

経営資源とその強化

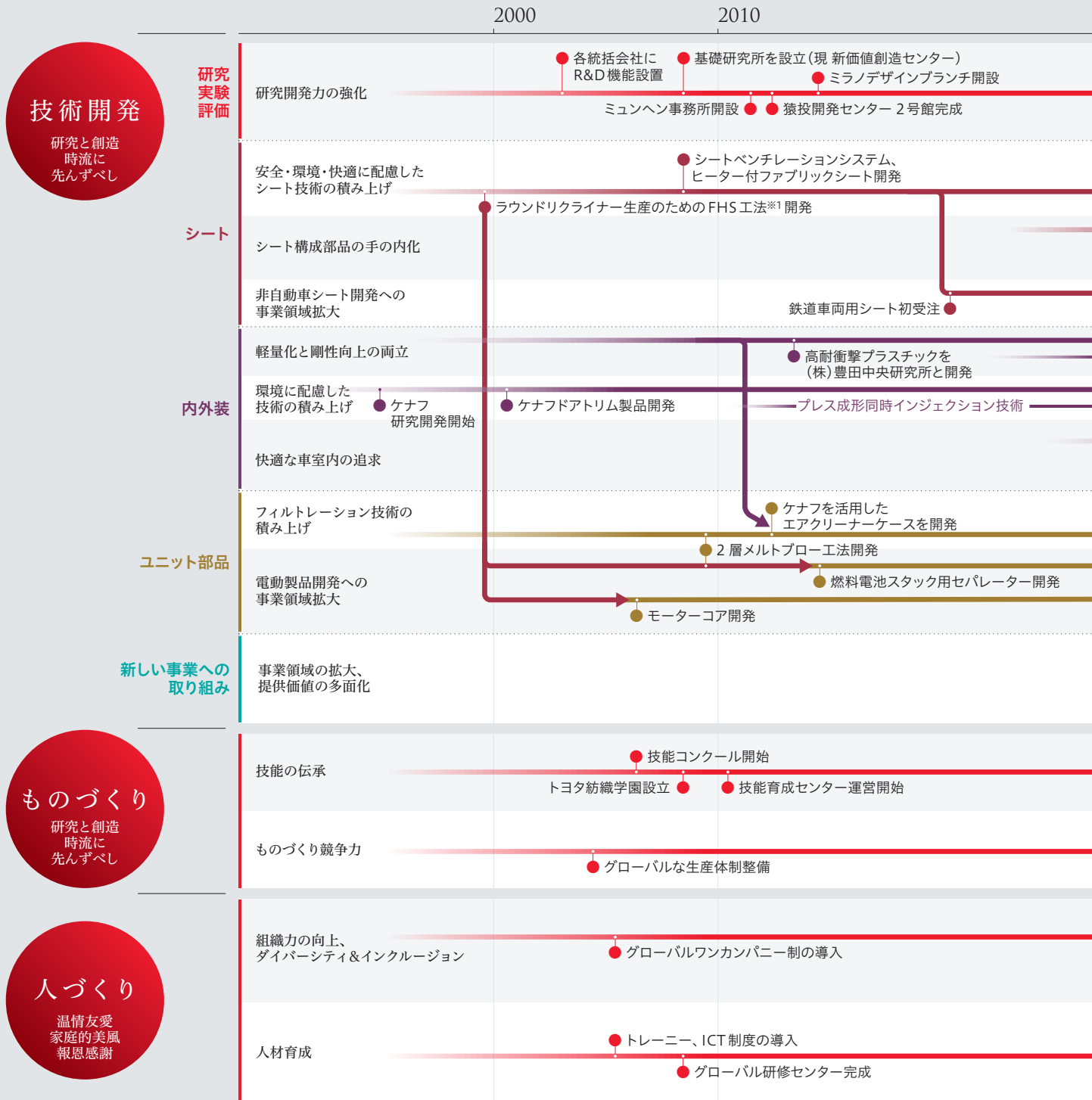
持続可能な成長に向けて

- 37 獲得してきた経営資源
- 39 3つの強み(経営資源)
- 43 特集:新たな価値を生み出す経営資源
 - 44 日本
 - 47 米州
 - 49 中国
 - 51 アジア・オセアニア
 - 53 欧州・アフリカ
- 55 トピックス グローバルウィーク2023



創業の精神とともに培ってきた 3つの強みを経営資源に

トヨタ紡織グループには、100年を超えて培ってきた独自の強みがあります。事業環境が厳しい中でもCASEやMaaSを先取りしながら、これまで獲得してきた経営資源を源泉に、当社グループにしかできない新しい価値の創造を目指します。

