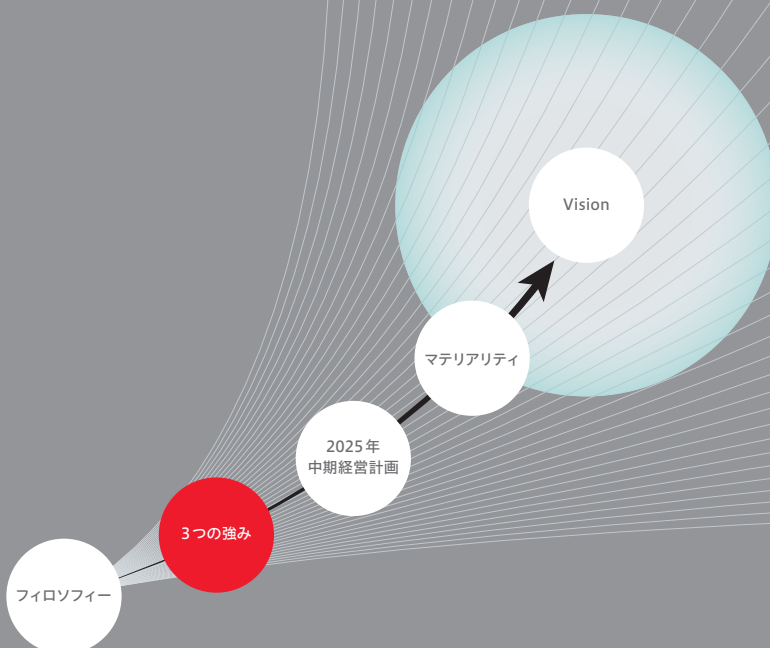


資本と強み

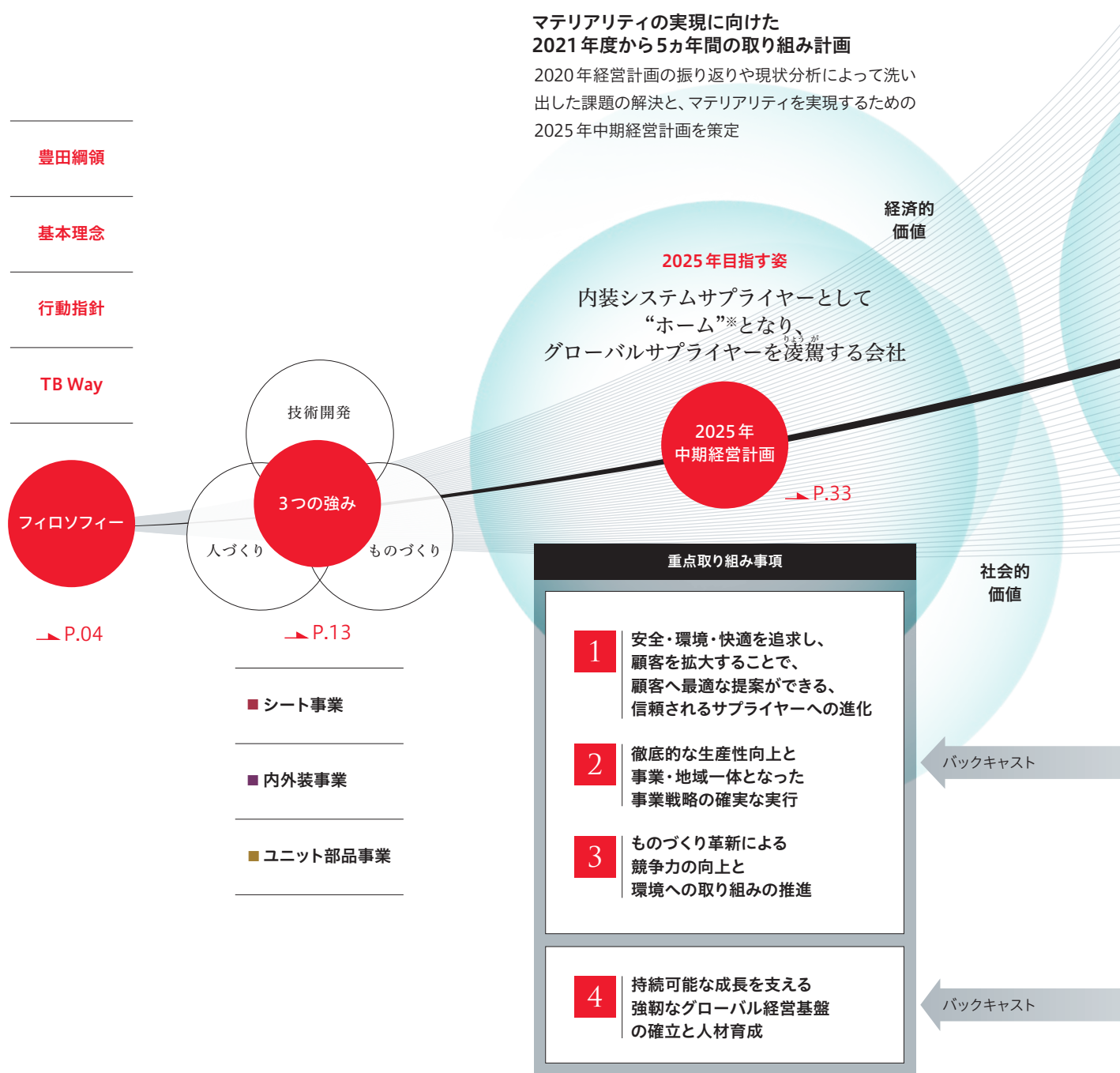
100年を超えて培ってきた私たちの競争優位性

- 09 価値創造プロセス
- 11 価値創造のあゆみ
- 13 3つの強み(経営資源)
- 15 市場環境と今後の事業展開



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

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



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

100年を超えて培ってきた私たちの競争優位性

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

QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供

2030年ありたい姿

企業価値の向上により
サステナブルかつ
世界トップレベルの企業になる
〔インテリアスペースクリエイターとして
新しい価値を創造〕

マテリアリティ

▶ P.31

Vision

マテリアリティ

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

本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題

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

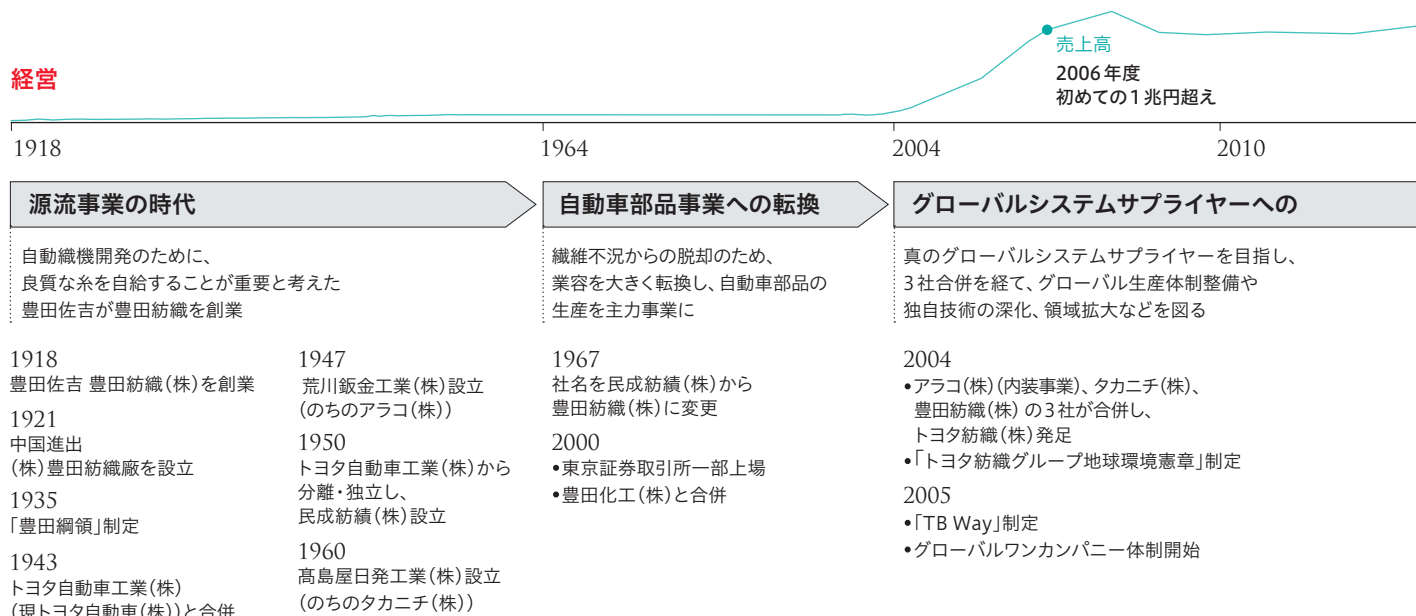
競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題

