

2010年3月期 決算説明会

2010年5月17日(月)

クルマに、居住性という性能を。 Design Your Passion



トヨタ紡織
TOYOTA BOSHOKU



◇ 10/3月期の振り返り

取締役社長 豊田周平

10 / 3月期 主な新規車種・切替車種について

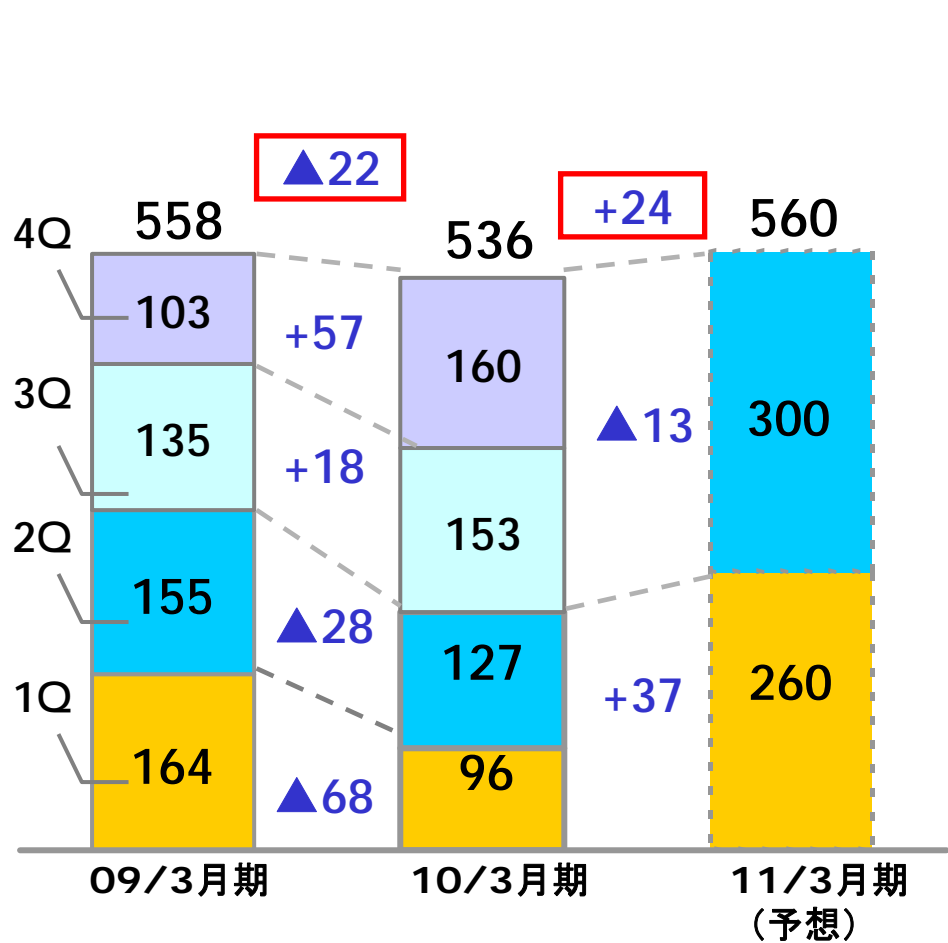
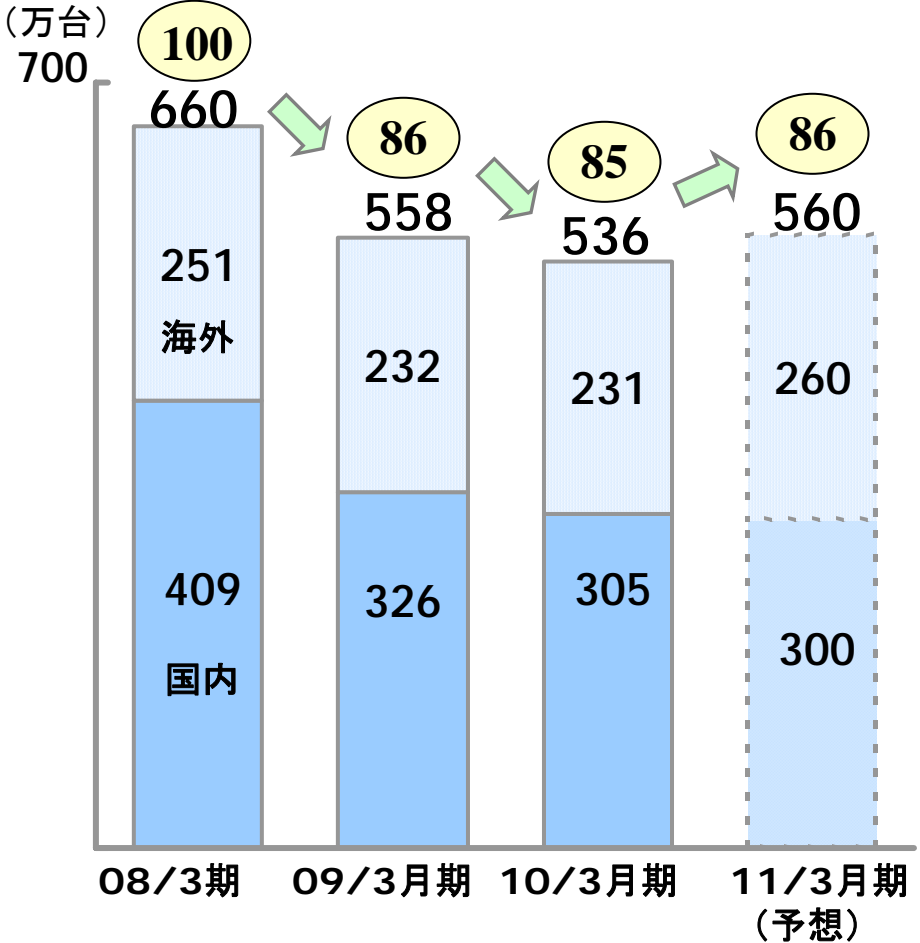
	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	 ▼マジスタ(切替)			
	 ▼ウィッシュ(切替)			
	 ▼プリウス(切替)			
		 ▼HS250h(新規)		
		 ▼4ランナー、プラド(切替)		
		 ◆富士裾野工場(稼動開始)		
			 ▼マークX(切替)	
			 ▼SAI(新規)	
			 ▼GX(切替)	
北中南米		 ▼キャデラックSRX(新規)		
			 ▼ハイランダー(新規)	
			 ▼シエナ(切替)	
			 TBインディアナ(稼動開始)	
アジア	 ▼ハイランダー(新規)			
	 ▼ランドクルーザー(切替)			
			 ▼クラウン(切替)	
その他				 TBソマン(稼動開始)

連結シート生産台数推移

エコカー減税や補助金による市場回復・新車効果で、
 下半期は挽回するも通期では前年比で台数減
 11/3月期は増産予想ではあるが、下半期以降は不透明

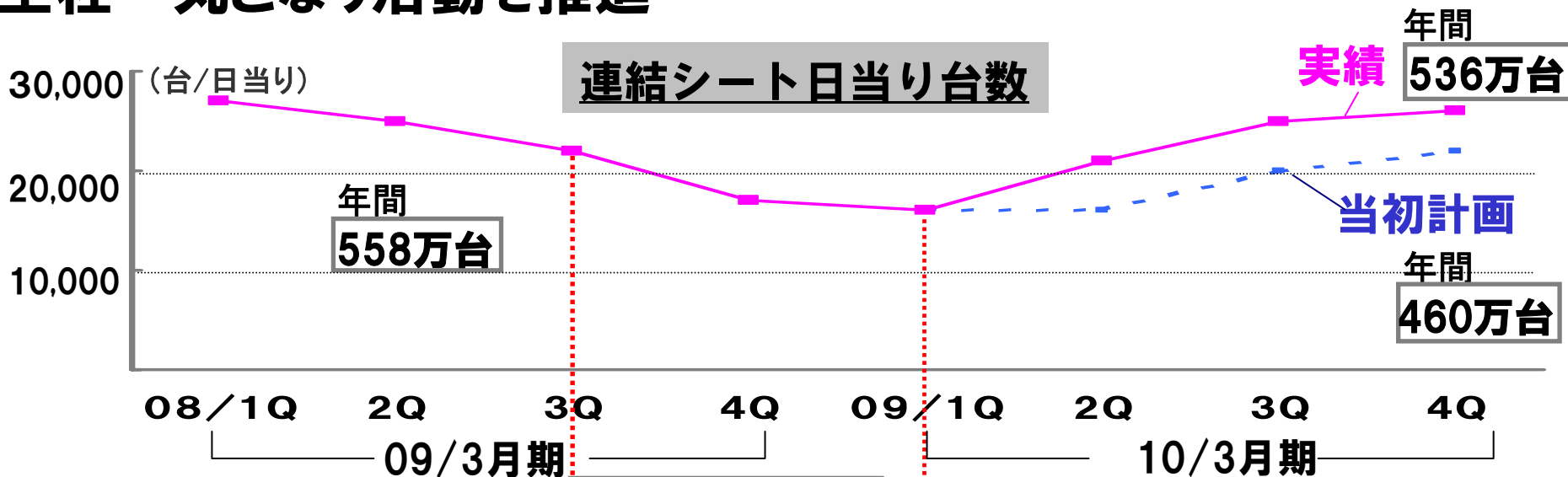
連結シート生産台数(国内/海外)

連結シート生産台数(四半期ベース)



10/3月期 経営環境への対応

低操業(年間460万台)でも利益の出る事業構造を目指し、
全社一丸となり活動を推進

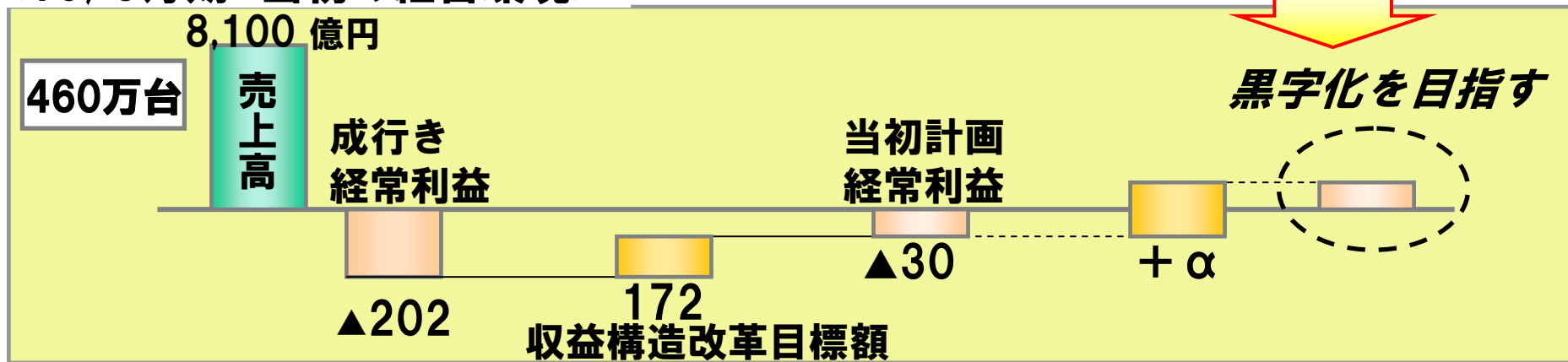


緊急収益改善委員会

収益構造改革委員会

黒字化を目指す

<10/3月期 当初の経営環境>



10/3月期 収益構造改革の取組み

収益構造改革委員会を設置 抜本的な構造改革を目指す

1. 活動のねらい

低操業でも利益の出る事業構造改革 ⇒ **スリム、筋肉質で、強靱な体質作り**
(昨年度:緊急避難的な固定費削減活動 → 今年度:収益構造を抜本的に見直す活動)

2. 活動の進め方

- ・改善項目ごとに**全世界を横断したチーム**を編成(全26チーム)
- ・**徹底的にムダを無くす取組み**
(管理間接部門の要員管理、経費削減、効率投資など)
- ・**収益力向上に向けた取組み**
(モノづくり基盤の強化、開発の効率化など)



3. 活動成果

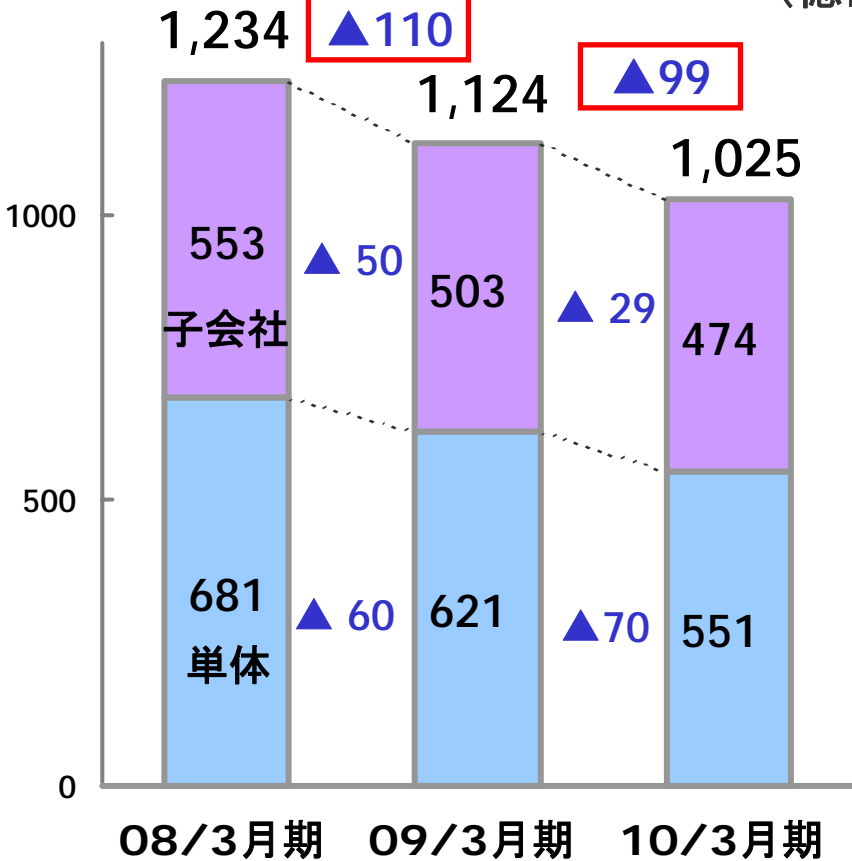
目標値:172億円 実績:266億円 **+94億円過達**

10/3月期 収益構造改革の取組み（固定費・人員・残業）

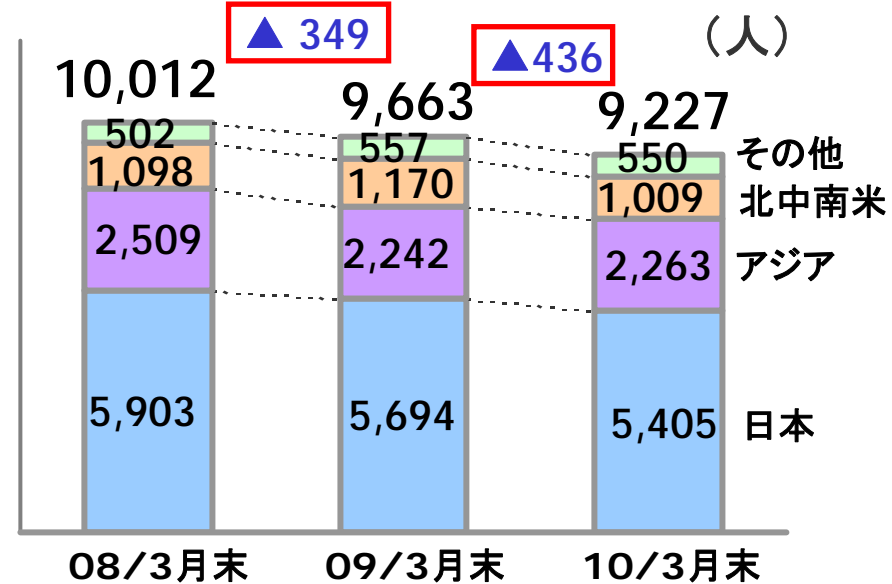
固定費は最大の変動費と捉え 身の丈に合ったスリム化の着実な実行

固定費の推移

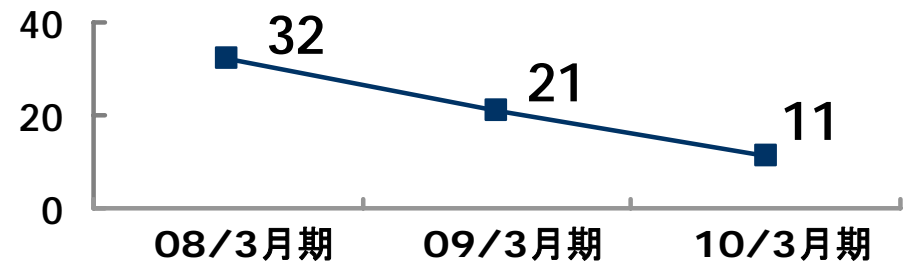
（償却費除く）
（億円）



地域別 事技員の推移



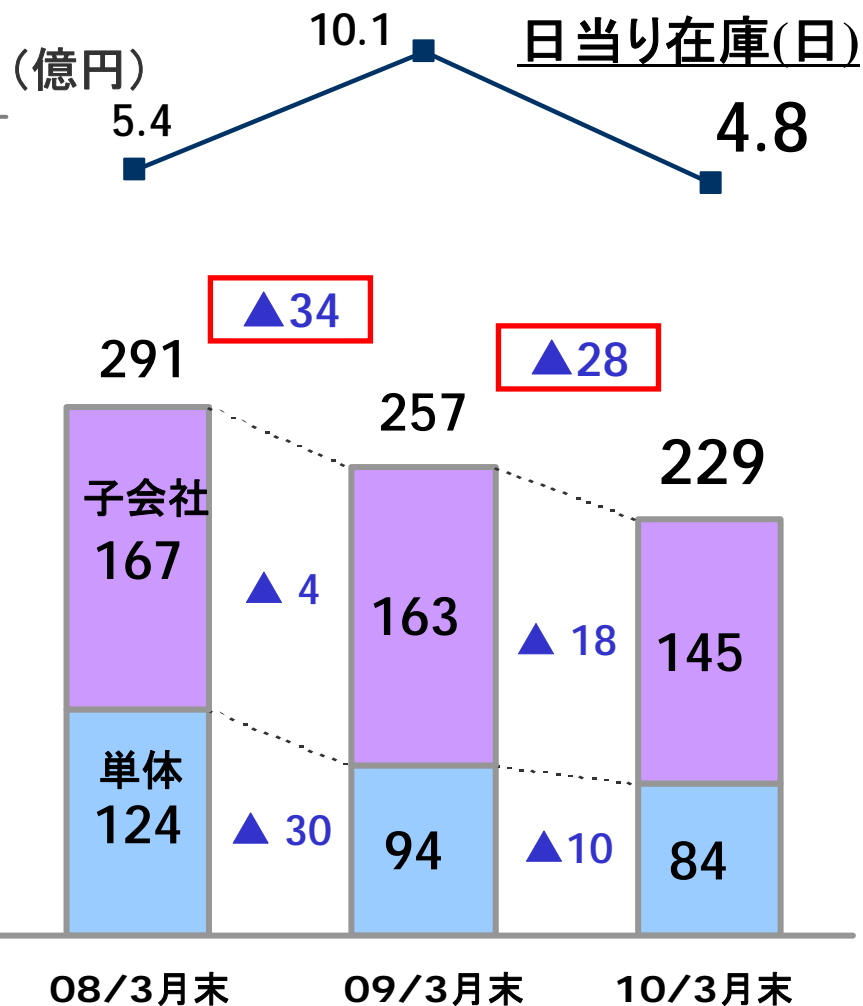
事技員残業時間(単体) (時間/一人・月)



