

2009年3月期 決算説明会

2009年5月15日（金）



09 / 3期 決算サマリーと緊急収益確保の取組み

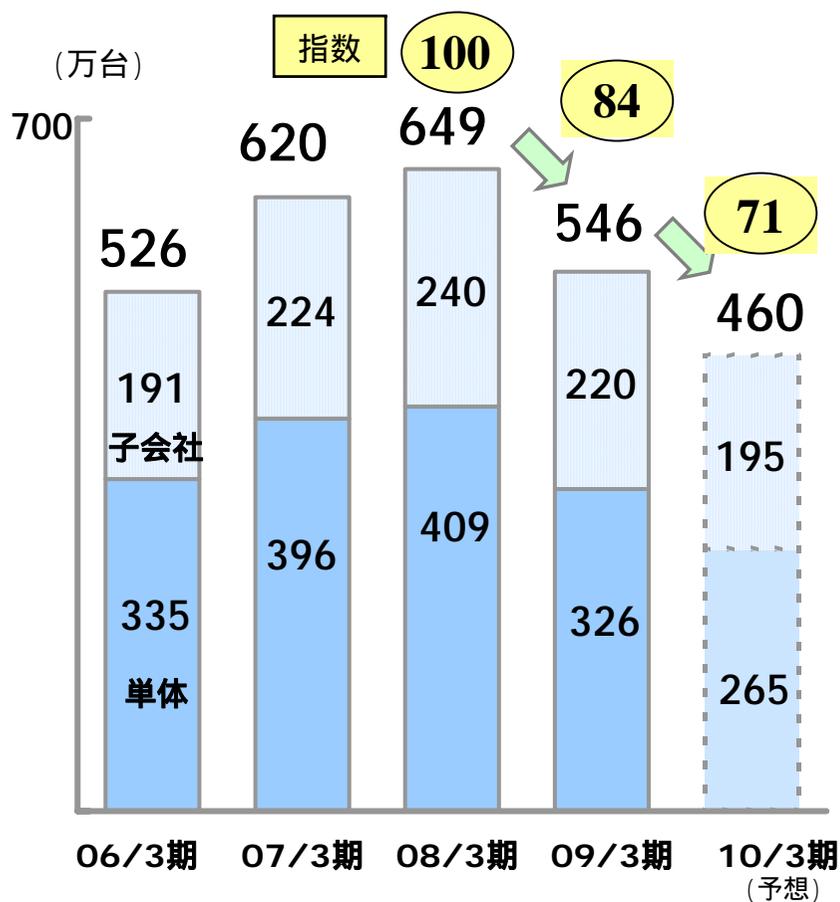
取締役社長 豊田周平

1. 世界シート生産台数

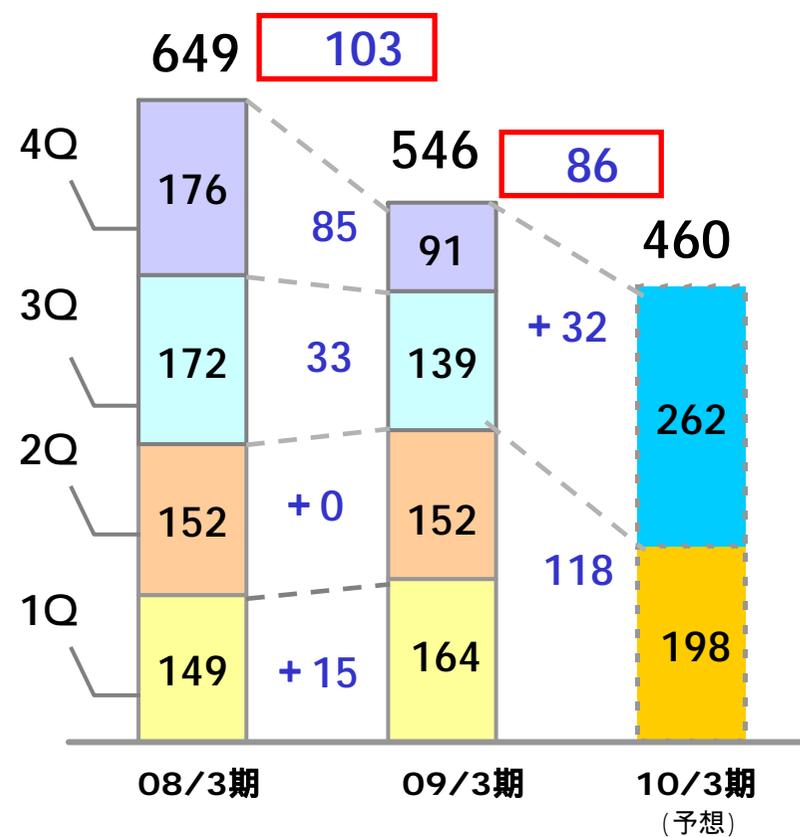
大幅な減産により 09 / 3期 は対前年比 16%

10 / 3期通期は引き続き減少
(下期より増産を予想)

連結シートASSY台数(年間ベース)

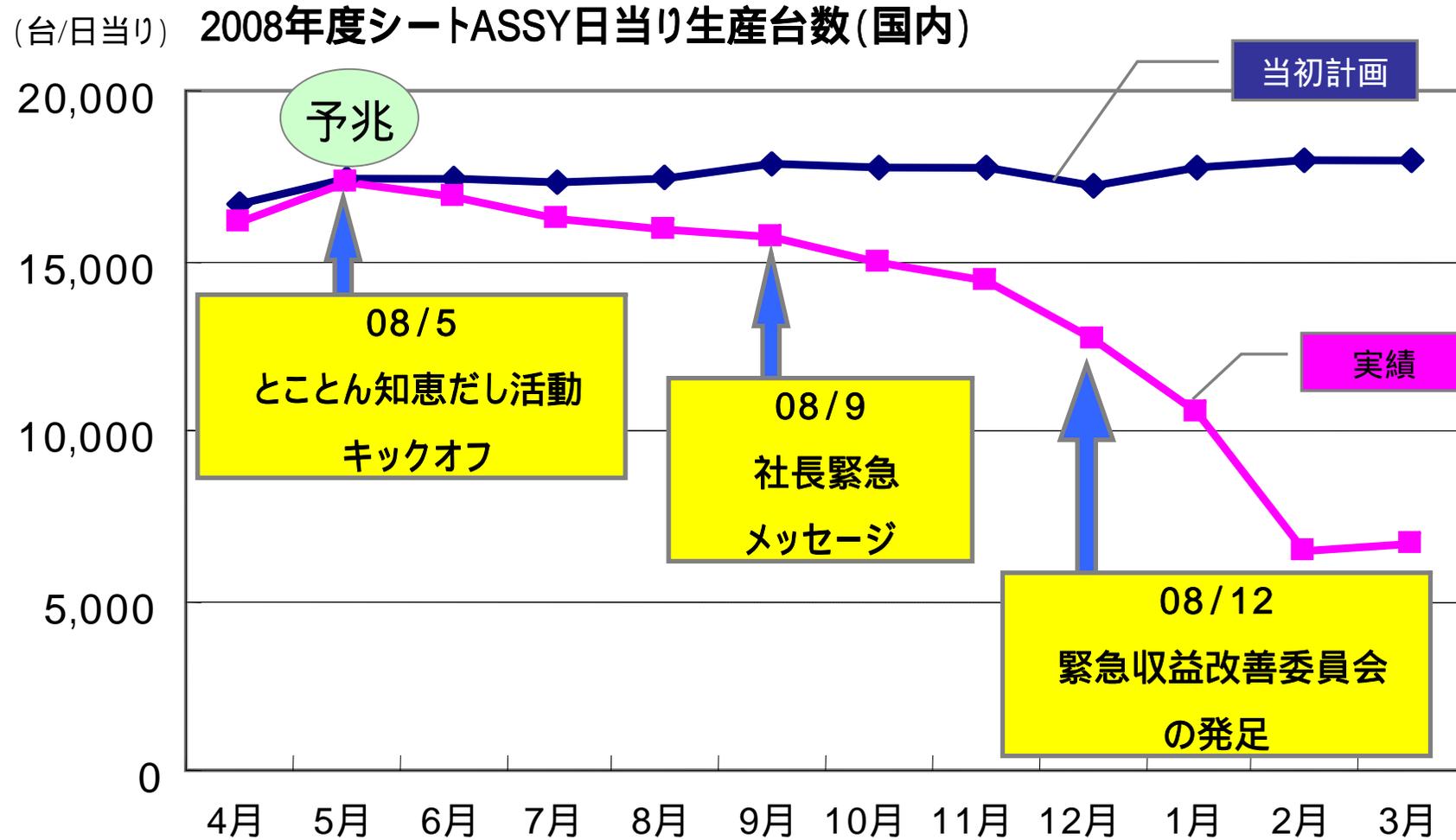


連結シートASSY台数(四半期ベース)



2. 環境変化への対応

環境変化に対し、タイムリーに施策を展開

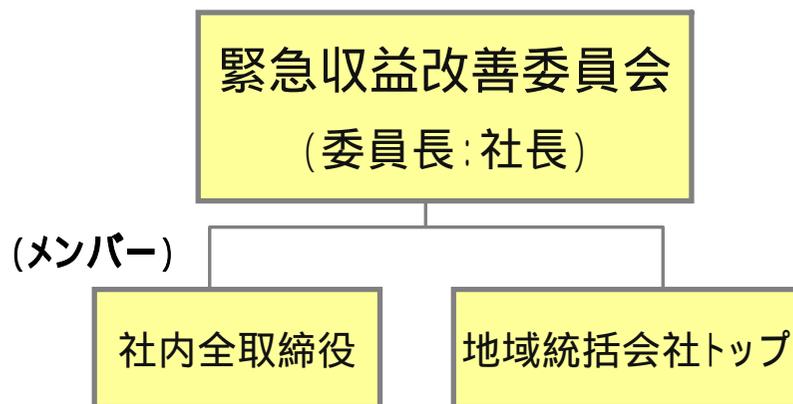


3. 緊急収益改善活動 (概要)

緊急収益改善委員会の設置 (08/12~)

固定費削減、製造原価改善などグループをあげて推進

1. 活動組織



2. 活動のねらいと実施事項

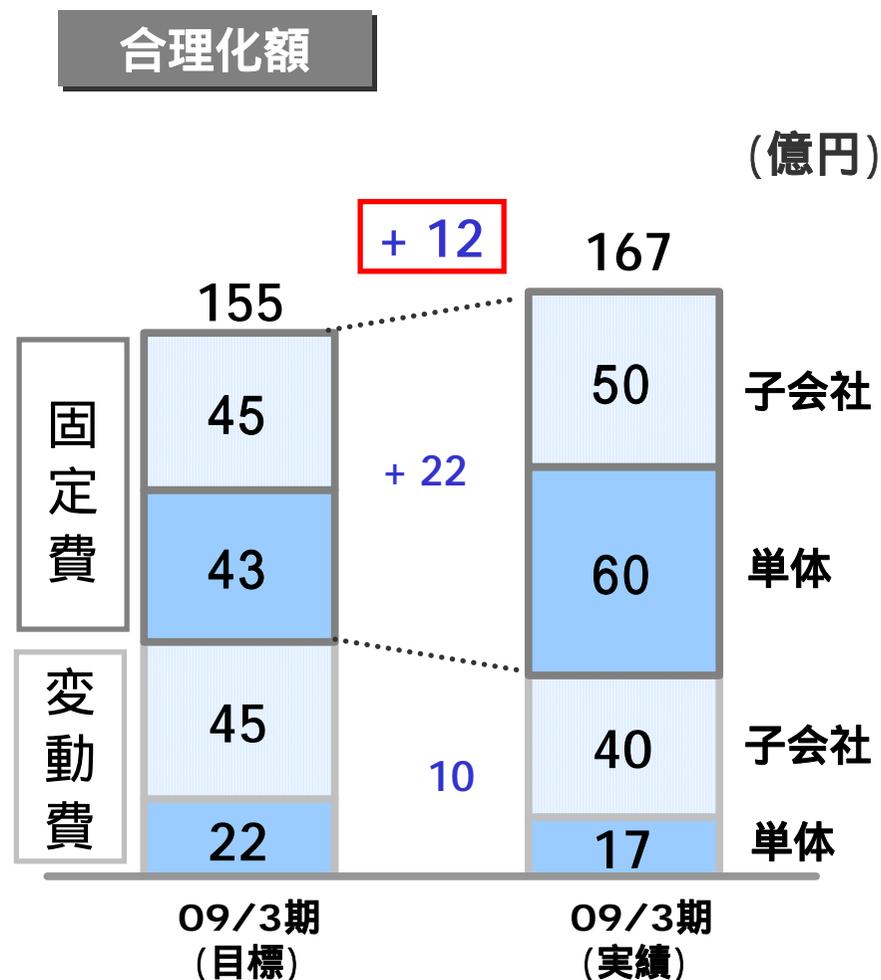
徹底的な費用・原価低減を行い、
短期間で収益改善をはかる

(実施事項)

経費の低減

労務費の低減

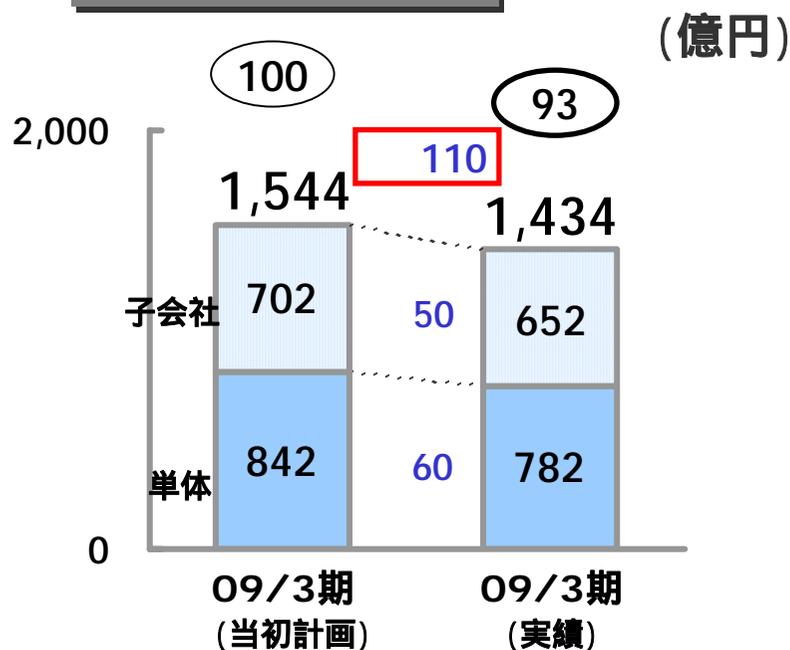
設備投資の効率化



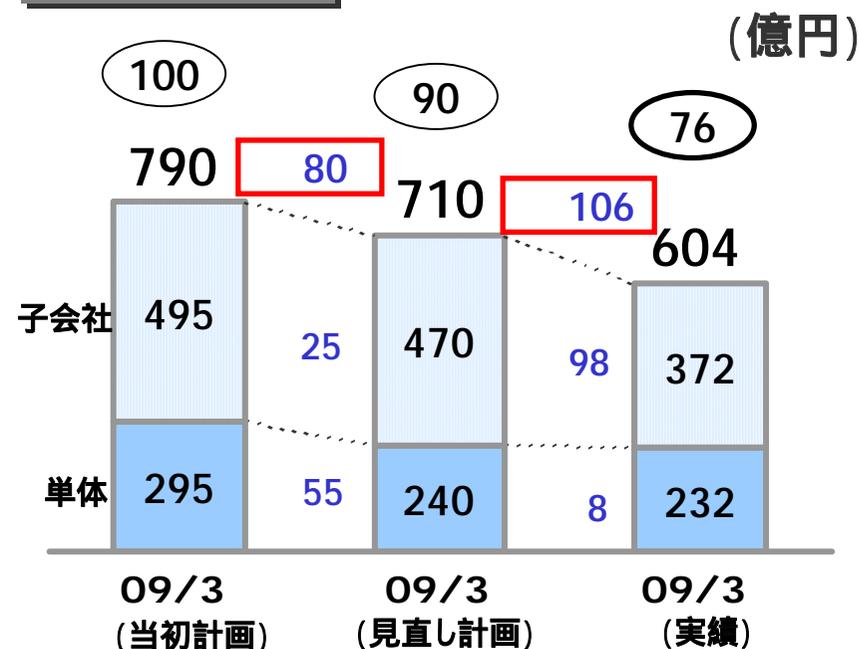
3. 緊急収益改善活動 (固定費・設備投資)

原単位の設定により、経費を削減
寄せ止め、既存設備の活用により設備投資を削減

固定費削減状況



設備投資



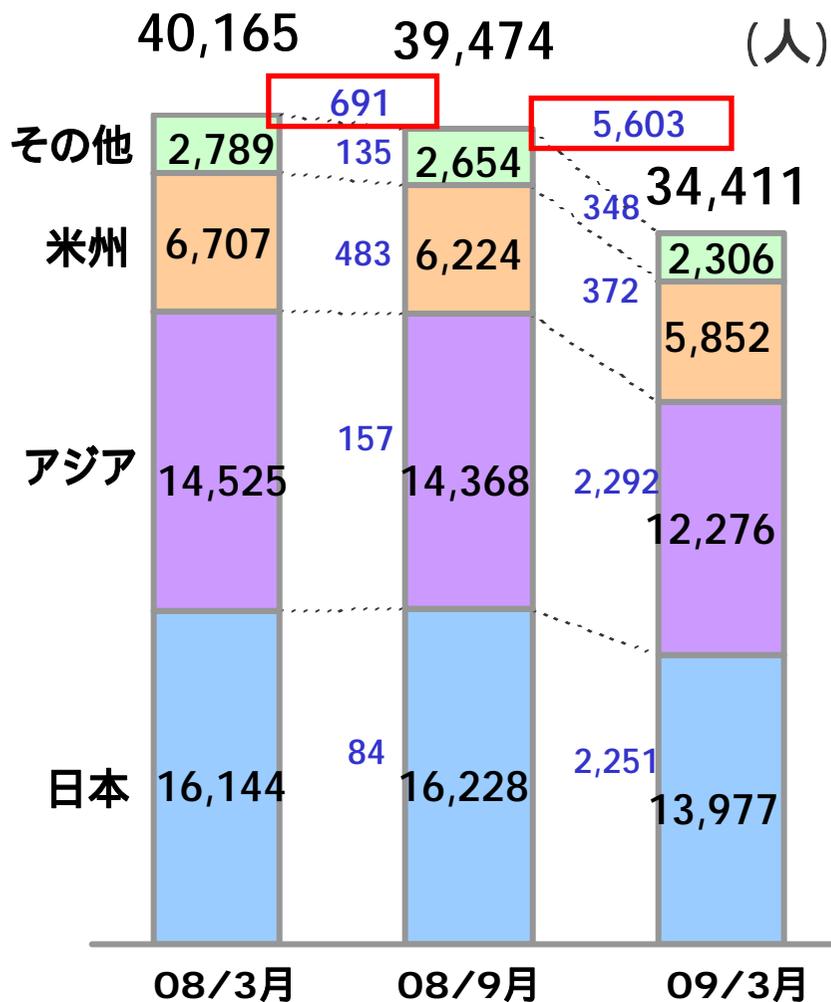
- ・部門管理経費の原単位管理を徹底
- ・予算は、差額見積もり方式から絶対値見積もり方式に変更

- ・どうしても「やらなければいけない」案件以外は延期
- ・既存設備の最大活用

3. 緊急収益改善活動 (人員・残業時間)

各地域で要員を見直し(直接工の削減 / 事技員のスリム化)

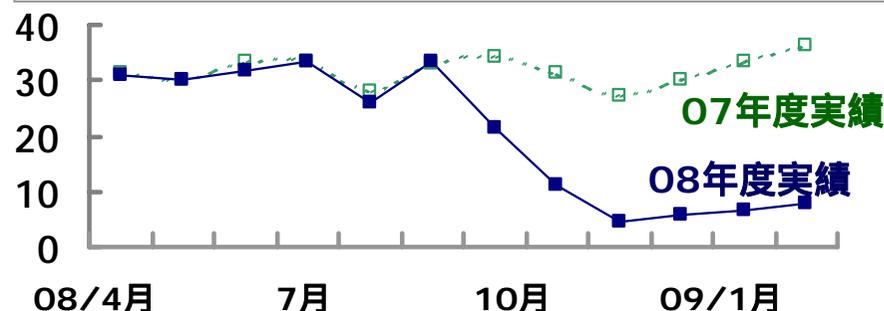
地域別人員の推移



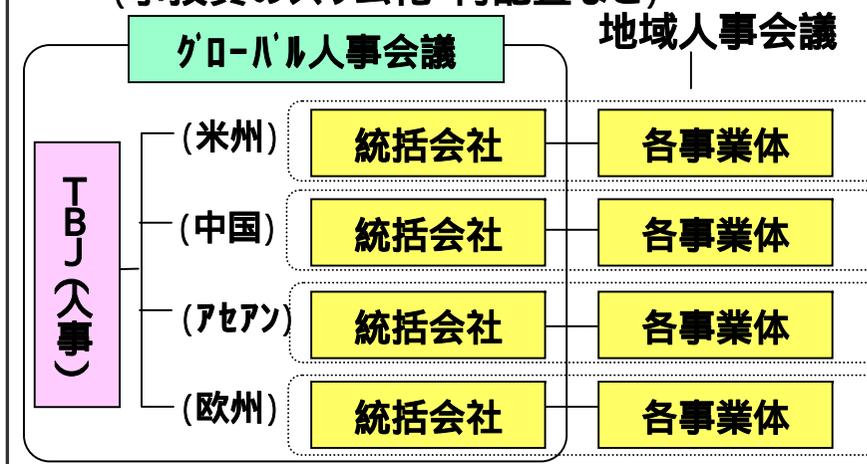
事技員残業時間(単独)

