



**TOYOTA BOSHOKU**

東証1部 証券コード 3116

**2019年度（2020年3月期）**

# **決算説明会**

---

**開催日：2020年5月21日**

# 1-1) 2019年度 決算状況 連結決算概要

	【IFRS】		【IFRS】		(億円)	
	18年度実績		19年度実績		増減	
売上収益	14,173	100.0%	13,726	100.0%	△447	△3.2%
営業利益	612	4.3%	477	3.5%	△134	△22.0%
税引前利益	614	4.3%	480	3.5%	△134	△21.8%
当期利益*	274	1.9%	247	1.9%	△26	△9.7%

\*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	132円88銭	△14円97銭	
為替 レート	USドル	111円	109円	2円 円高
	1-0	128円	121円	7円 円高

売上収益

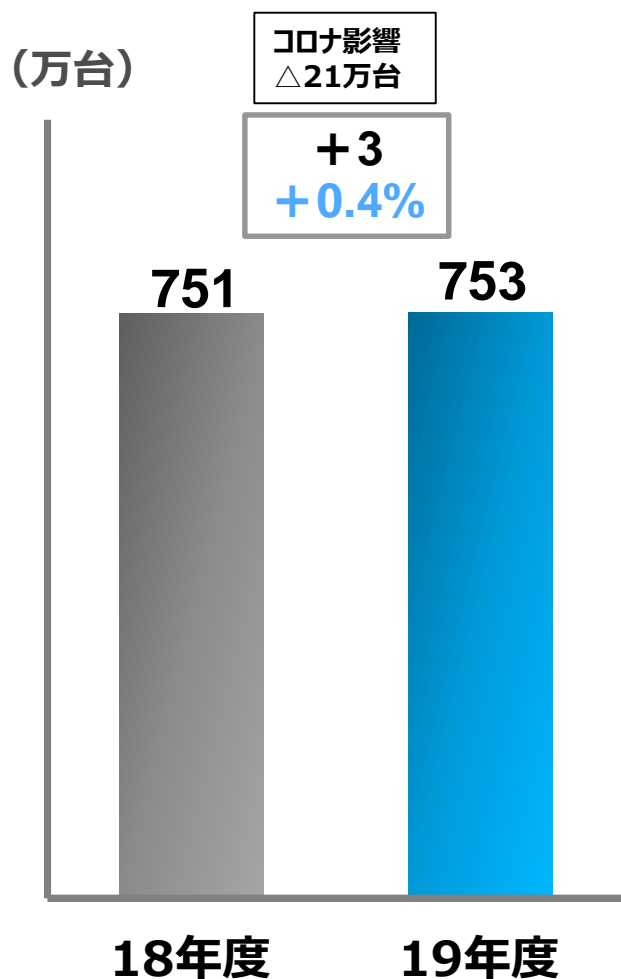
- 日本・北中南米地域での増産効果はあったものの、製品構成変化や為替影響に加え、新型コロナウイルスの影響などにより減収

営業利益

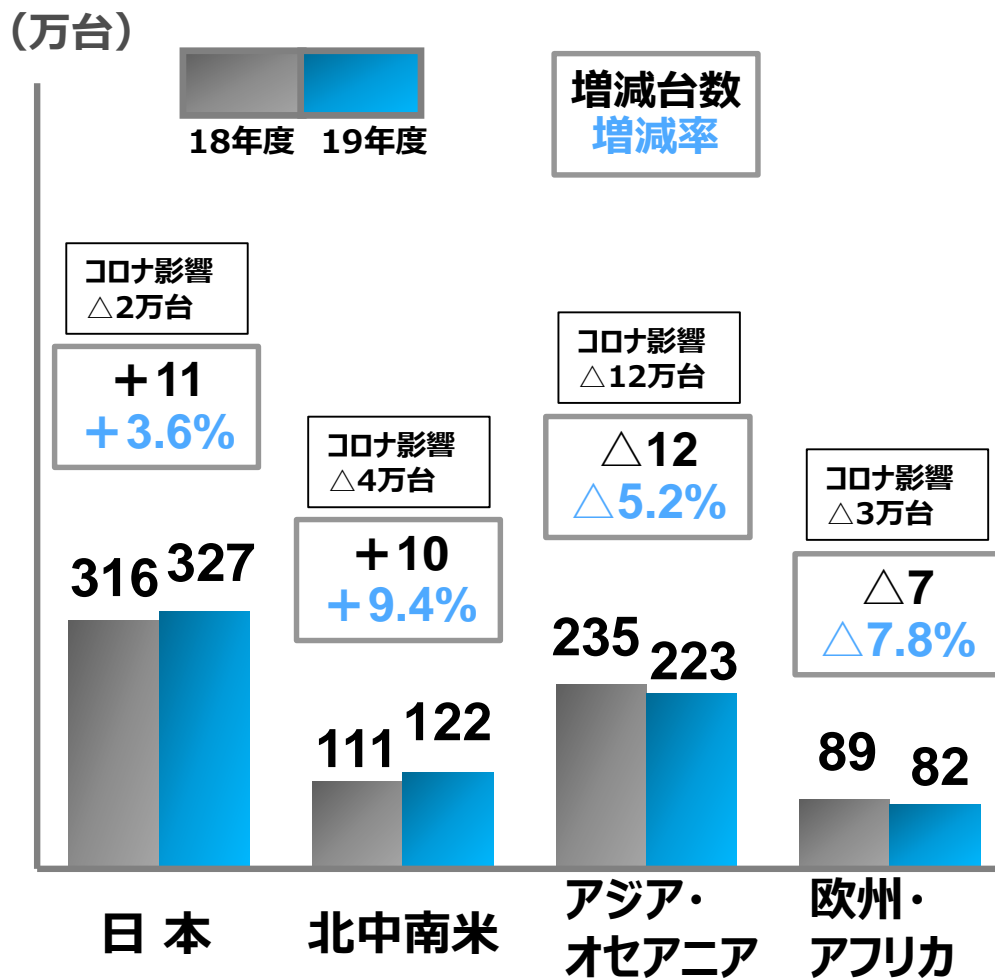
- 増産効果はあるが、諸経費増加や欧州資金流出事案の影響に加え、新型コロナウイルスの影響などにより減益

# 1-2) 2019年度 決算状況 地域別シート生産台数

## 連結全体



## セグメント別

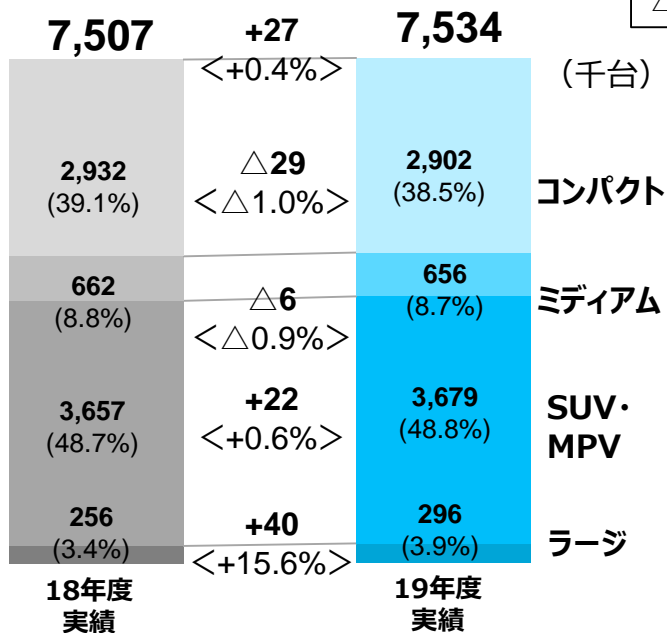


# 1-3) 2019年度 決算状況 連結 売上収益・営業利益

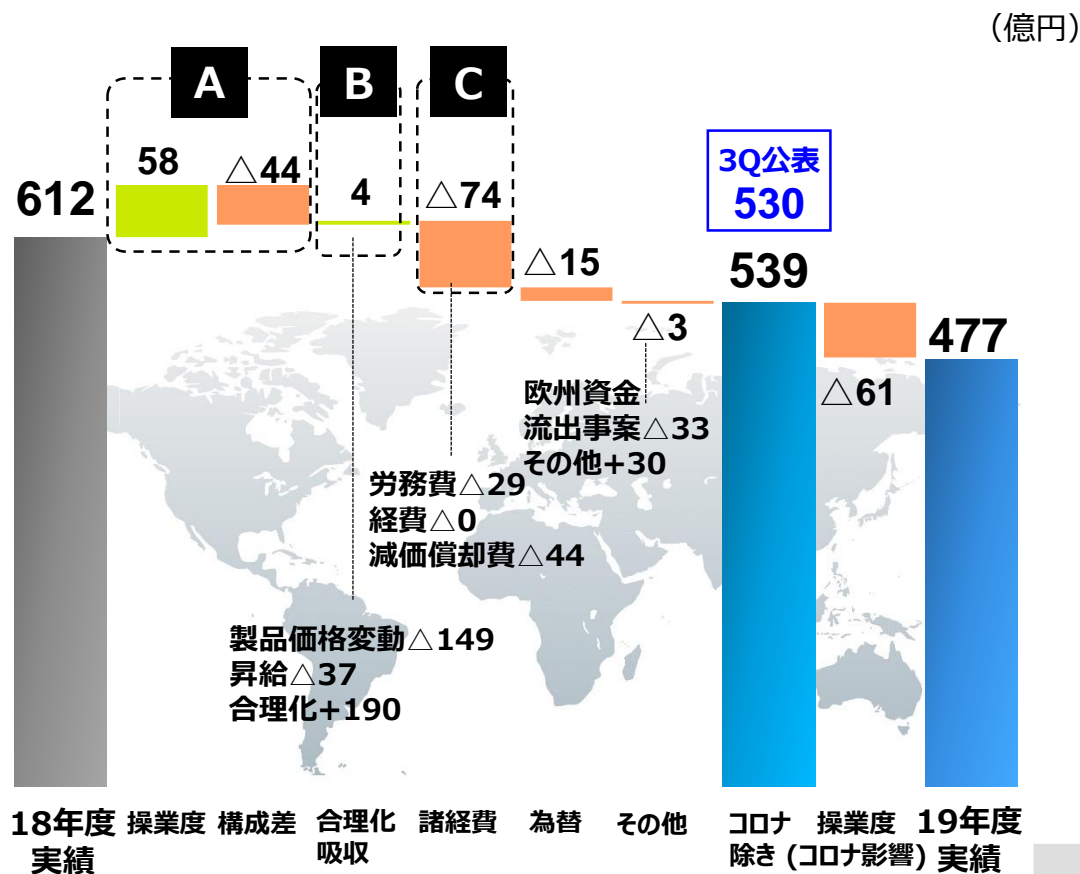
## 新型コロナウイルスの影響を除けば、3Q時点の計画を上回る進捗

### 台数・車種構成の変化

コロナ影響  
△211千台



### 営業利益の増減解析 (前期比)



### 当期の経営成績

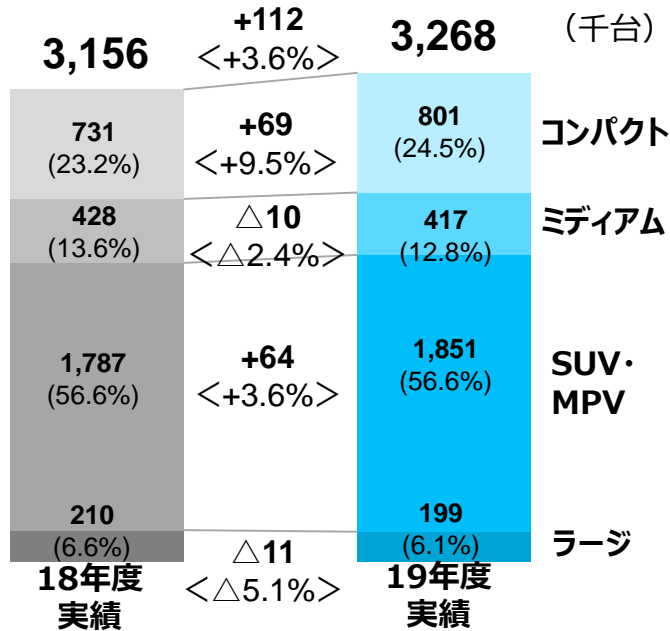
	18年度実績	19年度実績	増減
売上収益	14,173	13,726	△447
営業利益	612	477	△134
営業利益率	4.3%	3.5%	-