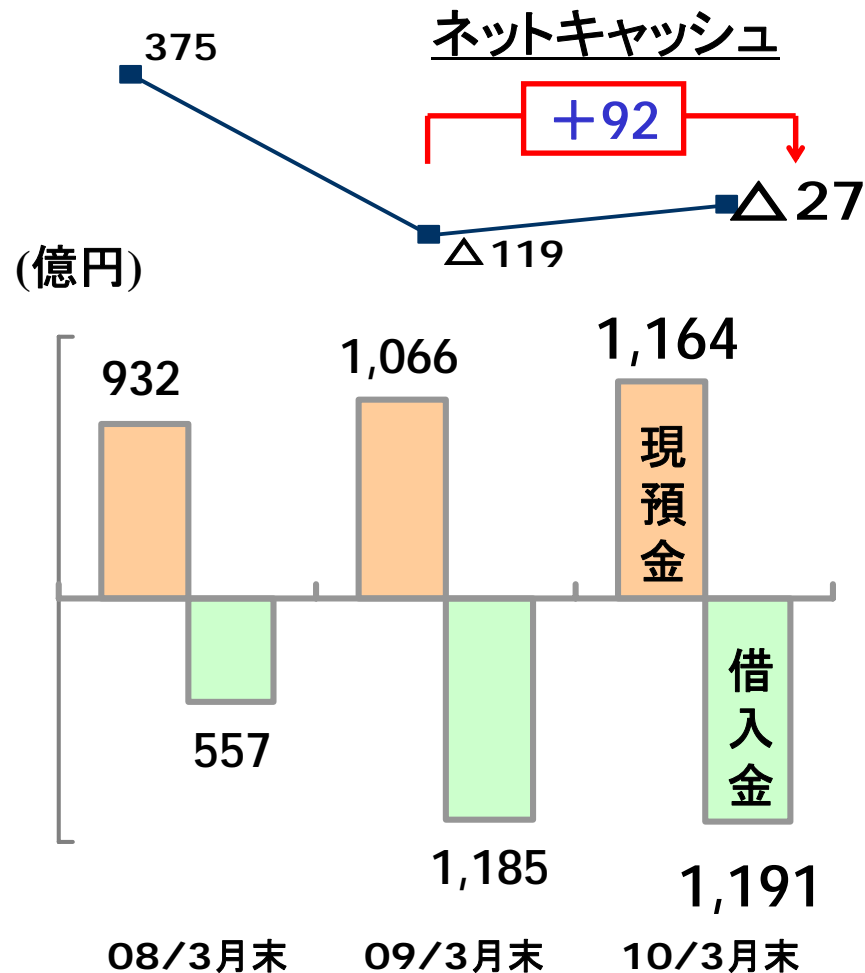
10/3月期 収益構造改革の取組み（在庫・資金）

在庫低減も強力に推進、資金も改善

在庫低減



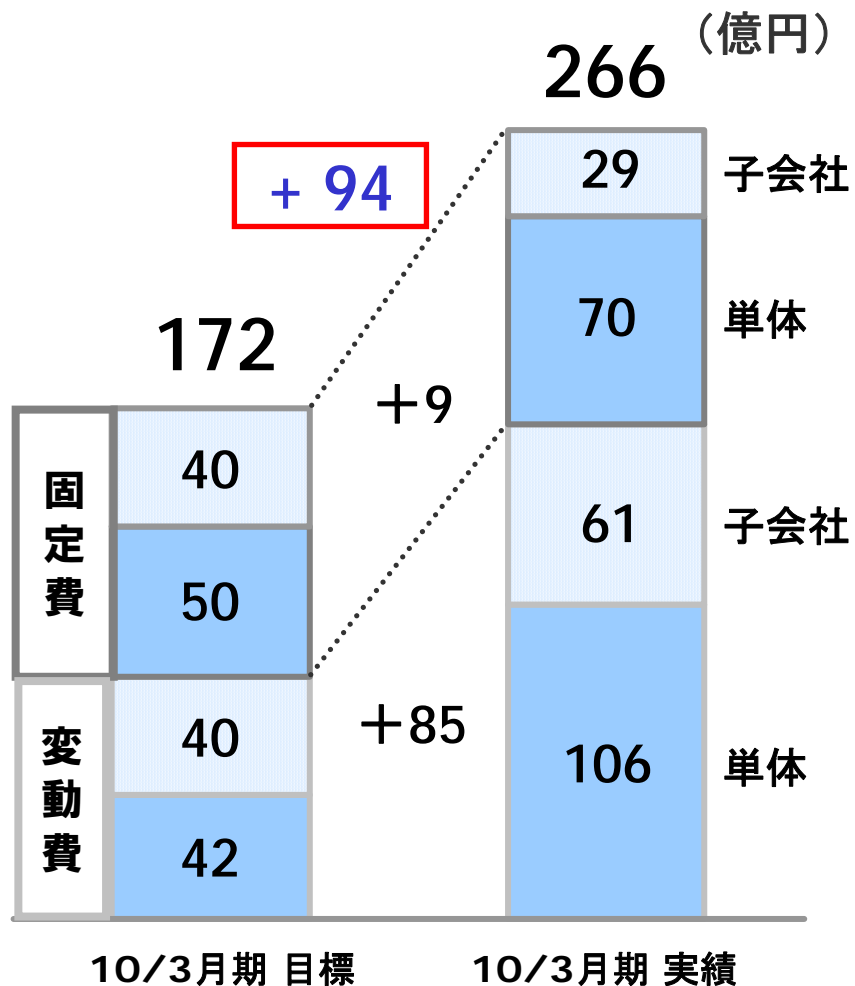
資金状況



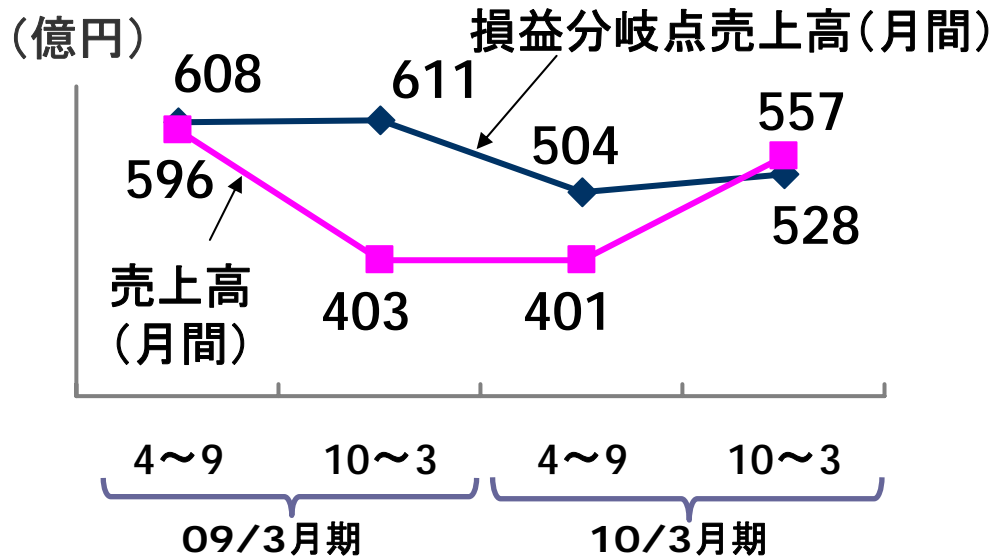
10/3月期 収益構造改革の取組み（損益分岐点売上高）

目標を上回る成果により、損益分岐点売上高は大幅に低減

収益構造改革効果額



損益分岐点売上高(単体)



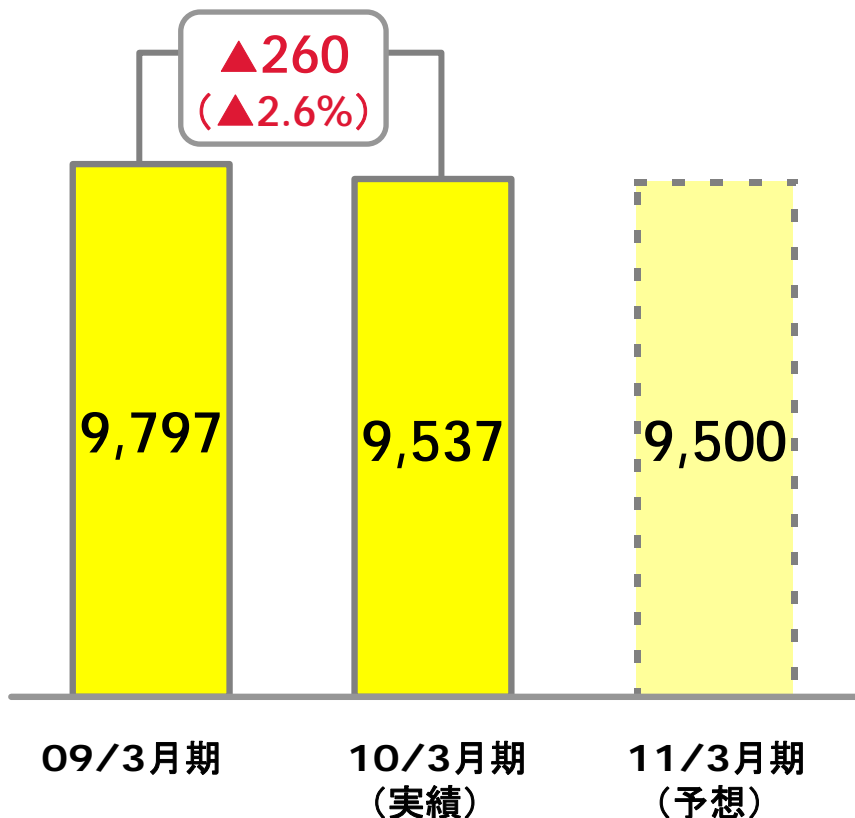
日本と海外が一体となった現地現物の実践によるチーム活動の成果
⇒変動費を中心に目標大幅過達

収益体質は着実に向上

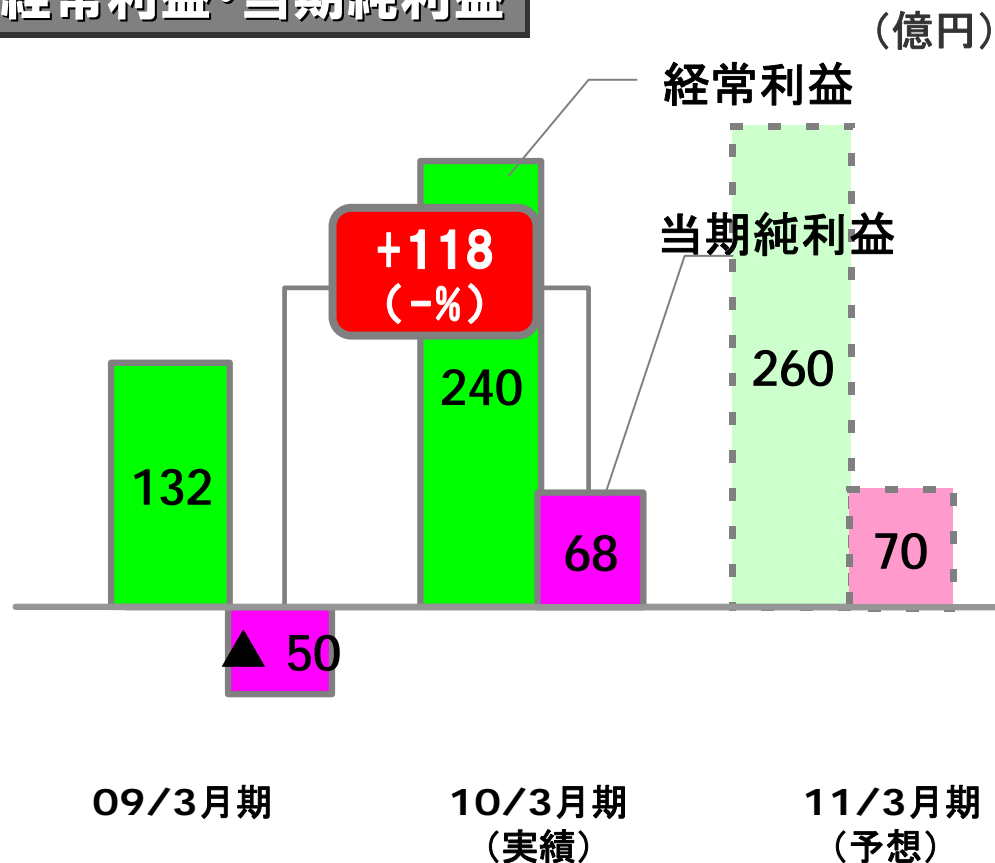
10/3月期 売上高・経常利益・当期純利益

収益構造改革の推進により、減収ながらも、増益を確保

売上高



経常利益・当期純利益



配当金

	09/3月期	10/3月期	11/3月期 (予想)
中間	15円	5円	7円
期末	5円	8円	7円
年間	20円	13円	14円

◇ 新ビジョンの策定

第2の創業期
(07年4月～11年3月)

心を一つに

新たなステージ
(10年4月～)

経営環境・市場の変化等に対応すると共に、
グローバルなお客様の信頼と期待に応え、
真のグローバルカンパニーとなるために

新 *V i s i o n*

【私たちがめざす企業像】

**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**

**Looking into the future, we will create
tomorrow's automobile interior space
that will inspire our customers the world over.**

【実現に向けた社員へのメッセージ】

Design your passion with TOYOTA BOSHOKU

◇11/3月期の取組みについて

事業環境変化に対応した取組み（重点実施事項）

- 1 お客様第一に徹した**画期的品質向上活動**の強化・推進
- 2 徹底した**良品廉価活動**による競争力強化
- 3 環境変化に対応した**事業体質強化・事業構造改革**の断行
- 4 CO2削減に向けた**技術開発**の取組み強化
- 5 一人一人の改善意欲とチームワークにより築かれる真のグローバルカンパニーづくりの推進

**1 お客様第一に徹した画期的品質向上活動の
強化・推進**



お客様第一に徹した画期的品質向上活動の強化、推進

オールトヨタ紡織で品質保証の再構築

1) 品質保証の原点回帰

① 設計品質の確保

・ 品質を織り込んだ設計

- (1) 設計素質に加え生産性素質を加味した造りやすい図面
- (2) お客様目線でのデザインレビュー
- (3) 設計者による現地現物での徹底

② 工程品質の確保

・ 図面品質を保証する工程づくり

上記図面に要求された品質を安定的に保証できる工程設計

③ 日常品質の確保

・ 日常品質のつくり込みの徹底

- (1) 品質のつくり込める標準作業の確立
- (2) 品質が不安定な工程は次の工程設計にフィードバック

お客様第一に徹した画期的品質向上活動の強化、推進

オールトヨタ紡織で品質総点検を実施

2) 品質総点検実施

・・・やるべき事がやられているかの確認

①点検方法

- ・ 重要特性（締付け、溶接など）について確認表に基づき実施
- ・ 関係会社（国内、海外）も含む

②日程

- ・ 自主点検 ： ～4月末
- ・ 役員点検 ： ～5月末
- ・ 工程監査、製品監査 ： ～12月

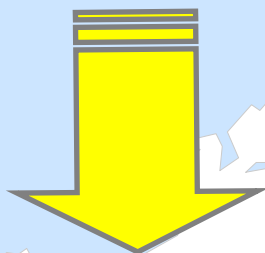


お客様第一に徹した画期的品質向上活動の強化、推進

各地域における品質保証機能の充実・強化

現調化拡大

(グローバルでのコスト競争力強化)



① 現地材料・部品の活用促進に向けたしくみの構築

- ・品質保証部内に材料保証室を設置 (10/2月)
- ・仕入先選定時の体質診断方法確立

② 現地事情に合わせた節目管理のしくみ構築

- ・材料・部品評価の実施
- ・SPTT活動による工程完成度の評価 (SPTT:Supplier Parts Tracking Team)

材料分析装置 (欧州)



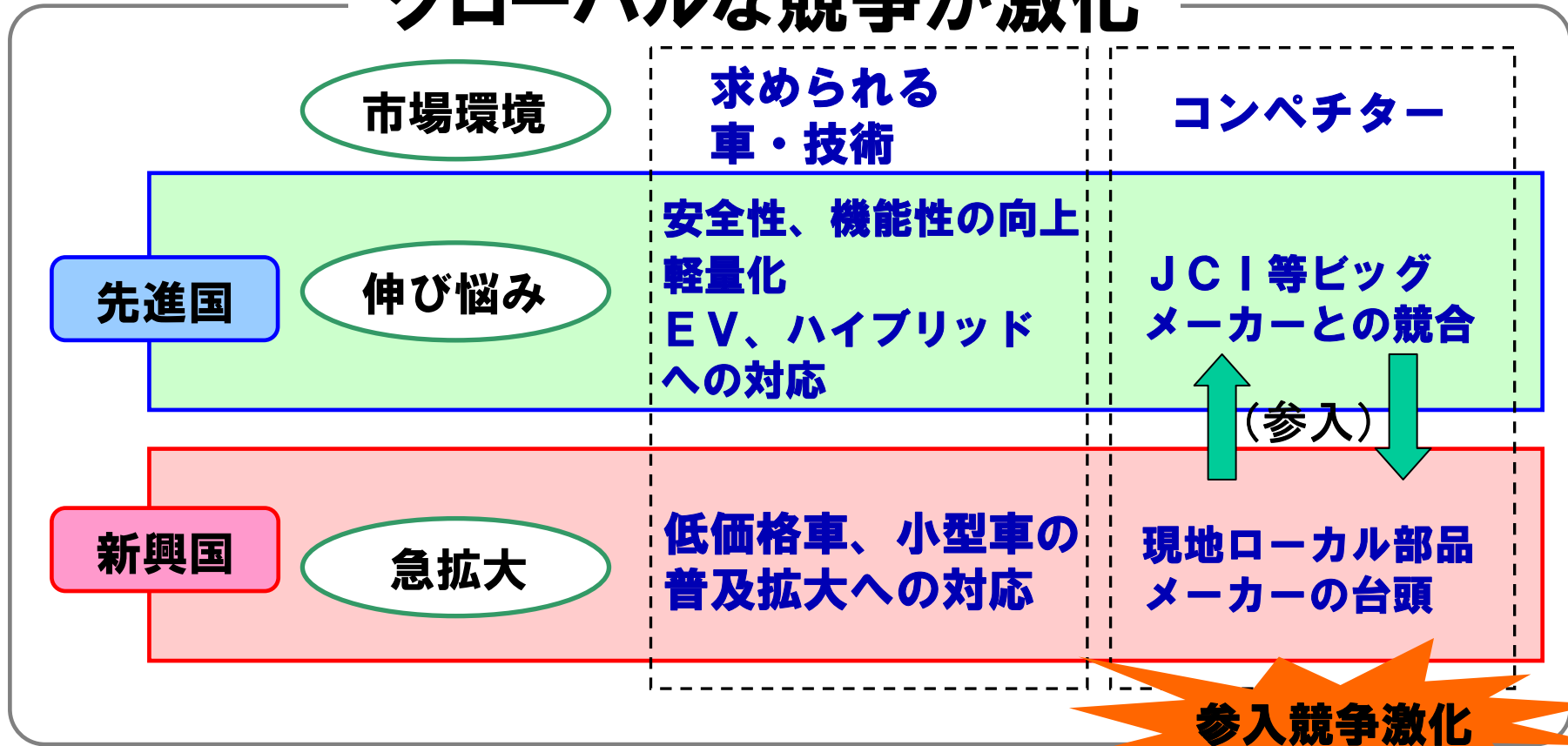
材料評価設備 (タイ)



2 徹底した良品廉価活動による競争力の強化

徹底した良品廉価活動による競争力の強化

グローバルな競争が激化



徹底した良品廉価活動により
グローバルな競争力を強化

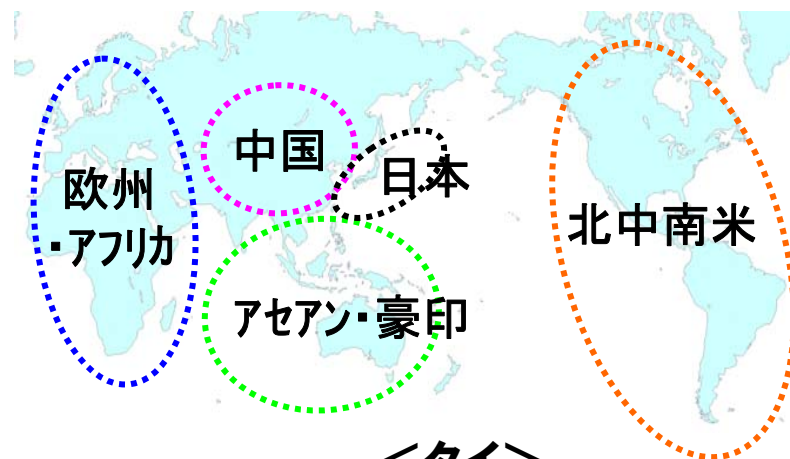
良品廉価活動（技術開発①）

良品廉価な商品の開発力強化

＜目標＞各地域における競合No. 1商品の開発力を身につける

開発・調達・生産の「地域最適化」を積極的に推進

1. グローバル競合他車の
ベンチマーク強化
2. TB品質レベルの明確化
 - ・グローバルに堅持すべき品質レベル
 - ・地域事情に適した品質レベル
3. 原材料、部品の現調化を推進
4. 地域最適の設計素質、
生産性素質の明確化
5. 地域最適の材料・工法・工程を
全生産車へ展開



＜タイ＞



材料評価設備



実車検討風景

良品廉価活動（技術開発②）

魅力的で心地良い移動空間の提供を目指した
商品力・デザインカの一層の強化

1) 車室トータルでの企画提案力の強化

- ① 独自のパッケージ企画に基づいた
車室空間トータルでの提案力強化
- ② グローバル競合他車のベンチマーク強化
- ③ TBブランドの確立に向けた
開発アイテムの発掘・推進



