

# 価値創造ストーリー

サステナビリティを経営の中核に据えて

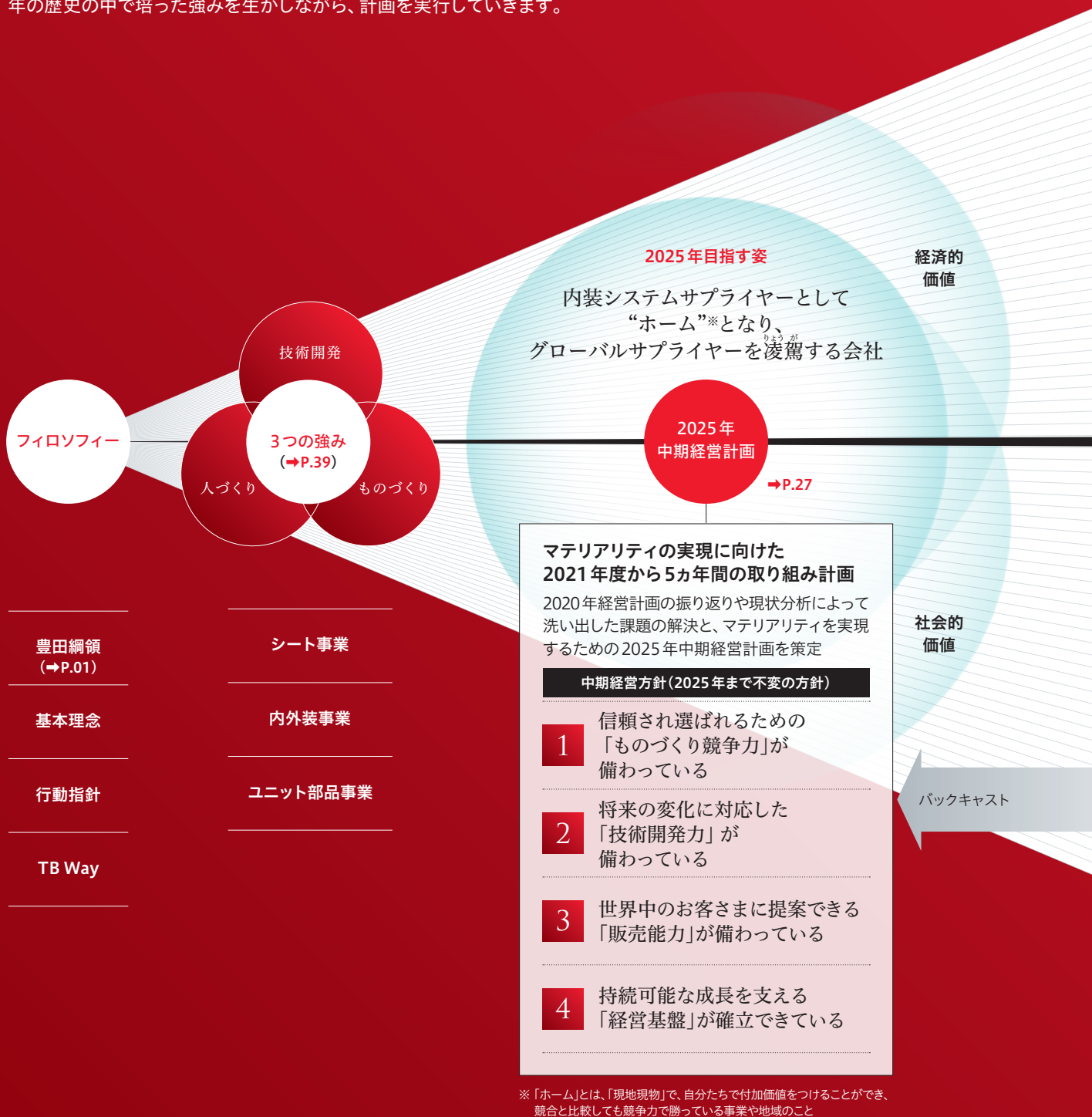
- 19 価値創造プロセス
- 21 サステナビリティマネジメント
- 23 マテリアリティ
- 25 「2050年環境ビジョン」達成のための取り組み
- 27 2025年中期経営計画
- 29 中期経営方針
- 33 KPIによる進捗フォロー
- 35 KPIのモニタリング強化





# Visionの実現に向け2030年ありたい姿を描き、 計画を着実に実行していきます

トヨタ紡織グループは、目指す企業像を示した「Vision」を実現するため、マテリアリティ(さまざまな社会課題の中から本業を通じて優先的に取り組む重要課題を特定し、解決する姿)と、2025年目指す姿、2030年ありたい姿を明確にしています。そして、それを達成するための実施事項である2025年中期経営計画を2020年に策定。基盤となるフィロソフィーや100年の歴史の中で培った強みを生かしながら、計画を実行していきます。



明日の社会を見据え、  
世界中のお客さまへ  
感動を織りなす  
移動空間の未来を創造する

# QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供

## 2030年ありたい姿

企業価値の向上により  
サステナブルかつ  
世界トップレベルの企業になる

インテリアスペースクリエイターとして  
新しい価値を創造

マテリアリティ

→P.23

Vision

さまざまな社会課題の中から、トヨタ紡織グループ  
が本業を通じて優先的に取り組む重要課題を特定し、  
解決する姿として整理

### 本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題

- 1 インテリアスペースクリエイターとして  
イノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、  
こころ豊かな暮らしに貢献する
- 2 確かな技術力で、安全な製品を提供し、  
交通事故死傷者ゼロ社会に貢献する
- 3 取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、  
環境負荷のミニマム化を実現する

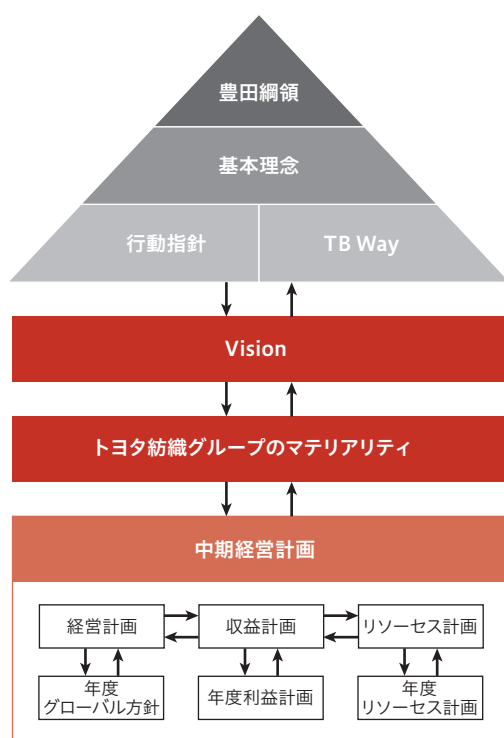
### 競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題

