

# 2019年3月期 決算説明会

2019年5月8日

# 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

## 2019年3月期 決算のポイント

1. 当期の業績は、前期比で増収・減益  
ただし、前期の特殊要因を除けば実質 増収・増益

2. 当期の配当金は、前期から5円増配の155円  
次期の配当金は、当期から5円増配の160円を計画

3. 次期の業績は、増収・増益を計画

# 業績<実績>

(単位:億円)

	18/3期	19/3期	増減	
				率
売上高	20,039	22,149	2,110	10.5%
営業利益	1,474	1,346	▲128	▲8.7%
税引前利益	2,098	2,022	▲76	▲3.6%
純利益	1,681	1,527	▲154	▲9.2%
1株当たり 純利益	541円67銭	491円97銭	▲49円70銭	-
1株当たり 配当金 (うち期末)	150円 (80円)	155円 (80円)	5円 (-)	- (-)
配当性向	* 27.7%	31.5%	-	-

\* 米国税制改正の影響を除くと30.4%

U S \$	111円	111円	0円	-
ユ ー ロ	130円	128円	▲2円	-

- ・産業車両事業の台数増、バリューチェーン全体での増収、物流ソリューション事業の拡大で売上増
- ・前期の退職給付制度の変更に伴う影響などにより減益
- ・通期の配当金は5円増配の155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)

		18/3期	19/3期	増減	率
自動車	車両	721	824	103	14.3%
	エンジン	987	1,084	97	9.9%
	カーエアコン用コンプレッサー	3,514	3,462	▲52	▲1.5%
	電子機器・鋳造品ほか	727	736	9	1.2%
	計	5,950 〔296〕	6,107 〔68〕	157 〔▲228〕	2.6%
産業車両		12,830 〔1,049〕	14,666 〔1,146〕	1,836 〔97〕	14.3%
繊維機械		655 〔61〕	763 〔73〕	108 〔12〕	16.5%
その他		603 〔66〕	612 〔59〕	9 〔▲7〕	1.4%
合計		20,039 〔1,474〕	22,149 〔1,346〕	2,110 〔▲128〕	10.5%

## 販売台数

(単位:千台)

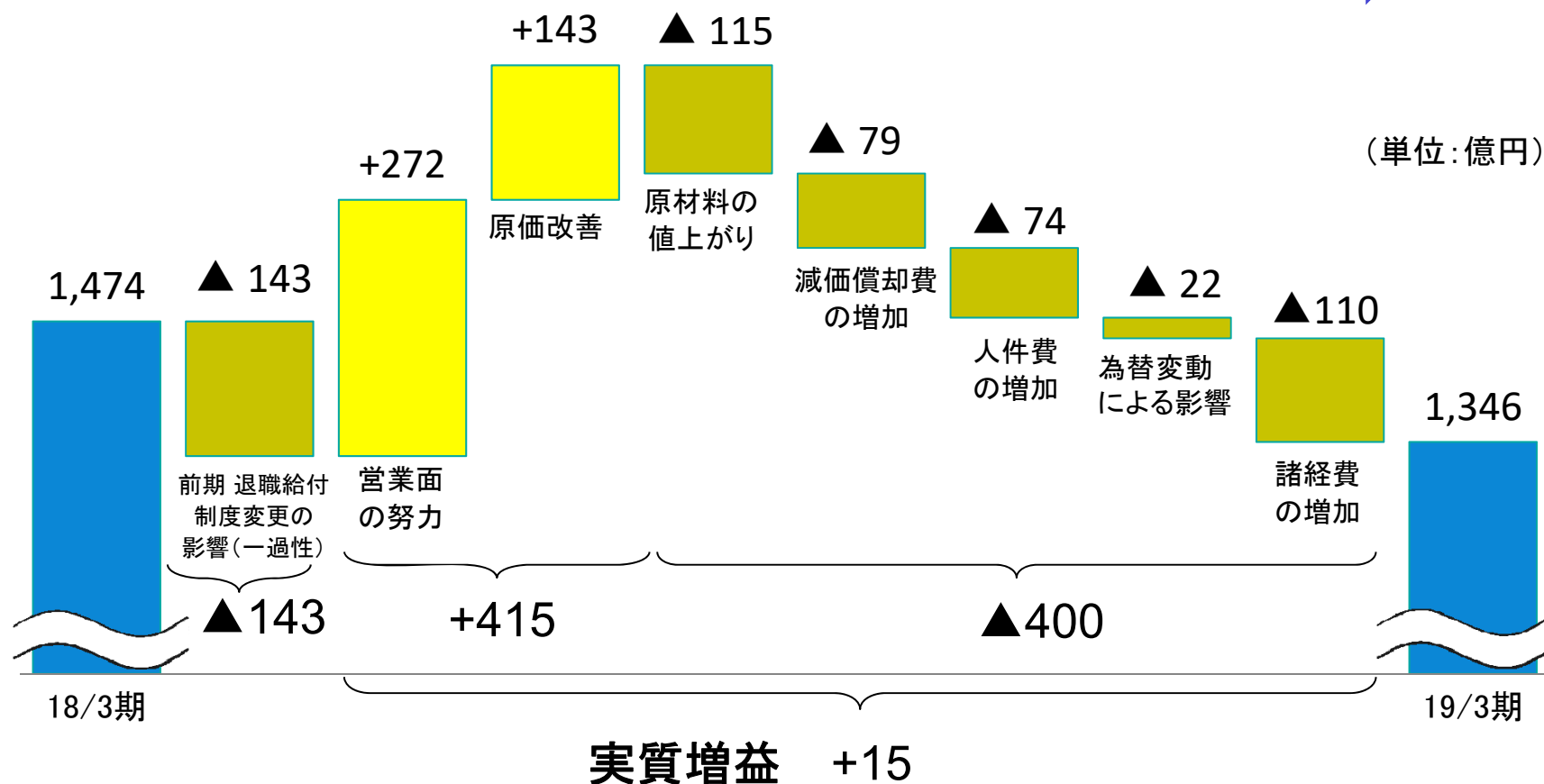
		18/3期	19/3期	増減
自動車	RAV4	205	235	30
	ヴィッツ	93	50	▲43
車両計		298	285	▲13
エンジン	ディーゼル	330	375	45
	ガソリン	244	218	▲26
エンジン計		574	593	19
カーエアコン用コンプレッサー		万台 3,342	万台 3,298	万台 ▲44
産業車両*		277	300	23
エアジェット織機		6.3	9.0	2.7

