

編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030 年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

Q₃

何を強みに、
どう形にしていくのか？
経営トップは何に
コミットしているのか？

Section

3

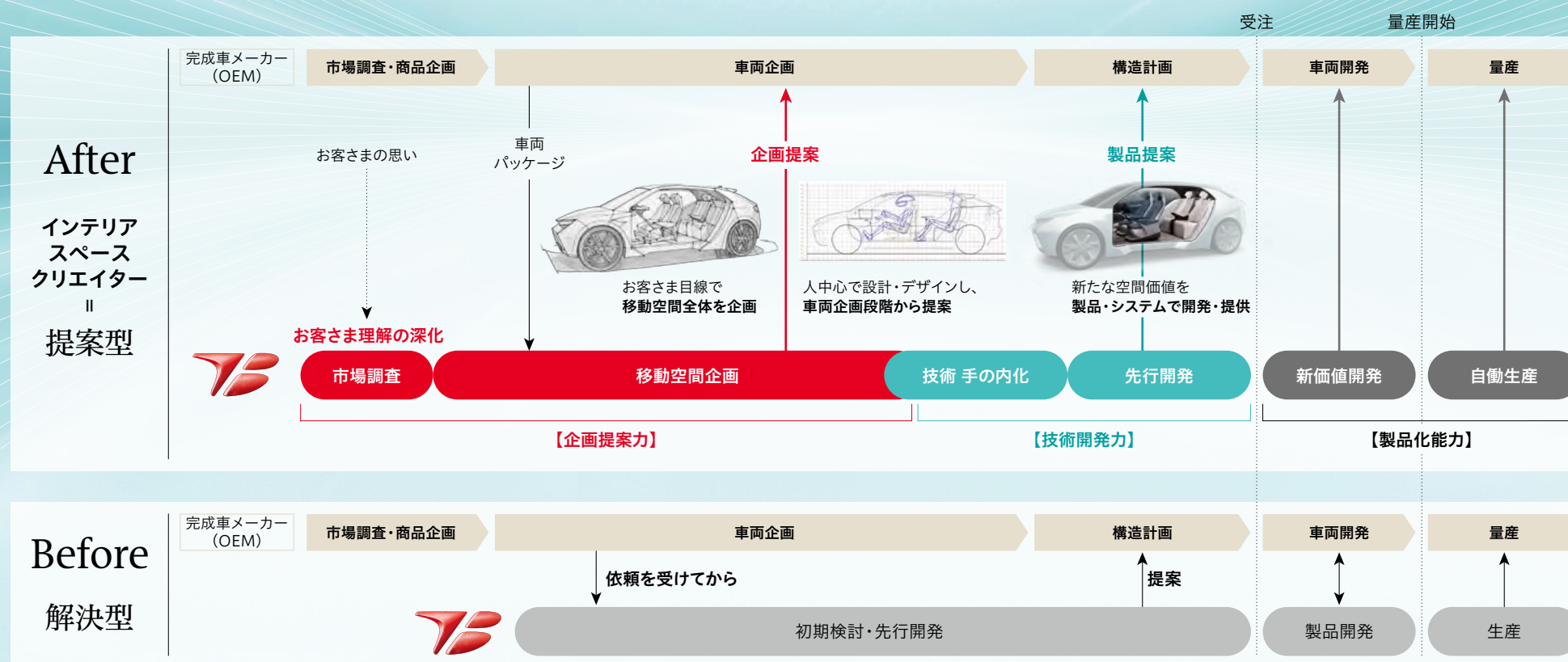
インテリアスペースクリエイターの具現化

- 25 インテリアスペースクリエイター (ISC) とは
- 26 トップメッセージ
- 32 競争優位性
- 33 積み重ねてきた経営資源
- 34 市場環境認識
- 36 事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略
- 37 ビジネスモデルにおける収益力と資本効率の両立

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、
車両企画段階から、シート・内装を一体のシステムとして企画提案し、
お客さまの期待値を超える新たな空間価値を提供できる会社

お客さまに新たな空間価値を提供するため、従来の解決型から提案型へとプロセスを転換します。
市場調査や商品企画の段階でお客さまニーズを把握し、必要なものを高い完成度で提供できる体制を構築していきます。



編集方針

- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030 年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化
- 6 強靱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

移動空間の
体験価値を、
最大化する。



代表取締役社長
Chief Executive Officer

しらやなぎ まさよし
白柳 正義

編集方針

- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030 年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化
- 6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

Q. 2030年に目指す姿として掲げている インテリアスペースクリエイター（ISC）とは。

自動車の体験価値を最大化する空間プラットフォーム。

ISCというコンセプトを掲げた当初、志が先行した、いわば旗印という側面がありました。しかしこの1年、移動空間の価値がこれまで以上に高まっていることを実感しました。中国や日本のモーターショーでその期待の高まりを肌で感じる中で、ISCとして確固たる地位を築けるという確信はより揺るぎないものになりました。

私がそこまでISCにこだわる理由には、自身の原体験があります。コロナ禍、毎週のように東京から自宅まで4時間かけてクルマで移動していました。孤独な車内で仕事の構想を練り、家族に思いを馳せ、サービスエリアの駐車場で休憩がてら映画の世界に浸る。そのとき、クルマは単なる移動の道具ではなく、その中でしか出合えない思考や、生まれない感情をもたらしてくれるものだと改めて感じました。

