



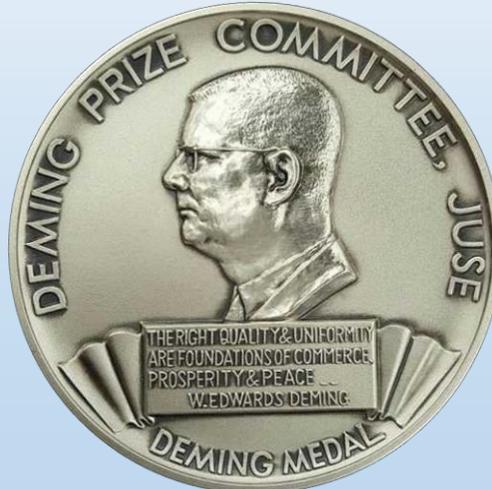
東証プライム 証券コード 3116

2021年度（2022年3月期） 期末事業説明会

開催日：2022年5月16日



カローラクロス



デミング賞受賞



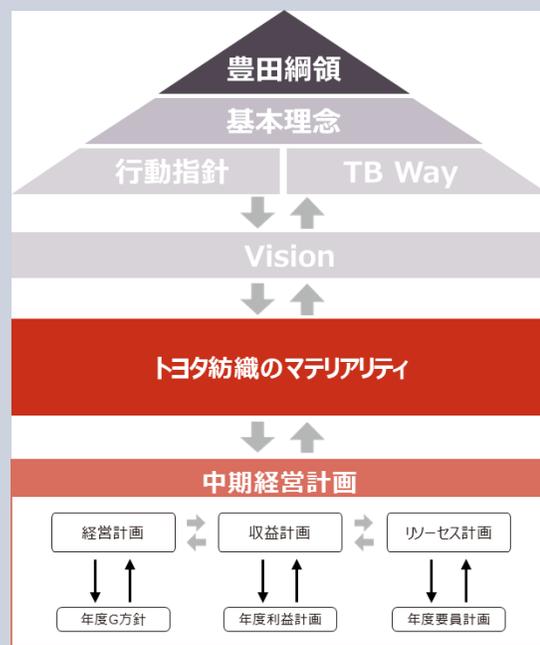
MX221

1. 経営の考え方

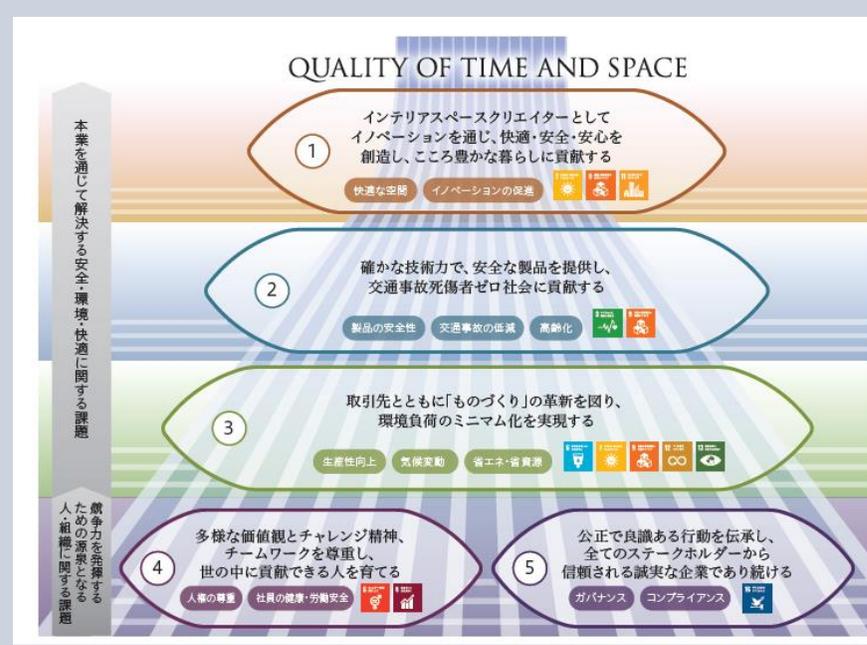
社会的価値と同時に経済的価値を向上させるCSV経営

サステナビリティ基本方針

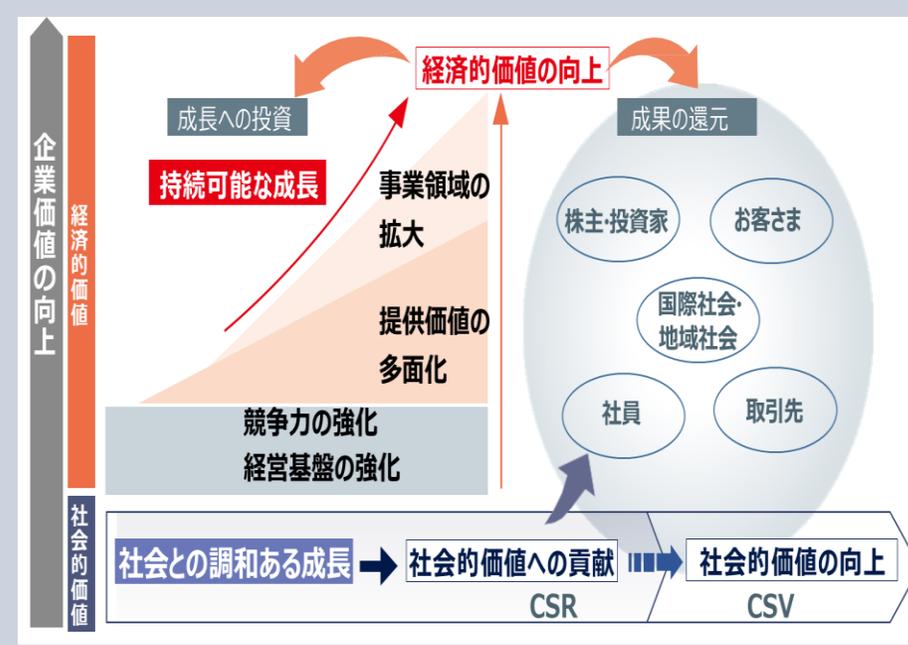
1. 経営の考え方



2. マテリアリティ



3. 経営の目指す姿



世のため、人のため、本業を通じて社会課題を解決する ⇒ CSV経営の実践

2. 2021年度の取り組み

(億円)

	2021年度当初計画
売上収益	14,000
営業利益	720
営業利益率	5.1%
ROE	13.3%
自己資本比率	41.3%
純資産	4,060
配当性向	25.4%
設備投資	500
研究開発費	420

