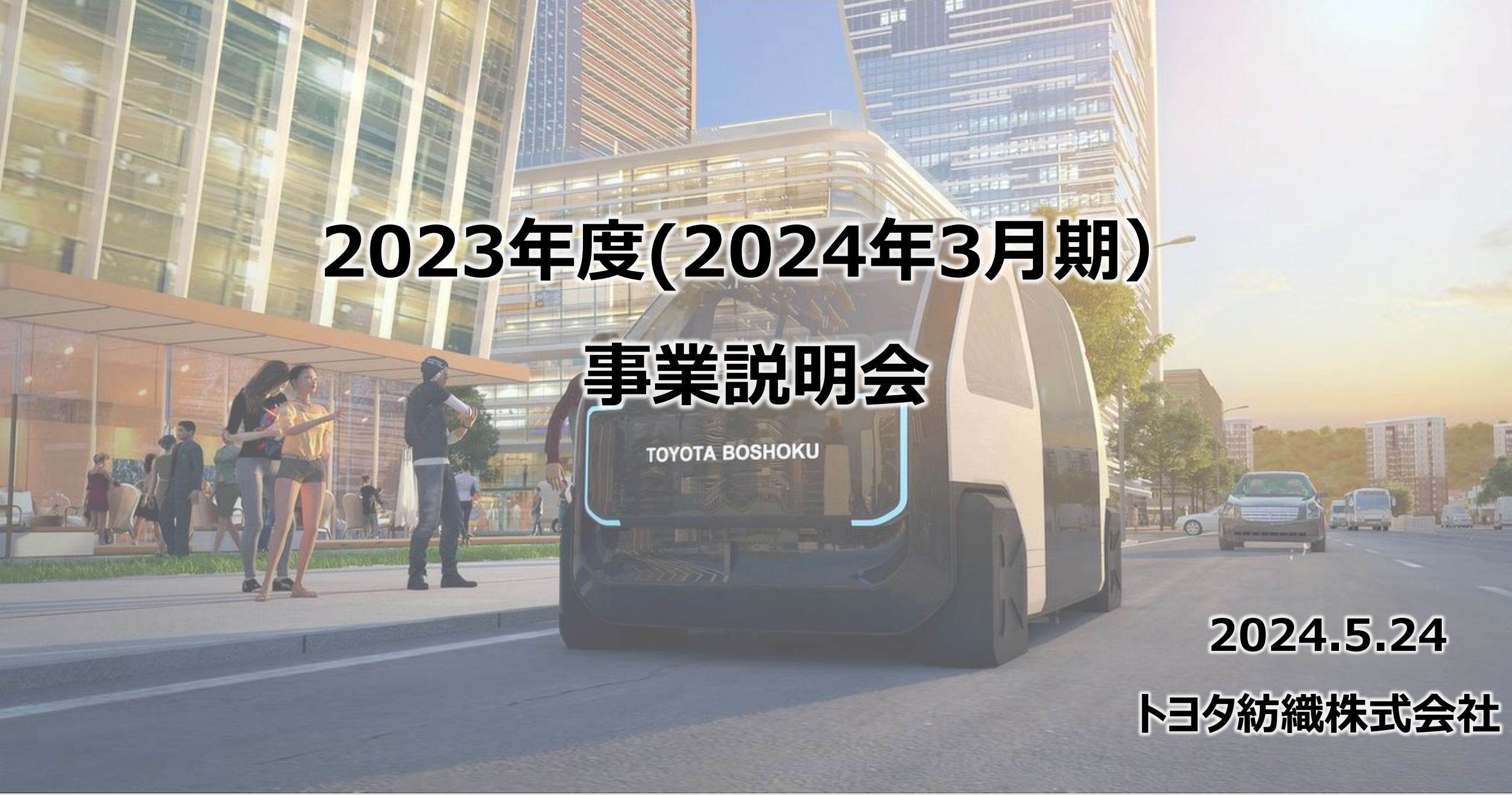


2023年度(2024年3月期)
事業説明会

2024.5.24

トヨタ紡織株式会社

Visionの実現に向け計画を着実に実行

Vision

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

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

2025年
目指す姿

内装システムサプライヤーとして“ホーム”となり、
グローバルサプライヤーを凌駕する会社

はじめに

外部環境変化

快適な車室空間への期待値の高まり

TBの強み

ユーザーに一番近い製品に対する技術
技術開発

グローバル展開力
ものづくり

豊富なグローバル人材
人づくり

トヨタGの一員としての強み
グループ内連携にて不足能力を相互補完

2030年目指す姿

インテリアスペースクリエイターとして快適な移動空間を実現し、
製品、顧客の幅を広げながら社会課題の解決に貢献している会社

2030年財務目標

売上収益	22,000億円
営業利益	1,500億円
営業利益率	7%
DOE	3%以上 （配当性向30%程度を考慮）
自己資本比率	50%程度

（USD:135.00）

2030年非財務目標

E：Scope3排出量削減率
▲30%（2019年度比）

S：女性管理職比率
5%

G：行動指針の実践度
90%

（代表的な目標を抜粋）

経営戦略

競争力(①技術開発②ものづくり③販売)/④経営基盤(人・組織・風土づくり)の確立

2030年中期経営計画の進捗

CONTENTS

1. 財務実績・目標
2. 地域課題
3. 企画提案力・技術開発力強化
4. ものづくり競争力強化
5. 販売能力強化
6. 経営基盤の強化

2030年中期目標達成に向け、足元収益課題の解消、将来に向けた先行投資を加速

（億円）

	2023年度実績	2024年度予想	2030年目標
売上収益	19,536	19,800	22,000
営業利益	786	750	1,500
営業利益率	4.0%	3.8%	7.0%
DOE （配当性向）	3.7% (27.6%)	3.4% (34.0%)	3.0%以上 (30%程度を考慮)
自己資本比率	39.8%	-	50%程度
為替レート	（USD:145.00）	（USD:145.00）	（USD:135.00）

創出したキャッシュを成長投資や経営基盤の強化、株主還元などに戦略的にアロケーションすることで、持続可能な成長を実現

(26～30年度の5年間累計予測)
（単位：億円）

営業C/Fの最大化
経営戦略の実行による
2030年目指す姿の実現

資産効率化
手元資金圧縮
政策保有株式の縮減　など

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

外部環境変化に応じて臨機応変に組換

設備投資 3,000
→ものづくり革新や拡販対応など
競争力強化を加速

戦略投資 1,500(アライアンス等)

経営環境等を踏まえ戦略的に配分

追加株主還元 500

長期安定的な配当の継続
(配当性向30%程度を目安に
DOE3%以上)

