



トヨタ紡織レポート
2022

—— 2021.4.1-2022.3.31 ——

QUALITY OF TIME AND SPACE



CONTENTS

01 目次／発行にあたって・編集方針

03 存在意義(パーパス)

「世のため 人のため」を原点として

トヨタ紡織グループについて

04 フィロソフィー

05 会社概要・組織

06 事業と展開地域

07 財務非財務データ

08 資本と強み

100年を超えて培ってきた私たちの競争優位性

09 価値創造プロセス

11 価値創造のあゆみ

13 3つの強み(経営資源)

15 市場環境と今後の事業展開

16 ビジョンと戦略

価値創造に向けた道筋とマネジメント手法

17 トップメッセージ

23 CFOメッセージ

27 「2025年環境取り組みプラン」達成に向けた取り組み

29 サステナビリティマネジメント

31 マテリアリティ

33 2025年中期経営計画

35 KPI

37 トピックス(ESG関連)

38 実践と成果

マテリアリティ実現に向けた取り組み

39 特集1 インテリアスペースクリエイターを目指して

43 特集2 生産現場でのダイバーシティ&インクルージョン

2025年中期経営計画 重点取り組み事項

47 取り組み 1

53 取り組み 2

57 取り組み 3

61 取り組み 4

事業別戦略

65 2021年度取り組み実績

66 シート事業

67 内外装事業

68 ユニット部品事業

69 トピックス(新価値創造に向けた取り組み)

70 ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

71 社外役員対談

73 コーポレートガバナンス

81 役員一覧

83 コンプライアンス/リスクマネジメント

86 補足資料

マテリアリティ／中期経営計画

87 マテリアリティ策定プロセス

89 過去の中期経営計画

財務・企業情報

91 10ヵ年サマリー

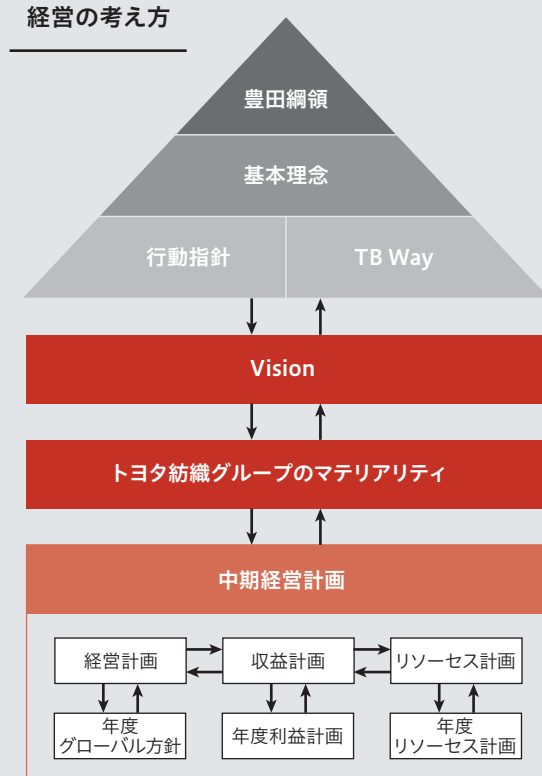
93 財務レビュー

97 連結財務諸表

101 ビジネスドメイン

103 株式・企業情報

経営の考え方



発行にあたって

当社グループは持続可能な成長を遂げるために、さまざまな社会課題の中から本業を通じて優先的に取り組む重要な課題を特定し、解決する姿をマテリアリティとして策定しています。現在、マテリアリティ実現への施策を織り込んだ「2025 年中期経営計画」を推進しています。

本レポートは、ステークホルダーのみなさまとの建設的な対話を深めるためのツールであり、当社グループが中長期的な企業価値向上に向け、将来をどのように考え、行動しているのかを報告するものです。ぜひご一読のうえ、当社グループへ率直なご意見をくださいますようお願いいたします。

トヨタグループの創始者である豊田佐吉の考えをまとめた「豊田綱領」を起点として、100年を超える歴史の中で獲得してきた強み、現在の市場環境を踏まえ今後の事業展開をどう捉えているのかを紹介いたします。2つの章を通して、当社グループが大切にしている「価値観」と長期的かつ持続可能な価値創造のしくみである「価値創造プロセス」のつながりを説明しています。

掲載しているテーマ

価値観／ビジネスモデル

持続可能な成長を目指すために、社会にどのような価値を提供するのか——当社グループの目指す姿、経営者メッセージ、環境の取り組み、サステナビリティのマネジメント体制、戦略、進捗把握のための財務、非財務KPIの考え方などを示しています。

掲載しているテーマ

長期ビジョン／リスクと機会／重要な成果指標(KPI)

チーフオフィサーをはじめとした責任者のメッセージ、2025 年中期経営計画の重点取り組み事項の進捗を報告しています。また、特集では当社グループが目指す「インテリアスペースクリエイター」、生産現場での「ダイバーシティ&インクルージョン」を取り上げています。

掲載しているテーマ

実行戦略／成果

すべてのステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速な意思決定を行っており、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況などを報告しています。また、社外取締役の小山明宏氏と社外監査役の横山裕行氏の対談では、取締役会の状況について語り合っていました。

掲載しているテーマ

ガバナンス

マテリアリティ策定プロセスの詳細や2020年度までの中期経営計画など、過去のトヨタ紡織レポートで報告した情報ではあるものの、当社グループの価値創造を理解するのに必要な情報やデータを補足情報として掲載しています。

編集方針

報告対象の範囲

本レポートは、日本および世界各地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、以下の表記で報告対象を使い分けています。

トヨタ紡織グループ：日本、米州、中国、アジア・オセアニア、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、中国、アジア・オセアニア、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

2021年4月1日から2022年3月31日まで。

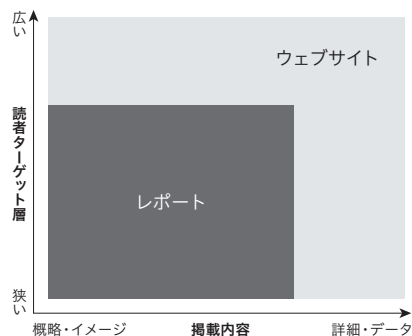
一部に当該期間外の活動内容を含んでいます。

参考にしたガイドラインなど

- VRF「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」

重要性と網羅性について

本レポートでは特に重要性の高い情報を中心に、読みやすくわかりやすく編集しています。ウェブサイト(<https://www.toyota-boshoku.com/jp/>)で詳細な情報を開示しています。



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。

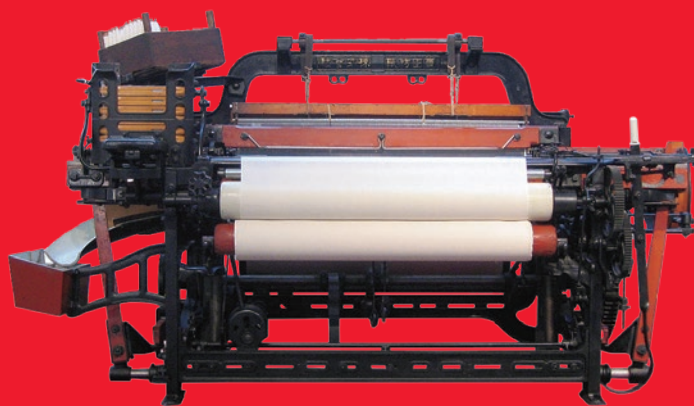
業績に関する数字の表記について

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。

存在意義

創業の精神である 「世のため 人のため」 を受け継いで

トヨタグループの創始者であり、豊田紡織（現 トヨタ紡織）の創業者である豊田佐吉は、「人の役に立ちたい」「国家のためにつくしたい」という思いを胸に、人力織機から世界一の性能を誇ると評価された無停止杼換式豊田自動織機（G型自動織機）の完成まで、30 数年間、改良を重ねました。自らの知恵により新しいものを創造する「発明」を通じて、社会に貢献することで事業を成長させる——これは今日という社会的価値と経済的価値を同時に実現すること、すなわち「CSV (Creating Shared Value)」を体現していたといえます。私たちは100 年以上にわたって受け継いできたこの志を大切にし、本業を通じて社会課題の解決に本気で取り組むことで、「社会に必要とされ続ける会社」を目指していきます。



G型自動織機 トヨタ産業技術記念館提供

「世のため 人のため」を原点として

フィロソフィー

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	⑤ 安全性と品質の確保	⑨ 知的財産権の尊重
② 調達先との関係	⑥ 環境への配慮	⑩ 機密情報の管理
③ 政党・官公庁との関係	⑦ グローバルな事業活動	
④ 反社会的勢力に対する姿勢	⑧ 会社資産の保護	
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	④ インサイダー取引
② 社会貢献活動	⑤ 交通安全
③ 企業広報活動	

TB Way

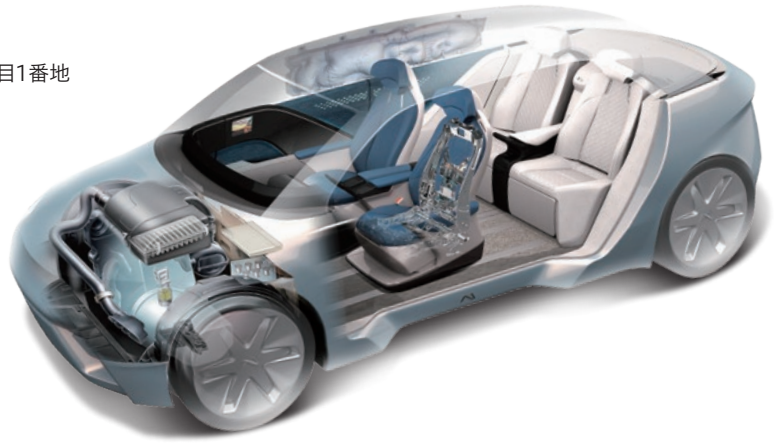
先進的な技術開発と高品質なものづくりを通じて社会に貢献する

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。

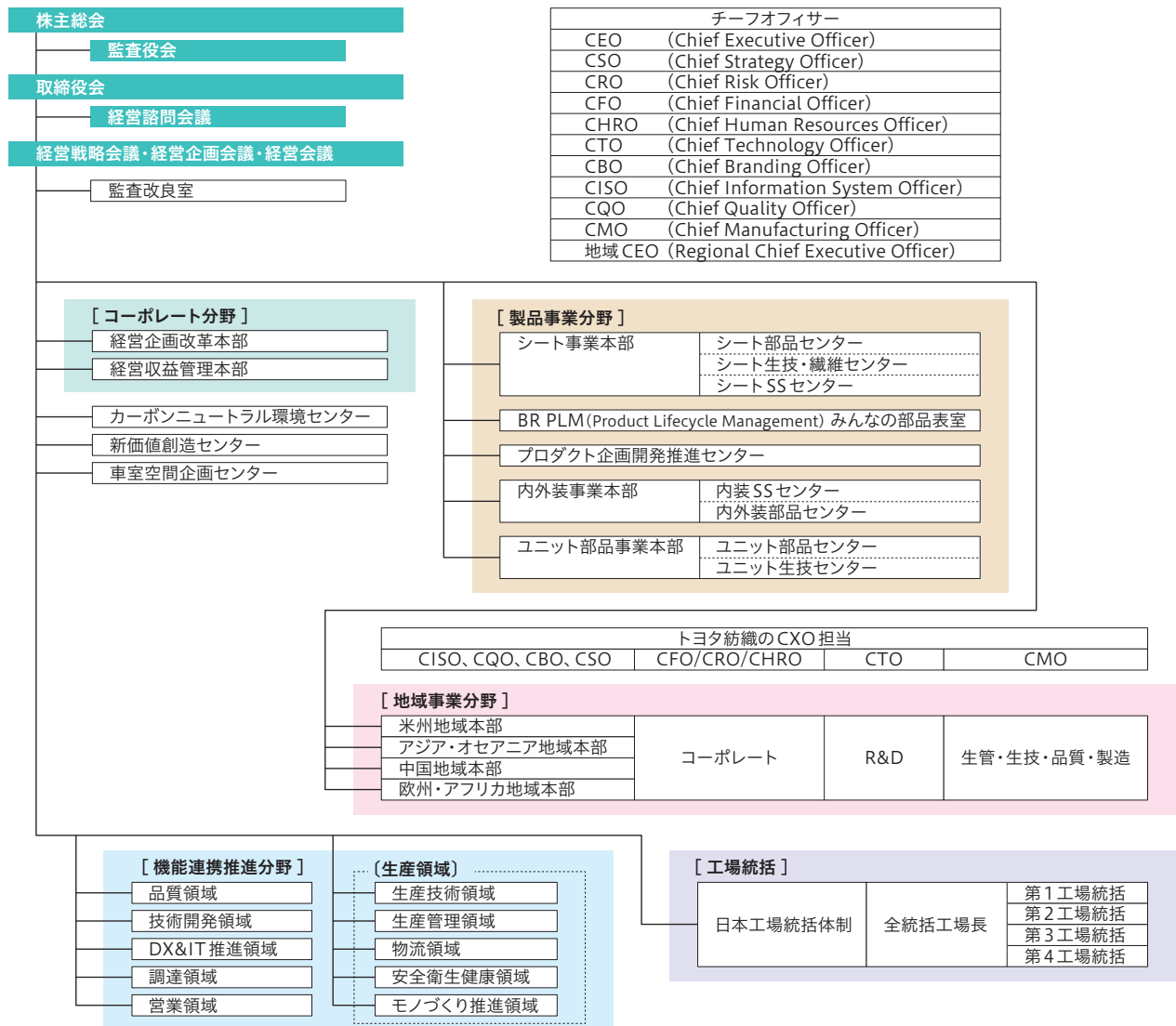
会社概要・組織

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
 売 上 収 益 14,214億円(2022年3月期)
 社 員 数 単独 8,264人 連結 44,264人
 (臨時社員除く) (2022年3月末時点)
 創 業 1918(大正7)年
 設 立 1950(昭和25)年
 会 計 監 査 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)



組織図 2022年6月14日現在

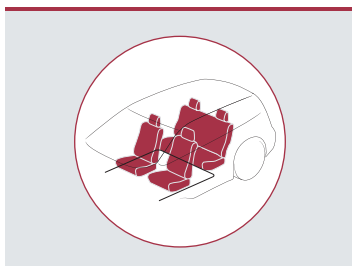


「世のため 人のため」を原点として

事業と展開地域

3つの製品事業

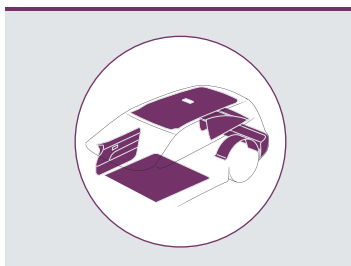
シート事業



自動車用シート
自動車以外のシート

事業別売上収益 10,511億円

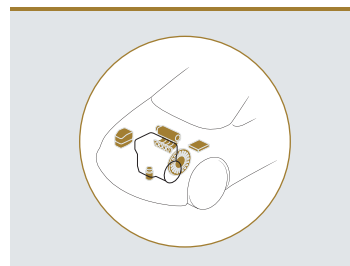
内外装事業



内装品
外装品

事業別売上収益 2,727億円

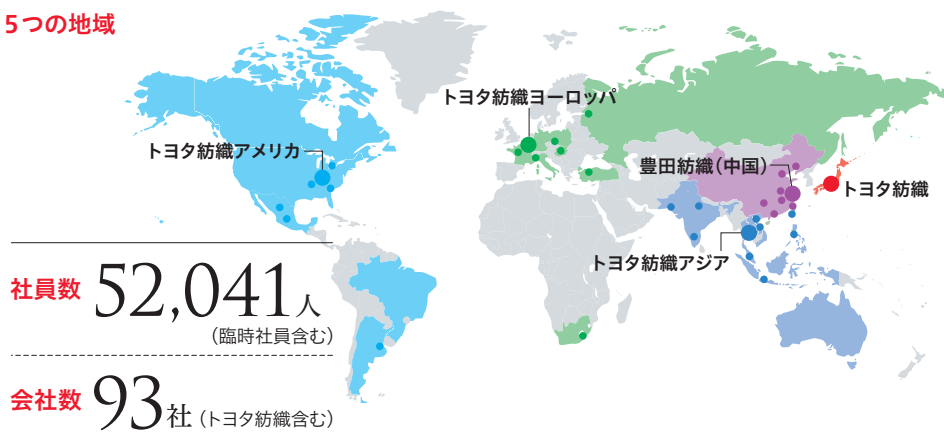
ユニット部品事業



フィルター製品
エンジン周辺樹脂製品
FC(燃料電池)関連製品
電動パワートレイン関連製品

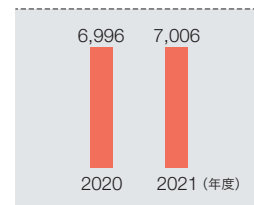
事業別売上収益 975億円

5つの地域



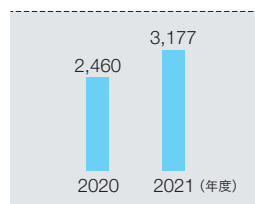
日本

関連会社 21社
社員数 14,969人
売上収益 7,006億円
(前期比0.1%増 ▲)



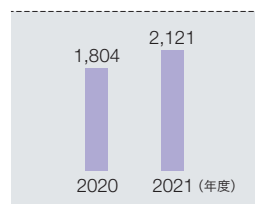
米州

関連会社 20社
社員数 12,795人
売上収益 3,177億円
(前期比29.2%増 ▲)



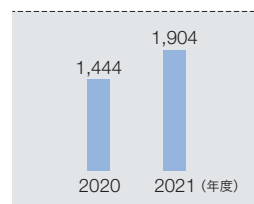
中国

関連会社 18社
社員数 9,262人
売上収益 2,121億円
(前期比17.6%増 ▲)



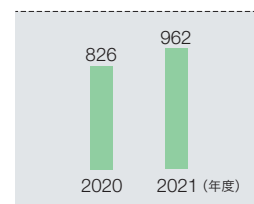
アジア・オセアニア

関連会社 23社
社員数 9,196人
売上収益 1,904億円
(前期比31.8%増 ▲)



欧州・アフリカ

関連会社 10社
社員数 5,819人
売上収益 962億円
(前期比16.5%増 ▲)



各地域の売上収益は内部売上控除前

財務非財務データ ▶ P.35、36

2022年3月末時点



売上収益

14,214億円



売上収益営業利益率

4.2%



ROE

10.9%



資本合計

4,238億円



親会社所有者
帰属持分比率

40.0%



配当性向

30.5%



CO₂ 排出量

312.3
千t-CO₂
(2013年度)

1.6
%減

307.2
千t-CO₂
(2021年度)



廃棄物排出量

3.9
t/千台
(2011年度)

17.9
%減

3.2
t/千台
(2021年度)



研究開発費

448億円



特許保有件数
(日本と日本以外の合計)

3,236件



植樹本数(累計)

33
万本
(2015年度)

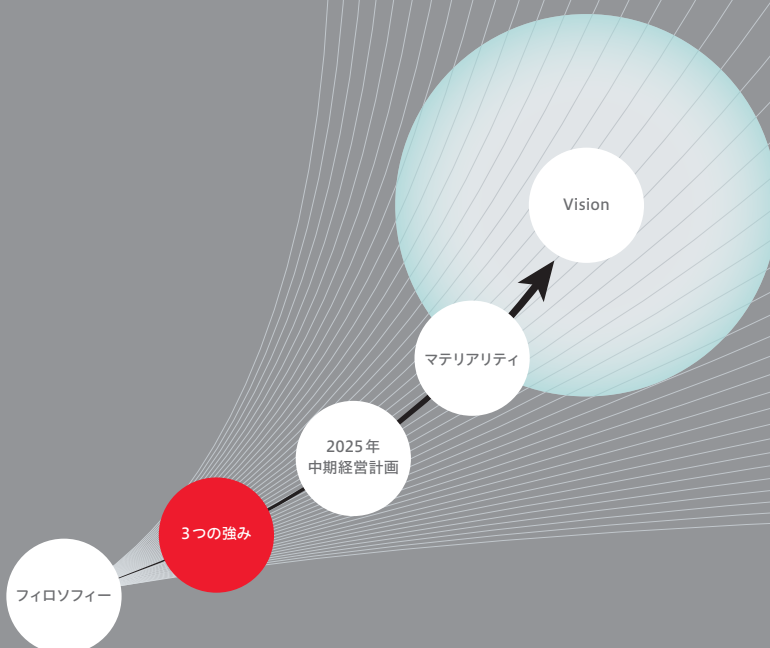
25
万本増

58
万本
(2021年度)

資本と強み

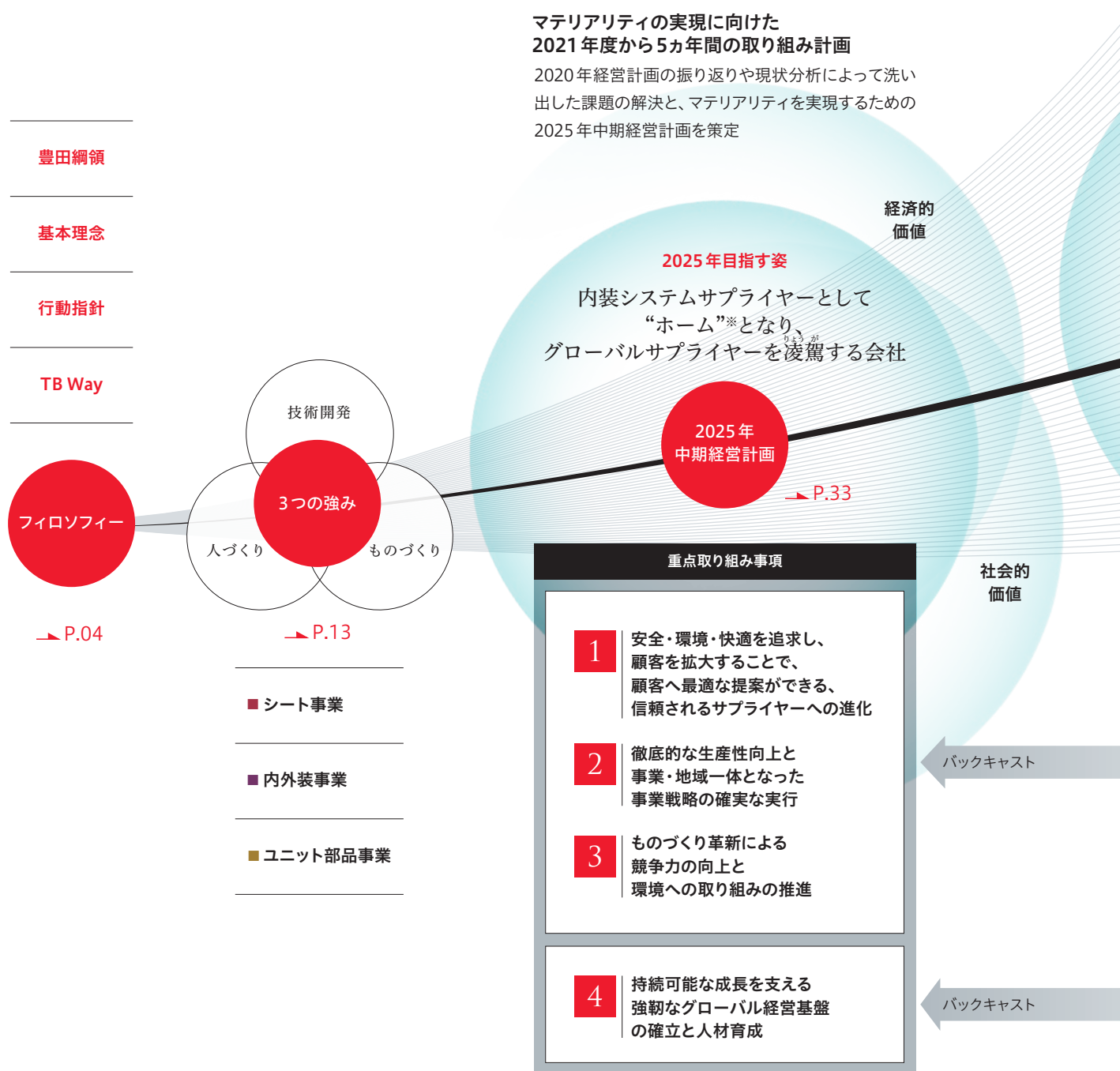
100年を超えて培ってきた私たちの競争優位性

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



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

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



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

100年を超えて培ってきた私たちの競争優位性

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

QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供

2030年ありたい姿

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

マテリアリティ

▶ P.31

Vision

マテリアリティ

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

本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題

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

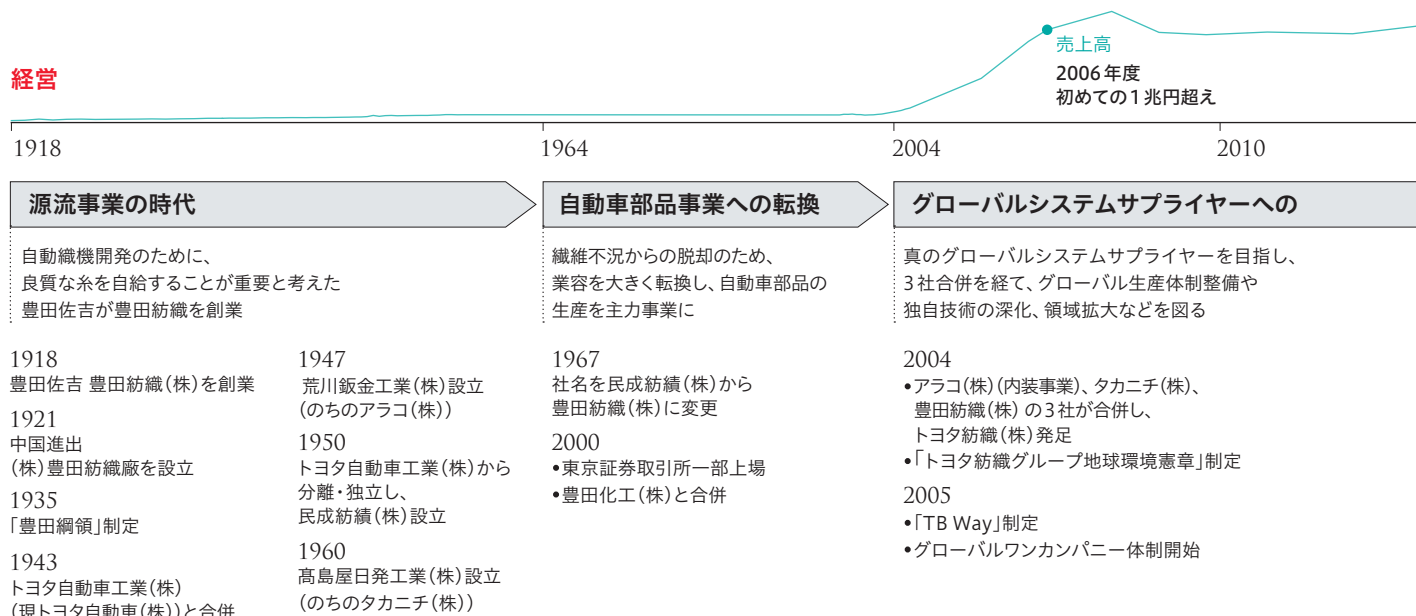
競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題

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



「技術開発」を志向し、 「ものづくり」にこだわり、「人づくり」を重ねて――

経営



強み(経営資源)

技術開発

実際に製品を使用するお客さまのことを第一に考え、期待を超え、感動していただける製品づくりのため、日々最先端の技術開発に挑んでいます。

2008 基礎研究所を設立(現 新価値創造センター)
2010 猿投開発センター 2号館完成
2011 ミラノデザインブランチを開設
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

ものづくり

競争力の強化、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、サプライチェーン全体で加速しています。

2006 技能コンクール開始
2010 技能コンクールに日本以外の事業体初参加

人づくり

全社員がいきいきと働き、多様な人材が当社に魅力を感じて集まることを目指して、やりがいや働きがいを感じることができる職場づくりを推進しています。

2008 ・トヨタ紡織学園設立
・グローバル研修センター完成
2011 技能育成センター運営開始



事業・製品の変遷



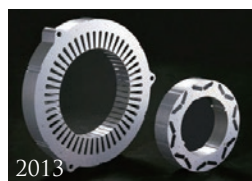
自動車用シートファブリックの開発スタート



自動車用フィルターの本格生産開始



「2層メルトブロー工法」によるキャビンエアフィルターろ材生産開始



FHS工法※1によるモーターコア構成部品の生産開始



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)

