

QUALITY OF TIME AND SPACE

トヨタ紡織レポート

2024

— 2023.4.1—2024.3.31—

CONTENTS

目次

02 目次

03 編集方針

004

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

005 フィロソフィー

006 歩み

008 Vision

009 トップメッセージ

014 価値創造プロセス

015 新たな価値を生み出す経営資源

016 3つの強み

017 ステークホルダーへの提供価値

018 マテリアリティとKPI

019 マテリアリティ策定プロセス

021 2050年環境ビジョン

022 環境経営

023 KPIの進捗状況・モニタリング

072

環境

2050年環境ビジョンの達成に向けて

073 温暖化抑制

074 資源循環

075 自然共生

026

戦略

2030年インテリアスペースクリエイター
実現に向けて

027 2030年目指す姿

028 CFOメッセージ

032 中期経営計画の歩み

033 市場環境の認識

035 2030 年中期経営計画の全体像

038 経営戦略

039 1 企画提案力・技術開発力

042 2 ものづくり競争力

044 3 販売能力

047 4 経営基盤

050 事業ポートフォリオ戦略

051 移動空間企画本部・移動空間開発本部

053 ユニット部品事業本部

055 製品・技術開発事例

057 新しい価値の創出に向けた取り組み

076

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

077 基本情報

078 取締役会議長メッセージ

079 社外役員鼎談

083 コーポレートガバナンス

090 役員一覧

092 コンプライアンス

093 リスクマネジメント

058

資本

3つの強みとイノベーション

059 技術開発

061 知財戦略

063 ものづくり

065 人づくり

067 特集 強みの結集
「高精度化、生産の高速化を実現した
モーターコア」

069 人・組織・風土づくり

070 トヨタ紡織グループのDX

095

補足資料・データ

096 ビジネスドメイン

097 組織とCxOの組織管掌

098 10ヵ年サマリー

100 外部からの評価/
外部イニシアティブへの参画

101 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

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、ステークホルダーのみなさまに、当社グループの企業価値向上に向けた取り組みをより一層ご理解いただけるよう統合報告書を毎年発行しています。

本年度は、価値創造プロセスに加え、新たに策定した「2030年目指す姿」や「2030年中期経営計画」を中心に、当社グループの持続的な成長を目指した具体的な取り組みを紹介しています。

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
おお い ひろ ゆき
大井 啓行

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。取り組みごとに報告範囲は異なります。

本レポートでは、以下の表記で報告対象を使い分けています。

- トヨタ紡織グループ：日本、米州、中国、アジア・オセアニア、欧州・アフリカ地域
 - トヨタ紡織：トヨタ紡織(株)
 - 日本地域：トヨタ紡織(株)、日本子会社
 - 日本以外の地域：米州、中国、アジア・オセアニア、欧州・アフリカ地域
- 一部項目は個々に範囲を記載しています。

本レポートの対象期間

2023年4月1日から2024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开示・対話ガイダンス」
- 内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」
- GRI サステナビリティ・レポート・スタンダード(GRIスタンダード)
- ISO26000
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- 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についての計画や戦略、業績に関する予想、見通しが含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、自動車業界における激しい競争、市場需要、税制、法律、制度変更、天災などのリスクや不確実性を含んでいます。したがって実際の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

業績に関する数字の表記について

本レポートに記載している業績に関する数字は、表示未満の位を切り捨てています。

トヨタ紡織レポートの位置づけ

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

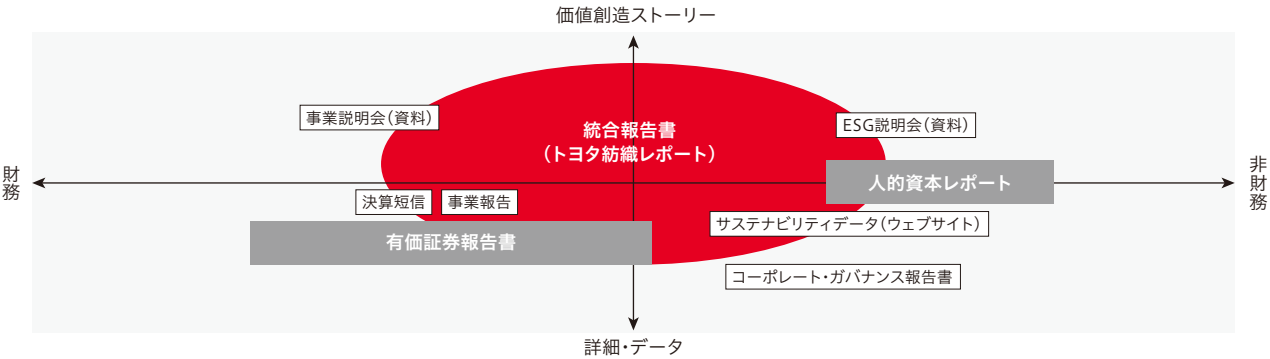
各種資料には下記からアクセスできます。

事業説明会資料、ESG説明会資料、人的資本レポート、有価証券報告書、決算短信、コーポレート・ガバナンス報告書

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

サステナビリティデータ(ウェブサイト)

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



価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

- | | | | |
|-----|----------------|-----|-----------------|
| 005 | フィロソフィー | 018 | マテリアリティとKPI |
| 006 | 歩み | 019 | マテリアリティ策定プロセス |
| 008 | Vision | 021 | 2050年環境ビジョン |
| 009 | トップメッセージ | 022 | 環境経営 |
| 014 | 価値創造プロセス | 023 | KPIの進捗状況・モニタリング |
| 015 | 新たな価値を生み出す経営資源 | | |
| 016 | 3つの強み | | |
| 017 | ステークホルダーへの提供価値 | | |

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

フィロソフィー

豊田綱領

豊田佐吉翁の遺志を体し

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



豊田 佐吉

- 基本理念**
- 1. 社会** よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す。
 - 1) 企業倫理の徹底をはかり、公正で透明な企業活動の推進。
 - 2) クリーンで安全な商品を提供することを使命とし、地球環境保護を重視した企業活動の推進。
 - 3) 地域社会の一員としての役割を自覚し、よい社会づくりに貢献。
 - 2. お客さま** 革新的な技術開発、製品開発に努め、お客さまに喜ばれる、よい商品を提供する。
 - 3. 株主** 将来の発展に向けた革新的経営を進め、株主の信頼に応える。
 - 4. 社員** 労使相互信頼を基本に、社員の個性を尊重し、安全で働きやすい職場環境をつくる。
 - 5. 取引先** 開かれた取引関係を基本に、互いに研鑽に努め、ともに長期安定的な成長を目指す。

行動指針

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

- 1. 事業活動において**
 - ① お客さまに対する姿勢
 - ② 調達先との関係
 - ③ 政党・官公庁との関係
 - ④ 反社会的勢力に対する姿勢
 - ⑤ 安全性と品質の確保
 - ⑥ 環境への配慮
 - ⑦ グローバルな事業活動
 - ⑧ 会社資産の保護
 - ⑨ 知的財産権の尊重
 - ⑩ 機密情報の管理
- 2. 社員との関係において**
 - ① グローバルな人材育成
 - ② いきいきと働くことのできる職場づくり
 - ③ 法令違反に対する姿勢
- 3. 社会との関係において**
 - ① 健全な社会生活
 - ② 社会貢献活動
 - ③ 企業広報活動
 - ④ インサイダー取引
 - ⑤ 交通安全

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

編集方針

価値創造ストーリー
目指す姿の具体化

- フィロソフィー**
- 歩み
- Vision
- トップメッセージ
- 価値創造プロセス
- 新たな価値を生み出す経営資源
- 3つの強み
- ステークホルダーへの提供価値
- マテリアリティとKPI
- マテリアリティ策定プロセス
- 2050年環境ビジョン
- 環境経営
- KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

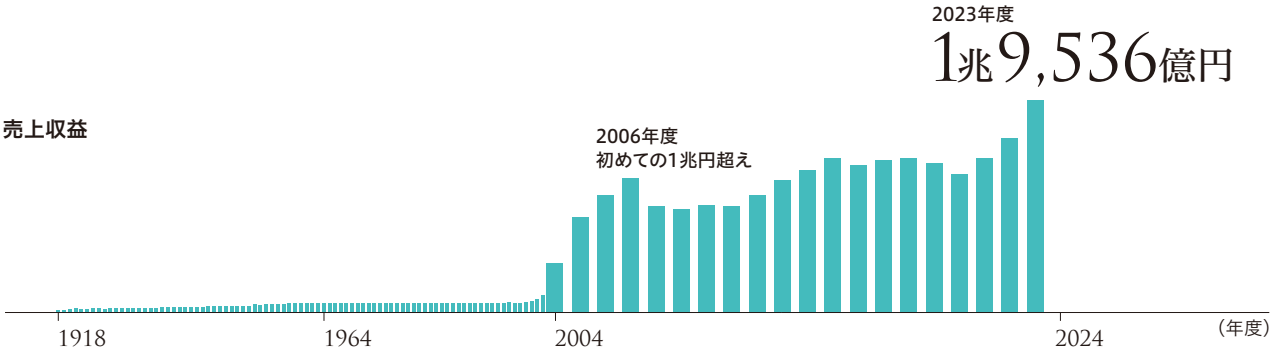
資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

歩み



源流事業の時代

1918

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

自動車部品事業への転換

1964

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

- 1918 豊田佐吉 豊田紡織(株)を創業
- 1921 中国進出、(株)豊田紡織廠を設立
- 1935 「豊田綱領」制定
- 1943 トヨタ自動車工業(株)(現トヨタ自動車(株))と合併
- 1947 荒川鋳金工業(株)設立(のちのアラコ(株))
- 1950 トヨタ自動車工業(株)から分離・独立し、民成紡績(株)設立
- 1960 高島屋日発工業(株)設立(のちのタカニチ(株))
- 1967 社名を民成紡績(株)から豊田紡織(株)に変更

- 2000
- 東京証券取引所一部上場
 - 豊田化工(株)と合併

1920年代

グローバル経営の先駆け「上海での事業展開」

紡績業の発展にとどまらず、「事業を通じて日中親善の実を挙げる」ことを信条とし、隣国である中国との信頼関係構築にも努めました。中国進出時の豊田佐吉翁の言葉、「障子を開けてみよ、外は広いぞ」は、今も私たちに受け継がれています。

1990年代～

環境に配慮した製品開発を目指して(循環型社会の実現)

生育が早く、CO₂の吸収能力が高い一年草「ケナフ」に着目し、他社に先駆け研究を続けてきました。「ケナフ」を活用した製品開発を進め、広く自動車部品に採用されています。樹脂材料からケナフボードに置き換えることで、軽量化による燃費向上(走行時CO₂削減)にも貢献します。

編集方針

価値創造ストーリー
目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

グローバルシステム
サプライヤーへの進化

将来に向けての変革

CSR→CSV経営へ

2004

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

2016

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

2021

社会・経済情勢が
変化する中、
マテリアリティをもとに、
持続的な成長を目指す

- 2004
 - ・アラコ(株)(内装事業)、タカニチ(株)、豊田紡織(株)の3社が合併し、トヨタ紡織(株)発足
 - ・「トヨタ紡織グループ地球環境憲章」制定
- 2005
 - ・「TB Way」制定
 - ・グローバルワンカンパニー体制開始
- 2015
 - アイシン精機(株)(現(株)アイシン)、シロキ工業(株)(現アイシンシロキ(株))のシート骨格機構部品事業を当社に集約
- 2016
 - ・「2050年環境ビジョン」発表
 - ・「2020年中期経営実行計画」発表
- 2018
 - ・「2020年経営計画」発表
 - ・創業100周年
- 2019
 - デルタ工業(株)、(株)東洋シートと合併会社トヨタ紡織 AKI USA 設立
- 2020
 - ・刈谷本社に本館完成
 - ・「マテリアリティ」策定
 - ・「2025年中期経営計画」発表
 - ・TCFDの提言に賛同
- 2021
 - ・チーフオフィサー制度導入
 - ・アイシンシロキ(株)のスズキ(株)、ダイハツ工業(株)、マツダ(株)向け自動車用シート骨格機構部品の一部商権を移管。その後、他OEM向け商権も移管
- 2022
 - ・東京証券取引所の新市場区分「プライム市場」へ移行
 - ・DX認定事業者の認定を取得
 - ・コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を通じたスタートアップ企業への出資を開始
- 2023
 - ・アイシンシロキ(株)が分社化した会社の名古屋工場を取得し、トヨタ紡織広瀬として子会社化
 - ・経済産業省の「GXリーグ」へ参画
 - ・トヨタ車体精工(株)を子会社化し、トヨタ紡織精工に社名変更
 - ・「2030年中期経営計画」発表
 - ・PT.SHIROKI INDONESIAを子会社化
- 2024
 - ・SHIROKI AUTOMOTIVE INDIA PRIVATE LIMITEDを子会社化し、TOYOTA BOSHOKU DEVICE INDIA PRIVATE LIMITEDに社名変更

2012 年～ 誰もが働ける生産現場づくり

生産現場でのダイバーシティ工程の拡充に取り組んでいます。2012年からは妊娠中の女性に配慮した専用工程(中国 広州桜泰)や、育児中の短時間勤務者が働きやすいよう職場環境を整えた「なのはな工程」(豊橋工場)などを構築。聴覚に障がいがある社員やシニア層にも対応するなど、人にやさしい工程づくりを進めています。



2015 年～ より快適で、安全・安心な製品のために

当社は開発設備や安全性・快適性の実証実験場に加え、2015年から独自のテストコース、2021年からドライビングシミュレーターを所有しています。お客さまの立場になって開発・評価を行い、より安全・安心な製品を提供します。



編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ



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

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。これは今日という社会的価値と経済的価値を同時に実現すること、すなわち「CSV(Creating Shared Value)」を体現していたといえます。私たちは100年以上にわたって受け継いできたこの志を大切に、本業を通じて社会課題の解決に本気で取り組むことで、「社会に必要とされ続ける会社」を目指しています。

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へ“上質な時空間”を提供したいと考えています。

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

トップメッセージ

移動空間に新たな価値を——
2030年目指す姿の実現に向けて始動しました。

2030年中期経営計画

未来のトヨタ紡織の「目指す姿」を鮮明に

2023年度は、長らく続いた半導体不足の状況が解消され、安定した生産が行えたことにより、当社グループの売上収益は1兆9,536億円と前年度から大幅に増加しました。原材料費や物流費などの上昇はありましたが、コロナ禍で進めた体質強化が従前以上の増産効果につながり、これに為替影響も加わったことで営業利益も前年度から大幅増益となりました。また重要テーマに掲げるトヨタ自動車(株)以外への拡販についても、アジアを中心に新規受注が増加しているほか、欧州での営業も受注につながってきており、新規顧客との関係構築は着実に進展しています。

このような状況の中、2023年11月、当社グループは次の中期経営計画(2030年中計)を発表しました。推進中の現中計(2025年中計)の期間がまだ2年以上残る時期に、敢えてこれを示した理由は大きく2つあります。1つは当社が「目指す姿」を模索してきた2030年の状況がかなり具体的になってきたことです。

ここ数年、自動車産業界はCASE(コネクテッド・自動化・シェアリング・電動化)に象徴される100年に一度の大変革期にあるといわれ続けてきましたが、その変革がどこに向かうのか、新しいクルマ像が徐々に明確になってきました。2023年4月に上海で4年ぶりに本格開催された国際モーターショーでも、私はそれを如実に感じました。上海では単に電動化の急速な進展だけでなく、コンセプトカーではない一般市販車のデザインが、内装も含めて従来とは一線を画した先進性に溢れていました。同様のことは、2023年10月のジャパンモビリティショーでも強く実感しました。

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

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

そこで見えてきたのは、自動車に対する価値観の変容、モビリティとしての価値が向かっていく方向性です。今、クルマに求められる価値は「移動そのもの」から「移動空間における体験」へと大きく変化しつつあります。それはまさに当社が標榜する「インテリアスペースクリエイター（以下ISC）」というコンセプトの正しさを示すものだと思います。我々の歩む方向は間違っていない——新しい中期経営計画の発表を通して、私はそのことを改めて社内・社外に自信を持ってはっきり示したい、と考えました。

2つ目の理由は、事業特性によるものです。自動車はモデルチェンジの1サイクルに4、5年を要します。そのため早い段階で進むべき方向性を見極める必要があります。6年後の2030年の事業を考える上で、現在はすでに技術開発、受注活動や生産体制づくり、あるいは新たなビジネスモデルづくりそのものの仕込みを始めていなければならないフェーズにあるということです。

新中計策定の背景

社内外の多様な意見に耳を傾け議論を深化

2030年中計の策定に至るまでには、社内だけでなく、社外の意見も参考にしながら、多くの議論を重ねてきました。そもそも2025年中計を発表した2020年11月の直後から、社内では10年後の2030年に向けた成長戦略の検討が始まっていました。そうした活動を受けて、2年後の2022年6月に社長に就任した私は、2030年を担う世代の社員たちにトヨタ紡織の将来を積極的に考えてもらうためのタスクフォースを組織しました。

海外も含めた各部門の部長級～主任職の層からメンバーを選抜し、19のワーキンググループを設定し、延べ800人が約4ヵ月間にわたってISCとは何か、自分たちはどんな会社にしたいのか、個人としての夢は何かなど、多岐にわたる内容で議論を繰り広げました。すべての結論がそこで出たわけではありませんが、参加した多くの社員にとって、自社の未来に対し強い当事者意識を持つきっかけになった、と私は考えています。

これ以後も、当社は2030年を見据えた中計の策定に多くの時間を費やしました。社内の経営層で何度も集まって議論したのはもちろん、未来予測や技術トレンド、ビジネス環境など多種多様なテーマに関し、社外の有識者にヒアリングも実施しました。そこで私が特に勇気づけられたのは「移動空間に求められる価値が多様化し、車室空間の付加価値が高まり、差別化要素になるだろう」という指摘でした。

こうしてできあがった新中計では「2030年目指す姿」として、「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」と決めました。ただし、それはまだ企業の未来像に対する大まかなコンセプトであり、より具体的な実行計画として、さらに解像度を上げていく必要があることも認識しています。実際、株主・投資家のみならずからも「ISCになると企業価値がどう高まり、どんな果実が得られるのか」といった指摘もいただいています。

ISCとして自分たちに求められる能力、知見、技術は何か。それらをどのように獲得していくのか。社内でのどのような技術・ノウハウを新たに開発し、どの部分を外部への委託あるいは協働で進めるのか。プロジェクトの達成度を示すKPIは何で、その基準値をどのように定めるかなど、さまざまなことを引き続き走りながら議論し、具体化・見える化をしていきます。

経営戦略

「目指す姿」を実現していくための4つの取り組み

当社グループが目指す姿を実現していくためには、「企画提案力・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」の大きく4つの取り組みが必要と考えています。2024年度から、この4つの取り組みそれぞれに対し、具体的な実施計画を定め、一人ひとりの実施事項に落とし込むとともに、年度ごとにKPIを設定しPDCAを回していきます。

数値目標としては、最終の2030年度に「売上収益2兆2,000億円・営業利益1,500億円・営業利益率7%・DOE(株主資本配当率)3%以上」の達成を掲げています。これに合わせてESGなど非財務的な活動に関するKPIも設定し、目標値を公表しています。こうした目標値は、決して当社の身の丈を大きく超えたものではありませんが、現在の事業ポートフォリオ・顧客構造・シェアではなかなか到達できない数字でもあります。実現には相当な努力が必要になるでしょうが、グループ全員が心を合わせて、一丸となつてがんばれば必ず達成できる。そういう夢と実現性のバランスのとれた目標設定としたつもりです。

「企画提案力・技術開発力の進化」―技術ロードマップに基づいた企画開発

ISCの実現に向け、これからのクルマにはどのような車室空間が求められ、その実現にはいつどのような製品を市場投入するかという戦略を明確化するための詳細な技術ロードマップを作成中です。このロードマップでは、既存事業領域であるシート・内外装製品などのハードウェアに

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

加えて、制御・ソフトウェアといった新領域へも着手していきます。「自社グループ内で開発・進化させるべき領域」と、「外部の力を借りることで実現していく領域」の切り分けを進め、他社との協業のあり方も検討しながら、各技術の「手の内化」を進めていく方針です。

また、マルチパスウェイ対応として、多様化するクルマづくりに応じた製品戦略も推進していきます。特にモーターコアや燃料電池、リチウムイオン電池など電動製品の競争力強化を重視しており、要素技術から製品化までの開発を積極的に進めています。社会全体でカーボンニュートラルを実現していくためには、クルマのボディだけでなく車室空間も電費^{※1} 向上の重要な要素になります。軽量化は当然として、空力^{※2}のよいボディに寄与するための車室や内装部品、最適な空調のあり方など快適で魅力ある車室空間をトータルに追求していきます。

※1 1kWhの電力量で走行できる距離を示す指標

※2 クルマが走行するときに生じる気流のようすやその気流によって生じる力で、クルマの性能を大きく左右する一つの要素

「ものづくり競争力の獲得」―縫製工程の自動化を目指す

今後人手不足が確実視される加工工程において、いかに自動化を進めるかが重要課題になります。プレス・切削・溶接などの金属加工や樹脂成形といった工程は、既存の進化事例を学ぶことで自動化を進められると考えていますが、難しいのは縫製の工程です。クルマ内装の意匠レベル向上にともなって、縫製工程に求められる技能は年々複雑化・高難度化している一方で、縫製の熟練職人はどんどん少なくなっています。自動化が難しいシート組立工程や縫製工程には参考事例が少なく、独自で自動化技術を積み上げていかねばなりません。しかし逆にいえば、それができればシートメーカーとして大きな競争優位性が生み出せるということです。

この技術開発の一環として、2024年5月から猿投工場で「リアルハプティクス[®]※3」の技術を利用した実証実験を開始しました。これは熟練作業者が行う工程をロボット技術で再現するもので、実用化できれば全世界の製造現場の縫製工程を自動化できる可能性があります。（[📖 P.57](#)） まだまだ時間はかかると思いますが、当社では世界で7,000台ものミシンが稼働しており、グローバルで縫製工程の自動化が実現すればその効果は非常に大きなものになると期待しています。

※3 ロボットに力加減を感じる能力と力加減による制御を行う能力を与え、ロボットがモノの感触を感じながら力加減をすることを可能にする技術

「販売能力の強化」―幅広い視点で新たな提案に挑戦

近年力を入れてきた、トヨタ自動車(株)とアライアンス関係にある自動車メーカー(以下、戦略OEM)への提案活動を引き続き強化していきます。それぞれの戦略OEMの本部の近くに当社の



猿投工場「リアルハプティクス[®]」の技術を利用した実証実験を視察

営業所を配置するとともに、各種展示会にも招待するなど、新たなお客さまとのコミュニケーションを強化しています。なお、2023年度に中国で貸倒引当金を計上する案件が出ましたが、これは新規顧客の開拓というチャレンジの結果だとして、ポジティブに評価しています。今後もリスクの規模を明確にし、しっかりと管理しつつ新たなチャレンジを続けていこう、と呼びかけています。

販売能力強化のもう一つのポイントは、移動空間全体を視野に入れた、幅広い視点での提案を行うことです。当社は現在、中国のMaaSサービサーと協働で次世代車の車室空間全体に関する実証実験を行っています。そうした活動を広げていくことも、新たな顧客開拓につながると考えています。今後は幅広いお客さまの要望・ニーズに対応した提案ができる営業組織になっていく必要があります。それぞれのお客さまとの関係構築を通して個々にノウハウを学びつつ、よい部分は横展開していくことで、販売能力の底上げを図っていきたいと思います。

このほか既存事業とは全く異なる領域での新事業の創出にも引き続き注力していきます。この一環として、2024年4月には社内には未来事業推進グループを新設しました。移動空間領域や新領域(食糧増産技術など)を中心に、専門組織によってこれまで一定の成果を上げながら事業化になかなか至らなかったシーズに、スピード感を持って道筋をつけていきたいと思っています。（[📖 P.49](#)）

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

「経営基盤の強化」―体系的な人づくりを推進

経営基盤として私がとりわけ重視するのは、人的資本です。2030年目指す姿の実現にとっても、必要不可欠かつ最も重要な経営資源が「人材」であることはいうまでもありません。

先述した技術ロードマップを実現するためのスキルを身につけた人材や、競争力の基盤となるDXを進めるデジタル人材など、新しいアイデアや価値を生み出せるような人材をどのように拡充するかといった、人材ポートフォリオ計画のブラッシュアップを進めています。

人的資本経営のフレームワークとして2023年度は7つの人材戦略を策定するとともに、それぞれの達成度をモニタリングするためのKPIを設定しました。2024年度からこれを実行・運用してPDCAサイクルを回し、2030年に向けて必要な人づくりを体系的に進めています。その中ではダイバーシティ&インクルージョンの推進により、多様な人材がいきいきと活躍できる環境づくりにも注力しています。女性管理職や海外事業体におけるローカル幹部の登用についても、2030年までの具体的な計画を定め実行していく方針です。

また、人的資本経営においては、社員一人ひとりが健康であることが不可欠です。社員の安全と健康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ける環境を実現していきます。

※ 人材戦略の詳細と2030年に向けての目指す姿は「人的資本レポート2023」として2024年2月に公開しており、2024年版も11月に公開予定

組織体制

新たな中計に基づいた組織改革を実行

当社は2030年中計の実現に向け、2024年4月に組織変更を実施しました。この組織改編のポイントは大きく3つあります。

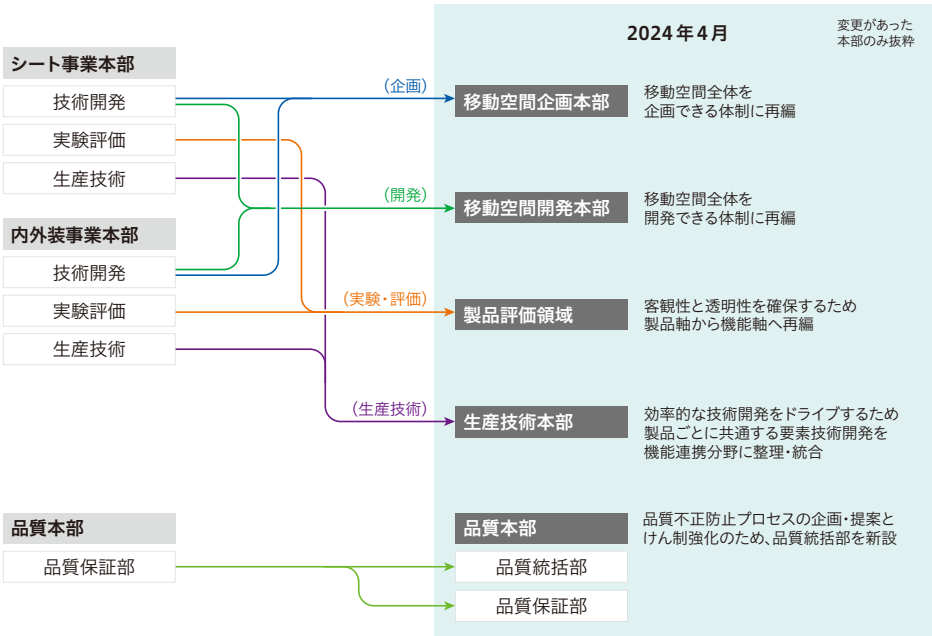
第1のポイントは、従来の製品事業分野と技術開発分野を構成する7つの組織を「移動空間企画本部」「移動空間開発本部」「ユニット部品事業本部」「技術開発本部」の4本部に組み替えたことです。このうち考え方を大きく変えた部分が、従来の「シート事業」「内外装事業」という製品分野の区分を移動空間という一つのコンセプトで統合したことです。移動空間という同じ事業領域の中に企画提案と技術開発という、強化すべき機能に応じた2つの本部を設けました。クルマでの移動に対する価値観が大きく変わりつつある中、シートと内外装の企画・開発を一体化し、移動空間の全体を提案できる組織体制にすることでISCに向けた進化を加速していきます。

第2のポイントは生産技術本部の新設です。これまで各事業に分散していた生産技術に関わる

部隊を一つに集結し、生産技術本部という形に集約しました。共通する要素技術開発を機能連携分野に整理・統合し、CPEO（Chief Production Engineering Officer）がこれを統括します。今後は同本部がものづくりの要として各部署で重複していた技術や情報を集約し、自動化を中心とした効率的な技術開発をドライブしていく考えです。

第3のポイントは、不正の防止に向けた組織づくりです。近年、トヨタグループを含め日本の自動車業界では不正が相次いでいます。当社内で不正があったわけでありませんが、改めて不正を絶対に起こさないために、「過去も含めたデータの正しさの確認」、「不正の起きない体制・しくみづくり」、「不正を起こさせない職場風土づくり」の3つの観点で取り組みを強化しています。具体的には、これまでシートや内外装事業本部内にそれぞれ置いていた実験部門を、製品軸から機能軸へ再編することで、客観性と透明性を確保します。また、品質保証部内に置いていた監査機能を独立させ、品質統括部として新設することで品質不正防止プロセスに力を入れるとともに、けん制強化を図ります。

不正防止という観点で、組織体制以上に私が重視しているのは、土台になる職場風土です。不正を撲滅していくには、役職の上下や部署の違いに関わりなく、誰もが思うところを何でも言いあえる、風通しのよい職場風土が必須だと考えています。長年染みついた組織風土は一朝一夕に変えられる



編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

ものではないため、しっかりと目標を定め、息の長い活動をしていく必要があると認識しています。社長に就任して以来、私は「常に外を見る」「悩んだら現地現物」「信じて任せる」といった自分のポリシーを、ことあるごとに社内に向けて語ってきました。その効果もあってか自律的に考えようとする社員が少しずつではありますが、増えているようにも感じています。これからも理想の職場風土の実現を目指して、ぶれないメッセージ発信を続けていきます。

ステークホルダーのみなさまへ

社会になくてはならない会社であり続ける

車室空間・移動空間に対する世の中の期待は、今後もますます高まっていくことが予想されます。そうした空間の価値を高めていく仕事は、社会的にも大きな価値があるはずです。そして、この領域においてトヨタ紡織という会社は非常によいポジションにあり、高いポテンシャルを秘めている、と私は確信しています。この確信を株主・投資家をはじめ社外のすべてのステークホルダーのみなさまにも共有して、私たちの高いポテンシャルを成果に結びつけることが、経営トップとして



自分が果たすべき重要使命であると思っています。

我々が未来に目指す姿、そこに向かう道筋と戦略、それを評価するKPI、目標達成に必要な経営資源、内部ですべきことと外部に任せることの切り分け、社外との連携のあり方など、今後すべてにおいて解像度を上げていくとともに、進捗状況をみなさまにタイムリーにお伝えしていくつもりです。

私たちトヨタ紡織グループはこれからも、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、仕入先、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上げます。

代表取締役社長
Chief Executive Officer

白柳 正義

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

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.18

Vision

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

QUALITY OF TIME AND SPACE

P.8

経営資源

財務資本
●営業キャッシュ・フロー 1,748億円
●ROE 13.6%

製造資本
●設備投資額 743億円
●生産拠点 121拠点
●たな卸資産回転日数 7.4日
(原材料・仕掛品・製品)

知的資本
●研究開発費 503億円
●研究開発拠点 12拠点
●特許保有件数 日本2,312件
日本以外1,791件

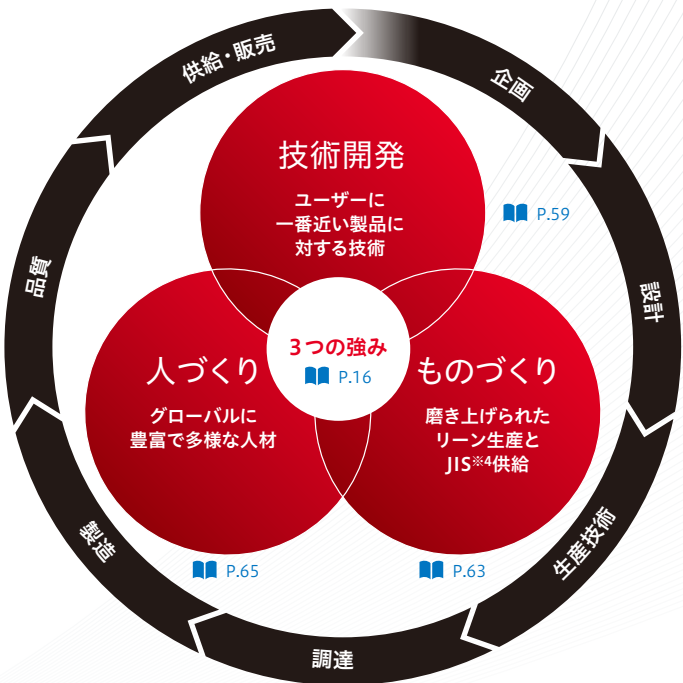
人的資本
●連結従業員数※1 56,373人
●日本以外の地域で勤務する従業員の割合※1 70.9%
●グローバル幹部教育プログラム参加人数 45人/年
●ICT※2/トレーニー※3参加人数 71人/年

社会・関係資本
●スタートアップ企業への累計投資件数 11件
●サプライチェーンでのものづくり向上活動延べ参加仕入先数 2,472社/年

自然資本
●エネルギー使用量 3,317,431 Gj
●水使用量 3,415千㎡

(数値は2024年3月31日時点) P.15

事業活動



豊田綱領
基本理念
行動指針
TB Way

移動空間

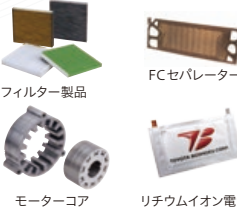
インテリアスペースクリエイターを目指して



P.52

ユニット部品

マルチパスウェイへの貢献



P.54

創出価値

すべてのステークホルダーに「好きだな、トヨタ紡織」と言っていたくために…

社会	よき企業市民として社会と調和ある成長
お客さま	こころ豊かな暮らしに貢献する移動空間の創出
株主	持続的な成長による企業価値向上
社員	Well-beingの実現
取引先	ものづくりを通じた相互信頼に基づくサプライチェーン全体での価値の共創



P.17

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

※1 臨時社員を含む ※2 Intra Company Transfer: 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 トヨタ紡織の若手社員がキャリア形成のため、早期から海外で経験を積むことでグローバルに活躍できる人材を育成する制度
※4 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。ジャストインタイムと併用することで、顧客と自社双方の在庫低減を可能にする

新たな価値を生み出す経営資源

トヨタ紡織グループは、創業の精神「世のため 人のため」を原点に、先進的な技術開発と高品質なもののづくりに取り組んでいます。100年を超える歩みの中で、さまざまな困難を乗り越えながら現在の3つの強み「技術開発」「ものづくり」「人づくり」につながるDNA、技術・技能、バリューチェーン全体におよぶネットワークなどの無形資産を積み上げてきました。これらの経営資源を最大限活用することで、新たな価値の提供を目指します。

基本的な考え方		さらなる強化・課題	おもな実績や外部評価		(数値は2024年3月31日時点)
 財務資本	キャッシュ・フローの最大化と最適なアロケーションを実行し、健全な財務基盤を維持しながら、持続可能な成長を実現していきます。	● 成長・戦略投資の確実なリターン獲得 ● 資産効率化を含めた営業キャッシュ・フローの最大化 ● 資本効率と財務健全性向上の両立 ● 株主・投資家のみなさまとの建設的な対話	● 営業利益率 4.0% ● 親会社所有者帰属持分比率 39.8% ● DOE 3.7% ● 営業キャッシュ・フロー 1,748億円	● ROE 13.6% ● 総資産 11,276億円 ● (株)日本格付研究所(JCR) 長期信用格付 AA	
 製造資本	世界をフィールドに、高品質なもののづくりに取り組んでいます。各地域で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」の獲得を目指します。	● 競争力のある次世代ものづくり体制の確立 ● ものづくりを支える生産技術力と製造技術力の融合と「誰もが働けるダイバーシティライン」の実現 ● サプライチェーンスルーでの次世代物流の実現	● 生産拠点数 121拠点 ● シート生産台数 857万台 ● 設備投資額 743億円 ● 自主行動計画物流ガイドラインに基づく取り組み ^{※3} 実施項目数 11/13件 ^{※4}	● デミング賞受賞 ● ISO14001認証取得率 ^{※1} 100% ● IATF16949・ISO9001認証取得率 ^{※2} 96.9%	
 知的資本	時流に先んじた飽くなき好奇心・探求心を持って技術開発に挑戦してきました。これまで蓄積してきた知見やノウハウを活用しながら、すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供していきます。	● 移動空間全体の企画提案力・技術開発力の強化 ● 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 ● 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	● 研究開発費 503億円 ● 研究開発拠点数 12拠点 ● 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 9% ● 特許保有件数 日本2,312件 日本以外1,791件	● DX認定 ● サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数 1件 ^{※5}	
 人的資本	世界に多くの拠点を展開するトヨタ紡織グループにとって、成長戦略を実現する人材を確保し、配置、育成するための人材戦略は最重要な経営課題の一つです。グローバルレベルで人材育成や活用を強化していきます。	● 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 ● 多様な人材の活躍推進と成長への支援 ● 働きやすさの追求	● 連結従業員数 56,373人 ● 日本以外の地域で勤務する従業員の割合 70.9% ● ICT参加人数 32人/年 ● トレーニー参加人数 39人/年 ● 女性管理職比率 2.7%	● 社員満足度(いきいきKPI) 肯定回答率 72.4% ● 健康経営優良法人ホワイト500	
 社会・関係資本	当社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良好な関係を築くことで、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。共存共栄の精神で、ステークホルダーや社会とともに成長することを目指します。	● 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での次世代物流の実現 ● CVC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 ● 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	● 海外展開 23の国と地域 92社 ● CVC出資件数 11件、出資額 8.3億円 ● サプライチェーンものづくり向上活動 延べ参加仕入先数 2,472社/年	● 市場シェア シート世界3位 国内1位 ● ドアトリム世界2位 国内1位 ^{※6} ● FTSE4Good Index Series 構成銘柄選定 ● 投資家・アナリストとの対話 延べ426社/年	
 自然資本	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。	● 気候変動に対応する温暖化抑制 ● 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	● エネルギー使用量 3,317,431Gj ● 水使用量 3,415千㎡ ● 再生可能エネルギー導入率 39%	● DBJ 最高ランク ● S&P JPX カーボンエフィシエント ● CDP「気候変動」「水セキュリティ」最高評価	

