# 戦略

2030年インテリアスペースクリエイターを目指して

## 社会課題の解決に貢献する

024 トップメッセージ
029 インテリアスペースクリエイター(ISC)とは
030 事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
031 2030年中期経営計画の全体像
032 環境認識と経営戦略

## 中期経営計画を遂行する

035 経営戦略のフレームワーク
036 提供価値の考え方
037 経営戦略 1 企画提案力と技術開発力の進化
040 経営戦略 2 ものづくり競争力の獲得
044 経営戦略 3 販売能力の強化
046 経営戦略 4 経営基盤の強化
047 地域別概況

## 財務・非財務を戦略的に管理する

049 CFOメッセージ
054 資料:
米州地域の持続可能な収益体質への改革
055 投資戦略
056 KPIの進捗状況・モニタリング

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
● 戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# トップメッセージ

変革と挑戦で切り拓く――

## 移動空間の未来を創造する会社を目指して

代表取締役社長
Chief Executive Officer
白柳（しらやなぎ）　正義（まさよし）

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
● トップメッセージ
インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
環境認識と経営戦略
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

**――まず2024年度の業績総括をお願いします。**

減損損失の計上を厳粛に受け止めつつも、各地での収益改善の取り組みが着実に進んでいる手応えを感じています。

2024年度における当社グループのグローバルでのシート生産台数は820万台（前期比38万台減）と減少しましたが、為替のプラス影響もあり、連結売上収益は1兆9,542億円とほぼ前年並みの水準（前期比5億円増）を確保することができました。一方、利益面については、減産影響や諸経費の増加に加えて、第4四半期に日本と米州地域の固定資産について313億円の減損損失を計上（P.49）した影響から、営業利益は423億円（前期比368億円減）、当期利益は167億円（前期比418億円減）の大幅な減益となりました。

今回、多額の減損損失を計上したことは、経営トップとして厳粛に受け止めています。ただし、減損処理分を除いた数値で見れば、新製品効果や合理化の進展により営業利益は期初計画を上回る増益となっており、全社的に見れば継続してきた収益改善の諸施策の取り組みが着実に功を奏しているとも捉えています。

米州事業については、コロナ禍以前に実施した先行投資の回収に向けて、以前から対応を進めており、2023年度には米州統括会社であるトヨタ紡織アメリカへの増資を通じて財務基盤の立て直しを図りました（P.54）。さらに2024年度には「米州支援室」を設置し、人員の適性化や生産性向上に集中的に取り組み、一定の成果を上げています。今回の減損処理も、資産効率のさらなる改善を目的としたものです。

米州地域を中心とした収益改善のため、2025年4月には日本以外での経験が豊富な精鋭人材10数人による社長直轄チーム「技術の職人グループ」を立ち上げました。改善マインドが組織風土として根付くまで、今後数年かけて強い意思と覚悟を持って米州事業の立て直しを中心に臨んでいきます。

**――2025年度の業績見通しと足元の課題認識について教えてください。**

外部環境の不確実性が増している中、グローバルでの増産と新製品の投入、合理化の推進により増収・増益を見込んでいます。

2025年度は、グローバルでの増産によりシート生産台数は830万台（前期比10万台増）、売上収益は2兆円（前期比457億円増）を見込んでいます。利益面でも、増産効果に加え、新製品投入や合理化の推進などにより、営業利益は800億円（前期比376億円増）の増益を予想しています。

足元の課題としては、先述した米州事業の収益改善と、中国市場におけるダイナミックな変化への対応を特に重要視しています。

まず米州については、関税措置などの情報をできる限り迅速に把握し、即応すべきか、中長期的視点を持って冷静に対処すべきかを慎重に判断していきます。短期的には固定費などの原価低減に注力し、関税影響の最小化に努めますが、最優先すべきはサプライチェーンの維持です。サプライヤーや顧客と対話を重ね、業界団体との連携も強化していく考えです。

なお北米市場では、2025年11月に新工場「トヨタ紡織ウェスタンケンタッキー」が操業開始予定です。同工場では構内物流の自働化による次世代搬送システムを導入し、労働者不足や賃金高騰に左右されない安定した生産基盤を構築します。また、デバイスの内製化によりプレスから組立までデバイスの一貫生産を実現する計画です。これが軌道に乗れば、米州地域の既存工場にも横展開し、グループ各社の稼ぐ力の強化につなげていきます（P.54）。

一方、中国については、現在の自動車業界における「最先端」を示す市場と捉えており、グローバルに戦ううえで、同市場で認められることが非常に重要だと認識しています。当社グループの中国事業は、今後2～3年は減産トレンドが続くと予想されますが、先行投資の効果により筋肉質な収益構造への転換を図っていく考えです。具体例として、2024年9月に竣工した広州地区の「小虎島スマートファクトリー」では、デジタル技術を駆使した構内物流作業の無人化やラインの自働化を実現し、人員および物流コストの削減を推進しています。これにより、減産局面においても高い利益率を維持することが可能となっています（P.43）。今後は、こうした取り組みを中国国内、さらに他地域

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
● トップメッセージ
インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
環境認識と経営戦略
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

にも展開していく方針です。

為替、紛争、関税、インフレなど、先の読めない要素が多い年になることは覚悟しています。しかし、これまで全社で積み上げてきた増産、新製品の投入、合理化といった取り組みは、確かな成果につながると確信しています。簡単な道のりではありませんが、私自身が先頭に立ち、全社一丸となってこの挑戦をやり抜きます。

**――「2030年中期経営計画」の現状と今後の進捗について教えてください。**

## 2030年目指す姿の実現に向けて4つの経営戦略を着実に進めています。

2024年度に始動した2030年中期経営計画（2030年中計）では、将来のありたい姿に向け「企画提案力と技術開発力の進化」「ものづくり競争力の獲得」「販売能力の強化」、そしてこれらの土台となる「経営基盤の強化」という4つの経営戦略を推進しています。

特に重要度が高いと考えているのが「企画提案力と技術開発力の進化」です。2030年目指す姿を実現するには、従来の「部品メーカー」ではなく、移動空間の全体を視野に入れた「クルマ屋」の目線、さらに言えばその先にある「ユーザーの目線」を持つことが必要です。そうした考えのもと2024年度から、快適な移動空間の実現に向け「手の内化」すべきソフト・ハードの技術やその開発方法、製品化や市場投入のタイミングなどを明確化した「製品ロードマップ（技術ロードマップから改称）」を策定しています（P.37）。一方、移動空間に対するニーズは地域ごとに異なっており、「クルマ屋」の目線でメーカーや市場の声に耳を傾け、各国・各地域のニーズ特性を正しく捉えて、それに応じた開発体制を整えていくことも重要です（P.47）。

例えば中国市場では、電動化やソフトウェアによって機能が定義される次世代車（SDV）、そして車室空間におけるワクワク感をともなう革新が、他地域を凌ぐスピードで進展しています。この春、上海モーターショーを訪れた際には、まるで未来都市を歩いているかのような衝撃を受けました。車室空間の進化は想像を超えており、現地開発体制の整備と現地メーカーとの深い関係構築が急務であると強く認識しています。

メーカーの競争力の根幹である「ものづくり競争力の獲得」については、各地域の工場で自働化を進める一方で、ムダなプロセスまで自働化しないという原則を徹底しています。ムダを省いたうえでの自働化については、単なるコスト削減ではなく、生産性と品質の向上を両立させ、ものづくり力の全体最適化を図っていきます。

「販売能力の強化」については、主要顧客であるトヨタ自動車（株）以外の受注拡大を重要な柱と位置づけています。これまで当社グループは、トヨタ自動車のグローバル展開に合わせて世界各地に拠点を構え、現地調達を推進することで、安定した供給体制を築いてきました。トヨタ自動車の生産と同期したJIT方式の工場を多数保有し、シートやドアトリムをタイムリーに供給することで、グローバルに事業を展開できる点が私たちの大きな強みです。特に、自社の生産が止まればトヨタ自動車も止まるという緊張感のあるオペレーションを長年継続してきたことで、現場力と対応力に優れた人材が育まれており、これは当社の大切な財産です。

一方で、トヨタ自動車向けに特化した体制により、ほかの顧客との関係構築やビジネスの展開において課題も抱えています。このような状況を打破するため、近年、積極的に「外」に目を向ける姿勢を当社グループ全体に浸透させてきました。世界各地でターゲットとなる新規顧客の近くに拠点を構え、密なコミュニケーションを通じてニーズを探索し、きめ細やかな提案活動を重ねることで信頼関係の構築に努めてきました。その結果、トヨタ自動車以外の顧客からの受注は着実に増加しています（P.44）。

高岡工場の社員と、自働化をはじめとする製造現場特有の課題や職場づくりに関する意見交換を実施。対話を通じて、現場の声を経営に活かす
2022年度の社長就任以来、各部への職場訪問は累計59部署、日本内外の事業体訪問は72社にのぼる（2025年9月3日時点）

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
トップメッセージ
インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
環境認識と経営戦略
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

特にインド市場では、今後2～3年の間に大きな拡販の機会が訪れると見込んでおり、2025年1月には「インド戦略室」を新設。北部・西部・南部それぞれの地域特性やニーズに応じた製品投入と販路拡大を、スピード感を持って力強く推進していきます。

「経営基盤の強化」で、当社グループが最も重視しているのは「人材の質の向上」です。2030年中計の始動にあたり、当社はどのような人材が、どこに、どれだけ必要かを明確にした「人材ポートフォリオ」を策定しました。現在はこのポートフォリオに基づき、採用・育成戦略を体系的に整備し、具体的な施策を着実に進めています（P.82）。

しかし、人的資本の力を真に引き出すには、優秀な人材を揃えるだけでは不十分です。一人ひとりが高いモチベーションと帰属意識（エンゲージメント）を持ち、自らの力を発揮できる職場環境の整備こそが、経営者としての責任だと考えています。私はこれまで、多様性を受け容れる職場づくりや、安全・安心で風通しのよい企業風土の醸成に注力してきました。「言いたいことが言える職場にしたい」――これは2022年度に社長就任して以来、私が一貫して大切にしてきた思いです。当初は、私の問いかけに対して沈黙が返ってくる場面もありましたが、今では少しずつ対話が広がり、現場の声が経営に届くようになってきたと実感しています。2024年度には社員意識調査（EXサーベイ）を刷新し、今後は施策の改善をさらに加速させていきます（P.84）。

私自身も、社長就任以来、「方向性を明確に示す」「本音を聞く」「一体感を醸成する」「意識・行動を変える」「一人ひとりの成長を支える」というポリシーを軸に社内にメッセージを発信し続け、各部門との対話を重ねてきました。企業風土の醸成は一朝一夕には成し得ませんが、各種制度の整備と全社へのメッセージ発信を継続し、社員一人ひとりの意識変革とモチベーションの向上につなげていきたいと思っています。

**――資本効率を意識した経営についてどのように考えていますか？**

積極的な成長投資と株主還元に努めると同時に、企業価値向上に対する社員の意識向上を図っています。

PBRや株価は、単なる数字ではなく、私たちが市場からどう評価されているかを示す「通信簿」であると受け止めています。2024年度は、3社合併20周年という節目の年であり、社員に向けて従業員持株会の加入促進キャンペーンを実施しました。この取り組みは、社員が将来に向けて安定的に資産を築けるよう支援することに加え、2030年中計で掲げる「納得感」と「夢」を感じられる企業づくりの一環でもあります。持株会への加入は、社員が株主として会社の成長に直接関与する手段であり、経営への参画意識を高めることにつながります。2025年度からは「マネジメントツリー」（P.51）を活用し、社員一人ひとりの活動がどのように株価へつながるかを可視化。株価への意識を持ちながら日々の業務に取り組めるよう、マインド醸成を進めています。個人としても組織としても、企業価値向上に向けた意識の浸透を図っていきます。

経営全体としては、これまで「まずは稼ぐこと」を重視し、損益計算書中心の経営を進めてきましたが、今まさに“どう稼ぐか”を問われるフェーズに移行しています。今後は貸借対照表を強く意識した経営へと舵を切り、資本効率（ROE）の着実な向上を図るとともに、戦略的な投資を通じて持続的な成長を目指します。

具体的には、財務基盤の安定を確保しながら、生産性向上につながる自働化の推進（2030年度までに加工費を2023年度比で半減 P.41）、移動空間における新たな価値の創出に向けた技術開発、インドをはじめとする成長市場での事業体制強化、そして企業を支える人的資本への継続的かつ戦略的な投資を進めていきます。

また、株主還元の強化に真摯に取り組んでいます。2024年度から当社は、配当政策にDOE（株主資本配当率）を導入し、当面は「DOE3%以上」を目安に、安定的かつ持続的な株主還元を維持していく方針です。企業価値の向上と株主のみなさまへの責任を両立させる経営を、これからも力強く推し進めます。

**――2025年4月に実施した組織改革の意図を教えてください。**

技術開発本部を再編し、開発のスピードと精度を同時に高めていくことがねらいです。

技術開発部門の体制再編は、「もっと速く、もっと確かに」開発を進めたいという、現場と経営の切実な思いから生まれたものです。2030年目指す姿に掲げる「インテリアスペースクリエイター（ISC）」の実現に向けては、単なる製品単位のものづくりを超え、移動空間全体で新しい価値を創造する総合力が求められていると認識しています。その実現には、開発のスピードと正確性、新領域への挑戦を同時に進める組織体制が不可欠だと判断しました。2024年4月には、従来のシート事業本部と内外装事業本部を「移動空間」というコンセプトで統一し、「企画提案」と「技術開発」の機能に対応した2本部体制

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
● トップメッセージ
インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
環境認識と経営戦略
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

へと再編しました。さらに、各事業に分散していた生産技術部隊を集約し、「生産技術本部」として統合することで、ものづくり全体の競争力向上を図りました。

そして2025年4月には、この改革をさらに一歩進め、従来の技術開発本部を「技術統括本部」「先端開発本部」「製品評価本部」の3本部に再編しました。この新体制のねらいは、2030年中計の推進を支える多様な技術を、「速く、確かに」開発できる体制に調えることにあります。

「技術統括本部」は、シートや内外装などで培ったコア技術の管理・最適化を担い、必要な能力の獲得や新領域への重点投資を推進します。また、「先端開発本部」は、従来の領域を超えた新事業の創出や新規顧客の獲得に向けた移動空間の企画を加速させ、新たな価値領域をいち早く事業化することを使命とします。そして「製品評価本部」は、開発された製品を「クルマ屋」目線で客観的かつ総合的に評価し、その結果を各開発部門へフィードバックする役割を担います。

