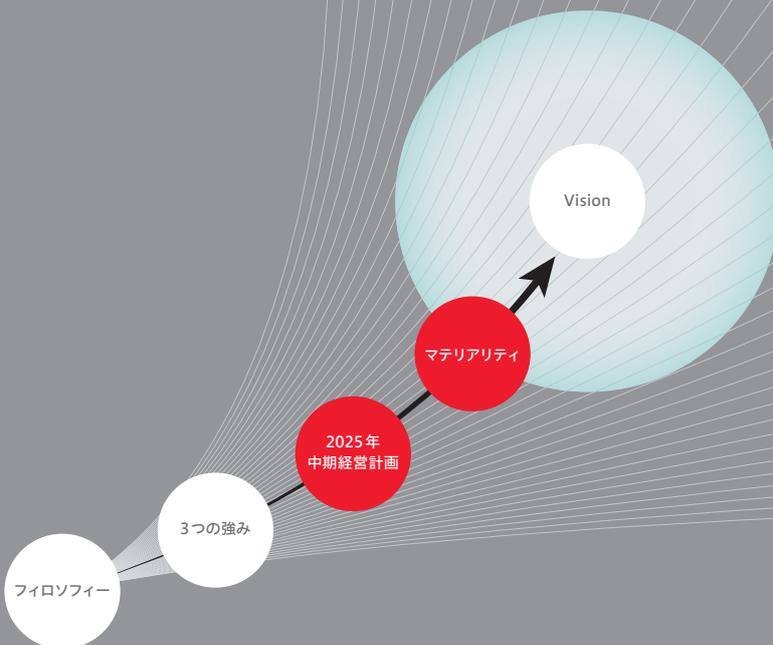


# 実践と成果

マテリアリティ実現に向けた取り組み

- 39 特集1 インテリアスペースクリエイターを目指して
- 43 特集2 生産現場でのダイバーシティ&インクルージョン
- 2025年中期経営計画 重点取り組み事項
- 47 取り組み①
- 53 取り組み②
- 57 取り組み③
- 61 取り組み④
- 事業別戦略
- 65 2021年度取り組み実績
- 66 シート事業
- 67 内外装事業
- 68 ユニット部品事業
- 69 トピックス(新価値創造に向けた取り組み)



FEATURE

# 1 インテリアスペースクリエイターを目指して—— 多様化が求められる社会で 新たなサービスを生み出し続ける

CASE、MaaSがさらに進展する中、「インテリアスペースクリエイター」を目指すトヨタ紡織グループ。Chief Technology Officer (CTO)の山本が達成に向けた道筋を、現場の社員がどのような考えで取り組んでいるかを語ります。

## トヨタ紡織グループの目指す インテリアスペースクリエイター

当社グループは、移動空間の新しい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すことを宣言し、「安全」「環境」を基盤としてモビリティ空間の「快適」を追求しています。モビリティ社会の変革の一端を担うために、価値ある空間活用を実現するためのソリューション創出に挑戦し続けます。

## INTERIOR SPACE CREATOR

車室空間  
統合システム

差別化された  
新価値の提供

総合的な  
価値管理

- 優れたUX※1
  - デザイン
  - 機能
  - クラフトマンシップ
- ※1 User eXperience

- 商品企画
- 原価
- 調達
- 製造
- 品質管理



## 責任者メッセージ

### 他社と積極的に協業し 社会に必要とされる会社を目指す

取締役執行役員  
Chief Technology Officer  
やまもと たかし  
山本 卓



#### 人を中心とした価値創造

自動車業界は、100年に一度といわれる大変革期を迎えています。この変革期を、当社グループがさらに活躍の場を広げる大きな機会と捉えています。

当社グループはインテリアスペースクリエイターの実現に寄与するMX191、MX221、MOOXなど、移動空間ソリューションを戦略的、継続的に開発・発表しています。人に直接触れるシートやドアトリムなど車室空間のメーカーだからこそ「人を中心とした価値創造」を強く意識し、センシングによる生体情報の活用や、乗員行動や感情推定から五感制御システムの搭載など、独自技術の実用化に向けて検証を進めています。

#### 事業機会を逃さない 即断即決

このような状況下においてCTOの役割は、成長が見込め、さらに当社の強みを生かした事業展開ができる領域を見極め、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

するための先端研究・製品開発の活性化を図ることだと思っています。

また、事業機会を逃さないよう、スピード感を持って判断していくことも重要です。トヨタグループ内の連携を促進し、即断即決で戦略を実行していく考えです。

#### トヨタグループ各社が持つ 技術を融合

CASEやMaaSが進展する未来では、車室内にも新たな機能が必要になってくると考えられます。車室内全体をコーディネートした快適な空間を提案するため、当社単独では難しい技術は、トヨタグループ各社が持つ技術と融合することでニーズに応えていきます。

例えばMX221は、2030年以降を想定した自動運転レベル4のシェアライドサービスを見据え、利用者に合わせた変更可能な内装になっています。一台の車両に複数の内装モジュールを簡単に搭載、変更できる機能は、MaaS市場での新たなビジネスモデルにつながるはずで、開発の過程では当社を含むトヨタグループ6社が連携

し、各々の強みを融合して生み出したソリューションによって、新たな価値が表現できたと思っています。

#### 新事業創出を目指して

今後は特に、「空間の新価値創出」と「空間企画」に注力していきます。

例えば、空間の新価値創出では、疲労推定・眠気抑制システムを活用した運送事業者向けIoTシートカバーを開発。2022年3月に実証実験を開始し、検証と改善を進めています。

また、空間企画の面では、MX221で提案した内装アップデートシステムをサービスモデルとして具現化していく構想です。そのためには、トヨタグループとの技術連携はもとより、異なる分野で知見を持つ企業やスタートアップ企業との効果的な協業も重要です。

当社グループは移動空間ソリューションを提供するインテリアスペースクリエイターとして、持続可能な成長につながる新たなビジネスの創出を進め、社会に必要とされ続ける会社を目指します。

座談会

現場で業務に取り組む4人の社員に「2030年はどんな社会になっているか」「そのときトヨタ紡織グループはどのような価値を社会に提供できるか」「そのために克服すべき課題は何か」について語ってもらいました。



内外装先行開発部 部長  
たかはし ごとろう  
**高橋 吾朗**  
(写真左)内外装部品の先行開発、照明部品設計をする部署のマネジメントを担当  
TBA シリコンバレーイノベーションハブ  
イーノック モリシマ  
**Enoch Morishima**  
(写真中央画面)デザイナー。協業相手を探す職務も担当  
シート部品開発部 主任  
たかぎ よしや  
**高木 佳哉**  
(写真中央)カーボンニュートラルに向けたシート企画/開発を担当  
車室空間企画開発部  
むかい りな  
**向 里菜**  
(写真右)MX221の企画/開発を担当

Q.1

2030年の社会をどのように想定しているか

**イーノック** ● 2030年までに自動運転のレベル5※1が広く普及しているとは思えませんが、カーシェアは拡大していると考えます。

**高木** ● 私もそう思います。ただし、変化が起きるのは、スマートシティのような限定された一部の地域ではないかという気がします。

**高橋** ● 私も両方の可能性を想定していて、CASEやMaaSの領域で画期的なイノベーションが起きる可能性もあるし、今の延長線上かもしれない。どちらも想定した準備が必要だと思っています。

**向** ● 自動車に関わるもの以外では、人々のライフスタイルの変化によって価値観はさらに多様化しているのではないかと。

**イーノック** ● たしかに。2030年頃には、1990年代中盤以降に生まれたいわゆるZ世代が経済と産業の中心

にいます。きっと彼らの価値観が色濃く反映されるでしょうね。

**向** ● そうですね。Z世代はデジタルネイティブでSNSなどから情報収集し、社会問題への関心も高いため、社会や環境に配慮した製品やサービスが今以上に重視されると思います。

**高木** ● 「社会で何が重視されるのか」というのは、提供価値に直結するものだから、普段の業務の中でもそうした変化をしっかりと意識しないといけないですね。

**高橋** ● 市場や価値観の変化を察するという意味では、常にアンテナを高く立てておくことが大切ですね。2030年を見据えつつ、その過程でも事業の機会を逃さないようにしていかなければならないと思います。

※1 完全に自動運転化され、人が運転から解放された状態

Q.2

インテリアスペースクリエイターとは

**向** ● 空間自体や、そこで体験したこと、

その経験を通じたQOL(生活の質)の向上など。そういうものを全部含めて新しい価値として提供できる空間を生み出すことだと思っています。

**高橋** ● そう。さらに対象は自動車だけではなくというのが重要なポイントで、鉄道や航空機、ほかにも住宅など、あらゆる空間を想定して価値を提供していくつもりです。

**高木** ● MOOXやMXシリーズは、そうしたインテリアスペースクリエイターを体現した事例ですよ。

**向** ● そうですね。私はMX221の企画を担当しました。車室空間全体の提案にこだわって、提供価値とそれを実現する具体的な機能やソリューションを考えました。イーノックさんは私たちの企画をデザインに反映してくれましたね。

**イーノック** ● はい。日本のチームと連携をとりながら、先行デザインチームとともにコンセプト設計から車室空間のデザインまで全体について討議しました。

**向** ● 先日、MX221を学生さんに紹介

マテリアリティ実現に向けた取り組み

する機会があったのですが、車室内全体をトータルコーディネートする仕事に興味を持ってもらえて、とてもうれしかったです。

**高木** ● 私自身、以前は空間提案という観点を意識できていませんでした。でも、内装をつくっている会社なんだから、インテリアのコンセプトや空間の提案ができるはずと言われて腹落ちして。最近ではCASEやMaaSが進展していく中で、空間提案という当社が担う役割が本当に大きくなっているのを感じます。

### Q.3

#### 今後の課題は

**高橋** ● カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーといった環境への対応は、避けては通れないと思います。実際、ライフサイクルでのCO<sub>2</sub>排出量を抑えるための技術は重要度を増しています。

**高木** ● まさに今、シート製造におけるCO<sub>2</sub>排出量低減に関する業務に携わっています。ライフサイクル全体

のCO<sub>2</sub>排出量を算出するところから始めて、どの工程でどれくらい削減可能か見極めているところです。

**イーノック** ● もちろん環境に配慮したものづくりも課題だと思いますが、私はスタートアップの自動車メーカーの発想とスピード感が脅威だと思います。彼らは自分たちが何をしたいかという明確なビジョンを掲げ、従来の方法にとられない自由な発想で開発しています。

**高橋** ● 私も日本以外のベンチャー企業がつくる思いもよらない意匠の車に驚かされたりします。例えば、フロントヘッダー※2がなくサンバイザーだけでできていたり、今までのルーフ周りの概念を払拭しているんです。固定概念にとられていると当社は生き残っていけないかもしれないと感じます。

