

代表取締役社長  
Chief Executive Officer  
しらやなぎ まさよし  
白柳 正義

# 世界No.1

## 急速な市場変化の中、 的確に機会をとらえ、価値を創出

### 就任1年目の振り返り

### あらゆる意味での 「競争力」の強化に注力

昨年6月の社長就任から早1年が経過しました。振り返ってみると、生産台数の大きな変動や高止まりを続ける材料費・物流費、景気の減速傾向やロシア・ウクライナ問題の長期化、また自動車に関してはCASE、中でも電動化の想定以上に早い進展など、目まぐるしい環境変化がありました。このように、見通しが極めて不透明な状況の中、自社の立ち位置を明確にし、あらゆる意味での「競争力」を強化していくために、この1年間、やれることにはすべて取り組んできたつもりです。

例えば生産面では、部品不足やコスト急上昇に対し、自社工場だけでなくサプライチェーン全体で「生産を守る」必要があり、自社工場間での協働の

しくみづくりや、仕入先さまとのこまやかでタイムリーなコミュニケーションなどによって難局を乗り切りました。また、激しい環境変化への対応を強化すべく、グローバルでの生産・供給体制の見直しや、経営のスピードアップに向けた組織体制や会議体の見直しなど、意思決定の迅速化もすすめてきました。さらに、(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からトヨタ自動車(株)以外のOEMの商権や開発・生産機能の移管を受け、競争力強化の取り組みが一層進みました。

営業面では、主要顧客であるトヨタ自動車(株)とアライアンス関係にある自動車メーカー(以下「戦略OEM」)への、積極的な受注活動を引き続き進めました。新たな営業所の設置や客先での技術展の開催など、コミュニケーションを強化して潜在ニーズを探索したことで、特にアジア地域で新規ビジネスを拡大しました。

サステナビリティの面では、気候変動と水セキュ

# の競争力

リティの両部門で、CDPの「Aリスト企業」に選定されたほか、SBT認定に向けたコミットメントレターの提出や、人権デュー・ディリジェンスにも着手しました。

私がおもう一つ力を入れてきたのが、現場との「対話」です。2022年度は日本の関係会社17社、日本以外の関係会社27社を訪れ、各地で多くの社員と対話を重ねました。私は、「外を向く、迷ったときは現地現物」をモットーとしています。現場の視察・対話を通して、それぞれの拠点が将来を見据えつつ、足元のPDCAもしっかり回していることを実感しました。一人ひとりのモチベーションの高さを肌で感じ、私自身も元気をもることができました。このグループが一丸となれば、中期経営計画で掲げた目標とともに、2025年目指す姿や2030年ありたい姿を必ずや達成できるはず。その自信を深めた1年でもありました。

## 2022年度業績総括と2023年度見通し

# 厳しい事業環境下、 計画を着実に推進

「2025年中期経営計画」(以下「2025年中計」)の2年目となる2022年度は、厳しい環境下ではありましたが、グローバルでの需要回復による増産効果や為替の影響により、連結売上収益は1兆6,040億円(対2021年度比12.8%増)と増収になりました。一方、利益面は、全社をあげて収益確保策を実施したものの、日本での部品供給問題などによる車種構成の変化や、ロシア事業終了にともなう費用計上などの影響から、営業利益が476億円(同20.9%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益が146億円(同62.6%減)と減益になりました。

「2025年中計」策定時からの環境変化を踏まえて、ビジョンや2030年ありたい姿、2025年目指す姿の達成に向けた目標達成レベルの再整理を行い、現状とのギャップを抽出しました。そのギャップを経営課題とし、2025年まで継続的に強化していく

「ものづくり競争力」「技術開発力」「販売能力」「経営基盤」を、「中期経営方針」として決めました。(→P.29) この4項目に加え、年度ごとの目標に対する前年からの継続課題や環境変化で加速が必要な活動を、「年度重点フォロー項目」としました。2023年度は、年度重点フォロー項目として「BEV※1市場への対応」「環境経営の浸透」「デジタル技術の活用」「TQMの推進」の4つに取り組んでいます。

