

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



## 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)

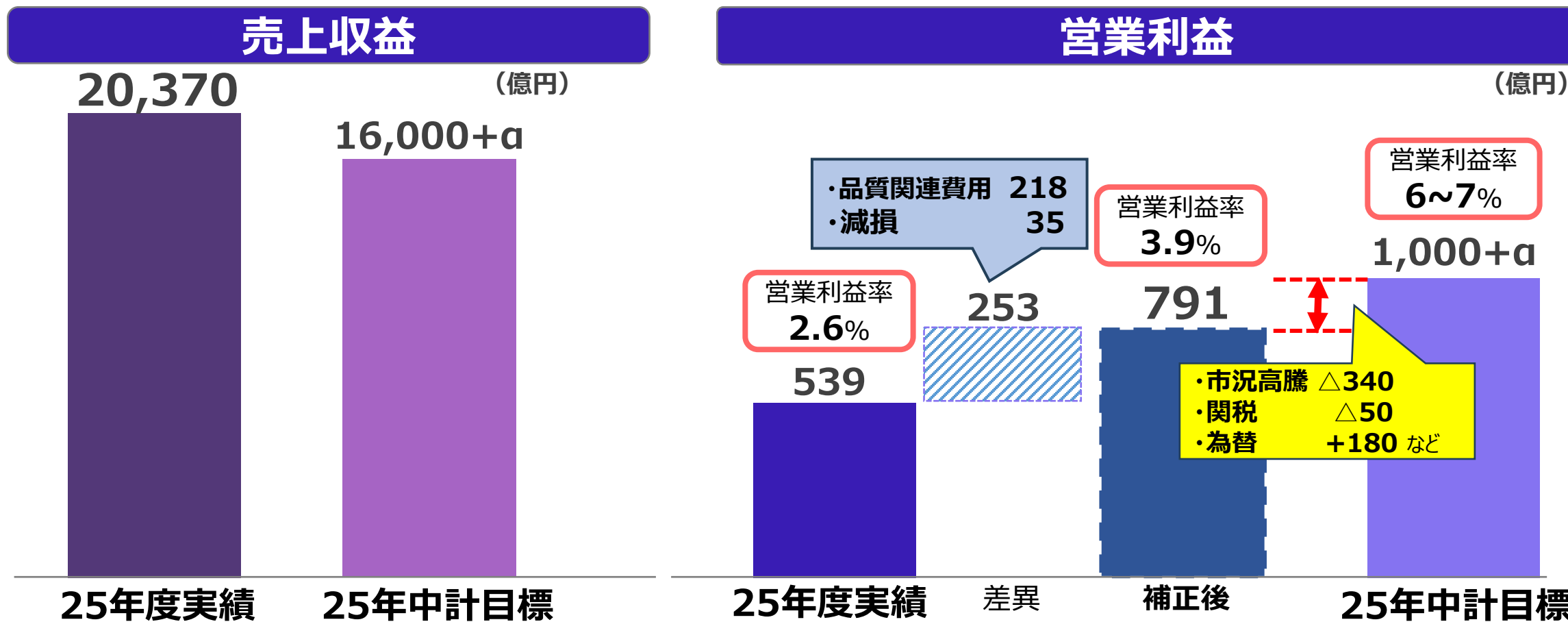
(USD:105円)

# はじめに 2025年中期経営計画 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)



## 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)

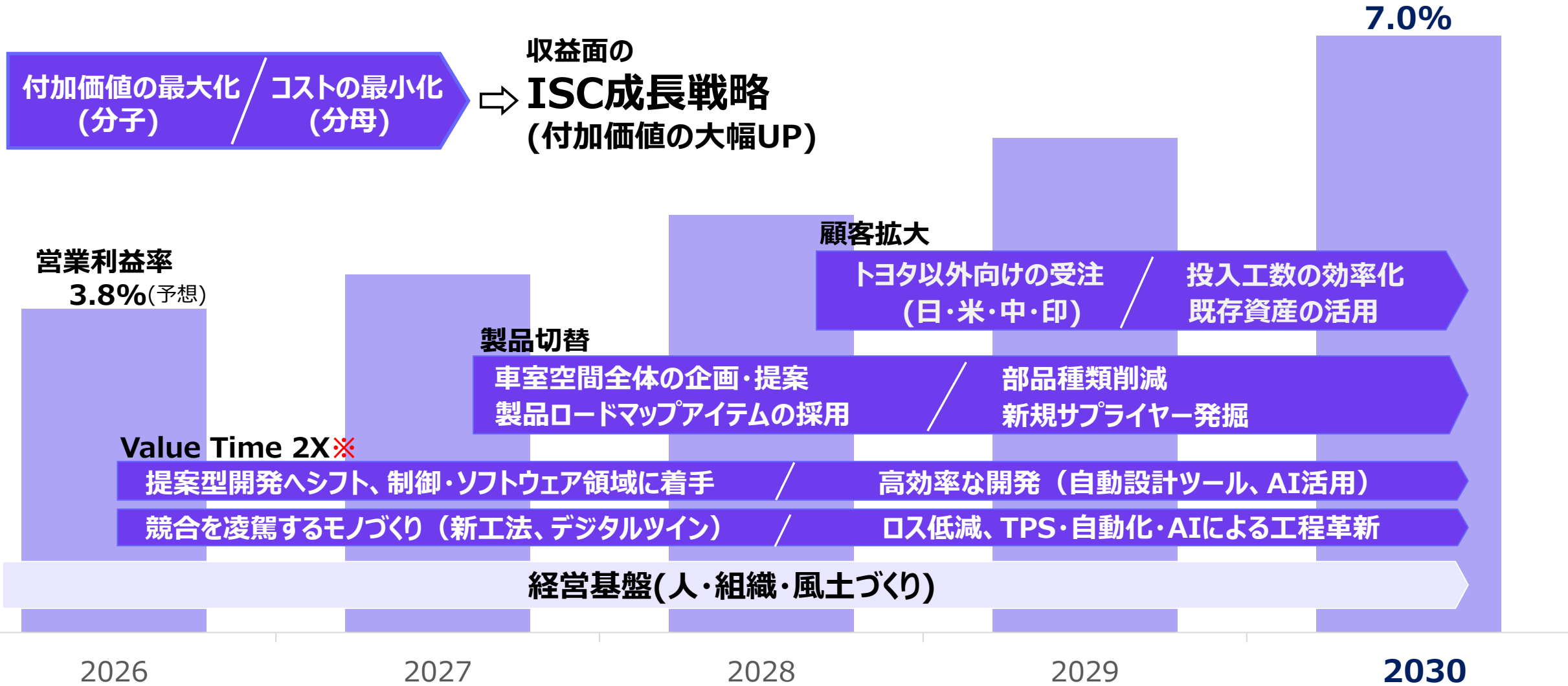
## 2030年非財務目標

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)

# 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

# 2025年度(2026年3月期) 事業説明会



## CONTENTS

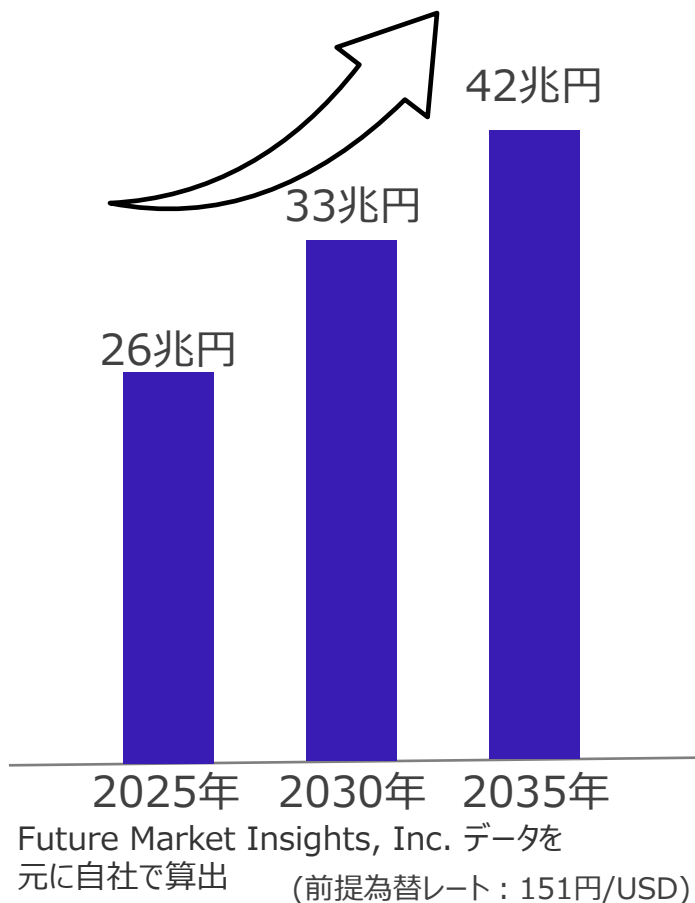
# インテリアスペースクリエイター(ISC)に向けた Interior Space Creator

