

2030年中期経営計画 説明会



2023.11.24

トヨタ紡織株式会社

はじめに

Visionの実現に向け計画を着実に実行

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

Vision

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]

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

2025年
目指す姿

2030年
ありたい姿

CONTENTS

1. 2025年中期経営計画の進捗
2. 2030年中期経営計画の骨子
3. 中期経営計画を達成するための取り組み
4. 2030年中期経営計画の目標

1. 2025年中期経営計画の進捗

TOYOTA BOSHOKU

2025年 主な目標の達成見込み

一部の目標を除いて概ね順調に推移。2025年に向けて目標達成を目指す

	2025年度目標	2023年度見通し		2025年度見通し
		中計レート	実勢レート	
売上収益（億円）	16,000 + a	17,000	19,700	○
営業利益（億円）	1,000 + a	800	930	○
営業利益率	6.0~7.0%	4.7%	4.7%	△
トヨタ以外売上比率	13%	8%		○
		(USD:105.00)	(USD:141.00)	
E:生産CO ₂ 排出量 削減率	▲25% (19年度比)	▲39%		○
S:特許出願件数	320件/年	290件		○
G:経営判断のリードタイム短縮	決算 リードタイム 5日	8日		○

2. 2030年中期経営計画の骨子

TOYOTA BOSHOKU

2030年 環境認識（マクロ・モビリティ業界）

異業種参入による自動車市場の変容

- ・BEV
- ・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世代
- ・高齢化
- ・地域特性

車室内の時間・空間ニーズの広がり

自然共生

- ・脱炭素
- ・循環経済
- ・自然再興

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
- ・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

将来のモビリティの姿がよりクリアになってきた中で、**安全・環境を前提とした快適な車室空間への期待値の高まり**を認識

2030年中期経営計画の骨子

外部環境変化

快適な車室空間への期待値の高まり

TBの強み

ユーザーに一番近い製品に対する技術
技術開発

グローバル展開力
ものづくり

豊富なグローバル人材
人づくり

トヨタGの一員としての強み
グループ内連携にて不足能力を相互補完

2030年目指す姿

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

2030年財務目標

売上収益	22,000億円
営業利益	1,500億円
営業利益率	7%
DOE	3%以上 (配当性向30%程度を考慮)
自己資本比率	50%程度

(USD:135.00)

2030年非財務目標

E : Scope3排出量削減率	▲30% (2019年度比)
S : 女性管理職比率	5%
G : 行動指針の実践度	90%

支える土台

競争力(技術開発・販売・ものづくり)/経営基盤(人・組織・風土づくり)の強化

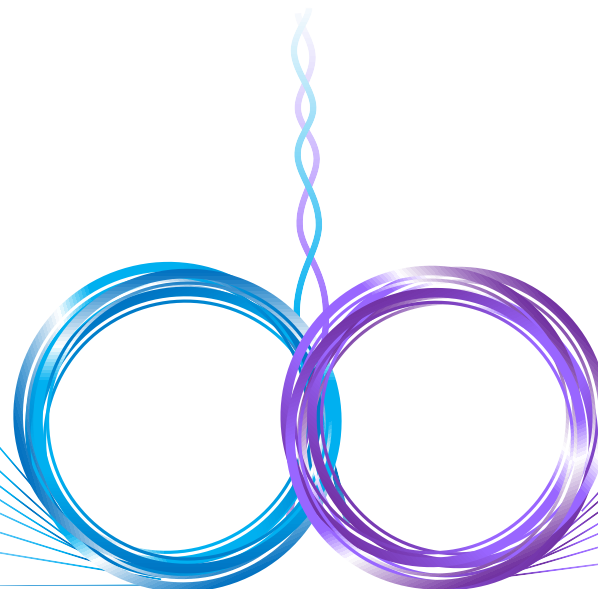
2030年目指す姿

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

経済的価値

- 車室空間全体を企画・提案できる P12
- サプライヤーへの成長 P13・P14
- 製品領域・車室空間ビジネスの拡大
- マルチパスウェイへの対応 P15・16
- 新事業創生に向けた研究開発 P17
- 未来につながるイノベーション探求 P18
- 拡販活動 P19
- ものづくり競争力の強化 P20・21・22

企業価値の向上



CSV経営の実践

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CO₂削減
- 未来の食料問題・循環型社会への貢献
- より多くのお客様へ良品廉価な製品の提供
- 人づくり・人材活用 P23
- 組織・風土づくり P24