- 4 多様な価値観とチャレンジ精神、
チームワークを尊重し、
世の中に貢献できる人を育てる
- 5 公正で良識ある行動を伝承し、
全てのステークホルダーから
信頼される誠実な企業であり続ける

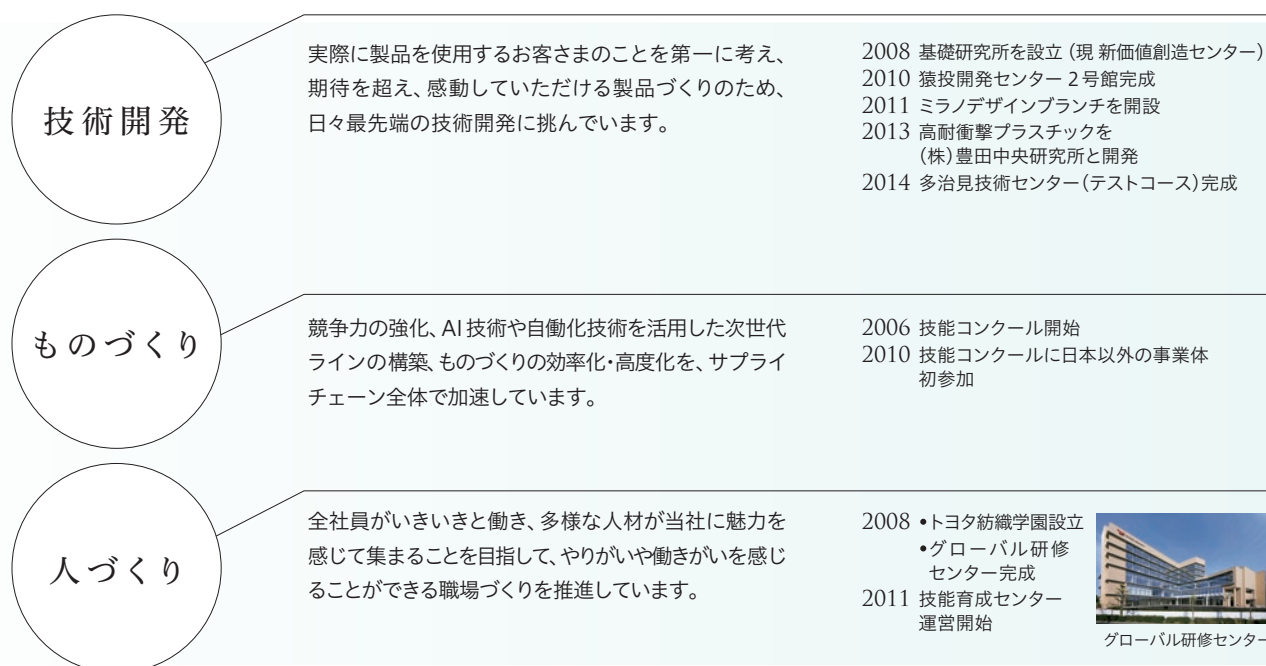


「技術開発」を志向し、 「ものづくり」にこだわり、「人づくり」を重ねて——

経営



強み(経営資源)



