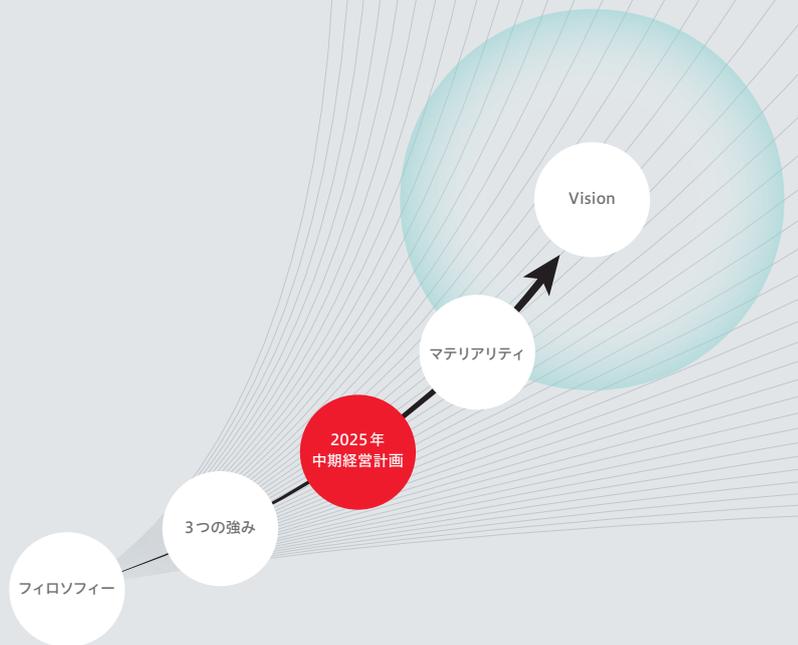




# 中期経営計画

—マテリアリティの実現に向けた取り組み計画—

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

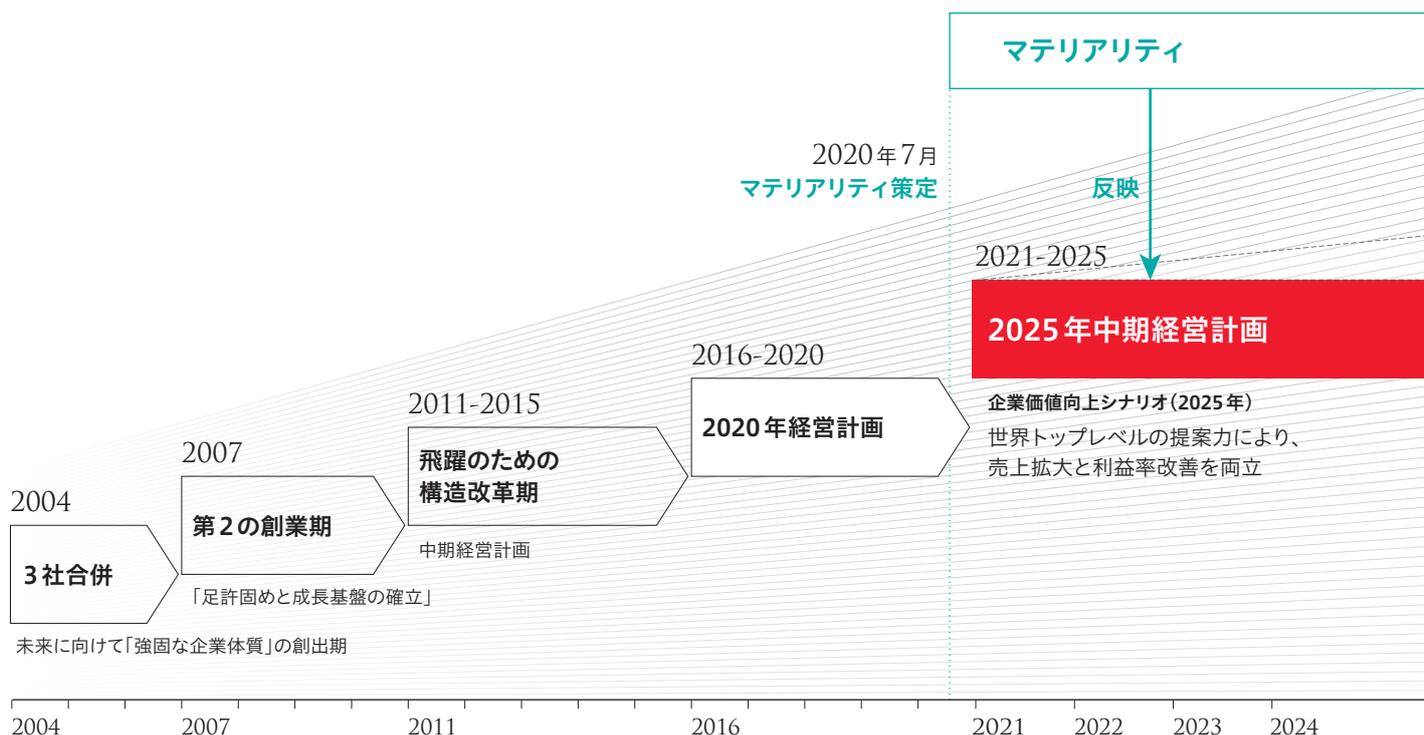


## 経営計画の全体像

トヨタ紡織グループは2020年度、マテリアリティをベースに2021年度から5か年の中期経営計画を策定しました。

この過程で、2030年ありたい姿と2025年目指す姿を明らかにするとともに、

中長期的な成長の道筋とその中で解決すべき課題を明確にしました。



### 3社合併から着実に成長 2006年度に売上高1兆円を達成

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

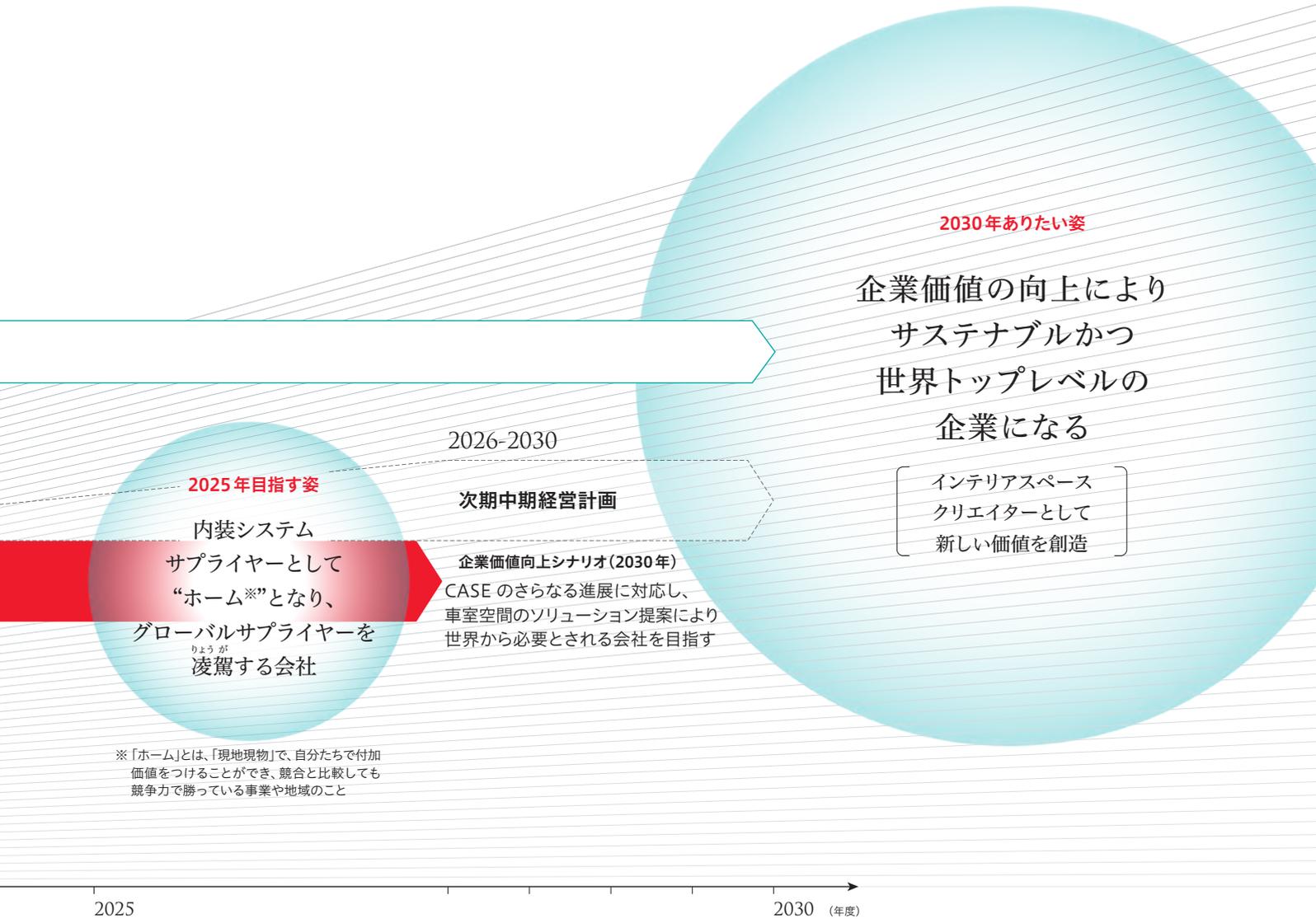
当初目標とした売上高1兆円を2006年度に達成。2007年度から「第2の創業期」と位置付け、先行施策の完遂と「真のグローバルシステムサプライヤー」への基盤固めに注力しました。2011年度に始動した中期経営計画期間で構造改革を進め、2015年度に売上高1兆4,000億円を達成しました。

続く「2020年経営計画」(P.45-46参照)では、競争力と経営基盤を強化し、安定収益を確保できる企業体質が

構築できました。新型コロナウイルス感染症の影響もあり最終年度の目標には届かなかったものの、厳しい事態への対応によって体質をさらに強靱化、次のステップに進む準備を整えました。

### 企業価値の向上に向け、重要課題を 解決する姿としてマテリアリティを策定

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



## マテリアリティの実行策を明示した「2025年中期経営計画」を始動

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

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

一連の方針・計画を通じて当社グループが目指す成長ストーリーは次のようなことです。2021年度からの5年間で、良品廉価なものづくりと製品領域の拡大により、

