2030年中期経営計画 説明会

2023.11.24

トヨタ紡織株式会社

スクリプト

◆皆様おはようございます。トヨタ紡織の白柳でございます。
本日は大変ご多用のところご参加いただき、ありがとうございます。
また、日頃は当社へのご支援、誠にありがとうございます。

◆ステークホルダーのみなさまから「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえる会社にしていきたいと思い日々努力をいたしておりますが、気が付くと、昨年の社長就任から早1年半が経過しました。
この間を振り返りますと、世の中の変化のスピードの速さ、とりわけモビリティを取り巻く環境の大きな変化を実感してまいりました。
本年4月の上海国際モーターショーや、先月のジャパンモビリティショーなどでも、それらを目の当たりにいたしました。

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]

2030年
ありたい姿

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

2025年
目指す姿

スクリプト

◆2020年11月に発表いたしました2025年中期経営計画においては、Visionを実現するために、「2025年目指す姿」、「2030年ありたい姿」を明確にしてまいりました。

◆そこでは2030年に「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」としておりますが、モビリティを取り巻く大きな環境変化が差し迫る中、このありたい姿をしっかりと具体化しそこに向けての道筋をたて、経営計画としてまとめあげる必要性を強く感じておりました。

◆本日、ステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、2030年中期経営計画を作成してまいりましたので、どうぞよろしくお願い致します。

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

スクリプト

◆本日の内容はご覧の通りです。それでは、ご説明に入らせて頂きます

1． 2025年中期経営計画の進捗

スクリプト

◆まず、現在取り組んでおります2025年中期経営計画の進捗について
ご説明いたします。

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＋α	17,000	19,700	○
営業利益（億円）	1,000＋α	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:経営判断のﾘｰﾄﾞﾀｲﾑ短縮	決算 ﾘｰﾄﾞﾀｲﾑ 5日	8日		○

スクリプト

◆2025年度の目標として、売上収益1兆6000億円、営業利益1,000億円、営業利益率6～7%、トヨタ自動車以外への売上比率13%を目指しております。

売上収益は達成見通しであるものの、営業利益率は、インフレの進行など事業環境の変化もあり、目標達成がやや厳しいと予想しております。一方、トヨタ自動車以外への売上比率については、目標達成の見通しであり、順調に顧客ポートフォリオの改善が進んでいます。

◆加えて、ESGの取組みを評価する指標としてのESG KPIにおいては、ここには一部のKPIしか表示しておりませんが、全項目概ね順調に推移しております。

◆引き続き全社を挙げて、取り組んでいる競争力強化活動をさらに強力に推進することで、2025年の目標達成を目指してまいります。

2．2030年中期経営計画の骨子

スクリプト

◆2030年中期経営計画の骨子をお話いたします。
まずは環境認識からご説明いたします。

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

スクリプト

◆2030年に想定される環境変化として、BEVやMaaSの進展に伴う**異業種参入による自動車市場の変容、**デジタルネイティブであるZ（ゼット）、α（アルファ）世代の影響力拡大や高齢者の増加による価値観の変化などに伴う**ユーザーニーズの多様化**、脱炭素や循環経済への対応だけでなくネイチャーポジティブも考慮した**自然共生、**ダイバーシティ&インクルージョンや少子高齢化による**働く人の多様化**などが考えられます。

◆こうした環境認識から車室内での時間を楽しむことの価値が高まり、車室空間が差別化の重要な要素となることで、「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。当社は**インテリアスペースクリエイター**への成長を将来のありたい姿として参りましたが、その方向性が間違っていなかったことが改めて確認でき、新たな成長のための大きなチャンスだと捉えております。

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

スクリプト

◆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、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「2030年目指す姿」といたしました。

◆また、財務目標は、売上収益2兆2,000億円、営業利益1,500億円、営業利益率7%としました。各市場にて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。株主還元としましては、新たな指標DOEを導入し、３%以上を安定的に実現してまいります。非財務目標としてのESG KPIも2030年に向けて見直しました。ここではその代表例を示しております。

2030年中期経営計画の骨子

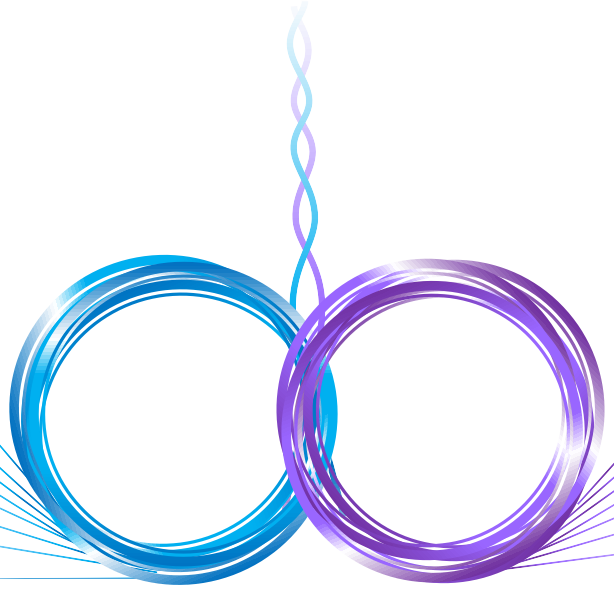
2030年目指す姿

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・提案できるサプライヤーへの成長** P12
- **製品領域・車室空間ビジネスの拡大** P13・P14
- **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CO_2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

スクリプト

◆目指す姿の実現に向け、ここに掲げた取り組みを行っていきます。

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目指します。

例えば医療車両や移動自立支援により、社会課題の解決に貢献をすることで

インテリアスペースクリエイターとしての新ビジネスを創出していきます。

◆創業の精神である「世のため、人のため」を受けついで、当社らしく、地道に社会のお役に

立つことを行い、それを事業に結び付けていき、着実な成長を目指してまりいます。

環境ビジョン

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

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

※ELV　：廃車、End of Life Vehicleの略称
※PCR　：市中回収されたリサイクル品、Post-consumer Recycleの略称

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

スクリプト

◆CSV経営を実践し企業価値向上に繋がる活動の指針として環境ビジョンを見直しました。
環境取組みを温暖化抑制、資源循環、自然共生の3つの重点取り組みと定義し、
６つのチャレンジ目標の再構築を実施しました。世の中の企業に求める環境対応、
情報開示の高度化、ELV規制対応、自然資本の保全・再生化をより加速、推進致します。

◆「温暖化抑制」では、Scope1/2を50%削減と併せて、Scope3に関して30%削減、
「資源循環」では、顧客要望に準じた“樹脂リサイクル材使用率”の達成、
「自然共生」では、ネイチャーポジティブに向けて生態系保全の活動強化と
TNFDに沿った情報開示も進めていきます。

