

# QUALITY OF TIME AND SPACE



トヨタ紡織レポート  
**2025**

2024.4.1–2025.3.31



# CONTENTS

003 編集方針

**004**

## トヨタ紡織の はじまりとこれから

- 005 私たちの原点
- 006 ビジネスマodel
- 007 3つの強み
- 008 豊田綱領から紡ぐVision

**009**

## 価値創造ストーリー 目指す姿の具体化

- 010 価値創造プロセス
- 011 事業と製品
- 012 経営資源とその強化
- 014 ステークホルダーとの共創
- 016 マテリアリティ
- 019 特集:価値提供事例

**023**

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

- 024 トップメッセージ
- 029 インテリアスペースクリエイター(ISC)とは
- 030 事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
- 031 2030年中期経営計画の全体像
- 032 環境認識と経営戦略

### 財務・非財務を戦略的に管理する

- 049 CFOメッセージ
- 054 資料: 米州地域の持続可能な収益体質への改革
- 055 投資戦略
- 056 KPIの進捗状況・モニタリング

### 中期経営計画を遂行する

- 035 経営戦略のフレームワーク
- 036 提供価値の考え方
- 037 経営戦略① 企画提案力と技術開発力の進化
- 040 経営戦略② ものづくり競争力の獲得
- 044 経営戦略③ 販売能力の強化
- 046 経営戦略④ 経営基盤の強化
- 047 地域別概況

**059**

## 資本

イノベーションを生み出す強み

**071**

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

060 3つの強みの具体像

061 CXOメッセージ

062 資本(強み)・課題と対応策

063 積み重ねてきた経営資源——技術開発

064 積み重ねてきた経営資源——ものづくり

065 積み重ねてきた経営資源——人づくり

066 知財戦略

069 トヨタ紡織グループのDX

072 2050年環境ビジョン

073 TCFDへの対応

075 TNFDへの対応

076 2030年環境取り組みプラン

077 チャレンジ6の取り組み

080 サプライヤー

081 品質

082 人材戦略

083 グローバル人材の育成

084 ダイバーシティ&インクルージョン・  
Well-being

085 人権尊重の取り組み

087 安全衛生・健康経営

**088**

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

089 基本情報

090 取締役会議長メッセージ

091 社外役員メッセージ

092 コーポレートガバナンス

095 役員一覧

099 取締役会の実効性評価

103 コンプライアンス

104 リスクマネジメント

**106**

## 補足資料・データ

107 組織とCXOの組織管掌

108 中期経営計画の歩み

109 10ヵ年サマリー

111 外部からの評価 /  
外部イニシアティブへの参画

112 株式・企業情報

## 本レポートの使い方

本レポート内のページ間移動、外部サイト参照のためのナビゲーションを設けています。

目次に移動します

前のページに移動します

次のページに移動します

XXXXX 外部サイトへ移動します

P.00 該当ページへ移動します

XXXXX PDFファイルへのリンクです



# 編集方針

## トヨタ紡織レポートの発行にあたって

トヨタ紡織は、当社グループの企業価値向上に向けた取り組みをステークホルダーのみなさまにより深くご理解いただきため、「統合報告書」を毎年発行しています。

### トヨタ紡織レポート2025のポイント

目指す姿やVisionの実現に向けた道筋を、トヨタ紡織らしさとは何かという原点に立ち返りながら、より具体的に示しました。

- ・トヨタ紡織のはじまりとこれから  
(私たちの原点、ビジネスモデル、3つの強み)
- ・豊田綱領から紡ぐVision
- ・インテリアスペースクリエイター(ISC)とは
- ・2030年中期経営計画

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

最後に、本報告書が経営陣の関与と関係部署との連携により誠実に作成され、記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。



経営企画本部  
Chief Strategy Officer  
小木曾 翼

### 報告対象の範囲

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

本レポートでは、以下の表記で報告対象を使い分けています。

**トヨタ紡織グループ**：日本、米州、中国、アジア、欧州・アフリカ地域

**トヨタ紡織**：トヨタ紡織(株)

**日本地域**：トヨタ紡織(株)、日本子会社

**日本以外の地域**：米州、中国、アジア、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

2024年4月1日から2025年3月31日まで。

一部に当該期間外の活動内容を含んでいます。

### 参考にしたガイドラインなど

- IFRS財団「IFRSサステナビリティ開示基準」「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・対話ガイドライン」
- 内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」
- GRIスタンダード
- ISO26000
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」

### 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。

#### 表紙について

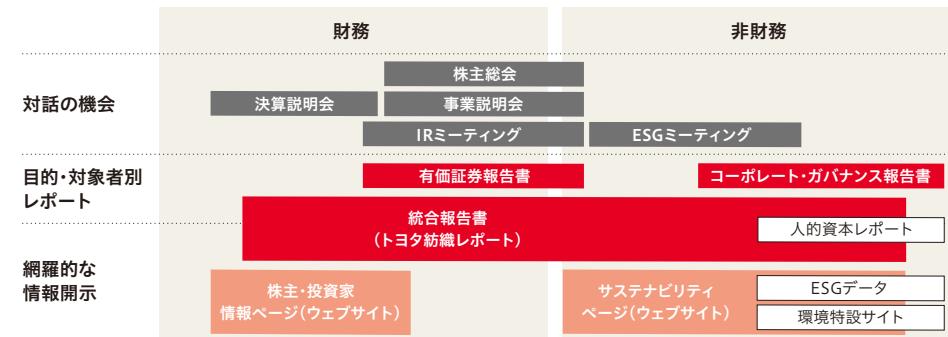


当社の源流事業である織機からの事業の広がりや、モビリティーの今後の可能性を表現した企業広告動画のメインビジュアルを表紙にしました。車室内で過ごす時間と空間を価値のあるものにし、すべてのモビリティーへ“上質な時空間”を提供していく、という当社の思いを表現しています。

(ご参考)企業広告動画

<https://www.youtube.com/watch?v=UxlyMolys6E>

## トヨタ紡織の情報開示体系



### 各種資料には下記からアクセスできます。

決算説明会資料、事業説明会資料、有価証券報告書、  
コープレート・ガバナンス報告書、人的資本レポート

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

株主・投資家情報ページ

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

サステナビリティページ

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

### ● 編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## 編集方針

## • トヨタ紡織のはじまりとこれから

私たちの原点

ビジネスモデル

3つの強み

豊田綱領から紡ぐVision

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ



# トヨタ紡織の はじまりとこれから

005 私たちの原点

006 ビジネスマネー

007 3つの強み

008 豊田綱領から紡ぐVision

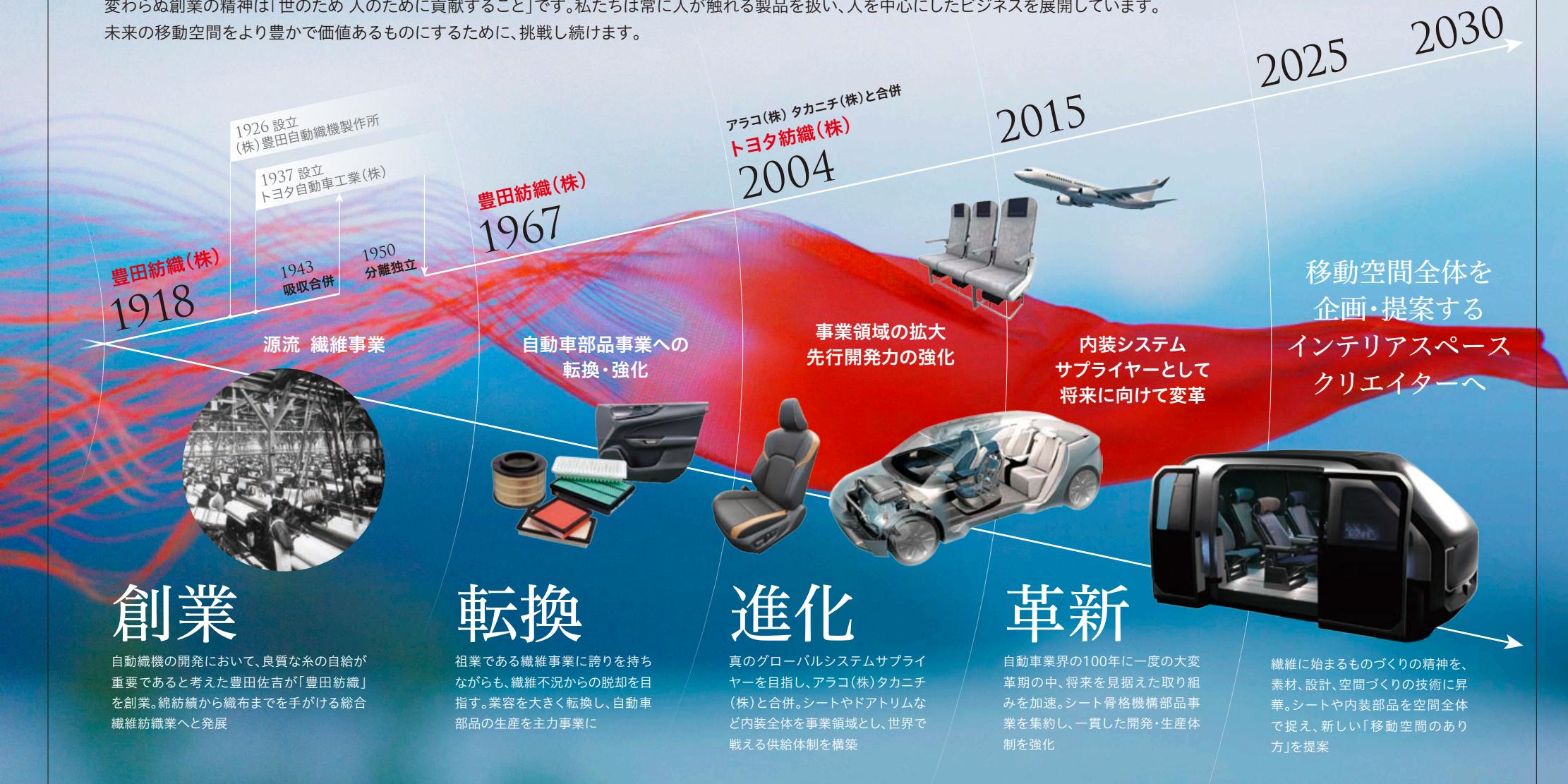


## 私たちの原点

# 世のため 人のため

トヨタ紡織は、時代の変化に応じて重要な決断を重ね、事業を変革してきました。

変わらぬ創業の精神は「世のため 人のために貢献すること」です。私たちは常に人が触れる製品を扱い、人を中心としたビジネスを展開しています。未来の移動空間をより豊かで価値あるものにするために、挑戦し続けます。



## 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

#### ●私たちの原点

ビジネスモデル

3つの強み

豊田綱領から紡ぐVision

#### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

#### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

#### 資本

イノベーションを生み出す強み

#### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

#### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

#### 補足資料・データ

## ビジネスモデル

# 世界に届ける、快適な移動空間

トヨタ紡織グループは、自動車のシートや内外装製品、フィルターなどを開発・製造するグローバルな自動車部品メーカーです。

企画から開発、製造、そしてトヨタ自動車をはじめとする日本内外の自動車メーカーへの供給までを一気通貫で実現します。

お客様の近くでニーズに合わせた最適な製品を提供し、世界中の人々に安全・環境・快適を追求した移動空間を届けます。



2025年3月31日時点(2024年度実績含む)



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

私たちの原点

## ● ビジネスマodel

3つの強み

豊田綱領から紡ぐVision

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 3つの強み



# 3つの強みを基盤に、最適な提案を

トヨタ紡織グループは、革新的な技術開発力、高度なものづくり技術、グローバルな生産・供給ネットワーク、そしてそれを支える人材力を培ってきました。

これらを活かし、単なる製品・サービスの提供にとどまらず、各業界や市場のニーズに応じた「最適な提案」を実現します。

※1 必要なものを必要なときに必要な分だけ生産する生産方式   ※2 Just In Sequence:顧客の生産スケジュールに基づいた適切な順序で製品を供給すること   JITと併用することで、顧客と自社双方の在庫低減を可能にする  
※3 ムダの徹底的な排除を通じて、品質・コスト・納期の最適化を図る生産方式

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

私たちの原点

ビジネスモデル

### ●3つの強み

豊田綱領から紡ぐVision

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 豊田綱領から紡ぐVision

# 創業の精神である 「世のため人のため」 を受け継いで

トヨタグループの創始者であり、豊田紡織(現トヨタ紡織)の創業者である豊田佐吉は、「人の役に立ちたい」「国家のためにつくしたい」という思いを胸に、自らの知恵により新しいものを創造する「発明」を通じて、社会に貢献することで事業を成長させました。これは今日でいう社会的価値と経済的価値を同時に実現すること、すなわち「CSV(Creating Shared Value)」を体現していたといえます。時代を先駆けた豊田佐吉の研究と創造、温かい家族主義への姿勢は、後継者にも脈々と受け継がれ、豊田綱領として広められてきました。私たちは、100年以上にわたって受け継いできたこの志を大切にしながら、経営上の信念・価値観・行動理念をTB Wayとして明文化しました。その実践を通じて、社会課題の解決に本気で取り組むことで、「社会に必要とされ続ける会社」を目指しています。

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。このような中、自らの目指す企業像を示したVisionで、「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」ことを標榜しています。

当社グループは未来を見据え、モビリティーの進化や、価値観の変化に柔軟に対応しながら、車室内で過ごす時間と空間を価値あるものに—すべてのモビリティーへ“上質な時空間”を提供したいと考えています。

### 豊田綱領

### 豊田佐吉翁の遺志を体し

- 上下一致、至誠業務に服し、産業報國の実を挙ぐべし
- 研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
- 華美を戒め、質実剛健たるべし
- 溫情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし
- 神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

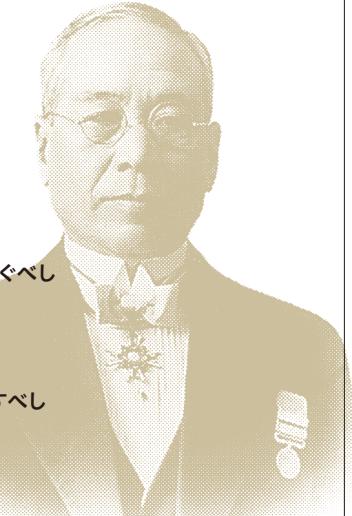
### TB Way

### 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。

### 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



### 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

私たちの原点

ビジネスモデル

3つの強み

#### ● 豊田綱領から紡ぐVision

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ

## 編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

●**価値創造ストーリー**

目指す姿の具体化

価値創造プロセス

事業と製品

経営資源とその強化

ステークホルダーとの共創

マテリアリティ

特集:価値提供事例

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ



# 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

010 価値創造プロセス

011 事業と製品

012 経営資源とその強化

014 ステークホルダーとの共創

016 マテリアリティ

019 特集:価値提供事例



## 価値創造プロセス

# Visionの実現に向けて――

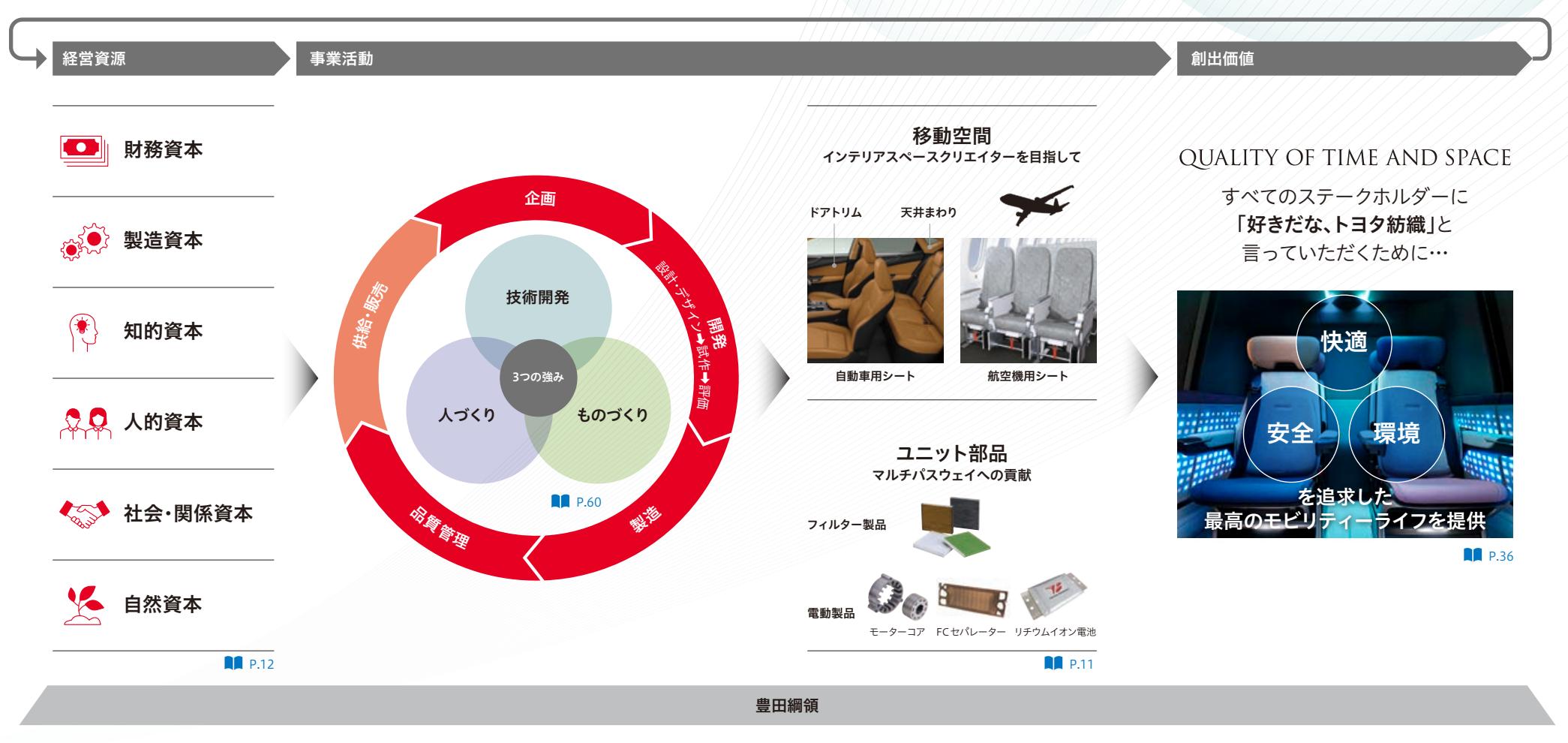
トヨタ紡織グループは、「技術開発」「ものづくり」「人づくり」の3つの強みを活かし、安全・環境・快適を追求した最高のモビリティーライフを提供することで、企業価値を向上、持続可能な社会の実現に貢献します。

**マテリアリティ**  
本業を通じて優先的に取り組む  
重要課題を解決する姿  
 P.16

**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

P.8



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー  
目指す姿の具体化

● 価値創造プロセス

- 事業と製品
- 経営資源とその強化
- ステークホルダーとの共創
- マテリアリティ
- 特集: 価値提供事例

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## 事業と製品

# 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製品

トヨタ紡織グループは、モビリティー社会において人々が過ごす時間や空間を、より豊かで上質なものにするため、確かな品質と新たな価値を生み出す製品をお届けしています。





# 経営資源とその強化

経営資源	重視する理由	強化策(●)・課題(▲)
 <b>財務資本</b>	キャッシュ・フローの最大化と最適なアロケーションを図ることで、健全な財務基盤を維持しつつ、持続可能な成長を実現します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長・戦略投資の確実なリターン獲得</li> <li>● 資産効率化を含めた営業キャッシュ・フローの最大化</li> <li>● 株主・投資家との建設的な対話</li> <li>▲ 資本効率の向上と財務健全性の強化を両立</li> </ul>
 <b>製造資本</b>	世界を舞台に、高品質なものづくりを追求しています。各地域において、最適な製品を最適なタイミングで生産・納入するために、企画・設計から製造・物流までを一気通貫で捉え、ものづくり競争力を強化していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競争力のある次世代ものづくり体制の確立</li> <li>● 常に改善し続ける現場力の実現</li> <li>▲ 匠の技能と手の内化した技術の融合</li> <li>▲ サプライチェーンスルーアーでの次世代物流の実現</li> </ul>
 <b>知的資本</b>	時流に先んじた飽くなき好奇心と探求心を原動力に、技術開発に挑戦してきました。これまで蓄積してきた知見やノウハウを活かし、すべてのモビリティーへ“上質な時空間”を提供していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 移動空間全体の企画提案力・技術開発力の強化</li> <li>● インテリアスペースクリエイター・マルチパスウェイ・新事業創出を軸とした技術戦略に資する知財戦略の推進</li> <li>▲ 将来の変化を見据えたマルチパスウェイやカーボンニュートラルへの迅速な対応</li> <li>▲ 制御・ソフトウェア技術者の確保</li> </ul>
 <b>人的資本</b>	世界各地に拠点を展開する中で、成長戦略を実現するための人材を確保し、配置、育成するための人材戦略は、重要な経営課題の一つです。グローバルレベルでの人材育成と活用を強化していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しい価値やアイデアを生み続けることができる人づくり・環境づくり</li> <li>● 多様な人材の活躍推進と成長への支援</li> <li>● 働きやすさの追求</li> <li>▲ 主要ポストへのローカル人材登用の加速</li> </ul>
 <b>社会・関係資本</b>	トヨタ紡織グループの事業活動は、多様なステークホルダーとの連携により成り立っています。ステークホルダーとの良好な関係づくりが、競争力の向上や新たなビジネス機会の創出につながると考えています。共存共栄の精神のもと、ステークホルダーとともに成長を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)によるスタートアップ企業や産官学連携による価値共創</li> <li>▲ サプライチェーン全体でのものづくり競争力の獲得とサプライチェーンスルーアーでの次世代物流の実現</li> <li>▲ ステークホルダーとの積極的な対話と経営へのフィードバック</li> </ul>
 <b>自然資本</b>	私たちの社会生活や経済活動は、自然が提供する多くの恵み(生態系サービス)に依存しています。私たちは、事業活動を通じて環境課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品設計における素材の簡素化と代替素材の導入によるモノマテリアル化</li> <li>● 再生可能エネルギー比率の引き上げと省エネアイテムの導入</li> <li>▲ 製品ライフサイクル全体でのGHG排出量(Scope1, 2, 3)の可視化と削減</li> <li>▲ 各国・各地域の水資源状況に配慮した水使用量の削減</li> </ul>

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

**価値創造ストーリー**

目指す姿の具体化

価値創造プロセス

事業と製品

**● 経営資源とその強化**

ステークホルダーとの共創

マテリアリティ

特集:価値提供事例

**戦略**

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

**資本**

イノベーションを生み出す強み

**環境・社会**

持続的な価値創造の基盤

**ガバナンス**

強靭なグローバル経営基盤の確立

**補足資料・データ**



経営資源	投入される資本	
	自己資本(親会社所有者帰属持分)期首残高 4,495 億円	営業キャッシュ・フロー 1,218 億円
	現金及び現金同等物期首残高 2,441 億円	
	生産拠点数 119 拠点	設備投資額 781 億円
	たな卸し資産回転日数(原材料・仕掛品・製品) 7.1 日	
	研究開発拠点数 12 拠点	研究開発費 551 億円
	特許保有件数 4,244 件	
	連結従業員数 45,004 人 <sup>※1</sup>	日本以外の地域で勤務する従業員の割合 68.5%
	開発トレーニングに関する総コスト 20 億円	
	グローバル展開 23 の国と地域	CVC出資額(出資件数) 14 億円(17件)
	投資家・アナリストとの対話回数 156 回/年	
	総エネルギー使用量 3,130,072 GJ	水使用量 3,012 千m <sup>3</sup>

2025年3月31日時点(2024年度実績含む)  
※1 臨時従業員除く

# INPUT

## 主な実績や外部評価

# OUTPUT

営業利益率	2.2 % <sup>※2</sup>
DOE(株主資本配当率)	3.4 %
自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)	40.9 %
ROE	3.7 % <sup>※2</sup>
市場シェア	シート世界 3 位 ドアトリム世界 2 位
インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率	15 %
社外発表・論文数	93 件/年
特許出願件数	371 件/年
男性育児休職取得率	69 %
有給休暇取得率	96.5 %
従業員エンゲージメント肯定回答率	51 %
社会貢献活動の推進延べ参加者数	3,085 人/年
サプライチェーンものづくり向上活動延べ参加サプライヤー数	2,539 社/年
GHG排出量(Scope1+Scope2)	207,771 t-CO <sub>2</sub> e
廃棄物排出量	28,392 t
再エネ導入率	46 %

※2 減損損失計上による影響

## 編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

価値創造プロセス

事業と製品

### ● 経営資源とその強化

ステークホルダーとの共創

マテリアリティ

特集: 価値提供事例

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

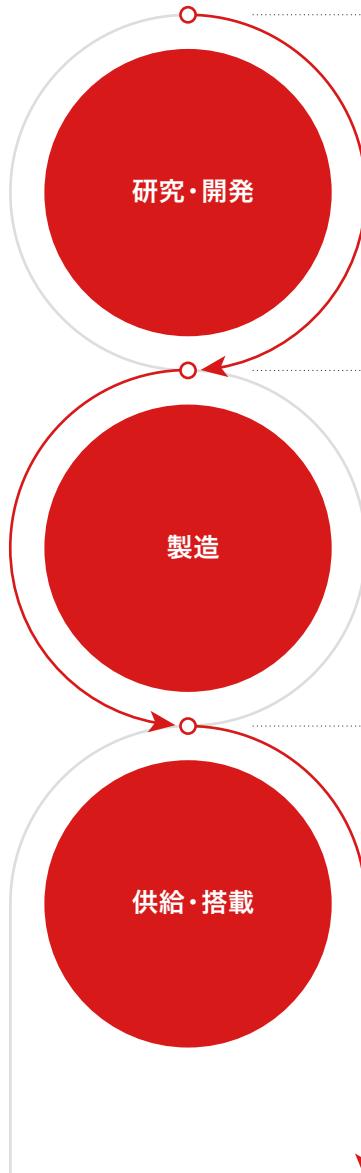
持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ

# ステークホルダーとの共創



## 次世代モビリティやカーボンニュートラルの実現に向け、多様なパートナーと素材・技術の開発を共創

自動車メーカー、大学、スタートアップ企業など多様なパートナーと連携し、環境負荷の低減や快適性向上に資する新素材、技術を開発しています。大学との共同研究では、植物由来の樹脂素材の開発が進められており、内装部品としての性能を維持しつつ、石油由来素材と比べてCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献することが期待されています。また、快適な車室空間の実現や生体センシング技術の活用も進められています。スタートアップ企業とは、CVCを通じて、人の感覚をデータ化する技術やXRを活用した移動空間体験など、革新的な技術の社会実装に取り組んでいます。こうした共創は、単なる技術開発にとどまらず、新たな価値創出の基盤となっています。

## 現場と技術部門が連携し、AI・IoTを活用したスマートファクトリーで生産効率を向上

社員の改善提案に加え、技術部門、設備メーカー、サプライヤーが連携し、AI・IoTを活用したスマートファクトリー化を推進しています。

例えば、協働ロボットによる自動組立ラインでは、画像認識による自動検査システムや、設備の稼働状況をリアルタイムで可視化するしくみを導入。人とロボットの協働により、安全性・生産性・品質の三位一体の向上を図っています。これにより、現場の負担軽減や技能の継承も促進されています。また、サプライヤーとの改善活動を通じて省エネルギー化にも取り組んでおり、電力使用量の削減を推進しています。

## 物流・製造現場との連携により、JIT供給と環境負荷を低減

DX部門、サプライヤー、物流企业、自動車メーカーが連携し、JIT供給と環境配慮の両立を目指しています。必要な部品を必要なタイミングで届けることで、生産の効率化と在庫の削減を実現しています。さらに、AIを活用した物流最適化により、配送ルートの効率化を図っています。これにより、輸送中のCO<sub>2</sub>排出量の削減にもつながっています。

また、製品梱包の簡素化・リユースを進めることで、廃棄物の削減にも貢献しています。サプライチェーン全体での環境負荷低減を目指し、持続可能なものづくりの実現に取り組んでいます。

社会 お客さま 社員 取引先

### 共創の事例

### 関わるステークホルダー

スタートアップ企業	大学・研究機関
自動車メーカー	
技術開発部門	調達部門
サプライヤー	化学メーカー

環境団体・認証機関	
生産技術部門	製造部門
DX部門	品質部門
サプライヤー	設備メーカー

自動車メーカー	
調達部門	DX部門
生産管理・物流部門	
サプライヤー	物流企業

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

価値創造プロセス

事業と製品

経営資源とその強化

#### ●ステークホルダーとの共創

マテリアリティ

特集:価値提供事例

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

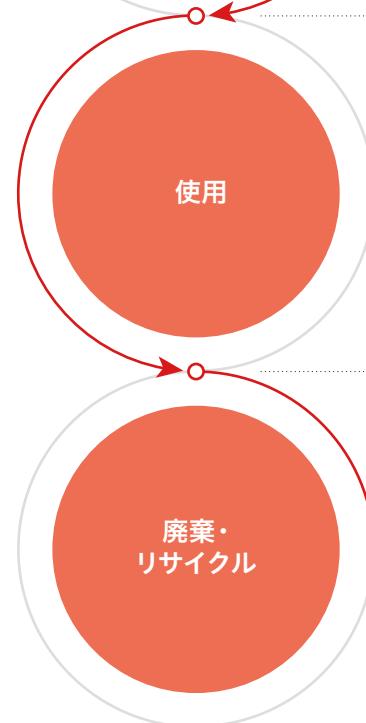
### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ



## 共創の事例

## 関わるステークホルダー

### 自動車メーカーとの共創により 快適性・安全性に貢献する製品を提供

自動車メーカーをはじめとするステークホルダーと連携し、ユーザー視点に立った製品開発を推進しています。お客様の快適性と安全性の向上を目指し、シートには乗員の姿勢を的確にサポートする設計を採用。長時間の運転でも快適性を維持し、ドライバーの集中力向上にも寄与しています。さらに、事故時の衝撃緩和やエアバッグとの連携を考慮した安全設計を施すことで、乗員保護性能を高めています。車種や市場ニーズに応じた最適な製品を提案することで、期待を超える製品の提供を目指しています。



### 自治体・NGOと連携し、循環型社会への対応と資源再利用を推進

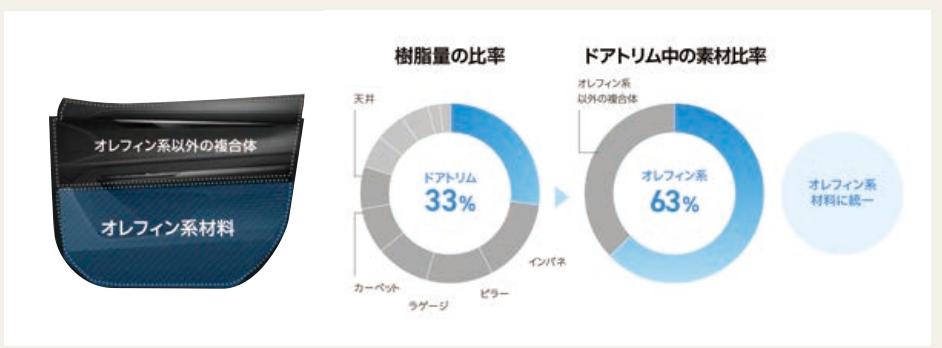
使用済み製品の廃棄段階における回収・再資源化に向けて自治体やNGOと連携し、リサイクル性の高い設計を推進しています。例えば、使用済み自動車用シートからウレタン素材を分離・再加工し、新たな内装部品として再利用することにより、廃棄物を削減するほか、分解しやすい設計や単一素材化を進めることで、リサイクル効率を向上しています。これらの取り組みにより、資源の有効活用に加え、原材料コストの削減も実現しています。これらの活動は、循環型社会に向けた取り組みとして今後も拡大を予定しています。



### 実践事例:モノマテリアルドアトリムの開発

### 「モノマテリアル化(単一素材化)」、で持続可能なものづくりへ

現在、自動車全体の約80%(総重量比)はリサイクルされていますが、内装部品は再資源化が十分に進んでいません。これは、内装部品が複数の素材から構成されており、分別や回収の工程が複雑になるためです。当社は自動車1台当たり約30kgに及ぶ内装樹脂部品の中でも、特に樹脂使用料が多いドアトリムに着目し、オレフィン系素材のみで構成された「モノマテリアルドアトリム」を開発。性能や意匠性を維持しつつ、素材を単一化することで、解体作業の効率化とリサイクル時のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しています。



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

価値創造プロセス

事業と製品

経営資源とその強化

#### ●ステークホルダーとの共創

マテリアリティ

特集:価値提供事例

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## マテリアリティ

	マテリアリティ	マテリアリティの意味・想い	関連するSDGs
<b>本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題</b>			
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  <span>快適な空間</span> <span>イノベーションの促進</span>	世のため人のため、織維事業から自動車部品事業へと発展し、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っていくインテリアスペースクリエイターへと進化する	
2	確かな技術力で、安全な製品を提供し、 交通事故死傷者ゼロ社会に貢献する  <span>製品の安全性</span> <span>交通事故の低減</span> <span>高齢化</span>	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」を活かした、高品質で安全性の高い製品(オールインシートやシートベルト、エアバッグなどの製品)やサービスを提供し続ける	
3	取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、 環境負荷のミニマム化を実現する  <span>環境負荷の低減</span> <span>生産性向上</span> <span>気候変動</span> <span>省エネ・省資源</span> <span>取引先との協業</span>	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、温暖化抑制、資源循環、自然共生の3つを重点として取り組みを進め、2050年環境ビジョンのチャレンジ6を達成し、経営資源を有効活用する	 
<b>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</b>			
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  <span>多様性の確保</span> <span>働き方改革</span> <span>人権の尊重</span> <span>社員の健康・労働安全</span>	世の中の困りごとを解決するテーマに挑戦し続けるために、世界中から人材が集まり、発想や考え方を理解し、認め合い、ともに考えられる自律した人材を育てる	
5	公正で良識ある行動を伝承し、 すべてのステークホルダーから 信頼される誠実な企業であり続ける  <span>ガバナンス</span> <span>コンプライアンス</span> <span>情報セキュリティ強化</span> <span>公平で公正な調達</span>	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	

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

価値創造プロセス

事業と製品

経営資源とその強化

ステークホルダーとの共創

#### ●マテリアリティ

特集:価値提供事例

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ

## マテリアリティ

2020年7月に、さまざまな社会課題の中から本業を通じて優先的に取り組む重要課題を特定し、それらを解決する姿として、マテリアリティを定めました。

## マテリアリティ策定の考え方

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

特定した重要課題は、人と生活を豊かにする「プラスの影響を最大化するもの」と、リスクを回避する「マイナスの影響を最小化するもの」に分類し、それらを「本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題」と、「競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題」に整理。それぞれの課題へ

「解決する姿」を加えたものをトヨタ紡織グループのマテリアリティとしました。

一連のプロセスで、経営陣と次世代リーダー、主管部署であるグローバル経営戦略部(現:経営企画部)が、合計27回の協議を重ね、最終的に取締役会でマテリアリティを決定しました。

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

## ESG KPI策定の考え方

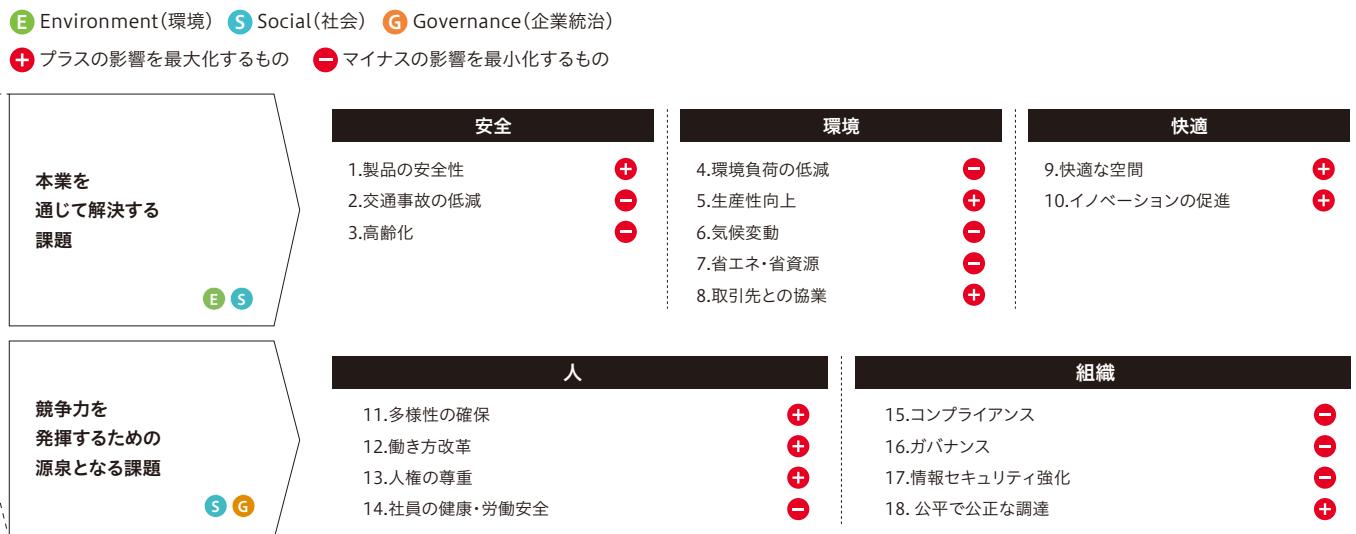
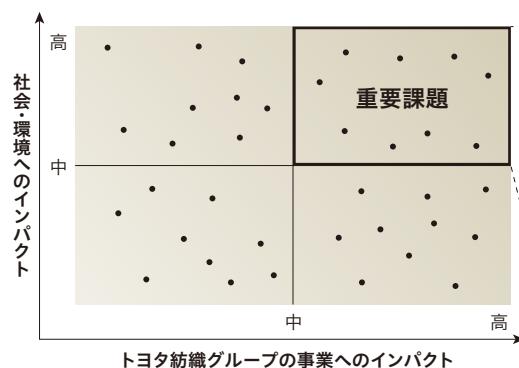
- ESGの観点で整理
- トヨタ紡織グループサステナビリティ基本方針に沿っている
- マテリアリティの進捗を測ることができる

- コーポレートガバナンス・コードに則している
- 社会からの要請に対応している

## マテリアリティの進捗管理

年に2回開催するCSV推進会議(議長:経営企画本部を担当するCSO(Chief Strategy Officer))では、CSVの考え方に基づいた企業価値向上に向け、課題や方向性の報告、審議を行うとともに、環境変化に応じ、マテリアリティ自体の見直しも検討しています。また、マテリアリティの進捗を管理するESG KPIについても、CSV推進会議で進捗を確認し、マテリアリティとともに達成度をフォローしています。なお、2030年中期経営計画策定にともない、ESG KPIを見直しました。

## 社会課題のプロットと重要課題の抽出



トヨタ紡織グループのマテリアリティ

## 編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

価値創造プロセス

事業と製品

経営資源とその強化

ステークホルダーとの共創

## ●マテリアリティ

特集:価値提供事例

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

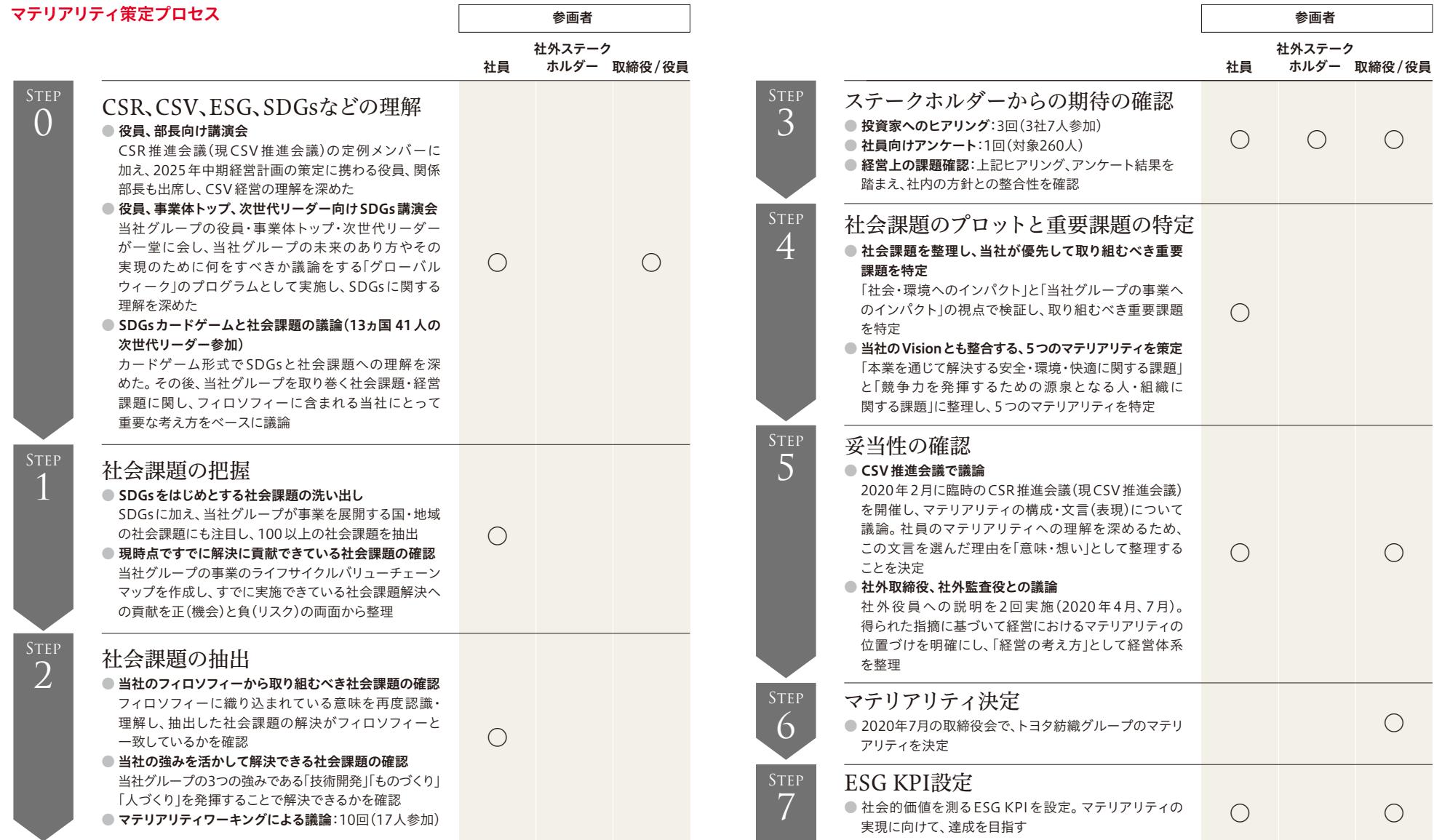
## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ

## マテリアリティ

## マテリアリティ策定プロセス



## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 価値創造プロセス

## 事業と製品

## 経営資源とその強化

## ステークホルダーとの共創

## ●マテリアリティ

特集:価値提供事例

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ

## 価値提供事例 1



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

価値創造プロセス

事業と製品

経営資源とその強化

ステークホルダーとの共創

マテリアリティ

●特集:価値提供事例

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

**関連するマテリアリティ**

1 インテリアスペースクリエイターとしてイノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、こころ豊かな暮らしに貢献する  
快適な空間 イノベーションの促進

