トヨタ紡織株式会社

トヨタ紡織レポート 2023

QUALITY OF TIME AND SPACE

2022.4.1–2023.3.31

PURPOSE

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

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の創業の精神「世のため 人のため」を受け継ぎ、私たちは、100年以上にわたって事業活動を行ってきました。これからも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。

豊田綱領

豊田佐吉翁の遺志を体し
— 上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙ぐべし
— 研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
— 華美を戒め、質実剛健たるべし
— 温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし
— 神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

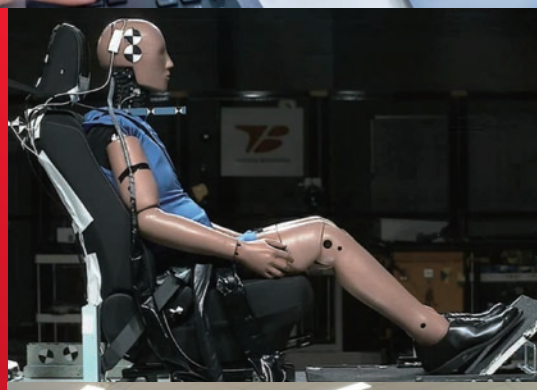
豊田 佐吉

3つの強み

100年を超えて培ってきた3つの強み。「ものづくりは人づくり」という考えのもと、お客さま視点での「人づくり」「ものづくり」に一貫して注力してきました。さらに、人が直接触れるという製品特性を踏まえ、人中心の先進的な「技術開発」を行っています。

5つの
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、それらを解決する姿をマテリアリティと定めました。安全、環境、快適、人、組織に関する5つのマテリアリティの実現を目指します。



3つの製品事業

「シート」「内外装」「ユニット部品」の3つの事業領域で、世界中のお客さまに、最高のモビリティーライフを提供します。システムサプライヤーとして車室空間をトータルにコーディネートできる、インテリアスペースクリエイターを目指します。

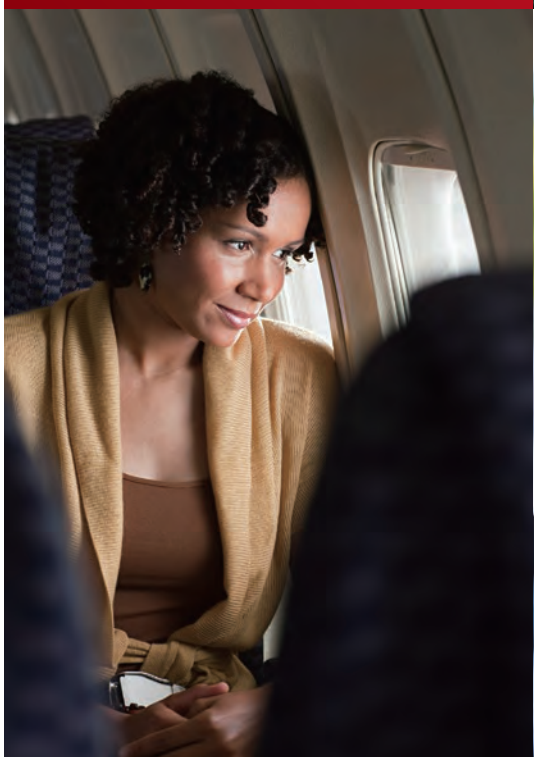
VALUE

すべてのモビリティーへ“上質な時空間”を提供

トヨタ紡織グループは、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ー空間の快適を追求しています。
もっと自由に、もっと楽しく。
車室内で過ごす時間と空間を価値あるものに、一人ひとりに寄り添った視点で提案します。

サステナブルな移動に貢献

サステナブルな素材の活用、電動車対応製品などで、環境に配慮した移動を実現します。



交通安全に寄与する製品の開発

モビリティー内のすべての人が、いつも安全で安心していられるよう、どんな姿勢でも安全を確保できるシートの開発や、信頼性の高いものづくりに取り組んでいます。

移動空間を価値あるものに

自動車の進化や、価値観の変化に対応できる技術を開発しています。すべての人に、もっと楽しく、心地よい移動を提供します。

CONTENTS

01 Purpose
03 Value
05 目次・編集方針

07
メッセージ
課題認識とコミットメント

07 トップメッセージ
13 CFOメッセージ
17 組織とCxOの組織管掌

トップメッセージでは、世界No.1の競争力を獲得し、車室空間全体の新しい価値を創造すること、職場風土改革、人的資本拡充など、選ばれ続ける企業となるための戦略や課題を示しています。
CFOメッセージでは、先行き不透明な事業環境下でも、さらなる成長を遂げるための財務戦略などを紹介しています。

掲載しているテーマ
成長戦略／成果／課題

18
価値創造ストーリー
サステナビリティを経営の中核に据えて

19 価値創造プロセス
21 サステナビリティマネジメント
23 マテリアリティ
25 「2050年環境ビジョン」達成のための取り組み
27 2025年中期経営計画
29 中期経営方針
33 KPIによる進捗フォロー
35 KPIのモニタリング強化

当社の存在意義と、どのように価値を提供していくか、道筋を示しています。
マテリアリティ実現への施策を織り込み推進中の「2025年中期経営計画」、それを管理するKPIなど、当社グループが、持続可能な成長を遂げるための活動を説明しています。

掲載しているテーマ
ビジネスモデル／経営戦略

36
経営資源とその強化
持続可能な成長に向けて

37 獲得してきた経営資源
39 3つの強み（経営資源）
技術開発・ものづくり・人づくり
43 特集：新たな価値を生み出す経営資源
44 日本
47 米州
49 中国
51 アジア・オセアニア
53 欧州・アフリカ
55 トピックス グローバルウィーク2023

これまで積み上げてきた「3つの強み」を競争力の源泉に、今後、経営資源として事業活動へどのように活用していくかを整理しています。また、さらなる成長を遂げるため、認識している課題と、その対応を示しています。
特集では、世界各地で注力している、3つの強みを強化する取り組みや、サステナビリティに関する活動などを紹介しています。

掲載しているテーマ
強みと課題／グローバルの成果／サステナビリティに関する活動

編集方針

発行にあたって

本レポートは、当社グループの可能性と中長期的な企業価値向上プロセスを深く理解いただくために、「財務情報」に加え、価値創出の源泉となる見えない価値「非財務情報」を統合的に紹介する「統合報告書」として編集しています。

本年度は、目指す企業像を示した「Vision」を実現するため、これまで以上に具体的な経営資源について記載しています。特集では、経営資源である3つの強みを強化する世界各地での取り組みや、サステナビリティに関する活動などを取りあげました。

当社グループの持続可能な成長を目指した取り組みを紹介することで、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ツールとなれば幸いです。

報告対象の範囲

本レポートは、日本および世界各地域のトヨタ紡織グループを報告対象としていますが、取り組みごとに報告範囲は異なります。
本レポートでは、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

2022年4月1日から2023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。

56
事業ポートフォリオ
ビジネスモデルの変革を加速

57 取り巻く環境
59 事業ポートフォリオ戦略
61 シート事業
63 内外装事業
65 ユニット部品事業
67 新しい事業に向けた取り組み

68
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立

69 トヨタ紡織のコーポレートガバナンス
70 取締役会議長メッセージ
71 社外取締役対談
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・データ

87 マテリアリティ策定プロセス
89 沿革
91 過去の中長期経営計画
93 10ヵ年サマリー
95 ビジネスドメイン
97 株式・企業情報

中長期的な環境認識を踏まえ、今後の事業展開をどうとらえているか説明しています。さらに、事業ポートフォリオ戦略を遂行するための事業ごとのSWOT分析をもとに、施策を示しています。取り組みの進捗報告と、最新の開発事例や新規事業の研究開発成果にも焦点を当てています。

掲載しているテーマ
環境認識／実行戦略／
各事業の進捗、成果

すべてのステークホルダーの立場を考慮し、透明かつ公正で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も対応している状況などを報告しています。
また、取締役会議長である会長から、取締役会運営と、尽力している企業風土づくりのメッセージを、社外取締役の瀬戸氏と伊藤氏に、当社のガバナンスの状況や課題、そして今後の展望について対談いただき、掲載しています。

掲載しているテーマ
ガバナンスの状況、課題

マテリアリティ策定プロセス、沿革や財務データなど、当社グループの価値創造を理解するのに必要な情報を補足として掲載しています。

参考にしたガイドラインなど

- IFRS財団「IFRSサステナビリティ開示基準」
- 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
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）
- 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度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。

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

世界No.1

急速な市場変化の中、的確に機会をとらえ、価値を創出

就任１年目の振り返り

あらゆる意味での「競争力」の強化に注力

昨年６月の社長就任から早１年が経過しました。振り返ってみると、生産台数の大きな変動や高止まりを続ける材料費・物流費、景気の減速傾向やロシア・ウクライナ問題の長期化、また自動車に関してはCASE、中でも電動化の想定以上に早い進展など、目まぐるしい環境変化がありました。このように、見通しが極めて不透明な状況の中、自社の立ち位置を明確にし、あらゆる意味での「競争力」を強化していくために、この１年間、やれることにはすべて取り組んできたつもりです。

例えば生産面では、部品不足やコスト急上昇に対し、自社工場だけでなくサプライチェーン全体で「生産を守る」必要があり、自社工場間での協働のしくみづくりや、仕入先さまとのこまやかでタイムリーなコミュニケーションなどによって難局を乗り切りました。また、激しい環境変化への対応を強化すべく、グローバルでの生産・供給体制の見直しや、経営のスピードアップに向けた組織体制や会議体の見直しなど、意思決定の迅速化もすすめてきました。さらに、（株）アイシン、アイシンシロキ（株）からトヨタ自動車（株）以外のOEMの商権や開発・生産機能の移管を受け、競争力強化の取り組みが一層進みました。

営業面では、主要顧客であるトヨタ自動車（株）とアライアンス関係にある自動車メーカー（以下「戦略OEM」）への、積極的な受注活動を引き続き進めました。新たな営業所の設置や客先での技術展の開催など、コミュニケーションを強化して潜在ニーズを探索したことで、特にアジア地域で新規ビジネスを拡大しました。

サステナビリティの面では、気候変動と水セキュ

リティの両部門で、CDPの「Aリスト企業」に選定されたほか、SBT認定に向けたコミットメントレターの提出や、人権デュー・ディリジェンスにも着手しました。

私がもう一つ力を入れてきたのが、現場との「対話」です。2022年度は日本の関係会社17社、日本以外の関係会社27社を訪れ、各地で多くの社員と対話を重ねました。私は、「外を向く、迷ったときは現地現物」をモットーとしています。現場の視察・対話を通して、それぞれの拠点が将来を見据えつつ、足元のPDCAもしっかり回していることを実感しました。一人ひとりのモチベーションの高さを肌で感じ、私自身も元気をもらうことができました。このグループが一丸となれば、中期経営計画で掲げた目標とともに、2025年目指す姿や2030年ありたい姿を必ずや達成できるはず。その自信を深めた1年でもありました。

「ものづくり競争力」「技術開発力」「販売能力」「経営基盤」を、「中期経営方針」として定めました。(➡P.29)この4項目に加え、年度ごとの目標に対する前年からの継続課題や環境変化で加速が必要な活動を、「年度重点フォロー項目」としました。2023年度は、年度重点フォロー項目として「BEV※1市場への対応」「環境経営の浸透」「デジタル技術の活用」「TQMの推進」の4つに取り組んでいます。

市場環境は不透明な状況が続くと予想されますが、アジア地域などでの戦略OEMへの拡販などにより売上収益は1兆8,000億円と増収になる見込みです。設備投資や環境対応投資、DXなど将来に向けた先行投資は、必要性を見極めた上で手を緩めず実施していく方針ですが、増産効果や新製品効果、効率的な生産体制の構築などによって増益を計画しています。

※1 Battery Electric Vehicle：電気自動車

2022年度業績総括と2023年度見通し

厳しい事業環境下、計画を着実に推進

「2025年中期経営計画」(以下「2025年中計」)の2年目となる2022年度は、厳しい環境下ではありましたが、グローバルでの需要回復による増産効果や為替の影響により、連結売上収益は1兆6,040億円(対2021年度比12.8%増)と増収になりました。一方、利益面は、全社をあげて収益確保策を実施したものの、日本での部品供給問題などによる車種構成の変化や、ロシア事業終了にともなう費用計上などの影響から、営業利益が476億円(同20.9%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益が146億円(同62.6%減)と減益になりました。

「2025年中計」策定時からの環境変化を踏まえて、ビジョンや2030年ありたい姿、2025年目指す姿の達成に向けた目標達成レベルの再整理を行い、現状とのギャップを抽出しました。そのギャップを経営課題とし、2025年まで継続的に強化していく

成長戦略

市場変化に的確に対応する

ロードマップに沿って技術開発力を着実に強化

当社が2030年に「インテリアスペースクリエイター」として車室空間全体に新しい価値を提供する企業となるためにも、シート、内外装、ユニット部品それぞれの事業で「世界No.1の競争力」を有し、単品からシステムへ受注を拡大するとともに、より多くの品目を、より多くの地域で、より多くの開発領域を任せていただけるようになりたいと思っています。

その一例として、(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からシート骨格機構部品事業を譲り受け、また、トヨタ車体精工(株)の子会社化も進めています。これにより、開発、生産技術、製造、調達など、各社の持つ知見やノウハウを真の意味で共有し合える関係になります。なるべく早くシナジー効果を発揮

し、競争力強化につなげていきたいと考えています。

一方、ものづくりの根幹を成す「技術開発力」のさらなる強化に向けて、技術ロードマップを策定しました。まずは快適・安全・安心な車室空間とは何かをしっかりと定義し、その上でそれを実現していくためには、具体的にどういった技術がいるのかを一つひとつ検討しています。各々の技術は、自社で内製化するものと協業先の力を借りるものとを峻別するとともに、それぞれの技術獲得の方法を決め、ロードマップに沿って着実に進めています。さらに、開発したアイテムを、お客さまである各OEMに積極的に提案し、得られた知見を技術ロードマップにフィードバックしていくことも重要です。特に、電動化や自動運転、MaaS、さらには環境への対応などを見据え、技術ロードマップをブラッシュアップしていこうと考えています。(➡P.31、58)

電動化を大きなチャンスととらえ体制を整備

世界の自動車電動化はますます加速しています。2023年4月、上海国際モーターショーに出展しましたが、中国のメーカーがこの分野で圧倒的な存在感を放っていることを改めて感じました。国ごとに進行ペースにばらつきはあるものの、世界全体でBEVの比率が高まっていくことは間違いないでしょう。

この動きは当社のビジネス拡大の大きな機会になるととらえており、当社も自動車の電動化対応に注力しています。以前は、コア事業のシート、内装に対する電動化の影響は、それほど大きくないと見ていました。しかし競合他社の徹底的なベンチマークを進める中で、電動車の最大課題の一つである「航続距離をいかに伸ばすか」に対し、ボデーの構造部材やシートの骨格部材などの最適化、車室空間における「熱」をマネジメントすることが、想像以上に重要な要素であり、電費性能の向上に貢献できることがわかってきました。こうした電動車特有の新たなニーズをしっかりと把握し、最適な製品・システムを提案できるよう、危機感を持って準備を進めています。ただ、当社単独でできることは多くはありません。顧客である自動車メーカーと、シートなどの製品企画の初期段階から一体となって、ボデーや骨格を考慮した開発をしていく必要があります。

ユニット部品では、新しい市場でビジネスチャンスをより確実に獲得していくため、2023年度から従来のユニット部品事業本部のユニット部品センター、ユニット生技センターを「FPT製品事業領域」「電動製品事業領域」に変更しました。これにより製品の企画・開発から生産準備までをワンマネジメントで行える体制が整備でき、今までにないスピードでお客さまのニーズに応えます。(➡P.65)

「MX221」など、次世代ライドシェア空間を創造

当社グループでは、モビリティーの新市場として期待されるMaaSに向けた価値創造にも注力しています。その一つが、自動運転レベル4を想定したライドシェア空間「MX221」です。この製品は当社を含むトヨタグループ6社連携で企画し、「ダイバーサティリティ※2」をコンセプトに、多様なユーザーに合わせた可変の車室空間ソリューションとして開発を進めました。ここには、当社が自動車用シートで培った安全性や、座り心地に関するノウハウが生かされています。MX221のような具体的な車室空間を示すことで、当社の標榜するインテリアスペースクリエイターが社会にどのような価値をもたらすのかを市場に伝えるとともに、市場からの声を聞くことで自社の進むべき方向を改めて確認することができます。

2023年1月には米国ラスベガスで開催された「CES2023」に、この「MX221」を出展し、来場者の多くから好評を博しました。特に「MX ACCESS(車いす)」は高い評価をいただきました。展示会終了後も世界各地の顧客へ個別プレゼンテーションを実施したことで、現在はMX221だけでなく車室空間全般に対する相談など多様な問い合わせを多方面からいただいています。(➡P.47、P.67)この製品に対するお客さまからの期待の大きさを感じるとともに、今後

のビジネスのポテンシャルに手応えを感じています。これからも市場の声を聞きながら、同分野でさらなる技術進化を図り、企画・実証フェーズから実装フェーズへ段階を上げ、2025年までにはビジネスとして具現化したいと考えています。

※2 Diversity(ダイバーシティ)とVersatility(バーサティリティ)を合わせた造語

人的資本の強化

人材の育成に注力

取締役会の議題で人材戦略を取りあげるなど、人的資本の強化に向けた取り組みを進めていますが、社外にも、当社の取り組みをより見えるようにしていく必要があると認識しています。やはり、人材は会社にとって一番大切な資産、財産だと思っていますので、その育成、成長が企業価値の源泉にもなってくると考えています。

2022年度から、現有の人的資本の把握と今後必要になる人材の質・量(人材ポートフォリオ)の明確化に取り組んでいます。当社がインテリアスペースクリエイターになるためには、どのような能力・スキルがどの程度必要なのかを、2023年度中に明らかにします。

また、2022年8月から「イノベーティブ人材育成プログラム」として、自発的な行動のきっかけを提供する「Re:act」や、公募制の実践教育「We:ave」を開始しました。2022年度には「Re:act」で宇宙をテーマにワークショップを実施し、1,629人が参加しました。「We:ave」では、選考を通った11人がイノベーションのための実践教育「Basic」に参加。2023年度はさらに活動を一歩進めた「Advance」プログラムを実施する予定です。(➡P.46)

これらと並行してダイバーシティ&インクルージョンの取り組みにも引き続き注力します。性別・国籍・年齢・障がいの有無など、多様な個性を持つ社員一人ひとりが、持てる能力を存分に発揮し、いきいきと活躍できる環境整備をグループ全体で推進しています。2022年度に、社員の生の声を把握するしくみである社員ネットワークリソースグループ(ENRG: Employee Network Resource Group)を立ち上げ、若手、シニア、障がい者などのENRGが続々と発足しました。また、女性ENRGが主体となり、「女性活躍促進大会」を開催し、社外の方の講演とパネルディスカッションを実施しました。(➡P.45)

いきいきと活躍するためには、社員一人ひとりの健康が欠かせません。当社は、健康経営にも力を入れており、2022年度も、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2023(ホワイト

500）」に認定されました。私自身、毎月12回の水泳を30年間継続しています。社員のみなさんにも、身体によいこと、心の健康によいことの実践を、事あるごとに呼びかけています。

ステークホルダーへのメッセージ

「選ばれ続ける企業を目指して」

中期経営方針の一つ目に掲げた「ものづくり競争力」を確保するためには、企画、開発、生産技術、製造、調達、営業、そしてすべての源泉となる人材、職場風土と、会社としての総合力を高めていく必要があると私は考えています。そして人材のポテンシャルを最大限に発揮させるには、「風通しのよい職場風土」の醸成が不可欠です。

社員一人ひとりが各自の現場で、自分で判断し、素早く行動していくことが今後ますます重要になります。そのためには、誰もが上下関係を気にせず、率直に意見を述べ合える職場風土が必要です。

当社グループでは企業不祥事などの未然防止に向け、仕入先さまも含め、それぞれに対応した相談窓口を設置しています。しかし、そうしたしくみの整備とは別に、少しでも「おかしい」と感じたら誰もが率直にそれを指摘し合えるような職場風土が重要だと考えており、私自身も率先して周囲の声に耳を傾けることを意識しています。例えば、社長になってから社内向けにスピーチを行う機会が増えましたが、その際には毎回必ずアンケートを実施し、すべての回答に目を通して、施策・行動に生かすように心掛けています。

風通しのよい職場をつくるための鍵は「信じて任せる」ことだと思っています。そこで社長就任以来、管理職のみなさんには「部下を信じて、任せることを徹底してほしい」とお願いしています。ただし、その際には「上司が最終責任を負う、進捗をフォローする、相談に乗ることも必ず一緒に実施してほしい」と伝えています。任せた結果、最初は失敗が多いかもしれません。しかし長期的に見れば、成功体験と同じく失敗の体験は必ず人を成長させます。重要なのは、失敗を恐れず自分でやってみることです。それが自分の頭で考える人材を育て、自律性の高い職場風土の醸成につながっていきます。

もう一つ、管理職のみなさんに伝えているのは「いつでも上機嫌でいよう！」ということです。私自身もバッドニュースに接しても、できる限り不機嫌な顔を見せず、いつも笑顔で、感謝の気持ちを伝えるように心掛けています。それが職場の雰囲気を明るく、前向きなものにしていくと思っています。そうしたポジティブな職場の雰囲気づくりと「任せて、育てる」方針を今後もぶれずに発信し続けることで、競争力の基盤となる風通しのよい職場風土を醸成し、経営のスピードアップにつなげていこうと考えています。

CASEやMaaSの進展を先取りしながら、新しい価値の創造を目指す当社の成長戦略は、お客さまをはじめ多くのステークホルダーから期待いただけるものになってきていると自負しています。就任以来ずっと申しあげていますが、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に共感され、「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえる企業、選ばれ続ける企業になることが私の一番の願いです。

これからも私たちトヨタ紡織グループは2025年中期経営計画の達成、その先にあるインテリアスペースクリエイターの実現に向けて着実に歩み続けていきます。ステークホルダーのみなさまには引き続き温かいご支援、ご理解を賜りますよう、よろしくお願い申しあげます。

代表取締役社長
CEO
白柳　正義

「世界No.1競争力」の実現に向けた財務戦略

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

2022年度の振り返り

厳しい環境下でも企業体質強化が進展

CFO就任1年目となる2022年度は、半導体不足による自動車生産台数の大きな変動や高止まりを続ける材料費・物流費、ロシア・ウクライナ問題の長期化など、非常に厳しい環境下での事業運営となりました。CFOの役割は、財務戦略の実行と成果の積み上げを通して、企業の持続可能な成長を支えることだと認識していますが、外部環境が激しく変化する中、仕入先さまを含めたサプライチェーン全体で「生産を守る」「雇用を守る」ことに加え、環境変化に柔軟に対応できる企業体質や経営基盤の強化が重要だと改めて痛感した1年でした。

例えば、材料やエネルギー価格の高騰に直面したのは、当社に原材料を供給する仕入先さまも同様です。仕入先さまとしては、当社との取引が適正に行われなければ、資金繰りの悪化などから経営の危機に見舞われ、これまで培ってきた匠の技も存続の危機に瀕します。仕入先さまに寄り添いながら、時には本音をぶつけ合うなど、これまで以上にコミュニケーションを重ねることで、一丸となって難局に立ち向かい、サプライチェーン全体を守ることを主眼に懸命な取り組みを続けました。

2022年度の業績は、非常に厳しい結果に終わりました。売上収益は、コロナ禍からの生産回復もあり

増収となったものの、営業利益は外部環境変化の影響に加え、車種構成の悪化などもあり、減益となりました。特に、ロシア・ウクライナ問題の長期化にともない、当社ロシア事業の継続は困難と判断し、撤退を決断しました。これまで育ててきた事業や、ともに歩んできた社員の雇用を維持することができず、大変悔しい思いをしました。

2025年中期経営計画(2025年中計)の進捗は、企業体質の変革が進んだか、拡販や技術の手の内化がねらい通りに進行しているか、といったプロセスの評価に重きを置いています。例えば、ものづくりの根幹を成す技術開発力は、ロードマップに沿って着実に強化が進んでいます。また、アジア地域では戦略OEMへの拡販が進展するなど、企業体質強化が着実に進展した1年だったと評価しています。

2023年度の展望

生産変動への対応と、将来に向けた戦略投資

2023年度後半も、先行き不透明な状況が続くと予想されますが、半導体不足が徐々に解消されるなど車両生産は回復基調にあり、今後は高レベルの生産が予想されます。市場の変化に確実に対応するのと同時に、持続可能な成長に向けた種まきである戦略投資についても規律をもって継続していきます。

2023年度の設備投資は、過去最高レベルになる見込みで、中でも大きいのは、生産集約による効率化のための日本以外の国での新工場の建設や、日本国内の物流効率化への対応です。これらの投資には、中長期的な効果を期待しており、運送効率の向上により、CO_2排出量低減にも貢献し、さらなる競争力強化につなげます。

また、(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からのシート骨格機構部品事業の譲受により、新規顧客との取引が始まっています。2023年4月から新たにグループの一員となったトヨタ紡織広瀬(株)では、競争力あるシートデバイスづくりのノウハウや、幅広いお客さまとの取引に関する経験を生かし、当社グループのさらなる競争力強化を図っていきたいと考えています。今後、アイシンシロキのインドネシアとインドの現地子会社、トヨタ車体(株)の子会社であるトヨタ車体精工(株)を新たに子会社化する予定です。高付加価値の商品・サービスを提供できるものづくり・技術力を当社の既存事業へも生かすことで、さらなる競争力強化へつなげていきます。

この事業譲受などによって、2023年度のトヨタ自動車(株)以外の売上シェアは、2022年度実績の8%からさらに拡大が見込まれ、2025年度の目標であるシェア13%が視野に入ってきました。