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

※2 気候関連財務情報開示タスクフォース

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

100年を超えて培ってきた私たちの競争優位性

売上収益

2021年度

1兆4,214億円

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022 (年度)

進化

将来に向けての変革

自動車業界の100年に一度の大変革期の中、
将来を見据えた変革、取り組みを加速

CSR→CSV経営へ

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

2015

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

2016

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

2018

・「2020年経営計画」発表
・創業100周年

2019

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

2020

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

2021

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

2022

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



歴史未来館

2015

軽量化、高剛性を両立した
新型シート骨格開発

2016

トヨタ紡織アメリカ
シリコンバレーオフィス
設立



2017 国立大学法人金沢大学と「産学連携
の包括的推進に関する協定」締結

2018 国立大学法人東海国立大学機構
名古屋大学と起潮力の影響について
共同研究契約締結
・世界最大の電子機器見本市CES 2019
に初出展

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

2020 自動運転の実証実験に参画

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

2016 Global Quality Learning Center
を設立

2017 第44回技能五輪国際大会に初出場
し、メカトロニクス職種で金メダル獲得

2018 国立大学法人岩手大学と「生産技術
開発を中心とした連携と協力に関する
包括協定」締結

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

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

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

2015 「グローバルウィーク」^{※6}を初めて開催

2016 いきいき働き方改革開始

2017 Global HR Platform 適用開始

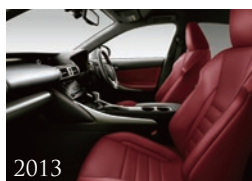
2018 グローバル幹部教育のためのGEDP、次
世代リーダー教育のためのGLDP開始
([P.80](#))

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



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

ものづくり革新センター



2013

「表皮一体発泡工法」による
シートが初採用



2014

燃料電池関連部品
(セパレーター)生産開始



2015

当社初の航空機用シートを
全日本空輸(株)と共同開発



2020

MOOX
愛・地球博記念公園で
実証実験に参画



2021

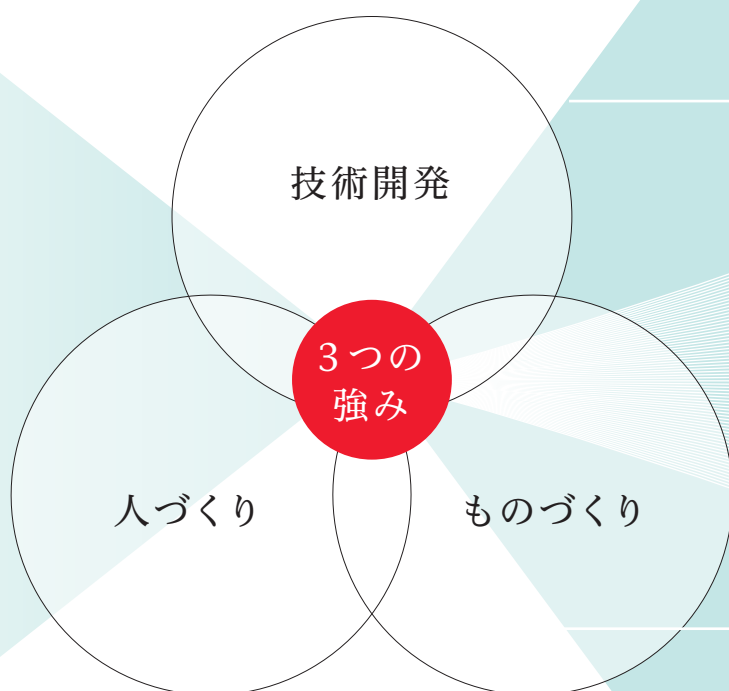
MX221
CES 2022で発表([P.39](#))

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

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

※6 年に一度、役員、国内外の事業体トップ、次世代リーダーなどが一堂に会し、トヨタ紡織グループの課題や将来の方向性などを共有する場

持続可能な価値創造の源泉である 経営資源への投資を積極化



強み(経営資源)

「安全」「環境」を基盤に、
モビリティ空間の
「快適」を追求する

技術開発

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

「信頼」「安心」を基盤とした
「愛着」を生む、
100年の歴史から培ってきた

ものづくり

- お客さま第一
- 良品廉価と最先端技術の融合
- 絶え間ない改善
- 現地現物による真因の追求

グローバル社員5万人の力を
結集させて
これからの価値創造を支える

人づくり

- 多様な価値観
- チームワーク
- チャレンジ精神
- 愚直で誠実

100年を超えて培ってきた私たちの競争優位性

(数値は2022年3月末時点)

2025年中期経営計画での方針

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供するため、時流に先んじた飽くなき好奇心・探求心を持って技術開発に挑戦。高い目標を掲げ、それを実現するためのグローバルな連携体制の中で、情熱・使命感・執念を持ち、高品質で安全な製品の開発に取り組んでいます。

研究開発の 基盤	開発拠点	13拠点
	研究開発費	448億円
知的財産	特許保有件数	日本 1,760件
		日本以外 1,476件

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



重点取り組み事項 1 ▶ P.47

お客さまに信頼され選ばれる「B to B to C」の意識を持ち、常にエンドユーザー目線を忘れないことを大切にしています。ものづくりの基盤は人であるという考えのもと、人づくりを重視したものづくりを推進。良品率と最先端技術の融合を図り、新たな100年に向けて、環境に配慮した生産・製造技術への挑戦を続けています。

ものづくりの 基盤	生産拠点	123拠点
	設備投資額	383億円
	オールトヨタ紡織技能 コンクール延べ出場者数 (第1回～第15回合計※)	2,606人

※ 2006年度に国内で初開催。2010年度から、毎年グローバルで開催。ただし、コロナウイルス感染症の影響により、2020年度は中止、2021年度は1職種のみオンラインでグローバル、それ以外の職種は国内のみで実施。

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



重点取り組み事項 2 ▶ P.53 重点取り組み事項 3 ▶ P.57

トヨタ紡織グループには、多様性を尊重し、ともに学びともに育つ風土と、愚直に誠実に心をつなげて挑戦するチームワークがあります。やりがいや働きがいにつながるチャレンジ精神を育み、「世界各地で社員がいきいきと働き、多様な人材がグループに魅力を感じて集まっている」という姿の実現を目指しています。

グローバルで 多様な人材	連結社員数※	52,041人
	日本以外の地域で 勤務する社員割合※	71.2%
サプライヤーとの 協働	仕入先総会(ウェブ)に 参加した会社数	161社

※ 臨時社員を含む

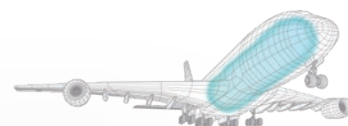
社員一人ひとりが、持てる能力を最大限発揮し、安心して働くことができる職場環境、制度づくりに取り組んでいます。いきいき働き方改革のさらなる推進や、ムダを排除し業務にリソースを集中できる環境づくり、また、ITの積極的な活用を推進します。さらに、挑戦意欲をかき立てる人事制度の構築やダイバーシティの推進を通じ、人材力・組織能力の向上を図ります。



重点取り組み事項 3 ▶ P.57 重点取り組み事項 4 ▶ P.61

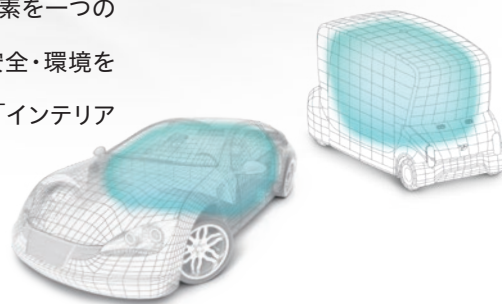
※1 Connected, Autonomous, Shared, Electric: コネクティッド・自動運転・シェアリング・電動化

※2 Mobility as a Service: マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ(移動)を一つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ、新たな「移動」の概念



移動空間の新価値創造を主導する インテリアスペースクリエイターを目指して

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



CASE やMaaS など技術の進化、自動車に対する価値観の変化に対応

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

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

自動車市場の転換

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

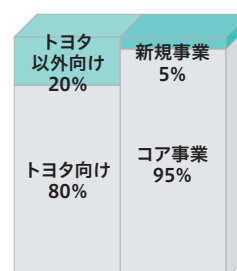
※ MOBILEとBOXを合わせ、移動時間を自在に活用できる個室を意味する造語。さまざまなサービスでの空間活用を想定した自動運転コンセプト車両

2030年ありたい姿を目指した事業ポートフォリオ戦略の実施

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

2030年ありたい姿である「インテリアスペースクリエイターとして新しい価値を創造」に向けて、競争力強化や提供価値の多面化によりトヨタ自動車(株)以外への販売比率20%を目指します。

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

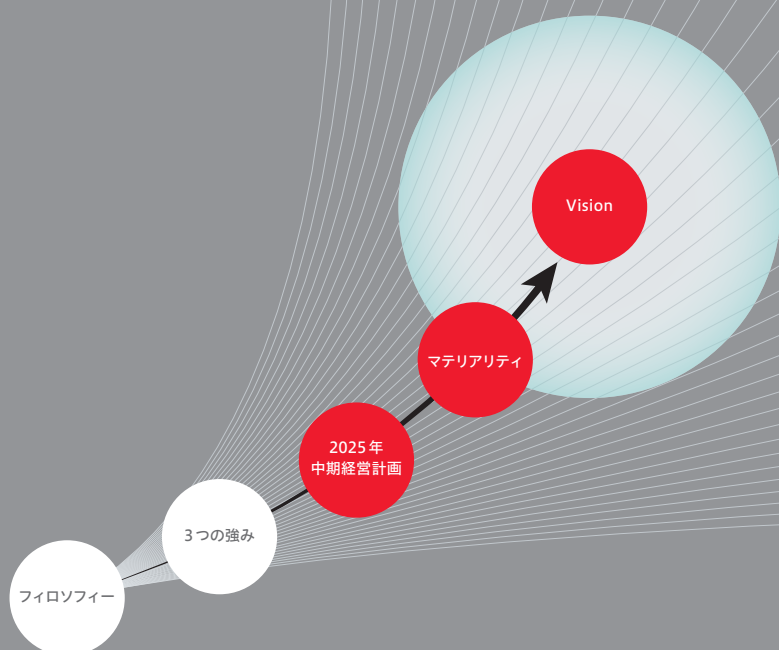




ビジョンと戦略

価値創造に向けた道筋とマネジメント手法

- 17 トップメッセージ
- 23 CFO メッセージ
- 27 「2025 年環境取り組みプラン」達成に向けた取り組み
- 29 サステナビリティマネジメント
- 31 マテリアリティ
- 33 2025 年中期経営計画
- 35 KPI
- 37 トピックス(ESG 関連)





代表取締役社長
Chief Executive Officer
しらやなぎ まさよし
白柳 正義

“好きだな、トヨタ紡織”

すべてのステークホルダーから

そう言われる会社を目指していきます

社長就任あいさつ(経営の考え方)

「選ばれる会社」であり続けるために

このたびトヨタ紡織株式会社の代表取締役社長(およびCEO)に就任いたしました白柳です。100年以上の歴史を積み重ねてきたトヨタ紡織グループの経営トップを務めることに大きな責任感を覚えると同時に、さまざまな挑戦や変革をしっかりと引き継ぎ、実行していかなければならないと決意を新たにしています。

近年の当社は、創業者である豊田佐吉の創業の精神である「豊田綱領」に基づいて、事業活動を通して社会的価値と経済的価値の両方を高め、社会との調和ある成長を目指す「CSV経営」へのシフトを加速しています。「豊田綱領」は、トヨタグループ各社に受け継がれ、全社員の行動指針としての役割を果たしていることから、私自身も「常に時流に先んずべし」や「報恩感謝」「質実剛健」という考え方を大切に、実践してまいりました。2020年に策定された「トヨタ紡織グループのマテリアリティ」を実現し、2025年目指す姿、2030年ありたい姿「インテリアスペースクリエイターとして新しい価値を創造」、さらには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」を実現していくために、自分の経験や知識を最大限に生かしていきたいと考えています。

私は1984年にトヨタ自動車株式会社に入社し、主に調達部門を中心に40年近くにわたる経験を積んできました。数多くの取引先の方々とお付き合いさせていただいた経験から、「どんな会社が頼りにされ、選ばれてきたのか」については身にしみたものがあると自負しております。一方で「頼りにされる会社・選ばれる会社」は不変ではなく、時代とともに変化するという経験もしてまいりました。すなわち今選ばれているからといって、今後もずっと選ばれる保証はどこにもないということです。

また、自動車とは3万点を超える膨大な部品や材料が、毎日、必要な時・必要なだけ納入されて初めて生産できる製品であり、何か一つが欠けても生産できません。数々の災害や、直近のコロナ禍、半導体不足などの経験を通じ、私は自社の仕事が実に多くの人々に支えられていることを、身をもって学んでまいりました。近年のトヨタ紡織グループは、比較的順調に成長を遂げてきました。しかしながら、それは決して当たり前ではありません。「頼りにされ、選ばれ続ける」会社であるために、多くのみなさまに支えられていることを全社員が肝に銘じ、感謝の気持ちを持ちながら、当社がこれまで取り組んで

きたことを成果として結実し、2025年中期経営計画を実現させること。それが私に課されたミッションと考えています。

2021年度業績と2025年中期経営計画の進捗

厳しい経営環境の中、増収・増益を達成

2021年度は世界的な原油高を背景とした材料費の高騰や物流の混乱などに加え、直近では世界情勢の混迷の影響も表れ始めるなど、厳しい事業環境が続いた1年間ではありましたが、最終的には第3四半期決算発表時に公表した業績予想を上回る結果を出すことができました。連結売上収益は、グローバルにおけるコロナ禍からの需要回復などにより、前期比1,493億円増加の1兆4,214億円(2020年度比11.7%増)となりました。利益面も、コロナ禍を背景とした原材料の高騰などがあったものの、新製品効果などにより連結営業利益は前期比31億円増益の602億円(同5.6%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比80億円増加の392億円(同25.9%増)となりました。



2021年度は「2025年中期経営計画(2025年中計)」の初年度でもありました。この2025年中計では「2030年ありたい姿」へ向かう中間地点として「内装システムサプライヤーとして“ホーム”※1となり、グローバルサプライヤーを凌駕する会社」になるという姿を掲げ、この実現に向けた「4つの重点取り組み事項」を設定しています。厳しい経営環境下において各重点取り組み事項を具体的な施策に落とし込み、着実に実行したことによって、「稼ぐ力」が向上し、増収・増益を達成でき、計画初年度として順調なスタートが切れたと評価しています。

2021年度に実施した主な施策(重点取り組み事項 ▶ P.47~64)として、新製品の立ち上げ時に、企画段階からの原価企画活動の充実や、デジタルツールや段ボールライン※2を活用した生産工程のシミュレーションを実施。これにより、「やり直しロス」を低減し、稼ぐ力を高めるとともに、円滑な生産立ち上げにつなげることができました(▶ P.56)。さらに、グローバルでの現地調達化の推進と部品の安定供給に向けた複数拠点化、国内外での生産再編による生産・供給体制の最適化も進めてまいりました。また、自然災害やコロナ禍による生産台数変動に対しては、地区をまたいだブリッジ生産による平準化や、能力マップを活用した人的支援など、サプライチェーン全体での柔軟な対応に努めました(▶ P.55)。自動車用シート骨格機構部品に関するシロキ工業(株)からの商権移管など、内装システムサプライヤーとして“ホーム”になるための取り組みも着実に進めています(▶ P.49)。

また、「インテリアスペースクリエイター」を目指す活動の一環として、トヨタグループ5社と当社の連携プロジェクト第2弾を推進し、新たなシェアライド領域に対応した「MX221」を開発・発表したほか、モビリティでの「移動中の新しい体験サービス提供」に向けた複数の実証実験にも参画し、試乗

いただいた多くのお客さまから高い評価をいただくことができました(➡ P.39)。

※1「ホーム」とは、「現地現物」で、自分たちで付加価値をつけることができ、競合と比較しても競争力で勝っている事業や地域のこと。逆に「アウェイ」とは、専門性において、自分たちよりも相手の方が多くの優位性を持っている事業や地域を指す。「ホーム&アウェイ」の視点で事業を見直す戦略のこと
 ※2 段ボールを使い生産工程を原寸大で再現すること

サステナビリティの推進

ESGの各側面で持続可能な成長に向けた施策を実行

CSVの考え方を経営の中核に据える当社グループは、事業活動による価値創造とともに、SDGsの目標やESG(環境・社会・ガバナンス)などの非財務活動に代表される「サステナビリティの取り組み」にも力を入れています。2021年12月には「経営の考え方」「マテリアリティ」「経営の目指す姿」で構成される「サステナビリティ基本方針」を発表しました。

サステナビリティに関する2021年度の主な取り組みとして、「環境」の面では2050年のカーボンニュートラル実現に向け「2030年までのCO₂排出量を2013年比で50%削減とする」という目標変更を行い、これに応じた各種施策を立案・推進するとともに、TCFDの提言に基づくシナリオ分析にも取り組んでいます。今後はさらにシナリオ分析を深めるとともに、分析結果を必要なリソースの配分や製品開発にも生かしていく方針です(➡ P.27、28)。

「社会」の面では、多様な人材が集い、働き続けられる職場づくりを目指した取り組みの加速や、生産現場でのダイバーシティ工程の拡充などに注力しました(➡ P.43)。また社員の活力向上とともに生産性の向上など、組織活性化にとっても重要な要素である「健康経営」の取り組みも推進しており、2022年3月には「健康経営優良法人2022(ホワイト500)」の認定を受けることができました(➡ P.37)。さらに、世界的な食料問題の

解決に向けて、大学や他社との連携によりバイオテクノロジーなどの生産技術を活用した農林水産物の生産・加工・販売への取り組みを開始しています(➡ P.69)。

また「ガバナンス」についても、継続的な強化に努めています。現在は取締役9人のうち4人を独立社外取締役で構成し、モニタリング機能の強化によって取締役会における意思決定の透明性・公正性を確保しています(➡ P.73)。また毎年2月に全取締役・監査役へのアンケートとヒアリングによる「取締役会の実効性評価」を実施し、これに基づいた継続的改善を進めています(➡ P.76)。2021年度は前年度の実効性評価に基づいて、取締役会に付議する議案のうち「DX戦略など企業全体の戦略に関わるテーマ」や「人権・健康経営などサステナビリティに関わるテーマ」を増やし、このことが前述の「サステナビリティ基本方針」や、同じく2021年末に発表した「人権方針」「事業ポートフォリオ基本方針」の策定にも、さらには2022年5月の「DX認定事業者」の認定取得などにもつながっています(➡ P.85)。

中長期の展望

「100年に一度」の大変革期を乗り越えていくために

現在の自動車業界は「100年に一度」と言われる大変革期にあり、昨今の激しい外部環境変化によってさらに複雑性を増し、将来が見えにくくなっています。CASEやMaaS、スマートシティ化といったさまざまな新しい動きが加速する中で、今後は業界をまたいだ競争と協調が加速していくものと予想されます。さらにモビリティの進化とともにユーザーの価値観が「ドライビングを楽しむ」から「車室内の空間と時間を楽しむ喜び」に変わりつつあり、車室空間への期待が高まることは、「インテリアスペースクリエイター」を目指す我々にとってはチャンスであります。さまざまなみなさま

と新たな価値を共創してまいりたいと考えております。

この大変革期を乗り越え、未来においても「頼りにされ、選ばれる企業」であり続けるには、何が 필요한のか。一言でいえばそれは「あらゆる意味での『競争力』を確保すること」に尽きると思っています。私がトヨタ自動車にいた頃を振り返ると「頼りになる企業」とは、常に視線を「外」に向け、自らの立ち位置を確かめながら競争力を高めていく企業でした。まずは、自らの製品の競争力を徹底的に高めるとともに、より多くの領域、部品、開発などを任せていただける力をつけていくということ。そして、「障子を開けてみよ、外は広いぞ」と豊田佐吉も言っていますが、現在のような大変革の時代を乗り切っていくには自社の力だけでなく、異業種や専門機関、大学や自治体などのさまざまな「外」の力との協働・共創、すなわち「オープンイノベーション」を活用した競争力の強化がますます重要になるだろうと私は考えています。

振り返ってみれば、当社は創業時の繊維事業から自動車部品事業へと業容を大きく転換し、さらにグローバルシステムサプライヤーを目指した進化を着実に進めてきました。その進化は自社内部の力だけではなく、トヨタグループ各社をはじめ、さまざまな「外」の力を借りて成し遂げてきたものだったはずです。その意味で当社のこれまでの100年間は、オープンイノベーションの連続だったと言えるかもしれません。そのような企業文化を今後も継承しながら、常に外を見て自分の立ち位置を把握し、競争力に磨きをかけ続けていきたいと思えます。

2022年度の展望

「グローバルサプライヤーを
凌駕する企業」を本気で目指す

2022年度はグローバルでの需要回復が見込ま

れる一方、部品不足に起因する減産リスクや原材料・輸送費の高騰が懸念されるなど、先行き不透明な状況が続くと予想されますが、引き続き2025年中計で定めた重点取り組み事項に基づいて、各領域で効果的な施策を計画的に実行していきます。

例えば販売面ではトヨタ自動車とアライアンス関係にある自動車メーカーを「戦略OEM」と位置付け、積極的な受注活動を推進中です。すでにインドネシア市場、インド市場でシートビジネスの新規受注を獲得しており、これを足がかりに他地域での新規受注を拡大していきます(▲P.51)。製品面でも「自動車の電動化」の進展に対応して、既存のモーターコアビジネスの拡大とともに、「単品ビジネス」で培った技術を生かした「アッセンブリー製品」「システム製品」の開発に着手するなど、次世代モビリティに貢献する新規製品の開発を進めていきます(▲P.52)。

2022年度の連結業績は、売上収益は1兆5,700億円(2021年度比10.5%増)、営業利益は610億円(同1.2%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は400億円(同1.9%増)を予想しています。

私は推進中の「2025年中期経営計画」に、実は個人的に強い思い入れがあります。その大きな理由は、この計画が2025年目指す姿として掲げた「グローバルサプライヤーを凌駕する会社」という文言にあります。2004年、現在のトヨタ紡織が誕生する際、旧3社が力を結集してこうなりたいとみんなで描いた未来像は、まさに「グローバルサプライヤーを凌駕する会社」だったのです。当時、私はトヨタ自動車の調達担当者であり、その状況を見ておりました。それから18年という歳月をかけて、当時は遙かな夢にも思われたこの言葉をリアルな目標として標榜できるところまで当社が実力を高めてきたことに、私は深い感慨を覚えます。そして、先人たちの思いを引き継ぎ「グローバルサプライヤーを凌駕する会社」に向かって陣頭指揮を執れることを本当

に幸せに思うとともに、なんとしてもやり遂げると
いう強い思いが湧き上がってくるのを感じています。

ステークホルダーへのメッセージ

「感謝」の気持ちと「謙虚さ」を常に忘れない

高い「競争力」を持つことは「選ばれる企業」の最重要条件ですが、先にも述べたように、その「競争力」の内容は時代とともに変化し続けています。持続可能性(サステナビリティ)が全世界のテーマとなり、我々民間企業にも社会課題解決への貢献が強く求められる現代においては、価格や性能、品質、デリバリーといった項目の要求水準を満たすだけでは競争力があるとは言えません。お客さまや株主・投資家のみなさまはもちろん、社員、取引先、地域社会、さらには地球環境までも含めた多様なステークホルダーに支持され、信頼されることが、現在の企業競争力の維持・強化の必須条件であると思います。

そのために私が大切にしているのが「感謝」と「謙虚」です。自分たちの仕事が多くの人々に支えられていることに心の底から「感謝」し、その気持ちをポーズではなく、自然体で心の底から相手に伝えること。常に「謙虚」な姿勢で自分を見つめ、時代や環境の変化に合わせて自らを変えていける柔軟さを持つこと。「頼りにされ、選ばれる会社」であり続けるためには、これらが非常に重要だと私は考えています。

単なる「よい会社」ではなく「好きな会社」と言ってもらいたい、というのが私の願いです。お客さま、株主、社員、協力会社、仕入先、地域社会の人々など、社内外のさまざまなステークホルダーのみなさまから共感され、「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえることが、本当の意味で「競争力の高い会社」になることではないかと私は考えています。そのために、社員一人ひとりが「自分の仕事は社会に貢献し、



全員が会社誇りに持っている」という状況をつくり出していきたくと考えています。自分の仕事の成果がよい製品、よい現場、よい人材という結果につながり、社会のさまざまな方から「トヨタ紡織があってよかった、なくてはならない会社だ」と言われることを実感してもらいたい。それに向けて、いきいき働くための風通しのよい職場風土づくりをすることが、社長としての重要な任務であると考えています。

これからも私たちトヨタ紡織グループは、ステークホルダーのみなさまとの真摯な対話を続けていく中で事業環境の変化を的確に捉え、自社を成長させるとともに、社会の持続可能な成長に貢献していきたいと思います。みなさまには引き続き温かいご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長
CEO 白柳 正義

取締役執行役員
Chief Financial Officer
いわ もり しゅんいち
岩森 俊一



CFOの使命

企業の持続可能な成長を 財務面でしっかりと支える

2022年4月1日にChief Financial Officer(CFO)に就任した岩森です。私は、当社が繊維事業から自動車部品事業へと転換する過渡期に入社し、以降、国内の経理部門・調達部門を経験しました。ベトナムでは新規生産拠点の立ち上げ、米国では米州統括会社の財務役として、中南米を含む生産拠点の財務・収益マネジメントの経験を積みました。特に、米国の駐在期間はリーマン・ショック直後の業績が大変厳しい状況で、事業継続、立て直しのための資金調達の難しさを肌身で感じました。

こうした経験から私はCFOとして、財務規律や投資規律を維持しながら、的確な財務戦略や資金

計画の策定・実行を通して、企業の持続可能な成長を支えていくことが重要だと認識しています。

現在の当社グループは、2021年度からスタートした新たな中期経営計画の完遂によって、2025年に「内装システムサプライヤーとして“ホーム”※1となる」、2030年には「インテリアスペースクリエイターとして新しい価値を創造」を目指す途上にあります。さまざまな面で世の中の不確実性が増している中、大きな目標の達成に向けた歩みを財務面で支えていくには、経営に不可欠なキャッシュ・フローの確保や安定した財務基盤の維持に努めることはもちろん、未来に向けたさまざまな領域の戦略的投資をぶれずに実行していくことも重要です。

同時にステークホルダーのみなさまの期待に応え、適切な情報発信と成果の還元を行っていくことも、CFOとしての大切な役目です。

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

外部環境の変化に柔軟に対応しながら

キャッシュ・フロー創出力の強化と

最適な資金配分に努め

中期経営計画の目標達成を目指していきます

2021年度の総括

厳しい事業環境の中 増収・増益を達成

「2025年中期経営計画」の初年度となった2021年度は、「2025年目指す姿」「2030年ありたい姿」の実現に向けてスタートダッシュをかけるべく、過去最高水準の業績目標を掲げて計画の遂行に努めました。

その結果、コロナ禍の影響を大きく受けた2020年度からの需要回復により、売上収益は1兆4,214億円(前期比11.7%増)の増収となり、期初の年度目標(1兆4,000億円)をクリアすることができました。一方、営業利益は602億円(同5.6%増)と、増益とはなりましたが、期初の目標値(720億円)には届きませんでした。期初計画未達の主な要因は、新型コロナウイルス感染症の影響などによる半導体を含む部品不足に起因する生産台数の減少や、原材料・物流費の高騰といった外部環境変化によるものです。

数値目標は部分的に未達とはなりましたが、2021年度は質的な面でさまざまな進捗があった1年だったと評価しています。例えば、製品切り替え時などの生産準備では、これまで日本のスタッフが

日本以外の生産拠点を訪れ現場を指導していましたが、コロナ禍による移動制限でこれが不可能になったことを受け、現地メンバーが自分たちでアイデアを出し合い、生産準備を進める姿勢が生まれています。製造部門に限らずそのような主体性ある行動が、コロナ禍を契機に各所で見られるようになりました。こうした数字では表せない現場力・実践力の向上は、当社グループの未来に必ずつながっていくはずです。

2022年度の展望

さらなる収益拡大を全社一丸で目指す

2022年度の売上収益は1兆5,700億円、営業利益は780億円を公表していましたが、需要は旺盛な一方で、新型コロナウイルス感染症再拡大や部品供給問題に起因する生産台数の減少および原材料や輸送費の高騰などの影響により、第1四半期において営業利益は610億円へと下方修正いたしました。

