



# 2017年3月期 決算説明会

2017年5月9日



株式会社 豊田自動織機

# I. 決算

1. 決算のポイント
2. 当期の業績
3. 次期の業績予想

## 2017年3月期 決算のポイント

1. 当期の業績は、円高の進展が影響し、前期比で減益  
ただし、円高の影響を除くと増益を確保

2. 当期の配当金は、前期から5円増配の125円、  
次期の配当金は、さらに5円増配の130円を計画

3. 次期の業績は、IFRS適用の影響で減収・増益を予想  
ただし、IFRSベース同士での比較(試算)では、増収・増益

# 業績<実績>

(単位:億円)

	16/3期	17/3期	増減	
				率
売上高	22,432	22,504	72	0.3%
営業利益	1,347	1,229	▲118	▲8.7%
経常利益	1,853	1,771	▲82	▲4.5%
純利益	1,830	1,255	▲575	▲31.4%
1株当たり 純利益	582円58銭	402円00銭	▲180円58銭	-
1株当たり 配当金 (うち期末)	120円 (60円)	125円 (65円)	5円 (5円)	- (-)
配当性向	20.6%	31.1%	-	-
総還元率	30.4%	31.1%	-	-
U S \$	120円	108円	▲12円	-
ユ ー ー 口	133円	119円	▲14円	-

- ・車両の機種構成が向上し、売上高に貢献
- ・産業車両とコンプレッサーの両事業への為替変動の影響が大きく、利益が減少
- ・配当金を増加(前期 120円 → 当期 125円)

# セグメント情報<実績>

上段:売上高 下段[ ]:営業利益

(単位:億円)

		16/3期	17/3期	増減	率
自動車	車両	4,800	5,576	776	16.2%
	エンジン	1,582	1,673	91	5.8%
	カーエアコン用コンプレッサー	3,426	3,347	▲79	▲2.3%
	電子機器・鋳造品ほか	648	647	▲1	▲0.1%
	計	10,457 [333]	11,245 [269]	788 [▲64]	7.5%
産業車両		10,314 [871]	10,015 [843]	▲299 [▲28]	▲2.9%
繊維機械		656 [41]	662 [50]	6 [9]	0.9%
その他		1,002 [93]	580 [65]	▲422 [▲28]	▲42.1%
合計		22,432 [1,347]	22,504 [1,229]	72 [▲118]	0.3%

## 販売台数

(単位:千台)

		16/3期	17/3期	増減
自動車	RAV4	201	206	5
	ヴィッツ	92	101	9
車両計		293	307	14
エンジン	ディーゼル	242	294	52
	ガソリン	192	207	15
エンジン計		434	501	67
カーエアコン用コンプレッサー		万台 3,037	万台 3,255	万台 218
産業車両		239	253	14
エアジェット織機		6.2	6.9	0.7

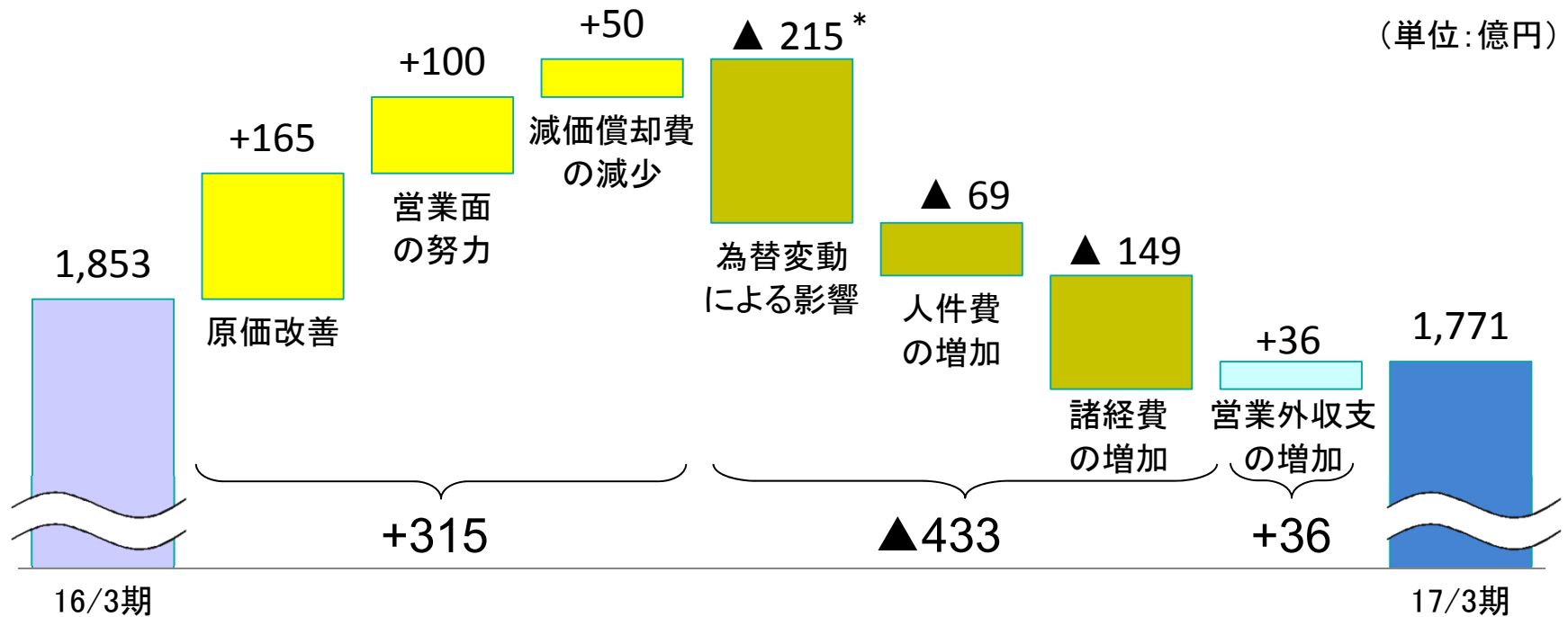
(注) 子会社株式売却に伴い重要性が低下したことにより、「物流」は2017年3月期から「産業車両」および「その他」の各セグメントに区分表示しております。なお、前期も同様の組替をしております。

- 車両 : RAV4、ヴィッツともHV生産による機種構成の向上と販売台数増で、売上高が増加
- エンジン : 日本に加えインドでの生産も含めたGD型ディーゼルエンジンの増加が、売上高に寄与
- コンプレッサー : 各地域で販売台数は増加したが、為替の影響により売上高は減少
- 産業車両 : 欧州を中心に販売台数は増加したが、為替の影響により売上高・営業利益ともに減少

# 営業利益・経常利益の増減要因 <実績>

経常利益 ▲82億円(1,853 → 1,771億円)

営業利益 ▲118億円(1,347 → 1,229億円)