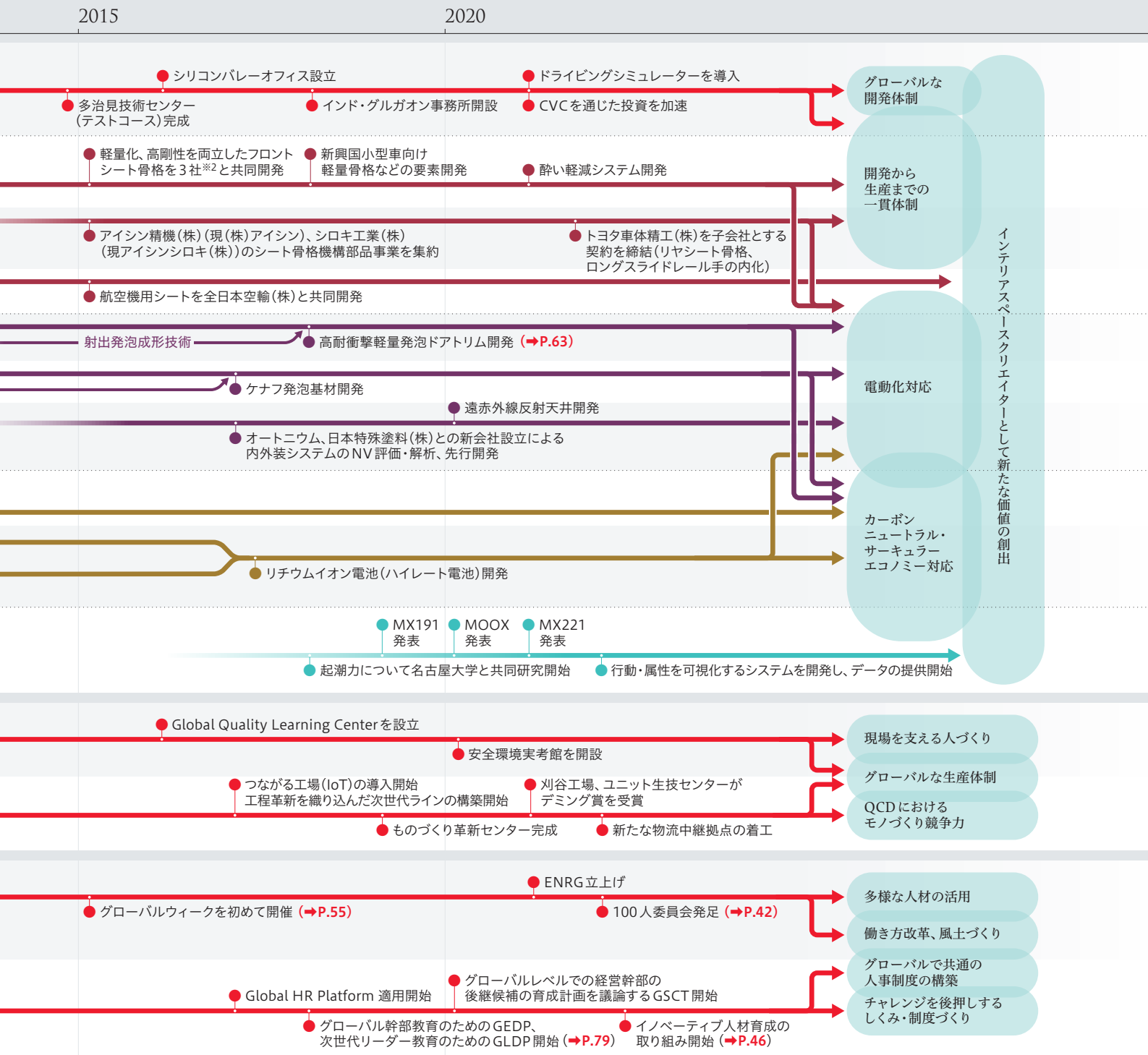


持続可能な成長に向けて

技術の詳細は、当社のウェブサイト技術開発・イノベーションサイトをご覧ください。 <https://www.toyota-boshoku.com/jp/development/>

※1 Fine Hold Stamping工法：当社独自の高精度・高速プレス加工技術

※2 トヨタ自動車(株)、アイシン精機(株)(現(株)アイシン)、シロキ工業(株)(現アイシンシロキ(株))



価値創造の源泉である 経営資源への投資を積極化

強み(経営資源)

(数値は2023年3月末時点)

「安全」「環境」を基盤に、
モビリティ空間の
「快適」を追求する

技術開発

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供するため、時流に先じた飽くなき好奇心・探求心を持って技術開発に挑戦。世界中のお客さまのため、情熱・使命感・執念を持ち、高品質で安全な製品の開発に取り組んでいます。

研究開発の 基盤	開発拠点	13拠点
	研究開発費	473億円
知的財産	特許保有件数	日本 1,899件
		日本以外 1,502件

「信頼」「安心」を基盤とした
「愛着」を生む、
100年の歴史から培ってきた

ものづくり

お客さま第一、絶え間ない改善、現地現物を大切にしています。良品廉価と最先端技術の融合を図り、新たな100年に向けて、環境に配慮した生産・製造技術への挑戦を続けています。

ものづくりの 基盤	生産拠点	122拠点
	設備投資額	507億円
	オールトヨタ紡織技能 コンクール延べ出場者数 (第1回～第16回合計 ^{※1})	2,745人

※1 2006年度に国内で初開催。2010年度から、毎年グローバルで開催。ただし、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年度は中止、2021・2022年度は1職種のみオンラインでグローバル、それ以外の職種は国内のみで実施

グローバル社員
5万人の力を結集させて
これからの価値創造を支える

人づくり

多様な価値観を尊重し、ともに学びともに育つ風土と、愚直に誠実に心をつなげて挑戦するチームワークがあります。チャレンジ精神を育み、「世界各地域で社員がいきいきと働き、多様な人材がグループに魅力を感じて集まっている」という姿の実現を目指しています。

グローバルで 多様な人材	連結社員数 ^{※2}	53,430人
	日本以外の地域で 勤務する社員割合 ^{※2}	72.4%
サプライヤーとの 協働	仕入先総会に 参加した会社数	164社