**イーノック** ● 当社は自動車分野では長い歴史と豊富な経験がありますが、例えばデジタル分野の専門家ではありません。専門外の分野ではオープンイノベーションを通じて他社から学ぶことが必要です。

**向** ● MX221の開発でも、企画の段階

からトヨタグループ5社に参加してもらいました。

**高橋** ● 私の部署もエアカーテンやサーキュレーターなどを一緒に開発しました。同じトヨタグループとはいえ、各社の社風や判断基準はもちろんのこと、考える提供価値も異なるため、協業は大きな学びにつながりました。

**向** ● 意見を交えることで新たな気づきがありますから、他分野との協業はとても重要だと思います。

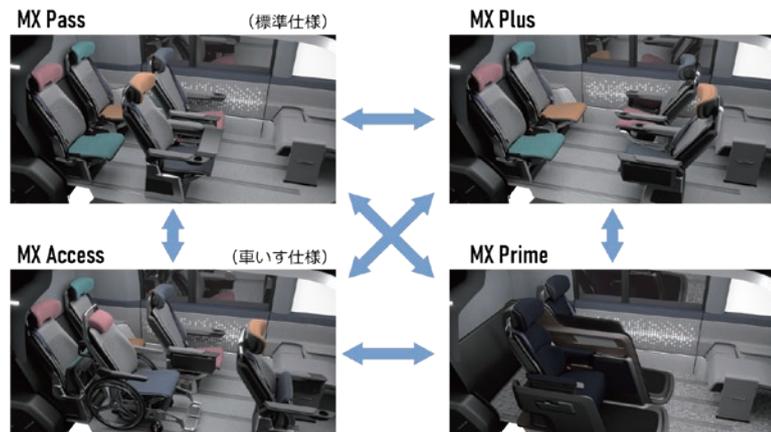
**高木** ● シートや内装など当社内の組織連携に加えて、外部とのオープンイノベーションもとなると、やるべきことが多く大変ではありますが、私たちがインテリアスペースクリエイターになるためには必要なことですね。

**高橋** ● 社員一人ひとりがそういった意識を持って取り組めると、インテリアスペースクリエイターを実現できる日はそう遠くないと思います。

※2 ルーフ(自動車の屋根部分)の前側の補強部材のこと。衝突などで車が横転しても一定の強度が保たれる

座談会の内容は、当社ウェブサイト「Team Breakthrough」から詳細をご覧ください。  
<https://www.toyota-boshoku.com/jp/teambreakthrough/>

#### MaaSシェアライド空間コンセプト「MX221」



2030年以降の自動運転レベル4を想定し、「Diversatility<sup>※3</sup>」をコンセプトテーマに、都市部でのシェアモビリティの車室空間を提案。多様な移動ニーズや利用シーンに合わせたシートレイアウトや内装アイテムの変更が可能

MX221をはじめとする当社の移動空間の新価値創造の取り組みの詳細は、当社のイノベーションサイトをご覧ください。  
<https://tech.toyota-boshoku.com/>

※3 VersatilityとDiversityを合わせた造語。多様なユーザーに合わせて可変性をもつ空間

FEATURE

# 生産現場でのダイバーシティ&インクルージョン

当社グループはDXやIoTなどの先端技術を取り入れた先進的なものづくりを進めていますが、人が触れる製品であることから、機械化できず人が作業をしている工程も多くあります。人にも、また環境にも優しい新たな時代の生産現場になるために、「誰もが働きやすい生産現場づくり」に力を入れています。今回、塩川社外取締役が現場の取り組みを視察し、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)の重要性についてCMO(Chief Manufacturing Officer)の五百木と意見を交換しました。



執行役員  
Chief Manufacturing Officer  
全統括工場長  
いおき ひろし  
五百木 広志

社外取締役  
しおかわ じゅんこ  
塩川 純子

## “特定の誰か”ではなく、“誰もが”働きやすい職場づくり

**塩川**●これからの時代、D&Iは、企業の競争力を左右する重要なテーマだと考えています。投資家はそういった観点でD&Iの状況进行评估しますし、企業の価値を測る非常に重大な物差しの一つになっています。今回はものづくりの現場を視察しましたが、トヨタ紡織グループには改めて多様な取り組みがあることがわかりました。

**五百木**●生産現場でも何年も前からダイバーシティに注力していますの

で、そのように言っていただけでうれしい限りです。ただし、インクルージョンという観点を踏まえると、課題も見えてきており、対策を講じているところです。

**塩川**●どういった課題でしょうか。

**五百木**●従来は、“女性が”とか“高齢者が”といったように、特定の人が働きやすい生産ラインづくりを考えていました。しかし、特定の誰かのための生産ラインではなく、工場内のあらゆる人が交流しながら、工程革新や新しい改善のアイデアを生み出す“誰もが”働きやすい生産現場にしていこうという考えで、最近は取り組ん

でいます。こういった考えで、ものづくり力を高めていくことが、生産現場のD&Iの目的ではないかと考えています。

**塩川**●D&Iはイノベーションにつながる。本当にその通りだと思います。今回、視察した豊橋工場では、困りごとを付箋に記載してみんなで解決策を見つける「桜満開活動」や、仕事と育児を両立する社員も働きやすい職場づくりを行っている「なのはな工程」など、ある特定の方々にフォーカスするのではなく、誰もが働きやすい、風通しのよい職場づくりのための取り組みをしていると感じました。

マテリアリティ実現に向けた取り組み

**五百木** ● 困りごとは誰にでも発生するものですから、言い出しやすい環境づくりが大切だと思っています。もちろん、特別な支援が必要な社員もいます。猿投工場の聴覚に障がいのある社員でも、製品の不良をすぐに伝え合うことができるようにした「オリジナル手話」などは対象者に合わせたD&Iの取り組みといえます(▲P.45 事例2)。

**塩川** ● どちらかに偏りすぎることなく、バランスをとって施策を進めていかれているのですね。一方で、例えば「桜満開活動」では「千本桜」を目指す(詳細は下記事例1)とおうかがいしましたが、それが困りごとを受け付ける職長や提案する社員たちの負担になってしまうことはないでしょうか。

**五百木** ● 社員がノルマのように感じてしまう懸念はありますので、あくまで自然に出てきた困りごとをすくい上げる取り組みであるという点は引き続き周知し、配慮しながら続けていく必要があると思っています。

現場発信の工夫・改善の積み重ねが、品質と生産性向上を支える

**塩川** ● 工場を視察して、ジャストインタイムの生産ラインにも驚きました。みなさん規律正しく作業されているように見えたが、随所にたくさんの工夫がなされているのですね。

**五百木** ● はい。昔からあるラインは、先端技術を駆使して設備を自動化し

少人化しているのですが、半製品<sup>※1</sup>をセットしたり、組み立てた製品を取り上げたりする部分は、人の作業になります。

**塩川** ● 今後、さらに生産性を高めるためには、人の知恵が大切ですね。

**五百木** ● その通りで、ラインの中で、細かな工夫・改善の積み重ねを行っており、からくり改善<sup>※2</sup>などを用いて日々工程改善に取り組んでいます。日本では猿投工場にモデルラインを設置し、改善事例を全生産拠点に横展開しています(▲P.45 事例2)。

**塩川** ● ラインの改善はどういった観点を重視しているのですか。

**五百木** ● 誰もがミスなく、身体の負担の少ない作業ができること。それが、働きやすさだけでなく、品質の向上

事例 1

豊橋工場 桜満開活動／なのはな工程

職場環境の改善が品質、生産性、モチベーションの向上につながる

2016年頃の豊橋工場製造部シート製造課は、生産状態が不安定で現場責任者に余裕がなく、社員が悩みを相談できない状況でした。また、会話がなくて活気がなく、改善も進まない悪循環に陥ってしまいました。そこで作業者が直接言えない困りごとを付箋に記載し、職制(班長・職長以上のリーダー)が回答や解決案を桜に見立てたピンクの付箋に記載し、上から貼るといった桜満開活動を開始しました。当初は課の単位で1本の桜から始まった取り組みも徐々に本数が増え、さらに困りごとの回答も、部長、工場長など上層部を巻き込む形になりました。

これによって困りごとが相談しやすくなり、さらに、職場全員で困りごとを解決する風土が醸成されるなど、コミュニケーションが活性化し、職場の雰囲気も明るくなりました。

この活動は、ストレスチェックやいきいきKPIの向上にもつながっています。

ほかに、育児中の短時間勤務者が働きやすいよう職場環境を整えた「なのはな工程」があります。

桜満開活動、なのはな工程については、当社ウェブサイト「Team Breakthrough」から詳細をご覧ください。  
<https://www.toyota-boshoku.com/jp/teambreakthrough/>



班別に「木」が分かれている。さまざまな困りごとを挙げ、みんなで解決し千本桜を目指す

※1 製造・加工途中の未完成の製品

※2 現場にある困りごとや課題を、重力などの自然エネルギーや、歯車やてこの原理などの簡単な機構・しくみを用いて、低コストで改善すること

や競争力の強化につながっていくと考えています。毎月、生産会議という工場の取り組みを報告する場があるのですが、そこでもD&Iの観点での改善事例発表が増えている印象です。

**塩川** ● ラインの改善にもD&Iの観点が生かされているんですね。

**五百木** ● 社員がコミュニケーションをとりながら自発的に取り組んでくれていると感じます。

**塩川** ● 現場でも、腰をかがめずに作業ができたり、手を伸ばさずに部品を取れたりといった改善を見ましたが、自発的に出てきているということがわかりました。

## 事例 2

### 猿投工場 縫製工程

#### 聴覚障がい者との意思伝達を促すオリジナル手話を考案

縫製工程での品質不具合を防ぐため、不具合箇所を発見した際は速やかに作業を止め、リリース<sup>※3</sup>を呼び、リリースが不具合箇所を修正する必要があります。

猿投工場の縫製工程では2017年に2人の聴覚障がい者を迎えました。当時は筆談や指差しで不具合箇所を伝え合っていましたが、作業途中での筆談に時間を要したり、意図が正しく伝わっているか不安な点がありました。そこで縫製不具合専門用語の「シワ」「つまみ縫い」などを表すオリジナル手話を60語以上作成。聴覚障がい者もスムーズなコミュニケーションをとることができるようになり、働きやすい職場を実現できました。聾学校と提携し、実習生を受け入れる中、先輩がいきいきと働く姿を見て、聴覚障がい者が新たに入社するというよい循環が生まれています。



目を指して指を高く上げることで、目飛び(糸の縫い目が飛んでしまう不良)を示す

### 猿投工場 シート生産工程

#### からくり改善により作業性・作業効率の向上を図る

猿投工場のシート生産工程では、当社グループ全体の最先端を走る「モデルライン」を目指し、「からくり」と「人」と「技術革新」を融合した生産工程づくりを進めています。

製造部、生産技術部、生産調査部が三位一体となって、グローバルでの改善事例をもとに、シート生産工程に織り込み、結果を再度情報展開するというサイクルを回しています。

からくり改善は、技能育成部のアドバイスを受けながら、製造部主体で取り組みます。電力やエアといったエネルギーを直接使用せず、既存の工程で発生している重力などを歯車やてこの原理を応用して使う、からくり装置を考案・製作することは容易ではありません。しかしこのような改善活動を通じて、今まで当たり前だと思っていた作業が、実は負担になっていたことに作業員自身が気づき、新たな改善にも意欲的になっています。

2021年度にモデルラインに導入された、革新改善(自動化、IoT、AI)、動作改善(からくり)、作業環境改善は28件になりました。



作業時の姿勢が悪く負荷が高かった。フレームを起き上がらせることで負担を軽減する「上げる君」を導入

オリジナル手話、からくり改善については、当社ウェブサイト「Team Breakthrough」から詳細をご覧ください。  
<https://www.toyota-boshoku.com/jp/teambreakthrough/>

