トヨタ紡織株式会社

トヨタ紡織レポート 2021

2020.4.1–2021.3.31

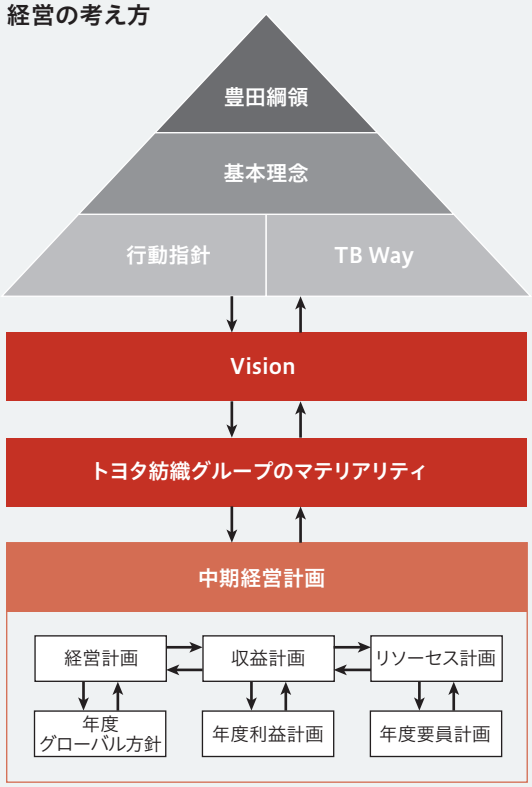
発行にあたって

トヨタ紡織グループは創業の精神である「世のため 人のため」を受け継ぎ、時流に先んじた事業を営んでいます。これまでもCSR※1活動に取り組み、SDGs※2の達成に貢献してきました。世の中の変化に合わせ、2019年3月よりCSRからCSV※3経営へのシフトを加速させています。そして2020年7月、さまざまな社会課題の中から本業を通じて優先的に取り組む重要な課題を特定し、解決する姿をマテリアリティとして策定し、続く11月にマテリアリティ実現への施策を織り込んだ「2025年中期経営計画」を発表しました。

本レポートでは、2025年中期経営計画をもとに当社グループが将来をどのように考え、行動しているのかを報告しています。あわせて企業の成り立ちや特徴を改めて整理して情報開示するために、レポートの構成を下図に示す「経営の考え方」に沿った章立てにしました。本レポートは、ステークホルダーのみなさまとの建設的な対話を深めるためのツールです。ぜひご一読のうえ、当社グループへの率直なご意見をくださいますようお願いいたします。

※1 Corporate Social Responsibility：企業が社会責任を果たす
※2 Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標
※3 Creating Shared Value：社会とともに価値をつくる

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

CONTENTS

01 発行にあたって
02 目次・編集方針
03 トヨタ紡織グループについて

05 経営の考え方
—「世のため 人のため」を原点として—

06 フィロソフィー
07 価値創造のあゆみ
09 3つの強み(経営資源)
11 価値創造プロセス
13 市場の変化と見通し

14 Vision
—将来に向けたありたい姿—

15 Vision
17 トップメッセージ
23 CFOメッセージ
27 特集1 MaaSを見据えた自動運転移動サービス空間「MOOX」
31 特集2 「2025年環境取り組みプラン」を策定
33 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に沿った情報開示

34 マテリアリティ
—CSV経営へのシフトを加速—

35 マテリアリティ策定プロセス
37 マテリアリティ一覧
39 マテリアリティ浸透のための取り組み

42 中期経営計画
—マテリアリティの実現に向けた取り組み計画—

43 経営計画の全体像
45 2020年経営計画の振り返り
47 新中期経営計画の概要
49 重点取り組み事項 1
53 重点取り組み事項 2
57 重点取り組み事項 3
61 重点取り組み事項 4
65 事業別戦略
69 社外取締役メッセージ
71 KPI一覧

72 ガバナンス
—強靭なグローバル経営基盤の確立—

73 コーポレートガバナンス
79 役員一覧
81 コンプライアンス/リスクマネジメント

84 財務・会社情報

85 10ヵ年の財務サマリー
87 財務レビュー
91 連結財務諸表
95 ビジネスドメイン
97 投資家向け情報・会社情報

編集方針

報告対象の範囲

本レポートは、日本および世界各地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、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域
トヨタ紡織:トヨタ紡織(株)
日本地域:トヨタ紡織(株)、日本子会社
日本以外の地域:米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域

一部項目は個々に範囲を記載しています。

本レポートの対象期間

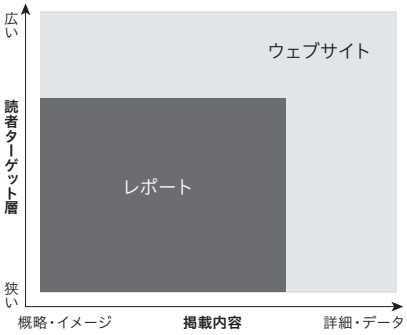
2020年4月1日から2021年3月31日まで。
一部に当該期間外の活動内容を含んでいます。

参考にしたガイドライン

- IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード(GRIスタンダード)
- ISO26000
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」

重要性と網羅性について

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

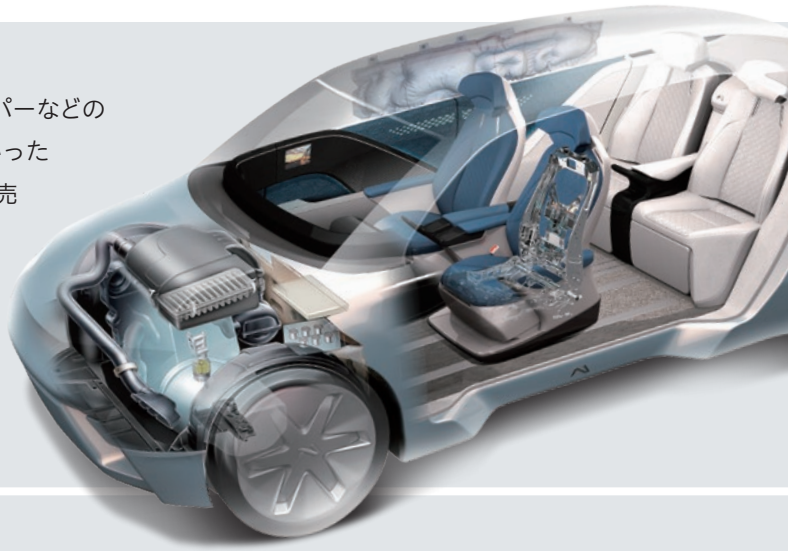
本レポートには、トヨタ紡織グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想、見通しが含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、自動車業界における激しい競争、市場需要、税制、法律、制度変更、天災などのリスクや不確実性を含んでいます。したがって実際の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

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。

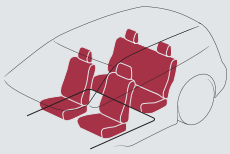
トヨタ紡織グループについて

自動車用のシートや、ドアトリムなどの内装品、バンパーなどの外装品、エアフィルター、スタックマニホールドといったユニット部品など、主に自動車関連部品を製造・販売しています。自動車用のシートの開発・生産により培った技術を生かし、航空機や鉄道車両用のシート事業にも参入するなど事業領域を拡大してきました。お客さまから信頼され、選ばれるサプライヤーを目指しています。



3つの製品事業

シート事業

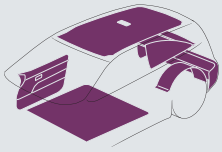


自動車用シート

自動車以外のシート

事業別売上収益 8,931億円

内外装事業

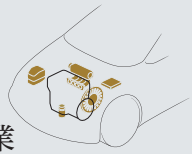


内装品

外装品

事業別売上収益 2,505億円

ユニット部品事業



フィルター製品

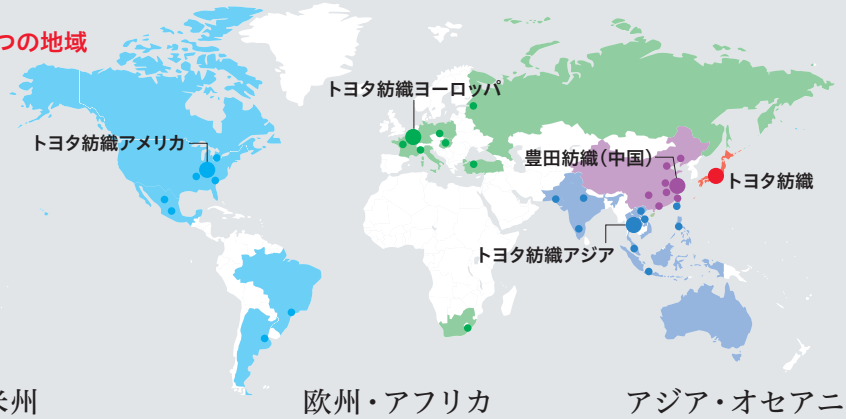
エンジン周辺樹脂製品

FC(燃料電池)関連製品

電動パワートレーン関連製品

事業別売上収益 893億円

4つの地域



社員数

50,899人

会社数

98社

(トヨタ紡織含む)

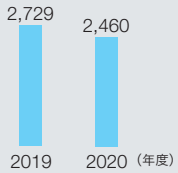
米州

関連会社 20社

社員数 12,855人

売上収益 2,460億円

(前期比9.8%減 ↘)



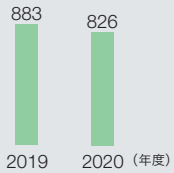
欧州・アフリカ

関連会社 10社

社員数 5,185人

売上収益 826億円

(前期比6.5%減 ↘)



アジア・オセアニア

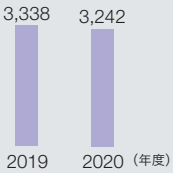
(中国含む)

関連会社 43社

社員数 17,339人

売上収益 3,242億円

(前期比2.9%減 ↘)



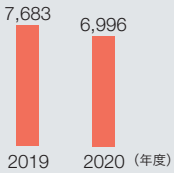
日本

関連会社 24社

社員数 15,520人

売上収益 6,996億円

(前期比8.9%減 ↘)



※1 各地域の売上収益は内部売上控除前 ※2 2020年度の売上収益は、コロナウイルス感染症による減産によるもの

2020年度末時点

売上収益

12,721
億円

売上収益営業利益率

4.5
%

ROE

10.0
%

資本合計

3,696
億円

親会社所有者帰属持分比率

39.6
%

配当性向

27.0
%

CO_2排出量

48.1 t-CO_2/千台 (2010) → 16.0 %減 → 40.4 t-CO_2/千台 (2020)

廃棄物排出量(日本)

1.83 t/千台 (2010) → 16.4 %減 → 1.53 t/千台 (2020)

研究開発費

418
億円

特許登録件数

546
件

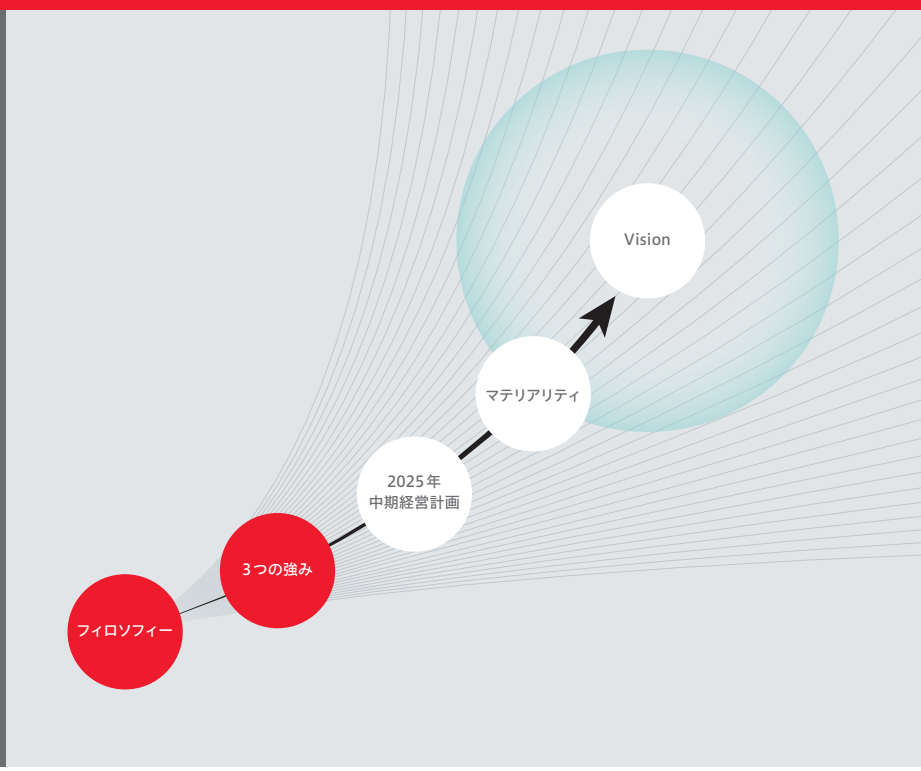
植樹本数(累計)

33 万本 (2015) → 20 万本増 → 53 万本 (2020)

経営の考え方

—「世のため 人のため」を原点として—

06 フィロソフィー
07 価値創造のあゆみ
09 3つの強み（経営資源）
11 価値創造プロセス
13 市場の変化と見通し



フィロソフィー

豊田綱領

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

豊田 佐吉

基本理念

1. 社会 よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す。
1）企業倫理の徹底をはかり、公正で透明な企業活動の推進。
2）クリーンで安全な商品を提供することを使命とし、地球環境保護を重視した企業活動の推進。
3）地域社会の一員としての役割を自覚し、よい社会づくりに貢献。

2. お客さま 革新的な技術開発、製品開発に努め、お客さまに喜ばれる、よい商品を提供する。

3. 株主 将来の発展に向けた革新的経営を進め、株主の信頼に応える。

4. 社員 労使相互信頼を基本に、社員の個性を尊重し、安全で働きやすい職場環境をつくる。

5. 取引先 開かれた取引関係を基本に、互いに研鑽に努め、ともに長期安定的な成長を目指す。

行動指針

私たちは、トヨタ紡織グループの一員として、この行動指針に則し、ルールを守り、良識ある行動をとることを宣言します。

1. 事業活動において
① お客さまに対する姿勢
② 調達先との関係
③ 政党・官公庁との関係
④ 反社会的勢力に対する姿勢
⑤ 安全性と品質の確保
⑥ 環境への配慮
⑦ グローバルな事業活動
⑧ 会社資産の保護
⑨ 知的財産権の尊重
⑩ 機密情報の管理

2. 社員との関係において
① グローバルな人材育成
② いきいきと働くことのできる職場づくり
③ 法令違反に対する姿勢

3. 社会との関係において
① 健全な社会生活
② 社会貢献活動
③ 企業広報活動
④ インサイダー取引
⑤ 交通安全

TB Way

先進的な技術開発と高品質なものづくりを通じて社会に貢献する

1. 創造力と勇気をもって、夢の実現に向けて挑戦する。
2. より高い目標の実現を目指し、絶え間ない改善を行う。
3. 現地・現物で課題を深く分析し、真因を追求する。
4. 決断された事は情熱と使命感を持ち、一気呵成に実行する。
5. 自己の業務領域には、プロ意識をもって全力で取り組み、結果には責任を負う。
6. 常にオープンでグローバルな意識を持ち、多様な価値観を尊重し受け入れる。
7. 良き企業市民として、良識ある行動をとり、社会との調和を目指す。
8. 個人の人間性を尊重し、チームとしての総合力を発揮して成果を上げる。

「技術開発」を志向し、「ものづくり」にこだわり、「人づくり」を重ねて——

売上収益
2006年度
初めての1兆円超え

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

源流事業の時代

1918

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

自動車部品事業への転換

1964

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

グローバルシステムサプライヤーへの進化

2004

2010

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))

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

経営

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
2005 •「TB Way」制定
•グローバルワンカンパニー体制開始

技術開発

2007 インドネシアの国立研究所とケナフ種子の共同開発契約締結
2008 •基礎研究所を設立 (現 新価値創造センター)
•自動車用新世代シート骨格開発
2009 輸送機器用内装材事業のTBカワシマ(株)設立
2010 猿投開発センター 2号館完成(内装開発機能を集約)
2011 デザインの情報収集などの拠点ミラノデザインブランチを開設
2013 高耐衝撃プラスチックを(株)豊田中央研究所と開発
2014 多治見技術センター (テストコース)完成

ものづくり

2004 「トヨタ紡織グループ地球環境憲章」制定
2006 技能コンクール開始
2010 技能コンクールに日本以外の事業体初参加

人づくり

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

グローバル研修センター

事業・製品の変遷

自動車用シートファブリックの開発スタート

自動車用フィルターの本格生産開始

「2層メルトブロー工法」によるキャビンエアフィルターろ材生産開始

FHS工法※1によるモーターコア構成部品の生産開始

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

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

「世のため 人のため」を原点として

売上収益
2015年度 1兆4,157億円
過去最高の売上高

売上収益
2020年度
1兆2,721億円

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

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

将来に向けての変革

CSR→CSV経営へ

2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 (年度)

2015 アイシン精機(株)(現(株)アイシン)、シロキ工業(株)のシート骨格機構部品事業を当社に集約
2016 •マネジメント体制変更(製品事業別組織)
•「2050年環境ビジョン」発表
•「2020年中期経営実行計画」発表

2017 (株)タチエスと業務提携契約締結
2018 •「2020年経営計画」発表
•創業100周年
2020 •本館完成
•「マテリアリティ」策定
•「2025年中期経営計画」発表
2021 チーフオフィサー制度導入

本館(刈谷)

2015 軽量化、高剛性を両立した新型シート骨格開発
2016 トヨタ紡織アメリカシリコンバレーオフィス設立
2017 •Autoneum、日本特殊塗料(株)と自動車内外装システムのNV評価、解析、先行開発を行うATNオートアコースティクス(株)設立
•国立大学法人金沢大学と「産学連携の包括的推進に関する協定」締結

2018 •国立大学法人名古屋大学と起潮力の影響について共同研究契約締結
•世界最大の電子機器見本市CES 2019に初出展
2019 •インドに営業、開発事務所を開設
•デルタ工業(株)、(株)東洋シートとMTMUS※2向けに合弁会社トヨタ紡織 AKI USA設立
•高耐衝撃プラスチックが2019 R&D100 Award※3を受賞
2020 •中部国際空港で行われた自動運転実証実験に眠気抑制シートシステムで参画
•愛・地球博記念公園での自動運転の実用化に向けた実証実験・展示にMOOXで参画

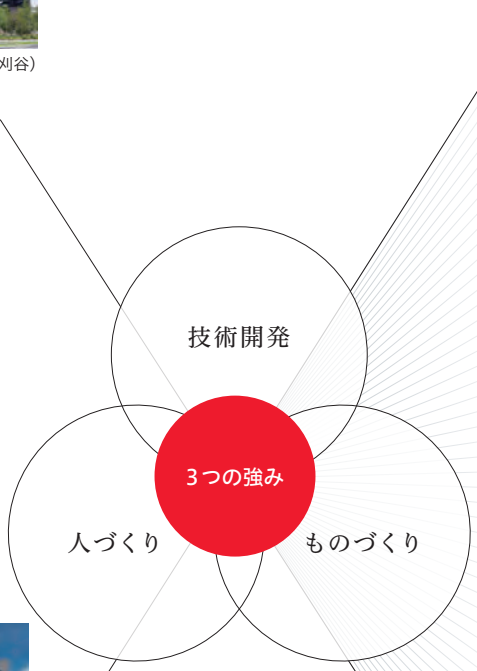
2016 Global Quality Learning Centerを設立
2017 第44回技能五輪国際大会に初出場し、メカトロニクス職種で金メダル獲得
2018 国立大学法人岩手大学と「生産技術開発を中心とした 連携と協力に関する包括協定」締結

2019 •ものづくり革新センター完成
•CDP調査のウォーターセキュリティ部門で最高評価を獲得
2020 CDP調査の「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価を獲得し、リーダーボードに初選出

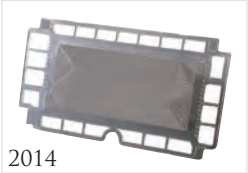
ものづくり革新センター

2015 年に一度、国内外の事業体トップ、次世代リーダーなどが一堂に会する「グローバルウィーク」を初めて開催
2016 いきいき働き方改革開始
2017 Global HR Platform適用開始

2018 グローバル幹部育成のためのGEDP※4、次世代リーダー育成のためのGLDP※5開始
2020 グローバルレベルでの経営幹部の後継候補の育成計画を議論するGSCT※6開始



「表皮一体発泡工法」による
シートが初採用



燃料電池関連部品
(セパレーター)生産開始

当社初の航空機用シートを
全日本空輸(株)と共同開発

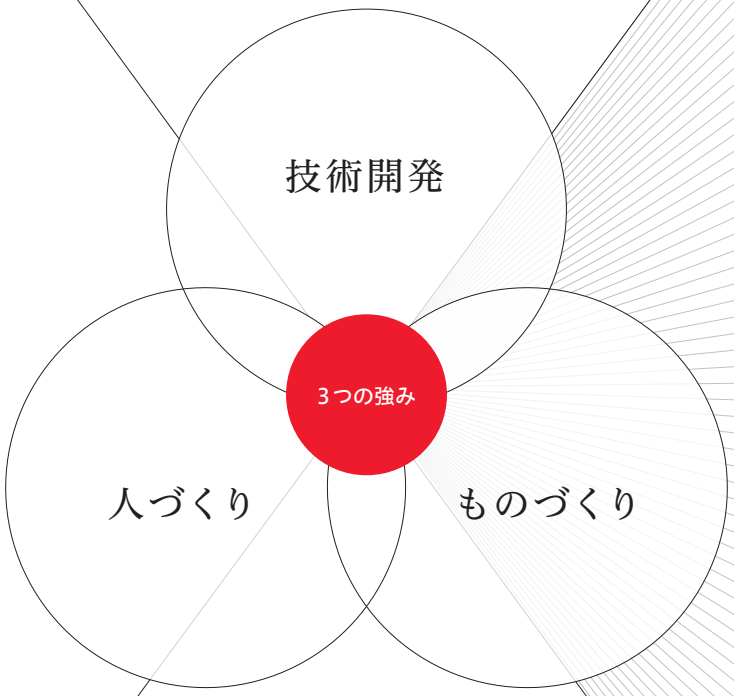
MX191
東京モーターショーで発表

MOOX
愛・地球博記念公園で
実証実験に参画(詳細▶P.27)

※2 Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc.:トヨタ自動車(株)とマツダ(株)の合弁会社
※3 米国R&D World Magazineが主催する、伝統かつ権威ある賞で、世界的な研究機関や企業が開発し過去1年間に実用化された製品や技術のうち、最も優れた100件を表彰
※4 Global Executive Development Program:中堅幹部職クラスを対象とした選抜教育
※5 Global Leader Development Program:基幹職から若手幹部職を対象とした選抜教育
※6 Global Succession Committee by Top Executives: CXO以上のメンバーによる経営幹部の後継者育成委員会

100年を超え培ってきた強みを価値創造の源泉として——

トヨタ紡織グループは「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。また、人が直接触れるという製品特性を踏まえて、人を考え、人とつながり、人から愛着を感じていただけるものづくりを基軸に、先進的な「技術開発」で快適価値を提供し続けます。



「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

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

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

ものづくり

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

グローバル社員5万人の力を
結集させて
これからの価値創造を支える

人づくり

- 多様な価値観
- チームワーク
- チャレンジ精神
- 愚直で誠実

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。高い目標を掲げ、それを実現するためのグローバルな連携体制の中で、情熱・使命感・執念を持ち、高品質で安全な製品の開発に取り組んでいます。

研究開発の基盤

開発拠点	13拠点
研究開発費	418億円

知的財産

特許保有件数	日本 1,924件　日本以外 1,589件

お客さまに信頼され選ばれる「B to B to C」の意識を持ち、常にエンドユーザー目線を忘れないことを大切にしています。ものづくりの基盤は人であるという考えのもと、人づくりを重視したものづくりを推進。良品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

生産事業体	76拠点
設備投資額	467億円

トヨタ紡織グループには、多様性を尊重し、ともに学びともに育つ風土と、愚直に誠実に心を一つにして挑戦するチームワークがあります。やりがいや働きがいにつながるチャレンジ精神を育み、「世界各地域で社員がいきいきと働き、多様な人材がトヨタ紡織に魅力を感じて集まっている」という姿の実現を目指しています。

グローバルで多様な人材

連結社員数※	50,899人
日本以外の地域で勤務する社員割合※	69.5%

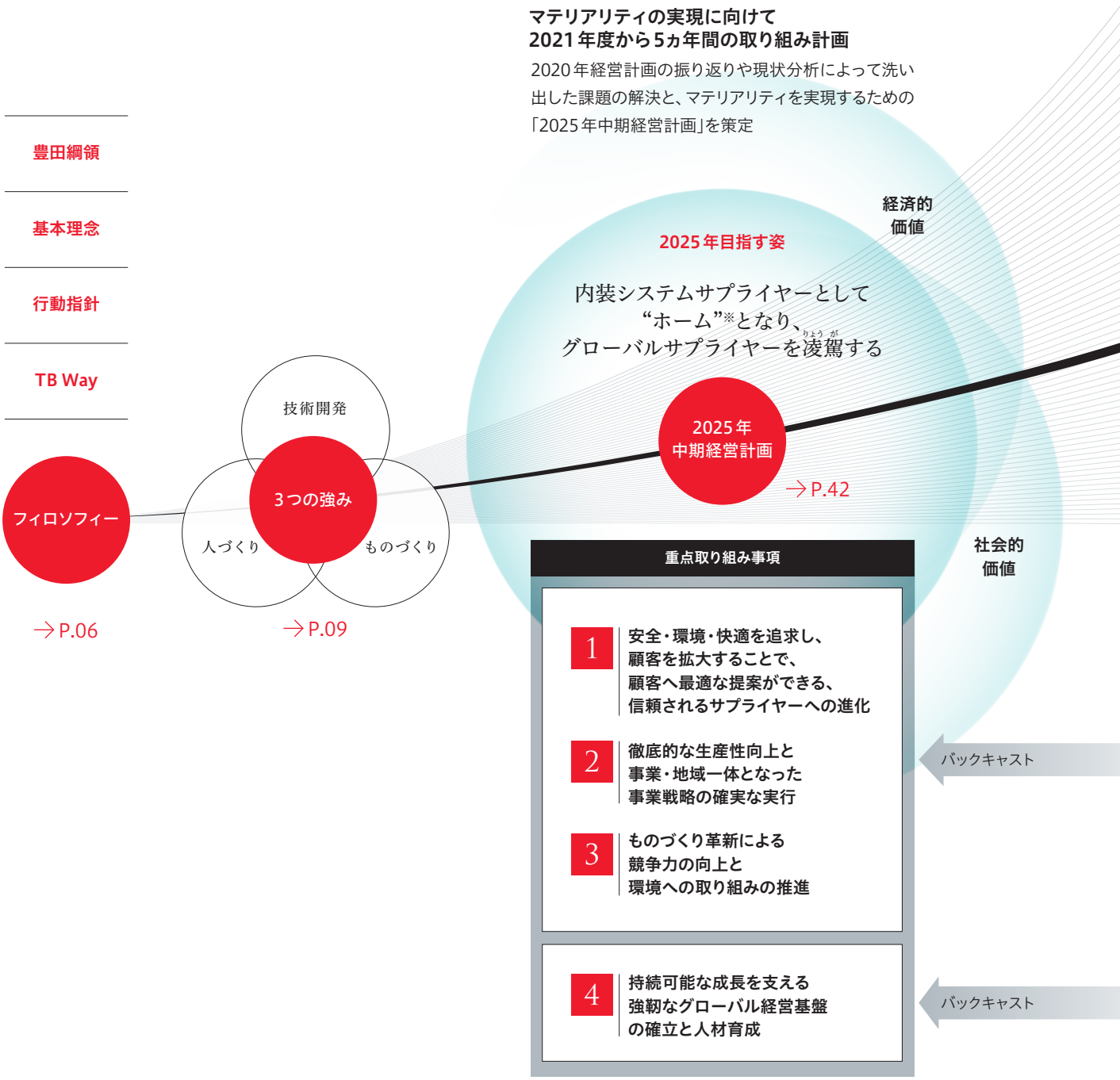
サプライヤーとの協働

仕入先総会（ウェブ）に参加した会社数	158社

※ 臨時社員を含む

2030年に向けた成長の道筋を描き 計画を着実に実行することで、企業価値向上を図ります

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、2020年にマテリアリティ（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、それを達成するための実施事項である2025年中期経営計画を策定しました。基盤となるフィロソフィーや100年の歴史の中で培った強みを生かしながら、計画を実行していきます。



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

「世のため 人のため」を原点として

Vision

→P.14

マテリアリティ

→P.34

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

解決すべきマテリアリティを策定

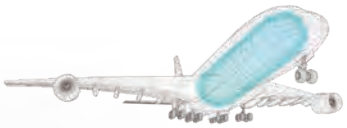
さまざまな社会課題の中から、トヨタ紡織グループが本業を通じて優先的に取り組む重要課題を特定し、解決する姿として整理

本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題

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

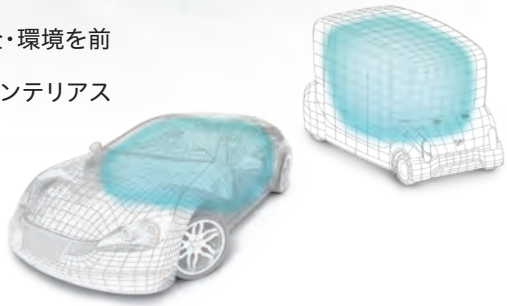
競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題

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



移動空間の新価値創造を主導する インテリアスペースクリエイターを目指して

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



CASE※1やMaaS※2など技術の進化、自動車に対する価値観の変化に対応

自動車市場は100年に一度といわれる大変革期を迎えています。当社グループは、CASEやMaaSといった技術の進化や、自動車に対する価値観の変化に対応すべく、技術開発を進めています。例えば、自動運転技術の進化に対しては、自動運転レベル3・4を想定した快適な時間と空間を提供するMX191※3、さまざまなサービスでの空間活用を想定したMOOX※4を生み出すなど、移動空間の新価値創造を主導しています。また、エンジンからハイブリッド、水素燃料、電動化といった世の中の動力の変化に対応すべく、電動化対応製品の拡充、拡大をしています。

自動車市場の転換

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

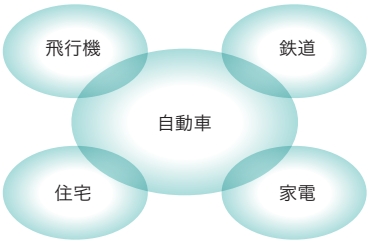
※1 Connected, Autonomous, Shared, Electric：コネクティッド・自動運転・シェアリング・電動化
※2 Mobility as a Service：マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティー（移動）を一つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ、新たな「移動」の概念
※3 MXはMobility eXperienceの略。自動運転レベル3・4を想定した車室空間モデル
※4 MOBILEとBOXを合わせ、移動時間を自在に活用できる個室を意味する造語。さまざまなサービスでの空間活用を想定した自動運転コンセプト車両