- 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
- 5 公正で良識ある行動を伝承し、  
すべてのステークホルダーから  
信頼される誠実な企業であり続ける



# 企業価値向上に向けた マネジメントのフレームワーク

## 経営の考え方



### 豊田綱領

豊田佐吉翁の創業精神「世のため 人のため」を日常の心構えとして明文化した、トヨタ紡織の社是

### 基本理念

豊田綱領を社員へ浸透させるため、平易な文章へ変換し、ステークホルダーに対する提供価値を明確にした理念

### 行動指針

事業活動の基本となる行動の手引き

### TB Way

経営上の信念、価値観、行動理念を具体的に落とし込んだもの

### Vision

価値観、理念のもと、当社の目指す企業像

### トヨタ紡織グループのマテリアリティ

Visionを実現するため、さまざまな社会課題の中から本業を通じて優先的に取り組む重要な課題を特定し、解決する姿

### 中期経営計画

マテリアリティの実現に向けどのように取り組んでいくかを具体的に示した計画

## 社会的価値、経済的価値の両面から 持続可能な成長を実現

当社グループがVisionを実現し持続可能な成長を遂げるためには、社会のニーズに対応することや、社会課題を解決することで社会的価値を向上すると同時に、経済的価値も向上させることが不可欠だと考えています。

こうした考え方を「経営の目指す姿」として整理しており、経営基盤と競争力を強化しつつ、お客さまや社会に対する提供価値の多面化や事業領域の拡大を進めています。事業活動によって当社グループが生み出す経済的価値を最大化し、この成果を将来の成長に向け再投資するとともに、ステークホルダーのみなさまに還元することで、中長期的に企業価値向上を図ります。

## 経営管理体系を整理し、 KPIの進捗をフォロー

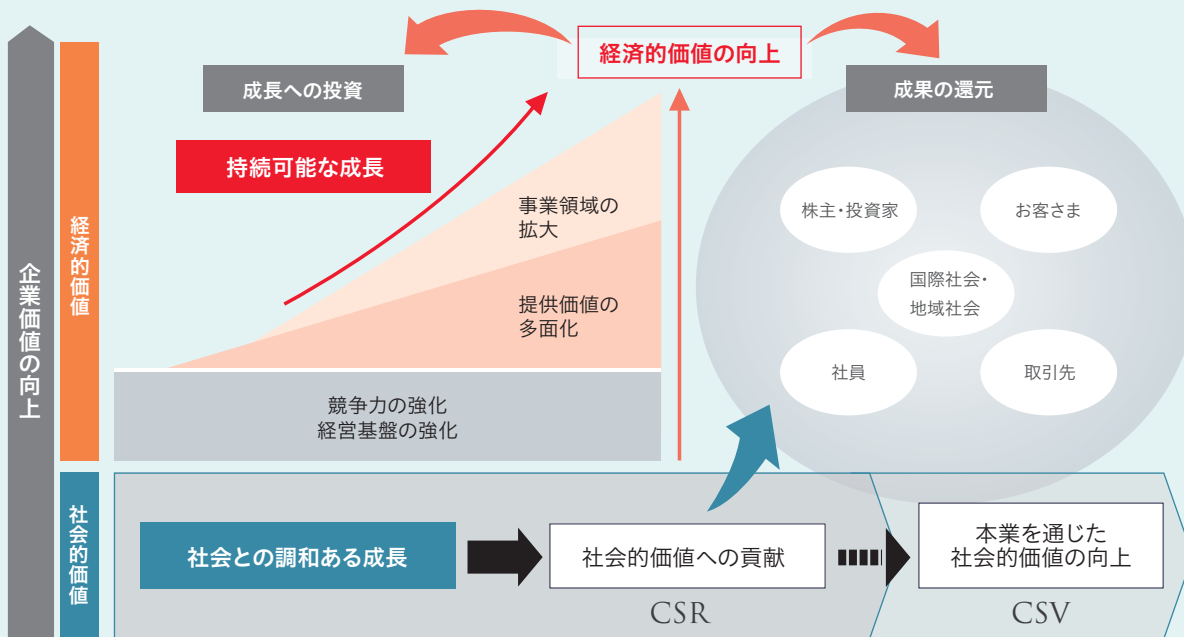
「経営の目指す姿」を実現するために、経営資源を有効活用し、管理するしくみである「経営管理体系」を整理し、KPIで進捗をフォローしています。経営のモニタリングを強化する中で、中期経営計画の達成度合いを測り、必要に応じPDCAサイクルを回し、リカバリーを図ります。