企業経営を取り巻く環境に不確実性が増す中で、人的資本への投資など「将来に向けた先行投資」は積極的に継続し、競争力強化に向け全社一丸となって取り組んでいきます。

財務基盤強化の面では、営業キャッシュ・フローを増大させ、今後の新規投資の原資としてまいります。さらに追加の資金調達枠を確保しており、資金調達方法には多様性を持たせてまいります。

将来投資と足許リスクを想定し、キャッシュ・フロー創出力の強化と資金の最適なアロケーションを進めていきます。

リスク管理

財務・非財務の両面から 多様なリスクに対応

事業推進にともなうリスクについては、財務・非財務の両面でマネジメントに努めています。売上変動リスクに対しては、変動費・固定費の削減によってBEP(損益分岐点)を引き下げること、レジリエントな事業運営を目指していきます。事業採算性については「営業利益率6%以上」、BEPについては「過去5年間の平均値」などを判断基準に、各事業の特性を見極めながら経営資源の戦略的な活用につなげています。

また近年は環境・社会など非財務面でのリスク管理も重要になっています。特に今、重要になって

いるのが環境面でのリスク対応です。当社は2020年4月にTCFD提言への賛同を表明し、気候変動を経営戦略に取り入れることを明示しました。現在は社内ですさまざまな議論を重ねながら気候変動リスクの分析を進めているところで、今後の環境対応投資についてはICP※2による投資の最適化も検討しています。

※2 Internal Carbon Pricing: 社内炭素価格。企業が事業の過程で排出する二酸化炭素の量に価格付けを行うこと

中長期の投資戦略

健全な財務基盤のもと 積極的な戦略投資を推進

2030年の「インテリアスペースクリエイターとして新しい価値を創造」を目指して、2023年度以降も継続的に各分野へ戦略投資を計画的に実行していきます。本業のものづくりでは、最大顧客であるトヨタ自動車(株)の進めるTNGA※3製品の拡大への積極的な投資を行うほか、(株)アイシン、シロキ工業(株)から移管されたビジネスによりさらなる成長を目指すことが、中期経営計画達成の鍵になると思っています。

また環境関連の投資もこれまで以上に積極的に

	2025 年中期経営計画目標	2021 年度実績	2022 年度通期予想
売上収益(億円)	16,000+ α	14,214	15,700
営業利益(億円)	1,000+ α	602	610
営業利益率	6~7%	4.2%	3.9%
ROE	10% 以上	10.9%	9.8%
自己資本比率	40% 程度	40.0%	40.0%
純資産(億円)	4,000	4,238	4,500
配当性向	30% 程度	30.5%	32.7%
設備投資(億円)	2,500+ α (2021~2025 年度累計)	383	660
研究開発費(億円)	2,000+ α (2021~2025 年度累計)	448	450

※ 2022 年 7 月 29 日公表

実施します。当社は「2030年にCO₂排出量50%削減」を目標に掲げ、エネルギー費用・使用量の低減活動や、再生可能エネルギー調達の全方位展開の一元化などを進めています。今後はサーキュラーエコノミーの実現に寄与するリサイクル技術や材料開発など、すぐには成果が表れない可能性のある研究テーマについても、計画的に予算を組んでしっかりサポートしていきます。

企業の未来を担う人材への投資としては、新たな価値創出やビジネス領域の探索を担うイノベティブ人材の育成に向けた制度・しくみの整備や、今後の競争環境を勝ち抜くために不可欠なデジタル人材の確保・強化育成への投資を強化します。イノベーション創出に向けては、コーポレートベンチャーキャピタルの枠組みを活用したスタートアップ企業への投資なども行う方針で、2022年5月には1社に出資をいたしました。今後も出資先候補の探索を進めてまいります(▶P.69)。

これら戦略投資の規模は2021~2025年度の5年間で設備投資に2,500億円+α、研究開発費に2,000億円+αを予定していますが、個々の案件について妥当性や金額を一つひとつ評価しながら全体最適に資する投資判断を行っていく方針です。

なお戦略的投資の実行には確固たる財務基盤が前提になりますが、現在の当社の自己資本比率は「40%程度」で推移しており、健全性とレバレッジが適正に両立された状態であると認識しています。

※3 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

ステークホルダーへのメッセージ

対話を通しトヨタ紡織グループの「ファン」を増やしていく

当社グループは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、1株当たり当期利益を最大化していくことで株主価値の向上を図っています。株主配当については、安定配当の継続を



基本に、連結業績および配当性向などを総合的に勘案して実施しています。2021年度の配当金は前期から19円増配し、1株当たり年間64円(配当性向30.5%)とさせていただきました。今後はこれまで以上に安定的・継続的な配当の実施によってみなさまのご期待に応えていきたいと考えています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまとのフェアでオープンなコミュニケーションも、CFOの重要な役目であると認識しています。当社ではこれまでの一般的な説明会に加え海外投資家向けカンファレンスや個人投資家向け説明会、スモールミーティングなど、より深い「対話」ができる場にさらに力を入れていきます。2022年度からは新たにESG説明会も実施する予定です。そのような対話の機会を通して、さまざまなステークホルダーの声に真摯に耳を傾けると同時に、私たちトヨタ紡織グループの目指していること、持続可能な成長に向けて取り組んでいることなどについても積極的に情報発信していきたいと思います。それによってみなさまの共感を得て、トヨタ紡織という会社の「ファン」となっていただくことが私の願いです。

今後も幅広いステークホルダーのみなさまとフェアでオープンなコミュニケーションに努めていきます。引き続き当社グループへのご理解、ご支援をいただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

取締役執行役員 CFO 岩森 俊一

持続可能な社会の実現に向けた、環境技術を通じた事業発展による気候変動への対応

当社グループは、2016年に「2050年環境ビジョン」を策定し、6つのカテゴリーで環境課題解決に取り組んできました。しかし、気候変動、水不足、天然資源枯渇、生物多様性危機など、地球における環境問題は環境ビジョン策定時よりもさらに拡大、深刻化しています。そのような背景から2021年に、2030年のCO₂削減目標を2013年度比38%から50%に引き上げ、開発から生産、当社グループのサプライチェーン、バリューチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に向けグローバルで取り組みを加速させました。マテリアリティの「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」ために、2025年中期経営計画の重点取り組み事項として、「ものづくり革新による競争力の向上と環境への取り組みの推進」を進めています。



組織体制

2022年1月、2050年環境ビジョンの確実な達成に向け、戦略の立案から実行のフォローまでを包括的にカバーする「カーボンニュートラル環境センター」を立ち上げました。

社長直轄のこの組織は、脱炭素対応はもちろんのこと、生物多様性対応（TNFD※1）も視野に入れた環境全方位戦略を構築する基盤となる組織です。また、カーボンニュートラル環境センター長を議長とするカーボンニュートラル環境推進会議で、気候変動リスクのシナリオ分析をはじめ、2025年環境取り組みプランの議論とフォローアップを行っています。

CO₂排出量ゼロチャレンジ

CO₂排出量削減に向けて、「日常改善省エネ活動」「革新

技術の導入計画と実践」「再生可能エネルギー活用」の3つの施策をグローバルに推進しています。特に再生可能エネルギーの活用では、一部地域を除き、グローバルで積極的に導入しています。2022年度中には、欧州にある全拠点で電力の100%再生可能エネルギー化ができる見込みです。また、ICP※2の導入により、さらなる環境対策の推進と投資の最適化を行います。導入については、投資に対するCO₂削減量を費用対効果の目安とし、投資の意思決定を迅速に行うことや、投資タイミングの最適化、カーボンニュートラル達成に向けた企業姿勢を定量的に社内外に示せることなどを背景に決定しました。

なお、その他の取り組みとライフサイクルでのCO₂排出量削減に向けた取り組みの詳細は、重点取り組み事項のページをご参照ください（▶ P.58, 60）。

※1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: 自然関連財務情報開示タスクフォース

※2 Internal Carbon Pricing: 社内炭素価格。企業が事業の過程で排出する二酸化炭素の量に価格付けを行うこと

価値創造に向けた道筋とマネジメント手法

TCFD 提言に対する取り組み

2020 年 4 月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に賛同しました。気候変動が事業に与える影響とそれによるリスクと機会をシナリオに基づいて広範に分析することで、自社の取り組みの方向性を確認し、今後の経営戦略に反映していきます。

シナリオ分析は国際エネルギー機関 (IEA) による移行面で影響が顕在化する「1.5～2℃シナリオ※3」と、気候変動に

関する政府間パネル (IPCC) による物理面で影響が顕在化する「4℃シナリオ※4」を踏まえ、短期・中期・長期のリスクと機会を抽出。特にリスク・機会の評価が高いものを下表に記載しています。

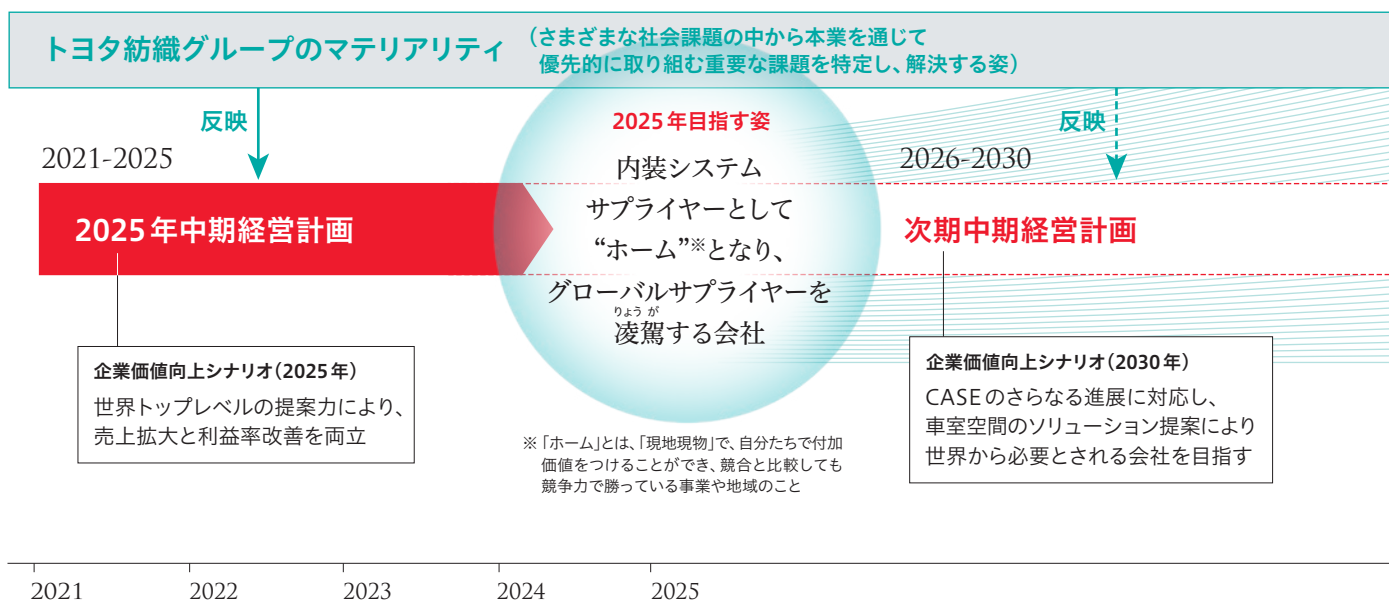
今後もシナリオ分析の結果を踏まえ、リスクや機会に対する対応を強化していくとともに、さらなる情報開示に取り組んでいきます。

	要因	リスク / 機会	評価	対応
移行リスク (1.5～2℃シナリオ)	カーボンプライシング など気候変動政策の 強化	● 炭素価格導入などによる調達コスト 増加	リスク 	● サプライヤーに対する調査 (CO ₂ 排出量、削減取り組み など)、目標設定に向けた活動の推進 ● サプライヤーへの支援 (省エネ事例の共有、新材料・新工法の共同開発、再生 可能エネルギーの共同購入 など)
		● 炭素価格導入が直接的またはエネ ルギー価格として間接的に影響 し、操業コストが増加	リスク 	● さらなる省エネにつながる高効率設備導入、新工法の開発 推進 ● 再生可能エネルギーの導入推進 ● 物流の最適化 (地産地消による輸送にともなうCO ₂ 削減)
		● 脱炭素化に向けた省エネ、再エネ 投資による費用の増加	リスク 	● ICP 導入による投資の最適化
	自動車の電動化促進 施策の強化	● トヨタグループ間連携をともなう 新しい分野の事業拡大	機会 	● 新たな事業領域の拡大・提供価値の多面化
		● 電動化対応製品の需要増加	機会 	● さらなる電動化対応製品の企画・開発
	顧客の評価、消費者 の価値基準の変化 (環境意識の向上など)	● 低炭素化が不十分な製品の需要 減少による売上減少	リスク 	● さらなる低炭素化に向けた製品の企画・開発 ● 植物由来製品、軽量化製品の企画・開発 ● リサイクル性向上、易解体設計の推進
● 低炭素製品の開発による売上増加 ● 植物由来製品、軽量化製品の需要 拡大 ● リサイクル性向上に向けた技術 開発による競争力強化		機会 		
物理リスク (4℃シナリオ)	豪雨による洪水など、 異常気象の深刻化	● サプライチェーンの寸断が生産に 影響し、売上減少	リスク 	● サプライヤー影響範囲管理システムを活用したリスク管理 ● 災害影響を最小化させる物流ルートの選定
		● 工場操業停止による売上減少	リスク 	● BCP 体制の強化 (マニュアル整備や情報収集・共有シス テムの構築)

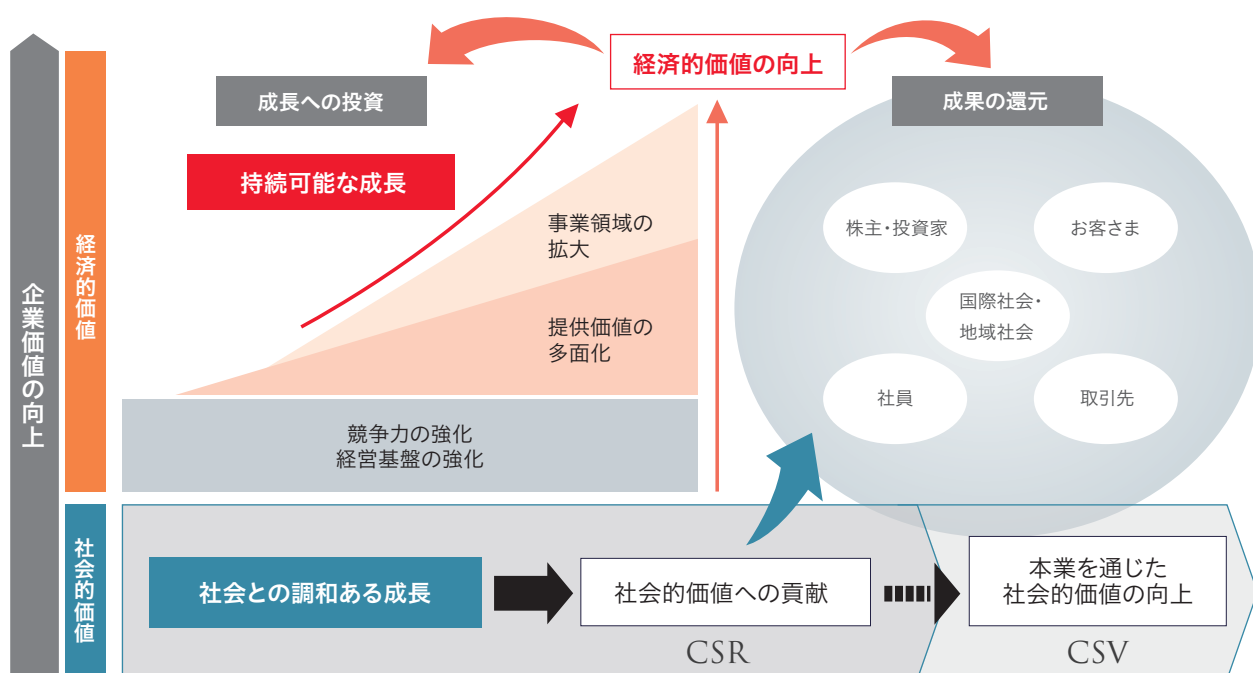
※3 1.5℃シナリオ: NZE (IEA World Energy Outlook 2021)、2℃未満シナリオ: SDS (IEA World Energy Outlook 2021)

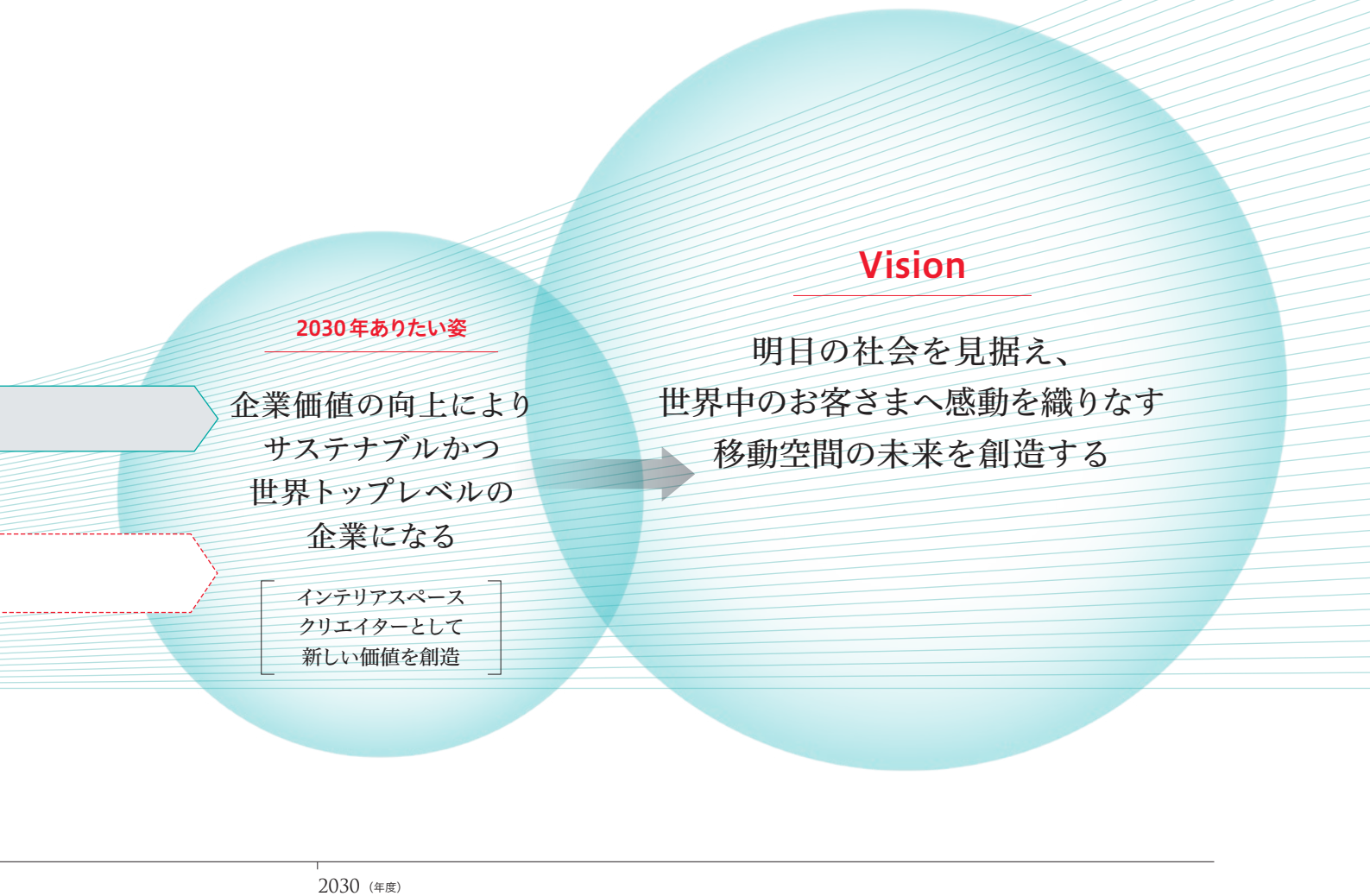
※4 4℃シナリオ: RCP8.5 (IPCC 第 5 次評価報告書)

社会的価値、経済的価値の両面から 持続可能な成長を実現



経営の目指す姿



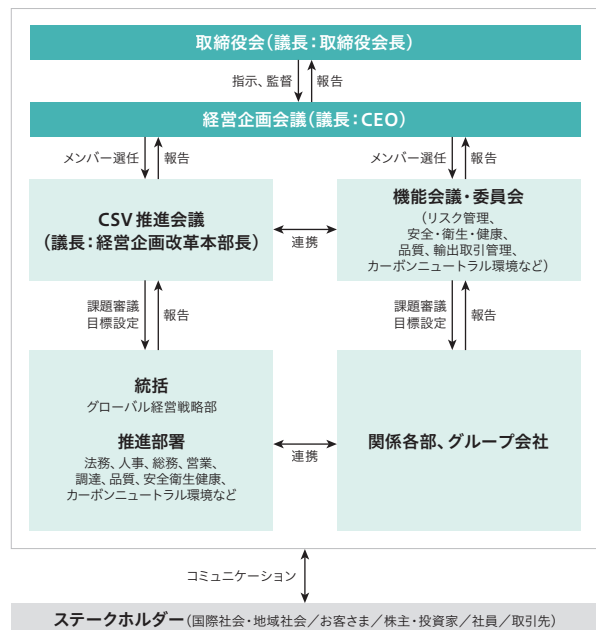


取締役会、CSV推進会議などを通じ、企業価値の向上をモニタリング

当社グループがVisionを達成し、企業価値を向上するためには、事業活動によって経済的価値と社会的価値を向上させることが不可欠と考えています。2025年中期経営計画における経済的価値と社会的価値の目標は、それぞれ財務・非財務KPIに落とし込まれ、達成度をモニタリングしています。経済的価値は、毎月の経営会議、取締役会で、社会的価値は、年2回のCSV推進会議のほか、年2回の取締役会への報告により、KPIを活用したモニタリングと課題への対策について議論を行っています。



社会的価値のモニタリング



ESG KPIの達成により、 マテリアリティの実現を目指す

マテリアリティ

マテリアリティの意味・想い

関連するSDGs

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 快適な空間 イノベーションの促進	「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グループが、「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 製品の安全性 交通事故の低減 高齢化	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、トヨタ紡織グループの強みである「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、エアバッグなどの製品)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 環境負荷の低減 生産性向上 気候変動 省エネ・省資源 取引先との協業	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、CO₂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 多様性の確保 働き方改革 人権の尊重 社員の健康・労働安全	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 ガバナンス コンプライアンス 情報セキュリティ強化 公平で公正な調達	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、創業以来の豊田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	

価値創造に向けた道筋とマネジメント手法

マテリアリティの位置付けと策定プロセス

トヨタ紡織グループは、CSV 経営への変革を志向し、2025 年中期経営計画立案プロセスの中でトヨタ紡織グループのマテリアリティを策定。さまざまな社会課題の中から本業を通じて優先的に取り組む重要課題を特定し、それらを解決する姿をマテリアリティと決めました(▶ P.87)。

マテリアリティの進捗を管理する ESG KPI

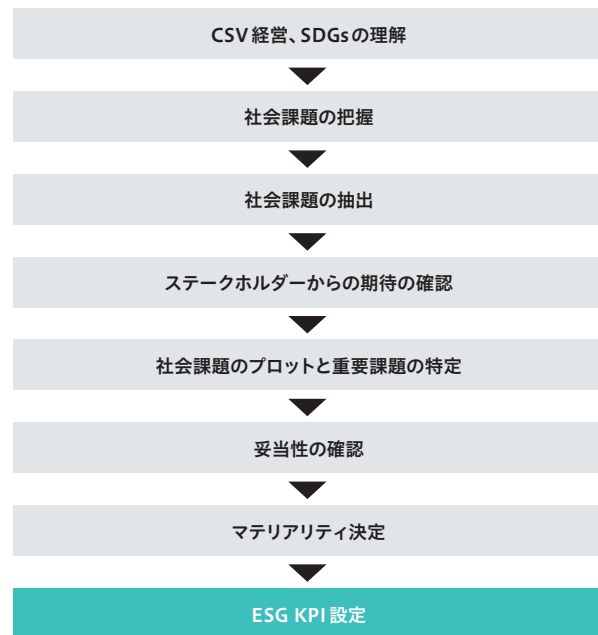
2025 年中期経営計画で設定した経済的価値を測る財務 KPI に加え、非財務 KPI の中で社会的価値を測る ESG KPI を、2021 年 12 月に設定しました(▶ P.34~36)。

マテリアリティ浸透の取り組み

当社グループでは、マテリアリティ浸透のため、グローバルの各拠点でさまざまな施策を実施しています。

2021 年度のグローバルでのマテリアリティの浸透度(マテリアリティと自分の仕事とのつながりを意識している)は、73.2%となりました。今後も浸透に注力していきます。

マテリアリティ策定プロセス(▶ P.87)



各地域のマテリアリティ浸透の取り組み(2020 年度～ 2021 年度実績、2022 年度計画(一部実績含む))

国・地域	取り組み
日本	● パソコン立ち上げ時のスクリーンに、マテリアリティを含むサステナビリティに関するメッセージやクイズを毎月配信 ● 新入社員教育、階層別教育でマテリアリティを含むサステナビリティに関する研修を実施 ● マテリアリティの浸透度を測るアンケートを実施 ● 通勤バスの車内に、マテリアリティなどのラッピングを施し、車内から詳細情報にアクセスできるように掲示
米州	● トヨタ紡織の経営層のメッセージをメールで共有 ● 拠点ごとに説明会を実施し、マテリアリティ動画を視聴 ● マテリアリティの浸透度を測るアンケートを実施 ● 教育ツールの作成
中国	● マテリアリティ動画を中国語に翻訳し、社内への周知活動を実施 ● モーターショーなどの広報活動で、マテリアリティを積極的に発信 ● 広報活動で得た社外からの評価を社員へフィードバック
アジア・オセアニア	● 地域の CSR 会議で域内の現地社員にマテリアリティを説明 ● 新入社員向けオリエンテーションでマテリアリティ動画を視聴 ● パソコンのスクリーンセイバーにマテリアリティを表示 ● マテリアリティと地域本部方針の関連付け
欧州・アフリカ	● 欧州・アフリカ地域のサステナビリティポリシー、ESG KPI を策定し、展開 ● 毎年 5 月を「マテリアリティ月間」とし、域内全事業体参加の対話形式のセミナーを開催し、考える機会を設定 2021 年度：マテリアリティの位置付けの理解を深化 2022 年度：サステナビリティ、CSV、企業価値向上、ESG KPI への意識や行動の変革を促す

2025 年の目標達成に向け、計画を着実に実行

2025 年中期経営計画では、目指す姿を「内装システムサプライヤーとして“ホーム”※1 となり、グローバルサプライヤーを凌駕する会社」としました。2025 年と 2030 年の企業価値向上シナリオと事業別戦略を策定し、その実現に向けて重点取り組み事項を策定しました。

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

2025 年目指す姿

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

企業価値向上シナリオ

2025 年

世界トップレベルの提案力により、売上拡大と利益率改善を両立

- (1) 既存コア事業の強化により、体質強化を推進し（損益分岐点 70% 未満へ引き下げ）、成長分野へのリソース再配分
- (2) 徹底的な競合ベンチマークに基づく商品の差別化、トヨタ以外の戦略 OEM への拡販
- (3) デミング賞獲得活動を通じて業務品質を向上
- (4) イノベーションを通して社会課題を解決する力を具備

2030 年

CASE のさらなる進展に対応し、車室空間のソリューション提案により世界から必要とされる会社を目指す

- (1) 既存コア事業の収益維持
- (2) インテリアスペースクリエイター実現のための専門性と能力の獲得に向け、アライアンスを含め効率的な技術の手の内化
- (3) モビリティの空間ソリューションビジネスモデル確立と成果出し
- (4) 徹底的なシステム化による業務改革 (DX) でリソース充当

重点取り組み事項

- 1 安全・環境・快適を追求し、顧客を拡大することで、顧客へ最適な提案ができる、信頼されるサプライヤーへの進化 → P.47
- 2 徹底的な生産性向上と事業・地域一体となった事業戦略の確実な実行 → P.53
- 3 ものづくり革新による競争力の向上と環境への取り組みの推進 → P.57
- 4 持続可能な成長を支える強靱なグローバル経営基盤の確立と人材育成 → P.61