3 取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、環境負荷のミニマム化を実現する  
環境負荷の低減 生産性向上 気候変動 省エネ・省資源 取引先との協業

**蓄熱量を抑えた車室内温度の管理と、乗員への直接的な温冷調節により、エネルギー消費を低減しながら快適性を追求**

**どんな取り組み?**

車内の温度は、直射日光が当たると急激に上昇します。例えば、外気温が35°Cの日にエアコンを切った状態では、わずか1時間で車内温度が50°Cを超えることがあります。また、車内に蓄えられた熱を下げるには多くのエネルギーが必要となります。トヨタ紡織グループでは、シートや内装製品の開発で培った技術を組み合わせ、エネルギー効率向上に貢献しながら快適な車室空間を実現します。

**価値提供ポイント**

**快適を実現する技術**

シルバーアント遮熱表皮  
遠赤外線反射天井  
サーマルコンフォートシート

**環境負荷の低減**

温度上昇の抑制  
エネルギー効率の向上

**① シルバーアント遮熱表皮**

**技術** 内装品の温度上昇を抑止するファブリック。砂漠に生息するシルバーアント(アリ)が持つ、太陽光を反射して体温の上昇を抑える体毛構造を模倣。

**効果** 最大20°C低減<sup>\*1</sup>

\*1 模擬条件下での試験結果

**② 遠赤外線反射天井**

**技術** 日射によってルーフパネルが加熱されると、遠赤外線(輻射熱)が放射されます。この輻射熱を天井裏面の反射層で反射することで、天井材の温度上昇を抑え、車室内への熱の侵入を防ぎます。

**効果** 2.5°C低減<sup>\*2</sup>

\*2 夏天下駄車1時間後、天井表面温度

**③ サーマルコンフォートシート**

**技術** シートヒーターやシートベンチレーションシステムを備えたヒート中心の直接温空調。

**効果** ニューマチック<sup>\*</sup>による背中とシートとの接触面積の増加・減少で温感・冷感を向上

\* 空気の圧力を活用

## 価値提供事例 2



### 関連するマテリアリティ

1 インテリアスペースクリエイターとして  
イノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、  
こころ豊かな暮らしに貢献する  
快適な空間 イノベーションの促進

2 確かな技術力で、安全な製品を提供し、  
交通事故死傷者ゼロ社会に貢献する  
製品の安全性 交通事故の低減  
高齢化

3 取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、  
環境負荷のミニマム化を実現する  
環境負荷の低減 生産性向上 気候変動  
省エネ・省資源 取引先との協業

### 実車評価と多様な交通環境や天候を想定した シミュレーションを駆使し、究極の乗り心地を追求

#### どんな取り組み?

多治見テストコースは、670mの直線路に加え、高速コーナーやヘアピンカーブ、起伏や悪路など、多様な走行シーンを備えており、実際の使用環境を想定した車両評価を実施しています。テストドライバーの育成にも注力しており、評価部門の約80%が専用の運転資格を保有。年間約5,000人の技術者がこのテストコースを活用し、日々、性能向上と開発に取り組んでいます。また、開発品の評価・検証には、360度の仮想空間を備えたドライビングシミュレーターを導入。天候や路面状態を自在に再現し、実車に近い環境で検証が可能です。自動車メーカー、ユーザーそれぞれの目線に立った的確な評価を通じて、人とクルマが一体となる走行フィーリングを追求し、動的乗り心地性能の向上を目指しています。

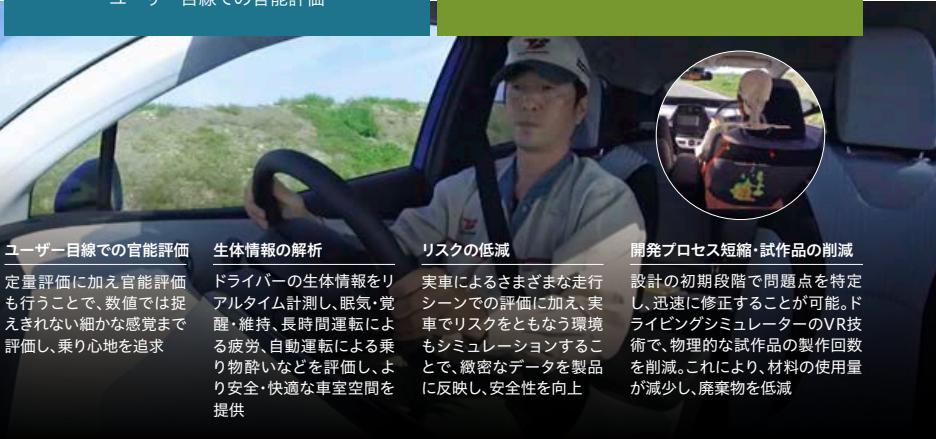
#### 価値提供ポイント

##### 安全性と快適性の両立

リスクの低減  
生体情報の解析  
ユーザー目線での官能評価

##### 開発の加速と環境配慮

開発プロセスの短縮  
試作品の製作削減による環境負荷低減



### 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

#### 価値創造プロセス

事業と製品

経営資源とその強化

ステークホルダーとの共創

マテリアリティ

#### ●特集:価値提供事例

#### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

#### 社会課題の解決に貢献する

#### 中期経営計画を遂行する

#### 財務・非財務を戦略的に管理する

#### 資本

イノベーションを生み出す強み

#### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

#### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

#### 補足資料・データ

## 価値提供事例 3

# 小型モビリティーに 搭載可能な ハイドロجين パワーシステム



**関連するマテリアリティ**

**1** インテリアスペースクリエイターとしてイノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、こころ豊かな暮らしに貢献する  
快適な空間 イノベーションの促進

**3** 取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、環境負荷のミニマム化を実現する  
環境負荷の低減 生産性向上 気候変動 省エネ・省資源 取引先との協業

**コア技術である精密プレス技術を活用し、水素社会の実現に貢献**

**どんな取り組み?**

カーボンニュートラルの実現に向け、世界中で注目を集める水素エネルギー。トヨタ紡織グループは、長年培ってきた生産技術とノウハウを結集し、小型の水素発電システム「ハイドロジエンパワーシステム」を開発しました。小型モビリティーへの運用が可能となり、CO<sub>2</sub>を一切排出しないクリーンな移動手段を実現。さらに、高性能なエアフィルターを搭載しており、大気中のNOx(窒素酸化物)やSOx(硫黄酸化物)を捕集。環境負荷を低減するだけでなく、クリーンな空気を排出することで、大気の質の改善にも貢献します。今後ますます普及が見込まれるシェアリングサービスや「ラストワンマイルモビリティー」に搭載することで、水素エネルギーのさらなる利活用を推進します。

**価値提供ポイント**

**強みを結集した技術**

精密プレス・樹脂成形・水素技術の応用

**安全・環境への配慮**

小型・低圧・安全な水素発電ユニット

**精密プレス・樹脂成形・水素技術の応用**

独自の工法と金型技術を駆使して生産したFCセパレーターの成形や、形状の工夫を通じて小型水冷燃料電池を開発

**小型・低圧・安全な水素発電ユニット**

低圧(1MPa未満)のため取扱い免許不要で扱いやすく、電動アシスト自転車やその他のモビリティーへの搭載が可能

**リチウムイオン電池**

**水冷FC STACK**

**Team Breakthrough** 織織と変革で未来をつくる  
トヨタ紡織グループが強く未来と取り組みを伝えるメディア  
<https://www.toyota-boshoku.com/jp/teambreakthrough/technology/007/>

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

価値創造プロセス

事業と製品

経営資源とその強化

ステークホルダーとの共創

マテリアリティ

●特集:価値提供事例

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 価値提供事例 4



**関連するマテリアリティ**

1 インテリースペースクリエイターとしてイノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、こころ豊かな暮らしに貢献する  
快適な空間 イノベーションの促進

3 取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、環境負荷のミニマム化を実現する  
環境負荷の低減 生産性向上 気候変動 省エネ・省資源 取引先との協業

**デジタル技術で保全員の配置や作業内容をリアルタイムで表示。2025年度から本格運用へ、日本の他工場へも展開予定**

**どんな取り組み？**

将来の労働人口の減少を見据え、保全員の確保が課題となっています。故障の未然防止と効率的な業務を推進するため、2024年4月に猿投工場にグローバルメンテナンスセンターを設置しました。10枚以上のモニターを並べ、設備の故障や復旧状況をリアルタイムで表示しています。また、業務の進捗を可視化し、人員配置の適正化を図ることでサポートを強化。解析モニターや会社携帯の保全アプリはすべて若手の保全員が開発しており、将来を担うデジタル人材の育成にも力を入れています。

**価値提供ポイント**

**スマート保全**

生産設備の点検、修理などの保全作業をデジタル技術で効率化  
故障を未然に防止

**生産性の向上**

設備故障の低減、ばらつきの抑制  
納期遅延のリスクが減少  
データを活かした提案力

**保全DXの取り組み**

```

graph LR
    A[Database] -- "生産台数" --> B[業務進捗管理]
    B -- "計画" --> C[日常点検 アプリ]
    C -- "点検・整備" --> D[故障]
    D -- "故障" --> E[予備品 アプリ]
    E -- "予備品" --> F[故障履歴検索アプリ]
    F -- "故障履歴検索" --> G[解析・改善]
    G -- "故障×点検の相関性" --> H[Database]
    H -- "保全基準改定" --> B
    
```

Database

業務進捗管理

計画

日常点検 アプリ

点検・整備

故障

故障

予備品 アプリ

予備品

故障履歴検索 アプリ

故障履歴検索

解析・改善

故障×点検の相関性

保全基準改定

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

#### 価値創造プロセス

事業と製品

経営資源とその強化

ステークホルダーとの共創

マテリアリティ

#### ●特集:価値提供事例

### 戦略

2030年インテリースペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ

# 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して



## 社会課題の解決に貢献する

- 024 トップメッセージ
- 029 インテリアスペースクリエイター(ISC)とは
- 030 事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
- 031 2030年中期経営計画の全体像
- 032 環境認識と経営戦略

## 中期経営計画を遂行する

- 035 経営戦略のフレームワーク
- 036 提供価値の考え方
- 037 経営戦略 ① 企画提案力と技術開発力の進化
- 040 経営戦略 ② ものづくり競争力の獲得
- 044 経営戦略 ③ 販売能力の強化
- 046 経営戦略 ④ 経営基盤の強化
- 047 地域別概況

## 財務・非財務を戦略的に管理する

- 049 CFOメッセージ
- 054 資料:  
米州地域の持続可能な収益体質への改革
- 055 投資戦略
- 056 KPIの進捗状況・モニタリング

## 編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### ●戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

**資本**  
イノベーションを生み出す強み

**環境・社会**  
持続的な価値創造の基盤

**ガバナンス**  
強靭なグローバル経営基盤の確立

**補足資料・データ**



## トップメッセージ

変革と挑戦で切り拓く—  
移動空間の未来を創造する  
会社を目指して



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

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

### ● トップメッセージ

インテリアスペースクリエイター(ISC)とは  
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略  
2030年中期経営計画の全体像  
環境認識と経営戦略

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## トップメッセージ

——まず2024年度の業績総括をお願いします。

**減** 損損失の計上を厳粛に受け止めつつも、各地での収益改善の取り組みが着実に進んでいる手応えを感じています。

2024年度における当社グループのグローバルでのシート生産台数は820万台(前期比38万台減)と減少しましたが、為替のプラス影響もあり、連結売上収益は1兆9,542億円とほぼ前年並みの水準(前期比5億円増)を確保することができました。一方、利益面については、減産影響や諸経費の増加に加えて、第4四半期に日本と米州地域の固定資産について313億円の減損損失を計上( P.49)した影響から、営業利益は423億円(前期比368億円減)、当期利益は167億円(前期比418億円減)の大幅な減益となりました。

今回、多額の減損損失を計上したことは、経営トップとして厳粛に受け止めています。ただし、減損処理分を除いた数値で見れば、新製品効果や合理化の進展により営業利益は期初計画を上回る増益となっており、全社的に見れば継続してきた収益改善の諸施策の取り組みが着実に功を奏しているとも捉えています。

米州事業については、コロナ禍以前に実施した先行投資の回収に向けて、以前から対応を進めており、2023年度には米州統括会社であるトヨタ紡織アメリカへの増資を通じて財務基盤の立て直しを図りました( P.54)。さらに2024年度には「米州支援室」を設置し、人員の適性化や生産性向上に集中的に取り組み、一定の成果を上げています。今回の減損処理も、資産効率のさらなる改善を目的としたものです。

米州地域を中心とした収益改善のため、2025年4月には日本以外での経験が豊富な精鋭人材10数人による社長直轄チーム「技術の職人グループ」を立ち上げました。改善マインドが組織風土として根付くまで、今後数年かけて強い意思と覚悟を持って米州事業の立て直しを中心に臨んでいきます。

——2025年度の業績見通しと足元の課題認識について教えてください。

**外** 部環境の不確実性が増している中、グローバルでの増産と新製品の投入、合理化の推進により増収・増益を見込んでいます。

2025年度は、グローバルでの増産によりシート生産台数は830万台(前期比10万台増)、売上収益は2兆円(前期比457億円増)を見込んでいます。利益面でも、増産効果に加え、新製品投入や合理化の推進などにより、営業利益は800億円(前期比376億円増)の増益を予想しています。

足元の課題としては、先述した米州事業の収益改善と、中国市場におけるダイナミックな変化への対応を特に重要視しています。

まず米州については、関税措置などの情報をできる限り迅速に把握し、即応すべきか、中長期的視点を持って冷静に対処すべきかを慎重に判断していきます。短期的には固定費などの原価低減に注力し、関税影響の最小化に努めますが、最優先すべきはサプライチェーンの維持です。サプライヤーや顧客と対話を重ね、業界団体との連携も強化していく考えです。

なお北米市場では、2025年11月に新工場「トヨタ紡織ウェスタンケンタッキー」が操業開始予定です。同工場では構内物流の自働化による次世代搬送システムを導入し、労働者不足や賃金高騰に左右されない安定した生産基盤を構築します。また、デバイスの内製化によりプレスから組立までデバイスの一貫生産を実現する計画です。これが軌道に乗れば、米州地域の既存工場にも横展開し、グループ各社の稼ぐ力の強化につなげていきます( P.54)。

一方、中国については、現在の自動車業界における「最先端」を示す市場と捉えており、グローバルに戦ううえで、同市場で認められることが非常に重要だと認識しています。当社グループの中国事業は、今後2~3年は減産トレンドが続くと予想されますが、先行投資の効果により筋肉質な収益構造への転換を図っていく考えです。具体例として、2024年9月に竣工した広州地区の「小虎島スマートファクトリー」では、デジタル技術を駆使した構内物流作業の無人化やラインの自働化を実現し、人員および物流コストの削減を推進しています。これにより、減産局面においても高い利益率を維持することが可能となっています( P.43)。今後は、こうした取り組みを中国国内、さらに他地域

## 編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー  
目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## ● トップメッセージ

インテリアスペースクリエイター(ISC)とは  
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略  
2030年中期経営計画の全体像

環境認識と経営戦略

## 中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ

## トップメッセージ

にも展開していく方針です。

為替、紛争、関税、インフレなど、先の読めない要素が多い年になることは覚悟しています。しかし、これまで全社で積み上げてきた増産、新製品の投入、合理化といった取り組みは、確かな成果につながると確信しています。簡単な道のりではありませんが、私自身が先頭に立ち、全社一丸となってこの挑戦をやり抜きます。

——「2030年中期経営計画」の現状と今後の進捗について教えてください。

## 2 030年目指す姿の実現に向けて4つの経営戦略を着実に進めています。

2024年度に始動した2030年中期経営計画(2030年中計)では、将来のありたい姿に向け「企画提案力と技術開発力の進化」「ものづくり競争力の獲得」「販売能力の強化」、そしてこれらの土台となる「経営基盤の強化」という4つの経営戦略を推進しています。

特に重要度が高いと考えているのが「企画提案力と技術開発力の進化」です。2030年目指す姿を実現するには、従来の「部品メーカー」ではなく、移動空間の全体を視野に入れた「クルマ屋」の目線、さらには「ユーザーの目線」を持つことが必要です。そうした考えのもと2024年度から、快適な移動空間の実現に向け「手の内化」すべきソフト・ハードの技術やその開発方法、製品化や市場投入のタイミングなどを明確化した「製品ロードマップ(技術ロードマップから改称)」を策定しています(■ P.37)。一方、移動空間に対するニーズは地域ごとに異なっており、「クルマ屋」の目線でメーカーや市場の声に耳を傾け、各国・各地域のニーズ特性を正しく捉えて、それに応じた開発体制を整えていくことも重要です(■ P.47)。

例えば中国市場では、電動化やソフトウェアによって機能が定義される次世代車(SDV)、そして車室空間におけるワクワク感をともなう革新が、他地域を凌ぐスピードで進展しています。この春、上海モーターショーを訪れた際には、まるで未来都市を歩いているかのような衝撃を受けました。車室空間の進化は想像を超えており、現地開発体制の整備と現地メーカーとの深い関係構築が急務であると強く認識しています。

メーカーの競争力の根幹である「ものづくり競争力の獲得」については、各地域の工場で自働化を進める一方で、ムダなプロセスまで自働化しないという原則を徹底しています。ムダを省いたうえでの自働化については、単なるコスト削減ではなく、生産性と品質の

向上を両立させ、ものづくり力の全体最適化を図っていきます。

「販売能力の強化」については、主要顧客であるトヨタ自動車(株)以外の受注拡大を重要な柱と位置づけています。これまで当社グループは、トヨタ自動車のグローバル展開に合わせて世界各地に拠点を構え、現地調達を推進することで、安定した供給体制を築いてきました。トヨタ自動車の生産と同期したJIT方式の工場を多数保有し、シートやドアトリムをタイムリーに供給することで、グローバルに事業を展開できる点が私たちの大きな強みです。特に、自社の生産が止まればトヨタ自動車も止まるという緊張感のあるオペレーションを長年継続してきたことで、現場力と対応力に優れた人材が育まれており、これは当社の大切な財産です。

一方で、トヨタ自動車向けに特化した体制により、ほかの顧客との関係構築やビジネスの展開において課題も抱えています。このような状況を打破するため、近年、積極的に「外」に目を向ける姿勢を当社グループ全体に浸透させてきました。世界各地でターゲットとなる新規顧客の近くに拠点を構え、密なコミュニケーションを通じてニーズを探索し、きめ細やかな提案活動を重ねることで信頼関係の構築に努めてきました。その結果、トヨタ自動車以外の顧客からの受注は着実に増加しています(■ P.44)。



高岡工場の社員と、自働化をはじめとする製造現場特有の課題や職場づくりに関する意見交換を実施。対話を通じて、現場の声を経営に活かす  
2022年度の社長就任以来、各部への職場訪問は累計59部署、日本内外の事業体訪問は72社にのぼる(2025年9月3日時点)

## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー  
目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## ● トップメッセージ

インテリアスペースクリエイター(ISC)とは  
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略  
2030年中期経営計画の全体像  
環境認識と経営戦略

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ



## トップメッセージ

特にインド市場では、今後2~3年の間に大きな拡販の機会が訪れる見込んでおり、2025年1月には「インド戦略室」を新設。北部・西部・南部それぞれの地域特性やニーズに応じた製品投入と販路拡大を、スピード感を持って力強く推進していきます。

「経営基盤の強化」で、当社グループが最も重視しているのは「人材の質の向上」です。2030年中計の始動にあたり、当社はどのような人材が、どこに、どれだけ必要かを明確にした「人材ポートフォリオ」を策定しました。現在はこのポートフォリオに基づき、採用・育成戦略を体系的に整備し、具体的な施策を着実に進めています(■■ P.82)。

しかし、人的資本の力を真に引き出すには、優秀な人材を揃えるだけでは不十分です。一人ひとりが高いモチベーションと帰属意識(エンゲージメント)を持ち、自らの力を発揮できる職場環境の整備こそが、経営者としての責任だと考えています。私はこれまで、多様性を受け容れる職場づくりや、安全・安心で風通しのよい企業風土の醸成に注力してきました。「言いたいことが言える職場にしたい」——これは2022年度に社長就任以来、私が一貫して大切にしてきた思いです。当初は、私の問いかけに対して沈黙が返ってくる場面もありましたが、今では少しずつ対話が広がり、現場の声が経営に届くようになってきたと実感しています。2024年度には社員意識調査(EXサーベイ)を刷新し、今後は施策の改善をさらに加速させていきます(■■ P.84)。

私自身も、社長就任以来、「方向性を明確に示す」「本音を聞く」「一体感を醸成する」「意識・行動を変える」「一人ひとりの成長を支える」というポリシーを軸に社内にメッセージを発信し続け、各部門との対話を重ねてきました。企業風土の醸成は一朝一夕には成し得ませんが、各種制度の整備と全社へのメッセージ発信を継続し、社員一人ひとりの意識変革とモチベーションの向上につなげていきたいと思っています。

## ——資本効率を意識した経営についてどのように考えていますか?

**積** 極的な成長投資と株主還元に努めると同時に、企業価値向上に対する社員の意識向上を図っています。

PBRや株価は、単なる数字ではなく、私たちが市場からどう評価されているかを示す「通信簿」であると受け止めています。2024年度は、3社合併20周年という節目の年であり、社員に向けて従業員持株会の加入促進キャンペーンを実施しました。この取り組みは、社員が将来に向けて安定的に資産を築けるよう支援することに加え、2030年中計で

掲げる「納得感」と「夢」を感じられる企業づくりの一環でもあります。持株会への加入は、社員が株主として会社の成長に直接関与する手段であり、経営への参画意識を高めることにつながります。2025年度からは「マネジメントツリー」(■■ P.51)を活用し、社員一人ひとりの活動がどのように株価へつながるかを可視化。株価への意識を持ちながら日々の業務に取り組めるよう、マインド醸成を進めています。個人としても組織としても、企業価値向上に向けた意識の浸透を図っていきます。

経営全体としては、これまで「まずは稼ぐこと」を重視し、損益計算書中心の経営を進めてきましたが、今まさに“どう稼ぐか”を問われるフェーズに移行しています。今後は貸借対照表を強く意識した経営へと舵を切り、資本効率(ROE)の着実な向上を図るとともに、戦略的な投資を通じて持続的な成長を目指します。

具体的には、財務基盤の安定を確保しながら、生産性向上につながる自働化の推進(2030年度までに加工費を2023年度比で半減 ■■ P.41)、移動空間における新たな価値の創出に向けた技術開発、インドをはじめとする成長市場での事業体制強化、そして企業を支える人的資本への継続的かつ戦略的な投資を進めています。

また、株主還元の強化に真摯に取り組んでいます。2024年度から当社は、配当政策にDOE(株主資本配当率)を導入し、当面は「DOE3%以上」を目安に、安定的かつ持続的な株主還元を維持していく方針です。企業価値の向上と株主のみなさまへの責任を両立させる経営を、これからも力強く推し進めます。

## ——2025年4月に実施した組織改革の意図を教えてください。

**技** 術開発本部を再編し、開発のスピードと精度を同時に高めていくことがねらいです。

技術開発部門の体制再編は、「もっと早く、もっと確かに」開発を進めたいという、現場と経営の切実な思いから生まれたものです。2030年目指す姿に掲げる「インテリアスペースクリエイター(ISC)」の実現に向けては、単なる製品単位のものづくりを超えて、移動空間全体で新しい価値を創造する総合力が求められていると認識しています。その実現には、開発のスピードと正確性、新領域への挑戦を同時に進める組織体制が不可欠だと判断しました。2024年4月には、従来のシート事業本部と内外装事業本部を「移動空間」というコンセプトで統一し、「企画提案」と「技術開発」の機能に対応した2本部体制

## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## ● トップメッセージ

インテリアスペースクリエイター(ISC)とは  
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略  
2030年中期経営計画の全体像  
環境認識と経営戦略

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ



## トップメッセージ

へと再編しました。さらに、各事業に分散していた生産技術部隊を集約し、「生産技術本部」として統合することで、ものづくり全体の競争力向上を図りました。

そして2025年4月には、この改革をさらに一歩進め、従来の技術開発本部を「技術統括本部」「先端開発本部」「製品評価本部」の3本部に再編しました。この新体制のねらいは、2030年中計の推進を支える多様な技術を、「速く、確かに」開発できる体制に調えることがあります。

「技術統括本部」は、シートや内外装などで培ったコア技術の管理・最適化を担い、必要な能力の獲得や新領域への重点投資を推進します。また、「先端開発本部」は、従来の領域を超えた新事業の創出や新規顧客の獲得に向けた移動空間の企画を加速させ、新たな価値領域をいち早く事業化することを使命とします。そして「製品評価本部」は、開発された製品を「クルマ屋」目線で客観的かつ総合的に評価し、その結果を各開発部門へフィードバックする役割を担います。

この3本部体制への再編により、開発と評価の機能を明確に分離し、健全なけん制機能を働かせながら、開発のスピードと精度を同時に高めていきます。

## ——最後にステークホルダーへのメッセージをお願いします。



さまざまな移動空間に新たな価値を創造することで、人々のライフスタイルを変革し、社会に貢献できる企業を目指します。

私たちが掲げるISCは、特定の製品や事業分野を指すものではなく、「すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供することで社会課題の解決に貢献する存在になりたい」という当社の思いを表すコンセプトです。自ら問い合わせ合い、未来を切り拓く必要があります。2030年目指す姿や目標は、「解像度が低い」とのご指摘もあり、私自身もその課題を強く認識しています。だからこそ、この1年で現在の取り組みを具体的なKPIにつなげ、不足があれば素直に認め、迷いなく修正を重ねながら、前進する姿勢を明確に示していく。現在推進している「企画提案力と技術開発力」「ものづくり競争力」「販売能力」「経営基盤」の4つの経営戦略を融合することで、ISCの実現が可能になると考えています。

自動車業界はCASEやMaaSなどの新たな技術革新により大きな変革期を迎えています。これは、当社にとっても大きなチャンスであり、航空機などの領域でも事業を拡大しな

がら、新たな価値創造を通じて人々のライフスタイルを変革できる存在を目指します。その挑戦を実現するため、「DCAP(Do→Check→Adjust→Plan)」の考え方を重視し、まずは行動を起こす—理屈だけで否定せず、やってみてから改善する。このスピード感を会社全体で共有し、挑戦の文化を根付かせてていきます。

上述の製品ロードマップに基づく開発に加え、未来への種まきとして、当社は大阪・関西万博においてNTT(株)と共同で、遠隔触覚伝送技術を活用したタッチセラピー「Remotouch(リモタッチ)」の実証実験を開始しました。また、「OSAKA Satellite EXPO 2025」内で運行されるデジタルコンテンツバス「The XR RIDE」では、訪日観光客向けのコンテンツ開発およびツアーバス運営を行うスタートアップの(株)OUGIと、当社が開発した移動体験支援システム「MOOX-RIDE」を組み合わせて実証運行を始動させるなど、未来に向けたさまざまなチャレンジを開始しています(■ P.39)。

IR活動の強化にも力を入れており、株主やアナリストのみなさまとの対話を通じて寄せられた声を経営に反映しています。技術説明会や体験会では、2030年中計の進捗状況やシート乗り心地の体感を通じて、当社の技術的優位性を現地現物でご確認いただきました。いただいたご意見は取締役会でも報告・議論し、経営判断の質を高めています。

私は、移動空間という事業ドメインには、人をワクワクさせる力があると信じています。だからこそ、経営資源を最大限に活用し、外部の企業や機関とも連携しながら、広い領域で挑戦を続けていきます。

これからも私たちトヨタ紡織グループは、世界中のお客さまに「感動」を織りなす移動空間を提供できる「なくてはならない会社」であり続けたいと思います。そしてお客さま、株主、社員、協力会社、サプライヤー、地域社会、すべてのステークホルダーに「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえる会社を目指していきます。ステークホルダーのみなさまには引き続き温かいご支援、ご理解を賜りますよう、よろしくお願い申しあげます。

代表取締役社長  
Chief Executive Officer

白柳 正義

## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## ● トップメッセージ

インテリアスペースクリエイター(ISC)とは  
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略  
2030年中期経営計画の全体像  
環境認識と経営戦略

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ

## インテリアスペースクリエイター(ISC)とは

移動空間全体の企画提案力と、それを具現化する技術開発力を兼ね備え、シート・内装を一体のシステムとして企画開発し、車両企画段階から提案

# QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティーへ“上質な時空間”を提供できる会社

ISCは、特定の製品をつくることや、特定のサービス分野で事業を起こすことを意味しているわけではありません。まだ世の中に存在しない、全く新しい概念です。

だからこそ、私たちトヨタ紡織グループは、自らその意味を定義し、社会に提示し、実践を通じてその価値を証明していきます。

単なる自動車部品メーカーとしての枠を超え、「移動空間そのものの価値を創造する存在」として、  
お客様の期待を超える新しい価値を創造します。

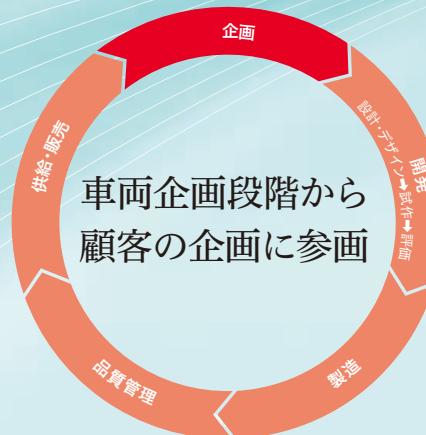
### 目指すビジネスモデル(代表例)

顧客の車両企画段階から参画し、共創型のアプローチを通じて潜在ニーズを捉えます。

空間全体を視野に入れた提案で、単品の製品提供にとどまらず、

より包括的なソリューションへつなげ、

顧客価値の最大化に貢献します。



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー  
目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

トップメッセージ

●インテリアスペースクリエイター(ISC)とは

事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略

2030年中期経営計画の全体像

環境認識と経営戦略

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

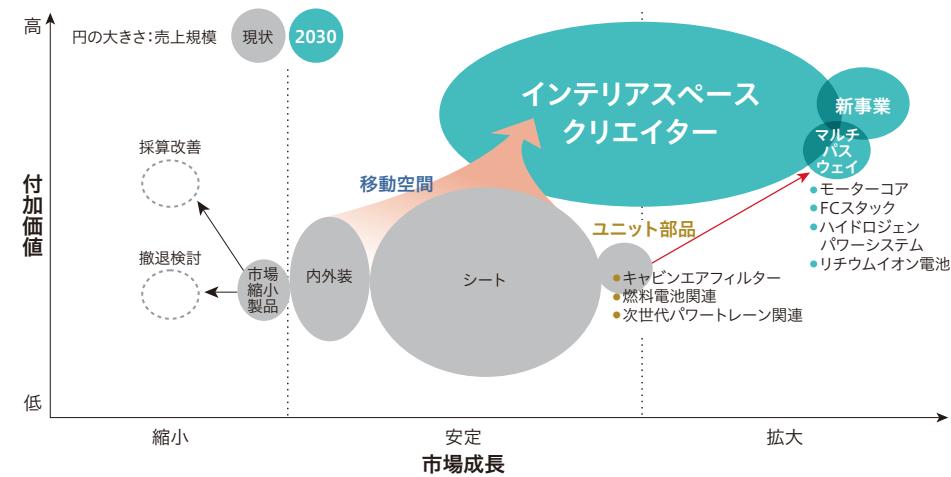
# 事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略

## 事業ポートフォリオ

2030年目指す姿である「インテリアスペースクリエイターとして快適な移動空間を実現し、製品、顧客の幅を広げながら社会課題の解決に貢献している会社」を実現するために、事業ポートフォリオを見直していきます。シート・内外装といった区分けではなくインテリアスペースクリエイターとして移動空間の付加価値を拡大するとともに、成長領域である電動製品ヘリソースを投入していきます。また新事業に関しても、次世代のコア事業を目指せるレベルに育てあげていきます。

### 売上規模の変化イメージ

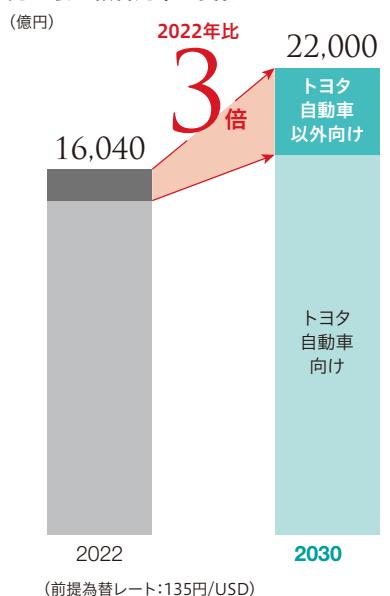
- シート・内外装からインテリアスペースクリエイターとして付加価値拡大
- 電動製品などの成長領域への投資と新事業の育成



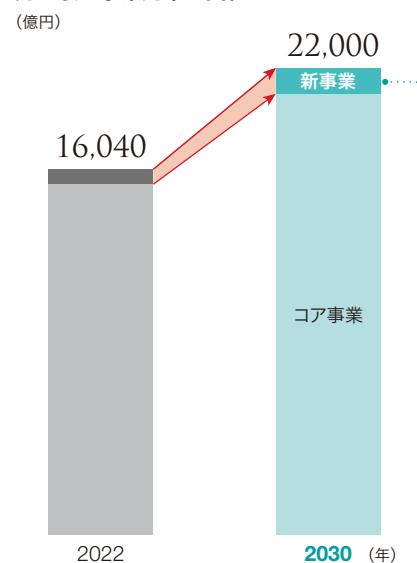
## 顧客ポートフォリオ

当社グループは、販売能力を強化することで、既存のトヨタビジネスの確実な受注に加え、2030年に向けた拡販活動を推進します。拡販に向け、シート骨格機器部品事業の再編による商権移管で獲得した販路をベースに、戦略OEM以外のお客さまへの積極的な受注活動を推進します。また、新事業の受注獲得に向けても活動していきます。

### 売上収益顧客比率の変化イメージ



### 売上収益事業比率の変化イメージ



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

トップメッセージ

インテリアスペースクリエイター(ISC)とは

### ● 事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略

2030年中期経営計画の全体像

環境認識と経営戦略

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



# 2030年 中期経営計画の全体像

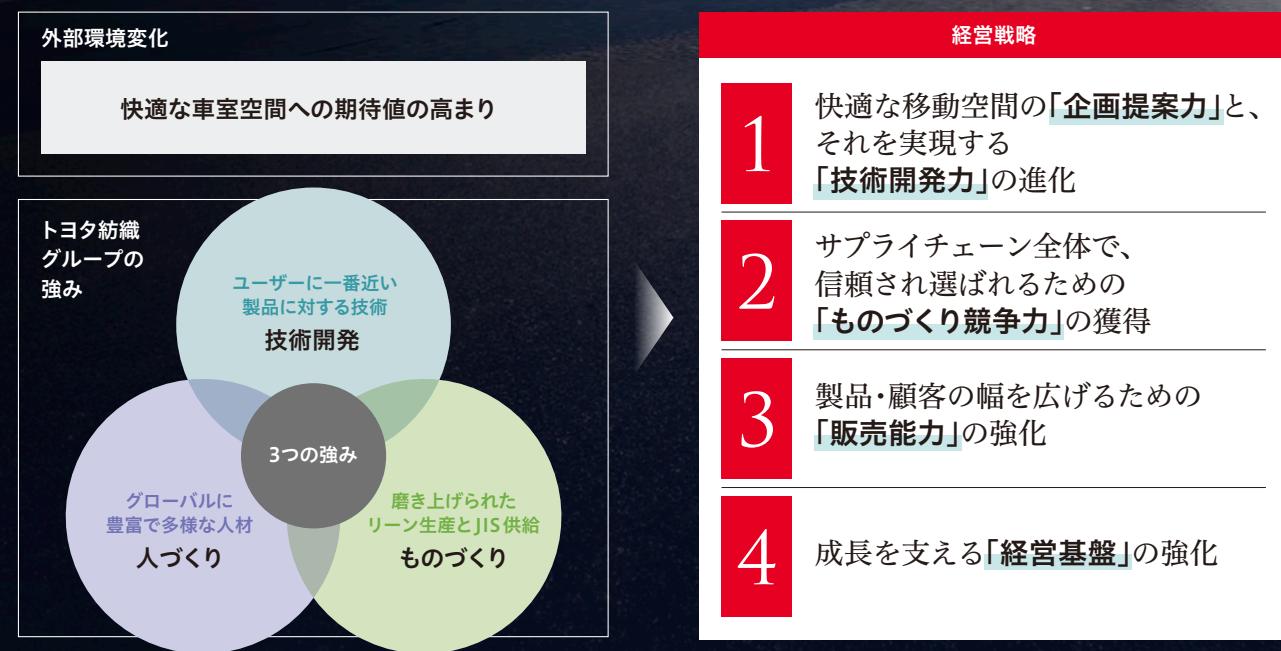
トヨタ紡織グループは、  
Visionの実現に向けて2030年目指す姿を掲げ、  
企業価値の向上と持続可能な成長を追求しています。  
創業の精神である「世のため人のため」を受け継ぎ、  
私たちらしく、地道に社会のお役に立つことを積み重ね、  
それを確かな事業成果へつなげていくことで、  
着実な成長を目指します。



# 2030

2030年目指す姿

インテリアスペース  
クリエイターとして  
快適な移動空間を実現し、  
製品、顧客の幅を広げながら  
社会課題の解決に  
貢献している会社



2030年財務目標	
売上収益	22,000 億円
営業利益	1,500 億円
営業利益率	7 %
DOE <sup>※1</sup>	3 %以上 (配当性向 30%程度を考慮)
自己資本比率 <sup>※2</sup>	50 %程度
各市場でシェアを確実に維持向上させつつ、過去最高の営業利益率を目指します。株主還元としては、新たな指標DOEを導入し、3%以上を安定的に実現します。	
2030年非財務目標	
ステークホルダーのみなさまから共感され、「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえる企業になるために、ESGそれぞれのKPIを定めて活動しています。	

※1 株主資本配当率

※2 親会社所有者帰属持分比率

P.56

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

トップメッセージ

インテリアスペースクリエイター(ISC)とは  
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略

●2030年中期経営計画の全体像

環境認識と経営戦略

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

# 環境認識と経営戦略

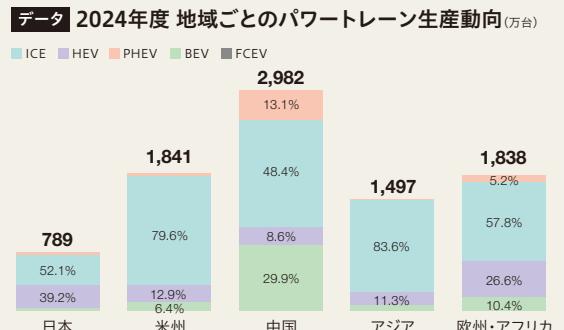
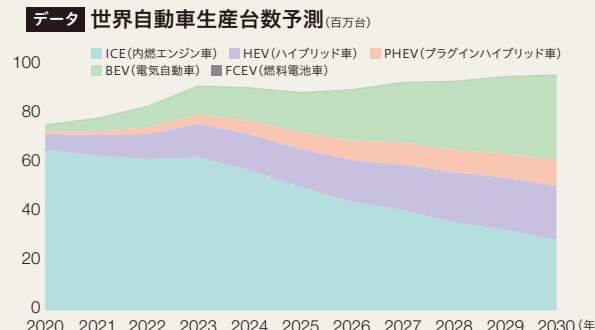
## 自動車市場の変容

### —グローバル競争環境の変化と地政学リスクの高まり

#### 取り巻く環境・社会課題

地政学リスクの高まり(ウクライナ侵攻、米中対立、保護主義の拡大)により、自由貿易体制が揺らぎ、サプライチェーンの再構築が求められています。中国やグローバルサウス諸国の影響力が増す中、地域ごとの最適化が競争力の鍵となり、OEM各社は現地化戦略を加速させています。また、パワートレーンにおいては、BEV一辺倒からPHEV・HEVなど多様な電動化技術を並行して展開する「マルチパスウェイ戦略」への移行が進んでおり、各市場のニーズに即した柔軟な対応が求められています。

#### 市場認識



**パワートレーンの多様化(マルチパスウェイ化)**  
BEV一辺倒からPHEV・HEVを含む  
現実的な選択肢への回帰が進行

**自動車メーカーの現地化戦略の加速**  
中国ではBEVが急速に普及し、欧州でも高い比率を維持する一方、日本や米州ではPHEV・HEVが主流であり、各市場のニーズに応じた柔軟な対応、地域最適化が競争力の鍵に

## 経営戦略

### 1

快適な移動空間の「企画提案力」と、それを実現する「技術開発力」の進化

お客さまの期待を超える  
移動空間全体の企画

移動空間全体の企画に必要な技術の手の内化の実現

- P.36 提供価値の考え方
- P.37 製品ロードマップ

### 3

製品・顧客の幅を広げるための「販売能力」の強化

BEV新興OEMや中国系OEMなど  
新たなお客さまへの売上拡大

航空機、サービスプロバイダー、  
アフターマーケット、電動部品など、  
既存の枠を超えたお客さまへの売上拡大

- P.44、45 販売能力の強化

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

トップメッセージ

インテリアスペースクリエイター(ISC)とは  
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略  
2030年中期経営計画の全体像

● 環境認識と経営戦略

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## 価値観の多様化 —世代・地域ごとに価値観が多様化

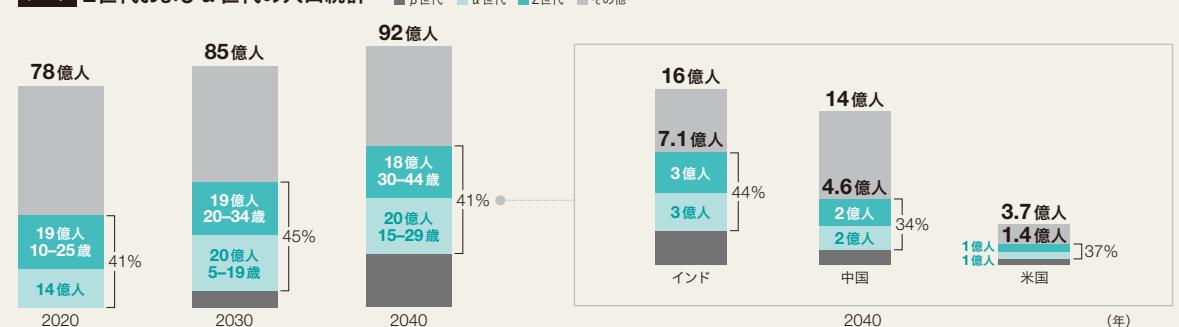
### 取り巻く環境・社会課題

世界人口の中心がZ世代・α世代へと移行する中、デジタルネイティブならではの価値観や社会課題への関心が、消費行動に大きな影響を与えています。一方で、高齢者層やグローバルサウスの新興市場も依然として重要な顧客層であり、企業には世代・地域ごとの多様なニーズに応える製品・サービスの提供が求められています。

こうした変化を背景に、車室内で過ごす時間は体験価値がより重視されるようになり、SDV(ソフトウェア定義車両)や車両モジュール化など、製品設計のあり方も大きく変化しています。

### 市場認識

#### データ Z世代およびα世代の人口統計



出所:Frost & Sullivanデータをもとに自社で算出(2023年8月)

### 技術の革新

SDVや車両モジュール化による製品設計の変化に対応できる柔軟な開発体制と技術の内製化  
(製品設計がハード中心からソフトウェア主導へと移行)