対象を自動車以外のモビリティー、さらには生活空間全体へと拡大

今後、当社グループは、価値を提供する空間を自動車だけでなく、飛行機や鉄道などへと拡げていきます。さらに、「スマートシティ」や「コネクティッドシティ」といった生活空間全体も潜在的市場といえます。

自動車、飛行機、鉄道、家電、住宅など空間に関係する市場は日本だけで約200兆円あり、例えばこの市場で1%のシェアを獲得すると、2兆円規模の会社になることができます。

潜在的な市場イメージ



日本だけで
約200兆円

Vision

—将来に向けたありたい姿—

15 Vision

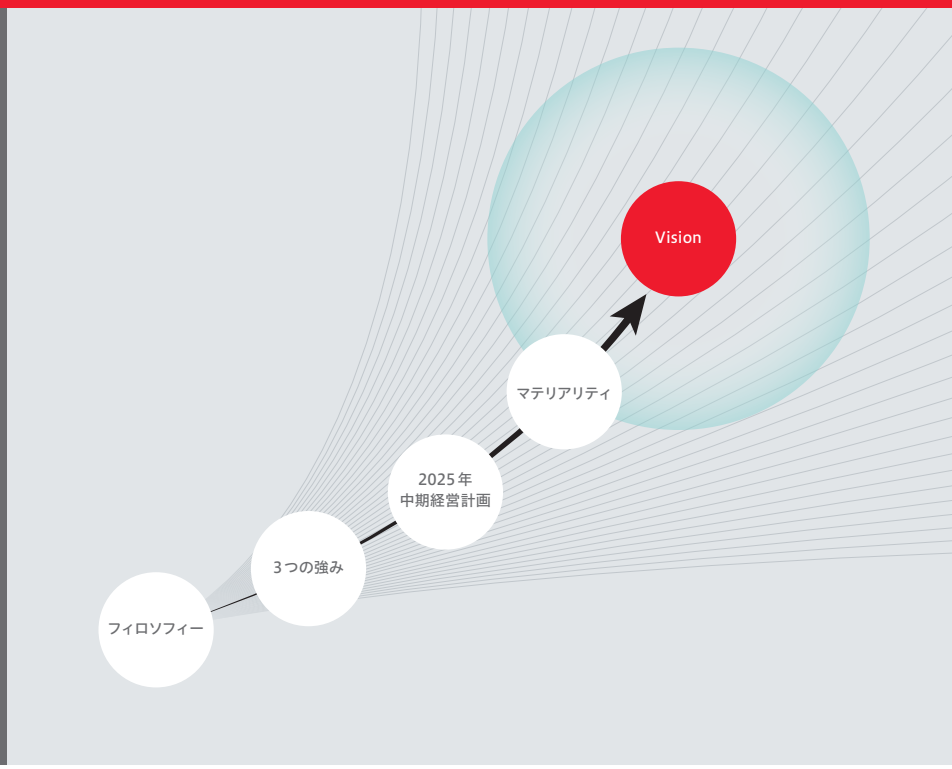
17 トップメッセージ

23 CFOメッセージ

27 特集1
MaaSを見据えた
自動運転移動サービス空間「MOOX」

31 特集2
「2025年環境取り組みプラン」を策定

33 気候関連財務情報開示
タスクフォース(TCFD)の
提言に沿った情報開示



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

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

トヨタ紡織グループは、トヨタグループの創始者である豊田佐吉の考えをまとめた「豊田綱領」を社是とし、すべてのステークホルダーから信頼され続けるために「基本理念」を制定し、自らの目指す企業像を示した「Vision」を掲げています。このVisionでは、「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」ことを標榜し、すべてのモビリティーへ“上質な時空間”を提供することを目指しています。

当社グループがVisionを達成し持続可能な成長を遂げるためには、事業活動によって社会的価値と経済的価値を向上させること、すなわち社会との調和ある成長が不可欠だと考えています。これは、CSVという考え方に示されているように、社会的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、経済的価値も向上することによって成長を目指すということです。当社グループはこうした考え方を「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る考えです。

自動車業界は100年に一度といわれる大変革期を迎えており、当社グループを取り巻く環境も大きく変化しています。こうした状況にあって、当社グループは長期的な視点を持ちながら、社会的価値と経済的価値の向上を両立させ、循環させていく――CSV経営へのシフトを一層加速していきます。

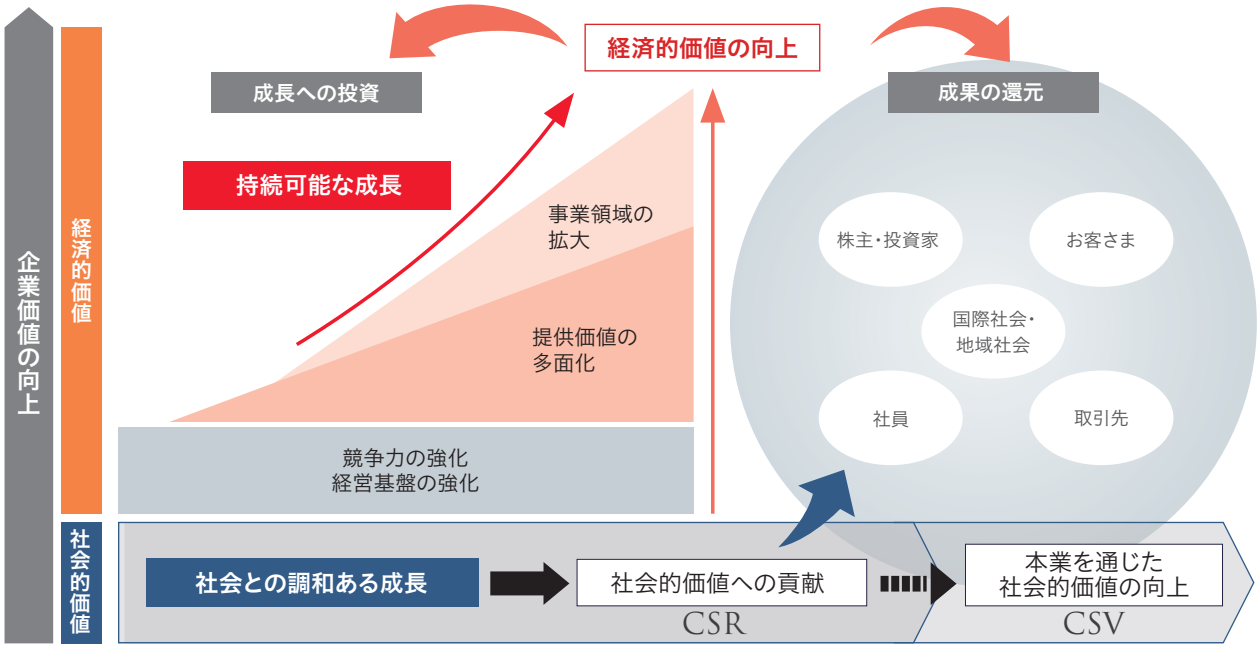
2025年の社会情勢、市場環境の認識

社会環境	● 気候変動による地球温暖化、カーボンニュートラル社会への移行 ● 廃棄物問題、水資源問題の顕在化 ● 人口の増加、高齢化の進展 ● デジタル化やAI化の進展 ● ビジネスモデルの創造的破壊や境界線の消失 ● 新型コロナウイルス感染症を契機とした価値観の変容、ライフスタイルの変化
クルマそのものの変化	● CASE、MaaSの進展によるモビリティー革命 • ソフトウェア・データの収益化、サービスコンテンツ提供による移動体験の付加価値向上 • 異業種参入による自動運転技術の進展 • 所有から共有への変化 • 環境規制強化（ZEV※1 規制）に対応した電動化の加速 • スマートシティの交通システムとして交通問題を解消
自動車・自動車部品市場の変化	● 環境・安全規制の強化と、新興国における先進国並みの規制の導入 ● テクノロジーの進化に対応するための部品のモジュール化、垂直統合・水平統合の進展 ● クルマの変化に対応するための部品構成・要件の変化（遮熱・遮音・軽量化への対応） ● 市場の2極分化（POV※2 での超高付加価値化）

※1 Zero Emission Vehicle：排出ガスを一切出さない電気自動車や燃料電池車
※2 Personally Owned Vehicle：個人所有車

CSV 経営での「経営の目指す姿」

経済的価値向上の成果をステークホルダーに還元するとともに、
将来の成長に向け再投資することで、中長期的に企業価値の向上を図る



トップメッセージ

代表取締役社長
沼　毅

2025年中期経営計画に沿って企業価値のさらなる向上を追求していきます

2020年度の振り返り

コロナ禍を契機として得たさまざまな気づき

2021年度は、2020年11月に公表した2025年中期経営計画の初年度であり、その実現に向けたスタートダッシュをかけたいと思っていますが、まずは昨年度の取り組みを振り返りたいと思います。

2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大によって全世界の経済・社会活動が大きな影響を受けました。この未曽有の危機に対処すべく、トヨタ紡織グループは全社横断組織として、新型コロナウイルス対策会議を2020年3月にいち早く立ち上げ、グローバルでの感染状況の把握と感染防止対策の徹底を図ることで事業継続に努めました。

また、トヨタグループが力を合わせて取り組む支援活動「ココロハコブプロジェクト」の一環として、感染症対応に日々尽力されている地方自治体や医療機関のみなさまを支援するために、自社で製作したものを含めて約18万枚のマスクなどを寄贈しました。

一方で、コロナ禍がもたらした厳しい事業環境は、各部門の業務品質を徹底的に見直す契機にもなりました。特に2019年度から継続している業務効率活動「やめる・

減らす・変える」の取り組みが各部門で加速し、それぞれの業務の効率化とともに、今後のニューノーマル時代に向けた働き方改革も大きく前進しました。

生産業務も、2020年1月に猿投工場に完成した「ものづくり革新センター」によって生産準備業務のデジタル化が大きく進展し、同センターをハブとして日本以外の国の遠隔地支援をリモートで行うことで、生産準備工数を大幅に低減できました。

コロナ禍という危機に直面した2020年度は、グループとしての結束力の強化につながったと同時に、「自分たちの仕事が社会にどう役立っているのか」という自らの存在意義を、社員一人ひとりが改めて見つめ直す機会になったと考えています。

私自身もコロナ対策を進める中で、リモートで効率的にできる業務がたくさんあることがわかった一方で、リモートでは難しいことがあることもわかりました。例えば、OJTによる人材育成では、部下に実際にやらせてみて理解度と実践度を測りますが、真に理解したかどうかは、現地現物で成果を確認しながら彼らの顔の表情や声の抑揚から推し量る必要があり、対面しないとなかなか難しいと感じています。そういう意味では、リモートでの可能性と限界など、多くの気づきを得ることができましたので、これから進めようとする変革にとって、非常に意味のある1年だったと感じています。

2020年経営計画の総括

中長期的な企業価値向上に向けて取り組みが着実に進捗

2020年度は2020年経営計画（以下「前中計」）の最終年度でもありました。2016年度にスタートした前中計では企業価値の向上を目指して、①社会との調和ある成長 ②経営基盤の強化 ③競争力の強化 ④提供価値の多面化と事業領域の拡大の4つを課題に掲げ、推進してきました。以下にこの5年間の取り組みの成果を、簡単に振り返ってみたいと思います。①社会との調和ある成長では、ESG（環境・社会・企業統治）の観点を重視した活動を展開しました。特に、環境は、「2050年環境ビジョン」と「2020年環境取り組みプラン」に基づいた体系的な取り組みを進めたほか、2020年には気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD※1）への賛同を表明、2021年3月にはCDP※2の「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価の「リーダーボード」にも選出されました。

②経営基盤の強化では、人材育成と情報の一元化・活用が課題でした。98社のオペレーションをうまく回していくために、現地ローカルメンバーの重要ポストへの配置と、上手にコミュニケーションをとり問題解決していける人材育成がとても大事でした。また、ERP※3を使って、情報の入手と素早い判断ができるしくみを導入してきました。

なお、今後は2020年5月に完成した刈谷の本館を活用することで、タイムリーな経営判断と現場の改善スピードのさらなる向上につなげていきます。

③競争力の強化では、コア事業の強化に向け、世界の競合他社の徹底的なベンチマークをすることにより、材料や工法の当社の強みや弱みを洗い出し、ホーム※4になっていくための強化すべき競争力のポイントを見つけることができました。

また、シートデバイスの革新にも注力し、その成果として「ワンモーターパワーシート」が、トヨタ新型SUVヤリスクロスに採用されました。動力部品の削減によって軽量化とコストダウンを同時に実現した結果、燃費向上によるCO_2削減効果とユーザーの快適性を、低価格車にも広げることができたと思います。今後も幅広い車種への搭載によって社会課題の解決につながっていくことを確信しています。

④提供価値の多面化と事業領域の拡大では、CASE※5やMaaS※6といった自動車業界の変化に対応した多様な取り組みを展開しています。強みである微細繊維技術や精密プレス技術の活用により、高出力のリチウムイオン電池を独自開発し、現在は車載以外の用途開発についても検討を開始しています。また移動中の新たな価値提供を目指す自動運転コンセプト空間「MOOX（ムークス）」の開発や「眠気抑制シートシステム」による実証実験への参画などの活動を通じて、（株）NTTドコモ様をはじめ従来つながりの少なかった異業種とのパートナーシップ構築も進んでいます。こうした多岐にわたる成果を、新型コロナウイルス感染症の影響を除いて試算してみると2020年度の営業利益は約713億円となります。すなわち前中計で掲げた目標「2020年に営業利益700億円」を達成しており、企業としての「稼ぐ力」はこの5年間で着実に強化できたと実感しています。

※1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures
※2 Carbon Disclosure Project：英国で設立したNGOで、投資家・企業・都市・国家・地域が環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営
※3 Enterprise Resource Planning：会社全体の情報を一元的に管理し、経営資源の有効活用を図るための業務横断型基幹システム
※4「ホーム」とは、「現地現物」で、自分たちで付加価値をつけることができ、競合と比較しても競争力で勝っている事業や地域のこと。逆に「アウェイ」とは、専門性において、自分たちよりも相手の方が多くの優位性を持っている事業や地域を指す。「ホーム&アウェイ」の視点で事業を見直す戦略のこと
※5 Connected Autonomous Shared Electric：コネクティッド・自動運転・シェアリング・電動化
※6 Mobility as a Serviceの略で、ICT（情報通信技術）を活用して自家用車以外のすべての交通手段による移動を一つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新たな移動の概念

中長期視点での経営方針

未来のありたい姿を起点に今やるべきことを明確化

このように前中計には多くの成果・収穫がありましたが、積み残した課題もまだまだ多いと認識しています。特にこれまでの成長過程で固定費が大きく膨らんでいる一方で、売上収益や限界利益が上がっていないことは大きな反省点です。また、グローバルでのリスクマネジメントをさらに強化していくことも大きな課題だと捉えています。

こうした課題を克服して持続可能な成長を遂げていくためには、これまで以上に長期的な視点を持って「自分たちは何を目指すのか」という未来像を描き、あるべき未来からのバックキャスティングによって「今やるべきこと」を考えることが重要です。

私は、持続可能な成長（サステナブル・グロース）とは、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企業」を目指していくことだと考えています。

そのためには従来のCSR（企業の社会的責任）の考え方を一歩進めて、「社会的価値」と「経済的価値」をともに追求していくCSV（共有価値の創造）の経営を実践していく必要があります。

こうした考えのもと、私たちは2020年7月に、「トヨタ紡織グループのマテリアリティ」を決定しました。

これは「豊田綱領」を源流とする経営理念体系を踏まえたうえで、さまざまな社会課題の中から、トヨタ紡織が本業を通じて優先的に取り組む重要課題を特定し、解決する姿を5つのマテリアリティとして整理・明確化したものです。策定にあたっては、若手メンバーでのワーキンググループや、1年以上にわたった経営陣の熱い議論など、ステップを踏んで内容を固めてきました。さらにこの5つのマテリアリティをベースに2030年のありたい姿を「インテリアスペースクリエイターとして新しい価値を創造する」と定め、中間地点に当たる2025年に目指す姿を「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」と定義しました。

2025年中期経営計画の策定

徹底的に議論し、考え抜いた「本気」の中期経営計画

2021年4月からは、2025年中期経営計画（以下「新中計」）がスタートしています。新中計では4つの重点取り組み事項を定め、それぞれの取り組み事項の活動目標と具体的な実施事項、実施ポイントを示しています（新中計の詳細はp.47～68をご覧ください）。

新中計の策定にあたっては、1年以上をかけて延べ200回にもおよぶ小集団活動を実施しました。この大きなねらいは、既存の枠組みに縛られず、現状を「ゼロベース」で見つめ直すことによって自分たち自身で課題をあぶり出し、対応策を検討していくことにありました。活動当初

は、新しい、従来とは異なる方法だったので理解に時間がかかり、反発もありました。しかし、どんな会社を目指し、どう実現するのかを、役員を含む現場の社員たちが論議を尽くして徹底的に考え抜いたことで、今までになく「本気度」の高い計画を練り上げることができたと自負しています。今回、重要ポストに配置してきた現地ローカルメンバーと英語で議論をする必然性をつくり出しました。また、コロナ禍での移動時間削減によって生まれた時間をこの議論に割くことができ、参加した全員が不退転の覚悟で取り組めたことも大きかったと思います。

本気で策定し、かつ高い目標を掲げた新中計を達成していくために、組織体制も抜本的に改編しました。経営層については多様性マトリクスを取締役会に導入し、今後のガバナンスに不可欠なメンバーの多様性を確保したほか、経営の意思決定と執行のスピードアップを図るためチーフオフィサー制度を導入しました。

リーダー層に関しても、実践を通じた次世代の育成と組織力の底上げを図るべく、領域長やセンター長に若手社員を積極的に登用しました。

またカーボンニュートラルや健康経営、DXといった社会的要請の高いテーマを効果的に推進していくため、部署を新設しました。さらに新ビジネスの創造や外部とのパートナーシップの加速、グローバル・サプライチェーンの効率化を追求するために、今後強化を図っていくべき領域にも新組織を設置しました。

企業変革への思い

「変わらなければ生き残れない」という危機感を持って

新中計では、今までにない高いレベルの目標を設定しました。その根底には「変わらなければ生き残れない」という強い危機感があります。会社全体が変わるためには、経営層だけでなく社員一人ひとりが変革への意識を持って、自ら考え、自ら判断し、自ら行動する必要があります。

3年前の社長就任以来、私は「お客さま第一」「現地現物」「コミュニケーション」がすべての業務の基本であると社内に発信してきました。この新中計を推進していくにあたって、この基本をさらに徹底し、業務品質の向上を図っていくために①あいさつ、感謝の気持ちを素直に表現する ②風通しのよい職場をつくる ③経営者、管理者自らがリーダーとして率先垂範し、目標達成に向かって失敗を恐れずに実践する ④徹底的な原価とリードタイム低減を実践するという、4つのメッセージを社内に示しました。

組織が高い目標を目指す時には、上司と部下が、あるいはチームのメンバー同士が、お互いを認め合い、尊重し合う関係が必須です。その風土を醸成するために、われわれ役員から、あいさつをしたり、感謝の言葉をかけたりしています。そうでなければ、いくら社員に正直に、素直に、隠し事ないよう言っても伝わらず、結果として風通しのよい職場は実現しないと思っているからです。

従来の延長ではない高い目標を達成するには、同じく従来の延長ではない取り組み姿勢が必要です。これまでも、「やめる、減らす、変える」活動を実践してきましたが、今後はリーダー層も含めて全社員が前例にとらわれず、物事をゼロベースで捉え直し、新しい切り口で問題解決を図ることで、これまでにないアイデアを生み出してくれることを期待しています。

また、会社を変革するためには、役職や職位に関わらず、すべての社員が「自分が主役」という意識を持つことが何よりも重要だと私は考えています。この新中計の実行を通して、すべての社員が変革を「自分ごと」として捉え、「自分の未来のために変わらなければ」という意識を持って、

「自ら考え、自ら判断し、自ら行動する」会社になっていきたいと考えています。そのために、まずは当たり前のことが当たり前にやれるように、TQM活動※7を通じた業務品質向上に向け、教育体系を整備しながら進めているところです。

一方で、変わってはいけないところもあると思います。それが、われわれの社是である豊田綱領です。本文に「至誠業務に服し産業報国」とあり、これは、「世のため 人のため」に本業を通じて社会課題を解決することであり、まさに現在のSDGs(持続可能な開発目標)に代表されるようなサステナブルな未来を志向する考え方にほかならず、われわれのマテリアリティに通じていると考えています。また、私が好きな部分で、「華美を戒め、質実剛健」というのがあります。コロナ禍で大変厳しい状況でも、お金の使い方を工夫し、TPS(トヨタ生産方式)の考えでムダを排除し、1mm、1g、1秒、1円にこだわっていくことだと考えています。このように現代にも通じる大切なものが豊田綱領にはたくさん織り込まれており、こういった不易流行※8の精神を社員のみなさんに伝え続けていきたいと思っています。

※7 Total Quality Management:総合的品質管理。柔軟で強靭な企業体質を保つため、「お客さま第一」「全員参加」「絶え間ない改善」という基本理念に基づき、「人」と「組織」の活力を高め、ひいてはお客さまの創造と満足度向上を目指す活動
※8 いつまでも変化しない本質的なものを忘れない中にも新しく変化を重ねているものをも取り入れていくこと

ステークホルダーへのメッセージ

次の100年も「世のため 人のため」の企業であり続ける

トヨタ紡織グループが創業100年を迎えた2018年、私は同じタイミングで社長に就任しました。その偶然に不思議な運命を感じるとともに、創業の理念を受け継ぎ、次の100年に向けて、事業を通じて豊田綱領を正しく後世に伝承していきます。あわせて、それを実現していける社員を育てていくことにまい進し、この節目に社長になった責任を全うしていきたいと思っています。

当社グループは、「技術開発」「ものづくり」「人づくり」という3つの強みを最大限に発揮させることで、これまで以上にさまざまな社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

もちろん地球環境問題やエネルギー問題をはじめ世界に存在する課題の多くは、当社の力だけで解決できるものではありません。お客さまや協力会社、サプライヤーのみなさまはもちろん、当社にない技術やノウハウ・機能を持った外部の方々、さらにはお客さま第一の視点で最終ユーザーであるみなさまともグローバルで連携して、持続可能な社会を目指していきたいと思います。

私たちは2030年の「さらにその先」を見据えて、現在のコア事業以外の領域に第4、第5の柱を打ち立てていくための探索を進めています。

その一例が、将来の世界的食料危機に向けた対策として、月の満ち欠けによる「起潮力」を活用した食料生産技術の開発です。また岩手大学との共同研究では、海洋プラスチックごみ問題への対策として、非食用の海藻を活用した生分解性プラスチックの開発も進めています。

オープンイノベーションを目的に開設した新価値創造センターや、社外有識者も含んだ構成のテクニカルアドバイザリーボードなどを活用して、今後も産学官の連携をさらに進め、新しい価値創造を追求していこうと思います。

当社は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)を目指していますが、その対象は自動車だけではなく、航空機、鉄道、船などにも拡がります。そこからシームレスでつながっている住宅、スマートシティ、コネクティッドシティなど地球上のすべての生活・コミュニティ空間も市場として捉えることができます。さらに想像力の翼を広げれば、無限大の可能性を持つ宇宙空間にあるスペースコロニーなど、事業領域は4次元の時空間にまで深化し、さらに進化が可能です。

そのような大きな夢を描きながら、私たちは企業価値の向上によって持続可能な成長を実現するとともに、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、グローバルに地域社会に受け入れていただける企業でありたいと思います。トヨタ紡織グループの挑戦に、これからもぜひご期待ください。

代表取締役社長 沼 毅

CFOメッセージ

取締役執行役員
CFO
伊藤　嘉浩

ものづくりで得た経営資源の戦略的な配分により、中期経営計画の目標達成を目指していきます

CFOの使命

的確な財務戦略や資金計画の策定・実行を通して、持続可能な成長を支える

2021年4月からChief Financial Officer(CFO)に就任した伊藤です。私は1980年の入社以来、主に営業部門や経営管理部門を経験してきました。海外勤務の経験も11年ほどあり、これらはすべて米国におけるものです。最初の米国赴任は24年前、当社グループと現地企業の合弁会社のTRIM MASTERS, INCでExecutive Coordinatorとして約6年間、会社運営に携わりました。

その後2010年からの3年間と2016年からの2年間の2度にわたり、米州地域の統括会社であるトヨタ紡織アメリカ(TBA)に赴任し、それぞれ副社長、社長を務めました。このTBA時代には、米州地域全体の収益管理責任者の立場から、統括会社と事業体のマネジメント体制の見直しや、現地法人と一体になった事業戦略の策定、原価企画活動の強化にも尽力しました。

CFOの使命は、的確な財務戦略や資金計画の策定・実行を通して企業の持続可能な成長を支えることだと私は考えています。そのためには当社グループの本業であるものづくりで得た経営資源を原資に、株主のみなさまへの利益還元や将来の成長に向けた戦略投資を中長期的な視点で実行していくことが重要です。

米国時代の経験も生かして世界各地の統括会社と連携することで、経営における意思決定と執行のスピードアップを図るとともに、選択と集中を進めることによって資本効率を高め、ステークホルダーのみなさまからのさらなる信頼を獲得しながら、持続可能な企業価値向上を目指していきます。

財務状況の現状

コロナ禍を契機に財務体質を強化

2020年経営計画(以下「前中計」)の期間では、初年度の2016年度と翌2017年度には、過去最高水準の連結営業利益をあげることができましたが、続く2018年度から2019年度は、将来の成長に向けた戦略的投資として、さまざまな「種蒔き」を行ったことから一時的に減益となりました。これらを踏まえ、前中計の最終年度である2020年度は、再び「収穫期」を迎えるはずでしたが、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大という想定外の事態発生を受けて、当社グループもかつてないレベルの減産を余儀なくされるなど、非常に厳しい経営環境に直面しました。

その一方で、コロナ禍という未曽有の危機を乗り越えるべく、各部門が業務の効率化や諸経費の削減、原価低減など従来以上の徹底した取り組みを推し進めた結果、固定費・開発費、設備投資など多くの面で改善が進み財務基盤の強化が進展しました。また、ニューノーマルの定着に向けテレワークの実施率も飛躍的に向上し、部門によってはテレワーク率が50%以上にもなるなど、コロナ禍を契機とした働き方改革も大きく前進させることができました。

こうしたグループ一丸となった努力の結果、コロナ禍の影響を除いて試算すると、2020年度は前中計の数値目標である営業利益700億円を達成することができたと考えています。資本効率や財務体質についても、目標に掲げたROE10%・自己資本比率40%といった指標をおおむねクリアしており、成長性や財務健全性は現状において担保できていると認識しています。

2025年中期経営計画

事業領域の拡大と生産性向上で キャッシュ・フローを最大化

2021年度からは「2025年中期経営計画(以下「新中計」)」がスタートしています。今回の新中計では最終年度の2025年度に「売上収益1兆6,000億円プラスα、営業利益1,000億円プラスα、営業利益率6～7%」というこれまでにないチャレンジングな目標を掲げました。その初年度となる2021年度は、目標達成に向けスタートダッシュをかけるべく、売上収益を1兆4,000億円、営業利益は過去最高となる720億円を目標に掲げ、全社一丸となった取り組みを進めています。

新中計の財務戦略の基本は「キャッシュ・フローの最大化」と、「資本・資金の最適なアロケーション」です。製造業として、事業領域の拡大による売上収益の向上と、ものづくりの生産性向上を基本に、キャッシュ・フローの最大化を追求していきます。新製品は、これまで構築してきたマネジメント情報基盤ツールを活用して財務、非財務の両面からデータを分析することで、車種別・製品別の原価企画目標の達成状況をグローバルでフォローしていきます。一方、既存製品は、合理化目標の進捗状況などをタイムリーに可視化することで経営判断の迅速化を図っていきます。

2025年中期経営計画

2025年度財務目標	
売上収益(億円)	16,000+α
営業利益(億円)	1,000+α
営業利益率	6～7%
ROE	10%以上
自己資本比率	40%程度
純資産(億円)	4,000
配当性向	30%程度
設備投資(億円)　(2021～2025年度累計)	2,500+α
研究開発費(億円)(2021～2025年度累計)	2,000+α

リスク管理について

資本コストを意識した事業評価指標を導入

事業活動にともなうリスクに対しては、財務・非財務の両面でデータを可視化し、マネジメントしています。当社事業は製品の特性上、納入先であるお客さまに近い場所での生産が多いことから、為替変動による利益へのリスクは限定的であり、ネット借入比率も低いため流動性・金利リスクも高くはないと捉えています。一方、売上変動リスクに対しては、変動費・固定費の低減によって損益分岐点を引き下げることで、よりレジリエントな事業運営を目指していきます。

なお2021年度から事業採算性の評価指標を一部見直しました。営業利益は従来の「5%」から「6%」以上を判断基準とし、損益分岐点も会社や事業ごとの特性を適正に見極めるため「過去5年間の平均値」を判断基準としました。これらを受注や事業継続の審議に適用し、ビジネスのあり方を厳正に評価することで経営資源の戦略的な活用につなげていきます。

新規事業などの事業性評価は、従来IRR※一律7%で評価していました。当社グループは多岐にわたる国に進出し、グローバルに展開していることから、各国におけるオープンデータや格付機関の調査などのカントリーリスク情報を収集し、国別に資本コストを加味したIRRを取り入れ、リスクを客観的に認識しつつ最適な投資判断を行うようにしました。また各地域の事業会社による新事業の事業性評価や投資計画に対して、本社側でも生産台数の下振れ予測や金利変動といったストレス事象を加えたリスク評価を実施することで、事業性の客観的なモニタリングを行い、事業投資の成功確度を高めるよう努めています。

※ Internal Rate of Return:内部収益率

資本・資金の最適なアロケーション

持続可能な成長に向けた 戦略的な配分を推進

事業活動によって生み出されたキャッシュ・フローの使途としては、株主還元のほか将来の成長に向けたアライアンス投資、設備投資、研究開発投資などに戦略的に

アロケーションしていく方針です。

当社グループではこれまでも持続可能な成長に向け多様な戦略的投資を実行しており、その成果は着実に現れています。2020年1月に猿投工場に完成したものづくり革新センターや、2020年5月に完成した本館によって、次世代に向けたものづくり体制の構築やグローバル最適化を見据えた組織運営など、経営基盤の強化が大きく進んでいます。また2015年のアイシン精機(株)(現(株)アイシン)、シロキ工業(株)のシート骨格機構部品事業の集約、あるいは2017年の(株)タチエスとの業務提携契約の締結や、2019年のデルタ工業(株)、(株)東洋シートとの北米での合弁会社設立といったアライアンス投資も当社グループの競争力強化に大きく寄与しています。

