



トヨタ紡織レポート 2026
2025.4.1-2026.3.31

QUALITY OF TIME AND SPACE



目次／編集方針

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

Q₁

トヨタ紡織は、
どんな価値を
提供する会社なのか？

理解のためのキーワード

#移動空間の価値 #人を中心に

#DNA・アイデンティティ

→ Section 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

Q₂

なぜ、
価値を生み出せるのか？

理解のためのキーワード

#価値創造プロセス #ものづくり実装力

#共創による価値創出

→ Section 2 価値創造のドライバー

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？

理解のためのキーワード

#移動空間領域 #ISC(考え方・枠組み)

#強みの事業化 #トップの意思

→ Section 3 インテリアスペースクリエイターの具現化

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？

理解のためのキーワード

#中期経営計画 #進捗・現在地

#地域別戦略 #財務戦略

→ Section 4 2030 年目標達成に向けた戦略

Q₅

限られた経営資源を、
どこに活かし、
企業価値を高めるのか？

理解のためのキーワード

#3つの強みの深化

#足らざる資本・課題

→ Section 5 競争優位を支える経営資源の高度化

Q₆

経営の意思決定は、
企業価値向上に向け
どう進化しているのか？

理解のためのキーワード

#取締役会の実効性

#ガバナンスの進化

→ Section 6 強靱なグローバル経営基盤の確立



CONTENTS

Q₁ トヨタ紡織は、どんな価値を提供する会社なのか？

Section

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから

- 07 豊田綱領から紡ぐVision
- 08 私たちの原点
- 09 ビジネスモデル
- 10 3つの強み
- 11 TB Wayの実践と行動変革

Q₂ なぜ、価値を生み出せるのか？

Section

2 価値創造のドライバー

- 13 価値創造プロセス
- 14 事業と製品
- 15 経営資源とその強化
- 17 ステークホルダーとの共創
- 19 マテリアリティ
- 22 価値提供事例
 - 1 熱マネジメント技術「遮熱天井」
 - 2 新発想の航空機シート

Q₃ 何を強みに、どう形にしていけるのか？
経営トップは何にコミットしているのか？

Section

3 インテリラスペースクリエイターの具現化

- 25 インテリラ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

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

4 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

Q₅ 限られた経営資源を、どこに活かし、企業価値を高めるのか？

Section

5 競争優位を支える経営資源の高度化

- 62 競争優位を支える経営資源(3つの強み)：技術開発
- 64 知財戦略
- 66 トヨタ紡織グループのDX
- 67 競争優位を支える経営資源(3つの強み)：ものづくり
- 69 品質
- 70 サプライヤー
- 71 環境取り組みの全体像
- 72 2030年環境取り組みプラン達成に向けた取り組み
- 74 TCFDへの対応
- 75 TNFDへの対応

- 76 競争優位を支える経営資源(3つの強み)：人づくり
- 78 人材戦略
- 79 人的資本経営の全体像
- 80 グローバルに活躍できる人材の育成
- 81 ダイバーシティ&インクルージョン
- 82 人権尊重の取り組み・安全衛生
- 84 健康経営・ウェルビーイング

Q₆ 経営の意思決定は、企業価値向上に向けてどう進化しているのか？

Section

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

- 86 取締役会議長メッセージ
- 87 社外役員対談
- 89 コーポレートガバナンス
- 92 役員一覧・スキルマトリクス
- 94 取締役会の実効性評価

補足資料・データ

- 96 組織とCxOの組織管掌
- 97 中期経営計画の歩み
- 98 10ヵ年サマリー
- 100 株式・企業情報

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 インテリラ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

発行にあたって

トヨタ紡織は、当社グループの企業価値向上に向けた取り組みをお伝えするため、「統合報告書」を発行しています。2026年度は、ステークホルダーのみなさまとの対話を通じて得られた資本市場の関心が高いテーマをよりわかりやすくお伝えするため、「Q&A形式」を採用しました。持続的な成長ストーリーや、収益力と資本効率など、投資家のみなさまの関心



経営企画本部
Chief Strategy Officer
おぎそ たけし
小木曾 毅

にお応えする構成としています。本報告書を通じて当社への理解を深めていただき、企業価値向上に向けた建設的な対話につなげていきます。なお、本報告書は経営陣の関与のもと関係部署と連携して作成し、記載内容の適切性を確保しています。

報告対象の範囲

本報告書は、日本および世界各地域のトヨタ紡織グループを報告対象としていますが、取り組みごとに報告範囲は異なります。本報告書では、以下の表記で報告対象を使い分けています。

トヨタ紡織グループ：日本、米州、中国、アジア、
欧州・アフリカ地域

トヨタ紡織：トヨタ紡織(株)

日本地域：トヨタ紡織(株)、日本子会社

日本以外の地域：米州、中国、アジア、欧州・アフリカ地域
一部項目は個々に範囲を記載しています。

本報告書の対象期間

2025年4月1日から2026年3月31日まで。
一部に当該期間外の活動内容を含んでいます。

参考にしたガイドラインなど

- IFRS財団「IFRSサステナビリティ開示基準」「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- 内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」
- GRIスタンダード
- ISO26000
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」

予測情報に関する注記事項

本報告書には、トヨタ紡織グループの将来の計画や戦略、業績に関する予想、見通しが含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、自動車業界における激しい競争、市場需要、税制、法律、制度変更、天災などのリスクや不確実性を含んでいます。したがって実際の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

業績に関する数字の表記について

本報告書に記載している業績に関する数字は、表示未満の位を切り捨てています。

本PDFの見方・使い方

本PDFはインタラクティブPDFです。

本文中のリンクマークや各ページ右側のセクション名をクリックすると、報告書内の関連ページや当社ウェブサイト、開示資料へアクセスいただけます。本報告書では、紙面の制約上掲載できない詳細な取り組みや各種データをウェブサイトで補足しています。報告書とあわせてご覧いただくことで、当社への理解をより深めていただければ幸いです。

XXXXXXXXXXXX : 外部サイトへ移動します

XXXXXXXX(P.00) : 該当ページへ移動します

XXXXXXXXXXXX : PDFファイルへのリンクです

【16:9型(横型)で閲覧の方】

画面右側の「ガイド」から各該当ページへリンクいただけます。

【A4型(縦型)で閲覧の方】

ブラウザで閲覧の場合は「16:9型 」への切り替えを推奨いたします。

印刷してご覧になる場合は、巻末の「誘導先一覧PDF」をあわせてご活用ください。

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

表紙について



当社の源流事業である繊維からの事業の広がりや、モビリティの今後の可能性を表現した企業広告動画のメインビジュアルを表紙にしました。車室内で過ごす時間と空間を価値のあるものにし、すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供していく、という当社の思いを表現しています。

(ご参考)企業広告動画

<https://www.youtube.com/watch?v=UxlyMolys6E>



情報開示体系

トヨタ紡織グループは、ステークホルダーのみなさまとの建設的な対話を促進し、企業価値向上につなげるため、多様な情報開示媒体を活用しています。統合報告書は、これらの情報を統合し、価値創造ストーリーや経営戦略を中長期的な視点からわかりやすくお伝えする中核媒体と位置づけています。各媒体では、目的に応じた詳細情報や個別テーマを開示し、補完的に情報提供を行っています。

	財務	非財務
対話の機会 ステークホルダーとの建設的な対話を通じて相互理解を深めるとともに、得られた知見を経営に反映し、企業価値向上につなげる取り組みとして活用しています。	決算説明会 株主総会 事業説明会 IRミーティング 個別・グループでの対話を通じて投資家の視点や示唆を経営に取り込み、資本効率の改善や価値創造ストーリーの高度化につなげています。	ESGミーティング ESG 課題に特化した対話を通じて理解を深め、サステナビリティに関する取り組みの実効性向上につなげています。
目的・対象者別レポート 各ステークホルダーのニーズに応じて開示媒体の役割を整理し、必要な情報を適切に届けることで、質の高い情報提供を行っています。	有価証券報告書 統合報告書(トヨタ紡織レポート)	コーポレート・ガバナンス報告書 人的資本レポート 多様な人材の活躍や育成方針、エンゲージメントの向上策を定量・定性の両面からまとめ、競争力の源泉を可視化しています。
網羅的な情報開示 財務・非財務の両面から多様な情報を体系的に開示し、各媒体を通じてより広く、深くご理解いただけるよう情報提供を行っています。	株主・投資家情報ページ サステナビリティページ	ESG データ 環境特設サイト 脱炭素社会の実現に向けた具体的なロードマップや環境負荷低減のデータなど、専門性の高い情報を詳しく発信しています。

各種メディア
当社の事業活動や技術開発の詳細を紹介するウェブメディア



Team Breakthrough
トヨタ紡織グループの挑戦と変革を伝えるメディア



INNOVATION AT TOYOTA BOSHOKU
トヨタ紡織グループの技術開発に関する取り組みを紹介するイノベーションサイト

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



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

Q₁

トヨタ紡織は、
どんな価値を
提供する会社なのか？

Section

1

トヨタ紡織のはじまりとこれから

07 豊田綱領から紡ぐVision

08 私たちの原点

09 ビジネスモデル

10 3つの強み

11 TB Wayの実践と行動変革

豊田綱領から紡ぐ Vision

創業の精神である 「世のため 人のため」 を受け継いで

トヨタグループの創始者であり、豊田紡織(現 トヨタ紡織)の創業者である豊田佐吉は、「人の役に立ちたい」「国家のためにつくしたい」という思いを胸に、自らの知恵により新しいものを創造する「発明」を通じて、社会に貢献することで事業を成長させました。これは、社会課題の解決と事業成長を両立させる価値創造の原点といえます。時代を先駆けした豊田佐吉の研究と創造、温かい家族主義への姿勢は、後継者にも脈々と受け継がれ、豊田綱領として広められてきました。私たちは、100年以上にわたって受け継いできたこの志を大切にしながら、**経営上の信念・価値観・行動理念をTB Wayとして明文化しました。その実践を通じて、社会課題の解決に本気で取り組むことで、「社会に必要とされ続ける会社」を目指しています。**

自動車業界では、電動化やソフトウェア化の進展などにより、モビリティの価値そのものが再定義されつつあります。このような環境変化の中、トヨタ紡織グループは、自らの目指す企業像を示した Vision で、「明日の社会を見据え、世界中のお客さまへ感動を織りなす移動空間の未来を創造する」ことを標榜しています。

当社グループは未来を見据え、モビリティの進化や、価値観の変化に柔軟に対応しながら、車室内で過ごす時間と空間を価値あるものに—

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供したいと考えています。

豊田綱領

豊田佐吉翁の遺志を体し

- 上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし
- 研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
- 華美を戒め、質実剛健たるべし
- 温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし
- 神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

TB Way

先進的な技術開発と高品質なもののづくりを通じて社会に貢献する

1. 創造力と勇気をもって、夢の実現に向けて挑戦する。
2. より高い目標の実現を目指し、絶え間ない改善を行う。
3. 現地・現物で課題を深く分析し、真因を追求する。
4. 決断された事は情熱と使命感を持ち、一気呵成に実行する。
5. 自己の業務領域には、プロ意識をもって全力で取り組み、結果には責任を負う。
6. 常にオープンでグローバルな意識を持ち、多様な価値観を尊重し受け入れる。
7. 良き企業市民として、良識ある行動をとり、社会との調和を目指す。
8. 個人の人間性を尊重し、チームとしての総合力を発揮して成果を上げる。

Vision

明日の社会を見据え、
世界中のお客さまへ
感動を織りなす
移動空間の未来を創造する

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

フィロソフィー



私たちの原点

繊維からシート、そして空間全体へ。
強固な基盤の確立と成長の軌跡

トヨタ紡織は、時代の変化に応じて重要な決断を重ね、事業を変革してきました。

変わらぬ創業の精神は「世のため 人のために貢献すること」です。私たちは常に人が触れる製品を扱い、人を中心にしたビジネスを展開しています。

未来の移動空間をより豊かで価値あるものにするために、挑戦し続けます。



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

沿革



ビジネスモデル

創出したキャッシュを戦略的に配分する成長ビジネスモデル

トヨタ紡織グループは、自動車のシートや内外装製品、フィルターなどを開発・製造するグローバルな自動車部品メーカーです。企画から開発、製造、そしてトヨタ自動車(株)をはじめとする日本内外の自動車メーカーへの供給までを一気通貫で実現します。お客さまの近くでニーズに合わせた最適な製品を提供し、世界中の人々に安全・環境・快適を追求した移動空間を届けます。

グローバル展開

23 の国と地域 90 拠点



売上収益

2兆370 億円

移動空間 18,769

シート製品、内外装製品

製品別
(億円)

ユニット部品 1,600

FPT(フィルター・パワートレイン)製品、
電動製品

自動車用シート世界市場シェア

3 位 10 % (売上収益ベース)

出所: S&P Global Mobility データをもとに自社で算出



小型から高級車まで。
セダンも。ミニバンも。

多様な車種ごとのニーズに応じた開発を
並行して進め、最適な製品を提案



トヨタ自動車をはじめ、
日本内外の多様な
自動車メーカー向けに。

エンドユーザーまで意識した
「先進的な技術開発と高品質なものづくり」を追求



自動車だけでなく、
すべてのモビリティへ。

航空機や鉄道など、
さまざまな移動空間へ新たな価値を提供

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

3つの強み

グローバルで価値創出を支える人材基盤

- グローバルに活躍する人材
- 多様な価値観の結集
- 活躍を支援する環境

多様な価値観を尊重し、ともに学び・成長する企業風土のもと、現場力と改善力を持つ人材が価値創出に挑戦する組織風土を形成しています。これにより、グローバルでの価値創出を支え、競争優位の持続につなげています。

五感に働きかけ、体験価値を実現する技術力

- 時流に先んじた革新的な技術開発
- グローバルな開発体制
- 強固な研究開発の基盤

豊田綱領から受け継ぐ挑戦と好奇心・探求心を基盤に、革新的な技術開発とグローバル体制を構築し、社会のニーズや地域特性を的確に捉えた製品開発を進めています。これにより、安全・環境・快適を追求した製品を通じて、乗員が感じる価値の向上につなげています。

ユーザーの五感に
近い技術

技術開発

グローバルに活躍する
人材と組織力

人づくり

3つの強み

リーン生産・JISによる
一気通貫の供給力

ものづくり

価値を確実に具現化するものづくり力

- 高品質な製品と効率的な供給体制
- 強靱なものづくりの基盤
- サプライヤーとの協働

改善と現地現物を重視して磨いてきたリーン生産※1を基盤に、JIT※2・JIS※3を核とした供給体制を構築しています。これにより、グローバルで安定した品質と供給を実現し、企画から供給までを一体でつなぐ価値提供につなげています。

3つの強みを基盤に、
競争優位につながる価値を創出

競争優位性 → P.32 ■■

競争優位を支える経営資源(3つの強み) → P.62~84 ■■

※1 ムダの徹底的な排除を通じて、品質・コスト・納期の最適化を図る生産方式 ※2 Just In Time: 必要なものを必要なときに必要な分だけ生産する生産方式
※3 Just In Sequence: 顧客の生産スケジュールに基づき、適切な順序で製品を供給すること。JITと併用することで、顧客と自社双方の在庫低減を可能にする

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 インテリクス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

TB Wayの実践と行動変革

TB Wayを
実践と制度で循環させ、行動変革につなげる

トヨタ紡織は、トヨタグループ創始者・豊田佐吉の考えをまとめた「豊田綱領」を社是とし、その価値観を日々の行動へと具体化したTB Wayを定めています。

TB Wayは、事業活動・社会性活動・環境活動における方針や目標の実行へとつなげる、社員一人ひとりの行動のよりどころとなっています。

これを共通の価値観として共有することで、グローバルに一体感を持って判断や行動ができるよう設計されており、その実践が日々の業務に定着しています。また、その実践状況は人材育成や評価にもつながり、事業活動の質の向上を通じて、事業成長と社会価値の創出に結びついています。

グローバルでの浸透

- TB Wayは、8つの行動原則として定義され、各拠点で日常業務の中に浸透しています
- グローバルリーダーが一堂に会する「グローバルウィーク」では、代表者が実践エピソードを語り、全参加者でTB Wayを唱和する機会を設けています
- 理念が具体的な行動として理解・共有され、一体感を持って実践される基盤となっています

TB Wayの体現と浸透の事例

私は2025年4月に生産事業体初の女性拠点長に就任し、同年7月のグローバルウィークではTB Way唱和のリーダーを務め、自身の実践エピソードを共有しました。これまで、課題に向き合う際には現場に足を運び真因を追求すること、また自らの役割に責任を持ちやり抜くことを大切にしてきました。こうした経験は、TB Wayの「現地現物」や「責任」の実践そのものであることを紹介しました。当日は、世界各地のリーダーと価値観を共有しながらTB Wayを唱和することで一体感とつながりを実感し、その経験がその後の業務における連携の深化にもつながっています。



豊田紡織(天津)
総経理
ジャ ヤン
賈 雁

人材評価への組み込み

- 当社は、TB Wayを人事評価の基準に取り入れています
- 「現地現物」「挑戦」「多様性の尊重」などの行動を評価項目として定めています
- 業務のPDCAを通じて実践状況が評価・フィードバックされ、行動改善と定着につなげています

TB Wayを根づかせる実践事例

TB Wayおよびコンピテンシー(行動規範)の実践を着実に進めるため、人事評価の中で年3回(期初・年央・期末)、上司と部下の面談を実施しています。期初は、前年度の成果や課題をフィードバックし、TB Wayに基づく新たな目標を設定。年央では、進捗状況を確認し、フォローアップを行います。そして期末では、目標達成に向けた取り組みや能力の伸長度を評価します。また、面談・評価を適切に実施するために、新任上司研修で面談方法の知識やスキルを習得する機会を設けるとともに、上司と部下が日常的に対話やフィードバックを継続する風土づくりにも取り組んでいます。このような評価と対話のしくみを通じて、TB Wayの実践と定着を促進しています。



人材戦略部タレント
マネジメント室人事
評価グループ GM
こんどう あゆみ
近藤 亜弓

TB Way

従業員エンゲージメントサーベイスコア
TB Way理解浸透度※

79%

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

人的資本レポート P6「エンゲージメントの向上」



Q₂

なぜ、
価値を生み出せるのか？



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

Section

2

価値創造のドライバー

13 価値創造プロセス

14 事業と製品

15 経営資源とその強化

17 ステークホルダーとの共創

19 マテリアリティ

22 価値提供事例

1 熱マネジメント技術「遮熱天井」

2 新発想の航空機シート

価値創造プロセス

Visionの実現に向けて――

トヨタ紡織グループは、「技術開発」「ものづくり」「人づくり」の3つの強みを活かし、安全・環境・快適を追求した最高のモビリティライフを提供することで、企業価値を向上、持続可能な社会の実現に貢献します。

マテリアリティ

本業を通じて優先的に取り組む
重要課題を解決する姿

P.19

Vision

明日の社会を見据え、世界中のお客さまへ
感動を織りなす移動空間の未来を創造する

P.7

経営資源

事業活動

創出価値

財務資本

製造資本

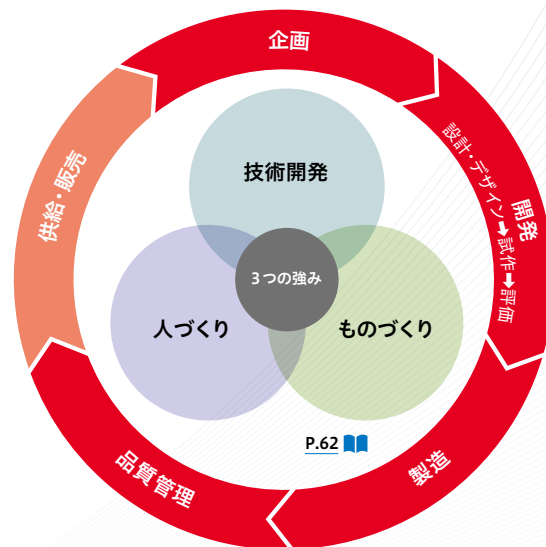
知的資本

人的資本

社会・関係資本

自然資本

P.15



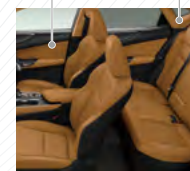
P.62

移動空間

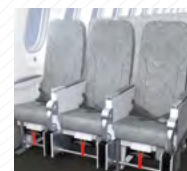
インテリアスペースクリエイターを目指して

ドアトリム

天井まわり



自動車用シート



航空機シート

ユニット部品

マルチバスウェイへの貢献

フィルター製品

電動製品

モーターコア FCセパレーター リチウムイオン電池

P.14

QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのステークホルダーに
「好きだな、トヨタ紡織」と
言っていたくために…



を追求した
最高のモビリティライフを提供

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

事業と製品 P.14



マテリアリティ P.19



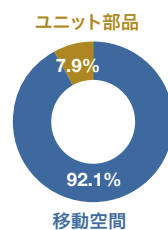
事業と製品

安全・環境・快適を軸に、モビリティの変化に左右されず、
車室空間の価値で差別化を——

売上収益(2025年度)
20,370 億円

営業利益(2025年度)
539 億円

売上収益構成比



移動空間



シート

- 自動車用シート
- 航空機シート
- 自動車用・航空機以外



内外装

- ドアトリム
- 天井まわり
- フロアカーペット
- デッキまわり
- 外装品

製品が生み出す価値

シート
(骨格・デバイス、クッション、表皮)

- 衝突時の乗員保護
- 安定した着座姿勢保持

シート



シート骨格・デバイス



ドアトリム

- 高剛性による構造安定性の確保
- 側面衝突時のエネルギー吸収

ドアトリム



軽量素材・環境対応部品

- 燃費・電費向上への貢献
- 環境負荷の低減

Lexus LS
ドアトリムケナフ
発泡基材シート・内装の一体提案(モジュール)
(シート、ドアトリム、天井まわり など)

- 音・光・熱により快適で高付加価値な車内空間を実現
- 快適な温熱環境とエネルギー効率の両立
- 静かで上質な車内空間の提供
- 光による空間演出で付加価値を創出

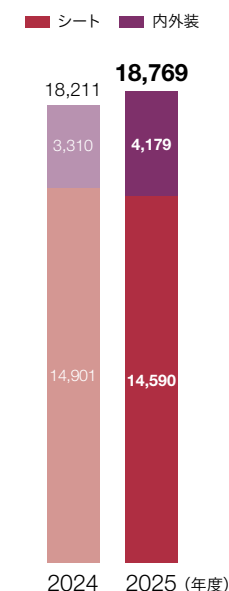
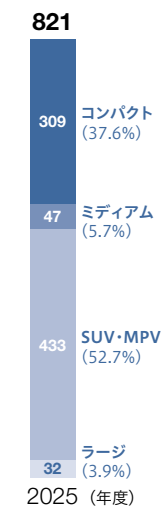
ドアトリム

天井まわり

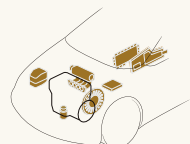


自動車用シート

製品別売上収益(億円)

自動車用シート
生産台数・車種
構成 (万台)

ユニット部品



- フィルター製品
- エンジン周辺樹脂製品
- 電動製品
- その他

エアフィルター

- 空気質向上
- 車内空気質の向上による快適性・健康価値の提供

エアフィルター

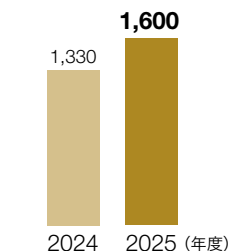


電動製品

- モビリティ全体の環境性能向上に貢献

モーター
コア

製品別売上収益(億円)



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 インテリクス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・製品



経営資源とその強化

経営資源	重視する理由	強化策(●)・課題(▲)
 財務資本	キャッシュ・フローの最大化と最適なアロケーションを図ることで、健全な財務基盤を維持しつつ、持続可能な成長を実現します。	● 成長・戦略投資の確実なリターン獲得 ● 資産効率化を含めた営業キャッシュ・フローの最大化 ● 株主・投資家との建設的な対話 ▲ 資本効率の向上と財務健全性の強化を両立
 製造資本	世界を舞台に、高品質なもののづくりを追求しています。各地域において、最適な製品を最適なタイミングで生産・納入するために、企画・設計から製造・物流までを一気通貫で捉え、ものづくり競争力を強化していきます。	● 競争力のある次世代ものづくり体制の確立 ● 常に改善し続ける現場力の実現 ▲ 匠の技能と手の内化した技術の融合 ▲ サプライチェーンスルーでの次世代物流の実現
 知的資本	時流に先んじた飽くなき好奇心と探求心を原動力に、技術開発に挑戦してきました。これまで蓄積してきた知見やノウハウを活かし、すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供していきます。	● 移動空間全体の企画提案力・技術開発力の強化 ● インテリアスペースクリエイター・マルチパスウェイ・新事業創出を軸とした技術戦略に資する知財戦略の推進 ▲ 将来の変化を見据えたマルチパスウェイやカーボンニュートラルへの迅速な対応 ▲ 制御・ソフトウェア技術者の確保
 人的資本	世界各地に拠点を展開する中で、成長戦略を実現するための人材を確保し、配置、育成するための人材戦略は、最重要な経営課題の一つです。グローバルレベルでの人材育成と活用を強化していきます。	● 新しい価値やアイデアを生み続けることができる人づくり・環境づくり ● 多様な人材の活躍推進と成長への支援 ● 働きやすさの追求 ▲ 主要ポストへのローカル人材登用の加速
 社会・関係資本	トヨタ紡織グループの事業活動は、多様なステークホルダーとの連携により成り立っています。ステークホルダーとの良好な関係づくりが、競争力の向上や新たなビジネス機会の創出につながると考えています。共存共栄の精神のもと、ステークホルダーとともに成長を目指します。	● CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)によるスタートアップ企業や産官学連携による価値共創 ▲ サプライチェーン全体でのものづくり競争力の獲得とサプライチェーンスルーでの次世代物流の実現 ▲ ステークホルダーとの積極的な対話と経営へのフィードバック
 自然資本	私たちの社会生活や経済活動は、自然が提供する多くの恵み(生態系サービス)に依存しています。私たちは、事業活動を通じて環境課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。	● 製品設計における素材の簡素化と代替素材の導入によるモノマテリアル化 ● 再生可能エネルギー比率の引き上げと省エネアイテムの導入 ▲ 製品ライフサイクル全体でのGHG排出量(Scope1、2、3)の可視化と削減 ▲ 各国・各地域の水資源状況に配慮した水使用量の削減

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

経営資源とその強化

経営資源		INPUT		
	財務資本	投入される資本		
		自己資本(親会社所有者 帰属持分)期首残高	営業キャッシュ・フロー	現金及び 現金同等物期首残高
		4,474 億円	1,429 億円	2,497 億円
	製造資本			
		生産拠点数	設備投資額	たな卸資産回転日数 (原材料・仕掛品・製品)
		119 拠点	680 億円	7.3 日
	知的資本			
		研究開発拠点数	研究開発費	特許保有件数
		12 拠点	613 億円	4,303 件
	人的資本			
		連結従業員数	日本以外の地域で 勤務する従業員の割合	開発トレーニングに 関する総コスト
		45,521 人※1	68.1 %	20.3 億円
	社会・関係資本			
		グローバル展開	CVC出資額 (出資件数)	投資家・アナリストとの 対話回数
		23 の国と地域	22 億円(19件)	170 回/年
	自然資本			
		総エネルギー使用量	水使用量	
		3,072,956 GJ	2,441 千m ³	

2026年3月31日時点(2025年度実績含む)

※1 臨時従業員除く

主な実績や外部評価		OUTPUT	
営業利益率		2.6 %	
DOE(株主資本配当率)		3.3 %	
自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)		41.0 %	
ROE		5.0 %	
市場シェア		シート世界 3 位 ドアトリム世界 2 位	
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 %	
社外発表・論文数		97 件/年	
特許出願件数		497 件/年	
男性育児休職取得率		74 %	
有給休暇取得率		97.1 %	
従業員エンゲージメント肯定回答率		54 %	
社会貢献活動の推進延べ参加者数		3,240 人/年	
サプライチェーンものづくり向上活動 延べ参加サプライヤー数		2,830 社/年	
GHG排出量(Scope1+Scope2)		182,738 t-CO ₂ e	
廃棄物排出量		27,782 t	
再エネ導入率		46 %	

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

ステークホルダーとの共創

社会 お客さま 社員 取引先

共創の事例・具体的な取り組み

関わるステークホルダー

次世代モビリティやカーボンニュートラルの実現に向け、 研究から応用開発までを通じて、多様なパートナーと共創

多様なパートナーと連携し、環境負荷の低減や快適性向上に資する新素材、技術を開発しています。
こうした共創は、単なる技術開発にとどまらず、新たな価値創出の基盤となっています。

NEDO※1先導研究プログラム / エネルギー・環境新技術先導研究プログラム / 「低コスト・高耐衝撃セルロース構造材料の研究開発」

トヨタ紡織は、日本製紙(株)、国立大学法人京都大学、地方独立行政法人京都市産業技術研究所とともに、NEDO先導研究プログラムとして「低コスト・高耐衝撃セルロース構造材料の研究開発」を本格的に開始しました。本プログラムでは、脱炭素社会の実現や新産業の創出に向け、2040年以降の実用化・社会実装を見据えた革新的な技術シーズの発掘・育成を目的としています。あわせて、産学官連携によりこれまで実現が難しかった構造材料用途におけるCNF※2の早期社会実装を目指すことにより、自動車分野にとどまらず家電や建築資材、物流資材といった多様な分野への普及を推進していきます。

※1 持続可能な社会の実現に必要な研究開発の推進を通じて、イノベーションを創出する国立研究開発法人
※2 Cellulose Nanofiber: セルロースナノファイバー。木材などの植物細胞壁の骨格成分である「セルロース」を、化学的・機械的処理によってナノレベル(1mmの100万分の1)の細さまで解きほぐした植物由来の次世代素材



スタートアップ企業
大学・研究機関
自動車メーカー
技術開発部門
調達部門
サプライヤー
化学メーカー

現場と生産技術部門が連携し、AI・IoTを活用したスマートファクトリーで生産効率を向上

ツールの活用・AIを使用した高効率な開発、生産現場の自動化およびDXを進めています。
時間当たり付加価値の最大化に取り組むとともに、サプライヤーや設備メーカーなどサプライチェーン一体となって競争力向上へつなげます。

TBWK(トヨタ紡織ウェスタンケンタッキー)での工程の自動化

次世代搬送システムの導入により、2025年度から進めてきた取り組みを発展し、構内物流全体の自動化を目指します。これにより、現場の生産性および安定性の大幅な向上を図ります。TBWKでは、スマートファクトリー化を通じた生産性および品質の高度化などにより、フル生産となる2027年度に単年度黒字化を見込んでいます。あわせて、地域社会との連携による雇用創出など、ステークホルダーとの関係強化にも取り組んでいます。事技部門をはじめ、設備メーカー、サプライヤー、物流事業者と連携し、AI・IoTを活用した先進的な生産体制の構築を進めることで、コスト競争力および供給安定性の向上を図ります。デジタル技術の活用を通じて生産革新を進め、競争力向上につなげていきます。



環境団体・認証機関
生産技術部門
製造部門
DX部門
品質部門
サプライヤー
設備メーカー
物流会社

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

「低コスト・高耐衝撃セルロース構造材料の研究開発」がNEDO先導研究プログラムに採択



研究・開発

製造



供給・搭載

使用

廃棄・リサイクル

共創の事例・具体的な取り組み

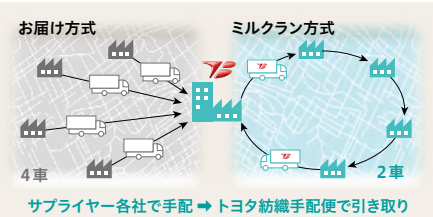
関わるステークホルダー

物流・製造現場との連携により、JIT供給を実現し、環境負荷を低減

新たな物流中継拠点を活用し、外部倉庫および中継拠点の廃止・集約を進めることで、日本国内の物流の整流化を通じた競争力向上を図ります。あわせて、物流効率化を通じてホワイト物流への対応を進めるとともに、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

新・物流中継拠点の開設による引き取り物流改革の進化

CO₂排出削減およびドライバー不足の解決に向け、輸送手段の見直しや当社主導の調達物流の最適化を進めています。すでに取り組んでいるミルクラン方式については第一段階が完了し、主要サプライヤーおよび物流事業者との協働を通じて、安定供給体制の維持とサプライチェーンの高度化を実現しています。新物流中継拠点（愛知県豊田市生駒町）の開設により、引き取り物流改革はさらに進みます。トヨタ紡織のオペレーション範囲拡大により、物流便のミルクラン運用の拡大を進めるとともに、構内物流の改善および自動化を検討していきます。



