

2025年度(2026年3月期)

事業説明会

2026.5.22

トヨタ紡織株式会社



スクリプト

◆皆様こんにちは。トヨタ紡織の白柳でございます。

本日は大変ご多用のところご参加いただき、誠にありがとうございます。

また、日頃は当社へ格別のご支援を賜りまして、心より御礼申し上げます。

事業戦略の評価

- ・戦略OEMへの拡販など着実に進捗
- ・更なる成長に向けて
インドなど成長市場や、シートデバイス部品の内製化（米州TBWK設立）等に投資
- ・CASE/MaaSは想定よりも進展が遅いが、将来に向けて移動空間全体の企画開発を強化

財務目標の達成状況

(億円)

| | 2025年度実績 | 2025年度中計 | 2025年度 達成状況 |
|-------|----------|-----------|----------------|
| 売上収益 | 20,370 | 16,000+a | ○ |
| 営業利益 | 539 | 1,000+a | × |
| 営業利益率 | 2.6% | 6.0%~7.0% | × |

為替レート

(USD:151円)

(USD:105円)

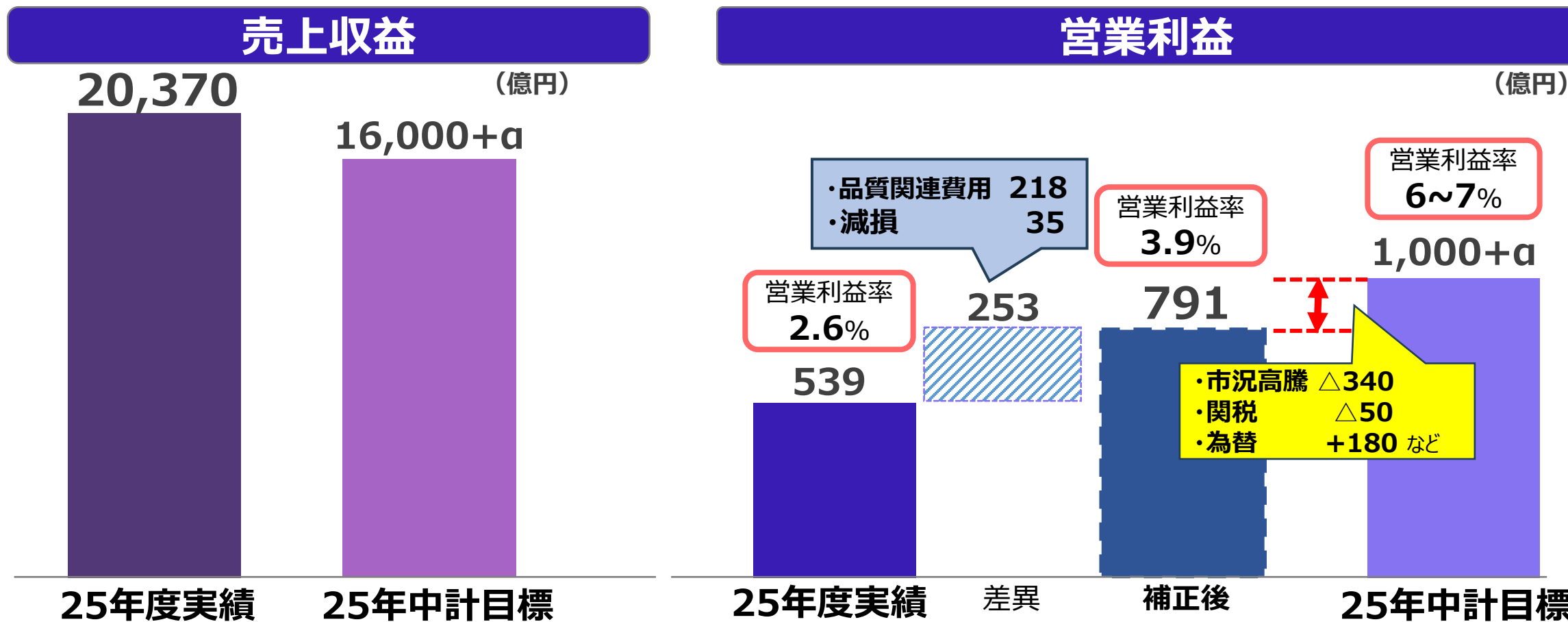
- ◆ はじめに、**2025年中期経営計画** の振り返りについてご説明いたします。
まず、事業戦略の評価ですが、
戦略OEMへの拡販、成長分野への投資、移動空間の企画開発など
着実に計画を進めることができました。
- ◆ 一方、財務目標の達成状況としましては、ご覧のとおりとなります。
次のスライドで詳しくご説明させていただきます。

はじめに 2025年中期経営計画 実績評価

売上は、為替とインフレ(市況高騰)影響もあり**目標達成**、
営業利益は、急激なインフレ(市況高騰)により、補正後利益791億円と**目標に届かず**

- ① 将来成長を加速させるリソース投入の**確実な成果出し**
- ② **市況高騰、関税を打ち返す一層の原価低減** が必要

(25年度実績：151円/USD 25年中計目標：105円/USD)



- ◆ **2025年中期経営計画の目標**に対して、
売上収益は、為替とインフレによる市況高騰の追い風もあり**目標を達成**。
営業利益は、品質関連費用や減損の影響を除いても791億円と
急激な市況高騰などにより**目標未達**となりました。
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、関税を打ち返す一層の原価低減活動を進めてまいります。

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

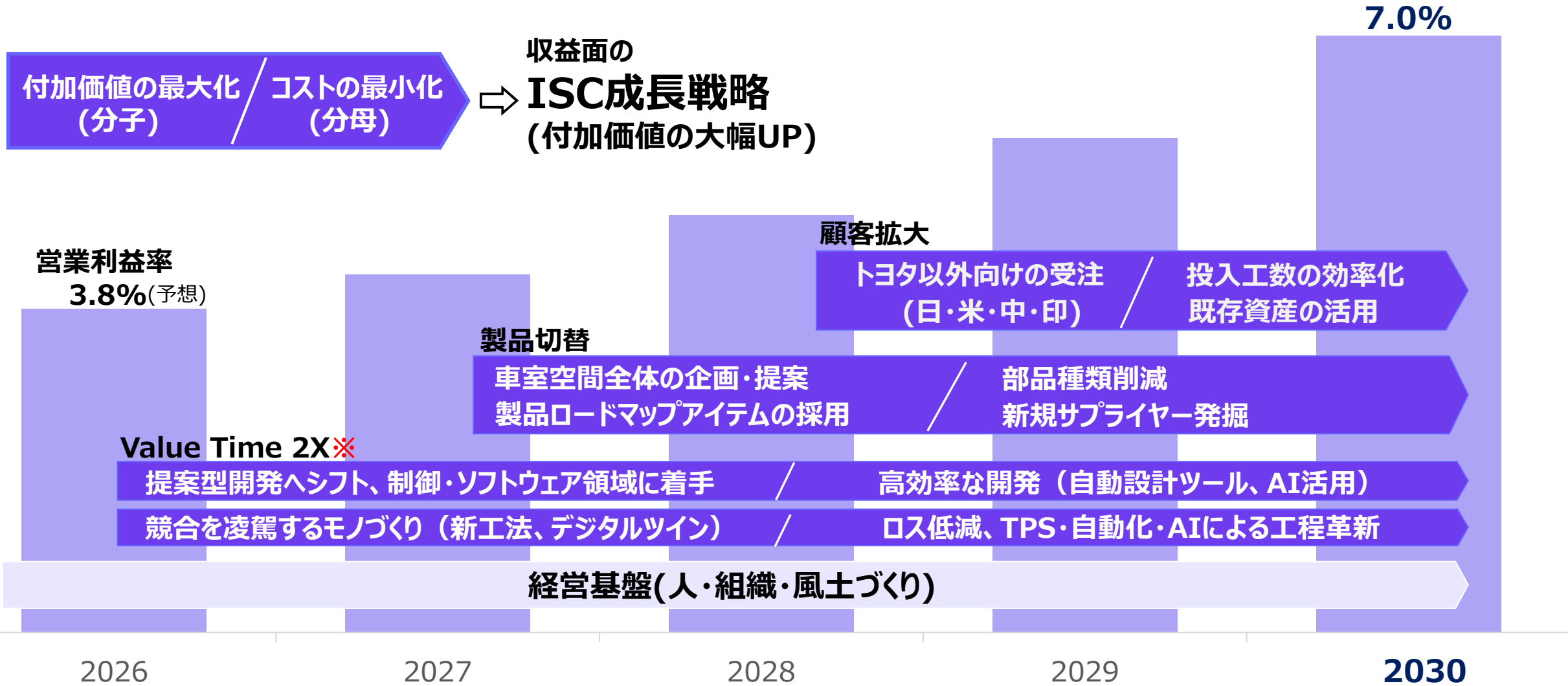
| | |
|------------------|----------------|
| E : Scope3排出量削減率 | ▲30% (2019年度比) |
| S : 女性管理職比率 | 5% |
| G : 行動指針の実践度 | 90% |

(代表的な目標を抜粋)

- ◆ 次に、**2030年中期経営計画**についてご説明させていただきます。
- ◆ 当社は2030年中期経営計画において、
「2030年目指す姿」を、
**「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」**
とし、ご覧の財務、非財務目標の達成に向けて活動を推進しております。

はじめに 成長戦略と利益イメージ

インテリアスペースクリエイターに向けた成長戦略実現を通じ、2030年財務目標達成を目指す



※ 時間当たり付加価値 2 倍

スクリプト

- ◆その2030年中計において、営業利益率は7%を目標としております。
- ◆現状とのギャップを埋めるため、**分子を「付加価値の最大化」、分母を「コストの最小化」、**として収益構造の見直しをグローバルに推進してまいります。
- ◆付加価値向上の面では、製品切替を最大の機会と捉え、市場ニーズを先読みし、快適を実現する製品を通じて高付加価値化を図ります。併せて、トヨタ以外の顧客拡大を加速します。
- ◆一方でコスト面では、部品種類削減、既存資産の活用により効率を高めます。さらに、時間当たり付加価値を2倍とする「Value Time 2X」を掲げ、自動ツールやAI活用によって生産性を高め、創出した余力を新領域や競争力強化につなげます。
- ◆これらの人・組織・風土の基盤強化で支えながら、2030年財務目標の達成に向けて成長戦略を推進してまいります。