- ・産業車両とコンプレッサーを中心とした原価改善や営業面の努力による増加が、全社利益の拡大に寄与
- ・為替変動による影響や人件費、諸経費増が利益にマイナス

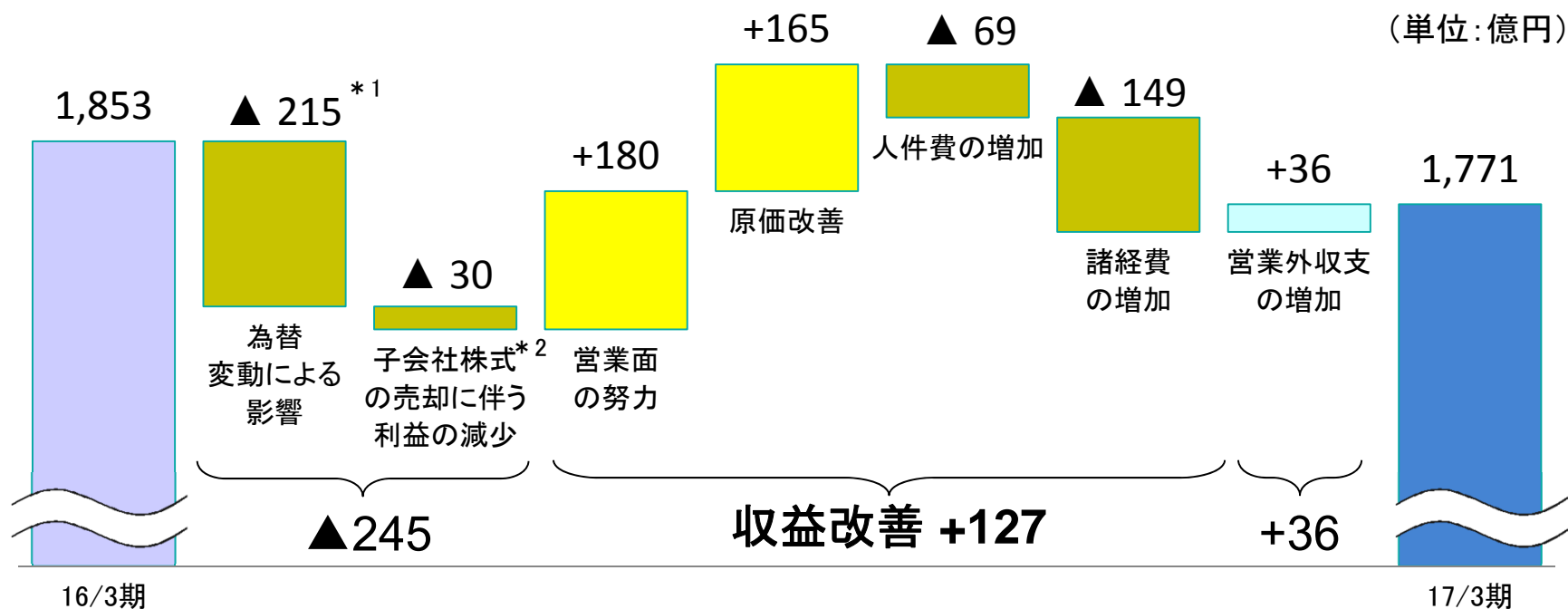
\* 海外子会社の営業利益の為替換算分 ▲59億円含む

# 営業利益・経常利益の増減要因 <実績>

収益改善の進捗

経常利益 ▲82億円(1,853 → 1,771億円)

営業利益 ▲118億円(1,347 → 1,229億円)



「為替変動による影響」と「子会社株式の売却に伴う利益の減少」を除いた実質ベースでは、収益改善が進展

\*1 海外子会社の営業利益の為替換算分▲59億円含む

\*2 (株)アサヒセキュリティと(株)ワンビシアークाइブズ

## 業績<実績>

(単位:億円)

	16/3期	17/3期	増減	
				率
設備投資	754	777	23	3.1%
減価償却費	773	723	▲50	▲6.5%

- ・産業車両の設備投資は減少したが、車両とコンプレッサーを中心に自動車は増加
- ・アサヒセキュリティとワンビシアーカイブズが連結から除外されたため、減価償却費が減少



## 業績＜期末実績＞

(単位:億円)

	16/3期 期末	17/3期 期末	増減	
				率
総資産	41,991	44,286	2,295	5.5%
純資産	21,139	22,562	1,423	6.7%
1株当たり純資産	6,481円97銭	6,995円47銭	513円50銭	—
自己資本比率	48.5%	49.0%	—	—
連結子会社数	214社	207社	▲7社	—

・投資有価証券の時価評価増加に伴い、総資産、純資産ともに増加

# 業績＜次期予想＞

(単位:億円)

	17/3期 (日本基準)	18/3期予想 (IFRS)	増減	
				率
売上高	22,504	18,500	▲4,004	▲17.8%
営業利益	1,229	1,350	121	9.8%
経常利益	1,771	1,880	109	6.2%
純利益	1,255	1,300	45	3.6%
1株当たり 純利益	402円00銭	418円69銭	16円69銭	-
1株当たり 配当金 (うち期末)	125円 (65円)	130円 (65円)	5円 (-)	- (-)
配当性向	31.1%	31.0%	-	-
U S \$	108円	105円	▲3円	-
ユ ー ー 口	119円	115円	▲4円	-

(注) 2018年3月期の経常利益については、税引前利益を表示しております。

## ＜IFRSの影響＞

- ・売上高は、有償支給取引の相殺などにより5,800億円減少
- ・営業利益は、のれんの償却停止を中心に30億円増加

# セグメント情報<次期予想>

上段:売上高 下段〔 〕:営業利益

(単位:億円)

		17/3期 (日本基準)	18/3期 (IFRS)	増減	率
自動車	車両	5,576	720	▲4,856	▲87.1%
	エンジン	1,673	940	▲733	▲43.8%
	カーエアコン用コンプレッサー	3,347	3,470	123	3.7%
	電子機器・鋳造品ほか	647	670	23	3.6%
	計	11,245 〔269〕	5,800	▲5,445	▲48.4%
産業車両	10,015 〔843〕	11,560	1,545	15.4%	
繊維機械	662 〔50〕	560	▲102	▲15.4%	
その他	580 〔65〕	580	0	0.0%	
合計	22,504 〔1,229〕	18,500 〔1,350〕	▲4,004 〔121〕	▲17.8%	

## 販売台数

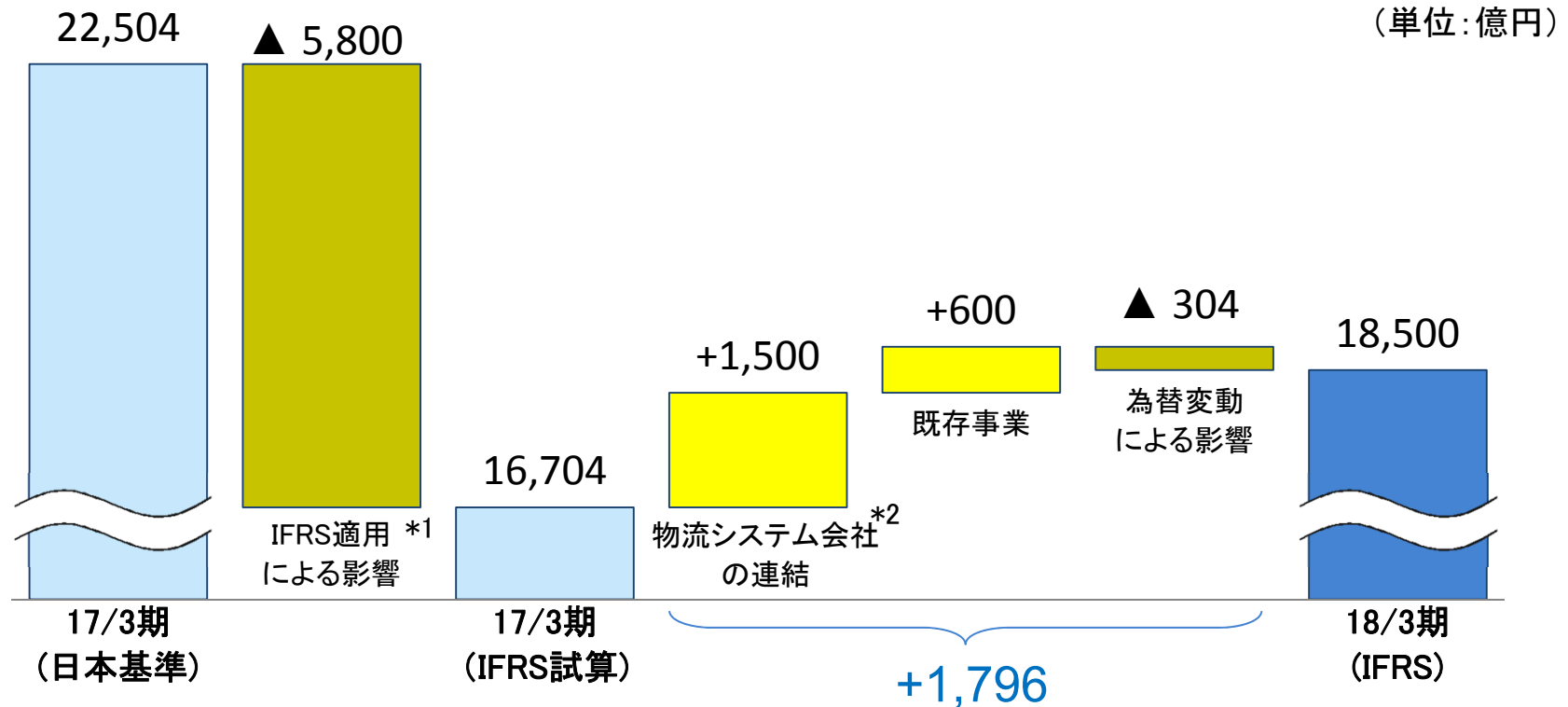
(単位:千台)

