



東証1部 証券コード 3116

2019年度（2020年3月期）

中間決算説明会

開催日：2019年11月15日

場 所：ステーションコンファレンス東京

決算状況

**中長期的な企業価値向上に向けた
取り組み**

決算状況

中長期的な企業価値向上に向けた
取り組み

決算状況

1. 2019年度第2四半期 決算状況

2. 2019年度通期 業績予想

3. 参考情報

1-1) 2019年度第2四半期 決算状況 連結決算概要

	(IFRS)		(IFRS)		(億円)	
	18年度 第2四半期実績		19年度 第2四半期実績		増減	
売上収益	6,897	100.0%	7,147	100.0%	250	3.6%
営業利益	286	4.1%	265	3.7%	△21	△7.4%
税引前利益	304	4.4%	271	3.8%	△33	△11.0%
当期利益*	135	2.0%	126	1.8%	△9	△6.7%

*親会社の所有者に帰属する当期利益

1株当たり四半期利益	72円93銭	67円85銭	△5円08銭	
為替レート	USドル	110円	109円	1円 円高
	1-円	130円	121円	9円 円高

売上収益

■ 主に日本・北中南米地域での増産効果により増収

営業利益

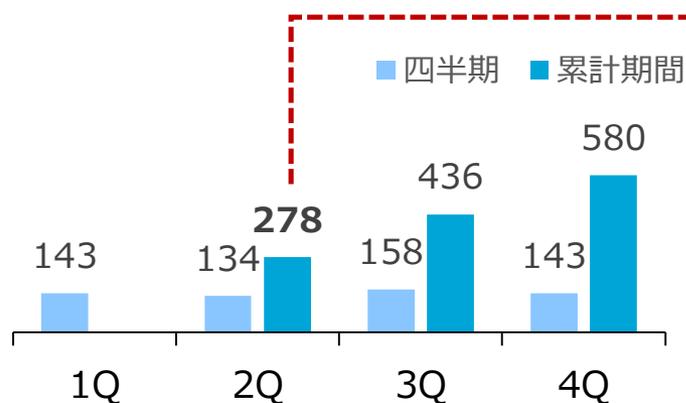
■ 増産効果はあるが、製品構成の変化や将来に向けた諸経費の増加に加え、欧州資金流出事案(※)の影響により減益

※欧州子会社における資金流出事案にともなう見積り損失

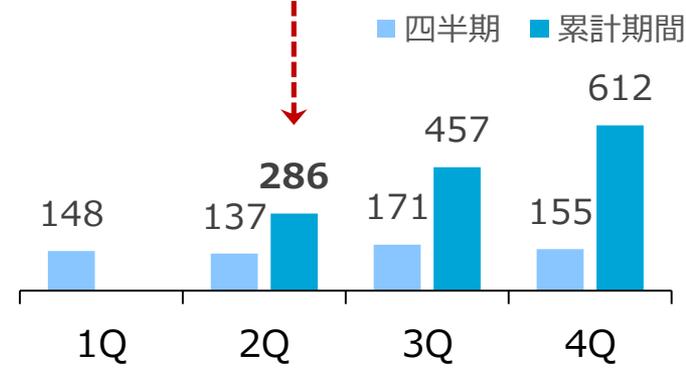
1-2) 2019年度第2四半期 決算状況 前年営業利益 (日本基準×IFRS)

- 前期末よりIFRSを任意適用しているため、前期の数値はIFRSベースに置き換え
- 当第2四半期のセグメント別の主な基準差異による影響額は以下の通り

(億円) **18年度(日本基準) 580億円**



18年度(IFRS) 612億円



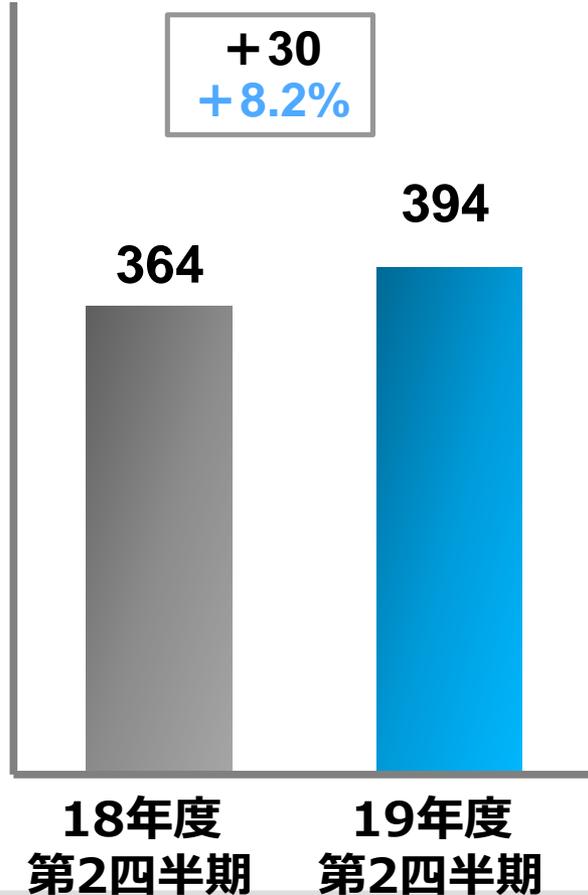
(億円)

セグメント	日本基準	IFRS	増減	備考
日本	8	11	2	のれん非償却、外形標準、退職給付等
北中南米	165	164	△0	営業外損益の科目振替
アジア・オセアニア	72	79	7	金型取引一括計上、償却方法変更等
欧州・アフリカ	33	30	△2	耐用年数変更
連結	278	286	8	

1-3) 2019年度第2四半期 決算状況 地域別シート生産台数

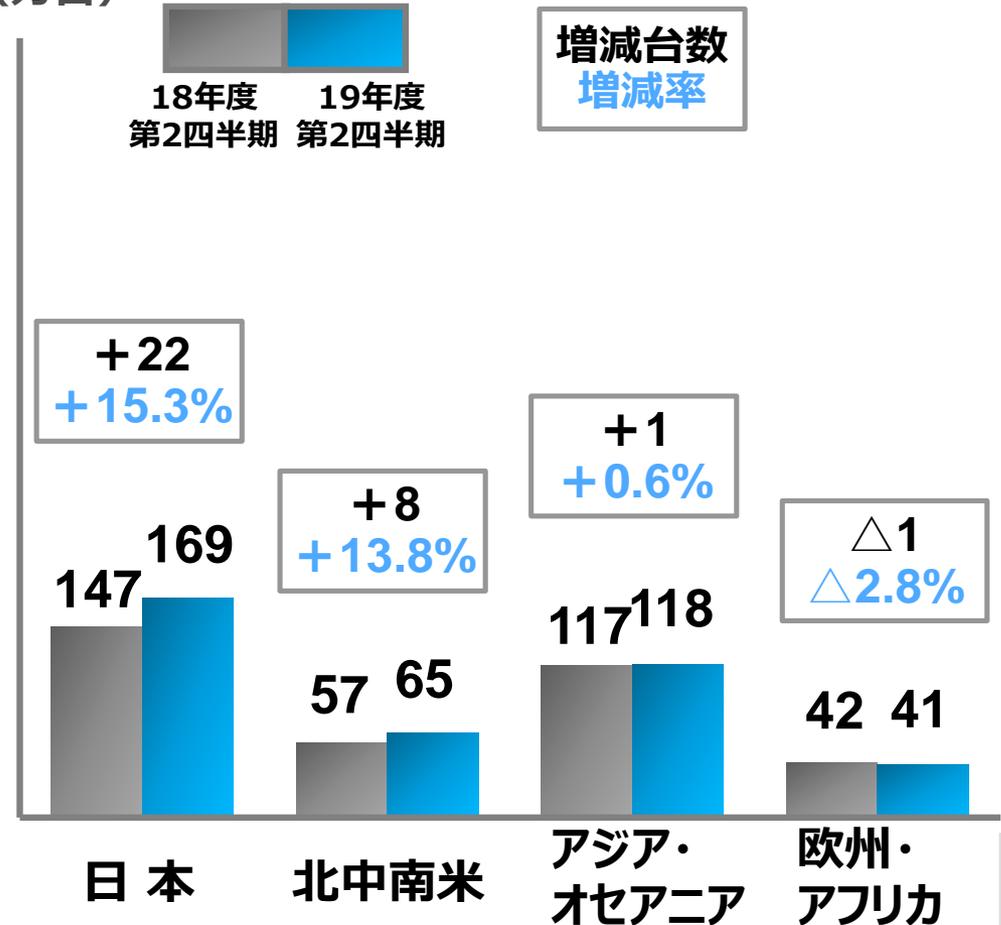
連結全体

(万台)



セグメント別

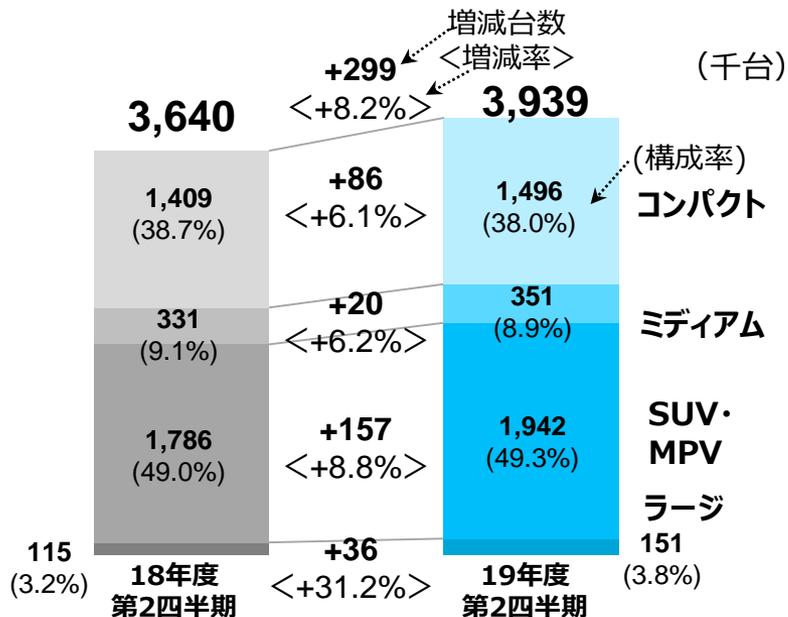
(万台)



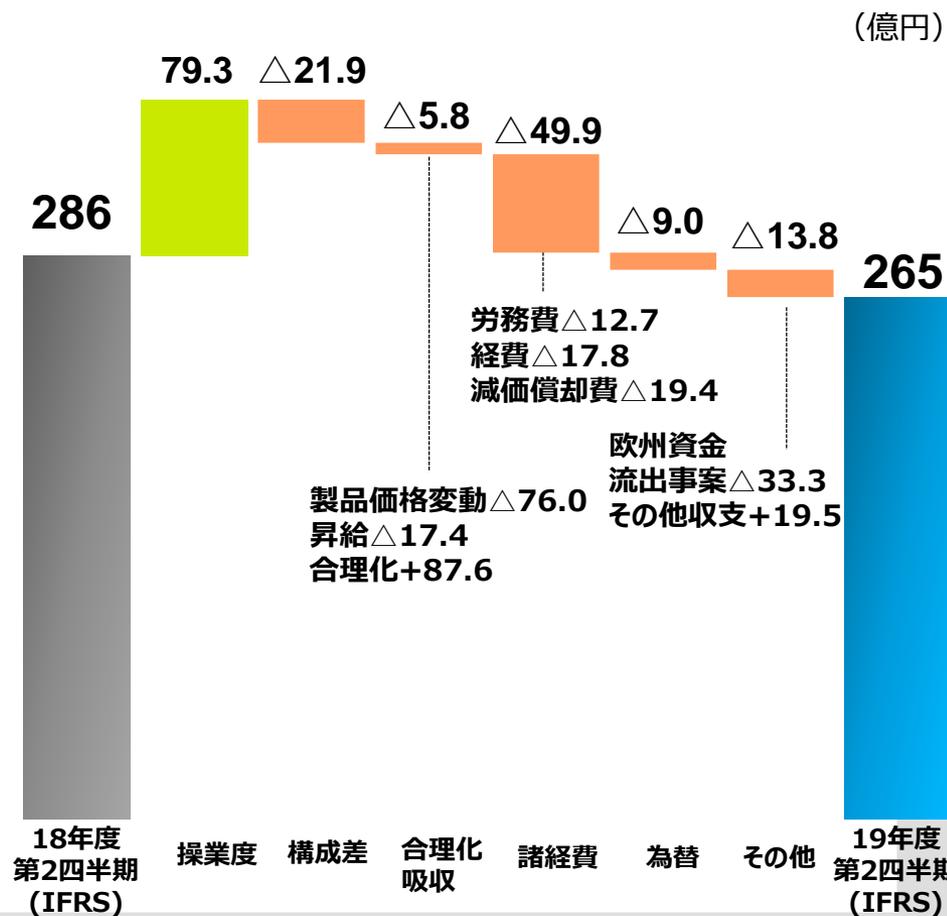
1-4) 2019年度第2四半期 決算状況 連結 売上収益・営業利益

日本・北中南米地域の増産効果はあるが、製品構成の変化や将来に向けた諸経費の増加に加え、欧州資金流出事案の影響により減益

台数・車種構成の変化



営業利益の増減解析 (前期比)