※ 2030年度営業利益率7%達成前提

2030年に向けた成長投資に着手、アライアンスや自己株式取得を早期実施

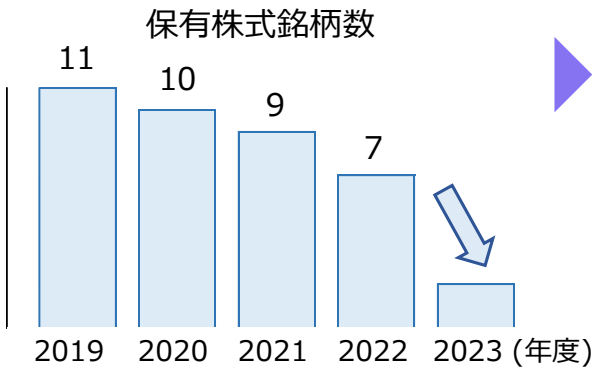
(2023年度実績、2024年度予想の合計値)

営業C/Fの最大化

- **収益改善**（米州･中国）
- **トヨタ以外 新規受注**
  （欧州･インド･インドネシア）
- **企画提案力、技術開発力強化**
  および、**ものづくり競争力強化**
- **人的資本経営**による
  既存事業拡大、新事業創出

資産効率化

- **政策保有株式の縮減**



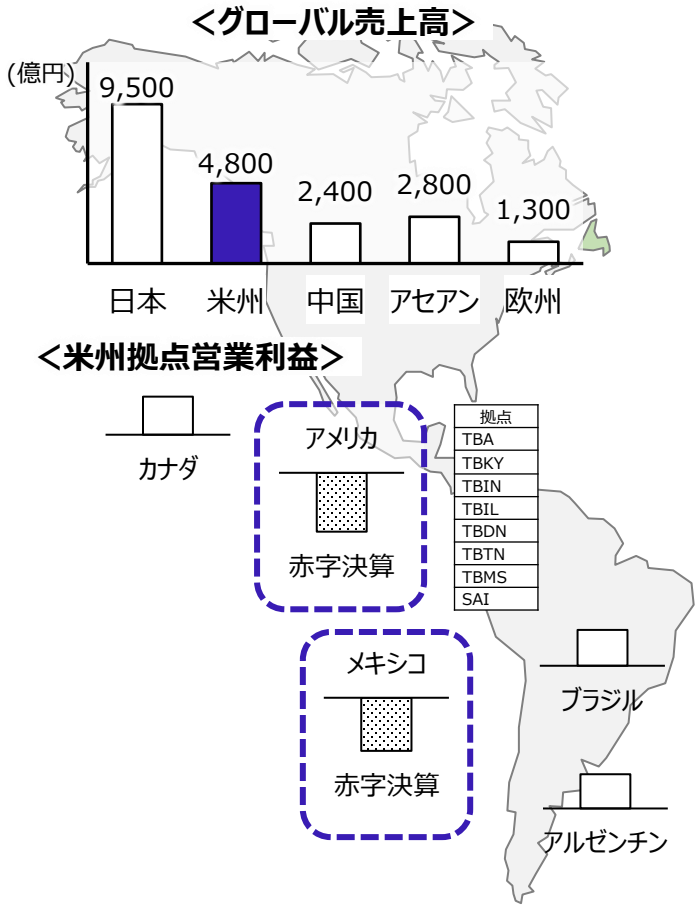
キャッシュイン	キャッシュアウト	
営業C/F (研究開発費控除前) ＋α バランスシート改善	成長投資	**研究開発費 1,033億円** ・ISC、マルチパスウェイ、新事業創生 ・人的投資 **設備投資 1,653億円** ・新拠点 （TBWK※1、広州小虎島、日本新物流拠点） ・ものづくり競争力強化（自働化、DX） ・新顧客への拡販、新事業(電動化、航空機)
	戦略アロケーション	**戦略投資 363億円** ・アライアンス（シートデバイス事業）163億円 （TB広瀬、TB精工、SID※2、TBDI※3） ・自己株式取得 200億円
減価償却費	株主還元	・DOE3%以上の配当
	有利子負債返済等	・米国財務健全化（日米金利差解消）

※1 TBWK：トヨタ紡織ウェスタンケンタッキー
※2 SID　：シロキインドネシア
※3 TBDI　：トヨタ紡織デバイスインディア

米州地域の持続可能な収益体質への改革

2023年度 米州地域の損益

売上規模の大きい米州地域で収益力が低下



米州地域収益改善への取組み

①BR米州支援室を立上げ、改善を支援

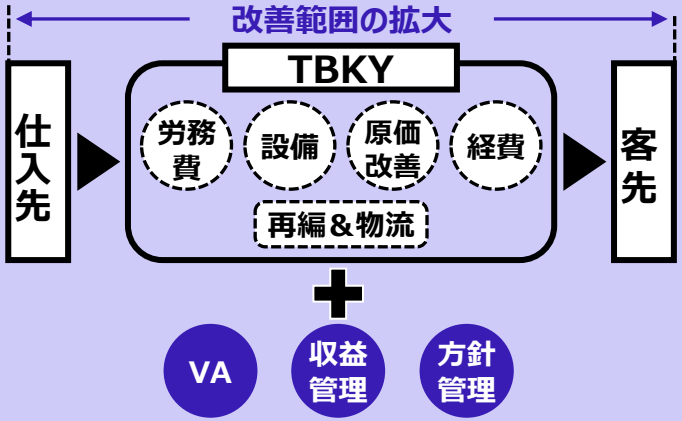
これまでの支援

新製品生準、号口改善、現場力を支援

BR米州支援室

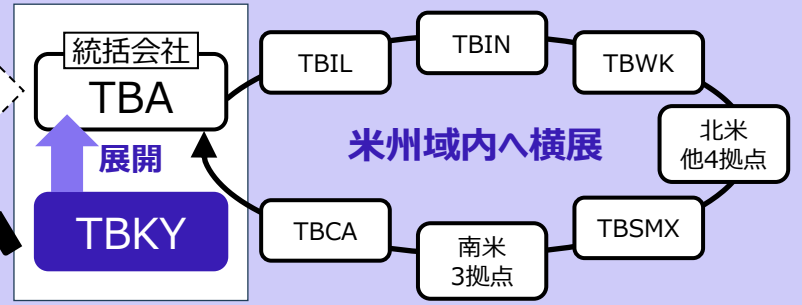
リレーションを強化し、ものづくり分野だけでなく
収益管理や方針管理の提供で価値の拡大