企業や自治体との共創により、新たな移動価値に貢献する製品を提供

自動車部品で培った技術を活かした新たな移動体験の提供を目指します。その一環として、企業・自治体と協力し、都心部の回遊性の向上と賑わいの拡大に貢献しています。

路面公共交通システム「SRT」で新たな移動体験を創出

SRTはSmart Roadway Transit(スマートロードウェイトランジット)の略称で、スムーズな乗降、洗練されたデザインで、名古屋市中心部の回遊性や、地上の賑わいを拡大するために路面を走る、今までにない新しい移動手段です。当社の移動体験支援システム「MOOX-RIDE」が搭載され、街や施設の歴史・文化などの情報を投影し、映像と立体音響で街の魅力を発信します。人々の移動時間を新たな価値創出の機会へと変え、オーバーツーリズムの緩和や地域活性化にも貢献していきます。

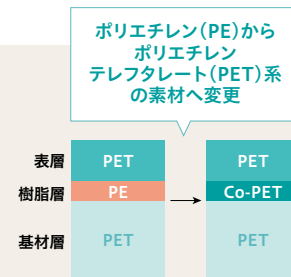


モノマテリアル技術を活用し水平サイクル※を実現へ

廃材を再生繊維へとリサイクルする取り組みを通じて、資源の有効活用と循環のしくみを構築していきます。廃棄物の削減とCO₂排出低減の両立を図り、カーボンニュートラル社会の実現への貢献を目指します。

PET(ポリエチレンテレフタレート樹脂)サーキュラーエコノミーによる環境貢献

本取り組みは、車の内装部品に使用する材料を「使い捨て」から「繰り返し使う」しくみに変えることで、環境負荷の低減と価値提供の両立を目指すものです。従来の繊維系内装部品は、複数の素材を組み合わせた構造によりリサイクルが難しく、廃棄時の焼却により、CO₂を排出していました。本技術では材料をPET系に統一することで、使用後も再び同じ用途に活用できるしくみを実現しています。これにより、製品ライフサイクル全体でのCO₂排出量削減にもつながっています。この取り組みにより、自動車メーカーに対しては、従来と同等の品質や性能を維持しながら環境対応を進められる部品を提供することが可能となります。さらに、車内の快適性や静粛性といった機能を保ちながら、環境に配慮した製品を実現している点も重要な価値です。



※ 使用済み製品を資源にして、同じ製品に利用するリサイクルシステムのこと

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

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



PETサーキュラーエコノミー





マテリアリティ

マテリアリティ	マテリアリティの意味・想い	関連するSDGs
本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題		
1 インテリアスペースクリエイターとしてイノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、こころ豊かな暮らしに貢献する 快適な空間 イノベーションの促進	世のため 人のため、繊維事業から自動車部品事業へと発展し、安全・安心な人々の暮らしの向上に貢献してきたトヨタ紡織グループが、「人々が不安なく・自分らしく生きること＝“快適”」の実現（スマートシティの実現）のために、センシングによる生体情報を活用するなどの製品やサービスの提供を行うインテリアスペースクリエイターへと進化する	
2 確かな技術力で、安全な製品を提供し、交通事故死傷者ゼロ社会に貢献する 製品の安全性 交通事故の低減 高齢化	究極の目標である「交通事故死傷者ゼロ」社会に貢献するために、トヨタ紡織グループの強みである「技術開発」を活かした、高品質で安全性の高い製品（オールインシートやシートベルト、エアバッグなどの製品）やサービスを提供し続ける	
3 取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、環境負荷のミニマム化を実現する 環境負荷の低減 生産性向上 気候変動 省エネ・省資源 取引先との協業	子どもたちが笑顔で暮らせる持続可能な地球環境を目指し、取引先とともに最先端技術による「ものづくり（モノづくりに関わる全工程）」の革新・生産性を向上することにより、温暖化抑制、資源循環、自然共生の3つを重点として取り組みを進め、2050年環境ビジョンのチャレンジ6を達成し、経営資源を有効活用する	
競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題		
4 多様な価値観とチャレンジ精神、チームワークを尊重し、世の中に貢献できる人を育てる 多様性の確保 働き方改革 人権の尊重 社員の健康・労働安全	世の中の困りごとを解決するテーマに挑戦し続けるために、世界中から人材が集まり、発想や考え方を理解し、認め合い、ともに考えられる自律した人材を育てる	
5 公正で良識ある行動を伝承し、すべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続ける ガバナンス コンプライアンス 情報セキュリティ強化 公平で公正な調達	これからも、すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社であり続けるために、創業以来の豊田佐吉翁の想いを具現化した豊田綱領、基本理念にある「公正で透明な企業活動の推進」とTB Wayの「良識ある行動」を実践する	

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

マテリアリティ



マテリアリティ

2020年7月に、さまざまな社会課題の中から本業を通じて優先的に取り組む重要課題を特定し、それらを解決する姿として、マテリアリティを定めました。

マテリアリティ策定の考え方

2019年4月から2020年7月にかけて、全社を挙げて重要課題の特定に取り組み、6つのステップ(次頁参照)でマテリアリティを策定しました。

特定した重要課題は、人と生活を豊かにする「プラスの影響を最大化するもの」と、リスクを回避する「マイナスの影響を最小化するもの」に分類し、それらを「本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題」と、「競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題」に整理。それぞれの課題へ

「解決する姿」を加えたものをトヨタ紡織グループのマテリアリティとしました。

一連のプロセスで、経営陣と次世代リーダー、主管部署であるグローバル経営戦略部(現:経営企画部)が、合計27回の協議を重ね、最終的に取締役会でマテリアリティを決定しました。

その後、2025年中期経営計画で設定した経済的価値を測る財務目標に加え、社会的価値を測るESG KPIを、2021年12月に設定しました。

ESG KPI策定の考え方

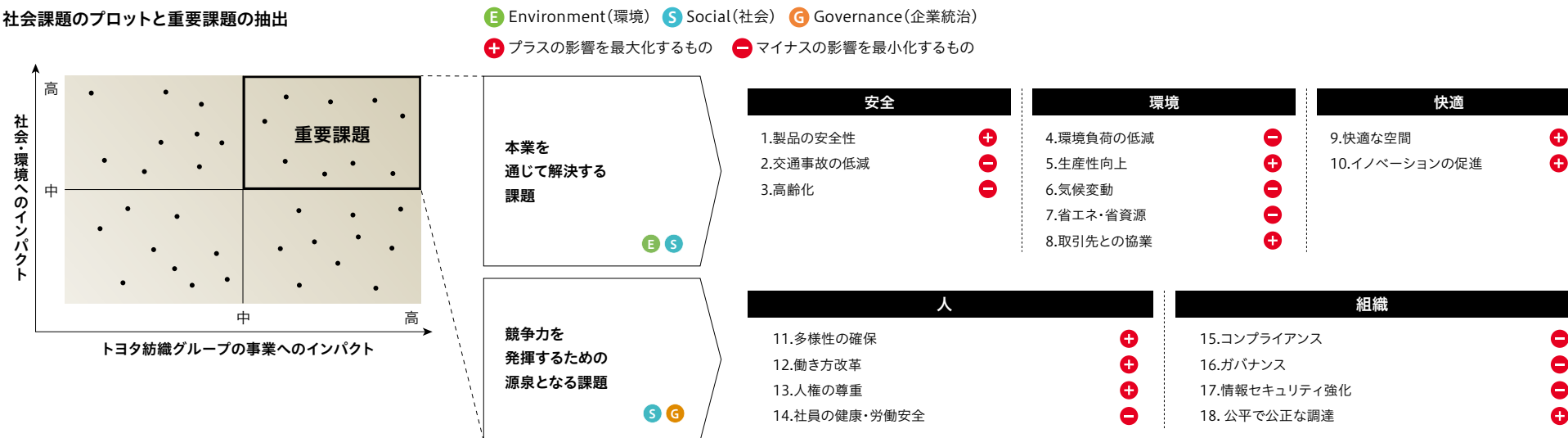
- ESGの観点で整理
- トヨタ紡織グループサステナビリティ基本方針に沿っている
- マテリアリティの進捗を測ることができる

- コーポレートガバナンス・コードに則している
- 社会からの要請に対応している

マテリアリティの進捗管理

年に2回開催するCSV推進会議(議長:経営企画本部を担当するCSO(Chief Strategy Officer))では、CSVの考え方に基づいた企業価値向上に向け、課題や方向性の報告、審議を行うとともに、環境変化に応じ、マテリアリティ自体の見直しも検討しています。また、マテリアリティの進捗を管理するESG KPIについても、CSV推進会議で進捗を確認し、マテリアリティとともに達成度をフォローしています。なお、2030年中期経営計画策定に伴い、ESG KPIを見直しました。

社会課題のプロットと重要課題の抽出



トヨタ紡織グループのマテリアリティ

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

マテリアリティ



マテリアリティ策定プロセス

STEP
0

CSR、CSV、ESG、SDGsなどの理解

- **役員、部長向け講演会**
CSR推進会議（現CSV推進会議）の定例メンバーに加え、2025年中期経営計画の策定に携わる役員、関係部長も出席し、CSV経営の理解を深めた
- **役員、事業体トップ、次世代リーダー向けSDGs講演会**
当社グループの役員・事業体トップ・次世代リーダーが一堂に会し、当社グループの未来のあり方やその実現のために何をすべきか議論をする「グローバルウィーク」のプログラムとして実施し、SDGsに関する理解を深めた
- **SDGsカードゲームと社会課題の議論（13カ国 41人の次世代リーダー参加）**
カードゲーム形式でSDGsと社会課題への理解を深めた。その後、当社グループを取り巻く社会課題・経営課題に関し、フィロソフィーに含まれる当社にとって重要な考え方をベースに議論

STEP
1

社会課題の把握

- **SDGsをはじめとする社会課題の洗い出し**
SDGsに加え、当社グループが事業を展開する国・地域の社会課題にも注目し、100以上の社会課題を抽出
- **現時点ですでに解決に貢献できている社会課題の確認**
当社グループの事業のライフサイクルバリューチェーンマップを作成し、すでに実施できている社会課題解決への貢献を正（機会）と負（リスク）の両面から整理

STEP
2

社会課題の抽出

- **当社のフィロソフィーから取り組むべき社会課題の確認**
フィロソフィーに織り込まれている意味を再度認識・理解し、抽出した社会課題の解決がフィロソフィーと一致しているかを確認
- **当社の強みを活かして解決できる社会課題の確認**
当社グループの3つの強みである「技術開発」「ものづくり」「人づくり」を発揮することで解決できるかを確認
- **マテリアリティワーキングによる議論**：10回（17人参加）

参画者

社外ステーク
ホルダー 取締役/役員
社員STEP
3

ステークホルダーからの期待の確認

- **投資家へのヒアリング**：3回（3社7人参加）
- **社員向けアンケート**：1回（対象260人）
- **経営上の課題確認**：上記ヒアリング、アンケート結果を踏まえ、社内の方針との整合性を確認

STEP
4

社会課題のプロットと重要課題の特定

- **社会課題を整理し、当社が優先して取り組むべき重要課題を特定**
「社会・環境へのインパクト」と「当社グループの事業へのインパクト」の視点で検証し、取り組むべき重要課題を特定
- **当社のVisionとも整合する、5つのマテリアリティを策定**
「本業を通じて解決する安全・環境・快適に関する課題」と「競争力を発揮するための源泉となる人・組織に関する課題」に整理し、5つのマテリアリティを特定

STEP
5

妥当性の確認

- **CSV推進会議で議論**
2020年2月に臨時的CSR推進会議（現CSV推進会議）を開催し、マテリアリティの構成・文言（表現）について議論。社員のマテリアリティへの理解を深めるため、この文言を選んだ理由を「意味・想い」として整理することを決定
- **社外取締役、社外監査役との議論**
社外役員への説明を2回実施（2020年4月、7月）。得られた指摘に基づいて経営におけるマテリアリティの位置づけを明確にし、「経営の考え方」として経営体系を整理

STEP
6

マテリアリティ決定

- 2020年7月の取締役会で、トヨタ紡織グループのマテリアリティを決定

STEP
7

ESG KPI設定

- 社会的価値を測るESG KPIを設定。マテリアリティの実現に向けて、達成を目指す

参画者

社外ステーク
ホルダー 取締役/役員
社員

○

○

○

○

○

○

○

○

○

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

マテリアリティ



価値提供事例 1 熱マネジメント技術「遮熱天井」

関連するマテリアリティ

1

インテリアスペースクリエイターとしてイノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、こころ豊かな暮らしに貢献する
快適な空間 イノベーションの促進

関連するマテリアリティ

3

取引先とともに「ものづくり」の革新を図り、環境負荷のミニマム化を実現する
環境負荷の低減 生産性向上 気候変動
省エネ・省資源 取引先との協業

太陽光による熱の影響を低減

天井材の温度上昇を抑え、車室内への熱の侵入を抑制。

遠赤外線を反射する天井が、エアコンの負荷の低減に貢献。

どんな取り組み？

当社は、車室空間の快適性向上に向け、「音・光・熱」の各領域で技術開発を進めています。遮熱天井は其中でも「熱」に着目した製品であり、車室内への熱の侵入を抑制することで快適性と環境性能の両立に貢献します。日射によってルーフパネルから遠赤外線が放射されます。これは輻射と呼ばれ、この輻射を天井裏面の反射層で反射することで、天井材の温度上昇を抑え、車室内への熱の侵入を抑制します。その結果、エアコンの負荷を軽減し、実用燃費が向上することで環境負荷低減に貢献します。当社は「音・光・熱」の技術を磨き、快適で魅力ある車室空間の実現に取り組んでいます。

価値提供ポイント

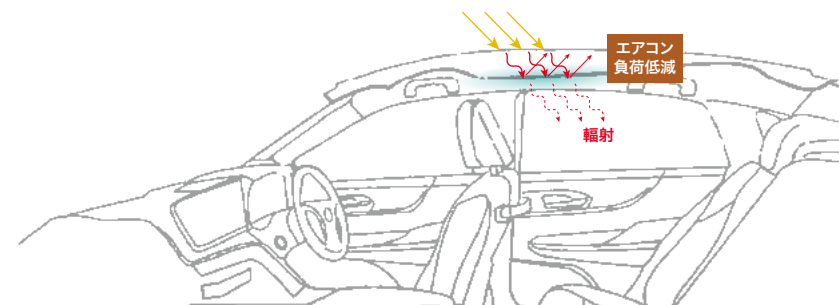
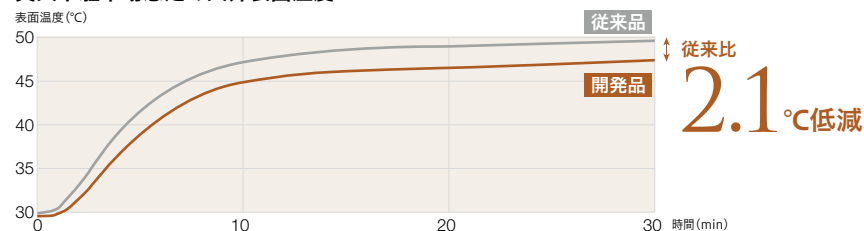
エアコン負荷の低減

車室内のルーフ部分からの入熱が大幅に抑制されるため、炎天下などでの室内温度の上昇が緩和され、結果的にエアコンの稼働を抑えることができ、バッテリー消費や燃費の改善に寄与します。

複数車種への採用拡大と今後の展開

トヨタMIRAI、クラウン、bZ4X Touring、スバルTRAILSEEKERなどの複数車種へ採用が進んでいます。今後も適用車種の拡大を図るとともに、熱領域における技術開発を深化させ、人を中心とした熱マネジメントシステムの実現を目指していきます。

炎天下駐車場想定天井表面温度



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

価値提供事例 2 新発想の航空機シート

関連するマテリアリティ

1

インテリアスペースクリエイターとしてイノベーションを通じ、快適・安全・安心を創造し、こころ豊かな暮らしに貢献する

快適な空間 イノベーションの促進

車いすのまま、空へ。

移動の壁を壊す ウェルボヤージュ・シート

JAXAとともに開発。車いすの乗り移りゼロで窓際席へ、機内を自由に動ける——誰もが楽しめる空の旅を目指して。

どんな取り組み？

車いすユーザーが航空機を利用する際、搭乗や機内での移動に、多くのハードルがあります。トヨタ紡織と国立研究開発法人 宇宙航空研究開発機構 (JAXA) が共同開発を進める「ウェルボヤージュ・シート」は、この課題を構造的に解消する、まったく新しい発想のプロダクトです。車いすをそのまま座席として固定することで「移乗」を不要とし、搭乗から着席までのプロセスを一体化。さらに、飛行中は座席をフレームから取り外すことで機内を自由に移動でき、トイレ利用もスムーズに行えます。自動車用シート開発で培った技術を航空分野へ応用し、安全性と快適性を両立。今後も、自動車用シートや内外装製品を中心に、多様なモビリティにおいてすべての人が安心して移動を楽しめるユニバーサルデザインの実現に向けて取り組みます。

価値提供ポイント

身体的・心理的
負担からの解放

複雑な移動動作を不要とすることで、車いすユーザーの身体的・心理的負担を軽減するとともに、介助者の負担軽減にも貢献

自由な座席選択と
機内移動の実現

シートは横スライド方式で脱着でき、限られた空間にも対応。窓側席の選択に加え、移乗することなく、搭乗・降機やトイレ利用も可能となり、機内での自由度が大きく向上

誰もが同じ
上質な座り心地を

「車いす用だから」と妥協することなく、健康者も障がいのある方も、誰が座っても同じ快適さを楽しめる高いクッション性と衛生性を実現。真のユニバーサルデザインを追求

Step
1 車いすのまま
座席まで移動

シートを固定するフレーム

Step
2 フレームにはめ込み、
横にスライド

アシストグリップ

Step
3 通路側にあるロックレバーで
シートを固定

ロックレバー

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

車いすユーザーの空旅のハードルを大きく下げる「ウェルボヤージュ・シート」の挑戦



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

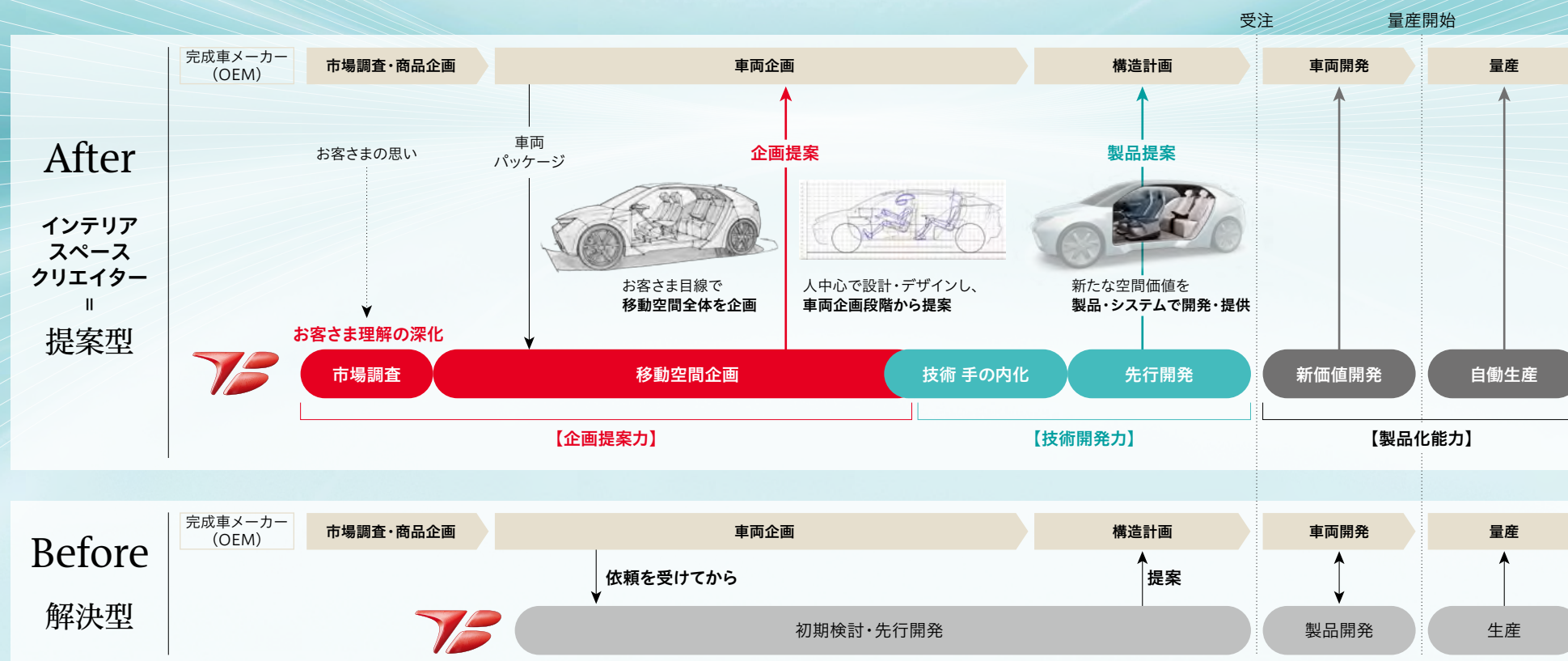
インテリアスペースクリエイターの具現化

- 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思えてきました。

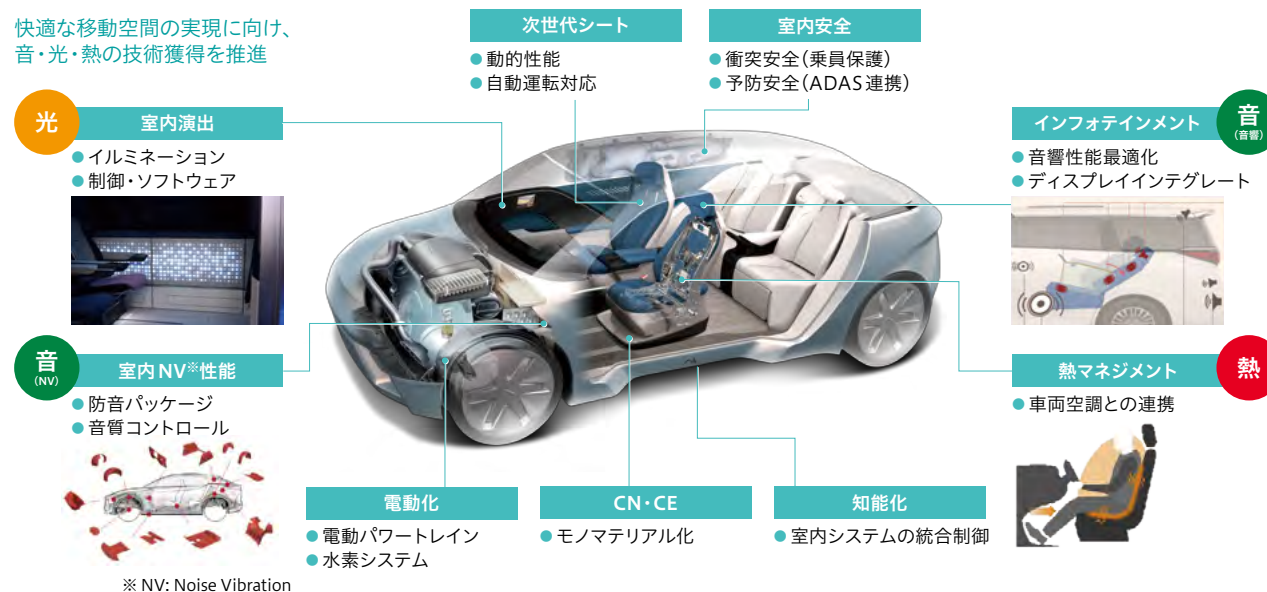
自動運転が普及した未来、クルマは家でも職場でもない、豊かな時間をもたらすサードプレイスとなり得ます。シートに座った瞬間、移動の道具であることを忘れ、心満たされる時間を過ごす——そんな体験をより多くの人へ届けたい。それが、ISCを自らの代で成し遂げたいという使命の源泉です。

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す。

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。

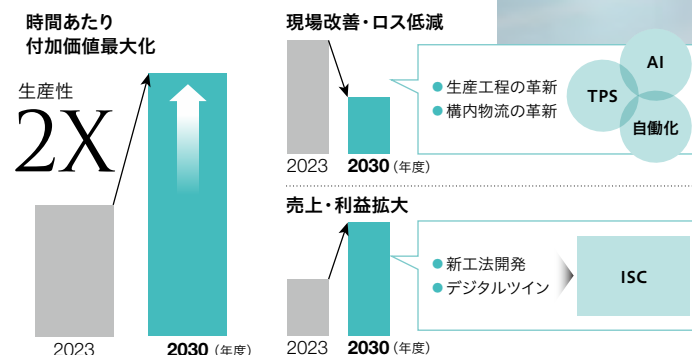
分子の最大化では、製品ロードマップに基づく新製品投入により、製品構成を高度化するとともに、空間全体のシステム統合やソフトウェアによる知能化を推進します。高付加価値製品の開発に加え、「MOOX-RIDE」など、ハードの切り売りを越えたマネタイズの形を具現化していきます。

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

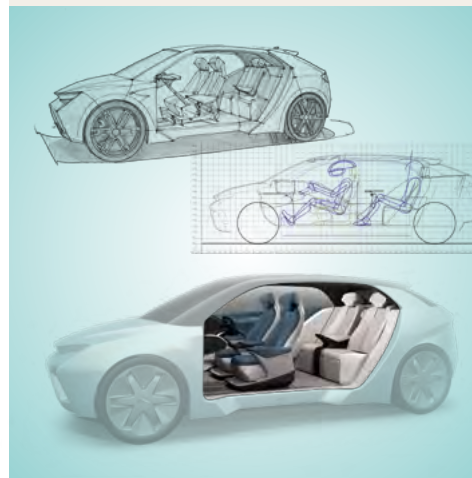
表皮・パッド素材などやわらかいものと、骨格・デバイスなどのかたい技術を統合し、走行中も変化し続ける動的な乗り心地を実現できる人間工学と匠の技を融合した価値創造の結晶



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

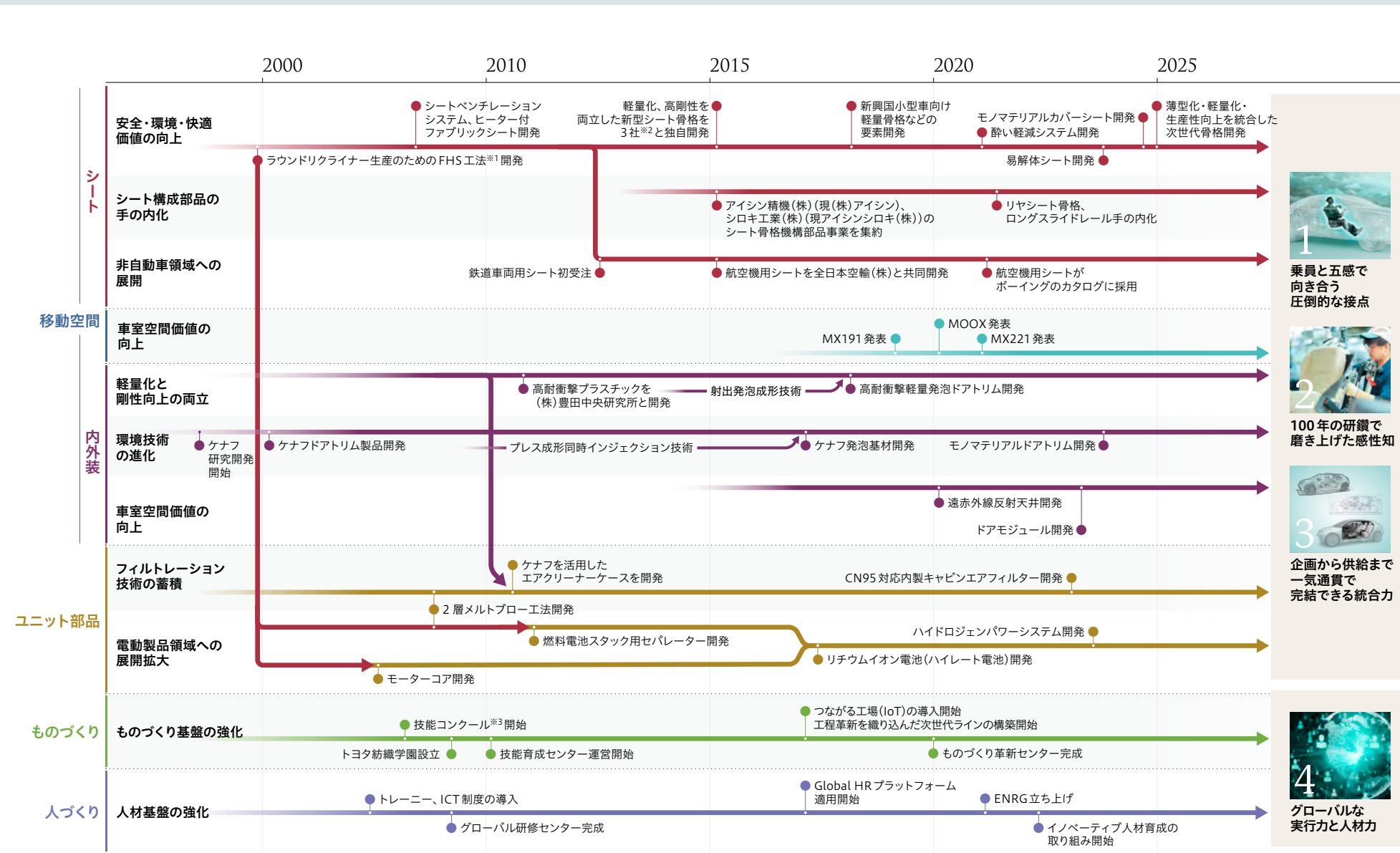
4 2030年目標達成に向けた戦略

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。

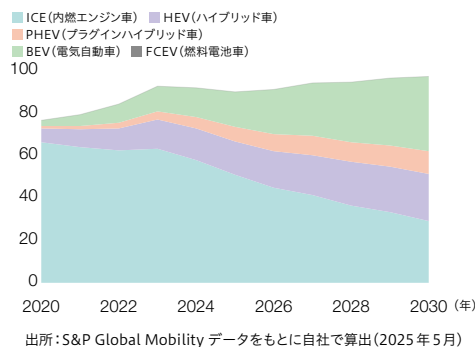
考えられるリスク

- 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

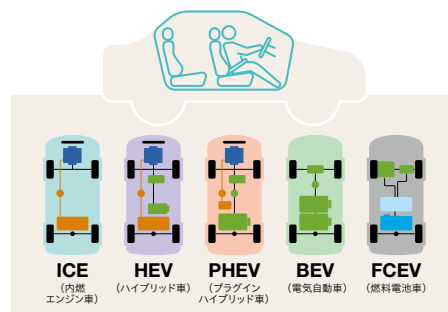
機会への転換

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

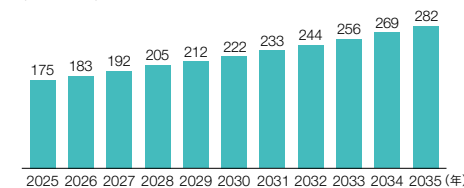
トヨタ紡織グループは、車室空間が人と最も近いインターフェースであると捉えています。多様な技術や機能を統合しながら、シートや内装製品を空間全体として価値提案することで、快適さや心地よさを感性にとどめず、価値として提案することで、移動空間としての価値向上に貢献します。

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

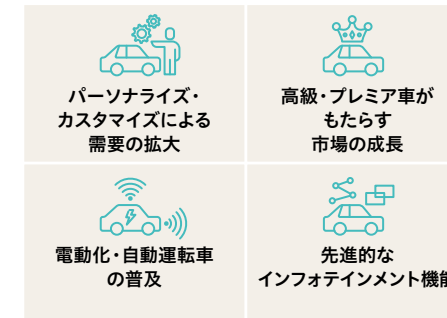
2025年 1,749億米ドル → 2035年 2,821億米ドル | CAGR (年平均成長率) 4.9%

