



トヨタ紡織 レポート 2019

2018.4.1-2019.3.31

INDEX 目次

2~6 概要

- 2 — プロフィール
- 3 — ビジネスドメイン
- 5 — 財務・非財務ハイライト

7~28 ■ 価値創造ストーリー

- 7 — フィロソフィー・ビジョン
- 9 — トヨタ紡織グループの歴史
- 11 — 価値創造プロセス
- 13 — トップメッセージ
- 19 — 持続可能な成長に向けた取り組み
- 21 — 経営の考え方と「経営管理体系」
- 23 — 特集 トヨタ紡織グループ 3つの強み
 - 23 人づくり
 - 25 モノづくり
 - 27 技術開発

29~36 ■ 経済的価値(事業紹介)

- 29 — シート事業
- 31 — 内外装事業
- 33 — ユニット部品事業
- 35 — 新事業推進

37~48 ■ マネジメント

- 37 — 社外取締役インタビュー
- 39 — 役員一覧
- 41 — コーポレートガバナンス

49~60 社会的価値向上への貢献の取り組み

- 50 — ■ 社会性活動
- 57 — ■ 環境活動

61~62 2018年度CSR取り組みKPI項目 目標と実績

63~75 ■ データセクション

- 63 — 財務レビュー
- 75 — 投資家向け情報

76 トヨタ紡織レポート発行にあたり

編集方針

トヨタ紡織グループは、ビジョン実現を目指し「2020年経営計画」のもと、持続可能な成長に向け、グループ一体となって課題に取り組んでいます。本レポートでは、1年間の活動成果と今後の課題について、価値創造ストーリーを軸に具体的な事例やインタビューを数多く交えながら統合レポートとしてまとめています。

また、作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しつつ、読者により分かりやすい誌面内容を心掛けました。今後も、読者のみなさま、ステークホルダーのみなさまからのご意見を反映しながら、統合レポートとしてさらなる進化を目指します。

● 報告対象の範囲

本レポートは、日本および世界各地のトヨタ紡織グループを報告対象としていますが、取り組みごとに報告範囲は異なります。

本レポートでは、情報開示を以下の報告範囲で行っています。

- ・トヨタ紡織グループ：日本、米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域
 - ・トヨタ紡織：トヨタ紡織(株)
 - ・日本地域：トヨタ紡織(株)、日本子会社
 - ・日本以外の地域：米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域
- 一部項目については個々に範囲を記載しています。

● 本レポートの対象期間

対象期間2018年4月1日から2019年3月31日まで。一部当該期間以前もしくは以後の活動内容も含んでいます。

● 参考にしたガイドライン

- ・IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- ・GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード (GRIスタンダード)
- ・ISO26000
- ・環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- ・環境省「環境会計ガイドライン2005年版」



■ 予測情報に関する注記事項

本レポートには、トヨタ紡織グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想、見通しが含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、自動車業界における激しい競争、市場需要、税制、法律、制度変更、天災などのリスクや不確実性を含んでいます。したがって実際の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

■ 業績に関する数字の表記について

本レポートに記載している業績に関する数字は、表示未満の位を切り捨てています。

ウェブサイトで詳細な情報を掲載している場合は **Web** と表示しています

PROFILE プロフィール

トヨタ紡織グループは世界各国・各地域の 開発拠点・生産拠点でビジネスを展開しています

世界各国・各地域では、いきいきと働く約5万人の社員が、競争力を高め、モノづくり力を強化し、お客さまや地域社会に貢献しています。

事業概要

本社所在地 〒448-8651
愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地

資本金 84億円

創業 1918(大正7)年

設立 1950(昭和25)年

事業展開

26の国・地域

拠点数

97社(トヨタ紡織を含む)

売上高

1兆4,173億円

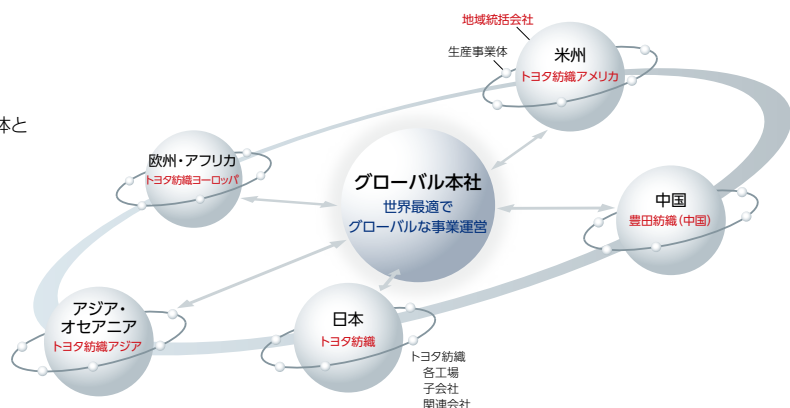
(2019年3月末)

グローバルネットワーク



グローバルワンカンパニー

グローバル本社と各地域の統括会社が連携してグローバルワンカンパニーを構成し、さらに、統括会社が域内の生産事業体と連携することで、地域ワンカンパニーを構成しています。



世界中のお客さまに、最高のモビリティライフを提供する3つの事業領域

トヨタ紡織グループは、「シート」「内外装」「ユニット部品」の3つの事業領域で、モビリティの中で人が過ごす、より豊かで上質な時間や空間を実現する、確かな品質と新たな価値を生む数々の製品をお届けしていきます。

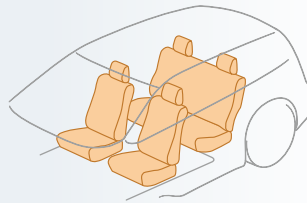
シート事業



それぞれのクルマが持つポテンシャルを最大限に引き出し、クルマに乗る人が運転しやすい、使いやすい、心地よいと感じるシートを目指して。私たちは、世界中のあらゆるシーンでモビリティに乗るすべての人たちに快適と安全をお届けするシートを追求しています。

シート事業
本部長インタビュー

▶P.29~30



自動車用シート



スポーツシート(レース専用)

内外装事業

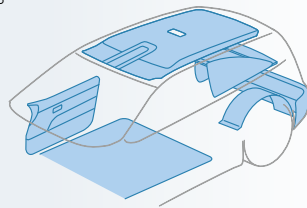


世界中のあらゆる国や地域の人々が、クルマの中で家族や友人、大切な人とかけがえのない時間を過ごすために。

私たちは、時代の一步先を見据え、移動空間をトータルにコーディネートすることで、人々が心から魅力的に感じるインテリアを開発し、快適な移動空間を提供しています。

内外装事業
本部長インタビュー

▶P.31~32



内装品



内装システム

ユニット部品事業

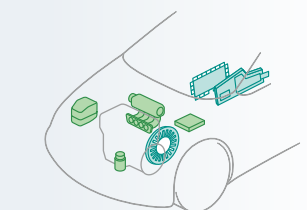


どんな過酷な環境の中でも、スムーズで安定した走りができるクルマのために。

私たちは、エンジンの性能をフルに引き出す製品づくりを進めるとともに、次世代パワートレーン部品の開発にも取り組むことで、クリーンで快適な移動空間の実現に貢献しています。

ユニット部品事業
本部長インタビュー

▶P.33~34



フィルター製品



エアフィルター

オイルフィルター



キャビンエアフィルター



- シート
- 内外装
- ユニット部品



シート骨格

その他

自動車以外



鉄道車両用シート(写真提供 JR東日本)

航空機用シート



繊維製品



シート
ファブリック



カーテンシールド
エアバッグ

シートベルト
ウェビング

外装品



天井



ドアトリム



バンパー



イルミネーション



パッケージトレイ



フェンダーライナー

吸気系システム製品



吸気システム



エアクリナー



シリンダーヘッドカバー

FC(燃料電池)関連製品



スタックマニホールド



セパレーター

電動パワートレイン関連製品



インテークマニホールド
(水平対向エンジン用)



オイルミストセパレーター



モーターコア構成部品
(ハイブリッドシステム用)

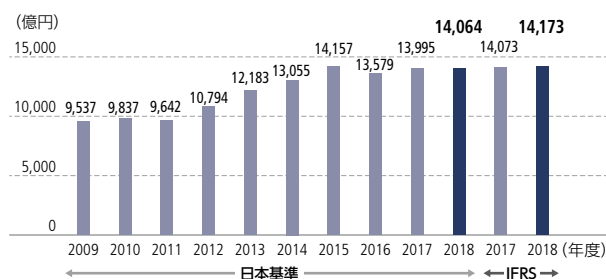
財務・非財務ハイライト

これまで、トヨタ紡織グループをあげて競争力の強化、経営基盤の強化を進めてきており、2008年度以降の収益力は着実に向上しています。お客さまや社会のニーズの変化にいち早く応えるために、近年は、将来に向けた投資や取り組みを加速しており、経済的価値の向上と社会的価値への貢献を進めています。

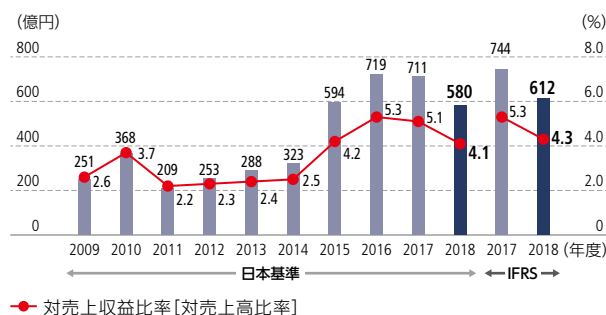
トヨタ紡織グループは2018年度から国際会計基準(IFRS)を適用しており、2017年度の数字もIFRSに組み替えています。

財務ハイライト

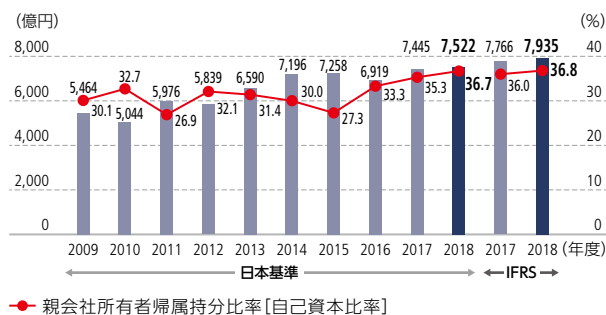
売上収益[売上高]



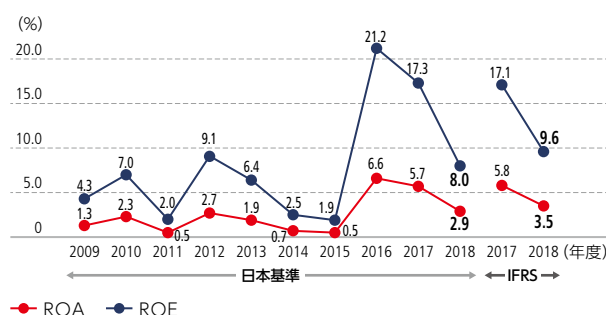
営業利益/対売上収益比率[対売上高比率]



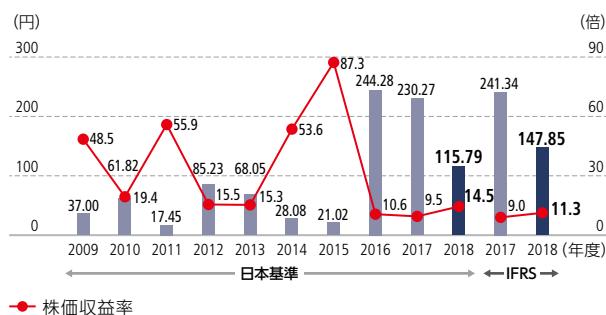
資産合計[総資産] / 親会社所有者帰属持分比率[自己資本比率]



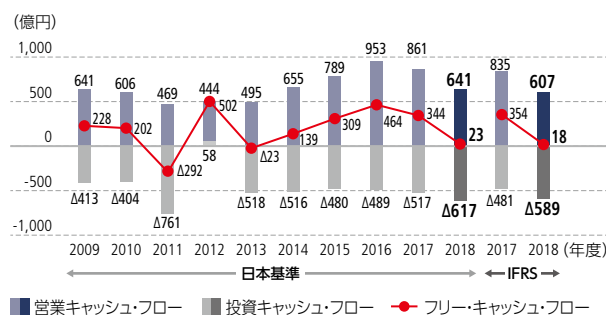
ROA: 資本合計親会社の所有者に帰属する当期利益率[総資産当期純利益率]
ROE: 親会社所有者帰属持分当期利益率[自己資本当期純利益率]



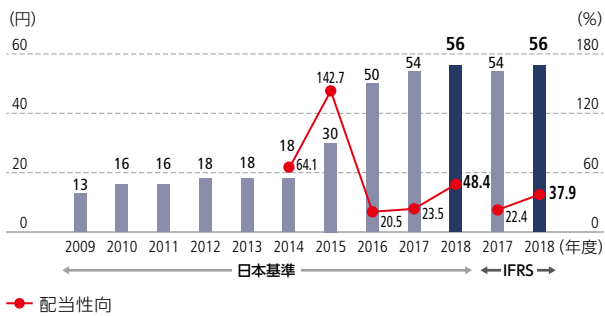
基本的1株当たり当期利益[1株当たり当期純利益] / 株価収益率



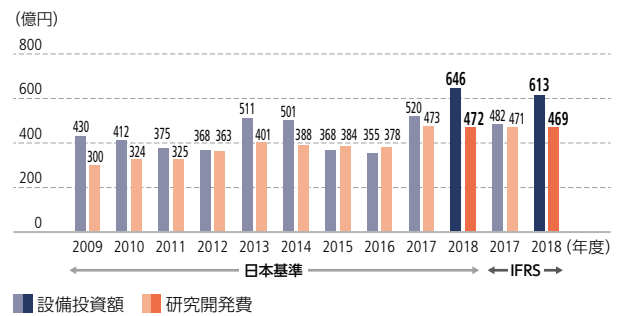
フリー・キャッシュ・フロー



1株当たり配当金／配当性向

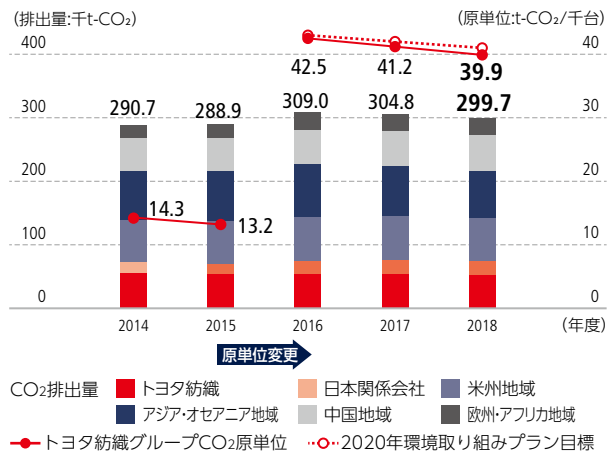


設備投資額／研究開発費

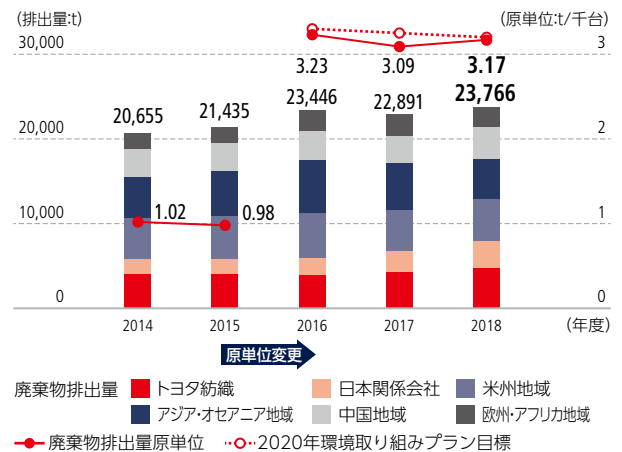


非財務ハイライト

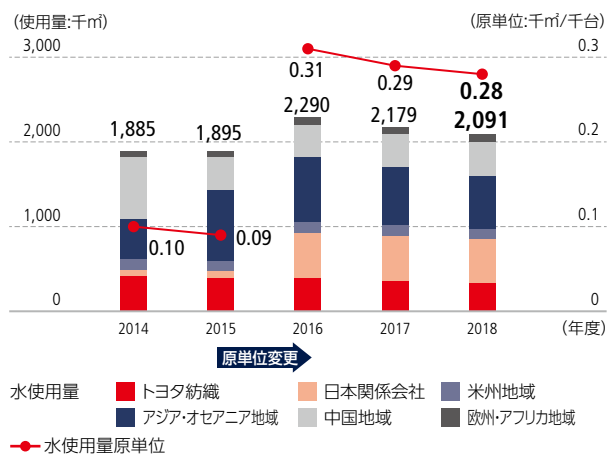
CO₂排出量・原単位* [トヨタ紡織グループ]



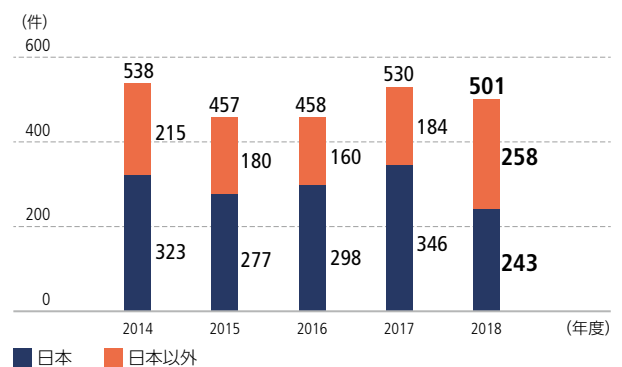
廃棄物排出量・原単位* [トヨタ紡織グループ]



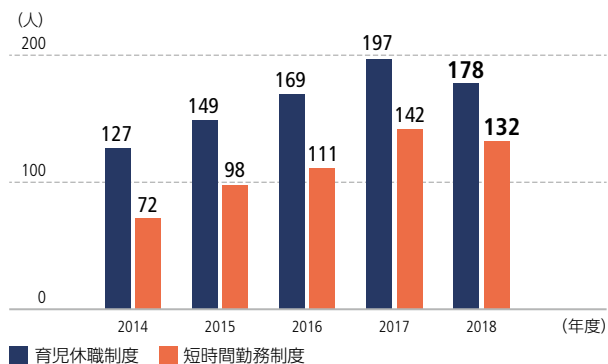
水使用量・原単位* [トヨタ紡織グループ]



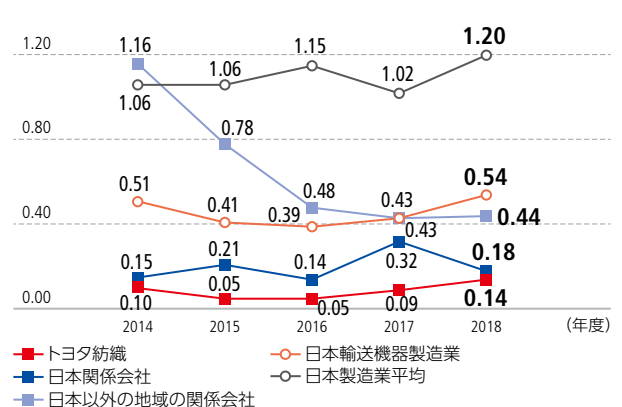
特許登録件数



育児休職制度・短時間勤務制度利用者数 [トヨタ紡織]



労働災害休業度数率



* 外的要因の影響を受ける売上高から、より正確に改善量を把握するため、2016年度より原単位を生産台数に変更しました

* 精度向上のため、2014年度のCO₂排出量、2014、2016、2017年度の原単位を修正しています

● CO₂排出量データは当社Webサイト上で第三者認証を受けています。[独立した第三者保証報告書]は当社Webサイトをご参照ください

フィロソフィー・ビジョン

トヨタ紡織グループは、「豊田綱領」に基づいた「基本理念」を定め、自らの目指す企業像を示した「ビジョン」に「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」ことを掲げています。



1 豊田綱領



豊田 佐吉



豊田佐吉翁の遺志を体し

- 一 上下一致、至誠業務に服し産業報国の実を挙げべし。
- 一 研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし。
- 一 華美を戒め、質実剛健たるべし。
- 一 温情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし。
- 一 神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし。

豊田綱領策定の背景

豊田佐吉は世のため、人のため、そして社会と国家の発展に貢献することを創業の精神として心掛けました。

そして、発明家としての道を迷わず進むこと、同時に発明が生み出した成果を社会に普及させるため、事業化への歩みを躊躇なく選びました。

その佐吉の創業の精神を日常の心構えとして明文化するために、佐吉没後5年にあたる1935年に「豊田綱領」を制定し、今もトヨタ紡織の社是として脈々と受け継がれています。



2 基本理念

- 1. 社 会** よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す。
 - 1) 企業倫理の徹底をはかり、公正で透明な企業活動の推進。
 - 2) クリーンで安全な商品を提供することを使命とし、地球環境保護を重視した企業活動の推進。
 - 3) 地域社会の一員としての役割を自覚し、よい社会づくりに貢献。
- 2. お客さま** 革新的な技術開発、製品開発に努め、お客さまに喜ばれる、よい商品を提供する。
- 3. 株 主** 将来の発展に向けた革新的経営を進め、株主の信頼に応える。
- 4. 社 員** 労使相互信頼を基本に、社員の個性を尊重し、安全で働きやすい職場環境をつくる。
- 5. 取引先** 開かれた取引関係を基本に、互いに研鑽に努め、ともに長期安定的な成長を目指す。

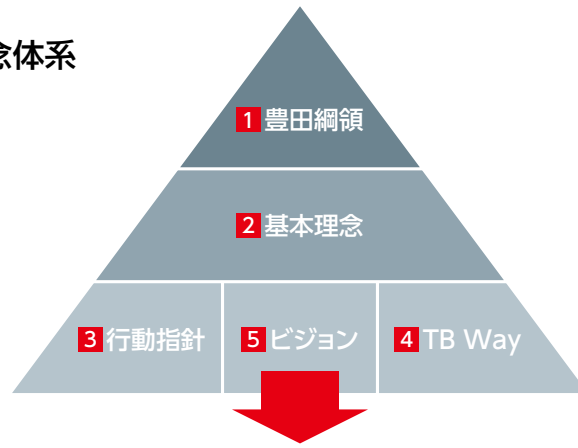


3 行動指針

私たちは、トヨタ紡織グループの一員として、この行動指針に則し、ルールを守り、良識ある行動をとることを宣言します。

- 1. 事業活動において**
 - ①お客さまに対する姿勢 ②調達先との関係 ③政党・官公庁との関係 ④反社会的勢力に対する姿勢
 - ⑤安全性と品質の確保 ⑥環境への配慮 ⑦グローバルな事業活動 ⑧会社資産の保護
 - ⑨知的財産権の尊重 ⑩機密情報の管理
- 2. 社員との関係において**
 - ①グローバルな人材育成 ②いきいきと働くことのできる職場づくり ③法令違反に対する姿勢
- 3. 社会との関係において**
 - ①健全な社会生活 ②社会貢献活動 ③企業広報活動 ④インサイダー取引 ⑤交通安全

理念体系



2030年に向けたありたい姿へ

4 TB Way

先進的な技術開発と高品質なモノづくりを通じて社会に貢献する

1. 創造力と勇気をもって、夢の実現に向けて挑戦する。
2. より高い目標の実現を目指し、絶え間ない改善を行う。
3. 現地・現物で課題を深く分析し、真因を追求する。
4. 決断された事は情熱と使命感を持ち、一気呵成に実行する。
5. 自己の業務領域には、プロ意識をもって全力で取り組み、結果には責任を負う。
6. 常にオープンでグローバルな意識を持ち、多様な価値観を尊重し受け入れる。
7. 良き企業市民として、良識ある行動をとり、社会との調和を目指す。
8. 個人の人間性を尊重し、チームとしての総合力を発揮して成果を上げる。

5 ビジョン

目指す企業像

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

事業におけるありたい姿

世界中のお客さまに最高のモビリティライフを提案し続ける会社

社会から見たありたい姿

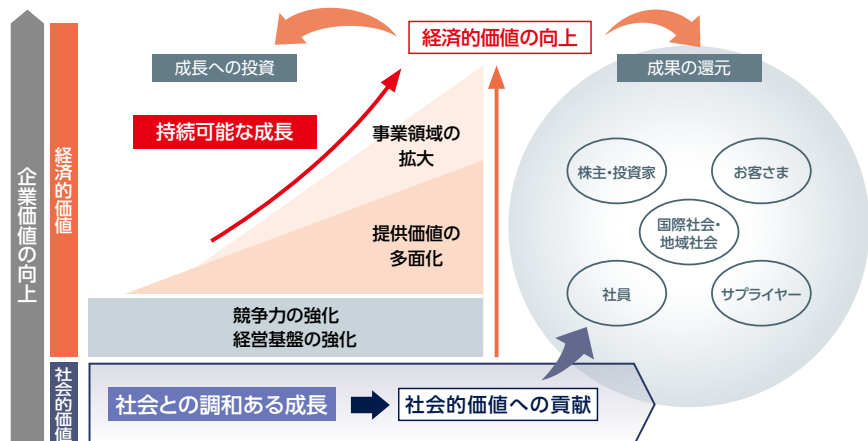
すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社

より具体的なありたい姿として定義

QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供

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図る



トヨタ紡織グループの歴史

トヨタ紡織グループは2018年に創業100周年を迎えました。

時代とともに自らを変革し、社会への貢献を目指して歩み続けてきた創業の精神を、次の100年に伝えていきます。

源流事業の時代

自動織機開発のために良質な糸を自給することが重要と考えた豊田佐吉が豊田紡織を創業

自動車部品事業への転換

繊維不況からの脱却のため、業容を大きく転換し、自動車部品の生産を主力事業に

グローバルシステムサプ

真のグローバルシステムサプライ領域拡大などを図る

(年度)

1918 1935 1950 1967 1980 1990 2004

●1918年

豊田佐吉 豊田紡織(株)を創業



創業者 豊田佐吉



大正時代の本社工場

●1921年

中国進出
(株)豊田紡織廠を設立



豊田紡織廠 上海工場

●1935年

「TB Way」[基本理念]につながる「豊田綱領」の制定

●1943年

トヨタ自動車工業(株)(現トヨタ自動車)と合併

●1947年

荒川鋳金工業(株)設立(のちのアラコ(株))

●1950年

トヨタ自動車工業(株)から分離・独立し、民成紡績(株)設立

●1960年

高島屋日発工業(株)設立(のちのタカニチ(株))

●1967年

社名を民成紡績(株)から豊田紡織(株)に変更



●2000年

・東京証券取引所一部上場
・自動車用カーペットを主力とする
豊田化工(株)と合併

●2004年

アラコ(株)(内装事業)、
タカニチ(株)、
豊田紡織(株)
の3社が合併し、
トヨタ紡織(株)発足



●2005年

・「TB Way」制定
・グローバルワンカンパニー体制開始

主な出来事

売上高の推移

1950年度 19億円

民成紡績(株)設立

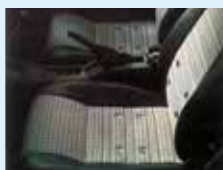
2004年度 4,563億円

3社合併し、
トヨタ紡織(株)発足

2006年度 1兆827億円

初めての1兆円超え

事業領域の 深化



自動車用シートファブリックの開発スタート(1970年)