2021年度の取り組み

① 稼ぐ力向上の取り組み

a. 需要変動への対応力を強化

b. 新製品でロスのない立ち上げや確実な収益確保策の実行

c. グローバルでの部品の現地調達化と複数生産拠点化推進

d. 生産再編による最適生産・供給体制の構築

② 将来に向けた取り組み

e. 自動車用シート骨格機構部品の商権を移管

f. MX221をトヨタグループ6社で連携しCESオンラインにて発表

g. 「移動中の新しい体験サービス」提供に向けた実証実験に参画

目標達成に向け、稼ぐ力向上の取り組みを実行。加えて将来に向けた取り組みを実施

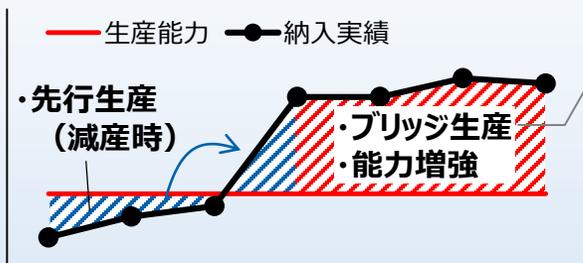
2. 2021年度の取り組み

a. 需要変動への対応力を強化

(1) 自然災害・感染症による生産変動への対応

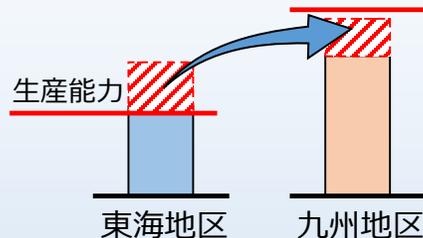
◆ 地区を跨いだ生産補完

東海地区 ES シートカバー 生産台数



9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月

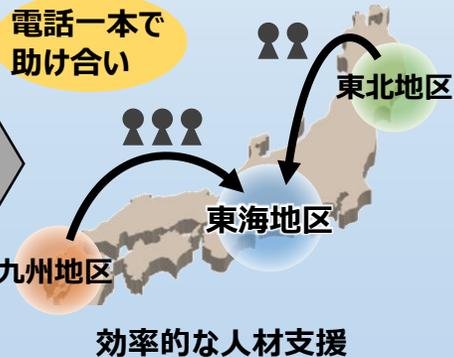
【事例】九州地区でのブリッジ生産



東海地区の能力オーバー分を九州地区で生産補完

◆ 地区を跨いだ人的支援

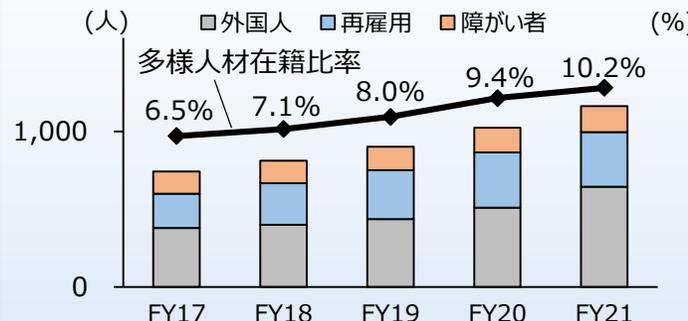
TBグループの技能評価(縫製)の一元管理



サプライチェーン全体で環境変化に対応

(2) 人にやさしい工程・環境づくりの推進

TBJ多様人材の推移



障がい者雇用率の推移



変動対応に向け、多種多様な人材が働きやすい環境を整備

【生産現場でのダイバーシティ工程の拡充事例】

聴覚障がい者対応工程



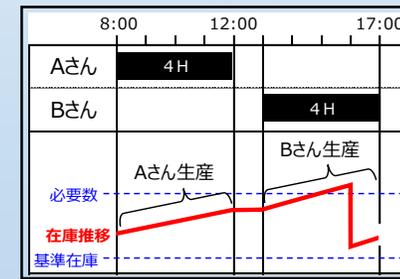
電光掲示板設置

シニアも活躍できる工程



座り作業が可能なライン

育児者ライン



時短勤務を組合せたセル工程ライン

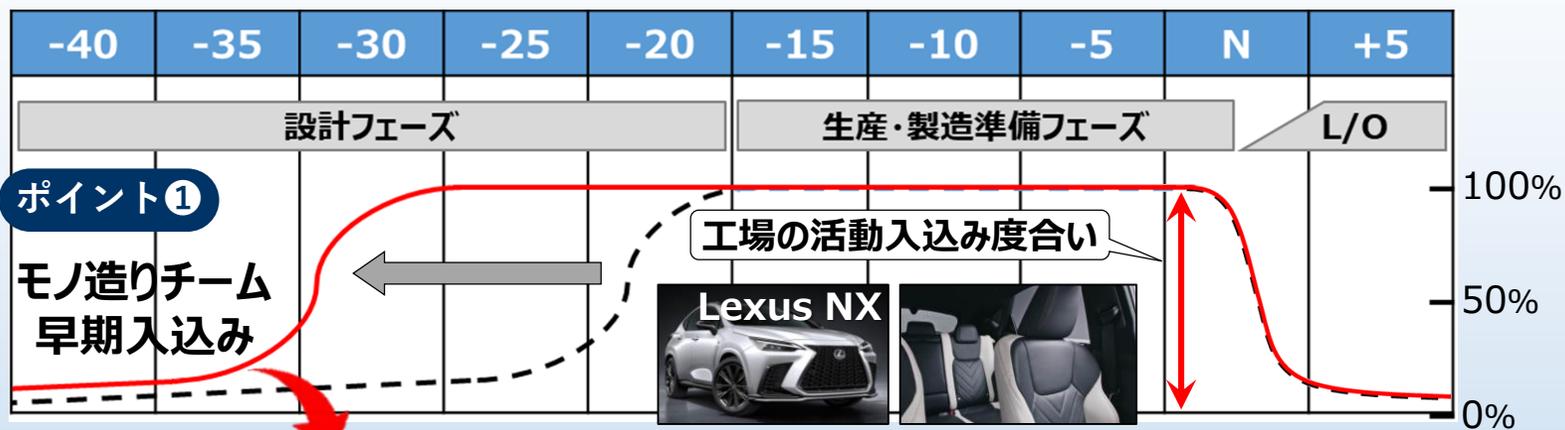
人にやさしい工程づくり促進により選ばれる工場に

2. 2021年度の取り組み

b. 新製品でロスのない立ち上げと確実な収益確保策の実行

(1) 原価目標を達成するグローバル車種の円滑な立ち上げ

◆モノ造りチーム結成（工場主体） → 工場がより早く、より深く入込み