# 1-4) 2019年度 決算状況 日本 売上収益・営業利益

製品構成の変化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

コロナ影響  
△20千台



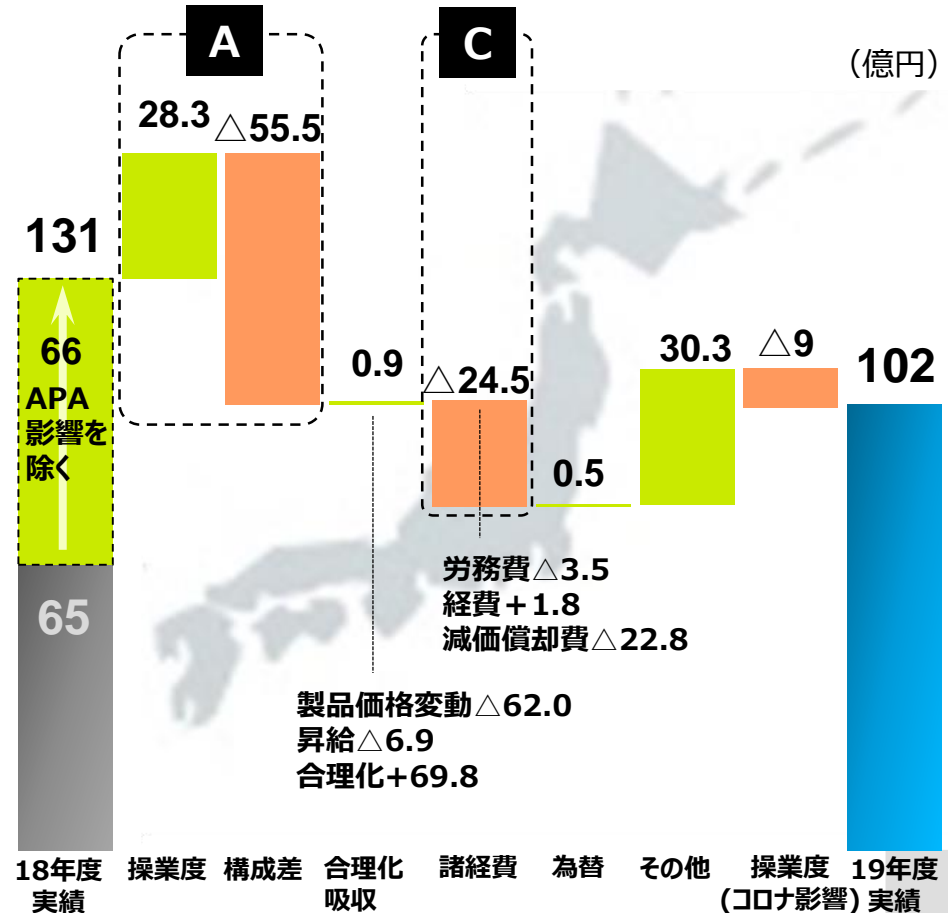
## 当期の経営成績

(億円)

	18年度実績	19年度実績	増減
売上収益	7,999	7,683	△315
営業利益	65	102	36
営業利益率	0.8%	1.3%	—

## 営業利益の増減解析 (前期比)

(億円)

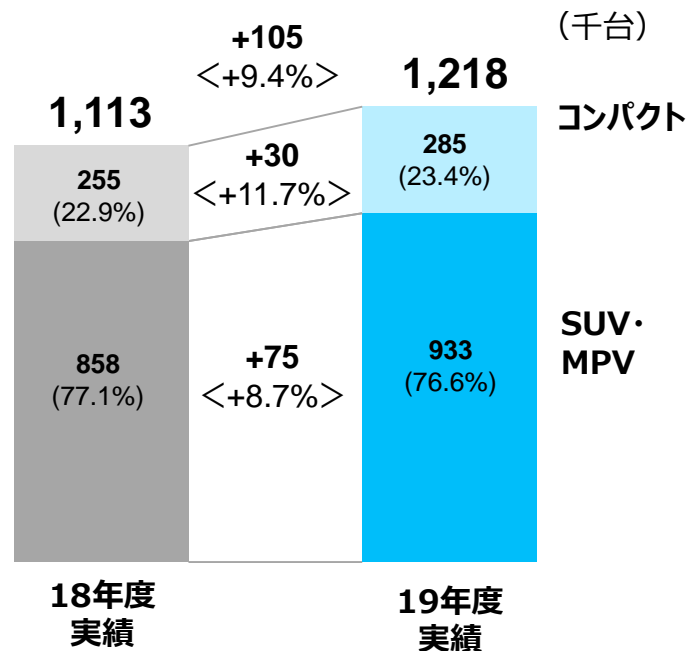


# 1-4) 2019年度 決算状況 北中南米 売上収益・営業利益

北米での増産効果はあるが、生産準備費用などの諸経費の増加や、前年の移転価格税制調整金の影響に加え、新型コロナウイルスの影響により減益

## 台数・車種構成の変化

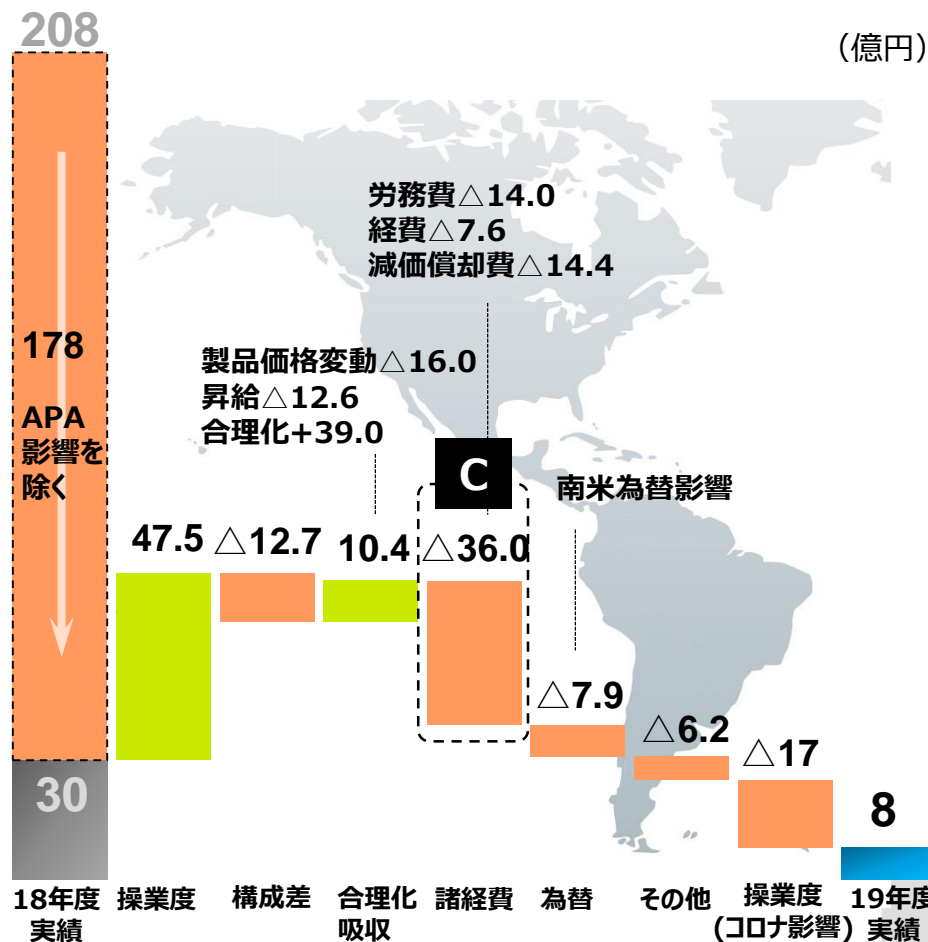
コロナ影響  
△40千台



## 当期の経営成績

	18年度実績	19年度実績	増減
売上収益	2,668	2,729	60
営業利益	208	8	△200
営業利益率	7.8%	0.3%	—

## 営業利益の増減解析 (前期比)

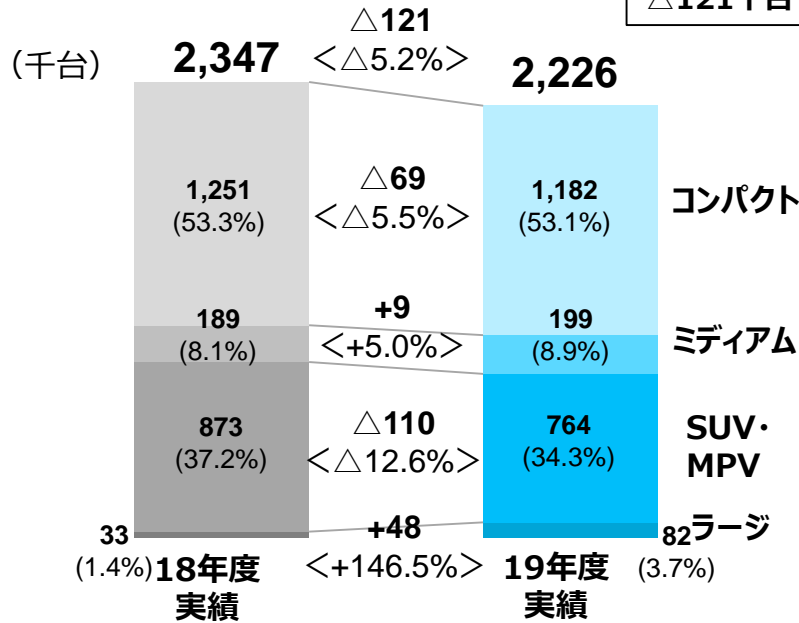


# 1-4) 2019年度 決算状況 アジア・北アフリカ 売上収益・営業利益

諸経費の増加や新型コロナウイルスの影響等による減益要因はあるが、前年の移転価格税制調整金の影響により増益

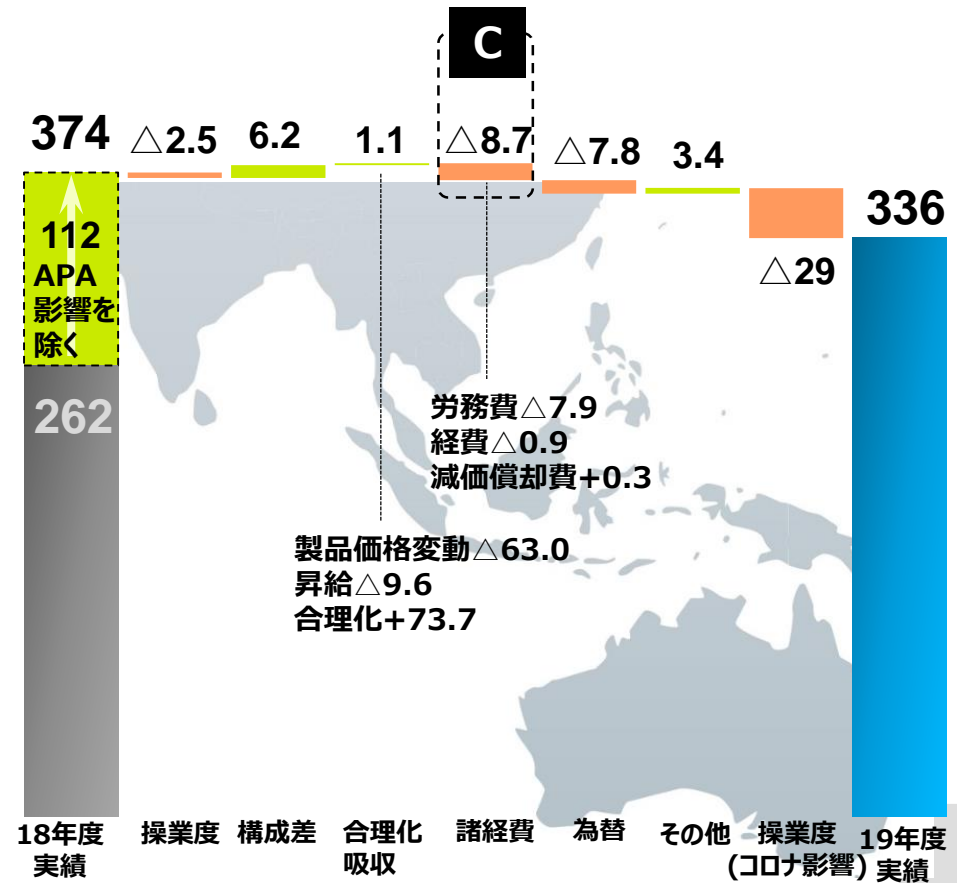
## 台数・車種構成の変化

コロナ影響  
△121千台



## 営業利益の増減解析 (前期比)

(億円)



## 当期の経営成績

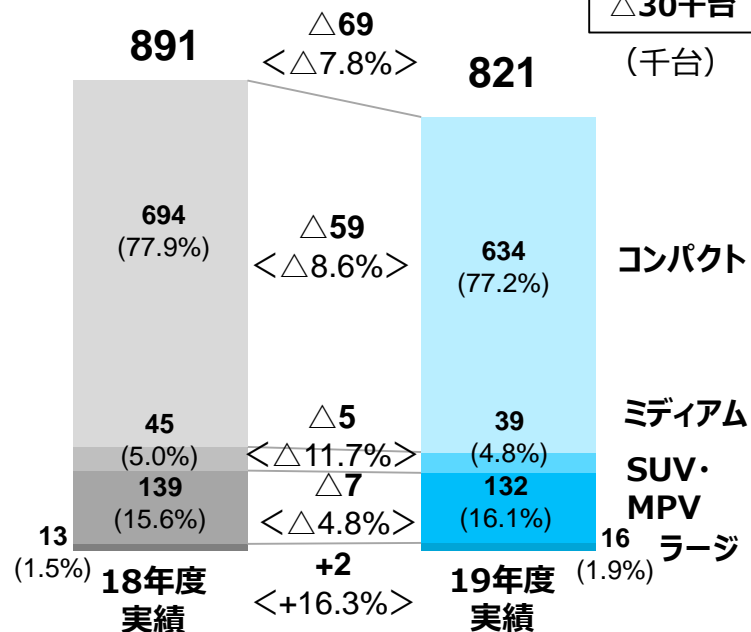
(億円)

