トヨタ紡織株式会社

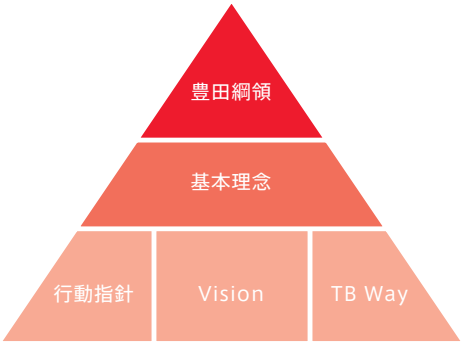
トヨタ紡織レポート 2020

2019.4.1–2020.3.31

TOYOTA BOSHOKU REPORT 2020

QUALITY OF TIME AND SPACE

フィロソフィー・Vision



豊田綱領

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ぐべし。
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　温情友愛の精神を発揮し、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 佐吉

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。

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

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。

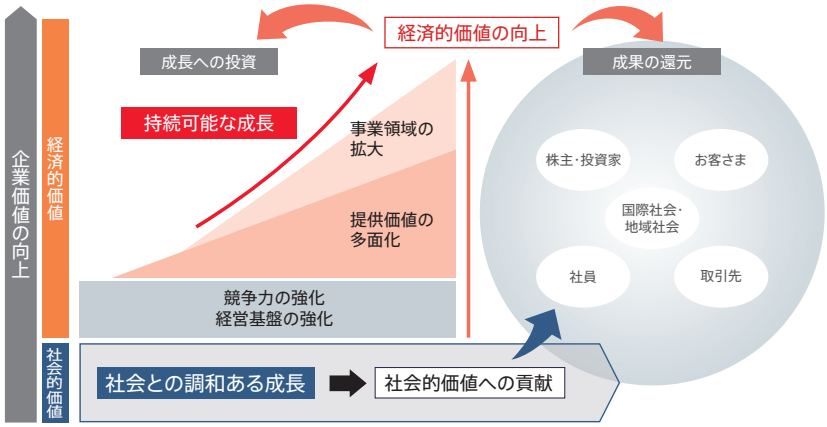
Vision

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ーへ“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



INDEX 目次

価値創造ストーリー
フィロソフィー・Vision …… 01
トップメッセージ …… 03
トヨタ紡織グループの歴史 …… 09
価値創造プロセス …… 11

《特集1》
MX191開発ストーリー …… 13

《特集2》
「ものづくり」への進化に向けた挑戦 …… 17

《特集3》
本館の完成と、これからの100年へ …… 19

事業活動による価値創造
シート事業 …… 21
内外装事業 …… 22
ユニット部品事業 …… 23
新事業推進 …… 24
「2020年経営計画」の進捗と成果 …… 25

社会的価値向上への取り組み
トヨタ紡織のマテリアリティ …… 27
社外取締役インタビュー …… 31
Ⓖコーポレートガバナンス …… 33
Ⓢ社会性活動 …… 45
Ⓔ環境活動 …… 53
2019年度CSR取り組みKPI項目 目標と実績 …… 59

財務情報
財務レビュー …… 61

会社情報
プロフィール …… 73
ビジネスドメイン …… 75
投資家向け情報 …… 77

● 報告対象の範囲
本レポートは、日本と世界各地域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2019年4月1日から2020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・レポーティング・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」

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

■ 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
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。

持続可能な成長を目指すために

「インテリアスペースクリエイター」を掲げ本業を通じて社会課題を解決する企業へ

取締役 社長
沼 毅

「インテリアスペースクリエイター」言葉の真意

2020年度は2020年経営計画の最終年度であり、次期中期経営計画を策定する年です。持続可能な成長に向けて掲げた「インテリアスペースクリエイター」を語る前提となる、これまでの歩みをまずは振り返りたいと思います。

2016年11月に中期経営実行計画を公表し、「QUALITY OF TIME AND SPACE」をスローガンに掲げ、すべてのモビリティーへ上質な時空間を提供することを目指しました。モビリティーの世界にどう貢献し、新しい価値をどう提供できるかを考えていましたが、私たちには当時、それを実現するための競争力、経営基盤、リソーセスが不足していました。

そこで、国内工場を再編し、サプライチェーン全体で需要の変化に対応できる構造改革を実施しました。また、2004年の3社合併によって重複していたリソーセスを集約し、生まれたリソーセスを国内外の成長分野へ投入、CASE*1やMaaS*2への対応を進めてきました。

私たちは、自動車メーカーだけではなく、実際に製品を使っていただくエンドユーザーであるお客さまの期待を超え、感動していただける製品をつくりたい。そのためには、私たちの強みである「人づくり」「ものづくり」「技術開発」が欠かせません。例えば、女性と男性、欧米とアジア地域の体形の違いや、使用状況の違い、地域の文化や風習の違いなど、お客さまのニーズを把握し、製品を提案する。また、そういった個々のニーズに、標準化したものをいかに適応させるかが重要ですし、オールラインナップでお応えできるようにすることが競争力につながります。お客さまの期待を超えた製品に加え、良品廉価なものづくりにこだわり、継続的によいものを生み出すために、社員のみなさんには常に挑戦マインドを持ってもらいたい。この積み重ねで競争力がつき、システムサプライヤーとして車室空間全体を任せていただけるようになり、モビリティー内の構成要素をバラバラではなく、一つのパッケージとしてインテグレートできる。これができると、「インテリアスペースクリエイター」に近づいていくと考えています。

東京モーターショー2019で初めて、「インテリアスペースクリエイター」と公言しました。アイシン精機(株)、(株)デンソー、豊田合成(株)、(株)東海理化と当社の5社が連携し、各社の持つ先進的な技術を一つの車室空間に組み込んだ未来の移動空間モデル「MX191」(▶P.13参照)を発表しました。これは、自動運転時の多彩なシートアレンジや、乗員を守る安全システム、リラックスや目覚めといったシーンに応じたモード切替えなどができるものです。各社のさまざまな機能をシートや天井などに配置し、インテグレートする「インテリアスペースクリエイター」としての第一歩を踏み出したのです。

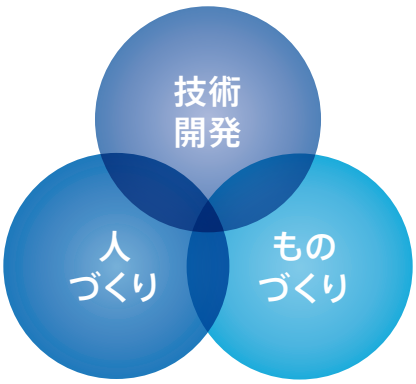
モビリティーとして考えた時、対象はクルマだけではなく、飛行機や鉄道などにも拡がります。さらには、「スマートシティ」や「コネクティッド・シティ」といった生活空間全体も潜在的市場と言えます。そうした市場で課題を解決できる力を持つ、これが「インテリアスペースクリエイター」です。自動車、飛行機、鉄道、家電、住宅など空間に関係する市場は日本だけで約200兆円です。その市場で空間を任せていただき、1%ぐらいのシェアを得ると2兆円規模の会社になる。そういった夢を持っています。

＊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ー(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

コアコンピテンシーの源流は豊田綱領

当社のDNAである豊田綱領には「世のため 人のため」「時流に先んじて」「質実剛健」「家庭的美風」といった、いつの時代も変わらない大切な言葉が書かれているのですが、私たちのコアコンピテンシーの源流は、この豊田綱領にあります。

当社には、「世のため 人のため」の志が脈々と伝承されており、その志の実現のために愚直に、地道にやり続けるという強みがあります。これが「インテリアスペースクリエイター」を目指す今につながってきたと思います。私は「技術開発」と「ものづくり」によって「人」が育つ、これにより価値向上を図ることが大事だと考えています。



3つの強み

CASEやMaaSへの対応では、EV用のモーターコア、FCV用のセパレーターなど、シートのリクライニング機構に用いられる精密プレス技術から生まれたものがあります。これは要素技術を用途技術化する能力が高いという当社の強みの現れです。これがないと目の前の製品しかつくれない会社になってしまいます。したがって私たちは車室空間を超え、コミュニティ全体の中で技術をどう使って社会に貢献するか考えられる、近視眼的ではなく広いマインドで見る力を持っている、と思っています。シートだけ、ドアトリムだけなど、単発のコモディティ製品なら当社より優れているところがあるかもしれません。しかし、付加価値をどうつけるか、どんな成長戦略を描くのかを考え、遊び心を持ちながらまずやってみる、という社風と、1円、1グラム、1ミリにこだわる原価低減意識が徹底された製造現場が、うまく循環している企業は、そんなにたくさんはないのではないかと思っています。

お客さま視点を一人ひとりが持つ足許固めとして進めた品質改革

2020年中期経営実行計画に沿って、競争力の強化と経営基盤の強化に取り組んできましたが、その前提となる足許固めとして、2017年から工務、品質管理、製造の各機能が独立して品質保証に関わる「三権分立」という品質改革を進めてきました。「三権分立」では、「製造部」の組織体制を変え、工務機能(生産管理、原価管理、人事)を担う「工務部」と、お客さまの期待値に応える観点で品質を徹底的に管理する「品質管理部」を設置しました。これを日本の全工場と子会社、関連会社、日本以外の国へと3年がかりで展開。組織体制を変えることで、品質をつくり込むことの重要性が見え、現場の考え方がお客さま視点へと大きく変わりました。合併以来、得意分野ごとに各々の基準で生産してきた体制を変え、意識が変わることで、足許固めができたのです。

お客さま視点の理解という観点では、Global Quality Learning Centerを設置し、自動車ディーラーの現場やエンドユーザーなどの「本当のお客さま」のリアルな声を聞き、世界中の社員がお客さま視点で品質を

理解できる場もつくりました。今、デミング賞獲得にチャレンジしていますが、賞獲得が目的ではなく、コーポレート部門も含めて、全社がこのお客さま視点を持って日々の業務ができるように人を育てることがねらいです。

グローバル本社とものづくり革新センター、そして人の力

品質などの足許固めと合わせて、競争力の強化と経営基盤の強化に取り組んでいますが、その中で、2020年5月に愛知県刈谷市にグローバル本社（本館）（▶P.19参照）が完成しました。本館設立にあたって最も重視したのは、全世界の社員が英語で、正確に意思疎通できるようにすることです。もちろん全世界で正確に情報伝達するのは現実的な難しさがありますが、「TB Way」を拠り所に共通認識を持ったうえで、現地事情に合わせたオペレーションを目指します。また、各地域統括会社と連携し、経営情報収集のリードタイム短縮と精度向上を進めるとともに、多面的、階層的な分析を可能とする情報システムの高度化を図っています。本館は全世界をリードする拠点であり、情報を一元化することで、全地域で育ってきているローカルも含めたマネジメント層が正しい判断をできるようになります。

また、2020年1月、愛知県豊田市の猿投工場に、ものづくり革新センター（▶P.17参照）が完成しました。AI技術や自動化技術を活用した次世代ラインの構築、ものづくりの効率化、高度化を加速させる施設です。開発から生産技術、品質、製造までが連携し一体となった「ものづくり」を実践するため、試作や開発などの開発コードから、製造現場の部品コードまでを一体化。さらに、新しい取引先とも、システムを変換せずにやり取りができるようになります。このものづくり革新センターを活用し、ものづくりと経営情報の一元化を図ります。

しかし、どれだけAIやIoTの活用が進んでも、元になるのは人間だと私は思います。匠の技をロボットに移植する時や、AIに学習させる時などは、人が持つ高度なものづくり技能と、高度な技能を説明できる力が必要です。そういった匠がいてこそ、AIが人間を超えた能力を発揮する。ものづくりがどんなにデジタル化しても、デジタル化できるのは高速化と効率化の部分であり、ゼロから新しいものをつくることはできません。技能があって、効率的な仕事のやり方まで整理できる人たちがいるからこそ、AIやIoTを使いこなし、よりよいものづくりができると思います。

トヨタ紡織のマテリアリティ策定
社会課題解決に本業を通じてどう貢献するか

持続可能な社会の実現に貢献するため、トヨタ紡織のマテリアリティを策定（▶P.27参照）し、それぞれにSDGsを結びつけました。これにより全社員がSDGsを認知・理解し、本業を通じて社会に貢献するとはどういうことか、自問自答するきっかけになると信じています。SDGsは社会貢献的なものではなく、世界中の人たちが幸せになるために、企業が本業を通じて取り組む国際的な目標であり、指標です。SDGs視点で捉えると、生産工程の水浄化技術で、

世の中の環境負荷を下げたり、空間の中で得られる生体情報を活用し、人々の健康や安全・安心の確保に貢献するなど、私たちの持っている技術や能力が、社会で困っている方のお役に立つ可能性があると気づきました。

ものづくりの会社として、環境問題は、避けては通れない重要課題です。CO_2削減とともに、廃棄物と水に関する取り組みも大事だと考えています。

2019年は、生産工程の排水ゼロや水浄化システムなど、「水」に関する取り組みが認められ、CDP※3から最高評価の「Aリスト」に選定されました。私たちは、「2050年環境ビジョン」達成に向け、「高効率なものづくり」と「CO_2排出や環境負荷の低減」をどう両立させていくか考えながら事業活動をしていきます。

また、自動車産業に属する責任として、「交通死亡事故死傷者ゼロ社会」も重要課題と考えています。「自動車メーカーじゃないのにできるのか」と言われるかもしれませんが、例えば「袋織り」という技術を持つ私たちが、エアバックの専門メーカーと組んで技術を磨くことで、貢献できることもありますし、シートの安全拘束装置の進化でも貢献できると考えています。

世の中のために、私たちの持っている技術や能力を使って貢献できることがたくさんあることをマテリアリティとして認識し、社会課題にチャレンジしていく必要があるのです。これまでは、「お客さま第一」の品質風土をつくり、「信頼され選ばれるサプライヤー」になると言ってきました。これからは、目線を2段も3段も上げ、全てのステークホルダーから信頼され、誠実な企業であり続け、「社会に必要だ」と言われるような会社にしたいと思います。

＊3 Carbon Disclosure Project：英国で設立したNPO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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2025年中期経営計画の策定に向けて

次期中期経営計画策定に向け、事業本部長などとこの2年間で150回以上のミーティングを重ね、課題の洗い出しをやり切りました。そして、2020年度策定の「トヨタ紡織のマテリアリティ」をベースに将来を考えているところです。これらを整理して2025年中期経営計画を策定したいと考えています。

振り返ると、3年間（2018～2020年度）で研究開発費1,400億円、設備投資1,800億円を投入し、2020年度に売上収益1兆4,000億円、営業利益700億円、営業利益率5%を目指して取り組んできました。競争力強化、経営基盤強化に取り組み、実力は上がってきましたし、グローバルに戦える状態に近づいています。しかし、財務成果面で、固定費350億円をかけたものの、売上収益や限界利益は上がっていません。これだけの投資をすればこれだけの売上収益につながるだろうという安直な仕事の仕方だったことを大変反省しています。

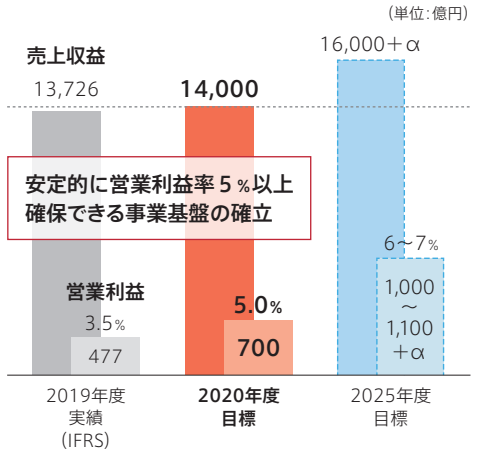
従来バラバラだった経営計画と収益計画、リソーセス計画を一体化させることで、これまでの課題整理ができました。2025年中期経営計画では、足許固めの継続と地域の再編により生まれたリソーセスで、次のチャレンジをします。成長戦略は「本業を通じて社会課題を解決していく」という目線で、徹底的にネタ出しを行っています。そして、具体的にアクションプランに落とし込み、リソーセスマネジメントを実施します。新型コロナウイルス感染症の影響もあり、2020年経営計画（▶P.25参照）

の達成は厳しいですが、次に向かう準備はできてきたと考えています。やり切れるところまでやり切ったうえで、2025年中期経営計画に向けてジャンプアップできるよう、追い込みをしていきます。

2020年経営計画

2020年度の目標
売上収益 14,000億円
営業利益 700億円
（自己資本比率：40％程度、ROE:10％程度、配当性向：30％程度）

- 既存コア事業の収益性の向上と成長機会の確保
- 世の中のニーズの変化を先読みし新価値を創造する取り組みを加速
- 将来の成長に向けた投資の推進



新しい価値を生み出す未来へ

2019年に発生した欧州の資金流出事案に関してはご心配をおかけしました。再発防止のため、社長である私をトップとする再発防止対策委員会を設置し、再発防止策を進め、今は、再発防止策の浸透、定着を図っています。また、新型コロナウィルス感染症により、私たちを取り巻く環境は激変しました。しかし、知恵を出し合って感染防止策を徹底し、生産活動を継続するとともに、強みであるものづくり力を生かしてマスクやフェイスシールドを生産するなど、柔軟に対応してきました。

私たちは今後「インテリアスペースクリエイター」の先にある世界の社会課題も見据えながら、50年先、100年先に向けて、シート、内外装、ユニット部品に続く第4、第5の柱を考えなければなりません。この環境変化を社員一丸となって乗り切るためにも、イノベーションを通じて社会課題を解決する力が必要です。社員のみなさんには、「自立化・自律化」という言葉をいつも伝えています。自分で立つ「自立」と自分を律する「自律」です。自分自身の強みと弱みを自覚し、自発的に行動する。それを繰り返すうちに自信がつく。そうすると責任ある仕事を任され「自立」し、指示されなくても自分で考えて動く「自律」になる。自ら考え、自ら判断して、自ら行動する。その結果、常に課題にチャレンジすることができるようになります。

これから私たちは、未来に向けて、現行の技術を応用した快適性や衝突時の乗員保護機能などを高めるオールインシートの開発や、インストルメントパネルなども含めた車室空間全体を取りまとめるシステムサプライヤーに進化します。そして、世界中のお客さまに安全・環境を前提に、快適を追求した車室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。

トヨタ紡織グループの歴史

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ライヤーへの進化
真のグローバルシステムサプライヤーを目指し、
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、
領域拡大などを図る

1918　2000　2010

1918
豊田佐吉 豊田紡織(株)を創業

大正時代の本社工場

1921
中国進出 (株)豊田紡織廠を設立

1935
「豊田綱領」制定

1943
トヨタ自動車工業(株)
(現 トヨタ自動車(株))と合併

1947
荒川鈑金工業(株)設立(のちのアラコ(株))

1950
トヨタ自動車工業(株)から分離・独立し、
民成紡績(株)設立

1960
髙島屋日発工業(株)設立(のちのタカニチ(株))

1967
社名を民成紡績(株)から豊田紡織(株)に変更

2000
・東京証券取引所一部上場
・豊田化工(株)と合併

2004
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

2004年3社合併

2005
・「TB Way」制定
・グローバルワンカンパニー体制開始

2008
・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
輸送機器用内装材事業の
TBカワシマ(株)設立

2010
猿投開発センター2号館完成
(内装開発機能を集約)

2011
技能育成センター運営開始

2013
高耐衝撃プラスチックを
(株)豊田中央研究所と開発

2014
多治見技術センター(テストコース)完成

2015
・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

〈売上収益の推移〉

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

2015年度:**1兆4,157億円**
過去最高の売上高

事業領域の深化

1970
自動車用シートファブリックの
開発スタート

1985
自動車用フィルターの本格
生産開始

2009
「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

2013
FHS工法*4によるモーターコア
構成部品の生産開始
*4 Fine Hold Stamping工法:
当社独自の高精度・高速プレス加工技術

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

2016　2017　2018　2019　2020　(年度)

2016

・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

・（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
・Autoneum、日本特殊塗料（株）と
自動車内外装システムのNV評価、解析、先行開発を
行うATNオートアコースティクス（株）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

・「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
・世界最大の電子機器見本市
CES 2019に出展
・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

・インドに営業、開発事務所を開設
・デルタ工業（株）、（株）東洋シートとMTMUS＊1 向けに
合弁会社トヨタ紡織 AKI USA設立
＊1 Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc.：トヨタ自動車（株）とマツダ（株）の合弁会社
・高耐衝撃プラスチックが
「2019 R&D100 Award＊2」を受賞
＊2 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
・CDP調査の「ウォーターセキュリティ」部門で
最高評価を獲得
・ものづくり革新センター完成

ものづくり革新センター（猿投）

2020

本館完成

本館（刈谷）

2016年度： 1兆3,579億円	2017年度： 1兆3,995億円	2018年度： 1兆4,173億円＊3	2019年度： 1兆3,726億円

＊3 2018年度より国際会計基準（IFRS）適用

2013
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
（写真提供 JR東日本）

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

2019
MX191
東京モーターショーで発表

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」「ものづくり」「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Vision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	3,217億円
■親会社所有者帰属持分比率	37.3%
■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

グローバルで多様な人材

■臨時社員を含む連結社員数	52,392人
■日本以外の地域で勤務する社員割合*2	70.2%

サプライヤーとの協働

■グローバル調達方針をweb動画で配信した会社数	172社

ものづくりの基盤

■生産事業体	78拠点
■設備投資額	587億円

研究開発の基盤

■開発拠点	13拠点
■研究開発費	459億円

知的財産

■特許登録件数	日本 271件 日本以外 277件

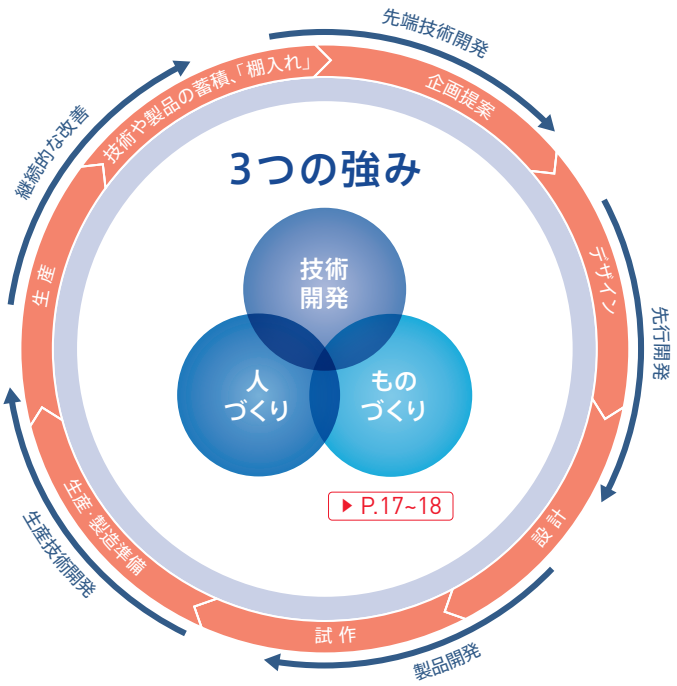
＊1 2019年度末時点の実績数値　＊2 臨時社員を含む

価値創造を支える事業活動（ビジネスモデル）

新価値の創造

コア事業の競争力強化

徹底した原価低減活動



業務品質向上

E 環境活動
■2020年環境取り組みプラン
■2050年環境ビジョン
▶ P.53~58

G ガバナンスの強化
▶ P.33~44

S 社会との関わり
▶ P.45~52

［フィロソフィー・Vision］
豊田綱領　基本理念
行動指針　TB Way
▶ P.1~2

Vision 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ーへ“上質な時空間”を提供

トヨタ紡織グループが提供する価値

提供価値の多面化

事業領域の拡大

シート事業

■自動車用シート

売上収益 9,569億円

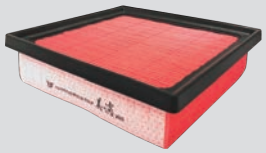
▶ P.21

内外装事業

■内装品
■外装品

売上収益 2,797億円

▶ P.22



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
■電動パワートレーン関連製品

売上収益 975億円

▶ P.23

新事業推進 *3

■新興国小型車事業
■航空機シート事業
■繊維事業
■車室空間企画

売上収益 384億円

▶ P.24

2025年 中期経営計画

2020年 経営計画

売上収益	14,000億円
営業利益	700億円
営業利益率	5.0%
資本合計	4,000億円
親会社所有者帰属持分比率	40%程度
ROE	10%以上
配当性向	30%程度