1. 成長戦略
2. 地域戦略
3. 財務戦略

# 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



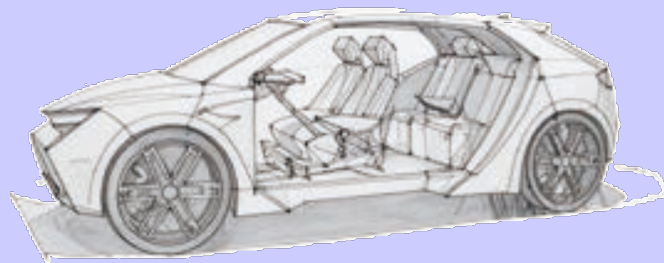
# 1. ISCに向けた成長戦略 ～2030年目指す姿～

## 2030年目指す姿

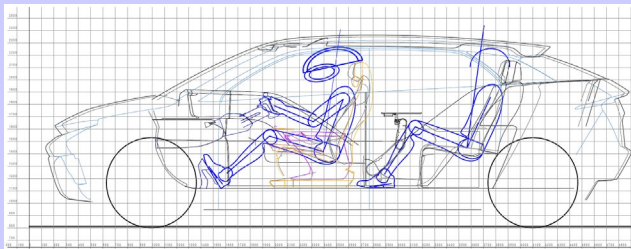
インテリアスペースクリエイターとして快適な移動空間を実現し、  
製品、顧客の幅を広げながら社会課題の解決に貢献している会社

インテリアスペースクリエイターとは

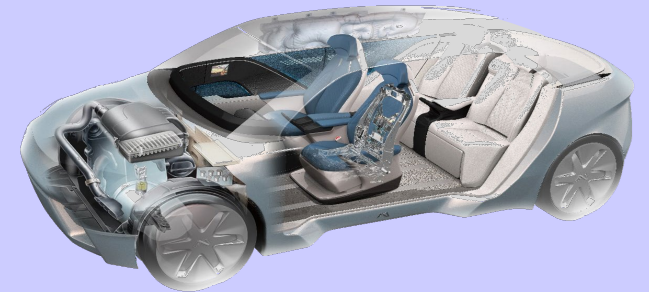
移動空間全体の企画提案力と、それを具現化する技術開発力を兼ね備え、  
車両企画段階から、シート・内装を一体のシステムとして企画提案し、  
お客様の期待を超える**新たな空間価値を提供できる会社**



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

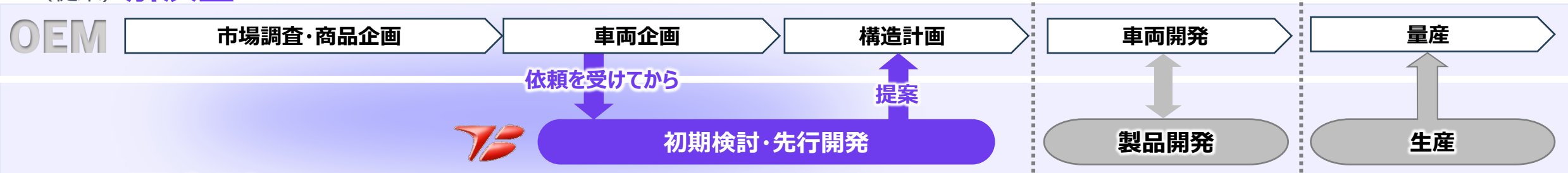


新たな空間価値を  
製品・システムで開発・提供

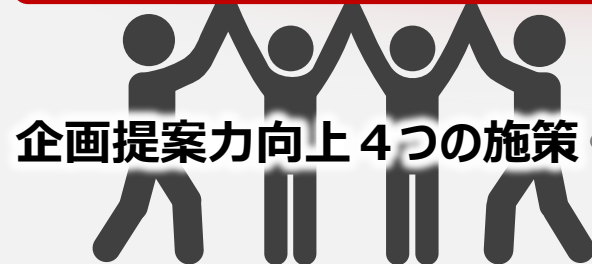
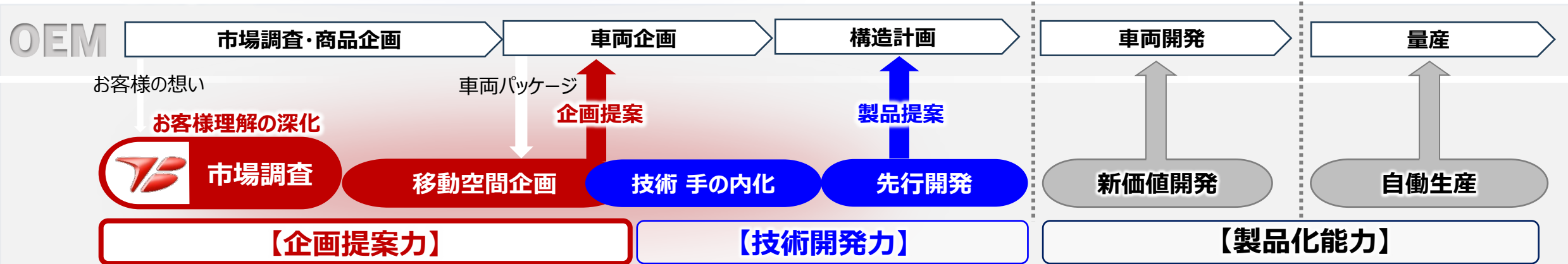
# 1. ISCに向けた成長戦略 ～ISCに向けた市場調査・企画・提案における新プロセスの構築～