※3 不具合発生時の対応者

マテリアリティ実現に向けた取り組み

グローバルの全拠点と協力しながら、お客さま視点のものづくりを実現する

**五百木** ● 当社グループには「トヨタ紡織グローバルプロダクションシステム」というものがあります。生産性や品質などの状況が工場やラインごとにグローバルで見えるシステムです。

**塩川** ● その情報は社員にどのように活用されていますか。

**五百木** ● 例えば、日本以外の生産拠点も含め、シートウレタンの品質が一番よいラインはどこなのかランキングを閲覧することができます。さらに、1位の現場でどういう改善をしているのかも見ることができます。

**塩川** ● ランキングだけでなく、事例を閲覧できるのはよいことですね。自工場にも取り入れられる工夫があれば参考にできます。工場単位の縦割りではなく、全世界で切磋琢磨ができます。

**五百木** ● 先ほど申し上げた生産会議

は、インクルージョンを進めるよい機会だと思っています。これまで日本だけで開催していたのですが、コロナ禍により2020年からオンライン会議にしたことで、日本以外の各拠点もリアルタイムで参加できるようになりました。生産現場にもカメラを複数台導入しながら事例を紹介して、日本と日本以外の拠点で交流ができるようにしました。

**塩川** ● 最近リモート会議がかなり進化していますので、そういったことも可能になりましたね。ただ、日本以外の拠点とは時差や言葉の壁など、課題も多そうですね。

**五百木** ● 当社には、世界22の国と地域に工場があるので、言葉の壁があるのは事実です。今は通訳を挟みながらなんとか実施していますが、壁を乗り越え本音の議論ができるような工夫が今後の課題です。

**塩川** ● ぜひ注力していただきたいポイントです。日本以外の拠点も含め、生産現場の方同士が建設的で活発



天井の骨組みを黄色に塗った豊橋工場の「なのはな工程」で、塩川社外取締役が工場長の永田から説明を受ける

な議論をすることで、今までになかった改善のアイデアや、会社をぐっと発展させるようなイノベーションが生まれることを大いに期待しています。

**五百木** ● そのためにはまさにD&Iを実践していくことだと認識しています。多様な人が、お互いを尊重しながら、いろいろな視点で活発な議論をすることはとても大切であり、競争力向上の源泉と考えています。それが絶えないよう、私たちが、場所と機会を提供し続けていきたいと思っています。

責任者メッセージ

多様なバックグラウンド・経験を持つ個人を尊重し、革新的な成長と価値創造に寄与する

D&Iに取り組むことは、当社の競争力と企業価値の向上につながると考えています。社員一人ひとりの経験を幅広く受け入れ、より多くの視点を持つことや、多様なバックグラウンド・経験を持つ社員を採用する必要があります。

生産現場だけではなく、事技部門でも、職場アンケートや座談会、個別のミーティングなどを通じて社員の声に耳を傾けてきました。集約したさまざまな意見を踏まえ、職場や制度を改善し、社員の多様性を支えられるよう

に進めています。

今後は、職場風土を改善し、よりオープンな職場になるよう、取り組みを進めます。これにより、一人ひとりが自分の考えや意見をさらに自由に言え、受け入れられるようになるでしょう。これはまさに「インクルージョン」です。より多様でインクルーシブな環境は、イノベティブな精神につながります。自分の可能性を誰もが最大限に発揮できる職場をつくっていくことが、私の使命だと思っています。



経営収益管理本部  
副本部長  
ダグラス シールズ  
Douglas Shields

# 1

## 安全・環境・快適を追求し、顧客を拡大することで、顧客へ最適な提案ができる、信頼されるサプライヤーへの進化

### 活動目標

売上収益 1兆6,000億円+α

### 取り巻く環境

- CASE、MaaSの進展にともなう自動車内装部品の変革への対応が迫られている

### 関連するマテリアリティ

- ① 快適な空間    イノベーションの促進
- ② 製品の安全性    交通事故の低減    高齢化
- ③ 生産性向上    気候変動    省エネ・省資源    取引先との協業

### 実施事項／実施ポイント

1	競合他社を継続的に凌駕するシートフロント骨格ならびにシートリヤ骨格進化の推進 および次世代シートデバイスの革新の追求	徹底的なベンチマークによる技術優位性の獲得	→ P.49
2	車室空間全体を企画でき、新規技術ならびにグローバルでの調達能力を習得し、グローバルでSS※領域を拡大する	地域・開発・品目の拡大活動	→ P.50
3	戦略OEM(トヨタアライアンスパートナー)への拡販	世界トップレベルの提案型メーカーへ変革	→ P.51
4	電動化に向けた新規成長戦略アイテムの推進	将来の成長戦略へ飛躍	→ P.52
5	インテリアスペースクリエイターとしてトヨタ紡織グループの成長につながるビジネスモデルの構築	トヨタグループ連携効果の最大化 スタートアップ企業への投資を通じ車室空間の新価値を創出	→ P.39 → P.69

※ システムサプライヤー

### 関連するKPIと目標

環境負荷ミニマム化につながる電動化製品のユニット部品における売上高比率	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	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	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	65%
交通安全に寄与する製品の採用が予定される車種率	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	20%
特許出願件数	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	320件/年
社外発表・論文数	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	90件/年
トヨタ自動車(株)以外への販売比率		範囲	-	2030年目標値	20%
新規事業での売上比率		範囲	-	2030年目標値	5%

取り組み責任者のメッセージ

# インテリアスペースクリエイターに向け、 2025年目指す姿の「内装システム サプライヤーとして“ホーム”」になるべく、 製品領域・事業領域を拡大していく



取締役執行役員  
Chief Technology Officer  
やま もと たかし  
山本 卓

## 徹底的な競合他社ベンチマークにより、 強みと弱みを再分析

2030年に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するために、2025年に内装システムサプライヤーとして“ホーム”※となることを目指しています。その実現に向け策定した2025年中期経営計画の中で、まずは、コア製品の競争力を強化し、必要な技術や製品のラインアップの拡充をさらに図ります。そして、インテリアスペースクリエイターに向け、快適・安全・安心な車室内全体の提案をできる能力を身につけていく必要があると考えています。

2021年度は、2025年中期経営計画の初年度として、その実現に向けた活動を進めました。まずは、自分たちの立ち位置をしっかりと把握するため、競合他社ベンチマークを徹底的に行い、自分たちの強み・弱みを認識しました。グローバルでさらに競争力を強化するため、シート事業では(株)アイシンとシロキ工業(株)の自動車用シート骨格機構部品の商権を移管し、あわせて生産移管も行うことで機構部品を集約し、量の確保による開発と生産の高効率化を進めていきます(→P.49)。

また、領域の拡大に向けて、新規車種で実質的なプロジェクトリーダーとなって内装開発(→P.50)を進めています。それらの成果として、トヨタ自動車(株)とアライアンス関係のあるメーカーを戦略OEMと位置付け、積極的な受注活動を推進し、その結果が実を結び始めています(→P.51)。

## CASEやMaaS時代に備え、戦略的な リソース配分により競争力を強化

2022年度は、2021年度の活動継続に加え、将来のインテリアスペースクリエイターを目指して策定した技術ロードマップを実現していくため、経営戦略や地域戦略、各部門の将来計画とも連携し、各事業、領域、センターが方策を共有し、目標を達成できるように取り組んでいきます。今後は、技術ロードマップを踏まえ、成長が見込める市場を車室空間企画センターが、社会課題を解決する領域を新価値創造センターが中心となり、第4、第5の新領域の創出、新価値の創造を推進していきます。

また、進展する車の電動化に向けた対応として、これまで培ってきた自社のコア電動化技術を生かして「アッセンブリー製品」や「システム製品」の開発に着手し、次世代モビリティやカーボンニュートラルへの貢献を目指します(→P.52)。

今後、電動化、自動運転などのCASEやMaaS時代の到来に備え、リソースを戦略的かつ適正に配分し、新製品・新技術開発を加速させ競争力を強化していきます。

※「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

## 主な取り組み

1

競合他社を継続的に凌駕するシートフロント骨格ならびにシートリヤ骨格進化の推進および次世代シートデバイス革新の追求

マテリアリティ

3

成果

- (株)アイシンとシロキ工業(株)のシート骨格機構部品事業を集約

自動車用シート事業のグローバルでのさらなる競争力を強化し、内装システムサプライヤーとして“ホーム”となるために、2015年からシート骨格機構部品の開発・生産機能の集約を順次進めてきました。

2021年度は、(株)アイシンより、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商権※を、当社が取得することに合意。また、生産機能についても、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の移管を受け、生産を移管することを2022年6月に合意しました。これにより、開発から生産

までを当社グループが一貫して行える体制の構築を目指しています。

新世代シート骨格の一巡目の展開がほぼ終わり、これからは2030年に向け、競合他社の徹底的なベンチマークや次世代の骨格、デバイスなどの開発、自動化やIoT、AIを用いた最適生産の追求を進めていきます。

今後も、さらなる競争力強化を進め、インテリアスペースクリエイターとして新たな企業価値を創造できる車室空間のソリューションカンパニーを目指します。

※ 売買契約上の地位のこと

### 自動車用シート骨格機構部品の商権を移管

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効率化



主な取り組み

2	車室空間全体を企画でき、新規技術ならびにグローバルでの調達能力を習得し、グローバルでSS領域を拡大する	マテリアリティ	マテリアリティ
		1	2

**成果**

- トヨタ自動車(株)に出向し、トヨタ紡織の人材がプロジェクトリーダーとなり内装開発を実施

内外装では、事業領域の拡大として

- 1) 地域の拡大
- 2) 開発領域の拡大
- 3) 品目の拡大 に取り組んでいます。

地域の拡大では、中国向け、北米向けの内装品の開発を進めました。

開発領域の拡大では、プロジェクトをマネジメントするリーダーの育成、品目の拡大ではNV※から天井モジュールに取り組んできました。特に、開発領域の拡大では、プロジェクトマネジメント力を獲得するため、新規車種で、当社

の社員がトヨタ自動車に出向し、実質的なプロジェクトリーダーとなって内装開発を実施しました。

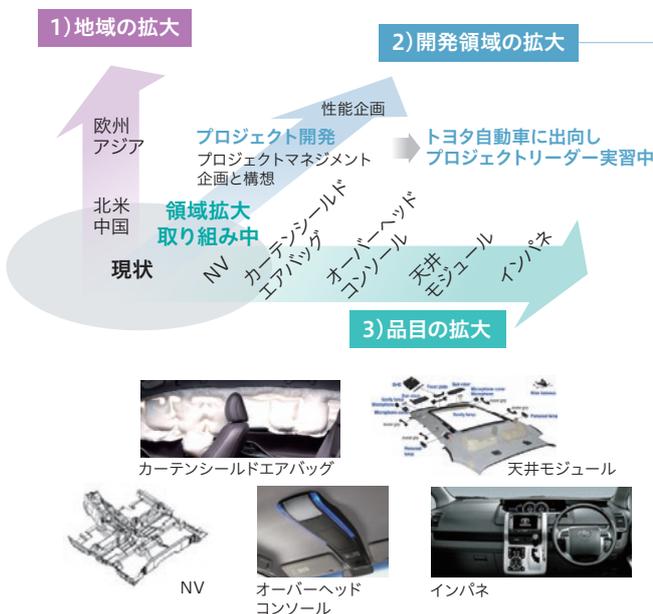
さらに企画提案力の向上を目指し、新規車種での車室内NV企画提案をOEMと協力して実施します。その上で、トヨタ自動車から学びながら、側突マネジメント能力の獲得を推進します。