(時間 / 一人・月)

平均残業
 07年度 31.8H
 08年度 20.2H(上期:30.9H 下期:9.6H)



グローバルな最適要員の追求 (事技員のスリム化・再配置など)

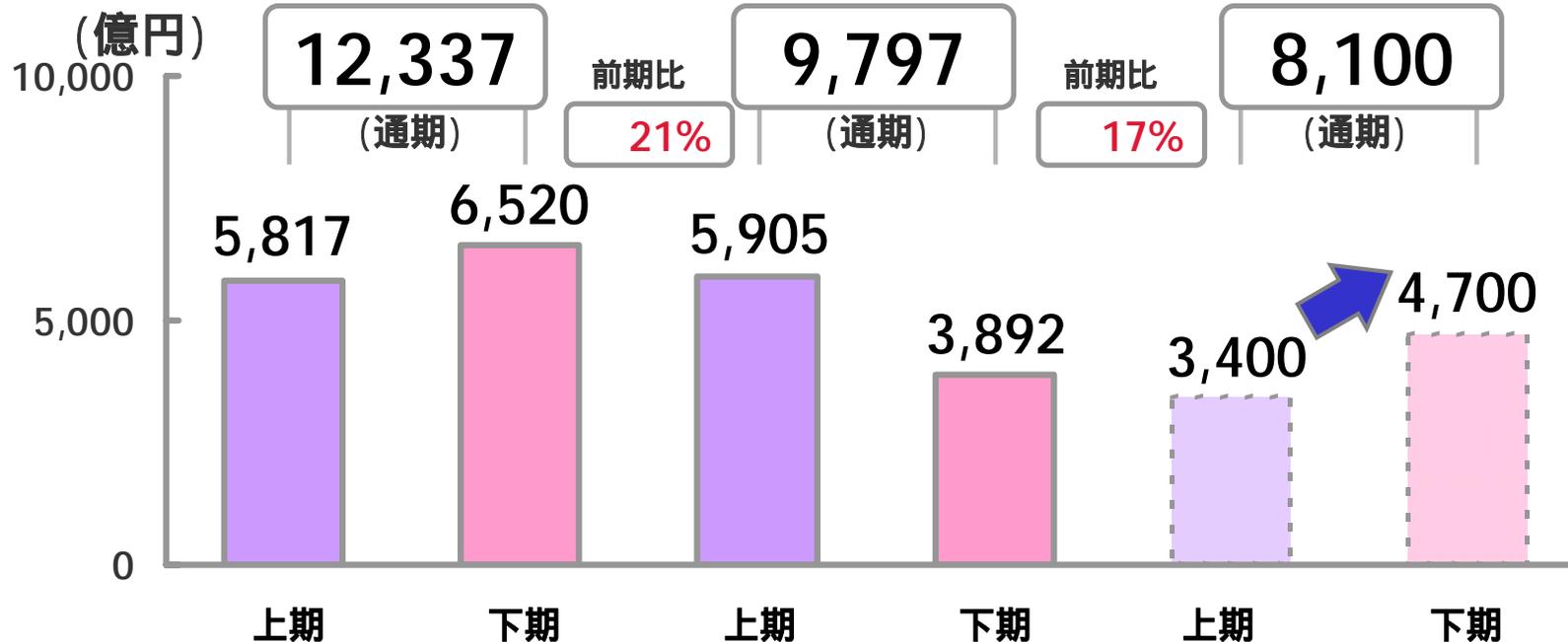


4. 売上高

09/3期は、下期から大幅な減収

10/3期は、上期に更に減収となるものの、下期から増収傾向

売上高



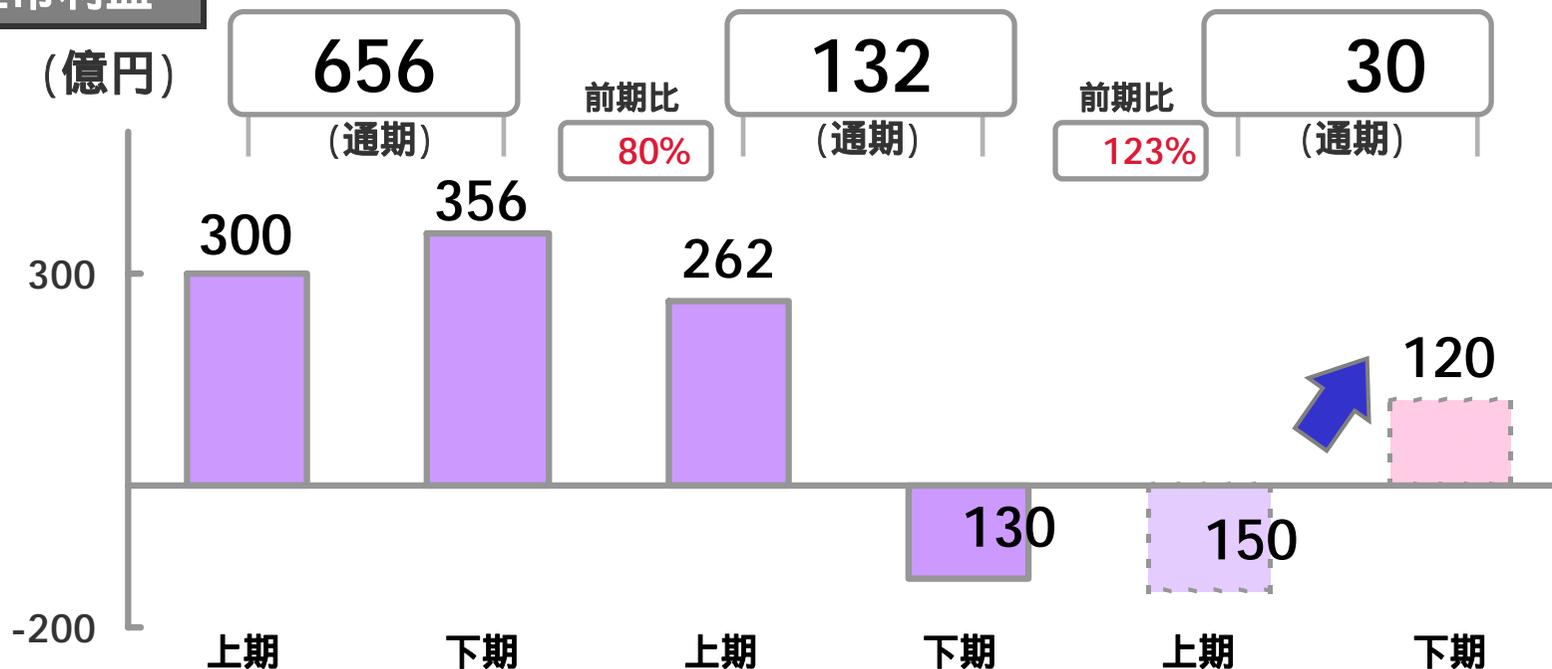
為替レート	08/3期	09/3期	10/3期 (予想)
米ドル	114.28円	100.54円	95.00円
人民元	15.49円	14.87円	14.00円
タイバーツ	3.64円	2.96円	2.85円
ユーロ	161.53円	143.48円	125.00円

4. 経常利益

09/3期は、下期から大幅な減益

10/3期は、上期に減益となるものの、下期は増益傾向

経常利益



配当金

08/3期

09/3期

10/3期
(予想)

中間	15円	15円	未定
期末	20円	5円	未定
年間	35円	20円	未定

メモ

10 / 3期の取組みのポイントと具体的事例

1 環境変化に対応した事業体質強化、事業構造改革

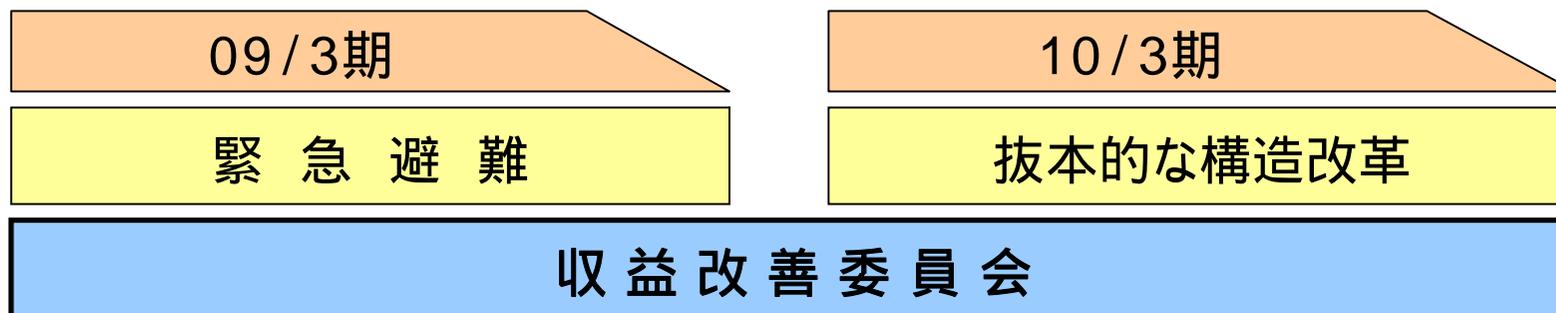
- 1) 収益確保策と**事業収益基盤の強化・改革**
- 2) 世界各地域の現状に合わせた**最適供給体制づくり**
- 3) **将来の成長力確保策の推進**

2 社会の信頼・期待に応える 真のグローバルカンパニーづくり

- 1) グローバルワンカンパニーに向けた**事業運営体制の充実・強化**
- 2) お客様の信頼・期待に応える品質の確保

1. 事業収益基盤の強化（ 収益構造改革 ）

緊急避難活動から10/3期は抜本的な構造改革を目指す



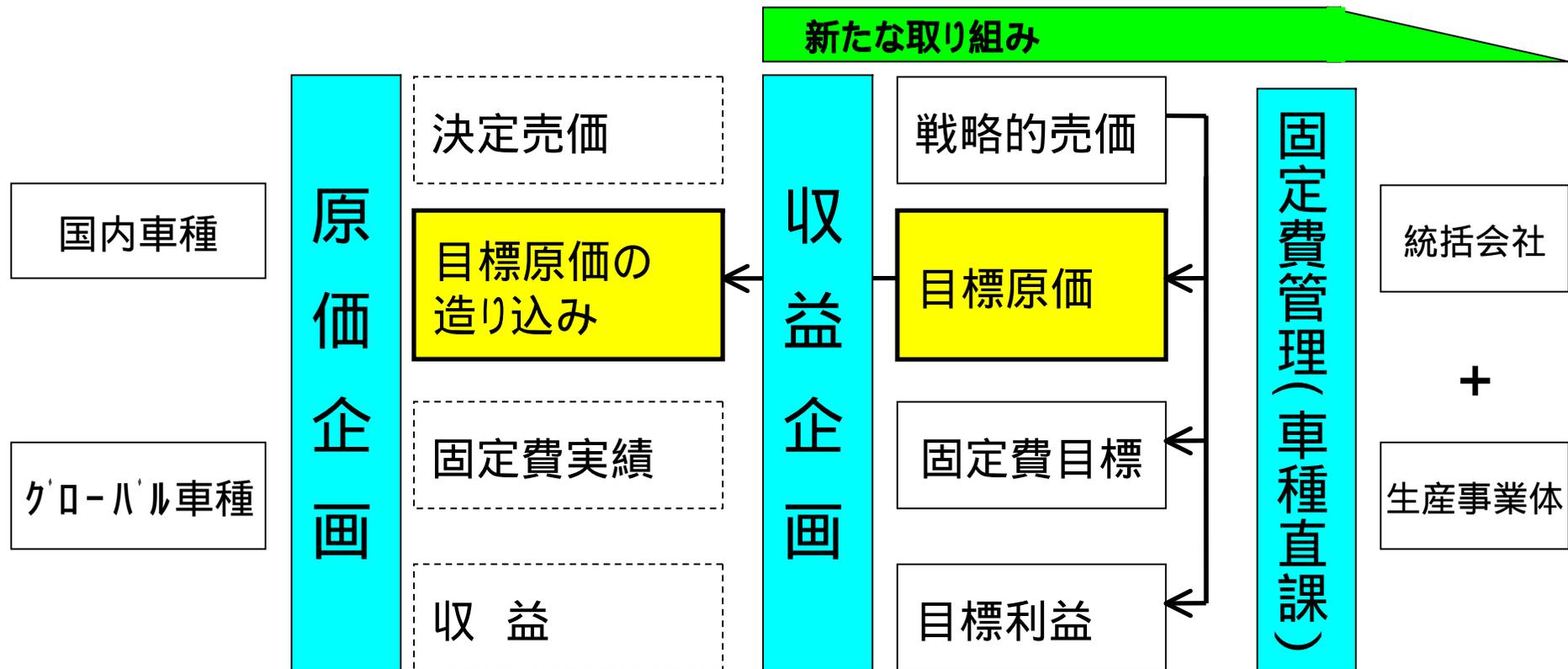
		緊急収益改善		
		緊急VA	固定費低減	投資削減
地域	単体	<div style="background-color: yellow; padding: 10px; border: 1px solid black;"> 地域横断活動 </div>		
	日本			
	北中南米			
	アジア			
	その他			

TBJ 各機能	
継続の活動	08/下期からの活動の継続と定着 “費目別の原単位管理”
新たな活動	[対象] 収益悪化製品・車種 収益悪化事業体 ↓ 1. 収益構造の分析・ 収益悪化要因の「見える化」 2. 対策実施

強靱な収益体質基盤の構築

1. 事業収益基盤の強化（新製品採算の向上）

将来の収益確保に向けた収益企画と原価企画の充実・強化



[問題点]

1. 売価により収益性が左右
2. 原価の造り込み、責任所在が不明確
3. 客先・コンペチターの情報に基づく売価設定が弱い

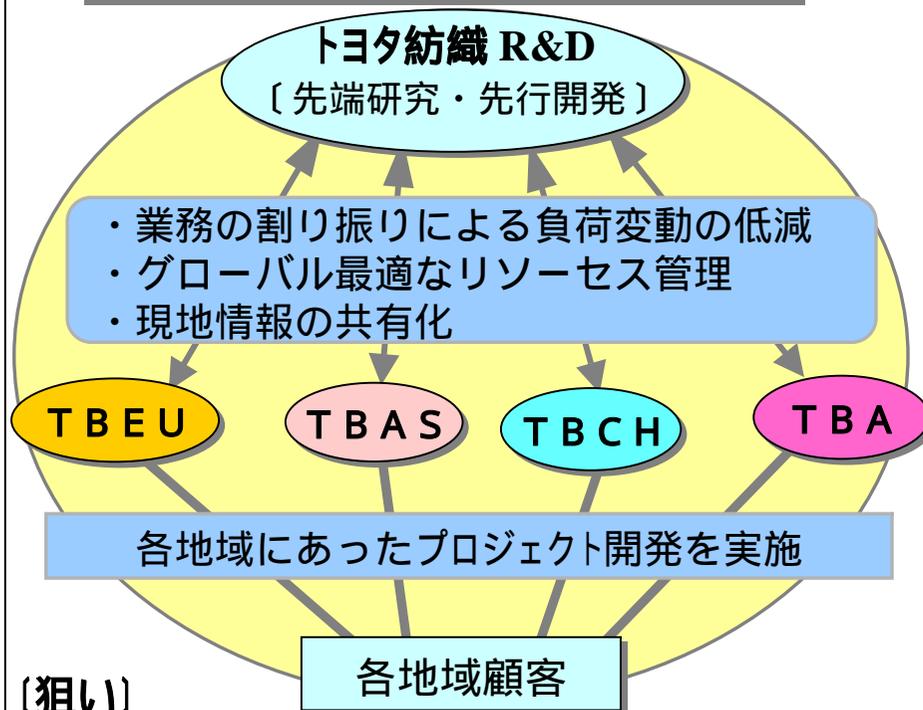
車種軸全体での採算管理

1. 事業収益基盤の強化（ 開発業務の効率化 ）

開発業務をグローバルに一元化(09/4～)

グローバルに開発業務の効率化を推進

グローバル開発体制(一元化)



〔狙い〕

開発ノウハウ、開発費等はグローバルにトヨタ紡織がマネジメント
現地材料、現地メーカー情報等の共有により地域最適なコンパクト車、低コスト車に向けた技術を開発

組織 / 委員会による活動

(1) 組織の設置

技術管理部

開発能力向上推進室

開発効率化グループ

開発業務の効率化と
そのグローバル展開
部門横断的にやる

(2) 活動事例

業務改革委員会による推進

・企画・設計・試作・評価業務の効率化

開発ツールのグローバル展開

・設計ナビ/ガイドの活用など



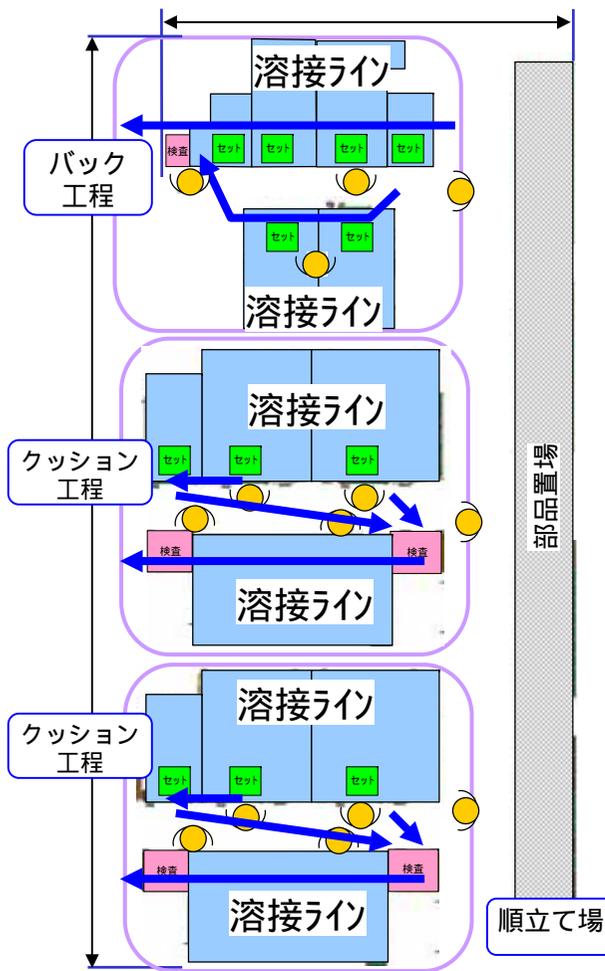
(設計ナビ例)

1. 事業収益基盤の強化 (最適なラインづくり)

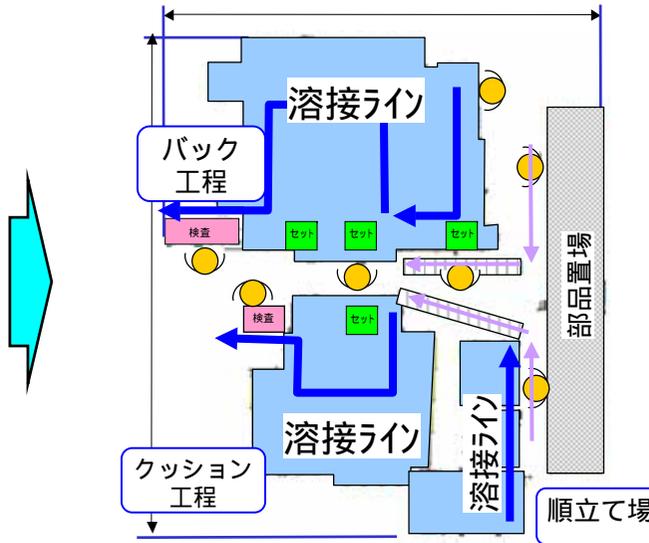
シンプル・コンパクト・スリムな工程づくりをグローバルに推進

溶接工程

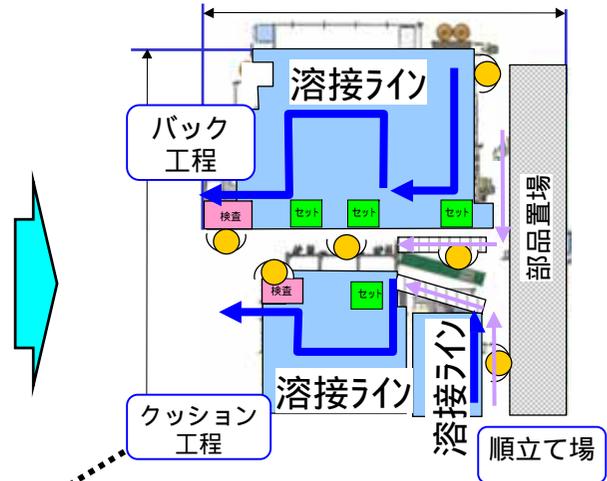
『現状レイアウト図』



『新骨格改善レイアウト図』



『最新改善レイアウト図』



セット = ワークセット 検査 = 検査
● = 作業員 ← = ワークの流れ

工程全体スペース
 約 50%減
 歩行距離
 約 60%減

同時加工による
工程集約

工程全体スペース
 約 24%減
 歩行距離
 約 11%減

空間の立体活用による
スペース改善

2 . グローバルな最適供給体制づくり (課題認識)