	17/3期	18/3期	増減
RAV4	206	205	▲1
ヴィッツ	101	95	▲6
車両計	307	300	▲7
ディーゼル	294	281	▲13
ガソリン	207	249	42
エンジン計	501	530	29
カーエアコン用 コンプレッサー	万台 3,255	万台 3,350	万台 95
産業車両	253	255	2
エアジェット 織機	6.9	5.0	▲1.9

### <IFRSの影響>

・売上高における有償支給取引の相殺の内訳は、車両で4,900億円、エンジンで800億円の減少

# 売上高の増減要因 <次期予想>



\*1 有償支給取引の相殺(車両:4,900億円、エンジン:800億円)など

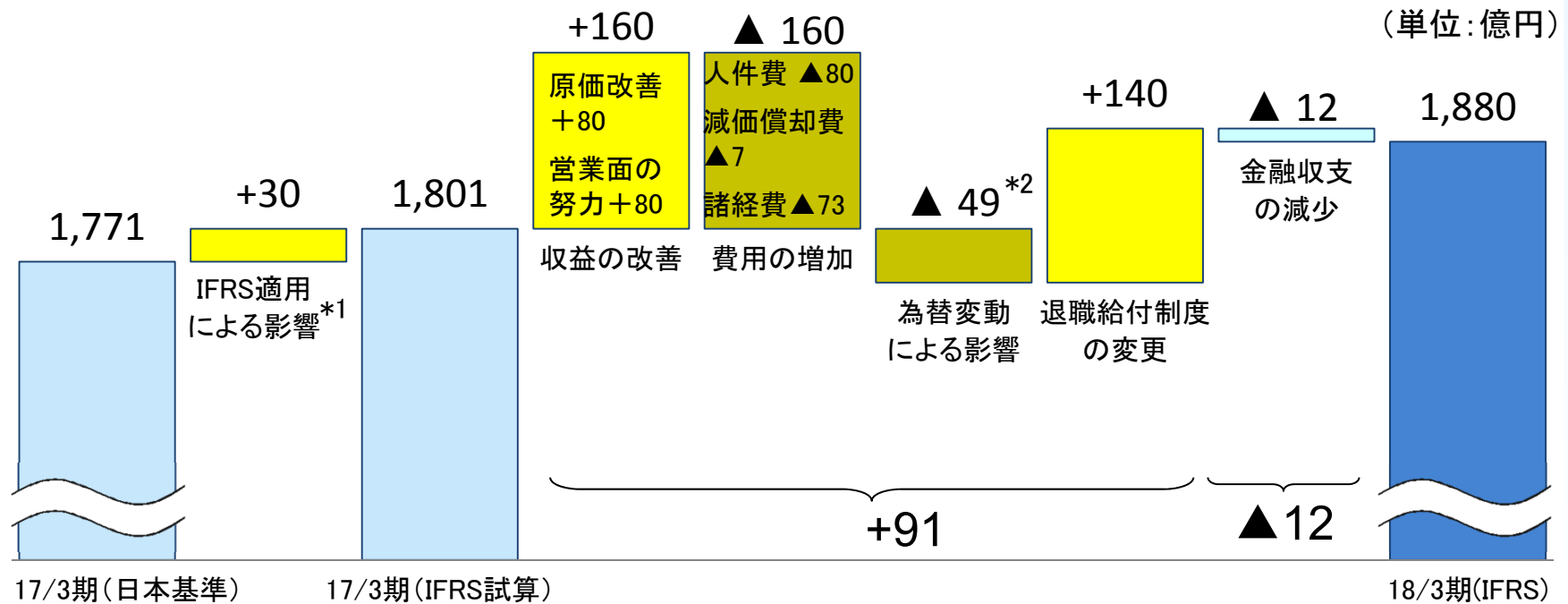
\*2 バスティアン社とファンダランデ社

IFRSベースの比較では、1,796億円の増収見込み

# 営業利益・税引前利益(経常利益)の増減要因 <次期予想>

税引前利益 **+79億円** (1,801 → 1,880億円)

営業利益 **+91億円** (1,259 → 1,350億円)



\* 1 のれんの償却停止(+70億円)、減価償却方法の変更(▲30億円)、その他(▲10億円)

\* 2 海外子会社の営業利益の為替換算分 ▲14億円含む

## 業績＜次期予想＞

(単位:億円)

	17/3期	18/3期	増減	
				率
設備投資	777	1,200	423	54.4%
減価償却費	723	760	37	5.1%

## Ⅱ. 中期的な取り組み

産業車両

コンプレッサー

1. これまでの事業強化の取り組み
2. フォークリフト市場の動向と当社の取り組み
3. 海外拠点での生産の強化
4. バリューチェーンの拡大
5. 物流ソリューション事業の拡大・強化

# 産業車両

## 1. これまでの事業強化の取り組み

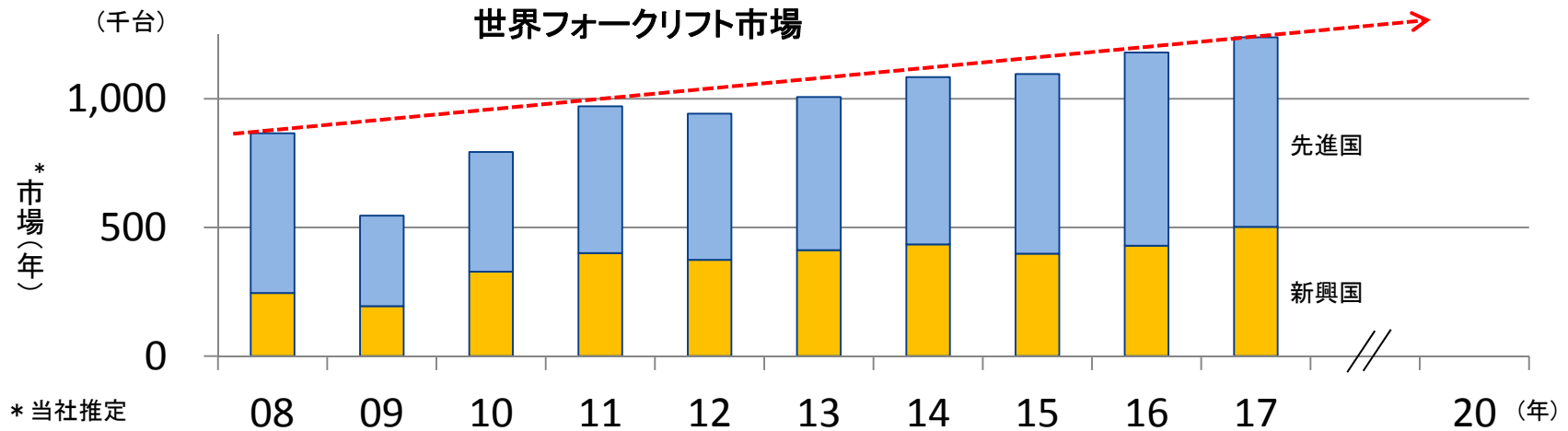
全社的に事業の「集中と選択」を推進 → バリューチェーン・物流ソリューションを拡大・強化