2025年までに事業領域の拡大を進め、内装SS(システムサプライヤー)として、対応できる範囲を広げ、内装分野でホームになることを目指します。

※ Noise and Vibration

内装SSにおける開発領域拡大

事業領域の拡大



開発領域の拡大に向けた2022年度の取り組み

〈プロジェクトマネジメント〉  
当社がプロジェクトリーダーとして内装開発を実施

〈性能企画〉

- NV: 車室内NV性能を企画提案する

車室内性能企画

解析評価  
NVシミュレーションモデル

- 側突: トヨタ自動車の実習で側突マネージメント能力を獲得

事業領域の拡大を進め、内装SSとして任せられる範囲を広げ、内装分野でホームになる

## 主な取り組み

### 3 戦略OEM(トヨタアライアンスパートナー)への拡販

マテリアリティ

3

成果

- 戦略OEMから新規受注を獲得

現在、当社グループではトヨタ自動車(株)とアライアンス関係にある自動車メーカーを戦略OEMと位置付け、受注活動を推進しており、2030年にトヨタ自動車以外向けの売上シェア20%以上を目指しています。

グローバル市場では、主要サプライヤーへの仲間入りを果たすべく、開発サプライヤーとしてグローバル車種を受注し、世界の競争を凌駕できるレベルを目指して拡販活動を強化しています。

日系自動車メーカーへの拡販は、事業拡大が見込まれる地域での高付加価値技術を強みに受注活動を推進しています。また活動に際しては、既存サプライヤーとの協業

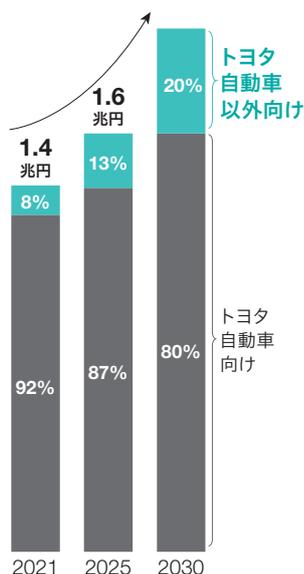
も視野に入れて取り組んでいます。

2021年度は、今後拡大が見込まれるシート分野で、インドネシアで新規に戦略OEMからの受注を獲得し、量産を開始しました。さらにアジア地域で順次、売上を拡大しています。これは、既存リソースの有効活用による価格競争力と、当社の技術開発力の両立が成果に結びついたものです。

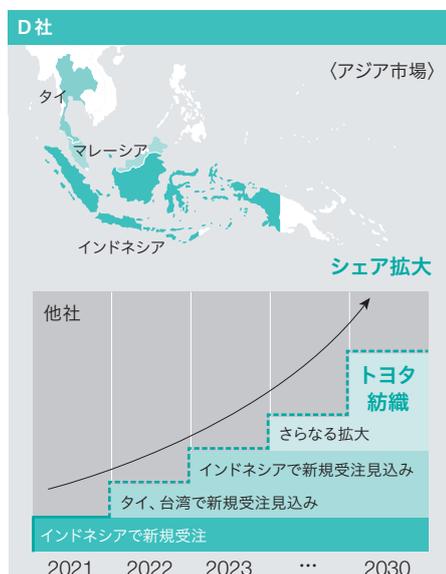
さらに、インド市場において、南部で新規プロジェクトのシートを受注、西部では地場サプライヤーと連携し、受注獲得を目指します。今後、高付加価値製品を強みとし、インド北部、その他の地域へと拡大していきます。

#### トヨタアライアンスパートナー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



主な取り組み

4 電動化に向けた新規成長戦略アイテムの推進

マテリアリティ 1      マテリアリティ 3

**成果** ● 既存モーターコアビジネスでSUV向けの生産を開始

将来の自動車電動化への対応として、2025年には、電動化関連製品で、ユニット部品事業の売上収益の10%を目指して拡販を進めています。

1) HEV用モーターコア

2021年度よりトヨタ新型ノア・ヴォクシー向けの量産を開始しました。  
今後、さらなる車種の拡大と、トヨタ自動車(株)向け以外のビジネス拡大を目指します。

2) 燃料電池スタック用セパレーター

当社グループ独自の精密プレス加工技術と金型技術を活用しており、トヨタ新型MIRAIに採用。

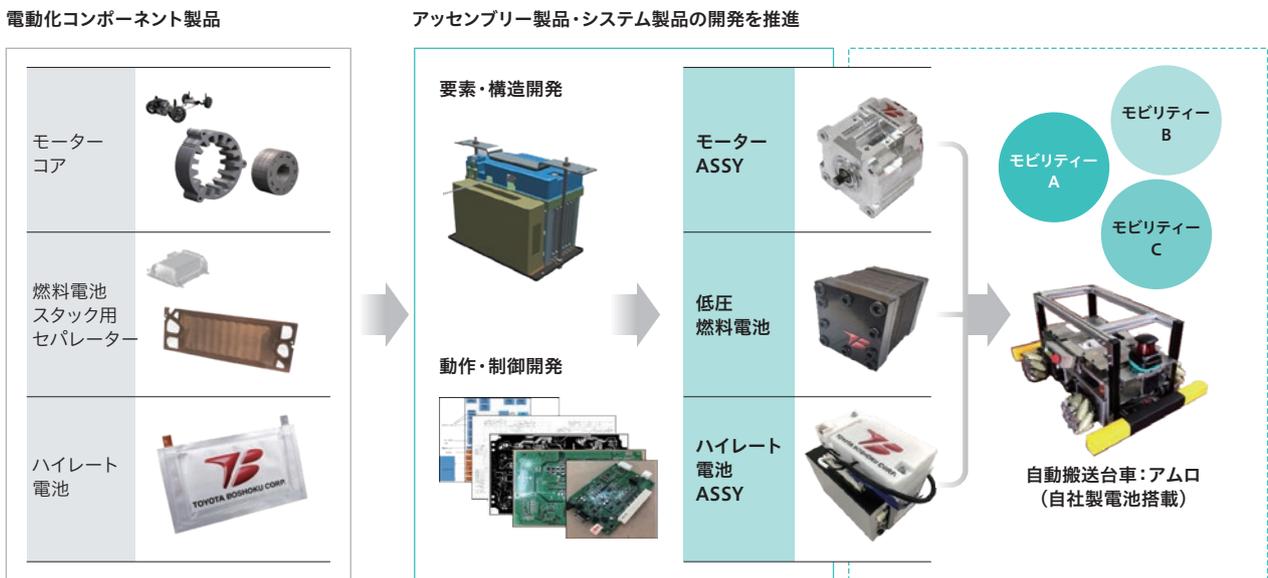
3) リチウムイオン電池(ハイレート電池)

当社グループの強みである微細繊維技術と精密プレス加工技術を活用した製品を開発。当社工場の自動搬送ロボットに搭載し、実証実験を行っています。

当社製品の特性である高い入出力性能と低発熱を生かし、将来的には自動車の中でも高性能なスポーツカーや、自動車以外の新たなモビリティへの用途検討もしています。

2022年度は新たな取り組みとして単品ビジネスで培った自社のコア電動化技術を生かしたアッセンブリー製品、システム製品の開発に着手し、次世代モビリティやカーボンニュートラルへの貢献を目指します。

単品ビジネスから、アッセンブリー製品・システム製品への拡大



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

# 2

## 徹底的な生産性向上と事業・地域一体となった事業戦略の確実な実行

### 活動目標

営業利益 **1,000**億円 +  $\alpha$

### 取り巻く環境

- 将来の自動車産業の変革に対応するための、コア事業の強化と収益向上が必要

### 関連するマテリアリティ

- ③ 生産性向上 気候変動 省エネ・省資源
- ④ 多様性の確保 働き方改革 社員の健康・労働安全

### 実施事項／実施ポイント

1	限界利益の向上に向けた アジア・中国での真の現調化の推進		-
2	客先の増産に対応できる 米州・中国での生産体制の整備	限られた投資額、リソースの有効活用	-
3	日本地域の再編における効果の最大化		-
4	需要変動への対応力を強化		▶ P.55
5	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		▶ P.56

### 関連するKPIと目標

拠点再編数	2021年度までの累計実績	6拠点
限界利益率	2021年度実績	21%

## 取り組み責任者のメッセージ

# 「ものづくり」を極め、どのような変化にも 対応できる強い会社を目指す



執行役員  
Chief Manufacturing Officer  
全統括工場長  
いおきひろし  
五百木 広志

## 重点取り組み事項の各施策を着実に遂行

昨今の自然災害・感染症による不確実性の高まりや、CASEやMaaS対応に向けた製品変革にともなう、つくり方の変化など、環境変化に対応した「ものづくり競争力」の獲得が必須であると考えています。

2021年度は、半導体などの部品不足にともなう生産台数変動への対応に向け、日本では、地区をまたいだ生産補完や人的支援を行いました。その中で、多種多様な人材が働きやすい、変動に対応した環境を整備してきました（▶P.55）。

今後の増産対応のため、日本では、当社の生産拠点・関係会社だけではなく、物流拠点、さらにはお客さまを含めた枠組みに拡大し、関係会社を含めて2021年度までに累計6拠点のスリム化を完了しました。今後は協業先さまも含めたサプライチェーン全体でスリム化に取り組んでいきます。米州地域では、計画していたシート溶接工程、ドアトリム工程の集約を2021年度に終え、2022年度に工程再編を完了させるべく推進中です。今後は各地域、拠点でのブレイクイーブンポイントの改善など、ものづくり競争力を高めていきます。

また、稼ぐ力を向上させるために、原価企画目標の達成と円滑な立ち上げに向けて、工場主体のモノ造りチームを結成。VR※というデジタルツールと、段ボールで再現した生産工程の現物シミュレーションを融合することで、モノづくり要件を製品図面に確実に織り込みました。その結果、やり直しロスが低減され、限界利益目標を達成でき

ました。今後、この取り組みを拡大しながら、さらなる高い目標に挑戦していきます（▶P.56）。

## ものづくり競争力を向上させるための CMOの役割

当社グループのものづくり競争力を向上させるためには、現場を支える「人づくり」と「生産・製造技術の向上」が重要だと考えています。メンバーの個性や能力が十分に発揮され、チーム全員が一つの目標に向かい前進し続けるため、特にリーダーにはものづくり以外にも、品質管理の知識、部下育成・リーダーシップといった幅広い能力を身につけてもらえる環境整備に取り組めます。

また、AIやIT技術のノウハウを織り込んだ最先端設備を開発する「生産技術」と、現状の設備の生産性向上や、不良が出ない設備改善など、設備の使い方を最適に変えていく「製造技術」、そしてさまざまな問題が起きたときに、現場で働いている全員が実施する「日常改善」。この3つがうまく融合して初めて、ものづくり力に寄与すると考えています。