当期の経営成績

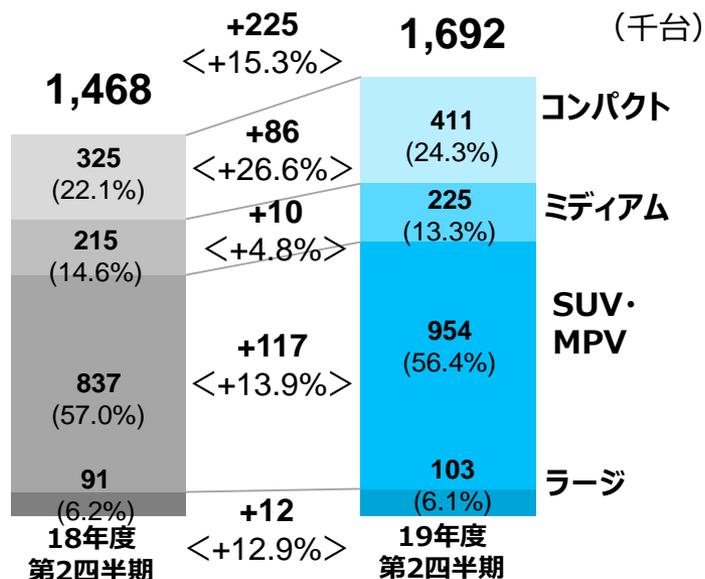
(億円)

	2018年度	2019年度	増減
売上収益	6,897	7,147	250
営業利益	286	265	△21
営業利益率	4.1%	3.7%	-

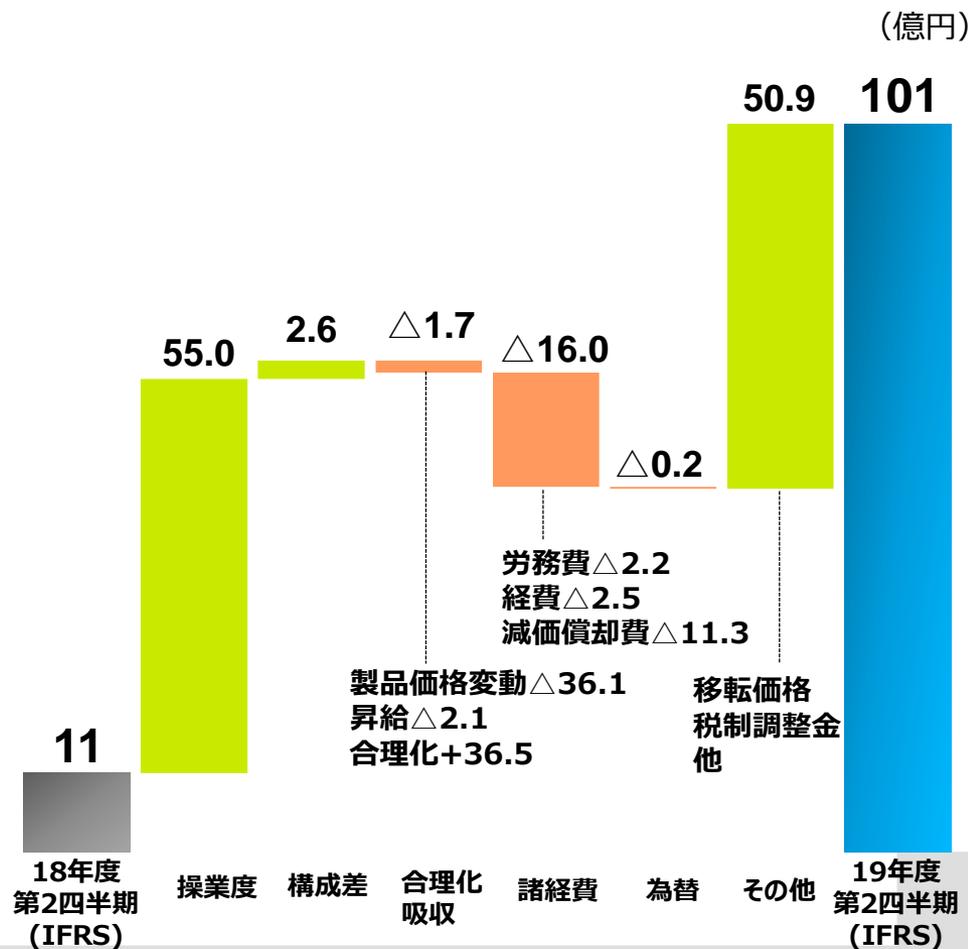
1-4) 2019年度第2四半期 決算状況 日本 売上収益・営業利益

製品価格変動や諸経費増加等の減益要因はあるが、増産効果に加え、前年の移転価格税制調整金の影響により増益

台数・車種構成の変化



営業利益の増減解析 (前期比)



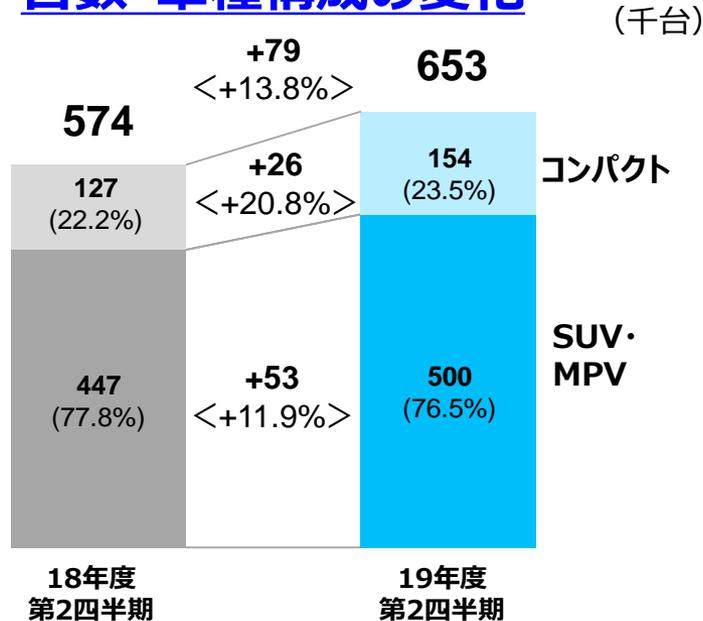
当期の経営成績

	18年度2Q	19年度2Q	増減
売上収益	3,851	3,980	128
営業利益	11	101	90
営業利益率	0.3%	2.6%	-

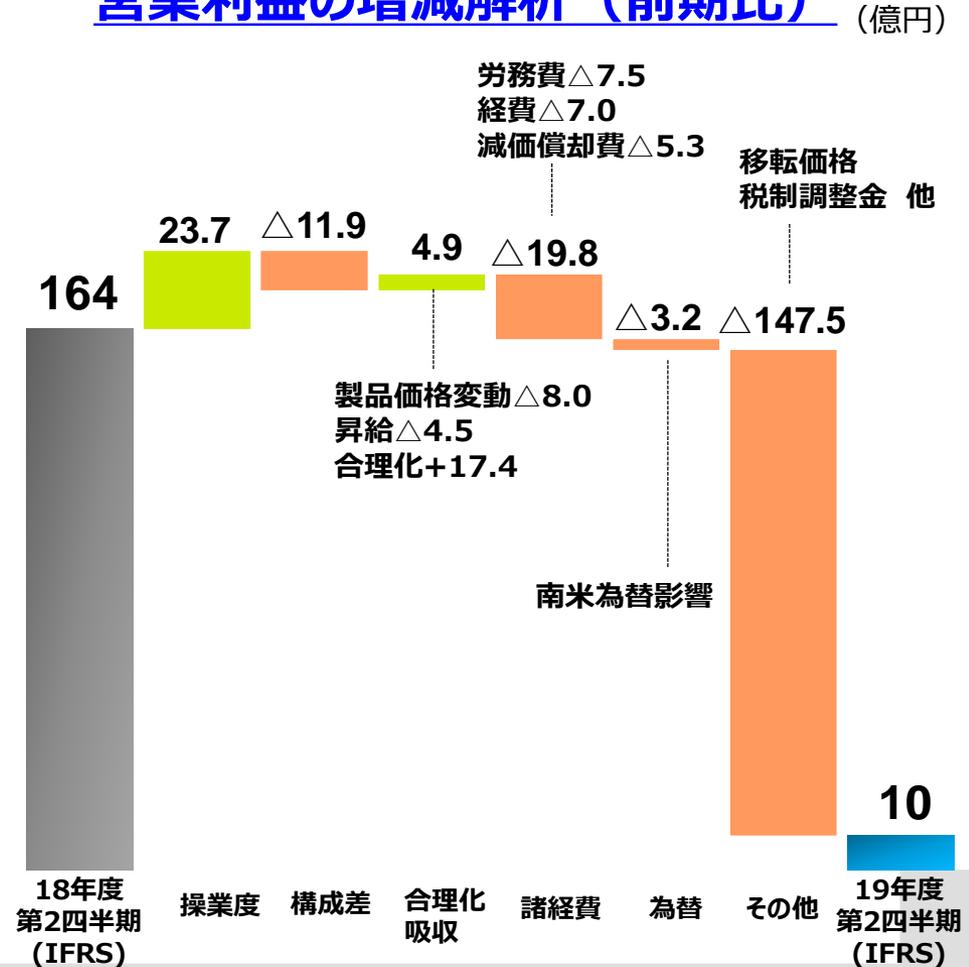
1-4) 2019年度第2四半期 決算状況 北中南米 売上収益・営業利益

北米での増産効果はあるが、構成変化や新製品の生産準備費用の増加に加え、前年の移転価格税制調整金の影響により減益

台数・車種構成の変化



営業利益の増減解析 (前期比)



当期の経営成績

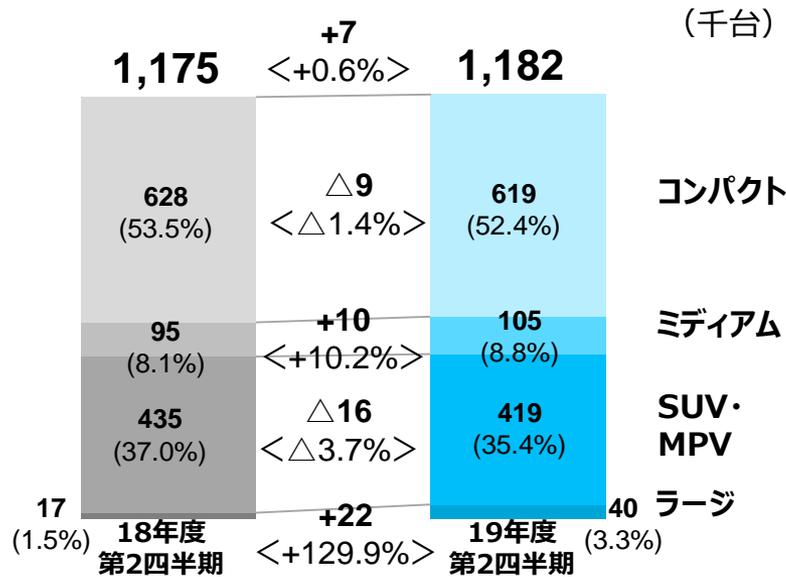
(億円)

	18年度2Q	19年度2Q	増減
売上収益	1,353	1,450	97
営業利益	164	10	△153
営業利益率	12.2%	0.7%	—

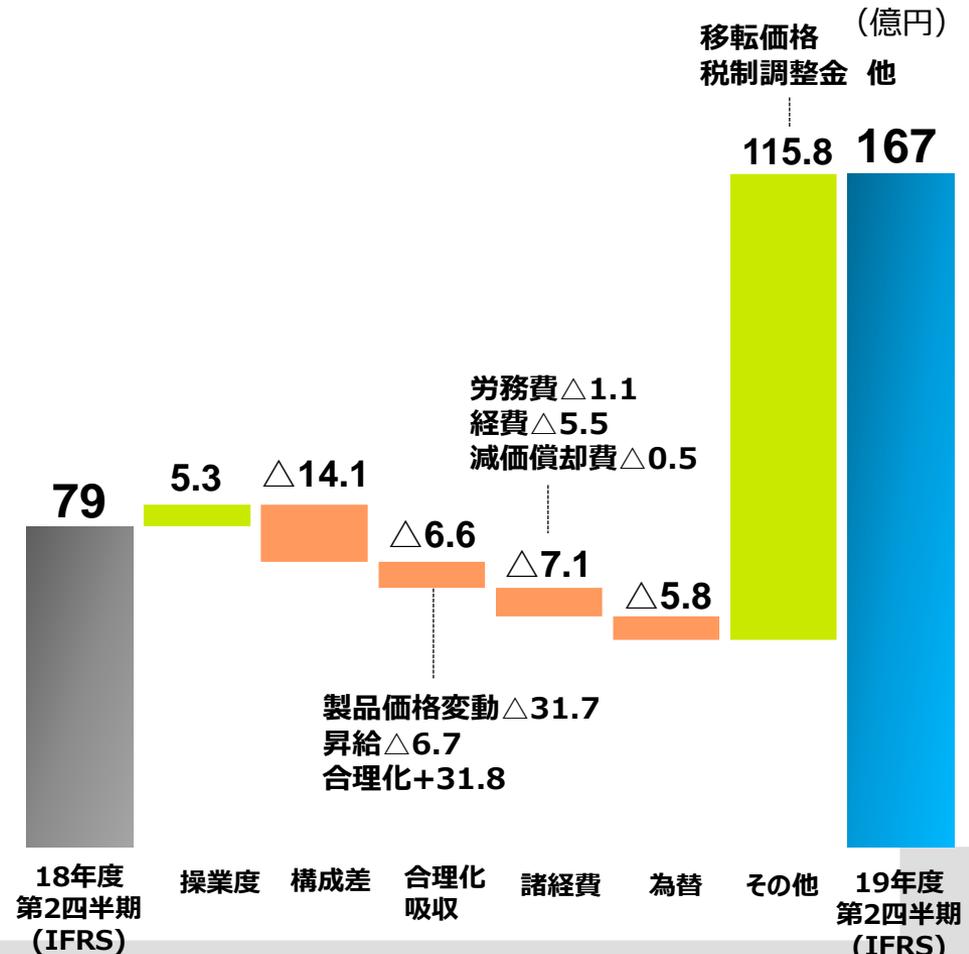
1-4) 2019年度第2四半期 決算状況 アジア・セアニア 売上収益・営業利益