経済的価値、社会的価値の向上を目指して、経営KPI、財務KPI、事業KPI、競争力KPI、ESG KPIで管理しています。



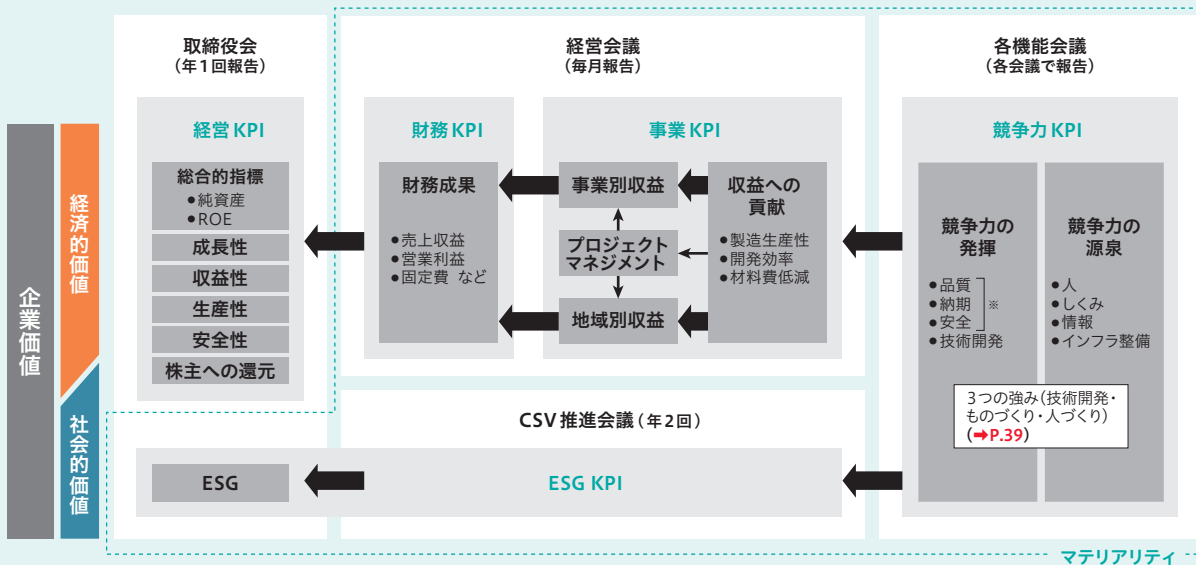
サステナビリティを経営の中核に据えて

経営の目指す姿



「経営の目指す姿」を実現するために

経営管理体系





# 2030年までに優先的に取り組む重要課題と、地域別の浸透施策

## 本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題

マテリアリティ	マテリアリティの意味・想い	関連するSDGs
<p>1</p> <p>インテリアスペースクリエイターとしてイノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、こころ豊かな暮らしに貢献する</p> <p>快適な空間    イノベーションの促進</p>	<p>「世のため人のため」、繊維事業から内装事業へと発展し、安全・安心な人々の暮らしの向上に貢献してきたトヨタ紡織グループが、「人々が不安なく・自分らしく生きること＝“快適”」の実現(スマートシティの実現)のために、センシングによる生体情報を活用するなどの製品やサービスの提供を行うインテリアスペースクリエイターへと進化する</p>	
<p>2</p> <p>確かな技術力で、安全な製品を提供し、交通事故死傷者ゼロ社会に貢献する</p> <p>製品の安全性    交通事故の低減    高齢化</p>	<p>究極の目標である「交通事故死傷者ゼロ」社会に貢献するために、トヨタ紡織グループの強みである「技術開発」を生かした、高品質で安全性の高い製品(オールインシートやシートベルト、エアバッグなどの製品)やサービスを提供し続ける</p>	
<p>3</p> <p>取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、環境負荷のミニマム化を実現する</p> <p>環境負荷の低減    生産性向上    気候変動 省エネ・省資源    取引先との協業</p>	<p>子どもたちが笑顔で暮らせる持続可能な地球環境を目指し、取引先とともに最先端技術による「ものづくり(モノづくりに関わる全工程)」の革新・生産性を向上することにより、CO<sub>2</sub>排出量ゼロや生産工程の排水ゼロ、天然資源使用量ミニマム化、廃棄物のミニマム化など2050年環境ビジョンのチャレンジ目標を達成し、経営資源を有効活用する</p>	

## 競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題

マテリアリティ	マテリアリティの意味・想い	関連するSDGs
<p>4</p> <p>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</p> <p>多様性の確保    働き方改革 人権の尊重    社員の健康・労働安全</p>	<p>世の中の困りごとを解決するテーマに挑戦し続けるために、世界中から人材が集まり、発想や考え方を理解し、認め合い、ともに考えられる自律した人材を育てる</p>	
<p>5</p> <p>公正で良識ある行動を伝承し、すべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続ける</p> <p>ガバナンス    コンプライアンス 情報セキュリティ強化    公平で公正な調達</p>	<p>これからも、すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社であり続けるために、創業以来の豊田佐吉翁の想いを具現化した豊田綱領、基本理念にある「公正で透明な企業活動の推進」とTB Wayの「良識ある行動」を実践する</p>	

サステナビリティを経営の中核に据えて

**マテリアリティ策定と浸透の取り組み**

2020年7月に、さまざまな社会課題の中から本業を通じて優先的に取り組む重要課題を特定し、それらを解決する姿として、マテリアリティを定めました。(→P.87)

また、取り組みの主体である社員がその意味を理解し、自分事としてとらえるために、統括会社を中心に各地域でさまざまな浸透施策を実施しています。

**マテリアリティの進捗管理**

2025年中期経営計画で設定した財務目標に加え、社会的価値を測るESG KPIを、2021年12月に設定しました。

ESG KPIは、環境7項目、社会10項目、ガバナンス8項目からなり、項目ごとに責任者を決め、2025年度までの年度ごとの目標と、2030年度の目標を設定しています。(→P.33)

各地域のマテリアリティ浸透の取り組み  
(2022年度実績)

THE AMERICAS

米州

- マテリアリティに関するトヨタ紡織アメリカエグゼクティブ・メッセージを発信
- 教育ツールを作成し、トヨタ紡織アメリカ全社員へ教育開始

2023年度計画

- 教育ツールをスペイン語、ポルトガル語に翻訳し、非英語圏での研修を開始
- サステナビリティポリシーとESG KPIの策定と活動の推進



CHINA

中国

- 中国語マテリアリティ動画によるマテリアリティの社内周知活動の継続実施
- マテリアリティポスターの作成と域内展開
- モーターショーなどの広報活動で、マテリアリティを積極的に発信

2023年度計画

- 新入社員教育の実施
- マテリアリティ理解度アンケートの実施

JAPAN

日本

- パソコン立ち上げ時のスクリーンに、マテリアリティを含むサステナビリティに関するメッセージやクイズを毎月配信
- 新入社員教育、階層別教育でマテリアリティを含むサステナビリティに関する研修を実施



EUROPE & AFRICA

欧州・アフリカ

- 毎年5月を「マテリアリティ月間」とし、域内全事業体参加の対話形式のセミナーを開催。具体的な活動の紹介を通じ、サステナビリティの意識や行動を活性化
- 域内ESG KPIを用いたサステナビリティ経営を実施

2023年度計画

- 欧州で導入されたCorporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) に対応するため、域内ESG KPIの見直し



