

2021年度（2022年3月期）
年央事業説明会

開催日：2021年11月11日



植樹活動（中国）



植樹活動（タイ）



植樹活動（フランス）

1. 新型コロナウイルス感染症対策

感染予防対策を行い事業を継続

(1) 感染予防対策

◆ 職域接種



TB滋賀



TBI (インド)



TB天津 (中国)



高岡工場

〔対象〕

- ・社員（期間・派遣社員含む）
- ・弊社への出向者
- ・関係会社（一部）
- ・委託先社員

(2) テレワークの更なる推進

① ITインフラの整備

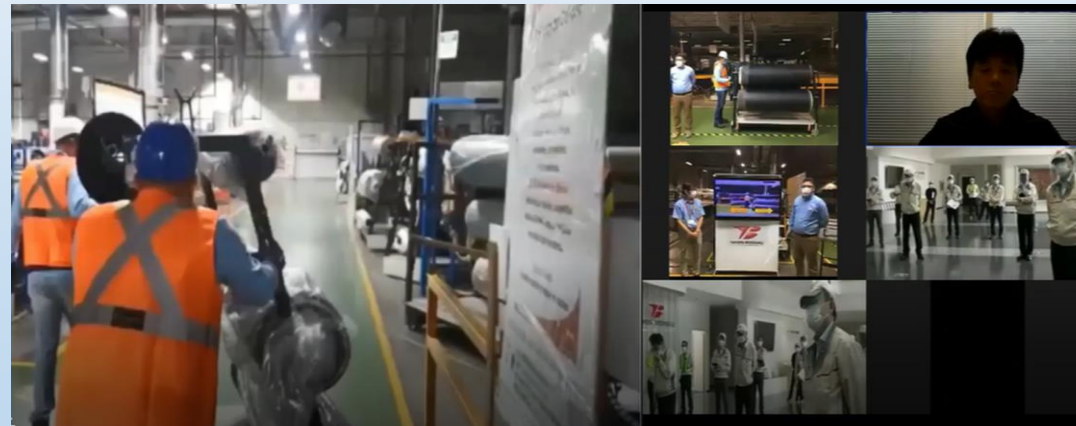
- ・ネットワーク接続増強
- ・PCカメラ使用環境整備

② 社内システムの対応

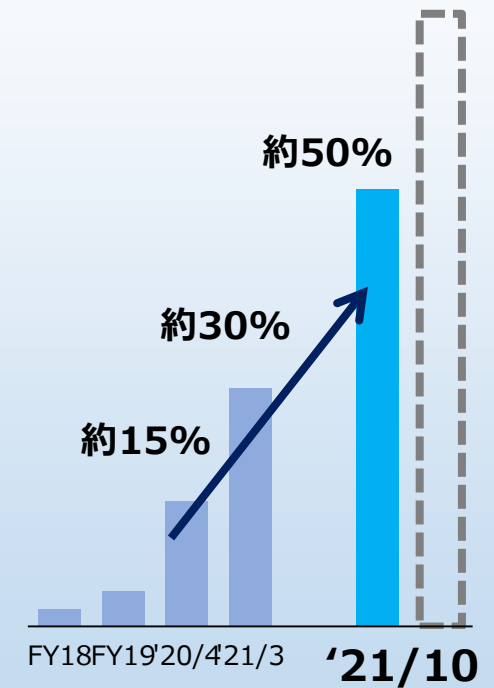
- ・電子承認の導入
- ・リモート接続可能なシステムの拡大（CADなど）

③ リモート会議の積極活用

「生産会議」の事例



◆ テレワーク実施率 (事技系職場) 目標70%



地域の皆様・社員に不安をおかけせず事業を継続 労働生産性の向上にもつながった。

1. 新型コロナウイルス感染症対策

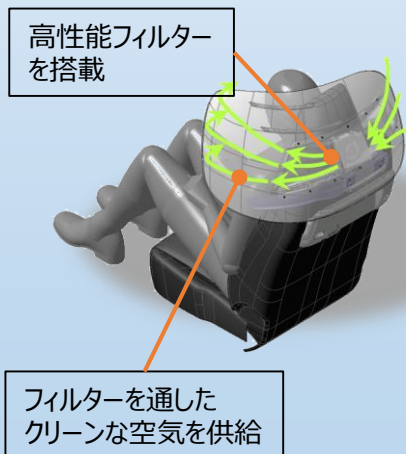
安全・安心にコロナ禍での自由な移動を可能にする

(1) 飛沫防止パーティション (9月より先行販売)

