

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

Q₄

2030年に向け、どのように
成長に向けたギャップを
乗り越えるのか？

Section

2030年目標達成に向けた戦略

- 39 2030年中期経営計画の全体像
- 40 経営戦略のフレームワーク
- 41 製品ロードマップ
- 42 【特集1】人を中心とした移動空間価値の体現「TBlocks」
- 44 【特集2】人を中心とした移動空間価値の体現「航空機シート」
- 46 財務KPIの進捗
- 47 ESG KPIの進捗
- 48 KPIのモニタリング強化
- 49 CFOメッセージ
- 54 投資戦略
- 55 地域別概況

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、私たちが、地道に社会への貢献を積み重ね、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

ユーザーの五感に
近い技術
技術開発

3つの強み

グローバルに活躍する
人材と組織力
人づくり

リーン生産・JISによる
一気通貫の供給力
ものづくり

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。また、長期安定的な株主還元を実現するためDOEを導入しています。

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.46-47

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

中期経営計画



財務 KPI の進捗 P46



ESG KPI の進捗 P47



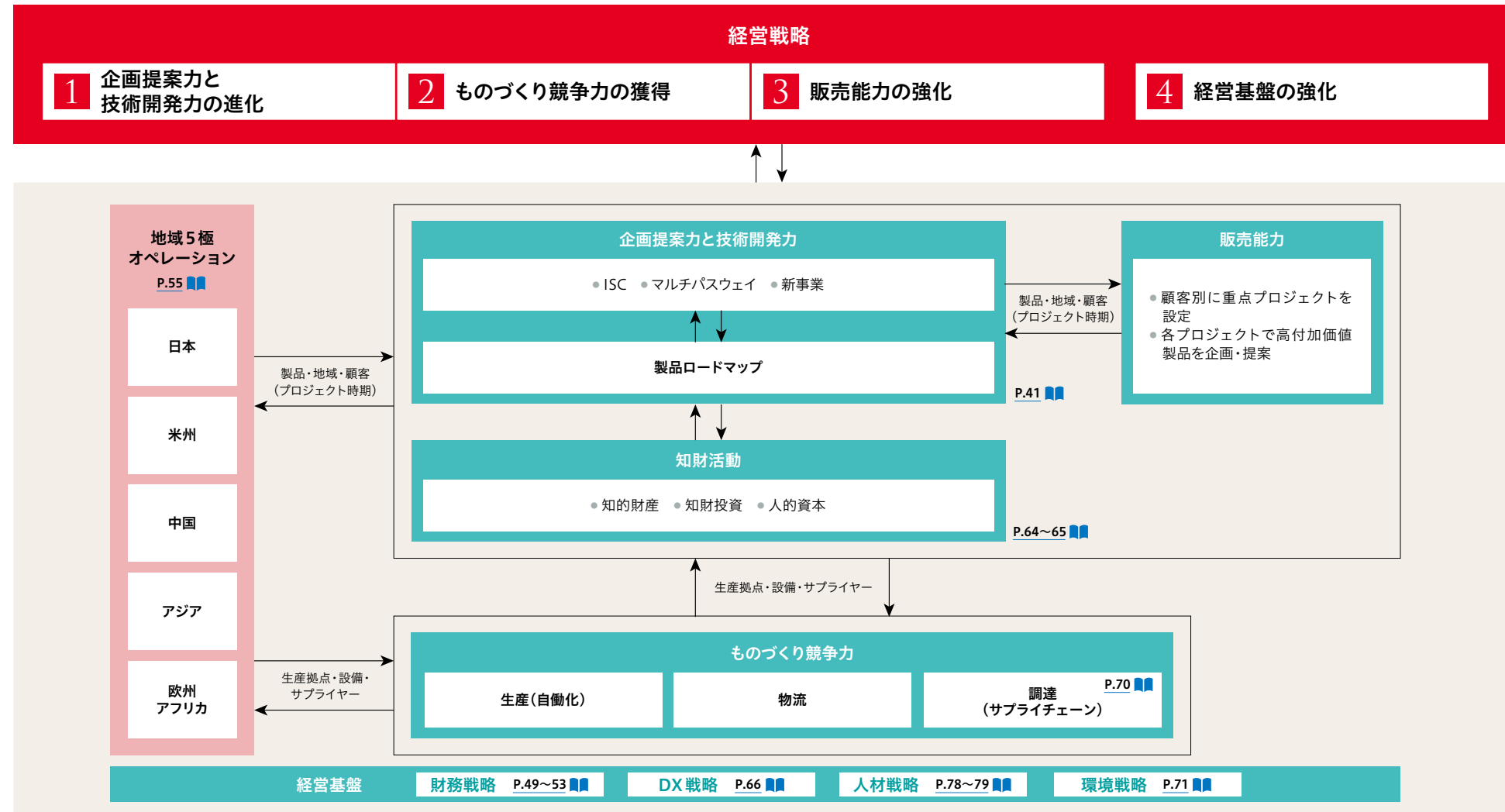
経営戦略のフレームワーク

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

- 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

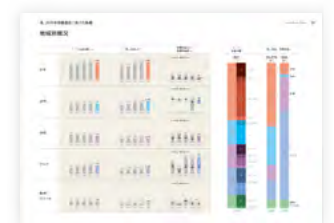
製品ロードマップ P.41



知財戦略 P.64 ~ 65



地域別概況 P.55 ~ 60

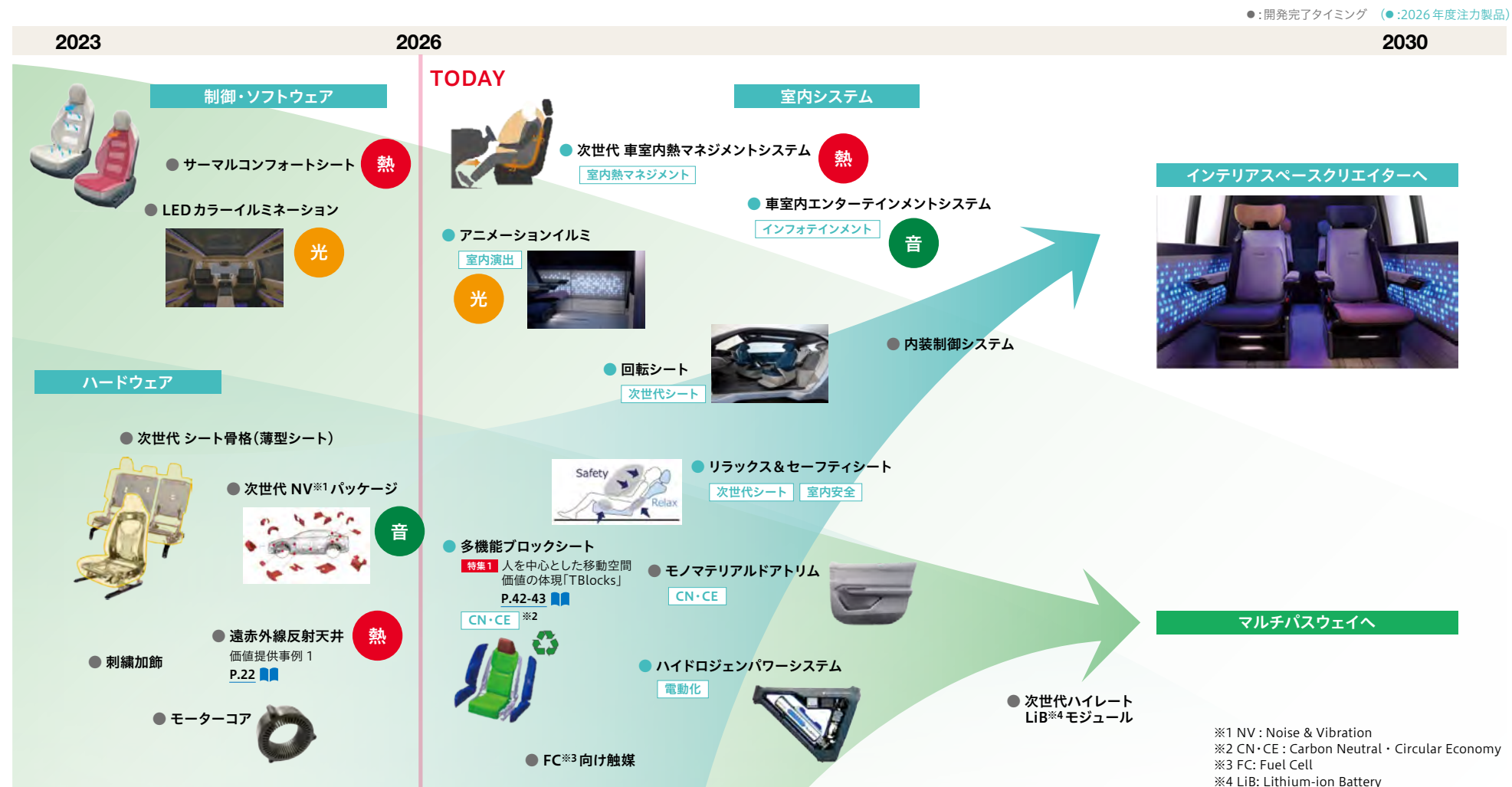


製品ロードマップ

「付加価値の最大化」を目指し製品ロードマップで手の内化すべき技術を実現

付加価値の高いアイテムの開発状況をロードマップに落とし込みました。既存領域であるシート・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領域にも着手しています。

また、マルチパスウェイ対応に向けて、水素燃料電池システムや、リチウムイオン電池の分野でも要素技術から製品化まで積極的に開発を推進していきます。



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

CTO メッセージ P62



価値提供事例 1 P22 ~ 23



特集 1 「人を中心とした移動空間価値の体現」 P42 ~ 43



**特集1** 人を中心とした移動空間価値の体現

分割構造の多機能ブロックシート「TBlocks」開発。 環境貢献と快適性を両立。

2021年から約4年半の開発期間を経て、背面・座面・側面に分割された、6ブロック構成の多機能ブロックシート「TBlocks」を開発しました。トヨタ紡織が独自で設計、開発を行い、自動車メーカーに提案、新しい競争力を持つシートとして評価され、LEXUS新型「ES」に採用されました。

市場 利用価値・環境の変化に応えるシートの再定義

自動車の普及率拡大や車内利用シーンの変化により、価値は「移動」から「滞在・体験」へとシフトし、多様化が進んでいます。

また、廃車の約80～90%（総重量比）はリサイクルが進んでいる一方、シートをはじめとする内装部品は複数の材料で構成されるため解体・分別が難しく、リサイクルはそれほど進んでいません。