事業別戦略

既存事業

- 1) コア事業の強化と新規顧客への拡販
- 2) 稼ぐ力をさらに向上させ新たな成長分野への投資を促進

シート	→ P.66
内外装	→ P.67
ユニット部品	→ P.68

新規事業

- 1) CASE、MaaS の進展への対応
- 2) 市場拡大に応じた電動化への対応
- 3) 第 4、5 の柱となる新規事業の検討推進

事業・地域別の重点取り組み事項

①：重点取り組み事項 1

- 〈売上拡大〉
- 中国、アジア・オセアニアでは市場の成長に合わせた売上拡大
 - 日本は領域拡大
 - 欧州・アフリカは顧客拡大

◎：重点取り組み事項 2 3

- 〈収益構造改革〉
- 日本、米州は工場再編
 - 中国、アジア・オセアニア、欧州・アフリカでは真の現調化※2

※2 現地調達化

	日本	米州	中国、アジア・オセアニア	欧州・アフリカ	売上収益	(億円)
シート	◎	◎	↗	↗	11,200	
内外装	↗	◎	◎	◎	3,200	
ユニット部品	↗	◎	↗	◎	1,600	
売上収益	8,300	2,900	4,000	1,500	16,000	連結消去 ▲700

価値創造に向けた道筋とマネジメント手法

経営管理体系

「経営の目指す姿」(▶P.29)を実現するために、経営資源を有効活用し、管理するしくみである「経営管理体系」を整理し、KPIで進捗をフォローしています。これによる経営のモニタリングを強化する中で、中期経営計画の達成度合いを測り、必要に応じPDCAサイクルを回し、リカバリーを図ります。

	KPI 分類	主な項目		社内会議
経済的 価値 KPI	財務 KPI	売上収益、営業利益、ROE、 資本合計ほか	PDCA 	経営会議
	事業 KPI	プロジェクト利益達成率、 総作業生産能率、固定費ほか		
	非財務 KPI	競争力 KPI	市場処置件数、納入不良ほか	PDCA 
社会的 価値 KPI	ESG KPI	CO2排出量、重大災害発生件数、 行動指針の実践度ほか		

経済的価値に関する目標

将来を見据えた事業ポートフォリオ戦略

既存コア製品の販売拡大や新規OEM獲得による事業領域の拡大により、売上収益と生産性向上を実現し、キャッシュ・フローの最大化を図ります。2025年度の財務目標として、売上収益は1兆6,000億円+αとし、営業利益は1,000億円+α、利益率にして6~7%と設定し、ROEは10%以上を目指します。

株主還元は長期安定的な配当の考え方にに基づき、利益を確実に向上させていくことにより、配当性向30%程度を目安に1株当たり配当金の増額を図ります。

事業リスクの管理は、資本コストを意識した事業評価指標(国別資本コストを加味したIRR※3)を導入することで、事業性の客観的なモニタリングを行い、その結果をアクションプラン策定の議論や事業継続要否の検討につなげています。

2025年経営目標として、コア事業であるシート事業70%、内外装事業20%、ユニット部品事業10%の売上構成比から、2030年にはコア事業95%、新規事業5%を目指して、経営資源の戦略的な配分を進めていきます。

戦略的な成長投資を加速

成長スピードをさらに高めるために、アライアンス投資・設備投資・研究開発を、戦略的かつ積極的に実施していき

ます。なお、設備投資は2025年度までの間に2,500億円+αを、研究開発費は同じく2025年度までの間に2,000億円+αをそれぞれ予定しています。

また、2021年4月にスタートアップ企業との協業を推進する組織「ビジネスインキュベーション室」を新設し、社内外の技術、知見を活用するオープンイノベーションを推進。2025年度末までの5年間で、総額50億円の投資枠を設定し、取り組みを加速することとしました。(▶P.69)

※3 Internal Rate of Return: 内部収益率

社会的価値に関する目標

2021年12月に設定したESG KPIで社会的価値を測ります。そして、ESG KPIをもとにマテリアリティを実現し、企業価値を向上することで、ステークホルダーのみなさまの期待に応えていきます。

なお、ESG KPIは、年に2回開催するCSV推進会議(議長:経営企画改革本部長)でフォローしています。〈ESG KPI策定の考え方〉

1. ESGの観点で整理
2. トヨタ紡織グループサステナビリティ基本方針に沿っている
3. マテリアリティの進捗を測ることができる
4. コーポレートガバナンス・コードに則している
5. 社会からの要請に対応している

ESG KPIの目標と実績 ▶P.36

財務

当社グループは、2025 年中期経営計画において、2025 年度の財務目標を設定しています。
年に 2 回進捗を総括しており、目標に対する進捗を管理しています。

KPI	2020 年度実績	2021 年度実績	2022 年度通期予想	2025 年度目標
売上収益(億円)	12,721	14,214	15,700	16,000+ α
営業利益(億円)	571	602	610	1,000+ α
営業利益率	4.5%	4.2%	3.9%	6~7%
ROE	10.0%	10.9%	9.8%	10% 以上
自己資本比率	39.6%	40.0%	40.0%	40% 程度
純資産(億円)	3,696	4,238	4,500	4,000
配当性向	27.0%	30.5%	32.7%	30% 程度
設備投資(億円)	467	383	660	2,500+ α (2021~2025 年度累計)
研究開発費(億円)	418	448	450	2,000+ α (2021~2025 年度累計)

財務・非財務 KPI のモニタリング強化による 意思決定の迅速化

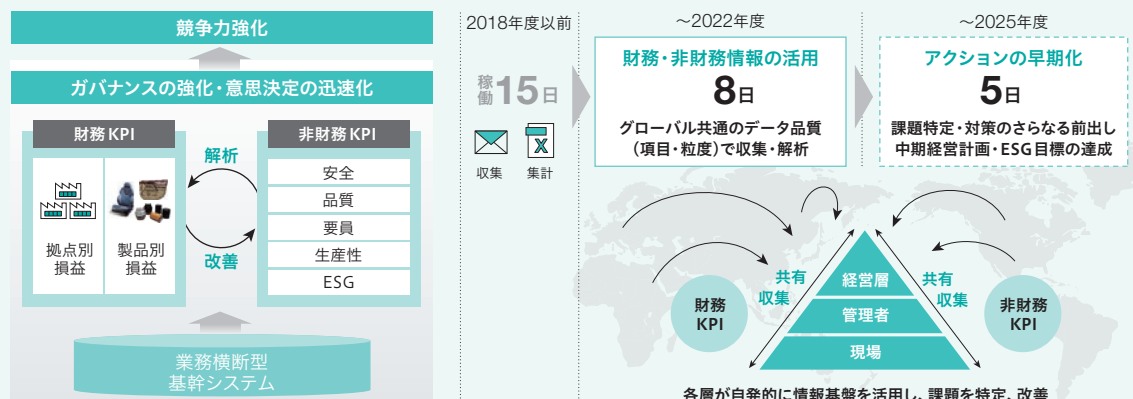
2025 年、2030 年の財務・非財務(ESG KPI)の目標値に対し、定量的なデータで経営判断ができるよう、標準化を進めるとともに現在のしくみ(経営情報基盤)を進化させ、経営管理のさらなる高度化を図ります。

2021 年度は、中期経営計画における販売、要員、収益計画などの各計画の情報統合を推進しました。データの一元化を実現することで中期計画の策定の効率化、データ

の詳細化を実現しました。また、安全、品質、要員、生産性、ESG といった非財務情報の収集プロセスを見直し、経営情報基盤を用いた一元管理化を推進しました。

2022 年度は、中期経営計画の設備投資、開発費が販売、収益計画と連動してモニタリングできるようしくみの構築に取り組みます。あわせて、各層が自発的に経営情報を活用し、素早く課題を特定、改善するために、しくみからアウトプットされる情報の可視化および可視化リードタイムの短縮を推進します。

経営情報基盤構築の目指す姿



価値創造に向けた道筋とマネジメント手法

非財務(ESG KPI)

当社グループの非財務KPIは、ESGの観点で整理し、マテリアリティの進捗を測るものです。

コーポレートガバナンス・コードで求められることや、外部調査、社会からの要請などから指標を選定しています。

その他のESGの実績は、ウェブサイトのESGデータをご覧ください。<https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/data/esg/>

ESG	KPI項目	範囲	責任者	関連するマテリアリティ	2021年度実績	目標値	
						2025年度	2030年度
環境	生産CO ₂ 排出量削減率(2013年度比)	トヨタ紡織グループ	カーボンニュートラル環境センター長	③	▲6%	▲25%	▲50%
	再エネ導入率	トヨタ紡織グループ	カーボンニュートラル環境センター長	③	6%	15%	40%
	物流CO ₂ 排出量削減率(2011年度比)	トヨタ紡織グループ	カーボンニュートラル環境センター長	③	▲36%	▲14%	▲20%
	廃棄物排出量削減率(2011年度比)	トヨタ紡織グループ	カーボンニュートラル環境センター長	③	▲16%	▲14%	▲20%
	水使用量低減率(2013年度比)	トヨタ紡織グループ	カーボンニュートラル環境センター長	③	▲28%	▲6%	▲8%
	自然共生(植樹本数)	トヨタ紡織グループ	経営収益管理本部長	③	5万本	累計 64万本	累計 77万本
	環境負荷ミニマム化につながる電動化製品のユニット部品における売上高比率	トヨタ紡織グループ	CTO	③	4.2%	10%	45%
社会	特許出願件数	トヨタ紡織	CTO	① ②	221件	320件/年	500件/年
	社外発表・論文数	トヨタ紡織	CTO	① ②	61件	90件/年	120件/年
	インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率	トヨタ紡織	CTO	①	50%	65%	75%
	交通安全に寄与する製品の採用が予定される車種率	トヨタ紡織	CTO	②	–	20%	50%
	社会貢献活動の推進 参加者数(年間)	トヨタ紡織	経営収益管理本部長	④	延べ 1,067人	延べ 2,000人	延べ 2,000人
	行動指針の実践度	トヨタ紡織グループ	経営収益管理本部長	⑤	78%	100%	100%
	全社員へのストレスチェック実施回数	トヨタ紡織	安全衛生健康領域長	④	1回/年	1回/年	1回/年
	健康診断受診率	トヨタ紡織	安全衛生健康領域長	④	99.9%	100%	100%
	社員の重大災害発生件数	トヨタ紡織グループ	安全衛生健康領域長	④	0件	0件	0件
	外来工事業者・外来者の重大災害件数	トヨタ紡織グループ	安全衛生健康領域長	③ ⑤	0件	0件	0件
ガバナンス	環境異常・苦情発生件数	トヨタ紡織グループ	カーボンニュートラル環境センター長	③ ⑤	0件	0件	0件
	サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数	トヨタ紡織グループ	CISO	⑤	–	0件	0件
	DX認定	トヨタ紡織	CISO	⑤	–	DX-Excellent企業	DX-Excellent企業
	独占禁止法違反件数	トヨタ紡織グループ	経営収益管理本部長	⑤	0件	0件	0件
	贈収賄違反件数	トヨタ紡織グループ	経営収益管理本部長	⑤	0件	0件	0件
	サプライチェーン上の人権リスク対応(人権デュー・デリジェンスの展開)	トヨタ紡織グループ	調達領域長	④ ⑤	–	展開率100%	展開率100%
	客先からの外部表彰	トヨタ紡織	営業領域長	⑤	11件	5件	5件
	適時開示遵守率	トヨタ紡織グループ	経営収益管理本部長	⑤	100%	100%	100%

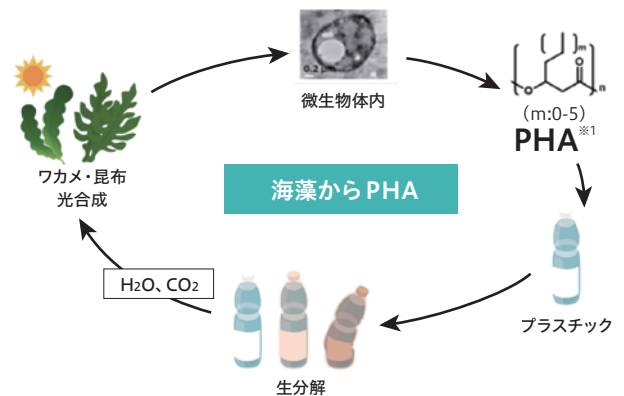
E

生分解性プラスチックの開発

大量発生し、廃棄される海藻を使った生分解性プラスチックの商用化を目指す

海洋プラスチック問題を皮切りに、「生分解性プラスチック」への注目が高まっています。

当社は国立大学法人岩手大学との共同研究により、廃棄されるワカメや昆布をエサとする微生物から生分解性プラスチックを生み出す技術を開発しました。包装用フィルムや容器などへの応用が期待できます。実用化・商業化を目指して、引き続き研究に取り組んでいます。



※1 ポリヒドロキシアルカン酸。微生物が体内に生産するバイオプラスチックの一種

S

企業スポーツ活動を通じた社会貢献

「世界で戦える選手の育成」、
「ニューイヤー駅伝優勝」を目指しながら、
青少年育成に寄与する活動を実施

1995年に発足した当社の陸上部は、2021年の第61回中部実業団対抗駅伝競走大会で、8年ぶり5度目の優勝を果たし、ニューイヤー駅伝に25年連続で出場しています。

また、「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」という基本理念のもと、地域社会とのかかわりも大切にしています。2021年度は、公益財団法人日本サッカー協会主催の「JFAこころのプロジェクト 夢先生」に2人の選手が参加し、コロナ禍のためオンラインで実施しました。

夢を持って努力することや周りの人への感謝の大切さなどを子どもたちに伝えました。また、陸上競技に励む愛知

県内の中高生世代トップ選手を対象にタイムトライアル会なども実施しています。

企業スポーツ活動(陸上部、女子バスケットボール部、ボート部、トヨタ紡織九州 ハンドボール部)は、当社ウェブサイトから詳細をご覧ください。

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/sports/>



夢先生として講義を行うキャプテンの大池達也選手

S

健康経営

労使一体となった健康の取り組みが評価され、
「健康経営優良法人2022 ホワイト500」認定

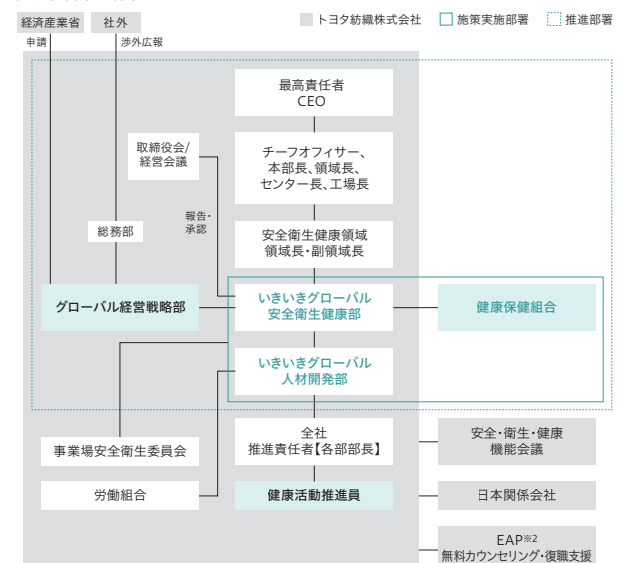
当社は、社員の健康増進を経営課題の一つと捉え、「トヨタ紡織 健康宣言」のもと、健康でいきいきと働くことができる会社づくりを進めています。現在は、敷地内禁煙の取り組みや、各部の健康活動推進員による職場主体活動の充実に向け、推進員ミーティングや活動の提案などを積極的にを行い、社員のヘルスリテラシー向上に取り組んでいます。

当社の健康経営の取り組みは、当社ウェブサイトから詳細をご覧ください。

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/social/health/>



健康経営推進体制

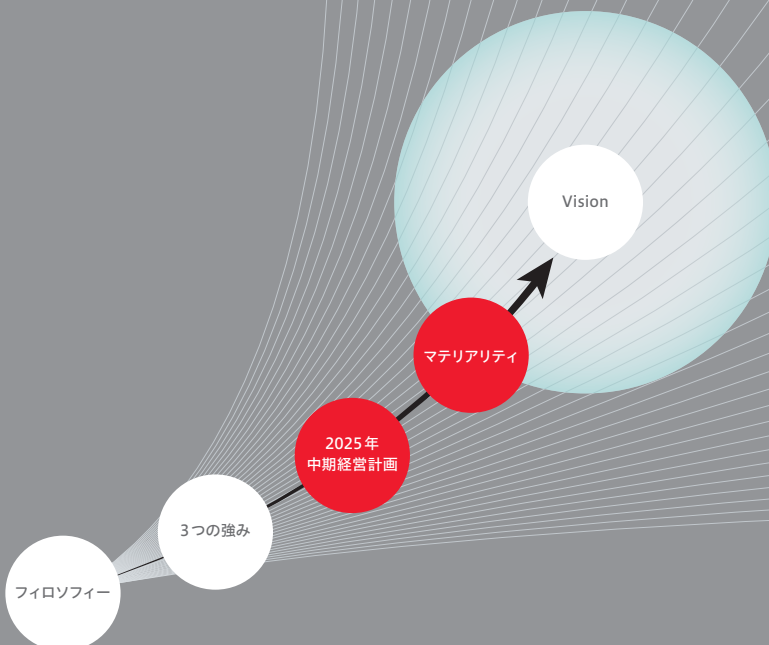


※2 Employee Assistance Program: 生産性に影響をもたらす課題の解決を支援

実践と成果

マテリアリティ実現に向けた取り組み

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



FEATURE

1

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

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

トヨタ紡織グループの目指す インテリアスペースクリエイター

当社グループは、移動空間の新しい価値創造を主導する
インテリアスペースクリエイターを目指すことを宣言し、
「安全」「環境」を基盤としてモビリティ空間の「快適」を
追求しています。モビリティ社会の変革の一端を担う
ために、価値ある空間活用を実現するためのソリューション
創出に挑戦し続けます。

INTERIOR SPACE CREATOR

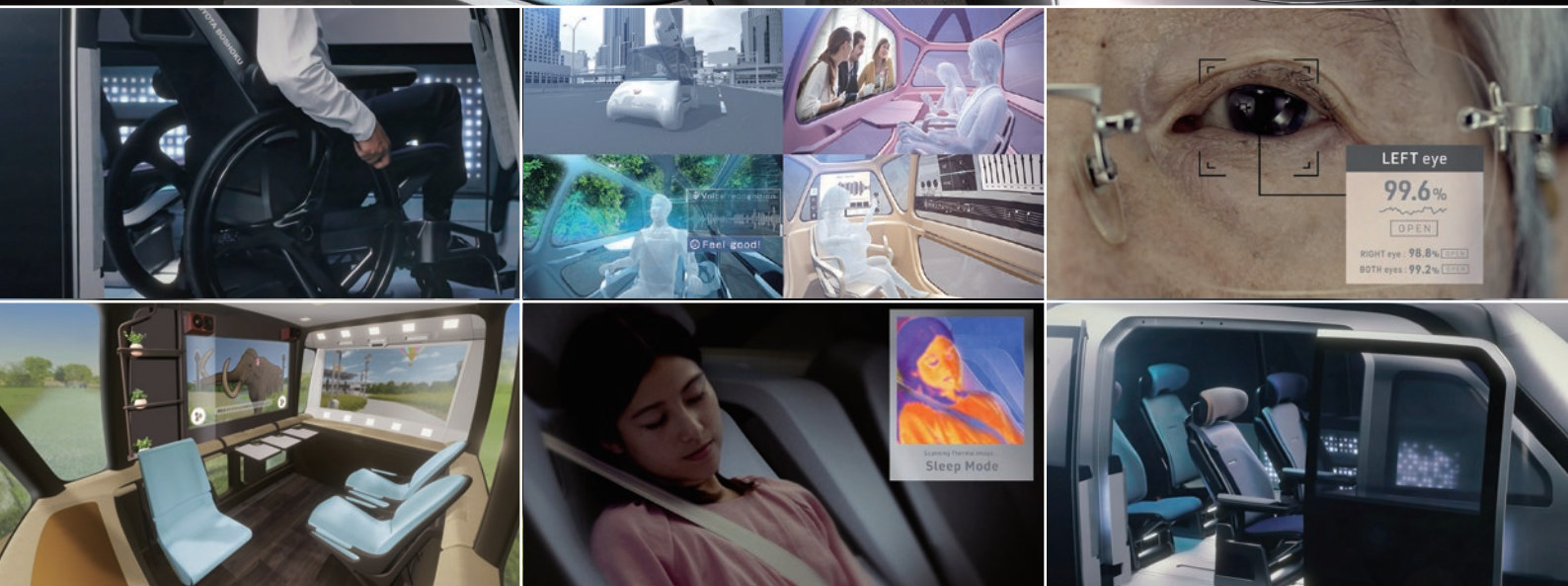
車室空間
統合システム

差別化された
新価値の提供

総合的な
価値管理

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

- 商品企画
- 原価
- 調達
- 製造
- 品質管理



責任者メッセージ

他社と積極的に協業し 社会に必要とされる会社を目指す

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



人を中心とした価値創造

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

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

事業機会を逃さない 即断即決

このような状況下においてCTOの役割は、成長が見込め、さらに当社の強みを生かした事業展開ができる領域を見極め、インテリアスペースクリエイターとして新しい価値を創造

するための先端研究・製品開発の活性化を図ることだと思っています。

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

トヨタグループ各社が持つ 技術を融合

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

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

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

新事業創出を目指して

今後は特に、「空間の新価値創出」と「空間企画」に注力していきます。

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

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

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

座談会

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



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

Q.1

2030年の社会をどのように想定しているか

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

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

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

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

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

にいます。きっと彼らの価値観が色濃く反映されるでしょうね。

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

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

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

※1 完全に自動運転化され、人が運転から解放された状態

Q.2

インテリアスペースクリエイターとは

向 ● 空間自体や、そこで体験したこと、

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

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

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

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

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

向 ● 先日、MX221を学生さんに紹介

マテリアリティ実現に向けた取り組み

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

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

Q.3

今後の課題は

高橋 ● カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーといった環境への対応は、避けては通れないと思います。実際、ライフサイクルでのCO₂排出量を抑えるための技術は重要度を増しています。

高木 ● まさに今、シート製造におけるCO₂排出量低減に関する業務に携わっています。ライフサイクル全体

のCO₂排出量を算出するところから始めて、どの工程でどれくらい削減可能か見極めているところです。

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

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

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

向 ● MX221の開発でも、企画の段階

からトヨタグループ5社に参加してもらいました。

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

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

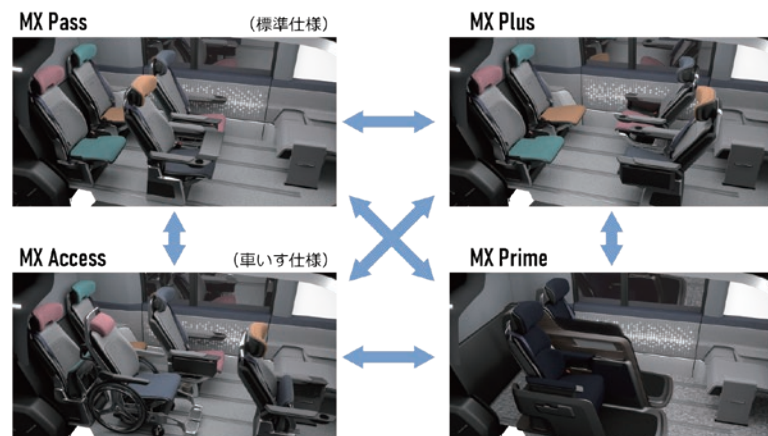
高木 ● シートや内装など当社内の組織連携に加えて、外部とのオープンイノベーションもとなると、やるべきことが多く大変ではありますが、私たちがインテリアスペースクリエイターになるためには必要なことですね。

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

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

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

MaaSシェアライド空間コンセプト「MX221」



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

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

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

FEATURE

生産現場でのダイバーシティ&インクルージョン

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



執行役員
Chief Manufacturing Officer
全統括工場長
い お き ひろし
五百木 広志

社外取締役
し お か わ じ ゅ ん こ
塩川 純子

“特定の誰か”ではなく、
“誰もが”働きやすい
職場づくり

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

五百木 ● 生産現場でも何年も前からダイバーシティに注力していますの

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

塩川 ● どういった課題でしょうか。

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

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

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

マテリアリティ実現に向けた取り組み

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

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

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

現場発信の工夫・改善の積み重ねが、品質と生産性向上を支える

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

五百木 ● はい。昔からあるラインは、先端技術を駆使して設備を自動化し

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

塩川 ● 今後、さらに生産性を高めるためには、人の知恵が大切ですね。

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

塩川 ● ラインの改善はどういった観点を重視しているのですか。

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

事例 1

豊橋工場 桜満開活動／なのはな工程

職場環境の改善が品質、生産性、モチベーションの向上につながる

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

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

この活動は、ストレスチェックやいきいきKPIの向上にもつながっています。

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

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



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

※1 製造・加工途中の未完成の製品

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

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

塩川 ● ラインの改善にもD&Iの観点が生かされているんですね。

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

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

事例 2

猿投工場 縫製工程

聴覚障がい者との意思伝達を促すオリジナル手話を考案

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

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



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

猿投工場 シート生産工程

からくり改善により作業性・作業効率の向上を図る

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

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

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

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



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

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

※3 不具合発生時の対応者

マテリアリティ実現に向けた取り組み

グローバルの全拠点と協力しながら、お客さま視点のものづくりを実現する

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

塩川 ● その情報は社員にどのように活用されていますか。

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

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

五百木 ● 先ほど申し上げた生産会議

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

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

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

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



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

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

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

責任者メッセージ

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

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

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

に進めています。

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



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

1

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

活動目標

売上収益 1兆6,000億円+α

取り巻く環境

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

関連するマテリアリティ

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

実施事項／実施ポイント

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

※ システムサプライヤー

関連する KPI と目標

環境負荷ミニマム化につながる電動化製品のユニット部品における売上高比率	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織グループ	2025年目標値	10%
インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	65%
交通安全に寄与する製品の採用が予定される車種率	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	20%
特許出願件数	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	320件/年
社外発表・論文数	ESG KPI	範囲	トヨタ紡織	2025年目標値	90件/年
トヨタ自動車(株)以外への販売比率		範囲	—	2030年目標値	20%
新規事業での売上比率		範囲	—	2030年目標値	5%

取り組み責任者のメッセージ

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



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

徹底的な競合他社ベンチマークにより、 強みと弱みを再分析

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

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

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

CASEやMaaS時代に備え、戦略的な リソース配分により競争力を強化

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

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

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

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

主な取り組み

1

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

マテリアリティ

3

成果

- (株)アイシンとシロキ工業(株)のシート骨格機構部品事業を集約

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

2021年度は、(株)アイシンより、シロキ工業(株)のスズキ(株)、ダイハツ工業(株)、マツダ(株)向け自動車用シート骨格機構部品の商権※を、当社が取得することに合意。また、生産機能についても、アイシングループのシート骨格機構部品の主たる国内生産拠点であるシロキ工業の名古屋工場の移管を受け、生産を移管することを2022年6月に合意しました。これにより、開発から生産

までを当社グループが一貫して行える体制の構築を目指しています。

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

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

※ 売買契約上の地位のこと

自動車用シート骨格機構部品の商権を移管

各社がそれぞれ保有する機構部品の集約と量の確保による開発と生産の高効率化

	移管前				移管後			
	機構部品		機構部品		機構部品			
商権								
客先	トヨタ	スズキ	ダイハツ	マツダ	トヨタ	スズキ	ダイハツ	マツダ

対象の機構部品



マテリアリティ実現に向けた取り組み

主な取り組み

2	車室空間全体を企画でき、新規技術ならびにグローバルでの調達能力を習得し、グローバルでSS領域を拡大する	マテリアリティ 1 マテリアリティ 2
成果	●トヨタ自動車(株)に出向し、トヨタ紡織の人材がプロジェクトリーダーとなり内装開発を実施	