自動車用フィルターの本格生産開始(1985年)



「2層メルトブロー工法」によるキャビンエアフィルター濾材生産開始(2009年)



FHS工法*によるモーターコア構成部品の生産開始(2013年)

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

ライヤーへの進化

ヤーを目指し、3社合併を経て、グローバル生産体制整備や独自技術の深化、

将来に向けての変革

100年に一度の大変革期の中、
将来を見据えた変革、取り組みを加速

2008

●2008年

- ・EU地域初のシート組み立て拠点 トヨタ紡織ソマン(フランス)設立
- ・トヨタ紡織学園設立
- ・基礎研究所を設立(現 新価値創造センター)
- ・グローバル研修センター完成



- ・自動車用新世代シート骨格開発

●2009年

- 輸送機器用内装材事業のTBカワシマ(株)設立

2010

●2010年

- 猿投開発センター2号館完成(内装開発機能を集約)



2015年度 1兆4,157億円

過去最高の売上高

●2011年

- 技能育成センター運営開始

●2013年

- 高耐衝撃プラスチックを(株)豊田中央研究所と開発

2015

●2014年

- 多治見技術センター(テストコース)完成



●2015年

- ・アイシン精機(株)、シロキ工業(株)のシート骨格機構部品事業を当社に集約
- ・軽量化・高剛性を両立した新型シート骨格開発



2016

●2016年

- ・マネジメント体制変更(製品事業別組織)
- ・トヨタ紡織アメリカシリコンバレーオフィス設立
- ・「2020年中期経営実行計画」発表
- ・「2050年環境ビジョン」発表

●2017年

- ・(株)タチエスと業務提携契約締結
- ・第44回技能五輪国際大会に初出場し、メカトロニクス職種で金メダル獲得
- ・当社、Autoneum、日本特殊塗料(株)が合併会社設立
- ・国立大学法人金沢大学と「産学連携の包括的推進に関する協定」締結

●2018年

- ・「2020年経営計画」発表
- ・創業100周年
- ・国立大学法人名古屋大学と起潮力の影響について共同研究契約締結
- ・CES2019に出展
- ・岩手大学と生産技術開発を中心とした連携と協力に関する包括協定を締結
- ・デルタ工業(株)、(株)東洋シートと米国における自動車用シート生産の合併会社設立に合意



鉄道車両用シート初受注
北陸新幹線「グランクラス」に採用(2013年)
(写真提供 JR東日本)



「表皮一体発泡工法」によるシートが初採用(2013年)



燃料電池関連部品(セパレーター)生産開始(2014年)



当社初の航空機用シートを全日本空輸(株)と共同開発(2015年)

価値創造プロセス

トヨタ紡織グループの3つの強み「人づくり」「モノづくり」「技術開発」と、4つの事業領域を価値創造の支えとし、私たちのビジョンである「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」を実現します。

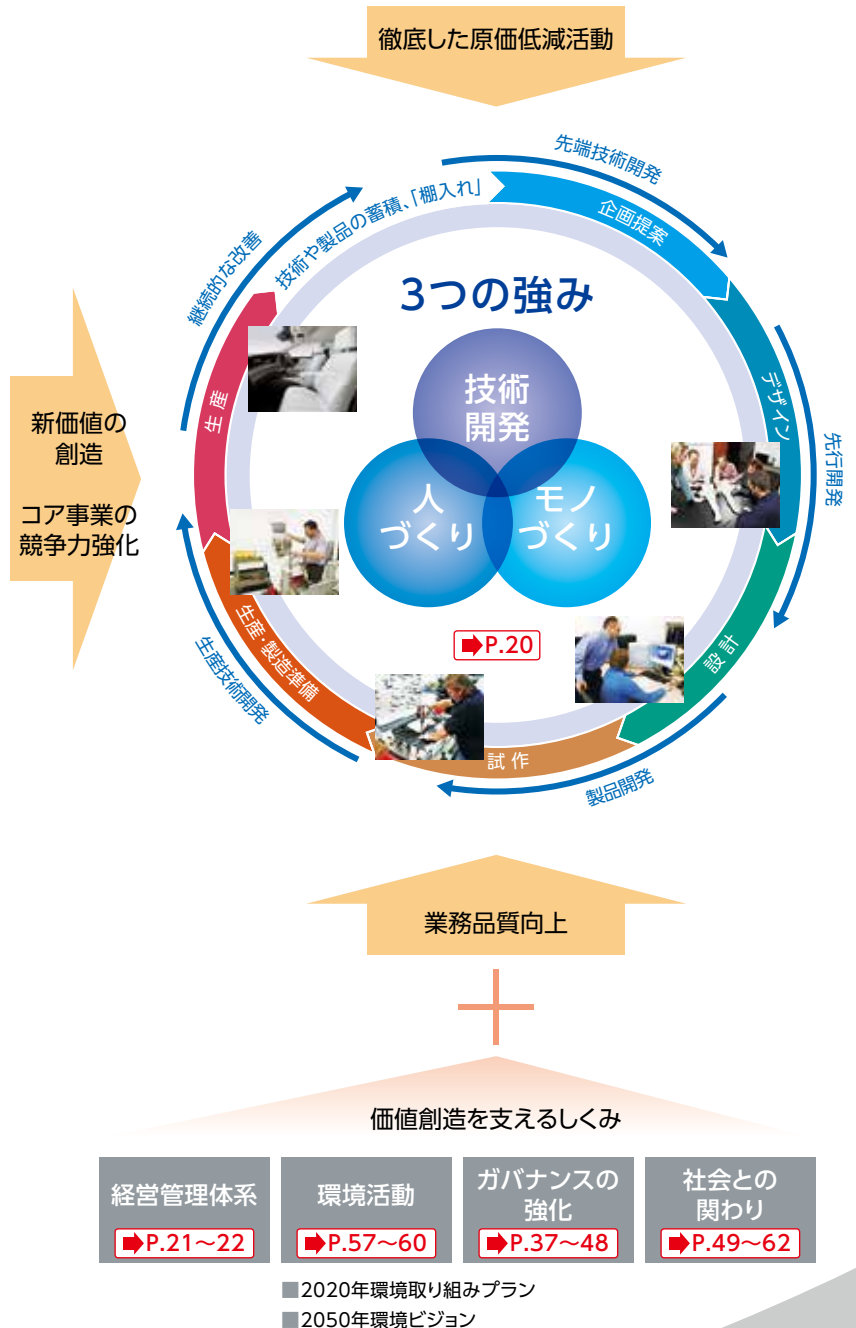
価値創造を支える資源*1

健全な財務基盤	
■ 資本合計	3,293億円
■ 親会社所有者帰属持分比率	36.8%
■ 日本格付研究所 長期発行体格付	信用格付 AA 格付見通し 安定的
人 グローバルで多様な人材	
■ 臨時社員を含む連結社員数	51,991人
■ 日本以外の地域で勤務する社員割合*2	70.6%
人 サプライヤーとの協働	
■ トヨタ紡織グローバル仕入先総会 出席会社数(2019年4月開催)	174社
モノ モノづくりの基盤	
■ 生産事業体	77拠点
■ 設備投資額	613億円
技術 研究開発の基盤	
■ 開発拠点	12拠点
■ 研究開発費	469億円
技術 グローバルな業務提携	
■ 事業	<ul style="list-style-type: none"> ● アイシン精機(株)、シロキ工業(株)との事業集約 ● (株)タチエスとの業務提携 ● Autoneum(本社スイス、日本特殊塗料(株)と合併会社設立 ● デルタ工業(株)、(株)東洋シートと合併会社設立に合意
■ 産学連携	● 金沢大学、岩手大学 など

*1 2018年度末時点の実績数値

*2 臨時社員を含む

価値創造を支える事業活動(ビジネスモデル)



[フィロソフィー・ビジョン]

豊田綱領
基本理念
行動指針
TB Way

▶P.7~8

[ビジョン]

目指す企業像

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

事業におけるありたい姿

世界中のお客さまに最高のモビリティライフを
提案し続ける会社

社会から見たありたい姿

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

トヨタ紡織グループが提供する価値

[2030年に向けたありたい姿]

QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供

提供価値
の多面化
事業領域
の拡大

売上高
比率

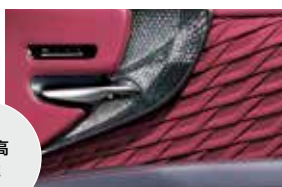


シート事業

自動車用シート

▶P.29~30

売上高
比率

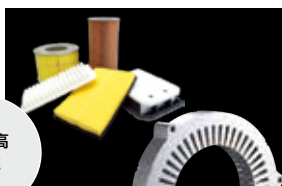


内外装事業

内装品
外装品

▶P.31~32

売上高
比率



ユニット部品事業

- フィルター製品
- 吸気系システム製品
- FC (燃料電池) 関連製品
- 電動パワートレイン関連製品

▶P.33~34

新事業推進

新価値を創造し、開発成果を速やかに事業化することを目指す
(自動車以外のシート、繊維製品含む)

▶P.35~36

2018年度の成果

資本効率向上

■ ROE	9.6%
■ 営業利益率	4.3%
■ 資本合計増加額	33億円

ステークホルダー還元

■ 配当性向	37.9%
■ 法人税等	273億円

人 社員の働きがい、成長

- いきいき働き方改革
社員満足度 (いきいきKPI) 67.8% ▶P.53
- 多様な人材の働く環境整備
Global HR Platform
基本設計策定完了 ▶P.54
- 成長
技能検定合格者数 累計1,642人 ▶P.55

モノ お客さまへの価値提供

- トヨタ紡織グループ
シート生産台数 751万台
- シート売上ランキング
(当社独自調査) 世界第3位
- “上質な時空間”の提供
新型LEXUS UXにシート、内装品搭載

技術 新技術の開発

- 高付加価値
リチウムイオン二次電池開発 ▶P.33
- 環境・省エネ・不良率低減
冷却循環水浄化システム開発 ▶P.59

2020年
経営計画

売上高 14,000億円
営業利益 700億円
営業利益率 5.0%

[経済的価値]

財務成果の拡充による利益成長を
通じて経済的価値の向上を追求

▶P.29~36

[社会的価値]

社会との調和ある成長、各ステーク
ホルダーへの経済的成果の還元
を通じて社会的価値への貢献

▶P.49~62

A portrait of a middle-aged man with short black hair and glasses, wearing a dark blue suit, a white shirt, and a red patterned tie. He is sitting with his hands clasped in front of him, looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a blurred office setting with a wooden wall and a window with a floral pattern.

トップメッセージ

取締役 社長

沼 毅

大変革期の中で、将来を見据え、 次代に向けた布石を打つ

トヨタ紡織グループは、ありたい姿に向けて、中期経営実行計画を着実に進め、将来の成長に向けた新価値創造を加速させています。自動車業界の大変革期真ただ中で、直近の課題や、将来に向けた取り組みについて、社長の沼がお話します。

昨年、私たちの源流である豊田紡織が設立され、100年の節目の年でした。そうした中で社長の職責に就き、歴史の重みが身にしみた1年でした。また、次の100年に向けたスタートを切り、2016年11月に公表した中期経営実行計画の達成に向けて着実に成果を上げてきました。

100年に一度の大変革期の中で

今、自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えています。CASE*1の伸展やMaaS*2といった新しいトレンドへの対応に迫られ、業界内の再編や家電メーカーなど異業種の参入が進むなど、想定以上に環境変化のスピードが高まっています。私たちが扱う製品も大きな変化が予想されます。例えば、自動運転時にはシートは自由に回転、移動できるようになり、シートベルト、エアバッグ、空調などは、シートを中心として考えられるようになるなど、求められる機構・機能も変化してきます。また、シートが変われば、天井やドアトリム、カーペットなど車室空間の装備や配置も変わり、モビリティサービスが拡大すれば、お客さまの求める価値観も多様化してきます。そうした変化やニーズに先行した企画や提案をしていかなければ、私たちは、お客さまから依頼されたコモディティな製品をつくるだけの存在になりかねないと危機感を抱いています。

*1 Connected Autonomous Shared Electric:コネクティッド・自動運転・シェアリング・電動化

*2 Mobility as a Service:マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ(移動)を1つのサービスとしてとらえ、シームレスにつなぐ、新たな「移動」の概念

新規事業推進に向けた2つの施策

こうした認識を踏まえ、私たちは足許固めを着実に進めるとともに、将来のありたい姿の実現を目指し、2018年度では、既存事業の提供価値を高めながら、さらなる収益向上を図るために、新規事業推進に向けた2つの施策に取り組んできました。先端開発領域と基礎研究所を合体した新しい組織である新価値創造センターを設置するとともに、新事業推進本部を立ち上げ、新興国小型車事業、航空機シート事業、繊維事業を進めながら、リチウムイオン二次電池やWeets(P.34参照)といった新製品を開発してきました。将来への提案力も高めており、その成果として、航空機用シートでは新たに全日本空輸(株)様から2機種のシートを受注しました(P.35参照)。

将来に向けた先行投資などにより、減益に

しかしながら、2018年度の業績は、売上収益1兆4,173億円(前年比99億円増)、営業利益612億円(同131億円減)の増収減益となりました(P.63参照)。また、2019年度の通期予想は、売上収益1兆3,900億円(同273億円減)、営業利益530億円(同82億円減)と減収減益を予想しています。昨年公表しました2020年経営計画(P.15図参照)に対しては、2019年度の

通期予想は、売上収益、親会社所有者帰属持分比率、ROE、配当性向などの経営指標はほぼ計画通り進捗していますが、営業利益は目標660億円に対し530億円と130億円のギャップがあり、目標には届かない見込みです。この主な要因として、これまで好調だったミニバンやSUVから、セダンや小型車への車種構成の変化、原材料費の高騰など外部環境変化の影響、また、将来に向けた競争力強化のための先行投資の積極的な実施などがあげられます(増減要因 P.65参照)。しかし、そのような環境変化の影響をも跳ね返すべく、2019年度は、これまでにないより高いレベルの合理化に全社一丸となって取り組んでいます。

2020年経営計画の振り返り

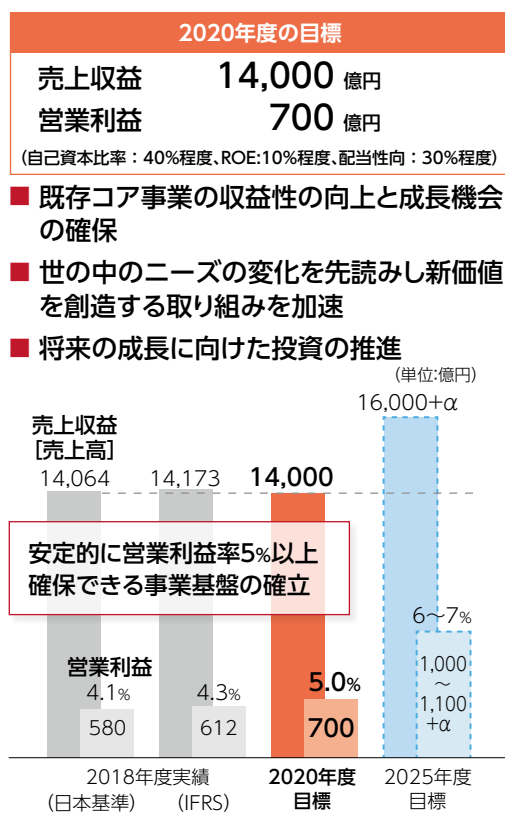
項目	財務の 目指す姿	2018年度実績		2019年度 通期予想 (IFRS)
		(日本基準)	(IFRS)	
売上収益[売上高]		14,064億円	14,173億円	13,900億円
営業利益		580億円	612億円	530億円
営業収益営業利益率 [売上高営業利益率]	安定的に 5%以上	4.1%	4.3%	3.8%
資本合計[純資産]		3,130億円	3,293億円	—
親会社所有者帰属 持分比率 [自己資本比率]	40%程度	36.7%	36.8%	38.2%
ROE	10%程度	8.0%	9.6%	10.2%
配当性向	30%	48.4%	37.9%	35.9%

2020年経営計画

経営計画の考え方

- ・ 状況の変化に対応させながら「中期経営実行計画」のやり切り
- ・ マネジメント力の向上により、取り組みの成果を財務成果に着実に結実

2020年経営計画



2025年度の目指す姿

- 既存コア事業での営業利益 900~1,000 億円
- 新技術・新製品の収益をともなった事業化を推進し、業容を拡大
→ 新規獲得利益+100~200億円+α
- 持続的な成長を目指し、成長分野への投資を継続

営業利益: 1,000~1,100億円+α
 営業利益率: 6~7%を目指す

営業利益

既存コア事業	900~1,000 億円
新規事業	100~200 億円+α



これまでの延長線上にない新たな視点で
原価低減活動の推進と、
グローバル経営基盤の整備を加速させていただきます。

一つひとつの課題に正面から向き合う

外部環境の急速な変化に耐えうるよう企業体質を強靱なものにすべく、これまでの延長線上にない新たな視点で原価低減活動を推進するとともに、グローバル経営基盤の整備を加速させていただきます。例えば、当社の製品に多く使用されているナイロン原料は、この2年間で価格が約2倍に高騰しているため、製品の設計構造から見直し、低コスト・適正グレード材料への置き換えを進めるとともに、現地調達化をさらに推進するなど、サプライヤーと一体となった活動を推進しています。

また、意思決定の迅速化と業務の効率化を目指し、経営管理の高度化に向けた取り組みを推進しています。2019年度からは、常務役員、専務理事、常務理事の役職を廃止し、幹部職に一元化しました。迅速な意思決定が可能となり、戦略立案から実行へのスピードアップにつながると確信しています。あわせて、社員の働きやすさと満足度を高めることで、より効率的な働き方と生産性の向上を目指す「いきいき働き方改革」を進めるとともに、持続可能な成長に必要な「組織」「プロセス」「人」の能力を最大限発揮させるTQM*3活動を推進し、社員一人ひとりの業務品質の向上に取り組んでいま

*3 Total Quality Management:総合的品質管理。柔軟で強靱な企業体質を保つため、「お客さま第一」「全員参加」「絶え間ない改善」という基本理念に基づき、「人」と「組織」の活力を高め、ひいてはお客さまの創造と満足度向上を目指す活動

す(P.51参照)。

モノづくりの競争力強化を推進するため、各事業の代表的なモデルラインを、品質、製造、生産技術、開発などを徹底的に連携させてつくり上げることに注力しています。同時に、IoT、AIの導入、ロス低減、競争力確保を目的とした、生産技術・生産力強化にも取り組んでいます。2019年11月には、猿投工場に「ものづくり革新センター」を完成させ、生産技術、開発、製造、品質などの連携による製品開発の加速、あるいは各工場で起きている情報の一元管理など、迅速なアクションが取れる体制を構築します。国内工場の再編にも取り組んでおり、2025年に向けて、現在の工場数の約3割を削減する計画を策定し、生産集約によるスリム化や物流費低減を強力に進めていくとともに、ジャストインタイムでの生産か、あるいはロットでまとめてスケールメリットを出す集中生産か、地域ごと工場ごとの戦略を明確に打ち出していきたいと考えています。

当社を取り巻く環境は大変厳しい状況ですが、課題解決に向けた取り組みをグループあげて着実に推進し、2020年経営計画達成に向け、私が先頭に立って、強い

決意で課題に取り組んでいきます。

「インテリアスペースクリエイター」を目指した先行開発の強化

先ほどもお話したとおり、大きな環境変化への迅速な対応は待ったなしの状況です。足許の強化はもちろんですが、私たちは将来を見据えた取り組みを加速させ、移動空間の新価値を主導するインテリアスペースクリエイター(P.19参照)を目指し、先行開発を強化していきます。

2019年1月にアメリカ ラスベガスで開催された世界最大の家電見本市CES*4展に初めて出展し、QUALITY OF TIME AND SPACEをテーマに、車室空間でいかに快適に過ごしていただくか、安全・安心・環境の面を含めた提案を行いました。将来の自動運転化を想定し、シートに生体情報を認識するセンサーを取り付け、そのセンサーからドライバーの感情をとらえて情報として吸い上げる。ドライバーが眠気を感じた場合、シートを振動させ、冷たい風を送るなど、目が覚めるよう

*4 Consumer Electronics Show:多くの新製品が出品され、プロトタイプ(試作品)も多い



2019年1月CES2019に初めて出展



にする。こうした機能をアルゴリズムまで含めて開発・実装しました。今回の出展を通じ、カーメーカーやスタートアップ企業のみならず、大変な注目をいただき、今後の可能性に大きな自信を持ちました。

当社がインテリアスペースクリエイターとして成長していくには、自社の技術だけでは難しいところもあります。トヨタグループ各社、あるいはスタートアップ企業などのパートナーシップが必要です。そうしたオープンイノベーションに向けた動きも今後加速させていきたいと考えています。

持続可能な成長へ向けた取り組み

▶P.19~20

お客さまから信頼され選ばれる グローバルサプライヤーを目指して

経営目標の達成に向けて、最も重要な競争力の源泉は「人材」であり、社員一人ひとりの活力と成長がなければ、目標達成など到底かなわないと考えています。社員が日々の業務を通じて成長し、その成長を実感できる場の提供や教育・研修制度の充実をも図り、人材育成を強化していきます。この「人づくり」をベースに、次世代の「モノづくり」や新しい「技術開発」につなげ、お客さまの期待を超える価値を創出し、お客さまから信頼され選ばれるグローバルサプライヤーに成長していきたいと考えています。



特集 トヨタ紡織 3つの強み

▶P.23~28

社会との調和ある成長をベースに、 中長期的な企業価値向上を図る

私たちの基本理念の礎である「豊田綱領」には、自社にとってのメリットばかりを追求するのではなく、世のため、人のための会社経営をする、という考えがあります。そのDNAを受け継ぎながら、ESGやSDGsの視点から本業を通じて持続可能な社会に貢献することで企業価値向上を図っていきます。一方、株主のみならずへの還元は、長期安定的な配当の継続を基本方針とし、2018年度の配当金は前期より2円増配の56円とさせていただきました。

昨年のレポートでも申しあげましたが、私は、「お客さま第一」「現地現物」「コミュニケーション」という3つを大切に行動してきました。私たちを取り巻く環境は大きく変化していますが、そのようなときにこそ、この3つを指針として、ステークホルダーのみならずにとって何が大切かを常に考えて行動することが重要だと思っています。今後も、社会との調和ある成長をベースに、経済的価値の向上を実現し、その成果をステークホルダーのみならずにさまざまな形で還元させていただくとともに、将来の成長に向けて再投資することで、中長期的な企業価値向上を図ってまいります。今後のトヨタ紡織にどうぞご期待ください。

社会的価値向上の取り組み

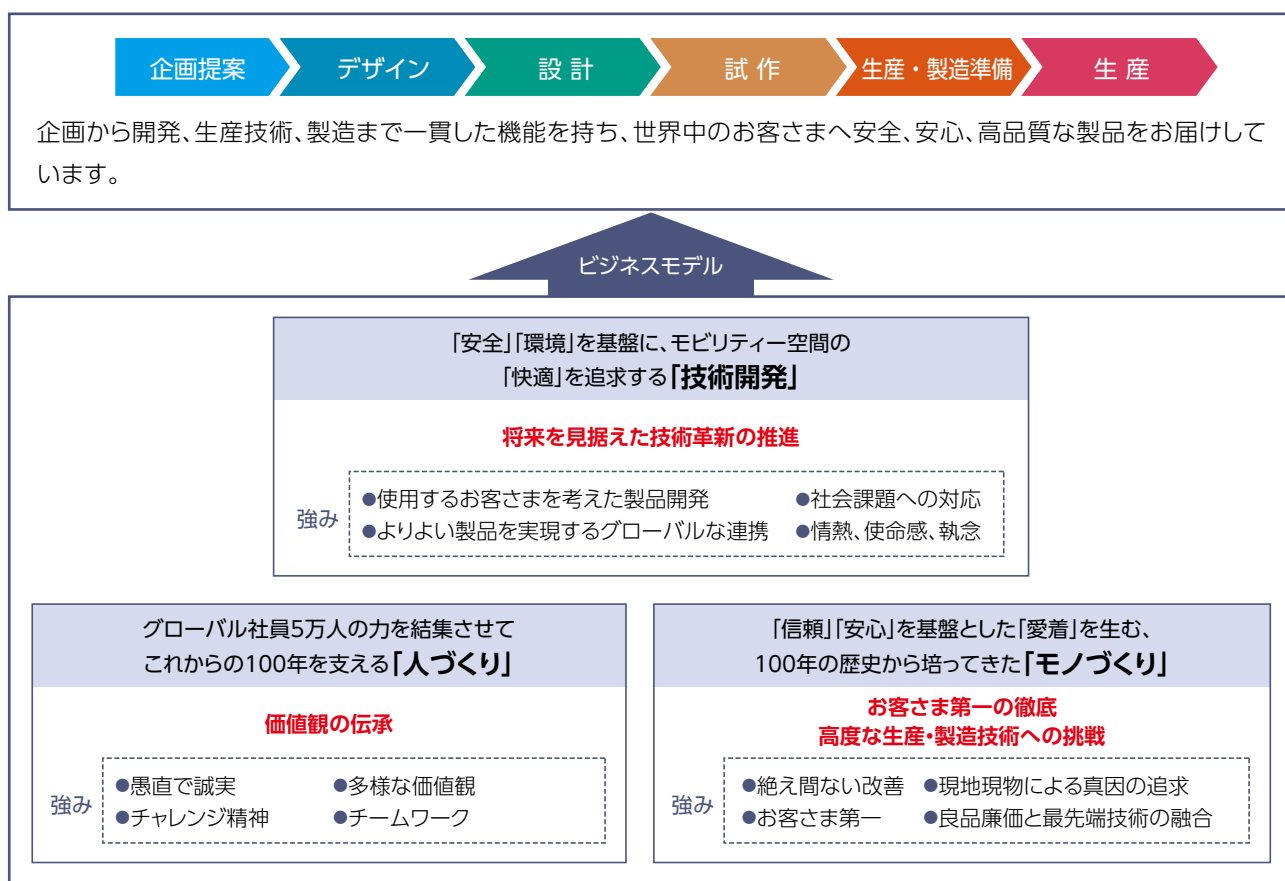
▶P.49~62

持続可能な成長に向けた取り組み

創業時から、私たちが脈々と受け継いできた、3つの強み「人づくり」「モノづくり」「技術開発」。
これらの強みは、トヨタ紡織グループの価値創造を支える事業活動（ビジネスモデル）の基盤となり、
当社のコア事業であるシート、内外装、ユニット部品事業での地位を確立してきました。
しかし、CASEの伸展やMaaSといった新しいトレンドへの対応など、事業環境は著しく変化しています。
私たちは、この世の中の変化をチャンスととらえ、これまでの延長線上にはない新たな視点で課題に取り組みます。
そしてこれからも、3つの強みをさらに磨くことで、新たな価値を生み出していきます。

トヨタ紡織グループの3つの強みとビジネスモデル

「モノづくり」は「人づくり」という考えのもと、お客さま視点での「人づくり」「モノづくり」に力を注いできました。
当社の製品は、人が直接触れるという特性があることから、人を考え、人とつながり、人に愛着を感じていただける
モノづくりを基軸に、先進的な「技術開発」で快適価値を提供し続けます。