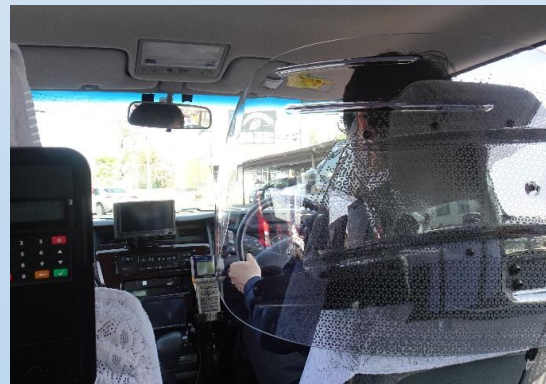
タクシーの運転席にコロナ禍でも安心な環境を提供

- ・タクシー運転手の方々の不安の声を聴き、1年で短期開発
- ・実車トライで“不安が解消された”との評価

クリーンな空気の供給



タクシーなどへのパーティション装着事例



(2) UVC (深紫外線) 照射デバイス

シェアカーやレンタカー等、不特定多数の方が使用する車に安心な環境を提供

- ・車室内の必要な場所を、効果的に除菌するための光学設計
- ・使われ方を考慮した、安全なUVCデバイスを開発中
- ・来年度初めの販売目指し開発推進中



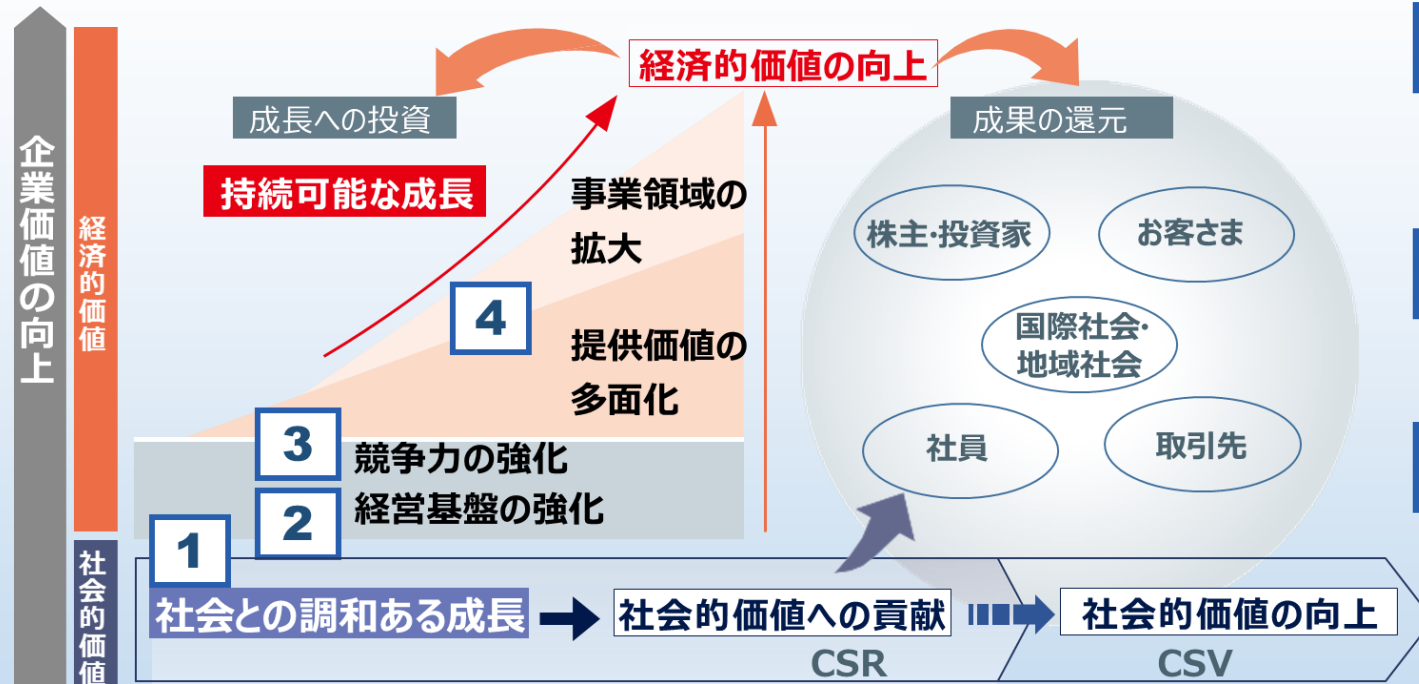
視覚と聴覚へのワーニング機能と人感センサによる安全性を考慮した設計



2. 2020年経営計画の総括

企業価値向上を目指した取り組み

〔サステナビリティ基本方針〕



世のため、人のために、本業を通じた社会課題を解決する
(CSV経営の実践)

→ 足許課題および将来の社会ニーズから整理されたマテリアリティ
を実現する

＜2020年経営計画の課題＞

- 1** **・ESGへの更なる対応**
カーボンニュートラル、ダイバーシティ、人権対応など
- 2** **・マネジメント情報基盤整備**
・いきいき働き方改革の更なる推進
- 3** **・成長戦略アイテムの事業化計画**
・事業領域の拡大
・デジタル化の推進
・グローバルR&Dの活用
・最適生産・供給体制の実現
・競争力強化に向けた調達基盤の再構築
- 4** **・市場電動化に対応した量産技術の確立**

