

2012年3月期 第2四半期決算説明会



2011年10月31日



株式会社 豊田自動織機

決算サマリー

業績

2Q実績

(単位:億円)

	11/3期 2Q累計	12/3期 2Q累計	増減	増減率	前回発表
売上高	7,298	7,226	▲72	▲1.0%	7,100
営業利益	362	292	▲70	▲19.3%	200
経常利益	383	367	▲16	▲4.2%	260
当期純利益	236	259	23	9.5%	150

業績

通期予想

(単位:億円)

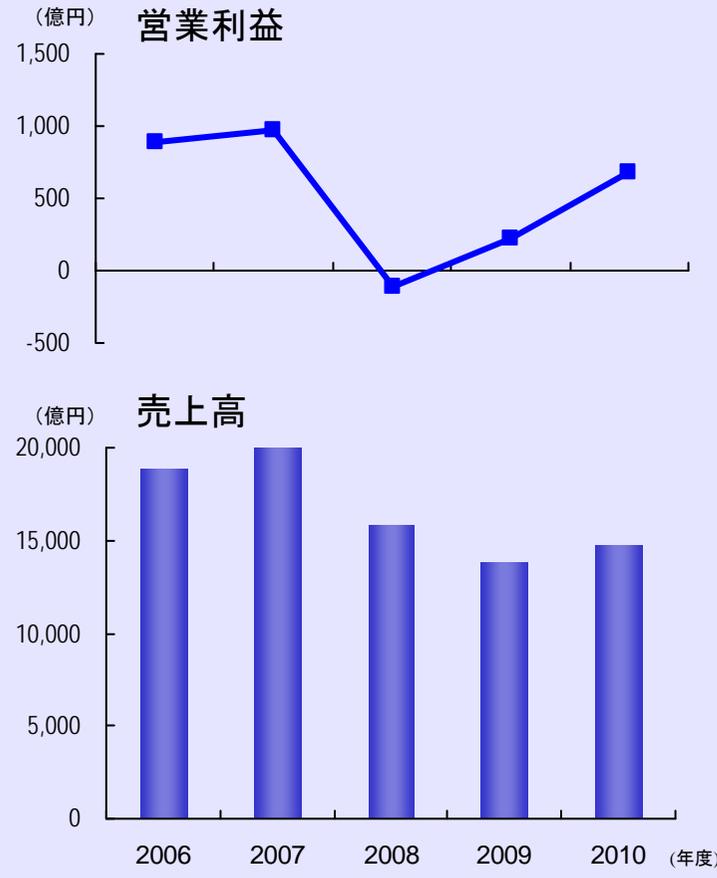
	11/3期	12/3期	増減	増減率	前回発表
売上高	14,798	15,800	1,002	6.8%	15,700
営業利益	687	750	63	9.0%	700
経常利益	739	850	111	15.0%	800
当期純利益	472	550	78	16.5%	460

豊田自動織機グループ
2020年ビジョン

さらなる「自立」・「成長」へ

2008年度	<p>4月 「時代は変わった。頭を切り替える。」</p> <p>収益改善活動を開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要員・時間管理の徹底 ・投資見直し ・経費削減 など <p>9月 リーマンショック発生</p> <p>12月 収益改善活動の加速</p> <ul style="list-style-type: none"> ・緊急収益改善委員会 発足
2009年度	<p>徹底した構えのスリム化推進</p> <p>〈産業車両、コンプレッサー中心〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産拠点再編 ・人員適正化 など
2010年度	<p>守りを固めつつ、攻めに転じる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・構えを維持し、体質強化を継続 ・変化を捉え、チャンスを実確につかむ

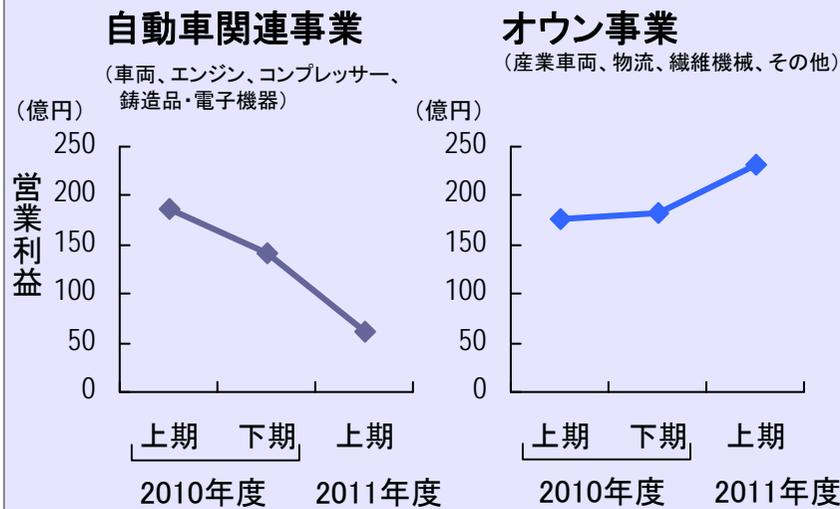
体質強化の取り組みにより、利益を生み出す力が向上



さらなる「自立」・「成長」へ

震災発生

2011年度 生産正常化の取り組み
 独自サプライチェーンの強みを
 活かした機動的な対応により、
 フォークリフトの生産を短期間で回復



震災からの「復活」局面において
 産業車両などのOWN事業で
 大幅に業績を牽引

厳しい経営環境

円高 高い法人税 厳しい労働規制
 自由貿易協定の遅れ 電力不足
 温暖化ガス削減目標

自社商品・自社技術による
 さらなる「自立」・「成長」
 をめざす

2020年ビジョン
 中期経営計画 策定・発表

<2020年ビジョンの背景、基本的な考え方>

1) 2020年の世の中

- ➔ アジアを中心とした人口の増加
- ➔ 環境・エネルギー問題
- ➔ ボーダレス社会（高度情報通信化等）
- ➔ 地球規模でのグローバル競争激化

2) 当社の現状

- ➔ 多様な事業展開、業界トップシェア
- ➔ バランスのとれた成長（内部成長、M&A）
- ➔ ハード中心のモノづくり
- ➔ 先進国中心の市場展開

3) 当社のめざす姿

2020年に向けて、環境技術を使った先進国における質的な成長と、アジアをはじめとする新興国における量的な成長が、事業の成長の原動力になっていく。当社は、強みを活かしつつ、弱みを補完し、成長力を強化していく。

- ➔ 環境・エネルギー（3E）分野での革新的な技術開発
- ➔ 市場のあるところで、どこでもビジネス
- ➔ 市場・お客様志向の強化
- ➔ バリューチェーンの拡大
- ➔ ハードとソフトのバランスがとれた技術開発
- ➔ 事業部間シナジーの最大活用

お客様のニーズを先取りする商品・サービスを継続的に提供することにより、世界の産業・社会基盤を支え、豊かな生活と温かい社会づくりに貢献する

世界の人々の豊かな生活、温かい社会づくり

ソリューション

キーコンポーネント

モビリティ



3E (Environment, Ecology & Energy)