*3 2020年7月の組織変更により、新興国小型車事業と航空機シート事業を、シート事業本部へ業務移管しました

トヨタ紡織のマテリアリティ ▶ P.27~30

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

特集 価値創造ストーリー 1

MX191開発ストーリー

【左から】

星原 直明
シート部品センター
センター長

リチャード チャン
車室空間企画センター
副センター長

古田 雅子
車室空間企画開発部
部長

高瀬 智之
シートストラテジー・クオリティ部
事業企画室 室長

ROAD TO INTERIOR

2019年10月、東京モーターショーでMX191を初披露した。「もっと心地よく、もっと安心に、もっと好きなことを」をテーマに、自動運転時における快適、安心を実現した車室空間モデルである。モーターショーでは、未来のコンセプトモデルをさまざまな企業が発表したが、MX191は単なるコンセプトモデルではなく、実現性ある車室空間として発表した。

トヨタグループ5社*が連携してプロジェクトを組み、各社が持つ先進的な技術を、一つの空間であるMX191に組み込んだ。自動運転時代を想定したよりリアルな車室空間となり、モーターショーに来場した多くの人に未来を身近に感じていただいた。2020年1月に開催されたCES2020でも評価は高く、新たな連携に向けた相談などもあった。

移動手段が進化し、使い方やサービスが大きく変化しても、乗るのは私たち「人」であることは変わらない。市場投入に向けた課題はまだあるものの、人を中心とした快適な移動空間を追求し、乗る人一人ひとりのかけがえのない人生を運ぶ大切な時間を創造している当社ならではの技術をアピールできた。

＊アイシン精機（株）、（株）デンソー、豊田合成（株）、（株）東海理化と当社

東京モーターショーでMX191の開発背景、革新的機能を説明

世界最大級の電子機器見本市 CES 2020

トヨタグループ5社連携という取り組み

トヨタグループ5社が垣根を越えた連携をして一つのプロジェクトに取り組むのは初めて。さらに、発足から発表までたった半年しかない。この短期間で、事業領域、保持する技術はもちろんのこと、社風も違う5社が共同して一つのプロジェクトを遂行するのは決して容易ではなかった。

このプロジェクトをセンター長の星原が語った。

「今回は、“実際に提供できるもので構成する”ことと“新しい価値を生み出す“という相反することを同時にやるプロジェクトでした。このハードルの高い課題を5社で何度も検討しました。各社が行っている日ごろの研究開発を結集し表現するのは、とても難しいものでした」。

「実は最初、この限られたシートスペースの中にすべての技術を組み込んだシステムを採り入れるなんて、こんな短期間でできるわけがないと、集められたプロジェクトメンバーみんなが思っていました。しかし、乗り心地やインテリアデザインなど、人の快適さに関わる分野は当社の得意分野であり、旗を振るべき分野です。当社ならではの技術が、各社の技術を結び付けることにつながったと考えています」。

SPACE CREATOR

MX191プロジェクトが示す意味

従来、自動車メーカーからの要求に応えるのがサプライヤーの役割だった。しかし、100年に一度の大変革期、業界再編の中、サプライヤーとして依頼された部品をつくるだけでなく、変化やニーズに先行した企画や提案をしていくシステムサプライヤーとしての進化が求められている。当社は2018年に、空間の新しい価値を生み出す「インテリアスペースクリエイター」になると宣言した。移動空間に新しい価値を提供し、モビリティー社会の変革の一端を担いたい。そんな気概を持って挑戦している。

また当社は、シート、内外装の開発、生産を一貫して担っているため、移動空間全体をトータルでコーディネートできる。MX191の発表はインテリアスペースクリエイターへ踏み出していく上で、大きな一歩となったといえる。

これからは、モーターショー展示のレベルではなく、現実的な製品化のレベルへ進んでいく。MX191の実現に向け、各社との連携はより加速するだろう。将来の社会変化も考慮し、コンセプトからもう一度じっくり議論したり、実際のプロジェクトとして進めながら具体的に課題解決を行うなど、次のステップに向けた取り組みが始まっている。

MX191

もっと心地よく	●お出迎えシステム ●快適誘導システム
もっと安心に	●眠気抑制システム ●見守りシートアレンジシステム ●乗員保護安全システム
もっと好きなことを	●多彩な時空間活用

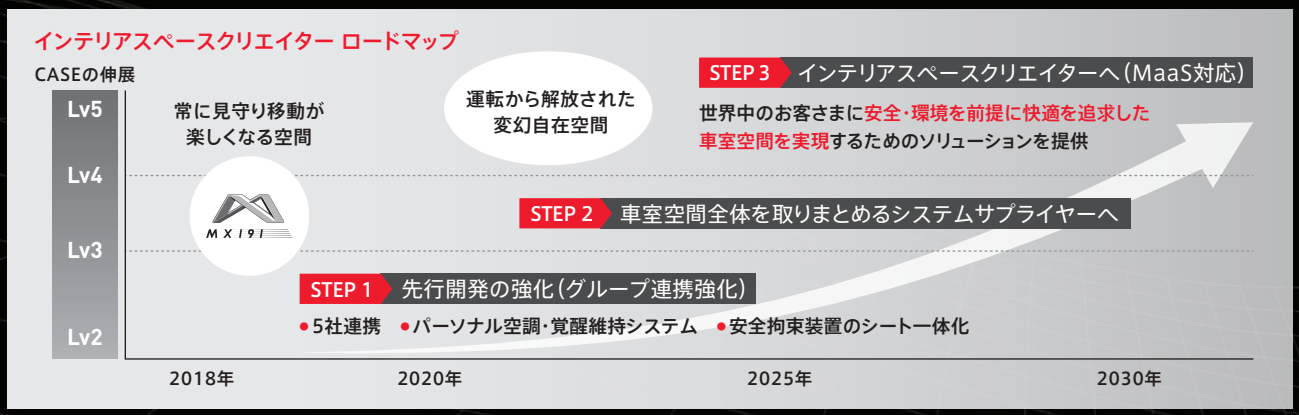
もう一つ、社内に対して大きな意味があった。
「インテリアスペースクリエイターの定義が明確ではなく、ロードマップが100%理解できていないメンバーが多くいました。しかし、このプロジェクトを通して、部署間の垣根も上下関係も飛び越えてトヨタ紡織グループの将来像を共有し、インテリアスペースクリエイターとは何か、それに向けて自分が何をやるべきかを実感しました。これが、プロジェクトメンバーの自信につながり、今回のプロジェクトに直接かかわっていなかった社員に対し、具体的な将来像を伝える役割を、今後メンバーが担っていくこととなりました。インテリアスペースクリエイター実現に向け、プロジェクトメンバーを中心に全社一丸となって進んでいけると、当社はもっと強くなれると思います」と星原は言う。

インテリアスペースクリエイターを目指すシナリオが、社内にも伝わるきっかけとなった。

インテリアスペースクリエイターを目指して

最後にセンター長の星原は答えた。
「当社がインテリアスペースクリエイターになることは、社会にとってどのような意味があるのか?他社ではなく、当社がやることで、ユーザーにとって一番快適で、一番心地よい移動空間を提供できる。それが一番ユーザーのためになる。そう考えています。社会に役立つ取り組みを加速し、社会に貢献していきたいと思っています。MX191で発表した技術をシステムとしてどう具現化するのか、どう量産していくのか、課題は多いですし、ビジネスとして社会に認めてもらうにはまだまだ道のりは遠い。しかし課題と対峙しながら、一歩一歩、足許から進めていきます」。

MX191開発にかけた思いや考え方を通じて、インテリアスペースクリエイターへの道を歩み出した当社の将来像を実感いただけただろうか?



開発プロジェクトメンバーが語るMX191

半年という開発期間

古田　時間がなく、コンセプトも十分ではない中、チームで共有しやすいストーリーラインをWHY・HOW・WHATの考え方で意思統一し進めました。それにより、部署、会社の垣根を飛び越えたプロジェクトで工数もたくさん使いましたが、プロジェクトメンバー全員が共通認識を持って取り組め、この短期間の開発を乗り切れたと思います。

高瀬　WHY・HOW・WHATの考え方は、グループ各社に対しても説得力がありました。トップダウンというよりトップから各担当者までが一体となって、スピード感を持って動けたプロジェクトだったと思います。

開発のこだわり

リチャード　市場ニーズに合っているかを考えたことです。自動運転に向けた開発はクルマが動く、止まる、曲がるなどの機動性に注力することがほとんどです。そんな中、自動運転時の車室空間の視点を取り入れるのは当社ならでは。今回は、45個以上の技術が入っている6つのシステムを開発。それぞれの技術を組み合わせて、快適と楽しさと安心を届ける最適な提供価値を表現しています。

高瀬　もともと眠気の抑制、快適システムについての開発は進んでいました。単体のシステムならよいのですが、MX191は乗員全員が自動運転時に「楽しく過ごせる、会話しやすい」などシーンに合わせたシートアレンジができる一方で、シートが自動でダイナミックに動くので、お客さまに不安を与える恐れがありました。自社だけではできないので、グループ各社と日夜議論し、お客さまが本当に心地よいと感じるものに仕上げるというこだわりを徹底しました。

グループ連携の取り組み

古田　同じトヨタグループでも、同じ文化ではありません。力の入れ方や判断の仕方なども違います。今回は短期間のスピード勝負で一体感がありましたが、インテリアスペースクリエイターとしての価値は、一つの会社だけで生み出すものではなく、複数社が集まることで、さらに新しい価値が生まれる。それをどう生み出して表現していくかを考えるのがトヨタ紡織なのだ、と突きつけられた気がします。このプロジェクトだけで連携を終わらせるのではなく、これからも継続して技術開発をやっていくべきだと思います。

リチャード　各社の考える提供価値は違うため、プロジェクトメンバー全員が納得する形で進めるのは非常に困難でした。今回のMX191は「我々が提供する価値」というくくりの中で、各社と何度も議論しました。自社だけではできないが、バラバラでもできない。その中で当社が牽引する部分と各社の連携があって、MX191成功の基盤をつくることができました。

MX191の今後

リチャード　MXはMobility Experienceの略称で、移動空間を通じて得られる体験のこと。MX191は2025年～2030年をターゲットに取り組みましたが、変化するモビリティー社会に対して、どんなソリューションを出さなければならないかを、このMXを基盤として次のシナリオ、次の将来を継続的に考えていきます。

古田　MX191は2019年の1号と言う意味です。その名前の通り2019年だけで終わるのではなく、2020年も2021年もこの先も続けていきます。CASEの流れで、所有のための車室空間からシェアサービスの車室空間という需要の変化もある。変化する世の中に対応した新しい価値を引き続き考えていきます。一方で事業として成立させるという課題もあるので、領域を広げるアプローチも仕掛けなければいけないと思います。

プロジェクトを通して得たものと、これから目指すもの

リチャード　トヨタ紡織はチームワークがすばらしい。感動しました。このプロジェクトメンバーがリードして、インテリアスペースクリエイターを目指したいと思います。

古田　インテリアスペースクリエイターになることは、車室空間で価値を提供できるチャンスだと実感できました。「新価値を見い出し、2025年に実現させること」を目標にこれから取り組みたい。

高瀬　トヨタ紡織、なかなかやるなと思えました。これからもこのトヨタ紡織のメンバーとなら一緒にやっていける実感を得られたことが大きい。組織の壁や企業間の壁を取り払い一緒にやらないとインテリアスペースクリエイターは実現しないという意識をみんなが持てました。近い未来に実現すること、遠い未来に実現したいことなど、今後につなげていきたいと思います。

特集 価値創造ストーリー 2

「ものづくり」への進化に向けた挑戦

【左から】

小林 宏次
安全衛生環境領域 領域長
生産管理領域 領域長

加納 伸二
取締役 副社長
新価値創造センター 統括
安全衛生環境領域 統括
生産管理領域 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

五百木 広志
執行役員　日本地域本部 本部長
日本地域本部 第2製造センター センター長
猿投工場 工場長　高岡工場 工場長

伊丹 正
品質領域 領域長

2020年1月、愛知県豊田市の猿投工場内に「ものづくり革新センター」が誕生した。創業者豊田佐吉の思いを受け継ぎ、世のため 人のため、時流に先んじた製品を提供する当社は、デザインから開発、試作、生産技術、品質、製造まで一貫した機能を持ち、金属プレス、樹脂成形、組立など多岐にわたる生産工程を有していることが大きな強みだ。一方、市場環境やお客さまのニーズが変化する今、これまで以上に「競争力の強化」が求められている。生産技術・生産力強化を推進してきた副社長の加納をはじめ、本部長の五百木、領域長の小林、伊丹の4人に、このセンターを活用した競争力の強化「ものづくり革新」について聞いた。

ものづくり競争力の強化

加納　2020年中期経営実行計画の取り組みの一つである「ものづくり競争力強化」の活動として、足許固めの「生産技術・生産力強化」と、将来の競争力につなげる「ものづくり革新」を推進してきました。「生産技術・生産力強化」では、ショップ軸活動（生産工程別標準化活動）を通じて工程の標準化に取り組んでいます。標準化によって工程内での品質、可動を確保し、PMR*1活動を通じて工場の自立化とオペレーションの現地化を推進。また、「ものづくり革新」として、IoTの具現化と工程革新を進めています。2019年度は猿投工場をモデル工場とし、設備の異常や停止情報を見える化するIoTを導入しました。2020年に日本の工場、2022年に世界中の工場に展開し、2025年までの導入完了を目指します。さらに、シート製造工程のうち、溶接、シートカバー縫製、シート組立の外観検査の少人化と高品質の実現を進めています。こうした取り組みは、将来の成長戦略の原資となる人財育成にもつながっています。

＊1 Plant Management Requirement：工場基本要件

加納　さらなる「ものづくり競争力強化」に向け、この、ものづくり革新センターをフル活用し、IoT、デジタルエンジニアリングなどのさらなる深化と、AI、ロボットなどを活用した工程革新の加速と迅速なグローバル展開を通し、世界中の工程を標準化することで高い生産性、高い品質を生み出します。また、ものづくり情報のグローバル連携を図ります。

五百木　最適生産については、2020年中期経営実行計画の取り組みの一つ「収益構造の強化」として生産拠点の再編、生産の集中化と分散化、サプライチェーンの整流化を進めています。日本では、需給の変動に柔軟に対応できるよう、サプライチェーン全体で生産体制のフレキシビリティ向上を図り、北米と中国でも再編戦略の検討を進めています。今後も、グローバルに最適生産体制の構築を加速させます。

小林　生産拠点再編と同期した物流の再編にも取り組んでいます。積載効率の改善や物流ルートの再編など、市場の変化や量の変化に対応した環境にもやさしい物流の構築を進め、物流リソーセスの拡充を生かした競争力向上を図っています。

ものづくり革新センター設立のねらい

加納　ものづくり革新センターの名称にある「ものづくり革新」には、単に製造だけではなく、開発から生産技術、品質、製造までの全工程が一体となり、現地現物で専門知識を結集することで、競争力の高い「ものづくり」を具現化していくという意味を込めています。さらに、26の国と地域97社の生産情報を集積し、ビッグデータとして活用することで、より質の高い生産体制の構築・共有が可能になります。今後は、当社がこれまで築き上げてきた技術や知識に、AI、自動化技術、IoTなどの最新テクノロジーを融合した次世代のものづくりのあり方を示すモデルラインや、付加価値ある製品を生み出す発信地としての技術・ものづくりの総本山を目指していきます。

五百木　具体的な目的は、大きく6つあります。足許を固めるための要素「品質向上」「生産・製造準備の効率化」「人財育成」と、将来の成長のための要素「IoT活用」「機能連携強化」「革新工程開発」です。お客さま、工場、人、地域、環境までもがつながる「つながる工場」を実現させ、サプライチェーン全体でのものづくりに取り組んでいきます。

小林　人財育成は、ものづくり革新センターの重要な使命の一つです。当社独自の技術や、ロボットの知識、AIなどの先端技術を活用しながら、技能スキルを上げていく。さらに、安全、品質の意識も高めていくため、全社員を対象に、さまざまな教育を当センターで行い、能力の底上げを図ります。

伊丹　品質確保の面では、車両検討場を新設、クレーム解析場を常設し、Global Quality Learning Center (GQLC)を移設しました。何か問題が起きた時は品質保証や開発、生産技術の担当者がクレーム解析場に集まり、原因究明と再発防止を図ります。GQLCでは、自動車ディーラーやエンドユーザーのリアルな声が聞けるようになっており、お客さまの思いや品質の大切さが理解できる教育を実施しています。また、製品品質はもちろんのこと、ものをつくるプロセスの品質(業務品質)も向上させるため、TQM*2活動を推進し、「お客さま第一」「全員参加」「絶え間ない改善」をベースに、「組織」「プロセス」「人」の能力獲得を目指しています。

＊2 Total Quality Management：総合的品質管理。柔軟で強靭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

社会的責任や環境配慮も「ものづくり」の一環

加納　競合他社に対して競争力のあるものづくりを行うためには、開発、生産技術、品質、製造といった機能がより強く連携し、競争力の高いものづくりを目指すことが大切だと考えます。オンリーワン技術の開発を追求し、将来への持続可能な成長を提示できる企業でありたいと思います。持続可能な成長をするためには、SDGsの視点は欠かせません。私たちは「安全な製品を提供するためのものづくり」「社員の安全・安心を守るためのものづくり」「環境に配慮したものづくり」など、さまざまな角度から取り組みを行わなければならないと思っています。

小林　当社では、2016年に2050年環境ビジョンを策定し、環境に配慮したものづくりを行っています。年度ごとに目標値を決め、日常改善と、生産技術・開発、再生可能エネルギーの活用など、CO_2削減や水使用量の削減などに取り組んできました。目標は毎年達成していますが、従来のやり方の延長では対応しきれなくなることが予想されるため、2050年環境ビジョン達成に向け、ものづくり革新をさらに推進します。

インテリアスペースクリエイターを目指すトヨタ紡織は、ものづくりという基盤において、ものづくり革新センターを活用し、これまでの延長線上にない取り組みを推進することで、成長を加速させ、企業価値を向上させていく。

特集 価値創造ストーリー 3

本館完成と、これからの100年へ

笛田 泰弘

執行役員
経営収益管理本部 本部長
BRグローバル本社推進室 室長

2018年に創業100周年を迎えた当社は、これまでの歴史と伝統を受け継ぎながら、次の100年に向け、成長をより確かなものにするため、刈谷本社に本館を建設。本館の活用により、グローバルの経営基盤をさらに強固なものにし、成長戦略の実現に向けた取り組みを加速させる。

コーポレート機能の集約地として、社内外との連携強化の拠点として、地域貢献の一環として、さまざまな意味を持つグローバル本社（本館）の具体的機能について、本部長の笛田に聞いた。

Heritage & Innovation

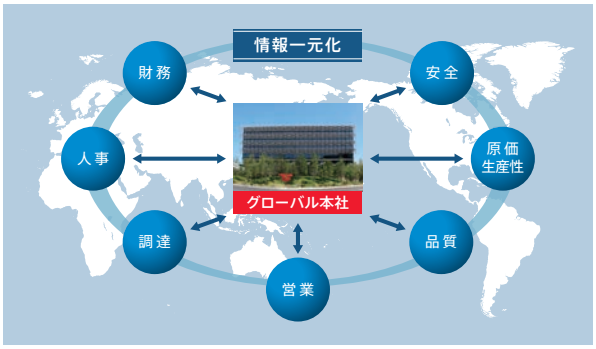
本館には、「ものづくり100年の過去を今一度振り返り、現在を見つめる。そして豊田綱領を礎に、将来を考える場をつくる」という思いを込めています。歴史と伝統を継承するという意味では、歴史展示を行う施設を併設予定。時代の変遷とともに、産業は変わっていきますが、佐吉翁の考え方はこれからも引き継いでいきます。

一方、現在の産業構造の変化は目まぐるしく、これからの持続可能な成長のためには、トヨタ紡織グループの本社機能強化に加え、社内外との連携強化が不可欠です。年に一度、世界各国、地域の事業体トップ、その国、地域を担う次世代リーダーなどが一堂に会するグローバルウィークを開催しています。その際に、トヨタ紡織の歴史的位置づけを本館などで学ぶとともに、自分たちの役割を再認識していただくことで、それぞれの持ち場や立場で、継承した歴史と伝統、将来に向けての思いを自拠点で広めてほしいと思います。また、さまざまな人が集まってディスカッションを行う場を提供することで、未来につながるイノベーションのきっかけを促進。本社地区の社員のためだけの本社ではなく、世界中の拠点の社員にとっての本社となるよう、人と情報をグローバルにつなぐ機能を強化していきます。

機能1：経営管理の高度化

トヨタ紡織グループには5万人のメンバーがいて、世界中に工場があります。この5万人をいろいろなデータを使って、一つのチームとしてつなごうと考えています。具体的には、安全、品質、人事、財務、営業、調達、生産性などのデータを全世界から本館に集め、経営者と管理者、メンバーがグローバルにデータを共有。これにより、製品、事業、地域ごとにあらゆるデータが可視化され、タイムリーな経営判断と現場の改善スピードの向上、改善の共有につながります。企画から生産までの情報を積み上げるしくみの構築により、グローバルに経営管理の高度化、意思決定のスピード化を実現します。

また、本館はリスクマネジメントの中心でもあります。さまざまな災害や天災のリスクに対し、グローバルに対応できるハード面の実装を行いました。ただ最終的には人です。リスクアセスメントの活動を進め、リスクに対応できる人材の育成にも力を入れていきます。



経営情報を一元化することで経営基盤を強化

機能2：社内外との連携強化、交流促進

1、2階はディスカッションができるオープンスペースとなっており、M2階にも打ち合わせスペースを設置。国内外、社内外問わず、活発な交流の場として利用したり、一人、集中して仕事をしたりできます。また、私たちの原点は「紡織」です。モビリティーと人、社会を紡いでいく象徴としてオープンスペースにコクーン*を設置。非日常感に身を置き、新しいアイデアを生み出せる環境としました。さまざまな人とのディスカッションを通じ、刺激を受けて自身の仕事に活用する。行き詰ってしまったら、テラスで佐吉翁の像がある森を見ながら、歴史の意味、仕事の意味、困難を解決する仲間へ思いを馳せることもできる。「次の100年に向けた仕事」とは何か。関わるすべての人が問題意識を持って、活発に本館を活用していただきたい。

私たちは「インテリアスペースクリエイター」を目指します。領域にとらわれず、さまざまな意見をいろいろな人と交わし、未来に向かって一緒にイノベーションを起こしていく場所にしていきたいと考えています。

＊繭をモチーフにしたディスカッションルーム

イノベーションプラザとコクーン

機能3：地域貢献

災害時に地域社会の防災拠点としての役割を果たすため、電源・給水・排水機能などを備え、避難者の受け入れを可能としています。また自然採光、自然換気など最先端のシステムを導入した省エネルギーオフィスで環境にも配慮。さらに、時間帯によって照度や色が変わる照明や、空調で環境を整えることで、オフィスで働く人の健康を推進し、業務の生産性向上をサポートします。（▶P.58参照）