②改善活動の拡大



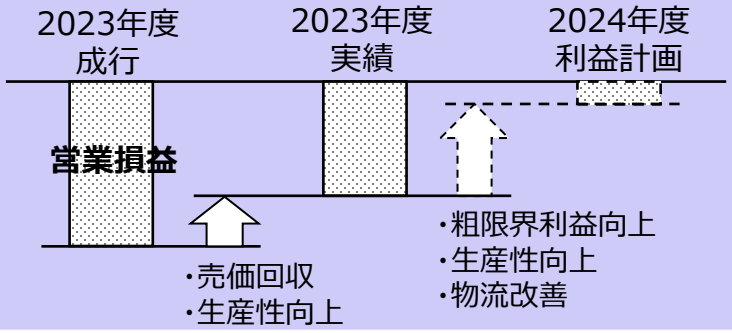
③ 収益管理

TBKYの改善を域内展開し、財務健全化を図る



TBKY活動実績（2023/12～2024/3）

※2023年成行の営業損益を基準とした場合（単位：%）

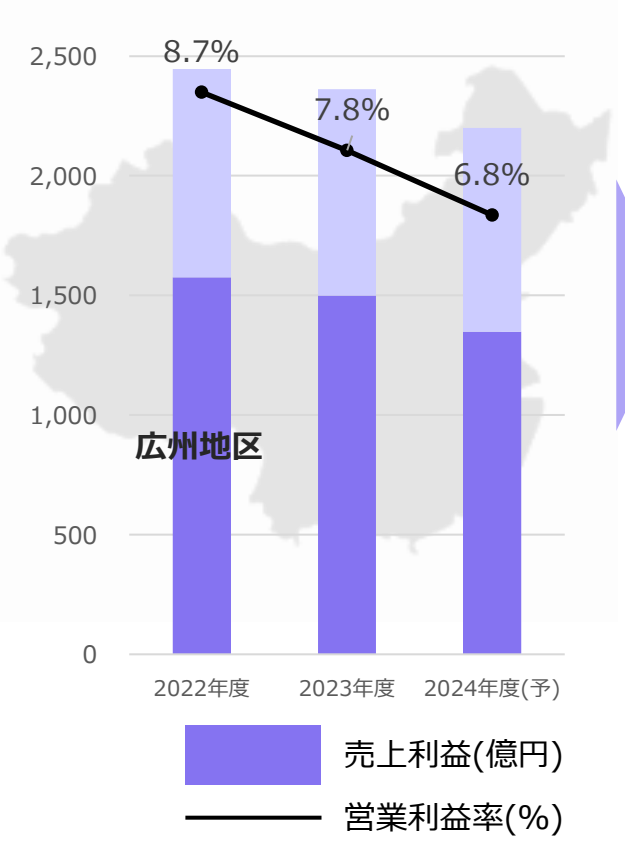


競争力強化に向けた広州地区での取り組み

小虎島新工場(2024年10月稼働予定):物流効率の向上やDX推進などによる「スマート工場」づくり
↳ 他拠点への横展で中国地域の収益体質強化につなげる

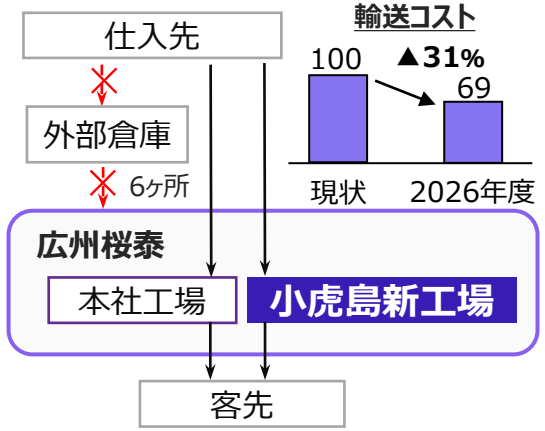
中国地域の損益推移

競争激化により、
営業利益率が悪化傾向



1.物流効率の向上

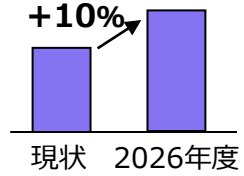
①外部倉庫(4.4万㎡)の廃止
②輸送効率の向上



2.DX推進による効率化

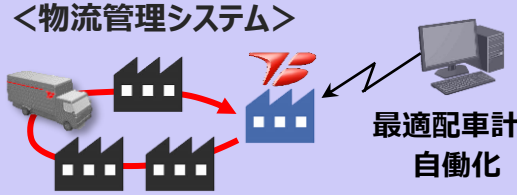
ものと情報デジタル化 ＋ 知能化 ＝ 自働化+TPS / 生産性向上 / 人の働き方を変える