ポイント①

モノ造りチーム
早期入込み



ポイント② デジタルと現物シミュレーションによる図面完成度向上

→ モノづくり要件を製品図面に確実に織込む

VR検討



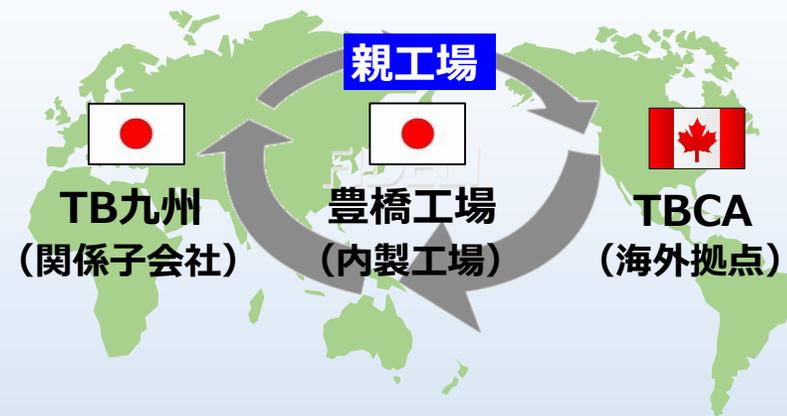
エルゴノミクス評価



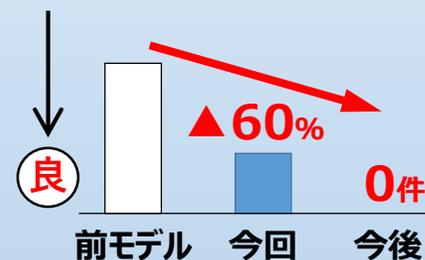
段ボール自主研



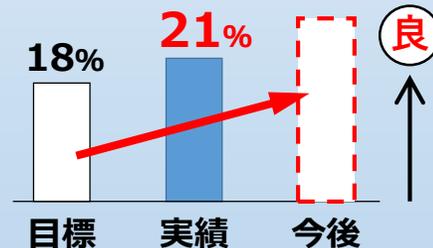
ポイント③ 3工場で段階的に立ち上げ
→ 親工場による後続国のサポート



設計変更件数



限界利益率



工場主体で早期問題摘出と原価低減活動
→ やり直しロス低減、限界利益目標達成

2. 2021年度の取り組み

c. グローバルでの部品の現地調達化と複数生産拠点化推進

(1) 東北地区での現調化推進

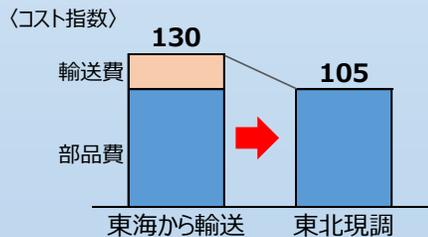
客先、他業種の東北地場仕入先との連携により
東北地区での部品供給体制を構築

【現調化部品】

① 高意匠ピアノブラック塗装部品



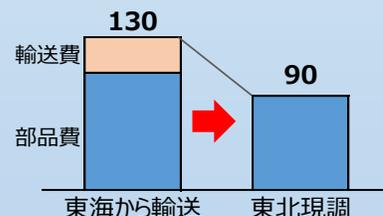
宮城県：弱電樹脂部品メーカー



② シート樹脂部品



岩手県：農機具樹脂部品メーカー



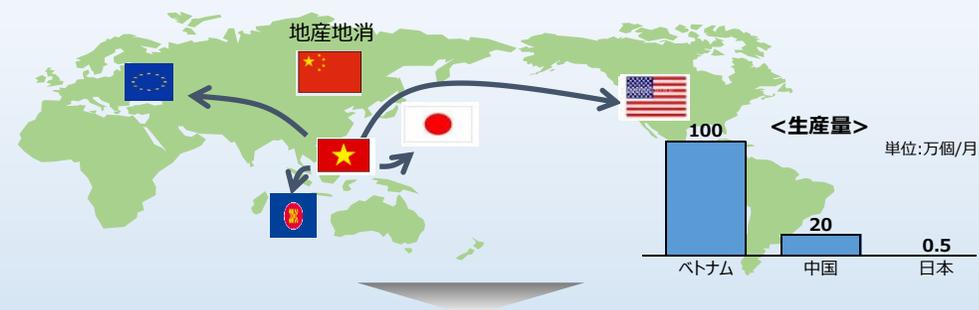
【現状】



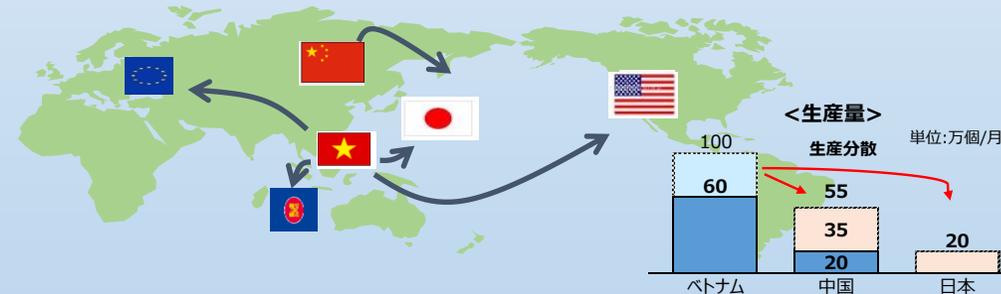
(2) 複数拠点生産化による供給リスク低減

東南アジアコロナ禍の供給懸念による、生産拠点の複数化

【現状】 ベトナム拠点生産で各国へ供給（除く中国）



【リスク低減】 ベトナム、中国、日本に生産分散



生産拠点の分散化による安定供給の実現

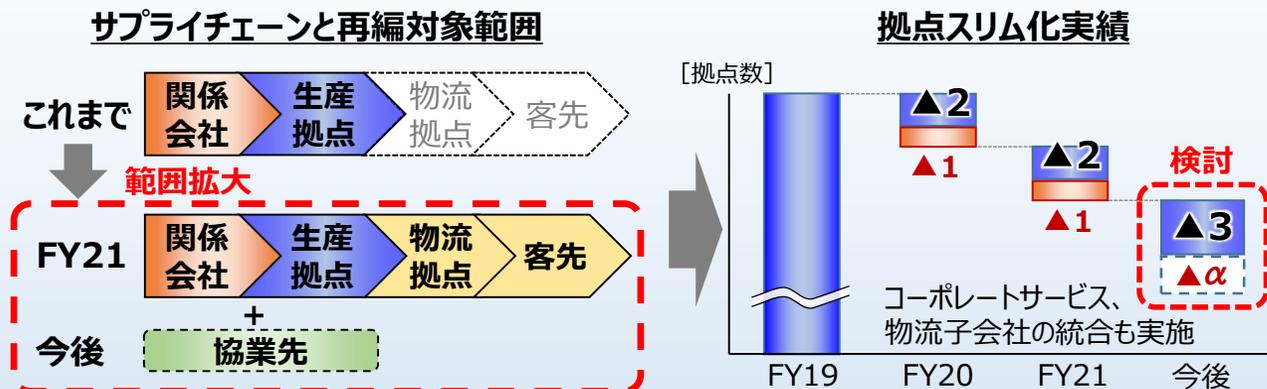
競争力のある仕入先の発掘・育成による基盤強化

2. 2021年度の取り組み

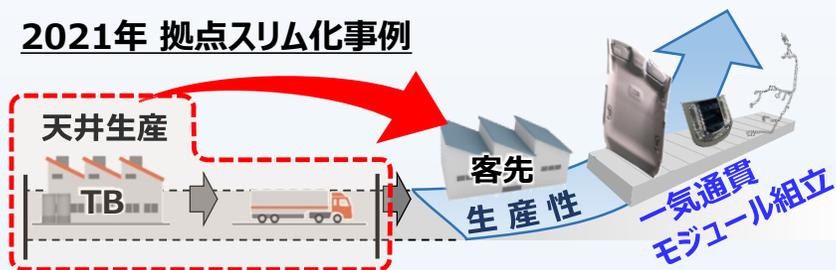
d. 生産再編による最適生産・供給体制の構築

(1) 日本地域での取り組み

◆ サプライチェーン全体で 総合的な再編へ枠組みを拡大



2021年 拠点スリム化事例



客先場内へ移転 (サテライト化)

輸送費 : ▲10%
CO2排出 : ▲1%

【進捗】 FY21までに 累計6拠点 スリム化完了 (関係会社含む)