また今後、トヨタ紡織、トヨタグループ、日本の自動車産業などの歴史展示を行う予定です。この刈谷という地で、地域のたくさんのみなさんに直接的、間接的にトヨタ紡織の100年間を支えていただきました。そんな地域のみなさんにも歴史を振り返っていただき、佐吉翁が興した繊維から、自動車という新しい産業が生まれ発展したこと、佐吉翁の創業の精神である豊田綱領を受け継いでいることを感じていただければと思います。

いろいろな人が訪れ、将来のことをディスカッションすることで、新しい時代を切り拓くリーダーが育ち、新しい活動が生まれる。本館が、そんなはじまりの地になることを祈っています。

創業から100年を迎え、刈谷の地に誕生した本館を拠点に、持続可能な成長と、強靭なトヨタ紡織への進化を続ける。

業界をリードするシートのプロフェッショナルとして魅力ある製品を生み出していく

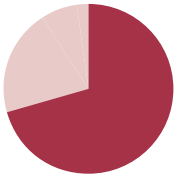
安全、安心、快適なシートを追求し続ける、当社グループの主力事業。世界各地に生産ラインを保有し、トヨタグループ内外との連携も生かし、より競争力あるシートの提供、次世代モビリティーへの対応を確実に進める

シート事業本部
本部長
新事業推進本部
本部長補佐
石川 雅信

SWOT分析

強み Strength	●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 Weakness	●新規顧客への受注活動 ●CASE、MaaSに必要な新技術の手の内化
機会 Opportunity	●自動運転化にともなうシートの可能性 ●連携強化の機会	脅威 Threat	●グローバルメガサプライヤーの動向 ●CASE、MaaSに対応する異業種からの参入

売上収益



9,569億円

2019年度の取り組み

トヨタグループ内外との連携を生かし、競争力強化に向けて確実に活動

自動運転化にともなうシートの可能性追求	●次世代モビリティーを想定しながら、MX191の機能などの具現化検討 ●トヨタグループ各社との連携	グローバルメガサプライヤーに立ち向かう競争力強化	●MTMUS向けに北米でデルタ工業(株)、(株)東洋シートと合併会社トヨタ紡織AKI USA設立 ●(株)タチエスとの連携強化
さまざまなニーズに応えるシートの採用	●トヨタ ヤリスの運転席イージーリターン機能 ●マツダ CX-8のワンタッチパワーウォークイン機構など	グローバル生産体制の構築	●グローバルにTNGA*1骨格の展開完了 ●IoT・自動化などの生産革新を検討したモデルラインの完成

＊1 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

これからの戦略

次世代モビリティーに求められる車室空間創造に向け、シート業界をリードする先進技術力でシートをクリエイトする

CASE、MaaSに対応したシートの可能性追求	グローバル最適生産の推進	他社との連携強化
●移動空間での新しい価値を提供する	●生産工程の集約や自動化で競争力向上を実現する	●グローバルメガ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

2020年度取り組みプラン

- ■材料開発・商品企画からコンプリートシートまでの一貫体制強化
- ■電子部品や制御システム領域の強化
- ■グローバル地域営業所を活用した受注活動の推進
- ■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

2019 TOPICS 新開発したシートがトヨタ新型ヤリスに採用

運転席の足元スライドレバーでお好みのシートポジションを記憶しておき、乗車の際、シート横のメモリーレバーを操作することで、前回記憶した位置へ簡単に復帰できる「運転席イージーリターン機能」を新開発。小柄な方など、乗車するたびにシートをスライドして位置を調整する方に便利で快適なシートで、トヨタ自動車(株)が発売した新型ヤリスに採用された。

新開発の便利で快適なシート

内外装事業

内装全体をコーディネートする体制と提案力を強みに魅力的な移動空間の創出を加速させる

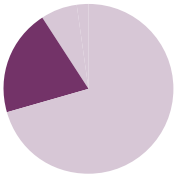
ドアトリム、天井、カーペットなどの製品の生産、販売をはじめ、内装システムサプライヤーとして車室空間をトータルで提案。次世代モビリティーに対応するため、騒音や振動、熱さなどの制御技術向上に取り組む

内外装事業本部
本部長
新事業推進本部
本部長補佐
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 ●グローバルな供給体制
弱み Weakness	●新規顧客への対応力 ●既存製品の競争力
機会 Opportunity	●次世代モビリティーへの対応 ●製品のモジュール化
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

売上収益



2,797億円

2019年度の取り組み

内装システムサプライヤーとしてのビジネスモデル再構築

内装システムサプライヤーの進化
●将来に向けて開発担当部品領域拡大の取り組み開始

地域ごとの生産・開発体制の最適化
●メインボードやロアボードなどの大物射出成形部品の集中と分散の考え方整理と合意
●育成プランを含め、開発分担について開発拠点と合意、取り組みを開始

内装全体の付加価値を高めるための開発力強化
●電気自動車普及に対応するための、騒音、振動、遮熱の開発力強化
●ドアや天井の照明・イルミネーションの提案力強化

これからの戦略

真の内装システムサプライヤーへ進化し、車室空間全体のコーディネーターとなる

内装システムサプライヤーの進化を加速
●「車室空間デザイン力」「パッケージ企画力」を磨く
●MX191の開発同様、内装全体でのパッケージ提案を進める

事業領域の拡大
●今まで培ったノウハウ、技術を基にコンポーネントの受注を目指すことが第1ステップ。ニーズや当社技術に対しての評価は高いため、領域範囲を広げるステップへ進める

2020年度取り組みプラン
■システムサプライヤーの部品領域拡大
■価格競争力の強化
■原価低減活動の継続
■北米でのシステムサプライヤー開発開始
■開発工数30%低減を達成

2019 TOPICS 高耐衝撃プラスチック「2019 R&D100 Award」受賞

2019年12月、米国R&D World Magazine 主催の「2019 R&D100 Award」を受賞。CO_2排出削減と資源の有効利用を目的に、植物由来原料を活用した材料開発を進め、2013年に豊田中央研究所と共同で「高耐衝撃プラスチック」を開発。今回の受賞は、コストと性能を両立させる最適配合を見い出し、従来に比べて約20%軽量化したドアトリム基材の開発に成功し、学術的にも優れた先端研究材料を製品化したことが高く評価された。

サンフランシスコで行われた授賞式

電動化時代を見据えた製品開発を進めながら コア技術を生かした新規事業も推進する

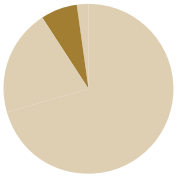
フィルター、吸気系システム、燃料電池関連、電動パワートレーン関連の4つの製品を中心とする事業。既存ビジネスであるフィルター、吸気系システムの拡販に加え、電動化に対応するため、モーターコアやFC関連製品の拡大を進める

ユニット部品事業本部
本部長
新事業推進本部
本部長補佐
足立 昌司

SWOT分析

強み Strength	●既存製品の性能とコスト競争力 ●コア技術を活用した新製品開発力（精密プレス加工、樹脂成形、ろ材における生産技術）
弱み Weakness	●既存製品の設備の最大活用 ●電動化部品・燃料電池部品の認知度不足
機会 Opportunity	●車両の電動化推進による関連部品の需要拡大
脅威 Threat	●市場の電動化拡大スピード ●新規サプライヤーの参入

売上収益



975億円

2019年度の取り組み

既存、新規ビジネスの競争力強化と技術力の評価

既存ビジネス	フィルター製品	●オイルフィルター、キャビンフィルター、エアフィルター、それぞれの市場にマッチした、良品兼価な製品ラインナップの構築 ●中国とタイのアフターマーケットで独自ブランドの展開
	吸気系樹脂部品	●性能、価格の競争力強化による拡販 ●宮城工場（子会社のトヨタ紡織東北）を拡張し、ユニット部品の生産体制を強化
新規ビジネス	モーターコア	●新型ヤリスに小型のモーターコアが採用され、量産開始
	燃料電池関連	●燃料電池セパレーター増産設備導入
	リチウムイオン電池	●刈谷工場にパイロットライン新設

これからの戦略

CASEや電動化への対応によりトヨタ紡織の次世代の柱へ成長

競合会社に対しNo.1の地位獲得

●フィルトレーション技術のさらなる深化と応用拡大
●樹脂部品の生産技術による圧倒的な競争力確保

既存製品の拡販と新規ビジネスの拡大

●オリジナルブランドの拡販 ●吸気系部品の新規受注拡大
●リチウムイオン電池生産のさらなる量産技術の手の内化

2020年度取り組みプラン

■いきいき働き方改革と人材育成
■モーターコアの量産促進
■既存製品のさらなる性能向上と拡販
■リチウムイオン電池の少量生産のめど付けと新規受注
■既存製品の拡販に対応する投資ミニマムとなるグローバル生産体制の構築
■燃料電池部品のさらなる増産に向けた準備

2019 TOPICS 独自開発のリチウムイオン電池を欧州初出展

2019年9月、ドイツで開催されたフランクフルトモーターショー2019に、独自の微細繊維技術と精密プレス加工技術を融合して開発した高出力リチウムイオン電池パックを初出展。高出力セルの「リチウムイオン電池」を小型化し、低発熱の特性を生かした空冷式電池パック筐体（きょうたい）。スーパースポーツやプレミアム車両への搭載だけでなく、空飛ぶ車などモビリティーのさらなる進化への活用が期待される。

圧倒的な高出力特性を持つ電池パック

新事業推進

新事業の戦略構築と事業管理・推進体制整備を進め トヨタ紡織グループの持続可能な成長を牽引する

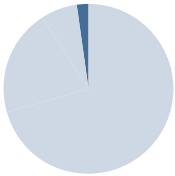
新興国小型車事業・航空機シート事業・繊維事業の各センターに、2020年4月から車室空間の提案力と事業化企画の連携強化のために車室空間企画センターも加わった。市場動向を把握し、いち早く事業化を目指す ＊2020年7月の組織変更により、新興国小型車事業と航空機シート事業をシート事業本部へ業務移管しました

取締役 副社長
新事業推進本部 本部長
車室空間企画センター
センター長
山本 卓

SWOT分析

強み Strength	●シートなどの既存ビジネスで培ったノウハウ、技術力 ●人中心の開発力	弱み Weakness	●コスト競争力 ●開発、営業のリソーセス不足と拡販に対応する社内体制
機会 Opportunity	●小型車、航空機シート、エアバックの需要拡大 ●UX＊の価値向上 ＊User Experience：ユーザーが製品・サービスを通じて得られる体験	脅威 Threat	●競争激化

売上収益



384億円

2019年度の取り組み

トヨタ自動車以外の自動車ビジネスと自動車以外のビジネス獲得に向けた活動

新興国小型車事業センター
●トヨタビジネスで培ったノウハウを応用
●新興国の小型車向け骨格の立ち上げ

航空機シート事業センター
●全日本空輸（株）（ANA）で新たに2機種の受注獲得
●ANA以外の拡販活動を実施

繊維事業センター
●エアバッグ事業の今後の方向性を決定

車室空間企画センター発足

これからの戦略

シーズを育て、ニーズに合った製品開発提案を続け、トヨタ紡織の未来をつくる

新興国小型車事業
●新規顧客獲得のため、良品廉価な製品を追求

航空機シート事業
●アジア市場での拡販活動推進

繊維事業
●当社の起源として培ってきた繊維技術を生かし、事業領域を拡大

車室空間企画
●インテリアスペースクリエイターを目指し、新規事業の芽となる発掘を行う

2020年度取り組みプラン

【新興国小型車事業】
■インド、インドネシアの市場拡大

【航空機シート事業】
■拡販活動の継続と、国際線仕様の開発

【繊維事業】
■独自技術を生かしたエアバッグ事業のビジネス拡販と製品進化

【車室空間事業】
■MX191の技術の商品化に向けたロードマップ作成

2019 TOPICS インド北部に新たに営業・開発事務所設立

2019年5月、インドのハリヤナ州グルガオン市に事務所を開設した。新事務所には営業と開発機能を備え、自動車メーカーの車両開発段階から連携して新興国の安全基準や地域特性に合わせたシートや内装品を提案し、インドをはじめとする新興国小型車事業の営業活動を強化。当社の強みである技術開発力や高品質のものづくり技術を生かし、さらなる事業拡大を目指す。

事務所の開所式を挙行

「2020年経営計画」の進捗と成果

トヨタ紡織グループでは、2016年に5ヵ年計画である「2020年中期経営実行計画」を策定し、「社会との調和ある成長」、「持続可能な成長」、「中長期的な企業価値向上と成果の還元」の3つの柱に沿って活動を進めてきました。これまでの取り組みによって体質強化が進み、財務面でも成果が出つつありますが、まだまだ課題がある状況です。2020年度は、「2020年経営計画」の最終年度です。計画した目標に対する各施策の進捗状況とこれまでの成果を検証し、「2025年中期経営計画」へとつなげていきます。

2020年中期経営実行計画

2020年中期経営実行計画　項目				これまでの取り組みの進捗と成果
社会との調和ある成長	CSR	各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値への貢献		■経営諮問会議の設置など、コーポレートガバナンスを強化 ■持続可能な社会に貢献するために「マテリアリティ」を策定
社会との調和ある成長	環境	各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値への貢献		■「2050年環境ビジョン」を見据えた「2020年環境取り組みプラン」の推進
持続可能な成長	競争力の強化	2030年を見据えた新技術・新製品の開発	快適 安全 環境	■「五感+空気質」で乗員の適正状態を制御する技術開発を推進 ■MaaS空間・スマートシティを見据えた空間企画をMOOXとして提案 ■起潮力を利用した植物栽培、動物飼育法など新規事業の芽を創出 ■ハイブリッド車用モーターコアの生産を本格化 ■高出力のリチウムイオン電池生産に向けたパイロットライン設置
持続可能な成長	競争力の強化	2030年を見据えたものづくりの革新	愛着 信頼 安心	■予兆保全のための設備稼働モニターを導入し、リアルタイムに生産情報を見える化 ■技術と人のグローバル連携のハブとなる「ものづくり革新センター」を設立 ■シート外観の自動検査導入などにより少人化を推進
持続可能な成長	経営基盤の強化	ものづくりの基本的能力のさらなる向上	開発力の強化	■能力マップを活用した人材育成により開発工数を26％低減 ■各地域の研究開発拠点との連携強化
持続可能な成長	経営基盤の強化	ものづくりの基本的能力のさらなる向上	生産技術・生産力の強化	■品質と生産性向上に向けた工程の標準化を継続推進 ■安全、品質、生産などの工場の日常管理の強み、弱みを分析し、工場の自律化を促進
持続可能な成長	経営基盤の強化	収益構造の強化	システムサプライヤー体制の強化	■内装システムサプライヤーのしくみ、制度を見直し、モデルプロジェクトで試行開始
持続可能な成長	経営基盤の強化	収益構造の強化	日本事業体制の再構築	■シート骨格事業を集約し、生産・物流を合理化 ■連結収益構造の見える化によって資金マネジメント力を強化 ■経営資源の共有化による効率活用の推進
持続可能な成長	経営基盤の強化	強靭な事業構造の構築		■強固な事業継続計画への見直し ■需要変動に柔軟に対応できる生産・物流の再編 ■為替や金融環境変化の想定リスクを特定し、対応強化
持続可能な成長	経営基盤の強化	グローバルな経営基盤の整備	マネジメント情報基盤の整備	■経営管理体系の整備、ERPシステム＊の順次導入
持続可能な成長	経営基盤の強化	グローバルな経営基盤の整備	多様な人材がいきいき活躍できる環境整備	■要員数の適正化による効率的な組織づくりとグローバルな人材活用の促進 ■モバイル端末、Skype、テレワーク制度の導入などにより柔軟で効率的な働き方を実現

＊Enterprise Resource Planning：会社全体の情報を一元的に管理し、経営資源の有効活用を図るための業務横断型基幹システム

経営目標

需要変動に柔軟に対応できる体制の構築に取り組み、稼ぐ力は着実に向上してきました。また、提供価値の多面化と事業領域の拡大を加速することで売上拡大に取り組み、一定の成果も出始めました。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、2020年経営目標の達成は厳しい状況です。

項 目	2019年度実績	2020年度目標
売上収益	13,726億円	14,000億円
営業利益	477億円	700億円
売上収益営業利益率	3.50%	5.00%
資本合計	3,217億円	4,000億円
親会社所有者帰属持分比率	37.30%	40%程度
ROE	8.50%	10%以上
配当性向	40.60%	30%程度
設備投資額	587億円（累計1,200億円）	2018-2020年度累計1,800億円
研究開発費	459億円（累計928億円）	2018-2020年度累計1,400億円

2020年度の重点課題

2020年中期経営実行計画達成に向けて残された課題を4つに絞り、2020年度の重点課題としました。今後、新型コロナウイルス感染拡大を防止しながら、激変する需要への対応と、収益確保に取り組むとともに、将来の事業領域拡大と、インテリアスペースクリエイターへの取り組みを加速させます。

1. 空間の新価値創造を主導し、インテリアスペースクリエイターを目指す活動の推進
2. ものづくり競争力を高め稼ぐ力を強化する開発・生産供給体制の基盤固め
3. 強靭な経営基盤構築の完遂
4. デミング賞獲得活動を通じた業務品質の向上

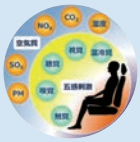
2025年中期経営計画

具体的に進捗のあった取り組み事例

MX191

■人中心の車室空間企画開発を推進

- 五感や空気質を制御し、人を中心とした最適な空間づくりを目指した開発
- 眠気抑制システムや快適誘導システムなど、乗員の最適状態を提供
- インテリアスペースクリエイターへの第一歩「MX191」を提案



MOOX

■MaaSを想定した新しい空間価値を提案

ビジネスやエンターテインメントなど、さまざまなサービスでの空間活用を想定し、シートや内装品を自由に着せ替えできる、テイラードスペースシステムを提案

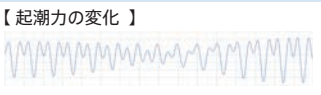
アメリカ ラスベガスで開催された世界最大の電子機器見本市 CESで発信

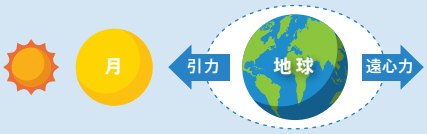
新価値創造

■月のリズム（起潮力）活用による新しい研究を推進

月と生命活動の関わりに注目。起潮力の変化に合わせた環境制御で、植物や動物の成長を促す新たな栽培・飼育法を提案

【 起潮力の変化 】



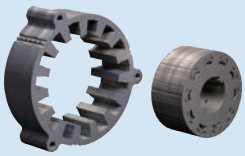


通常栽培のレタス（左）と起潮力を活用して育てたレタス

ユニット

■ハイブリッド車用モーターコアの生産を本格化

モーターコアは、モーターの電力を発生させる心臓部。当社が誇る高精度・高速プレス加工技術を兼ね備えた新ラインを刈谷工場に導入し、新型ヤリス向けに出荷開始



ものづくり革新

■シート検査工程の自動化を推進

2019年度は検査工程の自動化を22件導入し、少人化、安定した出荷品質の確保に取り組んでいます。これにより作業者を、より付加価値の高い作業に配置することができます。

溶接外観検査

シート外観検査

トヨタ紡織のマテリアリティ

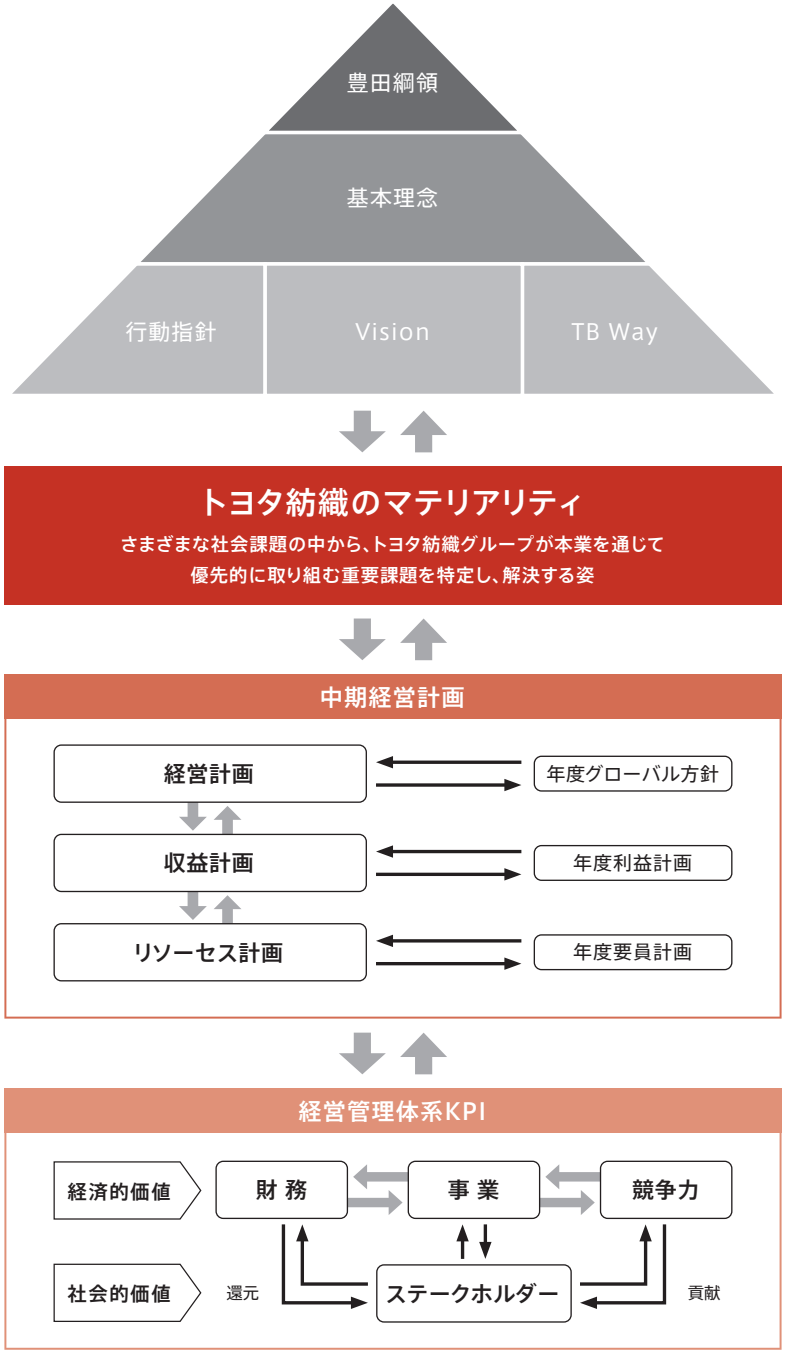
トヨタ紡織は、これまでの「CSR*1」から「CSV*2」経営への変革を目指す中で、本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することで企業価値を向上していきます。この考え方は、トヨタ紡織の社是である「豊田綱領」から脈々と受け継がれた「世のため 人のため」の経営の精神と言えます。

企業価値の向上に向け、「さまざまな社会課題の中から、トヨタ紡織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」をマテリアリティとして策定しました。

なお、当社のマテリアリティは、環境変化をふまえて、CSV推進会議で定期的にレビューを行い、適宜見直しを実施していきます。また、マテリアリティ実現に向けた中期経営計画を策定し、進捗状況を経営管理体系KPIでモニタリング・フォローアップを行っていきます。

＊1 Corporate Social Responsibility：企業が社会責任を果たす
＊2 Creating Shared Value：社会とともに価値をつくる

