



TOYOTA BOSHOKU

東証1部 証券コード 3116

2017年度（2018年3月期）

決算説明会

開催日：2018年5月15日

場 所：ステーションコンファレンス東京

決算状況

持続可能な成長を目指して

1. 決算の概況

2. 2017年度 決算状況

3. 2018年度 通期予想

1-1) 決算の概況

■ 17年度実績

中国、欧州での増産により増収
新製品開発や将来に向けた取組みにより諸経費が増加したものの、2期連続で営業利益率5%を達成

■ 18年度予想

商品力や付加価値向上により稼ぐ力は維持するものの、
為替や北米での台数減による影響や、新製品の開発など
先行費用の増加などにより、減収減益

■ 配当金

17年度は、16年度より4円増配の年間54円、
18年度は、17年度より2円増配の年間56円を予定

1. 決算の概況

2. 2017年度 決算状況

3. 2018年度 通期予想

2-1) 2017年度 決算状況

【連結決算概要】

(億円)

		16年度実績		17年度実績		増減	
売上高		13,579	100%	13,995	100%	416	3.1%
営業利益		719	5.3%	711	5.1%	△7	△1.0%
経常利益		772	5.7%	728	5.2%	△43	△5.6%
当期純利益*		453	3.3%	427	3.1%	△25	△5.7%
1株当たり当期純利益		244円28銭		230円27銭			
1株当たり配当金		50円00銭		54円00銭			
為替レート	USドル	108円		111円		3円	円安
	ユーロ	119円		130円		11円	円安

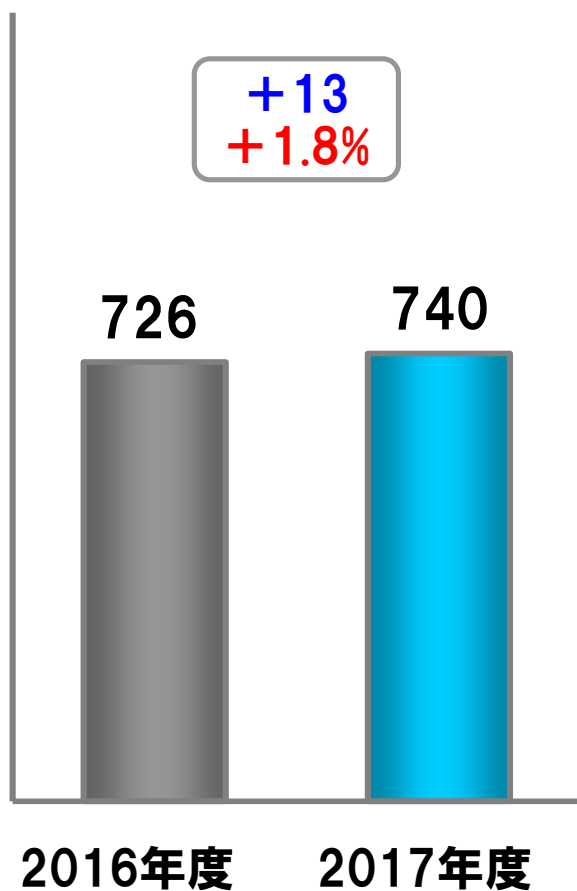
* 親会社株主に帰属する当期純利益

2-2) 2017年度 決算状況 地域別生産台数

シート生産台数

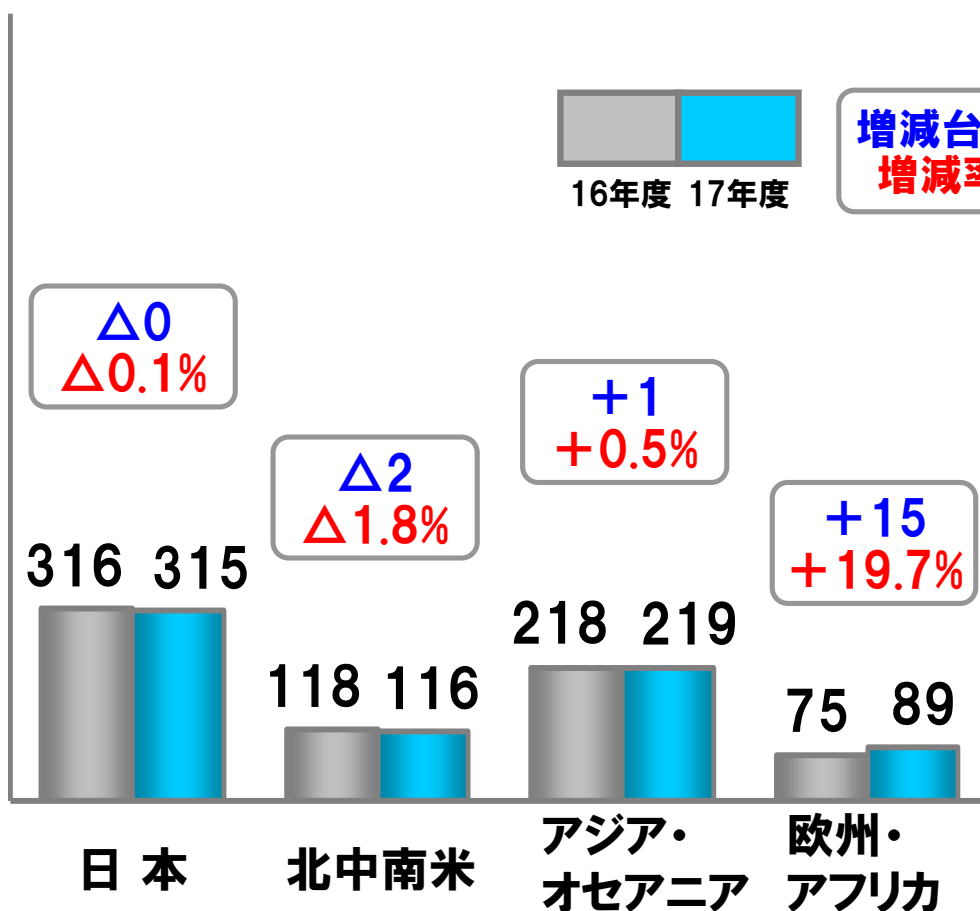
連結全体

(万台)



セグメント別

(万台)

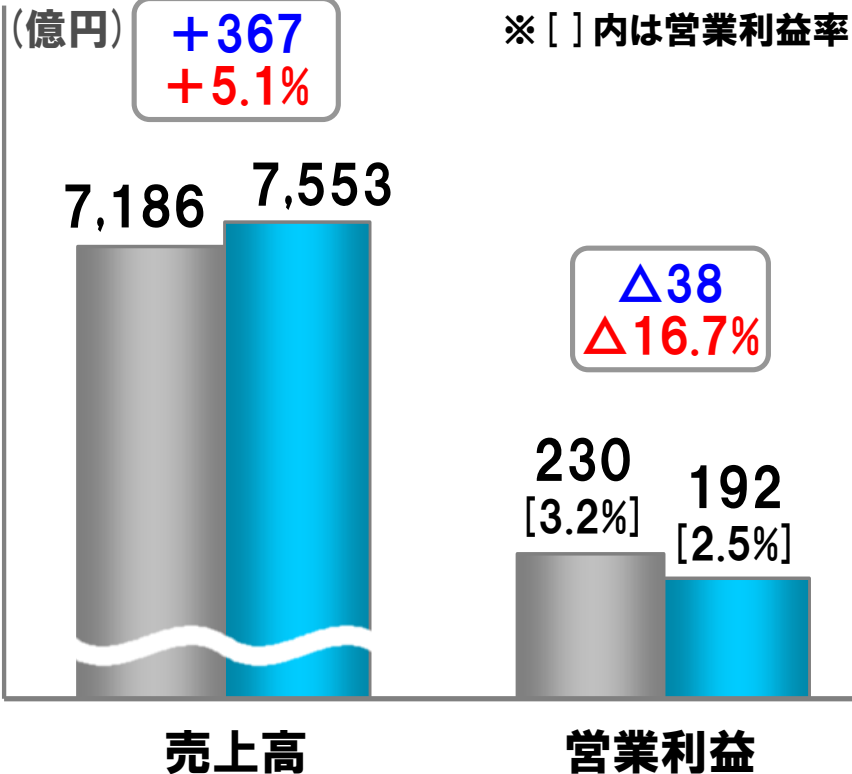


2-3) 2017年度 決算状況 地域別売上高・営業利益

日本

減益要因 △38億円

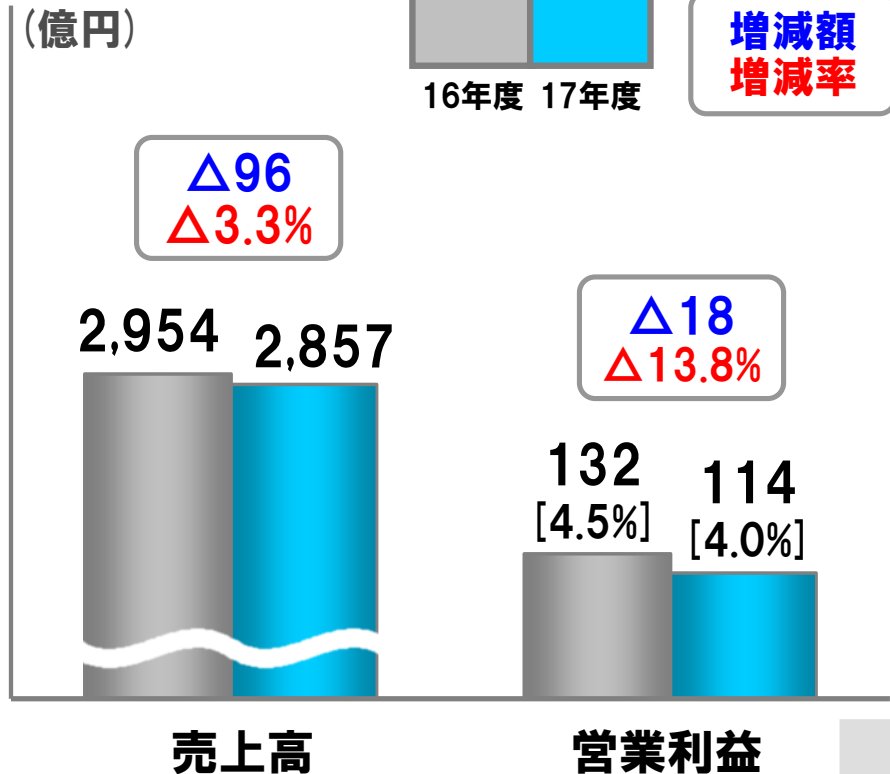
- ・車種構成変化による増収はあるものの
- ・新製品開発、将来に向けた取組みによる諸経費の増加により減益