CSV経営を実践し、企業価値向上につながる活動の指針として環境ビジョンを見直し

3つの重点取り組み



※ELV : 廃車、End of Life Vehicleの略称

※PCR : 市中回収されたりサイクル品、Post-consumer Recycleの略称

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



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



<2030年に向けての活動>

・削減目標（2019年比）
Scope1/2 : ▲50%
Scope3 : ▲30%

・ELV※規制対応：PCR※材使用促進

・ネイチャーポジティブに向けた活動強化
・TNFD沿った情報開示

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

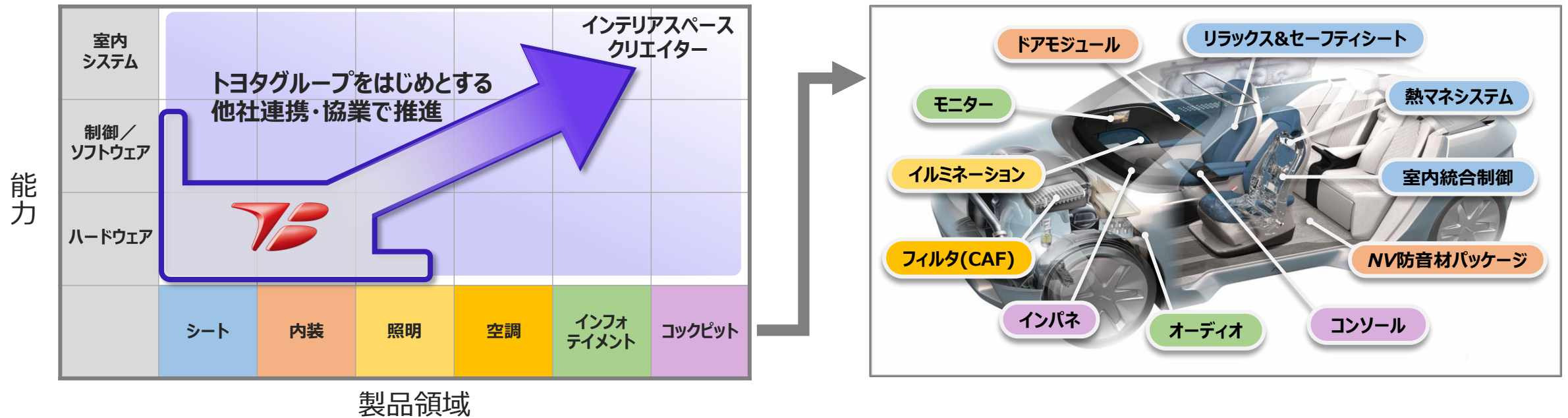
3. 中期経営計画を達成するための取り組み

TOYOTA BOSHOKU

インテリアスペースクリエイターとして車室空間全体を企画提案することで、付加価値を向上し、売り上げの拡大を図る

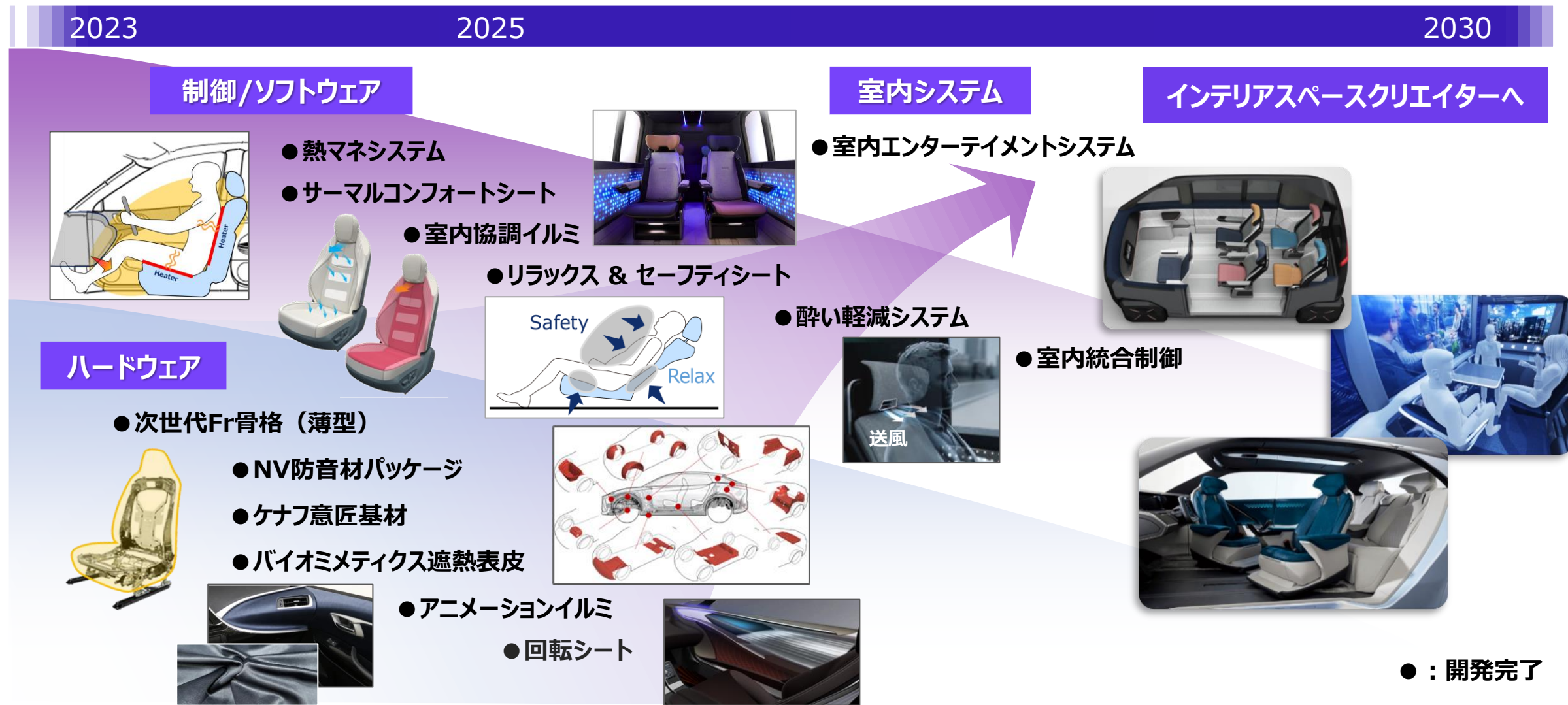
ケイパビリティの拡大

- 室内システムで受注できる能力を獲得（付加価値向上）



製品領域の拡大（ロードマップ）

各種ロードマップアイテムを連携・融合し、担当領域を広げ、付加価値を拡大



車室空間の新しいビジネス機会を獲得し、事業化に向けて推進中

トータルインテリア提案 (MX221)



Diversity (多様性)

Versatility (汎用性)