市場環境は不透明な状況が続くと予想されますが、アジア地域などでの戦略OEMへの拡販などにより売上収益は1兆8,000億円と増収になる見込みです。設備投資や環境対応投資、DXなど将来に向けた先行投資は、必要性を見極めた上で手を緩めず実施していく方針ですが、増産効果や新製品効果、効率的な生産体制の構築などによって増益を計画しています。

※1 Battery Electric Vehicle: 電気自動車

## 成長戦略

# 市場変化に 的確に対応する

## ロードマップに沿って 技術開発力を着実に強化

当社が2030年に「インテリアスペースクリエイター」として車室空間全体に新しい価値を提供する企業となるためにも、シート、内外装、ユニット部品それぞれの事業で「世界No.1の競争力」を有し、単品からシステムへ受注を拡大するとともに、より多くの品目を、より多くの地域で、より多くの開発領域を任せていただけるようになりたいと思っています。

その一例として、(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からシート骨格機構部品事業を譲り受け、また、トヨタ車体精工(株)の子会社化も進めています。これにより、開発、生産技術、製造、調達など、各社の持つ知見やノウハウを真の意味で共有し合える関係になります。なるべく早くシナジー効果を発揮

し、競争力強化につなげていきたいと考えています。

一方、ものづくりの根幹を成す「技術開発力」のさらなる強化に向けて、技術ロードマップを策定しました。まずは快適・安全・安心な車室空間とは何かをしっかりと定義し、その上でそれを実現していくためには、具体的にどういった技術がいるのかを一つひとつ検討しています。各々の技術は、自社で内製化するものと協業先の力を借りるものとを峻別するとともに、それぞれの技術獲得の方法を決め、ロードマップに沿って着実に進めています。さらに、開発したアイテムを、お客さまである各OEMに積極的に提案し、得られた知見を技術ロードマップにフィードバックしていくことも重要です。特に、電動化や自動運転、MaaS、さらには環境への対応などを見据え、技術ロードマップをブラッシュアップしていこうと考えています。(→P.31、58)

## 電動化を大きなチャンスととらえ体制を整備

世界の自動車電動化はますます加速しています。2023年4月、上海国際モーターショーに出展しましたが、中国のメーカーがこの分野で圧倒的な存在感を放っていることを改めて感じました。国ごとに進行ペースにばらつきはあるものの、世界全体でBEVの比率が高まっていくことは間違いのないでしょう。

この動きは当社のビジネス拡大の大きな機会になるととらえており、当社も自動車の電動化対応に注力しています。以前は、コア事業のシート、内装に対する電動化の影響は、それほど大きくないと見ていました。しかし競合他社の徹底的なベンチマークを進める中で、電動車の最大課題の一つである「航続距離をいかに伸ばすか」に対し、ボデーの構造部材やシートの骨格部材などの最適化、車室空間における「熱」をマネジメントすることが、想像以上に重要な要素であり、電費性能の向上に貢献できることがわかってきました。こうした電動車特有の新たなニーズをしっかりと把握し、最適な製品・システムを提案できるよう、危機感を持って準備を進めています。

ただ、当社単独でできることは多くはありません。顧客である自動車メーカーと、シートなどの製品企画の初期段階から一体となって、ボデーや骨格を考慮した開発をしていく必要があります。

ユニット部品では、新しい市場でビジネスチャンスをより確実に獲得していくため、2023年度から従来のユニット部品事業本部のユニット部品センター、ユニット生技センターを「FPT 製品事業領域」「電動製品事業領域」に変更しました。これにより製品の企画・開発から生産準備までをワンマネジメントで行える体制が整備でき、今までにないスピードでお客さまのニーズに応えます。(→P.65)

## 「MX221」など、次世代ライドシェア空間を創造

当社グループでは、モビリティの新市場として期待されるMaaSに向けた価値創造にも注力しています。その一つが、自動運転レベル4を想定したライドシェア空間「MX221」です。この製品は当社を含むトヨタグループ6社連携で企画し、「ダイバーサティリティ※2」をコンセプトに、多様なユーザーに合わせた可変的車室空間ソリューションとして開発を進めました。ここには、当社が自動車用シートで培った安全性や、座り心地に関するノウハウが生かされています。MX221のような具体的な車室空間を示すことで、当社の標榜するインテリアスペースクリエイターが社会にどのような価値をもたらすのかを市場に伝えるとともに、市場からの声を聞くことで自社の進むべき方向を改めて確認することができます。

