



東証1部 証券コード 3116

2020年度 (2021年3月期)

2025中期経営計画説明会



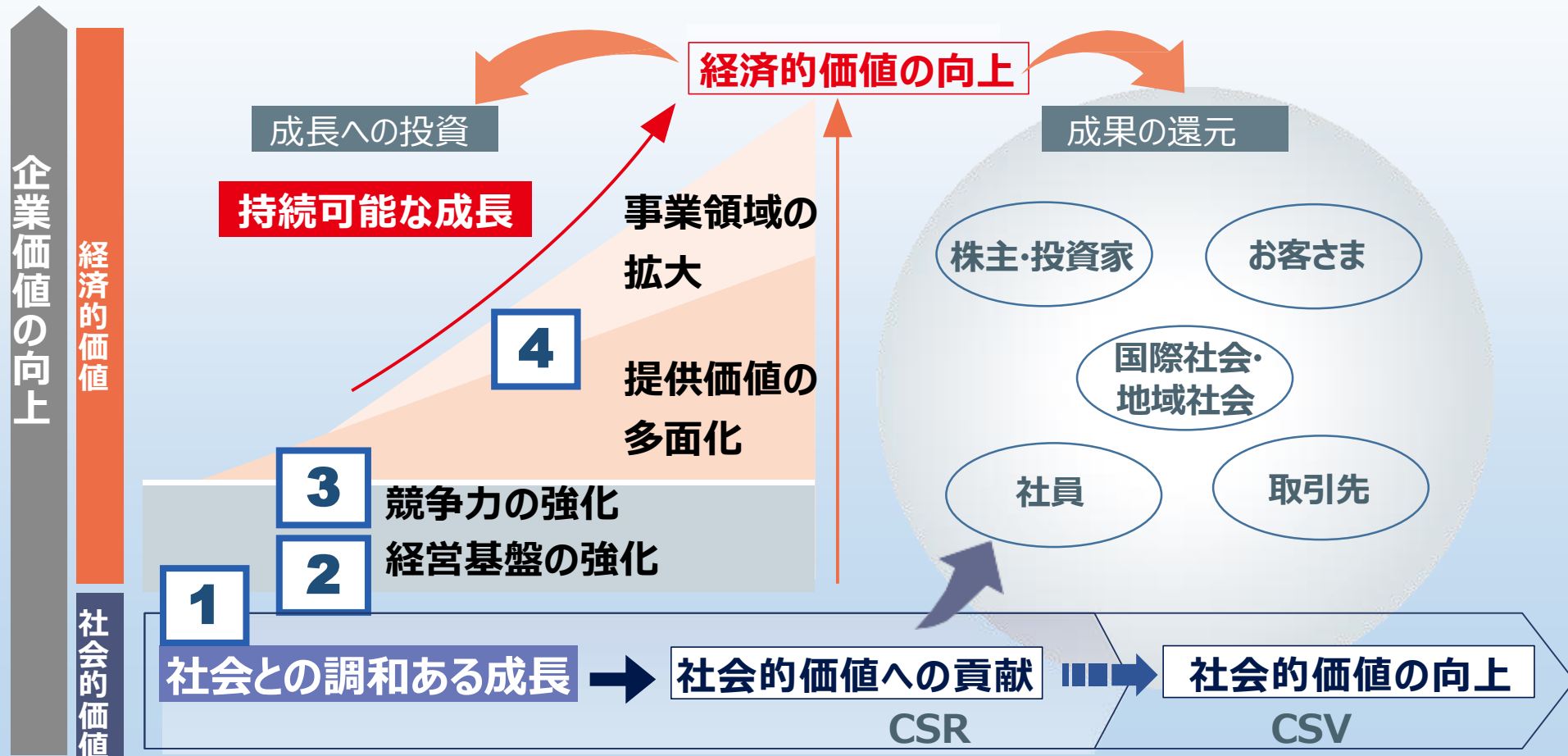
開催日：2020年11月11日



1.2020年中期経営計画の概要と振り返り

1) 経営の目指す姿

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



1. 2020年中期経営計画の概要と振り返り

2) 2020年中期経営計画の骨子

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

(1) 中期経営実行計画の
着実な実行による**足許固め**

3

(2) コア事業で**“稼ぐ力”**をつける

4

(3) 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

(1) コア事業の**収益性の向上**と
持続的な拡大

新規事業

(1) 当社技術力を活かし、**成長分野での
製品づくりと事業化**
(2) **新興国向け製品開発・新規顧客開拓**
(3) **新たなビジネスニーズの事業化推進**

1.2020年中期経営計画の概要と振り返り

3) 2020年中期経営実行計画の振り返りと課題

2020年 中期経営実行計画	主な成果	課題
1 社会との調和ある成長		
社会的価値への貢献	・CSV経営へのシフトを検討し マテリアリティを策定	マテリアリティに基づく次期 中期経営計画の策定
2 経営基盤の強化		
グローバルな 経営基盤の強化	・経営管理体系の整備	マネジメント情報基盤整備
	・効率的な組織づくり ・グローバルな人材活用の促進	いきいき働き方改革の更なる推進

1.2020年中期経営計画の概要と振り返り

3) 2020年中期経営実行計画の振り返りと課題

2020年 中期経営実行計画	主な成果	課題
3 競争力の強化		
2030年を見据えた 新技術・新製品の開発	<ul style="list-style-type: none"> ・MOOX 起潮力 ・五感+空気質システム開発 	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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・開発工数を26%低減 	デジタル化の推進 グローバルR&Dの活用
	<ul style="list-style-type: none"> ・工場の自律化を促進 	最適生産・供給体制の実現 競争力強化に向けた 調達基盤の再構築
4 提供価値の多面化／事業領域の拡大		
新規事業の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・新興国向け製品開発、 Li-バッテリーパイロット生産 	市場電動化に対応した 量産技術の確立