2) 内装商品力向上活動の推進と商品化

- ① 意匠・仕上り品質の格段の向上
- ② シート性能・乗り心地の向上
- ③ 繊維製品・ファブリック開発の
一層の推進



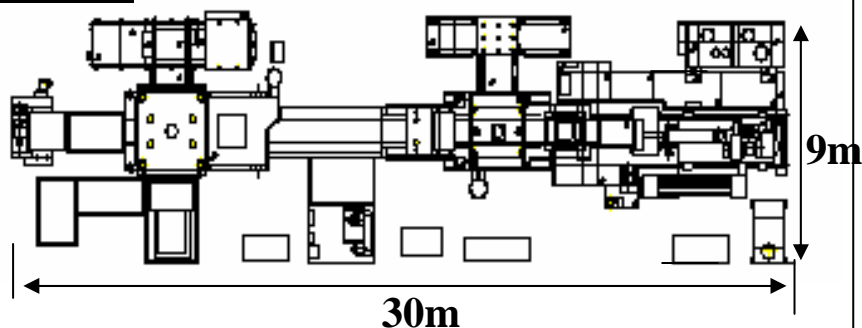
良品廉価活動（生産①）

シンプル・コンパクトな生産ラインの導入

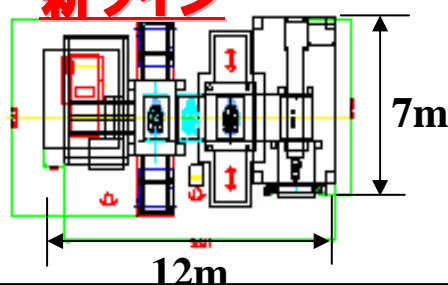
フェンダーライナーの生産

従来サイズ半分の設備導入

〔TB東北の事例〕フェンダーライナー設備更新
現ライン



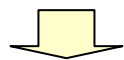
新ライン



面積▲69%

投資▲16%

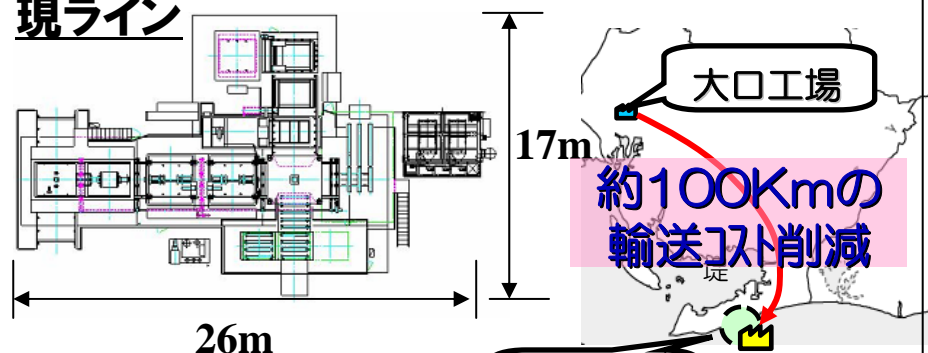
CO₂排出▲32%



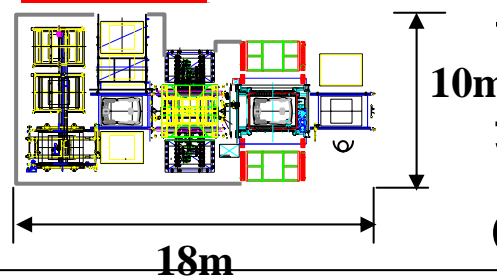
ルーフライニングの生産

消費地に近い工場へコンパクトな設備導入

〔豊橋工場の事例〕ルーフライニングの設備更新
現ライン



新ライン



面積▲58%

投資▲44%

CO₂排出▲42%



コンパクトで低投資に加え CO₂を削減した生産ライン

良品廉価活動（生産②）

北米における生産体制整備：インディアナ地区の例

例：TBIN(メタル工場)設立によるシート一貫生産

再編前

ATS
TMMI第1ライン向け
シート/ドアトリム生産

TISA
TMMI第2ライン向け
シート/ドアトリム生産

(部品供給)
遠隔地にある
サプライヤ

現状

シート ドアトリム
シートAssy ドアトリムAssy

シートAssy ドアトリムAssy

(部品供給)
プレス 溶接 ウレタン

TBIN
TISAに隣接して設立

狙う姿

ドアトリム工場

シート工場

シート部品工場
プレス 溶接 ウレタン

シート部品(メタル・ウレタン)を拠点生産し、物流費を削減

良品廉価活動（生産③）

中国での製品地区完結と繊維製品の一貫生産構築による供給体制の整備

凡例



内装工場



メタル部品工場



FPT工場



繊維工場



シートカバー工場

長春拠点化に向けた
生産体制の整備

天津/長春地区

将来の増産に
対応した新工場
の稼動

上海地区

繊維製品

成都地区

日本へ
カバーAssy

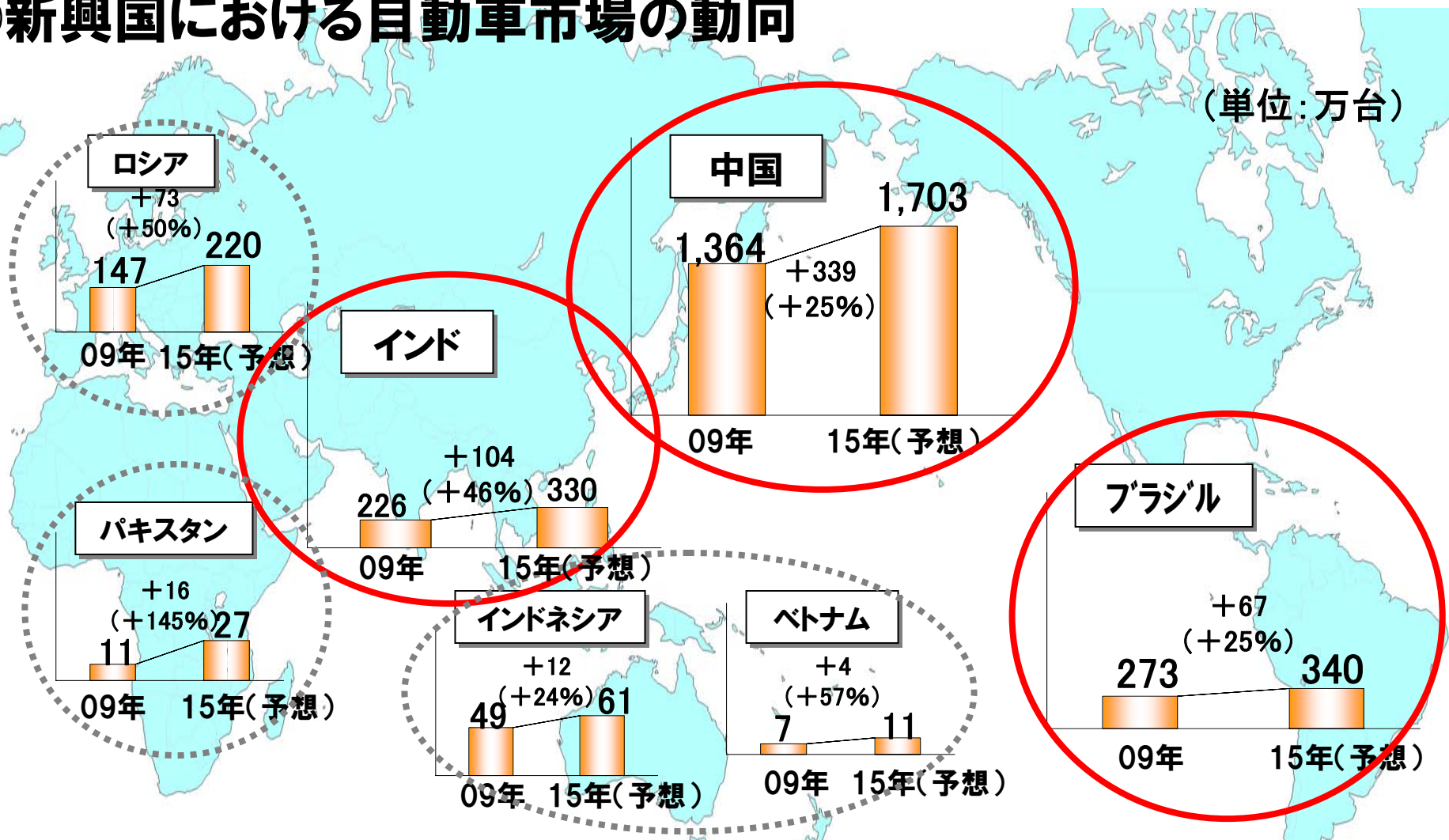
今後の新車種投入に
対応した生産体制整備

繊維生産の再編と
供給体制の整備

広州地区

良品廉価活動（新興国対応）

① 新興国における自動車市場の動向

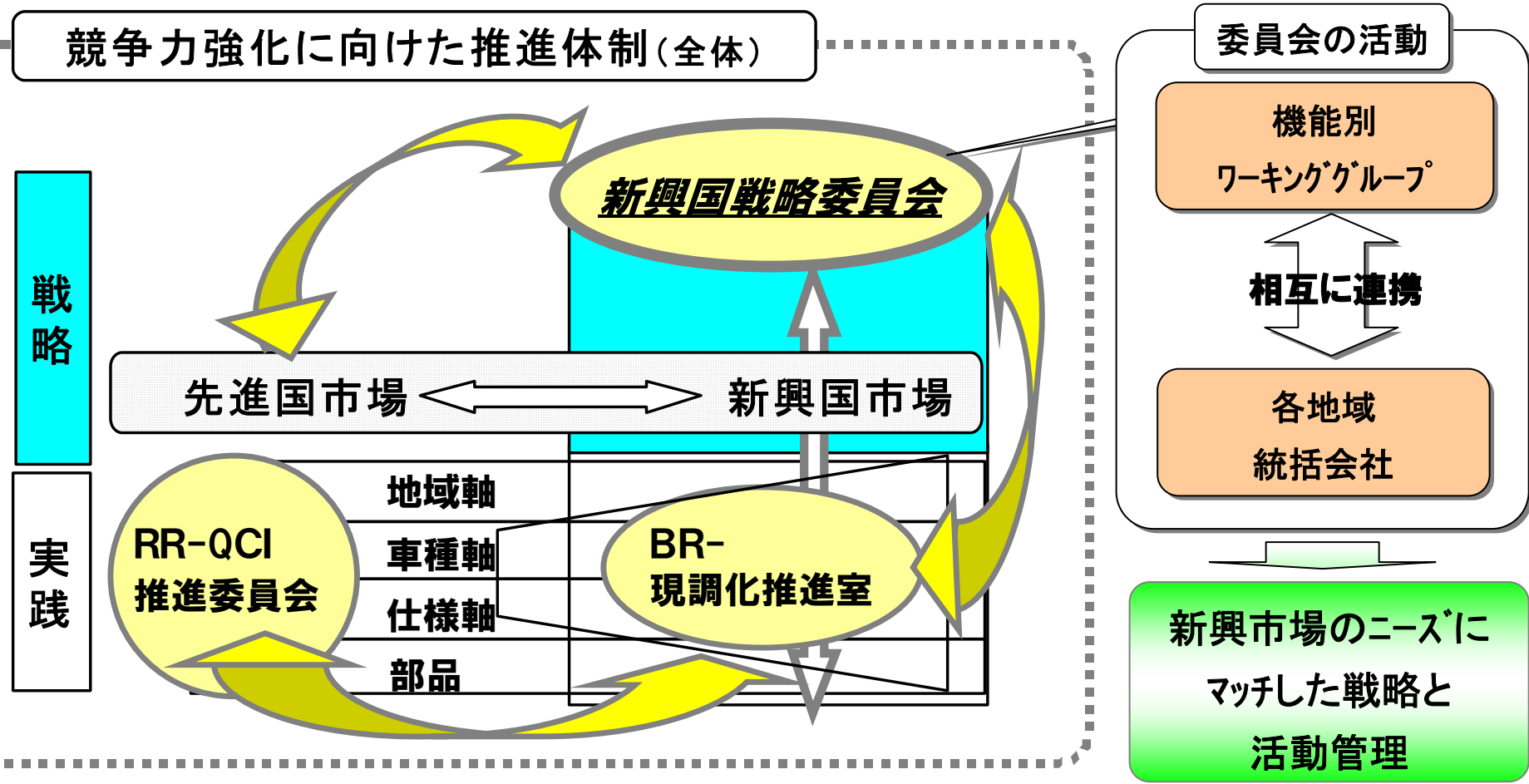


中国、インド、ブラジルを重点国と位置付け活動を推進
(他の新興国への取り組みも検討)

良品廉価活動（新興国対応）

② 新興市場への対応力強化に向けた組織体制の整備

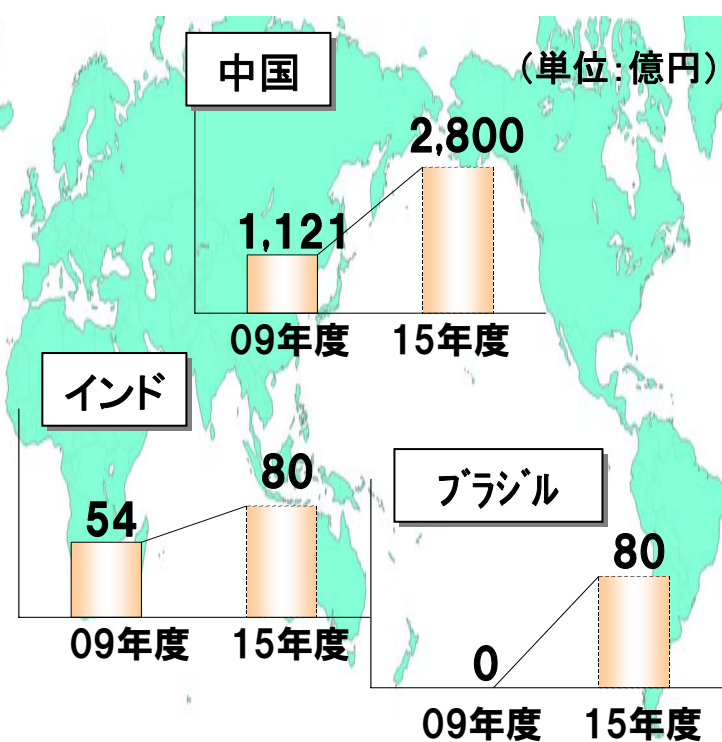
新興市場のニーズにマッチした戦略の方向付けと活動状況の管理のため、
「新興国戦略委員会」を設置



③「新興国戦略委員会」による革新的な取組み

新興国の地域特性に合った
「どこにも負けないモノづくり・体制」の整備

重点新興国でのトヨタ紡織の売上高予測



事業基盤強化

1. 新興国での受注拡大に向けた営業戦略の立案と実践
2. 新興国情勢に合った企業体制づくり
3. 新興国ビジネスモデルの実現に向けた組織・人材育成/配置と安定した労使関係の構築

コスト競争力強化

4. 魅力ある商品(コスト面)の提案に向けた開発力強化 [RR-QCI委員会]
5. 材料・部品の新興国事情に合わせた品質保証体制づくり
6. 現地調達基盤の充実による圧倒的な競争力の確保 [BR-現調化推進室]
7. 画期的に競争力のある生産体制づくり

3 環境変化に対応した事業体質強化・ 事業構造改革の断行

1) 11/3期 収益構造改革の全体概要

収益構造改革の継続により、さらなる収益体質強化を図る

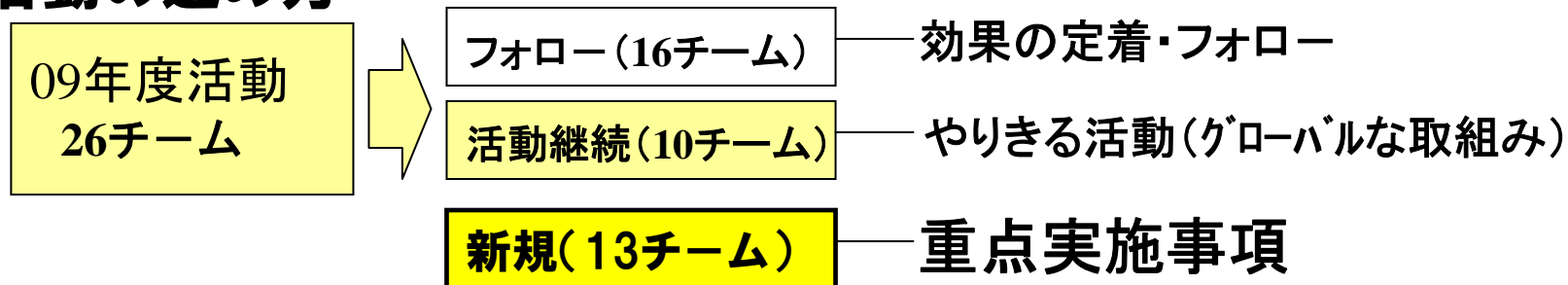
1. 活動のねらい

**低操業でも利益を出し得る確固たる収益基盤の
確立を目指す**

2. 収益構造改革効果目標(連結)

170億円 (変動費150億円・固定費20億円)

3. 活動の進め方



1) 北中南米地域の抜本的な収益構造改革の断行

⇒ 機能間連携による緊急対応

2) 収益悪化製品の収益構造改革

⇒ 製品に特化した収益構造の抜本的見直し

2) 収益構造改革（北中南米地域）への取組み

①北中南米地域の状況

北中南米地域の収益悪化要因

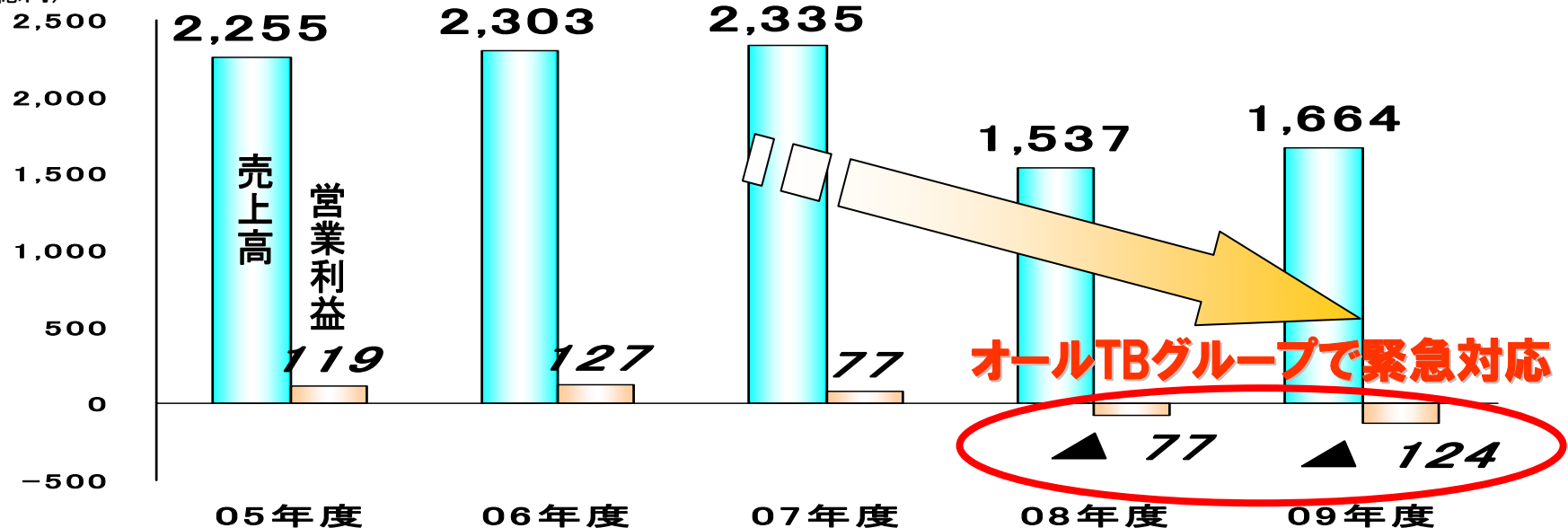
1) 一過性の費用

- ①新会社設立の操業準備（TBインディアナ など）
- ②新規導入車/フルモデルチェンジへの対応（ハイランダー、シエナ、キャデラックSRX など）
- ③人員の見直しに向けた退職コスト など

2) 新製品切替に伴う限界利益の減少などの収益体質の変化

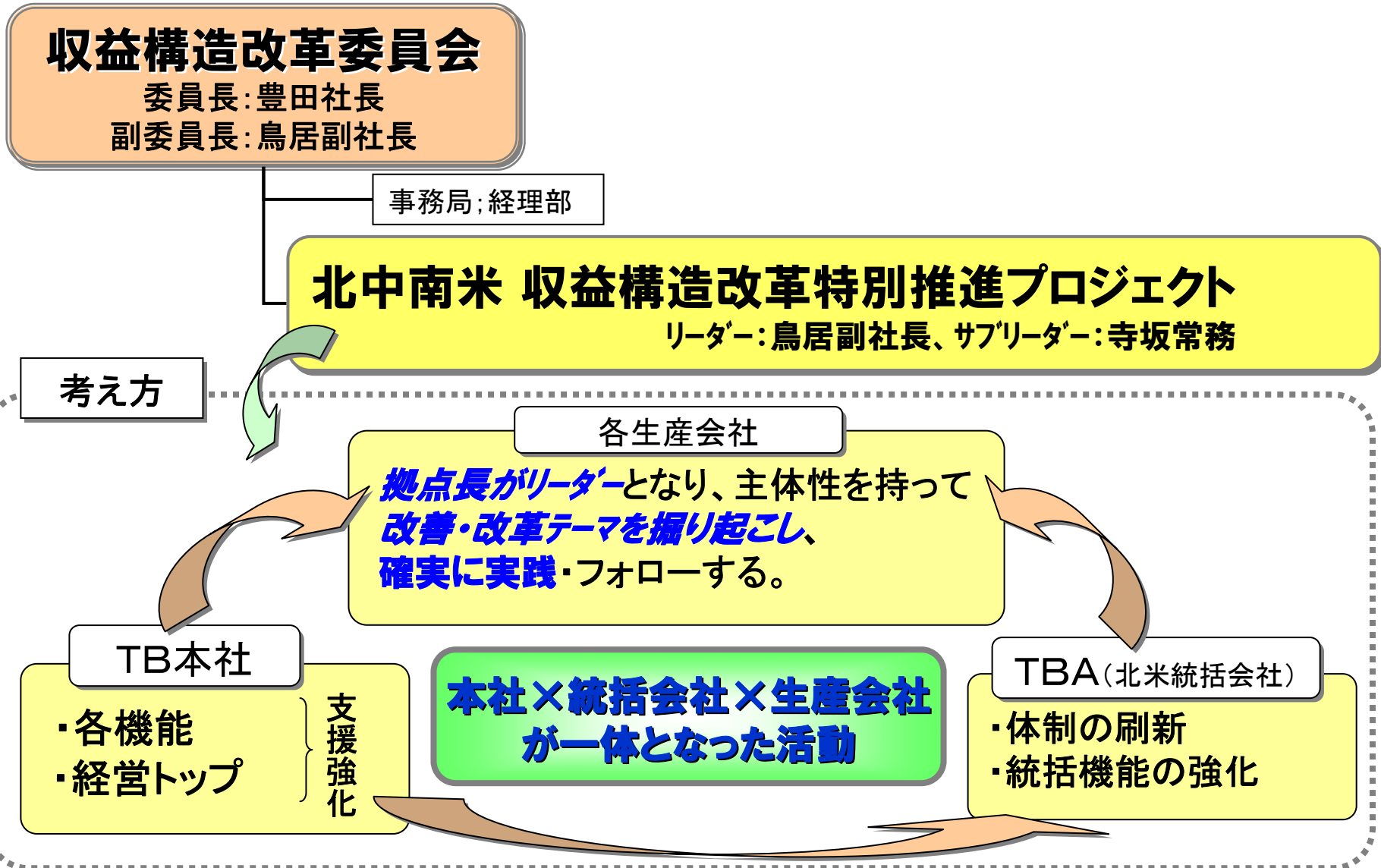
北中南米地域の損益状況

(億円)