世界中のお客さまから車室全体の内装を任せただけの実力を身に付けます。また、デミング賞※獲得活動を通じて業務品質を高め、さらにイノベーションにより社会課題を解決する力を備えます。これらは、市場での競争力に加えて存在感と経験値を高め、ビジネスの領域を拡げることにつながります。次の5年間で、車室空間のソリューション提案の実績を積み、世界市場で支持されることを目指します。そして、新しい価値を自ら創造するインテリアスペースクリエイターとしての地位を確立していきます。

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

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

# 2020年経営計画 (2016年～2020年の5ヵ年)

## 2020年中期経営実行計画

社会的価値	1	各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値への貢献
経済的価値	企業価値向上シナリオ	
	安定的に営業利益5%以上確保できる企業体質の構築	
	2	中期経営実行計画の着実な実行による足許固め
	3	コア事業で“稼ぐ力”をつける
	4	世の中のニーズを先読みし新価値を創造
	事業別戦略	
	既存事業	
	● コア事業の収益性の向上と持続的な拡大	
	新規事業	
	● 当社技術力を生かし、成長分野での製品づくりと事業化	
	● 新興国向け製品開発・新規顧客開拓	
	● 新たなビジネスニーズの事業化推進	

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

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

## 経営目標

### 次のステップへの準備として稼ぐ力を着実に強化

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

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

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

マテリアリティの実現に向けた取り組み計画

**主な成果、課題**

2030年を見据えた先行開発を、トヨタグループとの連携を含めて強化することができました。その象徴的な成果が、自動運転レベル3・4を想定した車室空間モデルMX191です。新興国への小型車事業展開、航空機用シート