※1 ISO14001(環境マネジメントシステムに関する国際標準)もしくは、その他の環境マネジメントシステムを取得している事業体数を、認証対象となる事業体数で割った比率(詳細は <https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/environment/management/manage/>)

※2 IATF16949(自動車産業における品質マネジメントシステムの国際標準)もしくは、ISO9001(品質マネジメントシステムの国際標準)を取得している生産事業体数を、認証対象となる全生産事業体数で割った比率

※3 物流2024問題に対応するため、自動車部品工業会が示した「物流の適正化・生産性向上に向けた自主行動計画」ガイドラインに基づく取り組み(https://www.japia.or.jp/files/user/japia/work/buturyu/231215_buturyu.pdf)

※4 2024年7月現在。2024年度内には、すべての実施項目完了予定

※5 トヨタ紡織ヨーロッパで、2023年6月7日に第三者による不正アクセスを受け、一部のデータが盗取されたことを確認。不正アクセスを受けたシステムのプログラム不具合を修正し、同様の不正アクセスへの対策を実施済   P.94

※6 S&P Global Mobilityデータをもとに自社で算出

編集方針

価値創造ストーリー
目指す姿の具体化

フィロソフィー
歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

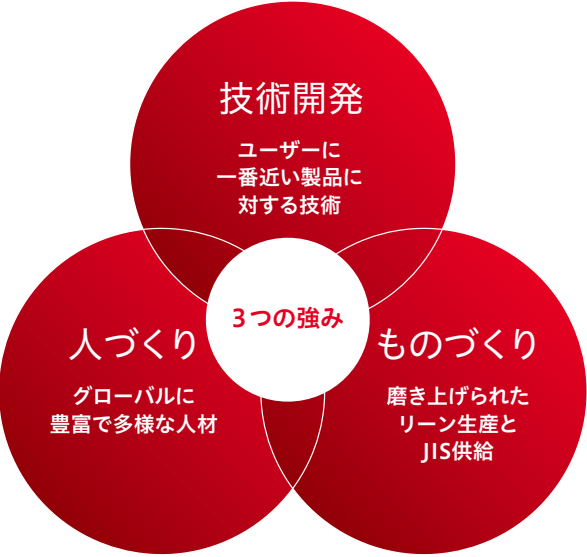
資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

3つの強み



(数値は2024年3月31日時点)

「安全」「環境」を基盤に、
モビリティ空間の「快適」を追求する
技術開発

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供するため、時流に先んじた飽くなき好奇心・探求心を持って技術開発に挑戦。世界中のお客さまのため、情熱・使命感・執念を持ち、高品質で安全な製品の開発に取り組んでいます。

研究開発の 基盤	研究開発費	503億円
	研究開発拠点	12拠点
	研究開発人員数	3,145人
知的財産	特許保有件数	日本 2,312件
		日本以外 1,791件

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

お客さま第一、絶え間ない改善、現地現物を大切にしています。良品廉価と最先端技術の融合を図り、新たな100年に向けて、環境に配慮した生産・製造技術への挑戦を続けています。

ものづくりの 基盤	設備投資額	743億円
	生産拠点	121拠点
	たな卸資産回転日数 (原材料・仕掛品・製品)	7.4日
サプライヤー との協働	サプライチェーン ものづくり向上活動 延べ参加仕入先数	2,472社/年

グローバル社員5万人の力を結集させて
これからの価値創造を支える
人づくり

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

グローバルで 多様な人材	連結従業員数	56,373人
	日本以外の地域で 勤務する従業員の割合	70.9%
	グローバル幹部教育 プログラムに参加した人数	45人/年※
	ICT参加人数	32人/年
	トレーニー参加人数	39人/年

※ GEDP: 22人 GLDP: 23人 P.88

編集方針

価値創造ストーリー
目指す姿の具体化

- フィロソフィー
- 歩み
- Vision
- トップメッセージ
- 価値創造プロセス
- 新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

- ステークホルダーへの提供価値
- マテリアリティとKPI
- マテリアリティ策定プロセス
- 2050年環境ビジョン
- 環境経営
- KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

ステークホルダーへの提供価値

	社会	お客さま	株主	社員	取引先
期待・関心	● 納税・雇用、地域の発展への貢献 ● 環境保護、環境課題解決への貢献	● 高品質で魅力的な商品と移動空間ソリューションの提供 ● 幅広い品揃え ● 安定的な供給	● 長期安定的な株価と配当 ● ESG 課題への積極的な取り組み ● 適時適切な情報開示	● 安全で働きやすい職場環境 ● 働きがいと成長機会 ● 何でも言い合えるオープンな会社風土 ● 将来不安のない処遇・給与	● 公正・公平な取引 ● 法規遵守と機密保持の徹底 ● 相互信頼に基づくパートナーシップ ● 持続的な共同成長
コミュニケーションチャンネル	● 施設・工場見学 ● 地域イベント ● 社会貢献活動 ● 地域対話、意見交換会	● 日々の商談 ● 展示会(モビリティショー、人とするまのテクノロジー展、CES、技術展) ● エンドユーザー、販売店へのアンケート・インタビュー	● 株主総会 ● 決算説明会・事業説明会 ● スモールミーティング・個別面談 ● 施設・工場見学・展示会 ● トヨタ紡織レポート(統合報告書) ● 投資家向けウェブサイト ● IRメール配信サービス	● 労使協議会、労使懇談会 ● 各種研修 ● 上司部下の面談 ● 経営層との対話 ● 従業員サーベイ ● 社内報 ● イン트라ネット	● 日々の商談 ● グローバル仕入先総会 ● トヨタ紡織協力会(Sunshine) ● 仕入先満足度調査
創出価値	よき企業市民として社会と調和ある成長 ● 地域社会の一員としてよい社会づくりに貢献 ● 持続可能な地球環境の実現への貢献	こころ豊かな暮らしに貢献する移動空間の創出 ● お客さまの期待を超える高品質で競争力のある商品の提供 ● 安全・環境・快適に関する社会課題の解決	持続的な成長による企業価値向上 ● 健全な財務体質に基づく安定的な株主への還元 ● 誠実で真摯な対話	Well-beingの実現 ● 労働条件の中長期的かつ安定的な維持・向上 ● 人が集まり、ともに成長 ● 多様性を活かし高め合う	ものづくりを通じた相互信頼に基づくサプライチェーン全体での価値の共創 ● 持続可能なビジネス機会 ● 相互研鑽によるものづくり力の向上
関連する資本	● 社会・関係資本 ● 自然資本	● 製造資本 ● 知的資本 ● 社会・関係資本 ● 自然資本	● 財務資本 ● 社会・関係資本	● 知的資本 ● 人的資本	● 製造資本 ● 社会・関係資本
関連するマテリアリティ	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 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	①インテリアスペースクリエイターとしてイノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、こころ豊かな暮らしに貢献する ②確かな技術力で、安全な製品を提供し、交通事故死傷者ゼロ社会に貢献する 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	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	④多様な価値観とチャレンジ精神、チームワークを尊重し、世の中に貢献できる人を育てる ⑤公正で良識ある行動を伝承し、すべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続ける	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 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

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

マテリアリティとKPI

本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題

マテリアリティ	マテリアリティの意味・想い	関連するSDGs
1 インテリアスペースクリエイターとしてイノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、こころ豊かな暮らしに貢献する 快適な空間 イノベーションの促進	「世のため 人のため」、繊維事業から内装事業へと発展し、安全・安心な人々の暮らしの向上に貢献してきたトヨタ紡織グループが、「人々が不安なく・自分らしく生きること＝“快適”」の実現(スマートシティの実現)のために、センシングによる生体情報を活用するなどの製品やサービスの提供を行うインテリアスペースクリエイターへと進化する	7 持続可能なエネルギー 9 産業と地域経済の発展を支える 11 住み続けられるまちづくりを
2 確かな技術力で、安全な製品を提供し、交通事故死傷者ゼロ社会に貢献する 製品の安全性 交通事故の低減 高齢化	究極の目標である「交通事故死傷者ゼロ」社会に貢献するために、トヨタ紡織グループの強みである「技術開発」を活かした、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 持続可能なエネルギー 9 産業と地域経済の発展を支える
3 取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、環境負荷のミニマム化を実現する 環境負荷の低減 生産性向上 気候変動 省エネ・省資源 取引先との協業	子どもたちが笑顔で暮らせる持続可能な地球環境を目指し、取引先とともに最先端技術による「ものづくり(モノづくりに関わる全工程)」の革新・生産性を向上することにより、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	6 安全な水とトイレを世界中に 7 持続可能なエネルギー 9 産業と地域経済の発展を支える 12 つくばないで暮らす 13 気候変動に具体的な対策を

競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題

マテリアリティ	マテリアリティの意味・想い	関連するSDGs
4 多様な価値観とチャレンジ精神、チームワークを尊重し、世の中に貢献できる人を育てる 多様性の確保 働き方改革 人権の尊重 社員の健康・労働安全	世の中の困りごとを解決するテーマに挑戦し続けるために、世界中から人材が集まり、発想や考え方を理解し、認め合い、ともに考えられる自律した人材を育てる	5 ジェンダー平等を達成しよう 8 働きがいも 経済成長も
5 公正で良識ある行動を伝承し、すべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続ける ガバナンス コンプライアンス 情報セキュリティ強化 公平で公正な調達	これからも、すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社であり続けるために、創業以来の豊田佐吉翁の想いを具現化した豊田綱領、基本理念にある「公正で透明な企業活動の推進」とTB Wayの「良識ある行動」を実践する	16 平和と公正な社会を築く

マテリアリティ策定と浸透の取り組み

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

また、取り組みの主体である社員がその意味を理解し、自分事として捉えるために、日本以外の国でも統括会社を中心にさまざまな浸透施策を実施しています。

マテリアリティの進捗管理

2025年中期経営計画で設定した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。📖 P.24

ESG KPIをもとにマテリアリティを実現し、企業価値を向上することで、ステークホルダーのみなさまの期待に応えていきます。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。📖 P.36

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

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー
歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

マテリアリティ策定プロセス

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。

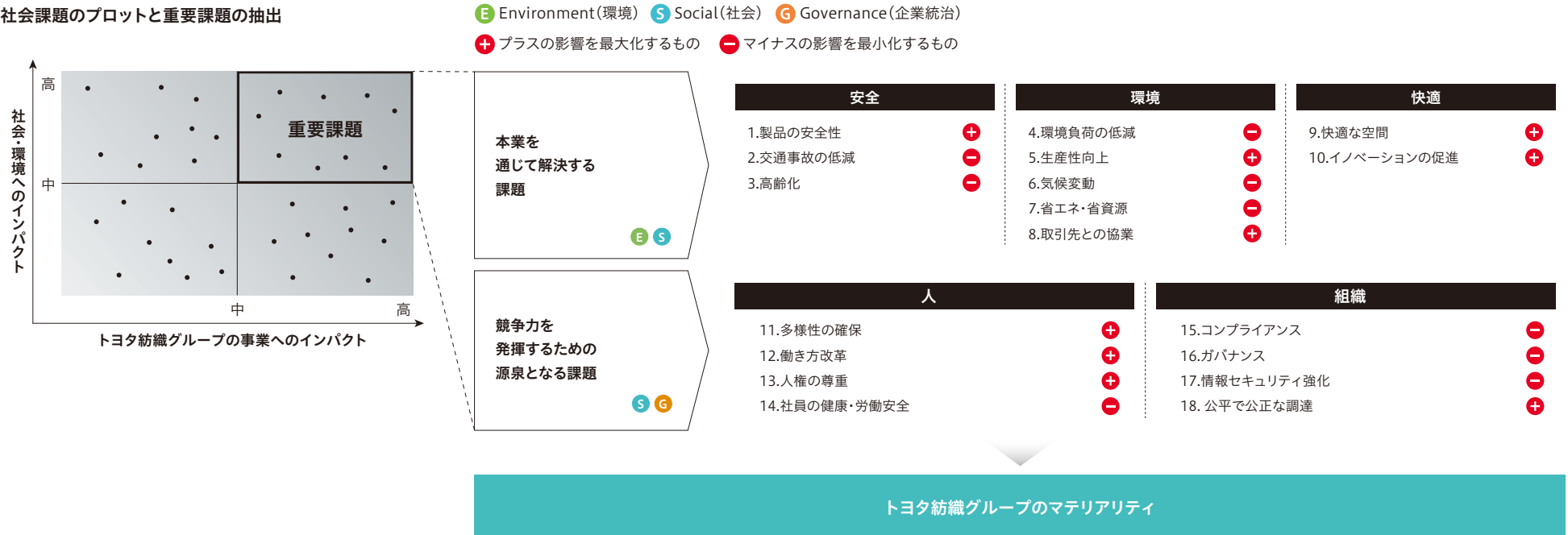
特定した重要課題は、人と生活を豊かにする「プラスの影響を最大化するもの」と、リスクを回避する「マイナスの影響を最小化するもの」に分類し、それらを「本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題」と、「競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題」に整理。それぞれの課題へ

「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、マテリアリティの実現に向けて、非財務KPIの中で社会的価値を測るESG KPIを設定しました。

社会課題のプロットと重要課題の抽出



編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

マテリアリティ策定プロセス

STEP 0	CSR、CSV、ESG、SDGsなどの理解					
	● 役員、部長向け講演会 CSR推進会議（現 CSV 推進会議）の定例メンバーに加え、2025 年中期経営計画の策定に携わる役員、関係部長も出席し、CSV 経営の理解を深めた ● 役員、事業体トップ、次世代リーダー向け SDGs 講演会 当社グループの役員・事業体トップ・次世代リーダーが一堂に会し、当社グループの未来のあり方やその実現のために何をすべきか議論をする「グローバルウィーク」のプログラムとして実施し、SDGs に関する理解を深めた ● SDGs カードゲームと社会課題の議論（13 か国 41 人の次世代リーダー参加） カードゲーム形式で SDGs と社会課題への理解を深めた。その後、当社グループを取り巻く社会課題・経営課題に関し、フィロソフィーに含まれる当社にとって重要な考え方をベースに議論				○	○
	社会課題の把握				○	
	● SDGs をはじめとする社会課題の洗い出し SDGs に加え、当社グループが事業を展開する国・地域の社会課題にも注目し、100 以上の社会課題を抽出 ● 現時点ですでに解決に貢献できている社会課題の確認 当社グループの事業のライフサイクルバリューチェーンマップを作成し、すでに実施できている社会課題解決への貢献を正（機会）と負（リスク）の両面から整理					
STEP 2	社会課題の抽出					
	● 当社のフィロソフィーから取り組むべき社会課題の確認 フィロソフィーに織り込まれている意味を再度認識・理解し、抽出した社会課題の解決がフィロソフィーと一致しているかを確認 ● 当社の強みを活かして解決できる社会課題の確認 当社グループの3つの強みである「技術開発」「ものづくり」「人づくり」を発揮することで解決できるかを確認 ● マテリアリティワーキングによる議論：10回（17人参加）				○	

STEP 3	ステークホルダーからの期待の確認					
	● 投資家へのヒアリング：3回(3社7人参加)					
	● 社員向けアンケート：1回(対象260人)					
	● 経営上の課題確認：上記ヒアリング、アンケート結果を踏まえ、社内の方針との整合性を確認					
STEP 4	社会課題のプロットと重要課題の特定					
	● 社会課題を整理し、当社が優先して取り組むべき重要課題を特定 「社会・環境へのインパクト」と「当社グループの事業へのインパクト」の視点で検証し、取り組むべき重要課題を特定					
	● 当社のVisionとも整合する、5つのマテリアリティを策定 「本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題」と「競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題」に整理し、5つのマテリアリティを特定					
STEP 5	妥当性の確認					
	● CSV推進会議で議論 2020年2月に臨時のCSR推進会議(現CSV推進会議)を開催し、マテリアリティの構成・文言(表現)について議論。社員のマテリアリティへの理解を深めるため、この文言を選んだ理由を「意味・想い」として整理することを決定					
	● 社外取締役、社外監査役との議論 社外役員への説明を2回実施(2020年4月、7月)。得られた指摘に基づいて経営におけるマテリアリティの位置付けを明確にし、「経営の考え方」として経営体系を整理					
STEP 6	マテリアリティ決定					
	● 2020年7月の取締役会で、トヨタ紡織グループのマテリアリティを決定					
STEP 7	ESG KPI設定					
	● 社会的価値を測るESG KPIを設定。マテリアリティの実現に向けて、達成を目指す					

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

- フィロソフィー
- 歩み
- Vision
- トップメッセージ
- 価値創造プロセス
- 新たな価値を生み出す経営資源
- 3つの強み
- ステークホルダーへの提供価値
- マテリアリティとKPI
- マテリアリティ策定プロセス
- 2050年環境ビジョン
- 環境経営
- KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

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。

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※1
- 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

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

環境経営

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)」や「自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD※²)」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「環境経営」をご覧ください。📘 <https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/environment/>

TCFD	要因	リスク/ 機会	評価	対応	対応費用 (2023年度)
移行リスク (1.5～2℃シナリオ※ ³)	カーボンプライシングなど 気候変動政策の強化	●炭素価格導入などによる調達コスト増加	リスク	●サプライヤーに対する調査(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)	29億円
		●脱炭素化に向けた省エネ、再エネ投資による費用の増加	リスク	●ICP※ ⁵ 導入による投資の最適化	
	車の電動化促進施策の強化	●トヨタグループ間連携をともなう新しい分野の事業拡大	機会	●新たな事業領域の拡大・提供価値の多面化	7億円
		●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	15億円
	顧客の評価、消費者の 価値基準の変化 (環境意識の向上など)	●低炭素化が不十分な製品の需要減少による売上減少	リスク	●さらなる低炭素化に向けた製品の企画・開発 ●植物由来製品、軽量化製品の企画 ●開発・リサイクル性向上、易解体設計の推進	29億円
		●低炭素製品の開発による売上増加 ●植物由来製品、軽量化製品の需要拡大 ●リサイクル性向上に向けた技術開発による競争力強化	機会		
物理リスク (4℃シナリオ※ ⁴)	豪雨による洪水など、 異常気象の深刻化	●サプライチェーンの寸断が生産に影響し、売上減少	リスク	●サプライヤー影響範囲管理システムを活用したリスク管理 ●災害影響を最小化させる物流ルートの選定	—
		●工場操業停止による売上減少	リスク	●BCP体制の強化(マニュアル整備や情報収集・共有システムの構築)	

Locate		Evaluate		Assess		Prepare	
優先地域の特定		依存・影響の把握		リスク・機会の評価		対応と開示準備	
要因	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	リスク	●原材料調達段階の法規制の整備にともなう、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	リスク	●環境法規制 (土壌・大気・水質・廃棄物) の強化にともなう操業コストの増加		●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)	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	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			
		●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 Climate-related Financial Disclosures ※2 Task Force on Nature-related Financial Disclosures
※3 1.5℃シナリオ：NZE (IEA World Energy Outlook 2021)、2℃未満シナリオ：SDS (IEA World Energy Outlook 2021)
※4 RCP8.5 (IPCC 第 5 次評価報告書) ※5 Internal Carbon Pricing：社内炭素価格。企業が事業の過程で排出する二酸化炭素の量に価格付けを行うこと

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

KPIの進捗状況・モニタリング―財務

当社グループは、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2030年度および2025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	2030年度 目標	2025年度 目標	2023年度 実績	2022年度 実績	2023年度 財務レビュー
売上収益(億円)	22,000	16,000+ α	19,536	16,040	半導体不足が解消されたことによる自動車生産台数の回復にともない、2022年度に比べ3,495億円(21.8%)増収の1兆9,536億円となりました。
営業利益(億円)	1,500	1,000+ α	786	476	増産効果や車種構成の変化に加え、合理化などにより2022年度に比べ309億円(65.0%)増益の786億円となりました。
営業利益率	7%	6~7%	4.0%	3.0%	競争力強化などの収益改善により、2022年度に比べ1.0%の増加となりました。将来の成長予算を確保しつつ、固定費のさらなる効率化と原価低減により、利益率を高めていきます。
ROE	(10%以上)※	10%以上	13.6%	3.7%	2022年度に会計処理をした米国の繰延税金資産取り崩しによる法人所得税費用がなくなることに加え、増産効果、車種構成の変化および合理化による増益が寄与し、親会社の所有者に帰属する当期利益が2022年度に比べ432億円(294.3%)増加しました。その結果、ROEが9.9%増加しました。
配当性向	(30%程度)※	30%程度	27.6%	89.1%	配当金は2022年度から16円増配し、1株当たり年間86円、配当性向は27.6%となりました。
DOE (株主資本配当率)	3%以上※	—	3.7%	3.3%	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	50%	40%程度	39.8%	39.8%	総資産は、2030年中計達成に向けた先行投資の実施などにより主に有形固定資産が増加し、2022年度に比べ1,203億円増加し、1兆1,276億円となりました。一方、当期利益の増加により親会社の所属者に帰属する持分は、482億円増加の4,489億円となりました。その結果、親会社所有者帰属持分比率は2022年度と同じ39.8%となりました。
設備投資(億円)	3,000 (2026~2030年度累計)	2,500+ α (2021~2025年度累計)	743	507	従来からのプロジェクト開発や設備維持・更新に加え、2030年中計達成に向け、新拠点や新事業・新規顧客への拡販、DXやカーボンニュートラルなどへ積極的に先行投資を実施した結果、2022年度に比べ235億円増加の743億円となりました。
研究開発費(億円)	3,000 (2026~2030年度累計)	2,000+ α (2021~2025年度累計)	503	473	「お客さまに信頼と満足をお届けする製品の開発」という基本的な考えのもと、当社独自の技術やしくみにより、世界のあらゆるお客さまの期待に応えられる魅力的で高品質な商品開発に取り組んでいます。2023年度はシート・内外装事業の「五感に働きかける先進的な照明システム」や、ユニット部品事業の第2世代の燃料電池車および、第2.5世代の外販用燃料電池モジュール、セパレーター、イオン交換器などのマルチバスウェイを見据えた製品開発に注力。研究開発費は、503億円でした。

※ 従来通り、ROE10%以上、配当性向30%程度を考慮しつつ、新たにDOEを採用

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

フィロソフィー

歩み

Vision

トップメッセージ

価値創造プロセス

新たな価値を生み出す経営資源

3つの強み

ステークホルダーへの提供価値

マテリアリティとKPI

マテリアリティ策定プロセス

2050年環境ビジョン

環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

KPIの進捗状況・モニタリングー非財務【環境】【社会】【ガバナンス】

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/

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.77](#)

2030年中期経営計画策定にともない、ESG KPIを見直しました。 [■](#) [■](#) [P.36](#)

KPI		2030年度 目標	2025年度 目標	2023年度 実績	範囲	責任者 ■ ■ P.97	関連する マテリアリティ
環境	工場GHG排出量削減率(総量)(2019年度比)	▲50%	▲25%	▲26%	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	再エネ導入率	50%	35%	39%	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	物流CO ₂ 排出量削減率(2011年度比)	▲20%	▲14%	▲29%	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	廃棄物排出量削減率(2011年度比)	▲20%	▲14%	▲9%	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	水使用量低減率(2013年度比)	▲8%	▲6%	▲37%	トヨタ紡織グループ	CCNO	③
	自然共生(植樹本数)	累計 77 万本	累計 64 万本	累計 70 万本	トヨタ紡織グループ	CHRO	③
	環境負荷ミニマム化につながる電動化製品のユニット部品における売上高比率	45%	10%	8%	トヨタ紡織グループ	CTO	③
	特許出願件数	500 件 / 年	320 件 / 年	369 件	トヨタ紡織	CTO	① ②
社会	社外発表・論文数	120 件 / 年	90 件 / 年	74 件	トヨタ紡織	CTO	① ②
	インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率	30%	15%	9%	トヨタ紡織	CTO	①
	交通安全に寄与する製品の採用が予定される車種率	50%	20%	25%	トヨタ紡織	CTO	②
	社会貢献活動の推進 参加者数	延べ2,000 人	延べ2,000 人	延べ2,728 人	トヨタ紡織	CHRO	⑤
	行動指針の実践度	90%	90%	87.6%	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤
	全社員へのストレスチェック実施回数	1 回 / 年	1 回 / 年	1 回 / 年	トヨタ紡織	安全衛生健康センター長	④
	健康診断受診率	100%	100%	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	1 件	トヨタ紡織グループ	安全衛生健康センター長	④
	外来工事業者・外来者の重大災害件数	0 件	0 件	0 件	トヨタ紡織グループ	安全衛生健康センター長	③ ⑤
	環境異常・苦情発生件数	0 件	0 件	1 件	トヨタ紡織グループ	CCNO	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	1 件	トヨタ紡織グループ	CDO	⑤
	DX認定	DX グランプリ	DX 注目企業	DX 認定事業者 DX 注目事業者準備中	トヨタ紡織	CDO	⑤
ガバナンス	独占禁止法違反件数	0 件	0 件	0 件	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤
	贈収賄違反件数	0 件	0 件	0 件	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤
	サプライチェーン上の人権リスク対応(人権デュー・ディリジェンスの展開)	展開率100%	展開率100%	100%	トヨタ紡織グループ	CPO	④ ⑤
	客先からの外部表彰	5 件	5 件	3 件	トヨタ紡織	CCO	⑤
	適時開示遵守率	100%	100%	100%	トヨタ紡織グループ	CHRO	⑤

編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

- フィロソフィー
- 歩み
- Vision
- トップメッセージ
- 価値創造プロセス
- 新たな価値を生み出す経営資源
- 3つの強み
- ステークホルダーへの提供価値
- マテリアリティとKPI
- マテリアリティ策定プロセス
- 2050年環境ビジョン
- 環境経営
- KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

KPIのモニタリング

KPIのモニタリング強化

2025年、2030年の経済的価値・社会的価値に関するKPIの目標値に対し、定量的なデータで経営判断できるよう、標準化を進めています。その上で、現在のしくみ(経営情報基盤)を進化させ、経営管理のさらなる高度化を図ります。

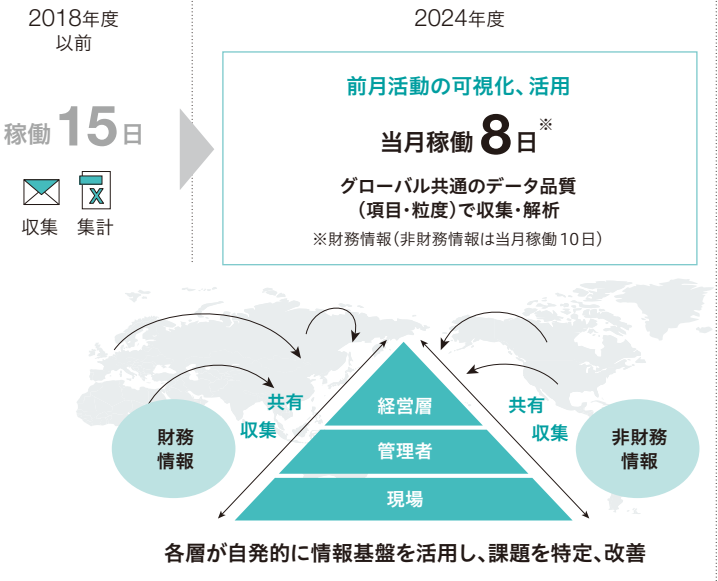
財務情報に加え、安全、要員、設備生産性、環境といった非財務情報をグローバルに収集、可視化。特に環境は、スコープ1、2に対応したGHG排出量、再エネ導入率などの情報を管理しています。可視化した経済的価値KPIと一部の社会的価値KPIは、経営情報基盤により一元管理され、経営会議で活用しながらKPI項目ごとにモニタリングしています。閾値を設定して予兆管理を行うことで即座に課題を特定し、適切な対策を講じることができます。情報可視化までのリードタイムは、前月の活動を当月稼働8日以内に反映(財務情報を対象、非財務情報は10日)することで短縮し、意思決定の迅速化を推進しています。

経営管理体系

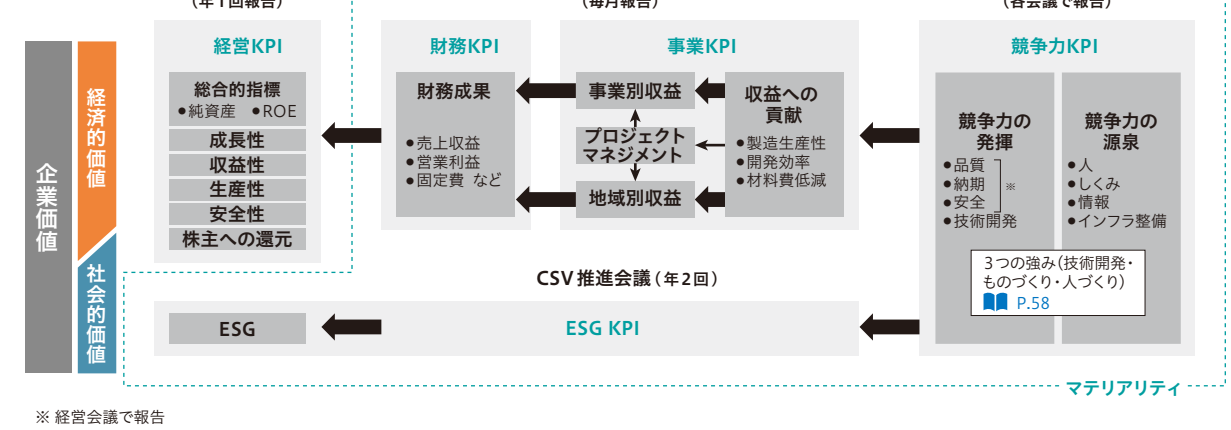
経営資源を有効活用し、管理するしくみである「経営管理体系」を整理し、KPIで進捗をフォローしています。経営のモニタリングを強化する中で、中期経営計画の達成度合いを測り、必要に応じPDCAサイクルを回し、リカバリーを図ります。

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



経営管理体系



編集方針

価値創造ストーリー

目指す姿の具体化

- フィロソフィー
- 歩み
- Vision
- トップメッセージ
- 価値創造プロセス
- 新たな価値を生み出す経営資源
- 3つの強み
- ステークホルダーへの提供価値
- マテリアリティとKPI
- マテリアリティ策定プロセス
- 2050年環境ビジョン
- 環境経営

KPIの進捗状況・モニタリング

戦略

資本

環境

ガバナンス

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

戦略

2030年インテリアスペースクリエイター実現に向けて

027	2030年目指す姿	050	事業ポートフォリオ戦略
028	CFOメッセージ	051	移動空間企画本部・移動空間開発本部
032	中期経営計画の歩み	053	ユニット部品事業本部
033	市場環境の認識	055	製品・技術開発事例
035	2030 年中期経営計画の全体像	057	新しい価値の創出に向けた取り組み
038	経営戦略		
039	1 企画提案力・技術開発力		
042	2 ものづくり競争力		
044	3 販売能力		
047	4 経営基盤		

2030年目指す姿

インテリアスペース クリエイターとして、

次世代のクルマづくりに追従し、マルチパスウェイ戦略に貢献。
車室空間に新たな価値を生み出し、
お客さまへ最高のモビリティライフを提案し続けます

快適な移動空間を実現し、

安全・環境を前提に、快適を追求し、
すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供します

製品・顧客の幅を広げながら

当社グループの強みである
ユーザーに一番近い製品に対する技術開発力や、
シートなどの大きな製品をジャストインタイムで
グローバルにお届けできる展開力、
また豊富なグローバル人材などを活かし、
事業の拡大を図ります

社会課題の解決に貢献

創業の精神である「世のため 人のため」を受け継いで、
当社グループらしく、地道に社会のお役に立つことを行い、
それを事業に結びつけ、着実な成長を目指します

Vision

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

QUALITY OF TIME AND SPACE

2030
TARGET

編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

CFO メッセージ



財務戦略の実行と 成果の積み上げを通して、 企業の持続可能な成長を実現

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

2023 年度の振り返りと 2024 年度の展望

売上収益・営業利益ともに過去最高額を更新 中長期利益の最大化に向け、攻めと守りの舵取りを実行

2023 年度の振り返り

2023 年度は、国際情勢の不安定化によって経済・社会のさまざまな側面で不確実性が高まった 1 年でした。自動車産業においては、長らく続いた半導体不足が解消されたことで、世界的に生産台数が回復しました。一方で、原材料費や物流費の高止まり、労務費高騰などインフレーションの影響を受け収益が圧迫される中、以下大きく 6 つの取り組みを進め、収益面では売上収益・営業利益など、各利益項目で過去最高額を更新しました。(→図1 参照)

図1 財務目標KPI	2023 年度実績	2024 年度通期予想	2030 年度目標
売上収益	19,536億円	19,000億円	22,000億円
営業利益	786億円	680億円	1,500億円
営業利益率	4.0%	3.6%	7%
自己資本比率※1	39.8%	—	50%程度
DOE※2	3.7%	3.2%	3%以上
(配当性向)	(27.6%)	(35.7%)	(30%程度を考慮)

※1 親会社所有者帰属持分比率

2024年7月31日公表

※2 株主資本配当率

1) 価格転嫁

原材料費や物流費の上昇分は、販売価格への転嫁が進んでいます。労務費の高騰も、日本では主要なお客さまに当社と当社のサプライチェーンの状況をよく理解いただいており、具体的な対応を示していただいています。日本以外の国でもそれぞれの国・地域の状況に応じてお客さまと「本音」の交渉を進め、賃上げと競争力のバランスをとった最適解を探っていく方針です。仕入先さまについても、労務費高騰への対応は特に急務のため、サプライチェーン全体の健全な維持・競争力強化に向けて、適正価格での取引を進めています。

2) 財務健全化

米国拠点は、物価上昇や労務費の高騰、社員の定着に大きな課題があり、収益面で苦戦していましたが、全社を挙げた改善活動に着手するとともに、財務基盤の強化に取り組みました。具体的には、資本を充実させることでドル建て有利子負債の圧縮と借入コストの削減を実施し、経営の安定化を図りました。

3) 資金調達

(株)日本格付研究所(JCR)の長期信用格付(AA)に加え、これまでの環境への取り組みが評価されており、日本政策投資銀行から「DBJ 環境格付」の最高ランクを継続して取得しています。これらにより多様な資金調達を可能にしています。

4) 資産効率向上

以前より上場政策保有株式の縮減に取り組み、2023 年度期末時点では、残り 2 銘柄となりました。(→図2 参照) 引き続き保有の意義をしっかりと検証しながら、着実に縮減を進めます。なお、売却により創出したキャッシュは、電動化対応をはじめとした成長投資や戦略投資へ、意思を持って配分します。

5) 資本効率向上

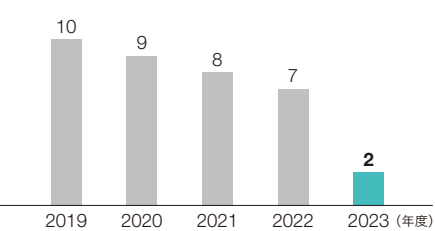
株主還元強化を目的に、200 億円の自己株式を取得しました。今後も、株価やPBRを意識しながら、実施時期・規模を検討し、機動的に進めます。

6) 事業ポートフォリオの見直し

事業ポートフォリオの見直しについては、付加価値の拡大、成長性、収益性、資本コストを考慮し、見直しを進めています。

例えば当社グループのファブリック子会社について、さらなる市場拡大や競争力強化などを目指し、欧州ファブリック会社に出資いただく契約を結びました。

図2 上場株式 保有銘柄数(期末時点)



また、シート事業では、販売能力の強化や生産能力の向上に加え、さらなる競争力強化のために、シート骨格機構部品の製造会社の子会社化を進めています。すべての事業でより付加価値の高い製品を提供し、お客さまの期待に応えていきます。

2024年度の展望

2024年度も引き続き、インフレの高止まりや地政学的な緊張の長期化、中国市場の競争激化など、事業環境における不透明感が続いています。このような中、新製品効果や米国拠点を中心とした収益改善活動など収益力強化を図り、足場固めを進めています。同時に次の中期経営計画に照準を定め、将来への先行投資を計画的に実行し、短期利益の最適化と中長期利益の最大化に向けた舵取りを進め、競争力強化を図ります。

2030年中期経営計画

2030年目指す姿の実現に向け、
資本政策全体のバランスを重視しつつ的確な財務戦略の策定・実行

2023年11月、当社は2030年中期経営計画(以下、2030年中計)を発表しました。2030年に我々が目指す姿を具体化し、「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」を掲げました。2030年に向け4つの経営戦略「①企画提案力・技術開発力の進化 ②ものづくり競争力の獲得 ③販売能力の強化 ④経営基盤の強化」に取り組んでいきます。