2023年1月には米国ラスベガスで開催された「CES2023」に、この「MX221」を出展し、来場者の多くから好評を博しました。特に「MX ACCESS(車いす)」は高い評価をいただきました。展示会終了後も世界各地の顧客へ個別プレゼンテーションを実施したことで、現在はMX221だけでなく車室空間全般に対する相談など多様な問い合わせを多方面からいただいています。(→P.47、P.67)この製品に対するお客さまからの期待の大きさを感じるとともに、今後

のビジネスのポテンシャルに手応えを感じています。これからも市場の声を聞きながら、同分野でさらなる技術進化を図り、企画・実証フェーズから実装フェーズへ段階を上げ、2025年までにはビジネスとして具現化したいと考えています。

※2 Diversity(ダイバーシティ)とVersatility(バーサタリティ)を合わせた造語

### 人的資本の強化

## 人材の育成に注力

取締役会の議題で人材戦略を取りあげるなど、人的資本の強化に向けた取り組みを進めています。社外にも、当社の取り組みをより見えるようにしていく必要があると認識しています。やはり、人材は会社にとって一番大切な資産、財産だと思っていますので、その育成、成長が企業価値の源泉にもなってくると考えています。

2022年度から、現有の人的資本の把握と今後必要になる人材の質・量(人材ポートフォリオ)の明確化に取り組んでいます。当社がインテリアスペースクリエイターになるためには、どのような能力・スキルがどの程度必要なのかを、2023年度中に明らかにします。

また、2022年8月から「イノベティブ人材育成

プログラム」として、自発的な行動のきっかけを提供する「Re:act」や、公募制の実践教育「We:ave」を開始しました。2022年度には「Re:act」で宇宙をテーマにワークショップを実施し、1,629人が参加しました。「We:ave」では、選考を通った11人がイノベーションのための実践教育「Basic」に参加。2023年度はさらに活動を一步進めた「Advance」プログラムを実施する予定です。(→P.46)

これらと並行してダイバーシティ&インクルージョンの取り組みにも引き続き注力します。性別・国籍・年齢・障がいの有無など、多様な個性を持つ社員一人ひとりが、持てる能力を存分に発揮し、いきいきと活躍できる環境整備をグループ全体で推進しています。2022年度に、社員の生の声を把握するしくみである社員ネットワークリソースグループ(ENRG: Employee Network Resource Group)を立ち上げ、若手、シニア、障がい者などのENRGが続々と発足しました。また、女性ENRGが主体となり、「女性活躍促進大会」を開催し、社外の方の講演とパネルディスカッションを実施しました。(→P.45)

いきいきと活躍するためには、社員一人ひとりの健康が欠かせません。当社は、健康経営にも力を入れており、2022年度も、経済産業省が日本健康会議と共同で選ぶ「健康経営優良法人2023(ホワイト



500)に認定されました。私自身、毎月12回の水泳を30年間継続しています。社員のみなさんにも、身体によいこと、心の健康によいことの実践を、事あるごとに呼びかけています。

### ステークホルダーへのメッセージ

## 「選ばれ続ける企業を目指して」

中期経営方針の一つ目に掲げた「ものづくり競争力」を確保するためには、企画、開発、生産技術、製造、調達、営業、そしてすべての源泉となる人材、職場風土と、会社としての総合力を高めていく必要があると私は考えています。そして人材のポテンシャルを最大限に発揮させるには、「風通しのよい職場風土」の醸成が不可欠です。

社員一人ひとりが各自の現場で、自分で判断し、素早く行動していくことが今後ますます重要になります。そのためには、誰もが上下関係を気にせず、率直に意見を述べ合える職場風土が必要です。