３． 中期経営計画を達成するための取り組み

スクリプト

◆それでは

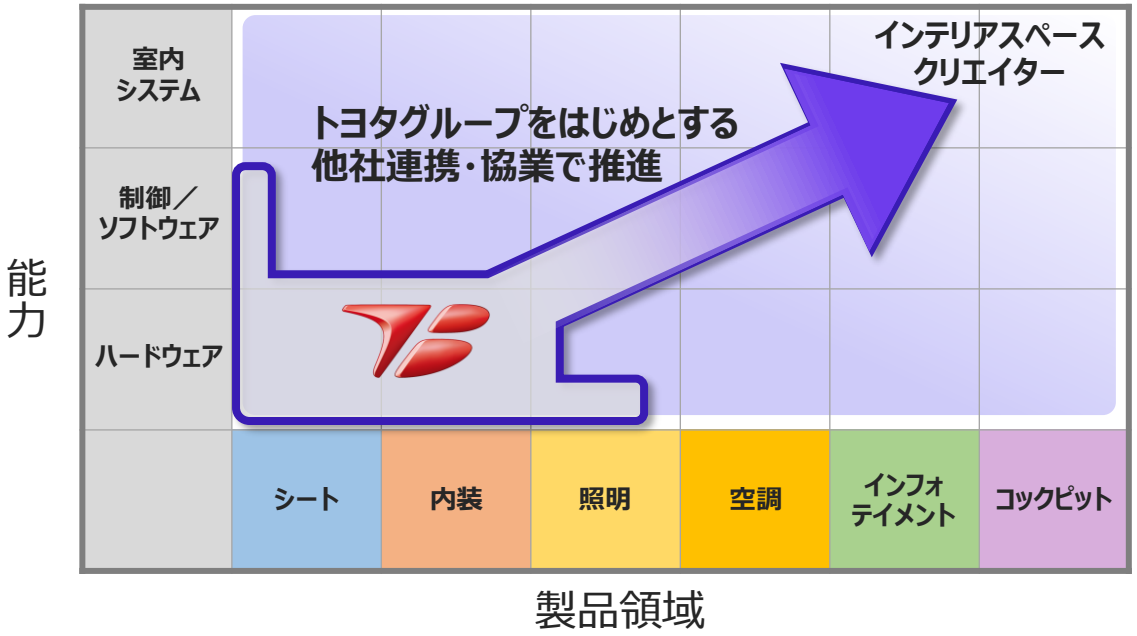
中期経営計画を達成するための取り組みをご紹介します

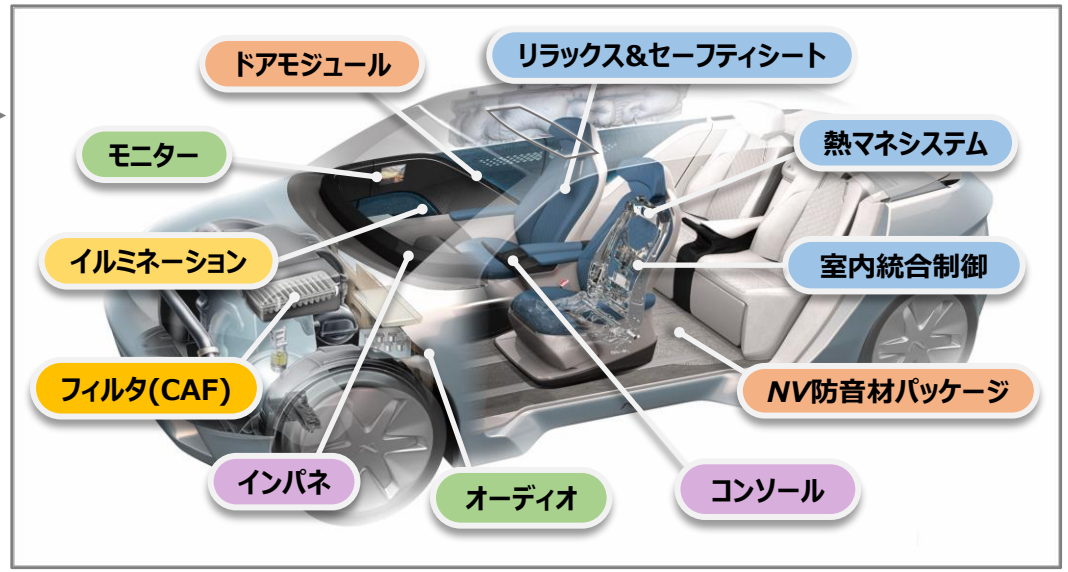
車室空間全体を企画・提案できるサプライヤー（インテリアスペースクリエイター）への成長

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）





スクリプト

◆車室空間全体を企画・提案できるサプライヤーであるインテリアスペースクリエイターへの成長について、ご説明いたします。

◆組織的な競争力の強化に向け、シート・内装のハードウェア中心から、制御/ソフトウェア・室内システムといった能力に加え、インフォテイメント・コックピットといった製品領域の拡大を進めてまいります。
これらは、トヨタグループをはじめとする他社連携・協業を中心に推進し、室内システムで受注できる能力を獲得してまいります。

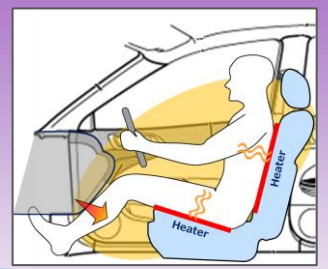
◆当社は、インテリアスペースクリエイターとして車室空間全体を企画提案することで、ビジネスの付加価値を向上し、売り上げを拡大していきます。

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

2023　　2025　　2030

制御/ソフトウェア



- ●熱マネシステム
- ●サーマルコンフォートシート

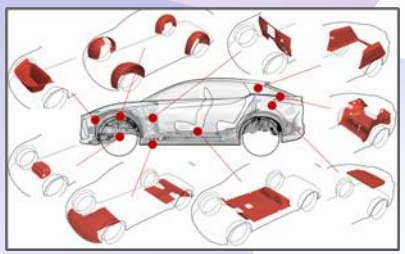
- ●室内協調イルミ

- ●リラックス ＆ セーフティシート

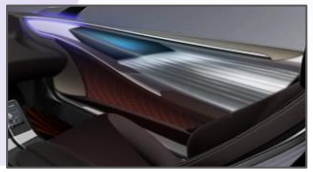
ハードウェア

- ●次世代Fr骨格（薄型）

- ●NV防音材パッケージ
- ●ケナフ意匠基材
- ●バイオミメティクス遮熱表皮



- ●アニメーションイルミ
- ●回転シート



室内システム

- ●室内エンターテイメントシステム
- ●酔い軽減システム

- ●室内統合制御

インテリアスペースクリエイターへ

●：開発完了

スクリプト

◆具体的な方策として、インテリアスペースクリエイターの実現に向けた、
製品領域の拡大についてご説明いたします。

◆当社は既存領域であるシートや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、新たな能力を開発、推進することにより、
魅力ある製品の開発を進めてまいります。