1.2020年中期経営計画の概要と振り返り

4) 2020年度の財務見通し

2020年経営目標には届かないものの、次に向かう準備が完了しつつある

(億円)

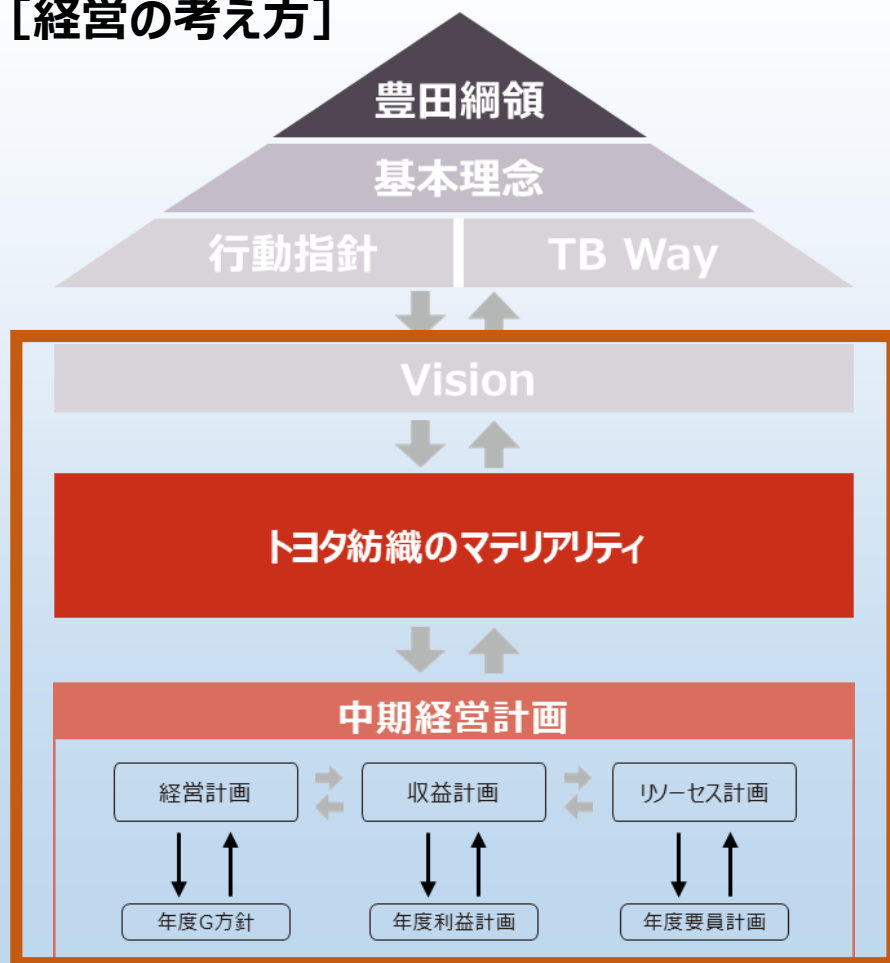
	目標	見通し	見通し(コロナ除き※)
売上収益	14,000	12,400	13,900
営業利益	700	360	670
営業利益率	5% 以上	2.9%	4.8%
ROE	10% 以上	4.8%	10.5%
自己資本比率	40% 程度	37.8%	38.2%
設備投資(FY18~FY20)	1,800	1,700	1,700
研究開発費(FY18~FY20)	1,400	1,340	1,340

※コロナ除き…新型コロナウイルス影響発生前にお客様から頂いた年計台数からの減産影響を除いた試算値

2.2025年中期経営計画策定の考え方

CSV経営へシフト。足許課題及び将来の社会ニーズから整理されたマテリアリティを全社一丸となって実現

[経営の考え方]



1)トヨタ紡織のVision

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

2)2030年 ありたい姿

企業価値の向上によりサステナブルかつ世界トップレベルの企業になる
(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)

3)トヨタ紡織のマテリアリティ

持続可能な社会の実現に貢献するためにトヨタ紡織のマテリアリティを策定
⇒ 全社員がSDGsを認知して、本業を通じ社会に貢献することへ取り組む

4)2025年中期経営計画の考え方

社員の活力につながり、全員でチャレンジできる目標を掲げ、更なる
飛躍に向けトヨタ紡織のマテリアリティをベースに中期経営計画を策定

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

※「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

2.2025年中期経営計画策定の考え方

トヨタ紡織のマテリアリティ



3.2025年中期経営計画骨子

企業価値向上シナリオ

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

2025年

- (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の更なる進展に対応し、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

