

2008年3月期 決算説明会



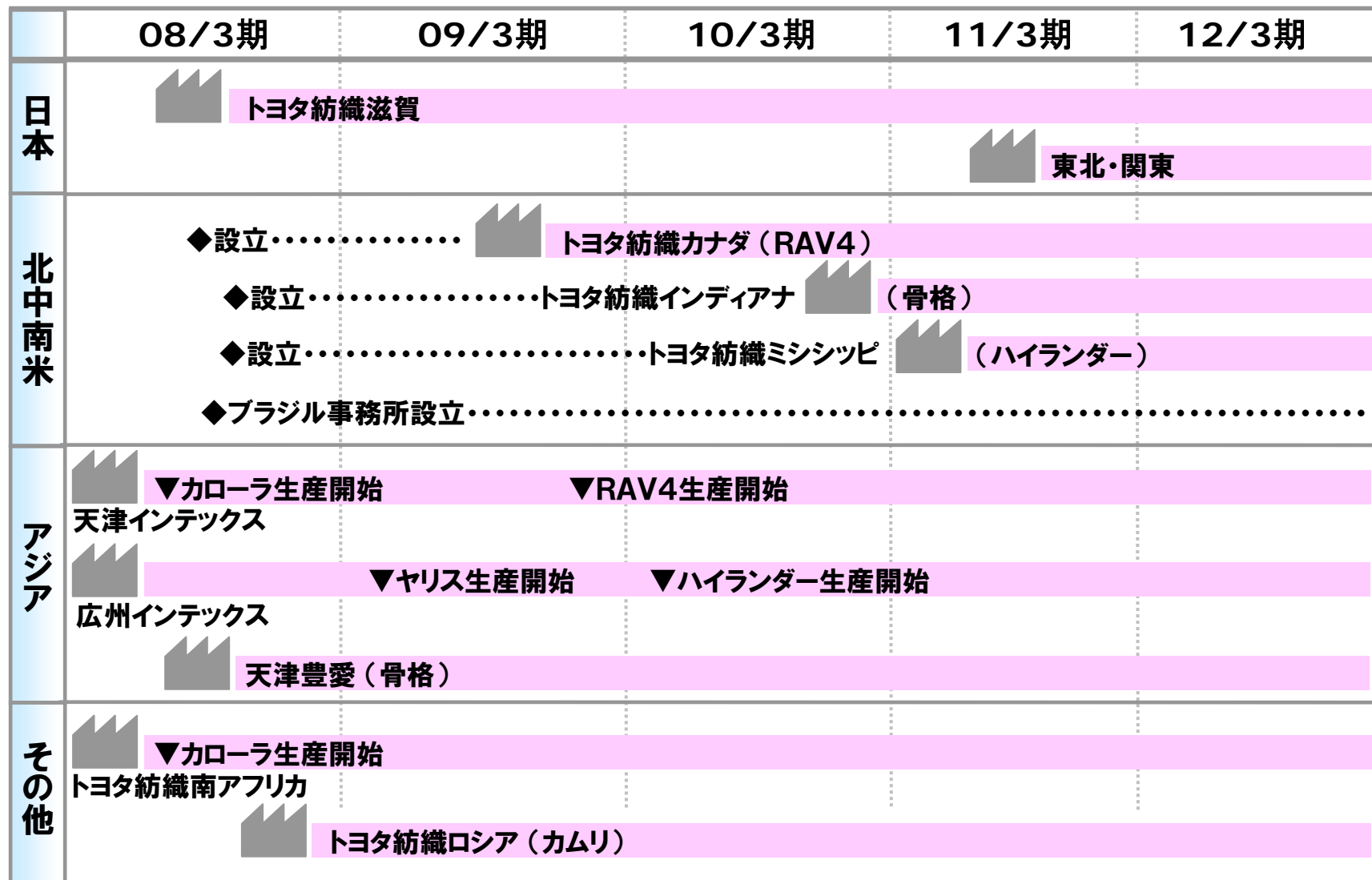


1. 決算サマリー

- (1) トヨタ紡織グループと供給体制整備
- (2) 地域別世界シート生産台数・売上高
- (3) 売上高・経常利益(率)
- (4) 今後の事業方向性

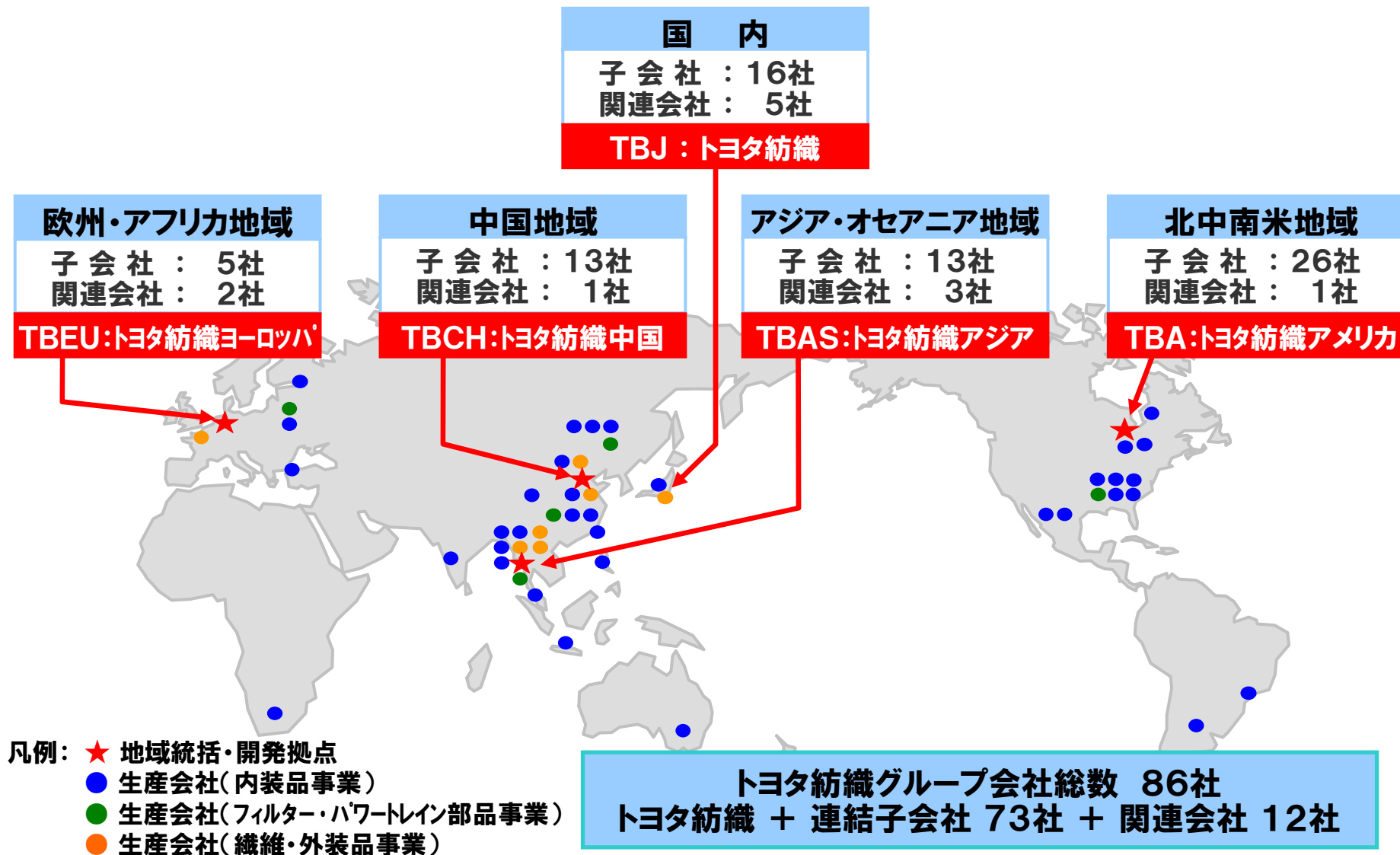
1-(1) トヨタ紡織グループと供給体制整備①

グローバルに供給体制を整備



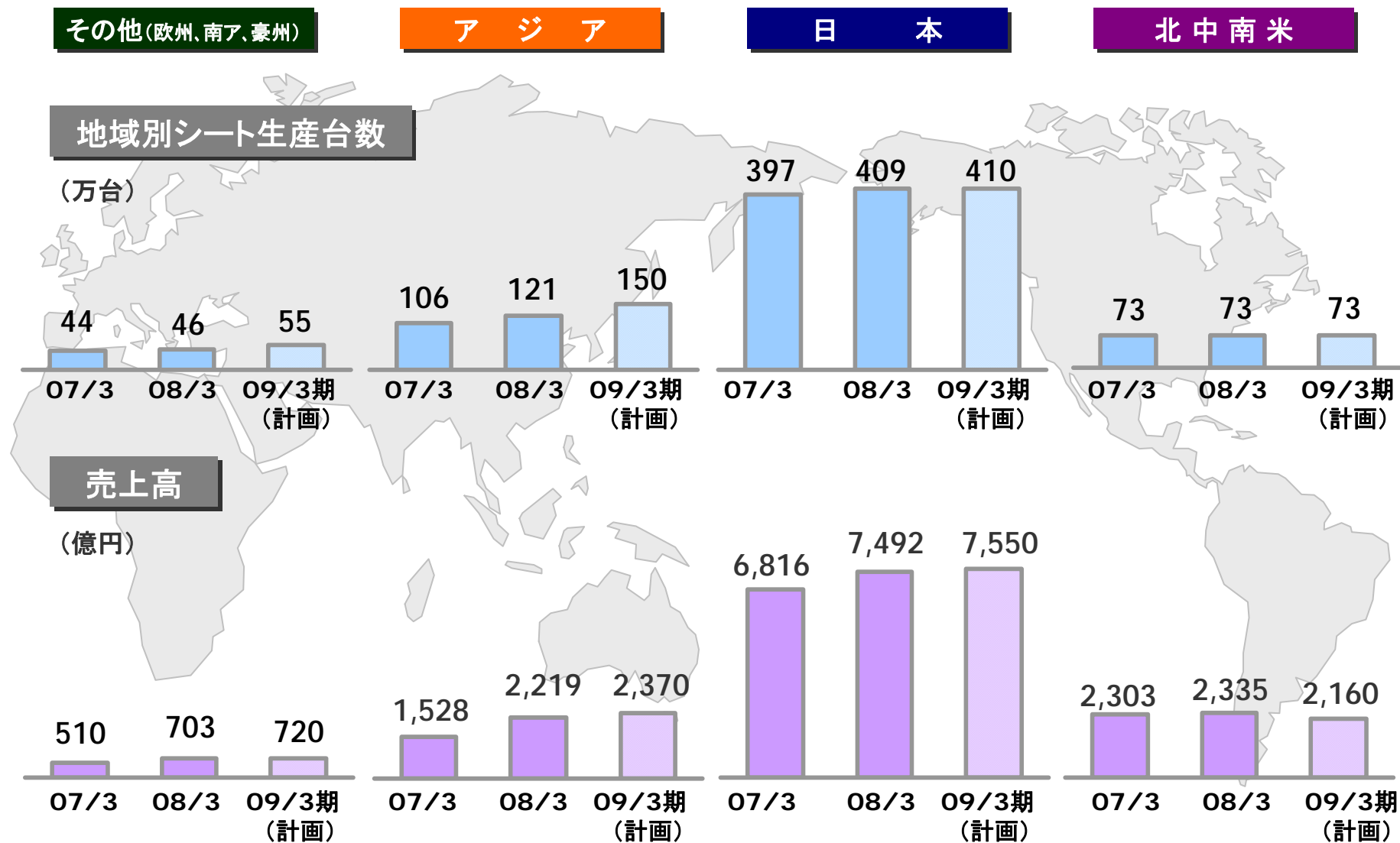
1-(1) トヨタ紡織グループと供給体制整備②

統括会社を中心とした 世界5極のマネジメントを実践



1-(2) 地域別世界シート生産台数・売上高

トヨタの拡大にグローバルに対応

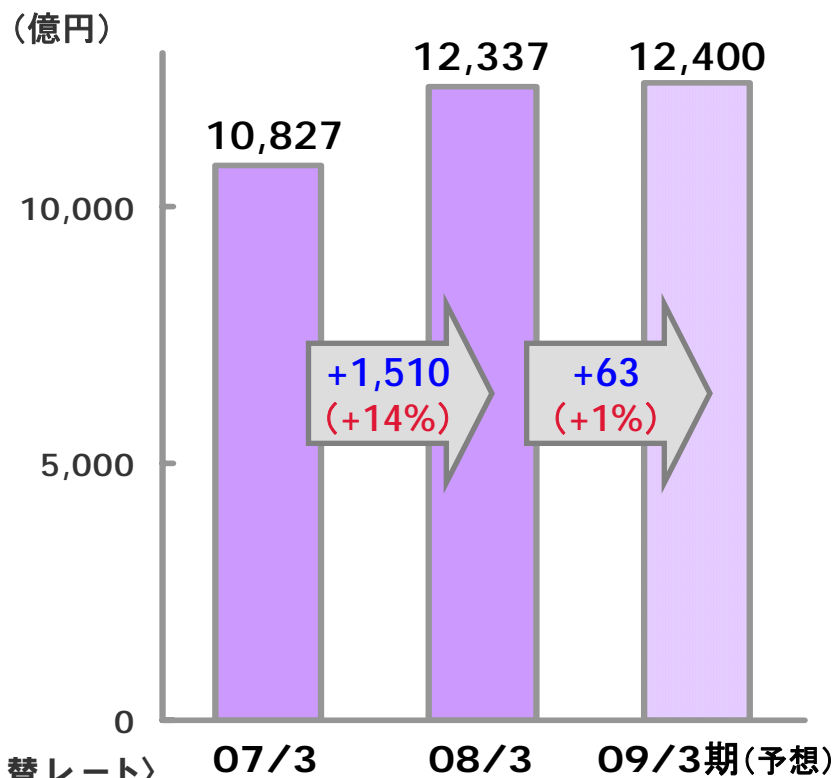


1-(3) 売上高・経常利益（率）

08/3期 増産増収、合理化努力などにより過去最高の売上・利益

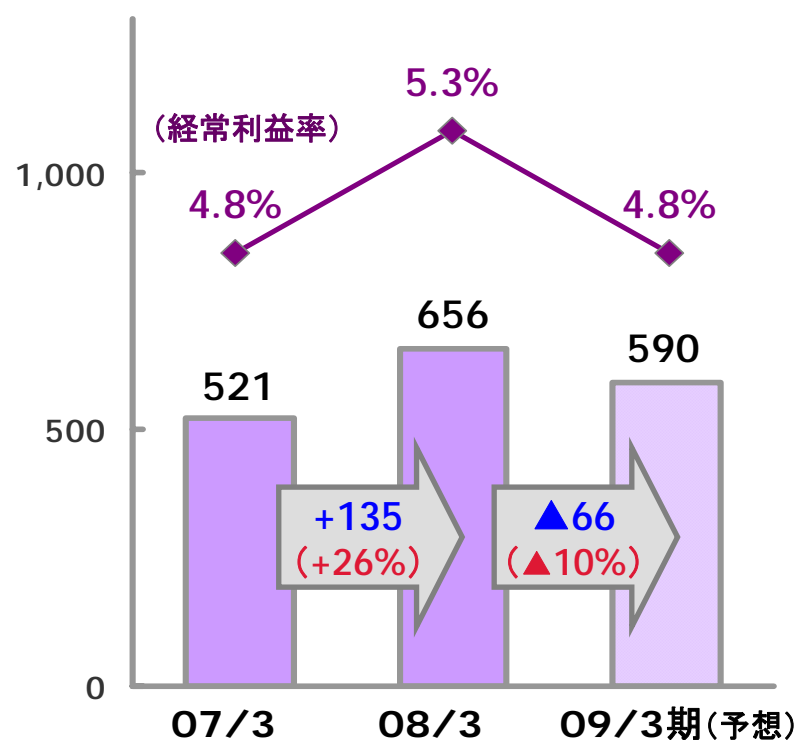
09/3期 為替影響により微増収、先行投資により減益

売上高



米ドル	118.05円	114.28円	100.00円
人民元	3.67円	3.64円	3.20円
タイバーツ	15.38円	15.49円	14.50円

経常利益



1-(4) 今後の事業方向性①

**真のグローバルカンパニーに向け、
2010年度までは、引続き足元固めしながら、将来成長基盤を確立**

真のグローバルカンパニーに向けての 基本的な取り組み事項

1. モノづくりの基盤強化とグローバルな横展

- ・生産マネジメントの強化
- ・革新的な生産ラインづくり
- ・生技開発の推進

2. 将来を見据えた先行開発力と技術開発力の強化

- ・新規商品開発、先行開発の推進
- ・グローバルな開発マネジメント体制の確立

1-(4) 今後の事業方向性②

3. 統括会社を中心として、地域一体となった事業運営の強化

- ・地域ワンカンパニー経営の推進
- ・グローバルマネジメント体制の整備

4. 環境変化を踏まえた地域戦略の推進

- ・先進国市場 : 供給体制整備、スリムな事業運営体制づくり
- ・新興国市場 : 地域に合った商品開発、地域に合ったモノづくり

1-(4) 今後の事業方向性③

研究開発投資、国内外の供給体制強化の投資を積極的に実施
07年～10年度 全世界投資額 2,600億円を計画





2. 取り組みの具体的事例

- (1) 体制・組織の整備
- (2) モノづくりの基盤強化とグローバルな横展
- (3) 将来を見据えた先行開発力と技術開発力の強化
- (4) グローバルカンパニーとしての体制強化