※2 臨時社員を含む

技術開発

責任者メッセージ

技術ロードマップを活用し、技術開発力を向上



Chief Technology Officer
つのだ ひろき
角田 浩樹

2030年ありたい姿である「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」を実現するため、技術開発力を向上させ、優位性を確保することが急務です。2022年度は技術ロードマップを整理し、開発すべきアイテムや強化する技術を明確にしました。今後も、CASEやMaaS、環境など、社会の変化に対応してブラッシュアップしていきます。また、技術ロードマップを活用して、技術の蓄積や新規事業の創出に取り組むとともに、将来必要な技術や開発設備を計画的に獲得していきます。さらに、優位性確保のために知的財産戦略にも力を入れ、新設した知的財産戦略会議を活用しながら、各事業との緊密な連携を図ります。

課題と具体的な方策

		課題認識・さらに獲得すべき強み	具体的な方策・活動
グローバル開発戦略・体制		<ul style="list-style-type: none"> ● 車室空間全体の提案力強化と、車両メーカーへの認知拡大 ● 環境変化に対応した技術開発力の維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術ロードマップアイテムの継続的な創出と実現に必要な重要技術やリソースの明確化、獲得 ● 技術開発体制の強化
時流に先じた飽くなき好奇心・探求心		<ul style="list-style-type: none"> ● MaaS市場などに向けた事業の創出 ● グローバルでのオープンイノベーションの推進 ● 新技術の開発力強化と早期の商品化 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様のニーズに沿った空間企画、システム開発力の強化 ● 北米・中国をはじめとする、スタートアップ企業の探索・投資・協業 ● イノベティブ人材の育成
知的財産戦略・体制		<ul style="list-style-type: none"> ● 既存技術・製品に関する知的財産の見える化 ● 知的財産の活用に関する体制整備、戦略的活動の展開 ● IPランドスケープ※3を活用した分析力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産戦略部(2023年新設)による、各事業に関する知的財産戦略の策定・実行 ● 知的財産戦略人材の育成 ● 調査・分析ツールの整備・拡充 ● 外部連携
経営環境の変化への対応	BEV	<ul style="list-style-type: none"> ● BEVの車室空間に特化した、先進的な技術アイテムの創出と開発加速 ● 未来を見据えた先進的な技術アイテムの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● BEV特有の顧客の期待値の把握・明確化 ● 先進的な技術アイテムの新規提案・開発推進
	カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品材料における2030年CO₂排出量30%削減(2019年比)手法の確立 ● 製品材料における2050年カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー達成手法の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品の材料使用量削減(軽量化) ● マテリアルリサイクルやバイオ由来材を活用した技術開発と製品適用 ● リサイクルしやすい製品の開発(易解体構造、材質統一化) (→P.63) ● ケミカルリサイクル技術の獲得による難リサイクル材の再生と製品適用

※3 特許庁が公表した知財人材スキル標準に定められたもので、個別技術・特許の動向把握や、知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析などを行うこと



責任者メッセージ

トヨタ紡織の未来を紡ぐ、「ものづくり競争力」を獲得



Chief Manufacturing Officer
いおき ひろし
五百木 広志

2030年「ありたい姿」の実現に向け、将来のものづくりの方向付けと具現化に取り組んでいます。2022年度から、「2030ものづくり戦略」の策定を開始しました。開発から生産技術、製造まで、ものづくりを一気通貫でとらえ、技術ロードマップと工法開発を紐づけ、課題を明確にし、解決のための取り組みを整理しました。

2023年度は、2030年を見据えた当社のものづくりの「ありたい姿」を明確にし、それをもとに、各工程のものづくり戦略を策定します。同時に、他社を徹底的にベンチマークすることで、自社の競争力の立ち位置を把握し、競争優位を確立します。ものづくり競争力の向上を図ることで、信頼され選ばれる企業を目指します。

課題と具体的な方策

		課題認識・さらに獲得すべき強み	具体的な方策・活動
グローバルな生産体制		<ul style="list-style-type: none"> ● 環境変化に柔軟に対応できる生産体制と、収益を確保できる体質の構築 ● 客先から信頼され選ばれる、競争力のある次世代ものづくり体制の確立 ● 工場のカーボンニュートラル対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 客先増産に対応できる生産体制整備 ● グローバルでの現地調達加速 ● 物流拠点再編によるコスト低減 ● 「2030ものづくり戦略」での、ありたい工場・工程の姿を明確化 ● 技術ロードマップアイテムの実現に必要な工法開発やリソースの明確化、獲得
現場を支える人づくり		<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人材がいっきと働き、個々の能力が最大限発揮できる現場づくり ● 自動化を中心とした革新生産ラインの確立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 誰もが活躍できる次世代工場の構築とグローバル展開
QCDにおけるものづくり競争力	品質	<ul style="list-style-type: none"> ● エンドユーザーからの品質評価向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまの声をKPIに組み込んだ、設計品質、製造品質の向上 ● 設計・生産技術・製造が一体となった、あるべき体制・工程づくり ● 重要品質問題を起こさない体系的なしくみづくり、風土づくり
	コスト	<ul style="list-style-type: none"> ● 精度の高い原価企画活動による収益力の強化 ● 他社を凌駕するコスト競争力の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 標準原価を低減する「改善活動」と管理者の効率的な「管理活動」の推進 ● 製品の材料使用量削減 ● 目標値(限界利益率など)の明確化
	納期	<ul style="list-style-type: none"> ● 短期開発プロセスのしくみづくり(企画、開発から生産・納入までのリードタイム短縮で、さまざまなお客さまに対応できるものづくり) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設計リードタイムの原単位での見える化 ● TPS^{*1}の実践と、工場のデジタル化強化 ● 競合ベンチマークによる立ち位置の把握