	18年度実績	19年度実績	増減
売上収益	3,528	3,338	△190
営業利益	262	336	74
営業利益率	7.4%	10.1%	—

# 1-4) 2019年度 決算状況 欧州・アフリカ 売上収益・営業利益

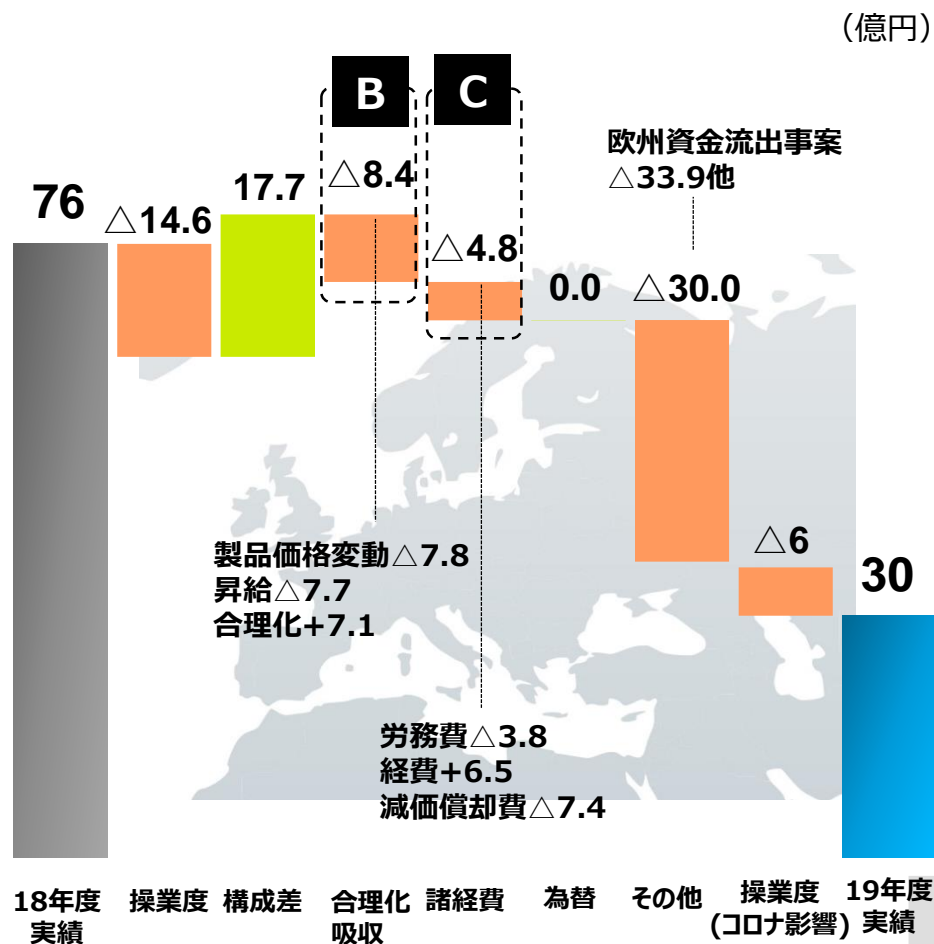
新型コロナウイルスの影響等による減産や生産準備費用等の諸経費の増加に加え、欧州資金流出事案の影響により減益

## 台数・車種構成の変化



コロナ影響  
△30千台

## 営業利益の増減解析 (前期比)



## 当期の経営成績

	18年度実績	19年度実績	増減
売上収益	992	883	△108
営業利益	76	30	△46
営業利益率	7.7%	3.4%	-

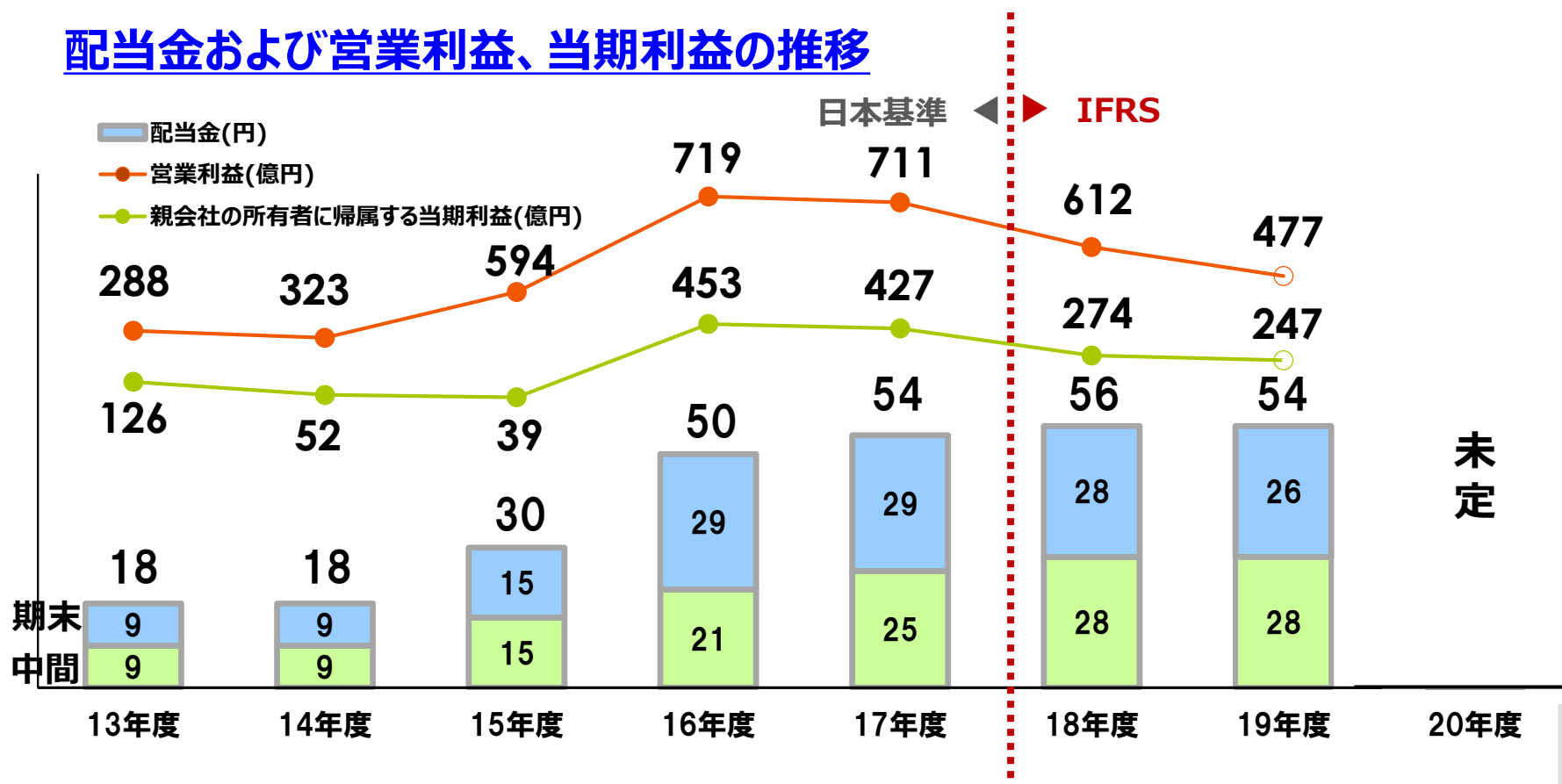


- 客先の稼働再開など一部明るい兆しは見られるものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響による、経済活動の停滞及び実体経済の悪化が今後更に長期化することが見込まれるなど、先行きは依然として不透明
- 現段階では業績に与える影響に未確定要因が多いため、次期の連結業績予想は未定
- 合理的に算定が可能となった時点で速やかに開示予定

# 1-6) 株主還元 (配当金)

- 19年度は18年度より△2円減配の54円(配当性向：40.6%)を予定
- 20年度は未定 (決定後速やかに適時開示を実施)
- 不測の事態が生じた場合の経営と雇用安定化に備えることなどを総合的に判断

## 配当金および営業利益、当期利益の推移



# 2019年度 決算状況まとめ

## 今期の主要課題と対応

課題	課題への対応
<p><b>A 需要変動に対応した収益確保</b></p> <p>1)-(1)需要変動へのロスのない対応による収益確保 1)-(2)新製品切替の構成差改善</p>	<p>1)-(1)需要変動に柔軟に対応できる体制の構築</p> <p>1)-(2)体質強化により稼ぐ力を向上</p>
<p><b>B 合理化吸収力の低下</b></p> <p>賃金上昇及び価格競争の激化を踏まえた原価改善の更なる加速</p>	<p>BEP (ブレイク・エブ・ポイント) 改善</p> <p><b>① 固定費低減</b> <span style="float: right;">P15~23</span></p> <p>【19年度】緊急収益確保に向けた固定費低減の実施 <span style="float: right;">P11</span></p> <p>残業低減、経費低減、設備投資の見直し等</p>
<p><b>C 諸経費の増加</b></p> <p style="font-size: 2em;">{</p> <p>74億円の増加 内訳: 労務費 +29 減価償却費 +44</p> <p style="font-size: 2em;">}</p>	<p><b>② 限界利益向上</b> <span style="float: right;">P17</span></p> <p>2)提供価値の多面化を加速</p> <p><b>③ 売上拡大</b> <span style="float: right;">P24~27</span></p>

上記に加え

- ・新型コロナウイルス感染拡大を防止しながら需要の激変対応と収益確保
- ・インテリアスペースクリエイターの実現に向けた取り組みの加速

# 緊急収益確保に向けた固定費低減の実施（2019年度実績）

- R&D、本社機能等の固定費を地域横断活動で低減
- 働き方改革、ITツールの活用を積極的に推進するとともに、  
設備投資の実施時期・規模・仕様見直しを実施

課題への対応	具体策	成果 (グローバル)
残業低減等による 労務費低減	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 働き方改革の更なる推進<ul style="list-style-type: none"><li>・仕事の見直し(やめる・減らす・変える)の加速</li><li>・ITツールを活用した業務効率化</li></ul></li></ul>	△7億円
経費低減	<ul style="list-style-type: none"><li>■ スカイプを活用した、不要不急の出張抑制</li><li>■ 経費全般の必要性の見直し</li></ul>	△17億円
設備投資の見直し	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 実施時期・規模・仕様見直し</li></ul>	設備投資 △26億円 (減価償却費 △3億円)

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. 2019年度の振り返りと今後の取り組み
2. 次期中期経営計画に向けて

# 持続可能な成長を目指して

**1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み**

2. 次期中期経営計画に向けて

# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## 2018、2019年度の財務実績

項目	2020年度 経営計画(公表値)	実績・見通し [ ]は3Q時点の見通し	
		2018年度(IFRS)	2019年度(IFRS)
生産台数(万台)	-	751	<b>753</b> [776]
売上収益(億円)	14,000	14,173	<b>13,726</b> [14,000]
営業利益(億円)	700	612	<b>477</b> [530]
営業利益率(%)	安定的に5%以上	4.3	<b>3.5</b>
純資産(億円)	4,000	3,130	<b>3,217</b>
自己資本比率(%)	40%程度	36.7	<b>37.3</b>
ROE(%)	10%程度	8.0	<b>8.5</b>
配当性向(%)	30%程度	48.4	<b>40.6</b>