(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。

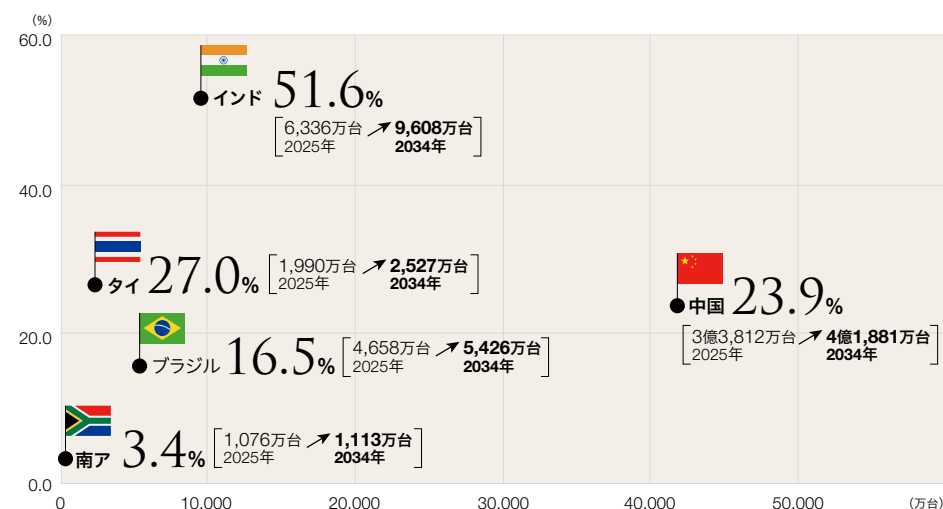
考えられるリスク

- 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。

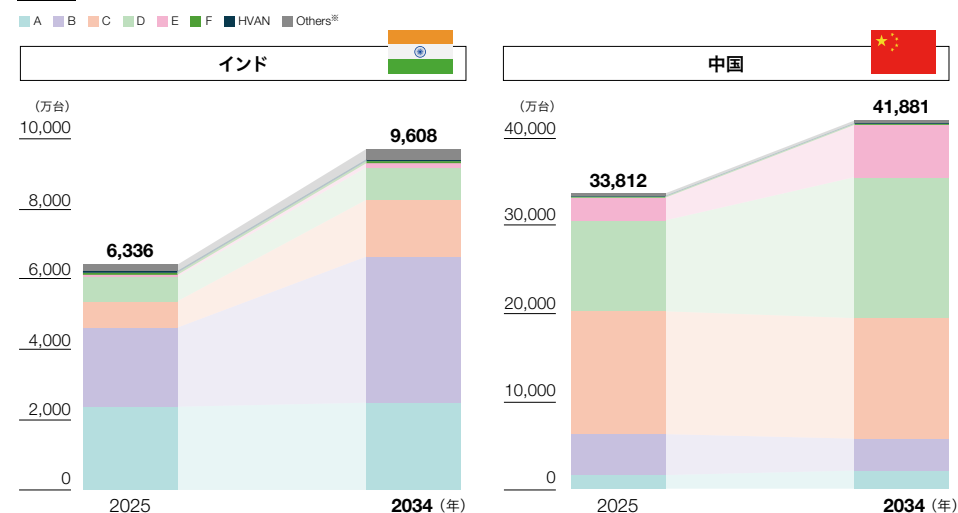
考えられるリスク

- 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

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

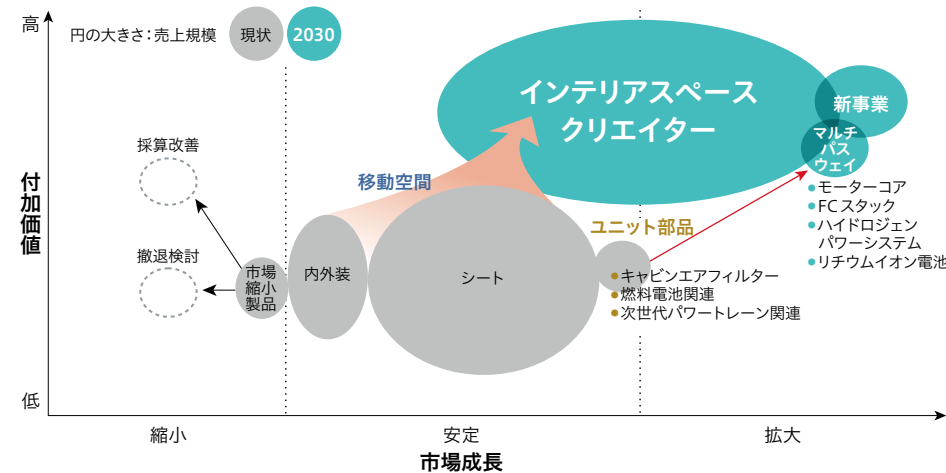
事業ポートフォリオ・顧客ポートフォリオ戦略

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

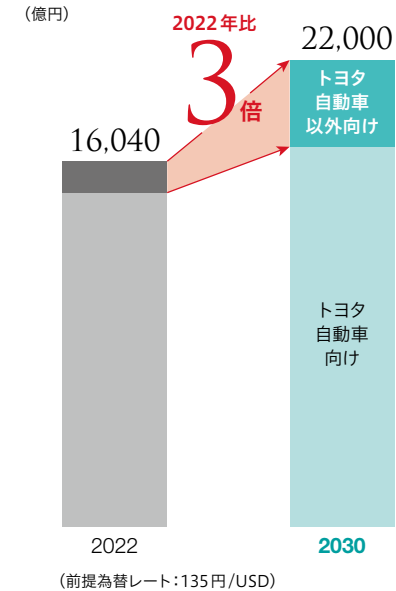
- シート・内外装からインテリアスペースクリエイターとして付加価値拡大
- 電動製品などの成長領域への投資と新事業の育成



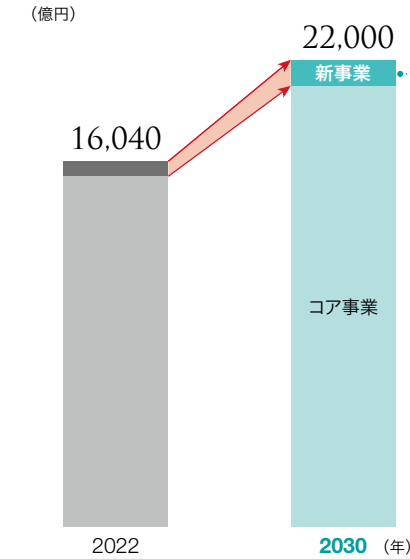
顧客ポートフォリオ

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 サービス) への拡販

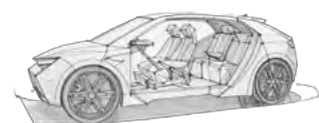


非自動車の拡販

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

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



$$\frac{\text{分子}}{\text{分母}} = \text{収益面のISC成長戦略}$$

分子: 付加価値の最大化
分母: コストの最小化

		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 ●車室空間全体の企画・提案による採用の拡大(企画段階での価値提案) ●製品ロードマップに基づく中長期的な採用機会の創出 分母 ●部品点数の削減による構造最適化・コスト低減 ●調達最適化 ●自動設計ツールの活用による設計工数削減	●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
開発	分子 ●提案型開発へのシフトによる受注拡大(技術提案による差別化) ●制御・ソフトウェア領域の拡大による受注機会の創出 分母 ●AI活用による設計高度化(図面精度・設計品質) ●開発リードタイム短縮	●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
製造	分子 ●新工法による競争力あるものづくり ●デジタルツイン活用による工程・設備の最適化 分母 ●TPS・AIによるロス低減および工程革新 ●ラインの自動化による固定費低減	●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
品質管理	分子 ●市場ニーズ・ユーザー視点に基づく安心・信頼の提供による受注機会の創出 ●トレーサビリティ強化による品質保証と信頼性確保 分母 ●プログラムによる検査の効率化 ●標準化による品質の一貫性強化で不良流出防止・再発防止	●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
供給・販売	分子 ●安定供給による受注機会の創出 ●既存・新規顧客の受注拡大 ●既存ビジネスで培った知見を活かした顧客対応力による提案機会の拡大 分母 ●最適な在庫管理の自動化 ●棚卸資産回転率の向上 ●データ活用による積載率向上・輸送ルート最適化 ●既存資産の最大活用による追加投資抑制	●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

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



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

4 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



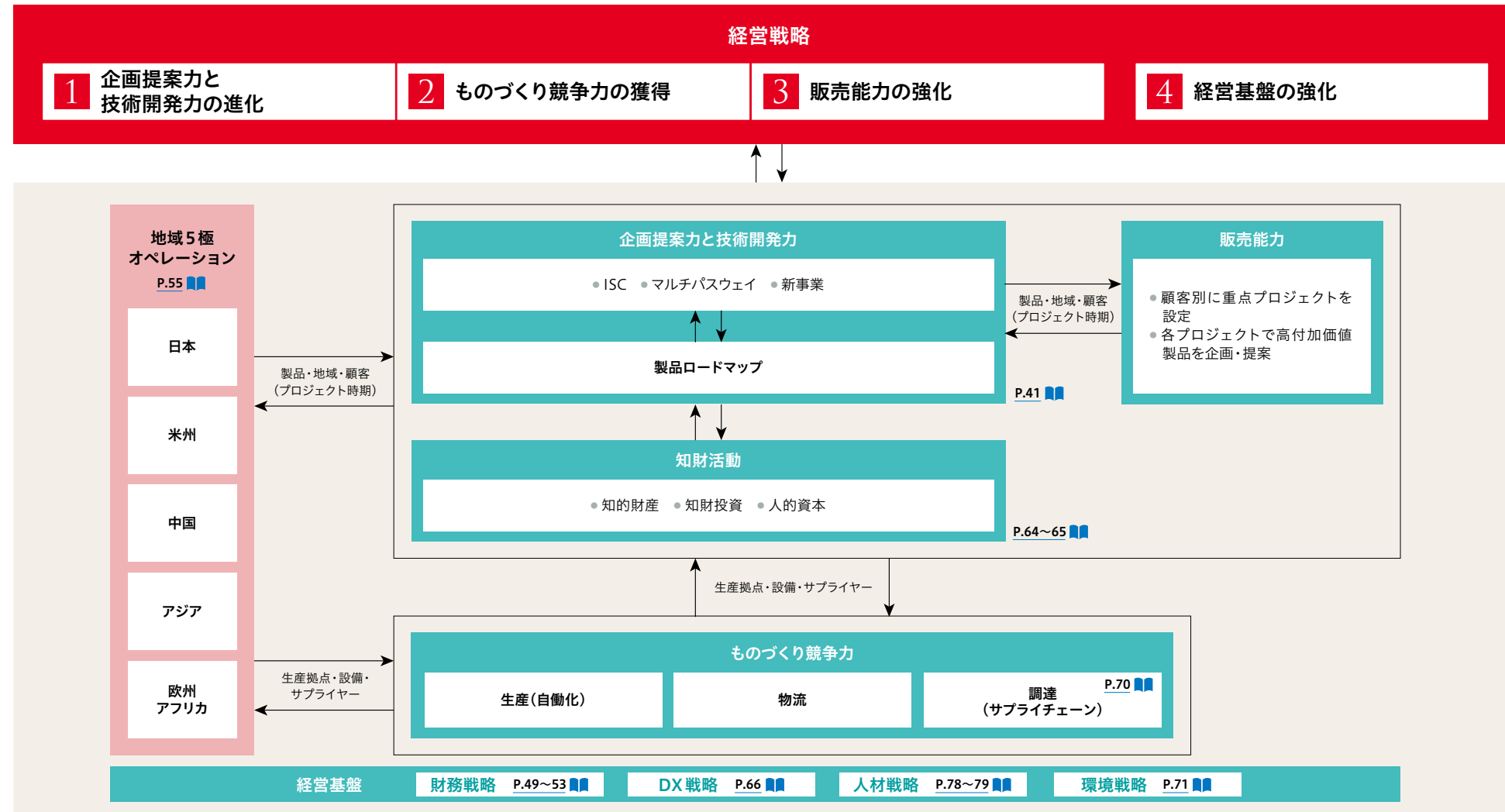
経営戦略のフレームワーク

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

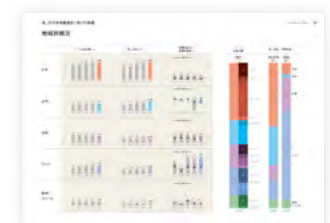
製品ロードマップ P.41



知財戦略 P.64 ~ 65



地域別概況 P.55 ~ 60

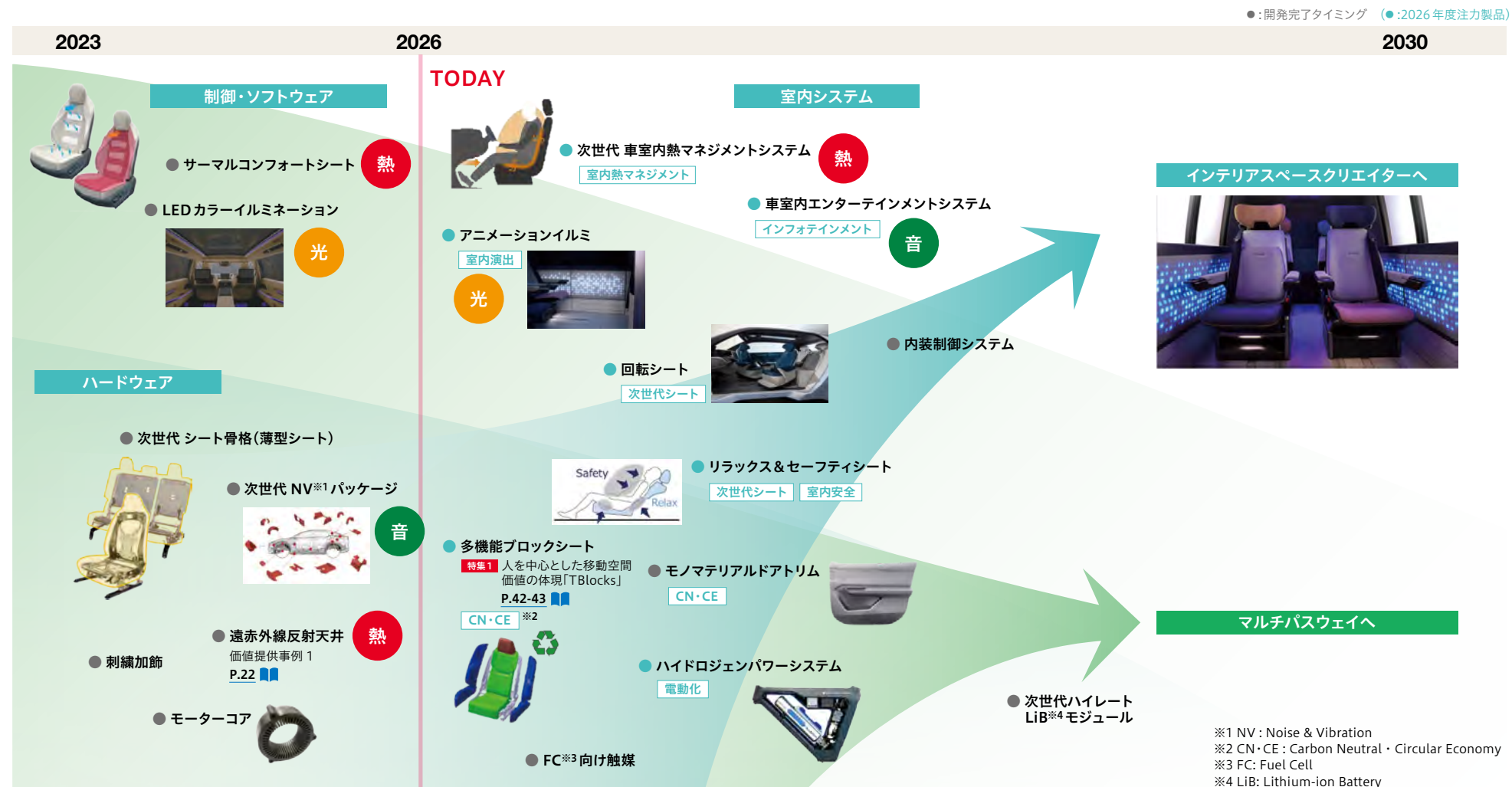


製品ロードマップ

「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



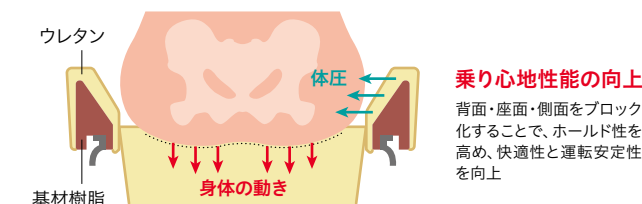
① サステナビリティ

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荷低減に貢献します。



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。

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

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つこさ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 号口導入実施率※3 ② 加工費低減目標達成率	① 71% ② 56%	→ ① 100% ② 89%	① 100% ② 100%
	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

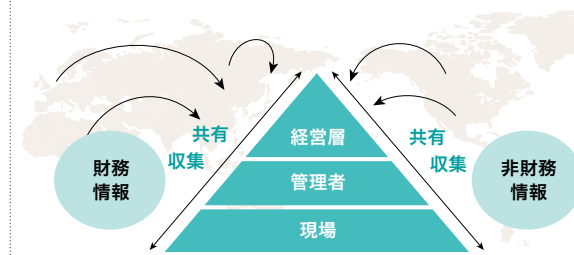


前月活動の可視化、活用

当月稼働 **8日**※

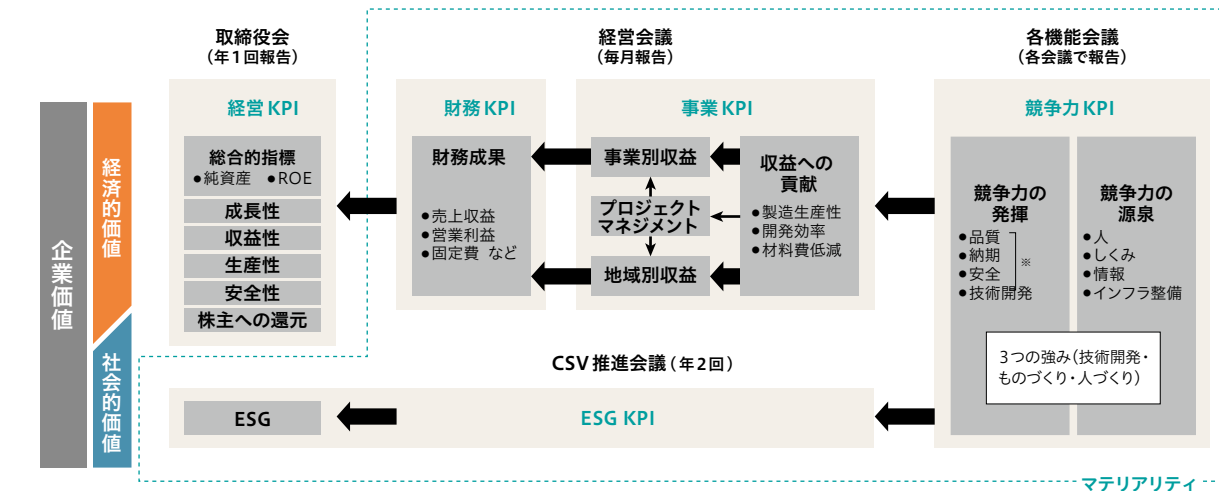
グローバル共通のデータ品質
(項目・粒度)で収集・解析

※財務情報(非財務情報は当月稼働10日)



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

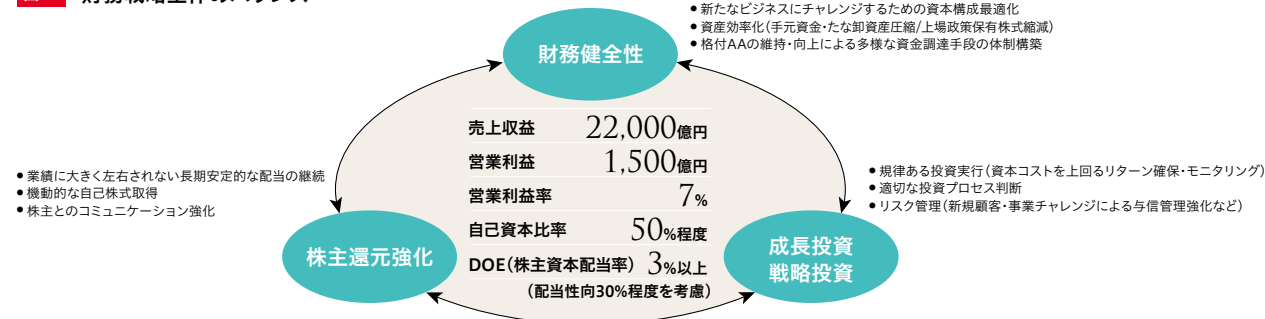
2021 年度にスタートした2025 年中期経営計画は、最終年度の2025 年度において、売上収益2兆370億円、営業利益539億円という結果で終わりました。売上収益については、当時の前提為替レートから円安が大きく進んだことを差し引いても、目標として掲げた1兆6,000億円を達成することができました。一方、

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)

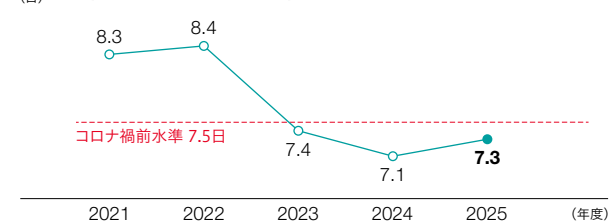
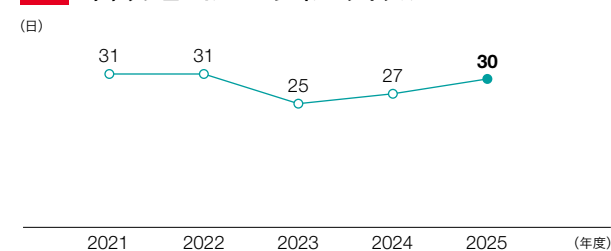


図5 キャッシュ・コンバージョン・サイクル
(日)



編集方針

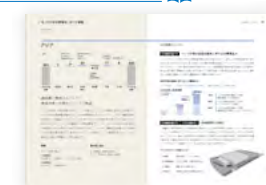
- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化
- 6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

地域別概況「中国」 P58



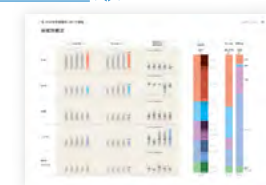
地域別概況「アジア」 P59



地域別概況「欧州・アフリカ」 P60



地域別概況 P55



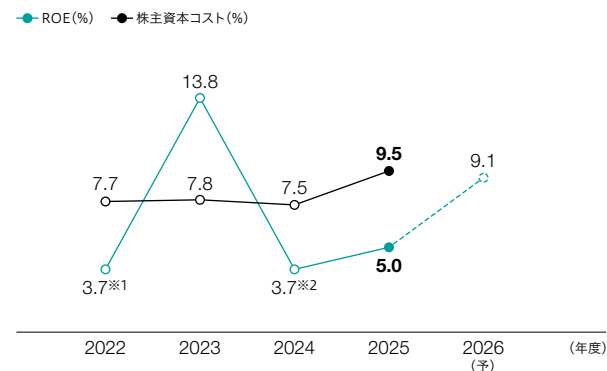
CFOメッセージ

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

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

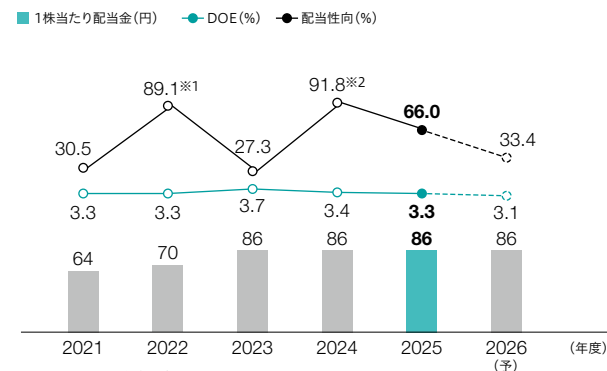
おり、インドでは拠点拡充を、日本・米州では自動化を優先しています。さらに、ISC実現に向けては自前主義にこだわらず、アライアンスやCVCへの出資なども選択肢として検討しています。必要な投資機会を確実に捉えられるよう、財務健全性を維持しながら備えていきます。(→図7参照)

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

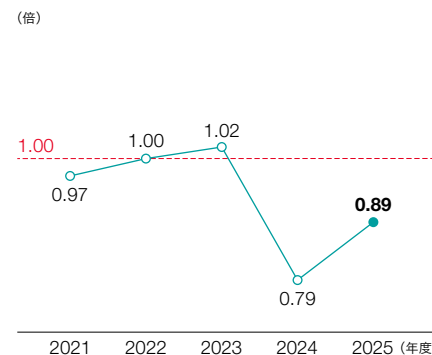
図7 CVC

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」と言っていたりする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

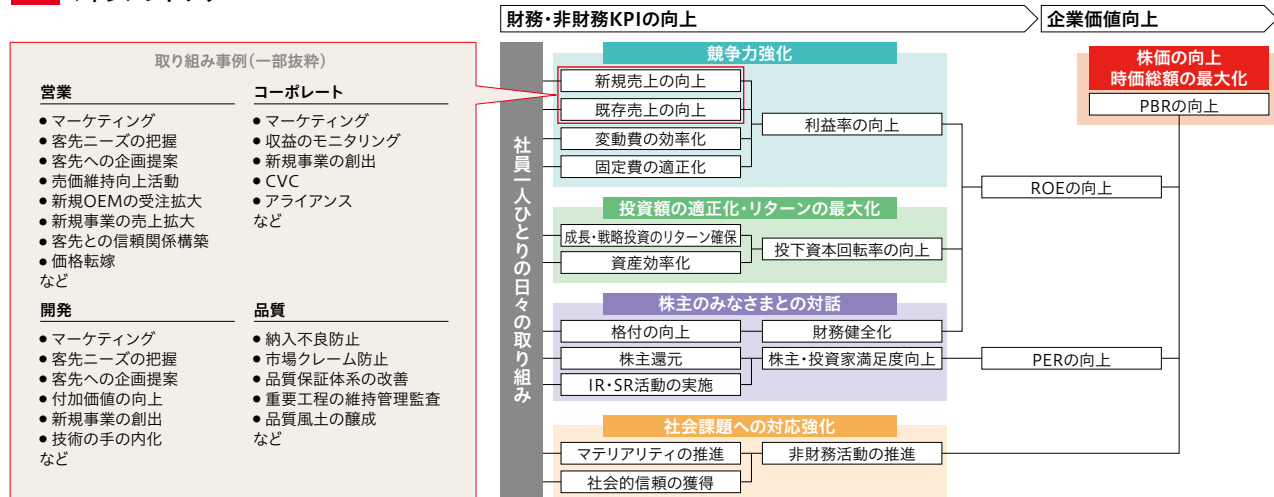


図11 各ステークホルダーとの対話回数

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

- 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

ステークホルダー・エンゲージメント



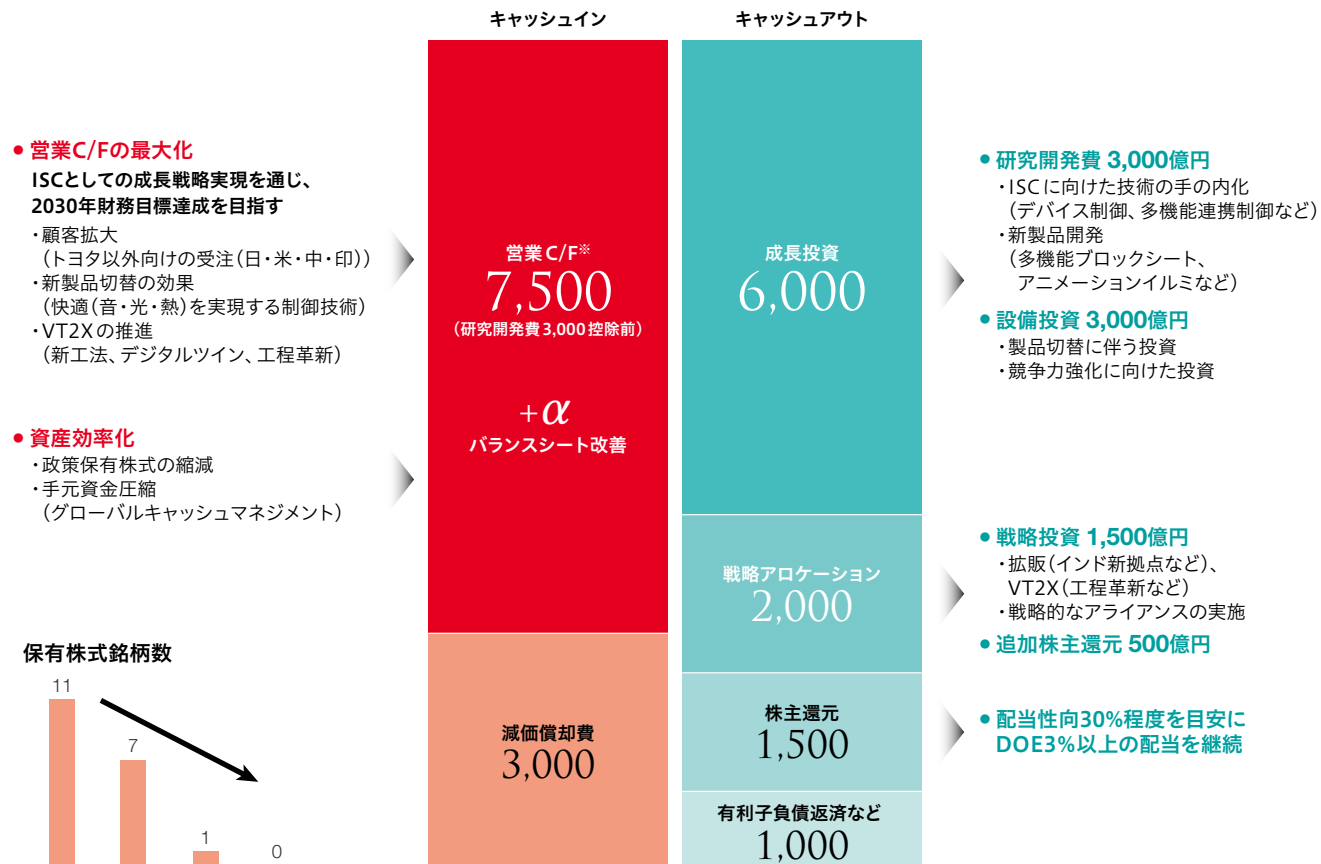
投資戦略

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。

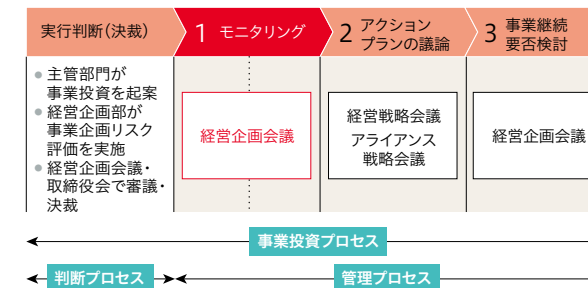
投資案件は厳格な審議プロセスのもとで評価・実行し、中長期的な企業価値向上につながる資本配分を推進しています。