	2025年中期経営計画目標	2022年度実績	2023年度通期予想
売上収益(億円)	16,000+α	16,040	18,000
営業利益(億円)	1,000+α	476	690
営業利益率	6~7%	3.0%	3.8%
ROE	10%以上	3.7%	8.1%
親会社所有者帰属持分比率	40%程度	39.8%	40%
純資産(億円)	4,000	4,368	4,700
配当性向	30%程度	89.1%	38.5%
設備投資(億円)	2,500+α (2021~2025年度累計)	507	820
研究開発費(億円)	2,000+α (2021~2025年度累計)	473	490

※ 2023年7月28日公表

インドネシア・インドなどの新興国を中心に、戦略OEMからさらなる受注が獲得できるよう、財務面でのサポートを強化していきます。

中長期の財務戦略

キャッシュ・フローの最大化と最適なアロケーション

財務戦略の基本方針は、キャッシュ・フローの最大化と最適なアロケーションの実行だと考えています。今後も健全な財務基盤を維持しながら、中長期の戦略に沿って、各分野への投資を継続的かつ計画的に実行することで、持続可能な成長の実現を目指します。

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。大きなものとしては、最大顧客であるトヨタ自動車が進める新世代TNGA※1に対応したグローバルでの生産設備投資、ロボットやAI・センシング技術を活用した生産ラインの自働化推進などがあります。このほか、日本での新物流拠点の設立や、米国での新工場建設など、ものづくり体制を強化することで、さらなる収益基盤の強化を図ります。

環境関連投資も引き続き積極的に進め、目標に掲げている「2030年までに2013年度比CO_2排出量を50%削減、2050年にカーボンニュートラル実現」に向けた活動を加速します。2023年5月には、TCFD※2に基づく情報開示強化に向け、シナリオ分析結果を更新し、今後の対応費用を開示しました。モデルチェンジのタイミングで、よりCO_2排出量の少ない生産設備への更新や生産拠点への再生可能エネルギー導入、新物流拠点を活用した輸送の効率化などに加え、今後注目される生物多様性についても資源枯渇に対応できる持続性の高い製品開発を行っていきます。

また、R&Dへの投資では、製品をよりリサイクルしやすくするための研究開発費を積極的に予算化しており、バリューチェーン全体でサーキュラーエコノミーの実現につながる技術を生み出していきます。

人的資本への投資では、グローバル共通人事制度の導入により、日本以外の地域間での人材交流を進めるなど、多様な人材の活躍促進に取り組むほか、新事業創出の担い手を育成すべくイノベーティブ人材の育成プログラムも推進しています。

※1 Toyota New Global Architecture：トヨタ自動車が、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
※2 気候関連財務情報開示タスクフォース

将来に向けた主な戦略投資

分野	内容
生産・物流	米国でのシートデバイス新会社設立
	日本での新物流拠点設立
	ロボットやAI・センシング技術を活用した“ものづくり革新”
アライアンス	グローバルでのシート骨格機構部品の事業再編
	コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）を活用したスタートアップ企業への出資
環境	生産工場での省エネ・再エネ投資
	サーキュラーエコノミー※3への対応（マテリアルリサイクル※4、バイオマス化 など）
研究開発	CASE・MaaS対応（次世代移動サービス・ライドシェア空間の開発 など）
	BEV対応（薄型シート、電動製品（モーターコア、FC） など）
人的資本	イノベーティブ人材の育成、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

※3 材料を循環して利用
※4 廃棄物を製品の原材料として再利用

資本効率

国別の特性を生かした資本効率向上

当社では、規律ある投資を実行していくため、これまで事業性評価に利用していたIRR（内部収益率）に加えて、投下資本回収の効率性検証を検討中です。これまで日本以外での事業展開では、グローバル標準に沿って各国で同様の生産ラインを構築してきました。これには横展開の容易さなどメリットがある反面、各国でのサプライチェーンや人件費などの地域特性が反映されにくい問題が近年顕在化してきました。そこで当社では、国別ROICに重点を置くことで、地域の特性を加味した資本効率を検証できるのではないかと考え、検討を始めています。ただし、今後、資本効率を踏まえ、国ごとに異なる生産方式やラインを導入すると、従来のような隣国への応援や技術研修が難しくなるといった弊害が出る可能性もあります。これまで培ったノウハウ・経験を生かしつつ、さらなる資本効率向上を目指す中で、現場やマネジメントと深い議論をしていくためのツールとして議論を進めています。

ステークホルダーへのメッセージ

財務戦略の実行による企業価値向上の実現

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収益力を高め、企業価値の向上を図っています。株主配当は、長期安定的な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。

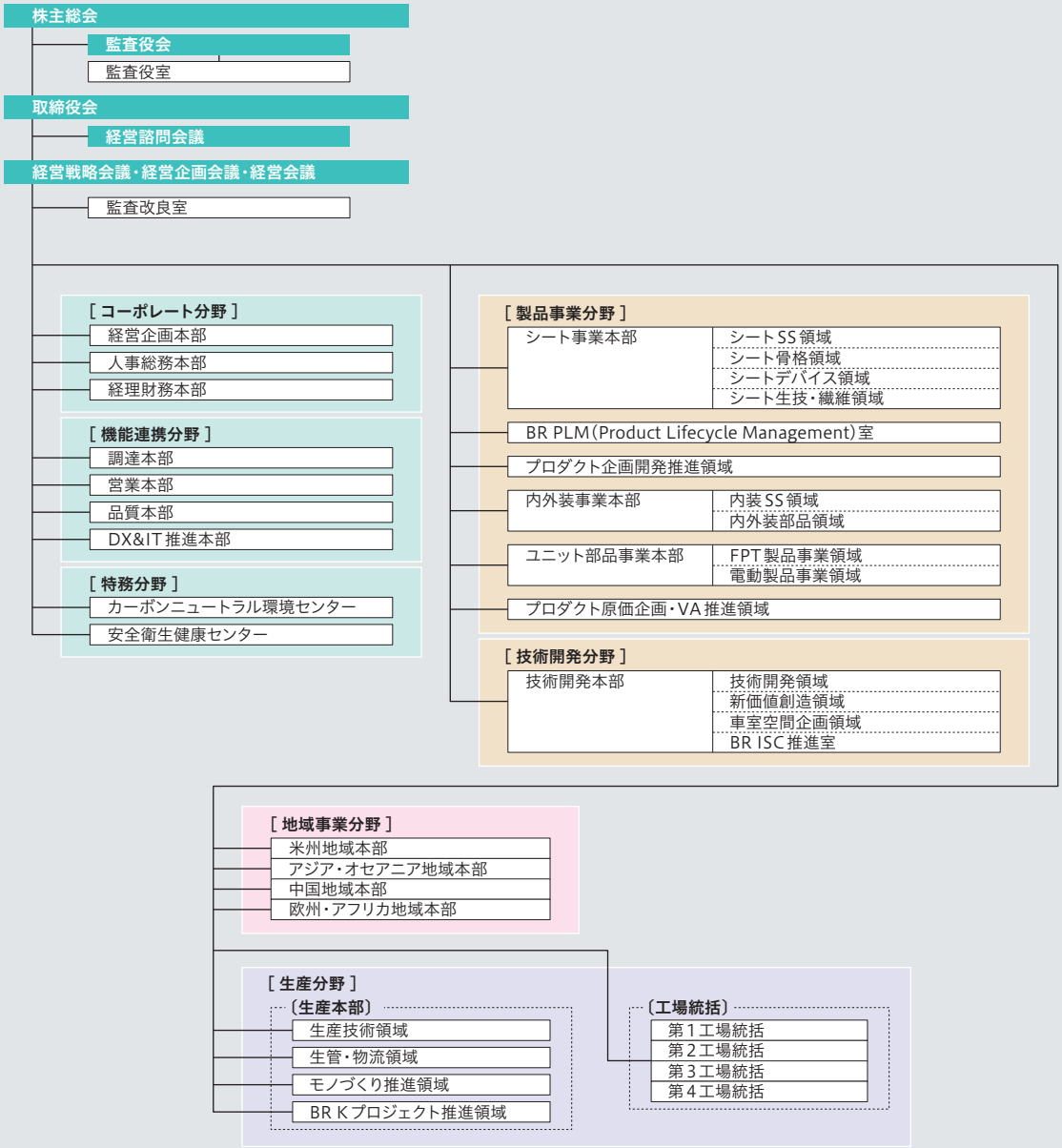
2022年度の配当金は前期から6円増配し、1株当たり年間70円としました。今後も長期安定的な配当の継続に加えて、自己株式取得の検討も視野に入れ、時価総額の最大化によるPBR（株価純資産倍率）の向上を図り、みなさまの期待に応えていきます。

ステークホルダーのみなさまとのコミュニケーションを強化していくことも、CFOの重要な役目と認識しています。2022年度は非財務情報開示に対する要望に応えるべく、新たにESG説明会を開催しました。深い対話を通じて、みなさまの声に真摯に耳を傾けると同時に、持続可能な成長に向けた当社の思いや具体的な活動内容をより適切に発信していきます。これらにより、みなさまの共感を得て、最終的には我々トヨタ紡織という会社の「ファン」となっていただきたいと思っています。引き続き温かいご支援、ご理解をお願い申しあげます。

取締役執行役員
CFO
岩森　俊一

組織とCxOの組織管掌

組織図　2023年9月1日現在



CxO		組織管掌
CRO	(Chief Risk Officer)	監査改良室
CEO	(Chief Executive Officer)	
CMO	(Chief Manufacturing Officer)	生産技術領域、生管・物流領域、モノづくり推進領域、工場統括、BR Kプロジェクト推進領域
CTO	(Chief Technology Officer)	シート事業本部、内外装事業本部、ユニット部品事業本部 BR PLM室、プロダクト企画開発推進領域、プロダクト原価企画・VA推進領域、技術開発本部
CFO	(Chief Financial Officer)	経理財務本部
CPO	(Chief Purchasing Officer)	調達本部
CHRO	(Chief Human Resources Officer)	人事総務本部
CCNO	(Chief Carbon Neutral Officer)	カーボンニュートラル環境センター
CCO	(Chief Customer Officer)	営業本部
CDO	(Chief Digital Officer)	DX&IT推進本部
CSO	(Chief Strategy Officer)	経営企画本部
CBO	(Chief Branding Officer)	車室空間企画領域
CQO	(Chief Quality Officer)	品質本部
地域CEO	(Regional Chief Executive Officer)	米州地域本部
		アジア・オセアニア地域本部
		中国地域本部
		欧州・アフリカ地域本部

価値創造ストーリー

サステナビリティを経営の中核に据えて

19　価値創造プロセス
21　サステナビリティマネジメント
23　マテリアリティ
25　「2050年環境ビジョン」達成のための取り組み
27　2025年中期経営計画
29　中期経営方針
33　KPIによる進捗フォロー
35　KPIのモニタリング強化

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。

豊田綱領（➡P.01）
基本理念
行動指針
TB Way

シート事業
内外装事業
ユニット部品事業

※「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

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

QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティーへ“上質な時空間”を提供

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 → Vision

➡P.23

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

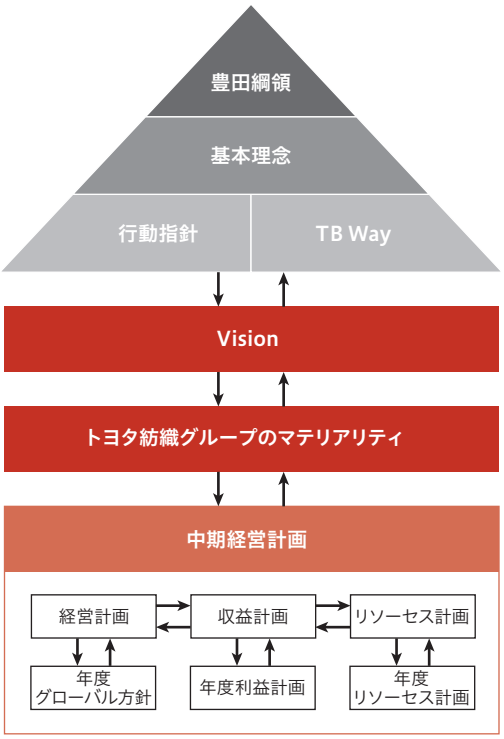
1. インテリアスペースクリエイターとして
イノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、
こころ豊かな暮らしに貢献する
2. 確かな技術力で、安全な製品を提供し、
交通事故死傷者ゼロ社会に貢献する
3. 取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、
環境負荷のミニマム化を実現する

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、
すべ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

企業価値向上に向けたマネジメントのフレームワーク

経営の考え方



豊田綱領

豊田佐吉翁の創業精神「世のため 人のため」を
日常の心構えとして明文化した、トヨタ紡織の社是

基本理念

豊田綱領を社員へ浸透させるため、平易な文章へ変換し、
ステークホルダーに対する提供価値を明確にした理念

行動指針

事業活動の基本となる行動の手引き

TB Way

経営上の信念、価値観、行動理念を
具体的に落とし込んだもの

Vision

価値観、理念のもと、当社の目指す企業像

トヨタ紡織グループのマテリアリティ

Vision を実現するため、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

中期経営計画

マテリアリティの実現に向けどのように取り組んでいくかを
具体的に示した計画

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

当社グループがVisionを実現し持続可能な成長を遂げるためには、社会のニーズに対応することや、社会課題を解決することで社会的価値を向上すると同時に、経済的価値も向上させることが不可欠だと考えています。

こうした考え方を「経営の目指す姿」として整理しており、経営基盤と競争力を強化しつつ、お客さまや社会に対する提供価値の多面化や事業領域の拡大を進めています。事業活動によって当社グループが生み出す経済的価値を最大化し、この成果を将来の成長に向け再投資するとともに、ステークホルダーのみなさまに還元することで、中長期的に企業価値向上を図ります。

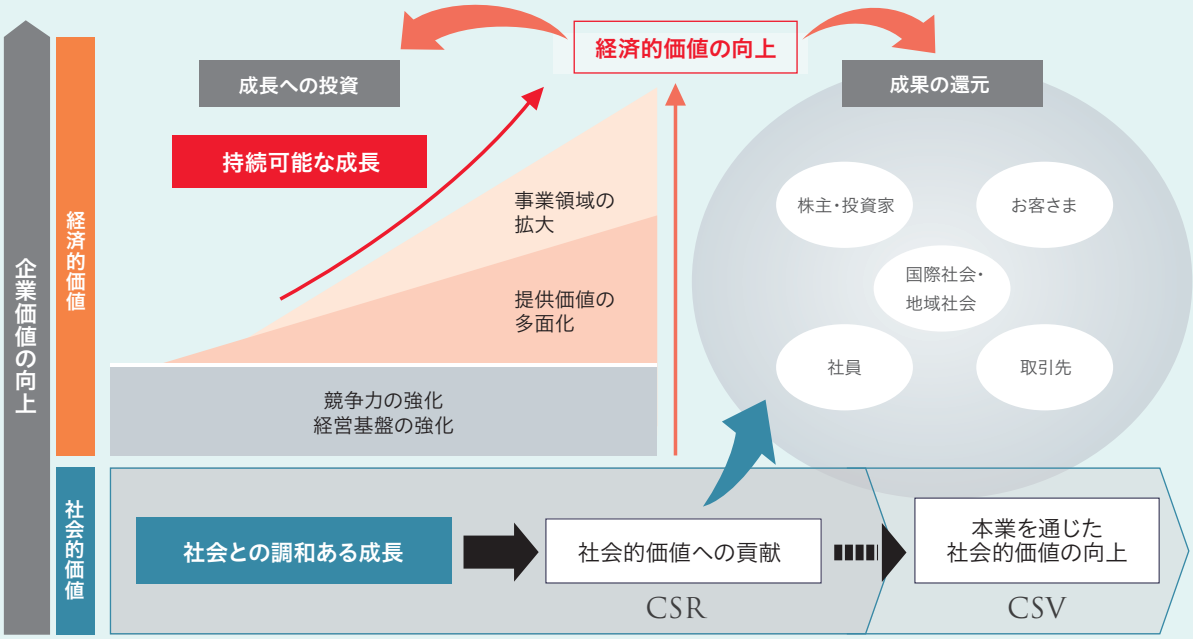
経営管理体系を整理し、KPIの進捗をフォロー

「経営の目指す姿」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。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。

経済的価値、社会的価値の向上を目指して、経営KPI、財務KPI、事業KPI、競争力KPI、ESG KPIで管理しています。

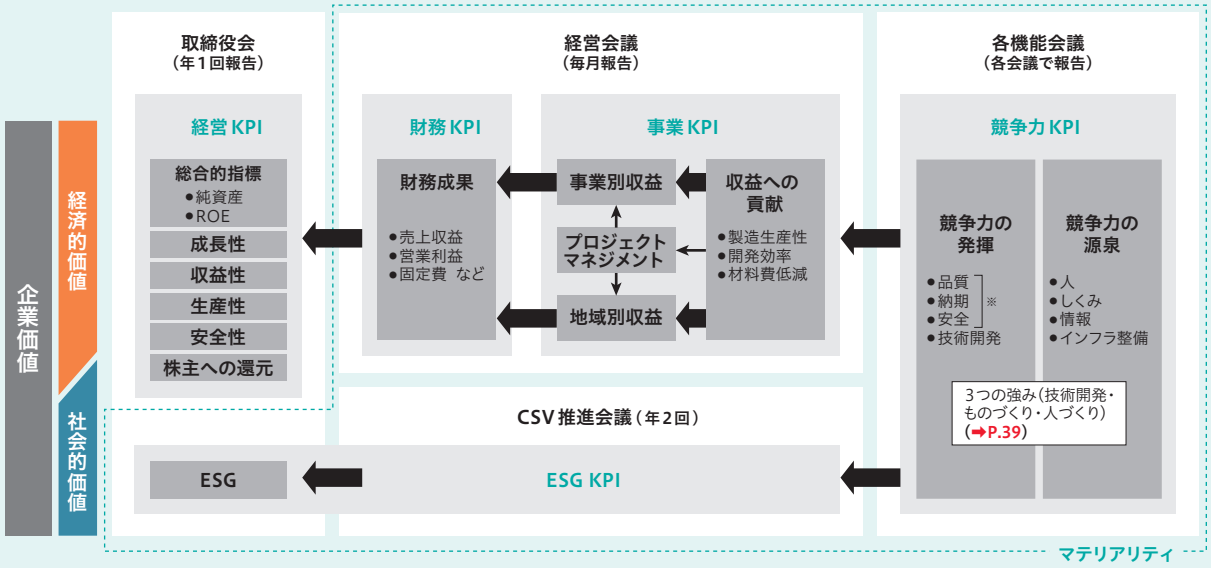
サステナビリティを経営の中核に据えて

経営の目指す姿



「経営の目指す姿」を実現するために

経営管理体系



※ 経営会議で報告

2030年までに優先的に取り組む重要課題と、地域別の浸透施策

本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題

	マテリアリティ	マテリアリティの意味・想い	関連するSDGs
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、CO_2排出量ゼロや生産工程の排水ゼロ、天然資源使用量ミニマム化、廃棄物のミニマム化など2050年環境ビジョンのチャレンジ目標を達成し、経営資源を有効活用する	

競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題

	マテリアリティ	マテリアリティの意味・想い	関連するSDGs
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、すべ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	

マテリアリティ策定と浸透の取り組み

2020年7月に、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課題を特定し、それらを解決する姿として、マテリアリティを定めました。(➡P.87)

また、取り組みの主体である社員がその意味を理解し、自分事としてとらえるために、統括会社を中心に各地域でさまざまな浸透施策を実施しています。

マテリアリティの進捗管理

2025年中期経営計画で設定した財務目標に加え、社会的価値を測るESG KPIを、2021 年12月に設定しました。

ESG KPIは、環境7項目、社会10項目、ガバナンス8項目からなり、項目ごとに責任者を決め、2025年度までの年度ごとの目標と、2030年度の目標を設定しています。(➡P.33)

各地域のマテリアリティ浸透の取り組み
(2022年度実績)

THE AMERICAS
米州

- マテリアリティに関するトヨタ紡織アメリカエグゼクティブ・メッセージを発信
- 教育ツールを作成し、トヨタ紡織アメリカ全社員へ教育開始

2023年度計画
- 教育ツールをスペイン語、ポルトガル語に翻訳し、非英語圏での研修を開始
- サステナビリティポリシーとESG KPIの策定と活動の推進

CHINA
中国

- 中国語マテリアリティ動画によるマテリアリティの社内周知活動の継続実施
- マテリアリティポスターの作成と域内展開
- 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

2023年度計画
- 新入社員教育の実施
- マテリアリティ理解度アンケートの実施

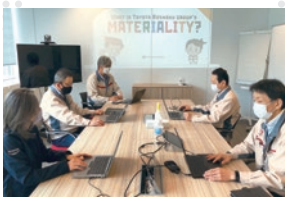
JAPAN
日本

- 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

EUROPE & AFRICA
欧州・アフリカ

- 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。具体的な活動の紹介を通し、サステナビリティの意識や行動を活性化
- 域内ESG KPIを用いたサステナビリティ経営を実施

2023年度計画
- 欧州で導入されたCorporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) に対応するため、域内ESG KPIの見直し



ASIA & OCEANIA
アジア・オセアニア

- 月次オリエンテーションでマテリアリティ動画視聴を継続的に実施
- 全社員のパソコンのスクリーンセイバーにマテリアリティを継続表示

2023年度計画
- 地域のCSR会議を活用し、浸透活動の強化

持続可能な社会の実現に向けて、環境経営を加速

トヨタ紡織グループは、2016年に「2050年環境ビジョン」を策定し、さまざまな角度から環境負荷低減に取り組むことで、地球環境の保全・維持に努めてきました。

しかしながら、気候変動、天然資源枯渇、生物多様性危機などをはじめとした地球環境問題は、年々深刻さを増しています。

このような背景から、環境課題解決にさらに注力し、地球環境の保全・維持に貢献するために、2011年に策定した「トヨタ紡織生物多様性基本方針」に基づいて、当社グループのこれまでの活動と、これから目指す姿を改めて整理し、2023年7月に、3つの「重点取り組み」を策定しました。気候変動対応の温暖化抑制に加え、天然資源枯渇に対応する資源循環、生物多様性危機に対応する自然共生の3つを重点として取り組みを進め、さらなる地球環境保全への貢献を目指します。

また、「重点取り組み」の策定により、活動の範囲を拡充させ、「チャレンジ目標」を「チャレンジ6」とし、内容を見直しました。グループ一丸となって、事業活動を通じて環境課題に取り組み、持続可能な地球環境の実現に貢献します。

ビジョン

すべてのステークホルダーのみなさまと一致団結して、
子どもたちが笑顔で暮らせる持続可能な地球環境を目指します。

重点取り組み

チャレンジ6

※1 Greenhouse Gas（温室効果ガス）の排出量を「正味ゼロ」にすること

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、それらの対応費用を整理し、経営戦略に反映しています。今後も、シナリオ分析の結果を踏まえ、リスクや機会への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	対応費用※2(2023年度)
移行リスク(1.5～2℃シナリオ※3)	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、再エネの共同購入 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 ・再エネの導入推進 ・物流の最適化(地産地消による輸送にともなうCO_2削減)	45億円
		・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※5導入による投資の最適化	–
	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	13億円
		・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	29億円
	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	32億円
		・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※4)	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)	–

SBT認定に向けたコミットメント

パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガスの排出削減目標「SBT(Science Based Targets)」を認定する機関であるSBTiに対し、コミットメントレターを提出し、SBT認定取得を目指すことを2022年10月にコミットメントしました。

経済産業省の「GXリーグ」へ参画

2023年5月、経済産業省の「GX(Green Transformation)リーグ※6」に参画しました。

「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画

環境省が主導する「生物多様性のための30by30※7(サーティ・バイ・サーティ)アライアンス」の主旨に賛同し、2022年10月に参画しました。

※2 次期中期経営計画に応じて更新を行います
※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 RCP8.5(IPCC第5次評価報告書)
※5 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
※6 カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を産・官・学・金融が連携して実践する場で、自ら以外のステークホルダーも含めた経済社会システム全体の変革を促す取り組み
※7 2030年までに生物多様性の損失を食い止め回復させるというゴールに向け、陸域および海域の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標

中期経営計画の概要と目標達成に向けた取り組み

2021年度から開始した2025年中期経営計画(2025年中計)は、2023年3月で2年が経過しました。現在の状況を再整理するとともに、「2025年目指す姿」をより具体化し、目標達成に向けた活動を推進しています。

当社グループは2025年目指す姿である「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(りょうが)する会社」の実現に向け、各製品で世界No.1の競争力を確保し、世界中のお客さまから選ばれる存在となることを目指しています。

一方で、コストや品質に関するさらなる改善の余地、内装システムサプライヤーとしての領域拡大のスピード、日系以外の自動車メーカーへの拡販活動など、目標と現状にはギャップがあることも認識しています。

そのため2022年12月に、環境変化を踏まえ、2025年中計をローリングし、経営課題を明確にすることで、2025年中計達成に向けた「中期経営方針」を策定しました。中期経営方針は、これまでの「重点取り組み事項」を置き換えたもので、2025年まで不変とし、年度ごとに方策を紐づけています。

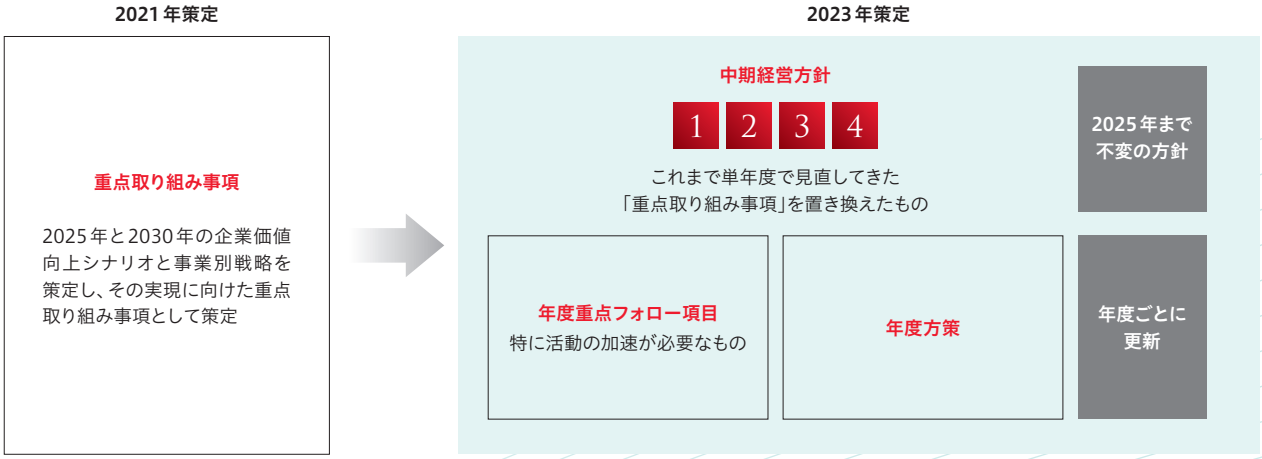
※「ホーム」とは、現地現物で、自分たちで付加価値をつけることができ、競合と比較しても競争力で勝っている事業や地域のこと

