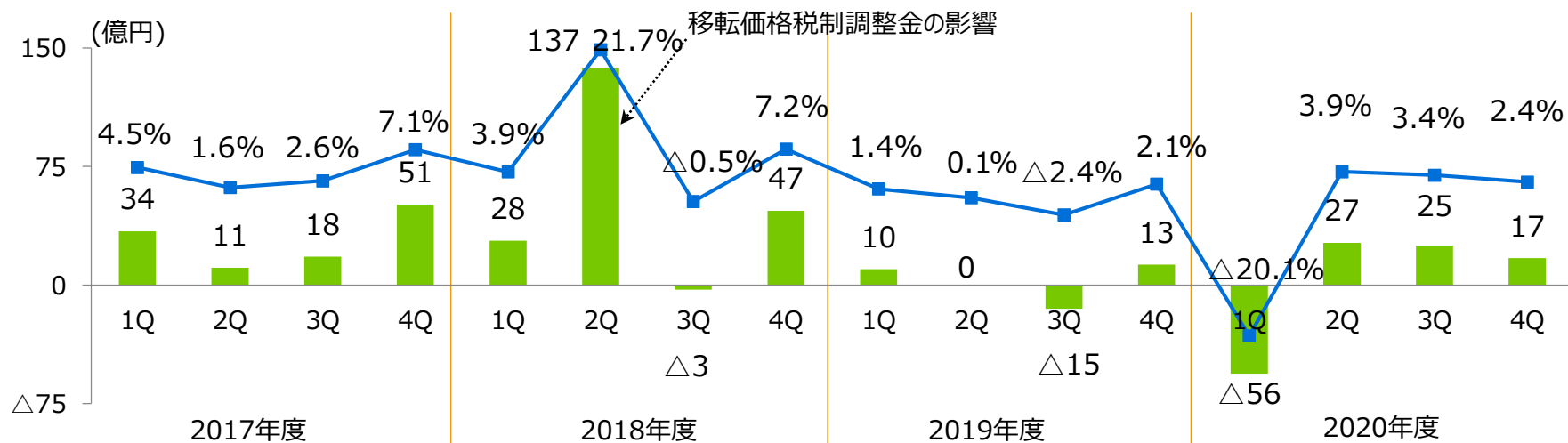


参考5) 四半期推移 北中南米 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

シート生産台数/売上収益

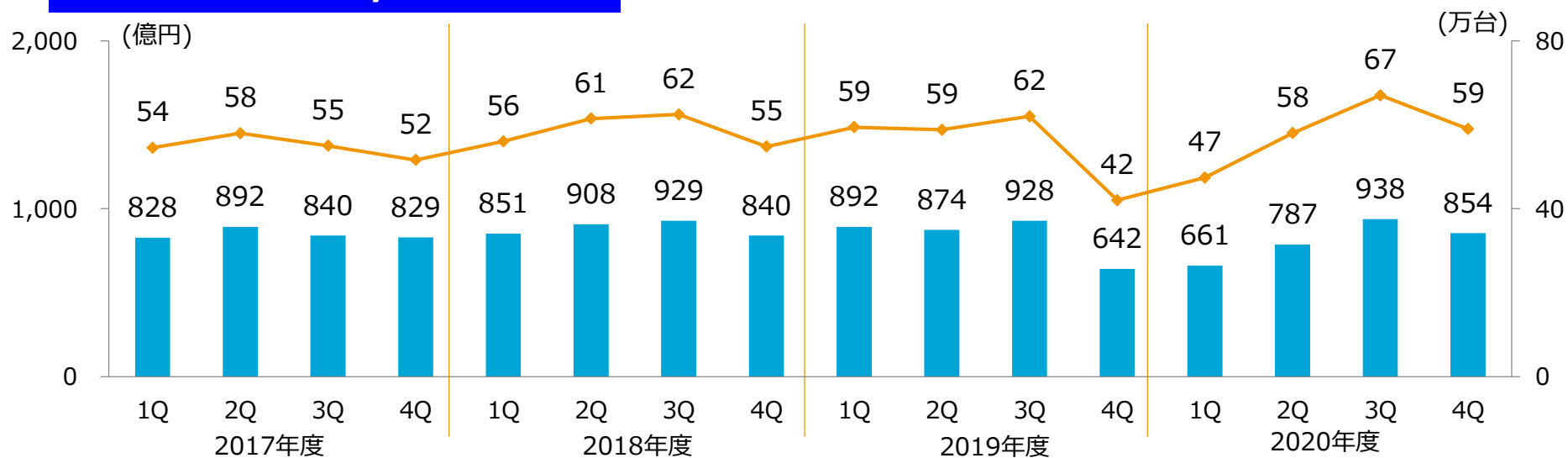


営業利益/営業利益率

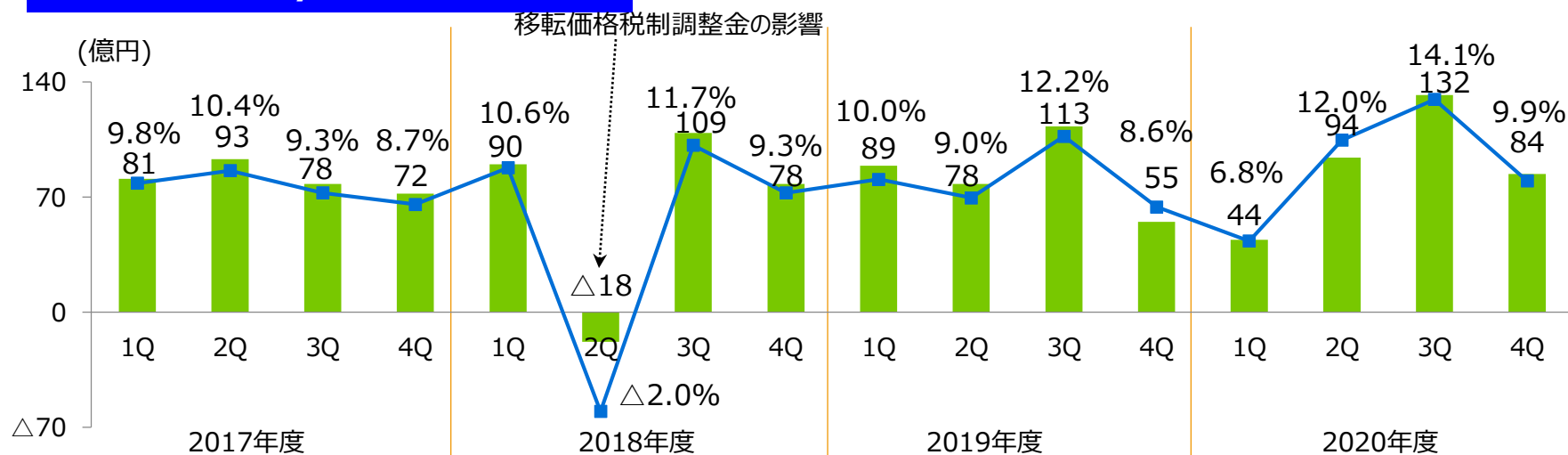