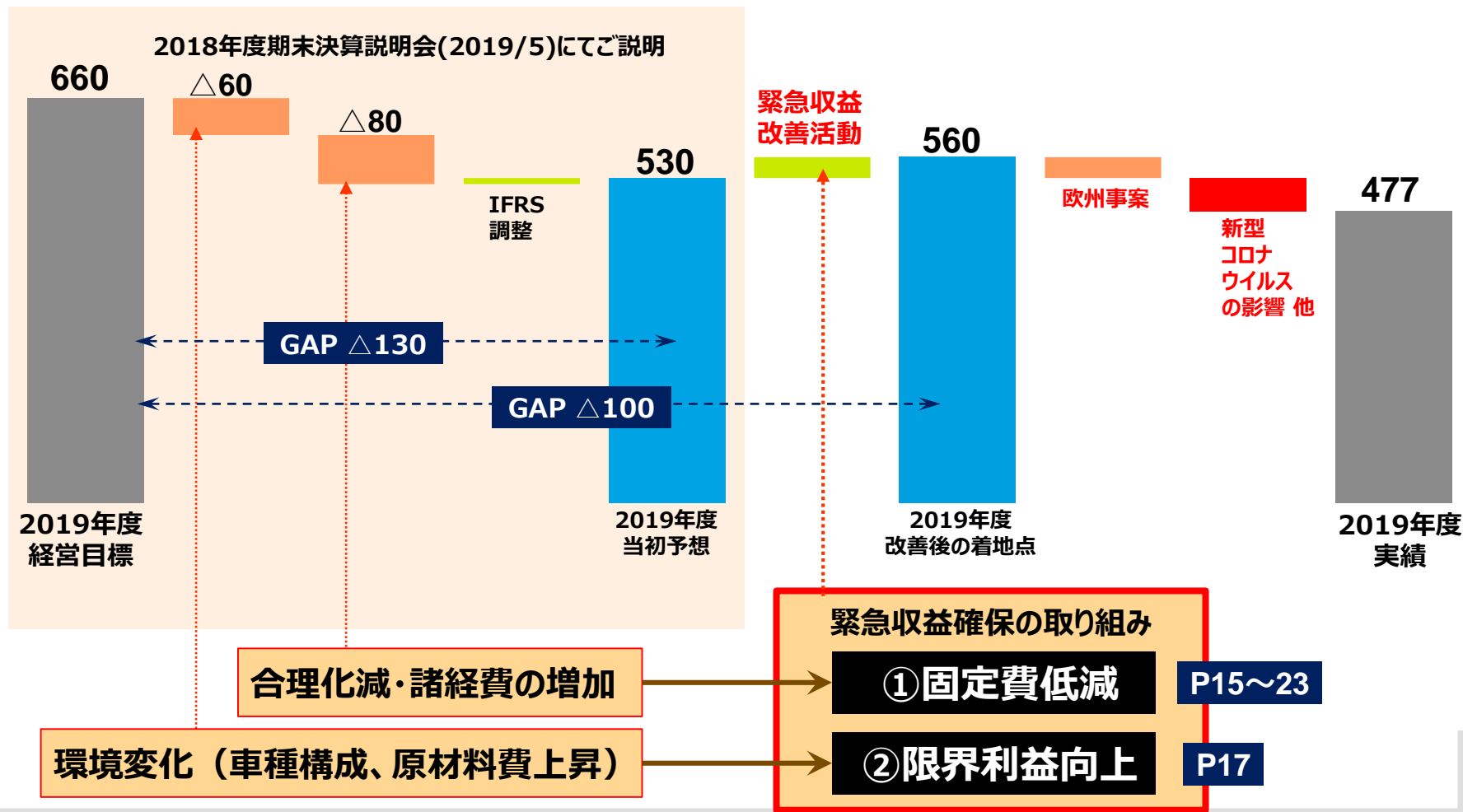
・生産台数は増加、売上と営業利益ともに減少

・純資産、自己資本比率、ROEは、前年比と同等レベルで推移



# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

2019年度経営目標の達成に向け、収益改善活動に取り組み、営業利益は560億円レベルまで改善するも、欧州事案、コロナウイルスの影響により大きく減益



# 2019年度決算状況まとめ

## 課題への対応と主な取り組み

課題への対応	主な取り組み
1)-(1) 需要変動に柔軟に対応できる体制を構築 1)-(2) 体質強化により稼ぐ力を向上 BEP (ブレイク・ポイント) 改善 ① 固定費低減 ② 限界利益向上	a. 開発業務の効率化 b. 原材料低減の取り組み c. ものづくり競争力強化 d. 日本事業再編、グローバル最適生産体制 e. ガバナンス強化・意思決定迅速化
2) 提供価値の多面化を加速 ③ 売上拡大	f. シートデバイス開発、シート他社拡販 g. ユニット部品事業の拡大

## 次期中期経営計画に向けて

### 取り組みの事例

1) インテリアスペースクリエイターの実現に向けた取り組み

2) 企業価値向上への取組み

# 1) 需要変動に柔軟に対応できる体制の構築と 体質強化による稼ぐ力の更なる向上

- a. 開発業務の効率化
- b. 原材料低減の取り組み
- c. ものづくり競争力強化
- d. 日本事業再編、グローバル最適生産体制
- e. ガバナンス強化・意思決定迅速化

# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## a. 開発業務の効率化

## 体質強化に向けた取り組み 1) 開発力強化

### 中期経営実行計画

2020年度末までに2016年度比  
開発工数 **30%効率化**

(総工数 hr)



### 先端・先行開発能力, 組織の強化

① PACE AWARD  
2020  
FINALIST受賞



TOYOTA Crown  
Dアトリム

② MX191 東京モーターショー 他社連携



- ・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 等

③ 車室空間企画センターを“新設” P32

### 人材育成 強化

- ・人を育てる組織作り
- ・個々人の能力向上



<人材の有効活用>  
開発→生技へ  
日本で人材育成  
委託費効率化

標準工数 明確化

能力向上  
ムダの削除  
残業低減  
3%

# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## a. 開発業務の効率化

## 体質強化に向けた取り組み 2) 人材育成・能力向上

	人を育てる組織づくり	個々人の能力向上
更に強化	①グローバル人事制度 ②適切な組織管理スパンへの変更	①能力マップを活用した個人別育成 ②ITツール活用による教育システム

### ① グローバル人事制度

資格・制度・規程を整備  
(ポジションと能力を体系化)

### ② 適切な組織管理スパン

人を育てる組織  
上司が丁寧に見れる  
部下の配置



### テレワーク活用からの気づき

- ・現地現物の在り方
- ・コミュニケーションの本質



### ① 能力マップ

スキル項目	Aさん	Bさん
①基礎知識	5	3
②基礎能力	4	3
③オペレーション力	4	2
④設計能力	4	1



教育プログラム・受講基準と紐づけ  
能力を向上させる



### ② ITツール・教育ビデオ



欧・米・中・タイの拠点で14講座 着手

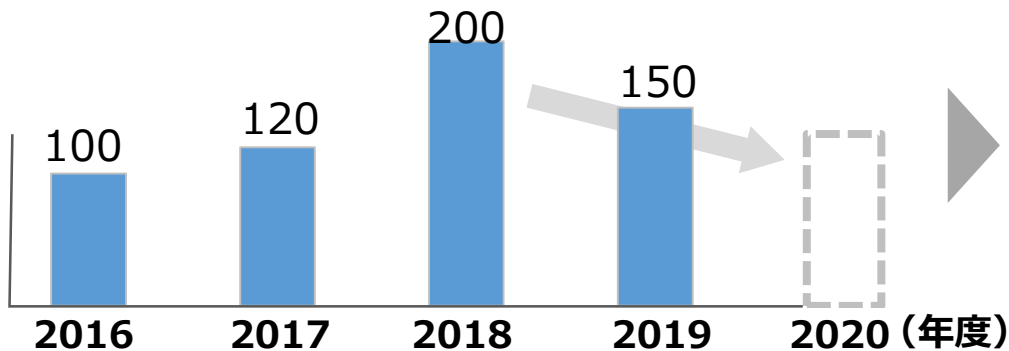
“新型コロナウイルス感染防止の中で” 時間を活用 環境変化に対応していく

# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## b. 原材料費低減の取り組み

### ① ナイロン原料の市況

2016年を100とした場合の指数（66ナイロンの例）



ナイロン原料の供給不足による  
材料価格の高騰トレンドは、  
需給バランスの改善もあり  
落ち着きつつある

### ② 原材料費低減の取り組み内容

- ・供給リスク低減・競争力強化の観点より、  
低コスト・適正グレード材料への置換を推進（ユニット部品）  
2020年度末～2021年度を目途に、順次切換え予定



シリンダーヘッドカバー



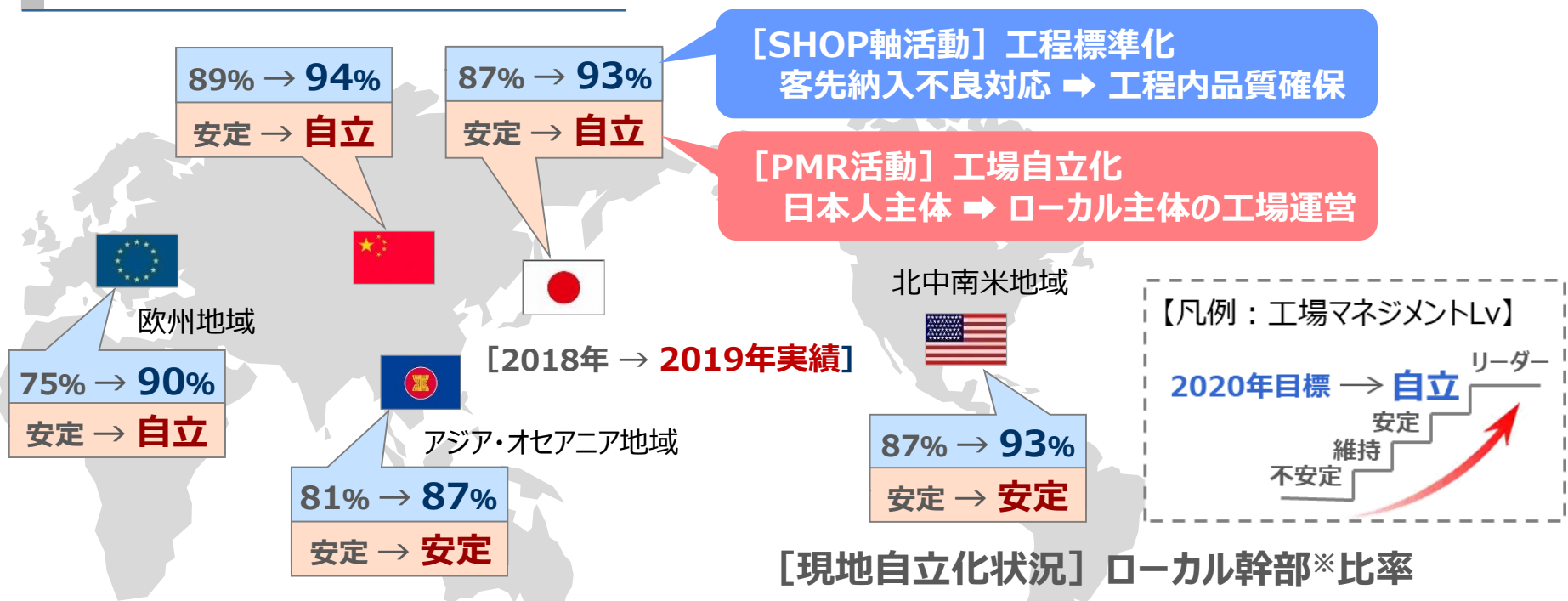
インテークマニホールド

# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## c-1. 最適生産を支える『ものづくり競争力強化』

### 足許固め：生技生産力強化

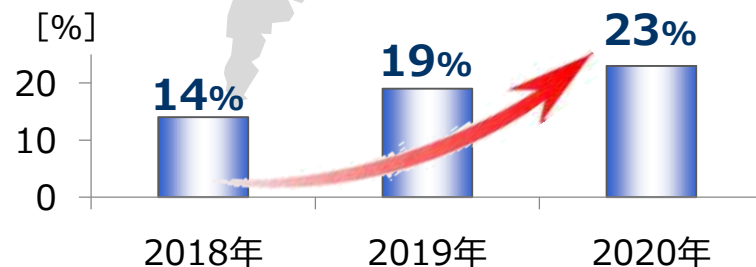
**[SHOP軸活動、PMR※活動]** ※Plant Management Requirement (工場基本要件)



### [工程標準合致率の推移]



### [現地自立化状況] ローカル幹部※比率



(※ローカル幹部：生産拠点 拠点長、全統括会社4社 VP以上)

# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## c-2. 最適生産を支える『ものづくり競争力強化』

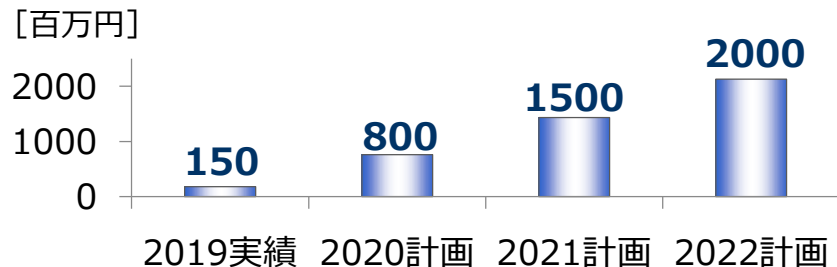
### ものづくり革新の推進 [IoT・デジタル技術の活用、工程革新の推進]

#### IoT・デジタル情報技術の活用

2018年	2019年	2020年～
モデルライン	モデル工場 (猿投工場)	国内工場・グローバル 展開

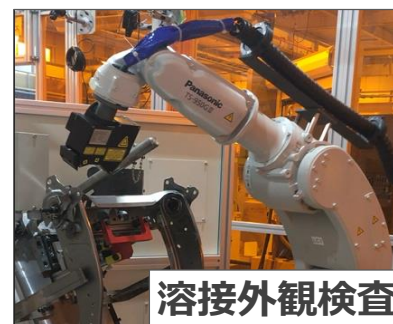


#### IoT活用：改善効果額



#### 工程革新の推進

#### [事例：検査工程※の自動化] ※シート分野



(累計導入件数：実績/計画)