製品構成の変化、製品価格変動等の減益要因はあるが、前年の移転価格税制調整金の影響により増益

台数・車種構成の変化



営業利益の増減解析 (前期比)



当期の経営成績

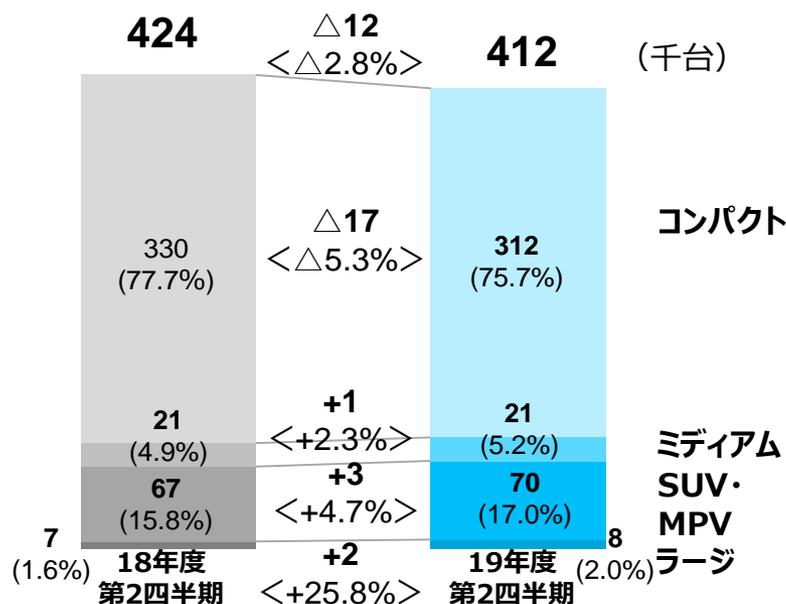
(億円)

	18年度2Q	19年度2Q	増減
売上収益	1,767	1,766	△0
営業利益	79	167	87
営業利益率	4.5%	9.5%	—

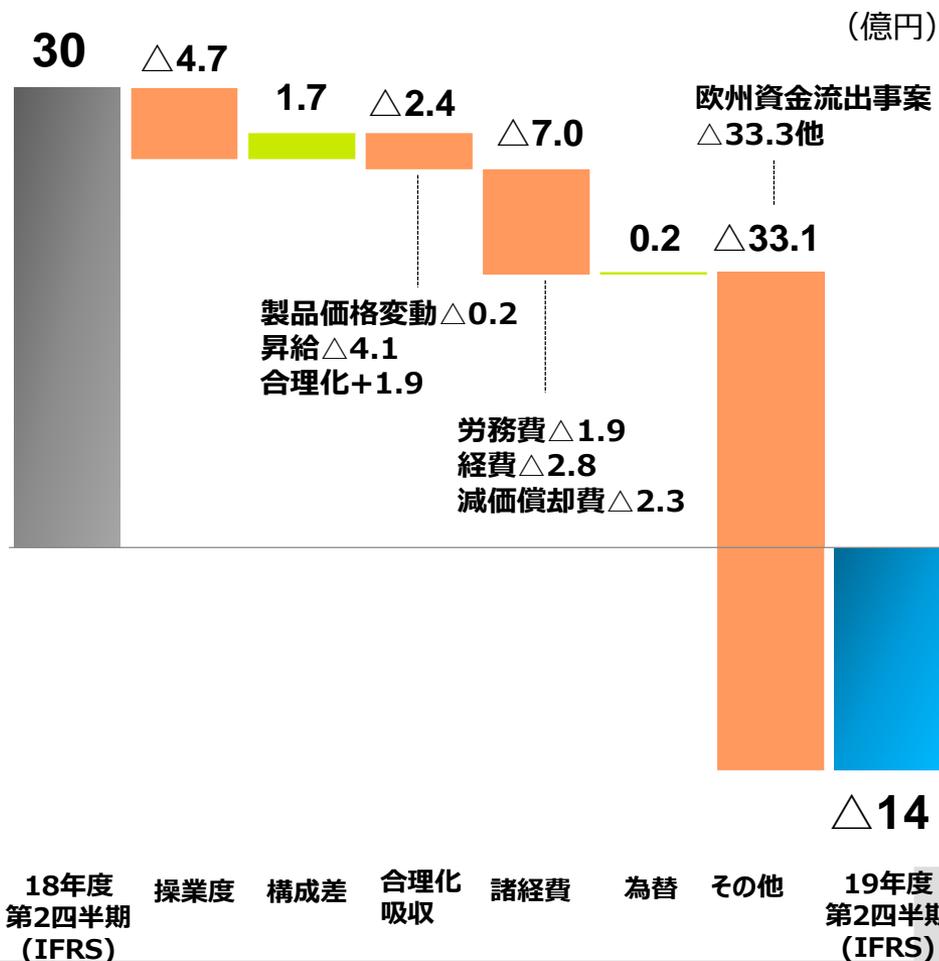
1-4) 2019年度第2四半期 決算状況 欧州・アフリカ 売上収益・営業利益

減産や生産準備費用等の諸経費の増加に加え、
欧州資金流出事案の影響により減益

台数・車種構成の変化



営業利益の増減解析 (前期比)



当期の経営成績

(億円)

	18年度2Q	19年度2Q	増減
売上収益	471	426	△45
営業利益	30	△14	△45
営業利益率	6.5%	△3.5%	—

決算状況

1. 2019年度第2四半期 決算状況

2. 2019年度通期 業績予想

3. 参考情報

2-1) 2019年度通期 業績予想 連結決算概要

	【IFRS】		【IFRS】		(億円)		【IFRS】	
	18年度実績		19年度予想 (最新)		増減		19年度予想 (1Q公表)	
売上収益	14,173	100.0%	13,900	100.0%	△273	△1.9%	13,900	100.0%
営業利益	612	4.3%	500	3.6%	△112	△18.4%	530	3.8%
税引前利益	614	4.3%	510	3.7%	△104	△17.1%	540	3.9%
当期利益*	274	1.9%	250	1.8%	△24	△9.0%	290	2.1%

*親会社の所有者に帰属する当期利益

1株当たり当期利益		147円85銭	134円02銭	△13円83銭	156円16銭
為替 レート	USドル	111円	107円	4円 円高	106円
	ユーロ	128円	118円	10円 円高	120円

※直近の業績動向と為替等を勘案し、前回公表より営業利益以降を下方修正

売上収益

- 主に日本・北中南米での増産影響はあるが、為替影響等により減収

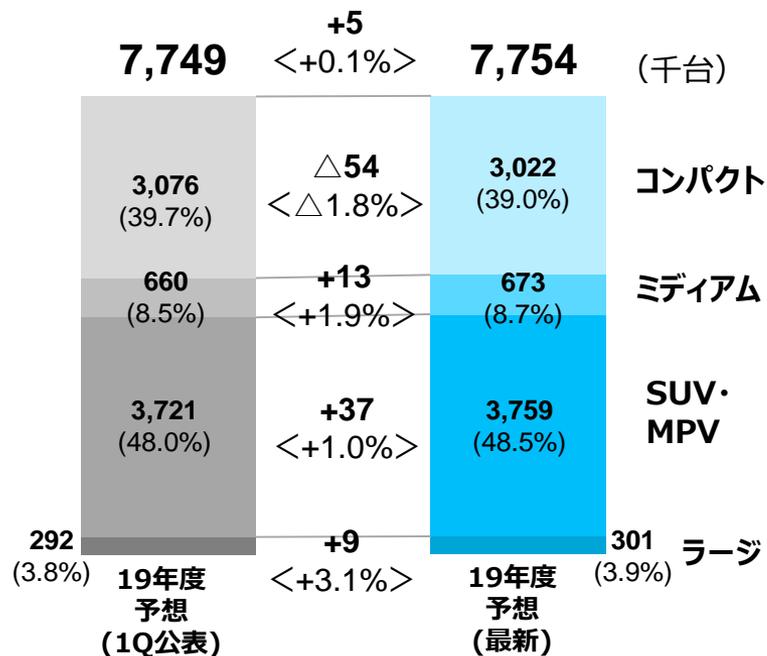
営業利益

- 上期の増産効果はあるが、下期の減産や製品構成の変化、諸経費の増加に加え、欧州資金流出事案の影響により減益となる見込み

2-2) 2019年度通期 業績予想 連結 売上収益・営業利益

日本での増産及びその他収支差による増益要因はあるが、
製品構成の変化、欧州資金流出事案の影響により減益の見込み

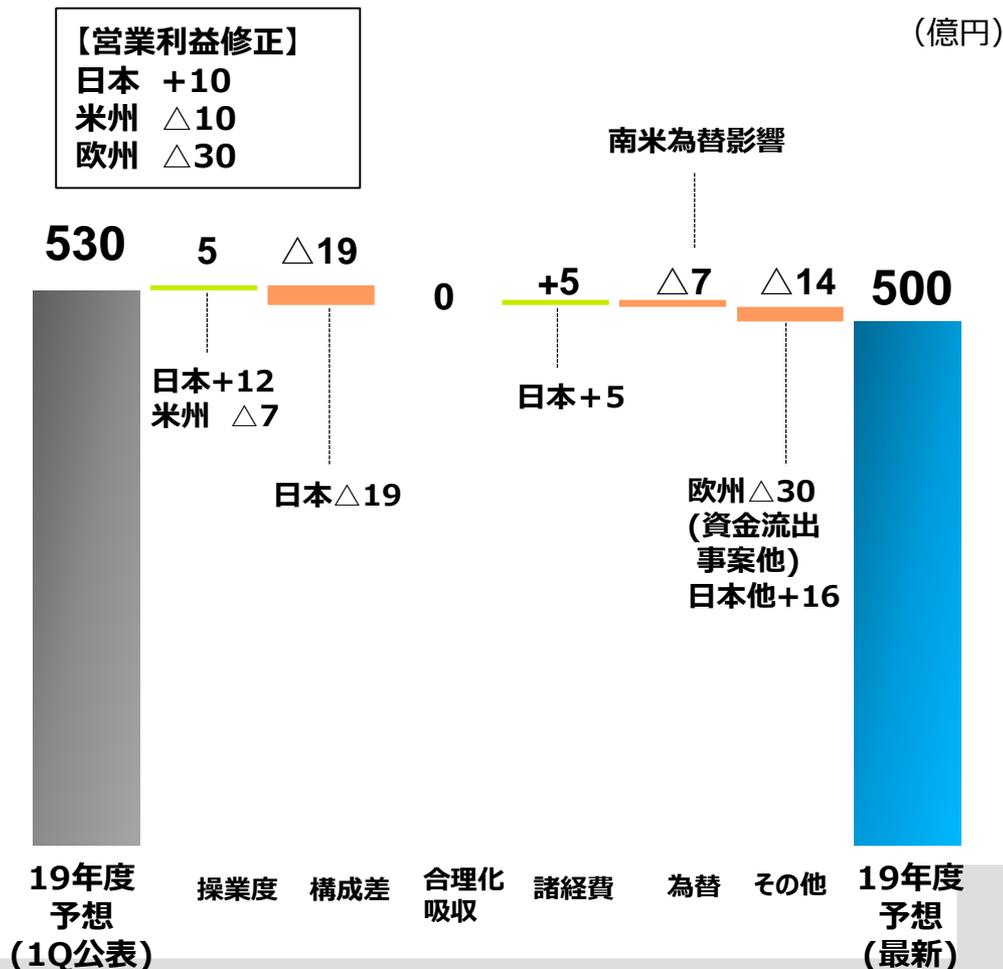
台数・車種構成の変化



当期の経営成績

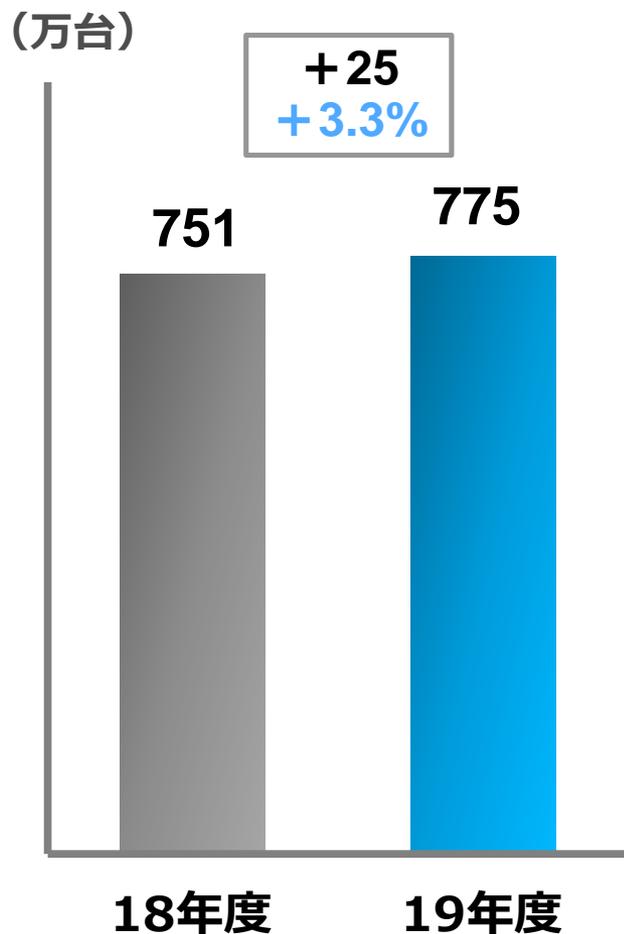
	19年度予想 (1Q公表)	19年度予想 (最新)	増減
売上収益	13,900	13,900	—
営業利益	530	500	△30
営業利益率	3.8%	3.6%	—