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。

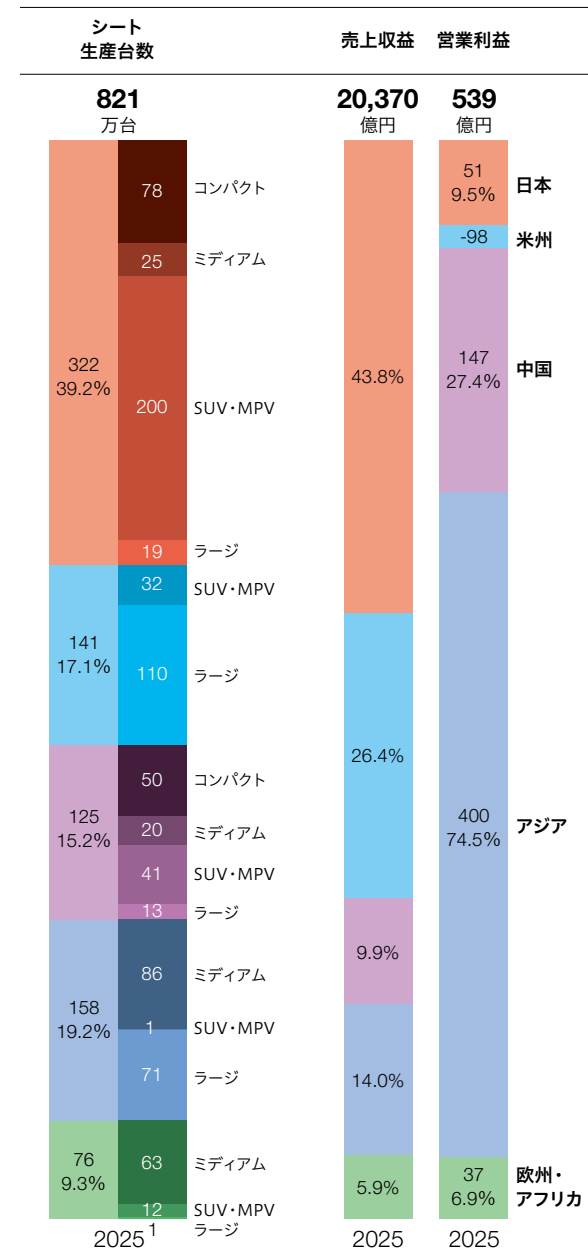
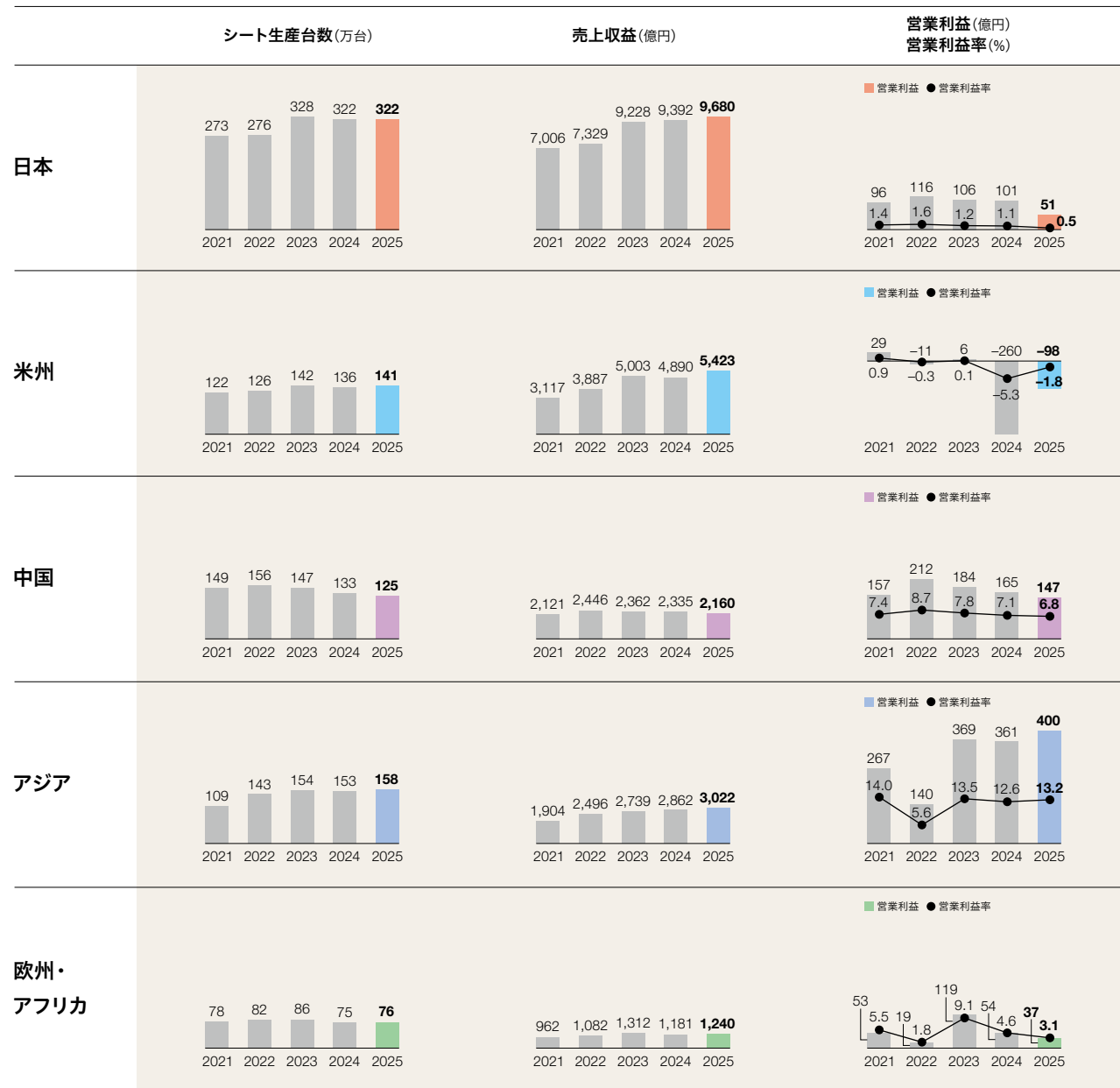
これらの取り組みにより、短期的な収益にとどまらず中長期的な企業価値向上につながる投資を実行しています。

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

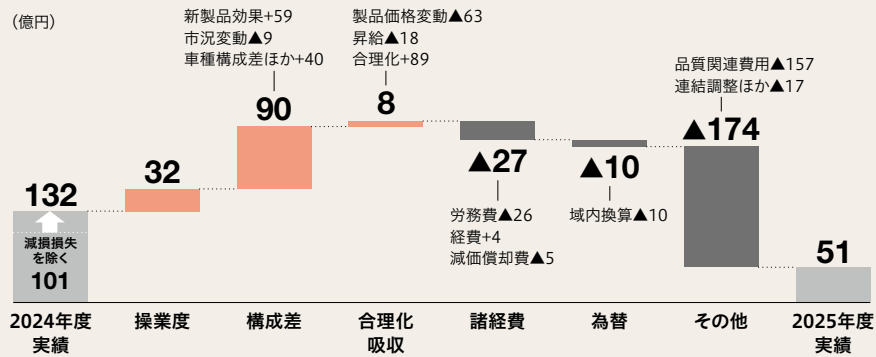


編集方針

- 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

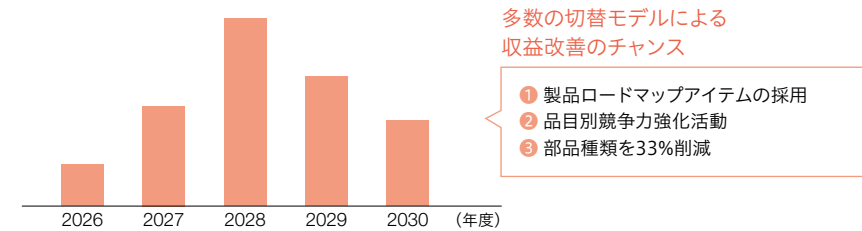
- 製品切替時の高付加価値化
- コスト競争力のある部品採用
- VT2Xの推進

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

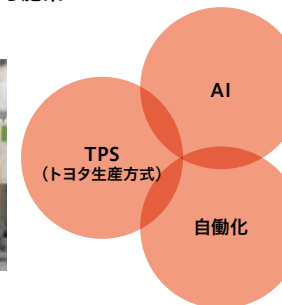
TPS・自動化・AIを融合した工程革新や、現場改善の積み重ねによるロス低減の徹底により、加工費の低減を図ります。また、新たな物流中継拠点（愛知県豊田市生駒町）の開設を予定しており、これにより引き取り物流を改革し、開設前比で物流費を1割以上低減するとともに、ドライバー不足の解消にも貢献します。加えて、固定費の削減に向け、事務間接部門におけるAIの積極活用による効率化や、業務の見直しを進め、費用の最小化を推進します。

現場改善やロス低減につながる施策

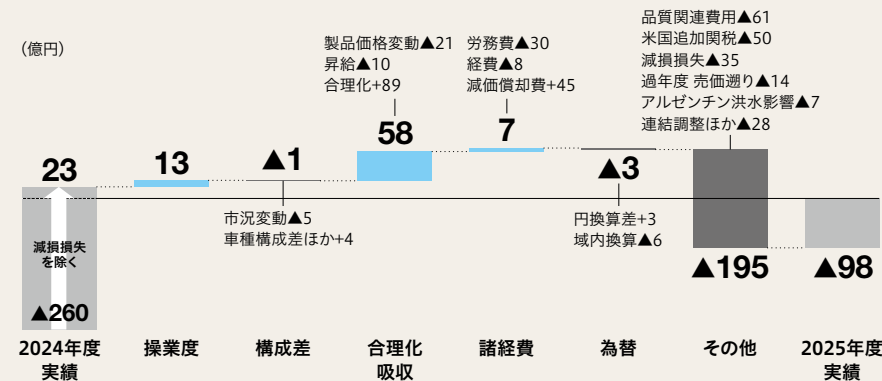
● 生産工程の革新



● 構内物流の革新



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

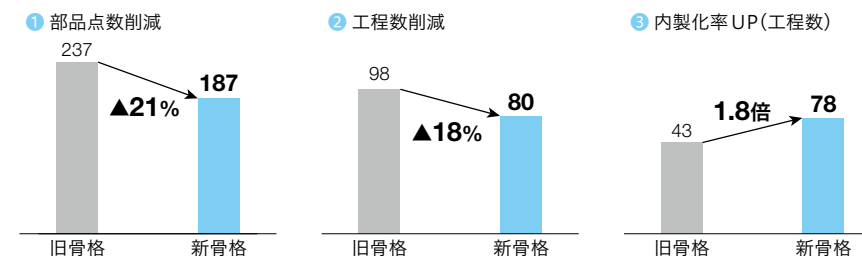
2025年度のトピックス

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

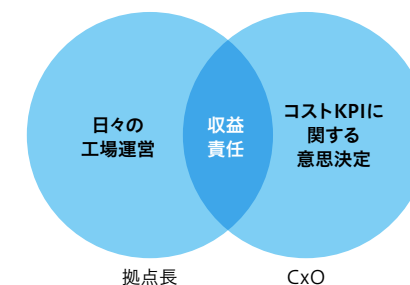


コストの最小化 地域全体での一体経営推進

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

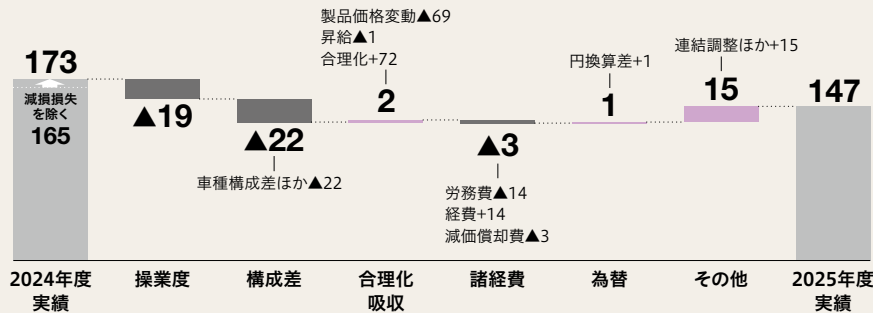
- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化
- 6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

地域別概況

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。

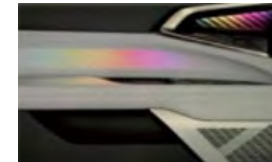
制御・ソフトウェア領域

スマートデバイス設計・製造基盤の構築

● ECU



● イルミネーション



● ディスプレイ

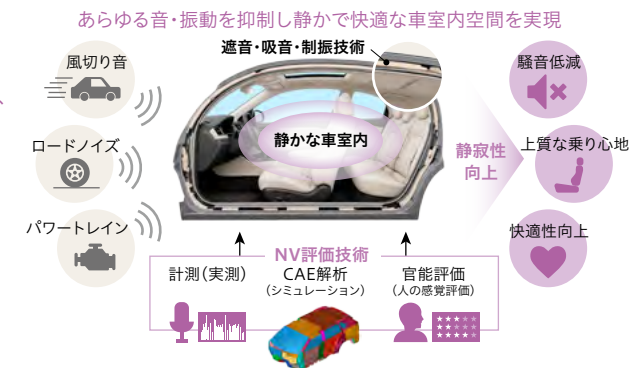


付加価値の最大化 NV領域での技術の手の内化

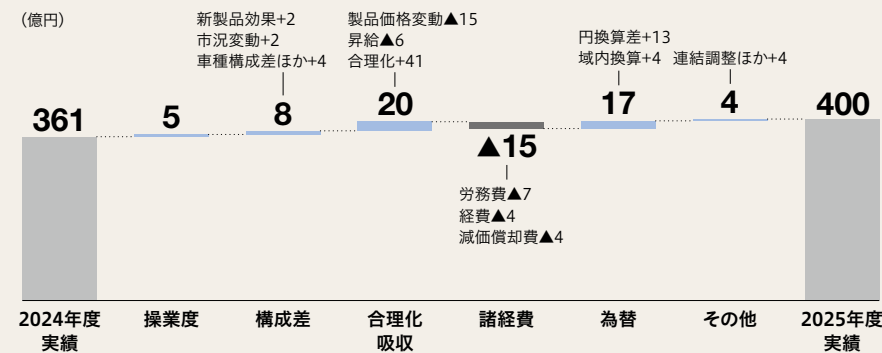
中国市場では、電動車の普及拡大に伴い、従来は目立ちにくかった風切り音やロードノイズ、振動が顕在化し、NV性能の重要性が一層高まっています。こうした環境変化を踏まえ、当社は内装部品単位での対応にとどまらず、車内外を含めた車両全体でのNV開発に取り組んでいます。その実現に向け、アライアンスの検討を進め、2026年度中の具体化を目指すとともに、NVコア技術の獲得を図り、低コスト・軽量・高性能なNVパッケージの実現を目指します。

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



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

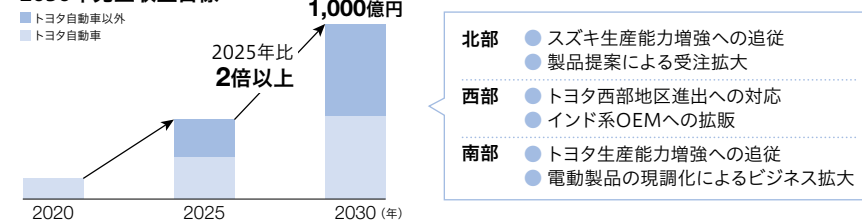
付加価値の最大化 インド市場の成長を確実に取り込み事業拡大

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

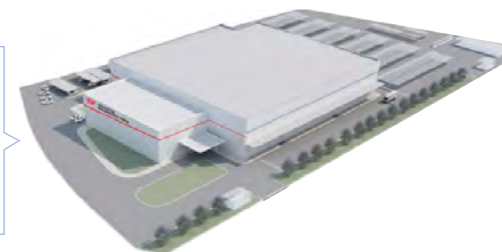


付加価値の最大化 コストの最小化 地域現場力の強化

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



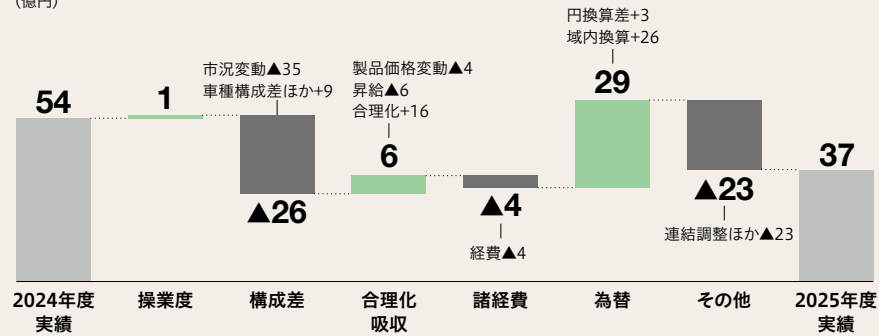
編集方針

- 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



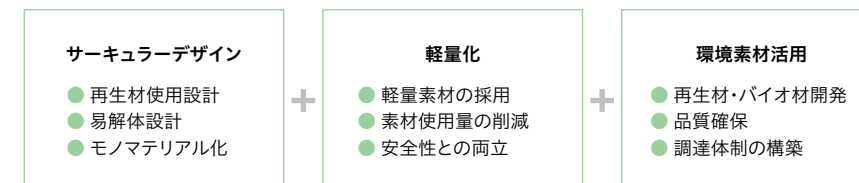
鎮入れ式

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 インテリクス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

Q₅

限られた経営資源を、
どこに活かし、
企業価値を高めるのか？



Section

5

競争優位を支える経営資源の高度化

62 競争優位を支える経営資源(3つの強み):
技術開発
64 知財戦略
66 トヨタ紡織グループのDX

67 競争優位を支える経営資源(3つの強み):
ものづくり
69 品質
70 サプライヤー
71 環境取り組みの全体像
72 2030 年環境取り組みプラン達成に
向けた取り組み
74 TCFDへの対応
75 TNFDへの対応

76 競争優位を支える経営資源(3つの強み):
人づくり
78 人材戦略
79 人的資本経営の全体像
80 グローバルに活躍できる人材の育成
81 ダイバーシティ&インクルージョン
82 人権尊重の取り組み・安全衛生
84 健康経営・ウェルビーイング

編集方針

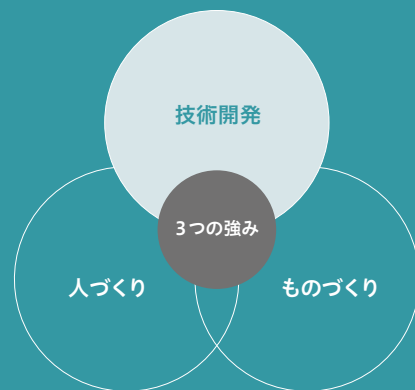
- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030 年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化**
- 6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

3つの強み

技術開発

ユーザーの五感に
近い技術



CTO メッセージ



代表取締役執行役員 CTO
技術開発分野 担当
技術統括本部 本部長
ユニット部品事業本部 本部長
つのだ ひろき
角田 浩樹

高度化・多様化する車室空間への 技術開発力を向上するため、 特に「音・光・熱」の領域に注力

企業価値の向上を通じてサステナブルかつ世界トップレベルの企業になるために、当社はインテリアスペースクリエイターを目指しています。

自動車業界は電動化や自動運転車の普及により、高級・プレミアム車市場が大きく成長すると予測されています。同時に、先進的なインフォテインメント、パーソナライズやカスタマイズへの期待が高まり、「快適な車室空間」への価値観も一層深まっていくと考えています。

このような市場の期待に応えるには、高度化・多様化する車室空間価値への対応が必要です。当社は、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、お客さまの期待を超える新たな空間価値を提供できる会社になることが使命と考えています。

インテリアスペースクリエイターの実現に向けて、2025年4月に技術開発体制を抜本的に見直し、企画専門組織を立ち上げました。加えて、調査・企画プロセスやデータベースの整備、パッケージング能力の強化を進め、企画提案力の向上に取り組んでいます。

これにより、従来の解決型のプロセスから提案型のプロセスへの転換に向けた体制を整備し、市場調査や商品企画の段階でお客さまの

ニーズを的確に捉え、高い完成度で提案できる体制を構築しました。

お客さまの期待を超える新たな空間価値を提供するために、付加価値の高いアイテムを製品ロードマップに落とし込み、開発を推進しています。

当社の主要製品であるシートについては、「薄型化」と「軽量化」に取り組んでいます。

限られた車室空間を最大限に確保し有効活用するための薄型化、燃費または電費に貢献するための軽量化は、快適な車室空間を提供するうえで重要で、トヨタ紡織グループが競合他社に勝る強みと考えています。

2026年度は、室内NV性能やインフォテインメントなどの「音」、室内演出・イルミネーションなどの「光」、熱マネジメントなどの「熱」の3つの技術獲得を推進するとともに、車室空間内のソフトウェア・制御技術に関わる知能化分野についても重点的に取り組んでいます。

現在、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、2026年度は、製品ロードマップに基づく新製品の開発に注力しています。また、多様なパワートレイン(マルチパスウェイ)への対応に向けて、ハイドロジェンパワーシステムや、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。これらの製品を連携・融合させることにより付加価値を拡大させ、インテリアスペースクリエイターやマルチパスウェイ対応の実現を目指します。

さらに、今後の開発力の基盤強化として、自動設計ツールやAIを使った自動設計、革新的開発手法を経て、高効率な開発を追求します。当社がこれまで蓄積してきた知見や設計ノウハウ、評価データをAIに学習させ、対話型で活用する取り組みを進めています。開発エンジニアがAIツールと対話することで、よりよい製品を生み出すとともに、エンジニア自身も成長できるAI活用を目指しています。

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実現化
- 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

インテリアスペースクリエイター (ISC) とは P25



製品ロードマップ P41



資本(強み)・課題と対応策

資本(強み)		ISCとのつながり	課題認識・獲得すべき強み	具体的な方策・活動
グローバル開発体制		各地域、OEMのニーズの把握と 現地開発対応	● 移動空間全体の企画提案力強化による、車両メーカーをはじめとする各顧客の認知拡大 ● 環境変化に対応した技術開発力のさらなる向上 ● 品質に対するガバナンス強化 ● 各地域の開発体制の強化(自立化)	● 製品ロードマップアイテムの継続的な創出と注力するアイテムの明確化 ● 必要となる開発リソースの明確化、獲得 ● 技術開発体制の見直し(実験・評価部門を開発・設計部門から分離)、不正を起こさないしくみ・システムの構築 ● 各地域で必要な開発能力の見極めと拡大 ● 各地域のターゲットOEMに対する開発リソース確保
移動空間全体の 企画提案・技術開発		お客さまの期待を超える 新たな空間価値を提供	● 移動空間全体の企画提案力の強化(パッケージング力とマーケティング力) ● 製品領域拡大に向けた手の内化すべき技術の明確化 ● 外部連携・協業先の模索	● マーケティングおよび企画体制の構築 ● 技術の手の内化に向けた習得・他社協業技術の選定 ● トヨタグループを中心とした外部連携・協業、すみ分けの推進
知財戦略・体制		お客さまの期待を超える 新たな空間価値を提供	● 既存製品・技術の知的財産の強化発展、および将来必要な知的財産の探索 ● 知財戦略活動の体制強化 ● 外部連携による新価値の創出	● 製品ロードマップに基づいた製品・技術の特許ポートフォリオ構築 ● 知財専門組織への開発・技術者の参画による戦略活動の活性化 ● IPランドスケープ※1を活用した開発テーマ探索、アライアンス、CVCなどとの協業戦略立案
環境変化 への迅速な 対応	マルチ パスウェイ	すべてのモビリティに対応可能な 移動空間価値の提供	● GHG排出量の低減や水素社会の普及に貢献するユニット部品の開発 ● BEVの車室空間に特化した、先進的な技術アイテムの創出と開発加速	● 既存事業で培ったコア技術の活用による新製品開発力と競争力の向上 ● 先進的な技術アイテムの新規提案・開発推進
	カーボン ニュートラル、 サーキュラー エコノミー	環境に配慮した 移動空間価値の提供	● 製品材料における2030年GHG排出量30%削減(2019年度比)手法の確立 ● 製品材料における2030年再生材採用率目標の達成手法の確立 ● 製品材料における2050年カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー達成手法の確立 ● 製品ロードマップアイテムの継続的な創出と注力するアイテムの明確化 ● 必要となる開発リソースの明確化、獲得 ● 技術開発体制の見直し(実験・評価部門を開発・設計部門から分離)、不正を起こさないしくみ・システムの構築 ● 各地域のターゲットOEMに対する開発リソース確保	● 製品の材料使用量削減(軽量化) ● マテリアルリサイクルやバイオ由来材を活用した技術開発と製品適用 ● リサイクルしやすい製品の開発(易解体構造、材質統一化) ● ケミカルリサイクル技術の獲得による難リサイクル材の再生と製品適用 ● PCR※2、ELV材の確保に向けた産官学連携

※1 特許庁が公表した知財人材スキル標準に定められたもので、個別技術・特許の動向把握や、知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析などを行うこと
※2 Post-consumer Recycling:消費後のリサイクル

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

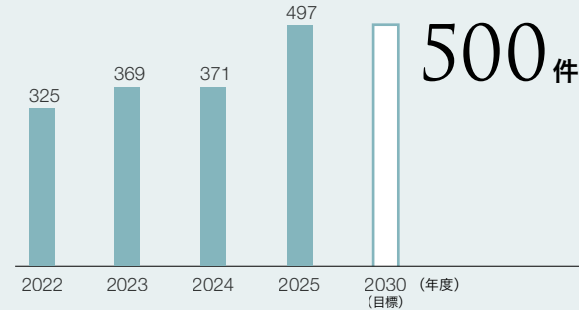
補足資料・データ



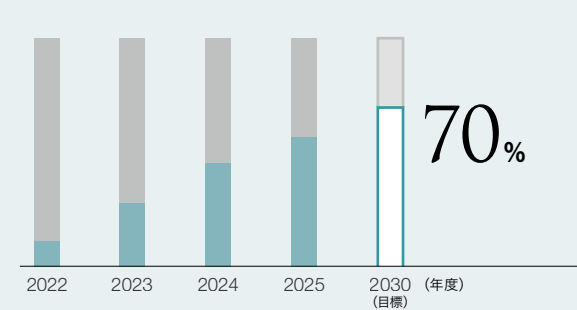
知財戦略

設定した KPI

量：特許出願件数
(件)



質：製品ロードマップにおける特許出願件数割合
(%)



トヨタ紡織は、知的財産を将来の事業成長と競争優位性を支える重要な経営基盤と位置づけ、知財活動を単なる権利取得活動ではなく、事業戦略や製品ロードマップと連動した価値創造活動として推進しています。その進捗を測る指標として、「量」と「質」の両面から KPI を設定しています。

量の KPI としては、事業成長に必要な技術資産を継続的に蓄積するため、2030 年度までに年間特許出願件数 500 件を目標としています。継続的な出願活動を通じて、自社技術の保護のみならず、将来の事業機会の獲得や他社との差別化につながる知財基盤の強化を図っています。

一方、質の KPI としては、事業戦略との連動性を重視し、2030 年度までに製品ロードマップに基づく特許出願件数割合を 70% へ高めることを目標としています。限られた知財投資を重点領域へ集中させることで投資効果を最大化し、単なる出願件数の拡大ではなく、事業価値の創出につながる

知財活動を推進しています。特に、事業の中核となる技術については、基本特許、改良特許、周辺特許を組み合わせた多層的な特許ポートフォリオを構築し、競争優位性の強化を図っています。

2025 年度の特許出願件数は 497 件と、2030 年度目標に対して順調に進捗しており、事業成長を支える知財資産の蓄積が着実に進んでいます。また、製品ロードマップにおける特許出願件数割合は、2025 年度には 57% に達しており、知財投資による競争優位性を着実に拡大させています。

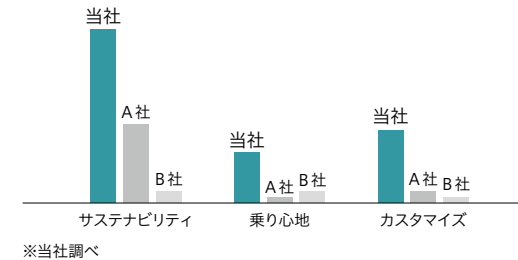
当社は今後も、製品ロードマップと連動した知財投資を推進し、「量」による知財基盤の拡充と、「質」による事業戦略との連動強化を両輪で進めることで、重点領域における付加価値向上と差別化の深化を図り、知的財産を通じた持続的な企業価値向上を実現していきます。

活動事例 多機能ブロックシート「TBlocks」(P.42~43)

当社の重点開発テーマである多機能ブロックシート「TBlocks」は、利用者の好みや用途に応じて構成を変更できるカスタマイズ性に加え、快適性や環境負荷低減を通じて新たな移動空間価値の創出を目指す製品です。当社は開発初期から知財戦略を組み込み、「サステナビリティ」「乗り心地」「カスタマイズ」の 3 領域を重点分野として特許出願を推進しています。

特に「サステナビリティ」領域では、競合他社に対して優位な特許ポジションを構築しており、「カスタマイズ」領域でも将来の機能拡張や新たな顧客価値の創出を見据えた知財活動を展開しています。また、当社の強みである「乗り心地」に関する技術についても知財を蓄積し、基本技術から応用技術までをカバーする特許ポートフォリオを構築しています。

今後も、「乗り心地」と「新たな顧客価値創出」の両面から知財活動を推進し、「TBlocks」の競争優位性のさらなる強化を図っていきます。

特許出願件数
競合比較

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

知的財産への取り組み



特集 1 「人を中心とした移動空間価値の体現」 P42 ~ 43



トヨタ紡織レポート 2025 「知財戦略」 P66



知財戦略

インテリアスペースクリエイターの実現に向けた知財競争力の強化

当社が掲げる2030年のありたい姿であるISCの実現に向け、製品提供型企業から移動空間価値を創出する企業への変革を進めています。この変革を支えるためには、技術開発力に加え、その成果を競争優位につなげる知財競争力の強化が不可欠であると考えています。

現在、当社は知的財産を単なる権利保護の手段ではなく、事業戦略や経営戦略の実現を支える重要な経営資源と位置づけています。そのため、知財活動と製品ロードマップとの連動やIPランドスケープを活用した市場・技術・競争環境分析を推進し、知的財産を事業戦略の実現に活用する取り組みを進めています。また、重点事業領域への戦略的な知財投資や、

技術部門・事業部門と連携した活動を通じて、知的財産を活用した価値創造の強化を図っています。

こうした取り組みは、2022年までの他社特許の調査、保証、特許出願、権利化を中心としていた**知財活動**を発展させたものです。事業環境の変化に伴い、顧客へ提供する価値がモノから体験や空間へと広がる中、2023年以降は知財機能を部格化し、知財投資と事業戦略の連動を強化することで、知的財産を事業競争力の向上につなげる活動へと進化させてきました。

今後は、知的財産を企業価値創造の中核機能としてさらに進化させていくために、知財ポートフォリオの拡張、投資効果の可視化、人材育成、AI活用を一体的に推進し、ISC実現を支える競争優位の源泉として活用することで、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

知財・無形資産に関する主な動きと知財活動の歩み

	～2022年	2023年～	2026年～
社外の動き	●コーポレートガバナンス・コード(CGC)の改訂 ●知財無形資産ガバナンスガイドラインVer1.0	●知財無形資産ガバナンスガイドラインVer2.0	●CGCの改訂
社内の動き	●ESG KPI 設定 / 進捗管理	●知的財産戦略部の発足 ●取締役会への定期報告、CGC 対応 ●製品ロードマップによる開発マネジメント	●ISC 実現に向けた能力・製品の拡大 ●グローバル販売力強化

知財活動	知的財産	他社特許保証・権利保護中心活動 ●特許保証 ●特許出願、権利化	技術に資する知財戦略 ●製品ロードマップとの連動 ●IPランドスケープの活用 ●価値創造活動フレームワーク (コア技術の強化、新たな価値の創出)	経営に資する知財戦略 ●ISCの達成に向けた知財ポートフォリオの拡張 ●オープン・クローズ戦略
	知財投資	個別案件投資 ●個別案件ごとの投資	事業連動投資 ●知財投資による事業競争力の強化 (アイシン、アイシンシロキとの事業統合) ●経営企画、事業戦略部門との連携	価値創出投資 ●知財投資によるリターンの検証
	人的資本	専門人材 ●知財部門を中心とした専門人材の育成	クリエイティブ人材 ●クリエイティブ人材の育成 ●ファシリテータースキルの習得	知財経営人材 ●高度専門人材の育成 ●知財以外の知識を習得した人材の育成 ●AI 活用人材の育成



メッセージ

当社は、知的財産を企業価値創造の中核資産と位置づけ、経営戦略と一体となった知財活動の強化に取り組んでいます。

取締役会への定期報告や技術企画会議を通じた戦略展開を進めるとともに、2025年度以降はAIの活用やDXを推進し、特許出願に加え、IPランドスケープによる分析や将来動向の把握、さらに新たな事業価値創出へと展開しています。こうした取り組みにより、知財活動は従来の権利取得中心から、事業戦略と連動した価値創造型の知財活動へと着実に進化し、競争優位性の確立に寄与する知的財産の実現を目指しています。

また、知財・無形資産の見える化を進めるとともに、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえた開示の充実と経営の透明性向上に取り組んでいます。

今後も人材育成と一体となって知財基盤を強化し、移動空間価値の創造と持続的な企業価値向上に貢献していきます。

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

知的財産への取り組み



トヨタ紡織レポート 2025 「知財戦略」 P66

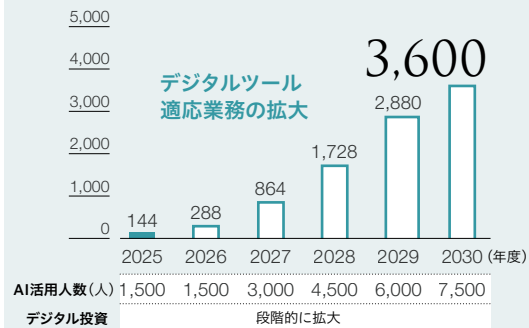


トヨタ紡織グループのDX

設定したKPI

2030年度に1人当たり月40時間を創出

全社で創出する効果(千時間/年度)



創出した余力を付加価値業務へシフト

基本的な考え方

2021年4月にChief Digital Officer(CDO)を設置し、DX&IT推進本部のもとでDX推進体制を構築しました。2030年中期経営計画の達成に向け、VT2Xを掲げ、DXを通じてビジネススピードを2倍に高めることを目指しています。意思決定、業務、現場の各レイヤーにおけるリードタイムの大幅な短縮に取り組んでいます。

ビジネススピード2倍達成に向けた取り組み

AIによる効率化の先にある本質は、創出した余力を新たな価値創造へ振り向けることです。現場の知恵とAIを融合し、業務プロセスを進化させることで、KPI達成にとどまらず、2倍のスピード・半分のリソースで成果を創出し、成長領域への挑戦やイノベーションを生み出す原動力につなげていきます。

関連する取り組み

① 技術開発力の強化——開発リードタイム短縮に貢献

部品の標準化と過去事例で蓄積した知見をデータベース化した「設計ナビシステム」にAIを活用し、設計者の業務品質を高め、設計業務の自動化を推進しています。これにより、設計の効率化と品質向上を図り、開発工数30%低減を目指します。

② ものづくり競争力の強化——ものづくりリードタイム短縮に貢献

つなぐチカラを軸として、部品表を基軸に設計・生産技術・調達・生産・物流・原価をつなぎ、部門を超えて自律的に連携する業務プロセスへ変革しています。

これにより、設計変更リードタイムや部材手配リードタイムの短縮を推進します。

③ 経営情報基盤の強化——経営判断のリードタイム短縮に貢献

財務・非財務情報をリアルタイムに可視化し、月次決算、製品別損益、CO₂排出量などのデータを連携し、タイムリーかつ迅速な経営判断を支えます。(P.48 ■■)

④ 安全・安心の強化——サイバーセキュリティ・機密漏洩保護の強化に貢献

年々高度化するサイバー攻撃に対し、従来からの防御対策を継続するとともに、検知・対応・復旧能力の向上に重点を置いています。被害発生時には迅速な封じ込めと復旧を図り、事業への影響を最小限に抑えるよう努めています。また、システム対策に加え、継続的な教育・訓練・啓発活動を通じて社員のセキュリティ意識を高め、情報セキュリティの信頼性向上と事業継続力の強化に取り組んでいます。

⑤ 機動力の強化——日常業務のリードタイム短縮に貢献

生成AIを前提とした業務プロセス改革を各部長主導で推進しています。AI利用率は前年の40%から76%へ、活用事例数は1,500件から9,000件へと大幅に拡大し、AIを前提とした業務の再設計が着実に進展しています。

Connect & Weave.