北中南米

減益要因 △18億円

- ・一部車種の生産終了による減収
- ・車種構成変化の影響および新製品の生産準備費用増加により減益



2-3) 2017年度 決算状況 地域別売上高・営業利益

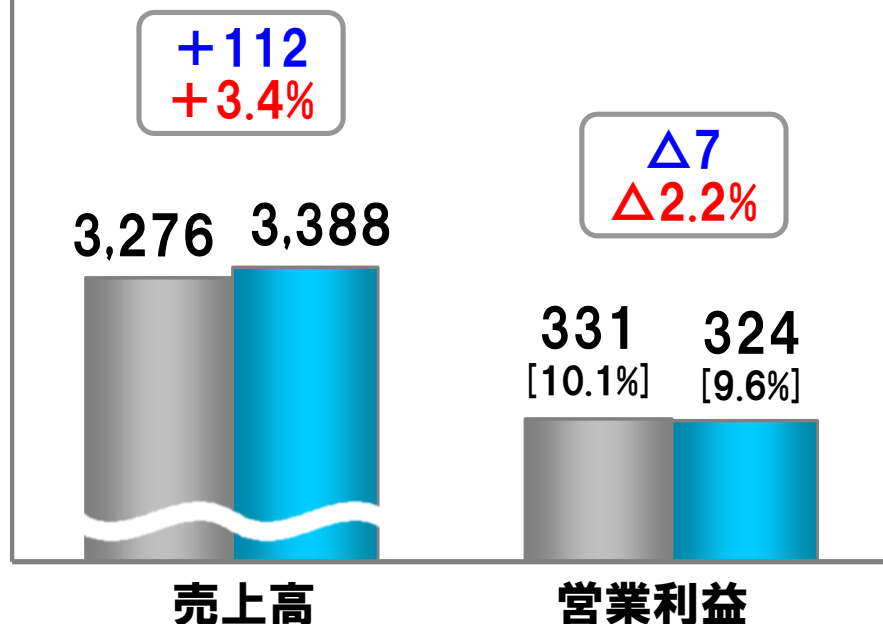
アジア・オセアニア

減益要因 △7億円

- ・為替の影響を除くと減収
- ・小型車増など製品・車種構成の変化などにより減益

(億円)

※ [] 内は営業利益率



欧州・アフリカ

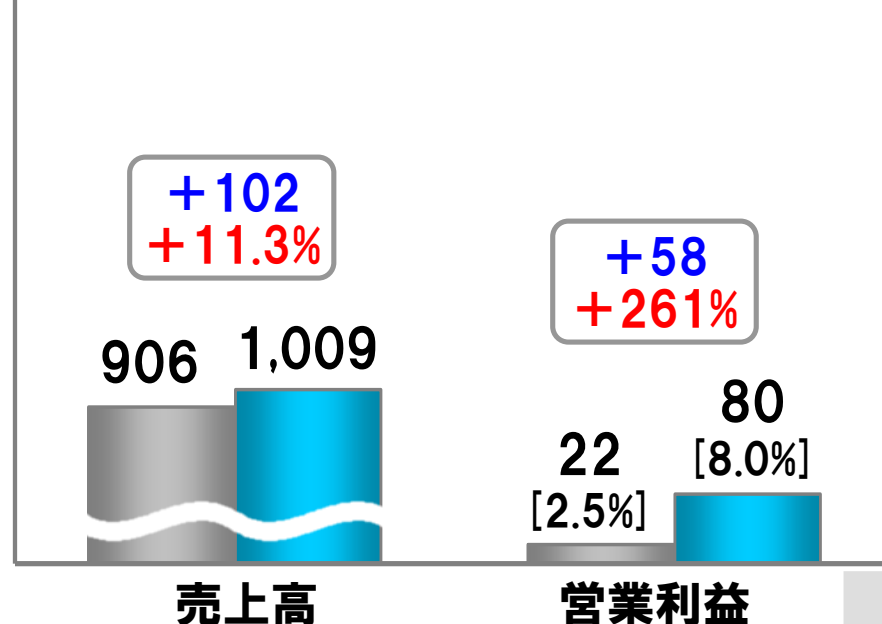
増益要因 +58億円

- ・不採算事業の整理
- ・昨年立ち上げた新規車種の増産影響により増益

(億円)

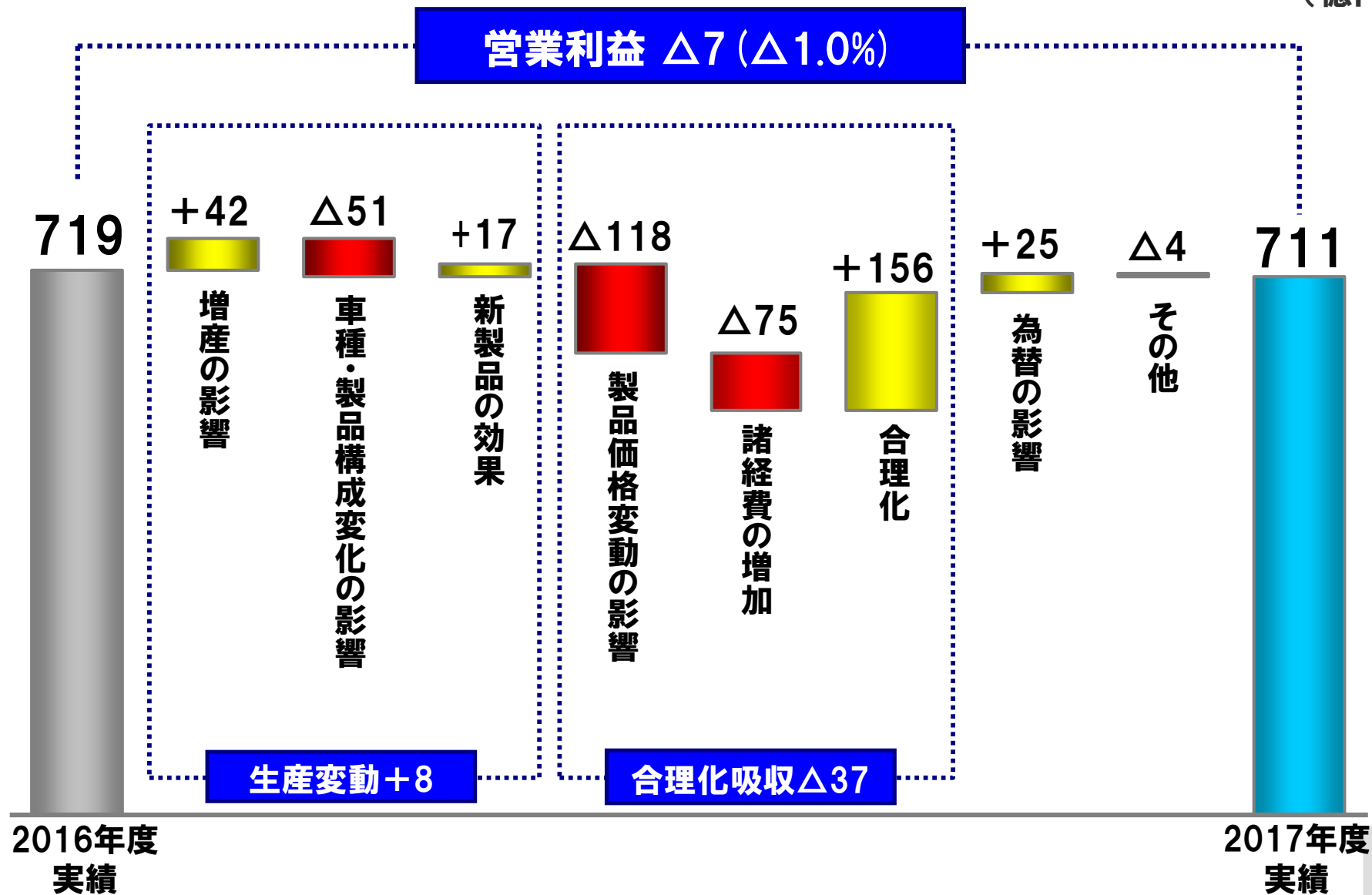


増減額
増減率



2-4) 2017年度 決算状況 営業利益増減要因

(億円)



1. 決算の概況

2. 2017年度 決算状況

3. 2018年度 通期予想

3-1) 2018年度通期予想

【連結決算 通期業績予想】

(億円)