寄せ止め、物流改革、内外製最適化、現地調達拡大の強化による最適供給体制づくり

量変動に対する対応強化

稼働集約による設備の寄せ止め
各工場の負荷の見える化
遊休設備の有効活用
会社・工場の集約
小工場の寄せ止め
グループ会社・工場の再編

グローバル物流の最適化

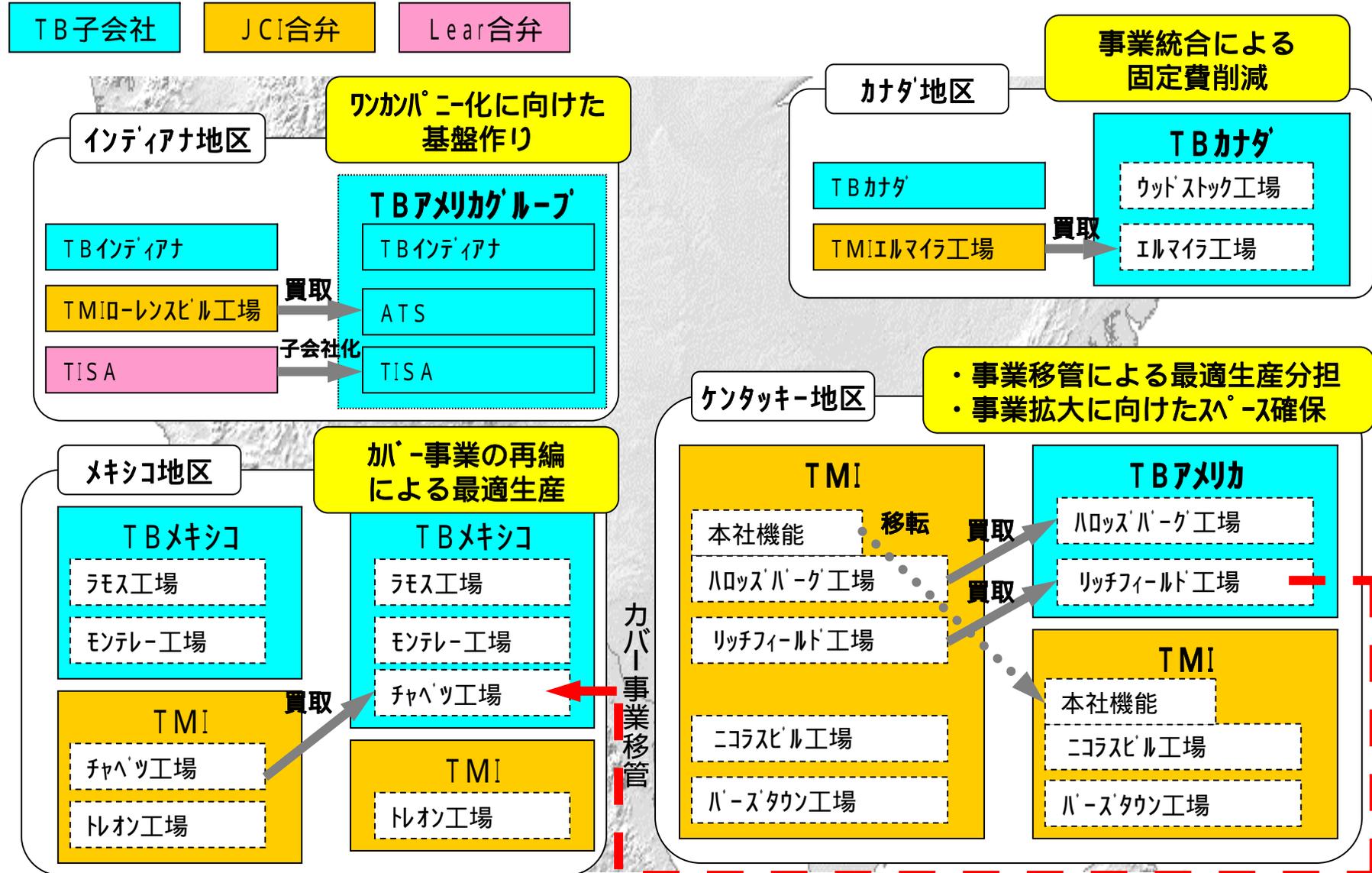
グローバル物流業務の見える化・標準化
物流費の原単位の明確化
統括会社と連携した改善活動

現地調達の拡大と最適内外製

材料・設備の現調化推進
現調化による物流費の削減
最適内外製の実現
工場負荷の最適化による流出コストの低減
低コスト生産の実現

2. グローバルな最適供給体制づくり (北米)

資本の再編による事業運営の効率化と供給体制の整備

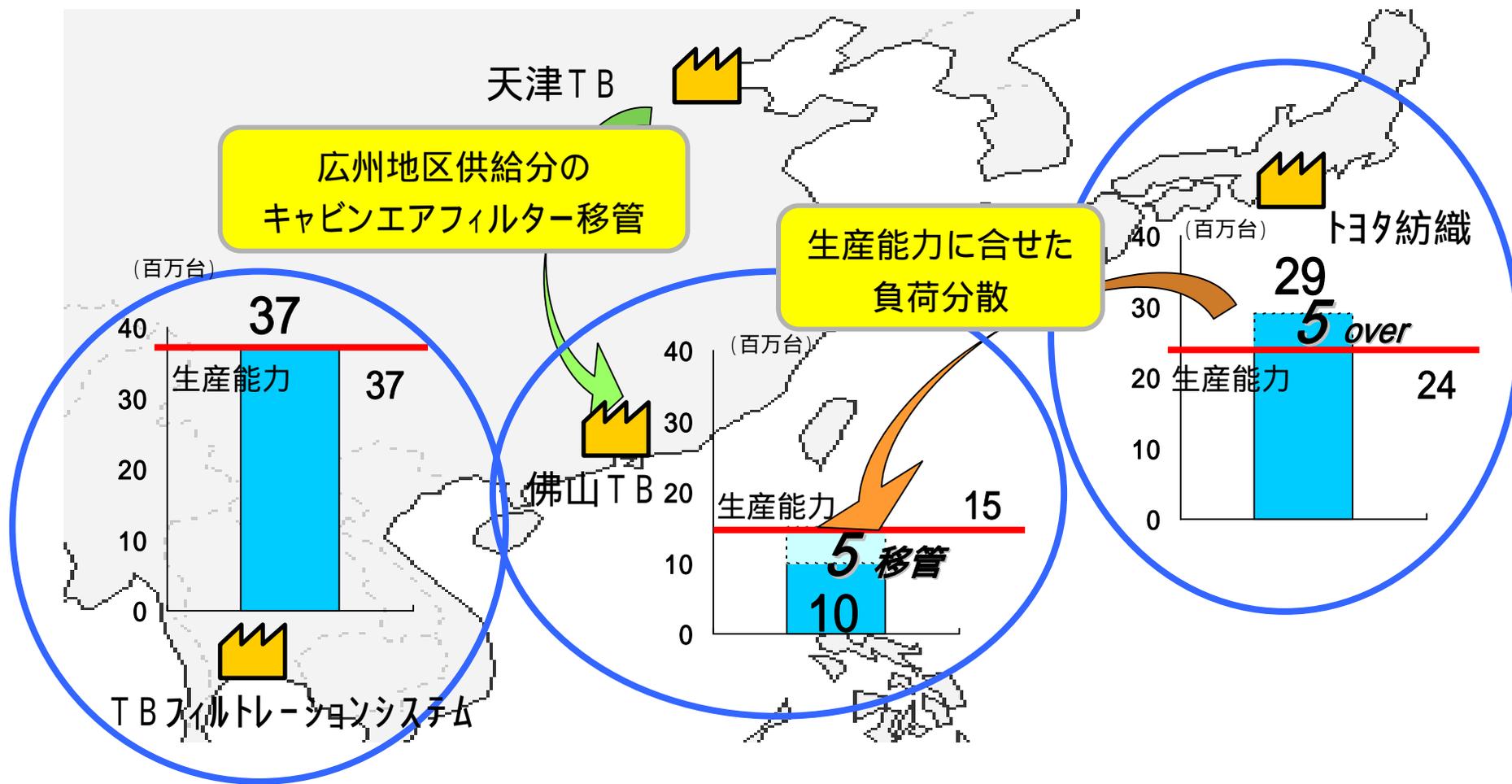


2 . グローバルな最適供給体制づくり (日本、中国・アセアン)

オイルフィルターの3極生産体制の整備

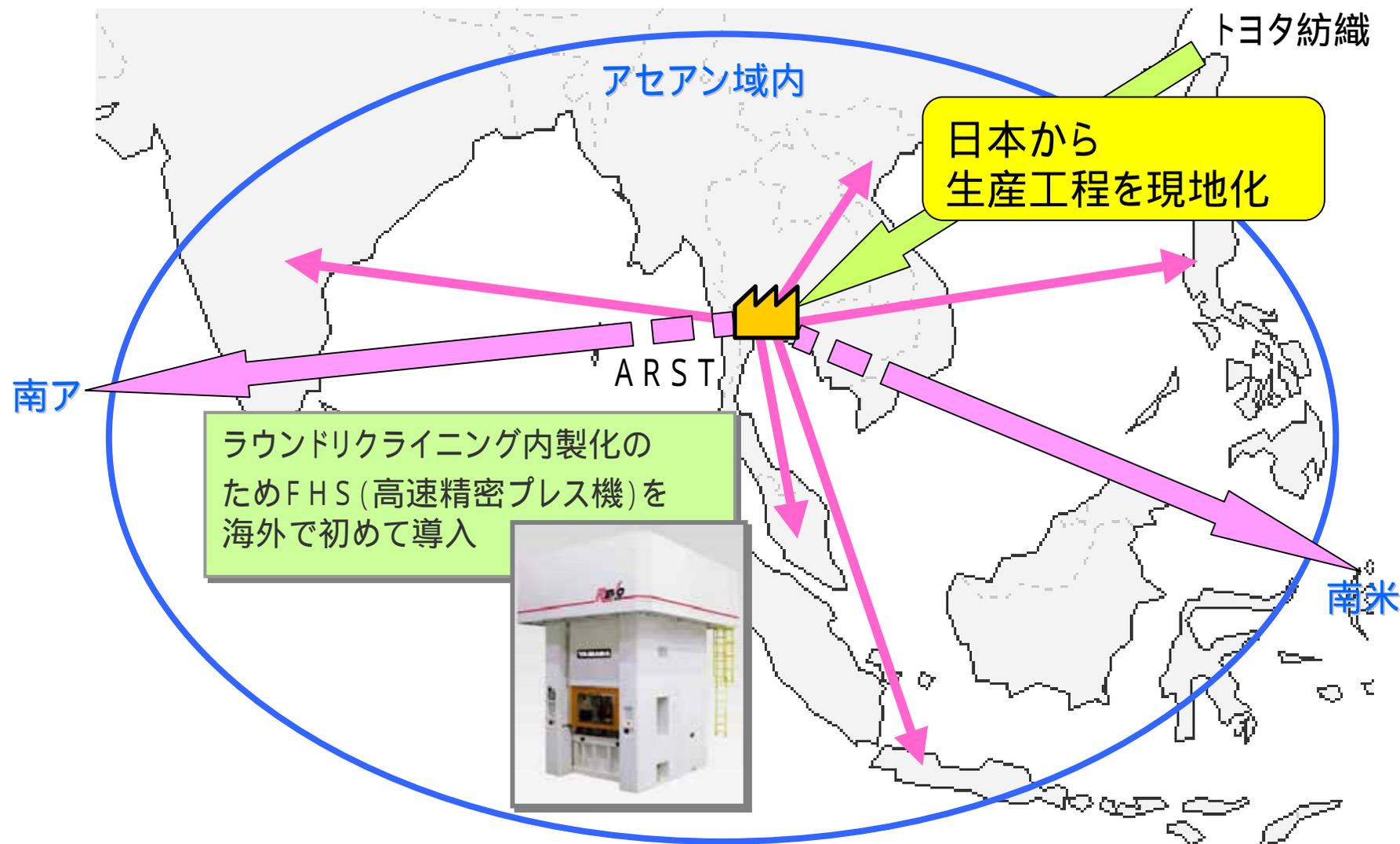
(リスク分散と最適生産負荷分散)

キャビンエアフィルターにおける最適生産拠点化



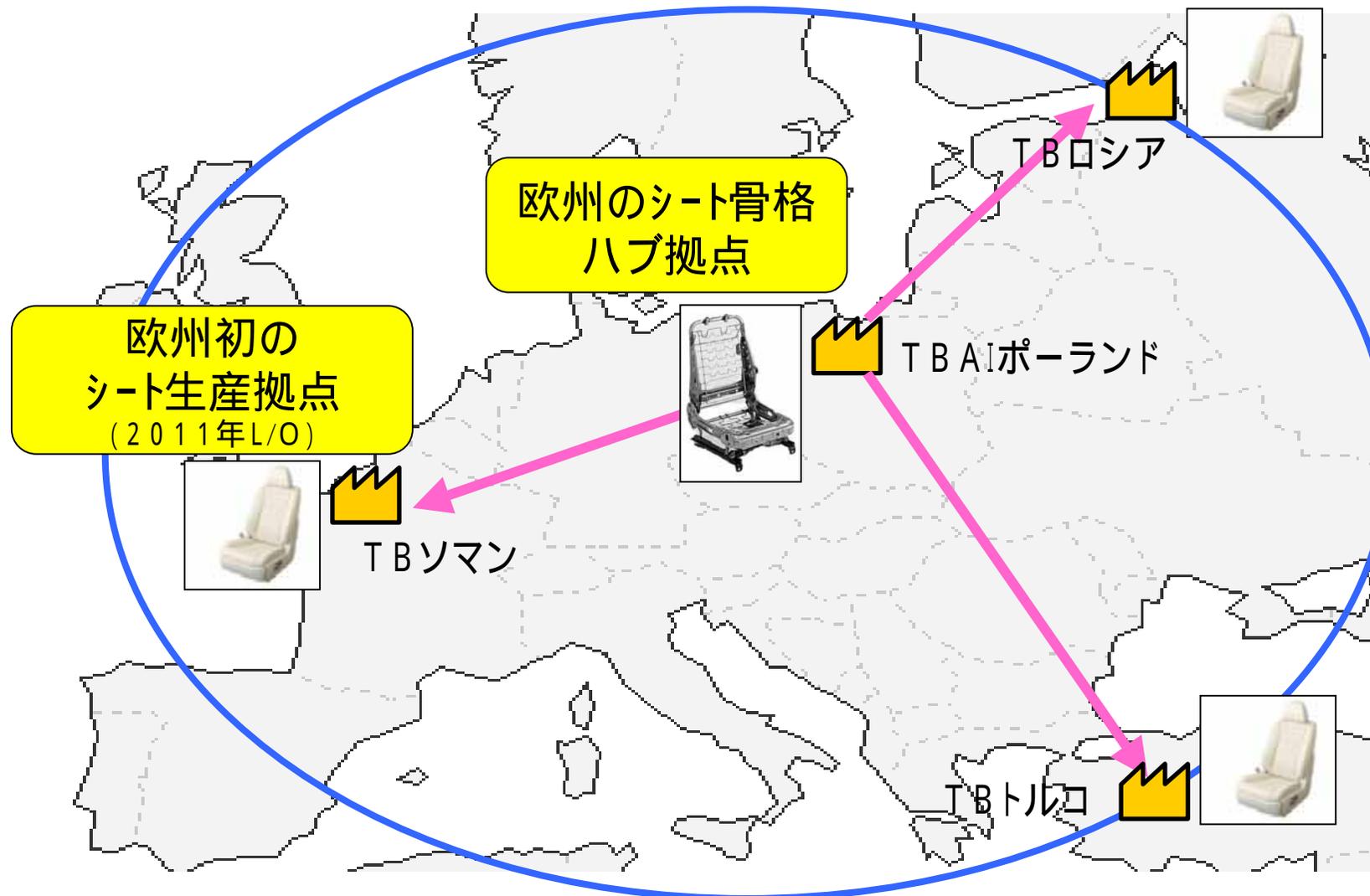
2. グローバルな最適供給体制づくり (アセアン)

コア部品(ラウンドリクライナー)の現地化による競争力確保



2 . グローバルな最適供給体制づくり (欧州)

EU域内でのシート生産拠点化と 欧州域内でのシート骨格供給体制の整備



3 . 将来の成長力確保策 (領域拡大、付加価値向上)

基礎研究、機能品 / 電子技術、エンジン周辺部品への拡大・充実

基礎研究体制の整備

2008年10月1日より基礎研究所を設立

< 研究領域 >

- ・ 材料科学 (カーボンナノチューブ、ナノアロイなど)
- ・ バイオ科学 (植物材料)
- ・ 人間科学 (生理・心理)

電子技術の取組み拡大



3 . 将来の成長力確保策 (領域拡大、付加価値向上)

客先への企画提案力の強化

【具体例】

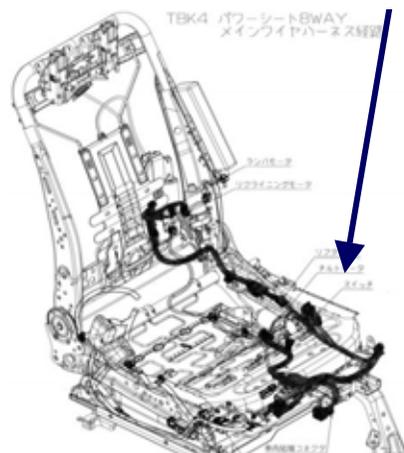
脱着コンソール
格納リアシートの開発



着せ替えシート
「ら・シート」の開発



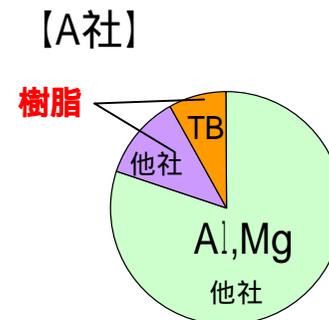
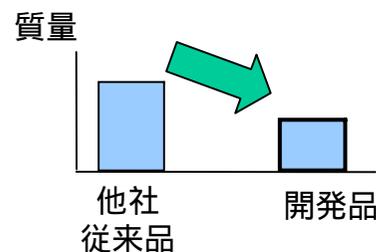
シートワイヤハーネスの
開発



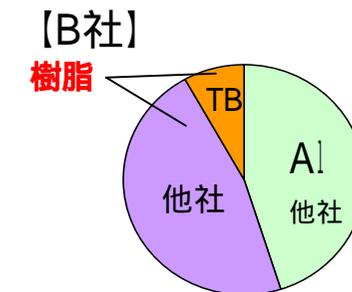
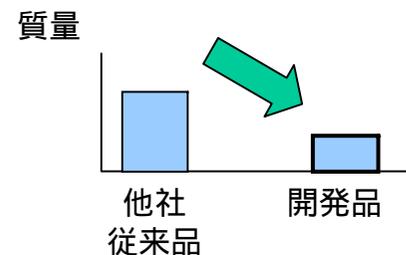
リアシート
エンターテインメントの開発



樹脂製シリンダーヘッドカバーの開発



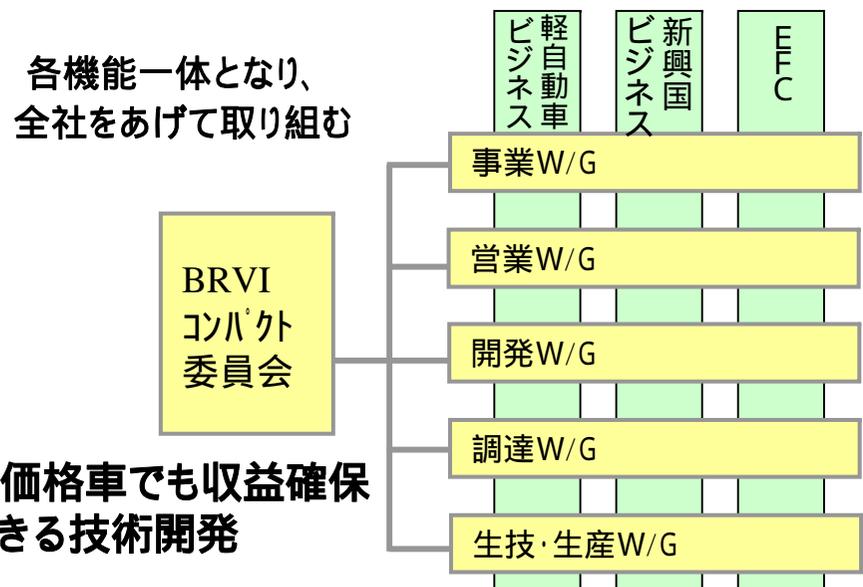
樹脂製インテークマニホールドの開発



3. 将来の成長力確保策 (コンパクト、低コスト車対応)

コンパクト、低コスト車への取組みを強化

コンパクト車の推進委員会を設置



低価格車でも収益確保
できる技術開発

(軽自動車ビジネスの獲得)

- ・更なる軽量化の促進
- ・造り方の徹底したベンチマーク
- ・生産体制づくりの推進

(新興国向けビジネスの獲得)