### 車室内で過ごす時間は体験価値がより重視

開発スピードと柔軟性を両立しながら、多様な価値観への対応が重要

## 経営戦略

### 1

快適な移動空間の「企画提案力」と、それを実現する「技術開発力」の進化

#### お客様の期待を超える 移動空間全体の企画

#### 移動空間全体の企画に必要な技術の 手の内化の実現

P.36 提供価値の考え方

P.37 製品ロードマップ

プロジェクト受注に向けた最適で先進性のある製品の開発(製品ロードマップ)による圧倒的な競争力の獲得

#### →開発プロセス(しくみ)の改善

開発プロセスの再構築により開発工数を削減

#### →図面完成度向上

徹底的な部品の標準化・設計手順の標準化、設計ナビ・ガイドシステムの再構築

P.61 3つの強み CxOメッセージ

P.70 DX戦略

→各地域での開発スピード向上  
日本以外の技術開発部門との連携強化 など

### 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

#### トップメッセージ

インテリアスペースクリエイター(ISC)とは  
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略

2030年中期経営計画の全体像

#### ●環境認識と経営戦略

#### 中期経営計画を遂行する

#### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ

## 自然再興 —脱炭素・循環経済・自然共生

### 取り巻く環境・社会課題

現代の経済活動は、自然資本に大きく依存しており、その持続可能性が問われています。気候変動、資源の枯渇、廃棄物の増加、生物多様性の損失など、環境課題が深刻化しています。これらの課題は、企業の持続的成長と社会的責任の両立に向けた重要な視点となっています。

### 市場認識

#### 気候変動と脱炭素社会への移行

製品ライフサイクル全体でのGHG排出量削減と、環境規制への先進的対応

#### 資源の枯渇・廃棄物の増加と生物多様性の損失

再生可能資源の活用と、生物多様性に配慮したものづくり

## 働く人の多様化 —シニア・女性・外国籍など多様な人材の活躍が組織の柔軟性と創造性を向上

### 取り巻く環境・社会課題

世界的な少子高齢化の進行により、労働力確保は国や地域を問わず共通の課題となっています。こうした環境下では、柔軟な働き方と公平な機会の提供による多様な人材の活躍支援が重要です。また、DXによる技術継承やスマートファクトリー化の推進は、生産性向上と人手不足の補完に不可欠です。

### 市場認識

#### 多様な人材が活躍できる職場環境の整備

働き方の柔軟性と公平な機会提供が求められる

#### DXによる技術継承と生産性向上

スマートファクトリー化とデジタル活用で人手不足を補完

## 経営戦略

### 1

#### 快適な移動空間の「企画提案力」と、それを実現する「技術開発力」の進化

プロジェクト受注に向けた最適で先進性のある製品の開発(製品ロードマップ)による圧倒的な競争力の獲得

■ P.36 提供価値の考え方

→空間を支える技術の一つに「環境」を捉え、ロードマップアイテムに反映

■ P.37 製品ロードマップ 例:モノマテリアルなど

### 2

#### サプライチェーン全体で、信頼され選ばれるための「ものづくり競争力」の獲得

労働力不足、カーボンニュートラルに対応した持続可能でつながる物流の実現

■ P.40 自働化・物流・DXで挑む、持続可能なものづくり

### 2

#### サプライチェーン全体で、信頼され選ばれるための「ものづくり競争力」の獲得

労働人口減、DX、D&Iに対応した画期的生産ライン導入

■ P.40 自働化・物流・DXで挑む、持続可能なものづくり

### 4

#### 成長を支える「経営基盤」の強化

ローカル人材、女性の登用などによる多様な人材が活躍できる企業風土づくり

■ P.46 経営基盤の強化

■ P.83~84 グローバル人材の育成、ダイバーシティ&インクルージョン

変化への柔軟な対応と競争力強化に向けたDX推進による職場業務改革

■ P.46 経営基盤の強化 ■ P.69 DX戦略

### 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

#### トップメッセージ

インテリアスペースクリエイター(ISC)とは  
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略

2030年中期経営計画の全体像

#### ●環境認識と経営戦略

#### 中期経営計画を遂行する

#### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ

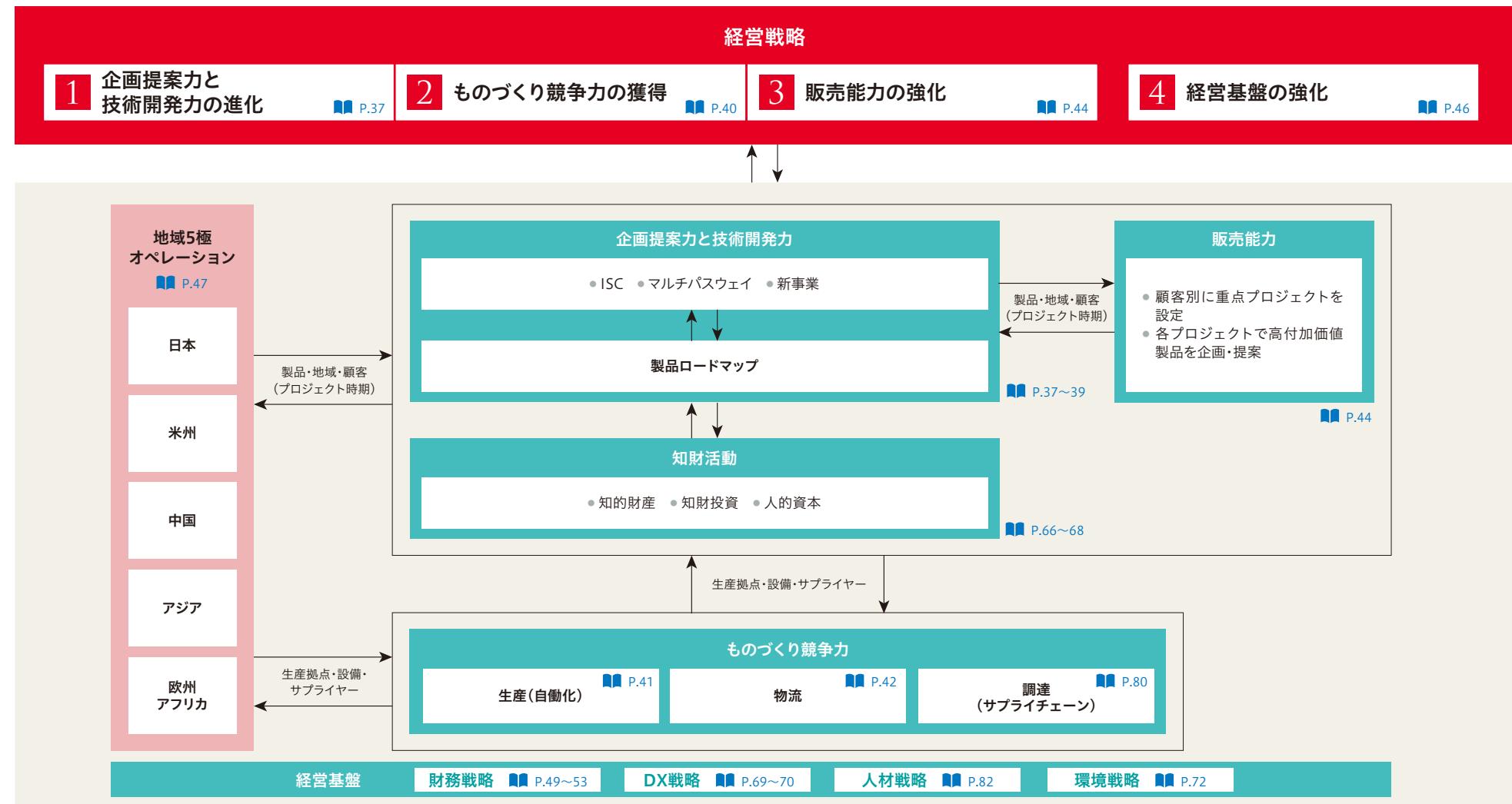
## 経営戦略のフレームワーク

トヨタ紡織グループでは、2030年目指す姿の実現に向けて「企画提案力と技術開発力の進化」「ものづくり競争力の獲得」「販売能力の強化」「経営基盤の強化」の4つを経営戦略としています。

これらの戦略は、当社独自のフレームワークに基づき体系化され、各戦略に紐づく22の実行計画が策定されています。

実行計画には、2030年までの具体的な目標値とロードマップが設定されており、全社で進捗状況や課題を共有しながら、着実な推進を図っています。

また、各機能部門および地域5極において戦略を展開し、グローバルな事業展開と地域特性を踏まえた柔軟かつ実効性のある計画を推進しています。



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

### ● 経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 販売能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

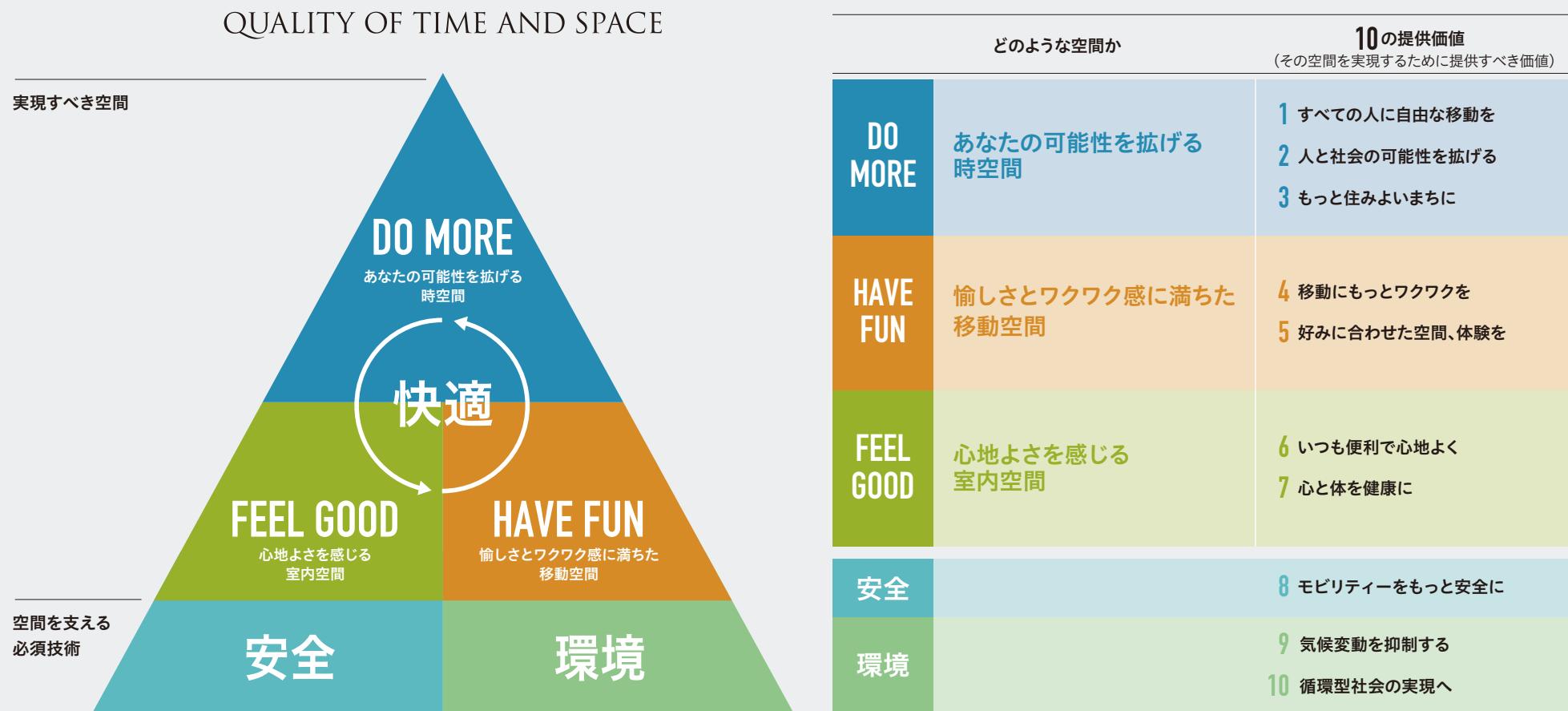
## 提供価値の考え方

# マテリアリティから導き出した、実現すべき3つの空間と必須技術

トヨタ紡織グループは、ISCの実現に向けて、市場動向や顧客ニーズを踏まえ、マテリアリティから導き出した実現すべき空間と10の提供価値で空間のあり方を再定義しました。

多様な価値観に応える空間を構想し、それを支える必須技術群を明確にしています。

これらは製品ロードマップ(■ P.37)の前提となるものであり、空間設計と技術開発の方向性を統合的に描くための基盤となっています。



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー  
目指す姿の具体化

戦略  
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

### ● 提供価値の考え方

経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 販売能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 経営戦略

# 1

# 企画提案力と技術開発力の進化

〈全体像〉

## 製品ロードマップ —提供価値から導く製品・技術の戦略的整理—

P36で示した「提供価値の考え方」をもとに、将来必要となる製品・要素技術を体系的に整理し、製品ロードマップとして可視化しています。ISCでは、ハードウェア中心の開発から、制御・ソフトウェア・室内システムを含む統合的な空間価値の創出へと進化。マルチパスウェイでは、多様化するクルマづくりに追従するユニット部品の開発を推進します。このように、空間価値と技術の両面から未来のモビリティー社会に貢献するための全体像を描いています。

〈2030年目標〉

ISCにつながる新製品開発率

現状 15% → 30%  
(2024年度実績)

●:開発完了タイミング (●:2025年度注力製品)



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

●経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 売却能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 経営戦略 1 企画提案力と技術開発力の進化

## 移動空間の価値創造に向けた製品ロードマップの具現化

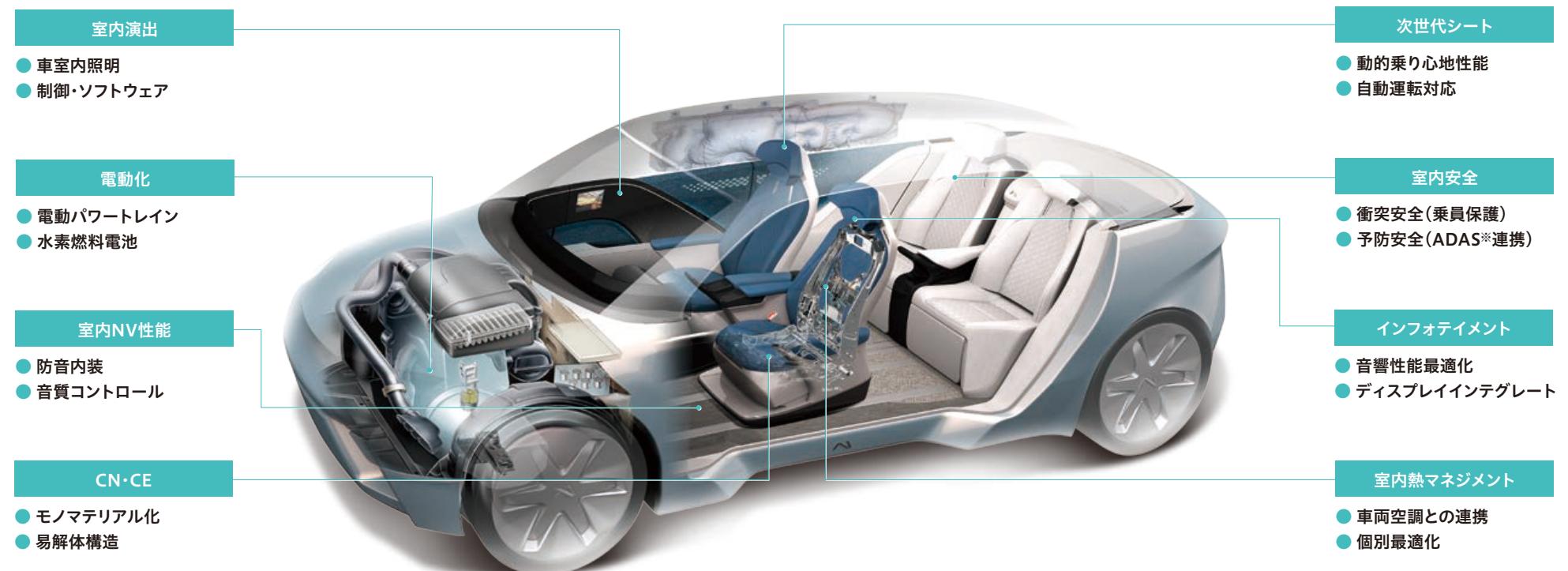
## コア技術 × グループ連携 × 他社協業による競争優位性の確立

製品ロードマップを具現化するにあたっては、これまで培ってきた独自開発によるコア技術に加え、トヨタグループ各社との連携や他社との協業を通じて、技術の手の内化を進めることができます。

これにより、競争優位性の確立と価値の最大化を図ります。

トヨタ紡織グループは、自動車部品メーカーでありながら、自動車メーカー・モビリティーテック企業の視点を取り入れ、部品供給の枠を超えた価値創造に挑戦しています。

私たちは、ISCとして移動空間全体の企画提案力と、それを実現する技術開発力により、お客様の期待を超える新しい価値を創造し、圧倒的な競争力がある企業を目指しています。



※ ADAS:Advanced Driver Assistance Systems

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

● 経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 販售能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

経営戦略 1 企画提案力と技術開発力の進化

## 新事業創出に向けた取り組み事例

### オープンイノベーションによる新事業創出の加速

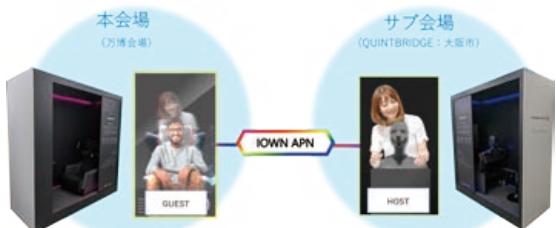
トヨタ紡織グループでは、新たな事業ニーズを的確に捉え、技術探索から事業化までを一貫して推進する体制を構築しています。

社内外の知見を融合したオープンイノベーションを通じて、先進技術や新たな価値の実証を積極的に進めており、複数のテーマで実証実験が始動しています。

これらの活動は、スピード感を持って事業化へつなげることを目的としており、今後の展開を見据えた重要なプロセスとして推進しています。

#### 「Remotouch<sup>※1</sup>」× IOWN<sup>※2</sup>で触感を届ける—— 遠隔癒し体験の実証実験

IOWNを活用し、遠隔地のセラピストの繊細な触感をリアルタイムで再現するリラックスシート「Remotouch(リモタッチ)」の実証実験をNTT(株)(以下、NTT)と共同で開始しました。慶應義塾大学発の力触覚伝送技術「リアルハapticX<sup>®※3</sup>」を用い、人の優しいさすり動作を遠隔地に届けることで、癒しの新しい可能性を探ります。この取り組みは、2025年大阪・関西万博のNTTパビリオンにて展示しています。



絶妙な力加減がリアルタイムに伝わり、遠隔地からセラピーが受けられるブース

※1 Remote Touch Therapy から改称

※2 Innovative Optical and Wireless Network: NTTが開発を進める次世代情報通信基盤やその構想

※3 アクチュエータの力加減を自在に制御することができる技術。ロボットに力加減を感じる能力を与え、人やモノの感触を感じながら力加減をコントロールする



その場所を走ることしか  
味わえない、唯一無二の  
移動体験

バスの外観デザイン

#### XRで拡張する移動体験—— (株)OUGIと連携した 「MOOX-RIDE」搭載バス運行へ

トヨタ紡織が開発した移動体験支援システム「MOOX-RIDE」が、OSAKA Satellite EXPO 2025で運行するデジタルコンテンツバス「The XR RIDE」に搭載。AR・VRなどのXR技術を活用し、透明ディスプレイや立体音響、振動・ミスト装置を制御することで、位置情報と連動した没入型体験を提供します。遠隔地からのバーチャルガイドによるリアルタイム対話機能も備え、訪日観光客に新たな移動価値を創出しています。

#### 都市交通の未来をつくるSRT×MOOX-RIDE

名古屋市の次世代都市交通「SRT(Smart Roadway Transit)」に、当社「MOOX-RIDE」の採用が決定しました。AR・VR技術を活用したコンテンツ演出により、乗車中に都市の魅力を体感できる新たな移動価値を提供します。SRTは名古屋駅～栄間の都市回遊性を高める新交通システムとして注目されており、地域活性化と観光振興に貢献する取り組みです。現在は車両架装、コンテンツ、広告を含めた制御システム構築検証が進められており、2025年度中に本格運行開始が予定されています。



透過ディスプレイや音響などにより車窓から見える景色に合わせた街の情報を提供

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

#### ●経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 販売能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 経営戦略

# 2 ものづくり競争力の獲得

〈全体像〉

## 自働化・物流・DXで挑む、持続可能なものづくり

トヨタ紡織グループは、労働人口の減少や環境負荷の低減といった社会課題を、ものづくりの進化を加速させる機会と捉えています。これまで培ってきたJIT・JISを核とした高効率な生産体制に加え、自働化による省人化・安定品質の実現、物流革新による供給の最適化、DXによる工程の可視化・意思決定の迅速化を推進。さらなる生産性と品質向上を追求し、グローバルで柔軟かつ持続可能な供給体制を構築しています。変化に強いものづくりを通じて、競争力ある企業への進化を目指します。

〈2030年目標〉	2023年度比
加工費	50%削減
CO <sub>2</sub> 排出量	30%低減
業務スピード	2倍



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

### ● 経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 販售能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## 経営戦略 2 ものづくり競争力の獲得

## 2030年に向けたロードマップ——自働化

## 加工費ハーフと人・ロボットが共存した「誰もが働くダイバーシティライン」の実現

トヨタ紡織グループでは、信頼され、選ばれるものづくりの実現に向けて、人とロボットが共存する「誰もが働くダイバーシティライン」の構築に以下の3つの観点で取り組んでいます。

- ① 生産技術力：工程設計や設備開発における高度な技術力を活かし、作業の自働化と省人化を実現
- ② 生産技術と製造の知の融合：両部門の知見を掛け合わせることで、加工費削減と多様な人材が働く環境づくりを両立
- ③ 製造技術力：現場で培われた技能とノウハウを活かし、品質と効率を両立した安定生産と継続的な改善による生産性の向上

## 〈2030年目標〉

加工費(2023年度比) 50%削減

2024年度は  
シート組立のモデルラインにおいて、  
前年度比14%の加工費削減を達成



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

## ● 経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 売上能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 経営戦略 2 ものづくり競争力の獲得

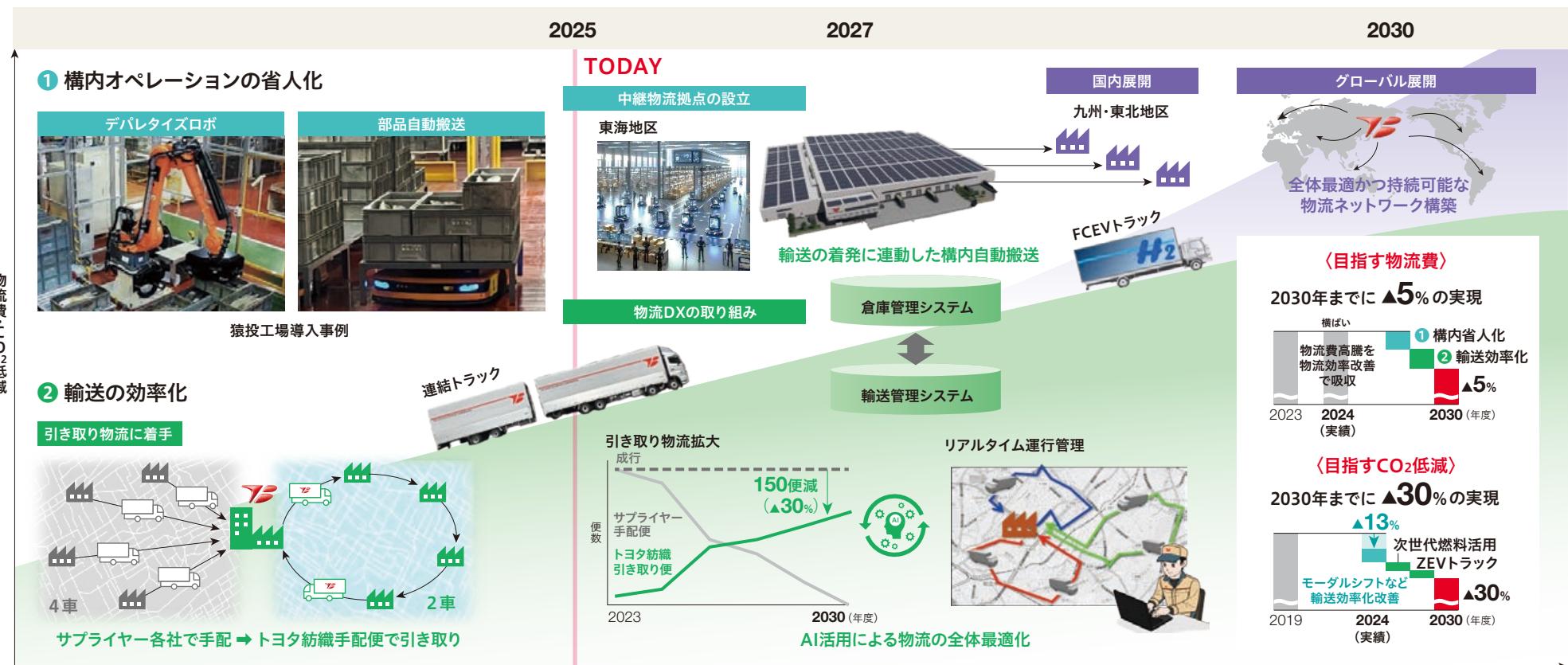
## 2030年に向けたロードマップ——物流

## 社会課題に対応し、サプライチェーン全体で最適な物流のしくみを構築

トヨタ紡織グループでは、シートや内外装製品といったスケールの大きな製品特性上、倉庫設計の最適化、在庫回転率の向上、輸送手段の工夫が不可欠です。

取り巻く社会課題も複雑化する中で、物流分野においてもその解決と競争力強化を両立すべく、革新的な物流のしくみづくりに以下2つの観点で取り組んでいます。

- ① 構内オペレーションの省人化：部品仕分けの自動化、自動搬送機などの活用
- ② 輸送の効率化：引き取り物流の拡大、AIを活用した混載便の最適化やダイヤ表の自動生成による物流計画の立案、運行管理



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

## ● 経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 売却能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 経営戦略 2 ものづくり競争力の獲得

## 2030年に向けた持続可能なものづくりの取り組み事例

## 自働化・物流・DXによるものづくりの効率化

## 自働化

## 組付の自働化と工程最適化で、生産性と品質を両立

## ヘッドレスト組付自働化

品質のばらつきを抑え、安定した組付けを実現し、作業者の歩行や手待ちの削減によって、工程全体を効率化しています。さらに自動排出機構の導入でラインの流れを最適化し、生産性と品質を両立する持続可能な製造体制を構築しています。



猿投工場

## 自働化・物流・DX

## 中国広州小虎島での物流・工程改善

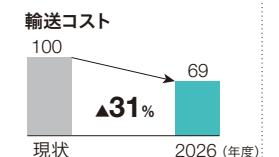
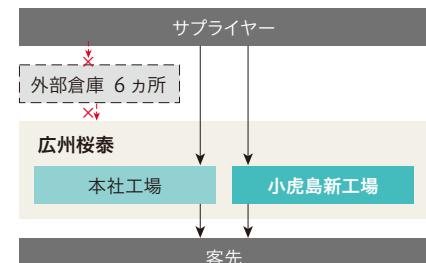
## 広州小虎島スマートファクトリー(2024年9月竣工)



広州小虎島スマートファクトリー

## 物流効率向上

- ① 在庫外部倉庫(4.4万m<sup>2</sup>)の廃止
- ② 輸送効率の向上



## DXを活用した効率化

モノと情報のデジタル化を活かして、工場の景色・人の働き方を変革

## ① 構内物流作業の無人化



構内運搬



減産局面の中、  
営業利益率  
**1%向上**

## ② ラインの自働化

自働組付ライン、AIしわ検査などの導入

AIを活用した  
無人品質検査

**自働化+TPS 生産性向上 人の働き方  
を変える**

→ 1ライン当たり **10人削減**

## 小虎島スマートファクトリー効果

構内物流人員	▲40%
物流費	▲8.7億円
稼ぐ力(営業利益率)	<b>1%向上</b>

## 1人当たりの付加価値



## 編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 経営戦略のフレームワーク

## 提供価値の考え方

## 経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

## ● 経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

## 経営戦略3 売却能力の強化

## 経営戦略4 経営基盤の強化

## 地域別概況

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ

## 経営戦略

# 3 販売能力の強化

〈全体像〉

## 多様なニーズに応える販売能力

トヨタ紡織グループは、製品・顧客の幅を広げるための販売能力の強化に取り組んでいます。これは、企画提案型企業への変革と成長機会の最大化をねらったものです。モビリティーの変革が加速する中で、トヨタビジネスで培った信頼と技術力を基盤に、多様なお客さまへ移動空間全体を視野に入れた企画を提案。企画段階から参画できる関係構築を進め、競争力ある製品・ソリューションの提案を通じて受注拡大を図ります。

多様なお客さま

- トヨタとアライアンス関係にある戦略OEM
- MaaS・モビリティーテック企業
- 航空などの自動車以外のモビリティー会社
- 新興EVメーカー(BEV新興OEM)

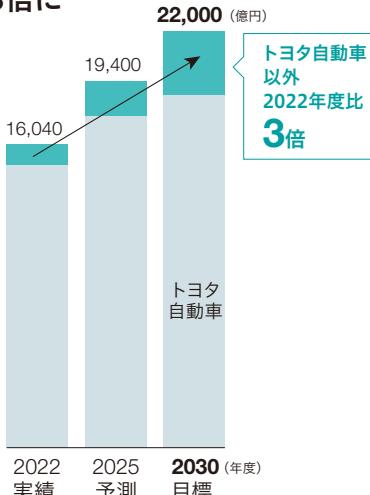
〈2030年目標〉

2022年度比  
3倍

トヨタ自動車  
以外向け売上

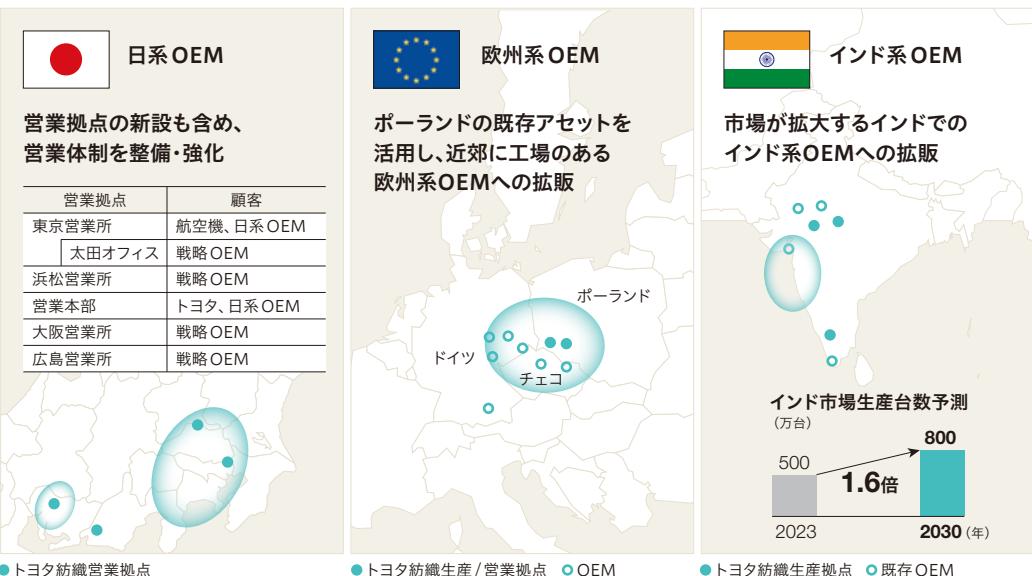
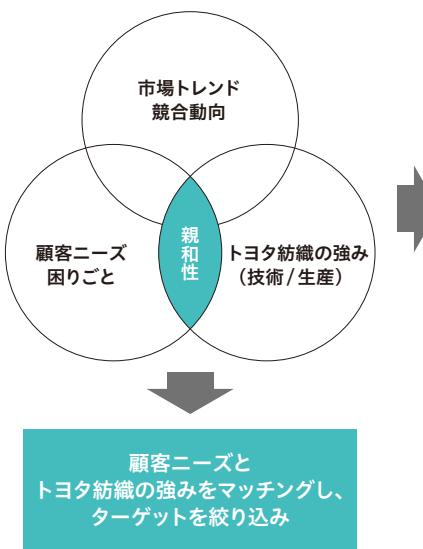
〈2030年売上収益目標〉

トヨタ自動車以外向けの売上を  
3倍に



〈戦略OEMへ受注活動を推進〉

新規OEMへプロモーションを実施し、受注獲得による売上拡大を目指す



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

● 経営戦略3 販売能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

経営戦略 **3** 販売能力の強化

## 受注活動事例

## 積極的な受注活動が結実し、新たな引き合い・受注を獲得

トヨタ自動車以外向け

トヨタビジネスで培った信頼と技術力を基盤に、  
新規OEMへの受注を拡大



航空機

日本内外エアライン・機体メーカーへも  
積極的に受注活動を推進

## ① 当社初の新造機用座席が就航

2024年3月に就航した  
B787-10に搭載



自動車用シート開発で培った  
技術とノウハウを活かし、全  
日本空輸(株) (ANA)と共同  
で航空機用シートを開発。人  
を中心の設計思想に基づき、使  
いやすさ・快適性・信頼性・機  
能性を兼ね備えた高品質な製  
品を実現しました。

## ② 新規エアラインへの拡販

Boeing社よりBoeing737機、787機  
カタログシートとして認定

航空会社が新造機を発注する際に参考する製品カタログへの  
掲載により、受注機会が大きく広がりました。複数の新規エア  
ラインからの引き合いを受領し、着実に受注を獲得。現在も  
さらなる受注に向けて活動を強化しています。

2015年度～	Boeing767 国内線載せ替え
2019年度～	Boeing777 国内線へ搭載
2022年度～	Boeing787-9 国内線へ搭載
2023年度～	Boeing787-10 国内線へ搭載
2025年度以降	日本内外エアラインへ搭載拡大

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

## ● 経営戦略3 販売能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 経営戦略

# 4 経営基盤の強化

〈全体像〉

## 成長を支える経営基盤の強化

トヨタ紡織グループでは、「企画提案力と技術開発力の進化」「ものづくり競争力の獲得」「販売能力の強化」といった主要戦略を実現するための土台として、「経営基盤の強化」に取り組んでいます。財務体質の強化、DX推進、多様な人材が活躍できる組織づくり、カーボンニュートラル対応などを通じて、持続可能で柔軟な経営体制を構築。これらの取り組みは、変化の激しい事業環境において、企業の成長を支える基盤として、全社の競争力と価値創造を根底から支えています。

## 財務

〈ねらい〉

持続可能な成長を支える  
財務基盤の強化と  
投資効率の向上

〈主な取り組み〉

- ・キャッシュの戦略的な配分による  
2030年財務目標を実現する財務  
体質の構築

P.49

## DX

〈ねらい〉

業務効率と  
意思決定の質を高める  
デジタル変革の推進

〈主な取り組み〉

- ・変化への柔軟な対応と競争力強化  
に向けたDX推進による職場業務  
改革

P.69

## 人材

〈ねらい〉

将来に必要な技術力と  
組織力を支える  
人材の育成と最適配置

〈主な取り組み〉

- ・事業成長のための要員確保
- ・多様な人材が活躍できる組織風土  
づくり

P.82

## 環境

〈ねらい〉

CN(カーボンニュートラル)・  
CE(サーキュラーエコノミー)  
への貢献を通じた  
社会的価値の創出

〈主な取り組み〉

- ・3つの重点取り組み(温暖化抑制、  
資源循環、自然共生)を軸とした環  
境マネジメントの実践

P.72

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 販売能力の強化

### ● 経営戦略4 経営基盤の強化

地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 地域別概況

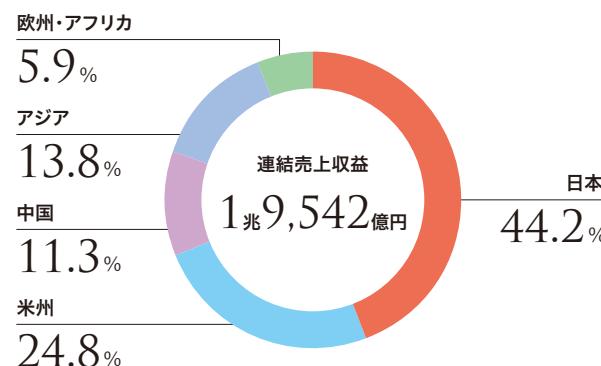
トヨタ紡織グループは、世界23の国と地域に90の拠点を展開し、先進的な技術開発と高品質なものをづくりに取り組んでいます。

地域を「5極」に分け、各地域の統括会社を中心に、市場や顧客ニーズなど地域特性に応じた事業運営を遂行しています。

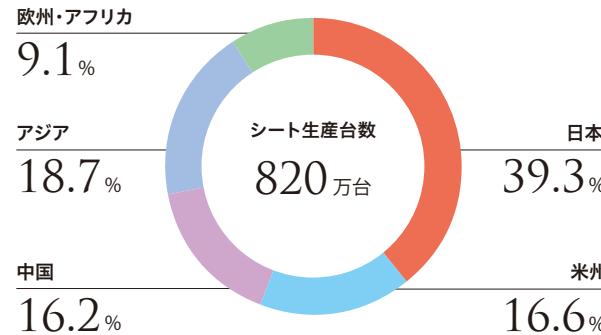
グローバルワンカンパニー体制のもと、本社と地域が緊密に連携し、品質・コスト・納期の最適化を図りながら、持続的な成長と企業価値の向上を実現しています。

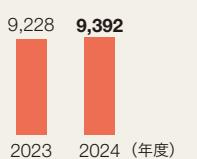
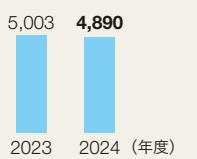
### 2024年度の実績

#### 地域別売上収益



#### 地域別シート生産台数



地域	関連会社	社員数*	売上収益
日本	22社	14,192人	9,392億円 前期比 1.8%増 ↗ 
米州	21社	12,900人	4,890億円 前期比 2.3%減 ↘ 
中国	16社	6,426人	2,335億円 前期比 1.1%減 ↘ 
アジア	22社	7,130人	2,862億円 前期比 4.5%増 ↗ 
欧州・アフリカ	9社	4,356人	1,181億円 前期比 10.0%減 ↘ 

\* 臨時従業員を含まない

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 販売能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

#### ● 地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## 地域別課題と重点取り組み

地域	特性・トレンド	課題	重点取り組み
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化・人口減少</li> <li>HEV主流、EVは緩やかに拡大</li> </ul>	<p>先行投資のリターン早期化・最大化、収益性の改善 【外部要因】 インフレによるコスト増、需要減少 【内部要因】 開発費・設備投資の増加(先行投資段階のため)、 ユニット部品の低収益性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の付加価値向上による限界利益率アップ</li> <li>自働化による加工費ハーフの実現</li> <li>新物流拠点活用などによる物流費の低減</li> <li>DX推進による省人化、業務効率化(スピード2倍)</li> <li>新規子会社とのシナジー効果追求など</li> </ul>
米州	<ul style="list-style-type: none"> <li>関税</li> <li>EV・PHEV普及進行</li> <li>SUV・ピックアップ人気継続</li> <li>中南米は経済格差とインフラ未整備が課題</li> </ul>	<p>持続可能な収益構造への転換 【外部要因】 半導体不足などによる予期せぬ台数の減少、 インフレによるコスト増 【内部要因】 人手不足や離職率増加などによる生産不効率</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場リーダー、保全メンバーの育成強化</li> <li>生産体制の見直し</li> <li>DX、自働化の推進</li> <li>工場間物流の削減</li> <li>シートデバイスの内製化 (一貫生産による競争力確保、生産性向上、現地調達化)</li> </ul>
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>NEV(新エネルギー車)は拡大傾向</li> <li>新興EVブランドが急成長</li> <li>デザイン性・デジタルUX・コスト競争力が重視される</li> <li>内装ではスマート化・高級感がトレンド</li> </ul>	<p>市場環境変化への対応 【外部要因】 市場の急速なBEV化、価格競争激化 【内部要因】 日系ブランドの競争力低下</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発スピード向上</li> <li>中国ユーザーにとって魅力ある製品提案と企画</li> <li>地域軸でのパートナーシップ強化</li> </ul>
アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>モータリゼーション進行中</li> <li>ZEV政策拡大</li> <li>二輪・小型車需要が高い</li> <li>コスト重視だが、近年は安全性・快適性ニーズも増加</li> <li>インドはEV市場拡大中</li> </ul>	<p>成長機会の最大化とコスト最適化 【外部要因】 インフラ未整備、価格競争 【内部要因】 現地生産体制の柔軟性不足</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地調達率向上</li> <li>ローカルニーズに合わせた製品開発(簡素だが快適)</li> <li>インドでの事業拡大</li> <li>モーターコア現地調達化</li> </ul>
欧州・アフリカ	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ・リサイクル性が重視</li> <li>EV・FCV化加速、SDV普及</li> </ul>	<p>環境規制対応と新市場開拓 【外部要因】 環境規制強化 【内部要因】 サプライチェーンの複雑化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存アセットを活用した拡販</li> <li>サステナブル素材・循環型設計の内装開発</li> <li>サステナブル調達推進</li> </ul>

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

経営戦略のフレームワーク

提供価値の考え方

経営戦略1 企画提案力と技術開発力の進化

経営戦略2 ものづくり競争力の獲得

経営戦略3 売却能力の強化

経営戦略4 経営基盤の強化

### ● 地域別概況

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## CFOメッセージ

# 2030年中期経営計画達成に向けた 財務戦略と対話の深化



### 財務に関する基本的な考え方・方針

目の前の任務を着実に遂行し、  
経営を支える

2025年4月にCFOに就任した鈴木です。私は入社してから30年以上にわたり、管理会計を中心とした経理業務に携わってきました。マネジメントの立場になってからは、財務会計の分野でも経験を積み、近年では両分野の業務に広く携わっています。事業の先行きがきわめて不透明になったリーマンショックの頃や、全く予期せぬコロナ禍の到来による混乱期にも、経営の羅針盤としての使命を果たすことに努めてきました。仕事における私の基本姿勢は、先行きが見通せないときでも過度に悲観せず、目の前にある任務を一つひとつ着実に遂行することです。

直近では経営企画本部にて2030年中期経営計画(2030年中計)の策定にも携わりました。2030年中計は、収益性を高め

つつインテリアスペースクリエイターの実現を目指す、志の高い計画です。まずは短期・中期でやるべきことを明確に定め、それらを着実に遂行しつつ、そのプロセスや成果を株主・投資家をはじめとした当社のステークホルダーのみなさまに適時適切にお伝えしていきたいと考えています。