<環境・エネルギー技術革新>

Value Chain

<バリューチェーンの拡大>

World Market

<世界市場での事業展開>

環境・エネルギー分野での技術革新で、環境負荷の少ない社会の実現に貢献

技術のシーズを育て上げ、ハードに加えソフトを強化して新たな事業価値を創造

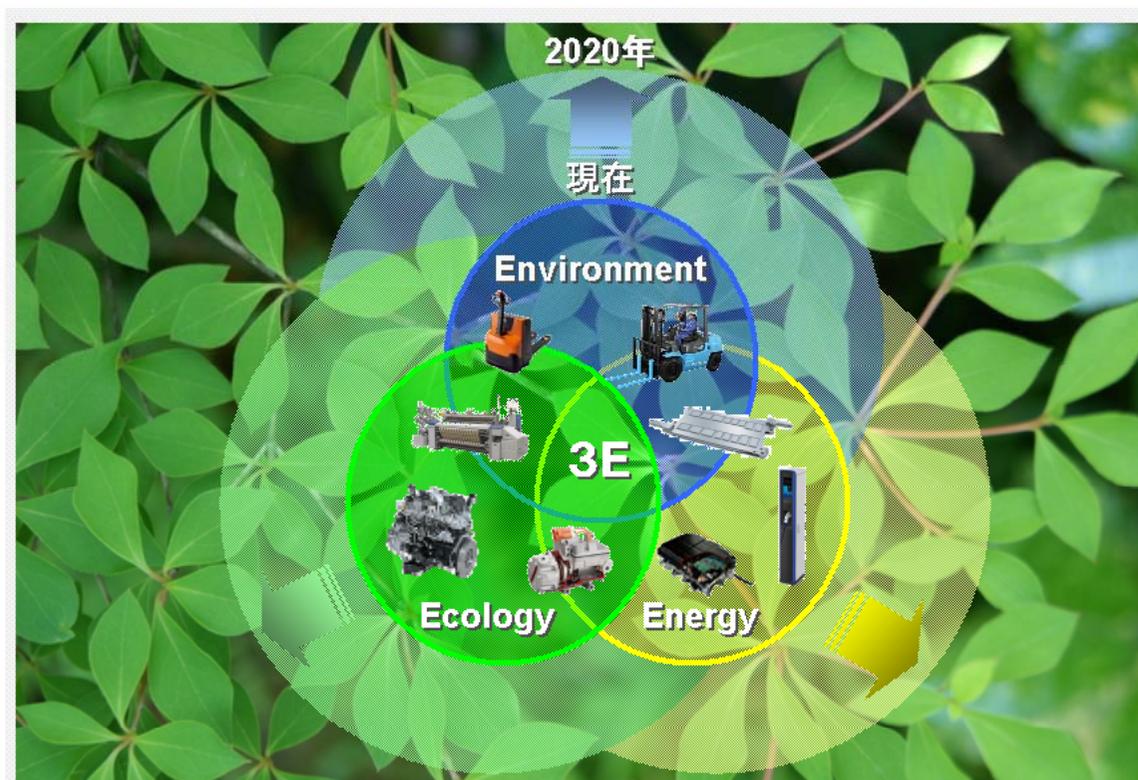
世界各国で事業を展開し、地域ごとのお客様のニーズにきめ細かく対応

職場力とTPSを基盤として事業に磨きをかけ、世界最高水準のSEQCDを堅持

事業部間シナジー、戦略的M&A・アライアンスを活用しながら、成長力を強化

環境・エネルギー分野での技術革新で、環境負荷の少ない社会の実現に貢献

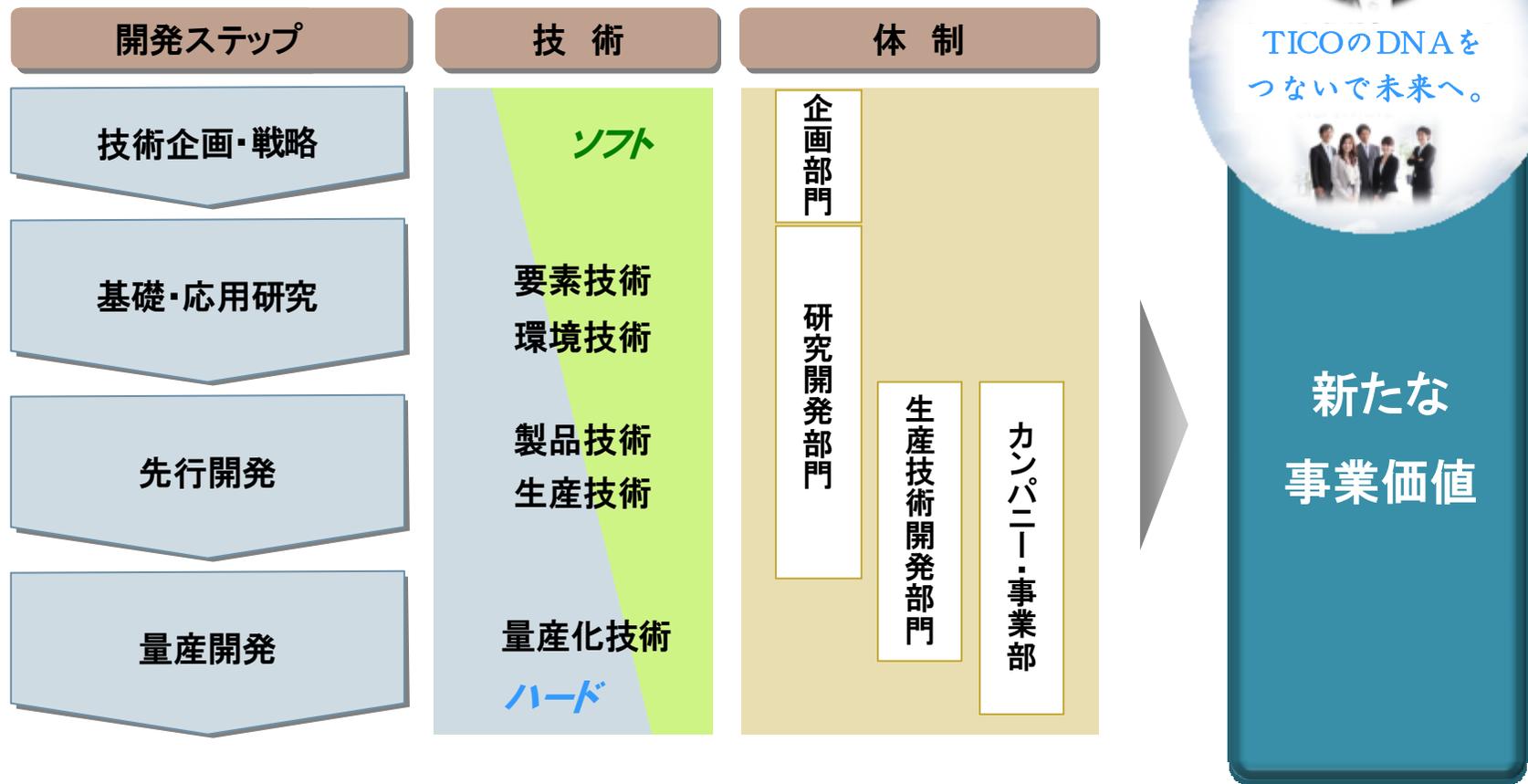
- “3E” を軸とした研究開発、技術開発（省エネ、電動化、軽量化技術など）
- モビリティ・産業車両・繊維機械分野での環境型製品の開発、拡充（HV・EV用部品、クリーンディーゼル、HV・電動フォークリフトなど）
- グリーン物流実現に向けた取り組み



環境負荷の
低減

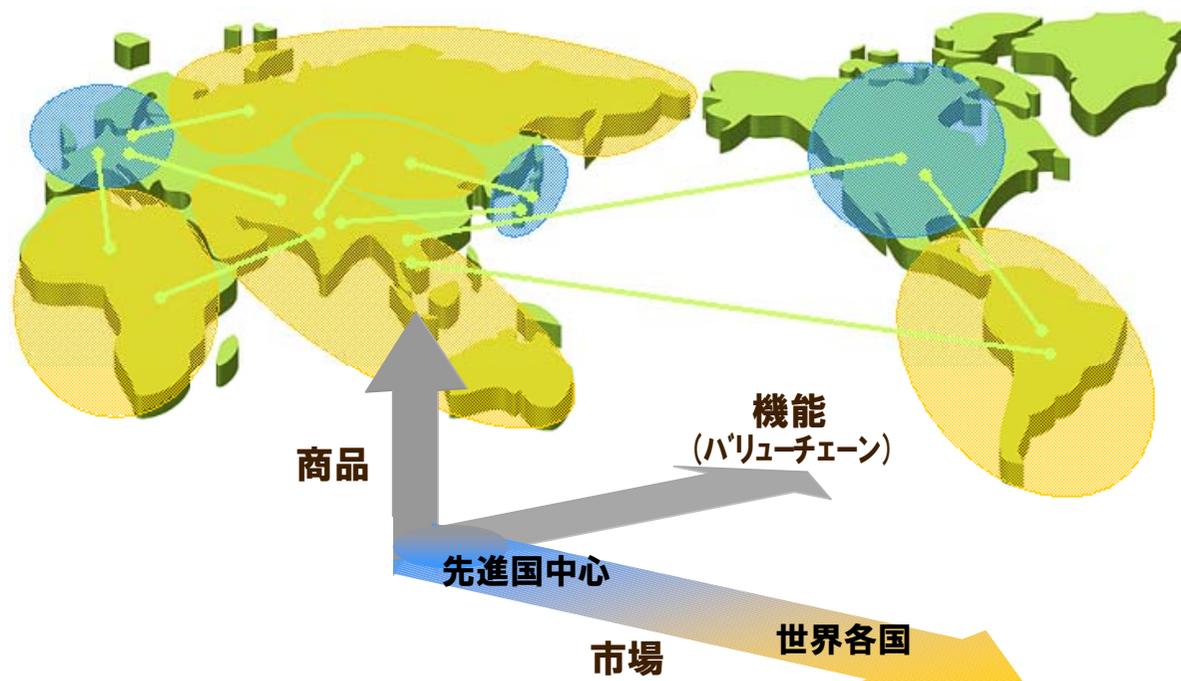
技術のシーズを育て上げ、ハードに加えソフトを強化して新たな事業価値を創造

- 基礎・応用研究から量産・事業化までの一貫した開発体制
- 時流に先んじた、ハードとソフトのバランスがとれた技術開発の推進



世界各国で事業を展開し、各地域のお客様のニーズにきめ細かく対応

- 地域ごとのお客様のニーズに対応した商品ラインナップ、サービスの拡充
- グローバル分業・協業体制による世界最適生産とリスク分散
- グローバルサプライチェーンと販売・サービスネットワーク