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**



企画専門組織の立ち上げ

データベース整備

調査・企画プロセス整備

パッケージング能力確保

# 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

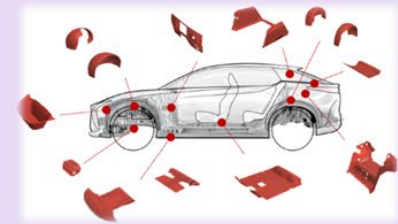
### 室内演出

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

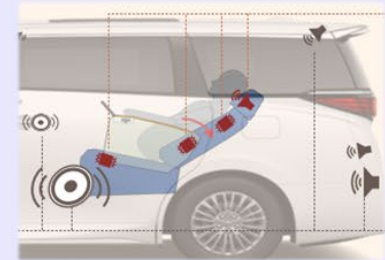
動的性能  
自動運転対応

### 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)



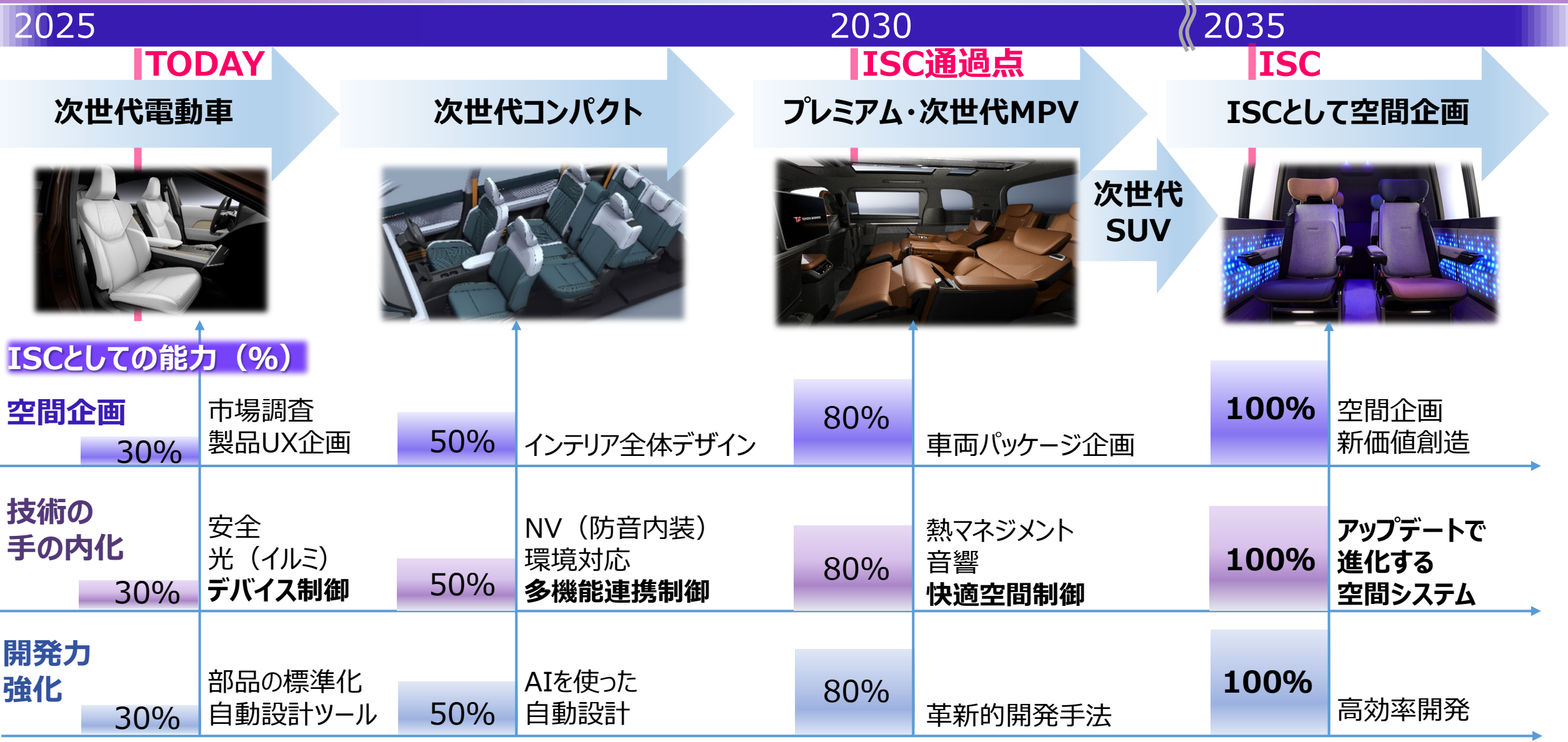
音  
(NV)



熱

\*NV: Noise Vibration

# 1. ISCに向けた成長戦略 ～ISCに必要な具体的な実施事項～

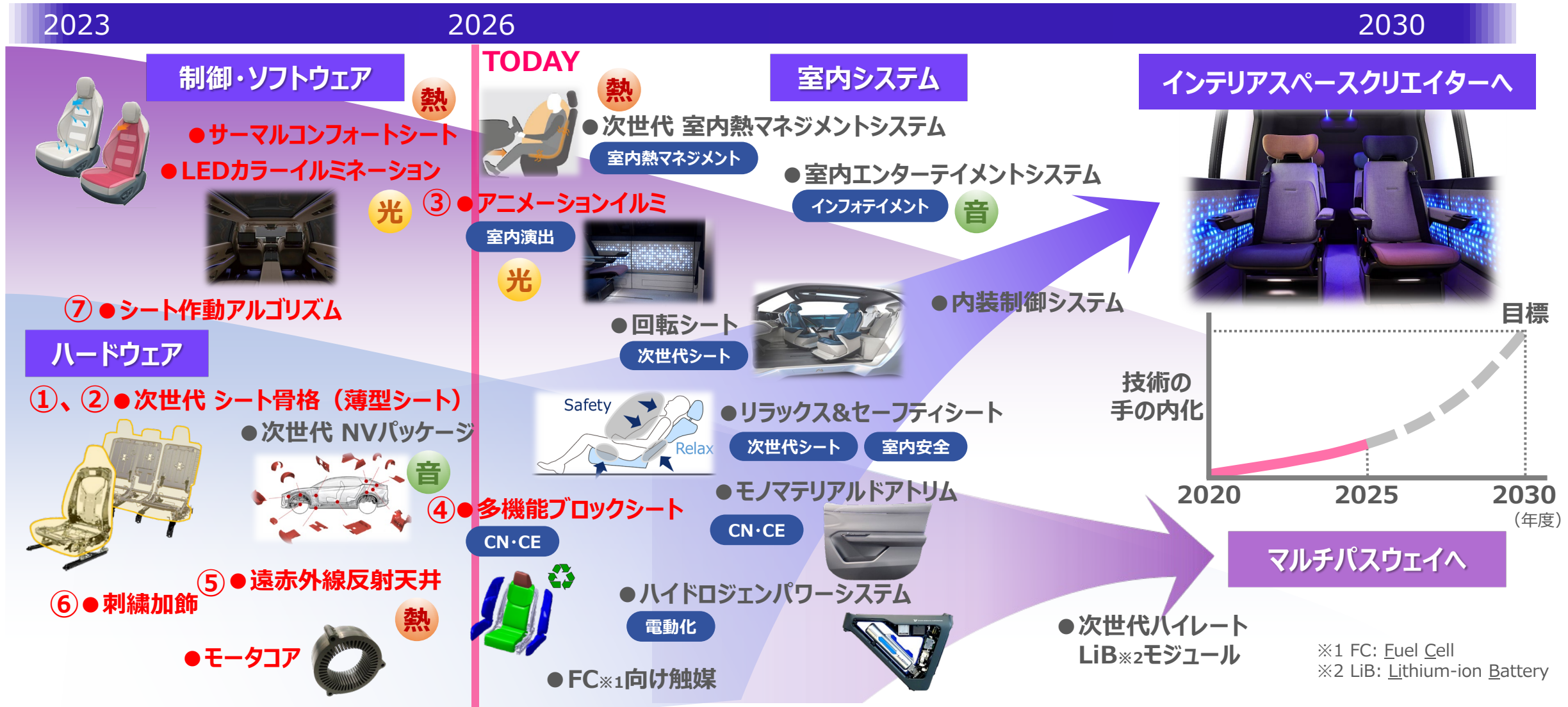


市場調査 製品UX企画	インテリア全体デザイン	車両パッケージ企画	空間企画 新価値創造
安全 光（イルミ） デバイス制御	NV（防音内装） 環境対応 多機能連携制御	熱マネジメント 音響 快適空間制御	アップデートで 進化する 空間システム
部品の標準化 自動設計ツール	AIを使った 自動設計	革新的開発手法	高効率開発

# 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



# 1. ISCに向けた成長戦略 ～トヨタ紡織製品の競争優位性～

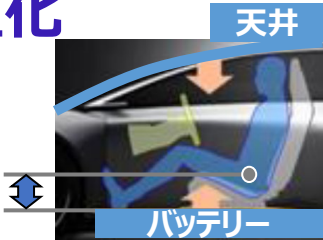
製品ロードマップアイテム

次世代シート

## ① 次世代Frシート骨格

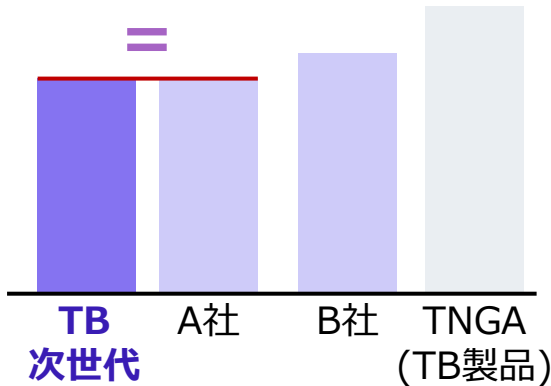
### 1) 薄型化

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

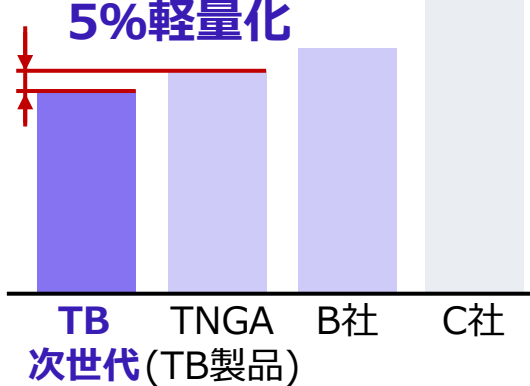


### 2) 軽量化

シート  
骨格質量  
(kg)