*1 Toyota Production System: トヨタ生産方式

持続可能な成長に向けて



責任者メッセージ

多様なアイデンティティを結集し、企業価値を向上



Chief Human Resource Officer
ふえ た やす ひろ
笛田 泰弘

トヨタ紡織グループは、すべての社員が誇りと夢を持って、いきいきと働ける職場づくりを推進し、多様な人材の活躍促進、風通しのよい職場風土の醸成などに取り組んでいます。2022年度は、ハラスメント防止とコミュニケーション能力向上研修を、役員を含めた主任職以上の全役職者に実施し、安心して働ける環境の見直しを図りました。

2023年度は、多様なアイデンティティを持つメンバーで構成する「100人委員会」を発足し、メンバーからの多様な考えや発想を人材戦略や人事制度改革に活用していきます。人と組織を活性化することで、社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出し、企業価値を高めていきます。

課題と具体的な方策

	課題認識・さらに獲得すべき強み	具体的な方策・活動
グローバルで多様な人材の活用	<ul style="list-style-type: none"> ●多様な社員の能力を最大限発揮できる環境づくり ●各拠点のトップ層へのローカル人材登用と、自国以外で活躍できる人材の養成 ●社員のウェルビーイング※2を支える制度の充実 ●風土・意識改革をリードするロールモデルの活躍 ●過去の成功体験や従来働き方にとらわれない、次世代リーダーの育成と活躍推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●「100人委員会」による、多様な意見を人材戦略や人事制度改革に活用 ●風土や意識改革をリードできる人材の育成・登用 ●ローカル人材の育成と登用 ●人材戦略を反映した次期中期経営計画の策定 ●育成アセスメントの評価項目にダイバーシティ&インクルージョンと職場風土改革を加え、評価方法を見直し
グローバル共通の人事制度	<ul style="list-style-type: none"> ●学び・成長していくメンバーをサポートする賃金・賞与制度 ●日本特有ではなく、グローバル標準に沿った人事制度への改革 	<ul style="list-style-type: none"> ●賃金制度のシンプル化による、市場価値に見合った処遇の実施 ●中期経営計画や、部署横断プロジェクトへの貢献度、イノベティブ人材育成制度へのチャレンジなどを考慮した賞与配分の検討
働き方改革、風土づくり	<ul style="list-style-type: none"> ●働き方改革、職場風土づくりの全社・全グループへの浸透 ●働き方改革、長時間労働の是正、家事・育児への共同参画を推進 ●より効率的に働くことへのインセンティブ 	<ul style="list-style-type: none"> ●役員・部長による率先垂範での働きかけ ●社長によるメッセージ発信の強化や、幹部職候補の育成アセスメントを通じたメッセージの発信 ●効率化により、労働時間を短縮して成果を上げるメンバーへのインセンティブ制度の検討
チャレンジを後押しするしくみ・制度づくり	<ul style="list-style-type: none"> ●イノベティブ人材育成プログラム(Re:act、We:ave)からの事業化 ●チーフオフィサーや役員・幹部職が、競合他社や先進企業の活動やしぐみを自らベンチマークし、改善するしくみと風土づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ●チャレンジを後押しする人事制度の構築 ●幹部職へのスキルマトリクス導入、育成アセスメントでの自己評価、賞与でのチャレンジ加算

※2 個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること

世界中で培った経営資源を源泉に、 新たな価値を創造

当社グループは、創業の精神「世のため 人のため」を原点に、世界25の国と地域に91の拠点を構え、先進的な技術開発と高品質なものづくりに取り組んでいます。100年を超える歩みの中で、さまざまな困難を乗り越えながら「技術開発」「ものづくり」「人づくり」を強みとして、成長を続けてきました。これからも、これら3つの強みを中心とした経営資源を最大限活用することで、新たな価値の提供を目指します。本特集では、当社グループが持続可能な成長のために世界各地で注力している、3つの強みの強化や取り組み、サステナビリティに関する活動などを紹介します。

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

各取り組みに記載されている左記のマークは、活動内容との関連を示しています。

5つの展開地域



	日本	米州	中国	アジア・オセアニア	欧州・アフリカ
関連会社	20社	20社	18社	22社	10社
社員数	14,766人	13,177人	9,309人	10,065人	6,113人
売上収益 (億円)	7,006 (2021) 7,329 (2022)	3,177 (2021) 3,887 (2022)	2,121 (2021) 2,446 (2022)	1,904 (2021) 2,496 (2022)	962 (2021) 1,082 (2022)

各地域の売上収益は内部売上控除前

技術開発・ものづくり

さらなる競争力強化を目指して

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

自動車用シート事業の競争力を強化し、内装システムサプライヤーとして“ホーム”となるために、2015年からシート骨格機構部品の開発・生産機能の集約を順次進めてきました。開発から生産までを当社グループが一貫して行うため、2022年度に(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向け商権を移管、2023年度にはトヨタ紡織広瀬が発足するなど、日本での生産移管を行いました。2023年10月には、トヨタ車体精工(株)を子会社化することで、他社販売の知見や、シート骨格機構部品のノウハウなどを生かし、シナジー効果を最大限に発揮します。

技術開発・ものづくり

戦略OEMへの受注活動を推進

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

トヨタ自動車とアライアンス関係にある自動車メーカーを戦略OEMと位置付け、受注活動を推進しています。2030年にトヨタ自動車以外向けの売上シェア20%以上を目指し、これまで、アジア地域を中心にシートの受注拡大に向けた活動を推進してきました。2022年度は日本でドアトリムなどの内装品を新規受注することができ、活動が実を結び始めています。今後はシート骨格機構部品事業の商権移管で獲得した生産拠点も活用し、さらなる受注拡大を目指します。