2023

2024

2025

トータルインテリア

CES
発表



北米・中国・日本の
MaaSサービスと検討開始

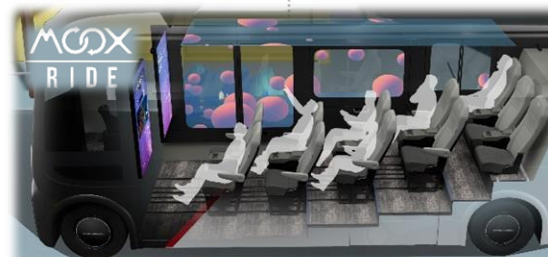


➢ パッケージ
受注



➢ 乗用車に
拡大

モビリティエンターテインメント

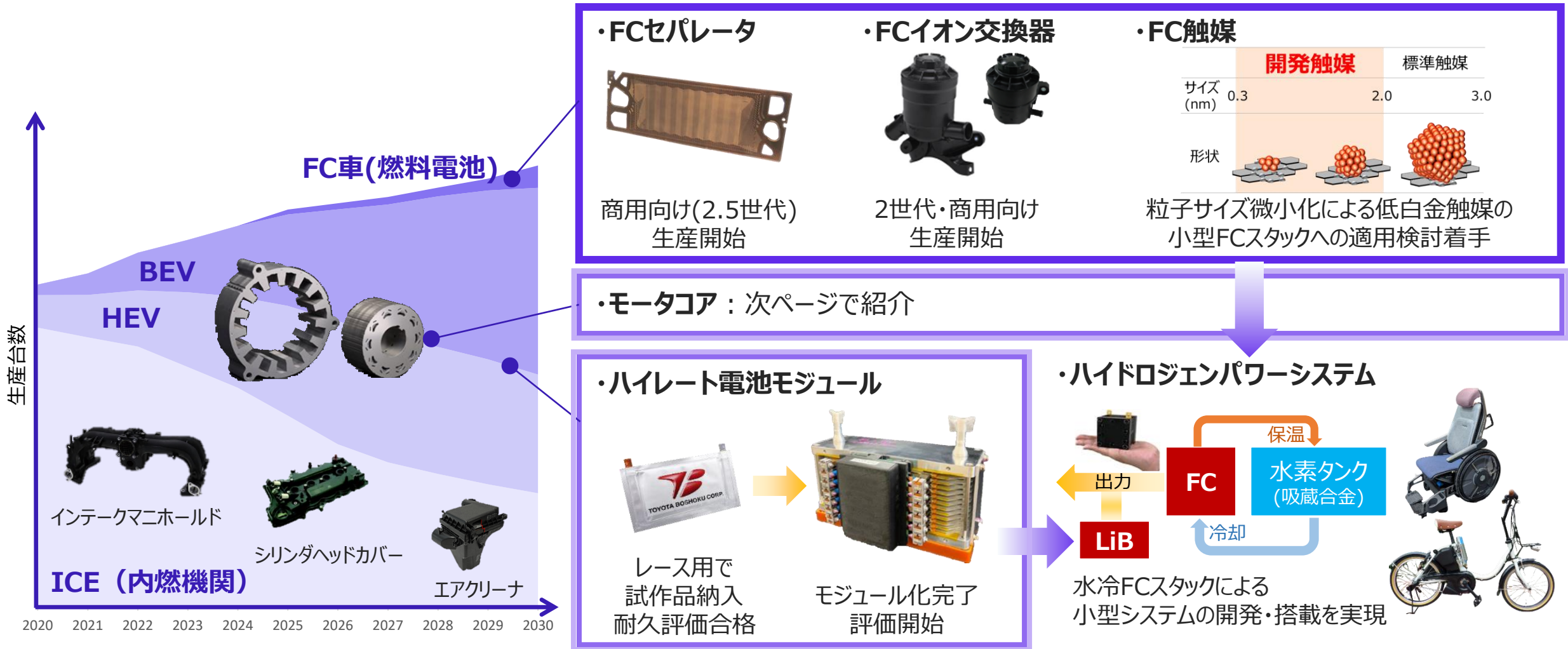


➢ 公道での実証実験を計画

移動自立支援 (車いす)



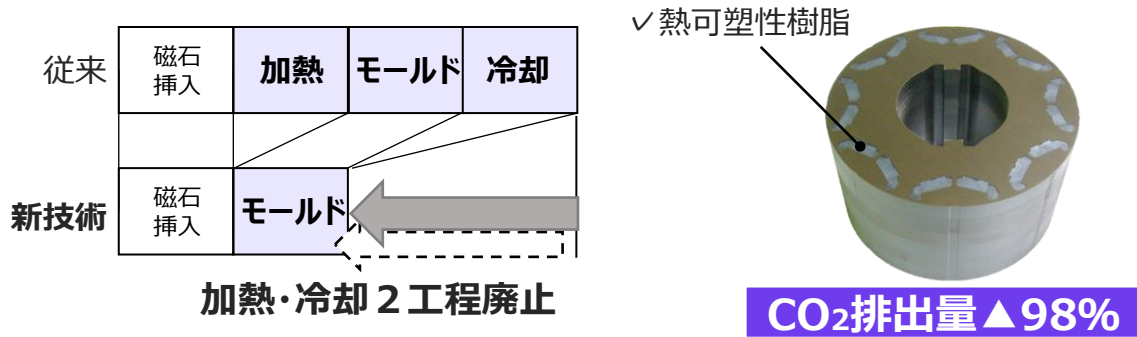
多様化する次世代のクルマづくりに追従し、適用できる技術・製品開発を推進



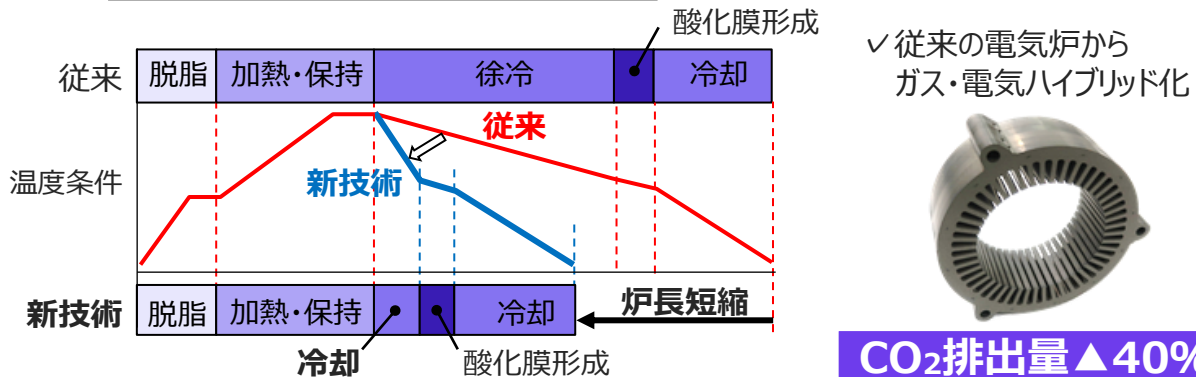
CO₂排出量低減などの当社技術の活用、電磁鋼板の現調化により 北米・アジアでの現地生産を進め、拡販を目指す