経営戦略を実行することで、新しいビジネス・顧客・製品の幅を広げながら、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなど持続可能な社会への要望に対応し、未来のモビリティに貢献するため、CFOとして財務規律や投資規律を維持しながら、的確な財務戦略の策定・実行を図っていきます。

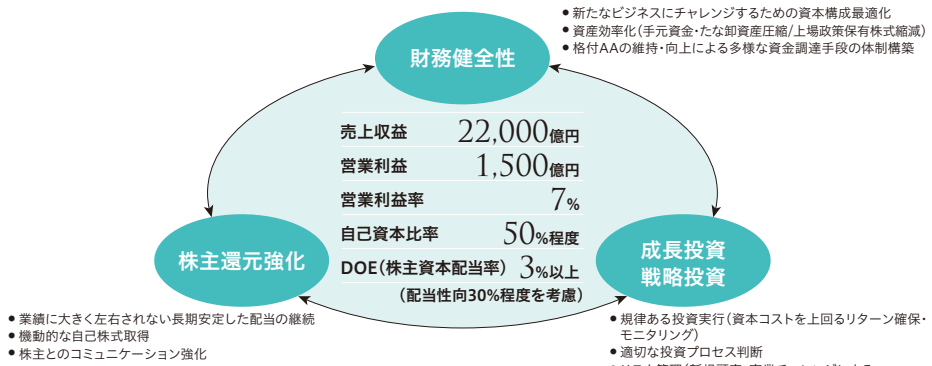
2030年中計達成に向け、2023年に示した財務戦略基本方針「キャッシュ・フローの最大化」と「最適アロケーションの実行」に加え、新しいチャレンジを進めていくため、今まで以上に資本政策全体のバランスを重視し、財務基盤の強化と資本効率を意識していきます。(➡図3参照)

キャッシュ・フローの最大化

キャッシュ・フローの最大化について、2つの取り組みを進めます。

1つ目は、最優先で収益力の最大化に向け機会とリスクを考慮しながら、成長投資や戦略投資を適切なタイミングで計画的に実行します。さらに、創出・獲得したキャッシュを次の投資に投下する

図3 資本政策全体のバランスを重視した財務戦略



ことで、継続的な成長サイクルを目指します。

また、2023年度から全社を挙げて進めている米国拠点の収益改善活動など、足許課題の確実な解消や、新規受注拡大やものづくり強化への先行投資などにより、キャッシュ・フローを最大化します。

2つ目は資産の効率化です。上場政策保有株式の縮減に加え、たな卸資産の効率化にも注力しています。コロナ禍で培った生産変動対応の知見を活かし、コロナ前である2019年の水準に戻すことができましたが、ここからさらに効率化を図ります。(➡図4参照)

例えば、中国では広州小虎島新工場を設立することによる物流効率化、日本では物流2024問題など課題解決のために生駒新物流拠点(愛知県豊田市)の設立を進めるなど、今後も環境変化に対応した最適な在庫管理に取り組んでいきます。

加えて、キャッシュ面においても、たな卸資産が2019年水準に戻ったことで、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの向上につながっています。(➡図5参照)

また、2024年度に国内キャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を導入し、資金の偏在を解消することで、有事に備えた資金枠と定常の運転資金の効率化を進めていきます。

図4 たな卸資産回転日数
(原材料・仕掛品・製品)

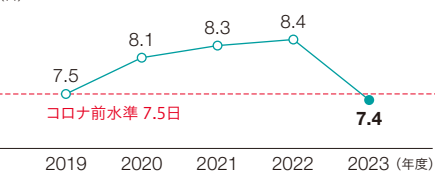
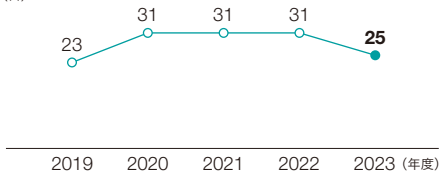


図5 キャッシュ・コンバージョン・サイクル



編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

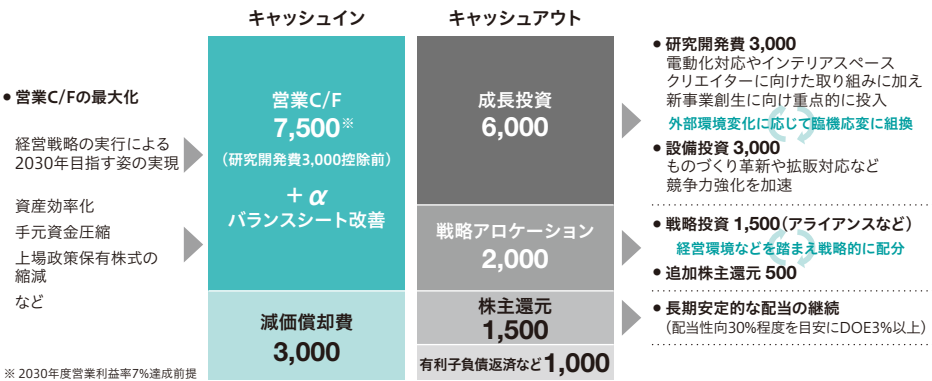
ガバナンス

補足資料・データ

最適なアロケーションの実行

最適なアロケーションでの最優先課題は、成長投資を通じた競争力の強化です。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3本柱とした技術戦略、DX推進などによるものづくり競争力強化、新規顧客の開拓・電動化などを着実に実施しながら、それらを支える人的資本への投資も強化していきます。引き続き2030年目指す姿の実現に向け、将来を見据えた成長投資を進めていきます。(→図6参照)

図6 キャッシュ・アロケーション(2026～2030年度の5年間累計予測) (億円)



また、戦略投資は、アライアンスやコーポレートベンチャーキャピタル (以下、CVC) への出資を進めていきます。アライアンスは、2023年度にシート骨格機構部品を開発・生産する会社6社を仲間に加え、構成部品からシート完成品までの一貫した開発・生産体制を構築し、ものづくりのさらなる競争力強化を進めています。

その中で、事業規模拡大を目指しているインドでは新規OEMからの受注を獲得するとともに、今後も新製品の受注獲得が見込まれるなど、アライアンスのシナジー効果を含め、年々着実に競争力強化への寄与を実感しています。

CVCは、出資を通じて社内のオープンイノベーションマインドを活性化し、車室空間事業や電動化対応に向け新たな価値の創出を目指します。2023年度末時点では11社のスタートアップ企業へ出資していますが、今後も革新的なアイデアを支えながら、我々の事業に活かせる技術の獲得を目指し、規律をもって実行します。(→図7参照)

成長投資と戦略投資については、2030年中計の早期達成に向け機動的に実行していきます。一方で、今後の環境変化などを踏まえながら社内でも優先順位を議論し、アイテムの見直しなども臨機応変に実行します。

図7 CVC

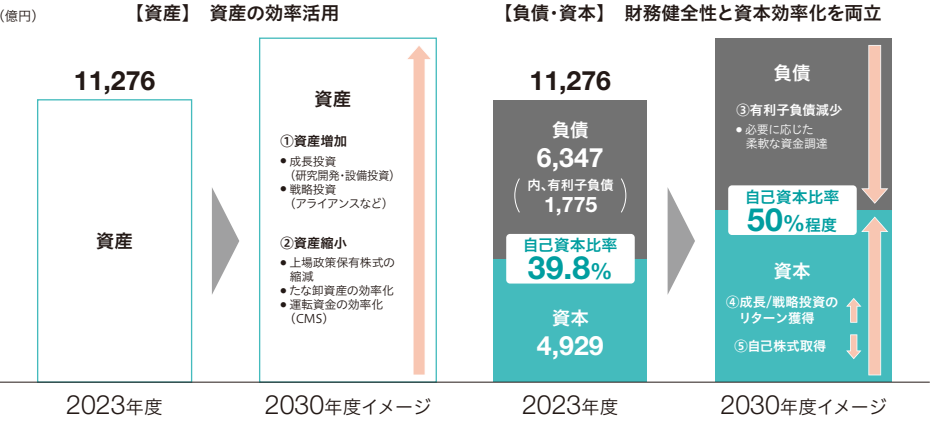
当社と関係する分野	実績	投資実績 具体例	
		社名	事業内容
車室空間生産技術	1社	モーションリブ(株)	人のちょうどいい力加減"を機械で再現・伝送を可能とする力触覚技術「リアルハプティクス®」を保有。力触覚のデータをデータベース化することで革新的なソリューションを開発。 P.57
車室空間	3社	H2L(株) ほか	オーディオビジュアルに次ぐ"新世代の感覚共有技術 BodySharing®※1"の研究や事業開発を行う。人間の固有感覚※2の伝達と共有を人・バーチャルアバター・ロボットなどとの間で実現。
電動化	1社	ORLIB(株)	リチウムイオン電池の技術をベースに、高エネルギーでエコ・安全・低コストの新世代二次電池の実用化に取り組む。
環境	1社	SIRC(株)	電力消費モニターなどにも利用可能な超小型センサー技術を有する。同社のコア技術により、リアルタイムで生産設備の電力エネルギーを可視化するなど、幅広い用途での活用が可能。
ほか、計11社		※1 システムとハードを組み合わせ、VR空間内での自由移動・体験共有を可能にするソリューション ※2 身体的位置や動き、力の入れ具合を受容する感覚	

財務基盤の強化と資本効率を意識した経営

財務基盤の健全性向上の観点から、2030年財務目標では、自己資本比率の目安をこれまでの「40%程度」から「50%程度」に引き上げました。今後、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にあたり、より強固な財務基盤が必要と考えています。

一方で、資本効率の観点から見ると、ROEは目標値である10%以上を維持できる収益体質の目処付けができてきましたが、自己資本比率と両方を高めていくことは難しいという意見もあります。まずは足許の収益課題解消に加え、自己資本比率の向上などによる長期信用格付の維持向上を

図8 2030年に目指すバランスシート



編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

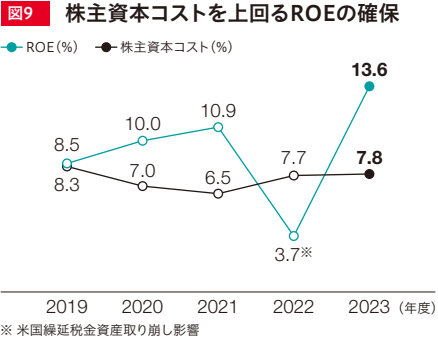
ガバナンス

補足資料・データ

目指します。これにより、多様で低コストな資金調達をベースに成長投資や戦略投資を実行し、さらなる収益向上を図ることで、資本効率と財務健全性の両立を実現していきます。(➡[図8参照](#))

同時に、バランスの取れた資本政策も重要と考えています。現在進めている上場政策保有株式の縮減に加えて、例えば自己株式取得についても経営環境に応じて機動的に進めます。

安定した財務基盤のもと、より大胆なチャレンジを各分野に展開していくことでリターンを拡大し、資本効率の向上にもつなげていきたいと考えています。(➡[図9参照](#))



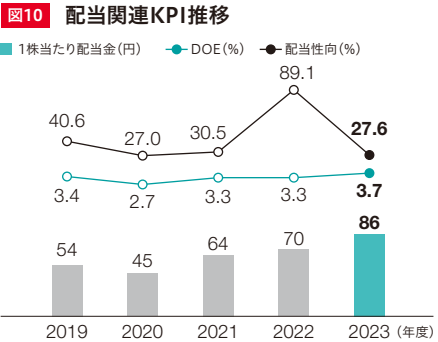
ステークホルダーのみなさまへのメッセージ

みなさまからのご意見に耳を傾け、誠実に向き合い、経営の高度化を加速

当社は、成長分野への投資、社員・取引先・地域社会への成果の還元とともに、株主のみなさまの利益確保を重要な経営課題として位置付けています。

配当方針

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”の方針に則ります。これまで社内補完指標として活用していた「DOE(株主資本配当率)3%以上」を採用することで、株主のみなさまに安定した利益還元を実施できるよう取り組んでいます。(➡[図10参照](#))



株主・投資家のみなさまとの対話

株主や投資家のみなさまとの対話は、これまで以上に大切にしていきます。

2023年度は事業説明会や海外カンファレンスなどにご参加いただいた、国内外延べ710人(前年比115%)の投資家やアナリストのみなさまと対話の機会をいただきました。代表取締役社長CEO・CFOをはじめとする経営陣より決算情報だけでなく、企業価値向上に向けた取り組みについてご説明する中で、みなさまから「成長投資における費用対効果や、成長戦略と財務KPIのつながりをよりわかりやすく説明してほしい」というご意見をいただきました。

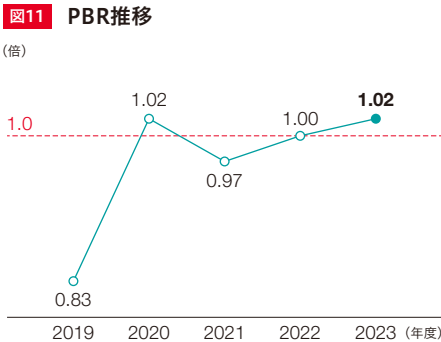
いただいたご意見に対し誠実に向き合い、みなさまにご理解いただけるような情報発信に取り組んでいきます。具体的には、2030年に向けて続いていく高額な投資について、計画の段階で費用対効果を明確にし、モニタリングしたいと考えています。2024年度の利益計画策定時に、昨年度から検証を進めている国別ROICを用いながら議論を行いました。継続して当社の地域別収益マネジメントをさらに深化させていきます。

また、成長戦略の取り組みが2030年までの段階的な成長にどのように寄与するのか、まずは2026年度までを第1フェーズとして解像度を高め、より丁寧に道筋をお伝えしたいと考えています。

同時に、2023年度は当社の株主構成にも変化があり、これまで以上に個人株主のみなさまから応援いただいています。みなさまのご意見に真摯に耳を傾け、よりわかりやすく丁寧なコミュニケーションを心掛けていきます。

株主・投資家のみなさまとの対話を通じて多くの学びや気づきを得ながら、これからも持続的な成長に向けた当社の取り組みや具体的な活動内容に共感いただけるよう、株価・PBRも意識しながら建設的な対話に取り組んでいきます。

(➡[図11参照](#))



最後になりますが、持続的な成長と価値創造を支え、財務の安定性と柔軟性を確保し、時価総額の最大化を目指すために全力を尽くしていきます。今後もみなさまの声に真摯に耳を傾け、透明性と信頼性を重視した経営を行うことで、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思います。引き続き、温かいご支援、ご理解をお願い申し上げます。

編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ**
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像
- 経営戦略
- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

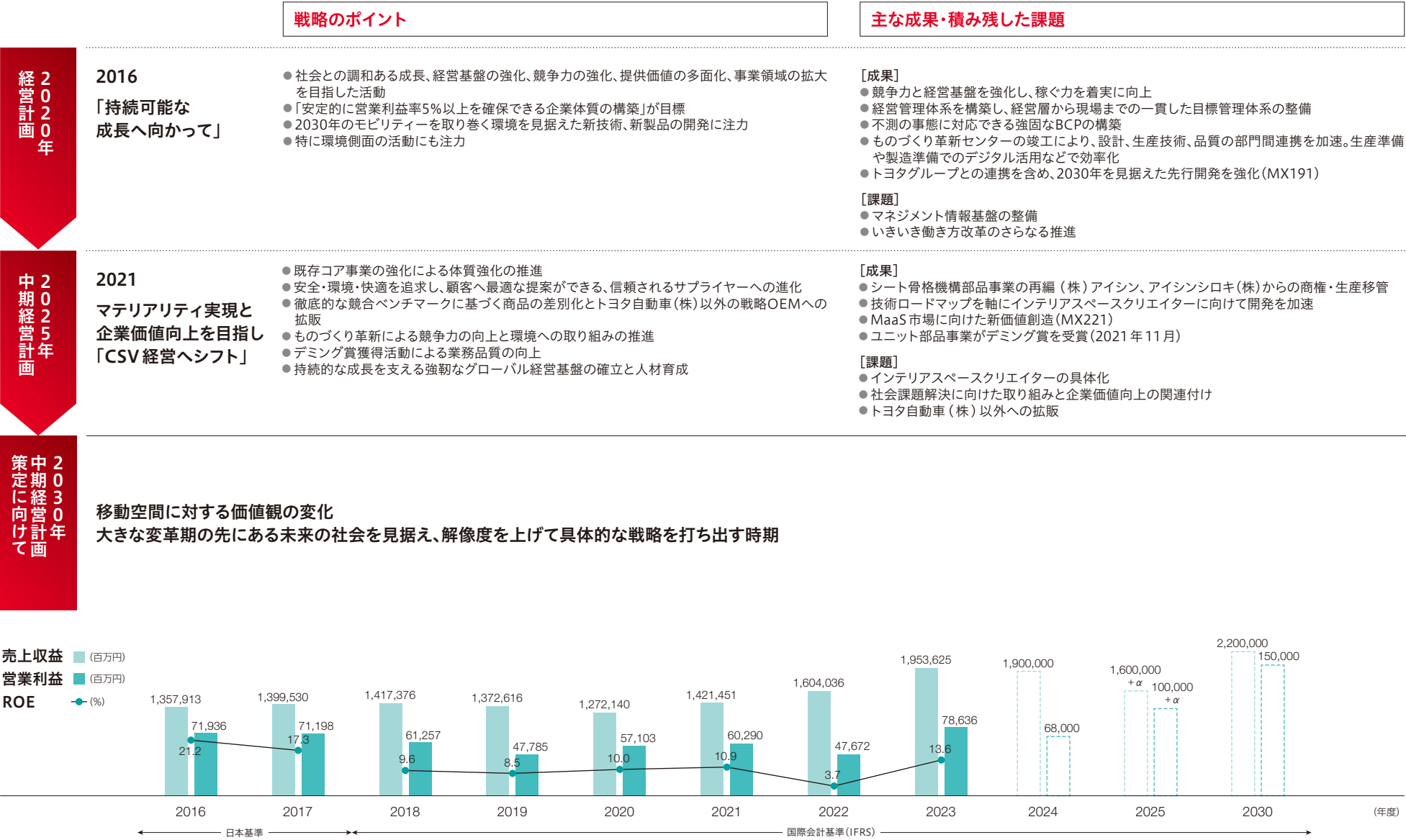
資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

中期経営計画の歩み



編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

市場環境の認識

モビリティ業界は、環境意識の高まりやCASE・MaaS・デジタル化の進展などにより、急速に変化しています。トヨタ紡織グループは、2030年に想定される環境変化から、車室内で過ごす時間の重要性が増し、「安全・環境を前提とした快適な車室空間」への期待値が高まると認識しています。リスクや機会を的確に捉え、当社の強みである「ユーザーに一番近い製品に対する技術開発力」「シートなどの大きな製品をジャストインタイムでグローバルにお届けできる展開力」「豊富なグローバル人材」などを活かし、多様化するニーズに応えることで成長機会を見出していきます。

市場環境		2030年中計策定時の環境認識	背景情報	
異業種参入による自動車市場の変容	BEV	100年に一度の大変革期中、自動車に対する価値観は大きく変わっています。電動化、自動運転、シェアリング、コネクティッドなど新しいソリューションの実装が進展する中、多様化するニーズに素早く応えることで成長機会が広がります。 自動車のBEVシフトが急激に進んでおり、多数のメーカーが参入したことによる価格競争や業界の情勢変化は熾烈なものとなっています。新興EVメーカーが急速にシェアを拡大していることから、既存メーカーと新興EVメーカーの勢力図の変化によるリスクも考えられます。 MaaS市場においては、サービスの参入など、新たなビジネスモデルが出現すると予測されます。 また、自動運転、車室内統合制御などのソフトウェアに価値を置いたSDV※車両の出現による異業種参入も想定されます。	自動車の将来、電動車の普及が進む予測 データ 世界自動車生産台数(百万台) ICE (内燃エンジン車) HEV (ハイブリッド車) PHEV (プラグインハイブリッド車) BEV (電気自動車) FCEV (燃料電池車) 出所：S&P Global Mobilityデータをもとに自社で算出(2023年8月)	
	MaaS			
	CASE	車室空間が差別化の重要な要素へ		
ユーザーニーズの多様化	Z/α (アルファ)世代	新たな消費の主役・Z世代が、影響力ある購買層として成長する見込みです。中国のZ世代とα世代の人口は、2040年には米国の3倍になると予測されています。Z世代とα世代は、迅速で手軽に利用できるものに魅力を感じる傾向にあるとされ、車室内を、趣味や興味に気軽に没入できる第3の空間として求めるようになりますと予想されます。 また、国や地域特性によって車室空間に対するニーズは異なってきます。先進国を中心に、2040年には65歳以上の人口は総人口の25%程度を占めると予測され、特定のモビリティニーズを持つ大規模な購買層を形成するとされています。高齢運転者向けに安全性や快適性を重視した車両やバリアフリー・運転支援技術の導入が重要になると想定されます。高齢化社会における外出促進など社会課題への対応も求められます。	2040年、中国のZ世代・α世代の人口は米国の約3倍に データ Z世代およびα世代の人口統計 β世代 α世代 Z世代 その他 インド 中国 米国 出所：Frost & Sullivanデータをもとに自社で算出(2023年8月)	
	高齢化			
	地域特性	車室内の時間・空間ニーズの広がり		

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

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

市場環境		2030年中計策定時の環境認識	背景情報	
自然再興	脱炭素	私たちの社会生活や経済活動は、自然がもたらす多くの恵み（生態系サービス）に依存しています。企業においても、バリューチェーンにおける負荷の最小化と、製品・サービスを通じた自然への貢献の最大化が求められています。 地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けて、温暖化抑制への対応も求められています。自動車産業への環境規制の強化・加速に加え、ICE車規制の動向にも注視が必要です。 また、自動車部品製造時だけでなく、材料・製品使用、廃棄・リサイクルまでのライフサイクル全体でのGHG排出量の削減に向け、サプライチェーン一体となった取り組みが必要です。 天然資源の枯渇に対応するには、資源・製品の価値の最大化を図り、資源投入量・消費量の最小化、廃棄物の発生抑止を目指す「循環経済（サーキュラーエコノミー）」の取り組みが必要です。製品では、環境配慮設計や、再生可能資源利用の促進といった取り組みが求められています。 経済活動と密接に関わっている生物多様性についても、損失を止めて回復に転じさせるには、これまでの自然環境保全の取り組みだけでは不十分です。さまざまな分野が連携して生物多様性保全に取り組む必要があります。	人類の選択が気候変動と生物多様性の結果を変える データ 気候変動と生物多様性に関するシナリオ 現状維持のシナリオ 現状の政策と価値観が変化せず、悪影響が増大 変革のシナリオ 革新的な政策によって急速に悪影響が減少 気候の結果 生物多様性の結果 気候の結果 生物多様性の結果 出典：WWF「生きている地球レポート 2022」をもとに自社で作成	
	循環経済			
	自然共生	環境課題の対応を企業価値向上へ		
働く人の多様化	ダイバーシティ&インクルージョン	事業拡大や新事業創出のためには、多様な知識とアイデアの融合によるイノベーションの活性化が必要不可欠です。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と考えられます。そのため、性別、年齢、国籍、障がいなど、異なる背景や属性、価値観を持つ人材が当たり前存在し、個々の違いを認め、違いを強みに変え、高め合って活躍できる組織づくりが求められます。 生産年齢人口の減少やAIの活用など、人材を取り巻く環境は大きく変化しています。シニア層の再雇用やフレキシブルな労働条件の導入に加え、一人ひとりの意欲・経験・スキル・ノウハウを最大限活用することが求められます。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の構築が求められます。 また、社員の健康増進を経営課題として捉え、社員一人ひとりが心身ともに健康にいきいきと働き、持てる能力を最大限発揮できる状態を実現することが重要です。	経営層の多様化が進むほど、イノベーションの活性化につながる データ イノベーションによる売上高が売上高全体に占める割合 経営層の多様性スコアが高い企業は、イノベーションによる売上の割合が大きい 経営層の多様性スコアが平均未満の企業 26% 経営層の多様性スコアが平均以上の企業 45% 出典：ボストンコンサルティンググループ 「経営層の多様性はイノベーションにどう影響するのか？」をもとに自社で作成	
	少子高齢化			
	働き方の変化	多様な人材を活用した価値創造へ		

編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

2030 年中期経営計画の全体像

将来のモビリティ業界の展望が明確になり、安全・環境を前提とした快適な車室空間への期待値が一層高まっていることを踏まえて、2023 年 11 月、「2030 年中期経営計画」を策定しました。

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	3 % 以上 (配当性向 30 % 程度を考慮)
自己資本比率	50 % 程度

各市場でシェアをしっかり維持向上させつつ、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 を定めて活動を始めています。

📖 P.36

経営戦略

競争力(技術開発・企画提案、ものづくり、販売能力)

経営基盤(人・組織・風土、イノベーション、業務品質、環境経営)

オペレーション各分野で競争力を高め、それを支える経営基盤を強固にすることを経営戦略にし、目指す姿の実現に向けて具体的な実施事項を定め、取り組みます。📖 P.38

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

モビリティ環境の変化と、当社の強みであるユーザーに一番近い製品に対する技術開発力や、シートなどの大きな製品をジャストインタイムでグローバルにお届けできる展開力、また豊富なグローバル人材などを活かし、「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」します。

編集方針

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実現に向けて

- 2030 年目指す姿
- CFO メッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030 年中期経営計画の全体像**
- 経営戦略
- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

2030年非財務目標 新ESG KPI一覧

当社グループの社会的価値を測るKPIをESGの枠組みで整理し、マテリアリティの進捗を測っています。2030年中計の策定にともない、ESGKPIを見直しました。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を選定しました。（2025年中計実現に向けて取り組んだ2023年度までの実績  [P.24](#)）

	KPI	2030年度 目標	範囲	責任者	関連する マテリアリティ
環境	工場GHG排出量削減率(総量)(2019年度比)	▲50%	グローバル	CCNO	
	SCOPE3排出量削減率(総量)(2019年度比)	▲30%	グローバル	CCNO	
	再生可能エネルギー導入率	50%	グローバル	CCNO	
	廃棄物排出量削減率(2011年度比)	▲20%	グローバル	CCNO	
	水使用量低減率(2013年度比)	▲8%	グローバル	CCNO	
	製品のリサイクル材適用率	25%以上	グローバル	CTO	 
	自然共生(植樹本数)	累計77万本	グローバル	CHRO	
社会	“人にやさしい”自動化アイテムの実装件数	①号口導入 実施率100% ②加工費低減 目標達成率:100%	TBJ	CPEO	 
	仕入先満足度調査の実施	展開率100%	TBJ	CPO	
	社会貢献活動の推進 参加者数(年間)	延べ3,500人	TBJ	CHRO	
	女性管理職比率	>5.0%(>65人)	TBJ	CHRO	
	男性育児休暇取得率	90%(希望者100%)	TBJ	CHRO	
	外国籍社員数	140人	TBJ	CHRO	
	インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率	30%	TBJ	CTO	
	特許出願件数	500件/年	TBJ	CTO	 
	社外発表・論文数	120件/年	TBJ	CTO	 
	運動習慣がある人の比率(40歳以上)	30.0%	TBJ	安全衛生健康センター長	
	定期健康診断後の精密検査受診率	100%	TBJ	安全衛生健康センター長	
	社員の重大災害発生件数	0件	グローバル	安全衛生健康センター長	
	外来工事業者・外来者の重大災害発生件数	0件	グローバル	安全衛生健康センター長	 
	国・地域への持続的な納税の実施	全進出国での納税実施	グローバル	CFO	
	行動指針の実践度	90%	グローバル	CHRO	
ガバナンス	環境異常・苦情発生件数	0件	グローバル	CCNO	 
	サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数	0件	グローバル	CDO	

編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

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

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
により企業価値の向上を図ります。

創業の精神である「世のため 人のため」を受け継いで、当社
グループらしく、地道に社会のお役に立つことを行い、これを
事業に結びつけることで着実な成長を目指します。

取り組み例

経済的価値

- 移動空間全体を企画・提案できる
サプライヤーへの成長
- 製品領域・移動空間ビジネスの拡大
- マルチパスウェイへの対応
- 新事業創生に向けた研究開発
- 未来につながるイノベーション探求
- 拡販活動の推進
- ものづくり競争力の強化

経済的価値の向上

経済的価値を測るために2030年中期経営計画の中で、
2030年度の財務目標を設定しています。

社会的価値の向上

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

📖 P.77



社会的価値

- 快適で充実した移動空間・時間の提供
- 医療車両や移動自立支援による高齢者・
障がい者支援
- 新工法による画期的なGHG排出量削減
- 未来の食糧問題・循環型社会への貢献
- より多くのお客さまへ良品廉価な製品の提供
- 人づくり・人材活用、組織・風土づくり

編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

経営戦略

当社グループは、「2030年中期経営計画」策定にあたって4つの「経営戦略」を立案しました。これまでの課題であった、当該期間にやるべきことが不明瞭な点や、既存の社内戦略との関係が複雑化している点などを精査し、2030年の将来像とトヨタ紡織グループらしさを改めて意識した戦略となっています。

この4つの経営戦略には、24の具体的な取り組み事項を紐づけており、それぞれの取り組みに沿ってKPI、管掌するCxO、ロードマップを設定しています。

経営戦略	おもな取り組み事項
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	1. 移動空間企画力の向上 2. 技術戦略の策定・推進 →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3本柱とした技術戦略を推進 ■■ P.39 3. 戦略実現のための技術ロードマップの推進 →技術ロードマップの進捗 ■■ P.40 4. 確実なターゲットOEM への提案とプロジェクト推進 →技術ロードマップアイテムの開発状況 ■■ P.41 など 計6項目
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	1. 労働人口減、DX、D&Iに対応した画期的生産ラインの導入 →コストハーフと人・ロボットが共存した「誰もが働けるダイバーシティライン」の実現 ■■ P.42 2. 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 →未来を支える「次世代物流」の実現 ■■ P.43 など 計5項目
3 製品・顧客の幅を広げるための「販売能力」の強化	1. トヨタ向け売上の維持・拡大 2. 戦略OEM 向け売上拡大 →トヨタ以外OEM への売上拡大 ■■ P.46 3. EV 新興OEM 向け売上拡大 4. 新事業向け売上拡大（航空機 / サービスプロバイダー / アフターマーケット / 電動化部品） →航空機事業や新規顧客への拡販 ■■ P.46
4 成長を支える「経営基盤」の強化	1. 事業成長のための要員確保 →人材戦略の全体像 ■■ P.47 2. 多様な人材が活躍できる組織風土づくり →多様性を活かし高め合う組織づくり ■■ P.48 ■■ P.69 など 計9項目

編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

1 企画提案力・技術開発力

課題認識

2030年中計を達成するには、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」の進化が急務です。

「企画提案力」は、インテリアスペースクリエイターに向け、企画力向上に必要不可欠なマーケティング体制の整備を進め、移動空間全体の企画を加速させます。さらに、既存OEMやMaaSサービサーなど、さまざまなお客さまの企画に参画し、ニーズに合わせた提案を進め、パッケージ受注や製品受注を目指します。

「技術開発力」は、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3本柱とした技術戦略を策定し、推進します。

〈技術戦略の3本柱〉

インテリアスペースクリエイター

移動空間の価値向上を実現する製品領域の拡大に取り組んでいきます。自社で習得する技術と他社と協業する技術を明確にし、他社協業のあり方も検討しながら、技術の手の内化を進めます。

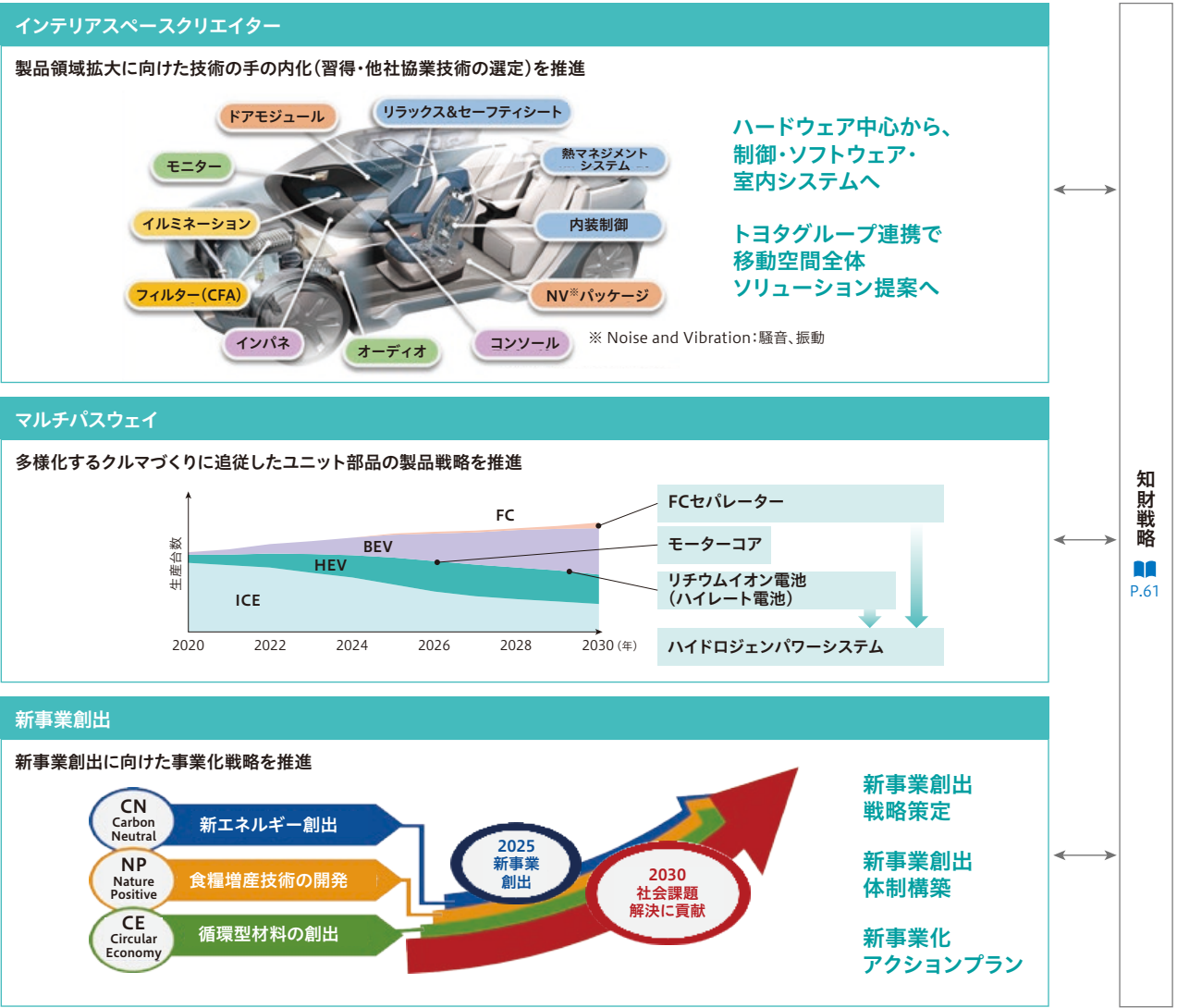
マルチパスウェイ

多様化するクルマづくりに追従するユニット部品の製品戦略を推進します。モーターコアでは、電磁鋼板を含めた地産地消を実現させ、北米やアジアへの拡販をねらいます。また、燃料電池とリチウムイオン電池の技術を応用したハイドロジェンパワーシステムを小型モビリティに搭載します。

新事業創出

新エネルギー創出、食糧増産技術の開発、循環型材料の創出を中心に、事業化戦略も推進していきます。

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3本柱とした技術戦略を推進



編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

1 企画提案力・技術開発力

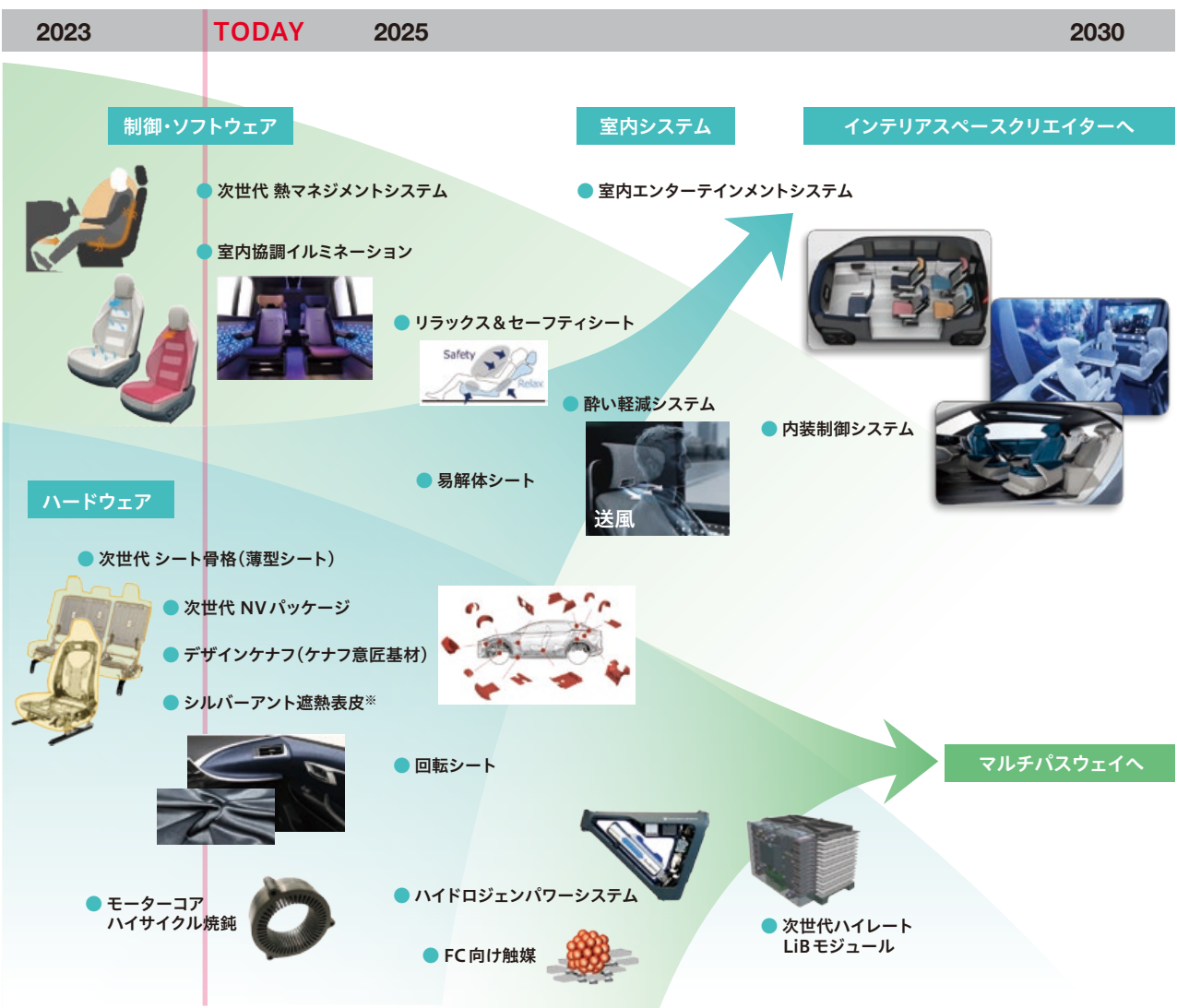
技術ロードマップの進捗

技術ロードマップの注力アイテムを明確化し、2030年に向けて、手の内化すべきアイテムを中心に開発を進めています。

例えば、インテリアスペースクリエイターの実現に向けて、既存領域であるシート・内外装製品などのハードウェアに加え、制御・ソフトウェアといった新たな領域にも着手しています。