#### 自動化：省人効果額



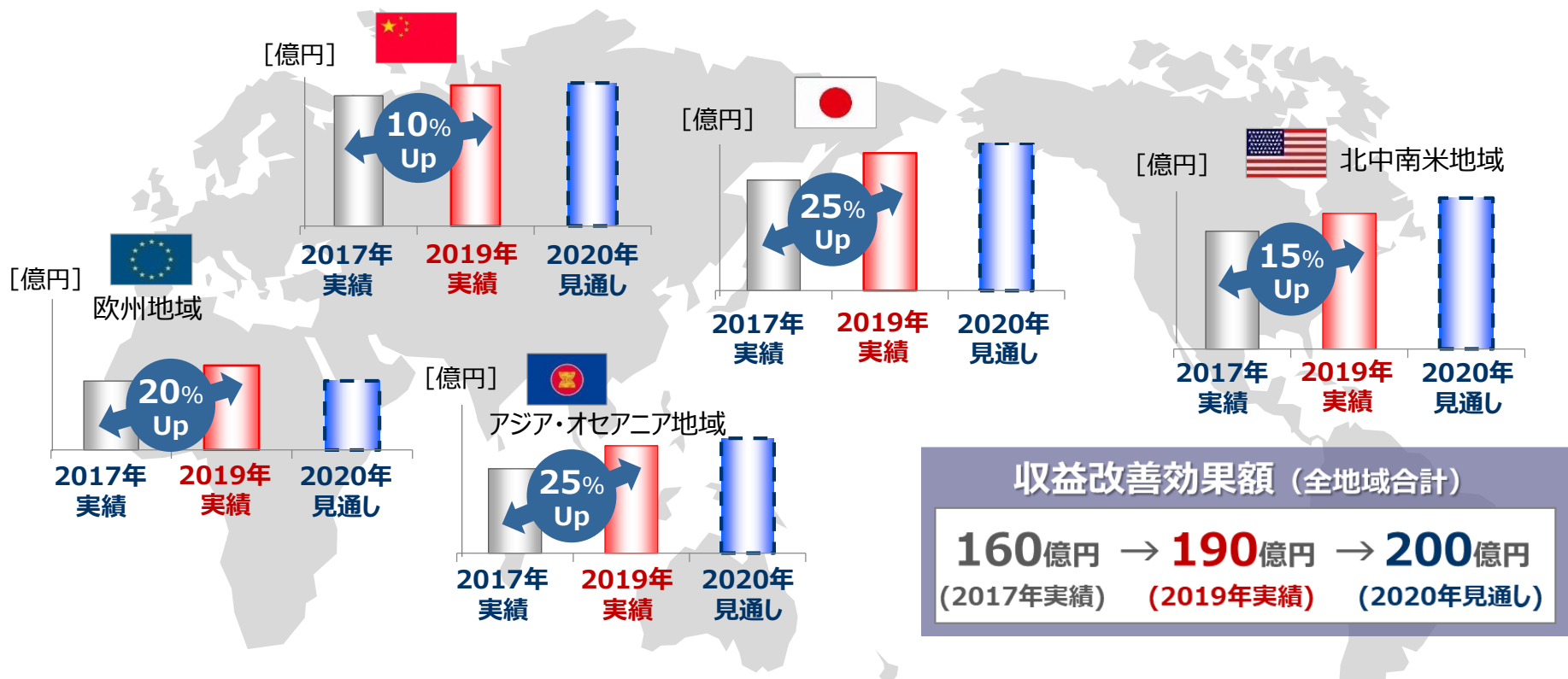
日本と並行して海外展開実施



# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## c-3. 『ものづくり競争力強化』：1) これまでの活動成果

### 収益改善効果 [足許固め、ものづくり革新の推進]



- SHOP軸・PMR活動によるローカル主体工場運営の推進強化
- IoTや工程革新による競争力強化

➡ 成長戦略へのリソース確保

# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## c-4. 『ものづくり競争力強化』：2) 今後の取り組み

### 1 ものづくり革新センター活用

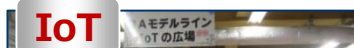
2020年1月竣工



IoT・デジタル情報技術

工程革新

IOT



デジタルエンジニアリング

さらなる進化

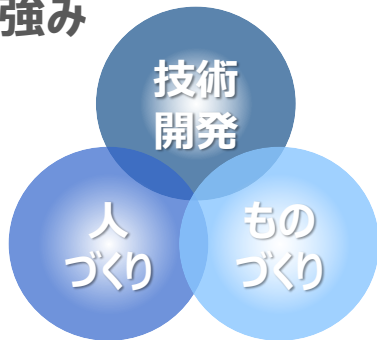


現場情報のグローバル連携  
工程革新のグローバル展開

AI活用



### 2 3つの強み



人づくり	技術・技能・価値観の伝承
ものづくり	お客様第一の徹底 高度な生産・製造技術への挑戦
技術開発	将来を見据えた技術革新の推進

日本

グローバル  
(現地化)

# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## d. 日本事業再編、グローバル最適生産体制

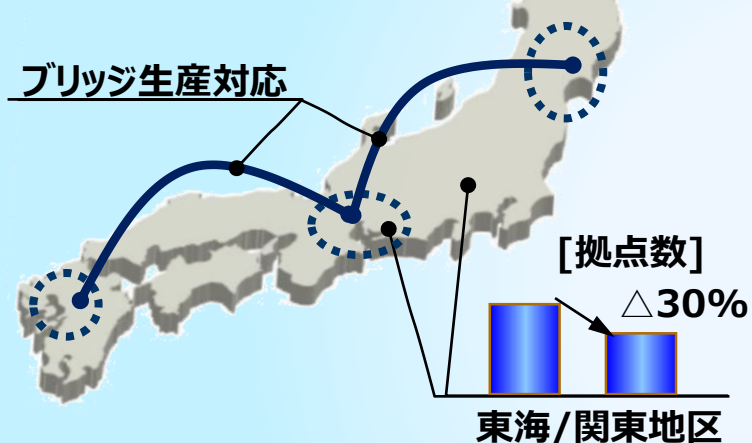
### 取り組み

▶ サプライチェーン全体で、客先の大幅な需給の変化に対応できる構造改革

### 1) 拠点再編

#### ① 需給変化への対応（日本）

▶ 生産変動へ対応できる体制確立



#### ② 生産拠点再編（グローバル）

▶ 2025年に向けた生産の寄せ止め等、拠点再編をグローバルで検討（集中/分散 生産）

[米州]

地区を跨いだ生産再編  
《 中西部～南部 》

[中国]

・天津/広州  
2極化+増産対応

2020年上期中を目途に戦略を策定

### 2) 物流再編

物流再編と物流原単位マネジメント（グローバル）

▶ 物流リソースの拡充を活かした競争力向上



積載効率up,  
物流ルート 統廃合 等

〔再編効果〕 約300百万円/年

# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## e. ガバナンス強化・意思決定迅速化

### グローバル本社機能の強化 ~Heritage & Innovation~

経営指標の見える化

意思決定の迅速化、グローバルガバナンス強化

社内外との連携強化・交流促進

新たな提供価値の創造、事業領域の拡大

効率的かつ創造的な環境整備

次世代を担う経営人材の育成





## 提供価値の多面化を加速

- f. シートデバイス開発、シート他社拡販
- g. ユニット部品事業の拡大

# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## f. シートデバイス開発、シート他社拡販

新たな市場ニーズ・地域最適化を狙った製品開発で  
良品廉価、付加価値向上部品を投入

### ①コンパクト市場へ 新技術を提供

運転席イージーリターン機能を  
新型ヤリスに提供

小柄な人にも優しい便利機構

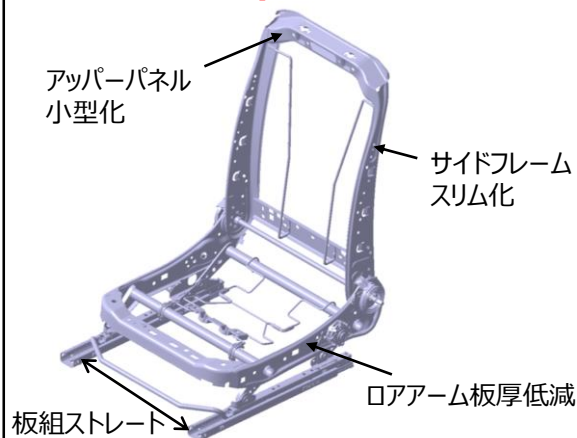


乗車の際、シート横のメモリーレバーを操作することで  
前回記憶したシートスライド位置へ簡単に復帰

### ②新興市場へ 軽量化部品を提供

軽量フロント骨格をタイ ヤリスに  
提供

地域最適な仕様で良品廉価



### ③高級車市場へ 付加価値部品を提供

プレミアムシートを中国/アジア向  
けVIP専用車に採用

超富裕者層向けのファーストクラス  
シート



# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

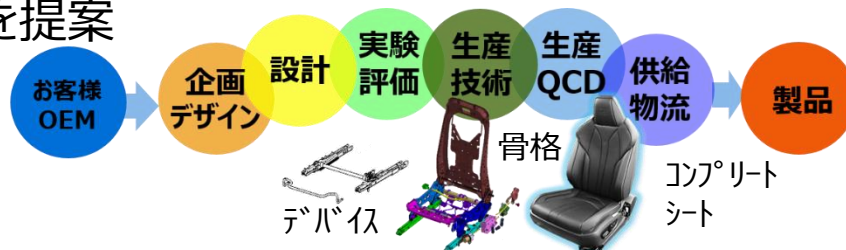
## f. シートデバイス開発、シート他社拡販

他社拡販にて販路拡大し持続可能な成長を実現

⇒ OEMのニーズを捉え競争力向上に向けた商品を提供

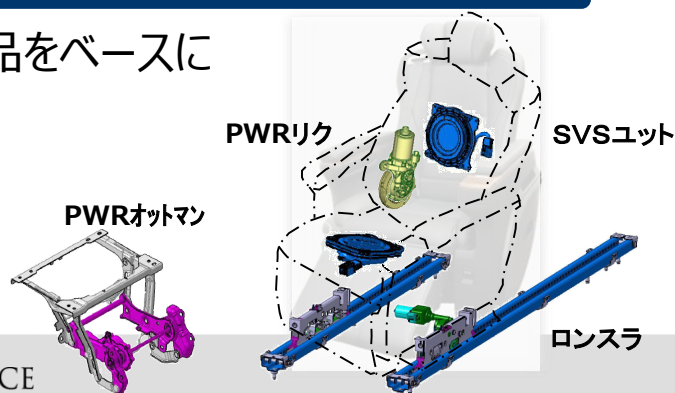
### 当社の強み

商品企画～コンプリートシート開発まで一貫体制でお客様目線で最適なシートを提案



### グローバルに日系OEM向け商品の引き合い増加

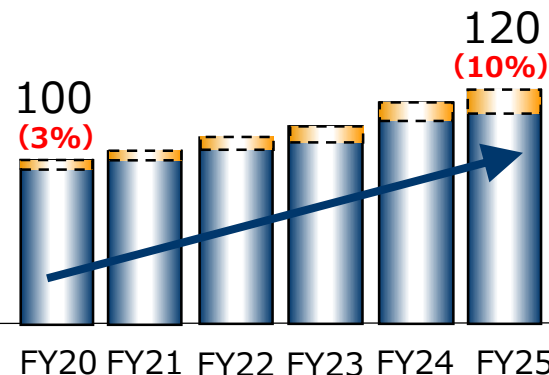
商品力の高い量産商品をベースに  
スケールメリットを生かし  
他社拡販推進中



QUALITY OF TIME AND SPACE

### シート他社売上拡大

■ : トヨタブランド外 (比率)  
■ : トヨタブランド



シート事業売上



# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## g. ユニット部品事業の拡大

### 1) 新規ビジネス推進の源資確保

#### 既存ビジネスの売上拡大

##### ■フィルタ：アフターマーケットでの拡販

- ・廉価製良品の設定
- ・プレミアム製品の設定
- ・トヨタ紡織オリジナルブランドの販売開始

##### ■吸気系：車両メーカーのビジネス拡大

- ・低圧損、低騒音、軽量コンパクト化

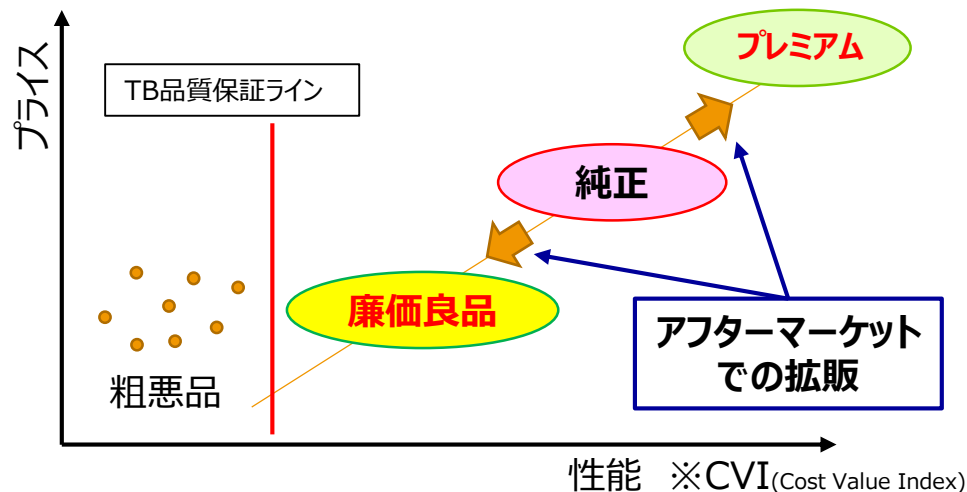


吸気システム

- ・低圧損
- ・低騒音
- ・軽量・コンパクト

製品競争力強化により、ビジネス拡大

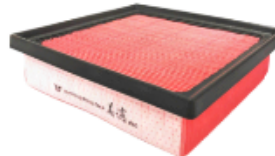
#### ■フィルタビジネス拡販



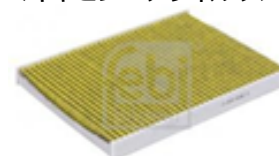
#### 海外でトヨタ紡織オリジナルブランドフィルタ販売開始

(中国・アジア)