つながり 織りなす トヨタ紡織のDX



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

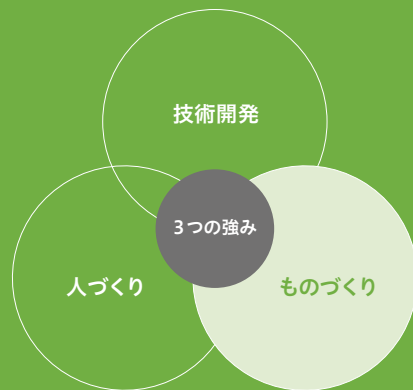
トヨタ紡織グループのDX



3つの強み

ものづくり

リーン生産・JISによる
一気通貫の供給力



CMO メッセージ

現場力を起点に、
価値創出型ものづくりへの
変革を推進する

自動車産業を取り巻く環境は、電動化を軸とした市場構造の変化に加え、中国OEMの台頭により低価格かつ高機能な製品が市場を席巻するなど、グローバルに競争が激化しています。こうした中、ものづくりの現場を取り巻く環境も急速に変化しており、従来のものづくりの手法では勝ち残っていくことはできません。どれほど優れた構想や技術であっても、それが現場で具現化されなければ、お客さまのニーズに応えることはできないと考えています。そのため、市場ニーズの変化を捉え、現場発信でものづくりの手法を進化させることで、新たな価値を創出していく必要があります。こうした取り組みなくしては、当社が目指すインテリアスペースクリエイターを実現することは困難だと認識しています。

これまで当社は、TPSに根ざした「現場力」により、グローバルに安定した供給を実現してきました。今求められているのは、「つくれるか」ではなく「価値を創出できるか」です。生産は単にコストを低減する役割にとどまるものではなく、お客さまが求める「乗るワクワク感」や「長く乗っていたい満足感」という価値を生み出し、それをいかにつくりやすく量産できるかが重要となります。具体的な取り組みとして、2030年中期経営計画達成に向け、

2025年度から「時間当たりの付加価値を2倍にする」という考えに基づき、VT2Xに取り組んでいます。これは単に生産効率にこだわるだけではなく、改善により創出した余力を使って新たな価値を生み出す取り組みです。生産現場にとどまらず、事務間接部門においても同様に取り組みを進めていきます。ものづくりの原点である、徹底的なムダ取りは今後もぶれることはありません。そのうえでコスト競争力をさらに高めるため、自動化やAIを活用した工程革新に取り組んでいます。

また、2029年に操業開始を予定している新工場（愛知県豊田市生駒町）では、「人・環境・生産性の調和」をコンセプトに、誰もが働きやすく、環境負荷を低減しながら高い生産効率を実現する次世代の工場づくりに取り組みます。具体的には、車いす利用者でも働くことができるバリアフリー工程や、短時間勤務者でも働くことができるダイバーシティ&インクルージョンを踏まえた工程など、働きやすさを追求した工程を導入します。さらに、自動化技術の活用により重筋作業や多歩行から解放された構内物流や、人とロボットが共存した組立工程を構築することで、将来的な労働人口の減少への対応と収益力の向上を図ります。加えて、DXを活用し、生産活動に関する情報の一元化や、ライン停止要因のタイムリーな解析も行っていきます。これにより、データ収集・整理の自動化、改善スピードの向上、品質面における良品条件の確立など、成果を着実に創出していきます。

私たちは、常に現場発信で、TPSを基盤とした愚直な改善の積み重ねと自動化・DXを融合しながら、多様な人材一人ひとりが能力を発揮できる、やさしい工程づくりに挑戦し続けていきます。豊田綱領の一つである「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」を肝に銘じ現場を変革し、新たな製品の価値を創造していきます。そして、ものづくりにおいて競合相手を凌駕することで、価値ある移動空間の提供につながっていきます。その積み重ねが当社の目指すインテリアスペースクリエイターの実現につながると信じています。

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

トヨタ紡織、次世代のものづくりを体現する新工場を建設



資本(強み)・課題と対応策

資本(強み)	ISCとのつながり	課題認識・獲得すべき強み	具体的な方策・活動
グローバルな生産体制	● 作りやすさを追求したどこでも同じ品質を実現できる生産体制の確立	● 環境変化に柔軟に対応できる生産体制と、収益を確保できる体質の構築 ● 客先から信頼され選ばれる、競争力のある次世代ものづくり体制確立	● 客先増産に対応できる柔軟な生産体制整備 ● グローバルでの現地調達の加速 ● 日本、米州地域の持続可能な収益体質への改革
ものづくりを支える現場力	● TPSを基盤とした絶え間ない改善による競争力の向上 ● 自動化、AIを活用した工程革新による次世代ものづくりの実現	● 生産技術力と製造技術力の融合 ● 人・ロボットが共存した「多様な人材が働けるダイバーシティライン」の実現 ● 工場のカーボンニュートラル ● エンドユーザーからの品質評価向上 ● 不正を起こさせない風土づくり	● ロボット先端技術の習得 ● DX人材育成 ● グローバル生技開発交流 ● からくり改善認定 ● 未然防止の品質管理への変革 ● 心理的安全性が高く、風通しのよい職場づくり
全体最適を追求した物流改革	● お客さまへ価値を届けるサプライチェーン全体の最適化	● サプライチェーンスルーでの次世代物流の実現 ● 構内物流の効率化と2026ホワイト物流への対応	● 引き取り物流への改革推進 ● 物流オペレーションのシステム化 ● モーダルシフト(鉄道・船舶)の拡大 ● 自律走行式部品供給 ● 荷降ろし場の環境改善

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

品質

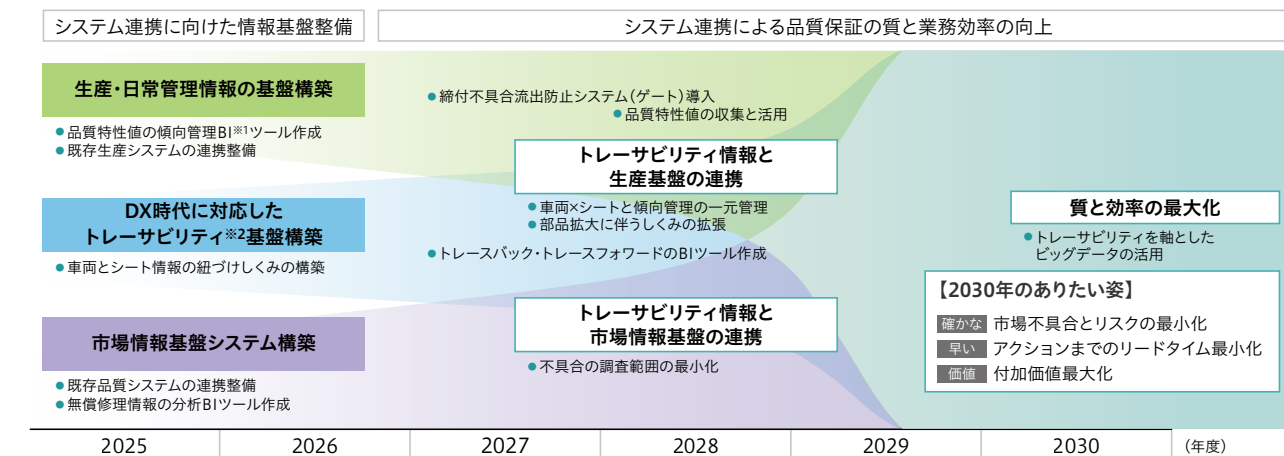
基本姿勢

豊田綱領の「心をつにして世のため 人のために貢献する」お客さま第一の精神と100年間培ってきたものづくりの強みをもとに、2030年に「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、お客さまの幅を広げながら社会課題の解決に貢献している」ことを目指し、品質第一の徹底と人材育成に取り組んでいます。常にお客さまの視点と立場で安全と安心を保証し、お客さまへ感動を織りなす魅力ある製品と品質を提供することが私たちの使命です。

品質を支える人材

TQMを「人と組織の活力を高める活動」と定義し社是に通じる「お客さま第一」「絶え間ない改善」「全員参加」をTQM基本理念として実践しています。また、TQM推進を通じて仕事のやり方を見直し、経営基盤である「組織」「プロセス」「人」を強化することで、業務品質向上に努めています。

品質保証のためのDX推進ロードマップ



※1 Business Intelligence: ビジネスインテリジェンス

※2 過去の生産履歴から不具合原因を解明し、市場への影響範囲を明らかにするしぐみ

品質本部のガバナンス体制

1. 事実確認

社員への定期ヒアリングを通じて課題を抽出し、改善サイクルを回すことで、品質リスクの芽を早期に摘み取ります。

2. 品質リスクの起きないしくみ・体制づくり

認証業務における試験で、人の介在を減らすシステムの導入を推進。また、自動車メーカーと連携した法規認証の自主研究活動を通じ、業務プロセスの見直しと標準化を図ります。

3. 社員の意識改革・職場風土の改革

他社事例を教材として活用し、品質リスク防止教育やGQLC (Global Quality Learning Center)を通じて、社員が「自分ごと」として品質を捉え実践できる機会を提供します。

DXの導入と推進

品質保証のためのDX推進ロードマップに基づき、システム連携に向けた情報基盤の整備を行い、トレーサビリティを軸とし、質と効率の最大化を目指して活動を進めていきます。

再発防止・未然防止への取り組み

品質は、会社経営を支える基盤として極めて重要な要素です。直近で発生した事象については、製品の重点管理項目が後工程まで十分に伝達・認識されていないことや、量産試作段階で重要特性の初品品質確認および工程能力管理が徹底されていないことが課題と捉えています。これに対し、量産に向けた製造準備の、設計・設備成立性を確保すること、各地域で重要工程の日常管理の問題点や困りごとを把握したうえで、正しい判断と迅速な対応ができる環境整備を推進することで再発防止・未然防止に取り組んでいきます。

CQOメッセージ



Chief Quality Officer
まつうら ひで き
松浦 秀樹

2026年3月に発表したリクライニング機構に関するリコールについてCQOとしてこの事案を極めて重く受け止めています。これまで築き上げてきた、品質への自信の中で見逃しや判断の甘さが潜んでいたと痛感しています。品質問題は現場だけの課題ではなく、組織全体で向き合うべき課題です。CQOとして、異常や問題情報をタイムリーに必要な相手へ確実に伝え合える風通しのよい職場風土の醸成を徹底し、問題の早期発見と未然防止につなげていきます。同時に、品質保証体系を開発・生産準備・量産の各段階で抜本的に見直します。開発段階では実使用条件を踏まえた設計・評価による未然防止の強化、生産準備段階では工程能力と標準類の整合確認を通じた品質のつくり込み力の向上、量産段階では日常管理と異常検知力の強化により不良流出を防止します。これらの取り組みを通じて再発防止を徹底します。

今回の事案を品質変革の契機と捉え、**安全と品質を最優先とする価値観を組織全体に浸透させ、信頼回復に全力で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

お客さま第一、品質第一



サプライヤー

基本方針

当社では、サプライヤーのみなさまを持続的な価値創出とともに担うパートナーと捉え、相互信頼に基づく公正・透明な取引を通じて、競争力あるサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

サプライヤーと築く持続可能なサプライチェーン

サプライヤーのみなさまとの信頼関係を基盤に、安全・品質・生産・BCPの強化を推進し、社会課題へも一体となって取り組んでいます。目指す姿を共有し、相互に成長しながら価値を共創することで、変化に強く持続的に成長できるサプライチェーンの構築を進めています。

サプライヤーとの相互研鑽活動

労働人口の減少や製造業離れが進行する中、サプライチェーン全体の競争力向上と安定供給の実現に向けて、サプライヤーとの相互研鑽活動を推進しています。トヨタ紡織協会「Sunshine」を通じて、安全・品質・DXをテーマとした情報共有や課題解決活動に取り組んでいます。

① サプライヤーの自動化・省人の推進

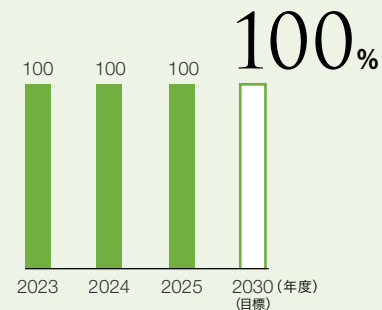
重点サプライヤーへの集中支援としくみの構築を進め、自動化・省人を起点とした“自走型ものづくり競争力”の確立を目指しています。設計段階から自動化を前提とした工程設計を推進するとともに、成功事例の標準モデル化やサプライチェーン全体への成果波及に取り組んでいます。

② AI活用による品質保証力の向上

人に依存していた検査工程では、見落としリスクの低減や保証度向上が課題となっています。これに対し、当社で先行導入したAI画像検査装置の有効性を検証したうえで、サプライヤーへの展開および運用支援を進めています。

設定したKPI

サプライヤー満足度調査の実施 展開率 (%)



適正取引を支えるパートナーシップ

当社では、サプライヤーのみなさまを持続的な価値創出とともに実現するパートナーと位置づけ、共存共栄の精神のもと、公正・透明な取引の実現に取り組んでいます。パートナーシップ構築宣言の趣旨に基づき、「仕入先サステナビリティガイドライン」や「グリーン調達ガイドライン」を通じて、法令遵守や人権尊重、環境対応などに関する考え方を共有し、サプライヤーのみなさまとともに持続可能なサプライチェーンの構築を進めています。また、サプライヤー満足度調査を通じて課題を把握し、対話による改善を進めています。こうした取り組みにより信頼関係を強化し、事業環境の変化時における迅速な対応力の向上につなげています。さらに、公益通報者保護法を踏まえ、安心して相談・通報できる体制の整備にも取り組んでいます。具体的には、第三者による相談窓口を設置し、苦情や不当な取り扱いなどについて直接連絡できるしくみを構築しています。これらの取り組みにより、問題の早期把握・是正につなげるとともに、サプライヤーとの信頼関係を深め、サプライチェーン全体における公正・透明性の確保を図っています。

サプライヤーとの協働による人権尊重

当社は、サプライチェーンにおける人権尊重を重要課題と位置づけ、ガイドラインの共有や自己評価、対話を通じて取り組みを進めています。サプライヤーの自己診断では、多様性の尊重・受容やハラスメント防止に課題が確認されました。これを受け、「Sunshine」を通じて勉強会を実施し、人権デュー・ディリジェンスや外国人雇用、人権・ハラスメントへの理解向上を支援しました。その結果、各社の人権方針の策定や相談窓口の設置など、具体的な取り組みにつながりました。

サプライチェーンリスクへの対応

地経学リスクや災害の頻発によりサプライチェーンの不確実性が高まる中、サプライヤーとの強固な連携は安定供給を支える基盤であると同時に、競争力の源泉となっています。お客さまの生産拠点に近い地域での現地調達を推進するとともに、生産・供給体制を強化することで、関税や物流コストの変動、供給断絶といったリスク低減を図っています。また、特定の地域や調達ルートに依存しない供給体制の構築を進めています。レアアースや原油由来素材など特定地域への依存度が高い資源については、地経学的リスクの高まりを踏まえ、サプライヤーと一体となって代替材料・代替工法の検討や複数調達先の確保を推進しています。これにより供給継続性を確保するとともに、サプライチェーンの強靱化を進めています。さらに、サイバーセキュリティについてもサプライチェーン全体の安定稼働を支える重要課題と位置づけ、サプライヤーとの情報共有や個別ヒアリングを通じてリスク低減に取り組んでいます。こうした取り組みを通じてサプライチェーン全体のレジリエンスを高め、安定供給と競争力の維持・向上につなげています。

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

調達情報



サプライヤーコミュニケーション



環境取り組みの全体像

基本姿勢

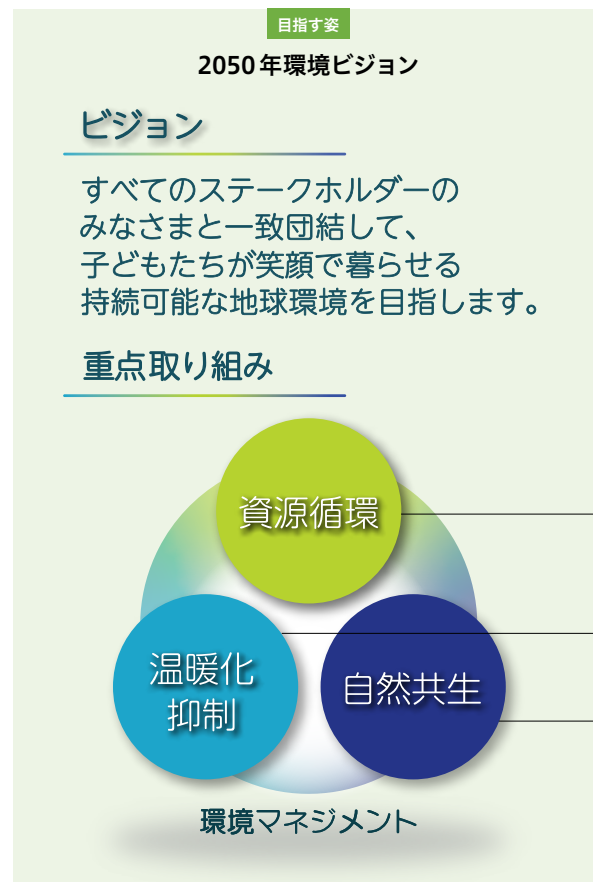
トヨタ紡織グループは、2016年に「**2050年環境ビジョン**」を策定し、さまざまな角度から環境負荷低減に取り組むことで、地球環境の保全・維持に努めてきました。

しかしながら、気候変動、天然資源枯渇、生物多様性危機などをはじめとした地球環境問題は、年々深刻さを増しています。

このような背景から、環境課題解決にさらに注力し、地球

環境の保全・維持に貢献するために、2011年に策定した「トヨタ紡織生物多様性基本方針」に基づいて、当社グループのこれまでの活動と、これから目指す姿を改めて整理し、2023年7月に、**3つの「重点取り組み」**を策定しました。気候変動対応の**温暖化抑制に加え、天然資源枯渇に対応する資源循環、生物多様性危機に対応する自然共生の3つを重点として取り組みを進め**、さらなる地球環境保全への貢献を目指します。

また、「重点取り組み」の策定により、活動の範囲を拡充させ、「チャレンジ目標」を「チャレンジ6」とし、内容を見直しました。当社グループ一丸となって、事業活動を通じて環境課題に取り組み、持続可能な地球環境の実現に貢献します。さらに、トヨタ紡織グループは、「2050年環境ビジョン」を実現するために、2025年9月に新たな5ヵ年実行計画である「**2030年環境取り組みプラン**」を発表しました。



		実行計画	
		2025年環境取り組みプラン	2030年環境取り組みプラン
重点取り組み	チャレンジ6 (2050年目標)	目標値 (2021～2025年)	目標値 (2026～2030年)
温暖化抑制	1 ライフサイクル GHG ネットゼロ	物流 CO ₂ 排出量 2011年度比 14%減	● 製品ライフサイクルでの排出 30%以上削減※
	2 工場 GHG ネットゼロ	CO ₂ 排出量削減 2019年度比 25%減	● CO ₂ 排出量 2019年度比 50%減
資源循環	3 持続可能な資源活用	再エネ導入率 15%	● 再エネ導入率 50%
	4 廃棄物ミニマム化	廃棄物原単位 2011年度比 14%減	● 2030年までにリサイクル樹脂を30%使用する技術を確立する
自然共生	5 水資源インパクトミニマム化	水使用原単位 2013年度比 6%減	● 廃棄物原単位 2019年度以下
	6 自然資本保全・再生化	植樹本数 累計本数 64 万本	● 水使用原単位 2019年度比 34%減
		● 排水水質の自主基準値の遵守徹底	● 生産活動面積 緑地オフセット率 100%
		● 植樹本数 14 万本 (累計本数 90 万本)	

※ 2030 年以降に生産開始する一部車種について、同一車種の前モデルとの比較

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

環境マネジメント



私たちが目指すもの



生物多様性の取り組み P5 企業としてできること



2030年環境取り組みプラン達成に向けた取り組み

2030年環境取り組みプランの目標値達成に向け、具体的な取り組み項目を設定し環境課題への対応を進めています。近年の急速な社会変化を踏まえ、目標をより具体的で実効性の高いものへ高度化し、取り組みを着実に推進していきます。

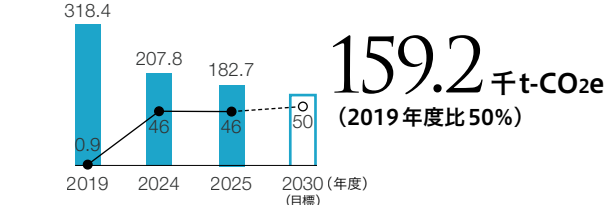
温暖化抑制 工場 GHG ネットゼロ



「2050年環境ビジョン」で掲げている「工場GHGネットゼロ」に向け、2030年までにGHG排出量を50%削減(2019年度比)、2035年までにGHG排出量を100%削減することを目指し、活動を推進しています。

Scope1, 2削減シナリオ

関連目標値：CO₂排出量 2019年度比 50%減
再エネ導入率 50%
(千t-CO₂e) (度)



関連する取り組み

● 省エネや再生可能エネルギーの取り組み

トヨタ紡織グループでは、太陽光発電パネルの設置や社外再生可能エネルギーの環境価値購入など、多様な手法を組み合わせ、環境負荷の低いエネルギーの安定的な確保を目指しています。刈谷工場にオフサイトPPAサービスを新たに導入し、再生可能エネルギーの安定的・継続的な活用を推進しています。さらに、愛知県内の自社遊休地に設置した太陽光発電所の電力を同工場へ供給することで、持続的な再生可能エネルギーの活用を一層強化しています。さらに、トルコではメガソーラーの導入により再生可能エネルギー活用を拡大しています。

また、生産現場では、重力や既存動力などを活用する「からくり改善」により、省エネルギーと生産性向上の両立を図っています。これらの取り組みを国内外で着実に積み重ね、グローバルで工場の脱炭素化と持続可能なものづくりを推進しています。

● 刈谷工場のカーボンニュートラル化

当社のグローバル本社である刈谷工場では、2050年工場GHGネットゼロ達成に向けた取り組みを推進しています。省エネルギーの徹底や再生可能エネルギーの導入によりScope2排出量の実質ゼロを進めるとともに、都市ガスなどに由来するScope1の残存排出については、森林由来のJ-クレジットを活用してオフセットを実施しました。

本取り組みは、削減とオフセットを組み合わせた施策のトライとして、排出量管理および運用プロセスの整備を目的としています。今後は、整備したプロセスに基づき、持続的な脱炭素経営の推進を目指します。

● 取引先に向けたCNワークショップの共同開催

(株)アイシン、(株)三五、当社の3社共同(トヨタ自動車(株)協賛)で、取引先のCN課題把握と優先度認識を目的としたワークショップを開催しました。引き続き、サプライチェーン全体でのサステナビリティ活動の強化に取り組んでいきます。

2026年3月の開催時には取引先77社約140人が参加しました。取引先各社の経営層に参加いただき、CN活動への理解促進と推進する必要性を認識いただきました。

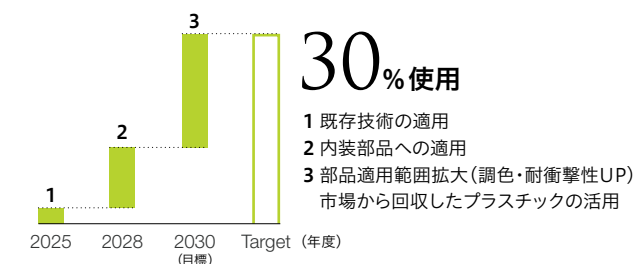
資源循環 持続可能な資源活用



近年、日本でもリサイクル材使用の計画・実績の報告の義務化が進み、自動車業界ではリサイクル材の使用数値目標を設定する企業が増加しています。こうした動向を踏まえ、トヨタ紡織では持続可能な資源活用の観点から、リサイクル材の導入を積極的に推進しています。

部品へのリサイクル樹脂使用率の見通し

関連目標値：2030年までにリサイクル樹脂を30%使用する技術を確立



関連する取り組み

循環型社会の実現に向け、リサイクル樹脂の活用拡大を重要課題と位置づけています。グラフは、2030年までに使用率30%を達成するための技術確立に向けた進捗を示したものです。また、量産適用を段階的に推進するため、一般的に困難とされる市場回収プラスチックの活用も検討しており、その具体的な取り組みは次ページで紹介します。これらの活動を通じて、一般廃棄物を自動車内装部品に活用するための技術検証を進め、2030年の技術確立による目標達成を目指しています。

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

ライフサイクル GHG ネットゼロ



工場 GHG ネットゼロ



生物多様性の取り組み P7 温暖化抑制



2030年環境取り組みプラン達成に向けた取り組み

● 容器包装廃プラスチックの活用に向けた技術開発

2025年3月に京都府亀岡市と「かめおか未来づくり環境パートナーシップ協定」を締結しました。

本協定の締結に伴い、トヨタ紡織は亀岡市と連携し、亀岡市内で回収された**容器包装廃プラスチックを自動車部品へ活用するための技術検証**に取り組んでいます。

本取り組みは(株)ごみの学校、(株)富山環境整備、永興物産(株)と連携して推進しており、**地域で回収された資源を有効活用する循環型モデルの構築**を目指しています。

本取り組みにより、**地域における資源循環の高度化および廃棄物削減に貢献するとともに、リサイクル材の活用拡大を通じた製品開発の推進**につなげます。

● 建設系廃プラスチック活用にに向けた技術開発

2026年3月に石坂産業(株)と「建設系廃プラスチック※1の自動車部品への適用推進に関する協定」を締結しました。

本協定は、**再資源化が困難とされてきた建設系プラスチックを対象に、回収および高精度選別を行い、自動車部品への適用可能性を検討**します。

※1 建設系廃プラスチック：建設・解体工事などから発生する廃プラスチック類



埼玉県三芳町にある石坂産業の「三富今昔村」。不法投棄で荒廃した雑木林から再生した里山と資源循環工場が一体となった見て学べる場



自然共生

自然資本保全・再生化

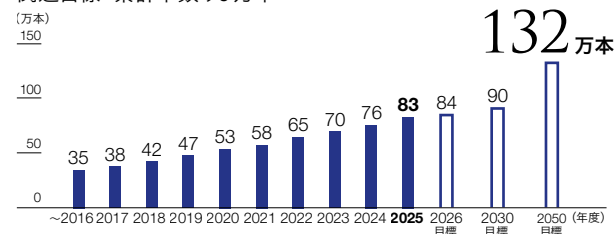


「トヨタ紡織生物多様性基本方針」に基づき、森づくりを中心とした生物多様性保全に取り組んでいます。これをグループ会社、地域や行政などにも展開し、取り組みの拡大を図っています。

また、事業活動が自然環境に与える影響の低減を図るとともに、残余影響については自然再生により補完しています。事業活動に利用している土地と同等の面積を緑地として管理するなど、生物多様性価値の向上に貢献する取り組みを推進しています。

2030年度までの累計植樹本数

関連目標：累計本数 90万本



関連する取り組み

● インドネシア国立公園内の荒廃地における森林回復

トヨタ紡織インドネシアが位置するジャワ島において、公益財団法人 国際緑化推進センター (JIFPRO)※2およびインドネシア治山治水協会と連携し、**土壌保全、水資源の安定的な確保、森林生態系の回復および地域住民の生活向上**を目的とした「水と土壌の保全のための包括的土地再生プロジェクト」に関する協定を締結しました。対象地域は石灰岩が地表に露出する急傾斜地で降水量も比較的少なく、荒廃地が点在するなど、植生回復や水資源確保、土砂流出防止が課題です。

当社は本プロジェクトの一環としてカユプテの植樹を進め、**荒廃地の回復と土壌・水源の保全を図るとともに、アロマオイル生産を通じた地域住民の生計向上にも貢献**していきます。

※2 国際林業協力の推進を目的として内閣府に認可された団体



● 愛知県豊川水系流域全体での自然環境保全

当社は愛知県豊橋市に位置する3工場において、豊川水系の水を利用し、その恩恵を受けて事業活動を行っています。これまで工場排水リサイクルや干潟清掃など、主に下流域で水環境保全に取り組んできましたが、近年は**自然資本を流域単位で管理する重要性が高まっています**。

このような背景から、豊川水系の上流に位置し水源林を有する愛知県新城市において**水源を支える上流域での新たな取り組みとして、森づくり活動を実施**します。

本活動では、間伐や植樹などの森林整備を通じて**自然環境の再生・保全を図り、2030年環境取り組みプラン「生産活動面積緑地オフセット率100%※3」の達成**に貢献します。

※3 緑地・生物多様性の保全・管理により、当社の事業活動による自然への負荷を相殺する取り組み

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

持続可能な資源活用



廃棄物ミニマム化



水資源インパクトミニマム化



自然資本保全・再生化



TCFD への対応

トヨタ紡織グループは「地球環境保護を重視した企業活動の推進」を基本理念に、持続可能な社会の実現に向け、グループ一体となって地球環境保護に貢献しています。「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD※1)」フレームワークをもとに開示を進めるとともに、さらなる地球環境保全への貢献を目指します。

詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。📘 <https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/environment/management/tcfd/>

影響評価と結果

特定したリスクおよび機会の対応内容とその単年費用を集約

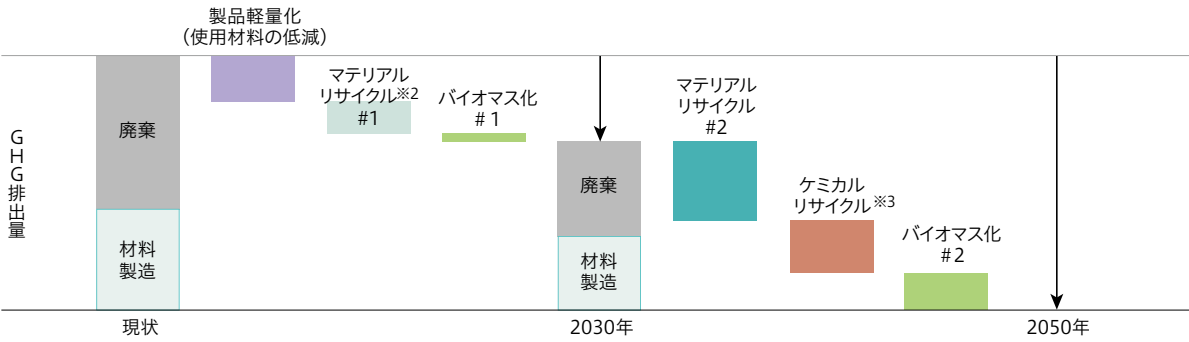
	要因	リスク/ 機会	評価	対応	対応費用 (2025年度)
移行リスク (1.5/2℃未満シナリオ)	カーボンプライシングなど 気候変動政策の強化	●炭素価格導入などによる調達コスト増加	リスク	●サプライヤーに対する調査(GHG排出量、削減取り組みなど)、目標設定に向けた活動の推進 ●サプライヤーへの支援 (省エネ事例の共有、新材料・新工法の共同開発、再エネの共同購入 など)	—
		●炭素価格導入が直接的またはエネルギー価格として間接的に影響し、操業コストが増加	リスク	●さらなる省エネにつながる高効率設備導入、新工法の開発推進 ●再エネの導入推進 ●物流の最適化(地産地消による輸送に伴うGHG削減)	31億円
		●脱炭素化に向けた省エネ、再エネ投資による費用の増加	リスク	●ICP※1 導入による投資の最適化	
	車の電動化促進施策の強化	●トヨタグループ間連携を伴う新しい分野の事業拡大	機会	●新たな事業領域の拡大・提供価値の多面化	10億円
		●電動化対応製品の需要増加	機会	●さらなる電動化対応製品の企画・開発	27億円
	顧客の評価、消費者の 価値基準の変化 (環境意識の向上など)	●低炭素化が不十分な製品の需要減少による売上減少	リスク	●さらなる低炭素化に向けた製品の企画・開発 ●植物由来製品、軽量化製品の企画 ●開発・リサイクル性向上、易解体設計の推進	18億円
		●低炭素製品の開発による売上増加 ●植物由来製品、軽量化製品の需要拡大 ●リサイクル性向上に向けた技術開発による競争力強化	機会		
物理リスク (4℃シナリオ)	豪雨による洪水など、 異常気象の深刻化	●サプライチェーンの寸断が生産に影響し、売上減少	リスク	●サプライヤー影響範囲管理システムを活用したリスク管理 ●災害影響を最小化させる物流ルートを選定	—
		●工場操業停止による売上減少	リスク	●BCP体制の強化(マニュアル整備や情報収集・共有システムの構築)	5億円

※1 Internal Carbon Pricing: 社内炭素価格。企業が事業の過程で排出する二酸化炭素の量に価格づけを行うこと

分析結果を踏まえた重点取り組み

製品ライフサイクル全体でのGHG排出量削減を推進しています。製品の軽量化や植物由来材料(バイオマス)の活用、電動化製品に対応した技術開発に加え、リサイクル性の向上にも取り組んでいます。また、カーボンニュートラルの実現に向け、製品に使用する材料のGHG排出量低減も進めていきます。

※2 製品を原料として再利用し、新たな製品にすること
※3 使用済製品を化学的に分解して製品の原料として再利用すること



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

TCFD への対応



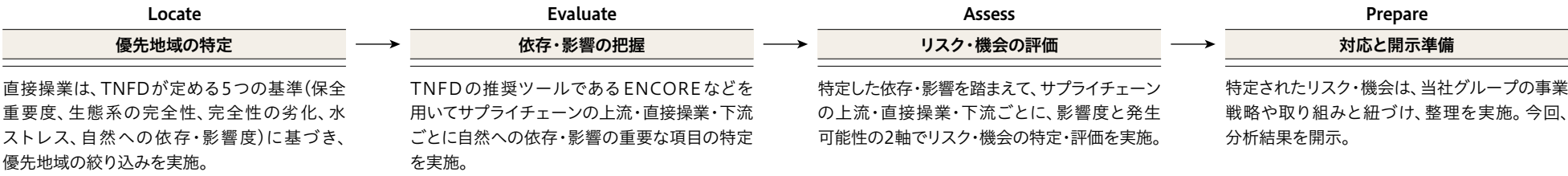
TNFD への対応

トヨタ紡織グループの事業活動における自然への依存・影響に対する理解を深め、気候変動対応の温暖化抑制、天然資源枯渇対応の資源循環、生物多様性危機対応の自然共生の3つの「重点取り組み」のさらなる推進を目的に、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD※)フレームワークを参照し、自然に関連するリスク・機会の分析を行いました。

詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/environment/management/tnfd/>

分析のプロセス

TNFD フレームワークで示された LEAP アプローチに沿って分析を行いました。



分析結果

要因	影響段階	分類	リスク / 機会	対応
サステナブルな原材料調達の重要度の高まり	調達	リスク	● 原材料調達段階の法規制の整備に伴う、原材料調達コストの増加	● リサイクル性向上、サステナブルな素材への置換に向けた製品開発の推進
		機会	● サステナブルな調達による製品価値の向上	● 原材料のトレーサビリティの精度向上 ● 原材料管理のさらなる厳格化に向けたしくみの強化
自然関連政策の強化	直接操業	リスク	● 環境法規制(土壌・大気・水質・廃棄物)の強化に伴う操業コストの増加	● 環境の負荷低減につながる高効率設備導入、新工法の開発推進 ● 資源循環のための体制の強化
		機会	● 水資源の負荷低減による企業価値の向上	● 水リサイクルによる排水ゼロ工場をモデルとし、さらなる水資源の負荷低減に向けた取り組みの推進
顧客の評価、消費者の価値基準の変化(環境意識の向上など)	製品需要	リスク	● 資源循環に関する顧客要求を満たせないことによる需要減少	● リサイクル性向上、サステナブルな素材への置換に向けた製品開発の推進
		機会	● 植物由来製品、軽量化製品の需要拡大 ● リサイクル性向上に向けた技術開発による競争力強化	● 植物由来製品、軽量化製品の企画・開発 ● リサイクル性向上、易解体設計の推進
渇水、洪水など、異常気象の深刻化	調達	リスク	● サプライチェーンの寸断が生産に影響し、売上減少	● サプライヤー影響範囲管理システムを活用したリスク管理 ● 災害の影響を最小化させる物流ルートを選定
	直接操業		● 工場操業停止による売上減少	● BCP体制の強化(マニュアル整備や情報収集・共有システムの構築)

※ Task force on Nature-related Financial Disclosures

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

TNFD への対応

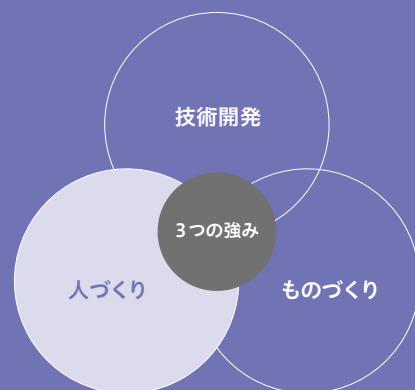




3つの強み

人づくり

グローバルに活躍する
人材と組織力



CHRO メッセージ

ギャップの可視化から
実効性ある人材施策へ

当社グループは創業以来、人材を経営基盤を支える重要な資本と位置づけ、人づくりに取り組んできました。その積み重ねが、競争力と価値創造を支えてきたと考えています。足元では、電動化やソフトウェア化の進展に伴い、市場構造の変化と顧客ニーズの多様化が急速に進んでいます。インテリアスペースクリエイターの実現に向けては、従来の延長線上ではなく、お客さまの期待を超える新たな空間価値の創出が求められています。そのためには、これまで以上に価値創出を担う人材育成と、それを支える新たな環境整備が不可欠です。こうした認識のもと、当社グループでは、人材の力を最大限に引き出すための「人的資本経営」の一層の推進を、経営基盤の強化に直結する重要な取り組みと位置づけています。企業の成長に必要な人材を確保し、専門性と多様性を掛け合わせることで人材の価値創出の力を最大化し、経営戦略の実現につなげるべく、人材戦略を推進しています。

こうした取り組みの一環として、2025年度までに、2030年時点で必要となる人材の質と量を人材ポートフォリオとして明確化し、現時点におけるスキルの過不足を把握したうえで、不足する人材・スキルの充足に向けた施策を開始しました。

また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進や社員一人ひとりのキャリア形成を支援する施策など、人材がそのポテンシャルを最大限に発揮できる環境整備も進めています。これらの進捗と成果を確認するため、新たな従業員サーベイを導入し、従業員エンゲージメントのモニタリングをしています。こうした活動を通じて、目指す姿と現状とのギャップが可視化され、改善に向けた実効性のある施策の立案・実行につながっています。

また、目指す姿がより明確になる中、空間全体の価値を企画・提案できる人材をはじめ、新領域で必要となる人材の確実かつ効率的な確保や、育成の迅速化への対応は、重要性を一段と増しています。厳しい採用環境のもと、外部採用に過度に依存することなく、社内の既存領域から戦略領域へのリソースシフトを進めていく必要があります。その実現に向けては、事務・技術部門においてもVT2Xの取り組みを推進し、AI・DXを最大限に活用することで、既存領域における余力の創出を図っていきます。加えて、育成の迅速化の観点から、社内外で新たなスキルを修得する越境学習の機会を拡充するとともに、社員一人ひとりが自らの将来を見据え、必要な知識・スキルを自律的に学び、学び合う風土の醸成を進めていきます。

インテリアスペースクリエイターの実現に向けた歩みの中で、当社グループは今後も、創業以来の強みである人づくりの力を一層磨き上げ、持続的な成長の実現につなげていきます。その過程においては、社員一人ひとりが自ら変革に向けて主体的に行動し、「今日より明日をよくする」という強い意志のもと、挑戦を積み重ねていくことが重要です。そうした挑戦を通じて企業価値を向上することで、会社の発展と社員のウェルビーイングの両立を実現し、より多くの人々から共感され、選ばれ続ける会社を目指していきます。

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

資本(強み)・課題と対応策

資本(強み)	ISCとのつながり	課題認識・獲得すべき強み	具体的な方策・活動
必要な人材の明確化 優秀な人材の確保	人材ポートフォリオを起点に、移動空間の新たな価値創出に必要な人材を適時かつ効率的に確保するとともに、その配置・育成・活躍状況をモニタリングする。また、インテリアスペースクリエイターの実現に向けて、活躍の領域に必要な人材の採用競争力を強化する。	● 人材の質と量(価値創出人材・DXなど)の確保 ● グローバル最適配置・機動力の確保	● 人材ポートフォリオの策定・高度化(中期要員計画との連動) ● タレントマネジメントシステムによるスキル・経験の可視化 ● 経営戦略実現に向け、業務効率化・高度化による余力創出と戦略領域へのリソースシフトの推進 ● 戦略領域へのリソース再配分に向けたリスクリング、即戦力採用
成長への支援	専門知識と業界・事業に対する幅広い理解をもとに、イノベーションを創出できる人材の自律的な成長を促す。	● 次世代リーダーの計画的育成 ● 自律的な学び、学び合いを促す風土の醸成 ● キャリア形成を支える人材育成基盤の整備	● 幹部育成プログラムの見直しによる次世代リーダー育成強化 ● 自律的な学び、学び合いを促進する制度・機会の整備 ● 社内副業、社外派遣などによる越境学習機会の提供 ● キャリア支援休職制度導入によるキャリアの選択肢拡張 ● キャリアデザインセミナー(年代別)の実施
ダイバーシティ& インクルージョンの浸透	多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材が互いの違いを尊重し、その多様性を活かせる環境を整えることで、新たな価値を創造できる組織を目指す。	● 多様な人材が能力を最大限発揮できる職場環境・組織風土の醸成	● D&I 全社イベントにおける、D&Iの重要性の理解・浸透 ● 社員ネットワークリソースグループ ENRG活動※の推進 ● LGBTQ+アライ制度の展開
働きやすさの追求	柔軟で効率的かつ創造的なワークルールの整備と風通しのよい職場づくりを通じて、新たな挑戦を促進し、社員が明るく楽しく働くことのできる環境を構築する	● 競争力のある処遇の確立、成果に応じた報酬体系の整備 ● 社員の経済的ウェルビーイング向上に向けた制度拡充 ● 各職場主導での分析・改善を通じたエンゲージメントの向上 ● 信頼関係・心理的安全性の向上に向けた職場コミュニケーションの活性化	● 初任給引き上げ、新賃金制度・新報酬体系の導入・運用、住宅手当の導入 ● 金融リテラシー向上教育の実施 ● 従業員サーベイを活用した組織主体の風土改善 ● 社内コミュニケーション活性化を目的とした同好会の新設

※ Employee Network Resources Group
「女性」「若手」「シニア」「外国籍」「障がい者」の社員グループによるD&I推進活動

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

グローバルに活躍できる人材の育成 P80



ダイバーシティ&インクルージョン P81



人材戦略

「ものづくりは人づくり」という考えのもと、トヨタ紡織グループは、お客さま視点での「技術開発」「ものづくり」「人づくり」に一貫して取り組んできました。

人は企業価値を生み出す源泉であり、私たちは人材を最も重要な経営資本と位置づける「人的資本経営」を重視しています。

多様な人材が自律的に活躍し、組織の力を最大限に発揮できる環境づくりを通じて、持続可能な成長と競争力の強化を目指しています。



詳細は、「人的資本レポート」をご覧ください https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/library/human_capital/

1	必要な人材の 明確化	人材ポートフォリオを起点に、移動空間の新たな価値創出に必要な人材を適時かつ効率的に確保するとともに、その配置・育成・活躍状況をモニタリングする
2	優秀な人材の確保	インテリアスペースクリエイターの実現に向けて、活躍の領域に必要な人材の採用競争力を強化する
3	成長への支援	専門知識と業界・事業に対する幅広い理解をもとに、イノベーションを創出できる人材の自律的な成長を促す
4	ダイバーシティ& インクルージョンの 浸透	多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材が互いの違いを尊重し、その多様性を活かせる環境を整えることで、新たな価値を創造できる組織を目指す
5	働きやすさの追求	柔軟で効率的かつ創造的なワークルールの整備と風通しのよい職場づくりを通じて、新たな挑戦を促進し、社員が明るく楽しく働くことのできる環境を構築する
6	安全・健康の増進	「社員の安全と健康はすべてに優先する」という信念のもと、健康経営および安全衛生マネジメントを推進し、社員が心身ともに健康で安心して働ける環境を実現する
7	コンプライアンス・ 倫理の遵守	コンプライアンスの遵守や人権尊重への取り組み、リスクマネジメントを実施することで、継続的な組織運営と信頼できる環境を目指す

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

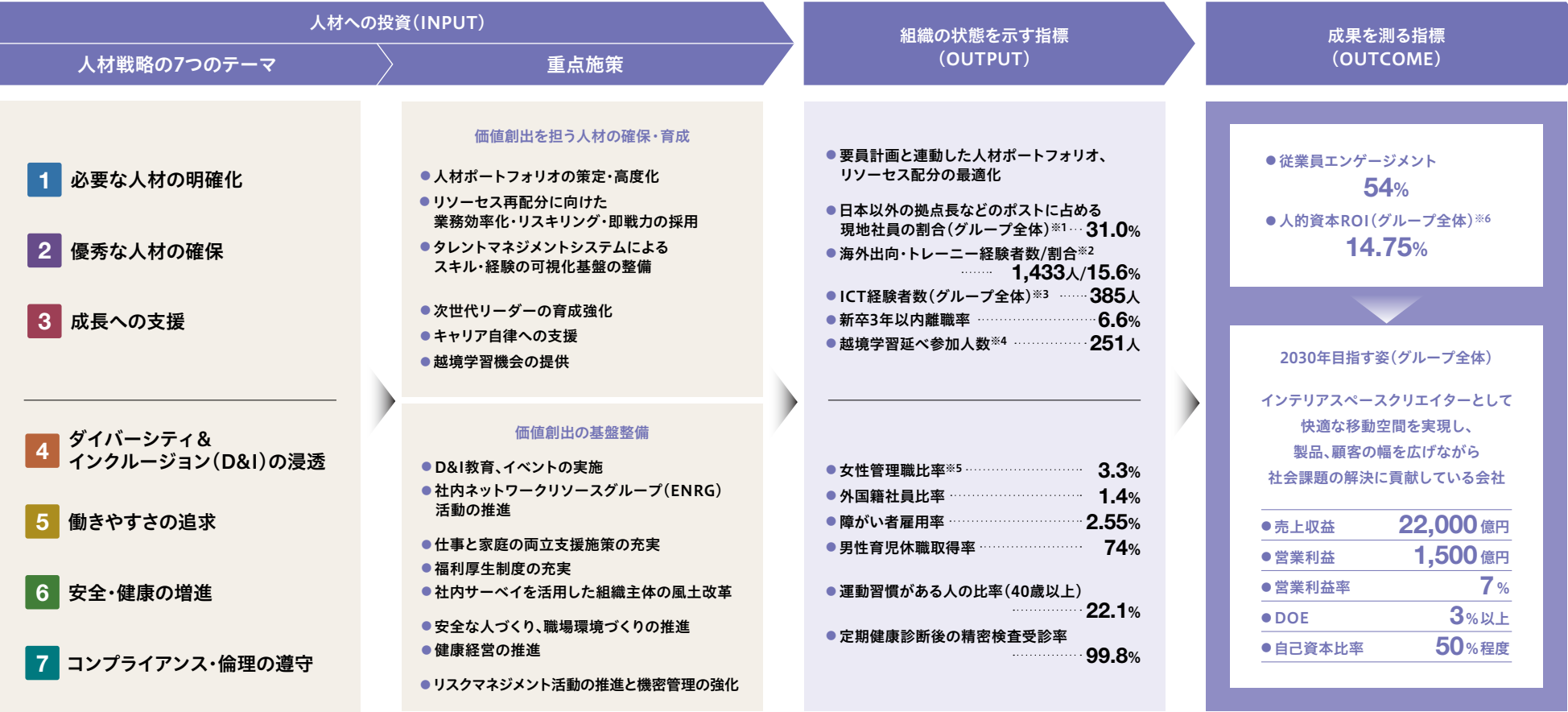
人的資本レポート



人的資本経営の全体像

当社は、経営戦略と連動した「人材戦略の7つのテーマ」のもと、人材への投資から経営の成果に至るまでの因果関係を明確化し、人材の価値創出力の最大化に取り組んでいます。「人材への投資(INPUT)」が、「組織の状態を示す指標(OUTPUT)」を通じて、「成果を測る指標(OUTCOME)」へと連動する全体像を下図に示しています。お客さまの期待を超える新たな空間価値の創出力を高めるため、採用・育成への投資を進めるとともに、人材ポートフォリオの高度化やリソースシフトを推進しています。

人的資本経営において重視する「成果を測る指標(OUTCOME)」としては、従業員エンゲージメントと人的資本ROIを位置づけています。従業員エンゲージメントは、組織の状態および人材戦略の効果を示す指標として設定しています。人的資本ROIは、人的資本投資の効率を把握するための参考指標の一つとして活用し、単独で評価するのではなく、従業員エンゲージメントや各種KPIと合わせて総合的にモニタリングしています。



※1 記載するKPIは、特に記載のない限り単体の数値。グループ全体の数値を使用する場合は、対象範囲を明示。
※2 海外外向またはトレーニー制度の経験者数、および割合(退職者を含まない。複数回経験者は1名として集計)
※3 ICT制度の経験者数(退職者を含む。複数回経験者は1名として集計)
※4 越境学習(所属組織や職務の枠を超え、異なる環境での経験を通じて視野や知見を広げる学習機会)の延べ参加人数
対象施策: 海外トレーニー、TBシェアプロ活動(地域企業と協働して課題解決に取り組むプロジェクト)、社外派遣制度、We:ave(事業領域の拡大、新規ビジネス創成の担い手の育成を目的としたキャリア自律支援プログラム)、社内公募制度、社内副業制度、大学との連携施策(社会人入学支援制度、共同研究)(退職者を含む。重複参加者を含めて集計)

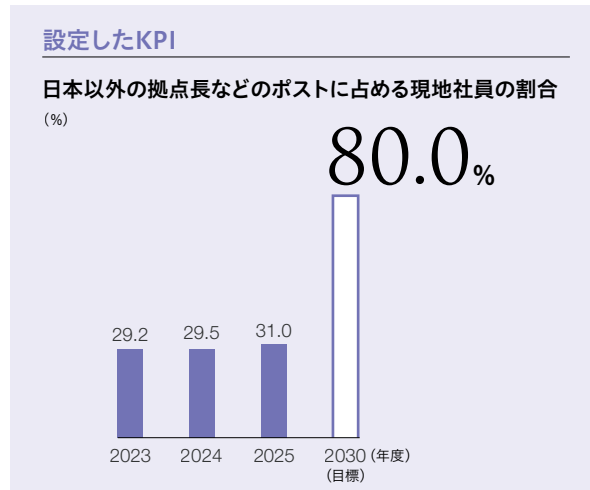
※5 2024年度の再雇用制度改定に伴い、再雇用者は定年前の資格を継続するため、当該年度以降は再雇用者(該当者)を算定対象に含む。
※6 人的資本ROI=営業利益÷人的資本コスト。人的資本コストは労務費で算出。

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

グローバルに活躍できる人材の育成



グローバルに活躍する人材の育成

全世界に多くの拠点を展開するトヨタ紡織グループにとって、持続的な成長を実現するには、各地域における自立的な運営と、それを担う経営人材の確保・配置・育成が不可欠です。2030年の目指す姿を見据えた人材ポートフォリオに基づき、専門性と経営力を兼ね備えた人材を育成するとともに、グローバルでの最適配置を推進していきます。

関連する取り組み

● 配置の最適化

管理職以上については、グローバル共通の人事制度（Global HRプラットフォーム）を活用し、適材適所の人材配置をグローバルで推進しています。人材育成の観点を踏まえた計画的な配置を進めることで、グローバルにおける組織力の最大化を図っています。

① 人材交流による連携力強化

各地域の自立的な運営のもと、グループ全体で価値を創出していくためには、拠点間の連携力強化が重要です。一方で、従来は海外経験を有する人材層が限定的であり、日本本社のグローバル対応にも改善の余地があったことから、拠点間の相互理解や意思疎通に課題がありました。

こうした課題に対し、当社は日本以外の拠点のローカルスタッフを日本本社へ派遣する「ICT制度（Intra Company Transferee）」と日本本社の若手人材を日本以外の拠点へ派遣する「トレーニー制度」を通じて、グローバル人材の計画的な育成を進めています。ICT制度については、一時帰国制度や残留家族の呼び寄せ制度を拡充するなど、より利用しやすい環境に見直すことで、活性化を図りました。また、日本本社のグローバルな環境づくりのために、英語で気軽に会話をを楽しむ交流の場「English Café」や「TB Eigo Dojo」※1などを推進しています。

これらの取り組みにより、海外経験者層は着実に拡大しています。人材交流を通じた拠点間ネットワークの構築が進み、相互理解も向上しました。また、ICT経験者が帰任後に拠点長・統括会社機能長ポストへ登用されるケースも増え、「日本以外の拠点長などのポストに占める現地社員の割合」の向上にも寄与しています。今後もICT制度およびトレーニー制度を通じた人材交流を拡大するとともに、経験者の戦略的配置や日本本社のグローバル化を進めることで、グローバルでの連携力を強化していきます。

※1 英語に関する社内活動の情報共有や英語学習を支援するポータルサイト

● 海外外向・トレーニー経験者数(割合)※2 **1,433人** (15.6%)

● ICT経験者数(グループ全体)※3 **385人**

※2 海外外向またはトレーニー制度の経験者数および割合(退職者を含まない。複数回経験者は1名として集計)

※3 ICT制度の経験者数(退職者を含む。複数回経験者は1名として集計)

※4 Creators Development Program: 基幹職手前の若手を対象とした選抜教育

※5 Global Succession Committee by Top Executives: 執行役員以上のメンバーによる経営幹部の後継者育成委員会

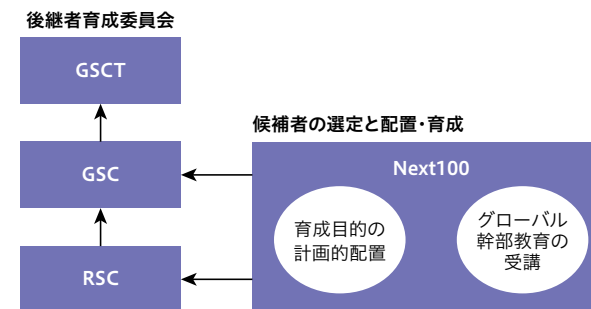
※6 Global Succession Committee: 地域CEOを含むチーフオフィサー以上のメンバーによるグローバル主要ポスト(拠点長・取締役・部長など)の後継者育成委員会

② 次世代経営人材の育成

将来の経営人材を計画的に育成するため、「Next100」の取り組みを推進しています。若手・女性・外国籍社員をはじめとする多様な人材の中から、当社グループの将来を担う人材100人を選抜し、拠点や部門の枠を超えた配置機会の提供を通じて成長を促進します。さらに、基幹職以上を対象にグローバル幹部教育プログラムを実施するとともに、主任職・工長級には、「好きだな、トヨタ紡織」の実現を牽引するリーダーの育成を目的としたCDP※4を実施しています。

こうした育成施策に加え、重要ポストの後継者育成にも取り組んでいます。経営トップおよび執行役員クラスが参画する後継者育成委員会において、対象層ごとにサクセッションプランを策定し、継続的に見直しています。具体的には、役員層はGSCT※5、海外拠点長および統括会社機能長はGSC※6、その他の重要ポストはRSC※7において、後継候補者の選定や育成方針の検討を行っています。

次世代経営幹部候補の育成



● グローバル幹部教育プログラムに参加した累計人数 **250人**

GEDP※8累計受講者数 **118人**

GLDP※9累計受講者数 **132人**

● CDP累計受講者数 **54人**

※7 Regional Succession Committee: 本部長もしくはチーフオフィサー・領域長・部長、地域CEO・執行役員によるGSCで議論されるポスト以外の重要ポストの後継者育成委員会

※8 Global Executive Development Program: 中堅幹部職クラスを対象とした選抜教育

※9 Global Leader Development Program: 基幹職から若手幹部職を対象とした選抜教育

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

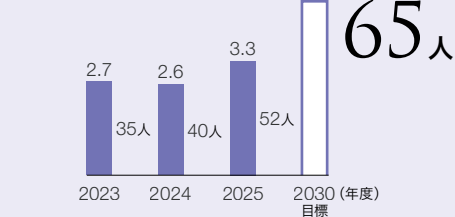
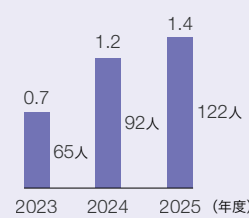
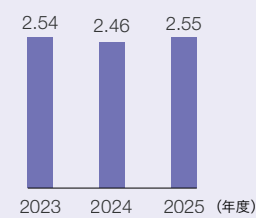
補足資料・データ

人材育成



ダイバーシティ&インクルージョン

設定したKPI

女性管理職比率
(%)外国籍社員比率※
(%)障がい者雇用率
(%)

※正社員のうち出向者を除く

基本姿勢

性別、年齢、国籍、人種、宗教、障がいの有無にかかわらず、誰もが自分の考え方を気兼ねなくオープンにできる環境は、多様な人材の知と知が融合し、結果としてイノベーションが促進されることで、事業拡大や新たな事業の創出にも結びつくと考えています。

風通しのよい職場づくりのため、ハラスメント、思いやりコミュニケーション、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の重要性、アンコンシャスバイアスについて、講演会やe-Learningによる研修を実施しています。これらの取り組みを通じて、互いを尊重し、多様性を強みとして活かせる組織づくりを推進しています。

関連する取り組み

① 組織横断型のD&I推進

2022年に、社員ネットワークグループであるENRG(Employee Network Resources Group)を設立しました。

ENRGは、「女性」「若手」「シニア」「外国籍」「障がい者」の5つのグループで構成され、それぞれの立場や経験を持つ社員の声を収集し、職場環境や制度に関する課題を把握し、提言することで課題解決に取り組んでいます。

また、2025年度には、各グループの代表者がENRG委員会で経営層に対し、社員の働きやすい環境づくりに向けた提言を実施しました。これを受け、施策の具体化や制度の見直しが進み、働きやすさの改善につながっています。

2023年度からは、ENRGが主体となって年1回「D&Iウィーク」を開催しています。外部有識者による講演や社員同士の交流、聴覚障がい体験や車いす体験などを通じて、D&Iに対する社員の理解促進と意識向上を図っています。



D&I ウィーク

● ENRG 参加者	128人
● ENRG委員会 提言数	28件
● D&Iウィーク 参加者	1,316人

② 多様な働き方の支援

当社では、多様な人材が活躍できる職場づくりのために、柔軟で効率的な働き方を支える制度や環境の整備にも取り組んでいます。仕事と家庭の両立支援の一環として、男性の育児休職取得を促進するための制度の拡充と職場の理解の醸成に取り組むとともに、収入面を支援するしくみを導入し、育児への参画を後押ししています。

また、2026年度にはキャリア支援休職制度を導入しました。学業や配偶者の転勤帯同などを理由とした休職を可能とし、その期間に得た学びや経験を復職後の業務に活かすことで、社員一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援しています。今後も、ライフイベントとキャリアの両立を支える環境づくりを通じて、多様な人材がいきいきと活躍できる職場の実現を目指します。

主な制度	内容
短時間勤務制度	4～7時間の勤務時間を選択でき、子どもの年齢が18歳になるまで利用可能(テレワークとの併用可)
Fケア休暇	名称の問題から取得しがたかった生理・つわりなどの女性特有の休暇を統合し、名称を変更
ライフサポート休暇	不妊治療や家族ケア目的での取得が可能(男女問わず利用可)
男性育児休職支援	1ヵ月以上育児休職を取得した社員に休職中の収入減を補填する支援金制度を設け、取得を後押し
キャリア支援休職制度	学業や海外転勤帯同等を理由とした休職制度を設け、社員の成長やキャリア形成を支援

● 短時間勤務制度利用者数	258人
● 男性育児休職利用者数	202人
● 男性育児休職取得率	74%
うち、希望者の取得	100%
● 男性育児休職平均取得日数	58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

ダイバーシティ&インクルージョン



人権尊重の取り組み

基本姿勢・人権方針

2021年11月、取締役会の承認を受けて、「トヨタ紡織グループ人権方針」を策定しました。「世界人権宣言」などの国際規範に基づき、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」を実行の枠組みとし、人権尊重の取り組みを推進するものです。

この方針は、社員だけでなく、すべてのステークホルダーのみなさまにも、理解・支持いただくことを期待しています。

重点テーマ

- 多様性(ダイバーシティ) ●差別、ハラスメント
- 強制労働、児童労働 ●労働安全衛生

推進体制

サステナビリティ領域長をリーダーに関連部署からメンバーを選出し、人権ワーキンググループ活動を実施しています。

重要な人権の取り組みを経営層が把握するために、その活動計画や進捗状況、結果を、取締役社長を含むCSV推進会議を経て、取締役会長を議長とする取締役会に報告し、監督しています。

人権デュー・ディリジェンス(DD)