当社グループでは企業不祥事などの未然防止に向け、仕入先さまも含め、それぞれに対応した相談窓口を設置しています。しかし、そうしたしくみの整備とは別に、少しでも「おかしい」と感じたら誰もが率直にそれを指摘し合えるような職場風土が重要だと考えており、私自身も率先して周囲の声に耳を傾けることを意識しています。例えば、社長になってから社内向けにスピーチを行う機会が増えましたが、その際には毎回必ずアンケートを実施し、すべての回答に目を通して、施策・行動に生かすように心掛けています。

風通しのよい職場をつくるための鍵は「信じて任せる」ことだと思っています。そこで社長就任以来、管理職のみなさんには「部下を信じて、任せることを徹底してほしい」とお願いしています。ただし、その際には「上司が最終責任を負う、進捗をフォローする、相談に乗ることも必ず一緒に実施してほしい」と伝えています。任せた結果、最初は失敗が多い

かもしれません。しかし長期的に見れば、成功体験と同じく失敗の体験は必ず人を成長させます。重要なのは、失敗を恐れず自分でやってみることです。それが自分の頭で考える人材を育て、自律性の高い職場風土の醸成につながっていきます。

もう一つ、管理職のみなさんに伝えているのは「いつでも上機嫌でいよう!」ということです。私自身もバッドニュースに接しても、できる限り不機嫌な顔を見せず、いつも笑顔で、感謝の気持ちを伝えるように心掛けています。それが職場の雰囲気明るく、前向きなものにしていくと思っています。そうしたポジティブな職場の雰囲気づくりと「任せて、育てる」方針を今後もぶれずに発信し続けることで、競争力の基盤となる風通しのよい職場風土を醸成し、経営のスピードアップにつなげていこうと考えています。

CASEやMaaSの進展を先取りしながら、新しい価値の創造を目指す当社の成長戦略は、お客さまをはじめ多くのステークホルダーから期待いただけるものになってきていると自負しています。就任以来ずっと申しあげていますが、お客さま、株主、社員、協力会社、仕入先、地域社会の人々など、社内外のさまざまなステークホルダーのみなさまに共感され、「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえる企業、選ばれ続ける企業になることが私の一番の願いです。

これからも私たちトヨタ紡織グループは2025年中期経営計画の達成、その先にあるインテリアスペースクリエイターの実現に向けて着実に歩み続けていきます。ステークホルダーのみなさまには引き続き温かいご支援、ご理解を賜りますよう、よろしく願い申しあげます。

代表取締役社長  
CEO

白柳 正義

# 「世界No.1競争力」の 実現に向けた財務戦略



取締役執行役員  
Chief Financial Officer  
いわもり しゅんいち  
岩森 俊一

## 2022年度の振り返り

### 厳しい環境下でも 企業体質強化が進展

CFO就任1年目となる2022年度は、半導体不足による自動車生産台数の大きな変動や高止まりを続ける材料費・物流費、ロシア・ウクライナ問題の長期化など、非常に厳しい環境下での事業運営となりました。CFOの役割は、財務戦略の実行と成果の積み上げを通して、企業の持続可能な成長を支えることだと認識していますが、外部環境が激しく変化中、仕入先さまを含めたサプライチェーン全体で「生産を守る」「雇用を守る」ことに加え、環境変化に柔軟に対応できる企業体質や経営基盤の強化が重要だと改めて痛感した1年でした。

例えば、材料やエネルギー価格の高騰に直面したのは、当社に原材料を供給する仕入先さまも同様です。仕入先さまとしては、当社との取引が適正に行われなければ、資金繰りの悪化などから経営の危機に見舞われ、これまで培ってきた匠の技も存続の危機に瀕します。仕入先さまに寄り添いながら、時には本音をぶつけ合うなど、これまで以上にコミュニケーションを重ねることで、一丸となって難局に立ち向かい、サプライチェーン全体を守ることを主眼に懸命な取り組みを続けました。

2022年度の業績は、非常に厳しい結果に終わりました。売上収益は、コロナ禍からの生産回復もあり

増収となったものの、営業利益は外部環境変化の影響に加え、車種構成の悪化などもあり、減益となりました。特に、ロシア・ウクライナ問題の長期化にともない、当社ロシア事業の継続は困難と判断し、撤退を決断しました。これまで育ててきた事業や、ともに歩んできた社員の雇用を維持することができず、大変悔しい思いをしました。