ASIA & OCEANIA

アジア・オセアニア

- 月次オリエンテーションでマテリアリティ動画視聴を継続的に実施
- 全社員のパソコンのスクリーンセイバーにマテリアリティを継続表示

2023年度計画

- 地域のCSR会議を活用し、浸透活動の強化



# 持続可能な社会の実現に向けて、 環境経営を加速

トヨタ紡織グループは、2016年に「2050年環境ビジョン」を策定し、さまざまな角度から環境負荷低減に取り組むことで、地球環境の保全・維持に努めてきました。

しかしながら、気候変動、天然資源枯渇、生物多様性危機などをはじめとした地球環境問題は、年々深刻さを増しています。

このような背景から、環境課題解決にさらに注力し、地球環境の保全・維持に貢献するために、2011年に策定した「トヨタ紡織生物多様性基本方針」に基づいて、当社グループのこれまでの活動と、これから目指す姿を改めて整理し、2023年7月に、3つの「重点取り組み」を策定しました。気候変動対応の温暖化抑制に加え、天然資源枯渇に対応する資源循環、生物多様性危機に対応する自然共生の3つを重点として取り組みを進め、さらなる地球環境保全への貢献を目指します。

また、「重点取り組み」の策定により、活動の範囲を拡充させ、「チャレンジ目標」を「チャレンジ6」とし、内容を見直しました。グループ一丸となって、事業活動を通じて環境課題に取り組み、持続可能な地球環境の実現に貢献します。

## ビジョン

すべてのステークホルダーのみなさまと一致団結して、  
子どもたちが笑顔で暮らせる持続可能な地球環境を目指します。

## 重点取り組み



## チャレンジ6

### 温暖化抑制

1 ライフサイクル  
GHGネットゼロ<sup>※1</sup>



2 工場  
GHGネットゼロ



### 資源循環

3 持続可能な  
資源活用



4 廃棄物  
ミニマム化



### 自然共生

5 水資源インパクト  
ミニマム化



6 自然資本  
保全・再生化



※1 Greenhouse Gas (温室効果ガス)の排出量を「正味ゼロ」にすること



サステナビリティを経営の中核に据えて

TCFD 提言に対する取り組み

2020年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しました。気候変動が事業に与える影響と、それによるリスクと機会をシナリオに基づいて広範に分析することで、それらの対応費用を整理し、経営戦略に反映しています。今後も、シナリオ分析の結果を踏まえ、リスクや機会への対応を強化していくとともに、さらなる情報開示に取り組んでいきます。

	要因	リスク/機会	評価	対応	対応費用 <sup>※2</sup> (2023年度)
移行リスク (1.5~2°Cシナリオ <sup>※3</sup> )	カーボンプライシングなど気候変動政策の強化	炭素価格導入などによる調達コスト増加	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーに対する調査(CO<sub>2</sub>排出量、削減取り組みなど)、目標設定に向けた活動の推進</li> <li>サプライヤーへの支援(省エネ事例の共有、新材料・新工法の共同開発、再エネの共同購入 など)</li> </ul>	-
		炭素価格導入が直接的またはエネルギー価格として間接的に影響し、操業コストが増加	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなる省エネにつながる高効率設備導入、新工法の開発推進</li> <li>再エネの導入推進</li> <li>物流の最適化(地産地消による輸送にともなうCO<sub>2</sub>削減)</li> </ul>	45億円
		脱炭素化に向けた省エネ、再エネ投資による費用の増加	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICP<sup>※5</sup>導入による投資の最適化</li> </ul>	-
	車の電動化促進施策の強化	トヨタグループ間連携をとともう新しい分野の事業拡大	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな事業領域の拡大・提供価値の多面化</li> </ul>	13億円
		電動化対応製品の需要増加	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなる電動化対応製品の企画・開発</li> </ul>	29億円
	顧客の評価、消費者の価値基準の変化(環境意識の向上など)	低炭素化が不十分な製品の需要減少による売上減少	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなる低炭素化に向けた製品の企画・開発</li> <li>植物由来製品、軽量化製品の企画・開発</li> <li>リサイクル性向上、易解体設計の推進</li> </ul>	32億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素製品の開発による売上増加</li> <li>植物由来製品、軽量化製品の需要拡大</li> <li>リサイクル性向上に向けた技術開発による競争力強化</li> </ul>		機会			
物理リスク (4°Cシナリオ <sup>※4</sup> )	豪雨による洪水など、異常気象の深刻化	サプライチェーンの寸断が生産に影響し、売上減少	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤー影響範囲管理システムを活用したリスク管理</li> <li>災害影響を最小化させる物流ルートの選定</li> </ul>	-
		工場操業停止による売上減少	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP体制の強化(マニュアル整備や情報収集・共有システムの構築)</li> </ul>	-

SBT 認定に向けたコミットメント

パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガスの排出削減目標「SBT(Science Based Targets)」を認定する機関であるSBTiに対し、コミットメントレターを提出し、SBT認定取得を目指すことを2022年10月にコミットメントしました。

経済産業省の「GXリーグ」へ参画

2023年5月、経済産業省の「GX(Green Transformation)リーグ<sup>※6</sup>」に参画しました。



「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画

環境省が主導する「生物多様性のための30by30<sup>※7</sup>(サーティ・バイ・サーティ)アライアンス」の主旨に賛同し、2022年10月に参画しました。



※2 次期中期経営計画に応じて更新を行います

※3 1.5°Cシナリオ:NZE(IEA World Energy Outlook 2021)、2°C未満シナリオ:SDS(IEA World Energy Outlook 2021)

※4 RCP8.5(IPCC第5次評価報告書)

※5 Internal Carbon Pricing:社内炭素価格。企業が事業の過程で排出する二酸化炭素の量に価格付けを行うこと

※6 カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を産・官・学・金融が連携して実践する場で、自ら以外のステークホルダーも含めた

経済社会システム全体の革新を促す取り組み

※7 2030年までに生物多様性の損失を食い止める回復させるというゴールに向け、陸域および海域の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標

# 中期経営計画の概要と 目標達成に向けた取り組み

2021 年度から開始した 2025 年中期経営計画(2025 年中計)は、2023 年 3 月で 2 年が経過しました。現在の状況を再整理するとともに、「2025 年目指す姿」をより具体化し、目標達成に向けた活動を推進しています。

当社グループは 2025 年目指す姿である「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」の実現に向け、各製品で世界 No.1 の競争力を確保し、世界中のお客さまから選ばれる存在となることを目指しています。

一方で、コストや品質に関するさらなる改善の余地、内装システムサプライヤーとしての領域拡大のスピード、日系以外の自動車メーカーへの拡販活動など、目標と現状にはギャップがあることも認識しています。