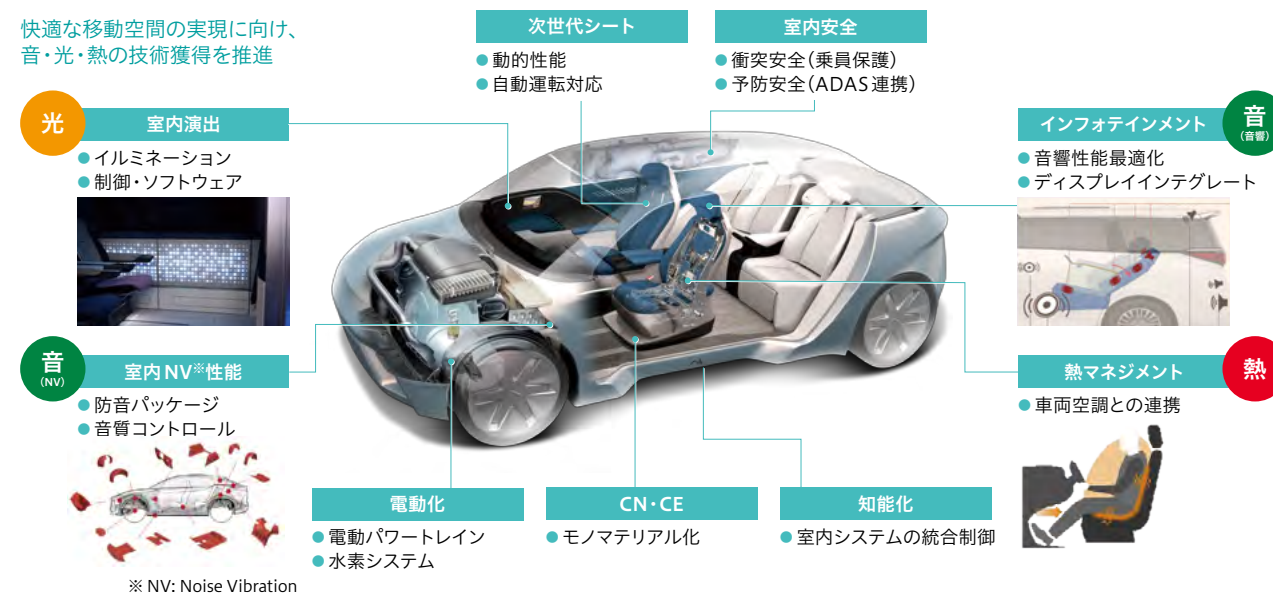
自動運転が普及した未来、クルマは家でも職場でもない、豊かな時間をもたらすサードプレイスとなり得ます。シートに座った瞬間、移動の道具であることを忘れ、心満たされる時間を過ごす——そんな体験をより多くの人へ届けたい。それが、ISCを自らの代で成し遂げたいという使命の源泉です。

完成車メーカー（OEM）がソフトウェアによって機能や性能が定義される次世代車（SDV）に舵を切る中で、彼らが描くユーザー体験（UX）を乗員に届ける最も重要な接点が、私たちの生み出す移動空間です。部品スペックの優劣を競うのではなく、移動空間の質を極限まで高めることに注力します。

私たちが目指すのは、移動空間の体験価値を最大化することです。製品開発とものづくりをその一点に直結させ、モビリティへ、より価値の高い移動空間を提供していくプラットフォームになる——それが、トヨタ紡織が未来を勝ち抜く道です。

ISCに必要な具体的な実施事項

快適な移動空間の実現に向け、
音・光・熱の技術獲得を推進



ISCは、単なる戦略的ポジショニングではなく、時代が求めている姿だと考えています。

ISCとして移動空間の体験価値を

最大化することこそ

トヨタ紡織が未来を勝ち抜く道。

Q. 収益化につながるのか、という声もあるが。

世界は移動の量ではなく、
時間の質に對価を払う時代になる。

ISC実現に確かな手応えを感じている一方で、「いつ、いくらの利益が生まれるのか」という問いが極めて重要であることも理解しています。

快適さや心地よさといった感性価値は定量化が難しいとされがちですが、航空機のビジネスクラスとエコノミークラスの価格差が示すように、世界ではすでに時間の質に對価が支払われています。自動運転の普及により、クルマにおいても同様の価値が顕在化すると見えています。疲労を回復させる座席や、気分を整える照明・音響、家族との会話を育む空間

編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

製品ロードマップ P41



CTO メッセージ P62



トップメッセージ

設計など、時間の質を高める価値が、クルマにおいても収益につながっていくと考えています。

私たちは、この潜在価値を具現化できる4つの競争優位性（P.32 ■■）を備えています。

第一に、乗員との圧倒的な接点です。シートからドアトリム、カーペット、天井まで、乗員が移動空間で見て触れるものすべてにおいて、その体験価値を設計する最前線を担うポジションにあります。

第二に、100年の研鑽で磨き上げた感性知です。素材の触感や座り心地といった、人の感覚が起点となった設計技術は、人間工学と職人的蓄積の結晶です。

第三に、シート、内外装、電動製品、フィルターの企画から供給までを一貫して対応する空間統合力です。当社は、内装システムサプライヤーとして25年以上、製品一式をOEMに提供してきた実績があります。そこで培われた統合能力が、空間全体を最適化する力となり、他社との決定的な差別化につながっています。

そして第四に、グローバルな実行力と人材力です。世界90拠点以上でトヨタ品質の製品を安定して供給する体制を構築

しています。それを可能にする世界各地の人材こそが、私たちの最大の資産です。

これらの競争優位を収益につなげるために、体験価値の設計者としての認知を広げていきます。名古屋市で運用が始まったSRT(路面公共交通システム P.18 ■■)などは、その布石です。こうした取り組みを通じて、当社がプロデュースする空間の価値を広く知っていただくことは、私たちのブランディングにおいても重要な意味を持ちます。社外取締役にも企業ブランディングに精通した方を迎え、戦略の解像度を高めています。

ステークホルダーへの還元は財務的リターンにとどまりません。OEMには車室UXのトータルソリューションを、エンドユーザーにはサードプレイスとしての移動空間を、社員には社会を変えるものを創造するという仕事の誇りを、株主・投資家には高付加価値モデルへの転換による持続的な収益成長を届けていきます。

