



トヨタ紡織株式会社

TOYOTA BOSHOKU CORPORATION

東証1部 証券コード 3116

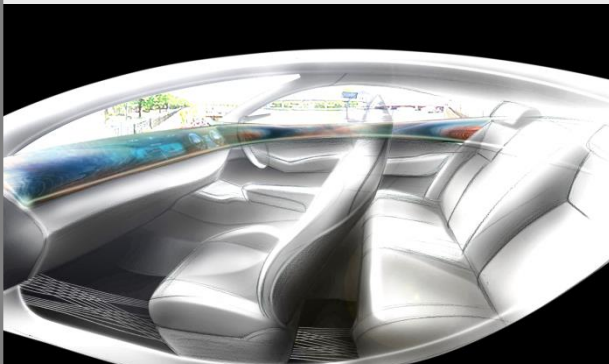
2016年度 (2017年3月期)

中間決算説明会

開催日: 2016年11月15日

場 所: ステーションコンファレンス東京

※ 転用・転載はご遠慮ください





決算状況

持続可能な成長を目指して



決算状況

持続可能な成長を目指して



決算状況

- 1) 決算の概況
- 2) 2016年度 上期決算状況
- 3) 2016年度 通期業績予想

1) 決算の概況

1. 上期は、円高の影響により減収の一方、増産や主力車種のモデルチェンジに伴う商品力向上などにより増益

2. 通期は、売上高および各利益項目を上方修正

3. 配当金は、前期よりそれぞれ増配の
中間21円（前期比＋6円）、年間42円（前期比＋12円）
（前回公表に比べ、中間＋3円、年間＋6円）



決算状況

- 1) 決算の概況
- 2) 2016年度 上期決算状況
- 3) 2016年度 通期業績予想

2) 2016年度 上期決算状況

【連結決算概要】

(億円)

	15年度 上期実績		16年度 上期実績		増減	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	6,929	100.0%	6,674	100.0%	△255	△3.7%
営業利益	277	4.0%	361	5.4%	84	30.3%
経常利益	300	4.3%	360	5.4%	60	20.3%
当期純利益*	177	2.6%	132	2.0%	△44	△25.0%
1株当たり当期純利益	95円45銭		71円54銭			
為替レート	USドル	122円	105円	17円 円高		
	ユーロ	135円	118円	17円 円高		

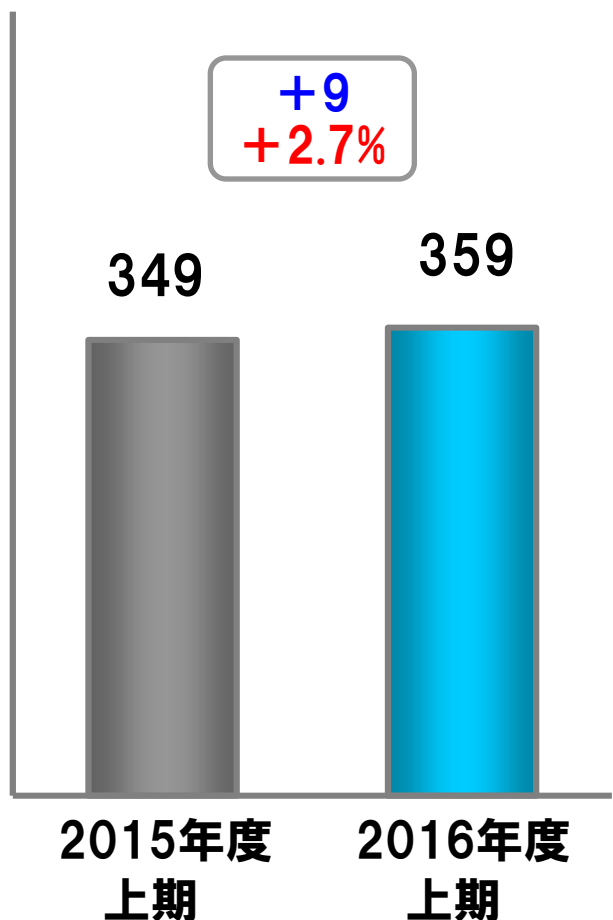
* 親会社株主に帰属する当期純利益

2) 2016年度 上期決算状況 地域別生産台数

シート生産台数

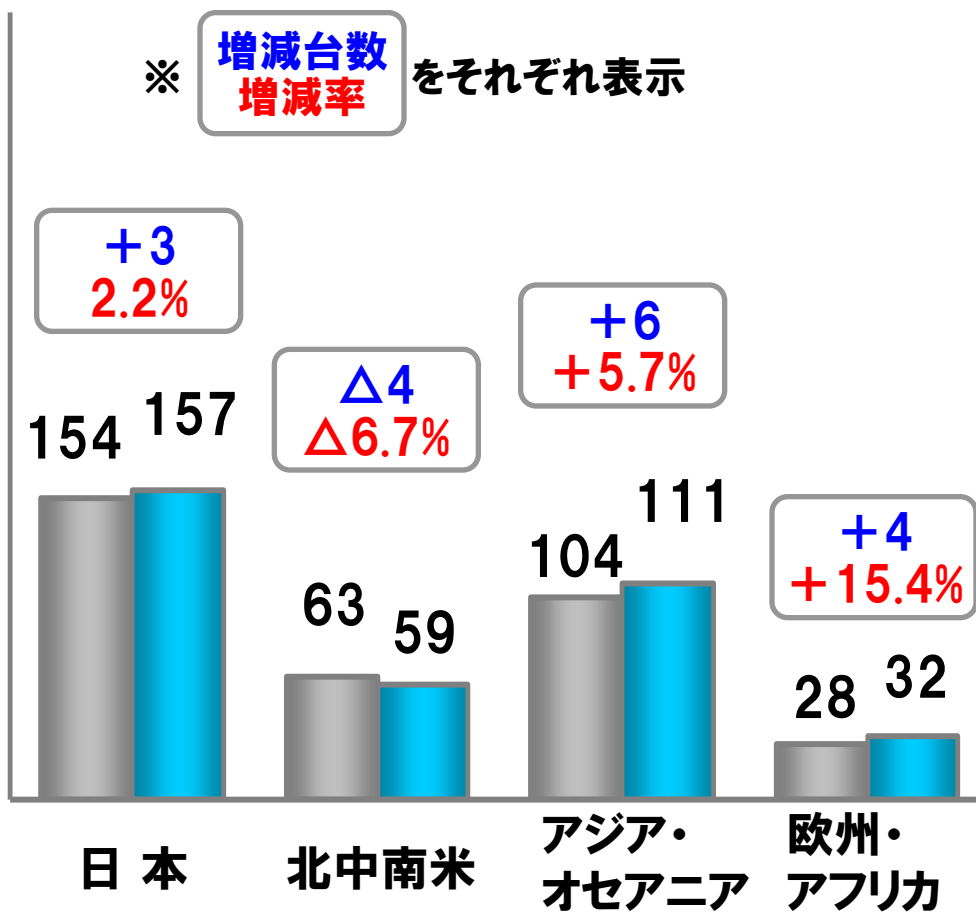
連結全体

(万台)



セグメント別

(万台)



2) 2016年度 上期決算状況 地域別売上高・営業利益

売上高

営業利益

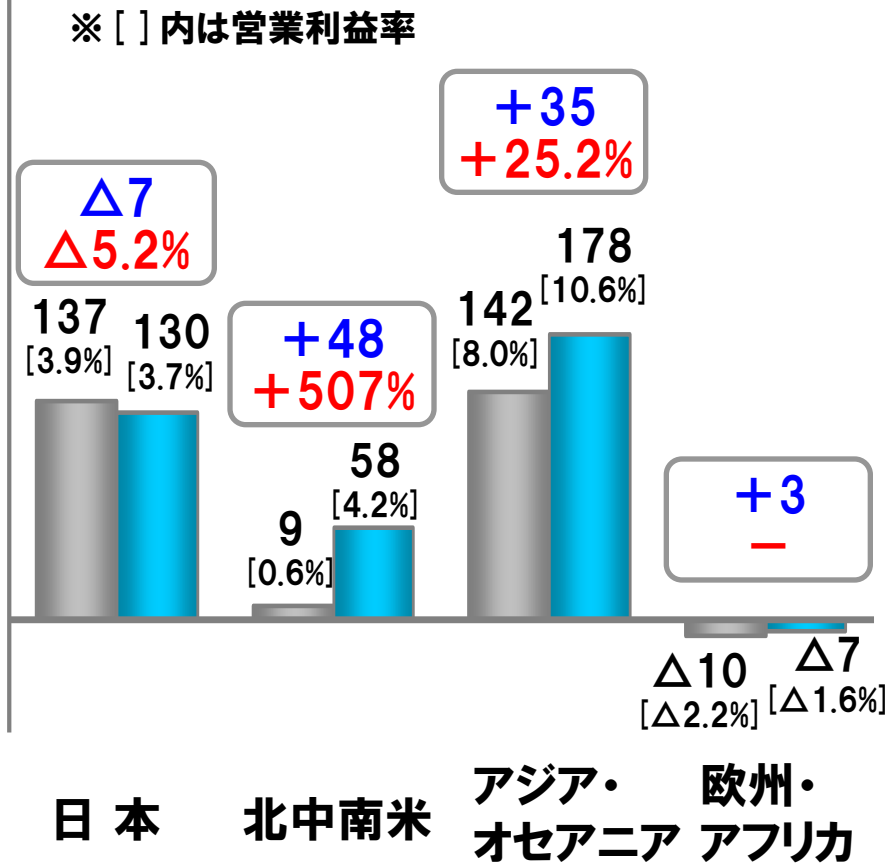
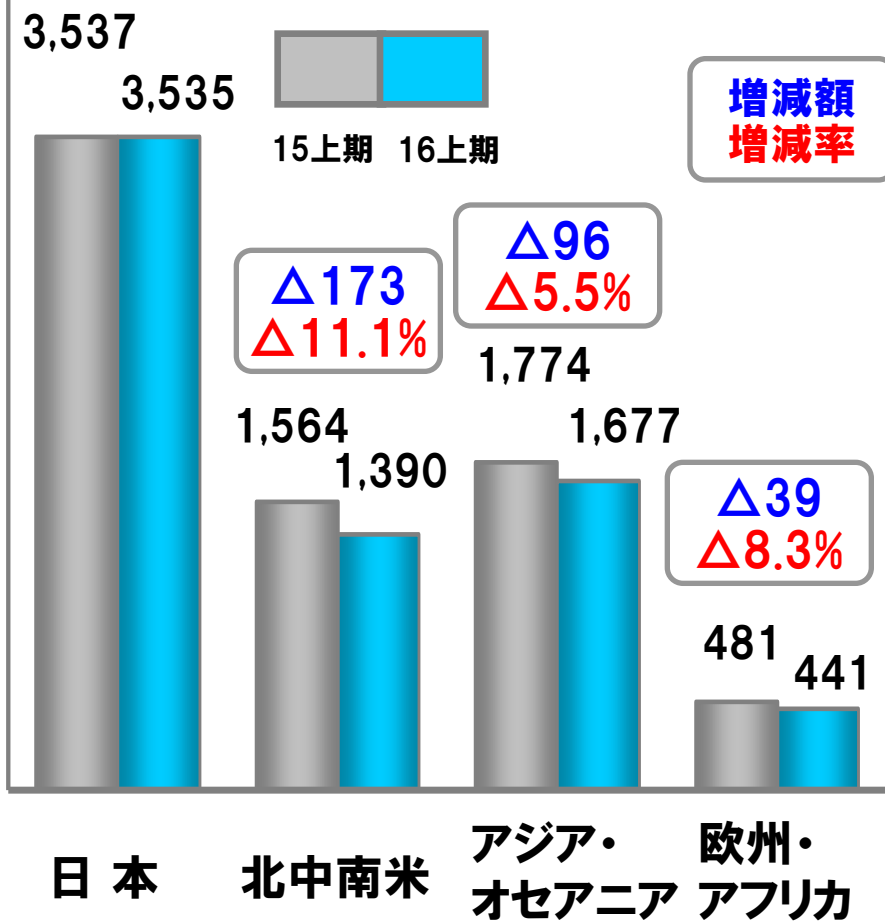
(億円)