2025年中期経営計画の全体像

中期経営方針(2025年まで不変の方針)	取り組みの詳細	年度方策(2023年度)
1 信頼され選ばれるための「ものづくり競争力」が備わっている	➡P.30	●設計・製造品質向上 ●他社を凌駕する原価企画 ●企画・開発から生産・納入リードタイム短縮
2 将来の変化に対応した「技術開発力」が備わっている	➡P.31	●技術ロードマップの推進 ●内装システムサプライヤーとしての技術力獲得 ●車室空間ソリューションの体制 ●新事業の芽の創出と社会実装
3 世界中のお客さまに提案できる「販売能力」が備わっている	➡P.32	●2030年を見据えた受注活動推進 ●提案力強化 ●お客さまからの信頼獲得
4 持続可能な成長を支える「経営基盤」が確立できている		●意思決定プロセス改善 ●経営情報の可視化(➡P.35) ●風通しのよい職場風土づくり ●社員のチャレンジ後押し ●2030年に向けた人材ポートフォリオの策定 ●人的資本の開示充実

サステナビリティを経営の中核に据えて

2025年中期経営計画の見直し



事業別戦略

(➡P.57)

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

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

地域別戦略

(億円)

	日本	米州	中国、アジア・オセアニア	欧州・アフリカ	売上収益
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

↗〈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

◎〈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

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（りょうが）する会社

2025年中期経営計画の推進状況

2021年度から開始した2025年中計の主な取り組みと推進状況をご紹介します。

マテリアリティとKPI

中期経営方針 （2025年まで不変の方針）	関連するマテリアリティ	関連する主なKPI （➡P.33）
信頼され選ばれるための 「ものづくり競争力」が 備わっている ➡P.30	③ 環境負荷の低減 / 生産性向上 / 気候変動 / 省エネ・省資源 ④ 働き方改革 / 社員の健康・労働安全	●生産CO_2排出量削減率 ●廃棄物排出量削減率 ●水使用量低減率 ●総作業生産能率 ●社員・外来工事業者・外来者の重大災害件数 ●DX認定
将来の変化に対応した 「技術開発力」が備わっている ➡P.31	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 ③ 環境負荷の低減	●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 ●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 ●交通安全に寄与する製品の採用が予定される車種率 ●特許出願件数 ●社外発表・論文数
世界中のお客さまに提案できる 「販売能力」が備わっている ➡P.32	① 快適な空間 / イノベーションの促進 ② 製品の安全性	●トヨタ自動車（株）以外への売上比率 ●新規事業の売上比率
持続可能な成長を支える 「経営基盤」が確立できている	④ 多様性の確保 / 社員の健康・労働安全 ⑤ ガバナンス / コンプライアンス / 情報セキュリティ強化	●女性管理職比率 ●健康診断受診率 ●行動指針の実践度 ●サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数

ものづくり競争力

信頼され選ばれる「ものづくり競争力」の獲得

3つの強みを軸に、企画・設計から製造・物流まで、一気通貫での総合的な「ものづくり競争力」の強化に取り組んでおり、2025年までに他社を凌駕する競争力の獲得を目指します。

例えば、短期開発・短期生産準備の実現 や 物流の効率化、自働化、技能伝承など、デジタルエンジニアリングを活用しながら、それぞれの2030年目標達成に向け、活動しています。

創業時から、100年の歴史の中で脈々と受け継ぎ、培ってきたこの3つの強みである技術開発・ものづくり・人づくりを源泉として、他社を凌駕するQCDを実現していきます。

他社を凌駕するQCDを実現

自働化の進化によるものづくり革新

労働人口不足への対応

縫製作業の自働化

2030年目標
加工費
▲40%※
※ 全製品生産ラインの自働化効果

段ボール自主研とVRの融合：短期開発・短期生産準備の実現

実寸大で工程つくり込み

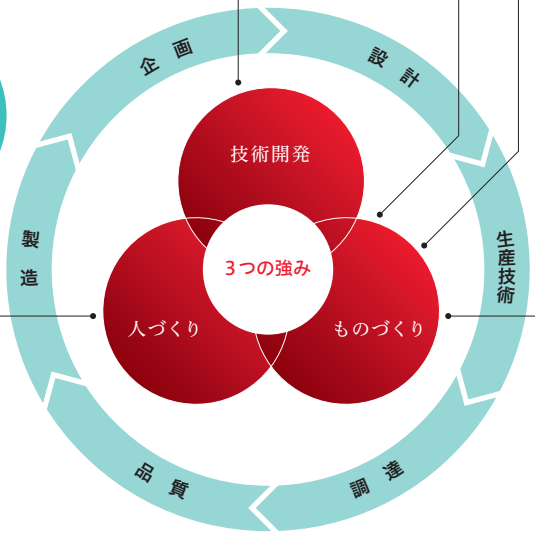
段ボールで再現した
生産工程の
現物シミュレーション

＋

生産準備の効率化

VRを使い、
3Dで作業性を検証

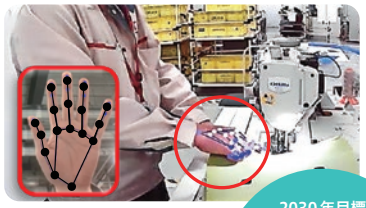
2030年目標
リードタイム短縮
▲30%



**これまで培ってきた
3つの強みを源泉として、
他社を凌駕するQCDを実現**

匠技能の数値化による技能伝承

習熟期間の短縮

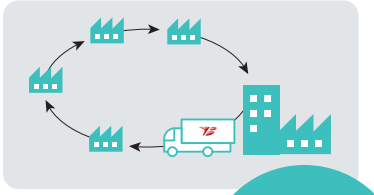


ノウハウのデジタル化

2030年目標
習熟期間
▲50%

物流の効率化（ホワイト物流）

ドライバー不足への対応



引き取り物流
（ミルクラン）

2030年目標
物流コスト
▲20%

技術開発力

将来の変化に対応した「技術開発力」の獲得

快適・安全・安心な車室空間の実現に向け、技術ロードマップを策定し、必要となる技術アイテムを明確にしています。技術を蓄積するとともに、将来必要となる技術や開発設備を計画的に獲得することで技術の優位性を確保します。

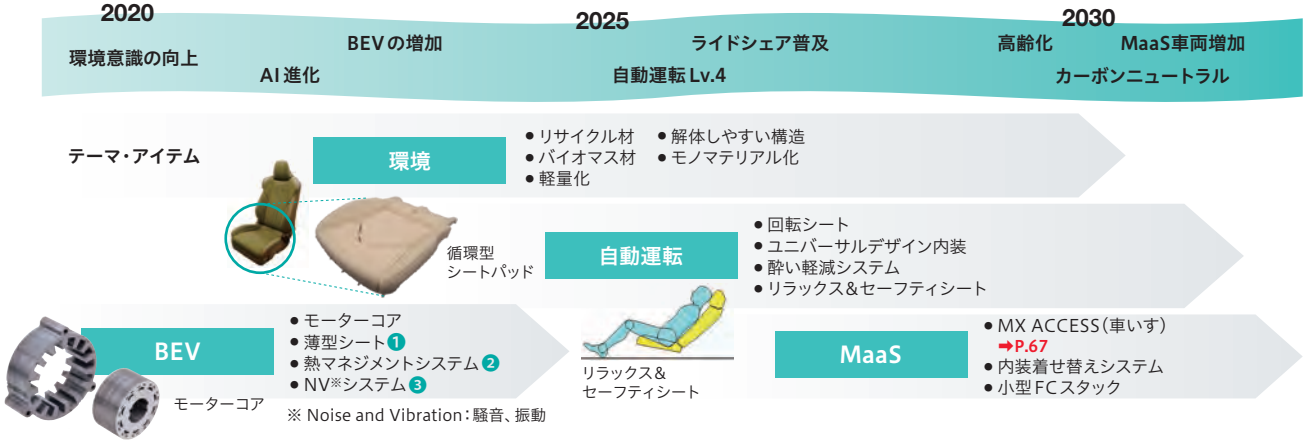
技術ロードマップに沿って開発したアイテムを、お客さまである自動車メーカーに積極的に提案し、得られた知見を技術ロードマップにフィードバックしていきます。

特に、環境、BEV、自動運転、MaaSへの対応を見据え、技術ロードマップをブラッシュアップしながら環境変化にスピーディーに対応します。

技術ロードマップを軸に、インテリアスペースクリエイターに向けた開発を加速させます。

技術ロードマップ

技術ロードマップを軸に、インテリアスペースクリエイターに向けて開発加速



対応が急務であるBEVに対して各種アイテムを開発

❶ 薄型シート

シート

シートを薄型化し
室内空間を確保しつつ
車高・車両空気抵抗を抑制

❷ 次世代熱マネジメントシステム

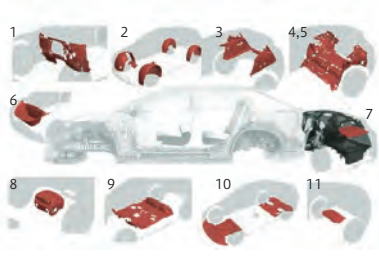
シート 内装

遮熱天井や
シート空調を併用し、
エアコン消費を抑制

❸ 次世代NVシステム

内装 外装

車内外の吸遮音材を最適化



1. ダッシュインナーサイレンサー
2. ライナー関係
3. デッキサイドトリム
4. センター・リヤフロア サイレンサー
5. リヤワイヤーハーネスインナー サイレンサー
6. フランク
7. トノボード
8. モーターカバー
9. カーペット・サイレンサー・テイピア
10. アンダーカバー
11. フロアアウターサイレンサー

販売能力

世界中のお客さまに提案できる「販売能力」の獲得

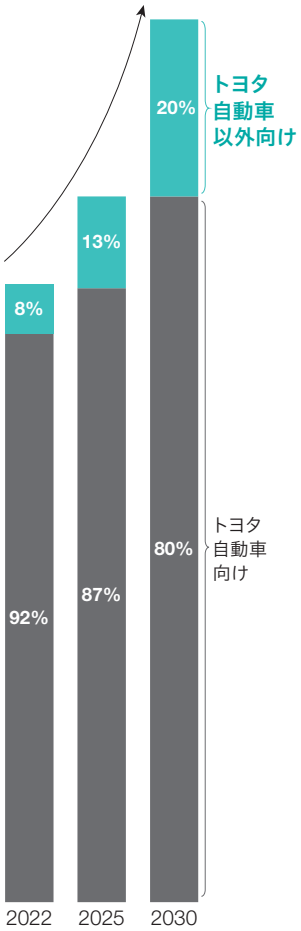
世界中のお客さまへ当社グループの製品を提供することを目指し、販売能力の強化に取り組んでいます。

これまで、トヨタ自動車(株)とアライアンス関係にある戦略OEMを中心に受注活動を推進してきましたが、2030年に向けてさらなる販路拡大をねらいます。

シート骨格機構部品事業の再編により、(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からの商権移管で獲得した販路も活用しながら、戦略OEM以外の新たなお客さまに対しても、受注活動を進めます。

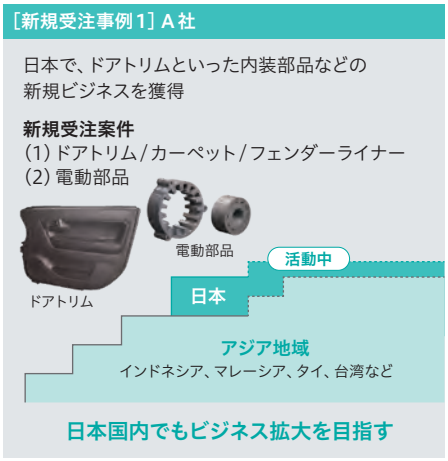
戦略OEMへの受注活動を推進

売上収益目標



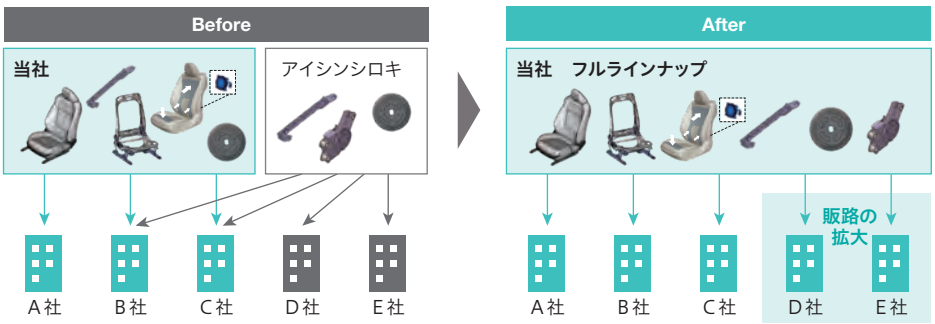
戦略OEMへの拡販

活動が実を結びはじめ、新規受注を獲得



戦略OEM以外にも販路拡大

アイシン、アイシンシロキからの商権移管で広がった販路を活用し、さらなる拡販を目指す



経済的価値

当社グループは、経済的価値を測るために2025 年中期経営計画の中で、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、達成度合いを管理しています。

KPI	2025年度 目標	2022年度 実績	2021年度 実績	2022年度 財務レビュー
売上収益(億円)	16,000+α	**16,040**	14,214	部品供給問題などに起因する生産制約の影響はありましたが、グローバルでの需要回復による増産効果や為替影響により、通期予想は下回ったものの、2021年度に比べ1,825億円(12.8%)増加の1兆6,040億円となりました。
営業利益(億円)	1,000+α	**476**	602	グローバルでの需要回復による増産効果はありましたが、主に日本での部品供給問題などによる車種構成の変化や、ロシア事業終了にともなう費用計上(72億円)などにより、2021年度に比べ126億円(△20.9%)減少の476億円となりました。
営業利益率	6〜7%	**3.0%**	4.2%	2021年度比1.2ポイントの減少となりました。将来の成長予算を確保するために、固定費のさらなる効率化と原価低減により、利益率を高めていきます。
ROE	10%以上	**3.7%**	10.9%	米国で材料費・輸送費の上昇や、インフレの影響による労務費・経費の増加などにより収益が悪化したため、繰延税金資産101億円を取り崩したことで、法人所得税費用が増加しました。これにより親会社の所有者に帰属する当期利益が2021年度比245億円(△62.6%)減少し、その結果、ROEが7.2ポイント低下しました。
親会社所有者帰属持分比率	40%程度	**39.8%**	40.0%	総資産は現金及び現金同等物や営業債権の増加などにより、426億円増加し、1兆73億円となりました。一方、親会社の所有者に帰属する持分は145億円増加の4,007億円となりました。その結果、親会社所有者帰属持分比率は0.2ポイント減少しました。
純資産(億円)	4,000	**4,368**	4,238	親会社の所有者に帰属する当期利益146億円の計上などによって、2021年度末に比べ130億円増加となりました。
配当性向	30%程度	**89.1%**	30.5%	配当金は2021年度から6円増配し、1株当たり年間70円、配当性向は89.1%となりました。ロシア事業終了にともなう費用と、米国の繰延税金資産の取り崩しの影響を除くと、配当性向は約40%となります。
設備投資(億円)	2,500+α (2021〜2025年度累計)	**507**	383	新製品への対応、生産設備の合理化・更新に加え、自動車部品の物流効率化に向けた、中継拠点の新設(愛知県豊田市)などを行った結果、2021年度に比べ124億円増加の507億円となりました。
研究開発費(億円)	2,000+α (2021〜2025年度累計)	**473**	448	お客さまのニーズに応えた、先進的で高品質な製品・技術開発に取り組んでいます。人材への投資に加え、シート骨格機構部品事業の再編、グローバル開発体制の推進など、新しい価値の提供を目指して研究開発を強化した結果、2021年度に比べ25億円増加となりました。

社会的価値

当社グループの社会的価値を測るKPIをESGの枠組みで整理し、マテリアリティの進捗を測っています。なお、このESG KPIは、その達成率に応じて、役員報酬に反映しています。(➜P.78)

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/

	KPI	2030年度 目標	2025年度 目標	2022年度 実績	範囲	責任者	関連する マテリアリティ
環境	生産CO_2排出量削減率(2019年度比)	▲50%	▲25%	**▲24%**	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	再エネ導入率	40%	15%	**23%**	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	物流CO_2排出量削減率(2011年度比)	▲20%	▲14%	**▲30%**	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	廃棄物排出量削減率(2011年度比)	▲20%	▲14%	**▲20%**	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	水使用量低減率(2013年度比)	▲8%	▲6%	**▲35%**	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	自然共生(植樹本数)	累計77万本	累計64万本	**累計65万本**	トヨタ紡織グループ	CHRO	③
	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	45%	10%	**6.5%**	トヨタ紡織グループ	CTO	③
社会	特許出願件数	500件/年	320件/年	**325件**	トヨタ紡織	CTO	①②
	社外発表・論文数	120件/年	90件/年	**66件**	トヨタ紡織	CTO	①②
	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	30%	15%	**5%**	トヨタ紡織	CTO	①
	交通安全に寄与する製品の採用が予定される車種率	50%	20%	–	トヨタ紡織	CTO	②
	社会貢献活動の推進 参加者数(年間)	延べ2,000人	延べ2,000人	**延べ2,980人**	トヨタ紡織	CHRO	④
	行動指針の実践度	100%	100%	**87%**	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤
	全社員へのストレスチェック実施回数	1回/年	1回/年	**1回/年**	トヨタ紡織	安全衛生健康センター長	④
	健康診断受診率	100%	100%	**87%**	トヨタ紡織	安全衛生健康センター長	④
	社員の重大災害発生件数	0件	0件	**0件**	トヨタ紡織グループ	安全衛生健康センター長	④
	外来工事業者・外来者の重大災害件数	0件	0件	**0件**	トヨタ紡織グループ	安全衛生健康センター長	③⑤
ガバナンス	環境異常・苦情発生件数	0件	0件	**1件**	トヨタ紡織グループ	CCNO	③⑤
	サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数	0件	0件	**1件**	トヨタ紡織グループ	CDO	⑤
	DX認定	DX-Excellent企業	DX-Excellent企業	**認定事業者**	トヨタ紡織	CDO	⑤
	独占禁止法違反件数	0件	0件	**0件**	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤
	贈収賄違反件数	0件	0件	**0件**	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤
	サプライチェーン上の人権リスク対応(人権デュー・ディリジェンスの展開)	展開率100%	展開率100%	**仕入先との勉強会実施**	トヨタ紡織グループ	CPO	④⑤
	客先からの外部表彰	5件	5件	**8件**	トヨタ紡織	CCO	⑤
	適時開示遵守率	100%	100%	**100%**	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤

KPIのモニタリング強化

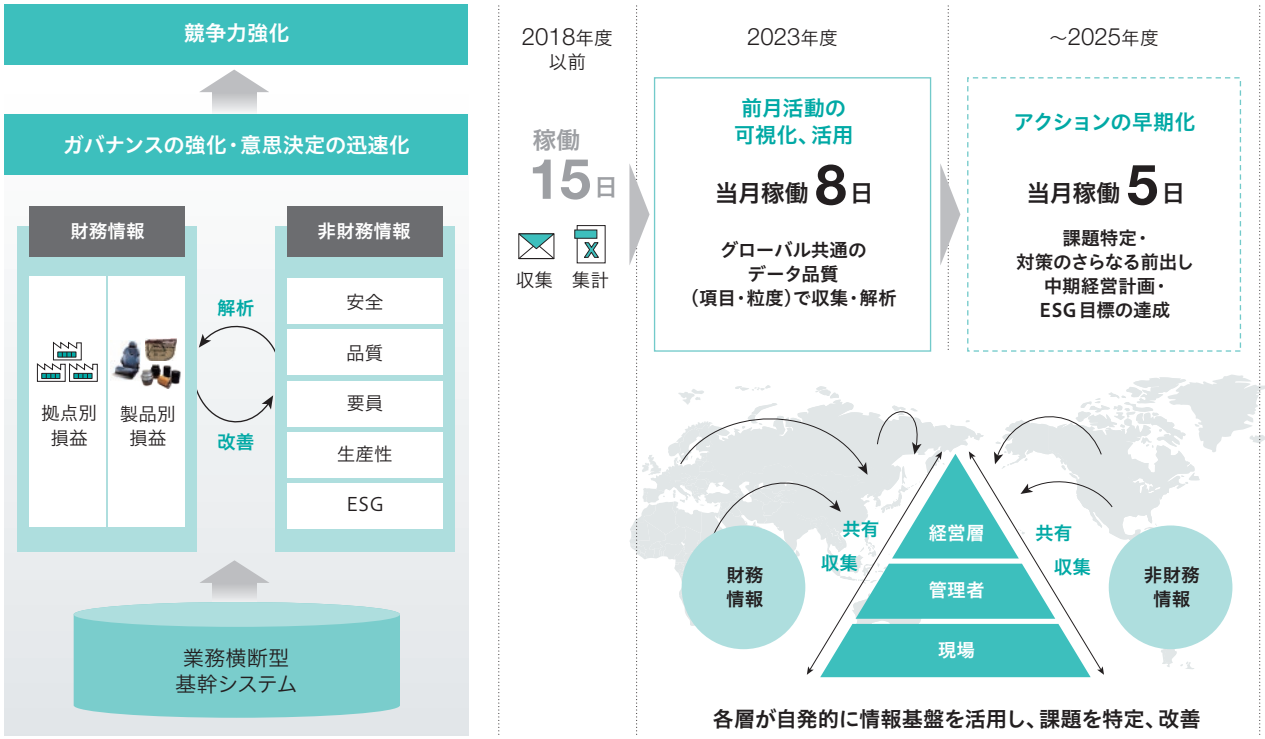
KPIのモニタリング強化による意思決定の迅速化

2025年、2030年の経済的価値・社会的価値に関するKPIの目標値に対し、定量的なデータで経営判断できるよう、標準化を進めています。その上で、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。

2022年度は、安全、要員、設備生産性、環境といった非財務情報をグローバルに収集、可視化を実施。特に環境では、スコープ1、2に対応したCO_2排出量、再エネ導入率などの情報を把握できるようにしました。情報のインプットから資料作成までが自動で可能となったため、情報共有がタイムリーかつ効率的に行えるようになりました。

2023年度は、経営者、管理者、現場および実務者の各層が、統合された経営情報を積極的に活用できるよう、改善を進めます。特に、可視化した経済的価値と一部の社会的価値KPIは、経営情報基盤を活用しながら経営会議でモニタリングすることで、即座に課題を特定し、改善が可能になります。あわせて、情報可視化までのリードタイムを短縮（前月活動の可視化を当月稼働15日→8日）することで、意思決定の迅速化を推進します。また、ESG KPIの可視化もさらに進め、経済的価値と社会的価値に関するKPIの一元管理を実現していきます。

経営情報基盤の目指す姿



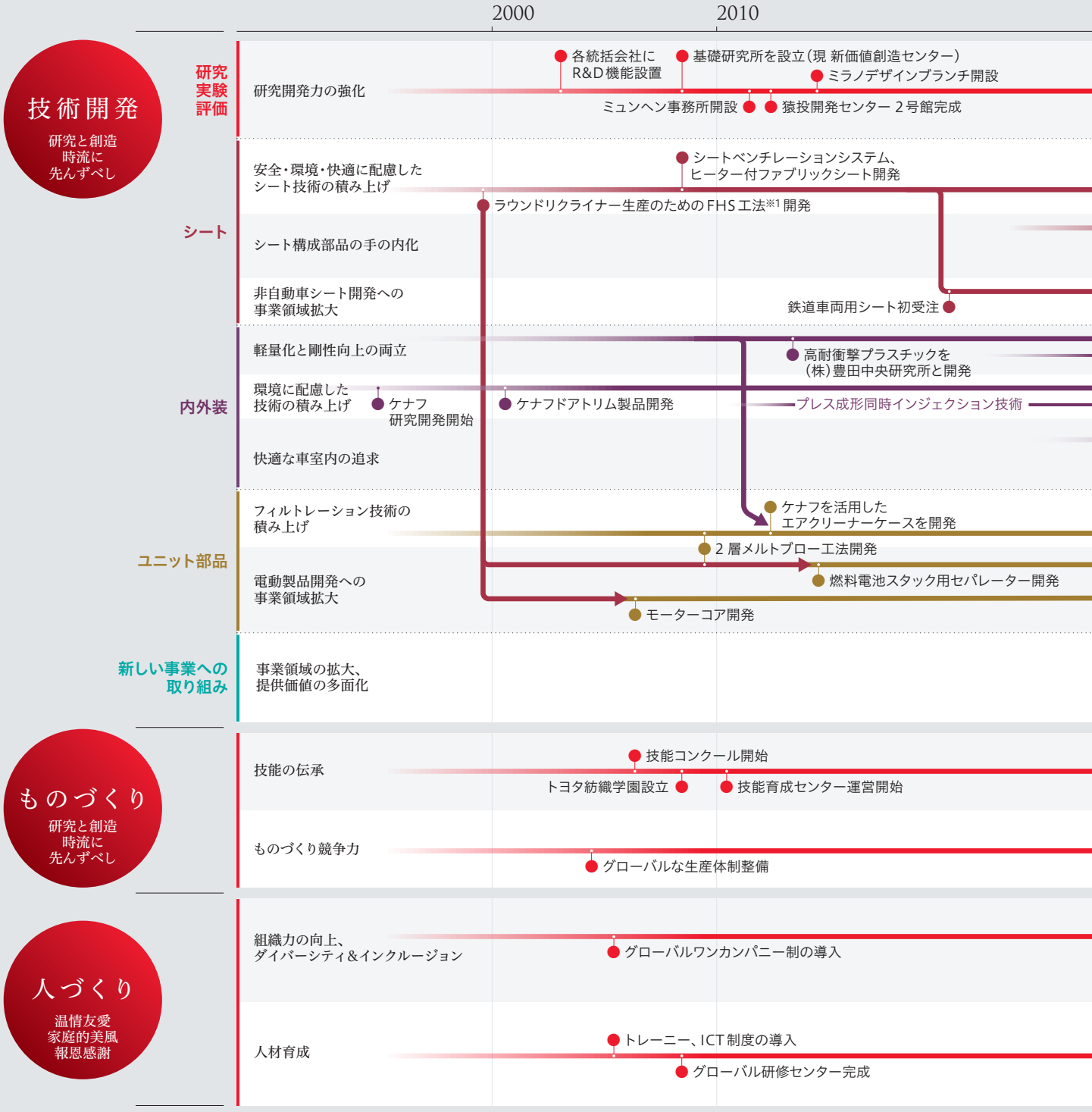
経営資源とその強化

持続可能な成長に向けて

37　**獲得してきた経営資源**
39　**3つの強み（経営資源）**
43　**特集：新たな価値を生み出す経営資源**
　　44　日本
　　47　米州
　　49　中国
　　51　アジア・オセアニア
　　53　欧州・アフリカ
55　**トピックス　グローバルウィーク2023**