内外装では、事業領域の拡大として

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

地域の拡大では、中国向け、北米向けの内装品の開発を進めました。

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

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

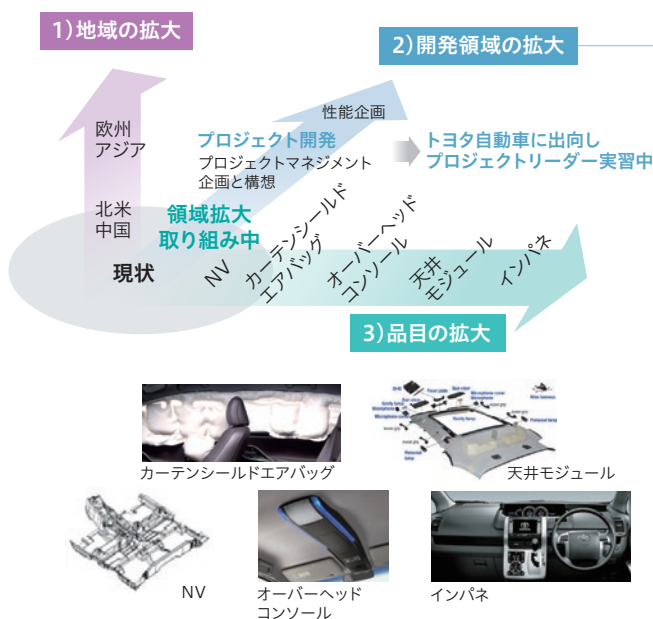
さらに企画提案力の向上を目指し、新規車種での車室内NV企画提案をOEMと協力して実施します。その上で、トヨタ自動車から学びながら、側突マネジメント能力の獲得を推進します。

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

※ Noise and Vibration

内装SSにおける開発領域拡大

事業領域の拡大



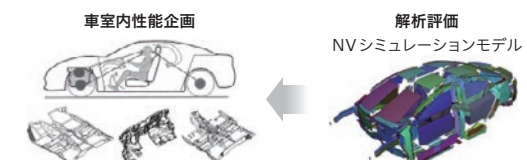
開発領域の拡大に向けた2022年度の取り組み

〈プロジェクトマネジメント〉

当社がプロジェクトリーダーとして内装開発を実施

〈性能企画〉

- NV: 車室内NV性能を企画提案する



- 側突: トヨタ自動車の実習で側突マネージメント能力を獲得

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

主な取り組み

3 戦略OEM(トヨタアライアンスパートナー)への拡販

マテリアリティ

3

成果

- 戦略OEMから新規受注を獲得

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

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

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

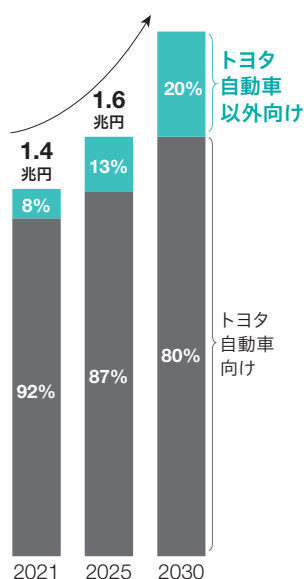
も視野に入れて取り組んでいます。

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

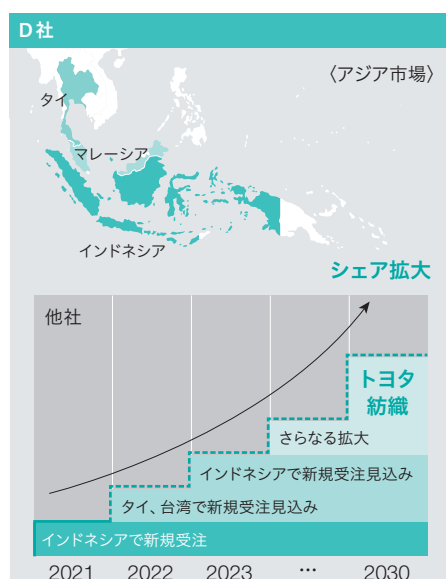
さらに、インド市場において、南部で新規プロジェクトのシートを受注、西部では地場サプライヤーと連携し、受注獲得を目指します。今後、高付加価値製品を強みとし、インド北部、その他の地域へと拡大していきます。

トヨタアライアンスパートナーから新規受注を獲得

売上収益目標



新規受注事例



成長市場でのシートビジネスの新規受注



主な取り組み

4	電動化に向けた新規成長戦略アイテムの推進	マテリアリティ	マテリアリティ
		1	3
成果	● 既存モーターコアビジネスでSUV向けの生産を開始		

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

1) HEV用モーターコア

2021年度よりトヨタ新型ノア・ヴォクシー向けの量産を開始しました。

今後、さらなる車種の拡大と、トヨタ自動車(株)向け以外のビジネス拡大を目指します。

2) 燃料電池スタック用セパレーター

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

3) リチウムイオン電池(ハイレート電池)

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

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

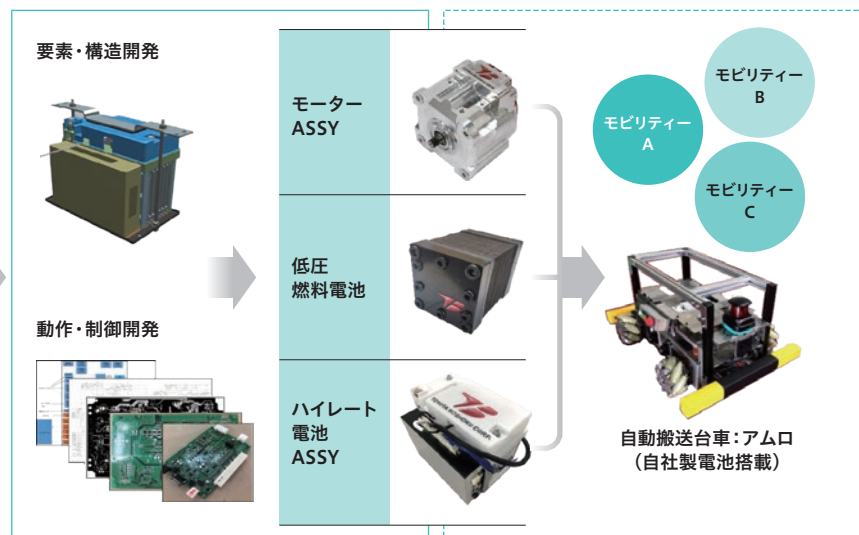
2022年度は新たな取り組みとして単品ビジネスで培った自社のコア電動化技術を生かしたアッセンブリー製品、システム製品の開発に着手し、次世代モビリティやカーボンニュートラルへの貢献を目指します。

単品ビジネスから、アッセンブリー製品・システム製品への拡大

電動化コンポーネント製品



アッセンブリー製品・システム製品の開発を推進



電動化、次世代モビリティに貢献する新規製品へ開発着手

2

徹底的な生産性向上と事業・地域一体となった事業戦略の確実な実行

活動目標

営業利益 1,000億円 + α

取り巻く環境

- 将来の自動車産業の変革に対応するための、コア事業の強化と収益向上が必要

関連するマテリアリティ

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

実施事項／実施ポイント

1	限界利益の向上に向けた アジア・中国での真の現調化の推進	—
2	客先の増産に対応できる 米州・中国での生産体制の整備	限られた投資額、リソースの有効活用 —
3	日本地域の再編における効果の最大化	—
4	需要変動への対応力を強化	▶ P.55
5	新製品でロスのない立ち上げと 確実な収益確保策の実行	▶ P.56

関連するKPIと目標

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

取り組み責任者のメッセージ

「ものづくり」を極め、どのような変化にも 対応できる強い会社を目指す



執行役員
Chief Manufacturing Officer
全統括工場長
い お き ひろ し
五百木 広志

重点取り組み事項の各施策を着実に遂行

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

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

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

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

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

ものづくり競争力を向上させるための CMOの役割

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

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

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

※ Virtual Reality: 仮想現実

主な取り組み

4 需要変動への対応力を強化

マテリアリティ 3

マテリアリティ 4

成果

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

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

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

できました。

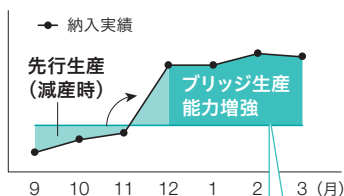
さらに、仕入先や当社グループ各社など計28社の技能員の技能評価(縫製)の一元管理を実施。会社や地域の枠を超えた効率的な人材支援に、サプライチェーン全体で取り組んでいます。

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

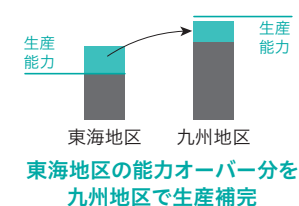
自然災害・感染症による生産変動への対応

〈地区をまたいだ生産補完〉

- 東海地区 ES シートカバー 生産台数

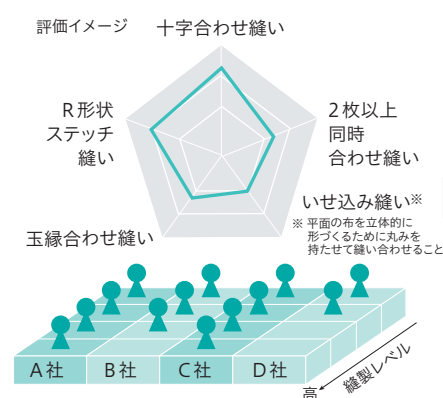


九州地区でのブリッジ生産

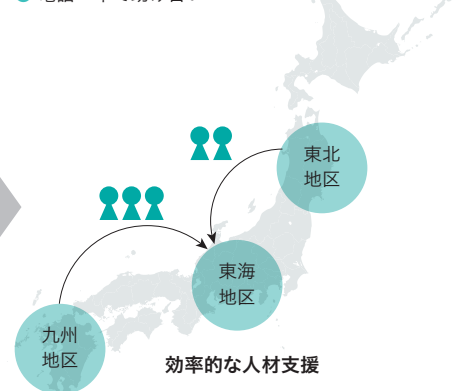


〈地区をまたいだ人的支援〉

- 当社グループの技能評価(縫製)の一元管理



- 電話一本で助け合い



サプライチェーン全体で環境変化に対応

主な取り組み

5	新製品でロスのない立ち上げと 確実な収益確保策の実行	マテリアリティ	マテリアリティ
		3	4
成果	●工場主体で早期問題提起と原価低減活動を実施し、やり直しロスの低減、限界利益の目標を達成		

当社グループは、新製品の生産時に「ロスのない立ち上げ」を目指しています。

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

1) 開発段階で工場主体のモノづくりチームを結成

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

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

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

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

3) 日本の親工場が主体となり、関係子会社と日本以外の拠点をサポート

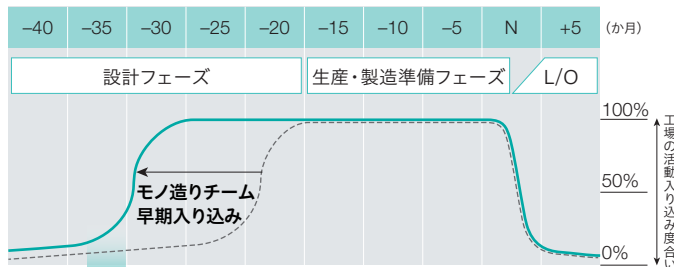
生産・製造準備フェーズの初期段階で、リモートカメラを活用して組み付けや仕上がりの確認を行い、課題の共有と開発側への問題提起を実施。

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

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

原価目標を達成するグローバル車種の円滑な立ち上げ

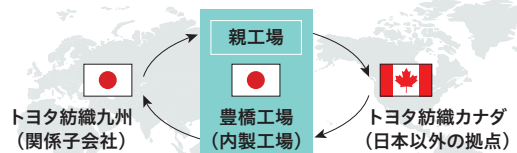
1) モノづくりチーム結成(工場主体) → 工場がより早く、より深く入り込み



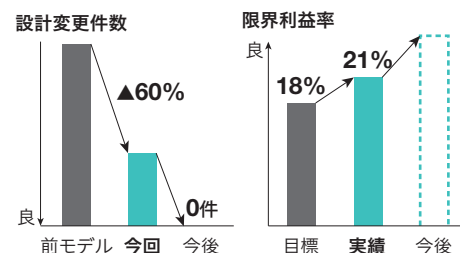
2) デジタルと現物シミュレーションによる図面完成度向上 → モノづくり要件を製品図面に確実に織り込む



3) 工場で段階的に立ち上げ → 親工場による後続国のサポート



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



3

ものづくり革新による競争力の向上と
環境への取り組みの推進

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

取り巻く環境

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

関連するマテリアリティ

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

実施事項／実施ポイント

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

※1 Total Quality Management: 総合的品質管理。柔軟で強靱な企業体質を保つため、基本理念の「お客さま第一」「絶え間ない改善」「全員参加」に基づき、「人」「組織」「プロセス」の能力を高め、業務品質向上を図る

※2 TQMに関する世界最高ランクの賞。TQMの進歩に功績のあった民間の団体、個人に贈られる

関連するKPIと目標

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

取り組み責任者のメッセージ

TQMの理念に基づき、 「お客さま満足度」の向上を目指す



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

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

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

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

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

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

取り組み責任者のメッセージ

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



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

当社は「2050年環境ビジョン」の実現に向け、CO₂排出量ゼロチャレンジの取り組みを推進していますが、2021年度に、2030年までのCO₂排出量削減目標を従来の38%から50%削減(2013年度比)へ変更しました。2022年度は、自社での生産(スコープ1・2)のCO₂排出量半減の取り組みを中心に行っています。

今後は、ライフサイクルでのCO₂排出量ゼロ達成に向け、サプライチェーン全体(スコープ3)でのCO₂排出量削減を目指します。まずはCO₂排出量の正確な把握、

定義と情報精度を向上させ、お客さま、仕入先さま、また行政と取り組みを推進していきます。オープンイノベーションを積極的に活用し、当社の技術と社外の技術とのシナジーを生み出すことも大切と考えています。また、製品材料のCO₂排出量削減に向けた方策と、サーキュラーエコノミーに向け、製品材料のリサイクルとバイオマス活用により、2050年までのカーボンニュートラル実現に挑戦していきます(▶P.27、60)。

主な取り組み

1 全社員一人ひとりのTQM実践による業務品質向上

マテリアリティ 3
マテリアリティ 4

成果

●デミング賞受賞(刈谷工場、ユニット生技センター)

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

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

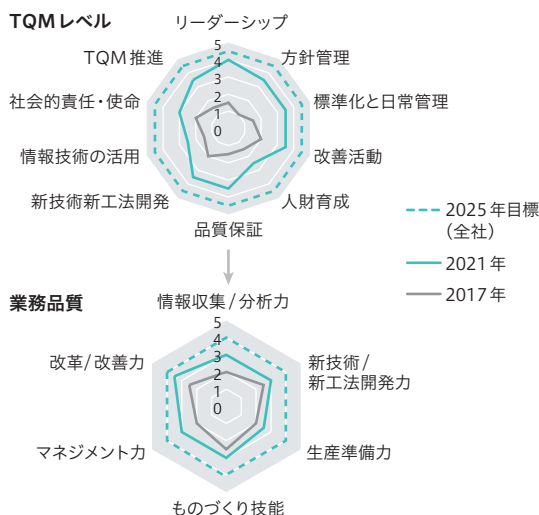
ユニット生技センターのTQM実践で学んだ業務品質向上の施策をコーポレート分野、シート事業・内外装事業(設計・生産技術)、機能連携分野、地域分野(工場)の全社へ拡大します。

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

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

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

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



全社課題を全社員で解決する挑戦的な活動へのシフト

2021年11月
デミング賞 受賞
受賞組織:
刈谷工場、ユニット生技センター



ユニット
部品事業
(工場・生産技術)

コーポレート
分野

地域分野
(工場)

シート事業
内外装事業
(設計・生産技術)

機能連携
分野

全社
(4分野)
デミング賞
チャレンジ

マテリアリティ実現に向けた取り組み

主な取り組み

5	ものづくり革新の推進による環境負荷のミニマム化	マテリアリティ
		3
成果	●廃棄される自動車用シートカバーの表皮材を利用したクッションを発売 ●工場の食堂で出た食品ロスを再エネルギー化	

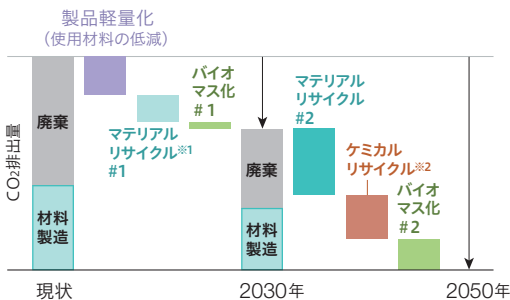
当社グループでは「2050年環境ビジョン」でCO₂排出量ゼロや、天然資源使用量ミニマム化、廃棄物ミニマム化を掲げています(▶P.27)。

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

さらに、ライフサイクルでのCO₂排出量の削減も推進

製品材料のCO₂排出削減方策

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



※1 マテリアルリサイクル：製品を原料として再利用し、新たな製品にすること

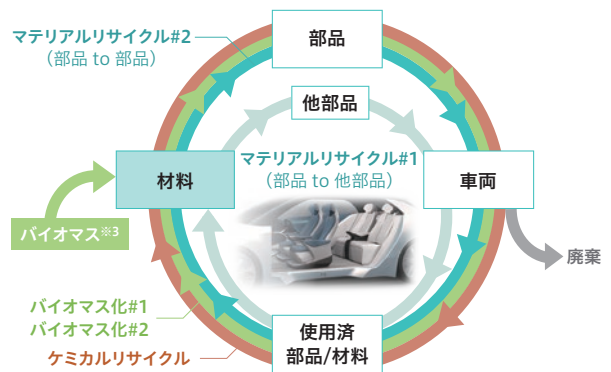
※2 ケミカルリサイクル：製品の原料を化学的に分解して再利用すること

※3 バイオマス：再生可能な生物由来の資源

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

また、カーボンニュートラルに向け、製品に使われている材料のCO₂排出量削減も進めていきます。

サーキュラーエコノミーに向けた取り組み



アップサイクルに関する取り組み

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

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

した、ドアラシートクッションを製作し、商品化しました。

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



4

持続可能な成長を支える 強靱なグローバル経営基盤の確立と人材育成

活動目標 持続可能な成長の礎となる経営管理や価値創造を促すしくみづくり

取り巻く環境

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

関連するマテリアリティ

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

実施事項／実施ポイント

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

関連する KPI と目標

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

取り組み責任者のメッセージ

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



Chief Human Resource Officer
経営収益管理本部 本部長

ながた のぶひさ
永田 伸久

社員の「いきいき」向上と中計の達成、 企業価値の向上を目指して

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

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

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

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

人材ポートフォリオの作成と 事業拡大・新事業の創出を目指して

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

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

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

主な取り組み

3

企業価値向上に貢献できるグローバル人材育成 (多様な価値観とチャレンジ精神、チームワークを尊重し、 世の中に貢献できる人を育てる)

マテリアリティ

4

成果

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

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

1) 日常管理や面倒見・指導が行き届いた組織づくり

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

2) グローバル幹部人材・将来の経営者層の育成・登用

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

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

3) 持てる能力を最大限発揮できる職場風土の醸成

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

これにより、社員が持てる能力を最大限発揮し、安心して働くことができる風通しのよい職場風土の醸成と、「いきいき働き方改革」を一層推し進めていきます。

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

イノベティブ人材の育成

次の100年に挑む人を育てる イノベティブ人材育成プログラム始動

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

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



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



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

マテリアリティ実現に向けた取り組み

人権に関する取り組み

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

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

社員の人権意識向上への取り組み

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

社内の相談・通報窓口

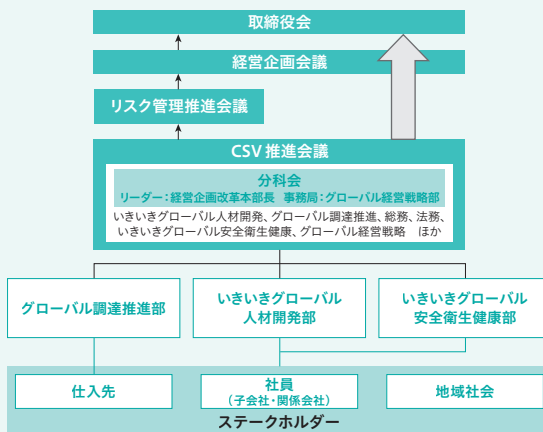
日本のグループ会社も利用できる「なんでも相談室」や、弁護士事務所にも相談・通報窓口を設けるなど、通報者の相談しやすい環境を整えています。日本以外の地域にも窓口を設け、グローバルに体制を整備しています。

人権デュー・デリジェンスの取り組み

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

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

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



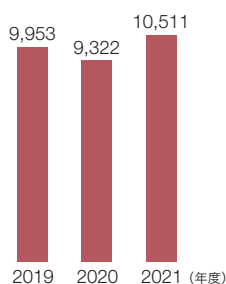
人権デュー・デリジェンス実施状況

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

2021 年度取り組み実績

シート事業

売上収益 (億円)



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

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

2021 年度の取り組み

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

シートの価値の最大化

- リラックス&セーフティシートの開発によるCASE社会への対応
- 新価値創出と商品の具現化
- カーボンニュートラルの取り組み着手
- レクサスNXの新型電動格納式リアシート
- レクサスLXの乗降や荷室スペース拡大に便利なマルチシートオートアレンジ
- レクサスLXの“EXECUTIVE”専用シート
- トヨタ 新型ノア・ヴォクシーの超薄型ワンタッチスペースアップシート
- トヨタ初のBEV※専用車bZ4X用シート

さまざまなニーズに応えるシートの採用

徹底したベンチマークにより世界No.1の設計、品質、コスト競争力

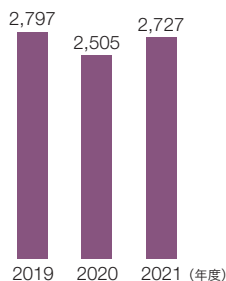
- 世界トップレベルの次世代フロントシート骨格開発
- トヨタグループと将来技術で連携し事業を拡大
- 地域で最適な地産地消の推進と現地部材の活用

高効率な生産体制の構築

- IoT・自動化などの生産基盤を検討したモデルラインの導入
- シート骨格・機能品生産工程の集約
- 地域特性・数量変動に対応できる進化可能な工法の開発

内外装事業

売上収益 (億円)



競合他社を凌駕できる内装システムサプライヤーになるべく、事業戦略を推進する

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

2021 年度の取り組み

内装システムサプライヤーへ向けた取り組み

新規部品取り込みと技術領域拡大

- インストルメントパネル開発能力獲得に向けた活動を継続
- 騒音、振動、遮熱の企画、開発提案を実施しながら、開発サプライヤーとしての認知活動を推進
- 北米、欧州地域でシステムサプライヤーとして開発から新規部品の受注活動を強化

システムサプライヤー地域の拡大

グローバルでの競争力強化に向けた活動

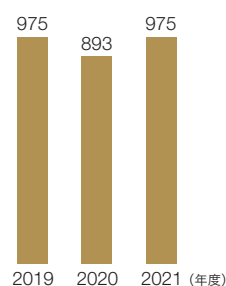
- ドアトリムの製品戦略の立案と真の現調化の推進

戦略OEMへの拡販

- 欧州地域でのBMW天井ビジネスの受注活動の推進

ユニット部品事業

売上収益 (億円)



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

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

2021 年度の取り組み

既存、新規ビジネスの深化と拡販に向けた競争力強化を推進する

既存ビジネス

- | | |
|-----------|--|
| フィルター製品 | ● 市場やお客さまニーズにマッチした良品廉価なフィルターの開発 |
| | ● アフターマーケット市場での独自ブランドフィルターの品揃え強化 |
| 吸気系製品 | ● トヨタ ランドクルーザー向けオイルミストセパレーターの開発、量産化 |
| | ● 多塵地向けエアクリナーの開発、量産化 |
| モーターコア | ● トヨタ新型ノア・ヴォクシーに、モーターコアが採用され、量産開始 |
| 燃料電池関連 | ● トヨタ新型MIRAIの燃料電池スタック用のセパレーターとイオン交換器を量産中 |
| リチウムイオン電池 | ● パイロットラインでの品質・性能および生産性の目途付け |

新規ビジネス

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

シート事業

2025年度の目標達成に向けて

トヨタ自動車(株)以外への売上比10%を目指し、製品戦略、拡販戦略を策定

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

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



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

SWOT 分析

強み Strength

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

弱み Weakness

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

機会 Opportunity

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

脅威 Threat

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

戦略

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

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

2022年度の取り組みプラン

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

内外装事業

2025年度の目標達成に向けて

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

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



執行役員
内外装事業本部 本部長
寺地 誠司

SWOT分析

強み Strength

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

弱み Weakness

- 新規顧客への対応力
- 既存製品の競争力

機会 Opportunity

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

脅威 Threat

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

戦略

内装全体のコンセプトからすべて提供できる 真の内装システムサプライヤーへ

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

2022年度の取り組みプラン

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

ユニット部品事業

2025年度の目標達成に向けて

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

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

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



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

SWOT 分析

強み Strength

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

弱み Weakness

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

機会 Opportunity

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

脅威 Threat

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

戦略

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

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

2022年度の取り組みプラン

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

ビジネスインキュベーション

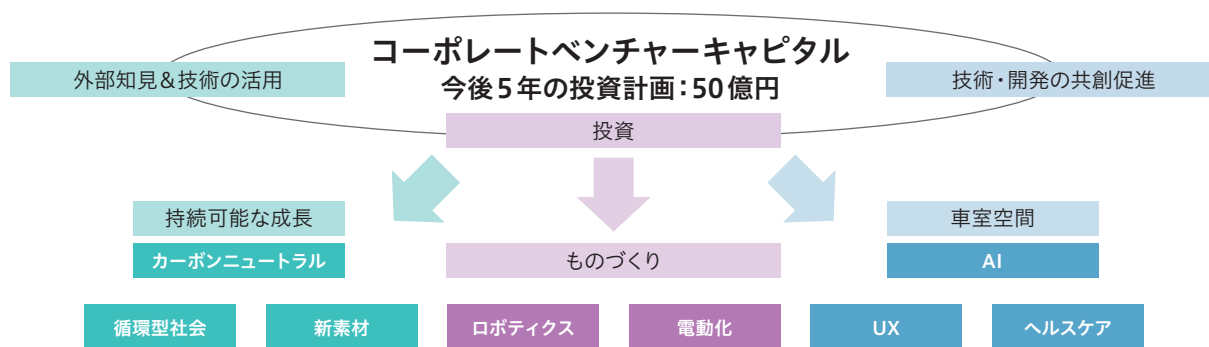
社会的に注目度の高い8つの分野で有望なスタートアップ企業へ投資

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

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

アップ企業に対して投資を行い、外部の技術や知見を積極的に取り入れています。

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



起潮力

月のリズムを取り入れて食料の生産性を向上する技術の実用化を目指す

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

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

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



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



ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

- 71 社外役員対談
- 73 コーポレートガバナンス
- 81 役員一覧
- 83 コンプライアンス／リスクマネジメント

ガバナンス早見表

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数 (うち社外取締役の人数)	9人(4人)
監査役の人数 (うち社外監査役の人数)	4人(2人)
取締役の任期	1年
チーフオフィサー制度	有
指名委員会または報酬委員会に 相当する任意の委員会	経営諮問会議
取締役の報酬制度 (社外取締役除く)	①固定報酬(月額報酬)、②業績連動報酬 (賞与)、③株式報酬(譲渡制限付株式) (→P.78)
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人

持続可能な成長の基盤となるガバナンス面では、豊富な経験と幅広い見識を有する社外役員のみなさまから、当社の企業価値向上をご支援いただいています。今回は小山社外取締役と、横山社外監査役に、当社のガバナンスや今後に期待するところをお話いただきました。

それぞれの知見を生かして役割を果たす

小山 ● 私は大学でコーポレートガバナンスを中心に日本の経営について研究しています。2018年に社外取締役に就任して以来、この知見を生かし提言を行ってきました。

横山 ● 小山さんとは異なり、私は40年以上自動車産業に関わってきました。社外監査役の責務を果たすにあたっては「監査改良」の精神を大切にしています。これは、トヨタ自動車創業者の言葉ですが、「製品と業務の質を監査しそれを改良すること」が大切であるということです。単に悪いところを指摘するだけの監査では会社は発展しません。PDCAを回せるよう常に「監査改良」を意識し意見を述べるようにしています。

小山 ● それは経営学でも言われていることです。特に投資決定の過程で一番大切なのは、終わったあとのフィードバックだとされています。つまり横山さんが言う、監査とそのあとの改良が重要です。



こやま あきひろ
社外取締役 小山 明宏

社外役員を交えた議論を より活発化することが重要

小山 ● 今の取締役会のメンバーはバックグラウンドがさまざま、非常に多様性に富んでいますね。



横山 ● 私もそう思います。多様な知見を持つ社外役員からの質問も増え、議論も活発になってきています。改善点をあげるとするならば、取締役会を、「承認を得る場」とするだけではなく、より「議論をするための場」と捉えていただきたいです。

小山 ● たしかに。そうすれば社内での取締役との議論もより有益なものになりますね。あとは、社員と懇談しようといった企画も検討されていて、非常によい取り組みだと思います。