2025年中期経営計画(2025年中計)の進捗は、企業体質の変革が進んだか、拡販や技術の手の内化がねらい通りに進行しているか、といったプロセスの評価に重きを置いています。例えば、ものづくりの根幹を成す技術開発力は、ロードマップに沿って着実に強化が進んでいます。また、アジア地域では戦略OEMへの拡販が進展するなど、企業体質強化が着実に進展した1年だったと評価しています。

## 2023年度の展望

# 生産変動への対応と、 将来に向けた戦略投資

2023年度後半も、先行き不透明な状況が続くと予想されますが、半導体不足が徐々に解消されるなど車両生産は回復基調にあり、今後は高レベルの生産が予想されます。市場の変化に確実に対応すると

同時に、持続可能な成長に向けた種まきである戦略投資についても規律をもって継続していきます。

2023年度の設備投資は、過去最高レベルになる見込みで、中でも大きいのは、生産集約による効率化のための日本以外の国での新工場の建設や、日本国内の物流効率化への対応です。これらの投資には、中長期的な効果を期待しており、運送効率の向上により、CO<sub>2</sub>排出量低減にも貢献し、さらなる競争力強化につなげます。

また、(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からのシート骨格機構部品事業の譲受により、新規顧客との取引が始まっています。2023年4月から新たにグループの一員となったトヨタ紡織広瀬(株)では、競争力あるシートデバイスづくりのノウハウや、幅広いお客さまとの取引に関する経験を生かし、当社グループのさらなる競争力強化を図っていきたくと考えています。今後、アイシンシロキのインドネシアとインドの現地子会社、トヨタ車体(株)の子会社であるトヨタ車体精工(株)を新たに子会社化する予定です。高付加価値の商品・サービスを提供できるものづくり・技術力を当社の既存事業へも生かすことで、さらなる競争力強化へつなげていきます。

この事業譲受などによって、2023年度のトヨタ自動車(株)以外の売上シェアは、2022年度実績の8%からさらに拡大が見込まれ、2025年度の目標であるシェア13%が視野に入ってきました。

	2025年中期経営計画目標	2022年度実績	2023年度通期予想
売上収益(億円)	16,000+ $\alpha$	16,040	18,000
営業利益(億円)	1,000+ $\alpha$	476	690
営業利益率	6~7%	3.0%	3.8%
ROE	10%以上	3.7%	8.1%
親会社所有者帰属持分比率	40%程度	39.8%	40%
純資産(億円)	4,000	4,368	4,700
配当性向	30%程度	89.1%	38.5%
設備投資(億円)	2,500+ $\alpha$ (2021~2025年度累計)	507	820
研究開発費(億円)	2,000+ $\alpha$ (2021~2025年度累計)	473	490

※ 2023年7月28日公表



インドネシア・インドなどの新興国を中心に、戦略OEMからさらなる受注が獲得できるよう、財務面でのサポートを強化していきます。

中長期の財務戦略

## キャッシュ・フローの最大化と最適なアロケーション

財務戦略の基本方針は、キャッシュ・フローの最大化と最適なアロケーションの実行だと考えています。今後も健全な財務基盤を維持しながら、中長期の戦略に沿って、各分野への投資を継続的かつ計画的に実行することで、持続可能な成長の実現を目指します。

投資の規模は、2021-2025年度の5年間で設備投資に2,500億円+α、研究開発費に2,000億円+αを予定しています。大きなものとしては、最大顧客であるトヨタ自動車が進める新世代TNGA※1に対応したグローバルでの生産設備投資、ロボットやAI・センシング技術を活用した生産ラインの自動化推進などがあります。このほか、日本での新物流拠点の設立や、米国での新工場建設など、ものづくり体制を強化することで、さらなる収益基盤の強化を図ります。

環境関連投資も引き続き積極的に進め、目標に掲げている「2030年までに2013年度比CO2排出量を50%削減、2050年にカーボンニュートラル実現」に向けた活動を加速します。2023年5月には、TCFD※2に基づく情報開示強化に向け、シナリオ分析結果を更新し、今後の対応費用を開示しました。モデルチェンジのタイミングで、よりCO2排出量の少ない生産設備への更新や生産拠点への再生可能エネルギー導入、新物流拠点を活用した輸送の効率化などに加え、今後注目される生物多様性についても資源枯渇に対応できる持続性の高い製品開発を行っていきます。