(億円)

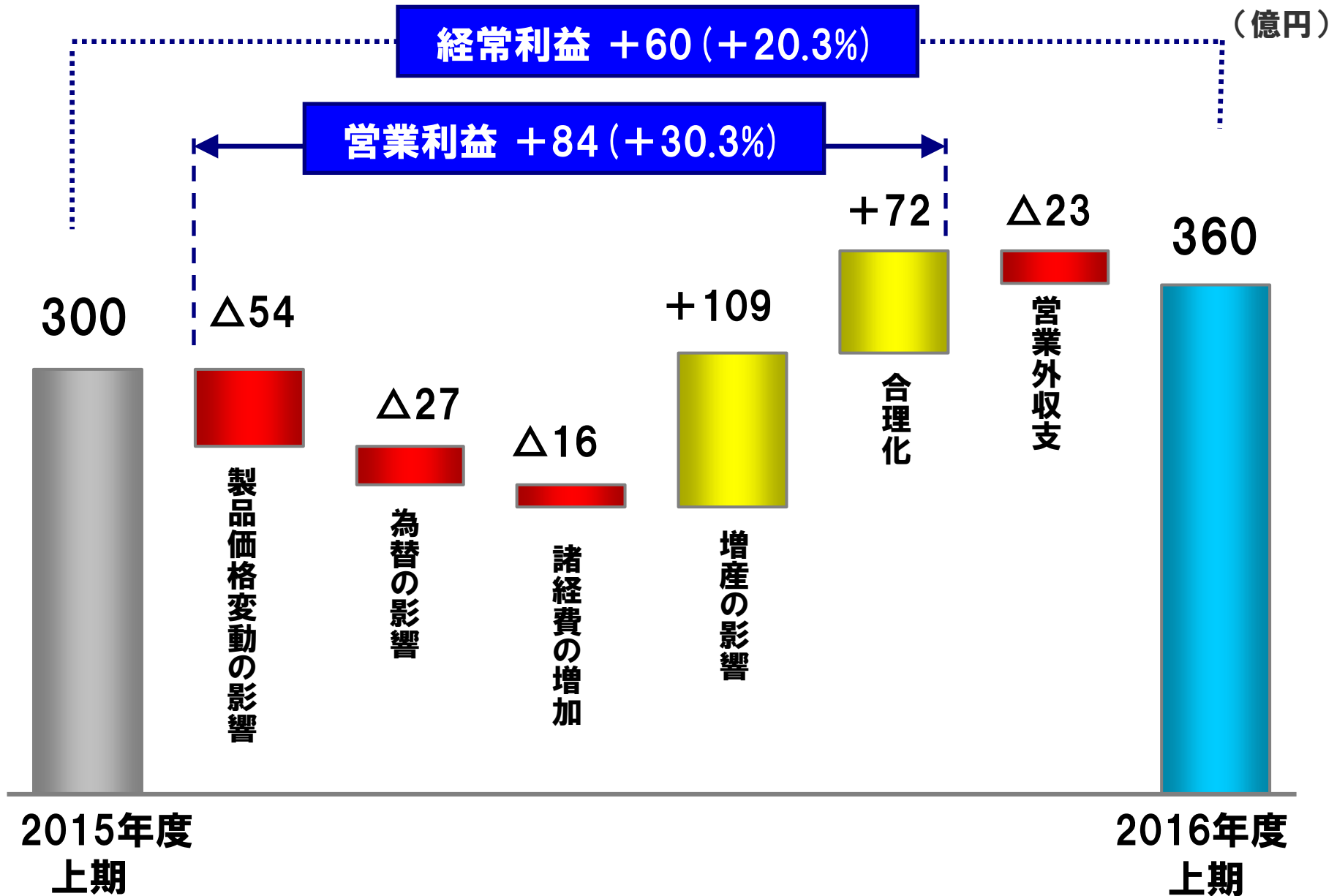
$\Delta 1$
 $\Delta 0.1\%$

	15上期	16上期	増減
連結全体	6,929	6,674	$\Delta 255$

	15上期	16上期	増減
連結全体	277	361	+84



2) 2016年度 上期決算状況 経常利益増減要因





決算状況

- 1) 決算の概況
- 2) 2016年度 上期決算状況
- 3) 2016年度 通期業績予想

3) 2016年度 通期業績予想

【連結決算 通期業績予想】

(億円)

	16年度 通期予想(前回)		16年度 通期予想(最新)		15年度 通期実績		増減 (16最新-15実績)	
売上高	13,200	100%	13,300	100%	14,157	100%	△857	△6.1%
営業利益	570	4.3%	690	5.2%	594	4.2%	95	16.0%
経常利益	570	4.3%	690	5.2%	561	4.0%	128	22.9%
当期純利益*	300	2.3%	360	2.7%	39	0.3%	321	822.9%
1株当たり当期純利益	161円60銭		193円88銭		21円02銭			
1株当たり配当金	36円00銭		42円00銭		30円00銭			
為替レート	USDドル	102円	103円	120円	17円 円高			
	ユーロ	113円	114円	133円	19円 円高			

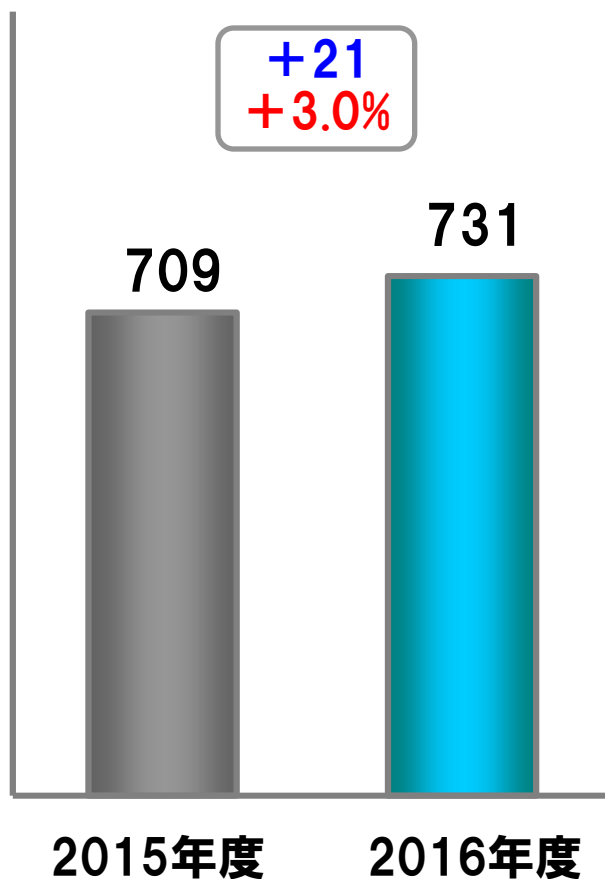
* 親会社株主に帰属する当期純利益

3) 2016年度 通期業績予想 地域別生産台数

シート生産台数

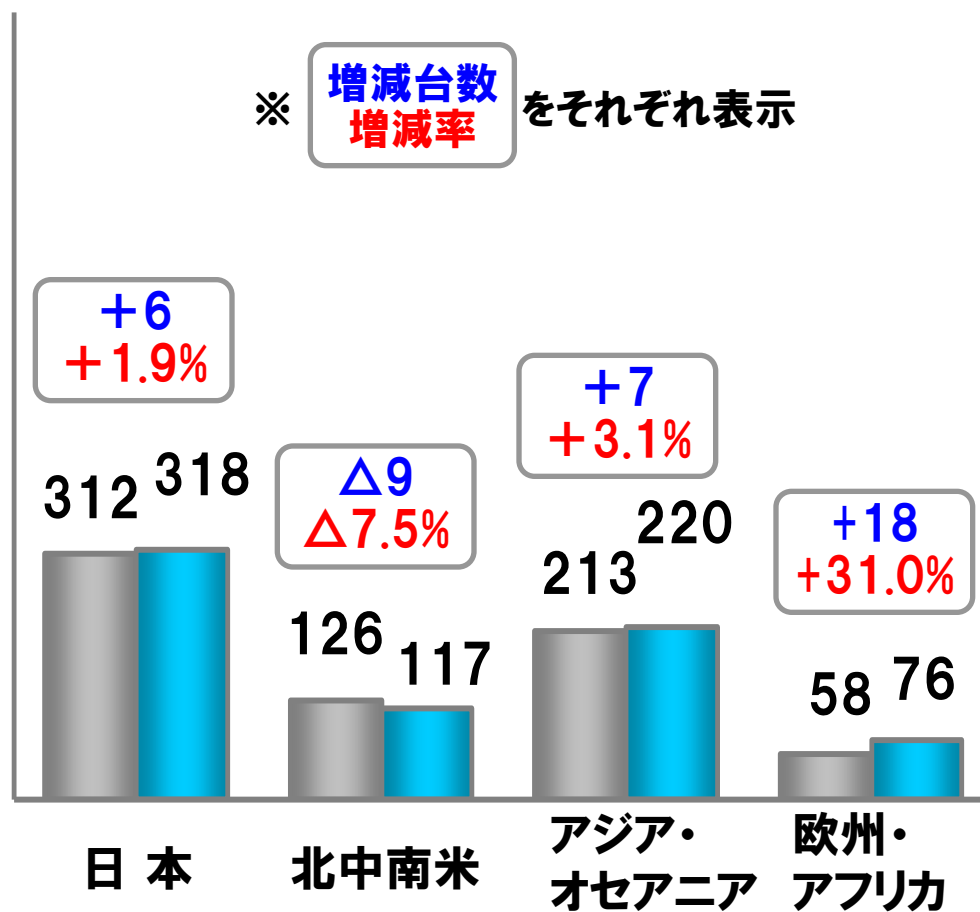
連結全体

(万台)



セグメント別

(万台)