この3本部体制への再編により、開発と評価の機能を明確に分離し、健全なけん制機能を働かせながら、開発のスピードと精度を同時に高めていきます。

**――最後にステークホルダーへのメッセージをお願いします。**

さまざまな移動空間に新たな価値を創造することで、人々のライフスタイルを変革し、社会に貢献できる企業を目指します。

私たちが掲げるISCは、特定の製品や事業分野を指すものではなく、「すべてのモビリティーへ“上質な時空間”を提供することで社会課題の解決に貢献する存在になりたい」という当社の思いを表すコンセプトです。自ら問いに向き合い、未来を切り拓く必要があります。2030年目指す姿や目標は、「解像度が低い」とのご指摘もあり、私自身もその課題を強く認識しています。だからこそ、この1年で現在の取り組みを具体的なKPIにつなげ、不足があれば素直に認め、迷いなく修正を重ねながら、前進する姿勢を明確に示していきます。現在推進している「企画提案力と技術開発力」「ものづくり競争力」「販売能力」「経営基盤」の4つの経営戦略を融合することで、ISCの実現が可能になると考えています。

自動車業界はCASEやMaaSなどの新たな技術革新により大きな変革期を迎えています。これは、当社にとっても大きなチャンスであり、航空機などの領域でも事業を拡大しながら、新たな価値創造を通じて人々のライフスタイルを変革できる存在を目指します。その挑戦を実現するため、「DCAP（Do→Check→Adjust→Plan）」の考え方を重視し、まずは行動を起こす―理屈だけで否定せず、やってみてから改善する。このスピード感を会社全体で共有し、挑戦の文化を根付かせていきます。

先述の製品ロードマップに基づく開発に加え、未来への種まきとして、当社は大阪・関西万博においてNTT（株）と共同で、遠隔触覚伝送技術を活用したタッチセラピー「Remotouch（リモタッチ）」の実証実験を開始しました。また、「OSAKA Satellite EXPO 2025」内で運行されるデジタルコンテンツバス「The XR RIDE」では、訪日観光客向けのコンテンツ開発およびツアー運営を行うスタートアップの（株）OUGIと、当社が開発した移動体験支援システム「MOOX-RIDE」を組み合わせて実証運行を始動させるなど、未来に向けたさまざまなチャレンジを開始しています（P.39）。

IR活動の強化にも力を入れており、株主やアナリストのみなさまとの対話を通じて寄せられた声を経営に反映しています。技術説明会や体験会では、2030年中計の進捗状況やシート乗り心地の体感を通じて、当社の技術的優位性を現地現物でご確認いただきました。いただいたご意見は取締役会でも報告・議論し、経営判断の質を高めています。

私は、移動空間という事業ドメインには、人をワクワクさせる力があると信じています。だからこそ、経営資源を最大限に活用し、外部の企業や機関とも連携しながら、広い領域で挑戦を続けていきます。

これからも私たちトヨタ紡織グループは、世界中のお客さまに「感動」を織りなす移動空間を提供できる「なくてはならない会社」であり続けたいと思います。そしてお客さま、株主、社員、協力会社、サプライヤー、地域社会、すべてのステークホルダーに「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえる会社を目指していきます。ステークホルダーのみなさまには引き続き温かいご支援、ご理解を賜りますよう、よろしくお願い申しあげます。

代表取締役社長
Chief Executive Officer
白柳　正義

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
● トップメッセージ
インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
環境認識と経営戦略
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# インテリアスペースクリエイター（ISC）とは

## 移動空間全体の企画提案力と、それを具現化する技術開発力を兼ね備え、シート・内装を一体のシステムとして企画開発し、車両企画段階から提案

## QUALITY OF TIME AND SPACE

## すべてのモビリティーへ“上質な時空間”を提供できる会社

**ISCは、特定の製品をつくることや、特定のサービス分野で事業を起こすことを意味しているわけではありません。まだ世の中に存在しない、全く新しい概念です。**
**だからこそ、私たちトヨタ紡織グループは、自らその意味を定義し、社会に提示し、実践を通じてその価値を証明していきます。**
**単なる自動車部品メーカーとしての枠を超え、「移動空間そのものの価値を創造する存在」として、**
**お客さまの期待を超える新しい価値を創造します。**

### 目指すビジネスモデル（代表例）

顧客の車両企画段階から参画し、共創型のアプローチを通じて潜在ニーズを捉えます。
空間全体を視野に入れた提案で、単品の製品提供にとどまらず、
より包括的なソリューションへとつなげ、
顧客価値の最大化に貢献します。

**経営戦略**

P.31

| 1 企画提案力と技術開発力 | 2 ものづくり競争力 | 3 販売能力 | 4 経営基盤 |
|---|---|---|---|

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
トップメッセージ
● インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
環境認識と経営戦略
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

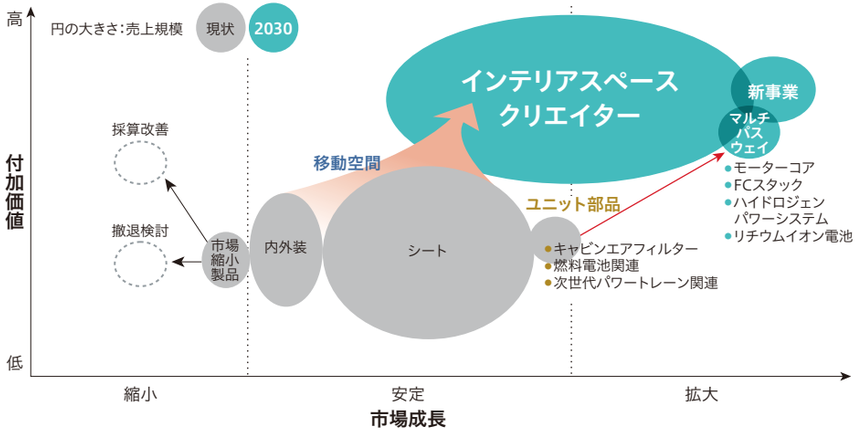
# 事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略

## 事業ポートフォリオ

2030年目指す姿である「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」を実現するために、事業ポートフォリオを見直していきます。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移動空間の付加価値を拡大するとともに、成長領域である電動製品へリソースを投入していきます。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あげていきます。

### 売上規模の変化イメージ

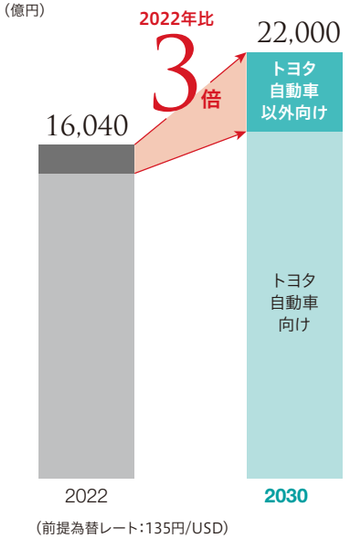
- シート・内外装からインテリアスペースクリエイターとして付加価値拡大
- 電動製品などの成長領域への投資と新事業の育成



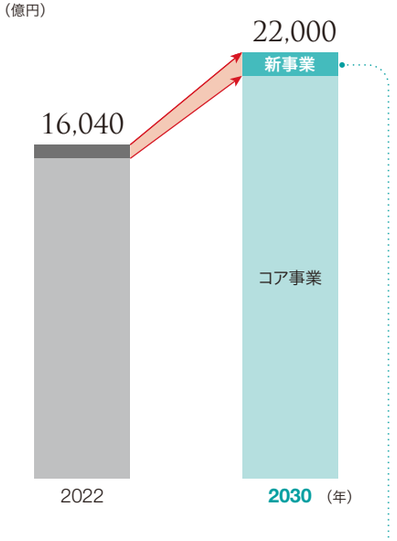

## 顧客ポートフォリオ

当社グループは、販売能力を強化することで、既存のトヨタビジネスの確実な受注に加え、2030年に向けた拡販活動を推進します。拡販に向け、シート骨格機構部品事業の再編による商権移管で獲得した販路をベースに、戦略OEM以外のお客さまへの積極的な受注活動を推進します。また、新事業の受注獲得に向けても活動していきます。

### 売上収益顧客比率の変化イメージ




### 売上収益事業比率の変化イメージ




**新規顧客（MaaSサービサー）への拡販**

**非自動車の拡販**

航空機用シートの拡販

ハイドロジェンパワーシステムの活用

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
トップメッセージ
インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
環境認識と経営戦略
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# 2030年 中期経営計画の全体像

トヨタ紡織グループは、
Visionの実現に向けて2030年目指す姿を掲げ、
企業価値の向上と持続可能な成長を追求しています。
創業の精神である「世のため 人のため」を受け継ぎ、
私たちらしく、地道に社会のお役に立つことを積み重ね、
それを確かな事業成果へとつなげていくことで、
着実な成長を目指します。

## 2030

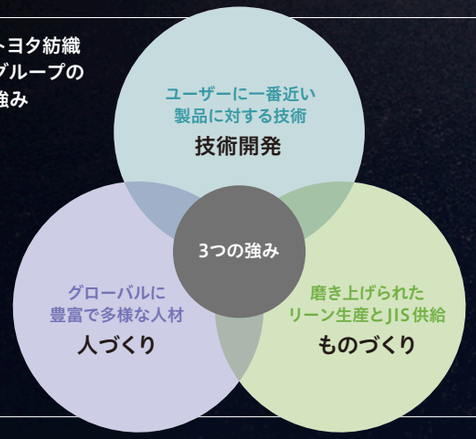
### 2030年目指す姿

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

**外部環境変化**

快適な車室空間への期待値の高まり

**トヨタ紡織グループの強み**




### 経営戦略

1. 快適な移動空間の「**企画提案力**」と、それを実現する「**技術開発力**」の進化
2. サプライチェーン全体で、信頼され選ばれるための「**ものづくり競争力**」の獲得
3. 製品・顧客の幅を広げるための「**販売能力**」の強化
4. 成長を支える「**経営基盤**」の強化

### 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※1 | 3%以上（配当性向30%程度を考慮） |
| 自己資本比率※2 | 50%程度 |

各市場でシェアを確実に維持向上させつつ、過去最高の営業利益率を目指します。株主還元としては、新たな指標DOEを導入し、3%以上を安定的に実現します。

### 2030年非財務目標

**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に、ESGそれぞれのKPIを定めて活動しています。**

※1 株主資本配当率
※2 親会社所有者帰属持分比率

P.56

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
トップメッセージ
インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
環境認識と経営戦略
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# 環境認識と経営戦略

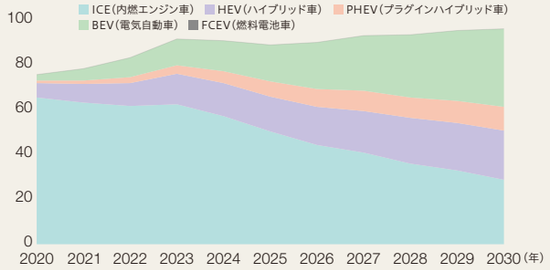
## 自動車市場の変容
### ――グローバル競争環境の変化と地政学リスクの高まり

**取り巻く環境・社会課題**

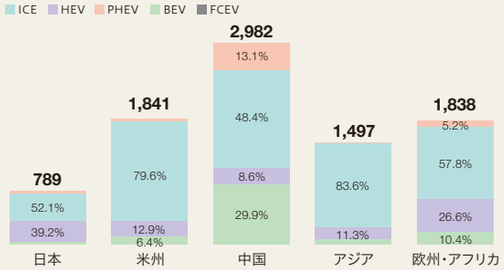
地政学リスクの高まり（ウクライナ侵攻、米中対立、保護主義の拡大）により、自由貿易体制が揺らぎ、サプライチェーンの再構築が求められています。中国やグローバルサウス諸国の影響力が増す中、地域ごとの最適化が競争力の鍵となり、OEM各社は現地化戦略を加速させています。また、パワートレーンにおいては、BEV一辺倒からPHEV・HEVなど多様な電動化技術を並行して展開する「マルチパスウェイ戦略」への移行が進んでおり、各市場のニーズに即した柔軟な対応が求められています。

**市場認識**

**データ 世界自動車生産台数予測**（百万台）




**データ 2024年度 地域ごとのパワートレーン生産動向**（万台）




出所：S&P Global Mobility データをもとに自社で算出（2025年5月）

**パワートレーンの多様化（マルチパスウェイ化）**
BEV一辺倒からPHEV・HEVを含む
現実的な選択肢への回帰が進行

**自動車メーカーの現地化戦略の加速**
中国ではBEVが急速に普及し、欧州でも高い比率を維持する一方、日本や米州ではPHEV・HEVが主流であり、各市場のニーズに応じた柔軟な対応、
地域最適化が競争力の鍵に

**経営戦略**

**1** 快適な移動空間の「**企画提案力**」と、それを実現する「**技術開発力**」の進化

お客さまの期待を超える
移動空間全体の企画

移動空間全体の企画に必要な技術の
手の内化の実現

P.36 提供価値の考え方
P.37 製品ロードマップ

**3** 製品・顧客の幅を広げるための「**販売能力**」の強化

BEV新興OEMや中国系OEMなど
新たなお客さまへの売上拡大

航空機、サービスプロバイダー、
アフターマーケット、電動部品など、
既存の枠を超えたお客さまへの売上拡大

P.44、45 販売能力の強化

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
トップメッセージ
インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
● 環境認識と経営戦略
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

環境認識と経営戦略

# 価値観の多様化
## ――世代・地域ごとに価値観が多様化

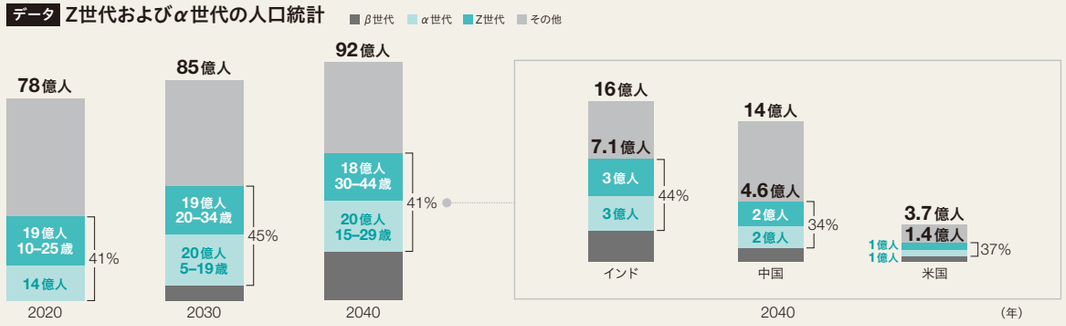
### 取り巻く環境・社会課題

世界人口の中心がZ世代・α世代へと移行する中、デジタルネイティブならではの価値観や社会課題への関心が、消費行動に大きな影響を与えています。一方で、高齢者層やグローバルサウスの新興市場も依然として重要な顧客層であり、企業には世代・地域ごとの多様なニーズに応える製品・サービスの提供が求められています。