2-(1) 体制・組織の整備 ①

グローバル事業(国内)、営業(非トヨタ)、先端技術開発・生技開発、小型車対応、IT化推進、技能伝承 などの対応体制を強化

① グローバル事業関連

グローバル地域統括制

北中南米地域統括

アジア・オセアニア地域統括

中国地域統括

欧州・アフリカ地域統括

国内事業統括

グローバル事業部

国内事業室

企画室

米州事業室

欧州・アフリカ事業室

中国事業室

アセアン・豪印事業室

国内も海外各地域と同様に、

- ①各機能・子会社・関連会社を含めた一体運営体制
- ②供給体制の整備(東北・関東、東海、九州)

2-(1) 体制・組織の整備 ②

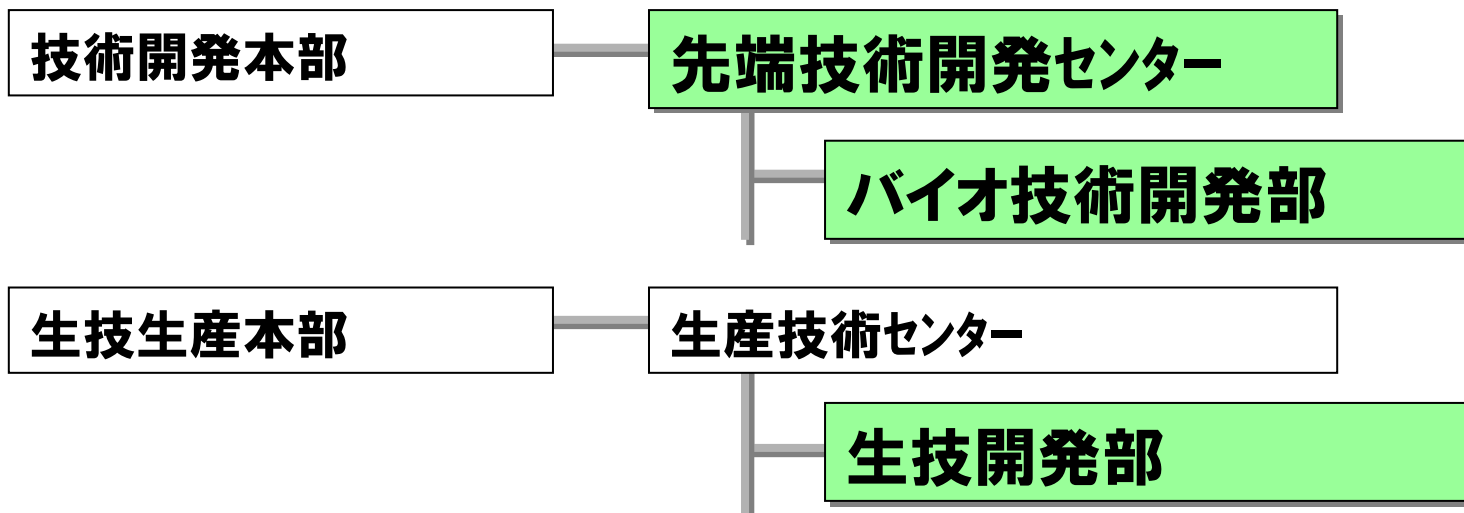
② 営業関連

ねらい : 非トヨタビジネスの拡販体制の強化



③ 先端技術開発・生技開発関連

ねらい : 将来のための技術・工法開発体制の強化



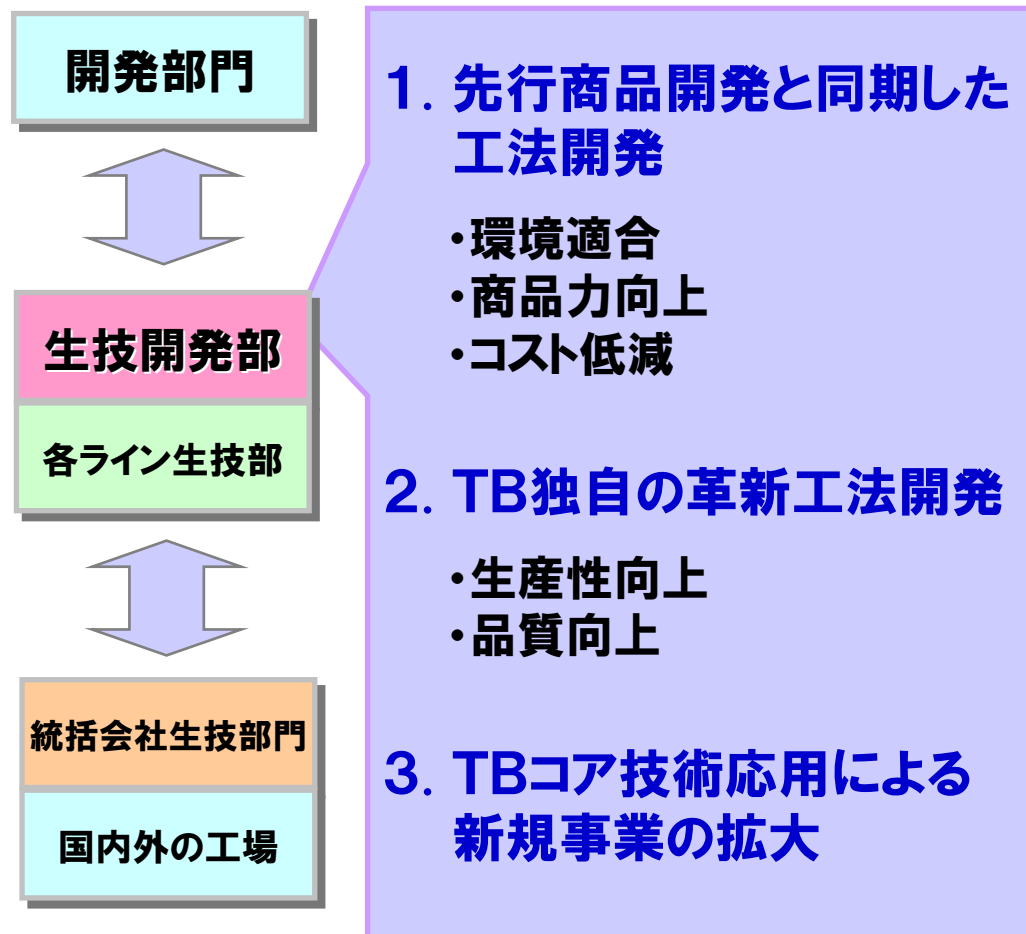
2-(1) 体制・組織の整備 ③

④ IT、人事、小型車対応、技能伝承 など

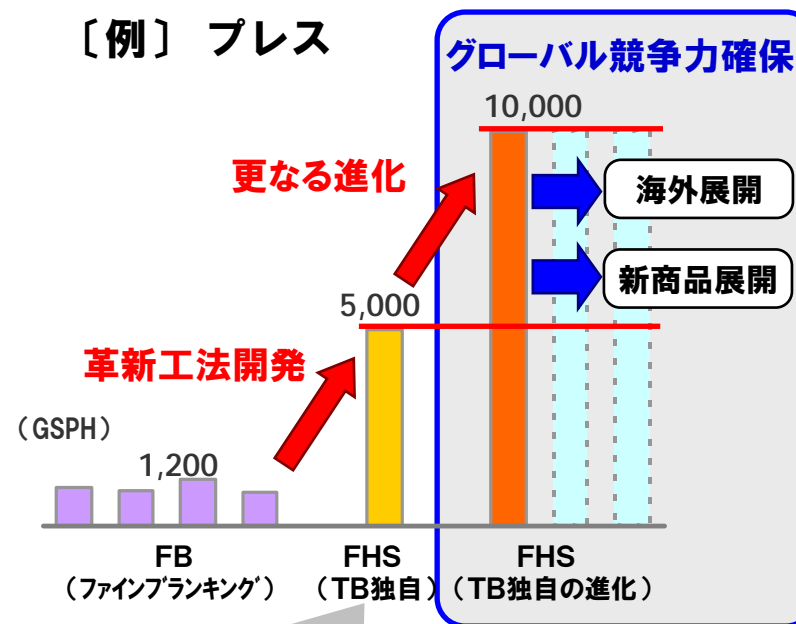
変更／新設	主なねらい
1. 工場の集約 ex. 藤岡工場 ⇒ 猿投工場 藤岡製造部	・工場管理業務の効率化 ・リソースの有効活用
2. 「調査室」「企画室」(経営企画部)	・事業環境、事業機会等の調査体制の強化
3. 「ITマネジメント室」(情報システム部)	・プロセス改革、IT化の一体推進
4. 「広報室」「IR室」(広報部)	・企業広報・IRの体制強化
5. 「社会貢献推進室」(総務部)	・社会貢献の推進強化
6. 「人事企画室」(人材開発部)	・国内外の人事諸課題への対応力の強化
7. 「法規認証室」(技術管理部)	・グローバル法規への認証対応
8. PM2チーム(製品統括センター)	・今後の拡大する小型車企画対応
9. 「技能伝承室」(生産管理部)	・GDC(技能伝承センター)を準備中