	17年度実績		18年度予想		増減	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	13,995	100.0%	13,600	100.0%	△395	△2.8%
営業利益	711	5.1%	620	4.6%	△91	△12.9%
経常利益	728	5.2%	620	4.6%	△108	△14.9%
当期純利益*	427	3.1%	380	2.8%	△47	△11.1%
1株当たり当期純利益	230円27銭		204円62銭			
1株当たり配当金	54円00銭		56円00銭			
為替レート	USドル	111円	105円	6円 円高		
	ユーロ	130円	130円	-		

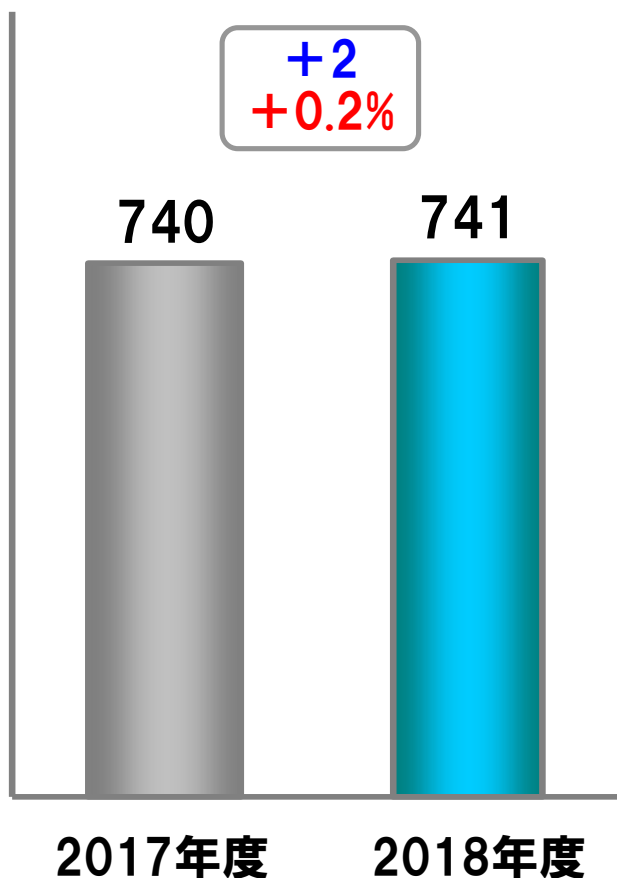
* 親会社株主に帰属する当期純利益

3-2) 2018年度通期予想 地域別生産台数

シート生産台数

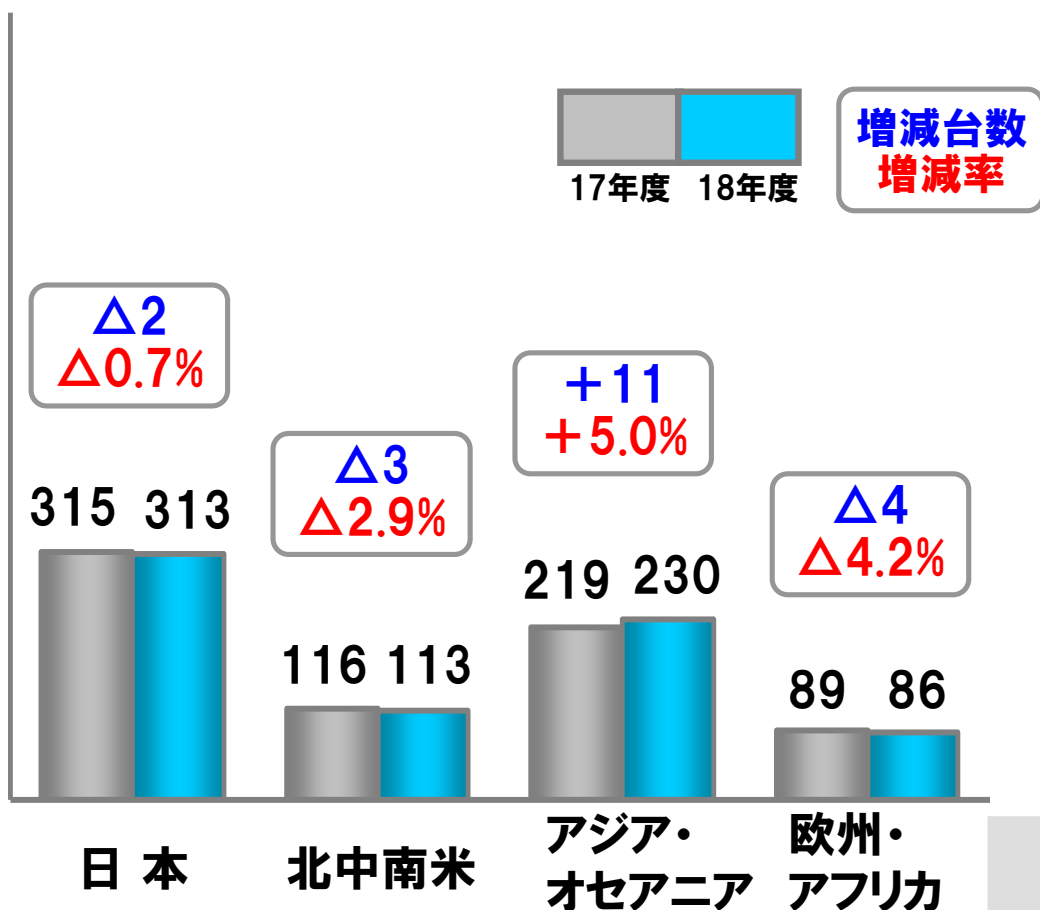
連結全体

(万台)



セグメント別

(万台)

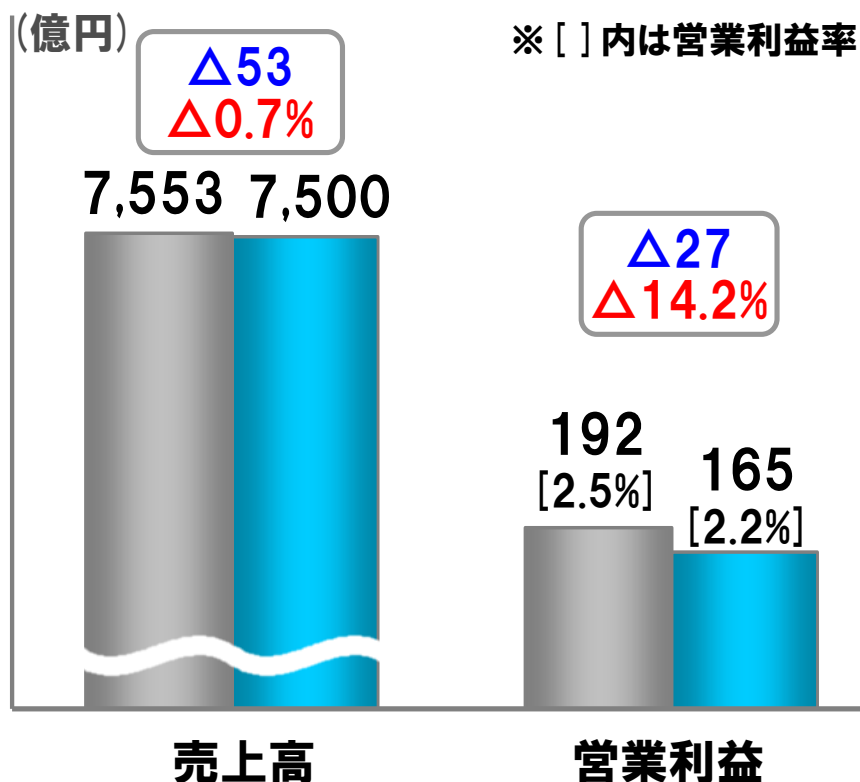


3-3) 2018年度通期予想 地域別売上高・営業利益

日本

減益要因 △27億円

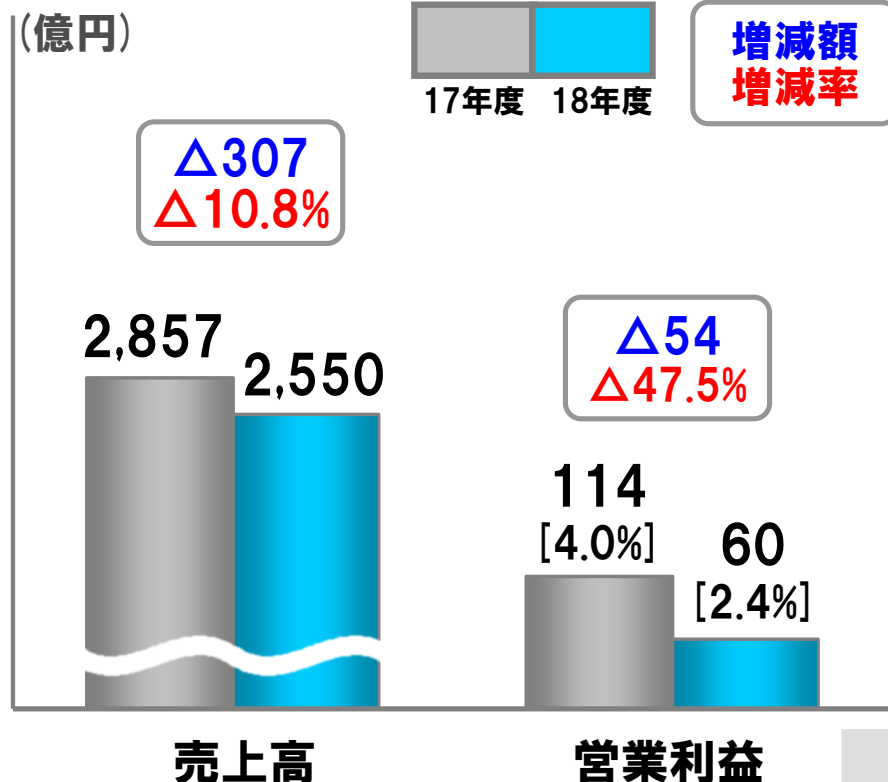
- ・減産影響により減収
- ・提供価値向上による利益確保を見込む一方、先行費用の増加により減益