そのため 2022 年 12 月に、環境変化を踏まえ、2025 年中計をローリングし、経営課題を明確にすることで、2025 年中計達成に向けた「中期経営方針」を策定しました。中期経営方針は、これまでの「重点取り組み事項」を置き換えたもので、2025 年まで不変とし、年度ごとに方策を紐づけています。

※「ホーム」とは、現地現物で、自分たちで付加価値をつけることができ、競合と比較しても競争力で勝っている事業や地域のこと

## 2025 年中期経営計画の全体像

### 中期経営方針(2025 年まで不変の方針)

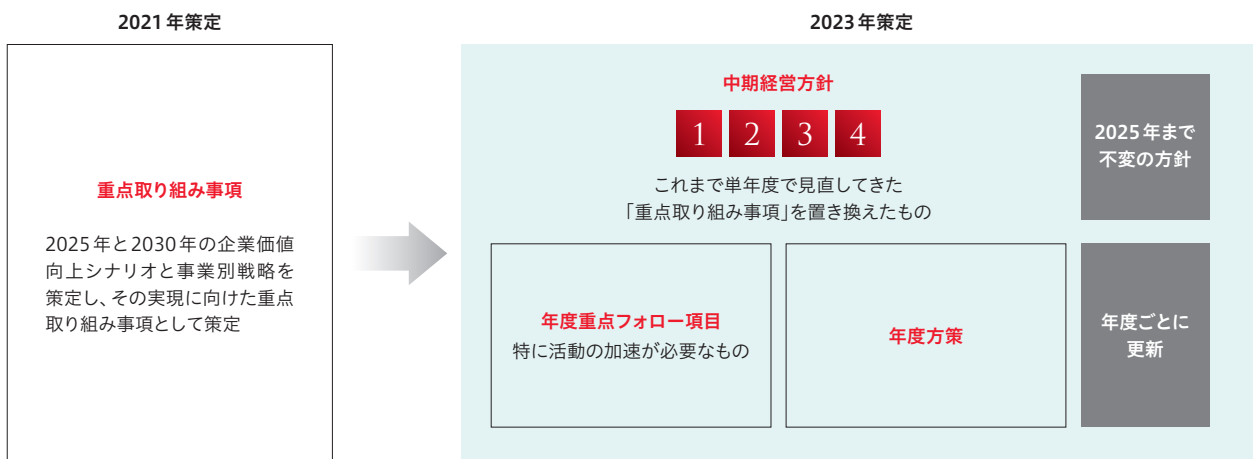
### 取り組みの詳細

### 年度方策(2023 年度)

1	信頼され選ばれるための「ものづくり競争力」が備わっている	→P.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計・製造品質向上</li> <li>他社を凌駕する原価企画</li> <li>企画・開発から生産・納入リードタイム短縮</li> </ul>
2	将来の変化に対応した「技術開発力」が備わっている	→P.31	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術ロードマップの推進</li> <li>内装システムサプライヤーとしての技術力獲得</li> <li>車室空間ソリューションの体制</li> <li>新事業の芽の創出と社会実装</li> </ul>
3	世界中のお客さまに提案できる「販売能力」が備わっている	→P.32	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030 年を見据えた受注活動推進</li> <li>提案力強化</li> <li>お客さまからの信頼獲得</li> </ul>
4	持続可能な成長を支える「経営基盤」が確立できている		<ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定プロセス改善</li> <li>経営情報の可視化(→P.35)</li> <li>風通しのよい職場風土づくり</li> <li>社員のチャレンジ後押し</li> <li>2030 年に向けた人材ポートフォリオの策定</li> <li>人的資本の開示充実</li> </ul>

サステナビリティを経営の中核に据えて

2025年中期経営計画の見直し



事業別戦略

(→P.57)

既存事業

- 1) コア事業の強化と新規顧客への拡販
- 2) 稼ぐ力をさらに向上させ新たな成長分野への投資を促進

新規事業

- 1) CASE、MaaSの進展への対応
- 2) 市場拡大に応じた電動化への対応
- 3) 第4、5の柱となる新規事業の検討推進

地域別戦略

	日本	米州	中国、アジア・オセアニア	欧州・アフリカ	(億円) 売上収益
シート	◎	◎	↗	↗	11,200
内外装	↗	◎	◎	◎	3,200
ユニット部品	↗	◎	↗	◎	1,600
売上収益	8,300	2,900	4,000	1,500	16,000

連結消去 ▲700

- ↗ (売上拡大)
- 中国、アジア・オセアニアでは市場の成長に合わせた売上拡大
  - 日本は領域拡大
  - 欧州・アフリカは顧客拡大

- ◎ (収益構造改革)
- 日本、米州は工場再編
  - 中国、アジア・オセアニア、欧州・アフリカでは真の現調化※2
- ※2 現地調達化

**2025年目指す姿**

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



2025年中期経営計画の推進状況

2021年度から開始した2025年中計の主な取り組みと推進状況をご紹介します。

マテリアリティとKPI

中期経営方針 (2025年まで不変の方針)	関連するマテリアリティ	関連する主なKPI (→P.33)
<p>信頼され選ばれるための「ものづくり競争力」が備わっている</p> <p>→P.30</p>	<p>③ 環境負荷の低減 生産性向上 気候変動 省エネ・省資源</p> <p>④ 働き方改革 社員の健康・労働安全</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産 CO<sub>2</sub> 排出量削減率</li> <li>● 廃棄物排出量削減率</li> <li>● 水使用量低減率</li> <li>● 総作業生産能率</li> <li>● 社員・外来工事業者・外来者の重大災害件数</li> <li>● DX 認定</li> </ul>
<p>将来の変化に対応した「技術開発力」が備わっている</p> <p>→P.31</p>	<p>① 快適な空間 イノベーションの促進</p> <p>② 製品の安全性 交通事故の低減</p> <p>③ 環境負荷の低減</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷ミニマム化につながる電動化製品のユニット部品における売上高比率</li> <li>● インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率</li> <li>● 交通安全に寄与する製品の採用が予定される車種率</li> <li>● 特許出願件数</li> <li>● 社外発表・論文数</li> </ul>
<p>世界中のお客さまに提案できる「販売能力」が備わっている</p> <p>→P.32</p>	<p>① 快適な空間 イノベーションの促進</p> <p>② 製品の安全性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トヨタ自動車(株)以外への売上比率</li> <li>● 新規事業の売上比率</li> </ul>
<p>持続可能な成長を支える「経営基盤」が確立できている</p>	<p>④ 多様性の確保 社員の健康・労働安全</p> <p>⑤ ガバナンス コンプライアンス 情報セキュリティ強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性管理職比率</li> <li>● 健康診断受診率</li> <li>● 行動指針の実践度</li> <li>● サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数</li> </ul>