2025年度(2026年3月期) 事業説明会



CONTENTS

インテリアスペースクリエイター(ISC)に向けた Interior Space Creator

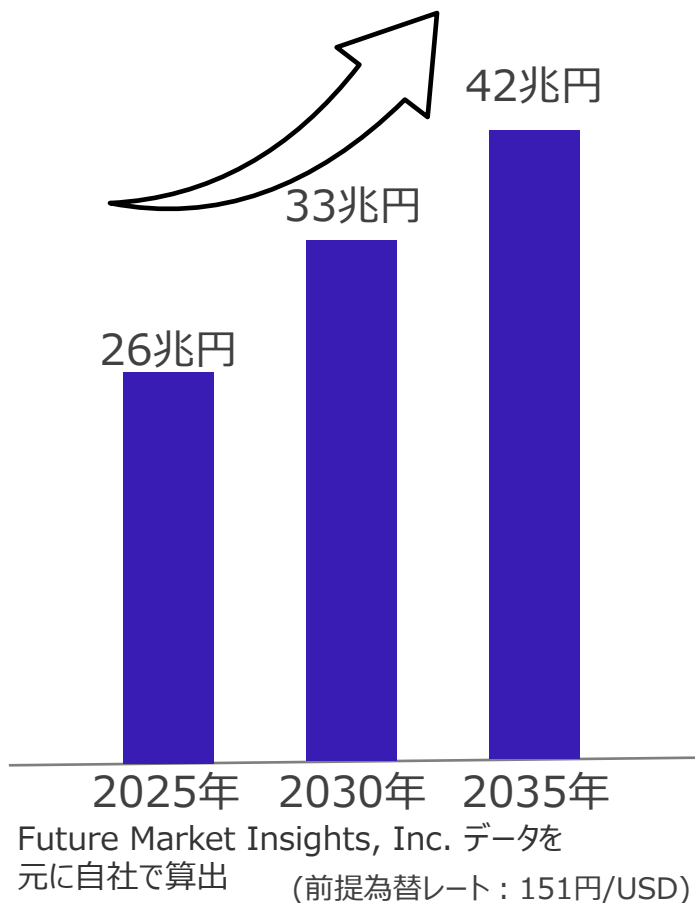
1. 成長戦略
2. 地域戦略
3. 財務戦略

- ◆ では、ここから
インテリアスペースクリエイターに向けて、成長戦略、地域戦略、財務戦略を
順にご説明してまいります。
最初に、主要製品である自動車内装製品の市場環境について、
当社の認識をご説明いたします。

1. ISCに向けた成長戦略 ～市場環境～

市場環境

自動車内装市場の価値予測



快適な車室空間への期待値の高まり

パーソナライズ・カスタマイズ
需要の拡大



高級・プレミアム車
市場の成長



EV・自動運転車の普及



先進的なエン터테인먼트
機能



- ◆EVや自動運転車の普及により、高級・プレミアム車市場は大きく成長していくと予測されています。同時に、先進的なインフォテイメント、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。
- ◆中国や日本のモーターショーに足を運ぶと、その変化を肌で感じます。シートに座った瞬間、もはや車は“移動の道具”ではなく、“心が満たされる空間”であり、乗る人の体験そのものが価値になっているのです。
- ◆乗員が触れ、感じ、体験するインターフェースの解像度をどこまで高められるか。そして、それを具体的な製品開発とものづくりに落とし込めるか。ここに、当社が未来を勝ち抜くための次の道があると確信しております。

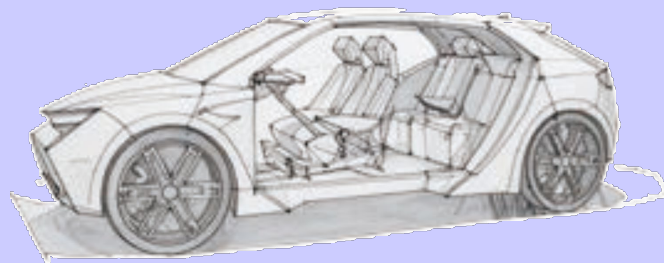
1. ISCに向けた成長戦略 ～2030年目指す姿～

2030年目指す姿

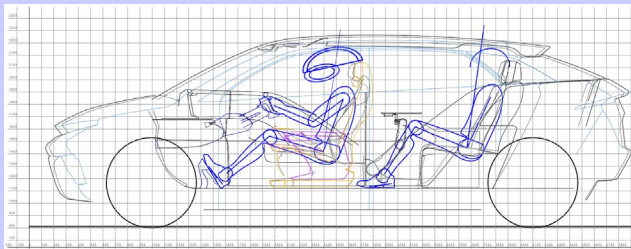
インテリアスペースクリエイターとして快適な移動空間を実現し、
製品、顧客の幅を広げながら社会課題の解決に貢献している会社

インテリアスペースクリエイターとは

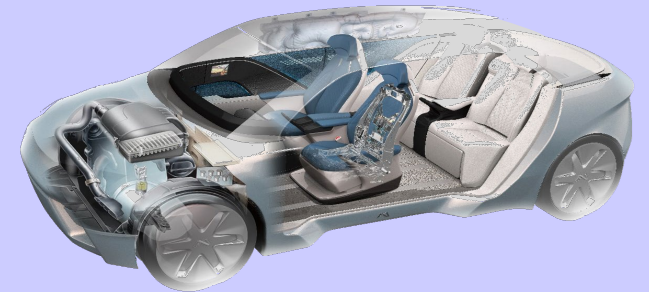
移動空間全体の企画提案力と、それを具現化する技術開発力を兼ね備え、
車両企画段階から、シート・内装を一体のシステムとして企画提案し、
お客様の期待を超える**新たな空間価値を提供できる会社**



お客様目線で
移動空間全体を企画



人中心で設計・デザインし、
車両企画段階から提案



新たな空間価値を
製品・システムで開発・提供

◆ここからは成長戦略の核となる技術の取り組みをご説明いたします。

◆当社はインテリアスペースクリエイターを、

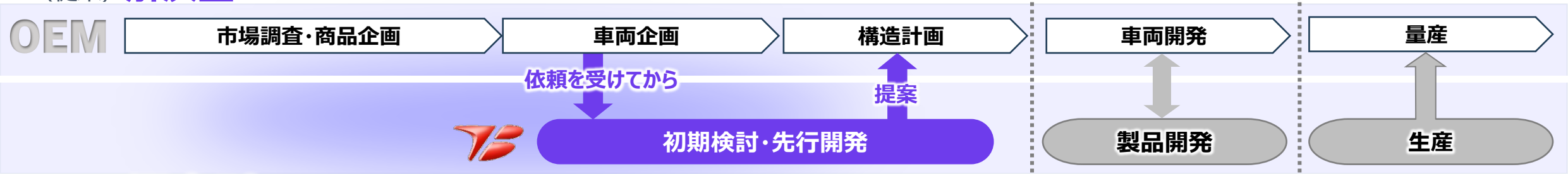
移動空間全体の企画提案力と、それを具現化する技術開発力を兼ね備え
車両企画段階から、シート・内装を一体のシステムとして企画提案し、
お客様の期待を超える新たな空間価値を提供できる会社

と定義いたしました。

1. ISCに向けた成長戦略 ～ISCに向けた市場調査・企画・提案における新プロセスの構築～

お客様に新たな空間価値を提供するため “解決型 → **提案型** へ” プロセスを変える

(従来) **解決型**



(ISC) **提案型**



- ◆そのインテリアスペースクリエイターの実現にむけた企画提案力向上の取り組みをご説明いたします。
- ◆従来、私たちは商品企画から量産まで解決型のプロセスで行っていましたが。そのプロセスを提案型へ切り替え、お客様に新たな空間価値を提供できるようにしていきます。
- ◆市場調査や商品企画の段階でお客様ニーズを確実に把握し、必要なものを高い完成度で提案できるようにいたします。
- ◆そのために、4つの施策（しさく）を行ってまいります。
1つ目に企画専門組織の立ち上げ、2つ目に調査・企画プロセスの整備、3つ目に情報管理システムの整備、最後にパッケージング能力の確保。
これらを進め、企画提案力を向上していきます。

1. ISCに向けた成長戦略 ～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・熱・光の技術獲得を推進



光

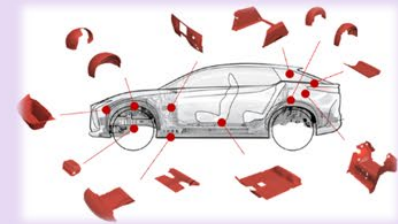
室内演出

イルミネーション
制御・ソフトウェア



室内NV性能

防音パッケージ
音質コントロール



次世代シート

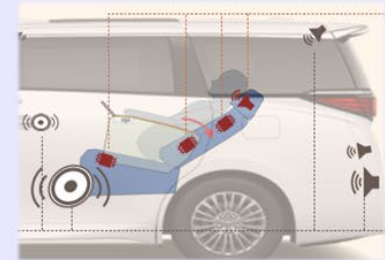
動的性能
自動運転対応

室内安全

衝突安全(乗員保護)
予防安全(ADAS連携)

インフォテイメント

音響性能最適化
ディスプレイインテグレート



熱マネジメント

車両空調との連携



電動化

電動パワートレイン
水素システム

CN・CE

モノマテリアル化

知能化

室内システムの統合制御



音
(音響)



音
(NV)

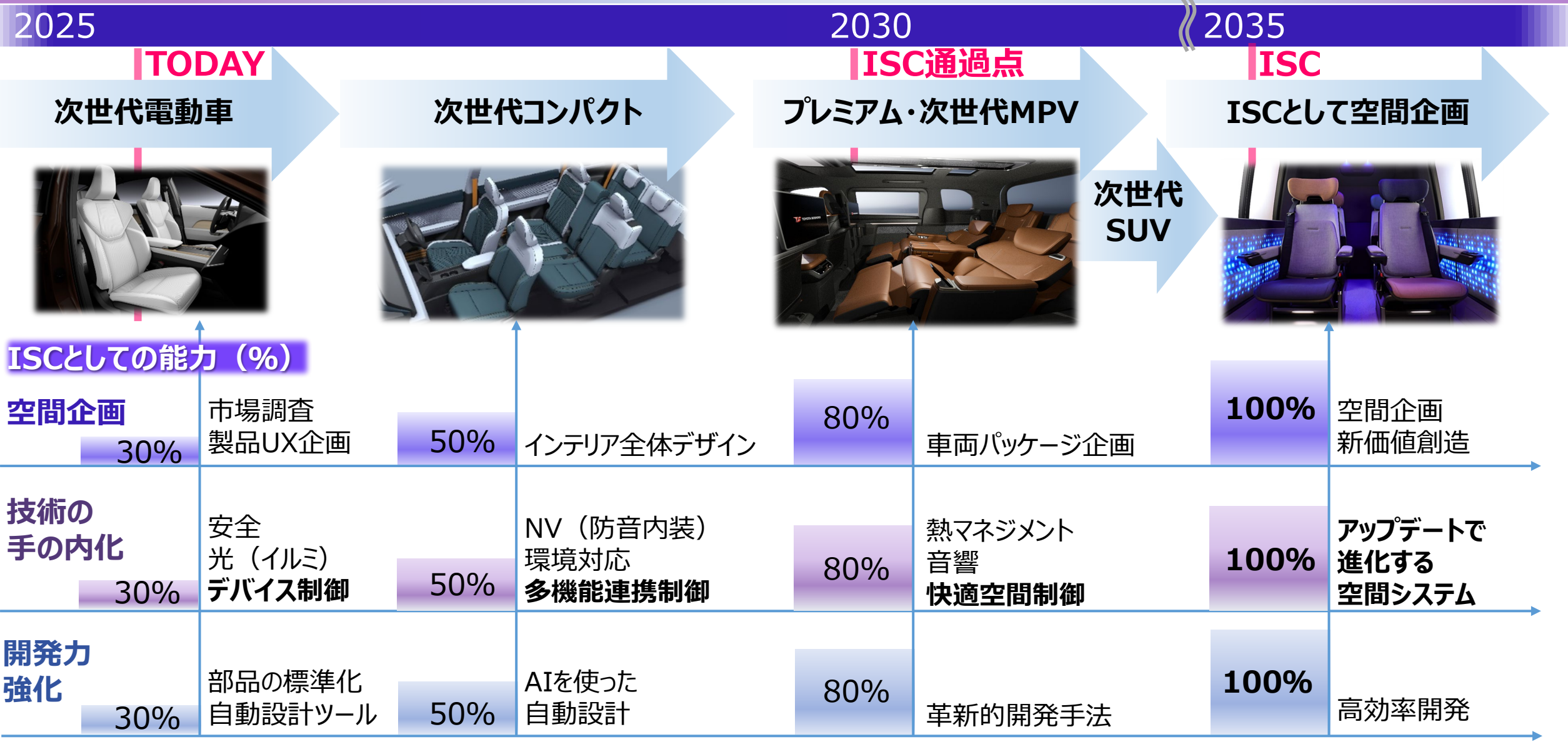


熱

*NV: Noise Vibration

- ◆ 続いて、
インテリアスペースクリエイターに必要な具体的な実施事項をご説明いたします。
- ◆ 快適な移動空間の実現に向け、特に注力していきたい項目は、
室内NV性能やインフォテインメントなどの「音」
熱マネジメントなどの「熱」
室内演出・イルミネーションなどの「光」です。
これら3つの技術獲得を推進しながら、
車室空間内のソフトウェア・制御技術となる知能化分野についても注力してまいります。