【競争力の源泉となる当社保有技術】

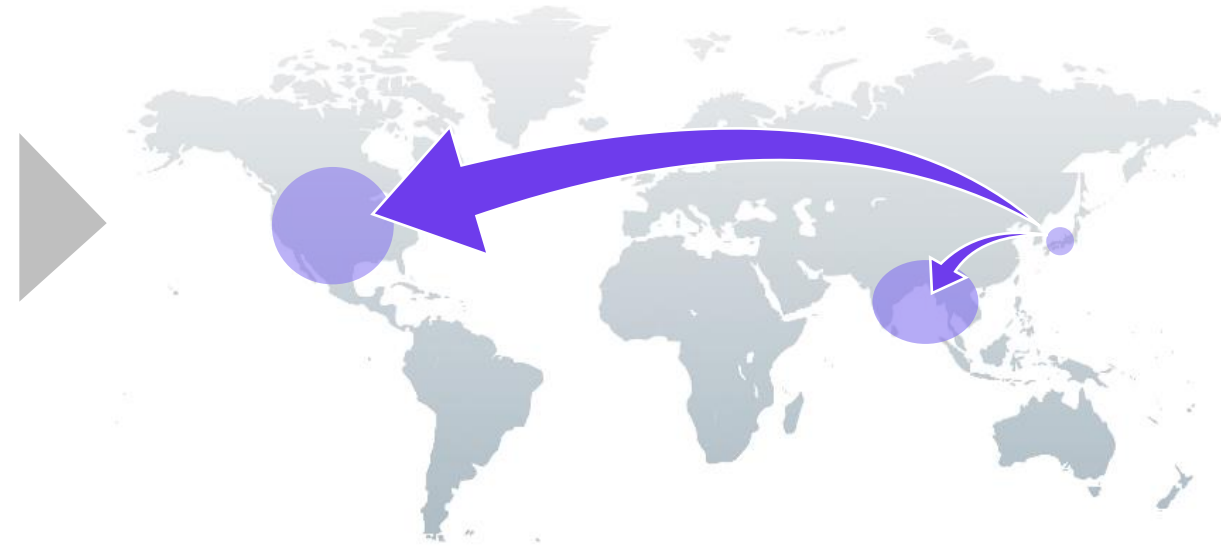
① 熱可塑性樹脂を使用した、加熱レスによる磁石モールド工法



② 高速冷却によるハイサイクル焼鈍 (NEW)



電磁鋼板を含めた地産地消を実現し
生産拠点を日本から北米・アジアへ拡大



起潮力栽培・養殖、バイオポリマーの社会実装を加速し、 サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルの実現に貢献

時流に先んじた研究開発

実証フェーズ

新事業創生

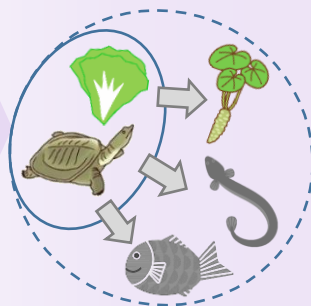
食糧問題の解決

起潮力活用技術
(植物工場・陸上養殖)



従来 起潮力活用

適用品種・実証実験を拡大



適用品種を拡大



陸上養殖場を拡大



低緯度地域で栽培実験

循環型材料の創出

植物の非可食部を原料としたバイオポリマー



TB新領域開拓部
透明なバイオ樹脂

量産化検討、用途・製品探索に着手

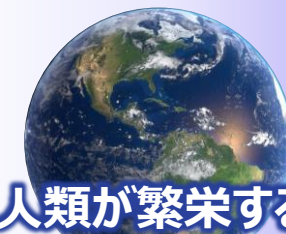


材料サンプル提供



射出成形試作

世のため、人のため



人類が繁栄する
緑の地球

世の中の社会課題を
解決し、こころ豊かな
暮らしへ貢献する

未来につながるイノベーション探求

1918

2004

2020

2030

「常に時流に先んずべし」

常に未来を見据え、社会の変化に順応し、イノベーションを通じて、形をかえて成長し続ける



豊田佐吉



自動車部品

繊維製品

フィルター

内外装

シート

電動化製品
(モーターコア、FC等)

インテリアスペースクリエイター

新事業の開拓

ISCとしての能力の拡充

※ISC=インテリアスペースクリエイターの略称

下支え

CVC※

イノベティブ人材育成プログラム

刺激

学び

世のため、人のため

- 食糧問題解決に向けた起潮力活用技術
 - 循環型材料としてのバイオポリマーの開発
- 次の100年に向けて緑の地球に貢献

スタートアップ企業への出資
とシナジーの加速

- モーションリブ/リアルハプティクスのロボットへの応用
- NearMe/ライドシェア向け車室空間の共同開発
- H2L/作業者の体力等の見える化
- ABAL/エンタテインメントのコンテンツ共同制作

上記を含め合計10社/7億円出資
(23/11時点)