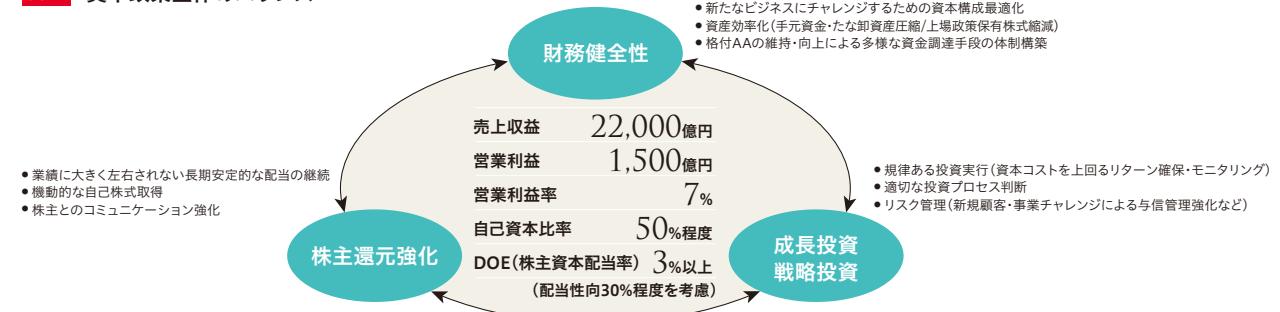
財務戦略の根幹に据えているのは、「キャッシュ・フローの最大化」と「最適なアロケーションの実行」です。これは2030年中計でも明確に掲げた方針ですが、今後はこれらに加えて資本政策全体のバランスもより強く意識し、成長投資・株主還元強化・財務健全性を三位一体で進めていく考えです(→図1参照)。持続可能な成長の実現に向けて、日々の経営判断と中長期戦略との整合を意識しながら財務戦略を進めています。

### 2024年度の振り返りと2025年度の見通し

#### 変化への適応と再出発

2024年度は、社会・経済の不確実性が一段と高まった1年でした。不安定な世界情勢やインフレーションの進行、さらには主要客先における減産の影響もあり、売上収益は増加したもの、営業利益は米州地域や日本での減損損失の影響を受けて前年比で大幅な減益となりました。

図1 資本政策全体のバランス



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

#### ● CFOメッセージ

資料:米州地域の持続可能な収益体質への改革  
投資戦略

KPIの進捗状況・モニタリング

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## CFOメッセージ

米州事業での減損損失の背景には、コロナ禍以前に実施した減価償却費を大きく上回る新製品への投資があります。コロナ禍と半導体不足による台数減やインフレーションの影響に加え、アフターコロナにおける人手不足など外部環境の変化もあって投資額に見合ったリターンを得られず、今回の減損損失に至りました。コロナを契機に、誰も予想できなかったほどオペレーションが困難になったこともあります。十分に対応ができないままこのような結果に至ったことを、財務担当として深く反省しています。

2025年度は、世界各地での地政学的リスクの高まりをはじめ事業環境の不確実性がさらに高まる中で、日本のインフレーションは継続し、社会的な要請から人件費の上昇が続くと予想されます。このような外部環境下ではありますが、それらに左右されない収益構造の確立を目指していきます。

日本事業については、本社がグローバル全体を統括する機能を多く担っているため、固定費が増加しやすい状況に

なっています。また、地産地消の推進によって日本からの輸出ビジネスがほとんどないことも収益を圧迫する要因となっています。今後は既存固定費の適正化とリターンの早期化・最大化を図ることで、日本とグローバルでの短期利益の最適化、中長期利益の最大化を目指していきます。

米州事業では、トランプ政権の関税政策などで不確実性は高まっていますが、2025年度を再出発の年と位置づけ、収益改善に注力していきます。具体的には、社長直轄チームである「技術の職人グループ」を立ち上げ、生産体制の見直しやDX・自働化の取り組みを加速し、赤字拠点の黒字化を進めています。加えて、2025年11月から新工場トヨタ紡織ウェスタンケンタッキーの稼働によりシートデバイス部品の内製化を図ります。また、次世代搬送システムを導入し、構内物流を自働化することによる作業効率向上を進めます(▶P.54)。

中国事業では、市場の急速なBEV化や価格競争の激化により主要顧客も厳しい戦いが予想されますが、製品と顧客の

幅を広げつつ、売上高の維持・拡大を図っていきます。また、広州地区小虎島の物流施設の取り組みでは、デジタル技術を活用したスマートファクトリー化により、構内物流作業の無人化やラインの自働化をはじめ、外部倉庫の廃止などのさまざまな変革により、直接人員や物流費の削減を実現することができました。このような取り組みの効果を積み重ねることで、生産量が大きく増えない期間においても稼ぐ力の維持・強化に努めています。

上記のような取り組みの推進によって、2025年中期経営計画(2025年中計)に対して売上収益に関しては計画達成を見込んでいますが、営業利益、営業利益率については課題が残る状況です。2025年中計策定時に想定できなかった市場の変化に対応しきれなかったことが主要因と認識していますが、達成に向けて最後まで粘り強く努力していきます(▶図2・図3参照)。

図2 財務KPI推移

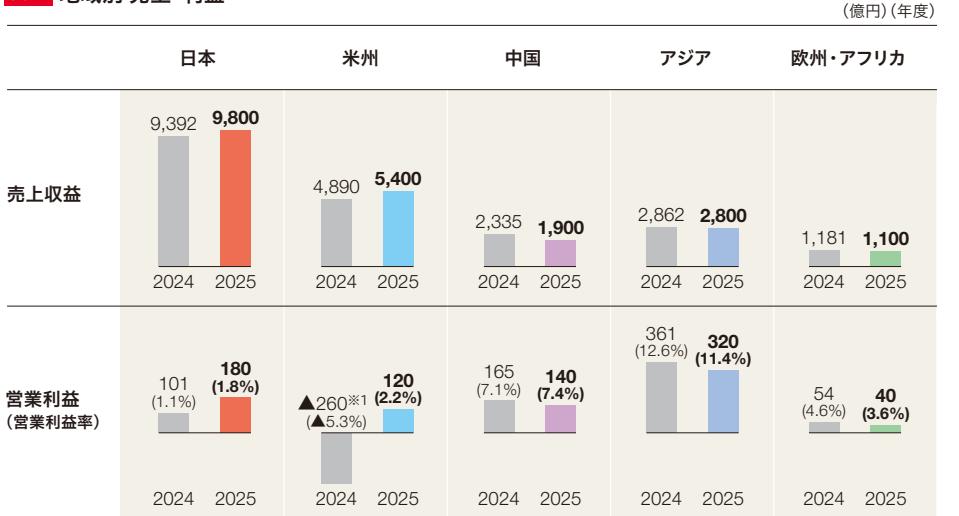
	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2025年 中計	2030年 中計
売上収益	19,536億円	19,542億円	20,000億円	16,000 <sub>+α</sub> 億円	22,000億円
営業利益	792億円	423億円 <sup>※1</sup>	800億円	1,000 <sub>+α</sub> 億円	1,500億円
営業利益率	4.1%	2.2% <sup>※1</sup>	4.0%	6~7%	7%
自己資本比率 <sup>※2</sup>	39.8%	40.9%	40%程度	40%程度	50%程度
DOE <sup>※3</sup> (配当性向)	3.7% (27.3%)	3.4% (91.8%) <sup>※1</sup>	3.3% (30.7%)	– 30%程度	3%以上 (30%程度を考慮)

※1 減損損失計上による影響

※2 親会社所有者帰属持分比率

※3 株主資本配当率

図3 地域別 売上・利益



## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## ● CFOメッセージ

資料:米州地域の持続可能な収益体質への改革  
投資戦略

## KPIの進捗状況・モニタリング

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ

## CFOメッセージ

## 2030年中計の達成に向けて

## 戦略実行の解像度を高める

冒頭でも述べましたように、2030年中計の達成に向けて今後は「キャッシュ・フローの最大化」と「最適なアロケーションの実行」の基本方針に加え、これまで以上に資本政策全体のバランスを重視し、財務基盤の強化と資本効率を意識した財務戦略を進めていく考えです。

これまでの株主・投資家のみなさまとの対話の中で、当社は「中計達成への道筋、解像度の低さ」に関するご指摘をいただいている。この課題への対応の一つとして、従来の「機能軸」での議論に加え、新たに「地域軸」での計画策定を進めており、ボトムアップでの課題抽出と対策立案を強化し、中計達成に向けた解像度を高めています。

中計達成に向けた道筋を整理・明確化するもう一つの取り組みとして「マネジメントツリー」の策定も進めています(→図4参照)。その最終目標は企業価値の向上であり、マネジメントツリーをツールとして、社員一人ひとりの業務がどのように企業価値に貢献しているのかを「見える化」し、全社的な共通認識の構築を目指していきます。各本部・各部が担当業務の一つひとつで成果を上げていくことが、企業価値の向上にどうつながっていくのかというロジックを社員が明確に理解することによって、日々の業務に対するモチベーション向上と経営課題の自分ごと化、そして組織としての一体感を高めていこうと考えています。さらに一人ひとりが経営に積極的に参画できる職場風土を醸成していくことで、限られたリソースを効率的に活用し、2030年中計達成に向け全社一丸で歩みを進めています。

## PBRを意識した経営

## 信頼回復へ向けた稼ぐ力強化

当社は株主価値の向上が経営の最重要課題の一つであると認識しています。しかしながら、直近のPBRを見ると1倍を下回る状況が続いており、2024年度には稼ぐ力の指標であるROEが株主資本コスト7.5%を下回る3.7%に低下するなど、株主・投資家のみなさまのご期待に応えられていない状態となっています(→図5・図6参照)。

この主な要因は米州地域などの減損損失という一過性の要因によって利益が悪化したことですが、今後は外部要因に左右されない持続可能な収益基盤を構築することで、ROEの向上を目指していく考えです。2025年度は、自己資本比率は40%程度、ROEについては10.8%まで回復する計画しており、ROEの向上を目指しつつ、2030年中計の目標に掲げた「自己資本比率50%」の実現に向けて、引き続き財務戦略を進めています。

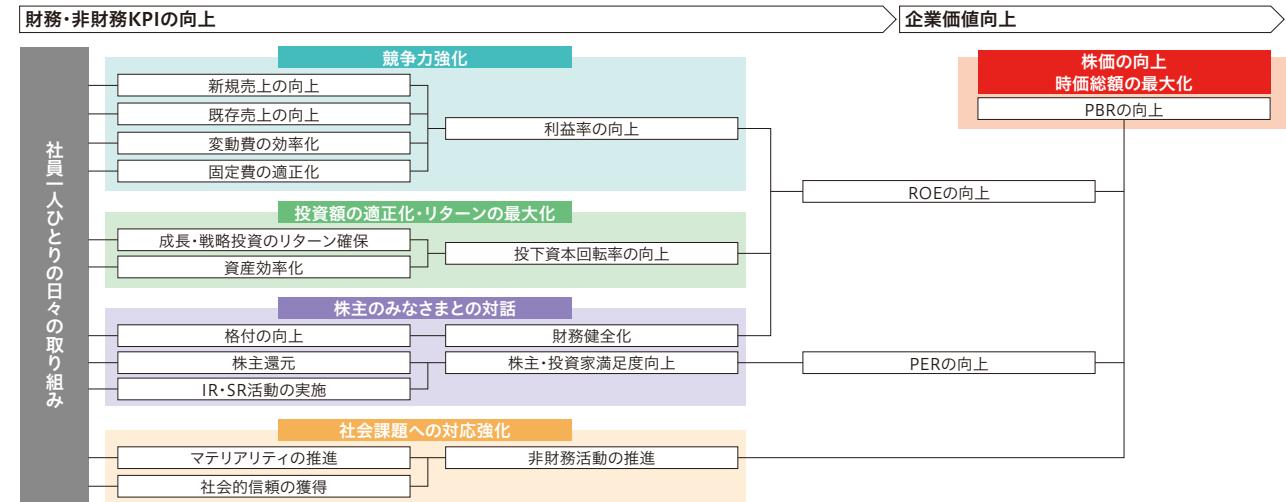
自己資本比率の向上は、多様なお客さまとの取引拡大や新たなビジネスへチャレンジしていくための財務基盤として必要と考えています。また、安定した財務基盤を築くことで、長期信用格付(AA)※の維持向上にもつなげ、多様かつ効率的な資金調達の実現を目指します。

ROEの向上においては「キャッシュの確保」が特に重要であると認識しています。さまざまな成長戦略や株主還元の原資となるのは事業活動によって生み出されたキャッシュであり、各事業の収益力を高めることでより多くのキャッシュを創出し、当期利益の拡大によって株主価値の向上につなげていきたいと考えています。

PERの向上と非財務活動の推進もあわせて進めています。PERは、当社の将来に対する株主・投資家のみなさまの期待値であると考えており、IR・SR活動を通じて、当社の将来への取り組みに共感いただけるよう努めています。また社会課題の解決に向けた活動も取り組んでおり、特に重視している項目をESG KPI(→P57)として掲げています。

※ (株)日本格付研究所(JCR)に基づく

図4 マネジメントツリー



## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## ●CFOメッセージ

資料:米州地域の持続可能な収益体質への改革  
投資戦略

KPIの進捗状況・モニタリング

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ



## CFOメッセージ

## キャッシュ・フローの最大化

## キャッシュ創出力の底上げに注力

当社は、キャッシュ・フローの最大化にも注力しています。収益構造の再構築によって営業キャッシュ・フローの創出力を高めつつ、成長投資と資産の効率化を両輪として推進しています。

成長投資では、赤字拠点の黒字化、新規受注拡大、ものづくり競争力の強化など、将来への種まきとなる施策を効果の検証とセットで実行しています。一方で、資産効率の向上に向けては、在庫の圧縮やキャッシュ・マネジメント・システムの導入などを進めています。日本においては資金の集約を進め、日本以外においてはグローバルな資金管理体制の構築を進めています。グローバルでの資金偏在の解消に取り組むことで、財務ガバナンスの強化や手元資金の圧縮を進めてまいります。（図7・図8参照）。

また、投資の実行においては、国別ROICを投資判断の検討

材料として、社内補完指標の一つとしています。当社はグローバルを5極に分け、各地域で収益管理を行っており、国別に資本コストを算出しています。新たな投資案件については、国別資本コストと比較してリターンを測り、投資の規模など、計画の妥当性の議論に活用しています。

## 最適なアロケーション・株主還元方針

## 成長と還元の好循環を実現する

将来の競争優位を築くため、当社は技術・製品・人材への「攻めの投資」に重点を置いています。インテリアスペースクリエイターの実現を軸とした技術戦略や、マルチパスウェイ、新事業創出といったテーマ、自働化によるものづくり力の強化、電動化・新規顧客開拓などに取り組むとともに、それらを支える人的資本への投資を強化しています。

設備投資においては、インフレーションによりコストが上昇する中、先行投資分の確実な回収と、回収タイミングの早期化に向けたプロジェクト単位での管理を徹底しています。開発費は想定通り推移していますが、人材不足が顕在化しており、

将来の成長を支える戦略的な人材投資として、採用・育成の強化を進めています。

また、アライアンスやCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）への出資を通じて、成長性の高い領域へのアクセスや事業シナジーの獲得も図っています。これらは、単なる投資先の拡大ではなく、事業ポートフォリオの質的転換を目指した戦略的判断に基づくものです（図9参照）。

株主のみなさまへの利益還元については、「DOE（株主資本配当率）3%以上」を目安に、長期安定的な配当の継続を基本方針とするとともに、自己株式取得も経営環境に応じて機動的に進めます。今後も、企業成長と還元のバランスを保ちながら、最適なアロケーションを実践していきます（図10参照）。

図5 PBR推移(期末時点)



図6 株主資本コスト×ROE

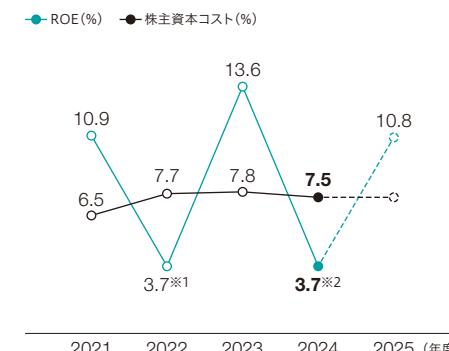
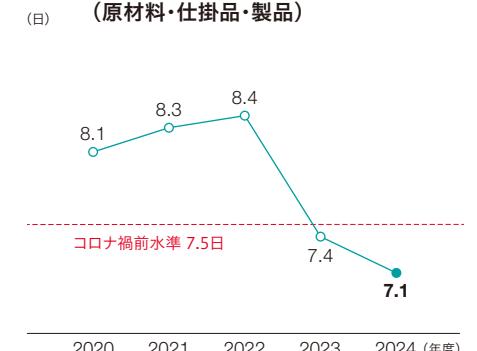
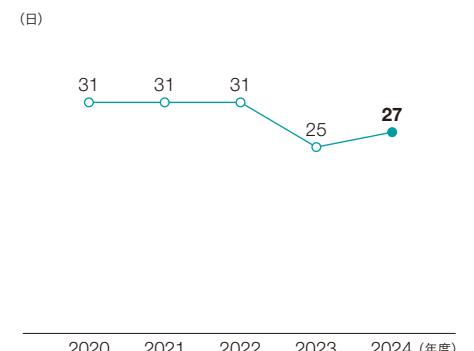
図7 たな卸資産回転日数  
(原材料・仕掛品・製品)

図8 キャッシュ・コンバージョン・サイクル



## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## ● CFOメッセージ

資料：米州地域の持続可能な収益体質への改革  
投資戦略

KPIの進捗状況・モニタリング

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ

## CFOメッセージ

### ステークホルダーとの対話、メッセージ 対話を通じ共感と信頼を紡ぐ

当社は、企業価値をともに創造するパートナーとして、株主・投資家のみなさまとの対話を重視しています。2024年度は、事業説明会や各種カンファレンスなどを通じて延べ1,743人(前年比145%増)のみなさまと対話の機会を得ました(→図11参照)。中でも、株主構成の変化にともない、個人株主のみなさまとのコミュニケーションを大幅に拡充しました。その結果、これまでになく多くの意見を頂戴できましたので、今後の改善につなげていきたいと考えています。

こうした中、足元ではPBRが1倍を下回る状況にあることについて、真摯に受け止めています。2030年中計達成に向けた進捗状況や施策の成果を、株主・投資家のみなさまに具体的かつタイムリーに発信できていないことが要因の一つであると認識しており、IR・SR活動の改善などを進め、情報開示や対話の質の向上につなげる努力を続けていきます。

最後に、2025年に当社は「第100回株主総会」という大きな節目を迎えることができました。これまで長く支えてくださった株主のみなさまへの感謝の気持ちを改めて胸に刻み、これからも持続的な成長を通じて期待に応えていく所存です。

みなさまの声に真摯に耳を傾け、透明性と信頼性の高い

経営を貫くことで、一人でも多くのみなさまに「トヨタ紡織のファン」になっていただきたいと考えています。引き続き、温かいご支援、ご理解をよろしくお願い申しあげます。

図9 CVC

当社と 関係する分野	実績	社名	投資実績 具体例		
			事業内容		
車室空間 ものづくり	2社	Diver-X(株) ほか	世界初の触覚フィードバック機能を搭載したVR対応のグローブ型コントローラーを開発。形状記憶合金(SMA)とリニア・バイブレータ(LRA)を使用した独自の触覚モジュールにより、リアルな触覚とデバイスのコンパクトさを両立		
車室空間	8社	(株)EVモーターズ ジャパン ほか	独自技術「アクティブ・インバータ」を搭載した超低電費なEVバスを開発。極力ピークが発生しないスムーズな出力制御を実現し、バッテリー劣化防止(=バッテリー長寿命化)と電力消費の大幅低減(=航続距離の延長)を実現		
ものづくり	2社	ugo(株) ほか	自律走行による移動が可能な警備・点検ロボットや、ロボット統合管理システムを開発		
Well-being	1社	Craif(株)	尿からマイクロRNAを捕捉し、AIを組み合わせることで、わずか一滴の尿から、高精度でがんを早期発見する検査を展開		
その他	4社	(株)Synspective ほか	衛星データ解析によるソリューション提供、および小型衛星の開発・運用を実施 ※2024年12月に東京証券取引所グロース市場へ上場		

出資17社

図10 配当関連KPI推移

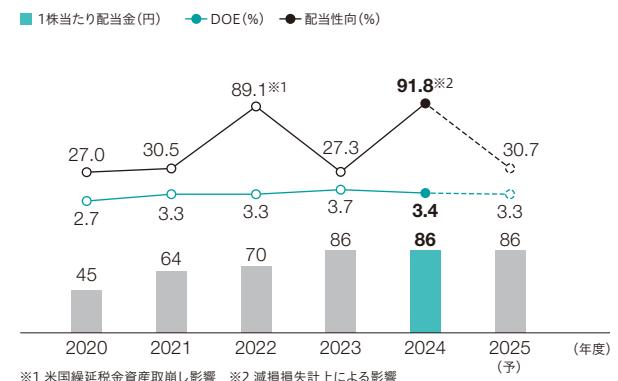


図11 各ステークホルダーとの対話回数

内容	2022年度		2023年度		2024年度	
	回数	延べ人数	回数	延べ人数	回数	延べ人数
機関投資家向け	130	617	147	710	153	661
個人投資家向け	-	-	-	-	3	1,082
合計	130	617	147	710	156	1,743

## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## ● CFOメッセージ

資料:米州地域の持続可能な収益体質への改革

## 投資戦略

## KPIの進捗状況・モニタリング

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ



## 資料 米州地域の持続可能な収益体質への改革

米州地域では、持続可能な収益構造への転換を目指し、全社を挙げた合理化と製品力強化に取り組んでいます。主力製品の生産台数増加や経費最適化に加え、組織体制の見直しを通じて、収益改善と投資効率の向上を図っています。

### 2023～2024年度の取り組み

#### 1. 財務の健全化

米州地域では、厳しい収益状況が続く中、安全・健康、品質、生産性の優先順位を堅持しながら、人材育成、作業配分の最適化、工程改善を通じた現場主導の改善活動を推進。最大の課題である賃上げを含む変動労務費の高騰に備え、財務を健全化。

- トヨタ紡織からトヨタ紡織アメリカへ増資。これにより借入金を返済し、財務体質を強化

#### 2. 米州支援室立ち上げ

米州地域赤字拠点の収益改善を行い、2025年度での黒字化を目指すべく、トヨタ紡織に米州支援室を立ち上げ。損失額の大きいトヨタ紡織ケンタッキー(TBKY)とトヨタ紡織ソーテックメキシコ(TBMSX)を集中的に改善。

- 生産性の向上や人員の適正化を実施した結果、大幅な改善を果たしたもののは、黒字化には至らず、固定資産の減損損失を計上

### 2024年度 北中米地区営業利益 黒字化



\*1 トヨタ紡織アメリカ \*2 トヨタ紡織カナダ \*3 トヨタ紡織イリノイ  
\*4 トヨタ紡織 AKI USA \*5 トヨタ紡織ミシシッピ

### 2025年度以降の取り組み

#### 3. 収益改善活動の加速

現場力の差が収益性に直結することを再認識し、2024年度の活動を他拠点へ横展開。トヨタ紡織の新組織「技術の職人グループ」が支援。

- 現地との一体運営
- 編成効率の向上とやり切る職場力の定着
- 2025年度はトヨタ紡織インディアナ(TBIN)に注力
- 限界利益の向上
  - 現場リーダー・保全メンバーの育成強化
  - 生産体制の見直し
  - DX・自働化を推進
- 固定費の適正化
  - 早期退職の実施

#### 4. 物流効率の向上

ドアトリム生産における中西部の物流を再編。

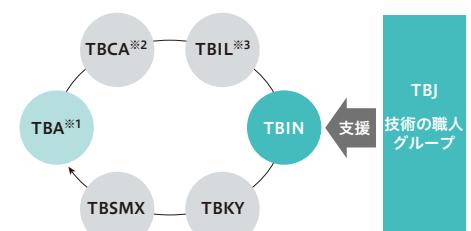
- インジェクション部品の生産から組立までを、納入先地区にある一つの工場で実施（地産地消による工場間物流を削減）

#### 5. 新工場TBWKの稼働

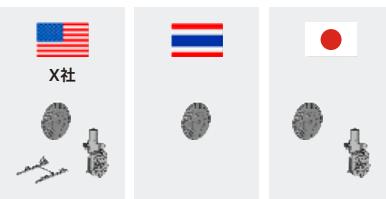
プレス・塗装からシートトラックやパワーレールの製造、最終組立までを一貫して担う体制を構築し、工程間のリードタイム短縮と品質安定化を実現。さらに構内物流の自働化や次世代搬送システムも導入予定。

- シートデバイスの内製化
- トヨタ紡織ウェスタンケンタッキー(TBWK)での一貫生産による競争力確保・生産性向上、現地調達化(2025年11月操業開始)

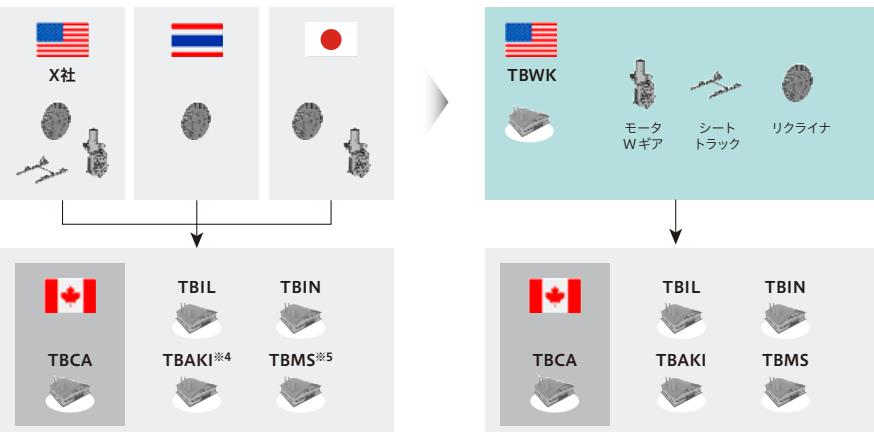
#### 収益改善活動の横展イメージ



#### 従来



#### 今後



### 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

### CFOメッセージ

#### ●資料:米州地域の持続可能な収益体質への改革

投資戦略

KPIの進捗状況・モニタリング

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ

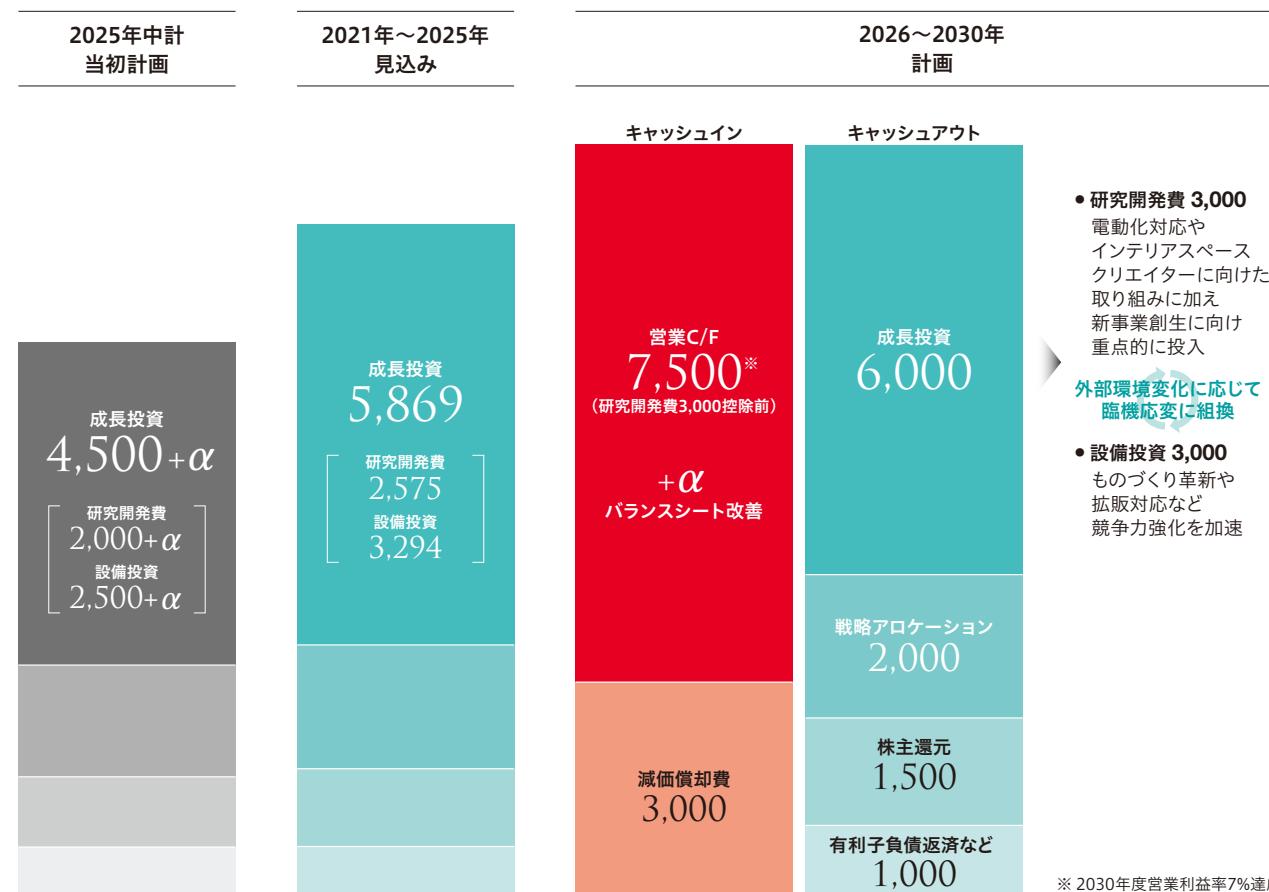
## 投資戦略

# キャッシュ・フローの最大化と最適アロケーションの実行

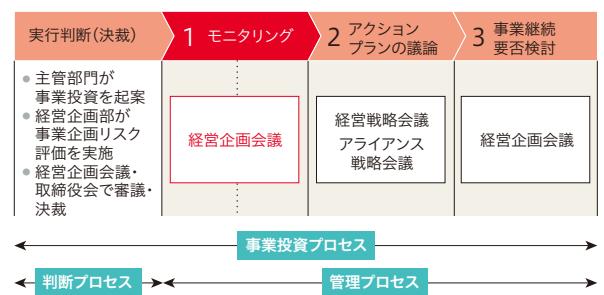
2030年中計達成に向け、2023年に示した財務戦略基本方針「キャッシュ・フローの最大化」と「最適アロケーションの実行」に加え、新しいチャレンジを進めています。

今まで以上に資本政策全体のバランスを重視し、財務基盤の強化と資本効率を意識していきます。

キャッシュ・アロケーション（億円）



投資リスクのマネジメント



トヨタ紡織グループは、世界各国に事業を展開しており、グローバルな視点での投資判断が求められます。

各国のオープンデータや格付機関による調査などを活用し、カントリーリスク情報を収集・分析したうえで、国別の資本コストを加味したIRR(内部収益率)を導入し、リスクを客観的に認識した投資判断を行っています。

また、各地域の事業会社による新規事業の事業性評価や投資計画に対しては、本社側でも生産台数の下振れ予測や金利変動などのストレス事象を加味したリスク評価を実施。これにより、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向上に努めています。

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

CFOメッセージ

資料：米州地域の持続可能な収益体質への改革

● 投資戦略

KPIの進捗状況・モニタリング

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## KPIの進捗状況・モニタリング

# 財務

トヨタ紡織グループは、2030年目指す姿の実現に向け、本業を通じて社会課題を解決し、経済的価値と社会的価値の両輪を同時に高めていくCSV経営を進めています。

経済的価値を測るために2025年度および2030年度の財務目標を設定し、進捗を総括しながら達成度合いを管理しています。

KPI	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 目標	2030年度 目標	2024年度 財務レビュー
売上収益(億円)	19,536	19,542	16,000+α	22,000	グローバルでの生産台数の減少はあるものの、為替影響により、2023年度に比べ5億円增收の1兆9,542億円となりました。
営業利益(億円)	792	423	1,000+α	1,500	減産影響や諸経費の増加に加え、減損損失の計上により、2023年度に比べ368億円(▲46.5%)減少の423億円となりました。
営業利益率	4.1%	2.2%	6~7%	7%	諸経費の増加や減損損失の計上によって営業利益が減少し、2023年度に比べ1.9ポイントの減少となりました。将来に向けた先行投資は着実に実施しつつ、原価低減や固定費のさらなる効率化などにより、利益率を高めています。
DOE (株主資本配当率)	3.7%	3.4%	—	3%以上	当期利益は外部の環境変化などにより大きく変動する可能性もあるため、連結業績および配当性向に加え、「長期安定的な配当の継続」の方針に則り、DOEを採用しています。DOE3%以上を基準とし、安定した利益還元を実施します。
親会社所有者帰属持分比率	39.8%	40.9%	40%程度	50%程度	総資産は、米州地域などにおける減損損失の計上により、2023年度に比べ336億円減少し、1兆948億円となりました。一方、当期利益の減少により、親会社の所有者に帰属する持分は21億円減少の4,474億円となりました。その結果、親会社所有者帰属持分比率は1.1ポイント上昇し40.9%となりました。
ROE	13.8%	3.7%	10%以上	10%以上	減産影響や将来に向けた諸経費の増加などに加え、米州地域などにおける減損損失の計上により、親会社の所有者に帰属する当期利益が2023年度に比べ418億円(▲71.4%)減少しました。その結果、ROEが10.1ポイント減少しました。
配当性向	27.3%	91.8%	30%程度	30%程度	配当金は2023年度と同額の、1株当たり年間86円、配当性向は91.8%となりました。
設備投資(億円)	743	781	2,500+α (2021~2025年度累計)	3,000 (2026~2030年度累計)	主に日本、米州地域において、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、2023年度に比べ37億円増加の781億円となりました。
研究開発費(億円)	503	551	2,000+α (2021~2025年度累計)	3,000 (2026~2030年度累計)	2024年度は、シート・内外装において快適性と省エネに寄与するサーマルコンフォートシートや、環境配慮型のモノマテリアルカバーシート・ドアトリムなどを開発。また、ユニット部品では、ハイドロジェンパワーシステムを搭載した水素自転車など、電動製品の高付加価値化に注力。研究開発費は551億円となりました。

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリースペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

CFOメッセージ

資料:米州地域の持続可能な収益体質への改革

投資戦略

● KPIの進捗状況・モニタリング

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



KPIの進捗状況・モニタリング

その他のESGの実績は、ウェブサイトのESGデータをご覧ください。

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

# 非財務【環境】【社会】【ガバナンス】

当社グループの社会的価値を測るKPIはESGの枠組みで整理し、マテリアリティの進捗を測っています。なお、このESG KPIは、その達成率に応じて、役員報酬に反映しています。 P.89

ステークホルダーのみなさまから共感され、「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえる企業を目指し、2030年まで集中して取り組むべきKPIとして進捗を総括しながら達成度合いを管理しています。

KPI	2024年度 実績	2025年度 目標	2030年度 目標	範囲	責任者  P.107	関連する マテリアリティ
工場GHG排出量削減率(総量)(2019年度比)	▲41%	▲25%	▲50%	トヨタ紡織グループ	CCNO	3
SCOPE3排出量削減率(総量)(2019年度比)	31%増加※	▲18%	▲30%	トヨタ紡織グループ	CCNO	3
再生可能エネルギー導入率	46%	35%	50%	トヨタ紡織グループ	CCNO	3
環境 廃棄物排出量削減率(2011年度比)	▲10%	▲14%	▲20%	トヨタ紡織グループ	CCNO	3
水使用量低減率(2013年度比)	▲42%	▲6%	▲8%	トヨタ紡織グループ	CCNO	3
製品のリサイクル材適用率	リサイクル樹脂開発	リサイクル樹脂開発完了	25%以上	トヨタ紡織グループ	CTO	1 3
自然共生(植樹本数)	累計76万本	累計64万本	累計77万本	トヨタ紡織グループ	CHRO	3
社会 “人にやさしい”自働化アイテムの実装件数 ①号口導入実施率 ②加工費低減目標達成率	①71% ②56%	①100% ②100%	①100% ②100%	トヨタ紡織	CPEO	3 4
サプライヤー満足度調査の実施	展開率100%	展開率100%	展開率100%	トヨタ紡織	CPO	5
社会貢献活動の推進 参加者数(年間)	延べ3,085人	延べ3,100人	延べ3,500人	トヨタ紡織	CHRO	5
女性管理職比率	3.0%	4.0%	>5.0%	トヨタ紡織	CHRO	4
男性育児休職取得率	69% (希望者99%)	90% (希望者100%)	90% (希望者100%)	トヨタ紡織	CHRO	4
社会 外籍社員数	153人	135人	180人	トヨタ紡織	CHRO	4
ガバナンス インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率	15%	15%	30%	トヨタ紡織	CTO	1
特許出願件数	371件/年	320件/年	500件/年	トヨタ紡織	CTO	1 2
社外発表・論文数	93件/年	90件/年	120件/年	トヨタ紡織	CTO	1 2
運動習慣がある人の比率(40歳以上)	21%	24%	30%	トヨタ紡織	安全衛生健康センター長	4
定期健康診断後の精密検査受診率	99%	100%	100%	トヨタ紡織	安全衛生健康センター長	4
社員の重大災害発生件数	0件	0件	0件	トヨタ紡織グループ	安全衛生健康センター長	4
外来工事業者・外来者の重大災害発生件数	0件	0件	0件	トヨタ紡織グループ	安全衛生健康センター長	3 5
ガバナンス 国・地域への持続的な納税の実施	すべての進出国での納税実施	すべての進出国での納税実施	すべての進出国での納税実施	トヨタ紡織グループ	CFO	5
行動指針の実践度	89%	90%	90%	トヨタ紡織グループ	CHRO	5
環境異常・苦情発生件数	0件	0件	0件	トヨタ紡織グループ	CCNO	3 5
サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数	0件	0件	0件	トヨタ紡織グループ	CDO	5

※ 算定対象範囲の見直しおよび算定精度の向上による増加

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

CFOメッセージ

資料:米州地域の持続可能な収益体質への改革

投資戦略

● KPIの進捗状況・モニタリング

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

KPIの進捗状況・モニタリング

# KPIのモニタリング強化

2030年の経済的価値・社会的価値に関するKPIの目標値に対し、定量的なデータで経営判断できるよう標準化し、経営管理の高度化を図ります。

財務情報に加え、安全、品質、要員、設備生産性、環境といった非財務情報をグローバルに収集、可視化。特に環境は、GHG排出量、再生可能エネルギー導入率などの情報を管理しています。可視化した経済的価値KPIと一部の社会的価値KPIは、経営情報基盤により一元管理され、経営会議で活用しながらKPI項目ごとにモニタリングしています。閾値を設定して予兆管理を行うことで即座に課題を特定し、適切な対策を講じることができます。情報可視化までのリードタイムは、前月の活動を当月稼働8日以内に反映（財務情報を対象、非財務情報は10日）することで短縮し、意思決定の迅速化を推進しています。

## 経営管理体系

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

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

## 経営情報基盤の目指す姿

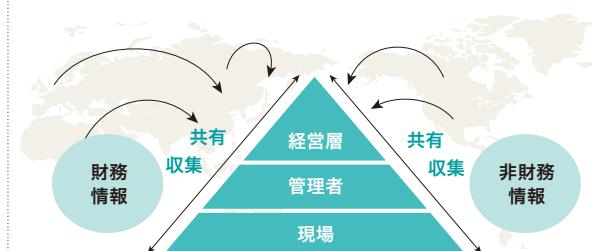


## 前月活動の可視化、活用

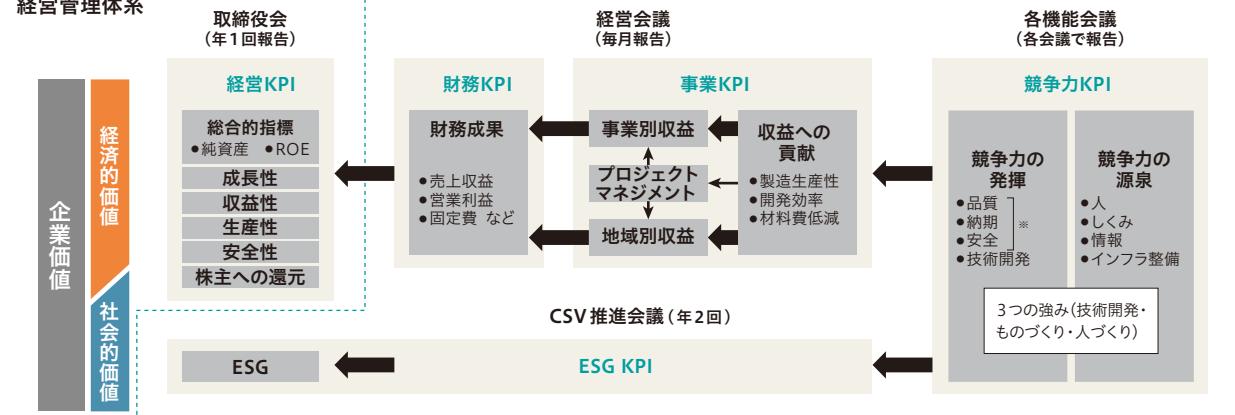
当月稼働 8 日<sup>\*</sup>

グローバル共通のデータ品質  
(項目・粒度)で収集・解析

\*財務情報(非財務情報は当月稼働10日)



## 経営管理体系



\* 経営会議で報告

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

CFOメッセージ

資料：米州地域の持続可能な収益体質への改革  
投資戦略

● KPIの進捗状況・モニタリング

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



# 資本

イノベーションを生み出す強み

060 3つの強みの具体像

061 CxOメッセージ

062 資本(強み)・課題と対応策

063 積み重ねてきた経営資源——技術開発

064 積み重ねてきた経営資源——ものづくり

065 積み重ねてきた経営資源——人づくり

066 知財戦略

069 トヨタ紡織グループのDX

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

## ●資本

イノベーションを生み出す強み

3つの強みの具体像

CxOメッセージ

資本(強み)・課題と対応策

積み重ねてきた経営資源——技術開発

積み重ねてきた経営資源——ものづくり

積み重ねてきた経営資源——人づくり

知財戦略

トヨタ紡織グループのDX

環境・社会

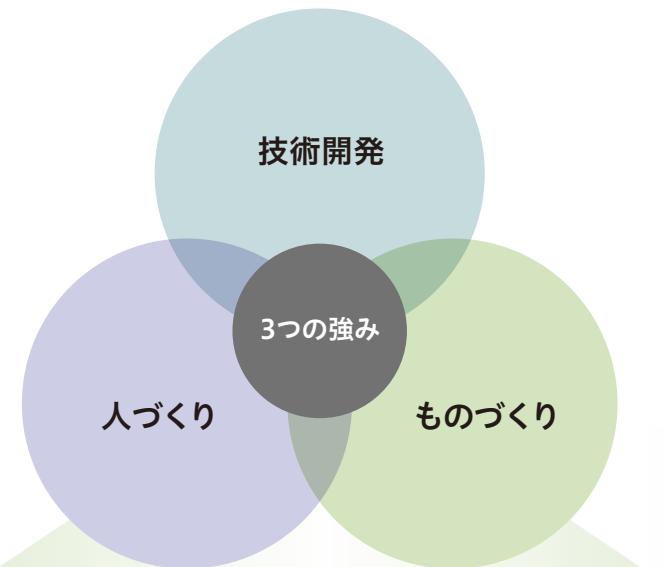
持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 3つの強みの具体像



2025年3月31日時点(2024年度実績含む)