また、R&Dへの投資では、製品をよりリサイクルしやすくするための研究開発費を積極的に予算化しており、バリューチェーン全体でサーキュラーエコノミーの実現につながる技術を生み出していきます。

人的資本への投資では、グローバル共通人事制度の導入により、日本以外の地域間での人材交流を進めるなど、多様な人材の活躍促進に取り組むほか、新事業創出の担い手を育成すべくイノベティブ人材の育成プログラムも推進しています。

※1 Toyota New Global Architecture: トヨタ自動車が、クルマの基本性能や商品力を飛躍的に向上させることを目指し取り組むクルマづくりの構造改革  
 ※2 気候関連財務情報開示タスクフォース

将来に向けた主な戦略投資

分野	内容
生産・物流	米国でのシートデバイス新会社設立
	日本での新物流拠点設立
	ロボットやAI・センシング技術を活用した“ものづくり革新”
アライアンス	グローバルでのシート骨格機構部品の事業再編
	コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を活用したスタートアップ企業への出資
環境	生産工場での省エネ・再エネ投資
	サーキュラーエコノミー※3への対応(マテリアルリサイクル※4、バイオマス化など)
研究開発	CASE・MaaS対応(次世代移動サービス・ライドシェア空間の開発など)
	BEV対応(薄型シート、電動製品(モーターコア、FC)など)
人的資本	イノベティブ人材の育成、ダイバーシティ&インクルージョンの推進

※3 材料を循環して利用  
 ※4 廃棄物を製品の原材料として再利用

## 資本効率

# 国別の特性を生かした 資本効率向上

当社では、規律ある投資を実行していくため、これまで事業性評価に利用していたIRR(内部収益率)に加えて、投下資本回収の効率性検証を検討中です。これまで日本以外での事業展開では、グローバル標準に沿って各国で同様の生産ラインを構築してきました。これには横展開の容易さなどメリットがある反面、各国でのサプライチェーンや人件費などの地域特性が反映されにくい問題が近年顕在化してきました。そこで当社では、国別ROICに重点を置くことで、地域の特性を加味した資本効率を検証できるのではないかと考え、検討を始めています。ただし、今後、資本効率を踏まえ、国ごとに異なる生産方式やラインを導入すると、従来のような隣国への応援

や技術研修が難しくなるといった弊害が出る可能性もあります。これまで培ったノウハウ・経験を生かしつつ、さらなる資本効率向上を目指す中で、現場やマネジメントと深い議論をしていくためのツールとして議論を進めています。

## ステークホルダーへのメッセージ

# 財務戦略の実行による 企業価値向上の実現

当社グループは事業活動を通じて創出した利益を成長分野へ積極的に投資し、1株当たり当期利益を最大化していくことで収益力を高め、企業価値の向上を図っています。株主配当は、長期安定的な配当の継続を基本に、連結業績および配当性向などを総合的に勘案して実施しています。

2022年度の配当金は前期から6円増配し、1株当たり年間70円としました。今後も長期安定的な配当の継続に加えて、自己株式取得の検討も視野に入れ、時価総額の最大化によるPBR(株価純資産倍率)の向上を図り、みなさまの期待に応えていきます。

ステークホルダーのみなさまとのコミュニケーションを強化していくことも、CFOの重要な役目と認識しています。2022年度は非財務情報開示に対する要望に応えるべく、新たにESG説明会を開催しました。深い対話を通じて、みなさまの声に真摯に耳を傾けると同時に、持続可能な成長に向けた当社の思いや具体的な活動内容をより適切に発信していきます。これらにより、みなさまの共感を得て、最終的には我々トヨタ紡織という会社の「ファン」となっていきたいと思っています。引き続き温かいご支援、ご理解をお願い申し上げます。

取締役執行役員  
CFO

岩森 俊一



# 組織とCxOの組織管掌

組織図 2023年9月1日現在

