

統合報告書 2021

担当企業：トヨタ紡織



トヨタ紡織

TOYOTA BOSHOKU

◆会社概要

種類	株式会社
市場情報	東証プライム (3116) 名証プレミア (3116)
本社所在地	愛知県刈谷市豊田町
設立	1950年5月15日
従業員数	44264 (連結)
業種	輸送用機器
事業内容	自動車部品および繊維製品の製造・販売
代表者	豊田周平 (代表取締役会長) 沼 毅 (代表取締役社長)
資本金	84 億円
決算日	3月31日

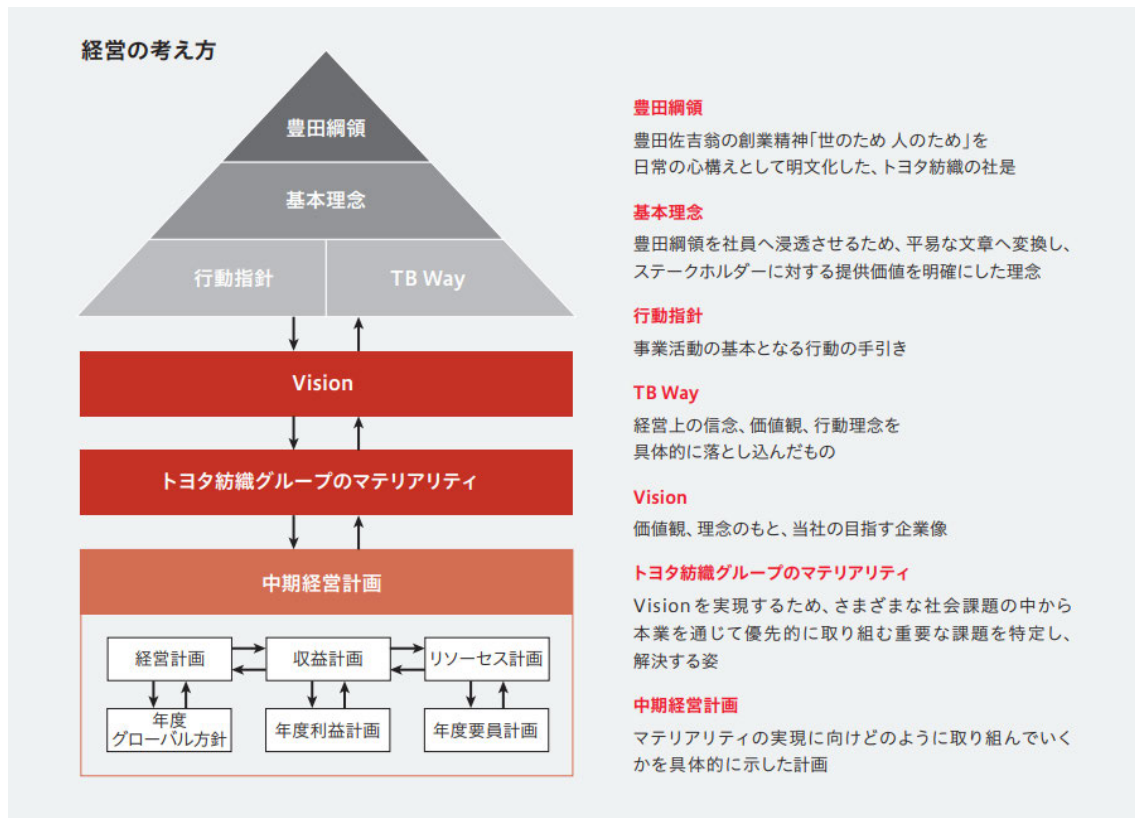
※当社ホームページより。数値は2022年3月期のもの。

トヨタ紡織は、主に自動車を中心としたシート事業、内装品・外装品事業、ユニット部品事業を手がける自動車部品メーカーである。そのルーツは創業者・豊田佐吉が自ら発明した自動織機を用いた製維・紡績事業であり、それゆえ現在トヨタグループの一員である。