創業の精神とともに培ってきた 3つの強みを経営資源に

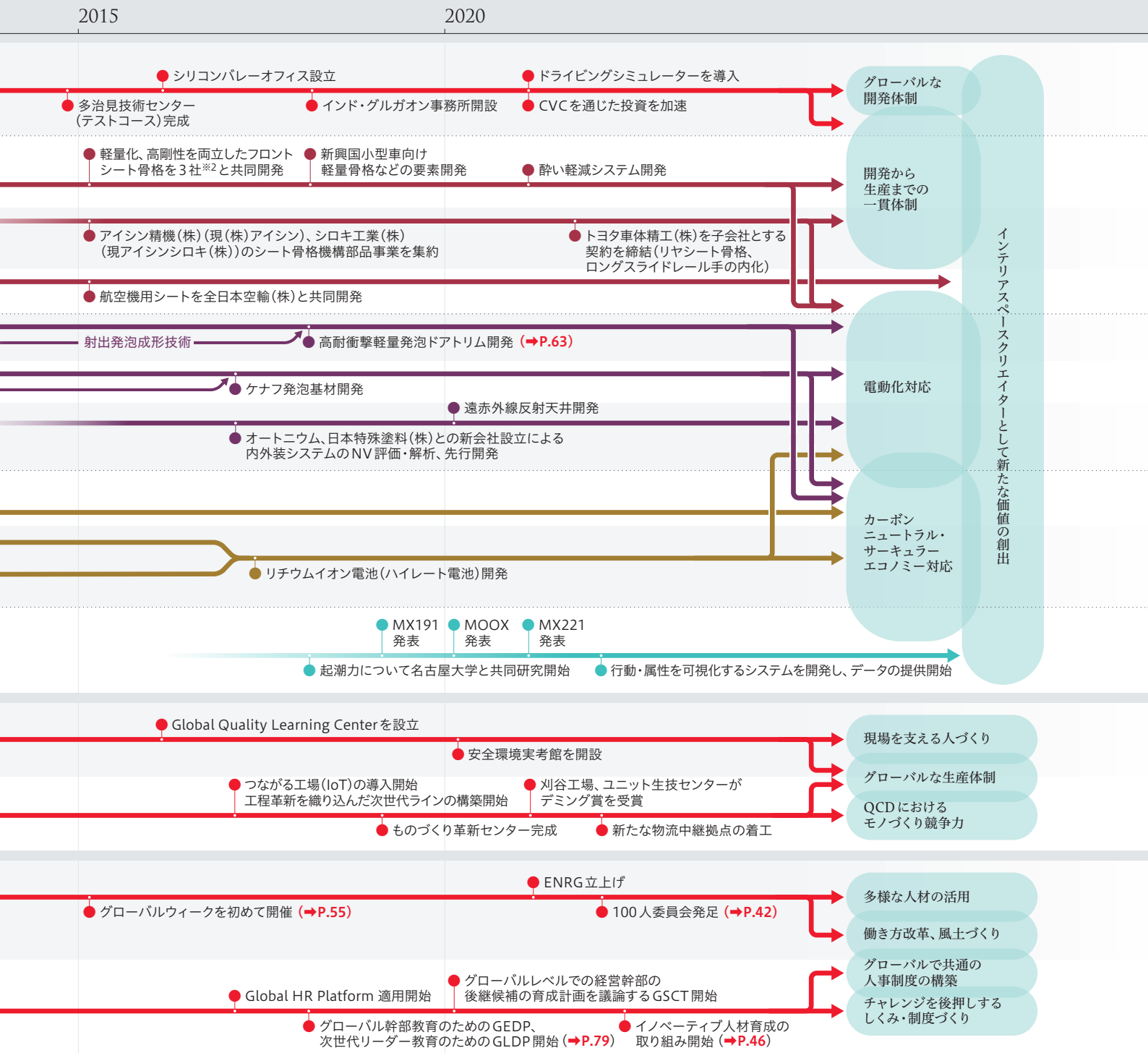
トヨタ紡織グループには、100年を超えて培ってきた独自の強みがあります。事業環境が厳しい中でもCASEやMaaSを先取りしながら、これまで獲得してきた経営資源を源泉に、当社グループにしかできない新しい価値の創造を目指します。



持続可能な成長に向けて

技術の詳細は、当社のウェブサイト技術開発・イノベーションサイトをご覧ください。https://www.toyota-boshoku.com/jp/development/

※1 Fine Hold Stamping工法：当社独自の高精度・高速プレス加工技術
※2 トヨタ自動車(株)、アイシン精機(株)(現(株)アイシン)、シロキ工業(株)(現アイシンシロキ(株))



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）

（数値は2023年3月末時点）

「安全」「環境」を基盤に、モビリティー空間の「快適」を追求する 技術開発

すべてのモビリティーへ“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。世界中のお客さまのため、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	473億円
知的財産	特許保有件数	日本 1,899件
		日本以外 1,502件

「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、絶え間ない改善、現地現物を大切にしています。良品廉価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	122拠点
	設備投資額	507億円
	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16回合計※1）	2,745人

※1 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・2022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

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、愚直に誠実に心を一つにして挑戦するチームワークがあります。チャレンジ精神を育み、「世界各地域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※2	53,430人
	日本以外の地域で勤務する社員割合※2	72.4%
サプライヤーとの協働	仕入先総会に参加した会社数	164社

※2 臨時社員を含む

技術開発

責任者メッセージ

技術ロードマップを活用し、技術開発力を向上

Chief Technology Officer
角田（つのだ） 浩樹（ひろき）

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」を実現するため、技術開発力を向上させ、優位性を確保することが急務です。2022年度は技術ロードマップを整理し、開発すべきアイテムや強化する技術を明確にしました。今後も、CASEやMaaS、環境など、社会の変化に対応してブラッシュアップしていきます。また、技術ロードマップを活用して、技術の蓄積や新規事業の創出に取り組むとともに、将来必要な技術や開発設備を計画的に獲得していきます。さらに、優位性確保のために知的財産戦略にも力を入れ、新設した知的財産戦略会議を活用しながら、各事業との緊密な連携を図ります。

課題と具体的な方策

		課題認識・さらに獲得すべき強み	具体的な方策・活動
グローバル開発戦略・体制		●車室空間全体の提案力強化と、車両メーカーへの認知拡大 ●環境変化に対応した技術開発力の維持・向上	●技術ロードマップアイテムの継続的な創出と実現に必要となる重要技術やリソースの明確化、獲得 ●技術開発体制の強化
時流に先んじた飽くなき好奇心・探求心		●MaaS市場などに向けた事業の創出 ●グローバルでのオープンイノベーションの推進 ●新技術の開発力強化と早期の商品化	●お客さまのニーズに沿った空間企画、システム開発力の強化 ●北米・中国をはじめとする、スタートアップ企業の探索・投資・協業 ●イノベーティブ人材の育成
知的財産戦略・体制		●既存技術・製品に関する知的財産の見える化 ●知的財産の活用に関する体制整備、戦略的活動の展開 ●IPランドスケープ※3を活用した分析力強化	●知的財産戦略部（2023年新設）による、各事業に関する知的財産戦略の策定・実行 ●知的財産戦略人材の育成 ●調査・分析ツールの整備・拡充 ●外部連携
経営環境の変化への対応	BEV	●BEVの車室空間に特化した、先進的な技術アイテムの創出と開発加速 ●未来を見据えた先進的な技術アイテムの創出	●BEV特有の顧客の期待値の把握・明確化 ●先進的な技術アイテムの新規提案・開発推進
	カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー	●製品材料における2030年CO_2排出量30%削減（2019年比）手法の確立 ●製品材料における2050年カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー達成手法の確立	●製品の材料使用量削減（軽量化） ●マテリアルリサイクルやバイオ由来材を活用した技術開発と製品適用 ●リサイクルしやすい製品の開発（易解体構造、材質統一化）（➡P.63） ●ケミカルリサイクル技術の獲得による難リサイクル材の再生と製品適用

※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

ものづくり

責任者メッセージ

トヨタ紡織の未来を紡ぐ、「ものづくり競争力」を獲得

2030年「ありたい姿」の実現に向け、将来のものづくりの方向付けと具現化に取り組んでいます。2022年度から、「2030ものづくり戦略」の策定を開始しました。開発から生産技術、製造まで、ものづくりを一気通貫でとらえ、技術ロードマップと工法開発を紐づけ、課題を明確にし、解決のための取り組みを整理しました。

2023年度は、2030年を見据えた当社のものづくりの「ありたい姿」を明確にし、それをもとに、各工程のものづくり戦略を策定します。同時に、他社を徹底的にベンチマークすることで、自社の競争力の立ち位置を把握し、競争優位を確立します。ものづくり競争力の向上を図ることで、信頼され選ばれる企業を目指します。

課題と具体的な方策

		課題認識・さらに獲得すべき強み	具体的な方策・活動
グローバルな生産体制		●環境変化に柔軟に対応できる生産体制と、収益を確保できる体質の構築 ●客先から信頼され選ばれる、競争力のある次世代ものづくり体制の確立 ●工場のカーボンニュートラル対応	●客先増産に対応できる生産体制整備 ●グローバルでの現地調達の加速 ●物流拠点再編によるコスト低減 ●「2030ものづくり戦略」での、ありたい工場・工程の姿を明確化 ●技術ロードマップアイテムの実現に必要となる工法開発やリソースの明確化、獲得
現場を支える人づくり		●多様な人材がいきいきと働き、個々の能力が最大限発揮できる現場づくり ●自働化を中心とした革新生産ラインの確立	●誰もが活躍できる次世代工場の構築とグローバル展開
QCDにおけるものづくり競争力	品質	●エンドユーザーからの品質評価向上	●お客さまの声をKPIに組み込んだ、設計品質、製造品質の向上 ●設計・生産技術・製造が一体となった、あるべき体制・工程づくり ●重要品質問題を起こさない体系的なしくみづくり、風土づくり
	コスト	●精度の高い原価企画活動による収益力の強化 ●他社を凌駕するコスト競争力の確保	●標準原価を低減する「改善活動」と管理者の効率的な「管理活動」の推進 ●製品の材料使用量削減 ●目標値（限界利益率など）の明確化
	納期	●短期開発プロセスのしくみづくり（企画、開発から生産・納入までのリードタイム短縮で、さまざまなお客さまに対応できるものづくり）	●設計リードタイムの原単位での見える化 ●TPS※1の実践と、工場のデジタル化強化 ●競合ベンチマークによる立ち位置の把握

※1 Toyota Production System：トヨタ生産方式

人づくり

責任者メッセージ

多様なアイデンティティを結集し、企業価値を向上

Chief Human Resource Officer
笛田 泰弘（ふえた やすひろ）

トヨタ紡織グループは、すべての社員が誇りと夢を持って、いきいきと働ける職場づくりを推進し、多様な人材の活躍促進、風通しのよい職場風土の醸成などに取り組んでいます。2022年度は、ハラスメント防止とコミュニケーション能力向上研修を、役員を含めた主任職以上の全役職者に実施し、安心して働ける環境の見直しを図りました。

2023年度は、多様なアイデンティティを持つメンバーで構成する「100人委員会」を発足し、メンバーからの多様な考えや発想を人材戦略や人事制度改革に活用していきます。人と組織を活性化することで、社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出し、企業価値を高めていきます。

課題と具体的な方策

	課題認識・さらに獲得すべき強み	具体的な方策・活動
グローバルで多様な人材の活用	●多様な社員の能力を最大限発揮できる環境づくり ●各拠点のトップ層へのローカル人材登用と、自国以外で活躍できる人材の養成 ●社員のウェルビーイング※2を支える制度の充実 ●風土・意識改革をリードするロールモデルの活躍 ●過去の成功体験や従来の働き方にとらわれない、次世代リーダーの育成と活躍推進	●「100人委員会」による、多様な意見を人材戦略や人事制度改革に活用 ●風土や意識改革をリードできる人材の育成・登用 ●ローカル人材の育成と登用 ●人材戦略を反映した次期中期経営計画の策定 ●育成アセスメントの評価項目にダイバーシティ＆インクルージョンと職場風土改革を加え、評価方法を見直し
グローバル共通の人事制度	●学び・成長していくメンバーをサポートする賃金・賞与制度 ●日本特有ではなく、グローバル標準に沿った人事制度への改革	●賃金制度のシンプル化による、市場価値に見合った処遇の実施 ●中期経営計画や、部署横断プロジェクトへの貢献度、イノベーティブ人材育成制度へのチャレンジなどを考慮した賞与配分の検討
働き方改革、風土づくり	●働き方改革、職場風土づくりの全社・全グループへの浸透 ●働き方改革、長時間労働の是正、家事・育児への共同参画を推進 ●より効率的に働くことへのインセンティブ	●役員・部長による率先垂範での働きかけ ●社長によるメッセージ発信の強化や、幹部職候補の育成アセスメントを通じたメッセージの発信 ●効率化により、労働時間を短縮して成果を上げるメンバーへのインセンティブ制度の検討
チャレンジを後押しするしくみ・制度づくり	●イノベーティブ人材育成プログラム（Re:act、We:ave）からの事業化 ●チーフオフィサーや役員・幹部職が、競合他社や先進企業の活動やしくみを自らベンチマークし、改善するしくみと風土づくり	●チャレンジを後押しする人事制度の構築 ●幹部職へのスキルマトリクス導入、育成アセスメントでの自己評価、賞与でのチャレンジ加算

※2 個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること

世界中で培った経営資源を源泉に、新たな価値を創造

当社グループは、創業の精神「世のため 人のため」を原点に、世界25の国と地域に91の拠点を構え、先進的な技術開発と高品質なものづくりに取り組んでいます。100年を超える歩みの中で、さまざまな困難を乗り越えながら「技術開発」「ものづくり」「人づくり」を強みとして、成長を続けてきました。これからも、これら3つの強みを中心とした経営資源を最大限活用することで、新たな価値の提供を目指します。本特集では、当社グループが持続可能な成長のために世界各地で注力している、3つの強みの強化や取り組み、サステナビリティに関する活動などを紹介します。

Environment	Social	Governance
マテリアリティ	中期経営方針	

各取り組みに記載されている左記のマークは、活動内容との関連を示しています。

5つの展開地域

会社数
91社
（トヨタ紡織含む）

社員数
53,430人
（臨時社員含む）

	日本	米州	中国	アジア・オセアニア	欧州・アフリカ
関連会社	20社	20社	18社	22社	10社
社員数	14,766人	13,177人	9,309人	10,065人	6,113人
売上収益（億円）	7,006 → 7,329	3,177 → 3,887	2,121 → 2,446	1,904 → 2,496	962 → 1,082

2021 2022（年度）

各地域の売上収益は内部売上控除前

技術開発・ものづくり

さらなる競争力強化を目指して

Environment　Social　Governance

マテリアリティ　中期経営方針

自動車用シート事業の競争力を強化し、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。開発から生産までを当社グループが一貫して行うため、2022年度に(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からトヨタ自動車(株)以外のOEM向け商権を移管、2023年度にはトヨタ紡織広瀬が発足するなど、日本での生産移管を行いました。2023年10月には、トヨタ車体精工(株)を子会社化することで、他社販売の知見や、シート骨格機構部品のノウハウなどを生かし、シナジー効果を最大限に発揮します。

技術開発・ものづくり

戦略OEMへの受注活動を推進

Environment　Social　Governance

マテリアリティ　中期経営方針

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、受注活動を推進しています。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、これまで、アジア地域を中心にシートの受注拡大に向けた活動を推進してきました。2022年度は日本でドアトリムなどの内装品を新規受注することができ、活動が実を結び始めています。今後はシート骨格機構部品事業の商権移管で獲得した生産拠点も活用し、さらなる受注拡大を目指します。

JAPAN

ものづくり・人づくり

工程革新を織り込んだ次世代ラインの構築

Environment　Social　Governance

マテリアリティ　中期経営方針

お客さまに信頼され選ばれるため、ものづくり競争力の強化を進めています。

AI技術や自働化技術を活用した次世代モデルラインを日本の猿投工場に設置し、ここで実現した次世代ラインを、それぞれの生産拠点へ横展開しています。

2020年から、自働化のモデルラインとして推進してきた1,200tプレスラインは、90%まで自働化が進み、現在、残る搬送部分の自働化に取り組んでいます。また、溶接工程では、人の経験による「カンコツ作業」や「目視検査作業」を、AI・センシング技術で自働化し、自働化率は40%となりました。

このほかにも、工程別に描いている2030年の将来構想の実現に向け、デジタルエンジニアリングを活用しながらものづくり革新を進めます。

JAPAN

ものづくり

CDP調査で最高評価を獲得

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

投資家から最も信頼されている評価機関の一つであるCDPが実施する調査「気候変動」「水セキュリティ」の両部門で、最高評価である「Aリスト企業」に選出されました。さらに、気候変動問題に対するサプライチェーン全体での取り組みを評価する「サプライヤーエンゲージメント評価」でも最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選出されました。これは当社の気候変動や水セキュリティに関する取り組み、また、お客さまやサプライヤーなどのビジネスパートナーと連携した取り組みが高く評価された結果です。

人づくり

人権デュー・ディリジェンスに着手

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

当社グループの人権方針では人権デュー・ディリジェンス（DD）の実施を明記しており、2022年度から本格的に人権DDの取り組みを開始しました。2022年度は、トヨタ紡織を対象にリスク調査を行い、「ハラスメント」「労働時間」を人権リスクとして特定しました。今後、特定した人権リスクを中心に、予防・軽減措置の実施など、リスク軽減のための対策を進めます。さらに、人権DDの実施地域を拡大し、当社グループ、またサプライヤーのみなさまとともに、人権尊重に向けた活動を強化していきます。

人づくり

ダイバーシティ＆インクルージョン

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

当社グループは、性別、年齢、国籍、障がいの有無などに関わらず、誰もが自分の考えを気兼ねなくオープンにできる「風通しのよい職場風土づくり」を推進しています。

2022年度は、社員ネットワークリソースグループ（ENRG: Employee Network Resource Group）を設立し、社員の生の声の把握や、活躍促進策を議論するしくみを構築しました。2022年度に女性ENRG、若手ENRGを設立したのを皮切りに、2023年度には、シニアや障がい者のENRGを立ち上げ、活動を広げています。

また、多様性を確保することがイノベーション促進の土台となると考え、ダイバーシティ推進計画とともに、当社の将来事業で求められる人材ポートフォリオを策定し、活動を進めていきます。

人づくり

イノベーティブ人材育成プログラム

Environment　Social　Governance

マテリアリティ　中期経営方針

事業領域の拡大、新規ビジネス創成の担い手を育てることを目的に、2022年度に2つのプログラムを始動しました。1つ目は、社員一人ひとりに自発的な行動のきっかけを提供する「Re:act」です。ワークショップやアイデアコンテストを実施し、主体的にアイデアを創って語る楽しさを、多くの社員が体験しました。2つ目は、イノベーションのための実践教育プログラム「We:ave」です。社内公募で選抜された11人が、半年間の専任で教育を受講し、社外交流などを通じて自らのビジネスアイデアを洗練させて発表しました。優秀事例2件は、事業化に向け、次のステップに進んでいます。

We:ave 一期生として参加した社員からは、「外の世界に触れて学び続ける意欲が高まった」「思いを自分の言葉で伝える意識が強まった」といった声が聞かれました。

人づくり

健康活動推進員と連携した健康経営

Environment　Social　Governance

マテリアリティ　中期経営方針

CEOを最高責任者と位置づけ、社員が健康でいきいきと働き続けられるよう健康経営に取り組んでいます。また、社員自身が自分に必要な健康情報を理解し、取り組むことができる力（健康リテラシー）の向上を目指し、生活習慣改善に気軽に取り組める施策を実施しています。

具体的には、健康チャレンジ8※の実践数向上の取り組みや、支援ツールとして健康アプリ（PepUp）の活用を推奨し、アプリ内で健診結果チャレンジや部署対抗ウォーキングラリーなどを企画し、目標を達成した社員にはポイントを付与するなどのインセンティブを設け、行動変容を促しています。さらに、楽しみながら健康増進することを目指し、各部に配置された健康活動推進員と連携した活動を進めています。

※ 生活習慣病を防ぐための健康的な生活を定義した8つの項目で、適正体重・朝食・飲酒・間食・禁煙・運動・睡眠・ストレスからなる

技術開発

最新技術の紹介と市場ニーズの把握（アメリカ）

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

CES2023（ネバダ州ラスベガス市）に、トヨタ紡織本社主導のもと、MOOX、MX ACCESS（➡P.67）、MX221などを出展しました。終日大盛況となり、300人を超えるお客さまにモックを体験いただきました。

また、シリコンバレーにあるPlug and Play Tech Centerで、CES2023に出展した製品を紹介。4日間で延べ190人を超える自動車メーカー、スタートアップ企業、テクノロジー企業などのお客さまに当社グループの思いや技術力を直接伝えました。

このような対話を通じて、お客さまの期待や社会のニーズへの理解を深め、新たな価値の創出を目指します。

THE AM

ものづくり・人づくり

生物多様性教育の実施（アルゼンチン）

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

2022年2月、アルゼンチンで大規模な森林火災が発生しました。その影響を受けたサント・トメ市の小学校3校に寄付を行うとともに、トヨタ紡織アルゼンチン（TBAR）の社員3人が訪問し、生物多様性教育を実施しました。教育には190人を超える児童が参加し、生物多様性の大切さの理解を深めていただくとともに、トヨタ紡織の「2050年環境ビジョン」の目的を伝える場にもなりました。

また、学校の先生から、木の手入れや環境保全の重要性を児童に伝える取り組みも実施。子どもたちは、絵を描くことを通して感じたことを伝えてくれました。TBARにとっても、大変学びの多い取り組みとなりました。

ものづくり・人づくり

工場技能研鑽を通した人材育成（アメリカ）

Environment　Social　Governance
マテリアリティ　中期経営方針

生産量の大きな変動や、慢性的な人材不足などの課題を抱える中、メンバーの技能養成を目的として、2021年にモデル道場を開設しました。道場には専任のトレーナーが常駐し、新入社員のものづくりの基礎教育や研修の場として活用しています。また、2022年には、「タスクフォースチーム」を発足。チームリーダーとグループリーダーを対象にしたリーダーシップ現場研修も、モデル道場の研修の一つとしました。さらに、トヨタ紡織アメリカ（TBA）グループのニーズに合った保全スキル獲得に向けて、2014年に設立したTBA技能育成センターを改善していきます。ものづくり競争力強化に向けて、アメリカ地域全体に道場を拡大しながら、工場技能研修を通じた人材育成を推進します。

ERICAS

人づくり

研修経験を生かし、プロジェクトのサポートチームを指揮

Environment　Social　Governance
マテリアリティ　中期経営方針

トヨタ紡織アメリカ
Seat Design
Senior Manager
Alice Knoebel

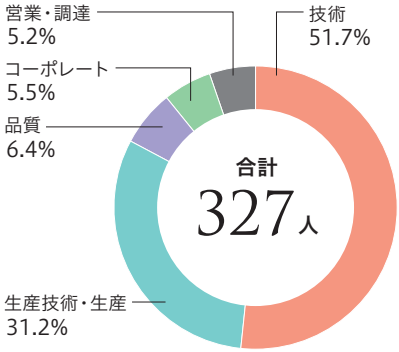
私は、TBAのシートデザイン部門で、カナダとインディアナ州で生産されるシートプロジェクトを支援するエンジニアチームを率いています。

デザインエンジニアの育成計画の一環として、ICT制度を使って2度（計2年）、日本で図面作成やシート設計に関する工学計算などを学びました。特に2度目の研修では、北米で生産されるプロジェクトに携わり、帰国後も、向上したCATIA※のスキルを生かして北米側で継続してプロジェクトに参画しました。

日本で学んだ内容は、10年以上経った今でも、私の中で生きています。それをチームメンバーに共有することで、チーム全体でのパフォーマンス向上に貢献していると考えています。

※ ハイエンド3次元CADソフト

研修で来日した社員の配属先
2005年～2023年7月までの累計



技術開発・ものづくり

BEVの進展に向けて開発力を強化

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

中国新興EVブランド「HiPhi」向けドアトリムの提案を、構造設計から生産まで域内完結で進めました。構造計画段階の早期からデザインの完成度を向上させるしくみや、3D図面を用いた問題点の抽出・早期解決などにより、短期開発も実現しました。

また、トヨタ自動車（株）と中国の比亜迪股份有限公司が合弁で設立したBYD TOYOTA EV TECHNOLOGY カンパニー有限会社向けのBEV車種bZ3のシート開発は、評価期間の短縮活動や製造部門の早期入り込みにより、従来の開発スピードから18ヵ月も短縮しました。