経営の考え方



マテリアリティ策定プロセス

2019年4月から2020年7月までの間、Stepごとにトップとのコミュニケーションを重ね（計27回）、トヨタ紡織のマテリアリティを策定しました。

Step 0

■CSR、CSV、ESG、SDGsなどの理解活動

・役員、部長向け 講演会
・役員、事業体トップ、次世代リーダー向け SDGs講演会
・次世代リーダー向け SDGsカードゲーム

SDGs講演会

Step 1

■社会課題の把握

・SDGsをはじめとする社会課題の洗い出し
・現時点ですでに貢献できている社会課題の確認

SDGsカードゲーム

Step 2

■社会課題の抽出

・当社のフィロソフィーから取り組むべき社会課題の確認
・当社の強みを生かして解決できる社会課題の確認
・次世代リーダーによる議論

Step 3

■ステークホルダーからの期待の確認

・投資家へのヒアリング
・社員向けアンケート
・経営上の課題確認

Step 4

■社会課題のプロットと重要課題の特定

・「社会・環境へのインパクト」と「トヨタ紡織グループの事業へのインパクト」の視点で社会課題を整理し、当社が優先して取り組むべき重要課題を特定
・当社のVisionとも整合する、5つのマテリアリティを策定

Step 5

■妥当性の確認

・社長を議長とするCSV推進会議で議論
・社外取締役、社外監査役との議論

Step 6

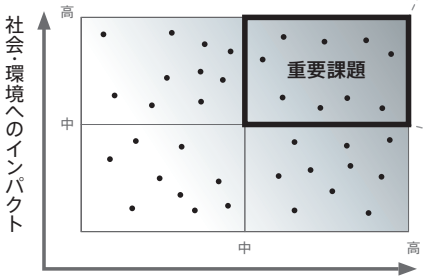
■マテリアリティ決定

・取締役会でマテリアリティを決定

E Environment（環境） S Social（社会） G Governance（企業統治）

＋ プラスの影響を最大化するもの ー マイナスの影響を最小化するもの

社会課題のプロットと重要課題の抽出



本業を通じて解決する課題 E S

安全	環境	快適
1.製品の安全性 ＋	4.環境負荷の低減 ー	9.快適な空間 ＋
2.交通事故の低減 ー	5.生産性向上 ＋	10.イノベーションの促進 ＋
3.高齢化 ー	6.気候変動 ー	
	7.省エネ・省資源 ー	
	8.取引先との協業 ＋	

競争力を発揮するための源泉となる課題 S G

人	組織
11.多様性の確保 ＋	15.コンプライアンス ー
12.働き方改革 ＋	16.ガバナンス ー
13.人権の尊重 ＋	17.情報セキュリティ強化 ー
14.社員の健康・労働安全 ー	18.公平で公正な調達 ＋

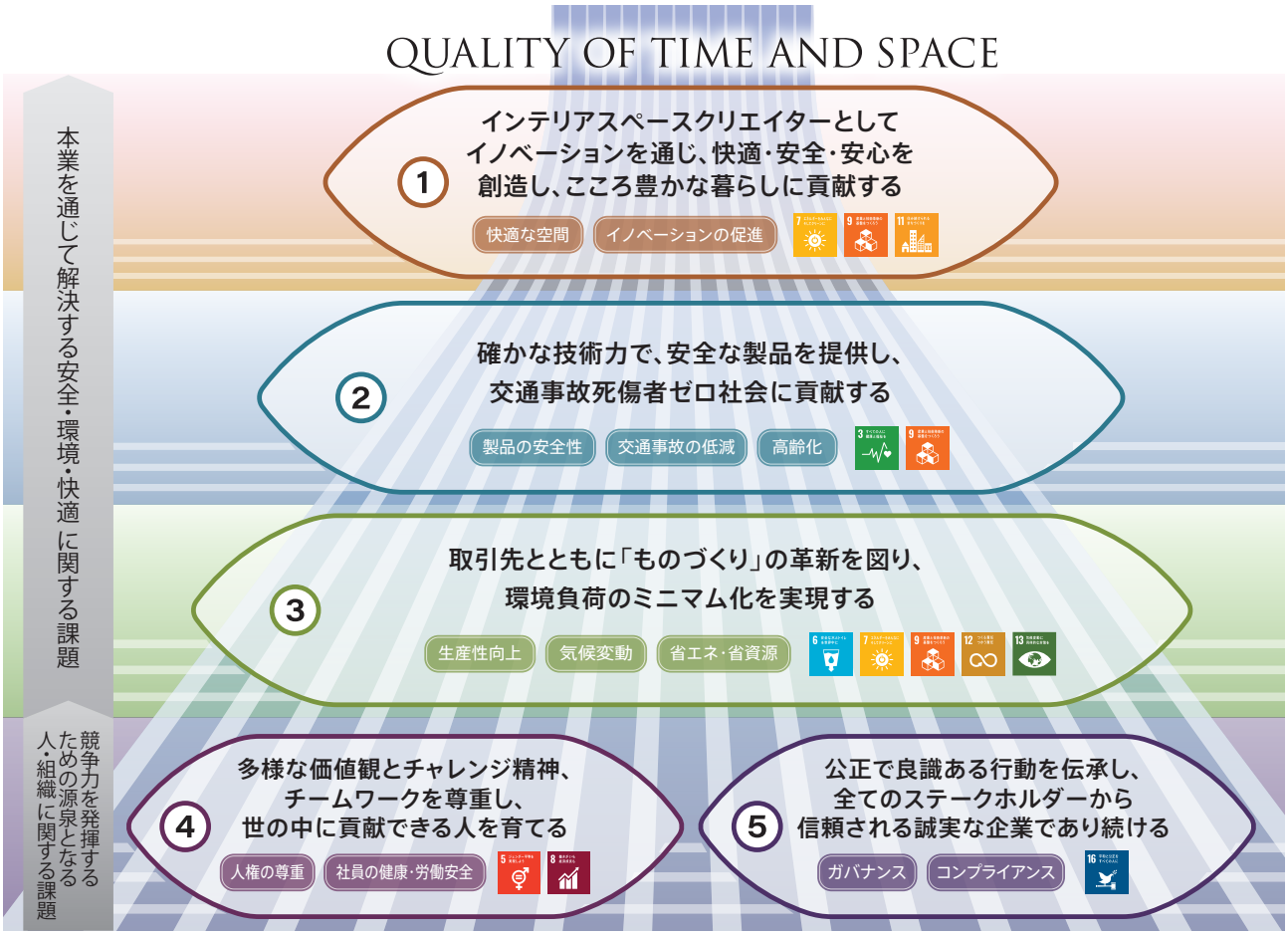
トヨタ紡織のマテリアリティ

マテリアリティの考え方

① 「本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題」と「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」を解決する姿の二重構造
② 人と生活を豊かにする「プラスの影響を最大化するもの」と、リスクを回避する「マイナスの影響を最小化するもの」に層別

5つの マテリアリティを特定

トヨタ紡織のマテリアリティ



<図の説明> 図の経糸（たて）は社会を表し、緯糸（よこ）はトヨタ紡織を表しています。5つのマテリアリティを「杼（シャトル）」に表し、Visionの達成と、本業を通じて持続可能な社会の実現をトヨタ紡織が織りなす姿として表現しました。

TOPICS

マテリアリティワーキング（全10回）

社員の意見をベースにマテリアリティを策定するため、ワーキンググループを立ち上げました。各事業部、本部から選ばれた16人が、4ヵ月間10回のワーキングを通し、マテリアリティ策定プロセスStep1「社会課題の把握」からStep5「妥当性の確認」（P28参照）を実施。白熱した議論を重ね、一人ひとりのマテリアリティに対する熱い思いをCSV推進会議で発表しました。

ワーキングで、さまざまな部門のメンバーと会社の将来について議論しました。メンバーのモチベーションが高く、各部門の特性を生かした議論を進めることができました。その中で、本業を通じた社会課題の解決に向け、担当業務の「環境」の枠を超え、製品、社会、ガバナンスなどの将来を考えることができ、大変すばらしい経験となりました。このマテリアリティは、社員の意見が反映され、トヨタ紡織らしいものにできたと思います。今後、具体的な取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献したいと思います。

坪井 彩　グローバル安全衛生環境部 主任

社会課題のマッピングを実施

マテリアリティの意味・想い

トヨタ紡織のマテリアリティの意味・想いをさらに整理するとともに、
トヨタ紡織のマテリアリティの実現に向け、今後、2025年中期経営計画を策定していきます。

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**	世のため 人のため、繊維事業から内装事業へと発展し、安全・安心な人々の暮らしの向上に貢献してきたトヨタ紡織が、「人々が不安なく・自分らしく生きること＝“快適”」の実現（スマートシティの実現）のために、センシングによる生体情報を活用するなどの製品やサービスの提供を行うインテリアスペースクリエイターへと進化する
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**	究極の目標である「交通事故死傷者ゼロ」社会に貢献するために、トヨタ紡織の強みである「技術開発」を生かした、高品質で安全性の高い製品（オールインシートやシートベルト、エアバックなどの製品）やサービスを提供し続ける
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**	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、取引先とともに最先端技術による「ものづくり（モノづくりに関わる全工程）」の革新・生産性を向上することにより、CO_2排出量ゼロや生産工程の排水ゼロ、天然資源使用量ミニマム化、廃棄物のミニマム化など2050年環境ビジョンのチャレンジ目標を達成し、経営資源を有効活用する

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**	世の中の困りごとを解決するテーマに挑戦し続けるために、世界中から人材が集まり、発想や考え方を理解し、認め合い、ともに考えられる自律した人材を育てる
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**	これからも、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であり続けるために、創業以来の佐吉翁の想いを具現化した豊田綱領、基本理念にある「公正で透明な企業活動の推進」とTB Wayの「良識ある行動」を実践する

社外取締役インタビュー

社外取締役
小笠原 剛
(株)三菱UFJ銀行顧問

ガバナンス体制に重点を置き
会社の持続可能な成長に貢献することが使命

社外取締役の役割と取締役会評価

2017年6月に就任以来、金融機関で国際業務、リスク管理・コンプライアンスに長年携わった経験を生かしながら「ガバナンス」に重点を置き、社外取締役を務めています。風通しのよいオープンな会社か、ガバナンスが機能しているか、リスク管理で見過ごしていることはないか、の3つの視点で、取締役会をチェックしています。

当社の取締役会は、会長、社長のリーダーシップのもと、業界知識の深い方や大学教授など多様な視点から、オープンにいろいろな議論が行われていますから非常によいと思います。私の視点の一つであるリスク管理の重要な点は、今直面しているリスクだけではなく、次に起こり得るリスクを想定し対策を考えることです。コンプライアンスを含めたリスクの予兆管理ができる体制になっているかを確認しながら、社外取締役としての意見を述べています。

社外から見るトヨタ紡織

当社の社員は、会社に対する誇りがとても強く、すばらしいと思いますし、とてもうれしく感じます。また、株主総会の場面でも、地元の株主の方々が「私の町のトヨタ紡織」という思いで参加されていることが伝わってきます。加えて、豊田網領から引き継がれている元々の社風だと思いますが、何かあったときは一致団結するという結束力があると思います。

逆に、合併した歴史を持つ会社であるがゆえ、システムの集約に非常に時間がかかっているという課題もあります。私の銀行での合併経験からも、合併会社のシステム統合が大変難しいということは理解できるのですが、2009年のリーマンショック、2011年の東日本大震災、今回の新型コロナウイルス感染症など、社会に大きな波が来たときに柔軟に対応できるシステム構築が必要不可欠です。世界中の人事、品質、財務などのデータが一括管理できるようになれば、タイムリーに経営判断がしやすくなり、変化への対応も柔軟にできるようになります。それが今、やらなければならない命題だと言えますが、刈谷本社に本館を設立してデータの可視化や一元化などの取り組みが始まりました。今後が楽しみな部分です。

また、今後、コンプライアンスやリスク管理を充実させるために、それらを第三者が評価・検証する専門部署を社内に設置した方がよいのではないかと考えています。

ガバナンスのさらなる強化に向けて

リスク管理の要諦は、今のリスクではなく将来的なリスクを予兆管理することです。将来的なリスクは、日常業務の中にある、今のリスクに潜んでいます。現場の社員の声を聞き、そこから会社にとって何が次のリスクになるか、常に考えなければなりません。会社経営としては、点在するリスクを一つひとつ予兆管理につなげていくことが必要です。また、部品供給が滞らないよう、サプライチェーン全体で体質強化を図っていくことも期待しています。

コンプライアンス面においても、相談窓口に寄せられた社内外のさまざまな意見を分析、精査し、対応することが必要です。問題点というのは最初の芽の段階から摘まないとだんだん大きくなりますから、初期対応が非常に重要です。また、ことがらが起こった後の対応を常日頃から準備しておくことも非常に大切だと思います。コンプライアンスやリスク管理というのは地道に、緻密にやっていくしかないと思っています。

これからのトヨタ紡織に期待すること

今回作成された「トヨタ紡織のマテリアリティ」は、非常によくまとめられています。「本業を通して解決する安全・環境・快適に関する課題」と「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」の二重構造になっており、世の中の数ある社会課題から、優先的に取り組む課題を特定したことで、トヨタ紡織の持続可能な成長に向けての取り組みが、わかりやすく表現されたと思います。社外の視点であえて1点意見を述べると、本業以外でも長年に渡って取り組まれている植林など環境への取り組みや、途上国での小学校建設など、さまざまな社会貢献活動の取り組みも継続的に実施していってほしいと思います。

当社は、「人づくり」「ものづくり」「技術開発」の3つの強みのもと、真摯に、誠実に事業活動に取り組んでいることが最大の強みです。創業から受け継いできた精神である豊田綱領にあるよう、世のため 人のため、時代に合わせて成長してきました。今後100年先も、世のため 人のために貢献し「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く。そして、マテリアリティを特定し、SDGsに貢献していく取り組みを始めたことは社外取締役としても非常に共感しており、期待しています。

Profile

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

G Governance
コーポレートガバナンス

コーポレート機能の集約地である本館

よき企業市民として
社会との調和ある成長のために

基本理念の第一に「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを掲げ、企業倫理の徹底を図り、持続可能な企業活動を推進しています。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、以下❶～❺の具体的項目に基づき、コーポレートガバナンスの充実を図っています。また、コンプライアンス、リスクマネジメントにも基本姿勢を定め、活動を行なっています。

コーポレートガバナンス具体的項目

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

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。

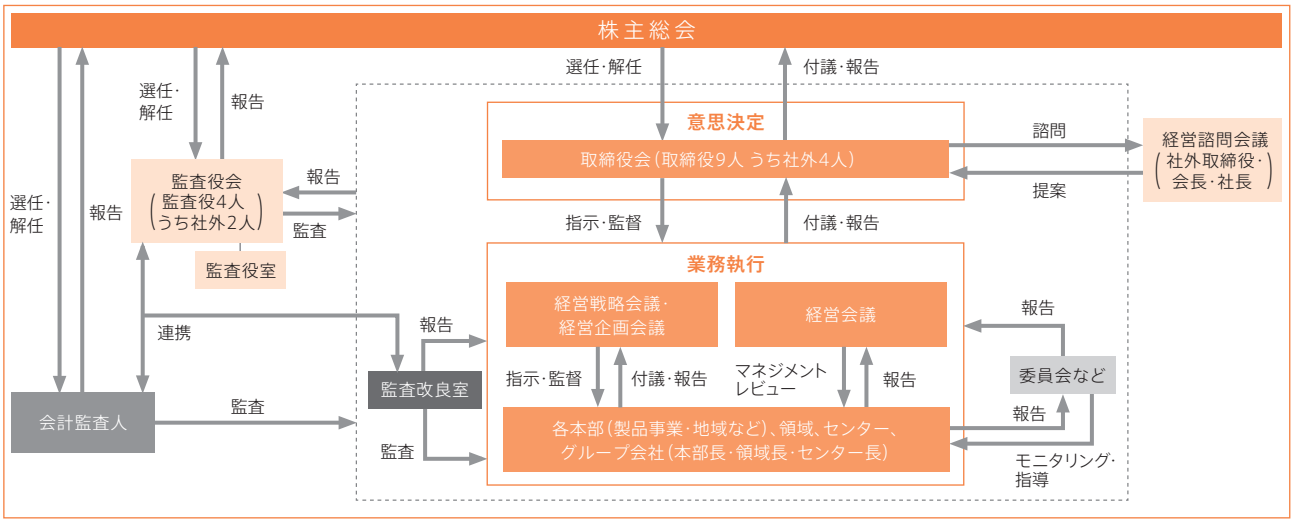
＊コーポレート・ガバナンス報告書は web でご確認いただけます。
(https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/library/)

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。

＜体制図＞

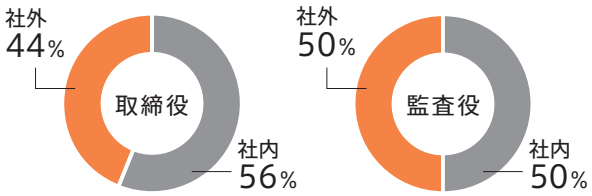


（2020年6月時点）

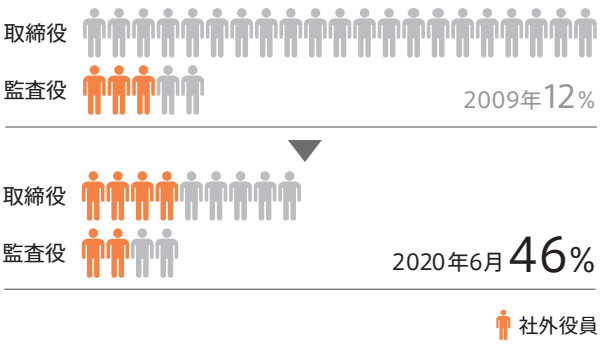
コーポレートガバナンス向上に向けての取り組み

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日本と日本以外の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。

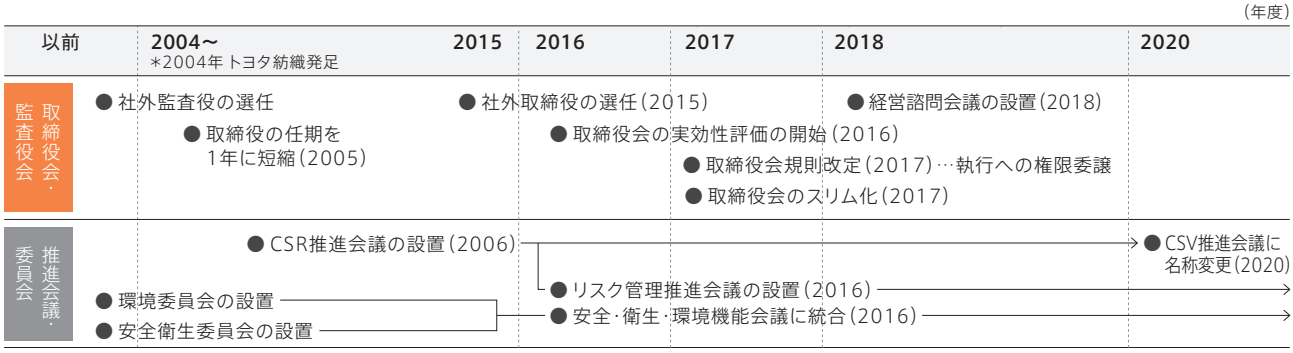
＜取締役・監査役の社外役員比率＞



＜社外役員比率＞



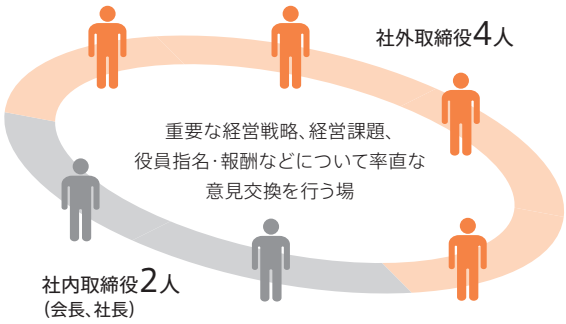
コーポレートガバナンス



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	2019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10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　12回中12回
	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副社長です。	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。	取締役会　10回中９回(＊1)
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。	取締役会　10回中10回 監査役会　10回中10回(＊2)
	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　12回中12回 監査役会　13回中13回

＊1.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ており、就任後の取締役会開催回数は10回です
＊2.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

役員報酬の額またはその算定方法の決定に関する方針

●基本的な考え方

報酬は月額報酬(固定給)、賞与(業績連動給)と譲渡制限付株式報酬で構成し、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、社員の賞与水準、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。

取締役の株式保有を促進し、株主のみなさまとの一層の価値共有を進めるとともに、取締役に持続的な企業価値向上を促すことを目的に、2020年に譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。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、賞与と譲渡制限付株式報酬の支給はありません。

なお、取締役の報酬に関する株主総会の決議年月日は、2020年6月17日であり、月額報酬と賞与の報酬総額は年額6億円以内(うち社外取締役分年額70百万円以内)、社外取締役を除く取締役の譲渡制限付株式報酬の報酬総額は年額１億円以内です。監査役の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、報酬限度額は月額800万円以内と定めています。各役員の報酬限度額はこれら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、取締役会で決定しています。

●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、社外取締役と監査役は、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％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、2020年３月期の実績は477億円です。

譲渡制限付株式報酬

2020年６月17日開催の株主総会で定められた株式報酬枠(年額１億円以内)を用いて、具体的な支給時期と配分は取締役会で決議していく予定です。なお、譲渡制限付株式報酬枠が報酬枠全体に占める割合は約15％です。

役員報酬

（　）内は社外役員分

区分	支給額		支給人員
	報酬	賞与	
取締役	331百万円(43百万円)	134百万円(－)	12人(5人)
監査役	94百万円(18百万円)	－	5人(3人)
合計	425百万円(61百万円)	134百万円(－)	17人(8人)

上記には、2019年６月12日開催の第94回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役２人と監査役１人が含まれています。

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、決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。

＜2019年度取締役会での主な審議事項＞

株主総会に関する事項	●株主総会の招集と議案の決定 ●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	株式などに関する事項	●中間配当の実施
役員、組織に関する事項	●代表取締役、役付取締役の選定 ●取締役の報酬と賞与 ●執行役員、本部長、領域長、センター長の選任	経営全般に関する事項	●グローバル方針の策定 ●事業進出、提携、再編などに関する審議 ●財産、資産に関する事項
その他	●内部統制システムの整備に関する基本方針の運用状況報告 ●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 ●一貫性ある情報開示の取り組み報告 ●事業リスクへの対応状況報告 ●品質に関する取り組み報告

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、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するとともに、グローバル方針の推進状況報告や工場、拠点の視察を行っています。

監査役室内には、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。

豊橋北工場のレクサス工程視察

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性について、以下の通り分析・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

2019年度評価結果の概要

- 取締役会のスリム化や社外役員への事前説明の充実など、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と評価
- その一方で、個別事業に関する議題の絞り込みはできたものの、いまだ詳細に関する議論が多いことや、全体戦略の議論など大きな方向性やリスクの審議が不足気味であるとの意見が出た
- さらなる実効性向上のため、改善策を優先順位付けしたうえで、実行を加速させるよう改善要望あり

主な課題と改善策

取締役会のさらなる実効性確保に向け、次の課題の改善に取り組んでいきます。

①経営計画や大きな方向性に関する議論の充実
議論に必要な時間を確保するよう努め、中期経営計画やグローバル方針の報告を計画的に実施

②社外役員への情報提供の充実
取締役会上程議案の事前審議会議の資料を提供するとともに、リスクやコンプライアンスに関する報告の充実を図る

③メンバーの多様性確保
取締役会に必要な経験と専門性の検討を進める

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はなく、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。

2019年9月に実施した法務に関する役員研修会

行動指針の浸透と実践を強化

コンプライアンスの基本となる「トヨタ紡織グループ行動指針」(P.1参照)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。