トヨタ紡織は、こうした市場構造の変化を踏まえ、シートに求められる価値を見直す必要があると考えました。

特長 「人を中心とした機能分解」を実現**1. 環境負荷の低減も実現**

ウレタン使用量を約20%削減し、環境性能を向上（P.43 ■■①）。加えて、分解・交換の容易性は循環性向上にも寄与。すでにLEXUS新型「ES」に採用されるなど、実用化段階に到達しており、今後は採用車種の拡大を目指します。

2. 人間工学に基づく快適性の向上、安全性と互換性も追求

体圧分散などを最適化した人中心の設計により乗り心地を追求（P.43 ■■②）。さらに、既存のフレームにそのまま装着可能な互換性を確保しつつ、安全性にも対応しています。

3. ブロック化による高いカスタマイズ性とメンテナンス性

シートを6つのブロック（バック3＋クッション3）に分割。特殊な工具不要で分解可能となり、組み合わせによる意匠表現が可能になりました。（P.43 ■■③）。将来的にはアフター市場でのサービス展開も視野に入れています。



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



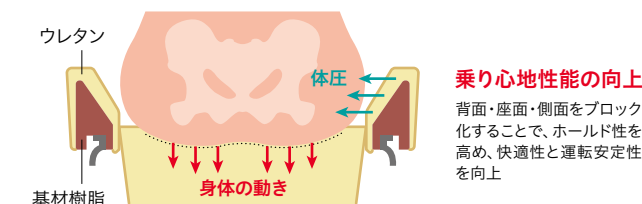
① サステナビリティ

ブロック単位での解体を可能とする構造により、リサイクル工程の効率化と作業負担低減を実現。従来課題であった解体・分別のしやすさを向上させ、解体工程では約15%の効率改善が見込まれています。これにより、資源の再利用を促進し、循環型社会の実現にも貢献していきます。また、基材樹脂の使用範囲を拡大することでウレタン使用量を約20%削減し、資源使用量と製造・廃棄時のCO₂排出量の抑制も実現。環境性能と安全・耐久性能を両立しながら、ライフサイクル全体での環境負担低減に貢献します。



② 乗り心地

新構造により座面部の表皮張力を低減し、着座時の体圧分散性を向上。さらに、側面部には基材樹脂とウレタンを組み合わせた構造を採用することで、人を支える支持剛性と身体に寄り添う柔軟性を両立し、安定したホールド性と快適な乗り心地を実現しています。また、人を支えるために最適な樹脂部品の配置とウレタン形状との組み合わせを繰り返し検証することで、「走る・曲がる・止まる」といった車両挙動においても、乗員の左右・前後方向への身体の動きを抑制し、運転時の安定性向上と疲労軽減に寄与します。



③ 高いカスタマイズ性

ブロック単位で設計する構造により、従来の一체構造では難しかった部位ごとの最適設計を実現し、多様な用途やニーズに応じてカスタマイズが可能な構造になっています。また、局所ごとに性能を設計する発想により、快適性やデザイン性など複数の価値を両立できる構造としています。さらに、色・表皮・加飾といった多様な意匠表現と、部位ごとの硬さや素材の最適化を組み合わせることで、顧客ニーズに応じた幅広いカスタマイズに対応できる設計自由度を備え、快適性と付加価値の両立が可能となるポテンシャルを有しています。



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ospace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

知財戦略



分割したシート構造を成立させるには
「TBLOCKS」が実現した新構造



特集2 人を中心とした移動空間価値の体現

自動車用シート・内装事業で培ったシート開発技術を、航空機分野へ。

航空機業界においても、安全性・快適性・信頼性に対する要求水準は極めて高く、厳格な認証制度への対応が求められます。

当社は、自動車事業で培ってきた人間工学に基づく快適性設計、生産技術などの強みを活かし、航空機シートの開発に取り組んでいます。

航空機特有の厳しい要求に対応することで技術力をさらに磨き、お客さまへ新たに価値を提供していきます。



市場 世界の航空機市場

世界の旅客需要は

年率**3～4%**程度で成長し、20年で**約2倍**

新造機需要は

今後20年で約**4万機規模**

成長需要に加え、**更新需要**が市場を下支え

(Boeing社、Airbus社の長期市場予測から自社で算出)

実績 採用実績の積み上げと拡販の進展

Boeing 737型機・787型機向け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公式カタログに掲載
- 新規エアライン向けの受注機会を拡大
- 国内外エアラインとの接点拡大により市場展開を加速

搭載実績のタイムライン

2015年度～	Boeing 767(国内線)機材へ搭載
2019年度～	Boeing 777(国内線)機材へ搭載
2022年度～	Boeing 787-9(国内線)機材へ搭載
2023年度～	Boeing 787-10(国内線)機材へ搭載
2026年度以降	日本および海外エアラインへ展開拡大(予定)

展望 高付加価値領域への展開

これまでエコノミークラスを中心に事業を展開してきましたが、さらなる成長機会の獲得に向け、ビジネスクラスシート領域への参入に向けた検討を進めています。ビジネスクラスは快適性や居住性への要求が高く、自動車用シート事業で培ってきた人間工学や快適性設計の知見を活かすことができる高付加価値領域です。航空機分野における事業領域の拡大を通じて、新たな技術や知見を蓄積し、これらを自動車事業に活かすことで、「人を中心とした移動空間価値」の向上を目指します。

4. 2030年目標達成に向けた戦略

特集2: 人を中心とした移動空間価値の体現

事例 Boeing社 シートサプライヤー評価 最高ランクを獲得



当社は、Boeing社によるシートサプライヤー評価において、パフォーマンス、イノベーション、戦略的整合性、パートナーシップ、サプライチェーンなどの観点で高い評価を受け、最高ランクを獲得しました。

自動車用シート事業で培った生産管理ノウハウや品質管理のしきみを航空機事業へ展開し、高い品質水準と安定した供給体制を継続的に実現してきたことが、高く評価されました。また、開発から生産、供給に至るまでBoeing社との緊密な連携を推進し、信頼関係を構築してきたことも評価につながっています。

今後の中長期的な成長が見込まれる民間航空機市場を背景に、Boeing社とのパートナーシップをさらに強化し、航空機シートビジネスの拡大を通じて、戦略的サプライヤーとしてのポジション強化を進めていきます。

サプライヤーサミット。
Boeing社のメンバーとともに。



事例 ドイツ内装展示会「AIX」への出展による市場開拓

2026年4月、ドイツで開催されたAIX(Aircraft Interiors Expo)において、パナソニック エレクトリックワークス(株)(以下、パナソニックEW社)と協力し、市場調査および顧客開拓活動を実施しました。当社エコノミークラスシートにパナソニックEW社の照明ソリューションを融合し、機内空間における座席周辺の体験価値向上をテーマとした統合コンセプトとして展示しました。展示品には、小型読書灯を座席に組み込む構成とし、従来の頭上設置型照明とは異なり、光源を手元に近い位置に配置することで、使用性を確保しつつ周囲に配慮した空間提案を行いました。これにより、従来のシート単体の機能価値にとどまらず、座席およびその周辺空間を一体的に捉えた機内体験価値向上の可能性を提示し、本コンセプトをもとに航空会社および機体メーカーとの商談を実施しました。今後も移動空間価値向上に向けた提案を通じて、グローバル市場におけるプレゼンス向上を図っていきます。

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

財務 KPI の進捗

	2025 年度 実績	2026 年度 見通し	2030 年度 目標
売上収益	20,370 億円	→ 21,000 億円	22,000 億円
	レビュー 2025 年度は為替などの外部環境の影響もありましたが、新製品効果やアジアを中心とした拡販により売上収益が拡大し、目標を達成しました。2026 年度は地政学的リスクや各国の政策動向などの先行きの不透明感が続いているものの、シート生産台数の増加などにより増収を見込んでいます。		
営業利益	539 億円	→ 760 億円	1,500 億円
営業利益率	2.6%	→ 3.6%	7%
	レビュー 2025 年度は品質関連費用や米州の減損損失などの一過性の影響もあり、課題の残る結果となりました。2026 年度も先行きの不透明感は続いていますが、2030 年度目標とのギャップを埋めるため、将来成長を加速させるリソース投入の確実な成果出し、市況高騰や関税などを打ち返す一層の原価低減活動を進めていきます。		
DOE	3.3%	→ 3.1%	3% 以上
配当性向	66.0%	→ 33.4%	30% 程度
	レビュー 株主のみみなさまへの還元は、2025 年度に引き続き 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しています。2026 年度は、1 株当たり年間 86 円の配当を予定しています。		

	2025 年度 実績	2026 年度 見通し	2030 年度 目標
親会社所有者 帰属持分比率	41.0%	→ —	50% 程度
	レビュー 親会社所有者帰属持分比率の向上は、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。株主のみみなさまへの還元とのバランスを考えながら 2030 年度目標に向けて着実に積み上げていきます。		
設備投資 (一部戦略投資含む)	680 億円	→ 920 億円 (一部戦略投資含む)	4,500 億円 (2026～2030 年度累計) (戦略投資 1,500 億円含む)
	レビュー 製品切替に伴う投資や競争力強化に向けた投資は設備投資、拡販や VT2X に向けた投資は戦略投資として管理し、ものづくり競争力の強化を目指し、地域特性に応じて実行します。インドでは北部、西部、南部それぞれに新拠点を設けてトヨタの生産能力増強に追随しつつ、トヨタ以外の OEM の受注拡大を目指していきます。日本や米州では物流改革や工程革新に向けて自動化の投資をしていきます。		
研究開発費	613 億円	→ 660 億円	3,000 億円 (2026～2030 年度累計)
	レビュー インテリアスペースクリエイターの実現に向けた技術の手の内化と開発力の強化を目的に研究開発費を投下しています。2025 年度は乗り心地性能とリサイクル性能を向上させた多機能ブロックシート「TBlocks」や、大面積で均一発光を実現するドアトリムなどを開発しました。ユニット部品事業では、コア技術を基盤に、FPT 製品では良品廉価・高機能フィルターの開発を進めるとともに、電動製品では自動搬送機向けの小型燃料電池スタックやモーターコアの開発に注力しました。		

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

財務ハイライト (連結)