3. 2025年中期経営計画の考え方

2025中期経営計画からの本年度取り組み

マテリアリティ

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・安心を創造し、こころ豊かな暮らしに貢献する

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

「ものづくり」の革新により、取引先とともに環境負荷のミニマム化を実現する

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

公正で良識ある行動を伝承し、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

2025中期経営計画

＜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

2018年
CASEの伸展

2020年

Lv2
Owner Car

Lv3
Shared Car

2025年

Lv4
Ride Share

2030年

Lv5
MaaS



人に寄り添うおもてなし空間



常に見守り移動が楽しくなる空間



運転から解放された変幻自在空間



インテリアスペースクリエイターへ（MaaS対応）

＜ステップ2＞

目指す姿

車室空間全体を取りまとめるシステムサプライヤーへ

＜ステップ1＞

競争力の強化（グループ連携強化）

本年度取り組み

No.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

No.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

No.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

No.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

No.5
全社員一人ひとりのTQM実践による業務品質向上

4. 2021年度の取り組み

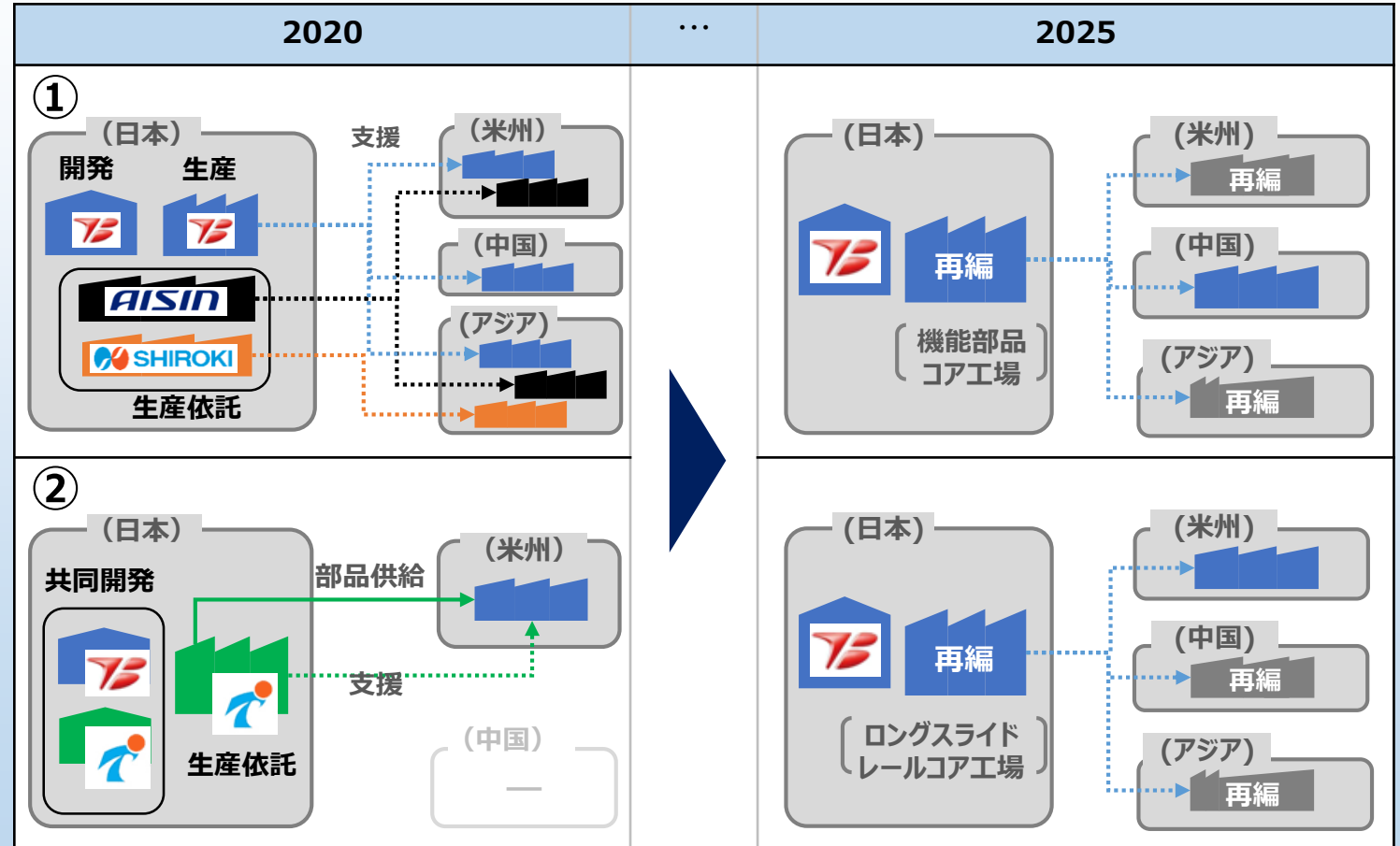
取り組みNo.1

シート骨格部品 事業戦略

(1) 開発 (アライアンス強化)

対象部品		T社向け	T社以外
Fr 骨格	機構部品	 アイシン/シロキ へ一部生産委託	 ①  AISIN SHIROKI
	ロング スライドレール	 トヨタ車体精工 TOYOTA BODY SEIKO	②  トヨタ車体精工 TOYOTA BODY SEIKO
Rr 骨格	リヤフレーム (ミニバン SUV系)	 トヨタ車体精工 へ一部生産委託	

(2) 生産 (①Fr骨格 (機構部品), ②Rr骨格 (ロングスライドレール))