2019年に発生した欧州の資金流出事案の再発防止のため、社長を総括責任者、経営収益管理本部長を推進責任者とした再発防止対策委員会を立ち上げ、定期的な取締役会への報告、取引・業務フローの見直しなど、再発防止策を進めています。また、システム上の再発防止策実施だけでなく、社員教育を実施し、ルールを遵守する風土の構築、社員の意識改革を改めて進めています。

重大な法令違反数	0件

＜相談件数＞

年度	2015	2016	2017	2018	2019
なんでも相談室(件)*1	193	87	134	152	107
コンプライアンス相談(通報)窓口(件)*1	0	12	9	8	12

＊1 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

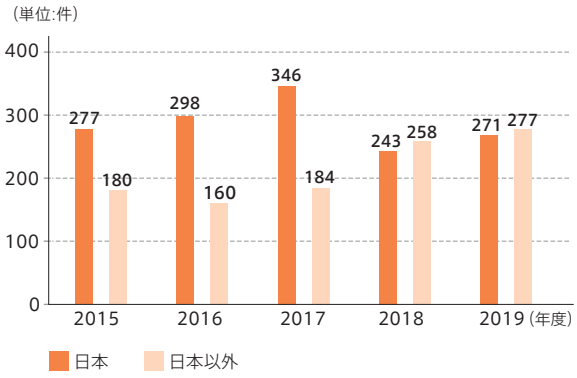
知的財産管理

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とらえ、その保護・活用に取り組んでいます。2019年度はIPランドスケープ*2によって得られた特許解析情報を事業本部に提供し、設計開発やその方向性の検討に利用する活動を始めました。

今後は、知財情報と技術やサービス、市場、競合他社の情報を統合して分析した結果を経営層に提供し、事業戦略に活用できるよう活動の幅を広げます。また、各事業本部や各領域の設計・開発部署との連携や各地域の統括拠点との知財連携体制の強化に注力していきます。

＊2 特許庁が公表した知財人材スキル標準に定められたもので、個別技術・特許の動向把握や、知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析などを行うこと

＜特許登録件数＞



リスクマネジメント

基本姿勢

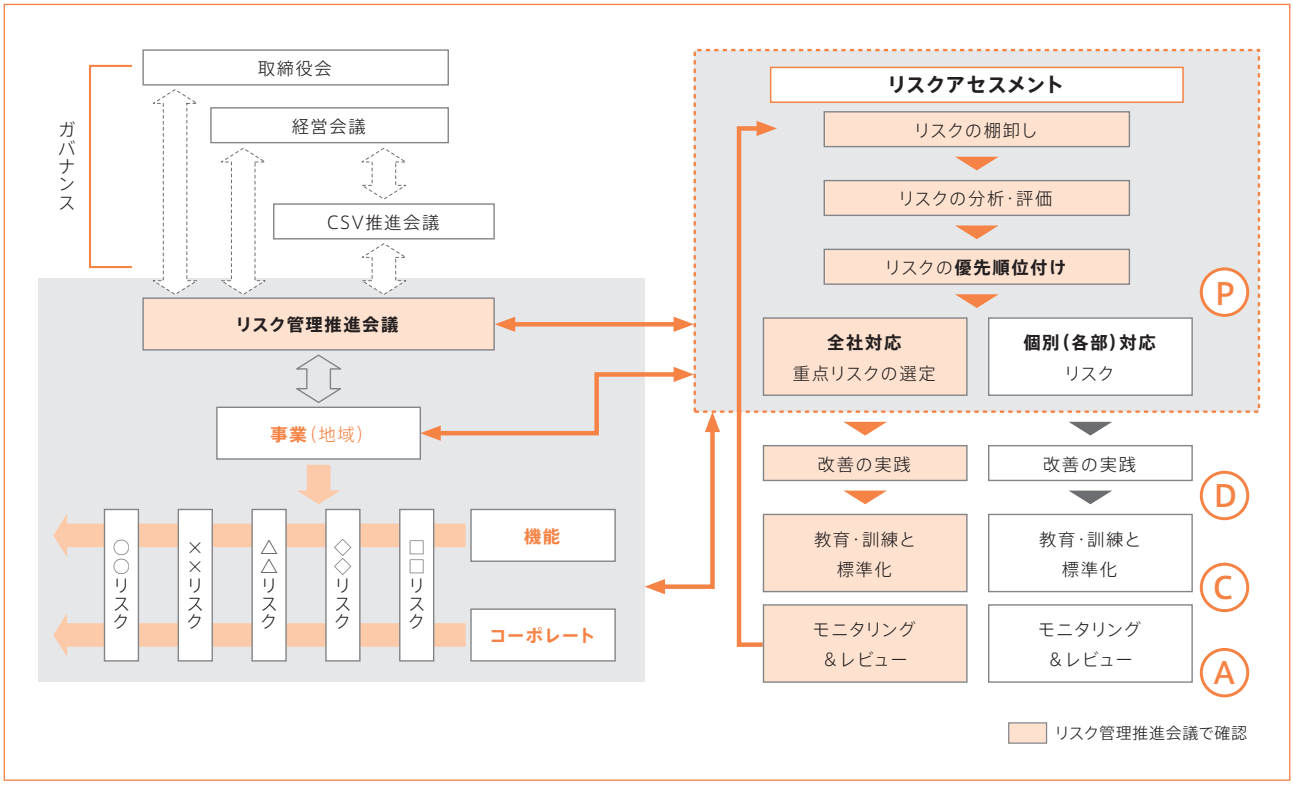
経営に関わるリスク、日常業務にともなうリスク、災害や事故などによるリスク、温暖化や水などの外部環境に起因するリスク、社会的レピュテーションリスク*3などの重要なリスクに迅速に対応するため、マネジメントの強化とリスク低減に努めています。

＊3 社会的な信頼を失うリスク

リスクマネジメント活動

対応すべきリスクに対する備えを、事業・地域・コーポレート・各機能が一体となって推進し、リスクマネジメント活動のPDCAを回しています。2019年度は、日本関係会社、日本以外の地域の事業体にもリスク管理の会議体を立ち上げ、リスクの洗い出しとリスクアセスメントを実施。トヨタ紡織でリスクを統合的に把握・管理し、トヨタ紡織グループでリスクを共有することで、未然防止や被害最小化に努めています。

＜体制図とリスクマネジメント活動＞



リスクマネジメント

2019年度の取り組み

10分類42項目のリスクを5段階で評価し、リスクマップを作成。また、期中に再評価した結果、新たに13項目を追加し、55項目でアセスメントを実施し、全社重点リスク（地震、台風・洪水、感染症、詐欺被害、景気悪化）を選定しました。

特に詐欺被害に対しては、「だまされ防止」「支払い手続きの強化」「送金手順の適正化」「モニタリング・監査」の側面から再発防止策を策定し、実行しています。

＜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

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、機密管理強化月間には、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、地域統括会社が自主点検し、弱点の改善策を地域の各拠点に順次横展開しています。

TOPICS 新型コロナウイルス感染症に対する取り組み

社長を本部長とした新型コロナウイルス総合対策本部を立ち上げ、1．社員の人命と安全を最優先　2．顧客に対する稼働影響のミニマム化　3．地域社会への適切な情報開示を基本方針に、感染拡大防止に努めました。

事務・技術系部門では、週2日が限度だった在宅勤務を連続終日可能とし、社員の接触機会を削減。出社した社員が最も減った時の出社率は約30%でした。工場では、間仕切りや消毒液の設置による感染防止策を実施しました。

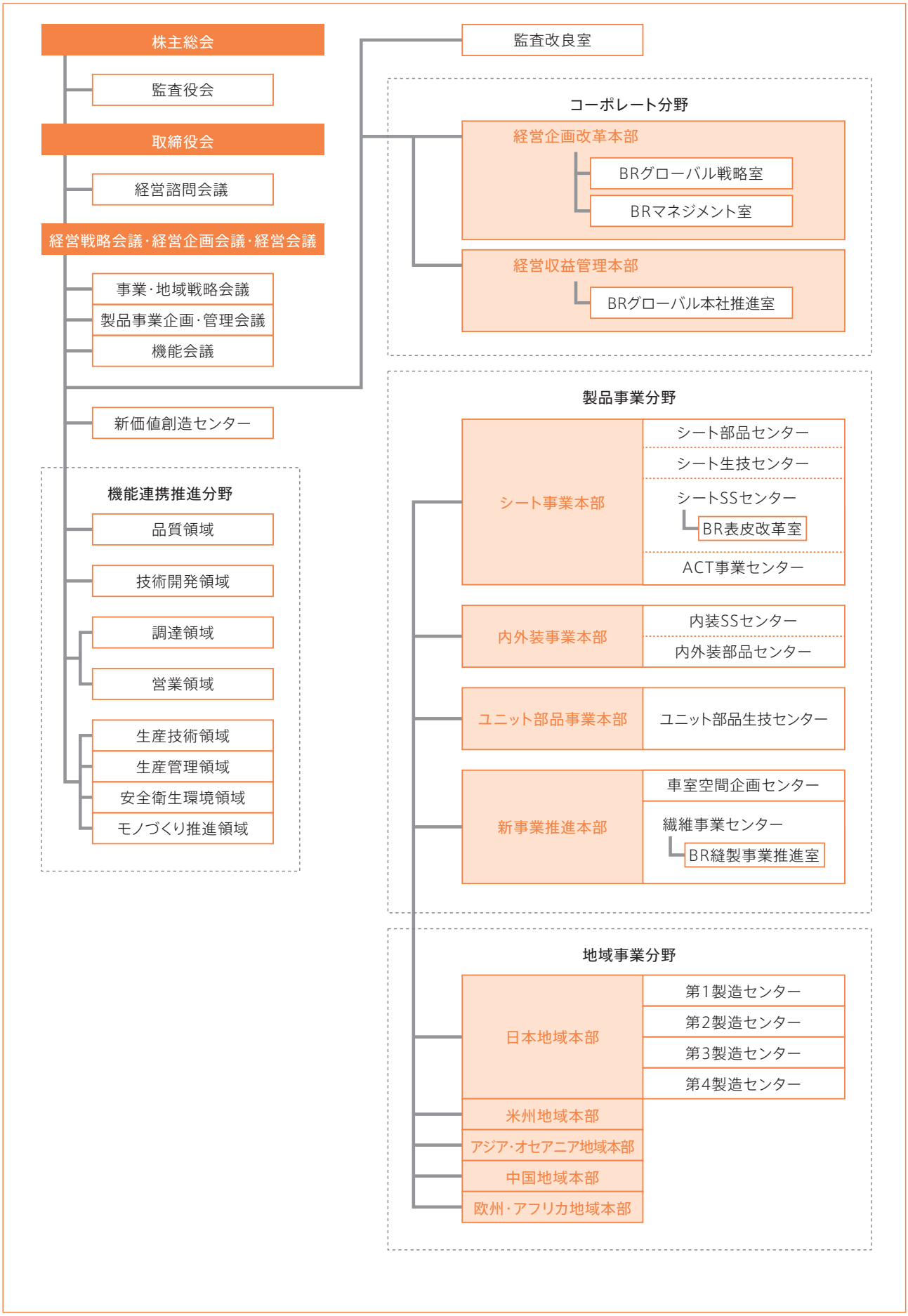
また、私たちの強みであるものづくり力を生かして自社でマスクを生産し、社員へ配付することで市場からのマスク調達数を削減。また、自社で生産したフェイスシールドなどを、医療施設や地域自治体への寄贈も行いました。

パーティションを設置したタイのSKオートインテリア

中国の広州INTEXでは食堂のレイアウトを変更

＜組織図＞

（2020年7月時点）



役員一覧（2020年7月1日現在）

取締役　取締役総数9人 うち社外取締役4人 ／ 平均年齢 64歳

経営諮問会議

豊田 周平　在任年数 16年

取締役 会長

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
マニュファクチャリング(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

経営諮問会議

沼 毅　在任年数 4年

取締役 社長　コーポレート分野 統括
品質領域 統括
監査改良室 統括

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

伊藤 嘉浩　在任年数 2年

取締役 副社長　地域事業分野 統括
調達領域 統括
営業領域 統括・領域長

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

加納 伸二　在任年数 1年

取締役 副社長　新価値創造センター統括
安全衛生環境領域 統括
生産管理領域 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

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

山本 卓　新 任

取締役 副社長　製品事業分野 統括
技術開発領域 統括
新事業推進本部 本部長
車室空間企画センター センター長

1982年4月 トヨタ自動車工業(株)入社
2014年4月 トヨタ自動車(株)常務役員
2018年1月 当社顧問
2018年4月 当社専務役員
2019年4月 当社執行役員
2020年4月 当社副社長就任
2020年6月 当社取締役副社長就任 現在に至る

経営諮問会議

小笠原 剛　社 外　独 立　在任年数 3年

社外取締役

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

経営諮問会議

小山 明宏　社 外　独 立　在任年数 2年

社外取締役

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

経営諮問会議

佐々木 一衛　社 外　独 立　在任年数 4年

社外取締役

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
マニュファクチャリング(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

経営諮問会議

伊奈 博之

社 外　独 立　在任年数 1年

社外取締役

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

南 康

新 任

常勤監査役

1977年4月 トヨタ自動車工業(株)入社
2012年2月 当社顧問
2012年6月 当社常務役員
2015年6月 当社専務役員
2016年4月 トヨタ紡織アジア(株)取締役会長
2017年4月 同社取締役社長
2019年4月 当社執行役員
2020年6月 当社常勤監査役就任 現在に至る

水谷 輝克

在任年数 5年

常勤監査役

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

横山 裕行

社 外　独 立　在任年数 1年

社外監査役

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

藍田 正和

社 外　独 立　在任年数 2年

社外監査役

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

石川 雅信	シート事業本部 本部長 新事業推進本部 本部長補佐
五百木 広志	日本地域本部 本部長 日本地域本部 第2製造センター センター長 猿投工場 工場長　高岡工場 工場長
足立 昌司	ユニット部品事業本部 本部長 新事業推進本部 本部長補佐
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
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
角田 浩樹	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

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

S Social Activities
社会性活動

2019年のグローバルウィークで社会課題を討議

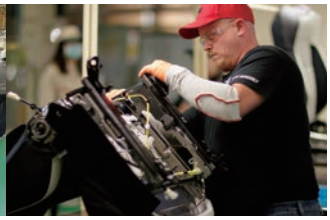
「基本理念」の実践を通じて、「すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社」を目指します

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。

お客さまとともに | 株主・投資家とともに | 社員とともに | サプライヤーとともに



お客さまとともに

豊田綱領の「心を一つにして世のため 人のために貢献する」お客さま第一の精神と100年間培ってきたものづくりの強みを基に、インテリアスペースクリエイターを目指し、グローバルな規模で徹底した品質の向上と人材育成に取り組んでいます。常にお客さまの視点と立場に立ち、安全と安心を保証し、お客さまへ感動を織りなす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

世界中で高品質、高付加価値な製品をお客さまに提供するために、品質領域の品質保証部とTQM推進室が関係部門と連携し、グローバルな品質保証システムを構築しています。

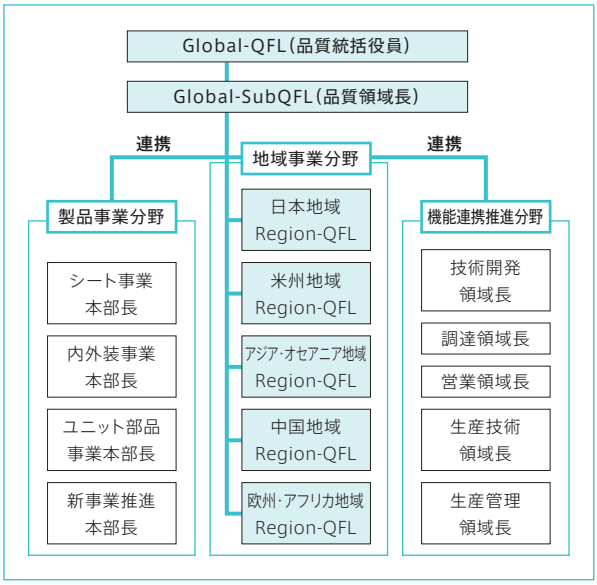
●源流プロセスからの品質問題未然防止強化

2019年度からグローバルQFL*1制度を導入し、地域事業、製品事業、機能連携推進の各分野が連携し、各地域の品質機能方針やグローバル品質共通課題についてトップ自ら真剣に取り組む風土を醸成し品質向上を図っています。

品質共通課題の取り組みの一つとして、開発・生産準備プロセスにおける仕事のやり方を見直し、開発部門と連携した品質SE*2チームによる図面完成度の向上を進め、源流プロセスから品質問題の未然防止体制を強化しています。また、品質エキスパートとのチーム活動により品質人材の育成を同時に行っています。

さらに、IQS*3と独自の市場調査でお客さま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活動にも継続的に取り組んでいます。

＜QFL推進体制＞



＊1 Quality First Leader：最高品質責任者
＊2 Simultaneous Engineering：技術、生産技術、工場が同時並行して製品開発を進めること
＊3 Initial Quality Study：JDパワー社の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

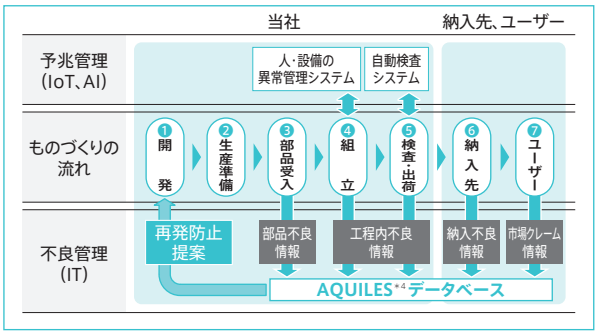
持続可能な成長を実現させる業務品質の基盤整備と標準化

品質情報管理システムの構築にITを活用し、業務品質向上を推進しています。

●IoT、AIを用いた継続的に改善が可能なシステムづくり

ITを用いて、お客さまや社内の品質管理情報を効率的に収集し、対策や再発防止提案につながる品質改善のシステム構築を進めています。さらに、IoTやAIで人による合否判定のばらつきを減らした外観自動検査システムの導入や発生源である作業の異常を捉えた予兆管理ができるシステムの開発を進め、将来に向けて継続的に改善可能な品質管理のしくみを構築していきます。

＜IoT、AIを用いた継続的な品質改善＞



＊4 All Toyota-Boshoku Quality Information Leading System：トヨタ紡織グループの品質情報管理システム

将来を見据えた品質競争力向上と人材育成

ものづくり革新センターの設立により、開発・生産技術・品質の連携強化と車両評価体制の充実を図り、スピード感を持った評価解析を行い、問題解決と再発防止を進めています。

さらに、その解析結果を開発へフィードバックすることで、未然防止や品質向上につなげています。

また、新たな評価方法を提案できる人材育成に積極的に取り組んでいます。

●CASE、MaaS時代を見据えた取り組み

モビリティーのCASE、MaaS対応として、変化し続けるお客さまの使われ方を考慮し、耐久性、メンテナンス性、使用性などを検討し、常にお客さま視点での品質のつくり込みを進めています。また、お客さまの期待値を超える感性品質の追求にも取り組み、品質競争力向上を目指しています。

●TQMを活用した業務品質の向上

持続可能な成長に必要な「組織」「プロセス」「人」の能力を獲得するためにTQMを活用します。全社員一人ひとりの業務品質を向上させ、ロスをなくし、効率を上げることで、中期経営計画の達成とVisionの実現につなげていきます。

具体的な方策として、中期経営計画を達成するために組織間の方針のつながりを確認し、方策と目標達成の因果関係を明らかにします。また、組織の使命を果たすために日々の業務のたな卸を行い、日常業務の体系化を図ってプロセスの有効性を向上していきます。

これらの業務を行う社員の育成として、業務に必要なスキルを能力マップで明確にし、個人の能力評価とレベルアップを行い、「自立型」から「自律型」の人材を育成していきます。

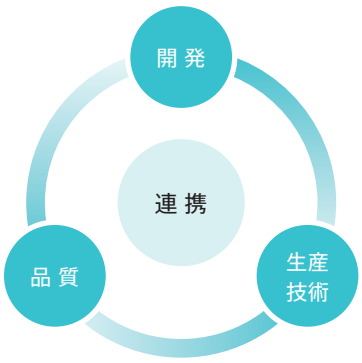
そして「自律型組織」へと進化し、Visionの実現を目指します。

●品質風土の醸成・人材育成

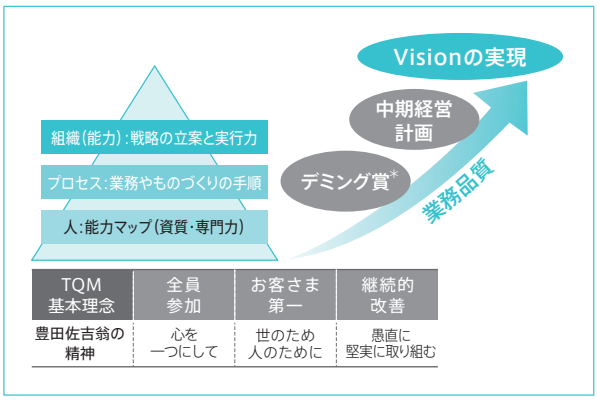
Global Quality Learning Center (GQLC) は、お客さまの生の声を聞いたり、品質不具合を体感できる施設です。2016年の開所時から藤岡工場を拠点としていましたが、2020年7月に猿投工場のものづくり革新センターに移設してリニューアルオープンしました。

リニューアルでは車両に不具合を再現し、その不具合を体感できるコーナーや、ビックデータ活用の展示コーナーなどを増設し、全社員が、エンドユーザー目線で「お客さま第一」「品質第一」の大切さを学べる場を提供します。

＜「開発・生産技術・品質の三位一体活動」の推進＞



＜ものづくり革新センター：車両検討場＞



＊TQMを実践し、著しい効果をあげている企業に対して授与される賞

＜GQLCリニューアルオープン＞

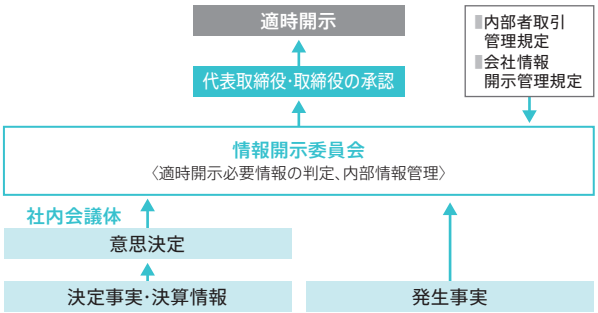
株主・投資家とともに

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、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＞

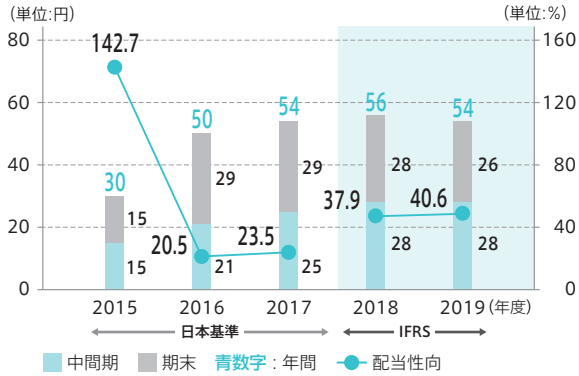


株主さまへの利益還元について

2019年度の業績は、財務レビュー（P.61～）に掲載のとおりです。2019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54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＊＞