1. ISCに向けた成長戦略 ～ISCに必要な具体的な実施事項～

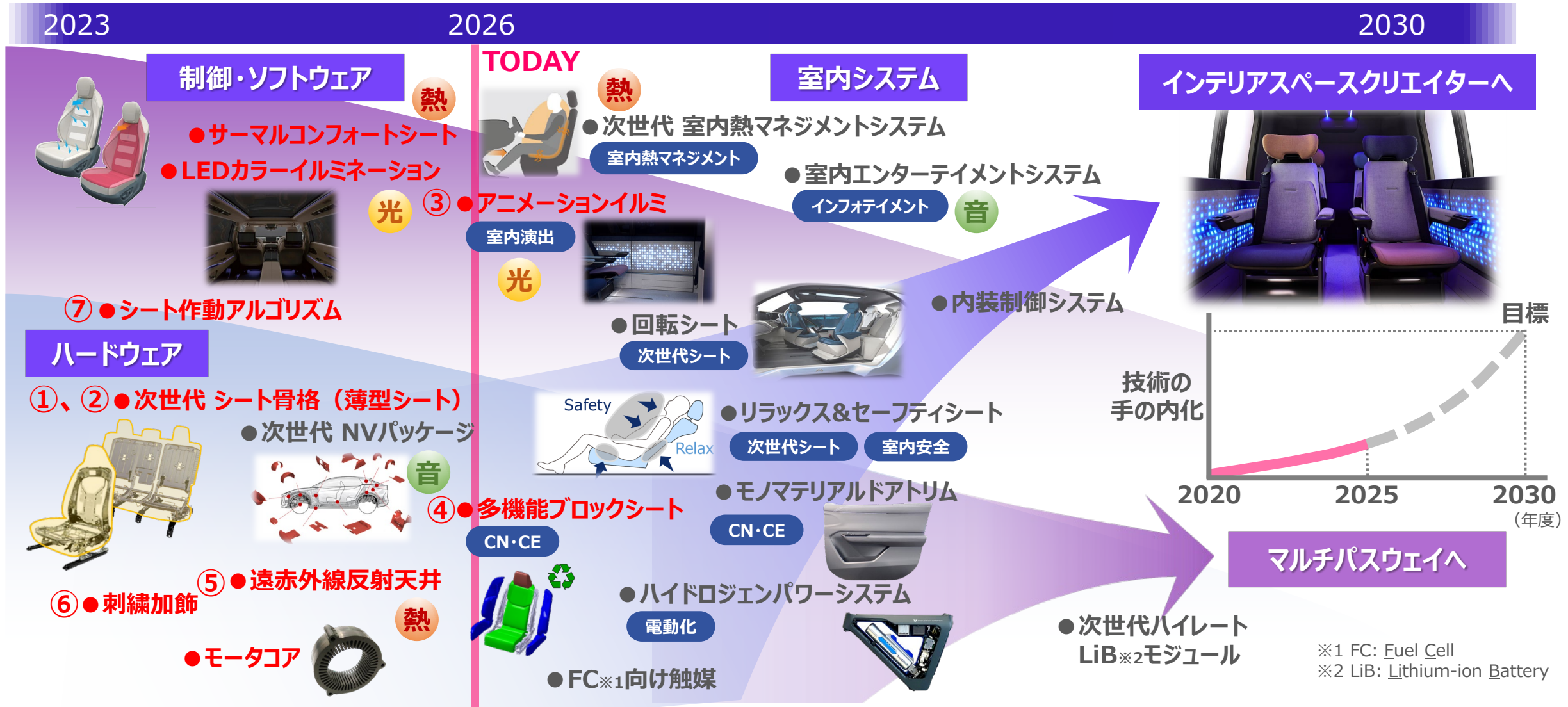


- ◆次に、今後2035年までに実施する内容・および進捗をご説明いたします。
- ◆空間企画では、市場調査、インテリア全体デザイン、車両パッケージ企画を経て、室内空間企画や新価値創造ができるようにしてまいります。
- ◆技術の手の内化では、音、熱、光に加え、安全や環境対応、またそれらをシステム統合できる制御・ソフトウェアの技術の手の内化を推進し、アップデートで進化する空間システム技術を確保していきます。
- ◆開発力の強化では、自動設計ツール・AIを使った自動設計、革新的開発手法を経て、高効率の開発ができるよう、推進してまいります。

1. ISCに向けた成長戦略 ～ISCの具体的なロードマップ～

手の内化すべき技術を製品ロードマップに反映し、受注活動を加速

●:開発完了
●:製品採用



スクリプト

- ◆ 分子である「付加価値の最大化」の活動として、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。
- ◆ 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、こちらにお示した新製品の開発に注力しております。
- ◆ 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。
- ◆ 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てまいります。

1. ISCに向けた成長戦略 ～トヨタ紡織製品の競争優位性～

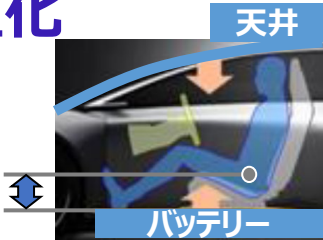
製品ロードマップアイテム

次世代シート

① 次世代Frシート骨格

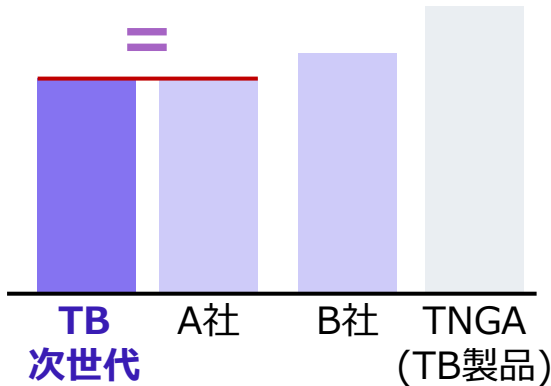
1) 薄型化

クッション
フレーム高さ
(mm)



快適な室内空間確保

他社最薄品と同等

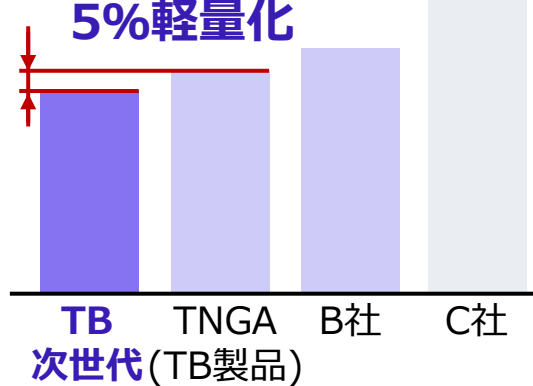


2) 軽量化

シート
骨格質量
(kg)



最軽量品に対し、
5%軽量化



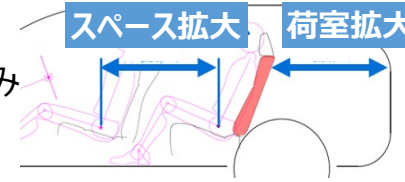
製品ロードマップアイテム

次世代シート

② 次世代Rrシート骨格

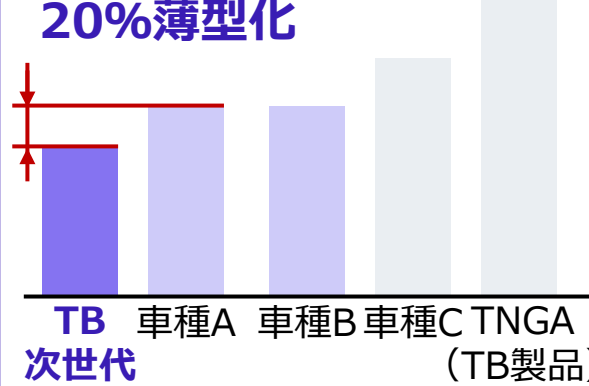
1) 薄型化

バック
フレーム厚み
(mm)



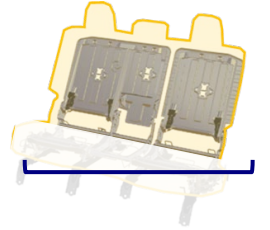
室内空間の有効活用

他社最薄品に対し、
20%薄型化

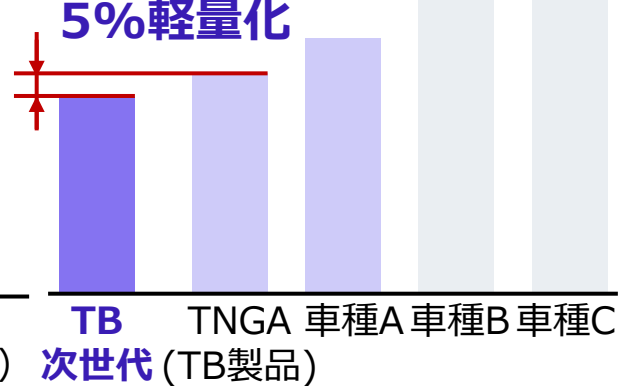


2) 軽量化

バック
フレーム質量
(kg)