JAPAN

ものづくり・人づくり

工程革新を織り込んだ次世代ラインの構築

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

お客さまに信頼され選ばれるため、ものづくり競争力の強化を進めています。

AI技術や自動化技術を活用した次世代モデルラインを日本の猿投工場に設置し、ここで実現した次世代ラインを、それぞれの生産拠点へ横展開しています。

2020年から、自動化のモデルラインとして推進してきた1,200tプレスラインは、90%まで自動化が進み、現在、残る搬送部分の自動化に取り組んでいます。また、溶接工程では、人の経験による「カンコツ作業」や「目視検査作業」を、AI・センシング技術で自動化し、自動化率は40%となりました。

このほかにも、工程別に描いている2030年の将来構想の実現に向け、デジタルエンジニアリングを活用しながらものづくり革新を進めます。





ものづくり

CDP 調査で 最高評価を獲得

Environment	Social	Governance
マテリアリティ		中期経営方針

投資家から最も信頼されている評価機関の一つである CDP が実施する調査「気候変動」「水セキュリティ」の両部門で、最高評価である「Aリスト企業」に選出されました。さらに、気候変動問題に対するサプライチェーン全体での取り組みを評価する「サプライヤーエンゲージメント評価」でも最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選出されました。これは当社の気候変動や水セキュリティに関する取り組み、また、お客さまやサプライヤーなどのビジネスパートナーと連携した取り組みが高く評価された結果です。

人づくり

人権デュー・ ディリジェンスに着手

Environment	Social	Governance
マテリアリティ		中期経営方針

当社グループの人権方針では人権デュー・ディリジェンス(DD)の実施を明記しており、2022年度から本格的に人権 DD の取り組みを開始しました。2022年度は、トヨタ紡織を対象にリスク調査を行い、「ハラスメント」「労働時間」を人権リスクとして特定しました。今後、特定した人権リスクを中心に、予防・軽減措置の実施など、リスク軽減のための対策を進めます。さらに、人権 DD の実施地域を拡大し、当社グループ、またサプライヤーのみならず、また、人権尊重に向けた活動を強化していきます。

人づくり

ダイバーシティ & インクルージョン

Environment	Social	Governance
マテリアリティ		中期経営方針

当社グループは、性別、年齢、国籍、障がいの有無などに関わらず、誰もが自分の考えを気兼ねなくオープンにできる「風通しのよい職場風土づくり」を推進しています。

2022年度は、社員ネットワークリソースグループ(ENRG: Employee Network Resource Group)を設立し、社員の生の声の把握や、活躍促進策を議論するしくみを構築しました。2022年度に女性 ENRG、若手 ENRG を設立したのを皮切りに、2023年度には、シニアや障がいの者の ENRG を立ち上げ、活動を広げています。

また、多様性を確保することがイノベーション促進の土台となると考え、ダイバーシティ推進計画とともに、当社の将来事業で求められる人材ポートフォリオを策定し、活動を進めていきます。



人づくり

イノベーティブ 人材育成プログラム

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

事業領域の拡大、新規ビジネス創成の担い手を育てることを目的に、2022年度に2つのプログラムを始動しました。1つ目は、社員一人ひとりに自発的な行動のきっかけを提供する「Re:act」です。ワークショップやアイデアコンテストを実施し、主体的にアイデアを創って語る楽しさを、多くの社員が体験しました。2つ目は、イノベーションのための実践教育プログラム「We:ave」です。社内公募で選ばれた11人が、半年間の専任で教育を受講し、社外交流などを通じて自らのビジネスアイデアを洗練させて発表しました。優秀事例2件は、事業化に向け、次のステップに進んでいます。

We:ave 一期生として参加した社員からは、「外の世界に触れて学び続ける意欲が高まった」「思いを自分の言葉で伝える意識が強まった」といった声が聞かれました。



人づくり

健康活動推進員と連携した健康経営

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

CEOを最高責任者と位置づけ、社員が健康でいきいきと働き続けられるよう健康経営に取り組んでいます。また、社員自身が自分に必要な健康情報を理解し、取り組むことができる力(健康リテラシー)の向上を目指し、生活習慣改善に気軽に取り組める施策を実施しています。

具体的には、健康チャレンジ8※の実践数向上の取り組みや、支援ツールとして健康アプリ(PepUp)の活用を推奨し、アプリ内で健診結果チャレンジや部署対抗ウォーキングラリーなどを企画し、目標を達成した社員にはポイントを付与するなどのインセンティブを設け、行動変容を促しています。さらに、楽しみながら健康増進することを目指し、各部に配置された健康活動推進員と連携した活動を進めています。

※ 生活習慣病を防ぐための健康的な生活を定義した8つの項目で、適正体重・朝食・飲酒・間食・禁煙・運動・睡眠・ストレスからなる





技術開発

最新技術の紹介と市場ニーズの把握（アメリカ）

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

CES2023（ネバダ州ラスベガス市）に、トヨタ紡織本社主導のもと、MOOX、MX ACCESS（→ P.67）、MX221などを出展しました。終日大盛況となり、300人を超えるお客さまにモックを体験いただきました。

また、シリコンバレーにある Plug and Play Tech Center で、CES2023に出展した製品を紹介。4日間で延べ190人を超える自動車メーカー、スタートアップ企業、テクノロジー企業などのお客さまに当社グループの思いや技術力を直接伝えました。