2-(2) モノづくりの基盤強化とグローバルな横展①

生技開発部(08/2新設)にて、革新的工法開発を推進



〔例〕 プレス

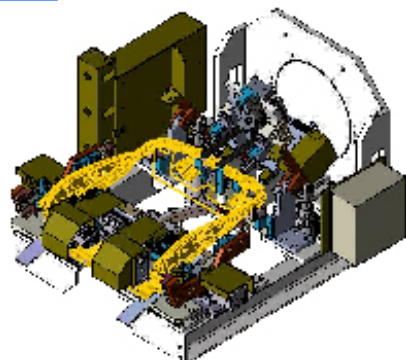


2-(2) モノづくりの基盤強化とグローバルな横展②

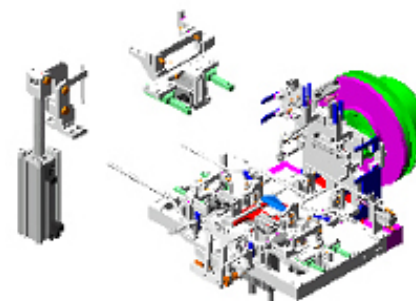
バーチャルな設備・生産性検討により、効率的生製準・革新ラインづくり

1. 出図前のSimulな設備設計

製品データ

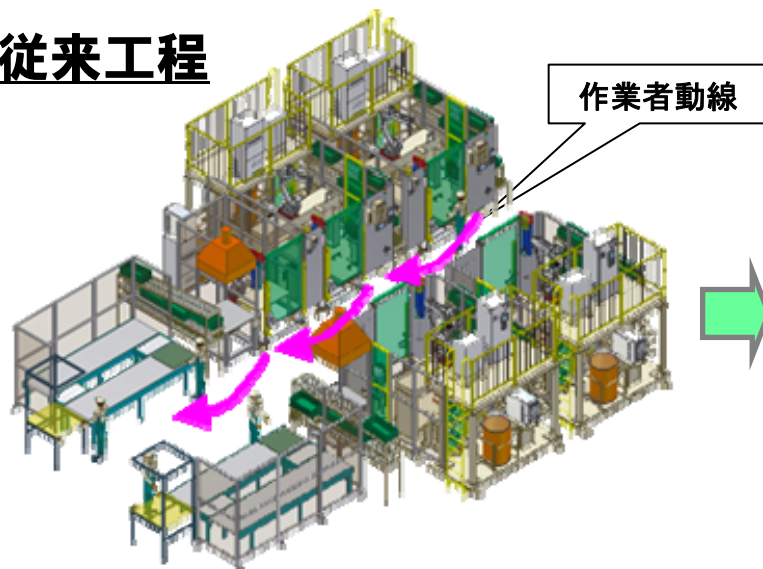


生産設備データ

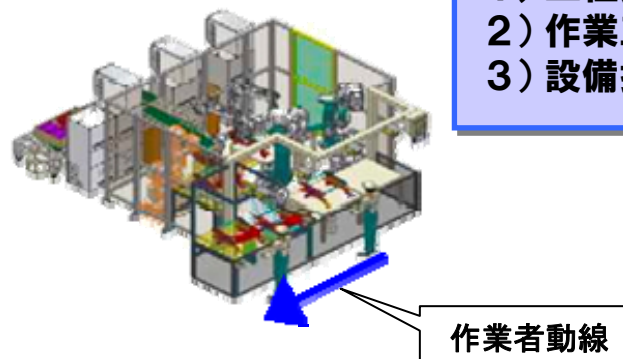


2. シートフレーム溶接工程の革新ライン

従来工程



新工程

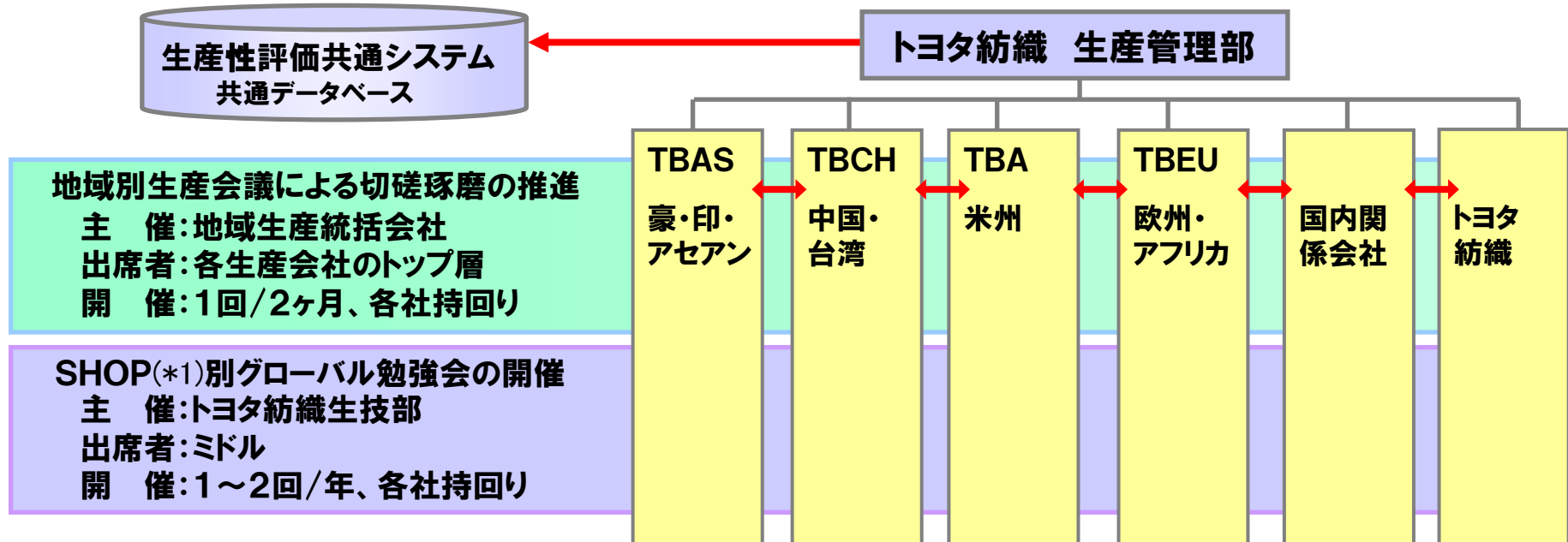


【目標】

- 1) 工程数 1/2
- 2) 作業工数低減 ▲30%
- 3) 設備投資低減 ▲30%

2-(2) モノづくりの基盤強化とグローバルな横展③

世界中の工場が切磋琢磨し合って、生産性向上活動を推進

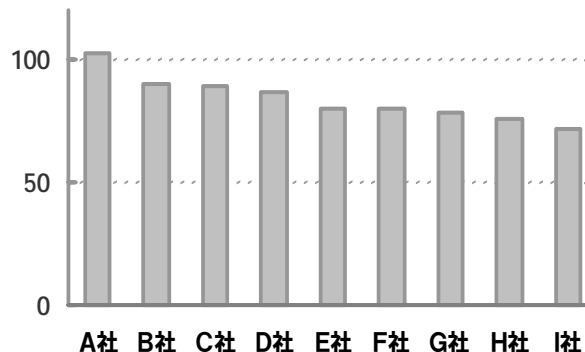


① 現地現物による改善の確認・横展



② 共通指標(KPI)を用いた切磋琢磨

(GSPH) インジェクション1600t GSPHランキング



*1 SHOP

- ① 成形天井
- ② 裁断縫製
- ③ フィルター製品
- ④ インジェクション

2-(3) 先行開発力と技術開発力の強化①

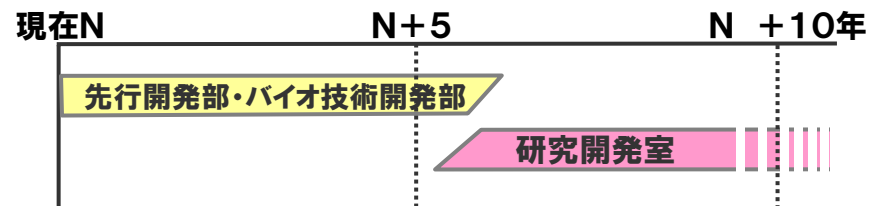
環境技術などの強化のため、先端技術開発体制を強化し、取組み

1. 先端技術開発センターを設立(2007年7月)

技術開発本部

先端技術開発センター 計110人

研究開発室	10人
バイオ技術開発部	30人
先行開発部	70人



2. バイオ技術開発部新設による開発体制の構築



トヨタ紡織(株)

バイオ技術開発部

・材料・工法・製品開発

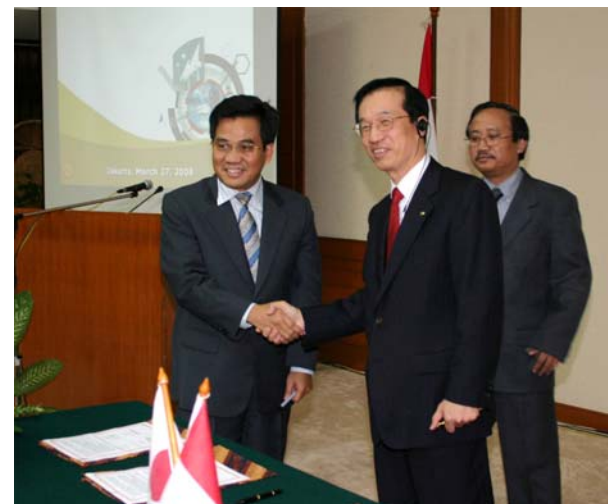
開発の
連携強化

インドネシア現地会社

バイオ R&D (仮)

・ケナフ栽培実験
・実験農場運営管理

3. 世界トップクラスのインドネシア農業 研究所とケナフ種子開発契約を締結



2-(3) 先行開発力と技術開発力の強化②

新規商品開発提案により、事業領域拡大

●本革張りインストルメントパネル

レクサス LS600h/LS600hL 07年5月発売



匠の技による精緻な縫製



熟練した職人による精緻な縫製
3次元形状に対応した独自の縫製技術

●リヤ大型コンソール

マークXジオ 07年10月発売

〈クローズドモード〉



〈オープンモード〉



180度回転

●大型天井イルミネーション

マークXジオ 07年10月発売



●天井サイドイルミネーション

クラウン 08年2月発売



●リヤエンターテインメントの開発

開発中 時期未定



2-(3) 先行開発力と技術開発力の強化③

シートシステムサプライヤーとして、新たなコンセプトの商品を提案

●エグゼクティブパワーシートの開発

トヨタ アルファード/ヴェルファイア 2008年5月12日発表

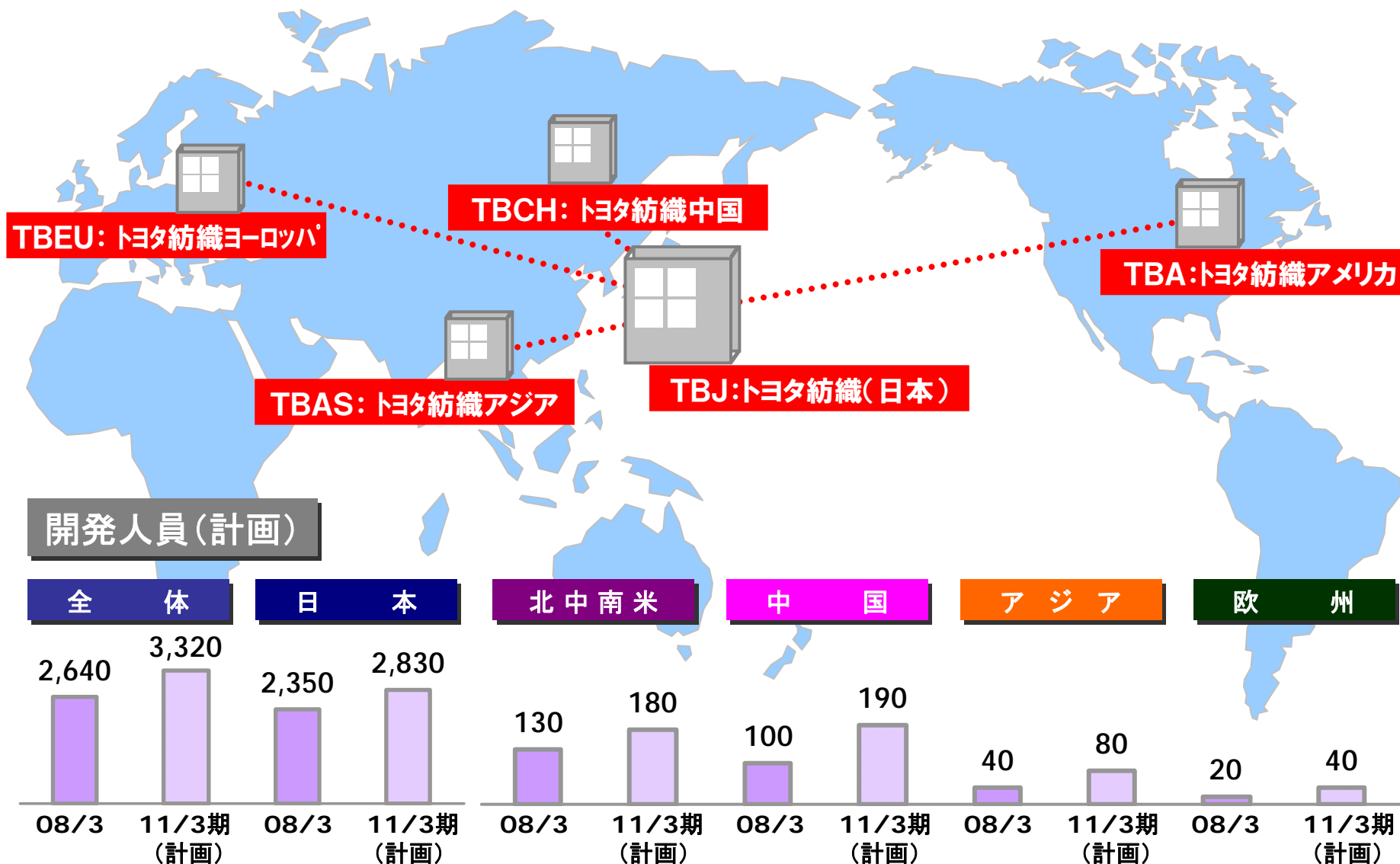
航空機ファーストクラス並のシート

- ① フロントシート後部にフットレストシステムを採用
- ② 大型ヘッドレストの採用(前後サイド可動)
- ③ パワーリクライニングの採用
- ④ パワーオットマンの採用
- ⑤ 大型固定アームレストの採用
(カップホルダー、テーブル組込み)



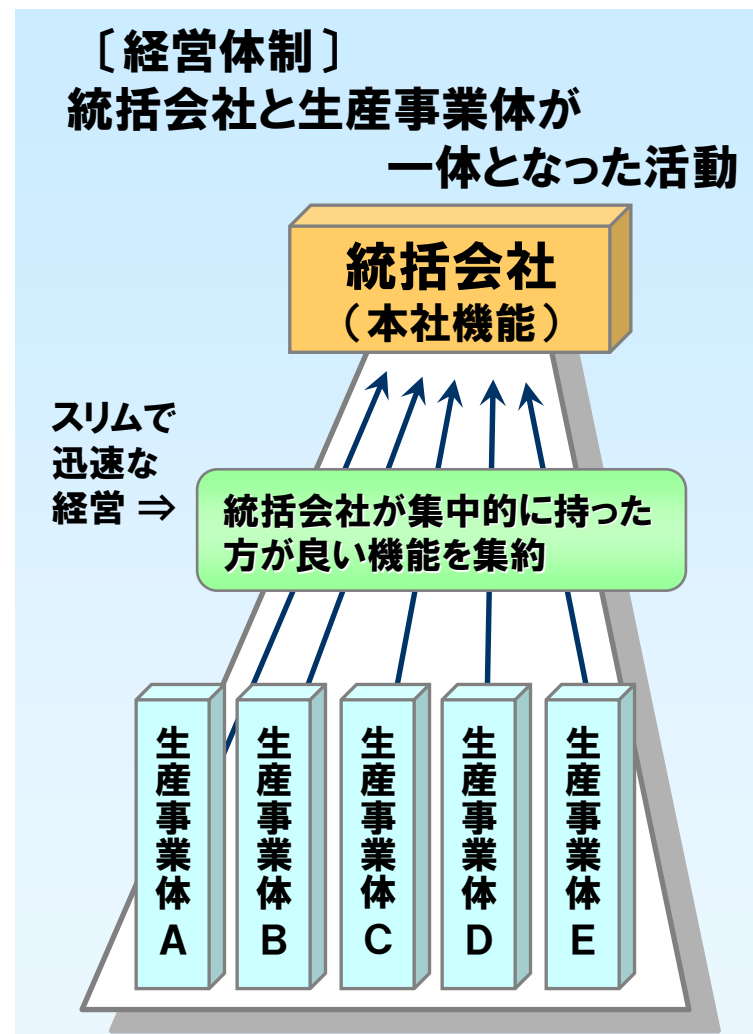
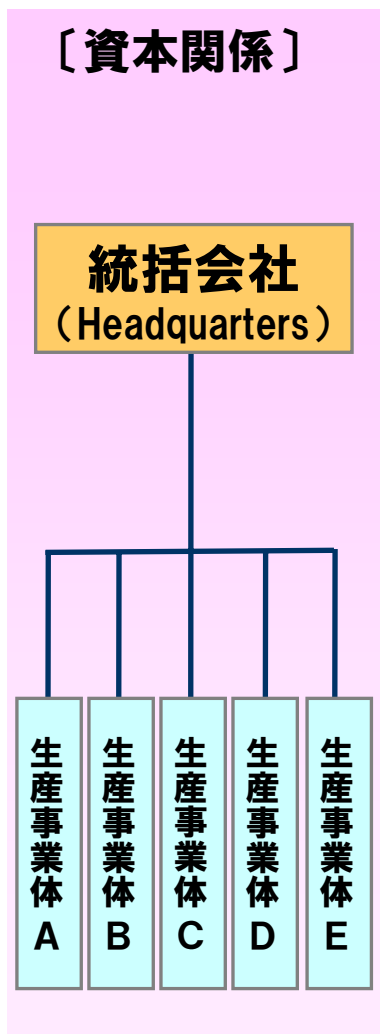
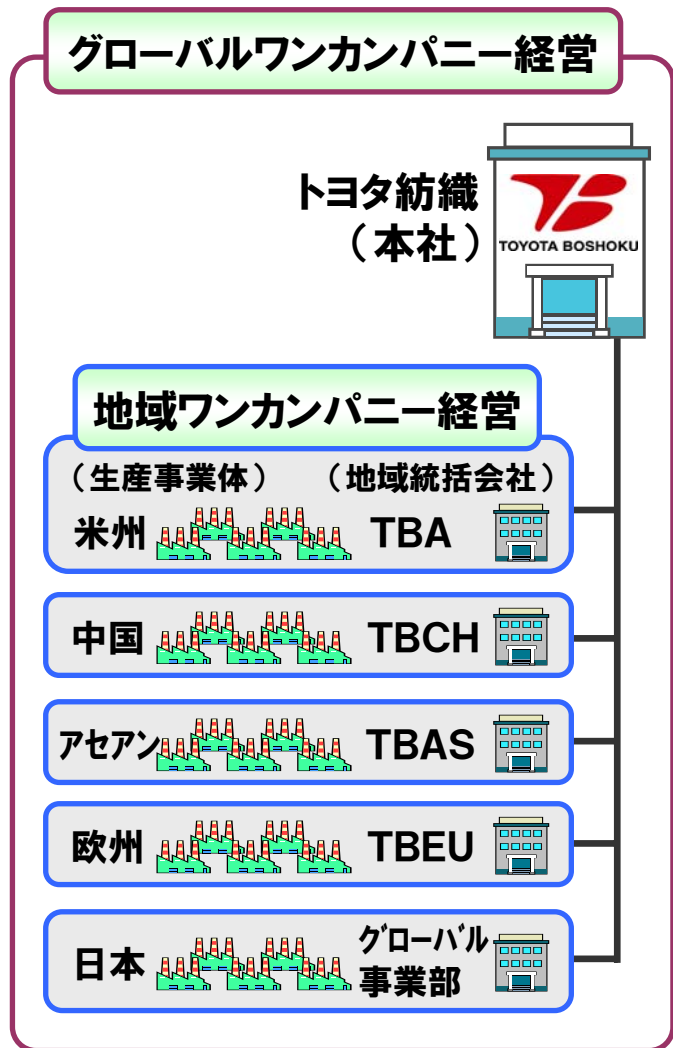
2-(3) 先行開発力と技術開発力の強化④