新中計の5年間でも、事業拡大や収益性向上に資する投資を引き続き積極的に実施していく方針です。設備投資は2025年度までの5年間で2,500億円プラスαを、研究開発費は同じく5年間で2,000億円プラスαをそれぞれ計画しています。また、M&Aやアライアンスを含めた新ビジネスへの先行投資や、ビジネスインキュベーションを通じた企業価値の創出も推進していきます。このほかカーボンニュートラルの対応やDX、IoTの促進やニューノーマル時代への対応など、環境変化にともなう投資も順次実施していく方針です。

ステークホルダーへのメッセージ

フェアでオープンなコミュニケーションの実現

当社グループでは、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、収益の最大化を実現すると同時に、インテリアスペースクリエイターとして新しい価値の創造を目指し、本業を通じて社会課題を解決していくことで企業価値の向上を図っています。株主のみなさまへの配当は安定配当の継続を基本に、連結業績および配当性向などを総合的に勘案して実施しており、2020年度の配当金はコロナ禍による厳しい環境下でもご支援をいただきました株主のみなさまへの感謝としての特別配当3円を含め、期末配当は過去最高の1株当たり35円とし、年間では45円とさせていただきました。

株主・投資家のみなさまをはじめ、すべてのステークホルダーとフェアで、オープンなコミュニケーションを取っていくこともCFOの重要な役目であると私は考えています。IR活動では、一般的な決算説明会のほか、海外投資家向けのカンファレンスや個人投資家向け説明会なども実施し、幅広い方々の声を聞くよう努めています。また格付機関などを対象としたいわゆるデットIR活動にも取り組んでおり、さまざまな観点で財務の健全性についてご意見をいただくことで機動的な資金調達につなげています。

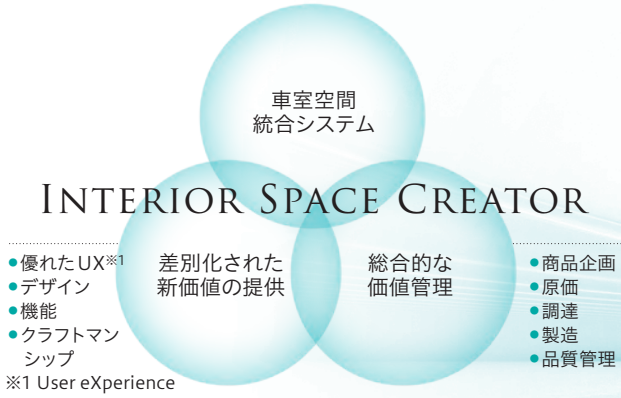
今後もすべてのステークホルダーと対話を重ね、みなさまの声に耳を傾けるとともに、当社グループを正しくご理解いただくための情報開示・発信の充実に努めてまいります。みなさまには引き続き当社グループへのご理解・ご支援をいただきますよう、よろしくお願い申しあげます。

取締役執行役員
CFO
伊藤嘉浩

FEATURE 1

MaaSを見据えた自動運転移動サービス空間「MOOX」

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



ビジネス、食事、医療などさまざまなシーンで

MOOXが車室空間内で提供する価値のイメージ。車室内での仕事、料理の注文や食事、遠隔診療など、さまざまなサービスでの活用を想定

トヨタ紡織グループの目指すインテリアスペースクリエイター

2019年10月、トヨタ紡織は東京モーターショーで、初めて「インテリアスペースクリエイター」を目指すことを宣言。同時に、今後の事業の方向性を示す近未来の車室空間モックアップMX191を発表しました。

当社グループの目指すインテリアスペースクリエイターとは、高品質な製品を提供するだけでなく、移動空間の新価値創造を主導していくことです。

その実現のために、3ステップのロードマップを描いています。ステップ1で「先行開発の強化(トヨタグループ連携強化)」に取り組み、ステップ2では「車室空間全体を取りまとめるシステムサプライヤーへ」の進化を推進、ステップ3で「インテリアスペースクリエイター」を実現するソリューションを提供することを目指します。

ステップ1・2の成果が、東京モーターショーで披露したMX191です。自動運転レベル3・4を想定した多彩なシートアレンジや、乗員を守る安全システム、リフレッシュ、リラックス、目覚めといったシーンに応じたモード切り替えなど、トヨタグループ5社※2が連携し、それぞれの持つ先進技術を一つの車室空間に組み込みました。

ステップ3ではMaaS市場向けの

エンターテインメントの場として
車窓のAR(拡張現実)映像に合わせ音響、振動、香りをもたらす装置や、乗客のジェスチャー(動作)による操作に対応した映像で、新しく、インタラクティブな体験を提供

MOOX

(左から)

車室空間企画センター
主査
山内 克仁

車室空間企画開発部
空間企画室
空間計画G
グループ長
西川 徳行

車室空間企画開発部
UX企画室
コネクテッド計画G
グループ長
林 伸樹

車室空間ビジョンを想定して開発したのが自動運転コンセプト空間MOOX(ムークス)です。MaaSの到来を想定し、車両で移動する時間にさまざまなサービスをつなげて付加価値を付与することをねらったもので、お客さまの受容性確認を目的に2021年2月に愛知県の愛・地球博記念公園で実証実験を行いました。

※2 アイシン精機(株)(現(株)アイシン)、(株)デンソー、豊田合成(株)、(株)東海理化、トヨタ紡織(株)

MaaSがもたらす変化を、新たなビジネス創出の機会に

MaaSとは、ICT(情報通信技術)を活用してマイカー以外の移動をシームレスにつなぐこと、すなわち移動そのものをサービスとして捉える考え方です。

将来、普及していくであろう自動運転の世界では、運転から解放された乗客に移動時間中のサービスを提供できるようになると考えられます。さらに、公共交通、カーシェア、タクシー、レンタカー、自動運転サービスなどの移動の選択肢を組み合わせてユーザーの多様な移動ニーズに応えるMaaSの進展によって、自動車は所有するものからシェアするものへ変化すると考えるお客さまが増えることも予測されます。自動車部品メーカーも、新車向け部品を受注し納入するビジネスだけに依存していては、持続

可能な成長が実現できなくなる可能性があります。そこで、MOOXの実証実験では、新ビジネスの創出をねらう技術開発の成果を検証しました。MOOXに搭載・実装した技術は次のようなものです。

一つ目に、テイラードスペースシステム（シートと内装アイテムの脱着交換機能）。ビジネスやエンターテインメントなど多様なサービスでの空間利用を想定し、車室内を自由に変更できます。アフターマーケットも視野に入れ、シートや内装の交換による収益化を想定しています。

二つ目に、移動中のコンテンツ提供を支援する装置です。AR（拡張現実）によるゲームやライブを配信する透明ディスプレイを車窓に搭載し、さらに、ARの映像に合わせて座席が振動したり香りが広がったりする機能を持たせました。走行位置や乗客のジェスチャーに合わせて変化するAR映像とともに、インタラクティブな体験を提供します。ここには、当社グループが取り組む、車両の位置情報に合わせてコンテンツや情報をリアルタイムに配信する制御技術が生かされています。

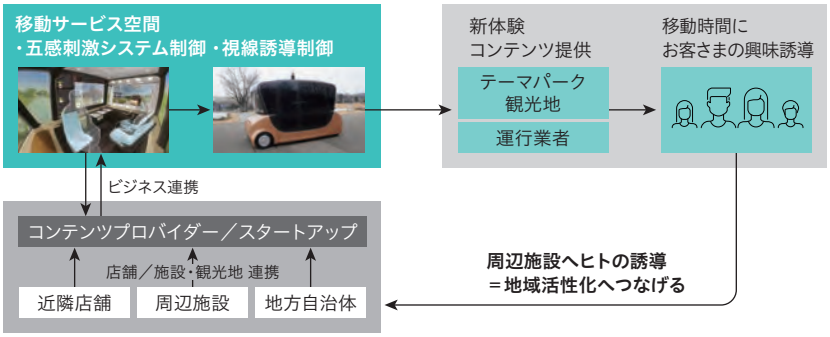
実証実験によって得られた成果、見えてきた課題

今回の実証実験は、愛知県による自動運転社会実装プロジェクト推進事業の一環です。当社のほか、（株）NTTドコモ、（株）JTB、トヨタ自動車（株）の4社共創で実施しました。得意分野の異なる4社が、新しい移動ビジネスの企画・検証、新しいモビリティーの企画開発、そしてそれらによる社会変革の可能性を検証しました。

約300人の方に園内の広場を周回するMOOXに乗車いただき、移動中の新しいサービスを体験してもらいました。技術面では、空間内の立体音響や振動制御により、目標とした80%以上の視線誘導効果を達成しました。また、試乗いただいた方にアンケートを実施し、車室空間やコンテンツの印象、体験したコンテンツの価値などを評価してもらった結果、約8割の方からポジティブな回答を得ました。

実証実験の成果として、移動中のサービスが人々に受け入れられると確認できました。一方で社会実装には、収益モデルのさらなる具体化が

移動サービス空間による地域貢献



MOOXの提供価値をベースに、周辺への観光を促すことができるしくみの実装を目指す

必要なこともわかりました。特に収益性の面では、乗車人数3人のMOOXから、多人数乗車への対応、さらに、対象に合わせて適切なコンテンツを適切なタイミングで提供する制御技術をさらに高度化していかなければなりません。

新しいテーマを掲げ挑戦

2021年度は、「多人数乗車における体験コンテンツの同時体験」に注力します。多人数乗車の課題は、乗客の年齢層などの属性や、趣味嗜好(しこう)が多様であることです。開発のポイントは、その一人ひとりが楽しめるコンテンツをいかにして提供するか。そのためには、5G通信によるコンテンツのリアルタイム配信と切り替え技術が必要です。多様な期待に添える複数コンテンツを同時配信するしくみを実装することができれば、公道を走る車に対して、さまざまな店舗・施設と連携してターゲットに合わせたコンテンツや情報を提供できるようになります。地域情報や観光情報を提供することで、降車後の人の移動を誘導し、地域の活性化に貢献できると考えています。実装化に向け、インテリアスペースクリエイターとして、ものづくりの枠に留まらず、多様なニーズに対応するサービス空間を提供することに引き続き挑戦していきます。

ユーザーが何を求めているかを常に意識し価値を生み出す

目指すサービス(空間創造)を実現するために、今後、コンテンツプロバイダーや異業種との協業を積極的に進めていきます。これまでの「部品サプライヤー」から、製品を納入した後も継続してお客さまとつながりを持つ「インテリアスペースクリエイター」へと進化します。当社グループは変革期を迎えた今、何を販売するかではなく、ユーザーが何を求めているかを常に考えて社会への価値提供にまい進します。

共同開発者の声

アイデアをスピーディに形にしていく現場開発力が印象的

今回は「新たな車室空間体験をともなう移動」をテーマにした実証実験での協業でしたが、若手社員や外国人社員の多様なアイデアをスピーディに形にしていく貴社の現場開発力が非常に印象的でした。実験では当社の5G技術も活用いただき、位置情報・各種センサー・体感刺激デバイスを駆使して風景に重ね合わせる貴社開発のダイナミックなARコンテンツが、愛知県知事やメディアをはじめ多くの試乗者から高い評価を受けました。

近い将来「社会的革新に寄与するモビリティー」が世界中で発展すると予測され、移動性能だけでなく車室でのサービス性がさらに重要になります。実験を通して得られた結果を生かし、車室空間を創造・制御する技術を有する貴社がその発展に大きく寄与されることを強く期待しています。

(株)NTTドコモ
東海支社 法人営業部
ビジネスデザイン
ICTデザイン担当
担当課長
沖野 直氏

実証実験での走行、コンテンツ体験
左：愛・地球博記念公園の園内を、乗客を乗せて走行するMOOX
中央：シートや内装アイテムの脱着交換機能「テイラードスペースシステム」を搭載。1台で効率的にさまざまな空間を提供できる
右：乗車位置や乗客の動きに合わせて変化するAR映像を投影

FEATURE 2 「2025年 環境取り組みプラン」を策定

グローバルに進める森づくり活動
中国の内モンゴル自治区では砂漠化防止を目的に植樹活動を実施。2025年までにグローバルで累計64万本の植樹達成を目指します

ものづくり革新センターの太陽光パネル
トヨタ紡織グループ全体で、再生可能エネルギーを計画的に導入し、カーボンニュートラルへの対応を進めています

「2050年環境ビジョン」の実現に向けて

トヨタ紡織グループは、環境問題に対して長期的な視野を持ち、より高いレベルでの挑戦が必要と考え、2016年5月に「2050年環境ビジョン」を策定しました。

事業活動での「CO_2排出量ゼロチャレンジ」をはじめ、2050年に向けた6つの環境チャレンジ目標を設定し、5ヵ年ごとの「環境取り組みプラン」を推進しています。

「2020年 環境取り組みプラン」は、目標を達成

2016年度からの5ヵ年を対象とした「2020年環境取り組みプラン」では、まずCO_2排出量削減のために、省エネ診断による日常改善の推進や計画的な高効率機器への更新、再生可能エネルギーを活用した太陽光発電の拡充を進めました。また、排熱回収による総合効率の向上を実現したガスコージェネレーション設備の導入のほか、効率的な物流なども推進し、これらの活動により着実な成果を上げ、目標を達成しました。

豊橋北工場、豊橋東工場では、浄化槽処理水の循環リサイクル化により排水ゼロを達成。トヨタ紡織滋賀では、カーペット工程のウォータージェット排水の循環リサイクル化を実施しています。また、独自のフィルトレーション技術を使った冷却循環水浄化システム「Weets」を開発し、水使用量低減に貢献しています。

生産活動での天然資源使用量の低減も推進し、世界トップレベルの性能を有する高耐衝撃プラスチックを(株)豊田中央研究所と共同で開発。これによりドアトリムの20%軽量化を達成しました。

森づくりも、NGOと連携した植樹活動などを、ベトナム、中国、アマゾン川流域を含むさまざまな国・地域で地道に進め、目標を達成しました。

一方、環境課題への対応スピードや、社内外連携による環境戦略、体制整備など、課題も残っています。

「2025年 環境取り組みプラン」では、CO_2排出量目標を「原単位」から「総量」へ

2021年度から始まった「2025年環境取り組みプラン」は、将来直面する気候変動や天然資源枯渇、水不足、

「2020年環境取り組みプラン」総括／「2025年環境取り組みプラン」目標

2050年環境ビジョン 6つの環境チャレンジ目標	2020年環境取り組みプラン 取り組み項目	具体的な実施事項・目標	実績	評価	2025年環境取り組みプラン 目標
1 トヨタ紡織グループ CO_2排出量ゼロにチャレンジ	CO_2排出量	2008年度比17%減(トヨタ紡織)	30%減	○	2013年度比25%減(グローバル)
	CO_2原単位	2008年度比17%減(トヨタ紡織)	17%減	○	
		2010年度比15%減(グローバル)	16%減	○	
	再エネ導入率	—	—	—	15%
2 ライフサイクル CO_2排出量ゼロにチャレンジ	トップクラスの燃費性能に貢献する製品開発	•製品軽量化 •熱マネジメント(遮熱内装材開発による空調負荷低減)	•高耐衝撃プラスチック※1を適用したドアトリムの製品化(従来比約20%軽量化) •TNGA※2用シリンダヘッドカバー製品化(従来比約30%軽量化)	○	•新型車への軽量化織り込み製品の計画・実績確認 •新型車への軽量化以外の織り込み製品の計画・実績確認
	次世代自動車に対応した製品開発の推進	•フィルター・パワートレーン機器部品の高効率技術開発 ⇒HEVモーター部品・FC部品の量産拡大	•遮熱天井開発(赤外線反射機能による冷房負荷低減)製品化	○	
	植物由来の原材料を使用した製品開発と製品化拡大	•自動車部品への植物由来材料の活用	•ケナフ基材によるドアトリムの製品化	○	
	物流活動におけるCO_2排出量	2010年度比10%減(トヨタ紡織)	30%減	○	2011年度比14%減
3 トヨタ紡織グループ生産工程 水リサイクル化による排出ゼロにチャレンジ	生産工程における水使用量、排出量の低減	•ライン改装と連動したコンパクト化などの画期的取り組み •各国、各地域の水事情を考慮した水使用量低減活動の継続推進 •ムダの排除・高効率利用による水使用量の低減 •リサイクル化による水使用量低減	•カーペット工程　ウォータージェット排水の完全リサイクル化 •浄化槽処理水の循環リサイクル化の構築による排水ゼロ •冷却循環水浄化システム(Weets)の開発 •CDPウォーターセキュリティ A(2019)	○	
	水使用原単位	—	—	—	2013年度比6%減
4 天然資源使用量ミニマム化にチャレンジ	植物由来の原材料活用による化石燃料資源の使用量低減	•リサイクル材使用、再利用の一層の推進 •植物由来材料の一層の活用による資源を有効利用した開発・設計の推進	•ケナフ基材をミサワホーム(株)ウッドデッキへリサイクル •(株)豊田中央研究所と高耐衝撃プラスチックを共同開発	○	•2030年に向けた非石油材、再生材料使用量の目標値設定と製品化シナリオ策定 •植物由来材料の活用を加速する研究推進
5 トヨタ紡織グループ廃棄物ミニマム化にチャレンジ	廃棄物量原単位	2008年度比12%減(トヨタ紡織)	44%減	○	2011年度比14%減
		2010年度比10%減(日本地域)	16%減	○	
	梱包・包装資材	2008年度比12%減(トヨタ紡織)	40%減	○	
6 森づくり活動132万本植樹にチャレンジ	森づくり活動／森林保全活動による環境社会貢献の推進	17万本(累計50万本)	20万本(累計53万本)	○	14万本(累計64万本)

※1 100%植物由来樹脂であるポリアミド(PA11)と石油由来樹脂のポリプロピレン(PP)を組み合わせ、ナノレベルで制御することでサラミ構造を形成し、PPと比較して約10倍の衝撃強度を実現
※2 Toyota New Global Architecture：トヨタ自動車(株)が、クルマの基本性能や商品力を飛躍的に向上させることを目指し取り組むクルマづくりの構造改革

生物多様性危機の4つの環境課題に対し、これまでの取り組み状況を踏まえて、今後5年間で取り組むべき実施事項を定めたものです。加えて、本計画は2020年度に策定したトヨタ紡織グループのマテリアリティの一つである『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』を推進するための行動計画でもあります。

特に、CO_2排出量は国内外でのカーボンニュートラルの実現に向けた要請の高まりに応えるべく、従来の原単位から総量へと目標を変更しました。今後の成長戦略の中で生産量が拡大することを考えると、総量を削減していくのは非常に難しい課題ですが、日常改善、革新技術の応用、太陽光発電設備などの設置による再生可能エネルギーの活用の3つの方策を実施することで目標の達成を目指します。

また、製品の軽量化や、次世代自動車に対応した製品開発などを確実に推進し、ライフサイクルCO_2排出量ゼロを目指します。ほかにも非石油材、再生材料の使用目標値の設定と製品化のシナリオ策定にも挑戦していきます。

取り組みを推進

社会の大きな要請であり重要な機会となるカーボンニュートラルを実現するため、2021年4月にカーボンニュートラル環境部を新設しました。今後は、ライフサイクルごとにワーキングを設置して推進体制を整え、カーボンニュートラルの実現に向け強力に推進していきます。

安全衛生環境領域
副領域長
カーボンニュートラル
環境部 部長
平 傑

カーボンニュートラル実現に向けて

「2025年環境取り組みプラン」では、意欲的な目標を策定しましたが、ゴールは2050年のCO_2排出量ゼロです。
この目標達成には、材料調達から製品製造、使用、廃棄までのライフサイクルでCO_2削減が必要になります。当社グループのすべての部門のみならず、トヨタグループ、日本自動車工業会、日本自動車部品工業会といった自動車業界との連携など、ステークホルダーのみなさまと一緒に、積極的に取り組んでいきます。

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に沿った情報開示

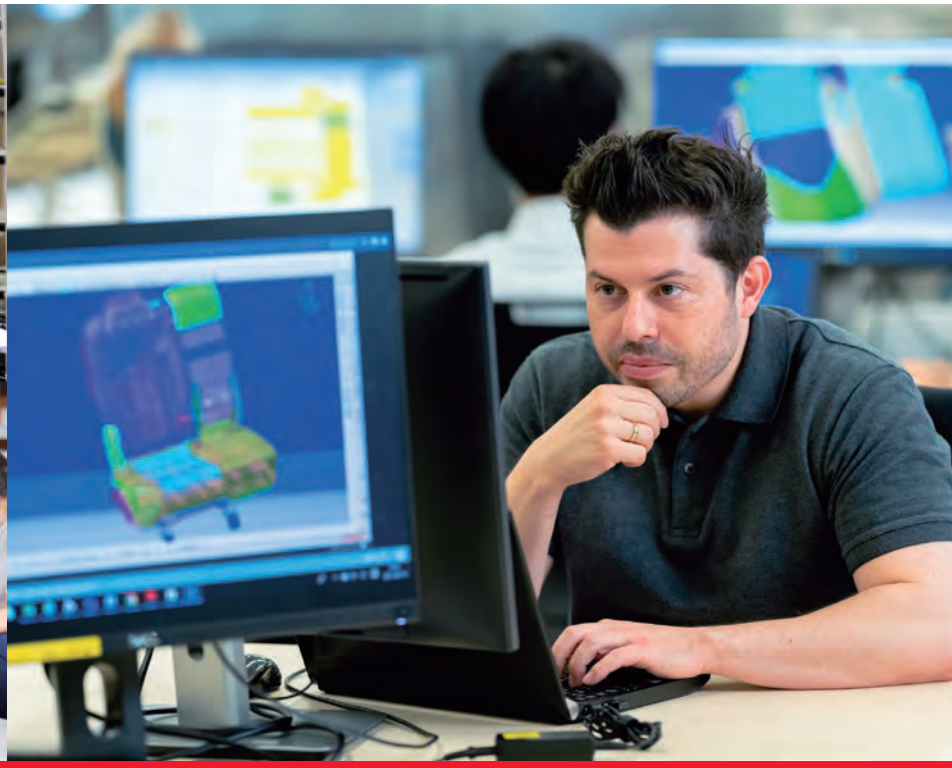
トヨタ紡織グループは、持続可能な成長に向け、気候変動を経営戦略に取り入れていることを明示するため、2020年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD※1）」の最終提言に賛同しました。今後、TCFDの推奨する開示項目に沿った情報開示に努めていきます。

※1 Task Force on Climate related Financial Disclosures
※2 金融安定化フォーラムが発展して2009年に発足した組織。国際金融に関する措置、規制、監督などの役割を担う

TCFDはG20の要請を受け、金融安定理事会※2により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため設立されました。2017年6月に最終報告書を公表し、企業などに対し、気候変動関連リスクと機会に関する下記項目の情報を開示することを推奨しています。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

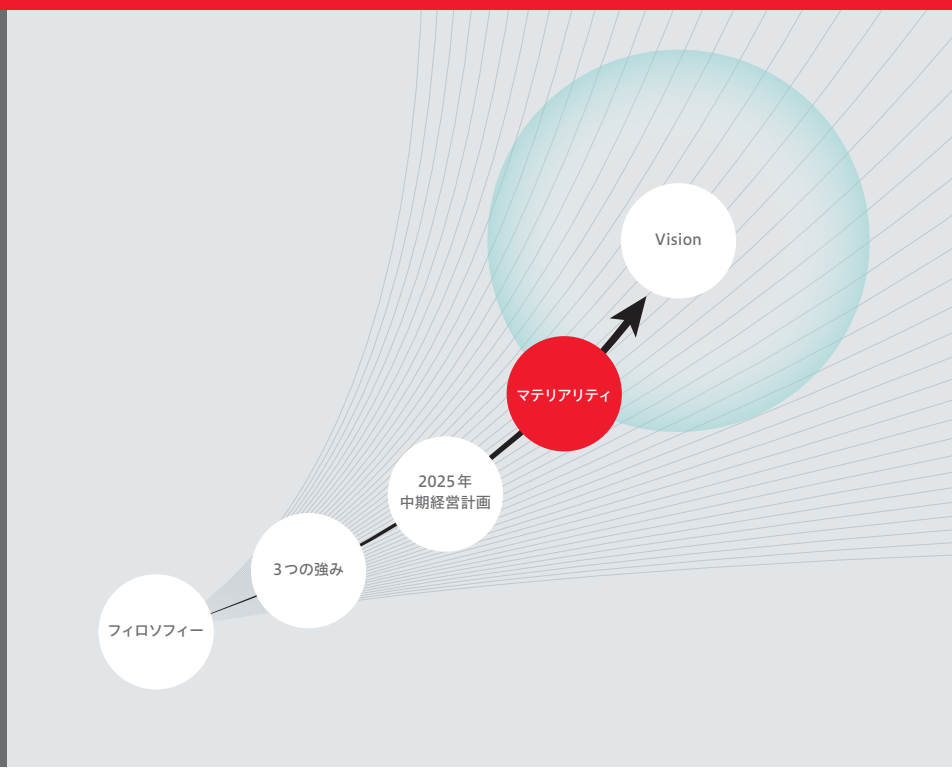
開示推奨項目		対応状況
ガバナンス	a) 気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督体制 b) 気候関連のリスクと機会を評価・管理するうえでの経営者の役割	● 取締役会での意思決定、経営戦略会議、経営企画会議、経営会議などで業務執行 ● 取締役会での意思決定、経営戦略会議、経営企画会議、経営会議などでの指示に基づき、カーボンニュートラル環境推進会議や各地域の環境委員会で実務的な環境施策を検討し、実施 ● 気候変動をはじめとする課題を特定し、解決する姿として「マテリアリティ」を策定し、取締役会で決定 ● 「2050年環境ビジョン」や「2025年環境取り組みプラン」の内容を踏まえて、毎月KPIのチェックを行い、節目ごとにカーボンニュートラル環境推進会議で目標管理やモニタリングを実施し、その内容を取締役会で報告・審議 ● 気候関連の機会は、カーボンニュートラル環境推進会議での検討を経て、経営企画会議で対応方針（機会への投資の意思決定）を決定 ● リスク管理推進会議、CSV推進会議、経営会議で状況の確認を行い、その内容を取締役会で報告・審議することで、自社の目標・戦略などの見直しを検討 ● トヨタ紡織グループの気候関連リスク（台風や洪水など）の特定・評価・管理は、最終的にリスク管理推進会議に報告・決裁し、その内容を取締役会に報告
戦略	a) 組織の重要課題による短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会 b) 気候関連のリスクと機会が組織のビジネス、戦略および財務計画に及ぼす影響 c) 2℃シナリオを含むさまざまなシナリオを踏まえたレジリエンスな組織の戦略	● 長期：2050年を見据えた「2050年環境ビジョン」策定・公表 ● 中長期の重要課題を特定し、解決する姿である「マテリアリティ」を策定 ● 中期：「2030年目標」「2025年環境取り組みプラン」を策定し、中期目標達成活動を推進 ● 中期・長期のCO_2排出量の削減シナリオを設定 ● 「2025年中期経営計画」を策定し、中期の事業戦略・財務計画を明確化 ● 短期：毎年、トヨタ紡織グループ各社で、年間のCO_2排出量削減目標を策定し、活動 ● シナリオ分析は未対応
リスク管理	a) 気候関連リスクを識別および評価するプロセスの説明 b) 気候関連リスクを管理するプロセスの説明 c) 気候関連リスクを識別・評価および管理するプロセスが、組織全体でどのように統合して管理されているかの説明	● 気候関連リスクの特定や評価はカーボンニュートラル環境推進会議で決定し、リスク管理推進会議で承認、実行 **また、気候関連の機会は、カーボンニュートラル環境推進会議での検討を経て、経営企画会議で対応方針（機会への投資の意思決定）を決定** リスクマネジメントの推進体制を構築し、重要なリスクを棚卸し。リスクの評価方法は、以下の評価方法を用いている。気候関連リスクもこれに含む 重要度 = 影響力 × 対応力 リスク度 = 重要度 × 発生可能性
指標と目標	a) 戦略とリスク管理を行う際に、進度状況を評価する際に用いる指標 b) スコープ1、2、3の温室効果ガス排出量の開示 c) 気候関連リスクと機会を管理するために用いる目標および実績の説明	**中期・長期目標** ● 2050年環境ビジョン トヨタ紡織グループ CO_2排出量ゼロにチャレンジ ライフサイクル CO_2排出量ゼロにチャレンジ ● 2030年目標 CO_2排出量2013年度比 ▲38% ● 2025年環境取り組みプラン CO_2排出量2013年度比 ▲25% **モニタリング指標** ● スコープ1、2のCO_2排出量とエネルギー量（トヨタ紡織グループ） ● スコープ3のCO_2排出量（トヨタ紡織） **2020年度実績（千t-CO_2）** ● スコープ1：43（トヨタ紡織グループ） ● スコープ2：241（トヨタ紡織グループ） ● スコープ3：4,496（トヨタ紡織）



マテリアリティ

—CSV経営へのシフトを加速—

35 マテリアリティ策定プロセス
37 マテリアリティ一覧
39 マテリアリティ浸透のための取り組み



マテリアリティ策定プロセス

マテリアリティの位置付け

トヨタ紡織グループは、これまでのCSRからCSV経営への変革を目指す中で、本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することで企業価値を向上させていきます。社会への貢献は「世のため 人のため」という創業の精神から受け継ぐ経営姿勢です。

企業価値の向上に向けて、2025年中期経営計画立案プロセスの中でトヨタ紡織グループのマテリアリティを策定。さまざまな社会課題の中から本業を通じて優先的に取り組む重要課題を特定し、それらを解決する姿をマテリアリティと定めました。

2020年7月にマテリアリティを決定、その実現に向けた中期経営計画を同年11月に発表しました。その進捗状況を経営管理体系KPIでモニタリング、フォローアップしていきます(P.71参照)。

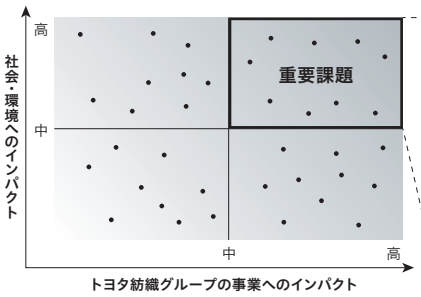
マテリアリティ策定プロセスと考え方

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」に層別し、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、経営陣と主幹部署であるグローバル経営戦略部、次世代リーダーが、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。今後、当社社長を議長とするCSV推進会議でマテリアリティを定期的にレビューし、環境変化に応じて適宜見直します。