各地域の
お客様
ニーズに
きめ細かく
対応

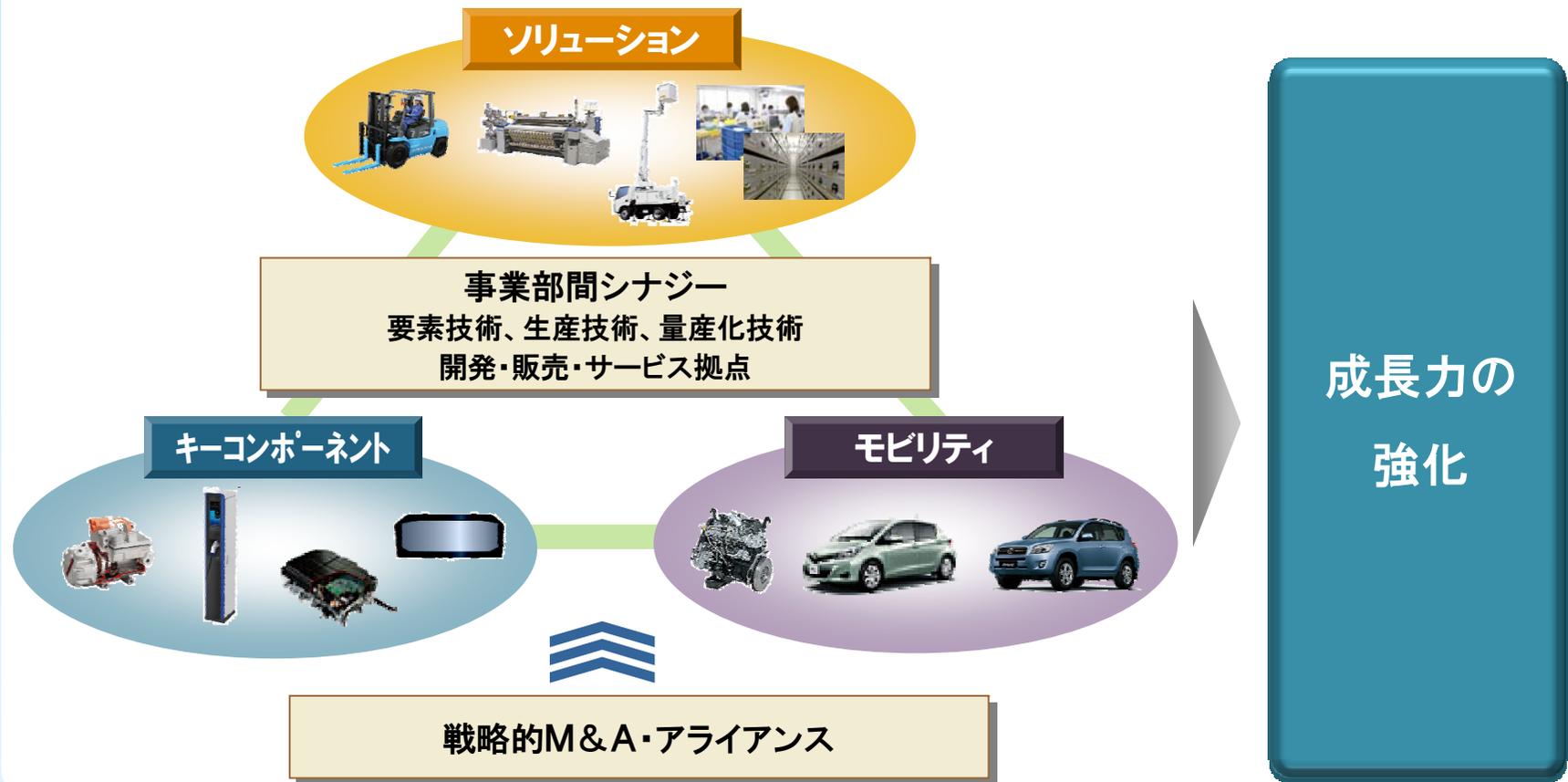
職場力とTPSを基盤として事業に磨きをかけ、世界最高水準のSEQCDを堅持

- 強みである「職場力」と「TPS」の世界への伝播
- 世界各国での「人づくり」を通じた「モノづくり」の強化



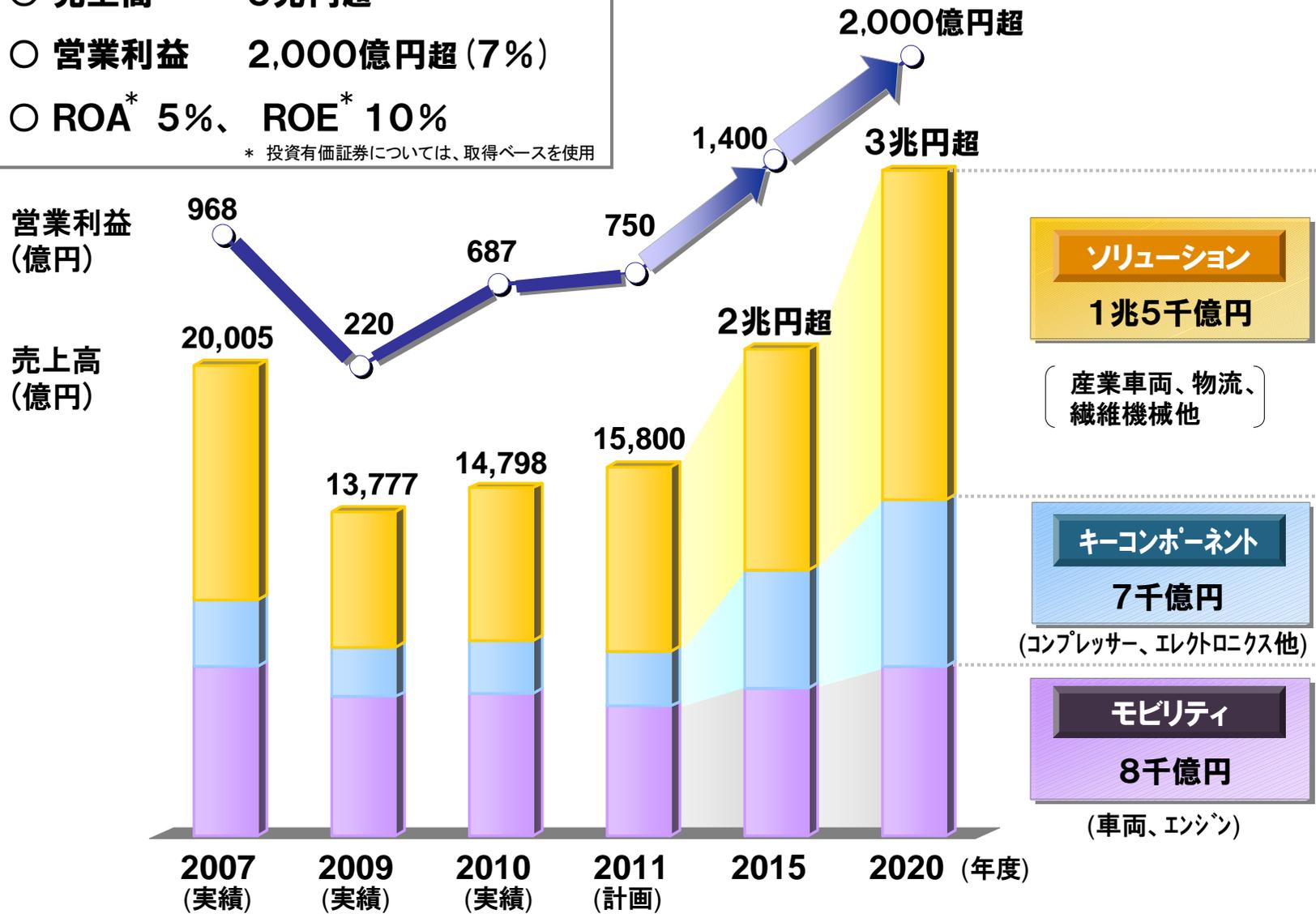
事業部間シナジー、戦略的M&A・アライアンスを活用しながら、成長力を強化

- ➔ 関係会社まで含めた事業部間シナジーの最大化
- ➔ 戦略的M&A・アライアンスによる補完、シナジーの創出



(目標の目線)

- 売上高 3兆円超
 - 営業利益 2,000億円超 (7%)
 - ROA* 5%、ROE* 10%
- * 投資有価証券については、取得ベースを使用



豊田自動織機グループ

中期経営計画（2012～2015年度）

～2020年ビジョン達成に向けて～

1. 2015年度 経営目標

(億円)

	2010年度実績	2011年度計画	2015年度目標
売上高	14,798	15,800	20,000超
(率) 営業利益	(4.6%) 687	(4.7%) 750	(7.0%) 1,400
ROA *1	2.8%	3.3%	5.0%
ROE *1	9.0%	9.8%	10.0%
設備投資額	382	600	2012~2015年度合計で 約5,000億円 *2