CMOである私が、各地域と機能連携推進分野、技術開発・生産技術領域との橋渡し役となって、ものづくり競争力の獲得に向け、社員とともに活動を推進していきます。

※ Virtual Reality: 仮想現実

主な取り組み

4 需要変動への対応力を強化

マテリアリティ 3      マテリアリティ 4

成果

- 地区をまたいだブリッジ生産や、能力マップを活用した人的支援などサプライチェーン全体で環境変化に対応
- 生産現場のダイバーシティ工程の拡充

新型コロナウイルス感染症や部品不足による生産台数変動が激しい中、地区をまたいだブリッジ生産や、能力マップを活用した人的支援など、サプライチェーン全体で環境変化に柔軟に対応してきました。

レクサスESのシートカバー生産では、2021年9月に半導体不足で減産した際、先行生産を行い、在庫のつくり溜めを行いました。その後、12月以降は生産台数が回復し生産能力を上回って納入する必要が出てきたため、東海地区では能力増強も行いつつ、能力オーバー分は九州地区で生産を補完しました。地区をまたいで生産補完することで、人や設備を増やすことなく、増産に対応することが

できました。

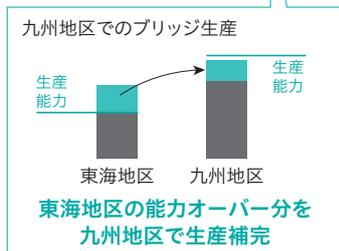
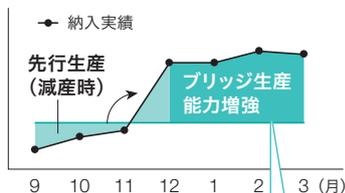
さらに、仕入先や当社グループ各社など計28社の技能員の技能評価(縫製)の一元管理を実施。会社や地域の枠を超えた効率的な人材支援に、サプライチェーン全体で取り組んでいます。

また、生産変動に対応するためには、柔軟な生産体制だけではなく、当社グループの生産活動を支える多種多様な人財が働きやすい職場であることが不可欠です。障がいのある方、シニア、短時間勤務者なども活躍できるダイバーシティ工程をさらに拡充していきます。

自然災害・感染症による生産変動への対応

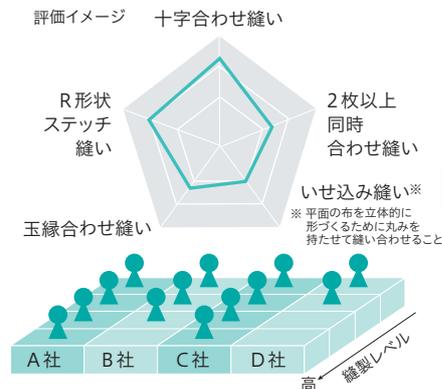
〈地区をまたいだ生産補完〉

- 東海地区 ES シートカバー 生産台数

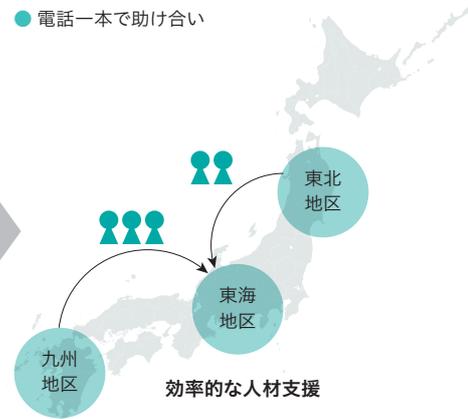


〈地区をまたいだ人的支援〉

- 当社グループの技能評価(縫製)の一元管理



- 電話一本で助け合い



サプライチェーン全体で環境変化に対応

マテリアリティ実現に向けた取り組み

主な取り組み

5

## 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

マテリアリティ 3

マテリアリティ 4

**成果** ●工場主体で早期問題提起と原価低減活動を実施し、やり直しロスの低減、限界利益の目標を達成

当社グループは、新製品の生産時に「ロスのない立ち上げ」を目指しています。

2021年度は、グローバル車種での円滑な立ち上げを実施するため、3つのポイントで取り組みました。

**1) 開発段階で工場主体のモノ造りチームを結成**

実際に製品を生産する工場側がより早く、より深く入り込むことで、モノづくり要件を製品図面へ織り込み、図面完成度が向上。

**2) 「デジタルツール」と「段ボールで再現した生産工程の現物シミュレーション」の融合**

段ボールで実際の工程をつくり込み、VRを活用して作業性や作業負荷を評価。コンパクトな工程レイアウト

や、治工具の配置まで徹底的に検証し、「ムダのないベストな工程づくり」を実現。

**3) 日本の親工場が主体となり、関係子会社と日本以外の拠点をサポート**

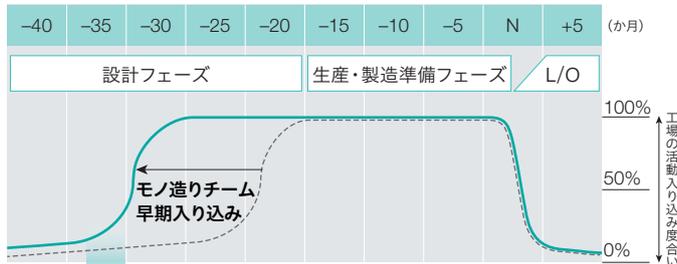
生産・製造準備フェーズの初期段階で、リモートカメラを活用して組み付けや仕上がりの確認を行い、課題の共有と開発側への問題提起を実施。

これらの結果、国内外3工場で段階的に立ち上げる車種で、やり直しロスが低減され、限界利益目標を達成できました。

今後は、グローバル車種で段ボール工程のVRデータ化に取り組み、先行拠点での取り組みが後続拠点でも共有されることで、生産準備のリードタイム短縮を図ります。

原価目標を達成するグローバル車種の円滑な立ち上げ

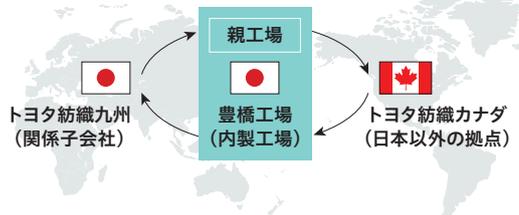
**1) モノ造りチーム結成(工場主体) → 工場がより早く、より深く入り込み**



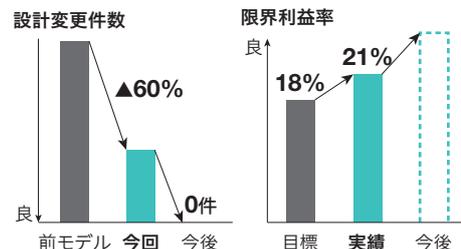
**2) デジタルと現物シミュレーションによる図面完成度向上 → モノづくり要件を製品図面に確実に織り込む**



**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**



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



# 3

## ものづくり革新による競争力の向上と環境への取り組みの推進

- 活動目標**
- 信頼され、選ばれる「ものづくり基盤」がグローバルで確立している
  - 将来のインテリアスペースクリエイターの進化を下支えする「ものづくり競争力」が備わっている

**取り巻く環境**

- カーボンニュートラルに向け、サプライチェーン全体での生産・物流体制の構築が迫られている

**関連するマテリアリティ**

- ③ 環境負荷の低減 生産性向上 気候変動 省エネ・省資源 取引先との協業
- ④ 働き方改革 社員の健康・労働安全

**実施事項／実施ポイント**

1	全社員一人ひとりのTQM※1実践による業務品質向上	デミング賞※2獲得活動によるさらなる業務品質向上	→ P.59
2	グローバルでの最適生産・供給体制の実現	生産再編による最適生産・供給体制の構築	-
3	グローバル競争力強化に向けた調達基盤の構築	強固なサプライチェーンマネジメントの構築	-
4	DX推進による「グローバルものづくり競争力」の強化	グローバルサプライチェーンでの「つながる工場」化	-
5	ものづくり革新の推進による環境負荷のミニマム化	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	→ P.27 → P.60

※1 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「お客さま第一」「絶え間ない改善」「全員参加」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

※2 TQM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

**関連するKPIと目標**

生産CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2013年度比)	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	▲25%
再エネ導入率	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	15%
物流CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2011年度比)	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	▲14%
廃棄物排出量削減率(2011年度比)	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	▲14%
水使用量低減率(2013年度比)	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	▲6%
自然共生(植樹本数)	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	累計64万本
社員の重大災害発生件数	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	0件
外来工事業者・外来者の重大災害件数	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	0件
環境異常・苦情発生件数	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	0件
DX認定	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	DX-Excellent企業

### 取り組み責任者のメッセージ

## TQMの理念に基づき、 「お客さま満足度」の向上を目指す



Chief Quality Officer  
品質領域 領域長  
ひだかのぼる  
日高進

2025年中期経営計画ではこれまでの経営計画に比べ、経営目標を高く設定しています。会社が変わらなければ、厳しい競争環境を勝ち抜けないからです。すべての社員が「自ら考え、自ら判断し、自ら行動する」を実践したうえで、「お客さま第一」「絶え間ない改善」「全員参加」というTQMの理念に基づき、お客さま満足度の向上を目指すことが極めて重要であると考えています。

2021年度は、TQM活動のレベルや組織能力の基盤となる人財の能力を評価するしくみを構築しました。TQM

をマネジメントの軸とした活動を体系的に行えるようになった一方で、グローバルへの展開にはまだ課題が残ります(▶P.59)。

2022年度は、この課題への対応や、刈谷工場とユニット生技センターがデミング賞で実践した活動を他事業部やコーポレート分野などにも共有し、定着させることでTQMの考え方の浸透を図ります。

全社でデミング賞受賞に向けた活動を一步一步前進させ、TQMの実践による業務品質の向上を図ります。

### 取り組み責任者のメッセージ

## お客さま、仕入先さま、行政などとも 協力しながら、 全社一丸となり環境対応に取り組む



物流領域 領域長  
安全衛生健康 領域長  
カーボンニュートラル環境センター センター長  
こばやし ひろつぐ  
小林 宏次

当社は「2050年環境ビジョン」の実現に向け、CO<sub>2</sub>排出量ゼロチャレンジの取り組みを推進していますが、2021年度に、2030年までのCO<sub>2</sub>排出量削減目標を従来の38%から50%削減(2013年度比)へ変更しました。2022年度は、自社での生産(スコープ1・2)のCO<sub>2</sub>排出量半減の取り組みを中心に行っています。

今後は、ライフサイクルでのCO<sub>2</sub>排出量ゼロ達成に向け、サプライチェーン全体(スコープ3)でのCO<sub>2</sub>排出量削減を目指します。まずはCO<sub>2</sub>排出量の正確な把握、

定義と情報精度を向上させ、お客さま、仕入先さま、また行政と取り組みを推進していきます。オープンイノベーションを積極的に活用し、当社の技術と社外の技術とのシナジーを生み出すことも大切と考えています。また、製品材料のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた方策と、サーキュラーエコノミーに向け、製品材料のリサイクルとバイオマス活用により、2050年までのカーボンニュートラル実現に挑戦していきます(▶P.27、60)。