営業利益の増減解析 (対1Q公表比較)

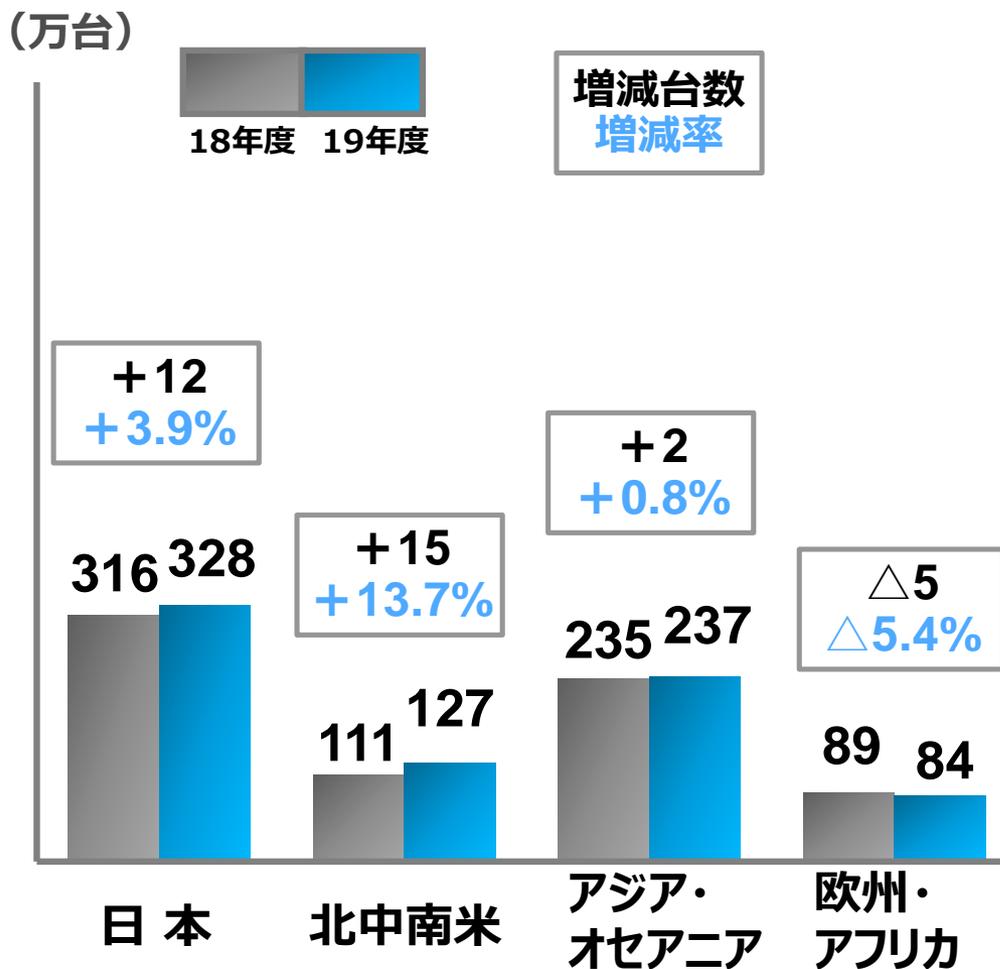


2-3) 2019年度通期 業績予想 地域別シート生産台数

連結全体



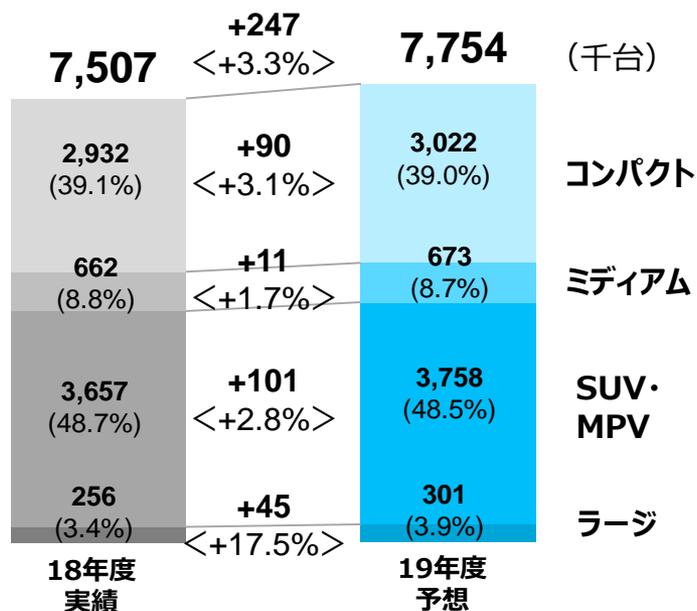
セグメント別



2-4) 2019年度通期 業績予想 連結 売上収益・営業利益

上期の増産効果はあるが、下期の減産や製品構成の変化、諸経費の増加に加え、欧州資金流出事案の影響により減益の見込み

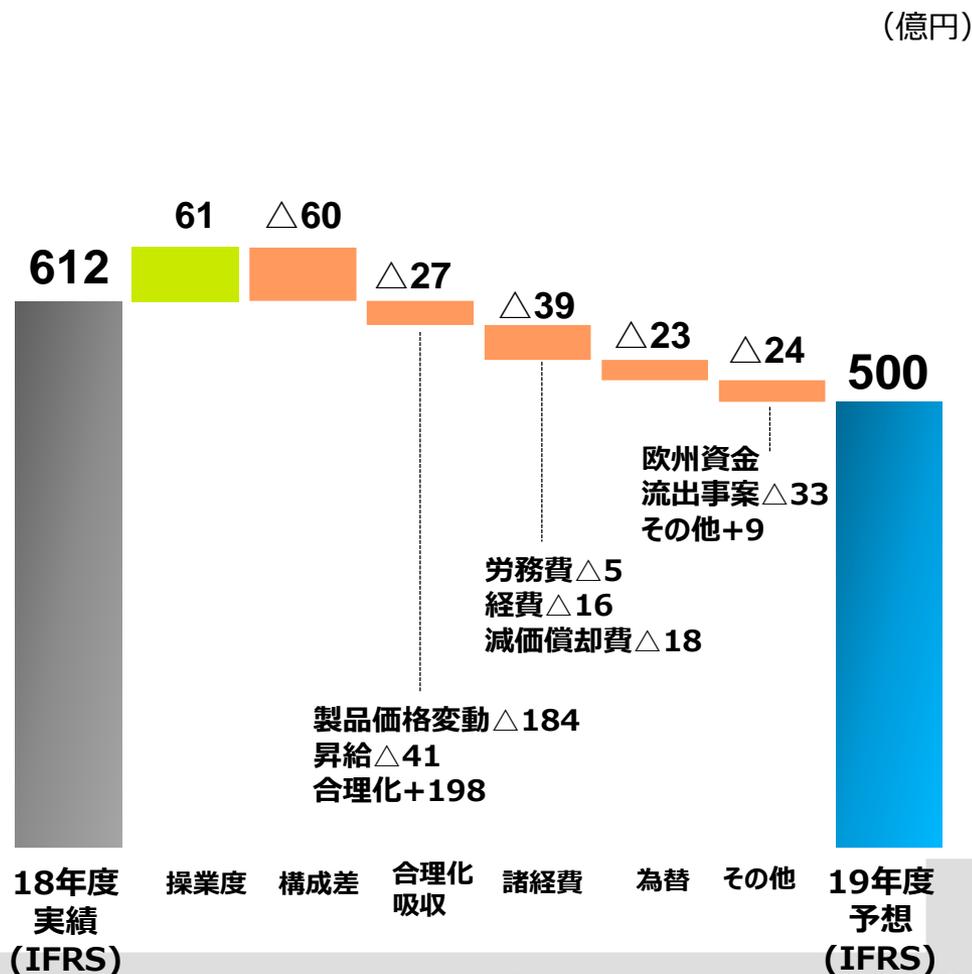
台数・車種構成の変化



当期の経営成績

	18年度実績	19年度予想	増減
売上収益	14,173	13,900	△273
営業利益	612	500	△112
営業利益率	4.3%	3.6%	—

営業利益の増減解析 (前期比)

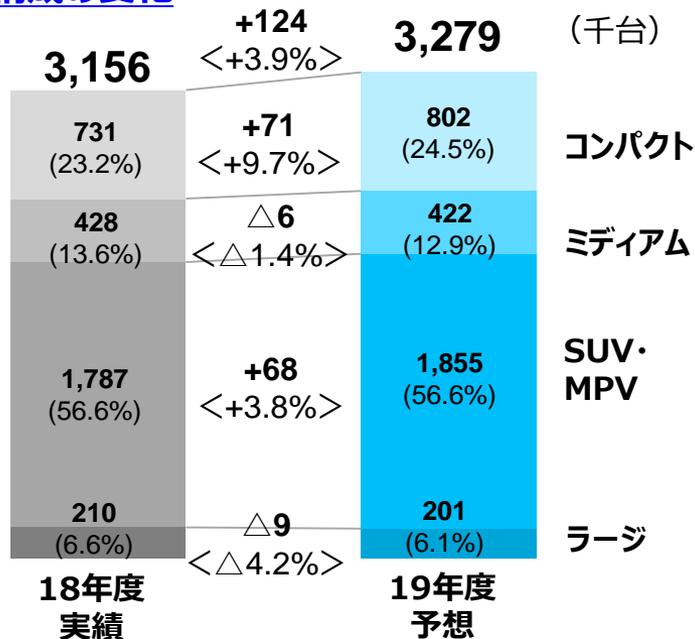


2-4) 2019年度通期 業績予想 地域別 売上収益・営業利益

日本

製品価格変動や諸経費の増加等の減益要因はあるが、増産効果や前年の移転価格税制調整金等の影響により増益

台数・車種構成の変化



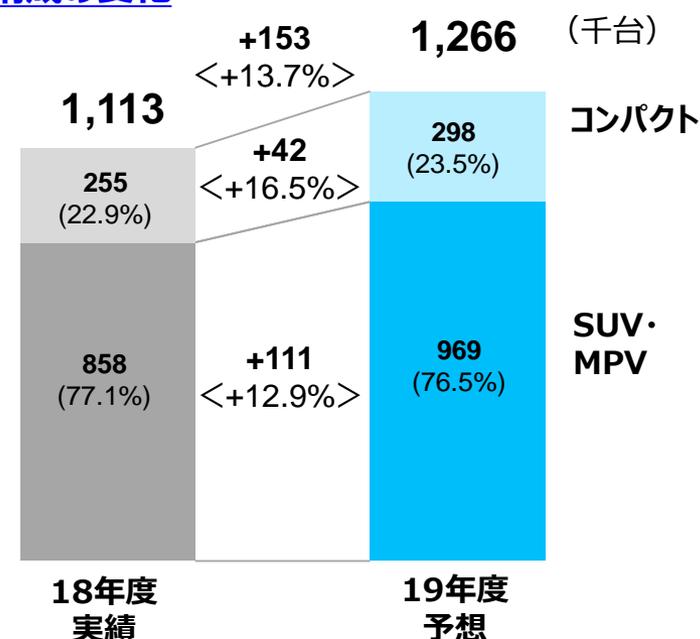
当期の経営成績

	18年度実績	19年度予想	増減
売上収益	7,999	7,600	△399
営業利益	65	120	54
営業利益率	0.8%	1.6%	—

北中南米

増産効果はあるが、構成変化・新製品の生産準備費用の増加や前年の移転価格税制調整金等の影響により減益

台数・車種構成の変化



当期の経営成績

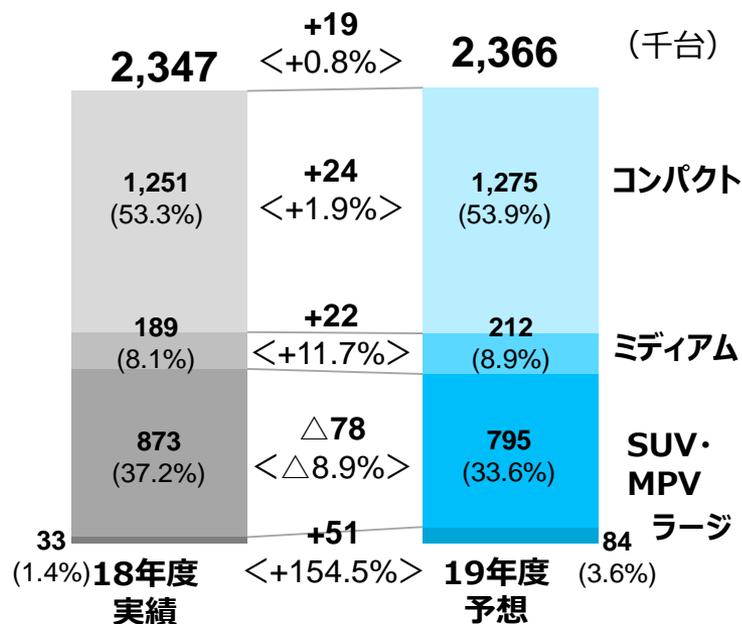
	18年度実績	19年度予想	増減
売上収益	2,668	2,800	131
営業利益	208	30	△178
営業利益率	7.8%	1.1%	—