トヨタ紡織グループでは、役員を含む全社員が人権への理解を深め、人権方針に基づき、人権が尊重される社会の実現を目指しています。

人権に関する啓発・教育を継続的に実施するとともに、各ステークホルダーとの対話・協議を行いながら、トヨタ紡織グループに関係するすべてのステークホルダーの人権尊重に取り組んでいます。

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、持続可能なバリューチェーンを構築するための取り組みを継続していきます。

人権DD実施状況・実績

トヨタ紡織グループでは、2022年度から人権方針に基づき、人権DDを実施し、事業活動に関連する人権リスクの軽減に努めています。人への影響を正しく把握し、リスク特定後の軽減措置につなげるため、地域ごとに人権ワーキンググループを発足しました。バリューチェーンに関連する19の人権課題をもとに地域特性を踏まえ、書面調査とヒアリング調査を実施しています。特定した人権リスクに対する予防・軽減措置を着実に実施するとともに、人権DDの取り組みを継続的に拡充しています。各地域の状況や特性を考慮し、対象会社や優先度、調査方法を検討し、国内外のグループ会社へ段階的に人権DDを展開しています。2026年度は、米州のグループ会社へ対象を拡大し、人権DDを推進予定です。

特定したリスクへの対応

人権インパクトアセスメントの結果を踏まえ、予防・軽減のための計画を策定するとともに、その進捗をモニタリングし、実効性の評価まで一貫して行っています。各社の評価結果は年1回、CSV推進会議および取締役会に報告し、経営層による監督のもとでPDCAサイクルを回すことで、人権リスクの継続的な低減を図っています。

人権DDの実施実績と今後の予定

地域	人権DD実施実績 ()は2025年度実施会社数
日本	18社 / 18社
欧州・アフリカ	9社 / 9社
アジア	16社(15社) / 16社
米州	1社(1社) / 14社

取り組み関係者コメント



トヨタ紡織アジア
Corporate Strategy Div.
Pichet
Prasertangkoon

私は、トヨタ紡織アジアにおける人権尊重活動のアジア地域展開において、人事担当として中心的な役割を担ってきました。人権DD推進に向け、人事、法務、安全衛生、調達などの関係部門をつなぎ、各社が自社の状況に応じた取り組みを進められるよう支援しました。

活動当初は、人権や法令、国際基準に関する理解に差があり、設問の意図を正しく共有することが大きな課題でした。特にタイの一部グループ会社では、英語で作成された評価資料への戸惑いも見られたため、説明会や翻訳支援を実施。単に言葉を訳すだけでなく、「なぜその質問をするのか」という背景まで丁寧に説明し、理解促進に努めました。また、初年度は多くの質問や相談が寄せられましたが、定期ミーティングやQ&Aを重ねることで共通理解を深め、現地メンバーが主体的に活動へ参画できる体制づくりにつなげました。

その結果、人権尊重を特定部門だけでなく組織全体で推進する土壌が醸成され、各社が人権の視点を既存のマネジメント活動へ取り入れる動きも広がっています。2026年度からは経営企画として域内全体の活動を取りまとめ、各機能との連携強化やベストプラクティスの共有を通じて、人権尊重活動のさらなる定着と継続的な改善を目指します。

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

人権の尊重



- 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



安全衛生

関連する取り組み

● 啓発活動

トヨタ紡織グループでは、社員一人ひとりが人権への理解を深め、日々の業務の中で実践できるよう、継続的な啓発活動に取り組んでいます。毎年「トヨタ紡織グループ人権週間」を設定し、期間中は社内担当者による職場向けの出前講座を実施するとともに、身近な事例を題材とした啓発ポップを執務エリアや共用スペースに掲示しています。対話型の学びと日常的な啓発を組み合わせることで多様な社員の気づきを促し、人権が尊重される職場風土の醸成につなげています。



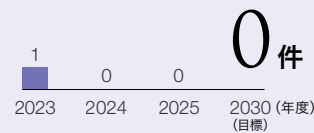
● サプライチェーンへの取り組み

トヨタ紡織グループでは、人権方針に基づき、人権侵害の未然防止と持続可能なサプライチェーンを構築するため、「トヨタ紡織グループ仕入先サステナビリティガイドライン」を2022年5月に策定しました。また、理解を深めるために年1回の説明会を開催し、内容の周知を行っています。

サプライチェーンすべてのみなさまとともに、持続可能な社会の実現を目指し、取り組んでいきます。

設定したKPI

社員の重大災害発生件数 (件)



安全衛生基本理念・基本方針

当社は、「安全衛生基本方針」に基づいて、「社員の安全と健康はすべてに優先する」という企業風土を確立するために、労使が一体となって安全衛生活動を展開・実施しています。また、労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)に沿った安全衛生活動をグローバルに行っています。

さらに、火災や重大災害につながる「重点災害」の発生防止を最重要課題と位置づけています。そのため、「止める・呼ぶ・待つ」や「4S5定※」などの基本動作の遵守と、類似災害の再発防止を含む10項目の安全取り組みを体系化し、「2030年安全ロードマップ」として策定しました。本ロードマップに基づき、「重点災害ゼロ」の実現を目標に、継続的な安全活動を推進しています。

社員が共有すべき基本理念や価値観、行動原則を定めた「TB Way」には社員一人ひとりの個性と人間らしさを尊重することを明記しています。その実践を通じて、各国・地域の法令や社会規範の遵守を徹底するとともに、多様な人材が安全かつ安心して働くことができる企業風土の醸成に取り組んでいます。

※ 4S: 整理・整頓・清掃・清潔
5定: 定路・定量・定置・定名・定色

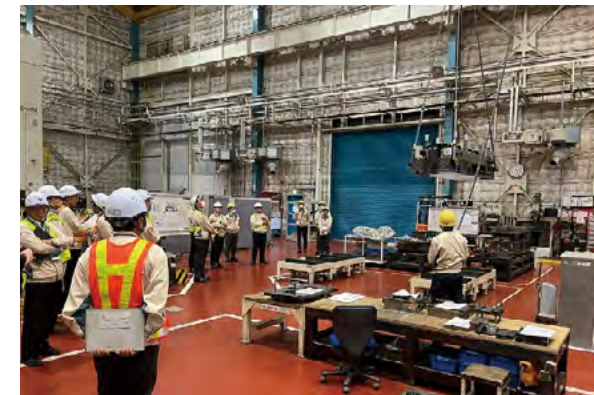
関連する取り組み

● 安全・防火クロスチェック

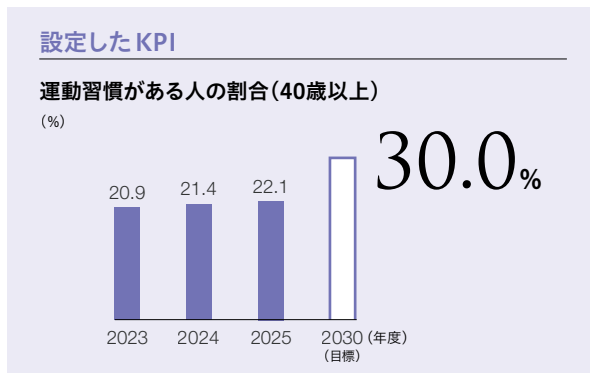
重大災害につながる重点災害未然防止および火災防止を目的として、サプライヤーを含むトヨタ紡織グループ全社が一丸となって取り組んでいます。

その取り組みの一環として、2025年度も各事業場トップによる安全・防火クロスチェックをグローバルで実施しました。

各事業体のトップが、自身の管轄外の事業体に赴き、4Sの実施状況や「止める・呼ぶ・待つ」の実践環境、設備の安全対策などを確認しています。潜在的なリスクの早期発見と是正を図り、安全意識の向上と安全文化の定着につなげています。



健康経営



健康経営基本方針・目的

社員の健康増進を経営課題の一つと捉え、中長期的に健康増進活動を推進していくため、「トヨタ紡織 健康宣言」を策定し、労使一体となって健康経営に取り組んでいます。

健康経営の推進

CEOを最高責任者とし、2026年4月に新設した健康・ウェルビーイング推進部を中心に、関連部門および健康保険組合が連携する体制のもと、健康経営を推進しています。健康施策の成果や課題を取締役会および経営会議で決議・報告を行い、改善に向けた意見交換を実施することで、経営層主導のもと、全社的な取り組みとして健康経営を推進しています。各部署では健康・ウェルビーイング推進委員会を中心に、社員の健康意識向上や健康施策の推進に取り組んでいます。また、国内外の関係会社や労働組合と課題・施策を共有し、トヨタ紡織グループ全体で健康経営を推進しています。

●喫煙率	25.6%
●BMI25以上	31.8%
●運動習慣※1のある人の割合	45.5%

※1 1回30分以上の運動を週1回以上

健康経営優良法人(ホワイト500)の認定取得

さまざまな健康増進施策や健康づくり活動の取り組みが評価され、2025年度も「健康経営優良法人2026(ホワイト500)」に認定されました。これにより、5年連続での認定取得となりました。

健康づくり施策 「健康出前講座」

2024年度から、食育や運動習慣の定着に向けた健康施策を推進しています。2025年度は「血管年齢測定」や「ベジチェック®※2」を導入し、トヨタ紡織の全部署で健康講話や測定会を実施しました。これにより、社員が自身の健康状態を見直す機会を創出し、健康意識の向上につなげました。

※2 手のひらの色から野菜摂取量の目安を測定する機器

取り組み関係者コメント



豊橋東京品質管理部
東京品質管理室
(健康・ウェルビーイング
推進委員)

飯野 元一

推進委員として活動を始めた当初は、私自身も運動に対してハードルの高さを感じていました。しかし、軽運動セミナーやウォーキングラリーへの参加を通じて、無理なく取り組める運動習慣を身につけることができました。現在では朝のウォーキングが習慣となり、心身の変化や仕事へのパフォーマンスも向上していると感じています。こうした自身の経験を活かしながら、社員一人ひとりが自分に合った健康づくりに取り組めるよう支援し、職場全体の健康意識向上につなげていきたいと考えています。

従業員エンゲージメント

当社では、従業員エンゲージメントを組織の健全性を測る重要な指標として位置づけています。エンゲージメントの調査結果から得られる社員の声を組織単位で分析し、人材戦略や施策、職場改善に反映しています。

これらの取り組みを通じてエンゲージメントの向上を図り、社員一人ひとりが安心して意見を発信し、互いに成長できる風通しのよい職場づくりを推進しています。こうした取り組みはウェルビーイングの実現につながり、一人ひとりの能力発揮や組織力の向上を通じて、持続的な企業価値向上に寄与しています。

●従業員エンゲージメント肯定回答率	54%
-------------------	-----

ウェルビーイング

当社は、社員一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮し、価値を生み出し続ける企業でありたいと考えています。その実現に向けて鍵となるのが「健康」と「ウェルビーイング」の向上です。ウェルビーイングとは身体的・精神的・社会的に良好で満たされた状態を指します。当社では、健康を土台としながら、社員一人ひとりの充実感や幸福感を高める取り組みを推進しています。健康が社員の能力発揮を支える基盤であるのに対し、ウェルビーイングはやりがいや成長実感、良好な人間関係などを通じて、より高いパフォーマンスを生み出す原動力となります。これらを一体的に推進することで、社員の幸福度を多角的に高めています。

スポーツフェスティバルなどの全社イベントでは、これまでも健康意識醸成を目的とした健康ブースなどを設けていますが、今後はキャリア施策を紹介するブースなど、ウェルビーイングに関連する施策の紹介も行い、活動の幅を広げていきます。健康づくり施策とウェルビーイング施策を連動させることで、個人の充実感と組織の成長が結びつく好循環を創出し、持続的な企業価値の向上と社会への貢献につなげていきます。

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

健康



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

Q₆

経営の意思決定は、
企業価値向上に向け
どう進化しているのか？

Section

6

強靱なグローバル経営基盤の確立

- 86 取締役会議長メッセージ
- 87 社外役員対談
- 89 コーポレートガバナンス
- 92 役員一覧・スキルマトリクス
- 94 取締役会の実効性評価



取締役会議長メッセージ

対話と深い議論を通じて 戦略とガバナンスの実効性を高める

取締役会議長
とよだ しゅうへい
豊田 周平



インテリアスペースクリエイターを軸とした価値創造と企業価値向上

2025年度取締役会ではインテリアスペースクリエイター（ISC）を軸に中長期の成長ストーリーについて議論を重ねてきました。社外役員も出席する役員検討会では、製品ロードマップの整理や2030年中期経営計画の具体化を進め、将来の方向性は明確になってきました。また、事業ポートフォリオや投資案件、株主構成、資本コストといった財務・市場の論点にも着目し、IR活動で得た投資家の声を経営に取り込んできています。

一方で、これらを一つの「価値創造ストーリー」にまとめ、収益性や資本効率の向上に至る道筋としてわかりやすく示す点には、まだ磨き込む余地があります。個々の戦略や投資、投資家の視点を結びつけ、企業価値の向上へつなげることが重要です。そのため、成長と収益のバランスを見極めながら、投資の優先順位や資源配分を整理して進めます。

今後は、ISCを起点に、事業戦略、投資判断、財務指標、市場評価を一体で捉え、収益性と資本効率の向上を達成するプロセスをより明確にしていきます。そして、投資家との対話で得た外部の視点を取締役会の議論にしっかり反映し、ガバナンスの実効性を一段と高めていきます。

さらに、中長期の成長を支える経営資源として、無形資産の活用を重視しています。中でも、知的資本・製造資本・人的資本は、ISCを支える重要な経営資源です。これらは、当社の強みである「技術開発」「ものづくり」「人づくり」そのものです。現場に根差したものとづくりと、挑戦を続ける人の力こそが、当社の価値創造を支える源泉です。今後もこれらの強みを磨き続け、ISCを軸に、未来に向けて着実に歩みを進めていきます。

多様な視点による意思決定と実効性の向上

これまで私自身、長く取締役会に関わってきましたが、その経験の積み重ねは、事業の本質を見失わずに変化に向き合っていくうえで、大きな力になっていると感じています。一方で、関与が長くなるほど視点が固定化する懸念があることも事実です。だからこそ、多様な視点を取り入れる

ことが重要であり、社外役員は大きな役割を果たしています。当社の事業をしっかりと理解したうえで、独立した立場から株主をはじめとしたステークホルダーの視点を示していただいており、その結果、取締役会の議論の質は確実に高まっています。実効性評価においても、議論が活発になり、視点の幅も広がっているという評価を得ています。一方で、価値創造ストーリーや収益につながる道筋については、さらなる整理が必要との指摘もあります。

これを踏まえ、取締役会にさらなる多様性と専門性を取り入れるため、新たに社外取締役として大村寛子氏を迎えました。当社はトヨタビジネスを中心に成長してきましたが、今後は顧客基盤の拡大や新領域への展開が不可欠です。そのためには、マーケティング・ブランド戦略の強化が重要になります。大村氏の知見を活かし、取締役会の機能をさらに強化していきます。

また、議論を深めるために、取締役会終了後の「^{かつたつ}トップフリーミーティング」も活用しています。自由闊達な意見交換を通して戦略への理解を深め、重要テーマに踏み込んで議論しています。さらに、監督機能をしっかりと果たしていくために、執行との役割分担や意思決定プロセスも見直しています。多様な視点を活かしながら議論を深め、決めたことはやり切る。その積み重ねが企業価値の向上につながると考え、取り組んでいきます。

グループ全体における安全・品質・改善文化の醸成

取締役会では、安全・品質を企業価値の根幹に関わる最重要テーマと位置づけています。トヨタ紡織グループ全体で、安全・品質を最優先とする考え方の浸透に取り組んでいますが、その考え方や行動が十分定着しているとはいえません。特にグローバルで見れば、拠点によって安全・品質に対する意識や管理レベルには差があり、「品質基本の徹底」は依然として重要な経営課題です。

品質問題を未然に防ぐには、現場で事実を捉え、標準を磨き続けることが重要です。DXなどのイノベーションも活用しながら、生産体制の高度化と品質の安定化を図り、各地域の実態に応じた最適なものづくりを追求していきます。

取締役会では、品質問題を現場だけの課題ではなく、重要な経営課題と捉え、その背景にある組織やプロセス、意思決定のあり方を議論しています。特に、不正を未然に防ぐ体制や正しい基準に基づく判断が組織として徹底されているか、問題の兆候を早期に把握し是正できる体制になっているかを、継続的に確認しています。

さらに、品質と収益性の両立を重要な論点として、安全・品質最優先の考え方が現場と経営の双方で一貫して実践されるよう監督機能を発揮していきます。取締役会議長として、現場の実態やメンバーの声を的確に把握し、取締役会での議論や意思決定に反映することで、品質を企業価値向上の中核に据えていきます。今後も、ガバナンスの強化と安全・品質を重んじる企業風土づくりを通じて、ステークホルダーのみなさまの期待に応えていきます。

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

取締役会の議論内容 P90



社外役員対談

持続的な成長に向け
変化を後押し

社外取締役
やま ざき やす ひこ
山崎 康彦

社外監査役
み うら ひろし
三浦 洋

当社は、車室空間を起点に新たな価値を生み出すインテリアスペースクリエイター（ISC）を目指しています。自動車のあり方が大きく変化する中で、この構想をどのように事業成長へつなげていくのか。立場や経歴の異なる2人の社外役員が、当社の現在地と課題、そして取締役会が果たすべき役割について意見を交わしました。

ISCを事業として形にするために、独立した立場からどうご覧になっていますか

山崎 ● ISCの取り組みは着実に進んでいると思います。ただ、社外取締役の立場から見ると、最終的に目指す姿と、そこに至るまでのマイルストーンが見えにくいと感じています。ISCは、多くの条件を同時に満たしながら最適解を探すような性質のもので、技術以上に人や組織の制約が大きい。だからこそ、何を達成すれば成功かという評価軸を明確にし、現在地が見える状態にすることが重要だと感じています。

三浦 ● 私も同じ認識です。ISCというコンセプトや方向性は素晴らしいと思います。一方で、それを成立させるビジネスモデルは、まだ確立されたものがありません。これまでの自動車部品メーカーは、部品単位でコストや品質を競ってきましたが、これからは、車室空間全体を構想し、自動車メーカーや他社部品メーカーとどう連携し、どう開発し、それをどう収益につなげていくのか。そのロードマップの解像度を上げることが次の課題だと思います。

山崎 ● 最初から完璧に定義してから動くのではなく、成立する基盤を持ちつつ、進めながら形にしていく。そのうえで、当社がどこで勝つか、従来の延長ではなく何を変えていくのか。そのあたりが見えてくると、取締役会としても、より踏み込んだ議論ができと思っています。

ISCを経営判断に落とし込むうえでの論点は

山崎 ● 私は、振動・騒音を制御する技術（NV技術）と、人間の感性を評価する技術が、ISCを最終的に成立させる中核だと考えます。他社にできない強みを持てば、人も機会も自然に集まり、新たな課題と次の世界が見えるサイクルが回る。取締役会としても、どこに注力すれば成功に近づくのかを、もう少しクリアにすべきです。

三浦 ● 収益化の道筋も同様で、単純な正解がない中、グループ会社や自動車メーカーと協議しながらつくり込むプロセスにあります。だからこそ、目指す姿とコア技術を明確に共有し、「Tier 0.5」と呼ばれるようなキャビン全体を提案できるような立ち位置を目指す取り組みが期待されます。

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

中国市場をはじめ、事業環境の変化をどう見えていますか

三浦 ● 一般に、中国勢のコスト競争力と開発スピードは日本企業にとっての脅威です。一方で、製品の長期的信頼性の評価はまだこれからともいえ、日本企業が蓄積してきた強みを活かしつつも現地市場の嗜好に合わせていくことも必要かと思います。新興自動車メーカーには内装まで十分に手が回らないケースもあり、当社のキャビン全体設計のリード役への期待もあります。

山崎 ● 幸い、当社の主要顧客であるトヨタ自動車(株)が強く、足元は支えられています。一方で、それがいつまでも続くという話ではありません。スピードやコストはどこまでリスクを背負えるかという許容度の問題でもあります。短期的には痛みを伴う変革が必要な局面に差し掛かっています。

三浦 ● そうした市場での経験を通じて、当社としての提案の仕方も磨かれていくのだと思います。単に中国市場に対応するというだけではなく、アジアなど変化の速い市場で得た経験を、今後の事業展開にも活かしていくことが必要なのでしょう。

企業価値創造ストーリーについてはいかがでしょうか

三浦 ● 当社のPBRが1倍を下回っているということは、当社が何を生み出し、どんな価値を市場と社会に提供するのか、人材力や開発力、顧客基盤といった決算書には表れない価値を未だ市場に対して十分に伝えきれていない表れかもしれません。

山崎 ● 当社のビジネスはB to Bが中心であり、これまで安定した長期ビジネスとして成り立ってきた面があります。その分、外部からどう見られているのかを意識し、事業や経営の議論に取り込むことは、必ずしも十分に鍛えられてこなかったのかもしれません。

三浦 ● 当社には、主要顧客との関係に基づき、堅実にもものづくりの技術を重ねてきた真面目で控えめな文化があります。しかし、それだけで評価される時代ではありません。そのよさを、将来の成長戦略や企業価値向上につなげ、発信していくIR力が必要だと思います。

山崎 ● 同感です。社内は自らの取り組みを是として全力で進めます。だからこそ、社外取締役として客観的な視点を持ち込み、取締役会の議論を深めていくことが重要だと思っています。

三浦 ● そうですね、社内の取り組みが、株主や資本市場の目にどう映っているか、どう評価されているかの視点を取締役に持ち込むことが社外役員の役割だと考えています。我々が正解を持っているわけではありませんが、問い続けることに意味があり、どうすれば当社の価値を高めることができるかの議論を続けていきたいと思っています。

山崎さんはトヨタグループのご出身です。その立場は取締役会でどう活きていますか

山崎 ● 同じグループで近い事業をしてきたので、事業環境や技術の理解が速く、執行に近いところで具体的に踏み込めます。一方、(株)デンソーは売上の半分以上をグループ外へ拡販しており、同じルーツでも「育ち」が違うため、異なる文化や判断軸を持ち込めます。拡販やシステムが当社のキーワードとなる今、貢献できる領域は大きい。「外に売ればよい」ではなく、厳しい市場で得た知見を本業に還元し、競争力を高める循環をどう回すかを常に問うています。

三浦 ● 山崎さんのご指摘はいつも貴重です。トヨタ自動車への依存を超える存在価値を出すには、トヨタ以外の自動車メーカーとの新しい仕事で得た知見を当社事業のノウハウに還元する力が要る。グループ出身だからこそ、現場の知見と独立した視点からその厳しさと可能性を当事者のご経験で語っていただける点に、大きな意義があります。

**戦略の転換期の今、取締役会の役割も重みを増します。取締役会のモニタリング機能と、監査役を含む実効性をどう評価されますか**

三浦 ● ガバナンスの形には、モニタリングボードかマネジメントボードかという議論が常にありますが、純粹持株会社でもない限り、前者に特化するのは現実的ではありません。重要なのは、当社がいかなる戦略をもって長期的に何を目指しているかが経営執行側で共有され、それが株主・資本市場の視点からも支持されるものであるかをモニタリングできているか、という点です。当社の取締役会の質疑は活発で、誰かに付度することのない健全な

議論ができています。毎年の実効性評価とフィードバック、取締役会とは別で行う「トップフリーミーティング」、社外取締役と社外監査役がともに意見を交わす場も新たに設けられました。監査役との連携を含め、取締役会の実効性は着実に向上していると思います。

山崎 ● 同感です。そのうえで、付議の粒度には改善の余地があります。本当に時間を割くべきは、従来と異なる「変化点」や「非連続のリスク」です。そうした論点が自然に上がってくる運営へ変えていくことが、実効性向上の鍵だと考えます。答えのない領域だからこそ、目指す姿とコア技術を明確にし、変化点に時間を割く。執行に寄り添いつつ、非連続への覚悟を問い続けることが私の役割です。

三浦 ● 当社の企業価値が資本市場の視点から正しく伝わっているかを何度も吟味し、健全な議論を続けていくことが実効性向上への道と思っています。

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

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

基本理念の第一に「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを掲げ、企業倫理の徹底を図り、持続可能な企業活動を推進しています。経営の効率性と公平性・透明性の維持、さらなる向上が重要と考え、

- 1.株主の権利・平等性の確保
- 2.株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- 3.適切な情報開示と透明性の確保
- 4.取締役会の役割・責務の適切な遂行
- 5.株主との建設的な対話

の5つの具体的項目に基づき、コーポレートガバナンスの充実を図っています。また、コンプライアンス、リスクマネジメントにも基本姿勢を定め、活動を行っています。

コーポレートガバナンス体制

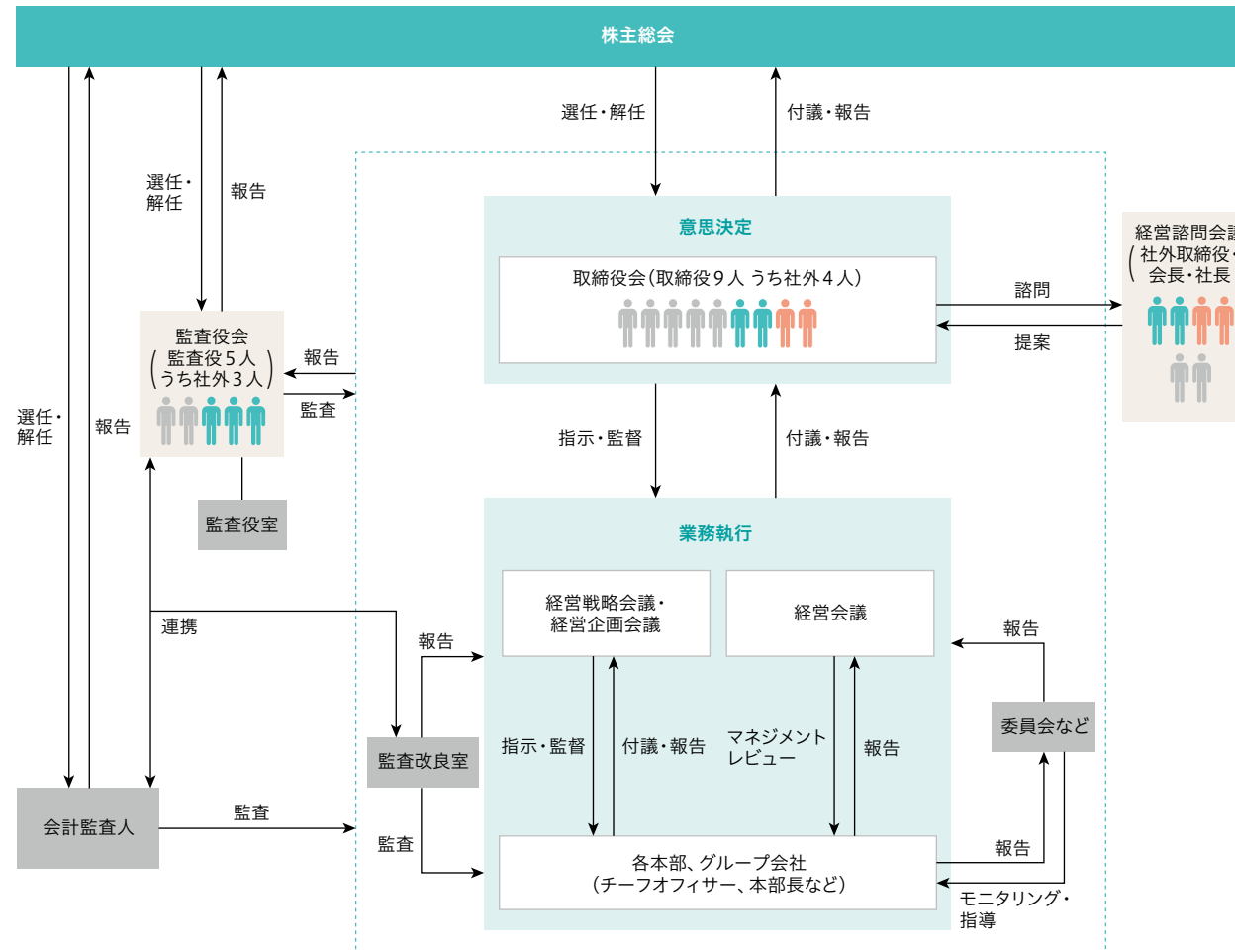
当社は社内取締役5人と、豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を4人選任し、社外取締役の監督機能を通して、取締役会意思決定と取締役の職務執行の適法性・妥当性を確保しています。

なお、社外取締役を選任されている4人は金融商品取引所の定める独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断したため、当社の独立役員に指定しています。

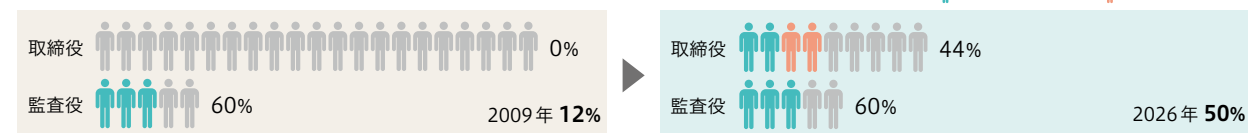
また、経営陣の指名や報酬などに関する手続きの透明性・公正性を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として経営諮問会議を設置しています。社外取締役4名と社内取締役(会長・社長)の構成のもと、役員人事、報酬、後継者計画などの重要事項を審議しています。また、監査役会との連携により、取締役会の監督機能の実効性を確保しています。これにより、実効性を重視した運用のもと、特定の株主に偏らない意思決定プロセスを確保し、少数株主に配慮したガバナンス体制の整備に努めています。

コーポレートガバナンス体制図(2026年6月12日現在)

 社内取締役／社内監査役
  社外取締役／社外監査役(男性)
  社外取締役／社外監査役(女性)



社外役員比率



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

コーポレート・ガバナンス報告書

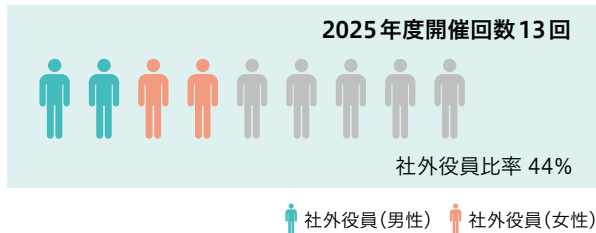


コーポレートガバナンス



コーポレートガバナンス

取締役会



取締役会を毎月1回以上開催し、経営上の意思決定機関として法定事項および会社方針、事業計画、設備投資計画など経営の重要事項を決議するとともに、業務執行の監督を行っています。

取締役会の議長は取締役会長が務めています。

取締役会に上程すべき項目は取締役会規則で規定し、それ以外の項目は決裁規定で社長、チーフオフィサーなどへ権限委譲しています。

グループガバナンス

トヨタ紡織では、グループガバナンスをグループ全体の企業価値最大化に向け、親会社による適切な監督と子会社の自律的な経営の両立を図る枠組みと捉え、本社と子会社の権限分担を明確化し、重要投資や再編などは取締役会で審議・決定しています。また、投資にあたってはガイドラインに基づき、収益性や戦略との整合性を踏まえた意思決定を行うとともに、各社の経営状況やリスクを継続的にモニタリングしています。さらに、各社の重要性やリスク特性に応じて適切な関与水準を設定するとともに、監査改良室による現地現物での確認や内部統制の点検を通じて、グループ全体の統制を強化しています。また、グループ間の連携を通じたシナジー創出にもつなげています。これらを通じ、グループ一体となって持続的な成長と企業価値の向上を図っています。

取締役会 2025年度の主な議論

経営戦略・事業戦略	● グローバル方針の策定（グローバル戦略の方向性、重点領域の検討） ● 事業進出、提携、合併設立、再編などの意思決定 ● スタートアップ企業への出資・協業状況（戦略的位置づけと進捗評価）	● DX進捗（経営インパクト） ● 知的財産戦略活動の進捗（競争力への寄与） ● 品質に関する取り組み状況（品質課題と再発防止に向けた取り組みの評価）
ガバナンス・役員関連	● 取締役会・株主総会議長の選定 ● 役員体制・組織の妥当性 ● 取締役・執行役員の報酬・賞与ならびに報酬決定方針	● 取締役会・監査役会の実効性評価および課題認識 ● 政策保有株式の保有適否（保有意義・縮減方針）
株主・資本政策・IR	● 株主総会の招集および議案 ● 株主総会議案における議決権行使の状況 ● 事業報告・計算書類等	● 配当・中間配当（方針と株主還元の方え方） ● IR活動方針および実績（活動を通じた企業価値向上に向けた取り組みの評価）
サステナビリティ・人的資本	● 再生可能エネルギー施策（事業への影響） ● 生物多様性保全への取り組み（リスク・機会評価）	● 安全風土再構築の取り組み（課題認識と施策の有効性） ● 健康経営ロードマップおよび取り組み状況・評価
リスク管理・内部統制	● リスク対応状況の妥当性 ● 内部統制システムの整備に関する基本方針の運用状況と改善課題	● 内部通報制度の運用状況・ガバナンスへの反映 ● 利益相反取引の承認・報告（適正性の監督） ● 監査役監査方針および監査計画、監査結果の妥当性