## 主な取り組み

### 1 全社員一人ひとりのTQM実践による業務品質向上

マテリアリティ 3      マテリアリティ 4

成果

- デミング賞受賞(刈谷工場、ユニット生技センター)

2017年度よりTQM活動の取り組みを強化しており、2018年度に刈谷工場と猿投工場がTQM奨励賞<sup>※</sup>を受賞しました。その後、2021年度に刈谷工場、ユニット生技センターで、デミング賞を受賞しました。お客さまが求める価値実現のため、部門の経営目標と課題を明確にし、受審部門一丸となった改善と、改革への過程と有効性が評価されました(詳細 ▶ 下図)。

この活動を通して、ユニット部品の製造と生産技術の組織は、TQMをマネジメントの軸とした活動を体系的に行うことができるようになり、TQMのレベル、業務品質を大きく向上させることができました。今後は、刈谷工場、

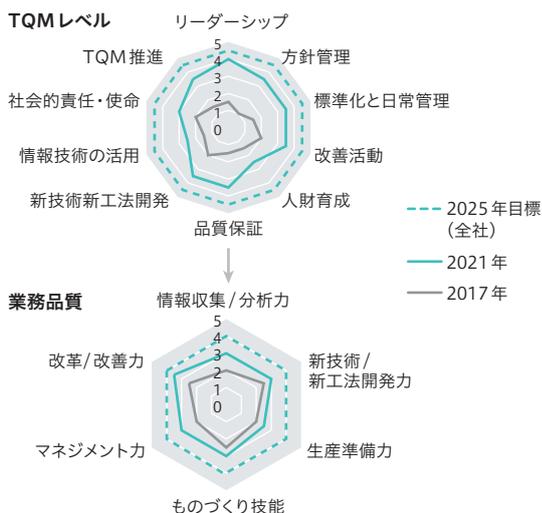
ユニット生技センターのTQM実践で学んだ業務品質向上の施策をコーポレート分野、シート事業・内外装事業(設計・生産技術)、機能連携分野、地域分野(工場)の全社へ拡大します。

2022年度は、デミング賞受賞で顕在化した課題の①顧客指向、PDCAの実効性向上、②部門間連携の強化、③方針の集約分析強化に取り組み、全社課題を全社員で解決する挑戦的な活動にシフトしていきます。

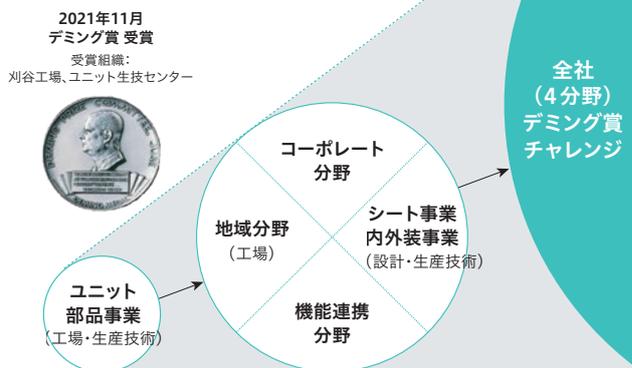
※(一社)日本科学技術連盟が主催する日本品質奨励賞の一つ。ISO9000に基づいて実効性のある品質マネジメント・システムを構築して実質的な効果を上げている組織を表彰する制度

#### デミング賞獲得活動を通じたTQM推進の自律化(刈谷工場、ユニット生技センター)

TQMをマネジメントの軸とした各活動が、体系的に行えるようになり、TQMレベル・業務品質が向上



全社課題を全社員で解決する挑戦的な活動へのシフト



マテリアリティ実現に向けた取り組み

主な取り組み

5 ものづくり革新の推進による環境負荷のミニマム化 マテリアリティ 3

- 成果**
- 廃棄される自動車用シートカバーの表皮材を利用したクッションを発売
  - 工場の食堂で出た食品ロスを再エネルギー化

当社グループでは「2050年環境ビジョン」でCO<sub>2</sub>排出量ゼロや、天然資源使用量ミニマム化、廃棄物ミニマム化を掲げています(▶P.27)。

工場の食堂で出た食品ロスを再エネルギー化し、バイオガス発電設備により、フォークリフトや工具のバッテリーの充電や生産に活用するなど、新たな取り組みも始めました。

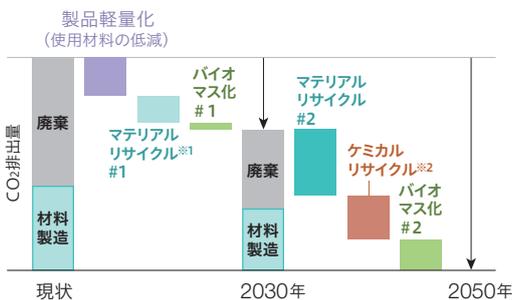
さらに、ライフサイクルでのCO<sub>2</sub>排出量の削減も推進

しています。製品の軽量化や植物由来材料(バイオマス)の活用、電動化製品に対応した技術開発に加え、易解体性、リサイクル設計ならびにリサイクル技術開発など、製品のリサイクル性向上も進めています。

また、カーボンニュートラルに向け、製品に使われている材料のCO<sub>2</sub>排出量削減も進めていきます。

製品材料のCO<sub>2</sub>排出削減方策

製品材料のリサイクルおよ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



※1 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  
 ※2 ケミカルリサイクル: 製品の原料を化学的に分解して再利用すること  
 ※3 バイオマス: 再生可能な生物由来の資源

サーキュラーエコノミーに向けた取り組み



アップサイクルに関する取り組み

当社グループは、工場の生産活動で発生する廃材や端材などのリサイクルや、つくり方そのものを見直すなど、廃棄物を少なくする取り組みを全社で進めています。

当社で生産している自動車用シートカバーは、異なる素材を組み合わせつつあるため、リサイクルが難しいという問題がありました。これまでも各工場で廃棄を減らす取り組みを行っていましたが、廃棄される表皮材などを活用し、新たな製品をつくり出す「アップサイクル」を行うプロジェクトを2021年度に新たに立ち上げました。プロジェクトの第1弾として、2022年3月に(株)中日新聞社の協力で、中日ドラゴンズのマスコットキャラクター「ドアラ」とコラボレーション

した、ドアラシートクッションを製作し、商品化しました。そのほかにも、ウレタン廃材を教育資材として特別支援学校へ寄贈したり、廃材や端材を用いて社内表彰の記念品を製作したりするなど、資材の有効活用を推進しています。



# 4

## 持続可能な成長を支える 強靱なグローバル経営基盤の確立と人材育成

**活動目標** 持続可能な成長の礎となる経営管理や価値創造を促すしくみづくり

### 取り巻く環境

- 経営環境の激しい変化に対応するために、迅速かつ透明性の高い経営の意思決定ができる体制を構築し、それを支える人材をグローバルに育成し活用することが求められている

### 関連するマテリアリティ

- ④ 多様性確保 働き方改革 人権の尊重
- ⑤ ガバナンス コンプライアンス

### 実施事項／実施ポイント

1	販売、開発、投資、生産、要員、利益の各計画の情報統合と執行のフォロー		▶ P.35
2	意思決定の迅速化 (課題把握、対策実行の早期化)	投入リソースの効率化とリターン最大化	▶ P.35
3	企業価値向上に貢献できるグローバル人材育成 (多様な価値観とチャレンジ精神、チームワークを尊重し、世の中に貢献できる人を育てる)		▶ P.63

### 関連するKPIと目標

社会貢献活動の推進 参加者数(年間)	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	延べ 2,000人
行動指針の実践度	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	100%
健康診断受診率	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	100%
サプライチェーン上の人権リスク対応(人権デュー・デリジェンスの展開)	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	展開率100%
障がい者雇用率		範囲	トヨタ紡織	2021年度実績	2.5%
女性管理職の割合		範囲	トヨタ紡織	2021年度実績	2.4%

## 取り組み責任者のメッセージ

# 人材力・組織能力の向上を通して 社員の「いきいき」向上と、中計の達成、 企業価値の向上に貢献する



Chief Human Resource Officer  
経営収益管理本部 本部長  
ながた のぶひさ  
永田 伸久

## 社員の「いきいき」向上と中計の達成、 企業価値の向上を目指して

日本では少子高齢化により、労働人口が急激に減少しています。また、これからのCASEやMaaSの進展に対して、当社が今後も持続可能な成長をしていくために、①人材ポートフォリオ※に基づいた中期要員計画の策定 ②既存業務の一層の効率化による新たな業務へのリソースシフト ③人材育成 ④採用力の向上(定期・中途) ⑤多様な人材の戦力化・活躍促進(ダイバーシティ&インクルージョン) ⑥社員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮でき、安心して働くことができる風通しのよい職場風土の醸成 ⑦働きがい・働きやすさの向上 ⑧「人事のお客さまは社員一人ひとり」という視点に立った「より多くの社員の声を聞くしくみ」の構築 ⑨社員とその家族、職場の仲間、関係会社、地域みなさんとの一体感の醸成といった多くの取り組みをグローバルに取り組んでいます。

当社グループの人材育成と登用の基本的な考え方として、2013年に、経営理念に基づいた「TB Way コンピテンシー(求める人材像、職能基準)」を策定しています。「戦略立案」「実行貫徹」「人材・組織力向上」「人間力」の4つの観点で、バランスよく能力を発揮できる人材の育成と登用をグローバルに行っています。

ダイバーシティ&インクルージョンの観点では、これまで社員が乗り越えることが難しかったライフイベント(出産・育児)への施策の充実に取り組んできました(例 小学4年終了までの短時間勤務制度、育児休職期間の3年化、

猿投・刈谷への託児所設置など)。今後は、外国籍社員や障がいのある方々への施策も増やししながら、上司・部下間での日常のコミュニケーションにおいて、自分の価値観や考えを自由に言い合える「風通しのよい職場風土の醸成」に取り組んでいきます。このような取り組みを通じて、社員一人ひとりが持っている「知」と「知」の融合を促進し、社員がいきいき働き、中計の達成と、企業価値の向上に貢献します。

## 人材ポートフォリオの作成と 事業拡大・新事業の創出を目指して

人事部門は、経営戦略、R&D戦略を立案する各部門と密に連携し、戦略のロードマップに沿った人材ポートフォリオを作成し、必要な人材をグローバルかつタイムリーに採用・育成し、適所へ配置するためのしくみ・制度を構築していく必要があります。そのため全社的な業務の「やめる・減らす・変える」という活動や、AIやRPAなどの技術を活用した既存業務の徹底的な効率化を図っています。

また、2022年度からは、イノベティブ人材育成のための、ベンチャー企業・他社・大学への派遣制度も開始します(▶P.63)。今後の事業拡大や新事業の創出にも貢献します。

※企業が事業戦略を達成するために、どのような能力を有した人材が、どのタイミングで、どれだけ必要になるかを予測し分析したもの

主な取り組み

3

企業価値向上に貢献できるグローバル人材育成  
(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)

マテリアリティ

4

成果

- 上司による職場の日常管理や面倒見・指導が行き届いた組織づくり
- グローバル幹部人材・将来の経営者層の育成・登用
- 社員が持てる能力を最大限発揮できる風通しのよい職場風土の醸成