このような対話を通じて、お客さまの期待や社会のニーズへの理解を深め、新たな価値の創出を目指します。

THE

AM



ものづくり・人づくり

生物多様性教育の実施

（アルゼンチン）

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

2022年2月、アルゼンチンで大規模な森林火災が発生しました。その影響を受けたサント・トメ市の小学校3校に寄付を行うとともに、トヨタ紡織アルゼンチン(TBAR)の社員3人が訪問し、生物多様性教育を実施しました。教育には190人を超える児童が参加し、生物多様性の大切さの理解を深めていただくとともに、トヨタ紡織の「2050年環境ビジョン」の目的を伝える場にもなりました。

また、学校の先生から、木の手入れや環境保全の重要性を児童に伝える取り組みも実施。子どもたちは、絵を描くことを通じて感じたことを伝えてくれました。TBARにとって、大変学びの多い取り組みとなりました。



ものづくり・人づくり

工場技能研鑽を通じた人材育成 (アメリカ)

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

生産量の大きな変動や、慢性的な人材不足などの課題を抱える中、メンバーの技能養成を目的として、2021年にモデル道場を開設しました。道場には専任のトレーナーが常駐し、新入社員のものづくりの基礎教育や研修の場として活用しています。また、2022年には、「タスクフォースチーム」を発足。チームリーダーとグループリーダーを対象にしたリーダーシップ現場研修も、モデル道場の研修の一つとしました。さらに、トヨタ紡織アメリカ(TBA)グループのニーズに合った保全スキル獲得に向けて、2014年に設立したTBA技能育成センターを改善していきます。ものづくり競争力強化に向けて、アメリカ地域全体に道場を拡大しながら、工場技能研修を通じた人材育成を推進します。



ERICAS

人づくり

研修経験を生かし、プロジェクトのサポートチームを指揮

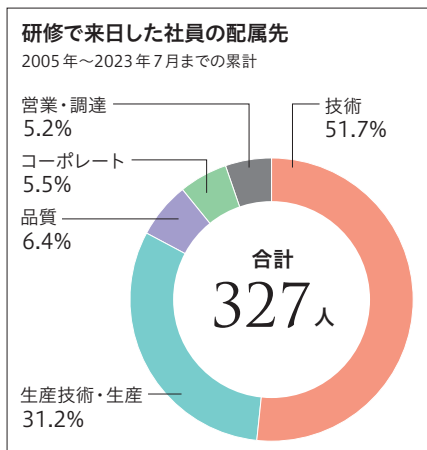
Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	



トヨタ紡織アメリカ
 Seat Design
 Senior Manager
 Alice Knoebel

私は、TBAのシートデザイン部門で、カナダとインディアナ州で生産されるシートプロジェクトを支援するエンジニアチームを率いています。デザインエンジニアの育成計画の一環として、ICT制度を使って2度(計2年)、日本で図面作成やシート設計に関する工学計算などを学びました。特に2度目の研修では、北米で生産されるプロジェクトに携わり、帰国後も、向上したCATIA※のスキルを生かして北米側で継続してプロジェクトに参画しました。日本で学んだ内容は、10年以上経った今でも、私の中で生きています。それをチームメンバーに共有することで、チーム全体でのパフォーマンス向上に貢献していると考えています。

※ハイエンド3次元CADソフト



技術開発・ものづくり

BEVの進展に向けて開発力を強化



Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

中国新興EVブランド「HiPhi」向けドアトリムの提案を、構造設計から生産まで域内完結で進めました。構造計画段階の早期からデザインの完成度を向上させるしくみや、3D図面を用いた問題点の抽出・早期解決などにより、短期開発も実現しました。

また、トヨタ自動車(株)と中国の比亜迪股份有限公司が合併で設立したBYD TOYOTA EV TECHNOLOGYカンパニー有限会社向けのBEV車種bZ3のシート開発は、評価期間の短縮活動や製造部門の早期入り込みにより、従来の開発スピードから18ヵ月も短縮しました。

今後も中国メーカーの開発スピードに追従できるように、開発期間の短縮を目指しながら、中国でのニーズに合った企画・提案力を強化していきます。

技術開発・人づくり

上海モーターショーに出展。 高まるヘルスケアニーズへの提案も視野に

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

当社グループの取り組みをアピールし、新しいビジネスの獲得につながるため、上海モーターショーへ出展しました。当社グループのブースには、10日間で5万人が訪れ、70件以上メディアで紹介されました。知名度・認知度の向上に加え、今後の企画開発の方向性につながる有効な意見・感想も収集できました。さらに、中国地場メーカーに加え、欧州メーカーなど、多くのお客さまに当社製品や技術力に興味を持っていただきました。今後、ビジネスにつながるよう継続的にフォローしていきます。

また、エンドユーザーの声から把握した市場トレンドや、中国ならではの社会課題から、健康増進を新たに解決すべき課題と認識しました。「高い健康意識と予防医療の拡大」への貢献は必須です。生活習慣病による慢性疾患の増加を防ぐため、中医学などの調査の実施や、スタートアップの技術を探求し、価値の提供につなげます。

CH



	2013年	2022年(累計)
 緑化面積	2	150 ha
 現地活動参加者数	33	453 人
 CO ₂ 削減量	54	2,335 千kg



ものづくり

10周年を迎えた 内モンゴルでの 森づくり活動

Environment	Social	Governance
マテリアリティ		中期経営方針

2013年から豊田紡織(中国)が主体となり、中国の内モンゴル自治区にあるトングリ砂漠で森づくり活動を実施しています。中国地域の社員の他、取引先や日本からも延べ453人が参加し、2013年から2022年の10年間で約150haに約13万本の苗木を植樹しました。