取締役会での議論の内容

「米州地域の収益改善・構造改革に向けて」

当社取締役会では、北米事業の収益力強化を最重要課題の一つと位置づけ、2025年度を通じて進捗を定期的に報告・議論しました。市場環境の変化や人材の流動性の高まりにより、従来の手法だけでは収益改善が難しくなっていることを踏まえ、社外取締役・社外監査役を交えた多角的な議論を重ねました。

主な意見

社外取締役：新たに導入するCxO制により、拠点長との役割分担が明確になる。各機能のコストKPIに責任を持つCxOが、統括会社として各工場に付加価値を提供し、グループ全体の収益向上に貢献することを期待する。

社外取締役：日本との連携プロジェクト終了後も成果が継続するよう、現地メンバーがより一層主体的に業務を推進できる体制構築が極めて重要である。

社外取締役：社員が自発的に生産性を高め、成果に応じた報酬を得られるしくみなど、報酬体系の工夫が求められる。

社外監査役：次世代を担う現地スタッフの育成が不可欠であり、現地スタッフの当事者意識を高めることが重要である。

議長(会長)：組織の形を整えるだけでなく、各種マネジメント指標をより効果的に活用し、統括機能をさらに高めていくための議論を深めるべきである。

取締役会としての方針

これらの議論を通じ、「短期的な立て直しにとどまれば改善効果の持続は難しい」との認識を共有し、現地組織を中心とした継続的な改善体制の構築に重点を置いています。また、社長直轄の「技術の職人グループ」が赤字拠点や難易度の高い課題に対して集中的に支援を行い、現場改善の高度化と横展開を推進しています。足元では、育成施策や現場改善活動の浸透により一部KPIに改善の兆しも見られ、現地チームの取り組みの成果も徐々に表れつつあります。2026年度は改善の実効性をさらに高め、持続的な収益体質への転換を進めます。

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

コーポレート・ガバナンス報告書 PDF



コーポレートガバナンス PDF



コンプライアンス PDF



リスクマネジメント PDF



コーポレートガバナンス

監査役・監査役会



2025年度開催回数 14回

社外役員比率 60%

監査役会は、常勤監査役2人と社外監査役3人で構成されており、議長は筆頭の常勤監査役が務めています。監査役会では、監査方針および監査計画、内部統制システムの整備・運用状況、リスクマネジメント、不正・コンプライアンスへの対応、会計監査人の監査手法および監査結果の相当性などについて検討しています。また、監査役は、監査方針および年間計画に基づきグローバルに監査を実施しており、2025年度は特に社外監査役の専門的知見を活かすため、取締役や内部監査部門との意見交換に加え、社内部署や日本国内外子会社の監査機会を拡充し、監査品質のさらなる向上を図りました。さらに、中長期的な企業価値向上の観点から監査役会の実効性評価を実施し、その結果を次年度の監査方針および監査計画に反映することで、監査の実効性向上を図り、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

監査役会 2025年度の主な議論(監査報告を除く)

経営全般	● 社員の安全・健康マネジメント、環境経営への取り組みの状況と適切性
内部統制・監査	● 内部統制システムの整備に関する基本方針の適切性 ● リスクマネジメントの状況(体制および運用の有効性) ● グローバルな内部監査体制の状況(整備状況と機能発揮) ● 日本国内外の子会社監査結果と課題への対応 ● 不正に対する統制の状況と有効性
その他	● 監査役会の実効性評価と課題認識 ● 会計監査人の再任に関する適否

監査役会の実効性評価と課題認識

監査役監査基準に基づき、毎年評価項目を設定し、コーポレートガバナンスの強化と企業価値の向上に資する観点から、多角的かつ客観的に実効性評価を実施しています。社外を含む全監査役へのアンケート・ヒアリング結果を踏まえ監査役会で議論した結果、全体として有効に機能していると評価しました。一方、社外取締役との定期的な議論や、社内外ステークホルダーへの監査活動の理解を主な課題と認識し、取締役会と共有のうえ改善に取り組んでいます。

経営諮問会議



2025年度開催回数 3回

社外役員比率 67%

報酬委員会および役員指名委員会に相当する組織として、経営諮問会議を設置しています。経営諮問会議は、独立した視点を取り入れるため、社外取締役4人(塩川純子、瀬戸章文、山崎康彦、大村寛子)と社内取締役2人(取締役会長 豊田周平、取締役社長 白柳正義)で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めています。経営諮問会議の議長は、取締役会長が務めています。

経営諮問会議は、取締役会の諮問機関として重要な経営戦略・課題や経営陣の選解任、報酬、後継者計画などに関する審議を行うとともに、取締役会の決議を経たうえで取締役の個別報酬額の決定を行う権限を有しています。

なお、2018年12月に制定した経営諮問会議規則に、経営諮問会議の構成メンバー、議題内容を定めています。

経営諮問会議 2025年度の主な議論

役員報酬	● 取締役・執行役員の報酬基準の妥当性 ● 取締役(社外を除く)の譲渡制限付株式報酬制度に係る金銭報酬割合と株式数
組織・体制	● 取締役・監査役体制と組織の適正性 ● 執行役員昇格者選定および人材育成のあり方 ● 役員構成に関するスキル・バランスの考え方 ● ガバナンス体制(執行と監督の役割分担や機関設計)の高度化に向けた検討

執行と監督の役割分担、機関設計のあり方について

当社は、経営諮問会議において、役員人事や報酬、後継者計画などの重要事項を審議するとともに、機関設計のあり方についても継続的に議論を行っています。

こうした議論においては、独立社外取締役の関与のあり方や意思決定プロセスの透明性向上など、少数株主の利益に配慮したガバナンス体制の強化を重要な視点としています。

当社は今後も、実効性を重視した体制のあり方を継続的に検討し、ガバナンスの高度化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

コーポレート・ガバナンス報告書 PDF



コーポレートガバナンス PDF



コンプライアンス PDF



役員一覧・スキルマトリクス

基本的な考え方

トヨタ紡織では、2030年目指す姿の実現に向け、取締役会に求められる経験・専門性（スキル）を定義しています。変化する事業環境の中で持続的成長を実現するために必要なスキルを10分野で特定し、2030年中計の遂行と企業価値向上につながる要素を網羅しています。

今後も、事業環境や戦略の変化に応じて、スキル項目の見直しを適宜行い、取締役会の機能強化とガバナンスの高度化を図ります。

スキル	経験・知見の考え方	要件
企業経営	変化する事業環境の中で持続的成長を実現するための経営判断力	日本内外でのマネジメント経験と経営実績を有する
グローバル	日本以外の拠点での事業運営経験と国際的な知見	日本以外の子会社の拠点長などの経験を有する
技術・開発	快適・安全な空間を創造する技術革新力	インテリアスペースクリエイターとしての貢献が可能
モノづくり	高品質な製品を安定供給する製造・技術力	工場長や生産技術などの経験を有する
営業・調達	取引先と連携し、環境負荷低減を図る営業・調達力	営業・調達活動を通じた革新が可能
財務・会計	資本効率と収益性を高める財務戦略力	透明性の高い財務ガバナンスを実行できる
人づくり	多様性とチームワークを尊重し人材育成を推進	社会に貢献する人材育成が可能
法務・コンプライアンス	法令遵守とリスク管理を通じた企業価値向上	法務知識とガバナンス体制構築力を有する
環境・エネルギー	環境経営を通じて持続可能な社会に貢献	専門領域での環境企画・提案力を有する
IT・デジタル	デジタル技術による経営・事業の変革力	デジタル活用による組織変革経験を有する

スキルマトリクス

役職	氏名		経営諮問 会議	企業 経営	グ ロー バル	技 術 ・ 開 発	モ ノ づ く り	営 業 ・ 調 達	財 務 ・ 会 計	人 づ く り	法 務 ・ コ ン プ ラ イ ア ン ス	環 境 ・ エ ネ ル ギ ー	Ｉ Ｔ ・ デ ジ タル	2025年度の 取締役会、監査役会への 出席回数
取締役会長	豊田 周平		○	●	●	●	●			●				取 13/13回
取締役社長	白柳 正義		○	●	●			●	●	●				取 13/13回
取締役執行役員	角田 浩樹			●	●	●						●	●	取 12/13回
取締役執行役員	岩森 俊一			●	●		●	●	●					取 13/13回
取締役執行役員	足立 記通			●	●		●							取 11/11回※

※ 2025年6月11日就任以降

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

役員一覧



役員一覧・スキルマトリクス

役職	氏名		経営諮問 会議	企業 経営	グ ロー バル	技 術 ・ 開 発	モ ノ づ くり	営 業 ・ 調 達	財 務 ・ 会 計	人 づ くり	法 務 ・ コ ン プ ラ イ ア ン ス	環 境 ・ エ ネ ル ギ ー	Ｉ Ｔ ・ デ ジ タル	2025年度の 取締役会、監査役会への 出席回数
社外取締役	塩川 純子		○		●				●		●			取 13/13回
社外取締役	瀬戸 章文		○			●	●			●		●	●	取 13/13回
社外取締役	山崎 康彦		○	●	●	●	●			●				取 11/13回
社外取締役	大村 寛子		○		●	●		●				●		取 －/－回※1
社外監査役	横山 裕行			●	●	●	●				●			取 13/13回 監 14/14回
社外監査役	三浦 洋			●	●				●		●			取 12/13回 監 14/14回
社外監査役	藤川 義人					●			●	●	●		●	取 13/13回 監 14/14回
常勤監査役	小出 一夫			●	●			●		●		●		取 13/13回 監 14/14回
常勤監査役	尾崎 秀典			●	●			●				●		取 11/11回※2 監 11/11回※2

社外取締役の山崎 康彦氏は当社製品の販売先である(株)デンソーの副社長です。
社外監査役の横山 裕行氏は当社製品の販売先であるダイハツ工業(株)のエグゼクティブ・アドバイザーを務めていました。

※1 取締役 大村 寛子氏は、2026年6月12日開催の第101回定時株主総会で社外取締役に選任されています
※2 2025年6月11日就任以降

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

役員一覧

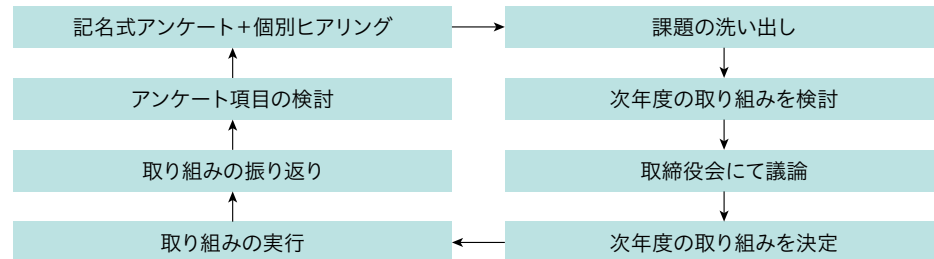




取締役会の実効性評価

評価プロセス

取締役会が企業価値の持続的向上に資する意思決定機関として機能するために、毎年その実効性を評価し、継続的な改善に取り組んでいます。



2025年度の評価概要

- 1) 取締役会事務局の担当役員が、社外を含む取締役・監査役全員に対し、2月にアンケートとヒアリングを実施
- 2) 評価結果と課題に対する改善策をまとめ、3月度の取締役会へ報告し、議論を実施

取締役会実効性評価アンケート調査の評価項目

- 取締役会の実効性
 - 1) 取締役会の人員構成
 - 2) 取締役会の議題
 - 3) 取締役会の資料
 - 4) 取締役会の開催時間
- 価値創造ストーリーの構築に関する議論
 - 株主・投資家との対話
 - 社外役員への情報提供
 - 社外役員のサポート
 - 実効性評価における外部機関の活用

2024年度の評価結果

評価

戦略テーマの拡充および社外役員への情報提供・議論機会の充実により、取締役会の実効性向上が確認された。

課題

重要案件の進捗管理およびリスク情報の共有の充実が課題として指摘された。また、株主・投資家の意見・懸念事項に関する取締役会への報告の充実が求められた。

2025年度の取り組み

1) 定期的な進捗報告の年間計画化

一部の決議済み重要案件の進捗を取締役会の年間議題に織り込み計画的に確認する

2) ステークホルダーとの対話の促進

取締役会において、ステークホルダーからの意見に対して議論を行い、対応するためのアクションプランの策定まで行う

3) 役員へのサポートの充実

中長期的な戦略の議論を行う場で社外役員発案のテーマを取り上げることで、自由闊達な議論につなげる

2025年度の評価結果

評価

取締役会の評価・課題を年間議題に織り込み計画的な確認を行うとともに、インテリスペースクリエイターの具体化に向けた議論を推進。社外役員への情報提供や対話機会も継続し、実効性は向上していると評価された。

課題

決議済み投資・新規事業の進捗・業績に関する報告のあり方やIR活動における市場・投資家の反応に関する情報共有の充実が指摘された。

2026年度の重点取り組み

1) 取締役会の監督機能強化

投資・新規事業の進捗状況を定期的に報告するしくみを整備し、監督機能を強化する

2) IR活動に関する報告内容の充実

IR活動で得た株主・投資家の反応や市場動向を整理、取締役会へ共有するしくみを構築し、市場の視点を経営に適切に反映させる

3) 社外役員へのサポートの充実

社外役員の理解促進を目的とした、事前説明や各種施設の視察、役員・従業員との交流機会の提供などを継続する



塩川社外取締役が海外ロードショー（香港）に参加

2026年3月、香港・シンガポールにて日本株投資家向けロードショーを実施しました。香港では塩川社外取締役も参加し、CSOらとともに現地投資家と直接対話を行いました。成長戦略や地域・事業別の収益構造、資本政策への関心が高く、中国の先行きや米州の収益改善策について具体的な議論が交わされました。特に香港では面談アポイントが早期に埋まり、当社への関心の高さと、開示充実や継続的な対話への期待を確認しました。

塩川社外取締役コメント

香港で投資家と直接対話したことにより、海外投資家が当社の成長戦略の実効性と資本政策との整合性を重視していることを改めて認識しました。株価には成長余地への期待も見られる中で、そのポテンシャルを十分に伝える成長ストーリーの示し方には、さらなる工夫の余地があると考えています。今後は取締役会において投資家視点を踏まえた議論を一層深め、企業価値向上につなげていきます。

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

コーポレートガバナンス



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

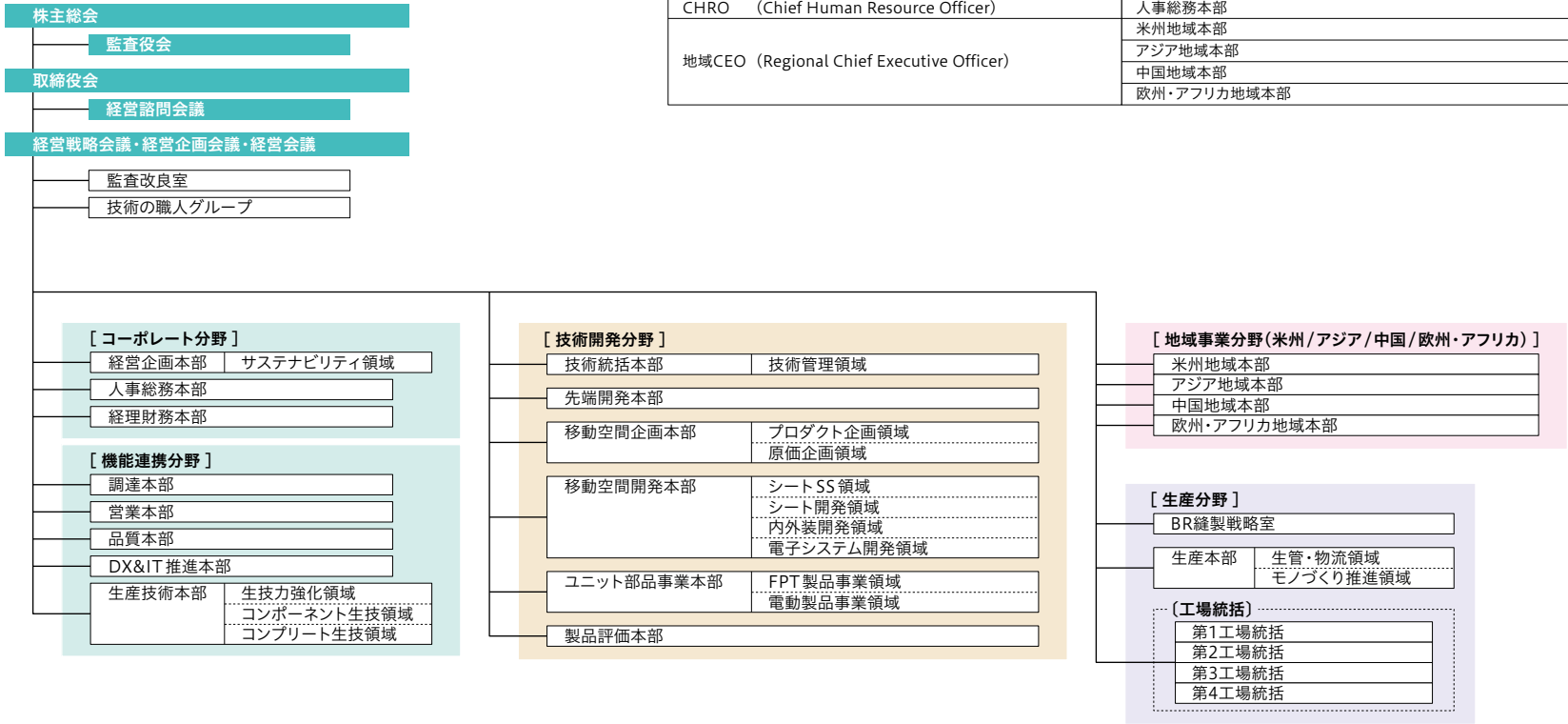
Data

補足資料・データ

- 96 組織とCxOの組織管掌
- 97 中期経営計画の歩み
- 98 10ヵ年サマリー
- 100 株式・企業情報

組織とCxOの組織管掌

組織図 2026年6月1日現在



CxO		組織管掌
CEO	(Chief Executive Officer)	
CRO	(Chief Risk Officer)	監査改良室
CTO	(Chief Technology Officer)	移動空間企画本部、移動空間開発本部、ユニット部品事業本部、技術統括本部、先端開発本部、製品評価本部
CMO	(Chief Manufacturing Officer)	生産本部、工場統括、BR縫製戦略室
CFO	(Chief Financial Officer)	経理財務本部、日本地域収益担当
CDO	(Chief Digital Officer)	DX&IT推進本部
CPEO	(Chief Production Engineering Officer)	生産技術本部
CSO	(Chief Strategy Officer)	経営企画本部
CIO	(Chief Innovation Officer)	イノベーション、新事業担当
CQO	(Chief Quality Officer)	品質本部
CPO	(Chief Purchasing Officer)	調達本部
CCO	(Chief Customer Officer)	営業本部
CHRO	(Chief Human Resource Officer)	人事総務本部
地域CEO (Regional Chief Executive Officer)		米州地域本部
		アジア地域本部
		中国地域本部
		欧州・アフリカ地域本部

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

- 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

中期経営計画の歩み

戦略のポイント

主な成果・積み残した課題

2020年
経営計画

2016

「持続可能な
成長へ向かって」

- 社会との調和ある成長、経営基盤の強化、競争力の強化、提供価値の多面化、事業領域の拡大を目指した活動
- 「安定的に営業利益率5%以上を確保できる企業体質の構築」が目標
- 2030年のモビリティを取り巻く環境を見据えた新技術、新製品の開発に注力
- 特に環境側面の活動にも注力

【成果】

- 競争力と経営基盤を強化し、稼ぐ力を着実に向上
- 経営管理体系を構築し、経営層から現場までの一貫した目標管理体系の整備
- 不測の事態に対応できる強固なBCPの構築
- ものづくり革新センターの竣工により、設計、生産技術、品質の部門間連携を加速。生産準備や製造準備でのデジタル活用などで効率化
- トヨタグループとの連携を含め、2030年を見据えた先行開発を強化 (MX191)

【課題】

- マネジメント情報基盤の整備
- いきいき働き方改革のさらなる推進

2025年
中期経営計画

2021

マテリアリティ実現と
企業価値向上を目指し
「CSV経営ヘシフト」

- 既存コア事業の強化による体質強化の推進
- 安全・環境・快適を追求し、顧客へ最適な提案ができる、信頼されるサプライヤーへの進化
- 徹底的な競合ベンチマークに基づく商品の差別化とトヨタ自動車(株)以外の戦略OEMへの拡販
- ものづくり革新による競争力の向上と環境への取り組みの推進
- デミング賞獲得活動による業務品質の向上
- 持続的な成長を支える強靱なグローバル経営基盤の確立と人材育成

【成果】

- シート骨格機構部品事業の再編、(株)アイシン、アイシンシロキ(株)からの商権・生産移管
- 技術ロードマップを軸にインテリアスペースクリエイターに向けて開発を加速
- MaaS市場に向けた新価値創造 (MX221)
- ユニット部品事業がデミング賞を受賞 (2021年11月)

【課題】

- インテリアスペースクリエイターの具体化
- 社会課題解決に向けた取り組みと企業価値向上の関連づけ
- トヨタ自動車(株)以外への拡販

2030年
中期経営計画

2023

移動空間に対する
価値観の変化と
未来の社会を見据え、
「2030年目指す姿」
「2030年財務・非財務
目標」を策定

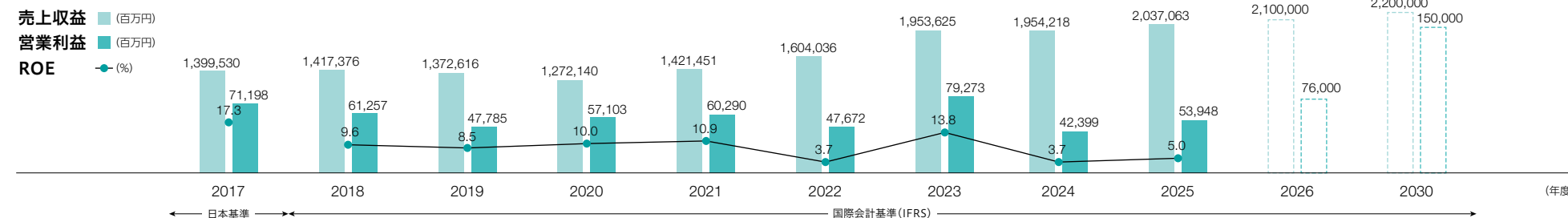
- 快適な移動空間の企画提案力と、それを実現する技術開発力の進化
- サプライチェーン全体で信頼され選ばれるための、ものづくり競争力の獲得
- 製品・顧客の幅を広げるための販売能力の強化
- 成長を支える経営基盤の強化

【主な取り組み】

- 手の内化すべき技術と他社との連携により習得する技術を見極め、製品ロードマップに落とし込みインテリアスペースクリエイターに向けた開発を推進
- トヨタ自動車(株)以外への受注活動の拡大

【課題】

- インテリアスペースクリエイターの具体化



10カ年サマリー

	日本基準		国際会計基準(IFRS)								百万円
年度 3月31日終了会計年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
売上収益	1,357,913	1,399,530	1,417,376	1,372,616	1,272,140	1,421,451	1,604,036	1,953,625	1,954,218	2,037,063	
営業利益	71,936	71,198	61,257	47,785	57,103	60,290	47,672	79,273	42,399	53,948	
親会社の所有者に帰属する当期利益	45,359	42,762	27,457	24,786	31,188	39,260	14,679	58,521	16,719	23,271	
資産合計	691,921	744,558	793,599	780,714	845,778	964,740	1,007,392	1,128,491	1,094,831	1,182,385	
資本金	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	
資本合計	276,274	308,620	329,329	321,701	369,650	423,835	436,894	493,642	490,067	529,068	
設備投資	35,500	52,095	61,341	58,715	46,731	38,326	50,773	74,325	78,101	68,026	
減価償却費	36,228	34,755	35,153	37,575	38,194	40,386	44,965	49,695	52,161	48,727	
研究開発費	37,884	47,393	46,965	45,902	41,831	44,845	47,306	50,350	55,108	61,375	
1株当たり(円)											
基本的当期利益	244.28	230.27	147.85	132.88	166.93	210.15	78.57	315.17	93.65	130.30	
希薄化後当期利益:希薄化要因がある場合※	244.27	–	–	–	–	210.13	78.56	315.12	93.63	130.27	
配当金	50.00	54.00	56.00	54.00	45.00	64.00	70.00	86.00	86.00	86.00	
配当性向(連結)(%)	20.5	23.5	37.9	40.6	27.0	30.5	89.1	27.3	91.8	66.0	
親会社所有者帰属持分	1,240.77	1,414.91	1,573.44	1,557.93	1,792.56	2,066.53	2,144.33	2,518.57	2,504.56	2,716.10	
キャッシュ・フロー(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	95,389	86,117	60,720	79,673	74,483	122,933	89,428	174,898	121,834	142,965	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 48,927	△ 51,707	△ 58,915	△ 54,175	△ 51,392	△ 40,893	△ 36,461	△ 86,698	△ 60,955	△ 75,499	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 61,347	△ 3,528	△ 19,526	△ 13,964	2,756	△ 48,664	△ 40,812	△ 91,595	△ 54,377	△ 48,358	
現金および現金同等物	144,889	178,372	158,192	163,377	195,180	237,952	248,195	244,191	249,721	278,507	
財務指標(%)											
売上収益営業利益率	5.3	5.1	4.3	3.5	4.5	4.2	3.0	4.1	2.2	2.6	
ROE:親会社所有者帰属持分当期利益率	21.2	17.3	9.6	8.5	10.0	10.9	3.7	13.8	3.7	5.0	
親会社所有者帰属持分比率	33.3	35.3	36.8	37.3	39.6	40.0	39.8	39.8	40.9	41.0	
株価収益率(PER)(倍)	10.6	9.5	11.3	9.7	11.0	9.5	27.2	8.1	21.2	18.5	
株式(期末)											
発行済株式総数(千株)	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	
株主数(人)	12,226	13,287	14,066	14,715	16,177	15,959	16,123	24,196	38,687	29,394	
株価(円)	2,583	2,184	1,675	1,287	1,830	2,002	2,137	2,569	1,988	2,411	

※ 2017年度、2018年度、2019年度、2020年度の希薄化後当期利益については、希薄化効果を有している潜在株式は存在していません。

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



10ヵ年サマリー

年度 3月31日終了会計年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
連結従業員数(人)(臨時従業員除く)	41,428	41,409	43,103	44,375	44,154	44,264	44,581	46,972	45,004	45,521
GHG排出量(Scope1+Scope2) (t-CO ₂ e)※	324,528	330,235	322,977	318,431	304,455	307,218	255,804	242,839	207,771	182,738
廃棄物量(t)	23,727	24,018	24,925	25,458	23,086	23,217	26,737	30,138	28,392	27,782
水使用量(千m ³)	4,143	4,321	3,994	3,731	3,590	3,266	3,369	3,415	3,012	2,441
日本以外の事業所の幹部(役員・管理職)に占める現地社員比率(%)	－	14	19	23	25	25	21	29	29	29
女性管理職数(人)(単体)	－	17	20	23	24	29	33	35	40	52
女性の係長級相当数(人)(単体)	－	53	51	55	57	65	64	74	92	102
特許保有件数(件)(日本)	1,941	2,112	2,174	2,195	1,924	1,760	1,899	2,312	2,399	2,414
特許保有件数(件)(日本以外)	1,207	1,371	1,546	1,753	1,589	1,476	1,502	1,791	1,845	1,889

※ 2022年度まではCO₂排出量として第3者保証を取得

編集方針

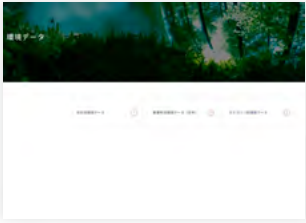
- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化
- 6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

ESGデータ



環境データ

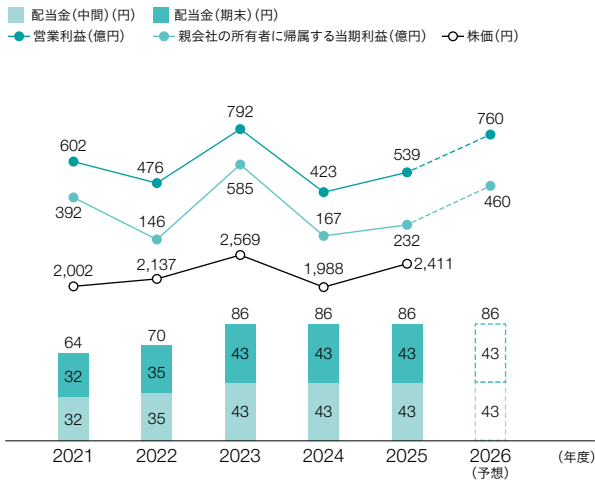


株式・企業情報

会社データ

本社所在地	〒448-8651 愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地
資本金	84億円
社員数(臨時社員除く)	単独 8,655人 連結 45,521人 (2026年3月31日現在)
創業	1918(大正7)年
設立	1950(昭和25)年
会計監査人	PwC Japan有限責任監査法人

配当金および営業利益、
親会社の所有者に帰属する当期利益、株価の推移



株式基本情報

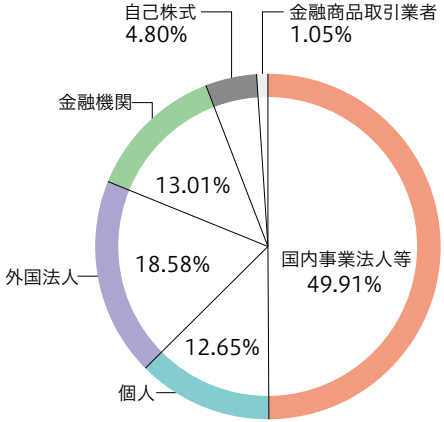
株主数	29,394人(2026年3月31日現在)
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	178,659,699株(2026年3月31日現在) (自己株式 9,006,039株を除く)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月 (集中日および準集中日を回避して開催しています)
上場取引所	東京証券取引所プライム市場、 名古屋証券取引所プレミアム市場
証券コード	3116
配当金支払株主確定日	3月31日 (なお、中間配当を実施するときは9月30日)
株主名簿管理人および 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行(株)

大株主の状況(上位10名) (2026年3月31日現在)

株主名	持株数	持株比率
トヨタ自動車(株)	57,931千株	32.43%
トヨタ不動産(株)	18,346	10.27
日本マスタートラスト信託銀行(株)	15,425	8.64
(株)豊田自動織機	7,756	4.34
日本発条(株)	7,220	4.04
(株)日本カストディ銀行	6,339	3.55
トヨタ紡織従業員持株会	4,101	2.30
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,278	1.84
HSBC-FUND SERVICES HSBC - 006 MF EFM	2,750	1.54
BBH(LUX) FOR FIDELITY FUNDS - JAPAN ADVANTAGE POOL	2,627	1.47

1. 当社は自己株式を9,006千株保有していますが、上記大株主からは除いています
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています

所有者別株式分布状況



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

株主・投資家情報



編集後記

「トヨタ紡織レポート2026」をお読みいただき、ありがとうございます。

本レポートは、株主・投資家のみなさまとの日々の対話やヒアリング、そして幅広いステークホルダーのみなさまからいただいたご意見・ご要望を踏まえ、IR部門と全社の関係部署が一体となり、制作しました。トヨタ紡織らしさを再確認しながら、持続的な価値創造に向けた道筋を丁寧に描くことを心がけています。

本レポートが、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまとの建設的な対話をさらに深める一助となれば幸いです。

2026年9月 トヨタ紡織レポート2026制作チーム



〒448-8651 愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地
<https://www.toyota-boshoku.com>

