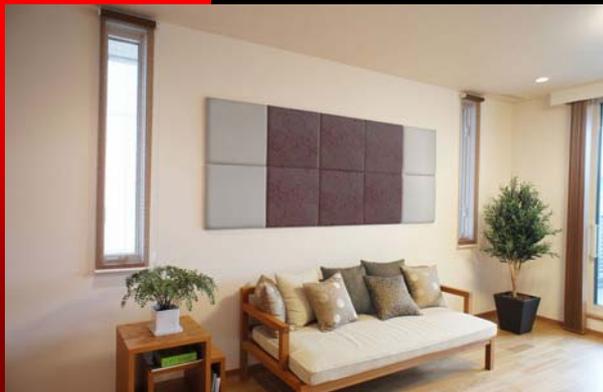




発想の飛躍



トヨタ紡織株式会社

2013年3月期

決算説明会

開催日:2013年5月13日

場 所:野村証券日本橋本社 7階講堂



Quantum Leap

発想の飛躍

- 1. 2020Visionと
2015中期経営計画の進捗**
- 2. 2013年3月期 決算状況**
- 3. 2014年3月期 業績予想**



Quantum Leap

発想の飛躍

1 2020Visionと 2015中期経営計画の進捗

- 1) 2020Vision/2015中期経営計画の概要
- 2) 課題への対応と体制整備
- 3) ビジネス拡大への取り組み
- 4) 足元固めの取り組み

1) 2020Visionと2015中期経営計画の概要

(1) 私たちが目指す企業像

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

Design your passion with TOYOTA BOSHOKU

(2) 2020年にありたい姿

- ①【事業】世界中のお客様に最高のモビリティライフを提案し続ける会社
- ②【社会】すべてのステークホルダーから信頼され、共に成長する会社

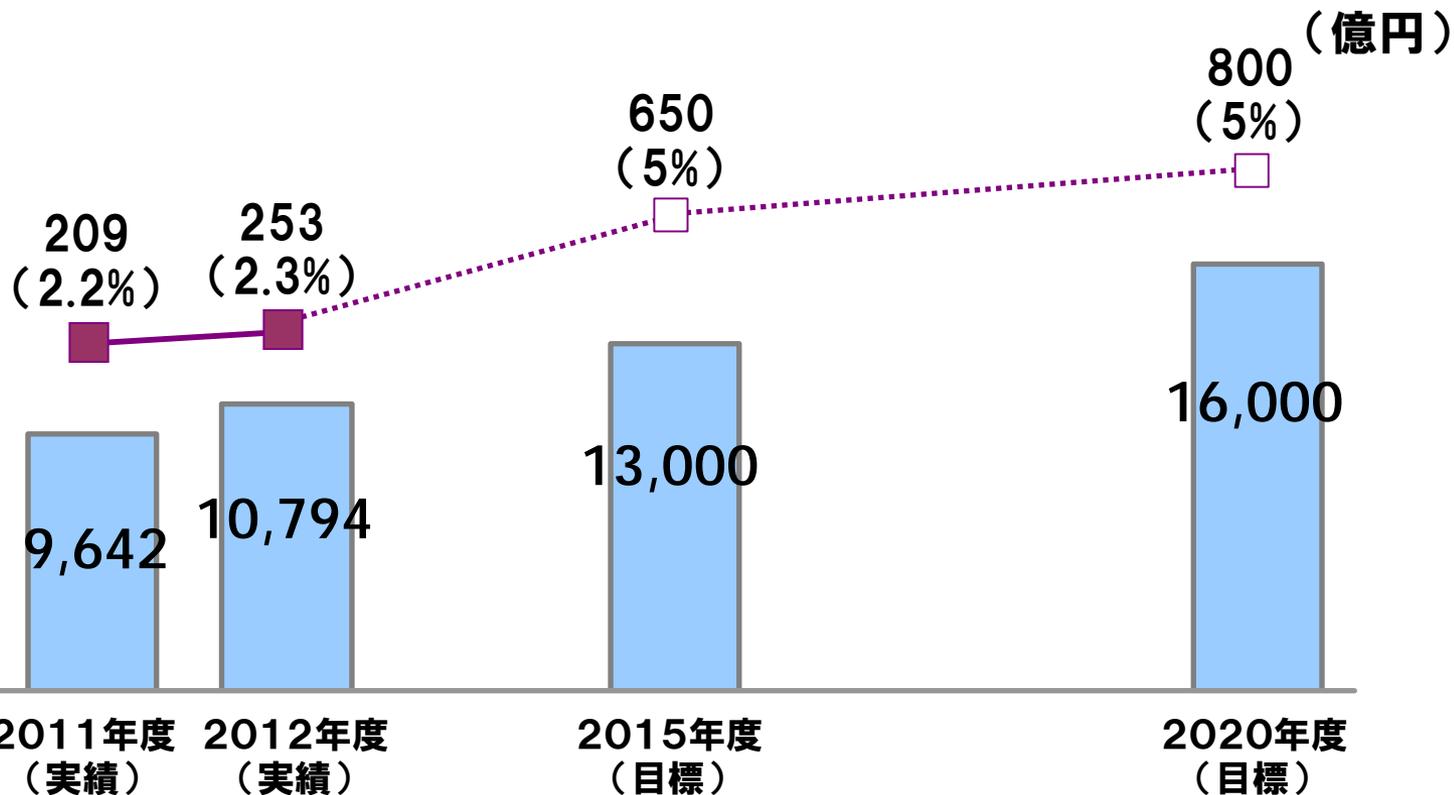
(3) 2015主要経営課題

- ① 事業領域の拡大に向けた先端技術の追求
- ② 新興国を中心としたグローバルでの事業拡大の加速
- ③ 幅広い顧客拡大に向けた業務・組織改革
- ④ 日本事業のスリム、高効率、高付加価値化の徹底

1) 2020Visionと2015中期経営計画の概要

経営目標

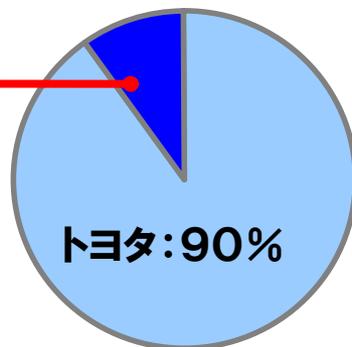
営業利益



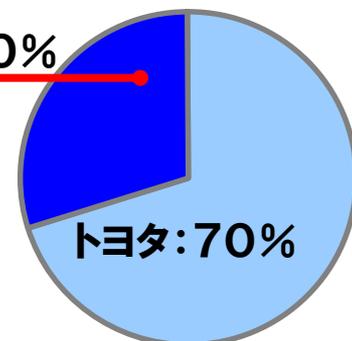
売上高

顧客別 売上高比率

NCB: 10%
※New Customer
Business



NCB: 30%



2) 課題への対応と体制整備

グローバルな需要変化、外部環境の変化を把握

経営環境の変化

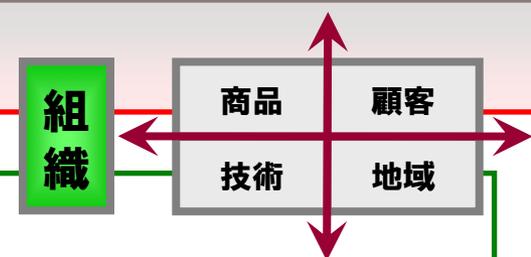
- (1) 日本の自動車
生産台数の減少
(少子化、消費税増税)
(自動車生産海外シフト)
- (2) 新興国の成長
(生産台数増加)
- (3) コンパクトカー化

トヨタ紡織の課題



- (1) コンペティターとの競争激化
- (2) 次世代自動車への移行
- (3) 新興国市場の更なる拡大
- (4) 新規顧客の拡大
- (5) Automobileへの挑戦