世界5極で、グローバルに開発体制を整備



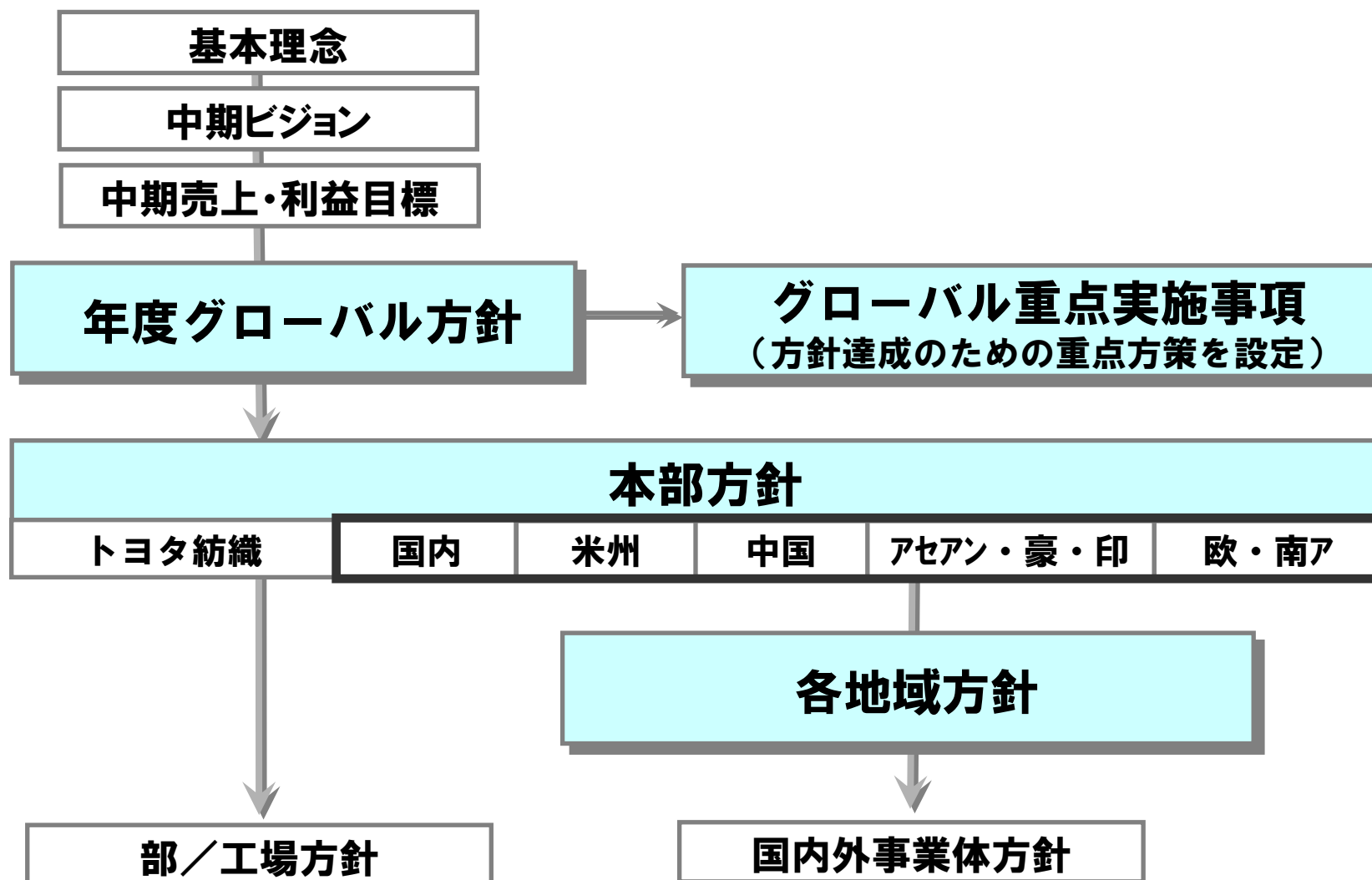
2-(4) グローバルカンパニーとしての体制強化①

『グローバル経営』と『グローバルマネジメント体制』 整備の基本的な考え方



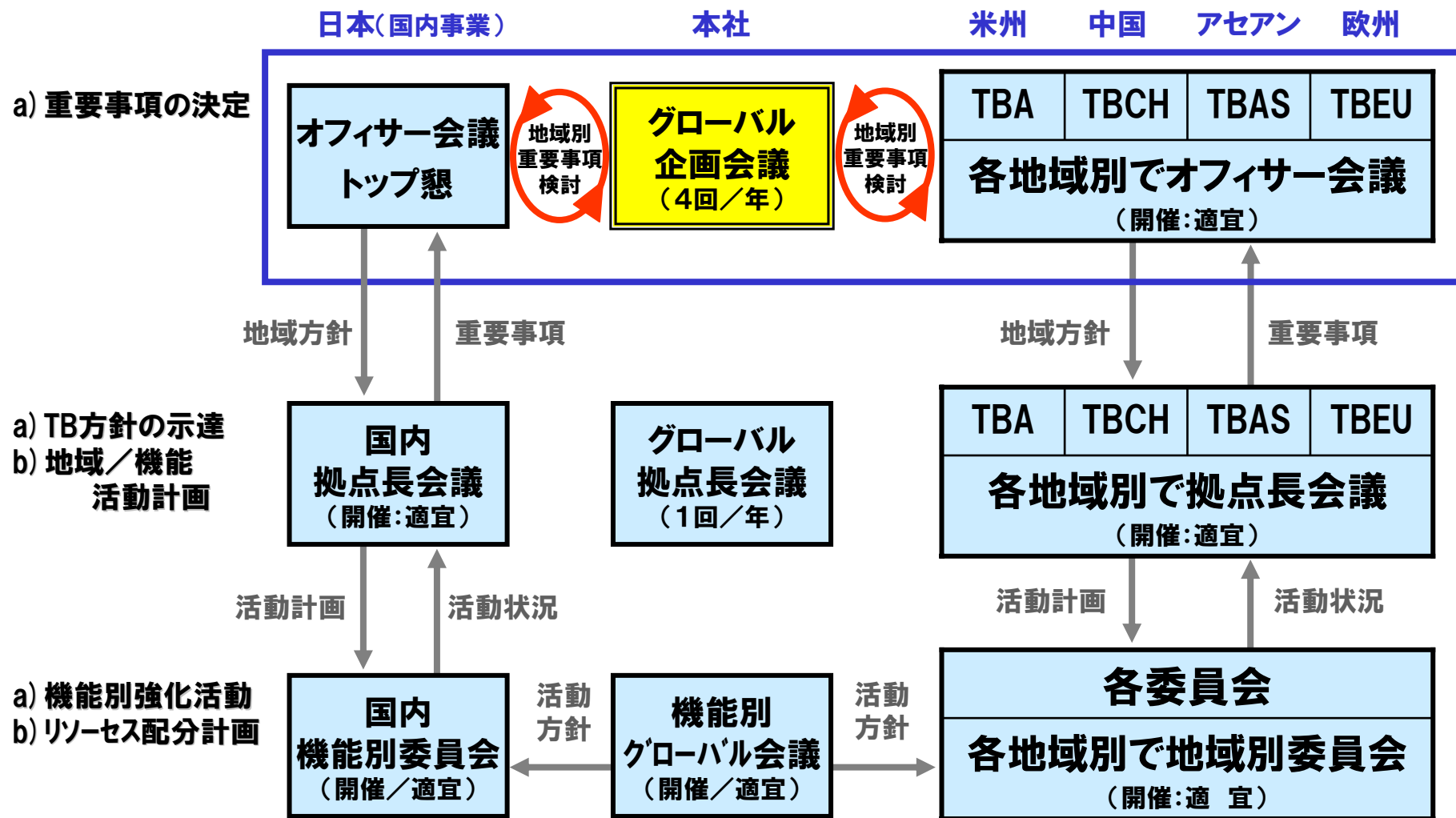
2-(4) グローバルカンパニーとしての体制強化②

『グローバル方針』により、本社と各地域が一体となって活動



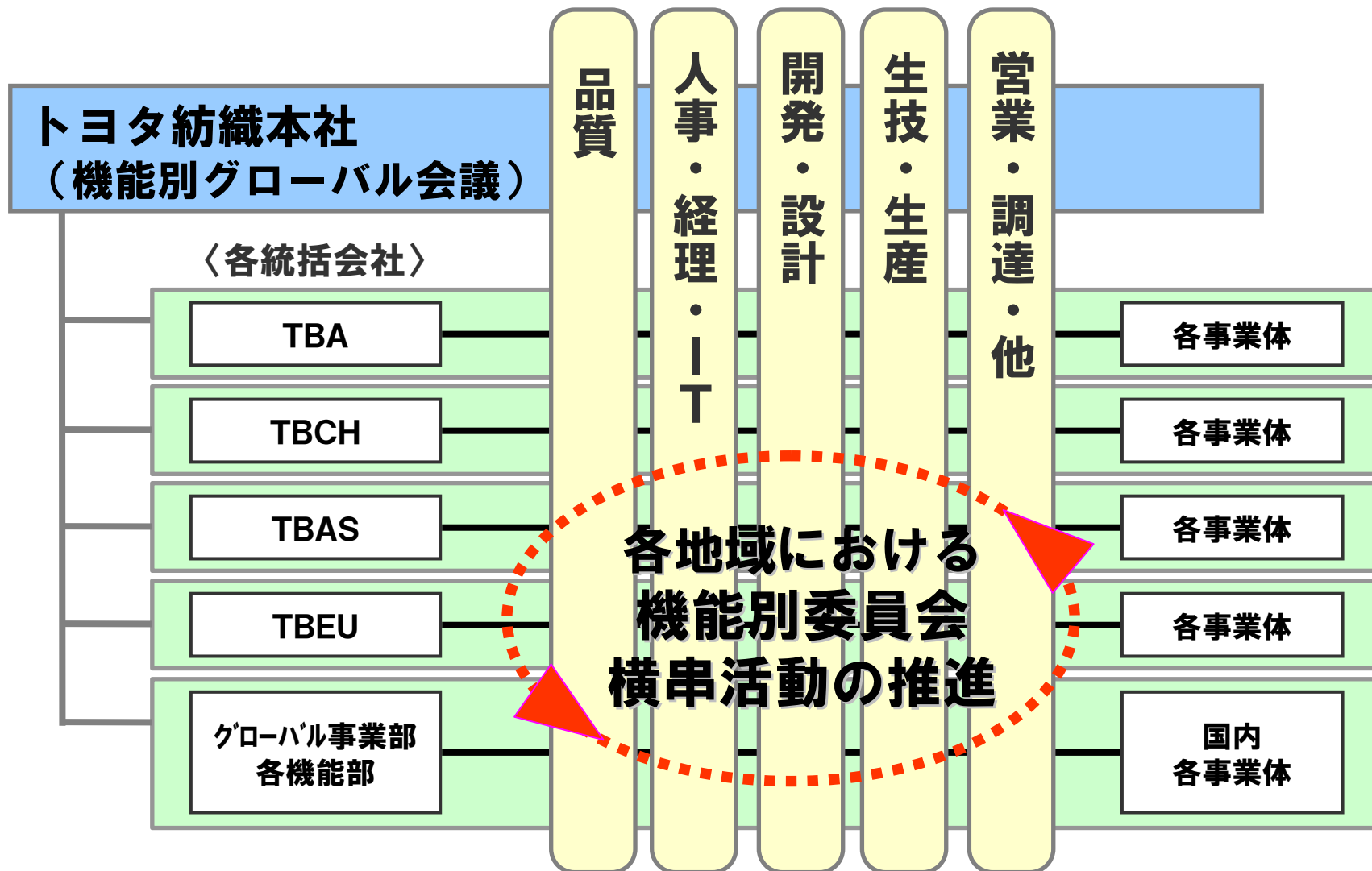
2-(4) グローバルカンパニーとしての体制強化③

『グローバル会議体系』により、
重要事項の方向付け～機能別活動を推進



2-(4) グローバルカンパニーとしての体制強化④

『機能(縦串)と地域(横串)』でマトリクスにスパイラルアップ



2-(4) グローバルカンパニーとしての体制強化⑤

各地域の自律化のため、権限責任を『決裁ルール』で明確化

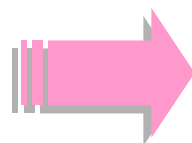
グローバル（海外）主要業務 決裁ルール 一覧表

◎ 事前承認 (付表3)
○ 決定
● 報告

《 ルール運用上の注意 》

- ① 仰裁者、決裁者が更に上位の者の決裁を必要と判断する場合は、上位の者の決裁を仰ぐこと
- ② ●報告については、案件発生の都度によらず、月次または適宜な時期の報告でよいこととする

	決裁項目 (注)統括会社、各事業体共通のものは、区分表記せず ●	トヨタ紡織 窓口部署 (): 関連部署	トヨタ紡織			統括会社	事業体	
			取締役会	ライン				
				社長	本部長			組織担当
1. 経営／事業計画	1) ① 各社の合併／解散、営業譲渡／譲受 ② 各社の子会社等の設立／合併／解散／譲渡／譲受	統括会社				○		
		各事業体				◎	○	
	2) ① 定款変更、配当／利益処分、役員報酬 ② 役員選任／解任 ※オフィサーなどを除く ③ 増資／減資、株主の異動、自己株など株式に関する事項 ④ 支店、営業所、駐在員事務所の設置、廃止 ⑤ 重要な契約／協定／覚書の締結／変更／解除 ※トヨタ紡織との契約等は、トヨタ紡織単体の決裁規定によること ⑥ 提訴／応訴 ⑦ 上記のうち、軽微な変更または重要性の低いもの	統括会社				○		
		各事業体		◎		◎	○	
	3) ① 中長期事業計画(含む 設備投資、リソース計画等) ② 年度会社方針、年度利益計画 (含む 設備投資、固定費予算、価格改定織込み等) ③ 年度地域方針(統括会社方針)／会社方針(各事業体方針)	地域全体		◎			○	
		各事業体					◎	○
	4) 会計監査人の選任／変更	統括会社					○	
各事業体						◎	◎	



グローバルな『標準業務プロセス』『IT基幹システム』を構築中

2-(4) グローバルカンパニーとしての体制強化⑥

地域重点課題への取り組み

1) 米州地域 TBA:トヨタ紡織アメリカ

2) 欧州地域 TBEU:トヨタ紡織ヨーロッパ

新規ビジネスの獲得

1. 統括会社の組織体制の整備、
生産事業体の管理間接部門の集約
2. Tier1受注の拡大
SIAカムリ、カナダRAV4+TISAシエナ
3. 最適供給体制の整備
シート：新拠点（カナダ、ミシシッピ）
構成品：シートフレーム（インディアナ）、
シートカバー、樹脂部品
4. GMビジネスの拡大

2-(4) グローバルカンパニーとしての体制強化⑦

地域重点課題への取り組み

3) 日本国内



TBJ:トヨタ紡織(日本)

国内3極(東北・関東、東海、九州)の供給体制整備

- 東北地区 : 岩手、宮城のトヨタ増産対応に向けた体制整備
- 関東地区 : 関自、日野向け供給体制整備
- 九州地区 : ダイハツビジネス拡大も含めた供給体制強化