2022年度3月期決算における連結の売上高はおよそ1兆4000億円であり、日本企業の売上高順でみると121番目である。地域セグメント別でみると、日本における売上が6000億円、アメリカにおける売上が3000億円、中国における売上が2000億円、アジア・オセアニアにおける売上が1700億円、欧州・アフリカにおける売上が900億円となっており、日本のみならずグローバルに展開する企業であることがわかる。

主力事業は売上高の8割近くを占めている自動車シート事業で、世界市場シェアは14% (2021年度) で3番手、日本市場ではトップである。ちなみに、調査会社のグローバルマーケットによると、2021年度の自動車シート業界の市場規模は515億ドルで、2030年にかけて3.2%での成長が見込まれる。

◆統合報告書より



1. トヨタ紡織の目指す姿

上の図は統合報告書の2ページ目に掲載されていたもので、トヨタ紡織の経営の考え方が述べられている。この中で、「Vision：価値観、理念の元、当社の目指す企業像」とあるため、「Vision」がトヨタ紡織の最終的に目指す姿であると考えられる。

その「Vision」のキャッチコピーは「明日の社会を見据え、世界中のお客様へ感動を織りなす移動空間の未来を想像する」であり、「全てのモビリティへ“上質な時空間”を提供する」ことを目標とする。その目標を達成し持続可能な成長を遂げるために、社会的ニーズに対応することや環境問題などの社会的課題を解決する事で社会的価値を向上するとともに、経済的価値も向上することによって成長を目指す。同社はこうした考え方を「経営の目指す姿」として整理しており、経営基盤と競争力を強化しつつ、顧客や社会に対する提供価値の多面化や事業領域の拡大を進め、その成果を将来の成長に向け再投資するとともにステークホルダーに還元する。

トヨタ紡織の経済的価値の向上と社会的課題の解決の両立を目指す姿は、現在トレンドとなっている「CSV経営」とほとんど同義であり、同社（というよりトヨタグループ全体）の、世界の時流に乗り遅れないようにするという姿勢の表れと言えるだろう。このCSV経営が「明日の社会」を見据えていることに矛盾はなく、「世界中のお客様へ感動を織りなす移動空間の未来を想像する」ことも、自動車部品製造という事業内容とも合致している。ま

た、その CSV 経営を達成するために「顧客や社会に対する提供価値の多面化」、「事業領域の拡大」を進めるのも十分に理解できる。というのも、現在自動車業界は 100 年に一度の変革期を迎えていると言われていて、CASE や Maas がたびたび話題になり、かつてパソコンとソフトウェアの関係性がそうであったように、付加価値がハードからソフトへと移るとも言われている。そうなったとき、現行の自動車業界の秩序は根底から覆されるであろう。もはや提供価値の多面化や事業領域の拡大は必須であり、早急に進めていく必要があると思われる。したがって、同社がそれらを進めていくと宣言することに何ら矛盾はない。

以上より、統合報告書からは十分にトヨタ紡織の目指す姿が理解できると言える。

2. トヨタ紡織の競争優位性

自動車部品メーカーという枠組みで見ると、トヨタ紡織の競争優位性は、「トヨタグループ」の一員であるということだろう。世界市場で見ると同社は 3 番手であるが、1 番手のリア・コーポレーション、2 番手のアディエントはどちらも自動車を製造する親会社を持たない。その点、トヨタ紡織はトヨタ自動車という世界でもトップクラスの自動車メーカーの垂直統合下にあり、トヨタ自動車が存在する限り、安定した収益を上げることができる。また、トヨタ自動車と協力してシート・外装品を開発すれば、自動車本体とマッチしたプロダクトを生み出すことができる。そして、内外で一体感のあるトヨタの自動車を社会に送り出すことができるのだ。さしずめ、トヨタ紡織機はトヨタ自動車を支える企業であり、そのトヨタ自動車が今の日本経済を支えている以上、日本経済そのものを支える役割さえもつ。この点が同社の競争優位性である。