【再編効果】 約12億円/年 コスト削減

(2) 米州地域での取り組み

◆ インディアナ、イリノイ、ケンタッキー地区で工程再編を実行中

工程	シート			ドアトリム		
	プレス・溶接 S/A	溶接ASSY F/B F/C	シート ASSY	ミドルボード (表皮を基材に巻き込み)	アッパーボード (真空成型)	ドアASSY
FY20	テネシー地区	イリノイ地区 インディアナ地区		ケンタッキー地区	インディアナ地区 イリノイ地区	
FY21		済			済	
FY22 (計画)	やりきり			やりきり		

【進捗】 FY21再編計画 : 50%完了

【再編効果】 約15%人員削減目指し推進中

拠点スリム化検討、工程集約による再編は22年度でやりきり → 今後はBEPを改善

2. 2021年度の取り組み

e.自動車用シート骨格機構部品の商権※を移管

※ 商権：売買契約上の地位のこと

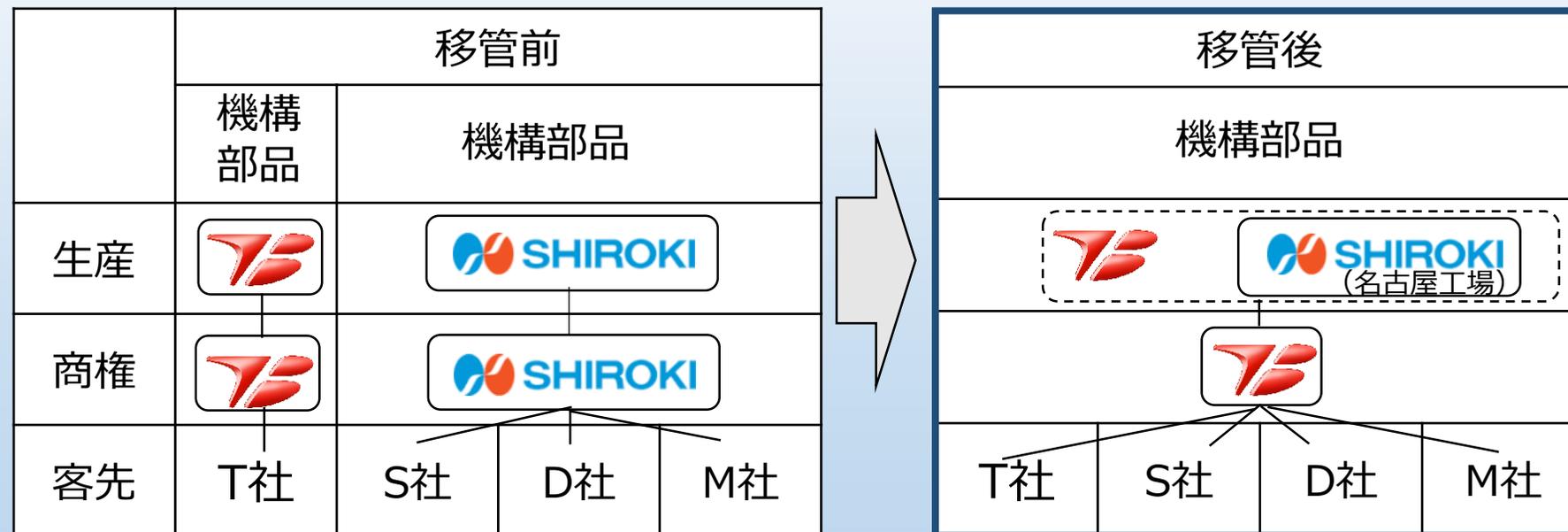
(1) 商権移管

シロキ工業のS社、D社、M社向けシート骨格機構部品の商権を取得することに合意

(2) 生産移管

生産機能はアイシングループのシート骨格機構部品の主たる国内生産拠点である、シロキ工業の名古屋工場をトヨタ紡織に移管する方向で検討

イメージ



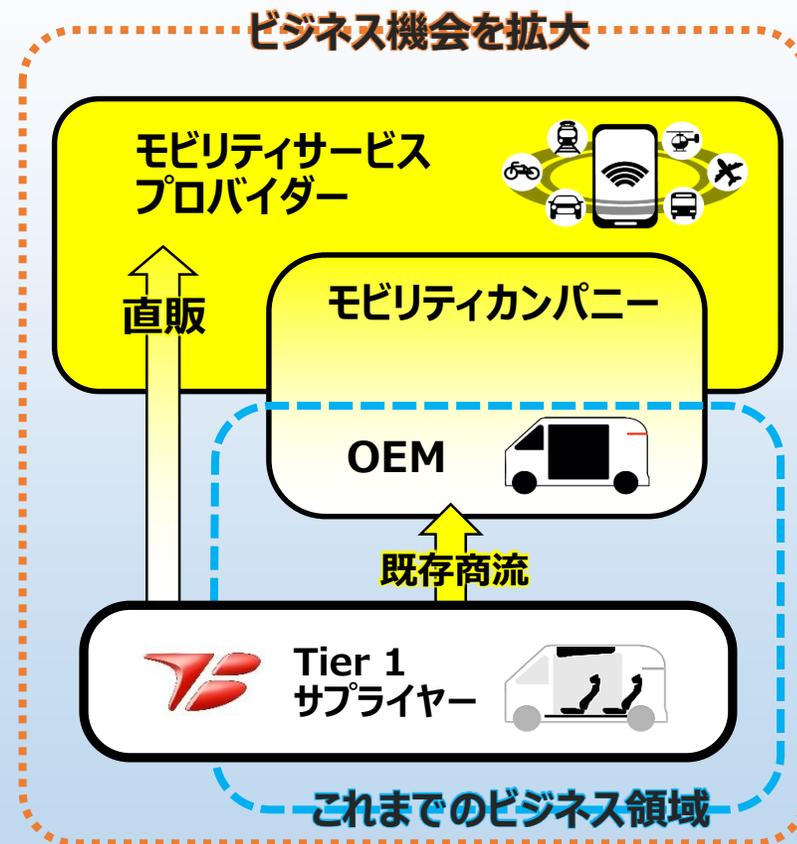
各社がそれぞれ保有する機構部品の集約と量の確保による開発と生産の高効率化

2. 2021年度の取り組み

f.MX221 トヨタグループ6社で連携し、CESオンライン※にて発表

※米国オミクロン株流行によりオンライン展示に限定

ライドシェア市場に向けた交換可能な内装システムを事業化、販売拡大を促進する



新規顧客への個別ヒアリングを継続、開発にフィードバックし具体化

2. 2021年度の取り組み

g.「移動中の新しい体験サービス」提供に向けた実証実験に参画

モビリティ&エンターテイメント向け移動サービス空間

20-21年度

市場受容性・価値検証

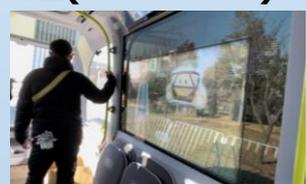
'20 愛知県実証 (MOOX)



'21 愛知県実証(FCEVコースター)



'21 東京都お台場実証(e-Palette)