また、マルチパスウェイ対応として、モーターコアや燃料電池、リチウムイオン電池の分野でも要素技術から製品化まで積極的に開発を行っています。これらのアイテムを連携・融合させることにより、付加価値を拡大し、インテリアスペースクリエイターの実現やマルチパスウェイ対応を加速させていきます。

2030年に向けて、技術の手の内化すべきアイテムを開発中



編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

1 企画提案力・技術開発力

事例 技術ロードマップアイテムの開発状況

BEV 向けにシートを薄型化した次世代シート骨格や、易解体構造によりリサイクル性を向上させたシートに加え、次世代熱マネジメントシステムや次世代 NV パッケージなどの開発を進めています。

また、電動化対応として、CO₂排出量の低減に貢献するモーターコアの焼鈍技術 (■ P.67)、水素社会の普及に向けて小型モビリティに搭載可能なハイドロジェンパワーシステムなどの開発 (■ P.56) も実施しています。

これらのアイテム・当社開発製品をお客さまに順次提案し、採用へとつなげています。

アイテム開発事例

次世代シート骨格(薄型シート)

シート

シートを薄型化し
室内空間を確保しつつ
車高・車両空気抵抗を抑制



易解体シート

シート

分割・モジュール化の
易解体構造により
リサイクル性を向上



次世代 熱マネジメントシステム

シート 内装

遮熱天井や
シート空調を併用し
室内エアコン消費を抑制

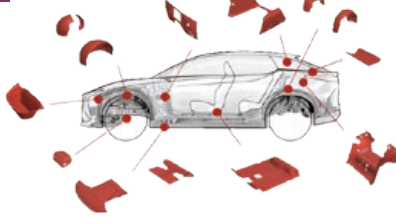
人中心



次世代 NVパッケージ

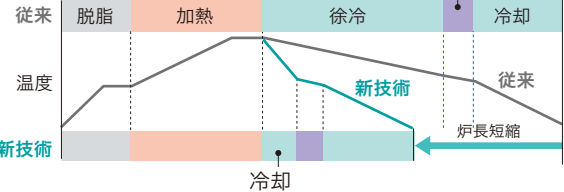
内装 外装

車内外の
吸遮音材
を最適化



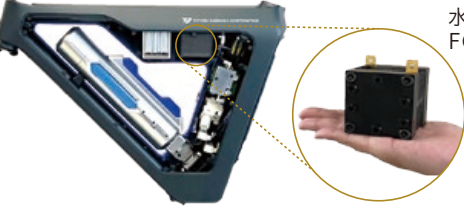
モーターコア ユニット

高速冷却によるハイサイクル焼鈍でCO₂排出量を40%低減



ハイドロジェンパワーシステム ユニット

小型モビリティに搭載可能なFCシステムを開発



編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

2 ものづくり競争力

課題認識

ものづくりを取り巻く環境として、「労働人口不足」「環境負荷の低減」が社会課題として挙げられます。また、これらに積極的に対応することが、市場での競争力強化につながると考えています。トヨタ紡織グループでは、この課題に対応するため、「人の感覚のデジタル化による生産性・品質向上」、「サプライチェーンを含めた物流の高効率化」、また、これらを実現するための土台となる「DX推進での業務効率・精度向上」(P.70)を進めます。信頼され選ばれるための「ものづくり競争力の獲得」を目指し、自動化を最優先課題と捉え、効果の最大化を図ります。

〈自動化に向けて〉

生産技術力の強化

AIを活用したDXの推進

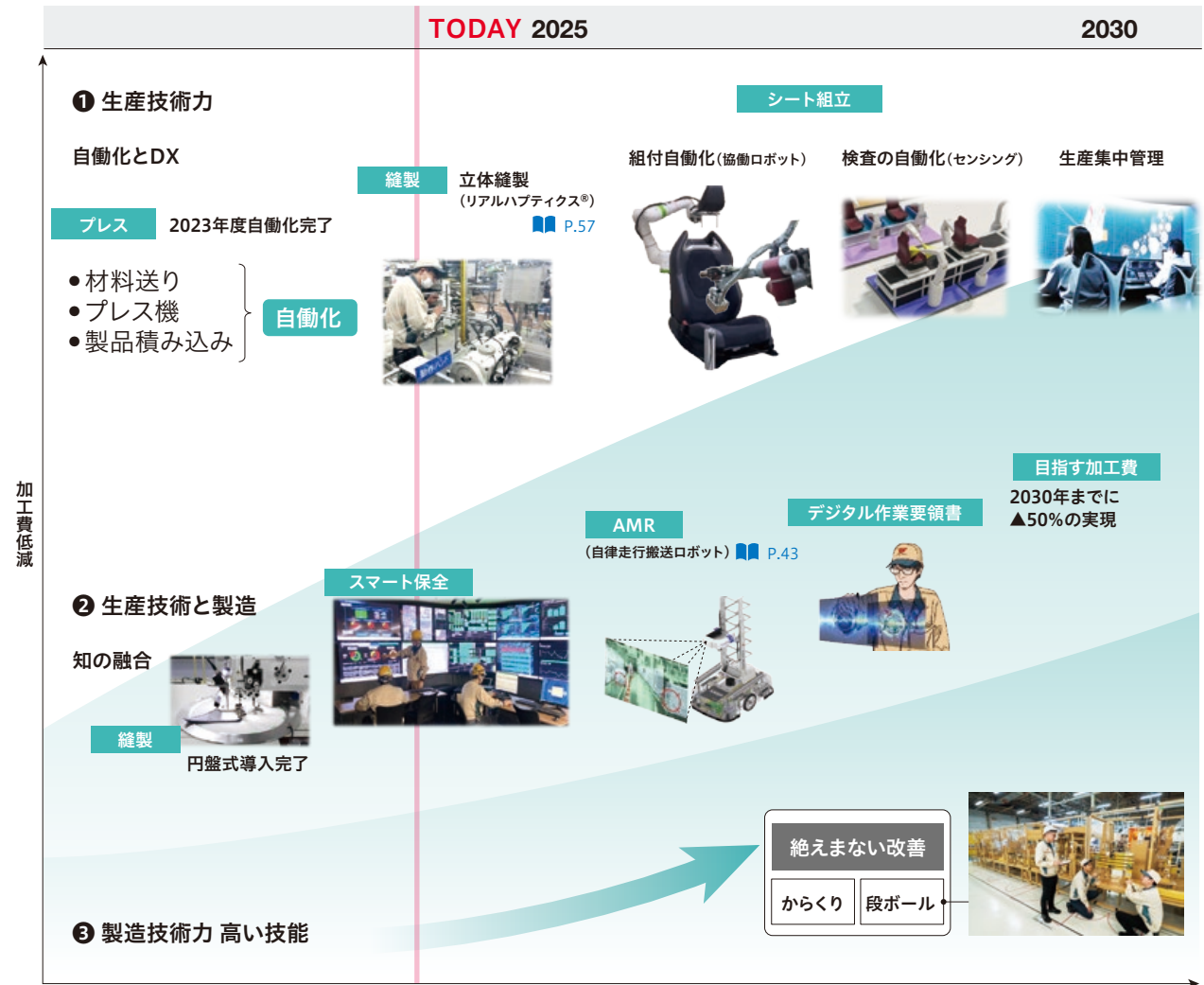
製造技術力の強化

からくり・段ボールで再現した生産設備の現物シミュレーションなど、高い技能を活用した加工費低減

実行力の向上

「生産技術力と製造技術力」のインターフェースを強化しコストハーフを目指した活動の推進

コストハーフと人・ロボットが共存した「誰もが働けるダイバーシティライン」の実現



2 ものづくり競争力

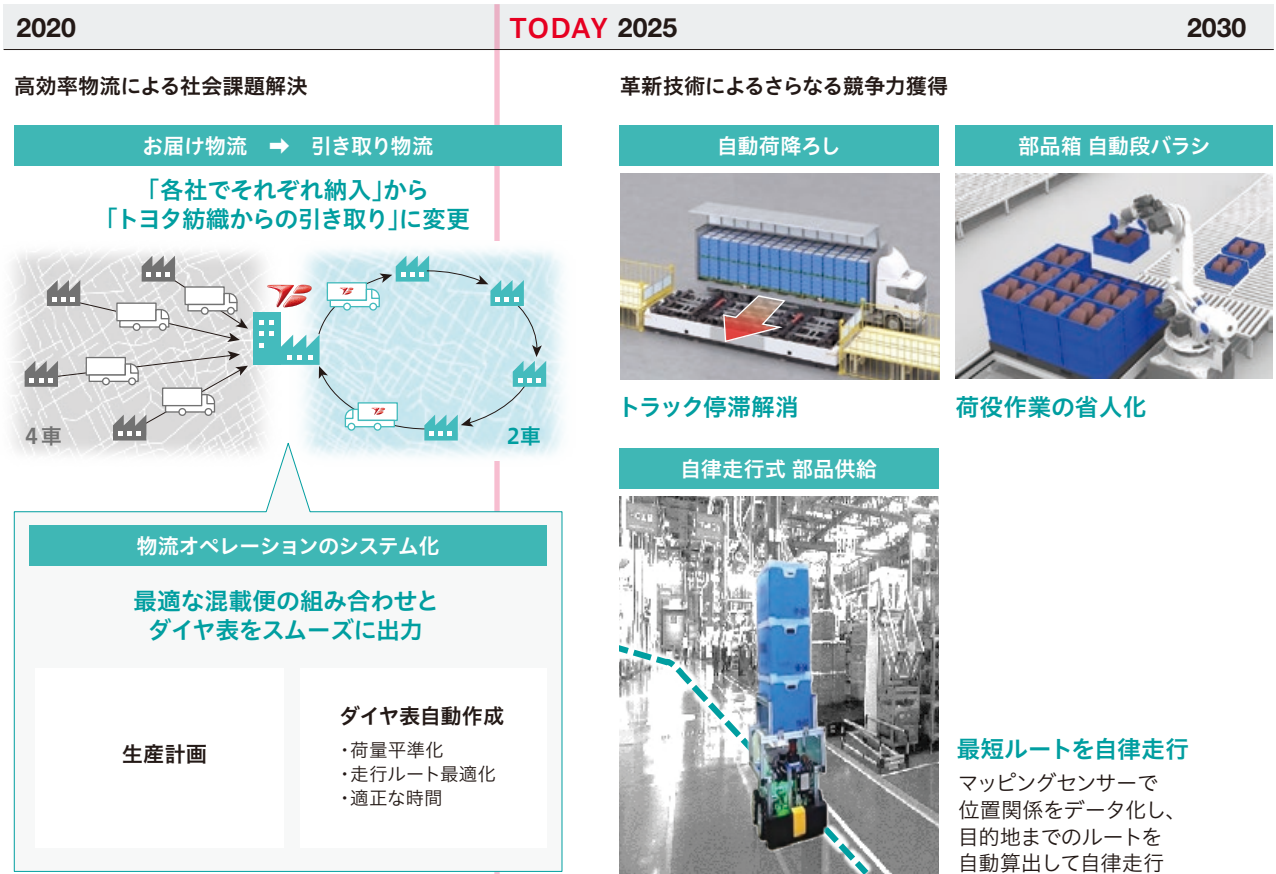
事例 未来を支える「次世代物流」の実現

物流業界の2024年問題といわれるトラックドライバーの働き方改革、物流CO₂などの環境負荷低減などの社会課題への対応として、荷物の量や走行ルート、トラックの配車数など、自動で最適化する物流オペレーションの構築を推進しています。

これまで、仕入先さまからの納入は各社の輸送便で行われていましたが、今後は引き取り物流の方式に切り替えることが可能となり、サプライチェーンを含めた高効率な物流を実現します。

また、工場内の物流に対しても、自動化をはじめとした、人に頼らない革新技術を織り込み、さらなる競争力の獲得を目指しています。

物流革新による「ドライバー不足・物流CO₂削減への対応」と「さらなる競争力の獲得」



編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

3 販売能力

課題認識

2030年度のトヨタ自動車(株)以外向けの売上は、2022年度実績に対して3倍以上を目指しています。これまで、トヨタ自動車とアライアンス関係のある自動車メーカー(戦略OEM)を中心に拡販活動を推進してきましたが、2030年に向けて、さらなる販路拡大をねらいます。そのためには、移動空間全体を視野に入れた、幅広い視点で提案を行う必要があります。さまざまなお客さまのニーズに合った製品やソリューションを提案し、受注活動を積極的に推進します。

〈2030年に向けた拡販活動〉

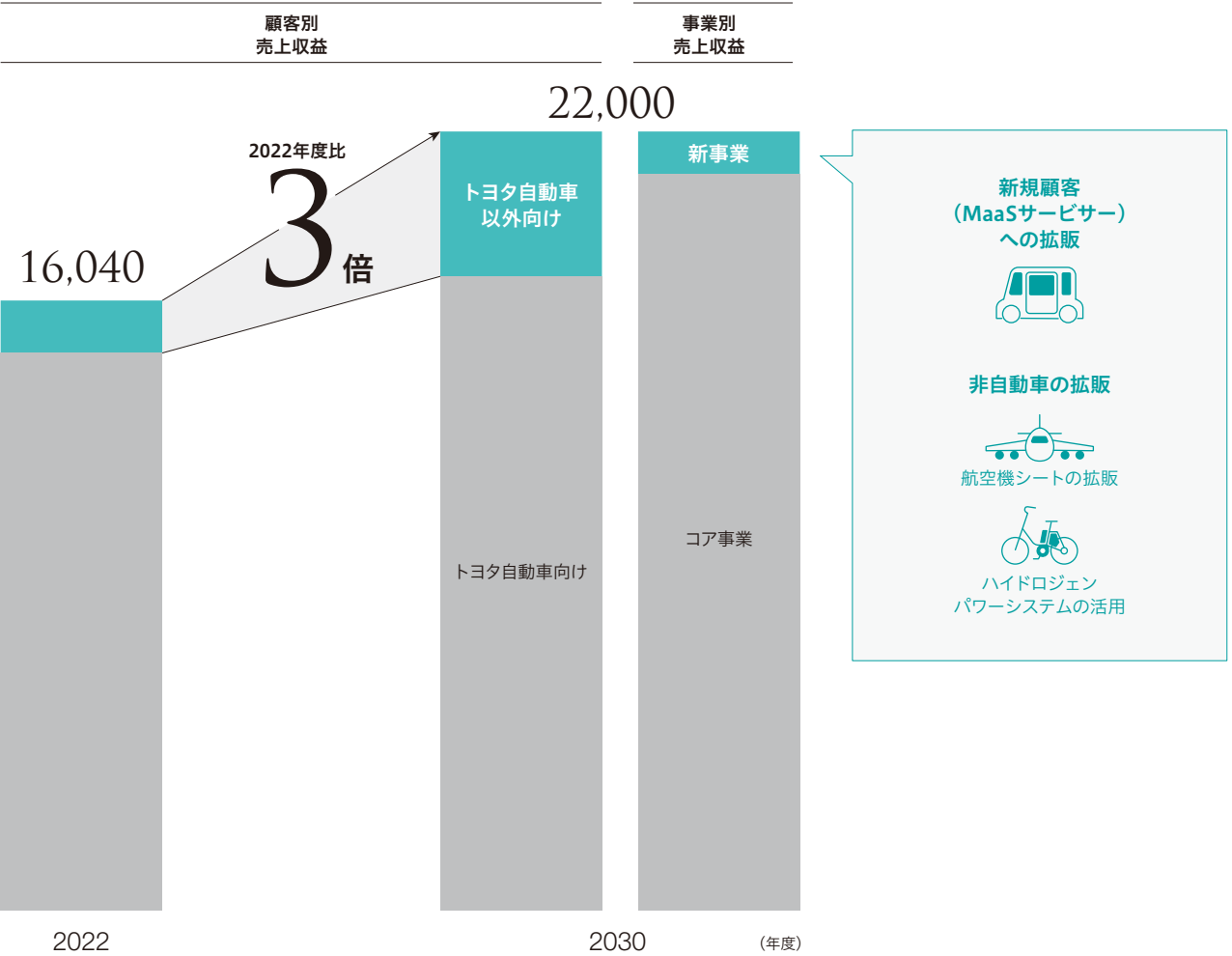
当社グループは、販売能力を強化することで、既存のトヨタビジネスの確実な受注に加え、2030年に向けた拡販活動を推進します。

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

また、新事業の受注獲得に向けても活動していきます。

顧客ポートフォリオ戦略

売上収益目標 (億円)



編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

3 販売能力

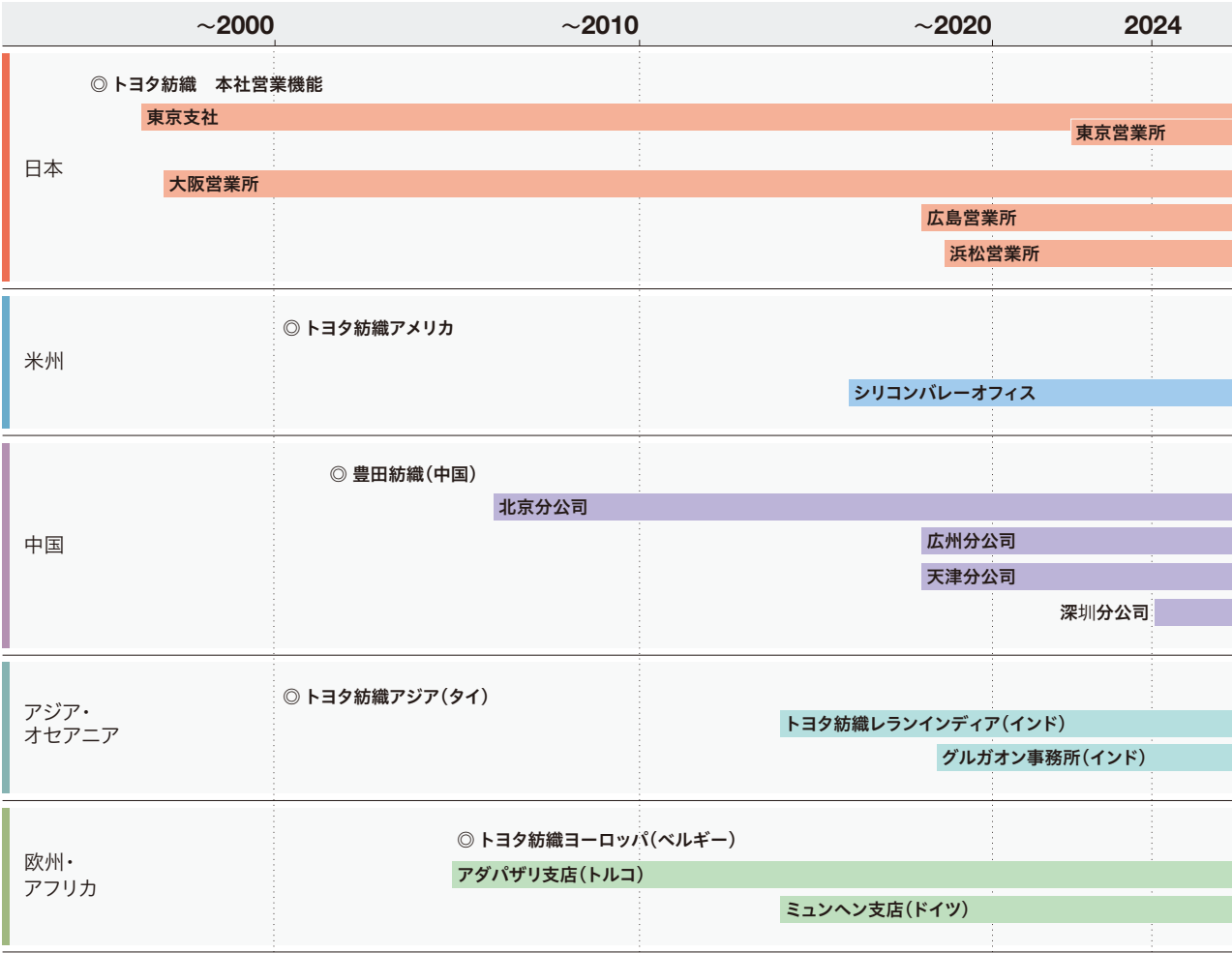
営業拠点の拡充

これまで、それぞれのお客さまの本部の近くに当社の営業所を配置し、お客さまとの関係を築いてきました。事業の成長とともに営業拠点を拡充し、お客さまのニーズや地域特性に合わせた提案活動を進めています。

2030年に向けては、移動空間全体を視野に入れた幅広い視点での提案を行うため、販売能力を一層強化していきます。お客さまと積極的なコミュニケーションを図ることで、信頼関係をより一段と深めつつ、お客さまの多様なニーズに対応した製品やソリューションが提案できる営業組織を構築します。その中でノウハウを学びつつ、よい部分は横展開していくことで販売能力を底上げしながら、新たなビジネスの獲得を目指します。

幅広いお客さまの要望・ニーズに対応した提案活動の強化

◎：地域統括会社



編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

3 販売能力

事例1 欧州 OEM に対する 2023 年度の活動実績

欧州 OEM 向けの天井ビジネス、BEV 向けシートを受注獲得しました。シート・内装サプライヤーとして、欧州における地位を着実に確立しつつあります。

事例2 トヨタ以外 OEM の売上拡大

今後、大幅な拡大が見込まれるインド市場で、すでに受注いただいている日系 OEM に加え、新規 OEM に対しても積極的な受注活動を推進します。さらに、来たるべき電動化に備え、モーターコアの現調化などによる新規受注を目指します。

事例3 航空機事業の拡販

2013 年に初めて国内エアライン向けに国内専用エコノミークラスシートを受注して以来、着実に受注を重ねてきました。2024 年 3 月には、当社のエコノミーシートが搭載された国内線 Boeing-10 が就航しています。需要拡大が見込まれる小型機・中型機のシートは、ボーイング社のカタログに認定され、国内外のエアラインに検討・受注をいただいています。

事例4 新規顧客への拡販

MaaS サービスへの拡販も具現化しつつあり、新規プロジェクト向けシートの受注を獲得しました。また、中国でも自動運転タクシーを運営する DiDi 社と連携をスタートしました。北京国際モーターショー 2024 に出展した車両を用い、中国の自動運転モデル運営区内で実証実験を実施しています。

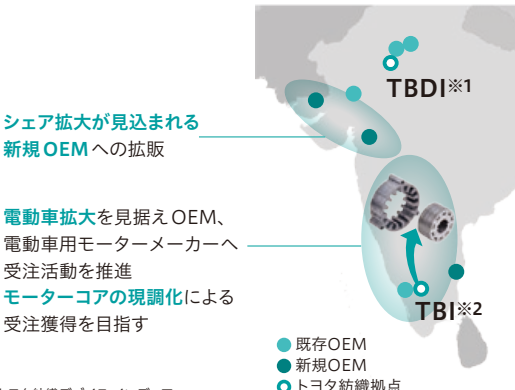
事例1 欧州 OEM に対する 2023 年度の活動実績

シート・内装の主要サプライヤーとしての地位確立に向けた活動を展開中



事例2 トヨタ以外 OEM の売上拡大

拡大が見込まれるインド市場で、顧客・製品を拡大



※1 トヨタ紡織デバイス インディア
※2 トヨタ紡織オートモーティブ インディア

事例3 航空機事業の拡販

着実に事業拡大中
国内外エアライン・機体メーカーへも積極的に受注活動を推進

- 1 国内エアライン：B787 納入開始
当社初の新造機用座席が 2024 年 3 月から就航
- 2 国内 / 海外 新規エアラインへの拡販
Boeing 737, 787 カタログシート（エコノミークラス）として認定
複数の新規エアラインから引き合いを受領し、着実に受注。
さらなる受注に向け活動中

2015 年度～	B767 国内線 載せ換え
2019 年度～	B777 国内線 載せ換え
2022 年度～	B787 国内線 載せ換え
2023 年度～	B787-10 国内線 新造機
2025 年度～	B787 国際線・B737 国内線
2030 年度以降	国内外エアライン・機体メーカー搭載拡大

事例4 新規顧客への拡販

さらなる拡販に向け新ビジネスにチャレンジ



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実現に向けて

- 2030 年目指す姿
- CFO メッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030 年中期経営計画の全体像

経営戦略

- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

4 経営基盤

課題認識

2030年目指す姿を実現するには、経営戦略123の着実な推進を横断的に支える経営基盤の強化が不可欠です。

2024年度は、環境経営の実践、多様な人材が活躍できる組織づくり、強固な収益・財務基盤の確立、イノベーション・競争力強化の促進、経営品質・業務品質の向上に取り組みます。

〈人的資本経営〉

「ものづくりは人づくり」という考えのもと、お客さま視点での「人づくり」「ものづくり」に一貫して注力してきました。当社グループは、人を重要な経営資源と考える「人的資本経営」を重視しており、この方針に基づいた取り組みをさらに強化しています。

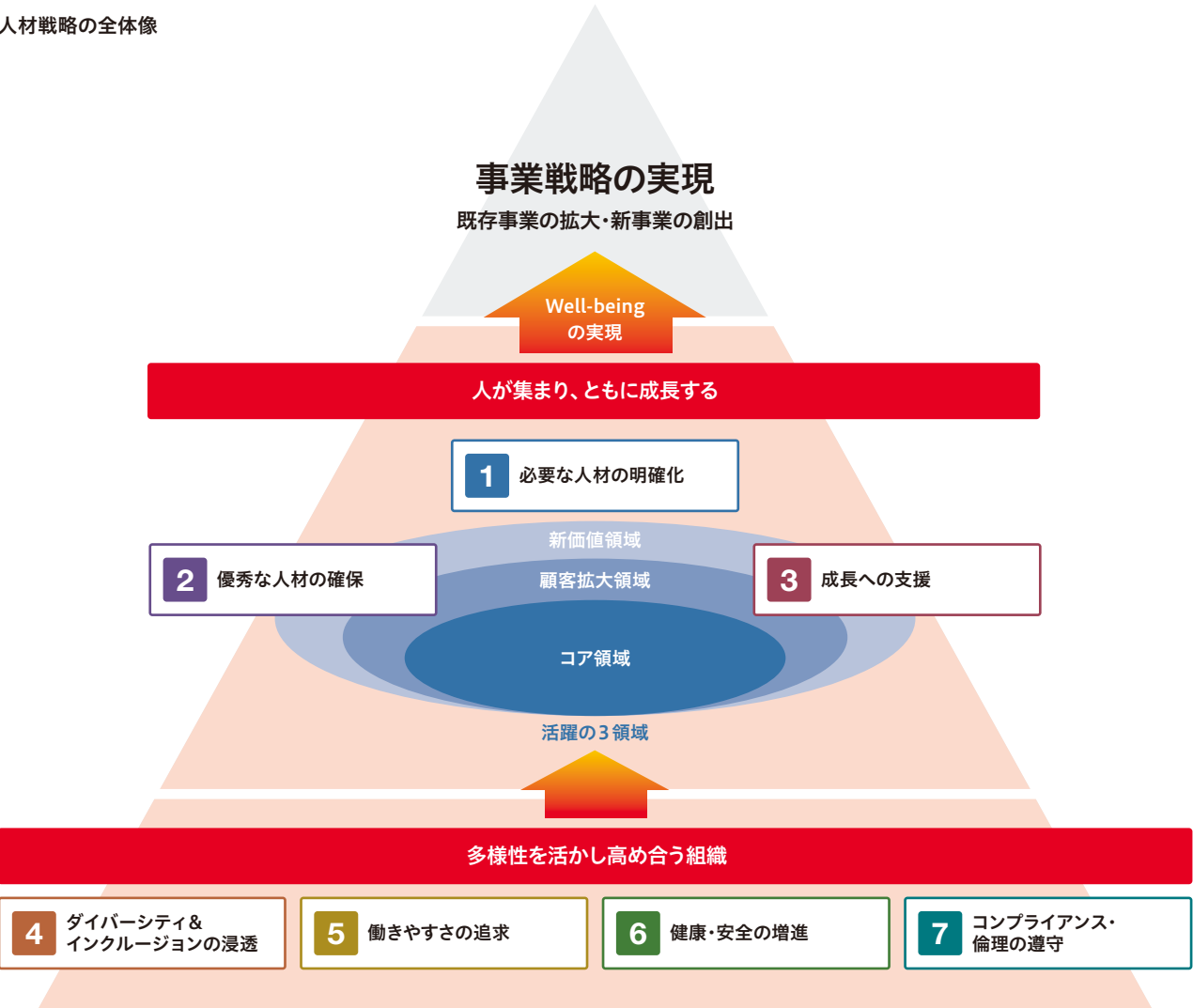
2023年度には、人的資本経営の取り組みを進めるための枠組みとして、「事業戦略と連動した人材戦略の策定」と「その成果をモニターするためのKPI」を設定しました。

人材活躍の領域と必要な人材

領域	必要な人材
コア	●電子制御、情報技術分野の強化 ●DX活用力・高い縫製技術力 ●保全技能（ハード・ソフトに精通）
顧客拡大	●ローカル幹部人材 ●グローバルでの企画交渉力 ●異業種経験・マーケティング力
新価値	●先進技術の融合とトレンド洞察力 ●空間設計（感性・人間工学） ●将来を見据えた思考・行動力 ●社会課題を解決し、社会に貢献

2030年目指す姿や事業戦略の実現に向けて

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/>

編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

4 経営基盤

事例 人材戦略 多様性を活かし高め合う組織づくり

2030年中計の実現に向けて、事業戦略と連動した人材戦略を実行していくため、7つの取り組むべきテーマと、それらを評価するためのKPIを設定しています。

事業戦略を進めていく上で必要な人材の質と量を明確にするため、人材ポートフォリオの作成・更新を行い、採用や育成につなげることで、トヨタ紡織で活躍できる人材を確保していきます。

また、事業拡大や新事業の創出のためには、多様な知識とアイデアの融合によるイノベーションの活性化が必要不可欠です。そのため、性別、年齢、国籍、障がいの有無など異なる背景や属性、価値観を持つ人材が集まり、個々の違いを強みに変えて活躍できるよう、ダイバーシティ&インクルージョンのさらなる加速、働きやすさを追求した組織づくりを行っています。

また、これらの取り組みを評価するために、新たな従業員エンゲージメント調査を導入しました。よりスピーディに、かつ、他社とのベンチマークを通じて改善策を検討していきます。人材戦略のPDCAサイクルを確立し、2030年に向けた必要な人づくりを体系的に進めていきます。

2030年目指す姿の実現に向け、人材戦略を着実に実行

	戦略
人が集まり、 ともに成長する組織	人材ポートフォリオ(必要スキル・人数・時期の明確化)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仕組みの構築123
多様性を活かし 高め合う組織	ダイバーシティ&インクルージョンの推進を加速4
	誰もが活躍できる多様で柔軟な働き方や制度への見直し456
	本音でものが言える職場づくり567

他社比較が容易な従業員エンゲージメント調査を導入、改善につなげる

編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

4 経営基盤

事例 新しい価値の創出に向けた基盤づくり

当社は、未来を見据え、時代に柔軟に適応していくために、社会課題やお客さまの困りごとを解決する「新たな事業ニーズ」、それらを可能にする「技術の探索」と「事業化への取り組み」が重要だと考えています。事業化に向けて、専門組織である「未来事業推進グループ」を発足しました。未来の事業の種を発掘し、育てるしくみづくりを進めています。

未来事業の種を発掘では、社会課題やニーズをいち早く捉え、新しい事業の創出に取り組んでいます。さらに、基盤づくりとして、新事業創出に向けた人材育成プログラムの活用や社内体制を整備することで、イノベーションを生み出す風土の醸成に取り組んでいます。 [P.69](#)

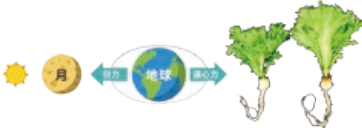
また、事業化のフェーズに向けて、社内だけでなく社外の協業先と連携し、オープンイノベーションを推進します。

新しい価値の創出に向け、経営基盤を整備しながら製品・サービスの市場投入を加速させます。

事業化に向けたステップ



事業化に向けた取り組み事例

事例1 MOOX-RIDE 五感で体験する移動型エンタメ体験バス  P.57	事例2 QUALIA POD リラックス空間を提供する仮眠チェア  P.55	事例3 起潮力活用技術 植物工場・陸上養殖  https://www.toyota-boshoku.com/jp/teambreakthrough/technology/003/
--	---	---

編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

事業ポートフォリオ戦略

2030 年時点での事業ポートフォリオイメージ

トヨタ紡織は、ユーザーに一番近い製品である自動車用シートや内装部品などを手掛けています。自動車シートで培った技術を航空機シートや鉄道車両用シートにも応用し、すべてのモビリティへ“上質な時空間”の提供を目指しています。

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。

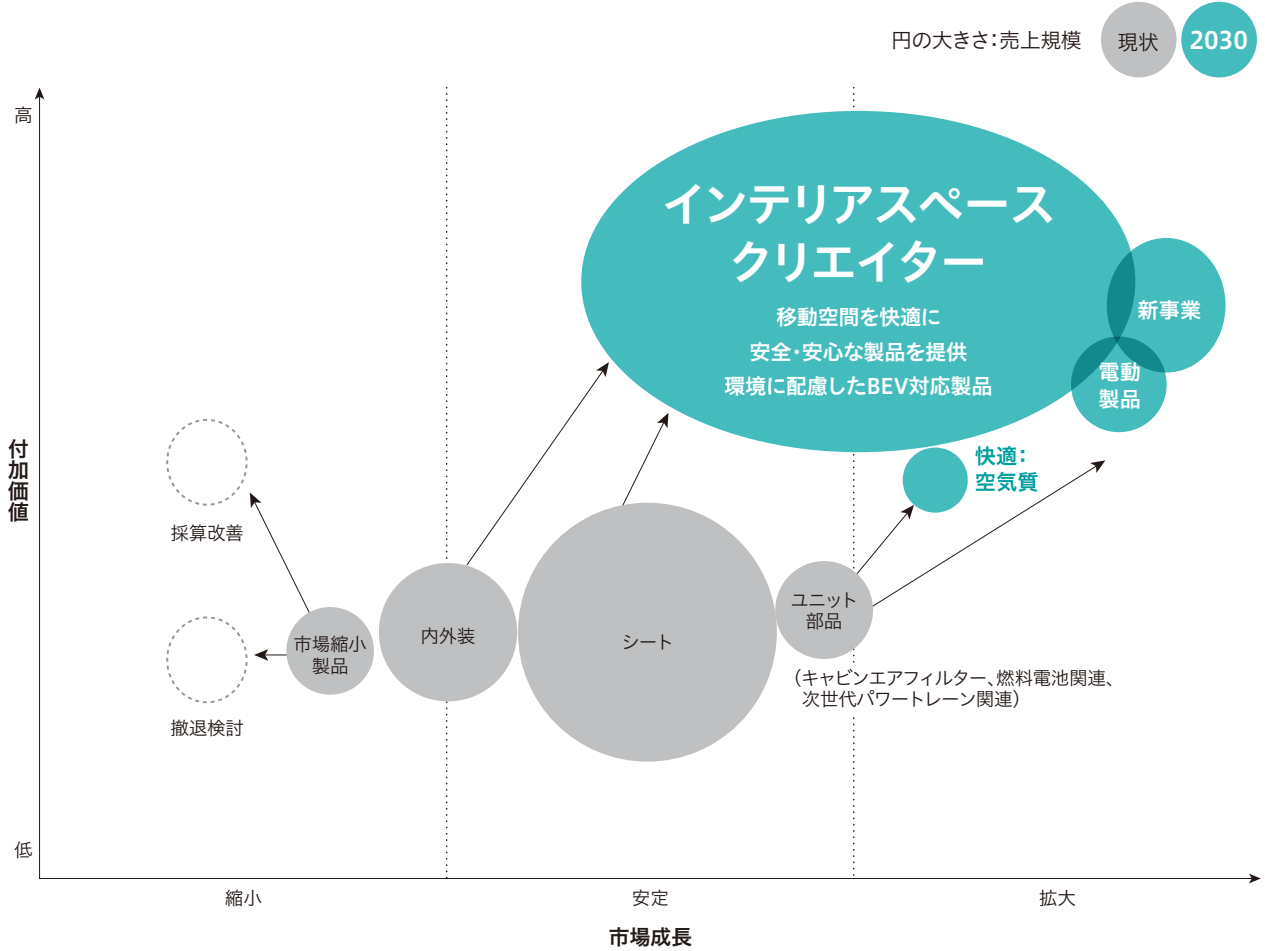
シート・内外装といった区分けではなくインテリアスペースクリエイターとして移動空間の付加価値を拡大するとともに、成長領域である電動製品へリソースを投入していきます。