3) 2016年度 通期業績予想 地域別売上高・営業利益

売上高

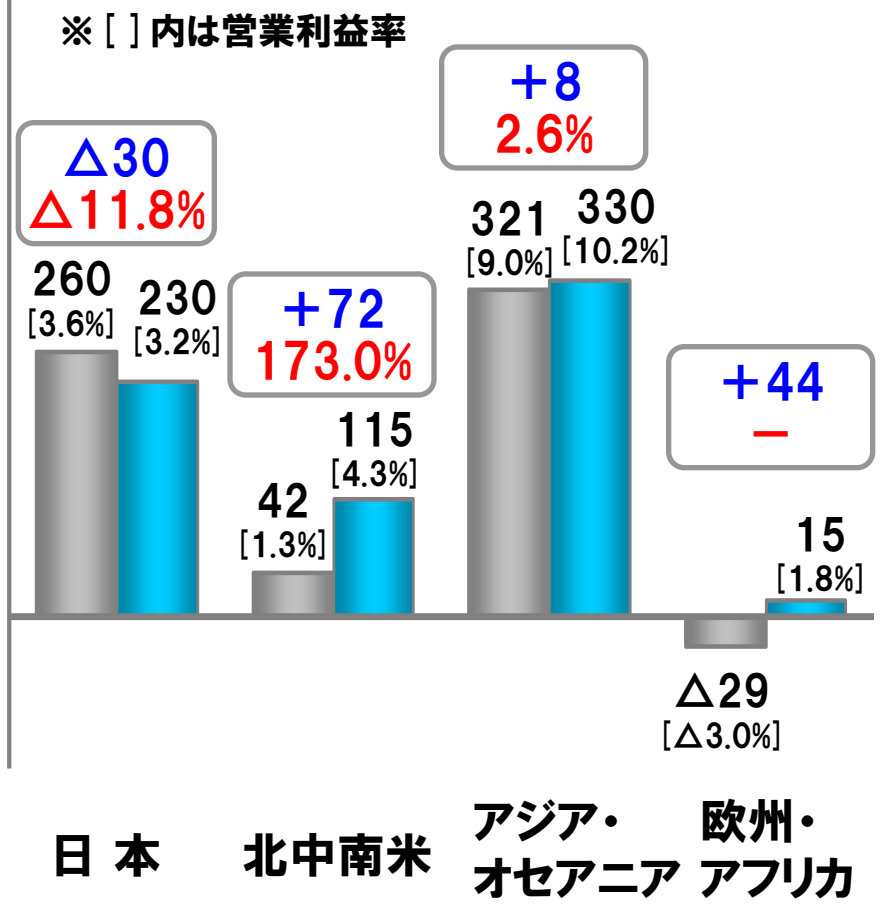
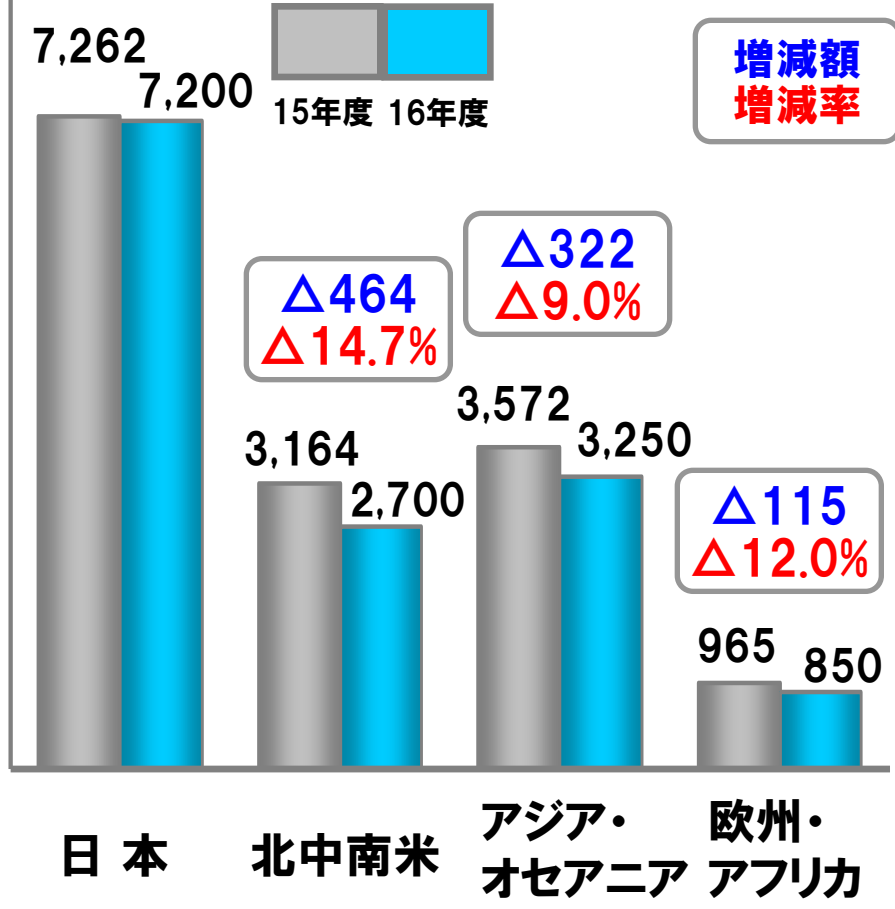
営業利益

(億円)

(億円)

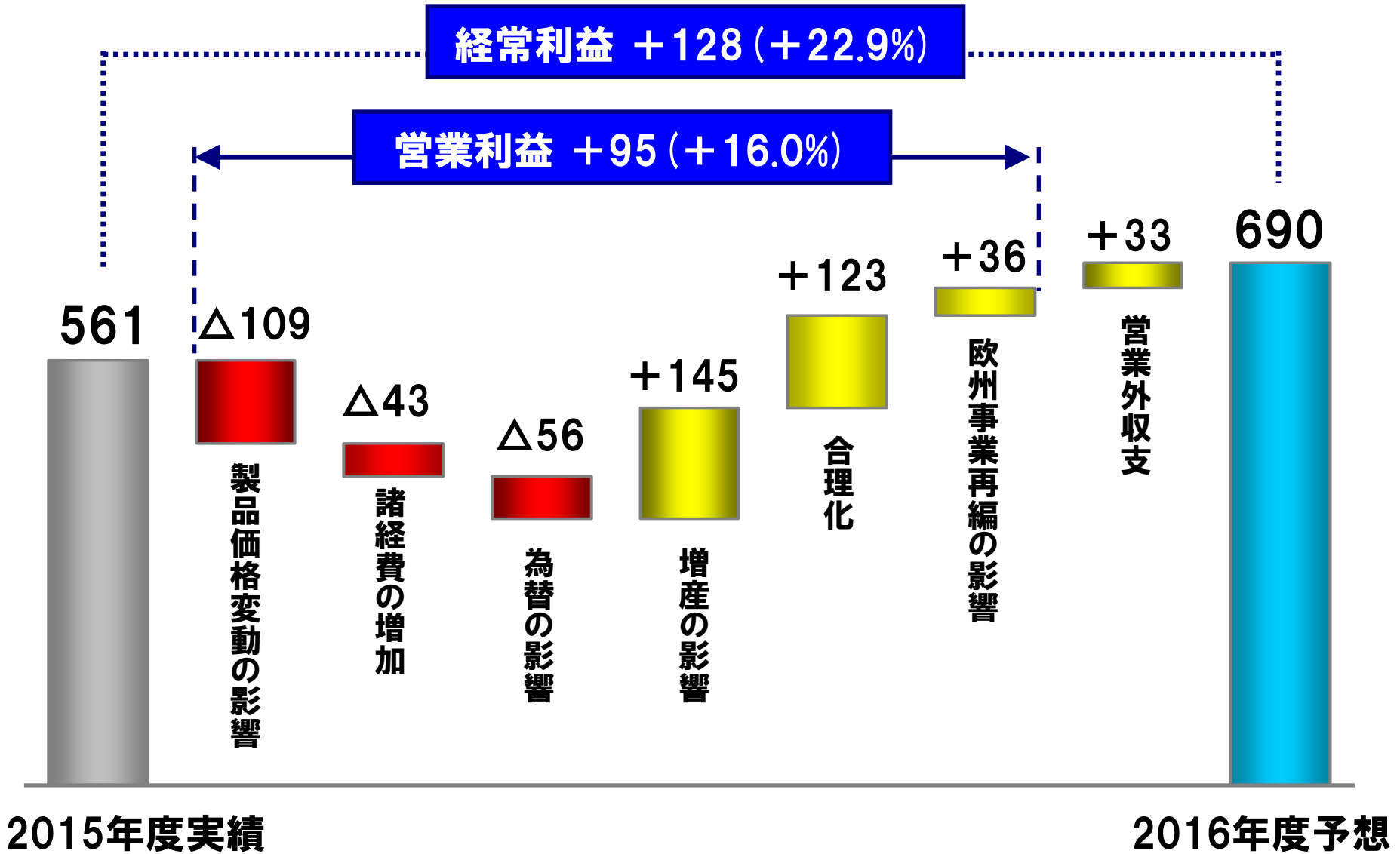
△62 △0.9%	15年度	16年度	増減
連結全体	14,157	13,300	△857

	15年度	16年度	増減
連結全体	594	690	95



3) 2016年度 通期業績予想 経常利益増減要因

(億円)

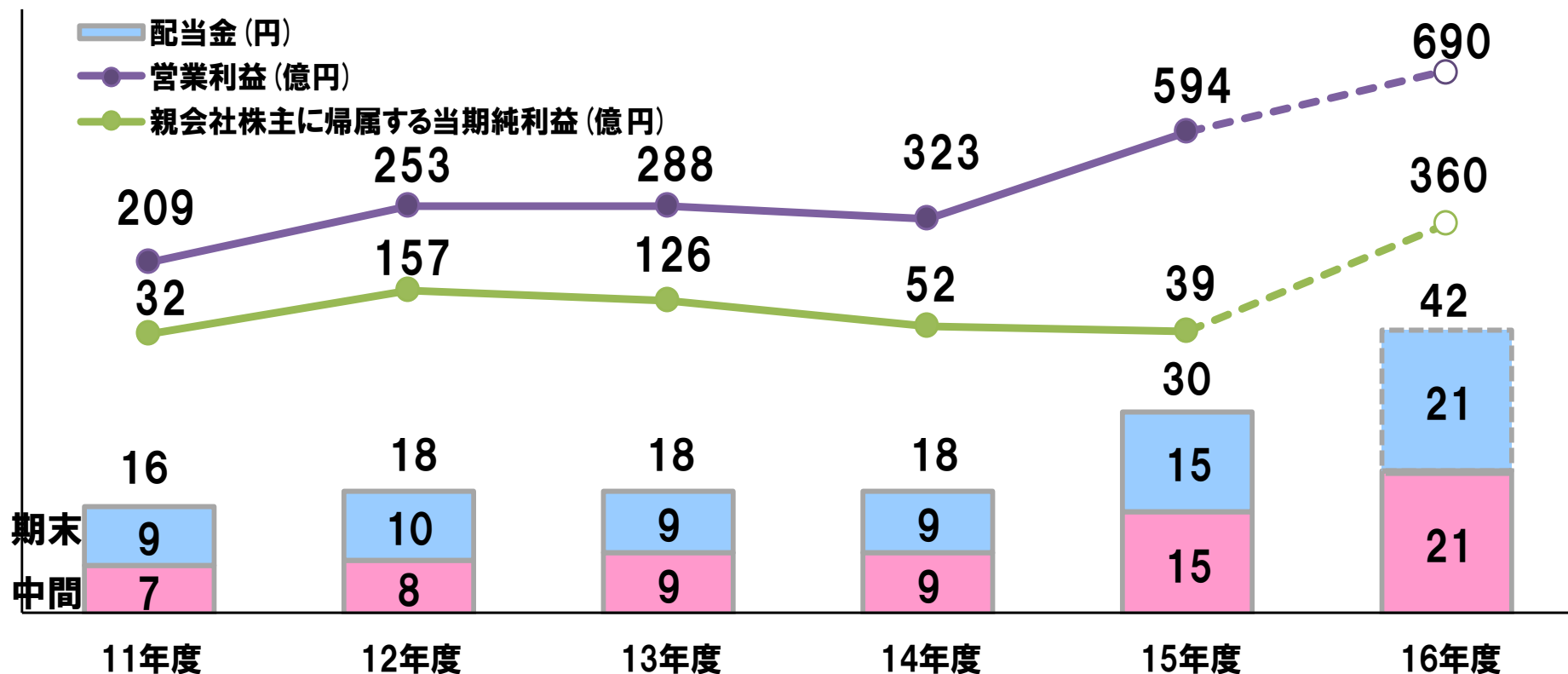


3) 2016年度 通期業績予想 株主還元

連結業績などを総合的に勘案し、長期安定的な配当を継続

配当金および営業利益、当期純利益の推移

16年度は過去最高となる42円を予定



(補足)16年度通期業績予想(上・下別)