2-4) 2019年度通期 業績予想 地域別 売上収益・営業利益

アジア・オセアニア

製品・車種構成変化や製品価格変動の減益要因はあるが、前年の移転価格税制調整金等の影響により増益

台数・車種構成の変化



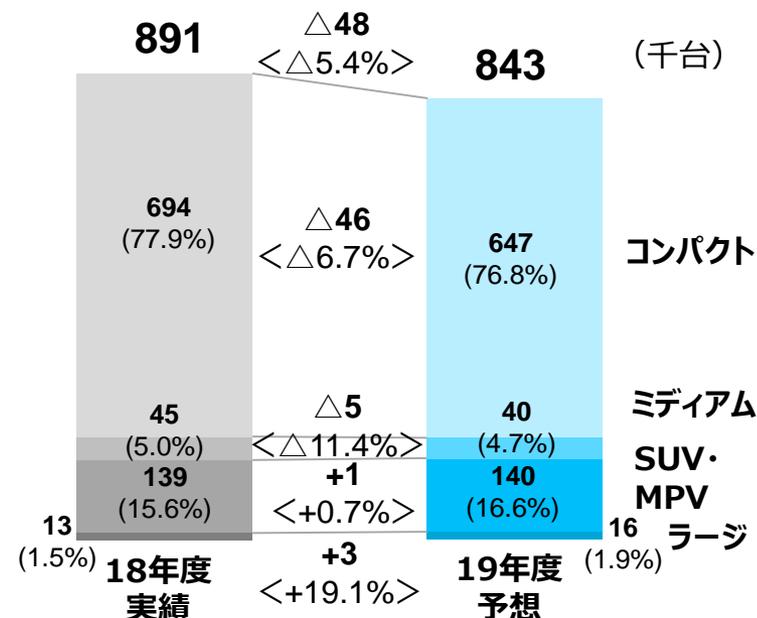
当期の経営成績

	18年度実績	19年度予想	増減
売上収益	3,528	3,500	△28
営業利益	262	330	67
営業利益率	7.4%	9.4%	-

欧州・アフリカ

減産(主にコンパクト)に加え、欧州資金流出事案の影響により減益

台数・車種構成の変化



当期の経営成績

	18年度実績	19年度予想	増減
売上収益	992	900	△92
営業利益	76	20	△56
営業利益率	7.7%	2.2%	-

2-5) 2019年度通期 業績予想 (上・下別)

売上収益

(億円)

	2019年度		
	上期(実績)	下期	通期
日本	3,980	3,619	7,600
北中南米	1,450	1,349	2,800
アジア・オセアニア	1,766	1,733	3,500
欧州・アフリカ	426	473	900
連結全体	7,147	6,752	13,900

営業利益

(億円)

	2019年度					
	上期(実績)		下期		通期	
日本	101	2.6%	18	0.5%	120	1.6%
北中南米	10	0.7%	19	1.4%	30	1.1%
アジア・オセアニア	167	9.5%	162	9.4%	330	9.4%
欧州・アフリカ	△14	△3.5%	34	7.4%	20	2.2%
連結全体	265	3.7%	234	3.5%	500	3.6%

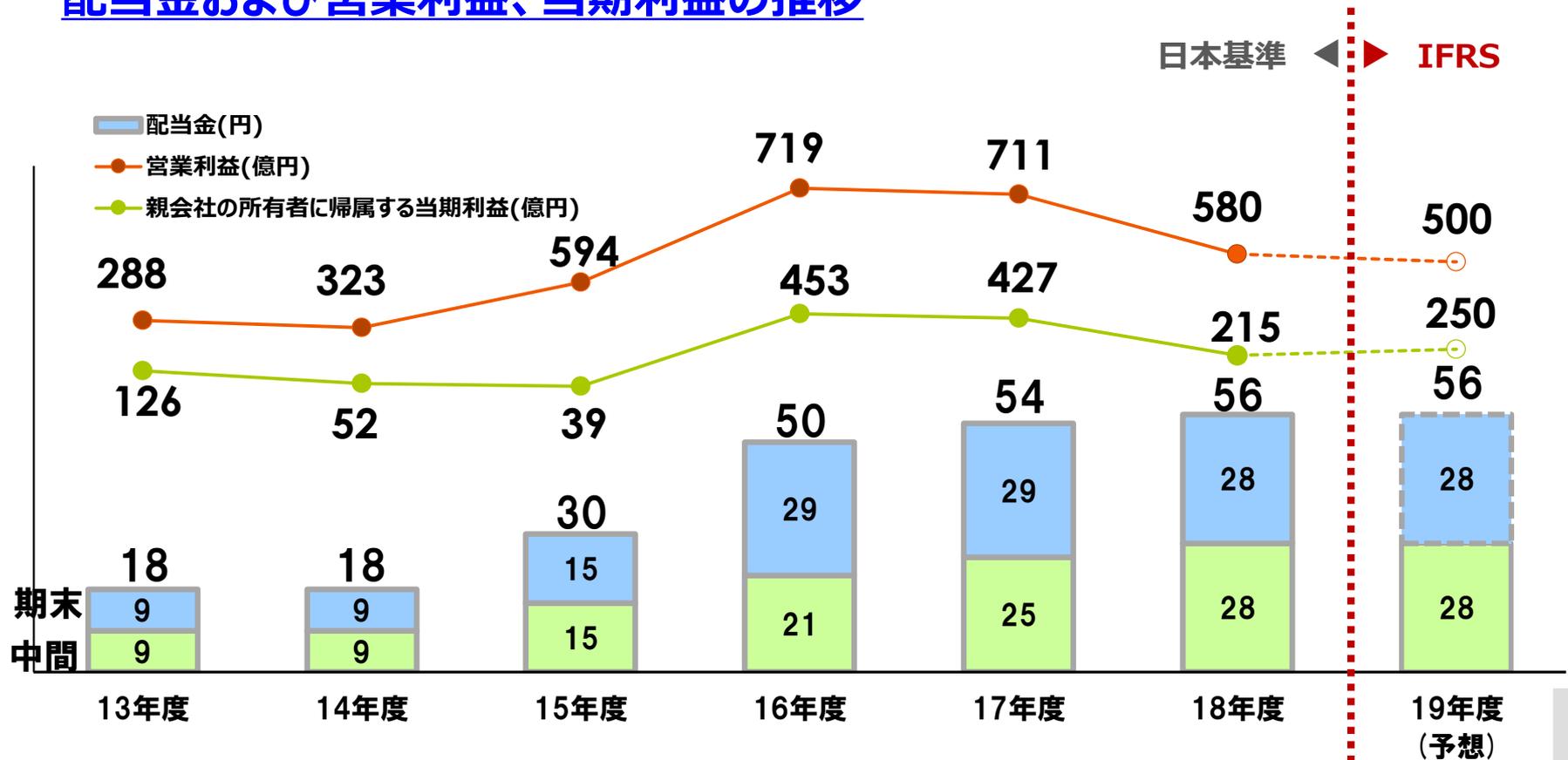
2-6) 今期の主要課題

課 題	主な取り組み									
<p>1. 操業度の変動</p> <p>〈シート生産台数〉 (万台)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>上期</th> <th>下期</th> <th>増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>394</td> <td>382</td> <td>△12</td> </tr> </tbody> </table>	上期	下期	増減	394	382	△12	<p>1) 体質強化を進め稼ぐ力を向上</p> <p>多様化する需要変動に 柔軟に対応できる基盤の強化</p> <p>(1) 人材育成・組織能力向上 (2) コスト競争力の強化</p> <p>① 三位一体活動</p> <p>A. 生産・物流再編(TPS) B. 設計・生技・品質がスルーで活動(RR-CI) C. 品質基準の地域最適化(SSA)</p>			
上期	下期	増減								
394	382	△12								
<p>2. 価格競争の激化と労務費の上昇</p> <p>過去最高レベルの合理化を実施するも、 労務費上昇の中で原価改善の加速が必要</p>	<p>2) 新たな価値創造を継続</p> <p>先行投資の早期刈り取りと 持続可能な成長に向けた取り組みの推進</p> <p>(1) コア事業領域の拡大 (2) グループ連携による取り組み</p>									
<p>3. 諸経費の増加(対前年比)</p> <p>39億円の増加</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>内訳:</td> <td>労務費</td> <td>+5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>経費</td> <td>+16</td> </tr> <tr> <td></td> <td>減価償却費</td> <td>+18</td> </tr> </tbody> </table>	内訳:	労務費	+5		経費	+16		減価償却費	+18	
内訳:	労務費	+5								
	経費	+16								
	減価償却費	+18								

