



東証1部 証券コード 3116

**2016年度 (2017年3月期)**  
**期末決算説明会**

---

**開催日: 2017年5月18日**

**場 所: ステーションコンファレンス東京**

# 決算状況

2020年中期経営実行計画

# 決算状況

## 1) 決算の概況

2) 2016年度(2017年3月期) 決算状況

3) 2017年度(2018年3月期) 業績予想

# 1) 決算の概況

**1. 今期は、円高の影響により減収の一方、  
収益構造改革の成果などにより全地域で黒字化**

**2. 来期は、先行費用の増加は合理化で吸収するものの、  
車種・製品構成の変化などにより減収減益**

**3. 今期の配当金は、前期より20円増配の年間50円、  
来期は、16年度と同額の年間50円を維持**

# 決算状況

1) 決算の概況

2) **2016年度**(2017年3月期) **決算状況**

3) 2017年度(2018年3月期) **業績予想**

# 2-1) 2016年度 決算状況

## 【連結決算概要】

(億円)

	15年度実績		16年度実績		増減	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	14,157	100.0%	13,579	100.0%	△578	△4.1%
営業利益	594	4.2%	719	5.3%	124	20.9%
経常利益	561	4.0%	772	5.7%	211	37.6%
当期純利益*	39	0.3%	453	3.3%	414	—
1株当たり当期純利益	21円02銭		244円28銭			
1株当たり配当金	30円00銭		50円00銭			
為替レート	USドル	120円	108円	12円 円高		
	ユーロ	133円	119円	14円 円高		

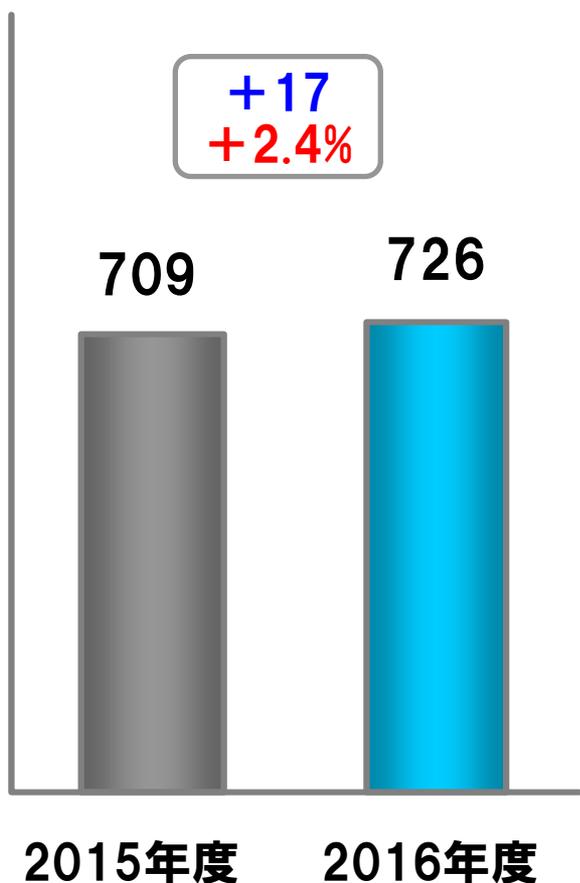
\* 親会社株主に帰属する当期純利益

# 2-2) 2016年度 決算状況 地域別生産台数

## シート生産台数

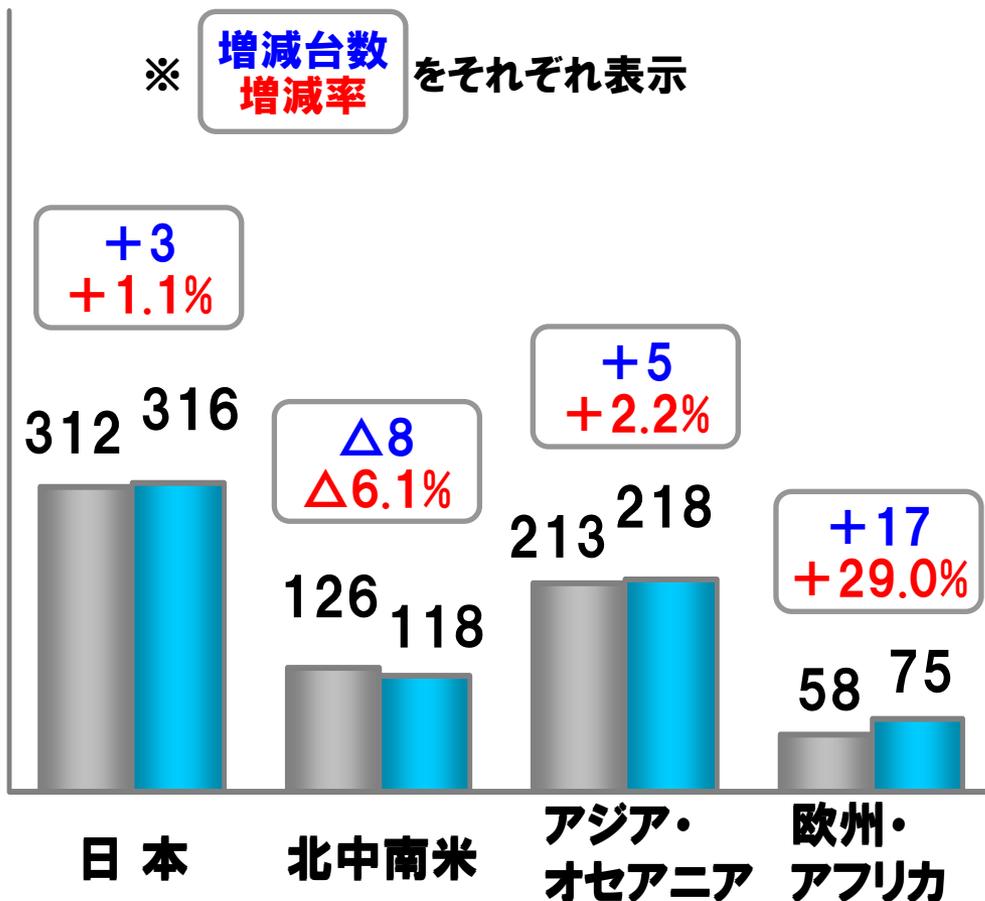
### 連結全体

(万台)



### セグメント別

(万台)



# 2-3) 2016年度 決算状況 地域別売上高・営業利益

## 売上高

## 営業利益

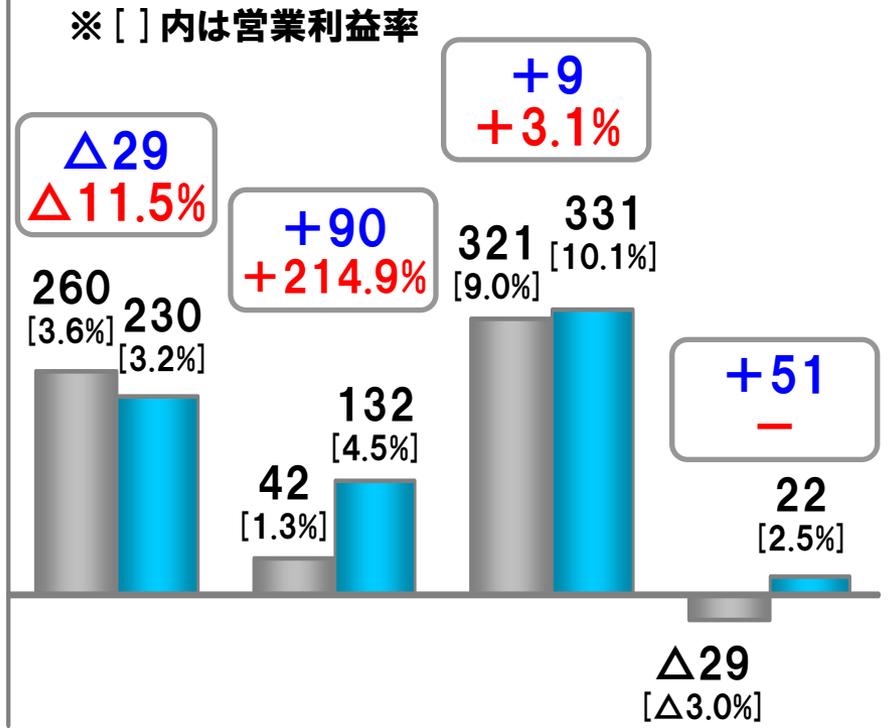
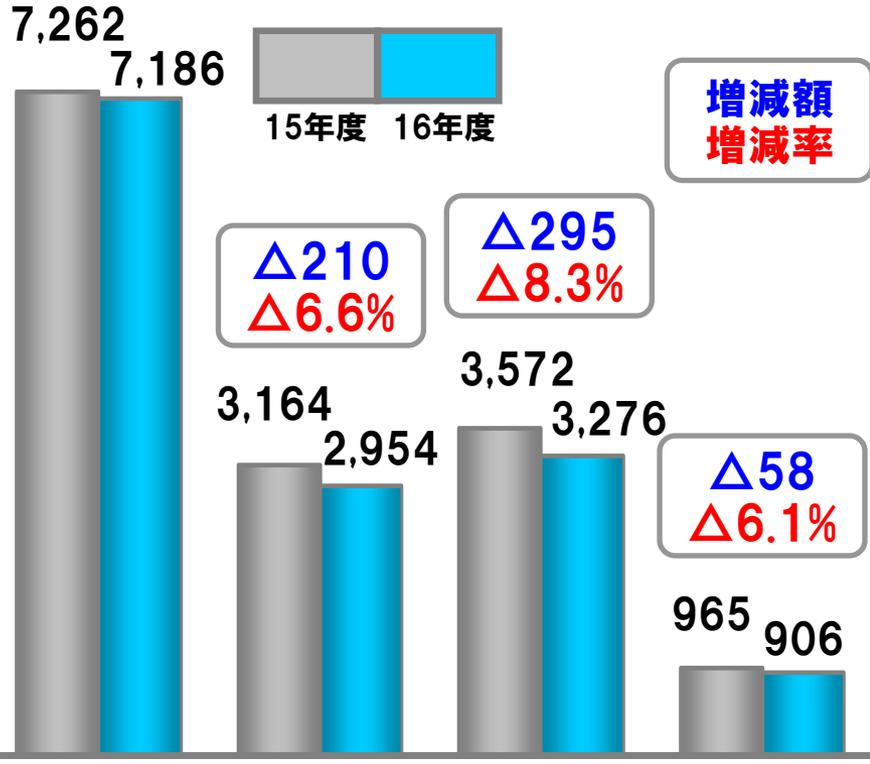
(億円)

(億円)