＊トヨタ紡織グループは2018年度から国際会計基準(IFRS)を適用しています

2019年度　主な取り組み

＜株主総会(2019年6月12日)＞

出席者	議決権行使比率
398人	90.02%

定時株主総会

＜機関投資家・アナリストとの対話＞

合計 延べ309社

個別ミーティング	191社	
決算説明会	113社	157人
日本以外の機関投資家とのカンファレンス	5社	5人

決算説明会

＜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	3回 396人

機関投資家とのカンファレンス

社員とともに

トヨタ紡織グループは、「世界各地域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」という姿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、仕事が楽しい、と感じ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。

人事労務

●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。

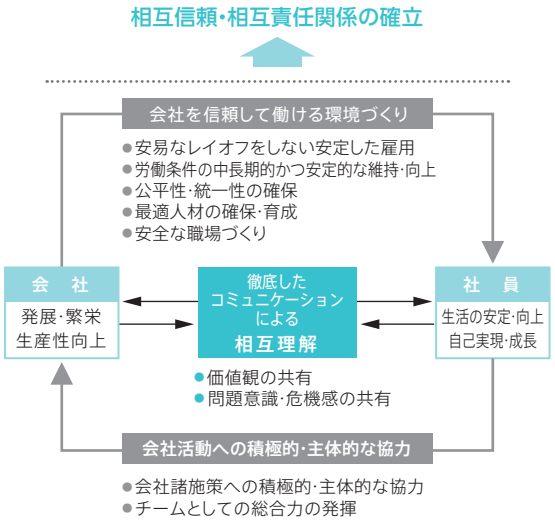
●「いきいき働き方改革」の推進

「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。これまで計画的・効率的な業務運営や文書の電子化などに取り組んできました。2019年度からは、「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。

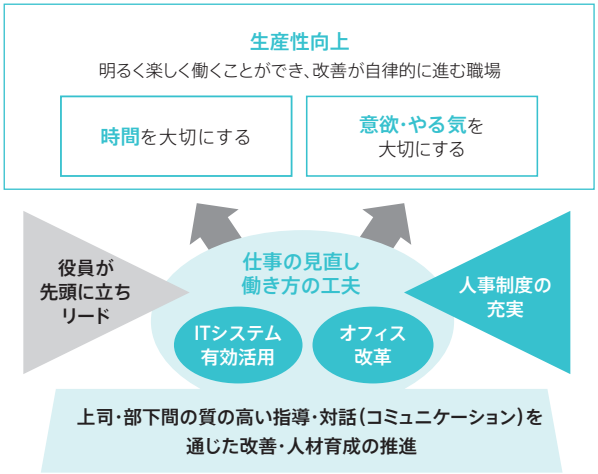
＜社員満足度（いきいきKPI）肯定回答率の推移［トヨタ紡織］＞

年度	2015	2016	2017	2018	2019
社員満足度 肯定回答率（%）	61.5	65.0	66.0	67.8	**67.2**

＜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 ＞

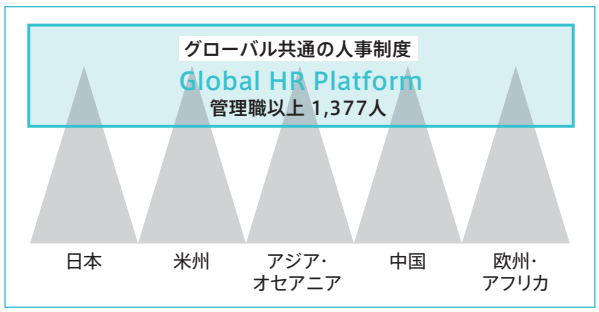


グローバル人材戦略

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。

＜Global HR Platformの適用対象＞



＜Global HR Platform 適用人数の推移＞

年度＊	2017	2018	2019
適用者数（人）	1,301	1,353	**1,377**

＊集計は翌年度の4月1日

●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。

●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。

●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。

●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。

DATA

＜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	2015	2016	2017	2018	2019
育児休職制度（人）	149(9)	169(6)	197(8)	178(8)	**205(20)**
短時間勤務制度（人）	98	111	142	132	**167**

（　）内は男性利用者数で内数

＜障がい者雇用率の推移［トヨタ紡織］＞

年度	2015	2016	2017	2018	2019
障がい者雇用率（%）	1.90	2.04	2.19	2.20	**2.21**

＜定年後の再雇用者数の推移［トヨタ紡織］＞

年度	2015	2016	2017	2018	2019
再雇用者数（人）	163	193	219	267	**314**

＜日本以外の地域の幹部に占める現地社員の割合＞

	2018年4月	2019年4月	2020年4月
現地社員割合（%）	14	19	**23**

社員とともに

技能系教育

技能育成センターでは、安全・品質・納期・原価を高いレベルで達成できる人材育成を目的に知識教育・実践教育を実施し、職場力向上と自律化をサポートしています。

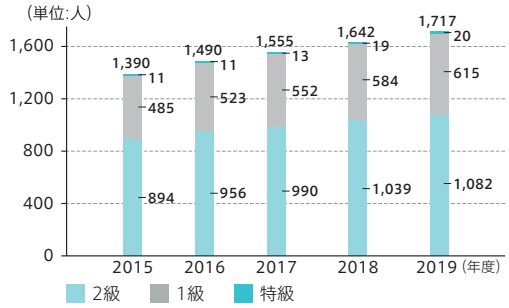
重点事項	
強い管理・監督者の育成	製造監督者昇格前研修・昇格後研修
極めたものづくり技能	基本技能研修、からくり研修、技能五輪技能コンクール、物流・工務研修
保全力の強化	保全教育、生産技術員研修、各工場の保全担当部署での情報共有
安全行動できる人材育成	安全体感研修
核となる若手人材の育成	トヨタ紡織学園

2019年度も継続的な教育研修に取り組み、PMR研修を立ち上げ工場運営（安全・品質・生産・原価・人事）に基づく研修を実施しました。技能コンクールでは16職種（コマ大会を含む）で、高度な技能の底上げをグローバルで図っています。

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*1」座学研修を実施。2020年度は、ものづくりの足許固めとして、金型保全認定制度に基づく教育の実施や日本以外の国での保全教育拠点整備と指導員の育成など、オールトヨタ紡織での保全力向上に取り組みます。

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

＜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。2019年度は16職種で222人が技を競い合いました

●トヨタ紡織学園

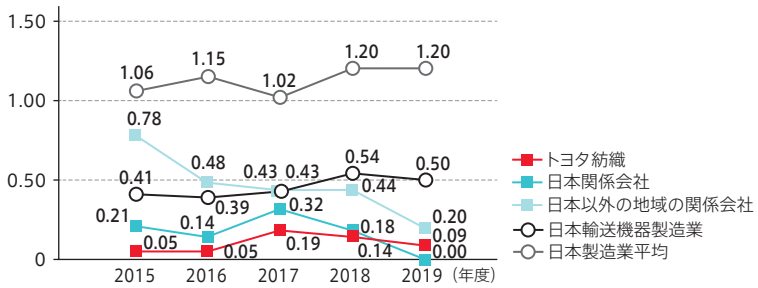
「心・技・体」のバランスが取れグローバルに活躍できる「核となる若手人材育成」を推進しています。毎年、カナダでの研修や他学園との交流を実施するなど、さまざまな経験を通し、職場で活躍できる社員を育成。日本以外の地域からの若手社員も学んでいます。

グローバルな安全衛生と健康づくりの推進

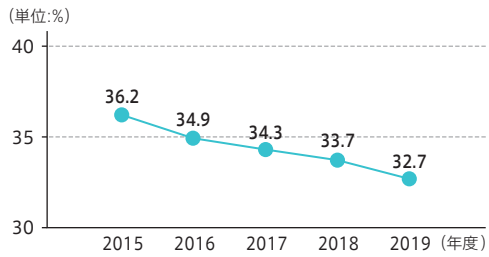
「安全衛生基本方針」web に基づいて、「社員の安全と健康はすべてに優先する」という企業風土を確立するために、労使が協力して安全衛生活動を展開・実施しています。また、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）に沿った安全衛生活動をグローバルに行っています。さらに、火災事故を絶対に発生させないため、トヨタ紡織の火災防止の考え方を各地域へ発信し、トップによる火災防止点検の実施や、有事の備えとして消火栓を使った訓練を全員参加で実施し、防火意識の向上を図っています。

健康づくりでは、「トヨタ紡織 健康宣言」web に基づいて、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、「健康経営優良法人2020」に認定されました。今後も運動促進、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。

＜労働災害休業度数率＞



＜喫煙率［トヨタ紡織］＞



サプライヤーとともに

「調達の基本方針」web に基づき、公平・公正な手続きのもと、世界各地域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。

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

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。2019年度は「公正・透明な取引」を維持、継続することを目的に、444社を対象にCSRセルフアセスメントを実施。また同仕入先を対象に、Webによる無記名での仕入先満足度調査を初めて実施。全体的に肯定的な回答が多かったものの、いただいた指摘事項や要望には真摯に対応していきます。

＜仕入先満足度調査＞

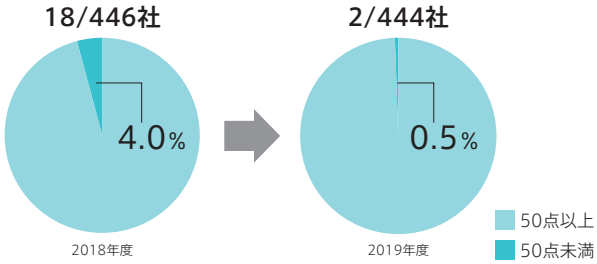
主な設問項目

- 適正な価格決定
- 調達部員の接客態度
- 仕入先CSR説明会の感想

仕入先CSR説明会でSDGsやガイドラインについて説明

＜CSRに関するセルフアセスメント＞

自己評価100点満点中50点未満の会社数



グローバル調達体制の構築

グローバルに事業を展開するうえで、安全・品質・コストなど、あらゆる面を考慮して、現地調達を進めるとともに、サプライヤーのみなさまとグループ一体になってグローバル最適調達に取り組んでいます。2019年度も、日本、米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域で、品質・コスト・供給面で多大な貢献のあったサプライヤーを表彰。新型コロナウイルス感染症の対応として、グローバル仕入先総会を中止したため、授賞式は行いませんでしたが、社長メッセージとグローバル調達方針のWeb動画を制作し、日本と日本以外の地域のサプライヤー172社へ配信しました。

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。

＜Sunshine主催経営者研修会を開催＞

トヨタ紡織協力会Sunshineが主催する経営者研修会の中で、
社長の沼が当社の体質強化、新たな価値創造に向けた取り組みを説明

E Environmental Activities
環境活動

グローバルに進めている森づくり活動

2050年環境ビジョン

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。

環境への取り組みは、「2020年中期経営実行計画」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2016年に策定。事業活動でのCO_2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。

2050年に向けた6つの環境チャレンジ目標

1

気候変動

トヨタ紡織グループ
CO_2排出量ゼロにチャレンジ

2

気候変動

ライフサイクルCO_2
排出量ゼロにチャレンジ

3

水不足

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

4

天然資源枯渇

天然資源使用量
ミニマム化にチャレンジ

5

天然資源枯渇

トヨタ紡織グループ
廃棄物ミニマム化に
チャレンジ

6

生物多様性危機

森づくり活動
132万本植樹にチャレンジ

2019年度　取り組み総括

「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CO_2排出量ゼロにチャレンジ」に重点的に取り組みました。中長期を見据え2030年CO_2削減シナリオを作成し、今後に向けた方策を明確にしました。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、2019年度は「CO_2排出量」「水使用量」「廃棄物排出量」など、すべての目標を達成しました。

また、外部からも高い評価をいただきました（下記トピックス参照）。

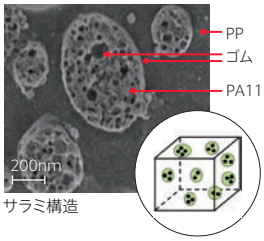
2020年度も、2050年のありたい姿を見据え、「2020年環境取り組みプラン」達成に向け、トヨタ紡織グループ一丸となって、絶え間ない環境改善活動を推進していきます。

2019年度 TOPICS

米国R&D World Magazine主催の「2019 R&D 100 Award」を受賞

トヨタ紡織と(株)豊田中央研究所が共同で開発した世界トップレベルの性能を有する「高耐衝撃プラスチック」が、「2019 R&D 100 Award」を受賞しました。

今回の受賞では、100%植物由来樹脂であるポリアミド11（PA11）と、石油由来樹脂のポリプロピレン(PP)を組み合わせ、ナノレベルで制御することでサラミ構造を形成し、PPと比較して約10倍の衝撃強度を実現させるなど学術的に優れていることと、高耐衝撃プラスチックを適用したドアトリムの製品化において、従来比約20%軽量化したドアトリム発泡基材の開発に成功、2018年にトヨタ クラウンで量産化したことが高く評価されました。



CDP 水セキュリティ 最高評価「Aリスト」企業に選定

CDPが主催する「CDP2019 水セキュリティ」で初めて「Aリスト」に選定されました。「2050年環境ビジョン」で「生産工程 水リサイクル化による排出ゼロにチャレンジ」を掲げ、「2020年環境取り組みプラン」のもと活動を推進し、水資源に関する目標を毎年達成している点、水資源に関するガバナンス体制など、当社の水資源に対する取り組みが総合的に優れていたと評価されました。

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2019 WATER

トヨタ自動車（株）　「環境推進賞」　優秀賞を受賞

トヨタ自動車（株）による仕入先年度表彰「環境推進賞」で最上位の「優秀賞」を受賞しました。当社の「2050年環境ビジョン」をはじめとする環境マネジメント体制や、CO_2排出量削減活動、軽量化技術開発、天然資源使用量低減、成形金型・冷却塔用「冷却循環水浄化システム」Weetsの開発、またグローバルでの森づくり活動などの取り組みなどが評価されました。

TCFDへの賛同と今後の気候変動対策に向けて

トヨタ紡織は、金融安定理事会によって設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD*）」の最終提言に賛同し、署名しました。当社はこれまでもCO_2排出量の削減や再生可能エネルギーの導入など、気候変動対策を実施してきました。今後はその活動をさらに強化するとともに、次期中期実行計画である環境取り組みプランを策定し、「2050年環境ビジョン」の達成までのマイルストーンを明確にしていきます。

*TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

2019年度　取り組み

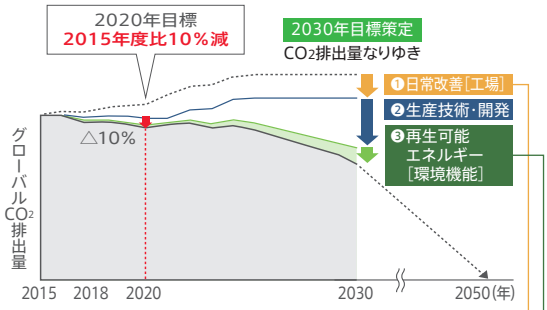
2050年環境ビジョンの「6つの環境チャレンジ目標」ごとに、2019年度の主な取り組みを紹介します。

1 トヨタ紡織グループ CO_2排出量ゼロにチャレンジ

「2050年までに工場のCO_2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CO_2を大幅に削減します。

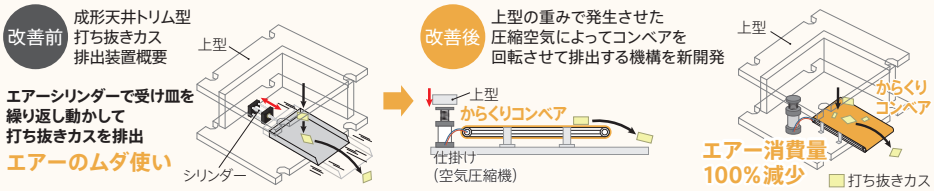
2030年CO_2削減シナリオのグローバル展開

2018年度に策定した2030年目標達成のため、米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域、それぞれから2拠点ずつ訪問し、現地スタッフとともに、グローバル共通で取り組める、もしくは取り組むべき改善アイテムを示しながら、CO_2削減シナリオづくりを推進してきました。今後もグループ一丸となって、CO_2排出量削減活動を推進していきます。



❶日常改善［工場］　からくりを使ったコンベアによる金型排出装置

大口工場の成形天井トリム型の打ち抜きカスを、からくりを活用して排出できるよう改善し、エアー使用量を100%削減しました。



❸再生可能エネルギー［環境機能］　再生可能エネルギーの積極的な導入

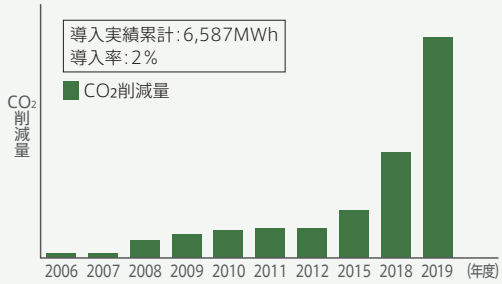
トヨタ紡織グループは、これまで再生可能エネルギーを計画的に導入してきました。2019年度はPPA*制度を活用し、太陽光発電の導入をさらに加速させました。

今後もトヨタ紡織グループ全体で、再生可能エネルギーを計画的に導入し、気候変動への対応を進めていきます。

＊ Power Purchase Agreement:
電力会社と発電者の間で締結する、電力販売契約

豊田紡織（天津）の太陽光パネル

＜再生可能エネルギーの導入によるCO_2削減量＞

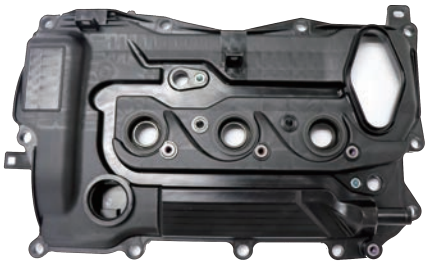


2 ライフサイクル CO_2排出量ゼロにチャレンジ

トヨタ紡織の自動車部品製造時に排出されるCO_2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「CO_2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CO_2排出量を低減

クルマのライフサイクルCO_2排出量は、走行時が大半を占めると言われています。そのため、軽量化や小型化がクルマの燃費性能向上、CO_2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。2019年度は、従来比30%軽量化したシリンダーヘッドカバーが、トヨタヤリスに採用。薄肉化と剛性を維持しながら製品化を実現させました。


トヨタ ヤリスのシリンダーヘッドカバー

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、詳細な取り組みを紹介しています

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

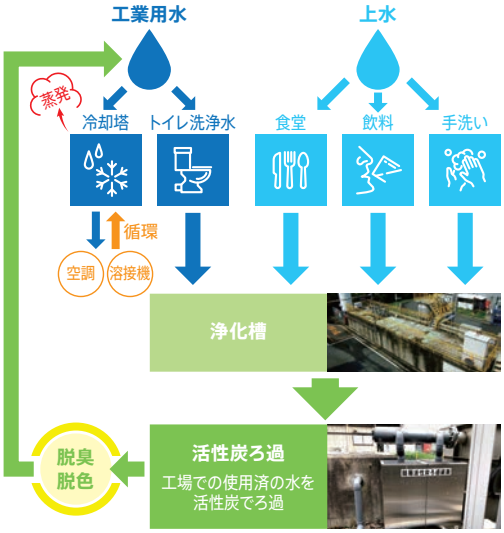
生産工程で発生する排水の再利用や水を使用しない工程づくりを進め、排水ゼロを目指し、給水には雨水などを利用することで水使用量の低減を図ります。さらに、独自のフィルトレーション技術を使った冷却循環水の浄化システムにより、省エネに貢献していきます。

浄化槽処理水の循環リサイクル化

愛知県にある豊橋北工場は、工場で使用済の水をろ過して再利用する装置を独自に開発し、工場排水を全く出さないしくみを構築しました。

豊橋北工場では飲用可能な「上水」と、工業用設備の冷却やトイレ洗浄水に使用する「工業用水」の2種類の水を使用しており、使用後の排水は浄化槽から1日35トンを海に放流していました。しかし今回開発した装置で排水を活性炭でろ過し、臭いと黄ばみを除去、冷却やトイレ洗浄水として用いる工業用受水槽へ戻すことで排水ゼロを達成しました。一連の循環システムの特許を出願中です。

今後は、豊橋市内に立地している他工場にも、この循環システムを横展開し、豊橋地区全体で排水ゼロの達成を目指します。



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。

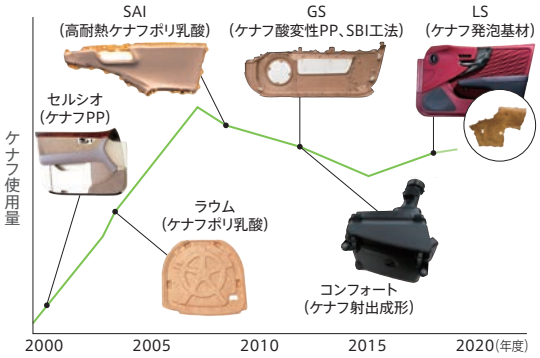
ケナフ基材を順次製品化

クルマのライフサイクルCO_2削減を目指し、成長が早くCO_2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。

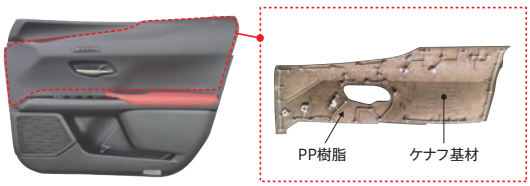
内装部品を石油系素材から植物素材へ置き換え、さらに繊維強度の強いケナフを補強材として使うことで軽量化による燃費向上（走行時CO_2削減）が可能です。

2000年にケナフ繊維を用いたドアトリム基材が初めてセルシオに採用されて以来、ケナフとポリ乳酸からなる100％植物由来部品や、ケナフ基材のプレス成形と同時に樹脂部品を射出成形するSBI工法、また、ケナフを用いた射出成形によるエアクリーナーケースなど、技術を進化させ、採用を拡大させてきました。最近では、世界トップクラスの軽量基材であるケナフ発泡基材がLEXUS LSに採用。また、LEXUS UXのドアトリム上部へ採用されるなど適用範囲を広げ、製品化拡大に取り組んでいます。

＜ケナフの変遷＞



アッパー部を拡大



LEXUS UXドアトリム

2019年度　取り組み

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、詳細な取り組みを紹介しています

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。

ドアトリム工程の工程内リサイクル100％実現

トヨタ紡織の猿投工場ドアトリム製造工程では、製造時に発生するランナーの工程内リサイクルを進めてきました。これまでの工程では、リサイクルし切れなかった材料がありましたが、工程を見直し、新たにリサイクル設備を導入することによって、工程内リサイクル100%を実現することに成功しました。この活動で、新たに購入する材料使用量も低減し、工程を減らしたことで、省エネ効果も生まれました。今後は、同様の製造工程で、この取り組みを応用し、工程内リサイクル100%を目指していきます。

6 森づくり活動 132万本植樹にチャレンジ

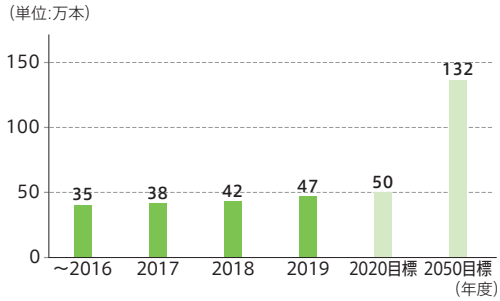
「トヨタ紡織生物多様性基本方針」web に基づき、森づくりを重点に生物多様性保全に取り組んでいます。2015年より、トヨタグループの活動である「グリーンウェーブプロジェクト*1」に参画し、活動の輪をグループ会社、地域、行政などにも広げ、森づくりを推進しています。