ESG KPIの進捗

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管理しています。なお、これらのKPIは達成率に応じて役員報酬に反映しています。本レポートでは、2030年に向けた取り組みの中から、事業・財務との関連性や社会的影響の観点で主な項目を抽出し、その進捗を掲載しています。なお、その他のKPIについては当社ウェブサイトにて開示しています。

	2024年度実績	2025年度実績	2030年度目標
工場GHG排出量削減率(総量) (2019年度比)	▲41%	→ ▲49%	▲50%
	進捗と評価 2030年環境取り組みプランのもと、2025年度の工場GHG排出量は、省エネ改善や再生可能エネルギー導入の継続、エネルギー可視化システムの構築・活用により、2025年度目標である▲25%を上回る削減を達成。		
製品のリサイクル材適用率※1	5.6%	→ 5.6%	30%
	進捗と評価 循環型社会への貢献に向け、2030年度までに製品のリサイクル材適用率30%を達成できる技術確立を目標としています。2025年度は、自動車用途に求められる品質を満たすリサイクル樹脂の開発および製品適用評価を推進するとともに、必要量の拡大を見据え、容器包装材や建材由来のリサイクル原料を活用した材料開発に着手しました。2026年度はモデルプロジェクトによる実証を通じて量産適用に向けた課題解決を進め、リサイクル材使用量の拡大と資源循環の促進を図ります。		
“人にやさしい”自動化アイテムの実装件数※2	① 71%	→ ① 100%	① 100%
① 号口導入実施率※3	② 56%	→ ② 89%	② 100%
② 加工費低減目標達成率	進捗と評価 社会課題でもある労働力不足への対応と、誰もが安全・快適に働ける生産工程の実現に向けた取り組みの一つとして自動化を推進しています。2025年度は、重量物運搬を不要とするシート骨格部品の自動供給や、有機溶剤作業を伴わない接着剤塗布の自動化など、作業負荷の高い工程を中心に改善を実施し、自動化アイテムの導入計画を達成しました。これらの取り組みにより、作業負荷の軽減と品質の安定化を図るとともに、省人化による加工費低減にも貢献しています。加工費低減目標については、一部案件の立ち上げ遅れにより当初計画に対して遅延が生じたものの、2026年5月に達成しました。今後も自動化ロードマップに基づく取り組みの推進を通じて、働きやすさと競争力向上の両立を図っていきます。		

※1 代表車種の樹脂製品に対して、技術的に製品適用可能なリサイクル樹脂の重量割合
※2 計画した自動化案件を量産ラインへ導入できた割合を示すプロセス指標
※3 自動化による生産性向上効果の達成度を示す成果指標

	2024年度実績	2025年度実績	2030年度目標
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%
	進捗と評価 ISCの実現に向けた製品開発の進捗を測る指標として、製品ロードマップ上の車室内における新たな価値を提供する開発製品の開発率を管理しています。2025年度は、拡張に向けた領域拡大製品の開発を着実に進めた結果、目標としていた15%を達成しました。2026年度は18%を目標とし、製品ロードマップに基づいた開発を推進することで、ISC実現に向けた商品群の拡充を図っていきます。		
女性管理職比率	2.6% (40人)	→ 3.3% (52人)	>5.0% (>65人)
	進捗と評価 女性管理職比率の向上に向け、重点育成対象者の計画的な育成および女性活躍推進の取り組みを進めています。2025年度は、Next100(P.80 ■■)対象者について本部別の育成計画を策定し、人事部門と各々が連携しながら昇格時期の明確化を図ることで、計画的な人材育成を進めました。また、女性活躍推進に向けて、キャリア研修や面談などを通じたキャリア形成の支援を実施しました。これらの取り組みの結果、目標である3.3%を達成しました。これまでの取り組みにより母集団の形成が進んできたことから、2026年度は育成の加速に加え、キャリア支援休職制度の導入などにより環境整備を進め、継続的な登用につなげていきます。		
行動指針の実践度	89%	→ 95%	90%
	進捗と評価 社員の公正で良識ある行動意識の浸透状況を把握する指標として、グローバルでのアンケート調査により経年で推移を管理しています。2025年度は、多言語対応を拡充するとともに、グループ全体での周知活動を継続した結果、実践度は目標である90%を上回る95%になりました。今後も引き続き行動指針の浸透に取り組んでいきます。		

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

役員の報酬額またはその算定方法の決定に関する方針



ESG KPI



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。

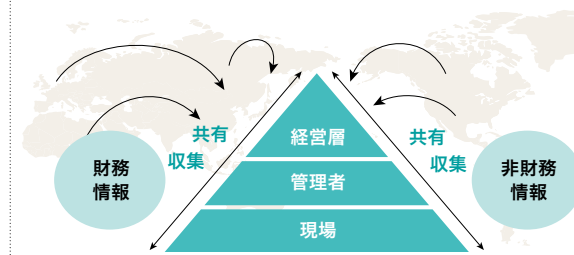
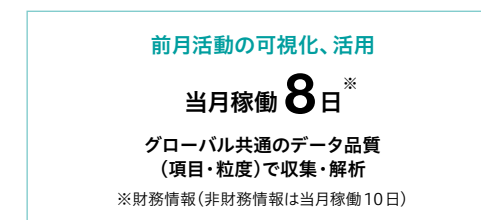
財務情報に加え、安全、品質、要員、設備生産性、環境といった非財務情報をグローバルに収集、可視化。特に環境は、GHG排出量、再生可能エネルギー導入率などの情報を管理しています。可視化した経済的価値KPIと一部の社会的価値KPIは、経営情報基盤により一元管理され、経営会議で活用しながらKPI項目ごとにモニタリングしています。閾値を設定して予兆管理を行うことで即座に課題を特定し、適切な対策を講じることができます。情報可視化までのリードタイムは、前月の活動を当月稼働8日以内に反映(財務情報を対象、非財務情報は10日)することで短縮し、意思決定の迅速化を推進しています。

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。

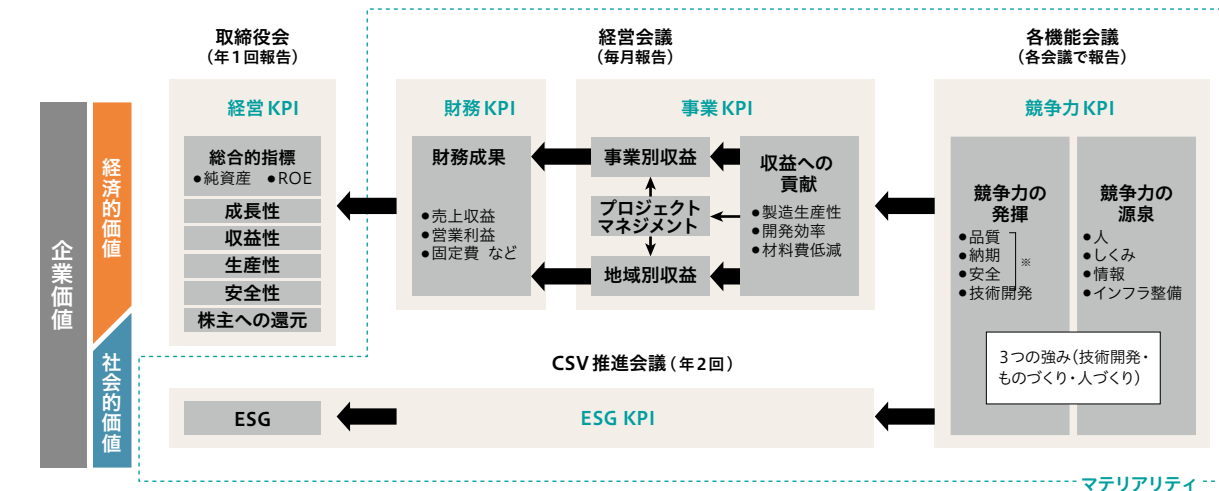
経済的価値、社会的価値の向上を目指して、経営KPI、財務KPI、事業KPI、競争力KPI、ESG KPIで管理しています。

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



※ 経営会議で報告

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

CFOメッセージ

2025 年中期経営計画の学びから 2030 年の飛躍へ

確実なキャッシュ創出、 成長投資へと循環

Chief Financial Officer
すずき ひろゆき
鈴木 浩之



財務に関する基本的な考え方・方針

確実にキャッシュを創出し、
バランスよく分配する

当社の財務戦略の根幹は、「キャッシュ・フローの最大化」と「最適なアロケーション」です。この考え方は従来から一貫していますが、現在はその実効性をいかに高めるかに注力しています。

これを進めるにあたっては、財務戦略全体のバランスをより強く意識しながら、成長投資、株主還元、財務健全性を三位一体で進めていきます。そのためにも、まずは事業でしっかり利益を生み出し、キャッシュ創出力を高めることが重要です。日々の経営判断と2030年中期経営計画(2030年中計)との整合を図りながら、持続的な成長を支える財務基盤を築いていきます。(→図1参照)

2025年度の振り返り

変化の中で見えた課題と学び

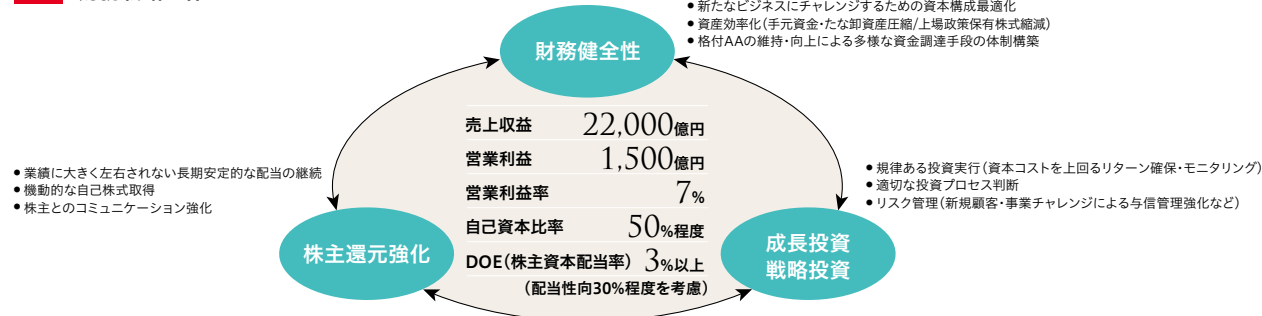
2021年度にスタートした2025年中期経営計画は、最終年度の2025年度において、売上収益2兆370億円、営業利益539億円という結果で終わりました。売上収益については、当時の前提為替レートから円安が大きく進んだことを差し引いても、目標として掲げた1兆6,000億円を達成することができました。一方、