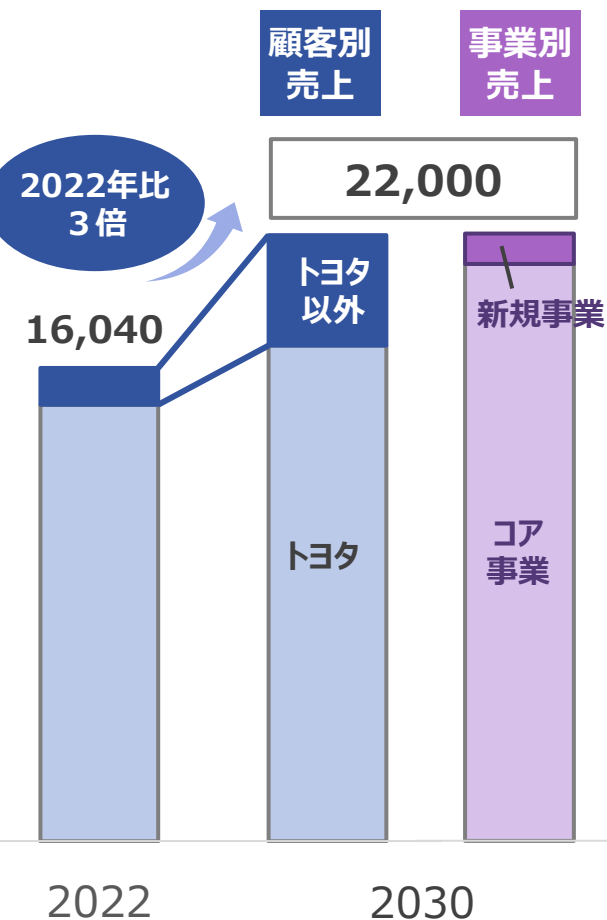
~2030年累計出資額80億円

※Corporate Venture Capital の略称

拡販活動

〈売上収益目標〉

(億円)



1. 戦略OEM

〔事例1〕 A社

BEV新型車のシート含む内装部品を受注

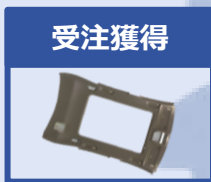


受注アイテム

シート、内装部品全般（ドアトリム、天井、カーペット、ピラー）

新規導入されるBEV車を中心に受注活動を推進

〔事例2〕 B社



受注獲得



受注活動中

欧州で初めての天井受注

他製品のRFQ受領を目指し活動中

2. BEV新興OEM

拡大するBEV市場に向けたアプローチ



受注獲得

新興OEM

新興OEM



受注獲得

BEV新興OEMに対し
受注活動を推進

新興OEMから新規受注を獲得でき始めている

3. 新規事業

新規顧客
(MaaSサービス)
への拡販



非自動車の拡販



航空機シート
の拡販

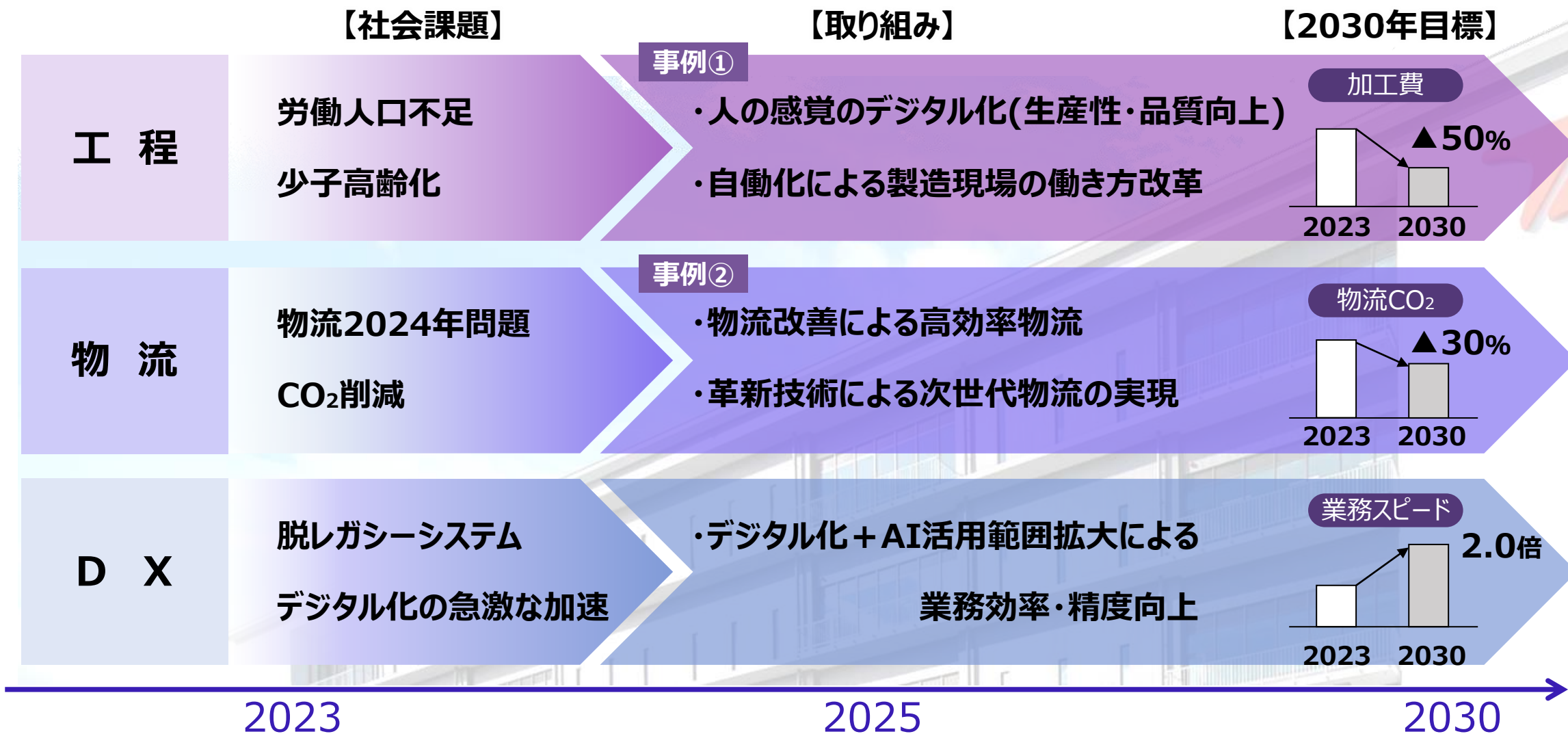


ハイドロジェン
パワーシステム
の活用

更なる拡販に向け、新ビジネスにチャレンジ

ものづくり競争力の強化

ものづくりを通じた“社会課題解決”と“成長戦略を支える基盤固め”