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

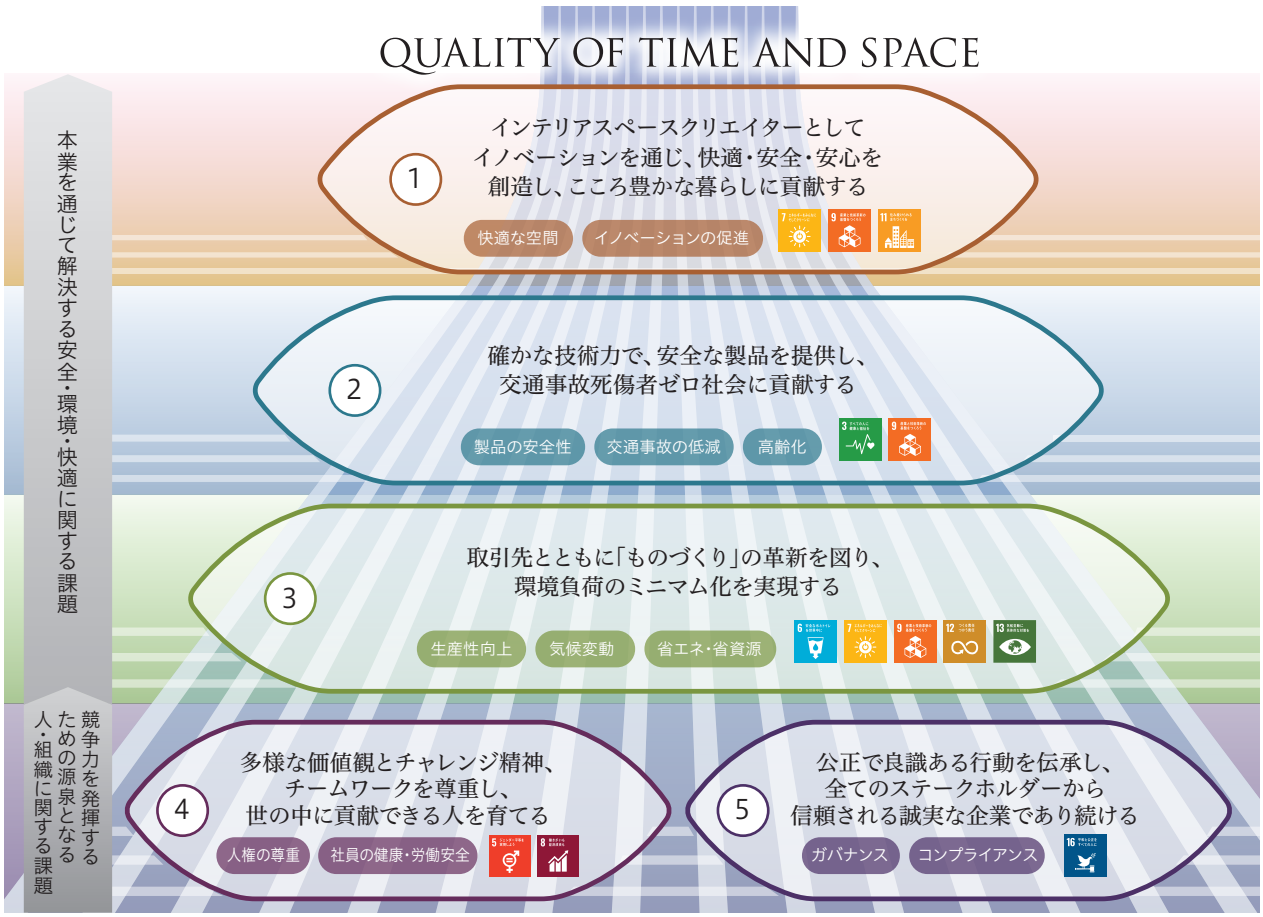
→P.37

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ヵ国 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** ● **社長を議長とする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			○

マテリアリティ一覧

トヨタ紡織グループのマテリアリティ



図は、経(たて)糸で社会を表し、緯(よこ)糸で当社グループを表しています。5つのマテリアリティを経糸の間に緯糸を通す「杼(シャトル)」に表し、Visionの達成と、本業を通じて持続可能な社会の実現を当社グループが織りなす姿として表現しました。

中期経営計画との関連

トヨタ紡織グループは2020年11月に「2025年中期経営計画」を発表しました。

この計画は、同年7月に策定したマテリアリティをベースに、その実現に向けてどのように取り組んでいくかを具体的に示したものです。あわせて、全員でチャレンジできる目標を設定しています。また、マテリアリティと連動させるべく、KPIを整理していきます。(P.71参照)

マテリアリティ	2025年中期経営計画　重点取り組み事項	
1, 2, 3	1 安全・環境・快適を追求し、顧客を拡大することで、顧客へ最適な提案ができる、信頼されるサプライヤーへの進化	→P.49
	2 徹底的な生産性向上と事業・地域一体となった事業戦略の確実な実行	→P.53
	3 ものづくり革新による競争力の向上と環境への取り組みの推進	→P.57
4, 5	4 持続可能な成長を支える強靭なグローバル経営基盤の確立と人材育成	→P.61

マテリアリティの意味・想い

本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題

			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	「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	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを
2	確かな技術力で、安全な製品を提供し、 交通事故死傷者ゼロ社会に貢献する	究極の目標である「交通事故死傷者ゼロ」社会に貢献するために、トヨタ紡織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、エアバックなどの製品）やサービスを提供し続ける	3 すべての人に健康と福祉を 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
3	取引先とともに 「ものづくり」の革新を図り、 環境負荷のミニマム化を実現する	子どもたちが笑顔で暮らせる持続可能な地球環境を目指し、取引先とともに最先端技術による「ものづくり（モノづくりに関わる全工程）」の革新・生産性を向上することにより、CO_2排出量ゼロや生産工程の排水ゼロ、天然資源使用量ミニマム化、廃棄物のミニマム化など2050年環境ビジョンのチャレンジ目標を達成し、経営資源を有効活用する	6 安全な水とトイレを世界中に 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を

競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題

4	多様な価値観とチャレンジ精神、 チームワークを尊重し、 世の中に貢献できる人を育てる	世の中の困りごとを解決するテーマに挑戦し続けるために、世界中から人材が集まり、発想や考え方を理解し、認め合い、ともに考えられる自律した人材を育てる	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も
5	公正で良識ある行動を伝承し、 全てのステークホルダーから 信頼される誠実な企業であり続ける	これからも、すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社であり続けるために、創業以来の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	16 平和と公正をすべての人に

マテリアリティ浸透のための取り組み

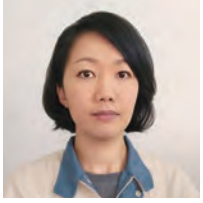
マテリアリティを実現するためには、取り組みの主体である社員がその意味を理解し、自分事として捉え、日々の業務に落とし込んでいくことが重要であると考えています。

トヨタ紡織グループでは、マテリアリティ浸透のため、さまざまな施策を実施しています。マテリアリティに対する経営層の想いを社員に伝えるためのメッセージ発信や、マテリアリティポスターの職場掲示、ポケットカードの全社員配付などです。さらに、マテリアリティの説明動画を作成し、自分の仕事とのつながりの理解を促しました。これらに加え、地域統括会社を中心に、地域に合ったマテリアリティ浸透活動を展開しており、ここではその浸透活動を紹介します。

マテリアリティの説明動画
（YouTube が開きます）

浸透活動ワーキンググループで、各SDGsの目標に関連する業務や取り組みについて議論

各開発機能を一覧化したイラストに関連するSDGsマークを貼り付けマテリアリティMAPを作成



トヨタ紡織（株）
シート事業本部
シートストラテジー・クオリティ部
横山　香

ワーキング活動で理解を促進

私の所属するシート事業本部では「誰かじゃない、みんなで」をスローガンに「知る」「考える」「行動する」の3ステップでの活動を計画しています。

マテリアリティ浸透策やSDGsへの取り組みなど諸活動を計画・立案するワーキンググループを2021年1月に発足し、3月末までにワーキングを17回開催しました。ワーキング活動を通じて、マテリアリティと2025年中期経営計画、SDGsとのつながりを知り、理解を深めました。

2021年度は第1ステップである「知る」をシート事業本部員一人ひとりにまで浸透できるように、新聞の発行と掲示、座談会の実施などに取り組んでいきます。

豊田紡織（中国）

CHINA

中国域内独自の取り組みで共通認識を醸成

中国地域では、社会の持続可能な発展のために会社がどんな行動をすべきか、さらに個人の生活にどうつながるかをみんなに共有し、地域社員一人ひとりの考えを掘り出す活動を実施しています。

2021年1月から全地域に向けて地域社内報、マテリアリティのポスターなどを企画・展開し、3月から5月にかけてオンライン勉強会や職場ディスカッション、「私のマテリアリティ実施宣言」を行いました。

施策の中で、一人ひとりが中国、そして世界の社会課題解決に取り組んでいくことを改めて認識し、ともに取り組もうという思いを共有できました。その結果、「私のマテリアリティ実施宣言」の提出率から算出した、中国地域のマテリアリティの浸透率は75.9%を達成したと考えられますが、浸透率90%を目指します。

今後も、社会課題を解決するという意識を育み、身近なところから改善する風土づくりを進めていきます。

各事業体で、勉強会やディスカッションを実施

豊田紡織（中国）
経営企画部
嵇　蕾

統括会社では、仕事と私生活で社会課題の解決のためどう行動したらよいかをテーマにディスカッション

THE AMERICAS

トヨタ紡織アメリカ

当事者意識を持ってマテリアリティの実現へ

マテリアリティの実現に「自らが貢献する」という意識を持った行動ができるよう、日々取り組んでいます。2020年度は、トヨタ紡織の経営層が発信したメッセージを、メールや拠点掲示板を活用して共有するだけでなく、拠点ごとに説明会を実施するなど全社員への理解活動を推進しました。

アメリカではバイデン政権による環境規制の強化が進むと見込まれ、社会課題への取り組みがこれまで以上に求められています。今後、米州地域役員のメッセージ発信や教育ツールの作成を行います。そして、全社員が業務を通して社会課題の解決に貢献していることが実感できるよう、全社一丸となって取り組みを加速していきます。

トヨタ紡織アメリカ
経営戦略部
Senior Specialist
Mekeatngam 有香

社長が社員にマテリアリティを説明（トヨタ紡織イリノイ）

マテリアリティ月間を経て「理解」から「実践」へ

欧州・アフリカ地域では、CSRからCSV経営への変革に向けて、マテリアリティの理解促進活動を行っています。

2021年度はその第一歩としてマテリアリティにつなげた地域方針を策定しました。2025年中期経営計画と地域アクションプランも含めて、一連のつながりを示しています。

また、個人への浸透を図るため、2021年5月を「マテリアリティ月間」とし、トヨタ紡織ヨーロッパの全社員と各拠点の管理職、合わせて約250人を対象にしたオンラインワークショップを5回開催しました。マテリアリティとSDGsについてゲーム形式を取り入れたディスカッションを行い、双方向で意見交換をすることで、個々がオーナーシップを持ち行動していく環境づくりができたと思います。

オンラインワークショップでマテリアリティの説明動画を視聴

トヨタ紡織ヨーロッパ
経営戦略部
Senior Business Analyst
Palmer めぐみ

日々の業務を通じてマテリアリティを実現

アジア・オセアニア地域では、地域方針や部方針、各個人の目標を、日々の業務を通じて達成していくことでマテリアリティを実現するという意識・モチベーションを醸成したいと考えています。

浸透策として、マテリアリティの説明動画を各拠点で視聴したほか、マテリアリティを各地の言語に翻訳し周知しました。また、社員の目に日々とどまるよう、イントラネットや社内報での情報発信にも注力しています。

今後は、域内の各拠点で実施した浸透活動の成果を吸い上げ、それをもとにPDCAサイクルを回すことで、地域全体でのさらなる浸透と実践に努めます。

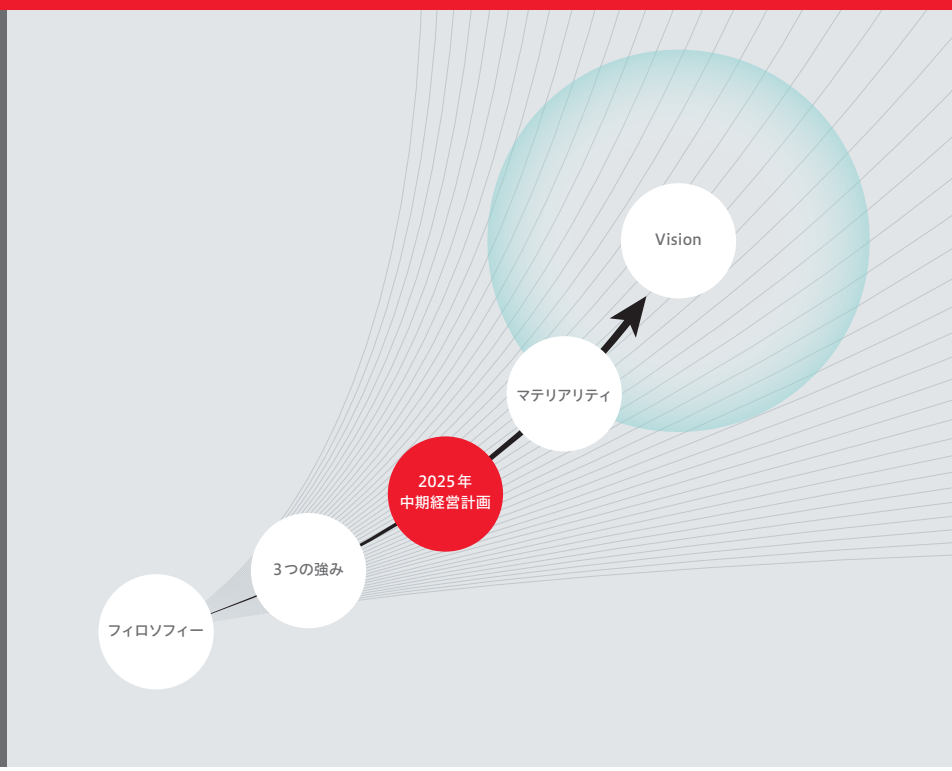
各自の日常業務とマテリアリティのつながりについてディスカッション

トヨタ紡織アジア
総務部
Supervisor
Supinda Phanthong

中期経営計画

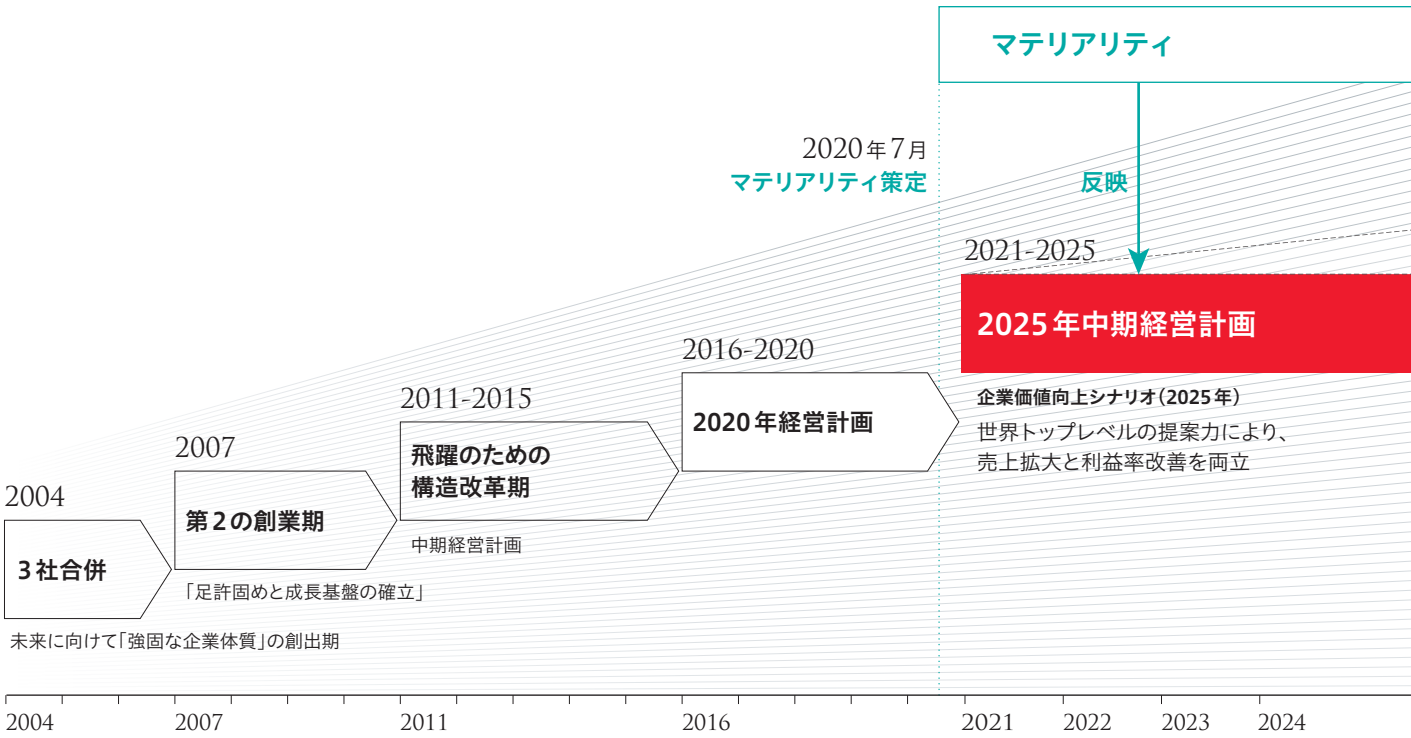
—マテリアリティの実現に向けた取り組み計画—

43 経営計画の全体像
45 2020年経営計画の振り返り
47 新中期経営計画の概要
49 重点取り組み事項 1
53 重点取り組み事項 2
57 重点取り組み事項 3
61 重点取り組み事項 4
65 事業別戦略
69 社外取締役メッセージ
71 KPI一覧



経営計画の全体像

トヨタ紡織グループは2020年度、マテリアリティをベースに2021年度から5ヵ年の中期経営計画を策定しました。
この過程で、2030年ありたい姿と2025年目指す姿を明らかにするとともに、
中長期的な成長の道筋とその中で解決すべき課題を明確にしました。



3社合併から着実に成長
2006年度に売上高1兆円を達成

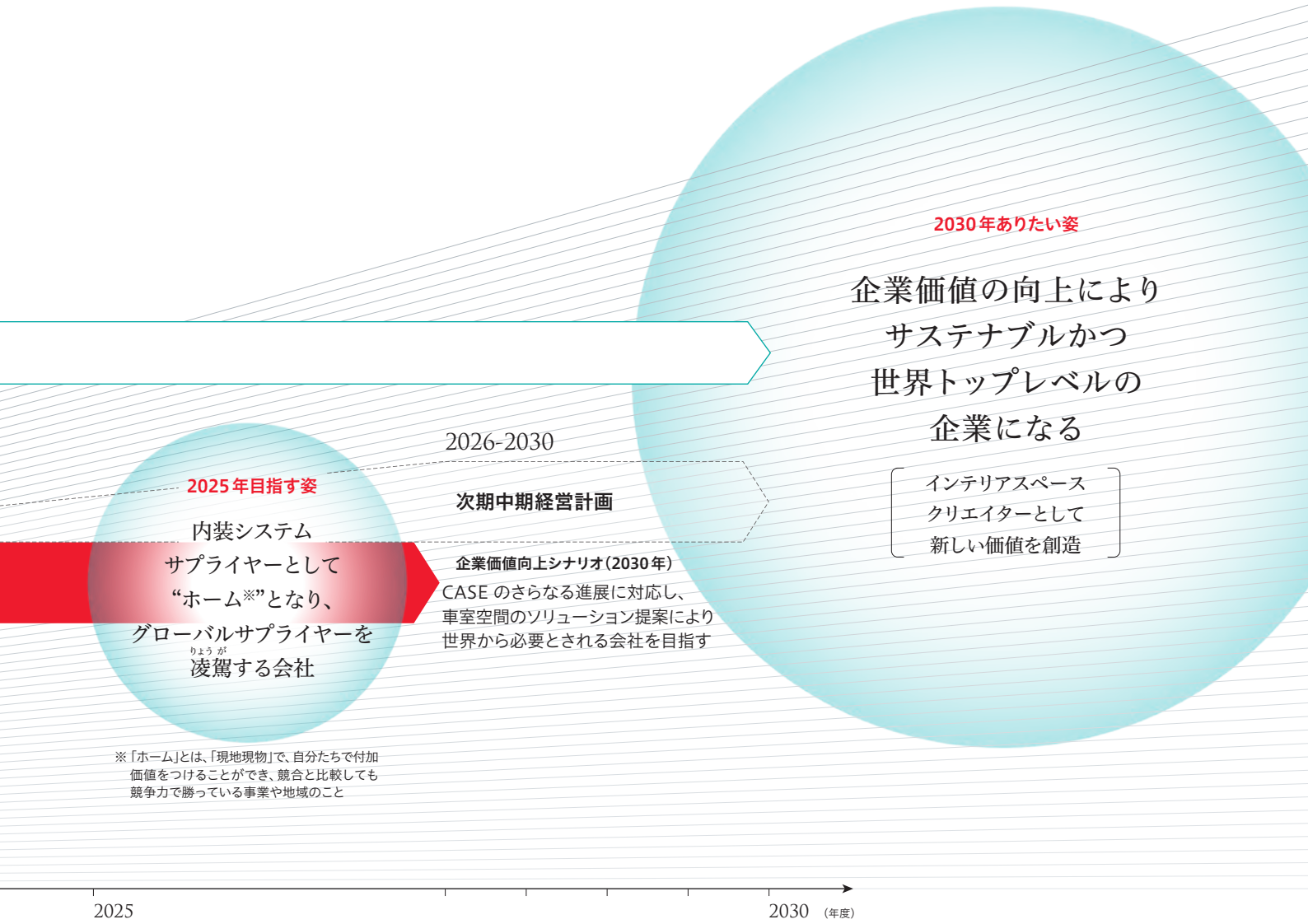
2004年10月、アラコ(株)(内装事業)、タカニチ(株)、豊田紡織(株)の3社が合併。トヨタ紡織グループとして、世界トップレベルの内装システムサプライヤー、フィルターメーカーを目指して始動しました。

当初目標とした売上高1兆円を2006年度に達成。2007年度からを「第2の創業期」と位置付け、先行施策の完遂と「真のグローバルシステムサプライヤー」への基盤固めに注力しました。2011年度に始動した中期経営計画期間で構造改革を進め、2015年度に売上高1兆4,000億円を達成しました。

続く「2020年経営計画」(P.45-46参照)では、競争力と経営基盤を強化し、安定収益を確保できる企業体質が構築できました。新型コロナウイルス感染症の影響もあり最終年度の目標には届かなかったものの、厳しい事態への対応によって体質をさらに強靭化、次のステップに進む準備を整えました。

企業価値の向上に向け、重要課題を
解決する姿としてマテリアリティを策定

2019年度から当社グループは2025年中期経営計画の立案に着手しました。従来のCSRからCSV経営への変革を志向し、そのために取り組むべき重要課題を特定。企業価値の向上に向け、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、解決する姿としてマテリアリティを策定(P.35-38参照)しました。このマテリアリティに基づいて「2025年中期経営計画」を策定しています。



マテリアリティの実行策を明示した「2025年中期経営計画」を始動

2020年11月に発表した「2025年中期経営計画」（P.47-48参照）は、マテリアリティの実現に向けた中期的な計画です。2020年経営計画で積み残した課題にも取り組み完遂を目指します。

「2025年中期経営計画」では2030年ありたい姿と、2025年目指す姿を決め、それに到達するために2030年、2025年に向けた「企業価値向上シナリオ」を明示しました。これらは、マテリアリティに基づいて設定した将来像である2030年ありたい姿からバックキャスティングしたものです。

一連の方針・計画を通じて当社グループが目指す成長ストーリーは次のようなことです。2021年度からの5年間で、良品廉価なものづくりと製品領域の拡大により、世界中のお客さまから車室全体の内装を任せていただけるだけの実力を身に付けます。また、デミング賞※獲得活動を通じて業務品質を高め、さらにイノベーションにより社会課題を解決する力を備えます。これらは、市場での競争力に加えて存在感と経験値を高め、ビジネスの領域を拡げることにつながります。次の5年間で、車室空間のソリューション提案の実績を積み、世界市場で支持されることを目指します。そして、新しい価値を自ら創造するインテリアスペースクリエイターとしての地位を確立していきます。

当社グループの創業の精神である「世のため 人のため」は小さな一歩一歩の積み重ねです。すべきことを見定めて、堅実に一つずつやり遂げていくことで、社会に対して、よりよく、より大きな貢献ができる企業グループへと成長していきます。

※ 日本科学技術連盟が制定したTQM（総合的品質管理）に関する世界最高ランクの賞

2020年経営計画（2016年～2020年の5ヵ年）

2020年中期経営実行計画

社会的価値

1 各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値への貢献

経済的価値

企業価値向上シナリオ

安定的に営業利益5％以上
確保できる企業体質の構築

2 中期経営実行計画の
着実な実行による足許固め

3 コア事業で“稼ぐ力”をつける

4 世の中のニーズを先読みし
新価値を創造

事業別戦略

既存事業

- コア事業の収益性の向上と持続的な拡大

新規事業

- 当社技術力を生かし、
成長分野での製品づくりと事業化
- 新興国向け製品開発・新規顧客開拓
- 新たなビジネスニーズの事業化推進

2016年に、5ヵ年計画である2020年中期経営実行計画を策定し、社会との調和ある成長、経営基盤の強化、競争力の強化、提供価値の多面化・事業領域の拡大に沿って活動を進めました。ここでは、合併以降の足許固めや構造改革で確立した基盤を生かし、「安定的に営業利益5％以上を確保できる企業体質の構築」を目標としました。

また、2030年のモビリティーを取り巻く環境を見据えた新技術・新製品の開発にも注力。CSR、とりわけ環境側面の活動にも力を入れ、環境取り組みプランを策定するなど、法令、規制、倫理を守りながら各ステークホルダーの期待に応えていくことを目指しました。

経営目標

次のステップへの準備として稼ぐ力を着実に強化

2020年経営計画を振り返ると、最終年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、売上収益は目標の1兆4,000億円に対し1兆2,721 億円、営業利益は700億円に対し571 億円となりましたが、コロナ禍の影響を除いて試算すると目標を達成できたと考えています。

また、競争力と経営基盤を強化した結果、稼ぐ力が着実に向上し、環境変化に対応した持続可能な成長のための課題（P.46参照）が明確になりました。

	目標	実績
売上収益（億円）	14,000	12,721
営業利益（億円）	700	571
営業利益率	5％以上	4.5%
ROE	10％以上	10.0%
自己資本比率	40％程度	39.6%
設備投資（億円）（2018～2020年度）	1,800	1,667
研究開発費（億円）（2018～2020年度）	1,400	1,346

主な成果、課題

2030年を見据えた先行開発を、トヨタグループとの連携を含めて強化することができました。その象徴的な成果が、自動運転レベル3・4を想定した車室空間モデルMX191です。新興国への小型車事業展開、航空機用シートビジネスの事業化など、新規顧客ビジネスの事業基盤を確立できたことも成果です。

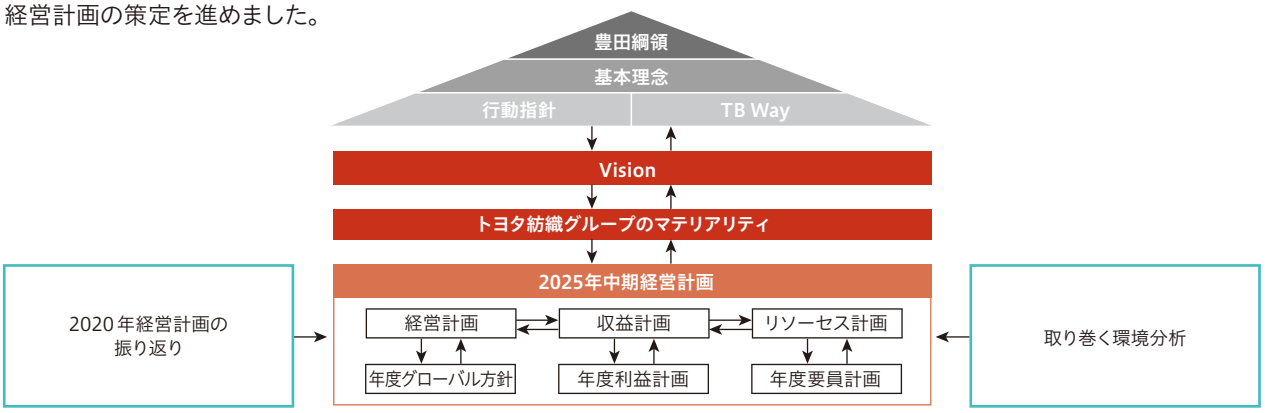
こうした成果があったものの課題も残っており、これらを解決することでさらなる成長を目指します。

2020年 中期経営実行計画	主な成果	課題
1 社会との調和ある成長		
社会的価値への貢献	● CSV 経営へのシフトを検討し マテリアリティを策定	● マテリアリティ（P.35-38）に基づく 次期中期経営計画の策定
2 経営基盤の強化		
グローバルな 経営基盤の強化	● 経営管理体系の整備	● マネジメント情報基盤整備
	● 効率的な組織づくり ● グローバルな人材活用の促進	● いきいき働き方改革のさらなる推進
3 競争力の強化		
2030年を見据えた 新技術・新製品の開発	● MOOX（P.27-30） ● 起潮力 ● 五感＋空気質システム	● 成長戦略アイテムの事業化計画
システムサプライヤー体制強化	● モデルプロジェクトで試行	● 事業領域の拡大
ものづくり基本的能力の さらなる向上	● 開発工数を26%低減	● デジタル化の推進 ● グローバルR&Dの活用
	● 工場の自律化を促進	● 最適生産・供給体制の実現 ● 競争力強化に向けた調達基盤の再構築
4 提供価値の多面化・事業領域の拡大		
新規事業の推進	● 新興国向け製品開発、 リチウムイオン電池パイロット生産	● 市場の電動化に対応した量産技術の確立

2025年中期経営計画の策定

2020年に策定したマテリアリティと2025年に向けた社内課題、取り巻く環境分析などを踏まえて2025年中期経営計画の策定を進めました。

本業を通じて社会課題を解決することにより、企業価値向上を図ります。



2025年中期経営計画

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

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

2025年目指す姿

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

企業価値向上シナリオ

2025年

世界トップレベルの提案力により、売上拡大と利益率改善を両立

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

2030年

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

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

重点取り組み事項

1 安全・環境・快適を追求し、顧客を拡大することで、顧客へ最適な提案ができる、信頼されるサプライヤーへの進化 →P.49

2 徹底的な生産性向上と事業・地域一体となった事業戦略の確実な実行 →P.53

3 ものづくり革新による競争力の向上と環境への取り組みの推進 →P.57

4 持続可能な成長を支える強靭なグローバル経営基盤の確立と人材育成 →P.61

事業別戦略

既存事業

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

- シート →P.66
- 内外装 →P.67
- ユニット部品 →P.68

新規事業

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

事業・地域別の重点取り組み事項

↗：重点取り組み事項 1
〈売上拡大〉
- アジア・オセアニア、中国では市場の成長に合わせた売上拡大
- 日本は領域拡大
- 欧州・アフリカは顧客拡大

◎：重点取り組み事項 2 3
〈収益構造改革〉
- 日本、米州は工場再編
- アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカでは真の現調化※2