移動中の新たな
体験価値を進化

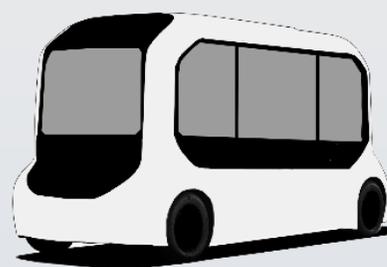
多人数乗車での
統合制御 確立

エンタメ
コンテンツへの
没入感など
受容性確認

22年度

マルチメディア制御システム開発

実装に向けた造り込み



車載化に適応した
ソフトとハードウェアの開発

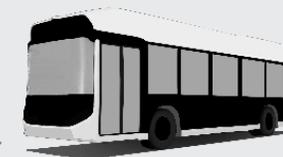
例) コンテンツ表示制御
内装脱着構造

公道
向け

私有地
向け

23年度

運用

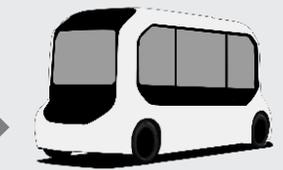


拡販



観光シャトルバス内装
エンタメコンテンツ事業

実証



試験運用



テーマパーク周遊
ライドアトラクション事業

24年度

移動サービス空間の受容性を確認、実装に向けた基盤システム開発に移行

2. 2021年度の取り組み

社会問題解決に向けた対応（ESGの取り組みまとめ）

（1） E <環境>

2050年環境ビジョン達成に向けて

- 1) トヨタ紡織グループCO2排出量ゼロにチャレンジ
カーボンニュートラル実現に向け、2030年までに、
CO2排出量を50%削減（2013年比）する目標を
新たに策定（従来目標38%削減）

<2021年度取り組み例>

グリーンエネルギー導入工場実績

：刈谷、猿投、豊橋北・南工場、トヨタ紡織滋賀、
トヨタ紡織ハノイ（ベトナム）、トヨタ紡織FST（タイ）

2) TCFDシナリオ分析公表

：TCFD*の提言に基づく情報開示強化に向けて、
シナリオ分析（移行および物理リスク）を実施し公表

*TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース

（2） S <社会>

- 1) 森づくり活動2050年132万本植樹チャレンジ
2021年実績：5.0万本（これまでの累計58万本）
- 2) 健康経営優良法人2022(ホワイト500)に認定：
健康チャレンジ8※を定義し、個人の健康的な
行動や意識向上につながる取り組みを推進



※【チャレンジ8項目】①適正体重 ②朝食 ③飲酒 ④間食、⑤禁煙 ⑥運動 ⑦睡眠 ⑧ストレス

（3） G <企業統治>

- 1) CGC*改定に向け基本方針公表（21年12月）
①サステナビリティ基本方針、②人権方針
③事業ポートフォリオ基本方針 *CGC=コーポレートガバナンスコード
- 2) 「デジタルガバナンスコード」に対応する企業に認定
（DX認定企業）
- 3) ESG KPIの設定： ➔詳細はP14参照
ESG活動のモニタリング強化に向け、新たに25項目設定

環境対応や、人権方針、サステナビリティ基本方針公表などESG活動を加速

2. 2021年度の取り組み

2021年度の財務実績

(億円)

	20年度実績		21年度実績		増減	
売上収益	12,721	100.0%	14,214	100.0%	1,493	11.7%
営業利益	571	4.5%	602	4.2%	31	5.6%
税引前利益	573	4.5%	645	4.5%	71	12.5%
当期利益*	311	2.5%	392	2.8%	80	25.9%

*親会社の所有者に帰属する当期利益

1株当たり当期利益		166円93銭	210円15銭	
為替レート	USドル	106円	112円	+6円
	1-円	124円	131円	+7円

売上収益

前年度コロナ禍からの需要回復により増収

営業利益

将来に向けた投資や外部環境変化などの減益要因はあるものの、新製品効果や収益確保策等により増益

3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

2022年通期予想・2025年中期経営計画目標

(1) 財務目標

(億円)

	21年度 通期実績	22年度 通期予想	25年度 経営目標
売上収益	14,214	15,700	16,000+a
営業利益	602	780	1,000+a
営業利益率	4.2%	5.0%	6~7%
ROE	10.9%	12.8%	10% 以上
自己資本比率	40.0%	41.1%	40% 程度
純資産	4,238	4,647	4,000
配当性向	30.5%	25.1%	30% 程度
設備投資	383	660	(21-25年累計)2,500+a
研究開発費	448	450	(21-25年累計)2,000+a

予測困難な外部環境であるものの、22年度は21年度を上回る通期予想とし、25年度経営目標は維持

3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

2022年通期予想・2025年中期経営計画目標

(2) 非財務目標 ESG KPIとして25項目を設定。25・30年度目標達成に向け順調に推移中

従来のステークホルダー・CSR KPIから追加したものを抜粋 (詳細は参考資料 (P28) を参照ください)

	E (環境)			S (社会)			G (企業統治)		
	項目	目標		項目	目標		項目	目標	
		25年度	30年度		25年度	30年度		25年度	30年度
主 な K P I	再エネ導入率	15%	40%	特許出願件数	320件/年	500件/年	サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数	0件	0件
	物流CO2排出量削減率	▲14% (11年度比)	▲20% (11年度比)	社外発表・論文数	90件/年	120件/年			
	環境負荷ミニマム化に繋がる電動化製品のユニット部品における売上高比率	10%	45%	インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率	65%	70%	DX認定	DX-Excellent企業	DX-Excellent企業
				交通安全に寄与する製品の採用が予定される車種率	20%	50%	サプライチェーン上の人権リスク対応(人権デュー・ディリジェンスの展開)	展開率100%	展開率100%

3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

マテリアリティ



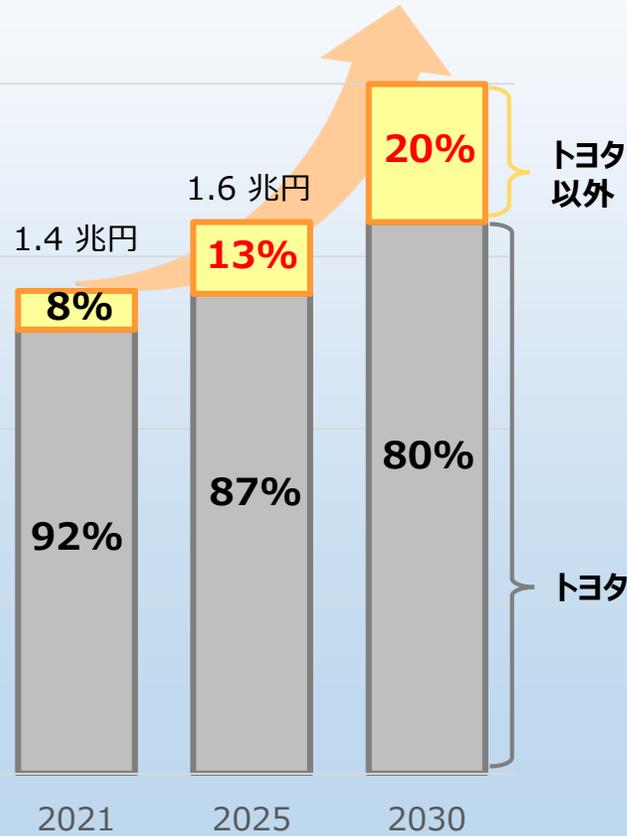
3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