**△76**  
**△1.0%**

	15年度	16年度	増減
連結全体	14,157	13,579	△578

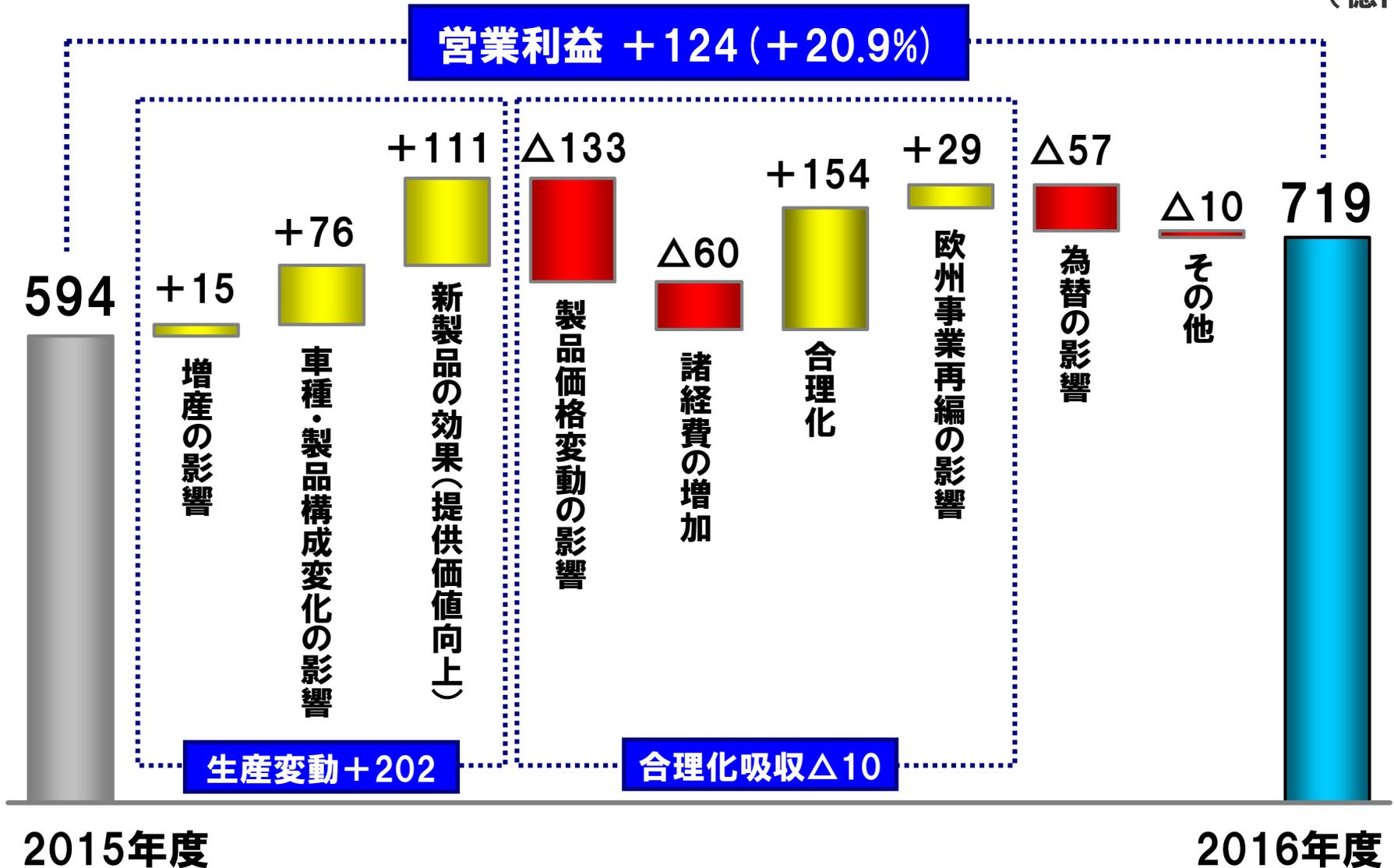
	15年度	16年度	増減
連結全体	594	719	+124



日本 北中南米 アジア・オセアニア 欧州・アフリカ

# 2-4) 2016年度 決算状況 営業利益増減要因

(億円)



# 決算状況

1) 決算の概況

2) 2016年度(2017年3月期)決算状況

3) 2017年度(2018年3月期)業績予想

# 3-1) 2017年度 通期業績予想

## 【連結決算 通期業績予想】

(億円)

	16年度実績		17年度予想		増減	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	13,579	100.0%	13,000	100.0%	△579	△4.3%
営業利益	719	5.3%	600	4.6%	△119	△16.6%
経常利益	772	5.7%	600	4.6%	△172	△22.3%
当期純利益*	453	3.3%	380	2.9%	△73	△16.2%
1株当たり当期純利益	244円28銭		204円62銭			
1株当たり配当金	50円00銭		50円00銭			
為替レート	USドル	108円	105円	3円 円高		
	ユーロ	119円	115円	4円 円高		

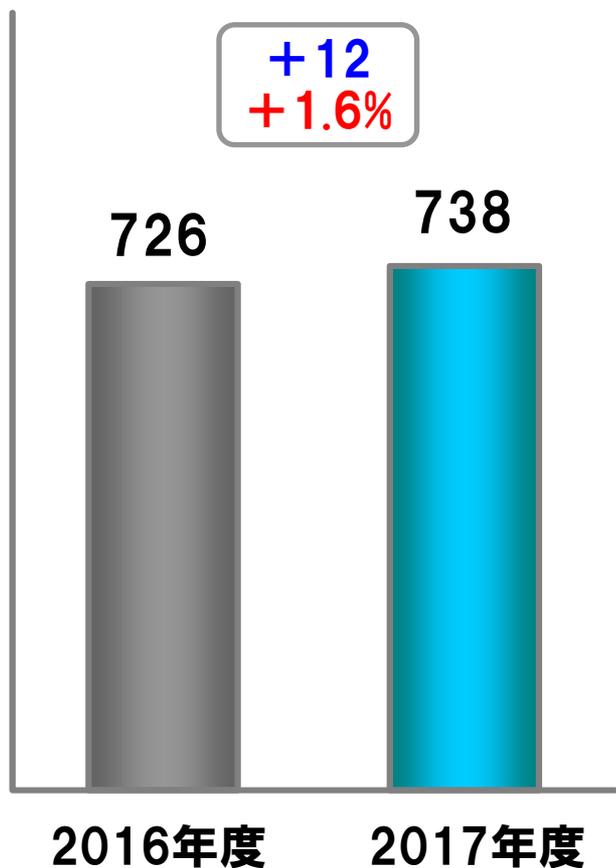
\* 親会社株主に帰属する当期純利益

# 3-2) 2017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

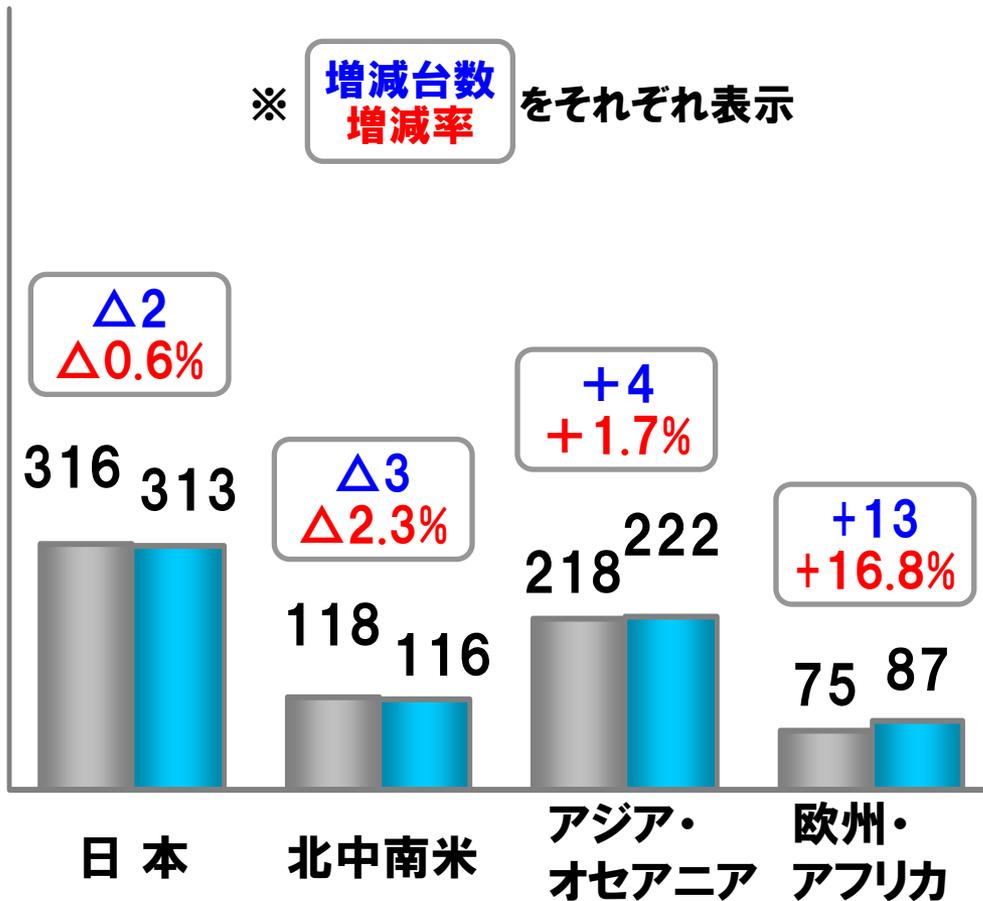
(万台)



### セグメント別

(万台)