- ・地域別の事業戦略づくり
- ・現地メーカー、現地材料のベンチマーク
- ・償却済み部品・設備の活用

(シート骨格の軽量化の推進)

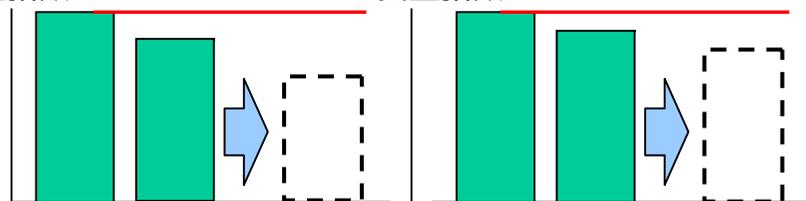
・更なる軽量骨格の開発

【コンパクトカー(4WAY)】

【乗用車(6WAY)】

質量指数

質量指数



従来品 TB-NF100 進化型

従来品 TB-NF110 進化型

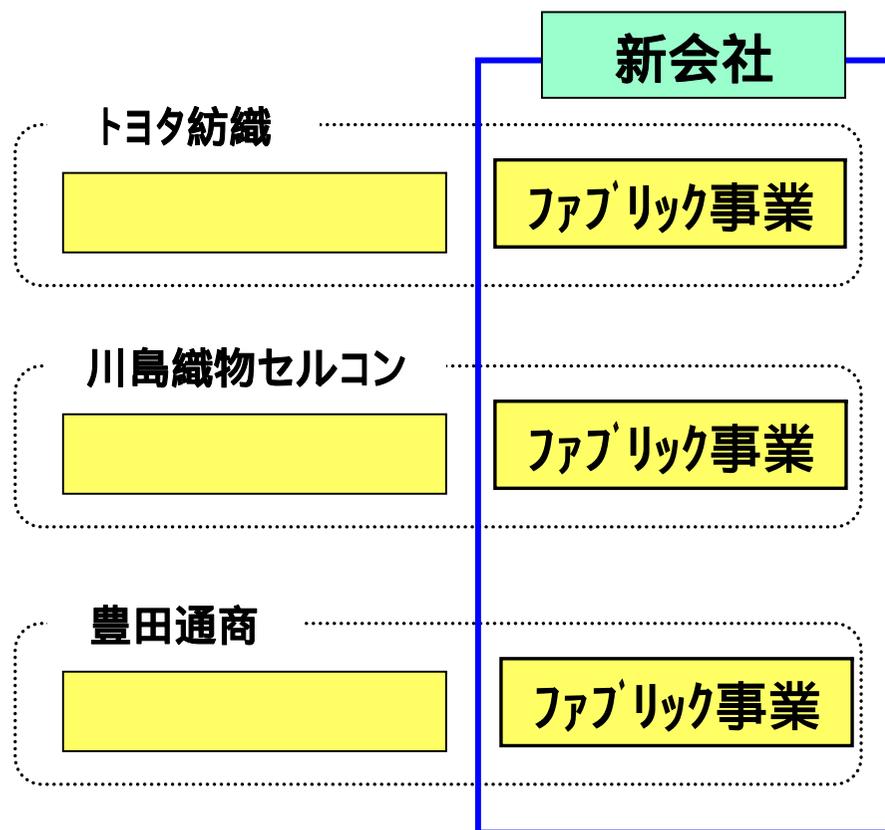


設計素質 ダントツ 1への挑戦

3. 将来の成長力確保策（ファブリック事業）

世界トップレベルを目指して、ファブリック事業統合検討を開始

1. 事業統合のイメージ



2. 事業統合の目的

営業・開発・生産基盤の強化と、
一貫工程による一層の効率化を目指す
機能性、環境・健康などに配慮した
高機能ファブリックや先端のデザイン性
を追及したファブリック開発生産体制を
目指す



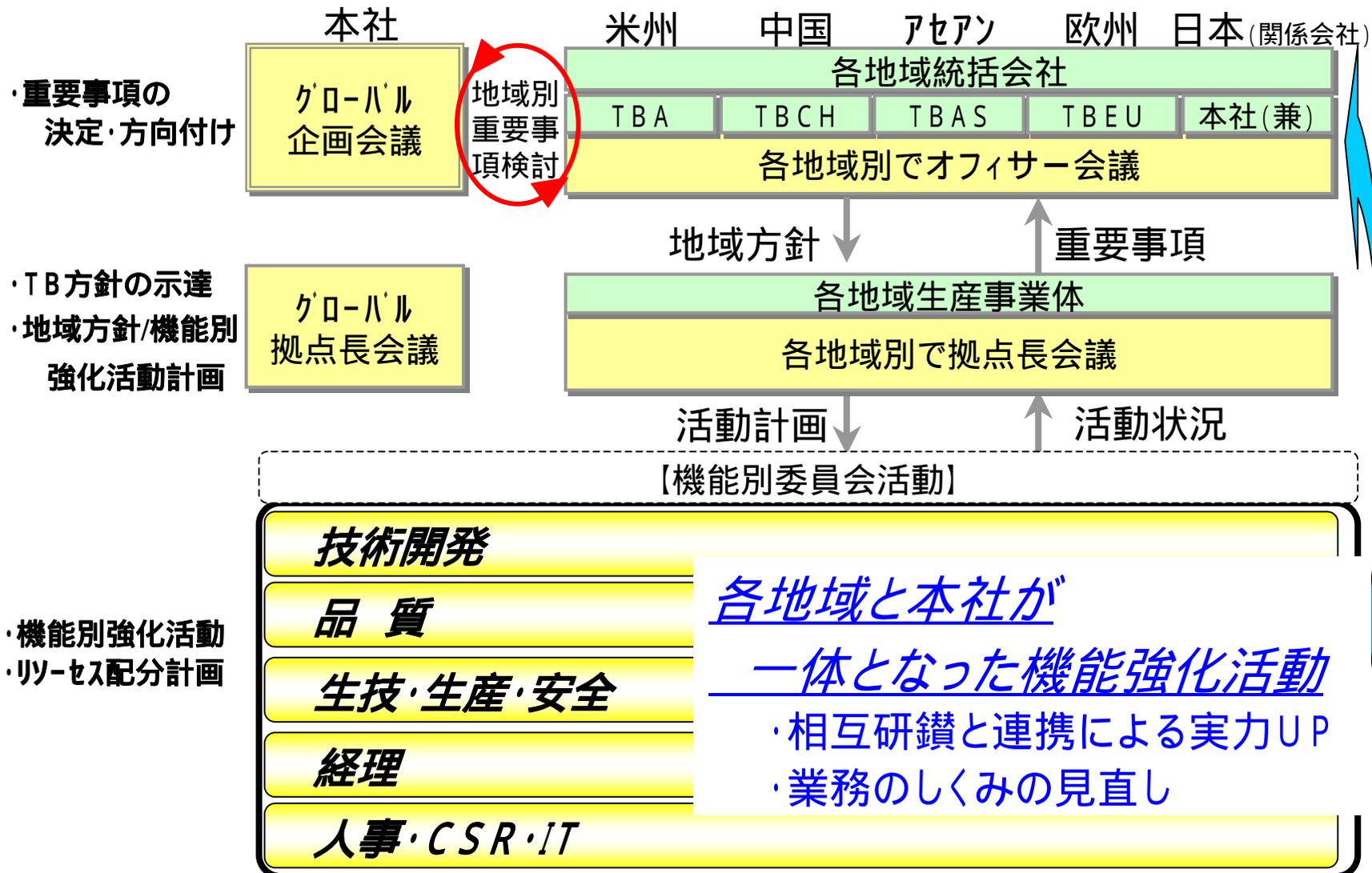
3. 事業統合の時期

基本合意書締結 2009年6月中旬(予定)

当該事業統合 2010年4月(予定)

4 . グローバルな事業運営体制の充実・強化

組織(業務)の再編によるワンカンパニー経営の更なる充実 本社と各地域の各機能の連携強化



業務集約によるスリムで迅速な経営体制
(統括会社に集中すべき業務)

【私の思い】

危機こそチャンス
心を一つに

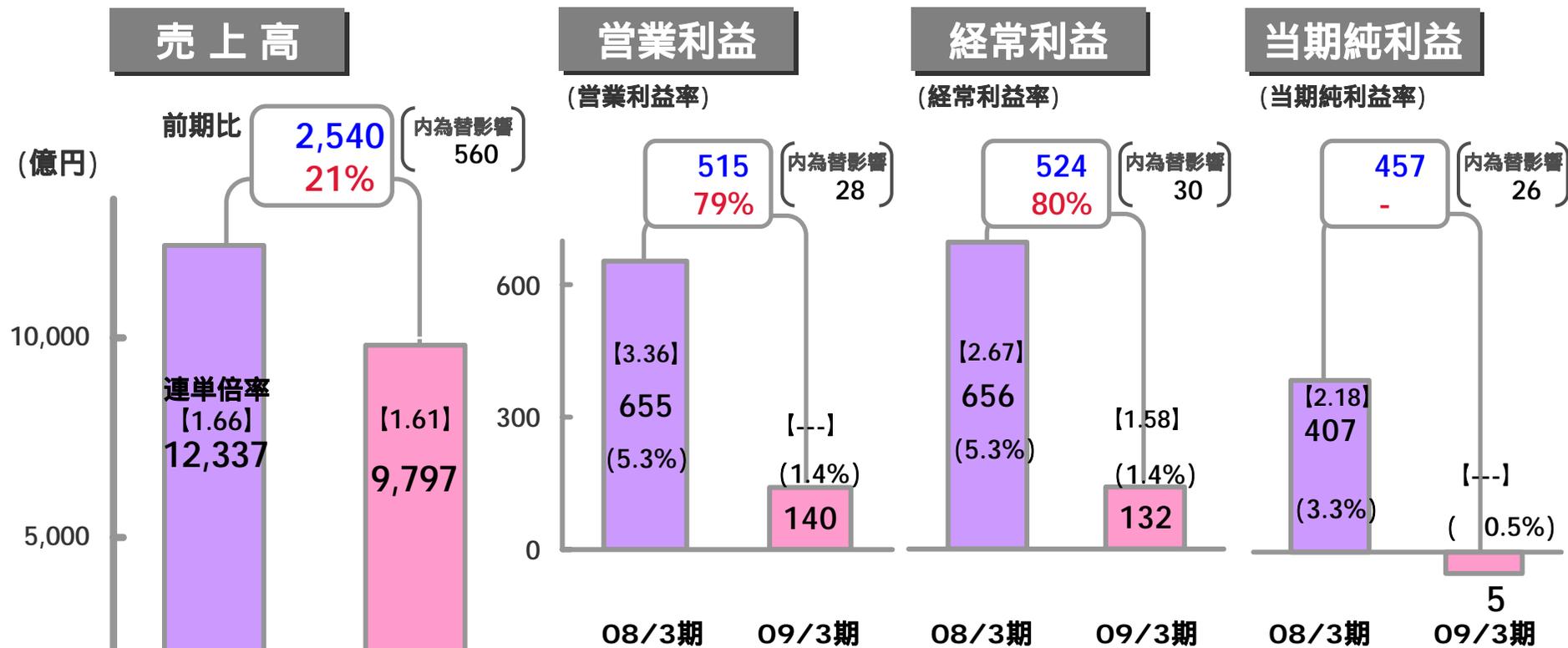
メモ

3 . 0 9 / 3 期 決算状況

取締役副社長 鳥居立雄

3-(1) 09/3期 決算実績

連結決算 開示開始('00/3期)以来、初の減収、初の赤字



	08/3期	09/3期
米ドル	114.28円	100.54円
人民元	15.49円	14.87円
タイバーツ	3.64円	2.96円
1-円	161.53円	143.48円

1株当たり当期純利益

217.76円 → 27.15円

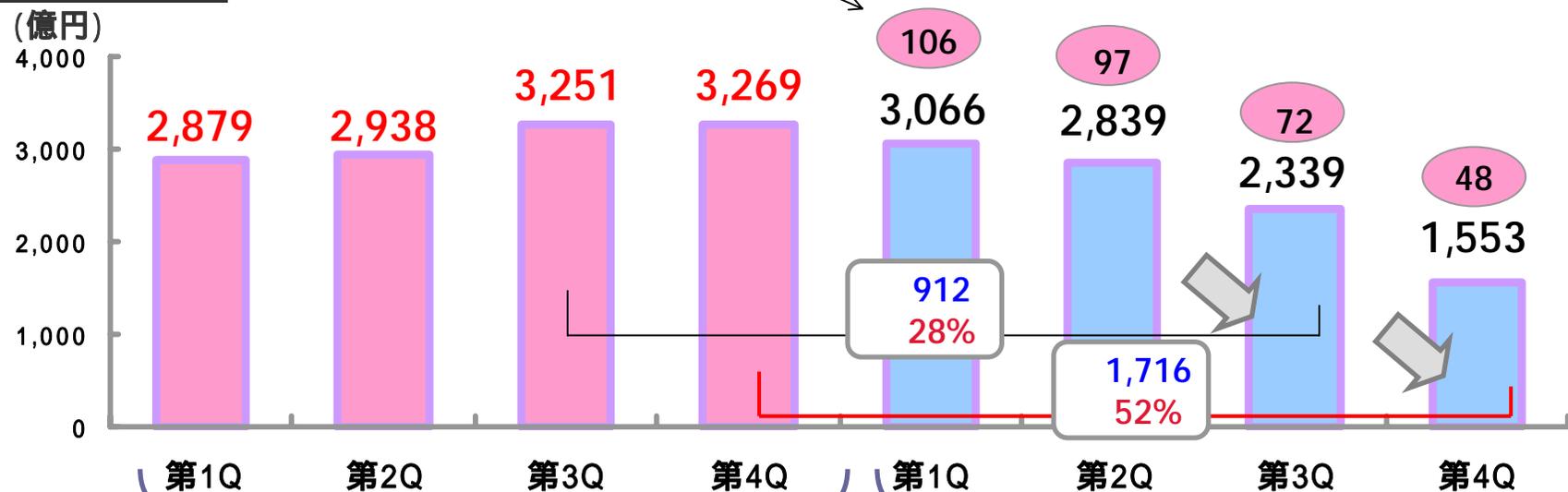
配当金

35円 → 20円

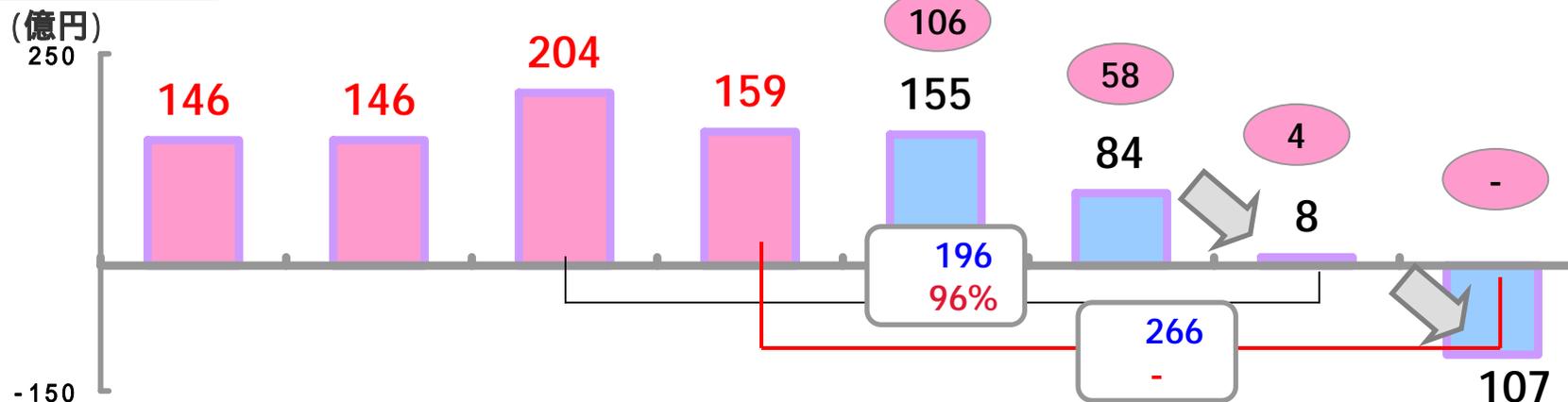
3-(2) 09/3期 決算実績

第3四半期より 売上高は急激に減少

売上高



営業利益

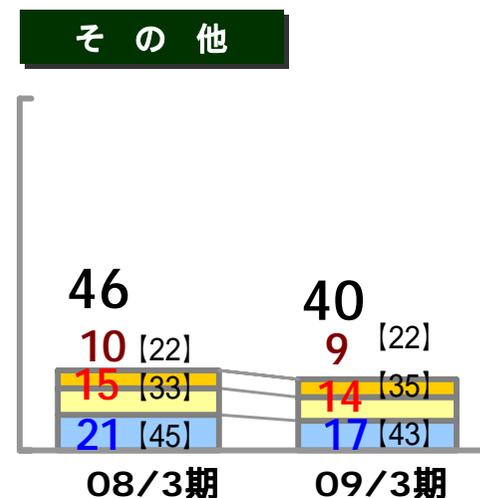
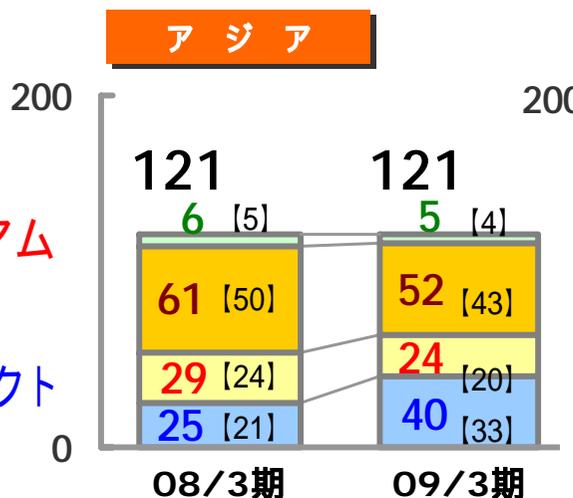
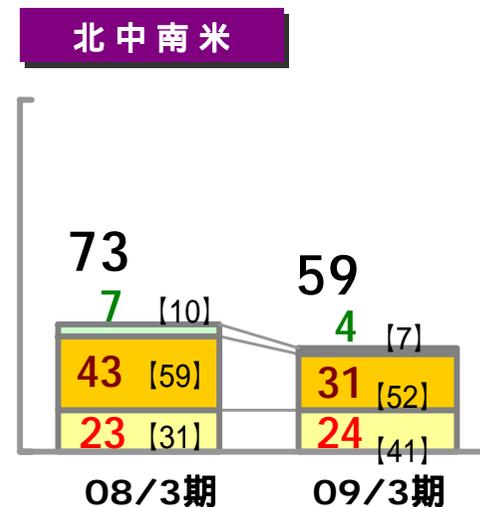
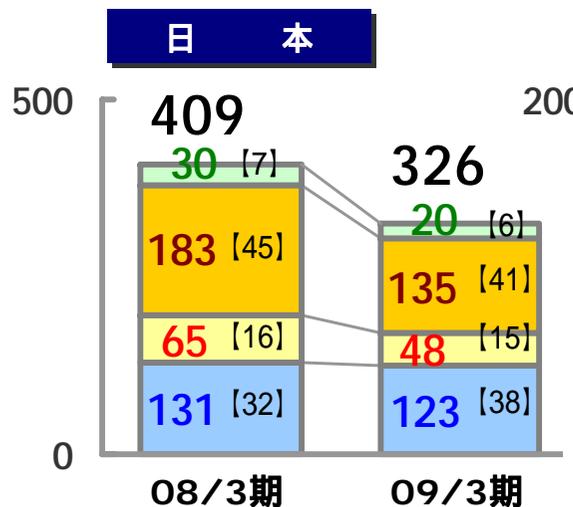
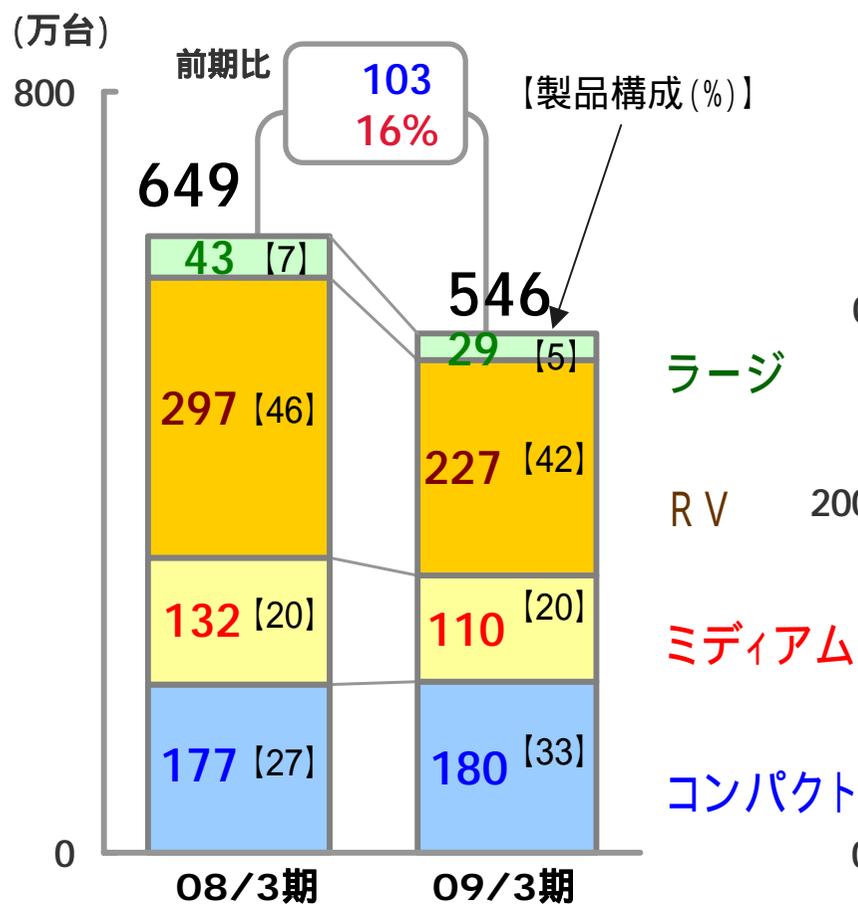