シート骨格事業の更なる競争力強化により、他販の取り込み含め、事業拡大に繋げる

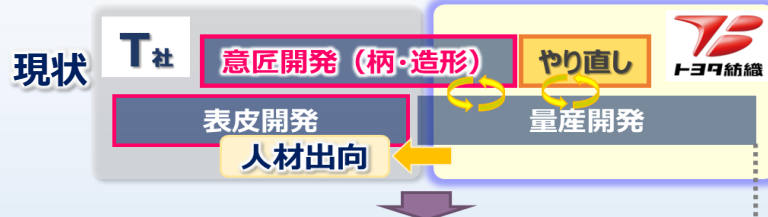
4. 2021年度の取り組み

取り組みNo.1

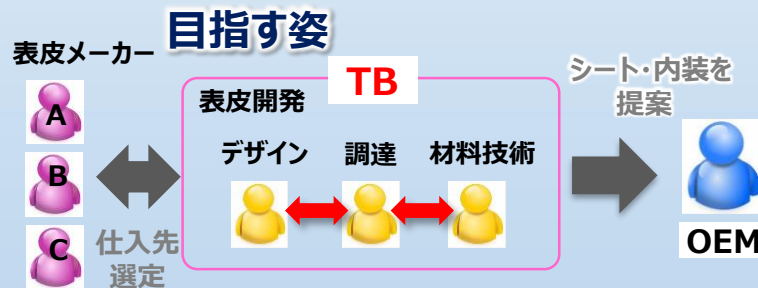
シート表皮・カバー 事業戦略

(1) 開発

意匠開発と表皮開発が別々で進行、
量産直前までやり直し多発



TBが意匠開発と表皮開発を同時進行し効率化



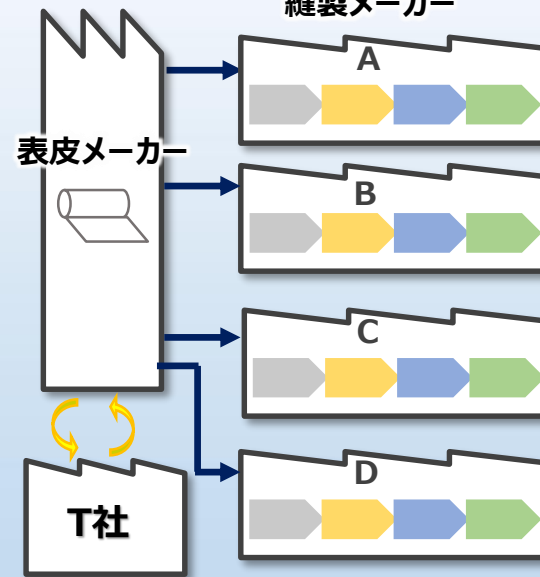
TB開発によるサスティナブルな表皮複合体の実現

(2) 生産

凡例: 部品管理 → 裁断 → ピース縫製 → 仕上げ縫製

現状

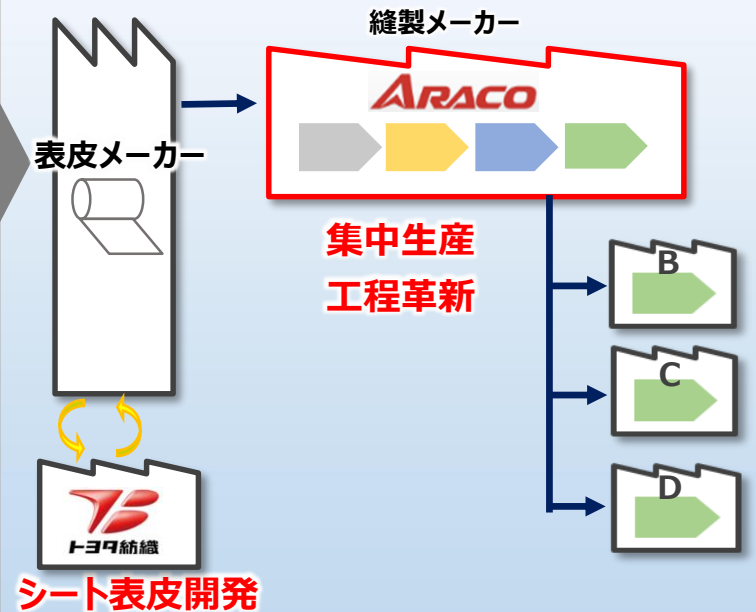
縫製メーカー各社で
原反管理～仕上げ縫製
縫製メーカー



生産
スキーム

2025年のありたい姿

原反管理・裁断・ピース縫製を
集中生産化 (2025年～)



原反管理・裁断・ピース縫製の集中生産化

シート表皮カバーの競争力強化に向け開発効率化、集中生産化の取り組みを推進

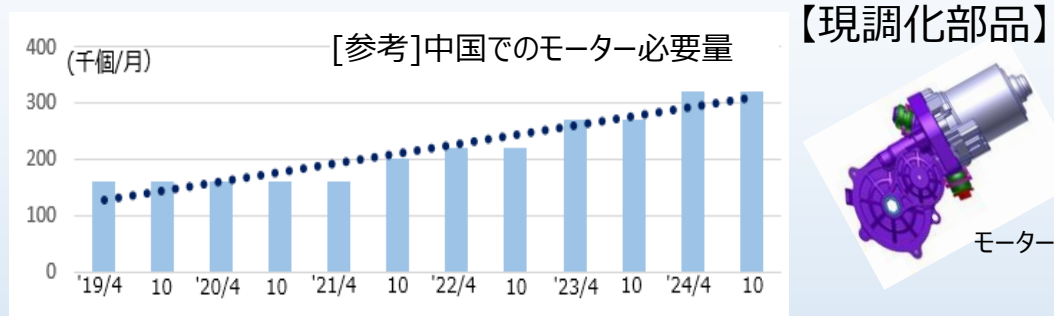
4. 2021年度の取り組み

取り組みNo.2

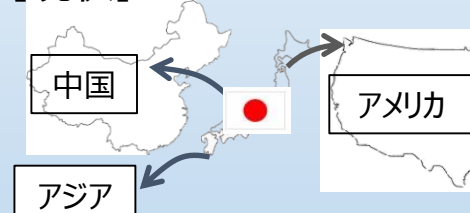
真の現調化

(1) 中国での現調化推進

新規受注による生産量の増加に備え、現地仕入先の発掘・採用により価格競争力の強化活動を推進



【現状】日本から各国へ輸出



【活動後】中国現地仕入先の発掘・採用



(2) アジアでの現調化推進

保安部品のボルトの現調化によりアジア地区での部品現調化は目途付け完

【現状】

タイ : 台湾から輸入
インド : 日本から輸入



【現調化】

タイ : 低減効果 20%
インド : 低減効果 22%

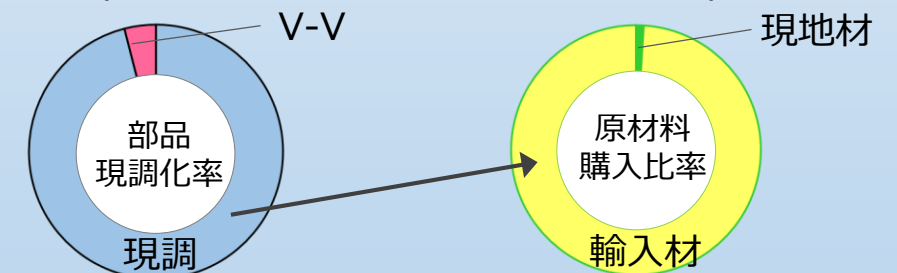
【現調化部品】

フレーム×スライドレール
締結



ボルト

〈課題認識〉原材料に遡ると現調率は数%
(シート部品)