ものづくり  
競争力

## 信頼され選ばれる「ものづくり競争力」の獲得

3つの強みを軸に、企画・設計から製造・物流まで、一気通貫での総合的な「ものづくり競争力」の強化に取り組んでおり、2025年までに他社を凌駕する競争力の獲得を目指します。

例えば、短期開発・短期生産準備の実現や物流の効率化、自動化、技能伝承など、デジタルエンジニアリングを

活用しながら、それぞれの2030年目標達成に向け、活動しています。

創業時から、100年の歴史の中で脈々と受け継ぎ、培ってきたこの3つの強みである技術開発・ものづくり・人づくりを源泉として、他社を凌駕するQCDを実現していきます。

### 他社を凌駕するQCDを実現

#### 自動化の進化によるものづくり革新

労働人口不足への対応



縫製作業の自動化

2030年目標  
加工費  
▲40%※

※全製品生産ラインの自動化効果

#### 段ボール自主研とVRの融合： 短期開発・短期生産準備の実現

実寸大で工程つくり込み

生産準備の効率化



段ボールで再現した  
生産工程の  
現物シミュレーション

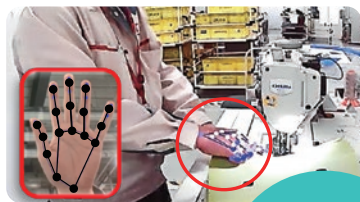


VRを使い、  
3Dで作業性を検証

2030年目標  
リードタイム短縮  
▲30%

#### 匠技能の数値化による技能伝承

習熟期間の短縮

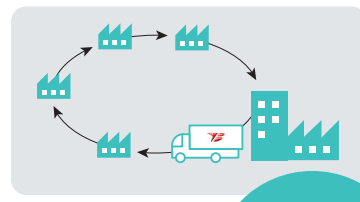


ノウハウのデジタル化

2030年目標  
習熟期間  
▲50%

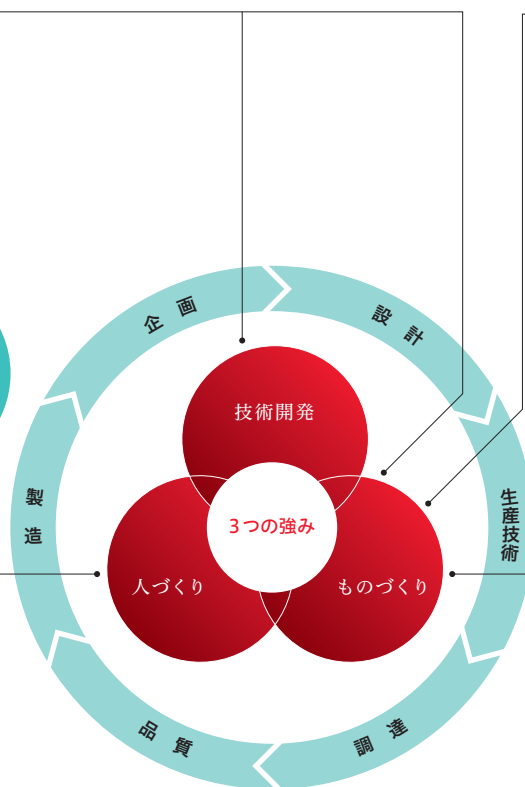
#### 物流の効率化(ホワイト物流)

ドライバー不足への対応



引き取り物流  
(ミルクラン)

2030年目標  
物流コスト  
▲20%



これまで培ってきた  
3つの強みを源泉として、  
他社を凌駕するQCDを実現

技術開発力

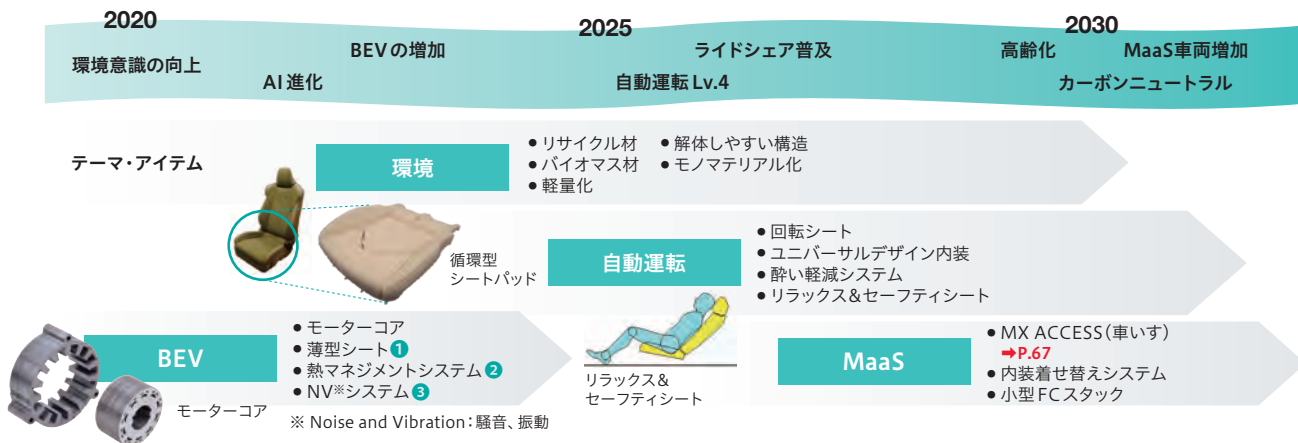
将来の変化に対応した「技術開発力」の獲得

快適・安全・安心な車室空間の実現に向け、技術ロードマップを策定し、必要となる技術アイテムを明確にしています。技術を蓄積するとともに、将来必要となる技術や開発設備を計画的に獲得することで技術の優位性を確保します。技術ロードマップに沿って開発したアイテムを、お客さまである自動車メーカーに積極的に提案し、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きます。特に、環境、BEV、自動運転、MaaSへの対応を見据え、技術ロードマップをブラッシュアップしながら環境変化にスピーディーに対応します。技術ロードマップを軸に、インテリアスペースクリエイターに向けた開発を加速させます。