◆さらには、これら各種ロードマップアイテムを連携・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に向け、加速させます。

車室空間ビジネスの拡大

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サービサーと検討開始

➢パッケージ受注

➢乗用車に拡大

モビリティエンターテイメント

➢公道での実証実験を計画

移動自立支援（車いす）

スクリプト

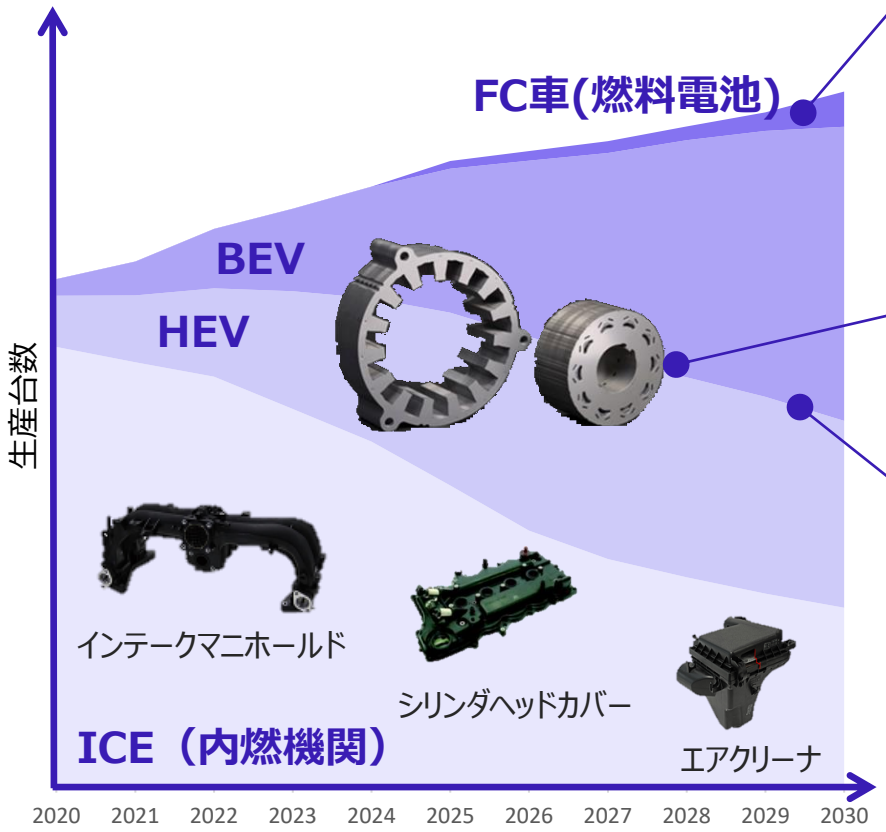
◆ケイパビリティ拡大の活動により、車室空間のビジネス機会が得られてまいりました。
例えば、CESで発表したMX221のように、トータルインテリアでの提案を継続してきた結果、
北米、中国、日本のMaaSサービサーとともに、商品化に向けた検討を開始しております。
また、国内では、シェアリングサービスを展開するスタートアップ企業のNear Meに出資し、
新たな移動体験の検討に着手いたしました。

◆さらに、ジャパンモビリティショー2023では、ワクワクする4D（フォーディー）の移動体験を提供するモビリティ
エンターテイメントMOOX-RIDEを発表し、公道走行での実証実験をいたしました。
その結果を踏まえ、事業化を検討する予定でございます。

◆今後も、新しいビジネス機会を獲得し、事業化に向けて推進してまいります。

マルチパスウェイへの対応

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



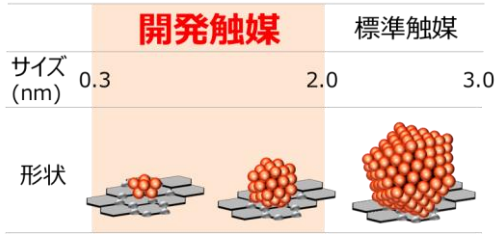
・FCセパレータ

商用向け(2.5世代)
生産開始

・FCイオン交換器

2世代・商用向け
生産開始

・FC触媒



粒子サイズ微小化による低白金触媒の
小型FCスタックへの適用検討着手

・モータコア：次ページで紹介

・ハイレート電池モジュール

レース用で
試作品納入
耐久評価合格

モジュール化完了
評価開始

・ハイドロジェンパワーシステム

水冷FCスタックによる
小型システムの開発・搭載を実現

スクリプト

◆顧客のマルチパスウェイへの対応として、内燃機関・ハイブリッド車・電動車・燃料電池車といった多様化する次世代のクルマづくりに追従する技術・製品開発を推進してまいります。

◆具体的には、燃料電池関連では、
FCセパレータ、FCイオン交換器について、新モデルの生産を開始しております。
加えて、自社開発した触媒を小型FCスタックへ適用検討に着手いたしました。

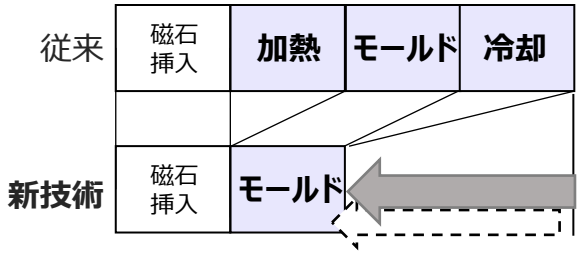
◆また、リチウムイオン電池関連では、
レース用でハイレート電池のモジュール化を完了し、評価を開始しております。
加えて、開発した小型FCスタックとリチウムイオン電池を組み合わせた、
ハイドロジェンパワーシステムを小型モビリティに対して提案してまいります。