地産地消に向けて更なる現調化を推進

4. 2021年度の取り組み

取り組みNo.3

グローバルでの最適生産・供給体制の実現（日本・米州）

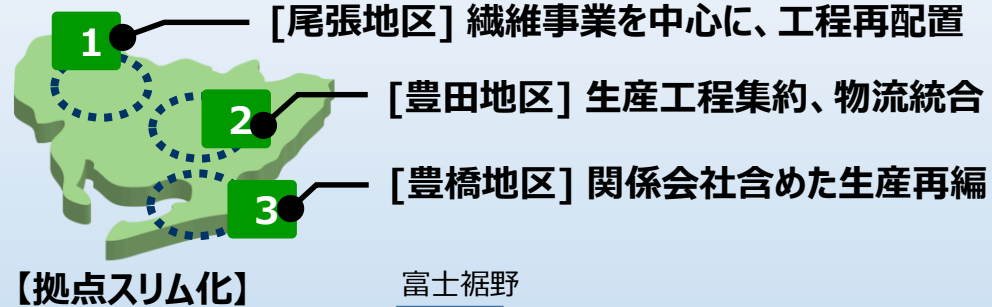
（１）日本地域

サプライチェーン全体で
総合的な再編へ
枠組みを拡大

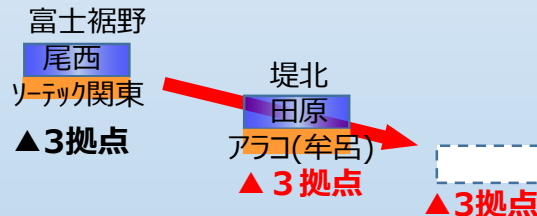
【サプライチェーンと再編対象範囲】



【重点 3 地区の取り組み】



【拠点スリム化】

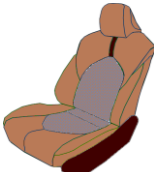


【進捗】 3拠点，物流子会社，コーポレートサービスをスリム化

【再編効果】 約12億円/年 のコスト削減

（２）米州地域

インディアナ、イリノイ、ケンタッキー地区で工程再編に着手

	シート骨格				ドアトリム		
工程	プレス・溶接S/A 	溶接Assy		シートAssy 	ミドルボード (表皮を基材に巻込み) 	アップパーボード (真空成型) 	ドアAssy 
		F/B 	F/C 				
現状	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	イリノイ地区 インディアナ地区	インディアナ地区
FY2021	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	イリノイ地区 ケンタッキー地区	地区
FY2025 (ありたい姿)	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		

【進捗】 シート骨格、ドアトリム工程について

‘23年 SOPの新型車種を皮切りに、工程集約に着手

【再編効果】 （‘22年度より順次、再編効果を創出）

工程の寄せ止め、集約、スリム化を計画的に推進中

4. 2021年度の取り組み

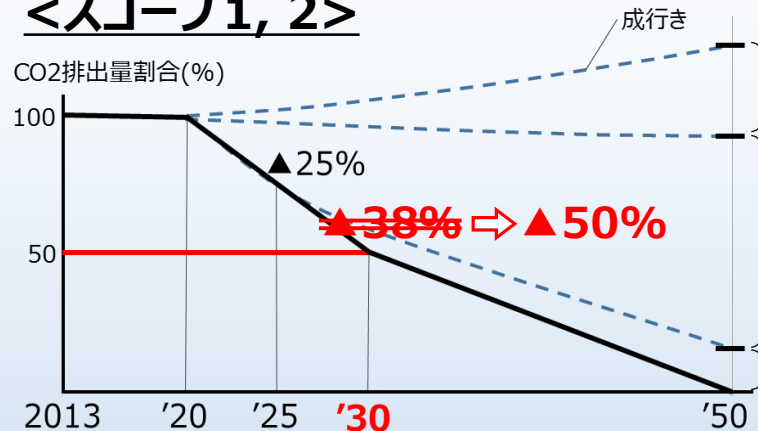
取り組みNo.3

カーボンニュートラルへの取り組み

(1) トヨタ紡織 2050年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)

グリーンエネルギー <再エネ電力100%化>

①グローバル本社

…2021年度中に実施

②欧州全拠点

…2022年度中に実施

③他地域

…2025年度までに順次推進



(2) ライフサイクル(LCA)CO₂排出量ゼロチャレンジ

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
 ②技術開発	 ③連携	 共同		 共同		 ②技術開発