2-(4) グローバルカンパニーとしての体制強化⑧

地域重点課題への取り組み

4) 中国地域

1. TBCHの統括機能強化と
域内マネジメント体制の整備
2. トヨタビジネスへの確実な対応
3. GMビジネスの拡大

TBCH: トヨタ紡織中国

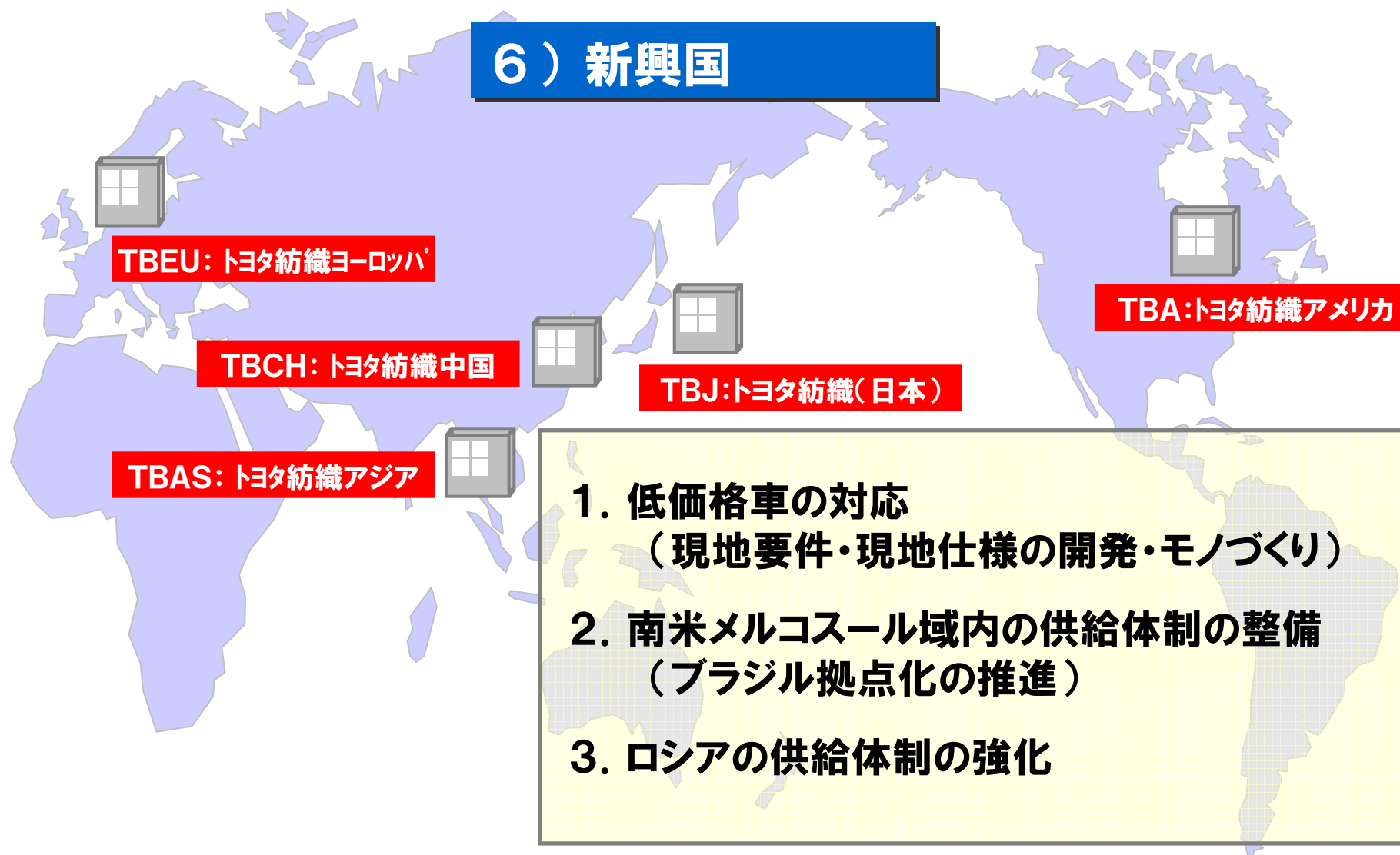
TBAS: トヨタ紡織アジア

5) アセアン地域

現調化拡大、域内の部品相互補完体制の強化

2-(4) グローバルカンパニーとしての体制強化⑨

地域重点課題への取り組み

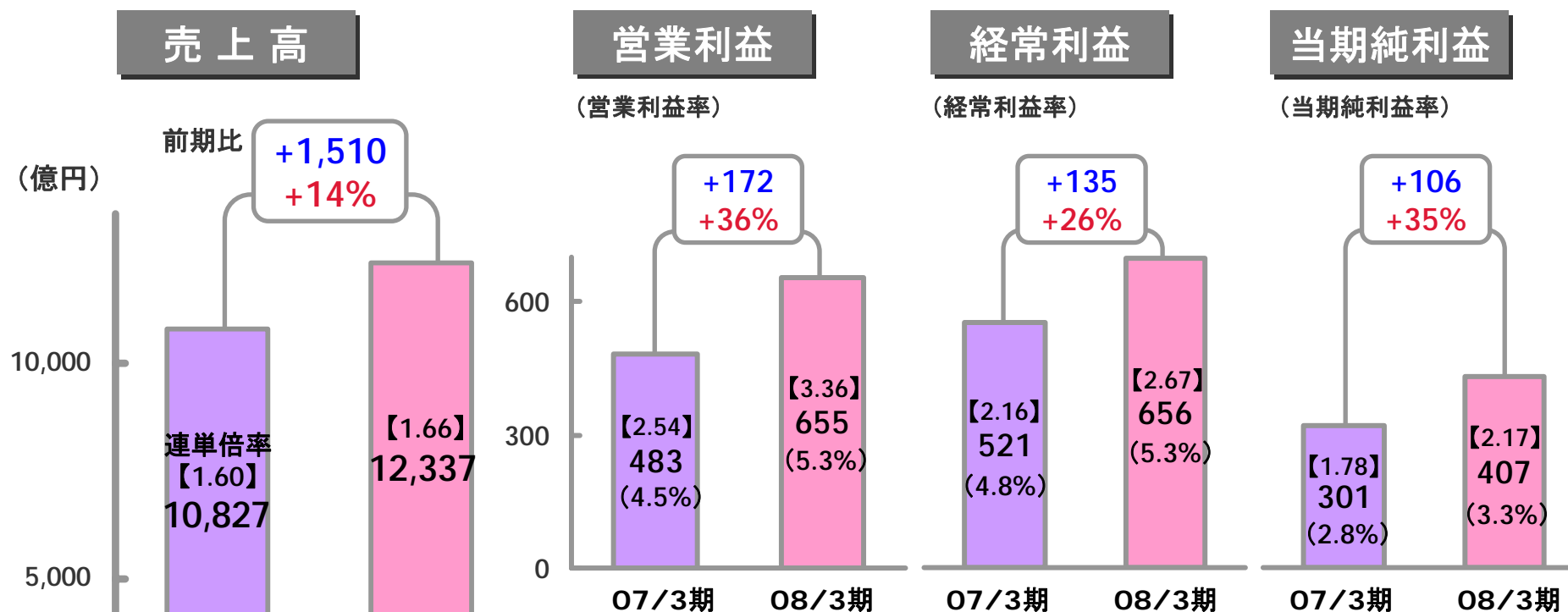




3. 08 / 3期 決算状況

3-(1) 08/3期 決算実績

9期連続で増収・増益



為替	118円/ドル	114円/ドル
	07/3期末日 レート	07/4~08/3 期中平均レート

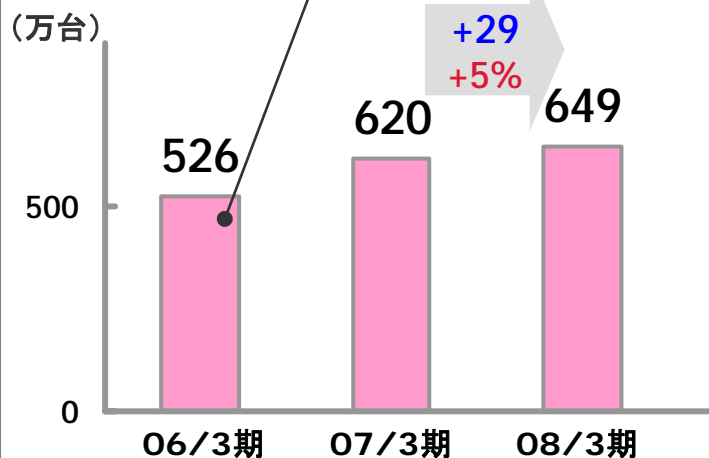
1株当たり当期純利益
160.76円 → 217.76円

配当金
24円 → ^{*}35円
※創業90周年記念配当2円含む
前期比増配 +11円

3-(2) 事業別生産台数 08/3期実績

内装品事業

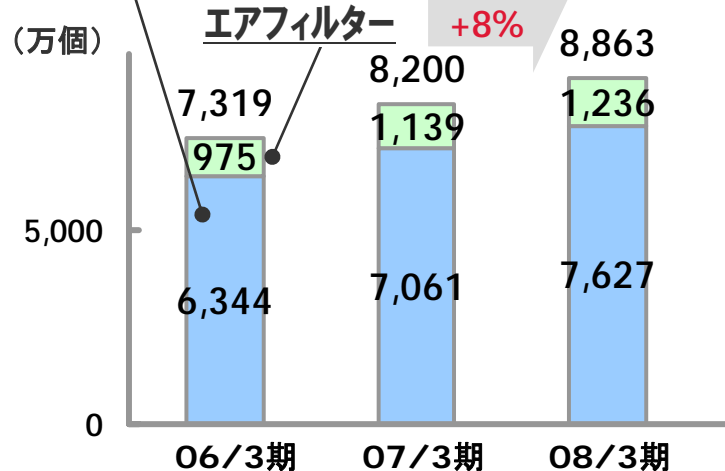
シートASSY台数



国内新車効果、海外グローバル戦略車種拡大

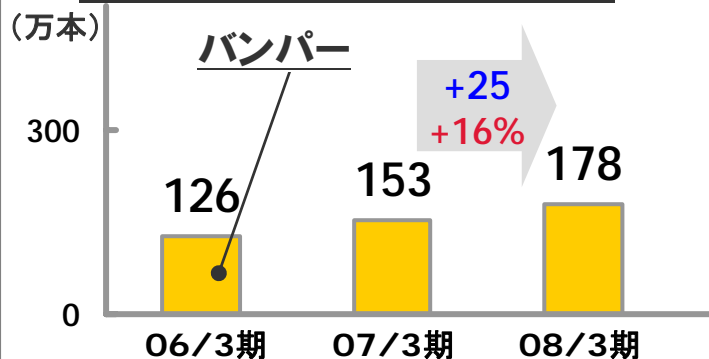
フィルター・パワートレイン事業

オイルフィルター

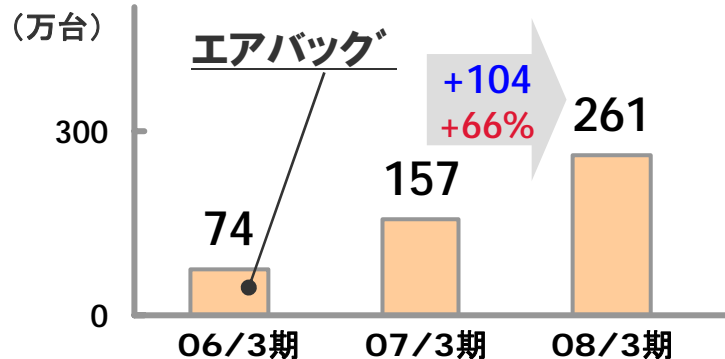


中国新規子会社通期寄与、北米受注拡大

繊維・外装品他事業



国内受注増、フランス新規子会社通期寄与



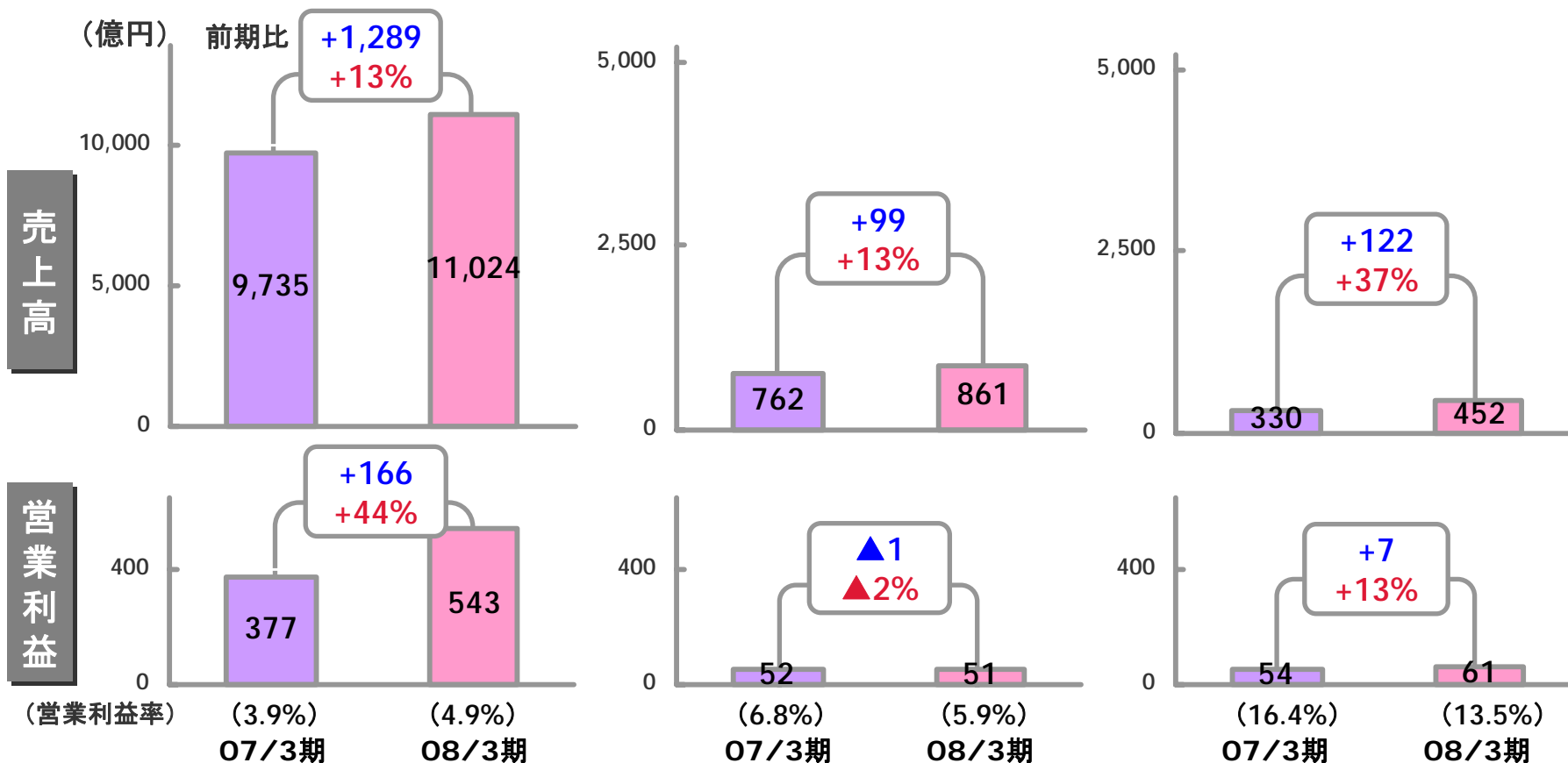
ベトナム 新規受注車種の順調な拡大

3-(3) 事業別売上高・営業利益 08/3期実績

内装品事業

フィルター・パワーTRAIN事業

繊維・外装品他事業