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。

変化の激しい事業環境においても、持続的な成長が実現できるよう、成長性、収益性や資本コストを考慮した上で事業ポートフォリオの入れ替えを検討しています。

事業ポートフォリオイメージ

- 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



編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

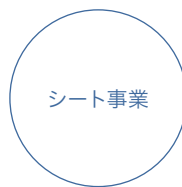
ガバナンス

補足資料・データ

移動空間企画本部

移動空間開発本部

売上収益(億円)



シート事業

11,922

2022 2023 (年度)

14,902

内外装事業

2,996

2022 2023 (年度)

3,389

2023年度の取り組み

内装システムサプライヤーとしてホームを目指し、
顧客ニーズに沿った魅力ある製品を提案し、事業拡大を目指す

環境の変化にタイムリーに対応した製品開発

- カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現に向けた材料および製品の開発
- 自動運転に対応し得る安全で快適なシート、内装の開発
- BEV専用の薄型シートの開発
- BEV専用の次世代NVパッケージの開発

良品廉価な製品開発

- 競争力のあるシート骨格の開発
- 電子制御技術の手の内化を推進
- 付加価値を高めるシートデバイス部品の開発

高効率な生産体制の構築

- 生産基盤の強化に向けた自動化モデルラインをグローバルに展開
- 地域特性・数量変動にフレキシブルに対応できる工法の導入
- 骨格機構部品事業の再編による生産技術開発力の強化
- 競合他社の徹底的なベンチマークによる、ものづくり力強化

事業規模拡大に向けた新規顧客の開拓と拡販活動の推進

- 戦略OEM、RNCB※への受注活動の推進
- 内装製品の一括受注地域拡大と新規部品の受注獲得に向けた活動を推進
- シートデバイス部品の拡販

※ Regional New Customer Business：地域主体で受注活動をしているトヨタ自動車(株)以外の新しい顧客とのビジネスのこと

編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

メッセージ

移動空間の新しい価値創造を主導

自動車業界は今、100年に一度の大変革期を迎えています。革新的な新技術の進展は、モビリティ空間を前例のない多様な体験の場へと変えており、これにより、消費者に新たなニーズが生まれ、新しい時代が切り拓かれています。

この変革の荒波に迅速に対応するため、2024年4月「移動空間企画本部」と「移動空間開発本部」を新設し、未来を先取りした移動空間の新たな価値を生み出す体制を構築しました。

顧客や消費者の期待を超える移動空間の提案力と、革新的な技術とデザインを融合させた新たなソリューションにより、モビリティの未来を創造する先駆者として、お客さま一人ひとりに快適・安全・安心な移動空間を提供できるよう邁進していきます。



移動空間企画本部 本部長
Chief Innovation Officer
リチャード チャン
Richard Chung



移動空間開発本部 本部長
かとう ひろゆき
加藤 浩之

SWOT分析

強み Strength

弱み Weakness

機会
Opportunity

脅威
Threat

	S+	W-
O+	SO戦略 ++（強みを最大限活かす） トヨタグループ各社との連携 × 社会、環境変化にともなうユーザーニーズの変化（CASE、MaaS、BEV、カーボンニュートラル） グループ各社と協力し、社会課題や環境変化に対応した競争力ある製品と材料・工法開発の実現 トヨタ自動車から内装製品の多くを任されている × 社会、環境変化にともなうユーザーニーズの変化（CASE、MaaS、BEV、カーボンニュートラル） 車両構造の変化に対応する移動空間の企画提案と製品領域の拡大 リサイクル、植物由来材などの技術開発力 × 社会、環境変化にともなうユーザーニーズの変化（CASE、MaaS、BEV、カーボンニュートラル） カーボンニュートラルに対応した製品の拡大	WO戦略 -+（弱みを克服） 顧客に向けた新規提案力の不足 × トヨタ自動車以外へのビジネスの拡大（戦略OEM、新興OEM、サービサー） 顧客のニーズの先読み・吸い上げによる提案活動を強化 トヨタ自動車以外の顧客が少ない × 社会、環境変化にともなうユーザーニーズの変化（CASE、MaaS、BEV、カーボンニュートラル） 環境への配慮や市場変化に対応できる新製品を開発し、さまざまな顧客へ提案 顧客に向けた新規提案力の不足 × 社会課題解決型の新ビジネス創出（高齢者対応、環境対応など） 社会課題解決（高齢化・環境対応など）に向けたソリューションを企画・開発し、新規ビジネスへの提案力を向上
T-	ST戦略 +-（脅威の影響を抑える） シート骨格機構部品の事業譲受で得られた他販の知見と販路 × 競合他社のトヨタビジネス参入 他販で得た知見を開発・提案に活かすことでトヨタビジネスを確実に獲得 グローバルに企画から生産まで一貫して対応できる体制 × 中国他ローカルメーカーのコスト競争力 グローバルな企画から生産までの体制を活かし、競合メーカーと対峙できる商品力・コスト競争力の確保	WT戦略 --（マイナスの影響を最小限に抑える） 顧客に向けた新規提案力の不足 × 競合他社の領域拡大、SDV出現による異業種参入などによる競争激化 徹底的な市場調査により将来に向けて習得すべき技術を見極め、自社の技術領域を拡大 システム制御や電子部品開発力の不足 × 競合他社のトヨタビジネス参入 コア製品のシート・内装ハードウェアを軸にしながら、制御・ソフトウェア領域を強化し、差別化製品を開発

編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像
- 経営戦略
- 事業ポートフォリオ戦略

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
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

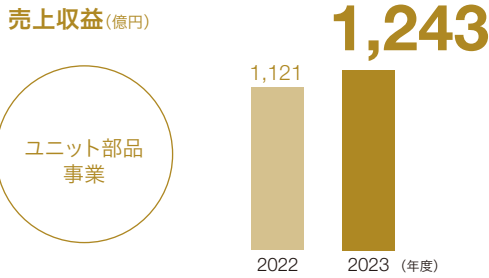
資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

ユニット部品事業本部



編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像
- 経営戦略
- 事業ポートフォリオ戦略
- 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**
- 製品・技術開発事例
- 新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

2023年度の取り組み

人・技術を育て、多様化する次世代のクルマづくりに適用できる
技術・製品開発を推進する

FPT(フィルターパワートレーン)製品、電動製品ビジネスの拡販に向け、競争力強化と戦略立案を推進

FPT製品ビジネス

フィルター製品
エンジン周辺樹脂部品

- 市場やお客さまのニーズにマッチした良品廉価なフィルターの開発
- 海外アフターマーケット市場で独自ブランドフィルターを販売開始
- 2050年までの販売予測をもとに、オイルフィルターの生産能力をグローバルで最適化
- カーボンニュートラルへの貢献としてリサイクル樹脂の活用に着手

電動製品ビジネス

モーターコア
燃料電池関連
リチウムイオン電池

- 電磁鋼板の現調化、北米・アジアでのモーターコア現地生産に向けた戦略立案
- FC(燃料電池)セパレーターの新モデルを生産開始
- 自社開発した触媒を小型FCスタックに適用検討着手
- レース用ハイレート電池のモジュール化完了、評価開始

メッセージ

マルチパスウェイに向けた多方面の新製品開発を推進

2023年度は世界のBEV車の売れ行きが減速し、マルチパスウェイのニーズが明確になった年でした。ユニット部品事業本部はICE向けを中心としたFPT製品、各種電動車をターゲットとした電動製品を抱えており、お客さまの多様なニーズに応えられるような戦略を掲げています。

2024年度は、FPT製品においてはアフターマーケットなど既存市場へのさらなる拡大を図るとともに、フィルトレーション技術を核に新規製品の開発も進めていきます。電動製品では、モーターコアの日本以外の国での生産の本格準備、ハイドロジェンパワーシステム(小型燃料電池)の自転車・ロボットへの実証検証などを進めます。



ユニット部品事業本部 本部長
さか い いく とも
坂井 生知

SWOT分析

強み Strength

弱み Weakness

機会
Opportunity

脅威
Threat

	S+	W-
O+	SO戦略 ++（強みを最大限活かす） コア技術を活用した新製品開発力と競争力 × 電動化に関連する製品の需要拡大 コア技術を活かした電動製品の開発 コア技術を活用した新製品開発力と競争力 × 快適な車室空間を演出するフィルター製品のニーズの高まり フィルトレーション技術のさらなる強化と応用拡大 グローバルでの生産・供給体制 × 電動化に関連する製品の需要拡大 電動製品のグローバルでの生産・供給体制の確立 グローバルでの生産・供給体制 × 快適な車室空間を演出するフィルター製品のニーズの高まり 市場が拡大する地域へのフィルター商品の拡販	WO戦略 -+（弱みを克服） 電動製品の生産・開発に対する知名度不足 × SDGs、カーボンニュートラルへの社会の関心 カーボンニュートラルを推進する電動製品の開発とプロモーション力の向上 電動製品の生産・開発に対する知名度不足 × 電動化に関連する製品の需要拡大 カーボンニュートラルに貢献する要素技術の製品への織り込み マーケティング能力の不足 × 快適な車室空間を演出するフィルター製品のニーズの高まり アフターマーケット用フィルターの販売を通じたマーケットインの醸成 少量生産への対応 × 快適な車室空間を演出するフィルター製品のニーズの高まり アライアンスを活用したアフターマーケット用フィルターの供給体制確立
T-	ST戦略 +-（脅威の影響を抑える） コア技術を活用した新製品開発力と競争力 × 原材料費の高騰 環境変化に対応できる製品開発・供給体制の強化 グループ会社および大学との産学連携 × 異業種参入による競争激化 産学連携による技術開発スピードの向上 グローバルでの生産・供給体制 × 電動化の加速によるエンジン部品の需要減 地域最適解の見極め(エンジン周辺部品の競争力確保) グローバルでの生産・供給体制 × 貿易環境の変化 材料調達を含めた現地生産体制の強化	WT戦略 --（マイナスの影響を最小限に抑える） 電動製品の生産・開発に対する知名度不足 × 異業種参入による競争激化 当社電動製品の強みに対する理解度向上 マーケティング能力の不足 × 異業種参入による競争激化 DX、スタートアップを活用した顧客ニーズの解析

編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

製品・技術開発事例 移動空間企画・開発

シート・内装

トヨタ新型レクサスLMに、高品質で使いやすいプライベートなくつろぎ空間を提案

乗り心地と静粛性を追求したリヤシート

車名が意味する「ラグジュアリームーバー」にふさわしく、停車時から走行時まで乗員をやさしく包み込むシートを開発しました。フルリクライニングも可能で、シートヒーターやリラクゼーション機能なども搭載しています。

また、リヤシートの表皮にはレクサスの最高級本革であるL-ANILINEを採用し上品な質感を演出しています。

快適性と利便性を両立した開放的なインテリア

天井には、上質かつソフトな質感・触感を持ったウルトラスエード®を採用し、プレミアムな室内空間を表現しました。また、サイドテーブルに強度の高いマグネシウム製の天板を採用することで、操作性と省スペースを両立しました。



シート・内装

トヨタ新型センチュリーに、後席のゆとりを最優先し、くつろぎを追求しながらも高い機能性を兼ね備えた上質な室内空間を提案



助手席とリヤシートを前方にスライドさせることでフルリクライニングが可能(最大77度/社内測定値)となり、くつろぎの空間を創出しています。また、リフレッシュ機能やシートヒーター、シートベンチレーション※1なども搭載することで、快適性も追求しました。シート加飾には日本の伝統的な刺繍技法のひとつである「菅縫い(すがぬい)」に着想を得た刺繍柄を開発。ドアトリムにも採用する

ことでシンプルでありながら奥深さを演出。

また、パノラマルーフやドアサイドにLEDカラーイルミネーションを搭載し、柔らかな光の帯をあしらうことで上質な空間を演出しています。

※1 シート内部に装備されたファンで、背もたれと座面から空気を吸い込み、不快な蒸れを防止

シート・内装

トヨタ新型レクサスLBXのオーダーメイドシステム「Bespoke Build」に対応したシート・内装を提供

プレミアムにふさわしいしつらえや、豊富なシート・内装のカラーバリエーションで個性や特別感を提供する「Bespoke Build」に対応しました。

刺繍の柄や、表皮の色・材質など多くの組み合わせを可能にするために、取引先と設計・製造・生産技術部門が協力し、製品化が実現しました。



空間開発

仮眠誘導スウィングチェアを搭載した「QUALIA POD(クオリアポッド)」を開発

車室空間の開発で培った技術を活かし、心地よく五感を刺激し快適な仮眠が取れる機能を備えた、公共スペース向けパーソナル空間「QUALIA POD」を開発しました。これは、シェアライド空間コンセプトとして開発を進めてきたMX221※2の最上級グレードMXPrimeで表現したプライベート空間を、モビリティ以外の場に展開したものです。MX Primeと同様にシートがゆりかごのように揺れることで短時間で仮眠に誘導するシステムや、パーソナル音響、リラックスできる香りの演出を備えており、快適な座り心地も追求しています。

成田国際空港やレクサスディーラーなどで実証実験を始めています。

※2 (ご参考) MX221 詳細はこちら

<https://tech.toyota-boshoku.com/ces2023/MX221/index.html>



編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

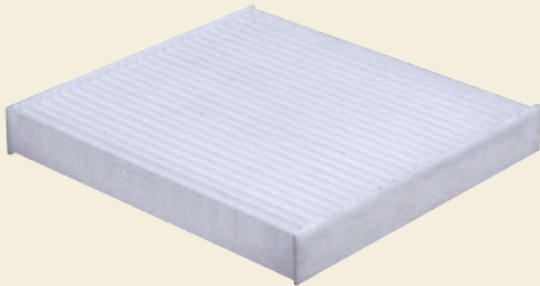
製品・技術開発事例 ユニット部品

キャビンエアフィルター

CN95 規格に対応したろ材を内製し、
「CN95 対応キャビンエアフィルター」として製品化

CN95 規格は、 $0.3\mu\text{m}$ の微小粒子に対して 95% 以上の捕集効率を持つことが求められ、中国、欧米、日本で需要が高まっています。当社はこの動きに対応し、外製ろ材を使用した CN95 対応キャビンエアフィルターを先行して投入していましたが、今回、コア技術であるメルトブロー工法を応用することで、内製化を実現しました。

ろ材の繊維を微細化するとともに、帯電技術の工夫によって捕集性能が向上しています。また、ろ材の性能向上により、使用するろ材や補強材の量を減らすことが可能となり、カーボンニュートラルにも貢献しています。



燃料電池用セパレーター

トヨタ外販用 FC モジュール向けに
「2.5 世代燃料電池用セパレーター」を開発

トヨタ自動車(株)から他社に販売される FC モジュール向け 2.5 世代燃料電池用セパレーターを開発しました。これは、従来サイズを保ちながら、出力を向上させたものです。FC モジュールの外販や商用車への対応を通し、水素社会の実現に貢献していきます。

また、生産する際、2 世代と 2.5 世代のセパレーターを併産するため、誤品混入防止にも当社がこれまでに培った自動検査の技術を活かしています。



水素発電システム

小型モビリティに搭載可能な
「ハイドロジェンパワーシステム」を開発

FC アシスト自転車を発表

自動車用燃料電池製品の技術と、リチウムイオン電池の技術を組み合わせた「ハイドロジェンパワーシステム」を開発しました。

水冷式の冷却システムを採用し、燃料電池スタックの発熱と水素吸蔵合金タンクの吸熱を利用することで、コンパクトなシステムで安定した発電を可能にしています。

2023 年のジャパンモビリティショーで、このシステムを搭載した自転車を発表。その後も水素利用を促進する自治体などのイベントに積極的に参加しています。当社の技術を活かして、水素利用の促進に貢献します。



川崎重工業(株)と産業ロボットへの搭載を目指す

コンパクトで安定した特性が、ロボットの補助電源としても注目されています。川崎重工業(株)と協業を開始しており、今後実証試験に進む予定です。

編集方針

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実現に向けて

2030年目指す姿

CFOメッセージ

中期経営計画の歩み

市場環境の認識

2030年中期経営計画の全体像

経営戦略

事業ポートフォリオ戦略

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

製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

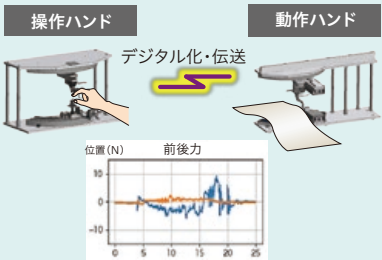
新しい価値の創出に向けた取り組み

当社グループは、未来を見据え時代に柔軟に適応していくために、社会課題やお客さまの困りごとを解決する「新たな事業ニーズ」、それらを可能にする「技術の探索」と「事業化への取り組み」が重要と考えています。サステナブルな社会の実現に資する技術の発掘や自社にない技術は、社外の知見も活用するべく、CVCによるスタートアップ企業への投資を行っています。共創パートナーと連携することで新しいビジネス機会を獲得し、事業化に向けた実証と実装を進めています。

「リアルハプティクス®」※1を活かしたデジタル技術の応用
(モーションリブ(株)との協働)

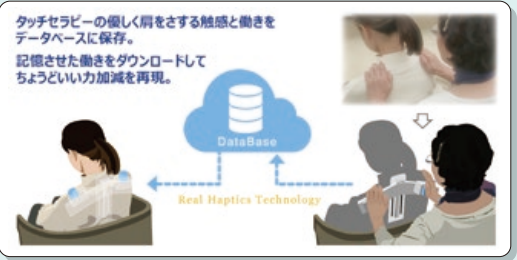
1. 自動縫製

労働人口不足と技能伝承に対応する自動化の推進を目指し、モーションリブ(株)が保有する「リアルハプティクス®」を活用した力触覚伝送による匠の技能のデジタル化を進めています。素材の持つ多様性や特性、さらに縫製の複雑さから、従来、縫製における自動化は難しいといわれてきました。「リアルハプティクス®」を活用することで、感触を機械が判断し、最適な力加減のコントロールが可能となり、匠の技能が再現できました。2024年5月から猿投工場にて実証を開始し、品質向上、対象部位の拡大を図っていきます。



2. リモートタッチセラピーを活用した
「感触・動作クラウドプラットフォーム」

今回、新たに当社とモーションリブ(株)が共同で開発した感触・動作クラウドプラットフォームを当社が開発したリラックスシート「Remote Touch Therapy(リモートタッチセラピー)※2」に搭載し、5Gネットワークを通して遠隔地への力触覚伝送とそのコンテンツ化を行う実証実験を行いました。従来、「リアルハプティクス®」による高品質な力触覚伝送は特殊な環境構築を必要としていましたが、今回の実験では、リアルタイムかつ高精細な力触覚伝送に成功し、離れた場所にいる人同士があたかも同じ空間にいるかのような感覚を共有できることを実証しました。今後、当社では、熟練技術が必要な作業の自動化を行う際の基盤としても活用していきます。



※1 ロボットに力加減を感じる能力と力加減による制御を行う能力を与え、ロボットがモノの感触を感じながら力を加減することを可能にする技術
※2 「リアルハプティクス®」によって、タッチセラピーの優しくヒトをさする繊細な力加減を記録・再現したシート
※3 (ご参考) MOOX-RIDE 詳細はこちら <https://tech.toyota-boshoku.com/innovation-design/mx-concepts.html#anchor03>
※4 愛知県の「あいちデジタルアイランドプロジェクト事業」の一つで、愛知県国際展示場「Aichi Sky Expo」(愛知県常滑市)で開催された産業展示会
※5 東京都が「持続可能な新しい価値」を生み出す「Sustainable High City Tech Tokyo = SusHi Tech Tokyo」を推進する取り組みとして実施したイベント

「MOOX-RIDE」※3((株)ABALとの共同開発)を
搭載したデジタルコンテンツバス

「MOOX-RIDE」とは、車両の位置情報に合わせ、透明ディスプレイを用いた車窓へのAR表現や臨場感のある立体音響、シート振動、ミストや香り噴射などを連動させて、移動がエンタメに変わる未来を提案する没入型コンテンツ体験バスです。(株)ABALが保有するVR空間での移動・体験共有を可能にしたコンテンツ制作技術と、当社の車室空間設計のノウハウを掛け合わせ、今までにない“車室空間×エンターテインメント”で新しい移動体験の共創を進めています。



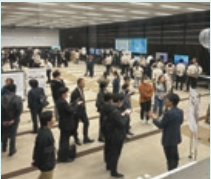
2023年10月、ジャパンモビリティショー2023で発表し、2024年3月「SMART MANUFACTURING SUMMIT BY GLOBAL INDUSTRIE」※4で一般利用者向けに試験走行を実施。また、5月にはSusHi Tech Tokyo 2024※5で展示、7月には日本橋のイベントでデジタルコンテンツバス(XRバスツアー)を運行しました。テストマーケティングの結果をもとに事業化を進めます。

(ご参考) XRバスツアー詳細はこちら
<https://youtu.be/36yQqHH1bzk?si=0S1YmebslaLi7eRR>
提供元：日テレR&Dラボ



スタートアップとの関係強化と社内イノベーション促進

2023年12月、当社が出資するスタートアップ企業10社の技術を紹介する社内展示会を開催しました。社員をはじめ、社外の関係者も参加し、出資先の技術を現地現物で体感しました。意見交換することでスタートアップとの関係を強化するとともに、社内のイノベーション風土の醸成を図りました。



編集方針

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実現に向けて

- 2030年目指す姿
- CFOメッセージ
- 中期経営計画の歩み
- 市場環境の認識
- 2030年中期経営計画の全体像
- 経営戦略
- 事業ポートフォリオ戦略
- 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
- 製品・技術開発事例

新しい価値の創出に向けた取り組み

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

資本

3つの強みとイノベーション

059 技術開発

061 知的財産戦略

063 ものづくり

065 人づくり

067 特集：強みの結集
「高精度化、生産の高速化を
実現したモーターコア」

069 人・組織・風土づくり

070 トヨタ紡織グループのDX

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集：強みの結集「高精度化、生産の高速化を
実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

技術開発



取締役執行役員
Chief Technology
Officer
つのだ 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

「インテリアスペースクリエイターとして新しい価値を創造」を実現するため、安全・安心で快適な移動空間全体の企画提案力と、それを実現するための技術開発力をともに進化させ、優位性を確保することが急務です。そこで、2024年4月に技術開発体制を大きく見直し、ガバナンス強化を図りつつ、移動空間全体の企画提案・技術開発を加速・推進する体制を整備しました。今後も、CASE、環境への配慮など、社会の変化に迅速に対応できる体制を目指します。そして、インテリアスペースクリエイター・マルチパスウェイ対応・新事業創出を3本柱とした技術戦略を推進していきます。そのためには、トヨタグループを中心とした外部協業先のみならずと連携しながら、技術の手の内化をすることが重要です。これにより、将来必要な技術や開発設備を計画的に獲得していきます。また、優位性確保のために知財戦略にも継続して注力し、各本部との緊密な連携を図ります。

資本(強み)・課題と具体的な方策

資本(強み)		課題認識・獲得すべき強み	具体的な方策・活動
グローバル開発体制		● 移動空間全体の企画提案力強化による、車両メーカーをはじめとする各顧客の認知拡大 ● 環境変化に対応した技術開発力のさらなる向上 ● 品質に対するガバナンス強化 ● 各地域の開発体制の強化(自立化)	● 技術ロードマップアイテムの継続的な創出と注力するアイテムの明確化 ● 必要となる開発リソースの明確化、獲得 ● 技術開発体制の見直し(実験・評価部門を開発・設計部門から分離)、不正を起こさないしくみ・システムの構築 ● 各地域のターゲットOEMに対する開発リソース確保
移動空間全体の企画提案・技術開発		● 移動空間全体の企画提案力の強化 ● 製品領域拡大に向けた手の内化すべき技術の明確化 ● 外部連携・協業先の模索	● マーケティングおよび企画体制の構築 ● 技術の手の内化に向けた習得・他社協業技術の選定 ● トヨタグループを中心とした外部連携・協業、すみ分けの推進
知財戦略・体制		● 既存製品・技術の知的財産の強化発展、および将来必要な知的財産の探索 ● 知財戦略活動の体制強化 ● 外部連携による新価値の創出	● 技術ロードマップに基づいた製品・技術の特許ポートフォリオ構築 ● 知財専門組織への開発・技術者の参画による戦略活動の活性化 ● IPランドスケープ※1を活用したアライアンス、CVCなどとの協業戦略立案
環境変化への迅速な対応	マルチパスウェイ	● GHG排出量の低減や水素社会の普及に貢献するユニット部品の開発 ● BEVの車室空間に特化した、先進的な技術アイテムの創出と開発加速	● 既存事業で培ったコア技術の活用による新製品開発力と競争力の向上 ● 先進的な技術アイテムの新規提案・開発推進
	カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー	● 製品材料における2030年GHG排出量30%削減(2019年比)手法の確立 ● 製品材料における2030年再生材採用率目標の達成手法の確立 ● 製品材料における2050年カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー達成手法の確立	● 製品の材料使用量削減(軽量化) ● マテリアルリサイクルやバイオ由来材を活用した技術開発と製品適用 ● リサイクルしやすい製品の開発(易解体構造、材質統一化) ● ケミカルリサイクル技術の獲得による難リサイクル材の再生と製品適用 ● PCR※2/ELV※3材の確保に向けた産官学連携

※1 特許庁が公表した知財人材スキル標準に定められたもので、個別技術・特許の動向把握や、知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析などを行うこと
※2 Post-consumer Recycling：消費後のリサイクル
※3 End of life vehicle：寿命を終えた車両

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集：強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

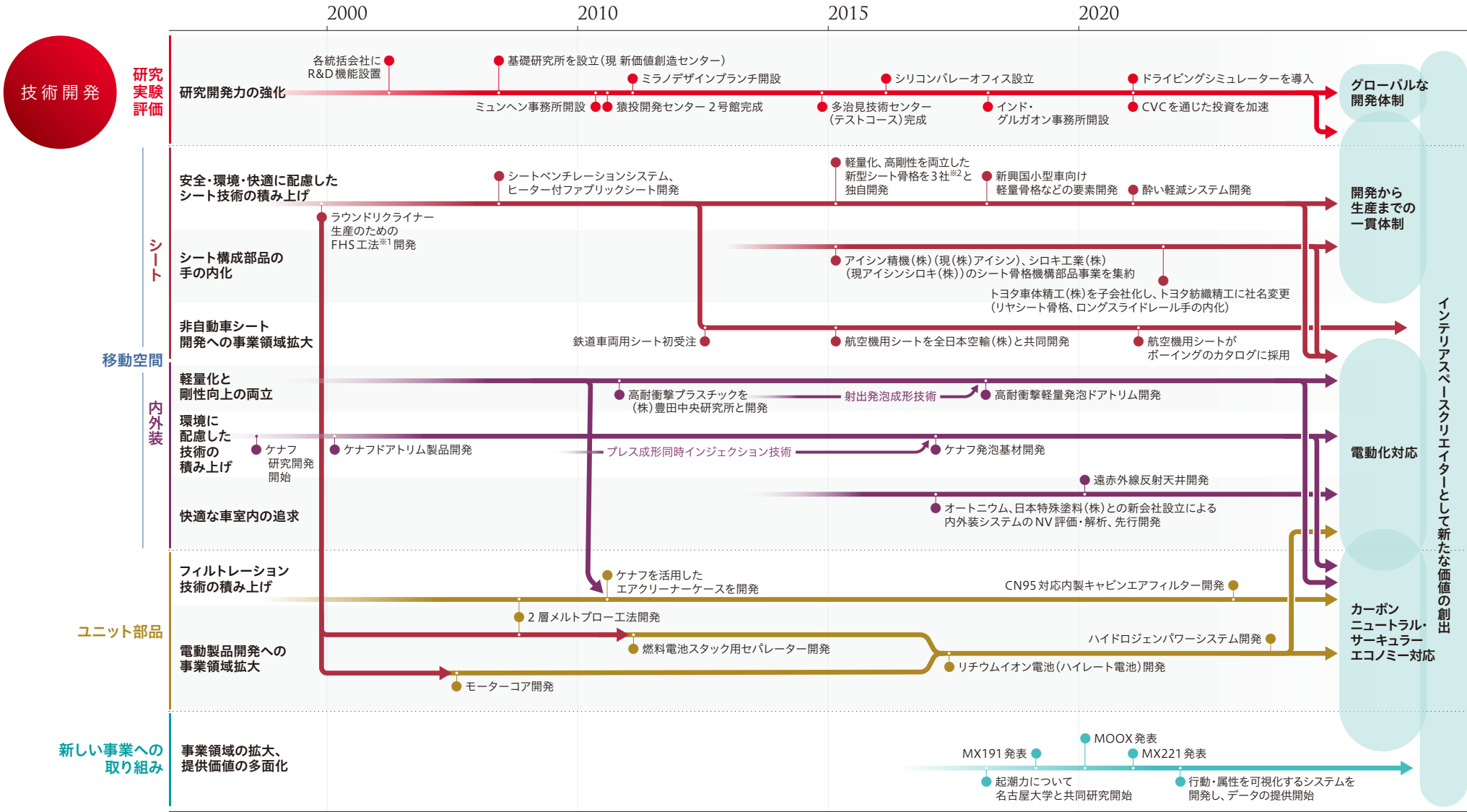
環境

ガバナンス

補足資料・データ

積み重ねてきた経営資源

詳細は、当社のウェブサイト「技術開発・イノベーション」をご覧ください。
※1 Fine Hold Stamping 工法: 当社独自の高精度・高速プレス加工技術
※2 トヨタ自動車(株)、アイシン精機(株)(現(株)アイシン)、シロキ工業(株)(現アイシンシロキ(株))



編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集:強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

環境

ガバナンス

補足資料・データ

知財戦略



メッセージ

技術開発本部 本部長
とら お まさ のり
虎尾 正徳

当社グループの原点は、創業者である豊田佐吉翁の「世のため 人のため」の考案、すなわち発明にあります。また、モノづくり企業においては、保有する技術力以上の製品を生み出すことは決してできません。これらのことから、知財やノウハウ、それを支える人材などの無形資産が大変重要と考えています。

当社では2023年度に、従来の知的財産室に各本部から開発のキーマンをメンバーとして新たに加え、知的財産戦略部を立ち上げました。同時に、取締役会や役員会議で知財戦略を議論する場を設け、技術ロードマップと連動した戦略的な知財活動を推進しています。

また、お客さまに魅力的な商品をお届けするためには、開発者がクリエイティブに発想できる環境づくりが大切だと考えています。知財活動を通じ、オリジナリティを尊重した技術開発に挑戦できる風土の構築を目指した活動も行っています。

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
3本柱とした、技術戦略に資する知財戦略の推進

当社は、技術戦略の3本柱である「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」に対して、IPランドスケープを活用し、製品および技術の強み弱みを把握、市場動向および技術開発動向を俯瞰的に分析しながら知財活動を推進しています。技術戦略に伴走する知財戦略を策定し実行することで、競争優位性の確保を目指します。

基本姿勢

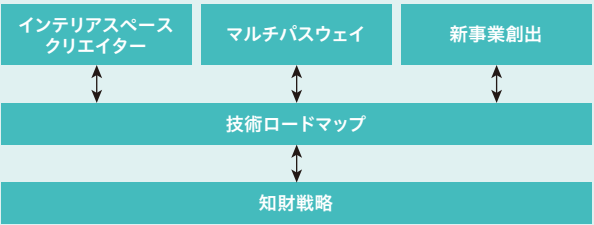
当社は、知的財産を経営上の重要な資産であると捉え、経営戦略や技術戦略に貢献できるよう、グローバルな事業の自由度と競争力を確保するための知財活動を推進しています。

さらに、トヨタ紡織グループのマテリアリティ実現に向けて、特許出願件数のKPI達成に加え、重点特許網を構築し、知的財産のさらなる強化を図ります。

また、他者の知的財産を尊重し、製品・技術開発で他者の知的財産権を侵害しないよう十分な調査を行います。

知財ガバナンス体制

これまでの知財委員会や知財推進委員WGに加え、取締役会による実効的な監督の実施のために、2023年度から年1回の取締役会における報告、および役員会議である技術企画会議で知財戦略についての議論を開始しました。



知財ガバナンス体制

取締役会		取締役会による監督の実施
経営戦略会議、経営企画会議、経営会議		
技術企画会議	議長：技術開発本部長	
知的財産戦略	● 知財戦略（中長期）の方向性議論および進捗確認	
先端開発戦略	● 研究・先端開発の戦略議論、将来シナリオ議論	
技術企画推進	● 技術開発部門におけるリソース管理	
知財委員会	議長：技術管理領域長	
	● 各部における知財活動の目標設定、進捗確認、情報共有	
知財推進委員WG	● 各部との情報共有、意見交換	
	● 各部での知財教育	

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集：強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

環境

ガバナンス

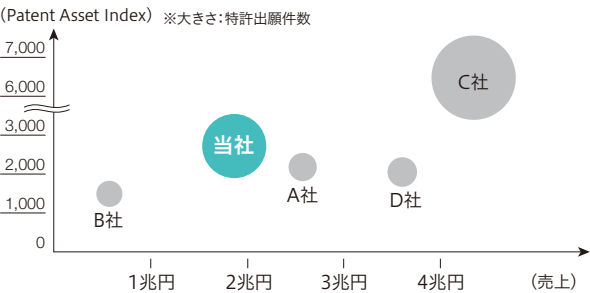
補足資料・データ

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PatentSightによる特許資産価値(Patent Asset Index)の指標を用いて、保有特許における現状把握、および競合他社との比較分析を実施しています。

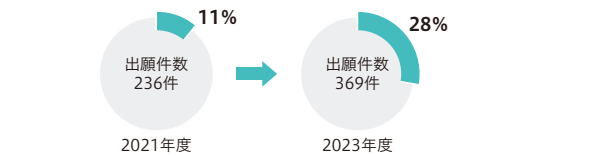
事業規模(売上)/特許資産価値(Patent Asset Index)



手の内化すべき技術の重点特許網構築

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」の実現に向け、技術ロードマップに基づいた今後手の内化すべき技術について、重点特許網の構築による知的財産の強化を実施しています。

重点特許網の特許出願件数割合

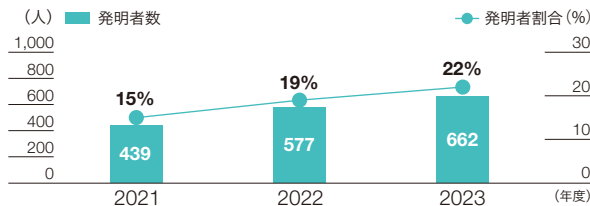


知財活動における人的資本

クリエイティブ人材の育成

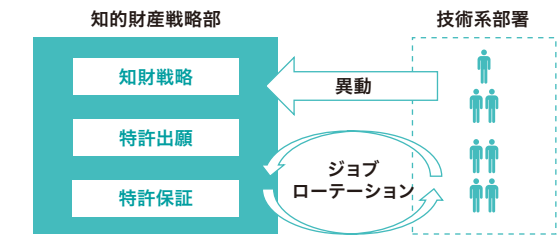
当社は、アイデアを生み出し続けることができるクリエイティブな人づくりを目指しています。積極的な特許出願活動を通じて、アイデアの創出機会を拡充し、全技術者における発明者の割合を増加させていくことで、クリエイティブな人材の育成および風土の醸成につなげています。

発明者数／発明者割合



技術系部署との連携強化

社内の知財教育に加え、技術系部署から知財戦略を担う専任者の異動、および技術系部署とのジョブローテーションを実施することにより、スキルの向上を加速させます。また技術系部署との連携を強化することで、よりスムーズな知財活動を推進しています。

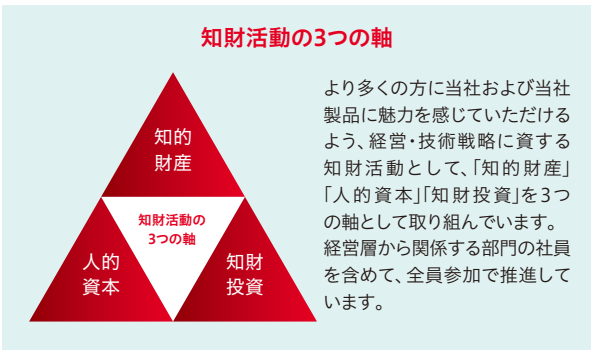
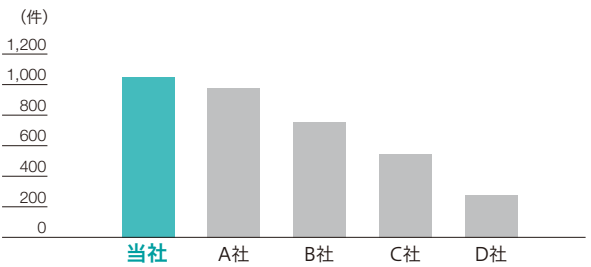