空間の新価値創造を主導

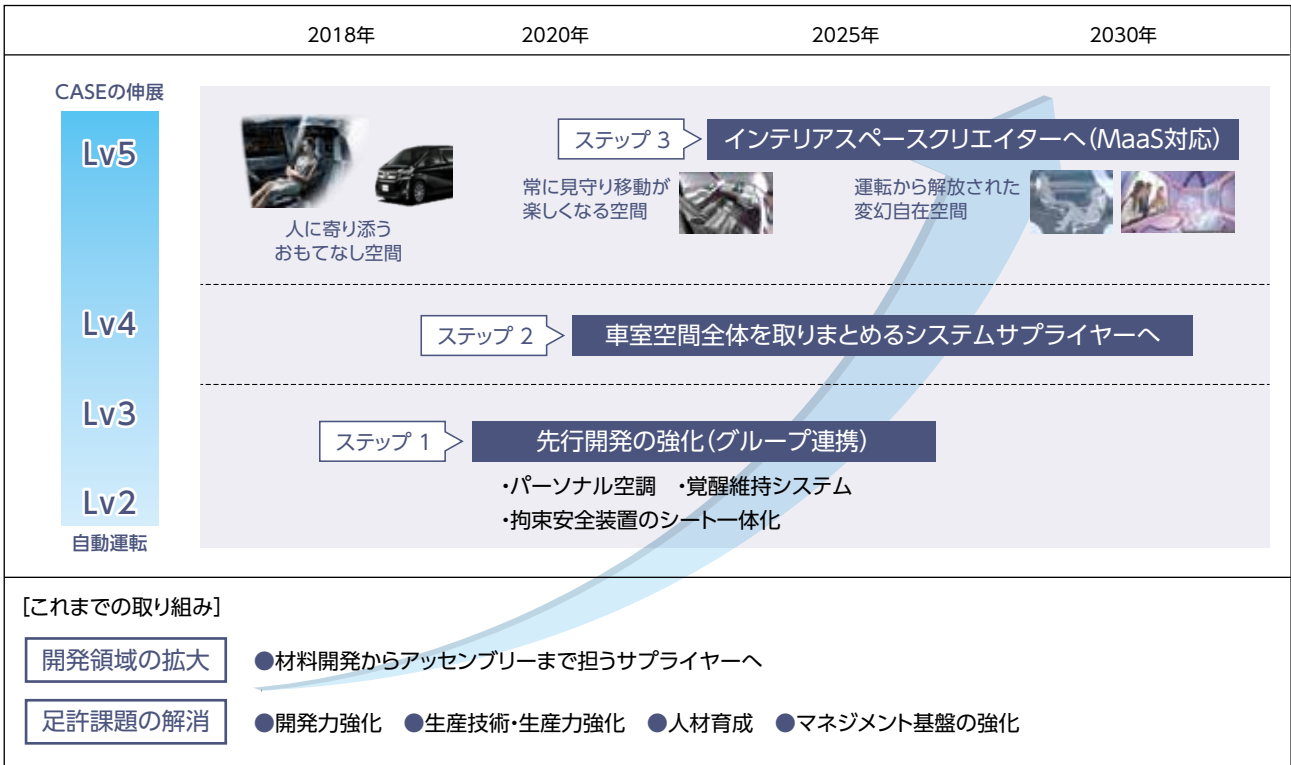
上質な時空間を提供する「インテリアスペースクリエイター」を目指し、先行開発の強化を図っています。

インテリアスペースクリエイター

私たちは、QUALITY OF TIME AND SPACE—すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供するという、ありがたい姿の実現に向け、高品質な製品をお届けするだけでなく、お客さまへサービス提供も含め、MaaSにも対応した空間の新価値を提供できる「インテリアスペースクリエイター」を目指しています。

自動運転を見据えた車室空間を提案

「インテリアスペースクリエイター」に向けたロードマップ

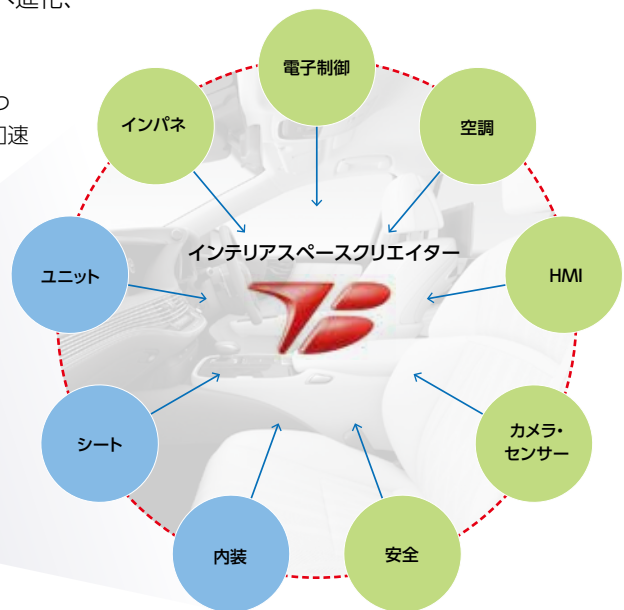


2030年に向けたありたい姿 **QUALITY OF TIME AND SPACE** の実現に向けて

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供

「人づくり」「モノづくり」「技術開発」の3つの強みと
ビジネスモデルをベースに、「インテリアスペースクリエイター」へ進化、
モビリティへ新たな価値を提供します。

1. コア事業での保有技術を強化し、CASEへの対応に向けた技術開発を加速
2. 必要な技術を持つ企業との連携を加速



- 他社との連携を強化していく分野
- 自前の技術を強化していく分野

価値創造ストーリー

経済的価値

マネジメント

社会性活動

環境活動

データセクション

経営の考え方と「経営管理体系」

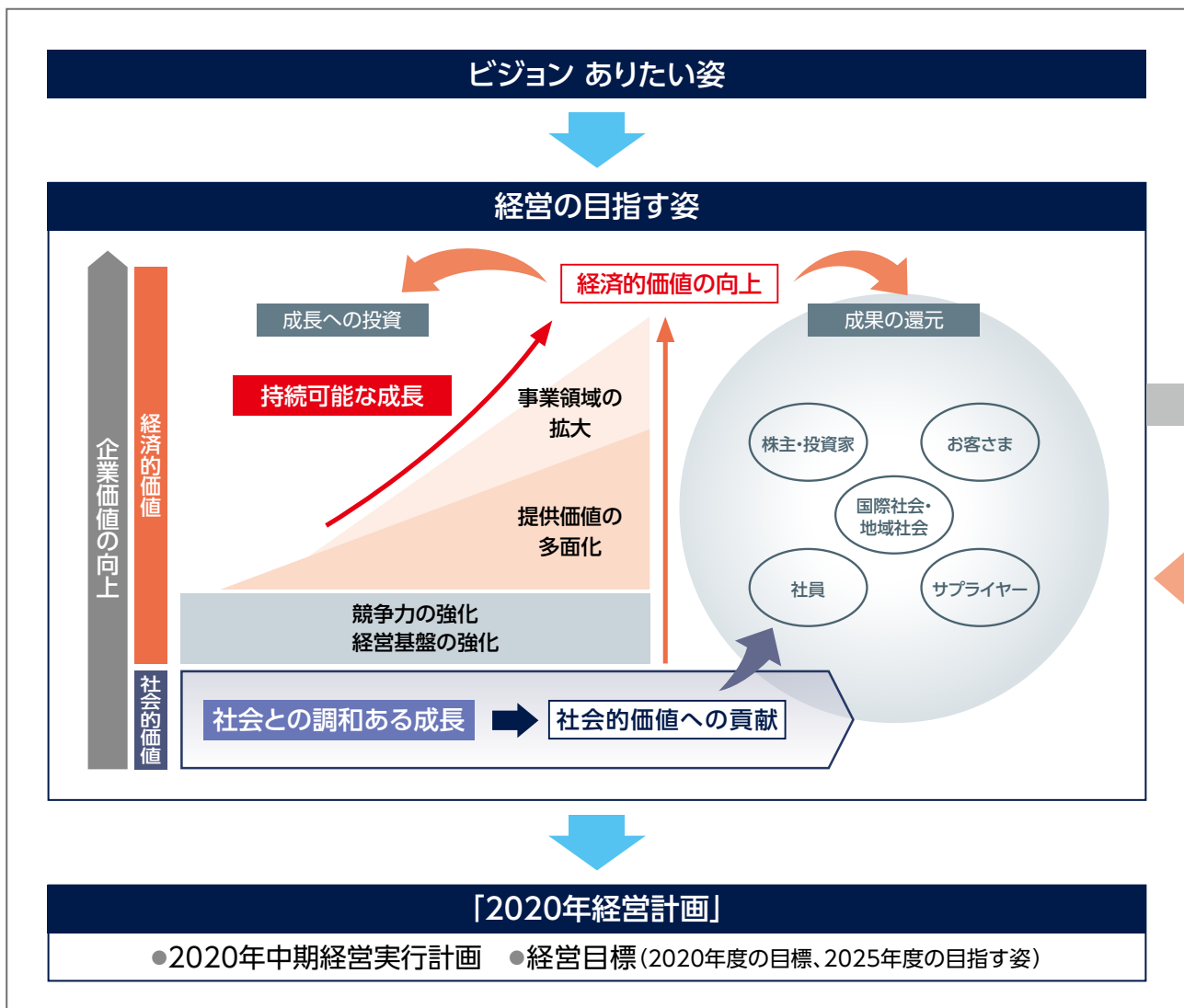
ビジョンの達成とありたい姿の実現に向けて、「経営の目指す姿」を設定し、その実現のために、「経営管理体系」を定め、KPIの目標に沿って進捗のフォローを行うことで、企業価値の向上を目指しています。

よき企業市民として、社会との調和ある成長の追求を通じて、社会的価値への貢献を目指すとともに、「競争力の強化」と「経営基盤の強化」の取り組みを軸に、持続可能な成長を追求しています。その結果として、企業の生み出す経済的価値向上を実現。さらに、この経済的価値向上の成果を、ステークホルダーのみならず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図り、期待に応えていくことを、「経営の目指す姿」としています。

この「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、管理するしくみを定め、経営管理体系KPIで進捗をフォローしています。

■ 経営の考え方



経済的価値

中長期的な収益基盤を強固にするために、中期経営実行計画の取り組みを通して競争力を強化し、トヨタ紡織グループの価値創造を支える事業活動(ビジネスモデル)を管理、財務成果を導き出します。成長分野への再投資による利益成長を通じて、経済的価値の向上を追求します。

社会的価値

社会との調和ある成長に加えて、各ステークホルダーへの経済的成果の還元を通じて社会的価値への貢献を図ります。

■ 経営管理体系

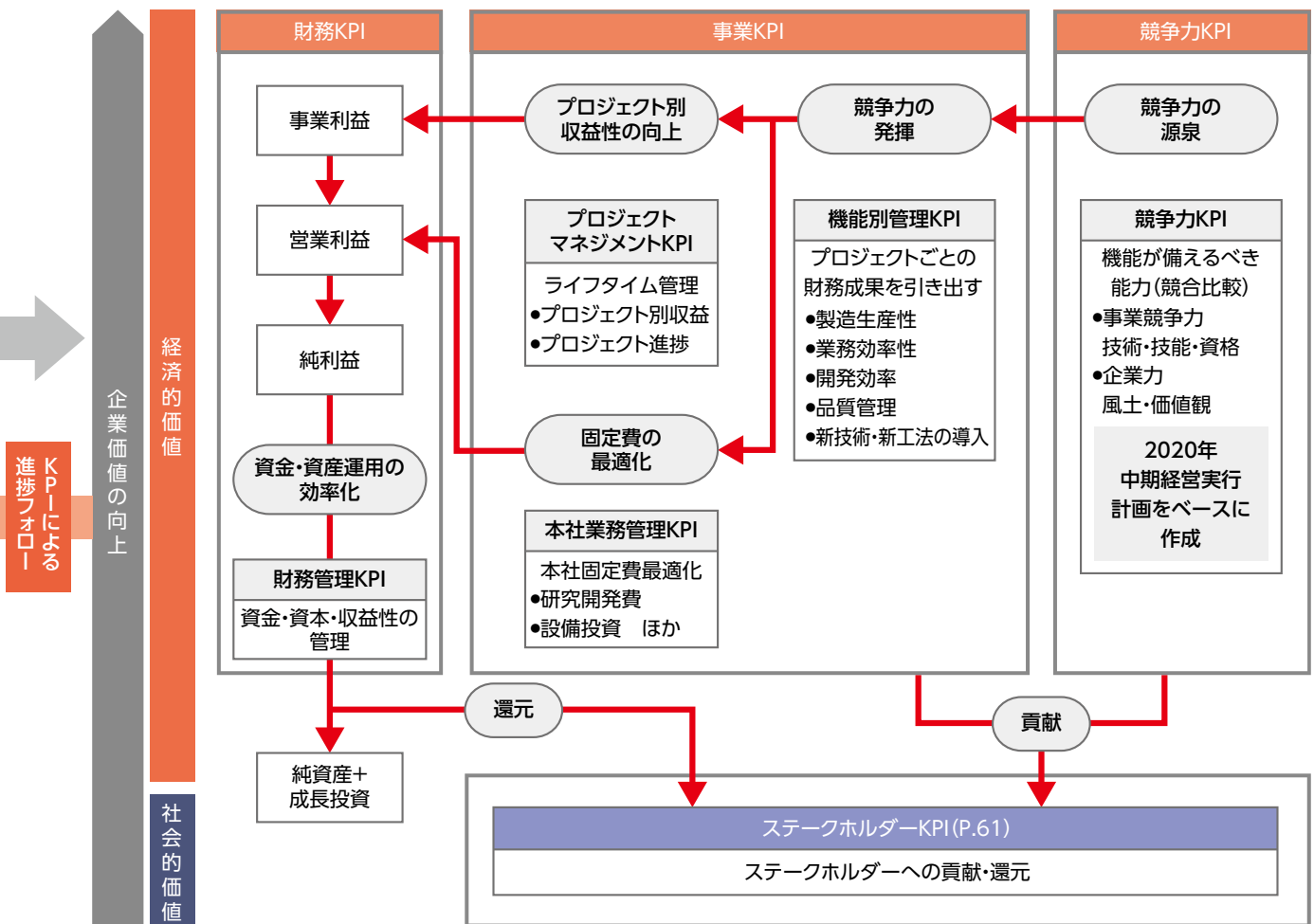
経営資源を有効活用し、管理するしくみ

競争力を強化し、事業活動により経済的価値を向上させ、その成果をステークホルダーに還元するとともに、成長への投資に充てることによって、持続可能な成長を実現し、中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

こうした「経営の目指す姿」を実現するために「経営管理体系」を設定し、下記のように体系化しました。

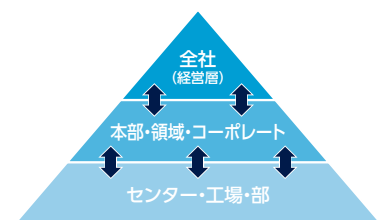
- 1) 財務KPI: 財務成果の拡充による利益成長を通じた経済的価値の向上を追求
- 2) 事業KPI: プロジェクト管理を軸に収益基盤を強固なものにすることで、財務成果を導き出す
- 3) 競争力KPI: 中期経営実行計画の取り組みにより、競争力を強化する
- 4) ステークホルダーKPI: 社会との調和ある成長と経済的成果の還元を通じた社会的価値への貢献を図る

経営のモニタリングを強化するとともに、「経営の目指す姿」の達成度合いを測り、社員一人ひとりの業務が会社にどう貢献しているかを見える化していきます。



目標管理の階層化・ツリー化

「財務KPI」「事業KPI」「競争力KPI」「ステークホルダーKPI」を階層化・ツリー化し、経営トップから現場まで一貫して企業価値向上の取り組みを徹底。また、月1回、社内取締役、監査役、本部長、領域長が参加する経営会議で進捗のフォローと予兆管理を行いながら、継続的に企業価値向上に努めています。



特集 トヨタ紡織グループ 3つの強み

当社は、「人づくり」「モノづくり」「技術開発」の3つの強みをさらに高めていくとともに、お互いを重ね合わせることで、これからの100年も信頼され続ける企業を目指しています。それぞれの責任者へのインタビューを通じて、3つの強みの基本的な考え方とその取り組みを紹介します。



● 人づくり

次の100年を創出するグローバルな人材育成、価値観の共有とグローバルなしくみづくり、そしてOJTがカギ

基本的な考え方

当社は、よき企業市民として、社会との調和ある成長を目指すとともに、持続可能な成長を追求することで、中長期的な企業価値の向上を目指しています。そして、この企業価値の向上を支える根幹は「人」であり、この「人」の成長なくして、次の100年はないと考えています。

また当社は、世界26の国と地域に約100社を展開するグローバル企業であり、世界中のメンバーが、豊田綱領やTB Wayといった共通の価値観(P.7参照)をグローバルに共有し、そのうえで多様な考え方を互いに尊重するダイバーシティを重んじています。国籍や性別、宗教などにかかわらず、そのポジションにふさわしい人が、グローバルに活躍でき、「人」が「人」を育てる文化を育む。そして、一体感が醸成された組織を形成し、世の中への提供価値を高めていきます。そのために、グローバル共通の人事制度を確立させるとともに、「人」を育てるのも「人」との強い思いで、質の高いコミュニケーションを通して部下の成長に重点を置いたOJTにも力を入れています。

グローバル共通の人事制度の進化

当社では、グローバルな人材育成を加速する目的で、「Global HR Platform」というグローバル共通の人事制度を導入しています。これにより、全世界のマネジメント職の人事制度(資格や評価基準)はすべて共通のものとし、グローバルに最適人材の異動・活用を促進できるようになりました(P.54参照)。さらに、地域ごとに最適な後継者育成を行う

ためにRSC*を設置。必要な後継者を明確にし、OJTによる計画的な育成を行っています。RSCでの議論は「グローバル後継者育成会議」で集約、検討され、全世界レベルでの最適配置(異動・活用)がスタートしています。今後は、共通の価値観を持ち、各地域でオペレーションを完結できる自律型人材の育成を加速していきたいと考えています。

* Regional Succession Committee:地域別後継者育成会議



将来に向け、グローバル連結一体経営をより力強く推進するため、経営幹部候補人材を選抜、計画的に育成しています。

「いきいき働き方改革」の本質は、 上司と部下の質の高いコミュニケーション

社員がいきいきと、やりがいを持って働くためには、「自分は会社に貢献している、成長している」と実感できることが大切です。そのためには、上司と部下が質の高いコミュニケーションをとりながら、日々の仕事を進めることが不可欠です。具体的には、上司は、部下の能力よりも、少し高い能力が求められるチャレンジングな仕事を担当させ、プロセスマネジメントを行います。そのプロセスにおいて、上司は、部下が業務計画を作成し、納期を含めたプロセス管理をして



経営収益管理本部
副本部長
渡辺 秀彦

いるか、改善にチャレンジしているか、現地現物による事実を把握し、そのうえで判断しようとしているか、コスト意識はあるか、などを確認し、日々のコミュニケーションを通じて指導します。そして、部下を成功に導き、成果につながった際には、しっかりとほめる。この成功のサイクルこそが、部下の達成感や自信を生み、成長にもつながり、社員がいきいきと働くための本質だと考えています。

さらに、「いきいき働き方改革」では、誰もが働きやすい工程づくりや職場環境の整備に全社・全工場で行っています。また、人事制度の面でも勤務時間を柔軟に選択できるフレックスタイム制度、働く場所を柔軟に選択できるテレワーク制度の導入など、働き方の選択肢を広げ、社員がよりいきいきと働ける環境を整備してきました(P.53参照)。

グローバル企業としての、さらなる人づくり

これらのグローバルな人事のしくみやOJTを通じ、国籍や性別、宗教などにかかわらず、そのポジションにふさわしい人がグローバルに活躍できるようになる。また、職場では「人」が「人」を育てることを通じて、人材育成文化を醸成していきます。そして、各地域の自立化をより促進し、グローバルな組織力の最大化を図ることで、世の中への提供価値を高めていきます。

TOPICS

製造現場のダイバーシティ推進と、生産性向上を目的に進めるオフィス改革



中国の広州桜泰では、通常は立ち作業で行う縫製工程に、座りミシンによる妊婦専用ラインを設置。妊娠期間に応じて工程を分け、細やかに対応しています。



部署間の壁をなくし、コミュニケーションを活性化するフリーアドレス席。仕事によって最適な場所を選択し、生産性向上につなげています。



● モノづくり

根底に流れるのはトヨタ生産方式
強靱で柔軟な体制により
「お客さまに喜ばれるいいモノ」をつくる

基本的な考え方

当社は、豊田佐吉翁が創業した豊田紡織をルーツに持つ会社であり、豊田佐吉のモノづくりにかける思いを脈々と受け継ぎ、常にお客さま視点、BtoBtoC*でのモノづくりを心掛けています。いかに良品廉価、タイムリーに効率よくお客さまのニーズに合わせて商品をお届けできるか、常に考え、挑戦しています。

また、当社は単にモノをつくるだけの会社ではなく、デザインから試作、開発、生産技術、生産まで一貫した機能を持っています。特に生産はプレス、樹脂成形、溶接、塗装、組立など多岐にわたる工程を有していることは大きな強みであり、特長です。

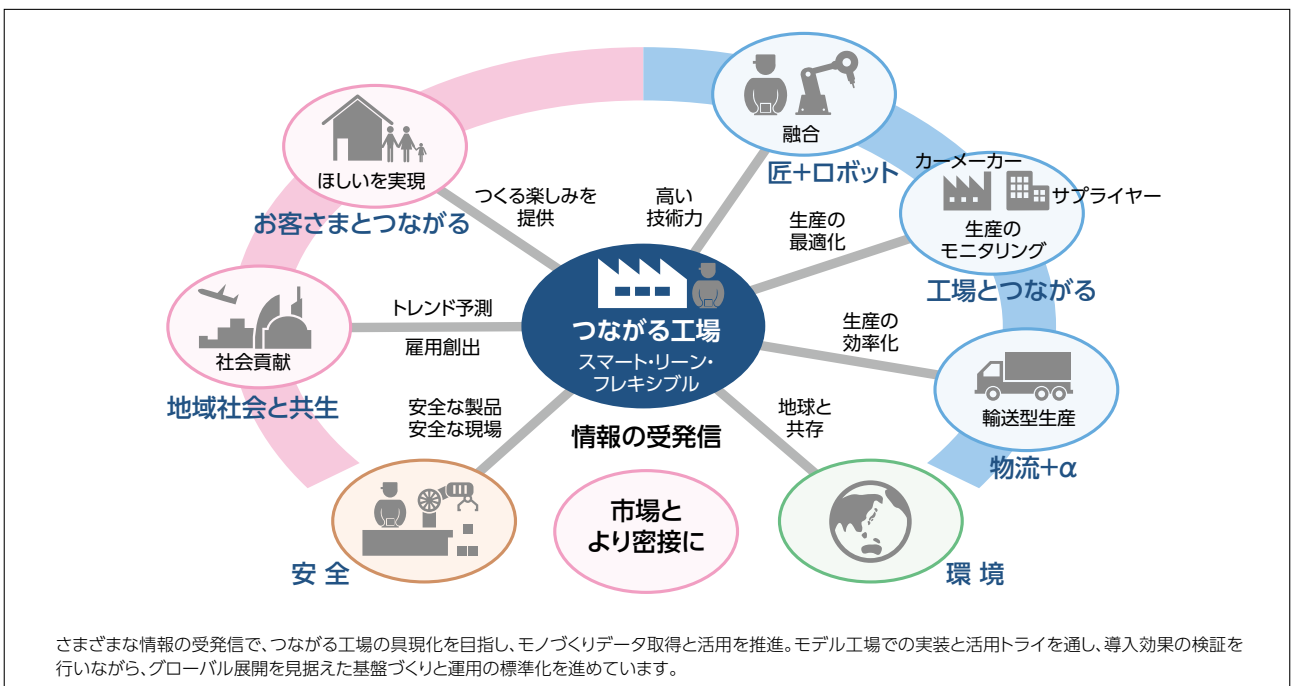
昨今、クルマを取り巻くトレンドや市場環境、お客さまのニーズがこれまでにないスピードで変化してきています。そうした変化に対応するために、私たちはカーメーカーの販売方法、生産計画まですべてを理解したうえで、品質はもとより需要変動へ効率的に対応できる生産体制と供給スピードを常に追求することが必要と考えます。

* Business to Business to Customer: 私たちの顧客「Business」はもとより、モビリティに実際に乗られるエンドユーザー「Customer」の期待に応えられるよう、お客さまの視点、立場に立った製品提供に取り組むこと

リードタイム短縮が競争力のカギ

お客さまであるカーメーカーは市場変化、需要変動に対応するため、リードタイム短縮を常に追求し、改善を進めている

つながる工場





安全衛生環境領域・
生産管理領域
領域長
小林 宏次

ます。そのカーメーカーの需要変動にもタイムリーに応え、モノづくりにおける競争力を高めるために、私たちも「リードタイム」の短縮に挑戦する必要があります。リードタイムと一言で言っても、大きく「開発」「生産準備」「生産」の3つのステージがあり、それぞれでリードタイムの短縮を考えなければなりません。つまり、市場の変化を先読みし、いかに早く世の中のニーズに応える製品開発ができるか、また、開発した製品に対し安全と品質を担保しながら、いかに早く生産を開始できる工程がつくれるか、そして、お客さまのニーズ(量と種類)に対して、いかにタイムリーで効率的な生産ができるか、常に追求しています。そのためには、部品の手配から、完成品をカーメーカーにお届けするまでの生産リードタイム、物流のリードタイムの短縮が重要となります。また、カーメーカーの生産順序に合わせた生産をするか、順序に関係なく必要数をまとめて集中生産することで効率を高めるか、全体のリードタイムと効率を考え、見極めることも必要です。

サプライヤーと生産拠点間での物流リードタイム短縮も重要です。例えば、1日1回仕入先に部品を発注しても、トラックが満載になるまでという理由でトラックが1週間に1回しか運ばなければ、毎日部品を発注してもリードタイム短縮にはつながりません。そこで、輸送業者の中継拠点を活用し、同じ地域のサプライヤーや生産拠点の部品は共同で輸送することで、輸送効率を高め、量変動にも柔軟に対応できるコストミナマな物流の実現に向けて取り組んでいます。

さらなる「いいモノづくり」に必要なもの

これからの工場には、さまざまな変動に強いコンパクト

な工程が求められます。私たちも将来を見据え、IoTをうまく活用したモノづくりに取り組んでいます。IoTを活用した工場の日常管理、生産性の見える化や、AI・ロボットを駆使した革新的な工程づくり、標準化を進めており、順次グローバルに展開を図っていく計画です。IoTにより、タイムリーに生産状況が見え、いち早く問題点を認識し改善を行い、PDCAを早く回すことができるようになります。そのうえで、工程や保全業務などの標準化を進め、リードタイムのさらなる短縮を図ることで、競争力強化につなげていきます。

また、改めてトヨタ生産方式を徹底することも必要です。労働生産性、設備生産性、材料生産性を高め、原価低減を進めるとともに、開発から製造までを連携させて、それぞれの地域、お客さまのニーズに合った工程をつくっていききたい。それが、お客さま第一、競争力の高いモノづくりにつながっていくと思います。

TOPICS

「ものづくり革新センター」(2019年11月完成予定)



開発・生産技術・品質保証・工場の連携を強化し、生産準備の効率化、お客さま第一の品質確保をさらに強化。また、AIや自動化技術の活用など、モノづくりの効率化、高度化を推進していきます。