＊1 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、2050年に132万本植樹の目標のもと、各地域で植樹活動を推進しています。2019年度はNGOと連携したグローバル植樹活動を中国、ベトナム、ブラジルで開始し、植樹本数目標5万4,000本に対し実績5万4,766本となり、目標を達成しました。2020年度も、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、森づくり活動を推進し、2020年の目標である「累計50万本」を達成します。

＜2050年までの累計植樹本数＞



TOPICS

豊田紡織（中国）（TBCH）は、中国緑化基金会より「ベスト貢献企業賞」を受賞しました。これは、砂漠化防止を目的に、中国トングリ砂漠で７年間続けてきた森づくり活動の継続性や社会への影響力が高く評価されたものです。

北京で開かれた表彰式に参加したTBCHの楊さん（左から3人目）

ベトナムでは2019年度からの5年間で、35haに7万本を植樹するプロジェクトを開始しました。飛砂を防止して地域環境を改善し、地域経済の発展に貢献します。初年度である2019年度は、貧栄養土壌でも育ち、潮風にも耐性があるアカシア1万4,000本を７haに植樹しました。

７世帯30人が参加したベトナム フエ省での植林活動

環境マネジメント

ISO14001

トヨタ紡織グループは、2018年度までに2015年版 ISO14001に移行を完了しました。2019年度も各拠点で内部監査・外部審査を受審し、ISO14001活動を完了しています。

●トヨタ紡織：100%
●日本子会社生産拠点：100%
●日本以外の拠点：100%

化学物質の排出量削減活動

VOC*2、PRTR*3法対象物質に関しては、塗料の水性化や離型剤のVOCやPRTRの含有量の少ない成分への変更に新たに着手するなどして排出量の低減を実施しました。今後も化学物質使用量や工場からの排出量の低減活動を継続的に推進します。

＊2 Volatile Organic Compounds：揮発性有機化合物（環境省指定の100物質を対象）
＊3 Pollutant Release and Transfer Register：化学物質排出移動量届出制度

環境教育

2019年度で７年目となる地域の小学校での出前教育を行い、環境について楽しく学ぶ機会を提供しました。当日は、当社の環境の取り組みを紹介し、排水処理の実験を実施。児童のみなさんは「省エネ」「ゴミを減らす」「水を大切にする」の３つのテーマについて、グループワークを通して考えを深めました。

排水の浄化実験に興味津々の児童

環境異常

2019年度は、大気や水質に関する重大な漏洩はありませんでしたが、排水異常*4が1件発生したため対策を完了し、再発防止のための自社内の横展開を完了しました。

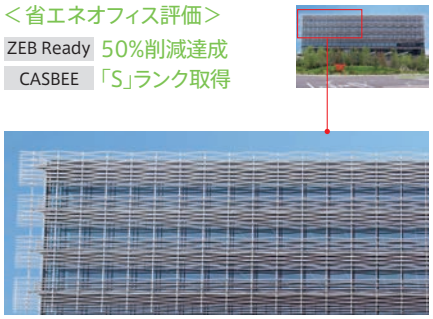
＊4 法律・条例・協定の基準値を超えた場合、公共水域へ油などを流出させた場合

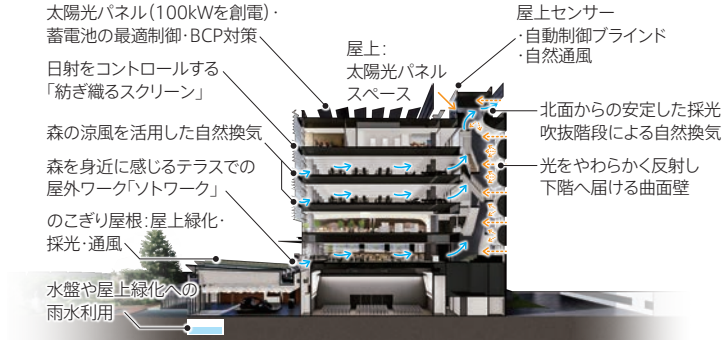
TOPICS 先進技術を織り込んだ省エネオフィス建設

2020年５月に完成した本館は、さまざまな省エネ技術を織り込んだ省エネオフィスです。中でも照明や空調と連動した省エネ・ウェルネス制御や、当社にちなんだ「紡ぎ織る」外装スクリーンによる、日射遮蔽・採光コントロールシステムがポイントです。これら最先端の省エネ技術により、ZEB Ready*5の達成、CASBEE*6「S」ランクを取得しました。また、これらの性能が評価され、国土交通省の「サステナブル建築物等先導事業(省CO_2先導型)」に採択されました。

＊5 ZEB はNet Zero Energy Buildingの略で、建物で消費する年間のエネルギー収支「ゼロ」を目指した建築物。ZEB Readyは、基準エネルギー消費量から、50%以上、エネルギー消費量を削減した建物
＊6 Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency：建築環境総合性能評価システムのこと。省エネルギーや環境負荷の少ない資機材の使用といった環境配慮はもとより、室内の快適性や景観への配慮なども含めた建物の品質を総合的に評価するシステム

＜省エネオフィス評価＞
ZEB Ready 50%削減達成
CASBEE 「S」ランク取得


風になびくやわらかな生地のイメージの外装スクリーン



2019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	2019年度目標値	2019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2.2%/年	○	—
お客さま	革新的な技術開発	S	世界初の製品開発数	1件	3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	IQS向上アイテム要件化 11項目	11項目	○	47
株主・投資家	株主への還元	G S	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）	30%	40.6%	○	48
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74%以上	67.2%	△	49
サプライヤー	公正・透明な取引	G S	仕入先満足度	調査の実施	2019年11月実施	○	52

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	2019年度目標値	2019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%	93.6%	○	39
	機密管理	G	機密情報漏洩件数	発生0件	0件	○	41
	法令遵守	G	贈収賄違反件数	発生0件	0件	○	39
	公正・透明な取引	G	独占禁止法違反件数	発生0件	0件	○	39
	環境保全	E	環境異常・苦情*2発生件数	異常・苦情0件	異常1件	×	58
			廃棄物原単位低減率（t/台）	低減率1%/年	低減率1.1%/年	○	—
			水使用原単位低減率（m^3/台）	低減率0.5%/年	低減率0.6%/年	○	—
			森づくり活動植樹本数	5万4,000本/年	5万4,766本/年	○	57
	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1万300人/年	○	—

G ガバナンス　S 社会　E 環境

*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
お客さま	お客さま第一 S	客先からの外部表彰	3件以上 (優良賞含む)	4件	○	—
株主・投資家	適時適正な情報開示 G S	適時・適正な情報開示の遵守	適時開示遵守率100%	100%	○	48
		投資家との対話(5回/年)	投資家満足度 肯定回答率75%	61%	△	48
		個人投資家への公平な情報提供	投資家満足度85%	85%	○	48
社員	社員尊重 S	女性管理職数	26人	23人	△	—
		障がい者雇用率	雇用率2.3%以上	2.21%	△	50
		在籍3年未満の離職率	2.5%未満	2.2%(17人)	○	—
		有給休暇取得促進	低年休取得者 組合員:ゼロ 管理職:ゼロ	組合員:17人 管理職:5人	△	—
		3日連続有給休暇取得率	100%	99.2%	△	—
		時間外労働時間 (組合員 660h/年)	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)	3カ月連続70h 超過者ゼロ	0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	○	51
		法定健診・自主健診の受診率・実施率	日本地域健診受診率100% 日本以外の地域健診実施率 100%	100% 99.3%	△	51
		生活習慣病予防 BMI25以上の社員比率	24.4%以下	29.6%	×	—
		生活習慣病予防 喫煙率	33.4%以下	32.7%	○	51
		ストレスチェック実施率	実施率100%	100%	○	—
サプライヤー	公正・透明な取引 G S	仕入先CSR説明会の開催	1回/年	2019年9月開催	○	52
		仕入先 セルフアセスメントの実施	アンケート回収率100% 自己評価50点未満ゼロ	アンケート回収率100% 50点未満2社	△	52
		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 0件	重大な違反0件	○	—
	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	○	51

G ガバナンス　S 社会　E 環境

2019年度の概況

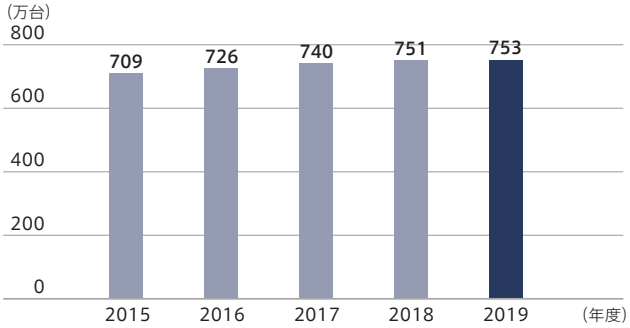
トヨタ紡織グループは2018年度から国際会計基準（IFRS）を適用しています。

世界情勢は、高まる貿易障壁や地政学的な情勢をめぐる不透明感の増大により各国の経済成長率が低下しました。直近では、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により経済活動が停滞し、深刻な景気後退に陥りつつあります。日本経済も、海外経済減速の影響を受け輸出の停滞による外需の落ち込み、また消費税の増税による個人消費の落ち込みに加え、新型コロナウイルス感染症の影響により景気後退局面に入ることが懸念されます。

●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、2018年度に比べ3万台増加の753万台となりました。地域別では、日本が2018年度に比べ11万台増加の327万台。米州が2018年度に比べ10万台増加の122万台。アジア・オセアニアが新型コロナウイルス感染症の影響により2018年度に比べ12万台減少の223万台。欧州・アフリカが主にコンパクト車種の減産により、2018年度に比べ7万台減少の82万台となりました。

＜シート生産台数＞

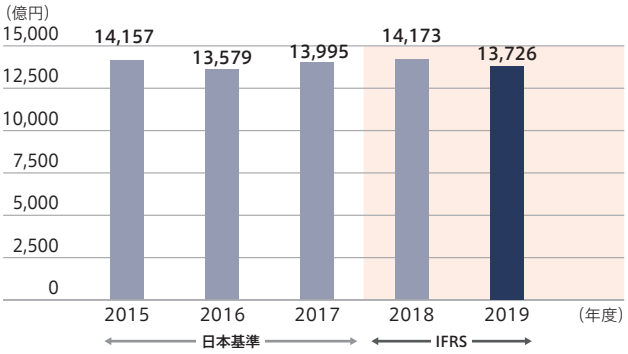


損益の状況

●売上収益

生産台数の増加はありましたが、製品構成変化や為替影響により、2018年度に比べ447億円（△3.2％）減少の１兆3,726億円となりました。

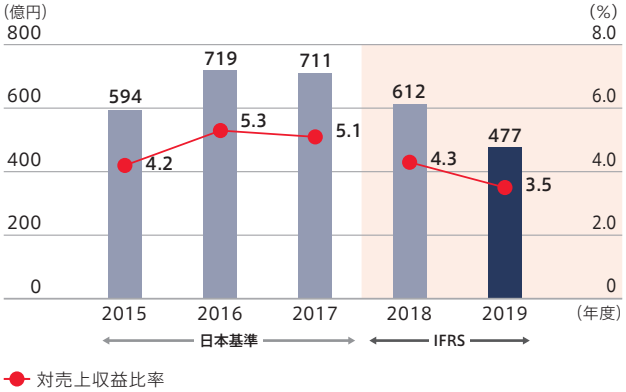
＜売上収益＞



●営業利益

諸経費の増加や新型コロナウイルス感染症拡大にともなう稼働停止影響などの減益要因により、2018年度に比べ134億円（△22.0％）減少の477億円となりました。

＜営業利益／対売上収益比率＞



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

2018年度に比べ134億円(△21.8%)減少の480億円となりました。

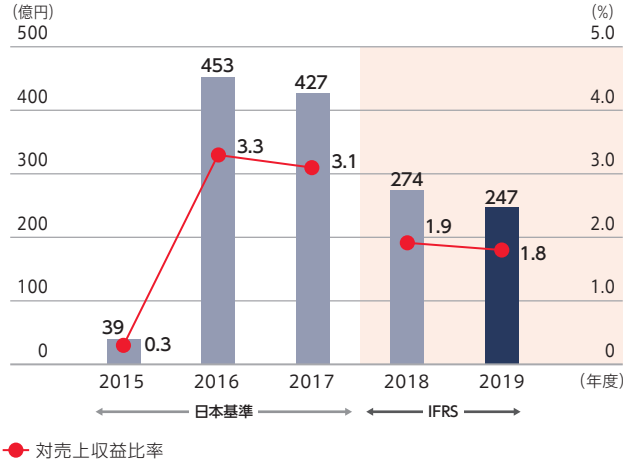
●法人所得税費用

2018年度に比べ109億円(△39.9%)減少の164億円となりました。また、税引前利益に対する比率は、2018年度の44.5%から34.2%となりました。

●親会社の所有者に帰属する当期利益

2018年度に比べ26億円(△9.7%)減少の247億円となりました。

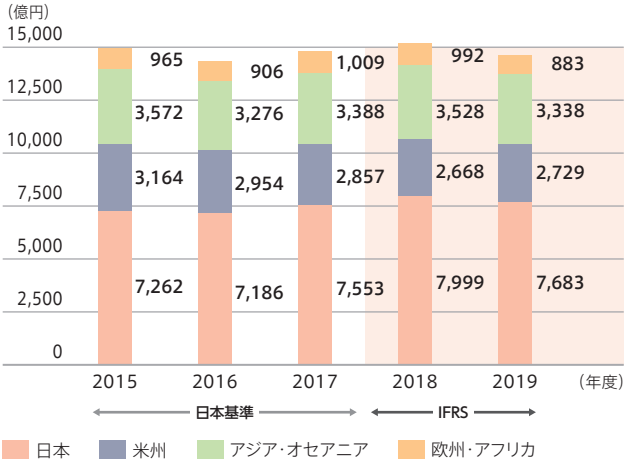
＜親会社の所有者に帰属する当期利益/対売上収益比率＞



●地域別の売上収益、営業利益

日本は、生産台数の増加はありましたが製品構成変化などにより、売上収益は、2018年度に比べ315億円(△3.9%)減少の7,683億円。営業利益は、増産効果に加え、移転価格税制調整金の影響により、2018年度に比べ36億円(55.5%)増加の102億円となりました。米州は、生産台数の増加により、売上収益は、2018年度に比べ60億円(2.3%)増加の2,729億円。営業利益は、諸経費の増加に加え、移転価格税制調整金の影響により、2018年度に比べ200億円(△95.9%)減少の8億円となりました。アジア・オセアニアは、中国での新型コロナウイルス感染症拡大にともなう稼働停止など生産台数の減少により、売上収益は、2018年度に比べ190億円(△5.4%)減少の3,338億円。営業利益は、減産影響はありましたが移転価格税制調整金の影響により、2018年度に比べ74億円(28.4%)増加の336億円となりました。欧州・アフリカは、新型コロナウイルス感染症拡大にともなう稼働停止など生産台数の減少や為替影響により、売上収益は、2018年度に比べ108億円(△11.0%)減少の883億円。営業利益は、減産影響や欧州子会社における資金流出事案にともなう見積り損失などにより46億円(△60.5%)減少の30億円となりました。

＜地域別売上収益＞



＊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

財務レビュー

キャッシュ・フローの状況

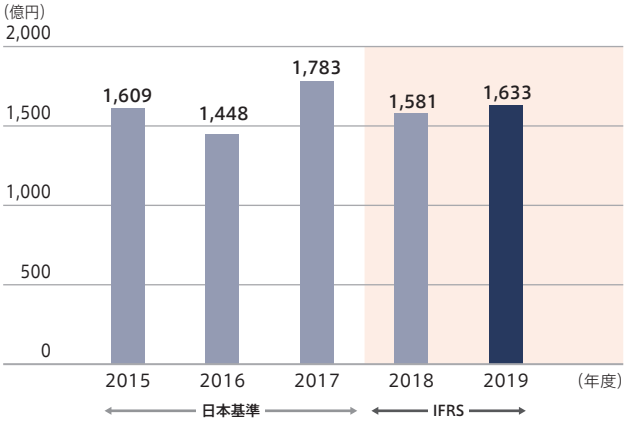
2019年度における連結ベースの現金および現金同等物の期末残高は、1,633億円と2018年度末に比べ51億円(3.3%)の増加となりました。

営業活動の結果、増加した現金および現金同等物は796億円となりました。これは主に、営業債務の減少296億円などによる資金の減少はありましたが、税引前利益480億円、営業債権の減少379億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541億円となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出498億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139億円となりました。これは主に、短期借入れによる収入142億円などによる資金の増加はありましたが、配当金の支払額104億円、非支配持分からの子会社持分取得による支出68億円、非支配持分への配当金の支払額46億円などにより資金が減少したことによるものです。

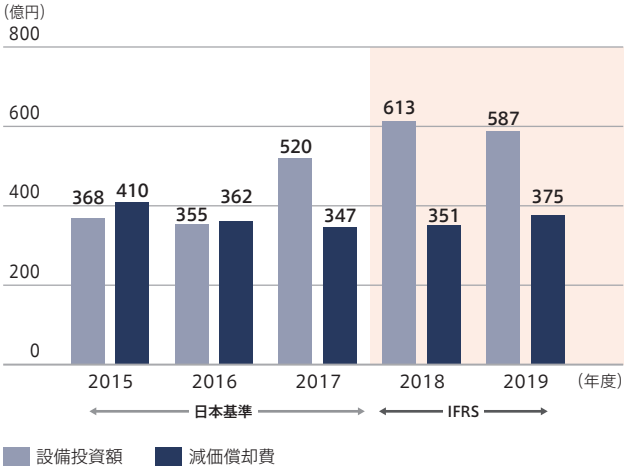
＜現金および現金同等物の期末残高＞



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に実施した結果、587億円となりました。これは主に日本、米州地域における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357億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115億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81億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31億円の投資を行いました。

＜設備投資額/減価償却費＞

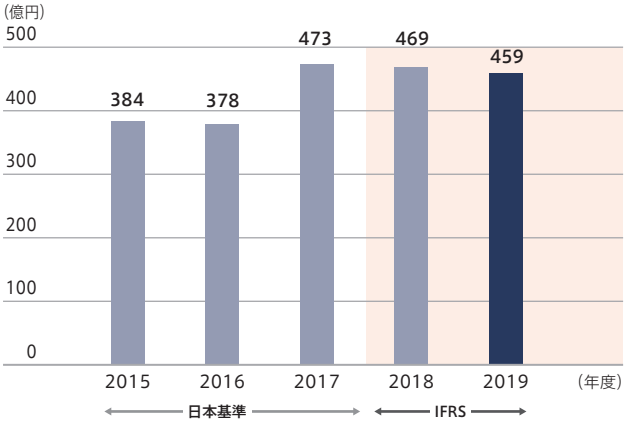


研究開発

●研究開発活動の基本方針

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くみにより、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。さらに、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2019年度の研究開発費は、459億円です。

＜研究開発費＞



事業などのリスク

トヨタ紡織グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりです。

(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) 環境規制
(8) 新製品の開発力
(9) 知的財産権
(10) 商品の欠陥
(11) 大規模災害など
(12) 退職給付債務

上記を含むリスクについて、当社グループは、リスク管理推進会議を通じてリスクを統合的に把握・管理し、リスクによりもたらされる損失を未然に回避・極小化するための活動を行っています。

2020年度の見通し*

トヨタ紡織グループは2018年度から国際会計基準（IFRS）を適用しています。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症にともなう稼働停止の影響などにより減収、また諸経費の効率化や合理化などによる収益向上を見込んでいるものの、新型コロナウイルス感染症による減産影響や雇用維持にともなう労務費負担などにより減益の見通しです。

＜2020年度 業績予想＞

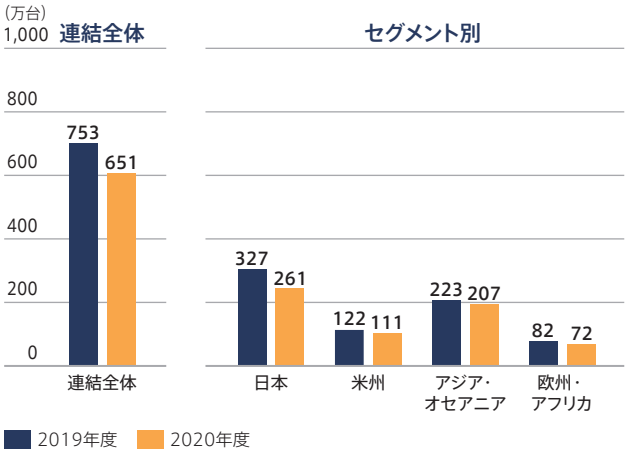
		2019年度実績	2020年度予想
売上収益		13,726億円	11,400億円
営業利益		477億円	130億円
親会社の所有者に帰属する当期利益		247億円	△50億円
シート生産台数		753万台	651万台
基本的1株当たり当期利益		132円88銭	△26円76銭
1株当たり配当金		54円00銭	未定
為替レート	USドル	109円	106円
	ユーロ	121円	120円

＊2020年7月31日公表

●シート生産台数

連結全体では、2019年度に比べ102万台減少の651万台となる見通しです。地域別では、日本は、2019年度に比べ66万台減少の261万台。米州は、2019年度に比べ11万台減少の111万台。アジア・オセアニアは、2019年度に比べ15万台減少の207万台。欧州・アフリカは、2019年度に比べ10万台減少の72万台となる見通しです。

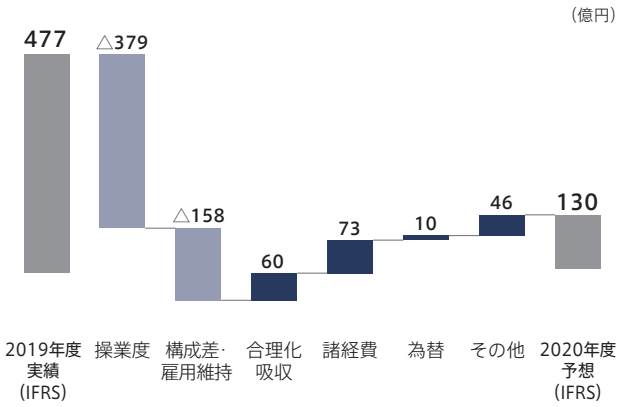
＜シート生産台数＞



●営業利益の増減要因

諸経費の効率化や合理化などによる収益向上を見込んでいるものの、新型コロナウイルス感染症による減産影響や雇用維持にともなう労務費負担などにより2019年度比347億円減少の130億円となる見通しです。

＜営業利益の増減要因（見通し）＞



●地域別の業績予想

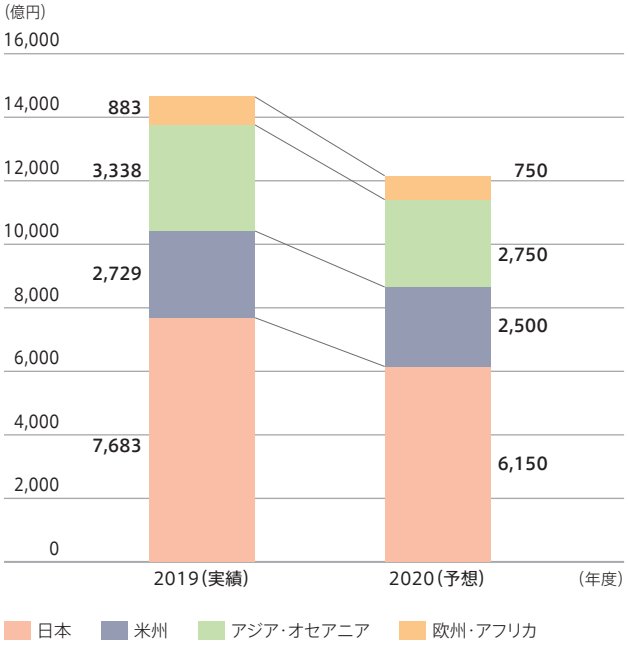
日本の売上収益は、2019年度比1,533億円減少の6,150億円。営業損失は、合理化や諸経費の効率化などの収益確保策を実施するものの、新型コロナウイルス感染症による減産影響などにより、2019年度比233億円減少の130億円となる見込みです。