マルチパスウェイへの対応　：モーターコア事業の戦略

CO_2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

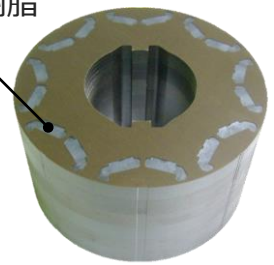
【競争力の源泉となる当社保有技術】

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



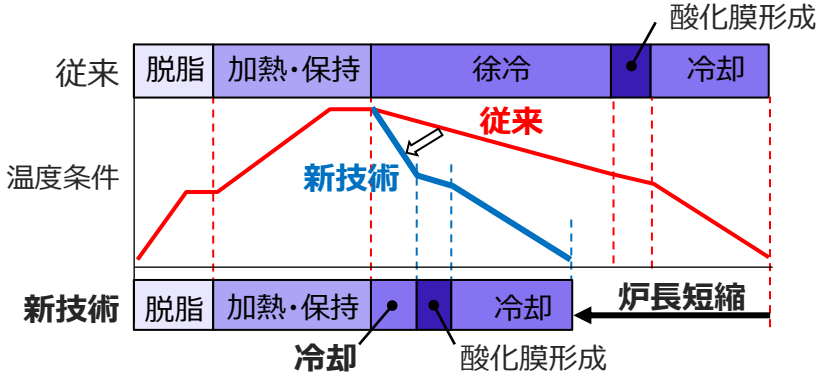
加熱・冷却２工程廃止

✓熱可塑性樹脂



CO_2排出量▲98%

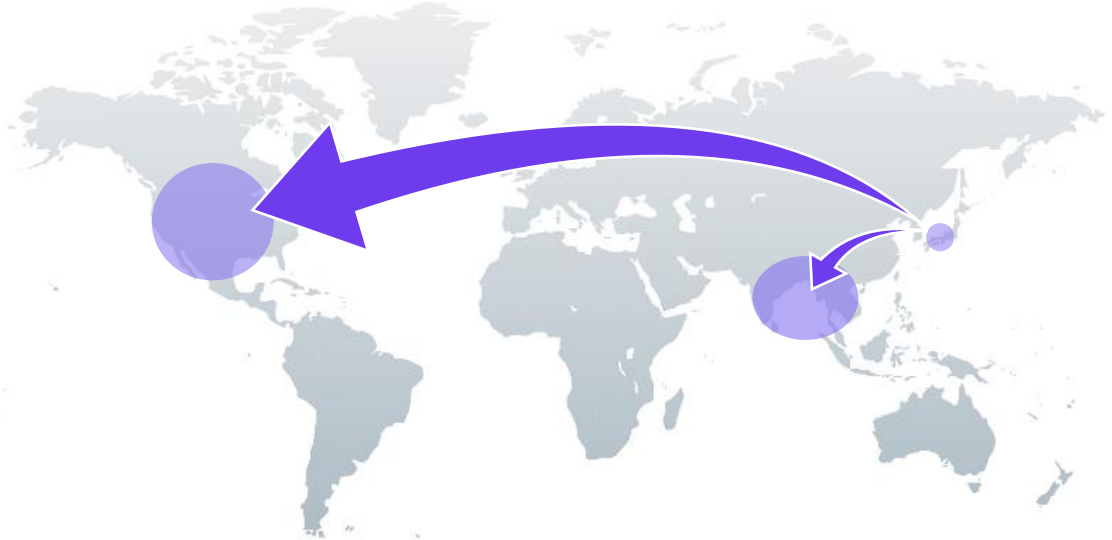
② **高速冷却**によるハイサイクル焼鈍（NEW）



✓従来の電気炉から
ガス・電気ハイブリッド化

CO_2排出量▲40%

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



スクリプト

◆モータコア事業では、
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や、
高速冷却によるハイサイクル焼鈍炉を採用することで、
当社競争力を確保しながら、CO_2排出量低減にも貢献していきます。

◆また、電磁鋼板を含めた地産地消を実現させ、
生産拠点を日本から北米・アジアへ拡大してまいります。
そして、グローバルでの電動化シフトの波に乗り、拡販・売上拡大を行ってまいります。

新事業創生に向けた研究開発

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

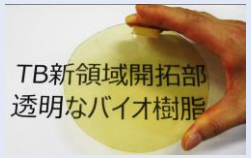
食糧問題の解決

起潮力活用技術
(植物工場・陸上養殖)

従来　起潮力活用

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



実証フェーズ

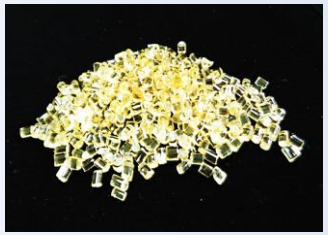
適用品種・実証実験を拡大

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

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

新事業創生

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

スクリプト

◆将来の新事業創生に向けた研究開発について、ご説明いたします。
世の中の社会課題を解決し、こころ豊かな暮らしへ貢献していくために、
食料問題の解決や循環型材料の創出に取り組んでおります。

◆食料問題の分野では、月や太陽などが影響する起潮力を活用して、
植物や動物の成長を促進する技術を開発しております。
現在、適用品種や実証実験の拡大を進めており、食糧増産へ貢献してまいります。

◆循環型材料の分野では、植物の非可食部を原料としたバイオポリマーを開発しています。
現在、高い耐衝撃性（たいしょうげきせい）など材料の特徴を生かした用途・製品の探索を進めており、
循環型材料の創出や活用に取り組んでまいります。

◆以上のように、起潮力栽培・養殖や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いたします。

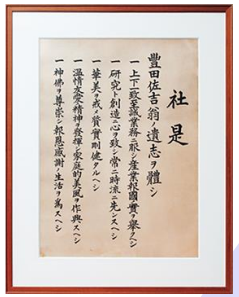
未来につながるイノベーション探求

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



繊維製品　自動車部品

シート　内外装　フィルター

インテリアスペースクリエイター

電動化製品
（モーターコア、FC等）

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

人づくり

刺激

学び

CVC※

イノベーティブ人材育成プログラム

※Corporate Venture Capital の略称

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／インフォテイ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

スクリプト

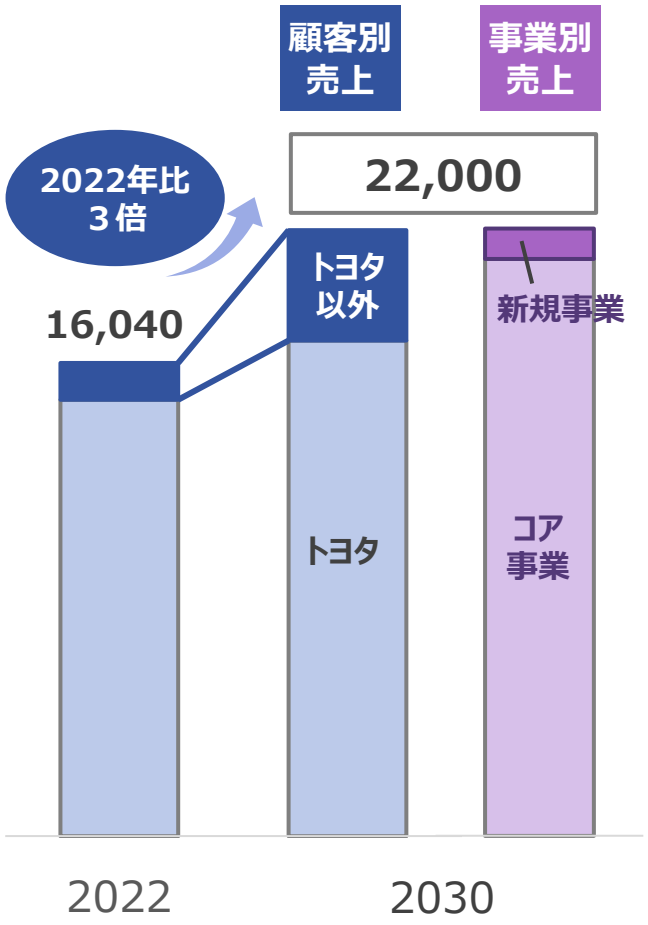
◆豊田佐吉翁の遺志である「世のため、人のため」を目標として、繊維事業を祖業として、人材育成と競争力を高めることで、現在自動車用シート、内外装部品、フィルターを柱とする自動車用部品製造会社へと成長・発展してまいりました。