2030年

- (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

事業別戦略

既存事業

シート
内外装
ユニット部品

(1) コア事業の強化と新規顧客への拡販

- ① 日本・米州・中国での再編加速
- ② 内装製品の領域拡大
- ③ 中国でのEV市場の確実な受注
- ④ 競争力強化に向けた調達基盤強化

(2) 稼ぐ力を更に向上させ新たな成長分野への投資を促進

新規事業

(1) CASE/MaaSの進展への対応

- ① 先行開発の強化（グループ連携強化）
- ② 車室全体を取り纏めるシステムサプライヤーへ進化

(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

4.2025年中期経営計画の取り組み

マテリアリティ実現と企業価値向上に向けて以下の4つを重点取り組み事項とする

【2020年中期経営実行計画の課題】

【マテリアリティ】

【2025年重点取り組み事項】

1 社会との
調和ある成長

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

2 経営基盤の強化

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

3 競争力の強化

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

4 提供価値の多面化

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

4

事業領域の拡大

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

重点取り組み事項 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

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

重点取り組み事項 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

重点取り組み事項 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

4.2025年中期経営計画の取り組み

重点取り組み事項 ①



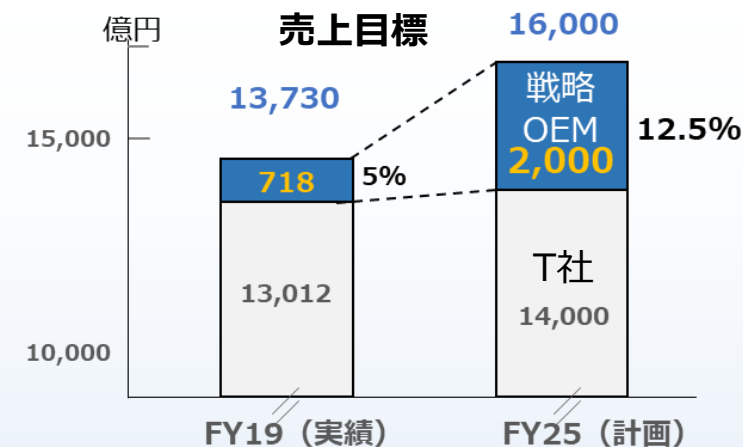
・市場の伸びが大きい地域(中国・アジア)で売上拡大(T社・戦略OEM)

重点取り組み事項 ②

重点取り組み事項 ③



・稼げる地域は、事業再編、現調化等による収益構造改革に注力



	日本	米州	中国	アジア	欧州	売上収益
シート	◎	◎	➡	➡ ダイハツ、スズキ	➡ BMW	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

(億円)

連結消去 ▲700

4.2025年中期経営計画の取り組み

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、顧客に最適な提案ができる信頼されるサプライヤーへの進化

活動目標

売上収益 1兆6,000億円+α

実施事項

(★：事例紹介)

- ★1) 競合他社を継続的に凌駕するシートFr骨格ならびにシートRr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
 - 2) 車両全体が企画でき、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
 - 3) 戦略OEM（トヨタアライアンスパートナー）への拡販
 - 4) 電動化にむけた新規成長戦略アイテムの推進
 - ★5) インテリアスペースクリエイターとしてTBの成長につながるビジネスモデルの構築
- 1) 3) 徹底的なBMCによる技術優位性の獲得
 - 2) 技術開発力の向上
 - 4) 将来の成長戦略へ飛躍
 - 5) トヨタグループ連携効果の最大化

実施ポイント

4.2025年中期経営計画の取り組み

実施事項

1) 競合他社を継続的に凌駕するシートFr骨格進化の推進 およびシートデバイスの革新の追求



TNGA立ち上がり以降も、新デバイス・軽量化アイテムを投入
次期新骨格に向けては、モデルベース開発を活用し、幅広いOEM向け骨格を開発

4.2025年中期経営計画の取り組み

実施事項

1) 競合他社を凌駕するシートRr骨格進化の推進



マルチマテリアル
〔樹脂フレーム
アルミフレーム〕

レーザー溶接

構造接着剤

車種毎に起こしていたRr骨格をTNGA以降は共通化（4タイプ）
量をまとめることにより競合に勝るシート骨格を実現

4.2025年中期経営計画の取り組み

実施事項

5) インテリアスペースクリエイターとしてTBの成長につながるビジネスモデルの構築



＜これまでの取り組み＞

体質強化を進め
稼ぐ力を向上

- 材料開発からアッセンブリーまで担うサプライヤーへ
- 開発力強化 ■ 生技生産力強化 ■ 人材育成 ■ マネジメント基盤の強化

2018年

2020年

2025年

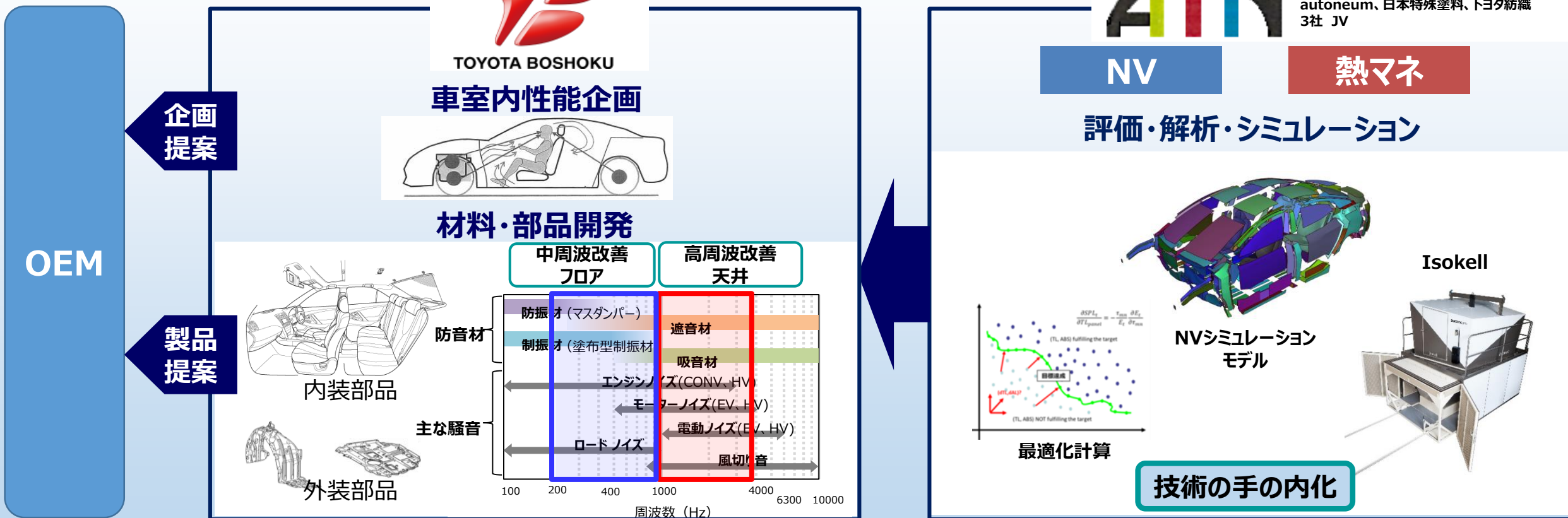
2030年

4.2025年中期経営計画の取り組み

実施事項

5) インテリアスペースクリエイターとしてTBの成長につながるビジネスモデルの構築 EV普及により益々NV、熱マネジメント技術が重要

マテリアリティNo.1



ATNのNV・熱マネ技術を活用し材料・部品開発を推進してビジネス領域を拡大 快適な時空間を企画提案

4.2025年中期経営計画の取り組み

重点取り組み事項 ②

徹底的な生産性向上と事業・地域一体となった事業戦略の確実な実行

活動目標

営業利益 1,000億円 + α

実施事項

(★: 事例紹介)