「いつ、いくら」という問いへの答えは、この一步一步の積み上げの先にあります。資本を預かる経営者として、その使い道と成果を丁寧に説明するとともに、いただいた評価を次の経営に活かしていく責任を強く意識し、透明性を持ってロードマップの進捗を示し続けます。

Q. ISCの実現に向けて、現時点での課題は。

大きく2つ、ソフトウェア開発力と提案文化。

ISCが目指すのは、移動時間が単なる移動ではなくなる世界です。この実現に向けて、私たちが伸ばしていくべき力は2つあります。

1つ目はソフトウェア開発力です。SDVへのシフトにより、OEMはソフトウェアによる体験価値の設計に注力し始め、巨大IT企業も自動車産業に参入してきています。事業環境が変化する中、ハードウェアを供給するだけでは競争力を維持できません。自社開発に固執せず、スピード感あるパートナーシップを通じてデジタルとアナログを高度に融合させていきます。2026年4月、アジャイルかつ高度なシステム開発力のある華勤技術股份有限公司と合併契約を締結しました。さらに6月には、豊田紡織華勤(上海)汽車電子有限公司を開業し、開発を進めています。

2つ目は提案文化です。私たちには、OEMが提示する仕様書通りの製品を正確に量産してきた強みがあります。一方で、ISCを実現するには、その強みを土台に、OEMの期待を先取り

4つの優位性で、
圧倒的な差別化を

左:VA(Value Analysis)展示会で、品質・機能を維持しながらコスト低減を実現する社員の改善提案に耳を傾ける
右:瀋陽豊田紡織汽車部件有限公司(中国)の現場を視察



編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

競争優位性 P.32 ■■



トヨタ紡織のMOOX-RIDEシステムが名古屋を走るSRTへ搭載！担当者インタビュー



トップメッセージ

し、こちらから移動空間のあり方を提案していく力が欠かせません。地域ごとのニーズを把握し、企画、提案、具現化までのサイクルを具体的なプロジェクトの中で数多く回すことで、能動的に提案する姿勢を組織にさらに根づかせていきます。

Q. 財務目標に照らした現状をどう評価するか。

ギャップは740億円。VT2Xで攻める。

2030年度の営業利益目標1,500億円に対し、2026年度の営業利益は760億円を見込んでいます。この約740億円のギャップを認識しており、その解消に向けて収益構造の改善を進めていきます。ギャップを埋めるために取り組むのが、「分母の最小化(資本・コスト効率の極大化)」と「分子の最大化(付加価値と売上の拡大)」です。

その2軸を実行するうえで重要な取り組みが「Value Time 2X(VT2X)」です。従来の加工費ハーフが匠の技能と革新的な技術の融合による加工費50%削減を目指す守りの取り組みであったのに対し、VT2Xは、投入した時間当たりの付加価値をこれまでの2倍にする考え方のもと、コスト競争力と価値を高める力を同時に引き上げる攻めの考え方で。

分母の最小化では、部品点数削減や徹底したトヨタ生産方式(TPS)による正味率の向上に加え、自動化やAIによる業務の効率化などDXを進めています。特に収益課題を抱える日本・北米拠点の再生は最優先事項です。2025年4月には、米州地域を中心とした収益改善に向けて、「技術の職人グループ」を私の直轄組織として立ち上げました。また、2026年4月からは、地域内CxOを導入し責任を明確化しました。現場力が収益力に直結するという考え方のもと、現地現物の改善に取り組んでいます。すでに収益向上だけでなく技術継承の面でも

成果が表れています。固定費の適正化では、投資の規律を厳格化し、企画段階での投資対効果(ROI)の見極め精度を格段に高めています。投資後も収益実績を継続的にフォローし、収益責任の可視化をしきみとして整備しています。加えて、AIエージェントの活用などによる効率化を実務レベルで進めています。

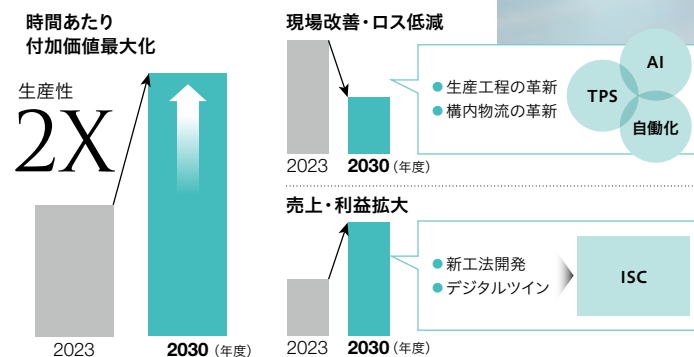
分子の最大化では、製品ロードマップに基づく新製品投入により、製品構成を高度化するとともに、空間全体のシステム統合やソフトウェアによる知能化を推進します。高付加価値製品の開発に加え、「MOOX-RIDE」など、ハードの切り売りを越えたマネタイズの形を具現化していきます。

また、利益を確実なものとするためには、開発段階での利益のつくり込みが欠かせません。原価企画を強化し、受注時に目標限界利益率を確実に確保するとともに、企画原価内でのプロジェクト立ち上げを徹底していきます。

2026年度は、企画提案力、技術開発力、ものづくり力、拡販力、そしてそれらを支える経営基盤の取り組みを深化させます。各取り組みの進捗と成果をKPIで可視化し、営業利益1,500億円という高みに向けて、不退転の決意で挑みます。