◆未来を見据え、時代に柔軟に適応していくためには、社会課題などお客様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」が重要と考えており、人類の繁栄に資する技術の発掘や自社にない技術においては、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。

◆イノベーションを通じ未来に向けた成長を続けると共に、社内へ刺激を与えることで、人材育成の強化や企業風土の変革を図ってまいります。

拡販活動

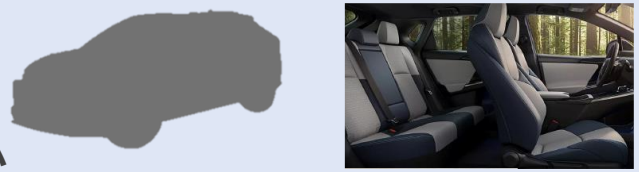
〈売上収益目標〉 (億円)



1．戦略OEM

〔事例１〕 A社

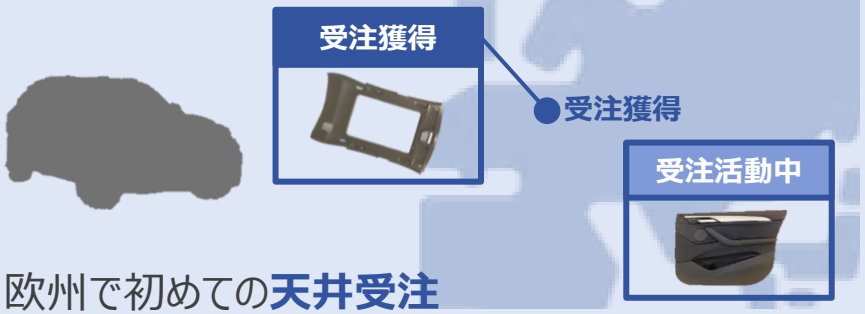
BEV新型車のシート含む内装部品を**受注**



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



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

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サービサー**)
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

スクリプト

◆2030年のトヨタ以外向けの売上は、現状に対して3倍以上を目指して活動を推進しております。
また、新規事業の受注獲得に向けても活動してまいります。

◆戦略OEM向け拡販活動としては、日系のA社に対して、新規に導入されるBEV車向けに受注活動を推進し、シート及びドアトリム・天井等の内装部品一式を受注致しました。
また、欧州B社に対しても、欧州において内装部品の受注活動を積極的に推進した結果、初めて天井ビジネスの受注が出来、ドアトリムに関しても引き合いを頂くことが出来ました。

◆加えて、昨今の環境変化を踏まえ、新たにBEVの新興OEMへも受注活動を推進し、中国及び北米で、シート、ドアトリムの受注をすることが出来ました。

◆新規事業に関しても、インテリアスペースクリエイターに向けて、
MaaSサービサーへの拡販活動を推進しております。
また、航空機シートの受注獲得や、非自動車向けのハイドロジェンパワーシステムの拡販も積極的にチャレンジしております。

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”

	【社会課題】	【取り組み】	【2030年目標】
工　程	労働人口不足 少子高齢化	事例① ・人の感覚のデジタル化(生産性・品質向上) ・自働化による製造現場の働き方改革	加工費 ▲50% 2023 2030
物　流	物流2024年問題 CO_2削減	事例② ・物流改善による高効率物流 ・革新技術による次世代物流の実現	物流CO_2 ▲30% 2023 2030
D　X	脱レガシーシステム デジタル化の急激な加速	・デジタル化＋AI活用範囲拡大による 業務効率・精度向上	業務スピード 2.0倍 2023 2030

2023 → 2025 → 2030

スクリプト

◆昨今、私たちのものづくりを取り巻く環境では、「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、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おります。

◆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】を狙い、ものづくり競争力の強化を進めてまいります。具体的な取り組み事例を次にご紹介します。