取り組みNo.1

(1) トヨタアライアンスメーカーを戦略OEMと位置付け受注活動を推進

活動が実を結びはじめ、戦略OEMから新規受注を獲得

〈売上収益目標〉



〈新規受注事例〉：成長市場でのシートビジネスの新規受注

〔事例1〕 D社	〔事例2〕 S社
<p>既存リソースの有効活用による価格競争力と技術開発力で受注活動を推進</p>	<p>地場サプライヤーとの協業とトヨタ紡織の高付加価値製品で受注獲得を目指す</p>
<p>〈アジア市場〉</p>	
	<p>高付加価値製品</p> <ul style="list-style-type: none"> シート空調 (エントリー版) 新興国向け PWR骨格 クッション長可変システム <p>高付加価値製品を武器にインド北部他へ受注拡大</p>

3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

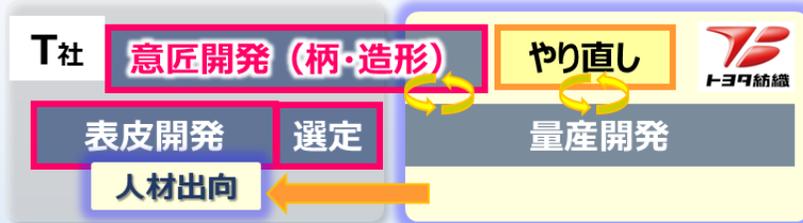
取り組みNo.1

(2) 表皮のデザイン、自給化（シート表皮の競争力強化）

開発の現状課題：意匠開発と表皮開発が別々、量産直前までやり直しが多発

21年度 人材を外向させ、客先にて表皮開発を学ぶ

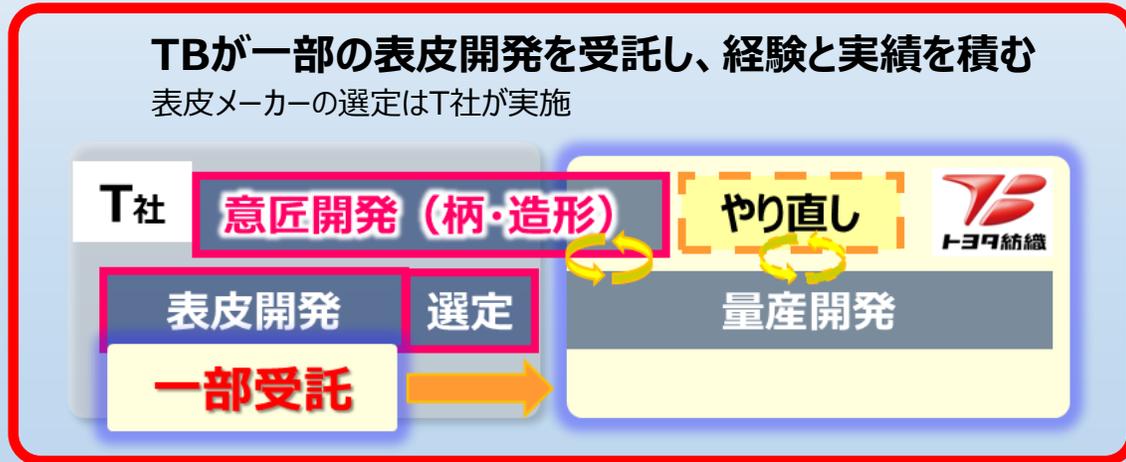
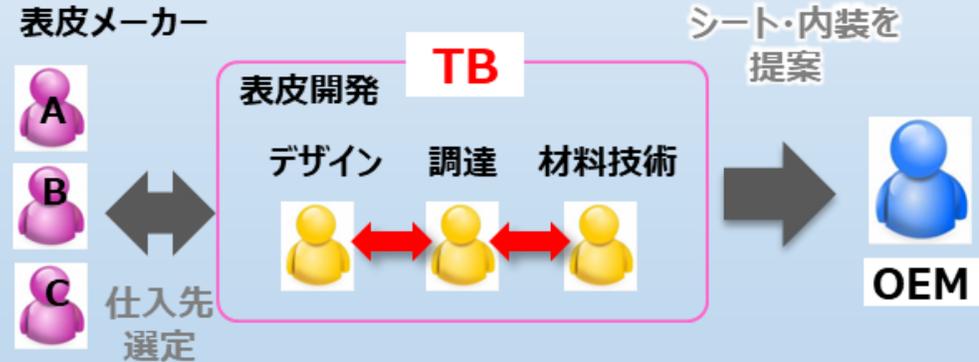
将来 TBが意匠・表皮開発を同時進行し効率化
量産開発でのやり直しを無くす



22年度

TBが一部の表皮開発を受託し、経験と実績を積む
表皮メーカーの選定はT社が実施

目指す姿 TBによる競争力の高い魅力ある表皮複合体開発の実現



シート表皮の競争力強化のため開発効率化を行って、企画・自給・提案の行える姿を目指す

3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

取り組みNo.1

(3) 電動化への対応：モーターコア、セパレーターなどの拡販を推進

単品ビジネスから、アッセンブリ・システム製品への拡大

既存 電動化関連製品

アッセンブリ製品・システム製品の開発を推進



電動化、次世代モビリティに貢献する新規製品へ開発着手

3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

取り組みNo.1 (4) スタートアップ企業への出資

コーポレートベンチャーキャピタル

今後5年の投資計画：50億円

外部知見 & 技術の活用

技術・開発の共創促進

投資

持続可能な成長

車室空間

カーボンニュートラル



AI



ものづくり

循環型社会



新素材



ロボティクス



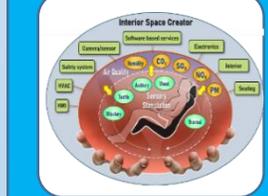
電動化



UX



ヘルスケア

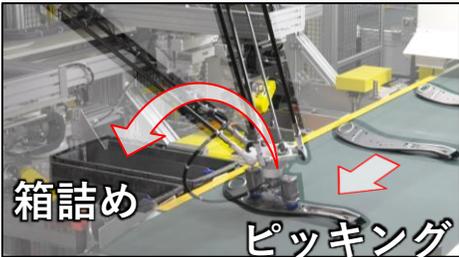


3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

取り組みNo.2 環境変化に対応する“ものづくり競争力”の獲得

(1) 工程別 将来構想 [事例：プレス工程 人に頼っていた作業の自動化による労務費低減 → 労働人口不足への対応]