### 技術開発

ユーザーに一番近い製品に対する技術

強固な研究開発の基盤	研究開発費	551億円
グローバルな開発体制	研究開発拠点	12拠点
時流に先んじた革新的な技術開発	研究開発人員数	3,450人
	特許保有件数	日本 2,399件 日本以外 1,845件

### ものづくり

磨き上げられたリーン生産とJIS供給

強靭なものづくりの基盤	設備投資額	781億円
高品質で高効率な供給体制	生産拠点	119拠点
サプライヤーとの協働	たな卸資産回転日数(原材料・仕掛品・製品)	7.1日
	サプライチェーンものづくり向上活動延べ参加サプライヤー数	2,539社/年

### 人づくり

グローバルに豊富で多様な人材

グローバル人材の活躍	連結従業員数※1	45,004人
多様な価値観の結集	日本以外の地域で勤務する従業員の割合	68.5%
活躍を支援する環境	グローバル幹部教育プログラムに参加した人数 <a href="#">P.65</a>	34人/年
	ICT※2参加人数	55人/年
	トレーニー※3参加人数	48人/年

※1 臨時従業員除く

※2 Intra Company Transferee:日本以外のグループ会社の社員がトヨタ紡織にて現地現物で実践力を高める人材育成制度

※3 トヨタ紡織の若手人材を日本以外の事業体へ派遣

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

#### ●3つの強みの具体像

CxOメッセージ

資本(強み)・課題と対応策

積み重ねてきた経営資源—技術開発

積み重ねてきた経営資源—ものづくり

積み重ねてきた経営資源—人づくり

知財戦略

トヨタ紡織グループのDX

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 3つの強み——CxOメッセージ

### 技術開発



代表取締役執行役員  
Chief Technology Officer  
つうだひろき  
角田 浩樹

移動空間全体の企画提案力と  
技術開発力を進化させ、  
優位性を確保

企業価値の向上によりサステナブルかつ世界トップ  
レベルの企業になるため「インテリアスぺースクリエイター」として新しい価値を創造」を達成することが必要です。

私たち自身が、従来の「部品メーカー」ではなく、移動空間の全体を視野に入れた「クルマ屋」目線で移動空間の価値を引き上げ、新たな提案ができる存在になる。それが、インテリアスぺースクリエイターとしての本当の使命だと考えています。そこで、2025年4月に技術開発体制を大きく見直し、技術開発の意思決定・執行のスピードアップを図りました。今後も、社会変化に迅速に対応できる体制を目指します。

今後は、手の内化すべき技術を織り込んだ製品ロードマップに沿った活動を推進し、安全・環境・快適を追求した制御・ソフトウェアを含めた移動空間全体の企画・提案を行います。そして、それを支える開発の効率化を目指した開発強化策の推進、優位性確保のために知財戦略にも継続して注力します。部門を越えて一丸となり、スピードと質の両面で進化し続けたいという決意で、私たちは次のステージに挑みます。

### ものづくり



取締役執行役員  
Chief Manufacturing Officer  
あだちのりみち  
足立 記通

つくりやすさを追求し、世界No.1の  
ものづくり競争力を獲得

激しい環境変化の中で我々が目指すのは、競合他社を凌駕する世界No.1の「ものづくり競争力」の獲得です。その実現に向けて掲げるのが2030年「加工費ハーフの達成」です。加工費ハーフとは、匠な技能と革新的な技術を融合させ、加工費を50%削減する取り組みです。

この取り組みは、次のプロセスで進めます。まず、現場の作業におけるムダを徹底的に排除することでつくりやすさを追求し、合理化を図る。次に、合理化された作業を自働化する。最後に、自働化効果が経営に確実につながっているかをシステムの中で評価し、改善し続け、さらに競争力を高めていく。2025年度は製造技術、生産技術、品質技術が三位一体となり3つのステップを確実に回すとともに、次世代骨格で設計段階から「つくりやすさ」を追求し、自働化しやすい構造も実現していきます。2030年にはシニア、女性やハンディキャップを持った人など「誰もが働くダイバーシティライン」を実現し、社会課題の解決に貢献します。

### 人づくり



主監  
Chief Human Resource Officer  
ふくたやすひろ  
笛田 泰弘

インクルージョンを促進し、  
新しい価値やアイデアを  
生み出せる環境づくり

インテリアスぺースクリエイターを目指すためには、広いユーザー目線で新しい価値やアイデアを生み出せる人材の育成と環境の整備が不可欠です。これを実現するには、ダイバーシティ&インクルージョンの推進が重要なカギとなります。

2024年度には、シニア人材の再雇用の処遇・評価システムの見直しや、仕事と家庭の両立支援制度の拡充を行いました。また従来のKPIでは捉えきれなかった課題を可視化し迅速な改善につなげる、新たな従業員エンゲージメント調査を導入しています。2030年に向けては、すべてのステークホルダーのWell-beingの実現をテーマに人材戦略を進めます。社員が主体的に行動できる環境づくりを目指し、従業員エンゲージメントの向上、キャリア自律の支援、高度専門人材の採用・育成への取り組みなどを進めていきます。会社の発展と社員の幸せの両立に全力を尽くし、より多くの人に共感される会社を目指します。

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスぺースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

3つの強みの具体像

● CxOメッセージ

資本(強み)・課題と対応策

積み重ねてきた経営資源—技術開発

積み重ねてきた経営資源—ものづくり

積み重ねてきた経営資源—人づくり

知財戦略

トヨタ紡織グループのDX

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## 3つの強み——資本(強み)・課題と対応策

### 技術開発

### ものづくり

### 人づくり

#### 2025年度に特に強化する資本

- 快適な移動空間の「企画提案力」と、それを実現するための「技術開発力」

- 客先稼働に影響されないグローバルな生産体制
- ものづくりを支える現場力
- 全体最適を追求した一気通貫での物流改革

- グローバルタレントマネジメント
- キャリア成長の支援

#### 課題認識

- 「クルマ屋」目線での空間企画力の強化
- 制御・ソフトウェア技術者の確保
- 新領域での製品開発力の強化

- 環境変化に柔軟に対応できる生産体制と、台数減でも利益を確保できる体质基盤の構築
- 匠の技能と手の内化した技術の融合による常に改善し続ける現場力の実現
- サプライチェーンスルー、モデルライフスルーで物流業務を効率化し、労働力不足、CO<sub>2</sub>削減の社会課題解決の実現に貢献

- 主要ポストへのローカル人材登用の加速
- キャリアWell-beingの実現

#### 課題への対応

- クルマ屋目線で車室空間を企画するための技術の習得と体制の整備
- 顧客や消費者ニーズに合った移動空間の企画・提案
- 手の内化した技術をもとにした、新たな製品を開発（製品ロードマップ）
- カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの目標実現に向けた材料および製品の開発
- マルチパスウェイに対応する次世代のシート・内外装製品の開発
- 電子制御・ソフトウェアなどの教育の実施とキャリア採用
- 開発プロセスの見直し
- 設計ナビ・ガイドシステムによる、図面完成度の向上および開発の効率化
- 徹底的な専門教育による技術力の向上

- グローバルで地産地消を加速し、各地域で一貫した生産体制を確立。新製品の生産準備では、段ボールによる生産工程の現物シミュレーションを活用し、ムダを排除した工程を設計
- 改善文化を継承する人材を育成するために、DX教育、からくり改善認定、技能コンクール、グローバル生技開発交流会など、技能、技術を高めるプログラムを深化、進化させる
- 製品プロジェクトの開発初期から、ものづくりに関わる各部門があらゆる課題を洗い出し、設計に落とし込むフロントローディング活動において、物流要件を設計へ織り込み
- 部品調達物流でDXやAIを活用して物流ルートや物流計画を最適化、パフォーマンスを最大化し、オペレーションの効率化を図る

- 人材情報の正確な把握や最適配置・人材育成に向けた意思決定の迅速化に向け、グループ各社が各自に管理している人材データを一つのグローバルシステムに集約し、一元管理
- 社員が自身のキャリアを主体的に考えることができる風土醸成に向け、人材戦略部内に専任組織を新設
- 社員が新しい仕事に挑戦できる制度や、副業などのキャリア選択ができる成長支援を行い、年代別キャリア形成セミナーやキャリア相談会の開催、キャリアプランシートを用いた上司と部下の面談などを実施

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリニアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

3つの強みの具体像

CxOメッセージ

● 資本(強み)・課題と対応策

積み重ねてきた経営資源—技術開発

積み重ねてきた経営資源—ものづくり

積み重ねてきた経営資源—人づくり

知財戦略

トヨタ紡織グループのDX

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

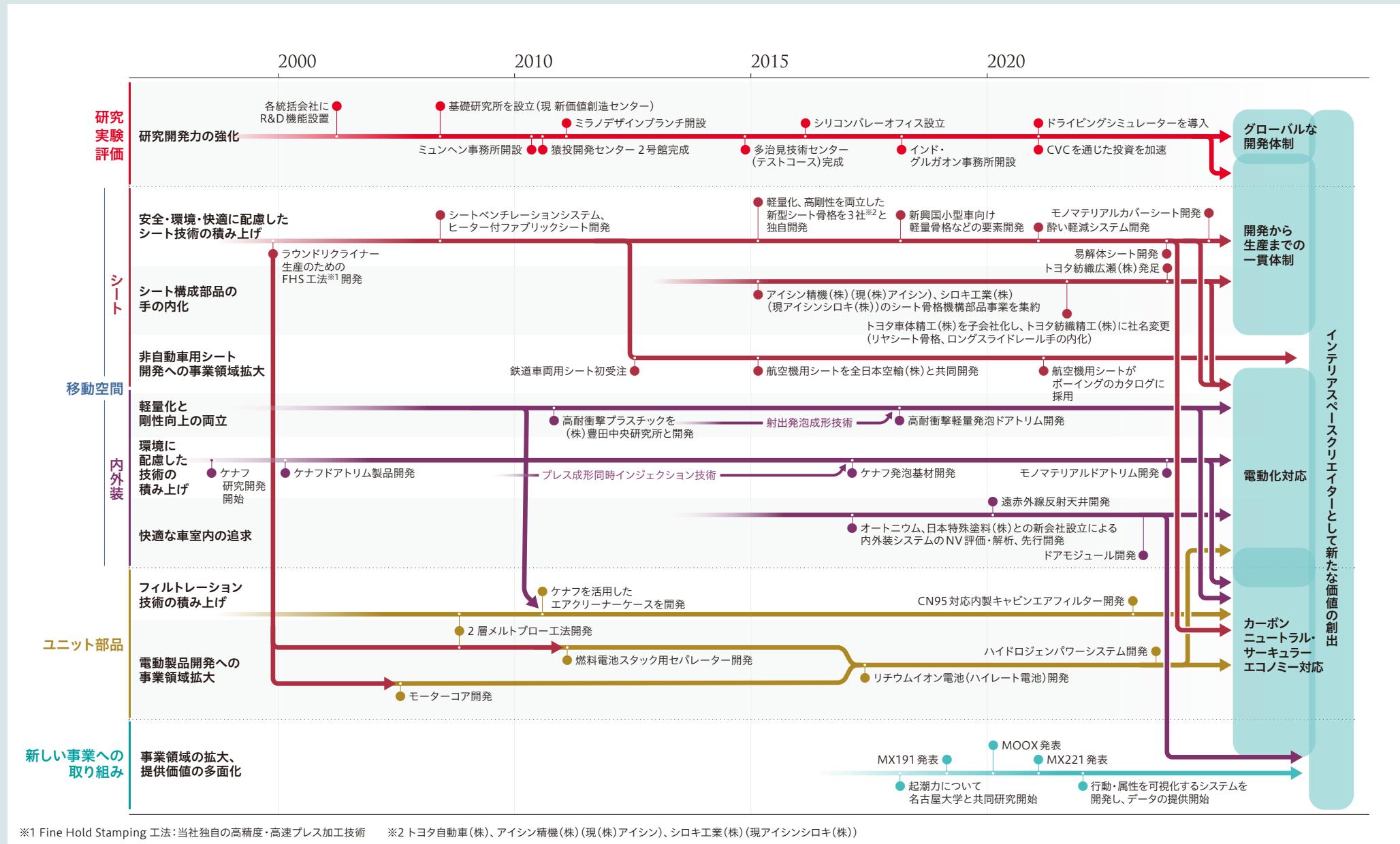
ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



# 積み重ねてきた経営資源——技術開発



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

3つの強みの具体像

CxOメッセージ

資本(強み)・課題と対応策

● 積み重ねてきた経営資源—技術開発

積み重ねてきた経営資源—ものづくり

積み重ねてきた経営資源—人づくり

知財戦略

トヨタ紡織グループのDX

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

# 積み重ねてきた経営資源——ものづくり



\* 年に一度、製造現場で働く社員の技能を競い合うコンクール

2020年度は中止、2021年・2022年度は1職種のみオンラインでグローバル、それ以外の職種は日本のみで実施

## 取り組みを開始した背景

### ① 技能コンクール

生産性向上と環境に配慮した製造技術への挑戦が続く中、次の100年も挑戦し続けるために、確かな技能を持つ技術者を育成するため、技能コンクールを開催。

〈目的〉

#### ① 匠の技能の鍛錬

出場者が全力で誇りをかけて競い合うことで、技能の鍛錬を図る

#### ② 技能が伝承される職場風土の醸成 教え・教えられる職場風土をつくり、上司、先輩の技能を後進へ伝承する

#### ③ グローバルで技能レベルの確認

グループ全体で技能レベルを相互に確認し、世界各拠点のものづくり力を底上げする



18回目の開催となる2024年度は、13の国と地域25拠点から215人が参加し、13職種の競技を実施

## 取り組みを開始した背景

### ② ものづくり革新センター

3つの強みを深化させ、競争力あるものづくりを実現するために設立。

〈目的〉

- ① 機能・事業を横断し、技術開発を加速
- ② 開発・生産技術・品質・工場一体となったつくりやすさの追求
- ③ やり直しロス撲滅に向けた、設備や金型の完成度向上
- ④ 市場の品質情報を開発や生産準備に織り込み、再発防止や品質向上に活用
- ⑤ 体験型教育による安全第一文化の醸成
- ⑥ 将来のものづくりを担う人材を育成



センター名には、将来を見据えた革新的な「ものづくり」を具現化していくという意味が込められている

## 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

#### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

#### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

#### 社会課題の解決に貢献する

#### 中期経営計画を遂行する

#### 財務・非財務を戦略的に管理する

#### 資本

イノベーションを生み出す強み

#### 3つの強みの具体像

##### CxOメッセージ

##### 資本(強み)・課題と対応策

##### 積み重ねてきた経営資源—技術開発

#### ● 積み重ねてきた経営資源—ものづくり

##### 積み重ねてきた経営資源—人づくり

##### 知財戦略

##### トヨタ紡織グループのDX

#### 環境・社会

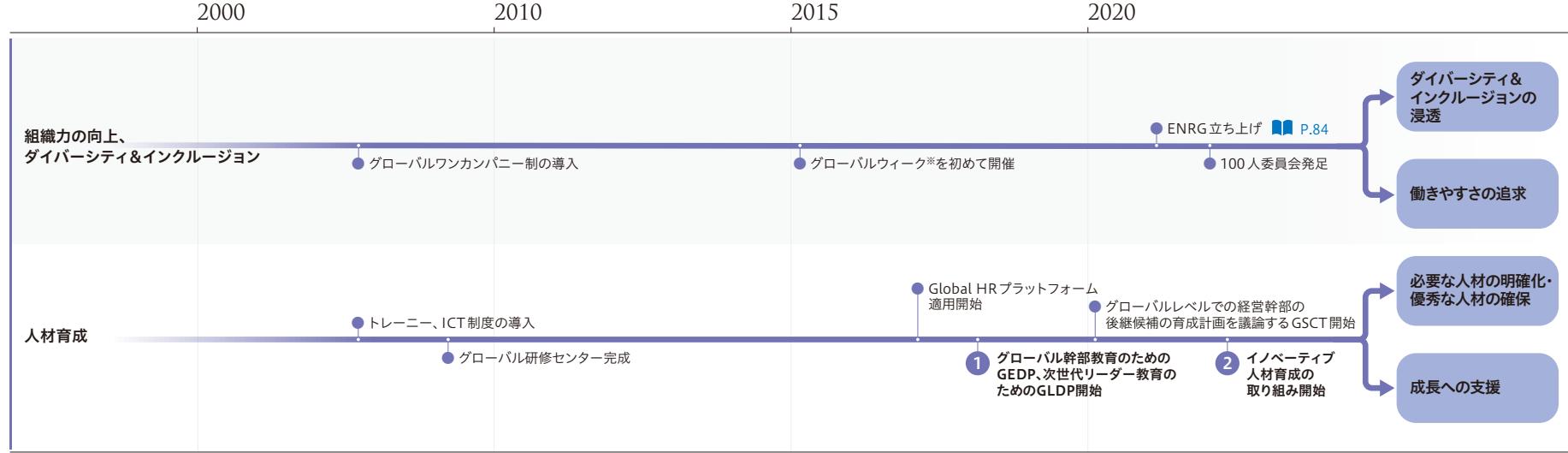
持続的な価値創造の基盤

#### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

#### 補足資料・データ

# 積み重ねてきた経営資源——人づくり



※ 年に一度、役員、日本と世界各地域の事業体トップ、次世代リーダーなどが一堂に会し、トヨタ紡織グループの課題や将来の方向性などを共有、相互理解を深めるためのイベント

## 取り組みを開始した背景

### ① グローバル幹部教育プログラム

将来の経営人材を、早期から重点的に育成することを目的にGEDP(グローバル幹部教育)、GLDP(次世代リーダー教育)を実施しています。

経営の基礎知識習得に加え、「戦略立案」、「人材・組織力向上」の養成につながる実践教育となっています。

2024年度からは、「好きだな、トヨタ紡織」を実現するリーダー育成に向け、自分の意見を言葉にして、仲間をつくり、カタチしていく体験をするCDP(クリエイター育成教育)も実施しています。



グローバルに未来を切り拓くリーダー像についてディスカッション

## 取り組みを開始した背景

### ② イノベーティブ人材育成プログラム

イノベーティブ人材の育成を目指し、2022年度より、2つのプログラム(Re:act・We:ave)を開始しました。Re:actでは、社外講師による講演会やアイデア創出ワークショップを開催。We:aveでは、社外交流などを通じて各自のビジネスアイデアを創出・洗練・提案する活動に挑戦しています。さらに、ベンチャー企業への短期出向や日頃取引関係のない企業との交流活動を通じた人材育成も進めています。



ビジネスアイデアをより具体化するために、メンバー間でブレインストーミングやディスカッションを実施

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

3つの強みの具体像

CxOメッセージ

資本(強み)・課題と対応策

積み重ねてきた経営資源—技術開発

積み重ねてきた経営資源—ものづくり

● 積み重ねてきた経営資源—人づくり

知財戦略

トヨタ紡織グループのDX

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

# 知財戦略

## メッセージ



技術管理領域  
領域長  
かとうまみ  
加藤 麻美

近年、グローバル競争力を確保するうえで知的財産の重要性は一層高まっており、企業の経営戦略上、極めて重要な位置づけとなっています。

当社においても、知的財産は競争力と持続的な成長の源泉であり、その保護は企業の発展に不可欠であると捉えています。取締役会に知財活動の状況を定期報告するとともに、全社的な会議体である技術企画会議にて知財戦略を提案し、新たな知財価値創造活動を推進しています。

具体的には、これまでの特許出願活動に加え、戦略的な知財活動を組み込んだフレームワークを導入し、当社の強みとなる特許網の構築を全社的に推進しています。

また、今後の価値創造をさらに充実させるために、多様性とオリジナリティを尊重しながら、技術開発を担う創造性豊かな人材を継続的に育成することが重要です。この人的資本の形成を知財戦略の重要な活動の一つと位置づけ、さまざまな施策を実行していきます。今後も実体験を通じて価値創造を推進できる人材の育成に取り組んでいきます。

## 知財活動VMV (Vision Mission Value)

当社は、知的財産を経営上の重要な資産と捉え、経営戦略に貢献できるように、グローバル競争力と事業の自由度を確保することを基本方針としています。2030年目指す姿の実現に向けて、知財戦略の強化を図るため、新たに知財活動のVMV (Vision・Mission・Value) を定義しました。

このVMVを社内外に発信することで、知財活動の考え方を広く共有し、より多くのステークホルダーと共に、共創することを目指しています。これにより、新たな価値の創造につながり、競争力の強化と持続的な成長へと発展していくものと考えています。

また、今回の知財活動VMV策定にあたっては、知的財産戦略部のメンバーが主体的に参加した経緯があり、その過程を通じて理解を深めることができました。その結果、VMVを自分たちの言葉として捉え、日々の知財活動の実践に活かしています。

### Vision

トヨタ紡織の技術と経営の未来を  
“知財”で創造する

### Mission

知財を駆使して  
“価値創造”と“価値獲得”を  
実現する

### Value

- ①【知的財産】攻めと守り
- ②【知財投資】選択と集中/権利活用
- ③【知財活動における人的資本】  
共有/共感/共創

## 知財ガバナンス体制

2023年度より、取締役会において年1回、知財活動の状況を報告しています。また、全社会議である技術企画会議にて、知財戦略に関する議論を議事の一つとして継続的に実施しています。

さらに、知財活動をより活性化させるため、技術管理領域長を議長とする知財委員会を設置し、各技術系部署の部長が参画しています。この委員会では、取締役会や技術企画会議との情報連携や意見交換を通じ、知財活動に関するマネジメントを推進しています。また、各技術系部署には部内の知財活動を推進する知財推進委員が選任されており、知的財産戦略部と各部の知財推進委員で構成される知財推進委員WG (ワーキンググループ) にて知財活動に必要な教育の実施や実務上の課題解決に取り組んでいます。

このように、経営層から各部の推進委員までが連携し、情報の共有と議論が可能な体制を構築することで、全社的な知財活動の強化を図っています。



## 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

#### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

#### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

#### 社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

#### 財務・非財務を戦略的に管理する

#### 資本

イノベーションを生み出す強み

#### 3つの強みの具体像

CxOメッセージ

資本(強み)・課題と対応策

積み重ねてきた経営資源—技術開発

積み重ねてきた経営資源—ものづくり

積み重ねてきた経営資源—人づくり

#### ● 知財戦略

トヨタ紡織グループのDX

#### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

#### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

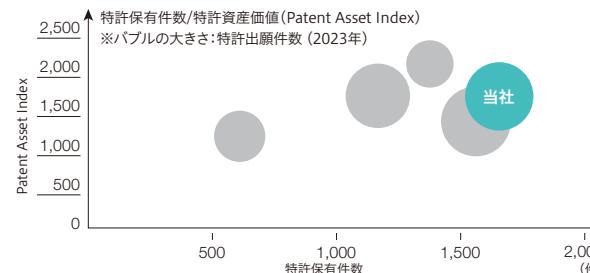
#### 補足資料・データ

## 知的財産

### 特許資産価値の可視化

当社は、保有特許に対する客観的な評価指標として、LexisNexis社のPatent Sightによる特許資産価値(Patent Asset Index)の指標を用いて、グローバルにおける現状把握、および競合他社との比較分析を実施しています。特許優位性を維持しつつ、特許資産価値の向上につながる活動を実施しています。

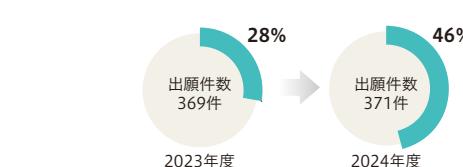
### 自動車用シート分野における競合他社との比較



### 製品ロードマップと連携した特許出願

当社では、技術的な強みの構築状況を示す指標として、各年度の出願件数における製品ロードマップ特許出願件数の割合を活用しています。2023年度は、製品ロードマップ特許出願件数の割合は30%程度でしたが、2024年度の知財活動の強化により約50%まで向上しました。この割合が高いほど、重要な開発テーマに対して戦略的に特許出願が行われていることを示しており、当社のコア技術の強化や競争力の向上につながるものと考えています。

### 製品ロードマップ特許出願件数の割合

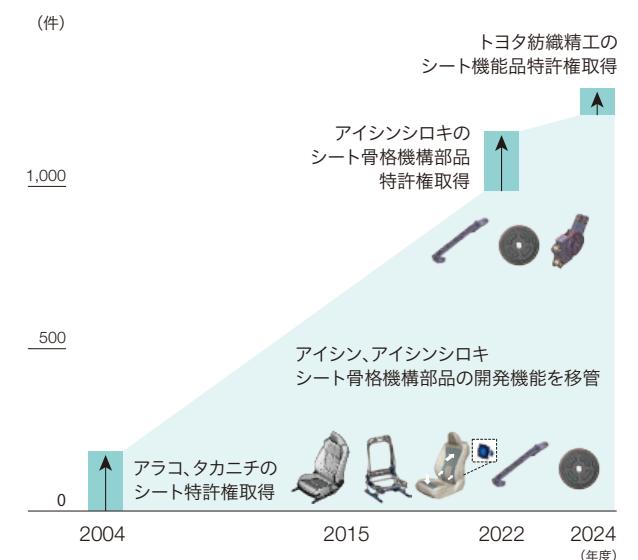


## 知財投資

### 知財投資による事業競争力の強化

2004年度に豊田紡織(株)、アラコ(株)、タカニチ(株)が合併し、3社が保有していた自動車用シートに関する特許権を集約しました。その後、2015年度にはシート骨格機構部品の競争力強化を目的として、(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からシート骨格機構部品に関する開発機能を移管。さらに2022年度には、これらの開発機能に関する特許権を取得しました。2024年度には、2023年度に子会社化したトヨタ紡織精工(株)が保有していたロングスライドレールなどの特許権を取得し、アッセンブリから構成部品、機能部品に至るまで、自動車用シートの製品開発を一気通貫で行える体制となりました。このように、戦略的な知財投資による事業競争力を強化しています。

### 自動車用シート分野における特許保有件数

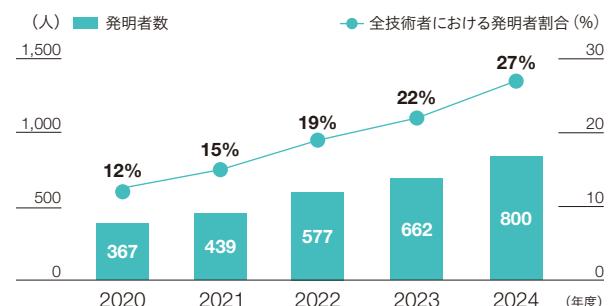


## 知財活動における人的資本

### クリエイティブ人材の育成

当社は、価値創造につながる特許出願活動を通じて、アイデアを生み出し続けることができるクリエイティブな人づくりを目指しています。全技術者のうち発明者として特許出願に携わった社員の割合を、知財におけるクリエイティブ人材育成の指標としています。この割合が高まることで、技術者自身が価値創造を実感し、さらなるアイデアの創出へつながる好循環が生まれると考えています。

### 発明者数／発明者割合



### 価値創造活動を推進する人材の育成

価値創造活動の推進に向けた新たな取り組みとして、知的財産戦略部のメンバー7名が人材戦略部主催の教育プログラムに参加しました。このプログラムでは、価値創造のための手法やファシリテーションスキルを習得し、社内のアイデア創出の場においてファシリテーターとしての役割を務めています。この活動は、価値創造活動の活性化に寄与するだけでなく、知的財産戦略部のメンバー自身のスキル向上にもつながっています。また、社内関係者との考え方の共有や共感、共創を促進し、全社的なクリエイティブ風土の醸成にも貢献しています。



### 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 3つの強みの具体像

#### CxOメッセージ

#### 資本(強み)・課題と対応策

積み重ねてきた経営資源—技術開発

積み重ねてきた経営資源—ものづくり

積み重ねてきた経営資源—人づくり

### ● 知財戦略

トヨタ紡織グループのDX

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### ガバナンス

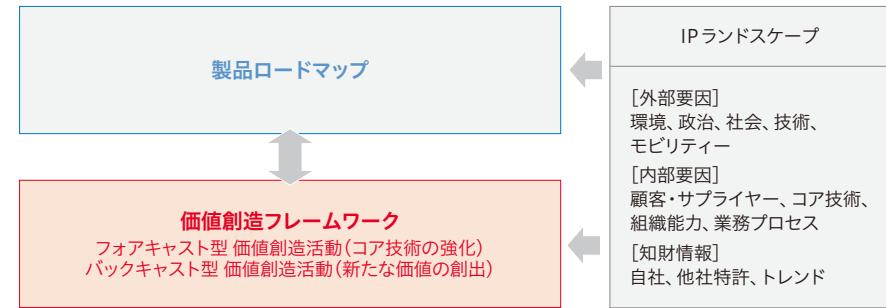
強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ



## 知財戦略

2030年目指す姿の実現に向けて、知財の価値創造活動を体系的に推進するための枠組みとして、フォアキャスト型とバックキャスト型という2つのアプローチを設定し、これを「価値創造フレームワーク」と名付けました。フォアキャスト型価値創造活動では、IPランドスケープ(外部要因・内部要因・知財情報を組み合わせた分析)を活用し、製品ロードマップに沿った開発テーマに対して、将来の技術ニーズを予測しながらコア技術の強化を図ります。バックキャスト型価値創造活動では、IPランドスケープから得られる外部環境や社会課題の分析結果をもとに、未来のあるべき姿から逆算して新たな価値を創出する活動を行います。この活動により製品ロードマップを充実させます。この2つのアプローチを組み合わせることで、知的財産を活用した戦略的な価値創造を実現し、技術力と競争力の強化につなげています。



### フォアキャスト型 価値創造活動

製品ロードマップに沿って、新規性・進歩性が高く、市場ニーズに合致した開発テーマを重要テーマとして位置づけ、IPランドスケープを活用しながら自社製品・技術の強みを再認識し、各製品や技術に対する戦略を立案しています。さらに、周辺機能や用途も含めた特許ポートフォリオの構築を進めています。このような取り組みにより、当社グループのコア技術を戦略的に強化し、競争力の向上につながる基盤を確立していきます。

#### 活動事例: 製品特許ポートフォリオの構築

新規性と市場ニーズの観点から重要な開発テーマを選定し、IPランドスケープを活用して当社および他社の関連技術の現状を把握

安全・環境・快適に関する機能を考慮した製品戦略を立案

部品ごとに特許取得の視点で優位性を評価

	当社特許	他社特許	部品A	部品B
環境	観点1	①	②	②
		③	④	③
観点2	①	②	①	②
	③	①	②	③
安全	観点3	⑤	⑥	
	観点4	⑦		
		⑧	⑨	

:当社優位 :同等

情報分析 (IPランドスケープ)

知財における価値創造サイクル

現状の立ち位置把握 → 新製品技術の提案 → 戦略立案付加価値探索 → 特許ポートフォリオ構築 → 現状の立ち位置把握

基本特許の創出 → 世の中の動向予測ニーズ把握 → 必要な製品技術の特定 → アイデア創出 → 基本特許の創出

### バックキャスト型 価値創造活動

将来動向やお客さまのニーズを見据えた新たな価値の創造を目的として、2024年度からバックキャスト型価値創造活動を開始しました。この活動では、IPランドスケープを活用し、関係部署と将来の市場動向やニーズを共有しながら、新たな価値を生み出す製品・技術の探索と、基本特許の創出に取り組んでいます。この活動では、従来のIPランドスケープによる知財情報の提供に加え、知的財産戦略部がファシリテーターとしてのまとめ役や新価値創造に必要な知識・スキルを提供しています。この活動により、価値創造活動の活性化が図られ、関係者との共感・共創を通じて全社的なクリエイティブ風土の醸成につなげています。

#### 活動事例: 2035年を見据えた価値創造ワークショップ

α世代、Z世代、Y世代、女性、障がい者を含む、さまざまなバックグラウンドを持つ社員が各部署から参加する価値創造ワークショップを実施し、多角的な視点を取り入れた議論を推進しています。

ワークショップでは、メガトレンド、業界動向、顧客ニーズ、消費者ニーズや技術開発戦略などの情報を共有し、将来を見据えた移動空間の新たな価値について、5~6人のグループで発散と収束を繰り返しながらアイデアを創出しました。

「価値創造活動 ファシリテーター」の声

人材戦略部の教育プログラムを通じて、「創造する楽しさ」を自ら体感しました。ユーザー課題と提供価値を熟慮しながら、発散と収束を繰り返す手法を学ぶ中で、対話を通じた共創的重要性を実感しました。

ファシリテーターとして部内外のメンバーを支援する中で、参加者の意識にも変化が生まれ、受け身から主体的な姿勢へと転換。価値創造に向けた対話が活性化し、組織全体に創造的な風土が広がりつつあることを感じています。

今後も、実体験を通じて得た学びを活かし、クリエイティブ風土の醸成に取り組んでいきます。

知的財産戦略部 齊藤 琢郎

## 編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

3つの強みの具体像

CxOメッセージ

資本(強み)・課題と対応策

積み重ねてきた経営資源一技術開発

積み重ねてきた経営資源一ものづくり

積み重ねてきた経営資源一人づくり

● 知財戦略

トヨタ紡織グループのDX

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## トヨタ紡織グループのDX

### ① 技術開発力の強化

関連する経営戦略: ① 企画提案力・技術開発力

**Engineering & Development.**  
もっと早く、しなやかに。  
つながる開発を

デジタル技術を活用した設計支援や設計・開発プロセスの変革により、効率化や開発スピードの向上を目指します。

また、デジタル技術を駆使しながら、多様化するニーズに素早く応えることで技術開発の競争力を強化します。

### ③ 経営情報基盤の強化

関連する経営戦略: ④ 経営基盤

**Business Platform.**  
見える、わかる、  
迅速な手が打てる。  
つながる経営を

経営情報の集約・可視化に加え、事業における予兆を素早く把握・管理することで、経営判断の迅速化を目指しています。

# Connect & Weave.

つながり 織りなす トヨタ紡織の DX



### ② ものづくり競争力の強化

関連する経営戦略: ② ものづくり競争力

**Manufacturing.**  
もっとよいものを、  
地球にやさしく、タイムリーに。  
つながる工場を

AIを含めたDXを活用し、労働力不足・カーボンニュートラルへの対応といった製造業が直面する課題の解決を目指します。ものづくりの変革を進め、高効率で高品質を実現し、競争力を強化します。

### ④ 社員みんなで製品をつくるマインド基盤の強化

**Corporate Culture & Mind.**  
明るく楽しくみんなでつくる。  
つながる会社風土とマインドを

トヨタ紡織のDXは、社員一人ひとりの仕事がものづくりにつながっていると知ることや、社員みんなで製品をつくるマインドを持つことを大切にしており、人・しくみ・仕事を3つの観点から、変革を促す活動を行っています。

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー  
目指す姿の具体化

戦略  
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本  
イノベーションを生み出す強み

3つの強みの具体像  
CxOメッセージ  
資本(強み)・課題と対応策  
積み重ねてきた経営資源—技術開発  
積み重ねてきた経営資源—ものづくり  
積み重ねてきた経営資源—人づくり  
知財戦略

●トヨタ紡織グループのDX

環境・社会  
持続的な価値創造の基盤

ガバナンス  
強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

3つの強みの具体像

CxOメッセージ

資本(強み)・課題と対応策

積み重ねてきた経営資源—技術開発

積み重ねてきた経営資源—ものづくり

積み重ねてきた経営資源—人づくり

知財戦略

## ●トヨタ紡織グループのDX

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## 1 技術開発力の強化

## 設計業務の標準化と効率化

部品の標準化や設計段階で蓄積した知見をデータベース化した「設計ナビ・ガイドシステム」を運用し、その適用範囲の拡大、図面完成度の向上と設計工数の大幅削減により、開発プロセスのさらなる効率化と品質向上を実現しています。また、生成AIなど最新のデジタル技術と融合して、シミュレーション技術の高度化、設計業務の自動化を推進し、エンジニアが新技術・新製品の開発に注力できる環境づくりを目指します。

## 見積もり精度向上に向けた原価のものさしの整備

開発から生産までの「製品基本情報」が積み上がるしくみを構築し、迅速かつ精度の高い経営判断に必要となるCO<sub>2</sub>排出量、原価、質量などの各種情報を算出、可視化できるシステムの構築を推進しています。

## 4 社員みんなで製品をつくるマインド基盤の強化

## 余力づくりに向けたデジタルツールの活用による土台づくり

生成AIをはじめとするデジタルツールを活用し、日常業務の生産性を向上させることで、業務における余力の創出に取り組んでいます。特に、デジタル活用に対する課題意識や関心の高い部門と連携し、DXチームを構築。勉強会、交流会、発表会などの活動を通じてノウハウを蓄積、共有し、全社的なデジタル活用の定着と効果の最大化を目指して取り組みを推進しています。

また、2024年12月に、社内DX展示会「DX&AI EXPO」を開催し、全46事例を展示しました。会期中は約1,600人の社員が参加し、生成AIをはじめとする最新のデジタル技術や業務改革の事例を体験、共有する場となり



## 2 ものづくり競争力の強化

## ものづくりの自動化と生産物流管理の最適化

最新のデジタル技術を活用したものづくりの自動化を加速し、協働ロボットの導入やAI活用による生産効率と品質の向上を推進しています。

また、生産計画と物流計画の統合により、荷量の平準化と配達ルートの最適化を実現し、物流効率の向上に取り組んでいます。これにより、CO<sub>2</sub>排出量の削減に加え、トラックドライバーの労働環境の改善にも貢献しています。

これらの取り組みは、生産から物流までのバリューチェーン全体において、効率化と高品質を実現し、社会課題の解決に貢献するとともに、市場における競争優位性の向上も図っています。

## 3 経営情報基盤の強化

## 経営情報の高度化とスピード化

経営に資するあらゆる財務・非財務情報の収集・蓄積・可視化を可能とするシステムを構築し、経営意思決定の迅速化・高度化を実現しています。その結果、月次決算期間の短縮などで情報処理速度が向上し、迅速かつ精度の高い経営判断が可能となりました(■ P.58)。

今後も、開発から生産までの「製品基本情報」と、製造現場における「生産実績情報」をもとに、売上・利益などの財務情報と、GHG排出量など非財務情報を、タイムリーかつ正確に収集・蓄積・可視化することで、より迅速かつ精度の高い経営判断につなげます。

また。このイベントは、社内におけるデジタル活用の風土を醸成するとともに、思いを同じくする仲間が部門を越えて交流し、つながる機会になりました。

今後は、こうした取り組みをさらに拡大し、全社員がデジタルを即活用・即効果できる土台づくりを進めています。

## 全社員が高い機動力で安全・安心に働く環境づくり

サイバーセキュリティリスクの巧妙化に耐え得る堅牢なインフラ環境・体制の整備を進めています。あわせて、生成AIなどの最新デジタル技術を活用し、外部環境の変化に迅速に対応できる機動力を確保することで、全社員が安全・安心に働く環境の実現を目指しています。■ P.105



# 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

- [072 2050年環境ビジョン](#)
- [073 TCFDへの対応](#)
- [075 TNFDへの対応](#)
- [076 2030年環境取り組みプラン](#)
- [077 チャレンジ6の取り組み](#)

- [080 サプライヤー](#)
- [081 品質](#)
- [082 人材戦略](#)
- [083 グローバル人材の育成](#)
- [084 ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being](#)
- [085 人権尊重の取り組み](#)
- [087 安全衛生・健康経営](#)

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

## ●環境・社会

持続的な価値創造の基盤

2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

2030年環境取り組みプラン

チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## 2050年環境ビジョン

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

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

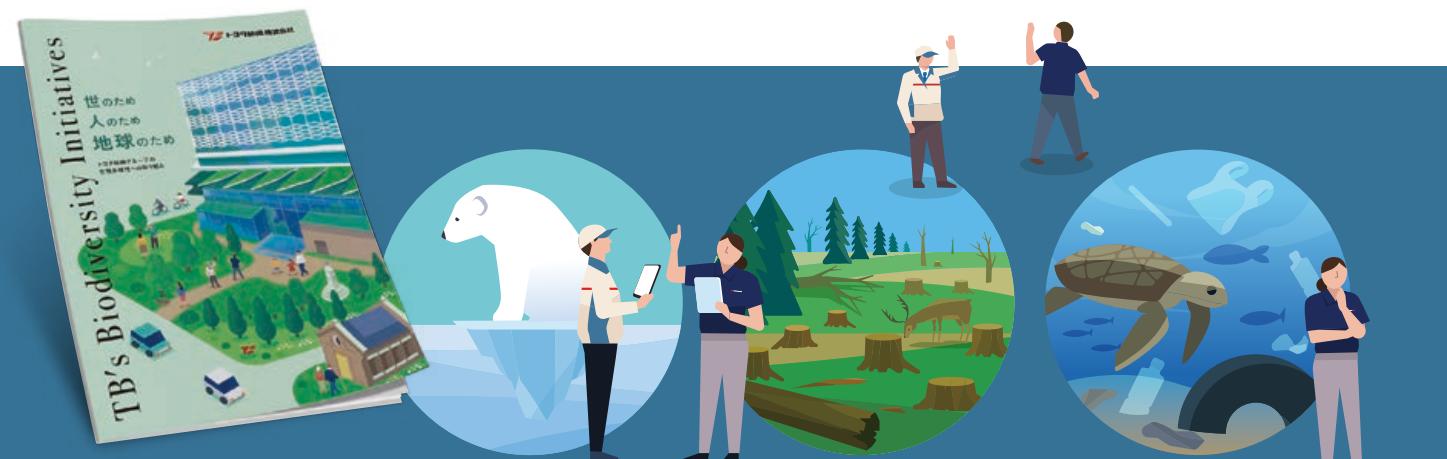
このような背景から、環境課題解決にさらに注力し、地球環境の保全・維持に貢献するために、2011年に策定した「トヨタ紡織生物多様性基本方針」に基づいて、当社グループのこれまでの活動と、これから目指す姿を改めて整理し、2023年7月に、3つの「重点取り組み」を策定しました。気候変動対応の温暖化抑制に加え、天然資源枯渇に対応する資源循環、生物多様性危機に対応する自然共生の3つを重点として取り組みを進め、さらなる地球環境保全への貢献を目指します。

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

## TB's Biodiversity Initiatives

### トヨタ紡織グループの生物多様性への取り組み

「TB's Biodiversity Initiatives」では、トヨタ紡織グループの環境活動を地域や学生のみなさん、当社で働く社員に向けて、わかりやすくお伝えしています。コーポレートサイトなどで掲載しているこれまでの実績や取り組みともあわせてお読みいただき、グローバルな活動を身近に感じてもらうことを目指しています。



TB's Biodiversity Initiatives

[https://www.toyota-boshoku.com/\\_assets/dl/company/library/biodiversity\\_initiatives.pdf](https://www.toyota-boshoku.com/_assets/dl/company/library/biodiversity_initiatives.pdf)

### ビジョン

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

### 重点取り組み



### チャレンジ6

#### 温暖化抑制

- 1 ライフサイクル GHGネットゼロ<sup>※1</sup>



- 2 工場 GHGネットゼロ



#### 資源循環

- 3 持続可能な 資源活用



- 4 廃棄物 ミニマム化



#### 自然共生

- 5 水資源インパクト ミニマム化



- 6 自然資本 保全・再生化



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

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

#### ● 2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

2030年環境取り組みプラン

チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## TCFDへの対応

トヨタ紡織グループは「地球環境保護を重視した企業活動の推進」を基本理念に、持続可能な社会の実現に向け、グループ一体となって地球環境保護に貢献しています。「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD※1)」フレームワークをもとに開示を進めるとともに、さらなる地球環境保全への貢献を目指します。

詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/environment/management/tcf/>