2) 収益構造改革（北中南米地域）への取り組み

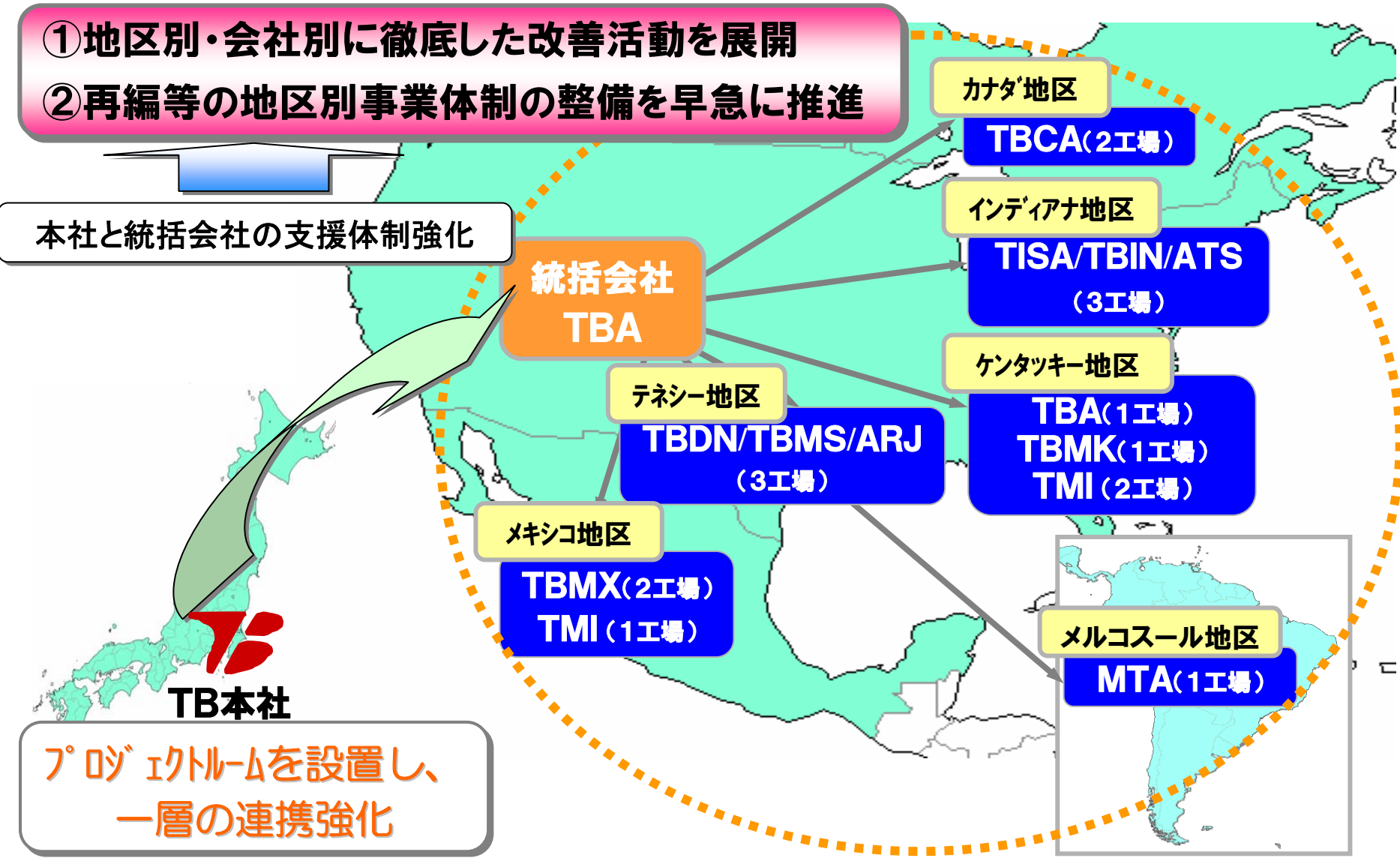
②北中南米地域に機能横断的な組織体制を整備し対応



2) 収益構造改革(北中南米地域)への取組み

③北中南米 収益構造改革特別推進プロジェクトの進め方

- ① 地区別・会社別に徹底した改善活動を展開
- ② 再編等の地区別事業体制の整備を早急に推進



2) 収益構造改革（北中南米地域）への取組み

④ 北中南米の改善活動とねらう姿

改善着眼点

(1) 徹底した限界利益の確保

- ① 材料の合理化
- ② 現調化
- ③ 物流改善
- ④ 内外製の見直し
- ⑤ 労務費低減 など

(2) 固定費の削減

- ① 設備投資の見直し
- ② 生準費・経費の削減 など

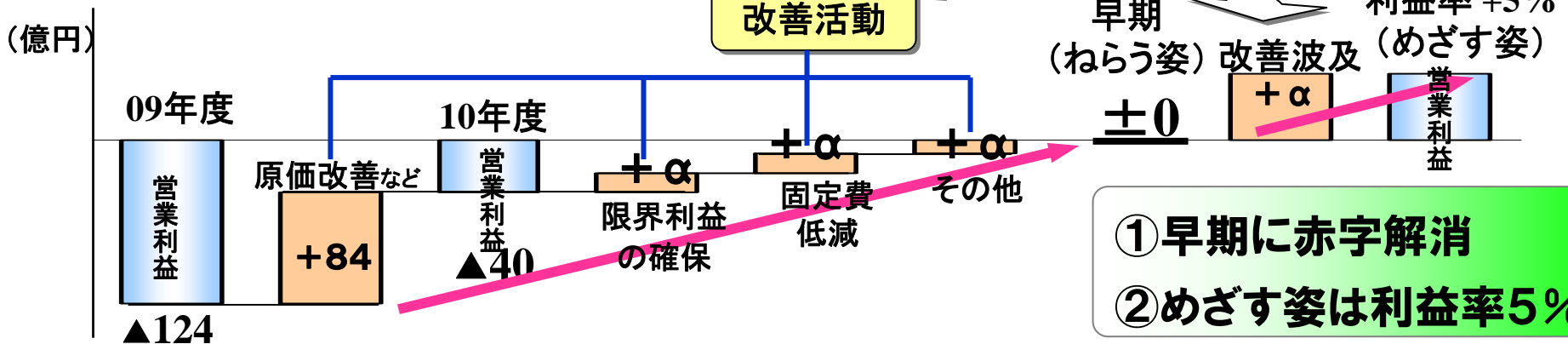
改善活動

改善アイテム別・月別目標管理

本社×統括会社×各事業体が一体となって活動フォロー

本社 & 統括会社から目標達成に向けた支援活動

北中南米の活動目標(営業利益)



4 CO₂削減に向けた技術開発の取組み強化

1) 事業領域の拡大に向けた取組み

① 現有コア技術を活用した取組み

② 基礎研究所の充実

(7~15年先の新しい事業を見据えて研究・開発を促進)

- i) 材料科学領域
(高分子材料、エネルギー変換材料)
- ii) バイオ科学領域
- iii) 人間科学領域
(人間心理と生理反応)



新規領域



2) サステイナブルプラント活動のさらなる推進

将来に向けた取り組み

サステイナブルプラント活動

(自然を活用し、自然と調和する工場づくり)

エコイノベーション

高効率な加熱・冷却工法等の革新技術導入と
カイゼンによる飛躍的な環境パフォーマンスの実現

エコエネルギー

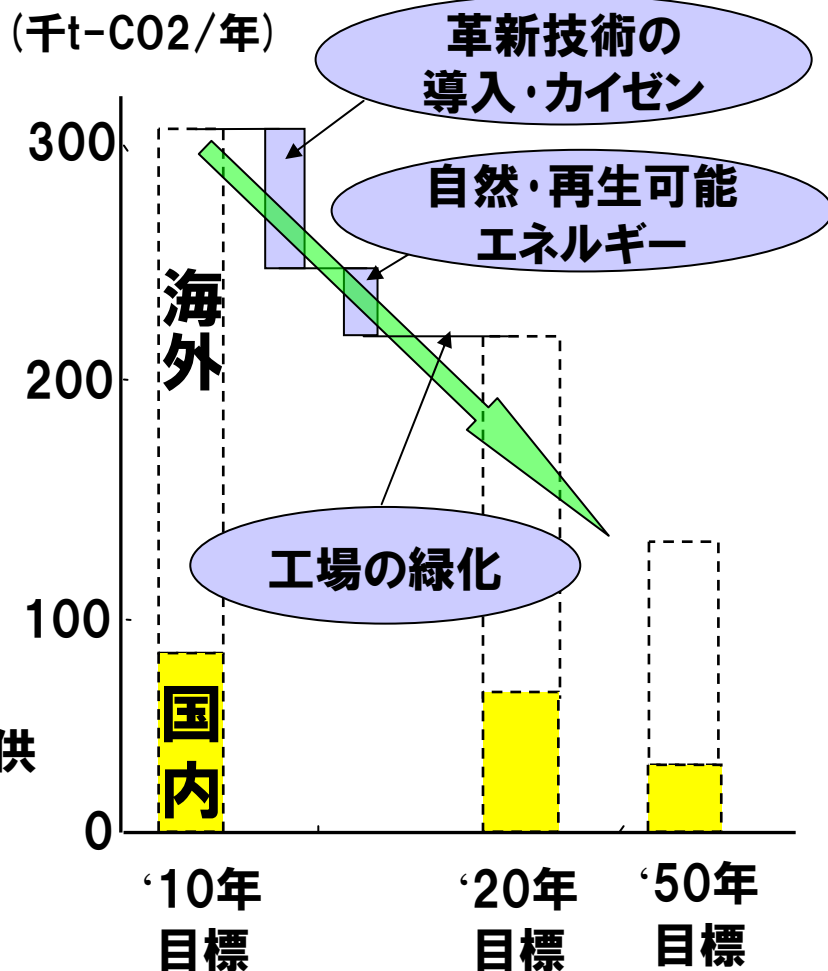
太陽光・風力などの自然エネルギーやバイオマス等
の再生可能エネルギーの活用によるCO2削減

エココミュニケーション

工場内緑化による生態系保護、自然と
社員・地域との繋がりを深める「人づくり」の場の提供



(千t-CO2/年)



2) サステナブルプラント活動のさらなる推進

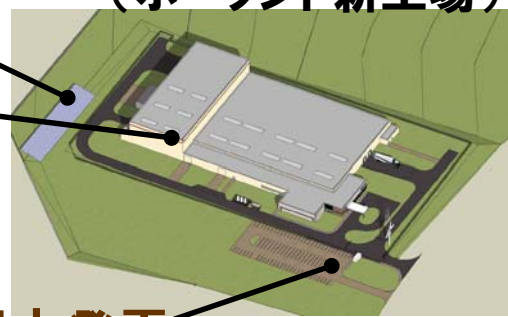
エコエネルギー（例） 導入実績と今後の予定

海外事例

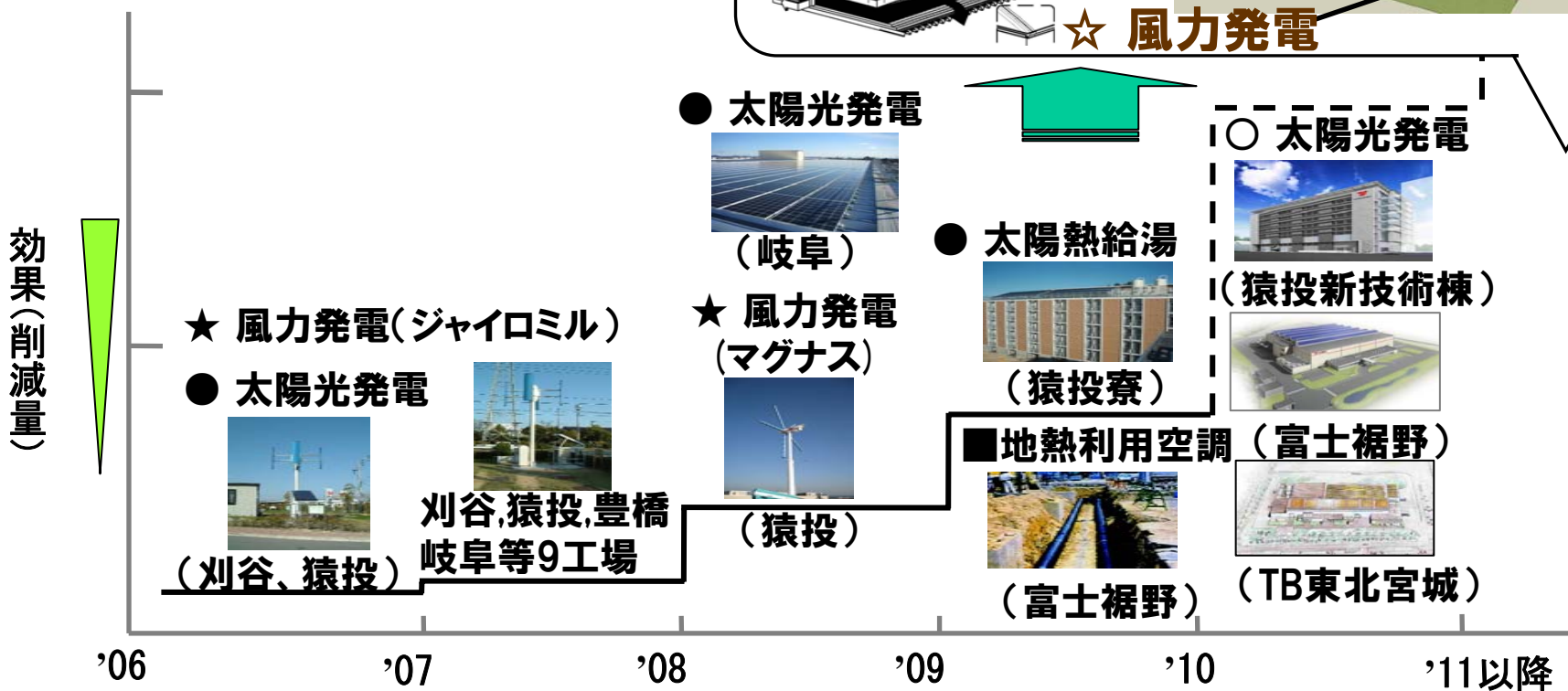
日本で技術蓄積し、グローバル展開
(ポーランド新工場)

○ 太陽光発電

◆ 自然光利用
(スカイライト)



☆ 風力発電



時代の流れに対応して、

新たな成長を実現へ

～「第2の創業期」の総仕上げの年に～

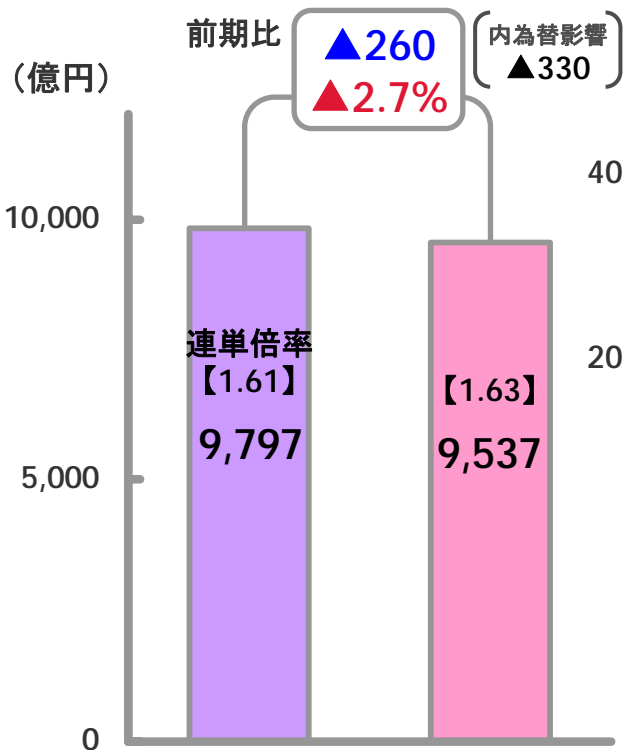
◇10/3月期 決算状況

取締役副社長 鳥居立雄

10/3月期 決算状況

2期連続減収でも、収益構造改革活動の成果により黒字転換

売上高

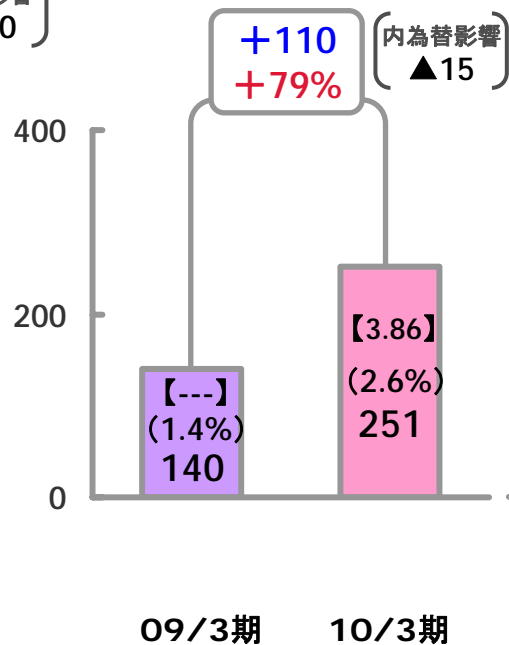


09/3期 10/3期

米ドル	100.54円	92.85円
人民元	14.87円	13.69円
タイバーツ	2.96円	2.75円
ユーロ	143.48円	131.15円

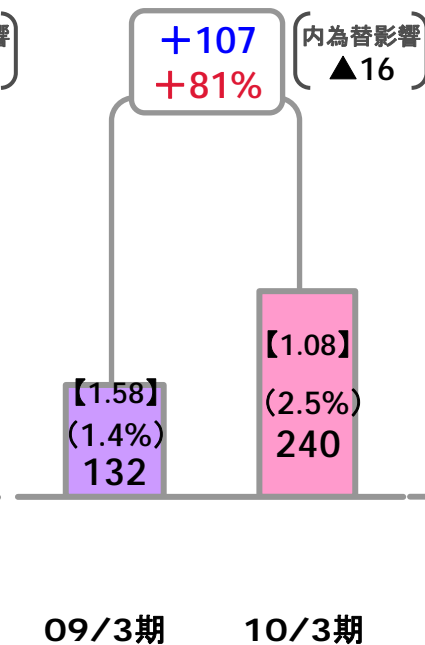
営業利益

(営業利益率)



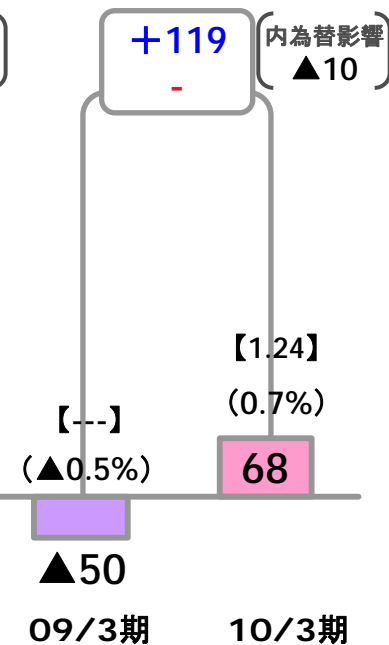
経常利益

(経常利益率)



当期純利益

(当期純利益率)