全世界で、社員がいきいきと働き、組織としての成果を最大限に発揮するために、人を育てる組織づくりと、一人ひとりの能力を最大限生かすしくみづくりを推進しています。2021年度は主に下記3点に取り組みました。

1) 日常管理や面倒見・指導が行き届いた組織づくり

管理スパンガイドラインや組織テンプレートを活用した、グローバル組織全体の適正化、標準化を推進してきました。管理スパンの適正化については、役職ごとに部下の人数のガイドラインを定めることで、上司による職場の日常管理や面倒見・指導が行き届いた組織づくりを進めました。

2) グローバル幹部人材・将来の経営者層の育成・登用

将来の幹部人材を育成するためのグローバル幹部教育を継続して実施するとともに、本社の部長ポスト・国内外の関係会社の拠点長ポスト、海外統括会社の機能トップ

ポスト(副社長クラス)について、地域ごとに、グローバルでのサクセッションコミッティーを開催し、経営トップも含め後継者の育成計画や配置計画を議論し、適材適所に努めています。(▶ P.80)

3) 持てる能力を最大限発揮できる職場風土の醸成

2022年度より、人事評価における360度評価※の対象を、全幹部職・室長・課長に拡大し、その結果を人材登用・配置に活用するしくみへと変更しました。

これにより、社員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風通しのよい職場風土の醸成と、「いきいき働き方改革」を一層推し進めていきます。

※ 直属の上司だけでなく、同僚や部下、業務で関わりのある他部署も評価者に加わり、多方面から評価を実施すること

イノベティブ人材の育成

次の100年に挑む人を育てる  
イノベティブ人材育成プログラム始動

社会に必要とされ続ける会社を目指し、トヨタ紡織グループの事業領域の拡大、新規ビジネスの創成を担う人材育成を目的として、2つのプログラムを始動しました。

自発的な行動のきっかけを提供するイベント「Re:act」、イノベーションのための実践教育「We:ave」、人材育成を推進する会社方針の浸透を通じ、イノベティブ人材の育成に注力します。



新たな(Re)行動(Act)によって  
トヨタ紡織に化学反応(Reaction)を起こす



私たち(We)の冒険(Adventure)で  
トヨタ紡織の未来を織りなす(Weave)

マテリアリティ実現に向けた取り組み

## 人権に関する取り組み

当社は、2021年11月に取締役会の承認を受け、「トヨタ紡織グループ人権方針」を策定しました。「世界人権宣言」などをはじめとする国際規範に従い、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を実行の枠組みとして捉え、人権尊重の活動を進めています。

さらに、2022年5月に、トヨタ紡織グループ人権方針に基づき、人権侵害の事象発生を事前に防ぎ、持続可能なサプライチェーンを構築するため、「トヨタ紡織グループ仕入先サステナビリティガイドライン」を改定しました。仕入先の方には、仕入先セルフチェックシートにて、ガイドラインの浸透・取り組み状況・遵守状況を確認いただいています。

### 社員の人権意識向上への取り組み

日本以外の拠点を含む役員、部長職以上、子会社社長を対象に、人権の取り組みを「自分ごと」として理解し、自ら取り組みを牽引できるようにするため、人権に関する講演会や研修を実施しています。また、昇格者や新入社員に対しては、基本理念やTB Way、社員の行動指針に基づいた人権教育を通して、人権が身近なものであるという意識付けをしています。

### 社内の相談・通報窓口

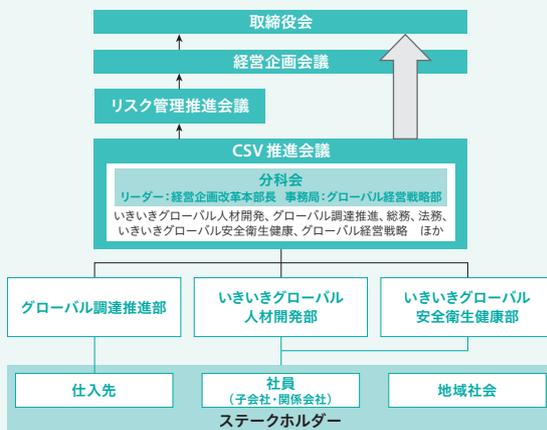
日本のグループ会社も利用できる「なんでも相談室」や、弁護士事務所にも相談・通報窓口を設けるなど、通報者の相談しやすい環境を整えています。日本以外の地域にも窓口を設け、グローバルに体制を整備しています。

### 人権デュー・デリジェンスの取り組み

2021年2月に、事務局のグローバル経営戦略部と関係部署で構成された、人権ワーキングを発足しました。

トヨタ紡織グループ人権方針では人権デュー・デリジェンス(DD)の実施を明記しており、2022年度から人権DDの取り組みを始めました。

人権DDのプロセスを実行した後は、是正計画を策定してPDCAサイクルを確立することで、定常的に人権リスク低減に取り組むための体制を構築し、特定したリスクを開示します。また、将来的には人権DDの範囲を拡大し、バリューチェーン全体のガイドライン遵守状況の確認や、負の影響への対応・軽減に向けた取り組みを進めます。そして一連の取り組みや計画、進捗をCSV推進会議で議論、取締役会で報告、審議し、推進可否や今後の対応を決定していきます。



### 人権デュー・デリジェンス実施状況

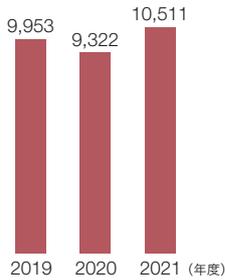
実施済 実施予定

関連する人権課題の抽出	「世界人権宣言」や国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」など、国際規範やガイドラインを参照したことに加え、業界特有の課題を確認しました。多数の課題の中から、社員と一次サプライヤーに関する人権リスクとして「差別的禁止と法の下での平等」「調達慣行」など、自社とバリューチェーンに関連する人権リスクを抽出しました。
リスク評価と影響特定	「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、特定した人権課題について深刻度と発生可能性の観点から自社のリスク評価を行います。実態を正確に反映するため、日本以外のグループ会社を含め、書面とヒアリングで人権への取り組み状況調査を行います。リスク評価を行う過程で、人権課題が及ぼす負の影響を特定します。
軽減措置の検討	特に影響の大きいものを重点課題と捉え、対応や予防是正措置、推進体制など、軽減のための対策を検討していきます。

2021年度取り組み実績

シート事業

売上収益 (億円)



シートのホームを目指し、顧客のニーズに沿った魅力ある製品を提案し、事業拡大を図る

ものづくりの革新を取り入れた魅力ある製品を開発し、トヨタ自動車(株)のみならず戦略OEMにも積極的に提案、採用いただき、顧客に信頼されるシートサプライヤーを目指す。

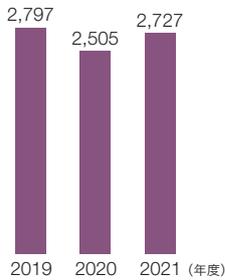
2021年度の取り組み

シートのホームを目指し、徹底したベンチマークや他社販売により競争力強化を推進

<p><b>シートの価値の最大化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リラックス&amp;セーフティシートの開発によるCASE社会への対応</li> <li>● 新価値創出と商品の具現化</li> <li>● カーボンニュートラルの取り組み着手</li> <li>● レクサスNXの新型電動格納式リアシート</li> <li>● レクサスLXの乗降や荷室スペース拡大に便利なマルチシートオートアレンジ</li> <li>● レクサスLXの“EXECUTIVE”専用シート</li> <li>● トヨタ 新型ノア・ヴォクシーの超薄型ワンタッチスペースアップシート</li> <li>● トヨタ初のBEV※専用車bZ4X用シート</li> </ul>	<p><b>徹底したベンチマークにより世界No.1の設計、品質、コスト競争力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界トップレベルの次世代フロントシート骨格開発</li> <li>● トヨタグループと将来技術で連携した事業を拡大</li> <li>● 地域で最適な地産地消の推進と現地部材の活用</li> </ul>
<p><b>さまざまなニーズに応えるシートの採用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● トヨタ 新型ノア・ヴォクシーの超薄型ワンタッチスペースアップシート</li> <li>● トヨタ初のBEV※専用車bZ4X用シート</li> </ul> <p>※BEV: Battery Electric Vehicle(電気自動車)</p>	<p><b>高効率な生産体制の構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● IoT・自動化などの生産基盤を検討したモデルラインの導入</li> <li>● シート骨格・機能品生産工程の集約</li> <li>● 地域特性・数量変動に対応できる進化可能な工法の開発</li> </ul>

内外装事業

売上収益 (億円)



競合他社を凌駕できる内装システムサプライヤーになるべく、事業戦略を推進する

車室内全体の企画、デザイン、開発、調達、生産を任せ、付加価値の高い室内空間をグローバルに提供する。常に競争力を持ち、多くのお客さまと取引することでグローバルな内装システムサプライヤーとして認知される。

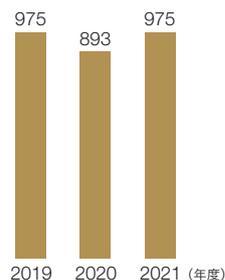
2021年度の取り組み

内装システムサプライヤーへ向けた取り組み

<p><b>新規部品取り込みと技術領域拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● インストルメントパネル開発能力獲得に向けた活動を継続</li> <li>● 騒音、振動、遮熱の企画、開発提案を実施しながら、開発サプライヤーとしての認知活動を推進</li> </ul>	<p><b>グローバルでの競争力強化に向けた活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ドアトリムの製品戦略の立案と真の現調化の推進</li> </ul>
<p><b>システムサプライヤー地域の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 北米、欧州地域でシステムサプライヤーとして開発から新規部品の受注活動を強化</li> </ul>	<p><b>戦略OEMへの拡販</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧州地域でのBMW天井ビジネスの受注活動の推進</li> </ul>

ユニット部品事業

売上収益 (億円)



既存事業で培ったコア技術を生かし、電動化時代を見据えた事業を推進するとともに、新たな価値を創造する

フィルター製品、エンジン周辺樹脂製品、FC(燃料電池)関連製品、電動パワートレイン関連製品の4つの製品を中心とする事業。既存ビジネスであるフィルター、エンジン周辺樹脂製品の拡販に加え、電動化に対応するため、モーターコアやFC(燃料電池)関連製品の拡大を進める。

2021年度の取り組み

既存、新規ビジネスの深化と拡販に向けた競争力強化を推進する

<p><b>既存ビジネス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● フィルター製品                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場やお客さまニーズにマッチした良品廉価なフィルターの開発</li> <li>● アフターマーケット市場での独自ブランドフィルターの品揃え強化</li> </ul> </li> <li>● 吸気系製品                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● トヨタ ランドクルーザー向けオイルミストセパレーターの開発、量産化</li> <li>● 多塵地向けエアクリナーの開発、量産化</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>新規ビジネス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● モーターコア                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● トヨタ新型ノア・ヴォクシーに、モーターコアが採用され、量産開始</li> </ul> </li> <li>● 燃料電池関連                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● トヨタ新型MIRAIの燃料電池スタック用のセパレーターとイオン交換器を量産中</li> </ul> </li> <li>● リチウムイオン電池                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● パイロットラインでの品質・性能および生産性の目途付け</li> </ul> </li> </ul>
---	---