フォークリフト 事業体質の 強化	2008	リーマン・ショック	販売店の直営化(欧米)
	2009	市場の底、構えのスリム化継続	
	2010	守りを固めつつ、攻めに転じる	
	2011		
バリューチェーン の拡大	2012	ベトナム工場設立、電動車用モーターを生産	現地生産の強化
	2013	カスケード社買収(米国)、アタッチメント事業強化	
	2014	販売金融事業の拡大(メキシコ、フランス)	
	2015	タイリフト社のフォークリフト事業買収(台湾) 販売金融会社買収(米国)	
物流ソリューション の強化	2016	バスティアン社買収(米国)	大口顧客への対応強化
	2017	ファンダランデ社買収(オランダ)	



# 産業車両

## 2. フォークリフト市場の動向と当社の取り組み



### <先進国>

- ・これまでに比べ、成長は緩やかに
- ・環境規制の一層の強化に伴い、電動車の比率がさらに上昇

### <当社の対応>

- ・電動車のモーターやコントローラーなどの内製化による商品力強化
- ・リチウムイオン電池や燃料電池などの先進技術による差別化

### <新興国>

- ・経済発展や物流量の増加に伴い、エンジン車を中心とした持続的な市場拡大を見込む
- ・中長期的には、品質・性能面を重視

### <当社の対応>

- ・優れたサービス品質によるライフサイクルでの経済優位性をアピール
- ・タイリフト社を活用した商品開発
- ・環境技術での差別化

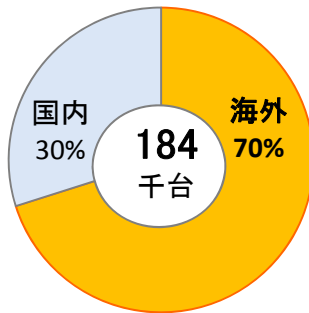
## 産業車両

### 3. 海外拠点での生産の強化

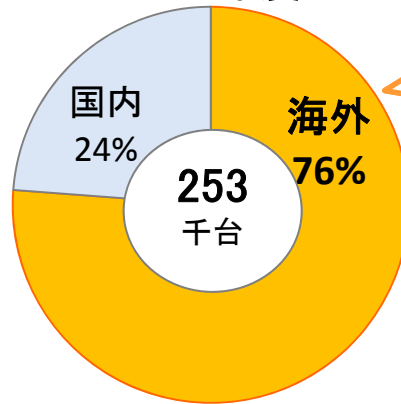
#### 【生産体制】

これまでに海外での生産を拡大

2011年度

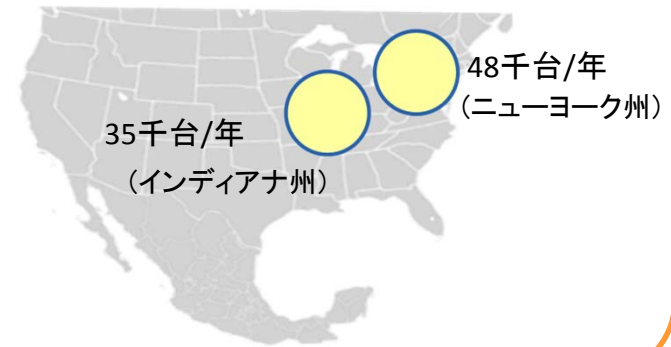


2016年度



<米国での生産状況>

フォークリフト生産拠点



米国ではすでに年間80千台以上を生産  
(米国向け販売のほぼ全量)

- ・インディアナ州 : 主にカウンタータイプ
- ・ニューヨーク州 : 主にウェアハウス用機器



カウンタータイプ







ウェアハウス用機器

## 産業車両

### 4. バリューチェーンの拡大

#### これまでにバリューチェーンの構えを強化

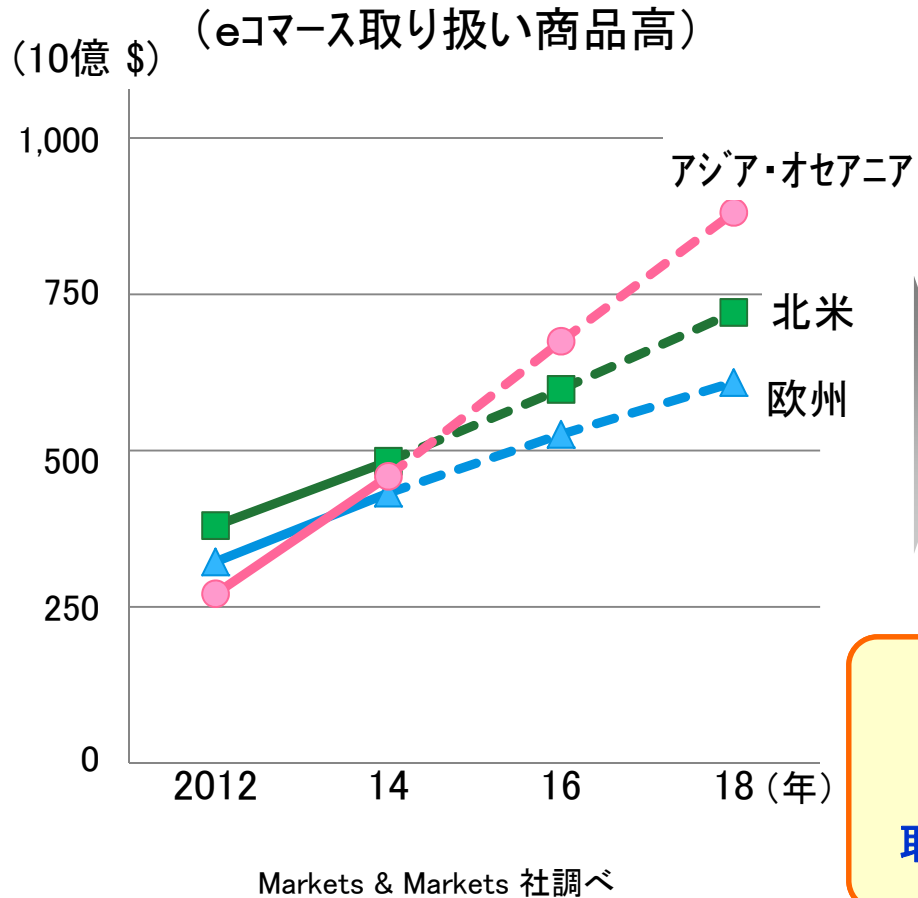
販売金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米国販売金融の新拠点(テキサス州)での稼働開始</li> <li>・欧州販売金融のイタリア支店稼働</li> <li>・新車販売からメンテナンス、中古車まで、機台のライフサイクルにおけるお客様サポートを通じ、収益の最大化に貢献</li> </ul>	
アフターサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレマティクスなど情報通信技術を活用したメンテナンスや稼働管理のサービス提供</li> <li>・サービス技能コンクールなどの取り組みを通じ、サービス力を向上</li> </ul>	
コンポーネント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フォークリフトアタッチメントのトップメーカーカスケード社との連携推進</li> <li>・エンジン・モーターなどの内製化による商品力の強化</li> </ul>	
新興国対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タイリフト社を活用した中～低価格帯対応の強化</li> <li>・販売網の整備、強化</li> </ul>	