ビジネスの事業化など、新規顧客ビジネスの事業基盤を確立できたことも成果です。

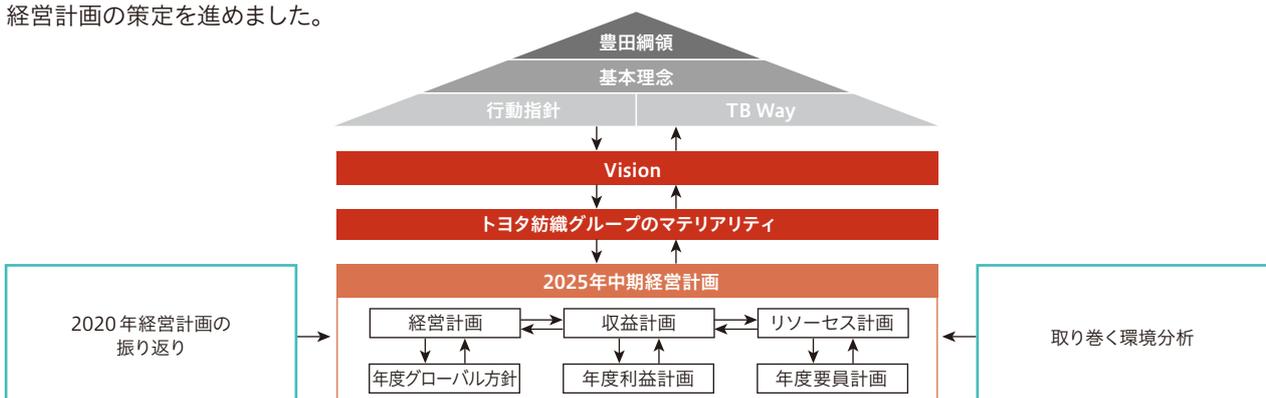
こうした成果があったものの課題も残っており、これらを解決することでさらなる成長を目指します。

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

**2025年中期経営計画の策定**

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

本業を通じて社会課題を解決することにより、企業価値向上を図ります。



# 2025 年中期経営計画

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

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

## 2025 年目指す姿

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

## 企業価値向上シナリオ

2025 年	2030 年
世界トップレベルの提案力により、売上拡大と利益率改善を両立 (1) 既存コア事業の強化により、体質強化を推進し（損益分岐点 70% 未満へ引き下げ）、成長分野へのリソース再配分 (2) 徹底的な競合ベンチマークに基づく商品の差別化、トヨタ以外の戦略 OEM への拡販 (3) デミング賞獲得活動を通じて業務品質を向上 (4) イノベーションを通して社会課題を解決する力を具備	CASE のさらなる進展に対応し、車室空間のソリューション提案により世界から必要とされる会社を目指す (1) 既存コア事業の収益維持 (2) インテリアスペースクリエイター実現のための専門性と能力の獲得に向け、アライアンスを含め効率的な技術の手の内化 (3) モビリティの空間ソリューションビジネスモデル確立と成果出し (4) 徹底的なシステム化による業務改革 (DX) でリソース充当

## 重点取り組み事項

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

## 事業別戦略

- 既存事業**
- 1) コア事業の強化と新規顧客への拡販
  - 2) 稼ぐ力をさらに向上させ新たな成長分野への投資を促進
- シート → P.66
  - 内外装 → P.67
  - ユニット部品 → P.68
- 新規事業**
- 1) CASE、MaaS の進展への対応
  - 2) 市場拡大に応じた電動化への対応
  - 3) 第 4、5 の柱となる新規事業の検討推進

### 事業・地域別の重点取り組み事項

㊦: 重点取り組み事項 1

(売上拡大)

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

◎: 重点取り組み事項 2 3

(収益構造改革)

- 日本、米州は工場再編
- アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカでは真の現調化※<sup>2</sup>

※<sup>2</sup> 現地調達化

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

連結消去  
▲700

## 2025 年中期経営計画目標

### 経済的価値に関する目標

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

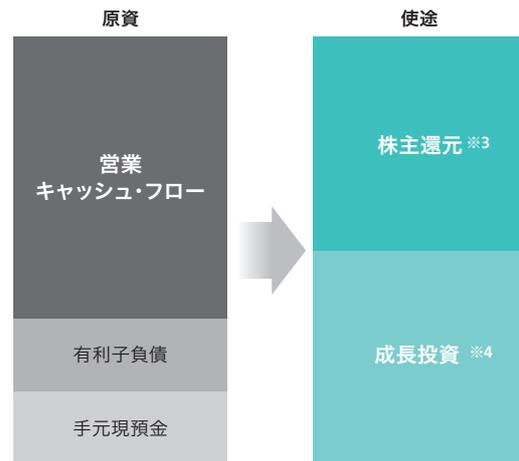
今後、生み出したキャッシュ・フローを株主さまへの還元

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

### 2025年度 経営目標

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

### 資本マネジメント



※3 1株当たり配当金の増額、さまざまな観点での株主還元

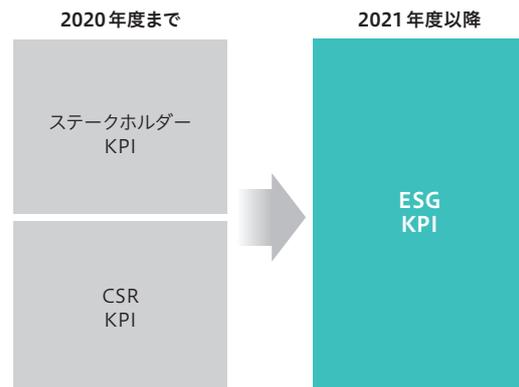
※4 ホームとなるためのアライアンス投資  
将来成長のための設備投資、研究開発投資

### 社会的価値に関する目標

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

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

### KPIの考え方



# 1

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

活動目標

売上収益 **1兆6,000億円 +  $\alpha$**

取り巻く環境

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

関連するマテリアリティ

マテリアリティ ① ② ③

2020年中期経営実行計画の課題

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

実施事項/実施ポイント

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

※1 システムサプライヤー

主な取り組み

1

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

マテリアリティ

3

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

1)シートフロント骨格

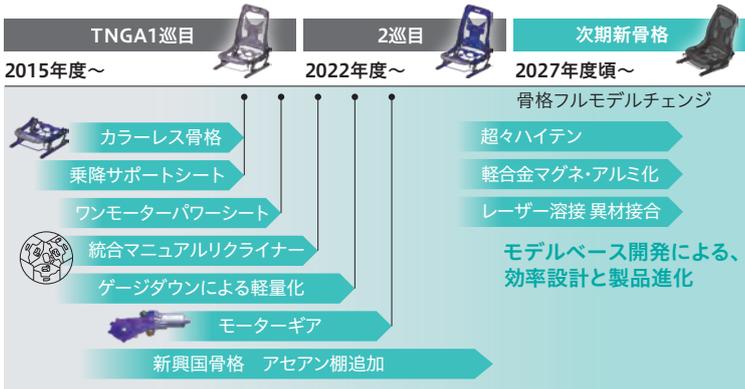
フロント骨格は2015年からTNGA骨格を立ち上げ、競争力の維持・向上に向け部品の軽量化、乗降サポートシートなどの高付加価値製品の投入やコストのミニマム化を実施してきました。また、次期新骨格に向けて、軽量材料や新工法の確立、さらにモデルベース開発※2による設計の効率化を進め、幅広いお客さまに受け入れられる仕様の骨格を開発していきます。