2021年度から、管理区分を見直し、「新事業推進」を「シート事業」に含める。2019年度、2020年度の売上収益も区分変更後の区分で表示

## シート事業

### 2025年度の目標達成に向けて

## トヨタ自動車(株)以外への売上比10%を目指し、製品戦略、拡販戦略を策定

新世代シート骨格の一巡目の展開がほぼ終わりを迎えた中、2030年に向け競合他社やその製品の徹底的なベンチマークを実施し、次世代の骨格、デバイスなどの開発、また最適生産の追求(自動化やIoT、AIの採用)を進めています。現在の課題であるトヨタ自動車以外への拡販は、シート売上比10%を目指し、まず戦略OEMのビジネス獲得に向けてお客さまのニーズに沿った製品開発提案に取り組んでいます。また、2022年度は事業再編による事業強化を確実なものとし、トヨタグループ各社との連携強化も図っていきます。

私の役割は、戦略OEMからの受注に向けて、製品戦略、拡販戦略を策定し、事業部が一丸となって推進できるような環境整備をしていくことです。安全・健康を最優先にする職場風土の醸成を進め、風通しのよい職場づくりに努めます。



執行役員  
BR PLM みんなの部品表室 担当  
シート事業本部 本部長  
つのだ ひろき  
角田 浩樹

### SWOT分析

#### 強み Strength

- シートサプライヤーとして安定したビジネス
- トヨタグループの一員としてのグループ各社との連携
- トヨタグループの事業再編による事業強化
- グローバルに開発・生産拠点を有する

#### 弱み Weakness

- トヨタ自動車以外の顧客が少ない
- 材料開発
- システム制御や電子部品開発

#### 機会 Opportunity

- 自動運転化にともなうシートの付加価値向上
- 自動運転化、電動化にともなうトヨタグループ各社との連携機会
- SDGs、カーボンニュートラルへの取り組み
- シートのシステム化

#### 脅威 Threat

- 電動化による顧客シェアの変化
- 自動運転化、電動化によるサプライヤーの変化
- 内装システム発注などの発注方法の変化

### 戦略

世界トップレベルの先進技術と高い商品力・幅広い商品ラインアップを有し、多くのお客さまから選ばれるシートサプライヤーを目指す

- CASEやMaaS、カーボンニュートラルなどの社会課題に対応したシートの可能性追求  
移動空間での新しい価値を提供する
- お客さまのニーズや期待に応える製品開発  
幅広い顧客へ競争力ある製品を提供
- 戦略OEM向けビジネスの強化  
グローバルメカサプライヤーに立ち向かう競争力をつけ、業界をリードする
- シートのホームを目指した事業強化  
他社との事業再編による事業効率の追求

### 2022年度の取り組みプラン

- カーボンニュートラルなど社会課題への取り組み
- CASE、MaaSに対応した製品の顧客への具体的な提案
- グローバルな生産体制最適化
- 他社とのさらなる連携強化
- トヨタ自動車以外の自動車メーカーへの提案活動

内外装事業

2025年度の目標達成に向けて

## 内装システムサプライヤーに向けた活動継続と 中期経営計画達成に向けた製品戦略、拡販戦略の推進

2021年度は、内装全体の開発力を身につけるための活動として、新規部品の開発取り込みと技術領域の拡大、システムサプライヤーとして開発地域の拡大などの取り組みを開始し、おおむね計画通り進行しました。2022年度はこの活動を継続しながら、任される範囲を広げていきます。また、中期経営計画の目標達成に向け、新たな課題であるカーボンニュートラル対応も織り込んだ製品ごとの戦略を立案し、ターゲットプロジェクトでの受注目標の設定をしていきます。既存製品の競争力向上としては、2021年度は、中国メーカーを徹底的にベンチマークしながら当社の弱みを洗い出し、強化活動を実施してきましたが、2022年度は他地域にも広げて活動し、競争力向上を図っていきます。



執行役員  
内外装事業本部 本部長  
てらじ せいじ  
寺地 誠司

### SWOT分析

#### 強み Strength

- 内装全体をコーディネートできる体制と提案力
- 高い品質を実現できる生産技術
- グローバルでの供給体制

#### 弱み Weakness

- 新規顧客への対応力
- 既存製品の競争力

#### 機会 Opportunity

- OEM、サービスプロバイダーの多様化に応じた空間企画提案、プロダクト提供
- EVの進展で車室内のNV、熱マネジメントの重要性が拡大

#### 脅威 Threat

- 異業種からの参入
- 技術革新のスピードアップ
- 中国などローカルメーカーの競争力

### 戦略

#### 内装全体のコンセプトからすべて提供できる 真の内装システムサプライヤーへ

- 未経験エリアの能力拡大活動の継続と、内装全体の部品受注に向けた活動の推進
- 戦略OEMへの拡販
- ものづくり競争力の強化
- カーボンニュートラルへの取り組み強化

### 2022年度の取り組みプラン

- 内装システムサプライヤーに向けた開発サプライヤーとして、任される範囲の拡大
- 製品ごとの戦略の見直し、ターゲットプロジェクトの設定
- BMW 天井の欧州での受注、他戦略OEMドアトリムの受注
- コア技術の競争力強化
- カーボンニュートラルに向けた取り組み強化

## ユニット部品事業

### 2025年度の目標達成に向けて

## 人・技術を育て電動化製品の拡販、 アフターマーケット市場へのフィルター拡販に注力

劇的に進むモビリティの電動化に直接関与する事業本部として、方向性の正しい見極めとスピード感ある実行に責任をひしひしと感じます。

2021年度より、技術力と生産実績をてこに、お客さまに対し当社の電動化製品の技術・生産への認知度向上を図ってきています。お客さまの求める要求性能を理解し、具現化することで受注に至るなど一定の成果を得ていますが、今後も引き続き新たなエリアへの拡大を目指していきます。電動化へのアプローチにはベースとなるコア技術が重要であり、またフィルター製品では、多品種生産技術などが求められています。これらを成し遂げるための人財の育成は最も大事なファクターでもあり、事業本部一丸となり、また内向きにならないように人、ものづくりを進めていきます。



ユニット部品事業本部 本部長  
 新価値創造センター センター長補佐  
 技術開発領域 領域長補佐  
 さかい いくとも  
 坂井 生知

### SWOT 分析

#### 強み Strength

- コア技術を活用した新製品開発力と競争力
- 良品廉価な製品を実現できる生産技術力
- グローバルでの生産・供給体制

#### 弱み Weakness

- 既存の生産設備の最大活用
- 電動・電池系製品の生産に対する知名度や認知度不足
- 多品種生産への対応

#### 機会 Opportunity

- 電動化に関連する製品の需要拡大
- 快適な車室空間を演出するフィルター製品のニーズの高まり

#### 脅威 Threat

- 市場の電動化拡大スピード
- ナイロン系樹脂材料などの原材料費の高騰
- 新規サプライヤーの参入

### 戦略

#### 既存事業で培ったコア技術の活用による電動化 対応製品の拡大と既存製品の深化・拡販

- 既存ビジネスの深化と拡販
  - ・ フィルトレーション技術のさらなる強化と応用拡大
  - ・ 樹脂部品の製品開発・生産技術力による圧倒的な競争力確保
  - ・ アフターマーケットでの競争力強化
- 新規ビジネスの拡大
  - ・ 電動化へ対応する製品技術のさらなる強化と応用拡大
  - ・ リチウムイオン電池(ハイレート電池)の量産技術のさらなる手の内化
- ものづくり競争力の強化

#### 2022年度の取り組みプラン

- 既存製品のさらなる競争力強化と拡販
- 新規ビジネス製品の量産促進とビジネスの獲得
- アフターマーケット市場への拡販に向けたグローバルでの生産体制の構築
- いきいき働き方改革と人財育成

# トピックス(新価値創造に向けた取り組み)

## ビジネスインキュベーション

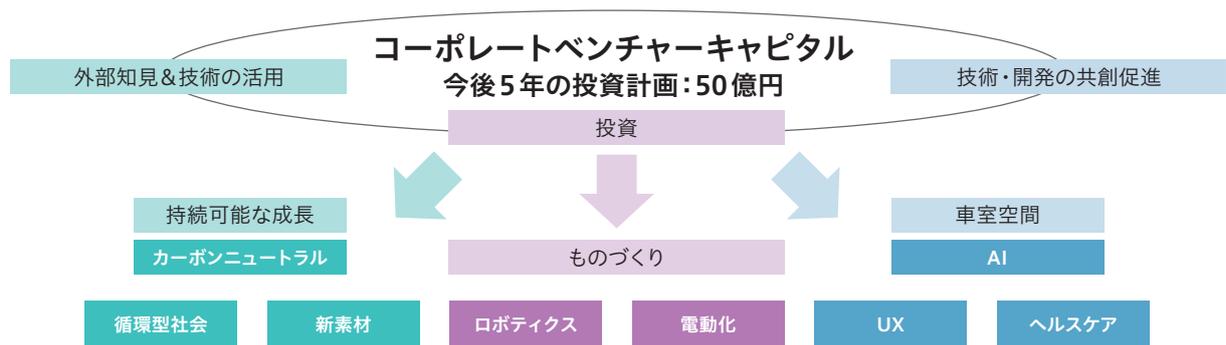
### 社会的に注目度の高い8つの分野で有望なスタートアップ企業へ投資

当社は、2021年度に「ビジネスインキュベーション室」を新設しました。そして、スタートアップ企業への出資を通じた協業と、新たな価値を生み出すオープンイノベーションを進めるための人材育成や社内意識改革に取り組んでいます。

スタートアップ企業向け投資では、出資先の候補となる企業の探索や出資の実行、出資先企業と社内各部門との連携などの役割を担います。投資領域は多岐にわたりますが、主にカーボンニュートラル、将来の車室空間開発、先進的なものづくりなどにつながる8分野の有望なスタート

アップ企業に対して投資を行い、外部の技術や知見を積極的に取り入れています。

例えば2022年5月には、これまで目に見えなかった香り・ニオイの可視化を実現する、ニオイイメージングセンサーの開発・生産とそのデータをデータベース化することにより、革新的なソリューションを提供する(株)アロマビットに出資しました。人の五感の一つである嗅覚に関わる香りは、将来の車室空間開発の重要な要素の一つです。アロマビットと連携することで、インテリアスペースクリエイターとして、移動空間の新たな価値を生み出していきます。



## 起潮力

### 月のリズムを取り入れて食料の生産性を向上する技術の実用化を目指す

食料問題の解決を目的として、月のリズムを取り入れた食料生産性向上技術を開発しています。これまでに、実験室内でレタスやスッポンの成長が促進されることを確認しています。

2021年度は本手法の実用化に向け、他社と連携して植物工場での効果検証を実施しました。将来のビジネス展望として、照明制御モジュールの販売、特許ライセンスの提供、食料の生産販売などを検討しています。

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



起潮力については、当社ウェブサイト「Team Breakthrough」から詳細をご覧ください。  
<https://www.toyota-boshoku.com/jp/teambreakthrough/>