3-(3) 09/3期 地域別売上台数

アジア地域を除き 大幅に減少、コンパクト車へシフト

シートASSY台数

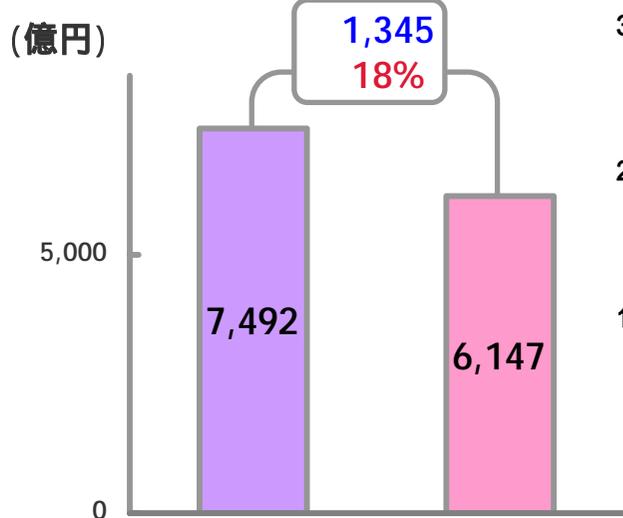
全体



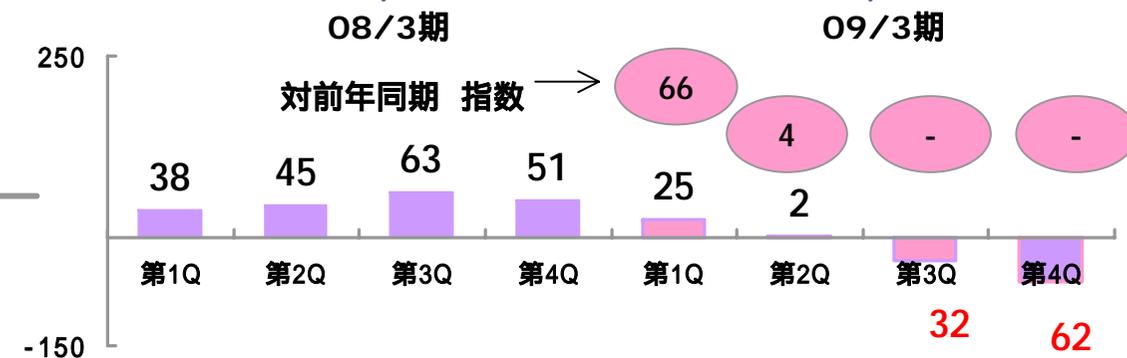
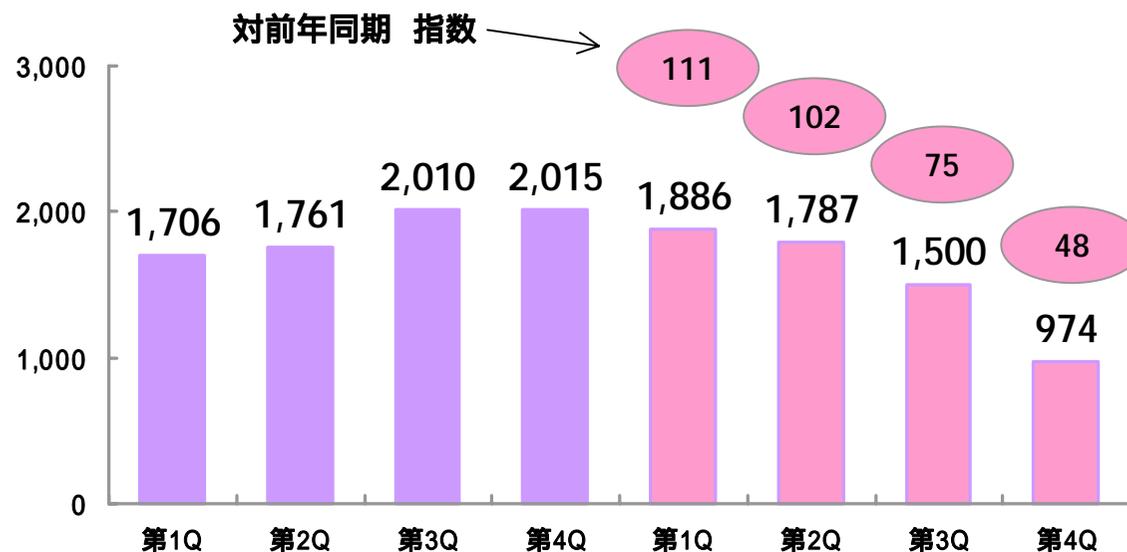
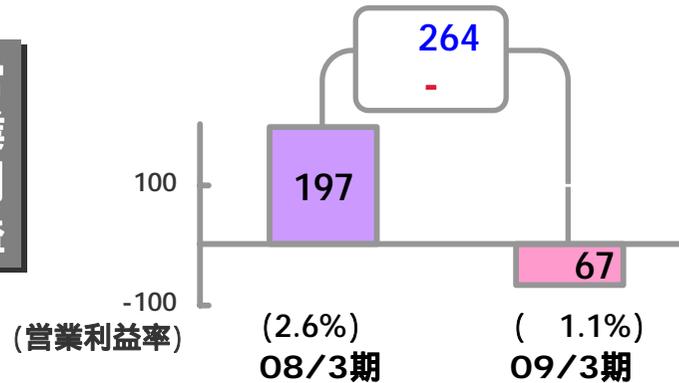
3-(4) 09/3期 地域別売上高・営業利益

日本

売上高



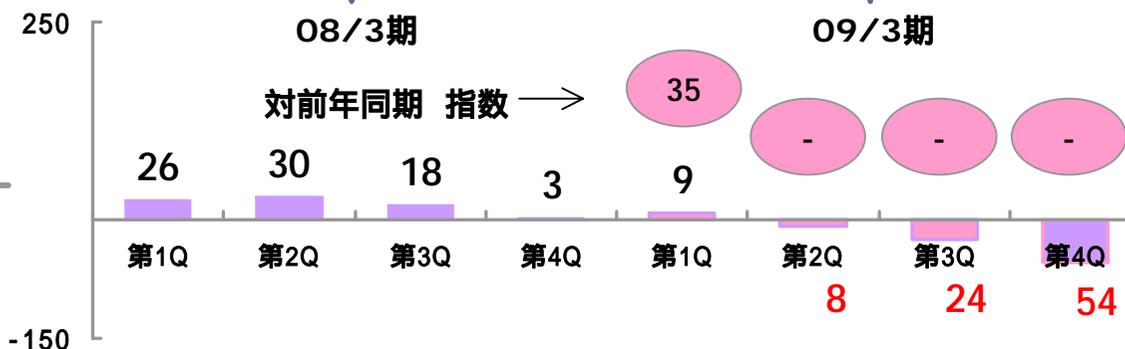
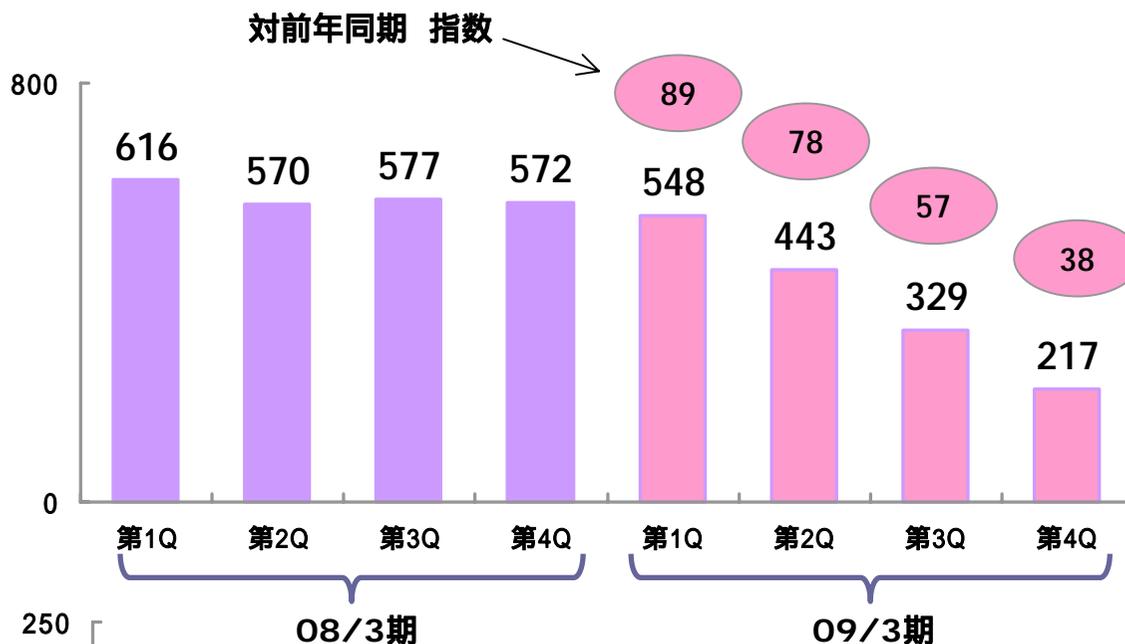
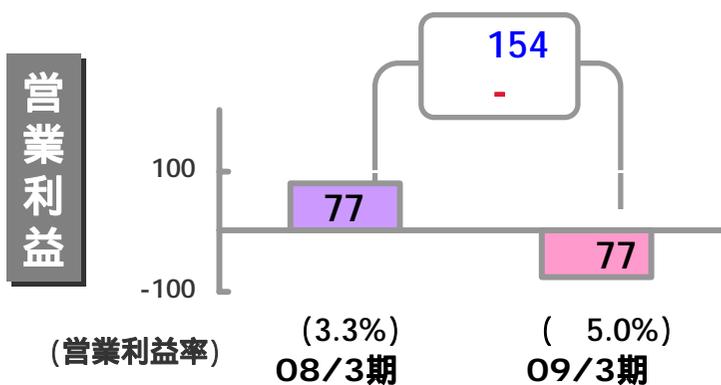
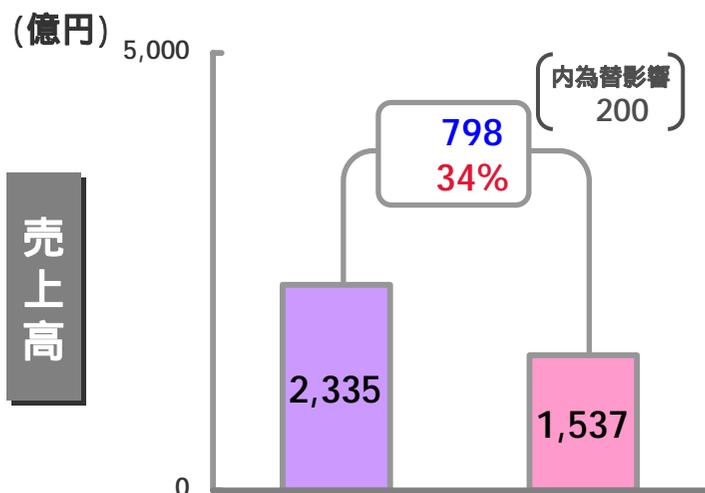
営業利益



国内市場 及び北米市場を中心とした輸出の低迷、製品構成の変化などにより大幅に減収減益

3-(4) 09/3期 地域別売上高・営業利益

北中南米

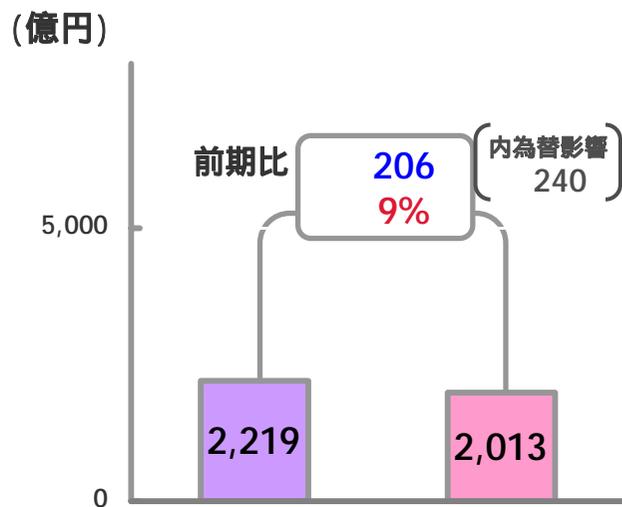


- ・急激な市場の減速、為替の影響により、大幅な減収減益
- ・北米再編により、最適生産体制を構築

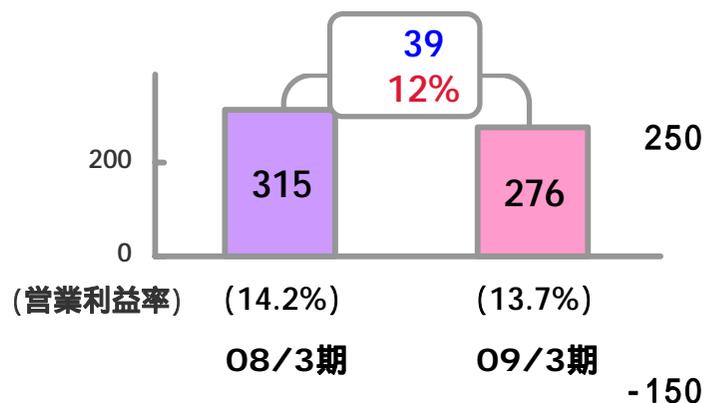
3-(4) 09/3期 地域別売上高・営業利益

アジア

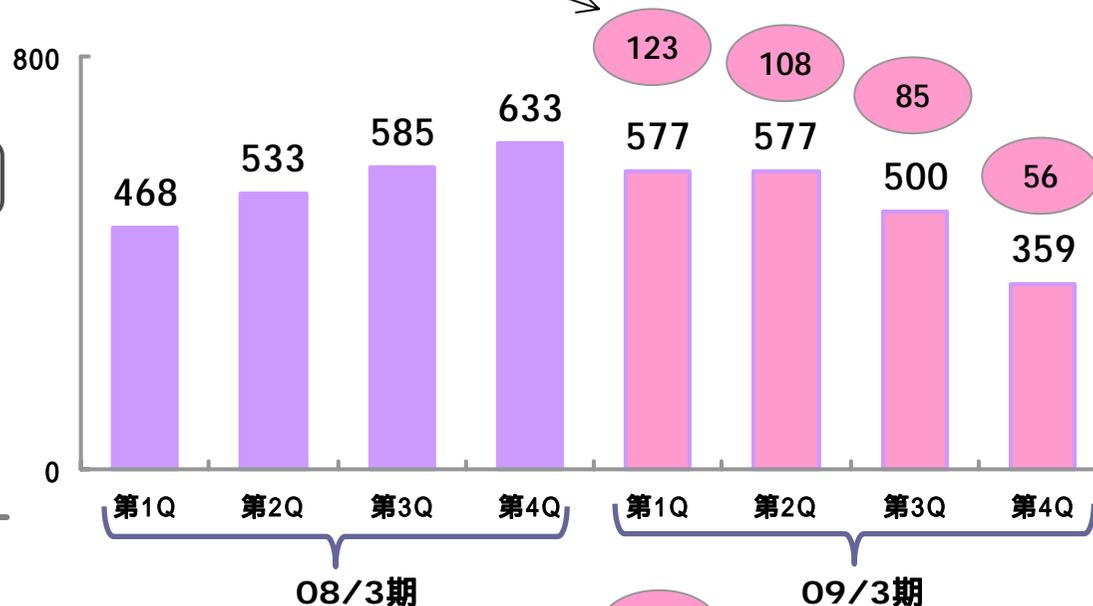
売上高



営業利益



対前年同期 指数



対前年同期 指数



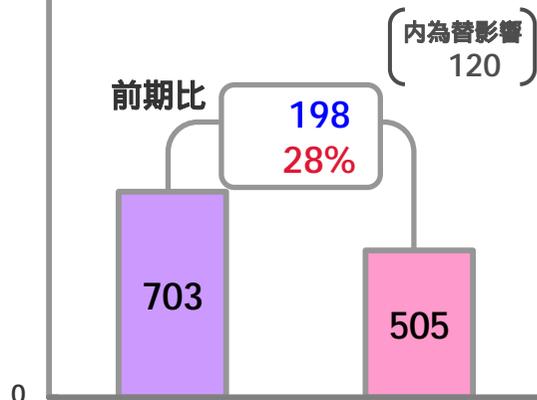
・中国・天津で前期立上ったカロ - ラの通期寄与、中国・広州のヤリスの新規立上げが、アセアン地域の減産をカバー
 ・為替の影響により減収減益

3-(4) 09/3期 地域別売上高・営業利益

その他(欧州、南ア、豪州)

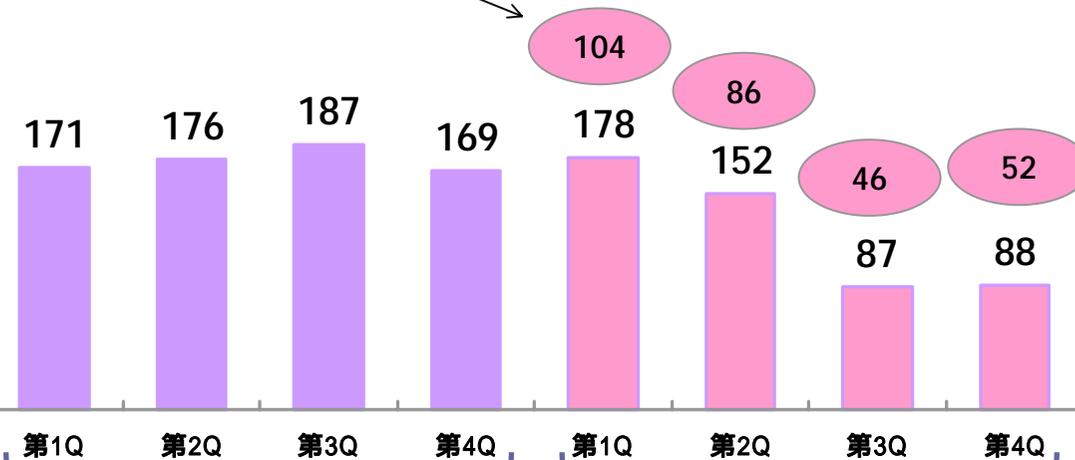
(億円) 1,500

売上高



300

対前年同期 指数



営業利益

100

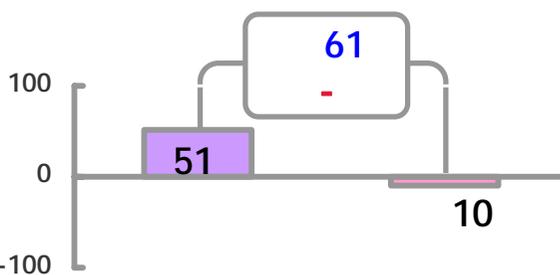
(営業利益率)