今後、成果の最大化をはかる

# 産業車両

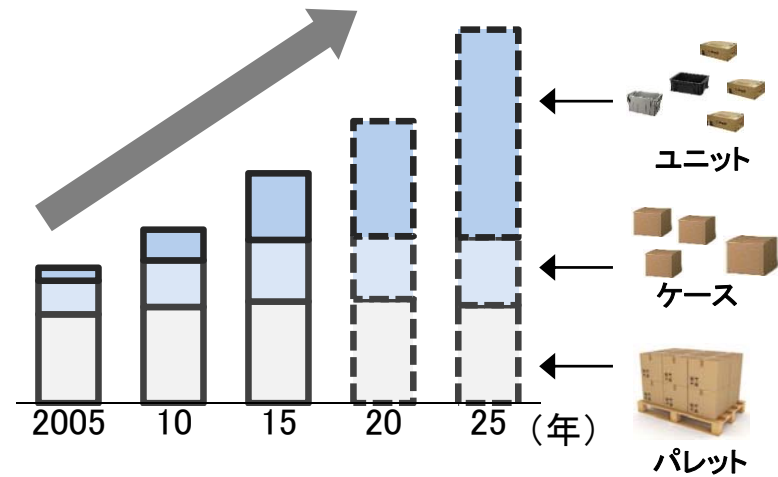
## 5. 物流ソリューション事業の拡大・強化

### ■eコマース市場



### ■荷姿別取り扱い金額

(欧州でのイメージ)



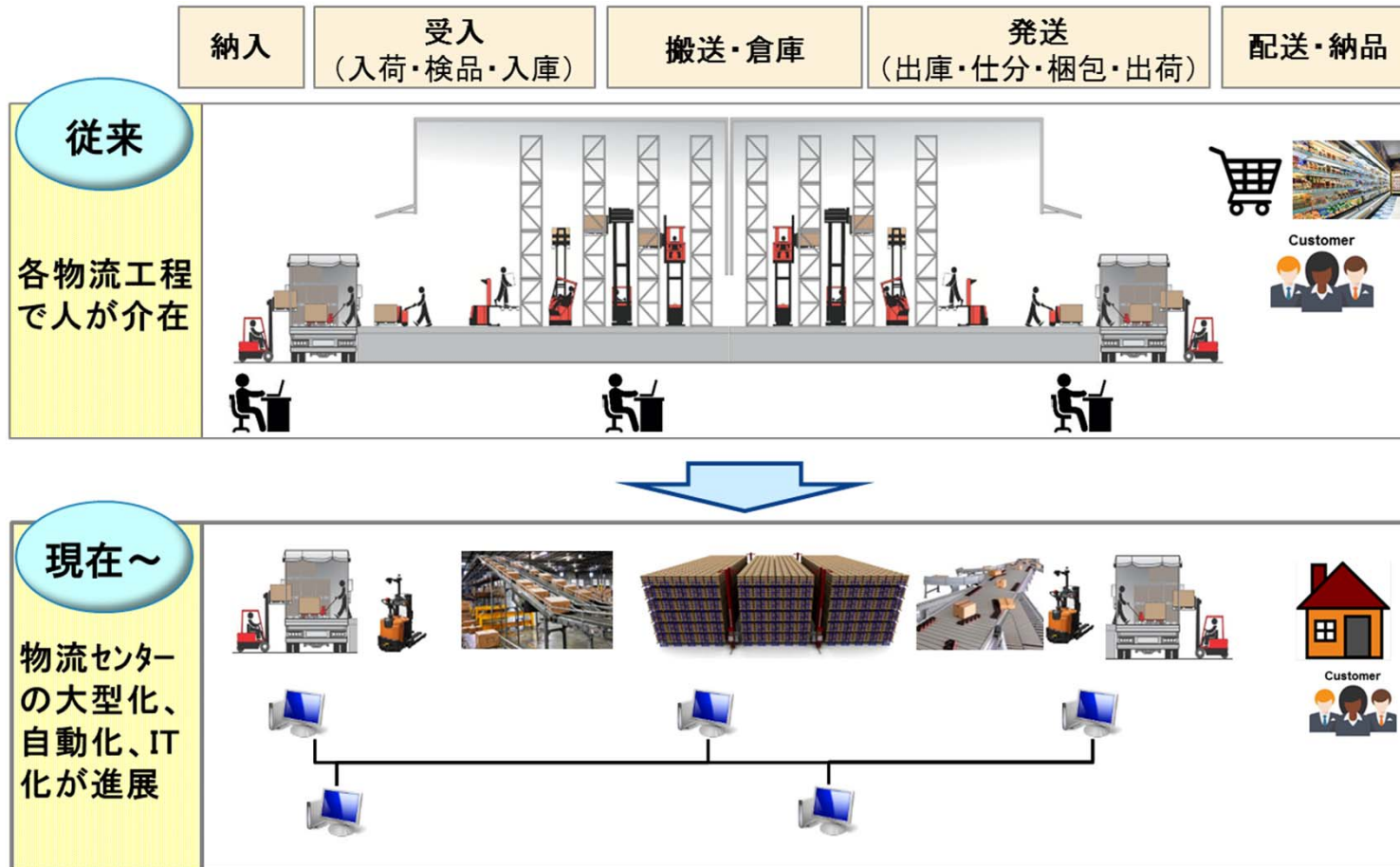
グローバルでeコマース市場は拡大

取り扱い荷物の小口化と総量の増加が進展

# 産業車両

## 5. 物流ソリューション事業の拡大・強化

### 倉庫内物流の質的变化



物流ソリューション事業を強化し、物流の急速な変化に対応

### 5. 物流ソリューション事業の拡大・強化

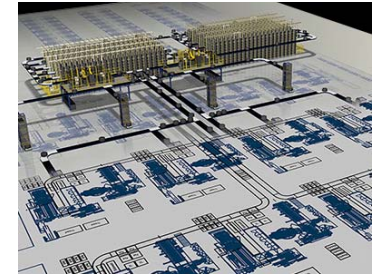
#### ■ バスティアン社の買収による、 物流ソリューション事業の強化

##### <バスティアン社の概要>

- ・会社名 : Bastian Solutions LLC
- ・本社 : アメリカ合衆国インディアナ州インディアナポリス
- ・事業内容 : 物流システムインテグレーター\*1
- ・売上高 : 約240億円\*2(2016年12月期)
- ・顧客層 : 小売業、飲食品業、日用品・eコマース、製造業、医薬品業など
- ・主な強み :
  - 倉庫内物流機器の制御および管理を行う優れたソフト開発力
  - ハードやソフトウェアの選定からネットワーク構築、保守メンテナンス等のすべてを一括で対応可能な総合力