北中南米

減益要因 △54億円

- ・為替影響やSUV系車種の減産影響により減収
- ・新製品の準備費用増加などにより減益



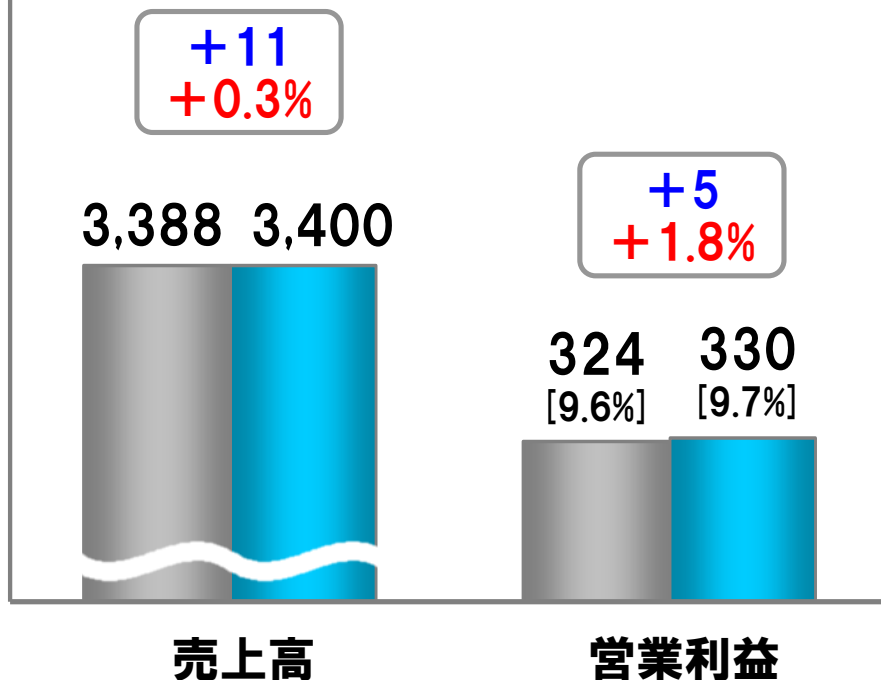
3-3) 2018年度通期予想 地域別売上高・営業利益

アジア・オセアニア

増益要因 +5億円

- ・中国での増産により増収
- ・新型車投入の効果により増益

(億円) ※ [] 内は営業利益率

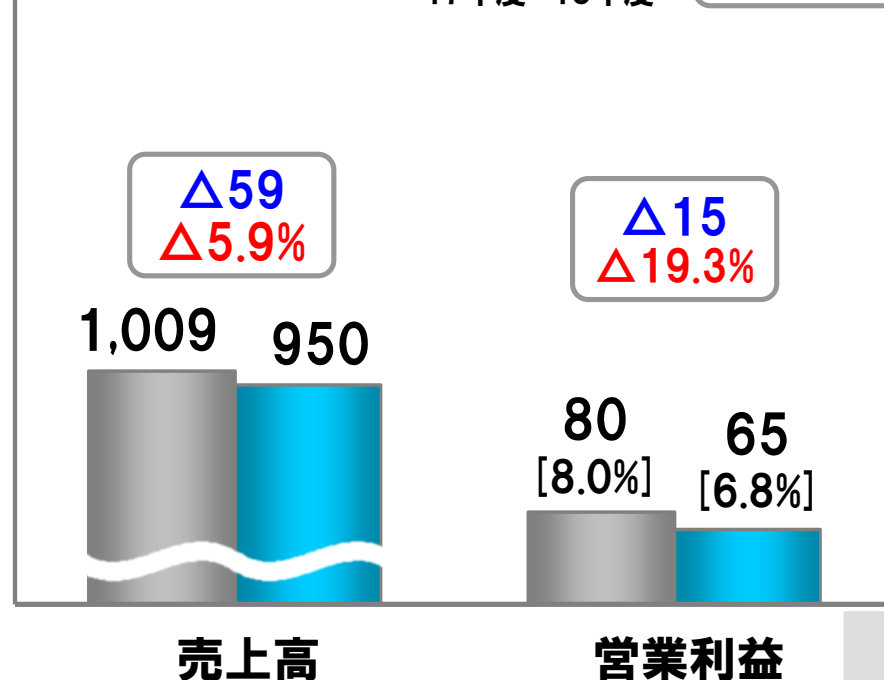


欧州・アフリカ

減益要因 △15億円

- ・一部車種の生産終了に伴う減産影響
- ・新製品の生産準備費用の増加により減益

(億円) 増減額 増減率



3-4) 2018年度通期予想 (上・下別)

売上高

(億円)

	18年度		
	上期	下期	通期
日本	3,600	3,900	7,500
北中南米	1,300	1,250	2,550
アジア・オセアニア	1,750	1,650	3,400
欧州・アフリカ	450	500	950
連結全体	6,700	6,900	13,600

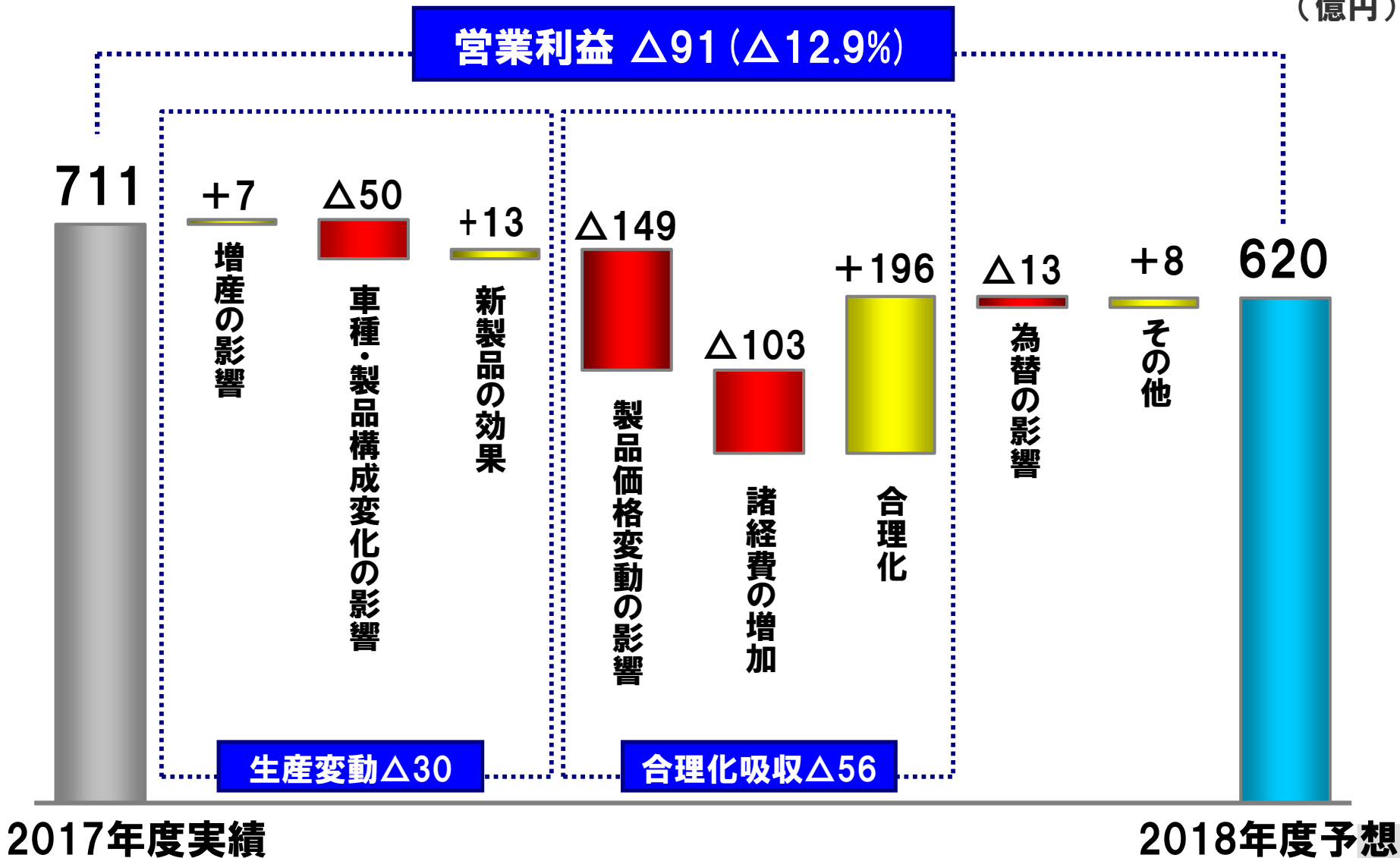
営業利益

(億円)