2-7) 2019年度 通期予想 株主還元

- 19年度は18年度同額の56円を予定
- 連結業績などを総合的に勘案し、長期安定的な配当を実施

配当金および営業利益、当期利益の推移



決算状況

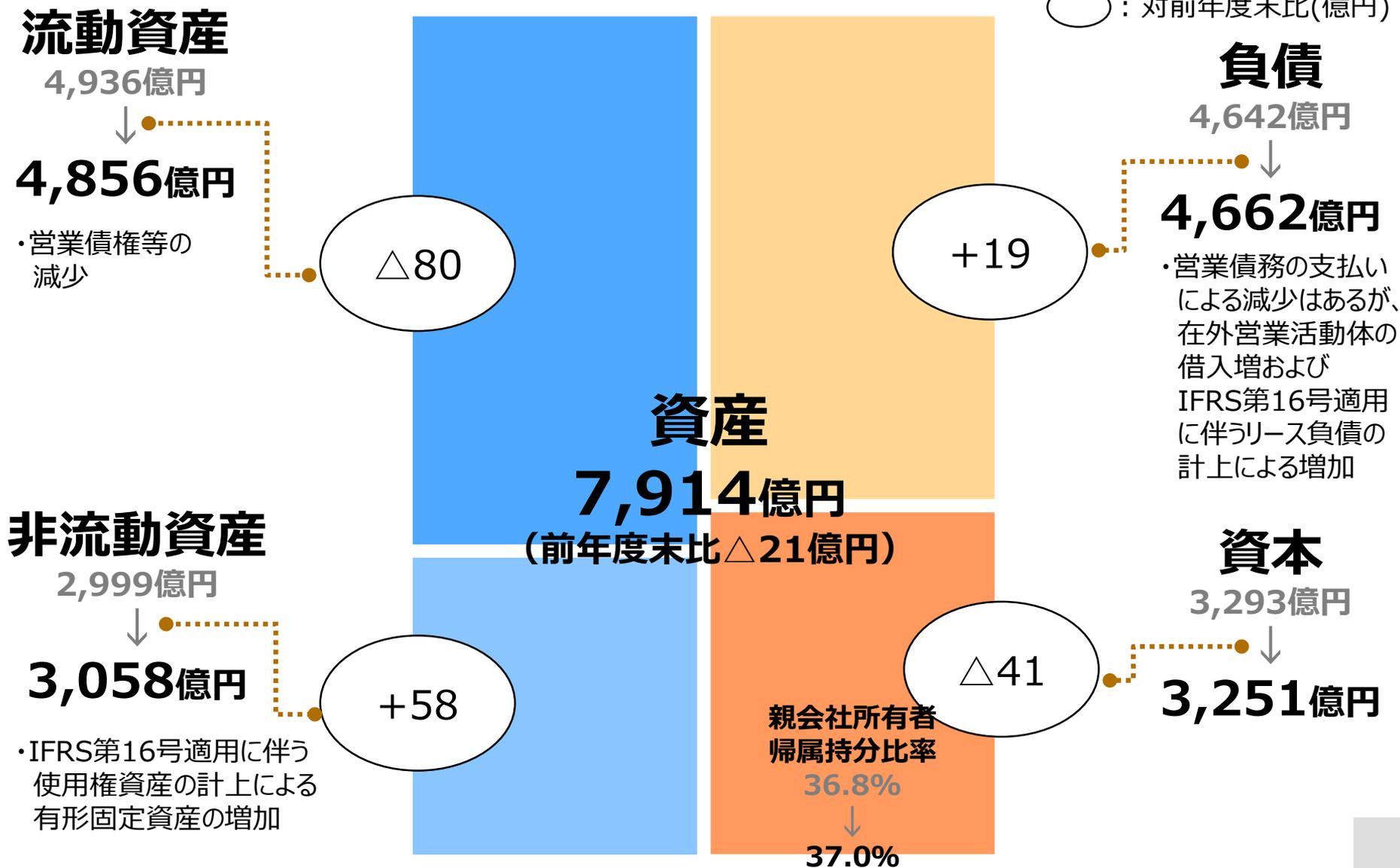
1. 2019年度第2四半期 決算状況

2. 2019年度通期 業績予想

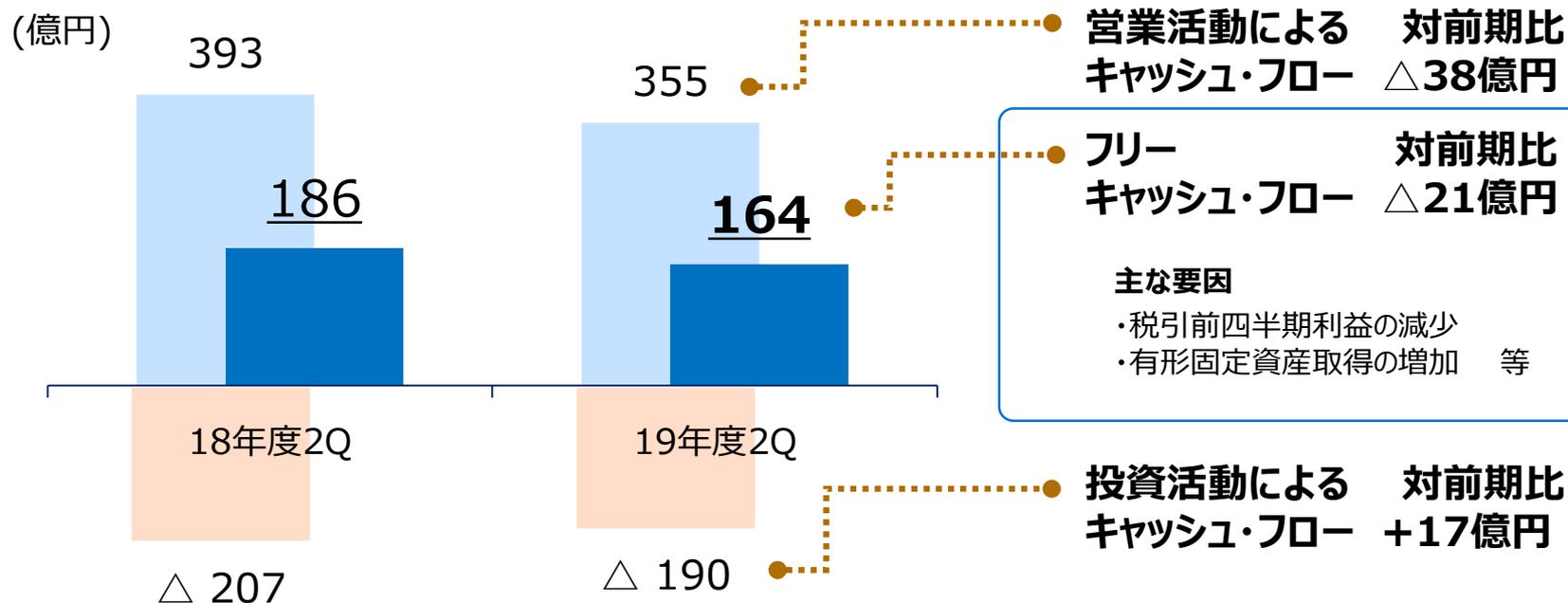
3. 参考情報

3-1) 連結財政状態計算書の状況(19/9末)

○ : 対前年度末比(億円)



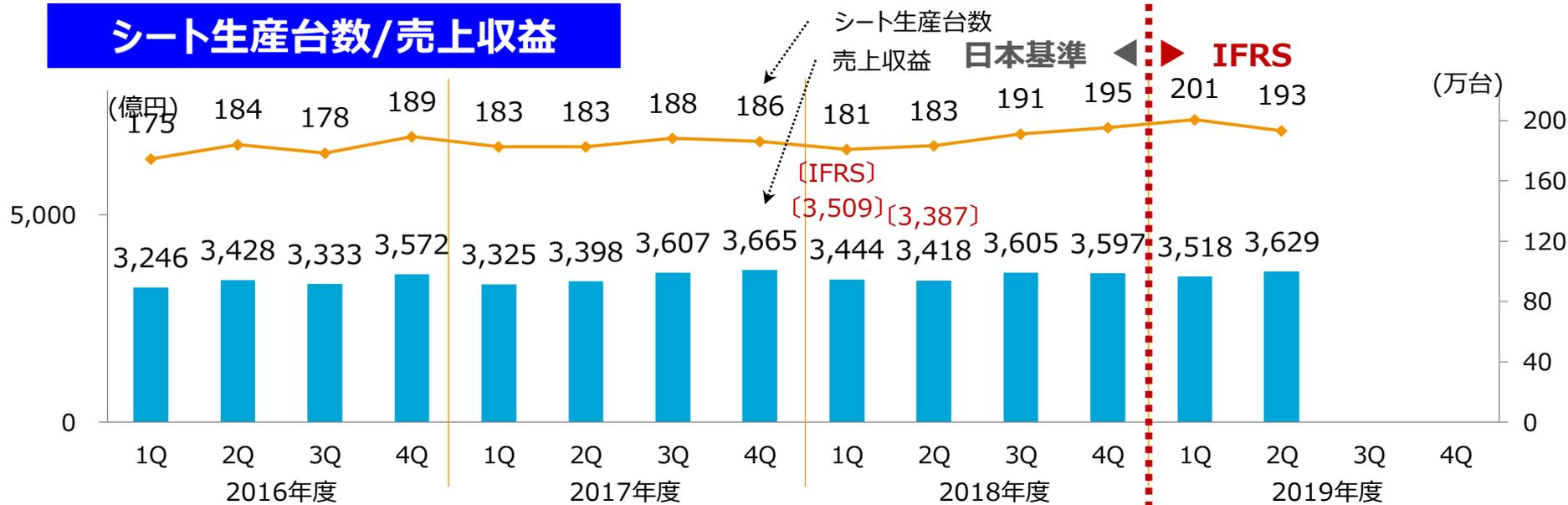
3-2) 連結キャッシュ・フローの状況



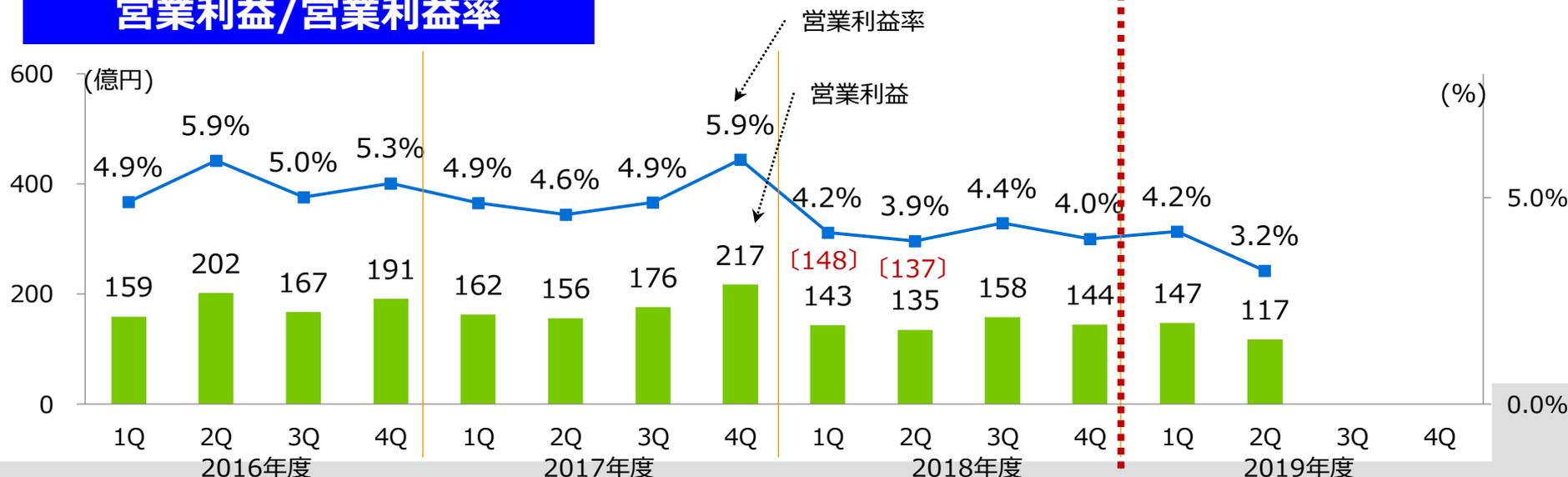
	18年度2Q	19年度2Q	増減	(億円)	〈ご参考〉
営業活動によるキャッシュ・フロー	393	355	△ 38		18年度期末 607
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 207	△ 190	17		△ 589
フリーキャッシュ・フロー	186	164	△ 21		18
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 96	△ 39	57		△ 195
為替変動による影響額	△ 16	△ 46	△ 30		△ 24
現金及び現金同等物の増減額	72	78	5		△ 201
現金及び現金同等物の残高	1,856	1,660	△ 195		1,581