管理システム



物流センターの設計

##### <買収の概要>

- ・取得年月 : 2017年4月
- ・取得金額 : 約290億円\*2

\*1: お客様の要望に応じて物流システムエンジニアリングを行い、機器などは主に外部調達して一括納入する業態

\*2: 1ドル=110円で換算

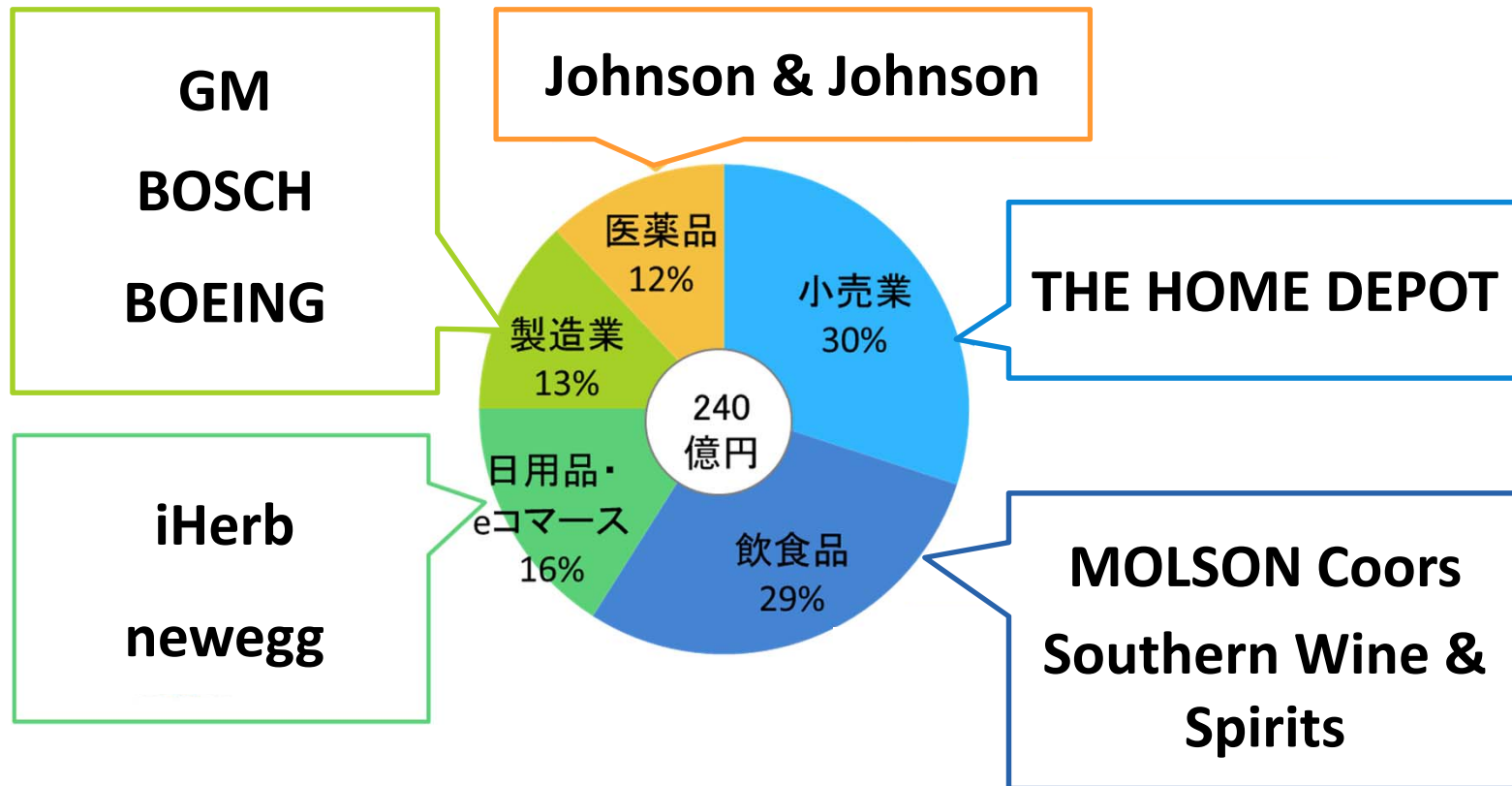
## 産業車両



### 5. 物流ソリューション事業の拡大・強化

#### ■ バスティアン社の売上高構成（2016年）とお客様例

幅広い業種のお客様が対象



## 産業車両

### 5. 物流ソリューション事業の拡大・強化

#### ■ファンダランデ社の買収による、 物流ソリューション事業の強化

##### <ファンダランデ社の概要>

- ・会社名 : Vanderlande Industries Holding B. V.
- ・本社 : オランダ王国北ブラバント州ウエフヘル
- ・事業内容 : 物流ソリューションプロバイダー\*1
- ・売上高 : 約1,300億円\*2(2016年12月期)
- ・顧客層 : 小売業、eコマース、小包・郵便、空港など
- ・主な強み :
  - 物流機器やソフトウェアをフルラインナップで自社開発・生産
  - 大規模プロジェクトの短期間での立ち上げ
  - 欧州を中心とするグローバルなネットワークと事業展開