横山 ● 大仰に構えずに「社外の人間の意見を聞いてみる」くらいの気持ちでよいので、ぜひ実施していただきたいです。私はB to C業界で長く仕事をしてきたので、お客さま、エンドユーザーの立場を意識するとはどういうことか、社員に伝えられることは多いと思います。

小山 ● 取締役会の議案ではESGやDX戦略など、注目度の高いテーマが取り上げられることが増えた印象です。

横山 ● そうですね。2021年度はESG KPIを議論し決定しましたが、先日、実績報告がありました。

小山 ● 近年、重視されている非財務の取り組みを管理するためのKPIですから、今後も取締役会が注視していく

強靱なグローバル経営基盤の確立



社外監査役 横山 裕行
よこやま ひろゆき

べきテーマだと思います。

横山 ● ESG KPIの前提となっているトヨタ紡織グループのマテリアリティは、社是である豊田綱領の考え方に基づいてつくられたものです。社会からの要請に応えることはもちろん重要ですが、本当に大事な幹の部分は、地域社会などを含めた広い意味でのステークホルダーを大切にすることだと思います。

小山 ● ほかには、ビジネスインキュベーションの議案もあり、スタートアップ企業への投資について議論しました。事業の多角化はリスクがある一方で、そのリスクをきちんと管理しながら成長を目指す点を評価しています。

横山 ● ただし、日本以外の拠点のマネジメントなど、まだ事業運営面でのリスク管理で弱いところもあります。

小山 ● グローバルな事業展開が一層拡大する中、日本でのマネジメント手法が「現地で通用するか」を見極めて、手順を踏んで実施していく必要があります。その前提として、創業の精神などを共有し、企業文化としていくことが大切です。遠回りに感じられるかもしれませんが、私の研究からも結果的に一番効果的だと思っています。

自動車産業の大変革期、成長に期待

横山 ● 自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えています。トヨタ紡織グループが強みを持つ内装というのは、今後の成長を考えたとき、とても期待できる分野だと思います。

小山 ● エンジンなど動力に関わる企業は、ビジネスモデルの転換に迫られていますね。

横山 ● そうです。その点、自動車の動力がどのように変わったとしても、室内空間は必要です。さらに自動運転が進展するとドライバーは運転から解放され、車室空間の差別化が自動車の競争力のポイントになります。

小山 ● それが今、トヨタ紡織グループが2030年ありたい姿に掲げている「インテリアスペースクリエイター」ですね。内装すべてをトータルに提案できるという。

横山 ● 非常によいコンセプトだと思います。大切にしている根幹の部分を一歩ひとりが改めて問いかけて、ありたい姿に向かって邁進していただきたいと思います。

小山 ● はい、私たちもそのサポートをしていきます。



基本姿勢

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、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

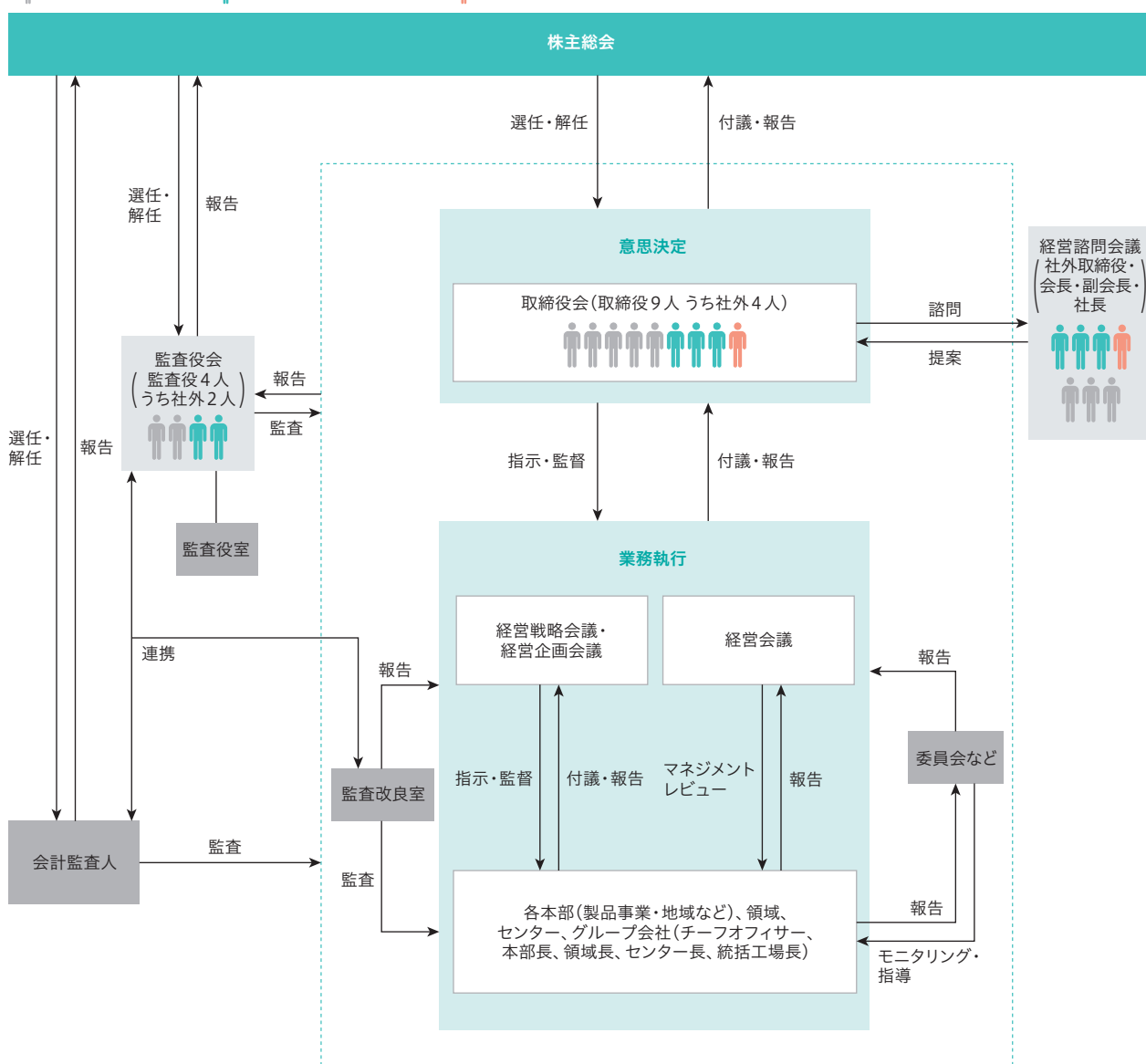
対話の5つの具体的項目に基づき、コーポレートガバナンスの充実を図っています。また、コンプライアンス、リスクマネジメントにも基本姿勢を定め、活動を行っています。

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

コーポレートガバナンス体制図(2022年6月14日現在)

社内取締役／社内監査役 社外取締役／社外監査役(男性) 社外取締役／社外監査役(女性)



強靱なグローバル経営基盤の確立

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ウェブサイト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

当社は社内取締役5人と、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、社外取締役の監督機能を通して、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。

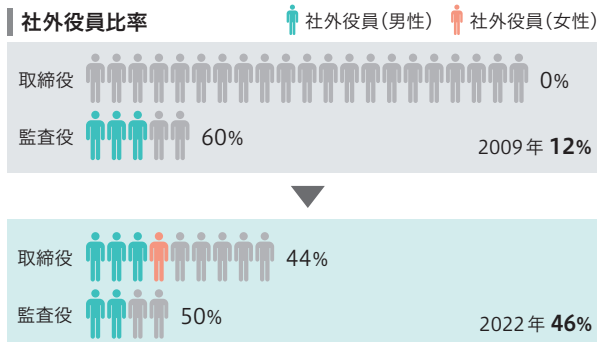
なお、社外取締役に選任されている4人は金融商品取引所の定める独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断したため、当社の独立役員に指定しています。

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、取締役の業務執行と国内外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。

なお、社外監査役に選任されている2人は金融商品取引所の定める独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断したため、当社の独立役員に指定しています。

加えて、経営課題、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「経営諮問会議」を設置しています。



業務執行体制

当社は、4つの分野(コーポレート、製品事業、地域事業、機能連携推進)と工場統括による簡素な組織としています。機能横串で連携するためにチーフオフィサー制度を導入するとともに、本部長、領域長、センター長、統括工場長を配置し、役割・責任・権限の明確化と、意思決定プロセスの簡素化を図り、迅速な経営判断に努めています。

その執行状況の把握と経営の重要事項の情報共有、意思決定を行うために、経営企画会議を毎月2回、全社横断の経営戦略および製品事業や地域の戦略を審議し方向付けを行うために、経営戦略会議を適宜開催し、取締役会に諮る前に十分審議を尽くすとともに、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、常勤監査役、チーフオフィサー、本部長、領域長、センター長、および統括工場長の情報共有の場である経営会議や、各種委員会・各種会議体を設け、個別事項の審議の充実を図るとともに取締役会で決定した方針に基づく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。

各種会議体の役割

会議体	役割	回数
経営戦略会議	重要な会社戦略の審議、方向付け	随時
経営企画会議	● 経営の重要な意思決定 ● 重要事項の情報共有 ● 業務執行上の重要問題への対策に関する審議・承認	2回/月 程度
経営会議	● 重要な業務の執行状況のモニター(予兆管理) ● 迅速かつ効率的な課題への対応 ● 全役員への情報共有	1回/月

① 取締役会

2021年度開催回数12回

取締役会を毎月1回以上開催し、経営上の意思決定機関として法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。取締役会の議長は取締役会長が務めています。取締役会に上程すべき項目は取締役会規則で規定し、それ以外の項目は決裁規定で社長、チーフオフィサー、本部長、領域長、センター長、統括工場長などへ権限委譲しています。

② 監査役・監査役会

2021年度開催回数13回

監査役会は、常勤監査役2人と社外監査役2人により構成されており、監査役会議長は筆頭の常勤監査役が務めています。

監査役会の主な検討事項は、常勤監査役の選定、監査の方針および監査実施計画、内部統制システムの整備・

運用状況、会計監査人の監査の方法および結果の相当性、監査報告の作成などです。

監査役の活動としては、監査の方針と年間計画に基づき、社内部署と国内外グループ会社に対する監査を実施するとともに、取締役などとの意思疎通、取締役会や経営企画会議などの重要会議への出席、重要書類などの閲覧、内部監査部門・会計監査人との情報交換などを実施しています。

③ 経営諮問会議

2021年度開催回数5回

経営諮問会議は、社外取締役4人（小山明宏、塩川純子、瀬戸章文、伊藤健一郎）と取締役会長 豊田周平、取締役副会長 宮崎直樹、取締役社長 白柳正義の3人で構成されており、経営諮問会議の議長は、取締役会長が務めています。

経営諮問会議は、取締役会の諮問機関として重要な経営

コーポレートガバナンス強化の取り組み

	以前	2004 (2004年トヨタ紡織発足)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (年度)
取締役会・監査役会		● 社外監査役の選任 ● 取締役の任期を1年に短縮(2005)	● 社外取締役の選任(2015) ● 取締役会の実効性評価の開始(2016)	● 取締役会のスリム化(2017) ● 取締役会規則改定(2017) …執行への権限委譲	● 経営諮問会議の設置(2018)			● 女性取締役の就任(2021) ● 取締役のスキルマトリクス開示(2021)	● 監査役のスキルマトリクス開示(2022)
役員報酬制度改革					● 中長期インセンティブ制度の導入(2018)		● 議渡制限付株式報酬制度の導入(2020)		
業務執行体制			● マネジメント体制の変更 …製品事業軸マネジメントの強化(2016)			● 役員体制の変更 …役員数の削減(2019)		● チーフオフィサー制度の導入(2021) ● 副社長廃止(2021) ● 専門領域に強い幹部職などの若手を領域長、センター長に登用(2021)	
推進会議・委員会		● CSR推進会議の設置(2006) ● 環境委員会の設置 ● 安全衛生委員会の設置	● リスク管理推進会議の設置(2016) ● 安全・衛生・環境機能会議に統合(2016) ● 情報開示委員会の設置(2010)				● CSV推進会議に名称変更(2020)	● DX推進会議の設置(2021) ● DX認定(2022) ● カーボンニュートラル環境推進会議に分離(2021) ● 安全・衛生・健康機能会議に分離(2021)	

強靱なグローバル経営基盤の確立

戦略・課題や経営陣の選解任、報酬、後継者計画などに関する審議を行うとともに、取締役会の決議を経たうえで取締役の個別報酬額の決定を行う権限を有しています。

独立性

経営諮問会議は指名・報酬双方の機能を担っており、その構成メンバー、議題、内容は経営諮問会議規則として2018年12月の取締役会で決議しています。経営諮問会議は独立した視点を取り入れるため、社外取締役4人と社内取締役3人で構成されています。

取締役会の主な議論

株主総会	● 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 ● 株主総会議案における議決権行使の状況
役員、組織	● 代表取締役、役付取締役の選定 ● 取締役の報酬と賞与
経営計画、経営戦略	● グローバル方針の策定 ● 事業ポートフォリオ基本方針の策定 ● 事業進出、提携、再編などに関する審議
サステナビリティ	● サステナビリティ基本方針、人権方針の策定 ● ESG KPIの策定 ● カーボンニュートラルへの取り組み状況 ● 人権デュー・デリジェンスの進め方 ● 労働災害防止に向けた取り組み状況 ● 新型コロナウイルス感染症、サイバーセキュリティなどの事業リスクへの対応状況 ● 組織づくり、人づくりの取り組み状況 ● 品質に関する取り組み状況 ● DX推進戦略 ● 知的財産に関する社内ガバナンス体制基盤
その他	● 中間配当の実施 ● 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 ● 政策保有株式の検証 ● 内部通報制度の運用状況 ● 財産、資産に関する事項

監査役会の主な議論(監査報告を除く)

経営全般	● 社員の安全・健康マネジメント、環境経営への取り組み
内部統制・監査	● 内部統制システムの整備に関する基本方針 など ● リスクマネジメントの状況 ● グローバルな内部監査体制の状況 ● 日本以外の子会社リモート監査結果
その他	● 新型コロナウイルス感染症への対応

権限・役割

取締役会の諮問機関として、客観的かつ公正な視点から、経営陣の選解任に関する事項や報酬などの審議と決議を行い、取締役会へ答申・助言を行っています。

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、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。



刈谷工場を視察

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。

(1) 方法

- ① 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
- ② 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月にアンケートとヒアリングを実施
- ③ 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

(2) 2021 年度評価結果の概要

- ①年間議題計画に沿ったリスクや人権、カーボンニュートラルといった ESG 関連議題や将来を見据えた DX などの議題上程、取締役会事前説明の時間枠の延長、2021 年度に新たに企画した意見交換会の実施など、改善を続けてきた結果、取締役会において、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の評価
- ②将来戦略や事業戦略の深掘り、主旨が明確でわかりやすい資料による議論、取締役会メンバーの多様性のさらなる向上について意見が出た
- ③社外役員の工場視察や社内会議への参画など、情報提供の充実や、当社の情報だけでなく、昨今の ESG に関する情報の提供といった改善要望あり

(3) 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戦略議論の深化

年間を通じて必要な議題を整理し、将来戦略や事業戦略に関するテーマや、企業価値向上に寄与する無形資産である知的財産などに関するテーマなどを充実させ、計画的に実施する

②社外役員へのサポートの充実

当社についての理解を深め議論の活性化につながるように、工場視察や社内的重要会議、役員研修会への参画など、関連情報の提供を行う

③メンバーの多様性確保

必要な経験と専門性を整理し、スキルマトリクスの項目が近年の環境変化に対応できる項目か検証し、活用することで、さらなる多様性の向上を進める

役員の報酬額またはその算定方法の決定に関する方針

「取締役・執行役員の報酬決定方針」は取締役会で決議しています。

(1) 基本的な考え方

- 会社業績と連動性の高い報酬体系を実現するため、
- ①役割・職責に照らし、職位間格差を合理的に設定し、
 - ②社外取締役を除く取締役に譲渡制限付株式報酬制度に基づく株式報酬の付与を実施しています。
- また、年度業績、中期企業価値向上への取り組みを報酬（賞与）に反映するため
- ③単年度の、全社一律の年度業績と個人別の年度方針達成度と、
 - ④中期企業価値向上を社会的価値と経済的価値向上から評価し、報酬構成の一部に反映しています。

(2) 報酬水準の考え方

報酬水準は、東証プライム上場企業の中から、企業規模、連結売上収益、連結営業利益、社員数などを基準にベンチマーク対象を選定し、外部報酬調査機関の結果と合わせ、報酬額の適正性を確認しています。

(3) 取締役の報酬

取締役の報酬は年額 600 百万円以内（うち社外取締役年額 70 百万円以内）と 2020 年 6 月 17 日開催の定時株主総会で決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は 9 人（うち社外取締役は 4 人）です。

(4) 社外取締役の報酬

社外取締役は、業務執行と完全に独立した立場でその役割と責任を果たすことを期待されていることから、月額固定報酬のみを支給しています。

(5) 監査役の報酬

監査役は、月額固定報酬のみを支給しており、業績による変動要素はありません。なお、監査役の報酬は、2022 年 6 月 14 日開催の定時株主総会の決議によって定められた報酬枠（年額 130 百万円以内、当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は 4 人）の範囲内において、監査役の協議によって決定しています。

(6) 報酬などの決定に関する手続き

報酬の水準と報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性

強靱なグローバル経営基盤の確立

を確保するため、報酬決定方針に基づく具体的な個別の報酬支給額の決定については、独立社外取締役4人と取締役会長（議長）、取締役副会長、取締役社長で構成する経営諮問会議に一任しています。

当該プロセスは、取締役会規則と経営諮問会議規則で定めており、決められた手続きを経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

取締役および監査役の報酬などの総額

区分	報酬などの種類別の総額(百万円)				支給 人員 (人)
	報酬などの 総額 (百万円)	固定報酬 (月額報酬)	業績連動 報酬 (賞与)	株式報酬 (譲渡制限 付株式)	
取締役 (うち社外 取締役)	454 (43)	254 (43)	158 (-)	42 (-)	11 (5)
監査役 (うち社外 監査役)	94 (18)	94 (18)	-	-	5 (2)
合計 (うち社外 役員)	549 (61)	348 (61)	158 (-)	42 (-)	16 (7)

※ 上記の固定報酬には、2021年6月11日開催の第96回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役2人および監査役1人が含まれています
業績連動報酬(賞与)および株式報酬(譲渡制限付株式)の支給人員は取締役(社外取締役は除く)5人です

(7) 譲渡制限付株式報酬

2020年6月17日開催の定時株主総会で定められた株式報酬枠(金銭枠年額100百万円以内、株式枠年10万株以内)を用いて、具体的な支給時期と配分については取締役会で決議しています。

付与対象者	当社の取締役(社外取締役は除く)
支給時期および配分	取締役会で決定
株式報酬制度の金額枠(上限)	年額1億円以内
付与する株式数の枠(上限)	対象取締役に対して合計で普通株式年10万株以内
譲渡制限期間	当社の取締役の地位を退任した直後の時点まで
払込金額	各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限の解除条件	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除 ただし、任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合、譲渡制限を解除
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべて当社が無償取得することができる

取締役の報酬の構成

報酬の種類	支給基準	報酬構成	区分
固定報酬※1 (月額報酬)	報酬テーブル:職位別(責任の度合い)に応じて設定 資格間の格差を一定率で設定し、各職位の指数により報酬額を設定	55%	金銭報酬
業績連動報酬※1 (賞与)	① 単年度の業績反映を、連結営業利益を基準に職位別に応じて報酬(賞与)テーブルで設定※2 ② 中期の企業価値向上の反映を3年後の経済価値向上(純資産+20%増)および社会的価値向上の貢献(CSR評価スコア+20%増)を基準値として達成率(0~150%)に応じ賞与支給額に反映※3 【賞与の構成】 100% ①単年度業績反映(82%) ②中期(18%)	35%	
株式報酬 (譲渡制限付株式)	社外取締役を除く取締役に對し、一定期間売却が制限された株式を交付 (2020年6月17日開催の定時株主総会で株式報酬の総額を年額1億円以内で決議 2021年以降は取締役会で支給時期、配分を決議)	10%	株式報酬

※1 取締役の報酬は年額6億円以内(うち社外取締役 年額70百万円以内)と2020年6月17日開催の定時株主総会で決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は9人(うち社外取締役は4人)です

※2 連結営業利益の2022年3月期の実績は、602億円です

※3 純資産の2022年3月期の実績は4,238億円、CSR評価スコア実績は3.3ポイント(5.0ポイント満点中)です

取締役・監査役候補の指名を行うにあ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。

社外取締役候補・社外監査役候補の指名の方針は、会社法に定める社外性要件と金融商品取引所が定める独立性基準に加え、豊富な経験、幅広い見識を有しているかの観点より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	2021年度の取締役会、 監査役会への出席回数
取締役	小山 明宏	○	—	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や、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 12/12回
	塩川 純子	○	—	投資ファンド、ファイナンス、クロスボーダー企業買収、投資ファンド関連紛争解決などグローバルな事案についての弁護士としての高い知見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 10/10回※1
	瀬戸 章文	○	—	さまざまな工学の知識や技を組み合わせ、未来社会を切り拓く研究や当社と近未来車の快適空間の実現をテーマとした共同研究をするなど、科学的知見を当社の経営に反映し、将来ビジネスに貢献できると判断したため。	取 一回※2
	伊藤 健一郎	○	同氏は、当社製品の販売先である(株)デンソーの取締役および経営役員です。	(株)デンソーで現在、取締役・経営役員としてChief Human Resources Officer、総務・人事本部長、北米地域、欧州地域、韓国などを担当しており、これらの豊富な経験と人事・財務部門での幅広い知見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 一回※2
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・アドバイザーを務めていました。	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 12/12回 監 13/13回
	三浦 洋	○	—	公認会計士として、長年にわたる監査業務や経営助言業務の経験から、会計・監査とガバナンスに関する幅広い見識を当社の監査に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 一回※3 監 一回※3

※1 取締役 塩川純子氏は、2021年6月11日開催の第96回定時株主総会で社外取締役に選任されています

※2 取締役 瀬戸章文氏、伊藤健一郎氏は、2022年6月14日開催の第97回定時株主総会で社外取締役に選任されています

※3 監査役 三浦洋氏は、2022年6月14日開催の第97回定時株主総会で監査役に選任されています

強靱なグローバル経営基盤の確立

次世代経営幹部候補の育成支援

チーフオフィサー以上のメンバーが、経営幹部候補の見極め・育成計画について議論する後継者育成委員会 GSCT※1や、本部長・領域長以上のメンバーによるグローバル主要ポスト(拠点長・取締役・部長など)の後継者育成委員会 GSC※2での議論を通じ、属性に関係なく、育成を見据えたグローバル最適配置を推進しています。また、グローバル幹部教育プログラム(GEDP※3、GLDP※4)を実施し、将来の経営幹部候補育成などを行っています。

GEDPとGLDPは2018年度に始まり、それぞれ毎年1回実施。2018～2021年度までにGEDPに54人、GLDP

には80人が参加しました。また2022年度から、若手幹部候補育成にさらに力を入れるため対象を広げ、GEDP、GLDPともに16人前後の参加を予定しています。

GEDP、GLDPではそれぞれ、トヨタ紡織グループの歴史や共通の価値観を学び、経営者としての基本的な能力の養成や、組織の力を最大限に引き出す組織・人材のマネジメント力向上のための研修などを行います。

※1 Global Succession Committee by Top Executives

※2 Global Succession Committee

※3 Global Executive Development Program: 中堅幹部職クラスを対象とした選抜教育

※4 Global Leader Development Program: 基幹職から若手幹部職を対象とした選抜教育

取締役・監査役スキルマトリクス(2022年6月14日現在)

役職	氏名	経営諮問 会議	企業 経営	業界の 知見	ガ バ ナ ン ス	海 外 事 業	技 術・ 開 発	モ ノ づ く り	営 業・ 調 達	財 務	人 事・ ひ と づ く り	コ ン プ ラ イ ア ン ス 法 務	環 境・ エ ネ ル ギ ー
取締役会長	豊田 周平	○	●	●	●	●	●	●	●				
取締役副会長	宮崎 直樹	○	●	●	●	●				●	●	●	●
取締役社長	白柳 正義	○	●	●	●	●			●	●			●
取締役執行役員	山本 卓		●	●	●		●	●					●
取締役執行役員	岩森 俊一			●	●	●			●	●			●
社外取締役	小山 明宏	○			●					●	●	●	
社外取締役	塩川 純子	○			●	●				●		●	
社外取締役	瀬戸 章文	○			●		●	●			●		●
社外取締役	伊藤 健一郎	○	●	●	●	●				●	●		
常勤監査役	南 康		●	●	●	●	●	●					
常勤監査役	笛田 泰弘			●	●	●		●		●	●	●	
社外監査役	横山 裕行		●	●	●	●	●	●				●	
社外監査役	三浦 洋		●		●	●				●		●	

取締役

取締役総数9人 うち社外取締役4人 平均年齢 61歳



とよだ しゅうへい
豊田 周平

代表取締役会長 在任年数18年

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パナニファクチャリング(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
2018年6月 豊田通商(株)社外監査役



みやざき なおき
宮崎 直樹

取締役副会長 在任年数1年

Chief Risk Officer
監査改良室担当

1980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
2013年4月 同社専務役員
2014年6月 豊田合成(株)取締役副社長
2015年6月 同社取締役社長
2020年6月 同社取締役会長
2021年6月 同社取締役就任 現在に至る
2021年6月 当社取締役副会長就任 現在に至る
2021年6月 日野自動車(株)社外監査役就任 現在に至る



しらやなぎ まさよし
白柳 正義

代表取締役社長 新任

Chief Executive Officer
カーボンニュートラル環境センター 担当

1984年4月 トヨタ自動車(株)入社
2013年4月 同社常務役員
2018年1月 同社専務役員
2019年1月 同社執行役員
2022年1月 当社執行役員
2022年6月 当社取締役社長就任 現在に至る



やま もと たかし
山本 卓

取締役執行役員 在任年数2年

Chief Technology Officer

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
2020年6月 当社取締役副社長
2021年4月 当社取締役執行役員就任 現在に至る



いわ もり しゅんいち
岩森 俊一

取締役執行役員 新任

Chief Financial Officer
調達領域 領域長

1989年4月 豊田紡織(株)入社
2017年4月 トヨタ紡織(株)常務理事
2019年4月 当社幹部職(GS)※
2022年4月 当社執行役員
2022年6月 当社取締役執行役員就任 現在に至る

※従来の常務役員、専務理事、常務理事に相当



こ やま あきひろ
小山 明宏

社外取締役 在任年数4年

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・ハイロイト大学 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

強靱なグローバル経営基盤の確立



しお かわ じゅん こ
塩川 純子

社外取締役 在任年数1年

1995年4月 第一東京弁護士会登録 長島大野法律事務所
(現長島・大野・常松法律事務所) 入所
1998年7月 欧州復興開発銀行 ロンドンオフィス出向
2000年10月 サリヴァン・アンド・クロムウェル法律事務所
ニューヨークオフィス 入所
2002年4月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2005年4月 パークレイズ・キャピタル証券(株)
(現パークレイズ証券(株))入所
2010年6月 コンヤース・デイル・アンド・ピアマン法律事務所
香港オフィス入所
2010年7月 香港外国法弁護士登録
2014年11月 ハーニーズ法律事務所
香港オフィス入所(パートナー)
2017年6月 (株)朝日ネット社外取締役
2018年9月 ウィザーズ法律事務所
香港オフィス入所(パートナー)
2021年6月 当社取締役就任 現在に至る
2022年1月 コンヤース・デイル・アンド・ピアマン法律事務所
香港オフィス入所(コンサルタント) 現在に至る



せ と たか ふみ
瀬戸 章文

社外取締役 新任

1996年4月 日本学術振興会特別研究員
1997年4月 工業技術院機械技術研究所入所
2001年10月 独立行政法人産業技術総合研究所入所
2007年4月 国立大学法人金沢大学自然システム学系准教授
2013年9月 同大学理工学研究域フロンティア工学系教授就任
現在に至る
2022年6月 当社取締役就任 現在に至る



い と う けん いち ろう
伊藤 健一郎

社外取締役 新任

1985年4月 日本電装(株)入社
2012年6月 (株)デンソー常務役員
2019年4月 同社経営役員
2021年6月 同社取締役・経営役員就任 現在に至る
2022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 66歳