今後も中国メーカーの開発スピードに追従できるよう、開発期間の短縮を目指しながら、中国でのニーズに合った企画・提案力を強化していきます。

CH

技術開発・人づくり

上海モーターショーに出展。高まるヘルスケアニーズへの提案も視野に

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

当社グループの取り組みをアピールし、新しいビジネスの獲得につなげるため、上海モーターショーへ出展しました。当社グループのブースには、10日間で5万人が訪れ、70件以上メディアで紹介されました。知名度・認知度の向上に加え、今後の企画開発の方向性につながる有効な意見・感想も収集できました。さらに、中国地場メーカーに加え、欧州メーカーなど、多くのお客さまに当社製品や技術力に興味を持っていただきました。今後、ビジネスにつながるよう継続的にフォローしていきます。

また、エンドユーザーの声から把握した市場トレンドや、中国ならではの社会課題から、健康増進を新たに解決すべき課題と認識しました。「高い健康意識と予防医療の拡大」への貢献は必須です。生活習慣病による慢性疾患の増加を防ぐため、中医学などの調査の実施や、スタートアップの技術を探索し、価値の提供につなげます。

	2013年	2022年(累計)
緑化面積	2	150 ha
現地活動参加者数	33	453 人
CO_2削減量	54	2,335 千kg

ものづくり

10周年を迎えた内モンゴルでの森づくり活動

Environment　Social　Governance
マテリアリティ　中期経営方針

2013年から豊田紡織(中国)が主体となり、中国の内モンゴル自治区にあるトングリ砂漠で森づくり活動を実施しています。中国地域の社員の他、取引先や日本からも延べ453人が参加し、2013年から2022年の10年間で約150haに約13万本の苗木を植樹しました。

このような活動が評価され、2018年9月、中国国家林業和草原局より「生態中国貢献賞」を受賞。2019年には、中国緑化基金会より「ベスト貢献企業賞」、2021年には、金蜜蜂智庫と可持続発展経済導刊雑誌社より、「生態文明企業賞」、2022年は中国自動車工業協会より、「中国自動車企業CSR優秀賞」を受賞しました。2050年までに132万本の植樹目標達成に向け、引き続きチャレンジを続けていきます。

INA

ものづくり

競争激化に対応すべく、原価低減活動を徹底

Environment　Social　Governance
マテリアリティ　中期経営方針

中国地域では地場メーカーの台頭により、市場での競争が激化しています。天津英泰では、さらなる競争力強化のため、労務費と材料の改善による原価低減を進めています。タクトタイムの短縮に加え、欠点率の低減、自働化の推進など、7つのKPIを設定し、達成に向けて取り組んでいます。特に、製造・生産技術・品質管理部門が一丸となって取り組んだウレタンの1人1時間当たりの出来高は、当社グループの全拠点の中で1位です。

2023年度も作業精度を高め、さらなる時間当たり出来高の向上を目指し、ものづくり競争力を高めていきます。

技術開発・ものづくり

ものづくり競争力の最大化を目指した生産活動

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

トヨタ紡織グループは、お客さまの近くで、品質・コスト・納期に徹底的にこだわったものづくりに取り組んでいます。小型車の需要が高いアジア地域では、①地域最適製品の開発 ②材料の買い方改善 ③真の現調化 ④つくり方改善 を進め、さらなる競争力強化を図っています。特に、④つくり方改善では、TPSとDXを融合し、段ボールで再現した生産設備の現物シミュレーションなどを用いて小型車に最適な工程数へ徹底的に見直しました。また、シート骨格機構部品集約の一環として、2023年7月に、アイシンシロキ(株)の子会社であるPT. SHIROKI INDONESIA、8月に、SHIROKI AUTOMOTIVE INDIA PVT. LTD. 両社それぞれの株式の一部をトヨタ紡織アジアへ譲渡し、子会社とする株式譲渡契約を締結しました。2025年中に完全子会社化を計画しています。

ASIA & O

技術開発

地域のニーズに応えた価値ある製品を提供

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

2035年の東南アジア、南アジアの自動車生産台数は、コロナ禍前の2019年に比べ、1.8倍に拡大する見込みです。これを機会ととらえ、トヨタ自動車(株)以外の顧客への販売も強化します。

私たちは、地域最適製品として小型車に適した専用製品を開発しました。不要な機能を徹底的に省いて必要な機能に集中し、同時に安全性を追求した良品廉価な製品です。これらの製品を武器に、特にインドを中心に拡販を進めています。さらに、シートベンチレーションシステムのような「冷やすシート」など、利用者のニーズやライフスタイルに適した付加価値を提供していきます。

東南アジア、南アジアの自動車生産台数推移

(万台)

出典：S&P Global Mobilityデータをもとに自社で算出(2023年7月)

人づくり

持続可能な成長を支える育成プログラムの整備

Environment　Social　Governance
マテリアリティ　中期経営方針

アジア地域では、域内で拠点をまたいだ人事異動を実施し、異動を通した人材育成を進めています。これにより、生産品目の違いや異なる国での広範な業務経験の獲得、拠点長などへの登用によるマネジメント能力の向上などにつながります。

まずは、複数の拠点があるタイ国内で、このような人材育成を進めるため、拠点独自で運用していた幹部人材の処遇制度を統一し、人材交流を図っています。また、トヨタ紡織インドでは、努力した人を正しく評価し、優秀な人材のキャリアアップを後押しする評価・昇格制度の見直しをしています。さらに、各拠点で人材育成のベースとなる後継者育成計画を立案し、地域全体で議論する活動も開始しました。今後、立案した後継者育成計画に基づく人材育成を推進するため、評価・昇格・異動・教育などの人事管理を、地域一体となって行っていきます。

CEANIA

技術開発

起潮力を活用した食糧生産の推進と、循環型社会への貢献（タイ）

Environment　Social　Governance
マテリアリティ　中期経営方針

日本で研究を進めている起潮力（月の満ち欠けのリズムと植物・生物の成長にある因果関係を利用し、成長を速められる）の研究をアジアでも始めました。

アジア地域には、世界でも有数の農業国が多くありますが、2050年には穀物の14～26%が不足すると予測されています。そこで、温暖で赤道が近いというアジアの地の利を生かし、起潮力を活用した植物栽培試験を開始しました。また、残食を活用したバイオガス生成装置を導入し、食堂の食品廃棄物を回収し、微生物発酵によってガス化、燃料として再利用しています。食糧問題解決への貢献とともに、経済面からも環境面からも、循環を促進する取り組みを今後も進めていきます。

技術開発

欧州メーカーへの販売強化

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

欧州では、環境や人権の取り組みなどサステナビリティへの関心が非常に高く、それに応える必要があります。

ベルギー・ブリュッセル、ドイツ・ミュンヘンにあるR&Dセンターでは、日本、米州、中国の開発拠点と連携し、技術開発や顧客ニーズの把握など、さまざまなプロジェクトにワンチームで取り組んでいます。

現在は、欧州メーカーに対し、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーをキーワードに、軽量でリサイクル性に優れたシートや内装などを提案、技術力をアピールしています。今後も、事業を拡大し、成長し続けるために、市場の変化に敏感に対応しながら、顧客のニーズに合わせた革新的技術を追求します。

EUROPE

和名：マミジロノビタキ
英語名：Whinchat
（学名：Saxicola rubetra）

ものづくり

生物多様性に関する認定を取得（フランス）

Environment | Social | Governance

マテリアリティ | 中期経営方針

トヨタ紡織フランスは、2021年から野生生物と共存する工場として植林活動に積極的に取り組んでおり、2022年6月、フランスの野鳥保護団体LPOから「LPO sanctuary」に認定されました。

LPO sanctuaryは、1921年に始まったプログラムで、野鳥などの避難所として機能する場所を保全し、生態系ネットワークをつなぐ取り組みです。認定エリア40,000ヵ所のうち、企業で認定されているのは250ヵ所のみです。

人づくり

「働きがいのある職場」の評価を獲得（トルコ）

Environment　Social　Governance
マテリアリティ　中期経営方針

TBソーテックトルコでは、2021年以降、働きがいのある会社に関する調査・評価などを行うGreat Place To Workに継続的に応募し、アンケートの回答と外部有識者の評価により「働きがいのある会社」に認定されています。

また、社員の満足度や労働環境の質、組織・文化などが評価され、2022年から継続して「トルコの最優秀雇用主」にも選出されています。

&AFRICA

COLUMN

トルコ地震における救助活動

2023年2月にトルコ・シリア地震が発生。トルコ国内に拠点を置くトヨタ紡織トルコと、TBソーテックトルコの2社は、テントや衛生用品、食料、服などを、AFAD（トルコ災害緊急事態対策庁）を通して寄付しました。また、地震発生直後に緊急被災対応の訓練を受けた社員35人のレスキューチームを編成。AFADの派遣許可を受け、被災地で救助活動を実施し、崩壊した建物から14人を救出しました。

ものづくり

リスク管理の徹底

Environment　Social　Governance
マテリアリティ　中期経営方針

世界各地で、気候変動による自然災害の増加や、巨大地震発生に対する懸念が高まっています。欧州・アフリカ地域の生産拠点でも、2022年4月に南アフリカ共和国での記録的な大雨による大規模な洪水、2023年2月にトルコでの大地震を経験しました。また、地政学的にも緊張が続いているため、常にリスクの予測分析・管理を徹底しています。

基本方針として、

1. 社員の人命・安全を最優先とする
2. 社員の雇用を守る
3. 事業の維持、顧客への供給責任を果たす、サプライヤーと地域をサポートする

を掲げ、それらを達成すべくリスク管理を行っています。

トヨタ紡織グループの未来について、あらゆる角度から議論

トヨタ紡織グループの「未来」に向け、現状の環境認識を共有した上で、「2030年ありたい姿」の実現に向けてあらゆる角度から議論しました。さらに、各拠点の優秀な取り組み事例の発表を通し、参加者のモチベーション向上や、相互研鑽を図りました。

GLOBAL WEEK 2023

日本と世界各地域の事業トップ、次世代リーダーが集結

年に一度、役員、日本と世界各地域の事業体トップ、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し、相互理解を深める、グローバルウィークを開催しています。2015年から開催し、今年はコロナ禍を経て4年ぶりの対面開催となりました。

今回は「当社グループを取り巻く環境と未来」に焦点を当て、現地現物での課題認識や双方向のコミュニケーションを通じ、当社グループのさらなる成長を目指して一体感を深めました。

主なプログラム

DAY1	• トップ講話 • 取り巻く環境と未来について #1：取り巻く環境 #2：オープンイノベーションの必要性 #3：「パネルディスカッション～オープンイノベーションの方向性～」 • 歴史未来館、刈谷工場視察
DAY2	• 工場視察（猿投、藤岡、高岡） • ものづくり革新センター視察
DAY3	• 2030年中期経営計画に向けた課題認識 • 技術ロードマップ・事業ロードマップへの地域ニーズ反映 • 講演会「ものづくり・人づくり『酔仙復興支援』」
DAY4	• CES展示内容紹介、技術展視察 • 豊田佐吉記念館視察

各拠点の優秀な取り組み

安全　**安全衛生ロードマップ策定**
――トヨタ紡織九州

安全基準を定着させるため、安全衛生ロードマップを作成し、教育活動や理解度テストを徹底。管理職による安全会議が部署間のクロスチェックの役割を担い、各部署の自発的・相互啓発的な活動を推進。

環境　**環境ビジョン達成に向けたロードマップを策定**
――トヨタ紡織滋賀

環境ビジョン達成に向けたロードマップを策定し、動画視聴や実践訓練への社員全員参加を徹底。森づくり活動や地域に密着した環境保全活動は、省庁や県から感謝状も受けた。

品質　**信頼を獲得する品質向上活動**
――トヨタ紡織ハノイ

2017年頃より、品質に対する課題を洗い出し、各工程での品質向上活動を徹底。3年連続で納入不良0ppm※を達成し、お客さまからの高評価にもつながっている。

※ Parts Per Million：100万個あたりの発生率

事業ポートフォリオ

ビジネスモデルの変革を加速

57　取り巻く環境
59　事業ポートフォリオ戦略
61　シート事業
63　内外装事業
65　ユニット部品事業
67　新しい事業に向けた取り組み

需要の変化やお客さまのニーズを把握し、新たな成長機会を見出す

環境認識

世界人口の増加や高齢化、都市部への人口集中、交通事故が大きな社会課題となっています。また、気候変動をはじめとする環境対応では、温暖化抑制や資源循環、自然共生などが求められています。地政学リスクに加え、価値観の多様化など、これまで以上に私たちを取り巻く環境は複雑化しています。以下に、PEST分析に基づく当社の事業環境認識を示します。

PEST分析

Politics
政治

- **不安定な世界情勢、高まる地政学リスク**
- **実行段階へと駒を進めるカーボンニュートラル**
  - 気候変動リスクへのグローバルな対応
  - 揺れ動くICE（内燃エンジン）車規制の動向
  - 再生可能エネルギーの推進と水素社会の実現
- **生物多様性の回復に対する社会的な期待の高まり、「ネイチャーポジティブ」の提唱**
- **グローバルで義務化が進む、サプライチェーン全体での「人権および環境デュー・ディリジェンス」**
- **多様性を認め、受け入れて生かす「ダイバーシティ＆インクルージョン」への対応**

Economy
経済

- **主要新興7ヵ国※1の台頭、先進国の成長鈍化――変わりゆくパワーバランス**
- **“排除・循環・再生”の3原則を掲げる「サーキュラーエコノミー」への転換**
- **顕在化する水・食料・資源の不足と、経済安全保障の強化**
- **グローバル規模で重要視される「ESG投資」の広がり**

※1 中国、インド、ロシア、ブラジル、インドネシア、メキシコ、トルコ

Society
社会

- **世界人口は80億人の大台へ**
  - 先進国での少子高齢化と、新興国での人口爆発
  - 高齢化にともなう交通事故の増加
  - 医療費の逼迫に対し、健康寿命が重要に
- **都市部への人口集中、過密化による社会課題が山積（感染症リスク、交通渋滞の増加、大気汚染）**
- **新たな消費の主役・Z世代が、影響力ある購買層として成長**
- **“エシカル”な消費行動の後押しと、シェアリングエコノミーの波**
- **テクノロジーを活用し、“ウェルビーイング”な暮らしを叶える未来社会「スマートシティ」の推進**

Technology
技術

- **AI、IoT、5Gなど未来を担う技術の普及と求められるデジタル変革**
- **“サイバー×フィジカル”空間の高度な融合により、切り拓かれる未来社会像「Society 5.0」**
- **非接触化・自動化をスタンダードにした、ポストコロナのイノベーション**
- **サイバー空間に現実社会をリアルタイムで再現。広まりつつある“デジタルツイン活用”**

環境認識をふまえた対応

モビリティー業界は、環境意識の高まりやCASE・MaaS・デジタル化の進展などにより、急速に変化しています。このような中、多様化するニーズに応えることで成長機会へつなげ、環境への対応や異業種の参入などのリスクに対しても、技術力やものづくり力を強化することで柔軟に対応していきたいと考えています。そのために実現したい未来、提供したい価値を整理。さらに必要になる技術を明らかにして、将来に向けた技術ロードマップを作成しました。(➡P.31)

モビリティー業界のトレンドから見るトヨタ紡織グループに及ぼす影響

モビリティー業界のトレンド	トヨタ紡織グループに及ぼす影響　(●＝機会/▲＝リスク)
脱炭素化とサーキュラーエコノミーへの移行	● カーボンニュートラルへの社会的関心の高まり ▲ 循環型社会を見据えた材料規制強化 ▲ 環境規制への対応によるコスト増
モビリティーの進化がもたらす、市場の変化と新ビジネスの商機	● 交通事故死傷者ゼロ社会への貢献 ● 社会課題解決型の新ビジネス創出 -高齢者の予防ケアや外出促進への助勢 ● 新興OEMやサービサーの台頭 ▲ OEM勢力図の変化と再編 ▲ SDV※2の出現による異業種参入
価値観、消費行動のパラダイムシフト	● 多様化するニーズにマッチした、新たな価値創造 ▲ 自動車非所有の風潮

※2 Software Defined Vehicle：ソフトウェア主導で開発したクルマ、クルマづくり

技術ロードマップによる開発推進

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

マテリアリティ

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

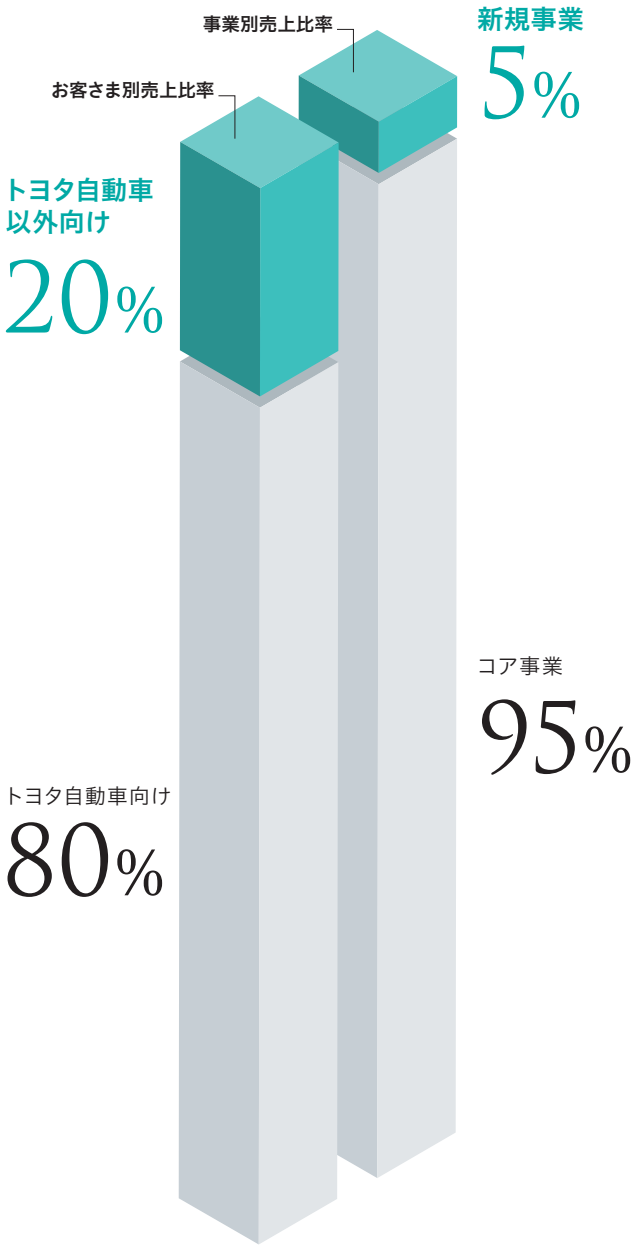
③ 取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、環境負荷のミニマム化を実現する

(➡P.23)

2030年ありたい姿を目指した事業ポートフォリオ戦略の遂行

トヨタ紡織グループは、地球環境に優しく、笑顔あふれるこころ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)以外への売上比率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、新規事業の売上収益比率の拡大を目指します。

売上収益目標



トヨタ自動車以外のお客さまへの受注活動も推進

販売能力強化の取り組みとして、2030年に向けた拡販活動を実施していきます。

これまでは、トヨタ自動車とアライアンス関係のある自動車メーカー(戦略OEM)を中心に受注活動を推進してきましたが、2030年に向けて、さらなる販路拡大をねらっていきます。

シート骨格機構部品事業の再編による商権移管で獲得した販路をベースに、戦略OEM以外のお客さまへの積極的な受注活動を推進します。(➡P.29)

新規事業による新たなビジネスモデル

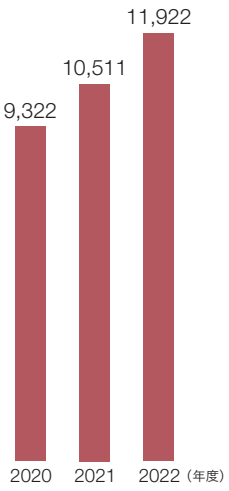
当社グループは、豊田綱領の「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」という精神のもと、先端技術開発に取り組んでいます。

マテリアリティの「安全」「環境」「快適」を追求し、「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すとともに、新たなビジネスの創出を進めています。さらに、新たなビジネスモデルを構築することで、持続可能な成長を実現し、社会に必要とされ続ける会社を目指します。
(➡P.67)

コア事業の業績（2022年度）

シート事業

売上収益（億円）



2022年度の取り組み

シートシステムサプライヤーとして“ホーム”となり、確実に収益を確保し、持続可能な成長を実現

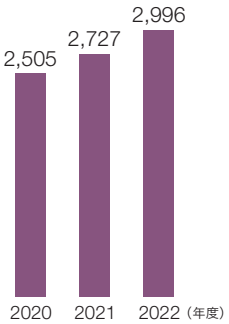
環境の変化にタイムリーに対応したシート開発
- BEV専用シートの開発
- カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現に向けた材料および製品開発
- 自動運転に対応し得る安全で快適なシートの開発

企画から立ち上げまでを一貫して担い、魅力ある製品を開発
- 競争力のあるシート骨格の開発
- リヤシート操作の電動化を推進
- グローバルでの最適生産（地産地消・現地材活用）

高効率な生産体制の構築
- 生産基盤の強化に向けた自働化モデルラインの導入
- （株）アイシン・アイシンシロキ（株）からの事業譲受によるシート骨格機構部品の生産工程の集約
- 地域特性・数量変動にフレキシブルに対応できる工法の開発

内外装事業

売上収益（億円）



2022年度の取り組み

競合他社を凌駕できる内装システムサプライヤーへ向けた取り組み

技術領域拡大
- インストルメントパネル開発能力確保に向けた活動を継続
- NV、遮熱の企画、開発を新規車種でOEMと協業で実施

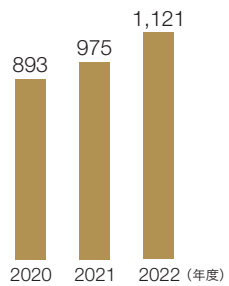
システムサプライヤー地域の拡大と新規部品の取り込み
- 日本以外の国でのプロジェクトの開発受注を拡大
- 新規部品受注活動の継続、および一部戦略の見直し

グローバルでの競争力強化に向けた活動
- 競合他社の徹底的なベンチマークを実施し、ものづくり力強化を推進

戦略OEMへの拡販
- 北米地域での天井ビジネス獲得に向けた受注活動の推進
- ドアトリムビジネス獲得に向けた受注活動の推進

ユニット部品事業

売上収益（億円）



2022年度の取り組み

FPT（フィルターパワートレーン）製品、電動製品ビジネスの深化と拡販に向けた競争力強化を推進

FPT製品ビジネス

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販路拡大
吸気系製品	●グローバルでの材料調達最適化による吸気系部品の競争力強化

電動製品ビジネス

モーターコア	●トヨタ自動車向けモーターコアを量産
燃料電池関連	●次世代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開発 ●水素社会を見据えた小型燃料電池スタックを開発
リチウムイオン電池（ハイレート電池）	●レースカー向け試作の受注

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。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

シートシステムサプライヤーとして“ホーム”となり、確実に収益を確保し、持続可能な成長を実現する

多くのお客さまから信頼され選ばれるシートシステムサプライヤーとなるために、電動化やカーボンニュートラル、自動運転など、急速な環境変化にスピード感を持って対応することが求められます。シートに関わる制御や安全拘束、インフォテイメント※1など、自社独自の開発能力を身につけ、市場のトレンドや多様なニーズに合った魅力的で高品質な製品を開発します。これらの製品を多くのお客さまに提案し、採用いただくことで、持続可能な成長を目指します。

※1「情報の提供」と「娯楽の提供」を実現するシステムの総称

執行役員
Chief Technology Officer
シート事業本部 本部長
角田（つのだ） 浩樹（ひろき）

SWOT分析

機会 Opportunity / 脅威 Threat	強み Strength S+	弱み Weakness W−
O+	**SO戦略 ++（強みを最大限生かす）** トヨタグループ各社との連携 × 社会・環境課題、市場動向の変化によるユーザーニーズの変化（CASE、MaaS、BEV、カーボンニュートラル） グループ各社と協力し、社会課題や環境変化に対応した競争力ある製品と工法開発の実現 譲受したシート骨格機構部品事業の競争力強化 × 商権移管による販路拡大 事業譲受で得られた販路を最大限に活用し、シートアッセンブリー、骨格機構部品をトヨタ自動車以外に販売拡大	**WO戦略 −+（弱みを克服）** トヨタ自動車以外の顧客が少ない × 社会・環境課題、市場動向の変化によるユーザーニーズの変化（CASE、MaaS、BEV、カーボンニュートラル） 環境や市場変化に対応できる製品を開発し、トヨタ自動車以外のOEMへの提案を通じてニーズを吸い上げ、受注活動を推進
T−	**ST戦略 +−（脅威の影響を抑える）** グローバルに企画から生産まで一貫して対応できる体制 × 競合他社によるトヨタビジネスへの脅威拡大 拡販で得た知見を開発・提案に生かすことでシートのホームとなり、トヨタビジネスを確実に獲得 グローバルに対応できる開発・生産拠点の保有 × 自動運転や電動化にともなうOEM勢力図の変化 グローバルな開発・生産体制を生かし、日本以外の新規OEMビジネスへの受注活動を強化	**WT戦略 −−（マイナスの影響を最小限に抑える）** システム制御や電子部品開発力の不足 × 競合他社の領域拡大などによる競争の激化 徹底的な市場調査により将来に向けて習得すべき技術を見極め、自社の技術領域を拡大

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
シートシステムサプライヤーを目指す

2023年度の取り組みプラン

- BEV専用シートの開発
- シート空調システムの開発による熱マネジメント
- カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーの実現に向けた新材料・新工法の開発
- トヨタ自動車以外への販売体制強化
- グローバルで最適な生産企画
- 骨格機構部品事業再編によるリソーセスの最適化