*1 投資有価証券については、取得ベースを使用

*2 M&A投資を含む

2. 事業別計画

1) ソリューション

売上高目標	2015年までの取り組み														
<p>(億円)</p> <table border="1"> <caption>売上高目標 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高目標 (億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>'10</td> <td>6,754</td> </tr> <tr> <td>'11</td> <td>7,600</td> </tr> <tr> <td>'12</td> <td></td> </tr> <tr> <td>'13</td> <td></td> </tr> <tr> <td>'14</td> <td></td> </tr> <tr> <td>'15</td> <td>10,500</td> </tr> </tbody> </table> <p>12,000 9,000 6,000 3,000 0</p> <p>織維機械他 物流 産業車両</p> <p>'10 '11 '12 '13 '14 '15 (年度)</p>	年度	売上高目標 (億円)	'10	6,754	'11	7,600	'12		'13		'14		'15	10,500	<p>(1) 産業車両 (成熟国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ シェアの維持・拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ 3Eを軸とした商品開発 ・ 世界最適生産・最適調達による競争力向上 ・ 広域、大口のお客様対応の強化 ➤ バリューチェーンの取り込み <p>(新興国・成長国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ マーケットの先取り、開拓 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各市場に適した商品のタイムリーな投入 ・ 生産・販売・サービス体制の強化 <p>(2) 物流</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 選択と集中、基盤強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 強みを活かした3PL事業展開、部品物流の付加価値拡大 ・ お客様のニーズに合った高付加価値サービスの提供 <p>(3) 織維機械</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ エアジェット織機のトップシェア堅持 <ul style="list-style-type: none"> ・ 省エネ、ソフト強化を軸とした技術の差別化 ・ グローバルでのアライアンス等を視野に入れた事業基盤強化
年度	売上高目標 (億円)														
'10	6,754														
'11	7,600														
'12															
'13															
'14															
'15	10,500														

2) キーコンポーネント

売上高目標	2015年までの取り組み																												
<p>(億円)</p> <table border="1"> <caption>売上高目標 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>コンプレッサー</th> <th>エレクトロニクス他</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>'10</td> <td>1,900</td> <td>416</td> <td>2,316</td> </tr> <tr> <td>'11</td> <td>2,100</td> <td>510</td> <td>2,610</td> </tr> <tr> <td>'12</td> <td>2,250</td> <td>660</td> <td>2,910</td> </tr> <tr> <td>'13</td> <td>2,450</td> <td>760</td> <td>3,210</td> </tr> <tr> <td>'14</td> <td>2,600</td> <td>810</td> <td>3,410</td> </tr> <tr> <td>'15</td> <td>2,700</td> <td>1,000</td> <td>3,700</td> </tr> </tbody> </table>	年度	コンプレッサー	エレクトロニクス他	合計	'10	1,900	416	2,316	'11	2,100	510	2,610	'12	2,250	660	2,910	'13	2,450	760	3,210	'14	2,600	810	3,410	'15	2,700	1,000	3,700	<p>(1) コンプレッサー</p> <ul style="list-style-type: none"> ➡ グローバルシェアの拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ 市場ごとのニーズに合った商品開発 ・ 新興国市場での拡販 ➡ 収益体質の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 為替フリーに向けた現地生産・現地調達への推進 ・ 国内のダントツのモノづくり <p>(2) エレクトロニクス</p> <ul style="list-style-type: none"> ➡ 3Eを軸とした技術開発 <ul style="list-style-type: none"> ・ 自動車、産業車両の電動化への推進 ・ 制御、ソフトウェア開発の強化 ➡ コスト競争力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ SE活動、世界最適生産・最適調達による競争力向上 ➡ グローバル販売体制の構築
年度	コンプレッサー	エレクトロニクス他	合計																										
'10	1,900	416	2,316																										
'11	2,100	510	2,610																										
'12	2,250	660	2,910																										
'13	2,450	760	3,210																										
'14	2,600	810	3,410																										
'15	2,700	1,000	3,700																										

3) モビリティ

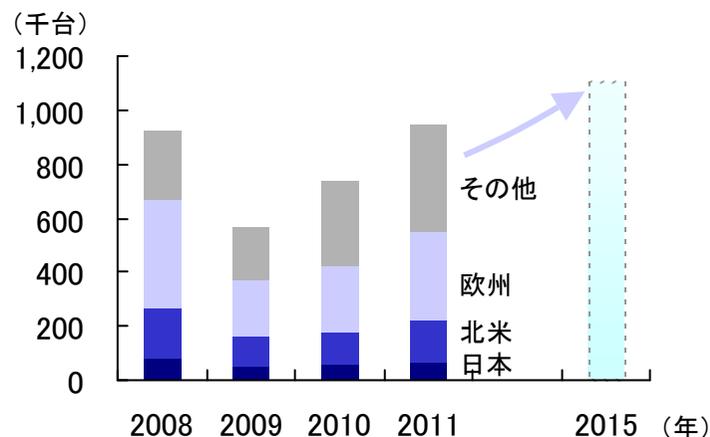
売上高目標	2015年までの取り組み																												
<p>(億円)</p> <table border="1"> <caption>売上高目標 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>車両</th> <th>エンジン</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>'10</td> <td>3,800</td> <td>1,928</td> <td>5,728</td> </tr> <tr> <td>'11</td> <td>3,500</td> <td>2,090</td> <td>5,590</td> </tr> <tr> <td>'12</td> <td>3,300</td> <td>2,500</td> <td>5,800</td> </tr> <tr> <td>'13</td> <td>3,300</td> <td>2,500</td> <td>5,800</td> </tr> <tr> <td>'14</td> <td>3,300</td> <td>2,500</td> <td>5,800</td> </tr> <tr> <td>'15</td> <td>3,300</td> <td>2,500</td> <td>5,800</td> </tr> </tbody> </table> <p>（年度）</p>	年度	車両	エンジン	合計	'10	3,800	1,928	5,728	'11	3,500	2,090	5,590	'12	3,300	2,500	5,800	'13	3,300	2,500	5,800	'14	3,300	2,500	5,800	'15	3,300	2,500	5,800	<p>(1) 車両</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ トヨタグループのユーティリティ工場としての役割強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ オールトヨタトップレベルのQ・C・Dの確保 ・ 多品種少量のフレキシブルで高効率な車両生産 ➔ 新規、周辺事業の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ PG(樹脂ウインドウ)の商品展開 <p>(2) エンジン</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ トヨタグループのディーゼルエンジンメーカーとしての役割強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外事業を含めた、開発・生産における貢献 ➔ 産業用エンジンの商品力強化と拡販 <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品ラインナップの拡充 ・ 生産・販売・サービス体制の構築
年度	車両	エンジン	合計																										
'10	3,800	1,928	5,728																										
'11	3,500	2,090	5,590																										
'12	3,300	2,500	5,800																										
'13	3,300	2,500	5,800																										
'14	3,300	2,500	5,800																										
'15	3,300	2,500	5,800																										

産業車両

さらなる成長に向けての取り組み

産業車両

世界のフォークリフト市場



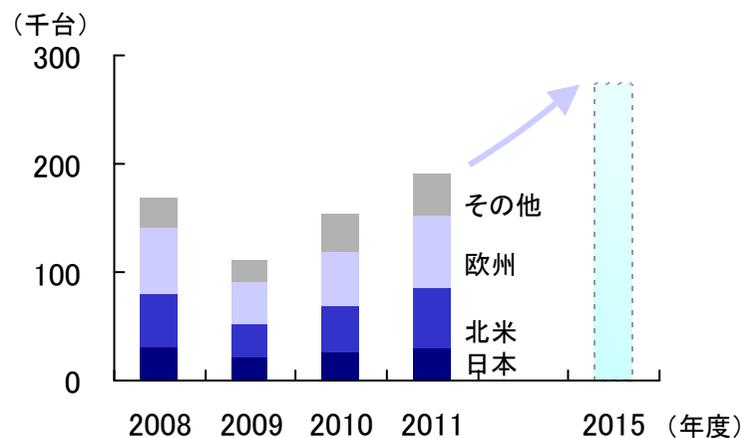
先進国：
成長は緩やかだが、市場規模が大きい

シェアを維持・向上

新興国：
着実な成長が見込まれる

拡販を強化

当社フォークリフト 販売台数



- **グローバルモデルの開発**
- **最適生産・供給体制の構築**
- **販売力の強化**
 - ・バリューチェーンの拡大
 - ・販売網の強化

さらなる事業拡大をめざす

グローバルモデルの開発

産業車両

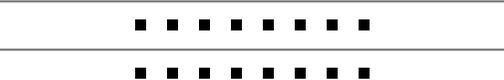
市場ニーズ

先進国：高性能・高機能な商品

新興国：性能・機能と価格のバランスのとれた商品

◆グローバルモデル

- ・プラットフォームを共通化し、地域ごとのニーズに合わせてモジュール対応
- ・モデルの統廃合や部品点数の削減を進め、大幅なコストダウンを実施

		   
電動車	4輪・3輪	<p>100モデル以上</p> 
	リーチ	
	エンジン車	

グローバルモデルの投入



<p>モデル数の半減をめざす</p> <p>第1弾：8 FBN（電動車）発売</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2011年5月に中国で生産開始、中国市場向けに販売 ・順次、他の市場へも展開 	
<p>順次グローバルモデルの投入を検討</p>	