0

-100

(7.2%)
08/3期

(2.0%)
09/3期



250

対前年同期 指数



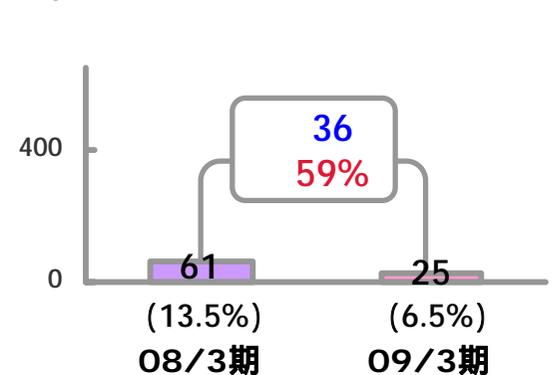
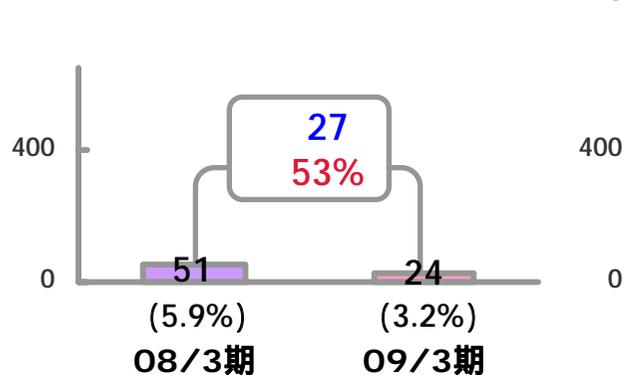
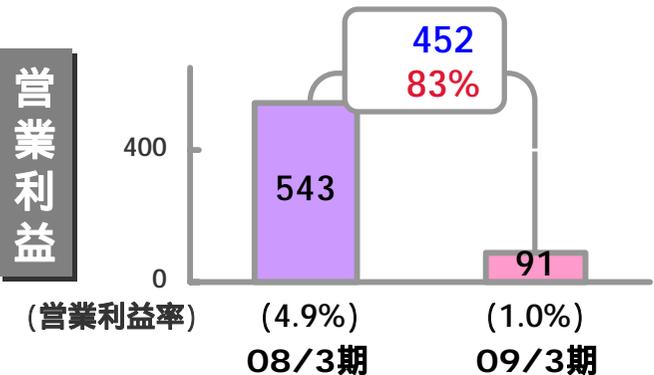
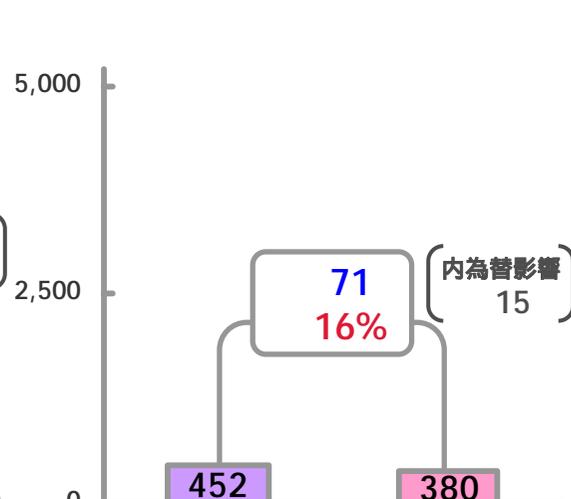
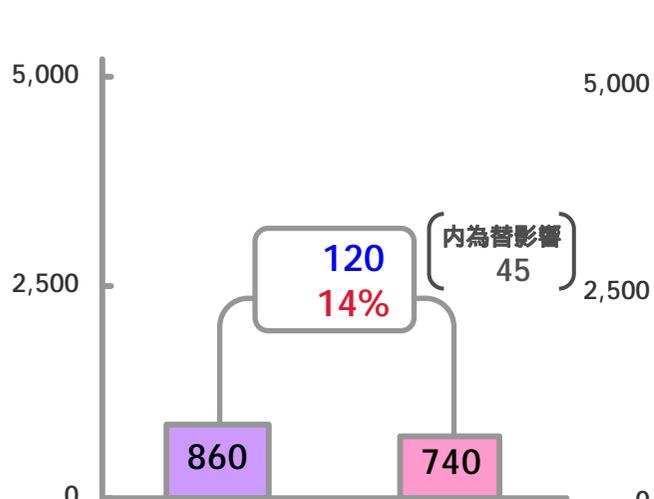
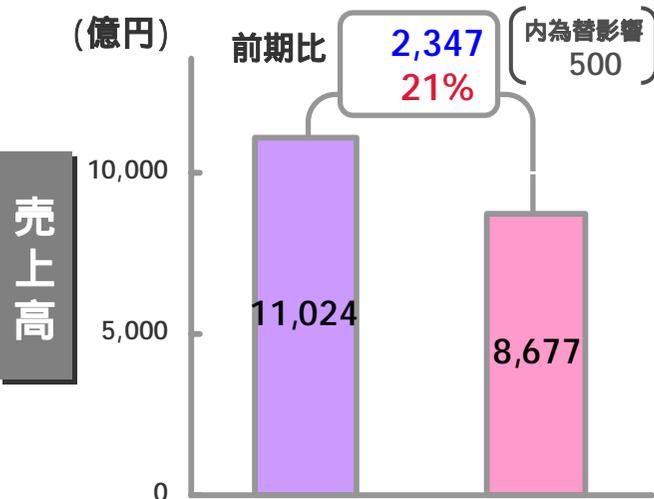
・南アフリカで前期立上ったカロ - ラの通期寄与はあるものの、オ - ストラリアのカムリ、トルコカローラバーソなど市場低迷により、大幅な減収減益
 ・カロ - ラバ - ソの新製品準備費用(一過性費用)も減益の要因

3-(5) 09/3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



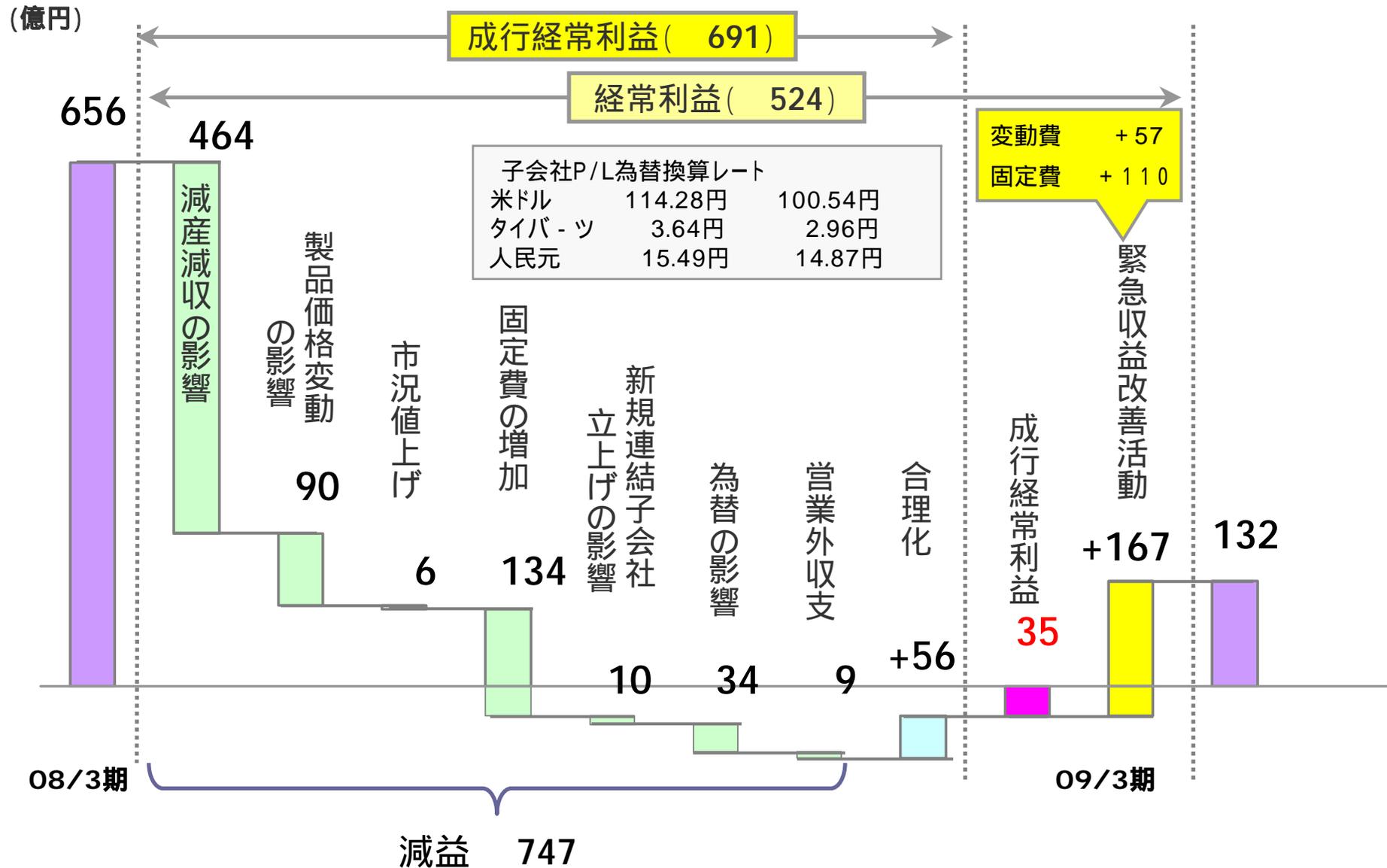
・アジアを除き、全地域で台数減
 ・為替の影響も含め 全地域で減収

・中国は、ヤリス エアフィルタ-新規受注などにより増収
 ・国内、北米は大幅な減収

・国内はバンパー受注減
 ・海外はカ-テンシ-ルドエアバック受注減などにより減収(ベトナム)