	18年度					
	上期		下期		通期	
日本	60	1.7%	105	2.7%	165	2.2%
北中南米	40	3.1%	20	1.6%	60	2.4%
アジア・オセアニア	165	9.4%	165	10.0%	330	9.7%
欧州・アフリカ	30	6.7%	35	7.0%	65	6.8%
連結全体	295	4.4%	325	4.7%	620	4.6%

3-5) 2018年度通期予想 営業利益増減要因

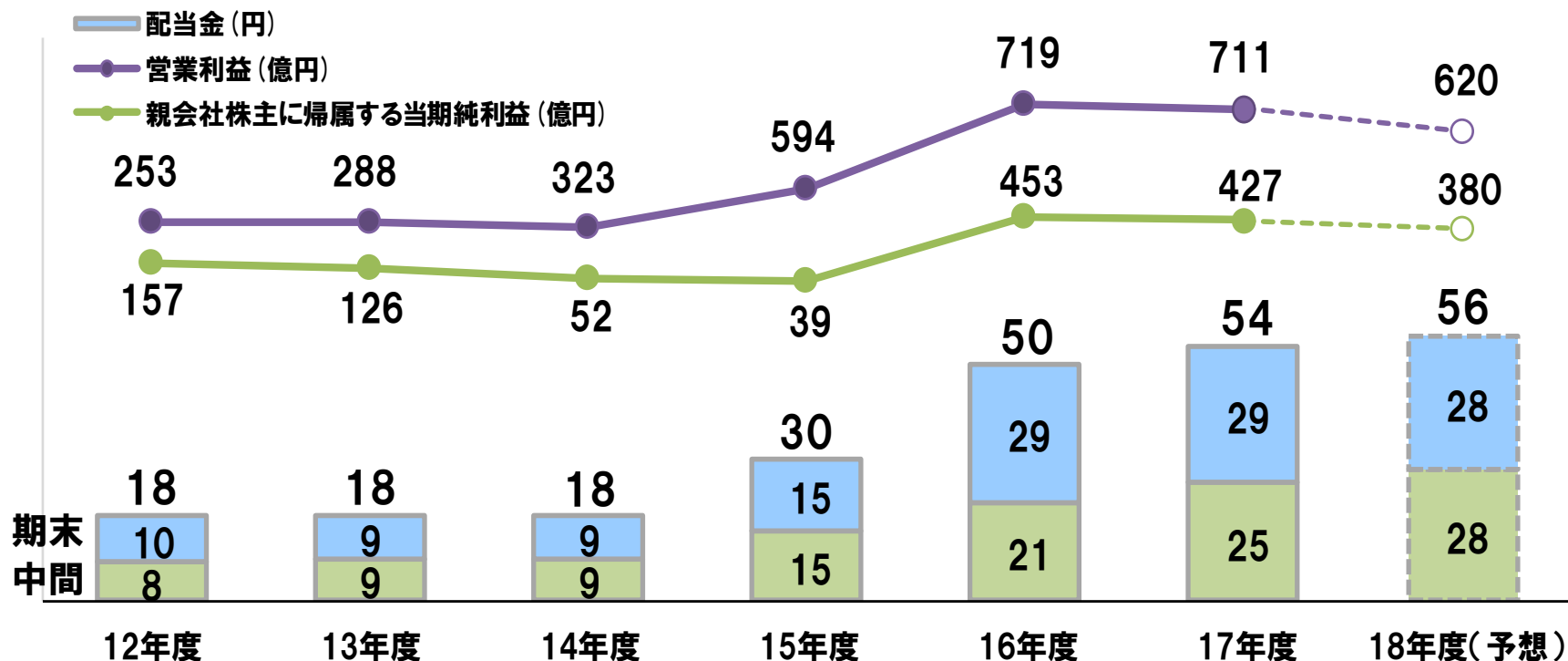
(億円)



3-6) 2018年度 通期予想 株主還元

- ・17年度は、16年度より4円増配の54円
- ・18年度は、17年度より2円増配の56円を予定

配当金および営業利益、当期純利益の推移



決算状況

持続可能な成長を目指して

1. 2020年中期経営実行計画の進捗

1)概要

2)進捗状況

2. 2020年経営計画

1)経営計画の考え方

2)事業戦略

3)経営目標

1. 2020年中期経営実行計画の進捗

1)概要

2)進捗状況

1. 2020年中期経営実行計画の進捗

1)概要

2)進捗状況

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

(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

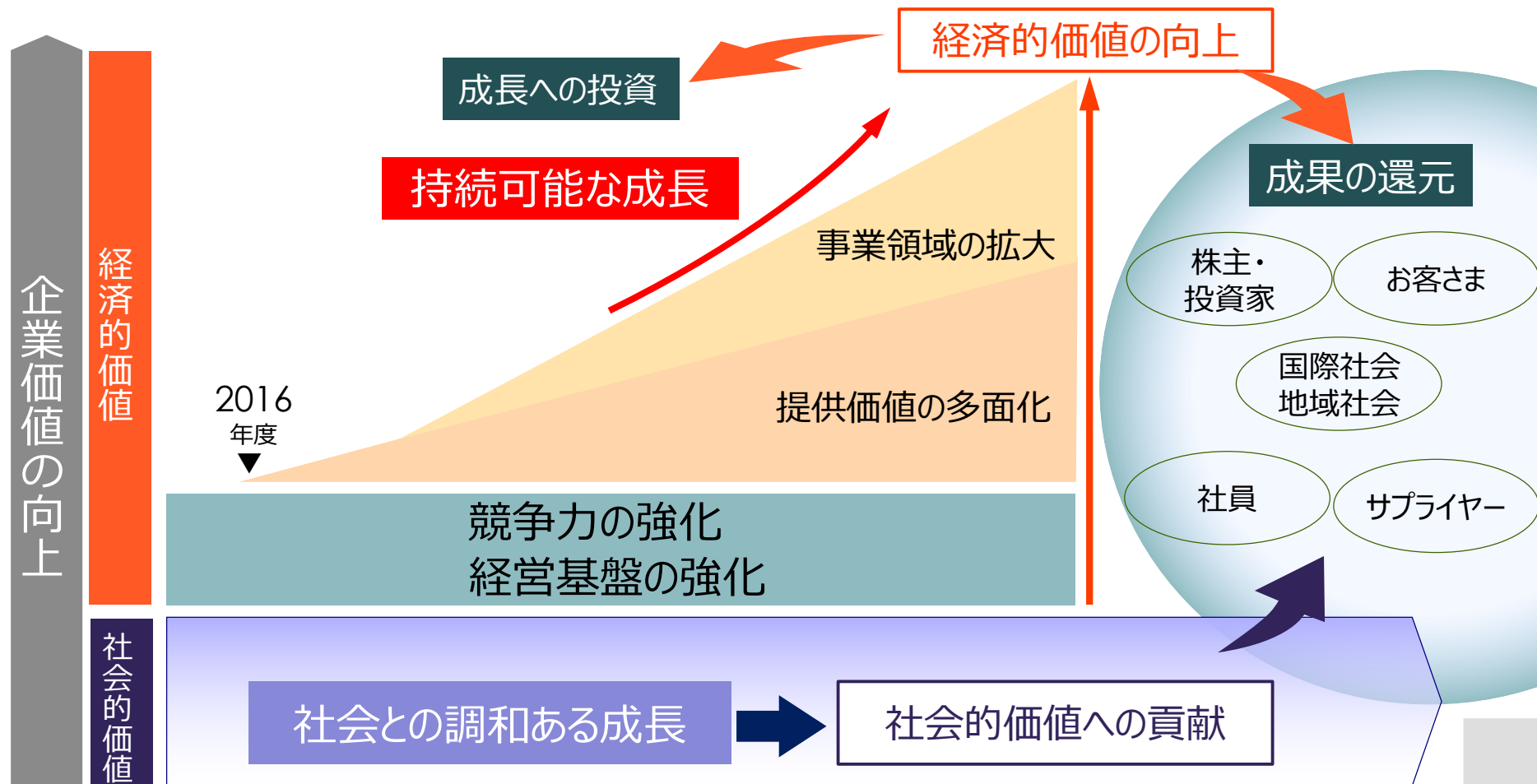
QUALITY OF TIME AND SPACE

全てのモビリティへ“上質な時空間”を提供

2020年中期経営実行計画の概要

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



2020年中期経営実行計画の概要

2020年 財務目標

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

経済的価値の向上

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		○	○

1. 2020年中期経営実行計画の進捗

1) 概要

2) 進捗状況

計画通りに進捗。経営のファンダメンタルズは着実に向上

ありたい姿		主な取り組み		取り組みの進捗と成果
社会との調和ある成長	CSR	各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値向上への貢献		-CSRマネジメント体制の整備 -KPI設定、フォローアップ会議体の運営、役員報酬制度とのリンク
	環境			-2050年環境ビジョンを見据えた、2020年環境取り組みプランの実行と推進
持続可能な成長	競争力の強化	2030年を見据えた新技術・新製品の開発	快適	-部品開発から、制御を含めた時空間開発を推進 -五感+空気質の相互制御システム開発に着手
			安全	-電動化に対応した新製品を開発
		環境	-兆候保全達成のためのデータ収集を開始 -生技開発テーマの確実な実行：22件完了（'17年度実績）	
		開発力の強化	-開発プロセス改善、図面完成度向上による、開発工数低減の実践と標準化 -モデルライフ収益管理の導入	
		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	-品質と生産性向上に向けた工程の標準化を開始 -工場の自立化に向けた工場アセスメントから弱み改善を実施中