◆最適拠点から新興国への供給

・供給元の変更により為替フリーを追求

【従来】新興国へは主に日本から供給

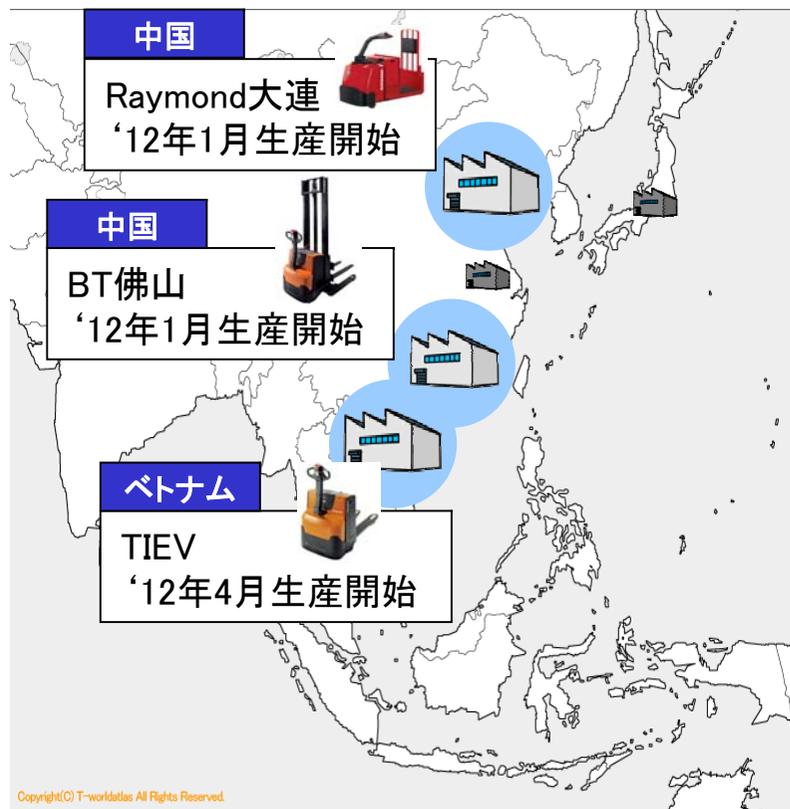


【今後】新興国への供給元を最適拠点へ切り替え
現在、中・小型エンジン車などで対応中



◆新拠点設立(中国、ベトナム)

・アジアでの需要拡大に対応し、
機台の生産拠点を設立



販売力の強化

産業車両

重点実施事項

◆先進国：バリューチェーンの拡大

◆新興国：販売網の強化

欧州：直営化・チャネル統合した販売網の活用
大口顧客への対応力強化

北米：製造・販売を統括するTMHNA, Incによる事業の強化
販売店の子会社化・資本参加



中国：合併販売会社の設立・営業開始
・上海牧辰豊田叉车有限公司（'11年9月）など

インド：販売・サービス会社設立・営業開始
・Toyota Material Handling India Pvt. Ltd.
（'11年5月）

豪州：直営化・チャネル統合した販売網の活用

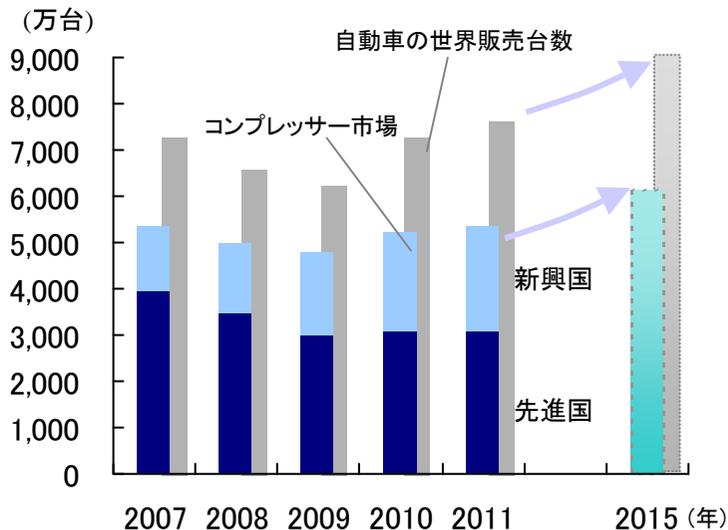
南米：直営化・チャネル統合した販売網の活用
地方販売体制の強化
新商品の投入

カーエアコン用コンプレッサー

さらなる成長に向けての取り組み

コンプレッサー

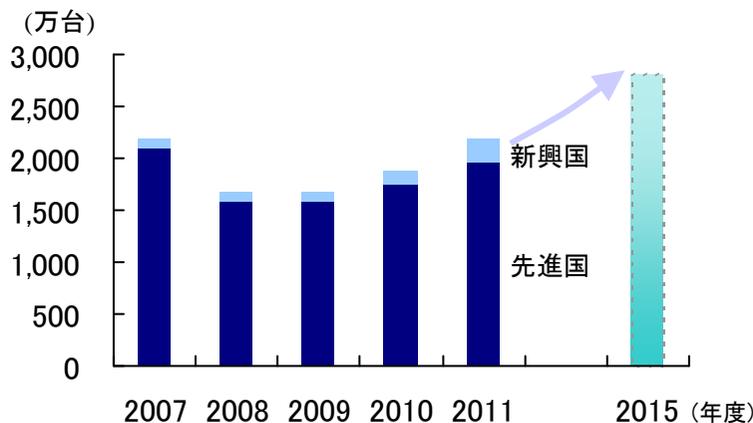
世界のコンプレッサー市場



先進国：
成長は緩やかだが、市場規模が大きい

新興国：
高い成長が見込まれる

当社コンプレッサー 販売台数



幅広い商品ラインナップを強みに拡販

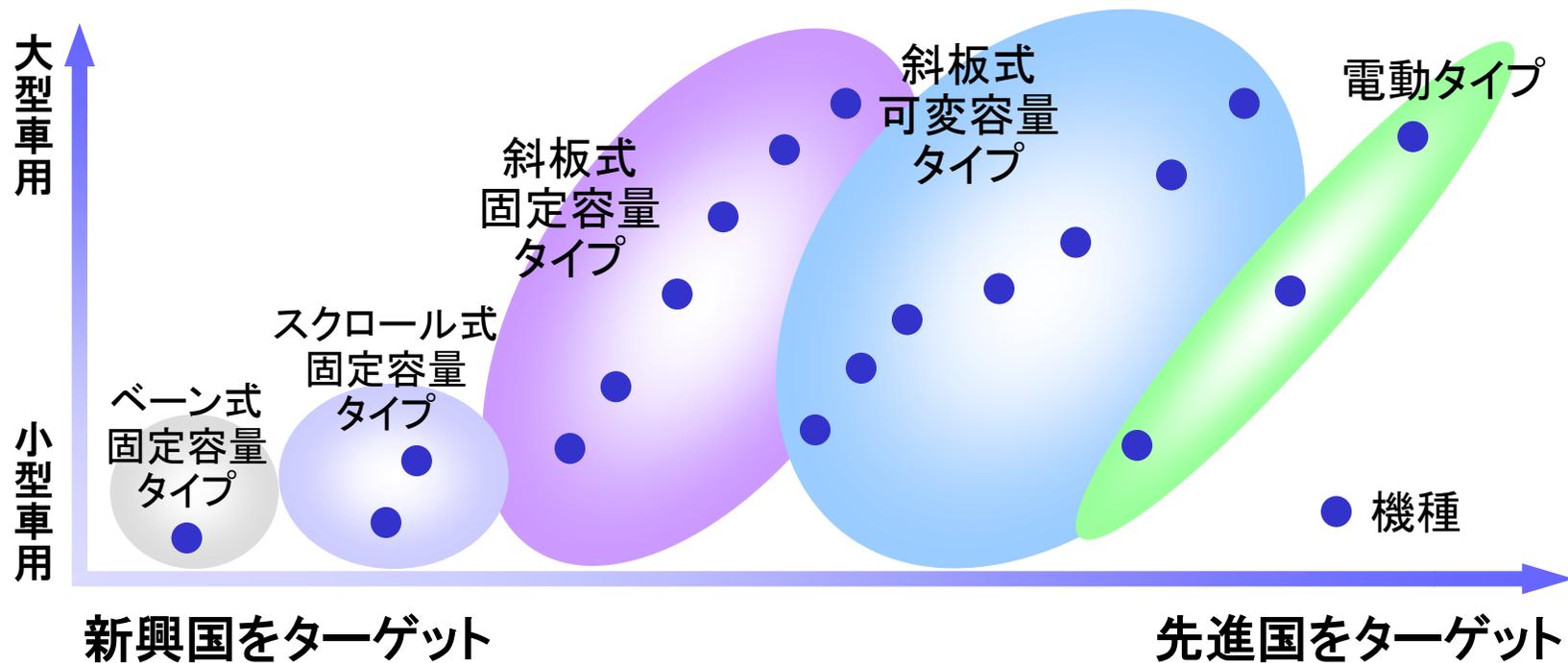
- ・先進国向け：
省燃費性能の高い商品の強化
- ・新興国向け：
コストパフォーマンスの高い商品の開発