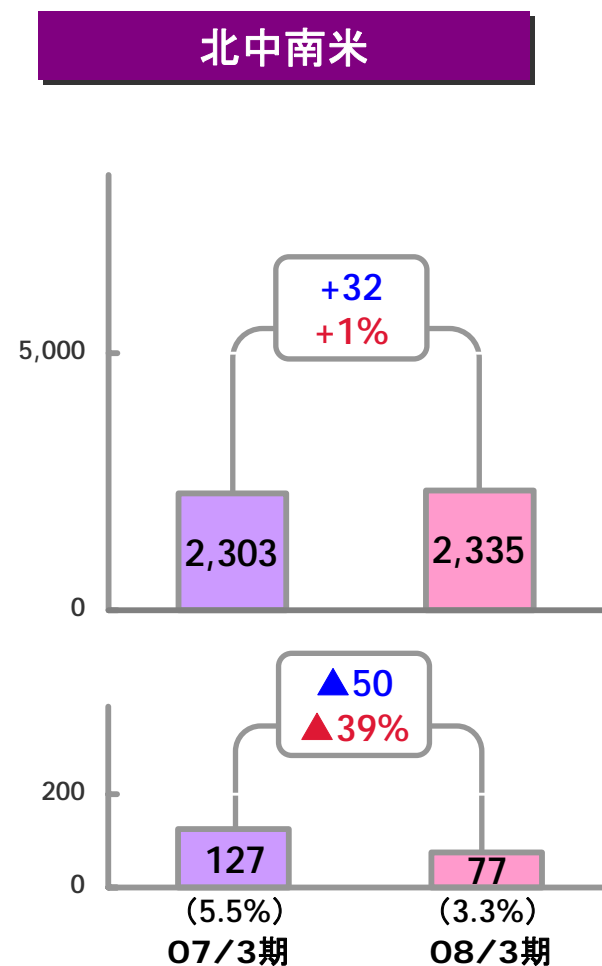
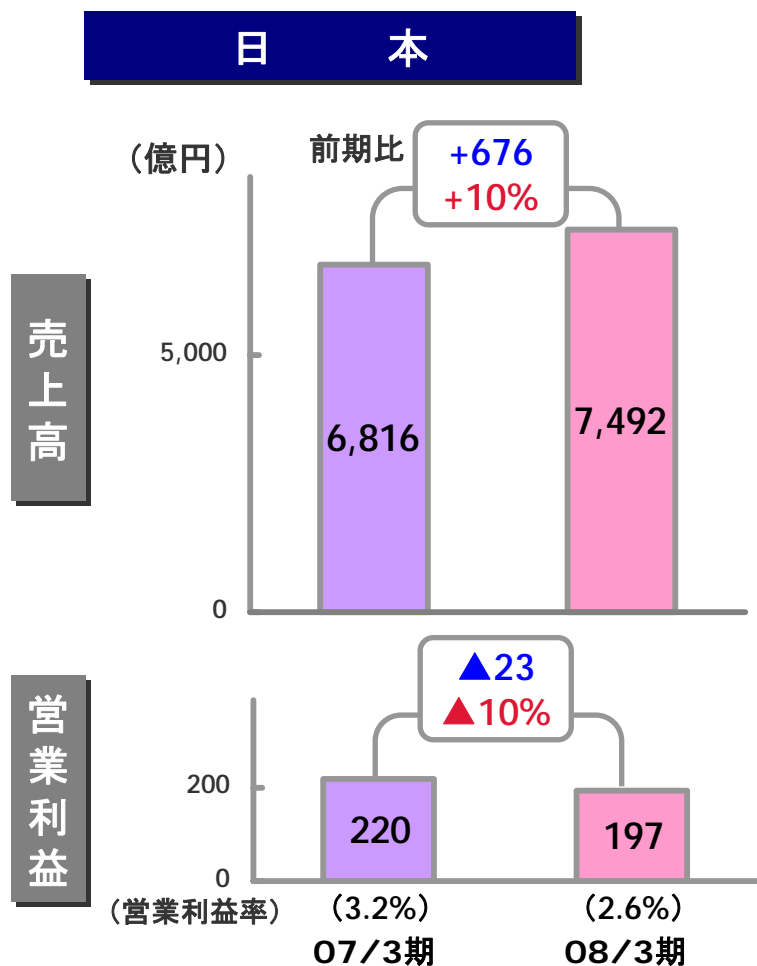


- ・国内新車効果 (ヴォクシー・ノアなど)
- ・海外グローバル戦略車種の拡大
- ・新規子会社化 (2社) などによる生産基盤の拡大

- ・中国・佛山 オイルフィルター-通期寄与 (06年度操業開始)
- ・北米GM向けエアフィルター-新規受注、インマニ能増など生産基盤拡大

- ・フランス バンパー-の通期寄与 (06年度操業開始)
- ・ベトナム カーテンシールドエアバッグの能増などによる生産基盤の拡大

3-(4) 地域別売上高・営業利益 08/3期実績①



- ・ヴオクシー・ノア、ランクル200などの新車効果
- ・コベルクの新規子会社化、TB滋賀の立上げなど生産基盤を強化
- ・TB滋賀生産準備費用などにより減益

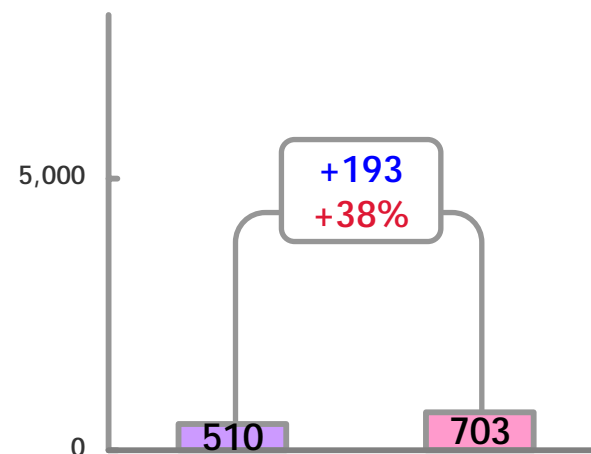
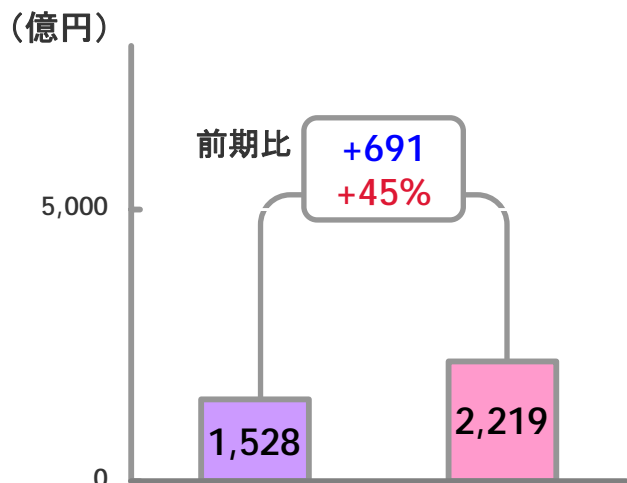
- ・GM向けエアフィルターの新規受注、内装品製品構成差などにより微増収
- ・新規子会社(カナダ)の操業準備費用の増加、統括会社体質強化などにより減益

3-(4) 地域別売上高・営業利益 08/3期実績②

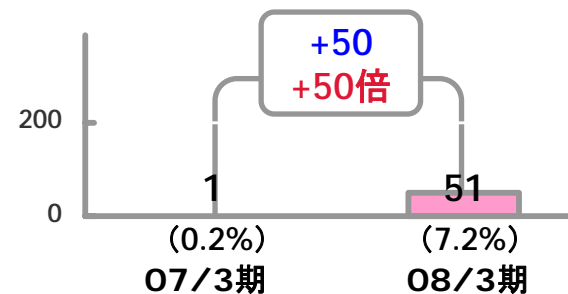
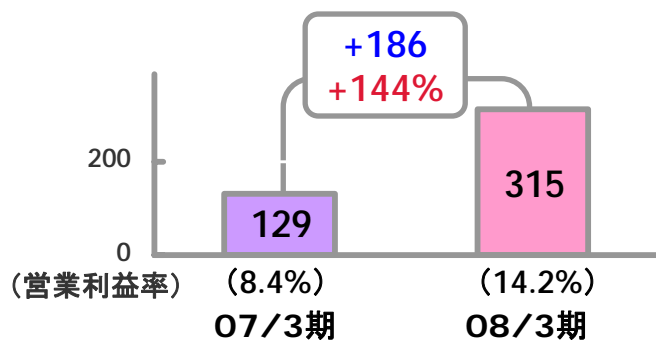
アジア

その他(欧州、南ア、豪州)

売上高



営業利益

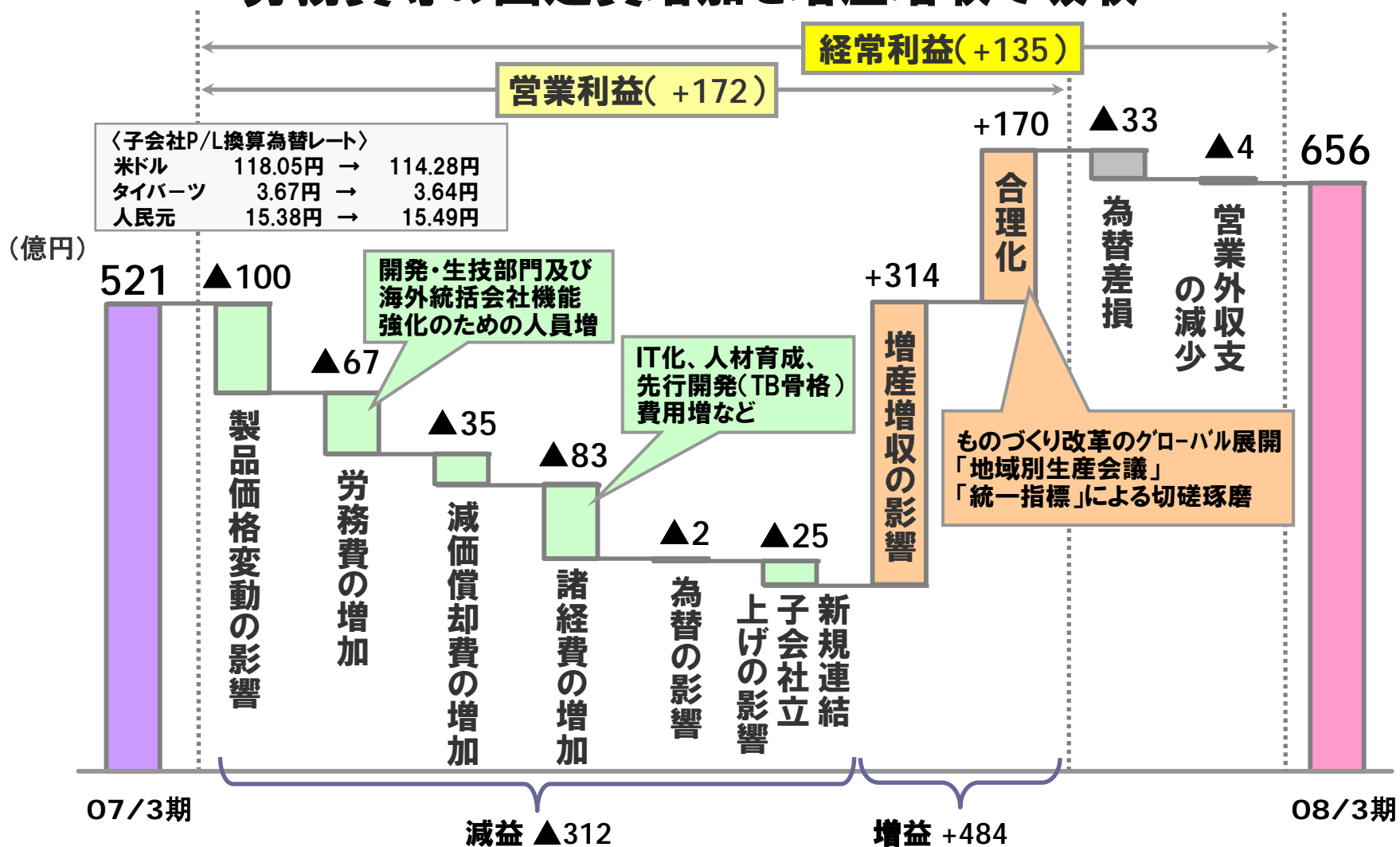


- ・中国:広州 カムリ、中国:佛山 オイルフィルター (06年度立上り)の通期寄与
- ・中国:天津 カローラの新規立上げ
- ・タイの新規子会社化など生産基盤拡大

- ・オーストラリア カムリ、南アフリカ IMV、フランスバンパー (06年度立上り)の通期寄与
- ・南アフリカ カローラの新規立上げ、TBロシアの立上げ
- ・トルコ メタル内製化など生産基盤を拡大