2)シートリヤ骨格

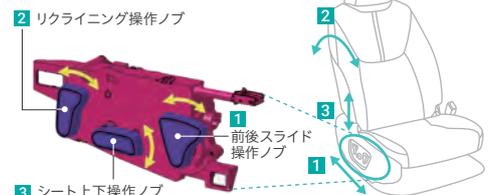
リヤ骨格も車種ごとに新設していましたが、TNGAの思想に基づいて4タイプに共通化し、スケールメリットを出してきました。次期新骨格に向けては、軽量化など、新技術の採用を進めていきます。

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

1) フロント骨格開発ロードマップ



ワンモーター式パワーシート  
(トヨタ新型ヤリスクロス搭載)



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

2) リヤ骨格開発ロードマップ



ロングスライドレール(トヨタ新型シエナ搭載)



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

## 主な取り組み

2

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

マテリアリティ

2

地域・開発領域・品目の3つの軸で活動しています。

### 1) 地域

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

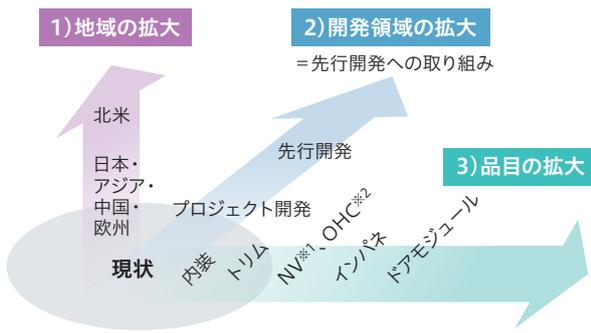
### 2) 開発領域

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

### 3) 品目

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

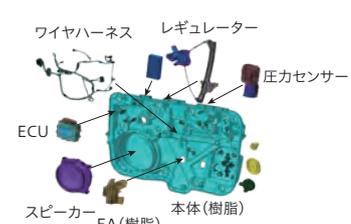
## 内装システムサプライヤーの事業領域拡大



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

**〈活動事例〉**

- インパネ: 将来の品目拡大に向けた、デザイン・設計・生産・品質保証などの技能・技術の習得
- ドアモジュール: ワイヤーハーネス、レギュレーターまでをモジュール化し、ドアトリムの組付性と付加価値の向上に貢献



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

## 領域拡大への取り組み

● 採用決定 ○ 活動中

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

期待効果) 売上収益拡大:300億円(2025年度)