VT2X

ISCに向けてVT2Xを実現し、
競合他社を凌駕するものづくり競争力の獲得



攻めのVT2X

営業利益1,500億円の

高みへ挑む

編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

ビジネスモデルにおける収益力と資本効率の両立 P.37



CFO メッセージ P.49



CMO メッセージ P.67



トヨタ紡織グループのDX P.66



Q. 目標達成の根拠となる強みと事業ポートフォリオは。

トヨタの品質×現場力。

その強みを最大限に活かす成長ポートフォリオの再構築。

グローバル競合と比べたとき、私たちの最大の強みはトヨタ自動車を中心とした顧客基盤です。トヨタ依存のリスクについて問われることがあります。私はトヨタ依存からの脱却という言葉は使いません。豊田綱領の「世のため 人のため」を土台とする企業文化、TPSや会社全体で品質向上と顧客満足の実現を目指すTQM、改善といった共通言語が組織の隅々まで浸透した環境は、世界最高峰の基準のもとで技術を磨き続けられる最高の研鑽の場であり、私たちの誇りそのものだからです。

さらにトヨタ自動車が掲げるマルチパスウェイ戦略のもとで、BEV、HEV、FCEV、PHEVなどあらゆる動力源に対応できていることも強みです。世界一厳しい要求に応え続ける中で磨かれた現場力と適応力は、容易に模倣できません。

営業利益目標を達成するためには、この強みを土台に、顧客・

製品ポートフォリオの再構築、すなわち選択と集中を進めていくことが不可欠です。判断軸は「ステークホルダーにとっての意義と喜びを生み出しているか」、そして「持続可能な収益性と資本効率を確保できるか」の2つです。この2軸で明確な解が得られなければ、資源を投下しない、あるいは撤退する判断も行います。

具体的な進展としては、インドに到来している巨大な拡張機会を捉えるため、2025年1月にインド戦略室を新設し、北部・西部・南部の地域特性に最適化した製品投入を進めています。さらに、自動車以外への移動空間全体へも事業領域が拡大しています。航空機向けシートでは、長時間座り続ける空間の設計ノウハウと、納期・品質を守り抜く誠実さが、高い安全性を求める航空機業界から評価されています。今後はエコノミークラスからビジネスクラスへ挑戦していきます。

私たちが目指すのは、単にトヨタ以外にも売る会社ではありません。トヨタで培った品質・効率と、異業種・異文化との融合による空間創造力をあわせ持つプラットフォームです。お客さまとの対話も、トヨタのサプライヤーという先入観を前提と

したものから、トヨタ紡織なら移動空間を任せられるという期待を前提としたものへ変わりつつあります。トヨタ紡織が設計した空間だからこそ乗りたいと言われる存在を目指します。

Q. 地政学リスクへの対応状況は。

どの地域でも競争力を維持できる体制を整備する。

地政学リスクの本質は予測不能であることです。関税動向やパワーバランスの変化に対応するため、特定の地域や調達ルートに依存しない、レジリエンスの高い生産体制の構築を進めます。

その中核となるのが、地産地消のさらなる深化です。お客さまの工場の至近でつくり、即座に届ける。製品企画から供給までを一貫して設計・製造できるJIT・JIS体制をさらに磨き込むことで、関税や物流コストの変動、供給断絶のリスクを最小化していきます。北米のトヨタ紡織ウェスタンケンタッキー、中国の小虎島スマートファクトリーなど、いずれもその先駆けです。

あわせて、VT2Xのグローバル展開にも取り組みます。世界中の拠点で培ってきた改善力と実行力を活かし、単なる自動化ではなく、人の知恵と機械を融合させた自動化によって付加価値を高め、人件費の高騰に左右されにくく、どの地域でも競争力を維持できる生産基盤を築いていきます。

地政学リスクは脅威である一方、裏を返せば新たな機会にもなります。サプライチェーンの再編が進む中でも、現地で積み上げた信頼こそが、当社が選ばれ続ける理由になると考えています。



自動車にとどまらず

「トヨタ紡織だから選ばれる」

唯一無二の存在へ

編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

Q. 社長として、果たすべき役割は。

自分よりも優れた人材を育てることと、品質を守り抜くこと。

社長就任以来、私が一貫して社員に説き続けているのは、外を見ること、そして「悩む前に現地現物」の姿勢です。投資家からの問い、異業種トップとの対話、中国市場のスピード感といった外の現実を社内に還流させ、現場の気づきを吸い上げる。ISCという目的地と現在地との距離を社員一人ひとりが自分ごととして捉え、自ら動くまで語り続ける。この往復運動が、組織の考え方や動き方を変え、当社グループのOSを書き換えていくと考えます。

そして自分よりも優れたリーダーを育てることが、経営者としての責務です。ISCの実現を見据え、顧客の体験を設計する発想力、異業種・異文化と共創を促す開かれた姿勢、そして正解のない環境で決断し責任を取る胆力。こうした資質を備えた人材を、実践の中で育てていきます。

厳しい経営環境にある地域での事業再建や新規顧客開拓、異文化チームのマネジメントなど、あえて前例のない環境に身を置かせ、葛藤の中で判断する経験を積ませていくことは、その一例です。同時に、私自身の意思決定の軸とプロセスを可視化し、次世代幹部候補との対話を重ねることで、後継者選定の透明性も高めています。社外取締役が半数以上を占める経営諮問会議においても、人材育成や後継者選定について議論を深めています。社外の視点も取り入れながら後継者計画の実効性を高めていきます。

もう一つ、社長として負うべき責務という点では、品質問題があります。2025年4月に新設した製品評価本部では、開発とは独立した立場から「NO」と言える体制を整えました。個々の問題の真因を見極め、再発防止をしくみに落とし込むことを

「好きだな、トヨタ紡織」を、
すべてのステークホルダーの思いに

徹底しています。しかし2026年3月に、リクライニング機構におけるリコールが一部の車種で発生しました。長年の経験と高品質なもののづくりへの過信が、組織の感度を鈍らせてしまった側面があったと痛感しています。これはしくみではなく、風土の問題です。