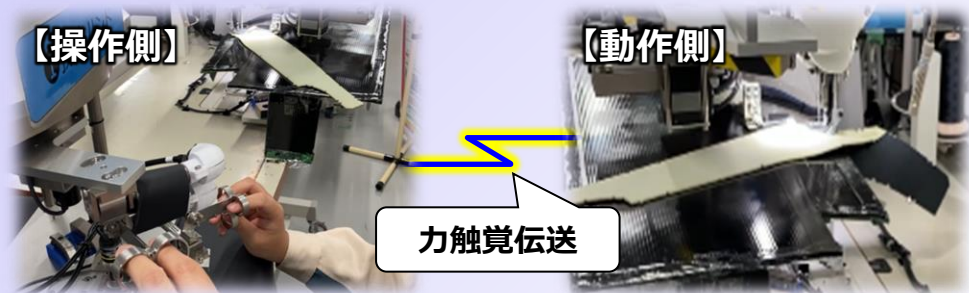
ものづくり競争力の強化 事例①：人の感覚のデジタル化

ものづくり革新による“生産性・品質向上”や“労働人口不足”に対応

◆力触覚伝送技術の導入

<縫製作業の自動化>

(開発機導入：'24年2月)



縫製作業の動作・手順・力感覚をデジタル化し再現

<力触覚伝送技術の応用>



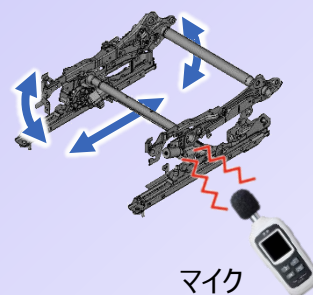
遠隔操作を活かし 製造現場の働き方改革

◆次世代フレーム作動音検査技術の確立

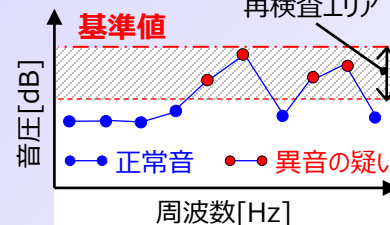
<人でしか判断できない異音の可視化>

フレーム作動音検査

【Before】 マイク收音



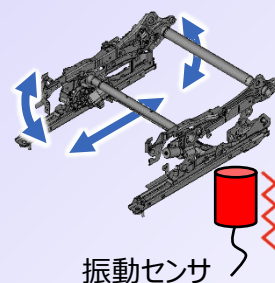
<従来の解析>



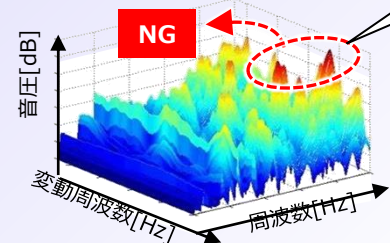
・外乱音遮断のための防音室が必要

➔再検査対象品は人が再確認

【After】 振動センサ收音 + 変動音解析



<変動音解析>



・外乱音に左右されず防音室が不要

・人の聴覚と同等判定
➔人の再確認不要

(日本国内導入：'24年4月～ ➔ グローバル車種展開：'26年10月～)

グローバル展開による同一品質の提供

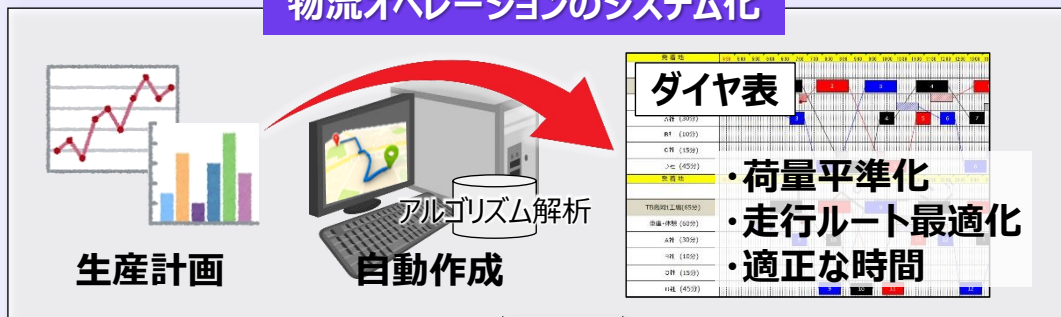
ものづくり競争力の強化 事例②：未来を支える“次世代物流”の実現

物流革新による“ドライバー不足・物流CO₂削減への対応”と“更なる競争力の獲得”