※ 増減台数 増減率 をそれぞれ表示



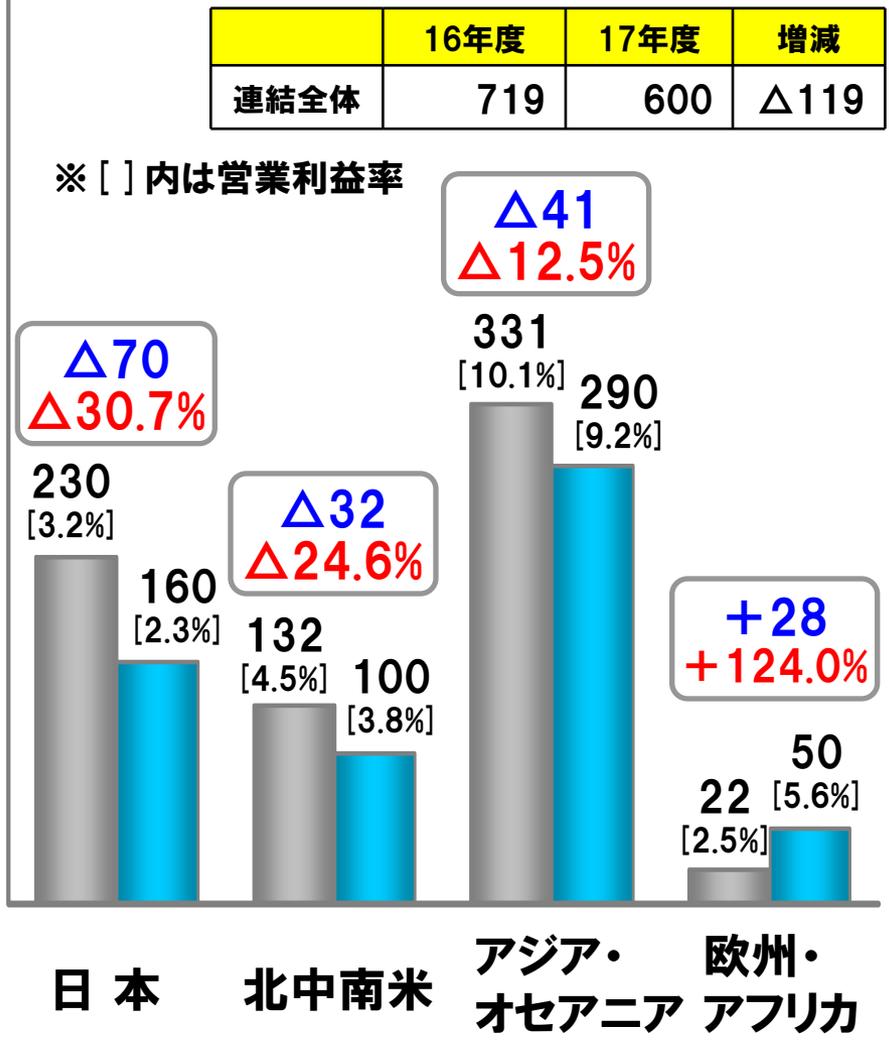
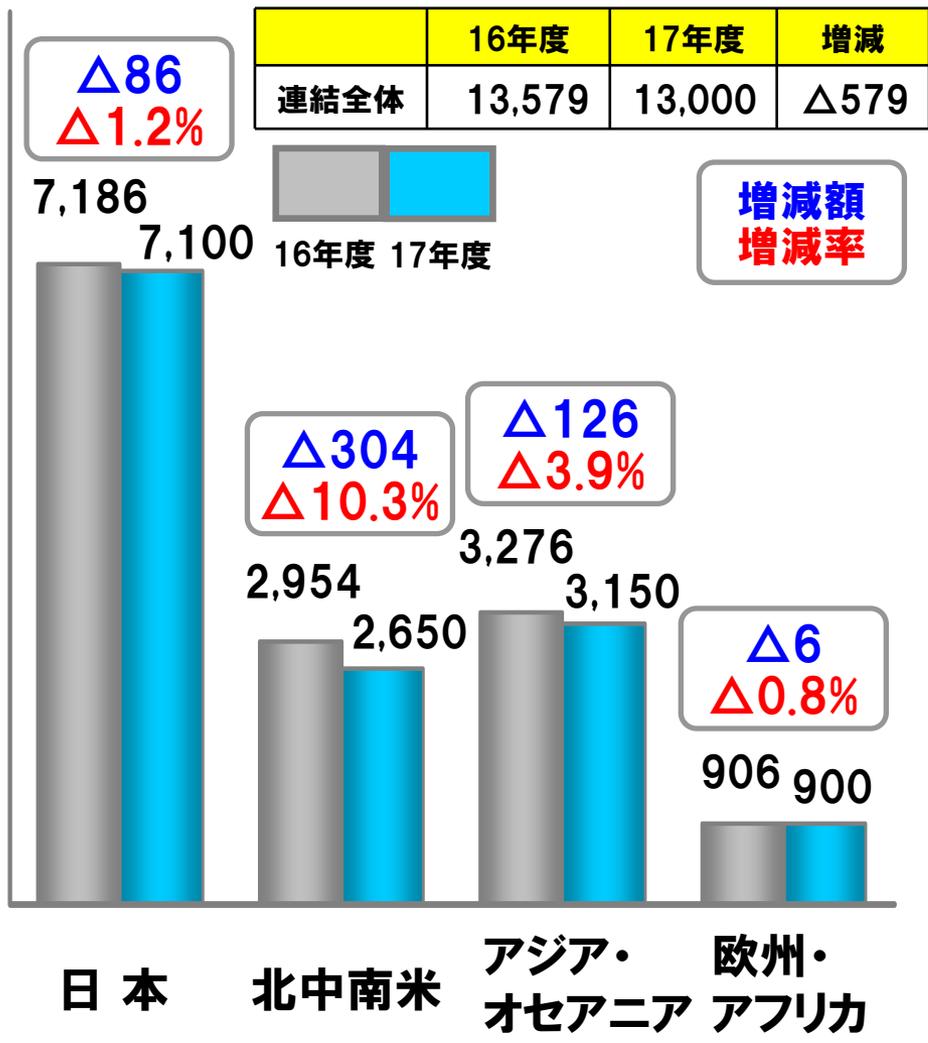
# 3-3) 2017年度 通期業績予想 地域別売上高・営業利益

## 売上高

## 営業利益

(億円)

(億円)



# 3-4) 2017年度 通期業績予想(上・下別)

## 売上高

(億円)

	17年度予想		
	上期	下期	通期
日本	3,400	3,700	7,100
北中南米	1,350	1,300	2,650
アジア・オセアニア	1,600	1,550	3,150
欧州・アフリカ	450	450	900
連結全体	6,400	6,600	13,000

## 営業利益

(億円)

	17年度予想					
	上期		下期		通期	
日本	70	2.1%	90	2.4%	160	2.3%
北中南米	50	3.7%	50	3.8%	100	3.8%
アジア・オセアニア	150	9.4%	140	9.0%	290	9.2%
欧州・アフリカ	25	5.6%	25	5.6%	50	5.6%
連結全体	295	4.6%	305	4.6%	600	4.6%

# 3-5) 2017年度 通期業績予想 営業利益増減要因

(億円)

営業利益  $\Delta 119$  ( $\Delta 16.6\%$ )

719

+21

増産の影響

$\Delta 147$

車種・製品構成変化の影響

16年度の一時的な利益の減少  $\Delta 51$

生産変動  $\Delta 116$

+10

新製品の効果(提供価値向上)