みなみ やすし
南 康

常勤監査役 在任年数2年

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



ふえ た やす ひろ
笛田 泰弘

常勤監査役 在任年数1年

1983年4月 トヨタ自動車(株)入社
2015年1月 当社顧問
2015年6月 当社常務役員
2017年6月 当社取締役常務役員
2018年4月 当社取締役専務役員
2019年4月 当社取締役執行役員
2020年6月 当社執行役員
2021年6月 当社常勤監査役就任 現在に至る



よこ やま ひろ ゆき
横山 裕行

社外監査役 在任年数3年

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
2019年6月 当社監査役就任 現在に至る



み うら ひろ し
三浦 洋

社外監査役 新任

1985年4月 英和監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所
1989年8月 公認会計士登録
1992年2月 アーサー・アンダーセン・ニューヨーク事務所赴任
2006年6月 あずさ監査法人(現有限責任あずさ監査法人)代表社員
2009年7月 KPMG ロンドン事務所赴任(EMA 欧州GJP統括)
2013年10月 有限責任あずさ監査法人専務理事
2019年7月 同監査法人専務役員
2021年6月 (株)丸和運輸機関社外監査役就任 現在に至る
2021年7月 公認会計士三浦洋国際マネジメント事務所所長 現在に至る
2021年8月 合同会社プラントモラン・ジャパン マネージングディレクター就任 現在に至る
2021年11月 オリックス不動産投資法人執行役員 就任 現在に至る
2022年3月 (株)MonotaRO社外取締役就任 現在に至る
2022年6月 当社監査役就任 現在に至る

執行役員

い お き ひろ し
五百木 広志
Chief Manufacturing
Officer
全統括工場長

あ だ ち しやう じ
足立 昌司
地域CEO
欧州・アフリカ地域本部
本部長
トヨタ紡織ヨーロッパ
社長

つ の だ ひろ き
角田 浩樹
シート事業本部 本部長
BR PLMみんなの部品表室
担当

こ い で かず お
小出一夫
地域CEO
中国地域本部 本部長
豊田紡織(中国) 総経理

て ら じ せい じ
寺地 誠司
内外装事業本部 本部長

お ぎ き ひで のり
尾崎 秀典
地域CEO
米州地域本部 本部長
トヨタ紡織アメリカ 社長

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、グローバル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取り組み

独占禁止法の遵守や贈収賄防止などに加えて、人権を尊重すること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、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を推進しています。

職場のトラブルや法令違反・社内不正などに関する相談・通報窓口として、日本のグループ会社も利用できる「なんでも相談室」や、弁護士事務所に相談・通報窓口を設けています。また、日本以外の国でも、地域共通の窓口と各グループ会社独自の窓口を設置し運用。通報者の利益が損なわれない相談しやすい環境を整えています。2021年度は、当社と国内関係会社から主に労務関係、ハラスメント、職場トラブルなど社内外窓口に合計203件の通報・相談が寄せられ、調査・事実確認のうえ、適切に対応しました。また、2022年6月の改正公益通報者保護法への対応も行っています。

当社および国内子会社から寄せられた相談件数

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021
なんでも相談室※1(件)	134	152	107	163	190
コンプライアンス相談(通報)窓口※2(件)	9	8	12	9	13

※1 コンプライアンス、仕事、人間関係、家族など個人的な悩みに関する相談・通報窓口(社内)

※2 コンプライアンス、法令・社内規則違反、不正行為に関する相談・通報窓口(社外)

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.04)を全員に配付して、入社時、昇格時、海外赴任前などの教育を通じてコンプライアンスの徹底に努めており、また英語や中国語などに翻訳し、グローバルにも展開しています。各職場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、世界中のトヨタ紡織グループ各社で取り組む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。

知的財産管理

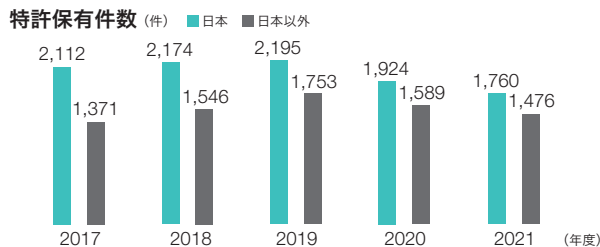
当社グループは、知的財産をグローバルな事業展開に欠かせない経営上の重要な資産であると捉え、事業の自由度と優位性を確保するため、発明の創出・発掘、特許出願・取得活動を推進します。また、他者の知的財産を尊重し、製品・技術開発で他者の知的財産権を侵害しないよう十分な調査を行います。2021年度には、トヨタ紡織グループのマテリアリティ実現に向け、特許出願件数のKPIを新たに設定しました。今後も、知財投資のさらなる強化を図ります。

また、IPランドスケープ※3などの特許情報分析を活用し、設計開発の方向性検討に寄与する活動を行っています。さらに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。

日本では、知財活動をより活発にできるよう、各技術系部署に知財担当の委員を配置し、日常的な知財活動に関する議論・情報共有など連携できる体制をとっています。また、日本を中心に、米州、中国、アジア・オセアニア、欧州・アフリカ地域の技術開発拠点とも連携し、特許出願・取得活動を推進できるよう体制強化に取り組んでいます。

※3 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

強靱なグローバル経営基盤の確立



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、地球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※4などの重要なリスクに迅速に対応するため、マネジメント強化とリスク低減に努めています。

※4 社会的な信頼を失うリスク

リスクマネジメント活動

2021年のチーフオフィサー制度の導入にともない、Chief Risk Officer(CRO)を中心にグループのリスクマネジメント体制をグローバルに整備し、より実効性のあるリスクマネジメント活動を実施しています。

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。当社でリスクを統合的に把握・管理し、当社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。

2021年度の取り組み

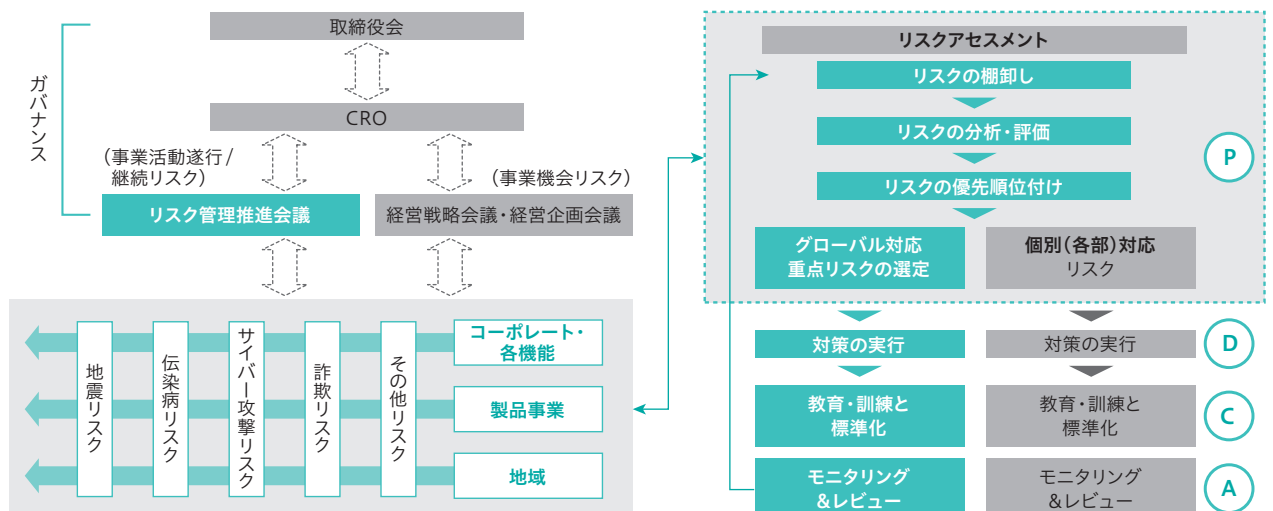
2021年度は、現状のリスクマネジメント活動に合わせ、従来の規定を見直してリスクマネジメント規定を制定。リスクマネジメントの取り組み対象と役割、権限を明確にしました。

- (1) リスクマネジメント体制と役割
- (2) リスクの分類、リスクの層別
- (3) 危機対応の判断基準で対応体制を設置 など

また、グローバルな共通基準で組織横断かつ一元管理をするため、リスク評価をするうえでの経営への影響度の基準を見直しました。トヨタ紡織グループのマテリアリティの実現を阻害するものを当社グループのリスクと考え、影響度の評価軸に設定しました。

さらに、自然災害のリスク対応強化として、BCP(事業継続計画)に感染症対応を織り込み、実効性向上を目的にBCPを業務規程化しました。それをもとに、3密を回避した避難訓練、マスクの備蓄、情報ツール(安否確認システムなど)の運用や、新型コロナウイルス感染症の初動対応における体制整備を実施しました。

リスクマネジメントの体制図とその活動



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、当社グループ共通の方針である「情報セキュリティ基本方針」を制定し、グローバルに機密管理体制を整え、グループ一体となり組織的かつ継続的に情報セキュリティの強化に取り組んでいます。また、年に一度、当社と国内外連結子会社で連携して、セキュリティガイドラインを用いて情報セキュリティの取り組み状況の点検を実施することで、社内体制・ルール・教育、技術的な対策などの改善を行っており、グローバルで同じレベルのセキュリティ確保に努めています。

なお、セキュリティガイドラインはISO 27001/27002、NIST(米国国立標準技術研究所)サイバーセキュリティフレームワーク、経済産業省サイバーセキュリティ経営ガイドラインなどに基づいて構成されており、環境の変化にも対応できるよう定期的に見直しています。

また、機密管理規定や関連要領の更新を行い、機密情報漏洩リスクへの対策を行っています。

さらに、近年増加しているウイルス感染や標的型メールに対しては、社員への教育とメールでの模擬訓練を定期的に実施しています。

DXへの取り組み

(1) デジタル人材育成

当社グループは、将来の競争力確保に向け、業務改革のためのデジタルトランスフォーメーション(以下DX)の推進に取り組んでいます。特に「デジタル人材の育成」については、社員が一丸となって、スピード感のあるDXを推進していくために欠かせない取り組みだと考えています。

当社グループのDXを推進するために、

- 業務プロセス改革を支える最適なデジタルツールの活用推進
- 今後増加するデータを有効に業務活用できる人材の強化
- デジタルツール、データを安全に利活用するための知識習得

が必要であると考えています。これらを備えた人材の育成を目指し、教育などに注力していきます。

(2) DX推進の4本柱

当社グループでは、DXの取り組み範囲として4つの基盤を定義し推進しています。

①モノづくり基盤

受注活動から開発・生産準備・製造準備、生産・物流などの、モノづくりにおける各業務の高度化・改革により、モノづくり競争力の強化を目指す

②経営情報基盤

経営情報の集約・可視化の高度化による、経営判断の迅速化を目指す

③情報活用基盤

各プロジェクトや業務で保有している情報に対し、全社横断的に活用できる基盤を構築し、業務改革や新価値創造への貢献を目指す

④デジタル環境基盤

システムやデータの安全性を確保するためのセキュリティ対策のさらなる強化と、デジタル技術とデータを最大限に活用できるデジタル人材の育成を推進する

(3) DX認定

当社は、2022年5月に経済産業省が定めるDX認定制度※に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しました。

DXの取り組みをより加速するため、2021年4月にDX&IT推進領域を設けることで、DX推進体制を構築し、全社横断的なデジタル技術の活用、情報活用基盤の整備とデジタル人材育成の推進に着手してきました。今後も当社グループの強みにデジタル技術を融合させ、さまざまな社会課題の解決に貢献していきます。

※「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、DX戦略・体制の準備が整っている企業を国が認定する制度

補足資料

マテリアリティ／中期経営計画

87 マテリアリティ策定プロセス

89 過去の中期経営計画

財務・企業情報

91 10カ年サマリー

93 財務レビュー

97 連結財務諸表

101 ビジネスドメイン

103 株式・企業情報



マテリアリティ策定プロセスと考え方

2019年4月から2020年7月にかけて、全社をあげて重要課題の特定に取り組み、6つのステップ(右図参照)でマテリアリティを策定しました。

特定した重要課題は、「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」に分類し、それらを「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」に整理。それぞれの課題へ「解決する姿」を加えたものをトヨタ紡織グループのマテリアリティとしました。

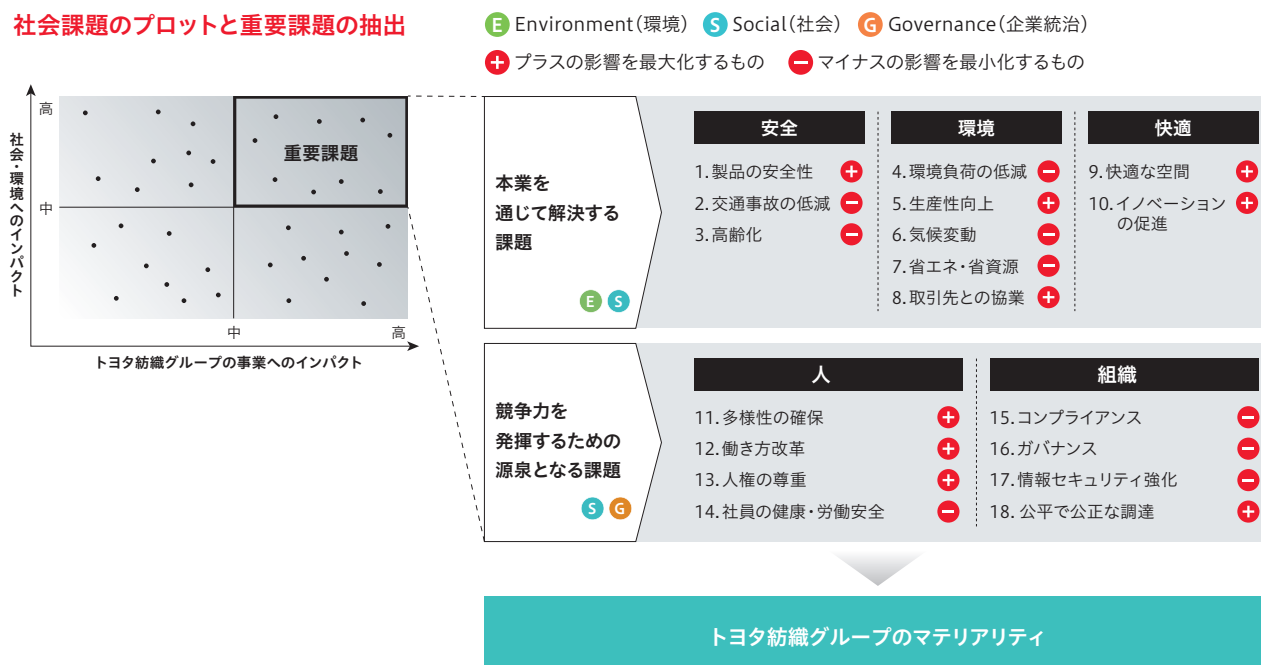
一連のプロセスで、経営陣と次世代リーダー、主幹部部署であるグローバル経営戦略部が合計27回の協議を重ね、

最終的に取締役会でマテリアリティを決定しました。

年に2回開催するCSV推進会議(議長:経営企画改革本部長)では、CSVの考え方に基づいた企業価値向上に向け、課題や方向性の報告、審議を行っています。2021年度は、CSV経営やマテリアリティの社内外への浸透、2025年中期経営計画達成に向けた企業価値向上の取り組みなどを議論しました。今後は、環境変化に応じ、マテリアリティ自体の見直しの検討もしていきます。

また、2021年度に決定したESG KPI(→ P.36)についてもCSV推進会議で進捗を確認し、マテリアリティとともに達成度をフォローしています。

社会課題のプロットと重要課題の抽出



→ P.31

マテリアリティ策定プロセス

		参画者		
		社員	社外ステークホルダー	取締役/役員
STEP 0	CSR、CSV、ESG、SDGsなどの理解 ● 役員、部長向け講演会 CSR推進会議(現CSV推進会議)の定例メンバーに加え、2025年中期経営計画の策定に携わる役員、関係部長も出席し、CSV経営の理解を深めた ● 役員、事業体トップ、次世代リーダー向けSDGs講演会 当社グループの役員・事業体トップ・次世代リーダーが一室に会し、当社グループの未来のあり方やその実現のために何をすべきか議論をする「グローバルウィーク」のプログラムとして実施し、SDGsに関する理解を深めた ● SDGsカードゲームと社会課題の議論(13か国 41人の次世代リーダー参加) カードゲーム形式でSDGsと社会課題への理解を深めた。その後、当社グループを取り巻く社会課題・経営課題に関し、フィロソフィーに含まれる当社にとって重要な考え方をベースに議論	○		○
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 SDGsに加え、当社グループが事業を展開する国・地域の社会課題にも注目し、100以上の社会課題を抽出 ● 現時点ですでに解決に貢献できている社会課題の確認 当社グループの事業のライフサイクルバリューチェーンマップを作成し、すでに実施できている社会課題解決への貢献を正(機会)と負(リスク)の両面から整理	○		
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 フィロソフィーに織り込まれている意味を再度認識・理解し、抽出した社会課題の解決がフィロソフィーと一致しているかを確認 ● 当社の強みを生かして解決できる社会課題の確認 当社グループの3つの強みである「技術開発」「ものづくり」「人づくり」を発揮することで解決できるかを確認 ● マテリアリティワーキングによる議論:10回(17人参加)	○		
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:3回(3社7人参加) ● 社員向けアンケート:1回(対象260人) ● 経営上の課題確認:上記ヒアリング、アンケート結果を踏まえ、社内の方針との整合性を確認	○	○	○
STEP 4	社会課題のプロットと重要課題の特定 ● 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 「社会・環境へのインパクト」と「当社グループの事業へのインパクト」の視点で検証し、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 「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」に整理し、5つのマテリアリティを特定	○		
STEP 5	妥当性の確認 ● CSV推進会議で議論 2020年2月に臨時のCSR推進会議(現CSV推進会議)を開催し、マテリアリティの構成・文言(表現)について議論。社員のマテリアリティへの理解を深めるため、この文言を選んだ理由を「意味・想い」として整理することを決定 ● 社外取締役、社外監査役との議論 社外役員への説明を2回実施(2020年4月、7月)。得られた指摘に基づいて経営におけるマテリアリティの位置付けを明確にし、「経営の考え方」として経営体系を整理	○		○
STEP 6	マテリアリティ決定 ● 2020年7月の取締役会で、トヨタ紡織グループのマテリアリティを決定			○
STEP 7	ESG KPI 設定 ● 非財務KPIの中で社会的価値を測るESG KPIを設定。マテリアリティの実現に向けて、達成を目指す	○		○

過去の中期経営計画

2004 3社合併「強固な企業体質の創出期」

2007 第2の創業期「足許固めと成長基盤の確立」

3社の技術力、総合力を結集し、
グローバルなモノづくりを実現

中期事業計画

合併の目的

- 3社が個々に展開してきたシートシステム、内装システムを一体化し、車室空間をトータルに開発提案
- 3社のノウハウ、リソースを活用し、海外展開を一段と加速

【ビジョン】世界トップレベルの内装システムサプライヤー・
フィルターメーカーを目指す

- ① 快適な車室空間の提供
- ② 世界トップの自動車用フィルターの提供
- ③ グローバルな供給体制の構築

戦略のポイント

- 「足許固めのための取り組み」と「将来の発展のための先行施策の取り組み」の両面から、実力強化の施策を積極的に実施し、世界各地で活躍できる真のグローバルカンパニーを目指す
- グローバルに、技術力（開発、生産、製造）・商品力・共有体制・収益力を強化

主な成果・積み残した課題

■ 成果

- グローバルワンカンパニー制の導入
- 自動車用内装システムサプライヤーとして、新技術を開発、生産開始
- 刈谷技術棟の竣工によるフィルター・パワートレイン機器部品の開発・評価体制強化
- 日本の国内生産体制の再編整備
- トヨタ自動車（株）の海外展開に追随する生産体制の構築

■ 課題

- 組織的な一体感の醸成
- 内装システムサプライヤーとしての企業力の強化（足許固め、発展に向けた先行施策の実施など）

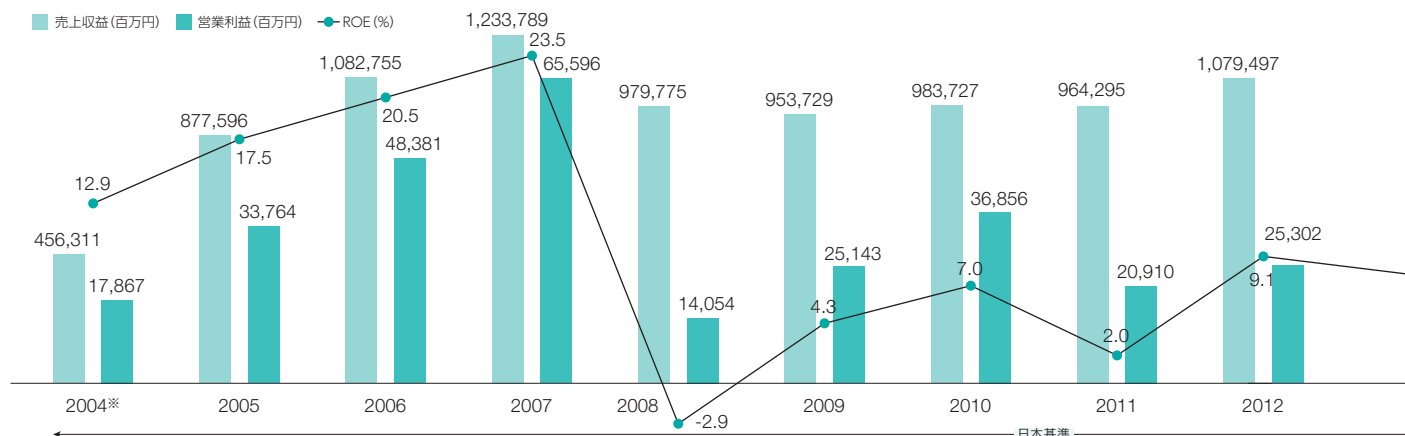
■ 成果

- グローバルマネジメント体制の確立
- 基礎研究所（現 新価値創造センター）の設立、猿投開発センター2号館の竣工により、基礎研究から先端技術まで一貫した開発体制を構築
- CO₂削減に貢献できる軽量シート骨格や、植物由来素材を使用した製品の開発
- グローバルに活躍できる人材の育成と強化のため、グローバル研修センターの設置と、トヨタ紡織学園の開校
- 世界各地で新たな生産拠点が次々と稼働

■ 課題

- リーマン・ショックを契機とした低操業による利益の減少
- 自動車市場の変化への対応（大型車から小型車へのトレンドの変化など）

売上収益／営業利益／ROEの推移



※ 2004年度は、上半期（2004年4月1日から9月30日まで）が旧豊田紡織、下半期（2004年10月1日から2005年3月31日まで）がトヨタ紡織の数値

2011 「飛躍のための構造改革期」

2016 「持続可能な成長へ向かって」

2020

2015 中期経営計画

2020 年経営計画

- 事業領域の拡大に向けた先端技術の追求
- 新興国を中心としたグローバルでの事業拡大の加速
- 幅広い顧客拡大に向けた業務・組織改革
- 日本事業のスリム化、効率化、高付加価値化の徹底

- 社会との調和ある成長、経営基盤の強化、競争力の強化、提供価値の多面化、事業領域の拡大を目指した活動
- 「安定的に営業利益5%以上を確保できる企業体質の構築」を目標
- 2030年のモビリティを取り巻く環境を見据えた新技術、新製品の開発に注力
- 特に環境側面の活動にも注力

■ 成果

- 高精度高速プレス技術を活用し HEV、FCV 向け製品へ参入
- 新興国での事業拡大
- 新規顧客ビジネスの基盤整備
- 自動車レース専用のスポーツシートや鉄道車両、航空機など新たな分野拡大

■ 課題

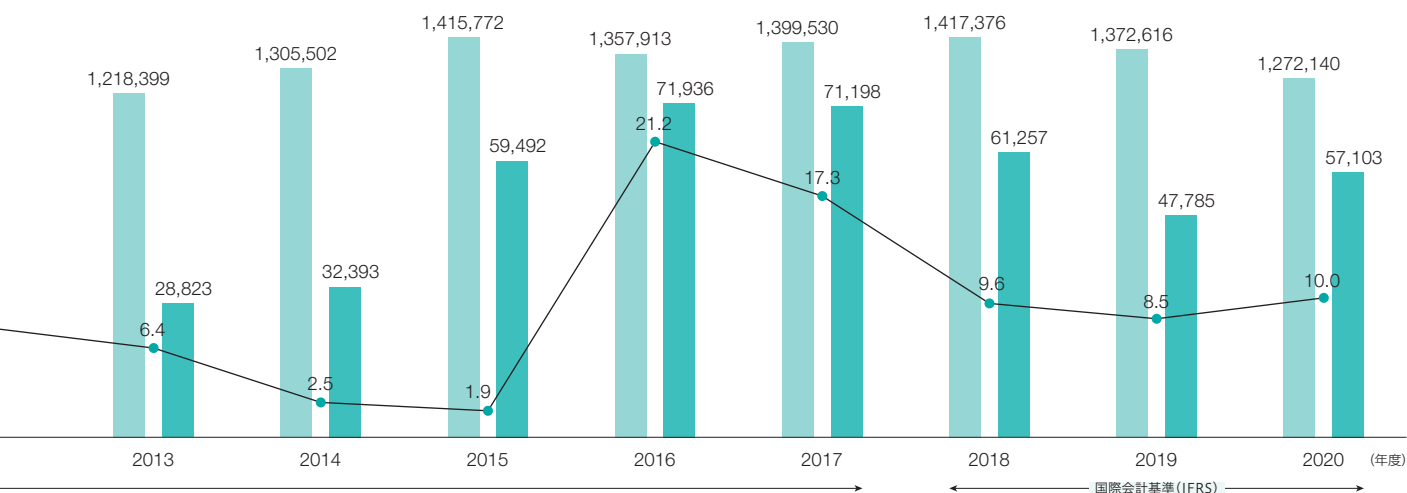
- 急激な事業拡大に対応できるオペレーション
- 既存ビジネスの新製品立ち上げ時の混乱を契機とした収益の悪化

■ 成果

- 競争力と経営基盤を強化し稼ぐ力を着実に強化
- 経営管理体系を構築し、経営層から現場までの一貫した目標管理体系の整備
- 不測の事態に対応できる強固な BCP の構築
- ものづくり革新センターの竣工により、設計、生産技術、品質の各部間連携を加速。生産準備や製造準備でのデジタル活用などで効率化
- トヨタグループとの連携を含め、2030 年を見据えた先行開発を強化 (MX191)

■ 課題

- マネジメント情報基盤の整備
- いきいき働き方改革のさらなる推進



10カ年サマリー

	日本基準		
年度 3月31日終了会計年度	2012	2013	2014
売上収益	1,079,497	1,218,399	1,305,502
営業利益	25,302	28,823	32,393
親会社の所有者に帰属する当期利益	15,792	12,610	5,204
資産合計	583,955	659,008	719,680
資本金	8,400	8,400	8,400
資本合計	220,740	249,082	264,038
設備投資	36,805	51,116	50,190
減価償却費	32,744	36,302	40,121
研究開発費	36,321	40,189	38,821
1株当たり(円)			
基本的当期利益	85.23	68.05	28.08
希薄化後当期利益:希薄化要因がある場合※	—	—	—
配当金	18.00	18.00	18.00
配当性向(連結)(%)	21.1	26.5	64.1
親会社所有者帰属持分	1,010.49	1,115.69	1,164.36
キャッシュ・フロー(百万円)			
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,474	49,590	65,536
投資活動によるキャッシュ・フロー	5,826	△ 51,867	△ 51,615
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 41,942	△ 5,636	516
現金および現金同等物	129,323	126,648	143,493
財務指標(%)			
売上収益営業利益率	2.3	2.4	2.5
ROE:親会社所有者帰属持分当期利益率	9.1	6.4	2.5
親会社所有者帰属持分比率	32.1	31.4	30.0
株価収益率(PER)(倍)	15.5	15.3	53.6
株式(期末)			
発行済株式総数(千株)	187,665	187,665	187,665
株主数(人)	21,239	22,191	16,746
株価(円)	1,320	1,043	1,504
社員数(人)(臨時社員除く)	32,986	38,198	41,509
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	296,594	312,348	311,975
廃棄物量(t)	22,203	22,661	21,990
水使用量(千m ³)	4,438	4,303	4,352
日本以外の事業所の幹部(役員・管理職)に占める現地社員比率(%)	—	—	—
女性管理職数(人)(単体)	—	—	—
女性の係長級相当数(人)(単体)	—	—	—
特許保有件数(件)(日本)	—	—	—
特許保有件数(件)(日本以外)	—	—	—