最軽量品に対し、  
5%軽量化



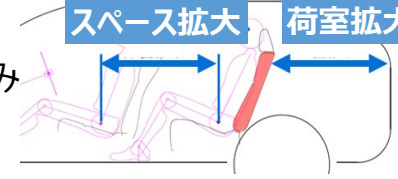
製品ロードマップアイテム

次世代シート

## ② 次世代Rrシート骨格

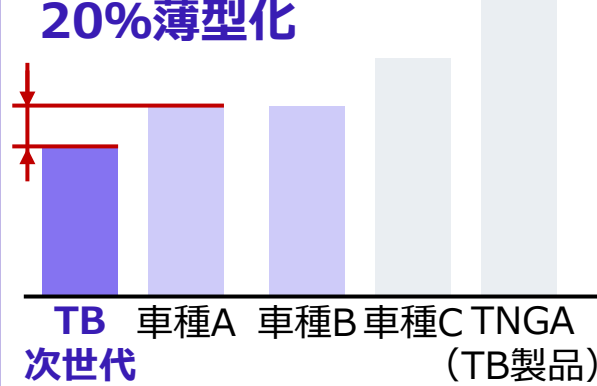
### 1) 薄型化

バック  
フレーム厚み  
(mm)



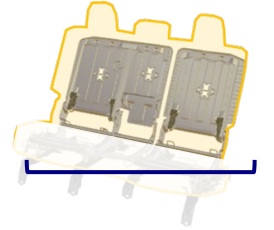
室内空間の有効活用

他社最薄品に対し、  
20%薄型化

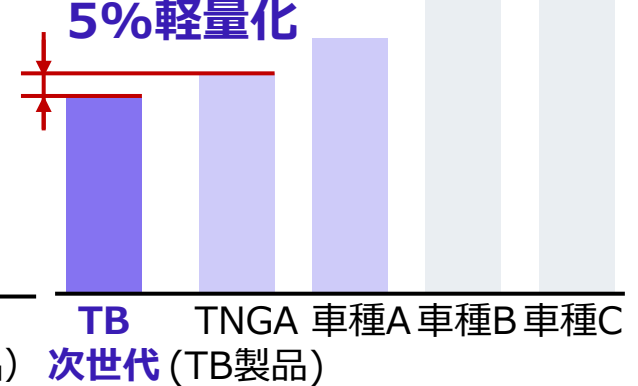


### 2) 軽量化

バック  
フレーム質量  
(kg)



最軽量品に対し、  
5%軽量化



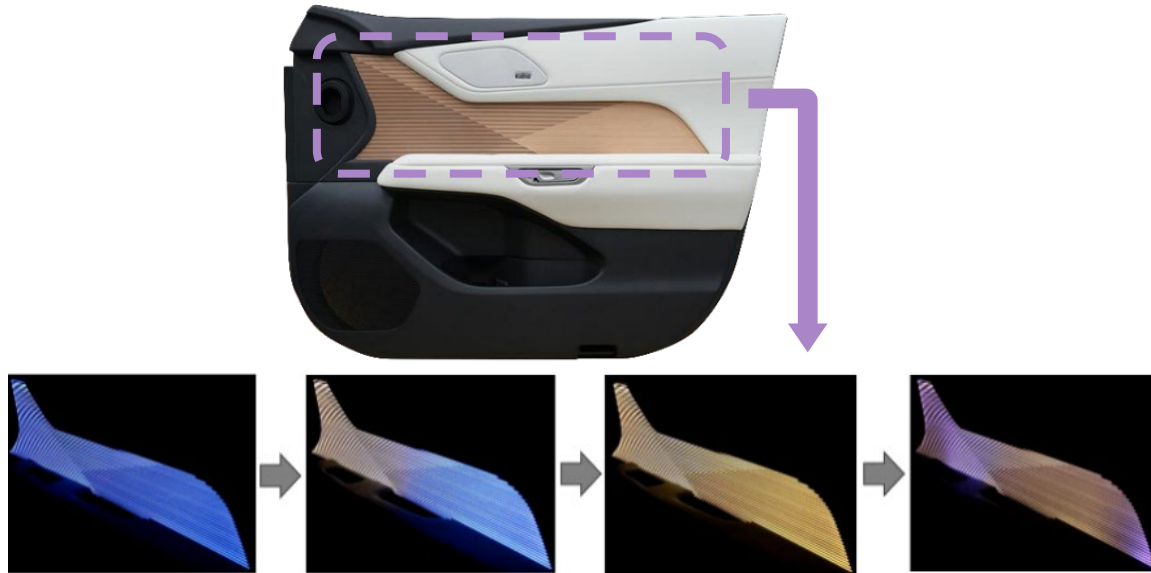
1) 薄型化による着座姿勢改善と室内空間の更なる有効活用、2) 軽量化による燃費（電費）向上へ貢献

# 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



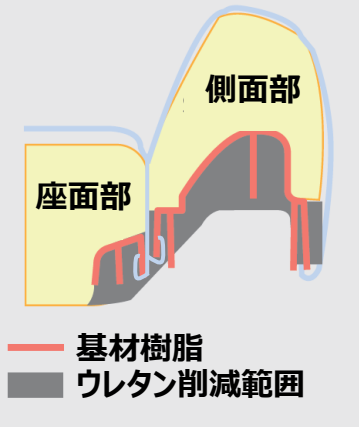
カスタマイズ：エンドユーザー自身で好みに合わせたアレンジが可能  
パーソナライズ：お客様の体形に連動して快適性を提供