$\Delta 152$

製品価格変動の影響

合理化吸収  $\Delta 1$

成長戦略予算の増加  $\Delta 50$

$\Delta 45$

諸経費の増加

+196

合理化

+9

為替の影響

$\Delta 11$

その他

600

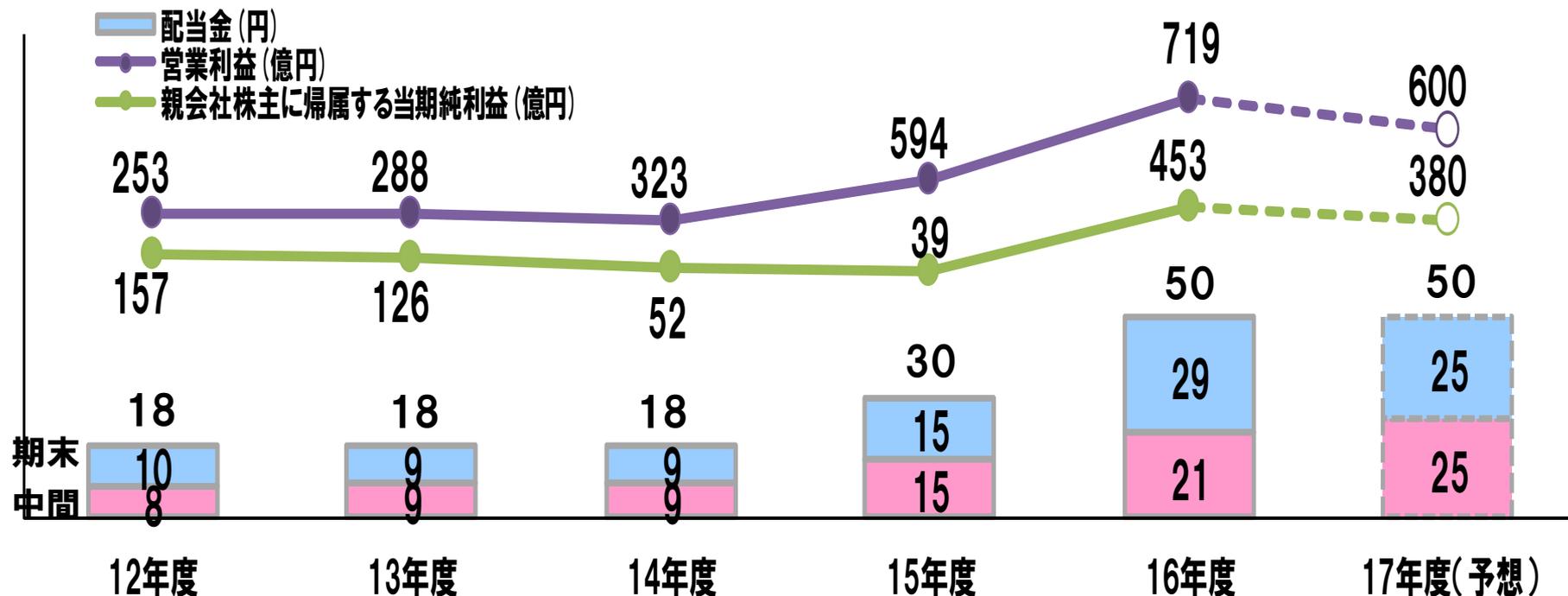
2016年度実績

2017年度予想

# 3-6) 2017年度 通期業績予想 株主還元

- 17年度は16年度と同様に50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継続

## 配当金および営業利益、当期純利益の推移

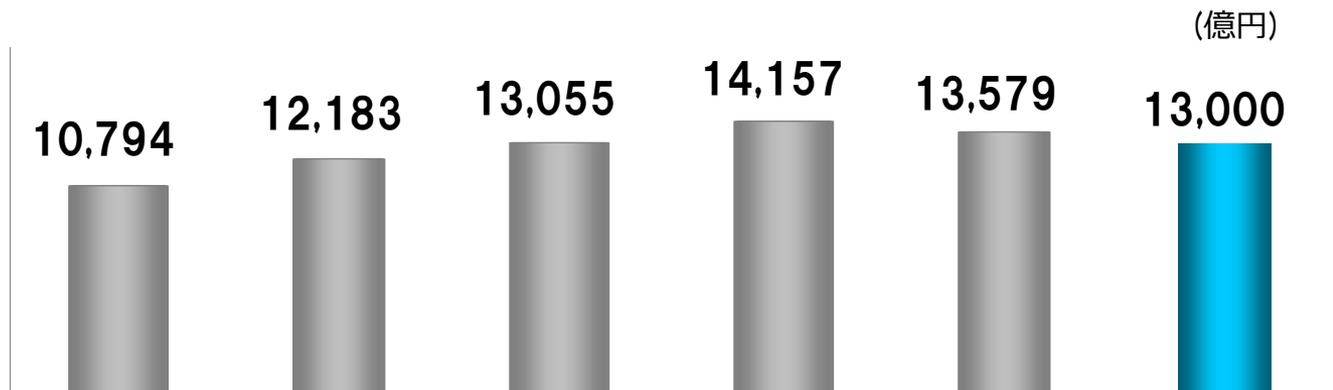


### 3-7) 総括

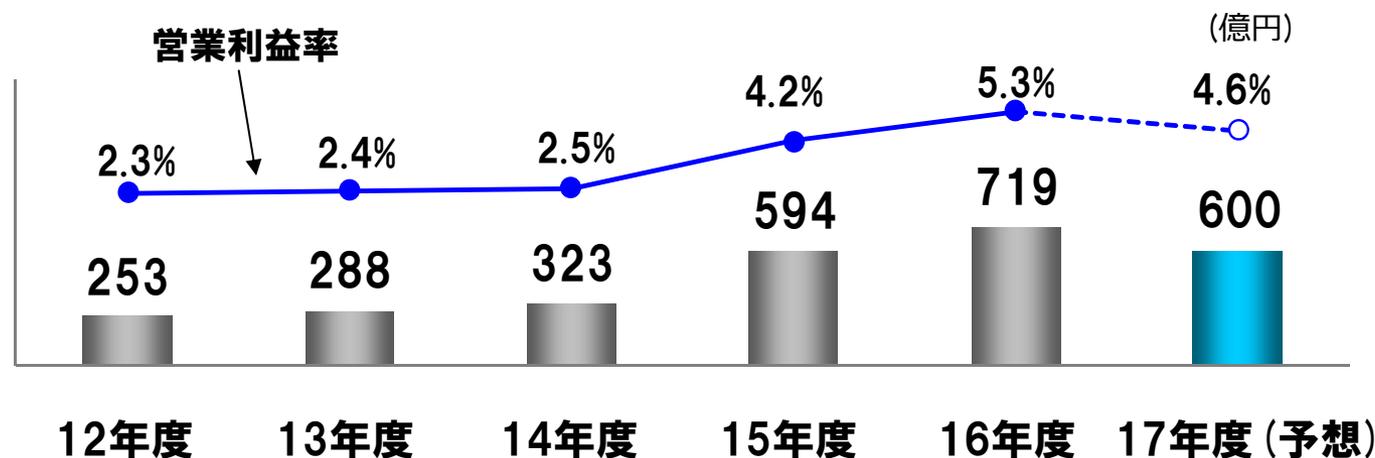
収益構造改革の成果による「稼ぐ力」の向上と全地域黒字化

持続可能な成長に向けた「競争力・経営基盤の強化」を推進

売上高



営業利益



決算状況

**2020年中期経営実行計画**

# 2020年中期経営実行計画

- (1) 概要(前回ご報告)
- (2) 実効性確保に向けた取り組み
- (3) 進捗
- (4) 中期収益計画のアップデート

# 2020年中期経営実行計画

- (1) 概要(前回ご報告)
- (2) 実効性確保に向けた取り組み
- (3) 進捗
- (4) 中期収益計画のアップデート

## 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

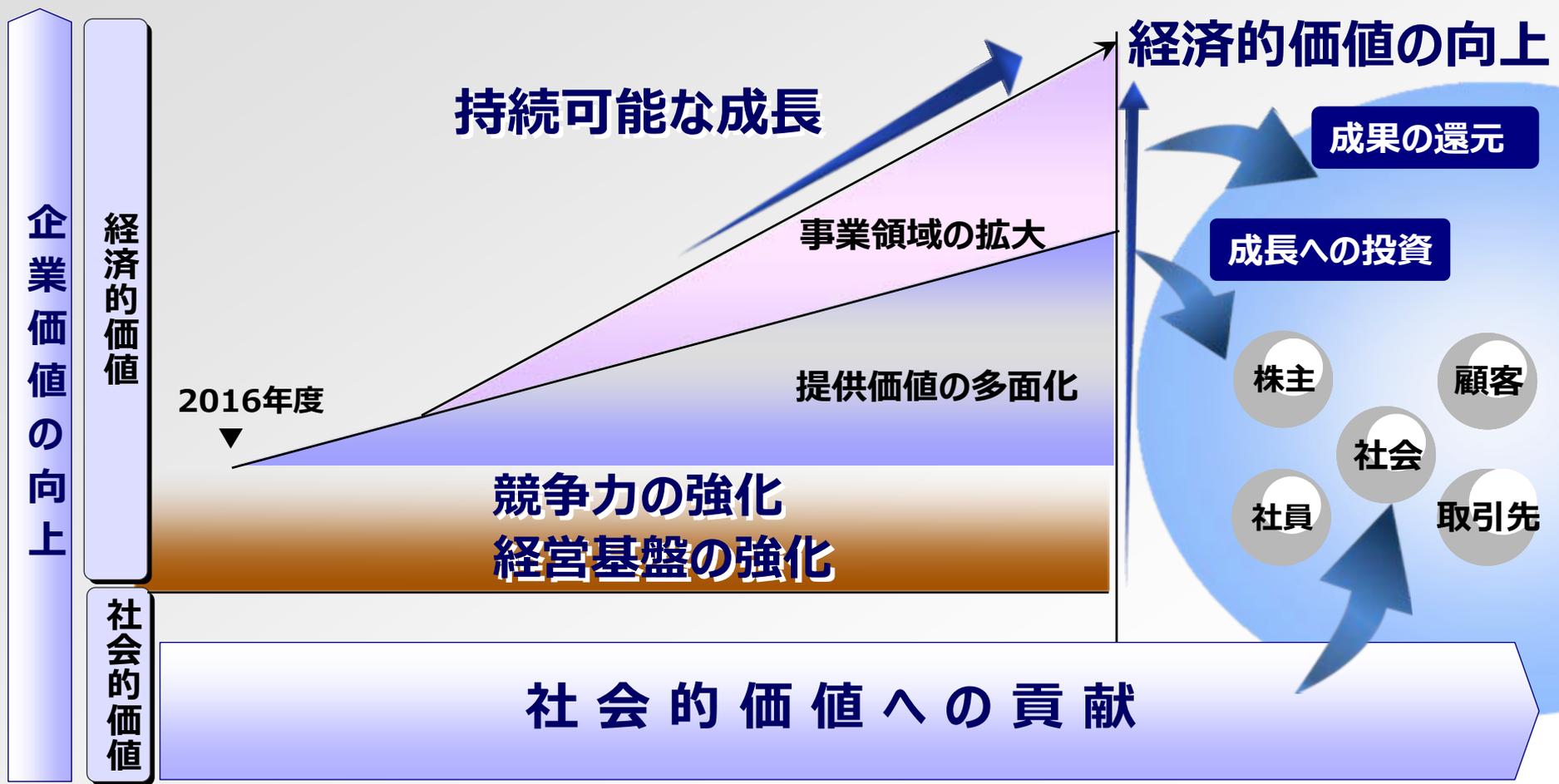
世界中のお客様に最高のモビリティライフを提案し続ける会社

### (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

## 中長期的な企業価値向上と成果の還元

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



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

QUALITY OF TIME AND SPACE

全てのモビリティへ“上質な時空間”を提供

「快適価値」の提案を主導し世の中をリード

デザイン

光・音

安全

空気

人間研究

環境

事業領域の拡大

提供価値の多面化

# 2020年中期経営実行計画

- (1) 概要(前回ご報告)
- (2) 実効性確保に向けた取り組み
- (3) 進捗
- (4) 中期収益計画のアップデート

2016/4～

成長戦略の策定・実行のために製品事業軸組織を導入

役員の役割・責任・権限を明確化し、意思決定プロセスを簡素化

- 役員の担当分野を見直し、兼務や副担当を極力減らし、責任と権限を明確化

	2016年1月	2016年4月
1役員当たりの役職数(平均)	2.7職	⇒ 1.2職
副担当がある組織数	13組織	⇒ 3組織

2017/4～

環境変化に対応した組織の見直し

- 新興国小型車事業本部の新設

新興国向け小型車の良品廉価なシート・内外装製品の開発・調達・モノづくり改革を機能横断的に推進

- 先端開発領域の新設

成長戦略に基づく先端開発を、スピーディーに確実に製品事業へ繋げる



2017/4~

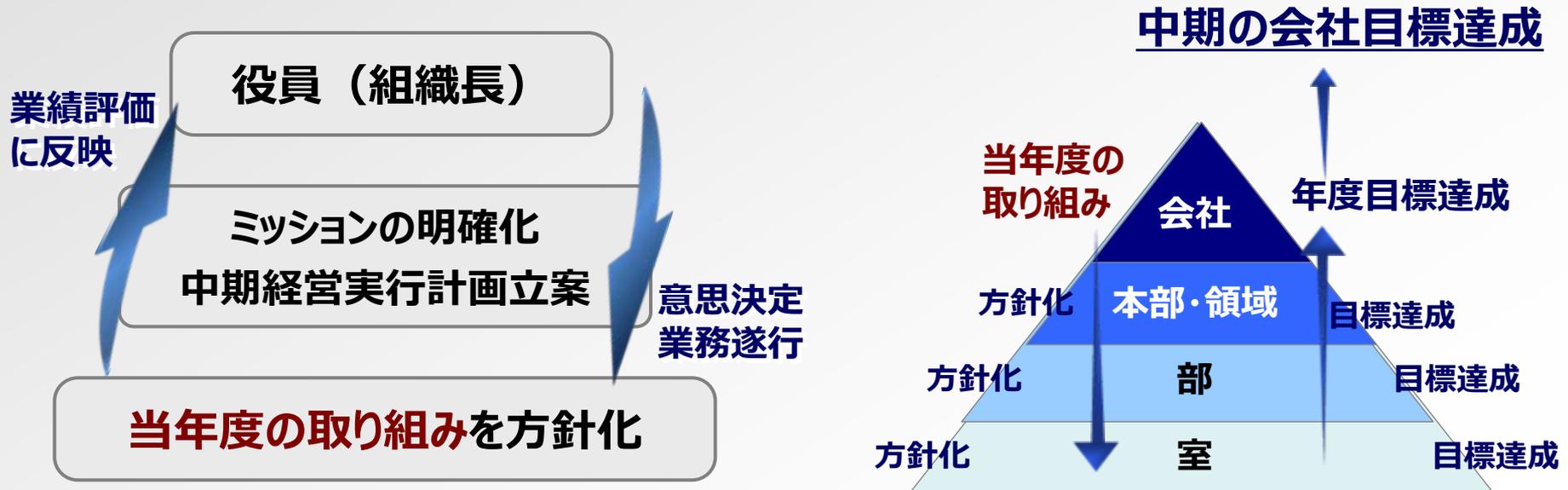
方針ベースマネジメント

■ グローバルに地域・事業体・部・室レベルまで一貫して方針管理



中期経営実行計画の実効性を確保

<中期経営実行計画と2017年度の取り組み（方針）の関係図>



2017/4~

## コーポレートガバナンス

- 取締役会の実効性・客観性と、意思決定の更なる迅速化を目指した体制の見直し(2017/6~)