- ★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
- ★2) 客先増産に対応できる中国・米州での生産体制の整備
- 3) 日本地域の再編における効果の最大化

実施ポイント

限られた投資額、リソースの有効活用

4.2025年中期経営計画の取り組み

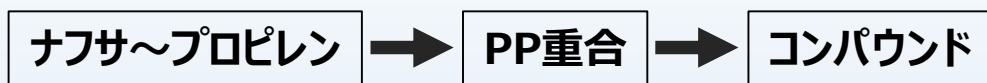
実施事項

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

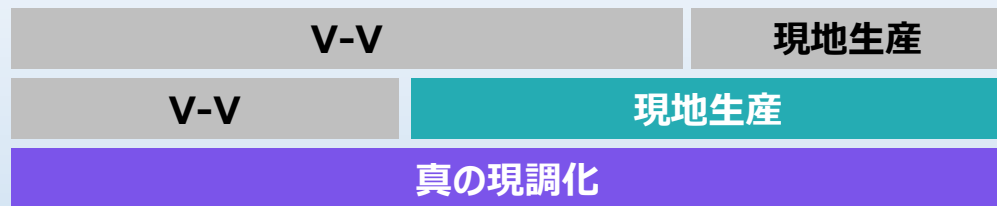
・「真の現調化」とは原材料や難易度の高い部品の現地調達活動

<アジア地域> 原材料（樹脂）の現調化推進

【例 PP樹脂材料】



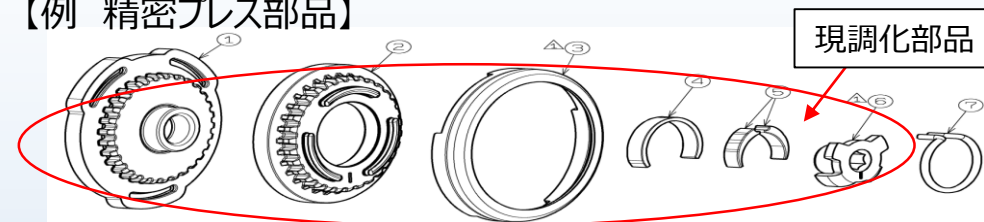
現状



2025年の
ありたい姿

<中国地域> 機能部品の現調化

【例 精密プレス部品】



現状



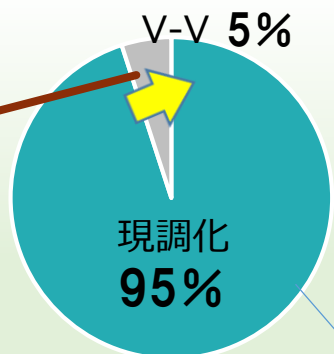
2025年の
ありたい姿

各地域の現調化率

➡ : 25年に向け真の現調化をグローバルに展開

米州地域

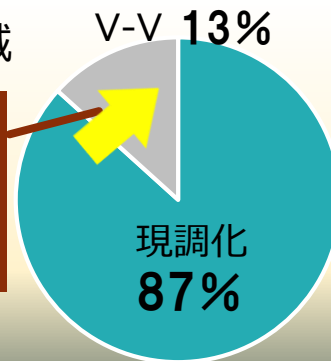
・ランリク
・螺子類



2020年現調化率

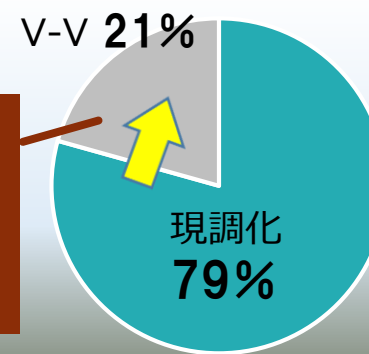
中国・アジア地域

・原材料
・ランリク構成品
・モーター構成品



欧州地域

・ランリク
・ブレーキ
・螺子類
・アジャスター
(南ア・ロシア)



4.2025年中期経営計画の取り組み

実施事項

2) 客先増産に対応できる中国・米州での生産体制の整備

<中国地域> 広州・天津地区における生産体制の整備

トヨタ増産への対応

広州地区における生産能増	天津地区における生産能増
客先のブリッジ生産に備え 広州桜泰を能増	新規車種の生産対応として 天津英泰を能増
河源TBを核とした カバー縫製能力増強	TBカワシマを活用した カバー縫製能力の確保
競争力強化への取り組み	
1) 工場利益の向上	: FY25ロードマップに基づく限界利益向上、固定費低減
2) 設備投資のミニマム化	: 骨格の南北相互補完生産によるプレス・溶接工程の投資抑制
3) 南北物流の再編	: 骨格S/A単位での効率的な物流の仕組みづくり
4) 内外製の見直し	: 大型投資を抑制した供給体制の構築 (プレス・ウレタン)

4.2025年中期経営計画の取り組み




実施事項

2) 客先増産に対応できる中国・米州での生産体制の整備

<米州地域> インディアナ地区における生産体制の整備

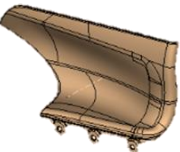

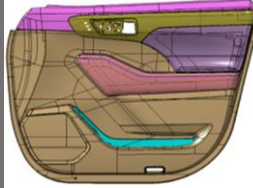
生産ロケーション変更 [考え方] インディアナ地区の人員の適正化と工程集約による効果を追求する