● 技術開発

移動空間の新たな価値を追究 車室内から広がる可能性

基本的な考え方

当社の技術開発は、常に時流に先んじた開発を行うという豊田佐吉翁のDNAが礎となっています。主力の自動車用シートは、60年以上にわたりシートをつくり続けた実績とノウハウを生かし、世の中のニーズに先掛け、その技術力を進化させてきました。素材にも徹底的にこだわり、部品それぞれの特性・特長を生かしながら、お客さまへ安心・安全、快適なシートの提供ができることは、私たちの強みです。また、OEM相当の評価・試験設備と自前のテストコースを備えており、クルマに乗る人の視点に立った製品開発を進めています。さらに、材料開発にも力を入れ、2018年は、高耐衝撃プラスチック(P.58参照)や植物材料ケナフを活用した部品など、環境にも配慮した製品を世に送り出してきました。

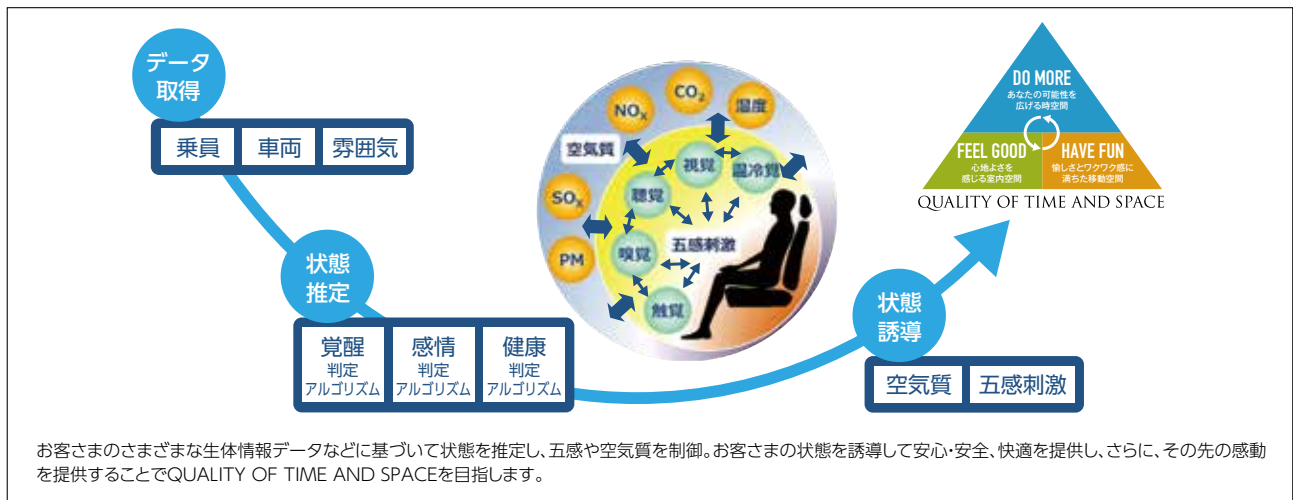
近年、CASE、MaaSの伸展にともない、モビリティを取り巻く環境は大きく変化しています。自動運転が進めば、ドライバーは運転から解放され、移動時間に新しい価値が生まれます。これまでは、ドライブする人にとって快適なシート

が理想でしたが、今後は、それだけではなく、クルマに乗るすべての人の使い方やシーンに合わせ、個人の想いに応える「人に寄り添う車室空間」が必要になると思います。私たちは、環境変化をむしろチャンスと捉え、これまでにない新たな経験、新たな時間・空間の提供といった、モビリティ空間の新価値創造を主導するインテリアスペースクリエイター(P.19参照)を目指し、さらなる先行開発の強化を図っています。

従来の枠を超えた取り組みを加速

先行開発を強化するうえで特に注力しているのは、「ひとちゅうしん人中心」の開発です。事例として、人間の持つ「五感」と車室内の「空気質」を融合させて、乗員が求める最適な状態に誘導していくシステムを開発。車室空間モデル「AceS(エーセス)」に、そのシステムを搭載し、2019年1月、CES2019に初出展しました。乗員の生体情報を検知して眠気や感情を推定し、それに基づいて眠気を取る技術や、状況に応じて振動、音楽、

■ 人の五感+空気質の制御システム開発





新価値創造センター
センター長
鬼頭 修

照明などで人の五感を刺激し、安心・安全、快適を提供する技術を紹介し、現在は、商品化に向けた取り組みを推進しています。

また、MaaSの世界が拡大すれば、車室内が会議室になったり、映像などを楽しむエンターテインメントの場になったりするなど、新しいUX*の創出ができると私たちは考えます。

シートや内装品などのモノだけでなく、さまざまなサービスをお客さまに提供することで、クルマに乗る人にとって価値ある時間や空間をお届けしていきたいと考えています。車室空間モデル「MOOX(ムークス)」も展示し、これまでにない新しい価値を体感いただきました。

* User Experience:ユーザーが製品・サービスを通じて得られる体験

社会に役立つ取り組みも加速

2030年、そして、もっと未来の社会に役立つ研究を目指して、2018年4月発足の新価値創造センターで活動を推進しています。2018年10月には、潮の干満を生み出す力である「起潮力」を利用した植物栽培技術を世界ではじめて発表し、大きな反響を呼びました。また、「テクニカルアドバイザリーボード」という社外有識者などで構成するブレン集団を設置して研究開発したシーズを社会の中でいち早く価値化することを目指しています。

これからも、新価値を創造し続け、社会に役立つ取り組みを加速していきます。

TOPICS

CES2019へ初出展

車室空間モデル「AceS(エーセス:Active Comfort Engaging Space)」



自動運転レベル4を想定した車室空間モデル。車室内カメラとシートに組み込んだセンサーにより、覚醒維持、パーソナル空調、姿勢体格検知自動調整、感情連動インテリアといった、4つの「人中心」のシステムを実装。

車室空間モデル「MOOX(ムークス)」



自動運転レベル5を想定した車室空間モデル。ビジネスやエンターテインメントなど、さまざまなシーンでのサービス空間に活用されることを想定し、自由自在なシートレイアウトでそのシーンに応じたシステムを配置した空間。

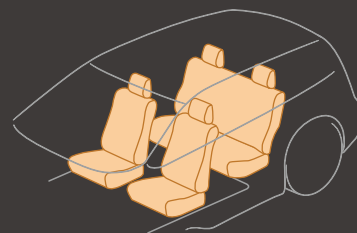
事業紹介

各事業(シート、内外装、ユニット部品、新事業推進)の本部長がそれぞれの取り組み、今後の展開についてお話しします。

シート 事業

カーメーカーのお客さまのみならず、市場もリード シートのプロフェッショナルを目指します

世界各地に生産ラインを保有し、安心、安全、快適を追求し続けるシート事業は、当社グループの主力事業です。トヨタグループ内外との連携も生かしながら、より競争力のあるシートの提供や、自動運転、電動化など新たな環境への対応も確実に進めていきます。



SWOT分析

- 強み**
 - ・シートシステムサプライヤーとしての事業の安定性
 - ・トヨタグループ各社との連携体制
 - ・事業集約、業務提携が生む高いポテンシャル
- 弱み**
 - ・新規顧客への受注活動
- 機会**
 - ・自動運転化にともなうシートの可能性
 - ・同業他社との連携を深める機会到来
- 脅威**
 - ・グローバルメガサプライヤーの動向

2018年度の振り返り

2018年度はトヨタ自動車(株)の कोरोラスポーツ、LEXUS ES、UXなどの立ち上げに対応しました。2015年より導入したTNGA*の思想に基づいた新シート骨格の展開により、標準化、効率化が進んだことで開発工数を削減。また、アイシン精機(株)、シロキ工業(株)とのシート骨格機構部品事業統合により、開発の一元化、集中生産化が進み、開発効率が30%向上するなど、合理化で生まれたリソースを、新機能の開発や将来の自動運転を見据えたシート開発などに振り分け、さらなる成長に備えているところです。拡販活動の面では、大阪営業所拡充や広島営業所新設など、カーメーカーの近くに技術・営業拠点を置くことで、いち早く提案できる体制を整備しました。

*Toyota New Global Architecture:トヨタ自動車(株)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

2019年度以降に向けて

2019年度以降も多くの車種立ち上げが控えています。標準化・効率化をさらに進めるとともに、生産・供給体制の見直しなど、将来に向けての対応を推進します。米国では、当社とマツダ系のシートメーカーであるデルタ工業(株)、(株)東洋シートと、自動車用シート生産・販売の合弁会社

執行役員
シート事業本部
本部長
石川 雅信

する、



設立に合意。各社が持つノウハウとリソースを生かし、より競争力のあるシートの生産を目指します。

また、シート部品の地域最適生産・供給体制の具体化を図ります。地域ごとに、集中生産のあり方も含め、最適な生産のロケーションを検討していきたいと考えています。また、デザインや仕上がり品質にも大きな影響があるシートの表皮、素材にもこだわった開発提案をし、カーメーカーからすべてを任せられる存在にならなければなりません。そのためにも、2019年4月、専門部隊となるBR表皮改革室をシート事業本部内に新設し、提案活動を強化しています。

■ 2018年度の取り組みポイント

- 複数車種の立ち上げ
- 標準化推進による開発体制の強化
- 営業所開設などにより受注活動を活発化
- オフィス環境の整備

■ 2019年度の取り組みプラン

- 地域ごとの生産体制の最適化
- 他社との連携強化
- グローバルメガサプライヤーに立ち向かう競争力強化
- 自動運転化にともなうシートの可能性追求

自動運転などクルマを取りまく技術革新が著しい中、車室内での過ごし方や使い方も変化し、シートに求められる役割も大きく変わると思います。お客様のニーズを先取りし、高付加価値のデバイスの創出やシートのアレンジ提案など先行開発を積極的に行いたいと考えます。今後も、お客様の期待を超える、魅力ある製品づくりに事業本部一丸となって取り組んでいきます。

LEXUS UXに快適性を追求したシートが搭載

運転のしやすさと快適性を追求したうえで、LEXUSの都会派コンパクトクロスオーバーにふさわしい充実した機能と上質なデザインを両立したシートです。ベンチレーション(シート送風)機能や、熟練技で縫い上げるステッチラインにより、シート全体に上質感を創出しました。なお、スポーティーバージョンである“F SPORT”専用スポーツシートは、当社独自開発の表皮一体発泡工法を用いて、優れたフィット感と高いホールド性を実現しています。

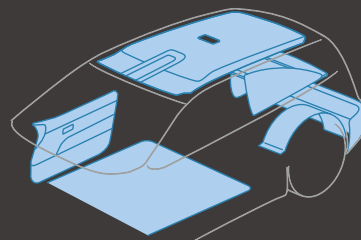


伝統的な刺繍技法である「刺し子」をモチーフとしたキルティングを採用

内外装 事業

システムサプライヤーとして市場変化を先取りし、 魅力ある移動空間の創出に取り組んでいます

ドアトリム、天井、カーペットなどさまざまな製品の生産・販売をはじめ、内装システムサプライヤーとして移動空間をトータルで提案、コーディネートしています。次世代のモビリティに向けては、新たな質感、デザイン、音響、光など人の五感を意識した空間演出を実現する、魅力的な移動空間の創造に取り組んでいます。



SWOT分析

- 強み**
 - ・グローバルな供給体制
 - ・環境負荷低減や高い品質を実現できる独自の生産技術
 - ・内装全体をコーディネートできる体制と提案力
- 弱み**
 - ・既存製品のコスト競争力
- 機会**
 - ・コネクティッドカー、自動運転、シェアリングなど次世代のモビリティへの対応
 - ・樹脂化、軽量化ニーズの高まり
- 脅威**
 - ・グローバルなコスト競争の激化
 - ・市場変化、技術革新のスピードアップ

2018年度の振り返り

2018年度は、グローバルで生産が始まったトヨタ自動車(株)の新型カローラをはじめ、多くの新製品の立ち上げに注力しました。また、世界トップレベルの耐衝撃性能を維持しながら、従来の基材と比較し約20%軽量化した樹脂素材が、新型クラウンのドアトリムとして採用されました。クルマの軽量化、環境負荷低減に貢献できる素材として、お客さまからも期待の声を多くいただいています。今後はさらにコスト競争力をつけ、採用拡大を図っていきます。また、LEXUS ESに採用されたドアトリムは、表皮を巻き込むという、従来では手作業に頼っていた難しい工程の自動化を実現。高級感とコスト競争力を両立する製品の提案が可能になってきました。

2019年度以降に向けて

2019年度は、ロシア、中国、台湾、タイなどで新製品の立ち上げが相次ぎますが、まずはこれらに確実に対応していきます。そして、コアビジネスであるドアトリムや天井で、さらなる良品廉価を実現し、収益力を高める取り組みを強化していきます。

将来、自動運転やMaaSが進展すれば、従来の製品とは求められる機能も大きく変化します。2019年1月のCES2019では、動的快適システムを提案しましたが、例えば、そこで使われるカメラやセンサーなどをいかに美しくシンプル



内外装事業本部
本部長
寺地 誠司



に部品へ組み込めるかなど、提案したアイテムの製品戦略・プランへの具体的な落とし込みに2019年度は取り組んでいきます。

また、グローバルでの競争が激化する中、2020年度に向けて、良品廉価な製品づくりをさらに進めることが必要です。これまで取り組んできた、生産コスト削減活動の強化はもとより、設計、生産技術が一体となって商品力を高めつつ、よりシンプルな部品構造への変更や、それに合わせたシンプルな工程づくり、また現地調達化を積極的に進め、その成果を各地域の生産事業体に展開したいと考えています。また、2018年から進めている設計業務の仕事の仕方を変える活動を、設計能力向上と、いきいき働ける職場づくりにつなげていきます。

協業先さまと継続してきたM.I.T.*1活動では、カーメーカーに信頼され選ばれるサプライヤーになるため、収益力、技術力を高める取り組みを推進してきました。今後は、先行

開発機能とも連携し、コンペティターの先を行く競争力の源泉となる活動としていきます。

*1 M.もっとI.いいものT.つくろうよ

自動車技術会「技術開発賞」 —高耐衝撃軽量発泡ドアトリムの開発— を受賞

公益社団法人自動車技術会が主催する第69回自動車技術会賞*2の技術開発賞を、「高耐衝撃軽量発泡ドアトリムの開発」で受賞しました。自動車部品に求められる耐衝撃性や剛性を高め、さらに軽量化を実現した当社の技術が評価されたものです(詳細はP.58)。



*2 自動車工学と自動車技術向上発展の奨励を目的として、自動車技術における多大な貢献・功績を表彰するもの

■2018年度の取り組みポイント

- グローバル展開車種の立ち上げ
- グローバル生産技術の標準化推進
- 自動化工程推進

■2019年度の取り組みプラン

- グローバル展開車種の確実な立ち上げ
- 価格競争力の強化
- M.I.T.活動の拡大と進化

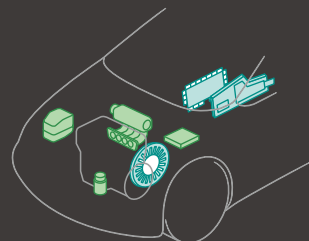
ユニット 部品事業

既存事業の競争力を強化する開発・提案・生産能力を 電動化のさらなる進化に対応した製品開発を推進

フィルター、吸気系システム、燃料電池関連、電動パワートレイン関連の4つの製品軸を中心に、電動化時代を見据えた取り組みを進めています。

高性能エアフィルター、吸気系システムや、電動パワートレイン関係、電動化を支える燃料電池関連の分野で独自の強みを発揮。

コア技術を生かした新規事業の展開も推進しています。



SWOT分析

- 強み**
 - ・既存事業における開発力
 - ・新規事業を生み出すコア技術（精密プレス加工、樹脂成形、ろ材における生産技術）
 - ・各種評価、試験・試作に対応できる設備
- 弱み**
 - ・拡販に対応する社内の体制
- 機会**
 - ・電動化にともなうパワートレイン分野の市場変化
 - ・世界的に高まる環境問題への関心
 - ・新規事業の可能性
- 脅威**
 - ・市場変化の一層のスピードアップ
 - ・グローバルメガサプライヤーの価格競争力

2018年度の振り返り

2018年度は、既存ビジネスでの拡販が進展しました。特にフィルターでは、良品廉価な製品がお客さまから好評で、アフターマーケットでの受注が拡大。またエンジン吸気系の樹脂部品では、今後の受注増加に備え、最適な生産体制の検討も具体化させました。2018年10月には、中国における自動車用フィルター製品などの事業拡大に対応できる生産体制を整備するため、天津の生産事業体の工場を移転と同時に拡大し、生産を開始しました。また、今後増加が見込まれるハイブリッド関連部品も、工場の整備などの準備を進めてきました。こうした実績をあげられたのも、お客さまの高い要求に応える当社の技術力・生産技術力が改めて各方面に評価されたからだと考えています。今後も当社のコア技術である微細繊維技術、精密金型および成形、プレス技術を生かしながら、新製品開発に力を入れていきます。

また、昨年発表したりチウムイオン二次電池は、小型でありながら高出力、高寿命が認められ、特にハイスペックなスポーツカー搭載用として、欧州のスポーツカーメーカーから高い関心を得ています。今後は製品の性能、品質をさらに高め、供給体制を整え、ビジネスチャンスを実確につかみ取りたいと考えています。



執行役員
ユニット部品事業本部
本部長
足立 昌司

高めつつ、
していきます

2019年度以降に向けて

既存製品の拡大に対応するため、生産体制の整備・強化を進めていきます。とりわけ、樹脂部品を中心とした吸気系部品では、さまざまなお客さまとの取引が拡大してきており、新たに宮城工場(子会社のトヨタ紡織東北)をユニット部品生産の拠点として活用するために、今後、整備を進めていきます。また、リチウムイオン二次電池でも、すでにサンプル品の出荷を開始していますが、2019年度中に、量産めど付けのためのパイロットラインを刈谷工場に設置する予定です。現在、刈谷工場をユニット部品事業のマザー工場として整備する計画も進行中ですが、サプライヤーとの連携なども選択肢に加え、生産体制の再構築を進めます。

2018年度の取り組みポイント

- 既存ビジネスの拡販
- 天津の新工場立ち上げ
- リチウムイオン二次電池開発の推進
- 冷却循環水浄化システム「Weets」の事業化加速

2019年度の取り組みプラン

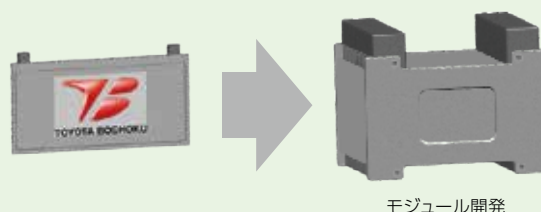
- 既存ビジネスの拡販と体制強化
- 生産ライン・生産能力の再構築
- 電動化に向けた新規事業の可能性追求

冷却循環水浄化システム「Weets」に関しては、2019年4月より社外販売を開始しており、今後さらに拡販を進めます。

これまで、ほぼアクションプラン通りに進めていますが、取り組みをさらに加速させるためにも、職場環境の整備や、上司と部下のコミュニケーション強化、ムダな工数の徹底的な削減にも力を入れていきます。

リチウムイオン二次電池の開発推進と強化

当社が誇る微細繊維技術によるセパレーターと、当社独自の精密プレス加工技術を用いたリチウムイオン二次電池。現在は、高出力なセルを車載時に生かしきる形状やモジュール、パック開発に取り組んでおり、各種展示会に出品するなど、カーメーカーへの提案を強化しています。



モジュール開発

新事業 推進

新事業の戦略構築と事業管理・推進体制の整備を進め、事業領域の拡大と持続可能な成長を牽引していきます

新事業推進本部には、新興国小型車事業、航空機用シート事業、繊維事業の各センターがあります。本部内には事業化を企画、推進するスペシャリストを置き、ニーズ・シーズをいち早く事業化できるようサポート。トヨタ紡織グループの将来を担うビジネスとして軌道にのせ、企業価値向上に向けて貢献していきます。

2018年度の振り返りと今後の展開について

新興国小型車事業では、インド、アセアンでの事業拡大に向けた取り組みを強化してきました。新興国の市場調査、ベンチマークを徹底的に行ったうえで、地域のニーズに合った良品廉価な製品開発がほぼ完了しました。今後、さらに地域・車格に応じた製品ラインナップを充実させていきます。また、新興国の各カーメーカーへの拡販では、特に重要市場であるインドでの事業拡大のため、営業拠点としてグルガオン事務所を新規開設しました。今後も伸びていくインド市場で確実に受注を獲得し、売上拡大を図ります。アセアン地域

では、統括会社であるトヨタ紡織アジアとともに、各カーメーカーに対して受注活動を積極的に実施していきます。

ACT*事業は、自動車用シートで培ってきたノウハウを生かし航空機用シート分野に参入しましたが、乗り心地や安全性が高く評価され、2015年の採用に続き、全日本空輸(株)国内線普通席の2機種で、当社シートが新たに採用されました。2019年秋より、ボーイング777-200型機8機、ボーイング787-8型機11機に導入(約6,000席)される予定です。航空機用シートビジネスは、更新需要に加え新造機用シートを受注する実力が付けば、ビジネスチャンスをもさらに獲得できると考えています。今後も、航空機用

*Aircraft & Train

2018年度の取り組みポイント

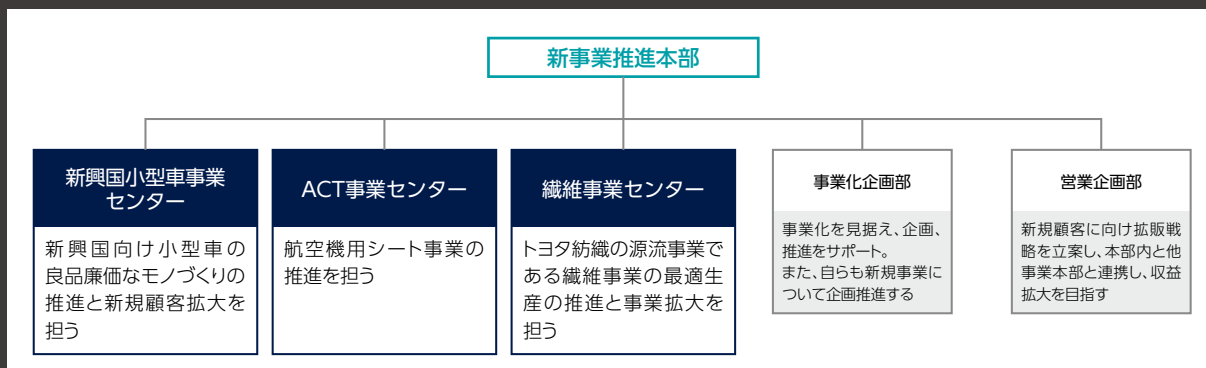
- 新興国小型車事業 ●インド、アセアンでの事業展開を推進
- 良品廉価の新興国用シートの企画・開発
- ACT事業 ●受注活動の強化
- 新基準対応シートにおけるベース骨格の開発
- 繊維事業 ●アセアン生産拠点の能力増強

2019年度の取り組みプラン

- 新興国小型車事業 ●インド、アセアンでの受注活動強化
- シートを含め、全部品での価格競争力のさらなる向上
- ACT事業 ●日本やアジアの航空機メーカーへの営業活動の本格化
- 航空機用シート部品サプライヤーチェーンの強化
- 繊維事業 ●製品戦略の再構築



執行役員
新事業推進本部
本部長
山本 卓



シートビジネスのさらなる拡大と、当社の収益の柱に育てることを目指していきます。

繊維事業は、独自の袋織り技術を生かし、カーテンシールドエアバッグの分野で高い競争力を持っています。2018年、新興国市場で拡大するニーズに応えるためにタイの生産事業体で設備投資を行い、生産能力を大きく増強しました。新興国の軽自動車や小型車市場で需要拡大が見込まれるカーテンシールドエアバッグは、シェアをさらに高めていき

ます。一方で、将来の自動運転環境下で求められるシート組み込みの安全装置(エアバッグ、シートベルト)へも開発を進めていきます。

また、将来の収益につながるイノベーションの芽を確実に育むために、新価値創造センターで生まれた革新的なアイデアを正しく評価、育成するための多角的な判断基準づくりにも取り組んでいき、持続可能な成長を牽引したいと考えています。

新たに採用された航空機用シート

今回の新シート開発では、座り心地や使いやすさの面で新たな工夫を追加し、さらなる快適性を追求しています。座り心地の面では、どのような体格の方にも心地よくフィットする形状を踏襲した上で、背もたれのフレーム形状を最適化し、快適性を向上。使いやすさの面では、テーブルやアームレストの高さや形状の細部に配慮し、新たにタッチパネル式パーソナルモニター装着など機能を充実するとともに、スリムなシート形状で開放感を創出しました。



新興国専用製品開発の一例



社外取締役インタビュー

健全で実質的な議論と適切な助言により、 会社の成長とステークホルダーに貢献します

社外取締役

小山 明宏

学習院大学 経済学部教授
博士(経営学)

取締役会の評価／ガバナンスの評価

コーポレートガバナンス体制の評価

2018年6月の株主総会で選任されて以来、コーポレートガバナンスの日独比較や企業財務を長く研究していた経験を生かし、幅広く意見を述べ助言を行ってきました。

当社では、10人の取締役中、背景や専門分野の異なる社外取締役4人を選任するなど、多様な立場から実質的な議論を交わす環境が整っています。また、業務の執行と監督の分離が進んでいることに特徴があります。2019年4月には役員体制が変更され、執行役員以上の会長、副会長、社長、副社長、取締役、執行役員および監査役の役員数を31人から20人に削減し、意思決定の迅速化と経営計画遂行のさらなるスピード化を図ったことも評価できます。

私が研究しているドイツのコーポレートガバナンス制度では、執行と監督の兼任を厳密に禁じています。しかし、業務の専門性への理解がない監督のあり方は望ましいとは思いません。当社のように、独立した社外取締役と、執行役員と取締役の兼任者が併存し、バランスのとれたガバナンス体制の方が望ましいと考えます。もちろん、制度

設計がしっかりしていても、ガバナンスが機能するかどうかは経営トップの倫理感と能力の高さにかかっています。私利私欲なく企業価値向上に取り組んでいるかどうか、今後もこの点を公平に評価していきたいと思います。





取締役会の議題／使命・役割

社外取締役としての役割とガバナンス強化への提案

取締役会では、2018年度のグローバルな投資案件で、資本コストの計算、収益性や内部留保の考え方などの詳細な説明を求め、その適格性を判断、意見を述べました。株式取得についても、取得先企業の社内合意レベルや企業の特長などを質問し、説明を受け、評価・議論を行いました。また、当社が注力している企業価値向上の取り組みも議題にあがり、事業領域の拡大、コア技術を生かした新たなチャレンジングな取り組み、将来のモビリティ社会への貢献を目指す経営戦略の方向性について、好感を持って評価しました。

今、自動車業界は大きな変革期に直面しています。当社も、トヨタグループの枠を越え、自動車業界全体の中での存在感を高め、業界を牽引していただきたいと感じています。当社は、そのうねりの中で、地域社会や多くの社員に愛され、支えられる企業として、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいかなければなりません。個人的な感想を述べれば、工場見学時に、多くの社員が