だからこそ、悪い情報ほど滞ることなく、正しく、適切な相手に届く風土へと変えていきます。安全と品質がすべてに優先し、そのうえに生産と収益が成り立つ。そのしくみと風土の両輪がそろって初めて品質への自信は本物になります。お客さまの命を預かる製品を世に送り出しているという緊張感を背負い続けるからこそ、経営トップとしての私の責任です。

私は2022年の就任時から「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえる企業を目指す、ということを繰り返し述べてきました。今「トヨタ紡織が好きか」と聞かれれば、私は「心から好きだ」と答えます。ただ、その好きの中身は就任時から大きく変わりました。当時、私が惹かれていたのは、この会社が秘めている可能性でした。100年を越えて磨かれた技術、世界に広がる拠点、そして愚直なまでに真面目に働く人たち。そのポテンシャルを解放したいという思いが、私の原動力でした。

当初は私の問いかけに沈黙が返ってくることも少なくありませんでしたが、今では現場から率直な声が届くようになりました。「言いたいことが言える職場にしたい」という私の願いに、社員たちが少しずつ、確実に応え始めてくれているのです。今、各職場・各拠点の社員一人ひとりが自分たちの手で「2030年に向けたロードマップ」を描き、今日より明日をよくするという強い意志で懸命に挑戦している姿に、確かな手応えを感じています。

「好きだな、トヨタ紡織」——。

それは、社員、お客さま、すべてのステークホルダーから自然と溢れ出る言葉であってほしい。自律的に動き出した組織は、確実に強く、しなやかになります。私自身も、誰よりもトヨタ紡織の可能性を信じる一人として、そして一番の「トヨタ紡織ファン」として、社員とともにつくり上げるその未来を確かなものにしていきたいと考えています。

代表取締役社長
Chief Executive Officer

白柳 正義

編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

CHRO メッセージ P.76



CQO メッセージ P.69





競争優位性

人を中心に据えた五感に基づく空間づくりを軸としています。人の感性や心地よさに関する知見の蓄積と、開発から生産まで一貫して形にする力を掛け合わせ、世界各地のニーズに応じた価値を提供できることが、当社グループの競争優位性です。

1

乗員と五感で 向き合う 圧倒的な接点

乗員が五感を通じて車室空間と触れ合うすべての接点を担い、体験価値を設計するポジション



2

100年の研鑽で 磨き上げた 感性知

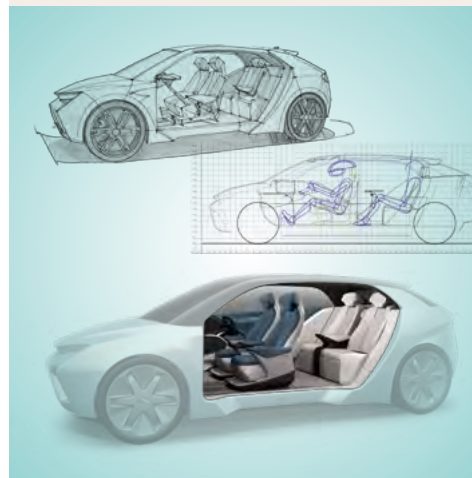
表皮・パッド素材などやわらかいものと、骨格・デバイスなどのかたい技術を統合し、走行中も変化し続ける動的な乗り心地を実現できる人間工学と匠の技を融合した価値創造の結晶



3

企画から供給まで 一貫通貫で完結できる 統合力

空間を構成する要素を自社で担うからこそ、意匠・快適・制御・軽量・コストを設計段階から同時に織り込み、完成車視点での最適解を提案できる一貫通貫プロセス



4

グローバルな 実行力と 人材力

世界90拠点以上で「トヨタ品質」を具現化し、安定供給を可能にする体制を構築。その品質と供給を現場で支え、鍛え上げてきた世界各地の人材こそが最大の資産



編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

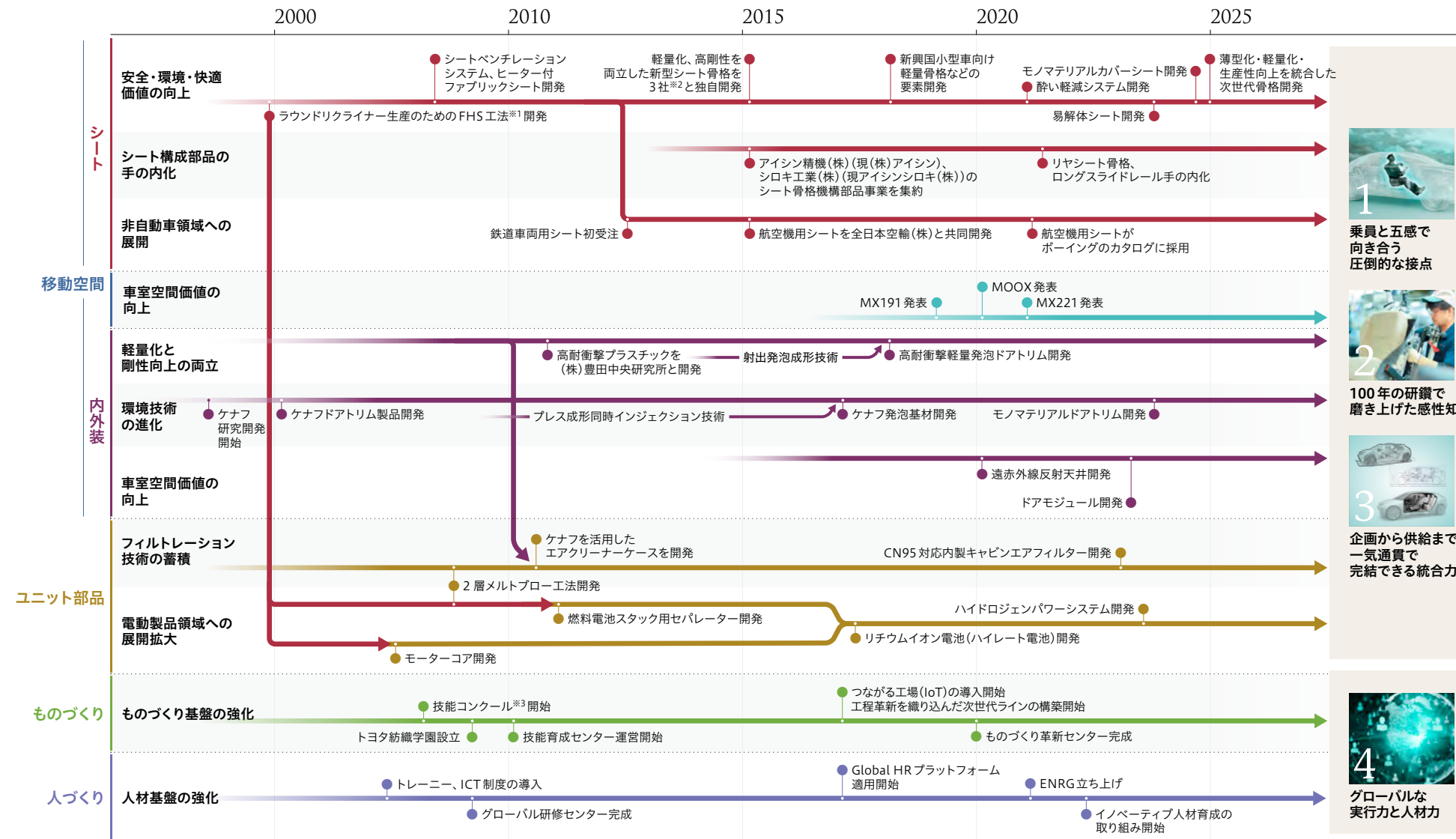
4 2030年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