2) 課題への対応と体制整備



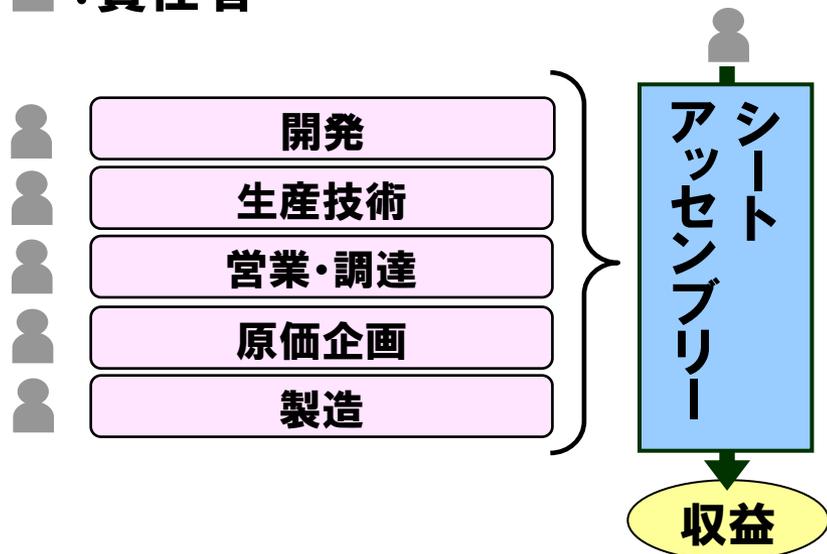
ビジネスに対応した組織体制

1) プロダクト担当制〔構成部品〕

【トヨタビジネス】

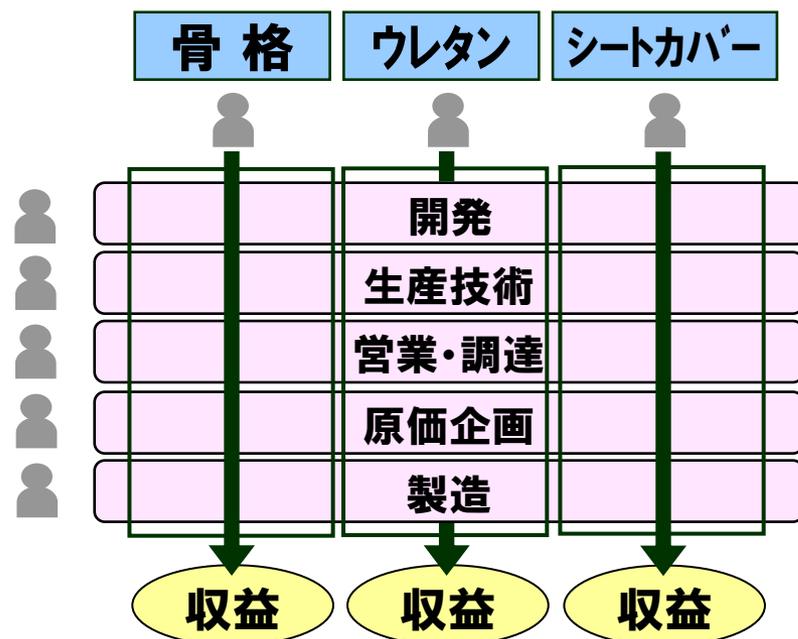
主にアッセンブリーで発注

責任者



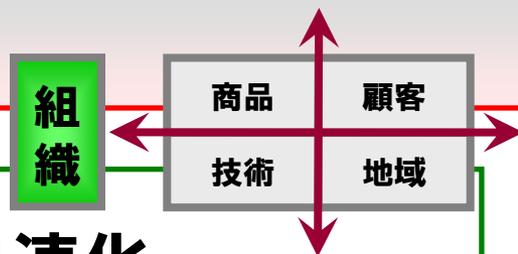
【NCB】欧州カーメーカービジネス等

プロダクト(構成部品)単位で発注



■ 構成部品を極め、コンペティターを凌駕する競争力の強化を目指す

2) 課題への対応と体制整備

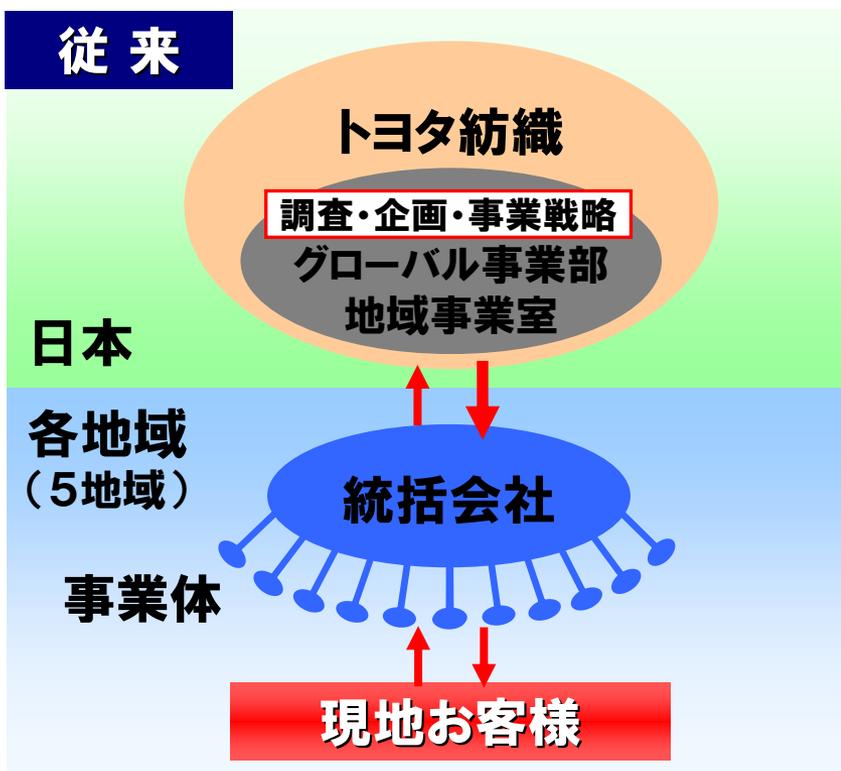


ビジネスに対応した組織体制

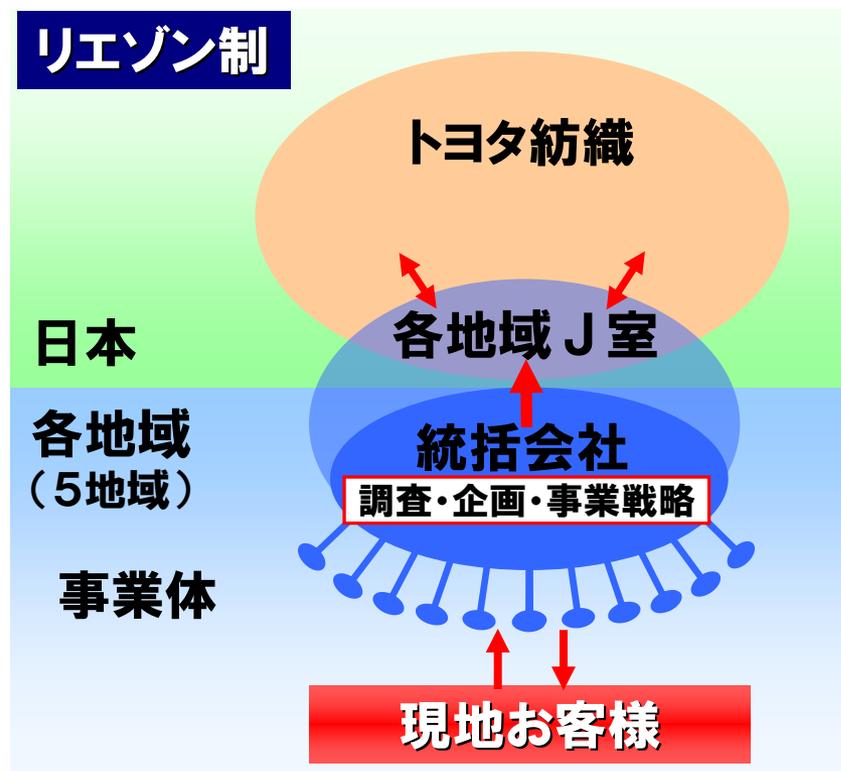
2) 世界5地域の自律化による意思決定の迅速化

現地顧客ニーズに対応した調査、企画、戦略の立案と推進

従来



リエゾン制



2) 課題への対応と体制整備

ビジネスに対応した組織体制

組織

商品

顧客

技術

地域

3) ACT推進室 Aircraft & Train [新規事業領域]

「Automobile」への挑戦

鉄道車両や航空機を含むあらゆる移動空間への取り組み

航空機

鉄道車両

自動車



3) ビジネス拡大への取り組み

4軸でビジネス拡大



商品

顧客

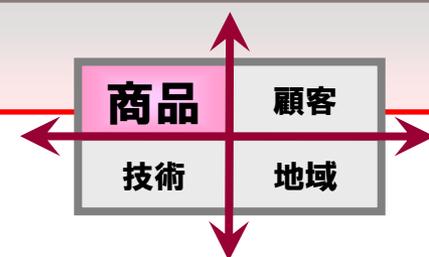


技術

地域

3) ビジネス拡大への取り組み

4軸でビジネス拡大



商品

顧客

あらゆる移動空間へ

NCB
ニューカスタマービジネス

新しい事業分野へ

既存ビジネス



トヨタ紡織

コア技術の応用

新興国
トヨタビジネス/NCB

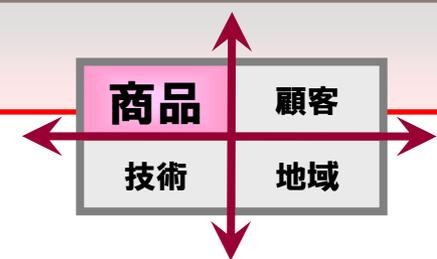
技術アライアンス

TBスポーツシート

技術

地域

3) ビジネス拡大への取り組み【商品】



自動車用シートで培った技術力を
あらゆる移動空間へ

(1) JR北陸新幹線「グランクラス」シートを初受注

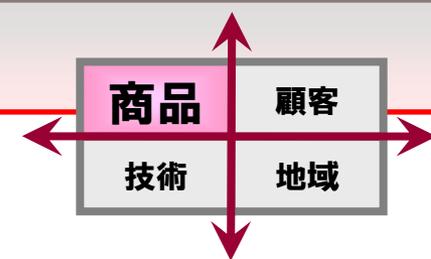


◇グランクラスに相応しい
高級感と快適性を実現

- ・高級素材と仕立ての良さ
- ・使い勝手の良い充実装備
- ・人間工学に基づくシート形状で
長時間でも快適な座り心地

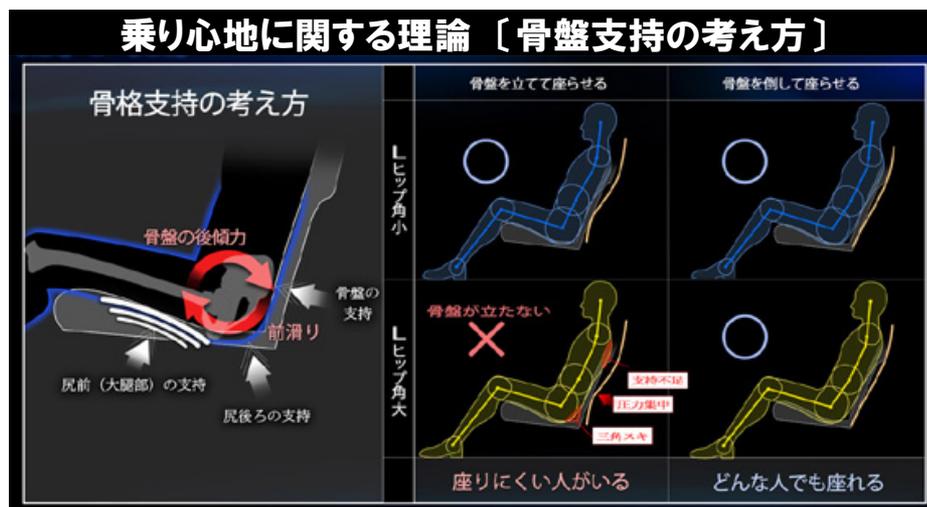
■ 高付加価値鉄道車両シートの市場ニーズを捉え参入

3) ビジネス拡大への取り組み【商品】



自動車用シートで培った技術力をあらゆる移動空間へ

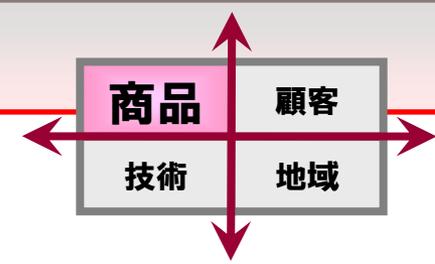
(2) 航空機会社へ提案・受注活動中



- ◇ 乗り心地理論を活かし疲労の少ない快適な座り心地を追求
- ◇ 限られた空間における快適な乗り心地と居住空間人に優しいデザインを提供

■ 航空機用シートの市場ニーズを捉え参入を目指す

3) ビジネス拡大への取り組み【商品】



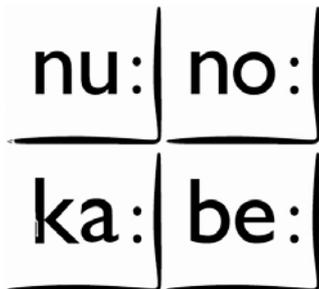
新しい事業分野へ「ヌノカベ」発売開始

- 源流事業である繊維技術と自動車のシートカバー技術、内装空間デザイン技術を応用し、住宅用装飾材を開発



- ◇ ファブリックのやわらかい表情で壁面を彩ります
- ◇ 多彩なファブリックで壁をアレンジでき、模様替えが可能

(トヨタホームと共同開発)

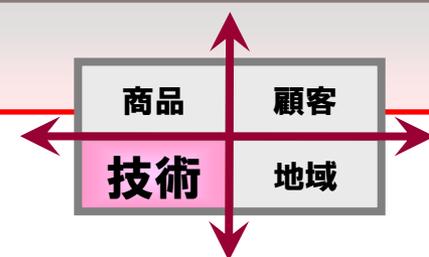


(商品ロゴ)

■ 他ハウスメーカーへも販路を拡大

3) ビジネス拡大への取り組み

4軸でビジネス拡大



商品

顧客

あらゆる移動空間へ

NCB
ニューカスタマービジネス

新しい事業分野へ

既存ビジネス



トヨタ紡織

コア技術の応用

新興国
トヨタビジネス/NCB

技術アライアンス

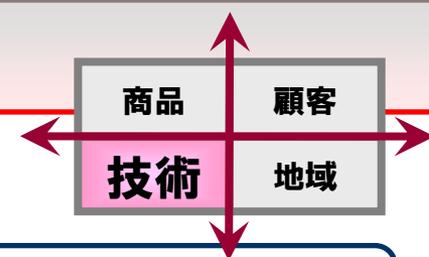
TBスポーツシート

技術

地域

3) ビジネス拡大への取り組み【技術】

コア技術を応用した新製品開発



■ FHS工法

Fine Hold Stamping
(精密拘束せん断工法)



ラウンド
リクライニング

[高精度プレス加工技術]

[部品競争力]

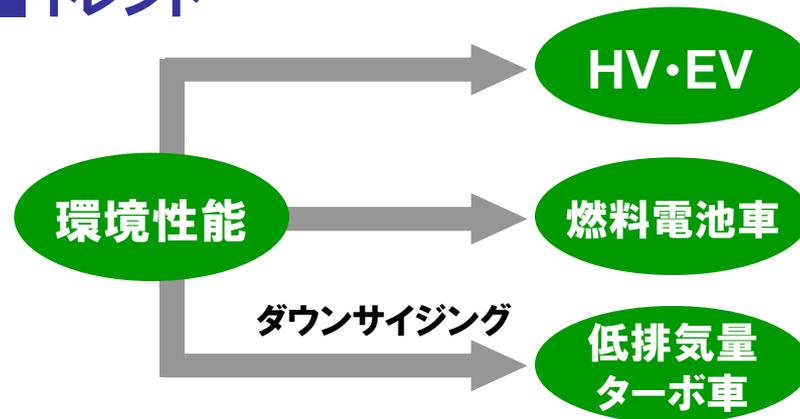
高精度

高品質

高生産

シート機能部品で培った競争力

■ トレンド



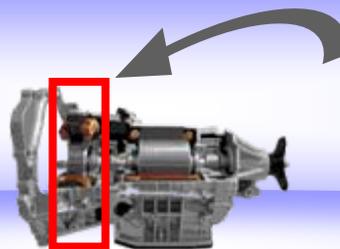
拡大が期待される領域

■ トレンド変化に合わせ事業拡大【次世代パワートレーン分野へ進出】

■ コア技術の活用例

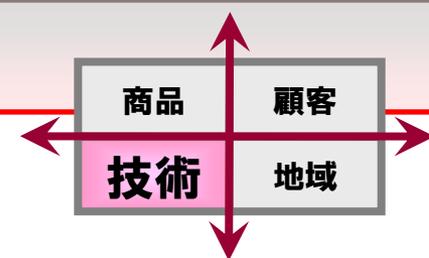


新型クラウンHV



HV用モーターコア

3) ビジネス拡大への取り組み【技術】



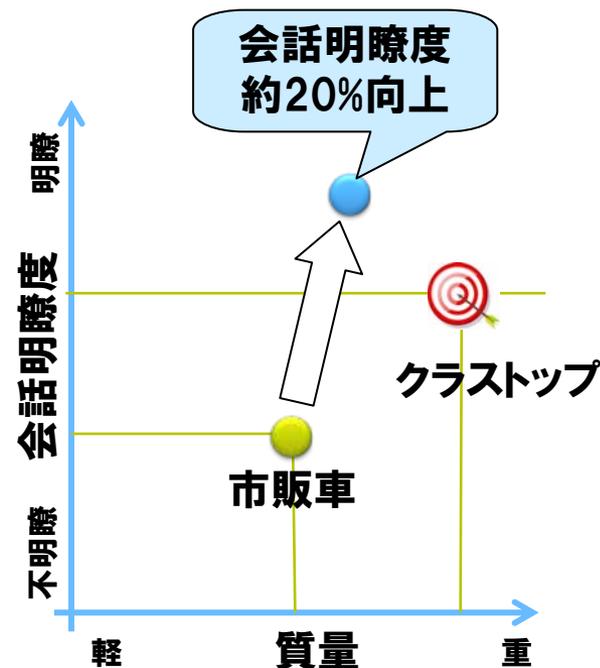
技術アライアンスで協業メーカーとの共同開発による技術強化

(1) **autoneum** **nittoku** 

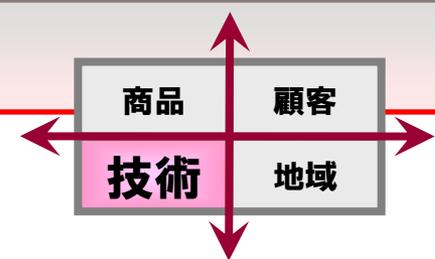
静粛性に優れ、コスト・質量のバランスの取れたパッケージを開発
騒音・振動を制御することで、より快適な乗り心地を実現