営業利益は当初目標の1,000億円には届きませんでした。

その背景として、2025年度には、リコール関連の無償修理費や米国の追加関税などの非定常的なコストもありましたが、収益構造そのものに起因する課題もあったと認識しております。

具体的には、コロナ禍以降のインフレーションによるコスト上昇です。原材料費や物流費、人件費が大きく上昇し、価格転嫁を進めたものの十分には吸収できませんでした。加えて、減損損失を招いた投資案件や投資後のリターン管理の面でも

図1 財務戦略全体のバランス



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

2030年 中期経営計画の全体像 P39



CFOメッセージ

課題を残しており、これらの結果として、収益構造全体に改善の余地があると認識しております。引き続き、投資の企画段階から検証に至るまでのしくみの改善に取り組んでいきます。

2025年度の地域別実績を見ると、日本・米州が収益を押し下げるも、アジアが下支えする結果となりました。日本は新製品効果や合理化を推進したものの品質関連費用などが響き、営業利益51億円となりました。米州は、合理化や増産効果で損失を縮小したものの、品質関連費用や米国追加関税により、営業損失98億円となりました。アジアは増産効果や合理化により営業利益400億円となりました。

品質関連費用については、ハイランダーに関するリコールなどを含め、お客さまの使用感や利便性に関わる対応として、約218億円を計上しました。品質はお客さまとの信頼関係を構築するための最も基本的な要素の一つです。社内のどの部署で何が起きていたのかを一つずつ洗い出しながら、品質保証部門を中心に再発防止に取り組んでいます。

コロナ禍以降の急激な環境変化の中で、収益構造上の弱点や投資管理の甘さなど新たな課題も明確になりました。こうした反省と学びを2030年中計につなげていきます。(➡図2参照)

図2 財務KPI推移

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 予想	2030年 中計
売上収益	19,542億円	20,370億円	21,000億円	22,000億円
営業利益	423億円	539億円	760億円	1,500億円
営業利益率	2.2%	2.6%	3.6%	7%
自己資本比率※1	40.9%	41.0%	—	50%程度
DOE※2 (配当性向)	3.4% (91.8%)	3.3% (66.0%)	3.1% (33.4%)	3%以上 (30%程度を考慮)

※1 親会社所有者帰属持分比率

※2 株主資本配当率

2026年度の見通し

2026年度は新車効果などによる生産台数の増加を前提に、営業利益760億円を見込んでいます。台数増加による利益貢献が先行投資によって相殺されているとの指摘もありますが、現在は2030年中計の達成に向けた投資フェーズにあります。自動化、研究開発、拡販、人的資本など将来の成長に向けた投資を進めている段階であり、成果の刈り取りはもう少し先を見据えています。また、足元では中東情勢の動向や材料価格の上昇、サプライチェーンの断絶リスクなど、不確実性の高い事業環境が続いています。こうした事業環境の変化に適切かつスピーディーに対処していくことが2026年度の重要な経営課題です。

2030年中計の達成に向けて

日本・米州の収益改善が全体の底上げへ

2030年中計では営業利益率7%を掲げています。現状はまだ目標の半分に満たない水準ですが、私は日本と米州の収益改善がその達成の鍵を握ると考えています。現在、日本の利益

率は1%に満たない水準、米州は赤字の状況です。この2つの地域の収益性を一般的な製造業水準まで引き上げることができれば、営業利益率7%は十分に射程圏内に入ってきます。日米の収益改善に加えて、製品ラインナップの拡大、トヨタ以外のお客さまとの取引拡大、インドをはじめとする成長市場の取り込みを進めるとともに、既存事業の収益力そのものを高めていく必要もあります。アジアや中国の収益基盤を維持しながら、日本と米州の改善によって全体の収益力を底上げしていくことが2030年中計達成に向けた目指す姿です。

続いて各地域の取り組みについて説明します。

●日本

日本では、製品ごとの収益性に多くの課題があります。改善に向け、直接材料費(特定の製品を製造するために直接消費された原材料や部品の費用)、加工費、固定費のすべてを見直していますが、その考え方は単純なコスト削減ではありません。無償修理費は削減すべきコストである一方、それ以外はVE(バリューエンジニアリング:少ないコストで十分な機能の達成を目指す手法)による機能当たりコストの改善が重要です。直接材料費は、中国の競争力ある自動車・部品メーカーも含めて幅広くベンチマークを行い、製品切り替えのタイミングで良品廉価な部品の採用を進めます。加工費は、時間当たり付加価値2倍を目標とする「VT2X」を推進し、自動化や物流改革による生産性向上に取り組んでいます。固定費も、他社比較や利益目標から逆算した管理を徹底します。賃上げは、自動化やIT・AI活用による業務の高度化・効率化を進め、生産性向上によって対応していきます。

●米州

米州では、北米を中心とする赤字拠点の収益改善が最重要課題です。収益改善に向けては、限界利益の向上に加え、間接

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

地域別概況「日本」 P56



地域別概況「米州」 P57



CFOメッセージ

部門改革や生産性向上による収益体質の強化が必要です。また、北米では人材の定着も大きな課題となっており、収益性と組織運営の両面から抜本的な改善を進める必要があります。今後は、2026年4月に見直した新しい組織体制による地域一体経営を推進することで事業運営の効率化を図り、黒字体質への転換を目指します。

● 中国

中国では、コスト競争力・現地開発力の強化が重要な課題です。中国は世界で最も競争が激しい市場でありながら、自動車業界の最先端を示す市場でもあります。私自身、現地で自動車運転に試乗した際、一般に普及するのも時間の問題だと感じました。現地開発力強化の取り組みとして、出向者と現地エンジニアを大幅に増加させており、当社の技術力が不足している領域に関しては現地企業と合併会社を設立しました。今後は開発スピードや顧客対応力、コスト低減を進めながら競争力を維持・向上させていきます。

● アジア

アジアは、引き続き当社の収益基盤ですが、中国メーカーの参入を見据え、さらなるコスト競争力の引き上げが必要と感じています。そのためムダ取りを起点としたプロセス改革や自動化、工程集約による原価低減を推進しています。またインドは、2030年に向けた最重要成長市場と位置づけています。「インドチャレンジ1000」を掲げ、売上収益1,000億円規模の実現を目指しています。専用製品開発と現地調達化による競争力強化を進めるとともに、北部・西部・南部それぞれの市場特性に応じた拡販活動を推進し、インド市場の成長を確実に取り込んでいきます。

● 欧州・アフリカ

欧州では、電動化の進展や環境規制の強化を背景に、中国OEMの台頭など競争環境の変化が進んでいます。今後は主要顧客の競争力強化にさらに貢献するとともに、ポーランドを含む既存拠点を活用して、欧州系OEM向けビジネスの獲得も推進していきます。さらに、環境対応技術の強化を通じて受注機会を創出し、収益性の向上につなげていきます。

(→図3参照)

図3 地域別の売上収益・営業利益

(億円) (年度)

	日本	米州	中国	アジア	欧州・アフリカ
売上収益	9,680 2025 10,100 2026 (予想)	5,423 2025 5,600 2026 (予想)	2,160 2025 2,000 2026 (予想)	3,022 2025 3,300 2026 (予想)	1,240 2025 1,200 2026 (予想)
営業利益 (営業利益率)	51 (0.5%) 2025 190 (1.9%) 2026 (予想)	▲98 (▲1.8%) 2025 40 (0.7%) 2026 (予想)	147 (6.8%) 2025 110 (5.5%) 2026 (予想)	400 (13.2%) 2025 400 (12.1%) 2026 (予想)	37 (3.1%) 2025 20 (1.7%) 2026 (予想)

キャッシュ・フローの最大化

キャッシュ創出力を成長投資、資産効率化で向上

当社は、事業の収益力向上と資産効率化を通じて、営業キャッシュ・フローの創出力向上を進めています。

収益力向上は先に述べた通りですので、ここでは資産効率の向上を目指した取り組みをいくつかご説明します。まず当社ではグローバル5極で国別ROICを算出し、新規投資案件のハードルレートとして活用しながら投資対効果の引き上げを図っています。

また、在庫の圧縮やキャッシュ・マネジメント・システムの導入を進め、日本国内の資金集約とグローバルな資金管理体制の構築も推進しています。資金偏在の解消による財務ガバナンス強化に加え、たな卸資産回転日数やキャッシュ・コンバージョン・サイクルも引き続き注視しています。(→図4・図5参照)

図4 たな卸資産回転日数
(原材料・仕掛品・製品)
(日)

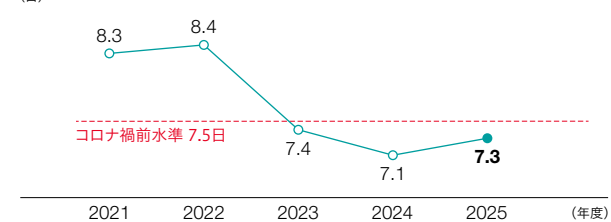
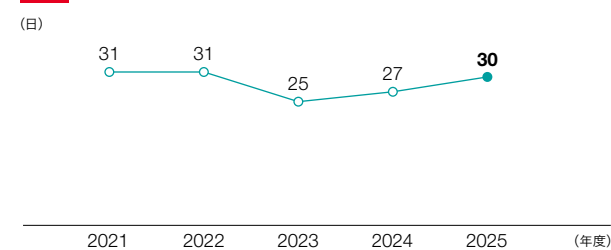


図5 キャッシュ・コンバージョン・サイクル
(日)



編集方針

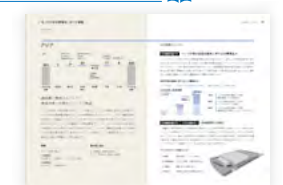
- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化
- 6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

地域別概況「中国」 P58



地域別概況「アジア」 P59



地域別概況「欧州・アフリカ」 P60



地域別概況 P55



CFOメッセージ

ROEは株主資本コスト9.5%を下回る5.0%ではあるものの、2024年度と比較し、利益の拡大を主軸としながら、遊休資産の売却や政策保有株式の縮減を進め回復基調です。政策保有株式は実質ゼロまで縮減しており、借入金も計画通りに管理できています。グローバルでの資金把握やリスク可視化の体制も整っており、今後は投資判断や資金配分の精度向上につなげていきます。(→図6参照)