※ 2012年度、2013年度、2014年度、2017年度、2018年度、2019年度、2020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。

			国際会計基準(IFRS)				百万円
2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
1,415,772	1,357,913	1,399,530	1,417,376	1,372,616	1,272,140	1,421,451	
59,492	71,936	71,198	61,257	47,785	57,103	60,290	
3,900	45,359	42,762	27,457	24,786	31,188	39,260	
725,895	691,921	744,558	793,599	780,714	845,778	964,740	
8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	
243,146	276,274	308,620	329,329	321,701	369,650	423,835	
36,898	35,500	52,095	61,341	58,715	46,731	38,326	
41,012	36,228	34,755	35,153	37,575	38,194	40,386	
38,450	37,884	47,393	46,965	45,902	41,831	44,845	
21.02	244.28	230.27	147.85	132.88	166.93	210.15	
21.02	244.27	–	–	–	–	210.13	
30.00	50.00	54.00	56.00	54.00	45.00	64.00	
142.7	20.5	23.5	37.9	40.6	27.0	30.5	
1,065.72	1,240.77	1,414.91	1,573.44	1,557.93	1,792.56	2,066.53	
78,912	95,389	86,117	60,720	79,673	74,483	122,933	
△ 48,086	△ 48,927	△ 51,707	△ 58,915	△ 54,175	△ 51,392	△ 40,893	
△ 8,739	△ 61,347	△ 3,528	△ 19,526	△ 13,964	2,756	△ 48,664	
160,904	144,889	178,372	158,192	163,377	195,180	237,952	
4.2	5.3	5.1	4.3	3.5	4.5	4.2	
1.9	21.2	17.3	9.6	8.5	10.0	10.9	
27.3	33.3	35.3	36.8	37.3	39.6	40.0	
87.3	10.6	9.5	11.3	9.7	11.0	9.5	
187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	
14,517	12,226	13,287	14,066	14,715	16,177	15,959	
1,834	2,583	2,184	1,675	1,287	1,830	2,002	
41,624	41,428	41,409	43,103	44,375	44,154	44,264	
310,465	324,528	330,235	322,977	318,431	304,455	307,218	
23,464	23,727	24,018	24,925	25,458	23,087	23,217	
4,271	4,143	4,321	3,994	3,731	3,590	3,266	
–	–	14	19	23	25	21	
–	–	17	20	23	24	29	
–	–	53	51	55	57	65	
–	1,941	2,112	2,174	2,195	1,924	1,760	
–	1,207	1,371	1,546	1,753	1,589	1,476	

事業を取り巻く環境

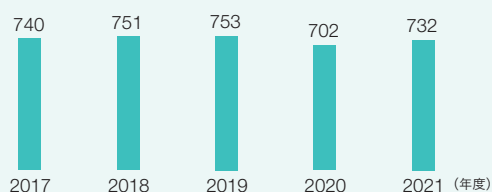
世界経済は、新型コロナウイルス変異株による感染拡大が収まらない中で、供給網の遮断による物価の上昇などインフレが進み、いったん上向いた景気が急減速しています。自動車業界においても、新型コロナウイルス感染症の影響などによる半導体などの部品不足に起因する生産台数の減少や、原材料および物流費の高騰が大きな影響を与えており、ますます厳しい状況になることが予想されます。また、グローバルで気候変動への対応、人権の尊重や多様性確保など、社会問題解決に向けた対応を求める動きが加速しています。

2021年度の概況

シート生産台数

シート生産台数は、連結全体では、2020年度に比べ30万台増加の732万台となりました。地域別では、日本が16万台減少の273万台。米州が13万台増加の122万台。中国が3万台減少の149万台。アジア・オセアニアが30万台増加の109万台。欧州・アフリカが7万台増加の78万台となりました。

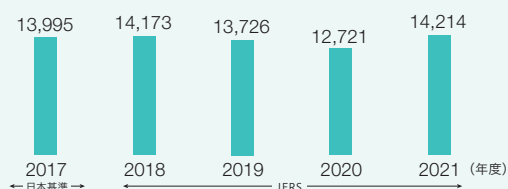
(万台)



売上収益

連結売上収益は、グローバルにおけるコロナ禍からの需要回復などにより、2020年度に比べ1,493億円(11.7%)増加の1兆4,214億円となりました。

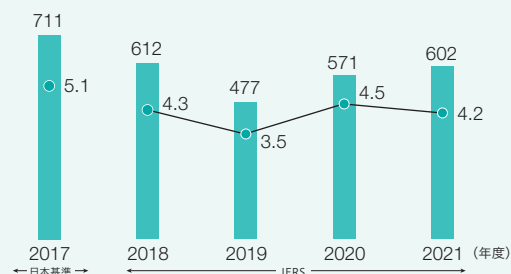
(億円)



利益

原材料の高騰などがあったものの、新製品効果などにより、連結営業利益は、2020年度に比べ31億円(5.6%)増加の602億円、税引前利益は、2020年度に比べ71億円(12.5%)増加の645億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、2020年度に比べ80億円(25.9%)増加の392億円となりました。

■ 営業利益(億円) ● 対売上収益比率(%)



地域別の売上収益、営業利益

当連結会計年度より、当社グループの業績管理区分を見直し、従来「アジア・オセアニア」に含まれていた中国地域を「中国」として別掲しています。その結果、「日本」「米州」「アジア・オセアニア」「欧州・アフリカ」の4区分としていた報告セグメントを、「日本」「米州」「中国」「アジア・オセアニア」「欧州・アフリカ」の5区分に変更しました。

【日本】

部品供給問題などによる減産はあったものの、モデルチェンジにともなう新製品効果などにより、売上収益は、2020年度に比べ10億円(0.1%)増加の7,006億円。営業利益は、減産の影響や諸経費の増加により、2020年度に比べ44億円(△31.7%)減少の96億円となりました。

【米州】

需要回復による生産台数の増加などにより、売上収益は2020年度に比べ717億円(29.2%)増加の3,177億円。営業利益は、モデルチェンジにともなう増産の影響などにより、2020年度に比べ15億円(105.0%)増加の29億円となりました。

【中国】

減産の影響はあったものの、為替の影響により、売上収益は2020年度に比べ317億円(17.6%)増加の2,121億円。営業利益は、減産の影響や諸経費の増加などにより、

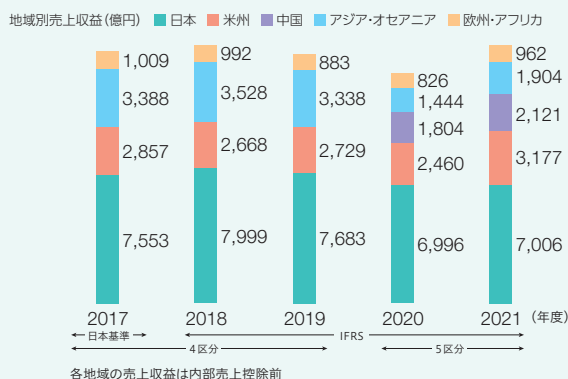
2020年度に比べ26億円(△14.5%)減少の157億円となりました。

【アジア・オセアニア】

需要回復による生産台数の増加などにより、売上収益は、2020年度に比べ459億円(31.8%)増加の1,904億円。営業利益は、増産の影響などにより、2020年度に比べ95億円(55.9%)増加の267億円となりました。

【欧州・アフリカ】

需要回復による生産台数の増加などにより、売上収益は、2020年度に比べ136億円(16.5%)増加の962億円。営業利益は、増産の影響があったものの、諸経費の増加により、2020年度に比べ7億円(△12.0%)減少の53億円となりました。



財政状態の概況

2021年度末の資産は、現金および現金同等物や営業債権の増加などにより、2020年度末に比べ1,189億円増加の9,647億円となりました。

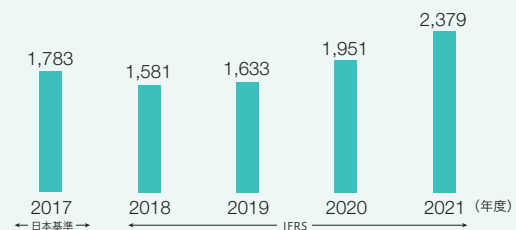
一方、負債は、2020年度末に比べ647億円増加し、5,409億円となりました。主な要因は、営業債務の増加によるものです。

資本は、2020年度末に比べ541億円増加し、4,238億円となりました。主な要因は、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上などによるものです。

キャッシュ・フローの状況

2021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、2,379億円と、2020年度末に比べ427億円(21.9%)の増加となりました。

現金および現金同等物の期末残高(億円)



【営業活動によるキャッシュ・フロー】

営業活動の結果、増加した現金および現金同等物は1,229億円となりました。これは主に、税引前利益645億円、減価償却費および償却費425億円などにより資金が増加したことによるものです。

【投資活動によるキャッシュ・フロー】

投資活動の結果、減少した現金および現金同等物は408億円となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出342億円などにより資金が減少したことによるものです。

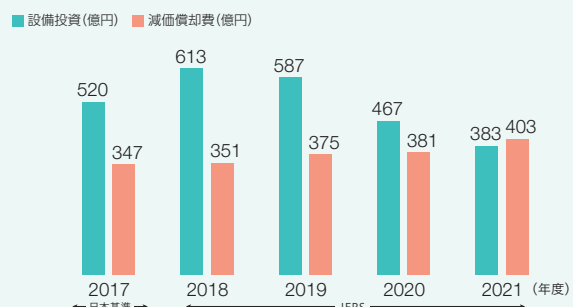
【財務活動によるキャッシュ・フロー】

財務活動の結果、減少した現金および現金同等物は486億円となりました。これは主に、リース負債の返済による支出241億円、配当金の支払125億円などにより資金が減少したことによるものです。

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、383億円となりました。これは主に日本、中国地域の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192億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36億円の投資を行いました。中国では、主に新製品



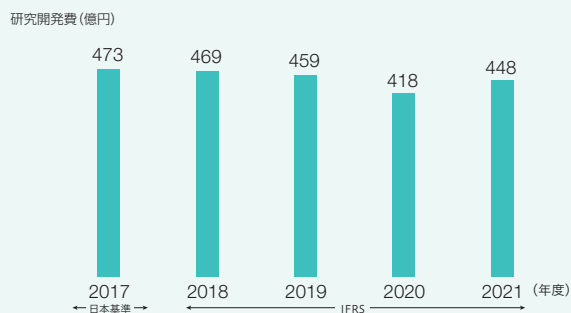
対応、生産準備の合理化・更新などに、73億円の投資を行いました。アジア・オセアニアでは、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新などに55億円の投資を行いました。欧州・アフリカでは、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新などに24億円の投資を行いました。

研究開発活動の基本方針

当社グループでは、「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ぐみにより、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。また、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2021年度の研究開発費は448億円です。



2022年度の見通し

2022年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症や、グローバルでのインフレ、欧州を含めた世界情勢の不安定化など、先行きは依然として不透明な状況が続くものと予想されます。当社を取り巻く環境では、グローバルでの需要回復を見込んでいる一方、部品不足に起因する減産リスクや原材料と輸送費の高騰などが懸念されており、予断を許さない状況が続くものと見込まれます。

そのような状況の中、2022年度の連結業績見通しは、新型コロナウイルス感染症拡大の長期化や部品供給問題による減産リスクはあるものの、グローバルでの需要回復などにより売上収益1兆5,700億円(2021年度比10.5%増)の増収となる見込みです。

営業利益は、将来の成長に向けた投資や原材料・輸送費の高騰による減益要因はあるものの、増産効果、原価企画活動による新製品効果などにより610億円(2021年度比1.2%増)となる見込みです。親会社の所有者に帰属する当期利益は400億円(2021年度比1.9%増)を見込んでいます。

2022年度 連結業績予想

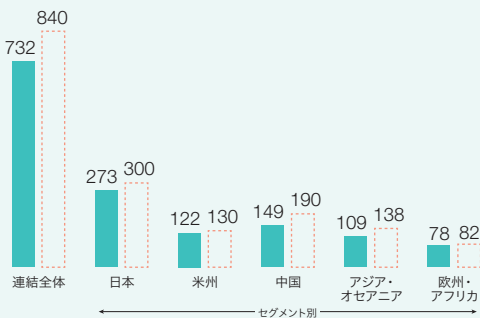
	2021年度実績	2022年度予想
売上収益	14,214億円	15,700億円
営業利益	602億円	610億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	392億円	400億円
シート生産台数	732万台	840万台
基本的1株当たり当期利益	210円15銭	214円09銭
1株当たり配当金	64円00銭	70円00銭
為替レート	USドル	112円
	ユーロ	131円

2022年7月29日公表

シート生産台数

連結全体では、2021年度に比べ108万台増加の840万台となる見通しです。地域別では、日本は、2021年度に比べ27万台増加の300万台。米州は、2021年度に比べ8万台増加の130万台。中国は、2021年度に比べ41万台増加の190万台。アジア・オセアニアは、2021年度に比べ29万台増加の138万台。欧州・アフリカは、2021年度に比べ4万台増加の82万台となる見通しです。

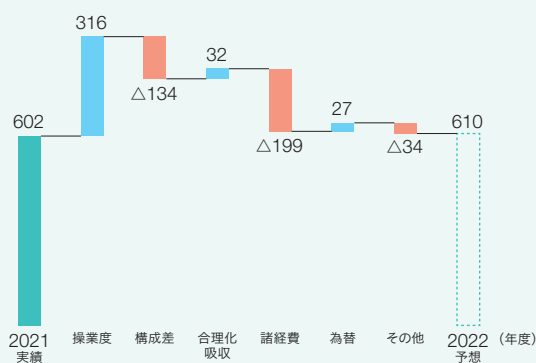
(万台) ■ 2021年度実績 □ 2022年度予想



営業利益の増減要因

原材料や輸送費の高騰、諸経費の増加などによる減益要因はありますが、増産効果や原価企画活動による新製品効果などにより、2021年度比7億円増益の610億円を想定しています。

営業利益の増減要因(見通し)(億円)



地域別の業績予想

【日本】

売上収益は、2021年度比6億円減少の7,000億円。営業利益は、増産や新製品効果などの増益要因はありますが、原材料高騰の影響や車種構成の変化、諸経費の増加などにより、2021年度比46億円減益の50億円となる見込みです。

【米州】

売上収益は、2021年度比522億円増加の3,700億円。営業利益は、増産効果などの増益要因はありますが、原材料や輸送費の高騰、諸経費の増加などにより、2021年度比19億円減益の10億円となる見込みです。

【中国】

売上収益は、2021年度比778億円増加の2,900億円。営業利益は、諸経費の増加など減益要因はありますが、新車投入による増産効果などにより、2021年度比112億円増益の270億円となる見込みです。

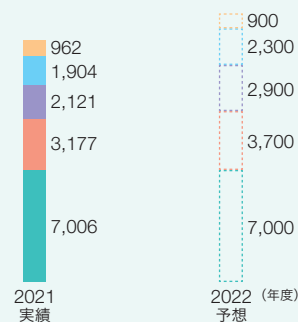
【アジア・オセアニア】

売上収益は、2021年度比395億円増加の2,300億円。営業利益は、増産効果などによる増益要因はありますが、車種構成の変化や諸経費の増加などにより、2021年度並みの270億円となる見込みです。

【欧州・アフリカ】

売上収益は、2021年度比62億円減少の900億円。営業利益は、増産効果などの増益要因はありますが、欧州の状況に伴う稼働停止や諸経費の増加などにより、2021年度比43億円減益の10億円となる見込みです。

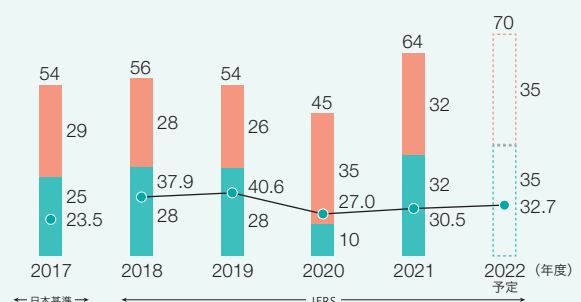
地域別売上収益(億円) ■ 日本 ■ 米州 ■ 中国 ■ アジア・オセアニア ■ 欧州・アフリカ



配当金

2022年度の配当金は、2021年度比で6円増配の年間70円を予定しています。

配当金の推移(円) ■ 中間配当金 ■ 期末配当金 ● 配当性向(連結)(%)



連結財政状態計算書

百万円

年度	2020 (2021年3月31日)	2021 (2022年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	195,180	237,952
営業債権及びその他の債権	222,827	261,814
棚卸資産	61,848	79,345
その他の金融資産	14,416	19,990
未収法人所得税	3,710	3,279
その他の流動資産	8,868	11,933
流動資産合計	506,851	614,317
非流動資産		
有形固定資産	263,841	270,477
のれん	4,881	4,889
無形資産	13,177	13,060
持分法で会計処理されている投資	13,447	13,377
その他の金融資産	26,219	27,563
繰延税金資産	15,725	19,355
その他の非流動資産	1,632	1,698
非流動資産合計	338,926	350,422
資産合計	845,778	964,740
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	175,133	218,979
社債及び借入金	22,151	28,381
その他の金融負債	4,076	4,622
未払法人所得税	7,498	9,359
引当金	5,937	6,358
その他の流動負債	71,213	92,256
流動負債合計	286,010	359,958
非流動負債		
社債及び借入金	119,623	111,358
その他の金融負債	6,490	7,901
退職給付に係る負債	55,376	56,107
引当金	224	288
繰延税金負債	6,552	3,352
その他の非流動負債	1,848	1,937
非流動負債合計	190,116	180,946
負債合計	476,127	540,904
資本		
資本金	8,400	8,400
資本剰余金	3,092	3,097
利益剰余金	316,931	345,680
自己株式	△ 1,620	△ 1,583
その他の資本の構成要素	8,131	30,567
親会社の所有者に帰属する持分合計	334,935	386,162
非支配持分	34,715	37,672
資本合計	369,650	423,835
負債及び資本合計	845,778	964,740

連結損益計算書

百万円

年度	2020 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	2021 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
売上収益	1,272,140	1,421,451
売上原価	1,138,717	1,270,778
売上総利益	133,423	150,673
販売費及び一般管理費	77,774	89,523
その他の収益	6,243	4,730
その他の費用	4,789	5,589
営業利益	57,103	60,290
金融収益	2,102	6,432
金融費用	1,437	2,058
持分法による投資損失(△)	△ 423	△ 134
税引前利益	57,345	64,529
法人所得税費用	19,748	18,563
当期利益	37,597	45,966
当期利益の帰属		
親会社の所有者	31,188	39,260
非支配持分	6,408	6,705
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)	166.93	210.15
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	210.13

連結包括利益計算書

年度	百万円	
	2020 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	2021 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
当期利益	37,597	45,966
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	2,552	1,900
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	4,663	899
持分法によるその他の包括利益	23	63
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	14,455	24,605
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	△ 8	9
持分法によるその他の包括利益	82	241
税引後その他の包括利益合計	21,769	27,719
当期包括利益	59,366	73,686
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	50,506	63,705
非支配持分	8,859	9,980

連結キャッシュ・フロー計算書

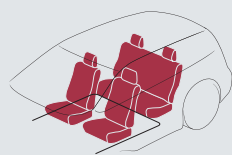
百万円

年度	2020 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	2021 (自 2021年4月 1日 至 2022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	57,345	64,529
減価償却費及び償却費	39,947	42,566
受取利息及び受取配当金	△ 1,465	△ 2,606
営業債権の増減(△は増加)	△ 17,965	△ 24,490
棚卸資産の増減(△は増加)	8,004	△ 11,525
営業債務の増減(△は減少)	△ 96	11,150
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 1,216	2,525
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△ 2,085	12,987
その他	5,933	47,702
(小計)	88,401	142,840
利息の受取額	1,303	2,389
配当金の受取額	1,460	896
利息の支払額	△ 1,232	△ 891
法人所得税の支払額	△ 15,449	△ 22,301
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,483	122,933
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	△ 48,922	△ 34,202
有形固定資産の売却による収入	1,818	2,562
無形資産の取得による支出	△ 5,494	△ 3,581
定期預金の預入による支出	△ 8,382	△ 14,194
定期預金の払戻による収入	11,033	9,436
その他	△ 1,445	△ 913
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 51,392	△ 40,893
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	791	10,092
短期借入金の返済による支出	△ 12,816	△ 14,067
長期借入れによる収入	45,909	—
長期借入金の返済による支出	△ 17,923	△ 1,234
配当金の支払額	△ 6,728	△ 12,516
非支配持分への配当金の支払額	△ 4,856	△ 6,785
リース負債の返済による支出	△ 1,786	△ 24,151
その他	169	△ 0
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,756	△ 48,664
現金及び現金同等物の為替変動による影響	5,955	9,396
現金及び現金同等物の増減額	31,802	42,772
現金及び現金同等物の期首残高	163,377	195,180
現金及び現金同等物の期末残高	195,180	237,952

世界中のお客さまに、最高のモビリティライフを提供する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。

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。

自動車用シート



シート

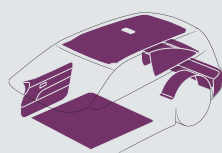


スポーツシート(レース専用)



シート骨格

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ない時間を過ごすために。

私たちは、時代の一步先を見据え、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。

内装品

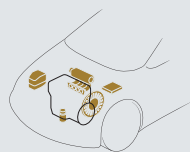


内装システム



ドアトリム

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、次世代パワートレイ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。

フィルター製品

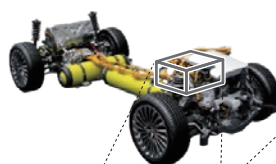


エアフィルター



オイルフィルター

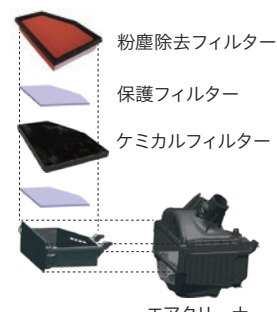
FCEV(燃料電池車)、
HEV(ハイブリッド車)、
BEV(電気自動車)
向け



燃料電池スタック



燃料電池FC
セパレーター

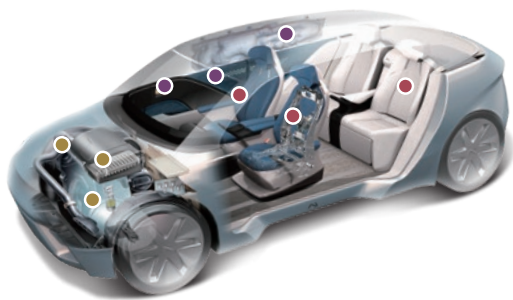


粉塵除去フィルター

保護フィルター

ケミカルフィルター

エアクリーナー



- シート
- 内外装
- ユニット部品



エグゼクティブラウンジシート



レクサスLSシート

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



天井



イルミネーション

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

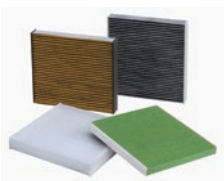


シートベルト
ウェビング



カーテンシールド
エアバッグ

エンジン周辺樹脂製品



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)



吸気システム



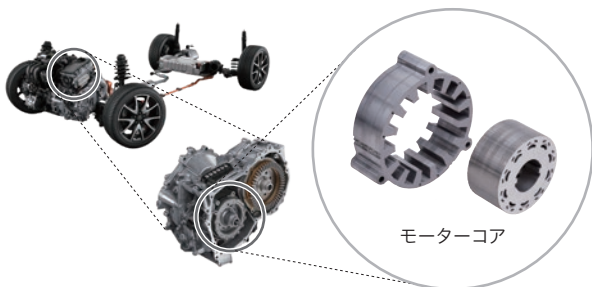
エアクリーナー



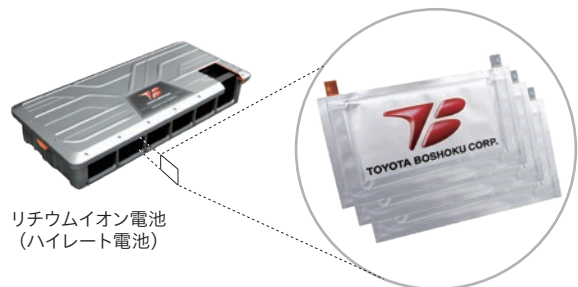
インテークマニホールド
(水平対向エンジン用)



オイルミスト
セパレーター



モーターコア

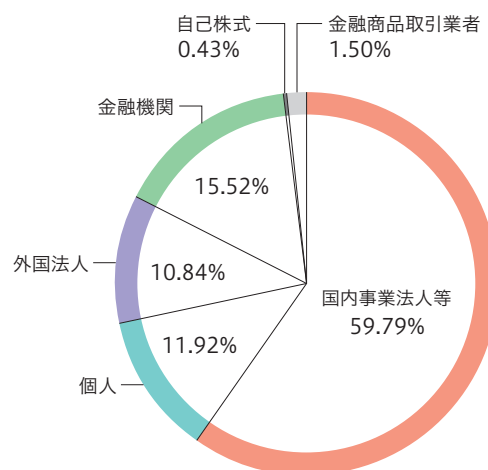


リチウムイオン電池
(ハイレート電池)

株式基本情報

株主数	15,959人(2022年3月31日現在)
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	186,865,753株(2022年3月31日現在) (自己株式799,985株を除く)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月 (集中日および準集中日を回避して開催しています)
上場取引所	東京証券取引所プライム市場、 名古屋証券取引所プレミアム市場
証券コード	3116
配当金支払株主確定日	3月31日 (なお、中間配当を実施するときは9月30日)
株主名簿管理人および 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行(株)

所有者別株式分布状況



インデックス(社会的責任投資)などへの組み入れ



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

FTSE Russellが、各セクターにおいて相対的に、ESG対応に優れた日本企業のパフォーマンスを測定するために設計したもの。また、低炭素経済への移行を促進するため、企業の気候ガバナンスと気候変動に関する取り組みを評価に用いて選定しています。

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにトヨタ紡織株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。 <https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>



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。

2022



Sompo Sustainability Index

SOMPO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。



(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

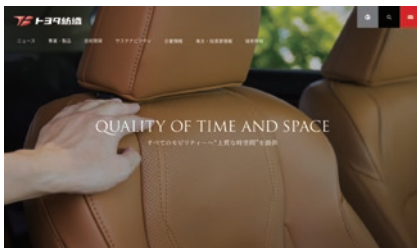


気候変動への戦略や温室効果ガス排出量などの情報開示を求め、評価スコアを世界に公表しているNGO。当社は「ウォーターセキュリティ」部門と「サプライヤー・エンゲージメント評価」でA-の評価を受けました。



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2022(ホワイト500)」に認定されました。

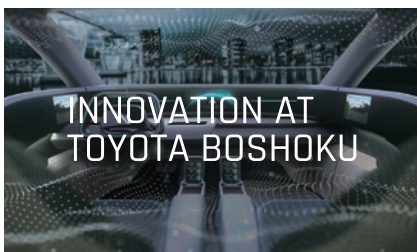
ウェブサイトのご案内



コーポレートサイト

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/>

トヨタ紡織グループの情報を網羅的に掲載しています。事業内容や技術開発、サステナビリティの取り組みやIR情報、採用情報など、当社をより詳細に知ることができます。



イノベーションサイト

<https://tech.toyota-boshoku.com/>

トヨタ紡織グループの技術開発に関する取り組みを紹介しています。将来予想を踏まえた技術開発の戦略やデザイン、最新のコンセプトカーなど、当社の持つ高い技術力やそれによって目指す姿をご覧いただけます。



挑戦と変革で未来をつくる Team Breakthrough

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/teambreakthrough/>

私たちトヨタ紡織グループが未来をどのように考え、今、何に取り組んでいるのかを知っていただくためのメディアです。「技術開発」「サステナビリティ」「人」「ものづくり」の4つのテーマで情報を発信しています。



YouTube



Instagram



「トヨタ紡織レポート2022」をお読みいただき、ありがとうございます。今回のレポートは、「CSV経営の実践による企業価値向上とマテリアリティ実現のための道筋」をテーマに、2025年中期経営計画を中心に構成しました。制作にあたっては、これまで以上に多くの当社グループの社員が関わり、本レポートがステークホルダーのみなさまとの「建設的な対話」のツールであるという認識が社内でも広がってきていると感じます。当社の企業価値向上の考え方、取り組みをご理解いただき、対話を通じて相互理解を深める一助となりましたら幸いです。

2022年9月 トヨタ紡織株式会社 グローバル経営戦略部



グローバル経営戦略部
トヨタ紡織レポート2022 制作チーム