事業・製品の変遷



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

※2 気候関連財務情報開示タスクフォース

※3 米国 R&D World Magazineが主催する、伝統かつ権威ある賞で、世界的な研究機関や企業が開発し過去1年間に実用化された製品や技術のうち、最も優れた100件を表彰

100年を超えて培ってきた私たちの競争優位性

売上収益

2021年度

1兆4,214億円

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022 (年度)

進化

将来に向けての変革

自動車業界の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

CSR→CSV経営へ

新型コロナウイルス感染症により社会・経済情勢が
変化する中、マテリアリティをもとに、
持続可能な成長を目指す

2015

アイシン精機(株)(現(株)アイシン)、
シロキ工業(株)のシート骨格機構部品事業を
当社に集約

2016

・マネジメント体制変更(製品事業別組織)
・「2050年環境ビジョン」発表
・「2020年中期経営実行計画」発表

2018

・「2020年経営計画」発表
・創業100周年

2019

デルタ工業(株)、(株)東洋
シートと合弁会社トヨタ紡織
AKI USA設立

2020

・本館完成
・「マテリアリティ」策定
・「2025年中期経営計画」発表
・TCFD^{※2}の提言に賛同

2021

・チーフオフィサー制度導入
・シロキ工業(株)のスズキ(株)、
ダイハツ工業(株)、マツダ(株)向け自動車
用シート骨格機構部品の一部商権を移管
・オープンイノベーション推進のため、
ビジネスインキュベーション室を新設

2022

・東京証券取引所の新市場区分
「プライム市場」へ移行
・DX認定事業者の認定を取得
・歴史未来館オープン
・(株)アイシン、シロキ工業(株)と自動車用
シート骨格機構部品の生産移管契約を締結



歴史未来館

2015

軽量化、高剛性を両立した
新型シート骨格開発



2016

トヨタ紡織アメリカ
シリコンバレーオフィス
設立

2017 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 国立大学法人東海国立大学機構
名古屋大学と起潮力の影響について
共同研究契約締結
・世界最大の電子機器見本市CES 2019
に初出展

2019 高耐衝撃プラスチックが2019
R&D100 Award^{※3}を受賞

2020 自動運転の実証実験に参画

2021 飛沫防止パーティションの実証実験を実施し、先行
試験販売を開始
・ドライビングシミュレーターを導入
・航空機シートがボーイング787型機のカタログ
シートに認定
・ライドアトラクション用バス車両「MOOX on FC
バス」で新しい移動体験の実証実験に参画

2016 Global Quality Learning Center
を設立

2017 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

2018 国立大学法人岩手大学と「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」締結

2019 ものづくり革新センター完成
・CDP^{※4}調査のウォーターセキュリティ
部門で最高評価を獲得

2020 CDP調査の「サプライヤー・エンゲージメント評価」
で最高評価を獲得し、リーダーボードに初選出

2021 刈谷工場、ユニット生技センターが「デミング
賞^{※5}」を受賞
・自動車部品などを利用したアップサイクル商品
開発プロジェクトを開始

2015 「グローバルウィーク」^{※6}を初めて開催

2016 いきいき働き方改革開始

2017 Global HR Platform 適用開始

2018 グローバル幹部教育のためのGEDP、次
世代リーダー教育のためのGLDP開始
([P.80](#))