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

# 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

■ CO<sub>2</sub>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

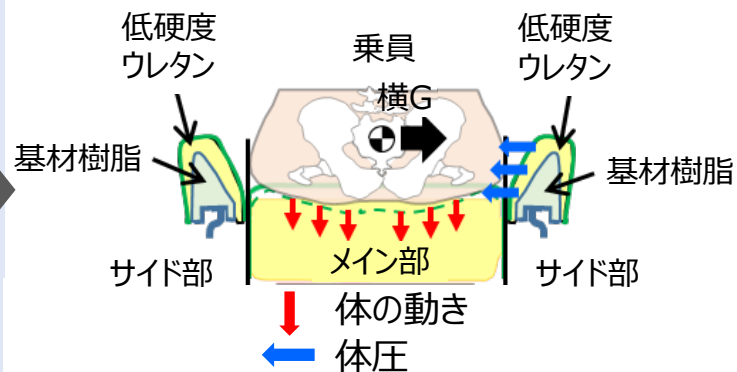
■ 体格や好みに合わせたパーソナライズ  
が可能

## 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

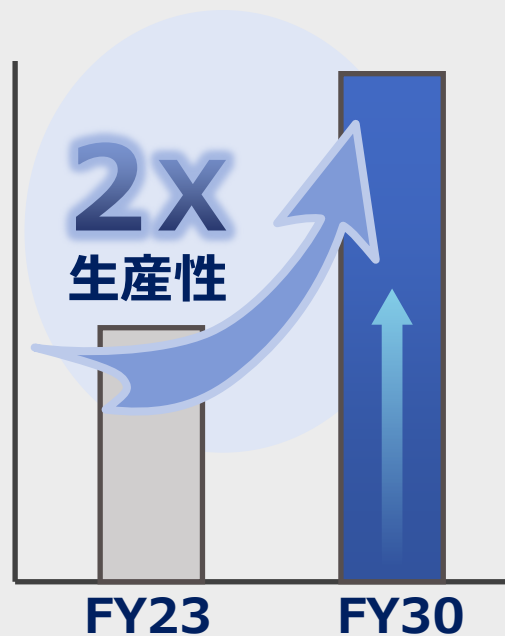




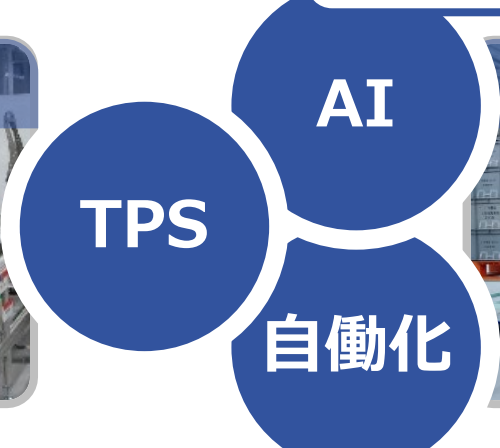
# 1. ISCに向けた成長戦略 ～ものづくり～

## Value Time 2X

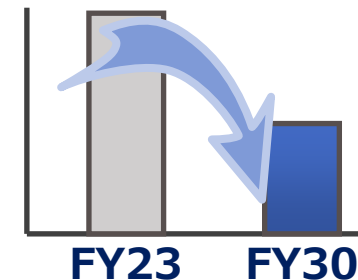
時間あたり付加価値  
最大化



### I. 余力の創出



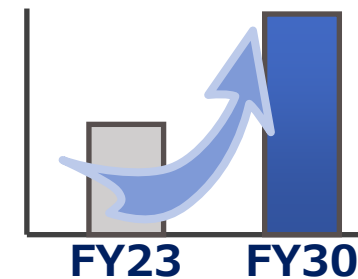
現場改善・ロス低減



### II. 新たな付加価値の創出



売上・利益拡大

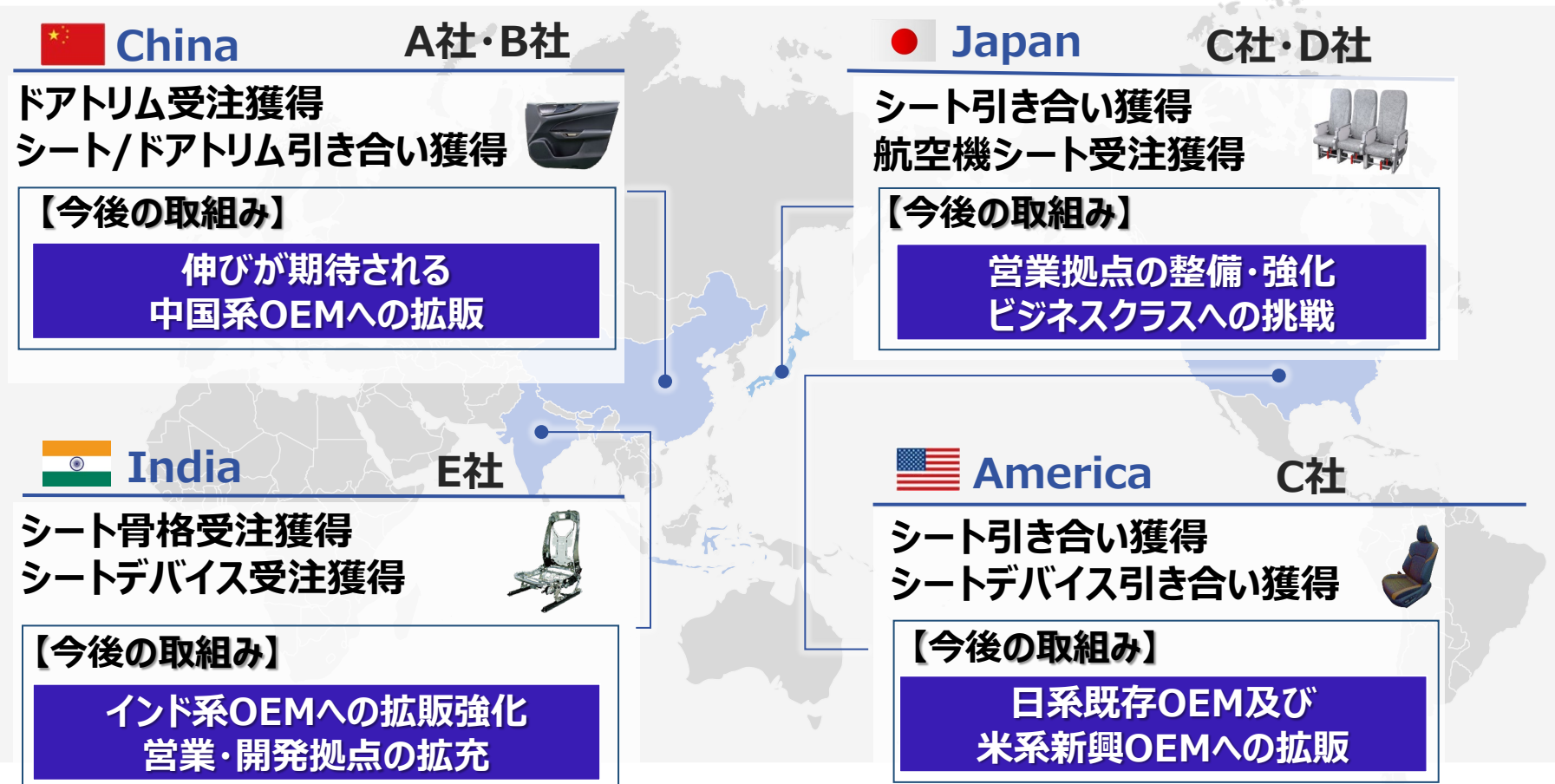
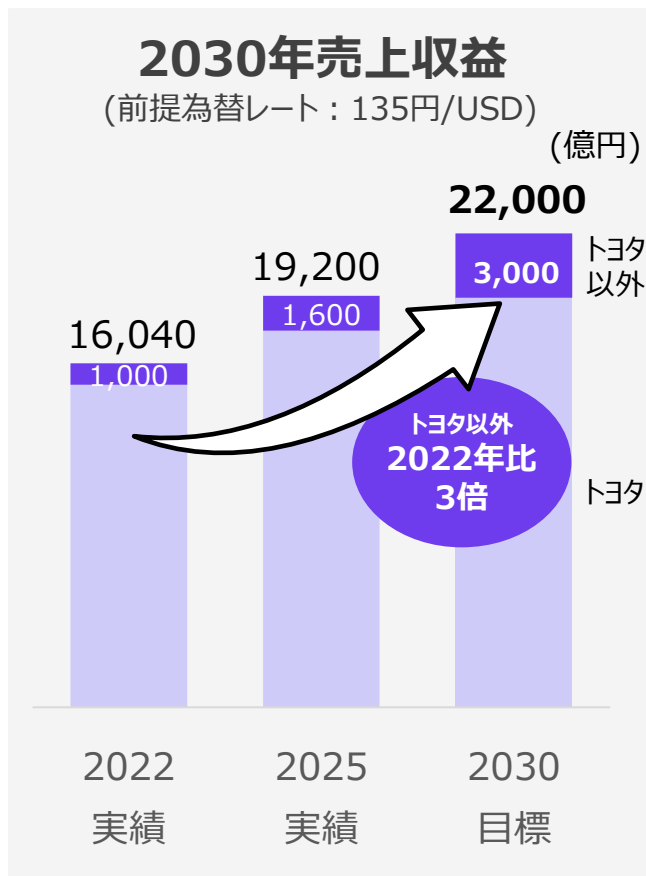


### III. 競合を凌駕する競争力の獲得

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

# 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



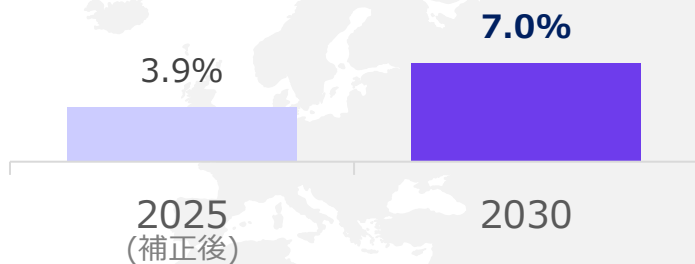
成長市場や新たな領域への取組みの継続的な強化・推進

## 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

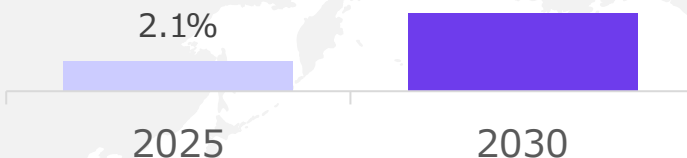
- ・日本の稼ぐ力向上、間接部門のムダ取り
- ・米州の収益体質改革
- ・インド市場対応



### 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

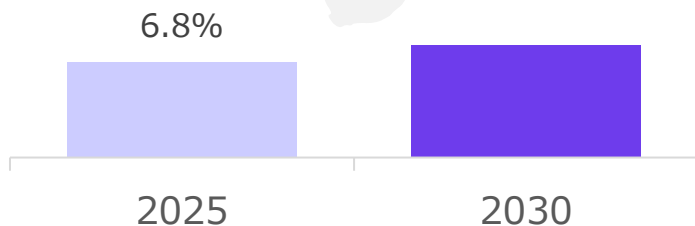
- ・生産現場の自動化推進
- ・間接部門のスリム化
- ・次世代骨格による内製率UP
- ・スマートファクトリー本格稼働