中小型車トップの静粛性を目指し、
共同開発品を客先へ提案中



3) ビジネス拡大への取り組み【技術】



技術アライアンスで 新しい付加価値を持った商品を開発

(2)



3社の得意技術融合による、シート、内装への新たな価値を付与

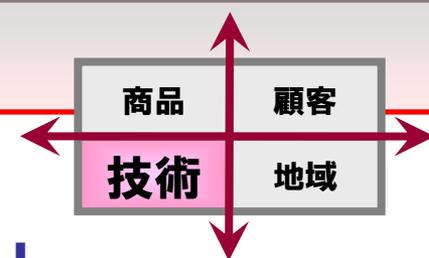


導電ゴム技術
発泡ウレタン技術
乗り心地、安全技術

- ・体格差自動調整シート
- ・シート内臓ノイズキャンセラー
- ・タッチスイッチ組み込みドア 等

協業からコア技術拡大・事業領域拡大を目指す

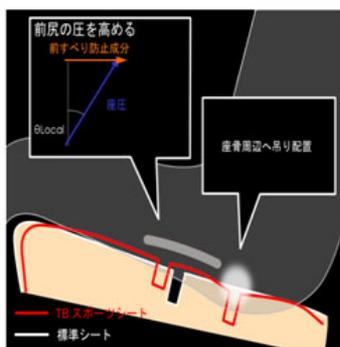
3) ビジネス拡大への取り組み【技術】



TBスポーツシートの開発

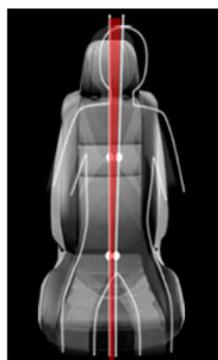
乗り心地とデザイン性の追求による商品性の向上

◆乗り心地の追求 → ホールド性/フィット感の向上



①フィットニング

尻前の座圧を高め、
尻の収まりを向上



②サイドサポート

面で支えることで
姿勢崩れを抑制



③ニーサポート

コーナリングブレーキ時の
足の横移動を抑制

iQ(限定スポーツ車)
に採用

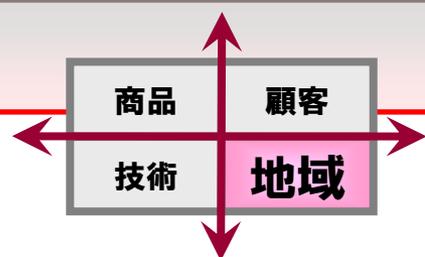


◆デザイン性の追求 → 見栄え・仕上がり品質の向上

車両の操作性と腰・肩のホールド性を両立させた造形と、
機能美を際立たせる、カバー張り分け・カラーコーディネート

3) ビジネス拡大への取り組み

4軸でビジネス拡大



商品

顧客

あらゆる移動空間へ

NCB
ニューカスタマービジネス

新しい事業分野へ

既存ビジネス



トヨタ紡織

コア技術の応用

新興国
トヨタビジネス/NCB

技術アライアンス

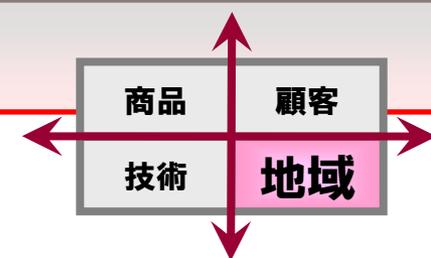
技術

TBスポーツシート

地域

3) ビジネス拡大への取り組み【地域】

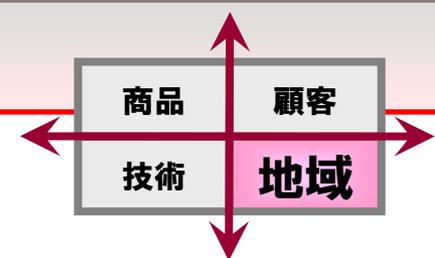
新興国への展開



■ 基本的な考え方

- (1) お客様(トヨタ・NCB)の現調化ニーズに対応
- (2) NCB拡大に向けた事業基盤の整備
- (3) サプライチェーンの充実による競争力の確保

3) ビジネス拡大への取り組み【地域】



新興国への展開〔パキスタン〕

(1) お客様(トヨタ・NCB)の現調化ニーズに対応

【パキスタン市場】

- ・自動車市場の大幅な成長を期待
- ・日系カーメーカーも生産台数増加を見込む
- ・現地のサプライヤー基盤が未整備

- ◇ トヨタ紡織がこれまでアジアで培ったモノづくり力を発揮
- ◇ 新規進出により現調化ニーズに対応

トヨタ



【生產品目】

サイドフレーム



シート・トラック エアクリーナ



タール紡織パキスタン

- ・2013年8月設立
- ・現地有力部品メーカーとの合併事業
⇒合併先工場を活用しスリムな生産

3) ビジネス拡大への取り組み【地域】



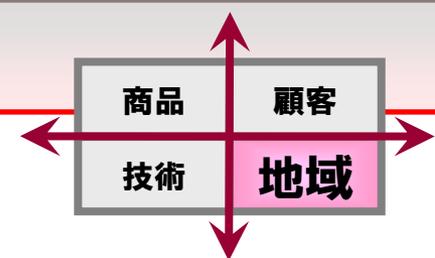
新興国への展開

(2) NCB拡大に向けた事業基盤の整備



◇ 受注したNCB内装部品(天井、ドアトリム等)の製造拠点を設立、将来的にはシート等のアッセンブリービジネスに拡大

3) ビジネス拡大への取り組み【地域】

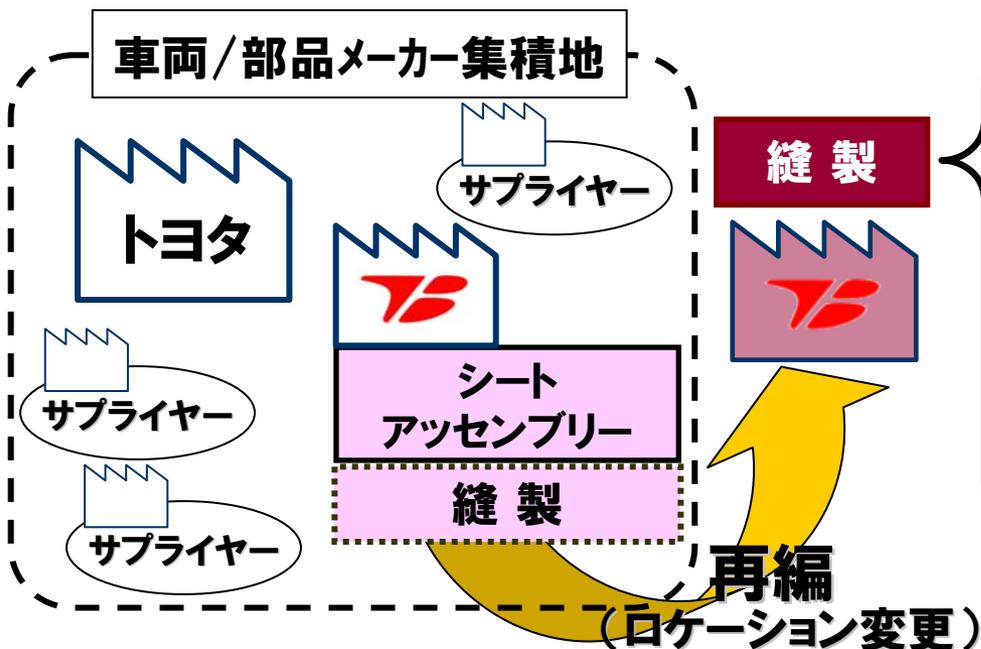


新興国への展開

(3) サプライチェーンの充実による競争力の確保

労働集約型部品事業(縫製事業等)の再編

〈再編内容〉



トルコ : 現地トヨタ殿から約70Km離れ
TBソーテックトルコを設立

タイ : タイのサテライト工場として
トヨタ紡織ラオスを設立

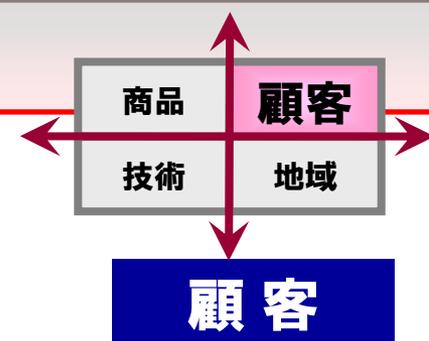
中国等 : シートカバー縫製会社を検討

①コスト競争力向上

②周辺の労務リスクに左右されないモノづくり

3) ビジネス拡大への取り組み

4軸でビジネス拡大



商品

あらゆる移動空間へ

新しい事業分野へ

コア技術の応用

技術アライアンス

TBスポーツシート

技術

既存ビジネス



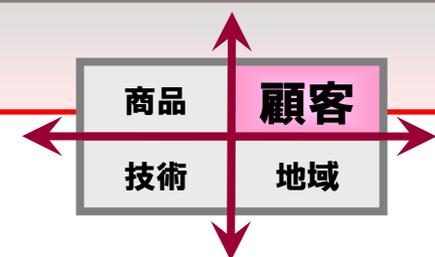
トヨタ紡織

NCB
ニューカスタマービジネス

新興国
トヨタビジネス/NCB

地域

3) ビジネス拡大への取り組み【顧客】



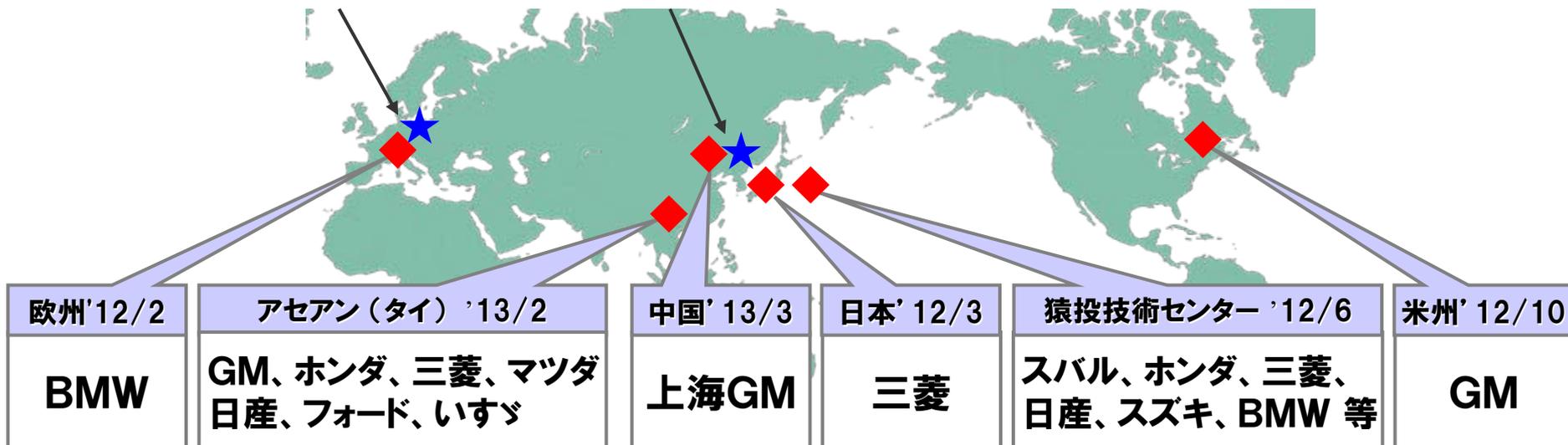
NCB(新規顧客ビジネス)の獲得拡大

(1) 顧客との関係を構築

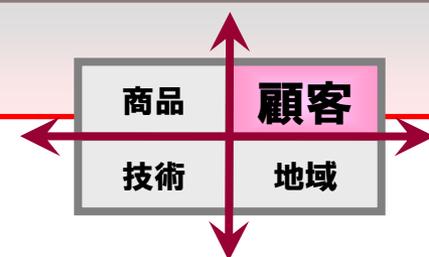
猿投技術センター、各カーメーカー本社での技術展による「新技術の売り込み」を推進

- ◆ カーメーカー向け技術展
(NCB技術展 6回開催)
- ★ 現地モーターショーへの出展
(フランクフルト '13/9計画 上海 '13/4)