製品開発事例01

アジア地域のトヨタ新型ヤリスエイティブに新開発のフロントシート骨格が採用

タイ、マレーシアの新型ヤリスエイティブに、当社が新興国向けに開発したフロントシート骨格が採用されました。この骨格は、良品廉価の考えに基づき、コスト競争力や性能向上を目指し開発しました。また、フロントシートに搭載するサイドエアバックの性能に合わせ、シートカバーの補強布構造を最適化するなど、ロバスト性の高い設計を追求しました。品質にこだわった設計改善活動により、新興国のニーズに合わせた付加価値のある製品を提供しています。

製品開発事例02

インドのスズキ新型グランドビターラ/トヨタ新型アーバンクルーザーハイライダーにシートが採用

グランドビターラ/アーバンクルーザーハイライダーは、スズキ(株)とトヨタ自動車の協業によって誕生したモデルで、当社のシートが採用されました。フロントシートでは当社の「シワ予測シミュレーション」を活用することで、造形難度の高いデザインを実現するとともに、開発から生産まで通したスムーズな立上げに貢献しました。さらに、スズキ初のシートベンチレーションにも、当社がこれまで培ってきたノウハウを活用。また、リヤシートには、2段階の角度調整機能を持ったシートバックロックを搭載した、小型かつ軽量な骨格も開発しました。

製品開発事例03

トヨタ新型アルファード/ヴェルファイアに快適な乗り心地と利便性の高いシートアレンジを実現したシートが採用

セカンドシートに、パワーロングスライド※2が採用されました。これは、最大480㎜の前後スライドを、電動と手動に切り替えて操作できる世界初のシステムです。乗員の有無によりスライド速度を制御し、利便性向上と多彩なシートアレンジを可能にしました。また、リラクゼーション機能としてシートヒーターエリアを拡大し、オットマンやアームレストにも設定することで快適性を向上。利便性と快適性を両立した、高級感のあるシートを実現しました。

※2 Executive Loungeに標準装備

製品開発事例04

ボーイング737型機のカタログシートに当社開発の航空機シートが認定

当社が開発した航空機シートが、2023年3月にボーイング社よりボーイング737型機のカタログシート(Offerable Product)に認定されました。カタログシート認定は、2021年のボーイング787型機に続くものです。航空会社が新造機を発注する際、このカタログからシートなどの製品を選ぶため、カタログに認定されたことで、さまざまな航空会社から受注できるチャンスが広がりました。

今後もさまざまなお客さまに選ばれる製品・サービスを提供し、航空機シートビジネスのさらなる拡大を目指します。

内外装事業

競合他社を凌駕できる内装システムサプライヤーへの取り組みと競争力強化

執行役員
内外装事業本部 本部長
寺地（てらじ） 誠司（せいじ）

当社は2025年までに、内装分野でホームになることを目指しています。2022年度は、デザイン力や性能企画力の獲得、新規部品の開発力の獲得に取り組み、計画通りに進捗しました。また、内装システムサプライヤー（内装SS）として任される範囲（地域・開発領域・品目）を拡大しつつ、新たな商流獲得などにも取り組んでいます。お客さまに最適な内装提案を行うためには、車両性能を理解した上での部品企画力の向上が必要です。2023年度は、NVや側面衝突など性能企画に積極的に参画しながら、内装SSとして認知される存在となるよう活動の成果を残していきます。また、電動化の進展にともない、トヨタ自動車（株）と連携しながら競争力のある内装部品のモジュール構造の提案にも取り組んでいきます。

SWOT分析

機会 Opportunity ＼ 強み Strength	S＋	弱み Weakness W－
O＋	**SO戦略 ＋＋（強みを最大限生かす）** 内装全体をコーディネートできる体制と提案力 × EVの進展 車両構造変化に対応する車室空間企画の提案とモジュールなどの新たな製品構造の提案 × トヨタ自動車以外への内装ビジネスの拡大 新規部品の開発取り込みを含む内装SS領域の拡大 植物由来原料を活用した材料開発 × カーボンニュートラルへの対応 ケナフの意匠部品への適用拡大	**WO戦略 －＋（弱みを克服）** 新規顧客へのビジネス対応力 × トヨタ自動車以外への内装ビジネスの拡大 新規OEMへの売り込み強化 快適な車室空間に関する知見不足（NV、遮熱） × EVの進展 車両要求性能に合わせた内装の製品企画
脅威 Threat T－	**ST戦略 ＋－（脅威の影響を抑える）** 内装全体をコーディネートできる体制と提案力 × 中国などローカルメーカーのコスト競争力 コスト競争力を確保した上で、魅力ある製品の提案	**WT戦略 －－（マイナスの影響を最小限に抑える）** 既存製品の競争力 × 中国などローカルメーカーのコスト競争力 グローバルでのコスト競争力強化 内装SSとして低い認知度 × ローカルメーカー台頭による競争激化 戦略OEMへ、トータル提案力を生かした営業活動

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SSへ

2023年度の取り組みプラン

- 内装SSに向けて任される範囲の拡大
- 電動化に対応したモジュールなどの新たな製品開発
- カーボンニュートラルに対応したリサイクル技術開発、モノマテリアル製品構造開発
- コア技術の競争力強化

製品開発事例01

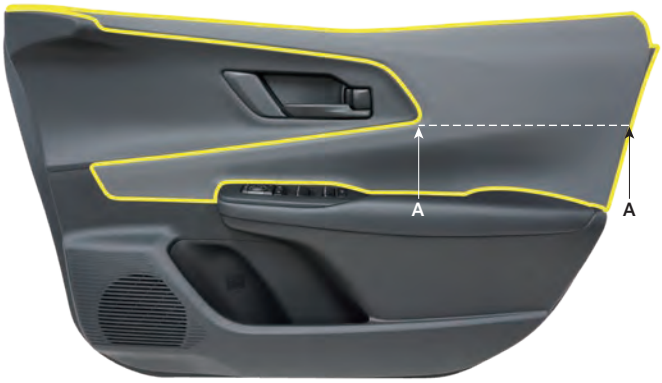
環境負荷低減接着剤を使用したドアトリムがトヨタ新型プリウスに採用

ドアトリムのアッパー部に表皮を貼り合わせるために使用する接着剤に、環境に優しい有機溶剤を含まない接着剤を新たに採用しました。

材質を他のドアトリム構成材と統一することで、従来はリサイクルできずに廃棄処理していたアッパー部のマテリアルリサイクルが可能となり、サーキュラーエコノミーに貢献しています。

また、表皮への接着剤塗布の工程に、必要な量だけの接着剤を塗布できる新工法を製造部門と連携して開発。乾燥、裏面塗装の2工程が削減でき、製造工程でのCO_2排出量も低減しました。

カーボンニュートラルの実現にも貢献しつつ、作業者にも配慮したドアトリムの開発、工程づくりを行いました。



ドアトリムアッパー部の構成

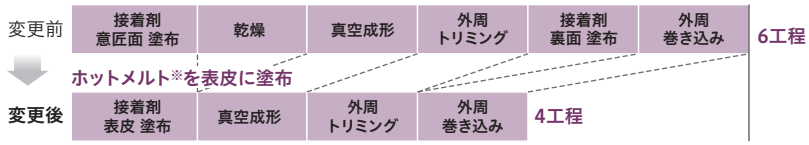
材質	A-A 断面図
オレフィン系	表皮
オレフィン系	接着剤
オレフィン系	基材

材質を統一

接着剤の成分構成

工程のフロー図

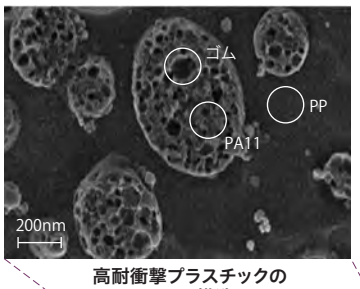
溶剤接着剤を基材にスプレー塗布



※ 加熱し、溶かして接着させる、有機溶剤を一切含まない接着剤

製品開発事例02

高耐衝撃プラスチックが「文部科学大臣表彰 科学技術賞」を受賞



高耐衝撃プラスチックのサラミ構造

当社と(株)豊田中央研究所が2013年に共同開発した「高耐衝撃プラスチック」が、2023年5月、社会経済、国民生活の発展向上などに寄与し、実際に利活用されている画期的な研究開発もしくは発明を行ったとして「令和5年度文部科学大臣表彰 科学技術賞(開発部門)」を受賞しました。

製品開発事例03

ケナフ基材を天板に使用したオフィス用テーブル

ケナフボードを天板に使用した、オフィス用テーブルを商品化

ケナフは、針葉樹や広葉樹に比べ、成長時のCO_2吸収量が多いことから、当社はケナフとポリプロピレンを混合したケナフボードを自動車内装部品に活用し、軽量化や、カーボンニュートラルの実現に貢献してきました。これまでに培った技術を自動車部品以外にも生かすため、ケナフ基材の活用拡大を進めています。ケナフボードの加工技術のノウハウをオフィス家具に生かし、2022年には、(株)イトーキとの共同開発により、ケナフ基材を天板に使用したオフィス用テーブルが商品化されました。

ユニット部品事業

独自技術を武器にして、グローバルなビジネスチャンスを追求する

2022年度は、当社のモーターコアの独自技術を生産レベルまで引き上げ、新たな受注を獲得しました。さらに、ハイレート電池の試作品を実用レベルまで高め、日本以外のお客さまに試験用に提供しました。また、FPT製品ではEコマースも活用し、グローバルなアフターマーケットでの拡販にも取り組み始めました。2023年度は電動化、FPT製品の両方で、製品企画から開発、そして生産まで一貫してスピードアップを図るため、組織改編を実施しました。これまで蓄積してきた技術を最大限に生かし、ビジネス領域を日本以外にさらに広げていきます。新たなグローバルビジネスパートナーを見つけ出し、積極的に関与していくため、事業部内の一人ひとりが自信を持って活動できるように支援していきます。

ユニット部品事業本部 本部長
技術開発本部 副本部長
坂井（さかい） 生知（いくとも）

SWOT分析

		強み Strength	弱み Weakness
		S+	W−
機会 Opportunity	O+	**SO戦略 ++（強みを最大限生かす）** コア技術を活用した新製品開発力と競争力 ×電動化に関連する製品の需要拡大 **コア技術を生かした電動製品の開発** ×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 **フィルトレーション技術のさらなる強化と応用拡大** グローバルでの生産・供給体制 ×電動化に関連する製品の需要拡大 **電動製品のグローバルでの生産・供給体制の確立** ×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 **市場が拡大する地域へのフィルター商品の拡販**	**WO戦略 −+（弱みを克服）** 電動製品の生産・開発に対する知名度不足 ×SDGs、カーボンニュートラルへの社会の関心 **カーボンニュートラルに対応した電動製品の開発** ×電動化に関連する製品の需要拡大 **カーボンニュートラルに対応した製品企画** DX推進 ×電動化にともなう新ビジネスの発掘 **マーケティングのしくみ・体制強化によるプロダクトアウトの脱却** 多品種生産への対応 ×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 **アフターマーケット用フィルターのグローバルでの供給体制の確立**
脅威 Threat	T−	**ST戦略 +−（脅威の影響を抑える）** コア技術を活用した新製品開発力と競争力 ×原材料費の高騰 **環境変化に対応できる製品開発・供給体制の強化** グループ会社および大学との産学連携 ×異業種参入による競争激化 **環境変化に対応するビジネスモデル変革に向けた産学連携** グローバルでの生産・供給体制 ×BEVなど電動化の加速 **地域最適解の見極め（エンジン周辺部品の競争力確保）**	**WT戦略 −−（マイナスの影響を最小限に抑える）** 電動製品の生産・開発に対する知名度不足 ×異業種参入による競争激化 **当社の電動製品に対する認知度の向上** 既存の生産設備の最大活用 ×異業種参入による競争激化 **DXを活用した開発スピードの向上**

戦略

既存事業で培ったコア技術の活用による電動製品およびFPT製品の深化・拡販

2023年度の取り組みプラン

- カーボンニュートラルを見据えた製品開発
- グローバルでのフィルター製品およびモーターコアの拡販推進
- 水素社会を見据えた小型燃料電池スタック開発
- いきいき働き方改革と人材育成
- TQM活動のさらなる推進

製品開発事例01

トヨタ新型 ノア／ヴォクシーに モーターコアが採用

シート、ドアトリム、キャビンエアフィルター、オイルフィルターなどに加え、ハイブリッドシステム用モーターコアも採用され、電動化に対応しています。

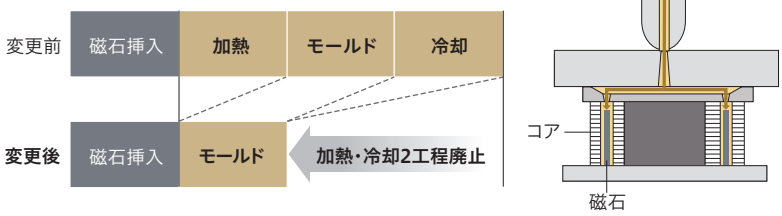
ノア、ヴォクシーの併産に対応するため、設備能力を最適化して投資を抑制するとともに、混流ラインの懸念である異材・異品混入防止のしくみを織り込みました。これにより、コスト・品質面でも競争力を確保しました。

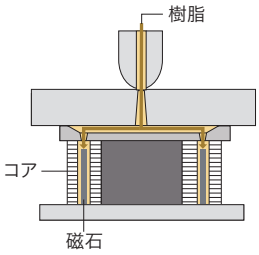
製品開発事例02

モーターコア熱可塑性樹脂による 磁石モールド工法などの新技術開発

熱可塑性樹脂を用いた加熱レスによる磁石モールド工法を開発しました。加熱・冷却２工程を廃止したことで、カーボンニュートラルにも貢献しています。

これは、世界トップレベルの精密プレス加工技術に加え、金型の開発から製作、メンテナンスまでの一貫した精密金型技術があるからこそ実現した新技術です。この技術を活用し、日本以外でも生産拡大を進めます。





製品開発事例03

「クリーンエアフィルタープレミアム」 脱臭力を強化 食事臭に対応

３層構造フィルターにより、車外からのほこりや花粉などを高い除塵性能によりキャッチし、排気ガス臭（アセトアルデヒド）やペット臭（アンモニア）などの除去が可能です。さらに、アンケートで多くの要望が寄せられた、ファストフード臭などに代表される「食事臭」に対応した活性炭を増量。約５分でにおいを軽減し、約10分でほぼ無臭にします。この技術を他のフィルター製品にも活用し、今後も快適な車室内の実現に貢献していきます。

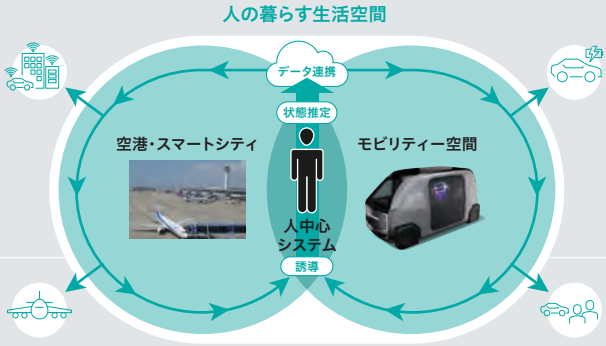
製品開発事例04

燃料電池セパレーターの AIによる外観自働検査機を開発

トヨタMIRAIに採用されている燃料電池セパレーターの品質向上を図るため、従来の人の目視検査から4Kカメラを使った自働検査へ変更し、微細な欠陥を発見しています。AIとカメラを組み合わせた自働検査装置を自社開発したことで、投資を抑制しながら検査判定時間を３分の１へ短縮、誤検知の発生率がゼロに近づく見通しが立ちました。2023年度は、信頼性確立のため、試作工程での実証試験を開始します。また、他の電動製品工程への横展開も検討していきます。

電動化の進展に見合った迅速なものづくりで、さらなる競争力強化を図ります。

新しい事業に向けた取り組み



インテリアスペースクリエイターに向けて

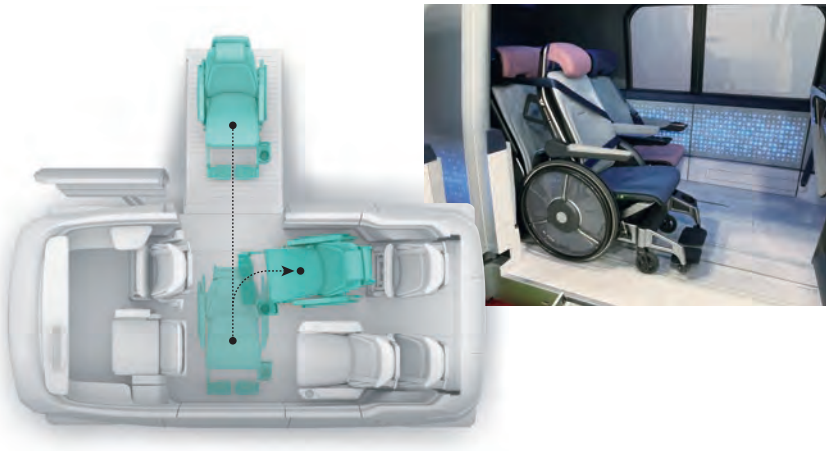
当社グループは、移動空間の新価値創造を主導する「インテリアスペースクリエイター」を目指しています。

対象を移動空間のみならず、人が暮らす生活空間全体へ拡張し、人を見守り、人を導く新価値創造を進めています。人の状態を推定し、よりよい状態に誘導する、人を中心としたシステム開発によって、多様なニーズに合わせた新価値を提供し、人々のこころ豊かな暮らしに貢献していきます。

事例01

すべての人に移動の自由を。介助者なしで乗車可能なMX ACCESS

MX ACCESSは、自動運転時代のライドシェア空間を想定し、車いすユーザーの移動自立支援を目的に開発しました。ワンタッチの車いす固定構造、自ら装着可能な3点式シートベルトにより、介助者なしで1分で車いす乗車を完了することができます。利便性だけでなく、安全性や座り心地も追求しています。



事例02

「行動・属性可視化システム」を提供

空港来港のお客さま満足度向上を目指し、行動・属性を可視化・分析するシステムを開発しました。空港内に設置したカメラやWi-Fiパケットセンサーのデータを分析し、事業者さまに提供しています。すでに、中部国際空港向けにサービス提供を開始し、過ごし方把握やニーズ予測に活用しています。今後は他空港・施設へのサービス展開も計画しています。

事例03

スタートアップ企業への出資を加速

自動運転やシェアリングなど自動車の進化や価値観の変化に対応する技術開発を進めています。2022年度は、香りを可視化する(株)アロマビットに出資し、CES2023で快適性を実現するアイテムを共同展示しました。また、モーションリブ(株)※1や、(株)NearMe※2、H2L(株)※3にも出資し、外部の技術や知見を積極的に取り入れながら、移動空間の新たな価値を創造していきます。

車内の残臭をセンサーで検出

心地よい空間となるよう脱臭し、配車

※1「人のちょうどいい力加減」を機械で再現・伝送を可能とする力触覚技術を保有
※2 AIを活用した新たな移動のシェアリングサービスを全国展開
※3 オーディオビジュアルに次ぐ新世代の感覚共有技術Body Sharing®を研究・事業開発

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

69 トヨタ紡織のコーポレートガバナンス
70 取締役会議長メッセージ
71 社外取締役対談
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

トヨタ紡織のコーポレートガバナンス

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） 社外役員	9人（4人）
監査役の人数 （うち社外監査役の人数） 社外役員	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） ESG評価を反映 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

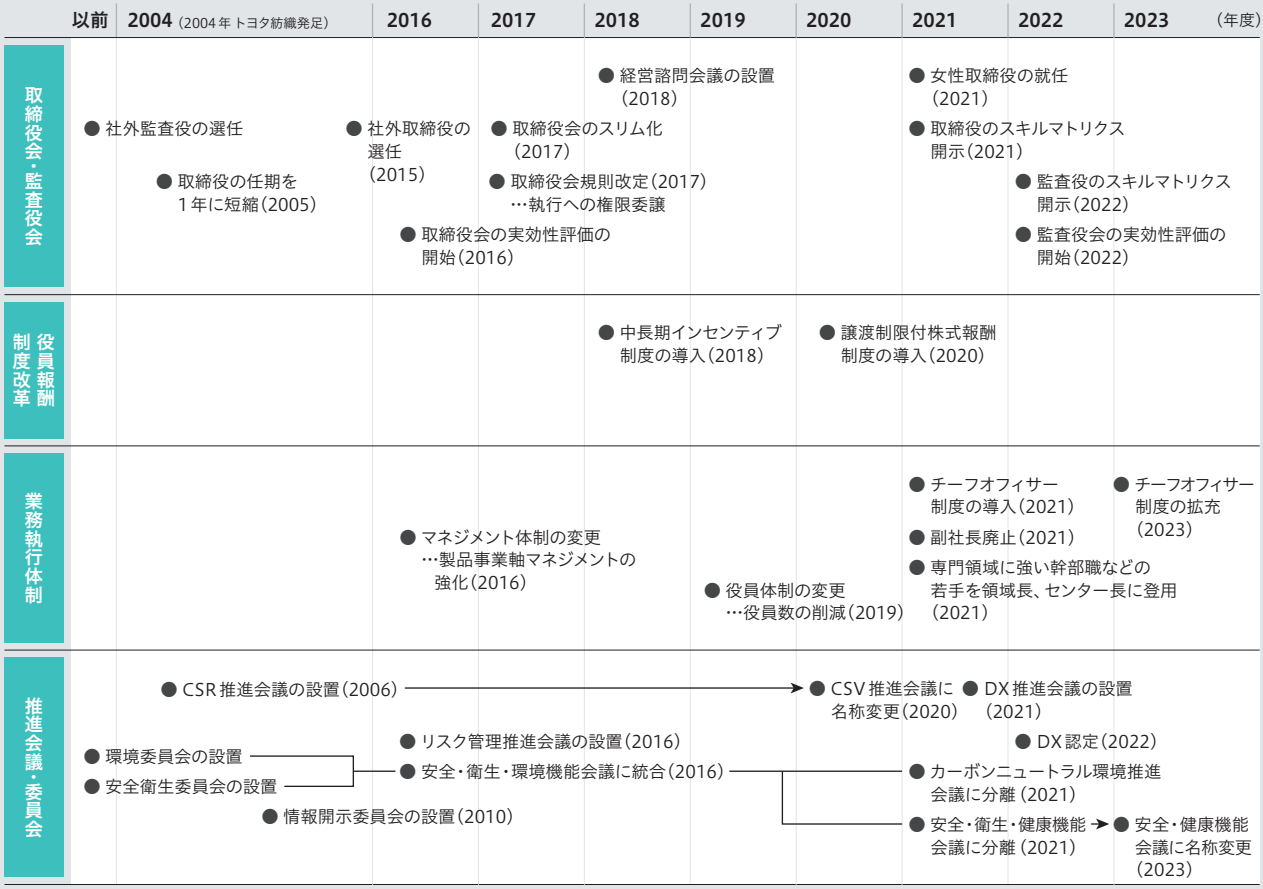
当社グループは、競争力を発揮するための源泉となる人・組織の課題として、ガバナンスやコンプライアンスの強化に取り組み、すべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続けることを、マテリアリティの一つとしています。

2004年に3社が合併して以来、当社グループはコーポレートガバナンスの強化に一層注力してきました。取締役や監査役の面では、女性社外取締役の登用やスキル開示に取り組み、役員報酬の面では中長期インセンティブ制度を導入し、ESGに関わる評価を報酬に反映することとしています。

2006年から継続してきたCSR推進会議は、2020年にその名称をCSV推進会議と改名し、経営にCSVの考えを取り入れる過程で、議題の見直しや社会課題解決に貢献する事業などの議論を活性化してきました。

今後も、当社グループは透明性と実効性の高いコーポレートガバナンスを目指し、多方面からの改革を進めていきます。

コーポレートガバナンス強化の取り組み



取締役会議長メッセージ

社外取締役比率を高め、重要な経営方針を議論

私は2012年6月に、取締役会の議長に就任しました。当時、取締役は11人で、社外取締役は不在でしたが、取締役会のスリム化や、社外取締役の選任を進め、現在の社外取締役の割合は44%となり、経営の監督と職務執行の適法性・妥当性を確保しつつ、意思決定の迅速化を図るための機能強化が進んだと考えています。

現在の社外取締役のバックグラウンドは、経営学・国際法務・イノベーション・自動車部品ビジネスとバラエティに富んでいます。社内取締役の豊富な業務経験とあわせて、毎月の取締役会では機会とリスクの両面から活発な議論が行われています。私の議長就任当時と比較すると、議論の質・量ともにずいぶん進化してきたと感じています。

代表取締役会長
取締役会議長　豊田（とよだ）　周平（しゅうへい）

2022年度は個別の投資案件のみならず、事業戦略やサステナビリティに関するテーマを数多く議題にあげました。例えば2030年に向けたシート事業本部の取り組みでは、他社販売比率の割合や達成時期、BEVへの対応状況などについて議論しました。その際には、社外取締役から、戦略的なアライアンスの必要性から、リソーセス確保のための具体的な施策まで、まさに多様な視点でアドバイスをいただきました。（➡P.76）

一方で課題もあります。以前から、取締役会では自由闊達（かったつ）で建設的な議論を行ってきたものの、社内取締役が自分の業務範囲外のことへの発言を控えているように感じることがありました。今後は、社内での審議状況などを社内取締役の視点でシェアし、論点を絞り議論を活性化させるなど、取締役会の質をさらに高めていきたいと考えています。こうした方針のもと、当社グループの企業価値向上に向けて、異なる意見を尊重しながらも最終的には取締役会が一体となってよりよい方向を向けるよう、議長の役割を果たしていきます。

取締役会議長としての役割を果たしつつ、企業風土づくりにも注力

私は、執行権を持つ会長ですが、取締役会の場では、執行と監督の円滑な連携ができる立場にあると考えています。トヨタ自動車および当社での幅広い分野の経験や、社外での要職経験などを生かして、社外取締役と社内取締役の橋渡し役になり、取締役会運営と企業風土づくりに尽力しています。