### 中国

課題：提案・開発力強化

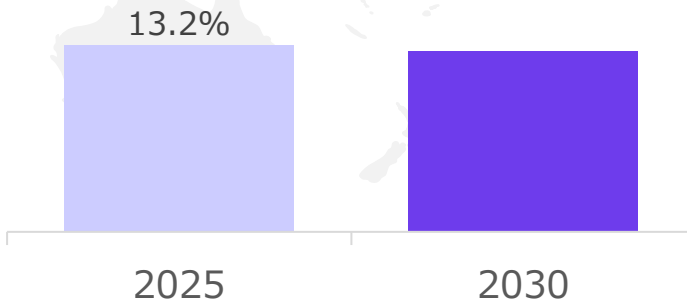
- ・現地開発力の強化（スピード）
- ・車室空間提案力の強化（現地ニーズ）



### アジア

課題：コスト競争力強化  
インド事業拡大

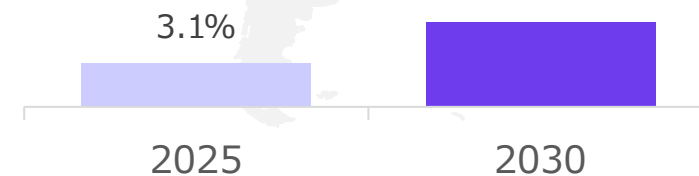
- ・工程集約、設備生産性向上
- ・インド受注拡大、現地化の推進



### 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

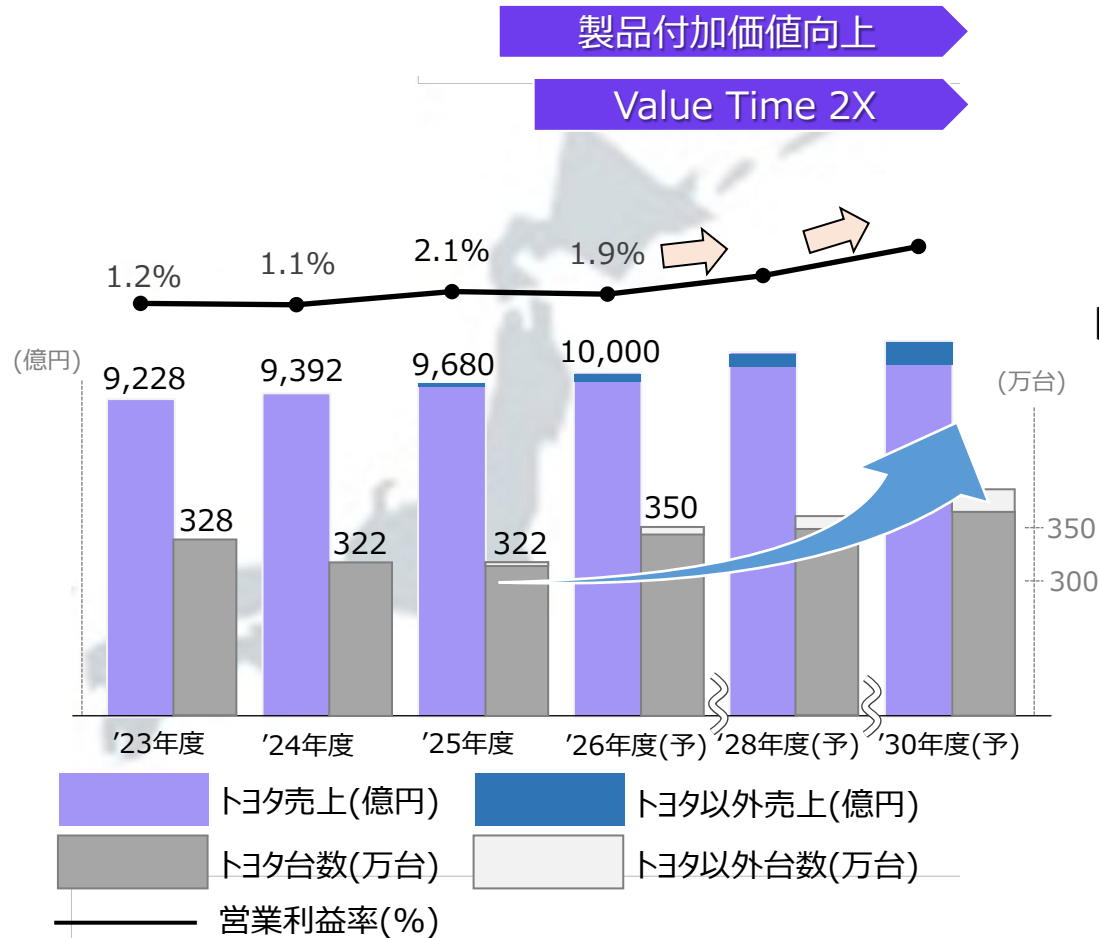


## 2. ISCに向けた地域戦略 ～日本地域～

### 2030に向けた成長軌道を確立

#### 日本地域の損益推移 (FY23～FY30)

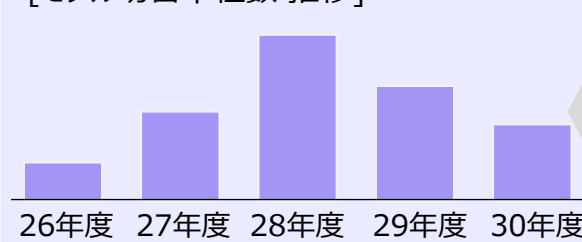
・製品切替/コスト競争力引き上げなど稼ぐ力を向上



#### 〔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**

## 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

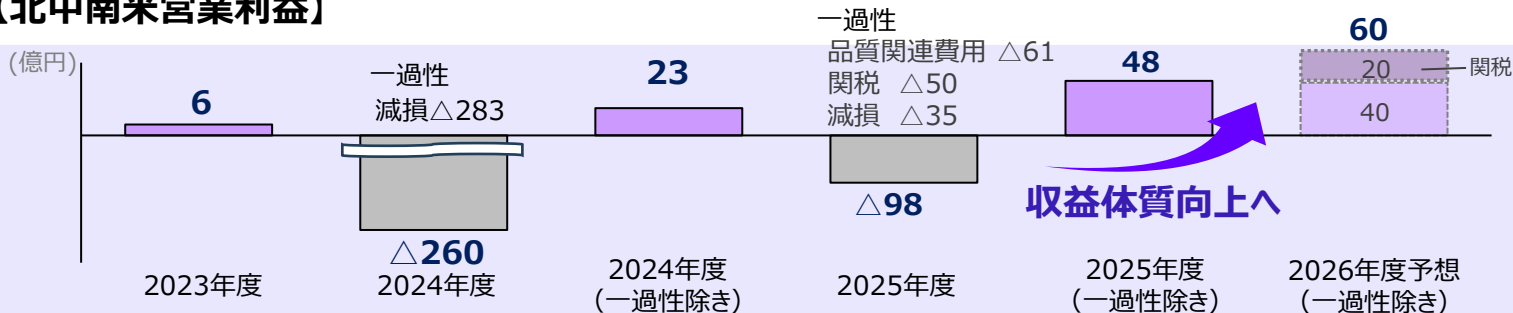
進め方

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 (※)

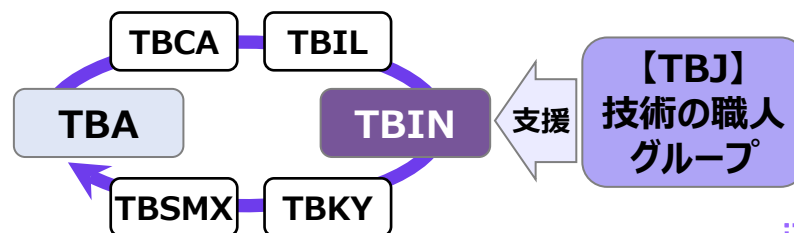
※減損前

【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

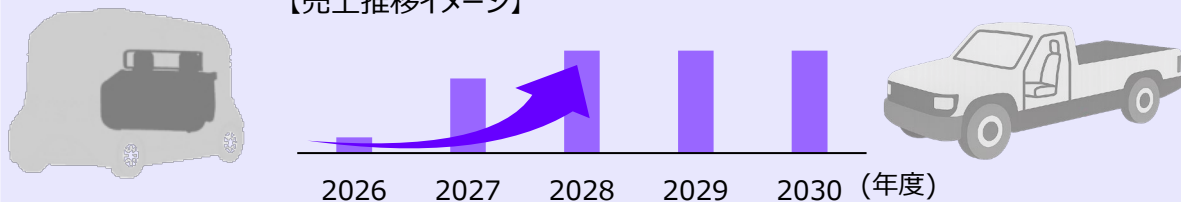
## 2. ISCに向けた地域戦略 ～米州地域～

### 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】



#### 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

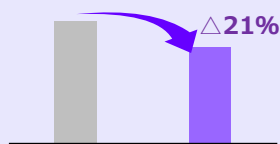
【次世代搬送システムによる構内物流自動化】



#### 3) 次世代骨格本格展開

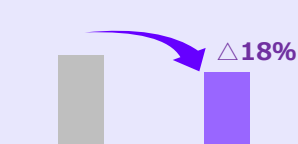
FY26～30にかけ次世代骨格搭載シート6車種の生産開始  
→原価低減を実現させ、**コスト競争力強化へ**