このような活動が評価され、2018年9月、中国国家林業和草原局より「生態中国貢献賞」を受賞。2019年には、中国緑化基金会より「ベスト貢献企業賞」、2021年には、金蜜蜂智库と可持続発展経済導刊雑誌社より、「生態文明企業賞」、2022年は中国自動車工業協会より、「中国自動車企業CSR優秀賞」を受賞しました。2050年までに132万本の植樹目標達成に向け、引き続きチャレンジを続けていきます。

INNA

ものづくり

競争激化に対応すべく、 原価低減活動を徹底

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

中国地域では地場メーカーの台頭により、市場での競争が激化しています。天津英泰では、さらなる競争力強化のため、労務費と材料の改善による原価低減を進めています。タクトタイムの短縮に加え、欠点率の低減、自動化の推進など、7つのKPIを設定し、達成に向けて取り組んでいます。特に、製造・生産技術・品質管理部門が一丸となって取り組んだウレタンの1人1時間当たりの出来高は、当社グループの全拠点の中で1位です。

2023年度も作業精度を高め、さらなる時間当たり出来高の向上を目指し、ものづくり競争力を高めていきます。





技術開発・ものづくり

ものづくり競争力の最大化
を目指した生産活動

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

トヨタ紡織グループは、お客さまの近くで、品質・コスト・納期に徹底的にこだわったものづくりに取り組んでいます。小型車の需要が高いアジア地域では、①地域最適製品の開発 ②材料の買い方改善 ③真の現調化 ④つくり方改善を進め、さらなる競争力強化を図っています。特に、④つくり方改善では、TPSとDXを融合し、段ボールで再現した生産設備の現物シミュレーションなどを用いて小型車に最適な工程数へ徹底的に見直しました。また、シート骨格機構部品集約の一環として、2023年7月に、アイシンシロキ(株)の子会社であるPT. SHIROKI INDONESIA、8月に、SHIROKI AUTOMOTIVE INDIA PVT. LTD. 両社それぞれの株式の一部をトヨタ紡織アジアへ譲渡し、子会社とする株式譲渡契約を締結しました。2025年中に完全子会社化を計画しています。

ASIA & O

技術開発

地域のニーズに応えた価値ある製品を提供

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

2035年の東南アジア、南アジアの自動車生産台数は、コロナ禍前の2019年に比べ、1.8倍に拡大する見込みです。これを機会ととらえ、トヨタ自動車(株)以外の顧客への販売も強化します。

私たちは、地域最適製品として小型車に適した専用製品を開発しました。不要な機能を徹底的に省いて必要な機能に集中し、同時に安全性を追求した良品廉価な製品です。これらの製品を武器に、特にインドを中心に拡販を進めています。さらに、シートベンチレーションシステムのような「冷やすシート」など、利用者のニーズやライフスタイルに適した付加価値を提供していきます。

東南アジア、南アジアの
自動車生産台数推移
(万台)

出典：S&P Global Mobility データを
もとに自社で算出(2023年7月)



人づくり

持続可能な成長を支える育成プログラムの整備



Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

アジア地域では、域内で拠点をまたいだ人事異動を実施し、異動を通じた人材育成を進めています。これにより、生産品目の違いや異なる国での広範な業務経験の獲得、拠点長などへの登用によるマネジメント能力の向上などにつながります。

まずは、複数の拠点があるタイ国内で、このような人材育成を進めるため、拠点独自で運用していた幹部人材の処遇制度を統一し、人材交流を図っています。また、トヨタ紡織インドでは、努力した人を正しく評価し、優秀な人材のキャリアアップを後押しする評価・昇格制度の見直しをしています。さらに、各拠点で人材育成のベースとなる後継者育成計画を立案し、地域全体で議論する活動も開始しました。今後、立案した後継者育成計画に基づく人材育成を推進するため、評価・昇格・異動・教育などの人事管理を、地域一体となって行っていく予定です。

CEANIA



技術開発

起潮力を活用した食糧生産の推進と、循環型社会への貢献 (タイ)

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

日本で研究を進めている起潮力(月の満ち欠けのリズムと植物・生物の成長にある因果関係を利用し、成長を速められる)の研究をアジアでも始めました。

アジア地域には、世界でも有数の農業国が多くありますが、2050年には穀物の14~26%が不足すると予測されています。そこで、温暖で赤道が近いというアジアの地の利を生かし、起潮力を活用した植物栽培試験を開始しました。また、残食を活用したバイオガス生成装置を導入し、食堂の食品廃棄物を回収し、微生物発酵によってガス化、燃料として再利用しています。食糧問題解決への貢献とともに、経済面からも環境面からも、循環を促進する取り組みを今後も進めていきます。



技術開発

欧州メーカーへの販売強化

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

欧州では、環境や人権の取り組みなどサステナビリティへの関心が非常に高く、それに応える必要があります。

ベルギー・ブリュッセル、ドイツ・ミュンヘンにあるR&Dセンターでは、日本、米州、中国の開発拠点と連携し、技術開発や顧客ニーズの把握など、さまざまなプロジェクトにワンチームで取り組んでいます。

現在は、欧州メーカーに対し、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーをキーワードに、軽量でリサイクル性に優れたシートや内装などを提案、技術力をアピールしています。今後も、事業を拡大し、成長し続けるために、市場の変化に敏感に対応しながら、顧客のニーズに合わせた革新的技術を追求めます。



EUROPE



和名：マミジロノビタキ
英語名：Whinchat
(学名：Saxicola rubetra)