展示会:源流の繊維から広がる事業をイメージ

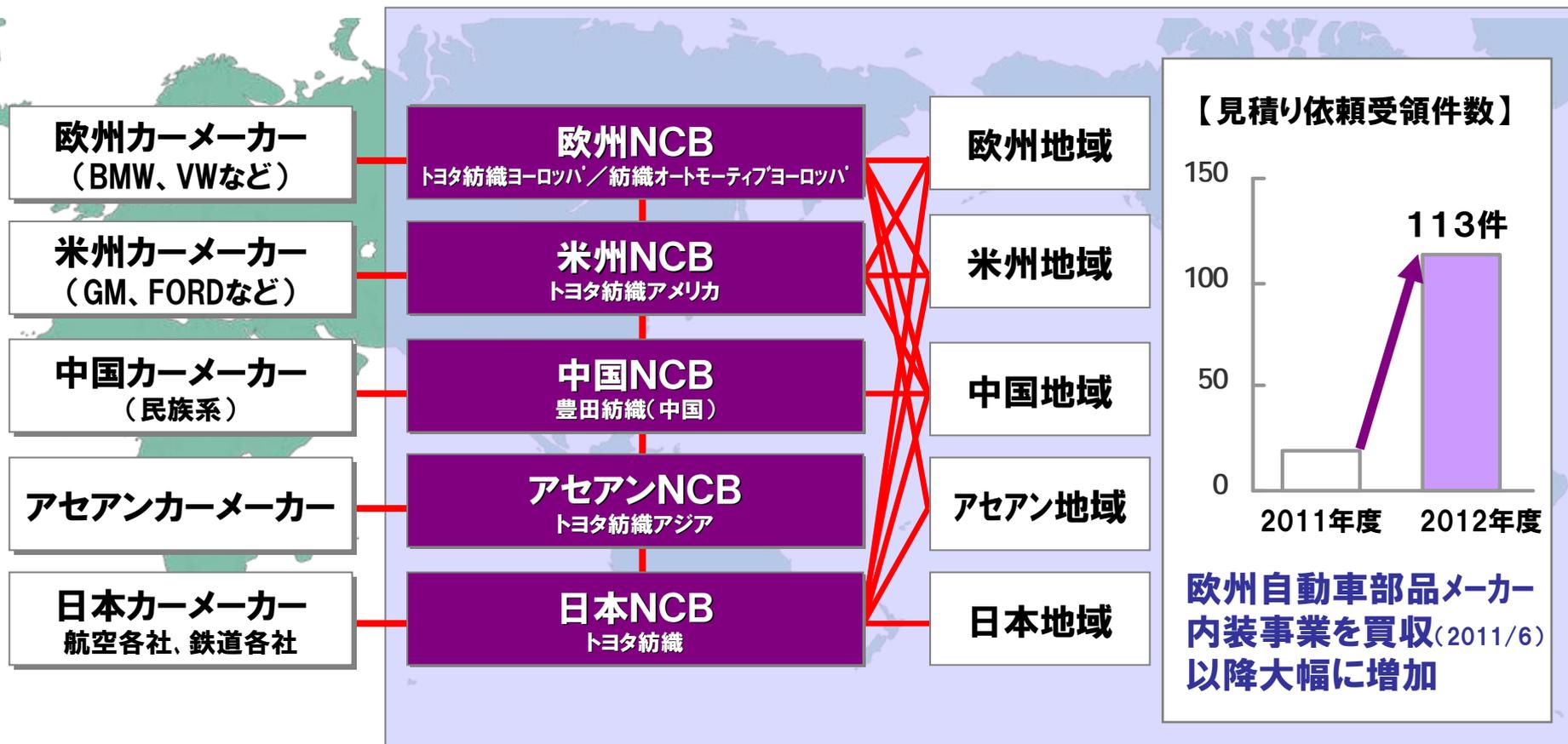


3) ビジネス拡大への取り組み【顧客】



NCB(新規顧客ビジネス)獲得拡大

(2) 新規顧客のビジネス獲得に向け、各カーメーカー本社地域に NCB部隊を配置する体制で着実な受注活動へ



4) 足元固めの取り組み

環境変化に対応した日本工場再編

工場別・製品別収益につながる工場再編シナリオを策定

■ 工場再編の考え方

(1) 生産区分の最適化

〔シート組立工場・部品工場・新規事業 など〕

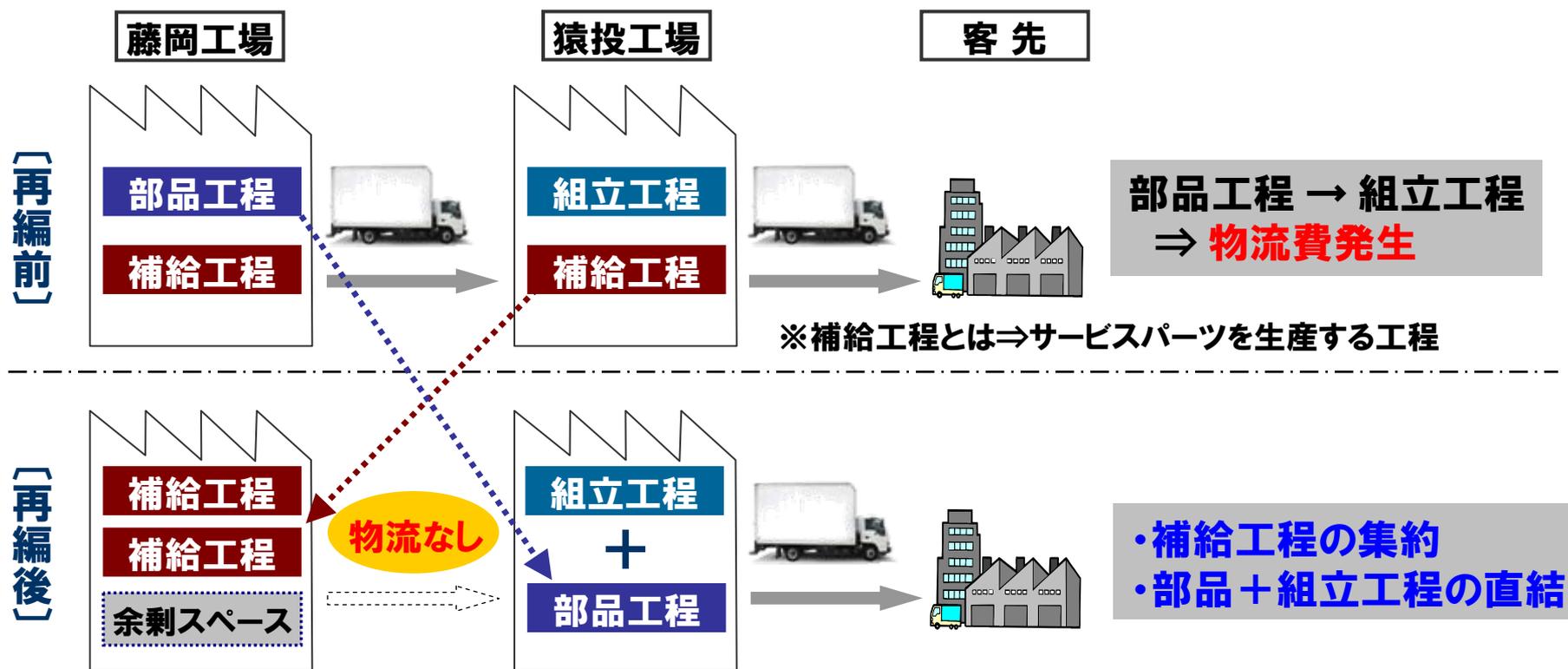
(2) 既存工程の効率化

(3) 新規事業の最適配置

4) 足元固めの取り組み

(1) 生産区分の最適化 [シート組立工場・部品工場・新規事業 など]

事例) 部品・組立工場、補給部品工場への集約 < 藤岡・猿投工場の再編 >

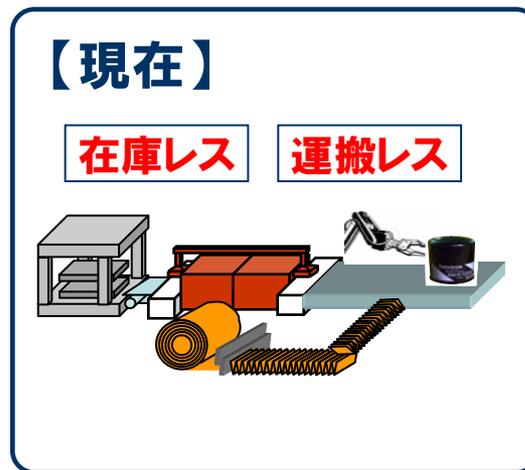
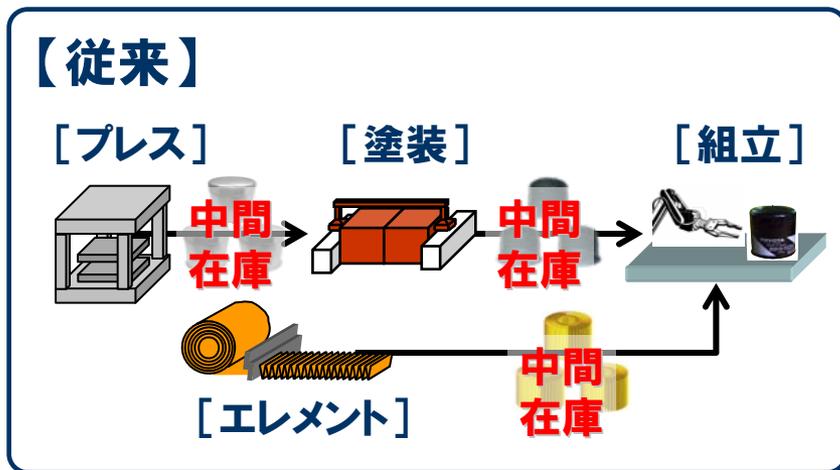


■ 物流費低減 ■ 省人化 ■ 余剰スペース活用 ⇒ 開発スペースとして活用

4) 足元固めの取り組み

(2) 既存工場の効率化

事例) オイルフィルターの生産工程を
コンパクト化した上で、海外移転



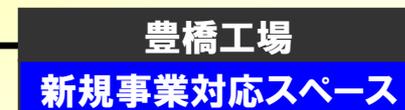
- コンパクト/スリム生産ラインへの切替え
- 生産拠点を3拠点から2拠点へ集約

4) 足元固めの取り組み

(3) 新規事業の最適配置工場

事例) 海外移管、国内工場再編で確保したスペースを
新規事業、生技開発で活用

【新規事業のロケーション】



■ 最適生産・最適物流を追求

まとめ

2013年度 年度スローガン

Quantum Leap 

Annual Slogan

時流に先んじたモノづくり

お客様志向で「極めた」商品を

～Quantum Leap(発想の飛躍)と執念で新たなステージへ～

Manufacturing that foresees the times and trends

Uncompromising products for customers

～ Move to the next stage with a Quantum Leap and Tenacity ~



Quantum Leap

発想の飛躍

2 2013年3月期 決算状況

- 1) 決算の概況**
- 2) 2013年3月期 決算状況**

1) 決算の概況

1. 日本での生産台数の回復、アジア・オセアニア地域での生産台数の増加などにより、前年比で増収増益

2. 配当は、期末で10円、年間では前年比2円増配の18円

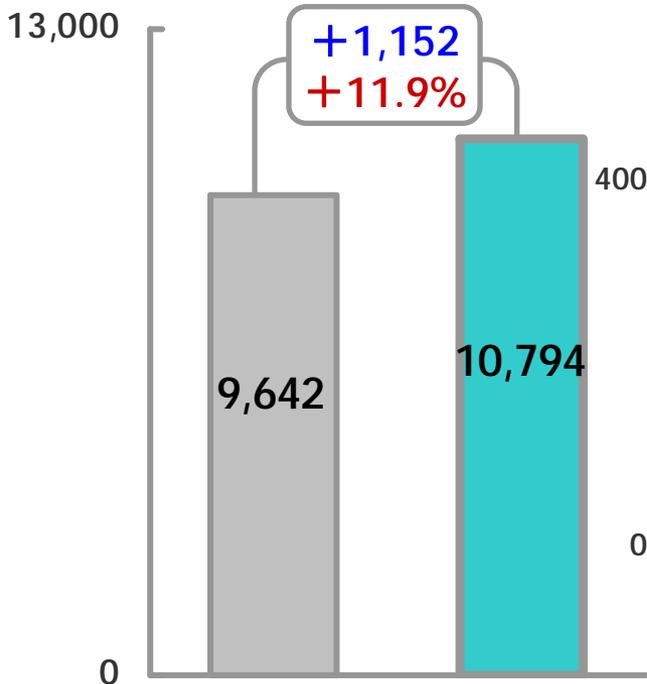
3. 来期は、生産台数の増加および為替の影響などにより増収増益

2) 2013年3月期 決算状況

日本、アジア・オセアニア地域の生産台数増などにより増収増益

売上高

(億円)