※2 現地調達化

	日本	米州	アジア・オセアニア（中国含む）	欧州・アフリカ	売上収益（億円）
シート	◎	◎	↗	↗	10,700
内外装	↗	◎	◎	◎	3,100
ユニット	↗	◎	↗	◎	1,600
その他					600
売上収益	8,300	2,900	4,000	1,500	16,000 連結消去 ▲700

2025年中期経営計画目標

経済的価値に関する目標

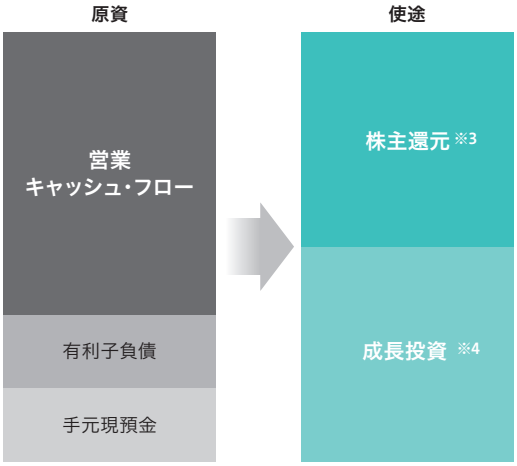
売上収益は、既存コア製品の販売拡大、新規OEM獲得により、1兆6,000億円＋αを目指します。営業利益はさらなる効率化による固定費削減と原価低減により、将来の成長予算を確保しつつ、1,000億円＋α、利益率にして6～7%と設定し、ROEは10%以上を目標とします。

今後、生み出したキャッシュ・フローを株主さまへの還元に充てるとともに、成長への投資に配分する方針です。株主還元は長期安定的な配当の考え方に基づき、利益を確実に向上させていくことにより、配当性向30%程度を目安に1株当たり配当金の増額を図ります。また、成長スピードをさらに高めるために、アライアンス投資・設備投資・研究開発を、戦略的かつ積極的に実施していきます。

2025年度 経営目標

売上収益（億円）	16,000+α
営業利益（億円）	1,000+α
営業利益率	6～7%
ROE	10%以上
自己資本比率	40%程度
純資産（億円）	4,000
配当性向	30%程度
設備投資（億円）（2021～2025年度累計）	2,500+α
研究開発費（億円）（2021～2025年度累計）	2,000+α

資本マネジメント



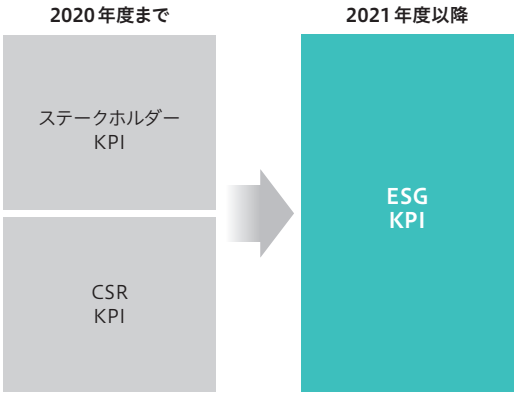
※3 1株当たり配当金の増額、さまざまな観点での株主還元
※4 ホームとなるためのアライアンス投資
将来成長のための設備投資、研究開発投資

社会的価値に関する目標

CSV経営に向けて社会的価値を測る指標を新たに設定するため、ESGの観点で、KPIの整理を始めました。これらのKPIをもとにマテリアリティを実現し企業価値を向上することで、ステークホルダーの期待に応えていきます。

また、KPIの達成状況をモニタリングし、PDCAサイクルを回していくための体制を構築し、社会的価値と経済的価値の両面から企業価値向上を目指します。

KPIの考え方



1

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

活動目標

売上収益 1兆6,000億円＋α

取り巻く環境

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

関連するマテリアリティ

マテリアリティ 1 2 3

2020年中期経営実行計画の課題

- 成長戦略アイテムの事業化計画とさらなる収益貢献アイテムの追加
- 事業領域の拡大と将来に向けたシステムサプライヤー体制の構築
- デジタル化の推進およびグローバルでの研究開発拠点間のさらなる連携強化による開発効率化

実施事項／実施ポイント

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

※1 システムサプライヤー

主な取り組み

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

マテリアリティ 3

当社グループは、2025年中期計営計画において次世代シートデバイスの革新を追求しています。

1)シートフロント骨格

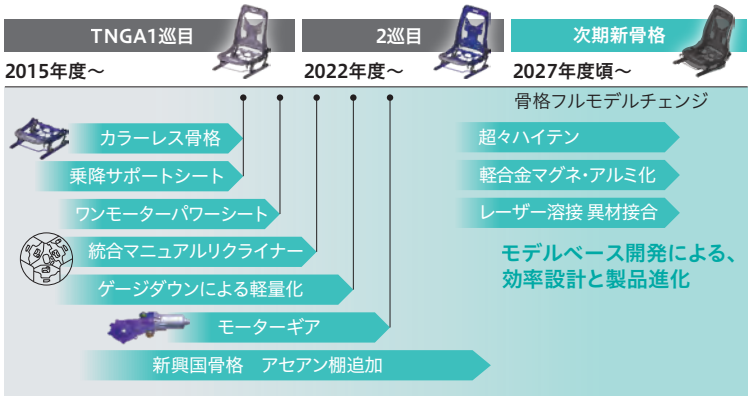
フロント骨格は2015年からTNGA骨格を立ち上げ、競争力の維持・向上に向け部品の軽量化、乗降サポートシートなどの高付加価値製品の投入やコストのミニマム化を実施してきました。また、次期新骨格に向けて、軽量材料や新工法の確立、さらにモデルベース開発※2による設計の効率化を進め、幅広いお客さまに受け入れられる仕様の骨格を開発していきます。

2)シートリヤ骨格

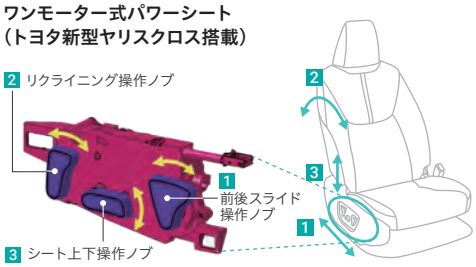
リヤ骨格も車種ごとに新設していましたが、TNGAの思想に基づいて4タイプに共通化し、スケールメリットを出してきました。次期新骨格に向けては、軽量化など、新技術の採用を進めていきます。

※2 コンピューターによるシミュレーションを積極的に取り入れた製品開発の手法。従来、実物の試作品などで行われていた動作や性能の検証をコンピューター上でモデル化して行い、製品開発の期間短縮や高効率化を図る

1) フロント骨格開発ロードマップ

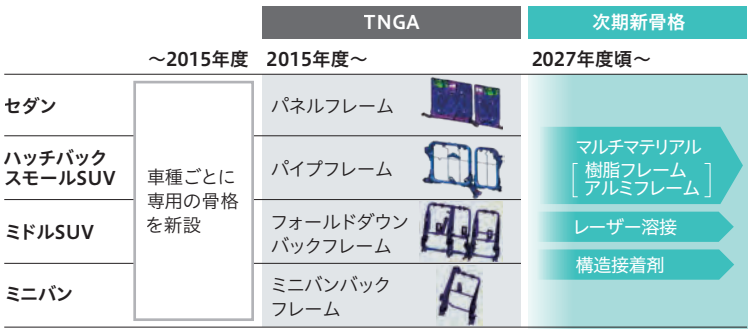


ワンモーター式パワーシート（トヨタ新型ヤリスクロス搭載）



- 特殊なクラッチボックスを開発し、パワー6WAY相当の機能性を持つシートを「ワンモーター」で実現
- 動力部品削減による軽量化、低価格化が実現でき、従来はマニュアルシートの設定しかなかった車種にもパワーシートを搭載可能
- 幅広い車種への採用を目指す

2) リヤ骨格開発ロードマップ



ロングスライドレール（トヨタ新型シエナ搭載）

- スライド荷重可変機構を搭載し、操作性が高い商品開発を実現
- 従来に比べ、自重の影響を軽減し、前後への滑らかなスライドを実現
- 今後はさらなる多機能化やセンサー制御の採用といった利便性を高め、より多くのお客さまへの提供を予定

主な取り組み

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

マテリアリティ 2

地域・開発領域・品目の3つの軸で活動しています。

1)地域

現在、トヨタ自動車(株)向けの内装SSとして、日本とアジア、中国と欧州の一部で活動をしています。今後は内装SSの地域を拡大すべく、北米プロジェクトでの調達能力を習得していきます。

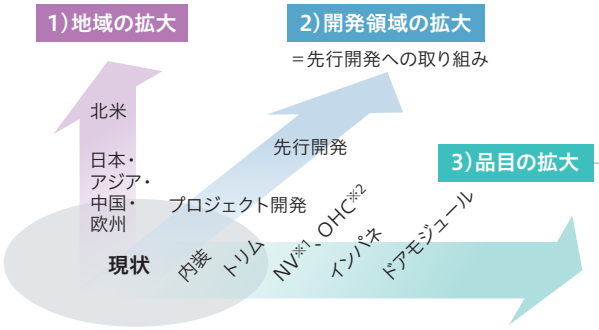
2)開発領域

拡大した新たな製品領域で、デザインから開発、評価、調達、製造、品質保証、販売まで、バリューチェーン上のすべての工程を管理する能力を獲得するために、先行開発のパイロットプロジェクトを開始しています。

3)品目

現在の内装SS対象ではない部品の獲得に向けて活動を推進しています。インストルメンタルパネル(インパネ)では、将来の品目拡大に向け、OEMからデザイン、設計、生産、品質保証の技能・技術の習得を進めています。ドアモジュールでは、ワイヤーハーネスやレギュレーターといった部品をモジュール化し、お客さまの組み立てラインへ直接納入することによる付加価値の向上を目指しています。

内装システムサプライヤーの事業領域拡大

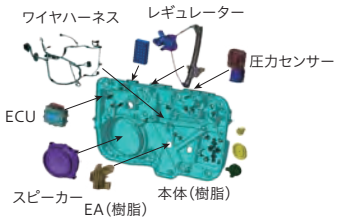


※1 Noise and Vibration　※2 オーバーヘッドコンソール

〈活動事例〉

❶ インパネ:将来の品目拡大に向けた、デザイン・設計・生産・品質保証などの技能・技術の習得

❷ ドアモジュール:ワイヤーハーネス、レギュレーターまでをモジュール化し、ドアトリムの組付性と付加価値の向上に貢献



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

領域拡大への取り組み

● 採用決定　○ 活動中

採用車種	生産開始	1)地域 中国	1)地域 北米	1)地域 アジア	1)地域 欧州	2)開発領域	3)品目 NV、OHC	3)品目 インパネ	3)品目 ドアモジュール
B	2023年	–	●	–	–	●	●		
C	2023年	–	–	–	–	●	●	○	
D	2023年	–	–	–	–	●	●		○
E	2024年	–	●	–	●	●	●		

期待効果) 売上収益拡大:300億円(2025年度)

主な取り組み

4　電動化に向けた新規成長戦略アイテムの推進

マテリアリティ　1　2

将来の自動車の電動化と環境への対応として、電動化部品について以下の活動を進めています。

1）HEV用モーターコアの量産対応

トヨタ新型ヤリスに新サイズのモーターコアが新規採用され、刈谷工場に新しいラインを設置し、量産を開始しました。

2）燃料電池スタック用セパレーター

当社グループ独自の精密プレス加工技術と金型技術を活用しており、トヨタ新型MIRAIに採用されました。今回、セパレーターに水素と冷却水を流す経路の成形工程を大幅に短縮したことにより、10倍の生産能力確保が可能になりました。

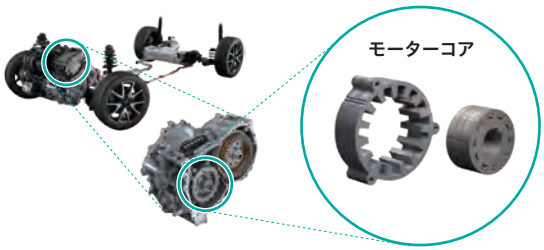
3）リチウムイオン電池

当社グループの強みである微細繊維技術と精密プレス加工技術を活用した製品開発を行っており、現在、刈谷工場にパイロットラインを設置し、品質および量産性を確認しています。なお、自動車以外への用途検討もしており、当社工場の自動搬送ロボットにも搭載しています。

電動化対応状況

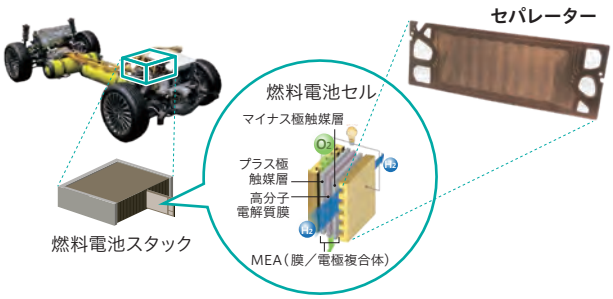
1）HEV用モーターコア

拡張性の高い生産体制の構築



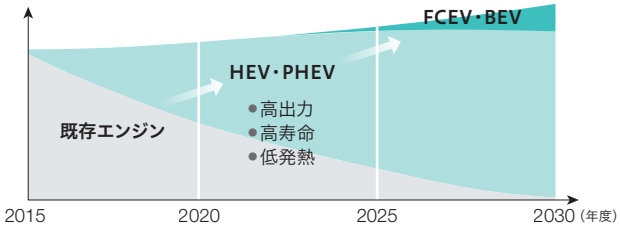
2）燃料電池スタック用セパレーター

独自の精密プレス加工技術と金型技術を活用



3）リチウムイオン電池

微細繊維技術、精密プレス加工技術の活用



2

徹底的な生産性向上と事業・地域一体となった事業戦略の確実な実行

活動目標

営業利益 1,000億円+α

取り巻く環境

- 将来の自動車産業の変革に対応するための、コア事業の強化と収益向上が必要

2020年中期経営実行計画の課題

- 日本地域の再編における効果の最大化

関連するマテリアリティ

マテリアリティ 3

実施事項／実施ポイント

1	限界利益の向上に向けた アジア・中国での真の現調化の推進		→P.54
2	客先の増産に対応できる 米州・中国での生産体制の整備	限られた投資額、リソーセスの有効活用	→P.55
3	日本地域の再編における効果の最大化		→P.56

主な取り組み

1　限界利益の向上に向けたアジア・中国での真の現調化の推進

マテリアリティ 3

限界利益の向上を目指し、原材料や難易度の高い部品を現地調達化し、“真の現調化”を目指します。

1）PP（ポリプロピレン）樹脂材料

アジア地域では、PP樹脂材料をナフサの精製からコンパウンドまで自工程完結できるローカルサプライヤーの材料評価を完了し、次期モデルより採用します。

2）シート精密プレス部品

中国地域では、シートのパワーリクライニング用の精密プレス部品と難易度の高い部品の現調化に挑戦しています。

3）シートリフターブレーキ

難易度の高い部品の現調化の事例として、シートのリフターブレーキ※1があります。現在、日本から各国への輸出を主としていますが、今後は中国地域で現地仕入先の発掘と採用を行い、全世界へ供給を行うことで、コスト競争力の向上をねらっていきます。

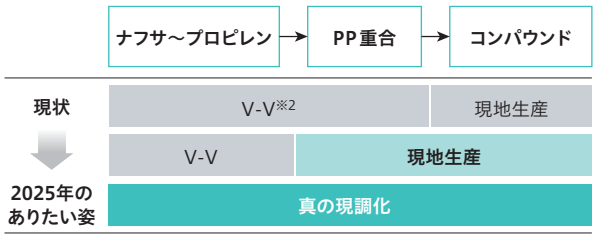
4）PA66（ナイロン66）材

PA66材の世界的な需要のひっ迫に対応すべく、まずは必要量を安定的に確保するために、複社発注化を進め、地域間の材料の相互補完を行いました。今後は、汎用性の高い材料への変更を進め、仕入先と協働したサプライチェーン全体で、グローバルでのコスト競争力の向上に努めていきます。

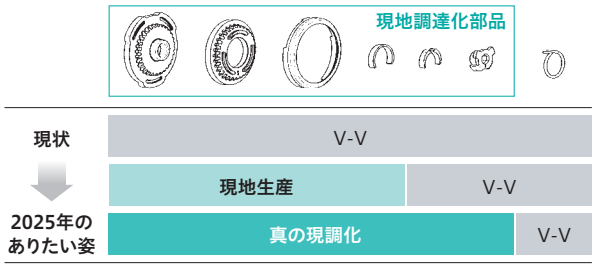
※1 シートクッションの高さを調節する装置

2025年のありたい姿

1）PP樹脂材料

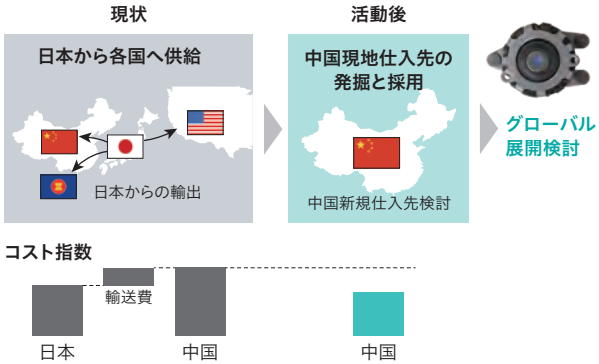


2）シート精密プレス部品



※2 Vendor to Vendor

3）シートリフターブレーキ



4）PA66材

課題	①材料確保困難　②価格高騰
対策	ステップ1：地域間の材料の相互補完（量確保） ステップ2：汎用性が高い材料（PA6材）へ変更

主な取り組み

2 客先の増産に対応できる米州・中国での生産体制の整備

市場ニーズの多様化や納入先であるお客さまの生産変動の短期化に、今まで以上に柔軟に対応していくため、グローバルで生産体制の再編に取り組んでいます。

日本での拠点のスリム化、米州での地区をまたいだ生産体制の再編、中国でのビジネス拡大にともなう生産体制の整備が、その代表的な取り組みです。

米州地域では、納入先であるお客さまの増産に備え、インディアナ地区を中心とした生産体制の再編を進めています。当社が位置するインディアナ工場は、お客さまの工場と隣接しており、人材獲得競争が激しく、労務費の上昇も課題となっており、その対策として工程の集中と分散を検討しています。

具体的には、ドアトリム生産での樹脂成形と組み立て工程をケンタッキー工場へ集約します。またシート生産ではシート骨格生産をイリノイ工場からテネシー工場へ集約するなどの検討が始まっています。

一方、中国地域では、ビジネスの拡大を視野に工場の生産能力の拡大を図ります。特に広州地区での生産能力拡大が始まりますが、天津地区の生産能力や物流再編も組み合わせた低投資での能力増強を目指すことで工場利益の最大化を図っていきます。

また日本では拠点スリム化、および物流再編など、限界利益向上に向けた取り組みが実行段階に入っています。

グローバルでの拠点再編

2025年に向けた生産の寄せ止めなど、拠点再編をグローバルで推進（工程の集中と分散を検討）

米州地域の再編

インディアナ地区での生産体制の整備

	シート骨格			ドアトリム		
工程	プレス・溶接Sub Assy	溶接Assy	シートAssy	ミドルボード（表皮を基材に巻き込み）	アッパーボード（真空成型）	ドアAssy
現状	テネシー工場	イリノイ工場 インディアナ工場		ケンタッキー工場	イリノイ工場 インディアナ工場	
再編後	テネシー工場		イリノイ工場 インディアナ工場	ケンタッキー工場		イリノイ工場
	溶接Assyはテネシー工場へ集約			ボード類、ドアAssyの一部はケンタッキー工場へ集約		

主な取り組み

3　日本地域の再編における効果の最大化

マテリアリティ 3

日本地域では、納入先であるお客さまの地区をまたいだ生産再編、過去に例を見ない生産変動など、市場ニーズへより迅速かつ柔軟に対応することが求められています。当社としては生産と供給のフレキシビリティを一層高め、サプライチェーン全体で、お客さまの期待に応えていく取り組みを進めています。

2020年度には、富士裾野工場、尾西工場に、関係会社のTBソーテック関東を加えた3拠点の再編を実施しました。

2021年度は、関係会社の範囲を拡大して再編を行い、再編効果の最大化を図っていきます。

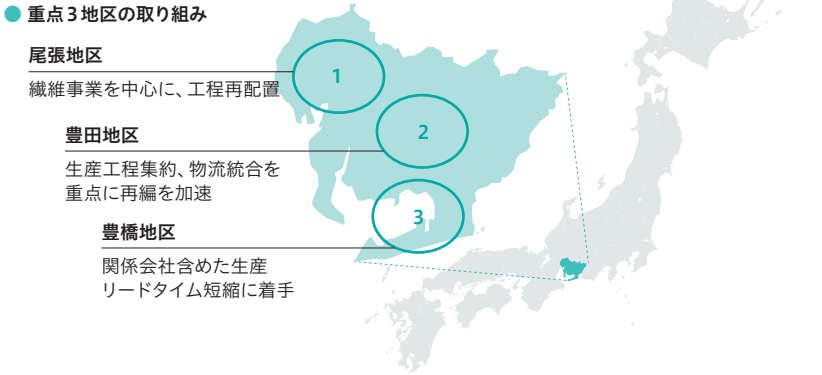
また、物流では関係会社であるTB物流サービスと寿陸運の2社を合併し、より踏み込んだ物流再編の実行により当社グループのみならず、トヨタグループ全体での物流競争力の向上に寄与するべく取り組んでいます。

具体的には輸送ルートの統廃合やトラック積載率の向上など、物流KPIを定めグローバルでマネジメントすることで、物流コスト低減による収益向上やCO_2排出量低減によるカーボンニュートラルへの貢献など、企業価値の向上にも努めていきます。

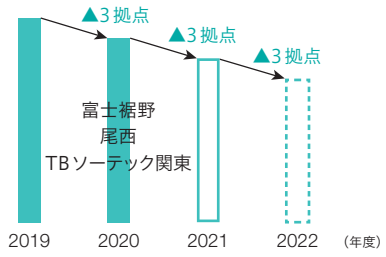
日本地域の再編

当社拠点のみならず、関係会社を含めた生産再編の拡大

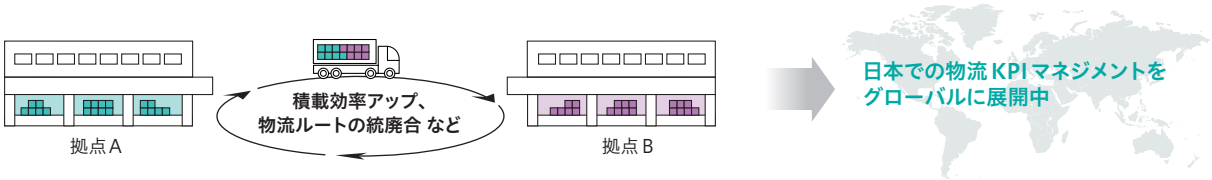
● 重点3地区の取り組み



● 生産拠点の再編



物流再編および物流KPIマネジメントによる物流コストの低減、CO_2排出量低減の加速



3

ものづくり革新による競争力の向上と環境への取り組みの推進

活動目標

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

取り巻く環境

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

2020年中期経営実行計画の課題

- DX活用による「ものづくり競争力」の強化
- グローバルでの最適生産・供給体制の実現
- 市場の電動化に対応した量産技術

関連するマテリアリティ

マテリアリティ 3

実施事項／実施ポイント

1	全社員一人ひとりのTQM実践による業務品質向上	TQM活動の理解と定着による将来の競争力獲得	–
2	グローバルでの最適生産・供給体制の実現	目標とする損益分岐点の達成	–
3	グローバル競争力強化に向けた調達基盤の構築	強固なサプライチェーンマネジメントの構築	→P.58
4	DX推進による「グローバルものづくり競争力」の強化	グローバルサプライチェーンでの「つながる工場」化	→P.59
5	ものづくり革新の推進による環境負荷のミニマム化	環境経営の実践による「2050年環境ビジョン」の達成	→P.60

主な取り組み

3　グローバル競争力強化に向けた調達基盤の構築

マテリアリティ 3

当社がグローバルで競争力あるものづくりを行うためには、支えていただいている多くの仕入先と各機能でより強く連携し、仕入先の「育成・協業・新規開拓」を柱に、サプライチェーン再構築のためのグローバル統一活動を実施し、ともに成長していくことが不可欠です。

2025年に目指す姿として、各地域での仕入先総会、協力会活動、期待値活動※1を通じ、「より高いレベルのSQCD」を実現できるコアサプライヤー群を拡大するとともに、当社の内製を補完できるサプライヤーを育成していきます。

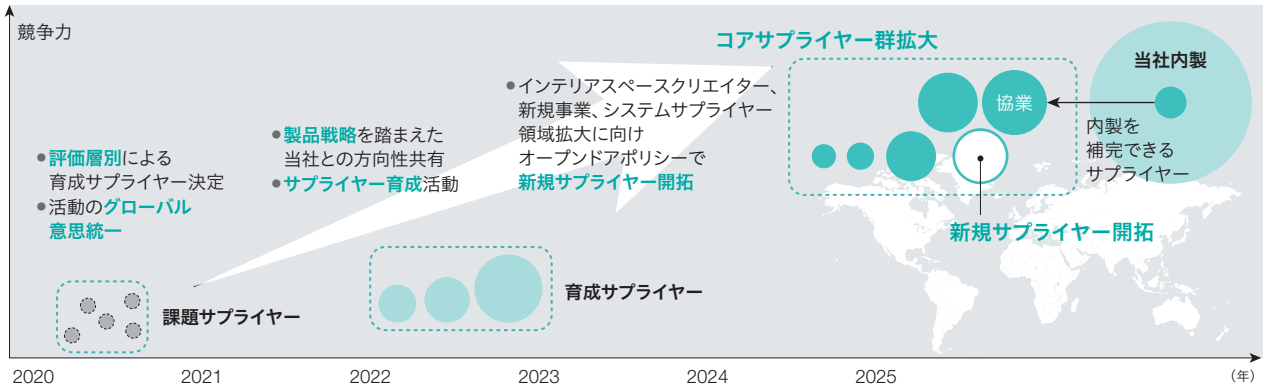
※1 仕入先に対し、Safety（安全）、Quality（品質）、Cost（原価）、Delivery（納期）の到達目標を示し、課題について議論する場

コアサプライヤー育成活動の具体的事例

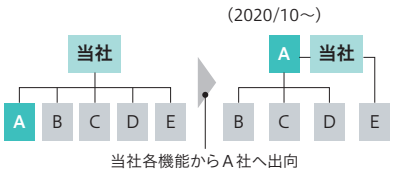
1) シートカバー縫製を取りまとめるコアサプライヤー育成に向け、当社の各機能から人員を出向させ、機能を強化
2) ドアトリムの表皮巻きメーカーの育成に向け、仕入先と当社が一体となった改善活動を実施し、収益面を含む仕入先の企業体質を強化
3) 近年、サプライヤーの事業承継が課題となっており、その対策として、当社と仕入先による経営懇談会で強みと弱みを共有。次世代経営者育成活動を推進するなど、仕入先の弱みを補完

評価層別によるサプライチェーン再構築（より高いレベルのSQCD）

目指す姿：2025年に向けたロードマップ

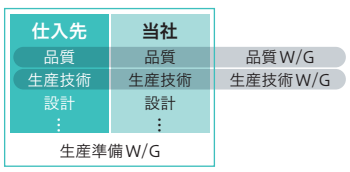


1) コアサプライヤーの育成（シートカバーメーカー）



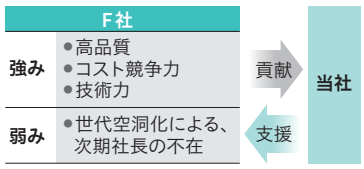
A社を機能強化のうえ、コアサプライヤー化

2) 仕入先の体質改善活動（ドア表皮巻きメーカー）



当社・仕入先が一体となった改善活動推進により仕入先の収益基盤を強化

3) 仕入先の弱みの補完



経営懇談会で強みと弱みを共有し、事業承継問題への支援と次世代経営者を育成

主な取り組み

4 DX推進による「グローバルものづくり競争力」の強化

マテリアリティ 3

2020年1月に完成したものづくり革新センターをハブとして、DX推進によるものづくり競争力の強化に向け、以下の3項目を柱として取り組んでいます。

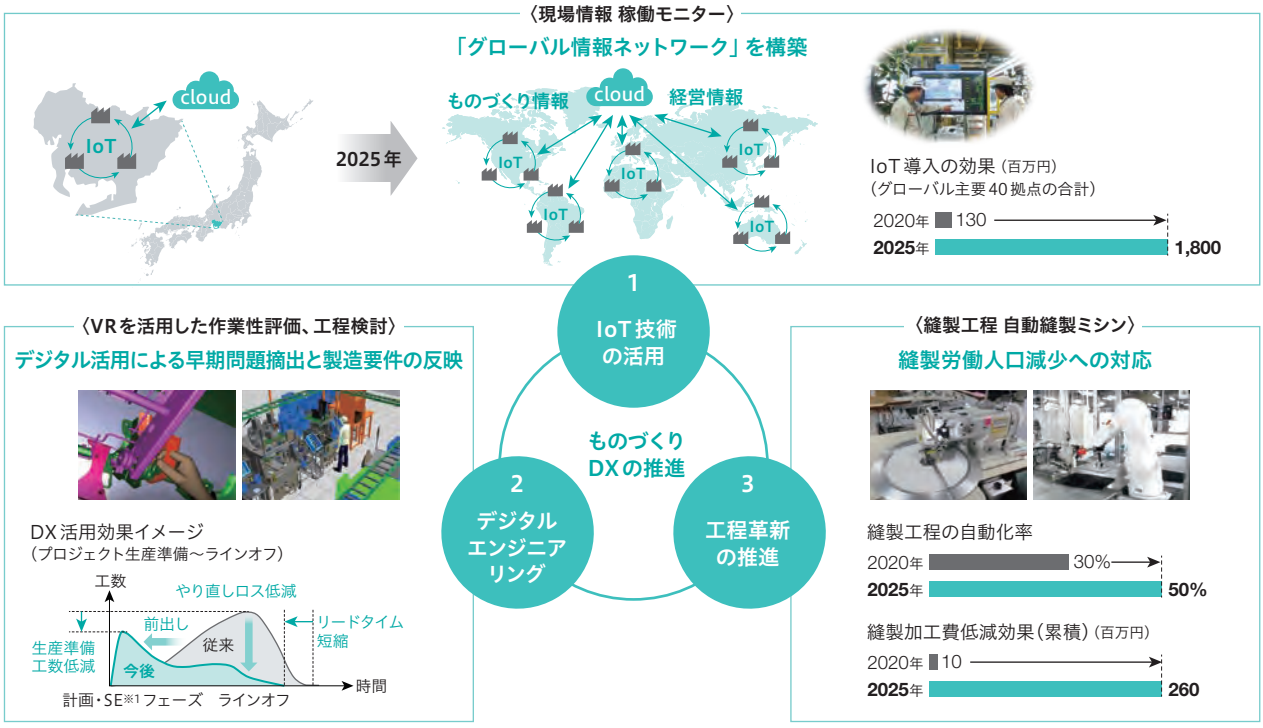
一つ目の柱はIoT技術の活用です。生産現場の稼働状況の見える化や、ものづくりのトレーサビリティー情報の活用などにより、グローバル同一品質の実現、兆候管理の推進、また現場改善の加速、現場力の向上につなげていきます。現在、2025年の完了をめどに日本以外の拠点へのIoTの導入を推進して、日本と日本以外の各地域を結んだ「グローバル情報ネットワーク」を構築していきます。