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

スコープ3へのチャレンジ

OEM、業界団体、官民連携強化

- ① ライフサイクルの範囲とCO₂算出方法の統一
- ② リサイクル可能な材料開発への挑戦
- ③ 仕入先各社殿との省エネ活動連携推進

4. 2021年度の取り組み

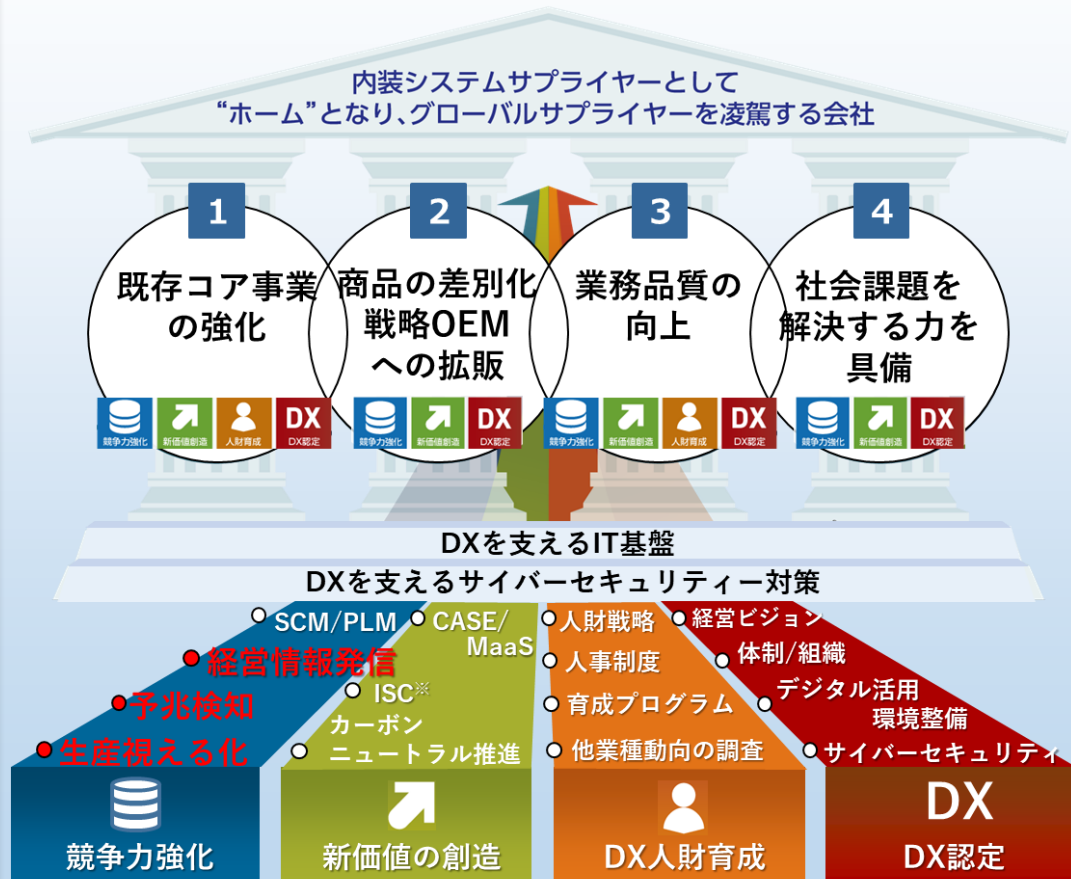
取り組みNo.3

取り組みNo.4

DX活用（経営情報基盤の構築、ものづくり情報連携）

（1）TBのBX戦略

（2021年9月公表）



（2）経営アクション/改善サイクルの早期化

a) 経営情報基盤の構築



b) IoT活用による“ものづくり情報”連携の進捗



【国内主要内製工場】2021年度末までにIoT展開完了
【海外】米州・中国よりIoT展開スタート

財務・非財務情報をタイムリーに集約・一元化



4. 2021年度の取り組み

取り組みNo.5

全社員一人ひとりのTQM^(※)実践による業務品質向上

(1) デミング賞獲得活動を通じたTQM推進の自律化

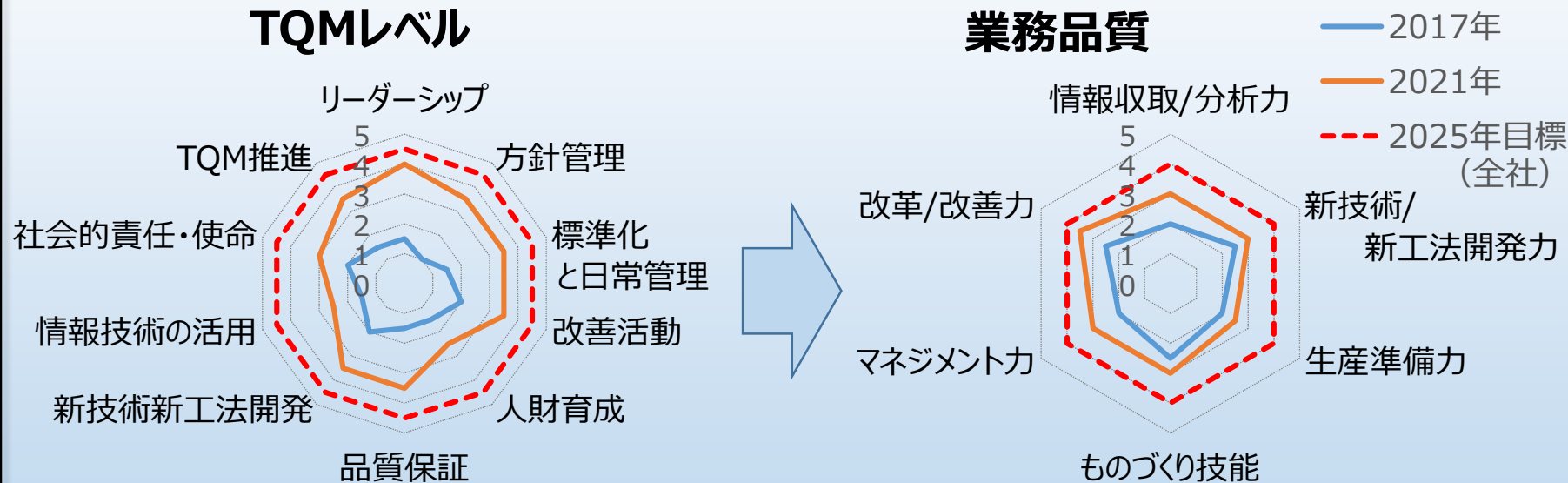
刈谷工場、ユニット部品生技センター2021年度 デミング賞 受賞



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



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、TQMLレベル・業務品質が向上

刈谷工場、ユニット部品生技センターのTQM実践で学んだ業務品質向上施策を全社へ展開中

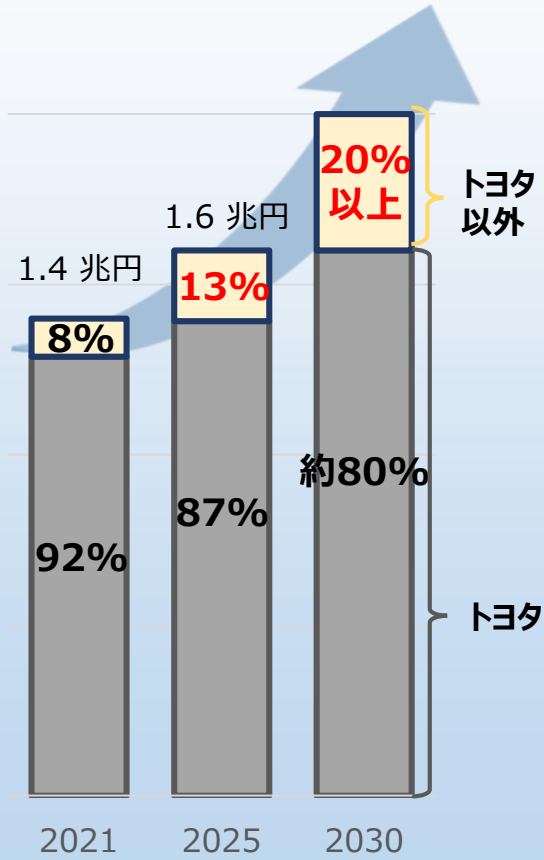
5. 2025年中期経営計画の取り組み

戦略OEMへの拡販

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

〈売上収益目標〉

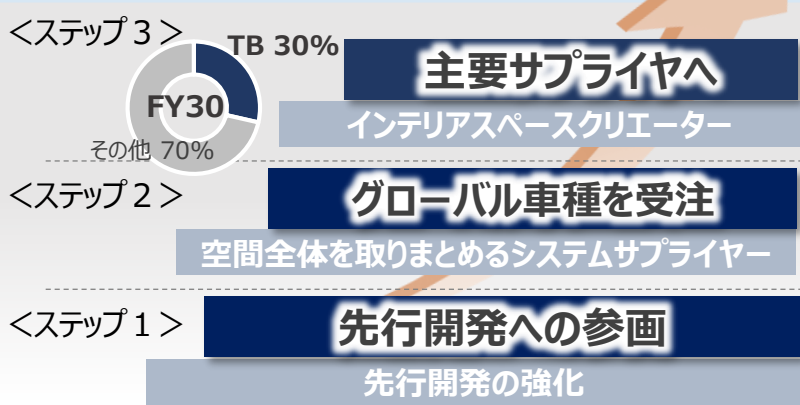
〈活動事例〉



〔事例1〕 グローバルOEM A社

**グローバル車種を受注し、
主要サプライヤーを目指す**

〈信頼され任されるサプライヤーへの進化〉



世界の競争を凌駕する競争力を確保

〔事例2〕 日系OEM B社

**拡大する地域で高付加価値技術を
武器に受注獲得を狙う
(既存サプライヤーとの協業も視野)**

〈高付加価値製品の提供拡大〉

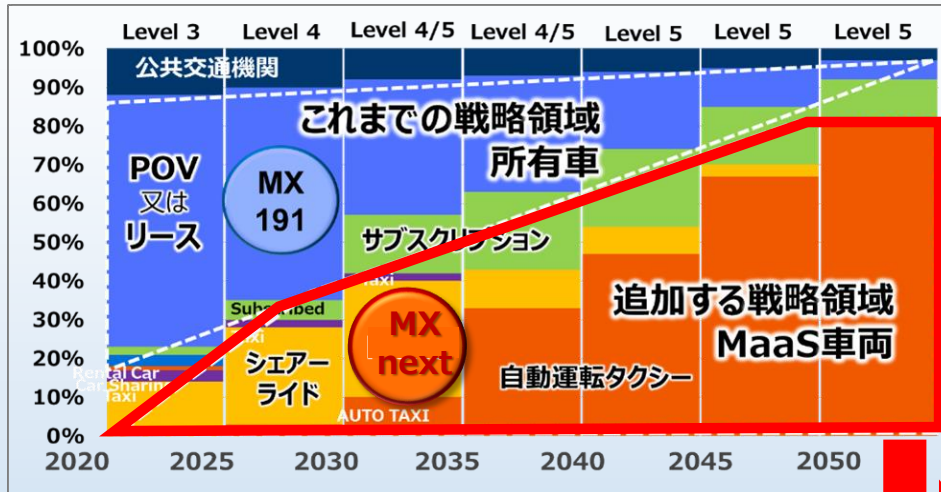