最軽量品に対し、
5%軽量化



1) 薄型化による着座姿勢改善と室内空間の更なる有効活用、2) 軽量化による燃費（電費）向上へ貢献

スクリプト

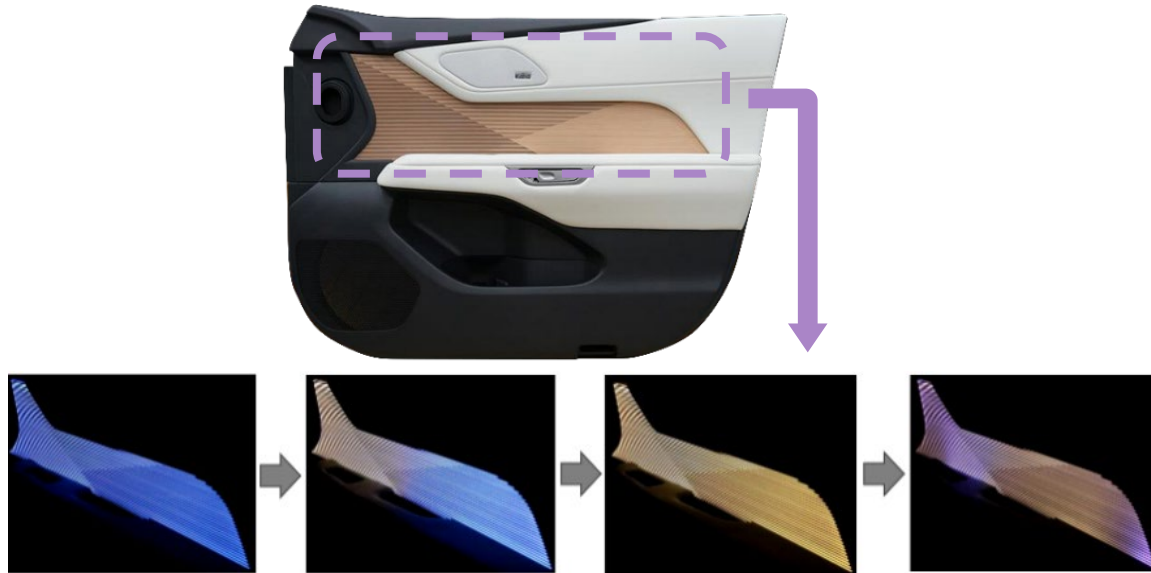
- ◆ここからはロードマップアイテムの製品を紹介いたします。
初めに当社の主要製品である、
シートの競争力を左右する次世代シート骨格をご紹介します。
- ◆1つ目の強みは薄型化です。
次世代フロントシート、リヤシートともに限られた空間を最大限に確保、有効活用するために薄型化は必要不可欠であり、競合他社に引けを取らない製品です。
- ◆2つ目は軽量化の実現です。
軽量化により、燃費または電費に貢献することで、
OEMに対し、魅力的な製品の提供ができると考えております。
- ◆こちらの2つは快適な車室空間を提供する上で重要で、
当社が競合他社に勝る強みと考えております。

1. ISCに向けた成長戦略 ～ロードマップ製品採用事例～

製品ロードマップアイテム

室内演出

③ 面発光イルミネーション加飾ドアトリム **光**



多彩なアニメーション表現が可能

表面素材や透過技術を活用し、光で車室空間を彩る
ドアトリム。大面積で均一な発光を可能とし、
多彩なアニメーション表現を実現

LEXUS ES（海外仕様）に採用

製品ロードマップアイテム

次世代シート

CN・CE

④ 多機能ブロックシート「TBlocks」

サステナビリティ
(CN/CE)

カスタマイズ

乗り心地性能

パーソナライズ



カスタマイズ：エンドユーザー自身で好みに合わせたアレンジが可能
パーソナライズ：お客様の体形に連動して快適性を提供

シートバック・シートクッションを**ブロック化**したことで、
乗り心地性能が向上、サステナビリティ（CN/CE）にも貢献
今後は**カスタマイズ・パーソナライズ**を可能にし、更なる
付加価値の向上を狙う

LEXUS ES（海外仕様）に採用

スクリプト

- ◆次に、2025年度に開発が完了し、採用されましたアイテムを紹介します。
- ◆この2つのアイテムはともに海外仕様のレクサスESに採用されました。
- ◆1つ目は、「面発光イルミネーション加飾ドアトリム」です。
表面素材や透過技術を活用し、幅広い範囲で多彩なアニメーション表現を実現しました。
- ◆2つ目は、多機能ブロックシート「ティーブロックス」です。
こちらは次のページで詳しくご紹介します。

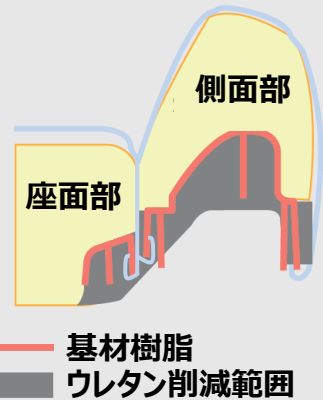
1. ISCに向けた成長戦略 ～多機能ブロックシート「TBlocks (ティーブックス)」～

サステナビリティ (CN/CE)



■ 易解体性向上による
リサイクル性向上

■ 色不問部位の
樹脂リサイクル材活用



■ CO₂排出量低減
(ウレタン使用量減)

■ 樹脂材料の統一による
リサイクル性向上



カスタマイズ

パーソナライズ



■ 組合せによる意匠表現が可能

■ 色、表皮、加飾の組合せの
自由度、カスタマイズが可能※

■ 機能(ヒータ・ベンチレーション・防汚表皮)
のカスタマイズが可能

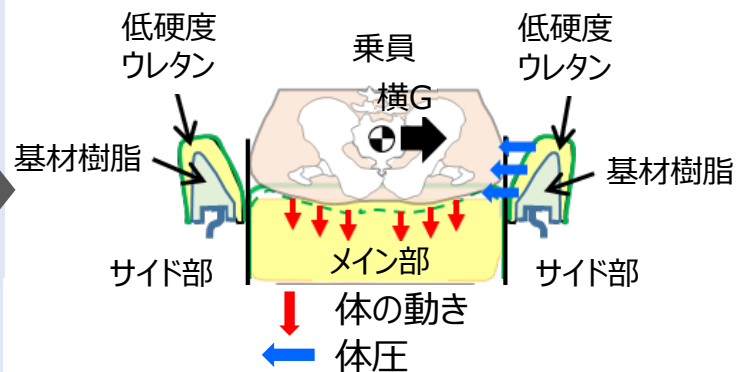
■ 体格や好みに合わせたパーソナライズ
が可能

乗り心地性能

■ 乗り心地性能の向上

メイン部とサイド部を**ブロック化**
することで、**ホールド性**を高め、
快適性と**運転安定性**を向上

車両横G入力時 サイド部ホールド性向上



- ◆多機能ブロックシート「ティーブロックス」は、大きく3つの機能を持っております。
- ◆1つ目にサステナビリティです。解体性向上や材料使用量削減、材料統一によりリサイクル性を向上させ、カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーに貢献いたします。
- ◆2つ目に乗り心地性能です。
シートのメイン部とサイド部をブロック化することで、ホールド性を高め、乗員の快適性と運転安定性を向上させました。
- ◆3つ目にカスタマイズ及びパーソナライズです。
組み合わせによる意匠表現や色のカスタマイズ、体格や好みに合わせたパーソナライズが可能となりますので、今後、バリューチェーンビジネスへの拡大を検討してまいります。

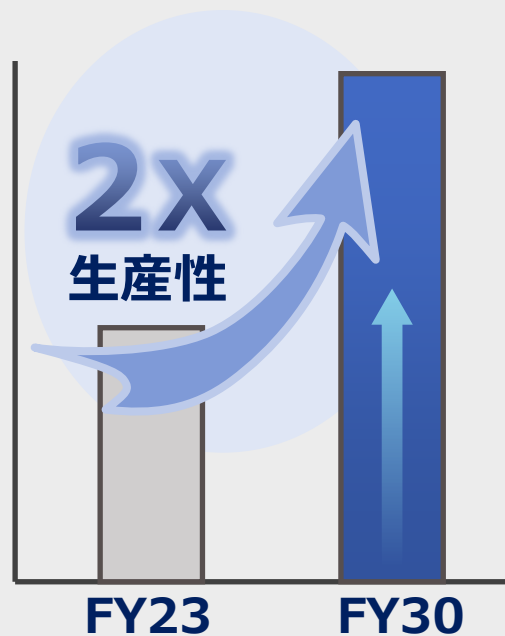
スクリプト

- ◆ 続いて、ロードマップアイテムの拡大事例を紹介します。
- ◆ 1つ目は「遠赤外線反射天井」です。遠赤外線を反射し、除電機能をもつ天井によりエアコン負荷の低減とドライバビリティ向上に貢献しました。こちらはミライ、クラウン、ビージーフォーエックス ツーリング、スバルのトレイルシーカーに採用されております。
- ◆ 2つ目は「刺繍加飾付きインピースサスペンダー」です。立体感ある刺繍加飾により、自由なデザイン意匠を再現しております。
- ◆ 3つ目は「電動スライド動作のアルゴリズム」です。モーター回転速度を制御することで、従来のモーター作動によるショックを低減し、快適性を向上しております。これらはRAV4（ラブフォー）に採用されております。