2020

高効率物流による社会課題解決

物流オペレーションのシステム化



最適な混載便の組み合わせとダイヤ表をスムーズに出力

お届け物流 → 引き取り物流



各社でそれぞれ納入 → TB便手配で引き取り

2025

革新技術による更なる競争力獲得

自動荷降し



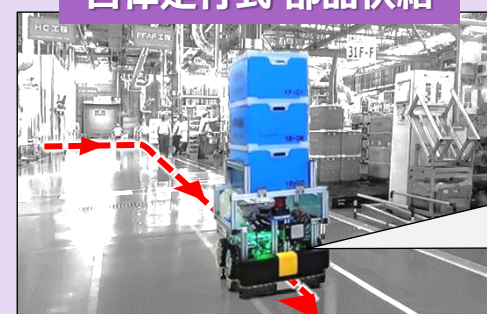
トラック停滞解消

部品箱 自動段バラシ



荷役作業の省人化

自律走行式 部品供給



最短ルートを自律走行

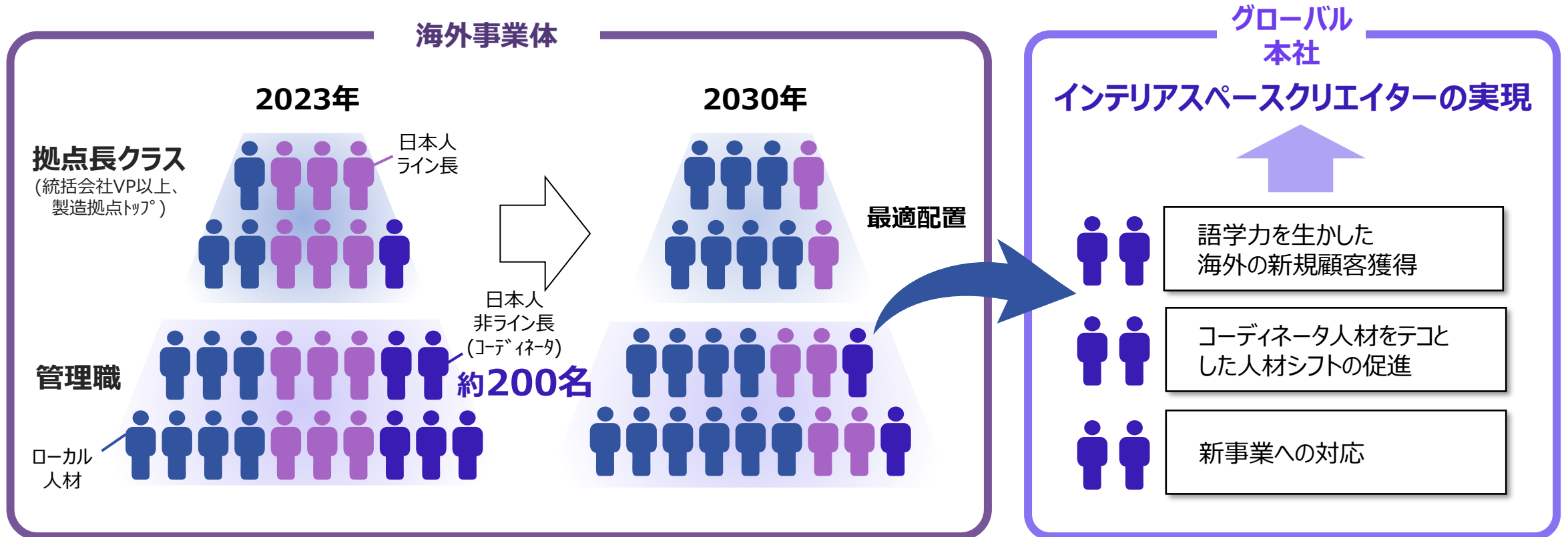


マッピングセンサーで
景色を3D取込み

これまでの人材育成の成果を基に、効率的に組織能力の向上を実現

グローバルレベルでの人材育成・活用の拡大によりインテリアスペースクリエイターに向けた事業戦略の実現を加速

- ① ローカル人材の更なる登用推進 ⇒ 拠点長ポストのローカル人材比率 80%以上へ
- ② コーディネータ削減 ⇒ インテリアスペースクリエイターにつながる新領域/新業務への再配置



社員の“Well-being”につなげ、世界中で「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえる風土へ

社員の生の声に耳を傾け、より良い人事制度/人事施策へ反映し、いきいきと働ける職場をつくる

- ① イノベーション活性化に向けたD&I推進 ⇒ 女性、シニア、外国籍、若手、障がい者、あらゆる社員が活躍できる企業へ
- ② 海外・国内関係会社のメンバーのニーズに応えられる真のグローバル企業へ

エナジー

「ENRG活動」

(Employee Network Resource Group)