3-(5) 経常利益の増減要因 08/3期実績

製品価格変動の影響を合理化で吸収、
 労務費等の固定費増加を増産増収で吸収

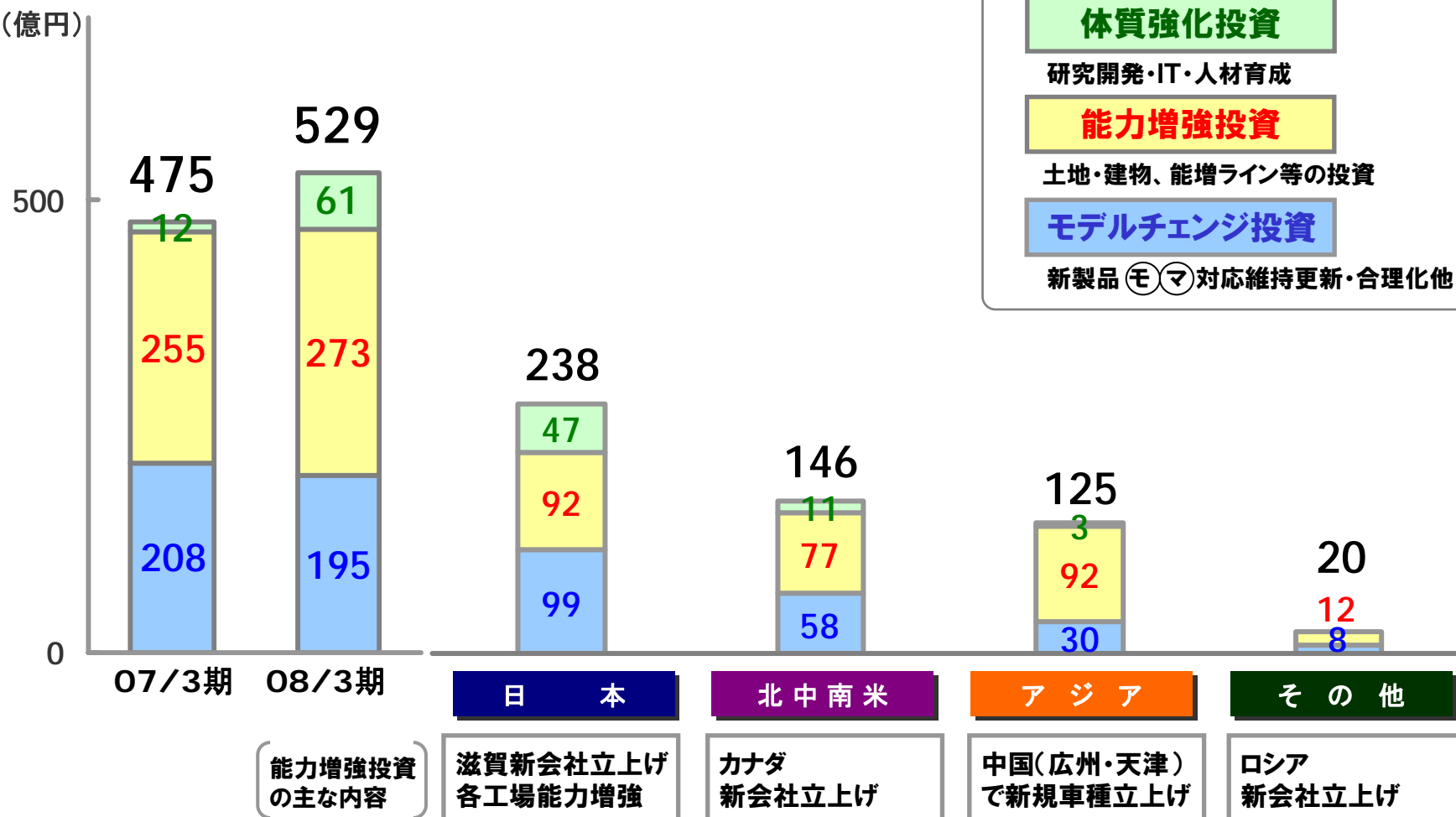


3-(6) 設備投資 08/3期実績

新会社の立上げを中心に能力増強投資を強化

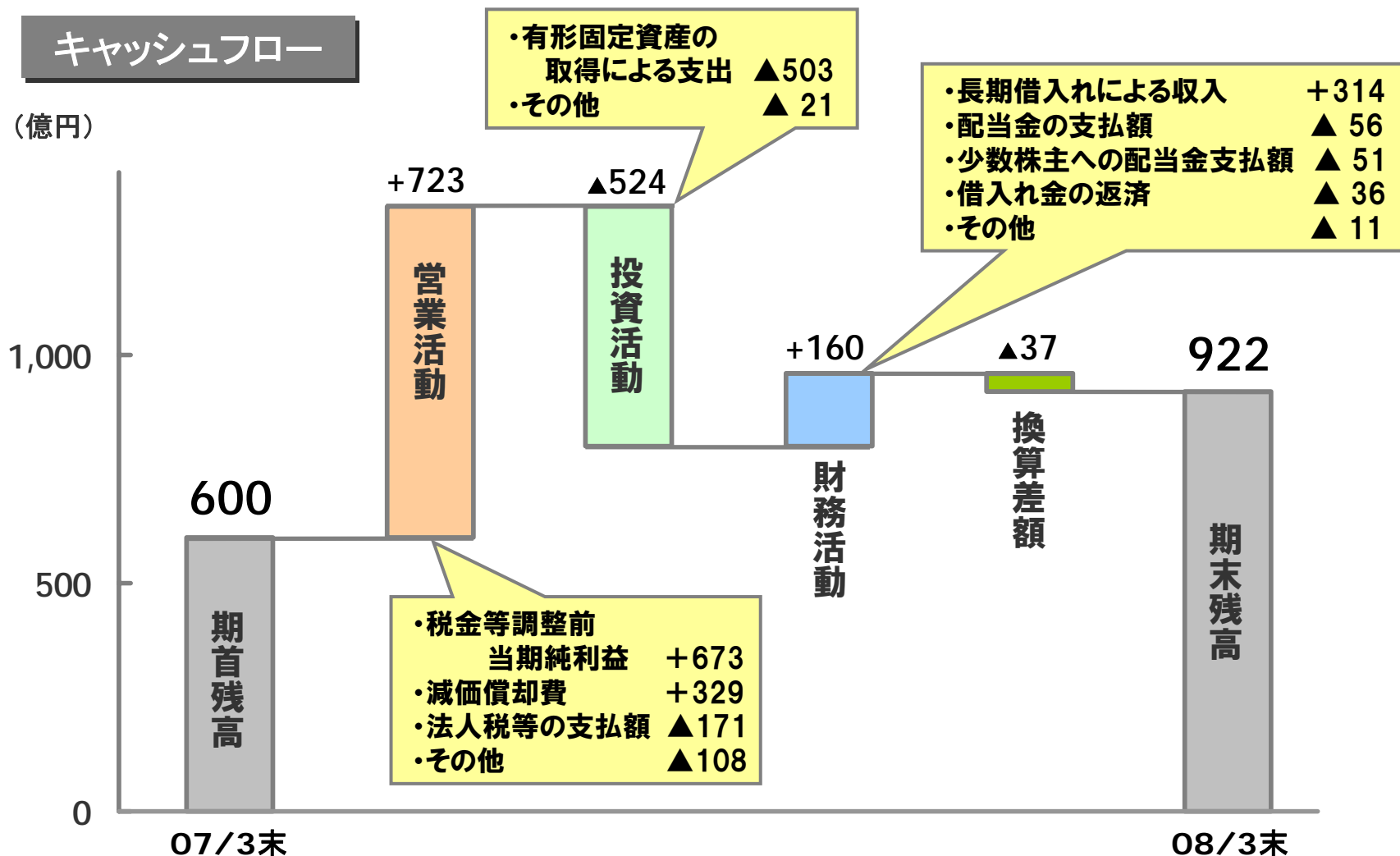
設備投資

(億円)



3-(7) キャッシュフロー 08/3期実績

高水準な設備投資を継続、将来の新規生産拠点拡充
のため長期借入れも実施

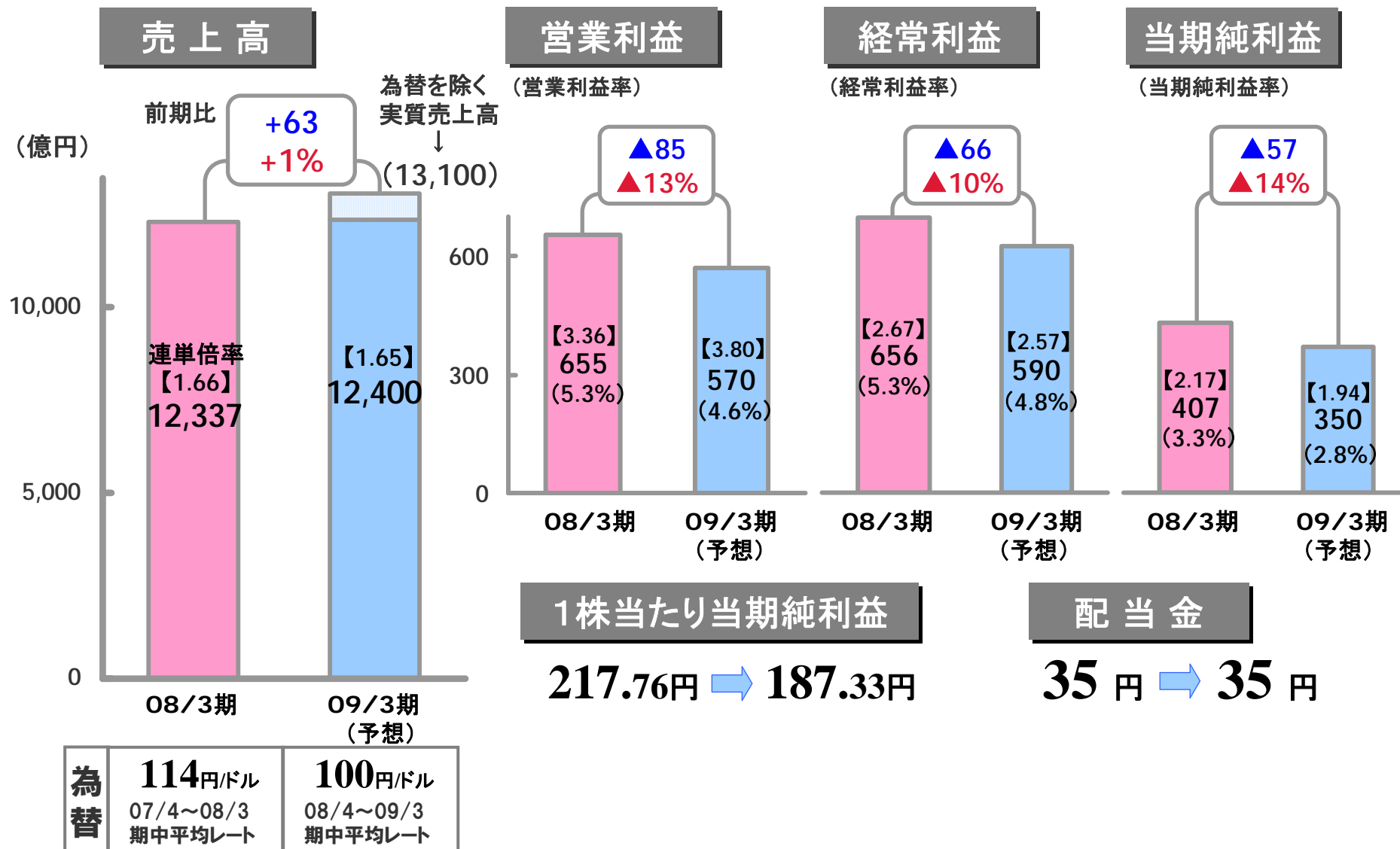




4. 09 / 3期 業績予想

4-(1) 09/3期 業績予想

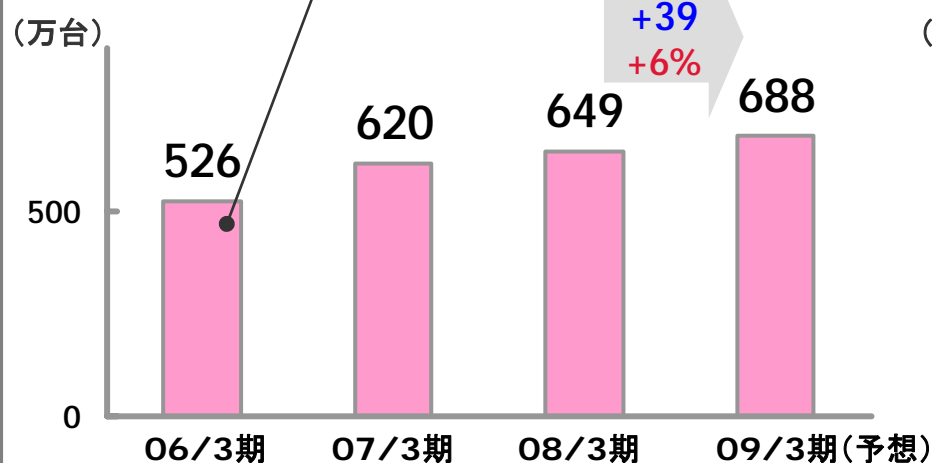
生産数量は増加するものの、為替の影響により微増収



4-(2) 事業別生産台数 09/3期予想

内装品事業

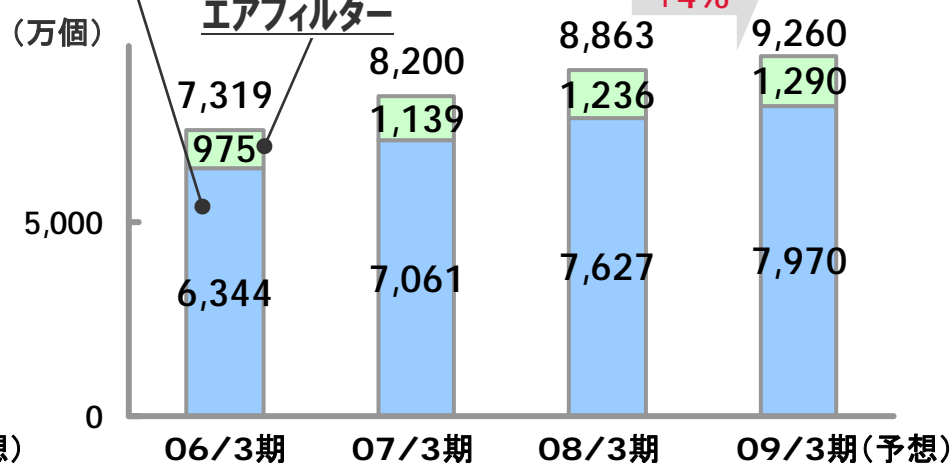
シートASSY台数



国内新車効果、海外グローバル戦略車種拡大

フィルター・パワートレイン事業

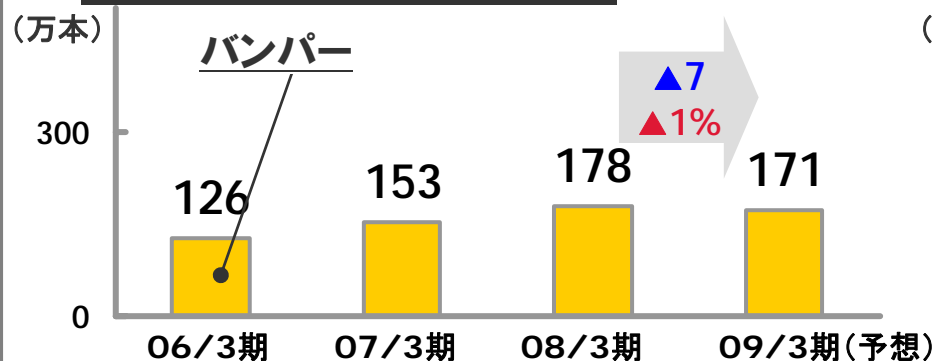
オイルフィルター



中国 新製品立上げなど

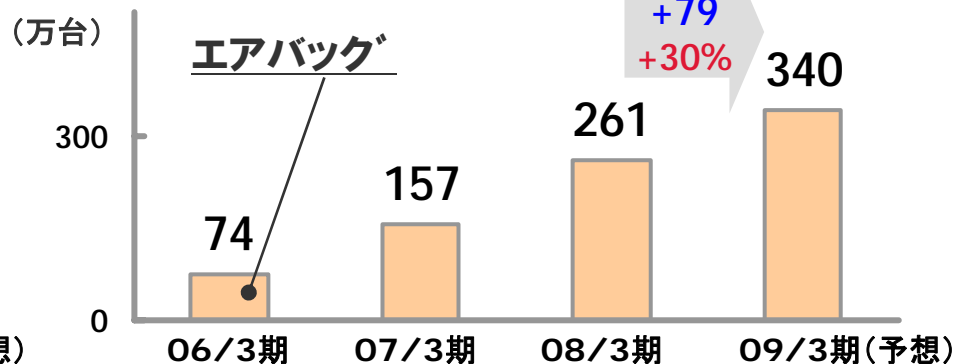
繊維・外装品他事業

バンパー



全体で微減の見通し

エアバッグ



ベトナム 07年度立上り車種の通期寄与など

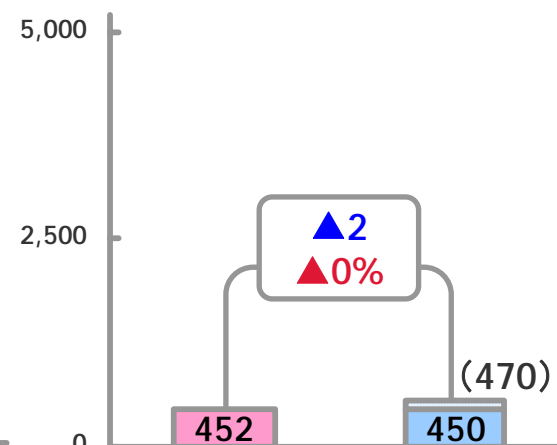
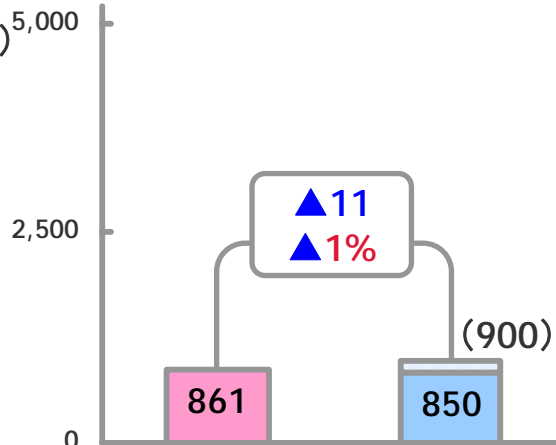
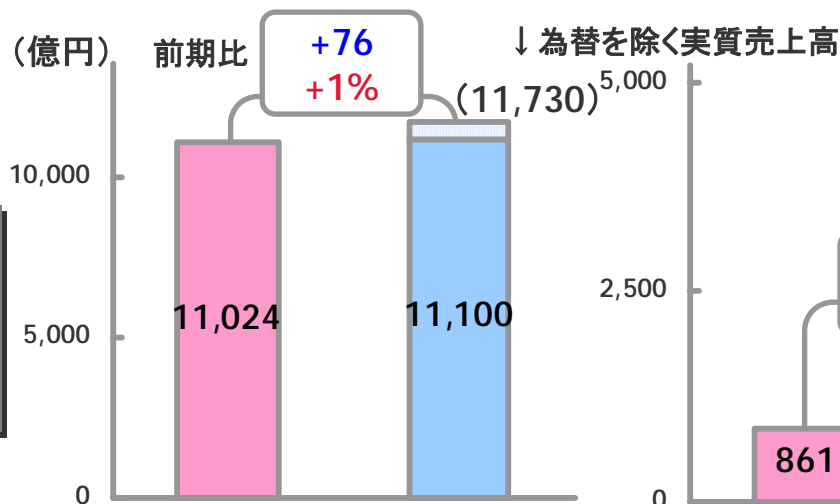
4-(3) 事業別売上高・営業利益 09/3期業績予想