### シナリオ分析の設定シナリオ

国際エネルギー機関(IEA)による移行面で影響が顕在化する「1.5/2°C未満シナリオ」と、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による物理面で影響が顕在化する「4°Cシナリオ」を踏まえ、短期・中期・長期のリスクと機会を抽出

1.5/2°C未満シナリオ	4°Cシナリオ
NZE(IEA World Energy Outlook 2021) SDS(IEA World Energy Outlook 2021)	RCP8.5(IPCC第5次評価報告書)

### 特定したリスク・機会

財務面のインパクト評価を「発生可能性」で4段階、「事業影響」で3段階評価し、それぞれのスコアを掛け合わせた数値が6以上となる事象を重要なリスクおよび機会として特定

要因	リスク影響段階	事業への影響	発生可能性		事業影響 小(1・2・3)大
			低(0・1・2・3)	高	
移行リスク (1.5/2°C未満 シナリオ※2)	カーボンプライシングなど 気候変動政策の強化	調達	●炭素価格導入などによる調達コスト増加	3	2
		直接操業	●炭素価格導入が直接的またはエネルギー価格として間接的に影響し、操業コストが増加	3	3
	車の電動化促進施策の強化	直接操業	●脱炭素化に向けた省エネ、再エネ投資による費用の増加	3	3
			●トヨタグループ間連携をともなう新しい分野の事業拡大	3	2
		製品需要	●電動化対応製品の需要増加	3	3
			●低炭素化が不十分な製品の需要減少による売上減少	3	3
物理リスク (4°Cシナリオ※3)	豪雨による洪水など、 異常気象の深刻化	調達	●低炭素製品の開発による売上増加	3	3
			●植物由来製品、軽量化製品の需要拡大	3	3
		直接操業	●リサイクル性向上に向けた技術開発による競争力強化	3	3
			●サプライチェーンの寸断が生産に影響し、売上減少	3	2
			●工場操業停止による売上減少	3	2

※1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures

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

※3 RCP8.5(IPCC 第5次評価報告書)

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

2050年環境ビジョン

#### ● TCFDへの対応

TNFDへの対応

2030年環境取り組みプラン

チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## TCFDへの対応

## 影響評価と結果

特定したリスクおよび機会の対応内容とその単年費用を集約

要因	リスク/機会	評価	対応	対応費用 (2024年度)
移行リスク (1.5/2°C未満 シナリオ)	●炭素価格導入などによる調達コスト増加	リスク	●サプライヤーに対する調査(GHG排出量、削減取り組みなど)、目標設定に向けた活動の推進 ●サプライヤーへの支援(省エネ事例の共有、新材料・新工法の共同開発、再エネの共同購入など)	—
	●炭素価格導入が直接的またはエネルギー価格として間接的に影響し、操業コストが増加	リスク	●さらなる省エネにつながる高効率設備導入、新工法の開発推進 ●再エネの導入推進 ●物流の最適化(地産地消による輸送にともなうGHG削減)	22億円
	●脱炭素化に向けた省エネ、再エネ投資による費用の増加	リスク	●ICP※導入による投資の最適化	
車の電動化促進施策の強化	●トヨタグループ間連携をともなう新しい分野の事業拡大	機会	●新たな事業領域の拡大・提供価値の多面化	10億円
	●電動化対応製品の需要増加	機会	●さらなる電動化対応製品の企画・開発	27億円
顧客の評価、消費者の価値基準の変化 (環境意識の向上など)	●低炭素化が不十分な製品の需要減少による売上減少	リスク		
	●低炭素製品の開発による売上増加 ●植物由来製品、軽量化製品の需要拡大 ●リサイクル性向上に向けた技術開発による競争力強化	機会	●さらなる低炭素化に向けた製品の企画・開発 ●植物由来製品、軽量化製品の企画 ●開発・リサイクル性向上、易解体設計の推進	17億円
物理リスク (4°Cシナリオ)	豪雨による洪水など、異常気象の深刻化	リスク	●サプライチェーンの寸断が生産に影響し、売上減少 ●災害影響を最小化させる物流ルートの選定	—
		リスク	●BCP体制の強化(マニュアル整備や情報収集・共有システムの構築)	3億円

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

## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## 2050年環境ビジョン

## ● TCFDへの対応

## TNFDへの対応

## 2030年環境取り組みプラン

## チャレンジ6の取り組み

## サプライヤー

## 品質

## 人材戦略

## グローバル人材の育成

## ダイバーシティ&amp;インクルージョン・Well-being

## 人権尊重の取り組み

## 安全衛生・健康経営

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ



# TNFDへの対応

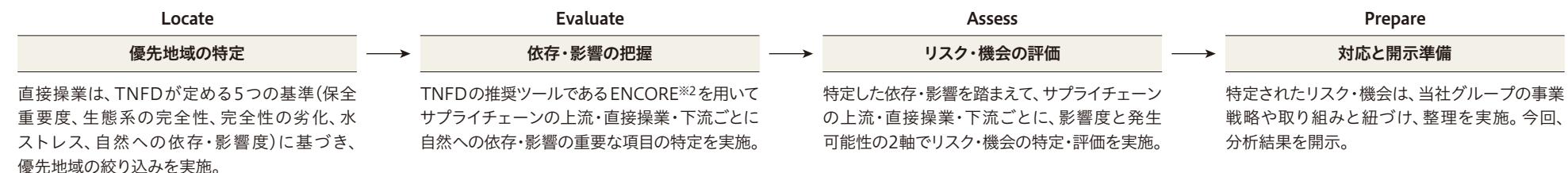
## TBの事業活動と自然資本の関係

トヨタ紡織グループの事業活動における自然への依存・影響に対する理解を深め、気候変動対応の温暖化抑制、天然資源枯渇対応の資源循環、生物多様性危機対応の自然共生の3つの「重点取り組み」のさらなる推進を目的に、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD<sup>※1</sup>)フレームワークを参照し、自然に関するリスク・機会の分析を行いました。

詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。■ <https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/environment/management/tnfd/>

## 分析のプロセス

TNFDフレームワークで示されたLEAPアプローチに沿って分析を行いました。



## LEAP分析による分析結果

要因	影響段階	分類	リスク / 機会	対応
サステナブルな原材料調達の重要度の高まり	調達	リスク	●原材料調達段階の法規制の整備とともに、原材料調達コストの増加	●リサイクル性向上、サステナブルな素材への置換に向けた製品開発の推進
		機会	●サステナブルな調達による製品価値の向上	●原材料のトレーサビリティの精度向上 ●原材料管理のさらなる厳格化に向けたしくみの強化
自然関連政策の強化	直接操業	リスク	●環境法規制(土壤・大気・水質・廃棄物)の強化とともに操業コストの増加	●環境の負荷低減につながる高効率設備導入、新工法の開発推進 ●資源循環のための体制の強化
		機会	●水資源の負荷低減による企業価値の向上	●水リサイクルによる排水ゼロ工場をモデルとし、さらなる水資源の負荷低減に向けた取り組みの推進
顧客の評価、消費者の価値基準の変化(環境意識の向上など)	製品需要	リスク	●資源循環に関する顧客要求を満たせないことによる需要減少	●リサイクル性向上、サステナブルな素材への置換に向けた製品開発の推進
		機会	●植物由来製品、軽量化製品の需要拡大 ●リサイクル性向上に向けた技術開発による競争力強化	●植物由来製品、軽量化製品の企画・開発 ●リサイクル性向上、易解体設計の推進
渇水、洪水など、異常気象の深刻化	調達	リスク	●サプライチェーンの寸断が生産に影響し、売上減少	●サプライヤー影響範囲管理システムを活用したリスク管理 ●災害の影響を最小化させる物流ルートの選定
		直接操業	●工場操業停止による売上減少	●BCP体制の強化(マニュアル整備や情報収集・共有システムの構築)

※1 Task force on Nature-related Financial Disclosures

※2 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure: 国連環境計画 世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)、自然資本ファイナンス・アライアンス(NCFA)などが共同で開発した自然関連の評価ツール

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

### ● TNFDへの対応

2030年環境取り組みプラン

チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



## 2030年環境取り組みプラン

トヨタ紡織グループは、次の5カ年に向け、「2030年環境取り組みプラン」を策定しました。環境取り組みプランは「2050年環境ビジョン」を実現するために、中期経営計画と連動した実行計画として5年ごとに策定しています。「2025年環境取り組みプラン」を振り返るとともに、近年急速に変化した社会動向に対応するため、より具体的な目標を設定し、取り組みを推進していきます。

「2050年環境ビジョン」 チャレンジ6	「2030年環境取り組みプラン」 2030年目標値	「2030年環境取り組みプラン」 取り組み項目	関連する SDGs
1 ライフサイクルGHGネットゼロ  	● 製品ライフサイクルでの排出 30%以上削減	材料・部品製造に寄与するCO <sub>2</sub> 排出量削減アイテムの推進  材料・部品メーカーと連携した製品ライフサイクルでのCO <sub>2</sub> 排出量削減  Scope1、2、3排出量の見える化	
	● 物流CO <sub>2</sub> 排出量 2019年度比 30%減	クリーンエネルギー・燃費改善アイテムの導入  物流活動における効率的な物流の追求によるCO <sub>2</sub> 排出量の低減	
2 工場GHGネットゼロ  	● CO <sub>2</sub> 排出量 2019年度比 50%減	日常改善によるCO <sub>2</sub> 排出量のミニマム化  ものづくりにおける最先端・革新的技術の開発・導入	
	● 再エネ導入率 50%	各国・各地域の政策にあわせた再生可能エネルギー導入シナリオの適宜更新と促進  次世代エネルギー・カーボンオフセット技術(CO <sub>2</sub> 回収など)の活用可能性調査と中長期での活用めど付け	
3 持続可能な資源活用  	● 2030年までにリサイクル樹脂を30%使用する技術を確立する	自動車内装部品へ適用可能リサイクル樹脂の材料・技術開発  リサイクル樹脂を適用できる製品の開発推進  リサイクル樹脂および原料となる廃プラスチックの安定確保	
4 廃棄物ミニマム化  	● 廃棄物原単位 2019年度以下	生産活動における不良率低減・歩留り向上による廃棄物ミニマム化の推進  廃棄物が発生しない製品設計と材料・工法開発	
5 水資源インパクトミニマム化  	● 水使用原単位 2019年度比 34%減	各国・各地域の水資源を考慮した使用量の削減  水レス・水リサイクル技術の開発による排出量の低減	
	● 排水水質の自主基準値の遵守徹底	各国・各地域の法基準よりも厳しい自主基準値で排水を管理	
6 自然資本保全・再生化  	● 生産活動面積 緑地オフセット率100%	所有する緑地の現状把握・保全活動の強化  地域、グローバルにつなぐ生物多様性保全活動の推進	
	● 植樹本数 14万本 (累計本数 90万本)	グローバルで植樹・緑化活動の推進強化	
環境マネジメント  	各国・各地域の法令遵守と環境異常・苦情未然防止活動		
	すべてのステークホルダーとの連携		
	環境教育を通した人材育成と社会貢献		

※ 対象範囲はすべてトヨタ紡織グループ

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

### ● 2030年環境取り組みプラン

チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



# チャレンジ6の取り組み——温暖化抑制

## 1 ライフサイクルGHGネットゼロ



トヨタ紡織グループではSBT※1の考え方に基づいた目標を設定し、製品の軽量化やリサイクル材を含む材料置換、熱マネジメントなどの技術開発を推進しています。

また、近年PCF※2の報告を義務付ける欧州電池規則やCBAM※3などの規制化が進み、それにともないライフサイクル全体でCO<sub>2</sub>排出量を算出する重要性が高まっており、しくみの整備を含めた準備を進めています。

※1 Science Based Targets:パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガスの排出削減目標  
トヨタ紡織の削減目標は2024年度に認定を受けています。

■トヨタ紡織 SBT認定を取得 | ニュース | トヨタ紡織

※2 Product Carbon Footprint: 製品1個当たりのCO<sub>2</sub>排出量

※3 Carbon Border Adjustment Mechanism:炭素国境調整措置

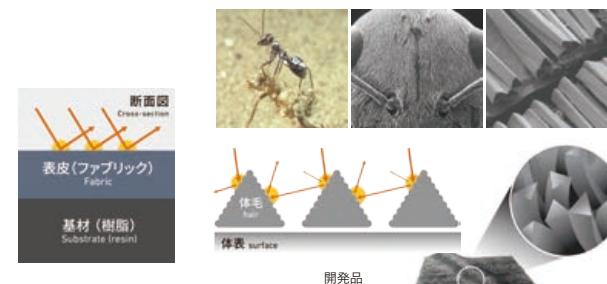
### [2030年環境取り組みプラン目標]

- 製品ライフサイクルでの排出 30%以上削減
- 物流CO<sub>2</sub>排出量 2019年度比 30%減

### 熱マネジメントによる走行時のCO<sub>2</sub>排出量低減

燃費および電費の向上に貢献するため、車両のエネルギー消費を抑制する熱マネジメント技術の開発を進めています。

その取り組みの一つに、シルバーアント遮熱表皮を用いた



出典:Norman Nan Shi (2015)「Keeping cool: Enhanced optical reflection and radiative heat dissipation in Saharan silver ants」、Science、Fig.1(A),(B),(D) pp.298-301 from Keeping cool: Enhanced optical reflection and radiative heat dissipation in Saharan silver ants | Science.

内装部品の開発があります。この素材は砂漠に生息するアリの体毛構造から着想を得ており、三角形の断面を持つ微細構造によって可視光や近赤外線を効率的に反射することで、表面温度の上昇を抑制します。これを自動車内装に適用することで、エアコン使用時のエネルギー負荷を軽減し、燃費および電費の向上が期待されます。

さらに、光反射特性により上質な風合いを生み出し、意匠性と機能性の両立を実現。車内空間の快適性向上にも寄与します(■P.19)。

### サプライチェーンにおけるGHG排出量低減

トヨタ紡織協力会「Sunshine」(■P.80)と協力し、トヨタ紡織社員や専門家を講師とした「脱炭素スクール」を開催しています。2024年度はトヨタ紡織豊橋工場での省エネ取り組みの紹介や、自社のGHG総排出量を把握し、削減目標・計画を立案するための基礎知識や手法の講義を行いました。

■TB's Biodiversity Initiatives P.7

### 物流改善・効率化によるCO<sub>2</sub>排出量削減

物流競争力の強化を目指し、新たな物流中継拠点を建設しています。これを活用することで物流を効率化し、さらにクリーンエネルギーや燃費改善アイテムの導入を進め、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。

## 2 工場GHGネットゼロ

### トヨタ紡織省エネ40アイテムのやり切り活動の推進

省エネ改善アイテムから40アイテムを選定し、グローバルで優先的に実施しています。このやり切り活動を通じて、省エネへの主体的な取り組みを促進し、ゴールの明確化によってモチベーションの維持を図っています。さらに、マニュアル展開やクロス診断などを活用し、省エネ活動を推進しています。

### 地域の中学校で発電した電力のグリーン電力証書を購入

2023年度から、豊田市立藤岡南中学校の太陽光発電設備で発電された電力を、グリーン電力証書※4として購入しています。この取り組みをきっかけに、藤岡南中学校の生徒を証書の使用先である技能育成センターへ迎え入れ、環境教育を実施しています。

■ 持続可能な社会とともに築き上げる未来の仲間を育成 | 温暖化抑制 | 活動レポート | トヨタ紡織環境特設サイト

※4「グリーン電力」が持つ「環境価値」を引きるために、電力と切り離して証書化したもの

### 欧州地域で大規模太陽光発電設備を建設

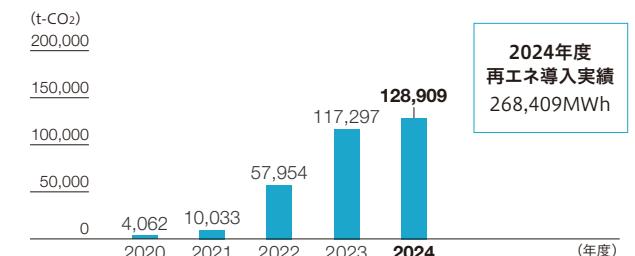
欧州地域生産子会社であるトヨタ紡織トルコとTBソーテックトルコでは、2024年度に太陽光発電施設を敷地外に建設しました(最大電力発電量10MWP)。

これにより、トヨタ紡織トルコでは、約5,100 t-CO<sub>2</sub>/年、TBソーテックトルコで約700 t-CO<sub>2</sub>/年のCO<sub>2</sub>排出量が削減でき、自社発電で2社の電力需要をすべて再生可能エネルギーで賄うことができるようになりました。

### [2030年環境取り組みプラン目標]

- CO<sub>2</sub>排出量 2019年度比 50%減
- 再生可能エネルギー導入率 50%

### 再生可能エネルギー導入によるCO<sub>2</sub>削減貢献量 【トヨタ紡織グループ】



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

2030年環境取り組みプラン

●チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## チャレンジ6の取り組み——資源循環

### 3 持続可能な資源活用

近年、日本でもリサイクル材使用の計画・実績の報告の義務化が進み、自動車業界でもリサイクル材の使用数値目標を設定する企業が増加しています。トヨタ紡織でも持続可能な資源活用の重要性を認識し、リサイクル材の積極的な導入を推進しています。

#### 【2030年環境取り組みプラン目標】

- 2030年までにリサイクル樹脂を30%使用する技術を確立する



※1 自動車以外の製品リサイクルの循環

#### リサイクル促進のための易解体性向上の取り組み

自動車用シートは、安全性と快適性を提供するため、複数の材料で構成されています。そのため、解体作業が複雑となり、効率的なリサイクルが進みにくい状況です。

トヨタ紡織では、製品構造を設計段階から見直し、「解体しやすい構造(易解体構造)」の開発を進めています。これにより、使用済み部品をリサイクル材として回収しやすくなります。

この取り組みは、資源の枯渇抑制に加え、新素材の採掘や加工にともなうエネルギー消費を削減し、CO<sub>2</sub>排出量の低減にも大きく貢献します。



### 容器包装廃プラスチックを自動車部品に活用する技術開発

2025年3月、「かめおか未来づくり環境パートナーシップ協定」を締結し、京都府亀岡市で廃棄物として回収されたプラスチックを自動車部品に活用するための技術検証を開始しました。

排出元である亀岡市(連携先: (株)ごみの学校)、(株)富山環境整備(再商品化事業者)、永興物産(株)(コンパウンダー※2)と動静脈一体※3でリサイクルにおける技術課題の解決に取り組み、自動車部品への実装を目指します。

※2 プラスチック素材を加工して用途に応じた材料を製造する業者

※3 製造などの動脈産業と、リサイクルを通して再び社会に流通させる静脈産業を一体で進める資源循環のしくみ

### 4 廃棄物ミニマム化

不良率低減や歩留まり向上による生産活動での廃棄物低減を進めており、その活動を継続していきます。さらに、長期的な廃棄物低減を目指し、モノマテリアル化や易解体設計を取り

入れた設計開発段階での廃棄物低減を推進するため、目標値の基準年を見直しました。

#### 【2030年環境取り組みプラン目標】

- 廃棄物原単位 2019年度以下

### 工程内廃棄物削減につながるモノマテリアル製品開発

自動車の内装部品には多くの樹脂が使用されています。従来の複合材料は素材の分離が困難で、リサイクルができず廃棄されるケースが多くありました。

トヨタ紡織グループでは、製品性能を維持しながら使用材料を単一素材に統一する「モノマテリアル化」の取り組みを推進しています。新たな製品へのリサイクルが可能になるだけでなく、歩留まりの改善、工程内リサイクル効率の向上、廃棄物の削減などの環境負荷低減効果が期待されています(■ P.15)。



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

2030年環境取り組みプラン

#### ● チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

# チャレンジ6の取り組み——自然共生

## 5 水資源インパクトミニマム化



企業活動において、自然資本への依存やおよぼす影響を明らかにし、自然資本を持続可能な方法で活用することが強く求められています。トヨタ紡織グループでは、TNFDのフレームワークに基づき、重要な自然資本である水資源の最適化と管理を重視し、環境への影響を最小限に抑えることを目指して、水資源の保全に向けた取り組みを推進しています。

### 【2030年環境取り組みプラン目標】

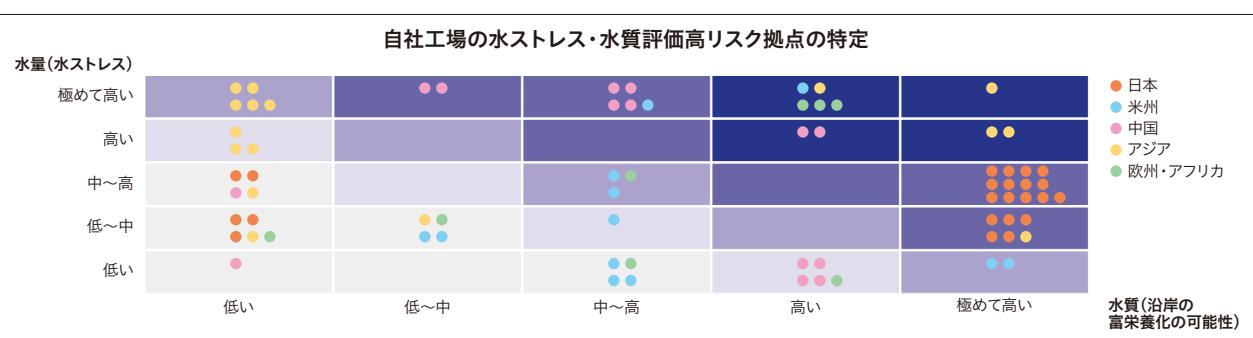
- 水使用原単位 2019年度比 34%減
- 排水水質の自主基準値の遵守徹底

### 水質・水量リスク評価

日本内外のグループ生産拠点(109拠点)において、世界資源研究所の「Aqueduct<sup>※</sup>」を用いて、水リスク評価を実施しました。水量は「水ストレス」を指標とし、地域の水供給と需要のバランスから水資源の枯渇や不足の可能性を評価しています。水質は「沿岸の富栄養化の可能性」を指標とし、工場からの排水が植物プランクトンの異常増殖(赤潮など)に影響を与える可能性を評価しています。

評価結果をもとに、各国・各地域の水事情を考慮した水使用量の削減、排水の適正管理を実施していきます。

TB's Biodiversity Initiatives P.12



## 6 自然資本保全・再生化



開発が自然へ及ぼす影響を具体的な措置によって緩和することを、環境保全措置(ミティゲーション)と呼びます。「ミティゲーションの5原則」の一つ「代償」では、代替資源・代替環境で置換、あるいはこれを提供することにより、影響を「代償」します。この考え方に基づき、当社では事業活動に利用している土地と同等の面積を緑地として管理するほか、生物多様性価値向上に貢献する活動を行うことで、代償措置としての取り組みを進めています。

### 【2030年環境取り組みプラン目標】

- 生産活動面積 緑地オフセット率 100%
- 植樹本数 14万本(累計本数 90万本)

### 汐川干潟の保全活動

豊橋市と田原市にまたがる汐川干潟は、かつて2,000haもの面積がありました。埋立地の開発により現在は280haまで縮小しているものの、依然中部地方で最大規模の干潟であり、日本有数の渡り鳥の飛来地として知られています。当社グループはその埋立地に複数の工場を保有し事業活動を行っており、干潟を利用する生き物と共生している立場といえます。このような経緯から、汐川干潟の保全活動を継続的に行っていきます。



2025年4月には、新入社員184人が清掃活動に参加しました。

TB's Biodiversity Initiatives P.11

### 多治見技術センター緑化活動

多治見技術センター(岐阜県多治見市)の建設用地として取得した土地は、かつて珪砂を採掘した鉱山跡地であり、強風時の砂塵や降雨時の濁水流れなど、地域環境への影響が顕在化していました。当社は土地所有者としての責任を果たすべく、鉱山稼働以前の自然環境に近づける緑化計画を策定。当初は植物の定着が困難でしたが、行政と連携を取り、専門事業者の助言を得ながら土壤改質や流出対策を講じた結果、約1年後には種子の発芽に成功し、現在では動植物の回帰も確認されました。こうした取り組みが評価され、2024年10月、環境省より生物多様性保全区域「自然共生サイト」として認定を受けました。今後も、地域の生態系回復につながる活動に継続的に取り組んでいきます。

2011年用地取得時



2023年自然共生サイト申請時



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

2030年環境取り組みプラン

●チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

# サプライヤー

## 基本姿勢

「調達の基本方針」に基づき、公平・公正な手続きのもと、世界各地域のサプライヤーのみなさまから部品、材料、設備などを調達しています。共存共栄の精神でサプライチェーンでの社会的責任を果たし、企業価値向上を目指して、ともに成長していきます。

## グローバル調達体制の構築

トヨタ紡織は、グローバルに事業を展開する中で、安全・品質・コストといった多面的な要素を総合的に判断し、現地調達を積極的に推進しています。これにより、地域特性に即した柔軟な供給体制を構築するとともに、サプライヤーのみなさまとグループ一体となって、グローバル最適調達の実現に取り組んでいます。

毎年開催しているサプライヤーズコンベンションでは、当社社長からのメッセージや調達方針を直接伝えるとともに、サプライヤーのみなさまとの対話を深めることで、信頼と協働に基づく持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

### 未来への挑戦

カーボンニュートラル、知能化、マルチパスウェイ(含:電動化)など

### 100年に一度の大変革

#### るべき姿

「クルマを走らせる550万人」のサプライチェーン全体での共存共栄  
(日本のケース)

適正取引の実現

土台

競争力の確保

## CPOメッセージ



Chief Purchasing Officer

ほそえひであき  
細江英昭

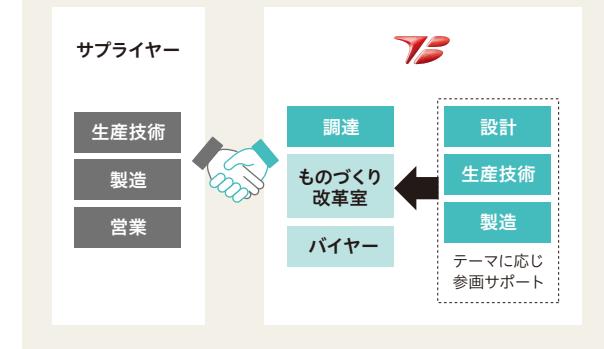
自動車業界の大変革期の中、カーボンニュートラル、知能化、マルチパスウェイなど、未来への挑戦に向け、当社は「適正取引の実現」と「競争力の確保」を土台としたサプライチェーン全体での共存共栄を目指します。

サプライヤーのみなさまの競争力の確保をねらい、2023年度に製造・生産技術などの経験者を集結させた、ものづくり改革室を新設しました。そして、当社とサプライヤーのみなさまとのチーム活動により、現場の課題や困りごとの解決および人材育成への取り組みを強化してきました。また、これらの取り組みは日本以外にも拡大しています。

さらに、適正取引の実現に向け、社内経営陣へ定期的に取り組み状況を報告するなど、透明性の高い調達プロセスを確立し、ガバナンス強化を図っています。

今後もサプライヤーのみなさまと一緒に、強固な調達体制の構築を目指します。

## サプライヤーとのチーム活動体制(イメージ)



## サプライヤーとの協働による競争力強化

当社は、サプライヤーのみなさまと一緒に、競争力強化と持続可能な成長に向けた相互研鑽活動を推進しています。サプライヤーのニーズに応じて社員の出向受入を行い、機能強化を支援するとともに、トヨタ紡織協力会 Sunshineとの協働を進めています。Sunshineは、124社が加盟するサプライヤー組織で、安全・健康・品質向上をテーマにした勉強会や、好事例の共有、課題解決に向けた対話を通じて、サプライチェーン全体の底上げを図っています。

また、カーボンニュートラルをはじめとする社会課題への対応として、2022年度より「Sunshine脱炭素スクール」を開催。外部専門家による、省エネ手法やCO<sub>2</sub>削減計画策定に関する講義を通じて、会員企業の目標設定と人材育成を推進しています。

さらに、Sunshine主催の経営者懇談会では、当社の役員と会員代表が「ものづくり競争力における自働化」をテーマに議論を交わし、人材確保や費用対効果などの課題に対する方策を共有。双方向のコミュニケーションを通じて信頼関係を深化させ、サプライヤーのみなさまとともに成長に向けて取り組んでいます。

今後も、サプライヤーのみなさまとともに、社会的責任に応える調達活動を通じて、企業価値の向上を目指します。



「Sunshine脱炭素スクール」修了式

## 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### 2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

### 2030年環境取り組みプラン

チャレンジ6の取り組み

#### ● サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ

# 品質

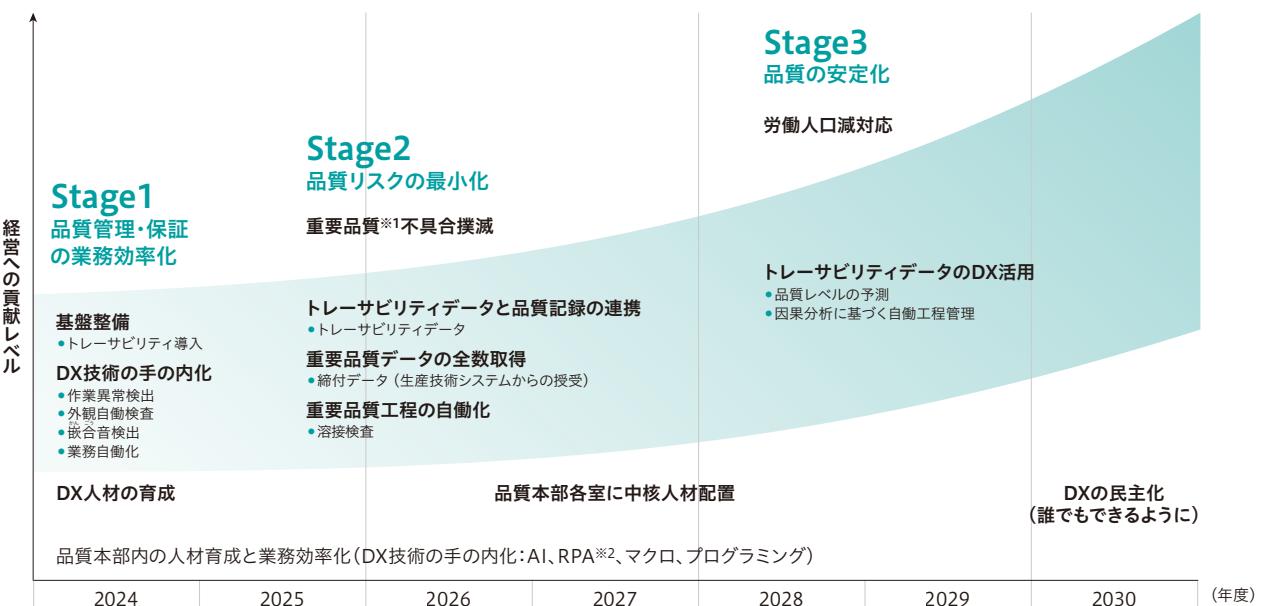
## 基本姿勢

豊田綱領の「心を一つにして世のため人のために貢献する」お客さま第一の精神と100年間培ってきたものづくりの強みをもとに、2030年に「ISC」として製品、顧客の幅を広げながら社会課題の解決に貢献していることを目指し、品質第一の徹底と人材育成に取り組んでいます。常にお客さまの視点と立場で、安全と安心を保証し、お客さまへ感動を織りなす魅力ある製品と品質を提供することが、私たちの使命です。

## DXの導入と推進

DXの積極的な導入と推進を行っています。DXを活用した品質不正の予防や、労働人口減少にともない少人数体制となつた場合でも、現状と同等以上の品質保証が可能となる準備をしています。

## 品質保証のためのDX推進ロードマップ



※1 製造で組付けする製品や部品で、安全性の確保や法規を遵守するための品質

※2 Robotic Process Automation:ソフトウェアロボットを使って業務を自動化する技術

## 品質を支える人材

TQMを「人と組織の活力を高める活動」と定義し、社是に通じる「お客さま第一」「絶え間ない改善」「全員参加」をTQM基本理念として実践を促進しています。また、TQM推進を通じて仕事のやり方を見直し、経営基盤である「組織」「プロセス」「人」を強化することで、業務品質向上に努めています。

## 品質統括部によるガバナンス強化

2024年4月、品質保証部を再編し、新たに品質統括部を設置。これにより、品質保証部と品質統括部の2部門体制へ移行しました。品質統括部では、全社横断で品質不正防止策を企画・運営し、以下の3つを重点にガバナンス強化を図っています。

## 1. 事実確認

社員への定期ヒアリングを通じて課題を抽出し、改善サイクルを回すことで、不正の芽を早期に摘み取ります。

## 2. 不正の起きないしくみ・体制づくり

認証業務における試験で、人の介在を減らすシステムの導入を推進。また、自動車メーカーと連携した法規認証の自主研究活動を通じ、業務プロセスの見直しと標準化を図ります。

## 3. 社員の意識改革・職場風土の改革

他社事例を教材として活用し、品質不正防止教育やGQLC(Global Quality Learning Center)を通じて、社員が「自分ごと」として品質を捉え、実践できる機会を提供します。

## CQOメッセージ



Chief Quality Officer  
まつ うら ひで き  
松浦 秀樹

他社の認証問題を現地でうかがう中で、背景に事業の急拡大、日程的なプレッシャー、本音を言いづらい雰囲気、リソースが必要なときに必要なだけ現場に届かないといった課題があることが見てきました。当社にも、過去に類似した環境があったため、私たちは強い危機感を持っています。

創業者豊田佐吉の信念「完全なる営業的試験を行うにあらざれば、発明の真価を世に問うべからず」は、製品の品質にとどまらず、仕事の質そのものを問うものです。トヨタ紡織グループで働く全社員がその信念に基づき、自分の仕事が正しく行われているか、改善すべき点はないかを、現地現物で自問自答する姿勢が不可欠だと認識しています。その実現に向けて、TQMを推進し、DXを活用しながら、ISCに向けての「組織」「プロセス」「人」の強化に全力で取り組んでいきます。

## 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### 2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

### 2030年環境取り組みプラン

チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

#### ●品質

##### 人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ

# 人材戦略

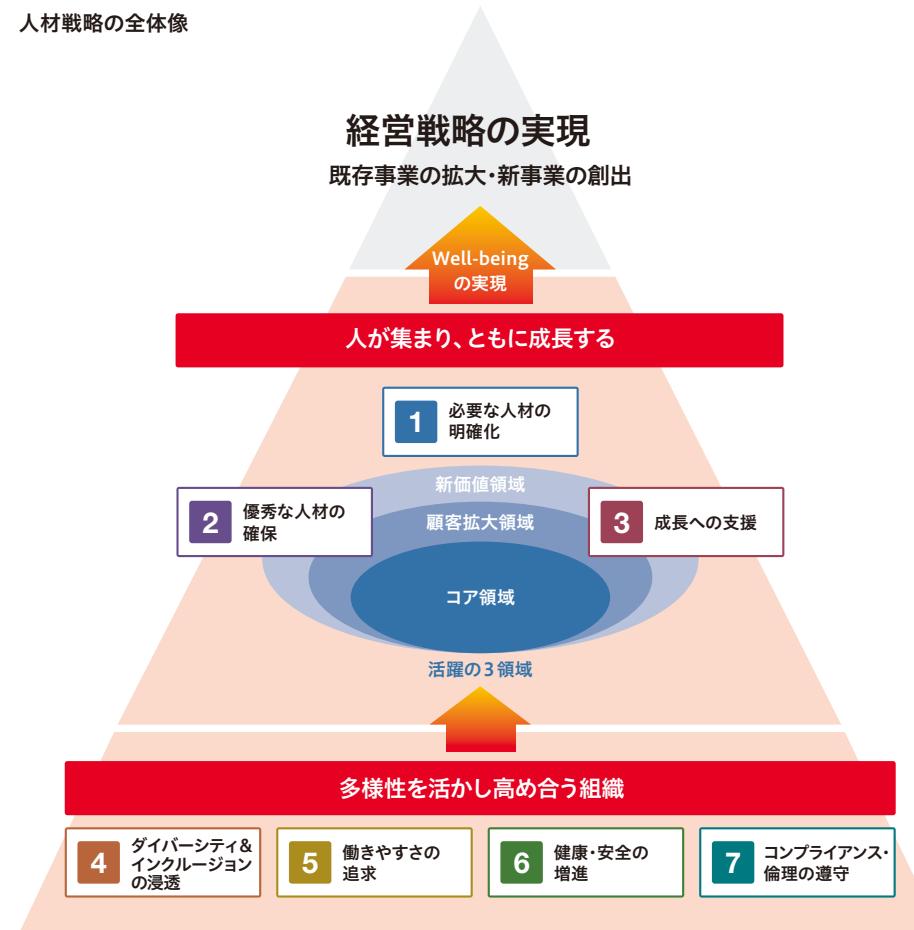
## 人的資本経営

「ものづくりは人づくり」という考えのもと、トヨタ紡織グループは、お客さま視点での「技術開発」「ものづくり」「人づくり」に一貫して取り組んできました。

人は企業価値を生み出す源泉であり、私たちは人材を最も重要な経営資源と位置づける「人的資本経営」を重視しています。

多様な人材が自律的に活躍し、組織の力を最大限に発揮できる環境づくりを通じて、持続可能な成長と競争力の強化を目指しています。

## 人材戦略の全体像



詳細は、「人的資本レポート」をご覧ください [https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/library/human\\_capital/](https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/library/human_capital/)

## 人材戦略

1 必要な人材の明確化	人材ポートフォリオに基づく採用・育成と、人材の活躍状況をモニタリングするしくみを構築し、「活躍の3領域」における必要な人材の適時かつ効率的な確保を目指す
2 優秀な人材の確保	インテリアスペースクリエイターの実現・グローバル拡大に向けて、活躍の領域に必要な人材の採用競争力を強化する
3 成長への支援	未来につながるイノベーションの探求の観点から、専門家としての深い知識と幅広い業界や事業展望を理解することで、柔軟性や創造性をもたらし、組織全体の成長に貢献する人材の育成を目指す
4 ダイバーシティ&インクルージョンの浸透	多様なバックグラウンド・価値観を持つ人材が、互いの違いを尊重し、活かすことで、新たな価値を創造できる組織を目指す
5 働きやすさの追求	柔軟で効率的かつ創造的なワークルールの整備と風通しのよい職場づくりを通じて、新たな挑戦を促進し、社員が明るく楽しく働くことのできる環境を構築する
6 健康・安全の増進	「社員の健康と安全はすべてに優先する」という信念のもと、健康経営および安全衛生マネジメントを推進し、社員が心身ともに健康で安心して働く環境を実現する
7 コンプライアンス・倫理の遵守	コンプライアンスの遵守や人権尊重への取り組み、リスクマネジメントを実施することで、継続的な組織運営と信頼できる環境を目指す

## 編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

2030年環境取り組みプラン

チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

### ●人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ

# グローバル人材の育成

## 成長への支援

### グローバル人材戦略の位置づけ・概要

全世界に多くの拠点を展開するトヨタ紡織グループにとって、成長戦略を実現する人材を確保し、配置、育成するための人材戦略は重要な経営課題の一つです。2030年目指す姿を見据えた人材ポートフォリオに基づいて、専門性を持つ人材の確保、人材配置と成長戦略との適合などを図り、事業展開を支えています。

### 配置最適化

管理職以上は、グローバル共通の人事制度(Global HR プラットフォーム)を活用してグローバル最適配置を実現し、人材育成を促進することで、グローバルにおける組織力の最大化を図っています。

### Global HRプラットフォームの適用対象



● 現地社員を社長・取締役に登用している拠点数	<b>18</b> 拠点
● 日本以外の事業体の幹部(役員・管理職)に占める現地社員比率	<b>29.5%</b>
● 現地社員の社長登用人数	<b>10</b> 人
● 現地社員の取締役登用人数	<b>26</b> 人

2025年3月31日時点(2024年度実績含む)

### 次世代経営人材育成のしくみ・実績

Next100は、将来の経営人材の計画的な育成を目的とした取り組みです。トヨタ紡織グループの将来を担う人材100人を、若手、女性、外国籍を中心に選抜し、グローバル幹部教育プログラムの受講を実施しています。また、GSC※1やRSC※2でNext100に選された人材について事業体や部門の枠を超えた配置の議論なども行っています。2024年度からはNext100の人材を対象に「好きだな、トヨタ紡織」を実現するリーダーを育成することを目的に、自分の意思を言葉にして、仲間をつくり、カタチしていく体験をするCDP※3を実施しています。

経営トップ・執行役員クラスが後継者育成について議論する場を設けています。対象層ごとに、役員の後継についてはGSCT※4で、日本以外の地域の拠点長・統括会社機能長の後継についてはGSCで、その他重要ポストの後継についてはRSCで、毎年継続的な議論を行っています。 ■ P.102

### 次世代経営人材育成のしくみ図解



#### ● グローバル幹部教育プログラム参加者

GEDP※5	<b>13</b> 人
GLDP※6	<b>21</b> 人
CDP	<b>33</b> 人
● GSCT・GSC開催回数	年 <b>5</b> 回

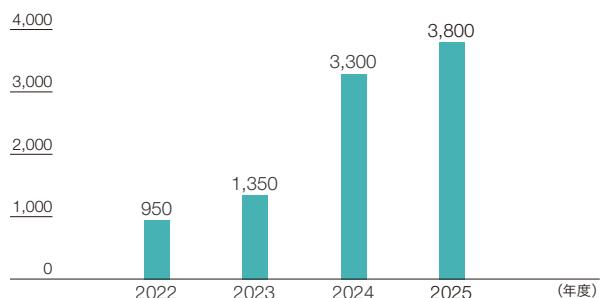
### 組織風土とマネジメント力強化

当社グループでは、社員一人ひとりの気づきと行動変容を促すことで、成長を支援し、より風通しのよい職場づくりを目指しています。

その一環として、上司・部下・同僚・他部署など多方向からのフィードバックを年1回実施し、自身の職務行動がどう見られているかを振り返る機会を設けています。これまで管理職層を対象としてきましたが、2024年度からは係長クラスまで対象を拡大し、2025年度には日本と日本以外の関係会社のプロパー人材を含む約3,800人に対して実施しています。

フィードバック結果は、個人の強みや課題を明確にするだけでなく、上司との面談やキャリア面談を通じて、行動改善や育成方針の見直しに活用されています。これにより、個人の成長と組織のマネジメント力向上を両立させるしくみとして定着しつつあります。

### 360度フィードバック対象者推移(人)



※1 Global Succession Committee: 地域CEOを含むチーフオフィサー以上のメンバーによるグローバル主要ポスト(拠点長・取締役・部長など)の後継者育成委員会

※2 Regional Succession Committee: 本部長もしくはチーフオフィサー・領域長・部長、地域CEO・執行役員によるGSCで議論されるポスト以外の重要ポストの後継者育成委員会

※3 Creators Development Program: 基幹職手前の若手を対象とした選抜教育

※4 Global Succession Committee by Top Executives: 執行役員以上のメンバーによる経営幹部の後継者育成委員会

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

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

## 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### 2050年環境ビジョン

#### TCFDへの対応

#### TNFDへの対応

#### 2030年環境取り組みプラン

#### チャレンジ6の取り組み

#### サプライヤー

#### 品質

#### 人材戦略

### ● グローバル人材の育成

#### ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

#### 人権尊重の取り組み

#### 安全衛生・健康経営

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ

# ダイバーシティ & インクルージョン

## ダイバーシティ&インクルージョンの浸透

### 基本姿勢

女性、外国籍、若手、シニア、障がい者など、誰もが自分の考え方を気兼ねなくオープンにできる環境を、「風通しのよい職場風土づくり」を通して醸成しています。これにより、多様な人材の知と知が融合し、結果としてイノベーションが活性化し、事業拡大や新たな事業の創出にも結びつくと考えています。