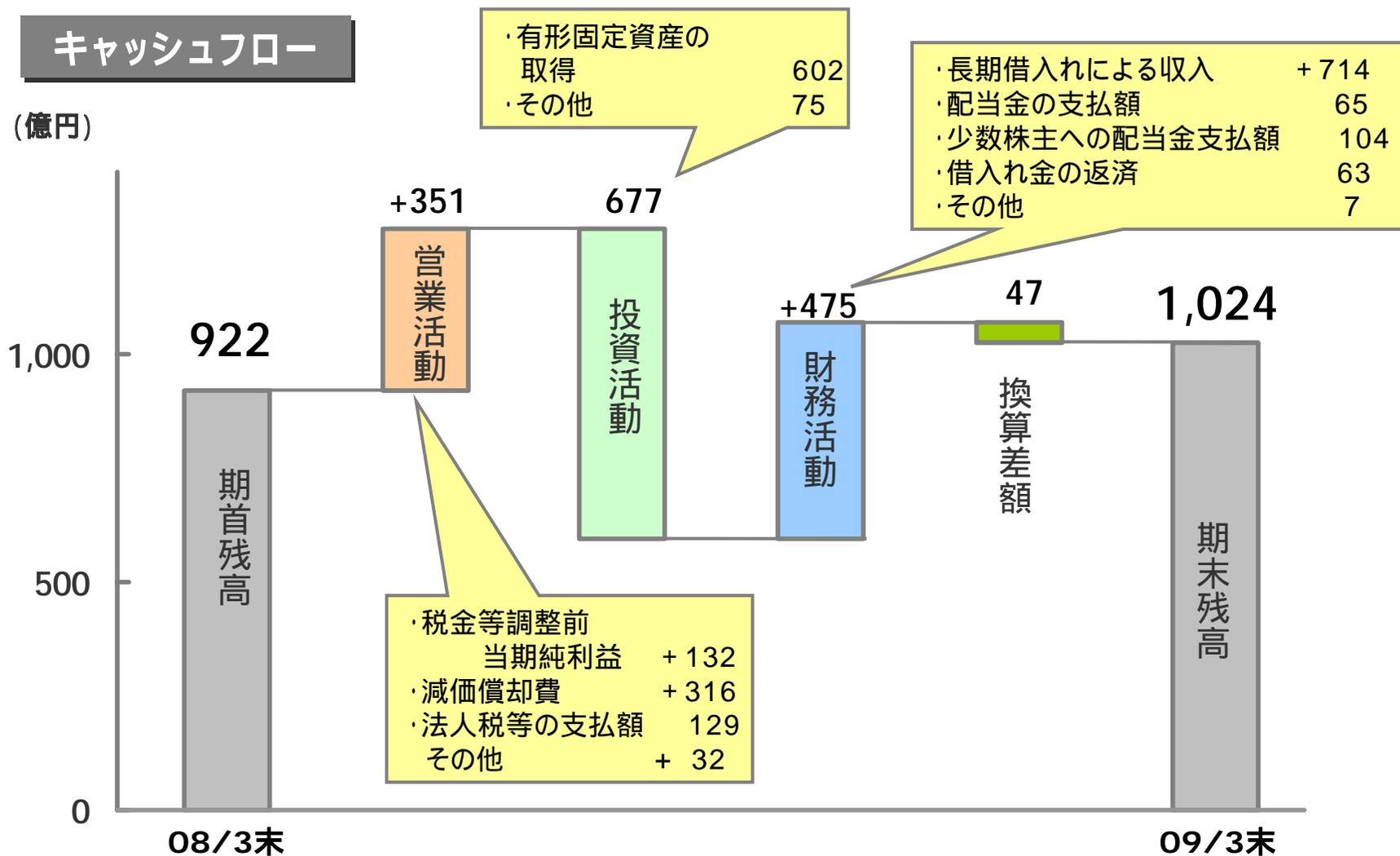
3-(6) 09/3期 経常利益増減要因

減産減収により大幅減益、緊急収益改善活動により黒字は確保



3-(7) キャッシュフロー 09/3期実績

引き続き 厳しい経営環境が継続する見通しのため
長期借入れも実施



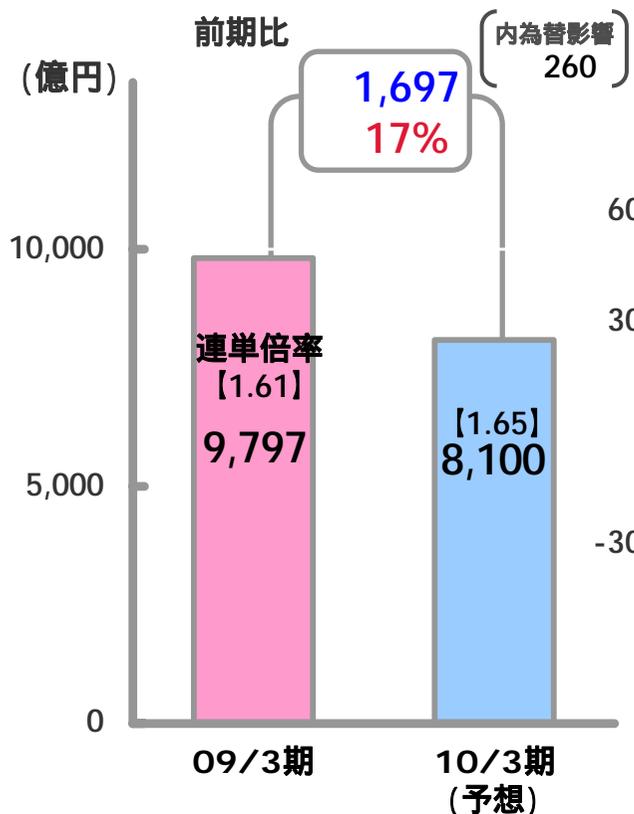
メモ

4 . 1 0 / 3 期 業 績 予 想

4 - (1) 10 / 3期 業績予想

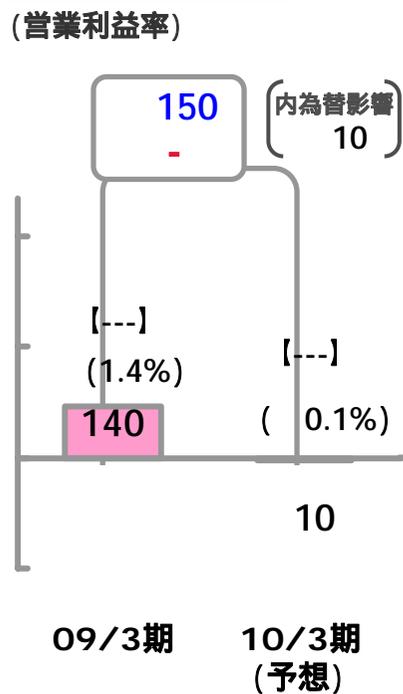
売上台数減により大幅に減収、収益確保に向けた活動強化

売上高

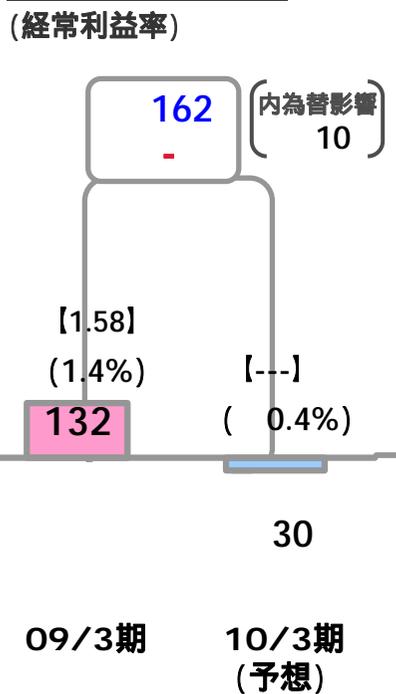


米ドル	100.54円	95.00円
人民元	14.87円	14.00円
タイバーツ	2.96円	2.85円
ユーロ	143.48円	125.00円

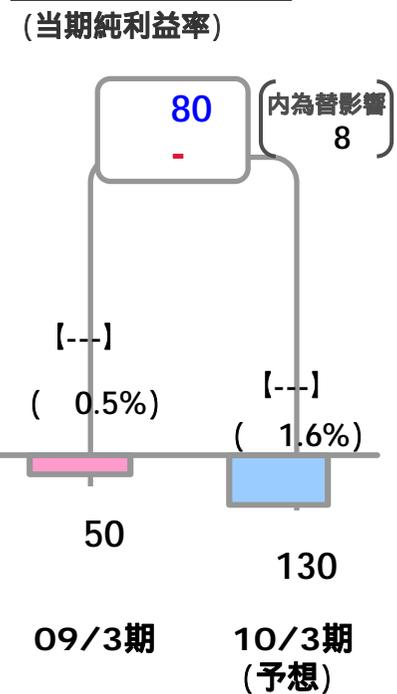
営業利益



経常利益



当期純利益



1株当たり当期純利益

27.15円 → 69.77円

配当金

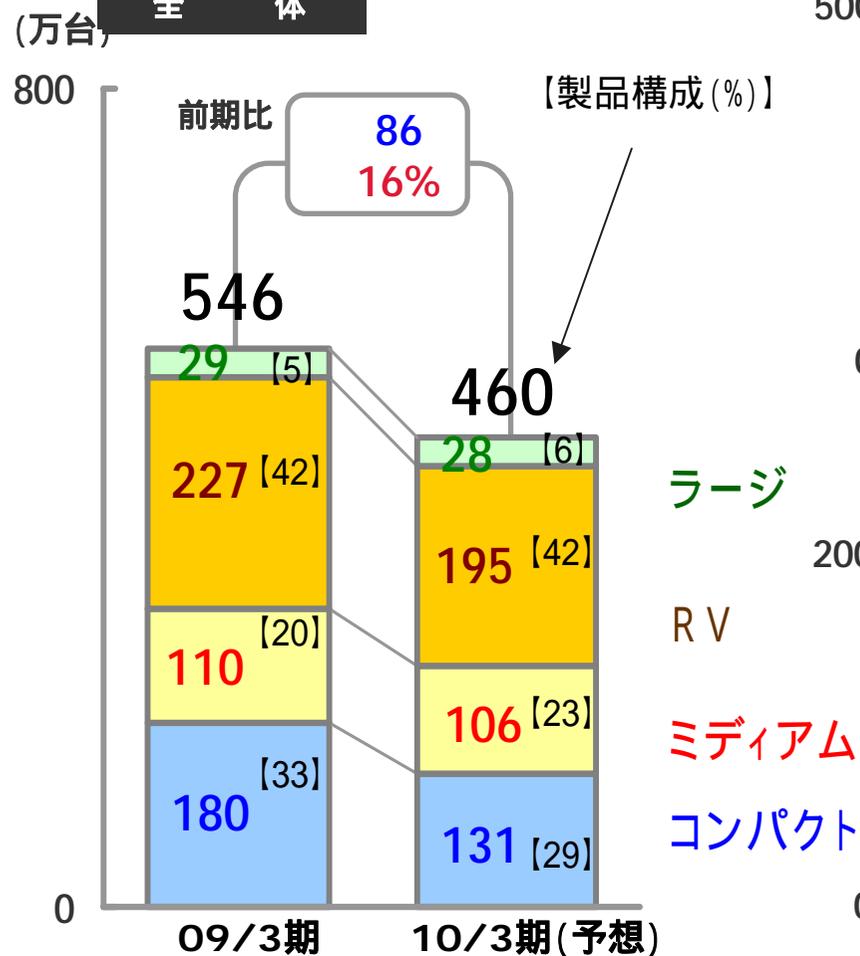
20円 → 未定

4 - (2) 10 / 3 期 地域別売上台数

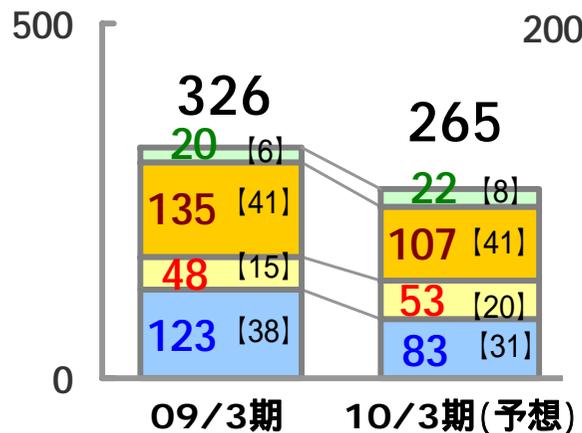
売上台数は北中南米を除き、各地域で減少

シートASSY台数

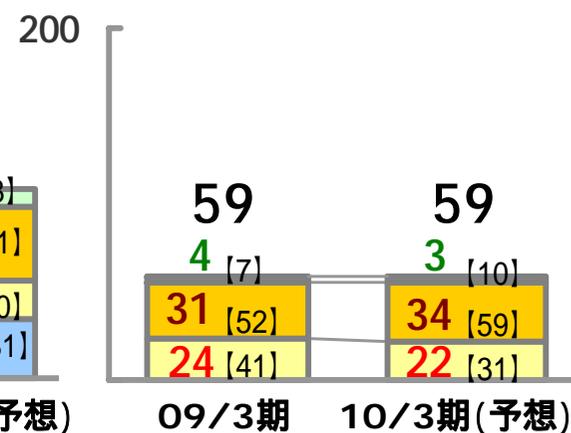
全 体



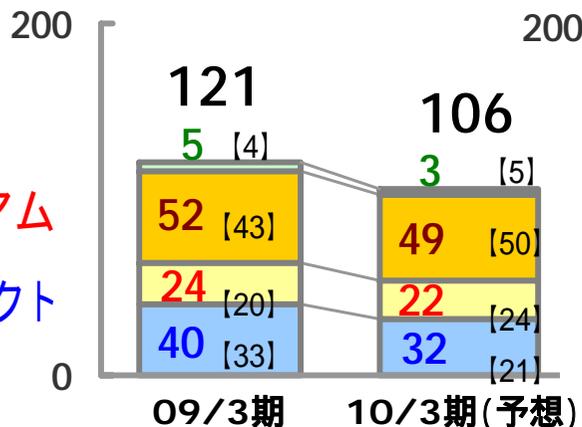
日 本



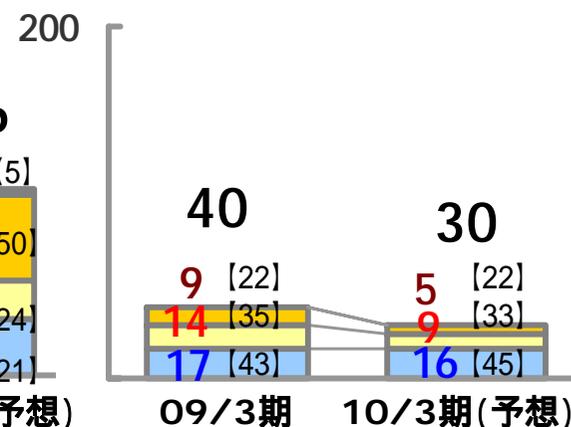
北中南米



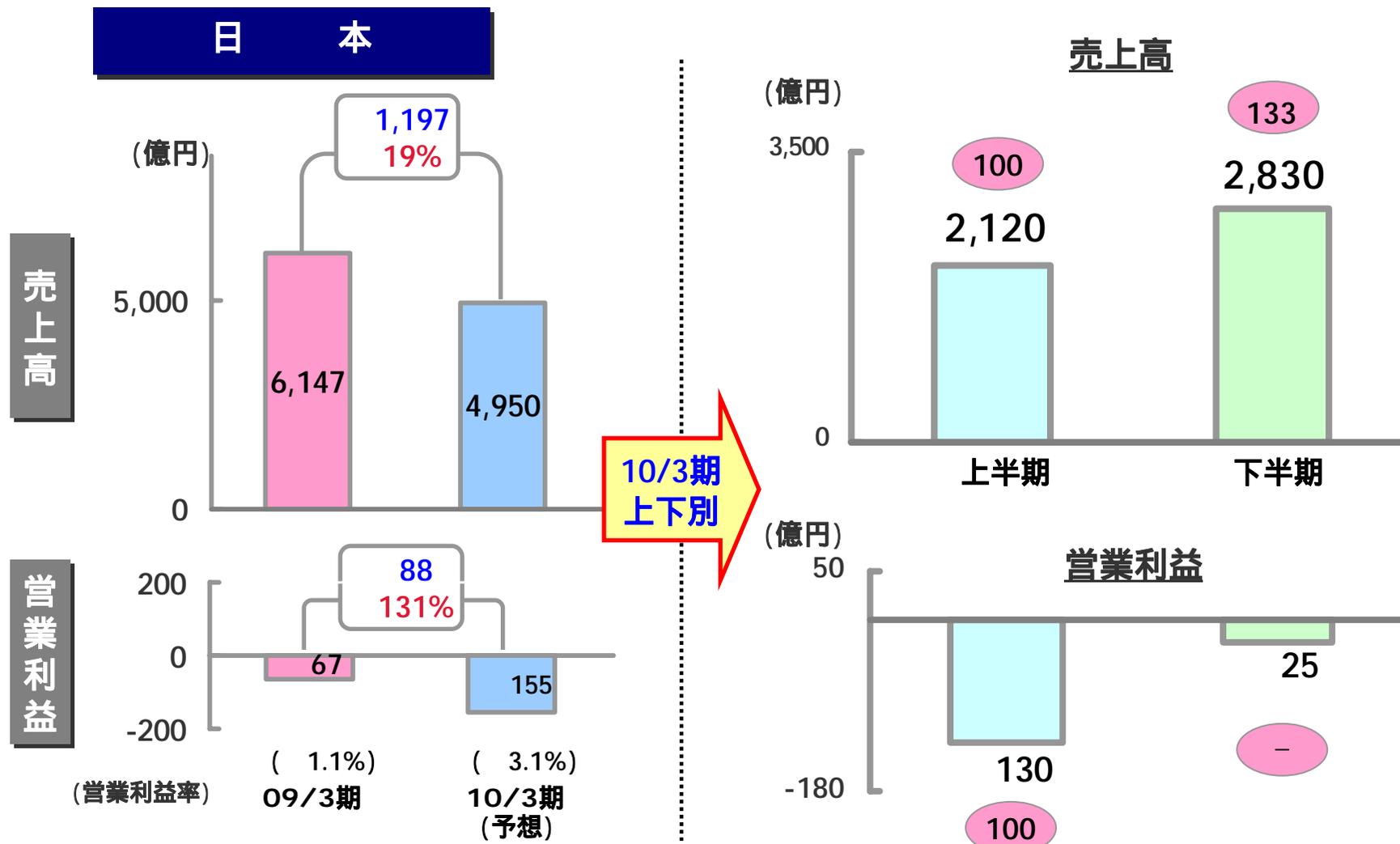
ア ジ ア



そ の 他

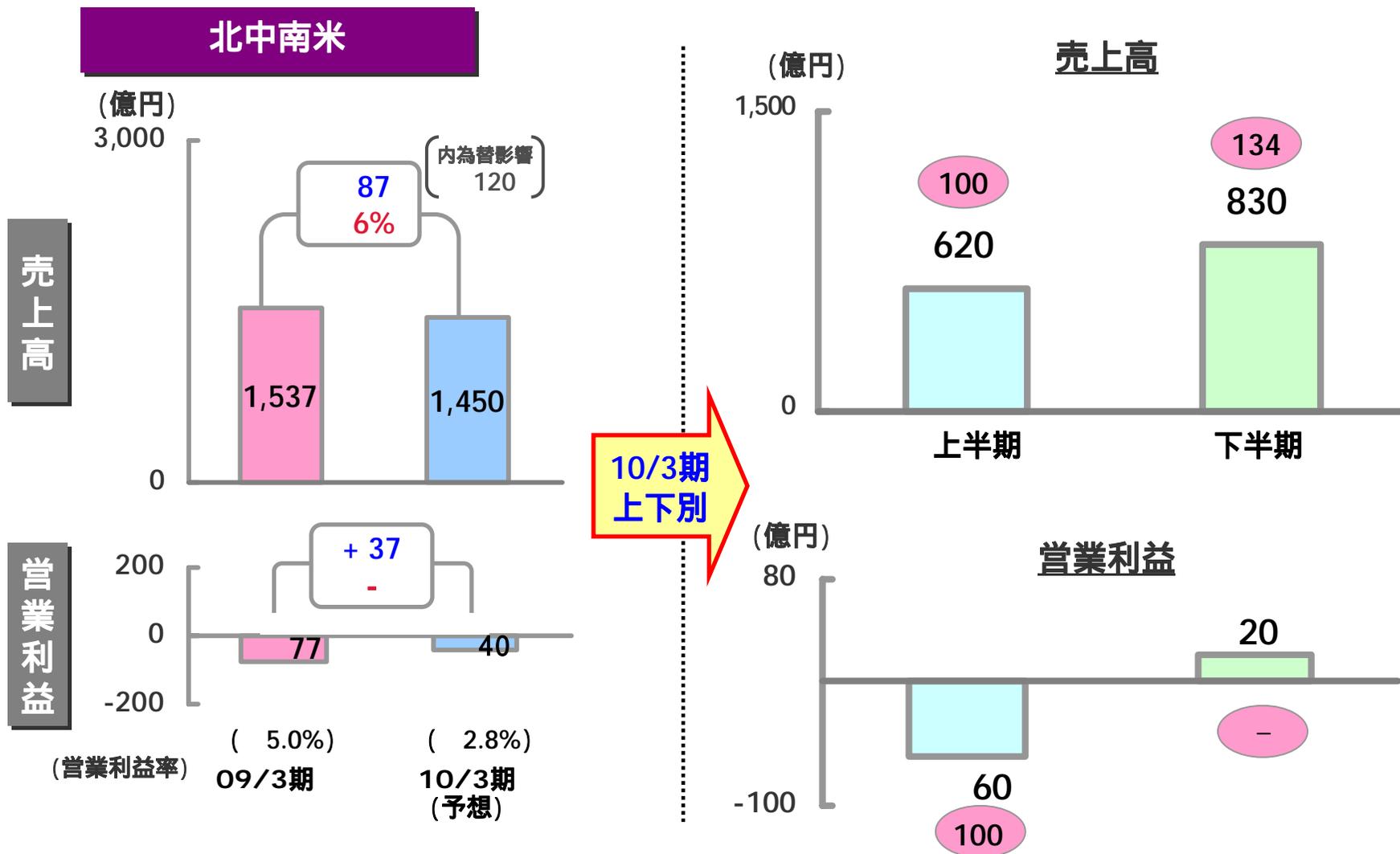


4 - (3) 10 / 3期 地域別売上高・営業利益



・ (通期) 固定費低減など最大限の経営努力を図るが、台数減を吸収できず、大幅な減益
 ・ (下期) 経済政策・新車効果による台数増により、赤字は上期に比べ大幅に縮小

4 - (3) 10 / 3期 地域別売上高・営業利益

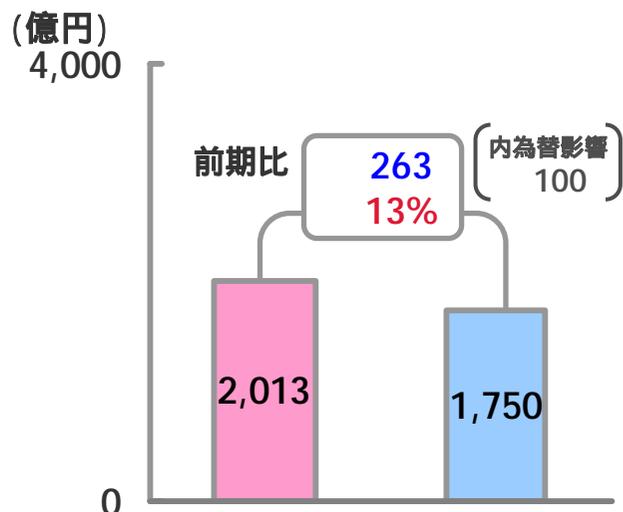


・(通期)ハイランダ - の新規立上げなどにより 売上台数は横バイ。為替の影響により減収
 ・(下期)台数増、北米最適生産の成果出し、身の丈に合った固定費圧縮により、黒字を確保

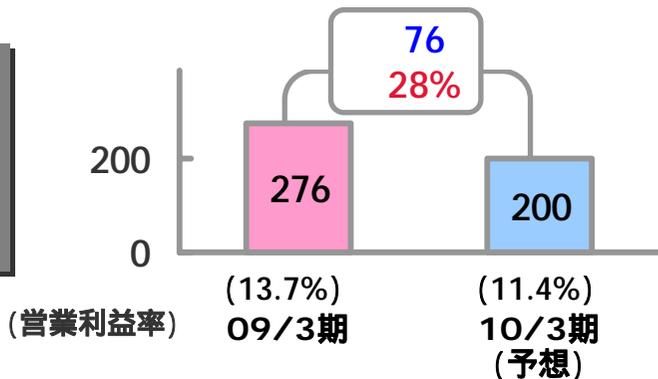
4 - (3) 10 / 3期 地域別売上高・営業利益

アジア

売上高

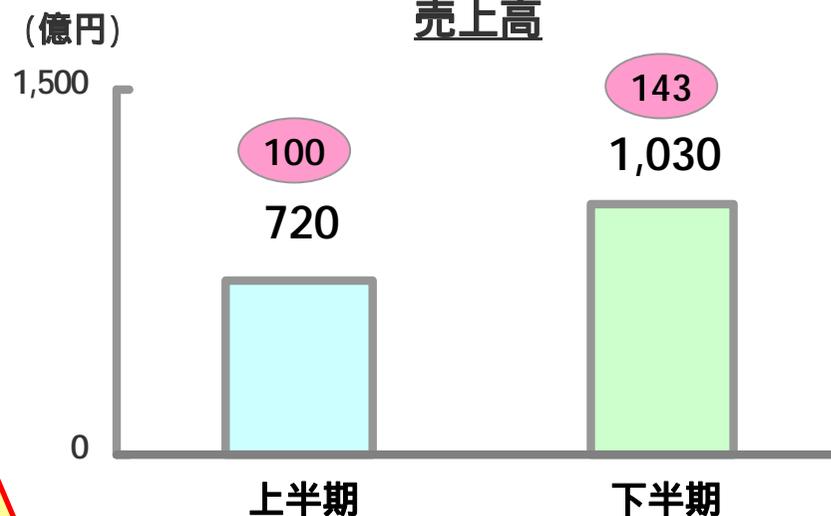


営業利益

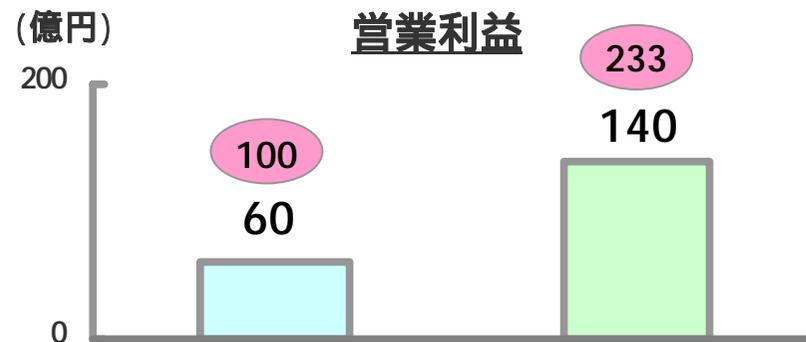


10/3期
上下別

売上高



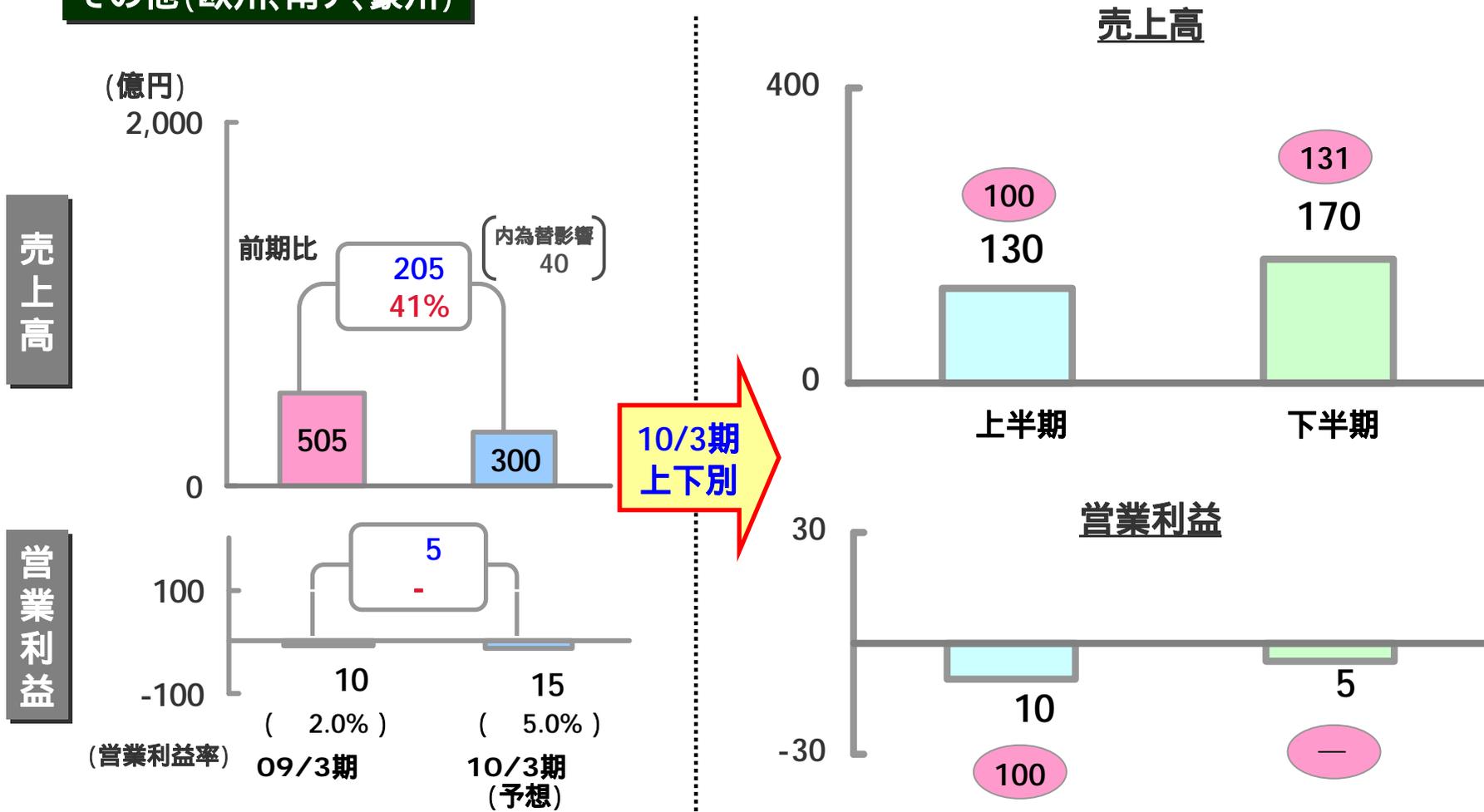
営業利益



- ・(通期)市場低迷・為替の影響により大幅に減収減益。付加価値の拡大に向けた現調化や口 - カル人材活用を軸とした固定費低減を強力に推進
- ・(下期)中国 ハイラング - の新規立上げなどにより 営業利益は3桁に回復

4 - (3) 10 / 3期 地域別売上高・営業利益

その他(欧州、南ア、豪州)



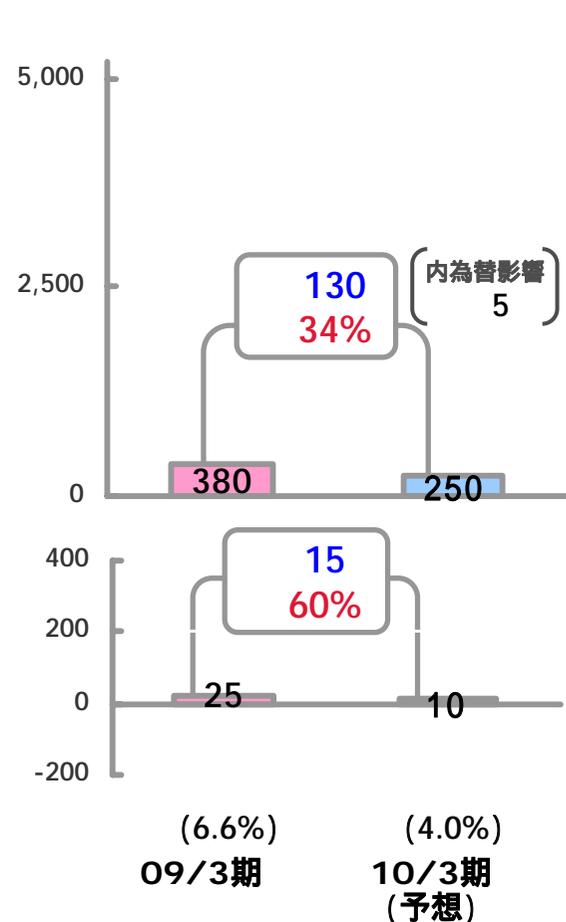
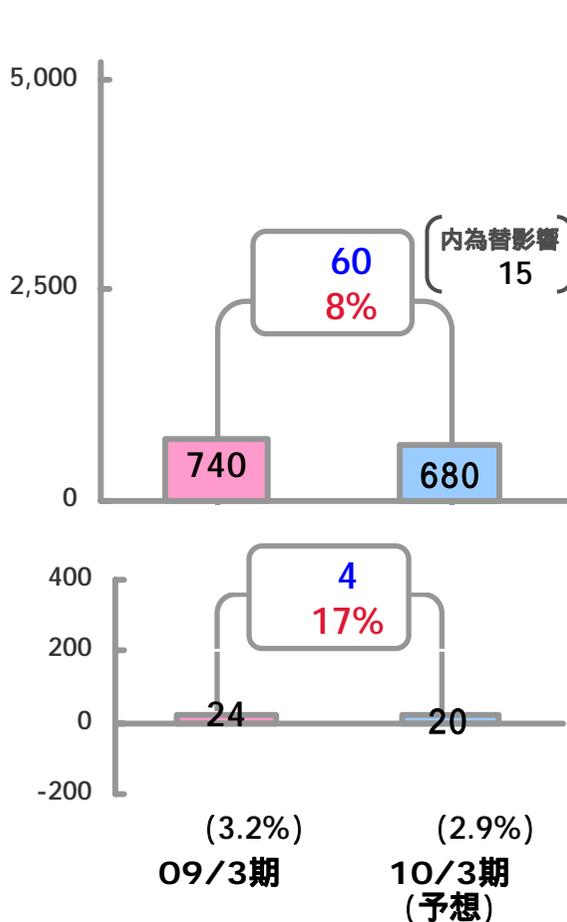
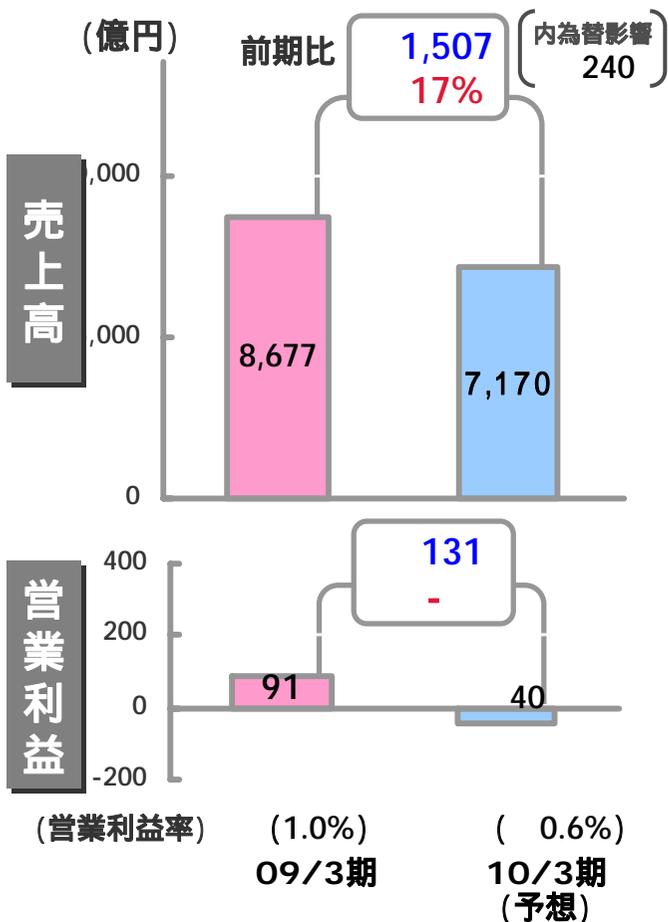
- ・(通期)オ-ストラリア カムリ、南アフリカ IMVなどの市場低迷により、減収減益。
現調化の拡大や物流改善などを精力的に推進
- ・(下期)フランスのヤリス委託生産などにより台数は増加するものの、営業利益は赤字