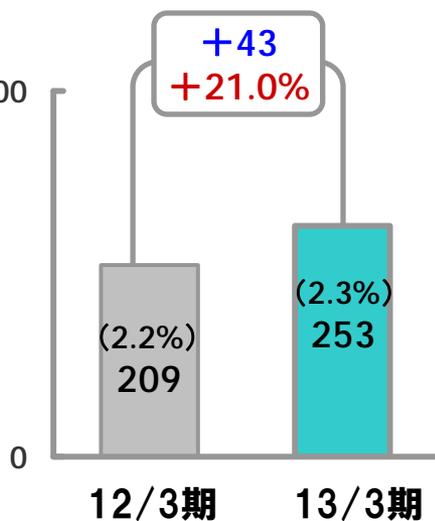


12/3期

13/3期

米ドル	79.08円	83.11円
人民元	12.35円	12.67円
タイバーツ	2.59円	2.71円
ユーロ	108.98円	107.14円

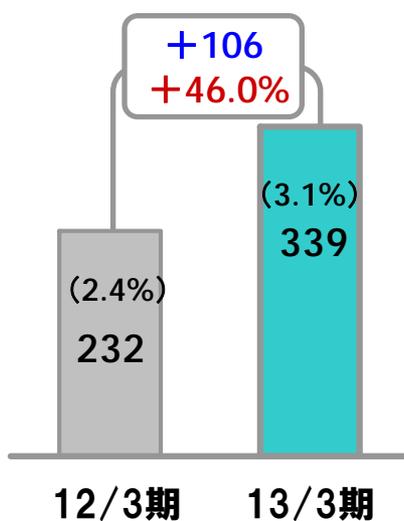
営業利益



12/3期

13/3期

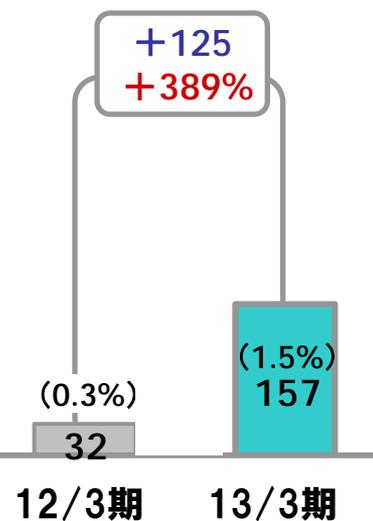
経常利益



12/3期

13/3期

当期純利益



12/3期

13/3期

1株当たり当期純利益

17.45 円 → 85.23 円

配当金

16 円 → 18 円

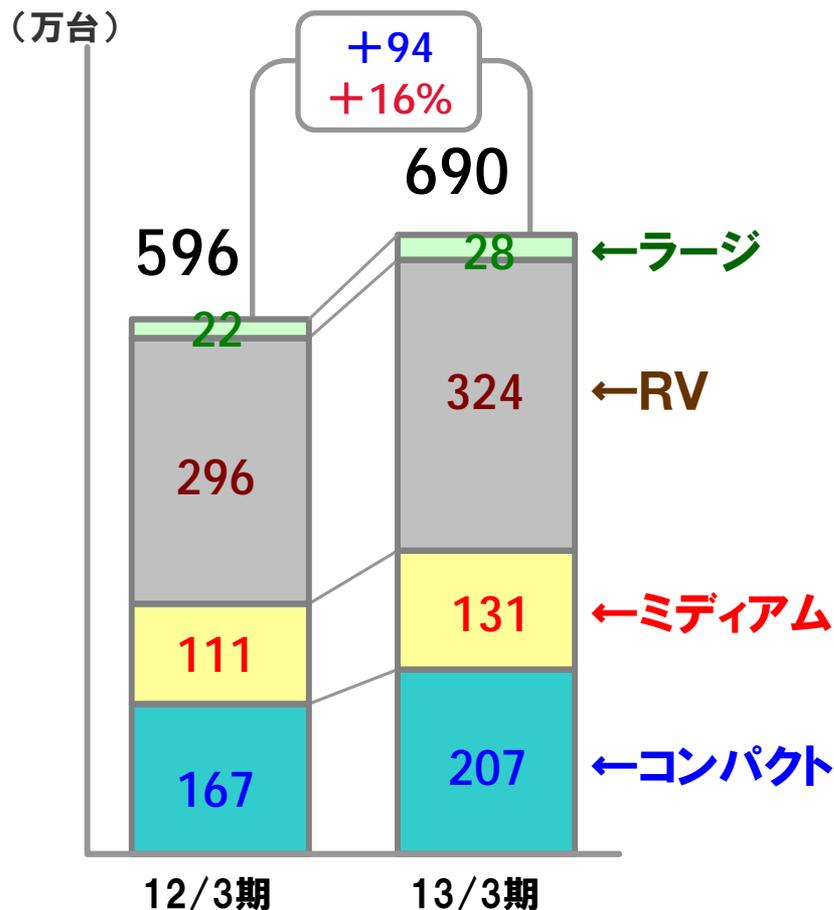
2) 2013年3月期 決算状況

～地域別生産台数～

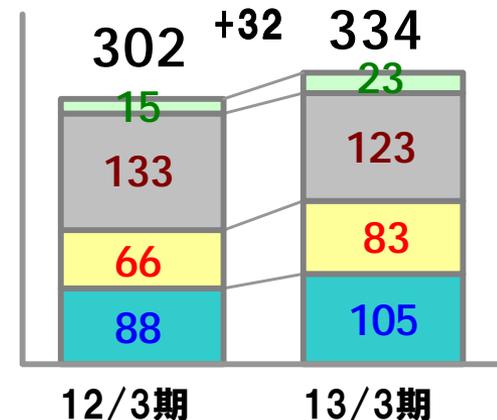
コンパクト車を中心に、全ての地域で生産台数増加

シート生産台数

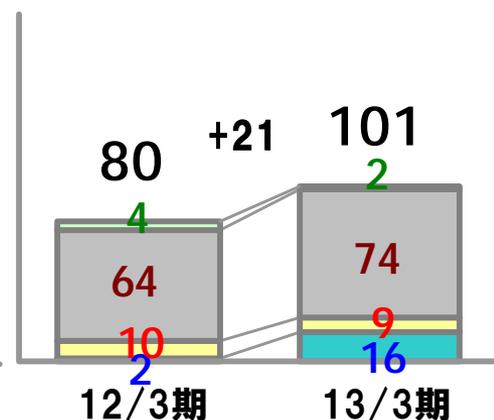
全 体



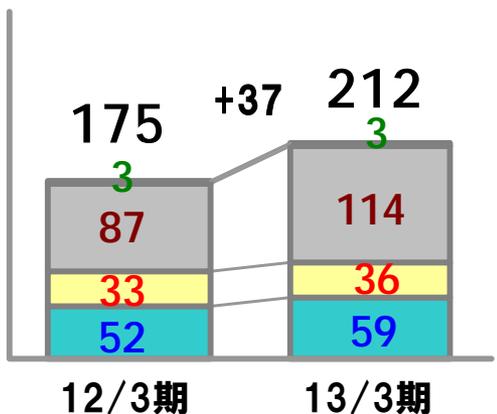
日 本



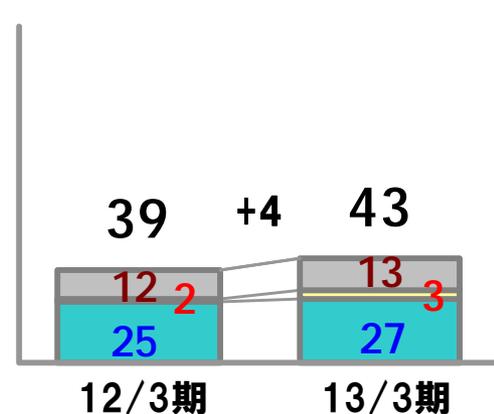
北中南米



ア ジ ア・オセアニア



欧州・アフリカ



2) 2013年3月期 決算状況

～地域別売上高・営業利益～

日本

(億円)

売上高

営業利益

(営業利益率)

12/3期

13/3期

8,000

5,723

6,219

+495
+9%

150

41

57

+15
+37%

(0.7%)

(0.9%)

13/3期
上・下別

売上高

6,000

100

3,183

95

3,035

0

営業利益

100

39

46

18

0

上半期

下半期

・エコカー補助金の終了、中国での減産影響により下半期は減益となったものの、生産台数の回復および合理化効果により、増収増益

2) 2013年3月期 決算状況

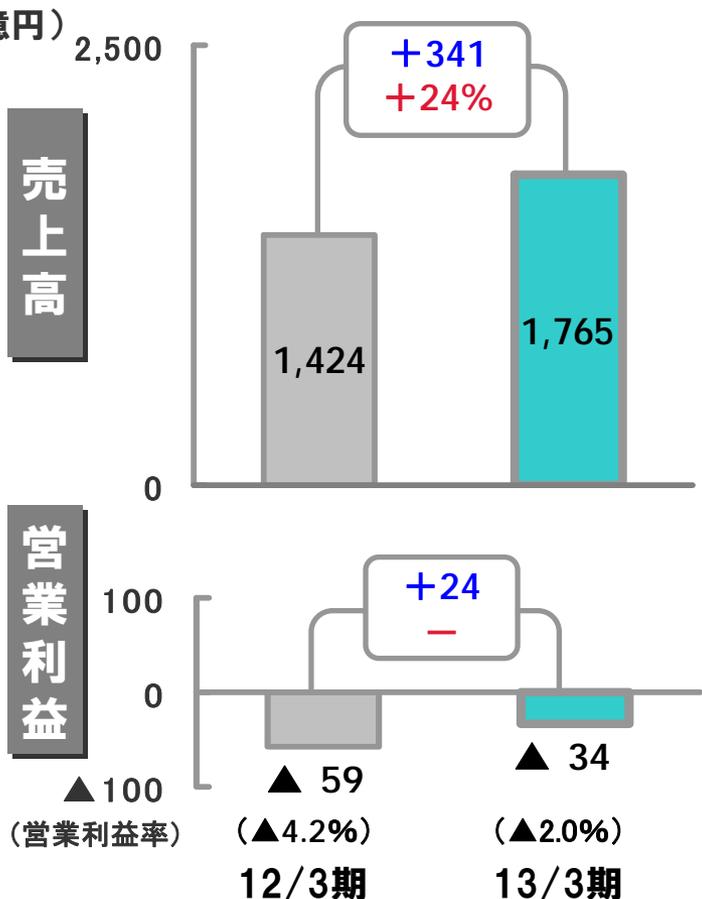
～地域別売上高・営業利益～

北中南米

(億円)

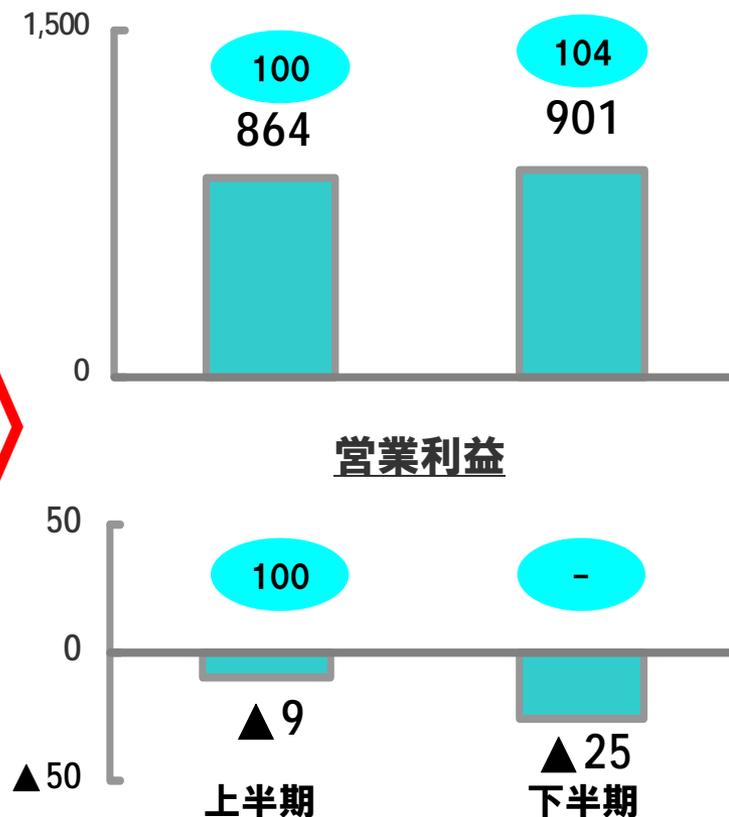
売上高

営業利益



13/3期
上・下別

売上高



・下半期、ブラジル EFC、カナダ RAV4の生準費用など減益要因はあったものの、通期では赤字縮小

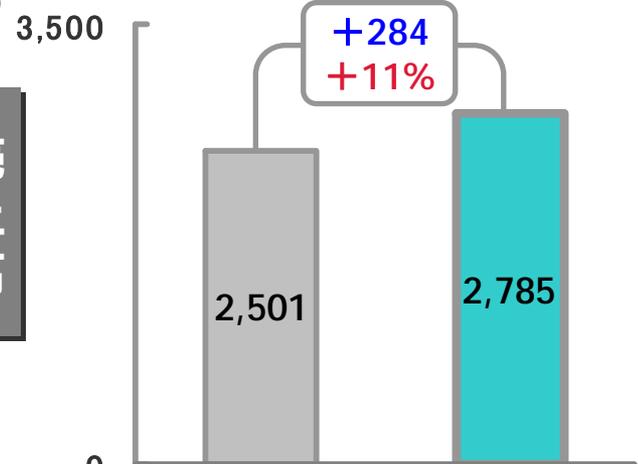
2) 2013年3月期 決算状況

～地域別売上高・営業利益～

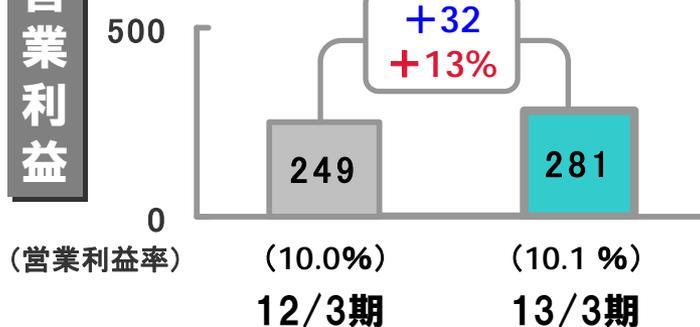
アジア・オセアニア

(億円)