中でも、豊田綱領をはじめとする当社フィロソフィーで大切にしている、事実を把握するための現地現物という行動規範と、それに基づく人材育成に注力しています。この思いを当社の企業風土づくりに生かしたいとの考えから、折に触れ、社員に現地現物で事実を把握し、必要な行動を起こすことの重要性を、それぞれの仕事の現場で伝えています。

多くの問題に直面するとき、自らの考えにとらわれて、ありのまま素直にものごとを見る、ということができていない場合が多くあります。私のような立場だからこその気づきを伝えることが、社員が自ら考え、行動するきっかけになるのではないかと思っています。各部門への浸透や推進活動自体は社長以下が担うことになりますが、私は進言や支援をすることで、当社の企業風土づくりに自分の経験と知見を役立てたいと考えています。

今後も取締役会議長として、ステークホルダーのみなさんのご期待に添うべく、ガバナンスの強化と企業風土づくりを推進していきます。

持続可能な成長に向け挑戦を支援

当社は、経営の効率性と公平性・透明性の維持・向上が重要と考え、コーポレートガバナンスの充実を図っています。2022年6月に就任された瀬戸社外取締役と伊藤社外取締役から、当社のガバナンスの状況や課題、また今後に期待することをお話しいただきました。

社外取締役
瀬戸（せと） 章文（たかふみ）

あらゆる視点から意見を

瀬戸●私は長年、理工学領域の研究や開発に従事してきた経験から、当社の技術力が維持、強化できているかを注視しています。また、教育機関にいることから、人材育成やオープンイノベーションにも着目しています。

伊藤●私は当社と同じ業界の出身です。経営企画や海外での経験を生かし、お客さまや取引先さまなどさまざまなステークホルダーの視点から意見を述べ、当社の持続可能な成長に貢献していきたいと思います。また、人事部門で、いろいろな施策の企画・実行に携わってきましたので、瀬戸さんと同様に人材育成にも注目しています。

報告・承認にとどまらない議論

瀬戸●取締役を1年経験しましたが、取締役会では、多角的な意見・指摘が出て、活発な議論ができていると感じます。また、会社方針や事業別戦略、人材戦略、ESGの取り組みなど、タイムリーに報告されたと思います。（➡P.75）

特にESGは、2022年11月にESG説明会が初めて開催されましたし、カーボンニュートラルなどの取り組みの報告を聞いていても、着実に進んでいると感じます。

伊藤●IRや機関投資家との対話の状況も報告されており、少数株主への目配りもされていると感じました。ESGは体系的に整理されている一方で、もっと業界をリードするような取り組みがあってもよいのではないかと思います。例えば、当社の主力製品であるシートはさまざまな素材からつくられていますので、サーキュラーエコノミーの観点から、分別リサイクルで業界を主導し、社会に貢献していくことを期待しています。

瀬戸●同感です。次の世代に問題を先送りせず、解決の

道筋をつけるために、検討すべきテーマだと思います。

伊藤●取締役会運営の課題をあげるならば、取締役会を「議論の場」と意識することだと思います。決議に至る前の早い段階から議論をすることで、より実効性が高まると思います。

瀬戸●確かに、そうですね。私は結論に至るまでにどういった経緯、議論があったのかという部分も知りたいと思います。

伊藤●さらにいうと、私たちが指摘した事項がどのように反映されたのか、あるいはされていないのか、その場合の理由などを添えてフォローアップしてもらえるとよいですね。

瀬戸●体制面では、ダイバーシティの観点から女性役員が増えることを期待しています。日本政府は2030年度の目標を掲げていますから、現状と課題を常に見える化し、長期的な視点で幹部候補を育成することが重要です。

伊藤●サクセッションプランについては、まずプラン決定のプロセスが妥当かを社外役員とも議論してはどうでしょうか。また、社員のみなさんとの対話も増やしていきたいと思います。

瀬戸●若手や女性の社員グループのメンバーとはお話しをさせていただきましたが、さらに幹部の方々と対話をする必要もありますね。

伊藤●はい、サクセッションプランにいる個々の候補者の評価を社外役員にも期待されるようであれば、喜んで役割を果たしたいと思います。

大変革期に一歩踏み出す勇気

瀬戸●自動車業界は100年に一度の大変革期であり、これを乗り越えるためには、ものづくりの会社として、技術力をさらに高めていかなければなりません。一方で、事業化という意味では、技術力だけでなくマーケティングも重要です。特にBEVは、中国やアメリカが最前線になってきていると感じます。「遅れない」ではなく、リードできるよう事業をクリエイトすることに手を打っていく必要があると思います。

伊藤●当社の主力のシート事業が、BEV化が進むことでどういう影響を受けるのか、期待している反面、心配もしています。競合他社の徹底的なベンチマークを通じ、強みと弱みをしっかり認識した上で、トヨタ自動車(株)以外のお客さまにも拡販していくことにより、新しい知見の獲得、お客さまへの提案力の向上、競争力の向上が期待できると思います。具体的なアクションがより明確になっていくと期待が高まりますね。

瀬戸●そうですね。トヨタ自動車(株)以外向けの売上比率20%という目標を掲げていますから、それを目指してチャレンジしてほしいと思います。

伊藤●はい、本当に、どんどんチャレンジしてもらいたいと思います。新しいことにチャレンジして会社を変えていく原動力は社員なので、社員のモラルサーベイの結果などをもとに、社内の活性化について、取締役会でも議論をしていきたいですね。

瀬戸●大変革期に当社が大きなチャンスを確実にとらえて飛躍するためには、挑戦者マインドを持って、一歩踏み出す勇気が必要です。新しい発想でのイノベーション、外部連携の充実、そして、挑戦者としての気質が、社風として定着していくことを期待していますし、取締役として支援していきたいと思います。

社外取締役
伊藤（いとう）　健一郎（けんいちろう）

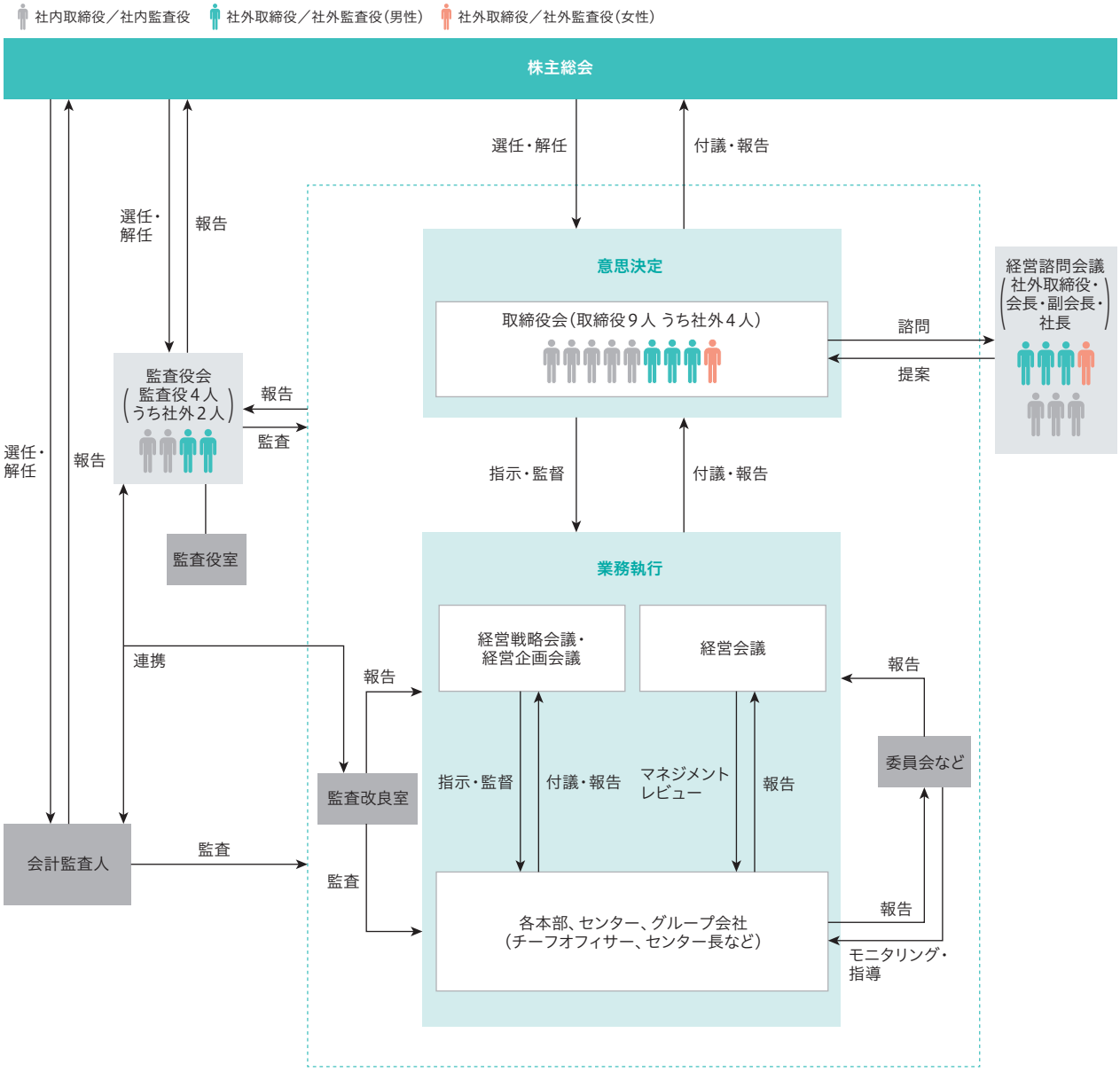
基本姿勢

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（2023年6月13日現在）



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。

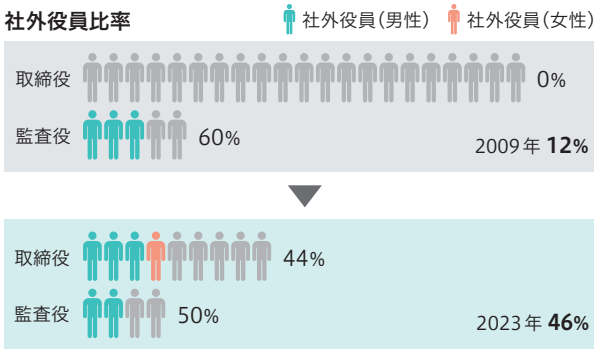
また、監査役制度を採用し、社外監査役２人を含む、４人体制で取締役の経営を監査しています。

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。

社外役員比率



業務執行体制

当社の組織は、７つの分野（コーポレート、製品事業、地域事業、機能連携、技術開発、生産、特務）で構成されています。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、センター長などを配置し、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を審議し方向付けを行うために、経営戦略会議を随時開催し、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、センター長などの情報共有の場である経営会議や、各種委員会・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
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　　2022年度開催回数13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、センター長などへ権限委譲しています。

② 監査役・監査役会　　2022年度開催回数14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　　2022年度開催回数5回

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（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 宮﨑直樹、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上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。

なお、経営諮問会議の構成メンバー、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。

取締役会 2022年度の主な議論

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 ● **事業進出、提携、再編など戦略に関する審議** ● スタートアップ企業への出資、協業状況
サステナビリティ	● ESGの状況 ● TCFDシナリオ分析結果など、環境に関する取り組み状況 ● 人権デュー・ディ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 ● 事業リスクへの対応状況 ● 健康経営の状況 ● 人事戦略 ● 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
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　2022年度の主な議論（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 ● 日本と日本以外の子会社監査結果
その他	● 監査役会の実効性評価

経営諮問会議　2022年度の主な議論

役員報酬	● 取締役・執行役員の報酬基準 ● 取締役（社外を除く）譲渡制限付株式報酬制度に係る金銭報酬割合と株式数
組織・体制	● 取締役・監査役体制と組織変更 ● 執行役員昇格者選定

取締役会　「2030年に向けたシート事業本部の取り組み」についてのコメント（一部抜粋）

トヨタ自動車以外の自動車メーカーへの販売

- トヨタ自動車以外への売上比率目標は、2030年20%としている。目標達成をより確実なものにするために、中国メーカーのBEVや、戦略OEM以外のメーカーなどに向けた営業活動を実施している。
- 他社への販売を通して得た知見を当社グループの競争力へ生かすべきである。

BEV戦略への対応

- 環境変化にともなう北米の先進的なBEV車種にも、ビジネスのチャンスがないか探っていく必要がある。
- 自動運転BEVを開発しているメーカーと取引いただけるよう、状況を慎重に見極めながら、推進していく必要がある。

人材採用

- BEVに対応していく中で、年を追うごとに人材不足が想定される。
- 人事部門では中途採用や新卒採用の拡大を進めている。その上で、アウトソーシングとして派遣会社や新たな委託先についても模索している。
- 子会社である設計委託会社を通じて、さまざまな地域を対象にして採用していくことも検討している。
- 学生に向けた採用活動では、学生自身のキャリアイメージの手助けとなるように情報を十分に発信するとともに、研究室との関係を強化して、OB訪問やインターンシップに活用してほしい。

中国市場への対応

市場拡大への対応

- 中国市場のBEV台数の急増をふまえると、そのスピードに追従する必要がある。
- BEV用シートを開発する前提になるが、中国メーカーは独自の製品を好む傾向があるので、中国国内の開発体制を強化して対応していく必要がある。
- 単独で進めるのは難しいという認識のため、他社とのアライアンスも含めて早急に検討している。
- 互いにWIN-WINになるパートナーを選定していくことが、ビジネスの勝敗を決める鍵になると思うので、慎重に検討する必要がある。

現地での人材確保

- 成長が見込める大きな市場だが、リソーセスの確保が難しい。
- 中国の統括会社は研究開発機能を有しており、100人以上の社員がいる。ただし、離職も多く、課題ととらえている。
- 労働市場が流動的で人材が流出することもある。定着するよう、会社としての魅力を高めて人材を集めていくことがポイントと考える。

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、拠点の視察の企画を行っています。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。

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) 2022年度評価結果の概要

① 事業戦略や知的財産管理体制など、取締役会テーマの充実および社外役員に対する取締役会事前説明の実施、ESG説明会などの情報開示の状況報告、業務報告会、工場視察、重要会議への参画を通じて、情報提供の充実を図るなど改善を続けてきた。その結果、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、向上しているとの評価
② 一方、全社戦略や人的資本、知的財産戦略の深掘りおよび、個別事案の背景や主旨、論点がわかりやすい資料による議論の促進について意見が出た
③ また、投資家との対話に関する議論、社外役員のみでの意見交換の場の設置、ならびに海外拠点を含むさらなる施設視察の充実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、全社戦略に関するテーマや、人的資本、知的財産戦略に関するテーマなどを充実させ、計画的に実施する。また、情報提供や会議資料のさらなる改善により、議論の促進を図る
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、取締役会での議論に寄与すべく、投資家との対話に関する年間計画と実施状況の報告、社外役員のみのコミュニケーションの機会および、戦略や投資案件につながる施設視察の充実など、関連情報の提供を行う

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
　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

(2) 報酬水準の考え方

報酬水準は、東京証券取引所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。

報酬の種類、支給基準、報酬構成など詳細につきましては、下表「取締役の報酬の構成」をご覧ください。

(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、決定プロセスの透明性を確保するため、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。

取締役と監査役の報酬などの総額(2022年4月～2023年3月)

区分	報酬などの総額(百万円)	報酬などの種類別の総額(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)	支給人員(人)
取締役(うち社外取締役)	417(48)	245(48)	131(−)	39(−)	13(6)
監査役(うち社外監査役)	96(20)	96(20)	−	−	5(3)
合計(うち社外役員)	513(68)	342(68)	131(−)	39(−)	18(9)

1. 上記の固定報酬には、2022年6月14日開催の第97回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役4人と監査役1人が含まれています。
2. 業績連動報酬(賞与)と株式報酬(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。

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(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(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※1 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)と社会的価値向上の貢献(ESG評価スコア※2+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%	金銭報酬
株式報酬(譲渡制限付株式)	社外取締役を除く取締役に対し、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100百万円以内で決議 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 連結営業利益の2023年3月期の実績は、476億円です
※2 2022年度より、社会的価値向上の評価指標をCSRの評価スコアからCSV活動のESG評価スコアに変更しました
※3 純資産の2023年3月期の実績は4,368億円、ESG評価スコア実績は3.9ポイント(5.0ポイント満点中)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100百万円以内
付与する株式の枠(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

経営陣幹部の選解任と、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

経営陣幹部の選解任と取締役・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決議しています。経営陣幹部の選任と取締役候補の指名の方針は、分野をカバーできるバランスを考慮しつつ、的確かつ迅速な意思決定が行えるよう、適材適所の観点で総合的に検討しています。

監査役候補の指名の方針は、財務・会計に関する知見、当社事業全般に関する理解、企業経営に関する多様な視点を有しているかの観点で総合的に検討しています。

社外取締役候補・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。

次世代経営幹部候補の育成支援

経営幹部候補は後継者育成委員会GSCT※1で、グローバル主要ポスト(拠点長・取締役・部長候補など)は、後継者育成委員会GSC※2を通じて執行役員以上で議論し、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、スキルマトリクス(➜P.80)を幹部職にも導入することで、保有する能力や経験を可視化しています。さらに、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。2018～2022年度までにGEDPに70人、GLDPには94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、2023年度はGEDPに22人、GLDPに25人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っています。

※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（2023年6月13日現在）

役職	氏名	経営諮問会議	企業経営	グローバル	技術・開発	モノづくり	営業・調達	財務・会計	人事・人づくり	法務・コンプライアンス	環境・エネルギー	IT・デジタル
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	五百木 広志		●	●	●	●					●	●
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	小出 一夫		●	●			●		●		●	
社外監査役	横山 裕行		●	●	●	●				●		
社外監査役	三浦 洋		●	●				●		●		

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	2022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 13/13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 13/13回
	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 11/11回※5
	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 11/11回※5
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 13/13回 監 13/14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 11/11回※6 監 11/11回※6

※5 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
※6 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

役員一覧

取締役　取締役総数9人 うち社外取締役4人　平均年齢 62歳

1 豊田 周平（とよだ しゅうへい）

代表取締役会長　在任年数19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マニュファクチャリング(株)取締役社長
2001年9月　トヨタ自動車(株)取締役(常務待遇)
2002年4月　トヨタモーターヨーロッパ(株) 取締役社長
2003年6月　トヨタ自動車(株)取締役(専務待遇)
2004年6月　当社取締役副社長
2006年6月　当社取締役社長
2015年6月　当社取締役会長就任 現在に至る

2 宮崎 直樹（みやざき なおき）

取締役副会長　在任年数2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　当社取締役副会長就任 現在に至る
2021年6月　豊田合成(株)取締役就任 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

3 白柳 正義（しらやなぎ まさよし）

代表取締役社長　在任年数1年

Chief Executive Officer

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

5 岩森 俊一（いわもり しゅんいち）

取締役執行役員　在任年数1年

経理財務本部
Chief Financial Officer
調達本部
Chief Purchasing Officer

1989年4月　豊田紡織(株)入社
2017年4月　当社常務理事
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

6 小山 明宏（こやま あきひろ）

社外取締役　在任年数5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・バイロイト大学経営学科正教授
1995年9月　学習院大学経済学部教授就任 現在に至る
2018年6月　当社取締役就任 現在に至る

7 塩川 純子（しおかわ じゅんこ）

社外取締役　在任年数2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　バークレイズ・キャピタル証券(株)(現バークレイズ証券(株))入社
2010年6月　コンヤース・ディル・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・ディル・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

※従来の常務役員、専務理事、常務理事に相当

（2023年7月1日現在）

五百木 広志（いおき ひろし） 4

取締役執行役員　新任

Chief Manufacturing Officer
全統括工場長

1977年4月　荒川車体工業(株)入社
2012年6月　当社常務役員
2012年6月　トヨタ紡織アジア(株)取締役社長
2018年4月　当社専務役員
2019年4月　当社執行役員
2023年6月　当社取締役執行役員就任
　　現在に至る

瀬戸 章文（せと たかふみ） 8

社外取締役　在任年数1年

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研究員
2007年4月　国立大学法人金沢大学准教授
2013年9月　同大学理工研究域教授就任
　　現在に至る
2022年6月　当社取締役就任 現在に至る

伊藤 健一郎（いとう けんいちろう） 9

社外取締役　在任年数1年

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 67歳

南 康（みなみ やすし） 10

常勤監査役　在任年数3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

横山 裕行（よこやま ひろゆき） 12

社外監査役　在任年数4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

小出 一夫（こいで かずお） 11

常勤監査役　新任

1981年4月　荒川車体工業(株)入社
2014年6月　当社常務役員
2016年4月　豊田紡織(中国)有限公司
　　総経理
2019年4月　当社幹部職(GS)※
2021年4月　当社執行役員
2023年6月　当社常勤監査役就任
　　現在に至る

三浦 洋（みうら ひろし） 13

社外監査役　在任年数1年

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(現 AZ-COM
　　丸和ホールディングス(株))
　　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

足立 昌司（あだち しょうじ）

欧州・アフリカ地域本部
地域CEO
トヨタ紡織ヨーロッパ 社長

笛田 泰弘（ふえた やすひろ）

人事総務本部
Chief Human Resource Officer

角田 浩樹（つのだ ひろき）

技術開発本部
Chief Technology Officer
シート事業本部 本部長
BR PLM室 担当

寺地 誠司（てらじ せいじ）

内外装事業本部 本部長

尾崎 秀典（おざき ひでのり）

米州地域本部
地域CEO
トヨタ紡織アメリカ 社長

畔柳 正樹（くろやなぎ まさき）

アジア・オセアニア地域本部
地域CEO
トヨタ紡織アジア 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。

また、基本理念を実践するため、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」を制定、全社員に配付し、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います。さらに、トヨタ紡織グループ全社員が参加する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。

なお、これらの取り組み状況については、取締役会でもモニタリングを行っています。

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はなく、多様な文化や価値観、個性を尊重し、地域社会と共生していくために、役員や社員を対象とする研修、啓発活動を通じて、コンプライアンスや人権に関わる意識向上と実践度の向上に努めています。また、グローバルでの法令リスク管理体制の整備、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。

2022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、人間関係など社内外窓口に合計217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。

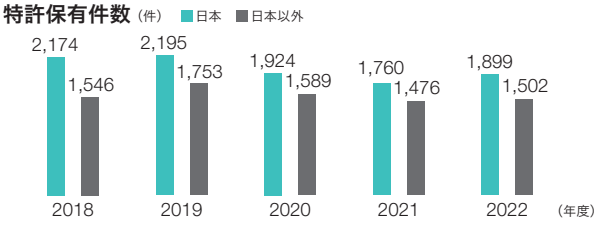
当社および国内子会社から寄せられた相談件数

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022
なんでも相談室※1(件)	152	107	163	190	201
コンプライアンス相談(通報)窓口※2(件)	8	12	9	13	16

※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)

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とらえ、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・取得活動を推進しています。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。また、2023年4月には知的財産戦略部として独立し、より戦略的に知的財産の保護・活用に取り組む体制を整えました。取締役会でも活動状況をモニタリングしています。今後もこれまで以上に、戦略的な知財活動を推進するための知財投資を促進します。(➡P.40)



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※3などの重要なリスクに迅速に対応するため、マネジメント強化とリスク低減に努めています。

※3 社会的な信頼を失うリスク

リスクマネジメント活動

Chief Risk Officer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、取締役会でリスク対応

状況をモニタリングするなど、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。トヨタ紡織でリスクを統合的に把握・管理し、トヨタ紡織グループでリスクを共有することで、未然防止や被害最小化に努めています。

2022年度のリスクマネジメントの取り組み

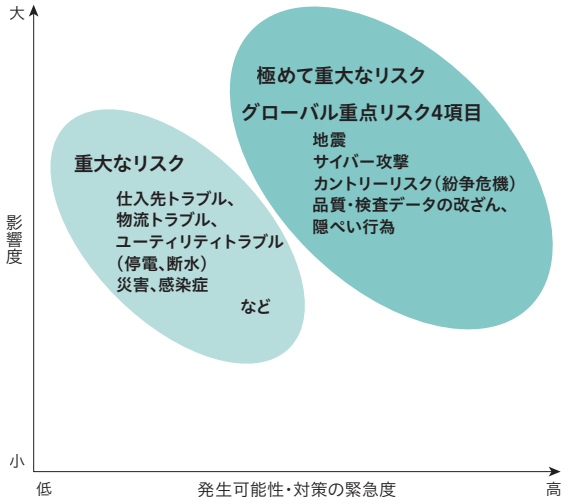
2022年度は、グローバルリスクマネジメント体制のもと、日本だけではなく、日本以外の国までリスクマネジメント活動が浸透するよう、情報展開・共有を行い、相互コミュニケーションの機会を増やし活動してきました。

また、実効性向上を目的に、BCPの整備を継続的に実施しています。避難訓練、地域住民向けの備蓄品、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に関する対応・ルールの見直し、マニュアル発行などを行いました。

2023年度グローバル重点リスク

2022年度のリスク評価結果をもとに、2023年度のグローバル重点リスクを選定しました。

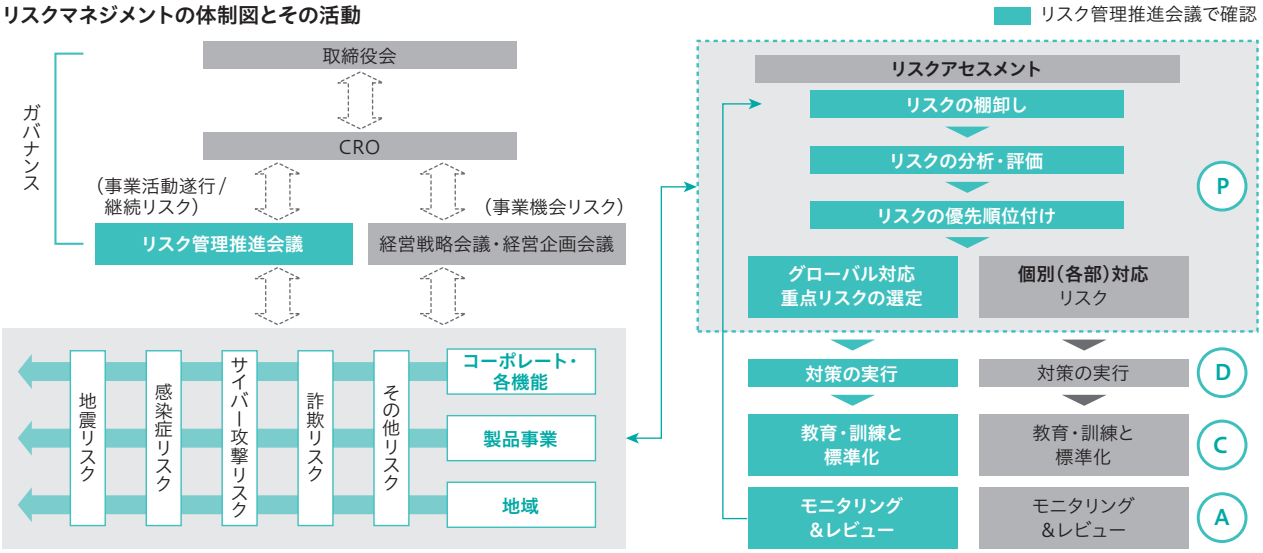
2023年度トヨタ紡織グループリスクマップ



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

リスクマネジメントの体制図とその活動



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。さらに、しくみを整えるだけではなく、教育も重要と考え、e-Learning 研修や標的型メール訓練などを通した、社員のセキュリティ意識向上活動も定期的に実施しています。