成長市場での拡大 協業による拡大

5. 2025年中期経営計画の取り組み

インテリアスペースクリエイターに向けた取り組み (MXnext)

(1) ビジネス領域拡大： ライドシェア市場で想定される新たなビジネスモデル



所有車比率が減少しても
シェアカー向けインテリア需要の
拡大が期待できる



MXnext

サービスプロバイダーは内装を定期的に変更して、
より良い体験を提供し続ける



5. 2025年中期経営計画の取り組み

2021年通期見通し・2025年中期経営計画目標

財務目標

(億円)

	2020経営計画目標	21年度 通期予想	2020 経営計画 目標比	25年度 経営目標
売上収益	14,000	14,000	○	16,000 + α
営業利益	700	720	○	1,000 + α
営業利益率	5.0% 以上	5.1%	○	6~7%
ROE	10% 以上	13.3%	○	10% 以上
自己資本比率	40% 程度	41.3%	○	40% 程度
純資産	4,000	4,060	○	4,000
配当性向	30% 程度	25.4%	△	30% 程度
設備投資	—	500	—	(FY21~25累計) 2,500+α
研究開発費	—	420	—	(FY21~25累計) 2,000+α

見直し予定
(21年度中)

更なる減産や部材の高騰リスクはあるものの全社を挙げた収益確保活動により当初公表値を維持

5. 2025年中期経営計画の取り組み

ESG活動推進

環境対応や人権等の基本方針策定などESG活動を加速

(1) E <環境>

2025年環境取り組みプラン

5年単位の実行計画「環境取り組みプラン」を策定し、2021年目標達成に向け活動中

<取り組み事例>

1) 森づくり活動 2030年132万本植樹チャレンジ
21年年間目標：5.4万本 → 21年上期実績：2.6万本
(下期で3.0万本を予定)

2) グリーンエネルギー導入
21年度中に、刈谷、猿投、豊橋北・南工場、トヨタ紡織滋賀にてトータル約4メガの太陽光発電設備を順次設置の計画

◇太陽光発電設備導入事例



刈谷工場



猿投工場
ものづくり革新センター



高岡工場



岐阜工場

(2) S <社会>

人権方針策定

：国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、
人権デュー・ディリジェンスのプロセスを導入し、方針策定中

(3) G <企業統治>

1) コーポレートガバナンスコード改定対応

① サステナビリティ基本方針策定

② TCFDへの対応

③ 事業ポートフォリオ基本方針策定

2) ESG KPIの刷新 (次回IR公表予定)