ものづくり

生物多様性に関する認定を取得（フランス）

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

トヨタ紡織フランスは、2021年から野生生物と共存する工場として植林活動に積極的に取り組んでおり、2022年6月、フランスの野鳥保護団体LPOから「LPO sanctuary」に認定されました。

LPO sanctuaryは、1921年に始まったプログラムで、野鳥などの避難所として機能する場所を保全し、生態系ネットワークをつなぐ取り組みです。認定エリア 40,000カ所のうち、企業で認定されているのは250カ所のみです。

人づくり

「働きがいのある職場」の評価を獲得 (トルコ)

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

TBソーテックトルコでは、2021年以降、働きがいのある会社に関する調査・評価などを行うGreat Place To Workに継続的に応募し、アンケートの回答と外部有識者の評価により「働きがいのある会社」に認定されています。

また、社員の満足度や労働環境の質、組織・文化などが評価され、2022年から継続して「トルコの最優秀雇用主」にも選出されています。

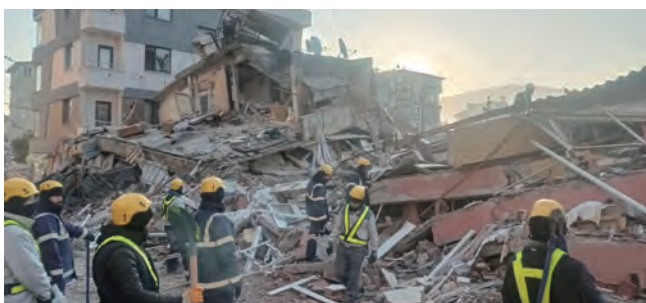


& AFRICA

COLUMN

トルコ地震における救助活動

2023年2月にトルコ・シリア地震が発生。トルコ国内に拠点を置くトヨタ紡織トルコと、TBソーテックトルコの2社は、テントや衛生用品、食料、服などを、AFAD(トルコ災害緊急事態対策庁)を通して寄付しました。また、地震発生直後に緊急被災対応の訓練を受けた社員35人のレスキューチームを編成。AFADの派遣許可を受け、被災地で救助活動を実施し、崩壊した建物から14人を救出しました。



ものづくり

リスク管理の徹底

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

世界各地で、気候変動による自然災害の増加や、巨大地震発生に対する懸念が高まっています。欧州・アフリカ地域の生産拠点でも、2022年4月に南アフリカ共和国での記録的な大雨による大規模な洪水、2023年2月にトルコでの大地震を経験しました。また、地政学的にも緊張が続いているため、常にリスクの予測分析・管理を徹底しています。

基本方針として、

1. 社員の人命・安全を最優先とする
2. 社員の雇用を守る
3. 事業の維持、顧客への供給責任を果たす、サプライヤーと地域をサポートする

を掲げ、それらを達成すべくリスク管理を行っています。

トヨタ紡織グループの未来について、あらゆる角度から議論

トヨタ紡織グループの「未来」に向け、現状の環境認識を共有した上で、「2030年ありたい姿」の実現に向けてあらゆる角度から議論しました。さらに、各拠点の優秀な取り組み事例の発表を通し、参加者のモチベーション向上や、相互研鑽を図りました。



GLOBAL WEEK 2023

日本と世界各地域の事業トップ、次世代リーダーが集結



年に一度、役員、日本と世界各地域の事業体トップ、次世代リーダーなどが一堂に会し、トヨタ紡織グループの課題や将来の方向性などを共有し、相互理解を深める、グローバルウィークを開催しています。2015年から開催し、今年はコロナ禍を経て4年ぶりの対面開催となりました。

今回は「当社グループを取り巻く環境と未来」に焦点を当て、現地現物での課題認識や双方向のコミュニケーションを通じ、当社グループのさらなる成長を目指して一体感を深めました。

主なプログラム

DAY1	<ul style="list-style-type: none"> • トップ講話 • 取り巻く環境と未来について <ul style="list-style-type: none"> #1: 取り巻く環境 #2: オープンイノベーションの必要性 #3: 「パネルディスカッション～オープンイノベーションの方向性～」 • 歴史未来館、刈谷工場視察
DAY2	<ul style="list-style-type: none"> • 工場視察(猿投、藤岡、高岡) • ものづくり革新センター視察
DAY3	<ul style="list-style-type: none"> • 2030年中期経営計画に向けた課題認識 • 技術ロードマップ・事業ロードマップへの地域ニーズ反映 • 講演会「ものづくり・人づくり『酔仙復興支援』」
DAY4	<ul style="list-style-type: none"> • CES展示内容紹介、技術展視察 • 豊田佐吉記念館視察

各拠点の優秀な取り組み

安全

安全衛生ロードマップ策定 —トヨタ紡織九州

安全基準を定着させるため、安全衛生ロードマップを作成し、教育活動や理解度テストを徹底。管理職による安全会議が部署間のクロスチェックの役割を担い、各部署の自発的・相互啓発的な活動を推進。

環境

環境ビジョン達成に向けたロードマップを策定 —トヨタ紡織滋賀

環境ビジョン達成に向けたロードマップを策定し、動画視聴や実践訓練への社員全員参加を徹底。森づくり活動や地域に密着した環境保全活動は、省庁や県から感謝状も受けた。

品質

信頼を獲得する品質向上活動 —トヨタ紡織ハノイ

2017年頃より、品質に対する課題を洗い出し、各工程での品質向上活動を徹底。3年連続で納入不良0ppm※を達成し、お客さまからの高評価にもつながっている。

※ Parts Per Million: 100万個あたりの発生率