主な取り組み

# 4 電動化に向けた新規成長戦略アイテムの推進

マテリアリティ

1 2

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

### 1) HEV用モーターコアの量産対応

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

### 2) 燃料電池スタック用セパレーター

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

セパレーターに水素と冷却水を流す経路の成形工程を大幅に短縮したことにより、10倍の生産能力確保が可能になりました。

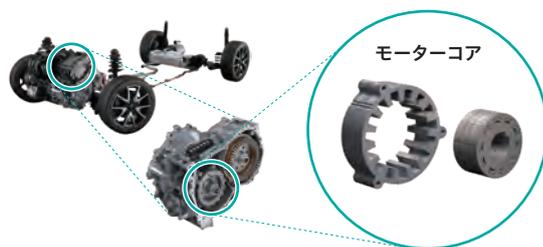
### 3) リチウムイオン電池

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

## 電動化対応状況

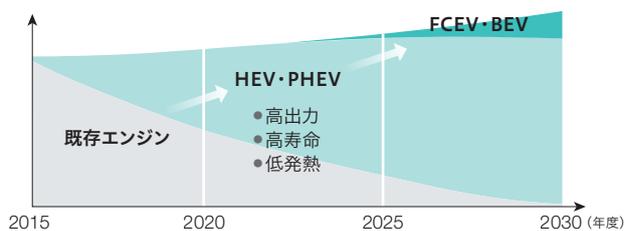
### 1) HEV用モーターコア

拡張性の高い生産体制の構築



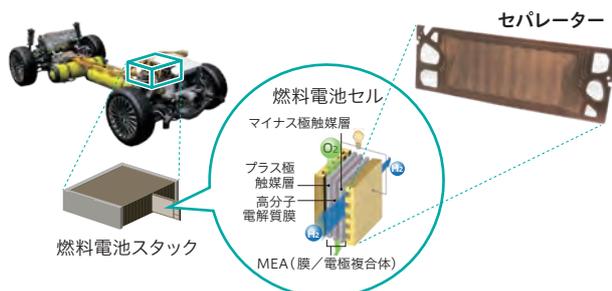
### 3) リチウムイオン電池

微細繊維技術、精密プレス加工技術の活用



### 2) 燃料電池スタック用セパレーター

独自の精密プレス加工技術と金型技術を活用



### 自動搬送ロボット

### リチウムイオン電池



# 2

## 徹底的な生産性向上と事業・地域一体となった 事業戦略の確実な実行

活動目標  
営業利益 **1,000** 億円 +  $\alpha$

### 取り巻く環境

- 将来の自動車産業の変革に対応するための、コア事業の強化と収益向上が必要

### 2020年中期経営実行計画の課題

- 日本地域の再編における効果の最大化

### 関連するマテリアリティ

マテリアリティ ③

### 実施事項／実施ポイント

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

主な取り組み

# 1 限界利益の向上に向けたアジア・中国での真の現調化の推進

マテリアリティ 3

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

1) PP(ポリプロピレン)樹脂材料

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

2) シート精密プレス部品

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

3) シートリフターブレーキ

難易度の高い部品の現調化の事例として、シートの

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

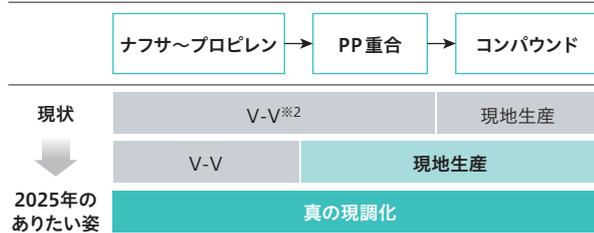
4) PA66(ナイロン66)材

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

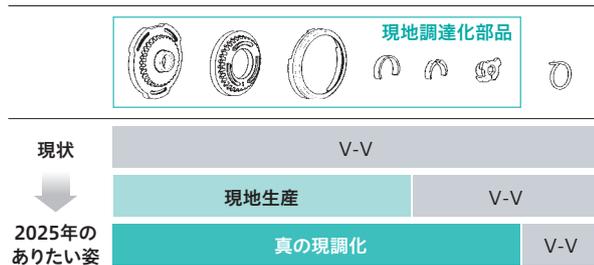
※1 シートクッションの高さを調節する装置

2025年のありたい姿

1) PP樹脂材料

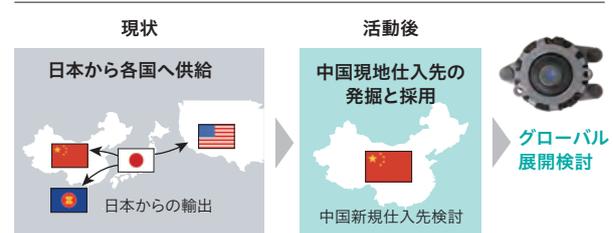


2) シート精密プレス部品

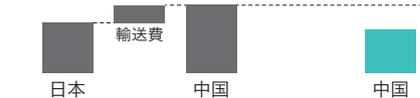


※2 Vendor to Vendor

3) シートリフターブレーキ



コスト指数



4) PA66材

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

主な取り組み

## 2 客先の増産に対応できる米州・中国での生産体制の整備

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

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

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

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

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

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

### グローバルでの拠点再編

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



### 米州地域の再編

#### インディアナ地区での生産体制の整備

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

溶接 Assy はテネシー工場へ集約

ボード類、ドア Assy の一部はケンタッキー工場へ集約

主な取り組み

# 3 日本地域の再編における効果の最大化

マテリアリティ 3

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

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

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

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

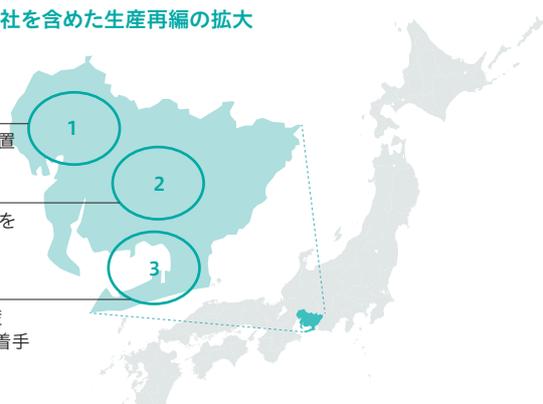
具体的には輸送ルートの統廃合やトラック積載率の向上など、物流KPIを定めグローバルでマネジメントすることで、物流コスト低減による収益向上やCO<sub>2</sub>排出量低減によるカーボンニュートラルへの貢献など、企業価値の向上にも努めていきます。

日本地域の再編

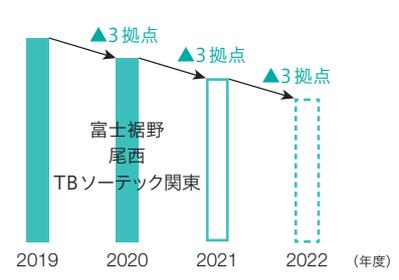
当社拠点のみならず、関係会社を含めた生産再編の拡大

● 重点3地区の取り組み

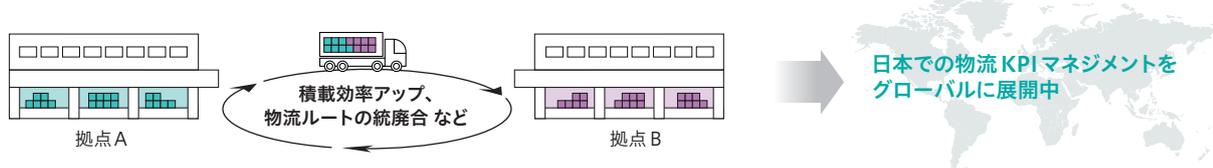
- 尾張地区**  
繊維事業を中心に、工程再配置
- 豊田地区**  
生産工程集約、物流統合を重点に再編を加速
- 豊橋地区**  
関係会社を含めた生産リードタイム短縮に着手



● 生産拠点の再編



物流再編および物流 KPI マネジメントによる物流コストの低減、CO<sub>2</sub> 排出量低減の加速



# 3

## ものづくり革新による競争力の向上と環境への取り組みの推進

### 活動目標

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

### 取り巻く環境

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

### 2020年中期経営実行計画の課題

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

### 関連するマテリアリティ

マテリアリティ **③**

### 実施事項／実施ポイント

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

主な取り組み

# 3 グローバル競争力強化に向けた調達基盤の構築

マテリアリティ  
3

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

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

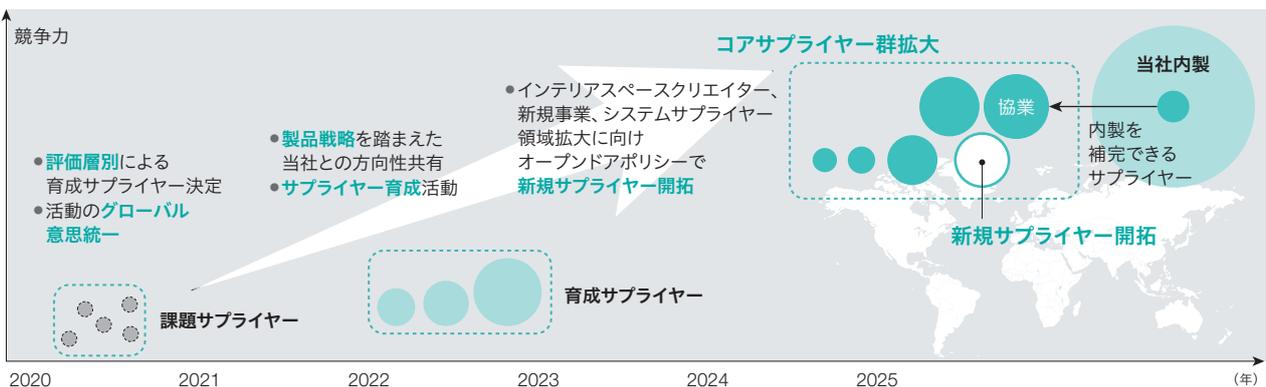
※1 仕入先に対し、Safety(安全)、Quality(品質)、Cost(原価)、Delivery(納期)の到達目標を示し、課題について議論する場