最適なアロケーション・株主還元方針

成長への投資を進め、還元へと循環させる

キャッシュ・アロケーションの最適化に向けて、創出したキャッシュを成長投資と株主還元へ適切に配分していきます。

成長投資については、インテリアスペースクリエイター (ISC) 実現に向けた研究開発費および設備投資として、2026年度も過去最高水準(研究開発費660億円、設備投資920億円)を計画しています。また、社員を重要なステークホルダーと位置づけ、ウェルビーイング向上やリスクリングなど人的資本への投資も継続します。設備投資は地域特性に応じて配分して

おり、インドでは拠点拡充を、日本・米州では自動化を優先しています。さらに、ISC実現に向けては自前主義にこだわらず、アライアンスやCVCへの出資なども選択肢として検討しています。必要な投資機会を確実に捉えられるよう、財務健全性を維持しながら備えていきます。(→図7参照)

株主還元は、短期的な業績変動に左右されない長期安定的な還元を目指し、DOEを導入しています。今後も持続的な成長を通じ、株主還元の充実を図り、株主のみなさまのご期待に応えていきます。(→図8参照)

PBRの現状と評価

成長性と持続性で、PBR1倍超えを目指す

株主価値の向上は経営の最重要課題の一つです。直近のPBRは1倍を下回る状況が続いていますが、まずは1倍超えを達成すべきと明確に認識しています。そのためには足元の業績改善に加え、当社の成長性と持続性を投資家のみなさまに正しく理解していただくことが重要です。(→図9参照)

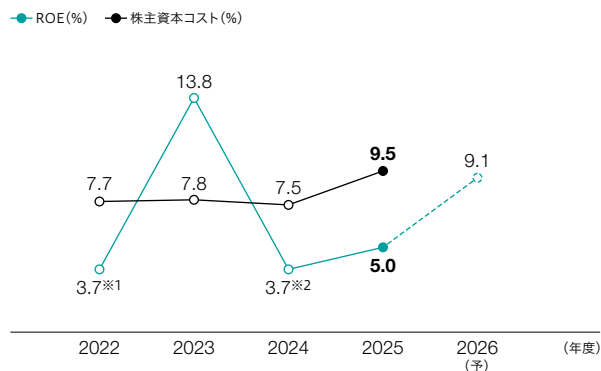
図7 CVC

当社と 関係する分野	投資実績・具体例	
	実績	社名
移動空間 ものづくり	2社	Diver-X(株)※ほか
移動空間	6社	WHILL(株)ほか
ものづくり	5社	(株)Phoxterほか
ESG SDGs	3社	(株)アグリツリーほか
その他	3社	(株)Synspectiveほか

出資計19社

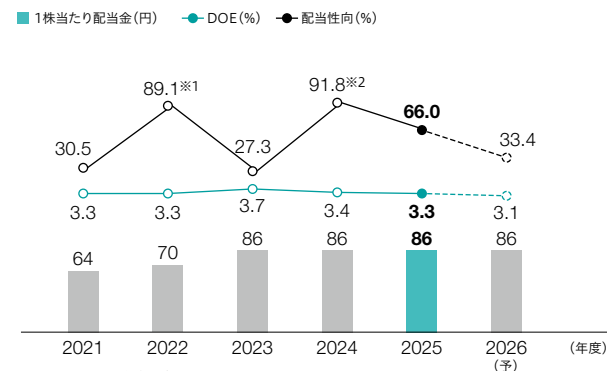
※ Diver-X(株)は 2026年7月1日付で Melt Interface Technologies (株) に社名変更しています。

図6 株主資本コスト×ROE



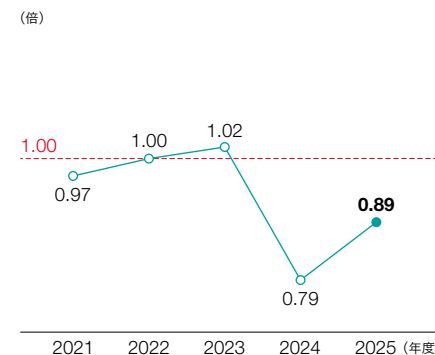
※1 米国繰延税金資産取崩しによる影響 ※2 減損損失計上による影響

図8 配当関連KPI推移



※1 米国繰延税金資産取崩しによる影響 ※2 減損損失計上による影響

図9 PBR推移(期末時点)



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

CFOメッセージ

成長性は、2030年中計の具体的な内容を順次開示し、説明の機会を充実させていきます。持続性は、ISCの実現を通じて社会から必要とされ続ける企業になることが重要だと考えています。あらゆるステークホルダーのみなさまから「好きだな、トヨタ紡織」と言っていたけような会社を目指すことが、結果として企業価値やPBRの向上につながると考えています。

その実現に向けた取り組みの一つとして、2025年度から全社で「マネジメントツリー」(→図10参照)の導入を進めています。マネジメントツリーの最終目標は企業価値の向上であり、社員一人ひとりが自分たちの業務がどのように企業価値に貢献しているかを明確に理解し、経営課題解決に向けて全員が同じ方向を向くためのツールです。2025年度は、企業価値向上の必要性およびマネジメントツリー導入の目的について全社説明会を実施しました。そのうえで、各部における取り組みや重要視しているKPIの洗い出しを行い、各部との意見交換を通じて社員一人ひとりの取り組み内容の把握に努めました。このような活動を通じて構築したマネジメントツリーを、2026年度は

社員のみなさんに浸透を図るとともに、企業価値向上と自身の業務の繋がりを考えるきっかけを提供していきます。社員の気持ちがツリーを通じてつながって、一つの方向に向かっていけば今は想定できていないようなプラスの成果も期待できるのではないかと感じています。

ステークホルダーへのメッセージ

対話を通じて得た学びを、さらなる対話に活かす

株主・投資家のみなさまとの対話は、CFOとして大きな学びの場となっています。財務数値を起点とした鋭いご指摘はもとより、当社の強みや課題、期待の率直な意見は、経営にとって重要な気づきです。長期保有いただいた株主のみなさまに確かなメリットを還元する。そうした考え方も、投資家のみなさまとの対話を通じてより明確になりました。(→図11参照)

一方で、当社の認知は地域によってばらつきがあり、向上の

余地があると認識しています。より多くの方に当社を知っていただき、強みや成長性への理解を深めていただくことで、一人でも多くの方のみなさまに「トヨタ紡織のファン」になっていたきたいと考えています。

当社の根底には、真面目さと誠実さを大切に、仕事の質を高め続ける企業文化が流れています。この文化が次世代へ継承され、マネジメントが正しい方向性を示し続ける限り、当社は持続的な成長を実現できると考えています。今後も株主・投資家のみなさまとの対話を重ね、すべてのステークホルダーから共感と信頼をいただける会社を目指していきます。

図10 マネジメントツリー

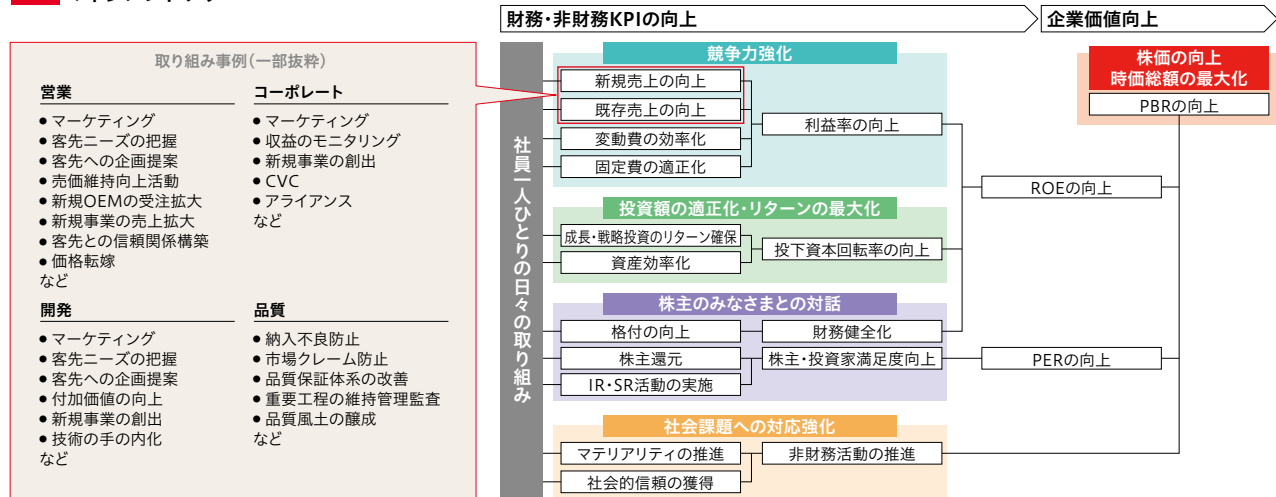


図11 各ステークホルダーとの対話回数

内容	2025年度	
	回数	延べ人数
決算説明会・事業説明会 (中間・期末)	5	377
スモールミーティング	1	12
個別取材対応	152	313
当社役員の投資家訪問	2	15
海外投資家カンファレンス	6	33
機関投資家向け	166	750
個人投資家向け	4	1,279
合計	170	2,029