2020年中期経営実行計画の進捗状況

ありたい姿		主な取り組み		取り組みの進捗と成果
持続可能な 成長	経営基盤 の強化	収益構造の強化	システムサプライヤー体制の強化	-ありたい姿の検証と、足許課題の整理および客先への提案実施、検討開始の合意
			シート骨格事業統合の完遂	-シート骨格のグローバル最適生産体制の再編開始（北米・中国） -コスト競争力の高い骨格デバイス内製化開始
			新規顧客ビジネス基盤の確立	-新興国小型車事業において、競争力のある製品・造り方を再開発 -航空機用シートビジネスの基盤整備 -成形金型・冷却塔用「冷却循環水浄化システム」を開発
			日本事業体制の再構築	-生産変動に柔軟に対応できる工場再編計画の策定
		強靱な事業構造の構築		-強固な事業継続性プランへの見直し目処付け完了
				-需要変動に柔軟に対応し影響を極小化できる事業構造の構築に向け取り組み中 -為替や金融環境変化への対応目処付け完了
		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	-経営管理体系の整備、ERPシステムの導入と順次運用開始
多様な人材がいきいき活躍できる環境整備	-グローバル人事プラットフォームの基本設計策定完了 -いきいき働き方改革の推進			

本日ご説明する項目

ありたい姿		主な取り組み
社会との調和ある成長	CSR	各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値向上への貢献
	環境	
持続可能な成長	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
		開発力の強化 生技生産力の強化
	経営基盤の強化	システムサプライヤー体制の強化
		シート骨格事業統合の完遂
		新規顧客ビジネス事業基盤の確立
		日本事業体制の再構築
	強靱な事業構造の構築	
	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	
	多様な人材がいきいきと活躍できる環境整備	

快適 安全

環境

ありたい姿		主な取り組み	
社会との調和ある成長	CSR	各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値向上への貢献	
	環境		
持続可能な成長	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	開発力の強化
	経営基盤の強化	収益構造の強化	
		システムサプライヤー体制の強化	
		シート骨格事業統合の完遂	
新規顧客ビジネス事業基盤の確立			
日本事業体制の再構築			
強靱な事業構造の構築			
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	
		多様な人材がいきいきと活躍できる環境整備	

快適

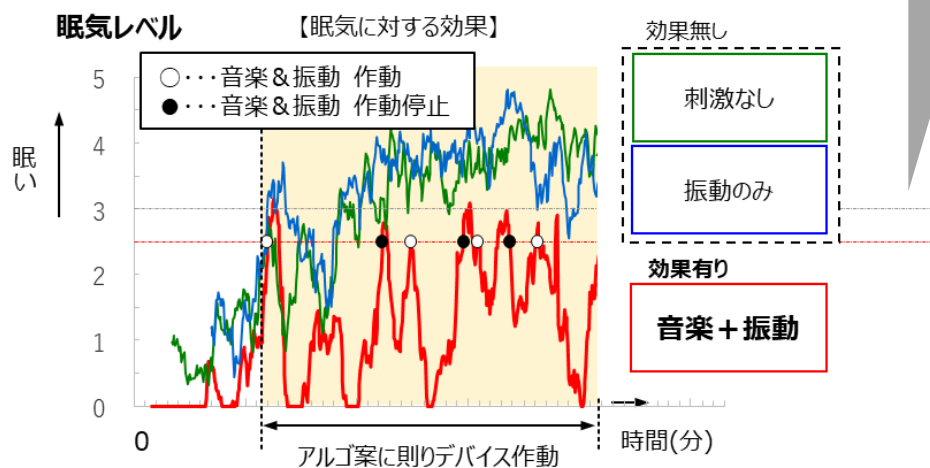
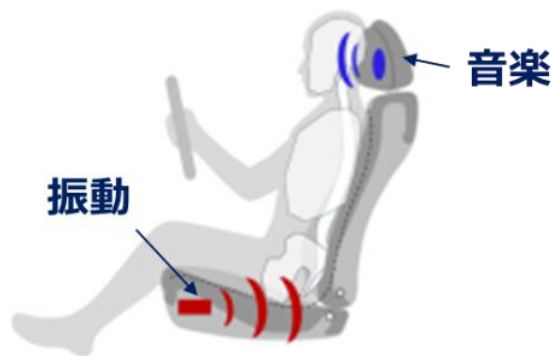
安全

環境

五感制御+空気質を軸とした技術開発を推進



ADASに対応した覚醒維持システムの開発を推進



ドライビングシミュレーター
(2017年度導入済)



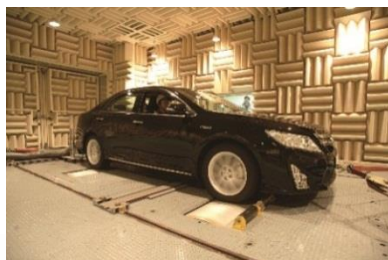
実車評価

音楽 + 振動により眠気を防ぐシステムを
開発・検証(2017年度)

ドライビングシミュレーターと実車での評価
によりデータ蓄積し完成度向上 (2018年度)

Autoneum、日本特殊塗料(株)とATN Auto acoustics(株)を設立

▶ 快適なモビリティ空間づくりに重要な、「音」の技術を強化



実車、部品の評価・解析



テストコースでの実車評価



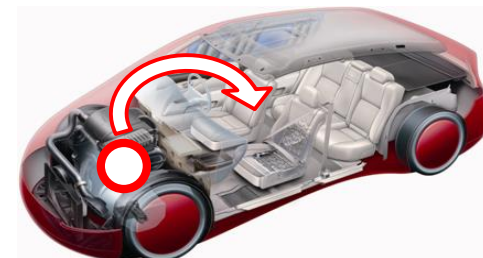
TOYOTA BOSHOKU

ATN AUTO ACOUSTICS

上質な車室内 音空間の提供

autoneum

nittoku



シミュレーションで音源から
車室内音を予測

新たなコト(体験価値)を生み出す、時空間の開発



多様なシーンに対応する空間コンセプトを
東京モーターショーで発信(2017年度)



盛り上がり度を把握



スタジアムでの感動を室内で拡張表現

室外のコト(体験価値)を室内で再現する
空間コンセプトへ進化(2018年度)

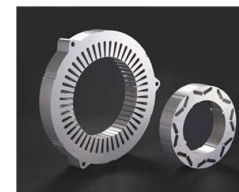
電動化に対応した新製品を開発

HV/EV向け 関連部品

次期モーターコア開発

高品質を維持しながら、従来比 性能(トルク)
約10%向上を目処付け

カーメーカー
へ提案中



リチウムイオン二次電池開発

HV用電池並のエネルギー密度と
キャパシタ同等の出力密度達成



微細繊維技術

➡ セパレーター

精密プレス加工技術

➡ 電極・アセンブリ

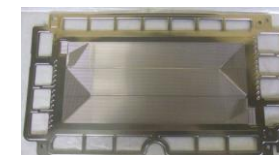
リチウムイオン
二次電池

スーパースポーツカーメーカーへ提案中

FCV向け 関連部品

FCV関連技術開発

セパレーター生産効率 従来比50倍に向上



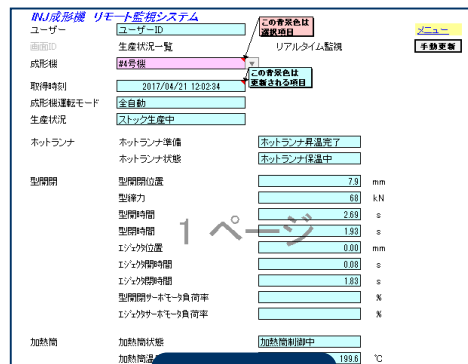
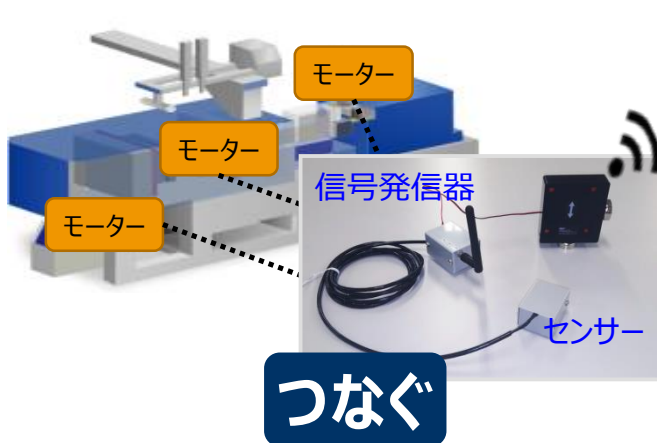
ありたい姿		主な取り組み		
社会との調和ある成長	CSR	各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値向上への貢献		
	環境			
持続可能な成長	競争力の強化	2030年を見据えた新技術・新製品の開発	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px 5px;">快適</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px 5px;">安全</div> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px 5px; margin-top: 5px;">環境</div>	
		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	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px 5px; margin-bottom: 5px;">開発力の強化</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px 5px;">生技生産力の強化</div>	
	経営基盤の強化	収益構造の強化	システムサプライヤー体制の強化	
			シート骨格事業統合の完遂	
			新規顧客ビジネス事業基盤の確立	
	日本事業体制の再構築			
	強靱な事業構造の構築			
	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		
		多様な人材がいきいきと活躍できる環境整備		

2030年を見据えたモノづくりの革新

将来予測を踏まえ、TBインダストリー4.0(IoT)の具現化を 着実に推進

2017	2018		2019	2020 (年度)
生産設備と接続 データ蓄積トライ	モデルライン 企画	ビッグデータ収集/ 活用基盤づくり	<ul style="list-style-type: none"> モデル工場へ展開 (猿投工場) しくみの標準化 	日本国内工場 展開スタート
設備接続方法/ セキュリティー標準づくり	モデルライン (猿投工場) での兆候管理づくり・トライ			