### コアサプライヤー育成活動の具体的事例

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

### 評価層別によるサプライチェーン再構築(より高いレベルのSQCD)

#### 目指す姿: 2025年に向けたロードマップ



#### 1) コアサプライヤーの育成 (シートカバーメーカー)



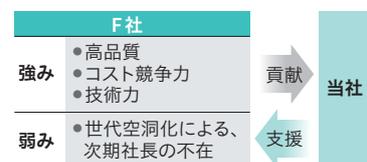
A社を機能強化のうえ、コアサプライヤー化

#### 2) 仕入先の体質改善活動(ドア表皮巻きメーカー)

仕入先	当社	
品質	品質	品質 W/G
生産技術	生産技術	生産技術 W/G
設計	設計	
...	...	
	生産準備 W/G	

当社・仕入先が一体となった改善活動推進により仕入先の収益基盤を強化

#### 3) 仕入先の弱みの補完



経営懇談会で強みと弱みを共有し、事業承継問題への支援と次世代経営者を育成

主な取り組み

4

DX推進による「グローバルものづくり競争力」の強化

マテリアリティ

3

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

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

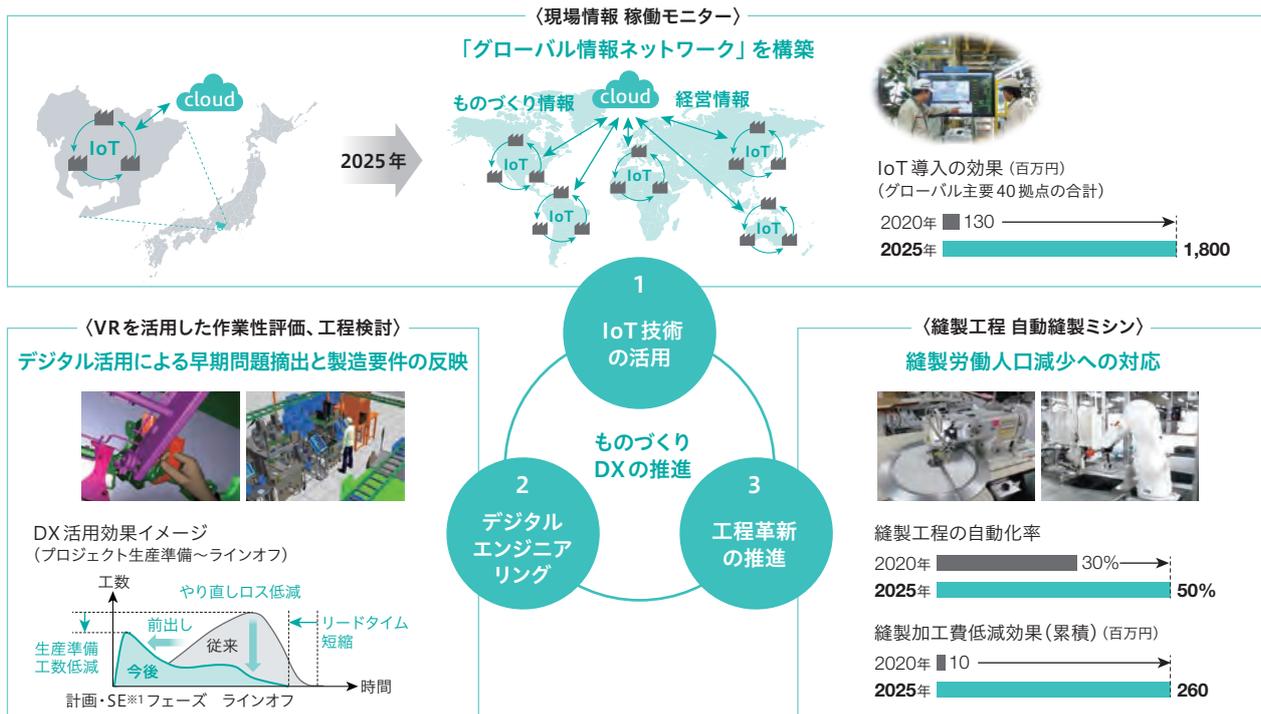
二つ目の柱はデジタルエンジニアリングの取り組みです。

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

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

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

DX推進によるものづくり競争力に向けた三本柱



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

主な取り組み

# 5 ものづくり革新の推進による環境負荷のミニマム化

マテリアリティ

3

当社グループでは、「2050年環境ビジョン」でCO<sub>2</sub>排出量ゼロを掲げ、2025年の排出量を2013年度比25%減、2030年に38%減とマイルストーンを明確にし、毎年目標を達成しています。

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

1) 日常改善の推進

省エネ改善40アイテムのやり切りや、からくり改善<sup>※2</sup>推進

2) 革新技術の応用

CO<sub>2</sub>回収メタン化システム実験プラントの導入

3) 再生可能エネルギーの導入

PPA<sup>※3</sup>を使った太陽光発電の計画的導入

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

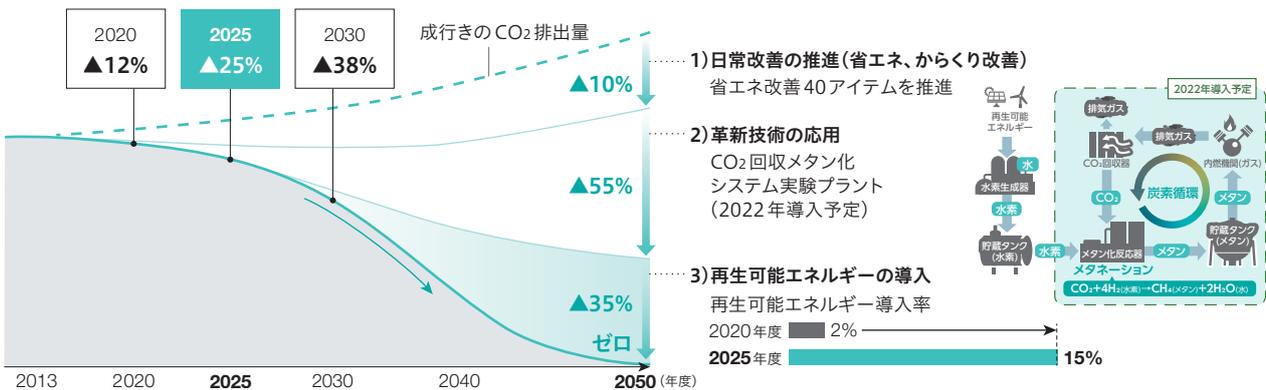
またライフサイクルCO<sub>2</sub>の削減も重要な課題であり、バリューチェーン全体へと活動の幅を広げます。