米州の売上収益は、2019年度比230億円減少の2,500億円。営業利益は新型コロナウイルス感染症による減産影響はあるものの、諸経費の効率化やモデルチェンジにともなう一時的な不効率の解消などにより、2019年度比17億円増加の25億円となる見込みです。

アジア・オセアニアの売上収益は、2019年度比588億円減少の2,750億円。営業利益は、中国での増産影響などあるものの、アセアン各国での新型コロナウイルス感染症による減産影響などにより、2019年度比127億円減少の210億円となる見込みです。

欧州・アフリカの売上収益は、2019年度比133億円減少の750億円。営業利益は、新型コロナウイルス感染症による減産影響はあるものの、2019年度に資金流出事案にともなう損失があったことなどから、2019年度並みの25億円となる見込みです。

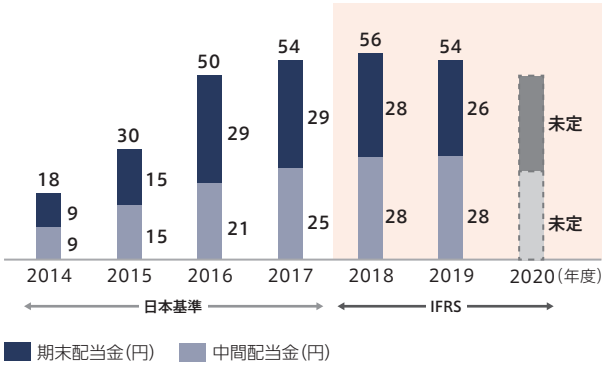
＜地域別売上収益＞



●配当金

2020年度の配当金は、中間・期末とも未定です。長期安定的な配当の継続を基本方針としていますが、現時点では手元資金を確保しておくことで、不測の事態が生じた場合の経営と雇用の安定化に備えることが急務であると考えており、上期の業績なども総合的に勘案したうえで金額を決定し、決定後速やかに適時開示を実施する予定です。

＜配当金の推移＞

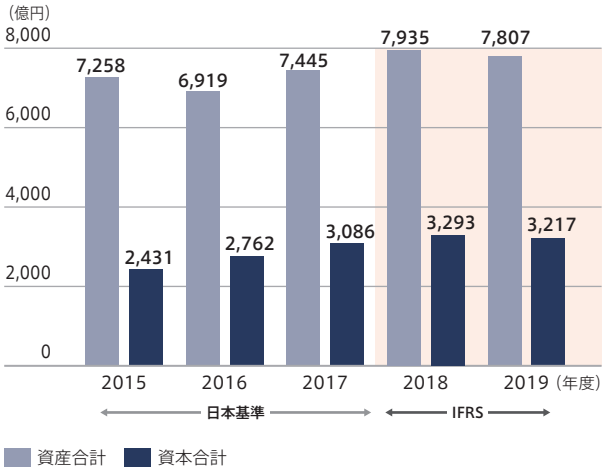


10年間の財務サマリー

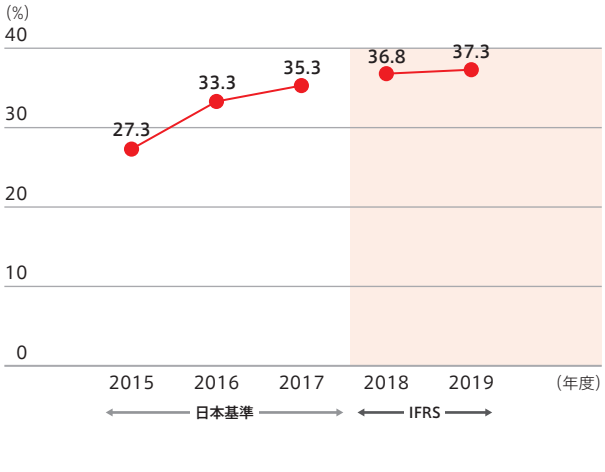
	日本基準		
	2010年度	2011年度	2012年度
売上収益	983,727	964,295	1,079,497
営業利益	36,856	20,910	25,302
親会社の所有者に帰属する当期利益	11,466	3,232	15,792
資本合計	196,992	190,347	220,740
資本金	8,400	8,400	8,400
資産合計	504,472	597,654	583,955
設備投資	41,229	37,583	36,805
減価償却費	32,342	31,529	32,744
研究開発費	32,434	32,543	36,321
1株当たり(円)			
基本的当期利益	61.82	17.45	85.23
希薄化後当期利益:希薄化要因がある場合*	61.82	—	—
配当金	16.00	16.00	18.00
親会社所有者帰属持分	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	60,630	46,920	44,474
投資活動によるキャッシュ・フロー	△40,462	△76,108	5,826
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,345	30,748	△41,942
現金および現金同等物	113,950	113,947	129,323
財務指標(%)			
売上収益営業利益率	3.7	2.2	2.3
ROA:資産合計親会社の所有者に帰属する当期利益率	2.3	0.5	2.7
ROE:親会社所有者帰属持分当期利益率	7.0	2.0	9.1
親会社所有者帰属持分比率	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
社員数(人)(臨時社員除く)	27,856	31,883	32,986

*2011年度、2012年度、2013年度、2014年度、2017年度、2018年度、2019年度の希薄化後当期利益については、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



親会社所有者帰属持分比率

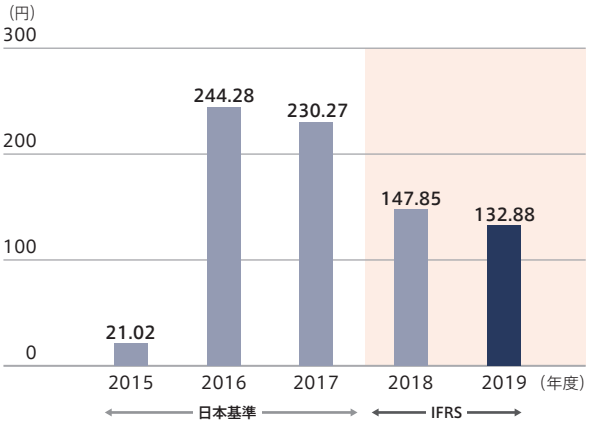


3月31日終了会計年度

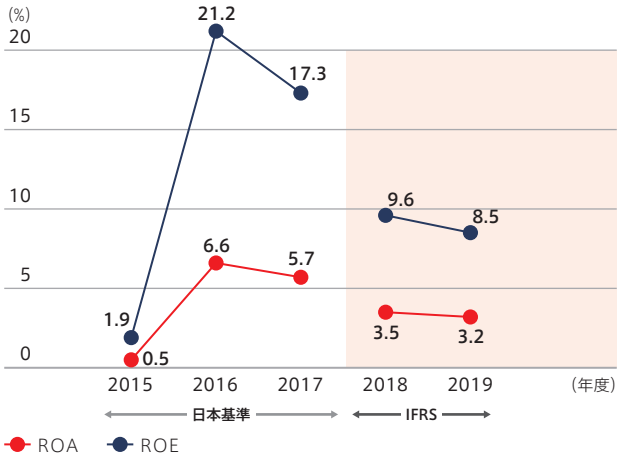
百万円

					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**	**2019年度**
1,218,399	1,305,502	1,415,772	1,357,913	1,399,530	1,417,376	**1,372,616**
28,823	32,393	59,492	71,936	71,198	61,257	**47,785**
12,610	5,204	3,900	45,359	42,762	27,457	**24,786**
249,082	264,038	243,146	276,274	308,620	329,329	**321,701**
8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	**8,400**
659,008	719,680	725,895	691,921	744,558	793,599	**780,714**
51,116	50,190	36,898	35,500	52,095	61,341	**58,715**
36,302	40,121	41,012	36,228	34,755	35,153	**37,575**
40,189	38,821	38,450	37,884	47,393	46,965	**45,902**
68.05	28.08	21.02	244.28	230.27	147.85	**132.88**
—	—	21.02	244.27	—	—	**—**
18.00	18.00	30.00	50.00	54.00	56.00	**54.00**
1,115.69	1,164.36	1,065.72	1,240.77	1,414.91	1,573.44	**1,557.93**
49,590	65,536	78,912	95,389	86,117	60,720	**79,673**
△51,867	△51,615	△48,086	△48,927	△51,707	△58,915	**△54,175**
△5,636	516	△8,739	△61,347	△3,528	△19,526	**△13,964**
126,648	143,493	160,904	144,889	178,372	158,192	**163,377**
2.4	2.5	4.2	5.3	5.1	4.3	**3.5**
1.9	0.7	0.5	6.6	5.7	3.5	**3.2**
6.4	2.5	1.9	21.2	17.3	9.6	**8.5**
31.4	30.0	27.3	33.3	35.3	36.8	**37.3**
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	**44,375**

基本的1株当たり当期利益



ROA:資産合計親会社の所有者に帰属する当期利益率
ROE:親会社所有者帰属持分当期利益率



連結財政状態計算書

百万円

資産	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
流動資産		
現金及び現金同等物	158,192	**163,377**
営業債権及びその他の債権	241,562	**197,081**
棚卸資産	65,282	**68,166**
その他の金融資産	16,843	**15,120**
未収法人所得税	4,637	**4,827**
その他の流動資産	7,103	**8,976**
流動資産合計	493,621	**457,548**
非流動資産		
有形固定資産	233,978	**256,661**
のれん	4,876	**4,871**
無形資産	10,106	**10,873**
持分法で会計処理されている投資	11,891	**15,011**
その他の金融資産	20,587	**18,561**
繰延税金資産	14,144	**15,572**
その他の非流動資産	4,393	**1,614**
非流動資産合計	299,978	**323,166**
資産合計	793,599	**780,714**

百万円

負債及び資本	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	207,166	**179,103**
社債及び借入金	22,923	**50,231**
その他の金融負債	2,316	**3,410**
未払法人所得税	6,241	**6,302**
引当金	2,793	**3,921**
その他の流動負債	67,195	**70,358**
流動負債合計	308,637	**313,327**
非流動負債		
社債及び借入金	91,838	**74,301**
その他の金融負債	1,254	**7,758**
退職給付に係る負債	57,676	**58,982**
引当金	255	**255**
繰延税金負債	2,699	**2,776**
その他の非流動負債	1,909	**1,611**
非流動負債合計	155,632	**145,685**
負債合計	464,269	**459,013**
資本		
資本金	8,400	**8,400**
資本剰余金	7,570	**3,044**
利益剰余金	275,160	**289,880**
自己株式	△3,875	**△1,674**
その他の資本の構成要素	4,943	**△8,599**
親会社の所有者に帰属する持分合計	292,199	**291,051**
非支配持分	37,130	**30,649**
資本合計	329,329	**321,701**
負債及び資本合計	793,599	**780,714**

連結損益計算書

百万円

	2018年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
売上収益	1,417,376	**1,372,616**
売上原価	1,269,857	**1,238,561**
売上総利益	147,518	**134,054**
販売費及び一般管理費	85,375	**84,323**
その他の収益	5,206	**5,847**
その他の費用	6,092	**7,792**
営業利益	61,257	**47,785**
金融収益	2,562	**2,245**
金融費用	3,293	**2,865**
持分法による投資利益	962	**908**
税引前利益	61,489	**48,074**
法人所得税費用	27,352	**16,446**
当期利益	34,136	**31,628**
当期利益の帰属		
親会社の所有者	27,457	**24,786**
非支配持分	6,678	**6,841**
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)	147.85	**132.88**
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

	2018年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期利益	34,136	**31,628**
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	△2,844	**257**
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	△758	**△1,904**
持分法によるその他の包括利益	—	**100**
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	△60	**△13,317**
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	△11	**△0**
持分法によるその他の包括利益	△187	**△302**
税引後その他の包括利益合計	△3,863	**△15,165**
当期包括利益	30,273	**16,462**
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	24,003	**11,636**
非支配持分	6,269	**4,825**

連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

	2018年度 （自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）	2019年度 （自 2019年4月1日 至 2020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	61,489	**48,074**
減価償却費及び償却費	35,153	**40,223**
受取利息及び受取配当金	△1,647	**△1,920**
営業債権の増減（△は増加）	△5,795	**37,983**
棚卸資産の増減（△は増加）	△17,566	**△4,387**
営業債務の増減（△は減少）	9,557	**△29,601**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	1,089	**1,659**
その他	3,811	**3,646**
（小計）	86,092	**95,678**
利息の受取額	1,463	**1,725**
配当金の受取額	694	**1,046**
利息の支払額	△1,502	**△1,435**
法人所得税の支払額	△26,028	**△17,342**
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,720	**79,673**
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	△55,735	**△49,848**
有形固定資産の売却による収入	2,243	**1,799**
無形資産の取得による支出	△4,436	**△3,235**
資本性金融商品の取得による支出	△417	**△3,864**
定期預金の預入による支出	△4,466	**△8,118**
定期預金の払戻による収入	3,311	**10,041**
その他	585	**△949**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△58,915	**△54,175**
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	14,771	**14,219**
短期借入金の返済による支出	△529	**△534**
長期借入れによる収入	23,000	**—**
長期借入金の返済による支出	△20,054	**△3,674**
社債の償還による支出	△10,000	**—**
配当金の支払額	△10,582	**△10,423**
非支配持分への配当金の支払額	△8,504	**△4,660**
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△7,868	**△6,883**
リース負債の返済による支出	△193	**△2,007**
その他	434	**△0**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,526	**△13,964**
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△2,458	**△6,348**
現金及び現金同等物の増減額	△20,179	**5,184**
現金及び現金同等物の期首残高	178,372	**158,192**
現金及び現金同等物の期末残高	158,192	**163,377**

世界各国・各地域の開発拠点・生産拠点で
約5万人の社員がいきいきと働き、ビジネスを展開しています。

事業概要

会社概要	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	98社(トヨタ紡織を含む)	
売上収益	1兆3,726億円	

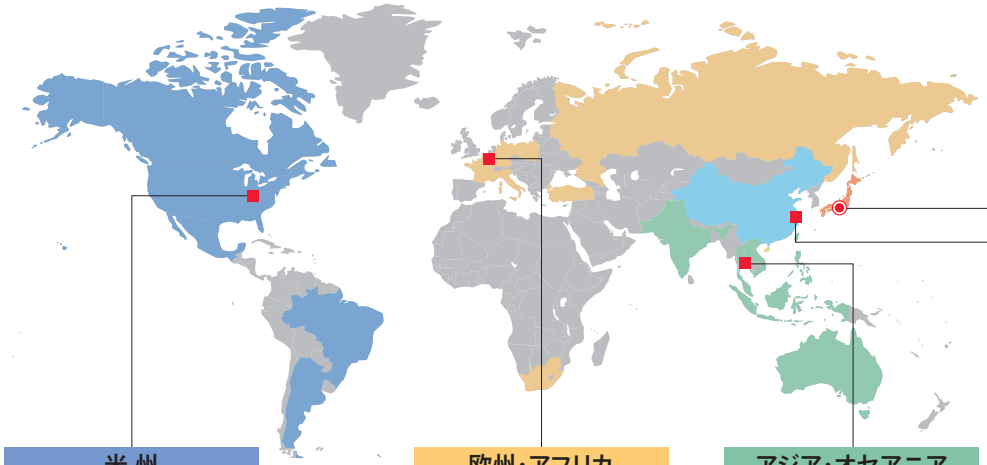
(2020年3月末)

日本

トヨタ紡織

グローバルネットワーク

◉グローバル本社 ■地域統括会社



米州

トヨタ紡織アメリカ

欧州・アフリカ

トヨタ紡織ヨーロッパ

アジア・オセアニア

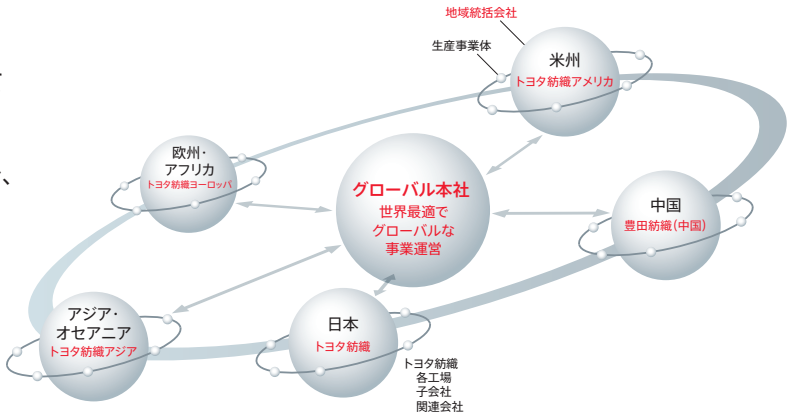
トヨタ紡織アジア

中国

豊田紡織(中国)

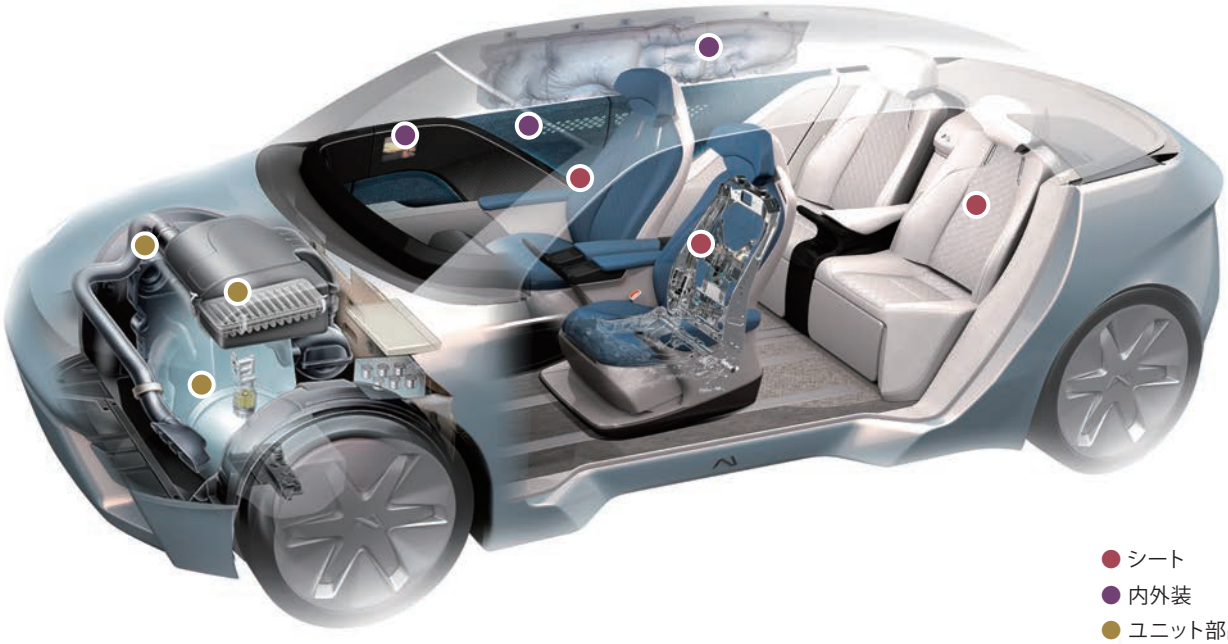
グローバルワンカンパニー

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。



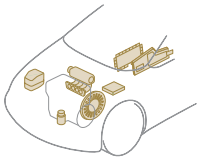
世界中のお客さまに、
最高のモビリティーライフを提供する3つの事業領域

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、モビリティーの中で人が過ごす、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。



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.23

■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

トヨタ紡織ブランド
エアフィルター 美濾(MIRO)

■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

リチウムイオン電池

■吸気系システム製品

吸気システム

エアクリーナー

インテークマニホールド
(水平対向エンジン用)

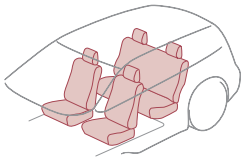
オイルミスト
セパレーター

■電動パワートレーン関連製品

モーターコア構成部品
(ハイブリッドシステム用)

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ー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.21

■自動車用シート

スポーツシート（レース専用）

シート骨格

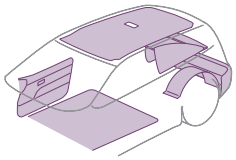
■自動車以外

鉄道車両用シート（写真提供 JR東日本）

航空機用シート

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、時代の一歩先を見据え、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.22

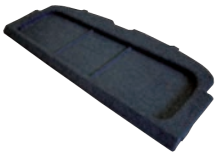
■内装品

内装システム

ドアトリム

天井

イルミネーション



パッケージトレイ

■外装品

バンパー

フェンダーライナー

その他

■繊維製品

シートファブリック

シートベルト
ウェビング

カーテンシールドエアバッグ

投資家向け情報

2020年3月31日時点

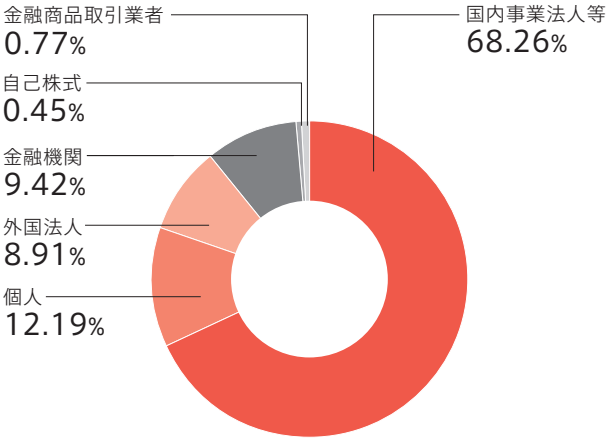
株式の総数

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	186,820,002株 (自己株式 845,736株を除く)

株主数

14,715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 (臨時社員除く)	単独 8,336人　連結 44,375人
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。

2020 Sompo Sustainability Index

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。

DBJ 環境格付 2018

(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

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

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、「ウォーターセキュリティ」部門で最高評価の「Aリスト企業」に選定されました。

2020 健康経営優良法人 Health and productivity

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2020 (大規模法人部門)」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います。トヨタ紡織が創業以来、脈々と受け継いできた豊田綱領の考え方とともに、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レポートとして作成しています。

今回のレポートは、インテリアスペースクリエイターへ向かう当社の思いを伝えるとともに、経営にCSVの考えを採り入れる中で、新たに策定したマテリアリティを掲載するなど、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。

2020年度は、2020年経営計画の最終年度であり、次期中期経営計画を策定する重要な年です。トヨタ紡織グループは、Vision達成に向け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いきます。

尾崎 秀典

経営企画改革本部
本部長

トヨタ紡織では、webサイトでより詳細な情報開示を行っています。
事業・財務の概況は「株主・投資家情報」で、CSRに関する活動などの非財務情報は「CSR情報」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/

● 決算報告
・決算情報
・決算説明会動画

● IRライブラリー
・コーポレートガバナンス報告書
・有価証券報告書　・中間報告書

● 社債・格付情報

● トヨタ紡織のCSRの考え方
● 社会貢献
● 2050年環境ビジョンと2020年環境取り組みプラン
● 環境データ

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/

トヨタ紡織株式会社　経営企画部　〒448-8651 愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地

トヨタ紡織株式会社

〒448-8651 愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地
https://www.toyota-boshoku.com

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C014969
www.fsc.org

VEGETABLE OIL INK

Waterless Printing. Naturally.

本レポートは森林保全に配慮したFSC®認証紙を使用し、環境に配慮した植物油インキで水なし印刷方式を採用しています。