## 取締役



## 監査役



# 2020年中期経営実行計画

- (1) 概要(前回ご報告)
- (2) 実効性確保に向けた取り組み
- (3) 進捗
- (4) 中期収益計画のアップデート

## 2020年中期経営実行計画の枠組み

### 競争力の強化

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

### 経営基盤の強化

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

## 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

【快適】人が快適と感じる時空間を他に先駆けて提供

【安全】時代に先んじた安心安全なモビリティ空間の提供

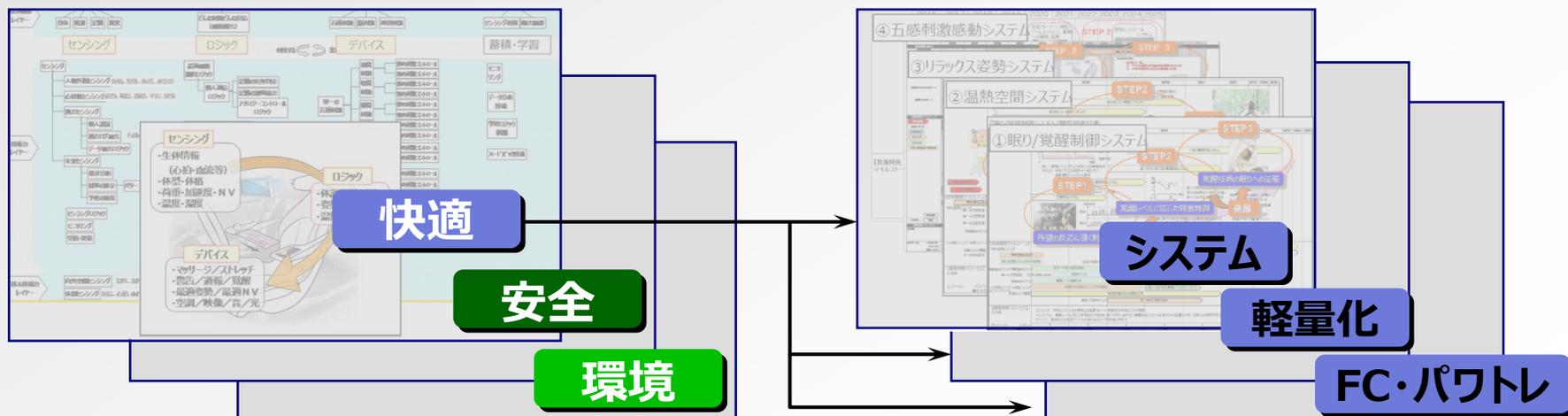
【環境】自然環境に配慮したモビリティ空間の提供

2016年度の取り組み項目

## 獲得すべき技術を明確化

□ バリューグラフの策定

□ 開発テーマ別ロードマップの策定

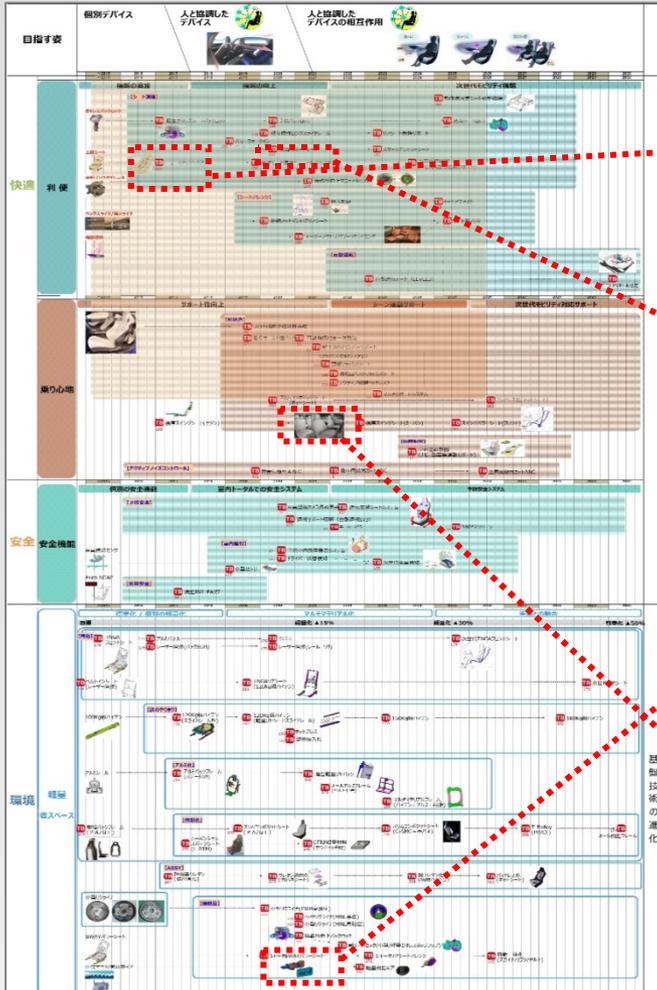


## 2030年を見据えた新技術・新製品の開発

【快適】

■ 獲得すべき技術に裏打ちされた開発製品をロードマップに集約

ニーズに先駆けて計画的に市場投入



### 多機能アジャストシート

様々な体格・体型の人にジャストフィットする多機能調整・加熱シート



### 乗降サポートシート

車両への快適な乗降を提供し、小型車の付加価値を向上



### 普及型パワーシート

パワーシートの構造革新による小型車への普及



### 新シートアレンジシステム

使いやすく快適な室内空間の提供



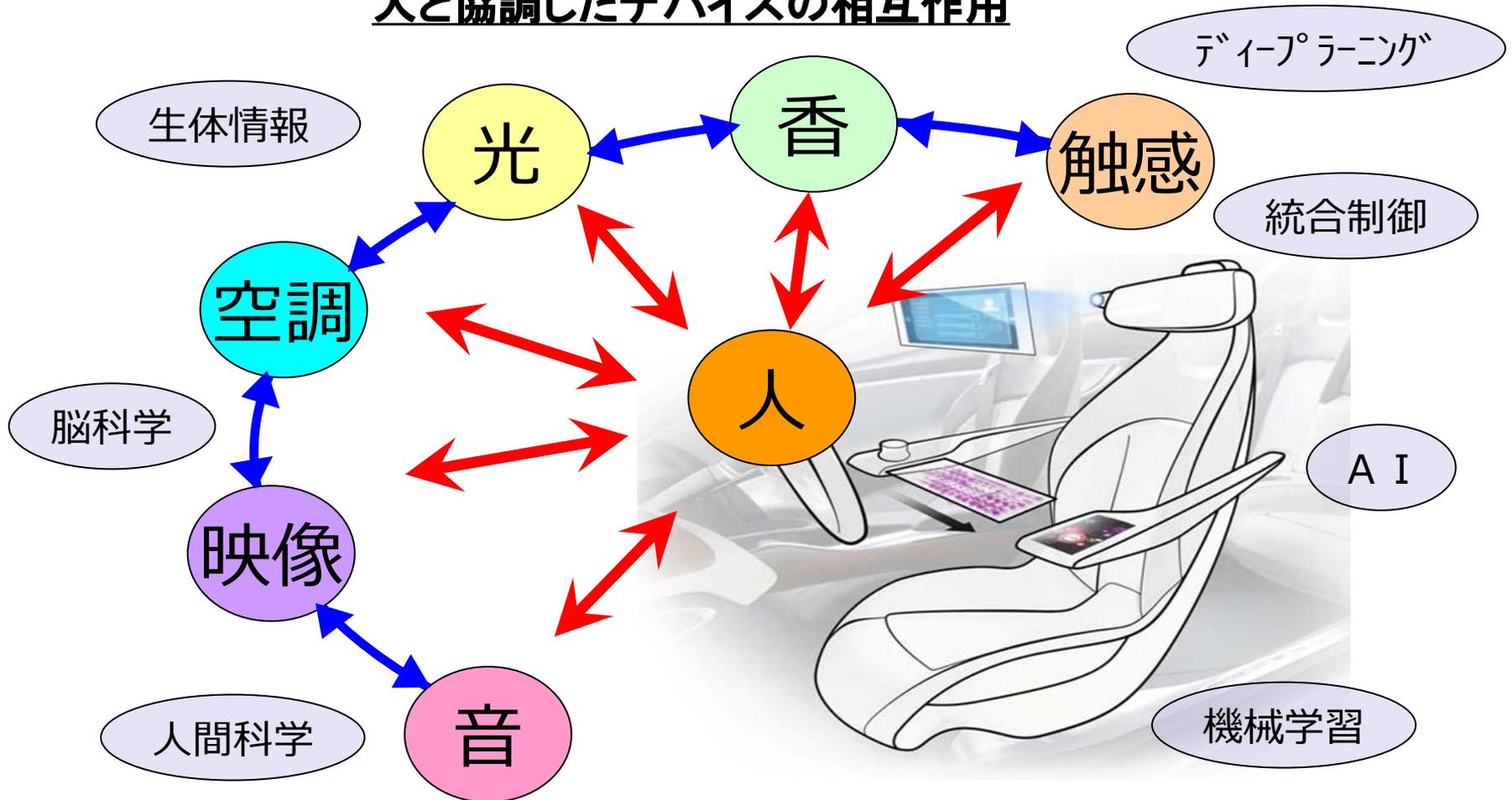
→ 2030年

2030年を見据えた新技術・新製品の開発

【快適】

モビリティ空間の目指す姿：人の快適の追求

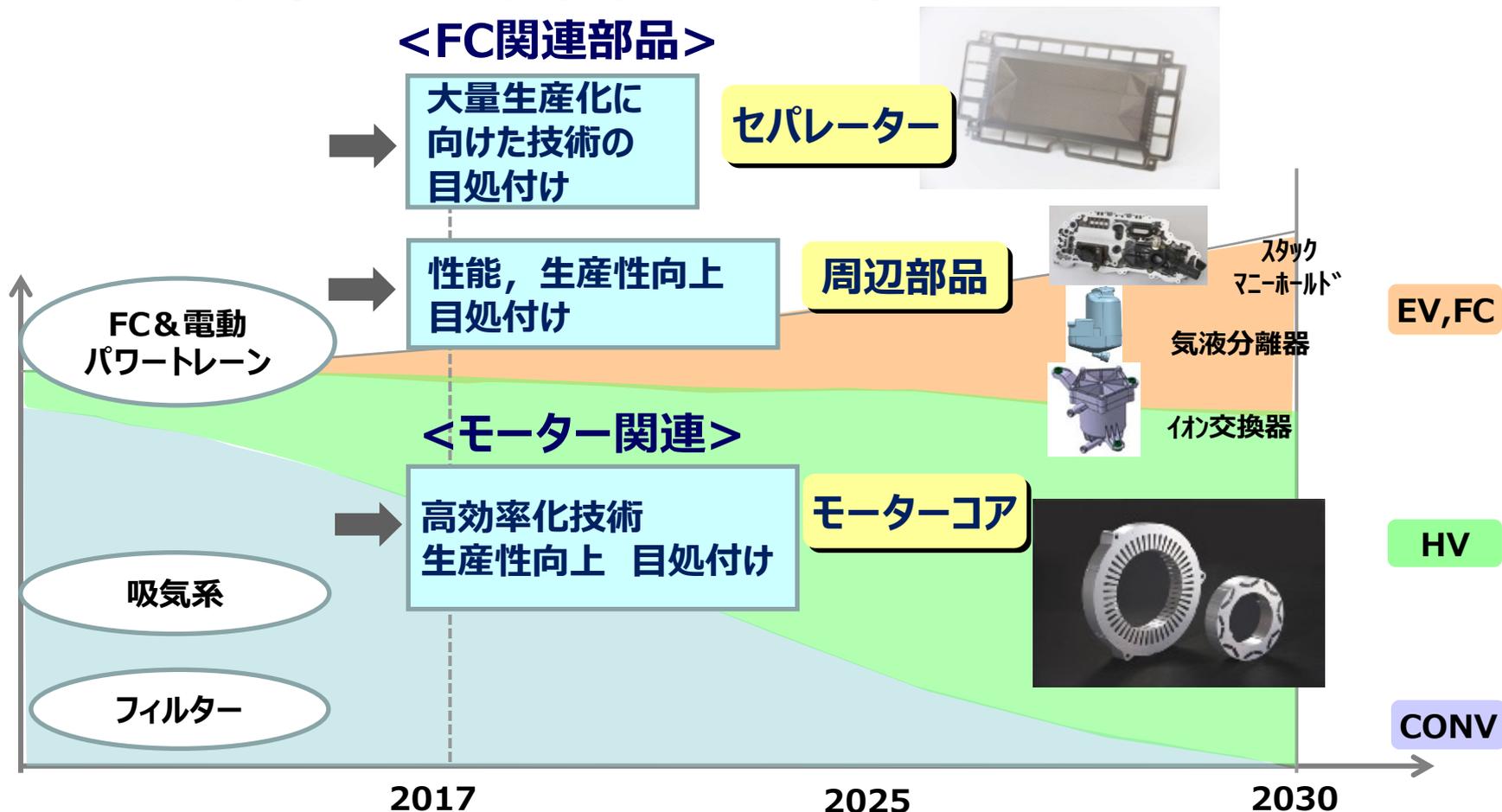
## 人と協調したデバイスの相互作用



## 2030年を見据えた新技術・新製品の開発

【環境】

- 次世代車向け技術、生産性目処付け
- 次々世代車向け技術開発スタート



## 2030年を見据えたモノづくりの革新

### ■ 提供価値を実現する能力の構築

【愛着】お客様に「欲しいモノ」と「創る楽しみ」を提供

【信頼】洗練されたモノづくりで確実に製品を提供

【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

2016年度の取り組み項目

## 次世代生産システム構築に向けた取り組み計画策定

デジタルエンジニアリング  
(生産・製造準備の高効率化)

次世代生産システム

次世代ライン開発  
(工程革新)

TBインダストリー4.0  
(生産ネットワーク基盤構築)