売上高

(億円)

	16年度 通期予想 (最新)		
	上期 (実績)	下期	通期
日本	3,535	3,665	7,200
北中南米	1,390	1,310	2,700
アジア・オセアニア	1,677	1,573	3,250
欧州・アフリカ	441	409	850
連結全体	6,674	6,626	13,300

営業利益

(億円)

	16年度 通期予想 (最新)					
	上期 (実績)		下期		通期	
日本	130	3.7%	100	2.7%	230	3.2%
北中南米	58	4.2%	57	4.4%	115	4.3%
アジア・オセアニア	178	10.6%	152	9.7%	330	10.2%
欧州・アフリカ	△7	△1.6%	22	5.4%	15	1.8%
連結全体	361	5.4%	329	5.0%	690	5.2%



決算状況

持続可能な成長を目指して

持続可能な成長を目指して

1. 2015中期経営計画

(2011-2015)

振り返りと足許固めの進捗

2. ビジョンの実現に向けて

3. 2020年 中期経営実行計画

(2016-2020)

1. 2015中期経営計画

振り返りと足許固めの進捗

- 1) 2015中期経営計画の概要**
- 2) 経営目標に対する実績**
- 3) 主要経営課題の振り返り**
- 4) 足許固めの取り組み**

1. 2015中期経営計画 振り返りと足許固めの進捗

1)2015中期経営計画の概要



■ 経営目標(2015年度)

	目標値
売上高 (億円)	13,000
営業利益率 (%)	5.0
生産比率 [日本:海外]	40 : 60
売上比率 [トヨタ:NCB*]	90 : 10

※NCB : New Customer Business

■ 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)日本事業のスリム化、効率化、高付加価値化の徹底

1. 2015中期経営計画 振り返りと足許固めの進捗

2) 経営目標に対する実績(2015年度)

	2010年度	2015年度	
	実績	経営目標	実績
売上高 (億円)	9,837	13,000	14,157
営業利益率 (%)	3.7	5.0	4.2
生産比率 [日本:海外]	51 : 49	40 : 60	44 : 56
売上比率 [トヨタ:NCB]	97 : 3	90 : 10	93 : 7

為替等の追い風もあり、売上高は目標を達成したものの、
営業利益率、生産比率、売上比率は目標未達

1. 2015中期経営計画 振り返りと足許固めの進捗

3) 主要経営課題の振り返り

(1) 成果

① 事業領域の拡大に向けた先端技術の追求

- 精密加工技術の追求によるハイブリッドモーターコアの製品化
- 燃料電池自動車部品を製品化(トヨタ「MIRAI」に搭載)

② 新興国を中心としたグローバルでの事業拡大の加速

- 中国(瀋陽、広東省河源)・タイ・ラオス・トルコに生産拠点設立
- タイにMRD※¹センター、中国にR&Dセンター設立

③ 幅広い顧客拡大に向けた業務・組織改革

- GNCB※²本部・ACT※³推進部を設立し推進

④ 日本事業のスリム化、効率化、高付加価値化の徹底

- 刈谷工場の寄せ止めによるFCセパレーターの生産開始
- コア技術(FHS※⁴工法、メルトブロー工法)の発展とグローバル展開

※1 MRD : Management Research & Development

※2 GNCB : Global New Customer Business

※3 ACT : Aircraft & Train

※4 FHS : Fine Hold Stamping

1. 2015中期経営計画 振り返りと足許固めの進捗

3) 主要経営課題の振り返り

(2) 課題と対策

課
題

急激な事業拡大に対し、オペレーションの準備・能力が不足

既存ビジネスでも新製品立ち上げの混乱などの課題が発生

収益悪化

対
策

2014年8月 体質強化宣言を発令

① 不採算事業の見直し ⇒ 2015年度 欧州事業再編

目途付け
完了

② 欧州・米州を中心とした収益構造改革

③ モノづくりの基本的能力(開発力・生技生産力)の強化

さらに
足許固め
を徹底

これまでの取り組みを総点検・総ざらいし、課題を洗い出し
- 開発力・生技生産力それぞれ1,000項目を超える課題抽出

役員・部長・実務者各々の取り組み事項・責任者を明確化

1. 2015中期経営計画 振り返りと足許固めの進捗

4) 足許固めの取り組み

(1) 開発力の強化

2017年度からのグローバル展開に向け計画通りに進捗

主な取り組み

2016年度の成果・期待成果

開発プロセスの改善

新規デバイス開発プロセス構築

関門会議・KPI見直し

原価企画プロセスの見直し

- 原価企画からの売価・原価変動をタイムリーに把握（常に利益を意識）
- プロジェクトの開発管理の向上

図面完成度の向上

部品標準化

設計工程標準化

CAE技術力の向上

仕上り品質向上

- 標準化により最少工数で製品開発を実施
- 仕上がり品質にも標準化を適用
シート量産でのしわゼロを実現

リソースマネジメントの強化

海外R & Dとの役割・責任分担の明確化

開発負荷の見える化・システム化

- 開発負荷の見える化による、
負荷に応じたリソース計画・最適配置

1. 2015中期経営計画 振り返りと足許固めの進捗

4)足許固めの取り組み

(2)生技生産力の強化

年度内に全ての取り組みを完了予定
2017年度より随時グローバル展開

主な取り組み

企画

生技・生産企画プロセスの構築・標準化

生産準備・製造準備

良品化条件の標準化

型・設備の標準化の徹底

工務製造準備プロセスの標準化

現場力（量産）

製造日常業務規程の標準化

2016年度の成果・期待成果

- グローバル生産体制の強化・再編につながる生技・生産課題の登録
- JIT※と集中生産の考え方・戦略的内外装方針の確立

※JIT : Just In Time

- 工程と生産・製造準備プロセスの標準化
- グローバルで評価完了
- 工場基本要件に基づく自立化のレベルをグローバルで評価完了

2. ビジョンの実現に向けて

1) ビジョン

2) 将来予測

3) ありたい姿

2. ビジョンの実現に向けて

1) ビジョン

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

(1) 事業におけるありたい姿

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) 社会から見たありたい姿

すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社

2. ビジョンの実現に向けて

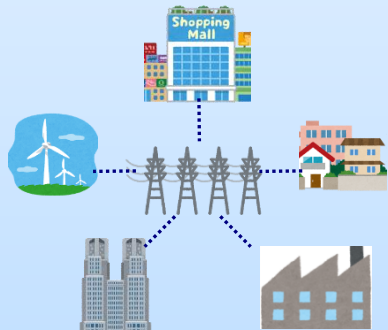
2) 将来予測

(1) 社会・都市交通の変化

社会環境の変化により、モビリティを取り巻く環境も大きく変化

エコロジー

地域・モビリティ・オフィス・工場間で電力供給バランスを調整



コンビニエンス

人口集中・高齢化に対応した次世代都市交通システム



コンフォート

クラウドを介して「人・モビリティ・家・社会」が繋がる

- ・パーソナルモビリティユニット
- ・協調型自動走行
- ・シェアリング



セーフティー

道・モビリティ・人が協調

- ・次世代自動車 (EV、FCV)
- ・自律型自動走行
- ・自動走行、隊列走行(自動運転化)