2020 ทั่วโลกレベルでの経営幹部の後継
候補の育成計画を議論するGSCT開始
・安全環境実考館を開設



2021 健康経営優良法人
ホワイト500に認定
2022 イノベティブ人材
育成の取り組み開始

ものづくり革新センター



2013

「表皮一体発泡工法」による
シートが初採用



2014

燃料電池関連部品
(セパレーター)生産開始



2015

当社初の航空機用シートを
全日本空輸(株)と共同開発



2020

MOOX
愛・地球博記念公園で
実証実験に参画



2021

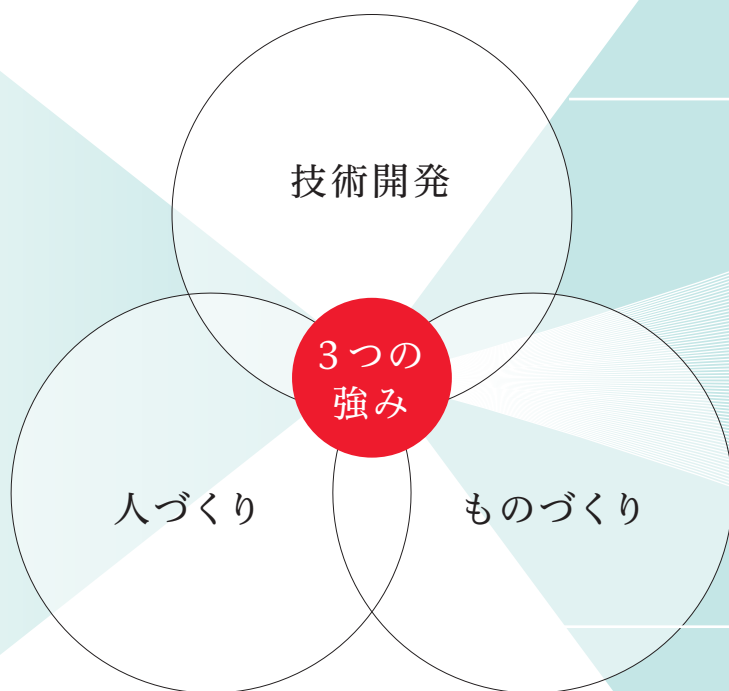
MX221
CES 2022で発表([P.39](#))

※4 Carbon Disclosure Project:英国で設立したNGOで、投資家・企業・都市・国家・地域が環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営

※5 TQM(総合的品質管理)に関する世界最高ランクの賞。TQMの進歩に功績のあった民間の団体、個人に贈られる

※6 年に一度、役員、国内外の事業体トップ、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する場

持続可能な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)

「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

- 使用するお客さまを考えた製品開発
- 情熱、使命感、執念
- よりよい製品を実現する
グローバルな連携
- イノベーション

「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
- 良品廉価と最先端技術の融合
- 絶え間ない改善
- 現地現物による真因の追求

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
- チームワーク
- チャレンジ精神
- 愚直で誠実

100年を超えて培ってきた私たちの競争優位性

(数値は2022年3月末時点)

2025年中期経営計画での方針

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供するため、時流に先んじた飽くなき好奇心・探求心を持って技術開発に挑戦。高い目標を掲げ、それを実現するためのグローバルな連携体制の中で、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	448億円
知的財産	特許保有件数	日本 1,760件
		日本以外 1,476件

自動車産業が「100年に一度の大変革期」を迎えている中、当社グループは、CASE※1やMaaS※2といった技術の進化や、自動車に対する価値観の変化に対応すべく、技術開発を進めています。当社技術とのシナジーで車室空間の新たな価値創造につなげることを目指し、スタートアップ企業への投資や協業にも注力しています。



重点取り組み事項 1 ▶ P.47

お客さまに信頼され選ばれる「B to B to C」の意識を持ち、常にエンドユーザー目線を忘れないことを大切にしています。ものづくりの基盤は人であるという考えのもと、人づくりを重視したものづくりを推進。良品価値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	123拠点
	設備投資額	383億円
	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15回合計※)	2,606人

※ 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、コロナウイルス感染症の影響により、2020年度は中止、2021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。

設計段階から工場と連携することで、物流動線や作業のムダ取りをした新しい自動化工程を実現するなど、収益性の高い生産工場へと生まれ変わっていきます。また、生産現場では現場の自立化、見える化、人材育成の取り組みなどを徹底的に推進していきます。