売上高

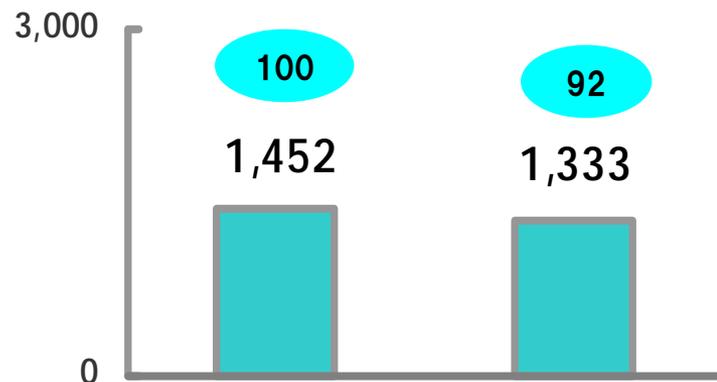


営業利益

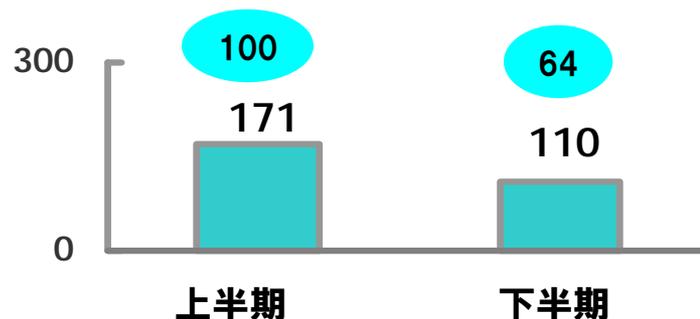


13/3期
上・下別

売上高



営業利益



・下半期に、中国での減産影響はあったものの、アセアン地域の生産台数増加などにより、増収増益

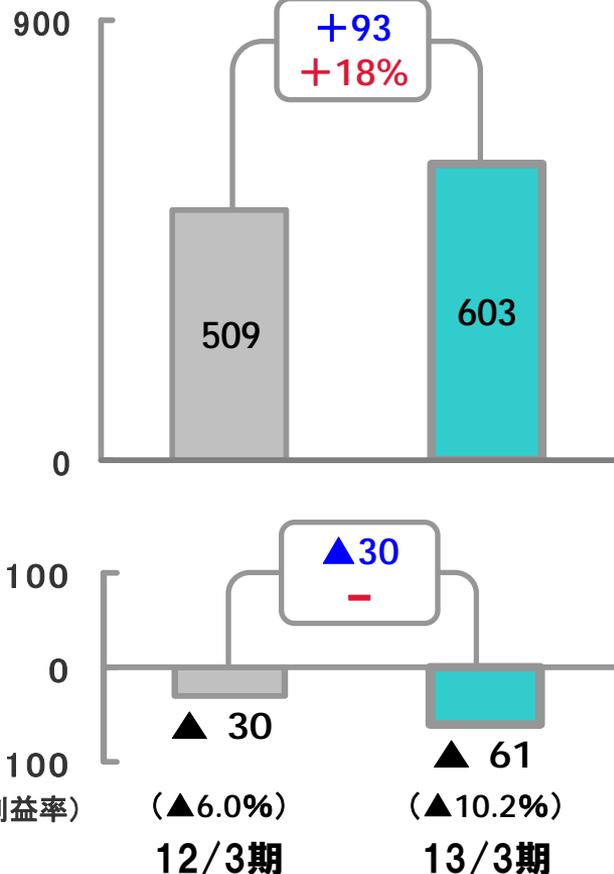
2) 2013年3月期 決算状況

～地域別売上高・営業利益～

欧州・アフリカ

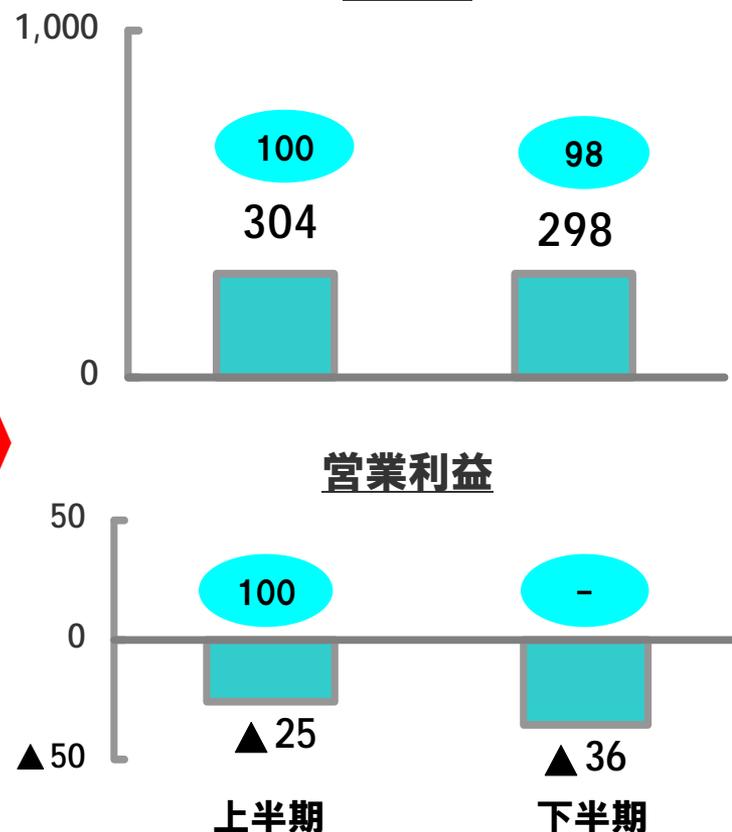
(億円)

売上高



13/3期
上・下別

売上高

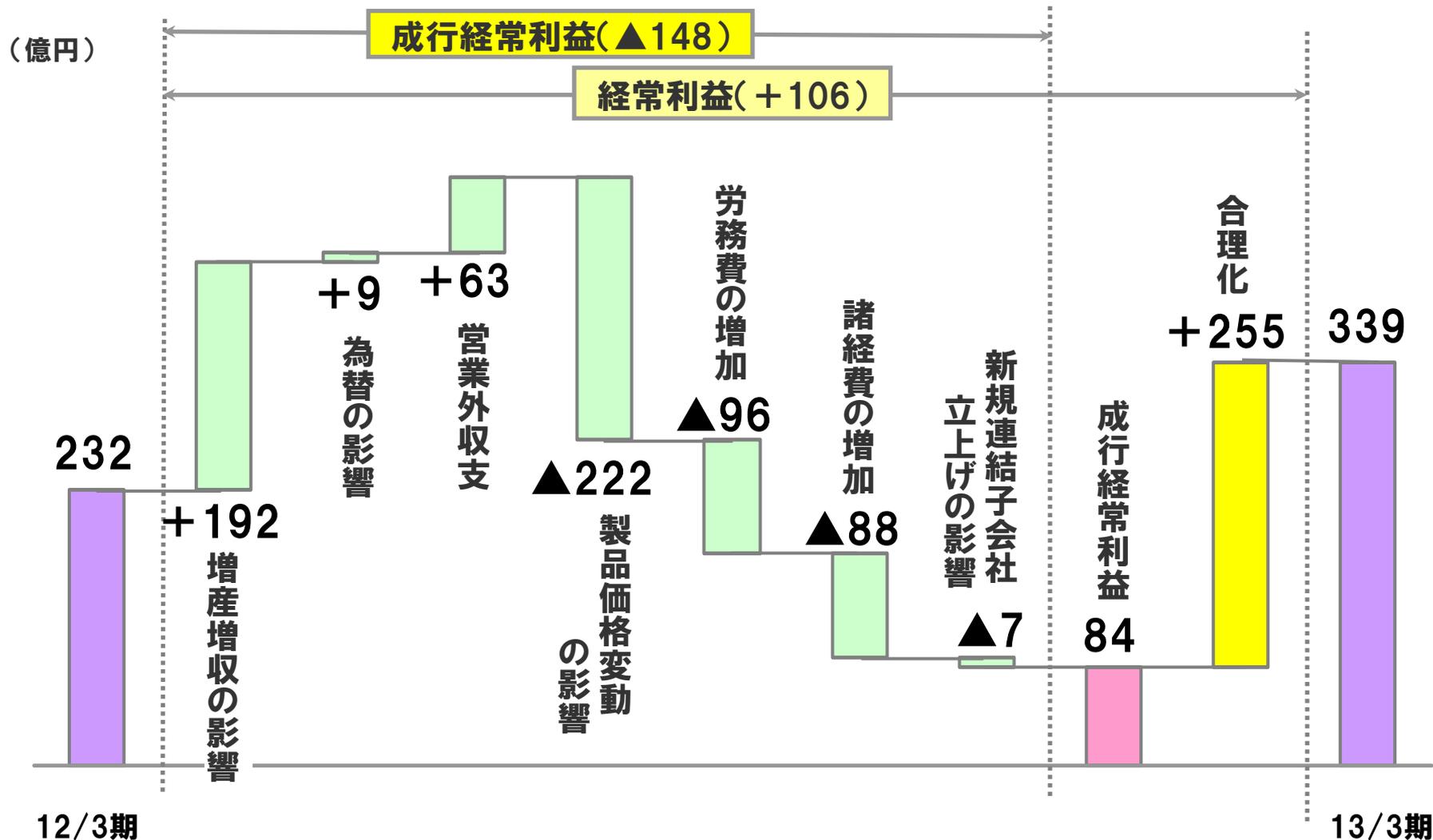


- ・BAEの寄与などにより増収
- ・NCB活動費用、チェコNCB新会社立ち上げ費用などにより赤字増加

2) 2013年3月期 決算状況

～経常利益増減要因～

成行では大幅減益となるものの、合理化効果により増益





Quantum Leap

発想の飛躍

3 2014年3月期 業績予想

1) 2014年3月期 業績予想

1) 2014年3月期 業績予想

海外での生産台数増加などにより、増収増益

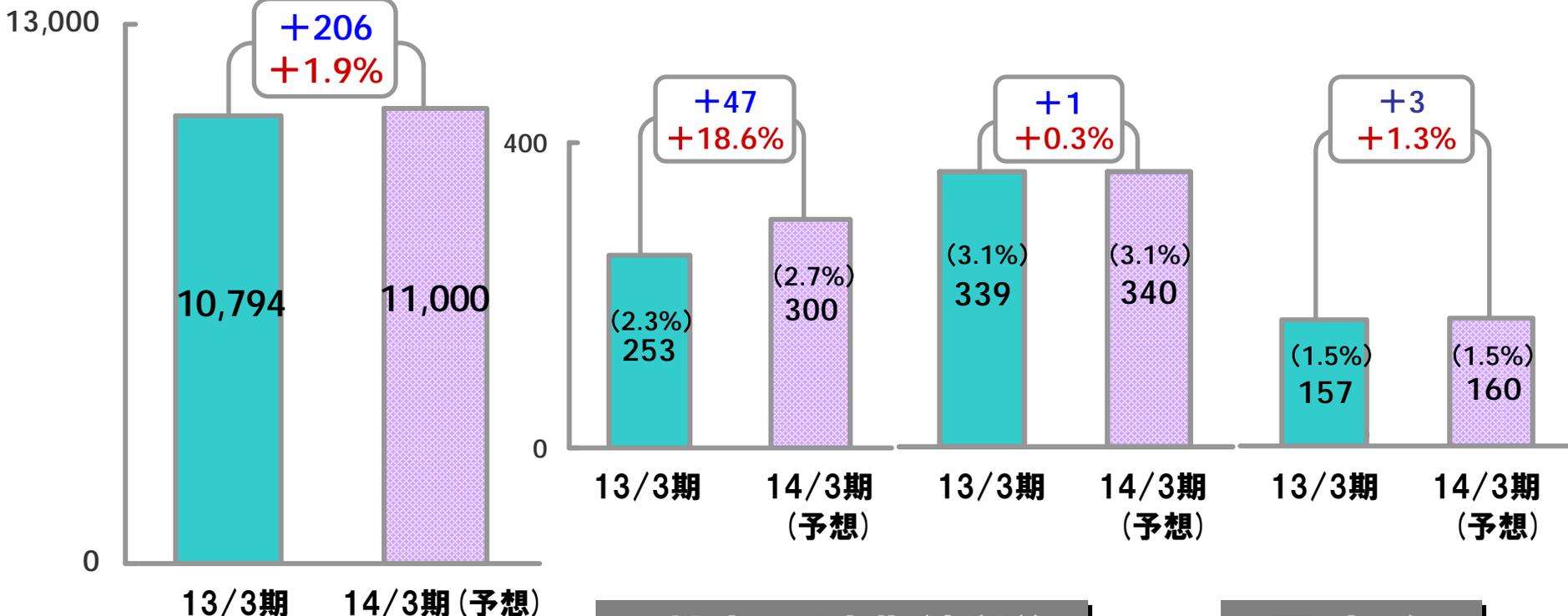
売上高

営業利益

経常利益

当期純利益

(億円)



	13/3期	14/3期 (予想)
米ドル	83.11円	90.00円
人民元	12.67円	14.50円
タイバーツ	2.71円	3.00円
ユーロ	107.14円	120.00円