一人当たりの付加価値



❶サプライチェーン物流効率化

<物流管理システム>



・走行ルート最適化/積載効率向上

❷AMRによる搬送自働化

<フリーロケーション管理>

・最適ルートのフレキシブル対応

❸自働化

<協働ロボットによるシート検査>

・省人化と安定した検査精度

❹IoTネットワーク

<入力レスへの管理転換>

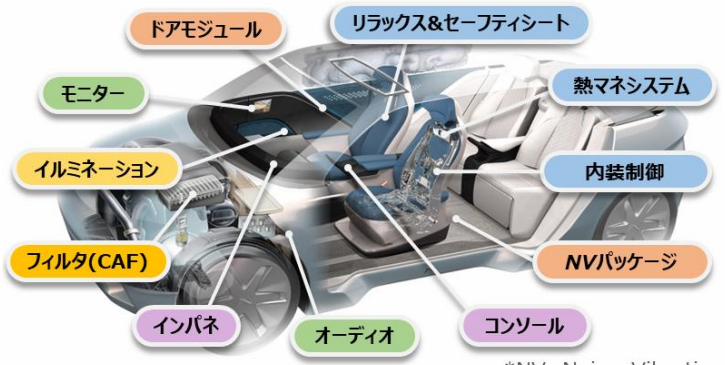
・意思決定の迅速化、改善のスピードUP

3. 企画提案力・技術開発力強化 - 技術戦略の推進 -

インテリアスペースクリエイター・マルチパスウェイ・新規事業創出を3本柱とした技術戦略を推進

インテリアスペースクリエイター

製品領域拡大に向けた技術の手の内化
（習得・他社協業技術の選定）を推進



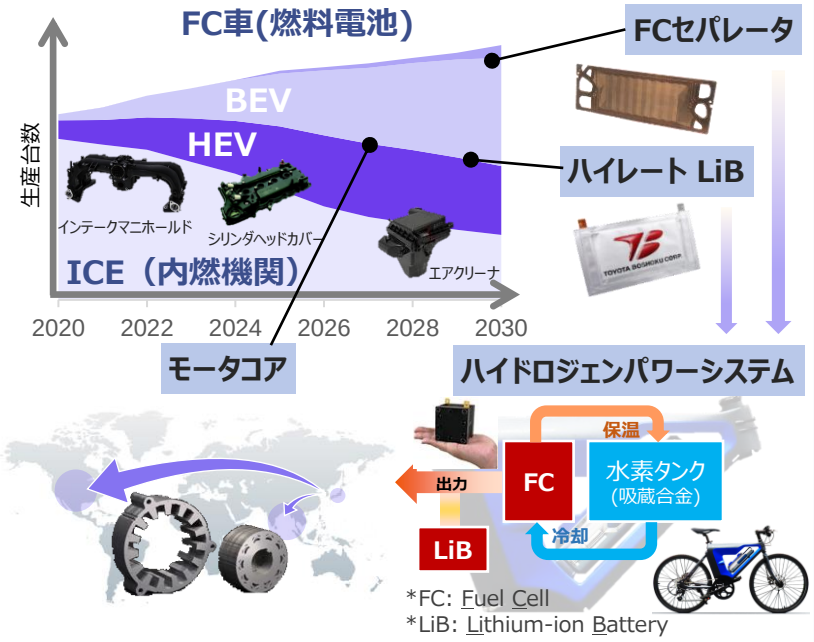
*NV: Noise, Vibration

ハードウェア中心から、制御・ソフトウェア・室内システムへ

トヨタグループ連携で移動空間全体ソリューション提案へ

マルチパスウェイ

多様化するクルマづくりに追従した
ユニット部品の製品戦略を推進



*FC: Fuel Cell
*LiB: Lithium-ion Battery

新規事業創出

新規事業創出に向けた事業化戦略を推進

新事業創出戦略策定

新事業創出体制構築

新規事業化アクションプラン

【 知 財 戦 略 】

3. 企画提案力･技術開発力強化 - 技術ロードマップの進捗 -

2030年に向けて、技術の手の内化すべきアイテムを開発中

2023 | TODAY | 2025 | 2030

制御/ソフトウェア

- 次世代 熱マネジメントシステム
- 室内協調イルミネーション

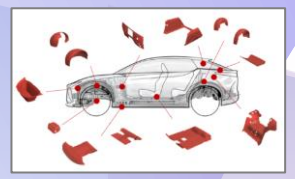
- リラックス&セーフティシート

- 易解体シート

ハードウェア

- 次世代 シート骨格（薄型シート）

- 次世代 NVパッケージ
- デザインケナフ（ケナフ意匠基材）
- シルバーアント遮熱表皮

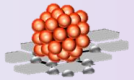


- 回転シート

- モータコア
  ハイサイクル焼鈍

- ハイドロジェンパワーシステム

- FC向け触媒



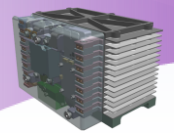
室内システム

- 室内エンターテイメントシステム
- 酔い軽減システム

- 内装制御システム

インテリアスペースクリエイターへ

マルチパスウェイへ



- 次世代ハイレート
  LiBモジュール

*LiB: Lithium-ion Battery
*FC: Fuel Cell
*NV: Noise, Vibration

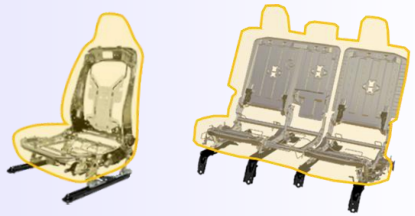
3. 企画提案力･技術開発力強化 - 2023年度の実績(技術ロードマップの進捗) -