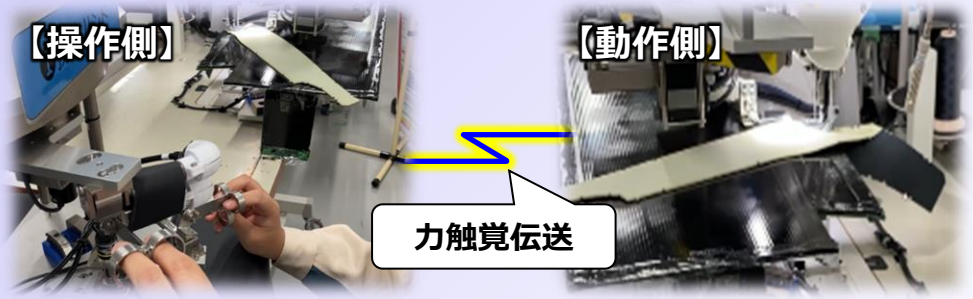
ものづくり競争力の強化　事例①：人の感覚のデジタル化

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

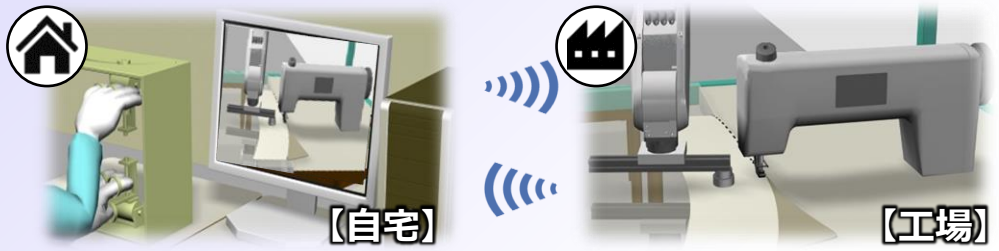
＜縫製作業の自働化＞

（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＞

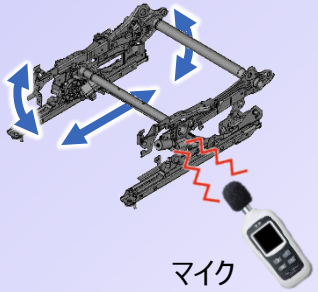


遠隔操作を活かし 製造現場の働き方改革

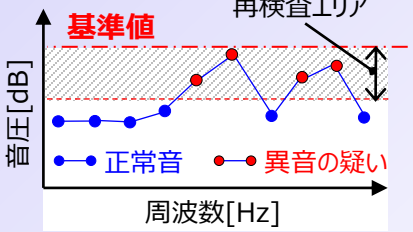
◆次世代フレーム作動音検査技術の確立

＜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】マイク収音



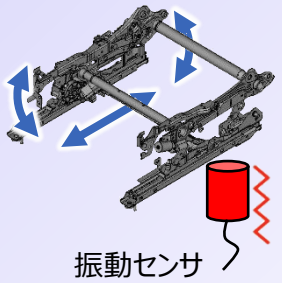
＜従来の解析＞



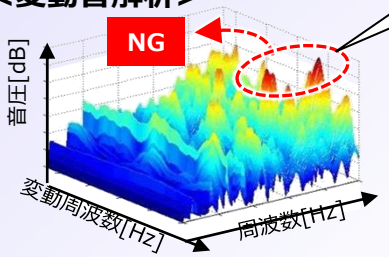
・外乱音遮断のための
防音室が必要

**➡再検査対象品は
人が再確認**

【After】振動センサ収音＋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

スクリプト

◆まず１つ目の事例が、「人の感覚のデジタル化」の取り組みです。

◆スライドの左側は、産学連携で進めている【力触覚(りきしょっかく)伝送技術】を用い、匠の技能を要する
シートカバー縫製作業をデジタル化し、再現する取り組みです。
作業者の操作側と遠隔にあるミシンが双方向で連動し、ミシン側の感触を作業者に
フィードバックする事で、作業者が表皮を掴んでいる感覚を感じながら遠隔作業ができるものです。
この技術を応用し、これまで困難だった製造現場の働き方改革を実現したいと考えています。

◆スライドの右側は、人でしか判断できないフレーム作動時の異音を可視化する取り組みです。
振動センサでの収音と変動音解析を組み合わせることで、人の聴覚と同レベルの異音検出が
可能になり、防音室での人による再確認が不要となりました。
この技術を来年度には国内導入し、さらに各地域に展開する事で、グローバル全てのお客様に
同一品質を提供してまいります。

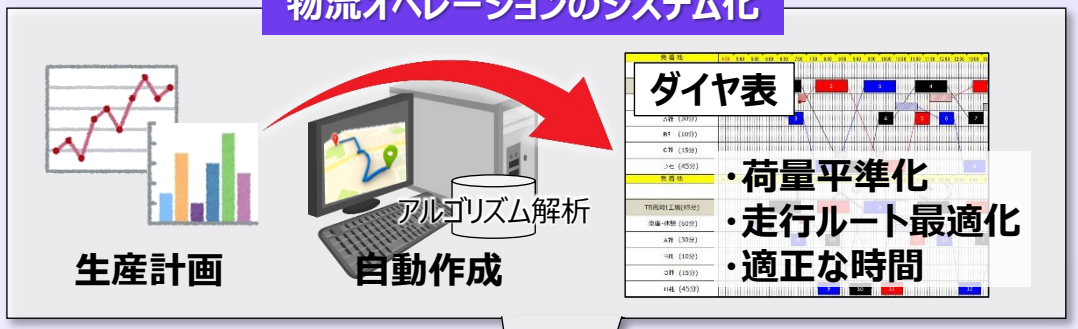
ものづくり競争力の強化　事例②：未来を支える“次世代物流”の実現

物流革新による“ドライバー不足・物流CO_2削減への対応”と”更なる競争力の獲得”

2020　　2025　　2030

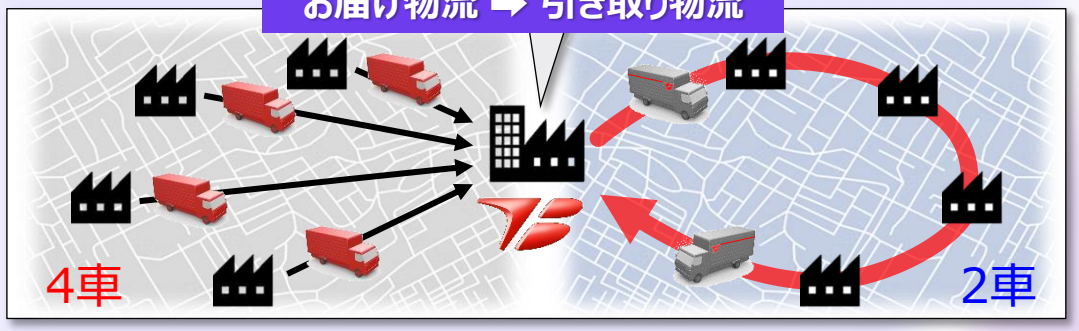
高効率物流による社会課題解決

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

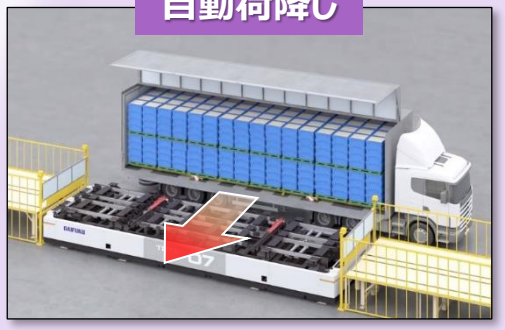
お届け物流 ➡ 引き取り物流



各社でそれぞれ納入 ➡ TB便手配で引き取り

革新技術による更なる競争力獲得

自動荷降し

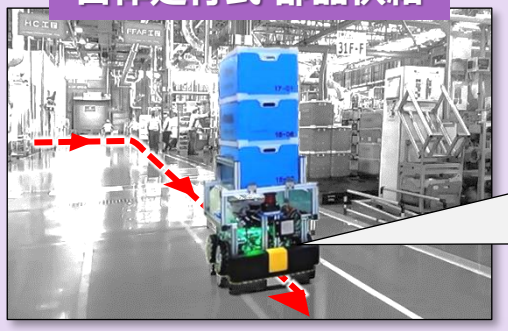


トラック停滞解消

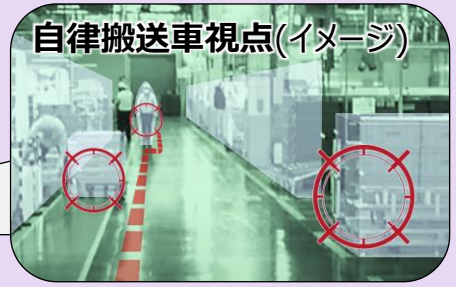
部品箱 自動段バラシ

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

スクリプト

◆ ２つ目の事例は、未来を支える「次世代物流実現」の取り組みです。
昨今、物流業界の2024年問題と言われている、トラックドライバーの働き方改革、
物流CO_2などの環境負荷低減に向けた、社会課題への対応として、
当社でも、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。