技術ロードマップ

技術ロードマップを軸に、インテリアスペースクリエイターに向けて開発加速



対応が急務であるBEVに対して各種アイテムを開発

**① 薄型シート**  
シート

シートを薄型化し  
室内空間を確保しつつ  
車高・車両空気抵抗を抑制

**② 次世代熱マネジメントシステム**  
シート 内装

遮熱天井や  
シート空調を併用し、  
エアコン消費を抑制

**③ 次世代NVシステム**  
内装 外装

車内外の吸音材を最適化

- ダッシュインナーサイレンサー
- ライナー関係
- デッキサイドトリム
- センター・リアフロアサイレンサー
- リヤワイヤー・ハーネスインナーサイレンサー
- フランク
- トノボード
- モーターカバー
- カーペット・サイレンサー・テレビア
- アンダーカバー
- フロアアウターサイレンサー



販売能力

世界中のお客さまに提案できる「販売能力」の獲得

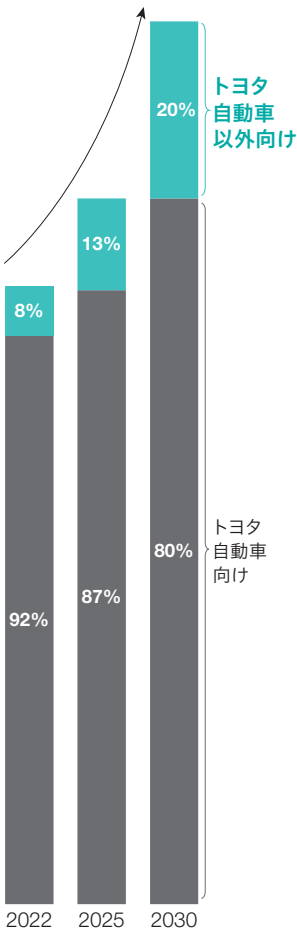
世界中のお客さまへ当社グループの製品を提供することを目指し、販売能力の強化に取り組んでいます。

これまで、トヨタ自動車(株)とアライアンス関係にある戦略OEMを中心に受注活動を推進してきましたが、2030年に向けてさらなる販路拡大をねらいます。

シート骨格機構部品事業の再編により、(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からの商権移管で獲得した販路も活用しながら、戦略OEM以外の新たなお客さまに対しても、受注活動を進めます。

戦略OEMへの受注活動を推進

売上収益目標



戦略OEMへの拡販

活動が実を結びはじめ、新規受注を獲得

**[新規受注事例1] A社**

日本で、ドアトリムといった内装部品などの新規ビジネスを獲得

**新規受注案件**  
 (1) ドアトリム/カーペット/フェンダーライナー  
 (2) 電動部品

活動中

日本

アジア地域  
インドネシア、マレーシア、タイ、台湾など

日本国内でもビジネス拡大を目指す

**[新規受注事例2] B社**

インド西部での地場サプライヤーとの協業による受注獲得に向けて活動。それを足掛かりに北部でのさらなるビジネス拡大を目指す

高付加価値製品  
シート空調(エントリー版)

新興国向けパワー骨格

活動中

北部  
商権移管で獲得した生産拠点を活用

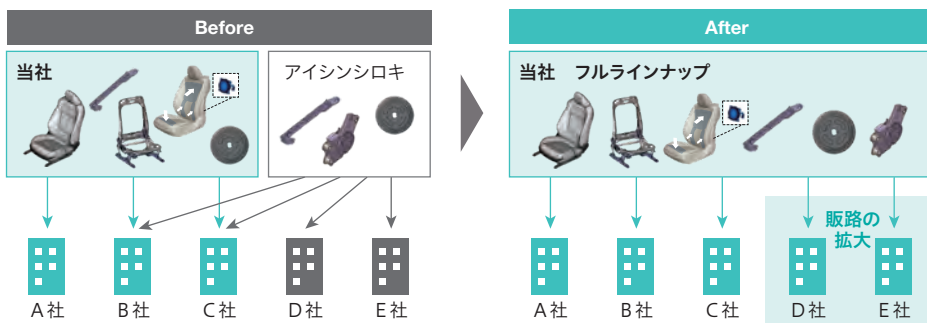
西部  
協業先拠点を活用

南部  
トヨタ紡織拠点を活用

高付加価値製品を武器にインド北部などへ受注拡大

戦略OEM以外へも販路拡大

アイシン、アイシンシロキからの商権移管で広がった販路を活用し、さらなる拡販を目指す



# 経済的価値

当社グループは、経済的価値を測るために2025年中期経営計画の中で、2025年度の財務目標を設定しています。年に2回進捗を総括しており、達成度合いを管理しています。

KPI	2025年度 目標	2022年度 実績	2021年度 実績	2022年度 財務レビュー
売上収益(億円)	16,000+ $\alpha$	16,040	14,214	部品供給問題などに起因する生産制約の影響はありましたが、グローバルでの需要回復による増産効果や為替影響により、通期予想は下回ったものの、2021年度に比べ1,825億円(12.8%)増加の1兆6,040億円となりました。
営業利益(億円)	1,000+ $\alpha$	476	602	グローバルでの需要回復による増産効果はありましたが、主に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(72億円)などにより、2021年度に比べ126億円(△20.9%)減少の476億円となりました。
営業利益率	6~7%	3.0%	4.2%	2021年度比1.2ポイントの減少となりました。将来の成長予算を確保するために、固定費のさらなる効率化と原価低減により、利益率を高めていきます。
ROE	10%以上	3.7%	10.9%	米国で材料費・輸送費の上昇や、インフレの影響による労務費・経費の増加などにより収益が悪化したため、繰延税金資産101億円を取り崩したことで、法人所得税費用が増加しました。これにより親会社の所有者に帰属する当期利益が2021年度比245億円(△62.6%)減少し、その結果、ROEが7.2ポイント低下しました。
親会社所有者帰属 持分比率	40%程度	39.8%	40.0%	総資産は現金及び現金同等物や営業債権の増加などにより、426億円増加し、1兆73億円となりました。一方、親会社の所有者に帰属する持分は145億円増加の4,007億円となりました。その結果、親会社所有者帰属持分比率は0.2ポイント減少しました。
純資産(億円)	4,000	4,368	4,238	親会社の所有者に帰属する当期利益146億円の計上などによって、2021年度末に比べ130億円増加となりました。
配当性向	30%程度	89.1%	30.5%	配当金は2021年度から6円増配し、1株当たり年間70円、配当性向は89.1%となりました。ロシア事業終了にともなう費用と、米国の繰延税金資産の取り崩しの影響を除くと、配当性向は約40%となります。
設備投資(億円)	2,500+ $\alpha$ (2021~2025年度累計)	507	383	新製品への対応、生産設備の合理化・更新に加え、自動車部品の物流効率化に向けた、中継拠点の新設(愛知県豊田市)などを行った結果、2021年度に比べ124億円増加の507億円となりました。
研究開発費(億円)	2,000+ $\alpha$ (2021~2025年度累計)	473	448	お客様のニーズに応えた、先進的で高品質な製品・技術開発に取り組んでいます。人材への投資に加え、シート骨格機構部品事業の再編、グローバル開発体制の推進など、新しい価値の提供を目指して研究開発を強化した結果、2021年度に比べ25億円増加となりました。