2. ビジョンの実現に向けて

2) 将来予測

(2) モビリティ室内の進化

自動運転の進化にともない、モビリティ空間は自由度が高まり、求められる機能も変化

健康状態のモニタリング



常時通信環境



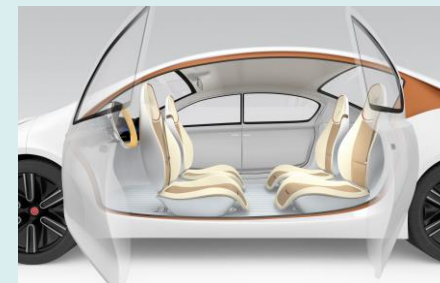
VR映像のエンタテインメント



空間投影表示のHMI



車内外のシームレス化



プロジェクションマッピングで
自由な演出



シーンに応じた自由なアレンジ



2. ビジョンの実現に向けて

2) 将来予測

(3) 目指す「製品の提供価値」

「安全」「環境」を基盤に、モビリティ空間の「快適」を追求

快適

五感に訴える時空間の実現

- ・ 自動姿勢調整
- ・ 体感温度制御
- ・ 覚醒、リラックス維持

安全

重大事故発生率・ 被害の低減

- ・ 事前の危険把握、認識
- ・ 危険回避技術の進化
- ・ 自動運転

環境

エネルギー効率の最大化、 温室効果ガスの低減

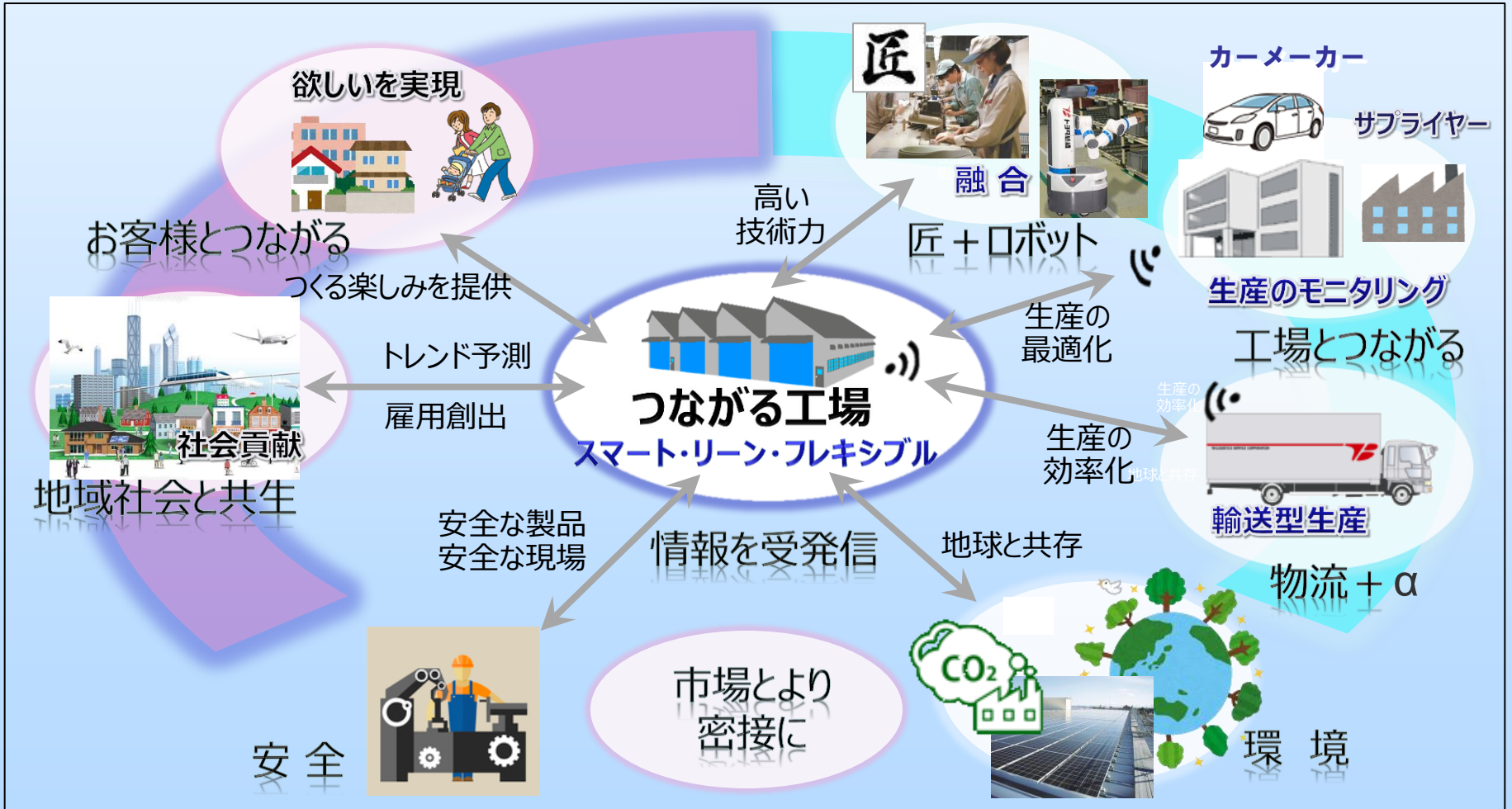
- ・ 動力源の効率化と多様化
- ・ 軽量化、抵抗低減
- ・ エネルギーマネジメント

2. ビジョンの実現に向けて

2) 将来予測

(4) モノづくりの進化

モノづくり(工場)は様々な情報を受発信し、市場とより密接化



2. ビジョンの実現に向けて

2) 将来予測

(5) 目指す「モノづくりの提供価値」

「信頼」「安心」を基盤とした「愛着」を生むモノづくりの追求

愛着

お客様に欲しい物と創る楽しさを提供

- ・ 多様性に応じた生産
- ・ 相互情報発信で独自ニーズ分析

信頼

洗練されたモノづくりで
確実に製品を提供

- ・ 自動化の進化と匠の深化
- ・ 環境保全、環境美化

安心

シンプルなモノづくりで
リスクを予見し、安全を提供

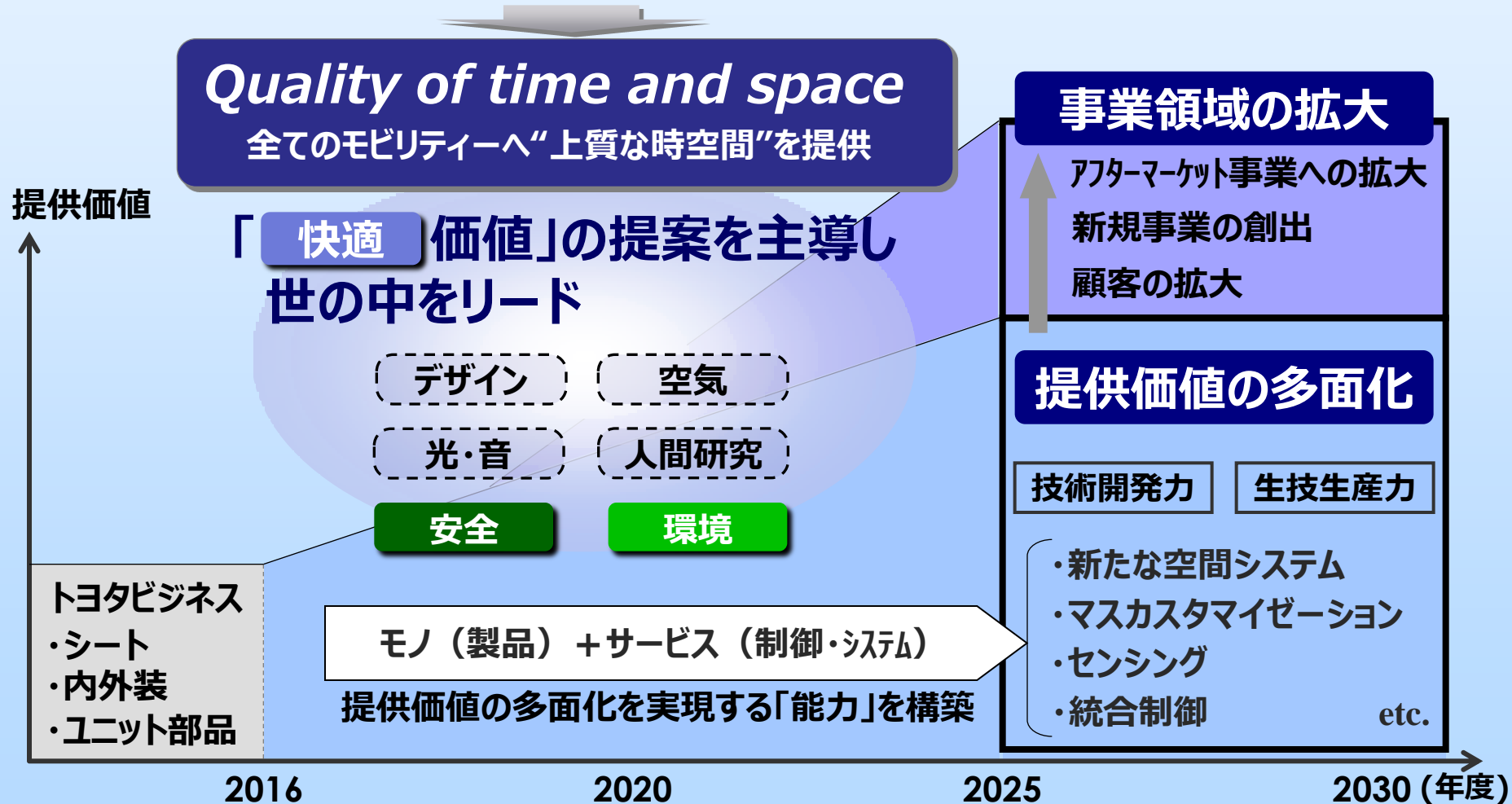
- ・ 人と設備の予兆保全
- ・ コストパフォーマンスの追求

2. ビジョンの実現に向けて

3) ありたい姿

(1) ビジョン(事業におけるありたい姿)

世界中のお客様に最高のモビティーライフを提案し続ける会社



2. ビジョンの実現に向けて

3) ありたい姿

(2) ビジョン(社会から見たありたい姿)

すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社

① 良き企業市民として社会との調和ある成長を目指す

② 持続可能な成長の追求を通じて
中長期的な企業価値向上を図る

③ 成果の還元を通じてステークホルダーの期待に応える

① 社会との調和ある成長

基本理念の実践



豊田綱領

② 持続可能な成長
⇒企業価値向上

2020年中期経営実行計画

競争力の強化

経営基盤の強化

③ 成果の還元



3. 2020年 中期経営実行計画

1) 社会との調和ある成長

2) 持続可能な成長

(1) 競争力の強化

(2) 経営基盤の強化

3) 中長期的な企業価値向上と成果の還元

3. 2020年 中期経営実行計画

1) 社会との調和ある成長

2) 持続可能な成長

(1) 競争力の強化

(2) 経営基盤の強化

3) 中長期的な企業価値向上と成果の還元

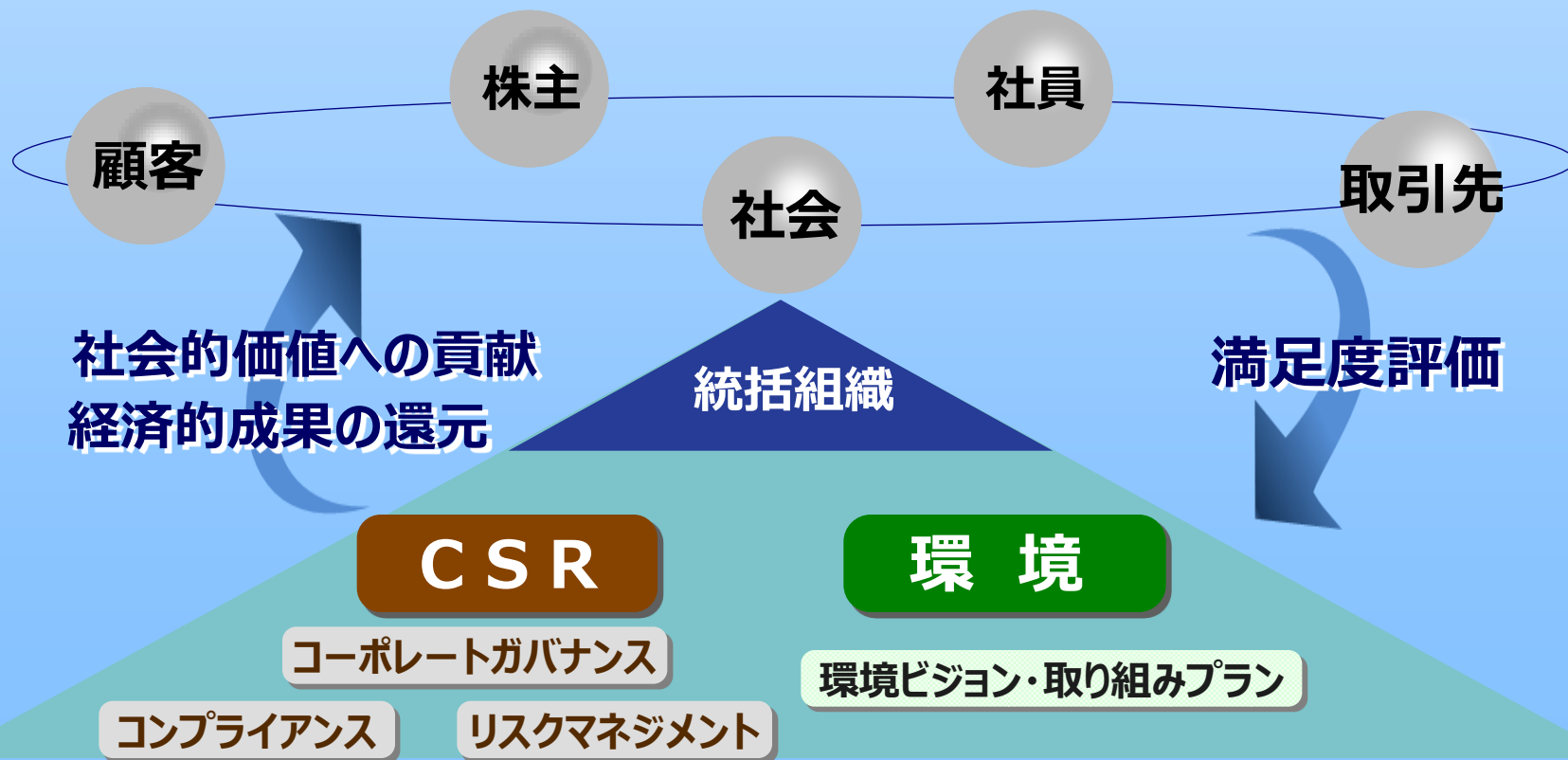
3. 2020年 中期経営実行計画

1) 社会との調和ある成長

< 基本的な考え方 >

社会との調和ある成長の実現に向け、「CSR」「環境」を軸に活動を推進

➡ **企業価値全体をマネージする体制構築**



3. 2020年 中期経営実行計画

1) 社会との調和ある成長



CSR

- ① 企業市民として法令、規則、倫理を守る
- ② 社会的価値の向上に貢献する

ステークホルダー	取り組みプラン
社会	・法令の率先遵守 ・地域環境保全 ・雇用の維持、増加
顧客	・高品質、低価格製品 ・優れた技術開発力、工法による提案 ・エンドユーザーによる高い評価
株主	・建設的対話 ・公平、透明性のある情報開示 ・安定配当
社員	・いきいき働ける職場風土 ・健康、安全な職場 ・ダイバシティ ・人材育成と適正な評価 ・安定的給与
取引先	・競争力のある製品を適正な価格で購入 ・ともに成長

3. 2020年 中期経営実行計画

1) 社会との調和ある成長



環境

「2050年環境ビジョン」の策定（2016年5月）

すべてのステークホルダーのみなさまと一致団結して、子どもたちが笑顔で暮らせる持続可能な地球環境を目指します。

分類	2050年環境ビジョン 「6つのチャレンジ目標」	2020年環境取り組みプラン
気候変動	1.CO ₂ 排出量ゼロ	低CO ₂ 革新生産技術開発 次世代エネルギー活用
	2.ライフサイクルCO ₂ 排出量ゼロ	燃費性能に貢献する製品開発 次世代自動車対応部品開発
水不足	3.生産工程 水リサイクル化による排出ゼロ	水使用量、排出量低減
天然資源枯渇	4.天然資源 使用量ミニマム化	植物由来原材料の活用
	5.廃棄物ミニマム化	梱包資材の低減、資源の有効活用
生物多様性危機	6.森づくり活動 132万本植樹	森づくり、森林保全、環境社会貢献

環境マネジメント

グローバル環境マネジメント推進、サプライヤーと連携した活動

3. 2020年 中期経営実行計画

1) 社会との調和ある成長

2) 持続可能な成長

(1) 競争力の強化

(2) 経営基盤の強化

3) 中長期的な企業価値向上と成果の還元

3. 2020年 中期経営実行計画

2) 持続可能な成長

< 基本的な考え方 >

**「競争力の強化」と「経営基盤の強化」の取り組みを軸に
持続可能な成長を追求**

(1) 競争力の強化

- ① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発
- ② 2030年を見据えたモノづくりの革新(TBインダストリー4.0)
- ③ モノづくりの基本的能力の更なる向上

(2) 経営基盤の強化

- ① 収益構造の強化
- ② 強靱な事業構造の構築
- ③ グローバルな経営基盤の整備

2) 持続可能な成長

(1) 競争力の強化

- ① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発
- ② 2030年を見据えたモノづくりの革新
- ③ モノづくりの基本的能力の更なる向上

(2) 経営基盤の強化

- ① 収益構造の強化
- ② 強靱な事業構造の構築
- ③ グローバルな経営基盤の整備

(1) 競争力の強化

① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発

提供価値を実現する能力の構築

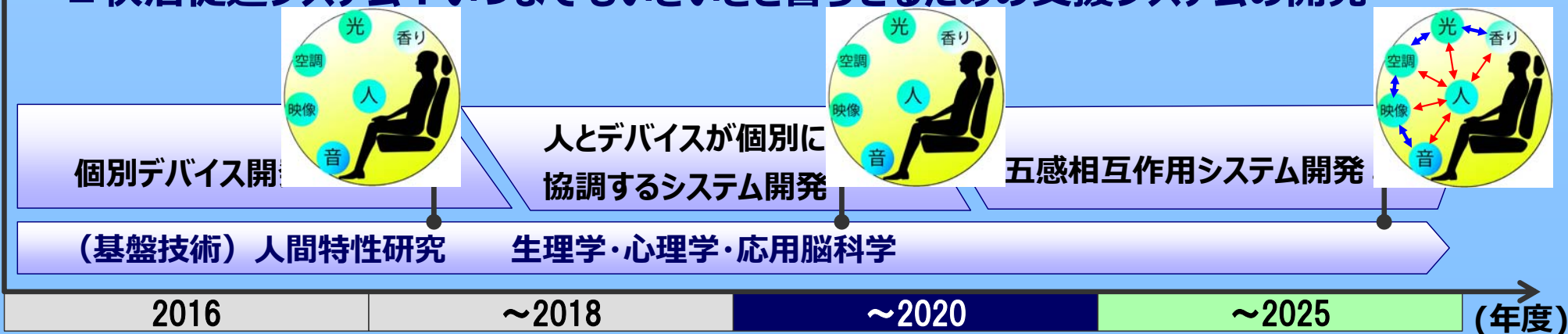
A 【快適】人が快適と感じる時空間を他に先駆けて提供

B 【安全】時代に先んじた安心安全なモビリティ空間の提供

C 【環境】自然環境に配慮したモビリティ空間の提供

主な取組み事項（例）

- リラックス制御システム：リラックス状態にいざなう技術開発
- パーソナル温調システム：一人一人に合わせた空気質の提供と温熱技術の開発
- 快活促進システム：いつまでもいきいきと暮らせるための支援システムの開発



(1) 競争力の強化

① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発

提供価値を実現する能力の構築

A 【快適】人が快適と感じる時空間を他に先駆けて提供

B 【安全】時代に先んじた安心安全なモビリティ空間の提供

C 【環境】自然環境に配慮したモビリティ空間の提供

主な取組み事項（例）

■ 危険警報システム：緊急時にヒトに危険を知らせる技術の開発

注意喚起デバイス開発

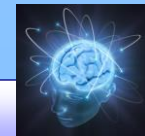


覚醒喚起デバイス開発

注意・覚醒制御システム開発

■ 乗員拘束性能向上システム：乗員姿勢に関係なく、身体を支える技術の開発

乗員拘束性能向上システム開発



(基盤技術) 人間特性研究 心電・脳波

2016

~2018

~2020

~2025

(年度)

(1) 競争力の強化

① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発

提供価値を実現する能力の構築

A 【快適】人が快適と感じる時空間を他に先駆けて提供

B 【安全】時代に先んじた安心安全なモビリティ空間の提供

C 【環境】自然環境に配慮したモビリティ空間の提供

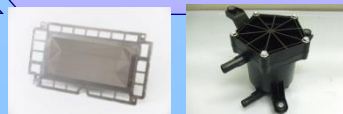
主な取組み事項（例）

■ 次世代パワートレイン開発

電動パワートレイン部品供給
モーターコア・FC部品

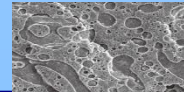


部品の小型・軽量化開発



次世代モータコア、燃料電池

高耐衝撃プラスチック



■ ナノ構造制御材料開発

高衝撃性材料

高強度・高衝撃性材料

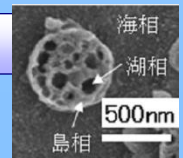
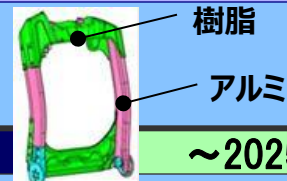
付加機能材料

ナノ制御モルフォロジー

■ マルチマテリアル構造開発

異材接合技術

マルチマテリアル構造開発



2016

~2018

~2020

~2025

(年度)

2) 持続可能な成長

(1) 競争力の強化

- ① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発
- ② 2030年を見据えたモノづくりの革新
- ③ モノづくりの基本的能力の更なる向上

(2) 経営基盤の強化

- ① 収益構造の強化
- ② 強靱な事業構造の構築
- ③ グローバルな経営基盤の整備

(1) 競争力の強化

② 2030年を見据えたモノづくりの革新(TBインダストリー4.0)

提供価値を実現する能力の構築



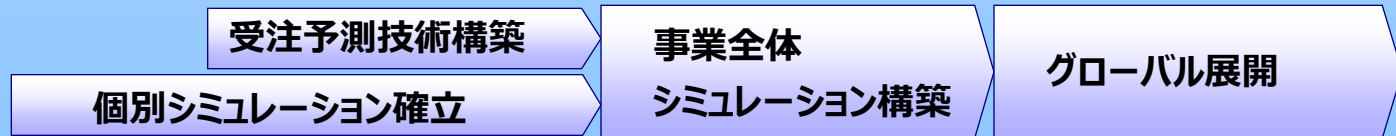
D 【愛着】お客様に「欲しいモノ」と「創る楽しみ」を提供

E 【信頼】洗練されたモノづくりで確実に製品を提供

F 【安心】シンプルなモノづくりでリスクを予見し、安全を提供

主な取組み事項（例）

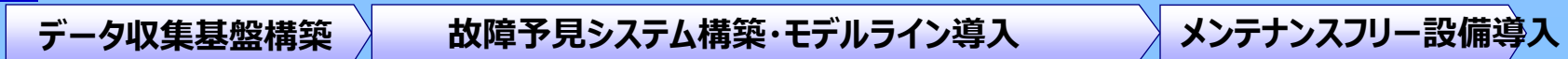
D 最適生産シミュレーションの構築



E 自動化と匠を融合した、人とロボット共存ライン



F 故障予見システムの設備への導入



2016

～2018

～2020

～2025

(年度)

2) 持続可能な成長

(1) 競争力の強化

- ① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発
- ② 2030年を見据えたモノづくりの革新
- ③ モノづくりの基本的能力の更なる向上