女性、シニアなど、属性別グループでトップへ提言



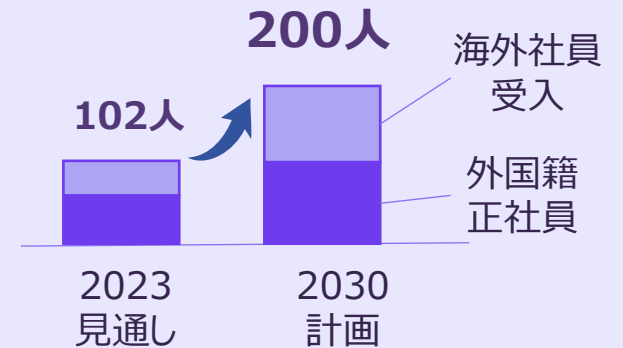
「100人委員会」

トヨタ紡織、海外/国内拠点メンバー
100人が人事戦略・施策を諮問



内なるグローバル化

海外メンバーの日本受入れ・
外国籍社員増に向け環境整備



4. 2030年中期経営計画の目標

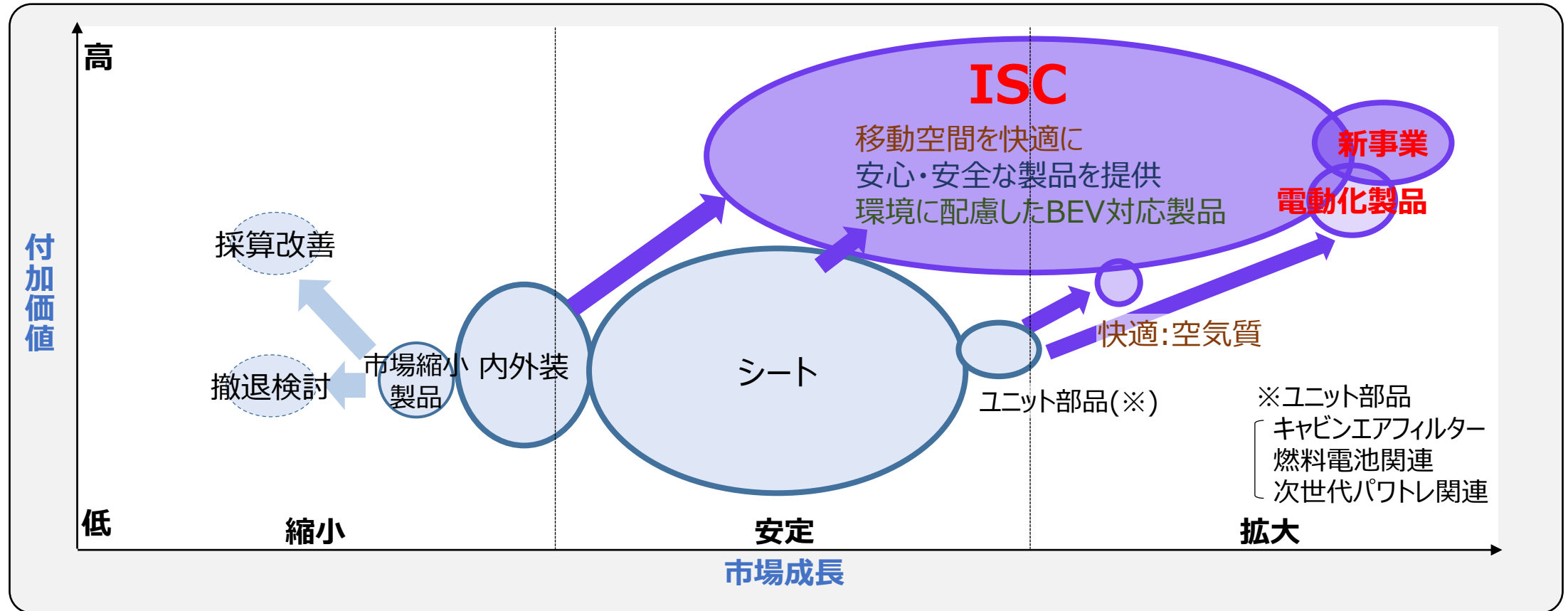
TOYOTA BOSHOKU

目指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（ISC）として付加価値拡大
- ◆電動化製品等の成長領域への投資と新事業の育成

円の大きさ：売上規模

現状 2030



売上収益 2兆2,000億円
営業利益 1,500億円
営業利益率 7%

トヨタビジネスのシェアを維持しながら、
トヨタ以外への拡販、新ビジネスの創出・獲得
により、市場成長を上回る収益向上の実現

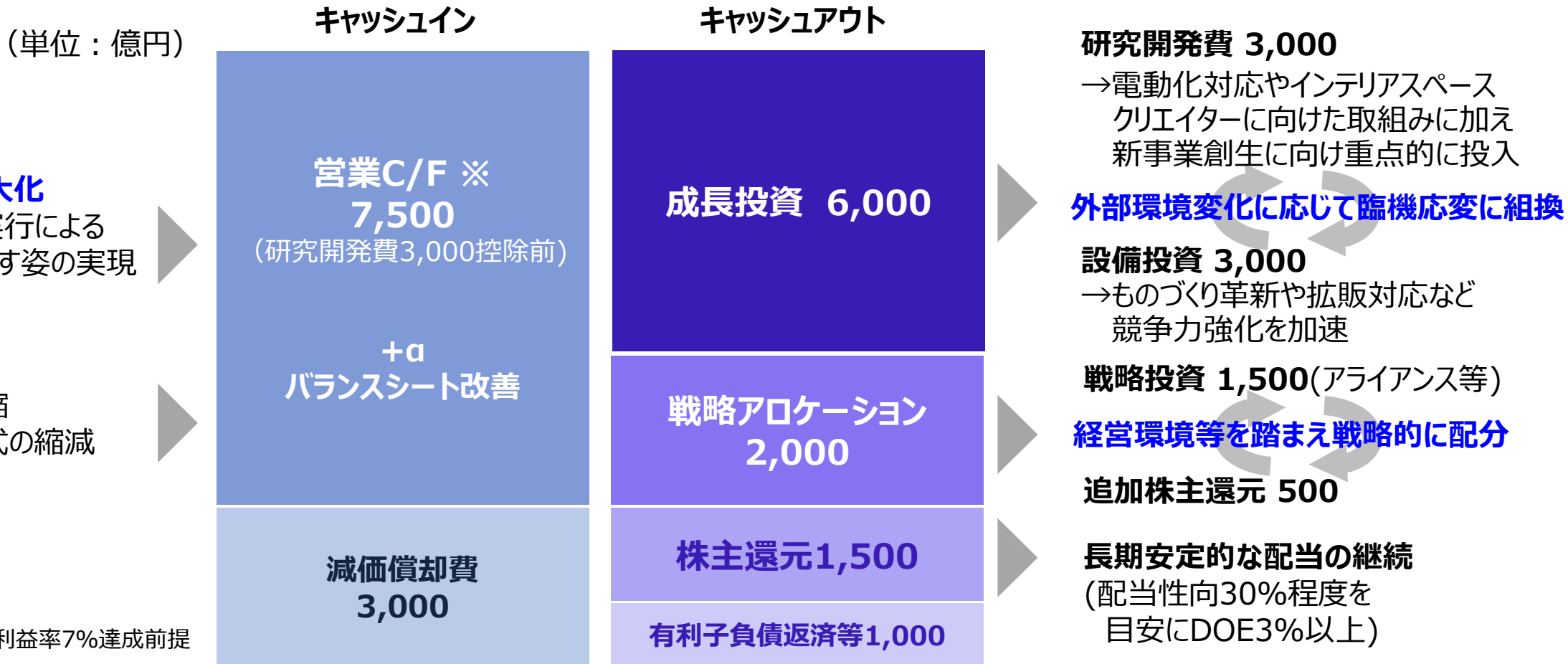
自己資本比率※ 50%程度
※親会社所有者帰属持分比率

新規顧客との取引拡大や新事業創出、CVCも
想定し、資本効率も考慮しながら財務基盤を拡充

DOE※ 3%以上
(配当性向30%程度を考慮)
※親会社所有者帰属持分配当率

当期利益は外部の環境変化等により大きく変動する
可能性もあるため、“長期安定的な配当の継続”の
方針に則り、DOEを採用
(2025中計目標 ROE10%以上は達成見込み)

創出したキャッシュを成長投資や経営基盤の強化、株主還元などに
戦略的にアロケーションすることで、持続可能な成長を実現



非財務目標(ESG KPI)

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となる

	主なKPI	2030年の目標
E 環境	□ 生産GHG排出量削減率(総量) New	▲50%(2019年度比)
	□ SCOPE3排出量削減率(総量) New	▲30%(2019年度比)
	□ リサイクル性を考慮した製品開発件数 New	検討中
S 社会	□ AI・IoTによる“人にやさしい”先進生産技術の実装件数 New	検討中
	□ 運動習慣がある人の割合(40歳以上) New	30%
	□ 女性管理職比率 New	5%
	□ 海外拠点長ポストに占める現地社員の割合 New	80%
G ガバナンス	□ 行動指針の実践度	90%
	□ サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数	0件

「好きだな、トヨタ紡織」
の実現



<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。