2017年度

次世代生産システム  
導入に向けた基盤づくり

2018年度

モデルラインでのトライ

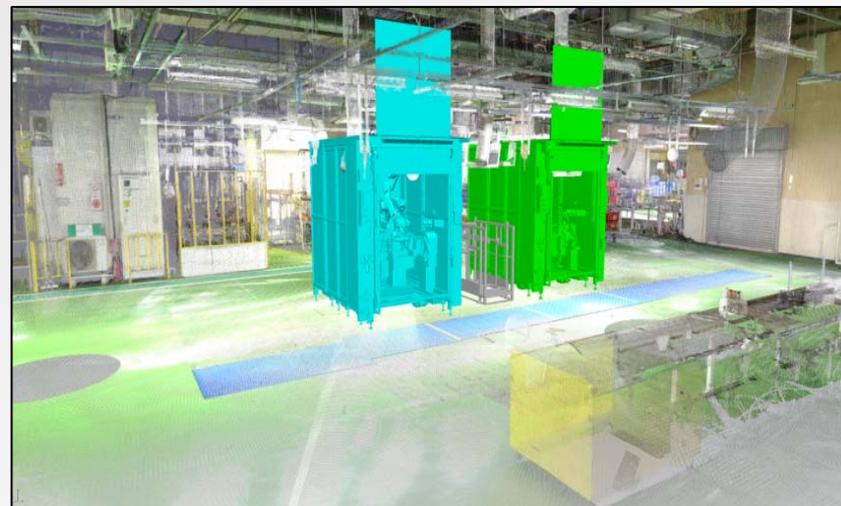
2020年度

モデル工場で実装

## 2030年を見据えたモノづくりの革新

### ■ デジタルエンジニアリングを活用した、生産・製造準備の効率化

#### □ 工程編成、レイアウト評価基盤づくり (推進中)



デジタル上で工程編成・  
作業姿勢の事前評価

VRを使い、仮想での  
レイアウト成立性確認

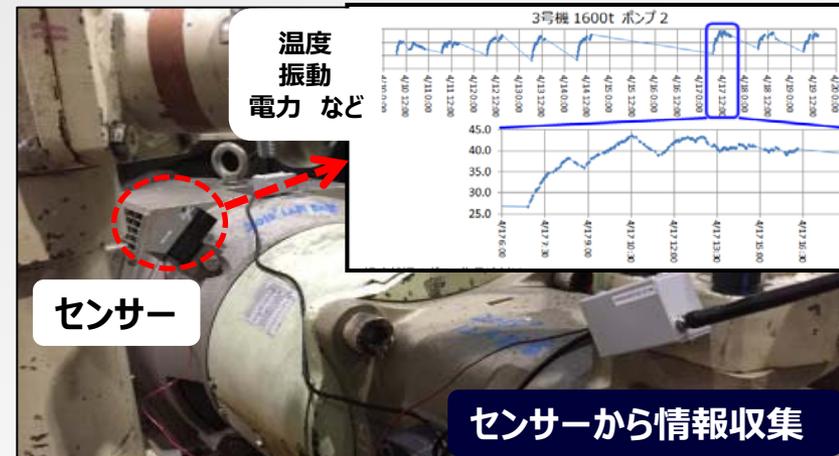
## 2030年を見据えたモノづくりの革新

### ■ 生産ネットワーク基盤構築

□ 現場情報活用による、情報共有化、即断即決（実証トライ開始）



生産ライン状況をリアルタイムで見える化



設備情報収集による予兆保全への活用

## モノづくりの基本的能力の更なる向上

## 開発力の強化

2020年の目指す姿

### 良品廉価で魅力ある商品をグローバルで開発

取り組み項目

### 新開発プロセスを活用した技術開発力の深化

進捗事例

#### 図面完成度の向上

##### ■ 設計工程の標準化

設計ナビ・ガイドの作成 (シート【樹脂設計】、内装【天井・カーハット】完了)

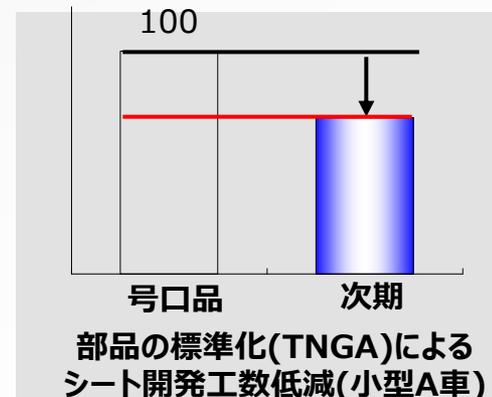
##### ■ 部品の標準化 (TNGA)

対象部品(全38品目)の標準化完了

#### 基礎体力強化 (人材育成・職場力向上)

##### ■ スキルマップ作成、教育プログラム見直し

新入社員教育プログラムの内容精査・改廃



## モノづくりの基本的能力の更なる向上

開発力の強化

2020年の目指す姿

### グローバル最適開発体制の構築

進捗事例

#### 独自性と相互補完の構築

- グローバル4拠点+ミラノデザイン+シリコンバレーオフィス活用

#### グローバルな社外戦力活用

- インド開発委託会社2社の相互利用開始

2020年の目指す姿

### QUALITY OF TIME AND SPACE 実現への開発技術構築

進捗事例

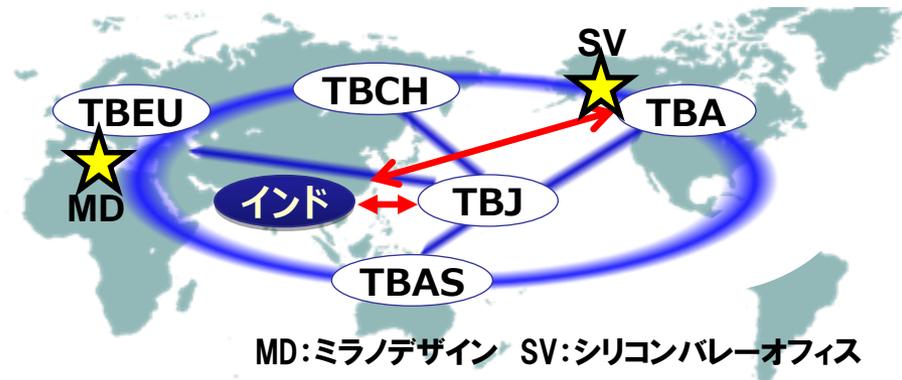
#### TB-MBD (Model Base Development) の構想策定

空気質 サポート性 温熱感  
カラー 触感 乗り心地 香り

車室快適性統合制御

TB-MBD

TB-Passenger Model



MD:ミラノデザイン SV:シリコンバレーオフィス

グローバルでリソースの過不足を補完

# 2020年中期経営実行計画 (3) 進捗

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

2020年の目指す姿

全工場で工場基本要件の自立化レベル達成

全工程の標準化/品質・生産性30%向上

取り組み項目

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

工程の標準化による品質・生産性の向上

継続的なランクUP



① アセスメント

② 標準化実行計画立案

③ 工程への織込み

④ 工程の標準レベル確認



2016年度 達成状況

工場基本要件アセスメント

工程アセスメント

■ アセスメント実施率：90%完了

- 工程標準の規定化率：95%完了  
(203件済/全214件中)
- アセスメント実施率：30%完了

グローバルで活動組織体制の整備完了

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

生技開発の加速による、足許固めの実施と将来に向けた競争力確保

## 2020年に向けたステップ

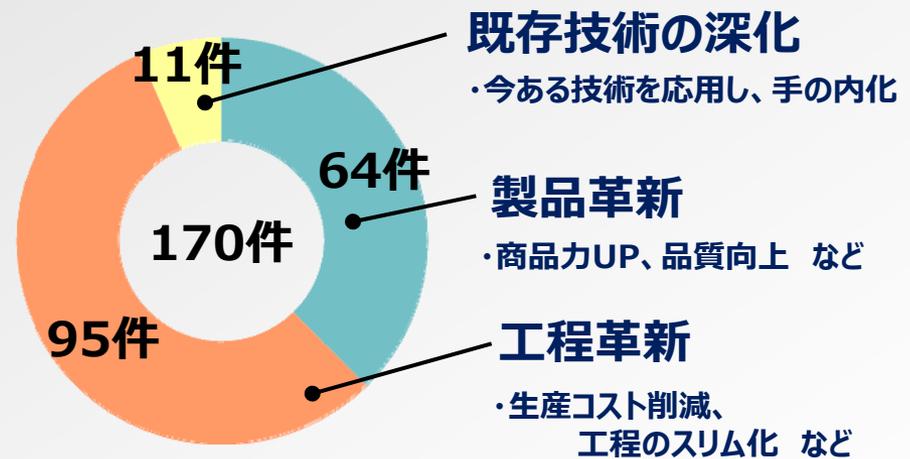
Step1

号口化目途付け  
(計画比80%)

Step2

2020年までに全ての  
生産技術アイテムの  
号口導入を目指す

## 生技開発アイテム内訳



## 進捗事例

■ シートカバーの自動縫製化

➔ 熟練作業者不足の解消

事例

表皮セットと平面縫製の自動化トライ開始



## 収益構造の強化

2020年の目指す姿

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

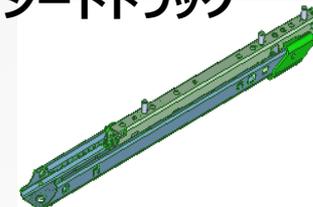
取り組み項目

「いいシートづくり」に向けた骨格事業集約の完遂

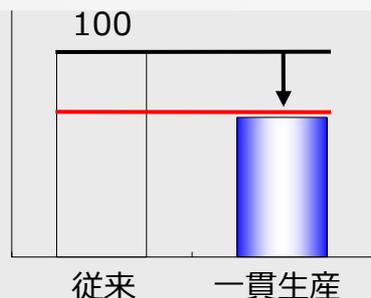
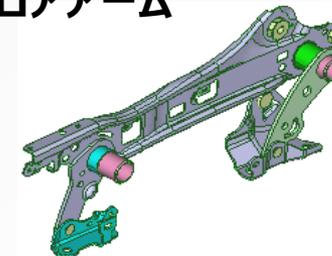
進捗事例

- シートトラック・ロアアーム組み立てからシート組み立てまでの一貫生産実施(日本)

シートトラック

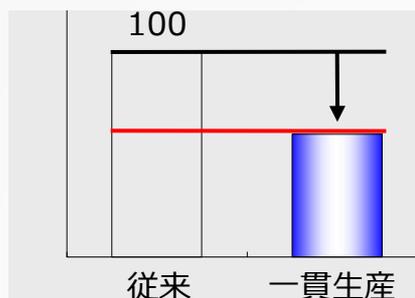


ロアアーム



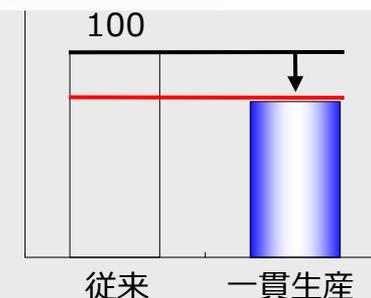
中間在庫の低減

(中間組み立て在庫の廃止)



輸送コストの低減

(単品部品輸送による積載効率UP)