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

※2 現場にある困りごとや課題を、そこで働く人たちが見つけ出し、重力などの自然エネルギーや、歯車やてこの原理などの簡単な機構・しくみを用いて、環境負荷を少なくローコストに改善するもの

※3 Power Purchase Agreement: 電力事業者と需要者が直接電気の売買契約を結ぶこと

トヨタ紡織グループCO<sub>2</sub> 2050年排出量ゼロにチャレンジ (基準年:2013年度)



ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量ゼロにチャレンジ



# 4

## 持続可能な成長を支える 強靱なグローバル経営基盤の確立と人材育成

### 活動目標

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

### 取り巻く環境

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

### 関連するマテリアリティ

マテリアリティ ④ ⑤

### 2020年中期経営実行計画の課題

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

### 実施事項／実施ポイント

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

主な取り組み

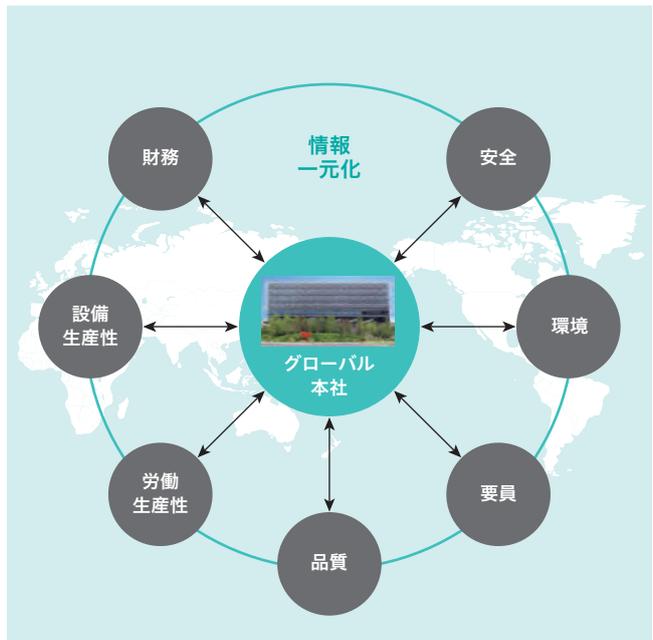
1	販売、開発、投資、生産、要員、利益の各計画の情報統合と執行のフォロー	マテリアリティ 5
2	意思決定の迅速化(課題把握、対策実行の早期化)	

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

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

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

経営基盤情報の統合



主な取り組み

3

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

マテリアリティ

4

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

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

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

1) 人材育成・能力を生かすしくみ

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

2) 組織の適正化、標準化

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

3) 適正な要員計画

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

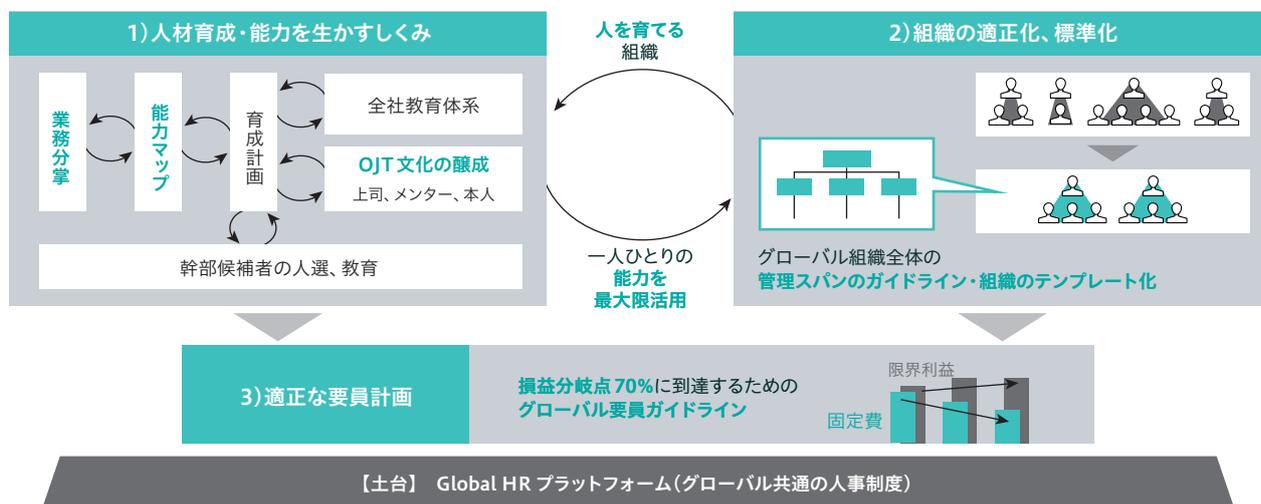
今後は、GSCT※1での議論を通じた幹部候補者の地域を超えた登用や、グローバル幹部教育プログラム(GEDP※2、GLDP※3)による育成、そしてダイバーシティをさらに進めていきます。

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

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

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

グローバル人材育成のしくみ



## TOPICS

### ものづくり技能の育成

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

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



情熱と誇りをかけて競い合う

### 企業スポーツ活動を通じた社会貢献

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



小学校でのハンドボール体験教室

### 森づくり活動

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



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

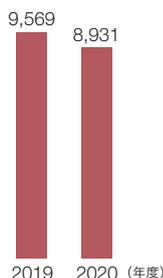
2020年度  
取り組み実績

シート事業

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

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

売上収益 (億円)



2020年度の取り組み

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

シートの価値の  
最大化

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

さまざまな  
ニーズに  
応える  
シートの採用

- トヨタ新型ヤリスクロスファンモーターパワーシート【世界初】
- トヨタハリアーの2ポジションリヤシートバックロック
- トヨタ新型シエナの軽々操作ロングスライドレールTNGAミニバン統合骨格シートバック運動格納式オットマン