1 シートフレーム

	プレス・溶接S/A	溶接Assy	シートAssy
工程			
現状	テネシー工場	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	

溶接ASSYはテネシー工場へ集約

2 ドアトリム

	ミドルボード (表皮を基材に巻込み)	アッパーボード (真空成型)	ドアAssy
工程			
現状	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	ケンタッキー工場	イリノイ工場	

ボード類はケンタッキー工場へ集約
ドアASSYの一部はケンタッキー工場へ集約

4.2025年中期経営計画の取り組み

重点取り組み事項 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されている
- ・ 将来のISCの進化を下支えする“ものづくり競争力”が備わっている

実施事項

(★：事例紹介)

- 1) 全社員一人ひとりのTQM実践による業務品質向上
- 2) グローバルでの最適生産・供給体制の実現
- ★3) グローバル競争力強化に向けた調達基盤の構築
- ★4) DX活用による“ものづくり競争力”の強化
- ★5) ものづくり革新の推進による環境負荷のミニマム化

実施ポイント

- 1) TQM活動の理解と定着による将来の競争力獲得
- 2) 3) 4) 目標とする損益分岐点BEPの達成
- 5) 環境経営の実践による“2050環境ビジョン”の達成

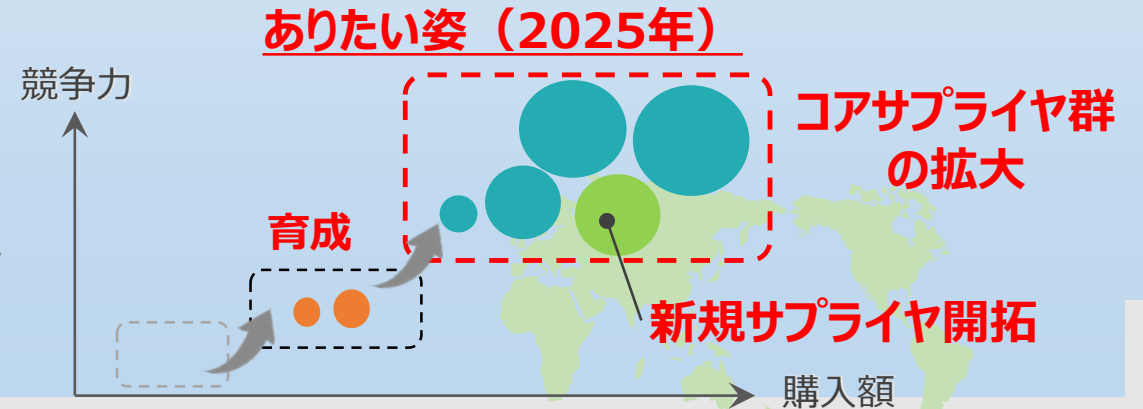
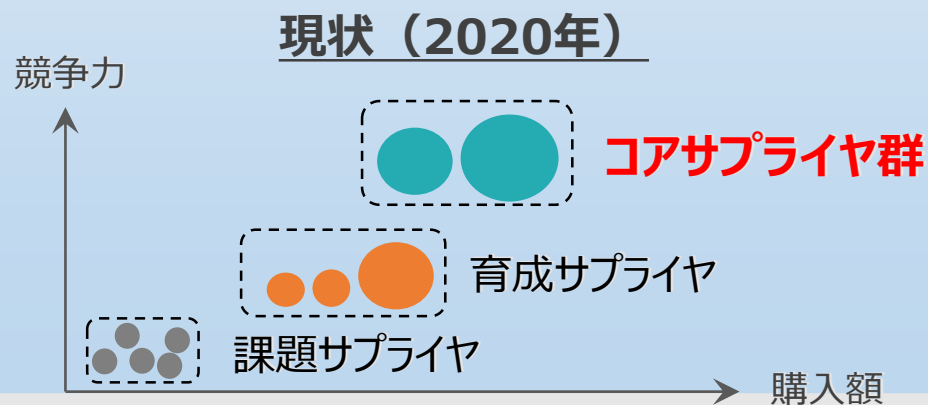
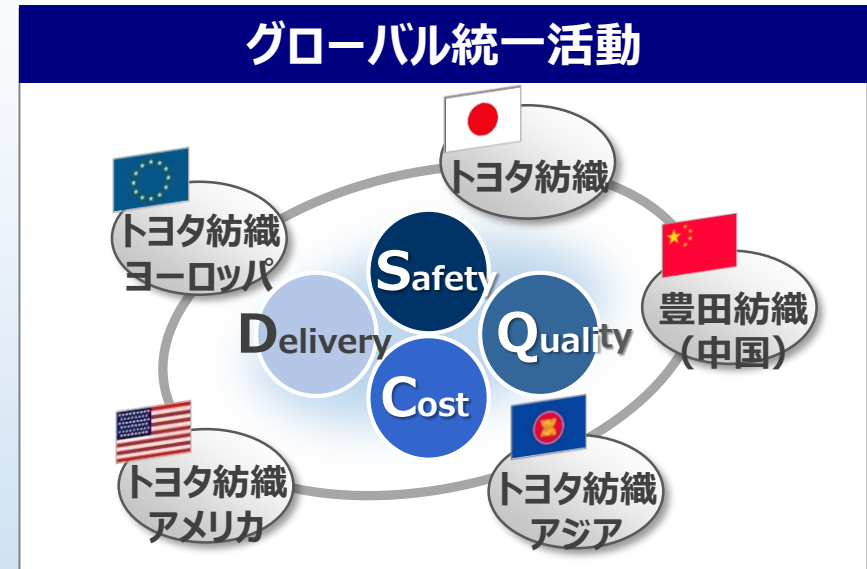
4.2025年中期経営計画の取り組み