<エアフィルタ>



<キャビンエアフィルタ>



<オイルフィルタ>

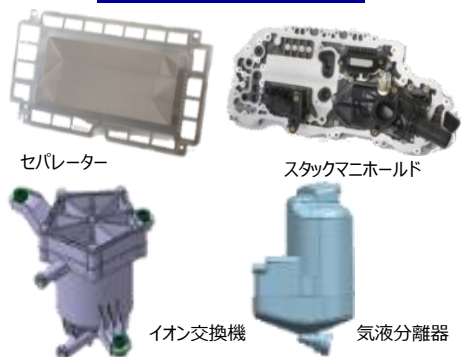


# 1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

## g. ユニット部品事業の拡大

### 2) 新規ビジネスの推進

#### FC関連製品



- ・量拡大に備えた新ライン完成

#### リチウムイオン2次電池



- ・高出力
- ・高寿命
- ・低発熱

- ・少量生産準備
- ・売込み活動推進

#### 冷却循環水浄化システム

Weets



- ・限定販売での効果確認実施
- ・グループ内への拡販推進

#### モーターコア



- ・刈谷工場に新ライン完成
- ・新型ヤリス向けに出荷開始



パイロットライン（刈谷工場内）

- ・品質・量産確認



特性を活かした電池パックの小型化提案  
(2019年フランクフルトモーターショー・2020年CES出展)

- ・スーパーカー・プレミアム市場への売込み中
- ・車以外の用途も検討開始

# 持続可能な成長を目指して

1. 2019年度の振り返りと今後の取り組み

**2. 次期中期経営計画に向けて**

## 2. 次期中期経営計画に向けて

1) インテリアスペースクリエイターの実現に向けた  
取り組み

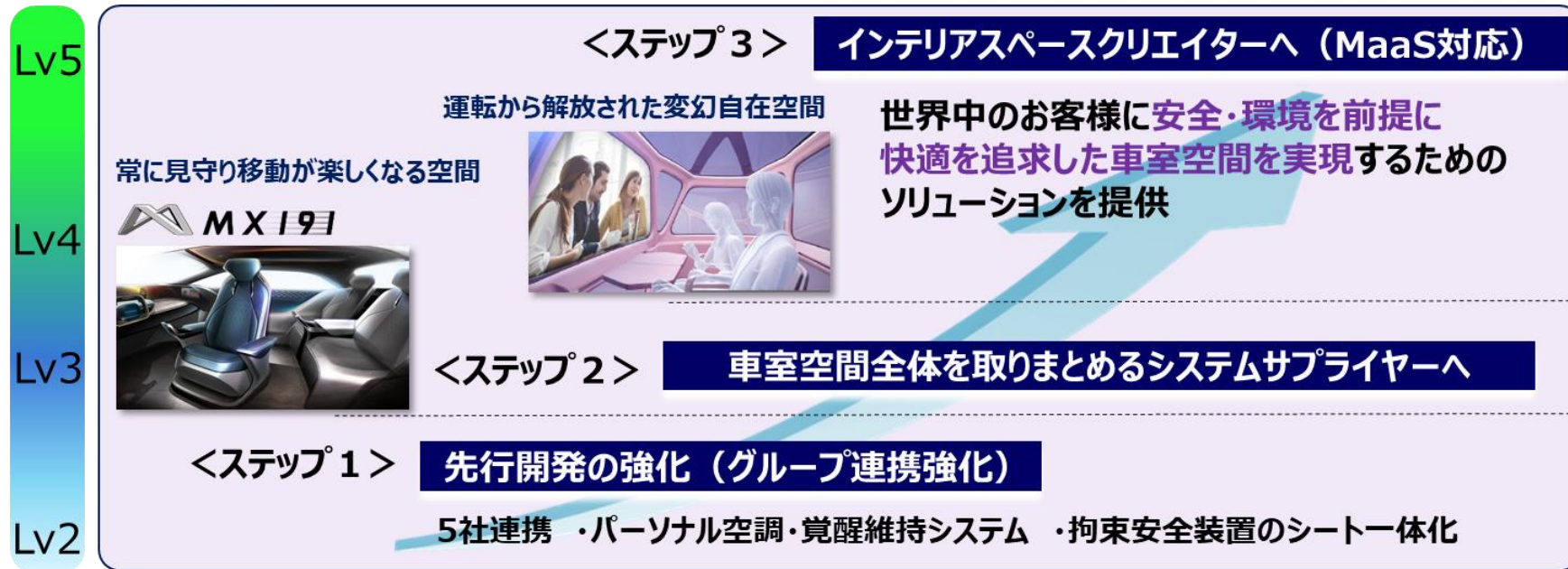
2) 企業価値向上への取り組み

## 2. 次期中期経営計画に向けて

### (1) インテリアスペースクリエイターの実現に向けた取り組み

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



2018年

2020年

2025年

2030年

企業価値の向上

競争力の強化  
経営基盤の強化

<ステップ1>

提供価値の多面化

<ステップ2 → ステップ3>

事業領域の拡大

## 2. 次期中期経営計画に向けて

### (1) インテリアスペースクリエイターの実現に向けた取り組み

# MX191から進化したアイテムの商品化を推進

人の状態やシーンに応じた最適な車室空間を提供



## 2. 次期中期経営計画に向けて

(1) インテリアスペースクリエイターの実現に向けた取り組み

### 車室空間の企画・開発専任組織を新設 アイテムの商品化を加速

#### 新事業推進本部

2020年4月～

#### 車室空間企画センター

空間の新価値創造を主導する  
インテリアスペースクリエイターを目指す活動の推進



商品化に向け  
製品事業内の  
連携を強化

シート事業本部

内外装事業本部

ユニット部品事業本部

## **2. 次期中期経営計画に向けて**

1) インテリアスペースクリエイターの実現に向けた  
取り組み

**2) 企業価値向上への取り組み**

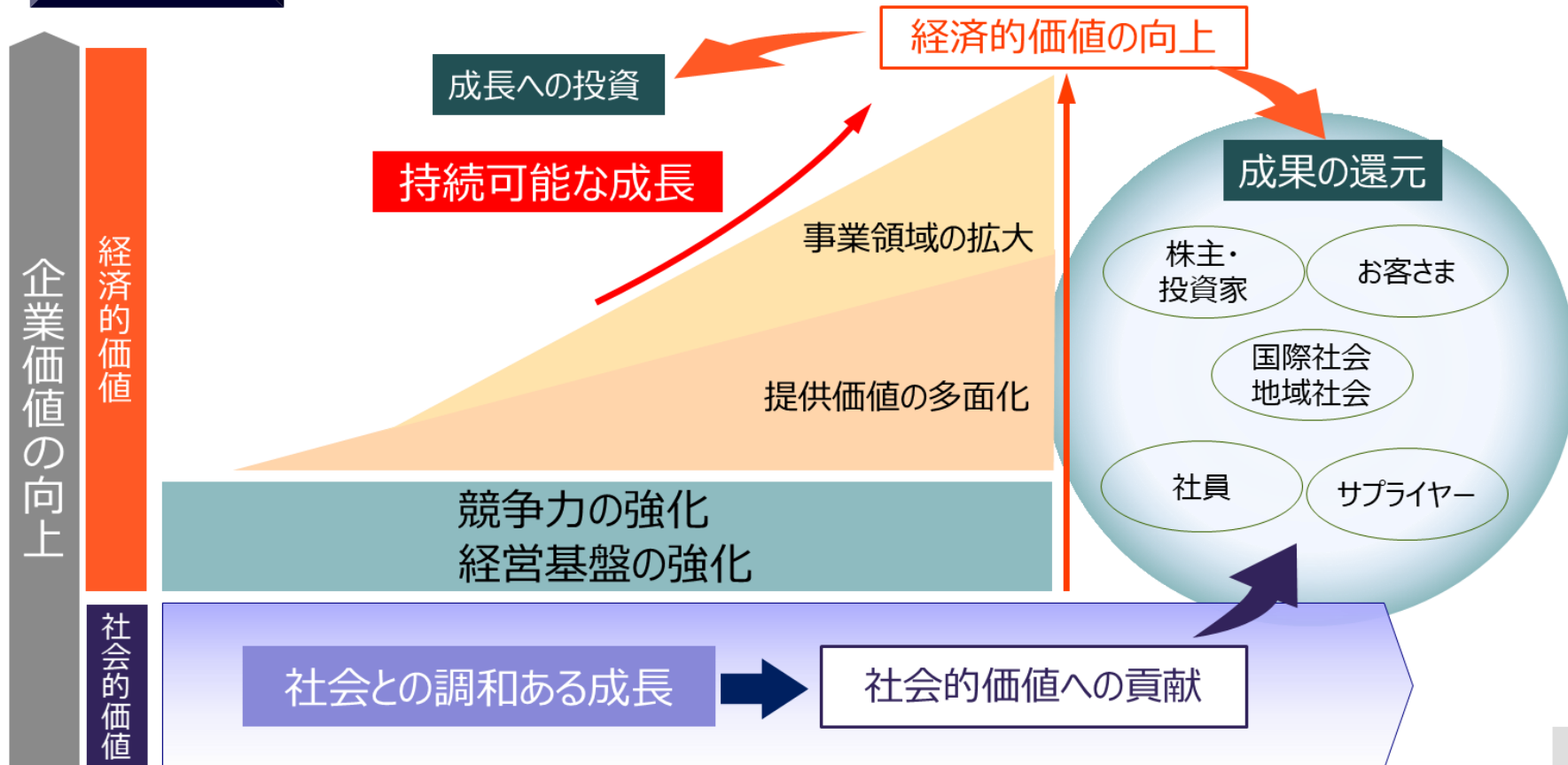


## 2. 次期中期経営計画に向けて

### 1) 企業価値向上への取り組み

経営の  
目指す姿

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



# 2. 次期中期経営計画に向けて

## 1) 企業価値向上への取り組み

### CSRからCSV\* 経営への変革

➔ 本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献

優先的に  
取り組む社会課題  
の特定が必要

\*CSV: Creating Shared Value (共通価値の創造)

**E**:Environment (環境)   **S**:Social (社会)   **G**:Governance (企業統治)

	安全	環境	快適
I. 本業を通じて 解決する 社会課題  <span style="color: green;">E</span> <span style="color: orange;">S</span>	1. 製品の安全性 2. 交通事故の 低減 3. 高齢化	4. 環境負荷の低減 5. 生産性向上 6. 気候変動 7. 省エネ・省資源 8. 取引先との協業	9. 快適な空間 10. イノベーションの 促進
II. 競争力を 発揮する為の 源泉  <span style="color: orange;">S</span> <span style="color: blue;">G</span>	11. 多様性の確保 12. 働き方改革 13. コンプライアンス 14. ガバナンス	15. 人権の尊重 16. 従業員の健康・労働安全 17. 情報セキュリティ強化 18. 公正で公平な調達	



### トヨタ紡織の重要課題 (マテリアリティ)



次回の説明会では  
2025年中期経営計画を公表予定



**<注意事項>**

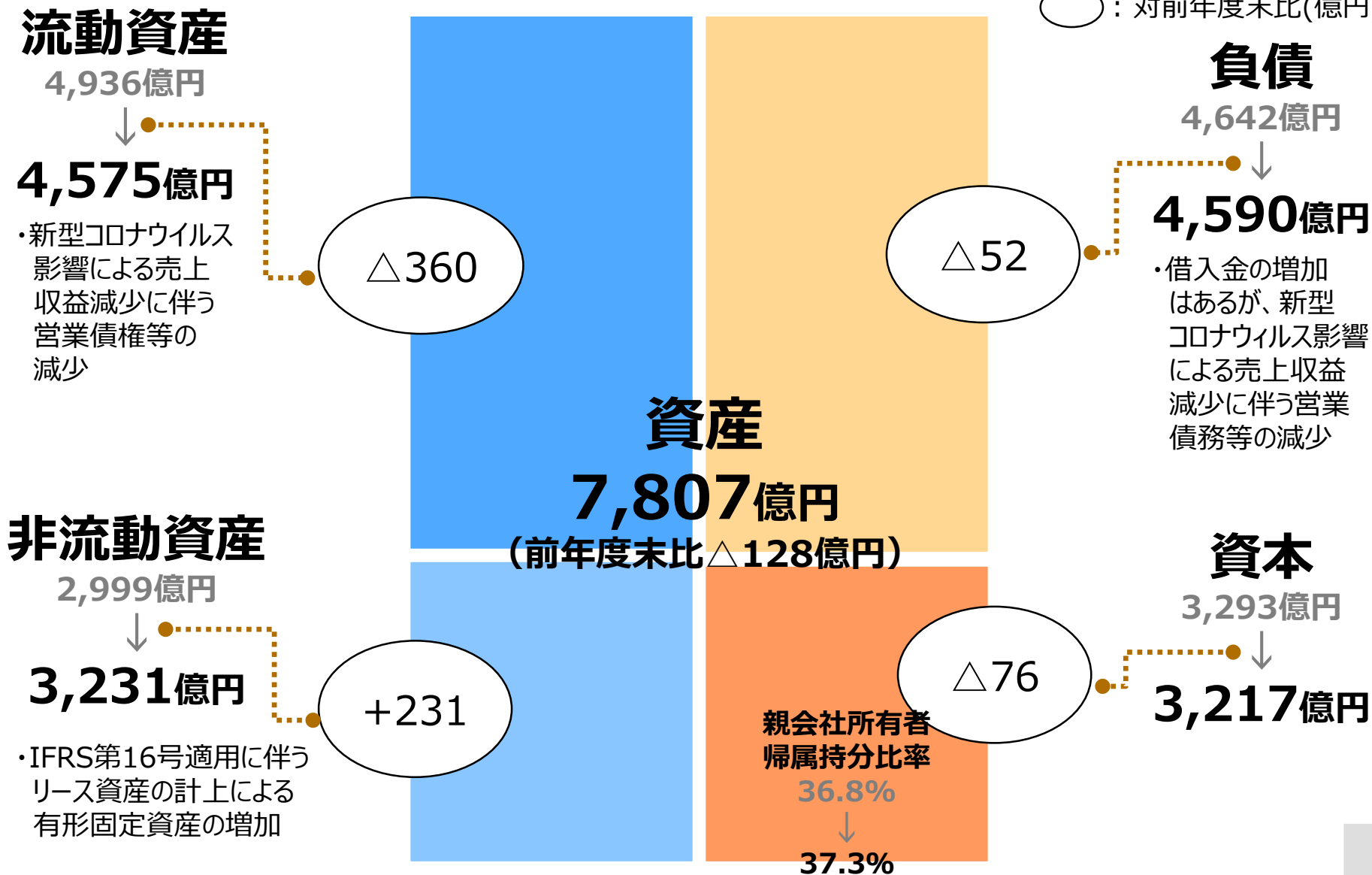
**本資料に記載されている将来に関する業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想値であり、不確実性やリスクを含んでおります。**