参考6) 四半期推移 アジア・北アフリカ 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

シート生産台数/売上収益

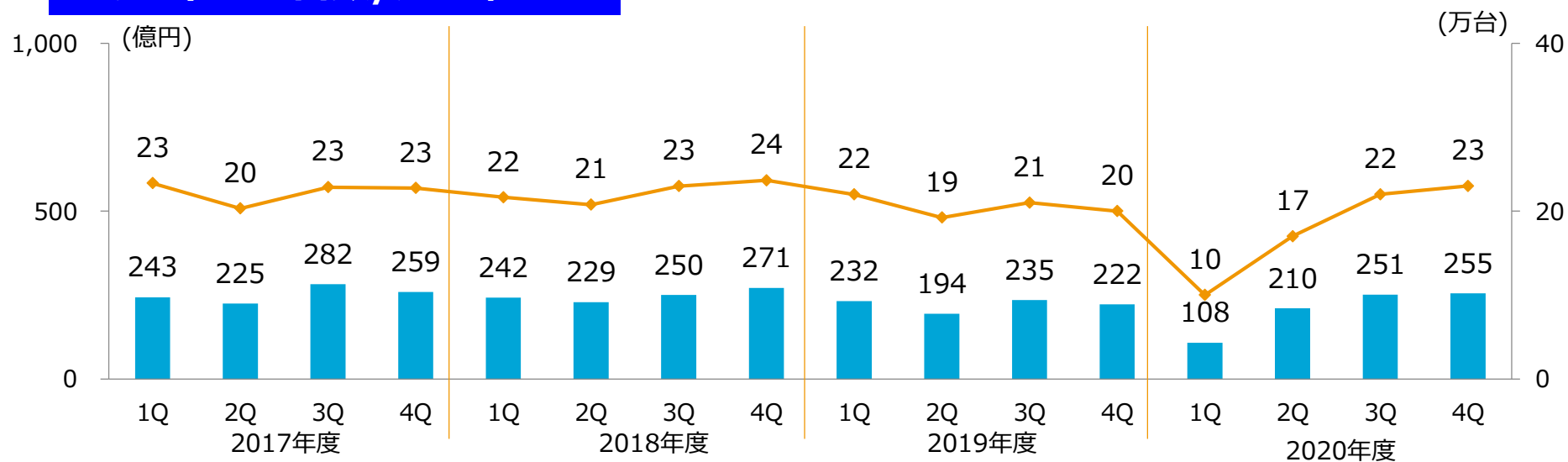


営業利益/営業利益率



参考7) 四半期推移 欧州・アフリカ 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

シート生産台数/売上収益



営業利益/営業利益率