◆これにより、仕入先様から それぞれの輸送便で納入いただく形態から、
当社での引取り物流への切り替えが可能となり、サプライチェーンを含めた
高効率な物流を実現してまいります。

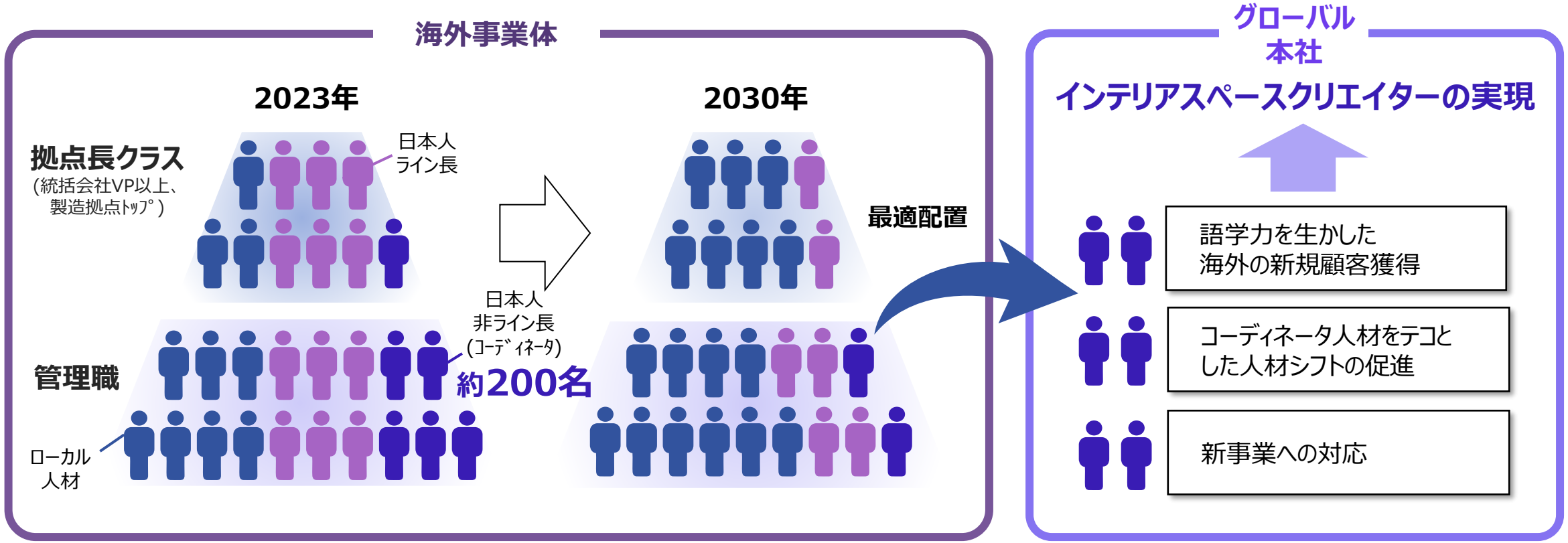
◆また、工場内の物流に対しても、自働化をはじめとした、人に頼らない革新技術を織り込み
更なる競争力の獲得を目指していきます。

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

❶ 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

❷ 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



スクリプト

◆事業戦略に沿った新領域や新業務に必要となる人材の確保に向け、組織能力の向上に取り組んでまいります。

◆当社は海外拠点が多いという特色がございます。海外ローカルメンバーの人材育成を進めてきた結果、海外拠点長の４割がローカル人材化しております。2030年には、これを加速しローカル人材比率を8割以上にしたいと考えております。

◆また、現在ローカルメンバーのサポート役として配置している約200名の日本人コーディネータを、今後はインテリアスペースクリエイター実現に向けた要員として再配置していきます。
これは、海外における50億円以上の労務費削減効果につながります。

◆具体的には、高い語学力を生かした海外新規顧客の獲得業務への配置や、
コーディネータ人材の配置をテコにしたDXの素養があるメンバーの異動などにより
新領域や新業務への直接・間接の人材シフトを進めてまいります。

◆このような取組みで、効率的に新領域への対応を行ってまいります。

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

❶ 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
❷ 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

「ENRG活動」（エナジー）
(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

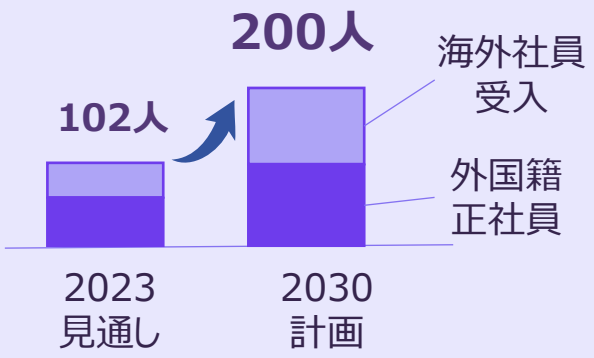
「100人委員会」

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

トヨタ紡織	海外拠点	国内拠点
45人	40人	15人

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



スクリプト

◆働く人の多様化に向け、職場風土づくりの取り組みを進めています。

◆一つ目は、イノベーションの活性化に向けたダイバーシティ＆インクルージョンの取り組みです。
女性、シニア、障がい者といった全てのメンバーが活躍できる会社を目指し、新たに
エナジー活動を開始し、それぞれの属性のメンバーが課題解決に取り組んでいます。

◆二つ目は、海外と国内拠点のメンバーのニーズに応えられる、真のグローバル企業を
目指した取り組みです。

◆国内・海外の各拠点から100名のメンバーを選出し、人事戦略や施策に対しての
意見を聞いていくことで、よりよい施策につなげていく「100人委員会」の取り組みを開始しました。

◆そしてトヨタ紡織のグローバル化への対応力を高めるために、将来の拠点長候補である
海外メンバーをより多く日本に招聘し、トヨタ紡織の価値観を深く理解してもらいます。
また、国内人材の語学力の強化についても積極的に取り組んでいきます。

◆メンバーの生の声を、積極的に人事制度や施策に反映していくことで、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と変革を進めてまいります。