生産・調達体制の強化

世界中のカーメーカーへの
一層の拡販をめざす

幅広い商品ラインナップを強みに拡販

コンプレッサー



新興国から先進国までをターゲットとする
幅広い商品ラインナップにより、多様なニーズに的確に対応

開発の方向性

先進国を
ターゲット
とした商品

可変容量タイプ:さらなる省燃費ニーズに対応

- ・次期型可変容量タイプの開発

電動タイプ:小型・軽量・省燃費・高効率の実現

- ・電子部品(インバーター、モーターなど)の性能向上
- ・高速回転制御ソフトの強化

新興国を
ターゲット
とした商品

固定容量タイプ:コスト競争力強化

可変容量タイプ:機能とコストの最適化

- ・カーメーカーに対する技術サポートの一層の強化



<主な拡販先>

ASEAN・インド・ブラジル: 日米欧の主要カーメーカー

中国: 欧米カーメーカーの中国生産車、中国地場のカーメーカー

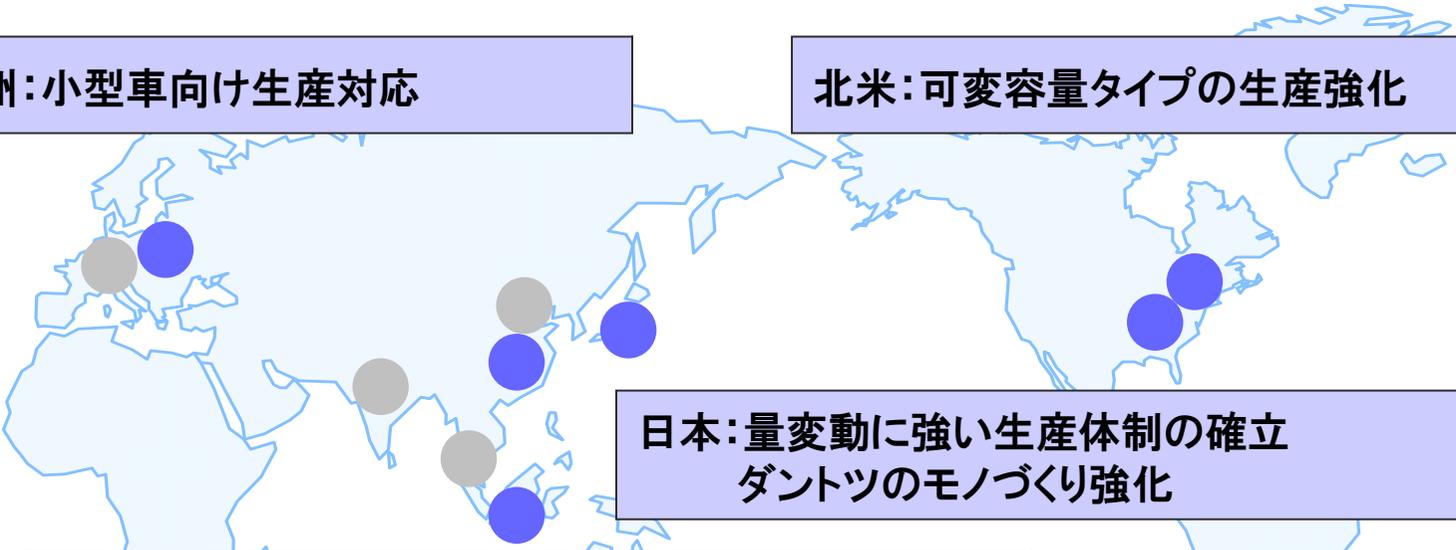
生産・調達体制の強化

コンプレッサー

生産の取り組み

欧州：小型車向け生産対応

北米：可変容量タイプの生産強化



日本：量変動に強い生産体制の確立
ダントツのモノづくり強化

アジア：
TACI(インドネシア)で2011年6月生産開始、
2015年度までに160万台/年の生産体制を確立

● 当社生産拠点
● ライセンス生産拠点

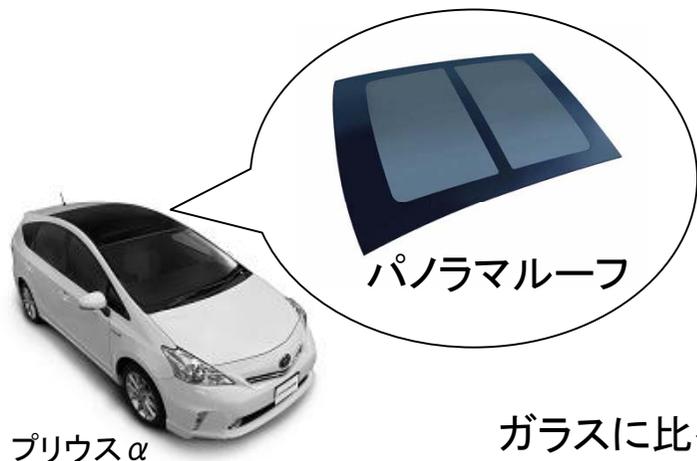
調達の取り組み

◆グローバル最適調達体制の確立 ◆現地調達品の範囲拡大

軽量化技術の商品展開

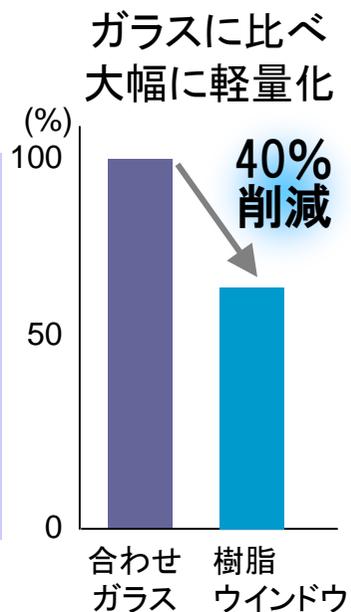
3Eをキーワードとした環境技術

当社樹脂ウインドウをプリウスαに搭載



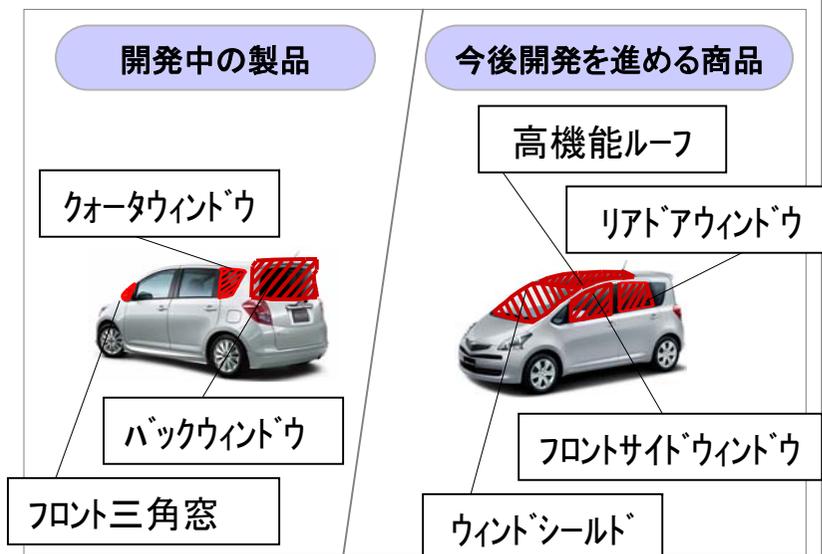
樹脂ウインドウの特長

- ・軽い
- ・形状の自由度が高い
- ・割れにくい
- ・断熱性が高い



さらなる拡販をはかる

- 国内外のカーメーカーへの拡販
- 搭載部品の拡大



自動車の軽量化による
燃費向上に貢献

決算詳細

業績

2Q実績

(単位:億円)

	11/3期2Q累計	12/3期2Q累計	増減	増減率
売上高	7,298	7,226	▲72	▲1.0%
営業利益	362	292	▲70	▲19.3%
経常利益	383	367	▲16	▲4.2%
当期純利益	236	259	23	9.5%
1株当たり 当期純利益	76円02銭	83円21銭	7円19銭	-
1株当たり 配当金	25円	25円	-	-
設備投資	163	210	47	29.0%
減価償却費	299	286	▲13	▲4.4%

為替レート

U S \$	89円	80円	▲9円	-
ユ ー ロ	114円	114円	▲0円	-

業績

2Q実績

(単位:億円)