1. 部品点数削減



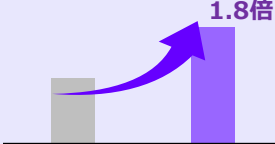
旧骨格 新骨格

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

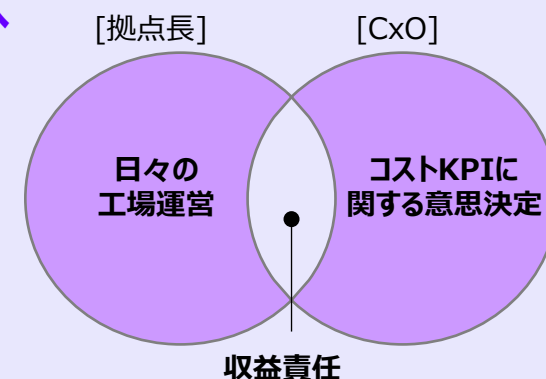
#### 4) 地域全体での一体経営推進

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】

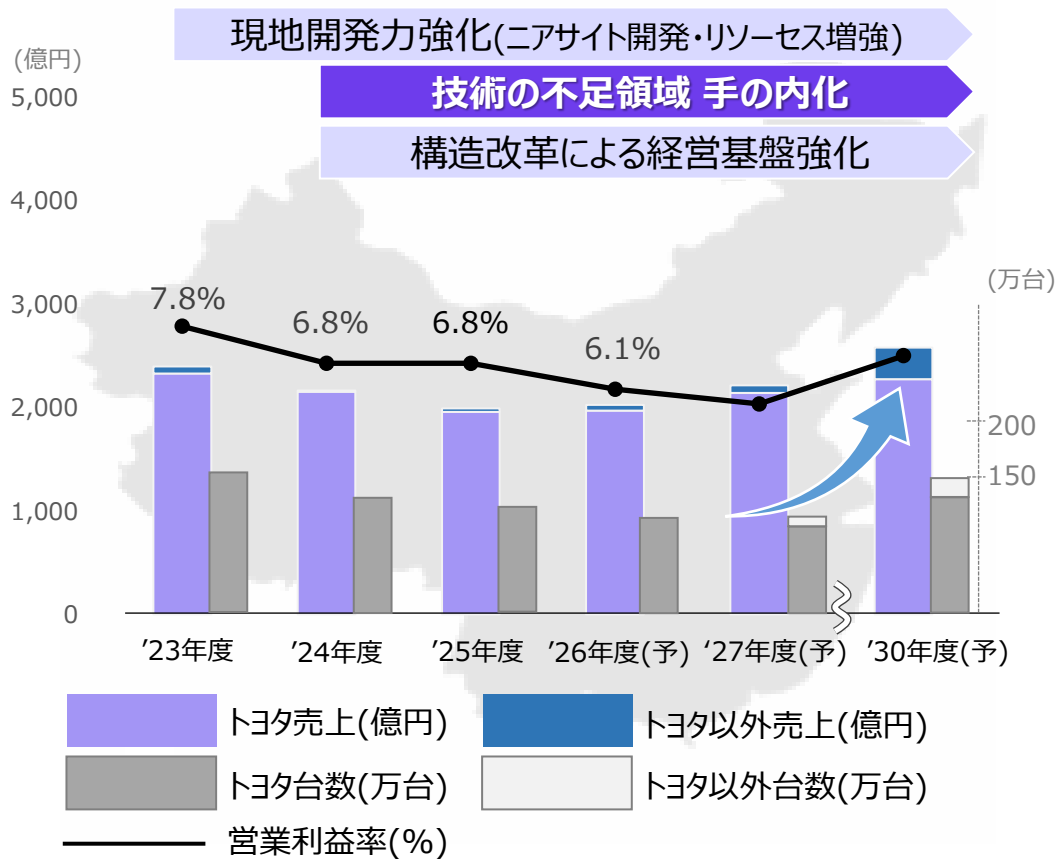


## 2. ISCに向けた地域戦略 ～中国地域～

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

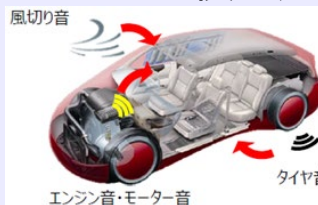


イルミネーション

※スマートデバイス設計・製造

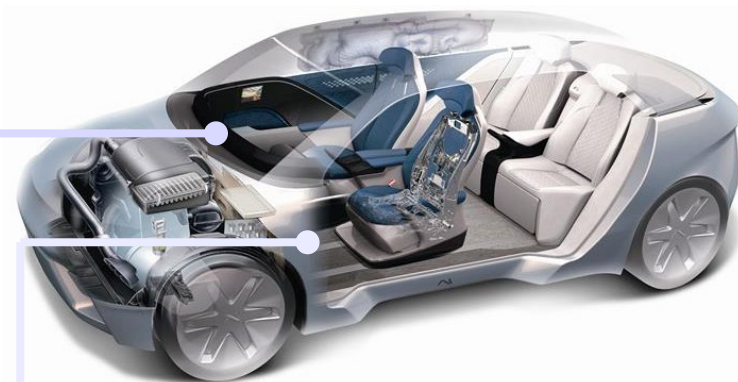
#### NV※領域

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

## 2. ISCに向けた地域戦略 ～アジア～

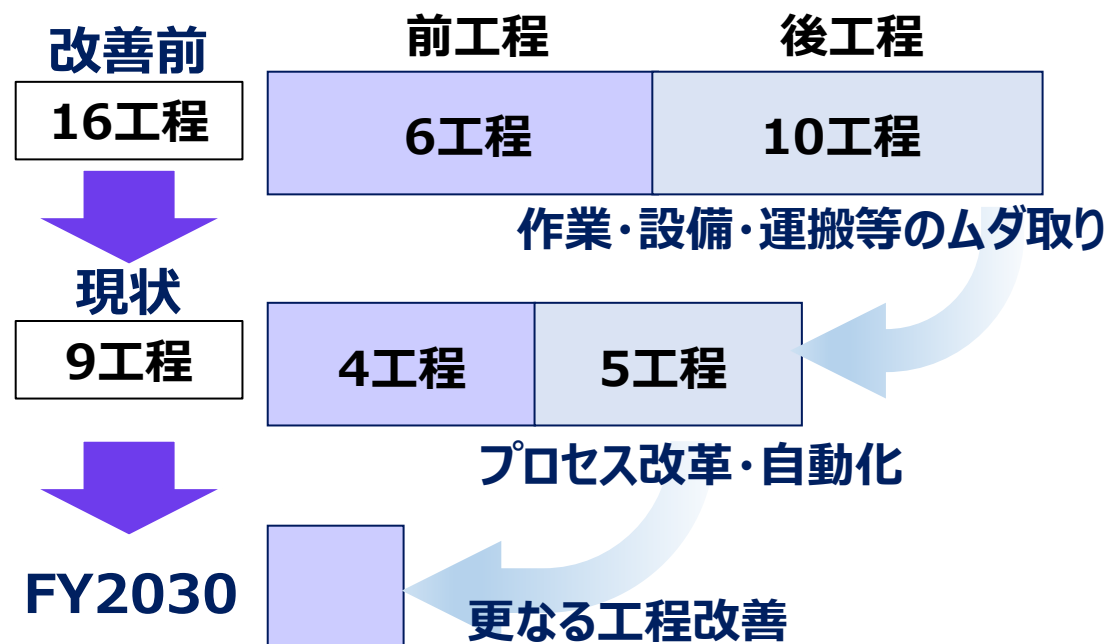