こうした変化を背景に、車室内で過ごす時間は体験価値がより重視されるようになり、SDV（ソフトウェア定義車両）や車両モジュール化など、製品設計のあり方も大きく変化しています。

### 市場認識

**データ** Z世代およびα世代の人口統計




出所：Frost & Sullivanデータをもとに自社で算出（2023年8月）

**技術の革新**
SDVや車両モジュール化による製品設計の変化に対応できる柔軟な開発体制と技術の内製化
（製品設計がハード中心からソフトウェア主導へと移行）

**車室内で過ごす時間は体験価値がより重視**
開発スピードと柔軟性を両立しながら、多様な価値観への対応が重要

**経営戦略**

## 1 快適な移動空間の「企画提案力」と、それを実現する「技術開発力」の進化

お客さまの期待を超える
移動空間全体の企画

移動空間全体の企画に必要な技術の
手の内化の実現

P.36 提供価値の考え方
P.37 製品ロードマップ

プロジェクト受注に向けた最適で先進性のある製品の開発（製品ロードマップ）による圧倒的な競争力の獲得

**➡開発プロセス（しくみ）の改善**
開発プロセスの再構築により開発工数を削減

**➡図面完成度向上**
徹底的な部品の標準化・設計手順の標準化、
設計ナビ・ガイドシステムの再構築

P.61 3つの強み CxOメッセージ
P.70 DX戦略

**➡各地域での開発スピード向上**
**日本以外の技術開発部門との連携強化　など**

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
トップメッセージ
インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
● 環境認識と経営戦略
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# 自然再興
## ――脱炭素・循環経済・自然共生

**取り巻く環境・社会課題**

現代の経済活動は、自然資本に大きく依存しており、その持続可能性が問われています。気候変動、資源の枯渇、廃棄物の増加、生物多様性の損失など、環境課題が深刻化しています。これらの課題は、企業の持続的成長と社会的責任の両立に向けた重要な視点となっています。

**市場認識**

**気候変動と脱炭素社会への移行**
製品ライフサイクル全体でのGHG排出量削減と、環境規制への先進的対応

**資源の枯渇・廃棄物の増加と生物多様性の損失**
再生可能資源の活用と、生物多様性に配慮したものづくり

# 働く人の多様化
## ――シニア・女性・外国籍など多様な人材の活躍が組織の柔軟性と創造性を向上

**取り巻く環境・社会課題**

世界的な少子高齢化の進行により、労働力確保は国や地域を問わず共通の課題となっています。こうした環境下では、柔軟な働き方と公平な機会の提供による多様な人材の活躍支援が重要です。また、DXによる技術継承やスマートファクトリー化の推進は、生産性向上と人手不足の補完に不可欠です。

**市場認識**

**多様な人材が活躍できる職場環境の整備**
働き方の柔軟性と公平な機会提供が求められる

**DX による技術継承と生産性向上**
スマートファクトリー化とデジタル活用で人手不足を補完

**経営戦略**

**1** 快適な移動空間の「**企画提案力**」と、それを実現する「**技術開発力**」の進化

プロジェクト受注に向けた最適で先進性のある製品の開発（製品ロードマップ）による圧倒的な競争力の獲得

P.36 提供価値の考え方

**➡空間を支える技術の一つに「環境」を捉え、ロードマップアイテムに反映**

P.37 製品ロードマップ　例：モノマテリアルなど

**2** サプライチェーン全体で、信頼され選ばれるための「**ものづくり競争力**」の獲得

労働力不足、カーボンニュートラルに対応した持続可能でつながる物流の実現

P.40 自働化・物流・DXで挑む、持続可能なものづくり

**2** サプライチェーン全体で、信頼され選ばれるための「**ものづくり競争力**」の獲得

労働人口減、DX、D&I に対応した画期的生産ライン導入

P.40 自働化・物流・DXで挑む、持続可能なものづくり

**4** 成長を支える「**経営基盤**」の強化

ローカル人材、女性の登用などによる多様な人材が活躍できる企業風土づくり

P.46 経営基盤の強化
P.83〜84 グローバル人材の育成、ダイバーシティ＆インクルージョン

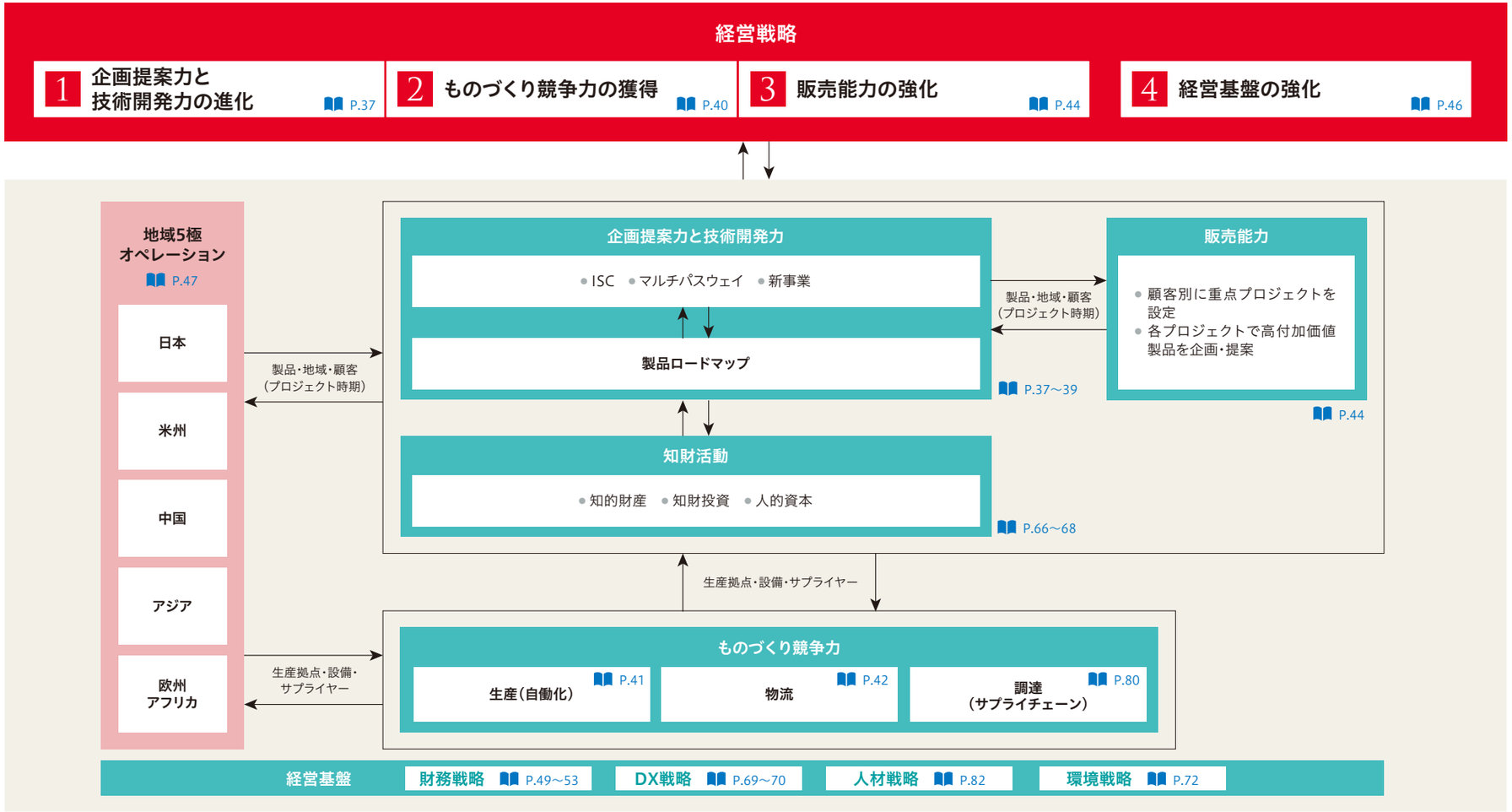
変化への柔軟な対応と競争力強化に向けたDX推進による職場業務改革

P.46 経営基盤の強化　P.69 DX戦略

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
**社会課題の解決に貢献する**
トップメッセージ
インテリアスペースクリエイター（ISC）とは
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
2030年中期経営計画の全体像
● 環境認識と経営戦略
**中期経営計画を遂行する**
**財務・非財務を戦略的に管理する**
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# 経営戦略のフレームワーク

トヨタ紡織グループでは、2030年目指す姿の実現に向けて「企画提案力と技術開発力の進化」「ものづくり競争力の獲得」「販売能力の強化」「経営基盤の強化」の4つを経営戦略としています。
これらの戦略は、当社独自のフレームワークに基づき体系化され、各戦略に紐づく22の実行計画が策定されています。
実行計画には、2030年までの具体的な目標値とロードマップが設定されており、全社で進捗状況や課題を共有しながら、着実な推進を図っています。
また、各機能部門および地域5極において戦略を展開し、グローバルな事業展開と地域特性を踏まえた柔軟かつ実効性のある計画を推進しています。




編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
● 経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

## 提供価値の考え方

# マテリアリティから導き出した、実現すべき3つの空間と必須技術

**トヨタ紡織グループは、ISCの実現に向けて、市場動向や顧客ニーズを踏まえ、マテリアリティから導き出した実現すべき空間と10の提供価値で空間のあり方を再定義しました。**
**多様な価値観に応える空間を構想し、それを支える必須技術群を明確にしています。**
**これらは製品ロードマップ（P.37）の前提となるものであり、空間設計と技術開発の方向性を統合的に描くための基盤となっています。**

QUALITY OF TIME AND SPACE

実現すべき空間

空間を支える
必須技術

| | どのような空間か | 10の提供価値（その空間を実現するために提供すべき価値） |
|---|---|---|
| DO MORE | あなたの可能性を拡げる時空間 | 1 すべての人に自由な移動を<br>2 人と社会の可能性を拡げる<br>3 もっと住みよいまちに |
| HAVE FUN | 愉しさとワクワク感に満ちた移動空間 | 4 移動にもっとワクワクを<br>5 好みに合わせた空間、体験を |
| FEEL GOOD | 心地よさを感じる室内空間 | 6 いつも便利で心地よく<br>7 心と体を健康に |
| 安全 | | 8 モビリティーをもっと安全に |
| 環境 | | 9 気候変動を抑制する<br>10 循環型社会の実現へ |

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
● 提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

## 経営戦略

# 1 企画提案力と技術開発力の進化

〈全体像〉

### 製品ロードマップ　――提供価値から導く製品・技術の戦略的整理――

P36で示した「提供価値の考え方」をもとに、将来必要となる製品・要素技術を体系的に整理し、
製品ロードマップとして可視化しています。
ISCでは、ハードウェア中心の開発から、制御・ソフトウェア・室内システムを含む統合的な空間価値の創出へと進化。
マルチパスウェイでは、多様化するクルマづくりに追従するユニット部品の開発を推進します。
このように、空間価値と技術の両面から未来のモビリティー社会に貢献するための全体像を描いています。

〈2030年目標〉

**ISCにつながる新製品開発率**

**現状 15% → 30%**
（2024年度実績）

●：開発完了タイミング　（●：2025年度注力製品）

※1 NV : Noise & Vibration
※2 CN・CE : Carbon Neutral・Circular Economy
※3 FC: Fuel Cell
※4 LiB: Lithium-ion Battery

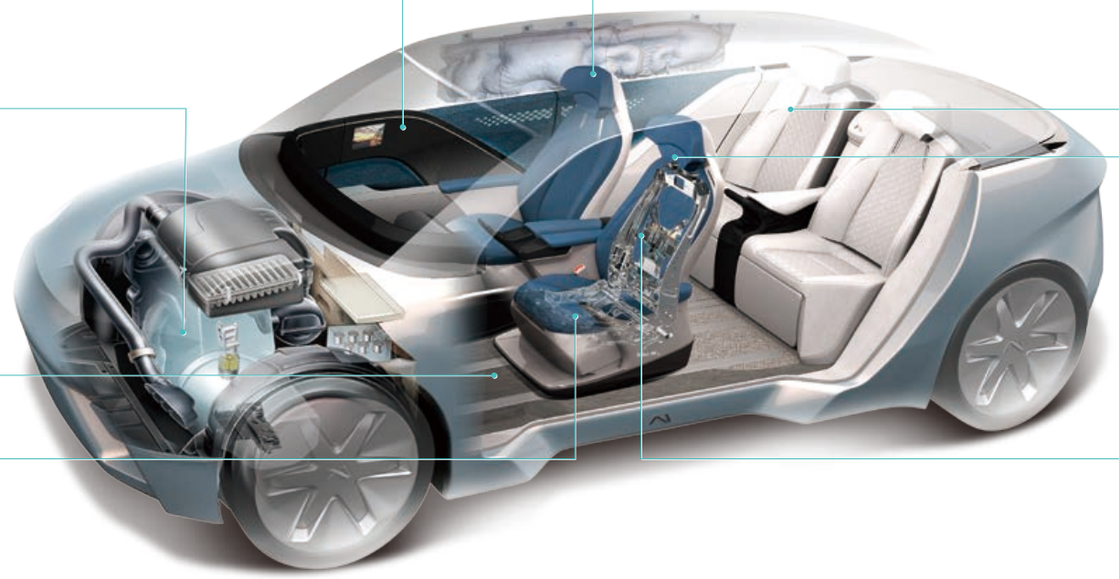
編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
● 経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

経営戦略 1 企画提案力と技術開発力の進化

## 移動空間の価値創造に向けた製品ロードマップの具現化

# コア技術 × グループ連携 × 他社協業による競争優位性の確立

製品ロードマップを具現化するにあたっては、これまで培ってきた独自開発によるコア技術に加え、トヨタグループ各社との連携や他社との協業を通じて、技術の手の内化を進めることが不可欠です。
これにより、競争優位性の確立と価値の最大化を図ります。
トヨタ紡織グループは、自動車部品メーカーでありながら、自動車メーカーやモビリティーテック企業の視点を取り入れ、部品供給の枠を超えた価値創造に挑戦しています。
私たちは、ISCとして移動空間全体の企画提案力と、それを実現する技術開発力により、お客さまの期待を超える新しい価値を創造し、圧倒的な競争力がある企業を目指しています。