(2) 経営基盤の強化

- ① 収益構造の強化
- ② 強靱な事業構造の構築
- ③ グローバルな経営基盤の整備

(1) 競争力の強化

2020年到達目標

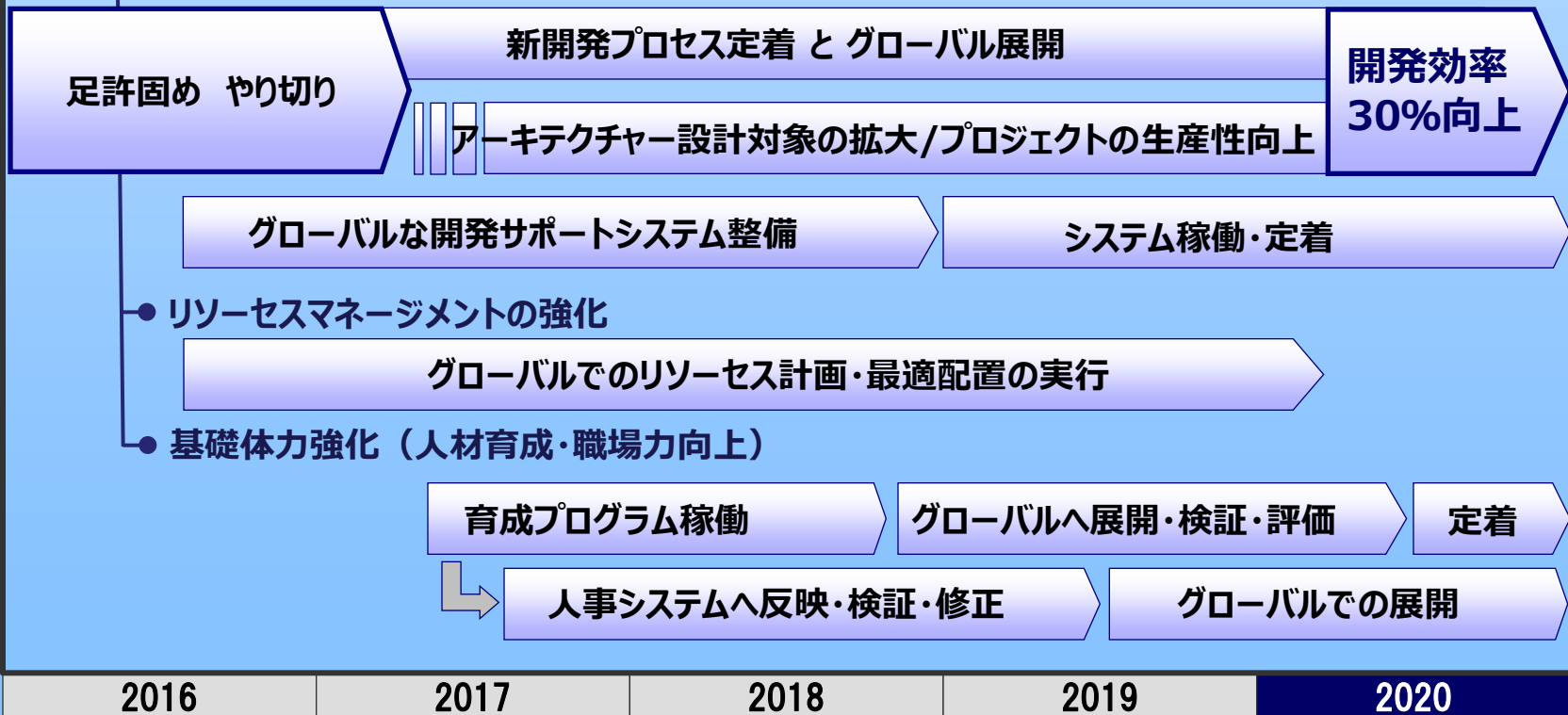
③モノづくりの基本的能力の更なる向上

<開発力の強化>

新開発プロセスを活用した技術開発力の深化

良品廉価で魅力ある
商品をグローバルで開発

- 開発プロセスの改善
- 図面完成度の向上



(1) 競争力の強化

2020年到達目標

③モノづくりの基本的能力の更なる向上

<開発力の強化>

グローバルR&D拠点の有機的連携による
開発リソースの有効活用

グローバル最適開発体制の構築

開発運用体制再構築

グローバル展開

グローバル同時開発の実現

役割
明確化

施策・仕組み構築

グローバルR & D拠点自律化と補完体制確立

グローバル委託先の活用促進

グローバル活用による開発効率最大化

当社独自の車室空間デザイン力を強化

エンドユーザーに真に喜ばれる提案力確立

多様性に富むデザイナーの確保・育成

多面的な情報収集による市場ニーズの把握・企画反映

カーメーカーへの提案活性化・車室企画の方向性をリード

部品レベルのデザイン力向上

新技術・新工法の融合による車室空間提案

2016

2017

2018

2019

2020

(年度)

(1) 競争力の強化

2020年到達目標

③モノづくりの基本的能力の更なる向上

<生技生産力の強化>

工場基本要件のグローバル展開と
定着による現場力の強化

全工場で工場基本要件の
自立化レベル達成

グローバルで
自己評価実施

各事業体
改善開始

評価・改善

評価・改善

評価・改善

活動組織再構築

親工場・機能軸組織からの支援活動（継続実施・段階的現地移行）

工程と生産準備・製造準備プロセスの
標準化による品質・生産性の向上

全工程の標準化
品質・生産性30%向上

グローバルで
自己評価実施

各地域
対策開始

評価・対策

評価・対策

評価・対策

活動組織再構築

ショップ軸活動組織からの支援活動（継続実施）

2016

2017

2018

2019

2020

(年度)

(1) 競争力の強化

2020年到達目標

③モノづくりの基本的能力の更なる向上

<生技生産力の強化>

生産技術の更なる進化による
品質・生産性・原価改善

新生産技術アイテム
100%導入完了

新生産技術アイテム(170)開発完了後、地域別に順次導入

<例：自動縫製化>

平面・立体縫製への自動化検討推進

モデルラインでの検証

グローバル展開

グローバル生産体制の再編による
品質・生産性・原価改善

グローバル生産体制再編課題
100%対応完了

生産課題の登録

最適な生産体制の企画

JIT・集中生産の
考え方再構築

生産拠点の再編実行

戦略的内外製方針の確立

2016

2017

2018

2019

2020

(年度)

3. 2020年 中期経営実行計画

1) 社会との調和ある成長

2) 持続可能な成長

(1) 競争力の強化

(2) 経営基盤の強化

3) 中長期的な企業価値向上と成果の還元

2) 持続可能な成長

(1) 競争力の強化

- ① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発
- ② 2030年を見据えたモノづくり革新の推進
- ③ モノづくりの基本的能力の更なる向上

(2) 経営基盤の強化

- ① 収益構造の強化
- ② 強靱な事業構造の構築
- ③ グローバルな経営基盤の整備

(2) 経営基盤の強化

2020年到達目標

① 収益構造の強化

<ビジネスモデルの強化>

システムサプライヤー体制の進化

開発・調達・生産の一貫した
管理体制をグローバルで確立

目指す姿の
策定

カーメーカーとの
合意

体制整備
(リソース)

プロジェクト単位で実施

必要能力
把握

新技術・新製品の開発力強化、車室空間デザイン力強化

システムサプライヤー能力の強化 (サプライヤーの新技術発掘・評価力)
(サプライヤーマネジメント力)

戦略的内外製
方針の確立

サプライヤー関係見直し

2016

2017

2018

2019

2020

(年度)

(2) 経営基盤の強化

2020年到達目標

① 収益構造の強化

<ビジネスモデルの強化>

「いいシートづくり」に向けた骨格事業統合の完遂

シナジー効果の最大化により
世界トップのシートシステム
サプライヤーへの基盤確立

新デバイスの開発

(個別デバイス、リア新骨格など)

(人と協調したデバイス：自動運転対応)

世界No.1 次世代骨格の開発

譲受デバイスの内製化

グローバルデバイス生産体制の再構築

設計標準化を活かした
最適な一貫自動化ラインを世界各地域に展開

2016

2017

2018

2019

2020

(年度)

(2) 経営基盤の強化

2020年到達目標

① 収益構造の強化

<GNCB事業基盤の確立>

戦略目的に整合した事業の推進

事業戦略の再構築

既存製品の顧客別戦略見直し

既存製品の新規顧客拡販戦略策定

新製品・新領域への拡販戦略策定

受注活動推進

事業体制構築・事業運営

事業管理・推進体制の整備

管理体制強化

グローバル連携体制再構築 (リソース)

<日本事業体制の再構築>

持続可能な事業構造の構築

将来構想に基づく事業構造改革

事業ごとの
方針策定

推進体制
構築

構造改革の推進

製品事業戦略と生産戦略が整合した工場・事業体の再編

製品・生産戦略に基づく方針策定

工場・事業体の再編

2016

2017

2018

2019

2020

(年度)

2) 持続可能な成長

(1) 競争力の強化

- ① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発
- ② 2030年を見据えたモノづくり革新の推進
- ③ モノづくりの基本的能力の更なる向上

(2) 経営基盤の強化

- ① 収益構造の強化
- ② 強靱な事業構造の構築
- ③ グローバルな経営基盤の整備

(2) 経営基盤の強化

2020年到達目標

② 強靱な事業構造の構築

不測の事態にも供給責任を果たしうる
強固なBCPへの見直し

重大リスク発生時も冷静かつ
迅速に対策を打てる仕組み確立

考え方・推進体制
再構築

重点リスクの対策
目途付完了

全リスクの
評価完了

運用

評価・改善の織り込み

極端な需要変動を柔軟に吸収し、
影響を極小化できる事業構造の構築

需要変動を吸収できる
生産体制をグローバルに構築

JIT・集中生産の
考え方再構築

推進体制と
活動計画の立案

最適な生産の構えの構築

課題の洗出し

生産企画の策定

急激な為替・金融環境変化への対応力の強化

グループ内資金を有効活用
できる連結資金管理の実施

運用方針策定

推進体制構築
活動計画策定

運用

課題の洗出し

資金管理方針の強化

評価・改善の織り込み

2016

2017

2018

2019

2020

(年度)

2) 持続可能な成長

(1) 競争力の強化

- ① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発
- ② 2030年を見据えたモノづくり革新の推進
- ③ モノづくりの基本的能力の更なる向上

(2) 経営基盤の強化

- ① 収益構造の強化
- ② 強靱な事業構造の構築
- ③ グローバルな経営基盤の整備

(2) 経営基盤の強化

2020年到達目標

③ グローバルな経営基盤の整備

<マネジメント情報基盤の整備>

意志決定の迅速化と
経営管理力の向上

経営管理体系再構築 地域データ管理センター設立

連結経営標準ERP
テンプレート構築

要員育成

ERP 10拠点へ展開

10拠点へ展開

10拠点へ展開

9拠点へ展開

<多様な人材がいきいき活躍できる環境整備>

中期経営実行計画を支える
人材計画の策定・実行

新HRM※アーキテクチャー
の構築と実行

中計策定

評価・実行

評価・実行

評価・実行

評価・実行

多様な人材を活かす人事施策の実行

※HRM : Human Resources Management

制度企画・実施

現行グローバル人事制度の拡充

新グローバル人事制度の構築・実行

組織の活性化・一体感醸成 (人・組織のQuality of time and space)

コミュニケーション充実

いきいき制度企画

快適かつ効率的な職場環境の実現

2016

2017

2018

2019

2020

(年度)