重点取り組み事項 2 ▶ P.53 重点取り組み事項 3 ▶ P.57

トヨタ紡織グループには、多様性を尊重し、ともに学びともに育つ風土と、愚直に誠実に心をついて挑戦するチームワークがあります。やりがいや働きがいにつながる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※	52,041人
	日本以外の地域で 勤務する社員割合※	71.2%
サプライヤーとの 協働	仕入先総会(ウェブ)に 参加した会社数	161社

※ 臨時社員を含む

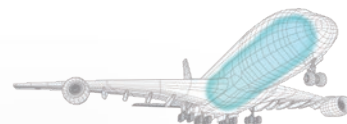
社員一人ひとりが、持てる能力を最大限発揮し、安心して働くことができる職場環境、制度づくりに取り組んでいます。いきいき働き方改革のさらなる推進や、ムダを排除し業務にリソースを集中できる環境づくり、また、ITの積極的な活用を推進します。さらに、挑戦意欲をかき立てる人事制度の構築やダイバーシティの推進を通じ、人材力・組織能力の向上を図ります。



重点取り組み事項 3 ▶ P.57 重点取り組み事項 4 ▶ P.61

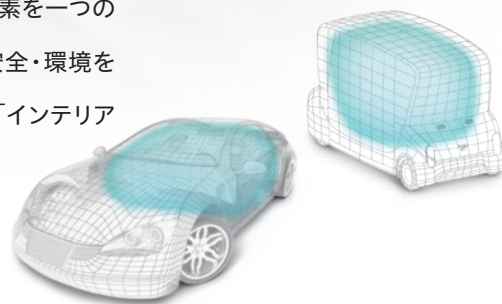
※1 Connected, Autonomous, Shared, Electric: コネクティッド・自動運転・シェアリング・電動化

※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)を一つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ、新たな「移動」の概念



移動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を目指して

システムサプライヤーとして空間全体、すなわちモビリティ内の構成要素を一つのパッケージとしてインテグレートする。そして、トヨタ紡織グループは、安全・環境を前提に、快適を追求した空間を実現するためのソリューションを提供し、「インテリアスペースクリエイター」として新しい価値を生み出していきます。



CASE や MaaS など技術の進化、自動車に対する価値観の変化に対応

自動車市場は100年に一度といわれる大変革期を迎えています。当社グループは、CASEやMaaSといった技術の進化や、自動車に対する価値観の変化に対応すべく、技術開発を進めています。例えば、自動運転技術の進化に対しては、自動運転レベル4を想定したシェアモビリティ向け車室空間であるMX (Mobility eXperience) 221や、さま

ざまなサービスでの空間活用を想定したMOOX※を生み出すなど、移動空間の新価値創造を主導しています。また、エンジンからハイブリッド、水素燃料、電動化といった世の中の動力の変化に対応すべく、電動化対応製品の拡充、拡大をしています。

自動車市場の転換

	自動運転レベル1	自動運転レベル2	自動運転レベル3	自動運転レベル4・5
ドライバーの活動変化	非運転 アクティビティ	認知運転活動 非運転アクティビティ	認知運転活動 非運転 アクティビティ	非運転 アクティビティ
ユーザー価値観	Joy of riding 乗る喜び	Joy of control コントロールする喜び	Joy of driving ドライビングの喜び	Joy from the 喜びを楽しめる空間 QUALITY OF TIME AND SPACE

※ MOBILEとBOXを合わせ、移動時間を自在に活用できる個室を意味する造語。さまざまなサービスでの空間活用を想定した自動運転コンセプト車両

2030年ありたい姿を目指した事業ポートフォリオ戦略の実施

私たちは、世代を超えて、地球環境に優しく、笑顔あふれる心豊かな社会を創造する会社を目指しています。

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」に向けて、競争力強化や提供価値の多面化によりトヨタ自動車(株)以外への販売比率20%を目指します。

また、CASE、MaaSに対応した事業の推進や、新価値を創造することにより、売上収益の5%を新規事業とすることを目標としています。