1株当たり当期純利益

配当金

85.23 円 → 86.35 円 18 円 → 18 円

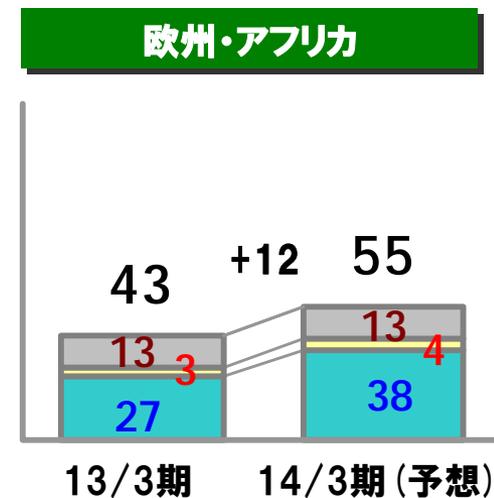
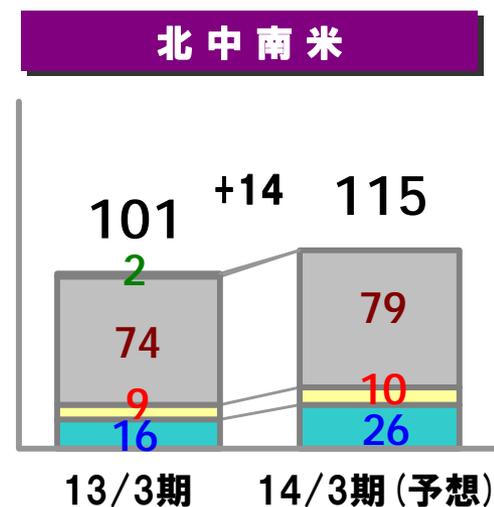
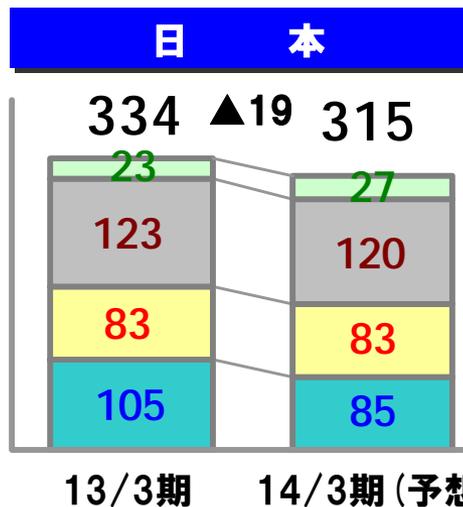
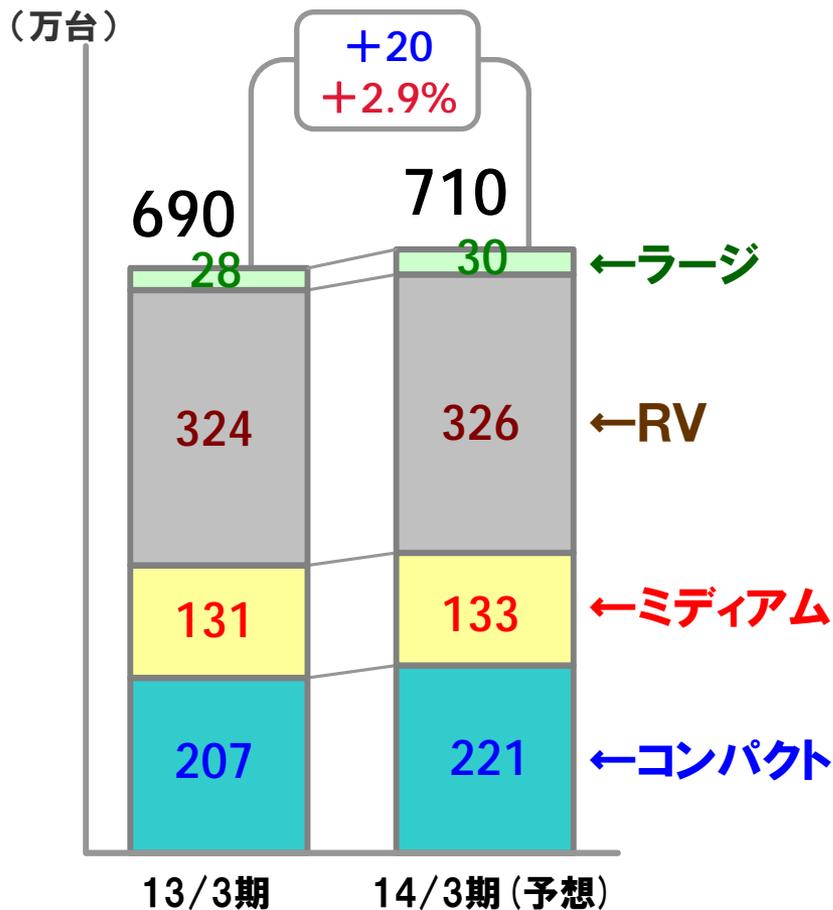
1) 2014年3月期 業績予想