積み重ねてきた経営資源



※1 Fine Hold Stamping 工法:当社独自の高精度・高速プレス加工技術

※2 トヨタ自動車(株)、アイシン精機(株)(現(株)アイシン)、シロキ工業(株)(現アイシンシロキ(株))

※3 年に一度、製造現場で働く社員の技能を競い合うコンクール

編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

競争優位性 P32



ものづくりの大切さを伝承 オールトヨタ紡織 技能コンクール



これがトヨタ紡織流の ダイバーシティ&インクルージョン



市場環境認識

変化する車室空間価値と地域別市場構造の多様化

電動化や自動運転、コネクティッド技術の進展に加え、新興国の成長や地域ごとのニーズの多様化により、自動車業界を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした環境のもと、自動車の価値のあり方や市場構造は転換期を迎えており、企業には新たな差別化と、その実現に向けた戦略的な対応が求められています。

Q 電動化の進展は、自動車用シート・内装事業にどのような影響を与えるのか？

A 電動化によりエンジン関連部品の構成変化が進む一方、地域差を伴いながらも、車の価値は車室空間へと移行。人が車内で過ごす体験の重要性は高まっている。

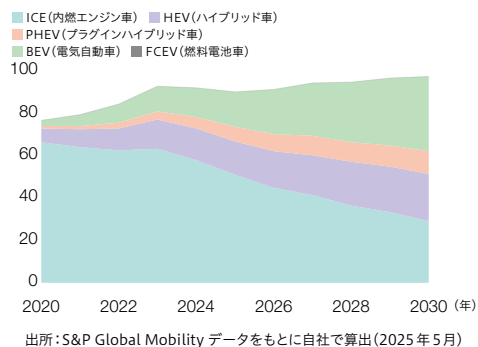
考えられるリスク

- 電費・コスト制約に伴う軽量化・薄型化ニーズへの対応遅れによる価値提案力の低下
- 部品点数の減少や新たな付加価値創出への対応不足による競争力低下および収益機会の逸失

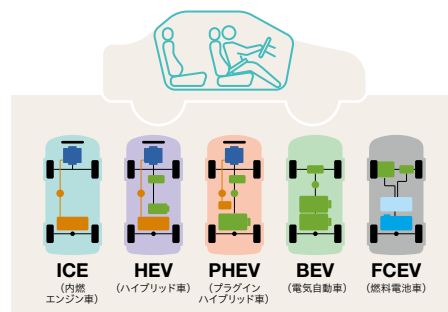
機会への転換

トヨタ紡織グループは、電動化を「パワートレインの変化」ではなく、「空間価値の進化」と捉えています。動力方式に依存しない価値創出領域として「車室空間」を中核に据え、地域や用途ごとのニーズに応じた価値を提供できる事業構造を構築しています。

データ 世界自動車生産台数予測 (百万台)



人が価値を感じる車室空間は、すべての車両に共通



Q なぜ今、内装・車室空間の価値が高まっているのか？

A 自動運転・電動化・コネクティッド技術の進展により、自動車の差別化軸は走行性能だけでなく車内で過ごす体験へと広がっている。移動は単なる手段ではなく、時間の質として評価される時代へと変化しつつある。

考えられるリスク

- 差別化競争の激化により、自社単独では空間価値の実現が困難となるリスク
- 高度化する顧客期待に対し、提供価値が適合しないリスク

機会への転換

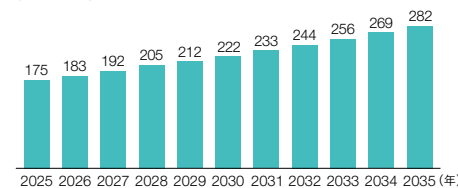
トヨタ紡織グループは、車室空間が人と最も近いインターフェースであると捉えています。多様な技術や機能を統合しながら、シートや内装製品を空間全体として価値提案することで、快適さや心地よさを感性にとどめず、価値として提案することで、移動空間としての価値向上に貢献します。