※ ADAS：Advanced Driver Assistance Systems

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
● 経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

経営戦略 1 企画提案力と技術開発力の進化

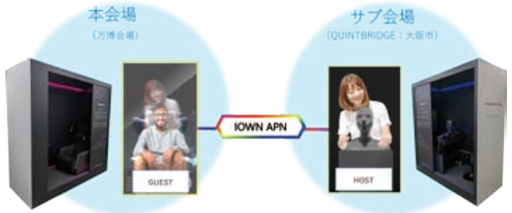
## 新事業創出に向けた取り組み事例

# オープンイノベーションによる新事業創出の加速

トヨタ紡織グループでは、新たな事業ニーズを的確に捉え、技術探索から事業化までを一貫して推進する体制を構築しています。
社内外の知見を融合したオープンイノベーションを通じて、先進技術や新たな価値の実証を積極的に進めており、複数のテーマで実証実験が始動しています。
これらの活動は、スピード感を持って事業化へとつなげることを目的としており、今後の展開を見据えた重要なプロセスとして推進しています。

### 「Remotouch※1」×IOWN※2で触感を届ける――遠隔癒し体験の実証実験

IOWNを活用し、遠隔地のセラピストの繊細な触感をリアルタイムで再現するリラックスシート「Remotouch（リモタッチ）」の実証実験をNTT（株）（以下、NTT）と共同で開始しました。慶應義塾大学発の力触覚伝送技術「リアルハプティクス®※3」を用い、人の優しいさすり動作を遠隔地に届けることで、癒しの新しい可能性を探ります。この取り組みは、2025年大阪・関西万博のNTTパビリオンにて展示しています。



絶妙な力加減がリアルタイムに伝わり、遠隔地からセラピーが受けられるブース

※1 Remote Touch Therapyから改称
※2 Innovative Optical and Wireless Network：NTTが開発を進める次世代情報通信基盤やその構想
※3 アクチュエータの力加減を自在に制御することができる技術。ロボットに力加減を感じる能力を与え、人やモノの感触を感じながら力加減をコントロールする

その場所を走ることでしか味わえない、唯一無二の移動体験
バスの外観デザイン

### XRで拡張する移動体験――（株）OUGIと連携した「MOOX-RIDE」搭載バス運行へ

トヨタ紡織が開発した移動体験支援システム「MOOX-RIDE」が、OSAKA Satellite EXPO 2025で運行するデジタルコンテンツバス「The XR RIDE」に搭載。AR・VRなどのXR技術を活用し、透明ディスプレイや立体音響、振動・ミスト装置を制御することで、位置情報と連動した没入型体験を提供します。遠隔地からのバーチャルガイドによるリアルタイム対話機能も備え、訪日観光客に新たな移動価値を創出しています。

### 都市交通の未来をつくるSRT×MOOX-RIDE

名古屋市の次世代都市交通「SRT（Smart Roadway Transit）」に、当社「MOOX-RIDE」の採用が決定しました。AR・VR技術を活用したコンテンツ演出により、乗車中に都市の魅力を体感できる新たな移動価値を提供します。SRTは名古屋駅～栄間の都市回遊性を高める新交通システムとして注目されており、地域活性化と観光振興に貢献する取り組みです。現在は車両架装、コンテンツ、広告を含めた制御システム構築検証が進められており、2025年度中に本格運行開始が予定されています。

透過ディスプレイや音響などにより車窓から見える景色に合わせた街の情報を提供

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
● 経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

## 経営戦略

# 2 ものづくり競争力の獲得

〈全体像〉

### 自働化・物流・DXで挑む、持続可能なものづくり

トヨタ紡織グループは、労働人口の減少や環境負荷の低減といった社会課題を、ものづくりの進化を加速させる機会と捉えています。これまで培ってきたJIT・JISを核とした高効率な生産体制に加え、自働化による省人化・安定品質の実現、物流革新による供給の最適化、DXによる工程の可視化・意思決定の迅速化を推進。さらなる生産性と品質向上を追求し、グローバルで柔軟かつ持続可能な供給体制を構築しています。変化に強いものづくりを通じて、競争力ある企業への進化を目指します。

〈2030年目標〉　2023年度比

| | |
|---|---|
| 加工費 | 50%削減 |
| $CO_2$排出量 | 30%低減 |
| 業務スピード | 2倍 |

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
●経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

経営戦略 2 ものづくり競争力の獲得

## 2030年に向けたロードマップ――自働化

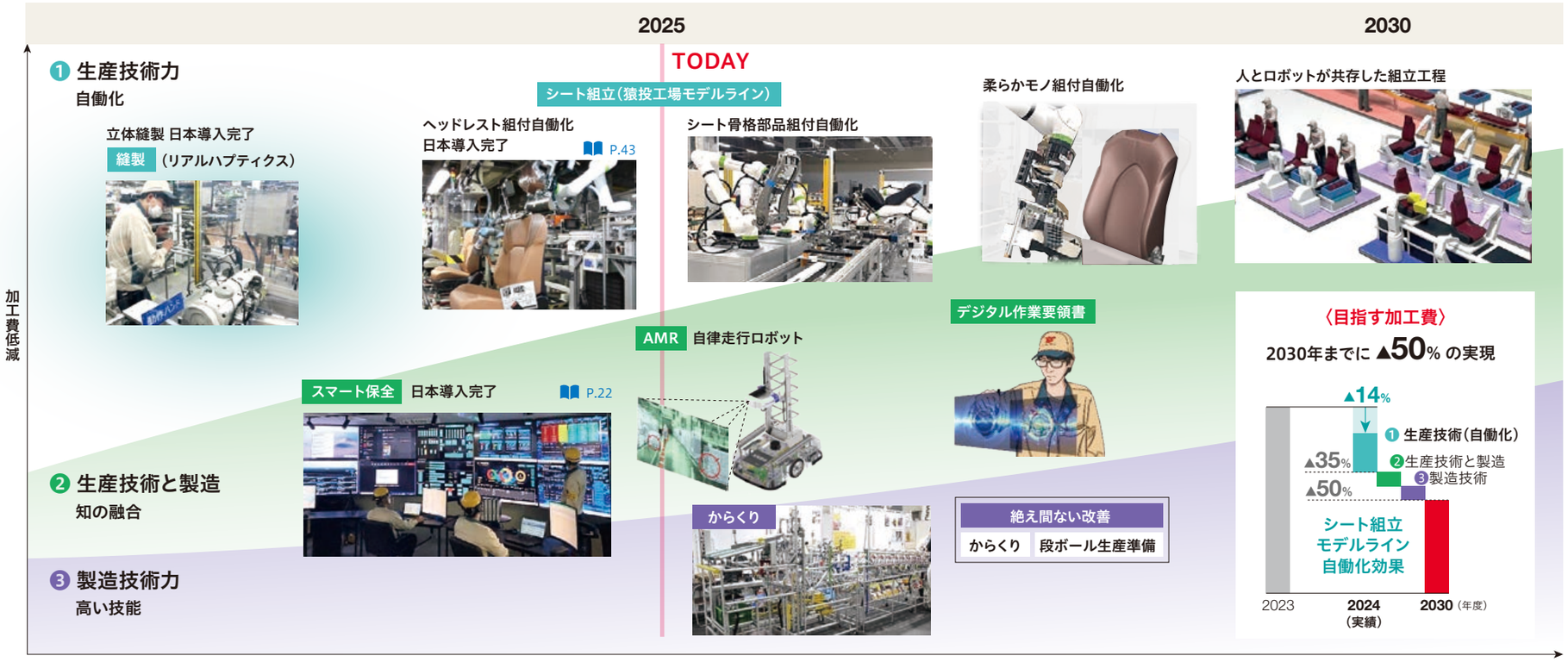
# 加工費ハーフと人・ロボットが共存した「誰もが働けるダイバーシティライン」の実現

トヨタ紡織グループでは、信頼され、選ばれるものづくりの実現に向けて、人とロボットが共存する「誰もが働けるダイバーシティライン」の構築に以下の3つの観点で取り組んでいます。

1. **生産技術力**：工程設計や設備開発における高度な技術力を活かし、作業の自働化と省人化を実現
2. **生産技術と製造の知の融合**：両部門の知見を掛け合わせることで、加工費削減と多様な人材が働ける環境づくりを両立
3. **製造技術力**：現場で培われた技能とノウハウを活かし、品質と効率を両立した安定生産と継続的な改善による生産性の向上

〈2030年目標〉
**加工費（2023年度比）50%削減**

2024年度は
シート組立のモデルラインにおいて、
前年度比**14%の加工費削減**を達成




編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
● 経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

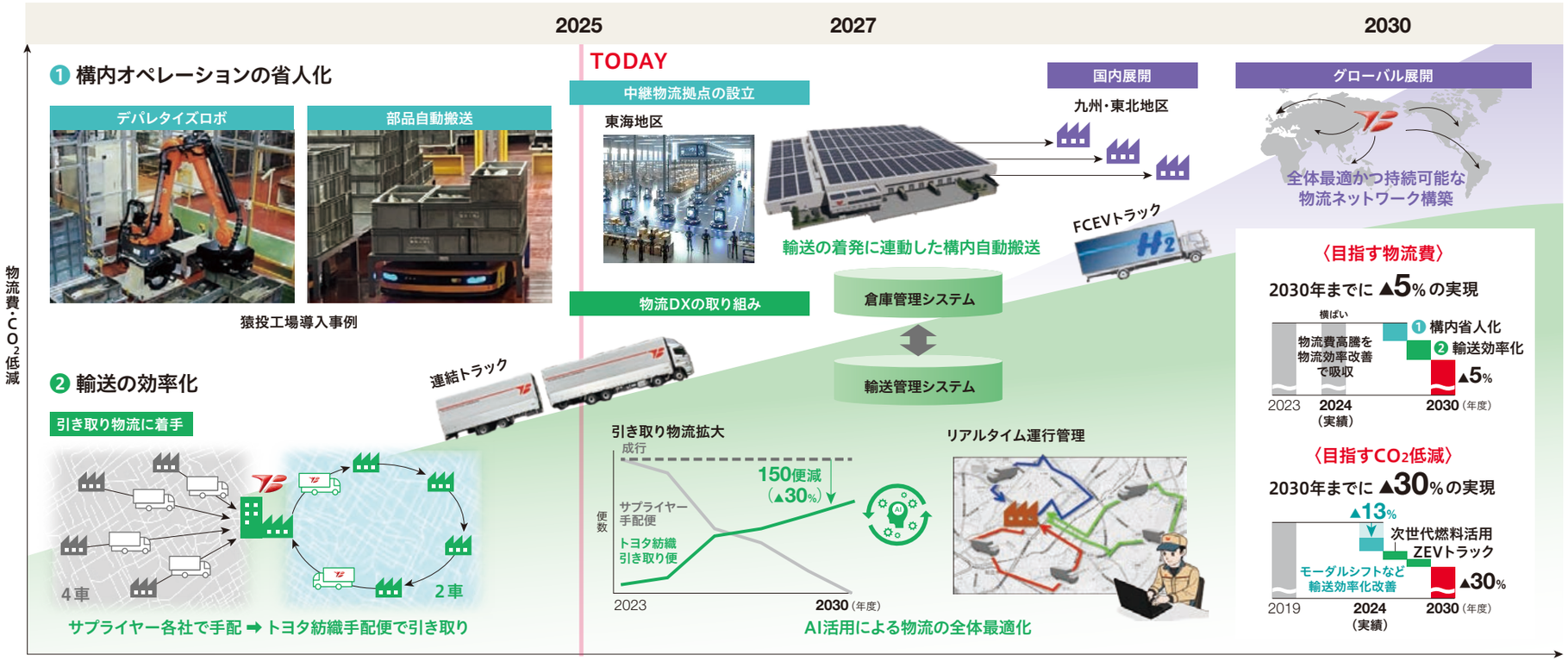
経営戦略 2 ものづくり競争力の獲得

## 2030年に向けたロードマップ――物流

# 社会課題に対応し、サプライチェーン全体で最適な物流のしくみを構築

トヨタ紡織グループでは、シートや内外装製品といったスケールの大きな製品特性上、倉庫設計の最適化、在庫回転率の向上、輸送手段の工夫が不可欠です。
取り巻く社会課題も複雑化する中で、物流分野においてもその解決と競争力強化を両立すべく、革新的な物流のしくみづくりに以下2つの観点で取り組んでいます。

❶ **構内オペレーションの省人化：**部品仕分けの自働化、自動搬送機などの活用
❷ **輸送の効率化：**引き取り物流の拡大、AIを活用した混載便の最適化やダイヤ表の自動生成による物流計画の立案、運行管理




編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
● 経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

経営戦略 2 ものづくり競争力の獲得

## 2030年に向けた持続可能なものづくりの取り組み事例

# 自働化・物流・DXによるものづくりの効率化

### 自働化

## 組付の自働化と工程最適化で、生産性と品質を両立

**ヘッドレスト組付自働化**

品質のばらつきを抑え、安定した組付けを実現し、作業者の歩行や手待ちの削減によって、工程全体を効率化しています。さらに自動排出機構の導入でラインの流れを最適化し、生産性と品質を両立する持続可能な製造体制を構築しています。

猿投工場

### 自働化・物流・DX

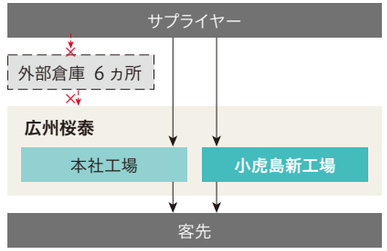
## 中国広州小虎島での物流・工程改善

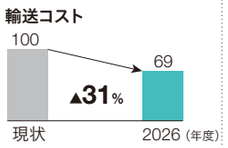
**広州小虎島スマートファクトリー（2024年9月竣工）**

広州小虎島スマートファクトリー

**物流効率向上**

**① 在庫外部倉庫（4.4万m²）の廃止**
**② 輸送効率の向上**




**DXを活用した効率化**

**モノと情報のデジタル化を活かして、工場の景色・人の働き方を変革**

**① 構内物流作業の無人化**

構内運搬

部品受入

自動フォークリフト

減産局面の中、営業利益率 **1%向上**

**② ラインの自働化**

自働組付ライン、AIしわ検査などの導入

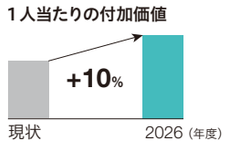
AIを活用した無人品質検査

**自働化+TPS**　**生産性向上**　**人の働き方を変える**

➡ 1ライン当たり **10人削減**

**小虎島スマートファクトリー効果**

| | |
|---|---|
| 構内物流人員 | ▲40% |
| 物流費 | ▲8.7億円 |
| 稼ぐ力（営業利益率） | 1%向上 |




編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
● 経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# 経営戦略