**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。**

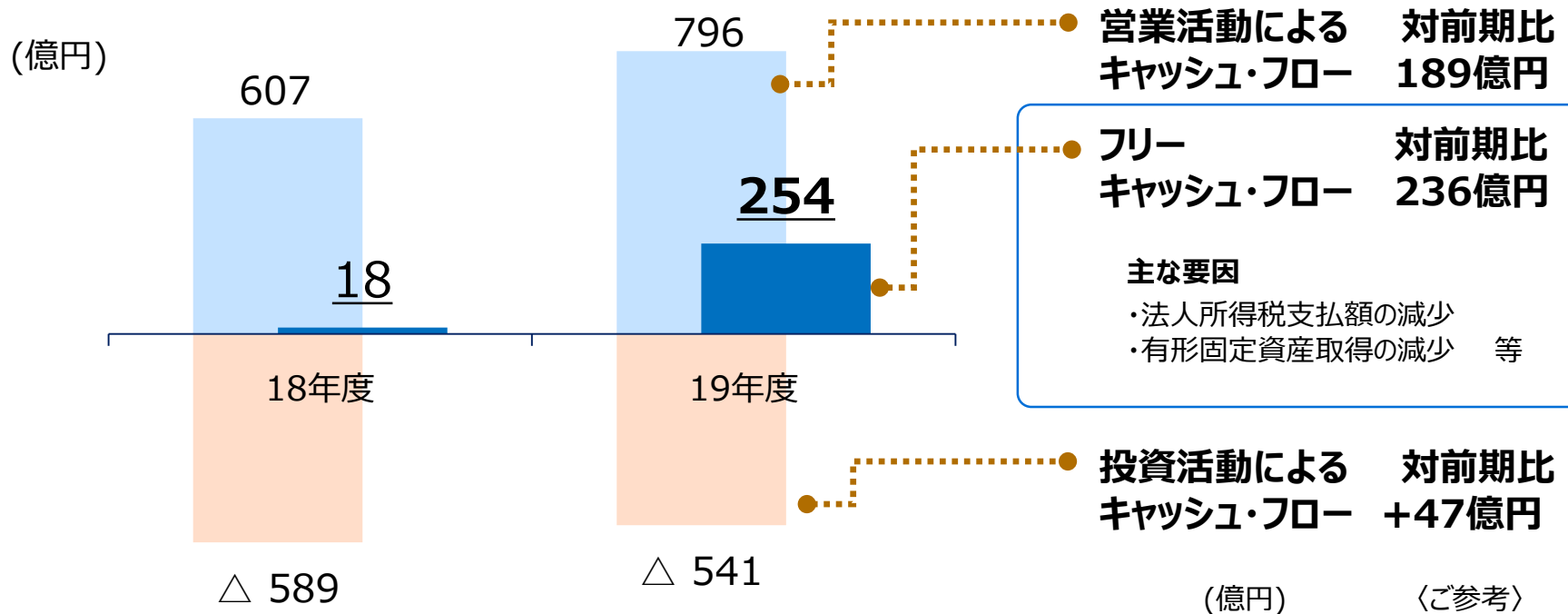
# 参考情報

# 参考資料① 連結財政状態計算書の状況(20/3末)

○ : 対前年度末比(億円)



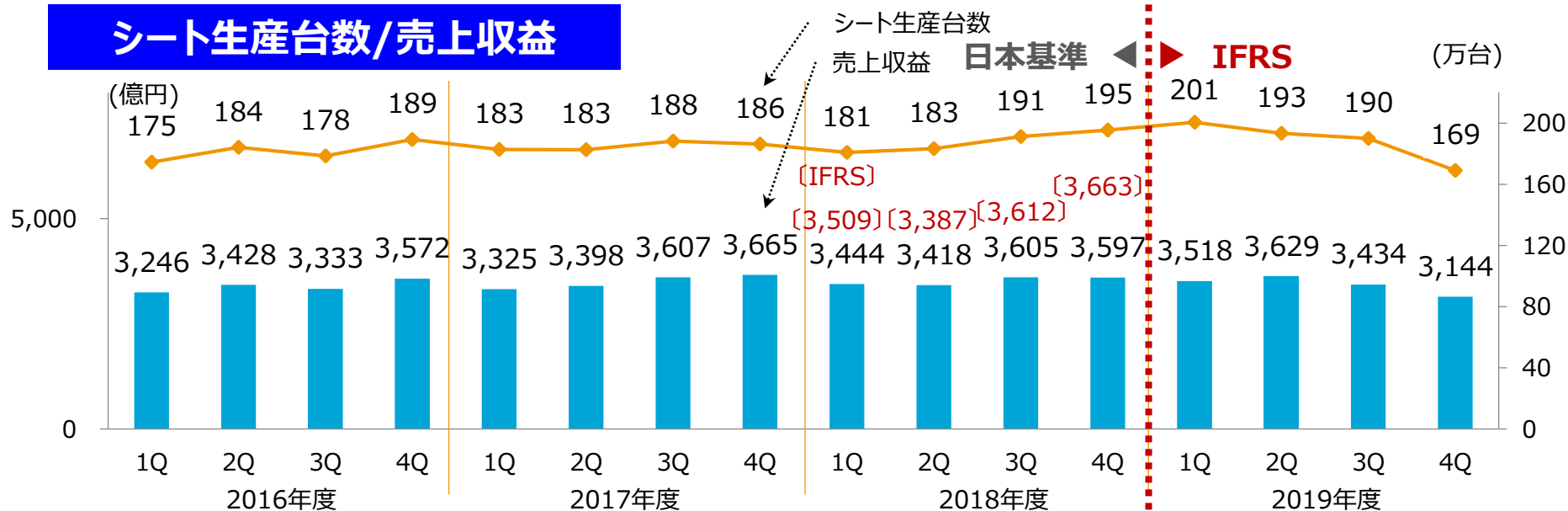
## 参考資料② 連結キャッシュ・フローの状況



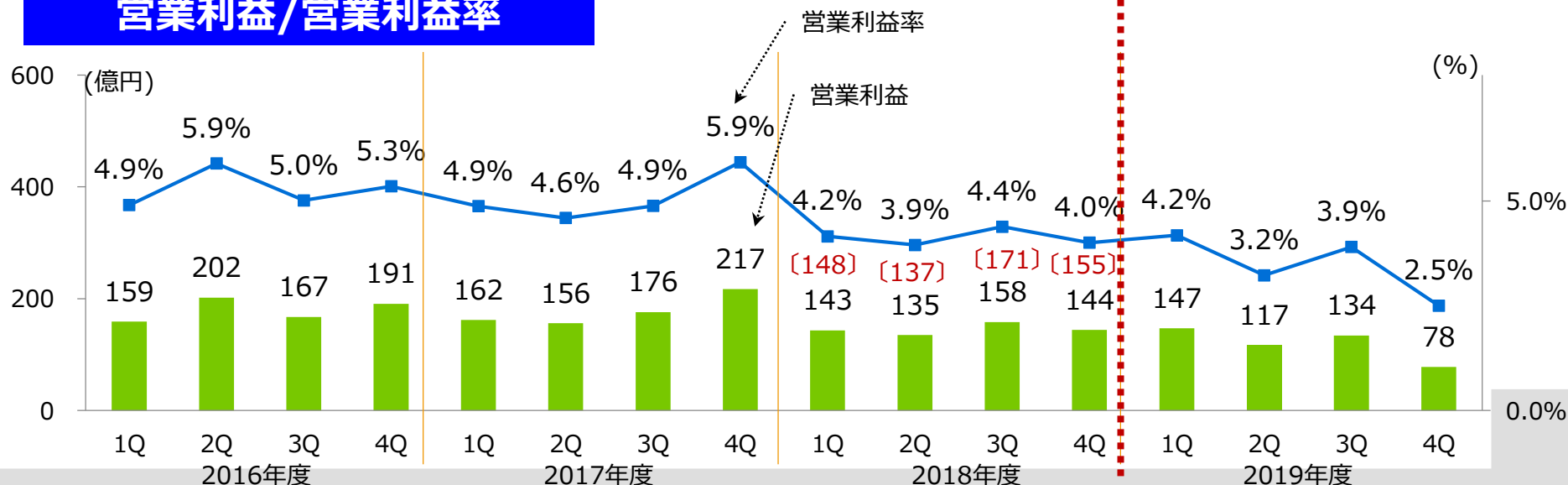
	18年度	19年度	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	607	796	189
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 589	△ 541	47
フリーキャッシュ・フロー	18	254	236
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 195	△ 139	55
為替変動による影響額	△ 24	△ 63	△ 38
現金及び現金同等物の増減額	△ 201	51	253
現金及び現金同等物の残高	1,581	1,633	51