４．2030年中期経営計画の目標

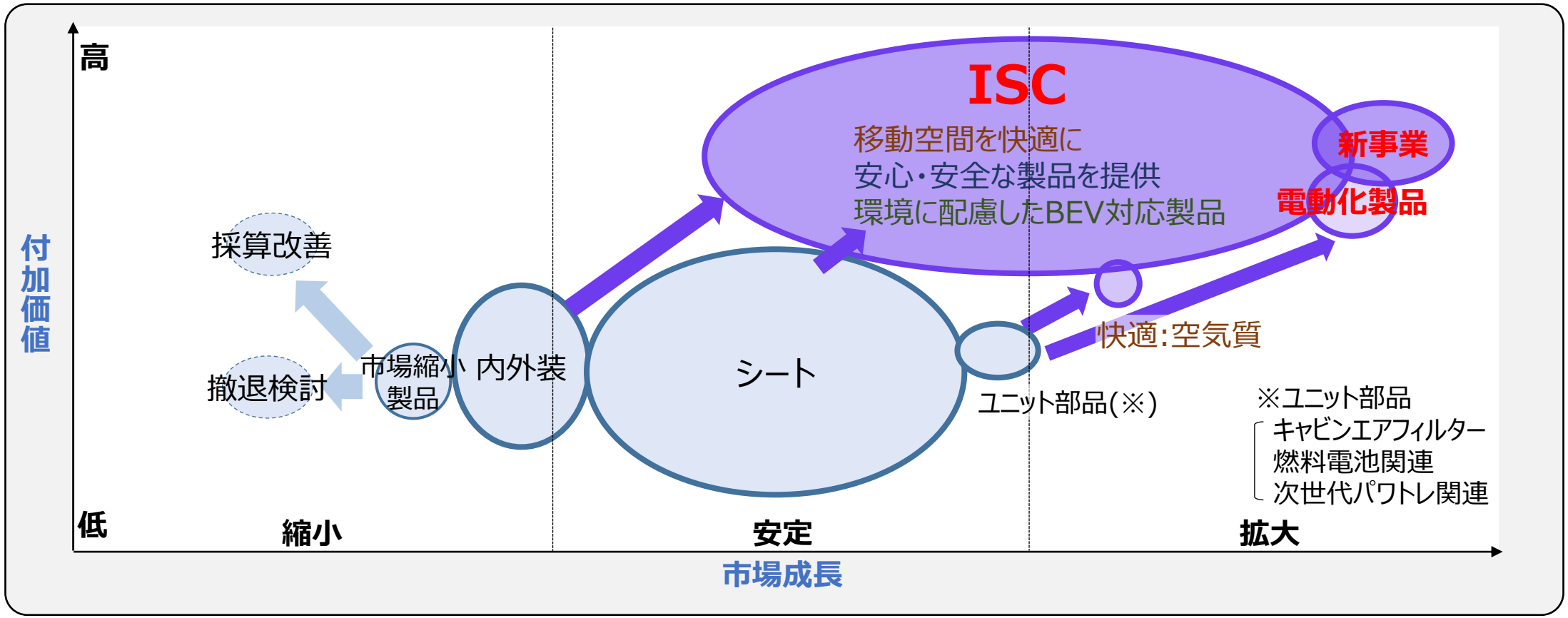
スクリプト

◆ 続きまして、2030年中期経営計画の目標をご説明いたします。

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



スクリプト

◆今までご説明した様々な取り組みを経て、2030年時点での事業ポートフォリオを
ご覧の通りに見直していきたいと思います。
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付加価値を
拡大するとともに、成長領域である電動化製品へリソーセスを投入してまいります。
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上げていきたいと思います。

◆また、成長性、収益性や資本コストを考慮したうえで不採算事業を見極め、徹底的な
採算改善に取り組むと共に、場合によっては撤退の検討も行ってまいります。

財務目標

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）

スクリプト

◆財務目標につきましては、冒頭でご説明した通り、ご覧いただいている数値を目標として掲げております。

◆収益につきましては、これまでご説明した取り組みにより、競争力強化や事業領域の拡大、新事業創生を実現することで、市場成長を上回る収益向上を実現してまいります。

◆また、今後の新規顧客との取引拡大やアライアンス等に対しては、資本効率も考慮した財務基盤の拡充を図りながらのぞんでまいります。

◆株主還元につきましては、外部環境等により大きく変動する可能性のある当期利益に左右されないよう、新たにDOEを指標として採用し、今後も長期安定的な配当を継続してまいります。

キャッシュ・アロケーション　(26～30年度の5年間累計予測)

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

（単位：億円）

営業C/Fの最大化
経営戦略の実行による
2030年目指す姿の実現

資産効率化
手元資金圧縮
政策保有株式の縮減
など

※ 2030年度営業利益率7%達成前提

キャッシュイン

営業C/F ※
7,500
（研究開発費3,000控除前）

+α
バランスシート改善

減価償却費
3,000

キャッシュアウト

成長投資　6,000

戦略アロケーション
2,000

株主還元1,500

有利子負債返済等1,000

研究開発費 3,000
→電動化対応やインテリアスペース
クリエイターに向けた取組みに加え
新事業創生に向け重点的に投入

外部環境変化に応じて臨機応変に組換

設備投資 3,000
→ものづくり革新や拡販対応など
競争力強化を加速

戦略投資 1,500(アライアンス等)

経営環境等を踏まえ戦略的に配分

追加株主還元 500

長期安定的な配当の継続
(配当性向30%程度を
目安にDOE3%以上)

スクリプト

◆続いて2030年に向けたキャッシュ・アロケーションを説明いたします。
こちらは2026年～2030年の5年間累計予測の数値となっております。

◆グラフ左側、キャッシュインにつきましては、経営戦略の実行による営業C/Fの最大化に加え、
バランスシートの改善にも取り組んでまいります。

◆グラフ右側、キャッシュアウトにつきましては、成長投資として電動化対応、
インテリアスペースクリエーターに向けた取組み、新事業創生へ重点的に投入するとともに、
ものづくり革新や拡販対応など競争力強化を加速してまいります。

◆また、戦略アロケーションとしてアライアンスや追加株主還元等の実行を考えております。

◆創出したキャッシュを戦略的にアロケーションすることで、持続可能な成長の実現を
図ってまいります。

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

スクリプト

◆最後に、社会的価値である非財務目標について説明いたします。

◆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、2030年の目標をESG KPIとして定め、活動してまいります。

◆環境としては、Scope3の削減率や、リサイクル性を考慮した製品開発など、

社会としては、「人にやさしい」生産ラインを目指した実装件数や、
海外拠点長ポストに占める現地社員の割合などを今回新たに定めました。

ガバナンスについても、経営基盤として大変重要なものでありますので、
KPIの達成を通じ、より強固なものにしてまいります。

TOYOTA BOSHOKU

＜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。

スクリプト

◆以上をもちまして2030年中期経営計画の説明は終了となります。

◆引き続き、皆様方のご理解、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

◆本日はご清聴いただき、ありがとうございました。