4 - (4) 10 / 3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



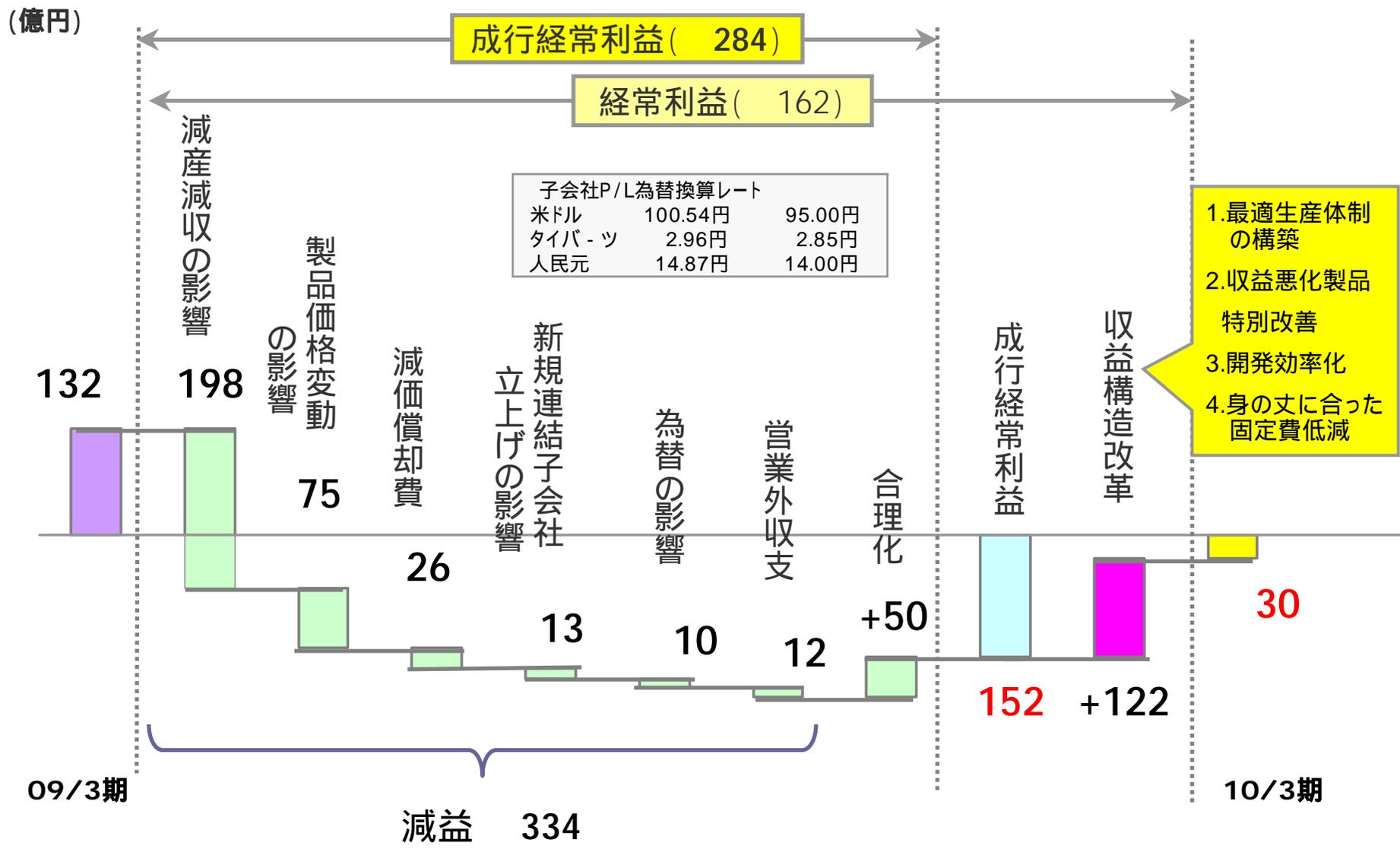
・北中南米を除く、全地域で、台数減により減収

・国内、北米は大幅に減収
・アジアは為替の影響を除けば、売上高は横バイ

・国内 バンパーの数量減により減収
・アジア カーテンシールドエアバックの数量減により減収(ベトナム)

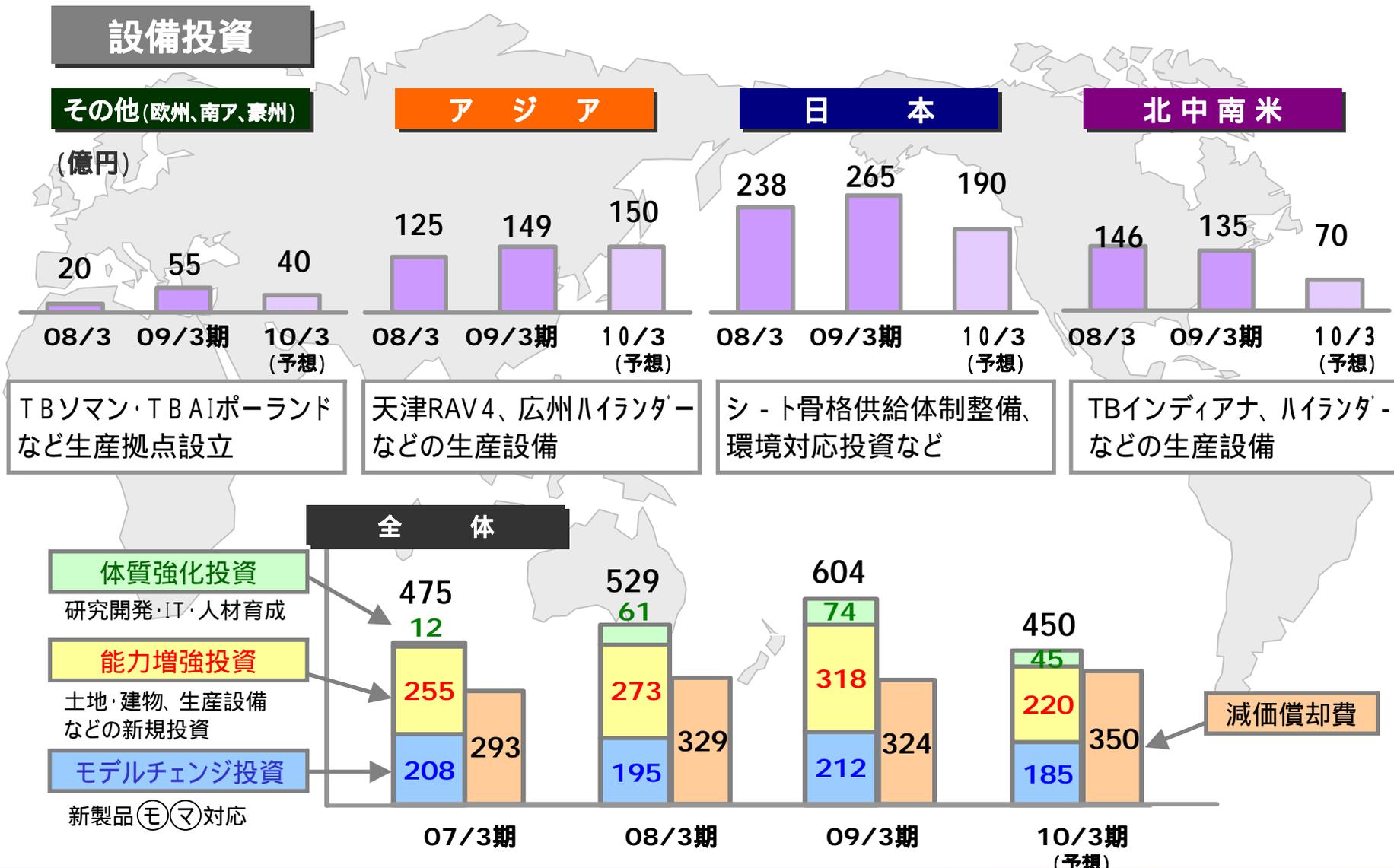
4 - (5) 10 / 3期 経常利益増減要因

減産減収により大幅減益、強靱な収益体質基盤の構築を目指す



4 - (6) 設備投資 10/3期予想

グローバル供給体制の整備を中心に実施



明日の車室空間をデザインします。



〔参考資料〕

- 1 . 製品概要
- 2 . 関係会社の状況
- 3 . 財務状況（06/3期～10/3期）

売上高 / 経常利益推移
設備投資 / 減価償却費

〔参考資料 1〕 製品概要

自動車部品をシステムでお客様へ供給

内装品事業

内装システム製品



シート



ドアトリム



成形天井



フロアカーペット



電動サンシェード

etc

フィルター・パワートレイン機器部品事業

吸気システム製品



エアクリーナー
インテークマニホールド
シリンダーヘッドカバー
を一体化



オイルフィルター



エアフィルター



キャビンエアフィルター

etc

繊維・外装品他事業



シートファブリック



シートベルトウェビング



カーテンシールドエアバック



補給用バンパー

フェンダーライナー



etc

〔参考資料 2〕 関係会社の状況

日 本
 子会社 : 16社
 関連会社 : 5社
TBJ : トヨタ紡織

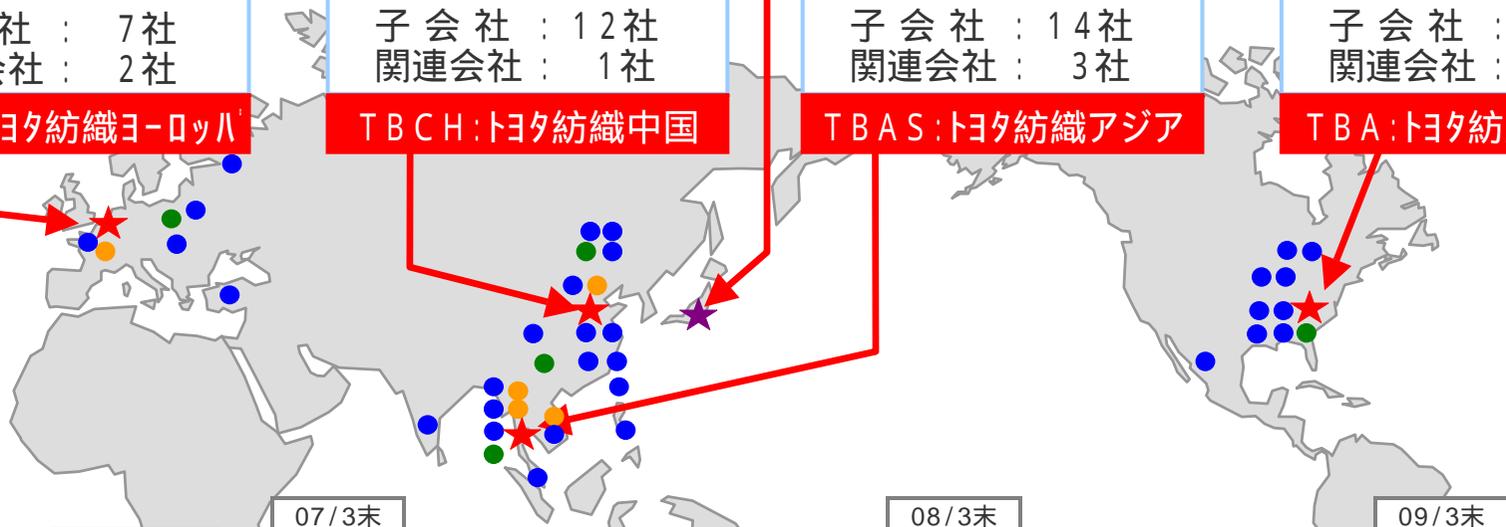
凡例: 地域統括・開発拠点
 生産会社(内装品事業)
 生産会社(フィルター・ハーフトレイン部品事業)
 生産会社(繊維・外装品事業)

欧州・アフリカ地域
 子会社 : 7社
 関連会社 : 2社
TBEU : トヨタ紡織ヨーロッパ

中国地域
 子会社 : 12社
 関連会社 : 1社
TBCH : トヨタ紡織中国

アジア・オセアニア地域
 子会社 : 14社
 関連会社 : 3社
TBAS : トヨタ紡織アジア

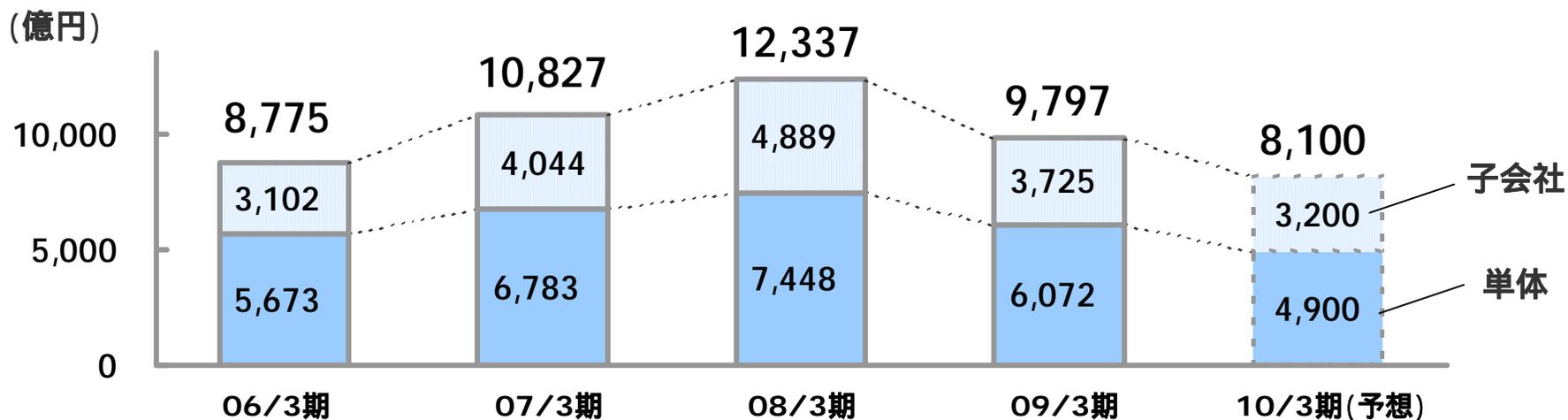
北中南米地域
 子会社 : 26社
 関連会社 : 0社
TBA : トヨタ紡織アメリカ



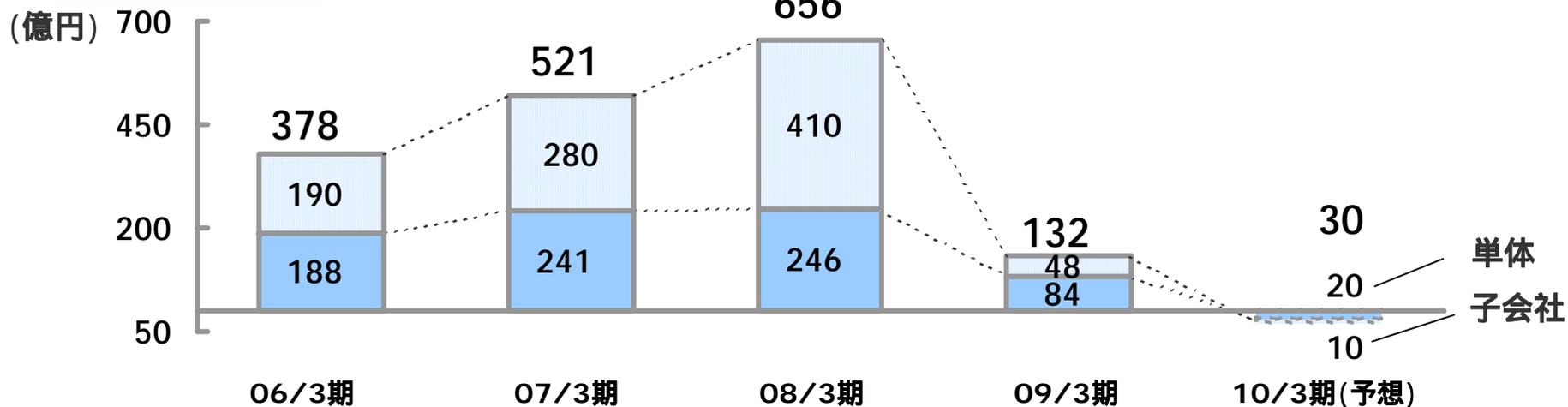
		07/3末	08/3末	09/3末
子会社	+	69社	TBGT (旧TASI) TBミシシッピ、TBインディアナ TBドブラジル コベルク、TBユニフォーム	TBソマン TBAIポーランド ATS
	-		アイホー TBトランスポート	アラコ デ メキシコ
関連子会社	+	12社	関東シート 関東シート北上	
	-		TASI、コベルク	エコ・テクノロジー

〔参考資料 3 - 〕 売上高 / 経常利益推移

売上高

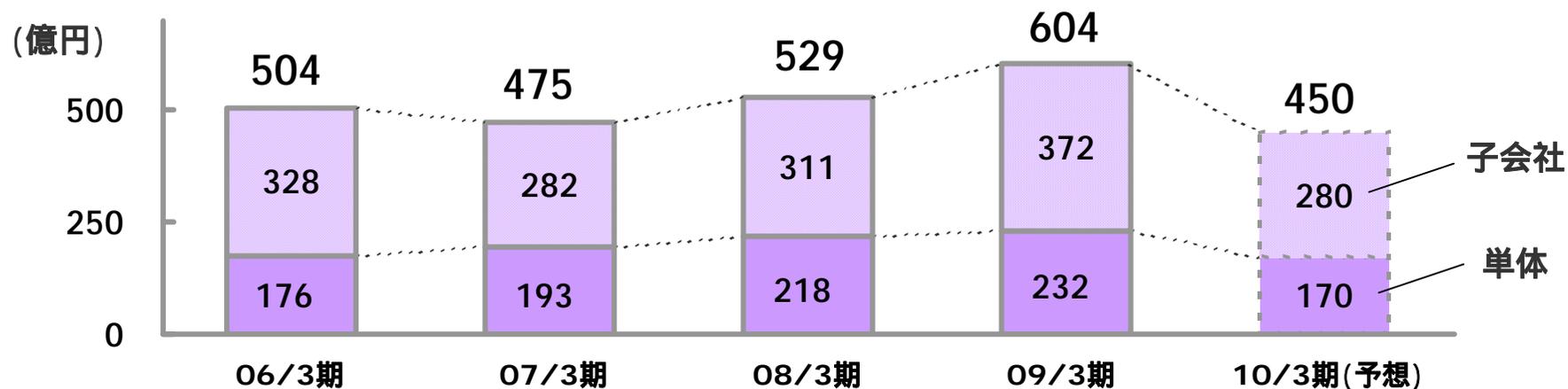


経常利益



〔参考資料 3 - 〕 設備投資 / 減価償却費推移

設備投資(連結)



減価償却費(連結)