データ 車室体験の高度化を背景に内装市場は成長

自動車内装市場の中長期的な成長見通し (世界) 2025-2035

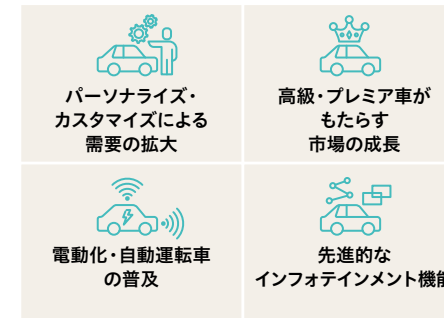
2025年 1,749億米ドル → 2035年 2,821億米ドル | CAGR (年平均成長率) 4.9%

(USD Billion)



出所：Future Market Insights, Inc. データをもとに自社で算出 (2026年4月)

「走る」から「過ごす」へ
快適な車室空間への期待値の高まり



編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

Q 成長市場として、どの地域を重視するのか？

A 新興国の中でも、車両保有台数（VIO：各国で実際に保有・使用されている車両台数）の成長率と将来の市場規模を併せ持つ国は限られます。インドは高い成長率と普及拡大期にあり、中国は成長が鈍化するものの、VIO 規模は世界最大級です。

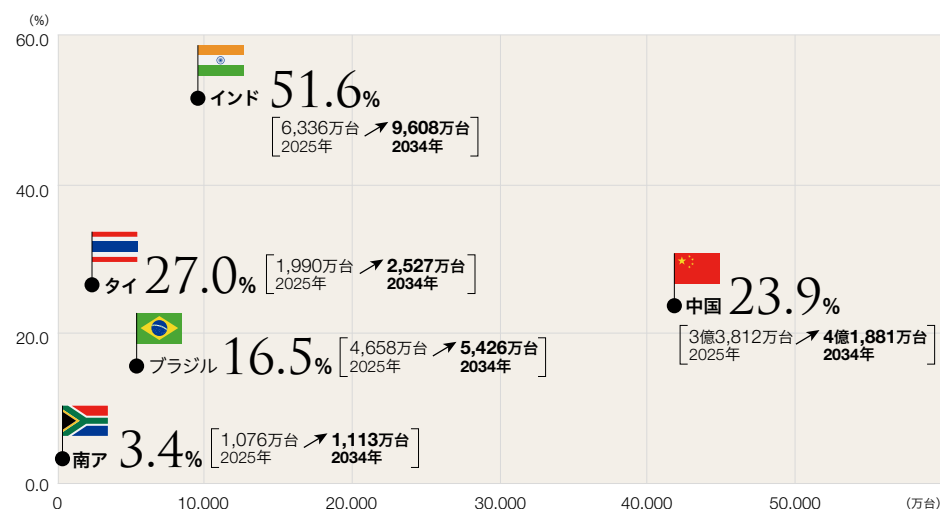
考えられるリスク

- 成長市場へのリソース投入の遅れによる事業機会の逸失
- 地域ニーズや市場成熟度に応じた最適な事業展開ができないリスク

機会への転換

トヨタ紡織グループは、インドを車室空間の価値がこれから本格的に形成されていく発展途上市場、中国を需要規模は大きいものの成熟が進み競争環境が高度化した市場と捉えています。こうした認識のもと、各地域における顧客ニーズや市場成熟度に応じて製品・技術・ビジネスモデルを組み合わせることで、地域ごとに最適な価値提案を実現しています。

データ 新興国における車両保有台数成長率の比較（2025 年 ➡ 2034 年）



出所：S&P Global Mobility データをもとに自社で算出（2026 年 4 月）

Q 成長市場では、どのような車室空間が求められているのか？

A 移動時間に対する価値観の変化を背景に、車種構成は後席・多人数・実用性重視へとシフト。特にインド・中国を中心に、地域ニーズに応じた車室空間への要求が高まっています。

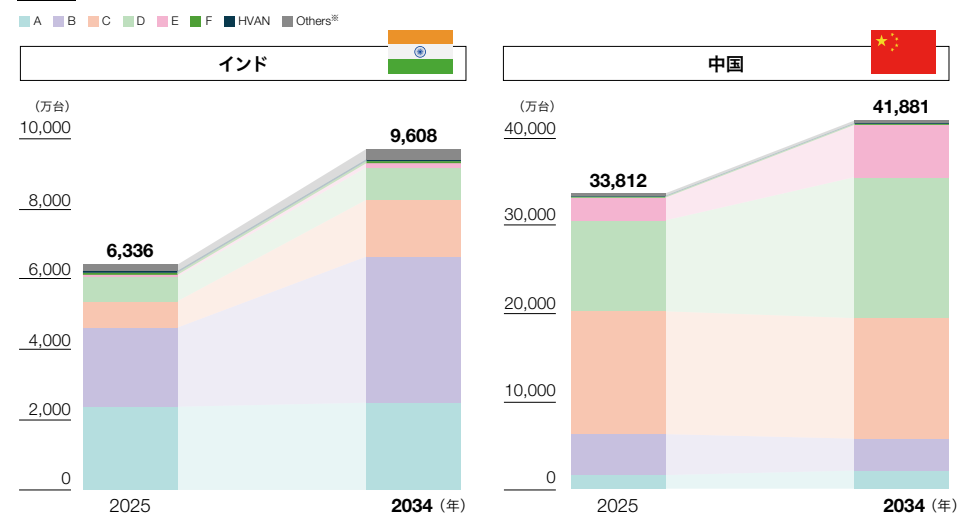
考えられるリスク

- 現地ニーズを的確に把握できないことによる競争劣位
- 地域特性に応じた最適仕様・コスト設計ができないリスク

機会への転換

トヨタ紡織グループは、他地域で培ってきた車室づくりの知見を基盤に、インド・中国においても自動車メーカーの近くで現地ニーズを的確に把握します。小型車から高級車までの豊富な対応経験を活かし、地域特性や用途に応じた最適な車室空間をスピード感を持って提案・実現しています。