この風通しのよい職場づくりのため、ハラスメント、思いやりコミュニケーション、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の重要性、アンコンシャスバイアスについて、管理職などを対象に、講演会やe-Learningによる研修を実施しています。

### 組織横断型のD&I推進体制

2022年度、社員の生の声を把握し、経営陣に伝えて問題解決につなげるためのネットワークグループ、ENRG(Employee Network Resources Group)を設立しました。ENRGは、「女性」「外国籍」「若手」「シニア」「障がい者」の5つのグループで構成されています。2024年度は、5つのENRGが主体となり、D&Iウィークを開催。障がい者のグループは、車いすバスケットボールやノイズがあるヘッドフォンをして相手に伝言するゲームなどの体験イベントを、また、外国籍



グループは各国のお菓子の試食会を実施し、参加者の理解と共感を深める機会となりました。

### 多様な働き方支援

能力を最大限発揮できる環境づくりに向け、仕事と家庭の両立を支援する制度を拡充しています。

特に男性の育児休職取得を後押しするため、1ヵ月以上の取得時に収入を補償する制度を導入し、意識向上と職場の理解促進につなげています。

主な制度	内容
短時間勤務制度	4~7時間の勤務時間を選択でき、子どもの年齢が18歳になるまで利用可能(テレワークとの併用可)
Fケア休暇	名称の問題から取得しがたかった生理・つわりなどの女性特有休暇を統合し、名称を変更
ライフサポート休暇	不妊治療や家族ケア目的での取得が可能(男女問わず利用可)
男性育児休職支援	1ヵ月以上育児休職を取得した社員に休職中の収入減を補填する支援金制度を設け、取得を後押し

● ENRG活動参加者数(年次)	約100人
● ENRG経由で導入された具体施策	
-ユニフォーム(ポロシャツ)デザイン変更 -車いすに配慮した会社掲示板の設置高さ見直し	
● 短時間勤務制度利用者数	247人
● 男性育児休職取得率	69%
● 男性育児休職平均取得日数	48日
2025年3月31日時点(2024年度実績含む)	

# Well-being

## 働きやすさの追求

### Well-beingの推進

当社は、持続的な成長のためにWell-beingを不可欠な要素と位置づけています。より効果的な推進に向けて、ウェルビーイングの要素を5つに分類し、関係部門が主体的に取り組みを進めています。これらの活動を通じてエンゲージメントの向上を図り、すべてのステークホルダーのみなさまから「好きだな、トヨタ紡織」と言っていただける企業を目指しています。

### Well-being 5つの要素

要素	定義	目指す状態
Career Well-being	キャリアに関する納得感	みなが活躍できる土壌がある
Social Well-being	人間関係の円満さ	良好な人間関係が築けている
Physical Well-being	心身の健康	健やかな状態で日々を送れる
Financial Well-being	経済的な充実感	経済的な将来の不安が払しょくされている
Community Well-being	地域とのつながり	地域社会や他者とのつながりで存在意義を感じられる

### 従業員エンゲージメント

2024年度より、従業員サーベイを「トヨタ紡織EX(Employee Experience)サーベイ」に刷新しました。職場ごとの分析や他社とのベンチマークが可能となり、社員の声を人材戦略・施策・職場改善へより効果的につなげています。

また、組織や業績目標への自発的な貢献意欲を示す「従業員エンゲージメントの肯定回答率」をKPIとして設定。サーベイ結果は各職場で分析され、改善策を検討・実施し、システム上に登録するしくみを整備しています。ともに成長できる風通しのよい職場づくりを推進しています。

● 従業員エンゲージメント肯定回答率	51%
--------------------	-----

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

2030年環境取り組みプラン

チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

● ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

# 人権尊重の取り組み

## コンプライアンス・倫理の遵守

トヨタ紡織グループでは、人権尊重を、社員共通の価値観・行動様式である「TB Way」や「トヨタ紡織グループ行動指針」の行動の根幹にある考え方と捉え、グループ全体でその実践に取り組んでいます。グローバル企業として、人権尊重の重要性を深く理解し、地域や文化の違いに配慮しながら、グループ一体で活動を推進しています。

## 基本姿勢・人権方針

2021年11月、取締役会の承認を受けて、「トヨタ紡織グループ人権方針」を策定しました。「世界人権宣言」などの国際規範に基づき、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」を実行の枠組みとし、人権尊重の取り組みを推進するものです。この方針は、社員だけでなく、すべてのステークホルダーのみなさまにも、理解・支持いただくことを期待しています。

### <重点テーマ>

- 多様性(ダイバーシティ) • 差別、ハラスメント
- 強制労働、児童労働 • 労働安全衛生

## 人権の取り組み推進体制



## 人権デュー・ディリジェンス

人権方針に、人権デュー・ディリジェンス(以降DD)の実施を明記し、啓発・教育の継続、対話・協議を通じて、地域社会、お客さま、社員、サプライヤー、ビジネスパートナーなどとともに人権尊重に取り組んでいます。持続可能なバリューチェーン構築に向け、人権DDを継続していきます。

## 人権DD実施状況

2022年度より人権DDを開始し、毎年、実施地域や対象会社数を拡大しています。人への影響を正しく把握し、リスク特定後の軽減措置を確実に実施するため、地域ごとに人権ワーキンググループやタスクフォースチームを発足しました。当社グループとバリューチェーンに関連する19の人権課題をもとに、地域特性や事情を踏まえた書面調査とヒアリング調査を実施しています。

2025年度は、米州統括会社、アジアのグループ会社にも対象を広げ、人権DDの取り組みを推進しています。

地域	人権DD実施実績	
	( )は2024年度実施会社数	
日本*	18社(10社)	/18社
欧州・アフリカ	9社(8社)	/9社
アジア	1社(1社)	/16社
米州	2025年度実施中	

\*トヨタ紡織単体含む

## 特定したリスク

トヨタ紡織グループ各社の人権インパクトアセスメントの結果、「トヨタ紡織グループ人権方針」で重点テーマとするハラスメントと労働安全衛生に加え、労働時間も新たな人権リスクとして特定されました。従来の取り組みを強化するとともに、新たな対策を講じ、リスク軽減に向けた取り組みを進めています。

## 啓発活動

当社は、教育・啓発を通じて人権意識の向上に取り組んでいます。日本以外の拠点を含む役員、部長職以上、グループ会社社長を対象に、人権に関わる問題を「自分ごと」として理解し、取り組みをけん引できるよう、講演会や研修を実施しています。また、全社員向けに、人権ニュースの発行、啓発動画の配信、社内ポータルサイトの整備、キャラクターを活用した情報発信を行っています。さらに、毎年12月には、「トヨタ紡織グループ人権週間」を開催し、人権について考える機会を提供しています。



## 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### 2050年環境ビジョン

TCFDへの対応

TNFDへの対応

### 2030年環境取り組みプラン

チャレンジ6の取り組み

サプライヤー

品質

人材戦略

グローバル人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

### ●人権尊重の取り組み

安全衛生・健康経営

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ

**現地化推進**

人権尊重の取り組みをグローバルに展開するにあたり、各地域の文化や社会背景に配慮した現地化を推進しています。地域ごとに体制を整備し、現地社員が主体となってリスクの特定・評価・改善活動を行うことで、画一的な対応では見落としがちな人権リスクを的確に把握し、実効性の高い対策につなげています。この現地主導の取り組みは、持続可能な活動の基盤となるとともに、国際的な人権基準への対応や地域社会との信頼関係の向上にも貢献しています。そして、

**「現地化推進」担当者の声**

トヨタ紡織ヨーロッパ  
Corporate Strategy Div.  
Tomina-Stefani  
Pavlova

私はタスクフォースチームの事務局として、欧州・アフリカ地域における人権DDを推進しました。2024年度はトヨタ紡織のノウハウを活かしながら、地域に適した運用方法の確立を目指しました。

この活動では、域内のグループ会社の人権リスクと管理体制の脆弱性をマッピングし、ギャップを特定。顕在化した人権侵害を最小限に抑えるための軽減措置を策定することを最終目標としました。

初めての試みであったため、地域統括会社の各機能リーダーが主体的に取り組み、地域全体の機能の状況を整理・報告できる体制を整えることが特に重要でした。そのため、各リーダーと密接にコミュニケーションを取り、進捗をていねいに確認し、課題の共有に努めました。また、人権インパクトアセスメント結果の分析と各社へのフィードバックにも多くの時間を費やしました。この活動を通じて、地域の状況を深く理解することができ、人権リスクの特定や「人づくり」への活用方法を考える貴重な機会となりました。



トヨタ紡織ヨーロッパ  
HR & General  
Administration Div.  
Joost Sunt

私はタスクフォースチームの人事機能リーダーとして、欧州・アフリカ地域における人権DDの推進に取り組みました。人権課題の多くが人事領域に関連するため、域内のグループ会社の人事担当者を取りまとめ、トヨタ紡織の人権ワーキンググループと連携しながら欧州・アフリカ地域人事カンファレンスにて人事向け説明会を実施しました。この取り組みにより、人権課題の理解が深まり、より正確な人権インパクトアセスメントとリスクの特定が可能となりました。

また、2024年12月にトヨタ紡織がグループ会社に呼びかけて初めて実施した「人権週間」に合わせ、域内の全社員向けに人権ニュースや啓発動画を展開しました。各国の言語での字幕作成は大変でしたが、現場社員にも人権尊重の重要性を伝えることができました。

現在、域内では人権インパクトアセスメントが完了し、今後は軽減措置の実施とモニタリングを日常管理として進めていきます。人権DDが地域に定着するよう、各社と連携しながら継続的に取り組んでいきます。

**編集方針****トヨタ紡織のはじまりとこれから****価値創造ストーリー**  
目指す姿の具体化

- 戦略**  
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
- 社会課題の解決に貢献する**
- 中期経営計画を遂行する**

**財務・非財務を戦略的に管理する****資本**  
イノベーションを生み出す強み**環境・社会**  
持続的な価値創造の基盤

- 2050年環境ビジョン**
- TCFDへの対応
- TNFDへの対応
- 2030年環境取り組みプラン**
- チャレンジ6の取り組み

**サプライヤー**

- 品質**
- 人材戦略
- グローバル人材の育成
- ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

**●人権尊重の取り組み****安全衛生・健康経営****ガバナンス**  
強靭なグローバル経営基盤の確立**補足資料・データ**

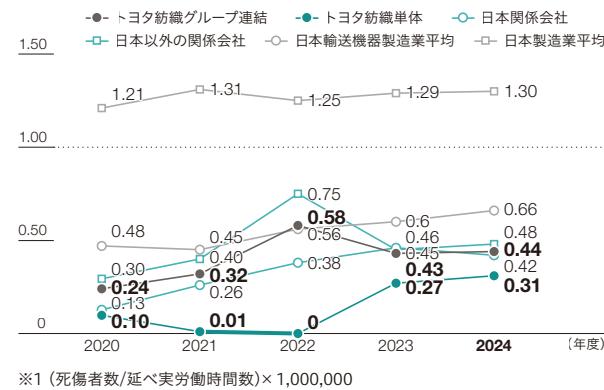


# 安全衛生・健康経営

## 安全衛生基本理念・基本方針

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

## 労働災害休業度数率※1



●安全管理者研修受講者	<b>96人</b>
●協力会構成企業数	<b>47社</b>
●外来工事における重大災害	<b>0件</b>
2025年3月31日時点(2024年度実績含む)	

## 健康経営基本方針・目的

社員の健康増進を経営課題の一つと捉え、中長期的に健康増進活動を推進していくため、「トヨタ紡織 健康宣言」を策定しています。社員が心身ともに健康でいきいきと働くことができる会社づくりを、労使一体となって進めています。

## 健康経営の取り組みと健康文化の定着

重点施策として、禁煙外来・ニコチンパッチ購入補助、二人三脚卒煙チャレンジなど、喫煙率低減に取り組んでいます。また、社員が自ら食への興味や知識を深めるための取り組みを「TB食育ぷろじぇくと」と称し、啓発活動のほか、サラダやタンパク質豊富なメニューを低価格で提供するキャンペーンを実施。さらに、各部署に健康活動推進員を配置し、職場で楽しみながら健康活動に取り組めるよう、さまざまな企画を進めています。これにより、社員の健康意識の向上を図っています。今後は睡眠や女性特有の健康課題についても取り組みを強化し、社員一人ひとりが心身ともに健康で幸福であり、最大限のパフォーマンスを発揮できることを目標に、心身両面から健康をサポートします。

## 健康経営優良法人(ホワイト500)の認定取得

さまざまな健康づくり活動が評価され、2024年度も「健康経営優良法人 2025(ホワイト500)」に認定されました。これにより、4年連続の認定となります。

●喫煙率	<b>26.0%</b>
●BMI25以上	<b>31.3%</b>
●運動習慣※のある人の割合	<b>42.3%</b>

※ 1回30分以上の運動を週1回以上



## 職場の仲間と取り組む健康づくり



健康活動推進員  
豊橋東京品質管理部  
東京品質管理室

飯野 元一

全社的な健康活動の活性化を目的に、各部署に健康活動推進員が配置されています。私は東京工場でその役割を担い、健康施策への参加を呼びかけたり、活動の取りまとめを行ったりすることで、職場主体の健康づくりに取り組んでいます。

私が特に意識しているのは、職場全体が楽しみながら健康

活動に参加できる環境づくりです。健康出前講座などの企画を通じて、自然と健康への意識が高まるよう工夫しています。

また、私自身は健康活動推進員として「健康活動推進員ワークショップ」に参加し、自分の健診結果をもとに健康状態を把握したり、自分に合った生活習慣について学んだりしました。特に、食事バランスの偏りに気づいたことで、食事の大切さを実感し、ワークショップ参加以降は、主食・副菜・主菜を意識して、昼食を自分で準備するようになりました。今後は、運動にも力を入れ、より健康な体づくりを目指していきたいと思います。



## 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー 目指す姿の具体化

### 戦略 2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本 イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会 持続的な価値創造の基盤

### 2050年環境ビジョン

#### TCFDへの対応

#### TNFDへの対応

#### 2030年環境取り組みプラン

#### チャレンジ6の取り組み

#### サプライヤー

#### 品質

#### 人材戦略

#### グローバル人材の育成

#### ダイバーシティ&インクルージョン・Well-being

#### 人権尊重の取り組み

### ●安全衛生・健康経営

### ガバナンス

#### 強靭なグローバル経営基盤の確立

### 補足資料・データ



# ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

089 基本情報

090 取締役会議長メッセージ

091 社外役員メッセージ

092 コーポレートガバナンス

095 役員一覧

099 取締役会の実効性評価

103 コンプライアンス

104 リスクマネジメント

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ●ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

# 基本情報

## ガバナンス早見表

機関設計の影響	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)	5人(3人) 
取締役の任期	1年
チーフオフィサー制度	有
指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会	経営諮問会議
取締役の報酬制度 (社外取締役除く)	① 固定報酬(月額報酬) ② 業績連動報酬(賞与) ESG評価を反映 ③ 株式報酬(譲渡制限付株式)  P.101
会計監査人	PwC Japan有限責任監査法人

## コーポレートガバナンス強化の取り組み

	以前	2004 (2004年トヨタ紡織発足)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	(年度)	
監査役会・ 取締役会		● 社外監査役の選任 ● 取締役の任期を 1年に短縮(2005)	● 社外取締役の選任 (2015)	● 取締役会のスリム化(2017) ● 取締役会規則改定(2017)…執行への権限委譲 ● 取締役会の実効性評価の開始(2016)	● 経営諮問会議の設置(2018)			● 女性取締役の就任(2021) ● 取締役のスキルマトリックス開示(2021) ● 監査役のスキルマトリックス開示(2022) ● 監査役会の実効性評価の開始(2022)					
役員報酬 制度改革					● 中長期インセンティブ 制度の導入(2018)		● 謹渡制限付株式報酬 制度の導入(2020)						
業務執行 体制					● マネジメント体制の変更 …製品事業軸マネジメントの 強化(2016)		● 役員体制の変更 …役員数の削減(2019)	● チーフオフィサー制度の導入(2021) ● 副社長廃止(2021) ● 専門領域に強い幹部職などの 若手を領域長、センター長に登用(2021)	● チーフオフィサー 制度の拡充 (2023)				
推進会議・ 委員会		● CSR推進会議の設置(2006) ● 環境委員会の設置 ● 安全衛生委員会の設置 ● 情報開示委員会の設置(2010)		● リスク管理推進会議の設置(2016) ● 安全・衛生・環境機能会議に統合(2016)		→ ● CSV推進会議に 名称変更(2020)	● DX推進会議の設置(2021) ● DX認定(2022)	● カーボンニュートラル環境推進会議に分離(2021) → ● 環境推進会議に 名称変更(2024) ● 安全・衛生・健康機能会議に → ● 安全・健康機能 会議に名称変更(2023) ● 安全・衛生・健康機能会議に分離(2021)					

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

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

2006年から継続してきたCSR推進会議は、2020年にCSV推進会議へ名称を変更しました。これにもともない、経営にCSVの考えを取り入れる過程で、議題の見直しや社会課題解決に貢献する事業などの議論を活性化してきました。

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

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

● 基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

# 取締役会議長メッセージ

## 対話と深い議論を通じて 戦略とガバナンスの実効性を高める

取締役会議長  
豊田 周平



### 実態を踏まえた戦略議論の深化

2024年度、当社の取締役会は、企業価値の持続的向上に向けて、より実態に即した戦略的な議論の深化に取り組みました。経営環境の変化や事業構造の課題を的確に捉え、短期的な対応にとどまらず、中長期的な視点からの改革を推進することを重視しました。の中でも、米州事業の収益改善は重要なテーマの一つとして位置づけ、支援体制の再構築、人材育成、採算性の可視化などを中心に、従来以上に時間をかけて議論を行いました。短期課題である非稼働ロスの費用回収対応に加え、在庫管理や価格交渉といった構造的課題の整理を進め、最終的には、数字の改善にとどまらず、組織体制や人材戦略の見直しといった根本的な改革にまで踏み込むことができました。

こうした議論の質を高めるため、社外取締役や社外監査役による現場視察や社員との対話を重視しています。2024年度には、各工場や技術展を訪問いただくことで、モーターコアに代表される精緻な製品への理解を深めていただくとともに、グローバル展開におけるものづくりの課題や、DXを活用したグローバルメンテナンスセンターでのものづくり力強化の取り組みなどを肌で感じていただきました。これらの経験を通じて、経営戦略や設備投資に関する議論に厚みが増し、意思決定の精度が高まったことを実感しています。また、社外役員と社員との懇談会では、率直な声を受け止め、現場の課題や変化の兆しを捉えていただける大変貴重な機会となりました。社外役員のみなさんには、事業への理解を深めながらも、独立した立場から株主の視点を代弁し、取締役会に反映させるといった本来の役割を的確に果たしていただくことで、取締役会における議論の質の向上にも大きく寄与いただいている。

### 自由闊達な対話が導く経営の深化

新たに導入した、取締役会終了後に実施する、取締役会メンバーによる自由な意見交換の場である「トップフリーミーティング」は、テーマを絞りつつも自由な発想を促すことで、議論の深度と

広がりが一層高まっています。中長期的な方向性や経営の根幹に関わる重要課題について、率直かつ本質的な議論が展開されており、取締役会の実効性をさらに高める一助となっています。

この取り組みは、2023年度の取締役会実効性評価のヒアリングを通じて、「会議の場では自由に意見は言えているが、必ずしも深い議論にならない」という課題認識を共有したことをきっかけに始まりました。実際に運用を開始してからは、特に社内取締役の積極的な発言が出る貴重な機会として社外役員のみなさんから高く評価されています。「より深い議論に結びつく意見交換の場として非常に有用である」といった声も多く寄せられており、本取り組みの意義が改めて認識されています。2025年度からは、社外役員がテーマを提案する枠組みの導入も検討しており、これらの議論が有機的に取締役会へと接続されることを期待しています。

### 企業風土を礎としたガバナンスの進化

企業としてさらなる成長を図るには、リスクを適切に管理するだけでなく、機会につなげるためにリスクをとる判断力も必要です。2025年1月に審議したインドでの事業投資では、戦略的意義と潜在的なリスクの両面を慎重に見極め、信頼性と成長性の両立を図る判断を行いました（[P.93](#)）。このような議論が可能になったのは、リスクマネジメントのプロセスが詳細に定義され、健全な企業風土が整っているからこそであり、これが攻めの意思決定を支える基盤となっています。

社外役員のみなさんには、2024年度も多様な視点から建設的なご意見をいただきました。独立した立場を保ちながらも、社内経営陣と信頼関係を築き、率直で本質的な対話を重ねていただいたことで、取締役会全体の実効性が着実に向上しています。各自が自律的に知見を深め、ご自身の役割を主体的に果たす姿勢が根付いています。

私は、健全な企業風土と戦略的なガバナンスの融合こそが、当社の持続的成長と社会からの信頼確保の礎であると考えています。特に、安全、品質やモノづくりへの意識醸成を重点テーマとして、現地現物の徹底や改善の積み重ねによる本質の気づきが得られる文化の醸成に取り組んでいます。グローバルに見ると、現場での現地現物が不十分で本質的な改善に結びつかなかったり、ものごとの本質が共有されていない場面も見受けられます。地道な改善の継続の中で、気づきや思いがけない発見を社員に経験してもらい、結果としてよりよい製品づくりにつなげていく。こうした文化を組織全体で醸成していくことが、企業風土づくりの核心であると考え、現地現物での具現化を進めています。

今後も、健全な企業風土と戦略的なガバナンスは表裏一体の関係であることを忘れず、取締役会議長として、役員のみなさんとともに、当社の持続的な成長に向けた挑戦を続けていきます。引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申しあげます。

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

●取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

## 社外役員メッセージ

### ビジネスモデルの革新がさらなる成長の鍵となる

社外取締役  
やま ざき やす ひこ  
山崎 康彦



#### 洗練された高い技術力と真面目な風土が競争力の源泉

私は同じ自動車部品業界に身を置いてきましたが、当社に参画してまず感じたのは、製品のスケールや求められる感性、生産現場のカルチャーの違いです。当社の製品は大きく、デザイン性や感性が重視され、JITへの対応が求められます。工場でのものづくりを視察した際に印象的だったのは、自働化や合理化が難しい製品でありながら、極めて高いレベルの洗練された技術があることです。標準作業の徹底と改善のサイクルが回っており、トヨタ生産方式(TPS)が根付いていることがわかります。また取締役会においても、一つひとつの議題が細部にわたり実行計画にまで落とし込まれていました。これが競争力の源泉であり、まじめでていねいな風土が支える成果だと感じました。

また、社外役員には多様な専門性を持つ方が揃い、率直な意見交換ができる風通しのよさがあります。私は同じグループ出身という親和性を活かしつつ、あえて異なる視点からの指摘や提言を行うことで、より深い議論に貢献できると考えています。

#### 効率的なマネタイズに向けて中長期的な視点での議論が必要

シートや内外装は感性に訴える要素が強く、価値基準のばらつきが大きいため、技術による明確な差別化が難しい領域です。だからこそ、製品自体の価値を高めるだけでなく、製品構造や企画・設計・製造・納入までを一体で提供するプロセス全体に価値を見出し、それをマネタイズするビジネスモデルの構築が不可欠です。自動車メーカーから与えられる仕様をそのまま受け入れるのではなく、その妥当性や改善点を提案できる評価技術や設計力の強化も、当社が唯一無二の存在となるための鍵だと考えています。時間的にも経済的にも必要となるリソースが大きく、中長期での戦略が重要になりますが、議論の価値はあると考えています。

また、日本以外への展開においては、現地生産が前提となるため、小規模でも柔軟に立ち上げられる体制づくりが鍵となります。その実現には、製造の革新だけでなく、製品構造そのものの見直しを含めた抜本的な改革が必要です。当社に有益となる情報や意見を積極的に伝え、課題認識を醸成していきたいと考えています。

### 事業拡大局面の今こそリスク管理の徹底が重要

社外監査役  
ふじ かわ よし と  
藤川 義人



#### 日本以外のグループ会社も含めた内部統制の強化を期待

当社のコーポレートガバナンスの強みは、組織的に体制が構築され、実質的な運用ができるよう工夫されている点にあります。取締役会の議論を深めるための事前の共有、社外役員のみの懇談会、各本部の業務報告、社長との面談、日本内外の工場視察などが年間スケジュールに組み込まれており、社外役員が会社の実情を把握したうえで、それぞれが期待される役割を果たす体制が整っています。

これらの取り組みにより、社外監査役としての情報把握が一層充実し、経営の健全性や透明性を確保するための助言や指摘がより的確に行える環境が整備されています。

一方で監査体制においては、日本以外のグループ会社ごとに充実度が異なる点が課題と考えています。この課題の克服に向け、社内でもグローバル監査会議の開催や地域統括会社の監査メンバーの教育的フォローが実施されています。将来的には、グループ全体での内部統制システムの一層の強化に向けて、日本以外の国においても、ローカルで監査メンバーとなる人材が育成・登用されることを期待しています。

#### 企業法務弁護士の視点から知的財産分野の議論を深める

取締役会では、さまざまなステークホルダーの視点に立って当社を評価することを意識しています。特に自動車業界においては、サプライチェーン全体での取引適正化が社会的課題となっています。取引先との長期的な信頼関係がなければ、企業が競争力を高めることはできません。当社では従前から取引適正化に向けた積極的な取り組みが推進されていますが、取締役会でその重要性を改めて強調したことで、認識をさらに深めていただいたと考えています。

また、企業法務弁護士としての知見に基づき、議案上の法的リスクを指摘しています。特に私が普段から扱うことが多い知的財産分野では、取締役会のほか、2023年度に発足した知的財産戦略部のメンバーとの議論の機会も設けられています。今後当社では、グローバル規模での新規顧客獲得や事業拡大が計画されています。事業活動が新たなステージにさしかかり、知的財産の価値が一層高まっていきます。各役員や知的財産戦略部メンバーの理解が深まる説明を心がけながら、監査役として、知的財産活動が一層妥当なものとなるように各会議の場で発言しています。

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

#### ● 社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ





しています。

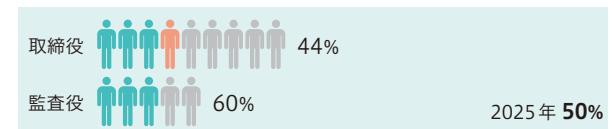
また、監査役制度を採用し、社外監査役3人を含む、5人体制で取締役の経営を監査しています。

監査役は、取締役の業務執行と日本と日本以外の子会社の業務や財務状況を監査しており、監査役室に専任スタッフを置くなど監査役の機能の強化を図っています。

なお、社外監査役に選任されている3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、経営陣の選解任と取締役・監査役候補の指名、ならびに経営陣・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**



## 1. 取締役会

2024年度開催回数13回

取締役会を毎月1回以上開催し、経営上の意思決定機関として法定事項および会社方針、事業計画、設備投資計画など経営の重要な事項を決議するとともに、業務執行の監督を行っています。取締役会の議長は取締役会長が務めています。取締役会に上程すべき項目は取締役会規則で規定し、それ以外の項目は決裁規定で社長、チーフオフィサー、センター長などへ権限委譲しています。

### 取締役会での主な議論(2024年度)

株主総会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会の招集と議案の決定</li> <li>● 事業報告、計算書類などの承認</li> <li>● 株主総会議案における議決権行使の状況</li> </ul>
役員、組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 代表取締役、役付取締役の選定</li> <li>● 取締役の報酬と賞与</li> </ul>
経営計画、経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル方針の策定</li> <li>● 事業進出、提携、再編などに関する審議</li> <li>● スタートアップ企業への出資、協業状況</li> <li>● 設備投資に関する審議</li> <li>● 米州特別収益改善活動報告</li> <li>● IR活動計画の審議、報告</li> </ul>
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境に関する取り組み状況</li> <li>● サーキュラーエコノミーの取り組み</li> <li>● 人権デュー・ディリジェンスの状況</li> <li>● 労働災害防止に向けた取り組み状況</li> <li>● 事業リスクへの対応状況</li> <li>● 健康経営の状況</li> <li>● 人事戦略(人的資源レポート)</li> <li>● 品質に関する取り組み状況</li> <li>● DX推進状況</li> <li>● 戦略的知的財産活動の進捗</li> <li>● 取引適正化に関する取り組み状況</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中間配当の実施</li> <li>● 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</li> <li>● 利益相反取引の承認、報告</li> <li>● 取締役会の実効性評価の実施、報告</li> <li>● 政策保有株式の検証</li> <li>● 内部通報制度の運用状況</li> <li>● 財産、資産に関する事項</li> </ul>

### 取締役会での議論の内容

「インドでの事業投資戦略(一部抜粋)」

#### 成長市場への戦略的投資(攻めのガバナンス)

- インド市場の中長期的な成長性を踏まえ、供給体制強化の必要性を議論。事業性評価と複数のリスクシナリオ(需要変動、為替、地政学的リスクなど)をもとに、社外取締役を含む多角的な視点で慎重に検討
- 先行投資は、リスク評価プロセスを経て、合理性と実現可能性が確認され、「競争力の強化に向けた戦略的判断」として支持された
- 現地企業との関係深化やトレンド提案力を競争力の源泉と位置づけ、スピード感ある営業活動への展開が重要との認識を共有

#### リスク管理と人材戦略(守りのガバナンス)

- 借入スキームや原価低減施策について、財務的な健全性と実行可能性の両面から慎重に検討。リスクテイクとリスク管理の両立を図るべきとの意見が出された
- 人材確保・育成では、ものづくり教育の導入や大学との連携による技能継承と定着率向上の取り組みが報告され、「地域社会との連携による持続可能な人材戦略」として評価
- 特許戦略など、事業継続性に関わるリスクへの対応は、知財部門との連携強化が必要との認識を共有

#### 競争優位性の確保と差別化

- 精密金型技術や設計段階からの提案力を活かし、企画段階からお客様との関係性を強化することで、他社との差別化を図る方針を確認
- 材料の現地調達化や生産工程の効率化によって、限界利益の向上と生産量確保の両立を目指す取り組みが報告され、「現地最適化による競争力強化」として支持
- モーターコア評価設備の整備など、強みである顧客の期待に応えることのできる評価体制を活かして、技術力の裏付けと差別化につなげる方針が示され、「技術力の可視化による信頼獲得」が重要との意見が出された

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

## ● コーポレートガバナンス

役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ



## 2. 監査役・監査役会 2024年度開催回数14回

監査役会は、常勤監査役2人と社外監査役3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。

中長期的な企業価値の向上に貢献するため、監査役会の実効性評価を行っています。2024年度は、社外を含む監査役および取締役全員に対しアンケートとヒアリングを実施しました。内容分析、評価意見などを得て、監査役会として今後取り組むべき課題を認識し、その課題に取り組むことで監査役会の実効性向上に努めています。

監査役の活動としては、監査の方針と年間計画に基づき、社内部署と日本と日本以外の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。

### 監査役会での主な議論(2024年度)(監査報告を除く)

経営全般	● 社員の安全・健康マネジメント、環境経営への取り組み
内部統制・監査	● 内部統制システムの整備に関する基本方針など ● リスクマネジメントの状況 ● グローバルな内部監査体制の状況 ● 日本と日本以外の子会社監査結果 ● 不正に対する統制の状況
その他	● 監査役会の実効性評価

## 3. 経営諮問会議 2024年度開催回数3回

経営諮問会議は、独立した視点を取り入れるため、社外取締役4人(小山明宏、塙川純子、瀬戸章文、山崎康彦)と社内取締役2人(取締役会長 豊田周平、取締役社長 白柳正義)で構成されており、経営諮問会議の議長は、取締役会長が務めています。

経営諮問会議は、取締役会の諮問機関として重要な経営戦略・課題や経営陣の選解任、報酬、後継者計画などに関する審議を行うとともに、取締役会の決議を経た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。

なお、2018年12月に制定した経営諮問会議規則に、経営諮問会議の構成メンバー、議題内容を定めています。

### 経営諮問会議での主な議論(2024年度)

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

## 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、取締役会や監査役会資料の事前送付や取締役会議案の重要事項の事前説明を実施するとともに、グローバル方針の推進状況報告や工場・拠点の視察の企画を行っています。監査役室内には、専任スタッフを配置し、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。

## 業務執行体制

当社の組織は、6つの分野(コーポレート、技術開発、機能連携、生産、特務、地域事業)で構成されています。機能横串で連携するためにチーフオフィサー制度を導入するとともに、センター長などを配置し、役割・責任・権限の明確化と、意思決定プロセスの簡素化を図り、迅速な経営判断に努めています。

その執行状況の把握と経営の重要事項の情報共有、意思決定を行うために、経営企画会議を毎月2回、全社横断の経営戦略、製品戦略および地域戦略を審議し方向付けを行うために、経営戦略会議を随時開催し、取締役会に諮る前に十分審議を尽くすとともに、経営課題への迅速な対応を図っています。さらに、社内取締役、常勤監査役、チーフオフィサー、センター長などの情報共有の場である経営会議や、各種委員会・会議体を設け、個別事項の審議の充実を図るとともに取締役会で決定した方針に基づく業務執行状況を定期的に監督・フォローするよう努めています。

### 各種会議体の役割

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

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

### ● コーポレートガバナンス

役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

## 役員一覧

(2025年7月1日現在)

### 取締役



豊田 周平 **1**  
取締役会長 在任年数21年



岩森 俊一 **4**  
取締役執行役員 在任年数3年  
米州地域本部 地域Chief Executive Officer  
トヨタ紡織アメリカ(株) 社長



塩川 純子 **7**  
社外取締役 在任年数4年



白柳 正義 **2**  
代表取締役社長 在任年数3年  
Chief Executive Officer  
Chief Risk Officer  
監査改良室 担当



足立 記通 **5**  
取締役執行役員 新任  
Chief Manufacturing Officer  
生産分野 担当



角田 浩樹 **3**  
代表取締役執行役員 在任年数1年  
Chief Technology Officer  
技術開発分野 担当  
技術統括本部 本部長



小山 明宏 **6**  
社外取締役 在任年数7年



山崎 康彦 **9**  
社外取締役 在任年数1年

### 監査役



小出 一夫 **10**  
常勤監査役 在任年数2年



三浦 洋 **13**  
社外監査役 在任年数3年



尾崎 秀典 **11**  
常勤監査役 新任



藤川 義人 **14**  
社外監査役 在任年数1年



横山 裕行 **12**  
社外監査役 在任年数6年

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

●役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

## 取締役 取締役総数9人 うち社外取締役4人 平均年齢 63歳

豊田 周平  
1

取締役会長 在任年数21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 トヨモーターヨーロッパ  
マニコアクチャーリング(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(常務待遇)  
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

白柳 正義  
2

代表取締役社長 在任年数3年

Chief Executive Officer  
Chief Risk Officer  
監査改良室 担当

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

角田 浩樹  
3

代表取締役執行役員 在任年数1年

Chief Technology Officer  
技術開発分野 担当  
技術統括本部 本部長

1985年4月 荒川車体工業(株)入社  
2013年6月 当社常務役員  
2019年4月 当社幹部職(GS)※  
2020年4月 トヨタ紡織アジア(株)取締役社長  
2020年4月 当社執行役員就任  
2024年6月 当社取締役執行役員就任 現在に至る

## 執行役員

畔柳 正樹  
4

全統括工場長  
第2工場統括 統括工場長

岩森 俊一  
4

取締役執行役員 在任年数3年

米州地域本部 地域Chief Executive Officer  
トヨタ紡織アメリカ(株) 社長  
1989年4月 豊田紡織(株)入社  
2017年4月 当社常務理事  
2019年4月 当社幹部職(GS)※  
2022年4月 当社執行役員  
2022年6月 当社取締役執行役員就任 現在に至る  
2025年4月 トヨタ紡織アメリカ(株)取締役社長就任  
現在に至る

足立 記通  
5

取締役執行役員 新任

Chief Manufacturing Officer  
生産分野 担当  
1989年4月 アラコ(株)入社  
2016年4月 当社常務理事  
2019年4月 当社幹部職(GS)※  
2025年4月 当社執行役員就任 現在に至る

小山 明宏  
6

社外取締役 在任年数7年

1981年4月 学習院大学経済学部専任講師  
1983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  
2024年6月 学習院大学名誉教授就任 現在に至る

中條 敏文  
7

中国地域本部

地域Chief Executive Officer  
豊田紡織(中国)有限公司 総経理  
1986年4月 日本電装(株)入社  
2014年6月 (株)デンソー常務役員  
2019年4月 同社経営役員  
2024年1月 同社副社長就任  
2024年6月 当社取締役就任 現在に至る  
2024年6月 (株)デンソー代表取締役副社長就任  
現在に至る

加藤 浩之  
8

移動空間開発本部 本部長

欧州・アフリカ地域本部  
地域Chief Executive Officer  
トヨタ紡織ヨーロッパ(株) 社長

※従来の常務役員、専務理事、常務理事に相当

常勤監査役

在任年数4年

塩川 純子  
9

社外取締役

在任年数4年

1995年4月 第一東京弁護士会登録 長島大野法律事務所  
(現長島・大野・常松法律事務所)入所  
1998年7月 欧州復興開発銀行 ロンドンオフィス出向  
2000年10月 サリヴァン・アンド・クロムウェル法律事務所  
ニューヨークオフィス 入所  
2002年4月 米国ニューヨーク州弁護士登録  
2005年4月 バーカレイズ・キャピタル証券(株)  
(現バーカレイズ証券(株))入社  
2010年6月 コンヤース・ディル・アンド・ビアマン法律事務所  
香港オフィス入所  
2010年7月 香港外国法弁護士登録  
2014年11月 ハーニーズ法律事務所  
香港オフィス入所(パートナー)  
2017年6月 (株)朝日ネット社外取締役  
2018年9月 ウィザーズ法律事務所  
香港オフィス入所(パートナー)  
2021年6月 当社取締役就任 現在に至る  
2022年1月 コンヤース・ディル・アンド・ビアマン法律事務所  
香港オフィス入所(コンサルタント)  
2025年4月 三浦法律事務所入所(パートナー) 現在に至る

瀬戸 章文  
10

社外取締役 在任年数3年

1996年4月 日本国際振興会特別研究員  
1997年4月 工業技術院機械技術研究所入所  
2001年10月 独立行政法人産業技術総合研究所研究員  
2007年4月 国立大学法人金沢大学准教授  
2013年9月 同大学理工研究域教授就任 現在に至る  
2022年6月 当社取締役就任 現在に至る

山崎 康彦  
11

社外取締役 在任年数1年

1986年4月 日本電装(株)入社  
2014年6月 (株)デンソー常務役員  
2019年4月 同社経営役員  
2024年1月 同社副社長就任  
2024年6月 当社取締役就任 現在に至る  
2024年6月 (株)デンソー代表取締役副社長就任  
現在に至る

## 監査役 監査役総数5人 うち社外監査役3人 平均年齢 65歳

小出 一夫  
12

常勤監査役 在任年数2年

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

尾崎 秀典  
13

常勤監査役 新任

1983年4月 トヨタ自動車(株)入社  
2018年4月 当社常務理事  
2019年4月 当社幹部職(GS)※  
2021年4月 トヨタ紡織アメリカ(株)  
取締役社長  
2022年4月 当社執行役員  
2025年6月 当社常勤監査役就任 現在に至る

横山 裕行  
14

社外監査役 在任年数6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

藤川 義人  
15

社外監査役 在任年数1年

1995年4月 大阪弁護士会登録  
淀屋橋合同法律事務所  
(現弁護士法人淀屋橋・山上合同)  
入所 現在に至る

1997年6月 弁理士登録  
2019年2月 (株)システムセル研究所  
社外監査役就任 現在に至る

2024年6月 当社監査役就任 現在に至る

大井 啓行  
16

アジア地域本部

地域Chief Executive Officer  
トヨタ紡織ヨーロッパ(株) 社長

八百市 信一  
17

移動空間企画本部 本部長

トヨタ紡織ヨーロッパ(株) 社長



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

## ●役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ



## コーポレートガバナンス

## 役員のスキル・選任理由

## スキルの一覧

トヨタ紡織では、2030年目指す姿の実現に向け、取締役会に求められる経験・専門性(スキル)を定義しています。

変化する事業環境の中で持続的成長を実現するために必要なスキルを10分野で特定し、2030年中計の遂行と企業価値向上につながる要素を網羅しています。

今後も、事業環境や戦略の変化に応じて、スキル項目の見直しを適宜行い、取締役会の機能強化とガバナンスの高度化を図ります。

## スキルマトリックス・選任理由(社内役員)

役職	氏名	経営諮問会議	経験・知見の考え方										選任の理由	2024年度の取締役会、監査役会への出席回数
			企業経営	グローバル	技術・開発	モノづくり	営業・調達	財務・会計	人づくり	法務・コンプライアンス	環境・エネルギー	IT・デジタル		
取締役会長	豊田 周平	○	●	●	●	●			●				日本以外の拠点での要職や取締役の経験に加え、取締役社長および取締役会長を歴任し、長年にわたり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活かせるものと判断したため	取 13/13回
取締役社長	白柳 正義	○	●	●			●	●	●				調達、経理、渉外広報部門や日本以外の拠点での要職に携わってきた経験に加え、取締役社長として経営に携わった豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に活かせるものと判断したため	取 13/13回
取締役執行役員	角田 浩樹		●	●	●					●	●		製品企画開発、新事業推進部門などChief Technology Officerとして全社の技術開発や、アジア統括会社の拠点長としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に活かせるものと判断したため	取 11/11回*
取締役執行役員	岩森 俊一		●	●		●	●	●					Chief Financial Officer、Chief Purchasing Officerなど経理、調達分野の経験に加え、ガバナンス評価部門である監査改良室の担当、米州統括会社の拠点長など豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に活かせるものと判断したため	取 13/13回
取締役執行役員	足立 記通		●	●		●							品質本部のChief Quality Officer、米州拠点の製造責任者、生産本部本部長として、全社のものづくりに携わっており、日本以外・日本の拠点長として豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に活かせるものと判断したため	-
常勤監査役	小出 一夫		●	●			●	●		●			調達、監査改良室、人事部門の経験に加え、中国統括会社で地域CEOとして経営に携わってきた豊富な経験と幅広い見識を当社の監査に反映できると判断したため	取 13/13回 監 14/14回
常勤監査役	尾崎 秀典		●	●		●				●			営業部門や日本以外の拠点での要職の経験に加え、経営企画、米州統括会社の拠点長として経営に携わってきた豊富な経験と幅広い見識を当社の監査に反映できると判断したため	-

※ 2024年6月12日就任以降

## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

## ●役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

## 補足資料・データ



## コーポレートガバナンス

## スキルマトリックス・選任理由(社外役員)

役職	氏名	経営諮詢会議	選任の理由									2024年度の取締役会・監査役会への出席回数
			企業経営	グローバル	技術・開発	モノづくり	営業・調達	財務・会計	人づくり	法務・コンプライアンス	環境・エネルギー	
社外取締役	小山 明宏	○	●				●	●	●			取 13/13回
社外取締役	塩川 純子	○	●				●	●				取 13/13回
社外取締役	瀬戸 章文	○		●	●		●		●	●		取 13/13回
社外取締役	山崎 康彦	○	●	●	●	●		●				取 10/11回※
社外監査役	横山 裕行		●	●	●	●			●			取 13/13回 監 14/14回
社外監査役	三浦 洋		●	●			●	●				取 13/13回 監 14/14回
社外監査役	藤川 義人			●		●	●	●	●			取 11/11回※ 監 11/11回※