【アイテム開発事例】

次世代 シート骨格（薄型シート）

シート

シートを薄型化し
室内空間を確保しつつ
車高･車両空気抵抗を抑制



次世代 熱マネジメントシステム

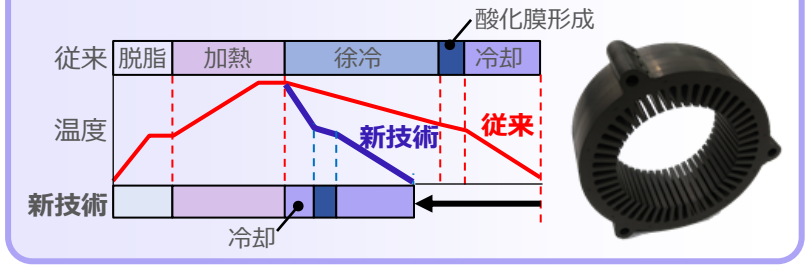
シート 内装

遮熱天井や
シート空調を併用し
室内エアコン消費を抑制

モータコア

ユニット

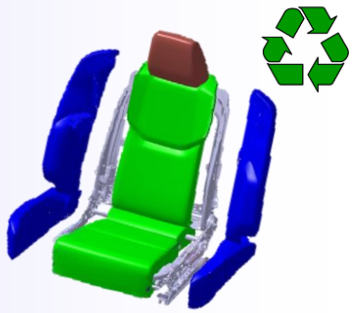
ハイサイクル焼鈍により
CO2排出量を低減



易解体シート

シート

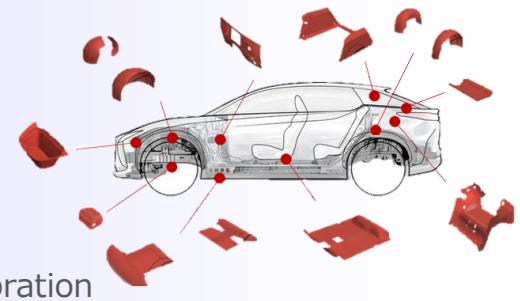
分割･モジュール化の
易解体構造により
リサイクル性を向上



次世代 NVパッケージ

内装 外装

車内外の吸遮音材を
最適化

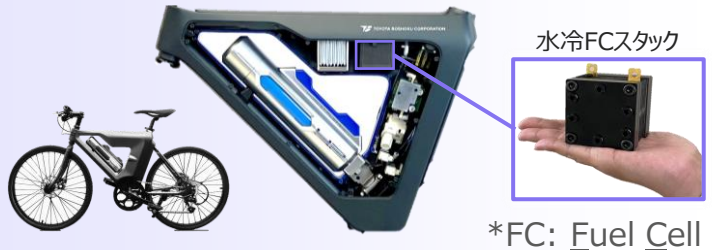


*NV: Noise, Vibration

ハイドロジェンパワーシステム

ユニット

小型モビリティに搭載可能な
FCシステムを開発

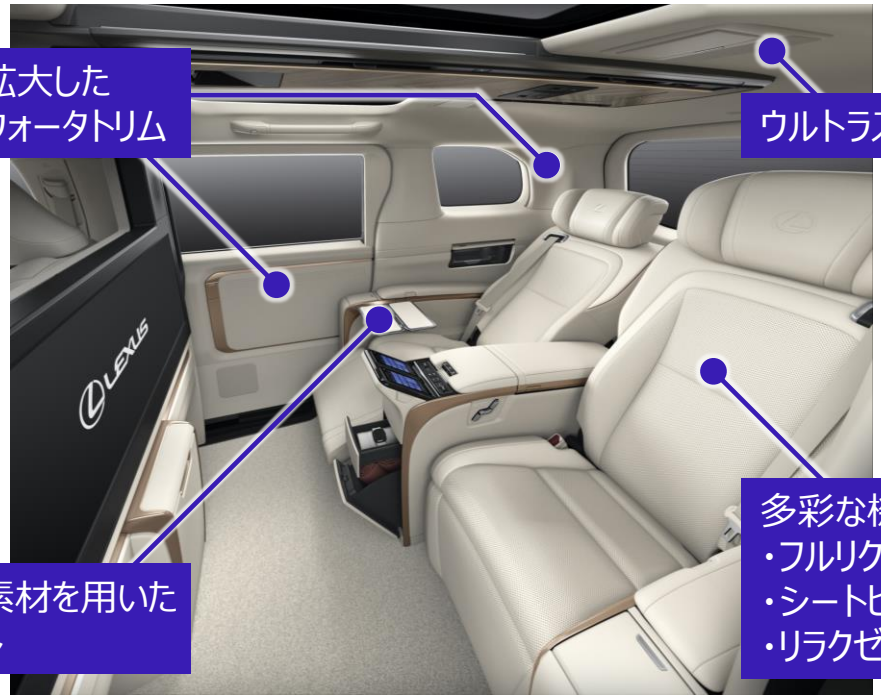


*FC: Fuel Cell

3. 企画提案力・技術開発力強化 - 2023年度の実績(シート・内外装事業) -

新型LEXUS LM・LBXにて、当社のシート・内装製品が採用・搭載

【LEXUS LM】
- 使いやすく高品質なおもてなしの提供
- プライベートなくつろぎ空間の提案



乗り心地・静粛性を追求したリアシートと
快適性・利便性を両立した高級感のある内装

【LEXUS LBX】
- プレミアムに相応しい「しつらえ」や
- 豊富なカラーバリエーションで個性や特別感を提供

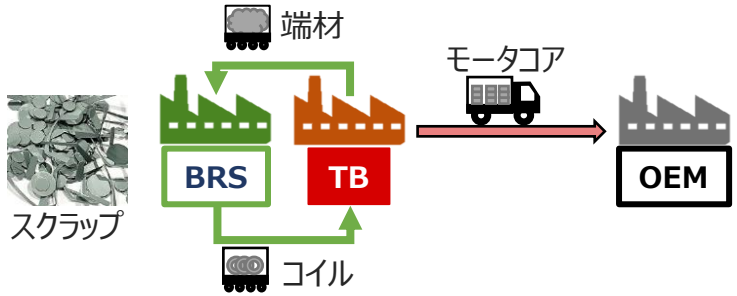
オーダーメイドシステム“Bespoke Build”
各種カスタマイズに対応したシート・内装

3. 企画提案力･技術開発力強化 - 2023年度の実績(ユニット部品事業) -

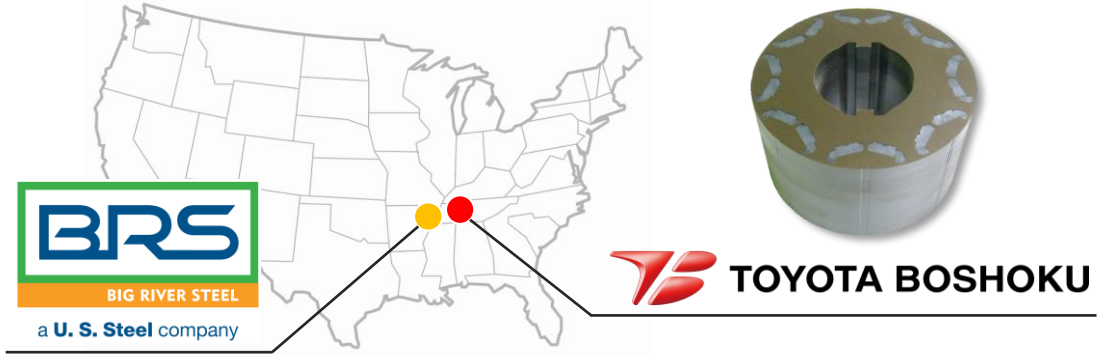
モータコア ･ハイドロジェンパワーシステムにより “カーボンニュートラル”推進に貢献

モータコア

リサイクル電磁鋼板の活用（New）



当社モータコア端材を再利用



北米現地生産化を推進

ハイドロジェンパワーシステム

北陸新幹線 延伸イベントに出展

電動アシストの
長距離化

ハイドロジェンパワーシステム

ロボットの
カーボンニュートラル

川崎重工と協業開始

3. 企画提案力･技術開発力強化 - 技術開発体制の刷新 -

2030年中期経営計画の目標達成に向け、技術戦略を推進するための技術開発体制に刷新

〈 これまでの技術開発体制 〉

市場動向/顧客ニーズに基づき
各事業本部単位で製品企画･開発

市場･法規動向
顧客ニーズ

シート 事業本部
内外装 事業本部
ユニット部品 事業本部
製品企画 → 製品開発

各事業本部単位で
開発製品を各顧客へ提案し、**製品受注**を目指す

〈 2024年度 技術開発 新体制 〉

市場動向/顧客ニーズに基づき
インテリアスペースクリエイター(移動空間)/マルチパスウェイ対応の製品企画･開発

市場･法規動向
顧客ニーズ

移動空間企画 本部
(空間全体を企画･提案)
移動空間開発 本部
(空間全体を一体的に開発)
技術開発 本部
(開発製品の評価など)
ユニット部品 事業本部

各顧客へ提案し、**パッケージ受注･製品受注**を目指す

4. ものづくり競争力強化 - 2030自働化ロードマップ -

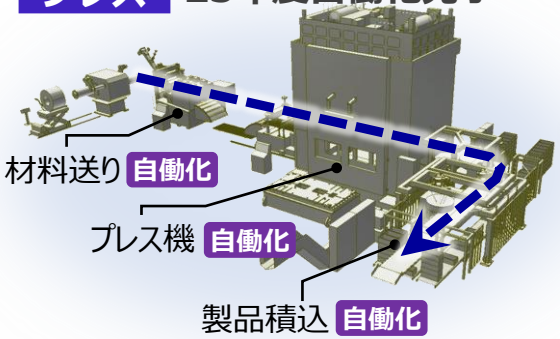
コストハーフと人・ロボットが共存した「誰もが働けるダイバーシティライン」の実現

TODAY 2025 | 2030

加工費低減

❶生産技術力
自働化とDX

プレス 23年度自働化完了



縫製 立体縫製
(リアルハプティクス)