1株当たり当期純利益

▲27.15 円 → 37.00 円

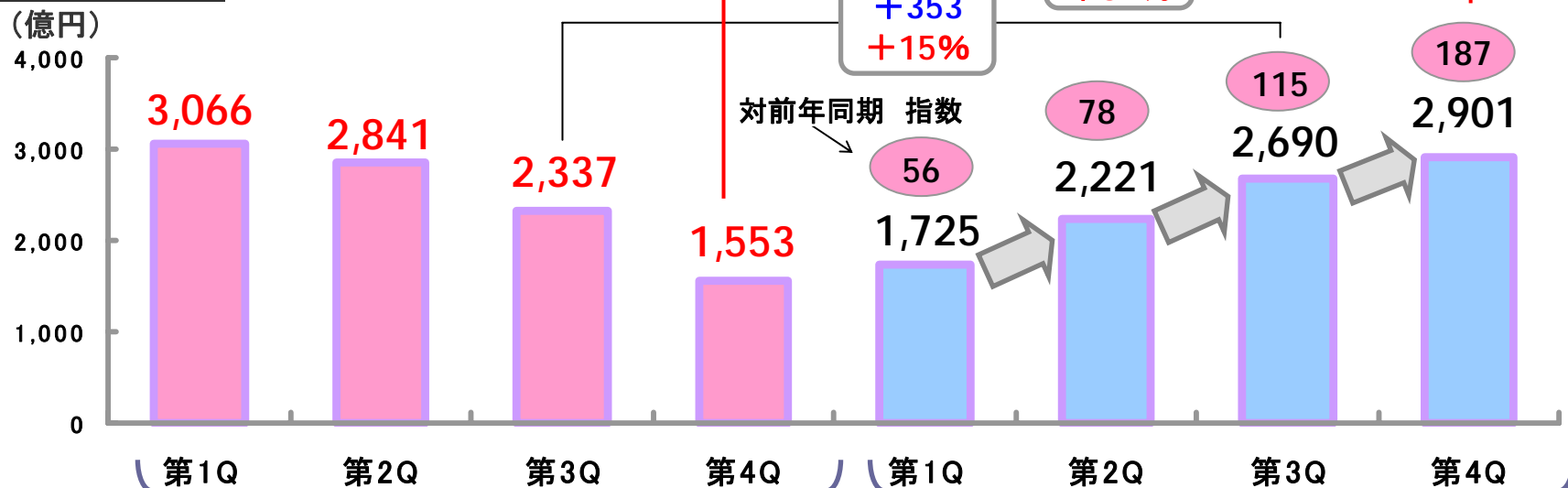
配当金

20 円 → 13 円

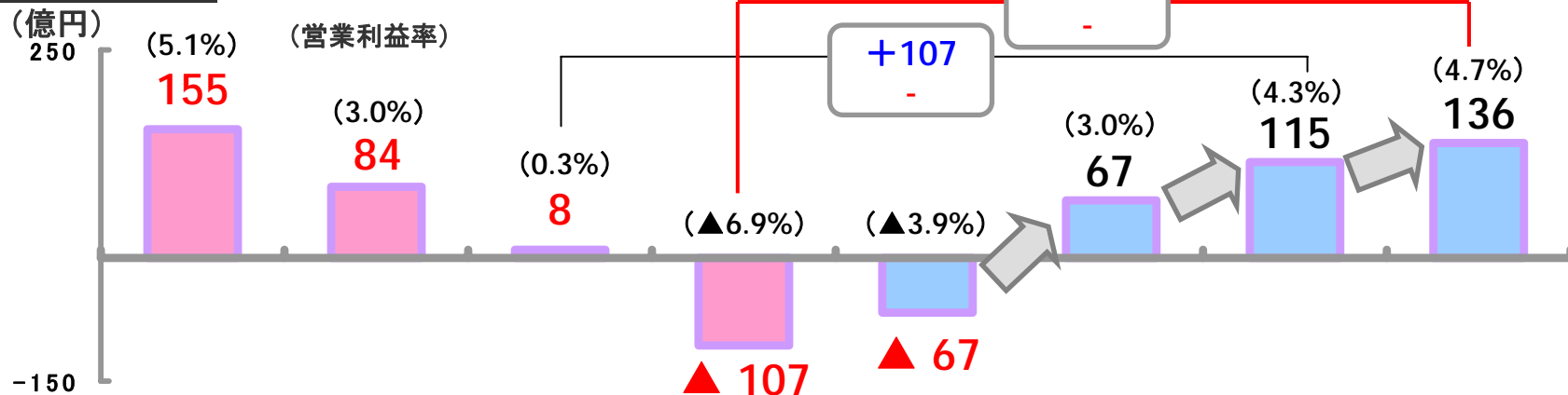
10/3月期 決算状況

第2四半期より 売上高・営業利益ともに回復基調

売上高



営業利益

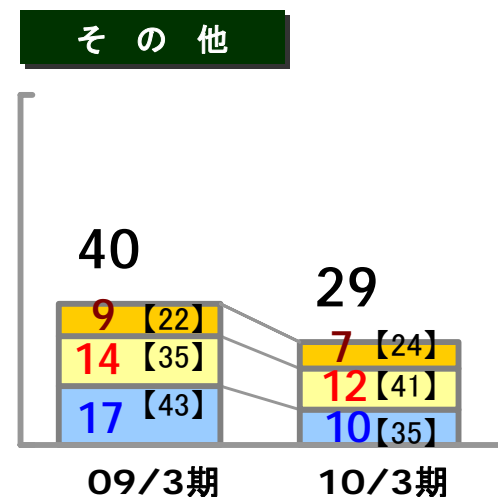
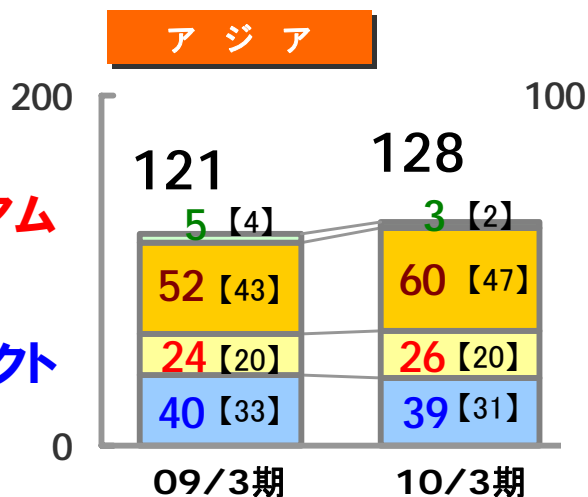
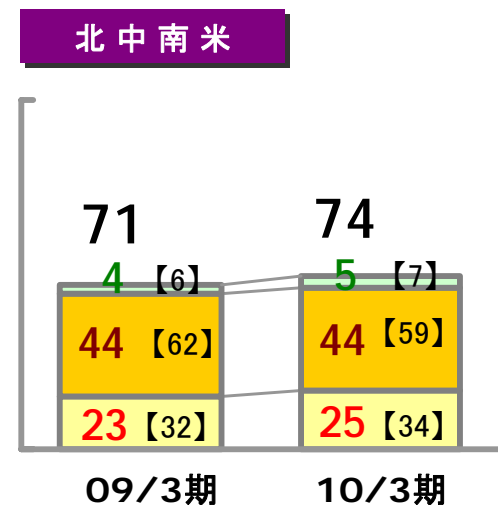
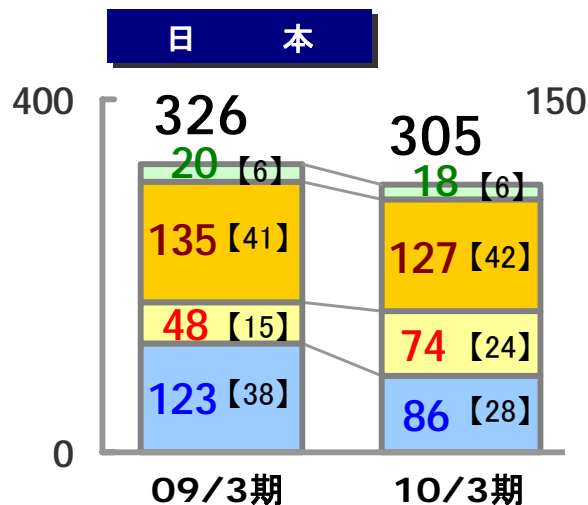
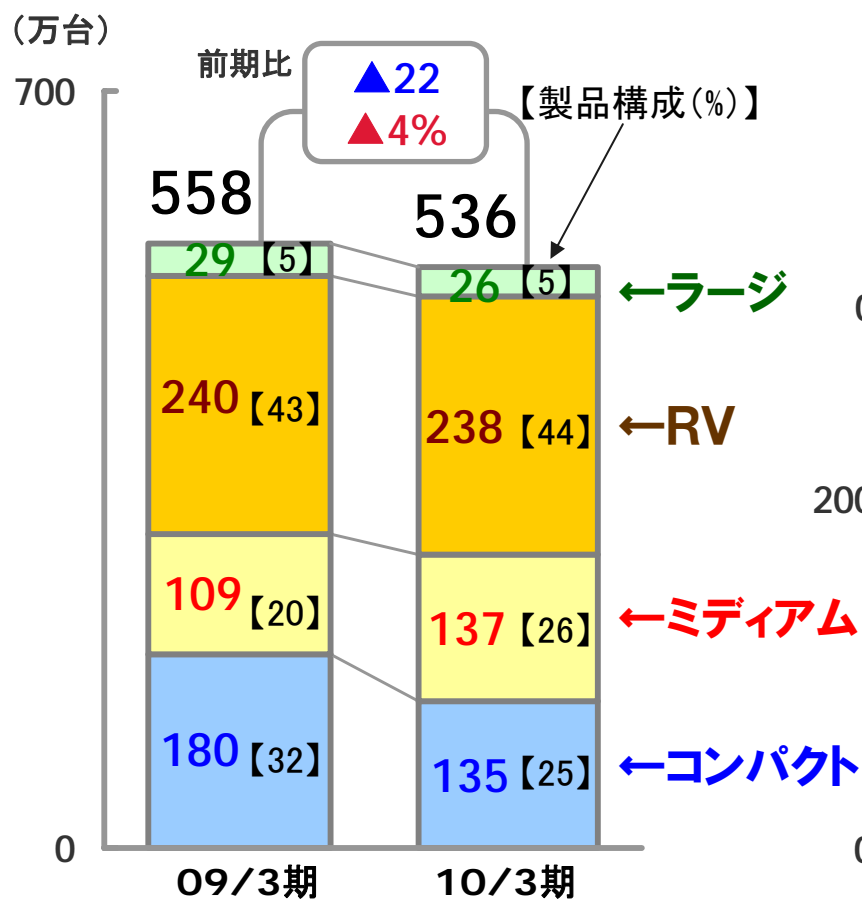


10/3月期 地域別売上台数

日本のコンパクト車の大幅な減少が全体の減少に影響

シートASSY台数

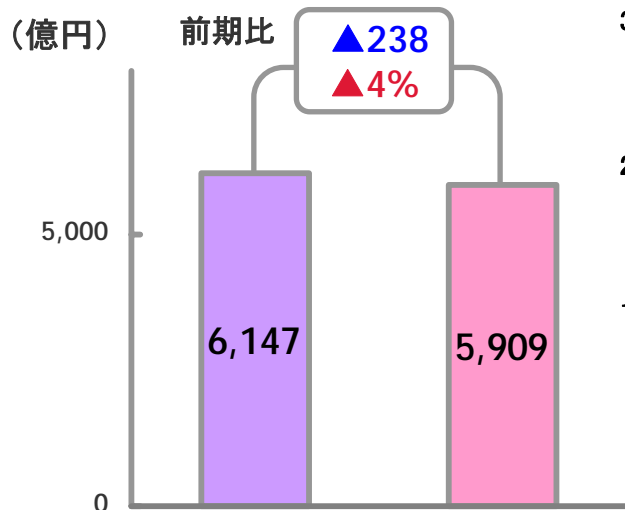
全体



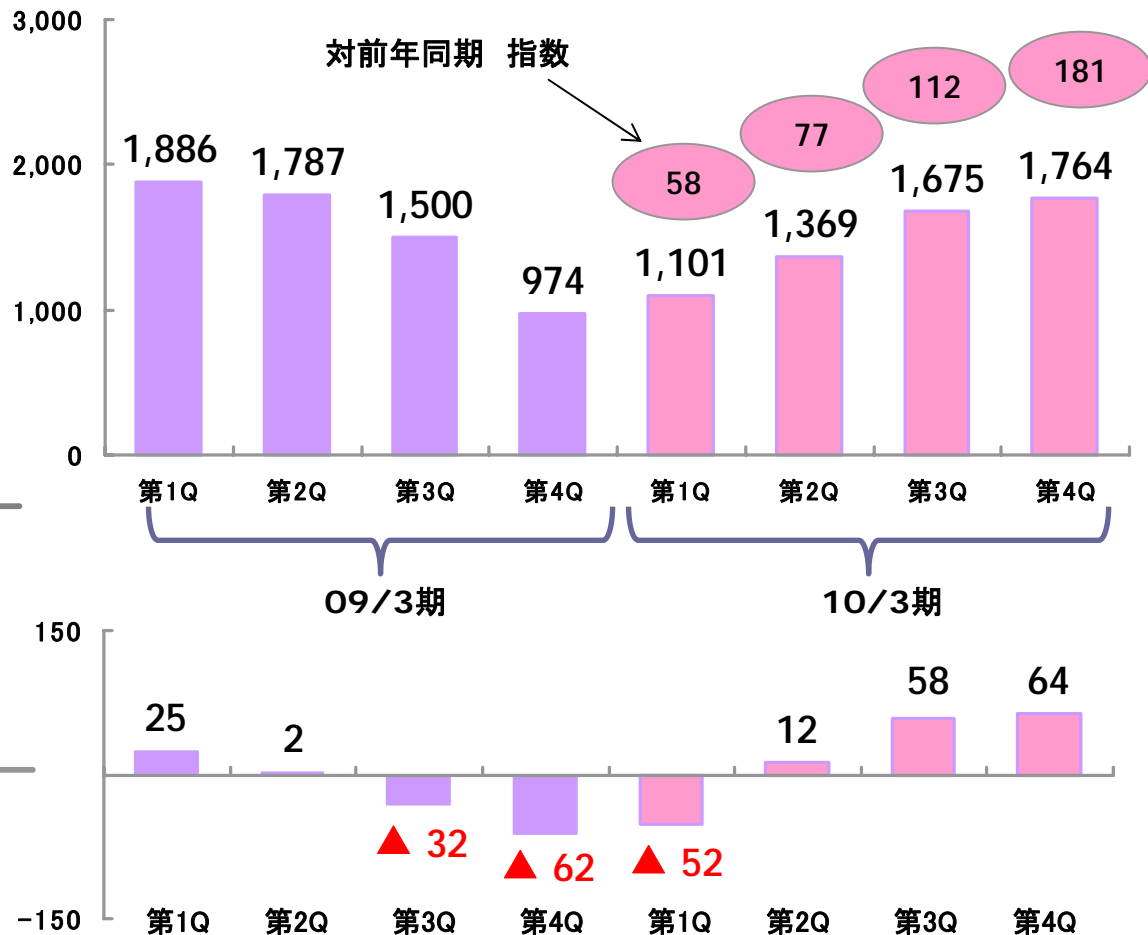
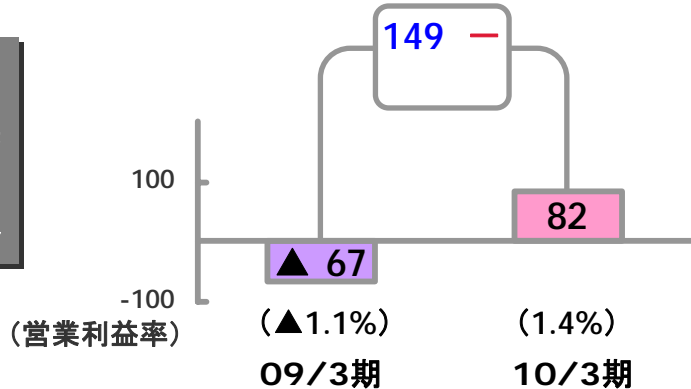
10/3月期 地域別売上高・営業利益①

日本

売上高



営業利益



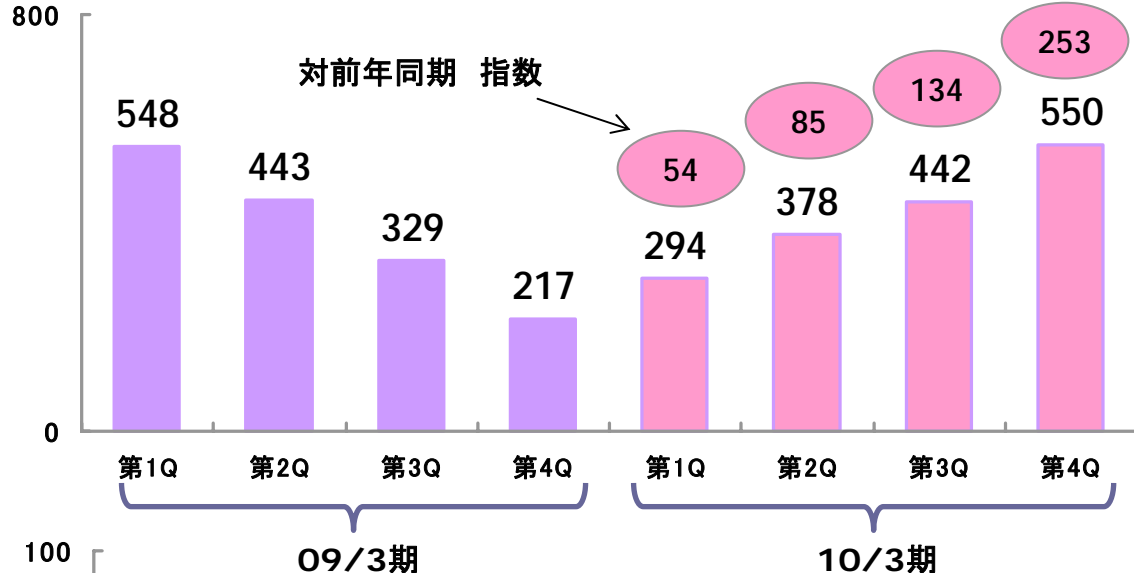
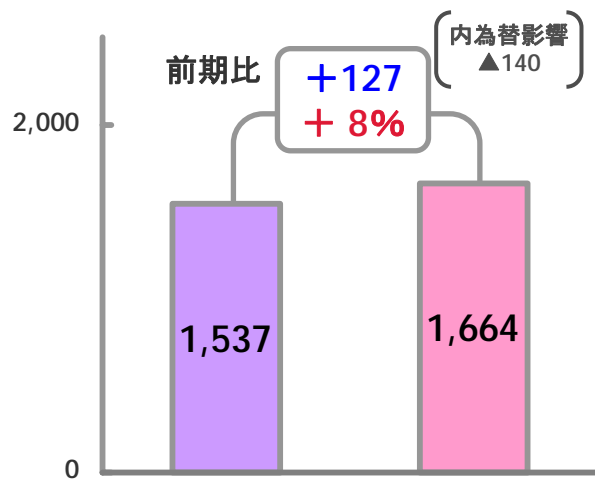
- ・エコカーを中心とした新車効果はあったものの、北米などの輸出減少により減収
- ・収益構造改革活動の成果により、減収ながら黒字転換

10/3月期 地域別売上高・営業利益②

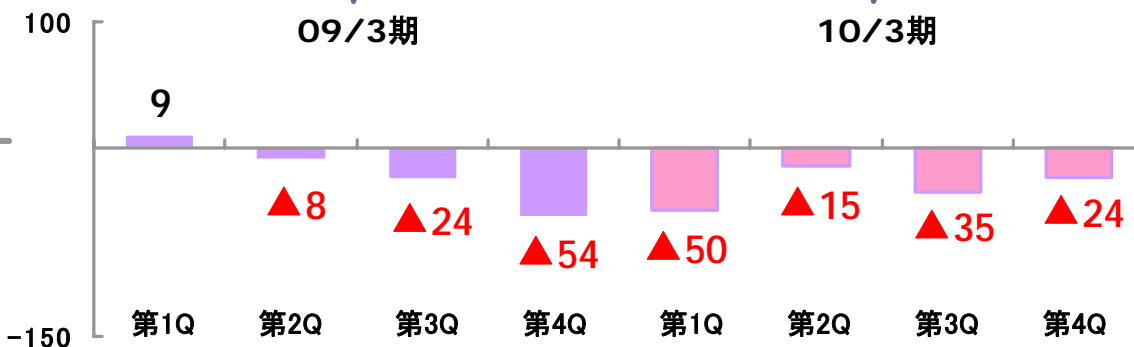
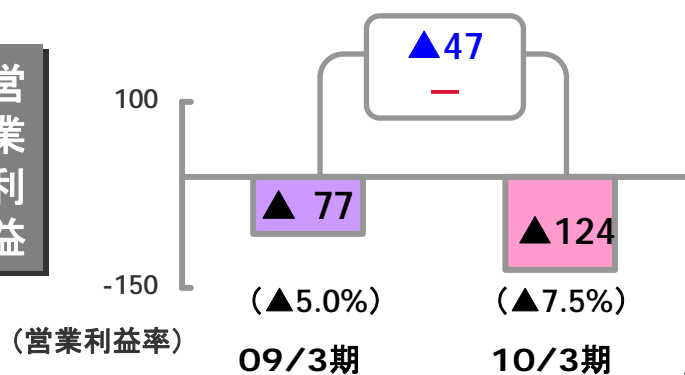
北中南米

(億円)