■兆候管理 (保全) の取り組み



ためる

設備稼働データの見える化



活用する

兆候保全確立に向けた、トライ

2030年を見据えたモノづくりの革新

工程革新の加速により次世代ライン構築を推進

2017

2018

2019

2020 (年度)

生技開発の推進

次世代モデルラインの開発

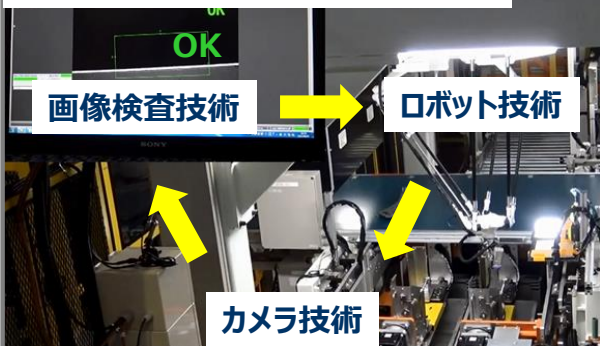
モデル工場へ展開
(猿投工場)

日本国内工場へ
展開スタート

■ 生技開発の取り組み事例

汎用要素技術開発

例) プレス品の自動ピッキング装置



生産設備CO₂削減アイテム開発



ありたい姿		主な取り組み		
社会との調和ある成長	CSR	各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値向上への貢献		
	環境			
持続可能な成長	競争力の強化	2030年を見据えた新技術・新製品の開発	快適 安全 環境	
		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	開発力の強化 生技生産力の強化	
	経営基盤の強化	収益構造の強化	システムサプライヤー体制の強化	
			シート骨格事業統合の完遂	
新規顧客ビジネス事業基盤の確立				
		日本事業体制の再構築		
		強靱な事業構造の構築		
	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		
		多様な人材がいきいきと活躍できる環境整備		

部品の標準化・海外との役割分担明確化により、
開発効率を向上

2017

2018

2019

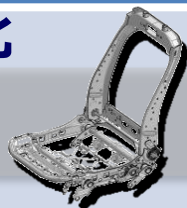
2020

2021~

(年度)

■ 部品の標準化

フロントシート
TNGA完了



開発効率 **30%向上**

リアシート TNGA適応推進

■ 海外R&Dとの役割・責任分担の明確化

海外人材 活用拡大

新 グローバル業務・人事
スキーム運用

開発スピード
の圧倒的
高速化

トヨタ紡織版 MBDの取り組み (Model Based Development)

高付加価値・超高速開発を目指し、デジタルエンジニアリングに
適応できる開発環境の整備と技術者の育成

品質・生産性向上に向けた標準化ラインの着実な構築

活動	2017					2018	2019	2020 (年度)
工程アセスメント 設備・型・治具・工具の 工程のハード面を評価	改善	標準化	工程アセスメント	ギャップ把握	改善計画			グローバル 標準工程確立

標準化ラインの構築

全地域・全工程にて
標準化率：100%

欧州



欧州事例

中国

アセアン



アセアン事例

日本



日本事例

米州

標準設備マーク

現場力強化による工場の自立化を推進

活動	2017		2018		2019	2020 (年度)
工場基本要件 アセスメント 人、仕組み、マネジメントの 工場の日常管理 (ソフト面) を評価	16年度アセス 結果の改善実施	17年度 アセス実施	弱み把握	改善計画		
						全事業体 自立レベル



機能別に工場マネジメントを強化



0 不安定

1 維持

2 安定

3 自立

4 リーダー

2017年度
到達レベル*

2020年度
到達レベル目標

全事業体にて自立レベル以上

*グローバル対象事業体：71拠点の平均値

ありたい姿		主な取り組み		
社会との調和ある成長	CSR	各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値向上への貢献		
	環境			
持続可能な成長	競争力の強化	2030年を見据えた新技術・新製品の開発	快適 安全	
		2030年を見据えたモノづくりの革新	環境	
		モノづくりの基本的能力の更なる向上	開発力の強化 生技生産力の強化	
	経営基盤の強化		システムサプライヤー体制の強化	
		収益構造の強化	シート骨格事業統合の完遂 新規顧客ビジネス事業基盤の確立	
			日本事業体制の再構築	
			強靱な事業構造の構築	
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		
		多様な人材がいきいきと活躍できる環境整備		

収益構造の強化 (シート骨格事業統合の完遂)

骨格事業集約

内製化によるシナジー効果の最大化と規模の経済的合理性の追求

2017	2018	2019	2020 (年度)
------	------	------	-----------

■ フロント骨格機構部品の内製化

シートトラック・ロアアーム(現地生産)

☆中国(1月)

☆猿投(1月)

☆九州(5月) ☆米国(11月)

モーターwithギア (刈谷生産)

☆アセアン/中国向け(7月)

☆米国向け(7月)

パワーリクライニング (猿投生産)

☆アセアン/中国向け(7月)

■ リア骨格機構部品の順次内製化

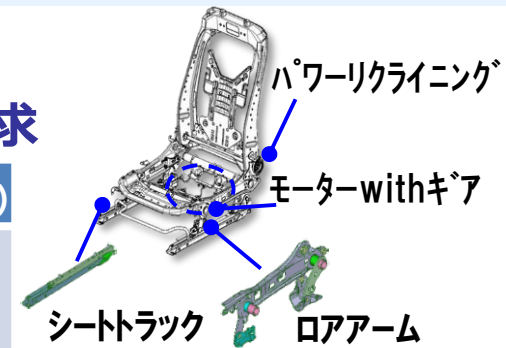
☆米国(5月)

■ シート制御の手の内化

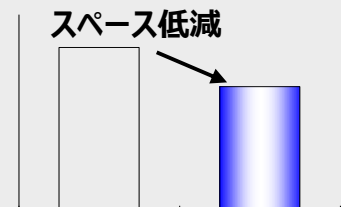
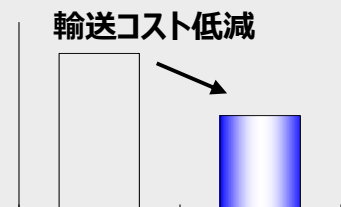
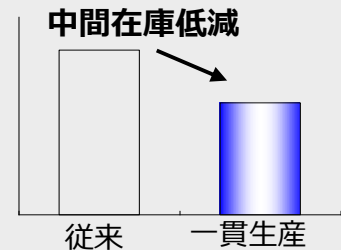
車両生産開始
(2021年2月)

■ タチエスとの連携強化

デバイス製品の相互供給による拡販を検討
製品共同開発の開始 (マニュアルスライドレール頭出し)
生産拠点・設備の相互活用 (シートカバー縫製/中国、メキシコ)



シートトラック・ロアアーム 内製化シナジー



収益構造の強化（新規顧客ビジネス基盤の確立）

新興国小型車事業

競争力のある製品・造り方を再開発。インド、アセアンでの事業展開推進

市場調査・ベンチマーク

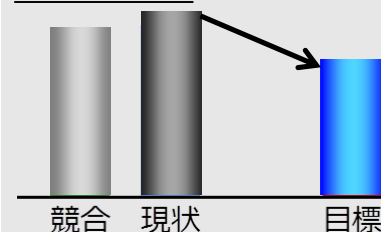
徹底した市場調査・ベンチマークを実施

- ①仕様装備・構造の特徴
- ②アセスメント動向
- ③デザイントレンド
- ④最適性能 等

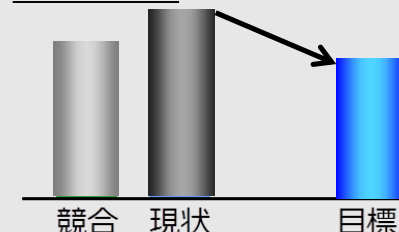
目標値
見直し

新興国向け目標設定

コスト目標



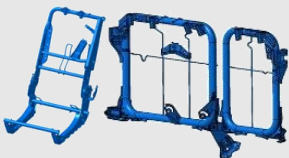
質量目標



製品
開発

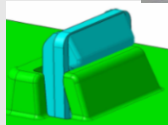
新興国小型車向け要素開発

<シート>



軽量骨格
(リア骨格ラインナップを検討)

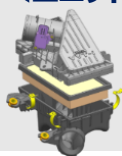
<内装>



結合構造簡素化

安価加飾

<ユニット部品>



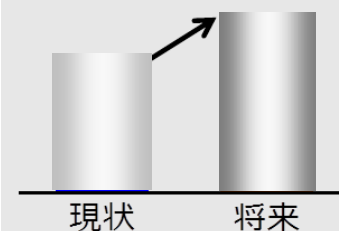
軽量
エアフィルター 等

簡易
一体発泡

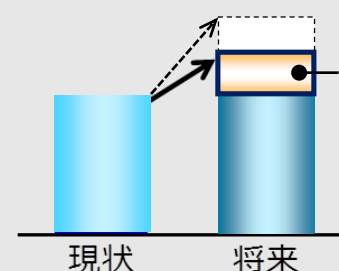
拡販戦略

新興国での事業展開

新興国の台数



売上目標



ターゲットカーメーカー

収益構造の強化（新規顧客ビジネス基盤の確立）

航空機事業

航空機用シートビジネスの基盤整備

- 2015年に、全日本空輸(株)に納入したシートで高評価を獲得



- 新基準対応シートのベース骨格開発
- IoTを駆使した、高い品質が維持できる生産ラインの設置開始



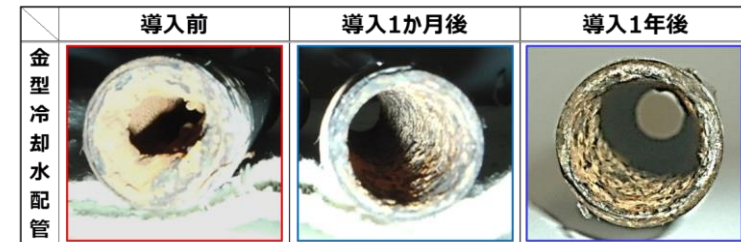
B767-300型機
6機に装着(2015年6月)