シート組立

組付自働化 (協働ロボット)

検査の自働化 (センシング)

生産集中管理

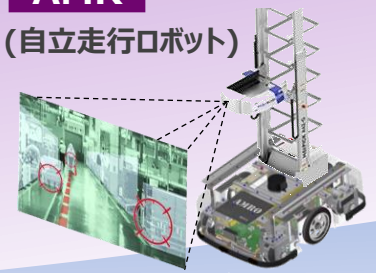
❷生技と製造
知の融合

縫製

円盤式導入完了

スマート保全

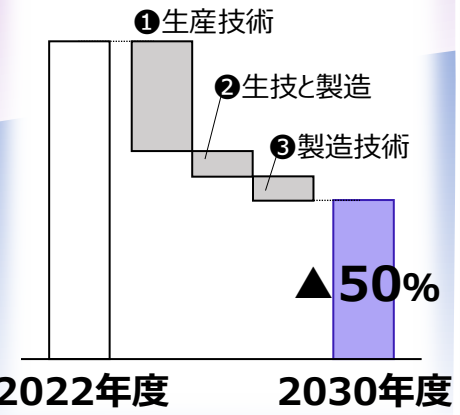
AMR
(自立走行ロボット)



デジタル作業要領書

めざす加工費

2030年までに▲50%の実現



絶えまない改善
からくり | 段ボール

❸製造技術力 高い技能

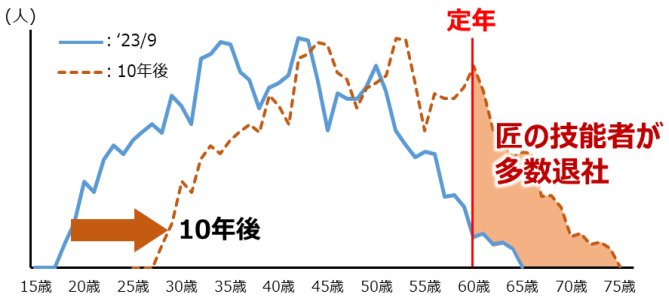
4. ものづくり競争力強化 - 2023年度の取り組み -

立体縫製の自働化　　労働人口不足と技能伝承に対応する自働化の推進

課題・開発フェーズ	現在	2030年

課題1：匠の技能者が多数退職

<TBJ 年齢別人員構成 >

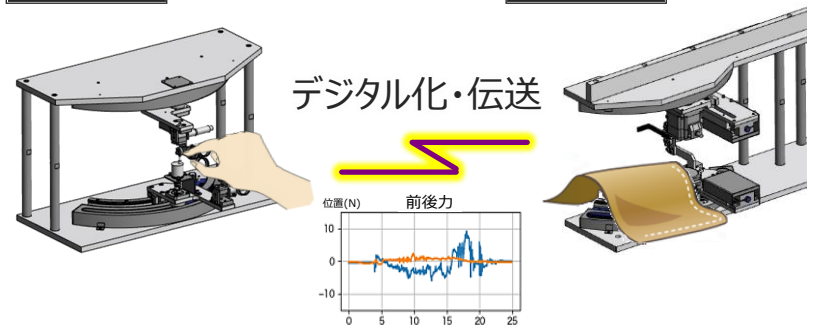


課題2：縫製作業の高度化

人の力加減で合わせ込みながら縫製

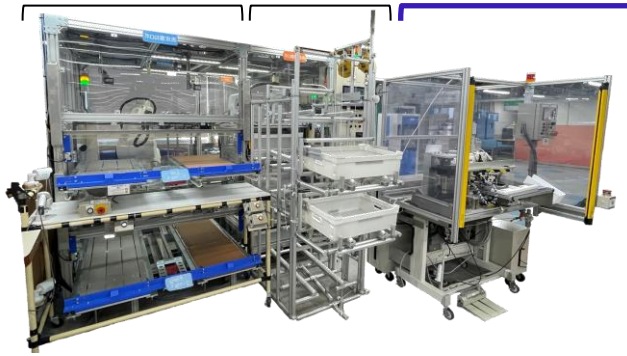
・力触覚伝送により匠の技術をデジタル化

操作ハンド　　動作ハンド



猿投工場にて実証開始（24年5月～）

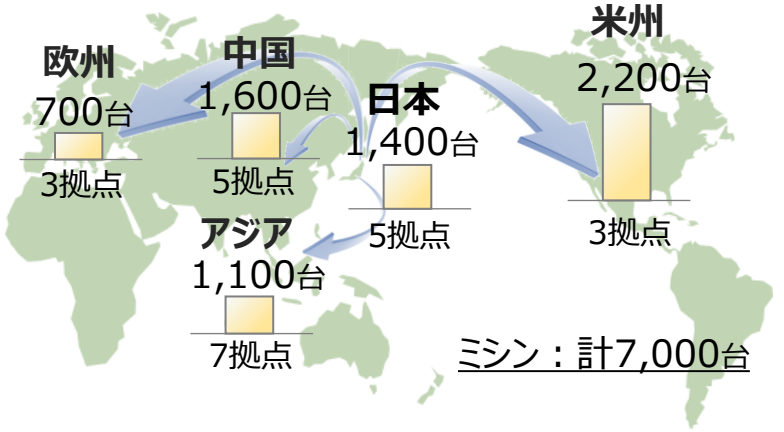
自働化 × からくり × リアルハプティクス



製造技術と生産技術の融合した設備

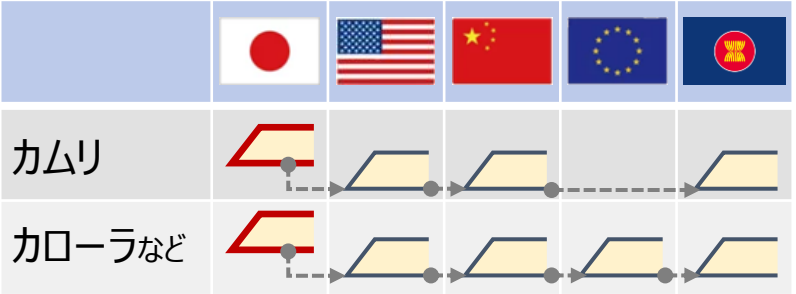
・効果の最大化を狙いグローバル展開

①匠の技術・品質をどこでも実現



ミシン：計7,000台