# 3 販売能力の強化

〈全体像〉

## 多様なニーズに応える販売能力

トヨタ紡織グループは、製品・顧客の幅を広げるための販売能力の強化に取り組んでいます。これは、企画提案型企業への変革と成長機会の最大化をねらったものです。モビリティーの変革が加速する中で、トヨタビジネスで培った信頼と技術力を基盤に、多様なお客さまへ移動空間全体を視野に入れた企画を提案。企画段階から参画できる関係構築を進め、競争力ある製品・ソリューションの提案を通じて受注拡大を図ります。

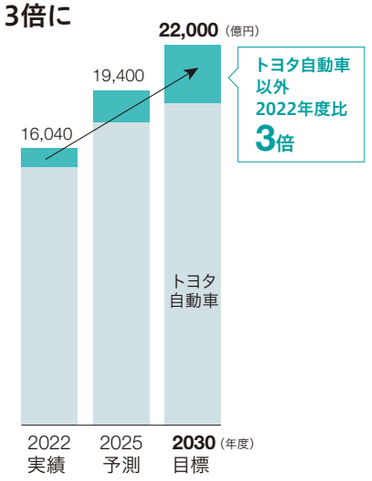
多様なお客さま
- トヨタとアライアンス関係にある戦略OEM
- MaaS・モビリティーテック企業
- 航空などの自動車以外のモビリティー会社
- 新興EVメーカー（BEV新興OEM）

〈2030年目標〉

トヨタ自動車以外向け売上　2022年度比 3倍

〈2030年売上収益目標〉

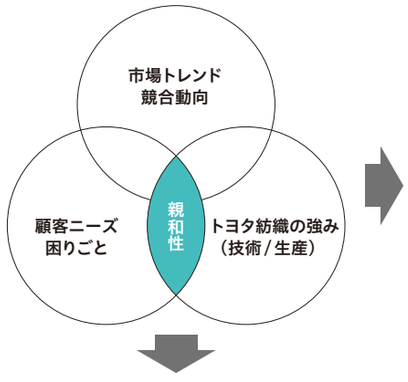
### トヨタ自動車以外向けの売上を3倍に




（前提為替レート：135円/USD）

〈戦略OEMへ受注活動を推進〉

### 新規OEMへプロモーションを実施し、受注獲得による売上拡大を目指す




顧客ニーズと
トヨタ紡織の強みをマッチングし、
ターゲットを絞り込み

**日系OEM**

営業拠点の新設も含め、
営業体制を整備・強化

| 営業拠点 | 顧客 |
|---|---|
| 東京営業所 | 航空機、日系OEM |
| 太田オフィス | 戦略OEM |
| 浜松営業所 | 戦略OEM |
| 営業本部 | トヨタ、日系OEM |
| 大阪営業所 | 戦略OEM |
| 広島営業所 | 戦略OEM |

● トヨタ紡織営業拠点

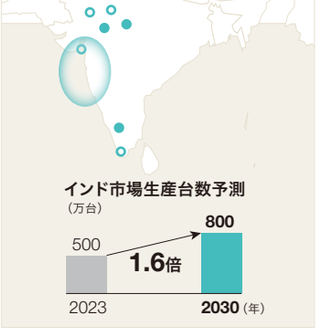
**欧州系OEM**

ポーランドの既存アセットを
活用し、近郊に工場のある
欧州系OEMへの拡販

● トヨタ紡織生産 / 営業拠点　○ OEM

**インド系OEM**

市場が拡大するインドでの
インド系OEMへの拡販




● トヨタ紡織生産拠点　○ 既存OEM

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
● 経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

経営戦略 3 販売能力の強化

## 受注活動事例

# 積極的な受注活動が結実し、新たな引き合い・受注を獲得

### トヨタ自動車以外向け

**トヨタビジネスで培った信頼と技術力を基盤に、新規OEMへの受注を拡大**

TÜRKIYE

**A社**

シートカバービジネス引き合い獲得
（Tier2ビジネス）

CHINA

**C社・D社**

C社：ドアトリムビジネス受注獲得
D社：シート・ドアトリムビジネス
引き合い獲得

AMERICA

**E社・F社**

E社：シート部品ビジネス受注獲得
F社：ロボタクシーサービスプロバイダ向け
ビジネス拡大

INDONESIA

**B社**

シートデバイスビジネス受注獲得
エアクリーナービジネス受注獲得

### 航空機

**日本内外エアライン・機体メーカーへも積極的に受注活動を推進**

**❶ 当社初の新造機用座席が就航**

**2024年3月に就航した B787-10に搭載**

自動車用シート開発で培った技術とノウハウを活かし、全日本空輸（株）（ANA）と共同で航空機用シートを開発。人中心の設計思想に基づき、使いやすさ・快適性・信頼性・機能性を兼ね備えた高品質な製品を実現しました。

**❷ 新規エアラインへの拡販**

**Boeing社よりBoeing737機、787機 カタログシートとして認定**

航空会社が新造機を発注する際に参照する製品カタログへの掲載により、受注機会が大きく広がりました。複数の新規エアラインからの引き合いを受領し、着実に受注を獲得。現在もさらなる受注に向けて活動を強化しています。

| | |
|---|---|
| 2015年度～ | Boeing767　国内線載せ替え |
| 2019年度～ | Boeing777　国内線へ搭載 |
| 2022年度～ | Boeing787-9　国内線へ搭載 |
| 2023年度～ | Boeing787-10　国内線へ搭載 |
| 2025年度以降 | 日本内外エアラインへ搭載拡大 |

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
● 経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

## 経営戦略

# 4 経営基盤の強化

〈全体像〉

### 成長を支える経営基盤の強化

トヨタ紡織グループでは、「企画提案力と技術開発力の進化」「ものづくり競争力の獲得」「販売能力の強化」といった主要戦略を実現するための土台として、「経営基盤の強化」に取り組んでいます。財務体質の強化、DX推進、多様な人材が活躍できる組織づくり、カーボンニュートラル対応などを通じて、持続可能で柔軟な経営体制を構築。これらの取り組みは、変化の激しい事業環境において、企業の成長を支える基盤として、全社の競争力と価値創造を根底から支えています。

**財務**

〈ねらい〉

持続可能な成長を支える
財務基盤の強化と
投資効率の向上

〈主な取り組み〉

- キャッシュの戦略的な配分による2030年財務目標を実現する財務体質の構築

P.49

**DX**

〈ねらい〉

業務効率と
意思決定の質を高める
デジタル変革の推進

〈主な取り組み〉

- 変化への柔軟な対応と競争力強化に向けたDX推進による職場業務改革

P.69

**人材**

〈ねらい〉

将来に必要な技術力と
組織力を支える
人材の育成と最適配置

〈主な取り組み〉

- 事業成長のための要員確保
- 多様な人材が活躍できる組織風土づくり

P.82

**環境**

〈ねらい〉

CN（カーボンニュートラル）・
CE（サーキュラーエコノミー）
への貢献を通じた
社会的価値の創出

〈主な取り組み〉

- 3つの重点取り組み（温暖化抑制、資源循環、自然共生）を軸とした環境マネジメントの実践

P.72

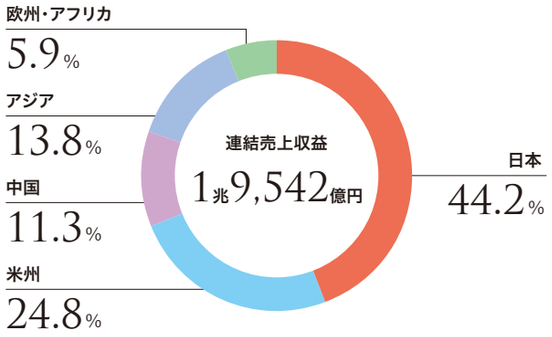
編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
● 経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# 地域別概況

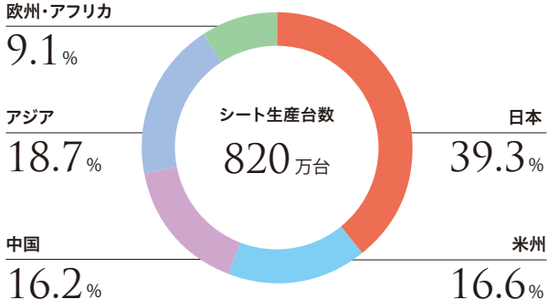
トヨタ紡織グループは、世界23の国と地域に90の拠点を展開し、先進的な技術開発と高品質なものづくりに取り組んでいます。
地域を「5極」に分け、各地域の統括会社を中心に、市場や顧客ニーズなど地域特性に応じた事業運営を遂行しています。
グローバルワンカンパニー体制のもと、本社と地域が緊密に連携し、品質・コスト・納期の最適化を図りながら、持続的な成長と企業価値の向上を実現しています。

## 2024年度の実績

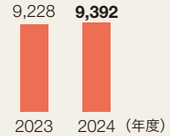
### 地域別売上収益

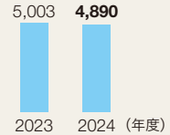


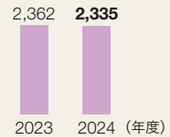

### 地域別シート生産台数

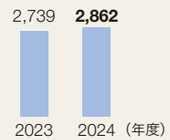


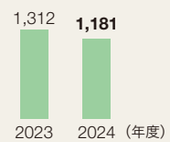

| 地域 | 関連会社 | 社員数※ | 売上収益 |
|---|---|---|---|
| 日本 | 22社 | 14,192人 | 9,392億円<br>前期比 1.8%増 |
| 米州 | 21社 | 12,900人 | 4,890億円<br>前期比 2.3%減 |
| 中国 | 16社 | 6,426人 | 2,335億円<br>前期比 1.1%減 |
| アジア | 22社 | 7,130人 | 2,862億円<br>前期比 4.5%増 |
| 欧州・アフリカ | 9社 | 4,356人 | 1,181億円<br>前期比 10.0%減 |




※ 臨時従業員を含まない

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# 地域別課題と重点取り組み

| 地域 | 特性・トレンド | 課題 | 重点取り組み |
|---|---|---|---|
| 日本 | ● 少子高齢化・人口減少<br>● HEV主流、EVは緩やかに拡大 | 先行投資のリターン早期化・最大化、収益性の改善<br>【外部要因】<br>インフレによるコスト増、需要減少<br>【内部要因】<br>開発費・設備投資の増加（先行投資段階のため）、<br>ユニット部品の低収益性 | ● 製品の付加価値向上による限界利益率アップ<br>● 自働化による加工費ハーフの実現<br>● 新物流拠点活用などによる物流費の低減<br>● DX推進による省人化、業務効率化（スピード2倍）<br>● 新規子会社とのシナジー効果追求など |
| 米州 | ● 関税<br>● EV・PHEV普及進行<br>● SUV・ピックアップ人気継続<br>● 中南米は経済格差とインフラ未整備が課題 | 持続可能な収益構造への転換<br>【外部要因】<br>半導体不足などによる予期せぬ台数の減少、<br>インフレによるコスト増<br>【内部要因】<br>人手不足や離職率増加などによる生産不効率 | ● 現場リーダー、保全メンバーの育成強化<br>● 生産体制の見直し<br>● DX、自働化の推進<br>● 工場間物流の削減<br>● シートデバイスの内製化<br>（一貫生産による競争力確保、生産性向上、現地調達化） |
| 中国 | ● NEV（新エネルギー車）は拡大傾向<br>● 新興EVブランドが急成長<br>● デザイン性・デジタルUX・コスト競争力が重視される<br>● 内装ではスマート化・高級感がトレンド | 市場環境変化への対応<br>【外部要因】<br>市場の急速なBEV化、価格競争激化<br>【内部要因】<br>日系ブランドの競争力低下 | ● 開発スピード向上<br>● 中国ユーザーにとって魅力ある製品提案と企画<br>● 地域軸でのパートナーシップ強化 |
| アジア | ● モータリゼーション進行中<br>● ZEV政策拡大<br>● 二輪・小型車需要が高い<br>● コスト重視だが、近年は安全性・快適性ニーズも増加<br>● インドはEV市場拡大中 | 成長機会の最大化とコスト最適化<br>【外部要因】<br>インフラ未整備、価格競争<br>【内部要因】<br>現地生産体制の柔軟性不足 | ● 現地調達率向上<br>● ローカルニーズに合わせた製品開発（簡素だが快適）<br>● インドでの事業拡大<br>● モーターコア現地調達化 |
| 欧州・アフリカ | ● サステナビリティ・リサイクル性が重視<br>● EV・FCV化加速、SDV普及 | 環境規制対応と新市場開拓<br>【外部要因】<br>環境規制強化<br>【内部要因】<br>サプライチェーンの複雑化 | ● 既存アセットを活用した拡販<br>● サステナブル素材・循環型設計の内装開発<br>● サステナブル調達推進 |

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
経営戦略のフレームワーク
提供価値の考え方
経営戦略1　企画提案力と技術開発力の進化
経営戦略2　ものづくり競争力の獲得
経営戦略3　販売能力の強化
経営戦略4　経営基盤の強化
● 地域別概況
財務・非財務を戦略的に管理する
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

CFOメッセージ

# 2030年中期経営計画達成に向けた財務戦略と対話の深化

Chief Financial Officer
鈴木（すずき） 浩之（ひろゆき）

## 財務に関する基本的な考え方・方針

### 目の前の任務を着実に遂行し、経営を支える

2025年4月にCFOに就任した鈴木です。私は入社してから30年以上にわたり、管理会計を中心とした経理業務に携わってきました。マネジメントの立場になってからは、財務会計の分野でも経験を積み、近年では両分野の業務に広く携わっています。事業の先行きがきわめて不透明になったリーマンショックの頃や、全く予期せぬコロナ禍の到来による混乱期にも、経営の羅針盤としての使命を果たすことに努めてきました。仕事における私の基本姿勢は、先行きが見通せないときでも過度に悲観せず、目の前にある任務を一つひとつ着実に遂行することです。

直近では経営企画本部にて2030年中期経営計画（2030年中計）の策定にも携わりました。2030年中計は、収益性を高めつつインテリアスペースクリエイターの実現を目指す、志の高い計画です。まずは短期・中期でやるべきことを明確に定め、それらを着実に遂行しつつ、そのプロセスや成果を株主・投資家をはじめとした当社のステークホルダーのみなさまに適時適切にお伝えしていきたいと考えています。