実施事項

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No.3

サプライチェーンの変革：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**）



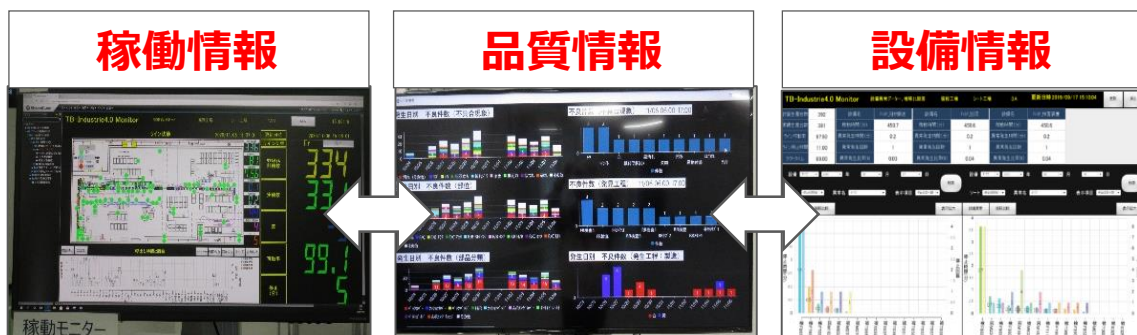
4.2025年中期経営計画の取り組み

実施事項

4) DX活用による“ものづくり競争力”の強化

IoT活用による“ものづくり情報”連携

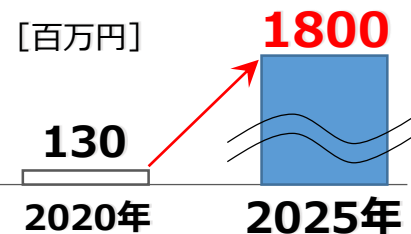
グローバル同一品質・生産性の達成



ベストプラクティスの横展による
生産性向上、グローバルプロジェクト同一品質の達成

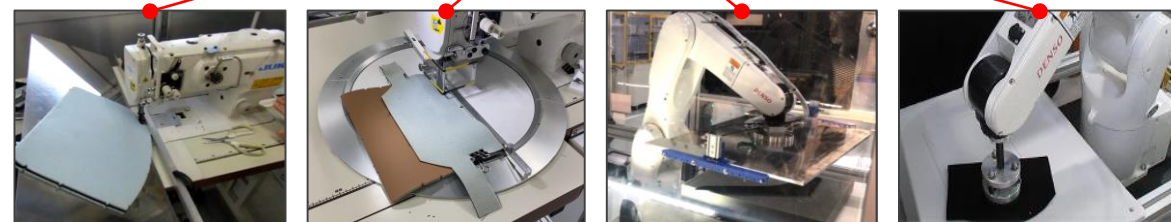
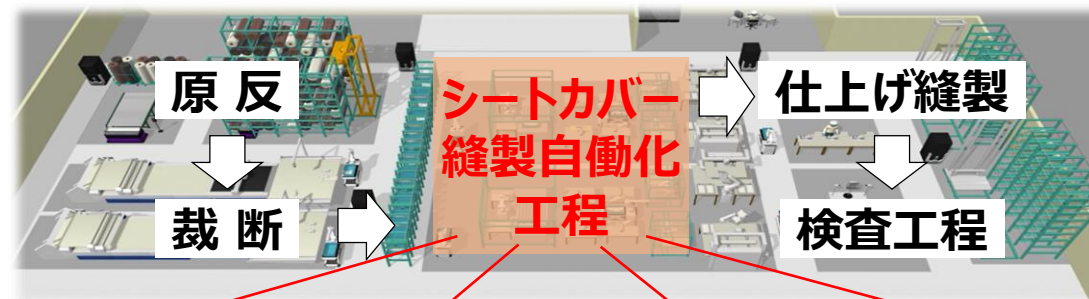
IoT導入効果

国内 内製工場	IoT導入完了
海外工場	2025年完了予定

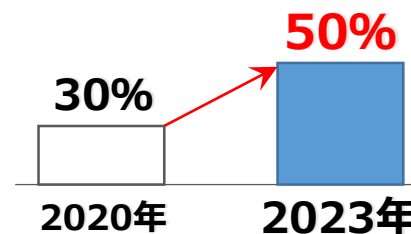


工程革新によるものづくり競争力の更なる強化

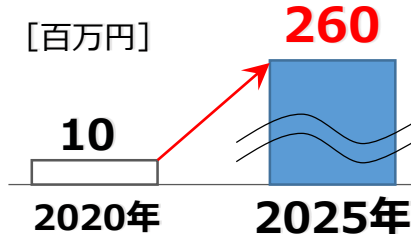
縫製労働人口減少への対応



縫製工程の自動化率



加工費低減効果 (累積)