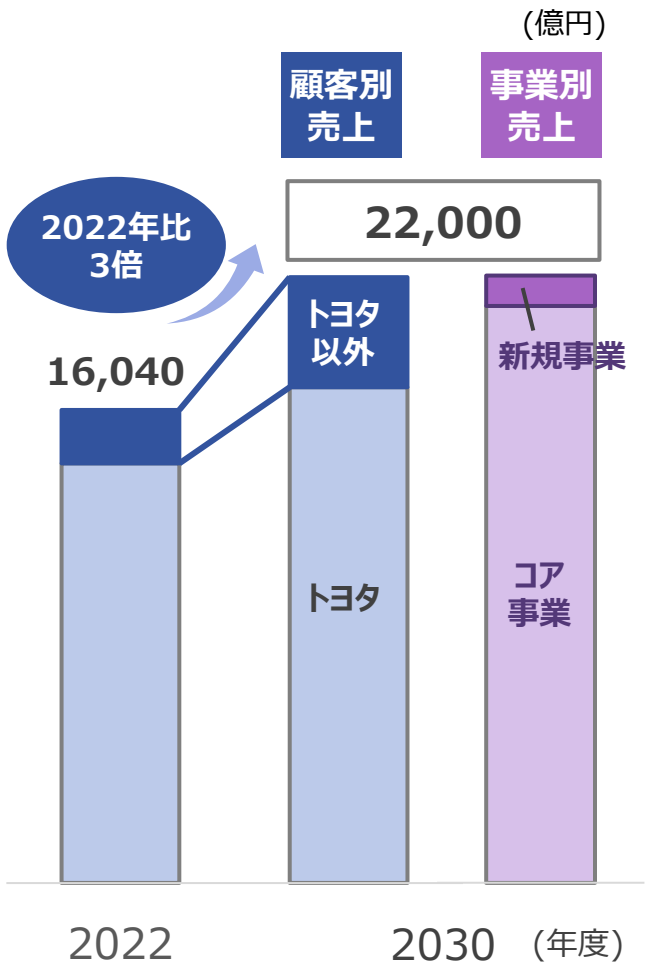
②グローバル車種でのシナジー効果が期待



5. 販売能力強化 - 拡販活動 -

受注活動が実を結びはじめ、新規受注が拡大

1) 2030年売上収益目標



2) 2023年トヨタ以外活動実績

【事例１】A社

欧州で**初めての天井ビジネスの受注獲得**に加え、
新たに**BEV向けシートの受注を獲得**
欧州初となるドアトリムの引き合いを受領
（着実にシート・内装の主要サプライヤーとしての地位確立）

【事例２】B社

インド北部
　シート骨格機構品を受注
インドネシア
　新規でドアトリムの受注を獲得

5. 販売能力強化 - 拡販活動 -

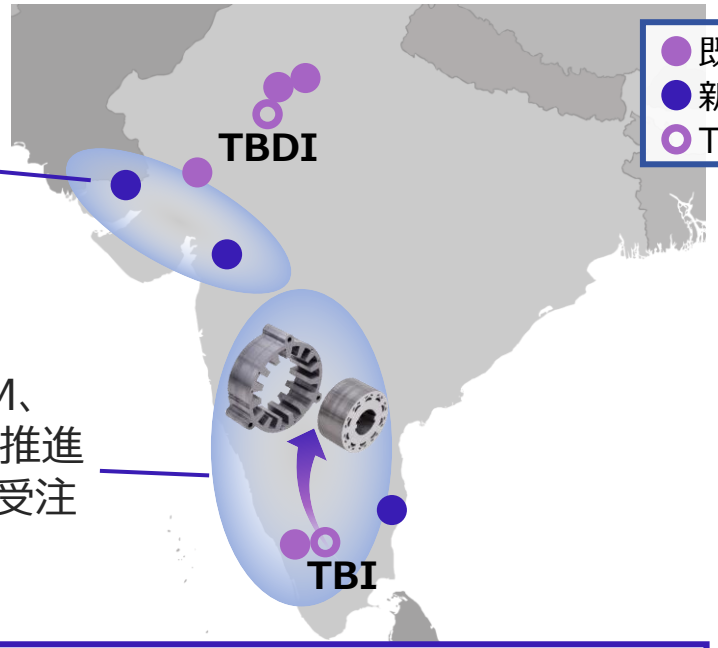
トヨタビジネスの確実な受注に加え、トヨタ以外OEMの売上拡大を目指す

1．インド市場での取り組み

1) 既存の**日系OEM**への
継続的な受注活動の推進

2) **シェア拡大が見込まれる**
新規OEMへの拡販

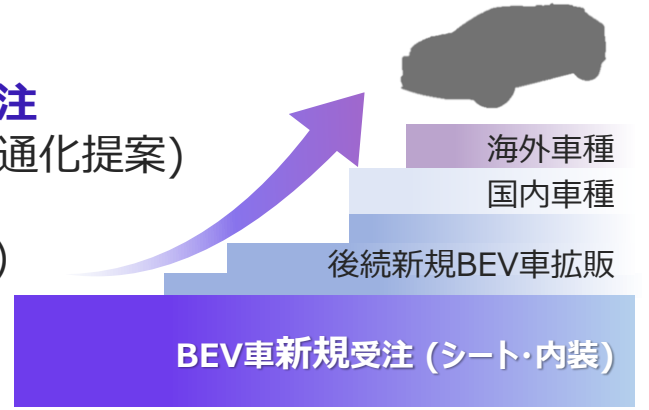
3) **電動車拡大**を見据えOEM、
ASSYメーカへ受注活動を推進
モータコアの現調化による受注
獲得を目指す



拡大が見込まれるインド市場で、顧客・製品を拡大

2．トヨタ以外OEM

【事例1】C社
- **BEV新型車**のシート・内装を**受注**
- **BEV新規後続車**への拡販 (共通化提案)
- 国内車種の**拡販**
- **海外車種**への拡販 (現調提案)



【事例2】D社
- **北米車種への部品拡販**
  ➡ **JVを足掛かりに**
  シート部品共通化を提案

- **アジア車種への拡販**
  (現調提案)