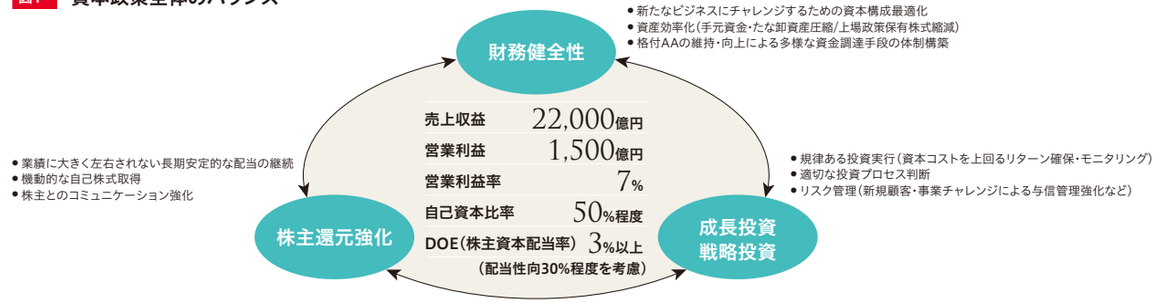
財務戦略の根幹に据えているのは、「キャッシュ・フローの最大化」と「最適なアロケーションの実行」です。これは2030年中計でも明確に掲げた方針ですが、今後はこれらに加えて資本政策全体のバランスもより強く意識し、成長投資・株主還元強化・財務健全性を三位一体で進めていく考えです（➡図1参照）。持続可能な成長の実現に向けて、日々の経営判断と中長期戦略との整合を意識しながら財務戦略を進めていきます。

## 2024年度の振り返りと2025年度の見通し

### 変化への適応と再出発

2024年度は、社会・経済の不確実性が一段と高まった1年でした。不安定な世界情勢やインフレーションの進行、さらには主要客先における減産の影響もあり、売上収益は増加したものの、営業利益は米州地域や日本での減損損失の影響を受けて前年比で大幅な減益となりました。

**図1　資本政策全体のバランス**




編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
● CFOメッセージ
資料：米州地域の持続可能な収益体質への改革
投資戦略
KPIの進捗状況・モニタリング
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

米州事業での減損損失の背景には、コロナ禍以前に実施した減価償却費を大きく上回る新製品への投資があります。コロナ禍と半導体不足による台数減やインフレーションの影響に加え、アフターコロナにおける人手不足など外部環境の変化もあって投資額に見合ったリターンを得られず、今回の減損損失に至りました。コロナを契機に、誰も予想できなかったほどオペレーションが困難になったこともあり、十分に対応ができないままこのような結果に至ったことを、財務担当として深く反省しています。

2025年度は、世界各地での地政学的リスクの高まりをはじめ事業環境の不確実性がさらに高まる中で、日本のインフレーションは継続し、社会的な要請から人件費の上昇が続くと予想されます。このような外部環境下ではありますが、それらに左右されない収益構造の確立を目指していきます。

日本事業については、本社がグローバル全体を統括する機能を多く担っているため、固定費が増加しやすい状況になっています。また、地産地消の推進によって日本からの輸出ビジネスがほとんどないことも収益を圧迫する要因となっています。今後は既存固定費の適正化とリターンの早期化・最大化を図ることで、日本とグローバルでの短期利益の最適化、中長期利益の最大化を目指していきます。

米州事業では、トランプ政権の関税政策などで不確実性は高まっていますが、2025年度を再出発の年と位置づけ、収益改善に注力していきます。具体的には、社長直轄チームである「技術の職人グループ」を立ち上げ、生産体制の見直しやDX・自働化の取り組みを加速し、赤字拠点の黒字化を進めていきます。加えて、2025年11月から新工場トヨタ紡織ウェスタンケンタッキーの稼働によりシートデバイス部品の内製化を図ります。また、次世代搬送システムを導入し、構内物流を自働化することによる作業効率向上を進めます(P.54)。

中国事業では、市場の急速なBEV化や価格競争の激化により主要顧客も厳しい戦いが予想されますが、製品と顧客の幅を広げつつ、売上高の維持・拡大を図っていきます。また、広州地区小虎島の物流施設の取り組みでは、デジタル技術を活用したスマートファクトリー化により、構内物流作業の無人化やラインの自働化をはじめ、外部倉庫の廃止などのさまざまな変革により、直接人員や物流費の削減を実現することができました。このような取り組みの効果を積み重ねることで、生産量が大きく増えない期間においても稼ぐ力の維持・強化に努めていきます。

上記のような取り組みの推進によって、2025年中期経営計画(2025年中計)に対して売上収益に関しては計画達成を見込んでいますが、営業利益、営業利益率については課題が残る状況です。2025年中計策定時に想定できなかった市場の変化に対応しきれなかったことが主要因と認識していますが、達成に向けて最後まで粘り強く努力していきます(➡図2・図3参照)。

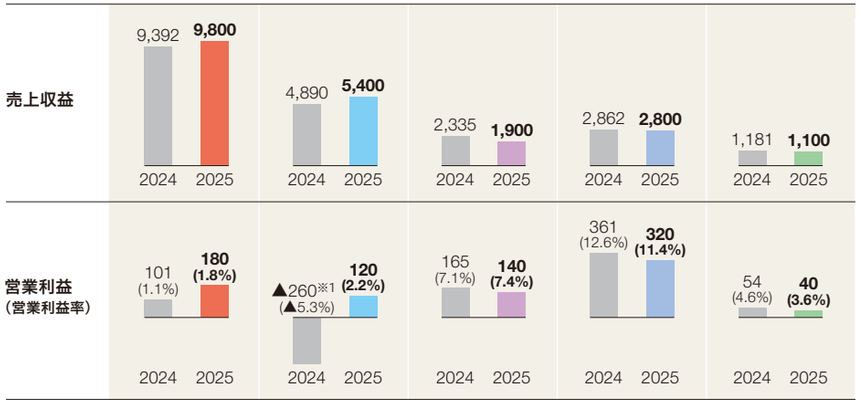
**図2 財務KPI推移**

| | 2023年度 実績 | 2024年度 実績 | 2025年度 予想 | 2025年 中計 | 2030年 中計 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上収益 | 19,536億円 | 19,542億円 | 20,000億円 | 16,000+α億円 | 22,000億円 |
| 営業利益 | 792億円 | 423億円※1 | 800億円 | 1,000+α億円 | 1,500億円 |
| 営業利益率 | 4.1% | 2.2%※1 | 4.0% | 6~7% | 7% |
| 自己資本比率※2 | 39.8% | 40.9% | 40%程度 | 40%程度 | 50%程度 |
| DOE※3 (配当性向) | 3.7% (27.3%) | 3.4% (91.8%)※1 | 3.3% (30.7%) | – 30%程度 | 3%以上 (30%程度を考慮) |

※1 減損損失計上による影響　※2 親会社所有者帰属持分比率　※3 株主資本配当率

**図3 地域別 売上・利益**

(億円)(年度)




編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
● CFOメッセージ
資料:米州地域の持続可能な収益体質への改革
投資戦略
KPIの進捗状況・モニタリング
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

## 2030年中計の達成に向けて
# 戦略実行の解像度を高める

冒頭でも述べましたように、2030年中計の達成に向けて今後は「キャッシュ・フローの最大化」と「最適なアロケーションの実行」の基本方針に加え、これまで以上に資本政策全体のバランスを重視し、財務基盤の強化と資本効率を意識した財務戦略を進めていく考えです。

これまでの株主・投資家のみなさまとの対話の中で、当社は「中計達成への道筋、解像度の低さ」に関するご指摘をいただいています。この課題への対応の一つとして、従来の「機能軸」での議論に加え、新たに「地域軸」での計画策定を進めており、ボトムアップでの課題抽出と対策立案を強化し、中計達成に向けた解像度を高めていきます。

中計達成に向けた道筋を整理・明確化するもう一つの取り組みとして「マネジメントツリー」の策定も進めています(➡図4参照)。その最終目標は企業価値の向上であり、マネジメントツリーをツールとして、社員一人ひとりの業務がどのように企業価値に貢献しているのかを「見える化」し、全社的な共通認識の構築を目指していきます。各本部・各部が担当業務の一つひとつで成果を上げていくことが、企業価値の向上にどうつながっていくのかというロジックを社員が明確に理解することによって、日々の業務に対するモチベーション向上と経営課題の自分ごと化、そして組織としての一体感を高めていこうと考えています。さらに一人ひとりが経営に積極的に参画できる職場風土を醸成していくことで、限られたリソースを効率的に活用し、2030年中計達成に向け全社一丸で歩みを進めていきます。

## PBRを意識した経営
# 信頼回復へ向けた稼ぐ力強化

当社は株主価値の向上が経営の最重要課題の一つであると認識しています。しかしながら、直近のPBRを見ると1倍を下回る状況が続いており、2024年度には稼ぐ力の指標であるROEが株主資本コスト7.5%を下回る3.7%に低下するなど、株主・投資家のみなさまのご期待に応えられていない状態となっています(➡図5・図6参照)。

この主な要因は米州地域などの減損損失という一過性の要因によって利益が悪化したことですが、今後は外部要因に左右されない持続可能な収益基盤を構築することで、ROEの向上を目指していく考えです。2025年度は、自己資本比率は40%程度、ROEについては10.8%まで回復する計画としており、ROEの向上を目指しつつ、2030年中計の目標に掲げた「自己資本比率50%」の実現に向けて、引き続き財務戦略を進めていきます。

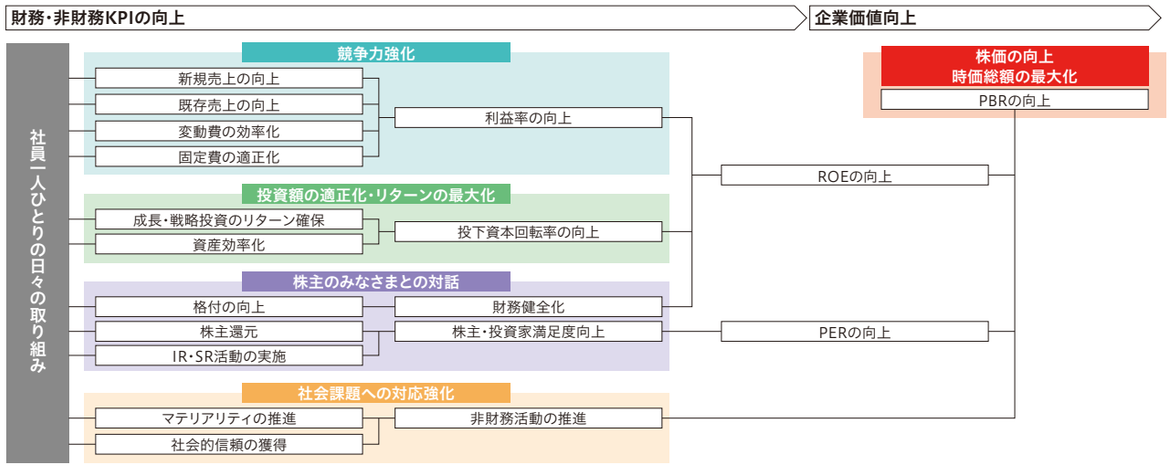
自己資本比率の向上は、多様なお客さまとの取引拡大や新たなビジネスへチャレンジしていくための財務基盤として必要と考えています。また、安定した財務基盤を築くことで、長期信用格付(AA)※の維持向上にもつなげ、多様かつ効率的な資金調達の実現を目指します。

ROEの向上においては「キャッシュの確保」が特に重要であると認識しています。さまざまな成長戦略や株主還元の原資となるのは事業活動によって生み出されたキャッシュであり、各事業の収益力を高めることでより多くのキャッシュを創出し、当期利益の拡大によって株主価値の向上につなげていきたいと考えています。

PERの向上と非財務活動の推進もあわせて進めています。PERは、当社の将来に対する株主・投資家のみなさまの期待値であると考えており、IR・SR活動を通じて、当社の将来への取り組みに共感いただけるよう努めていきます。また社会課題の解決に向けた活動も取り組んでおり、特に重視している項目をESG KPI(P.57)として掲げています。

※(株)日本格付研究所(JCR)に基づく

**図4　マネジメントツリー**




編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
● CFOメッセージ
資料:米州地域の持続可能な収益体質への改革
投資戦略
KPIの進捗状況・モニタリング
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

**キャッシュ・フローの最大化**

## キャッシュ創出力の底上げに注力

当社は、キャッシュ・フローの最大化にも注力しています。収益構造の再構築によって営業キャッシュ・フローの創出力を高めつつ、成長投資と資産の効率化を両輪として推進しています。

成長投資では、赤字拠点の黒字化、新規受注拡大、ものづくり競争力の強化など、将来への種まきとなる施策を効果の検証とセットで実行しています。一方で、資産効率の向上に向けては、在庫の圧縮やキャッシュ・マネジメント・システムの導入などを進めています。日本においては資金の集約を進め、日本以外においてはグローバルな資金管理体制の構築を進めています。グローバルでの資金偏在の解消に取り組むことで、財務ガバナンスの強化や手元資金の圧縮を進めてまいります。今後も資産の効率的な運用を図り、たな卸資産回転日数やキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善に努めていきます(➡図7・図8参照)。

また、投資の実行においては、国別ROICを投資判断の検討材料として、社内補完指標の一つとしています。当社はグローバルを5極に分け、各地域で収益管理を行っており、国別に資本コストを算出しています。新たな投資案件については、国別資本コストと比較してリターンを測り、投資の規模など、計画の妥当性の議論に活用しています。

**最適なアロケーション・株主還元方針**

## 成長と還元の好循環を実現する

将来の競争優位を築くため、当社は技術・製品・人材への「攻めの投資」に重点を置いています。インテリアスペースクリエイターの実現を軸とした技術戦略や、マルチパスウェイ、新事業創出といったテーマ、自働化によるものづくり力の強化、電動化・新規顧客開拓などに取り組むとともに、それらを支える人的資本への投資を強化しています。

設備投資においては、インフレーションによりコストが上昇する中、先行投資分の確実な回収と、回収タイミングの早期化に向けたプロジェクト単位での管理を徹底しています。開発費は想定通り推移していますが、人材不足が顕在化しており、将来の成長を支える戦略的な人材投資として、採用・育成の強化を進めています。

また、アライアンスやCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)への出資を通じて、成長性の高い領域へのアクセスや事業シナジーの獲得も図っています。これらは、単なる投資先の拡大ではなく、事業ポートフォリオの質的転換を目指した戦略的判断に基づくものです(➡図9参照)。