# 社会的価値

当社グループの社会的価値を測るKPIをESGの枠組みで整理し、マテリアリティの進捗を測っています。なお、このESG KPIは、その達成率に応じて、役員報酬に反映しています。(→P.78)

その他のESGの実績は、ウェブサイトのESGデータをご覧ください。 <https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/data/esg/>

KPI	2030年度 目標	2025年度 目標	2022年度 実績	範囲	責任者	関連する マテリアリティ	
環境	生産CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2019年度比)	▲50%	▲25%	▲24%	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	再エネ導入率	40%	15%	23%	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	物流CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2011年度比)	▲20%	▲14%	▲30%	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	廃棄物排出量削減率(2011年度比)	▲20%	▲14%	▲20%	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	水使用量低減率(2013年度比)	▲8%	▲6%	▲35%	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	自然共生(植樹本数)	累計 77万本	累計 64万本	累計 65万本	トヨタ紡織グループ	CHRO	③
	環境負荷ミニマム化につながる電動化製品のユニット部品における売上高比率	45%	10%	6.5%	トヨタ紡織グループ	CTO	③
社会	特許出願件数	500件/年	320件/年	325件	トヨタ紡織	CTO	① ②
	社外発表・論文数	120件/年	90件/年	66件	トヨタ紡織	CTO	① ②
	インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率	30%	15%	5%	トヨタ紡織	CTO	①
	交通安全に寄与する製品の採用が予定される車種率	50%	20%	-	トヨタ紡織	CTO	②
	社会貢献活動の推進 参加者数(年間)	延べ2,000人	延べ2,000人	延べ2,980人	トヨタ紡織	CHRO	④
	行動指針の実践度	100%	100%	87%	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤
	全社員へのストレスチェック実施回数	1回/年	1回/年	1回/年	トヨタ紡織	安全衛生健康センター長	④
	健康診断受診率	100%	100%	87%	トヨタ紡織	安全衛生健康センター長	④
	社員の重大災害発生件数	0件	0件	0件	トヨタ紡織グループ	安全衛生健康センター長	④
	外来工事業者・外来者の重大災害件数	0件	0件	0件	トヨタ紡織グループ	安全衛生健康センター長	③ ⑤
ガバナンス	環境異常・苦情発生件数	0件	0件	1件	トヨタ紡織グループ	CCNO	③ ⑤
	サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数	0件	0件	1件	トヨタ紡織グループ	CDO	⑤
	DX認定	DX-Excellent企業	DX-Excellent企業	認定事業者	トヨタ紡織	CDO	⑤
	独占禁止法違反件数	0件	0件	0件	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤
	贈収賄違反件数	0件	0件	0件	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤
	サプライチェーン上の人権リスク対応(人権デュー・ディリジェンスの展開)	展開率100%	展開率100%	仕入先との勉強会実施	トヨタ紡織グループ	CPO	④ ⑤
	客先からの外部表彰	5件	5件	8件	トヨタ紡織	CCO	⑤
適時開示遵守率	100%	100%	100%	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤	



## KPIのモニタリング強化による 意思決定の迅速化

2025年、2030年の経済的価値・社会的価値に関するKPIの目標値に対し、定量的なデータで経営判断できるよう、標準化を進めています。その上で、現在のしくみ（経営情報基盤）を進化させ、経営管理のさらなる高度化を図ります。

2022年度は、安全、要員、設備生産性、環境といった非財務情報をグローバルに収集、可視化を実施。特に環境では、スコープ1、2に対応したCO<sub>2</sub>排出量、再エネ導入率などの情報を把握できるようにしました。情報のインプットから資料作成までが自動で可能となったため、

情報共有がタイムリーかつ効率的に行えるようになりました。

2023年度は、経営者、管理者、現場および実務者の各層が、統合された経営情報を積極的に活用できるよう、改善を進めます。特に、可視化した経済的価値と一部の社会的価値KPIは、経営情報基盤を活用しながら経営会議でモニタリングすることで、即座に課題を特定し、改善が可能になります。あわせて、情報可視化までのリードタイムを短縮（前月活動の可視化を当月稼働15日→8日）することで、意思決定の迅速化を推進します。また、ESG KPIの可視化もさらに進め、経済的価値と社会的価値に関するKPIの一元管理を実現していきます。

### 経営情報基盤の目指す姿



2018年度  
以前

稼働  
15日  
収集 集計

2023年度

前月活動の  
可視化、活用

当月稼働 **8日**

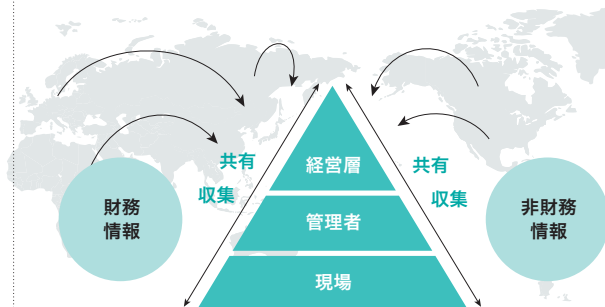
グローバル共通の  
データ品質  
(項目・粒度)で収集・解析

～2025年度

アクションの早期化

当月稼働 **5日**

課題特定・  
対策のさらなる前出し  
中期経営計画・  
ESG目標の達成



各層が自発的に情報基盤を活用し、課題を特定、改善