知財投資

シート事業における知的財産の強化

2022年、自動車用シート事業のさらなる競争力強化を目的に、アイシンシロキ(株)のスズキ(株)、ダイハツ工業(株)、マツダ(株)向け自動車用シート骨格および機構部品の商権を取得しました。これにともない、アイシンシロキ(株)などが保有する特許権を約200件取得し、自動車用シート骨格および機能部品における保有特許権は、グローバルトップとなりました。

自動車用シート骨格および機能部品における特許保有件数



ものづくり



競合他社を凌駕し、ものづくりで世界一になる

経営戦略の中で、「ものづくり競争力」をこれまでの「強化」ではなく、「獲得」という言葉を選定しました。その理由は、「強化」は今日の自分達より明日をよくしようと対内的な考え方を意味していたのに対し、「獲得」という言葉には、ものづくりで競合他社を凌駕し、市場シェアで世界一になる覚悟で取り組むという一段と強い思いを込めたかったからです。

2023年度は、労働人口不足や将来のものづくりの変化、CASE・MaaS・BEVなどに対応するため、ものづくりの地盤固めとしてありたい姿を明確にし、これを「2030年ものづくり戦略」として策定しました。自社や社会課題に対応することを成長分野と捉え、積極的な投資と効果の最大化を図ります。また、トヨタ紡織広瀬やトヨタ紡織精工などのシート骨格部品を開発生産する会社を仲間に加え、シートの構成部品から完成品までの一貫した開発・生産体制を構築し、ものづくりのさらなる競争力の獲得を目指します。

2024年度以降は、ものづくりの「ありたい姿」を実現するために、「製造技術と生産技術」のインターフェースを強化し、実行力を高めます。製造は手作業を通じて技能を磨き上げ、それを基盤に生産技術がその高い技能を自動化することで、真の効果的な自動化を推進します。2030年に、加工費を2023年度に比べて50%削減することを目指します。

資本(強み)・課題と具体的な方策

資本(強み)	課題認識・獲得すべき強み	具体的な方策・活動
グローバルな生産体制	●環境変化に柔軟に対応できる生産体制と、収益を確保できる体質の構築 ●客先から信頼され選ばれる、競争力のある次世代ものづくり体制確立	●客先増産に対応できる生産体制整備 ●グローバルでの現地調達の加速 ●米州地域の持続可能な収益体質への改革 ●技術ロードマップアイテムの実現に必要な工法開発やリソースの明確化、獲得
ものづくりを支える現場力	●生産技術力と製造技術力の融合 ●コストハーフと人・ロボットが共存した「誰もが働けるダイバーシティライン」の実現 ●工場のカーボンニュートラル ●エンドユーザーからの品質評価向上 ●不正を起こさせない風土づくり	●ロボット先端技術の習得 ●保全力強化(スマート保全) ●DX人材育成 ●グローバル生技開発交流 ●からくり改善認定 ●未然防止の品質管理への変革 ●心理的な安全性の感じられる風通しのよい職場づくり
全体最適を追求した物流改革	●サプライチェーンスルーでの次世代物流の実現 ●物流2024問題に対応するホワイト物流	●引き取り物流への改革推進 ●物流オペレーションのシステム化 ●モーダルシフト(鉄道・船舶)の拡大 ●自律走行式 部品供給 ●荷降ろし場の環境改善

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集:強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

環境

ガバナンス

補足資料・データ

積み重ねてきた経営資源

※ 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、それ以外の職種は国内のみで実施



技能コンクール



2023年度は14職種の競技を実施、これまで延べ2,950人(第1回～第17回合計)が参加

ものづくり革新センター



AI技術、自動化技術を活用した次世代ラインの構築や、ものづくりの効率化と高度化を加速させる目的で設立。将来の競争力確保に向け「つながる工場」の具現化を推進

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集:強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

環境

ガバナンス

補足資料・データ

人づくり



執行役員
Chief Human Resource
Officer
ふで 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

インテリアスペ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と環境の整備が必要です。これを実現するには、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進が不可欠であり、特にインクルージョンの促進がカギとなります。当社では、誰もが自分の意見を気兼ねなく話せる風通しのよい職場づくりに取り組んでいます。2023年度には、人材ポートフォリオを策定し、将来のリーダー候補に対して「人材・組織力向上」や「D&I推進」ができる人材を登用するための育成アセスメントのしくみを導入しました。また、多様な人材の活躍のため、100人委員会※や社員ネットワークリソースグループ(ENRG [P.69](#))のメンバーの声を聴き、シニア人材の再雇用の処遇・評価システムの見直しと、仕事と家庭の両立支援制度の拡充を行いました。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、「ENRG活動」の活性化、女性のキャリア向上施策の強化、新たな従業員エンゲージメント調査の導入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。

※ 資格・職種・拠点・性別などが異なる多種多様な人材を幅広く網羅したメンバーで構成された委員会。広く社員の「生の声」を集め、よりよい人材戦略・人事施策をつくっていく

資本(強み)・課題と具体的な方策

資本(強み)	課題認識・獲得すべき強み	具体的な方策・活動
必要な人材の明確化 優秀な人材の確保	● 今後の事業の成長に欠かせない必要な人材を計画的に確保する体制の整備 ● 確保した人材の活躍状況を継続的にモニタリングできるしくみの構築 ● 風土・意識改革をリードするロールモデルの活躍 ● 日本特有ではなく、グローバル標準に沿った人事制度への改革 ● 海外に派遣中のコーディネーター（日本人非ライン長）配置の適正化を通じた新領域へのリソースシフト	● 必要な人材の質・量を明確にした人材ポートフォリオの策定 ● 人材の活躍状況を図るKPIや評価基準の設定 ● 風土や意識改革をリードできる人材の育成・登用 ● 中期経営計画や、部署横断プロジェクトへの貢献度、イノベティブ人材育成制度へのチャレンジなどを考慮した賞与配分の検討 ● ローカル人材の育成と登用の推進
成長への支援	● 過去の成功体験や従来の働き方にとられない、次世代リーダーの育成と活躍推進 ● チーフオフィサーや役員・幹部職が、競合他社や先進企業の活動やしくみを自らベンチマークし、改善するしくみと風土づくり ● 各拠点のトップ層へのローカル人材登用と、自国以外で活躍できる人材の養成 ● イノベティブ人材育成プログラム(Re:act、We:ave)からの事業化 ● 学び・成長していくメンバーをサポートする賞金・賞与制度	● 幹部職へのスキルマトリクス導入、育成アセスメントでの自己評価、賞与でのチャレンジ加算 ● ジョブポスティングや副業、リスキリングなどチャレンジを後押しする人事制度の構築
ダイバーシティ& インクルージョンの浸透	● 多様な社員の能力を最大限発揮できる環境づくり	● 「100人委員会」による、多様な意見を人材戦略や人事制度改革に活用 ● 育成アセスメントの評価項目にダイバーシティ&インクルージョンと職場風土改革を加え、評価方法を見直し
働きやすさの追求	● 働き方改革、職場風土づくりの全社・全グループへの浸透 ● 働き方改革、長時間労働の是正、家事・育児への共同参画を推進 ● より効率的に働くことへのインセンティブ ● 社員のWell-beingを支える制度の充実	● 役員・部長による率先垂範での働きかけ ● 社長によるメッセージ発信の強化や、幹部職候補の育成アセスメントを通じたメッセージの発信 ● 効率化により、労働時間を短縮して成果を上げるメンバーへのインセンティブ制度の検討 ● 賞金制度のシンプル化による、市場価値に見合った処遇の実施

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集：強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

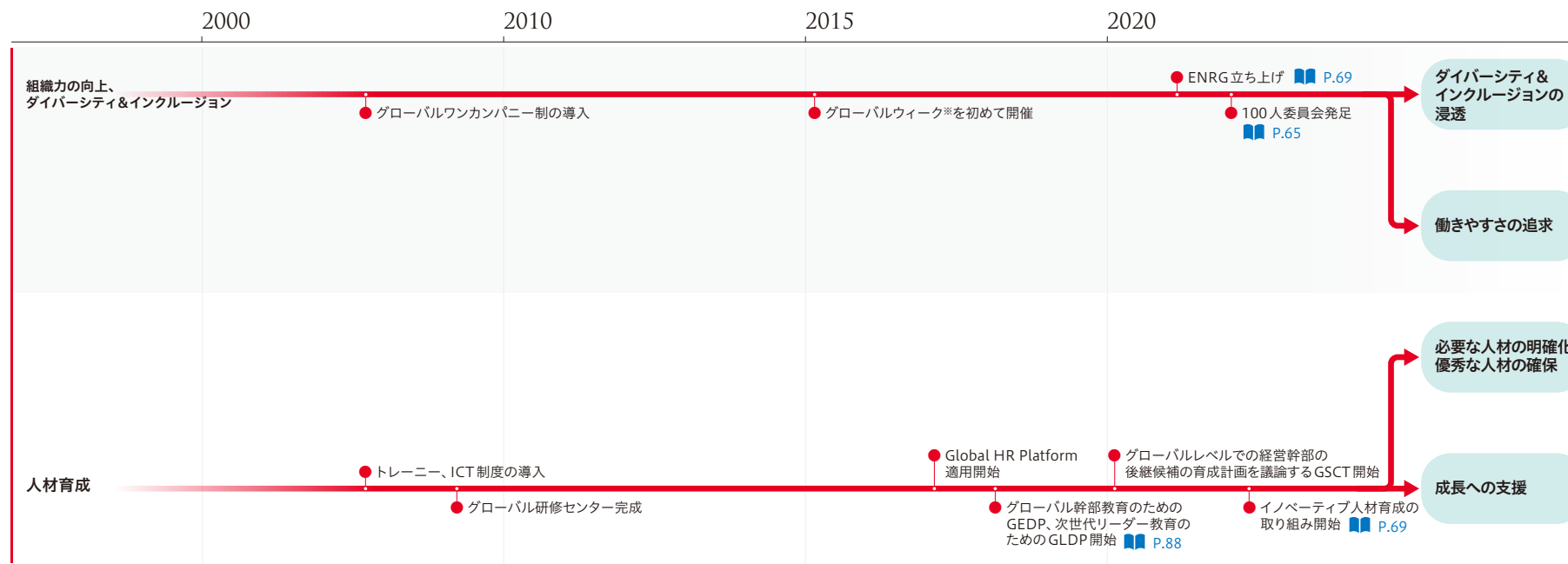
環境

ガバナンス

補足資料・データ

積み重ねてきた経営資源

※ 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



人づくり

グローバルウィーク



2030年中計達成に向けて、さまざまな課題をグループごとにディスカッション



2030年コストハーフと、人・ロボットが共存した「誰もが働けるダイバーシティライン」の実現に向け、自動化やからくりのモデルライン、改善取り組み事例などを現地現物で視察

グローバル幹部教育プログラム



編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集：強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

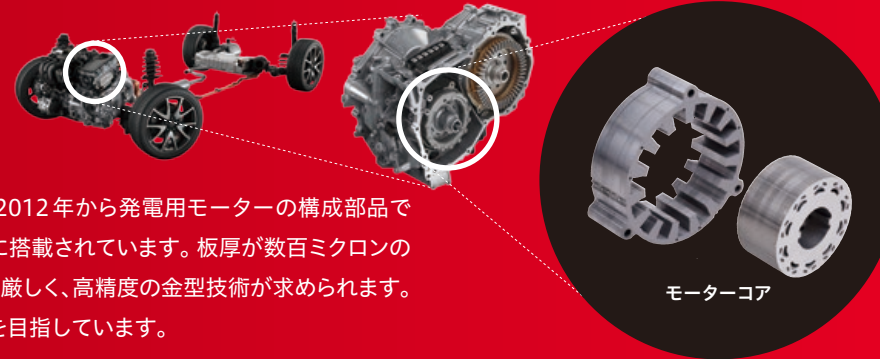
環境

ガバナンス

補足資料・データ

特集：強みの結集

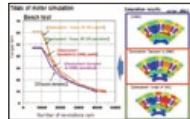
高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア



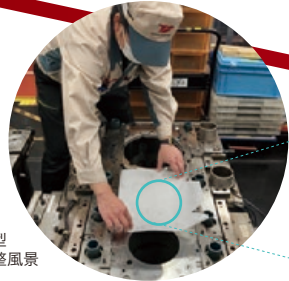
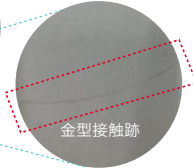
モーターコアとは、駆動用モーターと発電用モーターを有するハイブリッド自動車の心臓部であり、トヨタ紡織では、2012年から発電用モーターの構成部品であるローター（回転子）用コアとステーター（固定子）用コアの製造を開始しました。現在では、ヤリスやノア/ヴォクシーに搭載されています。板厚が数百ミクロンの薄い電磁鋼板をプレスで円形に抜き、かつそれを100枚以上積層してつくるモーターコアは直角度などの規格がきわめて厳しく、高精度の金型技術が求められます。マルチパスウェイ戦略の要となるモーターコアの開発・生産に向け、3つの強みを最大限に活用し、新たな価値の提供を目指しています。

モーター性能を考慮した
トヨタ紡織独自の生産技術提案

材料、モーターコア単品からモーター組立まで解析、評価（鉄損解析、交流磁化測定、モーターベンチテスト）を実施することが可能です。モーター性能への影響を考慮した形状・工法の提案を通し、お客さま目線で性能向上およびコスト低減を実現しました。



鉄損解析

金型
調整風景

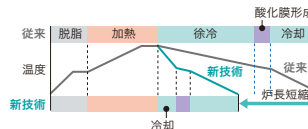
金型接触跡

1 μmにこだわった匠の技能の伝承

モーターコア用の金型製作での部品の加工・組み付けは、シートデバイス用金型よりもさらに高精度・高精密が求められます。組み付けを担当している工機部では、材料を打ち抜く刃物の切れ味を確認するのに特殊な紙を使用することを考案しました。金型上下の位置精度はわずか1 μm単位です。紙の切れ具合をデータベース化することで、再現性の高い金型調整を実現しました。また、モーターコア用金型の維持・調整には高いスキルが必要となり、技能の習得には時間と労力がかかります。そこで、難しいカンコソ作業や調整作業ノウハウを数値化することで、製造現場の技能習得にも徹底的に取り組んでいます。知恵と改善を積み重ね、匠の技を伝承してきたことで量産化に対応しています。

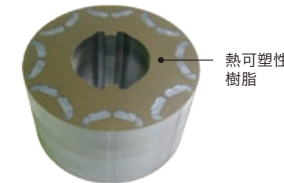
高速冷却によるハイサイクル焼鈍

炉内温度のばらつきを抑え、製品形状や材料特性に最適な冷却速度にすることで、炉長や処理時間の短縮が可能となりました。また、熱源にガスを使用し、適切な雰囲気ガスを選択することで、品質向上、原価低減のほか、CO₂排出量の低減（△40%）にも貢献しています。



熱可塑性樹脂による磁石モールド工法

従来の熱硬化性樹脂に替えて熱可塑性樹脂を使用することで、磁石モールドの際の予備加熱が不要になり、加熱・冷却工程の省略、CO₂排出量の低減（△98%）を実現しました。

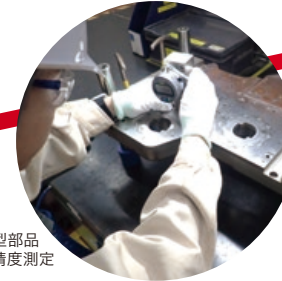
熱可塑性
樹脂

技術開発

人づくり

ものづくり

3つの強み

金型部品
の精度測定金型部品
の手仕上げ

型保全までの一貫体制で実現する高精度金型の維持

当社グループが徹底的にこだわっているのが、工法の開発および精密プレス金型の製作からメンテナンスまでの自社一貫体制です。モーターコアの金型は、複雑で超精密です。長く生産を続けた金型は一見不具合がないように見えても、マイクロスコープなどで拡大して観察すると、1 μm単位のスレ・歪み・破損などがあります。またメンテナンス次第で金型の耐久性が左右されます。刈谷工場では、型保全メンバーが「金型仕上げ」の固有技能を伝承してきました。技術や技能を手の内化しているからこそ、金型部品を高精度かつ高品質に仕上げることができ、安定したモーターコアの生産を実現しています。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集：強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

環境

ガバナンス

補足資料・データ

担当者メッセージ

生産性向上を目指し、評価方法を確立



電動製品開発部
モータ・制御室
飯塚 真矢

日々、モーターコアの生産性向上を追求しています。生産性向上のために形状変更した製品は、モーターの性能にどう影響するか、事前に試験・評価する必要があります。従来この評価はお客さま先で実際のモーター部品に組み込むことでしか実施できず、開発期間を圧迫していました。そこで当社はモーターコア単品ではなくモーター部品として仕上げ、モーターベンチ、交流磁化特性試験機などのあらゆる評価設備を駆使し、評価方法を確立。これにより、お客さまへの提案時に性能への影響を事前にデータで示すことができるようになりました。今後も、お客さま目線の性能改善やコスト低減、効率向上、リサイクル性向上に貢献できるアイテムを提案していきます。

徐冷工程の冷却方法を見直し、処理時間を短縮



電動製品
生産技術部
部品生準室

杉山 雅紀

モーター性能向上のため、モーターで発生するエネルギー損失（鉄損）をいかに低減するかが課題です。鉄損を低減するには、結晶歪みの除去および結晶粒成長が必須なため、加熱し高温で保持したのち、目標温度まで徐冷する焼鈍という熱処理を実施します。焼鈍は処理時間が長く、エネルギー消費も多い熱処理ですが、常識とされてきた徐冷時間をどこまで短縮できるかに着目しました。検証試験を繰り返し、従来の1/6にすることで、炉の長さを30%短縮することに成功しました。この高速冷却焼鈍は他社と比較し優位性があり、電動製品の受注拡大に貢献すると考えています。

材料を見直し工程短縮。CO₂排出量を削減



電動製品
生産技術部
部品生準室

脇本 祐貴

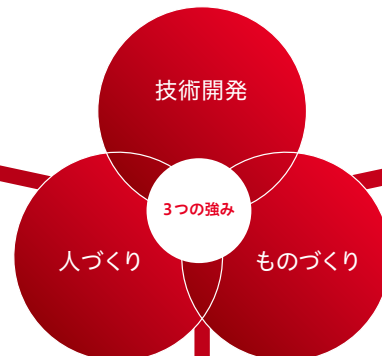
モーターを回転させるための磁石をずれることなく固定する磁石封止での工程の短縮に成功しました。従来、磁石封止には熱硬化性樹脂を使用していましたが、加熱・冷却の工程が不要となりコストダウンやCO₂排出量低減が期待できる熱可塑性樹脂へと材料変更しました。しかし、従来と比較し成形難易度が高くなるため、樹脂の選定や、射出成形条件の洗い出しでは苦労しました。できるだけ圧力を抑えながら素早く充填させるために金型内の圧力を測定したり、さまざまな樹脂の流動長を調査したりして実用化できるところまでこぎつけました。今後は、熱可塑性樹脂採用の拡充に向け、アピールを強化していきたいと思います。



工機部
プレス型工機室
山口 雅大

精密作業だからこそ人の手で。人の手だからこそ数値化を徹底

当社のFHS工法での金型づくりは、シートデバイス用精密金型に始まり、現在ではモーターコア用金型などの超精密金型の組み付けができるまでになりましたが、それは、多くの失敗と進化の歴史でもあります。およそ1μm単位の世界での精密な組付作業になるため、機械や設備は使用できず、すべて人の手。部品に異物やキズがついたり、温度変化で部品が伸び縮みしたり、精度に影響する要因をつぶすには、常に妥協せず原理原則に基づき愚直に対応することがポイントです。そういった人の手作業においてもカンやコツに頼ることがないよう極力数値化し、製造現場で保ししやすい方法を具現化してきました。それらが、技能伝承、現在の技能スキルの保全・向上につながっていると感じています。



刈谷製造部
設備型保全課
土井 洋平

仲間と何度も繰り返し実践したことが、成長の糧に

精密プレス金型を自部署で取り扱い始めた当初は、構造や役割などを理解するため、他部署と連携しながら一から構造を学びました。部品の取り扱いや温度管理などで金型の寸法が変化する世界です。ヤスリの当て方や力の加減、回数、測定など、仲間と何度も繰り返し実践することでようやく習熟しました。また、作業の工数低減や作業順序見直しによって、金型のメンテナンス時間も大幅に短縮できました。生産での不具合発生時は初めての対応に苦労することもたくさんありましたが、数々のトラブルを乗り越えたことが糧となり、自身の成長にもつながりました。今後も当社の主力になっていくモーターコアを、部署のメンバーで協力し支えていきたいと思っています。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集：強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

環境

ガバナンス

補足資料・データ

人・組織・風土づくり

持続的な成長を支える人づくり

当社グループが掲げている「2030年目指す姿」を実現し、イノベーションを通じ未来に向けた成長を続けるために、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・環境づくりを目指しています。

イノベーションを起こす風土を醸成し、Seeds(事業の芽)を事業成長につなげるため、事業領域の拡大、新規ビジネス創成の担い手を育てることを目的とした2つのプログラム(Re:act※1、We:ave※2)を2022年度から始動。全社的な底上げと、実際に新事業の旗振り役となる社員の育成につなげています。

また、クリエイティブ人材の育成にも力を入れ、知財戦略の中でアイデアが創出できる技術者の育成・増強を進めています。  [P.61](#) さらに、デジタル人材を育む環境を整備し、将来の競争力確保や新しい価値創出を促すべく、グループ全体でDX人材へのシフトを加速させます。  [P.70](#)

また、組織や仕事の垣根を越えて人と人をつなぎ、アイデアの創出やWell-beingの促進に寄与する場を整備しています。

※1 自発的な行動のきっかけを提供する体験プログラム

※2 イノベーションのための実践教育プログラム

詳細は、当社のウェブサイト「Team Breakthrough」をご覧ください。

 <https://www.toyota-boshoku.com/jp/teambreakthrough/employee/004/>



We:ave 活動のようす

誰一人取り残さない健康経営の取り組み

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

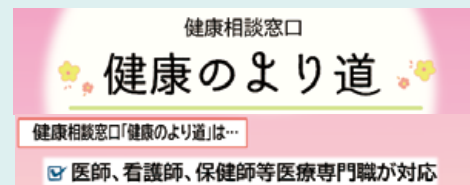
食堂を活用したベジファーストキャンペーンは、野菜を食事の最初に摂取する利点を伝え、通常より低価格でサラダを提供することで行動変容を促しています。

また各部に配置された健康活動推進



員が中心となり、仲間と楽しみながら参加できる講話や運動の機会を提供し、健康リテラシー向上への働きかけも進めています。

2024年4月より、心身の健康に関する相談窓口「健康のより道」を開設しました。ダイエットのことから心の不調まで気軽に産業保健スタッフに相談できる窓口を目指します。



ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

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

2022年にENRG(Employee Network Resource Group)を設立し、社員の生の声の把握や、活躍促進策を議論するしくみを構築しました。女性や若手を皮切りに、2023年度には、シニアや障がい者、外国籍の属性別ENRGを立ち上げました。また、日本以外にも活動の場を広げて、トヨタ紡織ヨーロッパではジェンダーエクイティ※3をテーマに取り組んでいます。



トヨタ紡織ヨーロッパENRGのメンバー

また、D&Iを推進するため、トヨタ紡織社員を対象としたD&Iウィーク、グローバル幹部を対象としたグローバルウィークの中でのD&Iイベントを開催しました。トヨタ紡織グループ全体でD&Iの理解促進活動に取り組んでいます。

D&Iウィークプログラム

- ① **ダイバーシティを体験しよう!**
車いす体験、聴覚障がい者とのコミュニケーション体験、妊婦体験
- ② **育休取得についての経験談**
男性・女性それぞれの育児休職経験談
- ③ **2023年度“新”ENRGの活動紹介**
シニアENRG「MEISTER」、障がい者ENRG「LIBERTY」活動紹介
- ④ **会社にとって社員グループの重要性とは?**
INTER※4×ボーイング社員グループのパネルディスカッション



育休取得についての経験談

※3 性別に基づく不平等を解消し、男性と女性が同じ権利を持ち、同じ機会を享受できる社会を目指す考え方

※4 外国籍WG

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集:強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

環境

ガバナンス

補足資料・データ

トヨタ紡織グループのDX

つながるDXで、人・仕事・しくみを変える。

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提供し、社会課題の解決に貢献するために、4つの柱でDXを推進

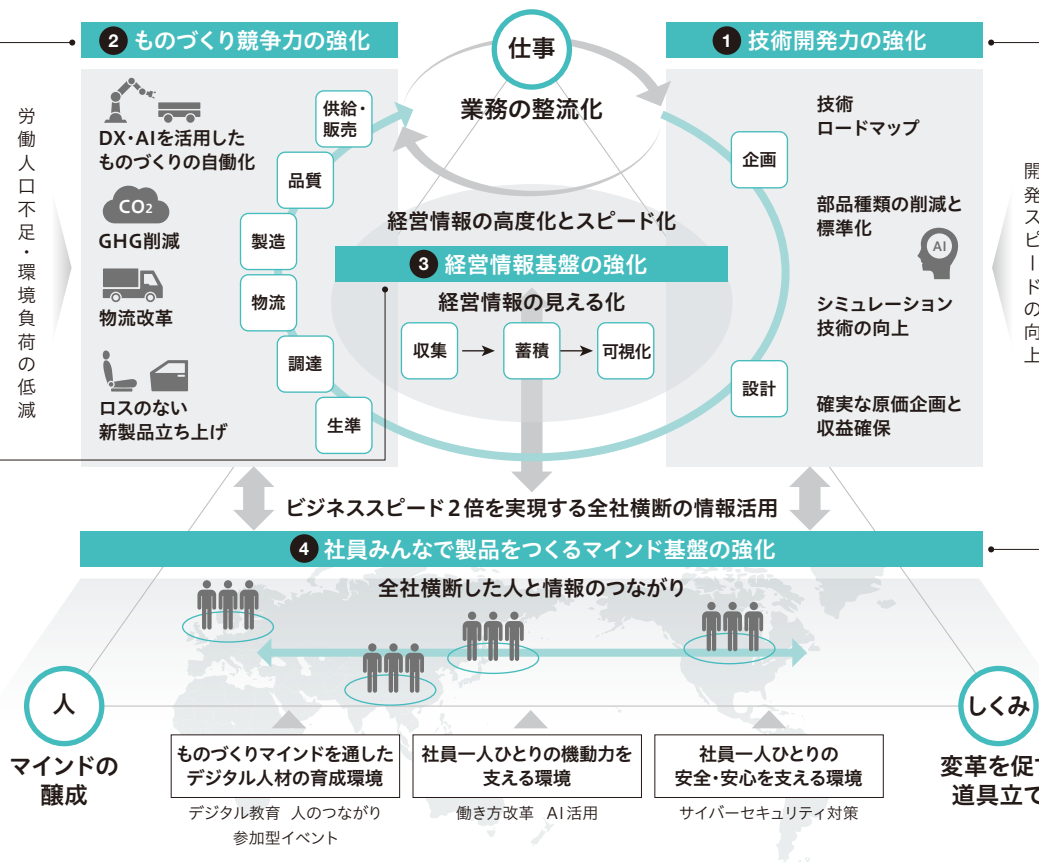
Connect & Weave.

つながり 織りなす トヨタ紡織のDX

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。



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。

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、DX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。

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・仕事の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

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集：強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

環境

ガバナンス

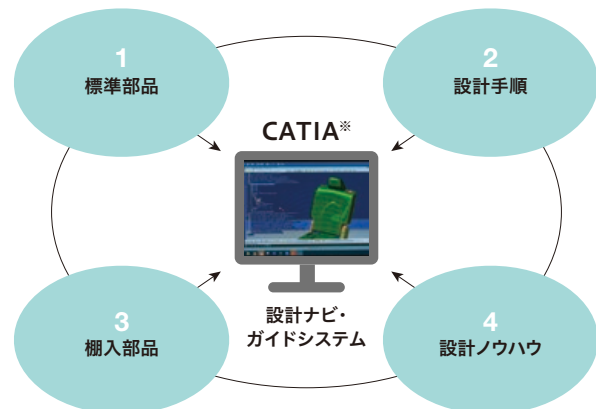
補足資料・データ

具体的な取り組み

1 技術開発力の強化

開発プロセスの効率化

部品の標準化や設計段階で蓄積した手順やノウハウを「設計ナビ・ガイドシステム」としてデータベース化することで、図面完成度を向上させ、設計オペレーションの効率化および品質向上を実現しています。本システムの適用範囲となる製品を拡大し、開発プロセスのさらなる効率化を推進していきます。さらに、生成AIなどの最新デジタル技術との融合やシミュレーション技術の向上などにより、設計オペレーションの自動化を目指します。



※ ハイエンド3次元CADソフト

確実な原価企画

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CO₂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。

2 ものづくり競争力の強化

ものづくり自動化の加速・進化

最新デジタル技術を活用したものづくりの自動化の加速・進化により、将来の深刻な人手不足への対応を推進しています。

AIやIoTなどのデジタル技術を活用した協働ロボットの活用による現場作業の省人化や作業環境改善、AI分析やIoTデータ活用による予防保全・予知保全の強化、品質不具合の未然防止を実現します。 [P.42](#)

物流改革

生産計画と物流計画の統合による物流オペレーションシステムを構築し、荷量平準化や走行ルート最適化など物流の効率化や、荷役作業の効率化による、CO₂排出量の削減やトラックドライバーの労働環境改善など、社会課題解決を図っています。 [P.43](#)

3 経営情報基盤の強化

経営意思決定の迅速化・高度化

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・高度化の実現を推進しています。

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・利益など財務情報と、CO₂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・可視化し、迅速かつ精度の高い経営判断につなげます。 [P.25](#)

4 社員みんなで製品をつくるマインド基盤の強化

全社員が高い機動力で安全・安心に働ける環境づくり

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^{けんろう}インフラ環境・体制の整備と、生成AIなどの最新デジタル技術の活用による外部環境の変化に対する機動力の確保により、全社員が安全・安心に働ける環境を実現します。 [P.94](#)
また、デジタル教育や社内イベントなど、デジタルに「触れる」「感じる」機会を拡充していくことで、デジタル活用風土づくりを推進するとともに、新しい価値の創出を目指します。 [P.69](#)



社内向けDX展示会「TBDX EXPO 2024」でDXLaB (DXを推進する人材を育成する研修)の成果発表会を開催

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

3つの強みとイノベーション

技術開発

知財戦略

ものづくり

人づくり

特集：強みの結集「高精度化、生産の高速化を実現したモーターコア」

人・組織・風土づくり

トヨタ紡織グループのDX

環境

ガバナンス

補足資料・データ

環境

2050年環境ビジョンの達成に向けて

073 温暖化抑制

074 資源循環

075 自然共生

環境

2050年環境ビジョンの達成に向けて

温暖化抑制

資源循環

自然共生

温暖化抑制



トヨタ紡織グループは、気候変動を地球上のすべての生物に関わる大きな課題と捉えており、「温暖化抑制」を2023年に策定した3つの重点取り組みの1つに定め、「ライフサイクルGHGネットゼロ※1」と「工場GHGネットゼロ」にチャレンジしています。

2030年に向けた活動

2030年 GHG 排出量の削減目標(基準年度:2019年)
Scope1、2:50% 削減、Scope3:30% 削減

再生可能エネルギーの積極的な導入

トヨタ紡織グループは、工場 GHG ネットゼロを目指し、再生可能エネルギーを積極的に導入しています。当社グループ各拠点で再生可能エネルギーを計画的に導入し、世界各地域でカーボンニュートラルへの対応を進めていきます。

太陽光パネル設置数:39 拠点(2024年8月時点)

最近の主な導入実績および計画

導入実績

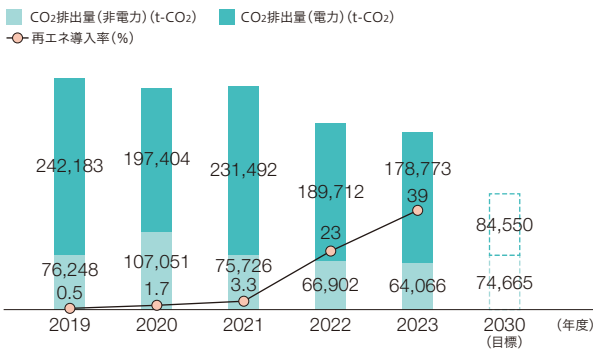
- トヨタ紡織の中部電力管区の電力:100%CO₂フリー電力化(2022年10月より)
- 欧州地域全拠点(アフリカを除く)で使用する電力:100%再生エネ化(2023年1月より)
- トヨタ紡織九州で使用する電力:太陽光発電拡大(2023年7月より)

計画

- トヨタ紡織イリノイ:太陽光発電(2024年)
- トヨタ紡織トルコ:太陽光発電(2024年)
- 米州地域(アメリカ、カナダ)拠点の電力:100%再生エネ化(2026年)

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

再生可能エネルギー導入率



トヨタ紡織トルコとTBソーテックトルコの太陽光パネル



堤工場の太陽光パネル

SBT認証

パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガスの排出削減目標「SBT(Science Based Targets)」を認定する機関であるSBTiに対し、SBT認定取得を目指すことを2022年10月にコミットメントし、2024年9月に認定取得が完了しました。

パリ協定の目標達成に貢献するとともに低炭素経済実現に向けた活動を進めていきます。

CDP評価 最高のA評価を気候変動と水の両部門で獲得

投資家から最も信頼されている評価機関の一つであるCDPが実施する調査「気候変動」「水セキュリティ」の両部門で、最高評価である「Aリスト企業」に2年連続で選出されました。これは当社の気候変動や水セキュリティに関する取り組み、また、お客さまやサプライヤーなどのビジネスパートナーと連携した取り組みが高く評価された結果です。

グローバル本社

「省エネ大賞」省エネルギーセンター会長賞を受賞

2020年8月に稼働開始した刈谷グローバル本社が、一般社団法人省エネルギーセンターが主催する「2023年度省エネ大賞」省エネ事例部門において、省エネルギーセンター会長賞を受賞しました。グローバル本社は、人と情報をグローバルにつなぐ、「Global Mainstay Hub」をコンセプトに掲げ、トヨタグループの源流としての100年の伝統を礎に、次の100年を創る本社と位置付け、再構築しました。ITインフラの整備により「いつでも、どこでも、誰とでも」働ける環境を構築したほか、活発なコミュニケーションを日常的に誘発する仕掛けや省エネルギー化、さらには地域社会への貢献を念頭に、緑化や災害時の防災拠点化にも配慮しています。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

2050年環境ビジョンの達成に向けて

温暖化抑制

資源循環

自然共生

ガバナンス

補足資料・データ

資源循環



トヨタ紡織グループは、天然資源枯渇に対応するため、「資源循環」を3つの重点取り組みの1つに定め、「持続可能な資源活用」と「廃棄物ミニマム化」にチャレンジしています。「持続可能な資源活用」では、易解体性・リサイクル設計の推進やリサイクル技術開発による材料循環、植物由来材料などの活用を通じた材料置換を進めています。「廃棄物ミニマム化」では、製品不良率の低減や部品のリサイクル率向上、材料ロス率低減を実現する設計・生産準備にも取り組んでいます。

2030年に向けた活動

ELV※1 規制対応：PCR※2 材使用促進

循環型社会実現を目指し産官学連携事業に参画

これまでELVの処理方法は、車両を破砕し、材料ごとに選別してそれぞれの材料を再生する手法が主流でした。高純度

の再生材を生成するには、材料の選別が非常に難しく、水平リサイクル率※3が低いのが現状です。また、これまで動静脈※4の連携が十分ではなかったことから、高い品質が求められる自動車部品の材料として再生材を用いるための取り組みが進んでいませんでした。これらの課題解決とともに、再生材の質と量の確保にもつながる、ELVの新たな処理手法への転換が必要となっています。

当社グループでは、内装部品へ再生材を適用するための材料開発を推進しているほか、産官学連携事業に積極的に参加し、自動車に要求される再生材の品質の見極め、使用量の確保に向けた取り組みを進めています。（下図参照）

循環モデル①では、使用済自動車から樹脂を取り出し、部品適用までの検証を行います。循環モデル②では、自動車に限らず廃棄物全体で再生材適用の方向性を検討しています。

※1 End of Life Vehicle：使用済自動車

※2 Post-consumer Recycle：市中回収されたリサイクル品

※3 使用済製品を資源にして、同じ製品に利用するリサイクルシステムのこと

※4 経済活動を動物の血液循環に例えた呼称であり、資源を加工して製品などを生産する産業を「動脈産業」、使い終わった製品を集め、再販売、再加工などを通して、再び社会に流通させる産業を「静脈産業」という