トヨタグループの一員として働くことに対して誇りを感じ、地域住民の方が当社をリスペクトしていることが感じられ、感銘を受けました。

近年、コーポレートガバナンスの強化を目指して、社外取締役の充実と監査役会の機能強化が強調されていますが、これらは同時に満たされるべき要件です。今後とも、株主への貢献はもちろんのこと、社会からも評価され、期待される会社になるよう、企業価値向上への取り組みもしっかりと監督していきます。

【 Profile 】

1976年3月	一橋大学商学部卒業
1981年3月	一橋大学大学院商学研究科博士課程修了
4月	学習院大学経済学部専任講師。助教授を経て
1988年4月～	学習院大学経済学部教授 現在に至る
1995年4月～8月	ドイツ、パイロイト大学経営学科正教授
2018年6月～	当社取締役就任

【 研究分野 】

エージェンシー理論による企業財務の分析（株主による経営陣へのコントロール、株主の経営参加、コーポレート・ガバナンスの研究）、統計的手法による企業評価論（企業のスコアリング、社債格付、倒産予測など）、企業経営の日独比較

役員一覧 (2019年6月12日現在)

取締役 取締役総数 10人 うち社外取締役4人 / 平均年齢 63歳

<p>取締役 会長 豊田 周平</p> <p>経営諮問会議 在任年数 15年</p>  <p>1977年4月 トヨタ自動車工業(株)入社 1998年6月 トヨタ自動車(株)取締役 2001年6月 同社常務取締役 2001年6月 トヨタモーターヨーロッパ マニファクチャリング(株)取締役社長 2001年9月 トヨタ自動車(株)取締役(常務待遇) 2002年4月 トヨタモーターヨーロッパ(株) 取締役社長 2003年6月 トヨタ自動車(株)取締役(専務待遇) 2004年6月 当社取締役副社長 2006年6月 当社取締役社長 2015年6月 当社取締役会長就任 現在に至る</p>	<p>取締役 社長 沼 毅</p> <p>経営諮問会議 在任年数 3年</p>  <p>コーポレート分野 統括 品質領域 統括 BR-NAプロジェクト推進室 統括</p> <p>1981年4月 トヨタ自動車工業(株)入社 2012年4月 トヨタ自動車(株)常務役員 2016年4月 当社副社長 2016年6月 当社取締役副社長 2018年4月 当社取締役社長就任 現在に至る</p>
<p>取締役 副社長 鈴木 輝男</p> <p>在任年数 1年</p>  <p>製品事業分野 統括</p> <p>1979年4月 トヨタ自動車工業(株)入社 2009年6月 当社執行役員 2010年6月 当社常務役員 2013年6月 当社専務役員 2013年6月 トヨタ紡織アメリカ(株)取締役社長 2015年6月 同社取締役会長兼社長 2016年6月 当社取締役 専務役員 2017年6月 当社専務役員 2018年4月 当社副社長 2018年6月 当社取締役副社長就任 現在に至る</p>	<p>取締役 副社長 伊藤 嘉浩</p> <p>在任年数 1年</p>  <p>地域事業分野 統括 調達・営業領域 統括</p> <p>1980年4月 荒川車体工業(株)入社 2009年6月 当社執行役員 2010年6月 当社常務役員 2010年6月 トヨタ紡織アメリカ(株)取締役副社長 2014年6月 当社取締役兼専務役員 2016年4月 トヨタ紡織アメリカ(株)取締役会長兼社長 2016年6月 当社専務役員 2017年4月 トヨタ紡織アメリカ(株)取締役社長 2018年4月 当社副社長 2018年6月 当社取締役副社長就任 現在に至る</p>
<p>取締役 副社長 加納 伸二</p> <p>新任</p>  <p>安全衛生環境領域 統括 生産管理領域 統括 技術開発領域 統括 生産技術領域 統括・領域長 モノづくり推進領域 統括・領域長</p> <p>1980年4月 トヨタ自動車工業(株)入社 2013年1月 当社顧問 2013年6月 当社常務役員 2017年4月 当社専務役員 2019年4月 当社副社長 2019年6月 当社取締役副社長就任 現在に至る</p>	<p>取締役 笛田 泰弘</p> <p>在任年数 2年</p>  <p>経営収益管理本部 本部長 BRグローバル本社推進室 室長</p> <p>1983年4月 トヨタ自動車(株)入社 2015年1月 当社顧問 2015年6月 当社常務役員 2017年6月 当社取締役 常務役員 2018年4月 当社取締役 専務役員 2019年4月 当社取締役 執行役員就任 現在に至る</p>
<p>社外取締役 小笠原 剛</p> <p>社外 独立 経営諮問会議 在任年数 2年</p>  <p>1977年4月 (株)東海銀行入行 2004年5月 (株)UFJ銀行執行役員 2004年6月 同行取締役執行役員 2006年1月 (株)三菱東京UFJ銀行執行役員 2007年5月 同行常務執行役員 2008年6月 同行常務取締役 2011年5月 同行専務取締役 2012年6月 同行取締役副頭取 2016年6月 同行常任顧問 2017年6月 当社取締役就任 現在に至る 2018年6月 (株)三菱UFJ銀行顧問就任 現在に至る</p>	<p>社外取締役 小山 明宏</p> <p>社外 独立 経営諮問会議 在任年数 1年</p>  <p>1981年4月 学習院大学経済学部専任講師 1988年4月 同大学経済学部教授 1995年3月 ドイツ・バイロイト大学経営学 科正教授 1995年9月 学習院大学経済学部教授就任 現在に至る 2018年6月 当社取締役就任 現在に至る</p>

社外取締役
佐々木 一衛

社外 独立 経営諮問会議 | 在任年数 3年



1977年4月 (株)豊田自動織機製作所入社
2003年6月 (株)豊田自動織機取締役
2006年6月 同社常務役員
2008年6月 同社常務執行役員
2009年6月 トヨタインダストリアルイクイップメント
マニファクチャリング(株)
取締役社長
2010年6月 (株)豊田自動織機取締役(専務待遇)
2011年6月 同社専務取締役
2013年6月 同社取締役副社長就任 現在に至る
2016年6月 当社取締役就任 現在に至る

社外取締役
伊奈 博之

社外 独立 経営諮問会議 | 新任



1981年4月 日本電装(株)入社
2009年6月 (株)デンソー常務役員
2015年6月 同社専務役員
2019年4月 同社経営役員就任 現在に至る
2019年6月 当社取締役就任 現在に至る

監査役 監査役総数 4人 うち社外監査役2人 / 平均年齢 67歳

常勤監査役
山本 直

在任年数 1年



1974年4月 荒川車体工業(株)入社
2005年6月 当社執行役員
2011年6月 当社常務役員
2012年6月 当社専務役員
2013年6月 豊田紡織(中国)有限公司取締役社長
2015年6月 当社取締役兼専務役員
2016年4月 豊田紡織(中国)有限公司取締役会長
2017年6月 当社専務役員
2018年6月 当社常勤監査役就任 現在に至る

常勤監査役
水谷 輝克

在任年数 4年



1977年4月 (株)東海銀行
(現 (株)三菱UFJ銀行) 入行
2006年11月 当社入社
2010年2月 当社法務部長
2015年6月 当社常勤監査役就任 現在に至る

社外監査役
横山 裕行


社外 独立 | 新任



1974年4月 トヨタ自動車工業(株)入社
2008年6月 トヨタ自動車(株)常務役員
2012年4月 同社専務役員
2015年4月 ダイハツ工業(株)顧問
2015年6月 同社取締役副社長
2019年1月 同社
エグゼクティブ・アドバイザー就任
現在に至る
2019年6月 当社監査役就任 現在に至る

社外監査役
藍田 正和

社外 独立 | 在任年数 1年



1975年4月 中部電力(株)入社
2007年7月 同社常務執行役員
2009年6月 同社取締役専務執行役員
2011年6月 (株)テクノ中部取締役社長
2018年6月 当社監査役就任 現在に至る

執行役員

南 康	アジア・オセアニア地域本部 本部長 トヨタ紡織アジア 取締役社長
石川 雅信	シート事業本部 本部長
望月 郁夫	米州地域本部 本部長 トヨタ紡織アメリカ 取締役社長
山本 卓	新事業推進本部 本部長

五百木 広志	日本地域本部 本部長 日本地域本部 第3製造センター センター長、関東工場 工場長
笛田 泰弘*	経営収益管理本部 本部長 BRグローバル本社推進室 室長
足立 昌司	ユニット部品事業本部 本部長

* 取締役と兼務

社外 社外役員 **独立** 東京証券取引所および名古屋証券取引所届出独立役員 **経営諮問会議** 経営諮問会議のメンバー

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

すべてのステークホルダーのみなさまに満足いただけるよう「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを基本理念の第一に掲げ、持続可能な企業活動に取り組んでいます。また、経営の効率性と公平性・透明性の維持、さらなる向上が重要と考え、コーポレートガバナンスの充実を図っています。

具体的には、①株主の権利・平等性の確保 ②株主以外のステークホルダーとの適切な協働 ③適切な情報開示と透明性の確保 ④取締役会の役割・責務の適切な遂行 ⑤株主との建設的な対話を進めていきます。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施していると判断しています。なお、詳細は、東京証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。

Web コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/library/>

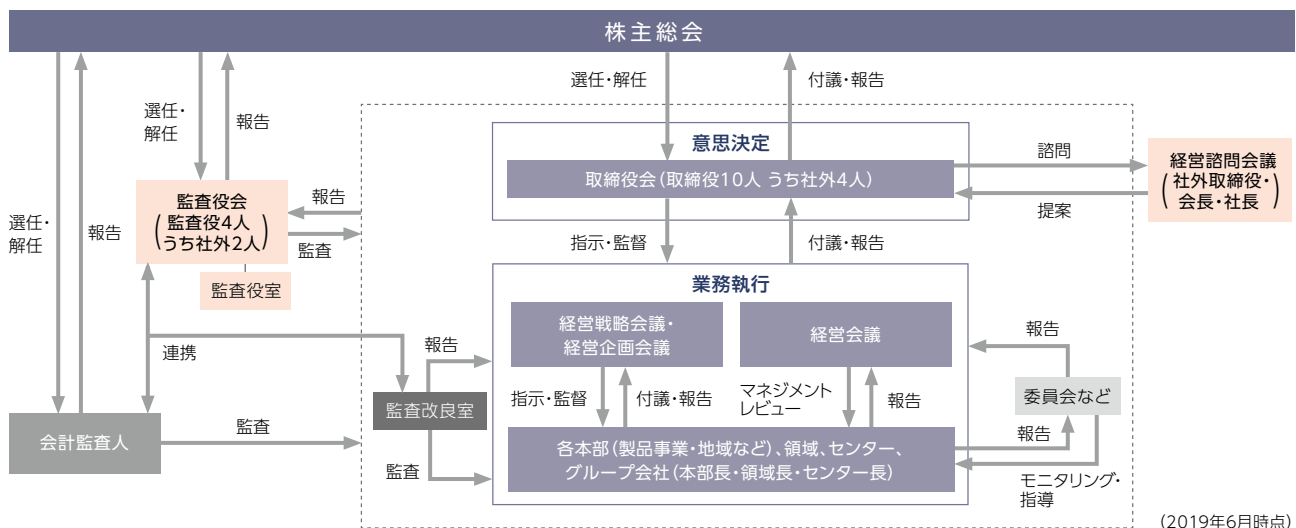
コーポレートガバナンス体制

トヨタ紡織は企業価値の向上を目指し、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

経営上の意思決定機関である取締役会で、法定事項と経営の重要事項を決議し、業務執行の監督を行っています。

取締役会に諮る前に、経営の重要事項の情報共有・意思決定を行うための経営企画会議や、全社横断の経営戦略などの審議を行うための経営戦略会議で十分審議を尽くし、経営課題への迅速な対応を図っています。さらに、社内取締役と常勤監査役、各分野の

コーポレートガバナンス体制



ウェブサイトで詳細な情報を掲載している場合は **Web** と表示しています

組織長との情報共有の場である経営会議で、業務執行状況を定期的に監督・フォローするよう努めています。

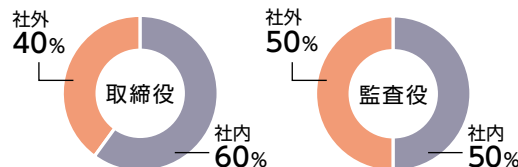
コーポレートガバナンス向上に向けての取り組み

トヨタ紡織は、会社経営などにおける豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を4人選任し、取締役会で適宜意見、質問を受けるなど、社外取締役の監督機能を通して、客観的な視点からも取締役会の意思決定と取締役の職務執行の適法性・妥当性を確保しています。

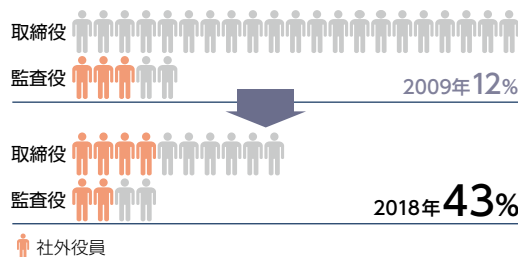
また、監査役制度を採用し、社外監査役2人を含む4人体制で取締役の経営を監査しています。監査役は、主要会議に出席するとともに、各部門への聴取・往査、取締役の業務執行や国内外子会社の業務や財務状況を監査しており、監査役室に専任スタッフを置くなど監査役の機能の強化を図っています。

なお2019年4月に、専務役員を執行役員とし、執行役員以上の会長、副会長、社長、副社長、取締役、執行役員および監査役の役員数を31人から20人に削減しました。

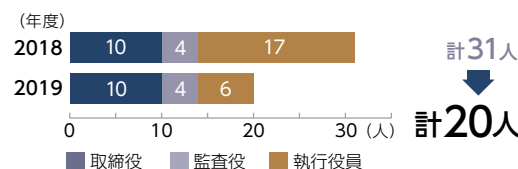
■取締役・監査役の社外役員比率



■社外役員比率



■役員体制

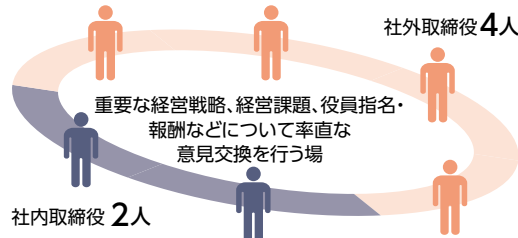


	以前	2004~ *2004年 トヨタ紡織発足	~2015	2016	2017	2018~
取締役会・監査役会		<ul style="list-style-type: none"> ● 社外監査役の選任 ● 取締役の任期を1年に短縮 (2005) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の選任 (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価の実施 (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会規則改定 (2017) … 執行への権限委譲 ● 取締役会のスリム化 (2017) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営諮問会議の設置 (2018)
推進会議・委員会		<ul style="list-style-type: none"> ● CSR推進会議の設置 (2006) ● 環境委員会の設置 ● 安全衛生委員会の設置 		<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理推進会議の設置 (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全・衛生・環境機能会議に統合 (2016) 	

経営諮問会議の設置

重要な経営戦略と経営課題、および経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名、ならびに経営陣幹部・取締役の報酬などに関して、率直な意見交換を行う場として、会社法上の機関とは別に、過半数が社外取締役で構成される経営諮問会議を設置しています。

■経営諮問会議



取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続き

取締役・監査役候補の指名は、経営諮問会議での議論・審議を経て取締役会で選解任を決議しています。

経営陣幹部の選任と取締役候補の指名の方針は、分野をカバー

できるバランスを考慮しつつ、的確かつ迅速な意思決定が行えるよう、適材適所の観点で総合的に検討しています。

監査役候補の指名の方針は、財務・会計に関する知見、当社事業全般に関する理解、企業経営に関する多様な視点を有しているかの観点で総合的に検討しています。

社外役員の選任理由

区分	氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由	2018年度の取締役会、監査役会への出席回数
取締役	小笠原 剛	○	同氏は当社の取引先である(株)三菱UFJ銀行の常任顧問です。	長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映し、当社のガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取締役会 12回中12回
	小山 明宏	○	同氏は学習院大学の経済学部教授です。	長年にわたる企業財務、コーポレートガバナンスなどの研究、グローバルな視点での企業経営の専門知識を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取締役会 10回中10回 (*1)
	佐々木 一衛	○	同氏は当社製品の販売先である(株)豊田自動織機の取締役です。	長年にわたる経営者としての経験を有し、豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取締役会 12回中12回
	伊奈 博之	○	同氏は当社製品の販売先である(株)デンソーの経営役員です。	長年にわたり自動車の根幹をなす電子部品の事業経営に携わってきた豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	(*2)
監査役	横山 裕行	○	同氏は当社製品の販売先であるダイハツ工業(株)のエグゼクティブ・アドバイザーです。	トヨタ自動車(株)における品質保証部門や海外拠点での経験、ダイハツ工業(株)での幅広い経験と見識を当社の監査体制に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	(*3)
	藍田 正和	○	—	長年にわたる経営者としての経験と高い知見などを有し、これらの豊富な経験と幅広い見識を当社の監査体制に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取締役会 10回中10回 監査役会 10回中10回 (*4)

*1 取締役 小山明宏氏は、2018年6月13日開催の第93回定時株主総会で社外取締役に選任されており、就任後の取締役会開催回数は10回です

*2 取締役 伊奈博之氏は、2019年6月12日開催の第94回定時株主総会で社外取締役に選任されました

*3 監査役 横山裕行氏は、2019年6月12日開催の第94回定時株主総会で社外監査役に選任されました

*4 監査役 藍田正和氏は、2018年6月13日開催の第93回定時株主総会で社外監査役に選任されており、就任後の取締役会開催回数は10回、監査役会開催回数は10回です

役員報酬を決定するに当たっての方針と手続き

基本的な考え方

取締役(社外取締役を除く)と執行役員などの報酬制度は、役割と職責に照らし、合理的かつ体系的なしくみとし、会社業績と連動性の高い報酬体系としています。

報酬は月額報酬(固定給)と賞与(業績連動給)で構成し、特に賞与は各期の連結営業利益をベースとし、中長期の企業価値(社会的価値・経済的価値)向上度、配当、従業員の賞与水準、他社動向と過去の支給実績などを総合的に勘案しています。

社外取締役、常勤監査役と社外監査役は独立した立場で経営の監督・監視機能を担う役割のため、賞与の支給はありません。

なお、当社の役員報酬に関する株主総会の決議年月日は、2012年

6月14日であり、取締役の報酬限度額は月額50百万円以内、監査役の報酬限度額は月額8百万円以内と定めており、各役員の報酬はこの総額の範囲内で決定しています。

役員の報酬などは、社外役員が過半数を占める経営諮問会議で審議し、その結果を踏まえて取締役会に提案し、決議しています。

2019年3月期の役員の報酬などの額の決定過程で、2019年3月29日に経営諮問会議を実施しています。

当社の役員報酬体系

月額報酬

取締役と執行役員としての役割と職責に見合った職位間格差に応じて金額を決定し、月額固定報酬として支給しています。

その設定方法は、基準となる役員の報酬額から、職責に応じて一定額の比率を乗じて合理的に月額報酬を決定しています。

なお、社外取締役および監査役は、昇給枠のある基本報酬ではなく、それぞれの役割に応じて金額を設定した月額固定報酬額を支給しています。

賞与

賞与に係る指標は、連結営業利益と中期の企業価値向上度の成果としており、その達成度を総合的に勘案しています。この指標による賞与が報酬に占める比率は基準値で約35%以上です。

賞与の評価は、全社一律の年度業績と個人別の年度方針達成度を反映させており、また、中長期の企業価値(社会的価値・経済的価値)向上度も賞与支給の評価に取り入れています。

その設定方法は、会社業績を反映する指標として、連結営業利益額を用い、全社一律で金額設定し、また個人別には方針達成度に従い、査定評価を行っています。当社の賞与の算定の基礎となる指標は連結営業利益額であり、2019年3月期(日本基準)の実績は580億円です。

役員報酬

2018年度の当社の取締役と監査役に対する役員報酬などは以下のとおりです。

()内は社外役員分

	取締役		監査役		計	
	人員	金額	人員	金額	人員	金額
役員報酬	13人(5人)	348百万円(43百万円)	6人(3人)	94百万円(18百万円)	19人(8人)	442百万円(61百万円)
役員賞与	6人(-)	149百万円(-)	-	-	6人(-)	149百万円(-)
計	-	497百万円(43百万円)	-	94百万円(18百万円)	-	591百万円(61百万円)

(注) 上記には、2018年6月13日開催の第93回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役3人と監査役2人(うち社外監査役1人)分が含まれています

取締役会

取締役会は毎月1回以上開催され、経営上の意思決定機関として、法定事項および会社方針、事業計画、設備投資計画など経営の重要事項を決議するとともに、業務執行の監督を行っています。

社外取締役・社外監査役へのサポート体制

当社は、社外取締役・社外監査役の就任にあたって、会社の事業・財務・組織などに関する必要な知識を、社内取締役や常勤監査役から説明しています。

また、社外取締役・社外監査役に対して、取締役会資料の事前送付や取締役会上程議案の重要事項の事前説明を実施しています。また、監査役室内に、監査役スタッフを配置し、監査役の業務をサポートする体制としています。監査役スタッフは常勤監査役の日常監査活動をサポートするとともに、監査役会の運営などを通して、社外監査役の監査活動をサポートしています。

2018年度取締役会での主な審議事項

株主総会に関する事項	<ul style="list-style-type: none">株主総会の招集および議案の決定事業報告、計算書類などの承認取締役・監査役候補者の決定
役員、組織に関する事項	<ul style="list-style-type: none">代表取締役、役付取締役の選定取締役の報酬および賞与執行役員、本部長、領域長、センター長の選任
株式等に関する事項	<ul style="list-style-type: none">中間配当の実施
経営全般に関する事項	<ul style="list-style-type: none">中期経営計画、グローバル方針の策定経営諮問会議の設置事業進出、提携、再編等に関する審議財産、資産に関する事項
その他	<ul style="list-style-type: none">利益相反取引の承認、報告取締役会の実効性評価の実施、報告株主総会議案における議決権行使の状況政策保有株式の検証内部通報制度の運用状況品質に関する取り組み報告

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性について、以下のとおり分析・評価を実施しています。

【方法】

- 運営状況や過去に指摘された課題への対応状況を分析し、1月度の取締役会へ報告
- 取締役会事務局の担当副本部長が、社外を含む取締役・監査役全員に対し、2月にヒアリングを実施
- 評価結果と課題に対する方向性を取りまとめ、3月度の取締役会へ報告し、議論を実施

【ヒアリング項目】

- 取締役会の構成
- 取締役会の議論に際して提供される情報
- 経営諮問会議への意見、要望
- 取締役会の議題と議論の状況
- 社外役員へのサポート

【2018年度評価結果の概要】

- 取締役会のスリム化や社外役員の割合増加、資料の事前配信と社外役員への事前説明の充実、また議題の執行側への権限委譲を進め適切な議題に絞り込むなど、改善を続けてきた結果、取締役会で、経営上の重要な意思決定と業務執行の監督を行うための実効性は確保されている
- 経営諮問会議は、2018年7月に設置以降、役員指名や報酬に関する議論は実施したが、経営課題に関する議論をどのように行うか、議題や時期を含め、今後継続的に検討を実施すべき
- 社外役員へのサポートについて、これまで以上の改善要望あり

【主な課題と改善策】

当社は、取締役会のさらなる実効性確保に向け、次の課題改善に取り組んでいきます。

- メンバーのさらなる多様性確保に向けて取り組みを継続するが、当社の実態に合った対応として、女性メンバー確保に向けた社内人材の育成や、日本国籍を有しないメンバー確保に向けた、社内の英語化環境の整備を推進
- 個別事業運営の決定だけでなく、戦略議論を充実すべく、取締役会や経営諮問会議で議論する戦略的テーマの洗い出しと年間計画化
- 重要な意思決定における判断材料として、リスク評価に関する情報提供や、執行状況の報告をさらに充実
- 当社より深い理解につなげるために、社外役員の国内外の施設視察を計画的に実施

コンプライアンス

基本姿勢

基本理念で「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを宣言するとともに、経営トップの強いリーダーシップのもと、日本や各地域でコンプライアンスのあり方、推進体制、活動内容・目標を明確にし、各地域の法務担当者が課題を共有しながら、コンプライアンス活動の強化を図っています。

コンプライアンスの強化と人権への配慮

独占禁止法や贈収賄防止などに加えて、人権への配慮の重要性がますます高まっています。法令を遵守するだけでなく、多様な文化や価値観、個性を尊重し、地域社会と共生していくために、役員や社員を対象とする研修、啓発活動を通じて、コンプライアンスや人権に関わる意識向上と実践度の向上に努めています。また、グローバルでの法令リスク管理体制の整備、グローバルで内部通報窓口の周知活動や内部通報制度の継続的な改善などに取り組んでいます。

行動指針の浸透と実践を強化

コンプライアンスの基本である「トヨタ紡織グループ行動指針」(P.7参照)を教材として教育・研修をしています。職場単位で行動指針の浸透と実践強化に取り組むとともに、コンプライアンス、行動指針、内部通報窓口などをテーマとするe-Learning研修や、トヨタ紡織グループ企業倫理強化月間活動などを通して、コンプライアンス意識を高めています。

知的財産管理

自他の知的財産を尊重するとともに、知的財産をグローバルな事業展開に欠かせない経営上の重要な資産であると考え、その保護・活用に取り組んでいます。

2019年度は、各事業部や各領域の設計・開発部署との連携や海外統括拠点との知財連携体制の強化を図っていきます。

■重大な法令違反数

0件



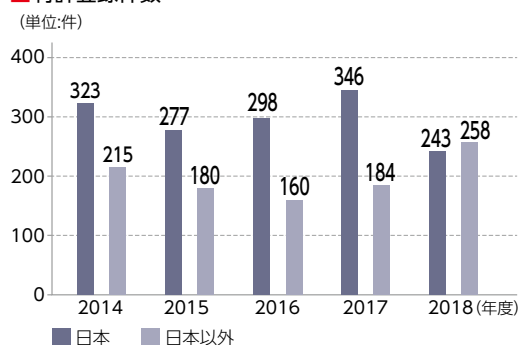
法務に関する役員研修会

■相談件数

年度	2014	2015	2016	2017	2018
なんでも相談室(件)*	148	193	87	134	152
コンプライアンス相談(通報)窓口(件)*	0	0	12	9	8

* 職場のトラブルや法令違反、社内不正などに関する相談・通報窓口

■特許登録件数



リスクマネジメント

基本姿勢

経営に関わるリスク、日常業務にともなうリスク、災害や事故などによるリスク、温暖化や水などの外部環境に起因するリスク、社会的レピュテーションリスク*などの重要なリスクに迅速に対応するため、マネジメントの強化とリスク低減に努めています。