売上高



営業利益

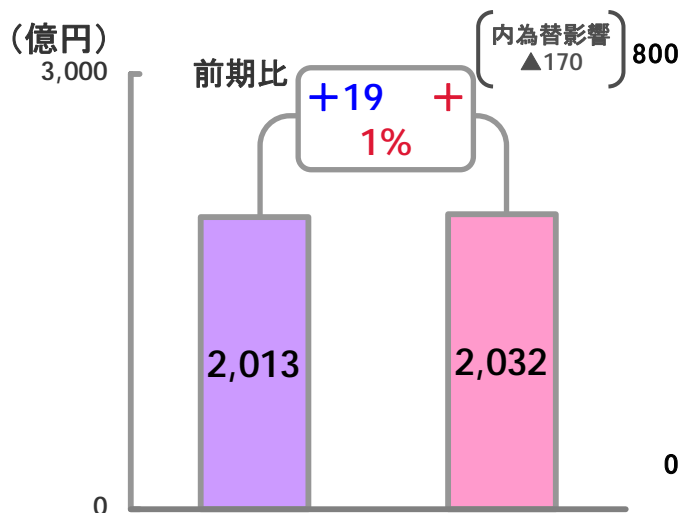


- ・ハイランダー・キャデラックSRXの新規立上げとRAV4の増産効果などにより増収
- ・新会社立上げおよび新製品の生産準備費用などの増加により減益

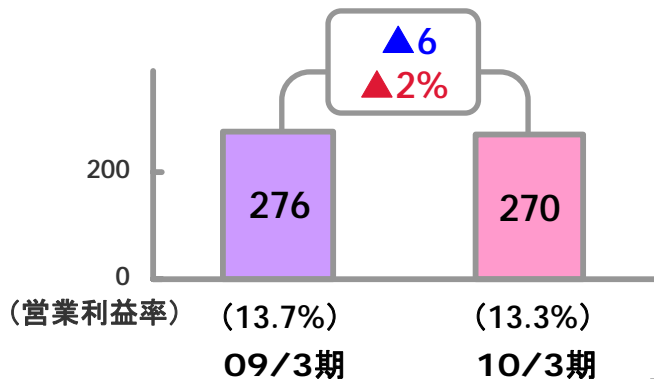
10/3月期 地域別売上高・営業利益③

アジア

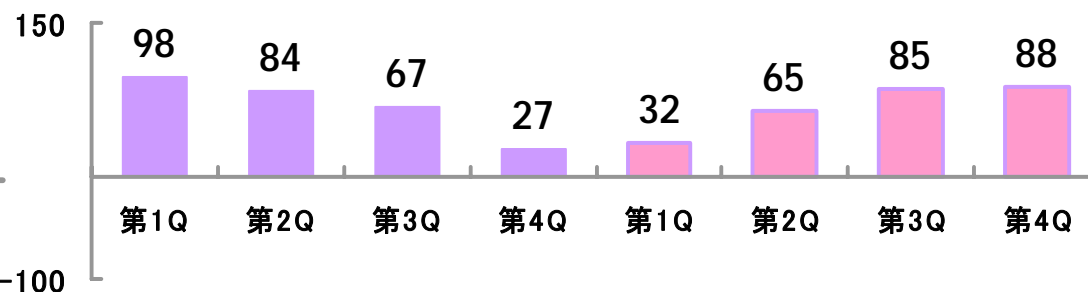
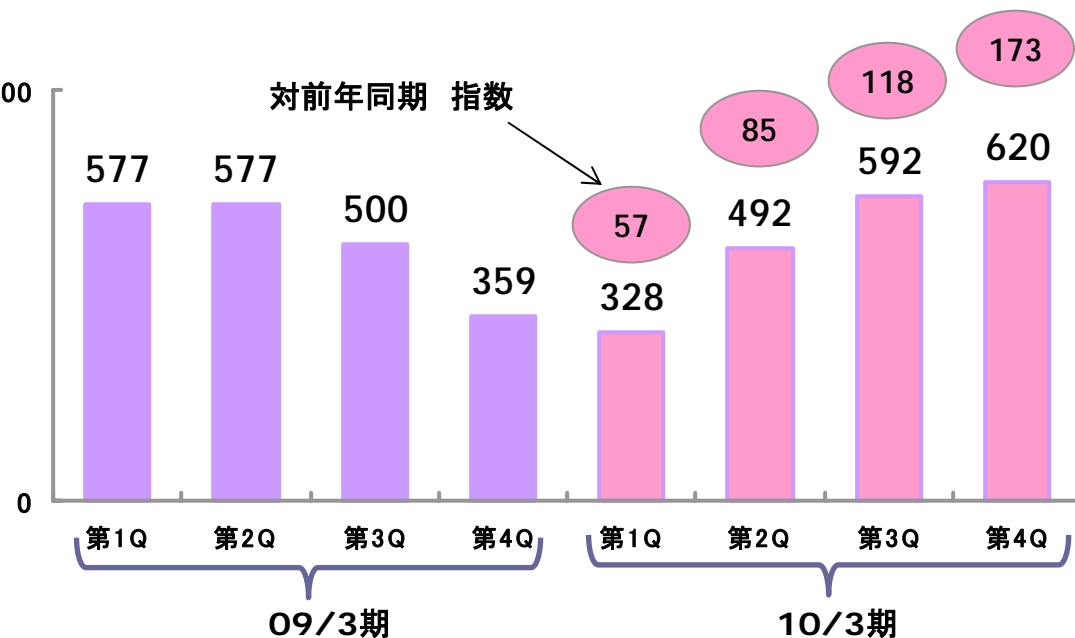
売上高



営業利益



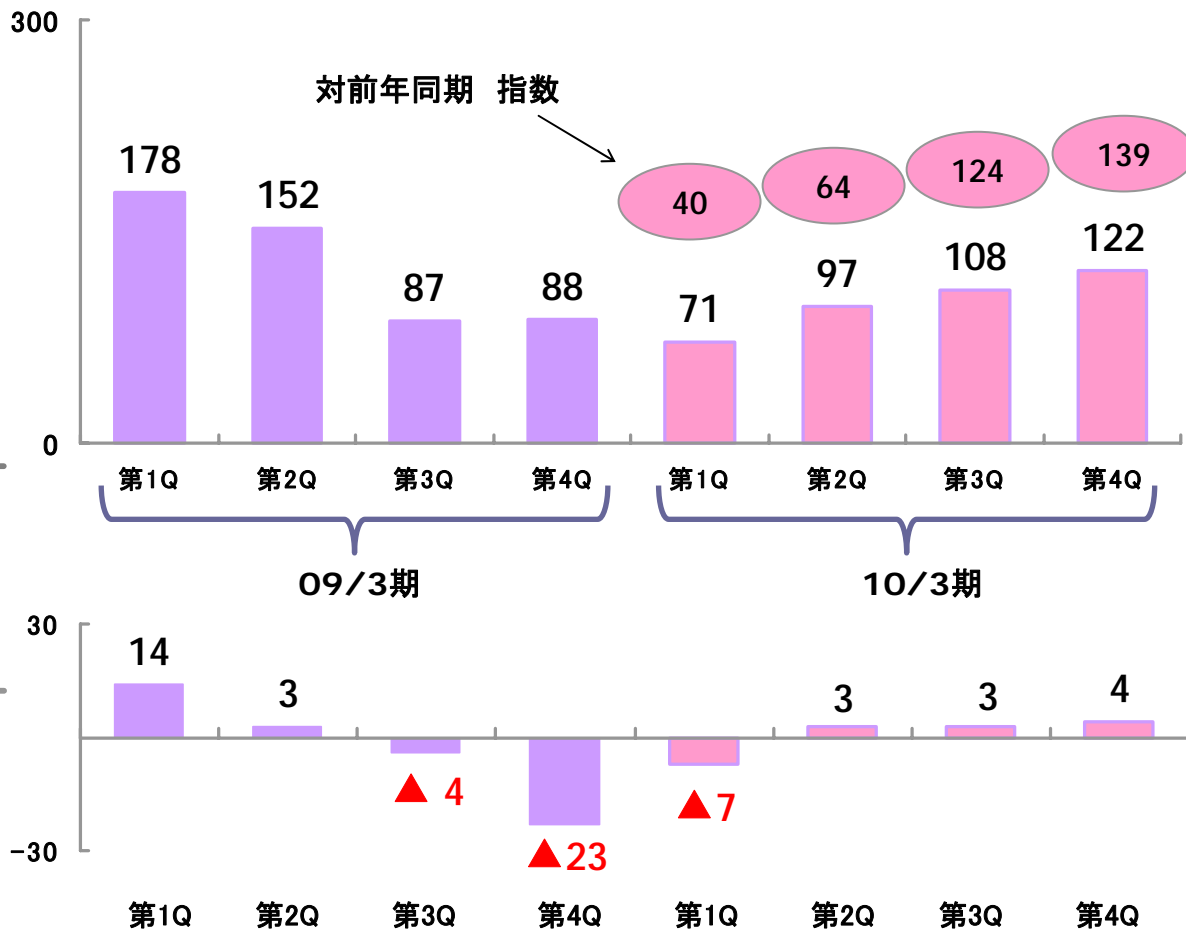
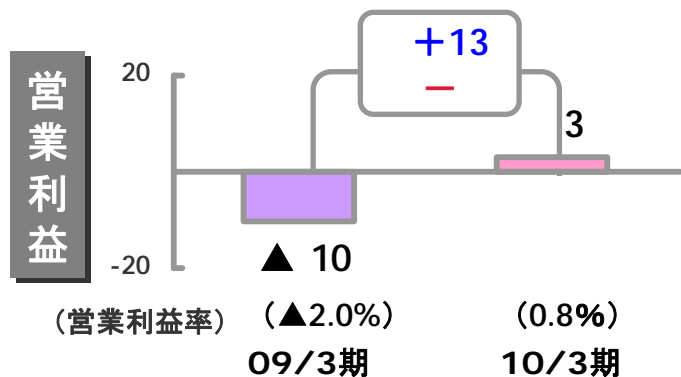
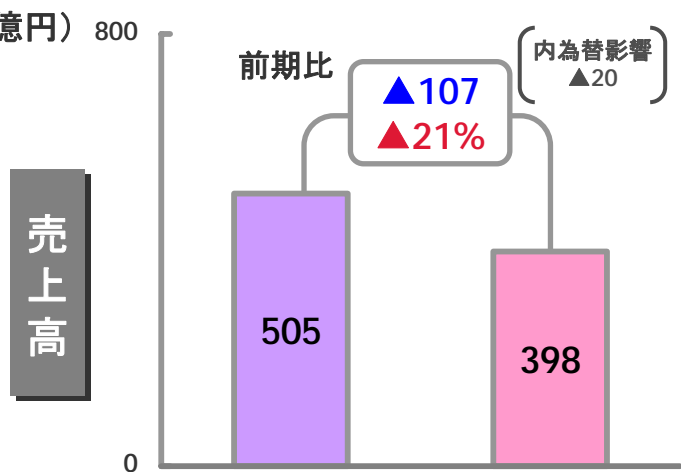
対前年同期 指数



- ・中国・広州のハイランダーと天津のRAV4の新規立上げとアセアン地域の市場回復が中国地域全体の減少をカバー
- ・為替の影響により、売上高・営業利益ともにほぼ前期と横ばい

10/3月期 地域別売上高・営業利益④

その他(欧州、南ア、豪州)



- ・オーストラリアのカムリ、トルコのカローラバーソなどの市場低迷により、大幅な減収
- ・収益構造改革の成果や前期の新製品準備費用の減少により、黒字転換

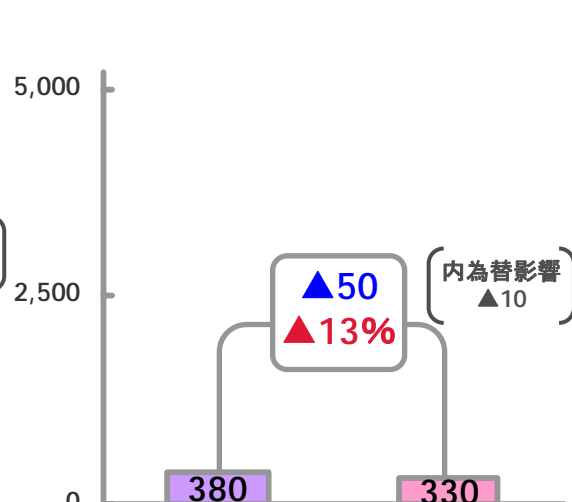
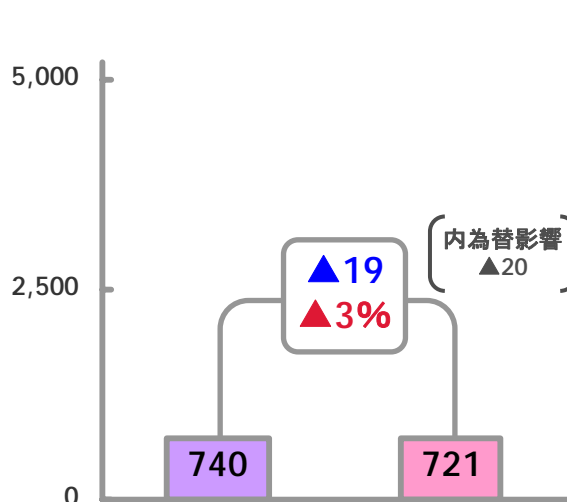
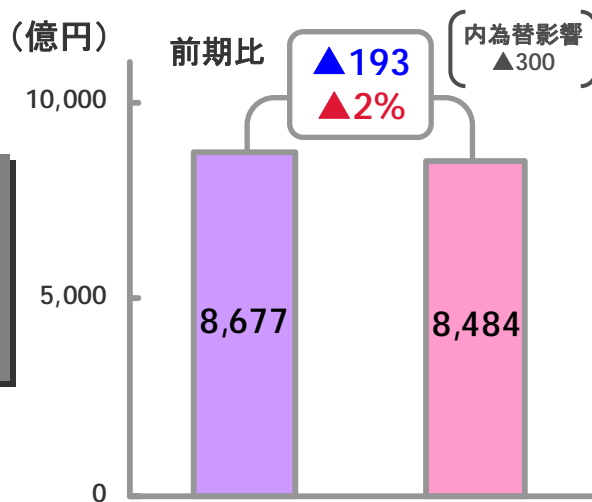
10/3月期 事業別売上高・営業利益

内装品事業

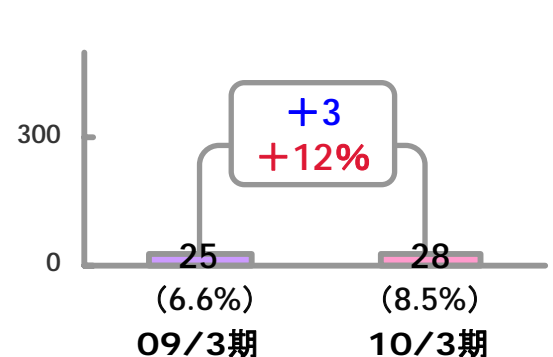
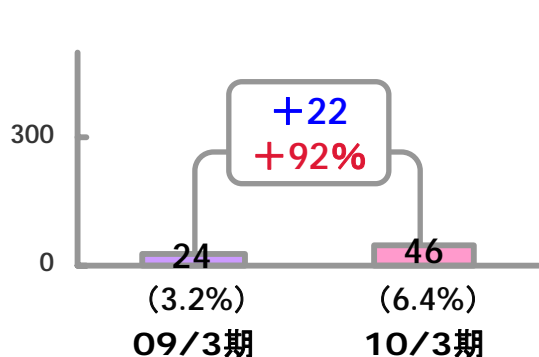
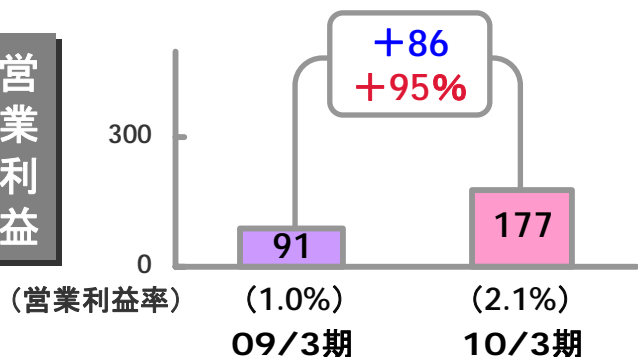
フィルター・パワートレイン事業

繊維・外装品他事業

売上高



営業利益



- ・日本、その他地域の減産、為替の影響により減収
- ・収益構造改革の成果により増益

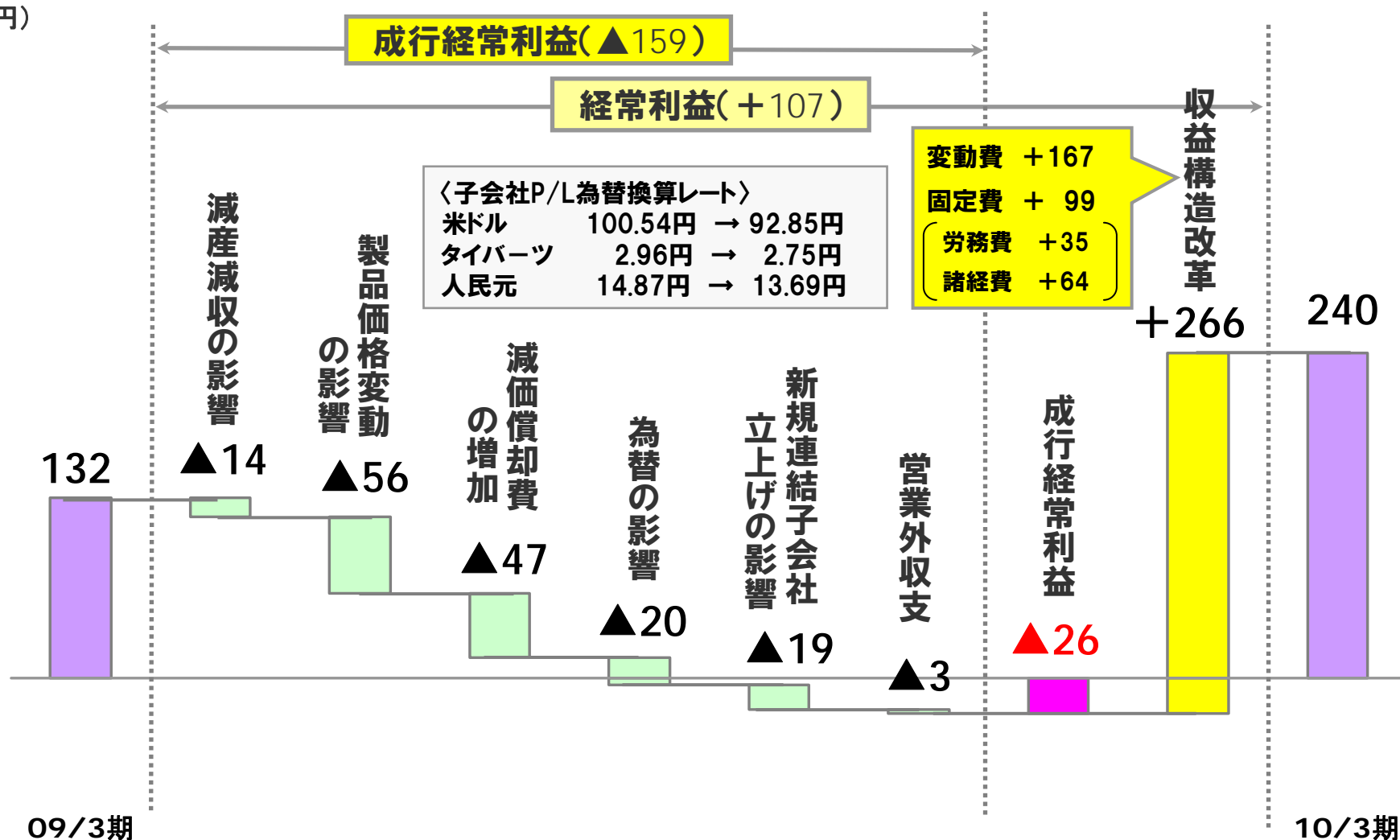
- ・為替の影響により減収
- ・日本と子会社との負荷の平準化など収益構造改革の成果により増益

- ・日本のバンパー受注減などにより減収
- ・収益構造改革の成果により増益

10/3月期 経常利益増減要因

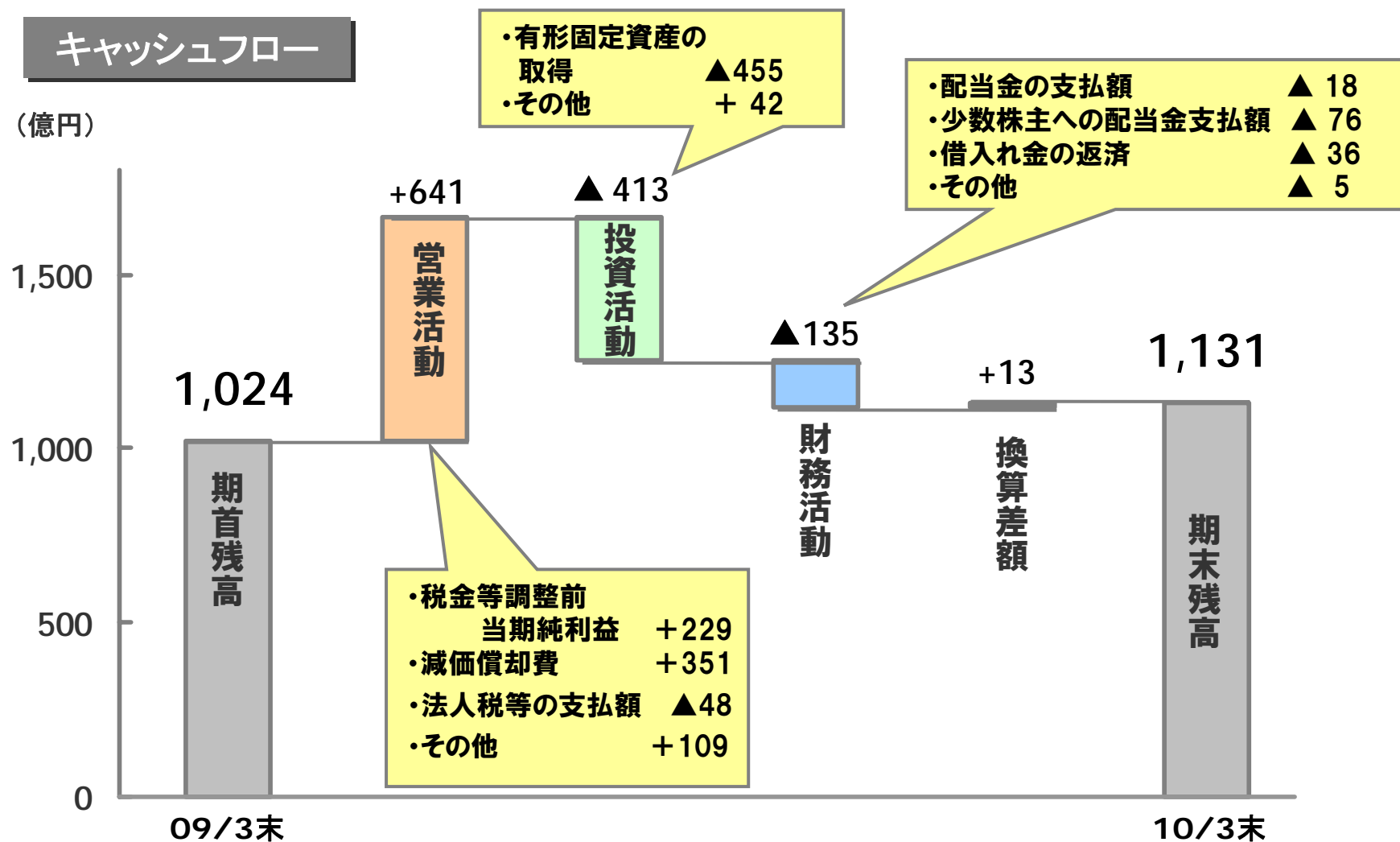
減益要因を、収益構造改革活動でカバーし、減収増益

(億円)