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

ステークホルダー・エンゲージメント



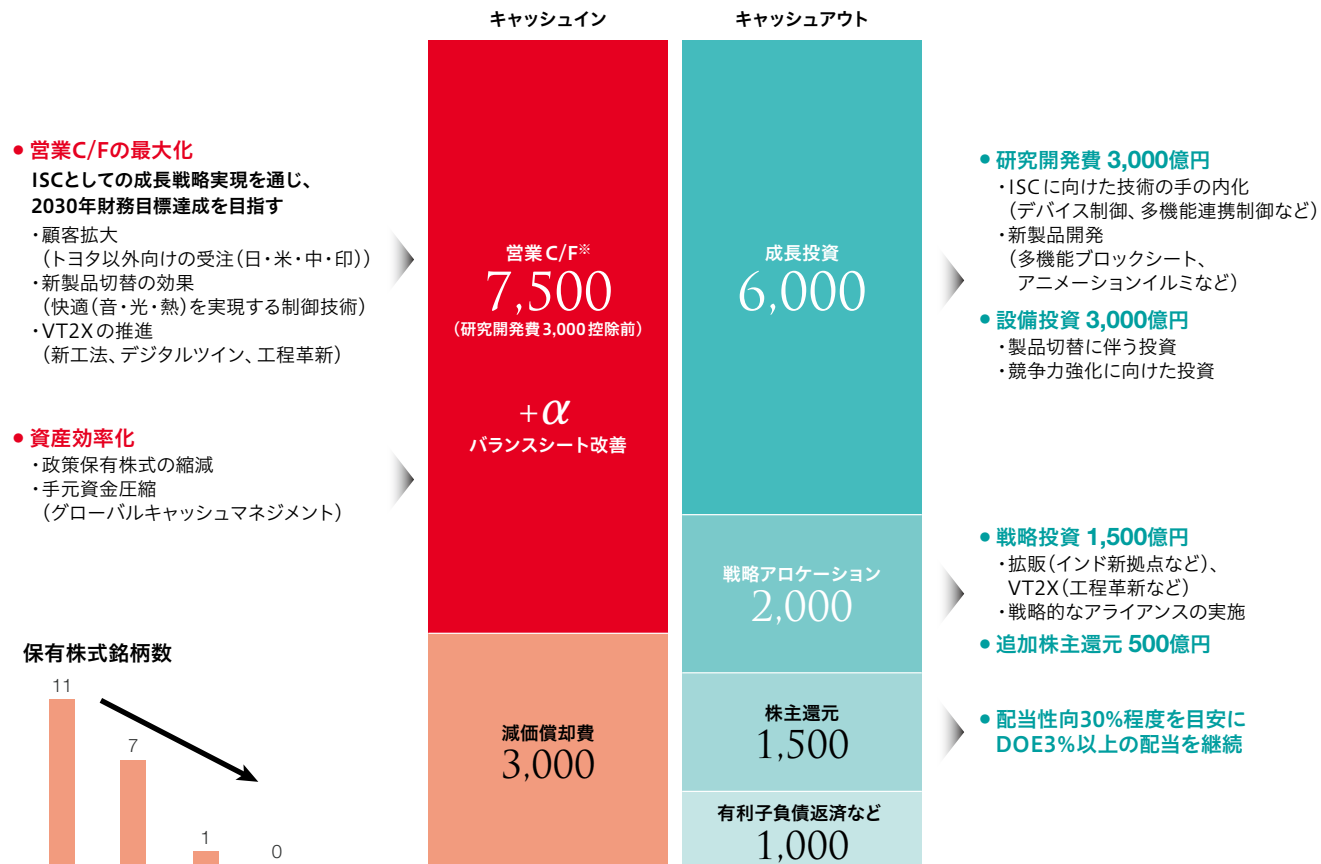
投資戦略

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

トヨタ紡織グループは、創出したキャッシュを研究開発や設備投資などの成長投資に重点配分するとともに、株主還元および財務健全性の確保を通じて、持続的な企業価値向上を目指しています。

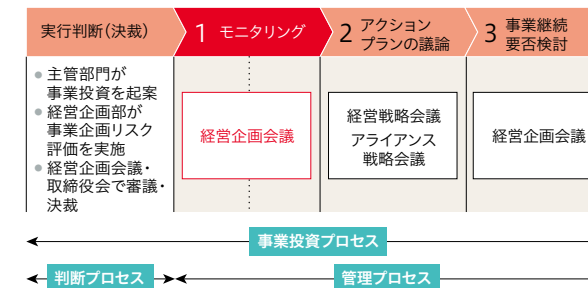
投資案件は厳格な審議プロセスのもとで評価・実行し、中長期的な企業価値向上につながる資本配分を推進しています。

2026～2030年度の5年間累計予測（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



事業投資における規律ある意思決定

トヨタ紡織グループでは、事業投資を将来の競争力および企業価値創造につながる重要な経営判断と位置付け、資本コストや投資リターンを踏まえた規律ある意思決定を行っています。投資案件の検討にあたっては、投資回収や利益創出の見通しといった定量面に加え、成長戦略との整合性や将来の競争優位性、事業の持続性などの観点を踏まえ、総合的に判断しています。さらに、各国のカントリーリスクを反映した国別資本コストに基づく内部収益率（IRR）を導入するとともに、生産台数の下振れや金利変動などを織り込んだストレステストを本社主導で実施し、投資リスクを踏まえた意思決定と継続的なモニタリングを行っています。

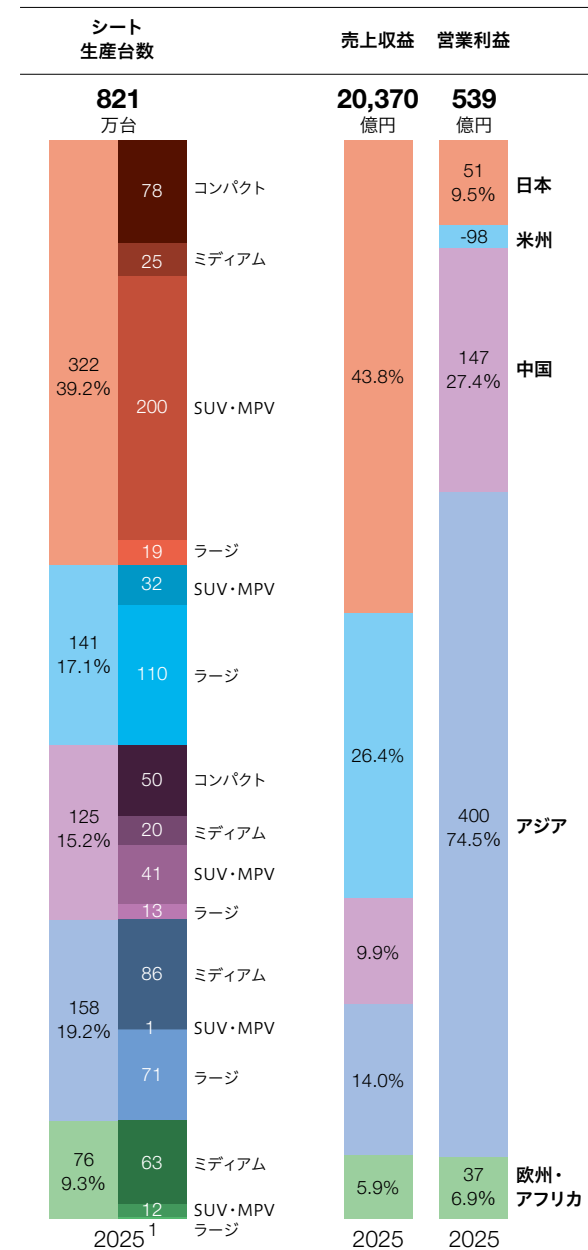
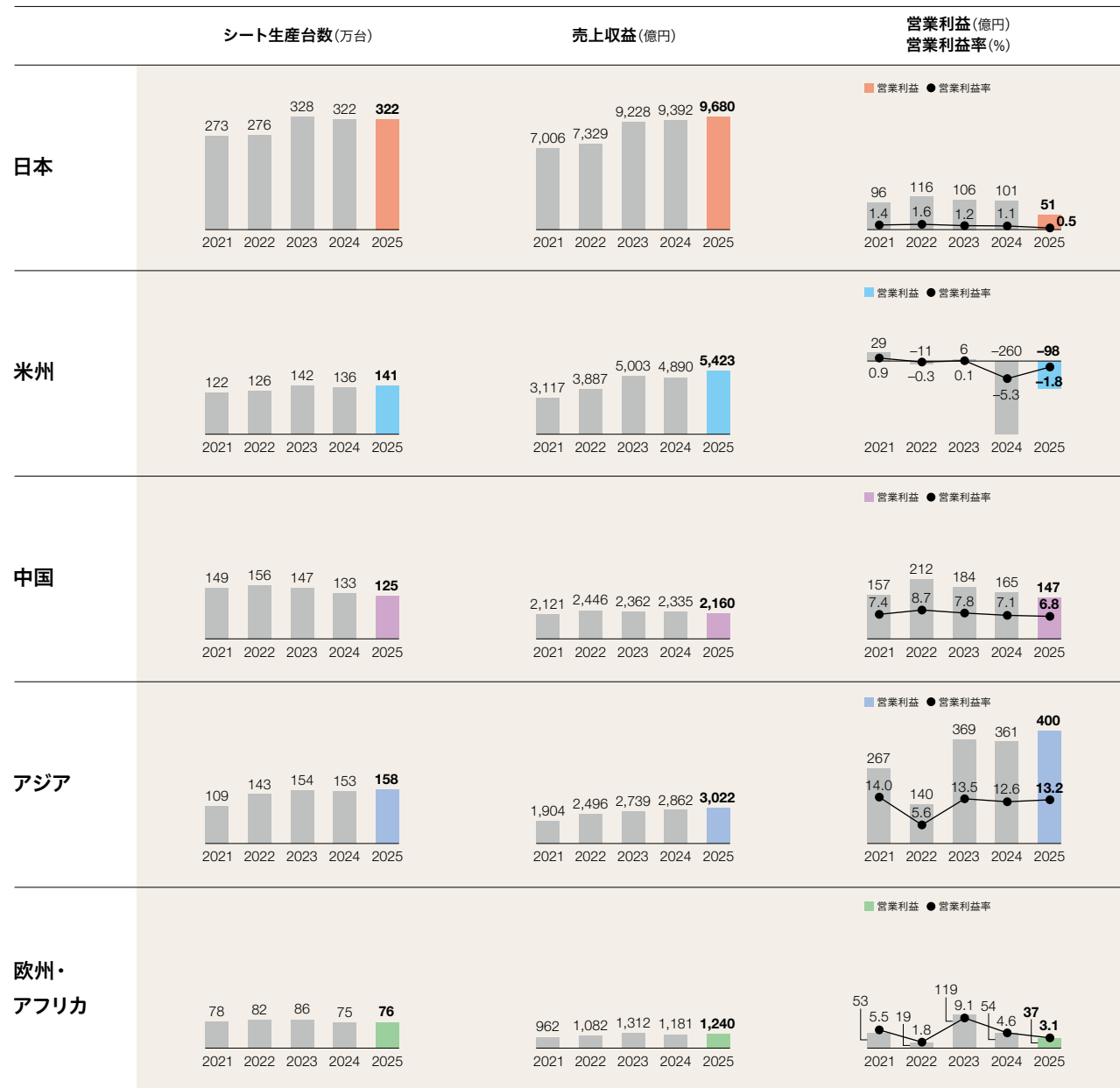
これらの取り組みにより、短期的な収益にとどまらず中長期的な企業価値向上につながる投資を実行しています。