二つ目の柱はデジタルエンジニアリングの取り組みです。生産準備の早期段階でTPS(トヨタ生産方式)などの従来知見をVRやシミュレーションなどのデジタル技術と融合させ、リードタイム短縮や工数、やり直しロスを低減していきます。そのためには自動化、AI、センシングの技術が重要になってきます。

三つ目の柱は、それらを織り込んだ工程革新です。これによりデジタルエンジニアリングを加速させ、革新的な工程、および働き方改革を目指していきます。

この三本柱を通して、IoTによる現場力の強化、デジタルエンジニアリングと工程革新による生産準備力の強化がつながることにより、さらなるものづくり競争力の向上を目指していきます。

DX推進によるものづくり競争力に向けた三本柱



※1 Simultaneous Engineering:技術・生産技術・工場が、同時並行して車両開発を進めること

主な取り組み

5　ものづくり革新の推進による環境負荷のミニマム化

マテリアリティ 3

当社グループでは、「2050年環境ビジョン」でCO_2排出量ゼロを掲げ、2025年の排出量を2013年度比25%減、2030年に38%減とマイルストーンを明確にし、毎年目標を達成しています。

カーボンニュートラルの具体的な取り組みとして、以下の3点に取り組んでいます。

1)日常改善の推進

省エネ改善40アイテムのやり切りや、からくり改善※2推進

2)革新技術の応用

CO_2回収メタン化システム実験プラントの導入

3)再生可能エネルギーの導入

PPA※3を使った太陽光発電の計画的導入

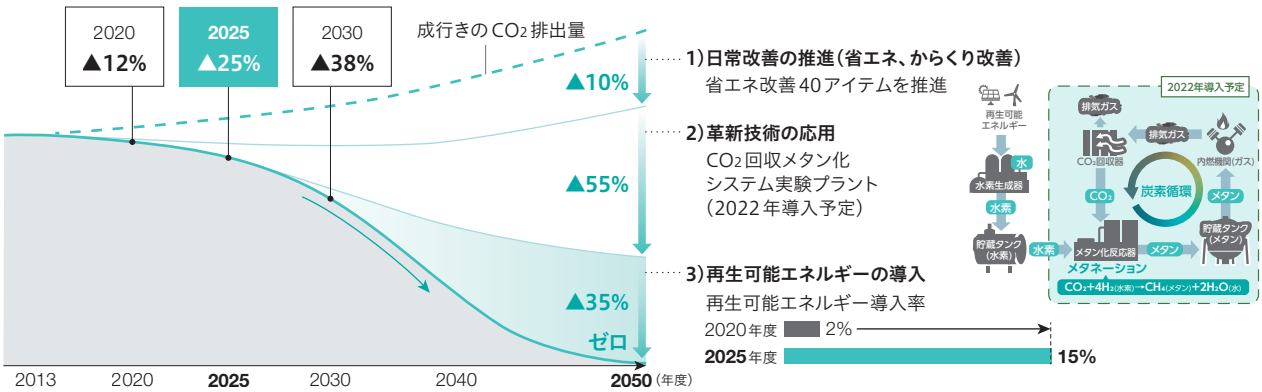
太陽光発電などによる再生可能エネルギー導入率は2025年度に15%とすることを「2025年環境取り組みプラン」で公表し、グローバルで推進しています。

またライフサイクルCO_2の削減も重要な課題であり、バリューチェーン全体へと活動の幅を広げます。

2050年カーボンニュートラルという高い目標に対応するため、カーボンニュートラル環境部を新設するとともに、トヨタグループや日本自動車工業会、日本自動車部品工業会などとも連携を強化して進めていきます。

※2 現場にある困りごとや課題を、そこで働く人たちが見つけ出し、重力などの自然エネルギーや、歯車やてこの原理などの簡単な機構・しくみを用いて、環境負荷を少なくローコストに改善するもの
※3 Power Purchase Agreement：電力事業者と需要者が直接電気の売買契約を結ぶこと

トヨタ紡織グループCO_2 2050年排出量ゼロにチャレンジ（基準年：2013年度）



ライフサイクルCO_2排出量ゼロにチャレンジ

バリューチェーン全体で活動推進

4

持続可能な成長を支える
強靭なグローバル経営基盤の確立と人材育成

活動目標

経営情報の統合と活用による
2025年中期経営計画達成の進捗モニタリングと意思決定の迅速化

取り巻く環境

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

関連するマテリアリティ

マテリアリティ 4 5

2020年中期経営実行計画の課題

- PDCAサイクルを回しながらリスク対応力を継続的に向上
- 経営管理体系のさらなる充実
- 経営のPDCAサイクルのスピードアップと着実な実行
- 能力マップを活用した人材育成
- いきいき働き方改革のさらなる推進

実施事項／実施ポイント

1	販売、開発、投資、生産、要員、利益の各計画の情報統合と執行のフォロー		→P.62
2	意思決定の迅速化（課題把握、対策実行の早期化）	投入リソーセスの効率化とリターンの最大化	→P.62
3	企業価値向上に貢献できるグローバル人材育成（多様な価値観とチャレンジ精神、チームワークを尊重し、世の中に貢献できる人を育てる）		→P.63

主な取り組み

1 販売、開発、投資、生産、要員、利益の各計画の情報統合と執行のフォロー
2 意思決定の迅速化（課題把握、対策実行の早期化）

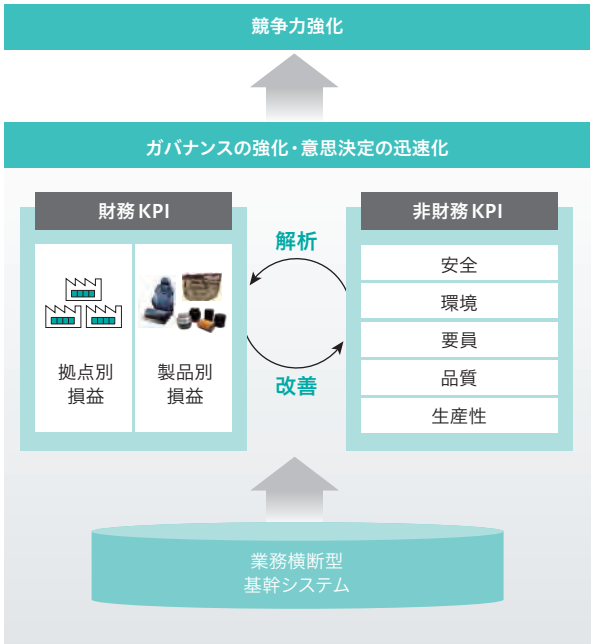
マテリアリティ 5

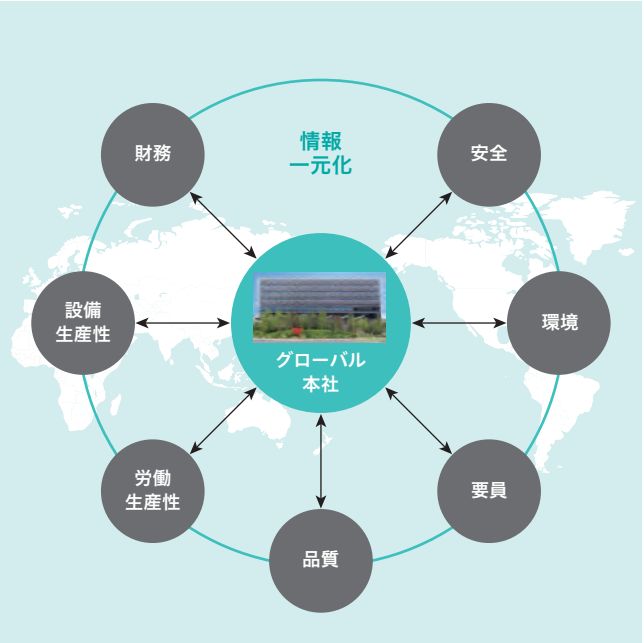
2025年中期経営計画の前提となる販売、開発、投資、生産、要員など、ものづくりに関する財務情報と非財務情報の統合を進め、中期経営計画の達成状況のモニタリングと意思決定の迅速化を目指しています。

経営者と管理者・メンバーがグローバルに情報共有できる基盤を構築。これまでに各地域、各拠点の財務情報を全世界からタイムリーに集約・一元化し、財務情報収集のリードタイム短縮や製品別損益、損益予測精度向上を実現してきました。

今後は、中期経営計画における損益予測をレベルアップし、進捗をモニタリングするとともに、ものづくりに関する非財務情報の充実により、さらなるガバナンスの強化と意思決定の迅速化を実現し、2025年中期経営計画を着実に実行していきます。

経営基盤情報の統合





主な取り組み

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

マテリアリティ 4

グローバルに事業を展開する当社グループにとって、限られた経営資源を最大限に活用し、組織能力を向上させることが重要です。

全世界で、社員がいきいきと働き、組織としての成果を最大限に発揮するために、人を育てる組織づくりと、一人ひとりの能力を最大限生かすしくみづくりを推進しています。

グローバル共通の人事制度であるGlobal HRプラットフォームを基盤として、まずは、以下の取り組みを日本で先行して推進。その結果をもとにグローバル各地への導入を進めています。

1）人材育成・能力を生かすしくみ

業務分掌と結びついた能力マップをもとに育成計画を立案し、OJT実践による問題解決力の向上に上司とメンバーが一体となって取り組み、自律型で専門性の高い人材を育成していきます。

2）組織の適正化、標準化

管理スパンのガイドラインや組織のテンプレートを定め、機能の配置の適正化を推進しています。

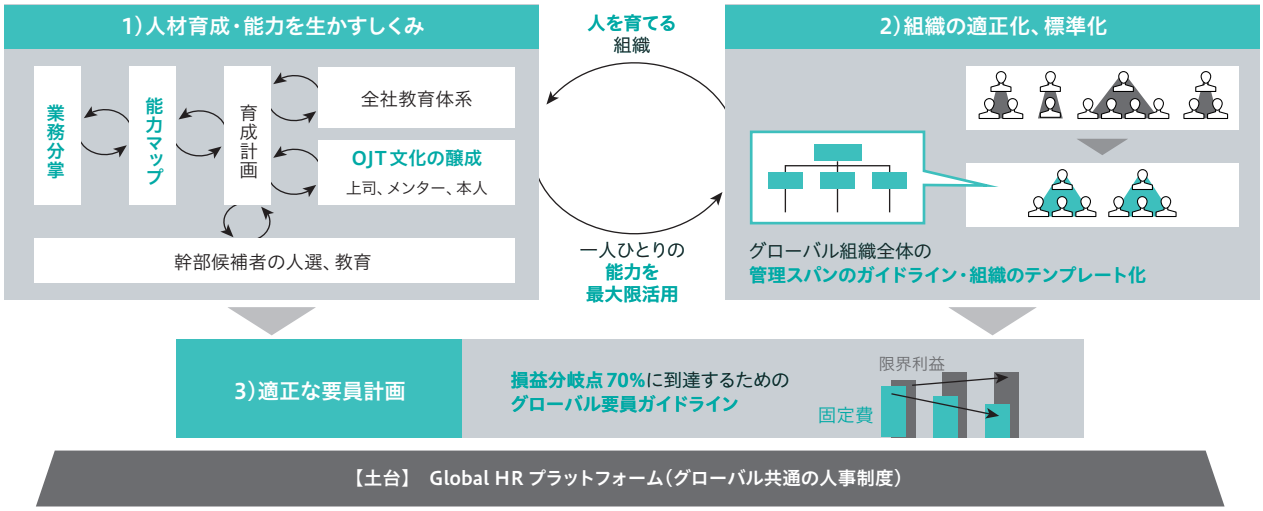
3）適正な要員計画

グローバル要員ガイドラインに基づく適正な要員計画を策定し、リーンな組織で適材適所な配置や多様な人材が活躍できる職場環境を推進しています。

今後は、GSCT※1での議論を通じた幹部候補者の地域を超えた登用や、グローバル幹部教育プログラム（GEDP※2、GLDP※3）による育成、そしてダイバーシティをさらに進めていきます。

※1 Global Succession Committee by Top Executives: CXO以上のメンバーによる経営幹部の後継者育成委員会
※2 Global Executive Development Program：中堅幹部職クラスを対象とした選抜教育
※3 Global Leader Development Program：基幹職から若手幹部職を対象とした選抜教育

グローバル人材育成のしくみ



TOPICS

ものづくり技能の育成

極めたものづくり技能の育成のために、当社グループは、2006年度から毎年技能コンクールを開催し、2010年度からは、世界各地の予選を勝ち抜いた参加者を集め、オールトヨタ紡織技能コンクールとして開催しています。

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大により中止となりましたが、このような状況においても「ものづくりの魂」を忘れないようにと開催を望む声が多かったことから、種目の一部である「コマ大戦」を、リモートで各拠点をつなぎ「新春コマ大戦」として開催しました。参加者が自ら考え、創意と工夫を織り込んだコマを設計・加工し、回転時間や耐久性を競いました。

情熱と誇りをかけて競い合う

企業スポーツ活動を通じた社会貢献

陸上部、女子バスケットボール部、ボート部、トヨタ紡織九州ハンドボール部の4つのクラブが、「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」という基本理念のもと、青少年育成に寄与する活動に取り組んでいます。例えば、子どもたちを対象にスポーツ教室を開き、技術面のレベルアップだけではなく、スポーツの大切さや楽しさを伝えたり、夢の実現や努力について講演を行ったりしています。今後も、ニューノーマルに対応した社会貢献活動や、強化クラブの活動自体を通して地域社会に貢献していきます。

小学校でのハンドボール体験教室

森づくり活動

当社グループで進める森づくり活動は、2050年までに132万本を植樹することを目標として、世界中に広がっています。森づくり活動には、社員だけではなく家族や取引先の方、労働組合や地域の方なども参加し、生物多様性や持続可能な地球環境について学び、考える機会にもなっています。2020年度は、目標本数5万4千本に対し、6万1千本の植樹を行い、2020年度までの累計本数は53万本となりました。（地域別植樹実績：日本：2万3千本、米州：8千本、アジア・オセアニア：1万2千本、中国：1万5千本、欧州・アフリカ：3千本）

フランス環境保全団体の協力のもと、トヨタ紡織フランスの社員とその家族が参加し、会社の敷地内に600本を植樹

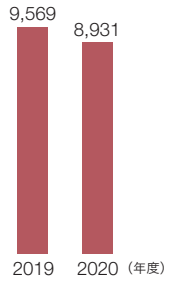
2020年度 取り組み実績

シート事業

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

快適・安全・安心を追求し続け、トヨタアライアンスパートナー・取引先と、ものづくりの革新を図り、より競争力のある「いいシートづくり」でこころ豊かな暮らしに貢献する。

売上収益（億円）



2020年度の取り組み

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

シートの価値の最大化
- SAFETYシートの開発による CASE社会への対応
- 新価値創出と商品の具現化

さまざまなニーズに応えるシートの採用
- トヨタ新型ヤリスクロスの ワンモーターパワーシート【世界初】
- トヨタ ハリアーの2ポジション リヤシートバックロック
- トヨタ新型シエナの 軽々操作ロングスライドレール TNGAミニバン統合骨格 シートバック連動格納式オットマン

徹底したベンチマークにより世界No.1の設計、品質、コスト競争力
- 世界トップレベルの 次世代フロントシート骨格開発
- トヨタグループと将来技術で 連携し事業を拡大

高効率な生産体制の構築
- IoT・自動化などの生産基盤を 検討したモデルラインの完成
- シート骨格・機能品生産工程の 集約
- 地域特性・数量変動に対応できる 進化可能な工法の開発

内外装事業

内装システムサプライヤーに向けた将来の事業戦略を立案および、推進する

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

売上収益（億円）

2020年度の取り組み

内装システムサプライヤーへ向けた取り組み

新規部品取り込みと技術領域拡大
- インストルメントパネル開発能力 獲得に向けた活動の開始
- 騒音・振動・遮熱の企画、 開発提案活動を開始

システムサプライヤー地域の拡大
- 中国と北米地域でシステムサプライ ヤーとして開発を開始

グローバルでの競争力強化に向けた活動
- ドアトリム標準構造に従った、 オールトヨタ紡織での 生産スキームの構築

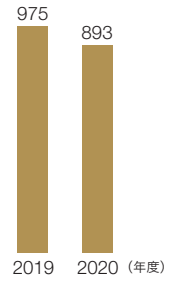
戦略OEMへの拡販
- 中国地域での BMW天井ビジネスの受注

ユニット部品事業

電動化時代を見据えた製品開発を進めるとともに、コア技術を生かした新規事業も推進し、新たな価値を創造する

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

売上収益（億円）



2020年度の取り組み

既存、新規ビジネスの競争力強化と技術力の評価

既存ビジネス
- フィルター製品
  - オイルフィルター、キャビンフィルター、エアフィルター、それぞれの市場に マッチした、良品廉価な製品ラインアップの構築
  - 中国とタイのアフターマーケットで独自ブランドの展開
- エンジン周辺樹脂製品
  - 性能、価格の競争力強化による拡販
  - 宮城工場（子会社のトヨタ紡織東北）で、ユニット部品生産開始

新規ビジネス
- モーターコア
  - トヨタ新型ヤリスに小型のモーターコアが採用され、量産開始
- 燃料電池関連
  - トヨタ新型MIRAIの燃料電池スタック用のセパレーター量産開始
- リチウムイオン電池
  - パイロットラインによる少量生産のめど付け

※ 2020年度の売上収益は、コロナウイルス感染症による減産によるもの

シート事業

2025年度の目標達成に向けて

世界トップレベルの先進技術と商品ラインアップで多くのお客さまから選ばれるシートサプライヤーを目指す

2025年中期経営計画の目標達成に向けて、シートサプライヤーとして自らエンドユーザー目線の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おり、お客さまから選ばれることを「ホーム」と定義しています。具体的には高い商品力と幅広い商品ラインアップを有し、業界をリードする先進技術でシートを提案することです。

さらに、デミング賞獲得を目指した徹底的な品質向上、トヨタ自動車およびトヨタ自動車以外のOEMへの販売拡大が必要不可欠です。シートの「ホーム」を目指し、取り組んでいきます。

取締役執行役員
Chief Technology Officer
シート事業本部 本部長
山本 卓

SWOT分析

強み Strength
- シートシステムサプライヤーとしての事業の安定性
- トヨタグループ各社との連携体制
- 事業集約、業務提携が生む高いポテンシャル
- グローバルに開発・生産拠点を有する

弱み Weakness
- 新規顧客への受注活動
- CASE、MaaSに必要な新技術の手の内化

機会 Opportunity
- 自動運転化にともなうシートの可能性
- 連携強化の機会
- SDGsへの取り組み
- カーボンニュートラルへの取り組み

脅威 Threat
- グローバルメガサプライヤーの動向
- CASE、MaaSに対応する異業種からの参入
- 新型コロナウイルス感染症への対応

戦略

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

- **CASE、MaaSに対応したシートの可能性追求**
  移動空間での新しい価値を提供する
- **高効率生産の実現**
  生産工程の集約や自動化で競争力向上を実現する
- **他社販売の強化**
  グローバルメガサプライヤーに立ち向かう競争力をつけ、業界をリードする

2021年度の取り組みプラン

- **開発から生産までの従来プロセスの改善により一体になった製品開発**
- **CASE、MaaSを意識した製品開発やビジネスモデル検討**
- **徹底したベンチマークによるエンドユーザー目線の提案力強化**
- **グローバルな生産体制最適化**
- **他社とのさらなる連携強化**

内外装事業

2025年度の目標達成に向けて

デザインから生産までを一貫して提案できる内装システムサプライヤーを目指す

競合他社を凌駕する内装システムサプライヤーを目指すために、日本国内だけでなくグローバルでのシステムサプライヤーとしての対応を強化していきます。そのためには、お客さまの要望・指示を待つ姿勢から脱却し、デザイン、開発から調達、生産まで一気通貫で担当し、お客さまに提案できるようになることが重要だと考えています。

カーボンニュートラルに向けた取り組みや、設計やデザインの力を高め、車両としての構造を熟知するとともに、徹底的なベンチマークと適切なマーケティングを行い、生産・製造のことも考えた商品の提案ができるように施策を実行していきます。

執行役員
内外装事業本部 本部長
プロダクト企画開発推進センター
センター長
寺地 誠司

SWOT分析

強み Strength

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

弱み Weakness

- 新規顧客への対応力
- 既存製品の競争力

機会 Opportunity

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

脅威 Threat

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

戦略

内装全体を企画、デザイン、開発、調達、生産まですべて任される真の内装システムサプライヤーへ

- **内装全体の部品受注のための計画立案とそれに向けた活動開始**
- **戦略OEMへの拡販**
- **ものづくり競争力の強化**

2021年度の取り組みプラン

- **部品領域と業務領域の拡大**
- **システムサプライヤーのグローバル拡大**
- **戦略OEMへの拡販**
- **コア技術の競争力強化**
- **カーボンニュートラルに向けた取り組み強化**

ユニット部品事業

2025年度の目標達成に向けて

既存事業で培ったコア技術を活用した電動化対応製品の拡大と既存製品の深化・拡販を目指す

需要が急速に高まっている電動化対応製品の拡大に向けて、顧客ニーズをいち早く捉え、具現化するために必要な設計・生産技術を明確にすることが必要です。フィルターメーカーとして培ってきた経験や、精密プレスや樹脂成形などの技術開発力を生かし、競合他社を上回る魅力的な商品を提供していきます。

既存事業については、フィルトレーション技術のさらなる深化と生産技術力により、圧倒的な競争力を確保し、拡販にも取り組んでいきます。

ユニット部品事業本部 本部長
ユニット部品センター センター長
榊原 正己

SWOT分析

強み Strength
- 既存製品の性能とコスト競争力
- コア技術を活用した新製品開発力（精密プレス加工、樹脂成形、ろ材における生産技術）

弱み Weakness
- 既存製品の設備の最大活用
- 電動化部品・燃料電池部品の市場認知度不足

機会 Opportunity
- 車両の電動化による関連部品の需要拡大
- 快適な車室空間を演出するフィルター製品のニーズの高まり

脅威 Threat
- 市場の電動化拡大スピード
- 新規サプライヤーの参入

戦略

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

- **新規ビジネスの拡大**
  - リチウムイオン電池生産のさらなる量産技術の手の内化
  - HEV、FCEV製品技術のさらなる強化と応用拡大
- **既存製品の深化と拡販**
  - フィルトレーション技術のさらなる深化と応用拡大
  - 樹脂部品の生産技術による圧倒的な競争力確保
  - アフターマーケットでの競争力強化

2021年度の取り組みプラン

- **いきいき働き方改革と人材育成**
- **既存製品のさらなる競争力向上と拡販**
- **リチウムイオン電池のビジネス獲得**
- **既存製品の拡販に対応する投資ミニマムとなるグローバル生産体制の構築**
- **モーターコア、FC（燃料電池）製品の量産促進**

リスク管理の要諦は将来リスクの予兆管理、経営陣が気づいていないリスクを注視

社外取締役
小笠原 剛

取締役会で承認されたマテリアリティは、「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」の二重構造になっています。数ある社会課題から優先的に取り組む課題を特定したことで、持続可能な成長に向けての取り組みが整理されたと思います。

2021年度から2025年中期経営計画がスタートしました。計画推進に向けタイムリーな経営判断を行うためには、原価管理や財務、人事などのグローバルな情報の一元管理が必要です。合併の歴史を持つ当社はシステムの集約に時間を要していますが、現在取り組んでいる「マネジメント情報基盤強化」のプロジェクトの早期実現に期待しています。

また、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向けて、リスク管理も重要です。その要諦は将来リスクの予兆管理であると私は考えています。将来リスクは日常業務の中に潜んでおり、社員の声から真の問題点を分析して対応していくことが重要です。内部通報などについても取締役会で定期的に報告されるようになっており、その声の中に経営陣が気づいていない何か大きな問題が潜んでいないか社外取締役として注視していきたいと思います。

海外での弁護士経験を生かして、当社のグローバルな発展に貢献

社外取締役
塩川 純子

トヨタ紡織に関しては、日本を代表する優良グローバル企業であり、日本経済を牽引するリーダーとのイメージがありました。さらに、経営陣との対話の中で、ものづくりに対する真摯な姿勢とグローバルなビジョンに深く感銘を受け、2021年度から社外取締役に就任しました。私は日本で弁護士としてのキャリアをスタートし、その後、英国、米国、香港とキャリアの半分以上を海外で積んでまいりました。

社外取締役を務めるにあたって私が重要視していることは、独立した立場として自身の意見をいかに表明していくか、ということです。社外取締役自体は外部の視点による企業経営のチェック機能を担っているわけですが、私自身が過去に一切トヨタグループとは関係がなく独立性が高いことと、海外における弁護士としての経験に基づき新たな視点から取締役会においても経営を見ることが期待されていると考えています。

脱炭素化や新型コロナウイルス感染症拡大などの影響により、自動車業界を含む世界経済は転換期にあります。コーポレートガバナンスの維持および強化とともに、当社がさらなるグローバルな発展を遂げられるよう貢献していきます。

すぐれたマテリアリティの実現を目指す中 意欲的な目標設定に期待

社外取締役
小山 明宏

私はこれまで日本と海外の大学で、ファイナンス、コーポレートガバナンス、日本的経営の研究に携わってきました。この経験を生かし、近年、重視されている企業の総合的な企業評価、特にマテリアリティを踏まえた経営改善への提言に重点を置いて、今後の当社の企業価値向上に貢献したいと考えています。

2020年度はマテリアリティについての議論を本格的に開始し、優先的に取り組むべき重要課題を5つに整理して発表しました。2021年度は、マテリアリティに関する数値目標の設定を行っており、意欲的な目標設定に期待しています。

マテリアリティ策定までに社内では、かなりの回数のミーティングが実施されていました。この中で、どのような議論がなされたのか、当社がどのような思いでマテリアリティを策定したのかを、外部に発信していけば、ステークホルダーからの理解も深まるのではないかと考えます。

これまで、コーポレートガバナンスを強化していくために、私自身の研究で得た知見に基づき取締役会では幅広く意見を述べてきました。今後はこの2021年6月に公表された改訂コーポレートガバナンスコードへ当社がどのように対応していくのかについても提言していきます。

インテリアスペースクリエイターの実現に向け 具体的な実行計画への落とし込みが重要

社外取締役
伊奈 博之

自動車用電子制御装置の事業に携わってきた長年の経験から、開発、設計、製品品質および製造に関する知見を生かして、これまで当社の経営に意見を述べてきました。

4人の社外取締役はそれぞれ違うバックボーンを持っており、さまざまな角度から意見が出され、取締役会では十分に議論ができていると思います。議案に関しても事前の情報提供や説明が十分なされており、審議に問題はありませんが、重要な開発投資など会社の方向性を決めるようなテーマの議論をもっと増やしてもよいのではないかと考えています。

当社は2030年にありたい姿として、インテリアスペースクリエイターとして新しい価値を創造することを目指しています。そのためには、最終ユーザーを重視したマーケティング能力や必要な人材の獲得、どの分野の商品力を強化し、どう効率化した設計に結びつけ、製造含めてどのような競争力を持つかについて、達成方法を具体的な実行計画に落とし込むことが重要です。これからも社内とは異なる観点を意識しながら、当社の持続可能な成長に向けて助言していきます。

KPI一覧

当社グループでは、CSV経営の実現に向け、社会的価値を測る指標として、ESG KPIを設定しています。これは、ESGの視点で人や組織に関する目標を整理したものです。

E(環境)では「2025年環境取り組みプラン」(詳細P.32)の目標値、S(社会)では人材の多様性、地域社会との関係に関する項目、G(企業統治)ではコンプライアンスに関する項目などを設定しています。

2020年度の実績はCO_2排出量をはじめとした環境や社会のKPIの値は前年度比で良化しました。

なお、2021年度以降は2020年度に発表したトヨタ紡織グループのマテリアリティに合わせ、KPIを再設定し取り組んでいく計画です。今後も社会的価値、経済的価値の向上を両立させ、持続可能な成長を目指します。

ESG KPI 2020年度の実績

( )内は2019年度実績
↗は2019年度より改善した項目

	E(環境)		S(社会)		G(企業統治)	
主なKPI	CO_2排出量(総量)	273.7千t-CO_2/年 [2019年度比 ▲5%] ↗	女性管理職比率	2.0% (1.9%) ↗	適時・適正な情報開示の遵守(適時開示遵守率)	100% (100%)
	再エネ導入率	2% [2019年度比 −]	障がい者雇用率	2.39% (2.21%) ↗		
	物流CO_2排出量(総量)	6,590t-CO_2/年 [2019年度比 ▲13%] ↗	P2ポスト以上の日本人以外の比率	0.12% (0.11%) ↗	機密情報漏洩(ろうえい)件数	0件 (0件)
			いきいきKPI(働きがい)肯定率	71.5% (67.2%) ↗		
	廃棄物排出量(原単位)	2.54t/千台 [2019年度比 ▲5%] ↗	社員の重大災害発生件数	0件 (0件)	重大な法令違反件数	0件 (0件)
			QCサークル参加率	90.7% (85.2%) ↗		
	水使用量(原単位)	0.22千m^3/千台 [2019年度比 ▲19%] ↗	環境異常・苦情発生件数	1件 (1件)	仕入先満足度	不正な通報0件 (0件)
			国・地域への持続的な納税の実施	全進出国で納税実施 (同上)		

2020年度の取り組み事例

「いきいきKPI(働きがい)肯定率」の向上に向け、あいさつ運動やテレワーク推進、TQM活動の推進による業務品質の向上などに取り組みました。中でも、「やめる・減らす・変える」活動では、業務の要否を判断するたな卸や会議の見直しを徹底し、平均で1人あたり1ヵ月5時間の労働時間の削減を達成することができました。

また、仕入先との定例会や会議などを動画配信やリモート開催したことなどで、コロナ禍においても、仕入先満足度の向上につながりました。

ガバナンス

—強靭なグローバル経営基盤の確立—

73 コーポレートガバナンス

79 役員一覧

81 コンプライアンス／リスクマネジメント

ガバナンス早見表

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数 （うち社外取締役の人数）	9人（4人）
監査役の人数 （うち社外監査役の人数）	4人（2人）
取締役の任期	1年
チーフオフィサー制度	有
指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会	経営諮問会議
取締役の報酬制度 （社外取締役除く）	①固定報酬（月額報酬）、②業績連動報酬（賞与）、③株式報酬（譲渡制限付株式）（P.76参照）
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施していると判断しています。なお、詳細は、東京証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンス報告書」※をご参照ください。