4.2025年中期経営計画の取り組み

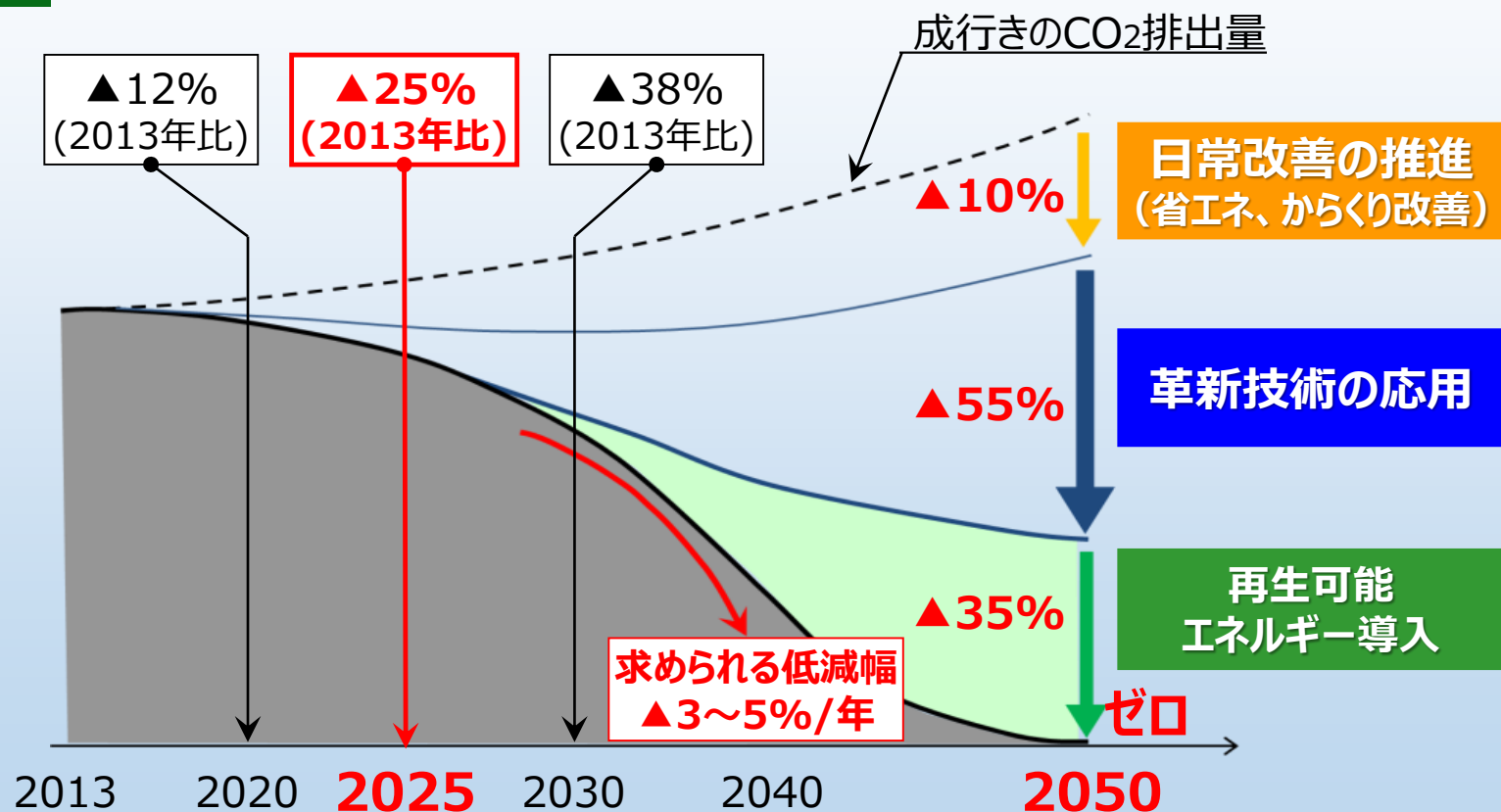
実施事項

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No.3



1 トヨタ紡織グループCO2 2050年排出量ゼロにチャレンジ

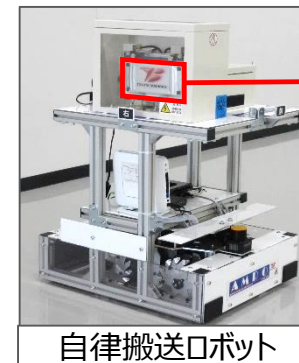


※PPA : Power Purchase Agreement
電力事業者と、需要者が直接、電気の売買契約を結ぶこと

革新技術の応用

革新技術による生産性の向上

TB製Liイオン電池を応用した
自動搬送ロボットの導入



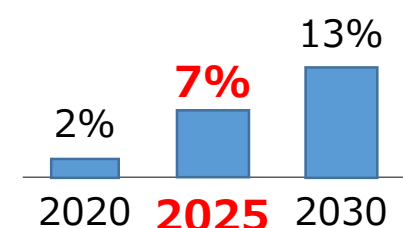
微細繊維技術
精密プレス加工技術

軽量化、
充電効率の向上

消費電力低減 : ▲24%
CO2排出低減量 : ▲150kg/年・台

再生可能エネルギー導入

PPA※を活用した太陽光発電導入



4.2025年中期経営計画の取り組み

重点取り組み事項 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**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**

実施事項

(★: 事例紹介)