今後の取り組み

- 需要が高まる地域での顧客調査活動
- 機体メーカーの認定取得活動

成形金型・冷却塔用『冷却循環水浄化システム』を開発

- 成形品の不良率の低減
 - ・冷却水配管内のスケール(水垢)除去
- 冷却系のメンテナンス費用の削減
 - ・スケール付着による定期的な清掃が不要
- フィルターのメンテナンスフリー
 - ・特殊フィルターの交換が不要
- 省エネ
 - ・冷却塔の温度上昇を抑制、消費電力を低減
- 環境にやさしい
 - ・天然素材の水コンディショナーは一般排水可



冷却循環水浄化システムを
事業化へ

Weets

Water environment ecology technology systems

計画通りに進捗。経営のファンダメンタルズは着実に向上

モノづくりの基本的能力の更なる向上 ・ 経営基盤の強化

- 計画通りに進捗し、成果が出始め

2030年を見据えた新技術・新製品の開発

- ロードマップに沿った要素技術の開発が進展
- 100年に一度の大きな変革の波もあり、
状況の変化に対応した取り組みの継続が必要

2. 2020年経営計画

1) 経営計画の考え方

2) 事業戦略

- ① 既存コア事業
- ② 新規事業

3) 経営目標

- ① 2020年の財務目標
- ② 2025年の目指す姿

経営計画の考え方

- 状況の変化に対応、中期経営実行計画のやり切り
- マネジメント力の向上により、取り組みの成果を財務成果に着実に結実

2020年経営計画

- 既存コア事業の収益性の向上と成長機会の確保
- 世の中のニーズの変化を先読みし新価値を創造する取り組みを加速
- 将来の成長に向けた投資の推進

安定的に営業利益率5%以上確保できる事業基盤の確立

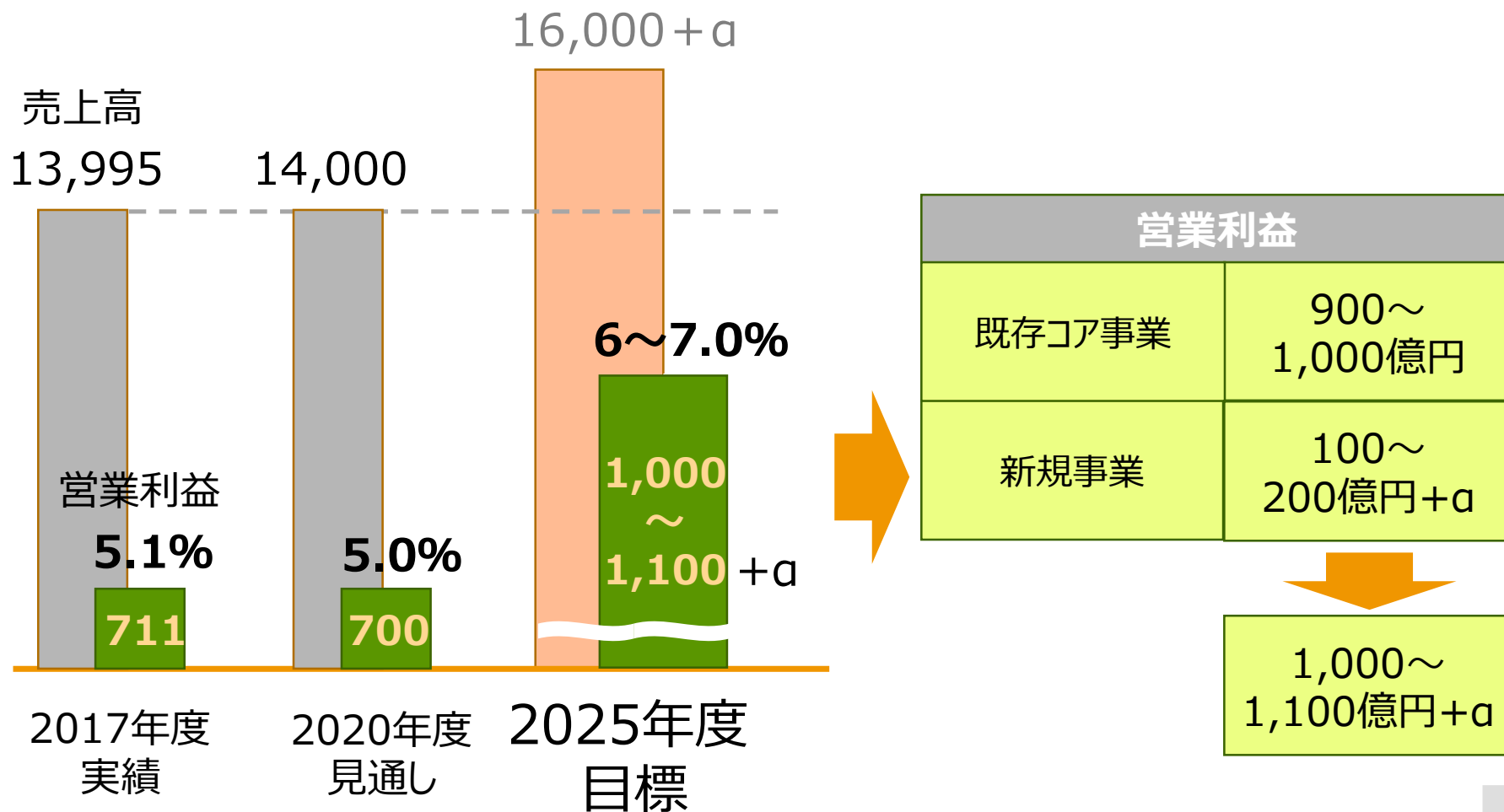
2025年の目指す姿

既存コア事業での営業利益
900~1,000億円

- ◆ 新技術・新製品の収益を伴った事業化を推進し、業容を拡大
→ 新規獲得利益 +100~200億円+a
- ◆ 持続的な成長を目指し、成長分野への投資を継続

営業利益1,000~1,100+a億円
営業利益率6~7%を目指す

経営計画の考え方（営業利益目標）



事業戦略（既存コア事業）

安定的に営業利益率5%以上確保できる事業基盤の確立

中期経営実行計画の取り組み	事業成果	営業利益	
		2020	2025
<p>モノづくりの基本的能力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> - 開発・生産準備・生産工程の再構築と標準化 - プロジェクト管理の再構築と徹底 - グローバルベスト生産工程の標準化 	<ul style="list-style-type: none"> - 新プロジェクト立上げ 工数・ロスの低減・抑制 - 設計変更削減 - 製造品質・生産性の向上 	○	○
<p>収益構造の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> - 新製品・モデル切替での新仕様・新機能提案拡充 - 主要顧客事業拡大機会の確保 - シート骨格事業統合、協業推進 	<ul style="list-style-type: none"> - 製品付加価値の向上 - 北米・中国事業の拡大 - シート骨格・デバイス 収益構造の強化と 事業領域の拡大 	○	○
		700	900~ 1,000億円

事業戦略（新規事業）

新技術・新製品の収益を伴った事業化の推進による 業容拡大・収益力向上

中期経営実行計画の取り組み	事業成果	営業利益 2025
<p>2030年を見据えた新技術・新製品の開発</p> <ul style="list-style-type: none">- "Quality of Time & Space"実現に向けた制御を含めた時空間開発- 電動化に対応した新技術・新製品開発と事業化	<ul style="list-style-type: none">- 次期モーターコア拡販- リチウムイオン二次電池事業化 <p>新興国(インド・アセアン) 小型車事業展開</p> <ul style="list-style-type: none">- 航空機用シートビジネスの事業化- 成形金型、冷却塔用冷却循環水浄化システムの事業化	100～ 200億円 +α
<p>新規顧客ビジネス事業基盤の確立</p> <ul style="list-style-type: none">- 既存製品の製品競争力・造り方競争力確立による新規顧客の開拓- 環境ビジネス製品の開発・事業化		

経営目標（2020年の財務目標）

項目	財務の 目指す姿	2017年度 実績	目標		
			2018年度	2019年度	2020年度
売上高		13,995億円	13,600億円	13,700億円	14,000億円
営業利益		711億円	620億円	660億円	700億円
営業利益率	安定的に 5%以上	5.1%	4.6%	4.8%	5.0%
純資産		3,086億円	-	-	4,000億円
自己資本比率	40%程度	35.3%	-	-	40%程度
ROE	10%程度	17.3%	-	-	10%以上
配当性向	30%	23.5%	-	-	30%程度
設備投資額		520億円	2018-20年度累計 1,800億円		
研究開発費		473億円	2018-20年度累計 1,400億円		

経営目標（2025年の目指す姿）

	2017年度	2020年度	2025年度
	実績	見通し	
売上高	13,995億円	14,000億円	16,000億円+α
営業利益	711億円	700億円	1,000～1,100億円+α
営業利益率	5.1%	5.0%	6～7%
純資産	-	4,000億円	5,000～6,000億円



<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。