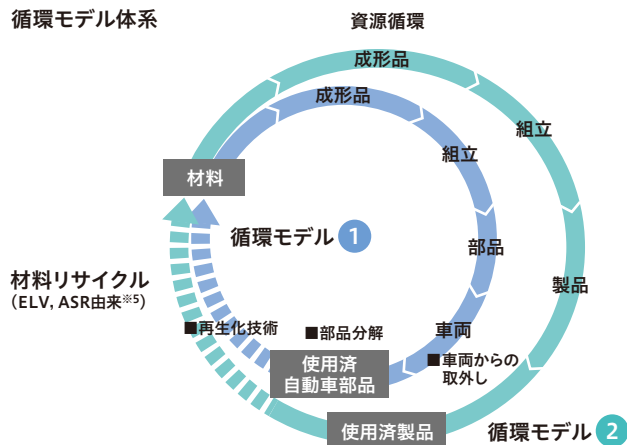
循環モデル ①（使用済自動車部品）

環境省
「自動車リサイクルにおける再生材利用拡大に向けた連携推進事業」

循環モデル ②（使用済製品）

経済産業省
「サーキュラーパートナーズ」

※5 ASR：Automobile Shredder Residue
（自動車破砕残渣）



循環モデル①

脱炭素社会構築に資する資源循環システム構築の加速を図るため、環境省が進める自動車リサイクルにおける再生材利用拡大に向けた自動車部品解体プロセスなどの技術実証に参画しています。AIなどを活用し、ELV解体・破砕事業者、解体システム提供者、素材メーカー、自動車部品メーカー、研究機関などの参画法人が連携します。再生材の質と量の確保を両立する新たなELVの処理手法である「自動精緻解体プロセス」を起点とした、動静脈一体となったプロセスの技術実証を通じて、このエコシステムを社会実装する上での課題の抽出を行います。当社の役割は、シート部品の解体プロセスを具体化し、使用されている素材の再資源化と、部品の試作を評価することです。本実証を通じて部品の再生材利用拡大を目指すとともに、動静脈一体化と自動車産業のサーキュラーエコノミー実現に貢献していきます。

循環モデル②

経済産業省は、2023年3月に策定した「成長志向型の資源自律経済戦略」に基づき、サーキュラーエコノミーの実現を目指し、産官学の連携を促進するためのパートナーシップ「サーキュラーパートナーズ」を設立しました。

当社もこれに参画し、個社では解決が難しい課題において、ライフサイクル全体での関係主体と連携し、サーキュラーエコノミー実現に必要な施策について検討していきます。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

2050年環境ビジョンの達成に向けて

温暖化抑制

資源循環

自然共生

ガバナンス

補足資料・データ

自然共生



トヨタ紡織グループは、生物多様性の保全と自然資源の持続可能な利用は、地球規模で取り組むべき重要な課題であると捉えています。「自然共生」を3つの重点取り組みの1つに定め、「水資源インパクトミニマム化」と「自然資本保全・再生化」にチャレンジします。事業活動全体で生物多様性に及ぼす影響の低減を目指すとともに、生物多様性保全に資する環境技術の可能性を追求し、自然と共生する社会の実現に貢献します。なお、生態系保全活動を効果的に行うために、TNFDで推奨される評価手法などを活用しながら積極的な情報開示に努めます。

2030年に向けた活動

- ネイチャーポジティブに向けた活動強化
- TNFDに沿った情報開示

水リスク評価

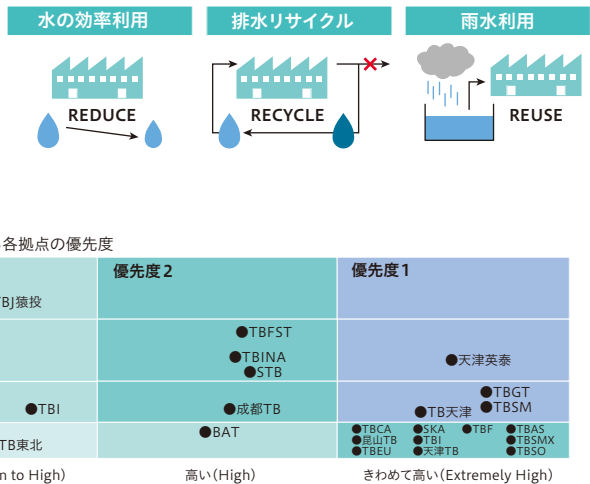
国内外のグループ生産拠点（109サイト）を対象に、世界資源研究所の水リスク評価ツール「Aqueduct※1」を用いて評価を実施しました。生産拠点が存在する場所を評価項目である水ストレス※2で評価し、5段階に層別して、水における

高リスク拠点を特定しました。

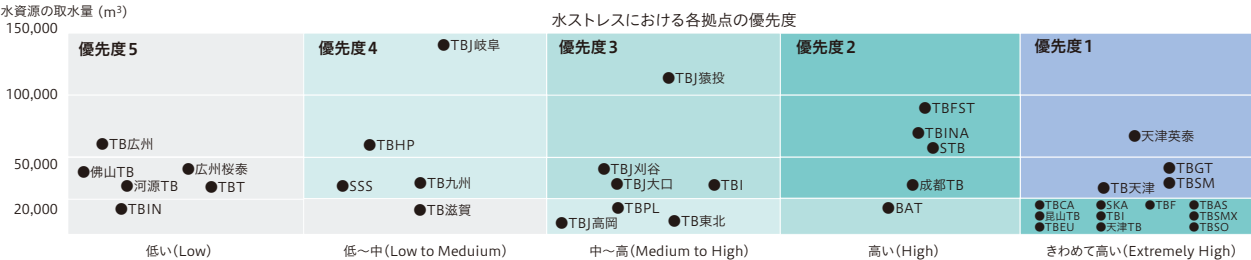
今回の評価で抽出された高リスク拠点を中心に水リスクの最小化を図るとともに、地域ごとの水課題に取り組んでいきます。

水使用量の削減

トヨタ紡織グループでは、製品洗浄や設備冷却などで多くの水を使用しています。水の効率的な利用により使用量を減らす「REDUCE」、排水をきれいして再利用する「RECYCLE」、雨水利用による水の有効活用「REUSE」という考え方のもと、水使用量削減への取り組みを推進しています。豊橋工場では、2019年度に工場から排水される水をろ過して再利用する装置を開発し、排水ゼロのしくみを構築しました。このしくみは他工場へも横展開しており、今後もグループ一体となって、さらなる水使用量の削減を進めていきます。



自社工場の水ストレス評価※2高リスク拠点の特定



※1 出典：世界資源研究所(World Resources Institute)が公開したAqueduct 4.0のAqueduct water risk atlasにおけるBaseline Water Stressの地域別スコアをもとに作成

※2 総水需要量と再生可能な地表水および地下水供給量の比率を測定したもの。値が高いほど、利用者間の競争が激しいことを示す。この際、水の需要には家庭用、工業用、農業用、家畜用が含まれる利用可能な再生可能水の供給量には、上流の水利用者や大規模ダムが、下流の水利用可能性に与える影響を含む

双鳴プロジェクト

当社グループは、プラスチック材料を多く使用する内装材メーカーとして、マイクロプラスチック問題※3に取り組むことを目的とし、「双鳴（そうしぎ）プロジェクト」を立ち上げました。

マイクロプラスチックによる影響が懸念される、シギ類を代表とする海辺のいきものの餌場を守るため、干潟の清掃を中心としたボランティア活動をはじめ、プラスチック使用量削減、リサイクル材活用などさまざまな対策に取り組んでいきます。

なお、当社とシギには縁があり、創業当時、双鳴の商標でインドや東南アジア、東アフリカなどの地域に綿布を幅広く輸出していました。

※3 大きさ5mm以下の微細なプラスチック粒子が海中に流出し、海洋生物や人体への悪影響が懸念される問題。対策が難しく世界的な課題となっている

自然共生サイト認定 OECM※4登録を目指した活動

30by30※5を達成するため、民間の取り組みなどによって、生物多様性の保全が図られている区域を国が認定する制度が2023年度より開始されました。当社では2024年9月に「多治見技術センター」の認定が決定され、今後OECM登録が予定されています。引き続き所有地などの保全を進め、国際目標の達成に貢献していきます。

※4 Other Effective area based on Conservation Measures:

保護地域以外で生物多様性保全に資する地域

※5 2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする国際目標



編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

2050年環境ビジョンの達成に向けて

温暖化抑制

資源循環

自然共生

ガバナンス

補足資料・データ

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

- 077 基本情報
- 078 取締役会議長メッセージ
- 079 社外役員鼎談
- 083 コーポレートガバナンス
- 090 役員一覧
- 092 コンプライアンス
- 093 リスクマネジメント

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

基本情報

ガバナンス早見表

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数 (うち社外取締役の人数)	9人(4人)
監査役の人数 (うち社外監査役の人数)	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.88
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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		(2004年トヨタ紡織発足)								(年度)
取締役会・ 監査役会		● 社外監査役の選任 ● 取締役の任期を 1年に短縮(2005)	● 社外取締役の選任 (2015)	● 取締役会のスリム化(2017) ● 取締役会規則改定(2017)…執行への権限委譲	● 経営諮問会議の設置(2018)			● 女性取締役の就任(2021) ● 取締役のスキルマトリクス開示(2021)	● 監査役のスキルマトリクス開示(2022) ● 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)		● 譲渡制限付株式報酬 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	● 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) ● 安全・衛生・健康機能会議に分離(2021) → ● 安全・健康機能会議に 名称変更(2023)	
			● 情報開示委員会の設置(2010)							

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

2004年に3社が合併して以来、当社グループはコーポレートガバナンスの強化に一層注力してきました。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に関わる評価を報酬に反映することとしています。

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

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

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

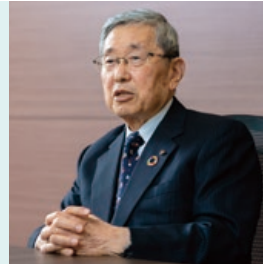
リスクマネジメント

補足資料・データ

取締役会議長メッセージ

リスクを適切に管理し、 機会を逃さぬ積極性を持つ

取締役会議長
とよだ しゅうへい
豊田 周平



取締役会の運営、体制

2023年度の取締役会は、議論すべきテーマをあらかじめ年間で計画化し、2030年中期経営計画や人的資本強化策、DXなどの戦略テーマをより充実させました。運営面では、執行レベルでの審議の状況共有が課題でしたので、特に社外取締役には丁寧に事前説明を行い、情報レベルをなるべく揃えた上で、取締役会での議論の活性化につなげました。また、社外取締役へのサポートとしてタイをはじめとした各工場の視察や社員との交流の機会も戦略的に増やしました。取締役会でも戦略テーマを現場感覚も含めて議論することができ、役員間の意思疎通もより深まりました。

機会とリスク両面からの議論

2023年9月に審議した「北米モーターコア進出」([■](#) [P.85](#)) 際には、過去からの説明に加え、執行レベルでの議論の経緯などを示すことで、受注前での投資判断が必要なことをよく理解いただき、新たなリスクが明らかになった段階で再度議論することを前提とし、取締役会全員で承認しました。

当社のビジネスは、これまで受注が確定してから投資の議論をすることが多く、受注前の投資決定にはどちらかというと消極的であったと感じています。2030年中計を達成するには、成長に向けた戦略投資の議論はますます重要となります。このために、取締役会の質をさらに高め、リスクを適切に管理する一方で、機会を逃さぬ積極性も必要不可欠だと考えています。守りの監督機能だけでなく、今後は攻めの監督機能も有し、スピード感を持って意思決定していきたいと思います。社内のメンバーだけでは、どうすればリスクを回避できるか?という議論に陥りがちですので、社外取締役のみなさんからいただく意見が大変重要になってきます。みなさん、本当

に幅広いバックグラウンドをお持ちで、豊富な知見を有していますので、それぞれの視点から多様な意見をいただき、間違いのない意思決定に結びつけています。

取締役会議長としての役割を果たしつつ、企業風土づくりにも注力

近年、トヨタグループ内の不正が相次いで発覚し、ご迷惑をおかけしています。当社では、同様の不正などは確認されていないものの、いつ何が起こるかわからないという危機感を常に持ち、私や白柳社長をはじめとする経営のトップが率先して、それを防ぐためにも企業風土づくりに取り組んでいます。納期やコストを重視するがあまり、お客さまや社員の安全がおざなりになってはいけません。安全や品質に関しては、自分自身で各拠点を細やかに見ることを徹底しています。そして、折に触れ、社員に現地現物で事実を客観的に把握し、必要な行動を起こすことの重要性を、自らの姿勢を示すことでそれぞれの仕事の現場で伝えるよう心掛けています。

多くの問題に直面するとき、自らの考えにとらわれて、ありのまま素直にものごとを見る、本質的なことを見抜くということができなくなることがあります。2021年度から、各工場で「段ボール生準」という工程のつくり込みに取り組んでいます。これは、段ボールを使った生産工程の現物シミュレーション活動で、生産ラインのコンパクト化や製品立ち上がり後の生産性改善を先取りする目的で行っているものです。図面などでは見落としていた部分に気づき、ものごとを単一の視点や表面的な要素だけで判断するのではなく、多角的に本質を捉えられるようになってと思っています。また、チームみんなで知恵を出し合い、経験を共有することにより、デジタル・バーチャルの世界では気がつかないような改善も実現できることに、大きな効果を感じています。この取り組みを通じて、現地現物の精神を社員のみなさんに伝えていきたいと思っています。



決められたことをきちんとやり続けるのは簡単なことではありません。私のような立場だからこそ、現場の細かい部分も見て気づきを伝えることが、そこで働く人のモチベーション向上になり、また、自ら考え、自ら行動するきっかけにもなっていると思います。各部門への浸透や全体の推進活動は社長以下が担うことになりますが、私なりの進言や支援をすることで、当社の企業風土づくりに自分の経験と知見を役立てたいと考えています。

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

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ



社外監査役
み う ら ひろし
三浦 洋

社外取締役
しお かわ じゅん こ
塩川 純子

社外取締役
せ と たか ふみ
瀬戸 章文

社外役員^{てい だん}鼎談

長期的な視点に基づいた “攻め”の経営を支えていきます。

当社は経営の効率性と公平性・透明性の維持・向上が重要と考え、コーポレートガバナンスの充実を図っています。3人の社外役員から、当社の現状に対する評価や課題、また今後に期待することをお話いたします。

ガバナンス体制について

取締役会の多様性を向上させていくことが重要

Q 現在の体制の評価と課題をお聞かせください。

三浦 ● 非常にまじめな企業風土で、組織的にも各個人としてもガバナンスに対してとても真摯に取り組んでいると思います。強いて言えば、「攻め」よりも「守り」のガバナンスのウェイトがやや高いかもしれません。自動車／モビリティ業界のビジネスモデルが大きく変わろうとしている昨今、生き残るために「いかに攻めるか」の議論もより重要になると思います。

瀬戸 ● 課題を挙げるならば、取締役会における女性の少なさが挙げられると思います。さまざまな機会で見学みなさんとお会いしますが、話してみると優秀な方が多く、その中にはもちろん女性もたくさんいらっしゃいます。そうした優秀な社員を次の幹部候補として育成していく計画が必要です。

[編集方針](#)[価値創造ストーリー](#)[戦略](#)[資本](#)[環境](#)[ガバナンス](#)[強靱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](#)[社外役員鼎談](#)[コーポレートガバナンス](#)[役員一覧](#)[コンプライアンス](#)[リスクマネジメント](#)[補足資料・データ](#)

塩川 ●そうですね。現在、当社の女性取締役は私一人しかいません。女性役員比率の向上は、私たち現経営陣が、「これをやらなければ明日の会社はない」という強い危機感を持って取り組むべきだと考えています。そして、女性の経営参画は、外部から登用すること以上に、内部からの底上げが重要です。また外国籍の方や異業種の経営経験者の参画も望まれます。現在の経営陣も多様な専門性をもったメンバーで構成され活発な議論がされていますが、経営陣のさらなる多様化により、より多角的な議論ができるようになり、継続的な企業価値向上につながるはずです。

Q 相次いで企業不祥事が取りざたされる中、当社のコンプライアンスの現状をどのように見ていらっしゃいますか？

瀬戸 ●社是である豊田綱領にも「至誠業務に服し」とあるように、誠実にルールを守ろうという姿勢はしっかりあると感じます。私がコンプライアンスにおいて大切だと考えるのは、「批判的な姿勢」と「常識を疑う目」をしっかり持つことです。もしなんらかの不正の兆候を発見したときに「おや？おかしいぞ？」と思えるか。「会社で決まっているから正しい」ではなく、一個人として「おや？」と思えるか。そういう目を持つ人を育てることが一番大事なことだと思います。もう一つ、いわゆる風通しのよさも大切です。おかしいと思ったときにほかの人に素直に発信できることが重要です。そのためには、いつでも思ったことを口に出せるような温かい企業風土を醸成する必要があります。

塩川 ●おっしゃる通り、長年の風習に慣れ親しんでしまうと、これまでのやり方に疑問を持たず受け入れてしまいがちですし、おかしいと思ってそれを指摘しにくいことがあるかもしれません。上司には言いづらい場合に使える別のコミュニケーションルートを設けるなどの制度をつくるのが有益かもしれませんね。



中長期の経営戦略について

長期的なビジョンに基づいた攻めの発想を

Q 2030 年中期経営計画が公表されましたが、長期的な成長に向けて何が重要とお考えでしょうか？

瀬戸 ●今回の中計は、じっくりと議論した上で未来のありたい姿や具体的な売上目標値からバックキャストして施策や計画が立てられている点はよいと思います。ただ、KPI をかなりの確度で達成できる、ある程度レールが敷かれている領域がある一方で、これからレールを敷かなければいけないところもあります。そういった領域は、今後さらに時間をかけて議論していくべきでしょう。既存ビジネスは、あくまでも過去の収益の延長線上で目標を立てられますが、新規ビジネスの中にはもっと高い伸び率を期待できるものもあると思います。

三浦 ●2030 年は遠いように見えても実際は割と近い目標期限ですから、「経済的・社会的価値向上」に向けての具体策の着実な実行がまずは基本になります。とはいえ、近年のAIやロボティクスなどの技術革新のスピードはときに予見を超えますから、10～20 年先の社会環境・ライフスタイルが大きく変わった先における当社のあり様・存在価値を見据えて、この中計がそうした未来の社会課題の解決策を提供できるかを検証し続けることもまた必要かもしれません。そして、もし当初想定した近未来像が大きく変わる、あるいは早く到来するなどの場合には、果断に軌道修正する必要もあるでしょう。その際に、忘れてはいけない点は、株主などのステークホルダーのみなさまとの建設的なIR 活動を通して、

当社が何を目標しているかについて正しい理解と支持を得ることです。ステークホルダーのみなさまとの長期的で健全な関係を維持することによって、短期的な計画数字の達成云々よりも、長期的な成長に必要な投資戦略をご理解いただけるというのが理想ではないでしょうか。

[編集方針](#)

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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](#)**[社外役員鼎談](#)**[コーポレートガバナンス](#)[役員一覧](#)[コンプライアンス](#)[リスクマネジメント](#)

補足資料・データ

塩川 ●自動車業界の大変革期において、当社が長期的に成長し「稼ぐ力」を得るためには、より柔軟な発想や若手人材の意見を積極的に取り入れ、一丸となって「攻める」意識を持つ必要があると感じています。当社は、従来の自動車内装会社の枠を超える「グローバルなインテリアスペースクリエイター」として、これまでに培った当社のものでづくりの力を基盤に、より付加価値の高い新たな製品やサービスを提供することを目標としています。障がいのある方を含む老若男女さまざまなユーザーの目線に立った新規性、創造性や、グローバルな地域ごとの需要の見極めが今まで以上に求められるため、異質な人材や意見も受け入れる土壌は不可欠かと思います。また、掲げる目標に向けて成長を加速するには、戦略的M&Aや異業種との業務提携など、攻めの経営を検討してもいいのではないのでしょうか。

三浦 ●おっしゃる通り、今後生き残るためには、従来以上に製品・サービス面でも顧客面でも、「攻めの戦略」が重要です。特に、欧米やアジアの新興OEMやMaaS企業との新規取引を拡大していくためには、既存の製品を越えて顧客のニーズに応えるような「ソリューション」の開発とそれを新規取引先に提案する営業能力がこれまで以上に求められています。その意味で、こうした新規取引拡大のために当社の製品・サービスの価値を訴求するPR活動も、IR同様に強化していく必要があります。

人的資本経営について

人材の多様性が会社のトランスフォームの力になる

Q 人的資本についてのお考えをお聞かせください。

塩川 ●繰り返しになりますが、多様性を高めていくことが重要です。女性、外国人、中途採用者を含むすべての社員が平等に機会を与えられ、自由に発言できる企業風土を醸成していくことが

必須だと考えています。また当社は今後、グローバルな人材戦略に組織的に取り組む必要があるのではないのでしょうか。例えば、当社社員の半数以上は日本以外の国籍を所有していますが、海外の拠点長の多くは日本人が務めています。「2030年までに80%を現地人材にする」という目標をしっかりと達成し、現地化を加速してほしいです。一方、国内でもグローバル人材の育成は急務で、若手社員にもっと留学や海外外向の機会を与え、外から刺激を受けることで組織全体の同質化を打ち破る存在になってもらいたいです。労働人口の減少や労働市場の流動化にともない人材確保、獲得競争がますます熾烈になる中で、よりよい人材を集め定着してもらうためには、多様性を受け入れる職場環境の改善に継続的に取り組む不断努力が必要です。

三浦 ●同質性から脱却して、多様性を確保するというのは、多くの日本企業にとって共通の課題ですが、「それは何のためか」が忘れられがちです。本来その最終目的は、業界が100年に一度といわれる大変革期にある中で、多様な事業経験・スキル・異なる文化的背景を持つ人材を動員して、組織やビジネスモデルのトランスフォーメーションを加速することにあるはずで、多様化というのはそれを促すための手段です。例えば、会社の事業モデルの変革を加速するために、MaaSビジネス、空飛ぶクルマ、あるいは航空・鉄道その他の移動機関などの新技術領域や先進的なマネジメントスタイルの経験者などを増やすといった議論です。それにもかかわらず、「20XX年までに女性の幹部比率30%を達成する」といった多様性の外形が自己目的化する風潮があり、「その比率が達成したら仕事は終わりですか」と突っ込みたくなります(笑)。

一方で、これまで女性能力に見合う活躍の場が限られていた、あるいは育児・家事負担の不平等なハンディを抱えていたという社会課題があるのは事実で、それは男女割合とは別次元の問題として取り組むべきことはいうまでもありません。

[編集方針](#)[価値創造ストーリー](#)[戦略](#)[資本](#)[環境](#)[ガバナンス](#)[強靱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](#)[社外役員鼎談](#)[コーポレートガバナンス](#)[役員一覧](#)[コンプライアンス](#)[リスクマネジメント](#)[補足資料・データ](#)

インセンティブとキャリアプランによる成長促進を

Q 人材育成についてはどのようにお考えですか？

瀬戸 ●若手がイノベティブなアイデアを創出するためのワークショップ「Re:act」や、スタートアップのアドバイザーの方から指導を受けつつ新事業の創出に取り組むプロジェクト「We:ave」（[P.69](#)）などの制度はすばらしいと思います。スタートアップの元気なチャレンジスピリットが、当社の誠実な気風に加われれば、非常によい効果があるはずです。私自身が大学で若い方を指導している経験からいっても、チャレンジングスピリッツのある学生に真面目さを教えるよりも、逆のほうがスムーズにいく。また、これらの制度自体のアイデアも若手社員が提案したものであり、その点も非常によいことだと思います。次のステップとして、真摯に取り組むみなさんにスパイスのような刺激を与えるようなしくみがあるとよいと思います。社内ベンチャーを立ち上げられるようにしたり、特許につながった開発を実現した際のインセンティブを高めたりすることも検討してはどうでしょうか。

三浦 ●確かに、最近の会社勤務に関する志向は、明らかに一昔前とは変わっています。終身雇用下で昇進を目指す働き方ではなく、今は自分や家族との豊かな生活を守りつつ、自分のキャリア目標が達成できる組織かどうかを冷静に見極める姿勢が見られ、会社は選ばれる組織を目指し続けなければなりません。そのような中で、当社は比較的風通しのよい組織風土に恵まれていると感じます。今後は、ものづくり革新センター内にオープン予定のカフェエリアなどを通じて、いろいろなアイデアを持った若手・中堅社員が部門を越えて連携し、さまざまな意見が互いを刺激し合い、触発していくことにつながることを期待しています。そうした中から、各人がキャリアゴールを自分で探して設定し、その達成を組織が後押しするようになるとういすね。



塩川 ●インセンティブは、管理職の育成においても重要だと思います。もはや、誰もがみな管理職になりたいと思う時代ではなく、特に日本人女性は管理職を避ける傾向があり、優秀な人材を活用しきれていないのは大変もったいないと思います。報酬制度を見直してさまざまな形でインセンティブを与えることに加え、女性を含むすべての社員に平等な機会が与えられるべきです。当社はロールモデルとなる女性管理職が限られており、女性が当社でのキャリアパスを描きにくい現状があります。女性を対象にキャリアパスプランについてアドバイスするような制度があってもよいのではないのでしょうか。

株主・投資家へのメッセージ

社外視点に立脚しつつも、最大の「応援団」として

Q 最後に、株主・投資家へのメッセージをお願いします。

塩川 ●私はキャリアの大半が海外だったことを活かして、海外投資家の視点も取り入れながら、当社をもっと柔軟で「攻める」ことに臆さない会社にしていくよう貢献していきたいと考えています。

三浦 ●社外役員の役割の一つは、株主などステークホルダーの視点から会社を見て、一般社会や資本市場の期待と照らして、会社の決定・判断に違和感がないか、事情を知らない社外の方にも支持されるかどうかを検討することにあると思っています。その意味で、取締役会にも株主総会のような緊張感で臨んでいきたいと思っています。

瀬戸 ●その通りですね。社外役員というものは株主の代弁者であるべきです。その一方で、この会社の最大の応援団でありたいとも思います。株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまから「好きだな、トヨタ紡織」と言っていただけるよう、これからも職務を全うしていきます。

[編集方針](#)[価値創造ストーリー](#)[戦略](#)[資本](#)[環境](#)[ガバナンス](#)[強靱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](#)[社外役員鼎談](#)[コーポレートガバナンス](#)[役員一覧](#)[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

基本姿勢

基本理念の第一に「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを掲げ、企業倫理の徹底を図り、持続可能な企業活動を推進しています。経営の効率性と公平性・透明性の維持、さらなる向上が重要と考え、①株主の権利・平等性の確保 ②株主以外のステークホルダーとの適切な協働 ③適切な情報開示と透明性の確保 ④取締役会の役割・責務の適切な遂行 ⑤株主との建設的な対話の5つの具体的項目に基づき、コーポレートガバナンスの充実を図っています。また、コンプライアンス、リスクマネジメントにも基本姿勢を定め、活動を行っています。

コーポレートガバナンス・コードへの
対応状況

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

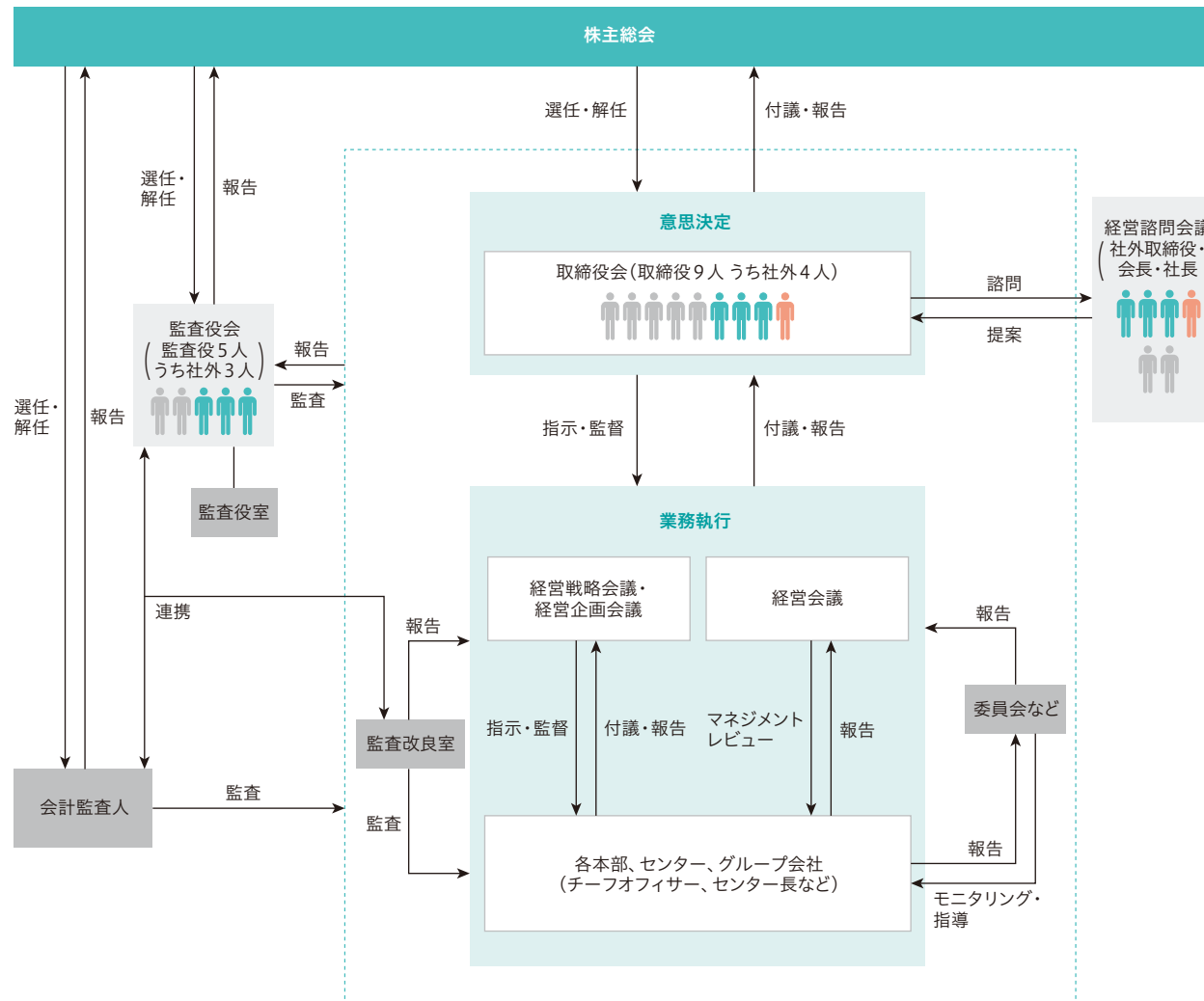
※ コーポレート・ガバナンス報告書はウェブサイトでご確認いただけます
 <https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/library/>

コーポレートガバナンス体制

当社は社内取締役5人と、豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を4人選任し、社外取締役の監督機能を通して、取締役会の意思決定と取締役の職務執行の適法性・妥当性を確保しています。

コーポレートガバナンス体制図(2024年6月12日現在)

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



編集方針

価値創造ストーリー

戰略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覽

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

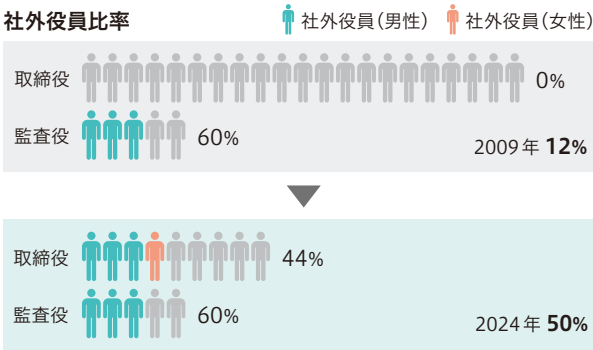
なお、社外取締役を選任されている4人は金融商品取引所の定める独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断したため、当社の独立役員に指定しています。

また、監査役制度を採用し、社外監査役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国内外子会社の業務や財務状況を監査しており、監査役室に専任スタッフを置くなど監査役の機能の強化を図っています。

なお、社外監査役を選任されている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、経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名、ならびに経営陣幹部・取締役の報酬などに関して、率直な意見交換を行う場として、会社法上の機関とは別に「経営諮問会議」を設置しています。



業務執行体制

当社の組織は、6つの分野（コーポレート、技術開発、地域

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

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

各種会議体の役割

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

① 取締役会

2023年度開催回数13回

取締役会を毎月1回以上開催し、経営上の意思決定機関として法定事項および会社方針、事業計画、設備投資計画など経営の重要事項を決議するとともに、業務執行の監督を行っています。取締役会の議長は取締役会長が務めています。取締役会に上程すべき項目は取締役会規則で規定し、それ以外

の項目は決裁規定で社長、チーフオフィサー、センター長などへ権限委譲しています。

② 監査役・監査役会

2023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。2023年度は、常勤監査役2人と社外監査役2人で構成されていました。

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

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

③経営諮問会議

2023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、塩川純子、瀬戸章文、山崎康彦）と取締役会長 豊田周平、取締役社長 白柳正義の2人で構成されており、経営諮問会議の議長は、取締役会長が務めています。（2023年度のメンバー：社外取締役 小山明宏、塩川純子、瀬戸章文、伊藤健一郎と取締役会長 豊田周平、取締役副会長 宮崎直樹、取締役社長 白柳正義）

経営諮問会議は、取締役会の諮問機関として重要な経営戦略・課題や経営陣の選解任、報酬、後継者計画などに関する審議を行うとともに、取締役会の決議を経た上で取締役の個別報酬額の決定を行う権限を有しています。

なお、経営諮問会議の構成メンバー、議題、内容は経営諮問会議規則として2018年12月の取締役会で決議しています。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

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 2023年度の主な議論

株主総会	- 株主総会の招集と議案の決定 - 事業報告、計算書類などの承認 - 株主総会議案における議決権行使の状況
役員、組織	- 代表取締役、役付取締役の選定 - 取締役の報酬と賞与
経営計画、経営戦略	- グローバル方針の策定 2030年中期経営計画の策定 - 事業進出、提携、再編など戦略に関する審議 - スタートアップ企業への出資、協業状況
サステナビリティ	- ESGの状況 - 環境の重点取り組みと2050年環境ビジョンの見直し - TCFD、TNFDへの対応 - 生物多様性に対する取り組み - 人権デュー・ディリジェンスの状況 - 労働災害防止に向けた取り組み状況 - 事業リスクへの対応状況 - 健康経営の状況 - 人事戦略(人的資本レポート) - 品質に関する取り組み状況 - DX推進状況 - 戦略的知的財産活動の進捗
その他	- 中間配当の実施 - 内部統制システムの整備に関する基本方針の運用状況報告 - 利益相反取引の承認、報告 - 取締役会の実効性評価の実施、報告 - 政策保有株式の検証 - 内部通報制度の運用状況 - 財産、資産に関する事項

取締役会

「北米モーターコア進出」についてのコメント(一部抜粋)

投資判断

- 北米でも、電動化部品の受注活動を積極的に進めていきたい。モーターコア事業の成長のために重要なプロジェクトであり、これまで当社であまり経験のない受注前での投資判断が必要な状況にある。
- 過去からの説明に加え、事前の社内議論の経緯などが示されている。現時点で想定しうるリスクを洗い出し、どのように最小化するか、また事業拡大のために機会をどのように捉えるかが重要である。
- 電動化市場のスピード感や規模感には不確定な要素が多く含まれており、楽観的・悲観的どちらのケースもあり得る。BEVかHEVのどちらが主になるかの問題もあるが、いずれもモーターは必要であるため、あらゆる状況を想定しながら対応していくべきである。
- カナダやメキシコに生産拠点を置き、そこから米国に輸送する選択肢もあるが、当社は敢えて米国を生産拠点にして物流費を下げることで優位性を持たせたい。
- ビジネス拡大に向け、第1～第4ターゲットまで検討しているが、拡販戦略の具体化が必要である。アクションプランを検討し、受注の確度を上げていくべきである。
- 今回の提案は、ビジネスを進めるために今判断が必要である。リスクが明らかになった段階で取締役会にて再度議論する事を前提に決議したい。

優位性と課題

- 当社の製品は、品質と性能に付加価値があると考える。競合他社に比べ、生産面での優位性を支える重要な要素は、高精度の金型である。さらに、型のメンテナンスも自社で効果的に行うことで、設備停止時間を短縮でき、高い生産性やコスト競争力を実現できると考えている
- さらに、熱可塑性樹脂採用や焼鈍工程を短縮できる技術面でも競争力がある。
- 当社の高精度な技術を用いれば、効率のよいモーターを供給できると考えている。競合先との差別化ポイントをお客さまに認知してもらい、受注活動を進めてほしい。
- 当社には、材料を使用するユーザーとして鉄材の組成や性能を見極める実力はかなりある。一方、材料開発の視点では、材料や製造法などを評価するまでの実力に課題がある。つくり手側の知見を持ち、最適かどうかを判断できるよう、チーム体制を構築していく。

監査役会 2023年度の主な議論(監査報告を除く)

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

経営諮問会議 2023年度の主な議論

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

社外取締役・社外監査役へのサポート体制

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

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

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

当社は、取締役会の運営、議論の状況や議論すべき議題、社外役員へのサポートなどの項目について、右記のプロセスで分析・評価を行っています。

PDCAサイクルを回すことで、継続して取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

プロセス



2023 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、向上していると評価

課題認識と取り組みの状況

2022 年度

課題

- 戦略議論の不足
- 個別案件の前提となる戦略や社内検討の経緯の共有
- IRの年間計画や実施結果の共有
- コミュニケーション機会の充実
- 海外拠点を含む施設視察の充実