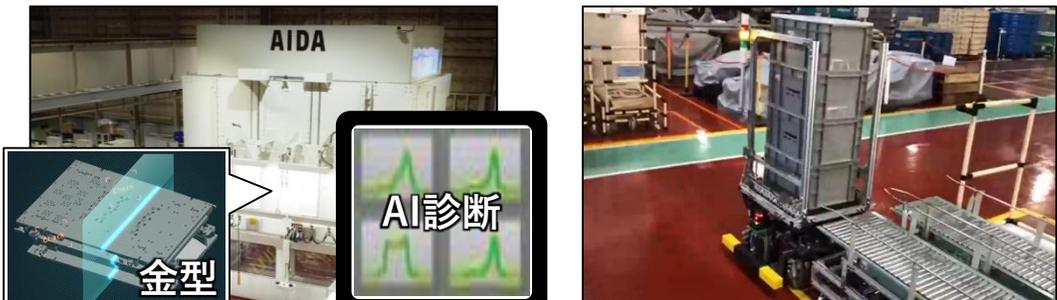
2021年度 取組み実績



箱詰め ピッキング

ロボットによる**製品自働積込**

2022年度 取組みアイテム



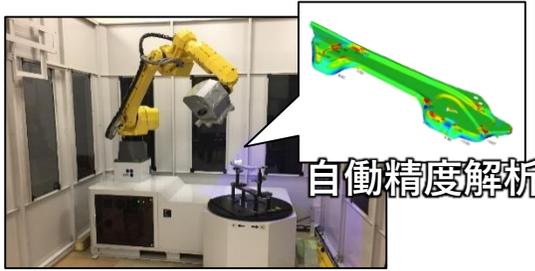
AI診断

金型

IoT+AI活用による
金型×プレス機の**兆候保全**

AGVによる製品BOX
自動運搬

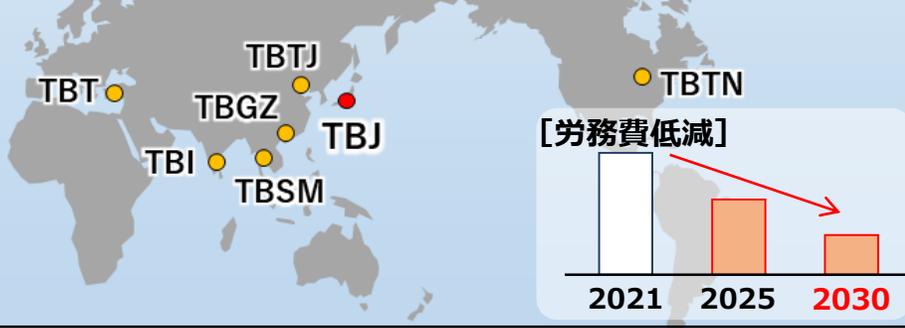
2023年度以降 取組みアイテム



自動精度解析

ロボット+カメラ活用による
製品精度確認の自動化

■プレス工程の革新アイテム グローバル展開



■工程別 将来構想の立案

プレス	シート				内装			ユニット
	組立	溶接	ウレタン	カバー	I N J	接着	組立	
済	済	2022~2023年 構想完						→

2025年中期経営計画目標を達成する“ものづくり競争力”の強化

3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

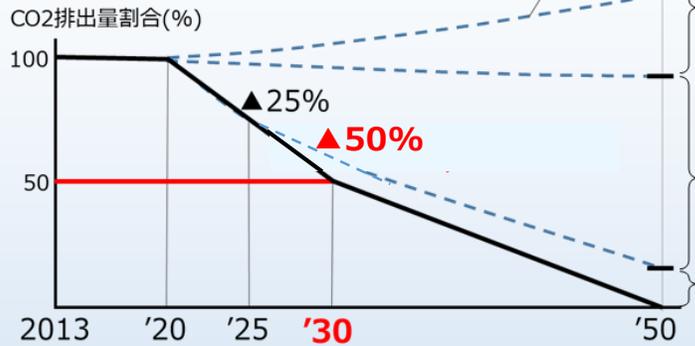
取り組みNo.3

カーボンニュートラル実現に向けたサプライチェーン戦略の立案・実行

(1) トヨタ紡織 2050年CO₂排出量ゼロチャレンジ* (2) ライフサイクル(LCA)CO₂排出量ゼロチャレンジ

* 2016年発信 トヨタ紡織2050年環境ビジョンより

<スコープ1, 2>



1) 省エネルギー

- ・日常改善
- ・革新技术応用 など

2) グリーンエネルギー

- ・再生可能エネルギー活用
- ・電力部門の非化石化率UP (スコープ2)

スコープ3 (上流)			スコープ1, 2	スコープ3 (下流)		
原材料	仕入先様	物流	生産	物流	走行	廃棄/リサイクル
技術開発	連携	共同	共同	共同	共同	技術開発

課題：
SCOPE3排出量の正確な把握
(定義の見直しと精度向上)

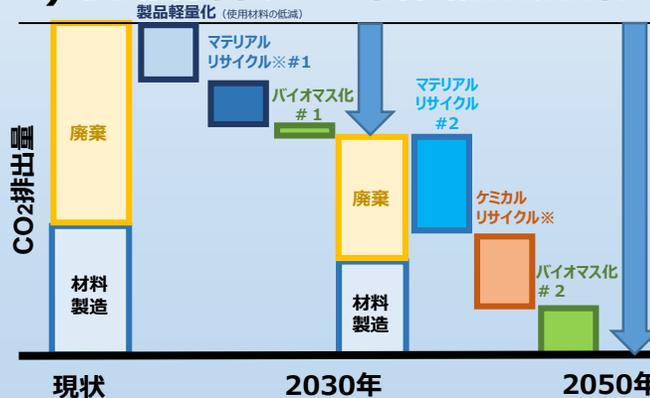
- 拠点、客先別対応に向けた評価ツール、DB整理
- 科学的根拠に基づいた削減目標、ステップの見直し
- 仕入先との連携の強化

スコープ1, 2からスコープ3の上流、下流へ対象範囲拡大

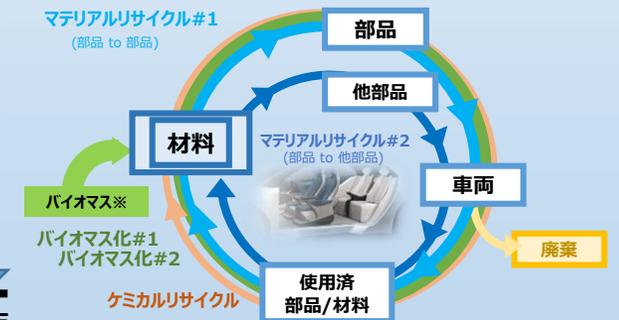
中期実行計画の実現に向けたFY22の主な取り組み

- ①今年度中に欧州全拠点で電力再エネ化100%達成見込み
- ②TCFDシナリオ分析の開示内容(昨年12月)を更に深掘りし、経営戦略と環境戦略を融合させる
- ③ICP(インターナルカーボンプライシング)の導入による、更なる環境対策の推進と投資の最適化

1) 使用材料のCO₂排出削減方策 2) サーキュラーエコノミーに向けた取り組み



製品材料のリサイクル及びバイオマス活用により、
2050年カーボンニュートラルに挑む



- ※ マテリアルリサイクル：製品を原料として再利用し、新たな製品にすること
- ※ ケミカルリサイクル：製品の原料を科学的に分解して再利用すること
- ※ バイオマス：再生可能な生物由来の資源

3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

取り組みNo.4

財務・非財務KPIのモニタリング強化による意思決定の迅速化

経営情報基盤構築の目指す姿



～2022

財務・非財務情報の活用

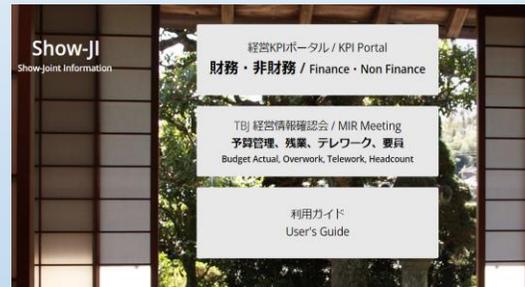


～2025

アクションの早期化



情報可視化ツール : Show-JI



各層が自発的に情報基盤を活用し、課題を特定、改善

2025・2030の目標値（財務・ESG KPIなど）に対し、定量的なデータで経営判断できるよう、現在の仕組みを進化・見える化し、経営管理の高度化を図る

3. 中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

取り組みNo.5

ユニット事業デミング賞受賞から、経営目標達成に繋がる業務品質向上

●2021年度の取り組み



TQM (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、基本理念の「全員参加」「お客様第一」「絶え間ない改善」に基づき、「人」「組織」「プロセス」の能力を高め、業務品質向上を図る