ESG活動のモニタリング強化に向けESG KPI刷新中

<東証新市場区分移行までのスケジュール>

11月	12月	21年1月	2月	3月	4月
	★コーポレートガバナンス報告書提出 ★各種基本方針公表				★東証プライム 市場へ移行

6. 2030年のありたい姿

2030年に向けて

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

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

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

挑戦

更なる成長

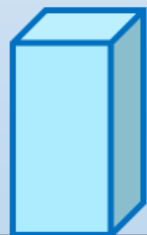
- ・競争力強化
- ・提供価値の多面化
- ・事業領域の拡大

本業を通じて、持続可能な
社会を実現し、世界中の人々が
笑顔で暮らせる地球環境づくりに貢献

第4・第5の柱へ

1.4兆円
(720億円)

1.6兆円 + α
(1,000億円 + α 6-7%)



}}

FY50

※「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

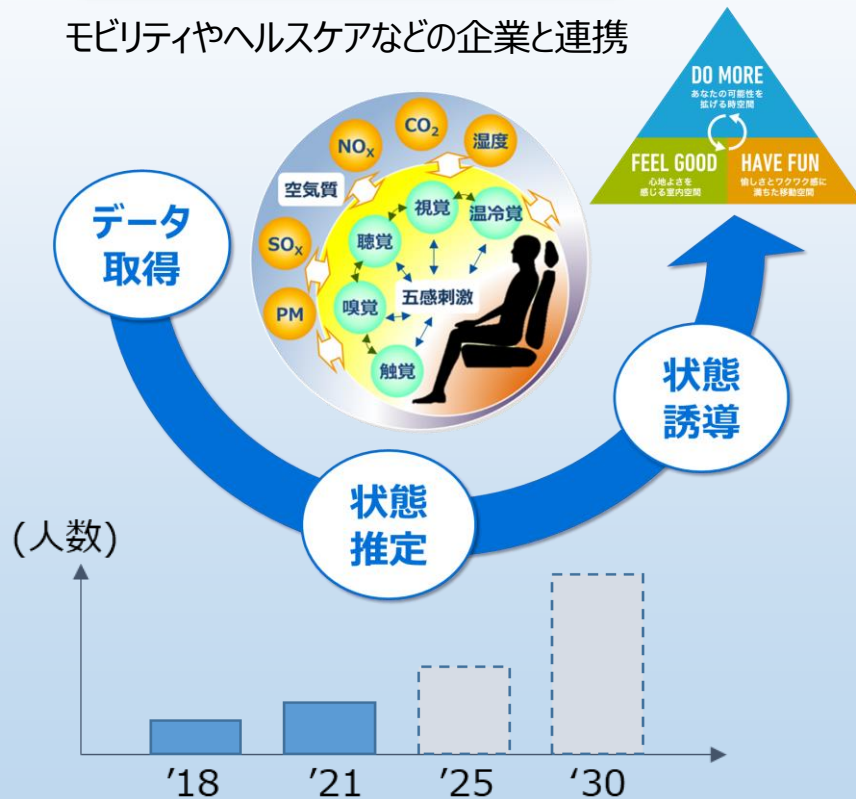
6. 2030年のありたい姿

真の企業価値を創造できるソリューションカンパニーを目指した取り組み

インテリアスペースクリエイターへ向けて 東京での先端研究・開発を推進中

人中心システムの開発

モビリティやヘルスケアなどの企業と連携

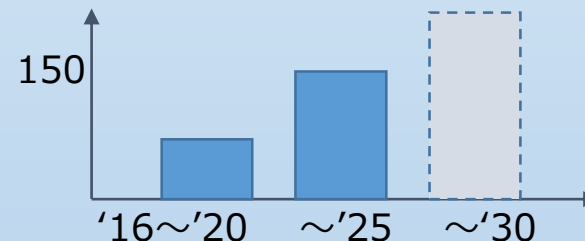


オープンイノベーション

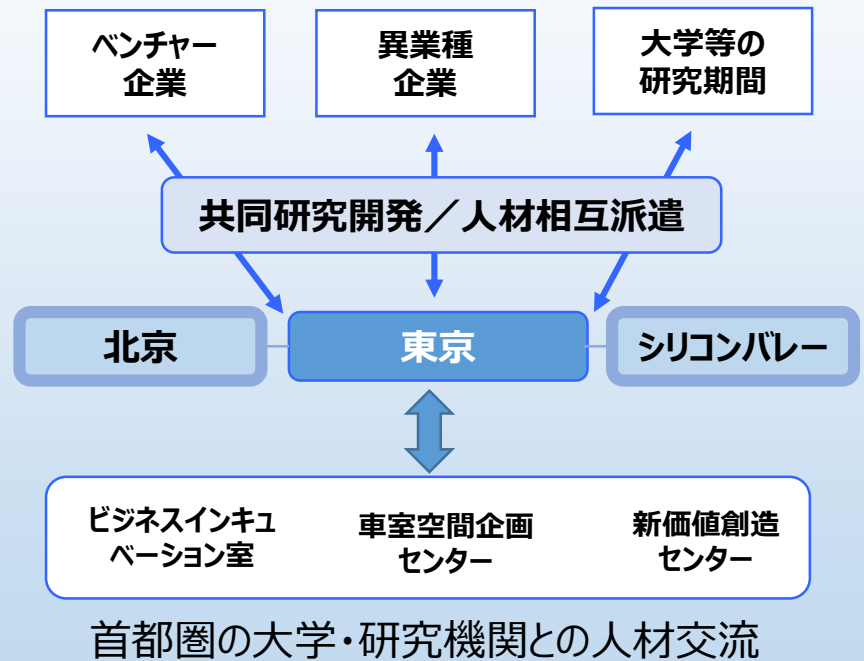
人財獲得

アンテナ機能

(投資;億円)



第4、第5の柱の創出



東京でのオープンイノベーションの加速を図り、新たな成長に繋がる芽を産む

ともに挑む 新たな100年 Open the door!



中国 内モンゴル自治区での森づくり活動（2021年9月）

<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。