内装品事業

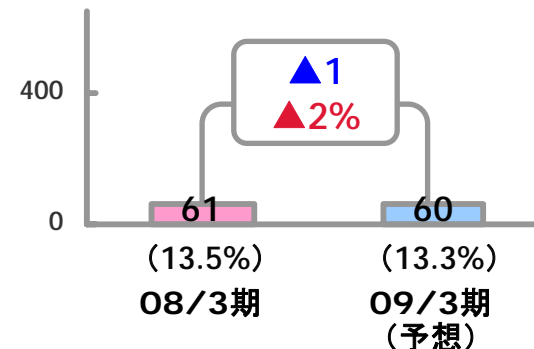
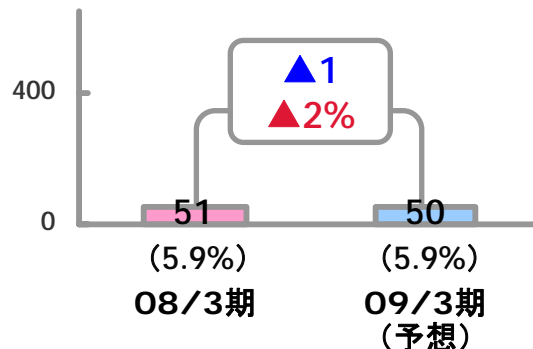
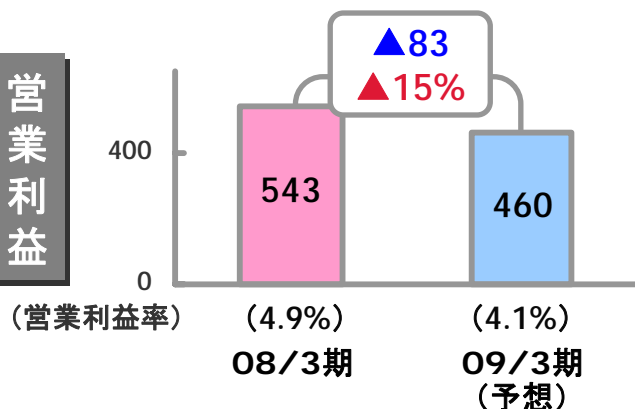
フィルター・パワートレイン事業

繊維・外装品他事業

売上高



営業利益

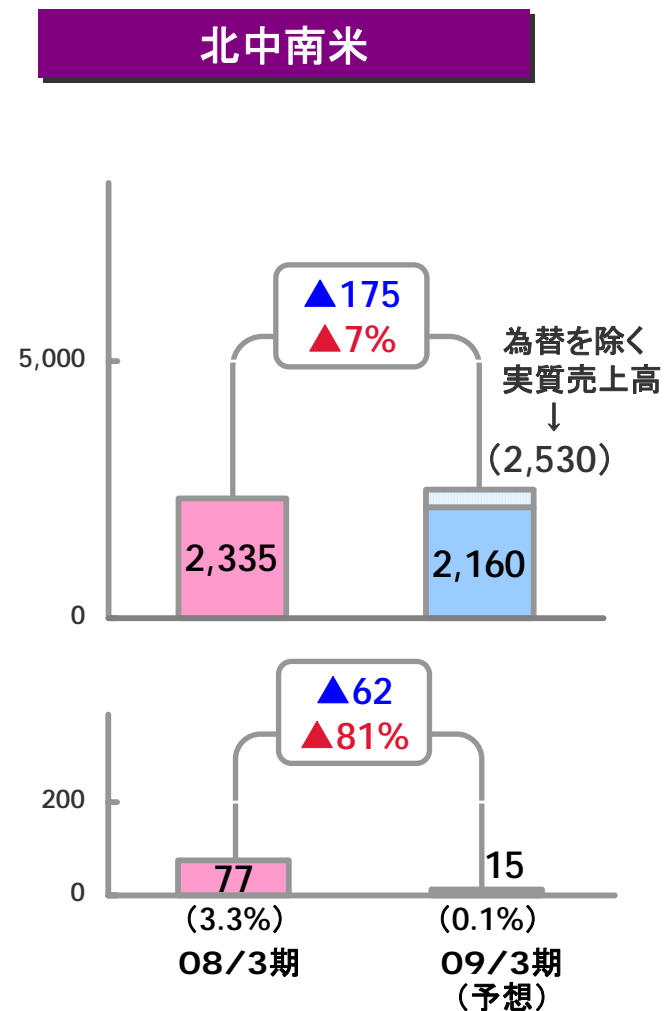
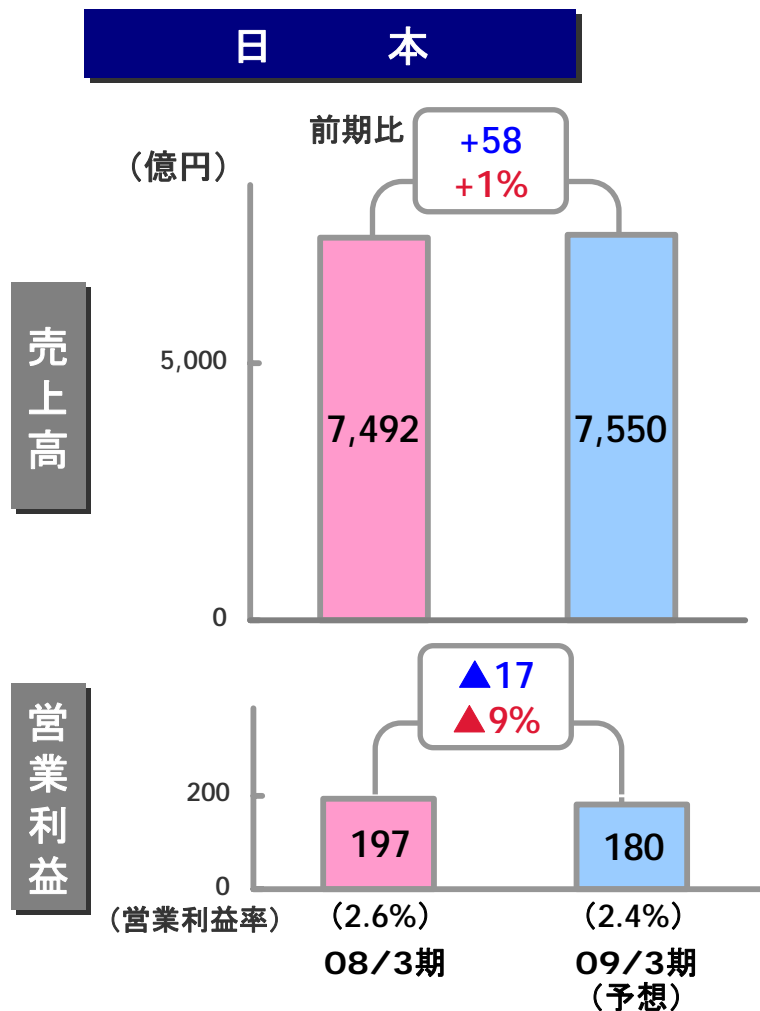


- ・グローバル戦略車種の新規立上げなどによる増収706億円
- ・為替の影響(減収)▲630億円

- ・中国 新規車種の立上げなどで増収39億円
- ・為替の影響(減収)▲50億

- ・ベトナム エアバッグ07年度立上り車種などの通期寄与18億円
- ・為替の影響(減収)▲20億

4-(4) 地域別売上高・営業利益 09/3期業績予想①



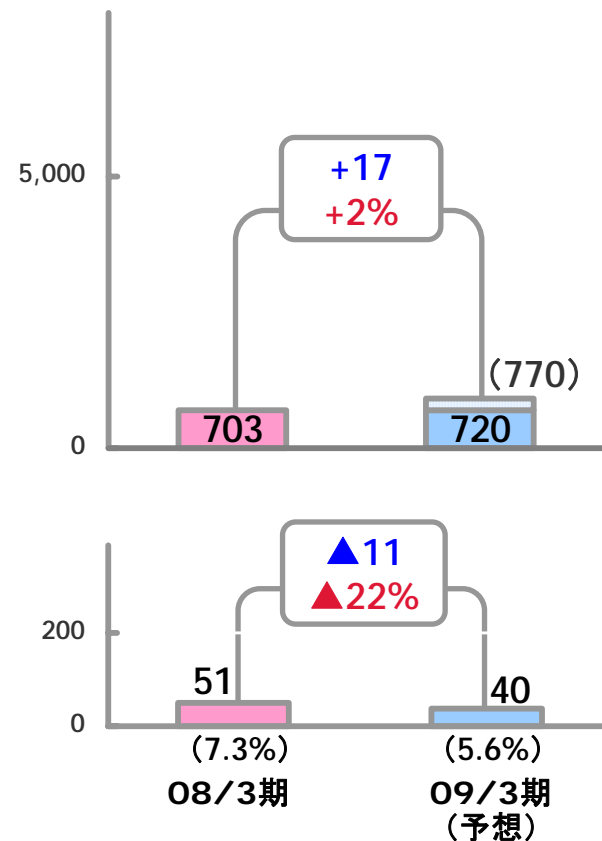
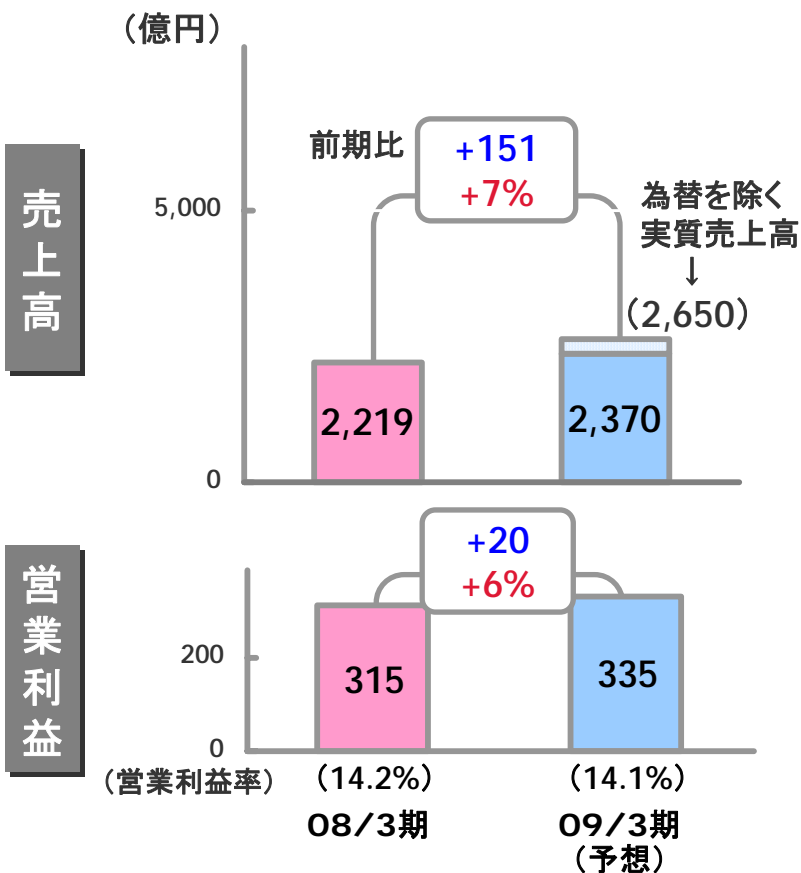
- ・アルファード・クラウンなどの新車効果により微増収
- ・将来の成長に向けた体質強化策などにより減益

- ・為替の影響(減収) ▲370億円
- ・カナダ・ミシシッピ・インディアナの立上り負担、将来のための先行投資により減益

4-(4) 地域別売上高・営業利益 09/3期業績予想②

アジア

その他(欧州、南ア、豪州)

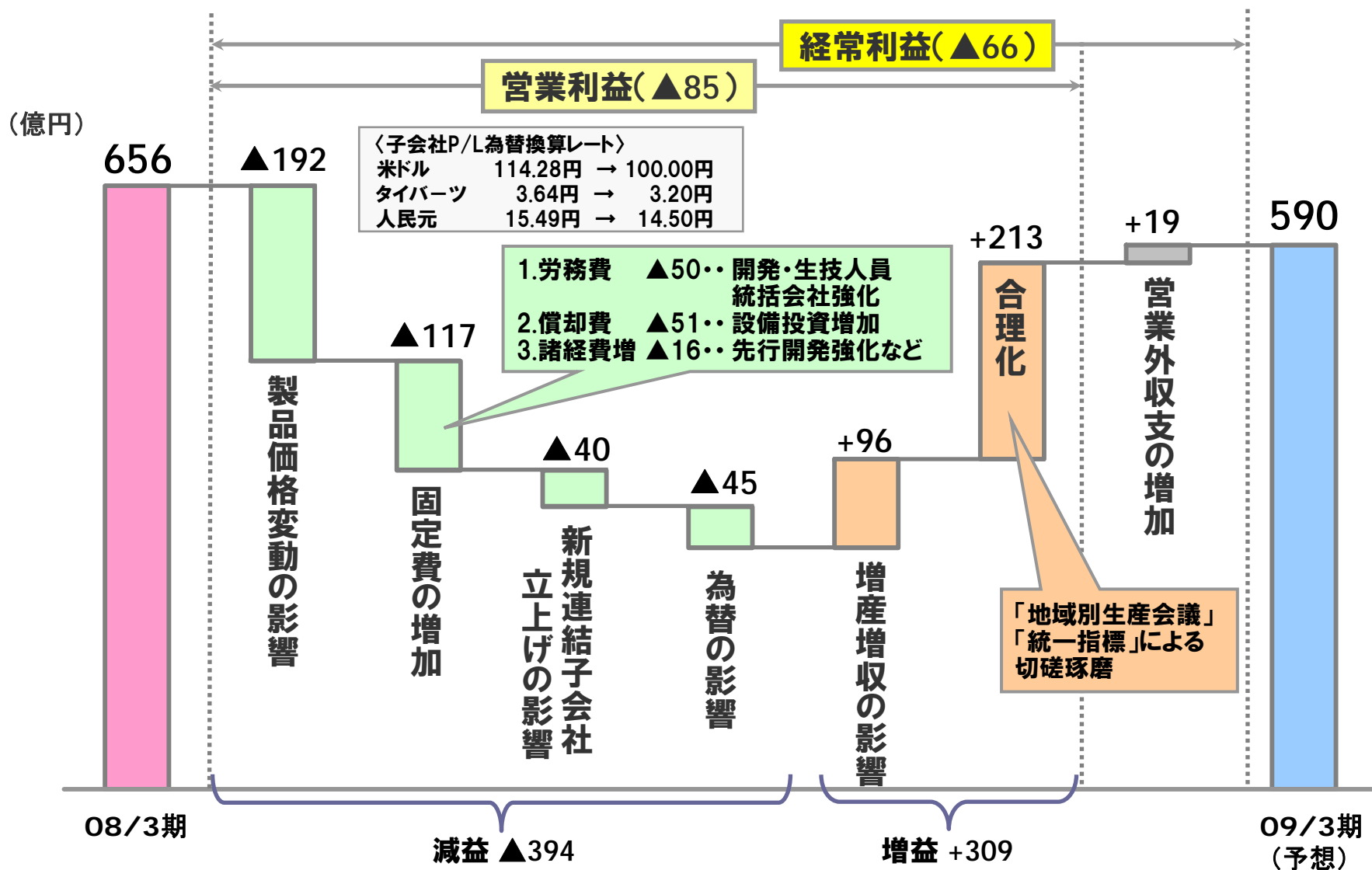


- ・為替の影響(減収)▲280億円
- ・中国 新製品立上げ(ヤリス)などにより増収増益

- ・為替の影響(減収)▲50億円
- ・南アフリカ・トルコ 製品立上げなどにより増収、一過性費用増により減益

4-(5) 経常利益の増減要因 09/3期業績予想

為替、新規子会社の立上げにより減益



4-(6) 設備投資 09/3期予想

09/3期は更に能力増強投資を強化、
足元固めの体質強化投資も積極的に実施

設備投資