	11/3期末	12/3期2Q	増減	増減率
総資産	24,814	23,509	▲1,305	▲5.3%
純資産	10,759	9,689	▲1,070	▲9.9%
自己資本比率	41.4%	39.2%	-	-
連結子会社数	162社	165社	3社	-

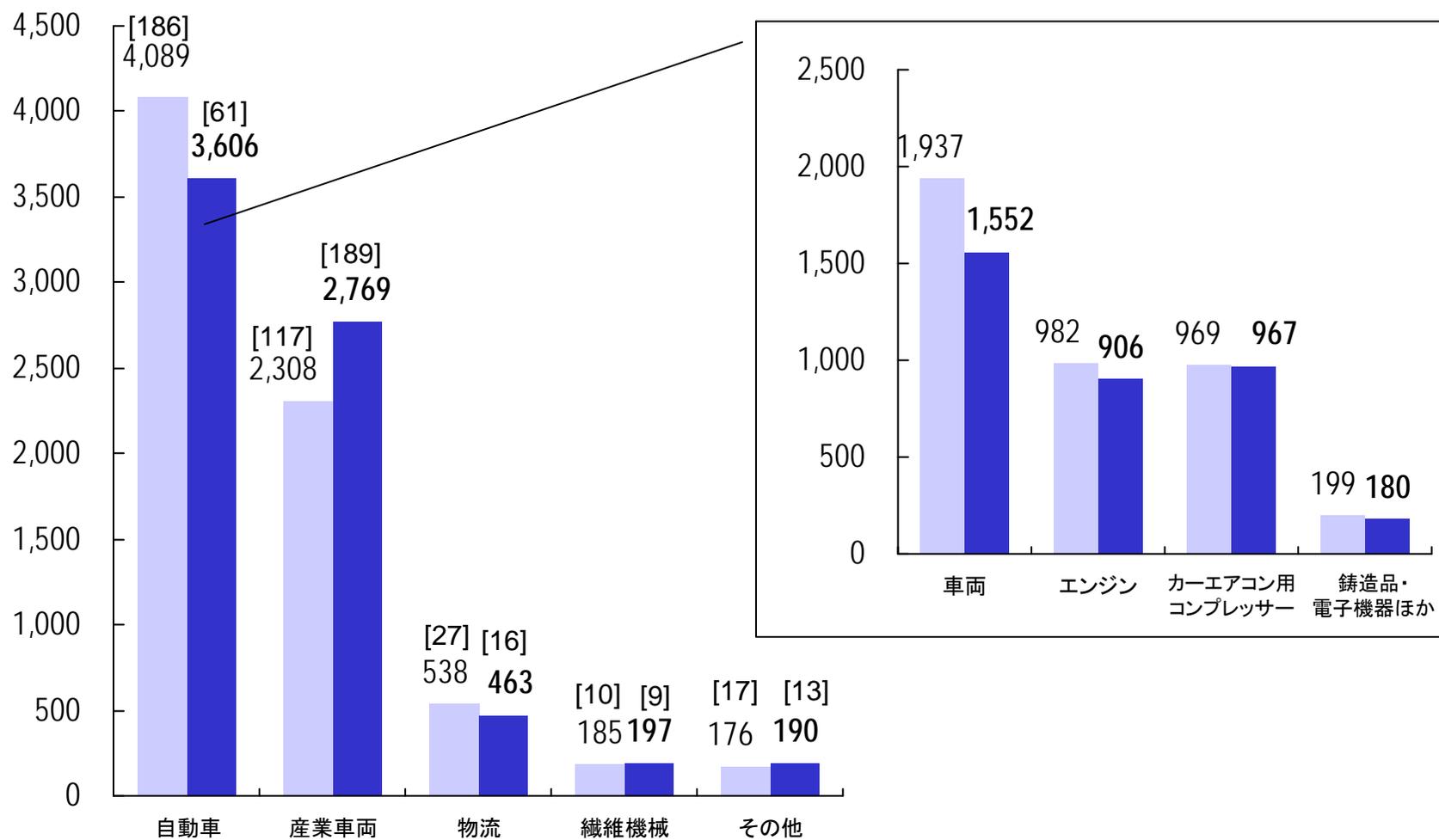
セグメント情報

2Q実績

◆ 売上高

(単位:億円 []内は営業利益)

■ 11/3期2Q累計
■ 12/3期2Q累計



販売台数

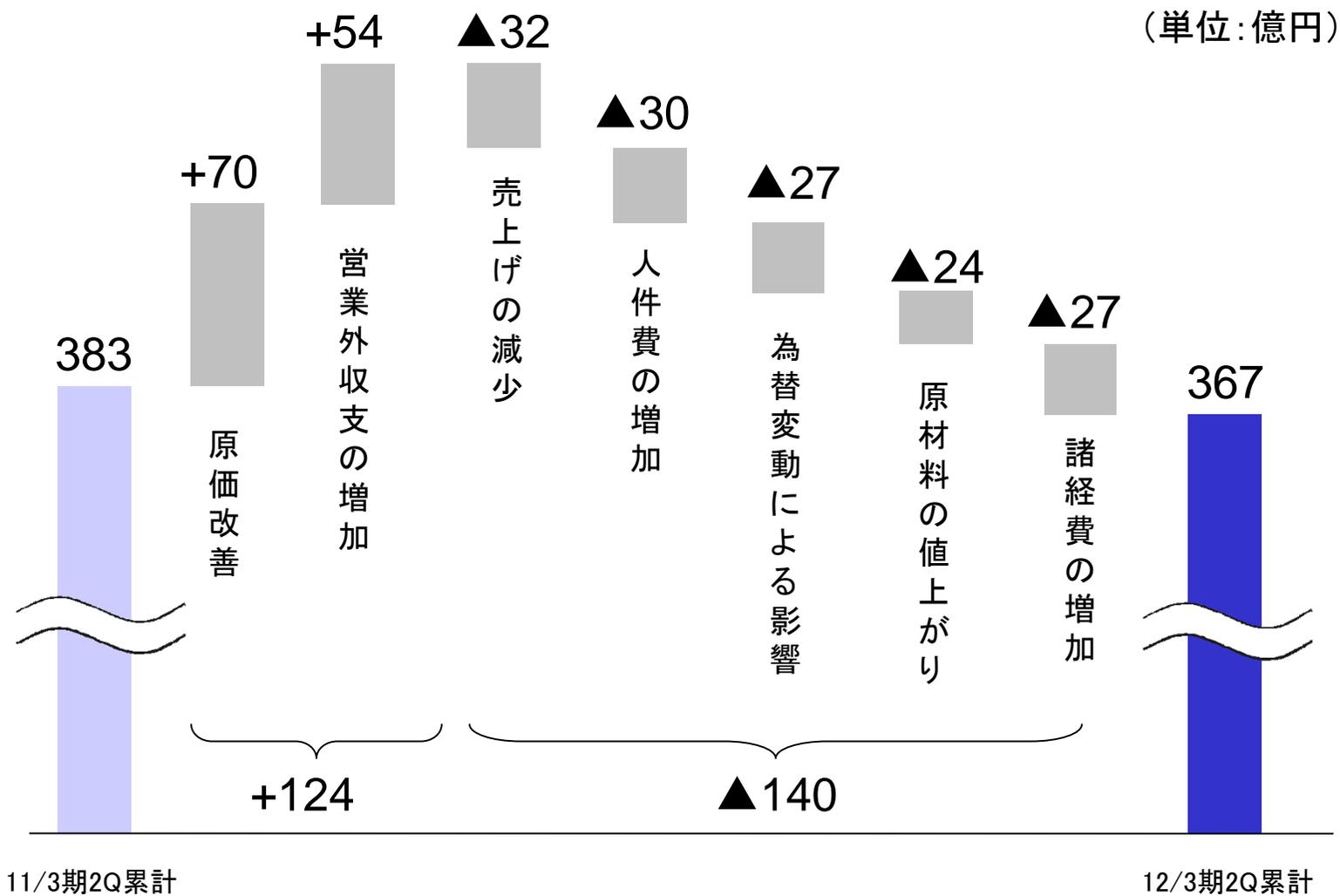
2Q実績/通期予想

(単位:千台)

	11/3期 2Q累計	12/3期 2Q累計	増減	12/3期予想		
				今回修正	対前年増減	前回発表 (6/14)
ヴェッツ	95	80	▲15	182	1	181
RAV4	57	38	▲19	93	▲16	90
マークXジオ	2	3	1	5	0	4
車両 計	154	121	▲33	280	▲15	275
ディーゼル	186	188	2	423	41	395
ガソリン	121	86	▲35	207	▲25	185
エンジン 計	307	274	▲33	630	16	580
カーエアコン用 コンプレッサー	万台 940	万台 987	万台 47	万台 2,200	万台 317	万台 2,180
産業車両	69	86	17	190	37	183
エアジェット織機	3.0	2.4	▲0.6	5.0	▲2.2	6.0

経常利益の増減要因

2Q実績



業績

通期予想

(単位:億円)