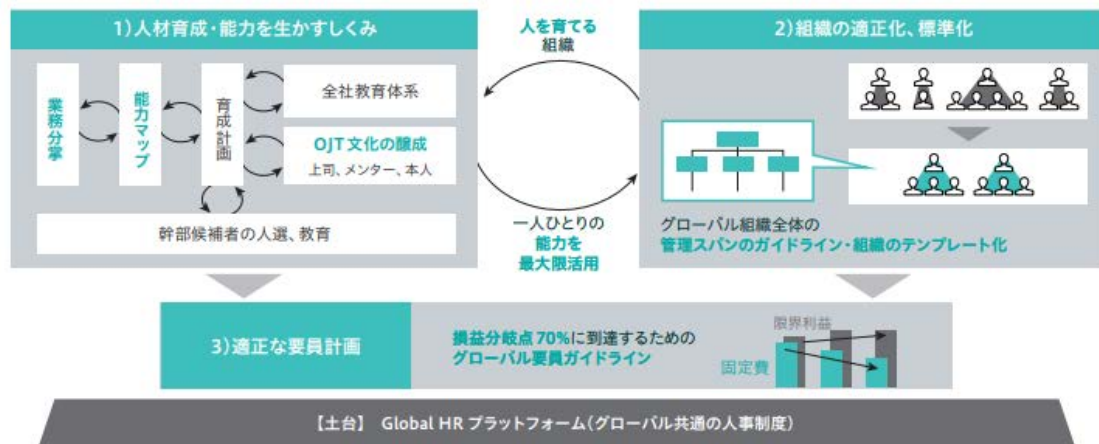
3. 競争優位性の持続性

前者の競争優位性に関しては、トヨタ自動車に依存しているだけに、トヨタ自動車が存在する限りは持続するだろう。100 年に一度と呼ばれる自動車業界の変革を、トヨタ自動車が乗り切れるか否かにかかっている。したがって、この競争優位性を持続させる見えざる資産は、いふなれば「トヨタグループの一員であり、そのトヨタグループが世界をリードする集団であること」であろうか。

4. この会社に就職して人的資本の価値向上を達成できるか？—No

統合報告書には、「重点取り組み事項」の一つである「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」の中で、「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）」を主な取り組みとして掲げている。

グローバル人材育成のしくみ



上図は同社がグローバル人材育成の仕組みとして示したものである。率直に言うと、このような人材育成制度は上場企業ならばどこでもやっけていそうだし、目新しいものはない、というのが感想だ。強いてとりあげるとすれば幹部のクラス（位）ごとに特別な教育制度が存在する、ということぐらいであろうか。これなら、仮に私が就活生であったとして、業務内容や報酬に魅力を感じて同社に入社することはあっても、教育制度や自身のスキル向上に魅力を感じて入社することはなさそうである。

改善案として、若手社員へインタビューを行い、具体的にトヨタ紡織のどんな教育制度が自分にどのような変化をもたらしたのかなどを掲載するのはどうであろうか。もしくは、退職した社員のセカンドキャリアなどを掲載しても良いと思う。現代は一生同じ会社に勤めるという慣行が消滅していく時代であり、実際、セカンドキャリアを意識した就職というのも少くない。例えば、外資コンサルに優秀な学生が流れるのは、彼らが、その待遇面だけでなく、出身者に起業家が多く、将来独立するための修行の場としての側面にも魅力を感じているからだろう。就活生がセカンドキャリアを意識しているならば、実際に出身者がその後どのように社会で活躍しているのかを示すのも重要ではないか。もちろん、元社員にインタビューをすることはいろいろな意味で簡単ではないかもしれない。しかし、本当にトヨタ紡織が活躍でき、成長できる場であるならば、そのことに恩を感じている元社員も存在するはずだ。元社員の「その後」を紹介するのは、同社が成長できる環境であるとステークホルダーに対して宣言することにもなり、まさに統合報告書にのせるべき事案であると思える。

5. 改善点

4で述べたことが主な改善点である。