### コスト競争力強化×人財育成による、持続的な収益力の確保

【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

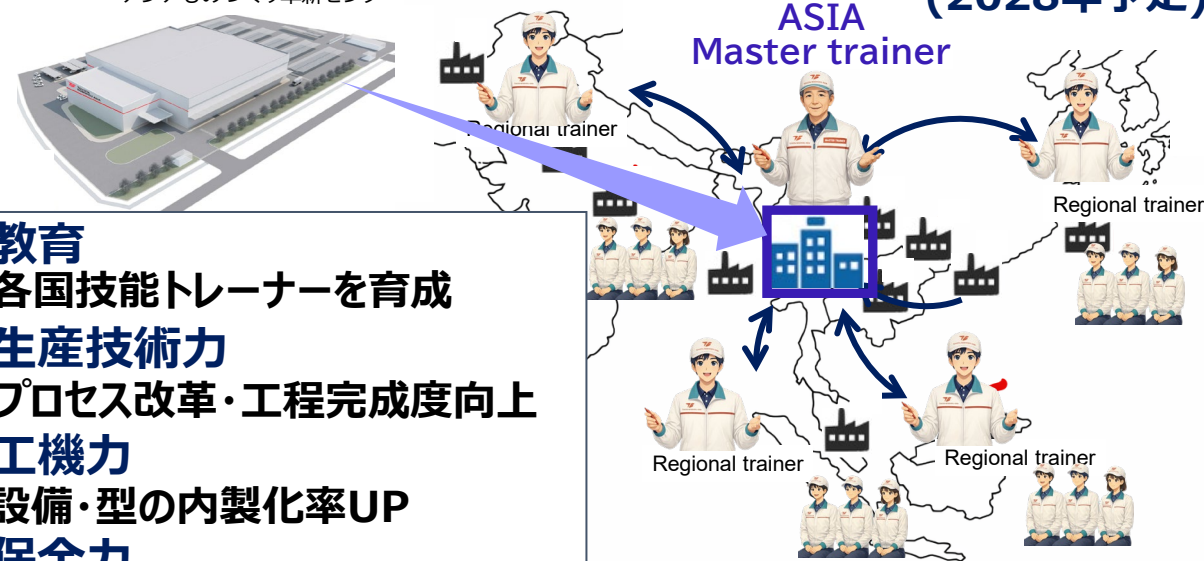
#### <製造工程 事例A>



#### <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



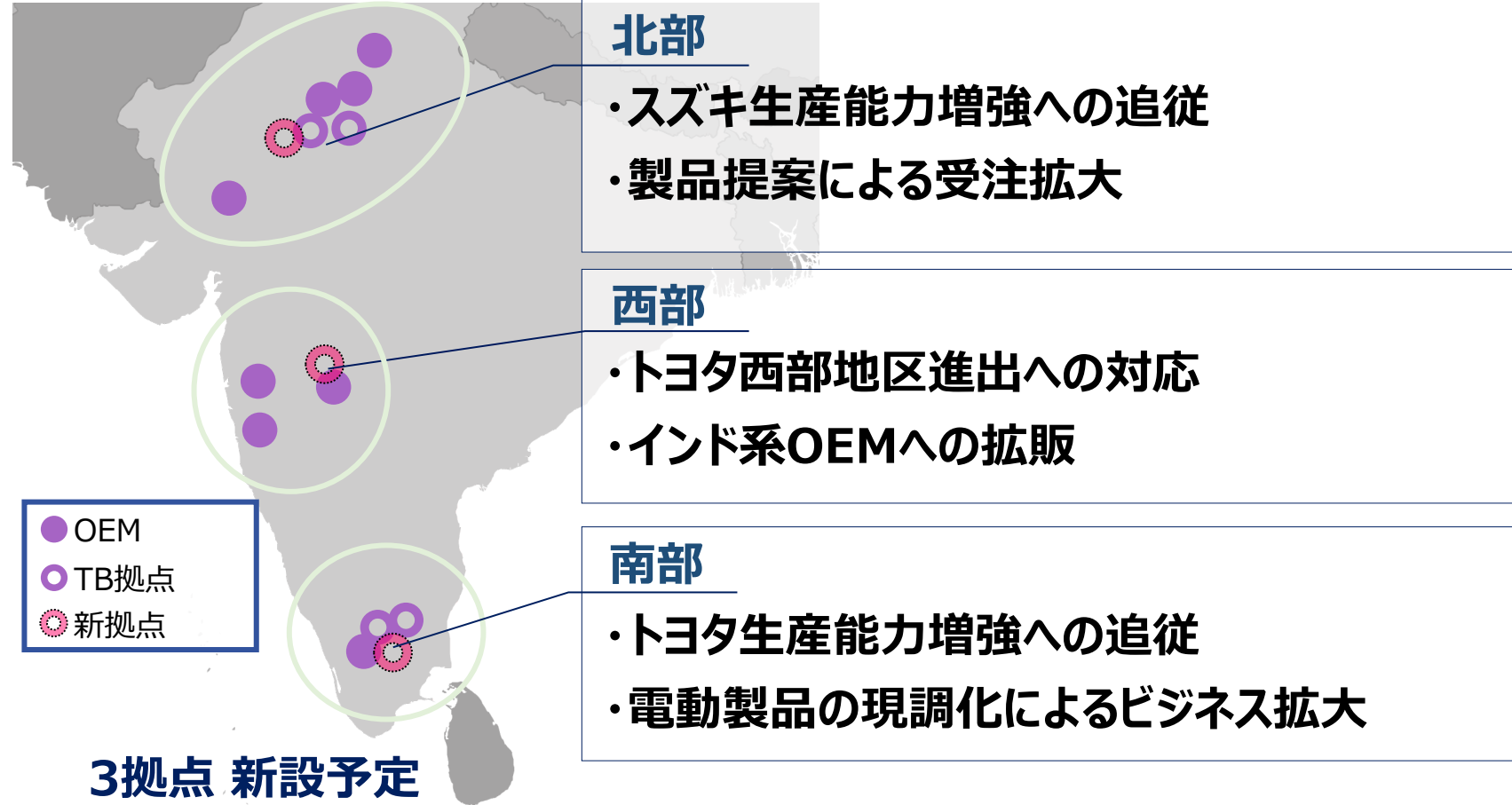
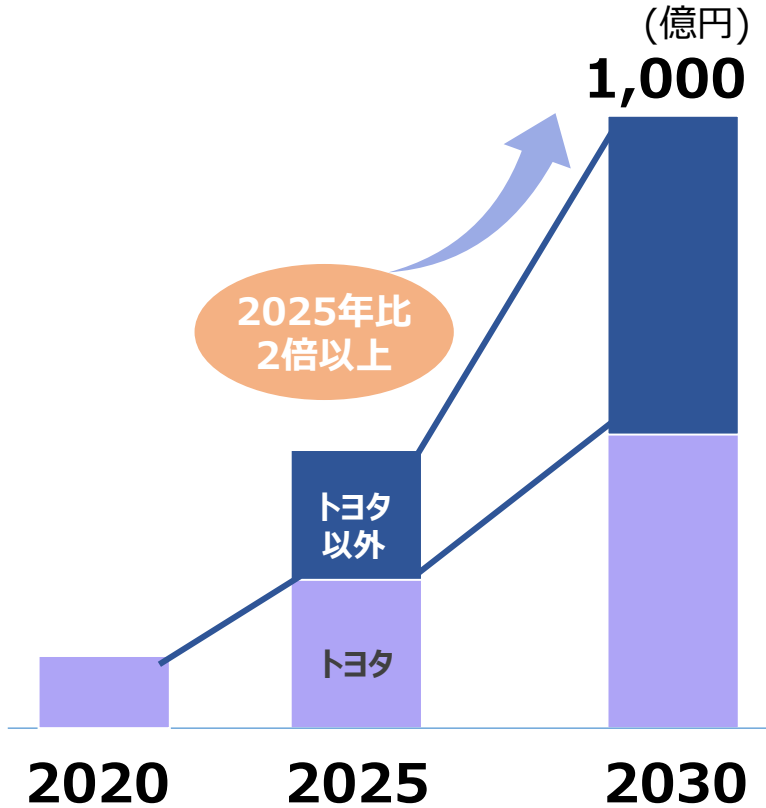
- ・教育  
各国技能トレーナーを育成
- ・生産技術力  
プロセス改革・工程完成度向上
- ・工機力  
設備・型の内製化率UP
- ・保全力  
設備停止低減で設備生産性向上

## 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>

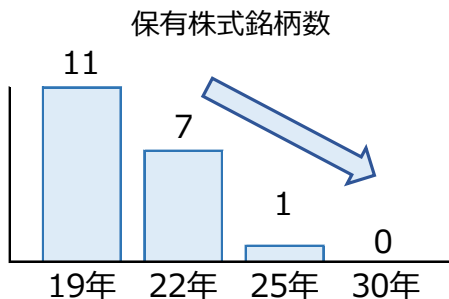


# 3. 財務戦略 ～2030年に向けたキャッシュ・アロケーション～

## 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



＜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。