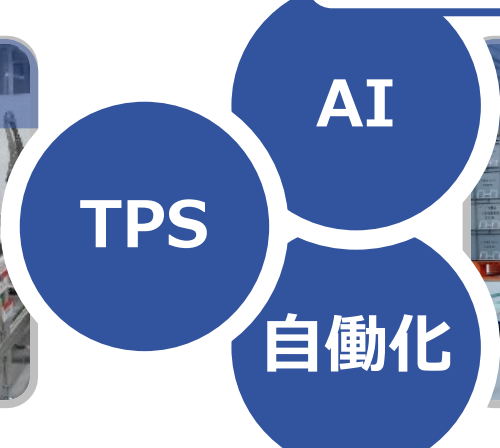
1. ISCに向けた成長戦略 ～ものづくり～

Value Time 2X

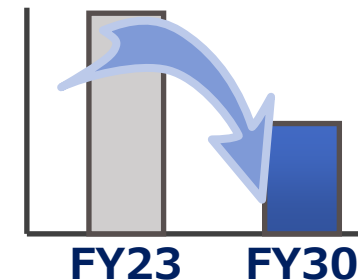
時間あたり付加価値
最大化



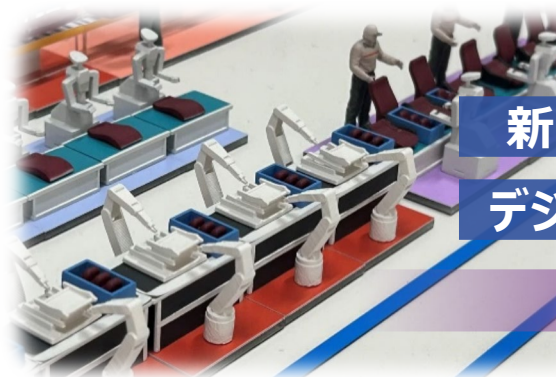
I. 余力の創出



現場改善・ロス低減



II. 新たな付加価値の創出

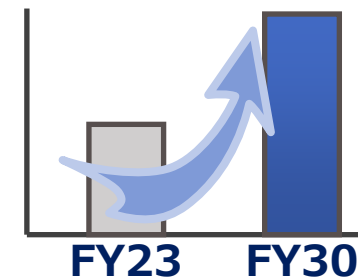


インテリアスペースクリエイター

デジタルツイン



売上・利益拡大



III. 競合を凌駕する競争力の獲得

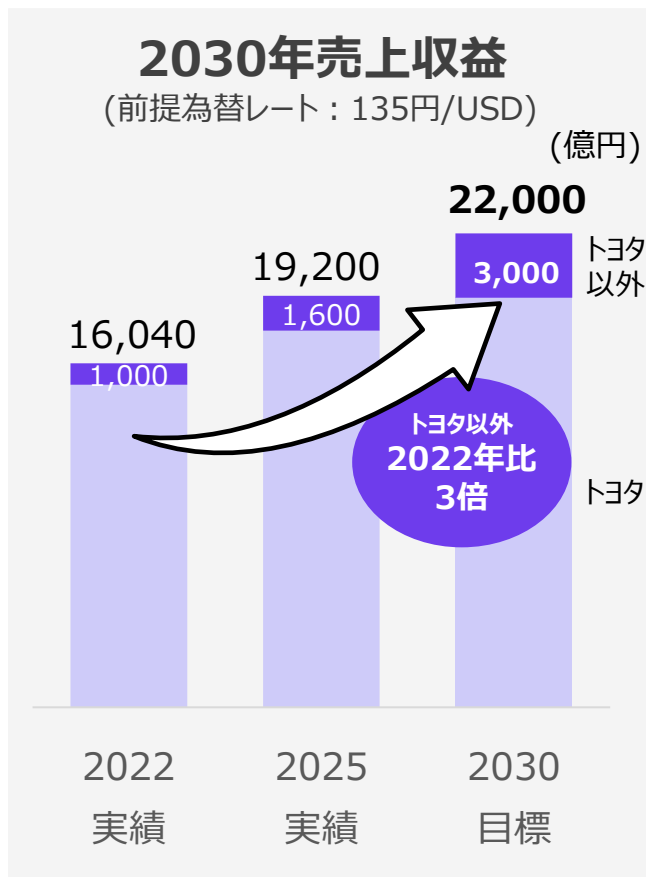
ISCに向けてValue Time 2Xを実現し、競合他社を凌駕するものづくり競争力の獲得

スクリプト

- ◆続きますして、ものづくりの取り組みについてご説明いたします
- ◆私たちは2030年に向けて、生産性を23年度比で2倍にすることを目標に、Value Time 2X、つまり時間あたり付加価値の最大化に取り組んでいます。
- ◆分母である「コスト最小化」の取り組みとして、構内物流の革新や現場改善によるロス低減を徹底し、TPS・自動化・AIを融合した工程革新を推進してまいります。
- ◆これにより余力を創出し、分子である「付加価値の最大化」の取り組みである新工法開発やデジタルツインにつなげ、競合を凌駕するものづくり競争力を獲得してまいります。

1. ISCに向けた成長戦略 ～販売力強化 拡販状況～

2030年目標達成に向け、トヨタ以外向け受注活動を推進



China A社・B社

ドアトリム受注獲得
シート/ドアトリム引き合い獲得

【今後の取組み】
伸びが期待される
中国系OEMへの拡販

Japan C社・D社

シート引き合い獲得
航空機シート受注獲得

【今後の取組み】
営業拠点の整備・強化
ビジネスクラスへの挑戦

India E社

シート骨格受注獲得
シートデバイス受注獲得

【今後の取組み】
インド系OEMへの拡販強化
営業・開発拠点の拡充

America C社

シート引き合い獲得
シートデバイス引き合い獲得

【今後の取組み】
日系既存OEM及び
米系新興OEMへの拡販

成長市場や新たな領域への取組みの継続的な強化・推進

スクリプト

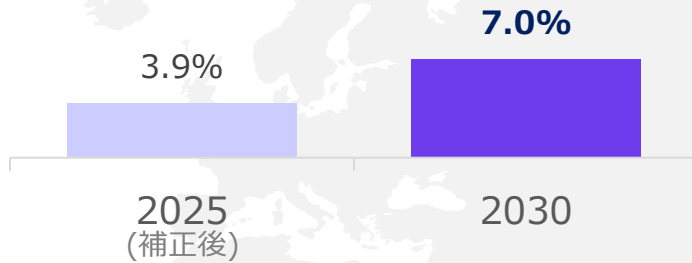
- ◆ 続きまして、販売能力強化についてご説明いたします。
- ◆ 2030年売上目標 2.2兆円、このうちトヨタ以外の売上を22年の3倍とする目標に対して、受注・引き合いが着実に増えてきており、達成に向けた確度が高まっております。
- ◆ 足元の活動実績ですが、トヨタからの受注は順調に進んでおり、加えて、戦略OEMを始めとしたトヨタ以外の顧客からも引き合い・受注をいただいております。
- ◆ 具体的には、スライドに記載の通り、グローバルでシートおよびシート関連部品、内装部品の受注・引き合いに加え、航空機のシートも確実に売上を拡大しております。
- ◆ 今後、各地域における拡販強化について、引き続き推進してまいります。インドでは営業・開発拠点の拡充を進め、日本では航空機のビジネスクラス分野への挑戦等、成長市場や新たな領域への取り組みを通して目標達成をより確実なものにしてまいります。

2. ISCに向けた地域戦略 ～地域別利益イメージ～

地域ごとに取り巻く環境や課題に応じた方策を通じ、グローバル目標 営業利益率7%・1500億円を実現する

グローバル

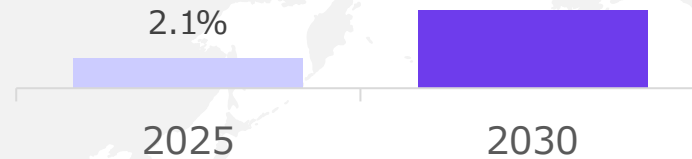
- ・日本の稼ぐ力向上、間接部門のムダ取り
- ・米州の収益体質改革
- ・インド市場対応



日本

課題：収益性向上

- ・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
- ・Value Time 2X



米州

課題：収益体質改革

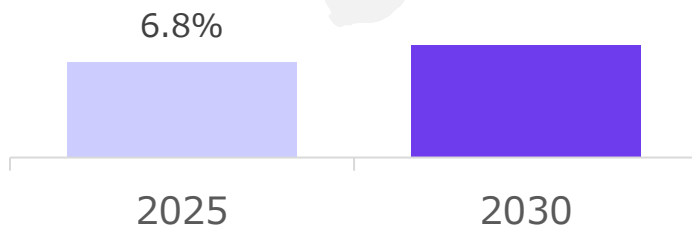
- ・生産現場の自動化推進
- ・間接部門のスリム化
- ・次世代骨格による内製率UP
- ・スマートファクトリー本格稼働



中国

課題：提案・開発力強化

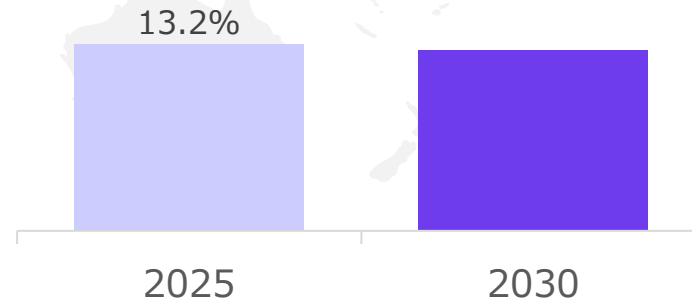
- ・現地開発力の強化（スピード）
- ・車室空間提案力の強化（現地ニーズ）



アジア

課題：コスト競争力強化
インド事業拡大

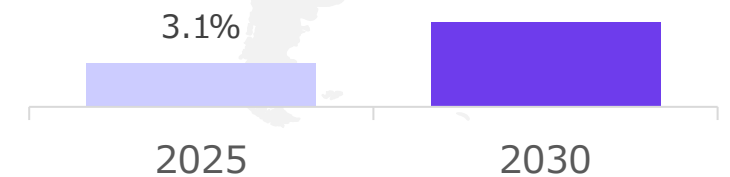
- ・工程集約、設備生産性向上
- ・インド受注拡大、現地化の推進



欧州アフリカ

課題：市場対応

- ・トヨタ以外OEMビジネスの獲得
- ・BEV化に対応した製品拡充



スクリプト

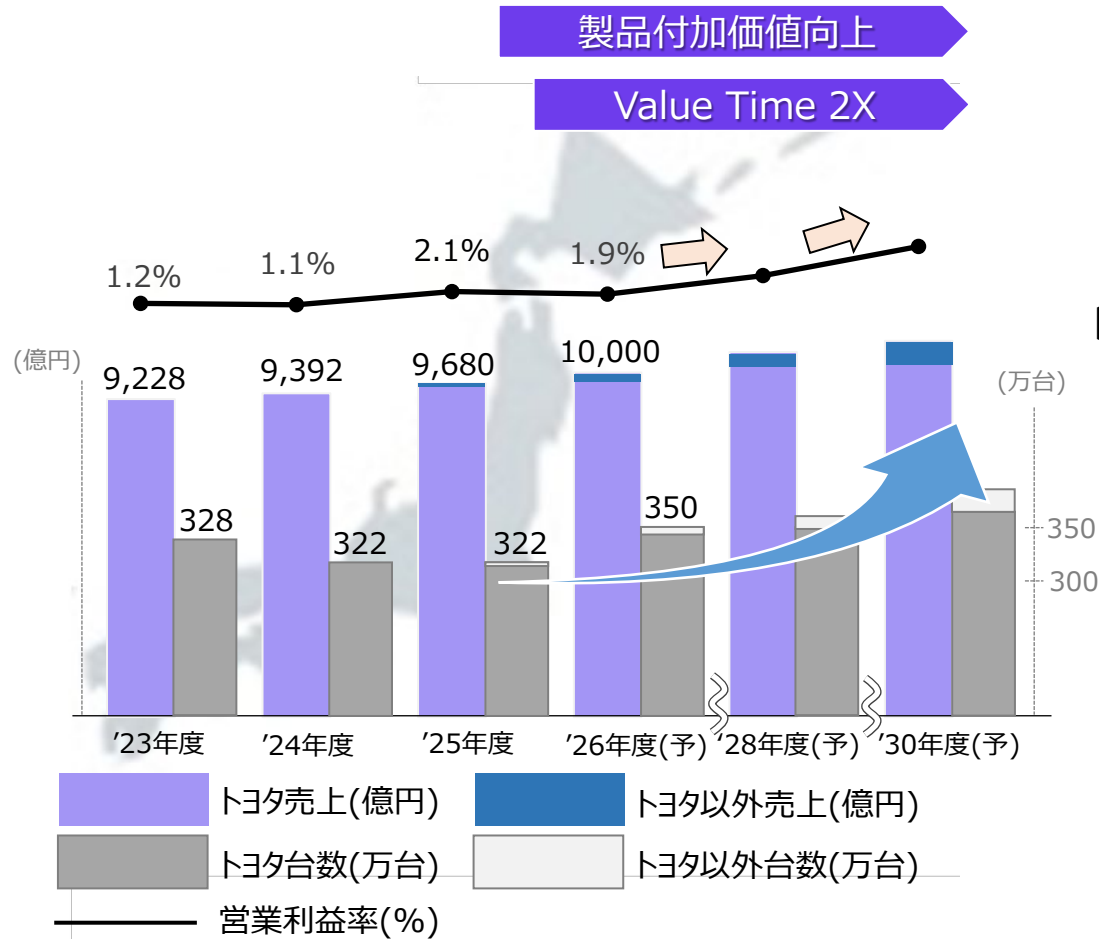
- ◆ここからは、ISCに向けた地域戦略をご説明いたします。
グローバルでは、地域特性に応じた施策（しさく）を進め、営業利益率7%の達成を目指します。
- ◆日本は、グローバルをリードする中核地域として、高付加価値化とコスト競争力ある部品採用、
加えてValue Time 2Xにより、継続的に収益力を高めます。
- ◆米州では、低収益率からの脱却を最優先とし、生産現場および間接部門のスリム化、
内製化、スマートファクトリー化を通じて収益体質改革を進めます。
- ◆中国では激しい競争環境の中、提案力・開発力の強化を進めています。
- ◆アジアは、中国サプライヤーの脅威と成長市場であるインドが同居する、攻めと守りの地域です。
モノづくり競争力の強化とインド事業拡大を両輪に取り組んでいきます。
- ◆欧州・アフリカでは、トヨタ以外のOEM獲得とBEV対応製品の拡充に注力してまいります。