10/3月期 キャッシュフロー実績

営業活動によるキャッシュフローの増加により、期末残高は増加

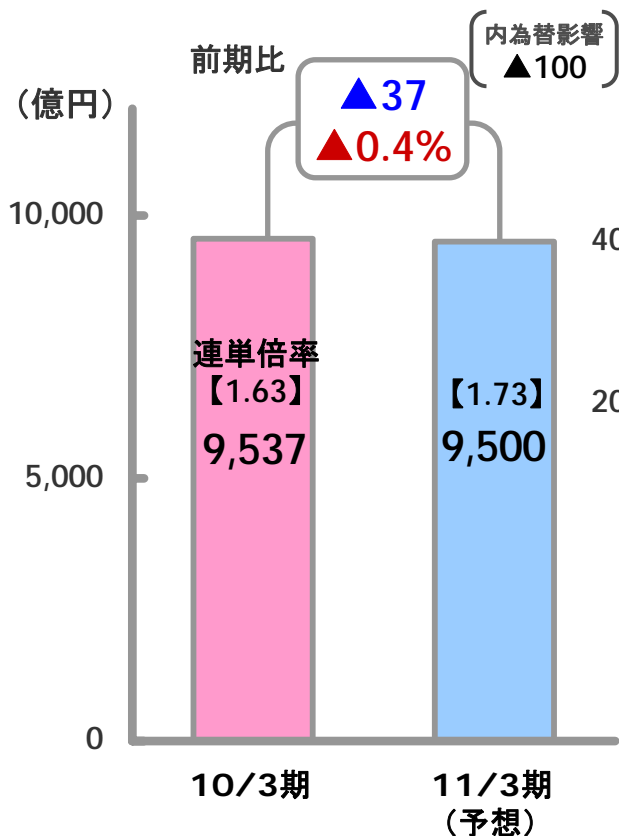


◇11/3月期 業績予想

11/3月期 業績予想

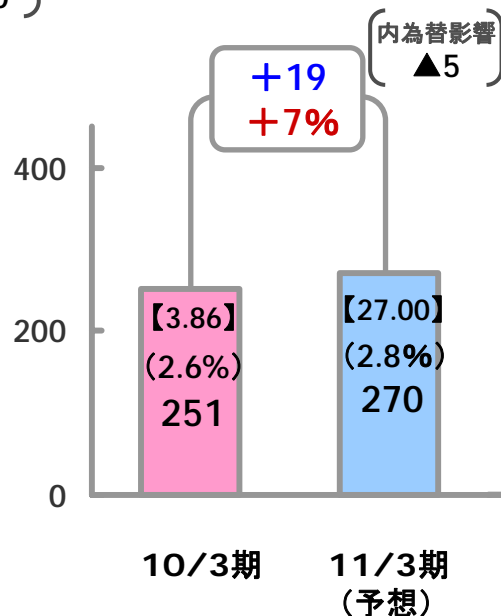
売上は横ばいでも、収益構造改革活動の継続により増益

売上高



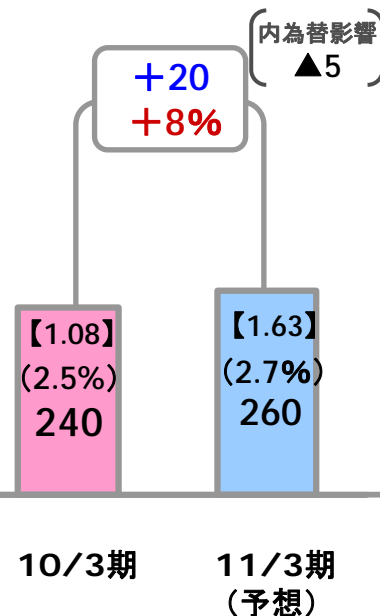
営業利益

(営業利益率)



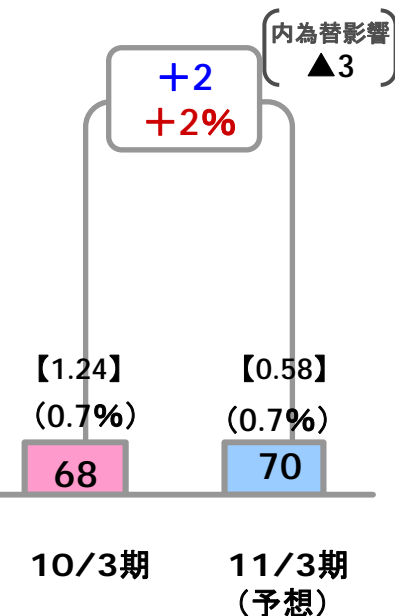
経常利益

(経常利益率)



当期純利益

(当期純利益率)



1株当たり当期純利益

37.00円 → 37.67円

配当金

13円 → 14円

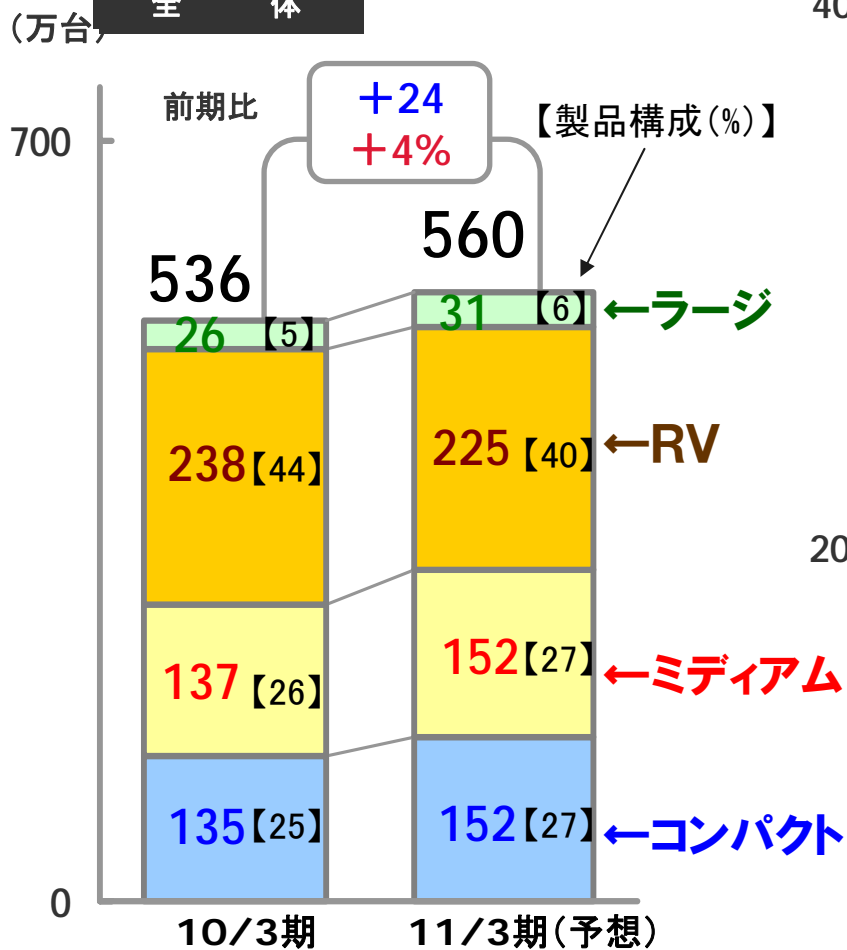
米ドル	92.85円	90.00円
人民元	13.69円	13.20円
タイバーツ	2.75円	2.75円
ユーロ	131.15円	125.00円

11/3月期 地域別売上台数

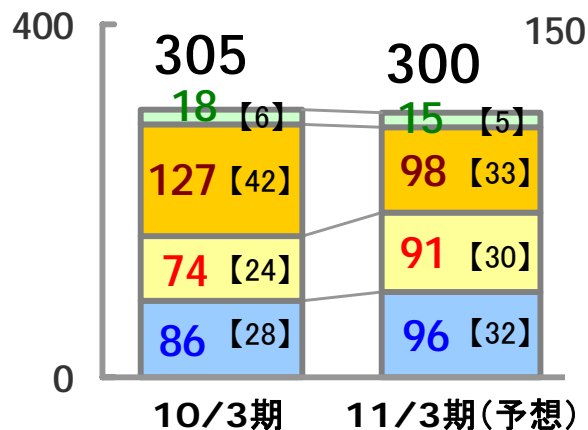
日本を除く各地域で増加するものの、コンパクト車へシフト

シートASSY台数

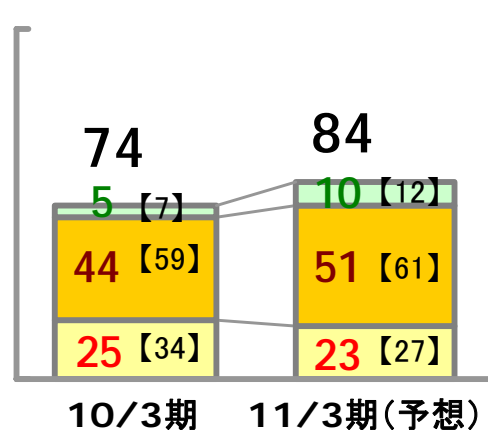
全 体



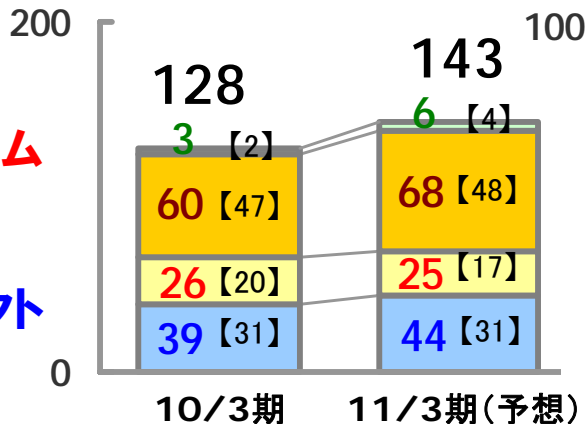
日 本



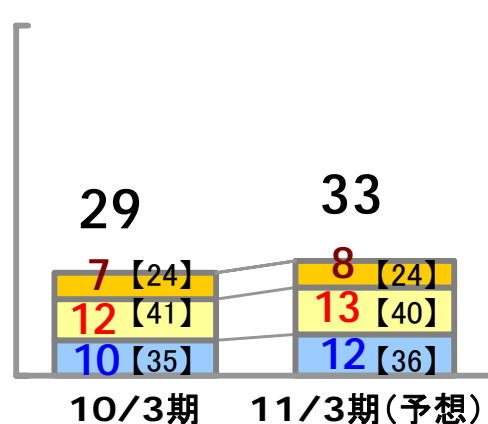
北中南米



ア ジ ア



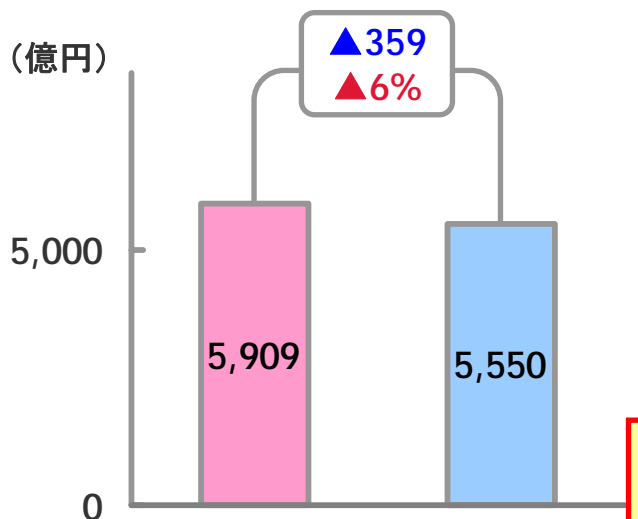
そ の 他



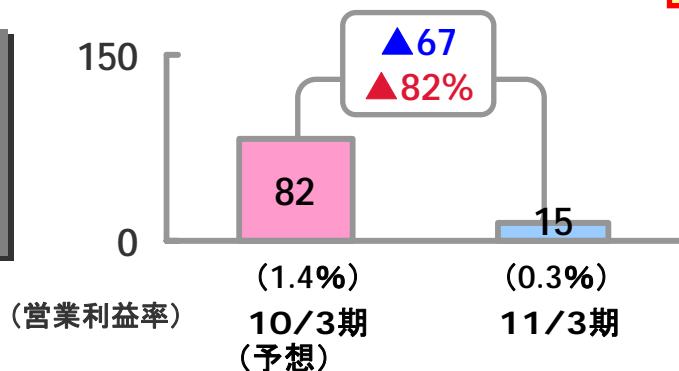
11/3月期 地域別売上高・営業利益①

日本

売上高

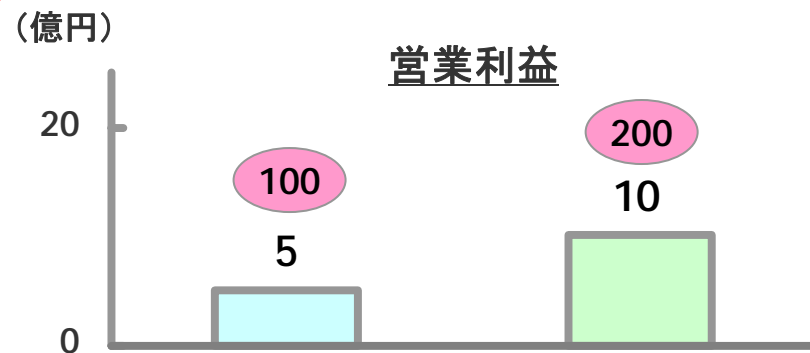
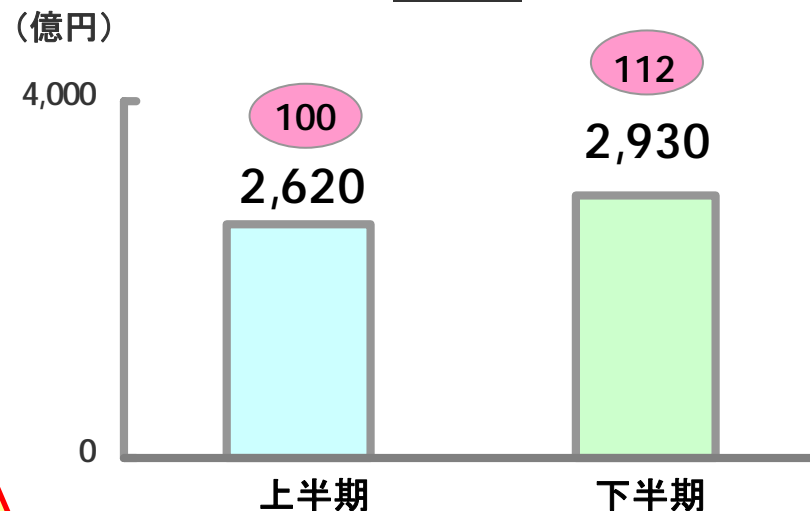


営業利益



11/3期
上・下別

売上高

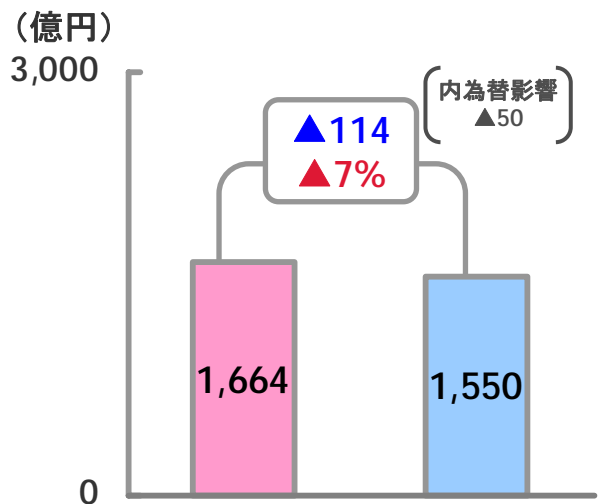


収益構造改革を継続実施するものの、台数減、製品構成悪化などにより減益

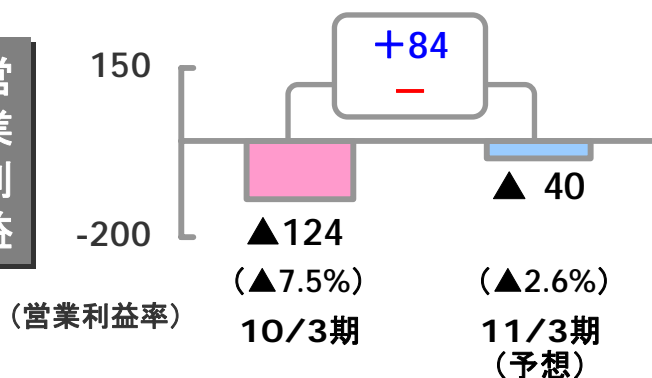
11/3月期 地域別売上高・営業利益②

北中南米

売上高

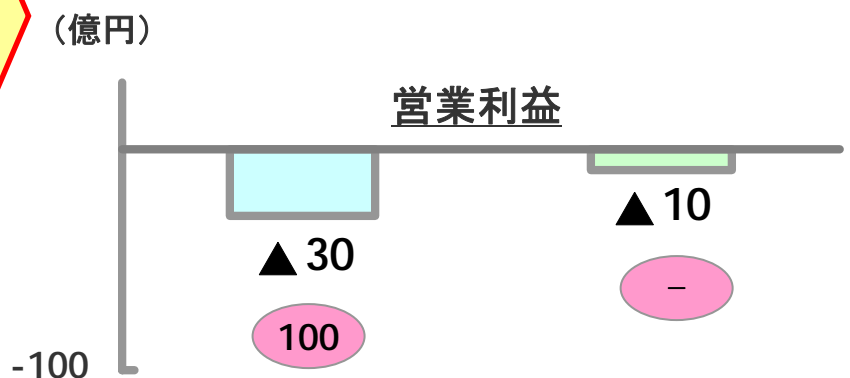
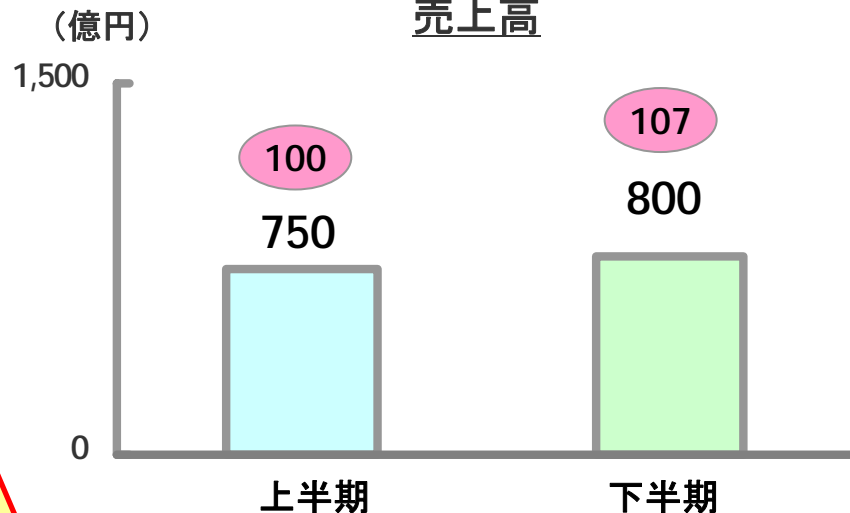


営業利益



11/3期
上・下別

売上高

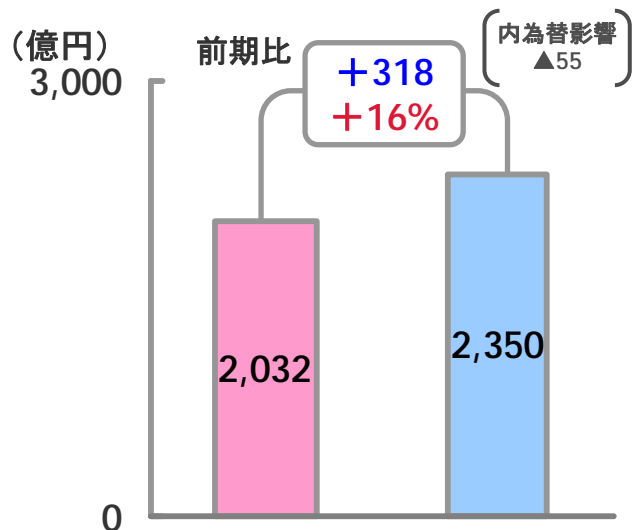


- ・為替の影響等により減収となるものの、前期の新製品の生産準備費用などの減少や収益構造改革 特別推進プロジェクト活動の成果出しにより、赤字は縮小
- ・収益構造改革の波及効果などにより、上期に比べ下期の赤字は縮小