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ospace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

地域別概況

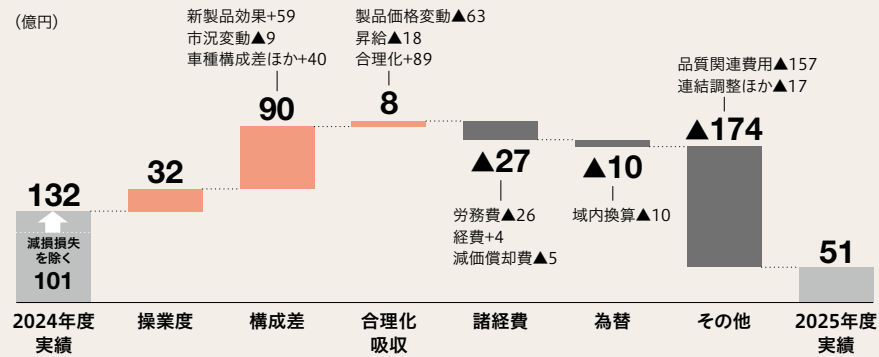


編集方針

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

補足資料・データ

日本



新製品効果や合理化の寄与はあるものの、品質関連費用の計上により減益

日本地域は、本社がグローバル全体を統括する機能を担っているため、固定費が増加しやすい構造となっています。直近数年にわたり300万台以上の生産台数を維持しているものの、先行投資などにより営業利益率は低水準で推移してきました。2025年度は新製品効果や合理化により利益を積み上げたものの、2026年3月のリコール関連費用を設計責任を有する日本地域で計上した影響により減益となりました。今後は、プロセス全体の見直しによる品質問題の再発防止に取り組んでいきます。加えて、高付加価値化とコスト競争力のある部品採用、ならびにリードタイム短縮と業務効率化を通じて、VT2Xを推進し、収益力の向上を図ります。

課題

- 収益性向上

【外部要因】

- インフレによるコスト増
- 需要減少

【内部要因】

- 設備投資の増加・開発費（先行投資段階のため）
- ユニット部品の低収益性

重点取り組み

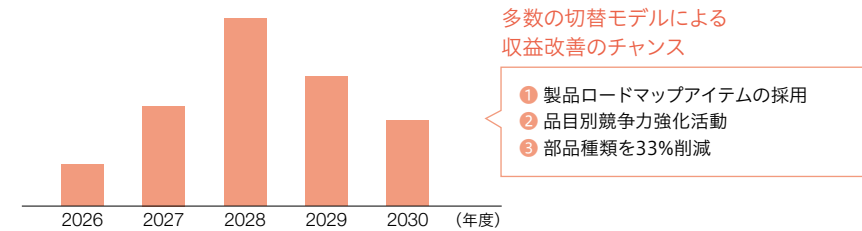
- 製品切替時の高付加価値化
- コスト競争力のある部品採用
- VT2Xの推進

2025年度のトピックス

付加価値の最大化 コストの最小化 製品切替時の高付加価値化

2026年度以降、日本地域では複数の製品切替を予定しており、これを収益改善の機会と捉え、その推進に取り組んでいます。製品切替の際には、付加価値の高い製品ロードマップ上のアイテム採用を進め、高い収益の確保を図ります。加えて、製品ごとに調達先の最適化や内製化を進めるとともに、部品点数の削減や共通化による品種の削減を通じて、製造コストの低減にも取り組んでいます。

モデル切替車種数の推移

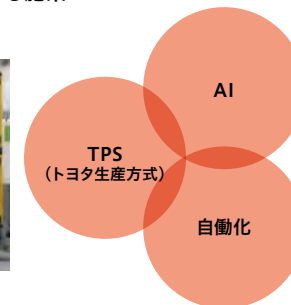


コストの最小化 加工費・物流費の低減、固定費改革

TPS・自動化・AIを融合した工程革新や、現場改善の積み重ねによるロス低減の徹底により、加工費の低減を図ります。また、新たな物流中継拠点（愛知県豊田市生駒町）の開設を予定しており、これにより引き取り物流を改革し、開設前比で物流費を1割以上低減するとともに、ドライバー不足の解消にも貢献します。加えて、固定費の削減に向け、事務間接部門におけるAIの積極活用による効率化や、業務の見直しを進め、費用の最小化を推進します。

現場改善やロス低減につながる施策

● 生産工程の革新



● 構内物流の革新



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ospaceクリエイターの具現化

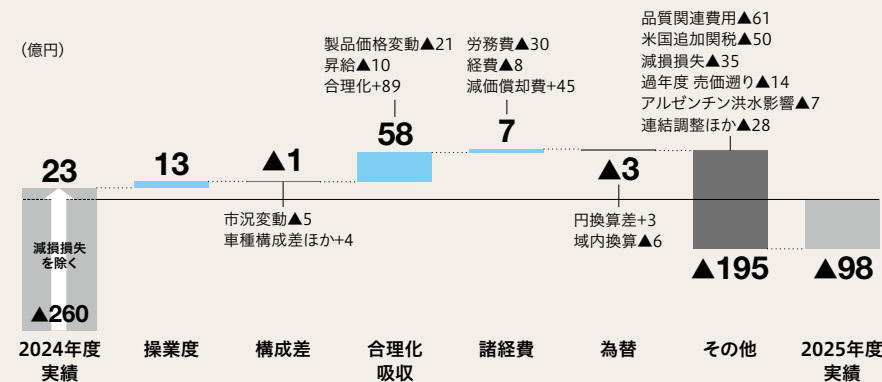
4 2030年目標達成に向けた戦略

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

米州



合理化や増産効果などにより営業損失は縮小も、品質関連費用や米国追加関税影響などにより減益

米州地域では、北米を中心に赤字拠点の収益改善が重要な課題となっています。低収益体質からの脱却を最優先事項と位置づけ、2024年度に米州支援室を立ち上げ、収益改善の基盤づくりを開始しました。2025年度は活動を拡大し、TBIN(トヨタ紡織インディアナ)を中心に、限界利益の向上に直結する取り組みと、2026年度以降の構造改革に向けた自動化推進や間接部門の重複解消・標準化に着手しています。これらにより営業損失は縮小したものの、品質関連費用や米国追加関税の影響を吸収しきれず減益となりました。2026年度以降は、拡販やスマートファクトリー化などを推進し、収益創出体質への改革を進めます。

課題	重点取り組み
● 赤字拠点の収益体質改革	● 生産現場の自動化推進
【外部要因】 ● インフレによるコスト増	● 間接部門のスリム化
【内部要因】 ● 人手不足や離職率増加などによる生産不効率	● 新骨格による内製率UP ● スマートファクトリー本格稼働

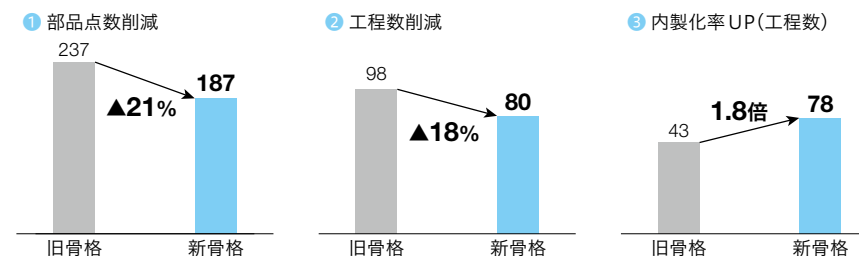
2025年度のトピックス

付加価値の最大化 新骨格の本格展開

2026年度から2030年度にかけて、新骨格搭載シート6車種の生産開始を予定しています。新骨格では、部品点数および工程数の削減、内製化率の向上により原価低減を図り、コスト競争力を強化します。この競争力を背景に、価格提案力および受注競争力を高めることで新規顧客向けの拡販につなげ、持続的に収益を創出する体質への改革を推進していきます。

原価低減を実現しコスト競争力を強化

2026～2030年度にかけ新骨格搭載シート6車種の生産開始

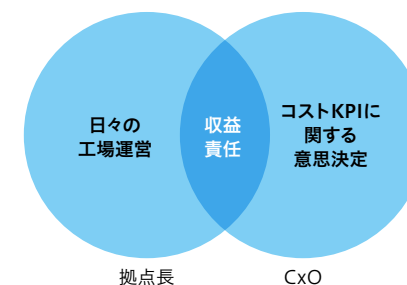


コストの最小化 地域全体での一体経営推進

これまで、統括拠点と製造拠点の間における相互信頼・相互理解の不足により、業務の重複や標準化の遅れなどの構造的な課題がありました。これに対し、役割と権限を再定義し、責任を明確化することで意思決定の迅速化を図ります。また、CxO体制および統括工場制を導入し、地域全体の総力を発揮することで、組織力の最大化を推進していきます。

拠点長とCxOの責任範囲イメージ

役割・権限再定義により、責任を明確化・意思決定の迅速化を図り、地域全体の組織力を最大化



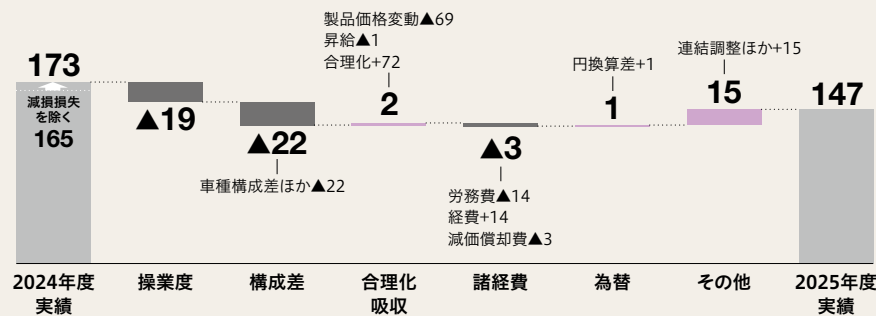
編集方針

- 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

中国

(億円)



減産影響および 車種構成の変化などにより減益

中国は、自動車業界における最先端市場と位置づけており、同市場での評価獲得が極めて重要と認識しています。足元では市場減速に伴う減産トレンドが続いており、2025年度は車種構成の変化も影響し減益となりました。この期間を次の成長に向けた体質転換の機会と捉え、構造改革による経営基盤の強化と現地開発力の強化を進めています。売上および営業利益率は2027年度まで減少傾向を見込むものの、技術の不足領域の手の内化により車室空間全体の企画提案力を高め、受注拡大および収益改善を図ります。