～地域別生産台数～

日本は減少、海外はコンパクト車種を中心に増加し、全体では増加

シート生産台数

全 体



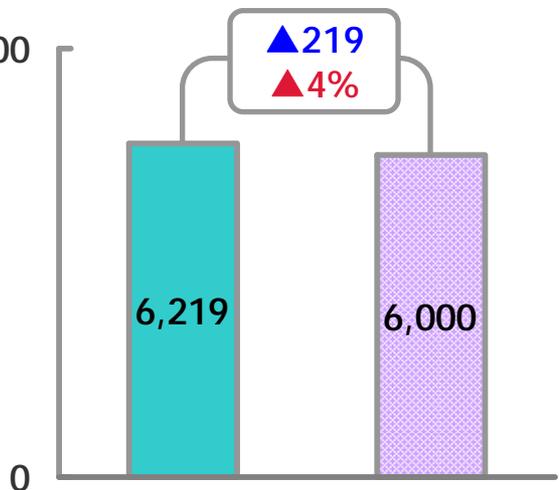
1) 2014年3月期 業績予想

～地域別売上高・営業利益～

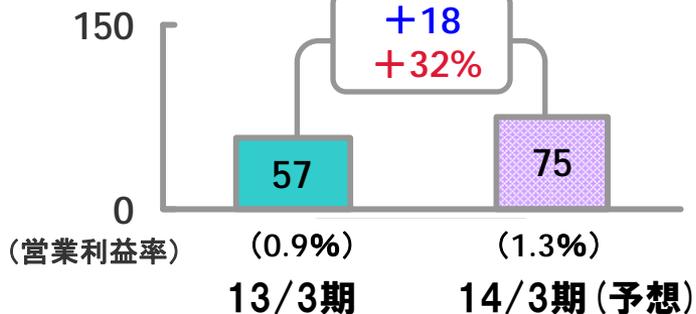
日本

(億円) 8,000

売上高



営業利益

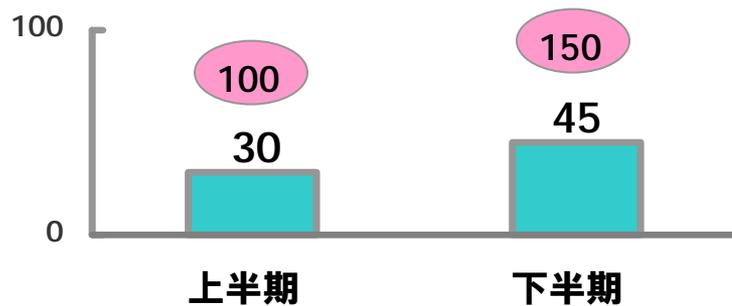


14/3期
上・下別

売上高



営業利益

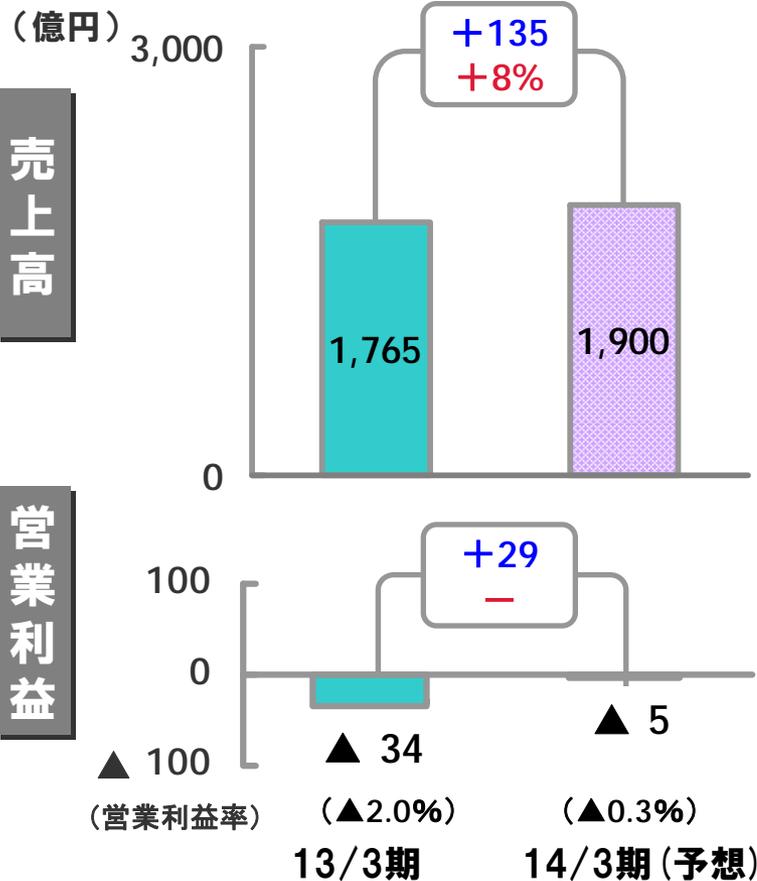


・減産減収の影響はあるものの、徹底した合理化などにより増益

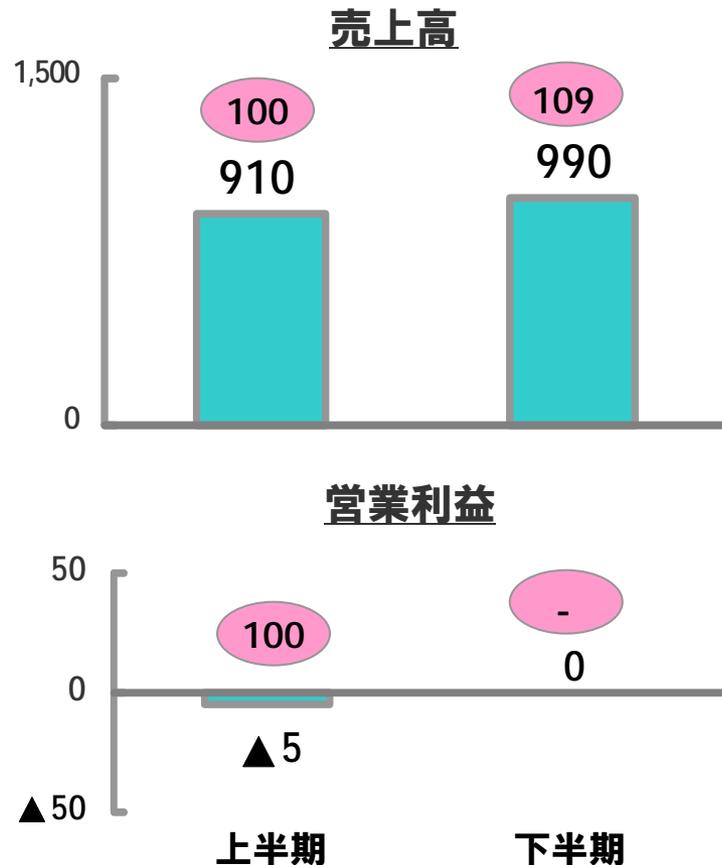
1) 2014年3月期 業績予想

～地域別売上高・営業利益～

北中南米



14/3期
上・下別

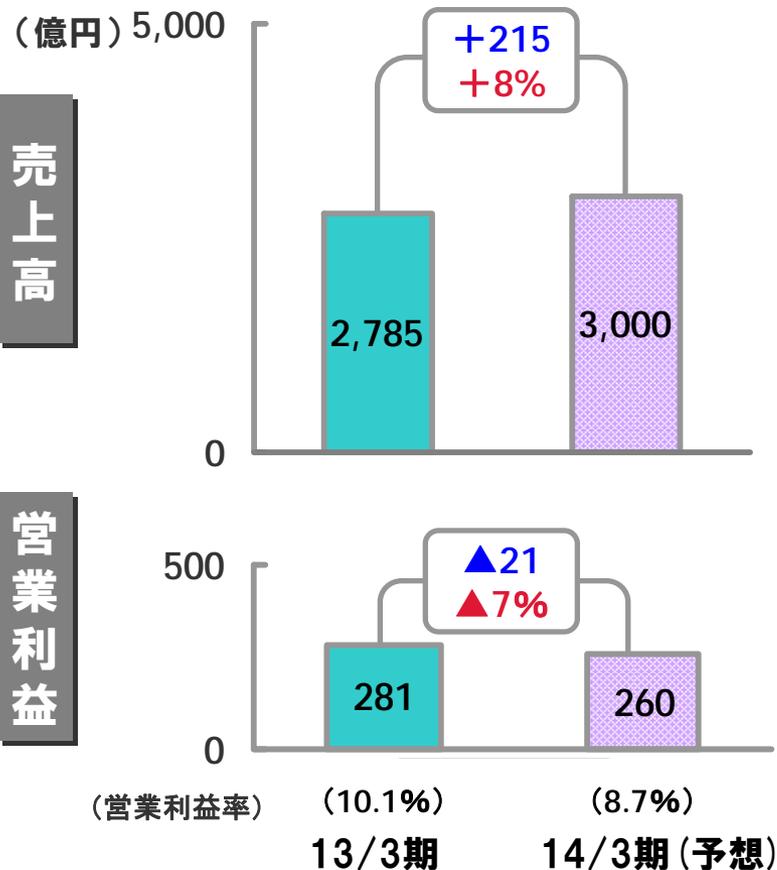


- ・上半期に、ハイランダー、カローラのモデルチェンジ費用はあるものの、収益構造改革の進捗などにより、赤字縮小

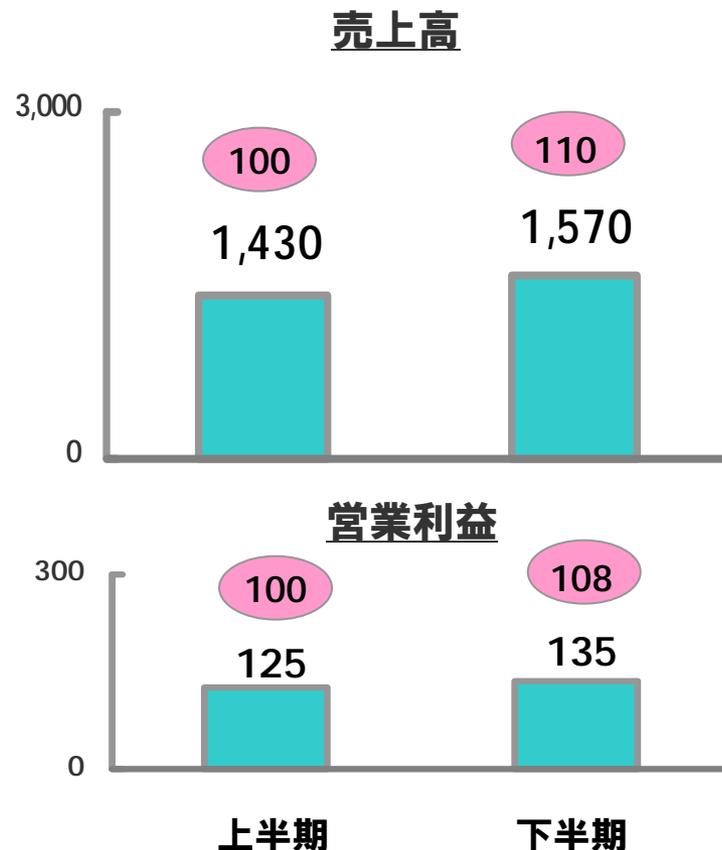
1) 2014年3月期 業績予想

～地域別売上高・営業利益～

アジア・オセアニア



14/3期
上・下別

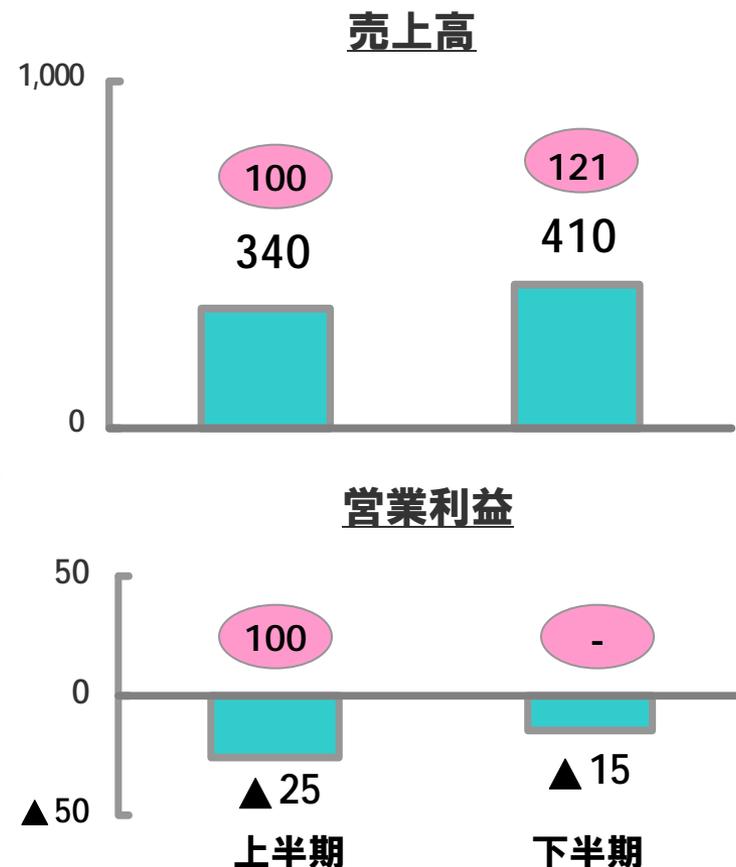
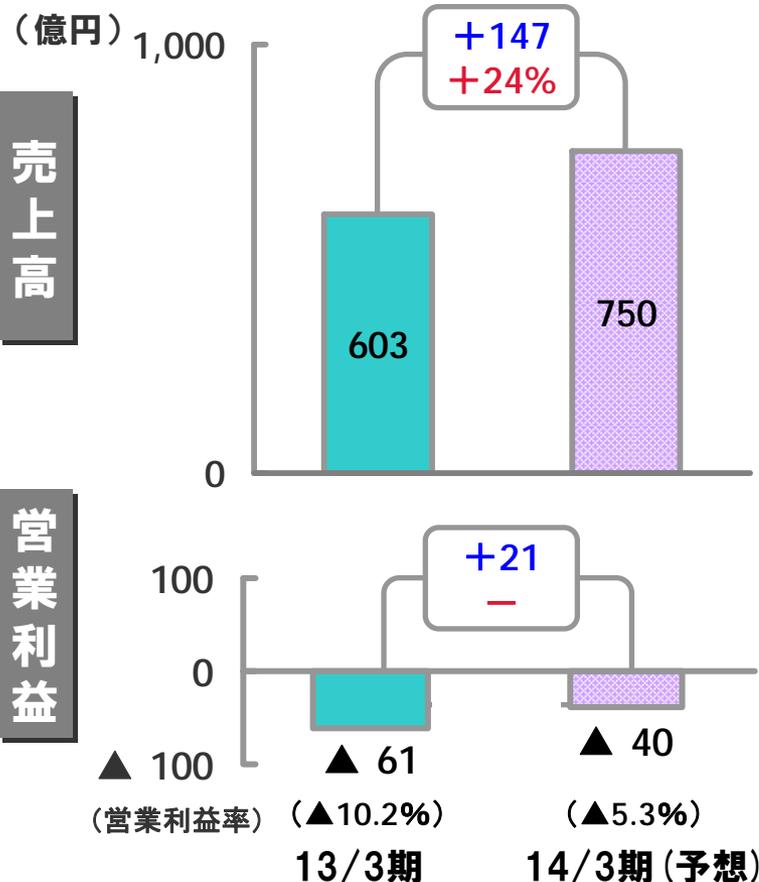


・増産の影響はあるものの、中国 NCB費用(瀋陽新会社)・R&Dセンター建設、ラオス新会社設立など、将来の収益基盤強化に向けた費用の増加により、増収減益

1) 2014年3月期 業績予想

～地域別売上高・営業利益～

欧州・アフリカ

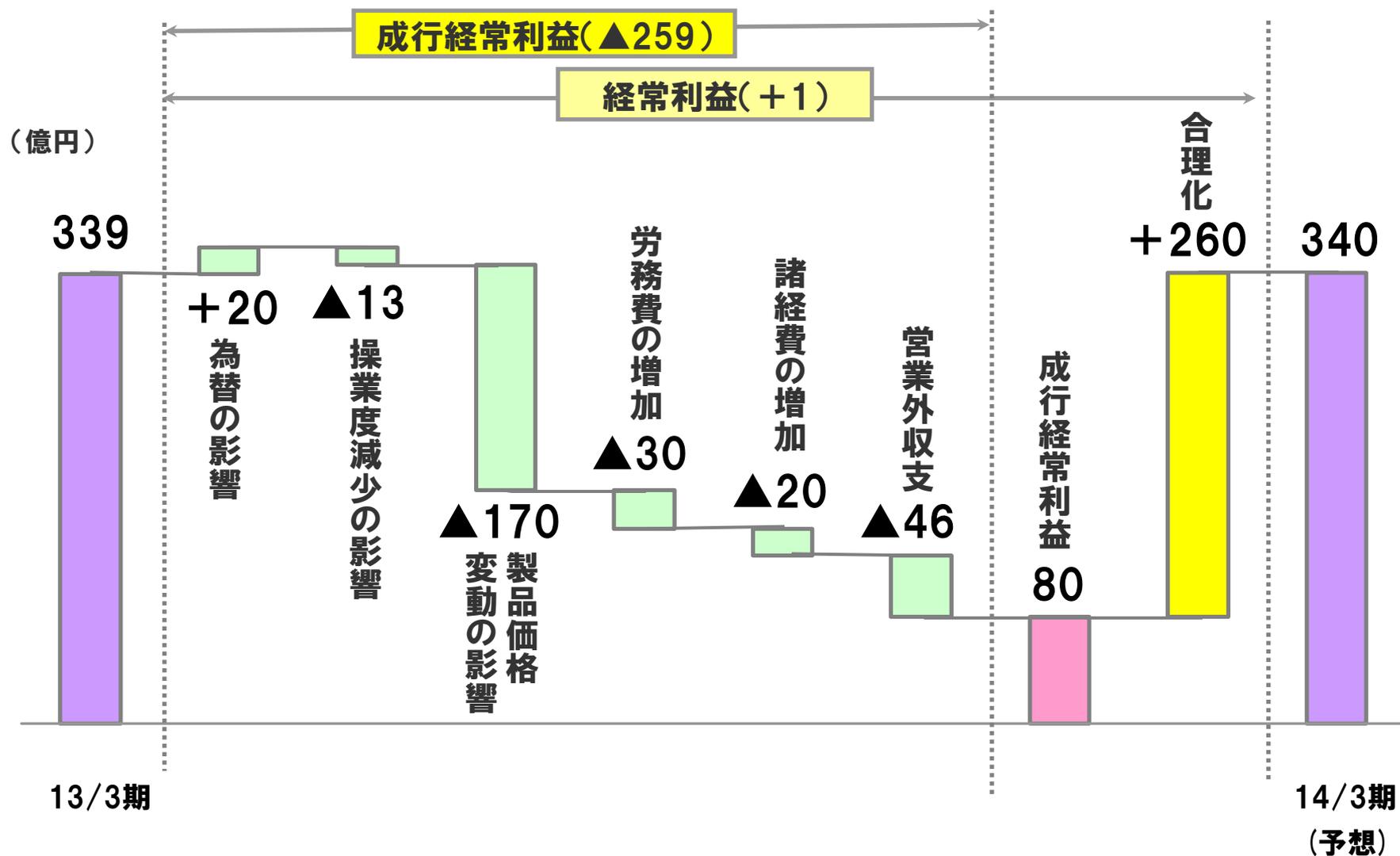


・トルコ カローラの増産効果、BAEなどNCB売上の増加および収益構造改革による合理化効果などにより、赤字縮小

1) 2014年3月期 業績予想

～経常利益増減要因～

成行では大幅減益となるが、合理化効果により前年並の利益確保



1) 2014年3月期 業績予想

～設備投資～

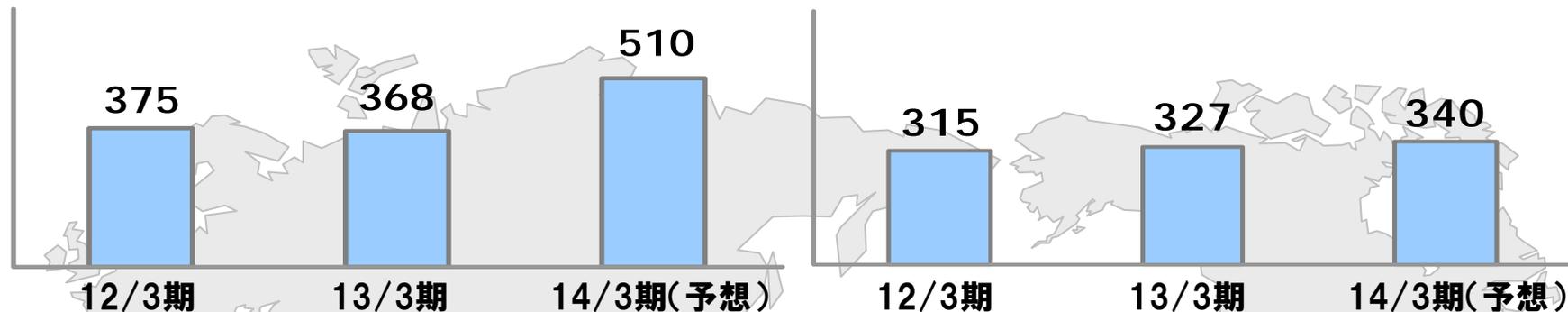
NCB・新興国などへの投資により、将来に向けた収益基盤を強化

全体

(億円)

設備投資

減価償却費



地域別

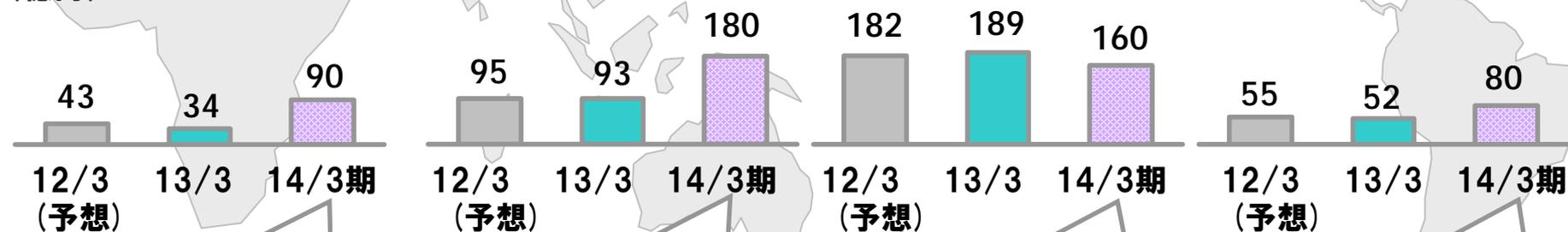
(億円)

欧州・アフリカ

アジア・オセアニア

日本

北中南米



NCB対応投資 など

中国 R&Dセンター建設、
NCB新会社設立 など

多治見技術センター建設他
研究開発投資 など

モデルチェンジ対応投資 など