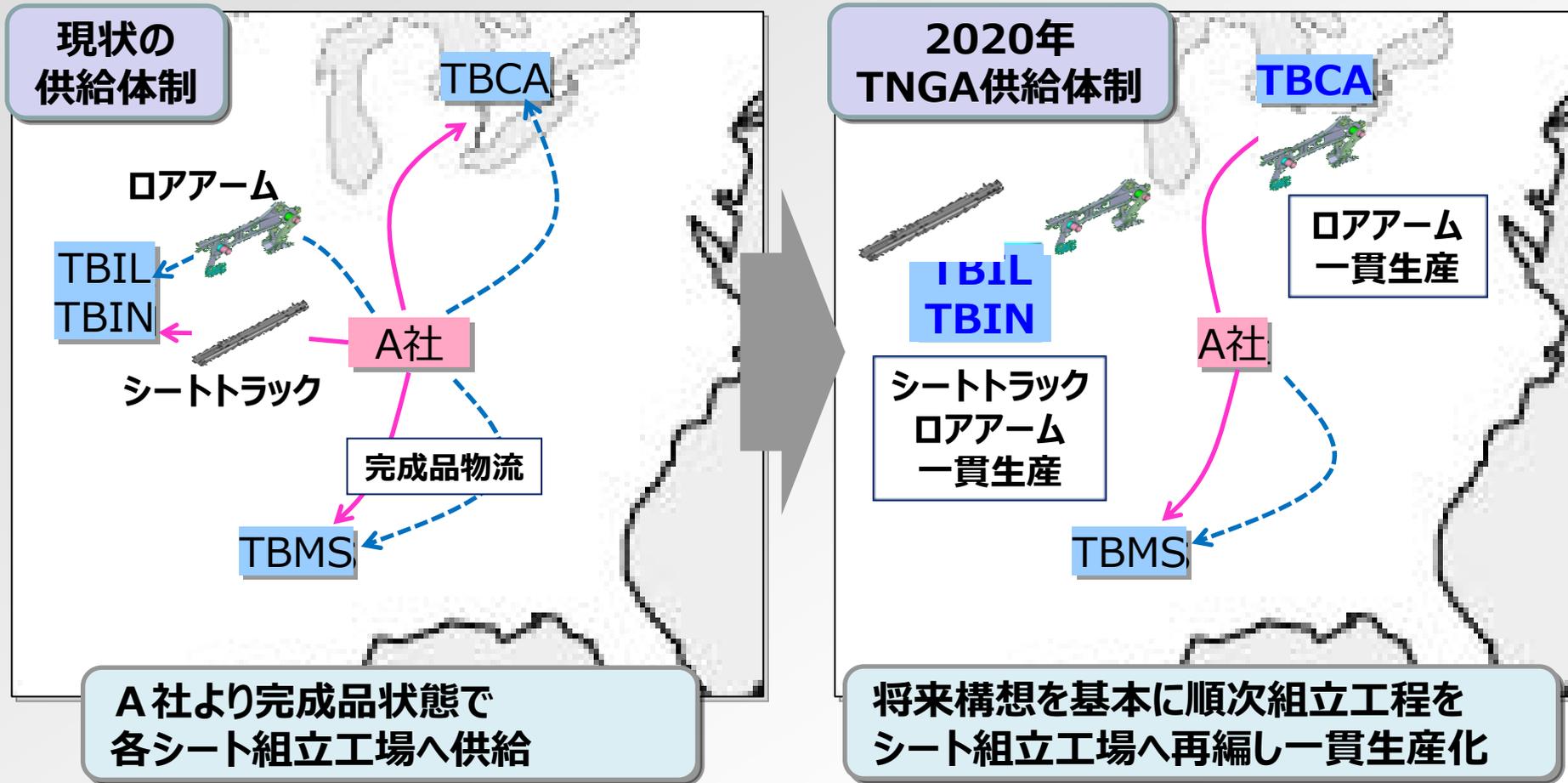
スペースの低減

(部品受入/中間在庫/工程)

## 収益構造の強化

### 進捗事例 グローバル最適生産体制の再編 (北米)

#### ■ シートトラック・ロアアーム組み立ての一貫生産構想を基本に再編を開始



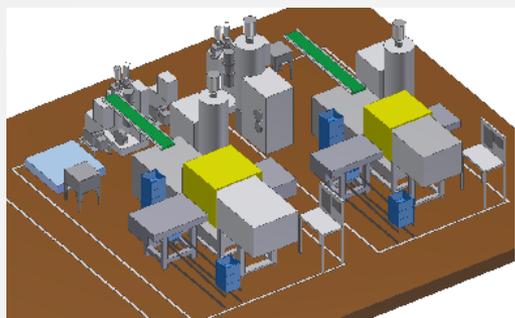
## 収益構造の強化

進捗事例

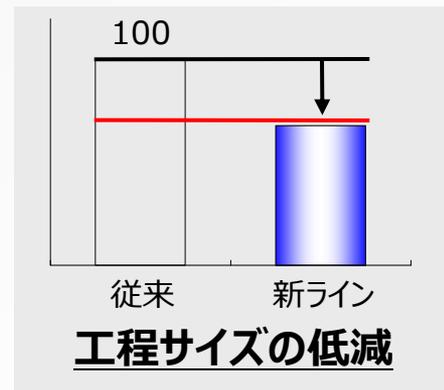
シート機能デバイスの内製化によるコスト競争力の向上

### ■ モーターwithギアへの取組み

□ エンジン向け精密成形技術と従来の成形ノウハウを融合

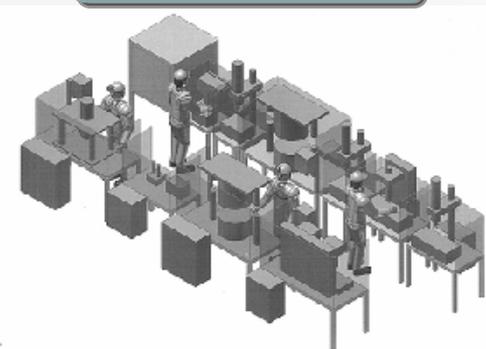


- ・精密型加工
- ・ハイサイクル
- ・精密成形技術



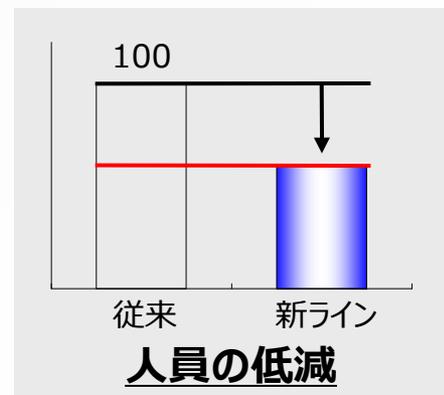
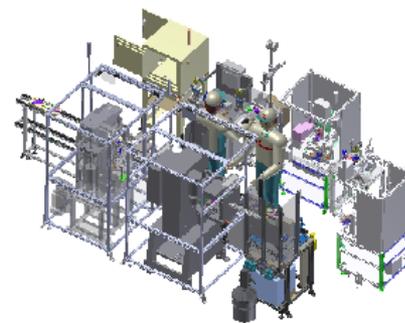
□ ミニмум投資で競争力のある組付けラインを実現

従来組立工程



- ・コンパクト化
- ・省スペース技術
- ・自動化

新規組立工程



## 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

2020年の目指す姿

業務の効率化と意思決定の迅速化による  
経営管理力の向上

取り組み項目

迅速にグローバルの財務・非財務マネジメント情報を共有・分析・対策

進捗事例

## 経営管理体系（構築中）

## グローバルマネジメント基盤構築計画

財務情報  
(KPI)非財務情報  
(KPI)

共有

共有

収集

収集

経営層

管理層

現場層

## □ 2017年度

- ・財務、非財務KPIトライアル運用開始
- ・ERP(SAP)のグローバル標準仕様構築
- ・第1拠点 新三興(台湾)SAP運用開始

- 2020年までに連結売上高の90%カバーを目指す(約50社)

グローバルな経営基盤の整備

多様な人材がいきいき活躍できる環境整備

## 新グローバル HRM※アーキテクチャーの構築と実行

※HRM  
: Human Resources Management

グローバル共通の「グレーディング、評価、育成」を通じた計画的な人材育成

### 人事プラットフォームの拡大

	Globalリーダー層の資格認定		2018/4 ~					
	これまで	2017/4	現状の共通人事プラットフォーム (G3以上)					
対象	G2以上 (V.P, General Manager相当)	G3以上 (Senior Manager 相当)						
海外事業体籍 の人材	43名	110名	日本関係会社	TBJ	米州	中国	アジア	欧州

### 人事制度の基本設計

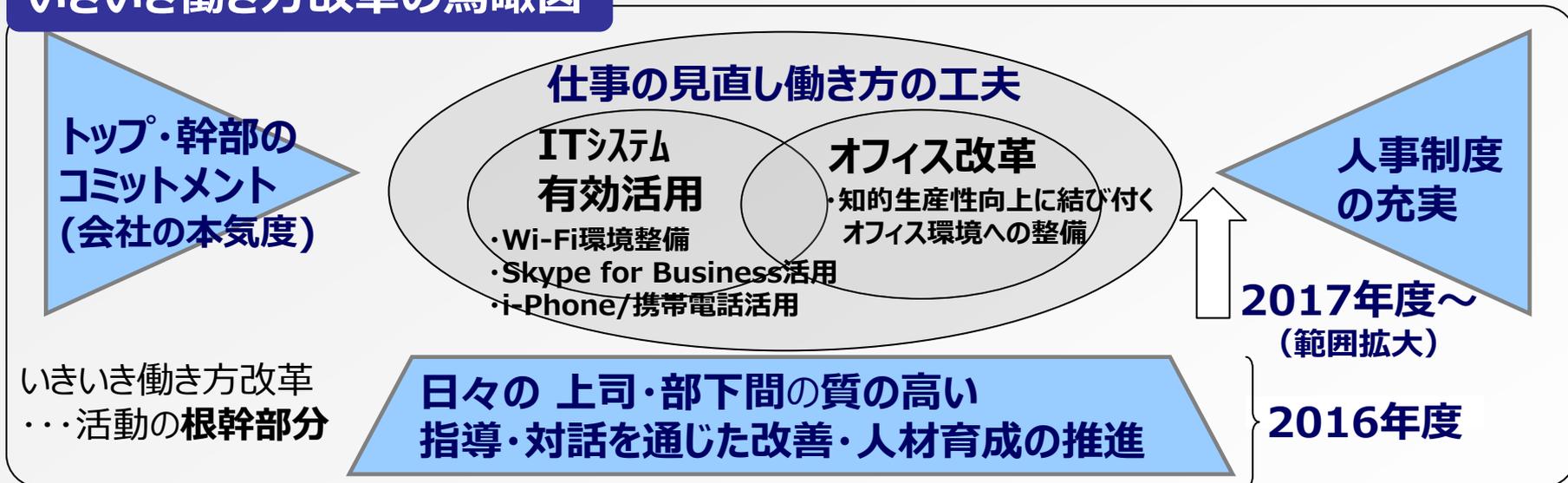
➡ 2018/4 施行予定

- ・グローバルスタンダードである“職務”軸に、人材育成に重きを置いた“職能”軸を融合したハイブリッド型の人事制度の構築
- ・多様な能力 (マネジメント/専門性等)、働き方 (グローバル/特定地域等)を尊重し、会社への貢献の仕方を自己選択できるキャリアパスの構築

### グローバルな経営基盤の整備

多様な人材がいきいき活躍できる環境整備

### いきいき働き方改革の鳥瞰図



意思決定プロセスの整流化・標準化により、適切・効率的な意思決定をタイムリーに行い、仕事の手戻り・やり直しを極小化

		P		D	C・A	
全社レベル		【戦略】 大きな方向付け	→ 【企画】 戦略に基づく具体的な企画	→ 【実行】 『計画』の 確実な遂行	→ 【管理】 モニター	
職場レベル	上司	部下の適正や育成を考慮しながら仕事のアウトプットイメージ (何を・いつまでに・どの程度) を明確にした上、部下に付与	-	-	やり切れるよう導く (助言、見守る、ときには叱る)	認知 (ほめる、ねぎらう)
	部下	-	業務計画を作成 上司との合意	適時、報・連・相しながら推進		達成感・充実感