2. ISCに向けた地域戦略 ～日本地域～

2030に向けた成長軌道を確立

日本地域の損益推移 (FY23～FY30)

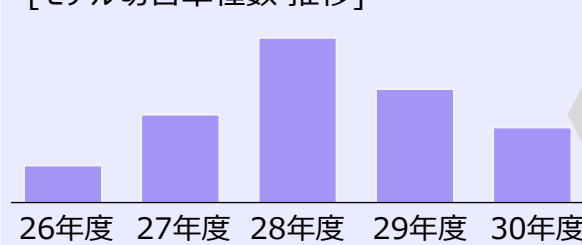
・製品切替/コスト競争力引き上げなど稼ぐ力を向上



〔製品切替による収益改善〕

多数の切替モデルによる収益改善のチャンス

[モデル切替車種数 推移]



- 1) 製品ロードマップアイテムの採用
- 2) 品目別競争力強化活動
調達戦略の高度化
- 3) RPT33 [部品種類△33%削減]
OEMとの共同活動による稼ぐ力の基礎作り(ヘッドレスト部品数△76%削減等)

〔Value Time 2X〕

1.加工費・物流費の低減

- 1) TPS・自動化・AIを融合した**工程革新**、現場改善によるロス低減の徹底
- 2) **新物流中継拠点(生駒)の開設による引き取り物流改革**
→ 物流費1割以上低減
→ ドライバー不足解消への貢献

2.固定費改革

プロセス改革の推進による時間当たり付加価値を2倍

- 1) AI活用(自動設計ツールの開発・活用、会議開催・資料作成等の工数削減)
- 2) 全社横断での「やめる・かえる・工夫する」の推進(例 総会議時間△42%)
→ **社外流出費用のミニマム化による固定費コントロール強化**

スクリプト

- ◆日本地域では、直近数年で300万台以上の台数を維持している一方で、将来に向けた先行投資等により、営業利益率は低水準で推移してきました。
- ◆2030年に向けた成長軌道を確立するために、2つの重点項目の推進を掲げております。
- ◆1つ目は、「製品切替による収益改善」の推進です。26年度以降のモデル切替をチャンスと捉え品目別競争力強化や部品点数削減活動などを通じて、付加価値を向上させます。
- ◆2つ目は、製造現場および事技部門に渡る「Value Time 2X」の推進です。TPS・自動化・AIを融合した工程革新の推進による加工費低減に加え、新物流中継拠点の開設による物流改革を推進してまいります。
- ◆また、事技部門における固定費改革も進めてまいります。AI活用等による効率化に加え、大胆なやめる決断も行い、徹底的な効率化に取り組んでまいります。

2. ISCに向けた地域戦略 ～米州地域～

米州地域の持続可能な収益体質への改革

2024年度の取り組み

2025年度の取り組み

2026年度の取り組み

1. 米州支援室立上げ

米州支援室を立上げ、改善を支援

目的

北米地域赤字拠点の収益改善を行い、25年度での黒字化を目指す

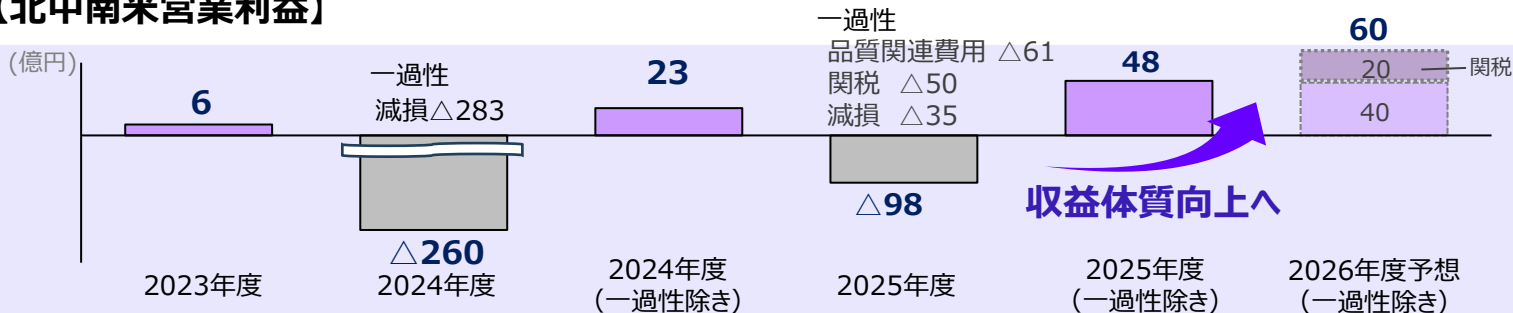
進め方

損失額の大きいケンタッキーとメキシコを集中的に改善し、活動を米州赤字拠点へ横展する

24年度での米州支援室の活動で
限界利益は向上し、大幅な収益改善を達成 (※)

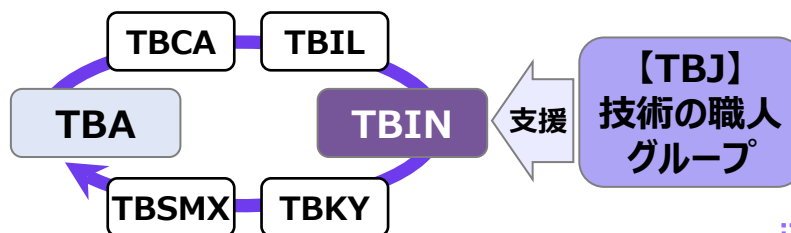
※減損前

【北中南米営業利益】



2. 収益改善活動の加速

2024年度に実施した活動を他の拠点へ横展。
2025年度はTBINに注力。



限界利益向上に向けた活動の加速と同時に、
競争力強化に向けた改革を推進

1. 生産現場のDX/自動化
2. 間接部門の重複解消/標準化

3. 構造改革の推進

1) 拡販活動

新規客先向け製品の生産開始

2) 北米初のスマートファクトリー本格稼働

次世代搬送システム等による自動化推進

3) 次世代骨格本格展開

内製化率UPに伴うコスト競争力強化

4) 地域全体での一体経営推進

構造改革による組織力最大化

- ◆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経営課題であり、2024年度に米州支援室を立ち上げ、収益改善活動の基盤づくりを開始いたしました。
- ◆2025年度は、この活動をさらに広げました。
特にTBIN トヨタ紡織インディアナ を中心に、限界利益向上に直結する取り組みに加え、2026年度以降の構造改革に向け、生産現場での自動化推進や、間接部門の重複解消・標準化に着手いたしました。

一過性を除くと着実な収益改善効果が出ており、次のフェーズにつながる改善基盤を整えることができました。
- ◆2026年度以降は、これを土台として、
拡販、スマートファクトリー化、次世代骨格の本格展開、地域一体経営を本格推進し、持続的に収益を生み出す体質へと改革してまいります。

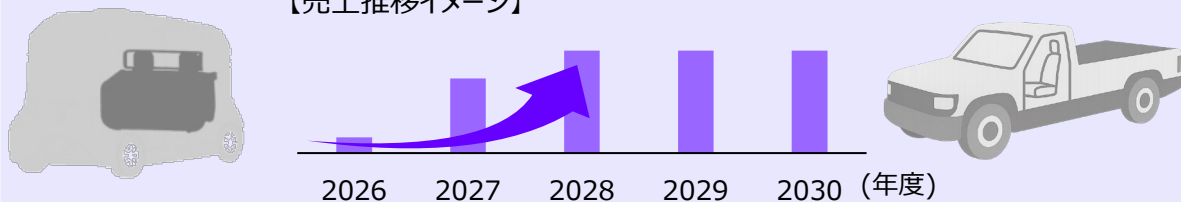
2. ISCに向けた地域戦略 ～米州地域～

2026年度の取り組み

1) 拡販活動

新興MaaS企業向け自動車シートや、
新興BEVメーカー向けシート部品供給(次世代骨格)の開始

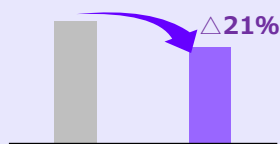
【売上推移イメージ】



3) 次世代骨格本格展開

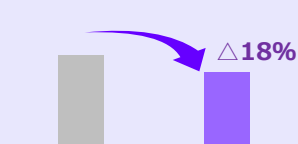
FY26～30にかけ次世代骨格搭載シート6車種の生産開始
→原価低減を実現させ、**コスト競争力強化へ**

1. 部品点数削減



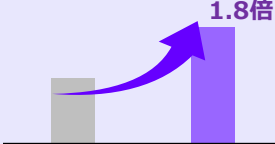
旧骨格 新骨格

2. 工程数削減



旧骨格 新骨格

3. 内製化率UP(工程数)