株主のみなさまへの利益還元については、「DOE(株主資本配当率)3%以上」を目安に、長期安定的な配当の継続を基本方針とするとともに、自己株式取得も経営環境に応じて機動的に進めます。今後も、企業成長と還元のバランスを保ちながら、最適なアロケーションを実践していきます(➡図10参照)。

**図5　PBR推移(期末時点)**

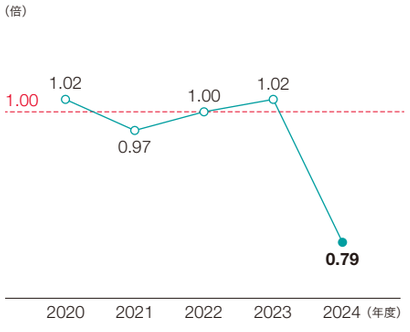
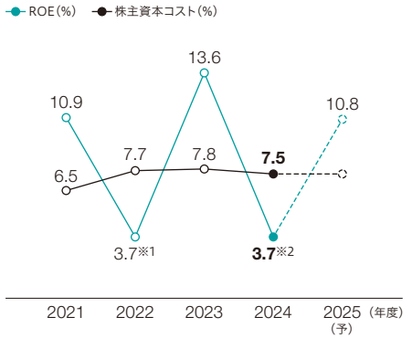



**図6　株主資本コスト×ROE**




※1 米国繰延税金資産取崩し影響　※2 減損損失計上による影響

**図7　たな卸資産回転日数(原材料・仕掛品・製品)**

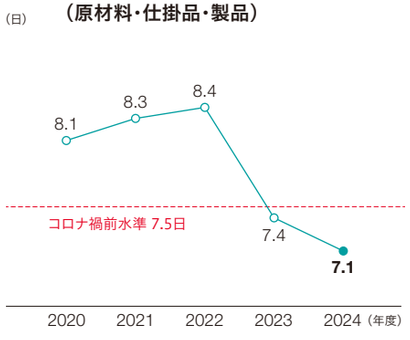
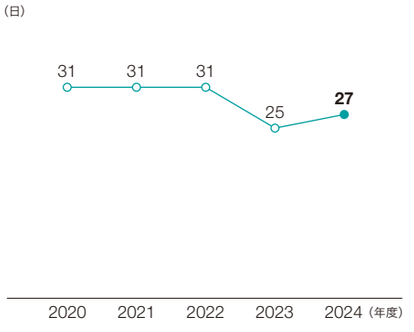



**図8　キャッシュ・コンバージョン・サイクル**




編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
● CFOメッセージ
資料:米州地域の持続可能な収益体質への改革
投資戦略
KPIの進捗状況・モニタリング
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

**ステークホルダーとの対話、メッセージ**

## 対話を通じ共感と信頼を紡ぐ

当社は、企業価値をともに創造するパートナーとして、株主・投資家のみなさまとの対話を重視しています。2024年度は、事業説明会や各種カンファレンスなどを通じて延べ1,743人（前年比145%増）のみなさまと対話の機会を得ました（➡図11参照）。中でも、株主構成の変化にともない、個人株主のみなさまとのコミュニケーションを大幅に拡充しました。その結果、これまでになく多くの意見を頂戴できましたので、今後の改善につなげていきたいと考えています。

こうした中、足元ではPBRが1倍を下回る状況にあることについて、真摯に受け止めています。2030年中計達成に向けた進捗状況や施策の成果を、株主・投資家のみなさまに具体的かつタイムリーに発信できていないことが要因の一つであると認識しており、IR・SR活動の改善などを進め、情報開示や対話の質の向上につなげる努力を続けていきます。

最後に、2025年に当社は「第100回株主総会」という大きな節目を迎えることができました。これまで長く支えてくださった株主のみなさまへの感謝の気持ちを改めて胸に刻み、これからも持続的な成長を通じて期待に応えていく所存です。

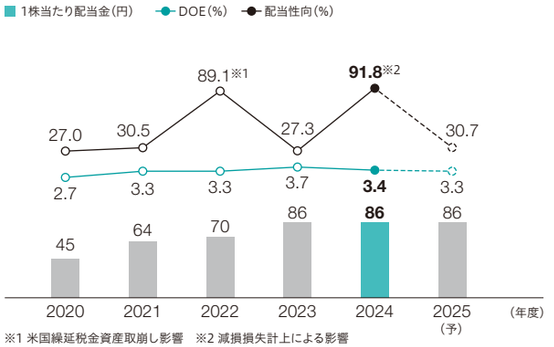
みなさまの声に真摯に耳を傾け、透明性と信頼性の高い経営を貫くことで、一人でも多くのみなさまに「トヨタ紡織のファン」になっていただきたいと考えています。引き続き、温かいご支援、ご理解をよろしくお願い申しあげます。

**図9　CVC**

| 当社と関係する分野 | 投資実績　具体例 実績 | 社名 | 事業内容 |
|---|---|---|---|
| 車室空間 ものづくり | 2社 | Diver-X（株）ほか | 世界初の触覚フィードバック機能を搭載したVR対応のグローブ型コントローラーを開発。形状記憶合金（SMA）とリニア・バイブレータ（LRA）を使用した独自の触覚モジュールにより、リアルな触覚とデバイスのコンパクトさを両立 |
| 車室空間 | 8社 | （株）EVモーターズ ジャパン ほか | 独自技術「アクティブ・インバータ」を搭載した超低電費なEVバスを開発。極力ピークが発生しないスムーズな出力制御を実現し、バッテリー劣化防止（=バッテリー長寿命化）と電力消費の大幅低減（=航続距離の延長）を実現 |
| ものづくり | 2社 | ugo（株）ほか | 自律走行による移動が可能な警備・点検ロボットや、ロボット統合管理システムを開発 |
| Well-being | 1社 | Craif（株） | 尿からマイクロRNAを捕捉し、AIを組み合わせることで、わずか一滴の尿から、高精度でがんを早期発見する検査を展開 |
| その他 | 4社 | （株）Synspective ほか | 衛星データ解析によるソリューション提供、および小型衛星の開発・運用を実施<br>※2024年12月に東京証券取引所グロース市場へ上場 |

出資計17社

**図10　配当関連KPI推移**




※1 米国繰延税金資産取崩し影響　※2 減損損失計上による影響

**図11　各ステークホルダーとの対話回数**

| | 2022年度 | | 2023年度 | | 2024年度 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 内容 | 回数 | 延べ人数 | 回数 | 延べ人数 | 回数 | 延べ人数 |
| 機関投資家向け | 130 | 617 | 147 | 710 | 153 | 661 |
| 個人投資家向け | - | - | - | - | 3 | 1,082 |
| 合計 | 130 | 617 | 147 | 710 | 156 | 1,743 |

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
● CFOメッセージ
資料：米州地域の持続可能な収益体質への改革
投資戦略
KPIの進捗状況・モニタリング
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# 資料 米州地域の持続可能な収益体質への改革

米州地域では、持続可能な収益構造への転換を目指し、全社を挙げた合理化と製品力強化に取り組んでいます。
主力製品の生産台数増加や経費最適化に加え、組織体制の見直しを通じて、収益改善と投資効率の向上を図っています。

## 2023～2024年度の取り組み

### 1. 財務の健全化

米州地域では、厳しい収益状況が続く中、安全・健康、品質、生産性の優先順位を堅持しながら、人材育成、作業配分の最適化、工程改善を通じた現場主導の改善活動を推進。最大の課題である賃上げを含む変動労務費の高騰に備え、財務を健全化。

- トヨタ紡織からトヨタ紡織アメリカへ増資。これにより借入金を返済し、財務体質を強化

### 2.米州支援室立ち上げ

米州地域赤字拠点の収益改善を行い、2025年度での黒字化を目指すべく、トヨタ紡織に米州支援室を立ち上げ。損失額の大きいトヨタ紡織ケンタッキー（TBKY）とトヨタ紡織ソーテックメキシコ（TBSMX）を集中的に改善。

- 生産性の向上や人員の適正化を実施した結果、大幅な改善を果たしたものの、黒字化には至らず、固定資産の減損損失を計上

**2024年度 北中米地区営業利益**

## 2025年度以降の取り組み

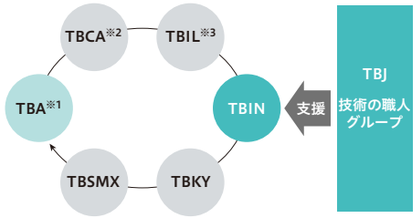
### 3.収益改善活動の加速

現場力の差が収益性に直結することを再認識し、2024年度の活動を他拠点へ横展開。トヨタ紡織の新組織「技術の職人グループ」が支援。

- 現地との一体運営
- 編成効率の向上とやり切る職場力の定着

- 2025年度はトヨタ紡織インディアナ（TBIN）に注力
- 限界利益の向上
  -現場リーダー・保全メンバーの育成強化
  -生産体制の見直し
  -DX・自働化を推進
- 固定費の適正化
  -早期退職の実施

**収益改善活動の横展イメージ**




### 4.物流効率の向上

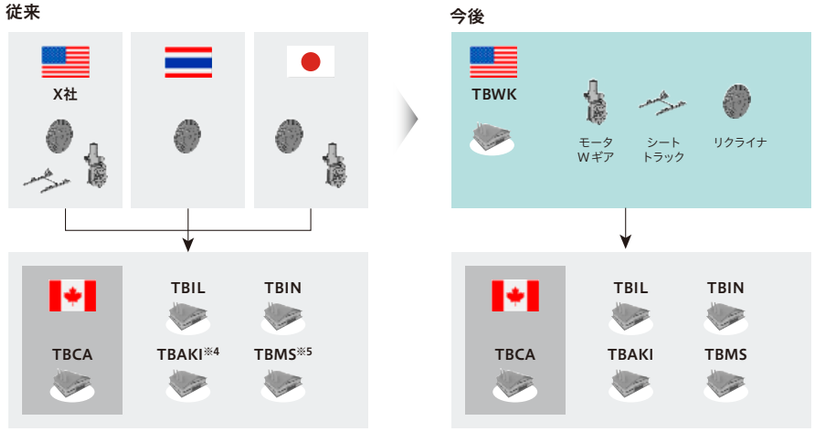
ドアトリム生産における中西部の物流を再編。

- インジェクション部品の生産から組立までを、納入先地区にある一つの工場で実施（地産地消による工場間物流を削減）

### 5.新工場TBWKの稼働

プレス・塗装からシートトラックやパワーレールの製造、最終組立までを一貫して担う体制を構築し、工程間のリードタイム短縮と品質安定化を実現。さらに構内物流の自働化や次世代搬送システムも導入予定。

- シートデバイスの内製化
- トヨタ紡織ウェスタンケンタッキー（TBWK）での一貫生産による競争力確保・生産性向上、現地調達化（2025年11月操業開始）




※1 トヨタ紡織アメリカ　※2 トヨタ紡織カナダ　※3 トヨタ紡織イリノイ
※4 トヨタ紡織 AKI USA　※5 トヨタ紡織ミシシッピ

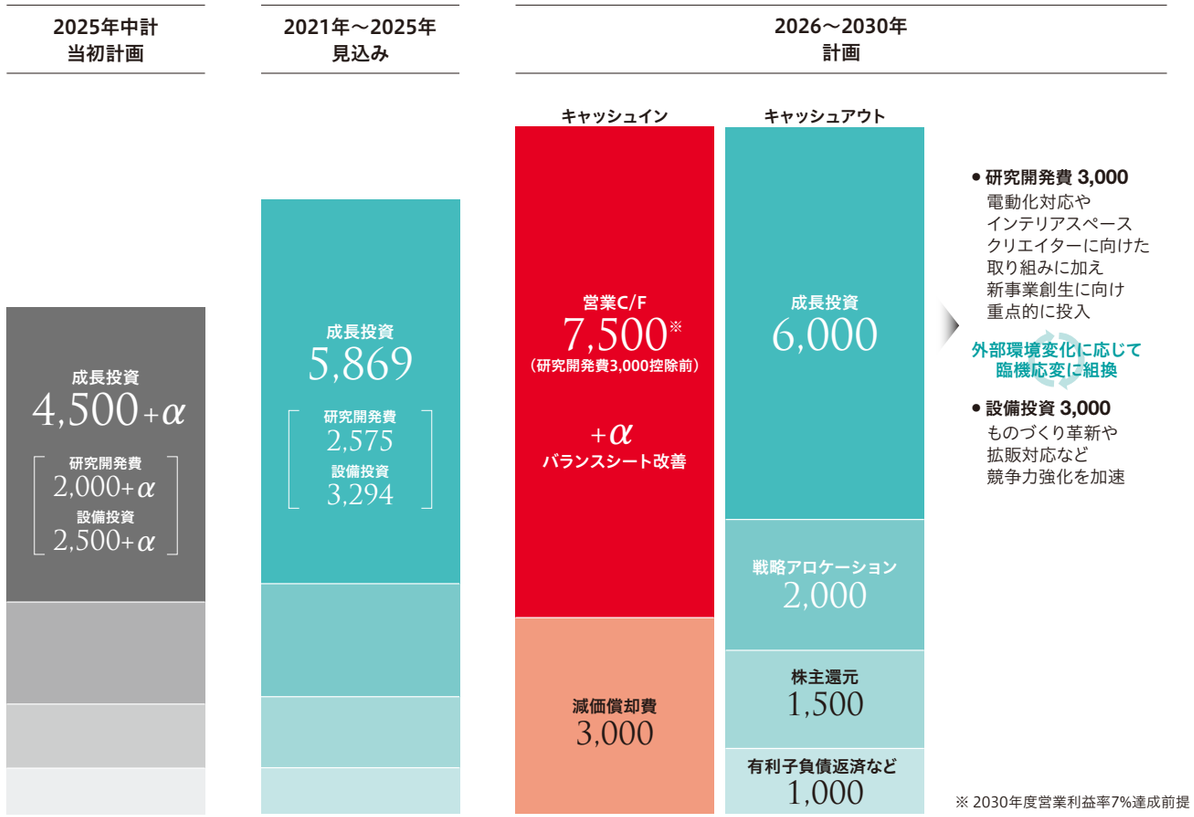
編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
CFOメッセージ
● 資料：米州地域の持続可能な収益体質への改革
投資戦略
KPIの進捗状況・モニタリング
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# 投資戦略