* 社会的な信頼を失うリスク

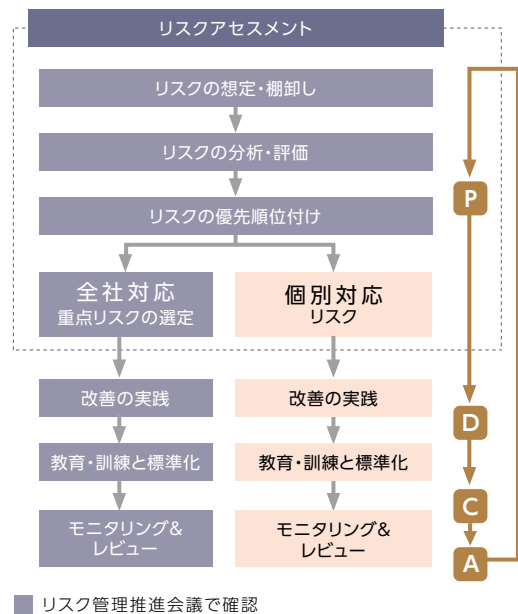
リスクマネジメントの主な取り組み

2016～2018年度にかけて、事業継続、レピュテーション、コンプライアンスの3分野・12の重点取り組みテーマを定め、リスクの未然防止や被害の最小化を目的として設置したリスク管理推進会議でリスク対応活動の進捗状況を共有し、全社的なリスクマネジメント活動を強化してきました。

しかし、これまでの活動ではすべてのリスクを把握できていないこと、リスク対策のやり切りや継続的な監視が不十分だったことから、2019年度から、全社を対象とするリスクアセスメントに取り組みます。

リスクアセスメントにより、①リスクのヌケ・モレを防ぐ ②リスクの優先順位づけ ③対策の目的共有と目的達成の評価 ④継続的なリスク管理の改善を図ります。

■ リスクマネジメント活動



2018年度までの リスクマネジメント重点取り組み

事業継続	<ul style="list-style-type: none"> ● オンリーワン工程・設備 ● 工場の爆発・火災 ● サプライヤートラブル 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外労務リスク(ストライキ) ● 初動～復旧・復興を完結する「組織の役割の再確認」と「マニュアルの整備」
レピュテーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 過重労働への対応 ● サプライヤーのデータ改ざんの防止 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不祥事発生時の初動対応 ● メンタルヘルス疾病予防
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令リスク管理体制の整備 ● 安全保障輸出管理のグローバルでの活動 	<ul style="list-style-type: none"> ● GDPR(一般データ保護規則)の対応

2019年度の活動計画

2019年度に、10分類、42項目のリスク棚卸表を作成しました。各リスクに対し、影響度、対応力からリスクの重要度を表します。次に重要度、発生可能性からリスク度を5段階で判定、リスクマップの中にリスクを配置し、全社重点リスクの選定をします。2020年以降はさらにブラッシュアップし、PDCAサイクルを回していきます。

機密管理と情報セキュリティ

機密情報の適切な管理が事業活動の重要な要素の一つと考え、グローバルに機密管理体制を整え、機密管理・情報セキュリティ管理を行っています。

トヨタ紡織では、各機能部署が連携して活動を強化するとともに、各部に機密管理責任者・機密管理担当者を置き、職場ディスカッションを通じて職場ごとの弱点を把握。機密リスクの対策を検討するとともに、改善と向上に努めています。日本以外の地域では、各地域の特性に合わせた機密管理基準を用いて、地域統括会社が目視点検し、弱点の改善策を地域の各拠点に順次横展開しています。

2018年度は、経営リスクとセキュリティリスクに関する役員研修やコンピュータインシデント対応訓練などを実施しました。

■リスク棚卸表10分類

大規模災害	生産・物流
労働・安全衛生	情報セキュリティ
コンプライアンス	サプライチェーン
経済・社会	財務
事業	環境

■リスクの評価

重要度	=	影響度	×	対応力
リスク度	=	重要度	×	発生可能性

サプライヤーの復旧支援

2018年7月の西日本豪雨で被害を受けたサプライヤーの、生産復旧支援を行いました。浸水被害を受けた工場内の片づけや別工場での代替生産支援だけでなく、周辺住民の支援も含め、当社から約60人が対応にあたりました。タイムリーで正確な情報把握や社内外の役割分担明確化など、初動対応が復旧スピードに大きな影響を与えることを改めて考える契機にもなりました。今回の災害支援を通して明確になった当社の課題を、今後の対応策に反映し、より強固なリスクマネジメント体制の構築を進めています。



工場周辺の支援



水没した設備の修繕



社会的価値向上への貢献の取り組み

トヨタ紡織グループは、創業者である豊田佐吉の考えをまとめた「豊田綱領」と、すべてのステークホルダーから信頼され続けるための「基本理念」に基づき、社会の役に立てる企業であるための取り組みを推進しています。

目指すのは、社会との調和ある成長と、経済的価値向上の成果の還元を通じて社会的価値への貢献を果たし、中長期的に企業価値向上を図ることです。

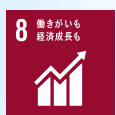
そして、トヨタ紡織グループは、社会の発展と地球環境を守る活動を展開し、国際社会・地域社会とともに成長することを目指します。



2018年度 活動トピックス

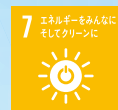
ステークホルダーとともに

- **お客さま** ▶ デミング賞獲得活動を通じた業務品質向上の取り組みを本格化
- **株主・投資家** ▶ 長期安定的な配当を継続
- **社員** ▶ 「いきいき働き方改革」の推進
▶ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
▶ 技能系教育の充実
- **サプライヤー** ▶ CSR調達のさらなる推進



環境活動

- **6つの環境チャレンジ目標と
その取り組み事例**



Social Activities

ステークホルダーとともに

トヨタ紡織グループは、「基本理念」を日々の業務で実践し、それを積み重ねることにより、お客さま、株主・投資家のみなさま、社員、そしてサプライヤーのみなさまへの貢献を果たしています。また、この活動を通してグループ全体が成長するだけでなく、すべてのステークホルダーのみなさまとともに、社員一人ひとりが成長していくと考えています。

価値創造ストーリー

経済的価値

マネジメント

社会性活動

環境活動

データセクション

お客さまとともに

基本姿勢

お客さまに信頼され選ばれるサプライヤーを目指し、培ってきたモノづくりの強みを生かしてグローバルな規模で徹底して品質の向上に取り組んでいます。お客さまの視点、立場に立ち、お客さまに感動していただける魅力ある製品を提供することが、私たちの使命です。

グローバル品質保証体制の確立

安全で、お客さまに満足し、感動していただける製品をお届けするために、品質領域の品質保証部とTQM推進室が一体となってグローバルな品質保証システムを構築しています。

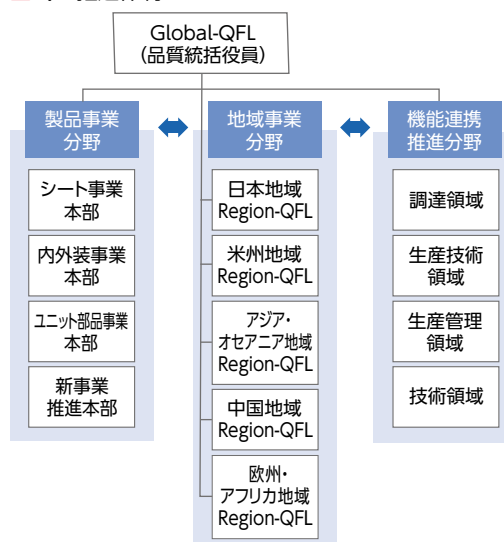
品質の独立性確保と、

お客さまとの連携強化に向けた体制整備

工務、品質管理、製造の明確な役割と責任のもと、それぞれが独立した立場で品質保証に関わり、品質機能の独立性を確保しています。2019年度は、トップ自らが品質向上に真剣に取り組む風土を醸成するためにQFL*1制度を導入し、製品事業分野、地域事業分野、機能連携推進分野がグローバルに連携する体制としました。

*1 Quality First Leader：最高品質責任者

■ QFL推進体制



持続可能な成長を実現させる 業務品質の基盤整備と標準化

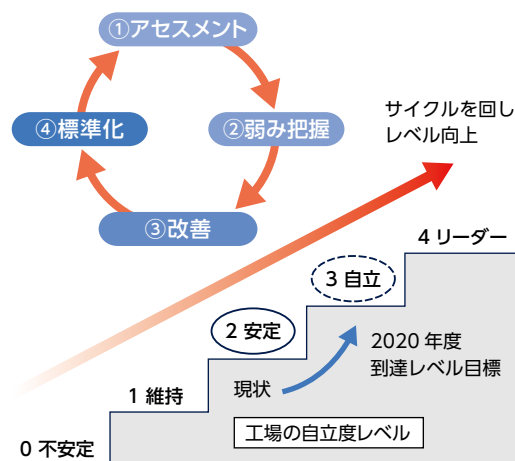
仕事の進め方を見直し、標準化や自主評価システムの構築などにより、業務品質の向上を推進しています。

工場基本要件によるアセスメントでの弱み明確化と改善

工場のマネジメントを明確にした工場基本要件をグローバルに展開し、弱みの改善と工場運営の標準化を進め、工場の自立度レベル向上を図っています。サプライヤーと一体となったSPIA*2活動では、弱みと困りごとの共有、対策推進、標準化を進めています。

*2 Supplier Process Improvement Activity：仕入先工程改善活動

■ アセスメントでの弱み明確化と改善



お客様の期待値を超える品質向上の取り組み

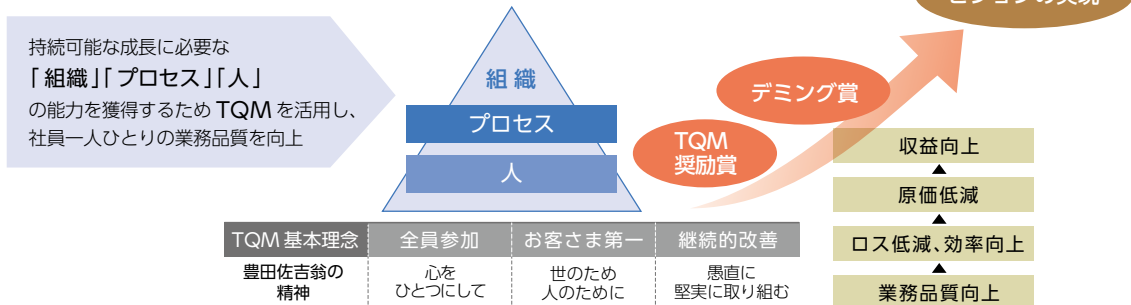
フロントローディングによる図面品質向上

製品開発の初期段階から、設計、生産技術、品質保証、品質管理、製造、サプライヤーなどの各部門がレビューを行い、課題を洗い出し、設計・評価基準に落とし込み、品質問題の未然防止を図っています。さらに、独自の市場調査でお客様の使われ方や経時変化などを分析し、設計・評価基準へ反映することで、JDパワー社IQS*1評価の向上にも取り組んでいます。

*1 Initial Quality Study: 購入初期段階のユーザーを対象に購入車両の不具合内容を聴取する、お客様視点の初期品質調査

デミング賞*4獲得活動を通じた業務品質の向上

持続可能な成長に必要な「組織」「プロセス」「人」の能力を獲得し、ビジョン実現のためにTQMを活用します。また、社員一人ひとりの業務品質を向上させ、ロスをなくし、効率を上げ、原価低減を推し進めることで、収益向上にもつなげていきます。



*4 TQMを実施し、著しい効果をあげている企業に対して授与される賞

TQM活動の強化と定着

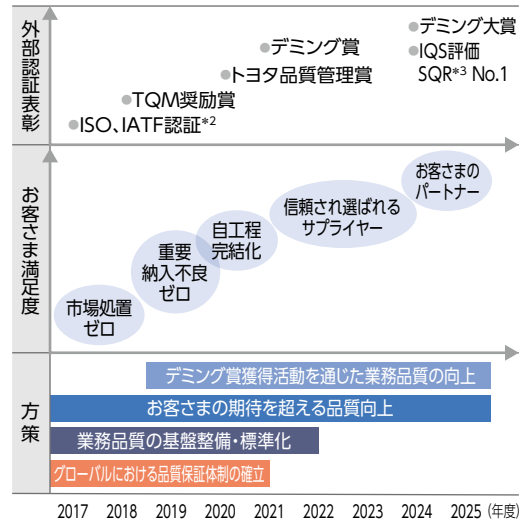
TQM活動を効果的に実施しているサプライヤーの証として与えられるデミング賞を2021年に受賞するための第1ステップとして、日本品質奨励賞TQM奨励賞*5を刈谷工場と猿投工場が2018年9月に受賞しました。

*5 日本科学技術連盟が制定した企業業績が向上している組織、品質マネジメントに与えられる賞

品質風土の醸成・人材育成

Global Quality Learning Center (GQLC)は、お客様の生の声を聞いたり、品質不具合事例を体感できる施設です。2018年度は、米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ、の世界4地域の統括会社にGQLCブランチを設立。延べ3万人の社員が来場し、エンドユーザー目線で「お客様第一」「品質第一」の大切さを学びました。

品質ロードマップ



*2 International Automotive Task Force: 国際自動車産業界特別委員会

*3 Supplier Quality Report: サプライヤー順位



TQMの実践を通じて、厳しい国際競争に勝ち抜く優れた企業と評価され、日本品質奨励賞TQM奨励賞を受賞



トヨタ紡織ヨーロッパでのGQLC開所式

株主・投資家とともに

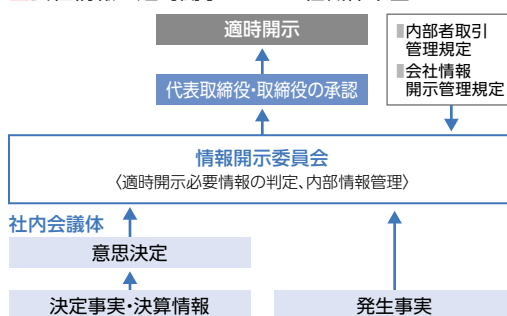
基本姿勢

株主・投資家のみなさまの支持と信頼に応えるために、企業価値向上に取り組むとともに、適時かつ適切な情報開示とコミュニケーション活動を積極的に推進しています。

企業の価値向上と情報開示の充実

「株主、投資家、取引先、地域社会などが必要とする情報を適時・適切に開示し、社会から信頼される広報活動に努める」ことを情報開示ポリシーに定め、正確、適時、かつ公正な情報開示に努めています。適切な情報開示を行うため、渉外広報部、経理部、法務部、経営企画部で組織する情報開示委員会で、企業情報を厳格に管理するとともに、積極的な情報開示に努めています。

■会社情報の適時開示にかかる組織体系図

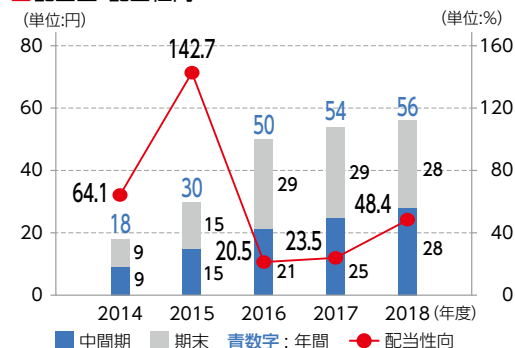


株主さまへの利益還元について

2018年度の業績は、財務レビュー(P.63～)に掲載のとおりです。2018年度の配当金は、株主のみなさまへの長期安定的な配当の継続を重視し、1株当たり年間56円とさせていただきました。

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、基本的1株当たり当期利益の最大化を進め、株主価値の向上を推進します。

■配当金・配当性向*



* 日本基準で記載

2018年度 主な取り組み

■株主総会 (2018年6月13日)

◎出席者数 **350人** ◎議決権行使比率 **88.62%**



定時株主総会

■機関投資家・アナリストとの対話

	合計	延べ
個別ミーティング	144社	144社
決算説明会	133社	189人
機関投資家・アナリストを対象とした施設見学会 【豊田紡織(中国)】	4社	4社
日本以外の機関投資家とのカンファレンス	17社	19人



決算説明会を開催

■個人投資家との対話

個人投資家を対象とした会社説明会	5回	361人
------------------	----	------



機関投資家とのカンファレンス

社員とともに

基本姿勢

トヨタ紡織グループは、「世界各地で社員がいきいきと働き、多才な人材がトヨタ紡織に魅力を感じて集まっている」というありたい姿をビジョンに掲げ、その実現を目指しています。すべての社員が会社を「One Team」と感じ、誇りと夢を持って働き、仕事を楽しみ、と感ずることができる職場づくりを推進。すべての社員とともに企業価値向上という目標に向かって成長していきます。

人間性の尊重

社員が共有すべき基本理念や、価値観や行動原則を定めた「TB Way」に社員の個性・人間らしさを尊重することを明記し、その徹底を図っています。人種・性別・国籍・宗教・障がい・疾病などによる差別や不当な中傷などは、これを禁じるとともに、児童労働・強制労働を排除し、各国・各地域の法令・社会規範の遵守を徹底しています。

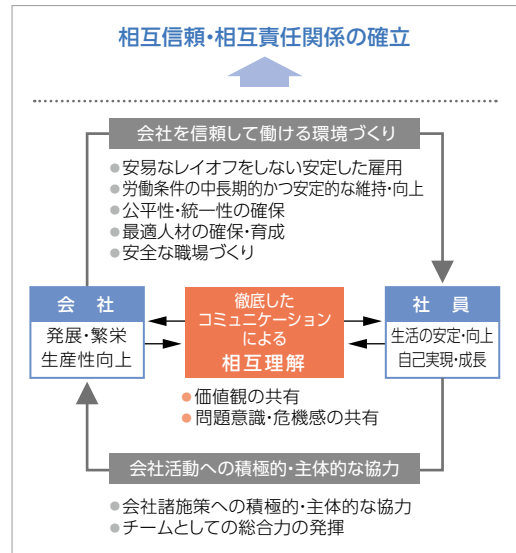
雇用の安定と公正・公平な評価・処遇

良好な労使関係を基盤に、「安易なレイオフをしない安定した雇用」「労働条件の中長期的かつ安定的な維持・向上」を目指し労使相互の責任を果たすべく努めています。また、当社が大切にする価値観を反映した評価基準に基づく評価で、人材育成を促進するとともに公正・公平な処遇の実現に努めています。

「いきいき働き方改革」の推進

「いきいき働き方改革」は、当社が取り組む、組織、風土改革チャレンジです。社員が明るく楽しく働くことができる職場づくり、より柔軟で、効率的、創造的な職場づくりに取り組んでいます。これまでに推進してきた計画的・効率的な業務運営や文書の電子化の推進などにより、活動の成果を測る社員満足度（いきいきKPI）も着実に向上してきました。2019年度からは、新たに「テレワーク制度」を事務・技術職に導入し、社員の多様な働き方の選択肢を増やしました。今後も、社員が働きやすい環境整備を加速していきます。

■人事労務の基本的な考え方



■いきいき働き方改革の鳥瞰図



■社員満足度(いきいきKPI) 肯定回答率の推移 [トヨタ紡織]

年度	2014	2015	2016	2017	2018
社員満足度 肯定回答率(%)	59.4	61.5	65.0	66.0	67.8

グローバル人材戦略

全世界に多くの拠点を展開するトヨタ紡織グループにとって、成長戦略を実現する人材を確保し、配置、育成するための人材戦略は最重要な経営課題の一つ。2025年度を見据えた「グローバル中期要員計画」に沿って、事務・技術系、技能系、高度な専門性を持つ人材などの要員確保、人材配置と成長戦略との適合などを図り、事業展開を支えています。

また管理職以上は、職能と職務を融合し、それぞれのメリットを生かしたグローバル共通の人事制度(Global HR Platform)を活用してグローバル最適配置を実現し、人材育成を促進することで、グローバルにおける組織力の最大化を図っていきます。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様なキャリアや働き方(主体的選択)を尊重し、国籍や年齢、性別、心身の障がいによらず、その多様性を受容して、それぞれの活躍・貢献に報いる制度、誰もがチャレンジ・活躍できる制度と環境整備を進めています。

グローバルな視点での人材の採用と最適配置による活躍促進

日本以外の地域のグループ会社からのトレーニー(研修生)受け入れや、地域をまたぐ異動の活性化、世界各国の大学からインターンシップの受け入れや採用を積極的に実施し、多様な人材の活躍を促進しています。

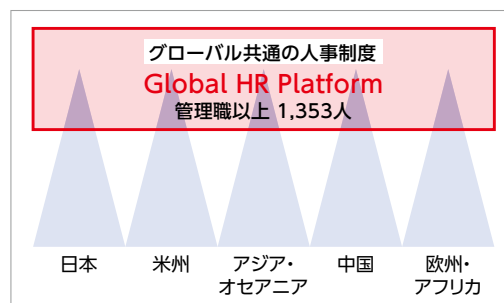
女性社員の活躍推進

キャリア形成やワークライフバランスに対する支援、本人と上司の意識改革などを通じて、やりがい・働きがいを感じ、働き続けられるしくみや職場環境づくりに取り組んでいます。

人にやさしい工程・環境づくり

障がいのある社員や女性、シニア層でも働きやすく、いきいきと活躍できる、人にやさしい工程設計、制度設計、環境整備、管理・監督者の教育などを推進しています。

Global HR Platformの適用対象



Global HR Platform 適用人数の推移

年度*	2017	2018
適用者数(人)	1,301	1,353

* 集計は翌年度の4月1日

育児休職制度・短時間勤務制度 利用者数の推移 【トヨタ紡織】

年度	2014	2015	2016	2017	2018
育児休職制度(人)	127(4)	149(9)	169(6)	197(8)	178(8)
短時間勤務制度(人)	72	98	111	142	132

()内は男性利用者数で内数

定年後の再雇用者数の推移 【トヨタ紡織】

年度	2014	2015	2016	2017	2018
再雇用者数(人)	140	163	193	219	267

障がい者雇用率の推移 【トヨタ紡織】

年度	2014	2015	2016	2017	2018
障がい者雇用率(%)	1.89	1.90	2.04	2.19	2.20



女性社員の声を施策に反映し、「働きがいのある会社」にするために、2017年度から「かがやきワーキング」を立ち上げ、活動中。2019年度は上司、女性向けのフォーラムの開催やキャリア形成支援などを行う予定です。



女性活躍推進に向けた取り組みが評価され、愛知県から認定を受けています。

技能系教育

安全・品質・納期を高いレベルで達成できる人材の育成を目的に、モノづくり技能の向上と伝承をグローバルに展開し、職場力の向上を図っています。

2018年度も、「強い管理・監督者の育成」「極めたモノづくり技能」「保全力の強化」「安全行動できる人材育成」「核となる若手人材の育成」に継続的に取り組むとともに、PMR*1研修を立ち上げ、工場基本要件に基づく工場運営について安全・品質・生産・原価・人事・製造準備・環境ごとに研修を実施しました。また、聴覚障がいを持つ技能者を対象に、手話通訳付きで安全体感道場と技能修得制度の「安全・品質・TPS(トヨタ生産方式)・TPM*2」座学研修を実施しました。2019年度は、モノづくりの足許固めのために、金型の清掃・点検・修理の内製化など、グローバルで保全力強化に取り組めます。

*1 Plant Management Requirement : 工場基本要件

*2 Total Productive Maintenance : 全員参加の生産保全

トヨタ紡織学園

「心・技・体」のバランスが取れグローバルに活躍できる「核となる若手人材育成」を推進しています。毎年、カナダでの研修や他学園との交流を実施するなど、さまざまな経験を通し、職場で活躍できる社員を育成。日本以外の地域からの若手社員も学んでいます。

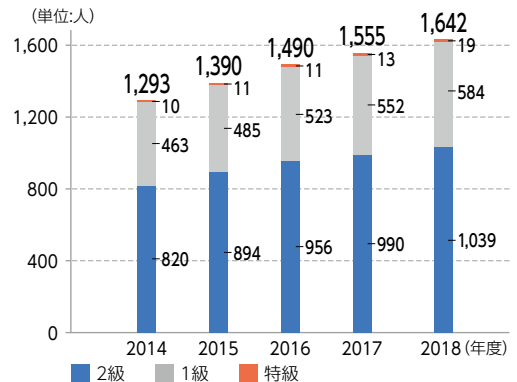
グローバルな安全衛生と健康づくりの推進

「社員の安全と健康はすべてに優先する」という企業風土を確立するために、「安全衛生基本方針」[Web](#)に基づいて労使が協力して安全衛生活動を展開しています。また、労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)に沿った安全衛生活動をグローバルで行っています。

2018年度は、方針に基づき、人の命にもかかわる火災事故を絶対に発生させないため、トヨタ紡織の火災防止の考え方をグローバルに各地域へ発信し、トップによる火災防止点検を実施してきました。

健康づくりでは、全社員の健康診断実施、生活習慣病の予防活動、喫煙率の低下などに取り組み、今年も「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」に認定されました。運動促進、食事、メンタルヘルスなどの企画を進め、社員の健康に対する意識を引き続き高めていきます。

■技能検定合格者の推移(延べ人数)



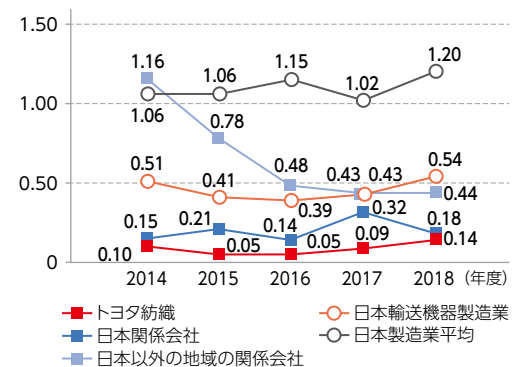
■オールトヨタ紡織技能コンクールを開催

毎年、技能コンクールを開催し、グローバルに技能を磨いています。

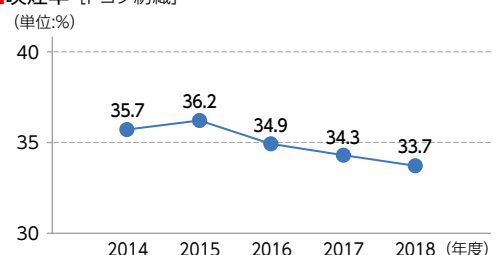


2018年度は、17職種で196人が技を競い合いました

■労働災害休業度数率



■喫煙率 [トヨタ紡織]



ウェブサイトで詳細な情報を掲載している場合は **Web** と表示しています

サプライヤーとともに

基本姿勢

「調達の基本方針」 **Web** に基づき、公平・公正な手続きのもと、世界各地のサプライヤーのみなさまから材料、部品、設備などを調達しています。共存共栄の精神でサプライチェーンでの社会的責任を果たし、企業価値向上を目指して、ともに成長していきます。

CSR調達の推進

トヨタ紡織では取引基本契約で、①人権の尊重 ②贈収賄の禁止 ③公正な取引の確保 ④反社会的勢力の排除を要求。さらに、独占禁止法、下請法、労働法、環境各法や、各国・各地域の関連法令を遵守し、サプライチェーン全体でのCSRの強化に取り組んでいます。また、昨今の品質問題（データ改ざん・生産地偽装など）についても、リスクマネジメント重点取り組みとして、サプライヤーと一体となった活動を進めています。

2018年度は、サプライチェーン全体でCSR調達を推進するとともに、グローバルに活動を展開しました。また、紛争鉱物（コンフリクトミネラル*）規制問題への対応も継続して実施。2次・3次サプライヤーまでさかのぼって調査を実施しています。なお、トヨタ紡織では、発注に関わる部署を対象として購買倫理セルフチェックと内部監査を実施し、重大な違反は0件であることを確認。仕入先満足度調査では不正に関する通報はありませんでした。