旧骨格 新骨格

2) 北米初のスマートファクトリー(TBWK)本格稼働

次世代搬送システムによる**自動化の推進**

→ フル生産となる27年度に単年黒字化を見込む

【次世代搬送システムによる構内物流自動化】



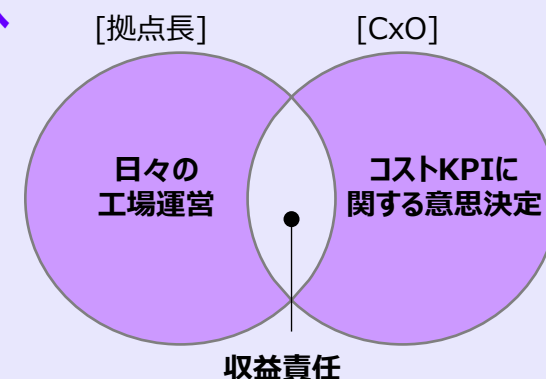
4) 地域全体での一体経営推進

地域全体での**組織力最大化へ**

役割・権限再定義による
責任明確化・スピードUP

CxO、統括工場制の導入

【拠点長とCxOの責任範囲イメージ】



スクリプト

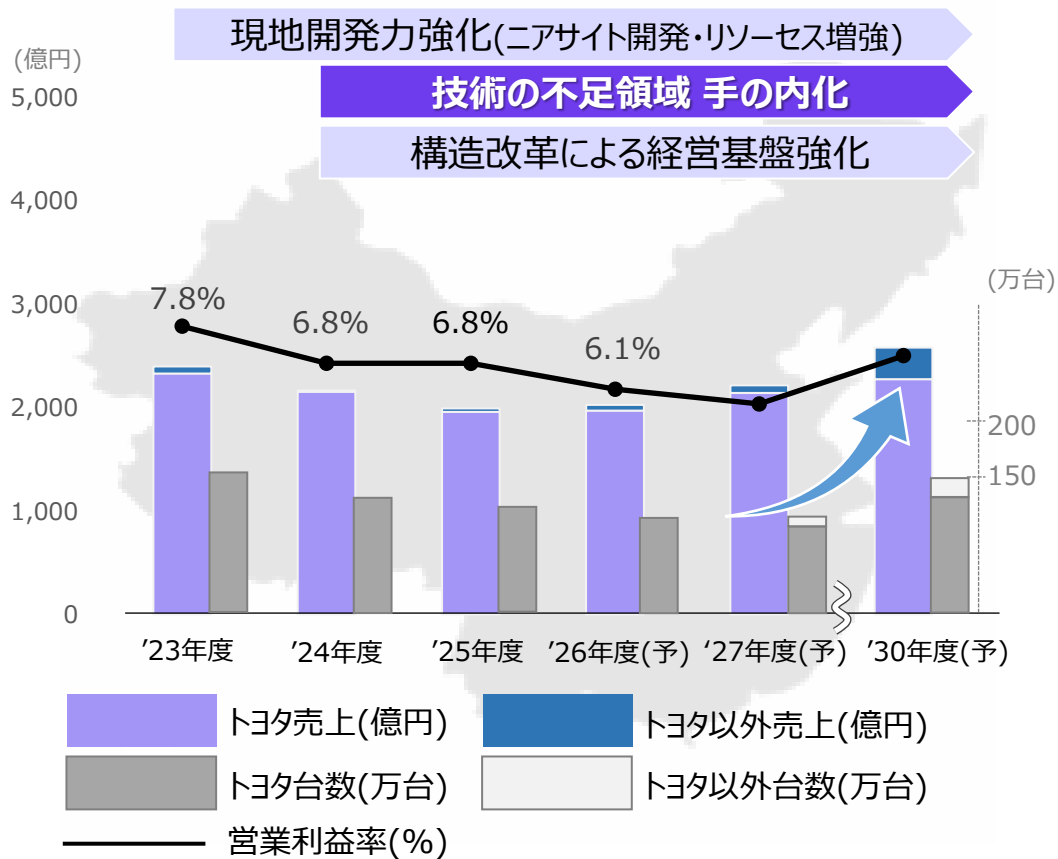
- ◆ 米州地域における2026年度の取り組みをご説明いたします。
- ◆ 2) の「北米初のスマートファクトリー TBWKの本格稼働」をご覧ください。
25年度から進めてきた自動化の取り組みを発展させ、
次世代搬送システムの導入により、構内物流全体の自動化を実現します。
これにより、現場の生産性と安定性を大きく向上させ、
TBWK トヨタ紡織ウエスタン ケンタッキー では、フル生産となる2027年度に単年黒字化を見込んでいます。
- ◆ 次に、3) の「次世代骨格の本格展開」をご覧ください。
部品点数と工程数の削減、内製化率の向上により、原価低減を実現し、コスト競争力を強化していきます。
この成果を、新規顧客向けの拡販に繋げ、持続的に収益を生み出す体質への改革を推進してまいります。
- ◆ 最後に、4) の「地域全体での一体経営推進」をご覧ください。
これまでは統括拠点と製造拠点での相互信頼/相互理解の不足から、
業務重複や、標準化が進まないなど、構造的な課題がありました。
そこで、役割・権限再定義による責任明確化、意思決定の迅速化へと繋げるべく、
CxO、統括工場制を導入し、地域全体での総力を上げた組織力最大化を推進してまいります。

2. ISCに向けた地域戦略 ～中国地域～

現地開発力の強化により、中国ユーザーに支持される車室空間の提案と実装で持続可能な成長を目指す

〔中国地域の損益推移（'23～'30年度）〕

- ・足元2～3年は台数減の影響もあり凌ぐ期間
- ・その間に構造改革による経営基盤強化と現地開発力強化による成長に向けた弾込めを推進



〔技術の不足領域 手の内化〕

制御・ソフトウェア領域

華勤技術社※と連携からJVへ('26/5)



ECU ディスプレイ イルミネーション

※スマートデバイス設計・製造

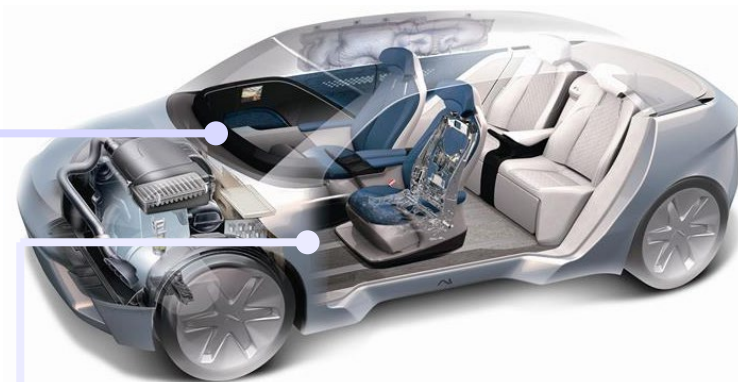
NV※領域

アライアンス検討から具体化('26年中)



車室内の静かさ・快適さを作り込む

※Noise & Vibration 遮音・吸音性能



音

音響・NV

光

イルミネーション制御

熱

シート空調

安全

リラックス & セーフティ

パートナーシップ強化

〔'25年度 活動成果〕

「トヨタ以外」

- ・A社 2車種 ドアトリム受注
- ・B社 シート/ドアトリム 引き合い獲得
- ・F社 内装部品 引き合い獲得



「トヨタ」

- ・レクサスBEV 内装受注
- ・既存車種次期モデル シート/ドアトリム等の継続受注

スクリプト

- ◆中国は、現在の自動車業界における「最先端」を示す市場と捉えており、同市場で認められることが非常に重要だと認識しています。
- ◆足元、ここ2～3年は市場減速による減産トレンドが進行し、凌いでいく時期に入っていると思います。一方、次の成長に向けた体質転換の期間と位置づけ、構造改革による経営基盤の強化、現地開発力強化による将来に向けた開発の弾込めを進めております。
- ◆左側のグラフをご覧ください。売上及び営業利益率は、27年度まで減少傾向ですが、右図にあります通り、「技術の不足領域手の内化」により、車室空間全体の企画提案力を高めることで、受注拡大および収益改善を図ります。
- ◆昨年度より具体的な成果も出始めており、現地開発力の強化を成長につなげて参ります。

2. ISCに向けた地域戦略 ～アジア～

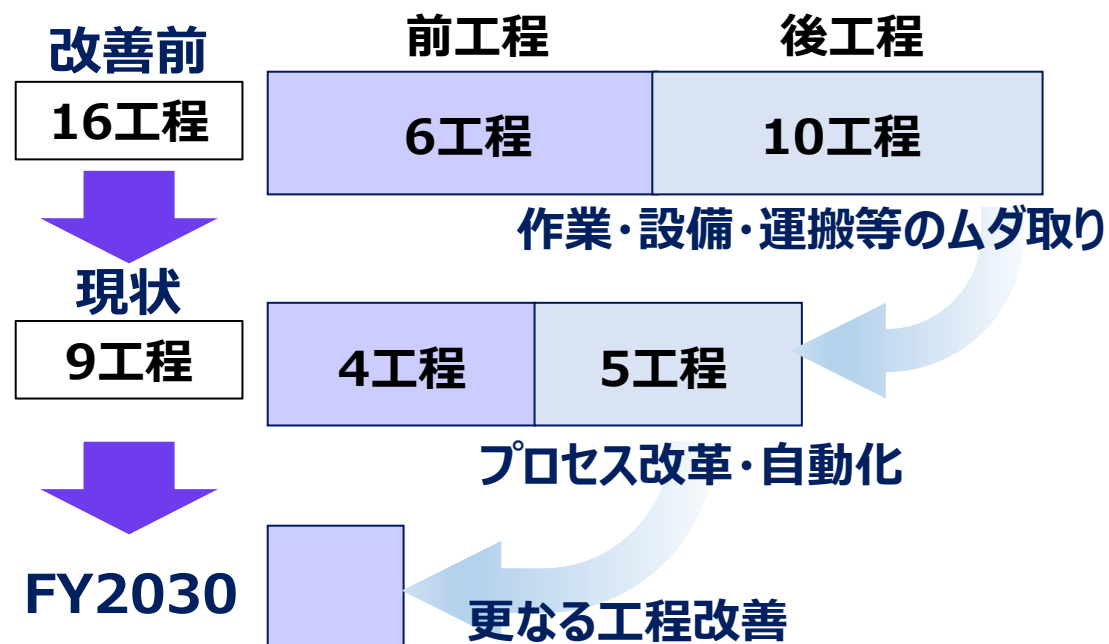
コスト競争力強化×人財育成による、持続的な収益力の確保

【競争力強化】～中国・インドの競合他社に打ち勝つ
徹底的な原価低減～
・ムダ取りを起点としたプロセス改革・自動化の推進

【人財育成】

- ・地域現場力の強化（階層別/専門教育/技能認定）
- ・生産技術・工機・保全力の強化

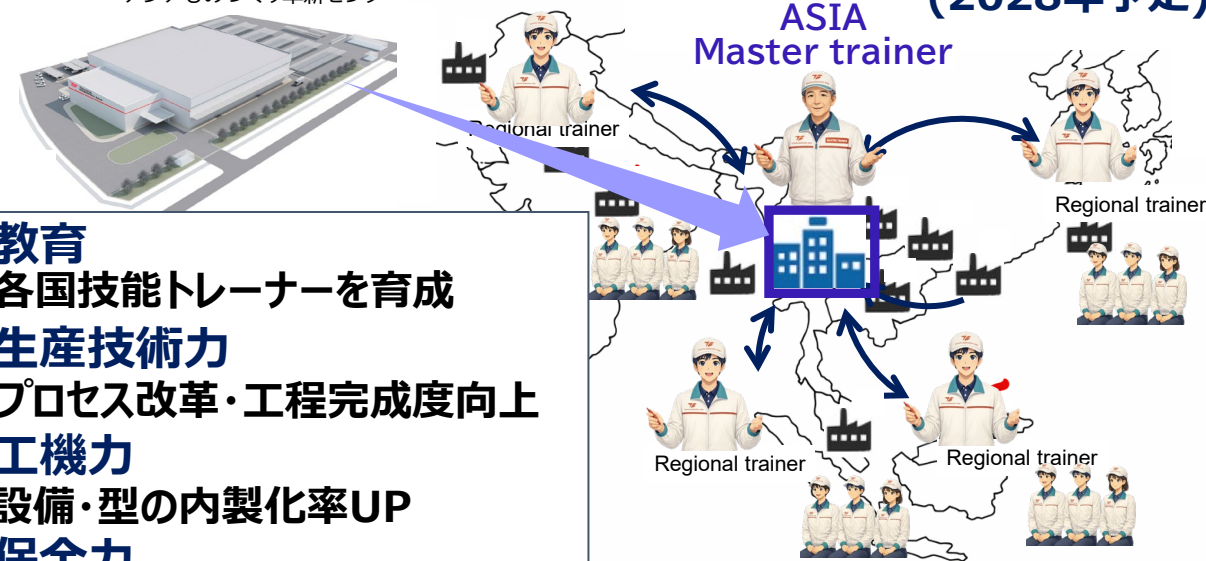
<製造工程 事例A>



<具体的施策>

アジアものづくり革新センター設立し、取り組みを本格化
(2028年予定)