データ セグメント別車両保有台数



出所：S&P Global Mobility データをもとに自社で算出（2026 年 4 月）

※ A ～ F は車格区分を示す（A：エントリー車種、B：コンパクト車種、C：中型車種、D：中大型車種、E：大型車種、F：プレミアム車種）。HVAN は商用バン・小型商用車を示す

編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030 年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ



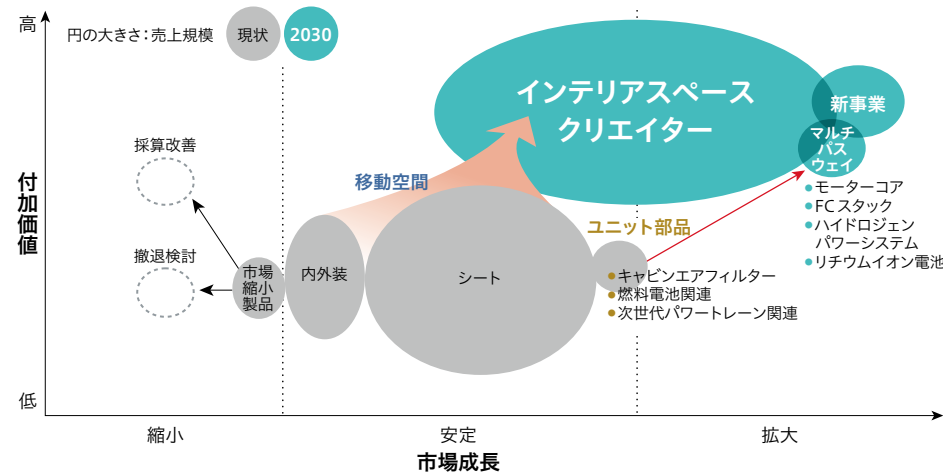
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略

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ヘ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上げていきます。

売上規模の変化イメージ

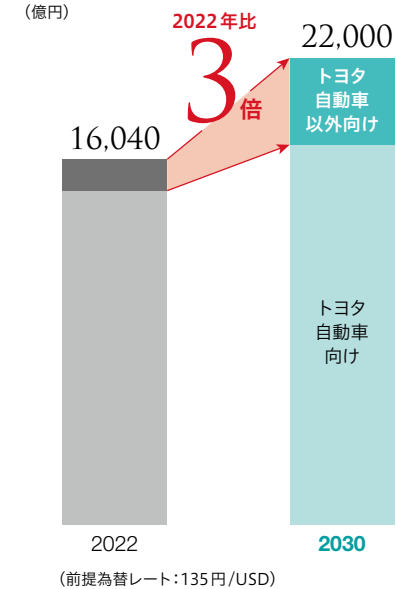
- シート・内外装からインテリアスペースクリエイターとして付加価値拡大
- 電動製品などの成長領域への投資と新事業の育成



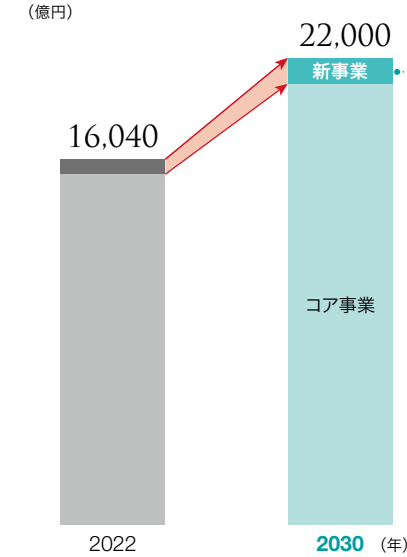
顧客ポートフォリオ

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

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030年目標達成に向けた戦略

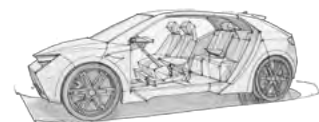
5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

ビジネスモデルにおける収益力と資本効率の両立

トヨタ紡織グループでは、設備投資や開発投資が先行する事業特性を踏まえ、企画から供給までの各プロセスにおいて、付加価値の向上(分子)とコスト(設備投資・固定費)の最適化(分母)を高めることで収益性の向上につなげています。また、地域や国ごとに市場環境や顧客ニーズ、収益の創出構造が異なるため、それぞれの特性に応じたビジネスモデルを最適化し、グループ全体の資本効率向上につなげています。



ビジネスモデル



$$\frac{\text{分子} \quad \text{付加価値の最大化}}{\text{分母} \quad \text{コストの最小化}} = \text{収益面のISC成長戦略}$$

		地域別		
		成熟市場	共通	成長市場
		高付加価値化による収益最大化		量とスピードによるシェア拡大と早期収益化
企画	分子	●機能だけでなく、体験価値・差別化価値を重視した提案 ●高付加価値化による単価向上と収益性改善	●一気通貫体制(企画～供給)の強みを活かした価値創出	●地域ニーズに応じた仕様・コスト設計
	分母			
開発	分子	●空間トータル設計による空間価値の高度化	●品質・信頼性の確保	●標準化による迅速な開発対応
	分母			
製造	分子	●高付加価値仕様への早期対応と品質・生産性の両立	●利益創出、コスト競争力の両立	●現地調達による供給能力確保と早期立ち上げ
	分母			
品質管理	分子	●ブランドとUXを支える安定品質の確保	●品質・ブランド・市場評価の向上	●地域特性に応じた品質の安定
	分母			
供給・販売	分子	●データ・改善のフィードバックによる継続的な価値創出	●市場の声を企画・開発に反映	●安定供給による機会の拡大
	分母			

編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

2 価値創造のドライバー

3 インテリアスペースクリエイターの具現化

4 2030年目標達成に向けた戦略

5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