2019年9月には、公平性を保つため第三者機関による取引先満足度調査をWebを使って実施する予定です。

*紛争地域で産出され、当該地域の紛争に加担することが危惧される鉱物の総称

環境に配慮した調達の推進

「グリーン調達ガイドライン」 **Web** に基づき、各国・各地域の各種環境規制に対する遵法対応を強化。環境負荷物質の低減に取り組んでいます。また、持続可能な社会の構築を目指すために、サプライヤーのみなさまにISOの外部認証取得を基本とした環境マネジメントシステム(EMS)の構築を幅広く要請しています。



「仕入先CSRガイドライン」を説明

■ CSRに関するセルフアセスメント

446社回答 回収率100%

グローバル仕入先総会を開催

日本、米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域のサプライヤー174社に出席いただき、「グローバル仕入先総会」を開催。グローバルでの連携強化を目指すとともに、一体感を醸成しました。



総会の中でサプライヤー16社にアワードを授与

Environmental Activities



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て

環境への取り組みは、「中期経営実行計画」で掲げる、社会との調和ある成長を進めるうえでベースとなる活動です。トヨタ紡織グループは、環境問題に対して長期的な視点を持ち、より高いレベルでの挑戦が必要と考え、「2050年環境ビジョン」を策定。事業活動でのCO₂排出量ゼロへのチャレンジをはじめ、6つの環境チャレンジ目標を設定するとともに、そのアクションプランである「2020年環境取り組みプラン」のもと、グループをあげて環境活動に取り組んでいます。

2018年度の取り組み総括

「2050年環境ビジョン」のアクションプランである「2020年環境取り組みプラン」達成に向け、環境活動を進めてきました。2018年度は、「2050年環境ビジョン」の6つの環境チャレンジ目標のうち、「1.トヨタ紡織グループCO₂排出量ゼロにチャレンジ」の達成に向けた取り組みに注力し、2020年目標に加え、中長期を見据えた2030年の目標を定め、活動を進めてきました。また、ほかのチャレンジ目標達成に向けても確実に活動を推進し、2018年度は「CO₂排出量」「廃棄物排出量」「水使用量」など、すべての目標を達成しました。 [Web](#)

2019年度も、2050年のありたい姿を見据え、「2020年環境取り組みプラン」達成に向け、トヨタ紡織グループ一丸となって、絶え間ない環境改善活動を推進していきます。

2050年環境ビジョン

「2050年環境ビジョン」達成に向け、成し遂げるべき6つのチャレンジ目標を設定するとともに、中期計画である「2020年環境取り組みプラン」のもと活動を推進します。

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。

トヨタ紡織が掲げる

2050年に向けた

6つの

環境チャレンジ目標

気候変動

1 トヨタ紡織グループ
CO₂ 排出量ゼロに
チャレンジ [▶P.58](#)

2 ライフサイクル
CO₂ 排出量ゼロに
チャレンジ [▶P.58](#)

天然資源枯渇

4 天然資源
使用量ミニマム化に
チャレンジ [▶P.59](#)

5 トヨタ紡織グループ
廃棄物ミニマム化に
チャレンジ [▶P.59](#)

水不足

3 トヨタ紡織グループ
生産工程
水リサイクル化による
排出ゼロにチャレンジ [▶P.59](#)

生物多様性危機

6 森づくり活動
132万本植樹に
チャレンジ [▶P.60](#)

環境活動の詳細について

Webでは「2020年環境取り組みプラン」(目標、実績)、
 主要なパフォーマンスデータ、詳細な取り組みをご紹介します

ウェブサイトで詳細な情報を掲載している場合は **Web** と表示しています

価値創造ストーリー

経済的価値

マネジメント

社会性活動


環境活動

データセクション

6つのチャレンジ目標達成のために

「2050年環境ビジョン」に基づいて推進する「2020年環境取り組みプラン」に定めた目標と
 2030年目標達成に向けて推進した、2018年度の主な取り組みを紹介します。

1



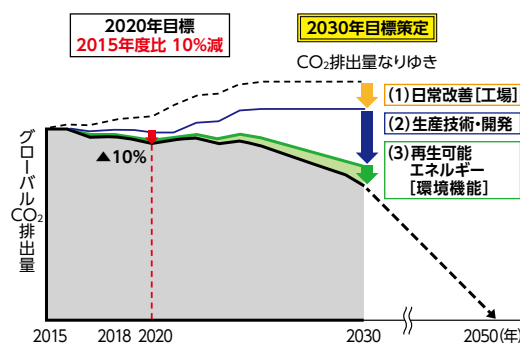
**トヨタ紡織グループ
CO₂ 排出量ゼロに
チャレンジ**

「2050年までに工場のCO₂排出量ゼロ」にチャレンジ。革新的生産技術開発、
 製品・材料技術開発、工場改善、再生可能エネルギー・次世代エネルギーの
 活用でCO₂を大幅に削減します。


2030年目標をグローバルに展開

IPCC*第5次評価報告書やパリ協定など、全世界の温室効果ガス
 排出量削減や、地球温暖化を2℃未満に抑えるといった、グロー
 バルな要請に確実に対応するため、2018年度は、中長期を見据
 えた2030年目標を、グローバルに展開しました。省エネなど工場
 での日常改善はもちろんのこと、設備のスリム化やエネルギー
 使用量を意識した生産技術、開発の推進、IoTを活用した生産効率の
 向上や生産エネルギーの低減を図ります。また、再生可能エネル
 ギーの活用を織り込んだ低減計画などを事業体ごとに作成し、
 トヨタ紡織グループ全体でCO₂削減に貢献するとともに、気候
 変動への対応を進めていきます。

* Intergovernmental Panel on Climate Change : 国連気候変動に関する政府間パネル



2



**ライフサイクル
CO₂ 排出量ゼロに
チャレンジ**

トヨタ紡織の自動車部品製造時に排出されるCO₂削減だけでなく、材料・
 部品製造や製品使用、廃棄・リサイクルの段階までのライフサイクルで将来
 的に「CO₂排出量ゼロ」にチャレンジします。

製品の小型・軽量化とライフサイクルにおけるCO₂排出量を低減

クルマのライフサイクルCO₂排出量は、走行時が大半を占め
 るとされています。そのため、軽量化や小型化がクルマの燃費性
 能向上、CO₂排出量の削減に貢献できると考え、開発、設計を進め
 ています。

2018年度は、世界トップレベルの耐衝撃性能を有する樹脂素材
 「高耐衝撃プラスチック」を活用したドアトリム部品が、新型クラウン
 に採用されました。発泡成形技術を用いることで、耐衝撃性能を
 維持しながら、従来比約20%の軽量化を実現しています。



高耐衝撃プラスチックを活用したドアトリム

3



トヨタ紡織グループ
生産工程
水リサイクル化による
排出ゼロにチャレンジ

生産工程で発生する排水の再利用や水を使用しない工程づくりを進め、排水ゼロを目指し、給水には雨水などを利用することで水使用量の低減を図ります。さらに、独自のフィルトレーション技術を使った冷却循環水の浄化システムにより、省エネに貢献していきます。

「冷却循環水浄化システム(Weets)」

トヨタ紡織が開発した、「冷却循環水浄化システム」。これは、金型の冷却水配管に付着する水垢を防止・除去するものです。また、金型内を均一に冷却でき、冷却不足による成形不良の低減のほか、配管内の洗浄も不要になるため、省エネに大きな効果が期待できます。2019年度には社外販売を開始。今後、拡販を進めます。



成形金型・冷却塔用「冷却循環水浄化システム」

4



天然資源
使用量ミニマム化に
チャレンジ

易解体性・リサイクル設計の推進やリサイクル技術開発による材料循環、植物由来材料などの活用を通じた材料置換を進め、化石燃料資源・鉱物資源の枯渇抑制に貢献します。

LEXUS UXにケナフを使ったドアトリム採用

クルマの軽量化による燃費性能の向上やCO₂排出量削減を目指して、成長が早く、CO₂の吸収能力が高いケナフを活用した製品開発を進め、広く自動車部品に採用されています。2018年12月には、LEXUS UXにケナフを使ったドアトリムが採用されました。これまではドアトリム下部にケナフを多く採用してきましたが、本製品ではドアトリム上部に採用範囲を広げることで、従来品と比べ、同等の軽量化を実現しつつ、より環境に配慮したドアトリムを完成することができました。



ケナフが採用されたドアトリム

ケナフ発泡ドアトリム
基材の一部

5



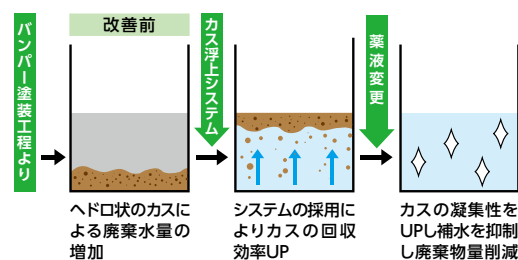
トヨタ紡織グループ
廃棄物ミニマム化に
チャレンジ

製品不良率の低減や部品のリサイクル率向上など、各工場の廃棄物低減活動を現地で確認し、優れた活動は他工場に横展開。また、材料ロス率低減を実現する設計・生産準備にも取り組んでいます。

バンパー塗装工程の排水貯水槽の改善による廃棄物低減

トヨタ紡織滋賀のバンパー塗装工程では、塗装時に塗料を含む排水が貯水槽に滞留するため、塗料カスを浮上させるシステムでカスを回収していましたが、薬液を変更することで塗料カスの不粘着化、凝集のレベルアップを実現。これにより、カスの回収効率を大幅に向上させました。その結果、塗料カスの含水率が80%から48.5%に低減し、貯水槽への補水が抑制され、水使用量を13t削減、年間の廃棄物の量を87tから64tに削減しました。

貯水槽改善イメージ



●水使用量13t減 ●年間廃棄物量87t→64t

6 森づくり活動
132万本植樹に
チャレンジ

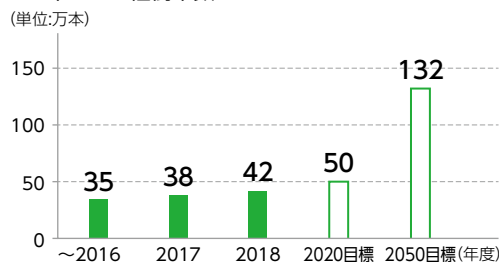
「トヨタ紡織生物多様性基本方針」[Web](#)に基づき、森づくりを重点に生物多様性保全に取り組んでいます。2015年より、トヨタグループの活動である「グリーンウェーブプロジェクト*」に参画し、活動の輪をグループ会社、地域、行政などにも広げ、森づくりを推進しています。

* 2015年度よりトヨタグループで進める、自然共生社会の構築を目的としたプロジェクト

トヨタ紡織グループの森づくり活動

トヨタ紡織グループで進める森づくり活動は、世界中に広がっており、各地域で植樹活動を推進しています。2050年に132万本植樹の目標のもと進めていますが、2018年度は、植樹本数目標5万4,000本に対し、実績3万4,060本となり、2018年度目標は未達となりました。今後はNGOなど多くの関係団体との連携をさらに密にし、グローバル植樹活動／森づくり活動を盛り上げ、2019年度以降計画遅れを挽回、2020年目標「累計50万本」の達成を目指します。

2050年までの植樹本数



中国の内モンゴル自治区での森づくり活動が
社外から高く評価される

2013年から、豊田紡織(中国)が主体となって多くの関係団体と連携し、砂漠化防止を目的に森づくり活動を実施。これまでの6年間で、内モンゴル自治区のトングリ砂漠に約5万6,000本の苗木を植樹しました。

こういった活動が高く評価され、2018年9月、豊田紡織(中国)は、中国国家林業局より「生態中国貢献賞」を受賞しました。



生態中国貢献賞を受賞

トングリ砂漠における森づくりの成果



砂の中にしっかり根付き、成長した木々

マネジメント

2015年版 ISO14001認証

2017年度に日本の事業体はすべて2015年版ISO14001に移行完了。日本以外の地域で未移行の事業体は、2018年度に移行を完了しました。

2015年版ISO14001認証活動

	日本	米州	アジア・オセアニア	中国	欧州・アフリカ
2017年度移行済(社)	16	6	10	11	6
2018年度移行済(社)	—	5	3	2	2
小計(社)	16/16	11/11	13/13	13/13	8/8
2019年度移行予定(社)	—	—	—	—	—

地域社会の取り組み

猿投工場の総合排水処理場では、処理水質を常時監視。排水は、トイレの洗浄水として再利用するなど、水のリサイクル、使用量の削減を進めています。また、地域の子どもたちを工場に招き、世界的な水不足の現状と、水の大切さを排水処理工程と水質分析方法を実験形式で紹介しながら伝えています。河川への排水管理に、メダカを活用したモニタリングを導入していることもあり処理効果を分かりやすく伝えていきます。今後もこのような活動を通し、持続可能な地球環境を地域とともに目指していきます。



豊田市主催のエコツアーで、親子が排水処理場のメダカを見学

2018年度CSR取り組みKPI項目 目標と実績

トヨタ紡織グループは、さまざまな企業活動が企業価値の向上につながるように、常に管理指標を見直し、継続的にCSR活動のレベルアップを図っています。

■ステークホルダー KPI (社会的価値向上で最重要とするKPI)

(自己評価凡例 ○:目標達成 △:目標達成率80%~100%未満 ×:未達成)

		ステークホルダー KPI	2018年度目標値	2018年度実績	評価	関連ページ
地域・国際社会	社会への還元 S	国・地域への持続的な納税の実施	全進出国での納税実施	実施	○	—
	低炭素社会の構築 環境保全 E	CO ₂ 排出量・CO ₂ 原単位 低減率 (t-CO ₂ 、t-CO ₂ /台)	低減率2%/年	低減率2.1%/年	○	6・58
お客さま	革新的な技術開発 S	世界初の製品開発数	1件	2件	○	—
	感動品質の提供/ お客さま第一 S	JD/パワー社シートIQS*1評価	市場品質・商品力評価方法の標準化	車両ベンチマークアンケートを作成し、評価の標準化実施	○	51
株主・投資家	株主への還元 G	株主資本回転率	4.4回転	4.8回転	○	—
		配当金支払いによる 持続的な収益還元の実施 (配当性向)	年間56円の配当実施	56円(37.9%)	○	52
社員	社員尊重 S	社員満足度 (いきいきKPI)	「会社生活への満足度」 肯定回答率70%以上	67.8%	△	53
サプライヤー	公正・透明な取引 G	下請適正取引等の 推進のためのガイドライン遵守	遵守率100%	100%	○	56

■CSR KPI (社会的価値向上に貢献するKPI)

(自己評価凡例 ○:目標達成 △:目標達成率80%~100%未満 ×:未達成)

		CSR KPI	2018年度目標値	2018年度実績	評価	関連ページ	
地域・国際社会	コンプライアンス G	行動指針の実践度	90%	84.5%	△	46	
	機密管理 G	機密情報漏洩件数	発生0件	0件	○	48	
	法令遵守 G	贈収賄違反件数	発生0件	0件	○	46	
	公正・透明な取引 G	独占禁止法違反件数	発生0件	0件	○	46	
	環境保全 E	環境異常・苦情*2発生件数	異常・苦情0件	0件	0件	○	—
		廃棄物原単位低減率(t/台)	低減率1%/年	低減率1.1%/年	○	6	
		水使用原単位低減率(m ³ /台) new	低減率0.5%/年	低減率0.6%/年	○	6	
		森づくり活動植樹本数 new	5万4,000本/年	3万4,060本/年	×	60	
社会貢献 S	社会貢献活動参加人数(日本)	延べ7,200人/年	延べ7,708人/年	○	—		

G ガバナンス **S** 社会 **E** 環境 2018年度から追加した開示項目は **new** と表示しています

*1 Initial Quality Study：購入初期段階のユーザーを対象に購入車両の不具合内容を聴取する、お客さま視点の初期品質調査

*2 異常：法律・条例・協定の基準値を超えた場合、公共水域へ油などを流出させた場合

苦情：周辺住民・行政などから連絡があり、自社に原因があって、かつ物理的被害、精神的影響がある場合

		CSR KPI	目標値	実績	評価	関連ページ	
お客様	お客さま第一	S	外部表彰(技術)	表彰1件以上	4件	○	—
			外部表彰(品質) new	各地域1件以上	客先品質表彰(日本1件、アジア・オセアニア3件、中国4件、欧州・アフリカ2件)	△	51
株主・投資家	適時適正な情報開示	G	適時・適正な情報開示の遵守	適時開示遵守率100%	100%	○	52
			投資家との対話	投資家満足度 肯定回答率70%	70%	○	52
			個人投資家への 公平な情報提供	投資家満足度 肯定回答率70%	85%	○	52
社員	社員尊重	S	女性管理職数	22人	20人	△	—
			障がい者雇用率	2.20%維持	2.20% (2019年4月)	○	54
			在籍3年未満の離職率	2.5%(約14人)/年以下	1.7%(10人)	○	—
			有給休暇取得促進	低有休取得者 組合員:12日/年未満ゼロ 管理職:6日/年未満ゼロ	組合員:40人 管理職:44人	△	—
			3日連続有給休暇取得率	100%	98.2%		—
			時間外労働時間 (組合員 660h/年)	new 660h/年 超過者ゼロ	0人		—
			時間外労働時間 (組合員 3カ月連続70h)	new 3カ月連続70h 超過者ゼロ	0人	△	—
	時間外労働時間 (管理職 80h/月)	new 80h/月 超過者ゼロ	72人		—		
	安全・健康	S	社員の重大災害発生件数 (社員・派遣社員・期間社員)	重大災害0件	重大災害0件	○	55
			法定健診・自主健診の受診率	日本地域健診受診率100% 日本以外の地域健診受診率 100%	100% 100%	○	55
生活習慣病予防 BMI25以上の社員比率			24.2%以下	28.9%	×	55	
生活習慣病予防 喫煙率			33.9%以下	33.7%	○	55	
ストレスチェック実施率			100%	100%	○	—	
サプライヤー	公正・透明な取引	G	トヨタ紡織グループCSR ガイドライン説明会の開催	1回/年	2018年9月開催	○	56
			仕入先 セルフアセスメントの実施	1回/年 アンケート回収率95%以上	2018年9月実施 アンケート回収率100%	○	56
			仕入先満足度	不正な通報0件	不正な通報0件	○	56
			トヨタ紡織社内 (調達および下請法に関わる部署)の 購買倫理セルフチェックと 内部監査の実施	1回/年	2018年8月実施	○	56
			トヨタ紡織社内 (調達および下請法に関わる部署)の 購買倫理セルフチェックと 内部監査の実施(重大な違反/件)	重大な違反 0件	重大な違反0件	○	56
	安全	S	外来工事業者・外来者の 重大災害件数	重大災害0件	重大災害0件	○	—

G ガバナンス S 社会 E 環境 2018年度から追加した開示項目は new と表示しています

財務レビュー

2018年度の概況

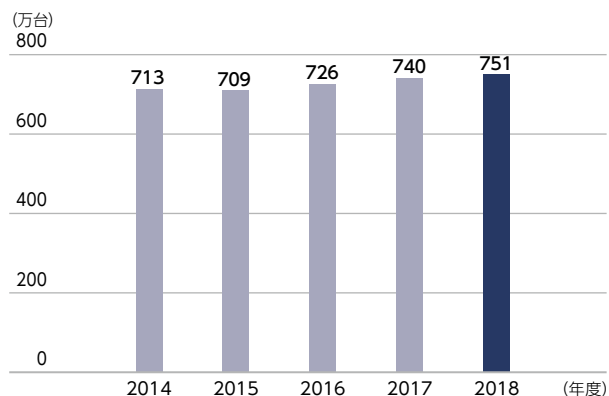
トヨタ紡織グループは2018年度から国際会計基準(IFRS)を適用しており、2017年度の数字もIFRSに組み替えています。

世界情勢は、米国の成長率が前年を上回った一方、EU圏や中国の経済成長率が低下するとともに、一部地域での保護主義的な政策や、それにとまなう貿易摩擦、また欧州地域でのEU離脱問題など、不確実性が高まりつつあります。日本経済も、中国経済減速の影響を受け、輸出の停滞など、景気の減速が懸念されます。

シート生産台数

トヨタ紡織グループのシート生産台数は、連結全体では、2017年度比プラス11万台の751万台となりました。地域別では、日本は、2017年度並みの316万台。米州は、北米での減産により、2017年度比マイナス5万台の111万台。アジア・オセアニアは、主に中国での増産により、2017年度比プラス16万台の235万台。欧州・アフリカは、2017年度並みの89万台となりました。

■ シート生産台数

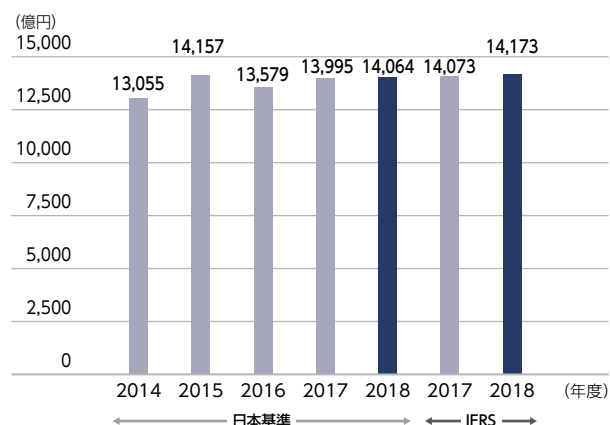


損益の状況

売上収益[売上高]

アジア・オセアニア地域などの増産により、2017年度に比べ99億円(0.7%)増加の1兆4,173億円となりました。

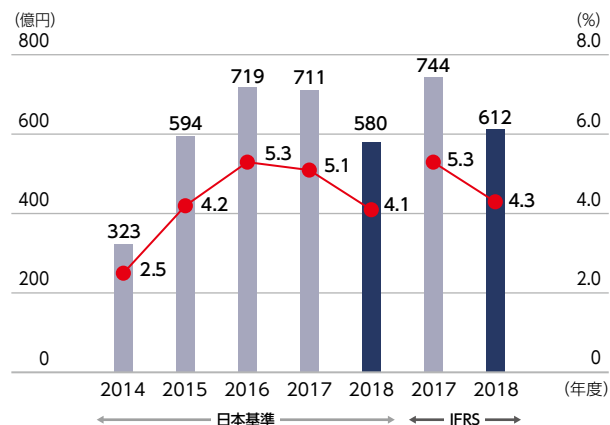
■ 売上収益[売上高]



営業利益

増産の影響や合理化などの増益要因はありましたが、諸経費の増加の影響などの減益要因により、2017年度に比べ131億円(△17.7%)減少の612億円となりました。

■ 営業利益/対売上収益比率[対売上高比率]



● 対売上収益比率[対売上高比率]

Web 有価証券報告書

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/library/finance/>

決算説明会資料

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/ir/finance/>

税引前利益

営業利益の減少や為替差益の減少などにより、2017年度に比べ143億円(△18.9%)減少の614億円となりました。

法人所得税費用

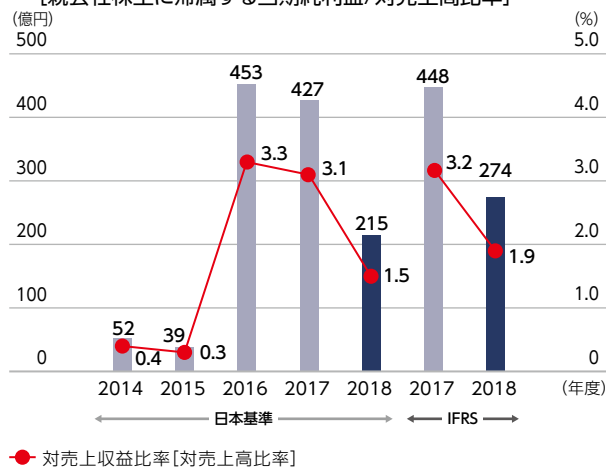
2017年度に比べ41億円(17.8%)増加の273億円となりました。また、税引前利益に対する比率は、2017年度の30.6%から44.5%となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

[親会社株主に帰属する当期純利益]

2017年度に比べ173億円(△38.7%)減少の274億円となりました。

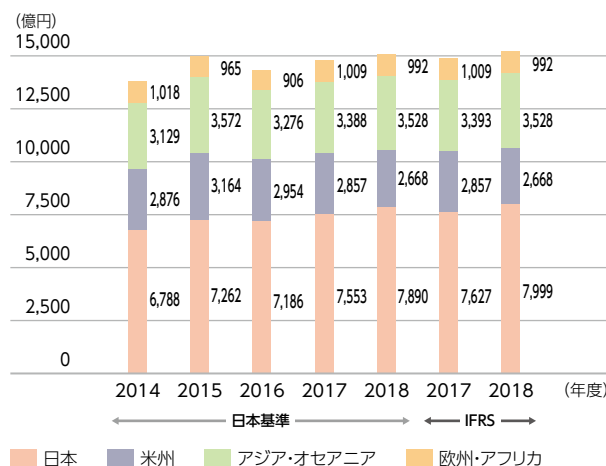
■ 親会社の所有者に帰属する当期利益/対売上収益比率
[親会社株主に帰属する当期純利益/対売上高比率]



地域別の売上収益[売上高]、営業利益

日本は、車種構成の変化などにより、売上収益は、2017年度に比べ371億円(4.8%)増加の7,999億円。営業利益は、合理化効果はありましたが、製品価格変動の影響や新製品の生産準備費用の増加、競争力強化のための先行投資の影響などに加え移転価格税制調整金の影響により、2017年度に比べ192億円(△74.4%)減少の65億円となりました。米州は、減産の影響に加え南米における通貨下落の影響などにより、売上収益は、2017年度に比べ188億円(△6.6%)減少の2,668億円。営業利益は、為替の影響、生産準備費用の増加や一部車種の生産終了など減益要因はありましたが、移転価格税制調整金の影響により、2017年度に比べ97億円(88.2%)増加の208億円となりました。アジア・オセアニアは、オセアニアで生産終了の影響はありましたが、主に中国での増産の影響により、売上収益は、2017年度に比べ135億円(3.9%)増加の3,528億円。営業利益は、増産の影響や合理化効果など増益要因はありましたが、移転価格税制調整金の影響により、2017年度に比べ76億円(△22.5%)減少の262億円となりました。欧州・アフリカは、一部車種の生産終了にともなう減産の影響などにより、売上収益は、2017年度に比べ16億円(△1.6%)減少の992億円。営業利益は、車種構成の変化や為替の影響などにより、2017年度に比べ3億円(5.2%)増加の76億円となりました。

■ 地域別売上収益[売上高]



* アジア・オセアニアには中国を含みます
* 地域間取引による調整額は含んでいません

営業利益の増減要因

2017年度の営業利益744億円に対して、車種・製品構成変化による減益要因はあるものの、増産の影響および新製品の効果による増益もあり、生産変動の影響が増益に寄与しました。一方、製品価格変動の影響を合理化努力で吸収するものの、日本の減価償却費の増加や北米での新製品の生産準備対応、南米での為替影響もあり、2018年度の営業利益は131億円(△17.7%)減少の612億円となりました。