(2) 経営基盤の強化

2020年到達目標

③ グローバルな経営基盤の整備

<ワンカンパニー体制の更なる推進>

製品事業を軸とした
本社・地域・事業体の連携強化と効率化

経営資源の最適活用と
リスク管理の推進

役割・責任の再定義と
組織再編

基盤整備

実 施

役割・責任の再定義と
組織再編

基盤整備

- ・ R&D拠点の有機的連携
- ・ 生産体制整備
- ・ 品質保証体制確立

- ・ 新HRMアーキテクチャー構築
- ・ 経営管理の高度化
- ・ 内部統制強化

2016

2017

2018

2019

2020

(年度)

3. 2020年 中期経営実行計画(2016-2020)

1) 社会との調和ある成長

2) 持続可能な成長

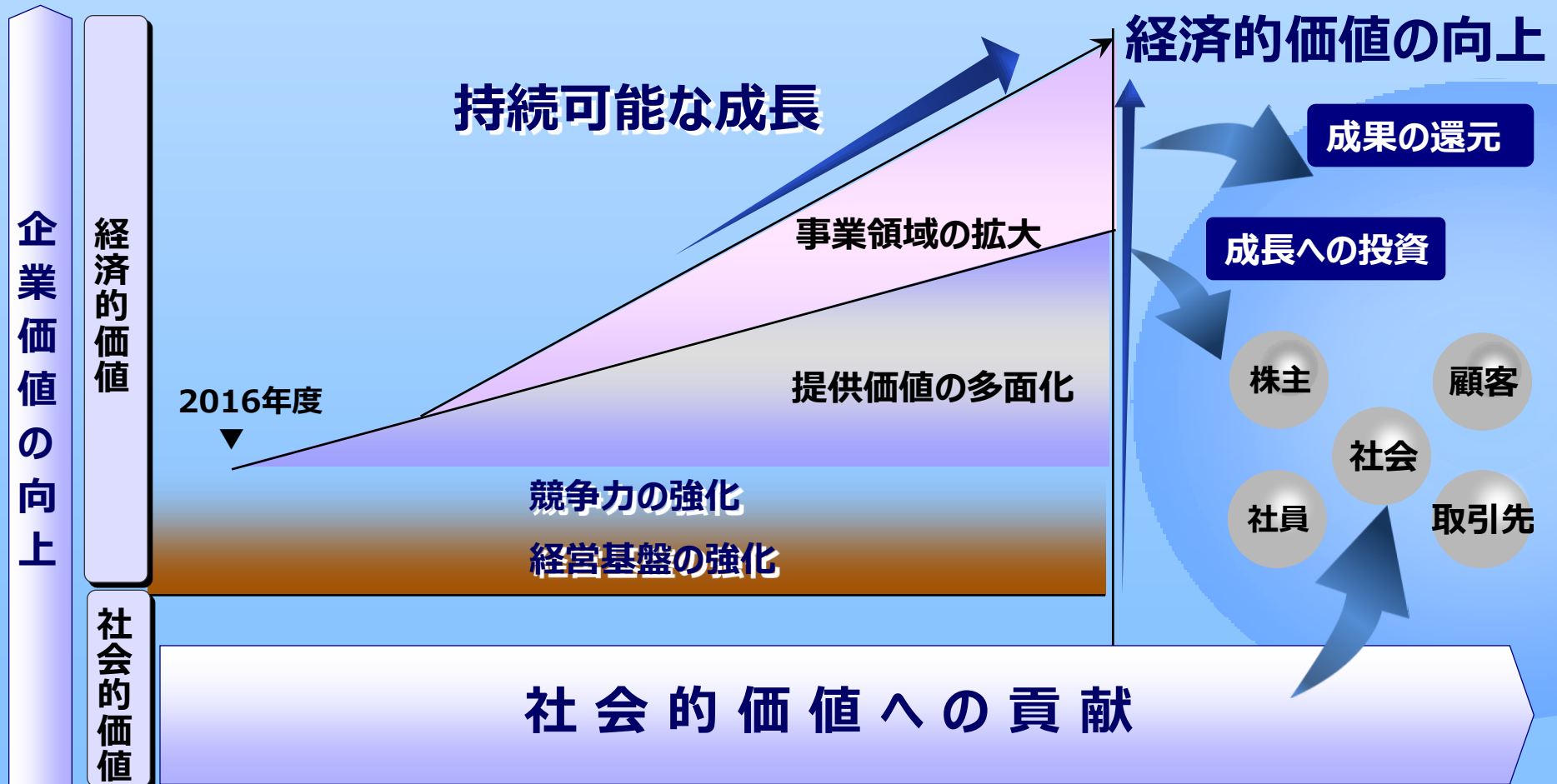
(1) 競争力の強化

(2) 経営基盤の強化

3) 中長期的な企業価値向上と成果の還元

< 基本的な考え方 >

企業価値向上の成果をステークホルダーに還元するとともに、持続可能な成長に向けた再投資により、中長期的にステークホルダーの期待に応える



2020年 財務の目指す姿

成長への投資

- 持続可能な成長に向けた投資
 - 新製品・新技術開発
 - モノづくり革新
 - 経営基盤整備 など

財務体質の健全化

- 自己資本の充実
 - 自己資本比率40%程度
 - ROE 10%程度

成果の還元

- 適正な労働分配
- 納税（所得税・法人税）
- 長期安定的な配当
 - 配当性向30%を目指す

競争力の強化

経済的価値向上

経営基盤の強化

営業利益率：安定的に5%以上を確保

中期経営実行計画		限界利益向上		固定費最適化
		付加価値向上	原価低減	
競争力の強化	新技術・新製品の開発	○		
	モノづくり革新の推進		◎	○
	開発力の強化	◎		○
	生技生産力の強化		◎	○
経営基盤の強化	ビジネスモデルの強化	◎	○	○
	GNCB事業基盤の確立	○		○
	日本事業体制の再構築		○	○

持続可能な成長を目指して



<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。

2020年 財務の目指す姿

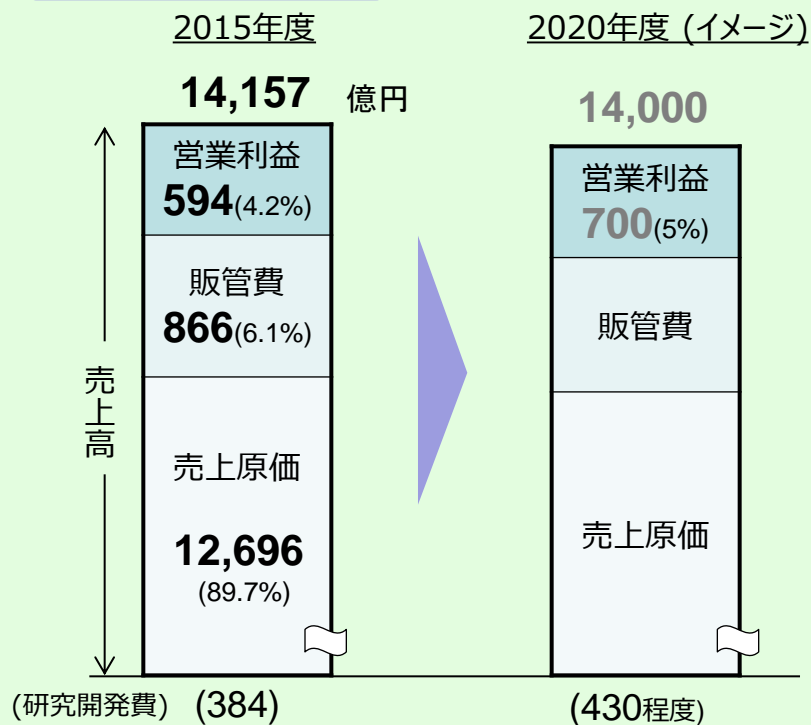
	2015年度 (実績)
営業利益率	4.2%
自己資本比率	27.3%
ROE	1.9%
配当性向	142.7%



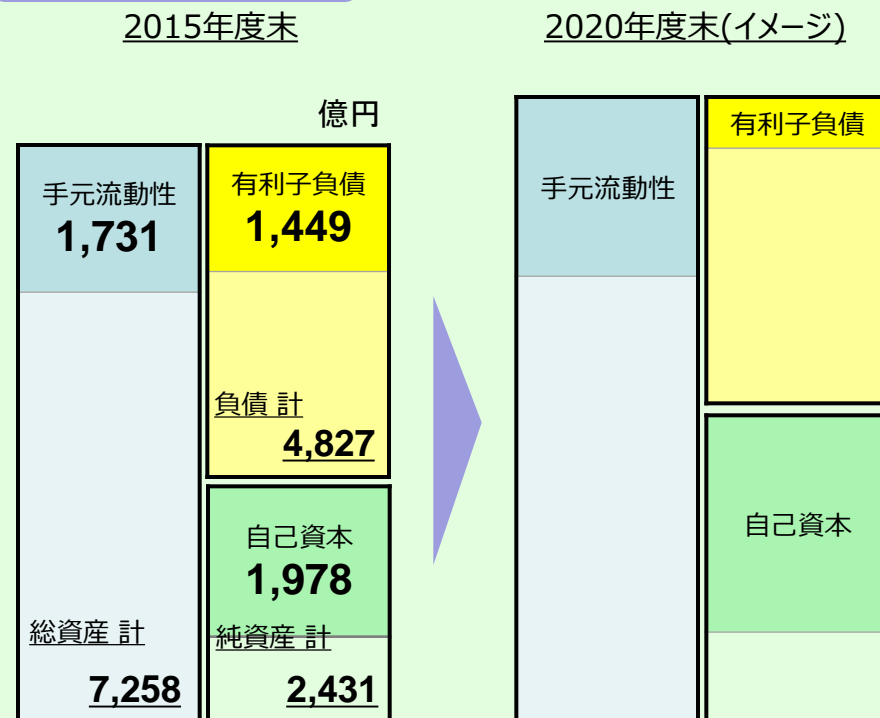
2020年度 (目指す姿)
安定的に 5%以上を確保
40%程度
10%程度
30%程度

2016年 2Q時点
5.4% (実績)
29.8% (実績)
17.7% (通期見通し)
21.7% (通期見通し)

1. 損益計算書



2. 貸借対照表

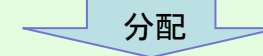
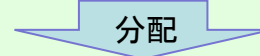
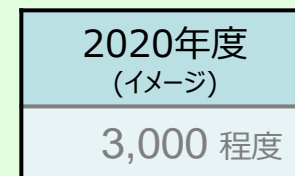


3. 経済的価値のステークホルダーへの還元

企業価値向上の成果（経済的価値）をステークホルダーに還元するとともに、持続可能な成長に向けた再投資により、中長期的にステークホルダーの期待に応える

還元・配分のイメージ

$$\text{経済価値} = \text{売上高} - \text{外部への支払} \\ \text{[材料費、外注費などの経費]}$$



還元・配分先	内容
社員	給与・賃金、賞与一時金、退職給付費用の総額
社会	法人税・住民税・事業税等の納税総額
株主	配当金
	内部留保
成長	設備投資 (減価償却費)
少数株主	当社グループ会社の株式を保有する少数株主に帰属する損益