3-3) 四半期推移 連結 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

シート生産台数/売上収益



営業利益/営業利益率



3-4) 四半期推移 日本 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

シート生産台数/売上収益

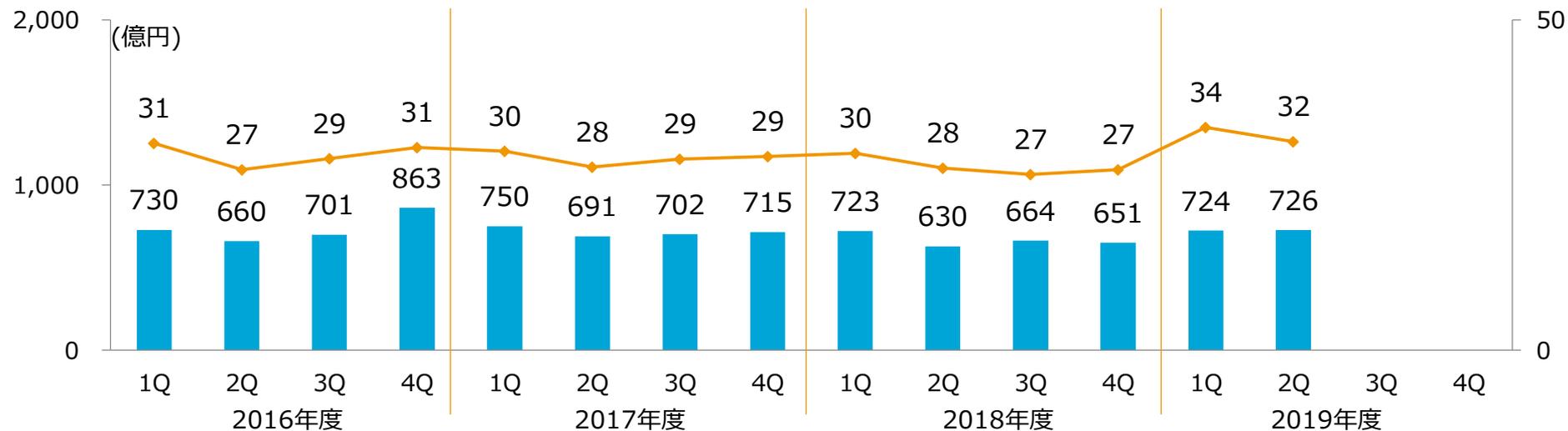


営業利益/営業利益率

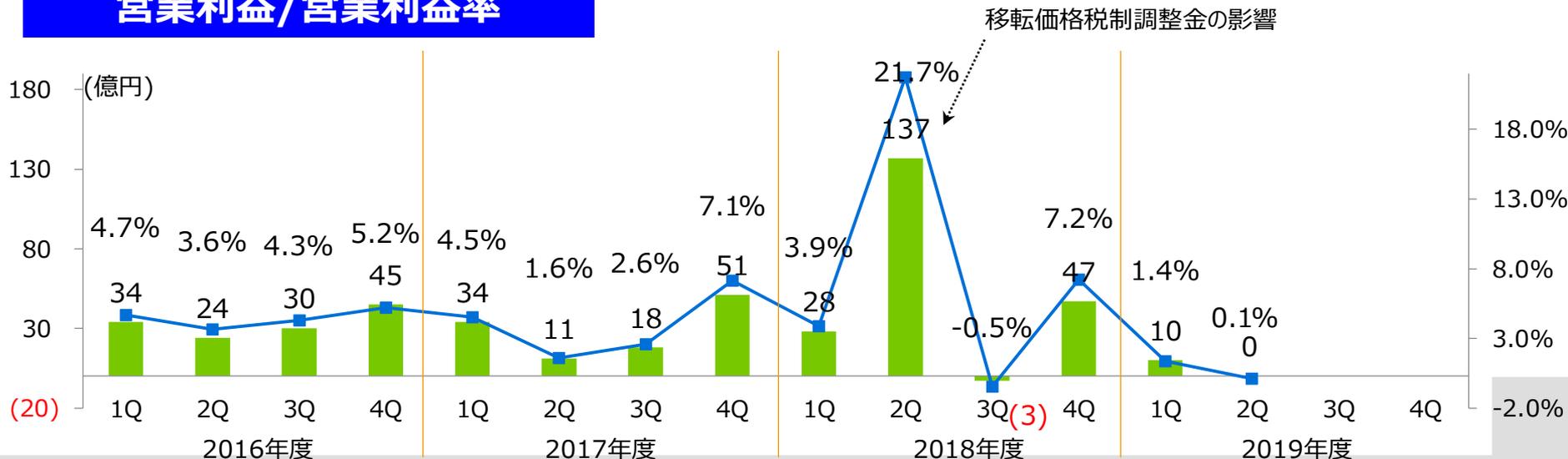


3-5) 四半期推移 北中南米 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

シート生産台数/売上収益

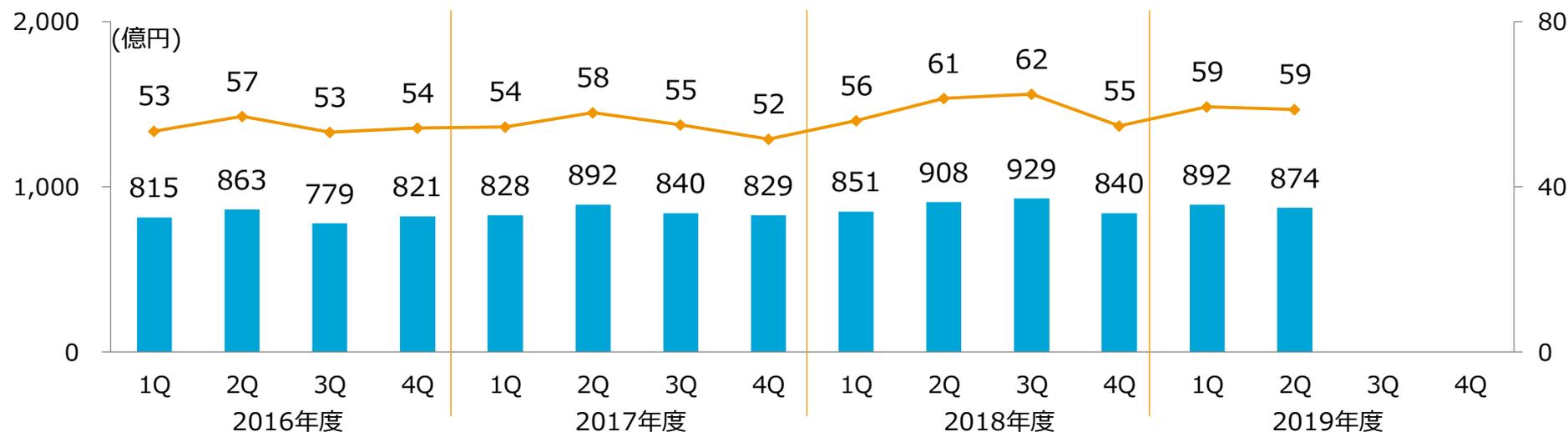


営業利益/営業利益率

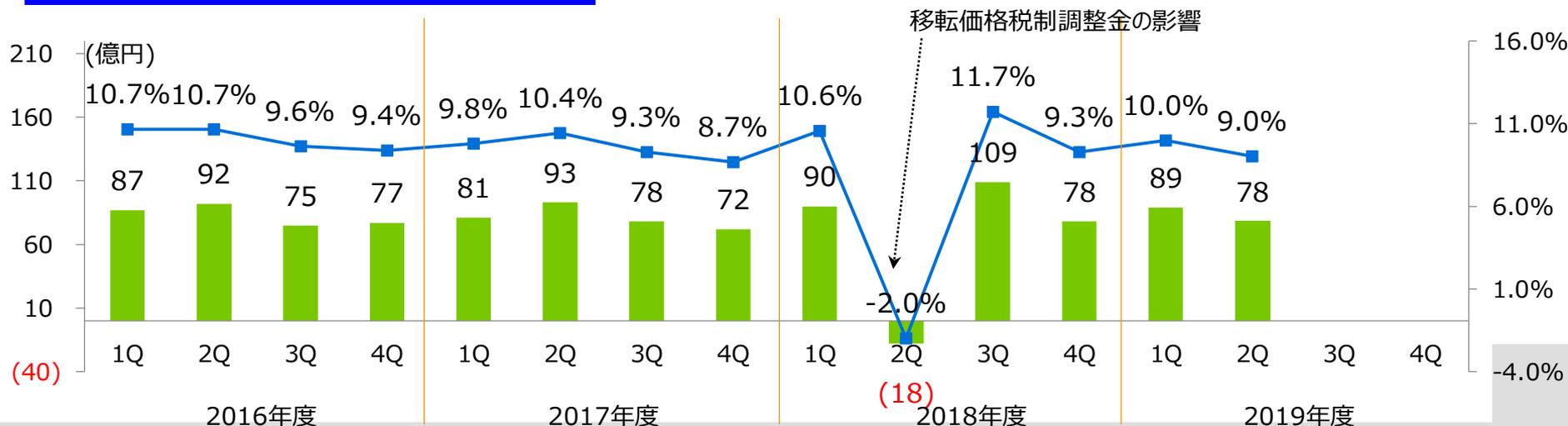


3-6) 四半期推移 アジア・北アリア 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

シート生産台数/売上収益

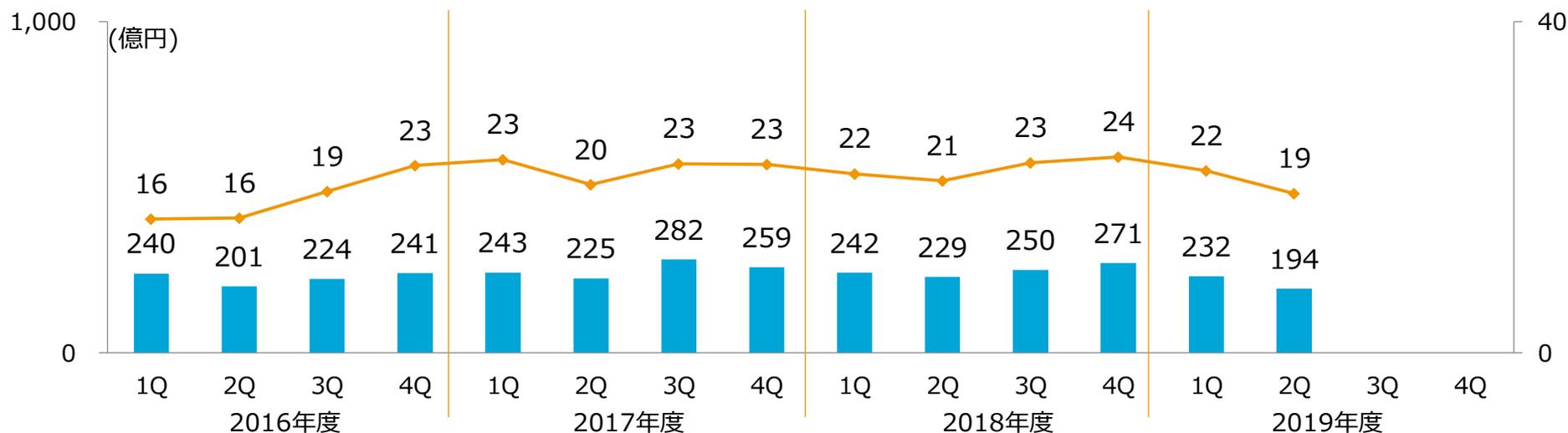


営業利益/営業利益率



3-7) 四半期推移 欧州・アフリカ 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

シート生産台数/売上収益



営業利益/営業利益率



決算状況

**中長期的な企業価値向上に向けた
取り組み**

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

課題	主な取り組み
1. 操業度の変動	<p>1) 体質強化を進め稼ぐ力を向上 多様化する需要変動に 柔軟に対応できる基盤の強化</p> <p>本日の説明事項</p> <p>(1) 人材育成・組織能力向上 (2) コスト競争力の強化</p> <p>① 三位一体活動</p> <p>A. 生産・物流再編(TPS) B. 設計・生技・品質がスルーで活動(RR-CI) C. 品質基準の地域最適化(SSA)</p>
2. 価格競争の激化と労務費の上昇	<p>2) 新たな価値創造を継続 先行投資の早期刈り取りと 持続可能な成長に向けた取り組みの推進</p> <p>本日の説明事項</p> <p>(1) コア事業領域の拡大 (2) グループ連携による取り組み</p>
3. 諸経費の増加(対前年比)	

1) 体質強化に向けた取り組み

2) 新たな価値創造に向けた取り組み

1) 体質強化に向けた取り組み

(1) 人材育成・組織能力向上

リーンな組織づくり

+

個々人の能力向上

限られた経営資源を最大限活用し、組織能力を向上（TQMを活用）

今後	強化	
	<ul style="list-style-type: none">・組織の適正化 (テンプレート、管理スパンガイド)・要員数の適正化 (要員ガイドライン、出向者派遣基準)	<ul style="list-style-type: none">・能力マップの活用・高度専門人材、自律型人材の育成
従来	<ul style="list-style-type: none">・いきいき働き方改革の推進 (やめる・減らす)	<ul style="list-style-type: none">・主要ポスト要件定義/後継者計画・GSC/RSC・経営人材候補者の見極め・教育
グローバル人事制度(資格・評価・報酬・配置・教育)		

GSC/RSC : Global/Regional Succession Committee

1) 体質強化に向けた取り組み

(2) コスト競争力の強化

① 三位一体活動

三位一体：TPS + RR-CI + SSA (A+B+C)

A. 生技生産(TPS)

本部・領域・部における活動を体系化
→ 成果を最大化

TQM活動

現場力強化

工程革新

人材育成プロセス

B. 良品廉価(RR-CI)

お客様ニーズに応えるための原価のつくりこみ（原価低減）

シート

内外装

ユニット

これまでの延長線上にない原価低減活動を実施

設計・生産技術・品質がスルーで活動

C. 品質(SSA※)

安心・安全を第一に地域最適品質を追求

品質

営業

■ ベンチマーク

- ・評価基準
- ・シート構造、材料

■ 現調化

- ・PP繊維
- ・生産設備(型) 等

※Smart Standard Activity お客様目線での基準適正化

(1) 人材育成・組織能力向上に向けた取り組み

1) 体質強化に向けた取り組み

(2) コスト競争力の強化

①-A. 生産・物流再編(TPS)

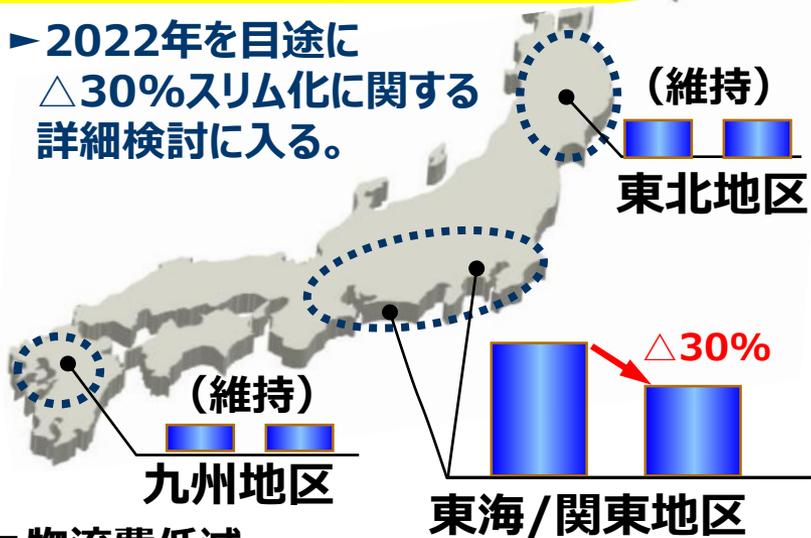
取り組み

多様化する需要変動への対応

日本地域の推進状況

■ 工場のスリム化 (2025⇒2022年度 目処)

- ▶ 2022年を目途に
△30%スリム化に関する
詳細検討に入る。

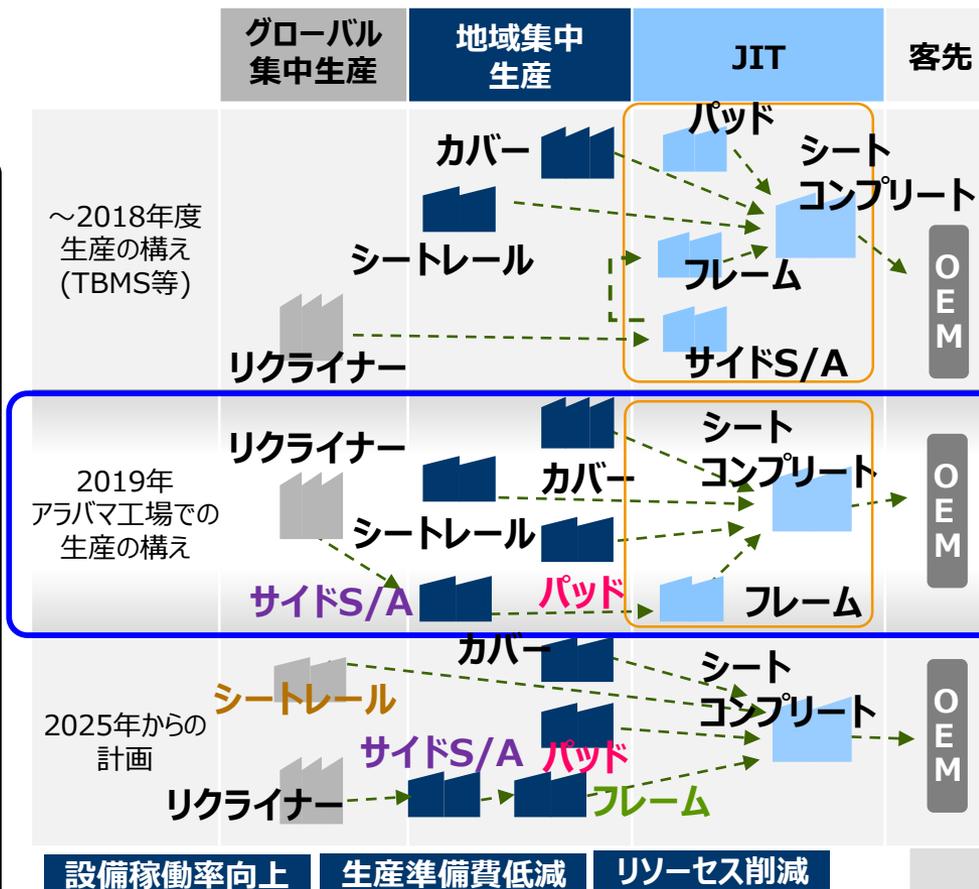


■ 物流費低減

- ▶ 日本:KPIマネジメント開始 (海外:展開中)

事例

シート最適生産・供給体制の構築



1) 体質強化に向けた取り組み

(2)コスト競争力の強化

①-B. 設計・生技・品質がスルーで活動(RR-CI)