キャッシュ・フローの状況

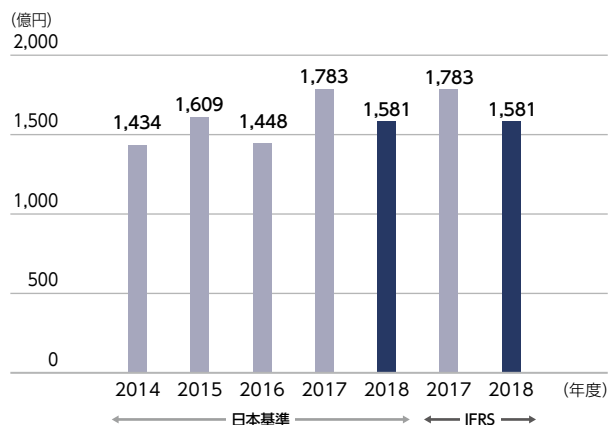
2018年度における連結ベースの現金および現金同等物の期末残高は、1,581億円と2017年度に比べ201億円(△11.3%)の減少となりました。

営業活動の結果増加した現金および現金同等物は607億円となりました。これは主に、法人税等の支払額260億円、棚卸資産の増加175億円などによる資金の減少はありましたが、税引前利益614億円、減価償却費および償却費351億円などにより資金が増加したことによるものです。

投資活動の結果減少した現金および現金同等物は589億円となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出557億円などにより資金が減少したことによるものです。

財務活動の結果減少した現金および現金同等物は195億円となりました。これは主に、長期借入れによる収入230億円などによる資金の増加はありましたが、長期借入金の返済による支出200億円、配当金の支払額105億円、社債の償還による支出100億円などにより資金が減少したことによるものです。

■ 現金および現金同等物の期末残高

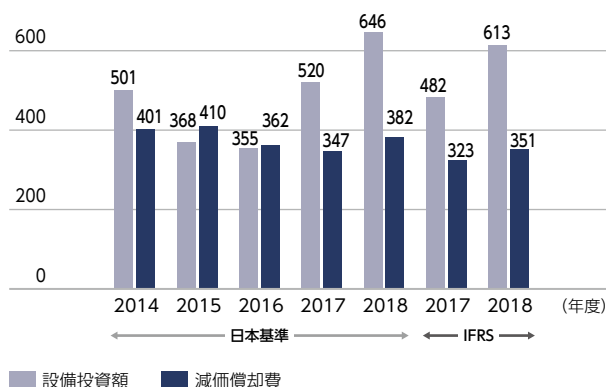


設備投資などの概要

新製品への対応、生産設備の合理化・更新などの投資を重点的に実施した結果、613億円となりました。これは主に日本、米州地域の設備投資によるものです。日本では、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新、情報システムの整備などに273億円の投資を行いました。米州では、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新などに169億円の投資を行いました。アジア・オセアニアでは、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新などに132億円の投資を行いました。欧州・アフリカでは、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新などに37億円の投資を行いました。

■ 設備投資額/減価償却費

(億円)
800



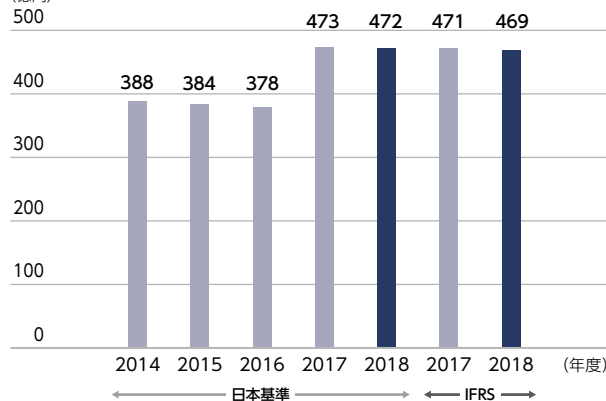
研究開発

トヨタ紡織グループでは、「お客さまに信頼と満足をお届けする製品の開発」という基本的な考えのもと、当社独自の技術やしきみにより、世界のあらゆるお客さまの期待に応えられる魅力的で高品質な商品開発に取り組んでいます。そのために、年々高度化・多様化するお客さまのニーズを先取りし、他社を凌駕する魅力的な技術・商品開発、およびコア技術のさらなる熟成を図っています。また、各地域統括会社が、それぞれの地域のニーズに即した製品開発を行うことで、グループをあげて、グローバルマーケットを視野に入れた最適な開発体制を構築しています。また、新興国市場の急激な拡大にも対応できる徹底した良品廉価活動による競争力の強化を進めていきます。

なお、無形資産に計上された開発費を含む2018年度の研究開発費は、469億円です。

■ 研究開発費

(億円)



事業などのリスク

トヨタ紡織グループの経営成績、株価および財務状況などに影響をおよぼす可能性のあるリスクに以下のようなものがあります。

- (1) 経済状況など
- (2) 特定の取引先への依存
- (3) 国際的活動および海外進出に潜在するリスク
- (4) 為替レートの変動
- (5) 価格競争
- (6) 原材料、部品供給元への依存
- (7) 新製品の開発力
- (8) 知的財産権
- (9) 商品の欠陥
- (10) 災害や停電などによる影響
- (11) 退職給付債務

上記リスクなどが予期せぬ事象を招き、生産活動およびその他事業の遂行に問題を生じさせる可能性があります。これらの事象は、当社グループの経営成績および財務状況に悪影響をおよぼす可能性があります。

2019年度の見通し*1

2019年度は、増産効果に加え、2018年度を上回る合理化実施により、製品価格変動などの減益要因は吸収するものの、労務費増、原材料費の高騰、将来に向けた競争力強化の対応により、営業利益は減益となる見通しです。

■ 2019年度 業績予想 (IFRS)

	2018年度実績	2019年度予想
売上収益	14,173億円	13,900億円
営業利益	612億円	530億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益	274億円	290億円
シート生産台数	751万台	775万台
基本的1株当たり当期利益	147円85銭	156円16銭
1株当たり配当金	56円00銭	56円00銭
為替レート	USDドル	111円
	ユーロ	128円
		106円
		120円

*1 2019年7月31日公表

シート生産台数

連結全体では、2018年度比プラス24万台の775万台となる見通しです。地域別では、日本は、2018年度比プラス5万台の320万台。米州は、北米での増産を見込んでおり、2018年度比プラス21万台の133万台。アジア・オセアニアは、主に中国での増産を見込んでおり、2018年度比プラス4万台の238万台。欧州・アフリカは、2018年度比マイナス5万台の84万台の見通しです。

損益の状況

売上収益は、1兆3,900億円と予想しています。営業利益は、2018年度比82億円減少の530億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、2018年度比15億円増加の290億円とそれぞれ予想。為替レートは、1ドル106円、1ユーロ120円を前提としています。

地域別の業績予想

日本の売上収益は、2018年度比599億円減少の7,400億円。営業利益は、製品価格変動や諸経費の増加等の減益要因はあるものの、増産効果や前年の移転価格税制調整金等の影響により、2018年度比44億円増加の110億円となる見込みです。

米州の売上収益は、2018年度比331億円増加の3,000億円。営業利益は、増産効果はあるものの、車種構成変化・新製品の生産準備費用の増加や、前年の移転価格税制調整金等の影響により、2018年度比168億円減少の40億円となる見込みです。

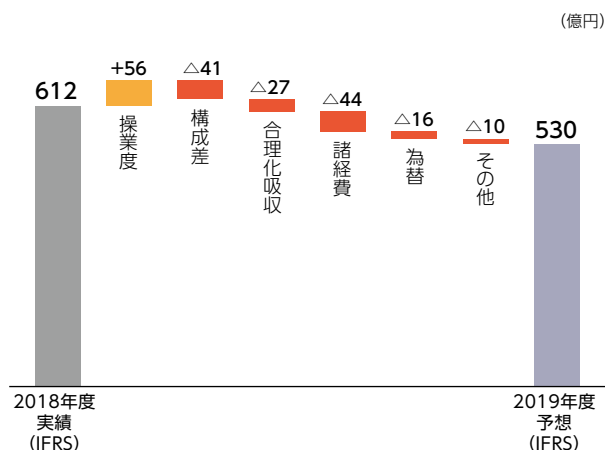
アジア・オセアニアの売上収益は、2018年度比28億円減少の3,500億円。営業利益は、製品・車種構成変化や製品価格変動の減益要因はあるものの、前年の移転価格税制調整金等の影響により、2018年度比67億円増加の330億円となる見込みです。

欧州・アフリカの売上収益は、2018年度比92億円減少の900億円。営業利益は、減産、その他収支差の影響等により、2018年度比26億円減少の50億円となる見込みです。

営業利益の増減要因

増産効果はあるものの、製品・車種構成の変化や生産準備費用などの諸経費の増加により、2018年度比82億円減少の530億円となる見込みです。

■ 2019年度見通しの営業利益の増減要因



設備投資

2018～2020年度の3年間累計は1,800億円を計画しています。主な内容は、通常的能力増強・維持更新に加え、TBインダストリー4.0(IoT)、生産工程の標準化、生産技術開発の加速化、品質・生産性向上、生産工場再編、社内インフラ再整備(経営基盤整備、オフィス改革)などの重点投資です。なお、2019年度は610億円を計画しています。

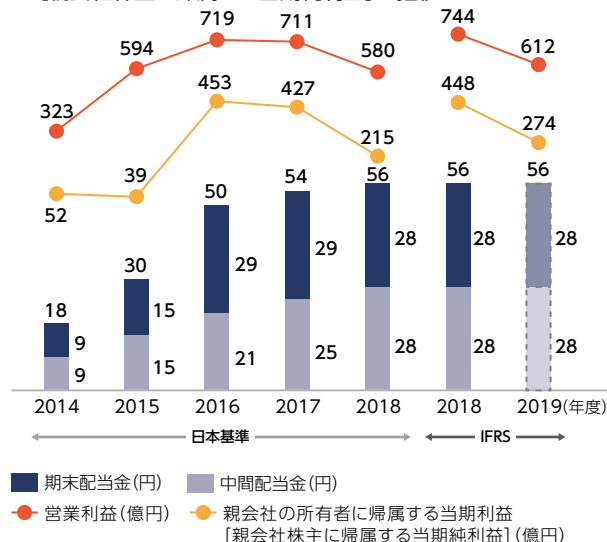
研究開発

2018～2020年度の3年間累計は、1,400億円を計画しています。主な内容は、「新規開発分野」で電動化・FC、冷却循環水浄化システム、航空機用シートなど、「開発強化分野」では、コア事業拡大や収益性向上などです。なお、2019年度は470億円を計画しています。

配当金

中間配当金は、2017年中間期に比べ3円増配の1株につき28円、期末配当金は2017年度に比べ1円減配の1株につき28円、年間の配当金は2017年度に比べ2円増配の、1株につき56円と決定しました。通期としては過去最高です。2019年度は、通期では2018年度と同額の年間56円とさせていただきます予定です。

■ 配当金および営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益 [親会社株主に帰属する当期純利益]の推移

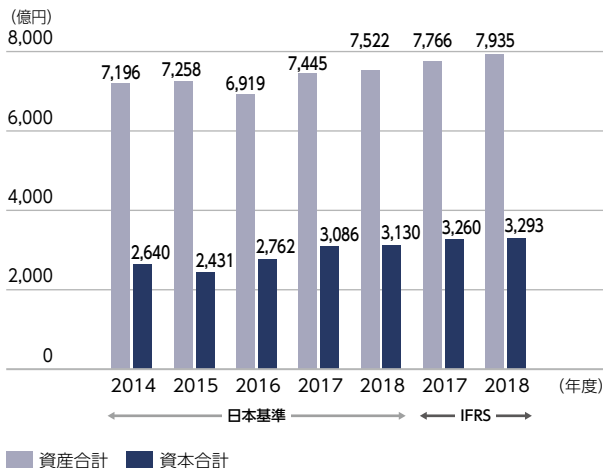


10年間の財務サマリー

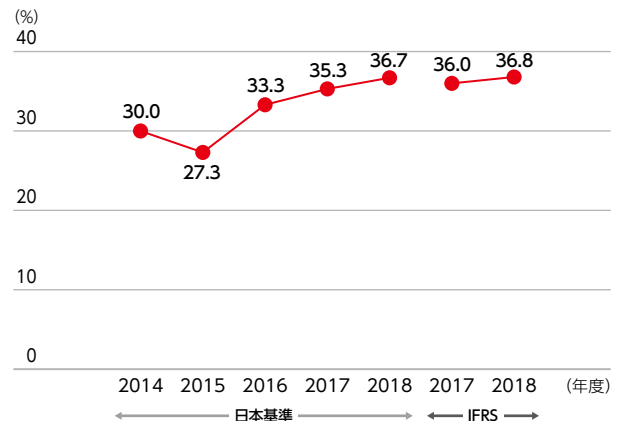
	日本基準			
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上収益[売上高]	953,729	983,727	964,295	1,079,497
営業利益	25,143	36,856	20,910	25,302
親会社の所有者に帰属する当期利益[親会社株主に帰属する当期純利益]	6,882	11,466	3,232	15,792
資本合計[純資産]	196,545	196,992	190,347	220,740
資本金	8,400	8,400	8,400	8,400
資産合計[総資産]	546,486	504,472	597,654	583,955
設備投資	43,076	41,229	37,583	36,805
減価償却費	35,121	32,342	31,529	32,744
研究開発費	30,021	32,434	32,543	36,321
1株当たり(円)				
基本的当期利益[当期純利益]	37.00	61.82	17.45	85.23
希薄化後当期利益[潜在株式調整後当期純利益]:希薄化要因がある場合*	37.00	61.82	—	—
配当金	13.00	16.00	16.00	18.00
親会社所有者帰属持分[純資産]	883.96	890.78	868.93	1,010.49
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,188	60,630	46,920	44,474
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 41,337	△ 40,462	△ 76,108	5,826
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,547	△ 15,345	30,748	△ 41,942
現金および現金同等物	113,124	113,950	113,947	129,323
財務指標(%)				
売上収益営業利益率[売上高営業利益率]	2.6	3.7	2.2	2.3
ROA:資本合計親会社の所有者に帰属する当期利益率[総資産当期純利益率]	1.3	2.3	0.5	2.7
ROE:親会社所有者帰属持分当期利益率[自己資本当期純利益率]	4.3	7.0	2.0	9.1
親会社所有者帰属持分比率[自己資本比率]	30.1	32.7	26.9	32.1
株式(期末)				
発行済株式総数(千株)	187,665	187,665	187,665	187,665
社員数(人)(臨時社員除く)	27,613	27,856	31,883	32,986

*2011年度、2012年度、2013年度、2014年度、2017年度、2018年度の希薄化後当期利益[潜在株式調整後1株当たり当期純利益]については、希薄化効果を有している潜在株式は存在していません。

■ 資産合計および資本合計[総資産および純資産]



■ 親会社所有者帰属持分比率[自己資本比率]



3月31日終了会計年度

百万円

						国際会計基準(IFRS)	
2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度
1,218,399	1,305,502	1,415,772	1,357,913	1,399,530	1,406,441	1,407,392	1,417,376
28,823	32,393	59,492	71,936	71,198	58,065	74,429	61,257
12,610	5,204	3,900	45,359	42,762	21,503	44,818	27,457
249,082	264,038	243,146	276,274	308,620	313,021	326,022	329,329
8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
659,008	719,680	725,895	691,921	744,558	752,281	776,611	793,599
51,116	50,190	36,898	35,500	52,095	64,641	48,274	61,341
36,302	40,121	41,012	36,228	34,755	38,274	32,347	35,153
40,189	38,821	38,450	37,884	47,393	47,208	47,143	46,965
68.05	28.08	21.02	244.28	230.27	115.79	241.34	147.85
—	—	21.02	244.27	—	—	—	—
18.00	18.00	30.00	50.00	54.00	56.00	54.00	56.00
1,115.69	1,164.36	1,065.72	1,240.77	1,414.91	1,487.58	1,506.17	1,573.44
49,590	65,536	78,912	95,389	86,117	64,114	83,559	60,720
△ 51,867	△ 51,615	△ 48,086	△ 48,927	△ 51,707	△ 61,773	△ 48,148	△ 58,915
△ 5,636	516	△ 8,739	△ 61,347	△ 3,528	△ 19,526	△ 3,528	△ 19,526
126,648	143,493	160,904	144,889	178,372	158,192	178,372	158,192
2.4	2.5	4.2	5.3	5.1	4.1	5.3	4.3
1.9	0.7	0.5	6.6	5.7	2.9	5.8	3.5
6.4	2.5	1.9	21.2	17.3	8.0	17.1	9.6
31.4	30.0	27.3	33.3	35.3	36.7	36.0	36.8
187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665
38,198	41,509	41,624	41,428	41,409	43,103	41,409	43,103

価値創造ストーリー

経済的価値

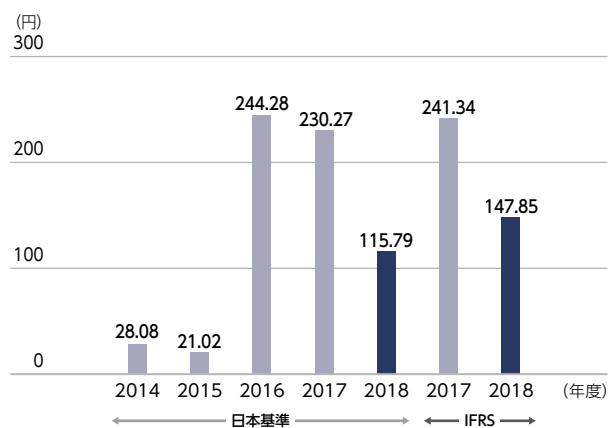
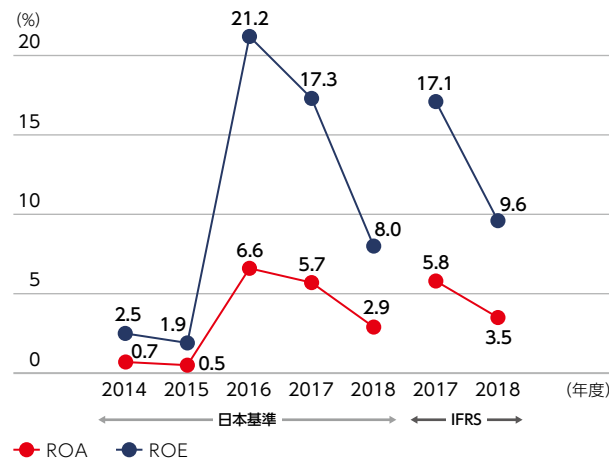
マネジメント

社会性活動

環境活動

データセクション

■ 基本的1株当たり当期利益[1株当たり当期純利益]

■ ROA:資本合計親会社の所有者に帰属する当期利益率[総資産当期純利益率]
ROE:親会社所有者帰属持分当期利益率[自己資本当期利益純利益率]

連結貸借対照表

百万円

資産	移行日 (2017年4月1日)	2017年度 (2018年3月31日)	2018年度 (2019年3月31日)
流動資産			
現金及び現金同等物	146,193	178,372	158,192
営業債権及びその他の債権	214,072	235,500	241,562
棚卸資産	45,330	48,571	65,282
その他の金融資産	17,383	15,868	16,843
未収法人所得税	4,114	2,923	4,637
その他の流動資産	9,447	8,916	7,103
流動資産合計	436,542	490,153	493,621
非流動資産			
有形固定資産	207,845	214,689	233,978
のれん	4,882	4,882	4,876
無形資産	3,384	7,216	10,106
持分法で会計処理されている投資	7,976	11,394	11,891
その他の金融資産	16,998	21,495	20,587
繰延税金資産	27,771	22,257	14,144
その他の非流動資産	4,256	4,521	4,393
非流動資産合計	273,115	286,457	299,978
資産合計	709,657	776,611	793,599

百万円

負債及び資本	移行日 (2017年4月1日)	2017年度 (2018年3月31日)	2018年度 (2019年3月31日)
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	181,030	196,088	207,166
社債及び借入金	27,917	35,369	22,923
その他の金融負債	1,952	2,351	2,316
未払法人所得税	14,184	13,730	6,241
引当金	3,462	2,517	2,793
その他の流動負債	62,042	67,906	67,195
流動負債合計	290,589	317,964	308,637
非流動負債			
社債及び借入金	66,031	71,687	91,838
その他の金融負債	3,575	3,037	1,254
退職給付に係る負債	52,861	53,978	57,676
引当金	258	252	255
繰延税金負債	1,706	1,817	2,699
その他の非流動負債	3,425	1,851	1,909
非流動負債合計	127,859	132,624	155,632
負債合計	418,448	450,589	464,269
資本			
資本金	8,400	8,400	8,400
資本剰余金	8,778	8,441	7,570
利益剰余金	226,886	261,187	275,160
自己株式	△3,874	△3,874	△3,875
その他の資本の構成要素	5,521	5,553	4,943
親会社の所有者に帰属する持分合計	245,711	279,707	292,199
非支配持分	45,496	46,314	37,130
資本合計	291,208	326,022	329,329
負債及び資本合計	709,657	776,611	793,599

価値創造ストーリー

経済的価値

マネジメント

社会性活動

環境活動

データセクション

連結損益計算書

百万円

	2017年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	2018年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
売上収益	1,407,392	1,417,376
売上原価	1,253,952	1,269,857
売上総利益	153,440	147,518
販売費及び一般管理費	79,160	85,375
その他の収益	4,498	5,206
その他の費用	4,349	6,092
営業利益	74,429	61,257
金融収益	2,950	2,562
金融費用	2,393	3,293
持分法による投資利益	862	962
税引前利益	75,849	61,489
法人所得税費用	23,216	27,352
当期利益	52,633	34,136
当期利益の帰属		
親会社の所有者	44,818	27,457
非支配持分	7,815	6,678
1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	241.34	147.85
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	—

連結包括利益計算書

百万円

	2017年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	2018年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
当期利益	52,633	34,136
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	△334	△2,844
その他の包括利益を通じて測定する資本性金融商品の 公正価値の純変動額	1,016	△758
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の外貨換算差額	△862	△60
その他の包括利益を通じて測定する負債性金融商品の 公正価値の純変動額	2	△11
持分法によるその他の包括利益	416	△187
税引後その他の包括利益合計	238	△3,863
当期包括利益	52,872	30,273
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	44,361	24,003
非支配持分	8,510	6,269

連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

	2017年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	2018年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	75,849	61,489
減価償却費及び償却費	32,347	35,153
受取利息及び受取配当金	△1,859	△1,647
営業債権の増減(△は増加)	△24,752	△5,795
棚卸資産の増減(△は増加)	△3,741	△17,566
営業債務の増減(△は減少)	16,984	9,557
その他	4,499	4,901
(小計)	99,326	86,092
利息の受取額	1,711	1,463
配当金の受取額	390	694
利息の支払額	△1,290	△1,502
法人所得税の支払額	△16,578	△26,028
営業活動によるキャッシュ・フロー	83,559	60,720
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△41,621	△55,735
有形固定資産の売却による収入	2,111	2,243
無形資産の取得による支出	△4,502	△4,436
資本性金融商品の取得による支出	△5,603	△417
定期預金の預入による支出	△3,003	△4,466
定期預金の払戻による収入	4,433	3,311
その他	37	585
投資活動によるキャッシュ・フロー	△48,148	△58,915
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	2,004	14,771
短期借入金の返済による支出	△17,966	△529
長期借入れによる収入	6,651	23,000
長期借入金の返済による支出	△6,245	△20,054
社債の発行による収入	30,000	—
社債の償還による支出	—	△10,000
配当金の支払額	△10,024	△10,582
非支配持分への配当金の支払額	△7,039	△8,504
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△648	△7,868
その他	△259	241
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,528	△19,526
現金及び現金同等物の為替変動による影響	296	△2,458
現金及び現金同等物の増減額	32,179	△20,179
現金及び現金同等物の期首残高	146,193	178,372
現金及び現金同等物の期末残高	178,372	158,192

価値創造ストーリー

経済的価値

マネジメント

社会性活動

環境活動

データセクション

投資家向け情報

2019年3月31日時点

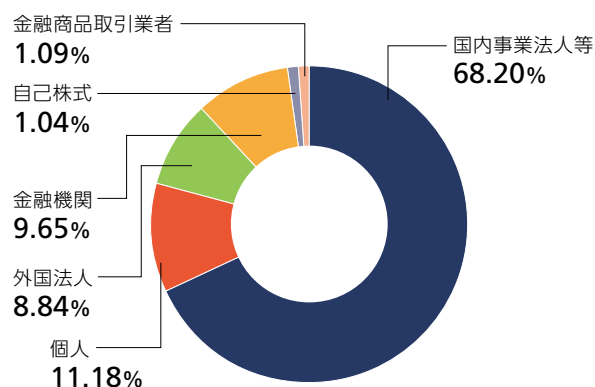
株式の総数

発行可能株式総数 500,000,000株
 発行済株式の総数 185,707,225株
 (自己株式 1,958,513株を除く)

株主数

14,066人

所有者別株式分布状況



会社データ

本社所在地 〒448-8651 愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地
 資本金 84億円
 社員数 単独 8,259人 連結 43,103人
 (臨時社員除く)
 創業 1918(大正7)年
 設立 1950(昭和25)年
 上場取引所 東京証券取引所、名古屋証券取引所
 証券コード 3116
 独立監査法人 PwCあらた有限責任監査法人
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行(株)

外部からの評価

■ インデックス(社会的責任投資)などへの組み入れ

JPX-NIKKEI 400

(株)日本取引所グループ、(株)東京証券取引所、(株)日本経済新聞社が共同で開発、運営する株価指数。「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成されています。



損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント(株)が独自に設定している構成銘柄。企業のESG(環境・社会・ガバナンス)を評価し、構成銘柄を選定しています。

ぶなの森

損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント(株)が設定している構成銘柄。環境保全意識が高く、環境対策などに積極的に取り組む企業が組み入れられています。



(株)日本政策投資銀行(DBJ)が、企業の環境経営度を評点化し、優れた企業を選定、格付するとともに、得点に応じて融資条件を設定。当社は、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」という最高ランクの格付を取得しました。

■ 評価



気候変動への戦略や温室効果ガス排出量などの情報開示を求め、評価スコアを世界に公表しているNGO。当社は、気候変動への取り組みと水への取り組みで、マネジメントレベルであるBの評価を受けました。



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2019(ホワイト500)」に認定されました。

トヨタ紡織レポート発行にあたり

トヨタ紡織レポートは、トヨタ紡織グループが進める企業価値向上への取り組みを、事業面、ガバナンス面、社会・環境面から紹介しており、ステークホルダーのみなさまに当社グループへのご理解を深めていただく大切なツールと捉えております。トヨタ紡織が創業以来、脈々と受け継いできた理念とともに、これまで培ってきた独自の強みを生かして、いかに社会に価値を提供していくか、価値創造ストーリーを軸に統合報告レポートとして作成しました。

今回のレポートでは、社外取締役インタビューを新たに掲載するなど、ガバナンス情報の充実を図るとともに、当社の強みである「人づくり」「モノづくり」「技術開発」について、それぞれの責任者へのインタビューを通して、取り組みをより具体的に説明するなど、レポートの報告内容をこれまで以上に充実させています。

トヨタ紡織グループは、ビジョン実現に向け2020年経営計画を確実に推進し、全社一丸となり課題に取り組んでいます。今後も、世界中のステークホルダーのみなさまの声に真摯に耳を傾けながら、企業価値向上に向けて一層の努力を続けてまいります。



経営企画改革本部
本部長
尾崎 秀典



渉外広報部

〒448-8651 愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地

株主・投資家情報、CSR情報について、より詳細な情報や最新情報を入手したい方はWebサイトをご覧ください。



株主・投資家情報

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/ir/>



CSR情報

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/csr/>

なお、本レポートに関するお問い合わせや冊子のご請求は、Webサイトの「お問い合わせ」で承ります。

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/inquiry/>