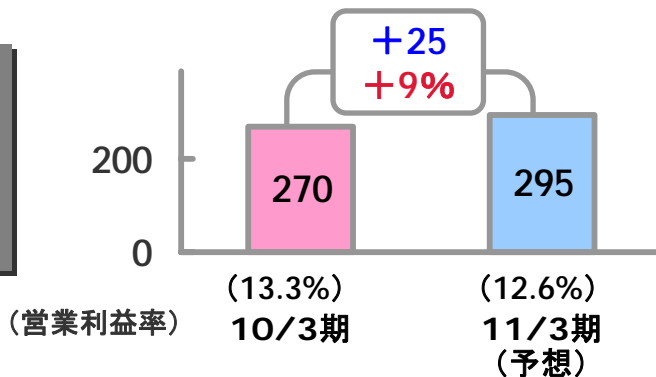
11/3月期 地域別売上高・営業利益③

アジア

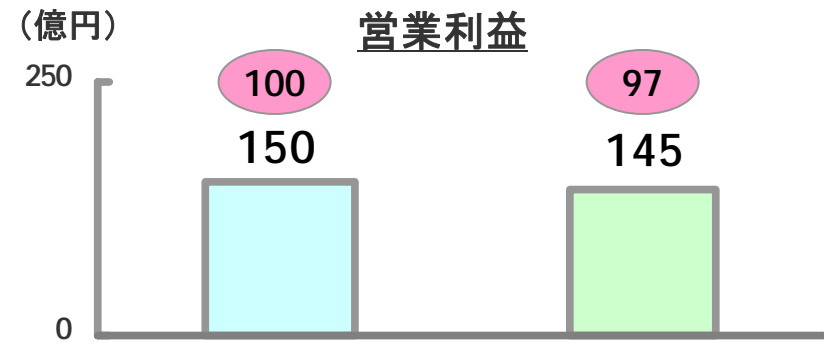
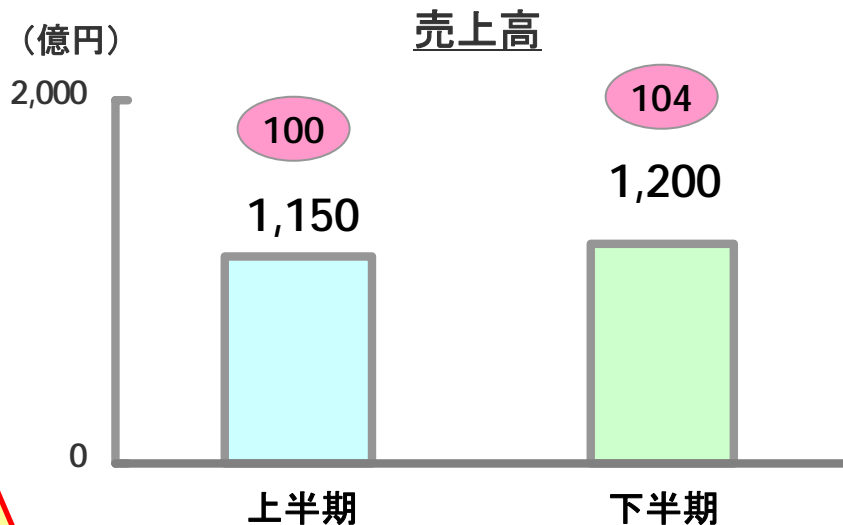
売上高



営業利益



11/3期
上・下別

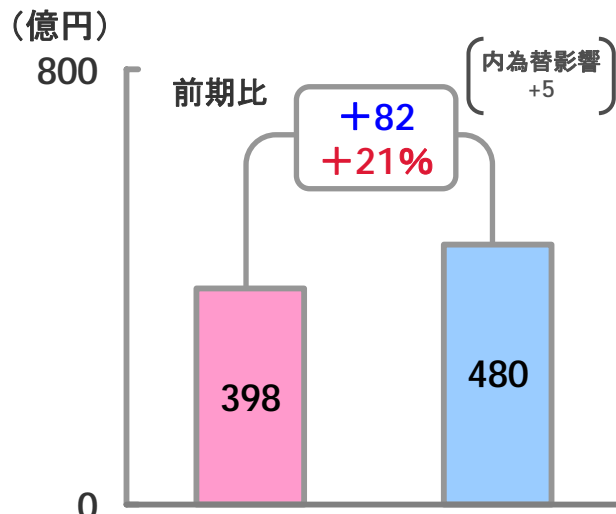


台数は堅調に回復 為替の影響による減益要因はあるものの、増収増益

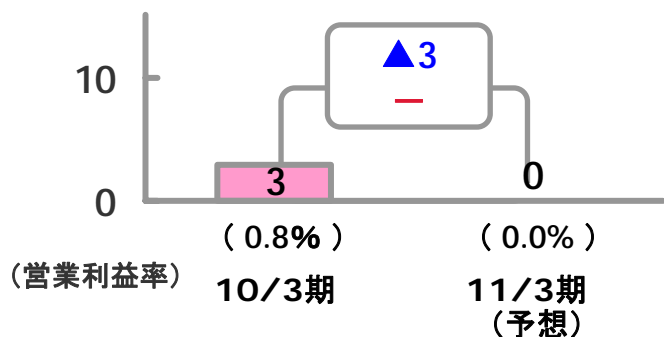
11/3月期 地域別売上高・営業利益④

その他(欧州、南ア、豪州)

売上高

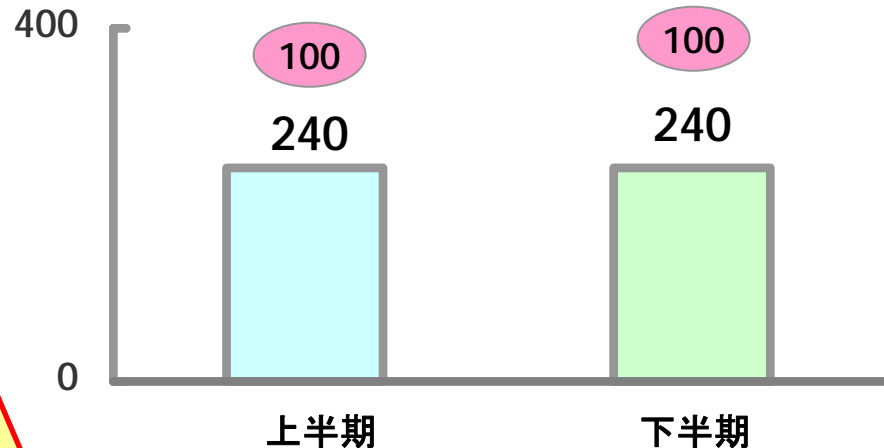


営業利益

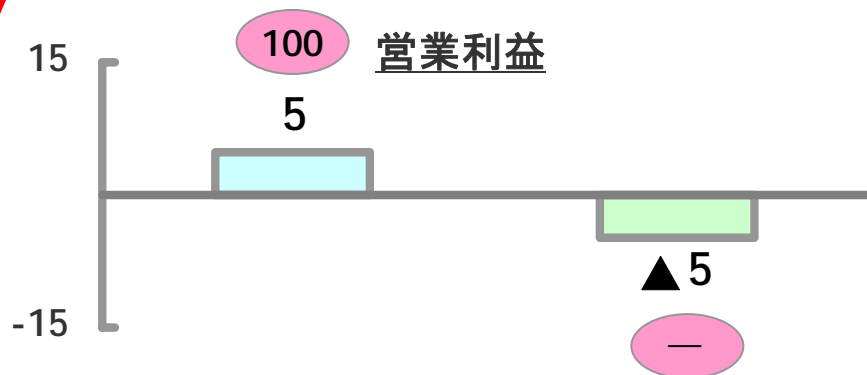


11/3期
上・下別

売上高



営業利益



オーストラリア カムリの台数増などにより増収するものの、TBソマン・TBAIポーランドでの次期ヤリス生産準備費用の発生により減益

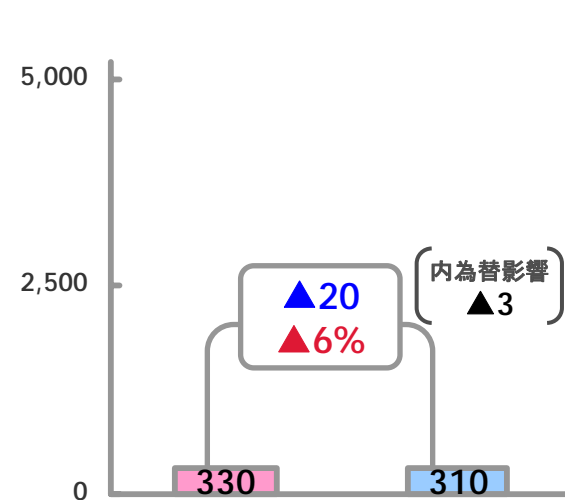
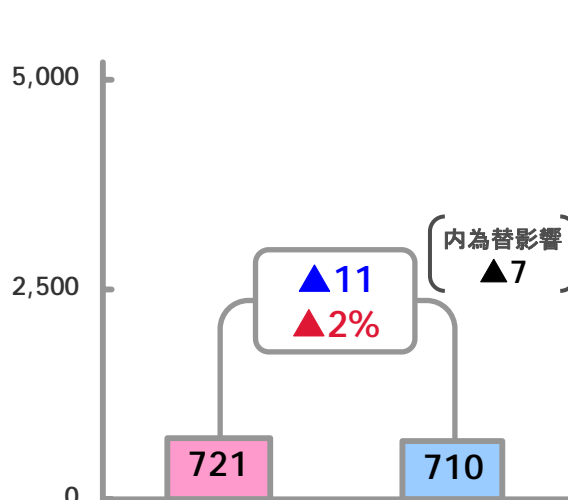
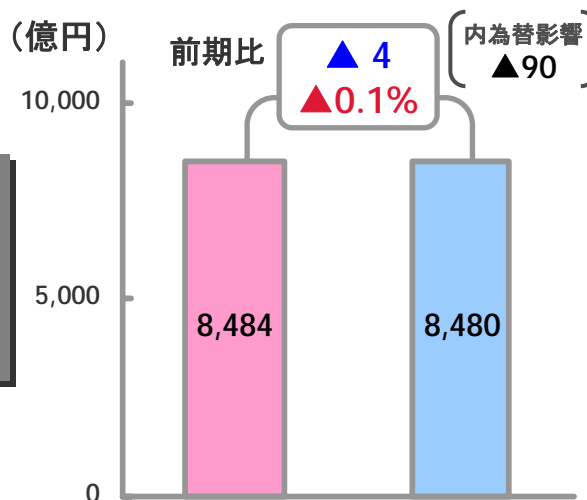
11/3月期 事業別売上高・営業利益

内装品事業

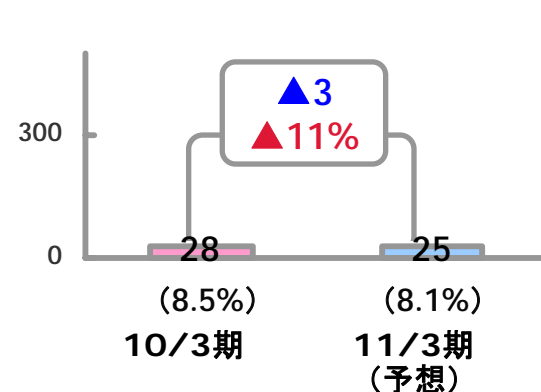
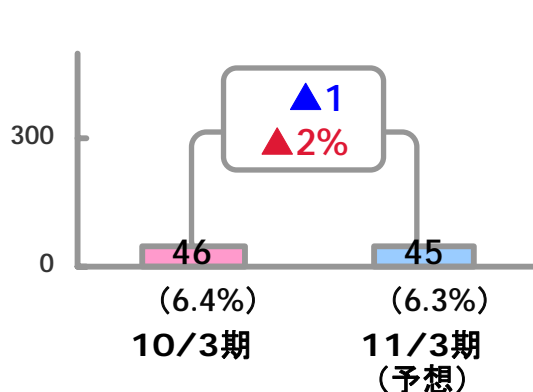
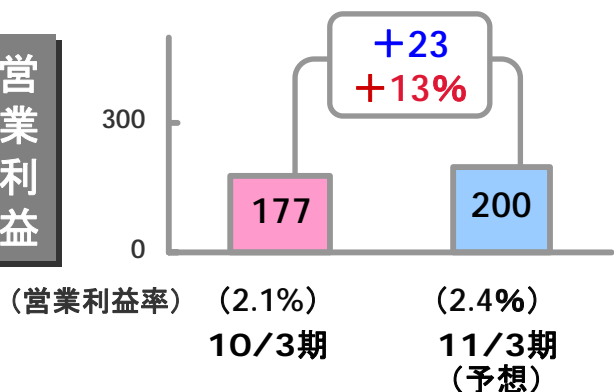
フィルター・パワートレイン事業

繊維・外装品他事業

売上高



営業利益



・為替の影響を除けば増収
・北中南米地域や収益悪化製品の収益構造改革推進により増益

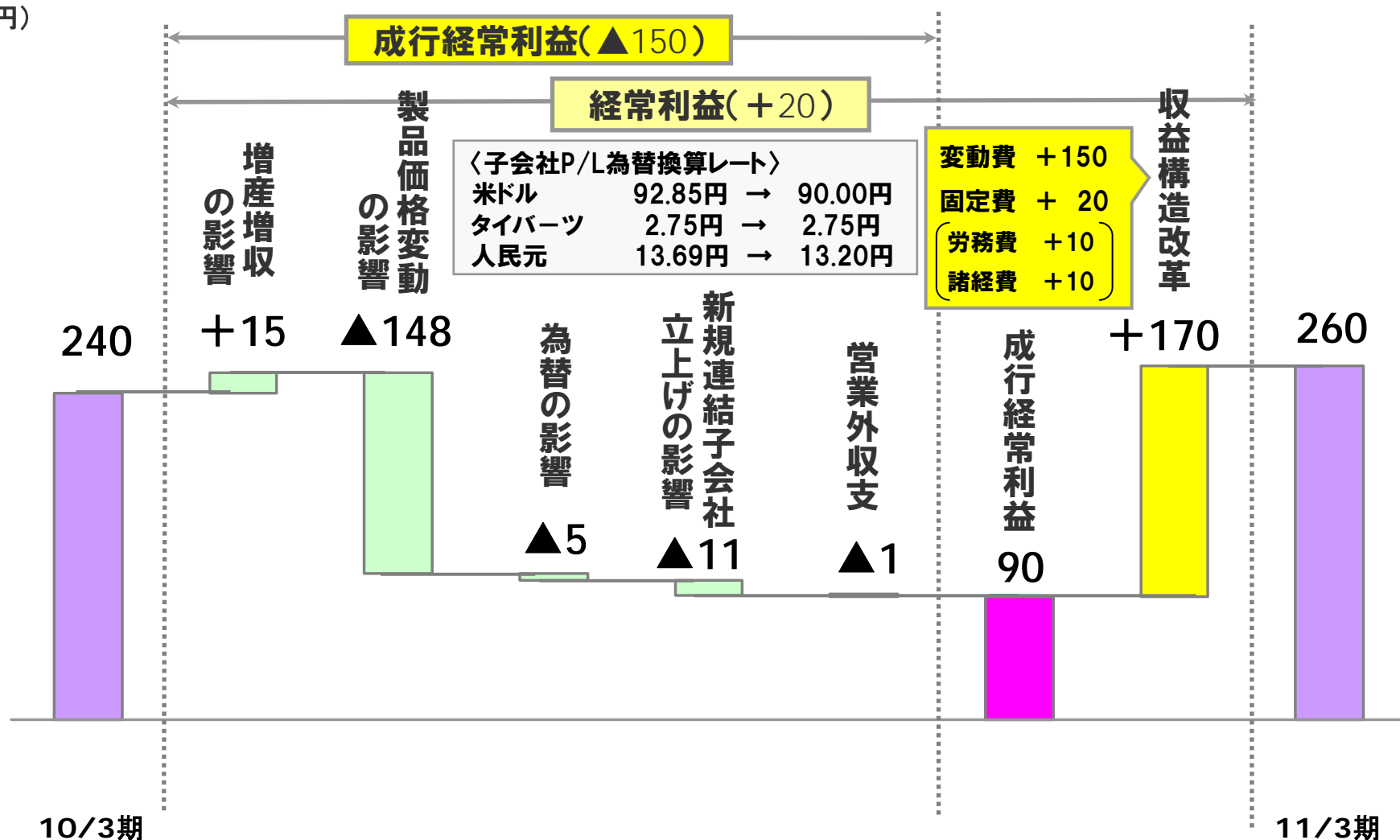
・日本、北米は減収するものの、アジアの増収により、売上は横ばい
・営業利益も前年並みを確保

・日本バンパーの数量減により減収
・営業利益もバンパー数量減の影響により、わずかに減益

11/3月期 経常利益増減要因

成行では大幅減益となるものの、収益構造改革の継続により増益

(億円)



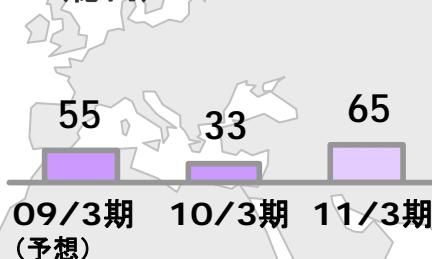
11/3月期 設備投資

モデルチェンジ投資を中心に、グローバル供給体制を整備

設備投資

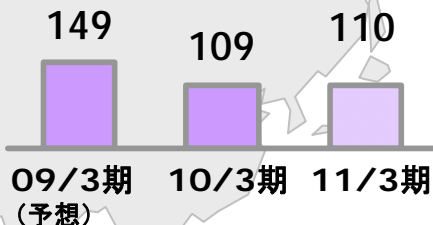
その他(欧州、南ア、豪州)

(億円)



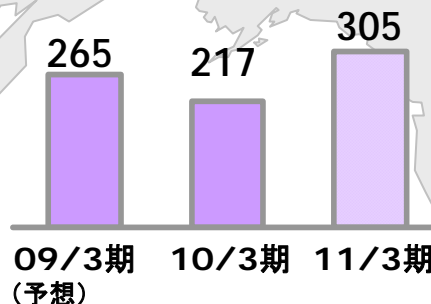
TBソマン・TBAIポーランドで次期ヤリス対応投資

アジア



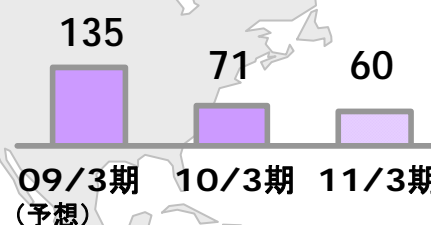
中国 新規立上り車種生産対応投資など

日本



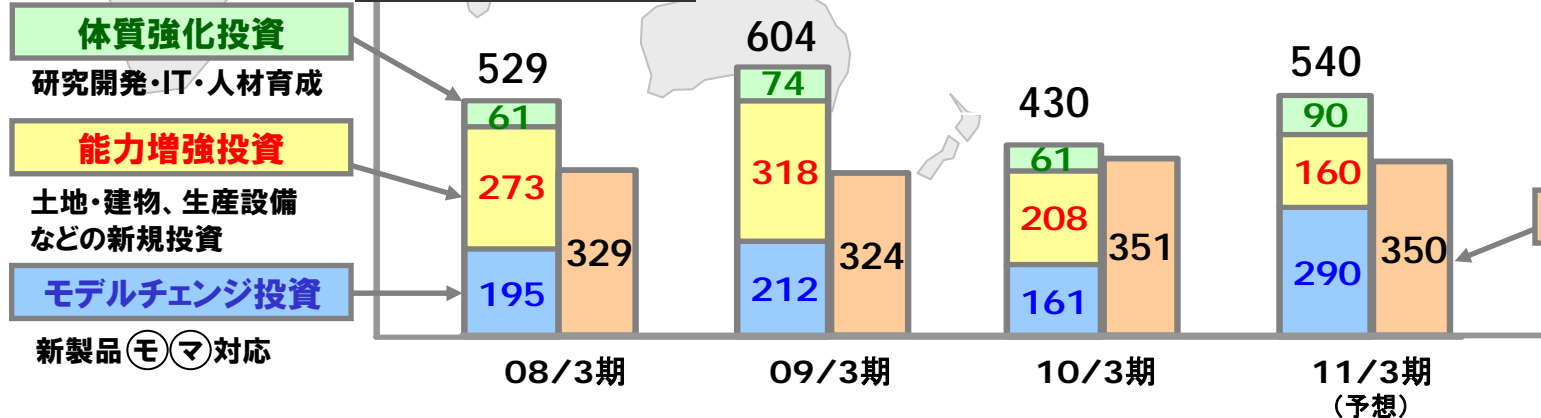
猿投 開発センターの建設、東北 宮城新工場の建設

北中南米



TMI カムリ モデルチェンジなどの生産設備

全体



減価償却費

明日の車室空間をデザインします。