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

コーポレートガバナンス体制

トヨタ紡織は社内取締役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。

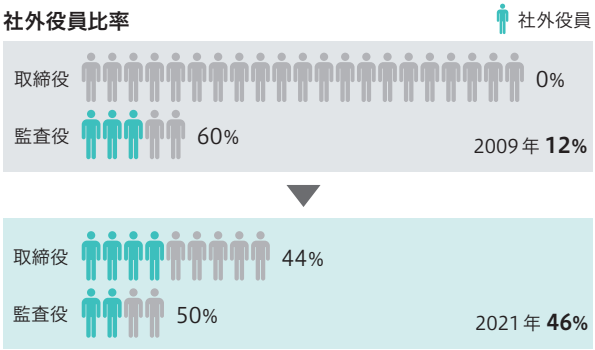
また、監査役制度を採用し、社外監査役２人を含む、４人体制で取締役の経営を監査しています。

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。

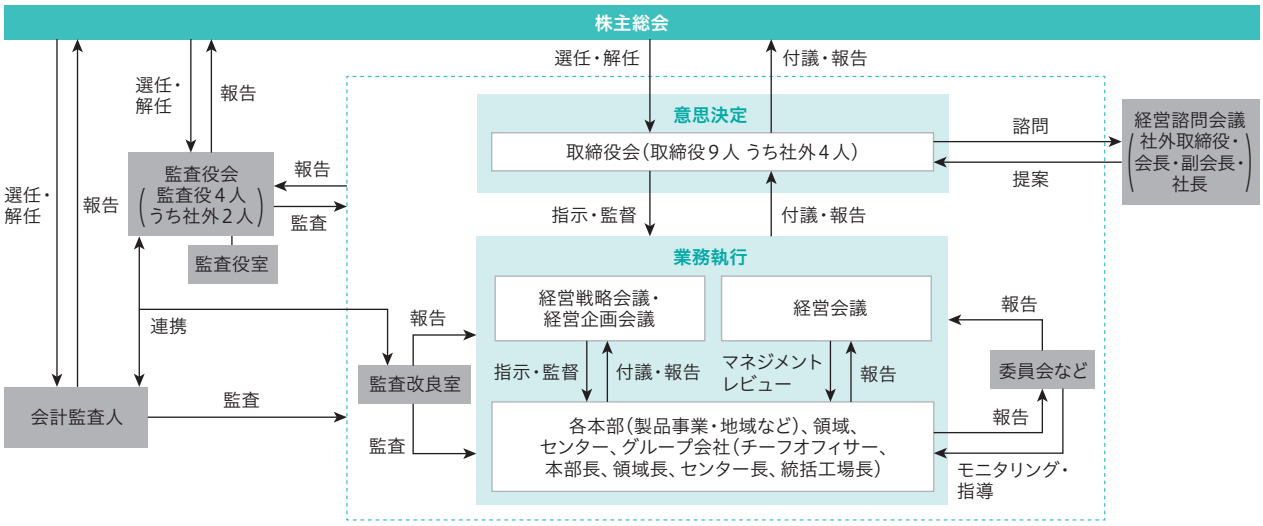
社外役員比率



業務執行体制

トヨタ紡織は、４つの分野（コーポレート、製品事業、地域事業、機能連携推進）と工場統括による簡素な組織としています。機能横串で連携するためにチーフオフィサー

コーポレートガバナンス体制図（2021年９月１日現在）



制度を導入するとともに、本部長、領域長、センター長、統括工場長を配置し、役割・責任・権限の明確化と、意思決定プロセスの簡素化を図り、迅速な経営判断に努めています。

なお、取締役会に諮る前に、経営戦略会議や経営企画会議で十分審議を尽くし、経営課題への迅速な対応を図っています。さらに、社内取締役、常勤監査役、チーフオフィサー、本部長などの情報共有の場である経営会議や、各種会議体・各種委員会を設け、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。

① 取締役会　2020年度開催回数12回

取締役会を毎月1回以上開催し、経営上の意思決定機関として法定事項および会社方針、事業計画、設備投資計画など経営の重要事項を決議するとともに、業務執行の監督を行っています。

取締役会の議長は取締役会長が務めています。

取締役会に上程すべき項目は取締役会規則で規定し、それ以外の項目は決裁規定で社長、チーフオフィサー、本部長、領域長、センター長、統括工場長などへ権限委譲しています。

2020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 ● 取締役・監査役候補者の決定
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 ● チーフオフィサー制度の導入 ● 執行役員、本部長、領域長、センター長の選任
経営全般	● マテリアリティの策定 ● 2025年中期経営計画の策定 ● グローバル方針の策定 ● 事業進出、提携、再編などに関する審議 ● 財産、資産に関する事項 ● 中間配当の実施
その他	● 内部統制システムの整備に関する基本方針の運用状況報告 ● 利益相反取引の承認、報告 ● 取締役会の実効性評価の実施、報告 →詳細P.75、76 ● 株主総会議案における議決権行使の状況 ● 政策保有株式の検証 ● 内部通報制度の運用状況 →詳細P.81 ● 一貫性ある情報開示の取り組み報告 ● 新型コロナウイルス感染症、サイバーセキュリティなどの事業リスクへの対応状況報告 →詳細P.82、83 ● 品質に関する取り組み報告

② 監査役・監査役会　2020年度開催回数13回

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

監査役会の主な検討事項は、常勤監査役の選定、監査の方針および監査実施計画、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の監査の方法および結果の相当性、監査報告の作成などです。

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

2020年度の主な議論（監査報告を除く）

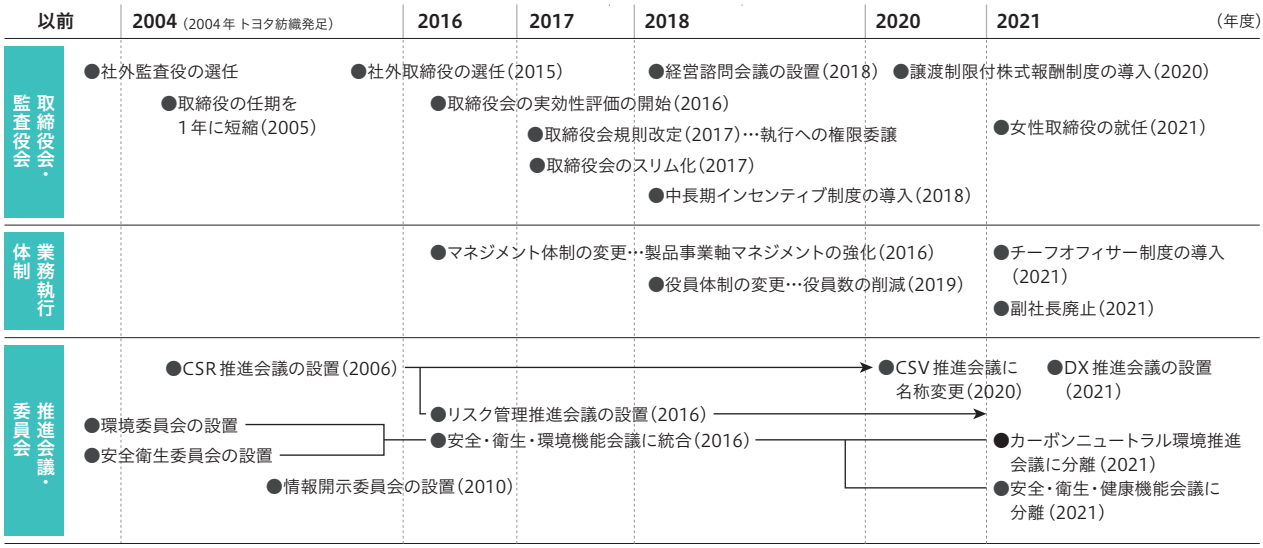
経営全般	● 社員の安全・健康マネジメント、環境経営への取り組み
内部統制・監査	● 内部統制システムの整備に関する基本方針　など ● KAM（Key Audit Matters：「監査上の主要な検討事項」）の導入検討 ● グローバルな内部監査体制の状況 ● 日本以外の子会社リモート監査結果
その他	● 新型コロナウイルス感染症への対応

③経営諮問会議　2020年度開催回数5回

経営諮問会議は、社外取締役の4人（小笠原剛、小山明宏、塩川純子、伊奈博之）に加え、取締役会長 豊田周平、取締役副会長 宮﨑直樹と取締役社長 沼毅により構成されており、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うえで取締役の個別報酬額の決定を行う権限を有しています。

コーポレートガバナンス強化の取り組み



社外取締役・社外監査役へのサポート体制

当社は、社外取締役・社外監査役の就任にあたって、会社の事業・財務・組織などに関する必要な知識を、社内取締役や常勤監査役から説明しています。また、取締役会資料の事前送付や取締役会上程議案の重要事項の事前説明を実施するとともに、グローバル方針の推進状況報告や工場、拠点の視察を行っています。監査役室内には、監査役スタッフを配置し、常勤監査役の日常監査活動をサポートするとともに、監査役会の運営などを通して、社外監査役の監査活動をサポートしています。

ものづくり革新センターを視察

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性について、以下の通り分析・評価を実施しています。

（1）方法

①運営状況や過去に指摘された課題への対応状況を分析し、1月度の取締役会へ報告

②取締役会事務局の担当本部長が、社外を含む取締役・監査役全員に対し、2月にアンケートとヒアリングを実施

③評価結果と課題に対する方向性を取りまとめ、3月度の取締役会へ報告し、議論を実施

（2）2020年度評価結果の概要

①議題の計画化により、リスクやコンプライアンスに関する報告の実施、ならびに2025年中期経営計画策定過程での社外役員の議論参画など、改善を続けてきた結果、取締役会において、経営上の重要な意思決定と業務執行の監督を行うための実効性は確保されているとの評価

②2025年中期経営計画の議論はできたものの、将来を見据えたテーマでの議論の必要性や、議題に合わせた

適切な審議時間の設定、取締役会メンバーの多様性のさらなる向上について意見が出た

③また、議論を円滑に行うため、社外役員への情報提供の充実や、役員同士のコミュニケーション頻度増加への改善要望あり

(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議題の年間計画化や戦略議論の深化

年間を通じて必要な議題をさらに精査し、適切な時間を確保することで、カーボンニュートラルや健康づくり、また、将来を見据えたDXといったテーマでの議論を計画的に実施する。

②意見交換会の実施

社外役員それぞれの専門分野から当社への改善点を示していただき、自由な議論を行うことで、将来を見据えた戦略への示唆と役員同士のコミュニケーションの充実を図る。

③社外役員への情報提供の充実

議論のさらなる活性化に向けて、社外役員に対して、議題に関連した視察や関連情報の提供を行う。

④メンバーの多様性確保

必要な経験と専門性をスキルマトリクスとして整理し活用することで、さらなる多様性の向上を進める。

役員の報酬額またはその算定方法の決定に関する方針

「取締役・執行役員の報酬決定方針」は取締役会で決議しています。

(1) 基本的な考え方

会社業績との連動性の高い報酬体系を実現するため、①役割・職責に照らし、職位間格差を合理的に設定し、②社外取締役を除く取締役に譲渡制限付株式報酬制度に基づく株式報酬の付与を実施しています。

また、年度業績、中期企業価値向上への取り組みを報酬(賞与)に反映するため

③単年度の、全社一律の年度業績と個人別の年度方針達成度と、

④中期企業価値向上を社会的価値と経済的価値向上から評価し、報酬構成の一部に反映しています。

取締役の報酬の構成

報酬の種類	支給基準	報酬構成	区分
固定報酬※1 (月額報酬)	報酬テーブル:職位別(責任の度合い)に応じて設定 資格間の格差を一定率で設定し、各職位の指数により報酬額を設定	55%	金銭報酬
業績連動報酬※1 (賞与)	① 単年度の業績反映を、連結営業利益を基準に職位別に応じて報酬(賞与)テーブルで設定 ② 中期の企業価値向上の反映を3年後の経済価値向上(純資産+20%増)および社会的価値向上の貢献(CSR評価スコア+20%増)を基準値として達成率(0〜150%)に応じ賞与支給額に反映 【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 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。

(2) 報酬水準の考え方

報酬水準は、企業規模、連結売上収益、連結営業利益、社員数など東証一部上場企業を選定し、外部報酬調査機関の結果をもとにベンチマークを行い、報酬額の適正性を確認しています。

(3) 取締役の報酬の構成

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

(4) 社外取締役の報酬

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

(5) 監査役の報酬

監査役は、月額固定報酬のみを支給しており、業績による変動要素はありません。なお、監査役の報酬は、2012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(月額8百万円以内、当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5人)の範囲内において、監査役の協議によって決定しています。

(6) 報酬などの決定に関する手続き

報酬の水準と報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を確保するため、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。

(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。

取締役と監査役の報酬などの総額

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)	459(43)	282(43)	137(−)	40(−)	11(4)
監査役(うち社外監査役)	94(18)	94(18)	−	−	5(2)
合計(うち社外役員)	554(61)	376(61)	137(−)	40(−)	16(6)

取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き

取締役・監査役候補の指名は、経営諮問会議での議論・審議を経て取締役会で選解任を決議しています。

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

監査役候補の指名の方針は、財務・会計に関する知見、当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については、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。

取締役スキルマトリックス（2021年9月1日現在）

役職	氏名	経営諮問会議	企業経営	業界の知見	ガバナンス	海外事業	技術・開発	モノづくり	営業・調達	財務	人事	法務・コンプライアンス	環境・エネルギー
取締役会長	豊田 周平	○	●	●	●	●	●	●	●				
取締役副会長	宮崎 直樹	○	●	●	●	●				●	●	●	●
取締役社長	沼 毅	○	●	●	●	●	●	●					●
取締役執行役員	伊藤 嘉浩		●	●	●	●			●	●	●		
取締役執行役員	山本 卓		●	●	●		●	●					●
社外取締役	小笠原 剛	○	●		●	●				●		●	
社外取締役	小山 明宏	○			●					●		●	
社外取締役	塩川 純子	○			●	●				●		●	
社外取締役	伊奈 博之	○	●	●	●		●	●					

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	2020年度の取締役会、監査役会への出席回数
取締役	小笠原 剛	○	同氏は当社の取引先である（株）三菱UFJ銀行の顧問です。	長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映し、当社のガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 12/12回
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、グローバルな視点での企業経営の専門知識を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 12/12回
取締役	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 —回※2
取締役	伊奈 博之	○	同氏は当社製品の販売先である（株）デンソーの経営役員です。	長年にわたり自動車の根幹をなす電子部品の事業経営に携わってきた豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 12/12回
監査役	横山 裕行	○	同氏は当社製品の販売先であるダイハツ工業（株）のエグゼクティブ・アドバイザーを務めていました。	トヨタ自動車（株）における品質保証部門や海外拠点での経験、ダイハツ工業（株）での幅広い経験と見識を当社の監査体制に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 12/12回 監 13/13回
監査役	藍田 正和	○	–	長年にわたる経営者としての経験と高い知見などを有し、これらの豊富な経験と幅広い見識を当社の監査体制に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 12/12回 監 13/13回

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

役員一覧

（2021年7月1日現在）

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

取締役

取締役総数9人 うち社外取締役4人　平均年齢 64歳

1 豊田 周平

代表取締役会長　在任年数17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 宮﨑 直樹

取締役副会長　新任

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　同社取締役会長就任
2021年6月　同社取締役就任 現在に至る
当社取締役副会長就任 現在に至る

3 沼 毅

代表取締役社長　在任年数5年

Chief Executive Officer
Chief Strategy Officer
Chief Quality Officer

1981年4月　トヨタ自動車工業(株)入社
2012年4月　トヨタ自動車(株)常務役員
2016年4月　当社副社長
2016年6月　当社取締役副社長
2018年4月　当社取締役社長就任 現在に至る

4 伊藤 嘉浩

取締役執行役員　在任年数3年

Chief Financial Officer
Chief Branding Officer

1980年4月　荒川車体工業(株)入社
2009年6月　当社執行役員
2010年6月　当社常務役員
2010年6月　トヨタ紡織アメリカ(株) 取締役副社長
2014年6月　当社取締役兼専務役員
2016年4月　トヨタ紡織アメリカ(株) 取締役会長兼社長
2016年6月　当社専務役員
2017年4月　トヨタ紡織アメリカ(株) 取締役社長
2018年4月　当社副社長
2018年6月　当社取締役副社長
2021年4月　当社取締役執行役員就任 現在に至る

5 山本 卓

取締役執行役員　在任年数1年

Chief Technology Officer
シート事業本部 本部長

1982年4月　トヨタ自動車工業(株)入社
2014年4月　トヨタ自動車(株)常務役員
2018年1月　当社顧問
2018年4月　当社専務役員
2019年4月　当社執行役員
2020年4月　当社副社長
2020年6月　当社取締役副社長
2021年4月　当社取締役執行役員就任 現在に至る

6 小笠原 剛

社外取締役　在任年数4年

1977年4月　(株)東海銀行入行
2004年5月　(株)UFJ銀行執行役員
2004年6月　同行取締役執行役員
2006年1月　(株)三菱東京UFJ銀行執行役員
2007年5月　同行常務執行役員
2008年6月　同行常務取締役
2011年5月　同行専務取締役
2012年6月　同行取締役副頭取
2016年6月　同行常任顧問
2017年6月　当社取締役就任 現在に至る
2018年6月　(株)三菱UFJ銀行顧問就任 現在に至る

7 小山 明宏

社外取締役　在任年数3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
2018年6月　当社取締役就任 現在に至る

8 塩川 純子

社外取締役　新任

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) 現在に至る
2021年6月　当社取締役就任 現在に至る

9 伊奈 博之

社外取締役　在任年数2年

1981年4月　日本電装(株)入社
2009年6月　(株)デンソー常務役員
2015年6月　同社専務役員
2019年4月　同社経営役員就任 現在に至る
2019年6月　当社取締役就任 現在に至る

監査役

監査役総数4人 うち社外監査役2人　平均年齢 67歳

10 南 康

常勤監査役　在任年数1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

11 笛田 泰弘

常勤監査役　新任

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

12 横山 裕行

社外監査役　在任年数2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

13 藍田 正和

社外監査役　在任年数3年

1975年4月　中部電力(株)入社
2007年7月　同社常務執行役員
2009年6月　同社取締役専務執行役員
2011年6月　(株)テクノ中部取締役社長
2018年6月　当社監査役就任 現在に至る

執行役員

五百木 広志
全統括工場長
Chief Manufacturing Officer

足立 昌司
欧州・アフリカ地域本部 本部長
トヨタ紡織ヨーロッパ 社長

角田 浩樹
アジア・オセアニア地域本部 本部長
トヨタ紡織アジア 社長

小出 一夫
中国地域本部 本部長
豊田紡織(中国) 総経理

寺地 誠司
内外装事業本部　本部長
プロダクト企画開発推進センター
センター長

基本姿勢

基本理念で「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを宣言するとともに、経営トップの強いリーダーシップのもと、グローバルでコンプライアンスのあり方、推進体制、活動内容・目標を明確にし、各地域の法務担当者が課題を共有しながら、コンプライアンス活動の強化を図っています。

コンプライアンスの強化と人権への取り組み

独占禁止法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、弁護士事務所に相談・通報窓口を設けています。また、日本以外の国でも、地域共通の窓口と各グループ会社独自の窓口を設置し運用。通報者の利益が損なわれない相談しやすい環境を整えています。

行動指針の浸透と実践を強化

コンプライアンスの基本となる「トヨタ紡織グループ行動指針」(P.06参照)を全員に配付して、入社時、昇格時、海外赴任前などの教育を通じて徹底に努めており、また英語や中国語などに翻訳し、グローバルにも展開しています。各職場で行動指針の浸透と実践強化に取り組むとともに、コンプライアンス、行動指針、内部通報窓口などをテーマとするe-Learning研修や、世界中のトヨタ紡織グループ各社で取り組む企業倫理強化月間活動などを通して、コンプライアンス意識を高めています。

当社および国内子会社から寄せられた相談件数

(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
なんでも相談室(件)※1	87	134	152	107	163
コンプライアンス相談(通報)窓口(件)※2	12	9	8	12	9

※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捉え、自他の知的財産を尊重しながらその保護・活用に取り組んでいます。知的財産の出願・権利化は、費用対効果を見極めながら、適正な量の出願、適正な量の権利保有を推し進めています。

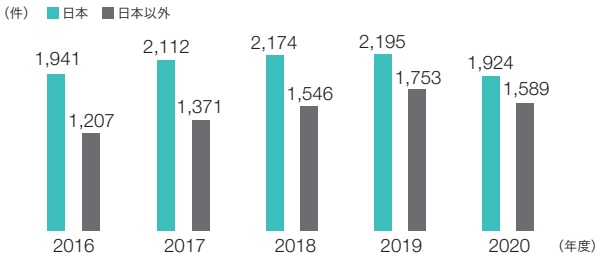
他社の特許を侵害しないため、特許保証活動の整備にも注力しています。また、社員の知的財産の創造を促進するため、よい発明には手厚い報奨を与えるなど、公平性を重視した適正な報奨金制度への改革も進めています。

さらに2019年度から、IPランドスケープ※3によって得られた特許解析情報を事業本部に提供し、設計開発やその方向性の検討に利用する活動を始めました。

今後も、知財情報と技術やサービス、市場、競合他社の情報を統合して分析した結果を経営層に提供し、事業戦略に活用できるよう活動の幅を広げます。また、日本を中心に、米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域の開発拠点があるそれぞれの地域での自立化も合わせて推進し、知財連携体制の強化に注力していきます。

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

特許保有件数



リスクマネジメント

基本姿勢

経営に関わるリスク、日常業務にともなうリスク、災害や事故などによるリスク、温暖化や水などの外部環境に起因するリスク、社会的レピュテーションリスク※4などの重要なリスクに迅速に対応するため、マネジメントの強化とリスク低減に努めています。

※4 社会的な信頼を失うリスク

リスクマネジメント活動

対応すべきリスクに対する備えを、事業・地域・コーポレート・各機能が一体となって推進し、リスクマネジメント活動のPDCAを回しています。当社でリスクを統合的に把握・管理し、当社グループでリスクを共有することで、未然防止や被害最小化に努めています。

2020年度は自然災害へのリスク対応強化として3密を回避した避難訓練、マスクの備蓄、情報ツール(安否確認システムなど)の運用や、新型コロナウイルス感染症の初動対応における体制整備を実施しました。また近年、多くの大型台風が襲来しており、それを背景に台風対応マニュアルを改定し、台風襲来時の関係機能の役割を明確にして緊急時に迅速な対応ができる体制を整えました。2021年度はチーフオフィサー制の導入にともない、Chief Risk Officer(CRO)を新設し、CROを中心にグループのリスクマネジメント体制をグローバルに整備し、より実効性のあるリスクマネジメント活動を進めていきます。

2020年度の取り組み

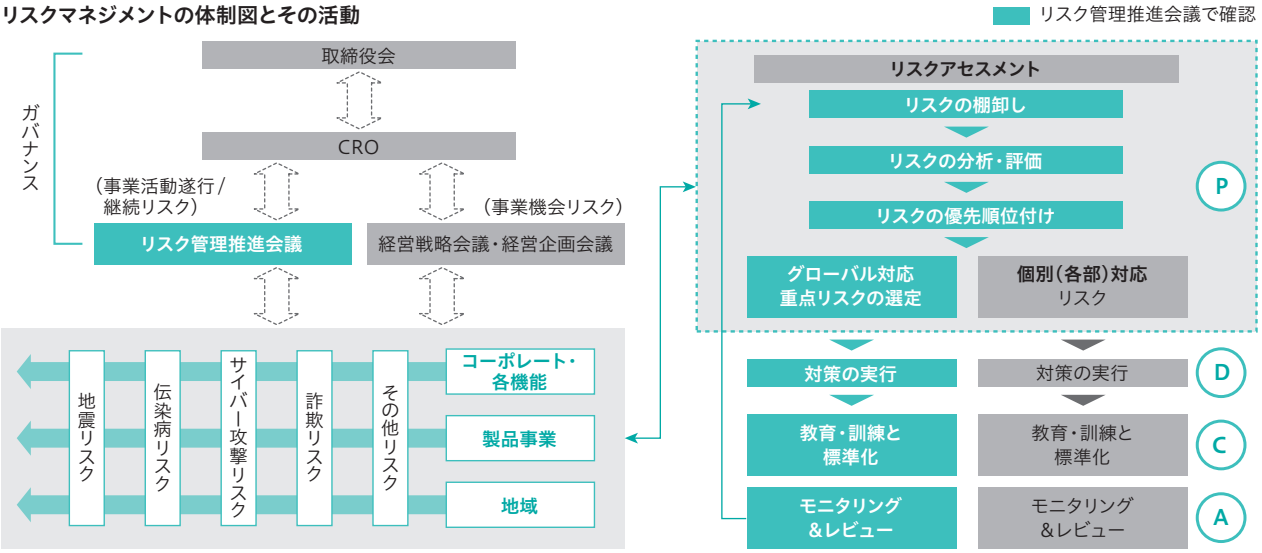
会社に対する影響、発生可能性などを基準にリスクを5段階で評価し、リスク管理推進会議で協議のうえ、グループが共通に取り組むグループ重点リスク(地震、伝染病、サイバー攻撃など)を選定しました。

そのうち、DXの観点からも、サイバー攻撃に対しては対策を強化することと並行してガイドラインに沿った関連規定類の見直し、緊急対応体制の明確化などを進めました。また、実際のサイバー攻撃を想定した教育・訓練を繰り返し実施しました。

2019年に発生した欧州の資金流出事案の再発防止のため、社長を総括責任者、経営収益管理本部長を推進責任者として再発防止対策委員会を立ち上げ、取引・業務フローの見直しやシステム対応、ルールを遵守する風土の構築、社員の意識改革や社員教育を実施し、全管理職、海外の経理責任者に対しては詐欺被害への注意喚起メールを繰り返し送付するなどの対策を実施しました。

2021年からはリスク管理推進会議のもとで再発防止策の浸透・定着や危機意識の風化防止に努めています。

リスクマネジメントの体制図とその活動



機密管理と情報セキュリティ

機密情報の適切な管理が事業活動の重要な要素の一つと考え、当社グループ共通の方針である「情報セキュリティ基本方針」を新たに制定し、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、トヨタグループ共通のオールトヨタセキュリティガイドライン(ATSG)などに基づき、社内体制の整備・ルールの周知・教育・点検を当社と国内外連結子会社で実施しており、グローバルで同レベルのセキュリティが確保できるよう、活動を行っています。ATSGは、目まぐるしく変化する環境に対応できるよう、定期的に見直されるため、最新の基準での評価・対策を、各地域のグループ会社がそれぞれ行っています。

働き方改革やコロナ禍における環境の変化による、自宅やサテライトオフィスなど、働く場の多様化に対しては、IT環境のセキュリティ強化と、機密管理規定や関連要領の更新を行い、機密情報漏洩(ろうえい)リスクへの対策を行っています。

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

DXへの取り組み

2021年4月より、Chief Information System OfficerとDX&IT推進領域を新たに設けることで、DX推進体制を構築し、さらなるデジタル化、業務プロセス変革を加速しています。

主な取り組み事項

グローバルかつ事業・機能横断でIT技術を活用し、業務品質向上・リードタイム短縮などの業務プロセス変革
経営情報基盤、ものづくり、PLM※でのDX実現を含む、サプライチェーンマネジメント強化などを重点とした効果的な投資・基幹システムの最適化
社会的信用を維持し、企業活動を継続するための、安全かつ堅牢(けんろう)で持続可能なシステム環境の構築

※ Product Lifecycle Management：製品の企画から開発、生産、販売、廃棄まで、製品のライフサイクル全体を通して、製品情報を一元管理すること

TOPICS

車室空間での飛沫の飛散防止対策として、自動車の運転席に後付け可能なパーティションを開発し、2021年4月から本格的にタクシーの営業車両で実証実験を開始しました。

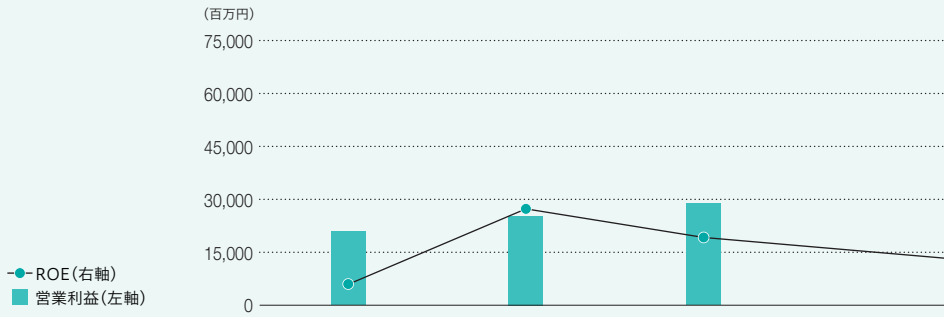
今回開発したパーティションは、運転席のシートに取り付けるもので、パーティションで飛沫の飛散を防止するだけでなく、フィルター付送風ファンをパーティションに取り付けることで、運転席にクリーンな空気を供給するとともに、エアシールドを形成、飛沫の付着リスクを軽減します。

これは当社が人中心の空間開発で培ってきた技術を生かしたもので、タクシーやシェアカーなどの運転席に後付けすることで、快適・安全・安心な車室空間を提供していきます。

財務・会社情報

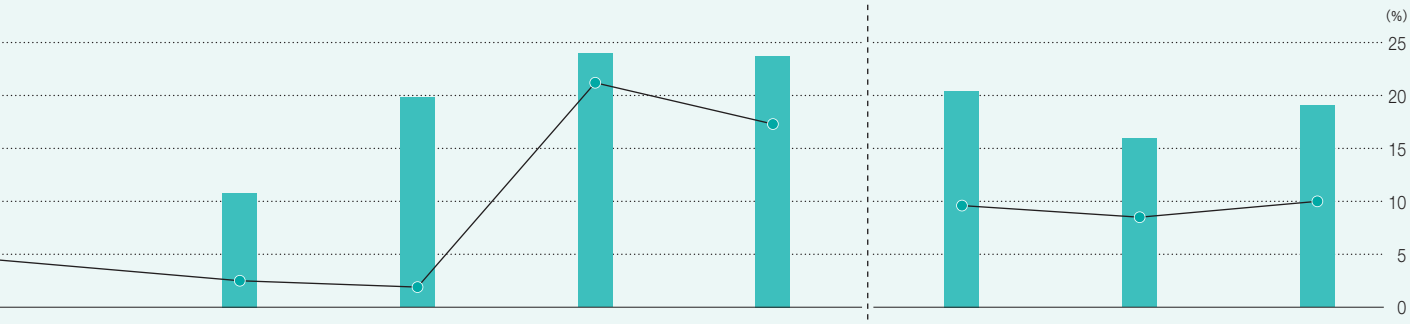
85 10ヵ年の財務サマリー
87 財務レビュー
91 連結財務諸表
95 ビジネスドメイン
97 投資家向け情報・会社情報