＜提案地域＞
タイ
マレーシア
ベトナム
インドネシア

地域・製品の拡大で新たな受注獲得を目指す

自動車以外にも航空機や新規事業の拡大を目指す

1．航空機事業への拡販

着実に事業拡大中　国内外Airline･機体メーカーへも積極的に受注活動を推進

1) 国内Airline：B787 納入開始

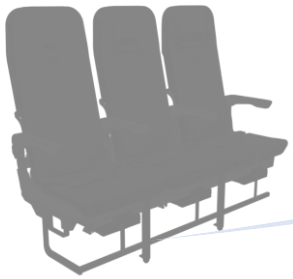
当社初の新造機用座席が 2024年3月から就航

2) 国内/海外 新規 Airline への拡販

Boeing 737, 787 カタログシート(エコノミークラス)として認定

⇒複数の**新規 Airlineから引き合いを受領し、着実に受注。**

更なる受注に向け活動中



▼2023年3月　B737用シート カタログ認定

▼2021年8月　B787用シート カタログ認定

★ 国内外エアライン･機体メーカー搭載拡大

★ B787 国際線・B737 国内線

★ B787-10 国内線 **新造機**

B787 国内線 載せ換え

B777 国内線 載せ換え

B767 国内線 載せ換え

2015　2019　2022　2023　2024　2030 (年度)

2．新規事業への拡販

新規顧客への拡販を推進

【事例1】E社

シートの**受注を獲得**

➡**新規後続車**への拡販

【事例2】DiDi

ロボタクシーに向けた連携をスタート

中国の自動運転モデル区で実証実験を実施中

北京国際モーターショー2024へ出展

更なる拡販に向け新ビジネスにチャレンジ

6. 経営基盤の強化 - 人的資本の開示対応 -

2030年の目指す姿や事業戦略の実現に向け、人的資本経営のサイクルをスタート

人的資本経営のサイクル

('23年度実施)　('24年度～)

フレームワーク

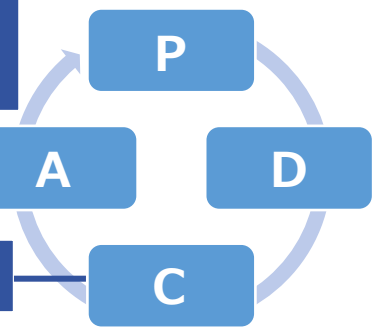
人材戦略策定

KPI設定

人的資本経営サイクル

戦略更新

評価



人的資本レポート2023

人材戦略の全体像

事業戦略の実現
既存事業の拡大・新事業の創出

Well-beingの実現

人が集まり、共に成長する

人材戦略

戦略1 必要な人材の明確化

戦略2 優秀な人材の確保

戦略3 成長への支援

多様性を活かし高め合う組織

戦略4 ﾀﾞｲﾊﾞｰｼﾃｨｰ&ｲﾝｸﾙｰｼﾞｮﾝの浸透

戦略5 働きやすさの追求

戦略6 健康・安全の増進

戦略7 ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ・倫理の順守

2030年のありたい姿の実現に向け、人材戦略を着実に実行

人材戦略 2024年度 取り組み事項

人が集まり、共に成長する組織

◆人材ポートフォリオの**更新・実行**
（必要人数・時期、採用/育成）

戦略1 戦略2 戦略3

多様性を活かし高め合う組織

◆ローカル幹部人材登用や女性活躍は、具体的な育成・登用**計画立案**・実行

戦略3 戦略4

◆ﾀﾞｲﾊﾞｰｼﾃｨｰ&ｲﾝｸﾙｰｼﾞｮﾝ向上活動**継続**

戦略4

◆本音でものが言える職場づくり
→他社比較が容易な**従業員エンゲージメント調査**を導入、改善につなげる

戦略5 戦略7

人材活躍の領域と必要な人材

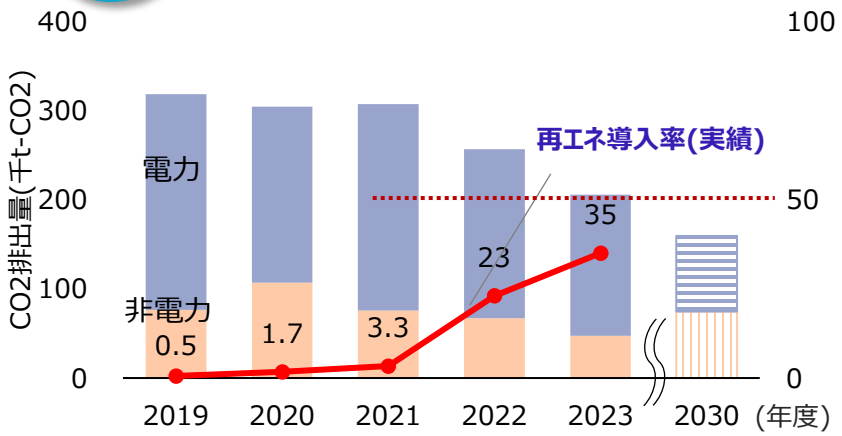
領域	必要な人材
コア	・電子制御、情報技術分野の強化 ・DX活用力 ・高い縫製技術力 ・保全技能（ハード/ソフトに精通）
顧客拡大	・ローカル幹部人材 ・グローバルでの企画交渉力 ・異業種経験・マーケティング力
新価値	・先進技術の融合とトレンド洞察力 ・空間設計（感性・人間工学） ・将来を見据えた思考/行動力 ・社会課題を解決し、社会に貢献

6. 経営基盤の強化 - 環境 -

温暖化抑制

CDP評価において2年連続で最高のA評価を気候変動と水の両部門で獲得（上位1.2%）

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2023 CLIMATE WATER



トルコで
太陽光発電施設を
建設・運営

北米で12年間の長期
再エネ購入契約締結

再エネ導入を積極的に進めグローバルで
30年までに50%の排出削減を目指す（SCOPE１＆２）

資源循環

循環型社会実現を目指した産官学連携事業に参画

循環モデル①（Car to Car）

「自動車リサイクルにおける再生材利用拡大に向けた連携推進事業」・・・環境省主導

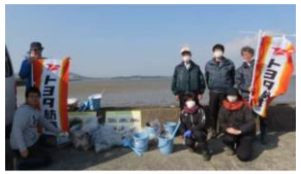
循環モデル②（X to Car）

「サーキュラーパートナーズ」・・・経産省主導

廃車由来含む、リサイクル材の目標を達成する
技術の確立・量の確保を30年までに目途付け

自然共生

30by30関連活動 ①生物多様性保全活動を推進



汐川干潟での活動

藤前干潟での活動

SO-SHIGI PROJECT

生物多様性保全
活動のシンボルを
新たに設定

②OECM登録を目指した活動を推進（自然資本の回復）

OECM: Other Effective area based on Conservation Measures

岐阜県多治見市の
テストコースでの緑化活動

自然共生活動を通じた
自然資本回復への貢献

TOYOTA BOSHOKU

＜注意事項＞
本資料に記載されている将来に関する業績予想は、現時点で入手可能な情報に
基づき当社が判断した予想値であり、不確実性やリスクを含んでおります。
そのため 実際の結果は様々な要因によって業績予想と異なる可能性があります。