## キャッシュ・フローの最大化と最適アロケーションの実行

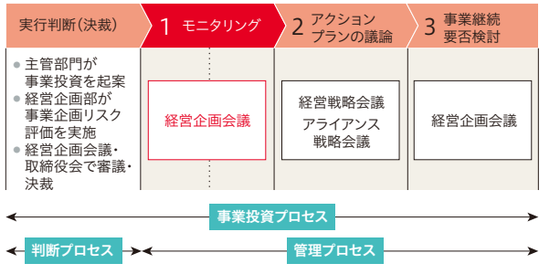
**2030年中計達成に向け、2023年に示した財務戦略基本方針「キャッシュ・フローの最大化」と「最適アロケーションの実行」に加え、新しいチャレンジを進めています。**
**今まで以上に資本政策全体のバランスを重視し、財務基盤の強化と資本効率を意識していきます。**

### キャッシュ・アロケーション（億円）




※ 2030年度営業利益率7%達成前提

### 投資リスクのマネジメント




トヨタ紡織グループは、世界各国に事業を展開しており、グローバルな視点での投資判断が求められます。

各国のオープンデータや格付機関による調査などを活用し、カントリーリスク情報を収集・分析したうえで、国別の資本コストを加味したIRR（内部収益率）を導入し、リスクを客観的に認識した投資判断を行っています。

また、各地域の事業会社による新規事業の事業性評価や投資計画に対しては、本社側でも生産台数の下振れ予測や金利変動などのストレス事象を加味したリスク評価を実施。これにより、事業性の客観的なモニタリングを行い、事業投資の成功確度向上に努めています。

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
CFOメッセージ
資料：米州地域の持続可能な収益体質への改革
● 投資戦略
KPIの進捗状況・モニタリング
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

# KPIの進捗状況・モニタリング

## 財務

**トヨタ紡織グループは、2030年目指す姿の実現に向け、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経営を進めています。**
**経済的価値を測るために2025年度および2030年度の財務目標を設定し、進捗を総括しながら達成度合いを管理しています。**

| KPI | 2023年度 実績 | 2024年度 実績 | 2025年度 目標 | 2030年度 目標 | 2024年度 財務レビュー |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上収益（億円） | 19,536 | **19,542** | 16,000+α | 22,000 | グローバルでの生産台数の減少はあるものの、為替影響により、2023年度に比べ5億円増収の1兆9,542億円となりました。 |
| 営業利益（億円） | 792 | **423** | 1,000+α | 1,500 | 減産影響や諸経費の増加に加え、減損損失の計上により、2023年度に比べ368億円（▲46.5%）減少の423億円となりました。 |
| 営業利益率 | 4.1% | **2.2%** | 6～7% | 7% | 諸経費の増加や減損損失の計上によって営業利益が減少し、2023年度に比べ1.9ポイントの減少となりました。将来に向けた先行投資は着実に実施しつつ、原価低減や固定費のさらなる効率化などにより、利益率を高めていきます。 |
| DOE（株主資本配当率） | 3.7% | **3.4%** | − | 3%以上 | 当期利益は外部の環境変化などにより大きく変動する可能性もあるため、連結業績および配当性向に加え、「長期安定的な配当の継続」の方針に則り、DOEを採用しています。DOE3%以上を基準とし、安定した利益還元を実施します。 |
| 親会社所有者帰属持分比率 | 39.8% | **40.9%** | 40%程度 | 50%程度 | 総資産は、米州地域などにおける減損損失の計上により、2023年度に比べ336億円減少し、1兆948億円となりました。一方、当期利益の減少により、親会社の所有者に帰属する持分は21億円減少の4,474億円となりました。その結果、親会社所有者帰属持分比率は1.1ポイント上昇し40.9%となりました。 |
| ROE | 13.8% | **3.7%** | 10%以上 | 10%以上 | 減産影響や将来に向けた諸経費の増加などに加え、米州地域などにおける減損損失の計上により、親会社の所有者に帰属する当期利益が2023年度に比べ418億円（▲71.4%）減少しました。その結果、ROEが10.1ポイント減少しました。 |
| 配当性向 | 27.3% | **91.8%** | 30%程度 | 30%程度 | 配当金は2023年度と同額の、1株当たり年間86円、配当性向は91.8%となりました。 |
| 設備投資（億円） | 743 | **781** | 2,500+α（2021～2025年度累計） | 3,000（2026～2030年度累計） | 主に日本、米州地域において、新製品への対応、生産設備の合理化・更新などの投資を重点に実施した結果、2023年度に比べ37億円増加の781億円となりました。 |
| 研究開発費（億円） | 503 | **551** | 2,000+α（2021～2025年度累計） | 3,000（2026～2030年度累計） | 2024年度は、シート・内外装において快適性と省エネに寄与するサーマルコンフォートシートや、環境配慮型のモノマテリアルカバーシート・ドアトリムなどを開発。また、ユニット部品では、ハイドロジェンパワーシステムを搭載した水素自転車など、電動製品の高付加価値化に注力。研究開発費は551億円となりました。 |

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
CFOメッセージ
資料：米州地域の持続可能な収益体質への改革
投資戦略
●KPIの進捗状況・モニタリング
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

KPIの進捗状況・モニタリング

その他のESGの実績は、ウェブサイトのESGデータをご覧ください。
https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/data/esg/

# 非財務【環境】【社会】【ガバナンス】

**当社グループの社会的価値を測るKPIはESGの枠組みで整理し、マテリアリティの進捗を測っています。なお、このESG KPIは、その達成率に応じて、役員報酬に反映しています。** P.89
**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を目指し、2030年まで集中して取り組むべきKPIとして進捗を総括しながら達成度合いを管理しています。**

| | KPI | 2024年度 実績 | 2025年度 目標 | 2030年度 目標 | 範囲 | 責任者 P.107 | 関連する マテリアリティ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 環境 | 工場GHG排出量削減率（総量）（2019年度比） | **▲41%** | ▲25% | ▲50% | トヨタ紡織グループ | CCNO | 3 |
| | SCOPE3排出量削減率（総量）（2019年度比） | **31%増加**※ | ▲18% | ▲30% | トヨタ紡織グループ | CCNO | 3 |
| | 再生可能エネルギー導入率 | **46%** | 35% | 50% | トヨタ紡織グループ | CCNO | 3 |
| | 廃棄物排出量削減率（2011年度比） | **▲10%** | ▲14% | ▲20% | トヨタ紡織グループ | CCNO | 3 |
| | 水使用量低減率（2013年度比） | **▲42%** | ▲6% | ▲8% | トヨタ紡織グループ | CCNO | 3 |
| | 製品のリサイクル材適用率 | **リサイクル樹脂開発** | リサイクル樹脂開発完了 | 25%以上 | トヨタ紡織グループ | CTO | 1 3 |
| | 自然共生（植樹本数） | **累計76万本** | 累計64万本 | 累計77万本 | トヨタ紡織グループ | CHRO | 3 |
| 社会 | “人にやさしい”自働化アイテムの実装件数<br>①号口導入実施率　②加工費低減目標達成率 | **①71%　②56%** | ①100%　②100% | ①100%　②100% | トヨタ紡織 | CPEO | 3 4 |
| | サプライヤー満足度調査の実施 | **展開率100%** | 展開率100% | 展開率100% | トヨタ紡織 | CPO | 5 |
| | 社会貢献活動の推進 参加者数（年間） | **延べ3,085人** | 延べ3,100人 | 延べ3,500人 | トヨタ紡織 | CHRO | 5 |
| | 女性管理職比率 | **3.0%** | 4.0% | >5.0% | トヨタ紡織 | CHRO | 4 |
| | 男性育児休職取得率 | **69%（希望者99%）** | 90%（希望者100%） | 90%（希望者100%） | トヨタ紡織 | CHRO | 4 |
| | 外国籍社員数 | **153人** | 135人 | 180人 | トヨタ紡織 | CHRO | 4 |
| | インテリアスペースクリエイターにつながる新製品開発率 | **15%** | 15% | 30% | トヨタ紡織 | CTO | 1 |
| | 特許出願件数 | **371件/年** | 320件/年 | 500件/年 | トヨタ紡織 | CTO | 1 2 |
| | 社外発表・論文数 | **93件/年** | 90件/年 | 120件/年 | トヨタ紡織 | CTO | 1 2 |
| | 運動習慣がある人の比率（40歳以上） | **21%** | 24% | 30% | トヨタ紡織 | 安全衛生健康センター長 | 4 |
| | 定期健康診断後の精密検査受診率 | **99%** | 100% | 100% | トヨタ紡織 | 安全衛生健康センター長 | 4 |
| | 社員の重大災害発生件数 | **0件** | 0件 | 0件 | トヨタ紡織グループ | 安全衛生健康センター長 | 4 |
| | 外来工事業者・外来者の重大災害発生件数 | **0件** | 0件 | 0件 | トヨタ紡織グループ | 安全衛生健康センター長 | 3 5 |
| ガバナンス | 国・地域への持続的な納税の実施 | **すべての進出国での納税実施** | すべての進出国での納税実施 | すべての進出国での納税実施 | トヨタ紡織グループ | CFO | 5 |
| | 行動指針の実践度 | **89%** | 90% | 90% | トヨタ紡織グループ | CHRO | 5 |
| | 環境異常・苦情発生件数 | **0件** | 0件 | 0件 | トヨタ紡織グループ | CCNO | 3 5 |
| | サイバーセキュリティ重大インシデント発生件数 | **0件** | 0件 | 0件 | トヨタ紡織グループ | CDO | 5 |

※ 算定対象範囲の見直しおよび算定精度の向上による増加

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
CFOメッセージ
資料：米州地域の持続可能な収益体質への改革
投資戦略
●KPIの進捗状況・モニタリング
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ

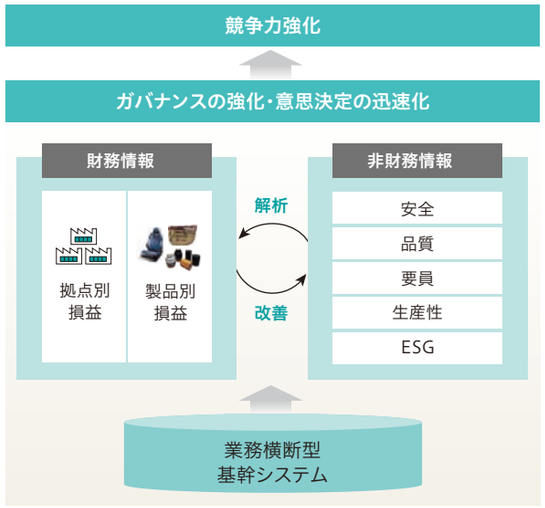
KPIの進捗状況・モニタリング

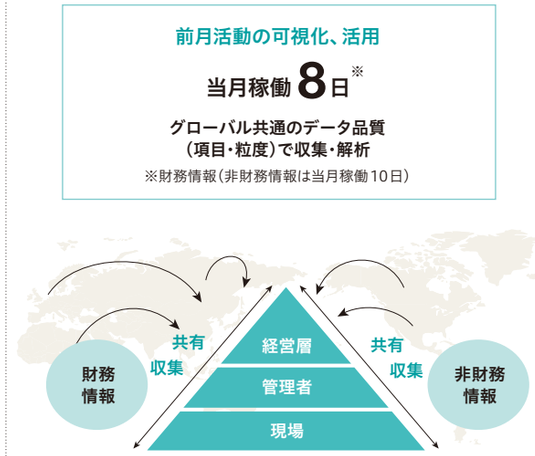
# KPIのモニタリング強化

2030年の経済的価値・社会的価値に関するKPIの目標値に対し、定量的なデータで経営判断できるよう標準化し、経営管理の高度化を図ります。

財務情報に加え、安全、品質、要員、設備生産性、環境といった非財務情報をグローバルに収集、可視化。特に環境は、GHG排出量、再生可能エネルギー導入率などの情報を管理しています。可視化した経済的価値KPIと一部の社会的価値KPIは、経営情報基盤により一元管理され、経営会議で活用しながらKPI項目ごとにモニタリングしています。閾値を設定して予兆管理を行うことで即座に課題を特定し、適切な対策を講じることができます。情報可視化までのリードタイムは、前月の活動を当月稼働8日以内に反映（財務情報を対象、非財務情報は10日）することで短縮し、意思決定の迅速化を推進しています。

**経営情報基盤の目指す姿**



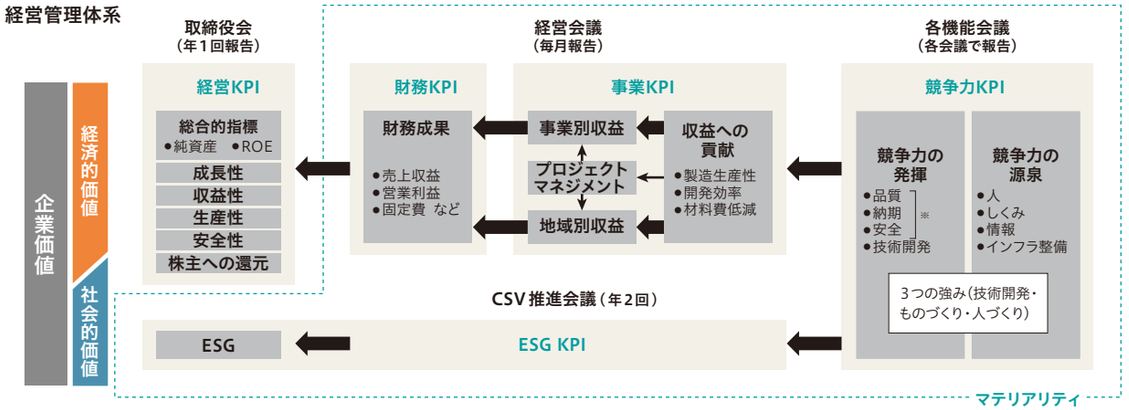

各層が自発的に情報基盤を活用し、課題を特定、改善

## 経営管理体系

経営資源を有効活用し、管理するしくみである「経営管理体系」を整理し、KPIで進捗をフォローしています。経営のモニタリングを強化する中で、中期経営計画の達成度合いを測り、必要に応じPDCAサイクルを回し、リカバリーを図ります。

経済的価値、社会的価値の向上を目指して、経営KPI、財務KPI、事業KPI、競争力KPI、ESG KPIで管理しています。

**経営管理体系**




※ 経営会議で報告

編集方針
トヨタ紡織のはじまりとこれから
価値創造ストーリー
目指す姿の具体化
戦略
2030年インテリアスペースクリエイターを目指して
社会課題の解決に貢献する
中期経営計画を遂行する
財務・非財務を戦略的に管理する
CFOメッセージ
資料：米州地域の持続可能な収益体質への改革
投資戦略
●KPIの進捗状況・モニタリング
資本
イノベーションを生み出す強み
環境・社会
持続的な価値創造の基盤
ガバナンス
強靭なグローバル経営基盤の確立
補足資料・データ