10ヵ年の財務サマリー



	日本基準		
年度　3月31日終了会計年度	2011	2012	2013
売上収益	964,295	1,079,497	1,218,399
営業利益	20,910	25,302	28,823
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,232	15,792	12,610
資本合計	190,347	220,740	249,082
資本金	8,400	8,400	8,400
資産合計	597,654	583,955	659,008
設備投資	37,583	36,805	51,116
減価償却費	31,529	32,744	36,302
研究開発費	32,543	36,321	40,189
1株当たり(円)			
基本的当期利益	17.45	85.23	68.05
希薄化後当期利益:希薄化要因がある場合※	–	–	–
配当金	16.00	18.00	18.00
配当性向(連結)(%)	91.7	21.1	26.5
親会社所有者帰属持分	868.93	1,010.49	1,115.69
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	46,920	44,474	49,590
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 76,108	5,826	△ 51,867
財務活動によるキャッシュ・フロー	30,748	△ 41,942	△ 5,636
現金および現金同等物	113,947	129,323	126,648
財務指標(%)			
売上収益営業利益率	2.2	2.3	2.4
ROE:親会社所有者帰属持分当期利益率	2.0	9.1	6.4
親会社所有者帰属持分比率	26.9	32.1	31.4
株式(期末)			
発行済株式総数(千株)	187,665	187,665	187,665
株主数(人)	22,040	21,239	22,191
社員数(人)(臨時社員除く)	31,883	32,986	38,198

※ 2011年度、2012年度、2013年度、2014年度、2017年度、2018年度、2019年度、2020年度の希薄化後当期利益については、希薄化効果を有している潜在株式は存在していません。



国際会計基準(IFRS) 百万円

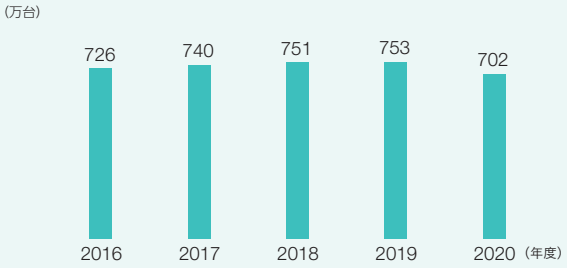
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1,305,502	1,415,772	1,357,913	1,399,530	1,417,376	1,372,616	1,272,140
32,393	59,492	71,936	71,198	61,257	47,785	57,103
5,204	3,900	45,359	42,762	27,457	24,786	31,188
264,038	243,146	276,274	308,620	329,329	321,701	369,650
8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
719,680	725,895	691,921	744,558	793,599	780,714	845,778
50,190	36,898	35,500	52,095	61,341	58,715	46,731
40,121	41,012	36,228	34,755	35,153	37,575	38,194
38,821	38,450	37,884	47,393	46,965	45,902	41,831
28.08	21.02	244.28	230.27	147.85	132.88	166.93
–	21.02	244.27	–	–	–	–
18.00	30.00	50.00	54.00	56.00	54.00	45.00
64.1	142.7	20.5	23.5	37.9	40.6	27.0
1,164.36	1,065.72	1,240.77	1,414.91	1,573.44	1,557.93	1,792.56
65,536	78,912	95,389	86,117	60,720	79,673	74,483
△ 51,615	△ 48,086	△ 48,927	△ 51,707	△ 58,915	△ 54,175	△ 51,392
516	△ 8,739	△ 61,347	△ 3,528	△ 19,526	△ 13,964	2,756
143,493	160,904	144,889	178,372	158,192	163,377	195,180
2.5	4.2	5.3	5.1	4.3	3.5	4.5
2.5	1.9	21.2	17.3	9.6	8.5	10.0
30.0	27.3	33.3	35.3	36.8	37.3	39.6
187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665
16,746	14,517	12,226	13,287	14,066	14,715	16,177
41,509	41,624	41,428	41,409	43,103	44,375	44,154

2020年度の概況

世界情勢は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、歴史的な経済危機に陥りました。社会生活にも大きな影響を与え、ライフスタイルが大きく変化し、ソーシャルディスタンスを守るための非接触化が進み、ニューノーマルの中でデジタル化が加速しています。また、気候変動への対応が世界規模で進み、世界各国でカーボンニュートラルに向けた取り組みが一段と進んでいます。日本でも、新型コロナウイルス感染症の影響による経済停滞が続く中、政府による2050年温室効果ガス実質ゼロ宣言による環境対応やDXの動きが加速しています。

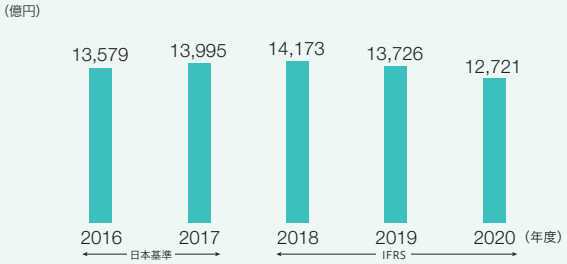
シート生産台数

シート生産台数は、連結全体では、2019年度に比べ52万台減少の702万台となりました。地域別では、日本が37万台減少の290万台。米州が13万台減少の109万台。アジア・オセアニアが9万台増加の231万台。欧州・アフリカが10万台減少の72万台となりました。



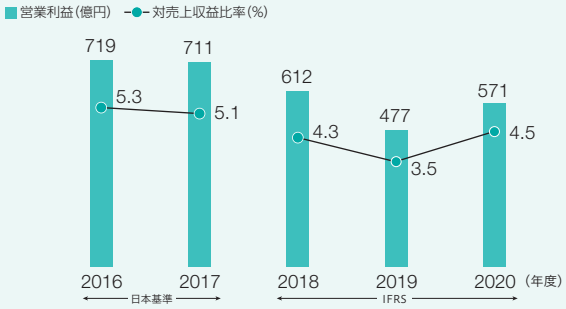
売上収益

連結売上収益は、主に第1四半期の新型コロナウイルス感染症拡大にともなう稼働停止影響などにより、2019年度に比べ1,004億円(△7.3%)減少の1兆2,721億円となりました。



利益

新型コロナウイルス感染症拡大にともなう減産影響はあったものの、中国での増産や全社をあげた諸経費の効率化を推進したことにより、連結営業利益は、2019年度に比べ93億円(19.5%)増加の571億円、税引前利益は、2019年度に比べ92億円(19.3%)増加の573億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、2019年度に比べ64億円(25.8%)増加の311億円となりました。



地域別の売上収益、営業利益

【日本】

新型コロナウイルス感染症拡大や、2021年2月に発生した福島県沖地震による減産影響により、売上収益は、2019年度に比べ686億円(△8.9%)減少の6,996億円。営業利益は、減産影響があったものの、合理化や諸経費の効率化により、2019年度に比べ38億円(37.1%)増加の140億円となりました。

【米州】

新型コロナウイルス感染症拡大による減産影響により、売上収益は2019年度に比べ268億円(△9.8%)減少の2,460億円。営業利益は、減産影響があったものの、新製品立ち上げにともなう生産準備費用の減少、合理化などにより、2019年度に比べ6億円(72.4%)増加の14億円となりました。

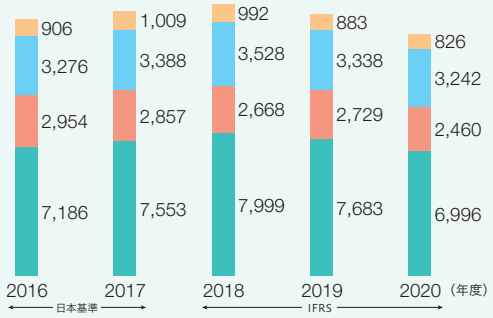
【アジア・オセアニア】

中国での増産影響はありましたが、タイやインドネシアなどアジア諸国での新型コロナウイルス感染症拡大にともなう減産影響などにより、売上収益は、2019年度に比べ96億円(△2.9%)減少の3,242億円。営業利益は、中国での増産影響や製品構成の変化などにより、2019年度に比べ19億円(5.8%)増加の355億円となりました。

【欧州・アフリカ】

新型コロナウイルス感染症拡大にともなう減産影響などにより、売上収益は、2019年度に比べ57億円(△6.5%)減少の826億円。営業利益は、減産影響があったものの、諸経費の効率化や為替の影響に加え、2019年度に資金流出事案にともなう見積り損失を計上したことなどもあり、2019年度に比べ30億円(100.2%)増加の60億円となりました。

地域別売上収益(億円) 日本 米州 アジア・オセアニア 欧州・アフリカ



財政状態の概況

2020年度末の資産は、現金および現金同等物や営業債権の増加などにより、2019年度末に比べ650億円増加の8,457億円となりました。

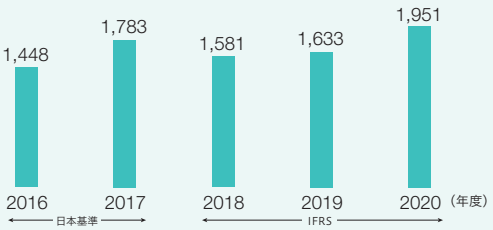
一方、負債は、2019年度末に比べ171億円増加し、4,761億円となりました。主な要因は、長期借入金の増加などによるものです。

資本は、2019年度末に比べ479億円増加し、3,696億円となりました。主な要因は、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上などによるものです。

キャッシュ・フローの状況

2020年度における連結ベースの現金および現金同等物の期末残高は、1,951億円と、2019年度末に比べ318億円(19.5%)の増加となりました。

現金および現金同等物の期末残高(億円)



【営業活動によるキャッシュ・フロー】

営業活動の結果、増加した現金および現金同等物は744億円となりました。これは主に、営業債権の増加179億円などによる資金の減少はありましたが、税引前利益573億円、減価償却費および償却費399億円などにより資金が増加したことによるものです。

【投資活動によるキャッシュ・フロー】

投資活動の結果、減少した現金および現金同等物は513億円となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出489億円などにより資金が減少したことによるものです。

【財務活動によるキャッシュ・フロー】

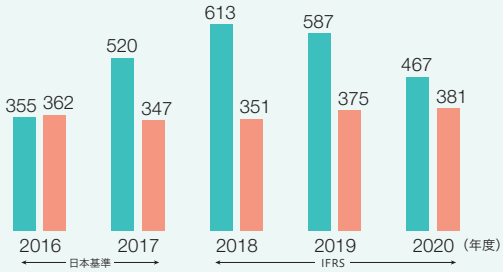
財務活動の結果、増加した現金および現金同等物は27億円となりました。これは主に、長期借入金の返済による支出179億円、短期借入金の返済による支出128億円などによる資金の減少はありましたが、長期借入れによる収入459億円などにより資金が増加したことによるものです。

設備投資などの概要

新製品への対応、生産設備の合理化・更新などの投資を重点に実施した結果、467億円となりました。これは主に日本、アジア・オセアニアの設備投資によるものです。

日本では、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新、情報システムの整備などに290億円の投資を行いました。米州では、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新などに51億円の投資を行いました。アジア・オセアニアでは、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新などに104億円の投資を行いました。欧州・アフリカでは、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新などに21億円の投資を行いました。

設備投資(億円) 減価償却費(億円)



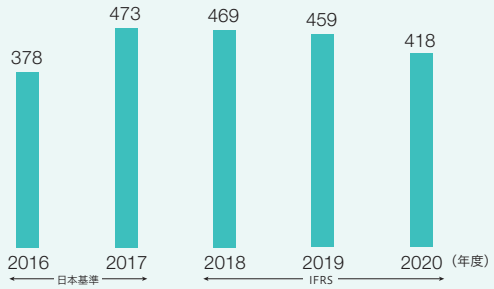
研究開発活動の基本方針

当社グループでは、「お客さまに信頼と満足をお届けする製品の開発」という基本的な考えのもと、当社独自の技術やしくみにより、世界のあらゆるお客さまの期待に応えられる魅力的で高品質な商品開発に取り組んでいます。

そのために、年々高度化・多様化するお客さまのニーズを先取りし、他社を凌駕（りょうが）する魅力的な技術・商品開発、およびコア技術のさらなる熟成を図っています。また、各地域統括会社が、それぞれの地域のニーズに即した製品開発を行うことで、グループをあげて、グローバルマーケットを視野に入れた最適な開発体制を構築しています。また、新興国市場の急激な拡大にも対応できる徹底した良品廉価活動による競争力の強化を進めていきます。

なお、無形資産に計上された開発費を含む2020年度の研究開発費は、418億円です。

研究開発費（億円）



2021年度の見通し

2021年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の変異株の急拡大や米中貿易摩擦など、先行きは依然として不透明な状況が続くものと予想されます。

当社を取り巻く環境では、グローバルでの需要回復を見込んでいる一方、半導体不足や寒波、地震といった自然災害による材料供給問題が懸念されており、予断を許さない状況が続くものと見込まれます。

そのような状況の中、2021年度の連結業績見通しは、新型コロナウイルス感染症の影響や部品供給問題によるリスクはあるものの、グローバルでの需要回復などにより売上収益1兆4,000億円（対2020年度比10.1％増）の増収となる見込みです。

営業利益は、将来の成長に向けた先行投資などを実施する一方、増産影響やモデルチェンジなどによる新製品効果などにより720億円（対2020年度比26.1％増）の増益となる見込みです。親会社の所有者に帰属する当期利益は470億円（対2020年度比50.7％増）を見込んでいます。

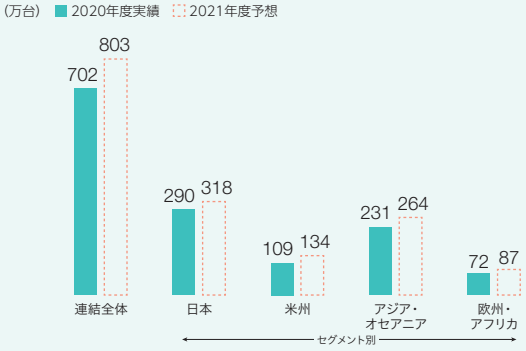
2021年度 業績予想

		2020年度実績	2021年度予想
売上収益		12,721億円	14,000億円
営業利益		571億円	720億円
親会社の所有者に帰属する当期利益		311億円	470億円
シート生産台数		702万台	803万台
基本的1株当たり当期利益		166円93銭	251円54銭
1株当たり配当金		45円00銭	64円00銭
為替レート	USドル	106円	105円
	ユーロ	124円	125円

※2021年7月30日公表

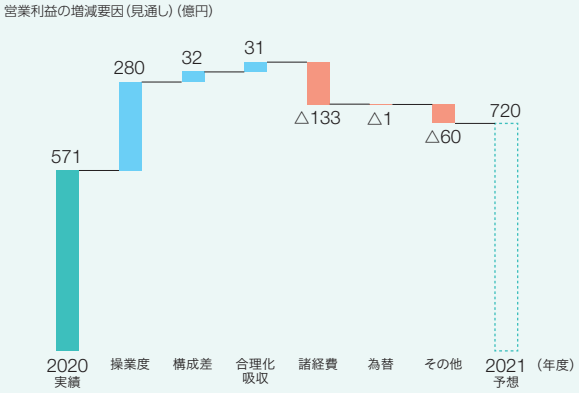
シート生産台数

連結全体では、2020年度に比べ101万台増加の803万台となる見通しです。地域別では、日本は、2020年度に比べ29万台増加の318万台。米州は、2020年度に比べ25万台増加の134万台。アジア・オセアニアは、2020年度に比べ32万台増加の264万台。欧州・アフリカは、2020年度に比べ15万台増加の87万台となる見通しです。



営業利益の増減要因

将来の成長に向けた先行投資などを実施する一方、グローバルでの増産効果や、主に日本、中国での新製品効果などにより148億円増益の720億円と想定しており、収益力は着実に向上しているものと考えています。



地域別の業績予想

【日本】

売上収益は、2020年度比603億円増加の7,600億円。営業利益は、将来投資などによる減益要因はありますが、増産影響や新製品効果による増益を見込み、2020年度比34億円増益の175億円となる見込みです。

【米州】

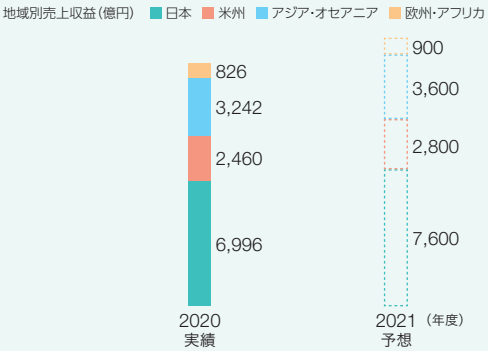
売上収益は、2020年度比339億円増加の2,800億円。営業利益は、増産影響や、モデルチェンジにともなう一時的な不効率の解消などにより、2020年度比105億円増益の120億円となる見込みです。

【アジア・オセアニア】

売上収益は、2020年度比357億円増加の3,600億円。営業利益は、増産影響や中国での新製品効果などにより、2020年度比9億円増益の365億円となる見込みです。

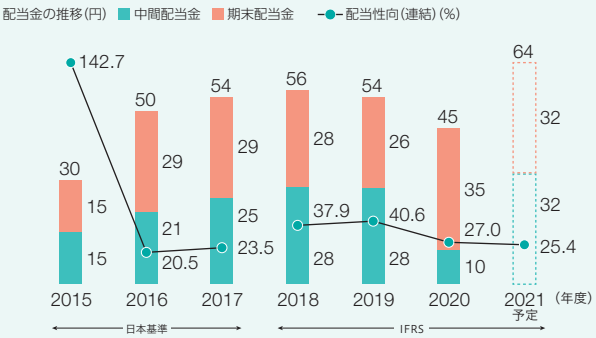
【欧州・アフリカ】

売上収益は、2020年度比73億円増加の900億円。営業利益は、諸経費の増加による減益要因はありますが、増産影響などにより、2020年度並みの60億円となる見込みです。



配当金

2021年度の配当金は、2020年度比で19円増配の年間64円を予定しています。



連結財政状態計算書

百万円

年度	2019 (2020年3月31日)	2020 (2021年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	163,377	195,180
営業債権及びその他の債権	197,081	222,827
棚卸資産	68,166	61,848
その他の金融資産	15,120	14,416
未収法人所得税	4,827	3,710
その他の流動資産	8,976	8,868
流動資産合計	457,548	506,851
非流動資産		
有形固定資産	256,661	263,841
のれん	4,871	4,881
無形資産	10,873	13,177
持分法で会計処理されている投資	15,011	13,447
その他の金融資産	18,561	26,219
繰延税金資産	15,572	15,725
その他の非流動資産	1,614	1,632
非流動資産合計	323,166	338,926
資産合計	780,714	845,778
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	179,103	175,133
社債及び借入金	50,231	22,151
その他の金融負債	3,410	4,076
未払法人所得税	6,302	7,498
引当金	3,921	5,937
その他の流動負債	70,358	71,213
流動負債合計	313,327	286,010
非流動負債		
社債及び借入金	74,301	119,623
その他の金融負債	7,758	6,490
退職給付に係る負債	58,982	55,376
引当金	255	224
繰延税金負債	2,776	6,552
その他の非流動負債	1,611	1,848
非流動負債合計	145,685	190,116
負債合計	459,013	476,127
資本		
資本金	8,400	8,400
資本剰余金	3,044	3,092
利益剰余金	289,880	316,931
自己株式	△ 1,674	△ 1,620
その他の資本の構成要素	△ 8,599	8,131
親会社の所有者に帰属する持分合計	291,051	334,935
非支配持分	30,649	34,715
資本合計	321,701	369,650
負債及び資本合計	780,714	845,778

連結損益計算書

百万円

年度	2019 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	2020 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)
売上収益	1,372,616	1,272,140
売上原価	1,238,561	1,138,717
売上総利益	134,054	133,423
販売費及び一般管理費	84,323	77,774
その他の収益	5,847	6,243
その他の費用	7,792	4,789
営業利益	47,785	57,103
金融収益	2,245	2,102
金融費用	2,865	1,437
持分法による投資利益(△は損失)	908	△ 423
税引前利益	48,074	57,345
法人所得税費用	16,446	19,748
当期利益	31,628	37,597
当期利益の帰属		
親会社の所有者	24,786	31,188
非支配持分	6,841	6,408
1株当たり親会社の株主に帰属する当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	132.88	166.93
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	—

連結包括利益計算書

百万円

年度	2019 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	2020 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)
当期利益	31,628	37,597
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	257	2,552
その他の包括利益を通じて測定する資本性金融商品の公正価値の純変動額	△ 1,904	4,663
持分法によるその他の包括利益	100	23
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の外貨換算差額	△ 13,317	14,455
その他の包括利益を通じて測定する負債性金融商品の公正価値の純変動額	△ 0	△ 8
持分法によるその他の包括利益	△ 302	82
税引後その他の包括利益合計	△ 15,165	21,769
当期包括利益	16,462	59,366
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	11,636	50,506
非支配持分	4,825	8,859

連結キャッシュ・フロー計算書

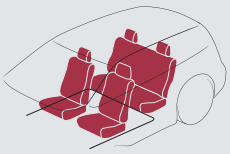
百万円

年度	2019 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	2020 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	48,074	57,345
減価償却費及び償却費	40,223	39,947
受取利息及び受取配当金	△ 1,920	△ 1,465
営業債権の増減(△は増加)	37,983	△ 17,965
棚卸資産の増減(△は増加)	△ 4,387	8,004
営業債務の増減(△は減少)	△ 29,601	△ 96
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,659	△ 1,216
その他	3,646	3,847
(小計)	95,678	88,401
利息の受取額	1,725	1,303
配当金の受取額	1,046	1,460
利息の支払額	△ 1,435	△ 1,232
法人所得税の支払額	△ 17,342	△ 15,449
営業活動によるキャッシュ・フロー	79,673	74,483
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△ 49,848	△ 48,922
有形固定資産の売却による収入	1,799	1,818
無形資産の取得による支出	△ 3,235	△ 5,494
資本性金融商品の取得による支出	△ 3,864	△ 292
定期預金の預入による支出	△ 8,118	△ 8,382
定期預金の払戻による収入	10,041	11,033
その他	△ 949	△ 1,153
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 54,175	△ 51,392
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	14,219	791
短期借入金の返済による支出	△ 534	△ 12,816
長期借入れによる収入	—	45,909
長期借入金の返済による支出	△ 3,674	△ 17,923
配当金の支払額	△ 10,423	△ 6,728
非支配持分への配当金の支払額	△ 4,660	△ 4,856
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△ 6,883	△ 36
リース負債の返済による支出	△ 2,007	△ 1,786
その他	△ 0	205
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,964	2,756
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△ 6,348	5,955
現金及び現金同等物の増減額	5,184	31,802
現金及び現金同等物の期首残高	158,192	163,377
現金及び現金同等物の期末残高	163,377	195,180

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全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。

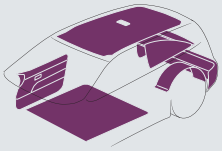
自動車用シート

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。

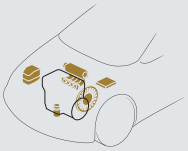
私たちは、時代の一歩先を見据え、移動空間をトータルにコーディネートすることで、人々が心から魅力的に感じるインテリアを開発し、快適な移動空間を提供しています。

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。

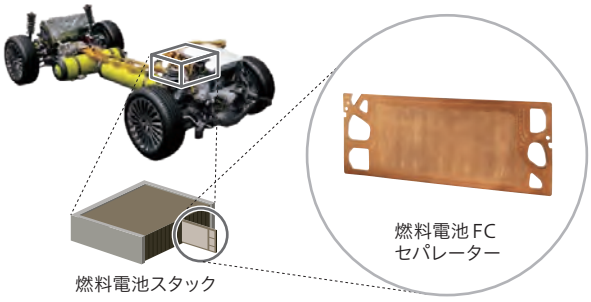
私たちは、エンジンの性能をフルに引き出す製品づくりを進めるとともに、次世代パワートレーン部品の開発にも取り組むことで、クリーンで快適な移動空間の実現に貢献しています。

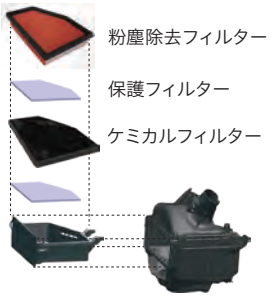
フィルター製品

エアフィルター

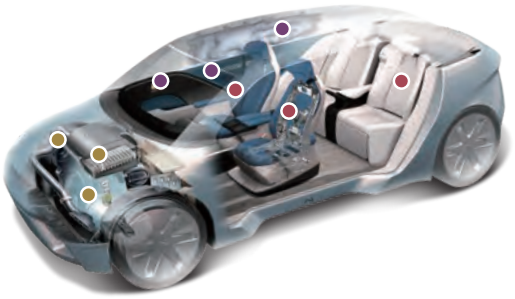
オイルフィルター

FCEV（燃料電池車）、HEV（ハイブリッド車）、BEV（電気自動車）向け





エアクリーナー



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

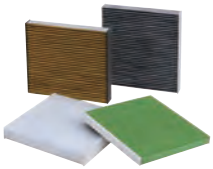
フェンダーライナー

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）

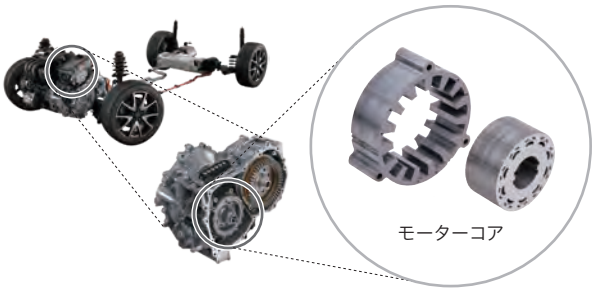
エンジン周辺樹脂製品

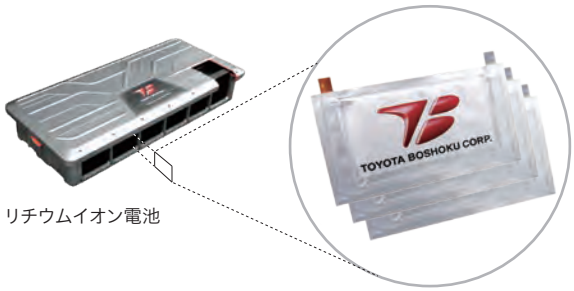
吸気システム

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





投資家向け情報・会社情報

2021年3月31日時点

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 8,301人　連結 44,154人
創業	1918（大正7）年
設立	1950（昭和25）年
上場取引所	東京証券取引所、名古屋証券取引所
証券コード	3116
独立監査法人	PwCあらた有限責任監査法人
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行（株）

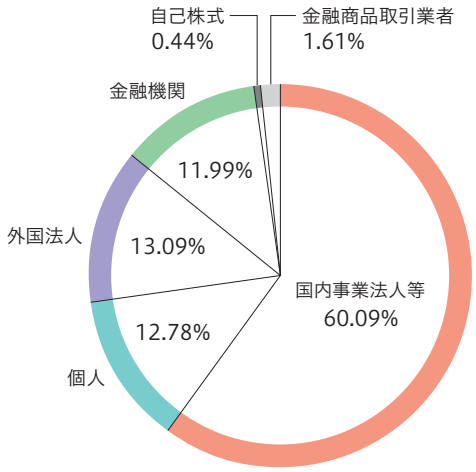
株主数

16,177人

株式の総数

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	186,847,278株 （自己株式 818,460株を除く）

所有者別株式分布状況



組織図　2021年7月時点

- 株主総会
  - 監査役会
- 取締役会
  - 経営諮問会議
- 経営戦略会議・経営企画会議・経営会議
  - 監査改良室
  - ［コーポレート分野］
    - 経営企画改革本部
    - 経営収益管理本部
  - 新価値創造センター
  - 車室空間企画センター
  - ［製品事業分野］
    - シート事業本部
      - シート部品センター
      - シート生技センター
      - シートSSセンター
    - プロダクト企画開発推進センター★
    - 内外装事業本部
      - 内装SSセンター
      - 内外装部品センター
    - ユニット部品事業本部
      - ユニット部品センター
      - ユニット生技センター
  - ［機能連携推進分野］
    - 品質領域
    - 技術開発領域
    - DX&IT推進領域★
    - 調達領域
    - 営業領域
    - 〔生産領域〕
      - 生産技術領域
      - 生産管理領域
      - 物流領域★
      - 安全衛生環境領域
      - モノづくり推進領域

外部からの評価

インデックス（社会的責任投資）などへの組み入れ	JPX-NIKKEI 400	（株）日本取引所グループ、（株）東京証券取引所、（株）日本経済新聞社が共同で開発、運営する株価指数。「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成されています。
	2021 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 DISCLOSURE INSIGHT ACTION	気候変動への戦略や温室効果ガス排出量などの情報開示を求め、評価スコアを世界に公表しているNGO。当社は、「ウォーターセキュリティ」部門でA-の評価を受けました。また、「サプライヤー・エンゲージメント評価」では「リーダーボード」に選出されました。
	2021 健康経営優良法人 Health and productivity	経済産業省が日本健康会議と共同で選ぶ「健康経営優良法人2021（大規模法人部門）」に認定されました。

★マークは2021年4月1日付 新設組織

【各チーフオフィサーの職務管掌・担当】

CEO（Chief Executive Officer）	CSO（Chief Strategy Officer）グローバル経営戦略	CFO（Chief Financial Officer）：経営収益管理本部 CBO（Chief Branding Officer）：営業領域・調達領域（グローバル：地域コーポレート担当）
		CRO（Chief Risk Officer）：監査改良室
		CTO（Chief Technology Officer）：製品事業（シート・内外装・ユニット事業本部・プロダクト企画開発推進センター、新価値創造センター、車室空間企画センター、技術開発領域） ：（グローバル：地域R&D担当）
		CMO（Chief Manufacturing Officer）：地域（米州・アジア オセアニア・中国・欧州アフリカ・工場統括・生産領域※1） ：（グローバル：製造担当） ※1：生産技術・生産管理・物流・安全衛生環境・モノづくり
		CISO（Chief Information System Officer）：DX&IT推進領域
		CQO（Chief Quality Officer）：品質領域

トヨタ紡織のCXO担当			
CISO、CQO、CBO、CSO	CFO/CRO	CTO	CMO

［地域事業分野］

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	コーポレート	R&D	生管・生技・品質・製造

［工場統括］

日本工場統括体制	全統括工場長	第1工場統括 第2工場統括 第3工場統括 第4工場統括

トヨタ紡織株式会社

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

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C081682
www.fsc.org

VEGETABLE OIL INK

Waterless Printing Naturally

本レポートは森林保全に配慮したFSC®認証紙を使用し、環境に配慮した植物油インキを採用しています。