徹底した  
ベンチマークにより  
世界No.1の  
設計、品質、  
コスト競争力

- 世界トップレベルの次世代フロントシート骨格開発
- トヨタグループと将来技術で連携し事業を拡大

高効率な  
生産体制の構築

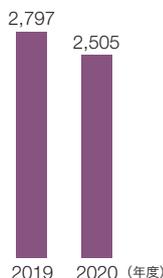
- IoT・自動化などの生産基盤を検討したモデルラインの完成
- シート骨格・機能品生産工程の集約
- 地域特性・数量変動に対応できる進化可能な工法の開発

内外装事業

内装システムサプライヤーに向けた  
将来の事業戦略を立案および、推進する

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

売上収益 (億円)



2020年度の取り組み

内装システムサプライヤーへ向けた取り組み

新規部品  
取り込みと  
技術領域拡大

- インストルメントパネル開発能力獲得に向けた活動の開始
- 騒音・振動・遮熱の企画、開発提案活動を開始

システム  
サプライヤー  
地域の拡大

- 中国と北米地域でシステムサプライヤーとして開発を開始

グローバルでの  
競争力強化に  
向けた活動

- ドアトリム標準構造に従った、オールドトヨタ紡織での生産スキームの構築

戦略OEMへの  
拡販

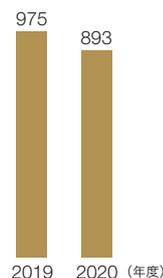
- 中国地域でのBMW天井ビジネスの受注

ユニット部品  
事業

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

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

売上収益 (億円)



2020年度の取り組み

既存、新規ビジネスの競争力強化と技術力の評価

既存ビジネス

- フィルター製品 | ● オイルフィルター、キャビンフィルター、エアフィルター、それぞれの市場にマッチした、良品廉価な製品ラインアップの構築
- エンジン周辺樹脂製品 | ● 中国とタイのアフターマーケットで独自ブランドの展開

新規ビジネス

- モーターコア | ● 性能、価格の競争力強化による拡販
- 燃料電池関連 | ● 宮城工場(子会社のトヨタ紡織東北)で、ユニット部品生産開始
- リチウムイオン電池 | ● トヨタ新型ヤリスに小型のモーターコアが採用され、量産開始
- | ● トヨタ新型MIRAIの燃料電池スタック用のセパレーター量産開始
- | ● パイロットラインによる少量生産のめど付け

※ 2020年度の売上収益は、新型コロナウイルス感染症による減産によるもの

## シート事業

## 2025年度の目標達成に向けて

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

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

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



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

山本 卓

## SWOT分析

## 強み Strength

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

## 弱み Weakness

- 新規顧客への受注活動
- CASE、MaaSに必要な新技術の手の内化

## 機会 Opportunity

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

## 脅威 Threat

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

## 戦略

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

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

## 2021年度の取り組みプラン

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

内外装事業

2025年度の目標達成に向けて

デザインから生産までを一貫して提案できる  
内装システムサプライヤーを目指す

競合他社を凌駕する内装システムサプライヤーを目指すために、日本国内だけでなくグローバルでのシステムサプライヤーとしての対応を強化していきます。そのためには、お客さまの要望・指示を待つ姿勢から脱却し、デザイン、開発から調達、生産まで一貫通貫で担当し、お客さまに提案できるようになることが重要だと考えています。

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



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

SWOT分析

強み Strength

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

弱み Weakness

- 新規顧客への対応力
- 既存製品の競争力

機会 Opportunity

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

脅威 Threat

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

戦略

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

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

2021年度の取り組みプラン

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

## ユニット部品事業

### 2025年度目標達成に向けて

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

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

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



ユニット部品事業本部 本部長  
ユニット部品センター センター長  
榎原 正己

### SWOT分析

#### 強み Strength

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

#### 弱み Weakness

- 既存製品の設備の最大活用
- 電動化部品・燃料電池部品の市場認知度不足

#### 機会 Opportunity

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

#### 脅威 Threat

- 市場の電動化拡大スピード
- 新規サプライヤーの参入

### 戦略

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

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

### 2021年度の取り組みプラン

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

### リスク管理の要諦は将来リスクの予兆管理、 経営陣が気づいていないリスクを注視

社外取締役  
小笠原 剛

取締役会で承認されたマテリアリティは、「本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題」と「競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題」の二重構造になっています。数ある社会課題から優先的に取り組む課題を特定したことで、持続可能な成長に向けての取り組みが整理されたと思います。

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

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



社外取締役  
塩川 純子

### 海外での弁護士経験を生かして、 当社のグローバルな発展に貢献



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

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

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

## すぐれたマテリアリティの実現を目指す中 意欲的な目標設定に期待

社外取締役  
小山 明宏

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

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

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

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



社外取締役  
伊奈 博之

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

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

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

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



# KPI 一覧

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

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

項目などを設定しています。

2020年度の実績はCO<sub>2</sub>排出量をはじめとした環境や社会のKPIの値は前年度比で良化しました。

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

## ESG KPI 2020年度の実績

( )内は2019年度実績

▲は2019年度より改善した項目

主なKPI	E(環境)		S(社会)		G(企業統治)	
	項目	2020年度実績 [2019年度比]	項目	2020年度実績 [2019年度比]	項目	2020年度実績 [2019年度比]
主なKPI	CO <sub>2</sub> 排出量(総量)	273.7千t-CO <sub>2</sub> /年 [2019年度比 ▲5%]	女性管理職比率	2.0% (1.9%)	適時・適正な情報開示の遵守(適時開示遵守率)	100% (100%)
	再エネ導入率	2% [2019年度比 -]	障がい者雇用率	2.39% (2.21%)	機密情報漏洩件数	0件 (0件)
	物流CO <sub>2</sub> 排出量(総量)	6,590t-CO <sub>2</sub> /年 [2019年度比 ▲13%]	P2ポスト以上の日本人以外の比率	0.12% (0.11%)	重大な法令違反件数	0件 (0件)
	廃棄物排出量(原単位)	2.54t/千台 [2019年度比 ▲5%]	いきいきKPI(働きがい)肯定率	71.5% (67.2%)	仕入先満足度	不正な通報0件 (0件)
	水使用量(原単位)	0.22千m <sup>3</sup> /千台 [2019年度比 ▲19%]	社員の重大災害発生件数	0件 (0件)		
		QCサークル参加率	90.7% (85.2%)			
		環境異常・苦情発生件数	1件 (1件)			
		国・地域への持続的な納税の実施	全進出国で納税実施(同上)			

## 2020年度の取り組み事例

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

の労働時間の削減を達成することができました。

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