##### <買収の概要>

- ・取得年月 : 2017年5月
- ・取得金額 : 約1,400億円\*2

\*1: お客様の物流課題の解決策を、機器やソフトウェアを含めた物流システムとして提供する業態

\*2: 1ユーロ=120円で換算

# VANDERLANDE



シャトルタイプ自動倉庫



ハブ空港向け  
手荷物自動倉庫



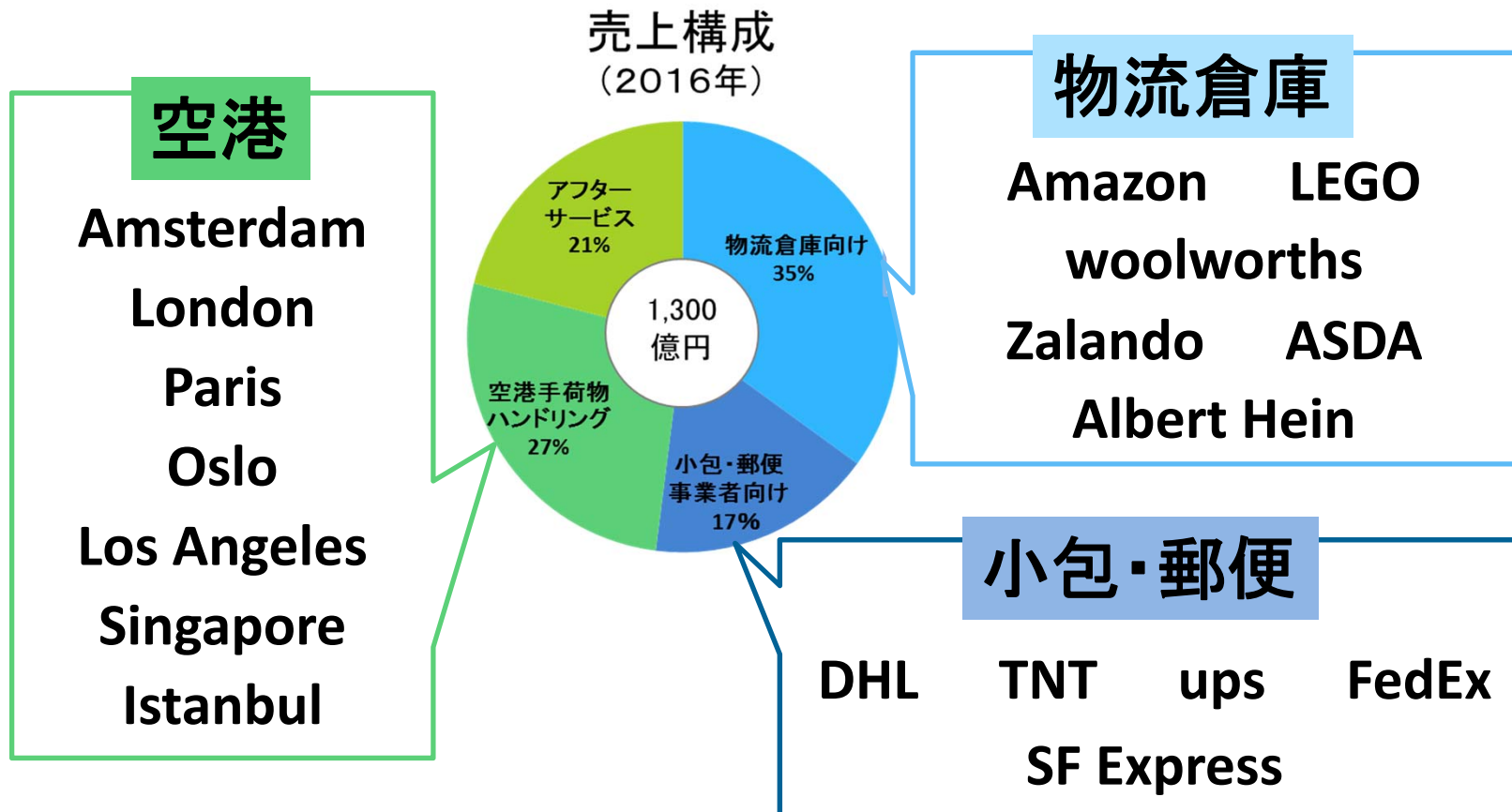
## 産業車両

### 5. 物流ソリューション事業の拡大・強化

# VANDERLANDE

#### ■ファンダランデ社の売上高構成(2016年)とお客様例

物流倉庫、小包・郵便、空港の3分野にフォーカス



## 産業車両

### 5. 物流ソリューション事業の拡大・強化

# VANDERLANDE

#### ■ 物流倉庫/小包・郵便向けビジネスの概要

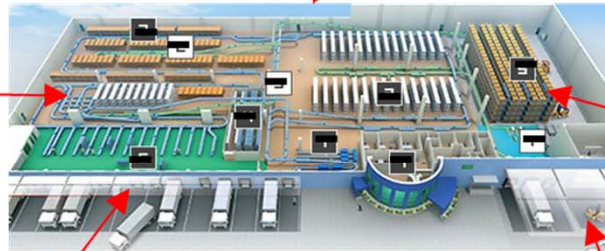
**VANDERLANDE**

ソーター/コンベア



**VANDERLANDE**

業種別の物流センターデザイン  
(フードリテール、アパレル、eコマース、宅配小包)  
ウェアハウスマネジメントシステム(WMS)



**VANDERLANDE**

自動倉庫/  
マルチシャトル



**VANDERLANDE**

ピッキング/パレタイジング



仕入品

無人フォークリフト/  
無人搬送車



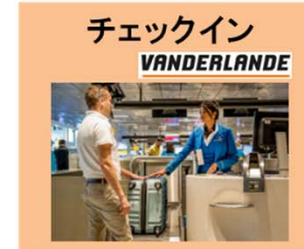
- ・物流センターにおける納品から出荷までのシステムを一括供給
- ・業界トップクラスの企業をターゲットにしたソリューション提案

## 産業車両

### 5. 物流ソリューション事業の拡大・強化

# VANDERLANDE

#### ■ 空港向けビジネスの概要



- ・チェックインから荷物コンテナ積込まで一括供給
- ・世界の主要ハブ空港のビジネスに集中

## 産業車両

### 5. 物流ソリューション事業の拡大・強化

日米欧を核とした連携により、物流ソリューション事業を  
グローバルで拡大・強化

#### 欧州

フォークリフト販売統括拠点  
との連携強化により、  
成長市場の取り込みを推進

#### 日本・オセアニア・ アジア ほか

当社とファンダランデ社が  
連携し、事業を拡大

#### 北米

バスティアン社のシステム  
構築力とファンダランデ社の  
大型案件対応力のシナジー  
で事業を拡大

**VANDERLANDE**

#### の強み

- ・豊富な物流システム・機器の  
ラインナップ
- ・大型案件への対応力
- ・グローバルネットワーク

**TOYOTA**

#### の強み

- ・フォークリフト世界シェアNo.1
- ・グローバルネットワーク
- ・高いサービス品質
- ・フォークリフトと物流ソリューション  
一体での提案力

**Bastian**  
SOLUTIONS

#### の強み

- ・業界トップクラスの  
ソフトウェア開発力
- ・高い物流システム構築力

## Ⅱ. 中期的な取り組み

産業車両

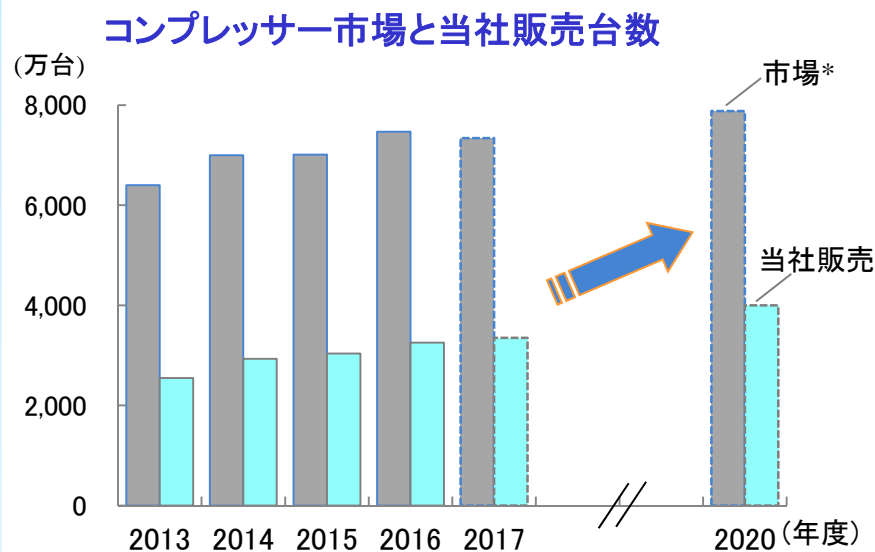
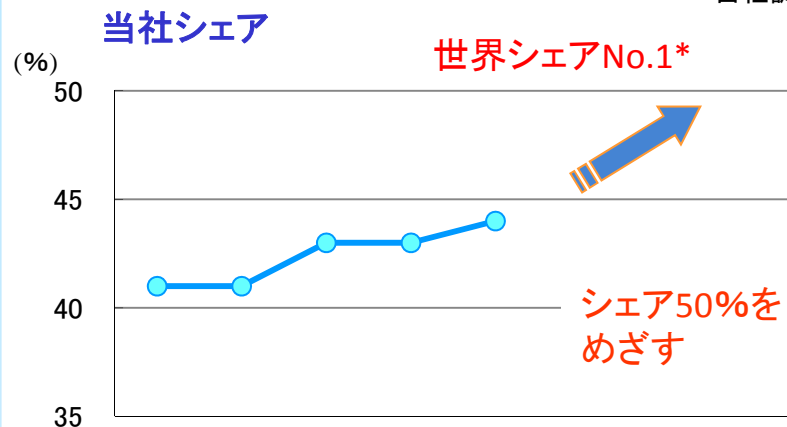
コンプレッサー

1. 中期的な事業成長のイメージ
2. 多様なニーズへの対応
3. 「世界初」を生み出す商品開発力
4. 海外拠点での生産の強化
5. 開発面での強みを活かした取り組み
6. 生産面での強みを活かした取り組み

# コンプレッサー

## 1. 中期的な事業成長のイメージ

\*自社調べ



## 当社の強み

- 充実した商品ラインナップ
- ニーズを先取りする商品開発力
- 安定した生産・供給体制

## 強みを活かした事業戦略

- 充実した商品ラインナップや高い技術力を活かしお客様の多様なニーズにきめ細かく対応
- 技術開発力やモノづくり力、提案力などの総合力で、業界をリードする商品を開発
- 日本のマザー工場の強みを横展開し、グローバルでの品質・生産性を一層向上