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、内部情報漏洩検知システムの導入により、機密情報漏洩リスクへの対策を行っています。

さらに、近年増加しているランサムウェアを始めとするコンピューターウイルス感染などによる不正アクセス対策も実施しています。当社の対策はもちろんのこと、関係会社や仕入先さまに対し、セキュリティ対策の必要性や具体的な施策を説明するなど、サプライチェーン全体でのレベルアップ活動を始めました。

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、増加するデータの有効な業務活用ができる人材の強化
- 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ものづくり基盤

受注活動から開発・生産準備、製造準備・生産・物流などの、ものづくりにおける各業務の高度化・改革により、もの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※に基づき「DX認定事業者」の認定を取得しました。

また、DXの取り組みをより加速するために、Chief Digital Officerのもと DX&IT推進本部を設け、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います。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

取り組みの詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。

コンプライアンス
https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/governance/compliance/

リスクマネジメント
https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/governance/risk/

知的財産への取り組み
https://www.toyota-boshoku.com/jp/development/intellectual-property/

トヨタ紡織グループのDX
https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/management/dx/

補足資料・データ

87　マテリアリティ策定プロセス
89　沿革
91　過去の中期経営計画
93　10ヵ年サマリー
95　ビジネスドメイン
97　株式・企業情報

豊田綱領をテーマにした映像が流れる歴史未来館のスクリーン

マテリアリティ策定プロセス

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、主幹部署である経営企画部が合計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。

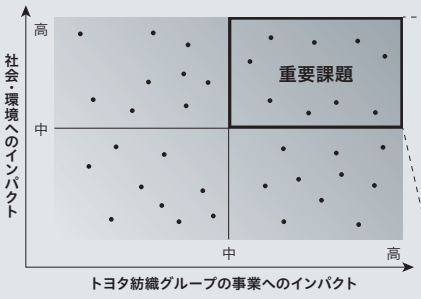
年に2回開催するCSV推進会議(議長:経営企画本部を担当するCSO(Chief Strategy Officer))では、CSVの考え方に基づいた企業価値向上に向け、課題や方向性の報告、審議を行っています。2022年度は、CSV経営や人権の取り組み、2025年中期経営計画達成に向けた企業価値向上の取り組みなどを議論しました。今後は、環境変化に応じ、マテリアリティ自体の見直しの検討もしていきます。

また、2021年度に決定したESG KPI(➡P.34)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

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

＋ プラスの影響を最大化するもの ー マイナスの影響を最小化するもの



本業を通じて解決する課題 E S

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

競争力を発揮するための源泉となる課題 S G

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

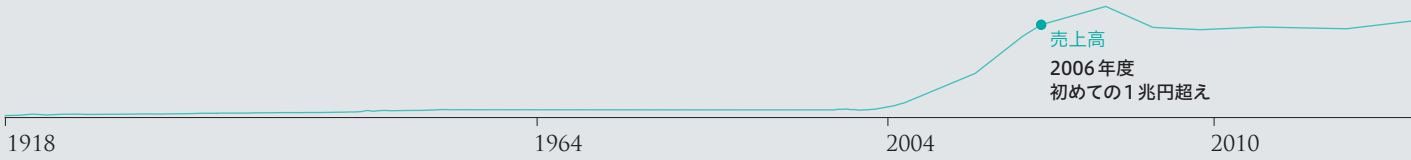
トヨタ紡織グループのマテリアリティ

➡P.23

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堂に会し、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** ● 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	○		○

沿革



源流事業の時代

自動織機開発のために、
良質な糸を自給することが重要と考えた
豊田佐吉が豊田紡織を創業

1918
豊田佐吉 豊田紡織(株)を創業

1921
中国進出
(株)豊田紡織廠を設立

1935
「豊田綱領」制定

1943
トヨタ自動車工業(株)
(現トヨタ自動車(株))と合併

1947
荒川鈑金工業(株)設立
(のちのアラコ(株))

1950
トヨタ自動車工業(株)から
分離・独立し、
民成紡績(株)設立

1960
高島屋日発工業(株)設立
(のちのタカニチ(株))

自動車部品事業への転換

繊維不況からの脱却のため、
業容を大きく転換し、
自動車部品の生産を
主力事業に

1967
社名を民成紡績(株)から
豊田紡織(株)に変更

2000
•東京証券取引所一部上場
•豊田化工(株)と合併

グローバルシステムサプライヤーへの進化

真のグローバルシステム
サプライヤーを目指し、3社合併を経て、
グローバル生産体制整備や
独自技術の深化、領域拡大などを図る

2004
•アラコ(株)(内装事業)、タカニチ(株)、
豊田紡織(株)の3社が合併し、
トヨタ紡織(株)発足
•「トヨタ紡織グループ地球環境憲章」制定

2005
•「TB Way」制定
•グローバルワンカンパニー体制開始

事業・製品の変遷

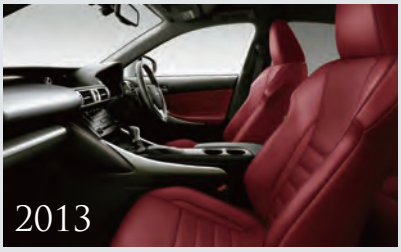
自動車用シートファブリックの開発スタート

「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

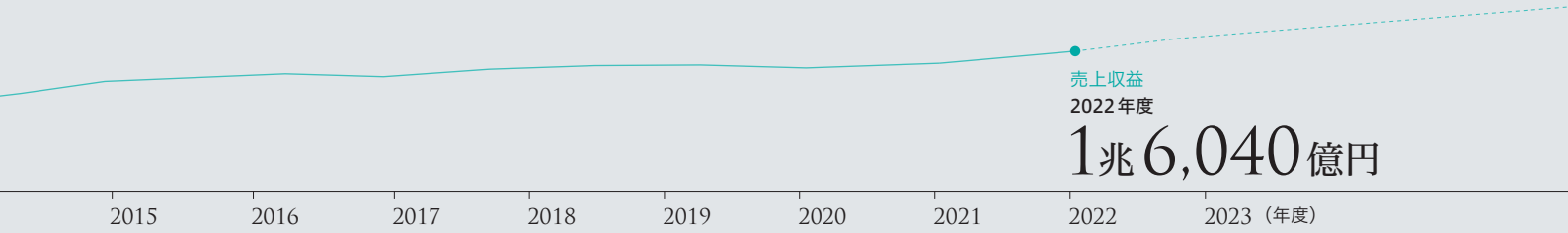
鉄道車両用シート初受注
北陸新幹線「グランクラス」に採用
(写真提供 JR東日本)

自動車用フィルターの本格生産開始

FHS工法による
モーターコア構成部品の生産開始



「表皮一体発泡工法」によるシートが初採用



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

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）（現アイシンシロキ（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

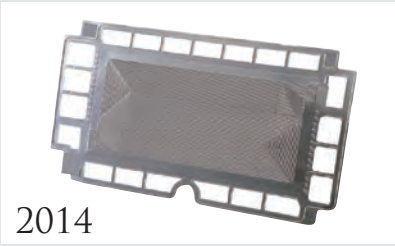
2019
デルタ工業（株）、（株）東洋シートと合弁会社トヨタ紡織AKI USA設立

2020
- 刈谷本社に本館完成
- 「マテリアリティ」策定
- 「2025年中期経営計画」発表
- TCFDの提言に賛同

2021
- チーフオフィサー制度導入
- アイシンシロキ（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

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
- CVCを通じたスタートアップ企業への出資を開始
- トヨタ車体（株）、トヨタ車体精工（株）と、トヨタ車体精工を当社の子会社とする契約を締結

2023
- アイシンシロキ（株）が分社化した会社の社名をトヨタ紡織広瀬（株）に変更し、子会社化
- 経済産業省の「GXリーグ」へ参画
- PT.SHIROKI INDONESIAとSHIROKI AUTOMOTIVE INDIA PVT. LTD.の株式譲渡契約を締結



燃料電池関連部品（セパレーター）生産開始

MOOX
愛・地球博記念公園で実証実験に参画

歴史未来館（2022年開館）
ウェブサイト
https://reserva.be/toyotaboshoku/about

当社初の航空機用シートを
全日本空輸（株）と共同開発

MX221 CES 2022で発表

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」

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

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、リソーセスを活用し、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
❶ 快適な車室空間の提供
❷ 世界トップの自動車用フィルターの提供
❸ グローバルな供給体制の構築

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・パワートレーン機器部品の開発・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）

2007　第2の創業期「足許固めと成長基盤の確立」

中期事業計画

戦略のポイント

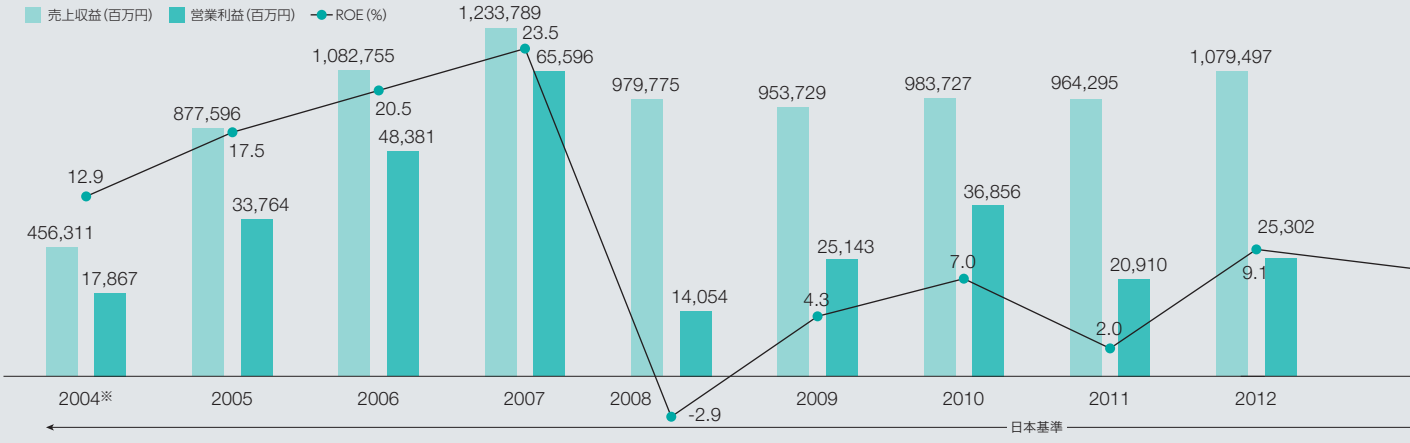
- 「足許固めのための取り組み」と「将来の発展のための先行施策の取り組み」の両面から、実力強化の施策を積極的に実施し、世界各地で活躍できる真のグローバルカンパニーを目指す
- グローバルに、技術力（開発、生産、製造）・商品力・収益力を強化

主な成果・積み残した課題

［成果］
- グローバルマネジメント体制の確立
- 基礎研究所（現 新価値創造領域）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
- CO_2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

- 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

[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

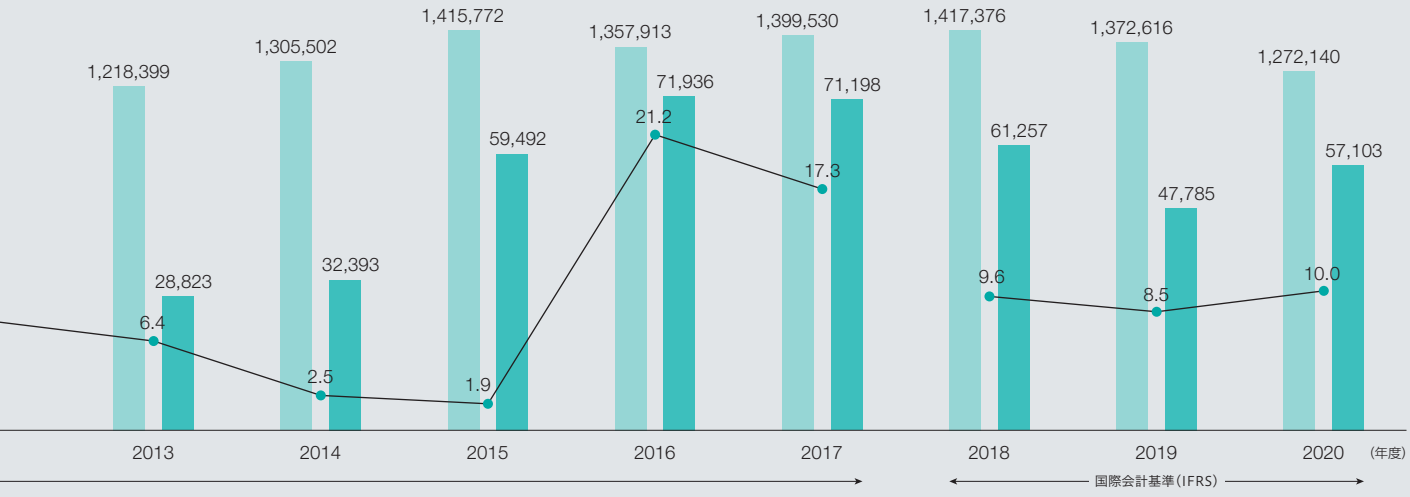
[課題]
- 急激な事業拡大に対応できるオペレーション
- 既存ビジネスの新製品立ち上げ時の混乱を契機とした収益の悪化

2020年経営計画

- 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」が目標
- 2030年のモビリティー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]
- 競争力と経営基盤を強化し、稼ぐ力を着実に向上
- 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ヵ年サマリー

	日本基準		
年度　3月31日終了会計年度	2013	2014	2015
売上収益	1,218,399	1,305,502	1,415,772
営業利益	28,823	32,393	59,492
親会社の所有者に帰属する当期利益	12,610	5,204	3,900
資産合計	659,008	719,680	725,895
資本金	8,400	8,400	8,400
資本合計	249,082	264,038	243,146
設備投資	51,116	50,190	36,898
減価償却費	36,302	40,121	41,012
研究開発費	40,189	38,821	38,450
1株当たり（円）			
基本的当期利益	68.05	28.08	21.02
希薄化後当期利益：希薄化要因がある場合※	–	–	21.02
配当金	18.00	18.00	30.00
配当性向（連結）（%）	26.5	64.1	142.7
親会社所有者帰属持分	1,115.69	1,164.36	1,065.72
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	49,590	65,536	78,912
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 51,867	△ 51,615	△ 48,086
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,636	516	△ 8,739
現金及び現金同等物	126,648	143,493	160,904
財務指標（%）			
売上収益営業利益率	2.4	2.5	4.2
ROE：親会社所有者帰属持分当期利益率	6.4	2.5	1.9
親会社所有者帰属持分比率	31.4	30.0	27.3
株価収益率（PER）（倍）	15.3	53.6	87.3
株式（期末）			
発行済株式総数（千株）	187,665	187,665	187,665
株主数（人）	22,191	16,746	14,517
株価（円）	1,043	1,504	1,834
社員数（人）（臨時社員除く）	38,198	41,509	41,624
CO_2排出量（t-CO_2）	312,348	311,975	310,465
廃棄物量（t）	22,661	21,990	23,464
水使用量（千m^3）	4,303	4,352	4,271
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）	–	–	–

※ 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。

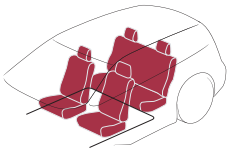
国際会計基準（IFRS）　　百万円

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1,357,913	1,399,530	1,417,376	1,372,616	1,272,140	1,421,451	1,604,036
71,936	71,198	61,257	47,785	57,103	60,290	47,672
45,359	42,762	27,457	24,786	31,188	39,260	14,679
691,921	744,558	793,599	780,714	845,778	964,740	1,007,392
8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
276,274	308,620	329,329	321,701	369,650	423,835	436,894
35,500	52,095	61,341	58,715	46,731	38,326	50,773
36,228	34,755	35,153	37,575	38,194	40,386	44,965
37,884	47,393	46,965	45,902	41,831	44,845	47,306
244.28	230.27	147.85	132.88	166.93	210.15	78.57
244.27	–	–	–	–	210.13	78.56
50.00	54.00	56.00	54.00	45.00	64.00	70.00
20.5	23.5	37.9	40.6	27.0	30.5	89.1
1,240.77	1,414.91	1,573.44	1,557.93	1,792.56	2,066.53	2,144.33
95,389	86,117	60,720	79,673	74,483	122,933	89,428
△ 48,927	△ 51,707	△ 58,915	△ 54,175	△ 51,392	△ 40,893	△ 36,461
△ 61,347	△ 3,528	△ 19,526	△ 13,964	2,756	△ 48,664	△ 40,812
144,889	178,372	158,192	163,377	195,180	237,952	248,195
5.3	5.1	4.3	3.5	4.5	4.2	3.0
21.2	17.3	9.6	8.5	10.0	10.9	3.7
33.3	35.3	36.8	37.3	39.6	40.0	39.8
10.6	9.5	11.3	9.7	11.0	9.5	27.2
187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665
12,226	13,287	14,066	14,715	16,177	15,959	16,123
2,583	2,184	1,675	1,287	1,830	2,002	2,137
41,428	41,409	43,103	44,375	44,154	44,264	44,581
324,528	330,235	322,977	318,431	304,455	307,218	255,804
23,727	24,018	24,925	25,458	23,087	23,217	26,737
4,143	4,321	3,994	3,731	3,590	3,266	3,369
–	14	19	23	25	21	25
–	17	20	23	24	29	33
–	53	51	55	57	65	64
1,941	2,112	2,174	2,195	1,924	1,760	1,899
1,207	1,371	1,546	1,753	1,589	1,476	1,502

世界中のお客さまに、最高のモビリティーライフを提供する3つの事業領域

トヨタ紡織グループは、「シート」「内外装」「ユニット部品」の3つの事業領域で、モビリティーの中で人が過ごす、より豊かで上質な時間や空間を実現する、確かな品質と新たな価値を生む数々の製品をお届けしていきます。

シート事業



それぞれのクルマが持つポテンシャルを最大限に引き出し、クルマに乗る人が運転しやすい、使いやすい、心地よいと感じるシートを目指して。

私たちは、世界中のあらゆるシーンでモビリティーに乗るすべての人たちに快適と安全をお届けするシートを追求しています。

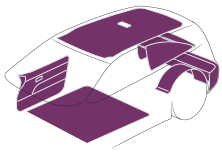
自動車用シート

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のない時間を過ごすために。

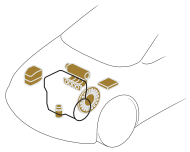
私たちは、時代の一歩先を見据え、移動空間をトータルにコーディネートすることで、人々が心から魅力的に感じるインテリアを開発し、快適な移動空間を提供しています。

内装品

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。

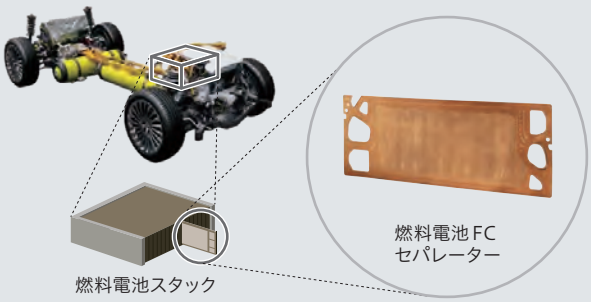
私たちは、エンジンの性能をフルに引き出す製品づくりを進めるとともに、次世代パワートレーン部品の開発にも取り組むことで、クリーンで快適な移動空間の実現に貢献しています。

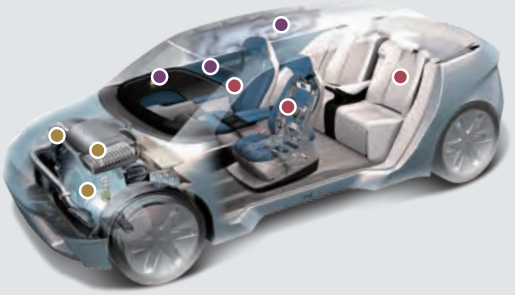
フィルター製品

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





- 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

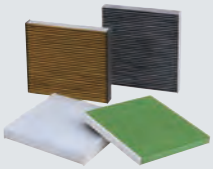
フェンダー
ライナー

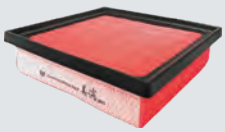
その他（繊維製品）

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


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）

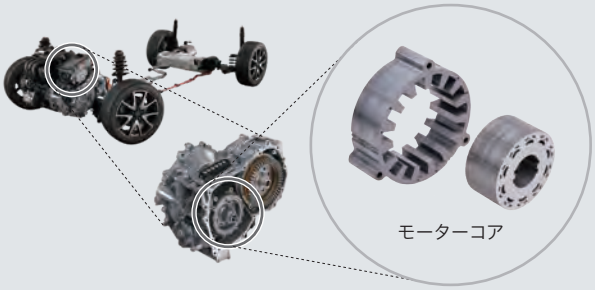
エンジン周辺樹脂製品

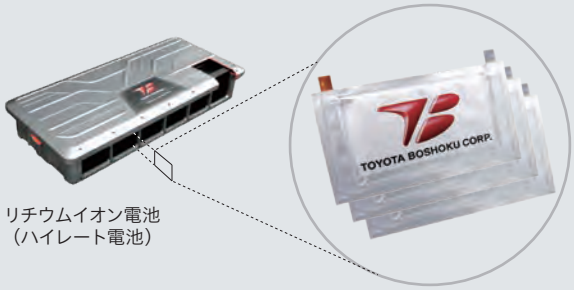
吸気システム

エアクリーナー

インテークマニホールド
（水平対向エンジン用）

オイルミスト
セパレーター





リチウムイオン電池
（ハイレート電池）

株式・企業情報

会社データ

本社所在地
〒448-8651
愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地

資本金
84億円

社員数(臨時社員除く)
単独 8,244人　連結 44,581人
(2023年3月31日現在)

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

株式基本情報

株主数
16,123人 (2023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
186,884,185 株 (2023年3月31日現在)
(自己株式 781,553 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)

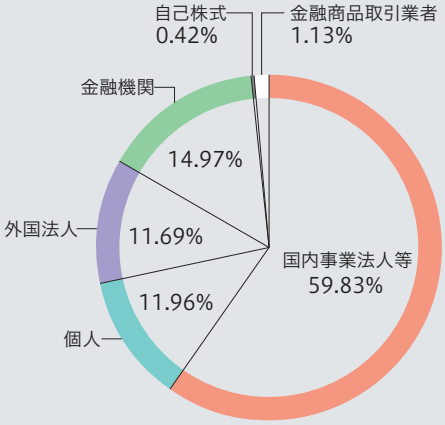
上場取引所
東京証券取引所プライム市場、
名古屋証券取引所プレミア市場

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。

2023 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。

DBJ 環境格付 2018

(株)日本政策投資銀行(DBJ)が、企業の環境経営度を評点化し、優れた企業を選定、格付するとともに、得点に応じて融資条件を設定。当社は、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」という最高ランクの格付を取得しました。

評価

CDP A LIST 2022 CLIMATE WATER

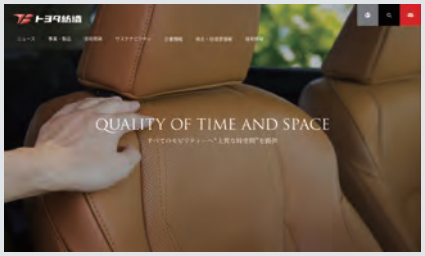
CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2022

CDPは、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です。
当社はCDP2022「気候変動」、「水セキュリティ」の2つの部門で、最高評価のA評価を受けました。対象企業、18,700社以上の中で、ダブルAを獲得した数少ない企業の一社です。
また、気候問題に関する企業のサプライチェーンエンゲージメントを評価する「サプライヤーエンゲージメント評価」で、最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選出されました。

2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

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2023(ホワイト500)」に認定されました。

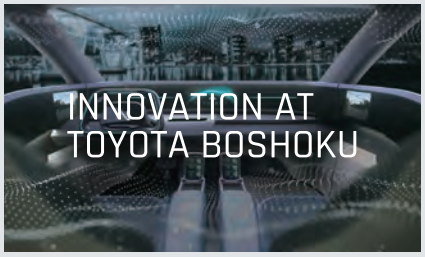
ウェブサイトのご案内



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ESGの各種データ、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。

Team Breakthrough
挑戦と変革で未来をつくる

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2023」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、経営資源を成長の源泉として、どのようにマネジメントし、2025 年や2030 年の姿につなげていくかを示しました。

変革していく当社の活動をご理解いただくとともに、応援、共感いただける会社になるため、ステークホルダーのみなさまの声を大切にしたいと考えています。ぜひ、率直なご意見をお寄せいただけますよう、お願いいたします。

2023年9月　トヨタ紡織株式会社　経営企画部

経営企画部
トヨタ紡織レポート2023 制作チーム

トヨタ紡織株式会社

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