# 2020年中期経営実行計画

- (1) 概要(前回ご報告)
- (2) 実効性確保に向けた取り組み
- (3) 進捗
- (4) 中期収益計画のアップデート

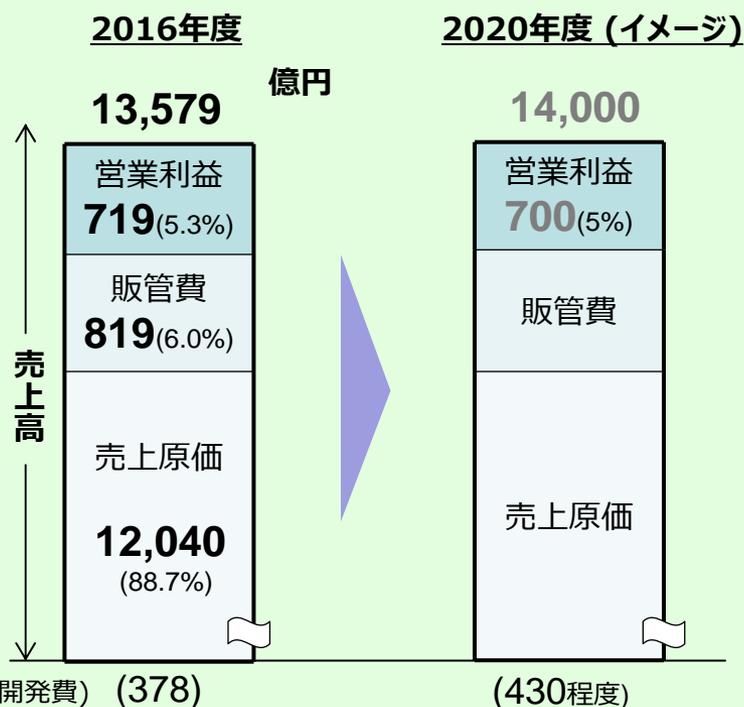
## 2020年 財務の目指す姿

	2016年度(実績)
営業利益率	5.3%
自己資本比率	33.3%
ROE	21.2%
配当性向	20.5%

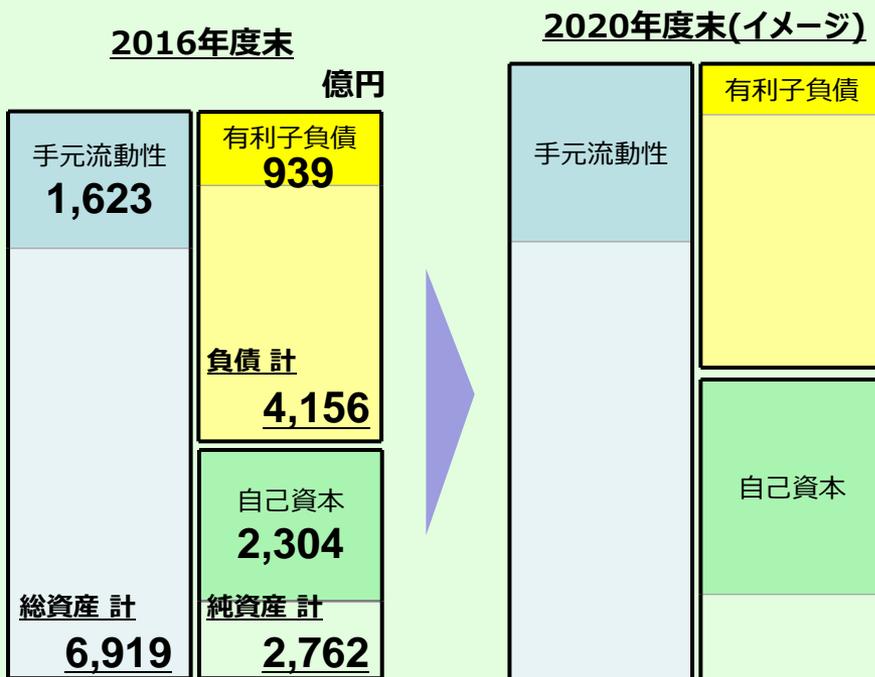


2020年度 (目指す姿)	【2017年度予想】
<b>安定的に 5%以上を確保</b>	4.6%
<b>40%程度</b>	-
<b>10%程度</b>	15.5%
<b>30%程度</b>	24.4%

## 1. 損益計算書

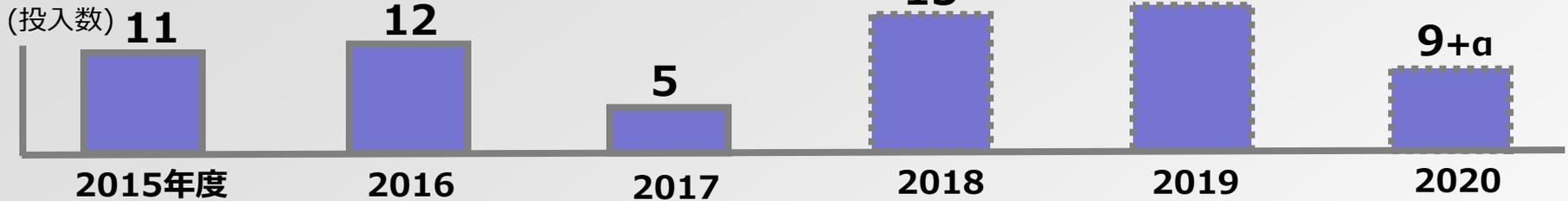


## 2. 貸借対照表

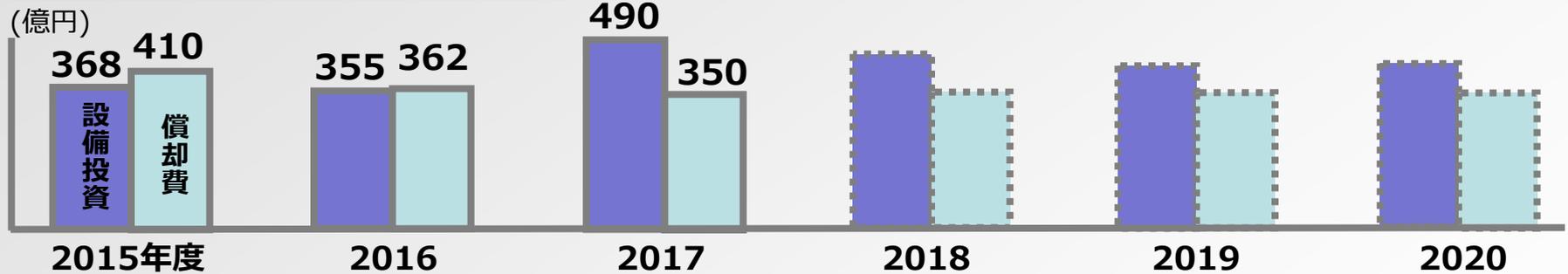


## 新製品・先行投資の状況

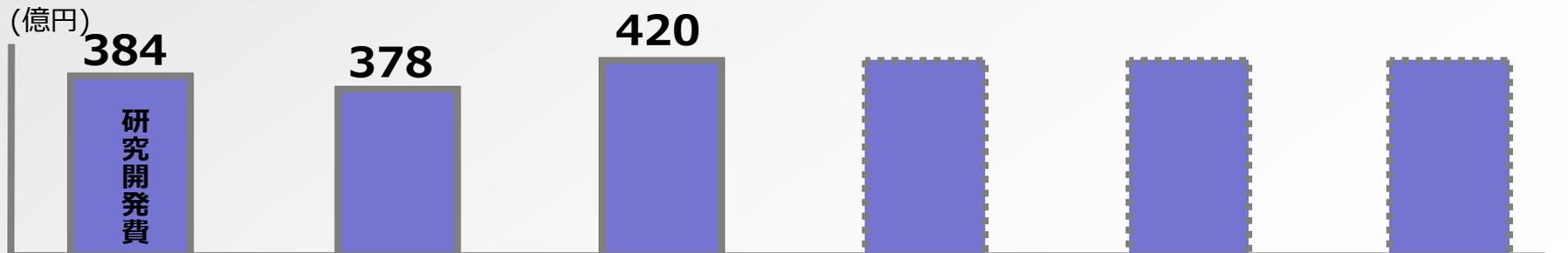
### 1. 新製品投入数



### 2. 設備投資・減価償却費



### 3. 研究開発費



- 基礎的な収益力は、300億円程度 → 600億円へ向上
- 2017年度は、新製品投入の谷間。先行投資・成長戦略のための開発を推進
- 2018年度から新製品投入と事業構造改革により収益水準を向上

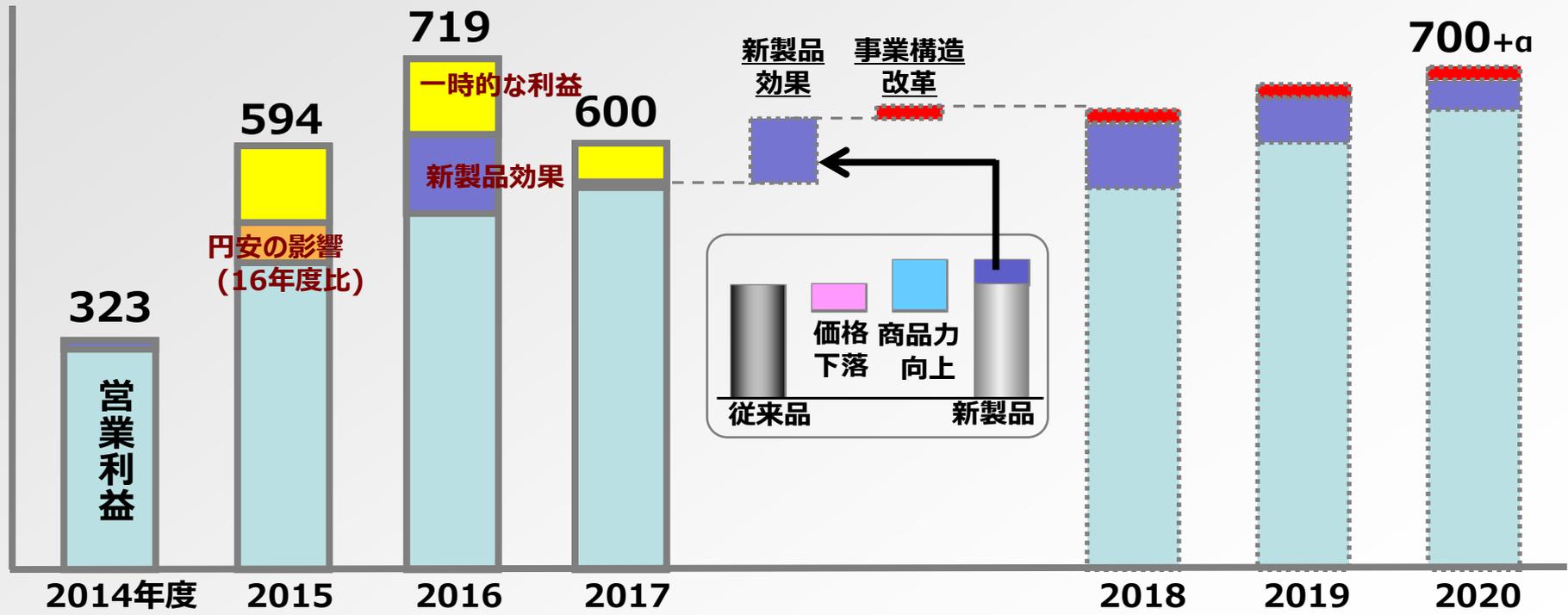
## 収益イメージ

[新製品投入数]

17      11      12      5      15      16      9+a

[新製品シート台数]

78万台      120      98      12      128      120      69





# 持続可能な成長を目指して



QUALITY OF TIME AND SPACE



**<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。**