# コンプレッサー

## 2. 多様なニーズへの対応

当社はフルラインナップで対応

※自社推定

搭載車両	対応モデル	エンジン車向け		電動車向け
		固定タイプ	可変タイプ	電動タイプ
軽自動車				市場ニーズなし
小型車				
中型車				
大型車				
バスなど				

当社は全範囲カバー

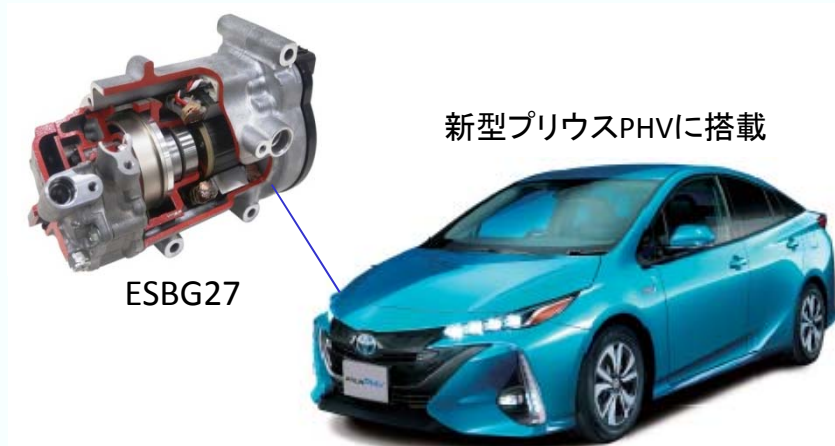
## コンプレッサー

### 3. 「世界初」を生み出す商品開発力

～トヨタ『新型プリウスPHV』向けに 新電動コンプレッサーを開発～

#### 量産「世界初」

ガスインジェクション機能付新電動コンプレッサーを開発



#### EV走行範囲を拡大し、 燃費低減に貢献

- ・氷点下 10度でも、エンジンを作動させずにエアコンによる暖房が可能
- ・従来の冷房能力に加え、寒冷時での暖房能力を約3割向上



トヨタ自動車(株)より技術開発賞を受賞

業界トップの技術開発力  
+  
素材段階から徹底的に作り込む品質  
+  
蓄積してきたノウハウにもとづく提案力

カーメーカーのニーズを  
先取りした開発に取り組み、  
「世界初」を提供

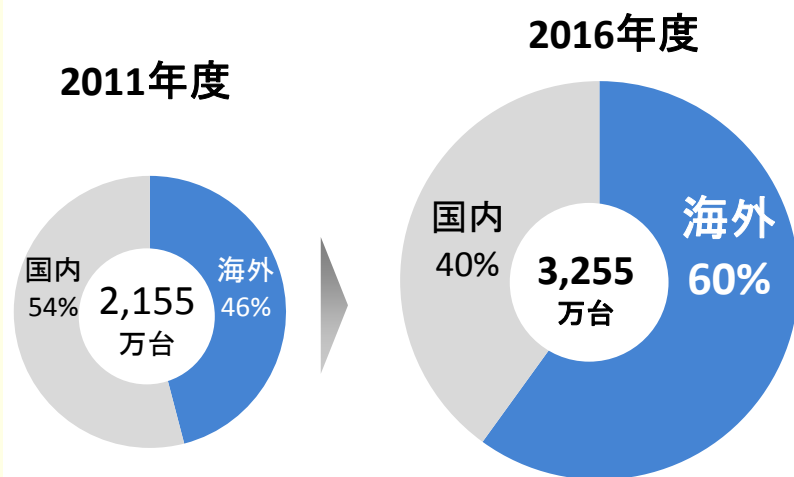


# コンプレッサー

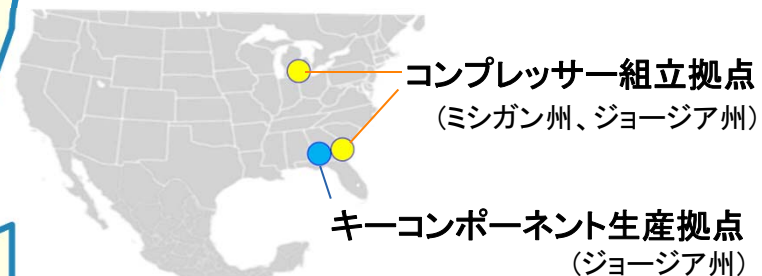
## 4. 海外拠点での生産の強化

### 【生産体制】

これまでに海外での生産を拡大



### <米国での生産状況>



米国ではすでに年間 約800万台を生産

・当社米国向け販売台数の約75%

素材やキーコンポーネントも米国内で生産

### <グローバル生産体制の考え方>

お客様に近いところでの生産を基本とし、  
海外拠点での量変動は、日本のマザー工場からのバックアップで対応

## コンプレッサー

### 5. 開発面での強みを活かした取り組み

- 豊富な商品ラインナップにより、お客様に対し**最適な提案**を実施

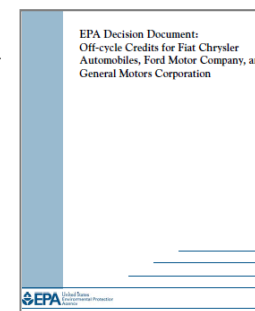
多様な要素技術を活かし、迅速かつ幅広い対応が可能



エンジン車、HV、PHV、EV、FCVにフルラインナップで対応

- 高い省燃費性能が評価され、米国環境規制における**クレジット\*取得**（コンプレッサー業界初）

\* 燃費向上への効果が認められた技術の採用を優遇する制度



EPA Decision Document

- 適合設計の現地化と、海外カーメーカーと一体での評価活動により、お客様ニーズに対する**きめ細かな対応**と、**開発リードタイム短縮**を実現



ドイツ



米国

- 高級車用で培った独自のノウハウの活用により、電動化で一層重要となる**静粛性と低振動の優位性をさらに向上**



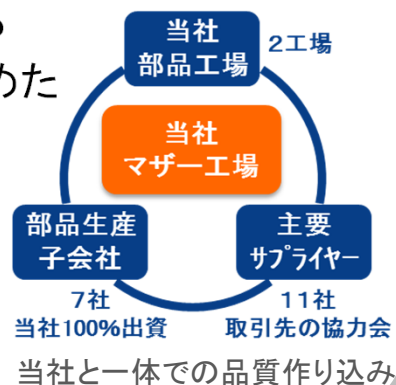
内製設備による実車に近い環境での開発・評価

業界トップの商品力ときめ細かな対応で一層の差別化

# コンプレッサー

## 6. 生産面での強みを活かした取り組み

- ・日本での連結子会社や主要サプライヤーを含めた強固な生産体制により、商品力を支えるキーコンポーネントを作り込み



- ・生産設備の内製化により、生産技術を高め、商品の圧倒的な品質と性能を実現



生産の主要工程や検査工程を内製化

- ・世界中のカーメーカーとの品質情報共有
- ・幅広い機種 of 量産経験によるノウハウ蓄積

- ・マザー工場のノウハウの横展開により、グローバルで安定した量産品質を確保



改善ノウハウの横展開

- 海外での改善活動促進により、品質・生産性を一層向上



トレーナー人材の育成

- ・IoTの活用による工程ごとのきめ細かなデータ管理により、品質のバラツキを最小化



電動コンプレッサーの生産

- ・各拠点での管理レベル向上
- ・予防保全の徹底

開発面に加え、生産面の強みをさらに追求し、収益力を一層向上

## 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。