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

実施ポイント

投入リソースの効率化とリターンの最大化

4.2025年中期経営計画の取り組み

実施事項 ①

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

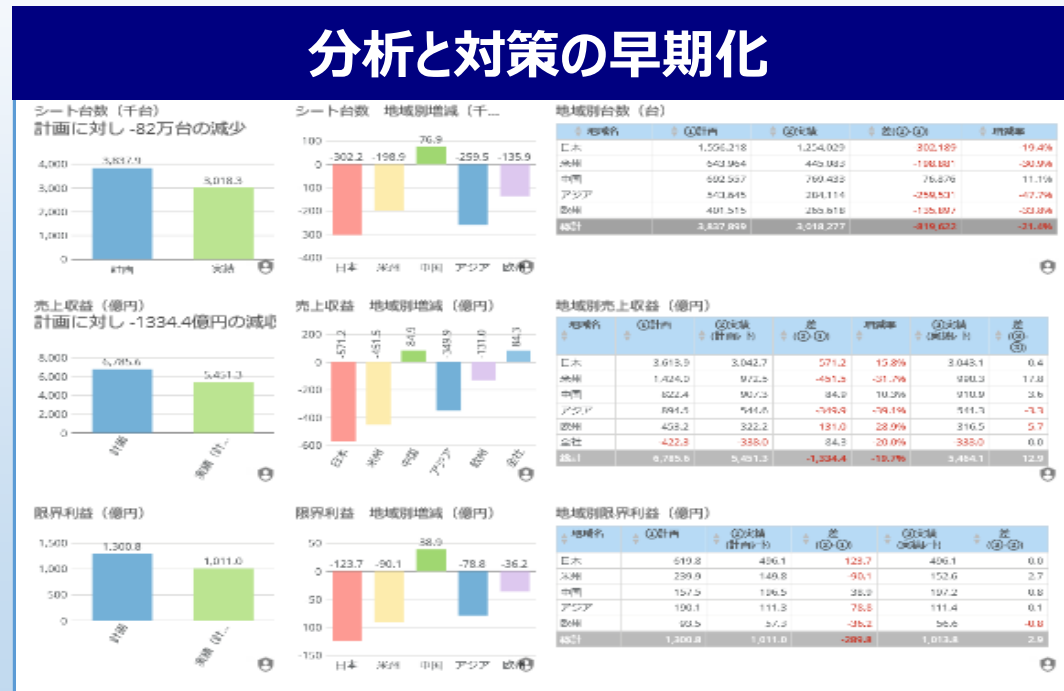
マテリアリティNo.5

これまでに構築して来た経営情報基盤をレベルアップし、経営計画を着実に実行

情報の一元化と共有



分析と対策の早期化



ガバナンス強化・意思決定迅速化

実施事項 ②

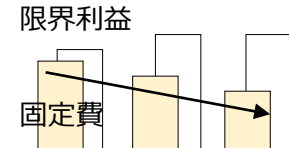
3) 企業価値向上に貢献できるグローバル人材育成

マテリアリティNo.4

人材育成の推進と適正な組織づくり

適正な 要員計画

BEP70%
到達するための
グローバル要員
ガイドライン



固定費の適正化

人材育成・能力を活かす登用

OJT強化を通じた人材育成文化の醸成

- ① 「能力マップ」活用を含めた人材育成サイクルの実践
- ② 主要ポスト 及び 経営人材候補の人選・教育 (RCS・GSC・GSCT/GEDP・GLDP)
- ③ より適正な昇格・評価・報酬

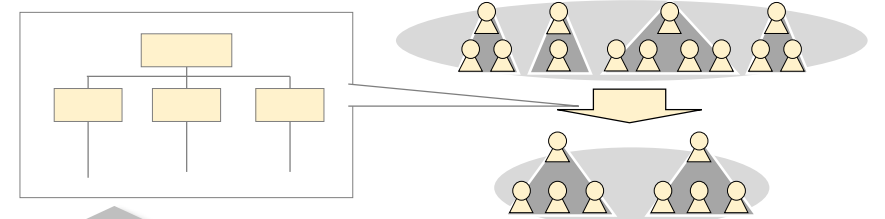
グローバル人材の見える化
グローバルアサイメントの実現

人を育てる・育つ
組織づくり

効率的な組織運営を
実現する人づくり

適正な組織づくり

管理スパンガイドライン・組織テンプレートに基づいた
グローバル組織全体の適正化・標準化



グローバルレベルでの
ポストの見える化

GHR Platform (グローバル共通の人事制度)

・資格体系、職務評価の共通化

・職能と職務を軸としたハイブリッド型で実力主義の人事制度

5.2025年中期経営計画目標

経済的価値

- ・既存コア製品の拡販・新規OEM獲得により、売上収益1兆6000億円 + α
- ・固定費の更なる効率化と原価低減により、将来の成長予算を確保しつつ、営業利益1000億円 + α を目指す

	FY20見通し (コロナ除き※)	FY25 経営目標	(億円)
売上収益	13,900	16,000 + α	
営業利益	670	1,000 + α	
営業利益率	4.8%	6~7%	
ROE	10.5%	10% 以上	
自己資本比率	38.2%	40% 程度	
純資産	3,522	4,000	
配当性向	22%	30% 程度	
設備投資	(FY18~20累計) 1,700	(FY21~25累計) 2,500 + α	
研究開発費	(FY18~20累計) 1,340	(FY21~25累計) 2,000 + α	

※コロナ除き…新型コロナウイルス影響発生前にお客様から頂いた年計台数からの減産影響を除いた試算値

資本マネジメント

マテリアリティNo.5

産み出したキャッシュフローの戦略的な活用とアロケーション

<原資>

営業C/F

有利子負債

手元現預金

<使途>

株主還元 ※1

成長投資 ※2

※1 一株当たり配当金の増額、
様々な観点での **株主還元**

※2 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

5.2025年中期経営計画目標

社会的価値

: CSV経営に向け、社会的価値を測る指標を新たにセット

ESGの視点で人・組織に関する目標を整理

(考え方) E : 2025年環境取り組みプラン目標値

S : 人材の多様性 (ダイバーシティ) 、地域社会との関係に関する項目抽出

G : コンプライアンスに関する項目

	E (環境)	S (社会)	G (企業統治)
主な KPI	<ul style="list-style-type: none"> CO2排出量 (総量) 再エネ導入率 物流CO2排出量(総量) 廃棄物排出量(原単位) 水使用量(原単位) 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 障がい者雇用率 G2ポスト以上の外国人比率 いきいきKPI (働きがい) 肯定率 社員の重大災害発生件数 QCサークル/SQC改善活動の参加率 環境異常苦情発生件数 国・地域への持続的な納税の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 適時・適正な情報開示の順守 (適時開示遵守率) 機密情報漏洩件数 重大な法令違反件数 仕入先満足度
主な KGI	<ul style="list-style-type: none"> ・CDP 水 Aランク獲得 ・CDP 気候変動Aランク獲得、など 	<ul style="list-style-type: none"> ・健康経営銘柄 (ホワイト500) 選定 ・FTSE, MSCI選出、など 	<ul style="list-style-type: none"> ・ディスクロージャー評価優良企業 選定 (TOP3以内) 、など



障子を開けてみよ、外は広いぞ

ともに挑む 新たな100年 Open the door!

<注意事項>

本資料に記載されている将来に関する業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想値であり、不確実性やリスクを含んでおります。
そのため 実際の結果は様々な要因によって業績予想と異なる可能性があります。