社外取締役の山崎 康彦氏は当社製品の販売先である(株)デンソーの副社長です。

社外監査役の横山 裕行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。

※ 2024年6月12日就任以降

## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

## 目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 基本情報

## 取締役会議長メッセージ

## 社外役員メッセージ

## コーポレートガバナンス

## ●役員一覧

## 取締役会の実効性評価

## コンプライアンス

## リスクマネジメント

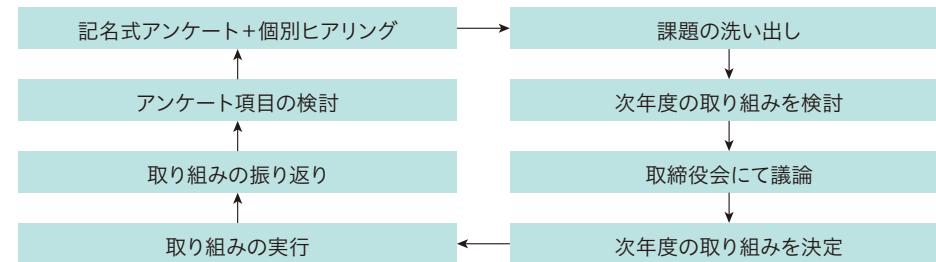
## 補足資料・データ



# 取締役会の実効性評価

トヨタ紡織は、取締役会が企業価値の持続的向上に資する意思決定機関として機能するために、毎年その実効性を評価し、継続的な改善に取り組んでいます。

## 評価プロセス



## 2024年度の取り組み

2024年度は、新規事業戦略、人事戦略、知財戦略など、取締役会における戦略テーマを充実させました。また、社外役員への情報提供を一層充実させるために、従来から行っている取締役会事前説明や工場や施設の視察に加え、取締役会終了後に取締役会メンバーによる自由な意見交換の場としてトップフリーミーティングを開催し、中長期的な経営戦略に関する議論を行いました。さらに、社外役員同士のコミュニケーションの機会として社外役員懇談会を開催するなどの改善を行いました。

## 2024年度の評価概要

評価対象 2024年4月から2025年3月に開催された当社取締役会

評価者 全取締役および監査役

評価手法 記名式アンケートおよび個別ヒアリング



## 社外役員への理解活動

トヨタ紡織では、社外役員による工場視察や日本内外の拠点の視察、社員との交流を当社グループの理解を深めていただく重要な取り組みとして位置づけ、継続的に実施しています。

中国・広州工場では、現地現物の視察を通じて地域特有のビジネス環境やものづくりの工夫、将来展開への考察に触れ、課題解決への姿勢や教育面の改善に高い評価が寄せられました。上海モーターショー視察では、最先端技術と厳しい市場環境を体感いただき、競争力強化に向けた課題を共有しました。高岡工場での社員との交流では、社員の生の声を聞くことで、働く人への配慮ややりがいのある職場づくりの重要性が再認識されました。また、多品番を順序生産する高い現場力は、当社の競争優位性の一端として理解を深めていただきました。

社外役員の視点から得られた気づきや提言は、経営層との対話を通じて企業の方向性に反映され、社員の意欲向上にもつながっています。今後もこうした活動を継続し、社外の視点を活かした企業価値の向上を図っていきます。

## 2024年度の評価結果

取締役会において、経営上の重要な意思決定と業務執行の監督を行うための実効性は確保され、向上していることを確認しました。

一方、重要案件に対する定期的な進捗報告や、取締役会資料へのリスク情報の網羅的な記載への要望などの意見がありました。また、株主や投資家から出た意見や懸念事項への対応については、取締役会でより一層の報告が望まれるといった点で改善の余地があると認識しています。

## 2025年度の重点取り組み

### 1) 定期的な進捗報告の年間計画化

取締役会の中で定期的な進捗報告を行うよう指摘のあった重要案件は、取締役会の年間議題スケジュールに織り込み計画的に確認を行う

### 2) ステークホルダーとの対話の促進

取締役会において、ステークホルダーからの意見や懸念に対して議論を行い、対応するためのアクションプランの策定まで行うことで、ステークホルダーとの対話を充実する

### 3) 社外役員へのサポートの充実

中長期的な戦略の議論を行う場としてトップフリーミーティングを継続して活用することに加え、社外役員発案のテーマを取り上げることで自由闊達な議論につなげ、社外役員による当社の理解の深化に努める

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 基本情報

#### 取締役会議長メッセージ

#### 社外役員メッセージ

#### コーポレートガバナンス

#### 役員一覧

### ●取締役会の実効性評価

#### コンプライアンス

#### リスクマネジメント

## 補足資料・データ



## 2024年度の評価結果詳細

評価項目	2024年度			2025年度の取り組み	
	課題	取り組み	評価結果	課題	取り組み
取締役会の実効性	人員構成 ● 人員数、バランス、多様性は適切か ● 後継者候補の人選と育成計画を監督しているか	—	—	人員数や独立社外取締役・監査役の割合は適切である一方、多様性については改善すべき点がある	● 経営者、外国籍、女性が少ない ● トヨタグループ出身者の有用性が対外的に説明できていない ● 社外役員が役割・責務を果たしていることの对外発信の工夫
	議論の状況 ● 自由闇達で建設的か ● 情報提供は十分か	● 議論の経過がわからない ● 限られた時間とテーマの中で、多様な視点を十分に反映する工夫	● 経営企画会議の議事録など議論の経過の共有 ● トップフリーミーティングの実施	議論に必要な情報提供については改善の余地があるが、議論自体は2023年度より闇達になった	● リスク評価についての情報提供が不十分 ● 取締役会でリスク評価資料を配付
	議題 ● 議題設定は適切か ● 計画化できているか	● 経営戦略に関する議題が不十分	● 戰略に関する議題の計画化	会社の方向性や戦略に関する議題は、年間スケジュールに沿ってバランスよく設定されており、以前より向上した	● 定期的に報告するよう指摘があった案件へのフォローが弱い ● 対象案件の特定と定期報告の年間計画化
	運営・資料 ● 資料の提供時期、質、量は適切か ● 会議の頻度、時間は適切か	● 判断のポイントがわからない資料が多い	● 資料作成ガイドラインの改善	会議運営は適切で、資料の質も向上した	● 目標値が定量的でない場合がある ● 具体的なアクションプランの記載がない場合がある ● 資料作成ガイドラインのさらなる改善
2	株主・投資家との対話 ● 対話の促進体制、取り組み方針を検討しているか ● 株主、投資家の関心、懸念への対応に努めているか	● 株主、投資家の意見を経営にどう織り込むかに関する議論が不十分	● IRの年間計画および実施結果の報告、議論	新しい対話の取り組みにより報告の機会は増えているが、十分ではない	● 株主や投資家の関心、懸念事項への対応に関する報告が不十分 ● アクションプランの策定 ● IR報告の年間計画化
3	社外役員のサポート ● 情報提供は十分か ● 事前説明の時期時間は適切か、有効か ● 社外役員同士の情報交換はできているか	● 現場を見る機会が不十分 ● 社外役員同士の交流の機会が少ない	● 情報提供の機会の拡充 ● 社外役員同士や社員との交流機会の提供	取締役会後の工場見学や業務報告、オンラインや録画を活用した情報提供により、議題に対する理解が深まっている	— 情報提供機会のさらなる充実 ● 取締役会事前説明 ● 施設視察 ● 社外役員懇談会 ● 社員との懇談会など
4	経営諮詢会議 ● 経営諮詢会議は経営幹部、取締役の指名や報酬検討を適切に行っているか	—	—	情報も時間も限られ、実質的に機能するには事前の情報提供や質疑応答の機会が望まれる	● 昇格者の妥当性を判断する情報提供が不十分 ● 業務報告会や昼食懇談会を活用し、幹部候補社員と接する機会の提供
5	実効性評価の進め方 ● 実効性評価の方法は適切か	● 第三者機関の活用が不十分	● 実効性評価方法の他社比較の実施	手法は適切だが、第三者機関の活用については引き続き検討が必要	— ● 第三者機関の活用を検討

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

役員一覧

●取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

## 役員の報酬額またはその算定方法の決定に関する方針

「取締役・執行役員の報酬決定方針」は取締役会で決議しています。

### 1. 基本的な考え方

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

### 2. 報酬水準の考え方

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

### 3. 取締役の報酬

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

報酬の種類、支給基準、報酬構成など詳細は、右表「取締役の報酬の構成」をご覧ください。

### 4. 社外取締役の報酬

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

### 5. 監査役の報酬

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

### 取締役と監査役の報酬などの総額(2024年4月～2025年3月)

区分	報酬などの種類別の額(百万円)				支給人員(人)
	報酬などの総額(百万円)	固定報酬(月額報酬)	業績連動報酬(賞与)	株式報酬(譲渡制限付株式)	
取締役 (うち社外取締役)	408 (50)	252 (50)	115 (-)	40 (-)	11 (5)
監査役 (うち社外監査役)	105 (28)	105 (28)	-	-	5 (3)
合計 (うち社外役員)	513 (79)	357 (79)	115 (-)	40 (-)	16 (8)

1. 上記の報酬には、2024年6月12日開催の第99回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役2人が含まれています

2. 業績連動報酬(賞与)と株式報酬(譲渡制限付株式)の支給人員は取締役(社外取締役は除く)5人です

### 取締役の報酬の構成

報酬の種類	支給基準	報酬構成	区分
固定報酬 (月額報酬)	報酬テーブル：職位別(責任の度合い)に応じて設定 資格間の格差を一定率で設定し、各職位の指数により報酬額を設定	55%	
業績連動報酬 (賞与)	① 単年度の業績反映を、連結営業利益を基準に職位別に応じて報酬(賞与)テーブルで設定※1 ② 中期の企業価値向上の反映を3年後の経済価値向上(純資産+20%増)と社会的価値向上の貢献(ESG評価スコア※2+20%増)を基準値として、達成率(0～150%)に応じ賞与支給額に反映※3 【賞与の構成】  ①単年度業績反映(82%)      ②中期(18%)	35%	金銭報酬
株式報酬 (譲渡制限付株式)	社外取締役を除く取締役に対し、一定期間売却が制限された株式を交付 (2020年6月17日開催の定時株主総会で株式報酬の総額を年額100百万円以内で決議 2021年以降は取締役会で支給時期、配分を決議)	10%	株式報酬

※1 連結営業利益の2025年3月期の実績は、423億円です

※2 2022年度より、社会的価値向上の評価指標をCSRの評価スコアからCSV活動のESG評価スコアに変更しました  
ESG評価スコアを構成する主要な24指標のうち、3指標が気候変動関連です

具体的には、工場GHG排出量削減率、Scope3排出量削減率、再エネ導入率です。目標と実績はESG KPI目標と実績をご覧ください P.57

※3 純資産の2025年3月期の実績は4,900億円、ESG評価スコア実績は3.6ポイント(5.0ポイント満点中)です



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

役員一覧

●取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

## 6. 報酬などの決定に関する手続き

報酬の水準と報酬額の妥当性、決定プロセスの透明性を確保するため、報酬決定方針に基づく具体的な個別の報酬支給額の決定については、独立社外取締役4人と取締役会長(議長)、取締役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. 講渡制限付株式報酬

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

付与対象者	当社の取締役(社外取締役は除く)
支給時期および配分	取締役会で決定
株式報酬制度の金額枠(上限)	年額100百万円以内
付与する株式数の枠(上限)	対象取締役に対して合計で普通株式年10万株以内
講渡制限期間	当社の取締役の地位を退任した直後の時点まで
払込金額	各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
講渡制限の解除条件	講渡制限期間の満了をもって制限を解除ただし、任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合、講渡制限を解除
当社による無償取得	講渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべて当社が無償取得することができる

## 経営陣の選解任と、取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き

経営陣の選解任と取締役・監査役候補の指名は、経営諮問会議での議論・審議を経て取締役会で決議しています。経営陣の選任と取締役候補の指名の方針は、執行・監督に必要なスキル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。

監査役候補の方針は、財務・会計に関する知見、当社事業全般に関する理解、企業経営に関する多様な視点を有しているかの観点で総合的に検討しています。社外取締役候補・社外監査役候補の指名の方針は、会社法に定める社外性要件と金融商品取引所が定める独立性基準に加え、豊富な経験、幅広い見識を有しているかの観点より総合的に検討しています。

## 次世代経営幹部候補の育成

経営幹部候補の育成と後継者の計画的な選定・配置を重要なガバナンス課題と位置づけています。経営幹部や日本内外拠点長などの後継人材の育成・最適配置の議論を、後継者育成委員会と称し、現執行役員以上のメンバーで行っています。対象ポスト別に委員会を設けており、経営幹部候補の議論はGSCT<sup>※1</sup>で、日本内外拠点長などのグローバル主要ポストの

議論はGSC<sup>※2</sup>で、その他の重要ポストの議論はRSC<sup>※3</sup>で毎年継続的に実施しています。

後継人材育成の取り組みとして、幹部職層を対象にスキルマトリックス( P.97)を導入し、対象ポストごとに必要なスキルや経験、将来の事業戦略との整合性を踏まえた人材の選定と育成方針を検討しています。そのうえで、グローバル幹部教育プログラム(GEDP<sup>※4</sup>、GLDP<sup>※5</sup>)を実施し、グローバルリーダーの計画的な育成を図っています。GEDP・GLDPは、トヨタ紡織グループの歴史や共通の価値観を学び、経営者として基本的な能力の養成や、組織・人材のマネジメント力向上のための研修などを行っています。2018年度より開始し、2024年度までに延べGEDP106人、GLDP 131人が受講しました。

さらに、2024年度からは、将来の経営人材として期待される若手・女性・外国籍社員を中心に選抜したNext100の育成を開始しました。Next100の人材は、GSCやRSCでの議論対象となるほか、CDP(Career Development Program)などを通じて、自らの意思を言葉にし、仲間を巻き込み、形にしていく体験を重ねることで、次世代リーダーとしての資質を磨いています。

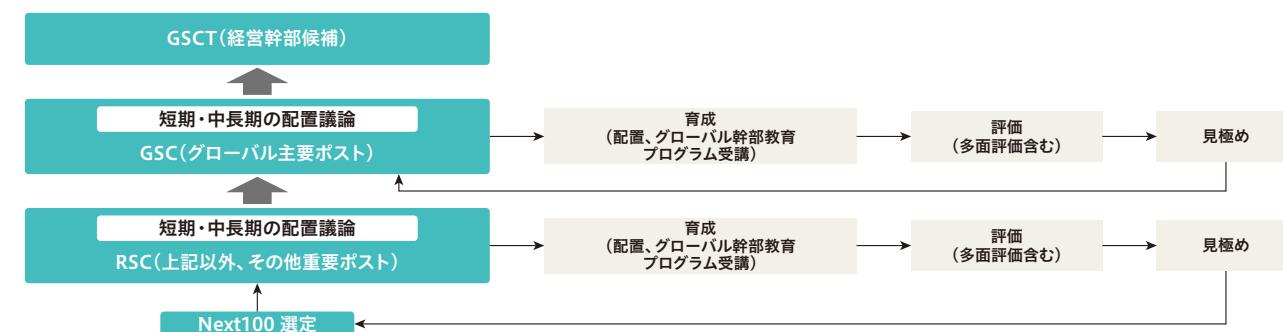
※1 Global Succession Committee by Top Executives:執行役員以上のメンバーによる経営幹部の後継者育成委員会

※2 Global Succession Committee:地域CEOを含む、チーフオフィサー以上のメンバーによるグローバル主要ポスト(拠点長・取締役・部長など)の後継者育成委員会

※3 Regional Succession Committee:本部長もしくはチーフオフィサー・領域長・部長、地域CEO・執行役員によるGSCで議論されるポスト以外の重要ポストの後継者育成委員会

※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



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

役員一覧

●取締役会の実効性評価

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

# コンプライアンス

## 基本姿勢

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

## コンプライアンスの強化と人権への取り組み

独占禁止法の遵守や贈収賄防止などに加えて、人権を尊重することの重要性がますます高まっています。法令を遵守するだけではなく、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、役員を含む全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(■ P.85)。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。

## 相談・通報窓口の整備・運用

労務関係や、さまざまな嫌がらせなどによるハラスメント、人間関係による職場のトラブル、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、弁護士事務所にコンプライアンス相談(通報)窓口を設けるなど、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。日本以外の地域においても通報窓口を設けるなど、グローバルに体制を整備しています。2024年度は、トヨタ紡織と日本の子会社から、社内外窓口に合計269件の通報・相談が寄せられ、調査・事実確認のうえ、適切に対応しました。

※ カルテル、横領・窃盗、贈収賄、利益相反、過剰な接待や贈答の授受、業者との癒着などの腐敗行為

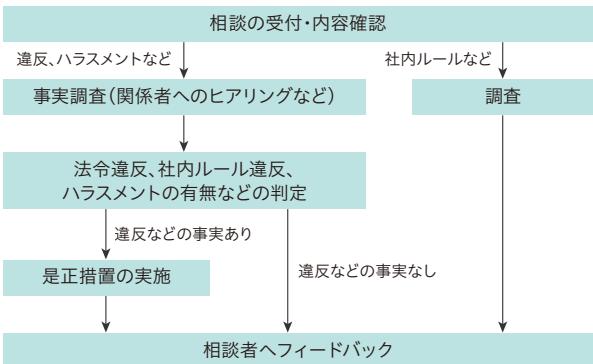
### トヨタ紡織および日本の子会社から寄せられた相談件数

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
なんでも相談室※1(件)	163	190	201	238	255
コンプライアンス相談(通報)窓口※2(件)	9	13	16	11	14

※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)

## なんでも相談室、コンプライアンス相談窓口の体制



詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください

### コンプライアンス

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

## 編集方針

### トヨタ紡織のはじまりとこれから

### 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

### 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

### 社会課題の解決に貢献する

### 中期経営計画を遂行する

### 財務・非財務を戦略的に管理する

### 資本

イノベーションを生み出す強み

### 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

### ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

### 基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

役員一覧

取締役会の実効性評価

### ●コンプライアンス

リスクマネジメント

## 補足資料・データ

# リスクマネジメント

## 基本姿勢

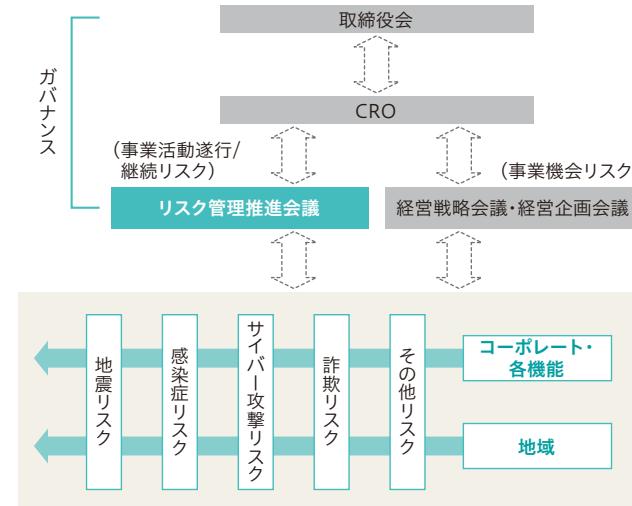
経営に関わるリスク、日常業務にともなうリスク、災害や事故などによるリスク、地球温暖化や水などの外部環境に起因するリスク、贈収賄・カルテル・横領・利益相反などの汚職に関するリスク、社会的リピュテーションリスク※1などの重要なリスクに迅速に対応するため、リスクアセスメントを行い、マネジメント強化とリスク低減に努めています。

※1 社会的な信頼を失うリスク

## リスクマネジメント活動

Chief Risk Officer(CRO)を中心に、地域・コーポレート・各機能が連携し、経営を取り巻く多様なリスクへの対応を推進するため、リスクマネジメントのPDCAサイクルを継続的に運用しています。当社グループでは、事業活動の遂行、継続に関わるリスクへの対応をグローバルに推進するため、リスク

### リスクマネジメントの体制図とその活動



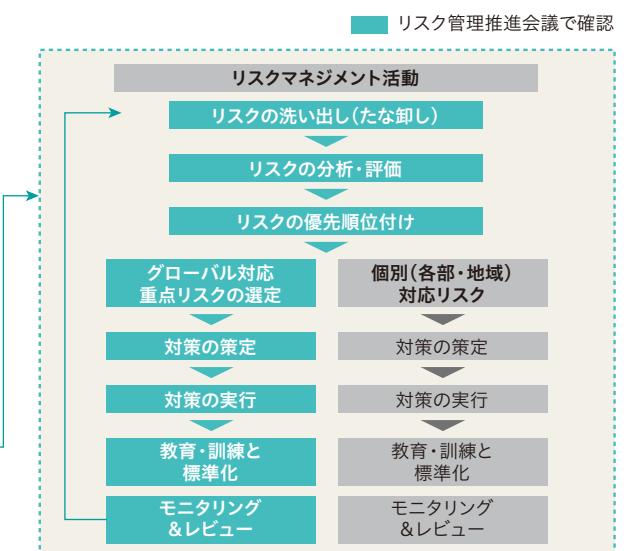
管理推進会議を設置し、年2回開催しています。

取締役会でリスク対応状況をモニタリングするなど、より実効性のあるリスクマネジメント活動を実施しています。

## 2024年度重点リスクと主な取り組み

リスク	2024年度の主な取り組み
地震	<ul style="list-style-type: none"> <li>避難訓練、全社災害対策本部立ち上げ訓練、自衛消防組織実地訓練</li> <li>BCM※2活動の推進など</li> </ul>
サイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員のセキュリティに対する意識向上（セキュリティ教育、標的型メール訓練）</li> <li>日本内外関係会社・サプライヤーにおけるセキュリティ対策強化</li> <li>ウイルス感染の疑いがあるパソコン・サーバーのネットワークからの自動切断など</li> </ul>
詐欺被害	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去事案の再発防止、定着・浸透活動</li> <li>階層別教育や各種訓練の実施、監査など</li> </ul>
品質検査データの改ざん、隠ぺい行為	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内ヒアリング、サプライヤー定期調査、品質不正防止のしくみを規定化、認証業務に対するけん制体制構築、品質不正防止の啓発教育、GQLC(Global Quality Learning Center)での他社不正事例の紹介による意識づけなど</li> </ul>

※2 Business Continuity Management:事業継続マネジメント



## 2025年度グローバル重点リスク

2024年度のリスク評価結果をもとに、2025年度のグローバル重点リスクを選定しました。

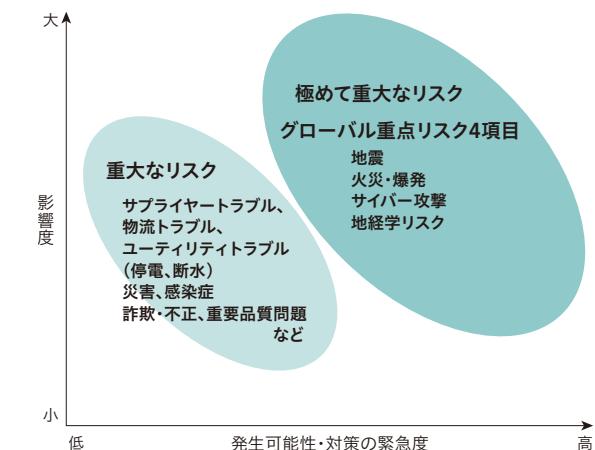
### リスクマップ策定のプロセス

トヨタ紡織グループを取り巻くリスク環境より  
 1. リスク主管部署がリスクを分析し、評価した結果  
 2. 外部機関などが重要視しているリスク  
 3. トヨタ紡織グループ内で顕在化した危機発生情報  
 をもとに、CROを中心にグローバル重点リスクを選定し、リスク管理推進会議で協議のうえ、決定しました。

### 2025年度グローバル重点リスク4項目

- 地震
- 火災・爆発
- サイバー攻撃
- 地経学リスク

### 2025年度トヨタ紡織グループリスクマップ



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

●リスクマネジメント

補足資料・データ

## 機密管理と情報セキュリティ

機密情報の適切な管理が事業活動の重要な要素の一つと考え、当社グループ共通の方針である「情報セキュリティ基本方針」を制定し、グローバルに機密管理体制を整え、グループ一体となり組織的かつ継続的に情報セキュリティの強化に取り組んでいます。また、年に一度、当社と日本内外の連結子会社で連携して、セキュリティガイドラインを用いて情報セキュリティの取り組み状況の点検を実施することで、社内体制・ルール・教育、技術的な対策などの改善を行っており、グローバルで同じレベルのセキュリティ確保に努めています。さらに、しくみを整えるだけではなく、教育も重要と考え、e-Learning研修や標的型メール訓練などを通じた、社員のセキュリティ意識向上活動も定期的に実施しています。

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

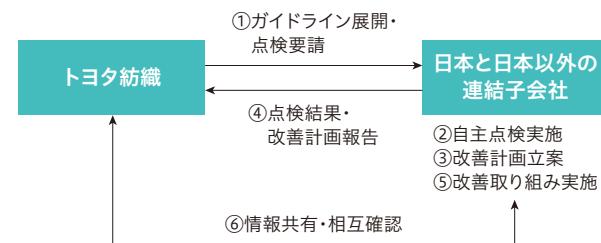
また、機密管理規定や関連要領の更新、内部情報漏洩検知システムの導入により、機密情報漏洩リスクへの対策を行っています。

特に近年は、サプライチェーンのあらゆる部分で隙を生じさせないために、当社の対策だけでなく、グループ会社やサプライヤーのみなさまとの緊密な連携を重視しています。高度化・多様化するサイバー攻撃に対抗するため、専門知識を深化させ、機密管理や情報セキュリティの重要性、具体的な対策について積極的に説明・提案を行っています。

また、セキュリティ対策をより強固なものにするため、

グループ会社やサプライヤーのみなさまと一緒に、取り組みのレベルアップを図ります。今後も、サプライチェーン全体の安全・安心を徹底して守ることを最優先課題とし、活動を年々強化しながら、さらなる進化を目指します。

### 連結子会社とのセキュリティ活動推進のしくみ



### 機密管理の具体的な取り組み

#### ● 社員への教育

- トヨタ紡織各部に設ける機密管理責任者・担当者に教育を実施(1回/年)
- トヨタ紡織各部の機密管理責任者・担当者が、インターネットに掲載されている音声入り教育資料を活用して部内教育を実施(1回/年)
- トヨタ紡織で、入社時、昇格時など階層別研修を実施(各教育1回/年)
- 日本地域の役員を含む全社員を対象にe-Learning研修(1回/年)、標的型メール訓練(4回/年)を実施

#### ● 啓発活動(トヨタ紡織)

- インターネットへの掲載、食堂での放映、個人用PC立ち上げ時の表示による啓発・注意喚起を実施(2回/月)
- 機密管理強化月間※1を通じた啓発活動を実施(10月)

※1 CHRO(Chief Human Resource Officer)メッセージの展開、職場自主点検、職場ディスカッションなどを実施

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員メッセージ

コーポレートガバナンス

役員一覧

取締役会の実効性評価

コンプライアンス

●リスクマネジメント

補足資料・データ





# 補足資料・データ

- 107 組織とCxOの組織管掌
- 108 中期経営計画の歩み
- 109 10ヵ年サマリー
- 111 外部からの評価 /  
外部イニシアティブへの参画
- 112 株式・企業情報

## 編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## ●補足資料・データ

組織とCxOの組織管掌

中期経営計画の歩み

10ヵ年サマリー

外部からの評価 / 外部イニシアティブへの参画

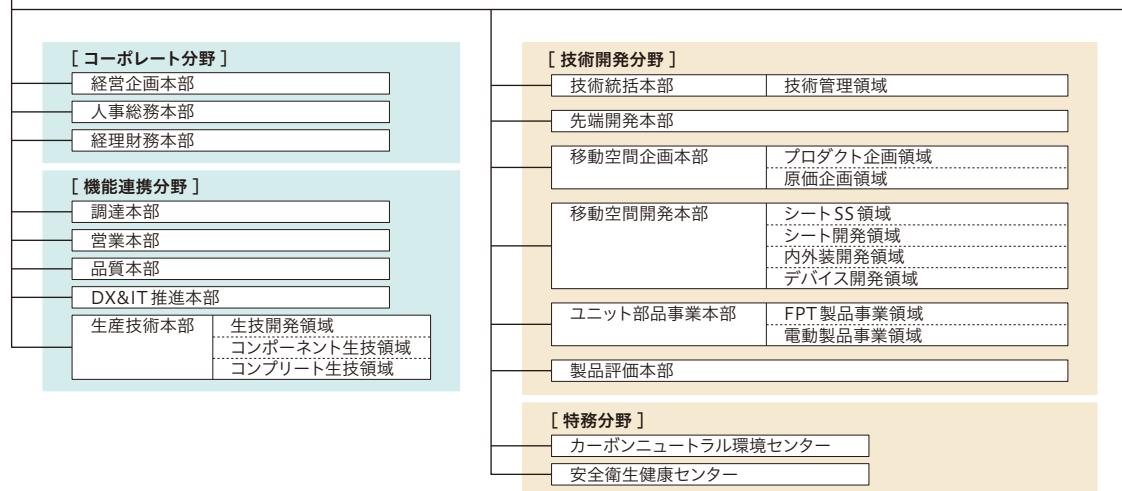
株式・企業情報

# 組織とCxOの組織管掌

**組織図** 2025年6月11日現在



CxO	組織管掌
CEO (Chief Executive Officer)	監査改良室
CRO (Chief Risk Officer)	移動空間企画本部、移動空間開発本部、ユニット部品事業本部、技術統括本部、先端開発本部、製品評価本部
CTO (Chief Technology Officer)	生産本部、工場統括
CMO (Chief Manufacturing Officer)	DX&IT推進本部
CDO (Chief Digital Officer)	営業本部
CCO (Chief Customer Officer)	生産技術本部
CPEO (Chief Production Engineering Officer)	経営企画本部
CSO (Chief Strategy Officer)	イノベーション、新事業担当
CIO (Chief Innovation Officer)	カーボンニュートラル環境センター
CCNO (Chief Carbon Neutral Officer)	人事総務本部
CHRO (Chief Human Resource Officer)	品質本部
CQO (Chief Quality Officer)	調達本部
CPO (Chief Purchasing Officer)	経理財務本部
CFO (Chief Financial Officer)	米州地域本部
	中国地域本部
	アジア地域本部
	欧州・アフリカ地域本部
地域CEO (Regional Chief Executive Officer)	



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

## ●組織とCxOの組織管掌

中期経営計画の歩み

10ヵ年サマリー

外部からの評価 / 外部イニシアチブへの参画

株式・企業情報



## 中期経営計画の歩み

経営計画  
2020年中期経営計画  
2025年中期経営計画  
2030年

**2016**  
「持続可能な成長へ向かって」

### 戦略のポイント

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

### 主な成果・積み残した課題

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

**[課題]**

- マネジメント情報基盤の整備
- いきいき働き方改革のさらなる推進

**2021**  
マテリアリティ実現と企業価値向上を目指し「CSV経営へシフト」

- 既存コア事業の強化による体质強化の推進
- 安全・環境・快適を追求し、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
- 徹底的な競合ベンチマークに基づく商品の差別化とトヨタ自動車(株)以外の戦略OEMへの拡販
- 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
- デミング賞獲得活動による業務品質の向上
- 持続的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

- [成果]**
- シート骨格機構部品事業の再編(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からの商権・生産移管
  - 技術ロードマップを軸にインテリアスペースクリエイターに向けて開発を加速
  - MaaS市場に向けた新価値創造(MX221)
  - ユニット部品事業がデミング賞を受賞(2021年11月)

**[課題]**

- インテリアスペースクリエイターの具体化
- 社会課題解決に向けた取り組みと企業価値向上の関連付け
- トヨタ自動車(株)以外への拡販

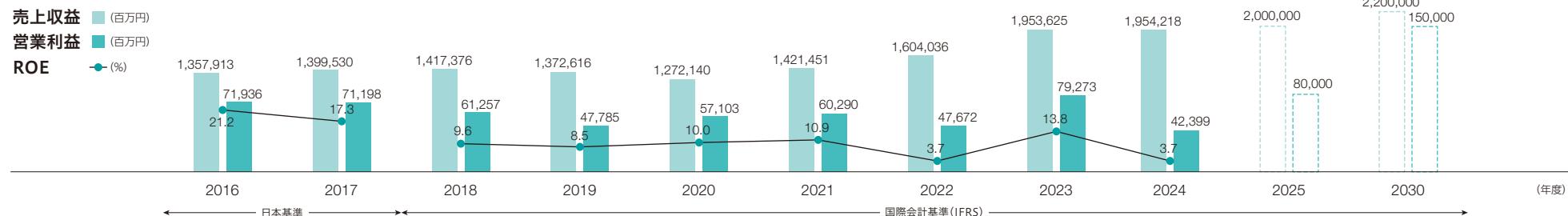
**2023**  
移動空間に対する  
価値観の変化と  
未来の社会を見据え、「2030年目指す姿」「2030年財務・非財務目標」を策定

- 快適な移動空間の企画提案力と、それを実現する技術開発力の進化
- サプライチェーン全体で信頼され選ばれるための、ものづくり競争力の獲得
- 製品・顧客の幅を広げるための販売能力の強化
- 成長を支える経営基盤の強化

- [主な取り組み]**
- 手の内化すべき技術と他社との連携により習得する技術を見極め、製品ロードマップに落とし込みインテリアスペースクリエイターに向けた開発を推進
  - トヨタ自動車(株)以外への受注活動の拡大

**[課題]**

- インテリアスペースクリエイターの具体化



編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

組織とCxOの組織管掌

●中期経営計画の歩み

10ヵ年サマリー

外部からの評価 / 外部イニシアティブへの参画

株式・企業情報



## 10カ年サマリー

年度 3月31日終了会計年度	日本基準			国際会計基準(IFRS)						百万円
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
売上収益	1,415,772	1,357,913	1,399,530	1,417,376	1,372,616	1,272,140	1,421,451	1,604,036	1,953,625	1,954,218
営業利益	59,492	71,936	71,198	61,257	47,785	57,103	60,290	47,672	79,273	42,399
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,900	45,359	42,762	27,457	24,786	31,188	39,260	14,679	58,521	16,719
資産合計	725,895	691,921	744,558	793,599	780,714	845,778	964,740	1,007,392	1,128,491	1,094,831
資本金	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
資本合計	243,146	276,274	308,620	329,329	321,701	369,650	423,835	436,894	493,642	490,067
設備投資	36,898	35,500	52,095	61,341	58,715	46,731	38,326	50,773	74,325	78,101
減価償却費	41,012	36,228	34,755	35,153	37,575	38,194	40,386	44,965	49,695	52,161
研究開発費	38,450	37,884	47,393	46,965	45,902	41,831	44,845	47,306	50,350	55,108
<b>1株当たり(円)</b>										
基本的当期利益	21.02	244.28	230.27	147.85	132.88	166.93	210.15	78.57	315.17	93.65
希薄化後当期利益:希薄化要因がある場合*	21.02	244.27	-	-	-	-	210.13	78.56	315.12	93.63
配当金	30.00	50.00	54.00	56.00	54.00	45.00	64.00	70.00	86.00	86.00
配当性向(連結) (%)	142.7	20.5	23.5	37.9	40.6	27.0	30.5	89.1	27.3	91.8
親会社所有者帰属持分	1,065.72	1,240.77	1,414.91	1,573.44	1,557.93	1,792.56	2,066.53	2,144.33	2,518.57	2,504.56
<b>キャッシュ・フロー(百万円)</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	78,912	95,389	86,117	60,720	79,673	74,483	122,933	89,428	174,898	121,834
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 48,086	△ 48,927	△ 51,707	△ 58,915	△ 54,175	△ 51,392	△ 40,893	△ 36,461	△ 86,698	△ 60,955
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,739	△ 61,347	△ 3,528	△ 19,526	△ 13,964	2,756	△ 48,664	△ 40,812	△ 91,595	△ 54,377
現金および現金同等物	160,904	144,889	178,372	158,192	163,377	195,180	237,952	248,195	244,191	249,721
<b>財務指標(%)</b>										
売上収益営業利益率	4.2	5.3	5.1	4.3	3.5	4.5	4.2	3.0	4.1	2.2
ROE:親会社所有者帰属持分当期利益率	1.9	21.2	17.3	9.6	8.5	10.0	10.9	3.7	13.8	3.7
親会社所有者帰属持分比率	27.3	33.3	35.3	36.8	37.3	39.6	40.0	39.8	39.8	40.9
株価収益率(PER)(倍)	87.3	10.6	9.5	11.3	9.7	11.0	9.5	27.2	8.1	21.2
<b>株式(期末)</b>										
発行済株式総数(千株)	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665
株主数(人)	14,517	12,226	13,287	14,066	14,715	16,177	15,959	16,123	24,196	38,687
株価(円)	1,834	2,583	2,184	1,675	1,287	1,830	2,002	2,137	2,569	1,988

\* 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。

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリニアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

組織とCxOの組織管掌

中期経営計画の歩み

### ●10カ年サマリー

外部からの評価 / 外部イニシアティブへの参画

株式・企業情報

## 10カ年サマリー

年度 3月31日終了会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
連結従業員数(人)(臨時従業員除く)	41,624	41,428	41,409	43,103	44,375	44,154	44,264	44,581	46,972	45,004
GHG排出量(Scope1+Scope2)(t-CO <sub>2</sub> e)※	310,465	324,528	330,235	322,977	318,431	304,455	307,218	255,804	242,839	207,771
廃棄物量(t)	23,464	23,727	24,018	24,925	25,458	23,086	23,217	26,737	30,138	28,392
水使用量(千m <sup>3</sup> )	4,271	4,143	4,321	3,994	3,731	3,590	3,266	3,369	3,415	3,012
日本以外の事業所の幹部(役員・管理職)に占める現地社員比率(%)	–	–	14	19	23	25	25	21	29	29
女性管理職数(人)(単体)	–	–	17	20	23	24	29	33	35	40
女性の係長級相当数(人)(単体)	–	–	53	51	55	57	65	64	74	88
特許保有件数(件)(日本)	–	1,941	2,112	2,174	2,195	1,924	1,760	1,899	2,312	2,399
特許保有件数(件)(日本以外)	–	1,207	1,371	1,546	1,753	1,589	1,476	1,502	1,791	1,845

※ 2022年度まではCO<sub>2</sub>排出量として第3者保証を取得

## 編集方針

## トヨタ紡織のはじまりとこれから

## 価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

## 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

## 中期経営計画を遂行する

## 財務・非財務を戦略的に管理する

## 資本

イノベーションを生み出す強み

## 環境・社会

持続的な価値創造の基盤

## ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

## 補足資料・データ

組織とCxOの組織管掌

中期経営計画の歩み

## ●10カ年サマリー

外部からの評価 / 外部イニシアティブへの参画

株式・企業情報

## 外部からの評価 / 外部イニシアティブへの参画

### ESGインデックスなどへの組み入れ状況

当社はこれまでのESGに関する取り組みが評価され、日本内外のESGインデックスあるいはファンドの構成銘柄に選定されています。



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



Sompo Sustainability Index



DBJ 環境格付



### 評価



### 外部イニシアティブへの参画



詳細は、当社ウェブサイト「外部からの評価 / 外部イニシアティブへの参画」をご覧ください。 <https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/evaluation/>

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

組織とCxOの組織管掌

中期経営計画の歩み

10ヵ年サマリー

● 外部からの評価 / 外部イニシアティブへの参画

株式・企業情報

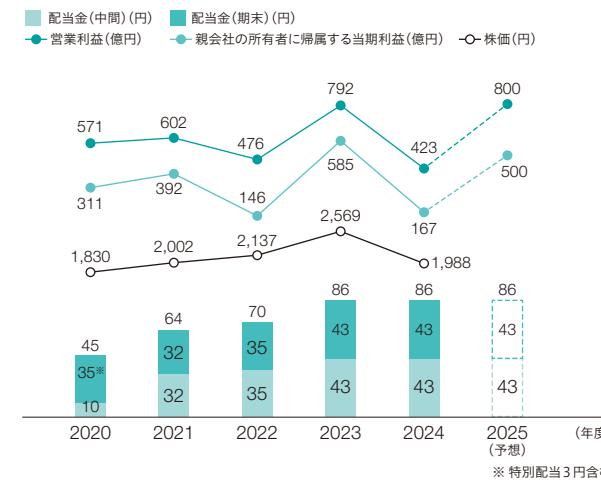


# 株式・企業情報

## 会社データ

本社所在地	〒448-8651 愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地
資本金	84億円
社員数(臨時社員除く)	単独 8,501人 連結 45,004人 (2025年3月31日現在)
創業	1918(大正7)年
設立	1950(昭和25)年
会計監査人	PwC Japan有限責任監査法人

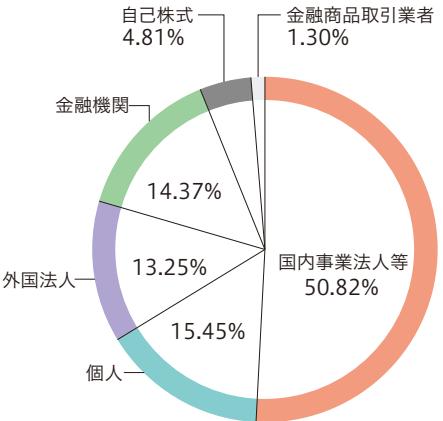
## 配当金および営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益、株価の推移



## 株式基本情報

株主数	38,687人 (2025年3月31日現在)
発行可能株式総数	500,000,000 株
発行済株式の総数	178,642,221 株 (2025年3月31日現在) (自己株式 9,023,517 株を除く)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月 (集中日および準集中日を回避して開催しています)
上場取引所	東京証券取引所プライム市場、 名古屋証券取引所プレミア市場
証券コード	3116
配当金支払株主確定日	3月31日 (なお、中間配当を実施するときは9月30日)
株主名簿管理人および特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行(株)

## 所有者別株式分布状況



## 大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数	持株比率
トヨタ自動車(株)	57,931千株	32.43%
トヨタ不動産(株)	18,346	10.27
日本マスタートラスト信託銀行(株)	16,001	8.96
(株)豊田自動織機	7,756	4.34
(株)日本カストディ銀行	7,656	4.29
日本発条(株)	7,220	4.04
トヨタ紡織従業員持株会	3,941	2.21
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,255	1.82
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,634	0.91
(株)タチエス	1,316	0.74

1. 当社は自己株式を9,023千株保有していますが、上記大株主からは除いています

2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています

## 編集後記

「トヨタ紡織レポート2025」をお読みいただき、ありがとうございます。  
本レポートは、株主・投資家のみなさまとの日々の対話やヒアリング、そして幅広いステークホルダーのみなさまからいただいたご意見・ご要望を踏まえ、IR部門と全社の関係部署が一体となり、制作しました。トヨタ紡織らしさを再確認しながら、持続的な価値創造に向けた道筋をていねいに描くことを心がけています。  
本レポートが、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまとの建設的な対話をさらに深める一助となれば幸いです。

2025年9月 トヨタ紡織レポート2025 制作チーム

編集方針

トヨタ紡織のはじまりとこれから

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

社会課題の解決に貢献する

中期経営計画を遂行する

財務・非財務を戦略的に管理する

資本

イノベーションを生み出す強み

環境・社会

持続的な価値創造の基盤

ガバナンス

強靭なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

組織とCxOの組織管掌

中期経営計画の歩み

10ヵ年サマリー

外部からの評価 / 外部イニシアティブへの参画

## ● 株式・企業情報



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



YouTube



Instagram



LinkedIn