事業・機能横断での
工程革新の推進



型・設備の完成度向上

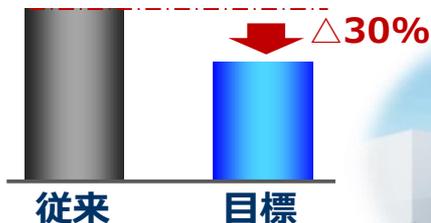


お客様第一の
品質確保

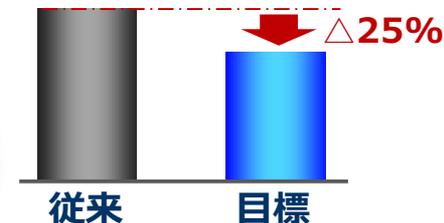


これまでの延長線上にない取り組みを実施

やり直しロス低減



生産準備効率化



ものづくり革新センター(2020年4月開所予定)

1) 体質強化に向けた取り組み

(2) コスト競争力の強化

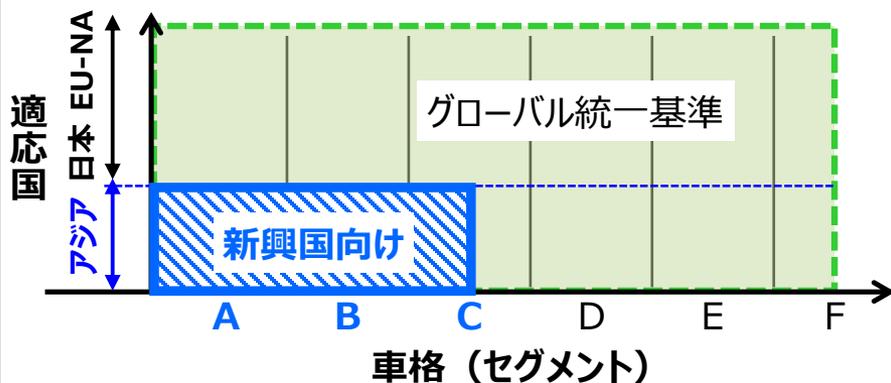
①-C. 品質基準の地域最適化(SSA)

基本的考え方

- 1) 「安全・安心」は第一
- 2) 真にお客様が求めるクルマづくり
 - ・グローバル統一基準
 - ⇒ **地域最適** (使用環境等)
 - ・競合に学び、世間相場を理解
 - ・よりスリム、過剰なモノにしない

新興国小型車向け製品のターゲット

地域・車格に特化し、ニーズに合う製品を開発



事例

アジア地域 シート評価基準の最適化による低コスト骨格の開発

ベンチマーク活動の結果、
当社の品質レベルが見えてきた

使用環境・体格を考慮した
評価基準と目標値の**地域最適化**

ロッド取付け機構
見直し

ヘッドレスト
ブラケット
構造見直し

クッション・バック
締結ボルト廃止

部品点数△27% コスト△14%

1) 体質強化に向けた取り組み

2) **新たな価値創造に向けた取り組み**

2) 新たな価値創造に向けた取り組み

(1) コア事業領域の拡大

中期経営実行計画（新規顧客ビジネス）

骨格事業集約により更なる競争力強化を実現

- ・骨格機構部品の開発・生産を含む一貫体制を構築
- ・任せられるシートメーカーとしての開発力や開発スピードの向上

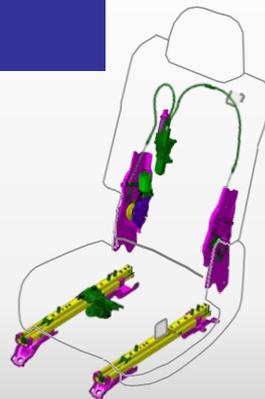
進捗状況

既存開発品を他OEMへ
提案実施（受注を実現）

OEMの動きを捉え
競争力向上に向けた協業推進

新開発のシート骨格機構が
マツダ新型CX-8の
セカンドシートに初採用

- ・リクライニングとシートスライドが
電動調整
- ・ワンタッチでシートバックが前倒れし、
シートが前方にスライドする
自動パワーウォークイン機構
→乗降性が大幅に向上



受注部品（着色部）

トヨタ・マツダ新合弁会社MTMUSに対応した
ビジネススキームを提案し、新会社を設立

TOYOTA BOSHOKU AKI USA, LLC

所在地： 米国 アラバマ州 アセンズ市



完成予想図



調印式

2) 新たな価値創造に向けた取り組み

(2) グループ連携による取り組み

空間の新価値創造を主導し、インテリアスペースクリエイターを目指す

CASEの伸展

Lv5

<ステップ3> インテリアスペースクリエイターへ (MaaS対応)



運転から解放された変幻自在空間



常に見守り移動が楽しくなる空間

世界中のお客様に安全・環境を前提に
快適を追求した車室空間を実現するための
ソリューションを提供

Lv4

<ステップ2> 車室空間全体を取りまとめるシステムサプライヤーへ

Lv3

<ステップ1> 先行開発の強化 (グループ連携強化)

[NEW] 5社連携 ・ パーソナル空調 ・ 覚醒維持システム ・ 拘束安全装置のシート一体化

Lv2

<これまでの取り組み>

1) 体質強化を進め
稼ぐ力を向上

- 材料開発からアッセンブリーまで担うサプライヤーへ
- 開発力強化 ■ 生技生産力強化 ■ 人材育成 ■ マネジメント基盤の強化

2018年

2020年

2025年

2030年

2) 新たな価値創造に向けた取り組み

(2) グループ連携による取り組み

MX191を東京モーターショーに出展

もっと心地よく

- ・ お出迎えシステム
- ・ 快適誘導システム

もっと安心に

- ・ 眠気抑制システム
- ・ 見守りシートアレンジ
- ・ 乗員保護安全システム

もっと好きなことを

- ・ 多彩な時空間活用

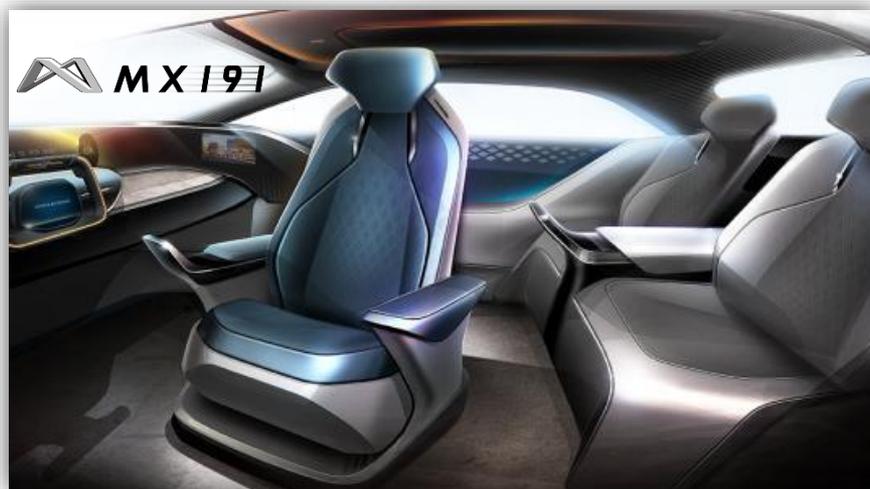
AISIN

DENSO
Crafting the Core

TOYODA GOSEI

TOYOTA BOSHOKU

TOKAI RIKA



トヨタ自動車(株)
新しい時代の愛車「LQ」
TB開発品が搭載



- 覚醒・リラックス誘導機能付シート（世界初）
トヨタ自動車(株)と共同開発
- フロアマットイルミネーション

2) 新たな価値創造に向けた取り組み

(2) グループ連携による取り組み

新たな価値を提供する空間を実現するために
必要な技術を持つ企業との連携を加速

▶ インテリアスペースクリエイターへ

新たな提供価値

覚醒

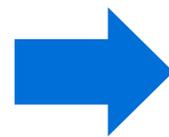
集中

温熱感

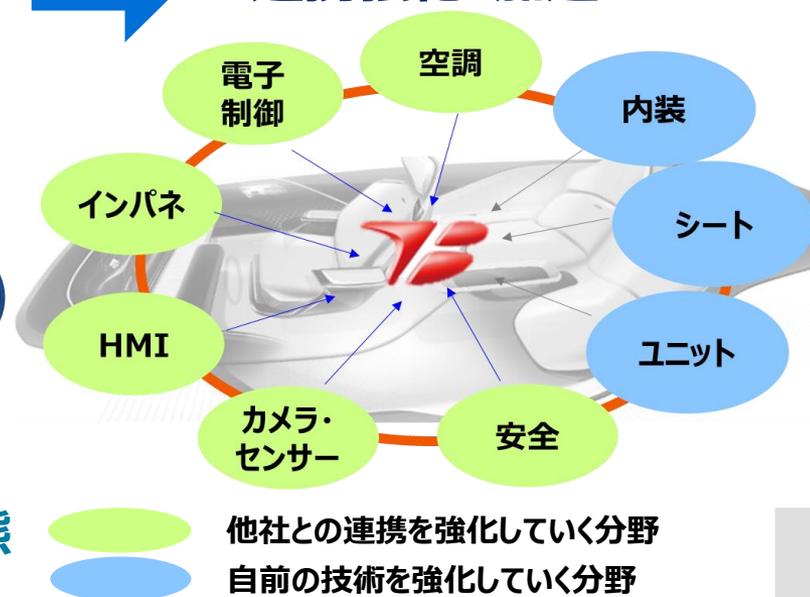
感情
高揚

など

空間、人の状態にあわせて
独自アルゴリズムで車室空間を制御

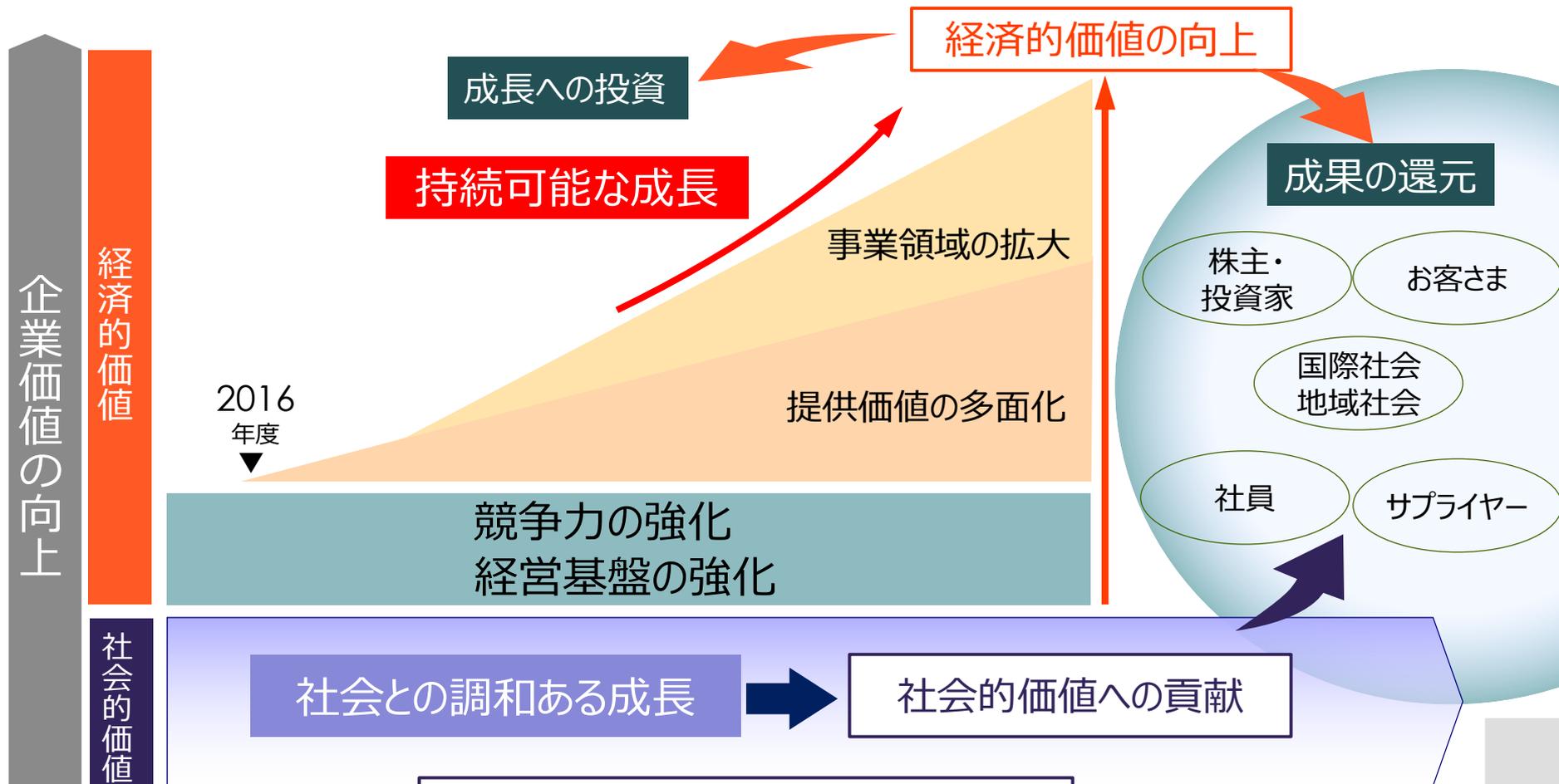


連携強化・加速



当社が目指す経営の姿

経済的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、
将来の成長に向け再投資することで、中長期的に企業価値向上をはかる



ともに挑む 新たな100年 Open the door!



<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。