# 参考資料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



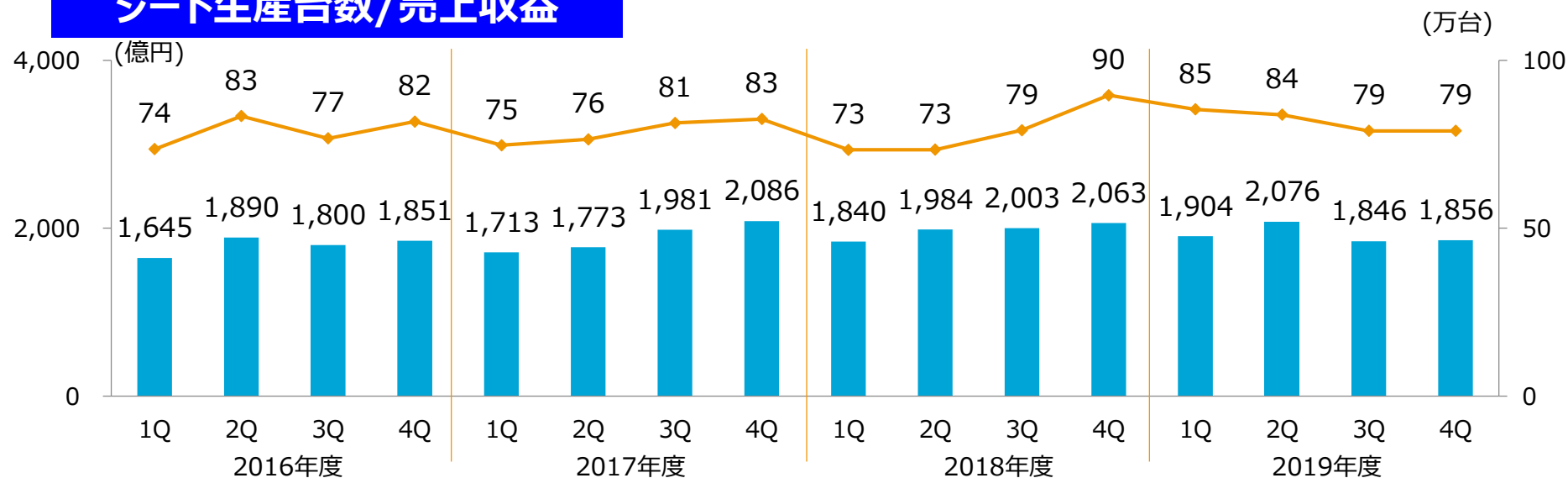
## 営業利益/営業利益率



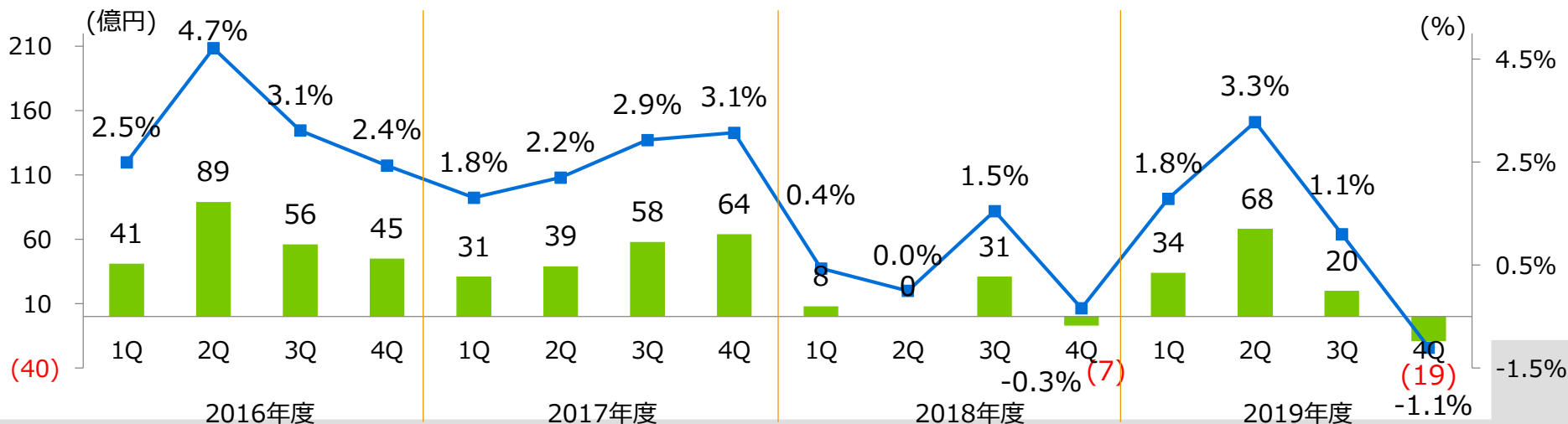


# 参考資料④ 四半期推移 日本 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

## シート生産台数/売上収益

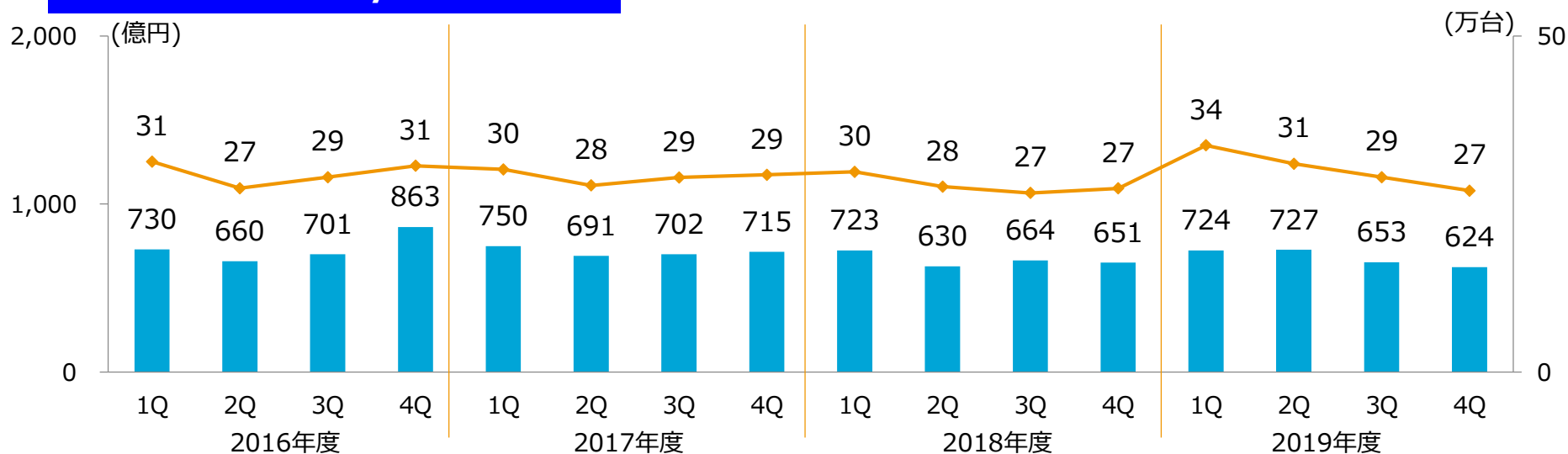


## 営業利益/営業利益率

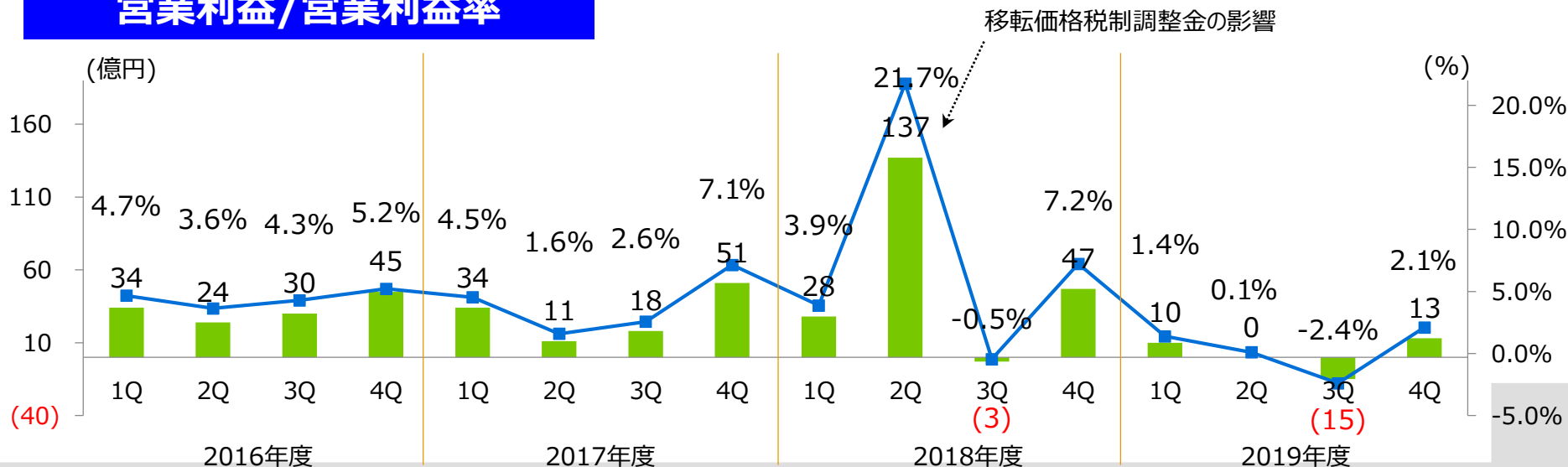


# 参考資料⑤ 四半期推移 北中南米 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

## シート生産台数/売上収益

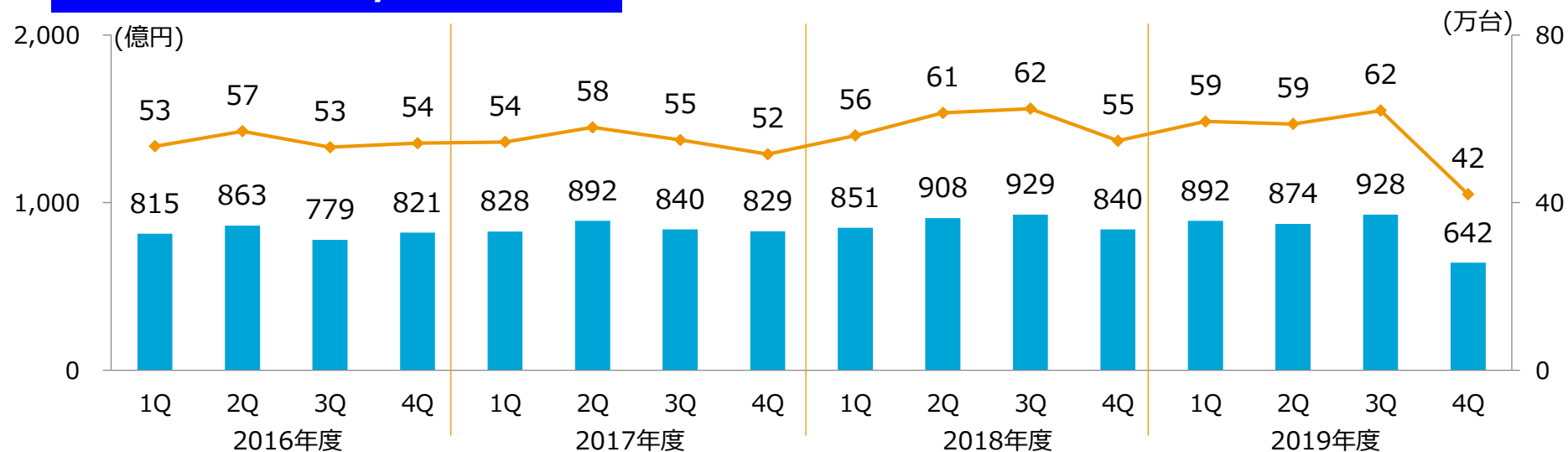


## 営業利益/営業利益率

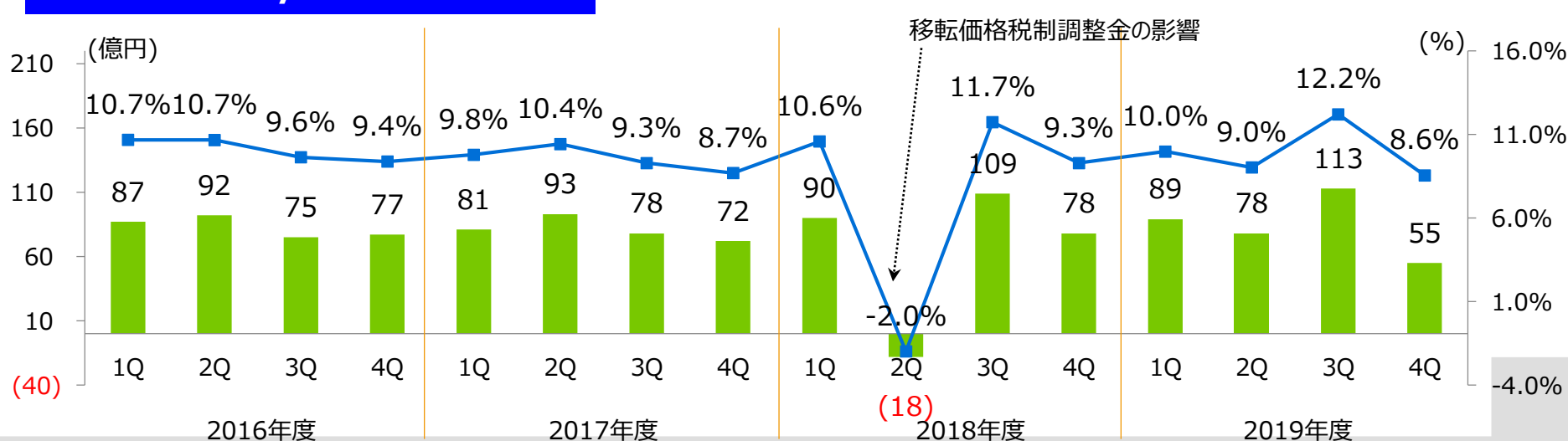


# 参考資料⑥ 四半期推移 アジア・北アフリカ 台数・売上収益・営業利益・営業利益率

## シート生産台数/売上収益

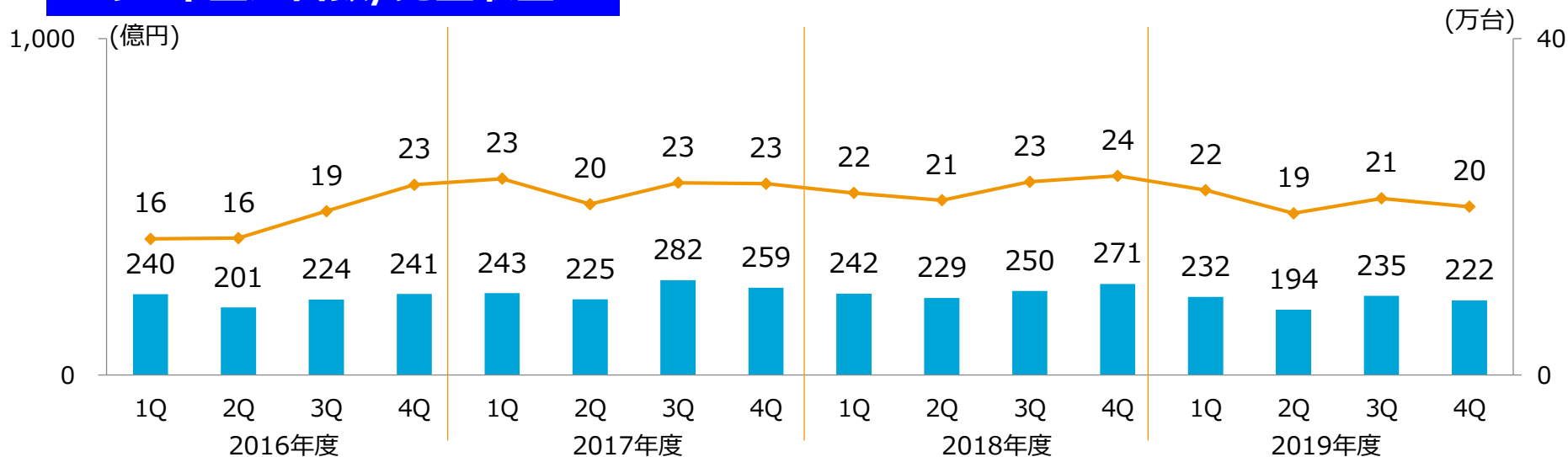


## 営業利益/営業利益率



# 参考資料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