	11/3期	12/3期予想	増減	増減率	前回発表
売上高	14,798	15,800	1,002	6.8%	15,700
営業利益	687	750	63	9.0%	700
経常利益	739	850	111	15.0%	800
当期純利益	472	550	78	16.5%	460
1株当たり 当期純利益	151円51銭	176円46銭	24円95銭	-	147円64銭
1株当たり 配当金	50円	50円	-	-	50円
設備投資	382	600	218	56.8%	600
減価償却費	623	600	▲23	▲3.8%	620

為替レート

※[]内は3Q以降の予想値

U S \$	86円	78円 [75円]	▲8円	-	80円
ユ ー ロ	113円	110円 [105円]	▲3円	-	112円

セグメント情報

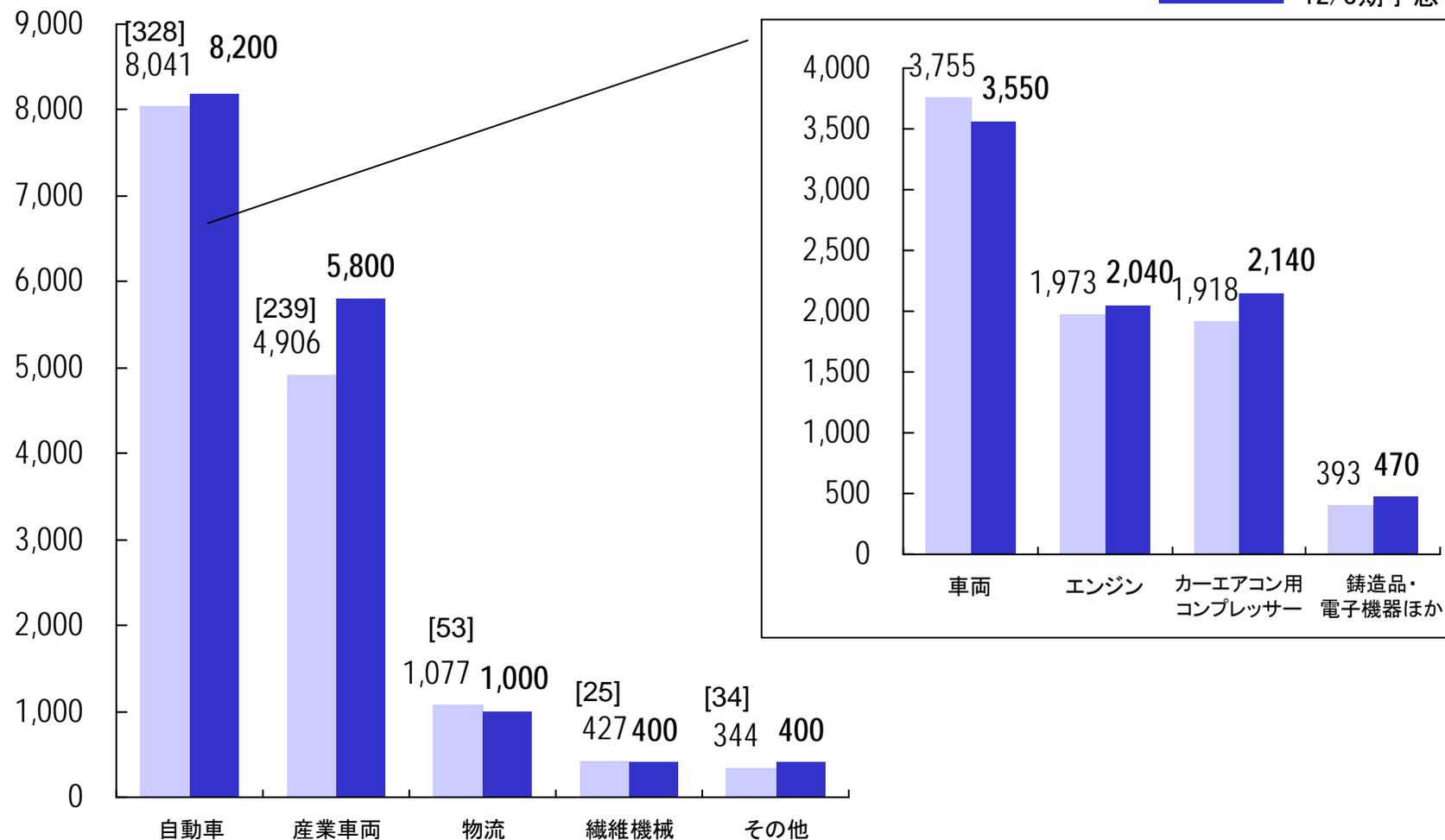
通期予想

◆ 売上高

(単位: 億円 []内は営業利益)

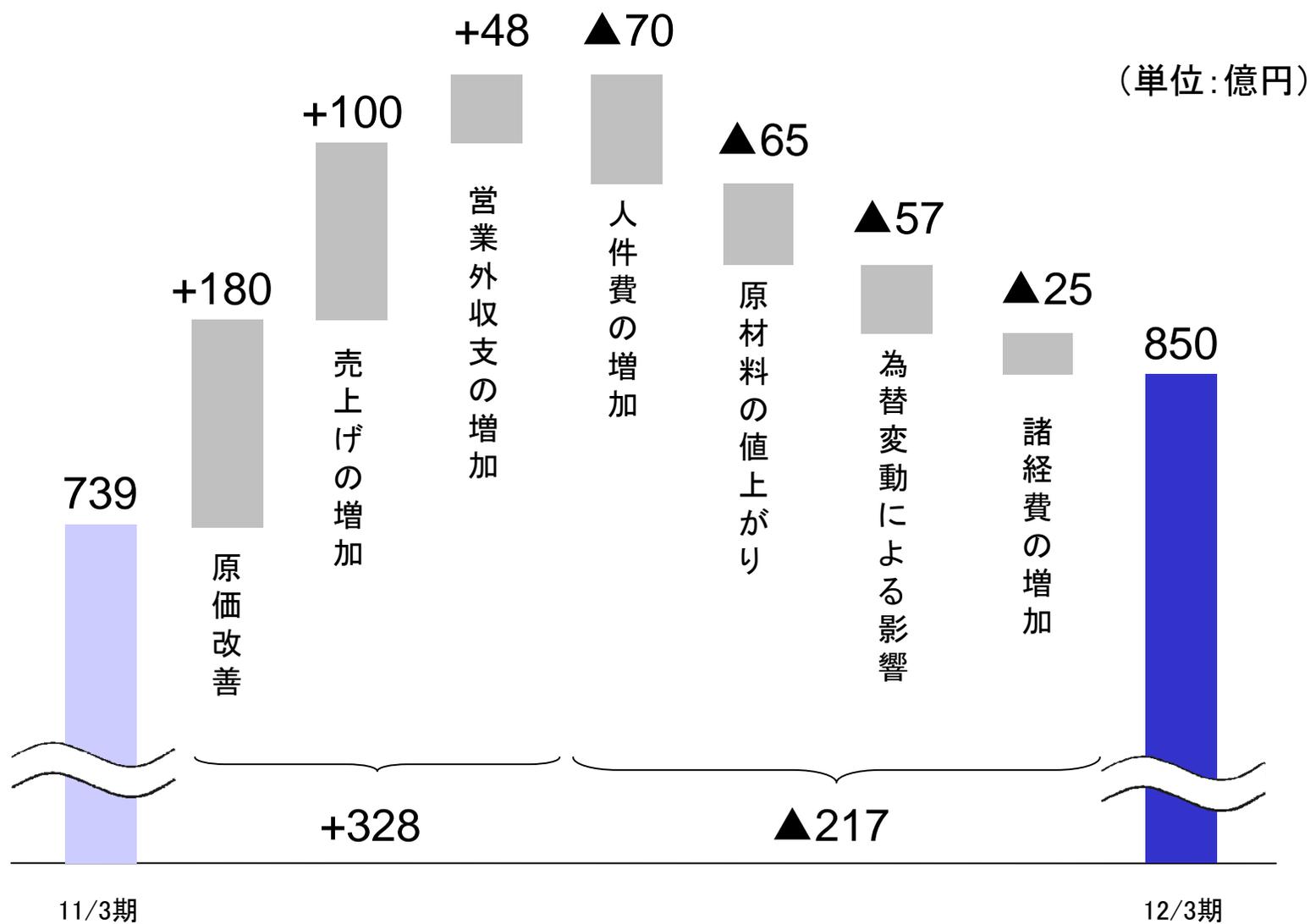
11/3期

12/3期予想



経常利益の増減要因

通期予想



将来見通しに関する記述についての注意

このプレゼンテーション資料に記載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。したがって、これらの業績見通しのみで全面的に依拠することは控えてくださいますよう、お願いいたします。

実際の業績は、さまざまなリスクや不確実性により、これらの業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実性には、当社の事業を取り巻く経済情勢、さまざまな競争圧力、関連法律・法規、為替レートの変動などを含みます。

ただし、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。