2023 年度

取り組み

- 技術戦略、DX戦略、知財戦略、環境への取り組みなど全社戦略のテーマを充実
- 案件に対する説明資料の充実、事前審議内容の共有
- IR活動の年間計画および実施結果の報告を実施
- 社外役員と社員との懇談(下記参照)、社外役員と常勤監査役との懇談の実施
- タイの事業体(6拠点)、新製品技術展・生技開発展示会・多治見テストコースの視察

課題

- 新事業・新製品や経営課題など具体的戦略の議論
- 事前審議の経過の共有
- IR活動などの対話で得た気づきや学びを経営に反映
- 社外役員同士の交流機会の設定
- さらなる施設視察の充実

2024 年度

取り組み

- インテリアスペースクリエイターを目指すための技術戦略や2030年中期経営計画に基づく経営戦略のテーマの充実
- 取締役会に至るまでの社内審議内容、議事録を参考資料として共有
- 取締役会事前説明会の拡充
- ステークホルダーの意見や声を共有し、企業活動への反映を議論
- 社外役員懇談会の開催
- 新製品技術展、生技開発展示会の視察のほか、主力工場や重点地域の統括会社・事業体の視察



社外役員と社員の交流

当社の働き方や職場風土をテーマに、社外取締役・監査役と社員の懇談会を開催しました。性別や職種、部門に関係なく多様なメンバーが集まり、当社の現状について生の声を社外役員に伝えました。社外役員は当社や当社社員の理解を深め、社員は社外役員の多種多様な経歴と視点からの意見を聞くことで、新たな学びや気づきが得られました。この懇談会を通じて得た働き方や職場風土の改善に向けたヒントを、職場環境の改善につなげています。今後も継続して小グループでの懇談会を実施し、交流を深めていきます。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

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、報酬構成など詳細につきましては、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（2023 年 4 月～2024 年 3 月）

区分	報酬などの 総額 (百万円)	報酬などの種類別の額(百万円)			支給 人員 (人)
		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)	464 (50)	247 (50)	177 (－)	39 (－)	10 (4)
監査役 (うち社外 監査役)	97 (21)	97 (21)	－	－	5 (2)
合計 (うち社外 役員)	562 (71)	344 (71)	177 (－)	39 (－)	15 (6)

1. 上記の固定報酬には、2023 年 6 月 13 日開催の第 98 回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役 1 人と監査役 1 人が含まれています
2. 業績連動報酬（賞与）と株式報酬（譲渡制限付株式）の支給人員は取締役（社外取締役は除く）5 人です

取締役の報酬の構成

報酬の種類	支給基準	報酬構成	区分
固定報酬 （月額報酬）	報酬テーブル：職位別（責任の度合い）に応じて設定 資格間の格差を一定率で設定し、各職位の指数により報酬額を設定	55%	金銭報酬
業績連動報酬 （賞与）	① 単年度の業績反映を、連結営業利益を基準に職位別に応じて報酬（賞与）テーブルで設定※1 ② 中期の企業価値向上の反映を 3 年後の経済価値向上（純資産+20%増）と社会的価値向上の貢献（ESG 評価スコア※2+20%増）を基準値として、達成率（0～150%）に応じ賞与支給額に反映※3 【賞与の構成】 ①単年度業績反映（82%） ②中期（18%）	35%	
株式報酬 （譲渡制限付株式）	社外取締役を除く取締役に對し、一定期間売却が制限された株式を交付 （2020 年 6 月 17 日開催の定時株主総会で株式報酬の総額を年額 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 2024 年 3 月期の実績は、786 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 25 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、再エネ導入率、物流 CO₂ 排出量削減率です

※3 純資産の 2024 年 3 月期の実績は 4,929 億円、ESG 評価スコア実績は 3.7 ポイント（5.0 ポイント満点中）です

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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
社外役員鼎談
コーポレートガバナンス
役員一覧
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られており、決められた手続きを経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

(7) 譲渡制限付株式報酬

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

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
譲渡制限期間	当社の取締役の地位を退任した直後の時点まで
払込金額	各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限の解除条件	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除 ただし、任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合、譲渡制限を解除
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべて当社が無償取得することができる

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

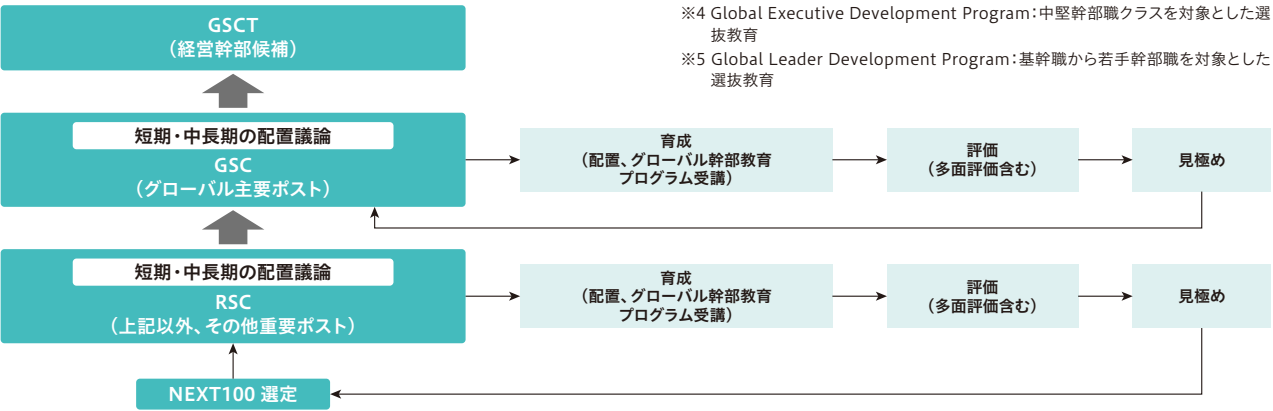
経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名は、経営諮問会議での議論・審議を経て取締役会で決議しています。経営陣幹部の選任と取締役候補の指名の方針は、執行・監督に必要なスキルをカバーできるバランスを考慮しつつ、的確かつ迅速な意思決定が行えるよう、適材適所の観点で総合的に検討しています。

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

社外取締役候補・社外監査役候補の指名の方針は、会社法に定める社外性要件と金融商品取引所が定める独立性基準に加え、豊富な経験、幅広い見識を有しているかの観点より総合的に検討しています。

次世代経営幹部候補の育成支援

経営幹部や国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毎年行っています。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※1で、国内外拠点長などのグローバル主要ポストの議論はGSC※2で、その他の重要ポストの議論はRSC※3で実施しています。

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クス(■ P.89)を導入し、保有能力や経験、育成課題を明確化しています。その上で、グローバル幹部教育プログラム(GEDP※4、GLDP※5)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、2023年度までに延べGEDP 93人、GLDP 110人が受講しました。

2024年度からは、トヨタ紡織グループの将来を担う人材100人(NEXT100)の登録を開始しました。NEXT100を対象とした育成施策として、GEDP・GLDPに加え、GEDP・GLDPの対象にならない係長クラスの社員向けにも、リーダー養成プログラムの導入を計画しています。

※1 Global Succession Committee by Top Executives
※2 Global Succession Committee
※3 Regional Succession Committee
※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

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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
- 社外役員鼎談
- コーポレートガバナンス
- 役員一覧
- 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・監査役スキルマトリクス(2024年6月12日現在)

役職	氏名	経営諮問 会議	企業 経営	グ ロー バル	技 術・ 開 発	モ ノ づ くり	営 業・ 調 達	財 務・ 会 計	人 事・ 人 づ くり	コ ン プ ラ イ ア ン ス 法 務・	環 境・ エ ネ ル ギ ー	Ｉ Ｔ・ デ ジ タル
取締役会長	豊田 周平	○	●	●	●	●	●		●			●
取締役社長	白柳 正義	○	●	●			●	●	●	●	●	●
取締役執行役員	五百木 広志		●	●	●	●					●	●
取締役執行役員	岩森 俊一		●	●		●	●	●			●	●
取締役執行役員	角田 浩樹		●	●	●	●					●	●
社外取締役	小山 明宏	○		●				●	●	●		
社外取締役	塩川 純子	○		●				●		●		
社外取締役	瀬戸 章文	○			●	●			●		●	●
社外取締役	山崎 康彦	○	●	●	●	●			●		●	
常勤監査役	南 康		●	●	●	●						●
常勤監査役	小出 一夫		●	●			●		●		●	
社外監査役	横山 裕行		●	●	●	●				●		
社外監査役	三浦 洋		●	●				●		●		
社外監査役	藤川 義人				●			●	●	●		●

社外役員の選任理由

区分	氏名	独立役員	適合項目に 関する補足説明	選任の理由	2023年度の 取締役会、監査役会 への出席回数
取締 役	小山 明宏	○	-	長年にわたる企業財務、コーポレートガバナンスなどの研究や、グローバルな視点での企業経営の専門知識を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 13/13回
	塩川 純子	○	-	投資ファンド、ファイナンス、クロスボーダー企業買収、投資ファンド関連紛争解決などグローバルな事案についての弁護士としての高い知見を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 13/13回
	瀬戸 章文	○	-	さまざまな工学の知識や技を組み合わせ、未来社会を切り拓く研究や当社と近未来車の快適空間の実現をテーマとした共同研究をするなど、科学的知見を当社の経営に反映し、将来ビジネスに貢献できると判断したため。	取 13/13回
	山崎 康彦	○	同氏は、当社製品の販売先である(株)デンソーの副社長です。	(株)デンソーで現在、副社長として技術・人材分野における Chief Innovation Officer、Chief Quality Officer、Chief Human Resources Officer、総務・人事本部長、豪亜地域・韓国などを担当しており、これらの豊富な経験と海外拠点長、全社製造機能長の経験による事業・機能・海外などの幅広い知見を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できるものと判断したため。	取 - / - 回※1
	横山 裕行	○	同氏は、当社製品の販売先であるダイハツ工業(株)のエグゼクティブ・アドバイザーを務めていました。	トヨタ自動車(株)における品質保証部門や海外拠点での経験、ダイハツ工業(株)での幅広い経験と見識を当社の監査体制に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 13/13回 監 14/14回
監査 役	三浦 洋	○	-	公認会計士として、長年にわたる監査業務や経営助言業務の経験から、会計・監査とガバナンスに関する幅広い見識を当社の監査に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 13/13回 監 14/14回
	藤川 義人	○	-	弁護士・弁理士として、コーポレートガバナンス、訴訟その他の紛争関連法務、知的財産法務などの企業法務分野の豊富な知識・経験を有し、それを当社の監査に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 - / - 回※2 監 - / - 回※2

※ 上記取締役会の開催回数のほか、2023年度において、会社法第370条および当社定款第23条に基づく取締役会決議があったものとみなす書面決議が¹1回ありました

※1 取締役 山崎 康彦氏は、2024年6月12日開催の第99回定時株主総会で社外取締役に選任されています

※2 監査役 藤川 義人氏は、2024年6月12日開催の第99回定時株主総会で社外監査役に選任されています

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

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

(2024年7月1日現在)

取締役



とよだ しゅうへい
豊田 周平 1
代表取締役会長 在任年数20年



いわもり しゅんいち
岩森 俊一 4
取締役執行役員 在任年数2年
経理財務本部
Chief Financial Officer



しおかわ じゅんこ
塩川 純子 7
社外取締役 在任年数3年



しらやなぎ まさよし
白柳 正義 2
代表取締役社長 在任年数2年
Chief Executive Officer
Chief Risk Officer



つのだ ひろき
角田 浩樹 5
取締役執行役員 新任
技術開発分野担当
Chief Technology Officer



せと たかふみ
瀬戸 章文 8
社外取締役 在任年数2年



いおき ひろし
五百木 広志 3
取締役執行役員 在任年数1年
生産本部 Chief Manufacturing Officer
全統括工場長
生産技術本部 Chief Production Engineering Officer



こやま あきひろ
小山 明宏 6
社外取締役 在任年数6年



やまざき やすひこ
山崎 康彦 9
社外取締役 新任

監査役



みなみ やすし
南 康 10
常勤監査役 在任年数4年



こいで かずお
小出 一夫 11
常勤監査役 在任年数1年



よこやま ひろゆき
横山 裕行 12
社外監査役 在任年数5年



みうら ひろし
三浦 洋 13
社外監査役 在任年数2年



ふじかわ よしと
藤川 義人 14
社外監査役 新任

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

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

※従来の常務役員、専務理事、常務理事に相当

とよ だ しゅうへい
豊田 周平

1

代表取締役会長 在任年数20年

1977年4月 トヨタ自動車工業(株)入社
1998年6月 トヨタ自動車(株)取締役
2001年6月 同社常務取締役
2001年6月 トヨタモーターヨーロッパ
マニファクチャリング(株)取締役社長
2001年9月 トヨタ自動車(株)取締役(常務待遇)
2002年4月 トヨタモーターヨーロッパ(株) 取締役社長
2003年6月 トヨタ自動車(株)取締役(専務待遇)
2004年6月 当社取締役副社長
2006年6月 当社取締役社長
2015年6月 当社取締役会長就任 現在に至る

しらやなぎ まさ よし
白柳 正義

2

代表取締役社長 在任年数2年

Chief Executive Officer
Chief Risk Officer

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

い お き ひろ し
五百木 広志

3

取締役執行役員 在任年数1年

生産本部 Chief Manufacturing Officer
全統括工場長
生産技術本部 Chief Production Engineering Officer

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

いわ もり しゅんいち
岩森 俊一

4

取締役執行役員 在任年数2年

経理財務本部
Chief Financial Officer

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

つの だ ひろ き
角田 浩樹

5

取締役執行役員 新任

技術開発分野担当
Chief Technology Officer

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

こ やま あき ひろ
小山 明宏

6

社外取締役 在任年数6年

1981年4月 学習院大学経済学部専任講師
1988年4月 同大学経済学部教授
1995年3月 ドイツ・バイロイト大学経営学科正教授
1995年9月 学習院大学経済学部教授就任 現在に至る
2018年6月 当社取締役就任 現在に至る

しお かわ じゅん こ
塩川 純子

7

社外取締役 在任年数3年

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

せ と たか ふみ
瀬戸 章文

8

社外取締役 在任年数2年

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

やま ざき やす ひこ
山崎 康彦

9

社外取締役 新任

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

みなみ やすし
南 康

10

常勤監査役 在任年数4年

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

こ いで かず お
小出 一夫

11

常勤監査役 在任年数1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

よこ やま ひろ ゆき
横山 裕行

12

社外監査役 在任年数5年

1974年4月 トヨタ自動車工業(株)入社
2008年6月 トヨタ自動車(株)常務役員
2012年4月 同社専務役員
2015年4月 ダイハツ工業(株)顧問
2015年6月 同社取締役副社長
2019年1月 同社エグゼクティブ・
アドバイザー
2019年6月 当社監査役就任
現在に至る

み うら ひろ し
三浦 洋

13

社外監査役 在任年数2年

1985年4月 英和監査法人(現 有限責任
あずさ監査法人)入所
1989年8月 公認会計士登録
1992年2月 アーサーアンダーセン
ニューヨーク
事務所赴任
2006年6月 あずさ監査法人
(現 有限責任あずさ監査法人)
代表社員
2009年7月 KPMG ロンドン事務所赴任
(EMA欧州GJP統括)
2013年10月 有限責任あずさ監査法人
専務理事
同監査法人専務役員
2019年7月 (株)丸和運輸機関(現 AZ-COM
丸和ホールディングス(株))
社外監査役就任 現在に至る
2021年7月 公認会計士三浦洋国際
マネジメント事務所所長
現在に至る
2021年11月 オリックス不動産投資法人
執行役員就任 現在に至る
(株)MonotaRO
社外取締役就任 現在に至る
2022年3月 当社監査役就任 現在に至る
2022年6月 オムロン(株)社外取締役就任
現在に至る

ふじ かわ よし と
藤川 義人

14

社外監査役 新任

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)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

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

執行役員

あ だち しょう じ
足立 昌司

欧州・アフリカ地域本部
地域CEO
トヨタ紡織ヨーロッパ(株) 社長

ふえ た やす ひろ
笛田 泰弘

人事総務本部
Chief Human Resource Officer

お ざき ひで のり
尾崎 秀典

米州地域本部
地域CEO
トヨタ紡織アメリカ(株) 社長

くろやなぎ まさ き
畔柳 正樹

アジア地域本部
地域CEO
トヨタ紡織アジア(株) 社長

ちゅうじょう とし ふみ
中條 敏文

中国地域本部
地域CEO
豊田紡織(中国)有限公司 総経理

コンプライアンス

コンプライアンス 基本姿勢

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

コンプライアンスの強化と人権への取り組み

独占禁止法の遵守や贈収賄防止などに加えて、人権を尊重することの重要性がますます高まっています。法令を遵守するだけでなく、多様な文化や価値観、個性を尊重し、地域社会と共生していくために、役員や社員を対象とする研修、啓発活動を通じて、コンプライアンスや人権に関わる意識向上と実践度の向上に努めています。 [▶▶ P.94](#) 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、ハラスメント、人間関係などの職場のトラブルや法令違反・社内不正（過剰な贈答や接待、業者との癒着など）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※1」や、弁護士事務所にコンプライアンス相談（通報）窓口※2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。2023年度は、当社と国内関係会社から、社内外窓口に合計249件の通報・相談が寄せられ、調査・事実確認の上、適切に対応しました。

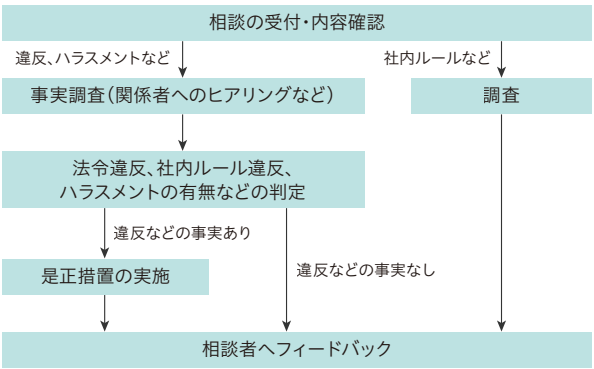
当社および国内子会社から寄せられた相談件数

（年度）	2019	2020	2021	2022	2023
なんでも相談室（件）	107	163	190	201	238
コンプライアンス相談（通報）窓口（件）	12	9	13	16	11

※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

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

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

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、社会的レピュテーションリスク※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。

※ 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)を中心にグループのリスクマネジメント体制をグローバルに整備し、取締役会でリスク対応状況をモニタリングするなど、より実効性のあるリスクマネジメント活動を実施しています。

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

2023年度のリスクマネジメントの取り組み

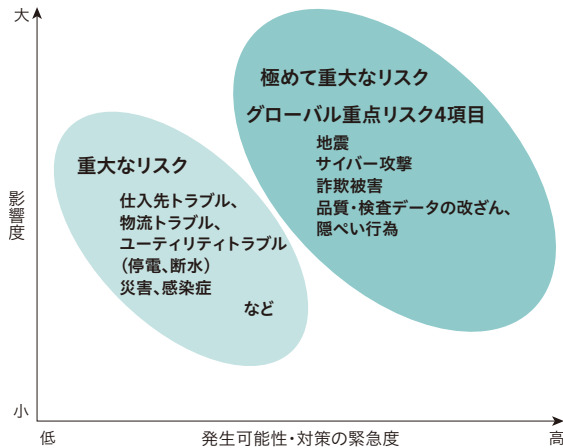
2023年度は、グローバルリスクマネジメント体制のもと、日本だけではなく、日本以外の国までリスクマネジメント活動が浸透するよう、情報展開・共有を行い、相互コミュニケーションの機会を増やし活動してきました。

また、BCPの実効性を高め、平時に継続的な改善を実現するしくみを構築するため、BCM(事業継続マネジメント)活動を推進しています。その他、定期的な避難訓練や対策本部立ち上げ訓練、安否確認ツールを使用した緊急連絡訓練、地域住民向けの備蓄品の整備などを行いました。

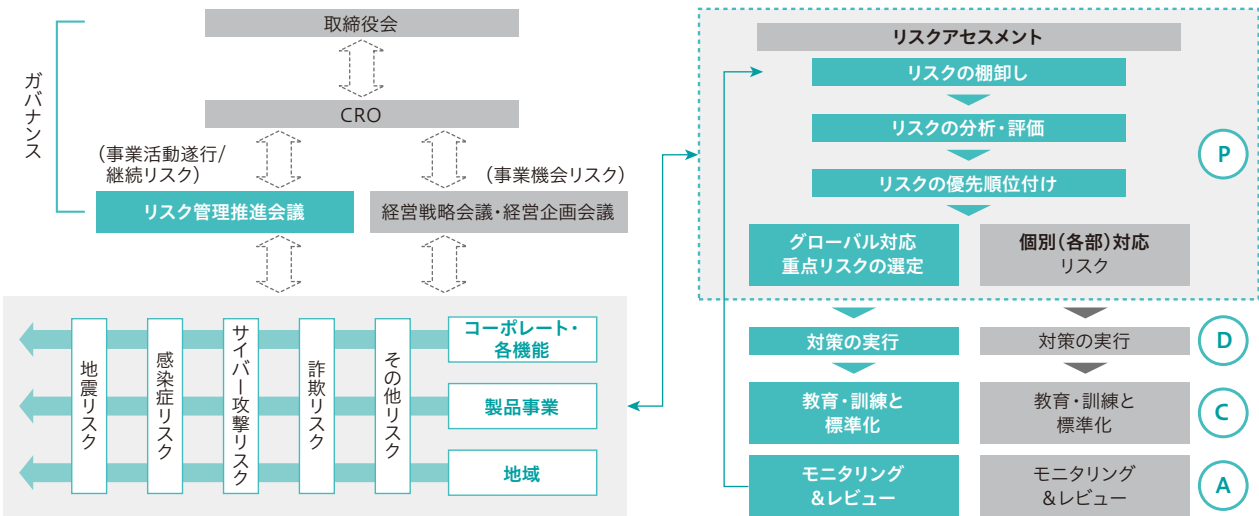
2024年度グローバル重点リスク

2023年度のリスク評価結果をもとに、2024年度のグローバル重点リスクを選定しました。

2024年度トヨタ紡織グループリスクマップ



リスクマネジメントの体制図とその活動



編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

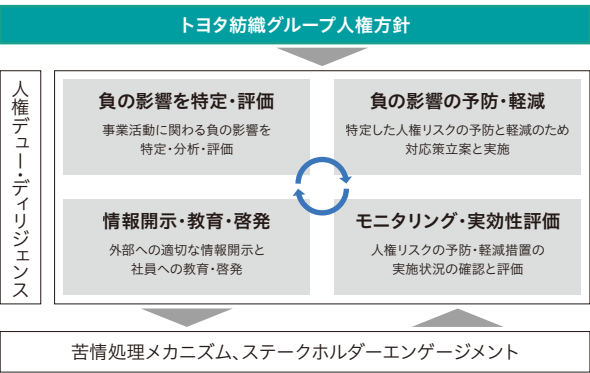
リスクマネジメント

補足資料・データ

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、2021年に「トヨタ紡織グループ人権方針」を策定しました。人権方針で人権デュー・ディリジェンスの実施を明記しており、2022年度から自社、日本国内のサプライヤーへの取り組みを開始。2023年度は日本国内のグループ会社、トヨタ紡織ヨーロッパと欧州地域のサプライヤーへ取り組みを拡大しました。当社グループは世界各地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。サプライチェーンでの社会的責任を果たすため、自社グループだけでなく、サプライチェーン全体での人権リスクも把握することで、人権リスクの最小化に取り組んでいます。今後、特定した人権リスクを中心に軽減策を実施するとともに、サプライヤーのみなさまと一体となって、人権尊重の取り組みを加速させます。さらに、社員の人権に対する理解を深めるため、啓発・教育を強化し、持続可能な社会を築くための基盤となる人権尊重の文化をサプライチェーン全体で一層根付かせていきます。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



機密管理と情報セキュリティ

機密情報の適切な管理が事業活動の重要な要素の一つと考え、当社グループ共通の方針である「情報セキュリティ基本方針」を制定し、グローバルに機密管理体制を整え、グループ一体となり組織的かつ継続的に情報セキュリティの強化に取り組んでいます。また、年に一度、当社と国内外連結子会社で連携して、セキュリティガイドラインを用いて情報セキュリティの取り組み状況の点検を実施することで、社内体制・ルール・教育、技術的な対策などの改善を行っており、グローバルで同じレベルのセキュリティ確保に努めています。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行っています。

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。

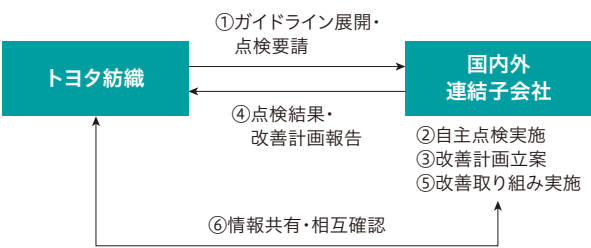
また、機密管理規定や関連要領の更新、内部情報漏洩検知システムの導入により、機密情報漏洩リスクへの対策を行っています。

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、自社の対策だけでなく、グループ会社や仕入先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

会社や仕入先さまと一丸となって、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

- ① 入社時、昇格時など階層別研修を実施(各教育 1 回/年)
- ② イン트라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)
- ③ 機密管理強化月間を通じた啓発活動を実施(10 月)
- ④ 役員を含む全社員を対象に e-Learning 研修(2 回/年)、標的型メール訓練(6 回/年)を実施

●セキュリティガイドラインに沿った備え

- ① 組織的管理策(体制・ルールの整備など)
- ② 人的管理策(社員への教育、模擬訓練など)
- ③ 技術的管理策(不正アクセス/ウイルス対策、復旧対策、セキュリティ監視など)
- ④ 物理的管理策(入退室管理など)
- ⑤ 事件・事故発生時の対応体制の整備

詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください

リスクマネジメント

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

人権の尊重

https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/social/human_rights/

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱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

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

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

- 096 ビジネスドメイン
- 097 組織とCxOの組織管掌
- 098 10ヵ年サマリー
- 100 外部からの評価/
外部イニシアティブへの参画
- 101 株式・企業情報

補足資料・データ

ビジネスドメイン

組織とCxOの組織管掌

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

ビジネスドメイン

世界中のお客さまに、最高のモビリティライフを提供する製品

トヨタ紡織グループは、モビリティ社会で人が過ごす、より豊かで上質な時間や空間を実現する、確かな品質と新たな価値を生む数々の製品をお届けしていきます。

移動空間

世界中のあらゆる国や地域の人々が、クルマの中で家族や友人、大切な人とかけがえない時間を過ごすために。
私たちは、時代の一步先を見据え、人々が心から魅力的に感じるインテリアを開発し、快適な移動空間を提供しています。

自動車用シート



自動車以外



外装品



内装品



その他



ユニット部品

どんな過酷な環境の中でも、スムーズで安定した走りができるクルマのために。
私たちは、エンジンの性能をフルに引き出す製品づくりを進めるとともに、次世代パワートレーン部品の開発にも取り組むことで、クリーンで快適な移動空間の実現に貢献しています。

FPT(フィルターパワートレーン)製品※

※ 内燃機関向け

フィルター製品



エンジン周辺樹脂製品



電動製品

FCEV(燃料電池車)、HEV(ハイブリッド車)、BEV(電気自動車)向け



編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

ビジネスドメイン

組織とCxOの組織管掌

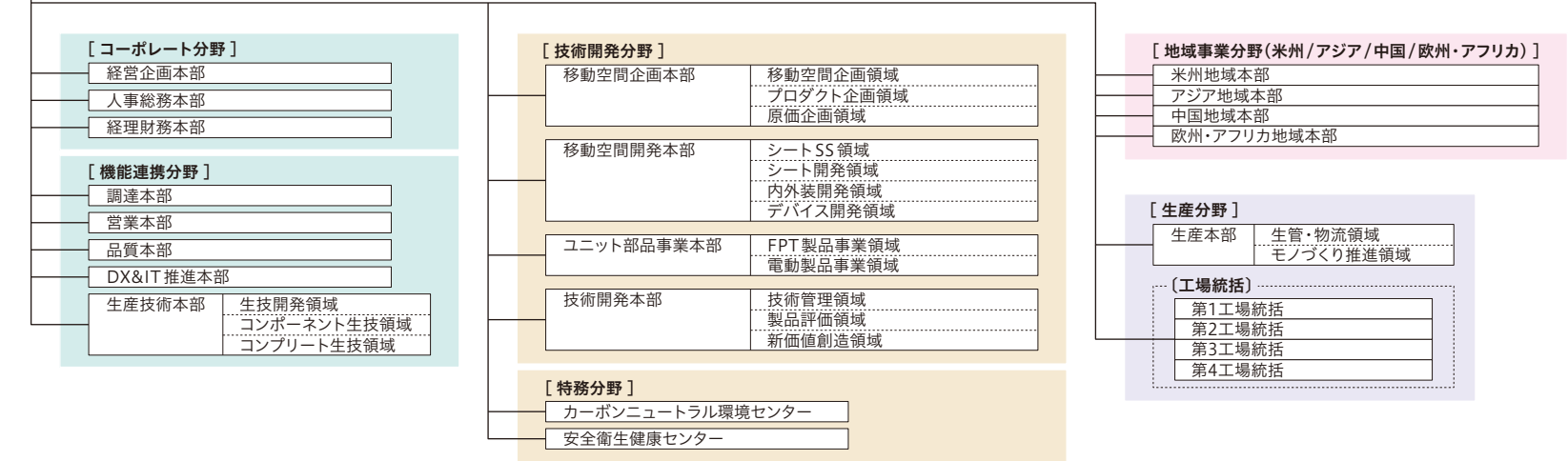
10カ年サマリー

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

組織とCxOの組織管掌

組織図 2024年6月12日現在



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
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
売上収益	1,305,502	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	
営業利益	32,393	59,492	71,936	71,198	61,257	47,785	57,103	60,290	47,672	78,636	
親会社の所有者に帰属する当期利益	5,204	3,900	45,359	42,762	27,457	24,786	31,188	39,260	14,679	57,885	
資産合計	719,680	725,895	691,921	744,558	793,599	780,714	845,778	964,740	1,007,392	1,127,694	
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	264,038	243,146	276,274	308,620	329,329	321,701	369,650	423,835	436,894	492,946	
設備投資	50,190	36,898	35,500	52,095	61,341	58,715	46,731	38,326	50,773	74,325	
減価償却費	40,121	41,012	36,228	34,755	35,153	37,575	38,194	40,386	44,965	49,695	
研究開発費	38,821	38,450	37,884	47,393	46,965	45,902	41,831	44,845	47,306	50,350	

1株当たり(円)

基本的当期利益	28.08	21.02	244.28	230.27	147.85	132.88	166.93	210.15	78.57	311.74	
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	311.69	
配当金	18.00	30.00	50.00	54.00	56.00	54.00	45.00	64.00	70.00	86.00	
配当性向(連結)(%)	64.1	142.7	20.5	23.5	37.9	40.6	27.0	30.5	89.1	27.6	
親会社所有者帰属持分	1,164.36	1,065.72	1,240.77	1,414.91	1,573.44	1,557.93	1,792.56	2,066.53	2,144.33	2,515.01	

キャッシュ・フロー(百万円)

営業活動によるキャッシュ・フロー	65,536	78,912	95,389	86,117	60,720	79,673	74,483	122,933	89,428	174,898	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 51,615	△ 48,086	△ 48,927	△ 51,707	△ 58,915	△ 54,175	△ 51,392	△ 40,893	△ 36,461	△ 86,698	
財務活動によるキャッシュ・フロー	516	△ 8,739	△ 61,347	△ 3,528	△ 19,526	△ 13,964	2,756	△ 48,664	△ 40,812	△ 91,595	
現金及び現金同等物	143,493	160,904	144,889	178,372	158,192	163,377	195,180	237,952	248,195	244,191	

財務指標(%)

売上収益営業利益率	2.5	4.2	5.3	5.1	4.3	3.5	4.5	4.2	3.0	4.0	
ROE:親会社所有者帰属持分当期利益率	2.5	1.9	21.2	17.3	9.6	8.5	10.0	10.9	3.7	13.6	
親会社所有者帰属持分比率	30.0	27.3	33.3	35.3	36.8	37.3	39.6	40.0	39.8	39.8	
株価収益率(PER)(倍)	53.6	87.3	10.6	9.5	11.3	9.7	11.0	9.5	27.2	8.2	

株式(期末)

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)	16,746	14,517	12,226	13,287	14,066	14,715	16,177	15,959	16,123	24,196	
株価(円)	1,504	1,834	2,583	2,184	1,675	1,287	1,830	2,002	2,137	2,569	

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

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

ビジネスドメイン

組織とCxOの組織管掌

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

年度 3月31日終了会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
従業員数(人)(臨時社員除く)	41,509	41,624	41,428	41,409	43,103	44,375	44,154	44,264	44,581	46,972
GHG排出量(t-CO ₂ e) [※]	311,975	310,465	324,528	330,235	322,977	318,431	304,455	307,218	255,804	242,839
廃棄物量(t)	21,990	23,464	23,727	24,018	24,925	25,458	23,087	23,217	26,737	30,138
水使用量(千m ³)	4,352	4,271	4,143	4,321	3,994	3,731	3,590	3,266	3,369	3,415
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
女性管理職数(人)(単体)	－	－	－	17	20	23	24	29	33	35
女性の係長級相当数(人)(単体)	－	－	－	53	51	55	57	65	64	74
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
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

※ 2022 年度までは CO₂ 排出量として第 3 者保証を取得

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

ビジネスドメイン
組織とCxOの組織管掌

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、国内外の 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



JPX-NIKKEI 400

2024



Sompo Sustainability Index



2023



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) は、ここにトヨタ紡織株式会社が第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、および FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。これらはグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもの、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

評価



CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION
A LIST
2023
CLIMATE WATER



2024
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500



DX 認定



Internet IR
優良賞
2023
Daiwa Investor Relations



企業ホームページ
優秀サイト
2023
日興アイ・アール
総合部門

外部イニシアティブへの参画



TCFD
TASK FORCE ON
CLIMATE RELATED
FINANCIAL
DISCLOSURES



GX
League



GOby30

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

ビジネスドメイン

組織とCxOの組織管掌

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

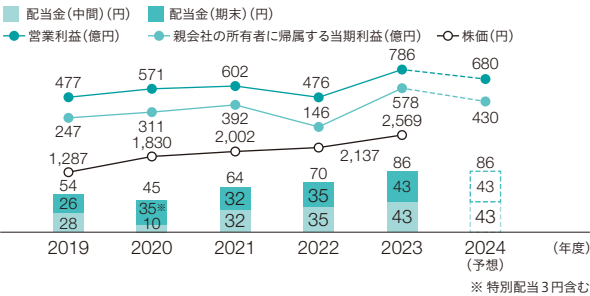
株式・企業情報

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 8,301人 連結 46,972人 (2024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



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	32.45%
トヨタ不動産(株)	18,346	10.28
日本マスタートラスト信託銀行(株)	14,566	8.16
(株)日本カストディ銀行	8,283	4.64
(株)豊田自動織機	7,756	4.34
日本発条(株)	7,220	4.04
トヨタ紡織従業員持株会	3,377	1.89
BNYM AS AGT/CLTS 10PERCENT	2,338	1.31
JPモルガン証券(株)	1,862	1.04
(株)タチエス	1,316	0.74

- 当社は自己株式を9,152千株保有していますが、上記大株主からは除いています
- 持株比率は、自己株式を控除して計算しています

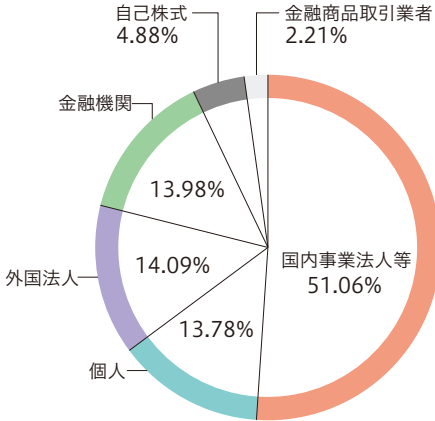
株式基本情報

株主数	24,196人(2024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	178,512,830株(2024年3月31日現在) (自己株式9,152,908株を除く)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月 (集中日および準集中日を回避して開催しています)
上場取引所	東京証券取引所プライム市場、 名古屋証券取引所プレミアム市場
証券コード	3116
配当金支払株主確定日	3月31日 (なお、中間配当を実施するときは9月30日)

株主名簿管理人および特別口座管理機関

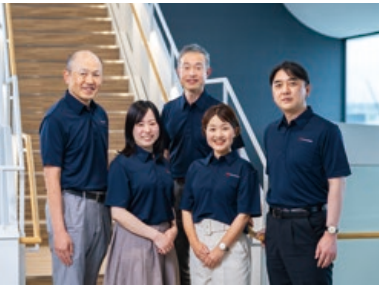
三菱UFJ信託銀行(株)

所有者別株式分布状況



「トヨタ紡織レポート2024」をお読みいただき、ありがとうございます。
今回のレポートは、日々の株主・投資家のみなさまと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作成しました。統合思考のもと、社内の多くの関係部署やグローバルの各事業体が連携・協働し、グループ一体となって編集しています。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーのみなさまとの建設的な対話を深めるツールとなれば幸いです。

2024年10月
トヨタ紡織株式会社 経営企画部
トヨタ紡織レポート2024制作チーム



私たちが着用しているポロシャツは、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「ENRG活動」(P.69)からの提案で制作したものです。2024年度、3社合併20周年の記念で会社制服として社員に配布されました。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

補足資料・データ

ビジネスドメイン

組織とCxOの組織管掌

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



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