課題

- 次の成長に向けた体質転換
- 【外部要因】
- 激しい競争環境
- 市場減速による減産トレンド
- 【内部要因】
- 不足している技術領域の拡充

重点取り組み

- 現地開発力の強化(スピード)
- 車室空間提案力の強化(現地ニーズ)

2025年度のトピックス

付加価値の最大化 制御・ソフトウェア領域でのパートナーシップ強化

技術の不足領域を手の内化することにより、車室空間全体における企画提案力を高め、受注拡大および収益改善を図ります。その一環として、スマートデバイスの開発・製造でグローバルに事業を展開する華勤技術股份有限公司と合併で、2026年6月に豊田紡織華勤(上海)汽車電子有限公司を開業しました。本合併会社は、スマートデバイス領域における開発機能の強化と生産体制の確立を担い、付加価値提案の高度化を推進します。

制御・ソフトウェア領域

スマートデバイス設計・製造基盤の構築



付加価値の最大化 NV領域での技術の手の内化

中国市場では、電動車の普及拡大に伴い、従来は目立ちにくかった風切り音やロードノイズ、振動が顕在化し、NV性能の重要性が一層高まっています。こうした環境変化を踏まえ、当社は内装部品単位での対応にとどまらず、車内外を含めた車両全体でのNV開発に取り組んでいます。その実現に向け、アライアンスの検討を進め、2026年度中の具体化を目指すとともに、NVコア技術の獲得を図り、低コスト・軽量・高性能なNVパッケージの実現を目指します。

NV領域

NV性能の向上に寄与する車外部品を開発することで、結果的にコストを抑え、軽量化にもつながるパッケージを提案可能

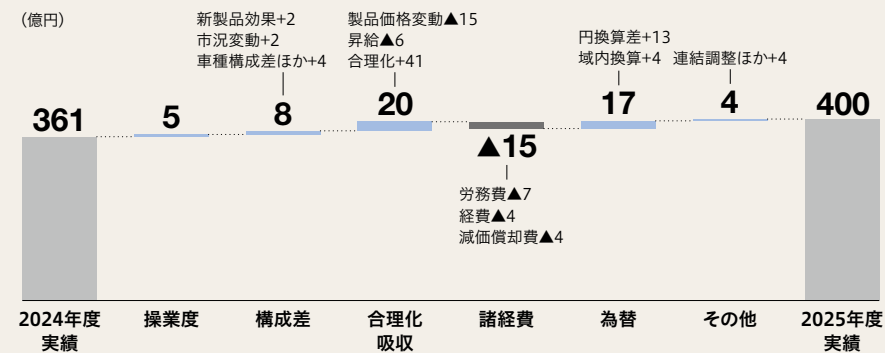


編集方針

- 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

アジア



諸経費の増加はあるものの、増産効果や合理化などにより増益

アジア地域は、成長市場であるインドと中国サプライヤーの脅威が併存する地域です。2025年度は諸経費の増加などによる減益要因はあったものの、インドでの増産効果や合理化により増益となりました。2030年にかけては生産台数が約1.3倍に拡大すると見込まれており、インドでの増産が引き続き顕著です。一方、インド以外では台数の伸びは限定的ながらも緩やかな拡大が見込まれます。こうした中、電動化の進展により中国系OEMの存在感が高まると想定されます。これを踏まえ、インド事業の拡大とものづくり競争力の強化を両輪として取り組みます。

課題

- コスト競争力強化

【外部要因】

- 中国・インドの部品メーカーとのコスト競争

【内部要因】

- 日系ブランドの競争力低下

重点取り組み

- 工程集約、設備生産性向上
- インド受注拡大、現地化の推進

2025年度のトピックス

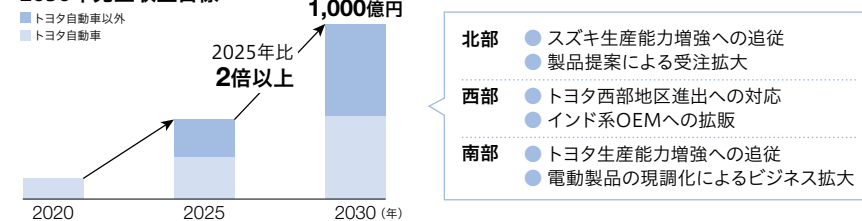
付加価値の最大化 インド市場の成長を確実に取り込み事業拡大

インドでは、2030年に向けて自動車市場の拡大が見込まれています。この成長を確実に取り込むため、当社は2030年に売上収益1,000億円規模を目指す「インドチャレンジ1000」を掲げています。インド向け製品の開発を進めるとともに、現地調達・現地生産の推進による競争力強化に取り組み、事業拡大を図ります。加えて、北部・西部での受注拡大を進めるとともに、南部での生産能力増強への対応や電動製品の現調化を強化します。

成長市場を確実に取り込んで事業拡大

インド市場ニーズに即した製品開発力の強化×現調化推進による競争力強化

2030年売上収益目標

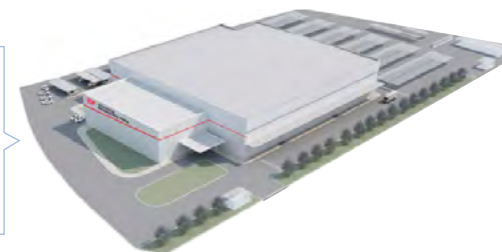


付加価値の最大化 コストの最小化 地域現場力の強化

階層別・専門教育および技能認定の実施により、地域の現場力を強化します。各国の技能トレーナーを育成する、アジアマスタートレーナーを起点に、アジア全体でのレベルアップを図ります。これにより、競争力の源泉である生産技術・工機・保全力の強化を進め、工程完成度や設備内製化率、設備生産性の向上に取り組みます。これらの取り組みを本格化するため、タイ・バンコクに「アジアものづくり革新センター」を2028年に設立する予定です。

アジアものづくり革新センター

- 教育 各国技能トレーナーを育成
- 生産技術力 プロセス改革・工程完成度向上
- 工機力 設備・型の内製化率UP
- 保全力 設備停止低減で設備生産性向上



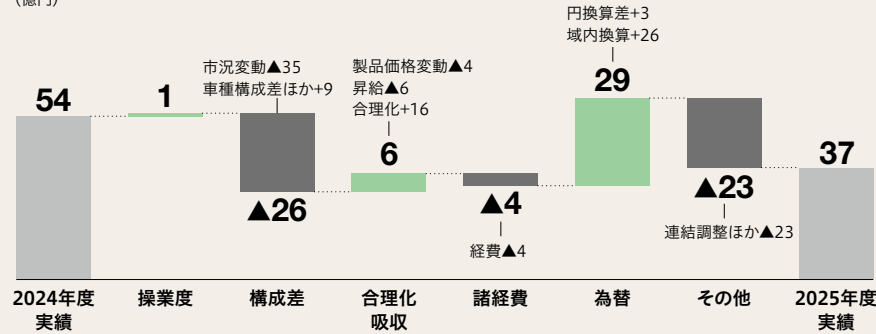
編集方針

- 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

欧州・アフリカ

(億円)



為替影響や合理化の寄与はあるものの、
市況の影響などにより減益

欧州地域では、補助金縮小により2024年に電動車需要が一時的に減速したものの、2025年には持ち直しの動きが見られました。中長期的には電動化への移行が進む市場環境が続いています。こうした中、中国系メーカーの存在感が高まり、価格面に加え開発スピードや電池分野を含めた競争が激化しています。一方で、価格やインフラ面の制約から、HEVを含むマルチパスウェイの重要性も再認識されています。このような競争環境の中、採算面の厳しさが増し、2025年度は合理化の進展はあったものの減益となりました。今後は、トヨタビジネスを基盤としつつ、トヨタ自動車以外のOEMビジネスの獲得と、BEV対応製品の拡充に注力します。

課題

- 環境規制対応と市場対応

【外部要因】

- 環境規制強化

【内部要因】

- サプライチェーンの複雑化

重点取り組み

- トヨタ自動車以外OEMビジネスの獲得
- 電動化に対応した製品拡充

2025年度のトピックス

付加価値の最大化 コストの最小化 ポーランド拠点の拡充

自動車市場の変化や顧客ニーズの多様化を見据え、ポーランドにおいて生産体制の強化を進めています。TBPL(トヨタ紡織ポーランド)の第2工場の建設を通じて生産能力の拡充を図るとともに、将来の事業成長に向けた基盤整備を推進しています。また、2025年度にはトヨタ紡織ヨーロッパ傘下のTBLE(トヨタ紡織レグニツァ)を100%子会社化しました。これにより、意思決定の迅速化や経営資源の最適配分を可能とし、ユニット部品事業における戦略実行力を一層強化しています。今後は、欧州における事業基盤を活用しながら、独自ブランド製品の拡販やアフターマーケット向け事業の拡大、トヨタ外顧客への販売強化を進め、持続的な成長につなげていきます。



TBPL 第2工場



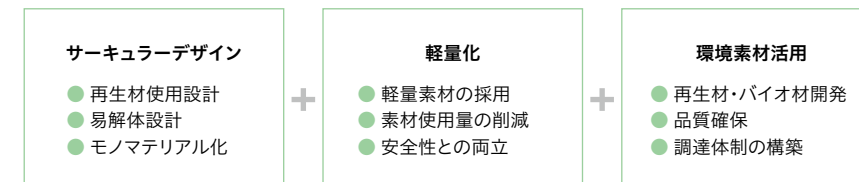
鋳入れ式

付加価値の最大化 環境規制対応による競争力強化

欧州では、ELV※規制など、循環型社会の実現に向けた環境規制が強化されています。当社は、軽量化や環境材料の採用に加え、リサイクル材の活用や解体しやすい設計、モノマテリアル化などの循環設計を推進しています。さらに、再生材やバイオ材などの環境素材の安定供給体制を構築し、材料調達から製品設計、生産まで一貫した体制を整備しています。これにより、環境規制への対応を競争力へと転換し、欧州OEMとの取引拡大を目指します。

環境規制を見据えた製品対応

環境規制対応を競争力へ転換し、欧州OEMとの取引拡大を目指す



※ ELV(End of Life Vehicle)：使用済み自動車のこと

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