●2022年度

全社(4分野) 業務品質向上

- ◆ 顧客指向、PDCAの実効性向上
- ◆ 部門間連携の強化
- ◆ 方針の集約分析強化

2021年11月
デミング賞 受賞



ユニット
事業
(工場・生技)



全社
(4分野)
デミング賞
チャレンジ

「全社課題を全社員で解決する挑戦的な活動へのシフト」

4. 2030年のありたい姿

2030年のインテリアスペースクリエイターに向けて

社会に必要とされ続ける企業を目指して

持続可能な成長

2050年 ありたい姿

真(深化、進化、真価)の
企業価値を創造できる
ソリューションカンパニー

2030年 ありたい姿

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

2025年中期経営計画
2025年 目指す姿

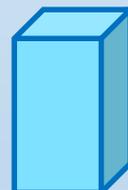
内装システムサプライヤーとして
ホーム※となり、グローバル
サプライヤーを凌駕する会社

1.4兆円
(585億円)



FY21

1.6兆円+α
(1,000億円+α 6-7%)



FY25

更なる成長

- ・競争力強化
- ・提供価値の多面化
- ・事業領域の拡大

他社販
20%

トヨタ
向け
80%

新規事業5%

コア事業95%

FY30

挑戦

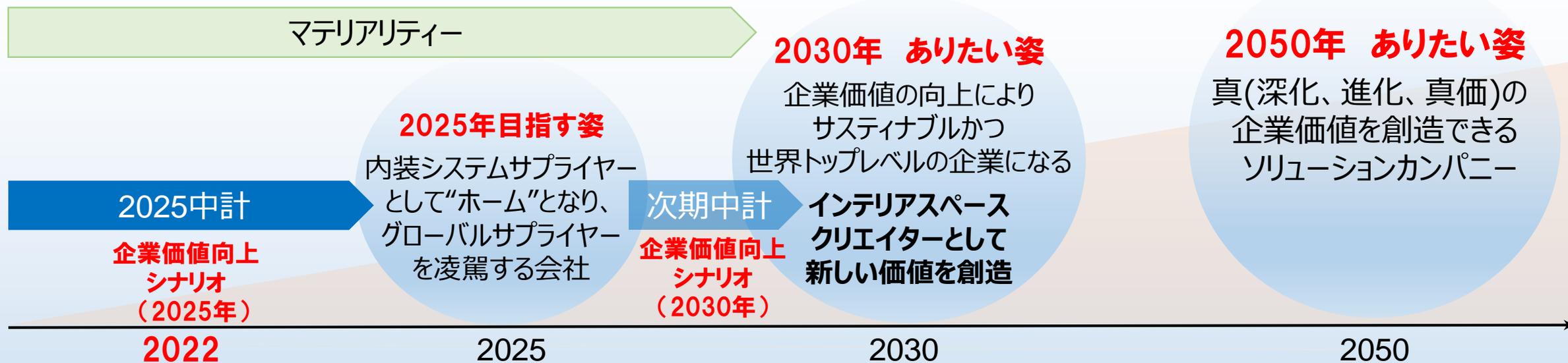
第4・第5の柱へ

世代を超えて、地球環境に優しい、
笑顔で心豊かな社会を創造する
会社を目指す

※「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、競合と比較して競争力で勝っている事業や地域のこと

4. 2030年のありたい姿

(1) イノベティブ人材の創出、チャレンジを促すしくみづくり



社内外の知と知を融合し、
新たな価値を創出するための
制度・しくみの立ち上げ

▷ 価値創造: 他社・研究機関等への派遣、ビジネスコンテスト

▷ 育成: 新領域での活躍に向けたリスキリング教育

▷ 風土醸成: 意見を言いやすいフラットな関係づくり

提供価値の多面化・事業領域の拡大

新事業の創出

4. 2030年のありたい姿

(2) 起潮力活用技術の実用化検証に着手

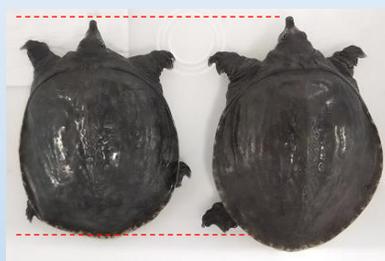
月のリズムを取り入れて食料生産性向上 ⇒ 実用化検証：①植物工場：レタス ②養殖場：スッポン

食糧問題の解決に向け、
起潮力活用技術を開発

新月・満月で「起潮力」は最も高まる。



従来 起潮力活用



従来 起潮力活用

レタスやスッポンの増量を確認
(ラボレベル)

他社と連携し、植物工場や養殖場での
効果確認に着手



実用化検証スタート

事業イメージ：

- ・照明制御モジュール
- ・特許ライセンス提供
- ・生産販売



ライセンス

他社

2014

2022

2030

2050

ともに挑む 新たな100年 Open the door!



TOYOTA BOSHOKU

<注意事項>

本資料に記載されている将来に関する業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想値であり、不確実性やリスクを含んでおります。

そのため 実際の結果は様々な要因によって業績予想と異なる可能性があります。

(参考) ESG KPI

★従来のステークホルダー・CSRKPIから追加したもの

E (環境)				S (社会)				G (企業統治)			
NO	KPI項目	目標値		NO	KPI項目	目標値		NO	KPI項目	目標値	
		25年度	30年度			25年度	30年度			25年度	30年度
K P I	1 生産CO2排出量削減率	▲25% (13年度比)	▲50% (13年度比)	8	特許出願件数 ★	320件 /年	500件 /年	18	環境異常・苦情発生件数	0件	←
	2 再エネ導入率 ★	15%	40%	9	社外発表・論文数 ★	90件 /年	120件 /年	19	サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数 ★	0件	←
	3 物流CO2排出量削減率 ★	▲14% (11年度比)	▲20% (11年度比)	10	インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率 ★	65%	75%	20	DX認定 ★	DX-Excellent企業	←
	4 廃棄物排出量削減率	▲14% (11年度比)	▲20% (11年度比)	11	交通安全に寄与する製品の採用が予定される車種率 ★	20%	50%	21	独占禁止法違反件数	0件	←
				12	社会貢献活動の推進参加者数	延べ 2,000人	←	22	贈収賄違反件数	0件	←
	5 水使用量低減率	▲6% (13年度比)	▲8% (13年度比)	13	行動指針の実践度	100%	←	23	サプライチェーン上の人権リスク対応(人権デュー・デiligenceの展開) ★	展開率 100%	←
				14	全従業員へのストレスチェック実施回数	1回/年	←				
6 自然共生(植樹本数)	累計 64万本	累計 77万本	15	健康診断受診率	100%	←	24	客先からの外部表彰	5件	←	
7 環境負荷ミニマム化に繋がる電動化製品のユニット部品における売上高比率 ★	10%	45%	16	社員の重大災害発生件数	0件	←	25	適時開示順守率	100%	←	
			17	外来工事業者・外来者の重大災害件数	0件	←					