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

スクリプト

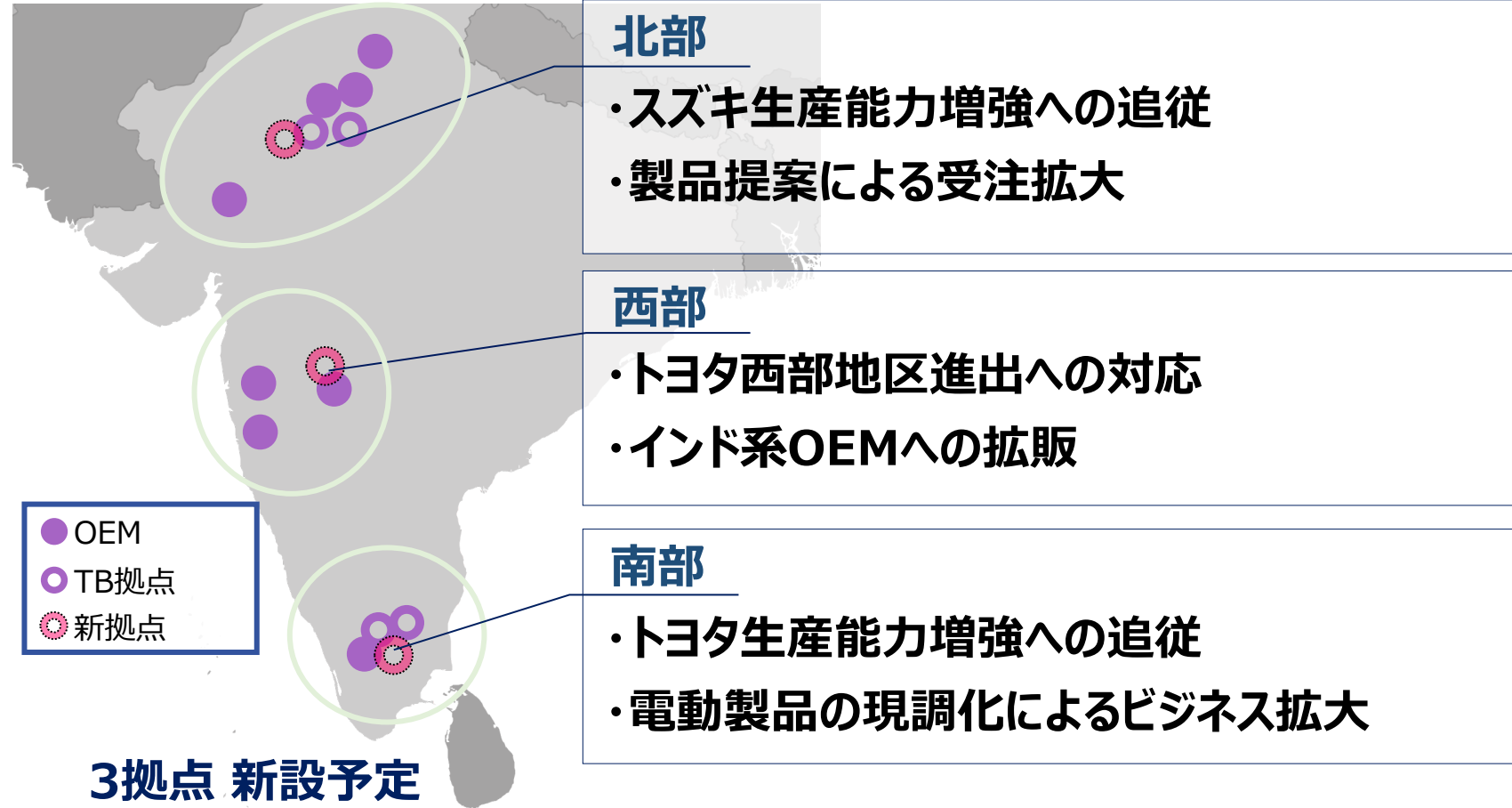
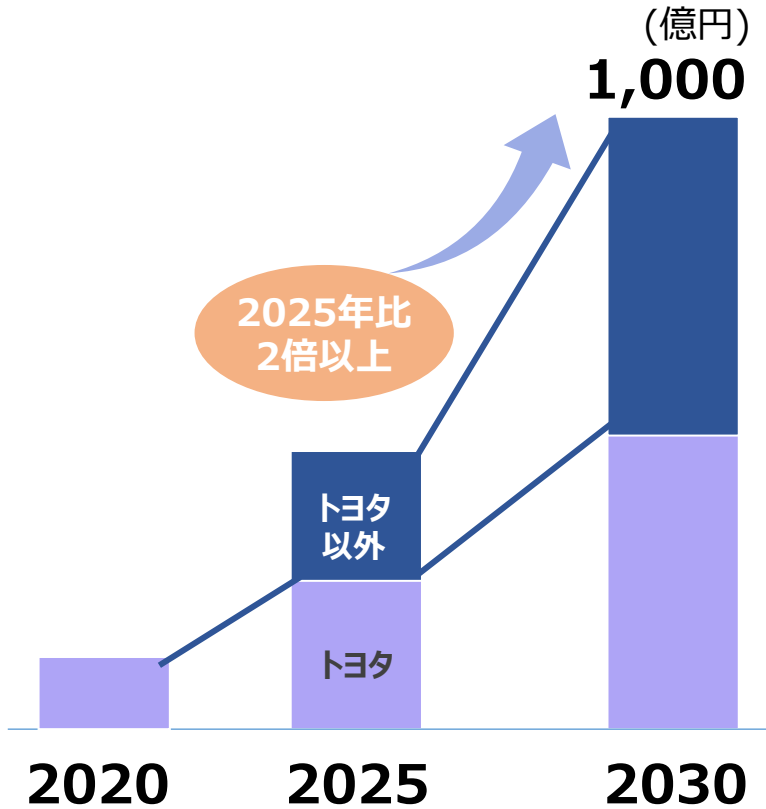
- ◆アジアでは、**コスト競争力強化×人財育成**により、持続的な収益力の確保を目指します。
- ◆競争力強化は、中国・インドの部品メーカーとのコスト競争に打ち勝つため、**ムダ取りを起点としたプロセス改革・自動化**を進め、製造工程 事例Aのように工程集約を通じて原価低減を徹底します。
- ◆人財育成面では、階層別・専門教育と技能認定等によって地域現場力を強化していきます。具体的にはASIA Master trainer（アジア マスター トレーナー）を起点に各国技能トレーナーを育成し、アジア全体でのレベルアップを図ります。
- ◆競争力の源泉として、生産技術・工機・保全力の強化を進め、工程完成度や設備内製化率の向上、設備生産性の向上に向けて取り組みます。
- ◆こうした取り組みを本格化するため、「アジアものづくり革新センター」を2028年に設立予定です。

2. ISCに向けた地域戦略 ～インド～

■「インドチャレンジ1000」 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>



スクリプト

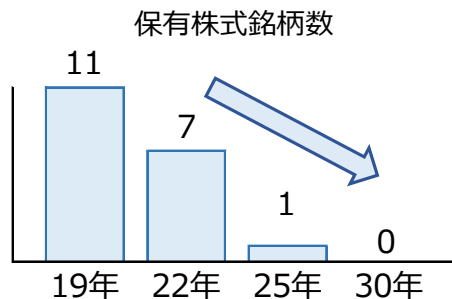
- ◆次に、インドでの成長戦略についてご説明いたします。
- ◆インドは2030年に向けて自動車市場の拡大が見込まれる、当社にとって極めて重要な成長市場です。
- ◆当社はこの成長を確実に取り込むため、2030年に売上収益1,000億円規模を目指す「インドチャレンジ1000」を掲げています。
インド向けの製品開発を進めるとともに、現調化を通じた競争力強化に徹底的に取り組み、事業拡大を図っていきます。
- ◆地域別には、北部ではスズキを中心に製品提案による受注拡大を進めています。
西部では、トヨタの西部地区進出に向けた受注活動を推進するとともに、インドOEMの集積エリアという特性を生かし、受注獲得を目指します。
南部ではトヨタ生産能力の増強への追従と電動製品を中心に現調化を強化していきます。
- ◆これらの取り組みを通じて、売上拡大と競争力強化を両立させ、インド事業の持続的な成長を実現してまいります。

3. 財務戦略 ～2030年に向けたキャッシュ・アロケーション～

稼ぐ力を高めキャッシュインを最大化し、企業価値向上に向けて資金を戦略的に配分していく

(26～30年度の5年間累計予測) (単位：億円)

- 営業C/Fの最大化**
ISCとしての成長戦略実現を通じ、2030年財務目標達成を目指す
- 顧客拡大 (トヨタ以外向けの受注(日・米・中・印))
 - 新製品切替 (快適(音・熱・光)を実現する制御技術)
 - Value Time 2X (新工法、デジタルツイン、工程革新)
- 資産効率化**
- 政策保有株式の縮減
 - 手元資金圧縮 (グローバルキャッシュマネジメント)



※ 2030年度営業利益率7%達成前提



- 研究開発費 3,000億円**
- ISCに向けた技術の手の内化 (デバイス制御、多機能連携制御等)
 - 新製品開発 (多機能ブロックシート、アニメーションイルミ等)
- 設備投資 3,000億円**
- 製品切替に伴う投資
 - 競争力強化に向けた投資
- 戦略投資 1,500億円**
- 拡販(インド新拠点等)、VT2X(工程革新等)
 - 戦略的なアライアンスの実施
- 追加株主還元 500億円**
- 配当性向30%程度を目安に **DOE3%以上の配当を継続**

VT2X: Value Time 2X

- ◆最後に、2030年に向けたキャッシュ・アロケーションの考え方をご説明いたします。
- ◆キャッシュインにつきましては、
これまでご説明した内容を通じて営業キャッシュフローを最大化することに加え、
政策保有株式の縮減や手元資金圧縮を通じて資産の効率化に取り組んでまいります。
- ◆このようにして創出したキャッシュを、インテリアスペースクリエイターに向けた
研究開発費や設備投資に配分すると共に、今後もDOE3%以上の株主還元を
継続してまいります。
- ◆また、今後の経営環境も見極めながら、戦略投資や追加株主還元にも
戦略的に配分することで、更なる企業価値向上を図ってまいります。



＜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。

スクリプト

- ◆本日のご説明は以上となります。
- ◆ステークホルダーのみなさまから、「好きだな、トヨタ紡織」と言ってもらえる会社になるために引き続き精一杯努力してまいりますので、今後とも、皆さまのご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。
- ◆ご清聴いただき、誠にありがとうございました。