\*タイリフト社含む

- 車両 : 新型RAV4の生産を開始したことにより、売上高は増加
- エンジン : A25A型ガソリンエンジンやGD型ディーゼルエンジンの増加により売上高は増加
- コンプレッサー : 中国を含む新興国では増加したが、欧州や日本などで減少したことにより、売上高は減少
- 産業車両 : フォークリフトの台数が各地域で増加したことに加え、物流ソリューション事業でも増収になったことにより、売上高は増加

# 営業利益の増減要因 <実績>

営業利益 ▲128億円 (1,474 → 1,346億円)



・営業面の努力による増加や、原価改善があったものの、前期の退職給付制度変更の影響に加え、原材料の値上がりや減価償却費の増加などにより減益

## 業績<実績>

(単位:億円)

	18/3期	19/3期	増減	
				率
設備投資	1,154	1,137	▲17	▲1.5%
減価償却費	777	856	79	10.2%

- ・設備投資は、車両が減少したものの、エンジンやコンプレッサーなどが増加したことにより、全体では前期と同レベル

## 業績＜期末実績＞

(単位:億円)

	18/3期 期末	19/3期 期末	増減	
				率
資産合計	52,585	52,611	26	0.1%
資本合計	26,338	25,619	▲719	▲2.7%
1株当たり親会社 所有者帰属持分	8,223円82銭	7,986円59銭	▲237円23銭	—
親会社所有者 帰属持分比率	48.6%	47.1%	—	—
連結子会社数	254社	254社	—	—

- ・資産合計は、投資有価証券の時価評価額が減少したものの、営業債権の増加などにより、前期と同レベル



# 業績＜次期予想＞

(単位:億円)

	19/3期	20/3期	増減	
				率
売上高	22,149	23,000	851	3.8%
営業利益	1,346	1,450	104	7.7%
税引前利益	2,022	2,080	58	2.9%
純利益	1,527	1,570	43	2.8%
1株当たり 純利益	491円97銭	505円66銭	13円69銭	-
1株当たり 配当金 (うち期末)	155円 (80円)	160円 (80円)	5円 (-円)	- -
配当性向	31.5%	31.6%	-	-
US\$	111円	110円	▲1円	-
ユ-口	128円	125円	▲3円	-

# 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)

		19/3期	20/3期	増減	率
自動車	車両	824	760	▲64	▲7.8%
	エンジン	1,084	1,300	216	19.9%
	カーエアコン用コンプレッサー	3,462	3,500	38	1.1%
	電子機器・鋳造品ほか	736	730	▲6	▲0.8%
	計	6,107 〔68〕	6,290	183	3.0%
産業車両	14,666 〔1,146〕	15,490	824	5.6%	
繊維機械	763 〔73〕	620	▲143	▲18.8%	
その他	612 〔59〕	600	▲12	▲2.0%	
合計	22,149 〔1,346〕	23,000 〔1,450〕	851 〔104〕	3.8%	

## 販売台数

(単位:千台)

		19/3期	20/3期	増減
RAV4 ヴィッツ		235	275	40
		50	-	▲50
車両計		285	275	▲10
ディーゼル ガソリン		375	429	54
		218	399	181
エンジン計		593	828	235
カーエアコン用 コンプレッサー	万台 3,298	万台 3,400	万台 102	
産業車両*	300	306	6	
エアジェット 織機	9.0	5.7	▲3.3	

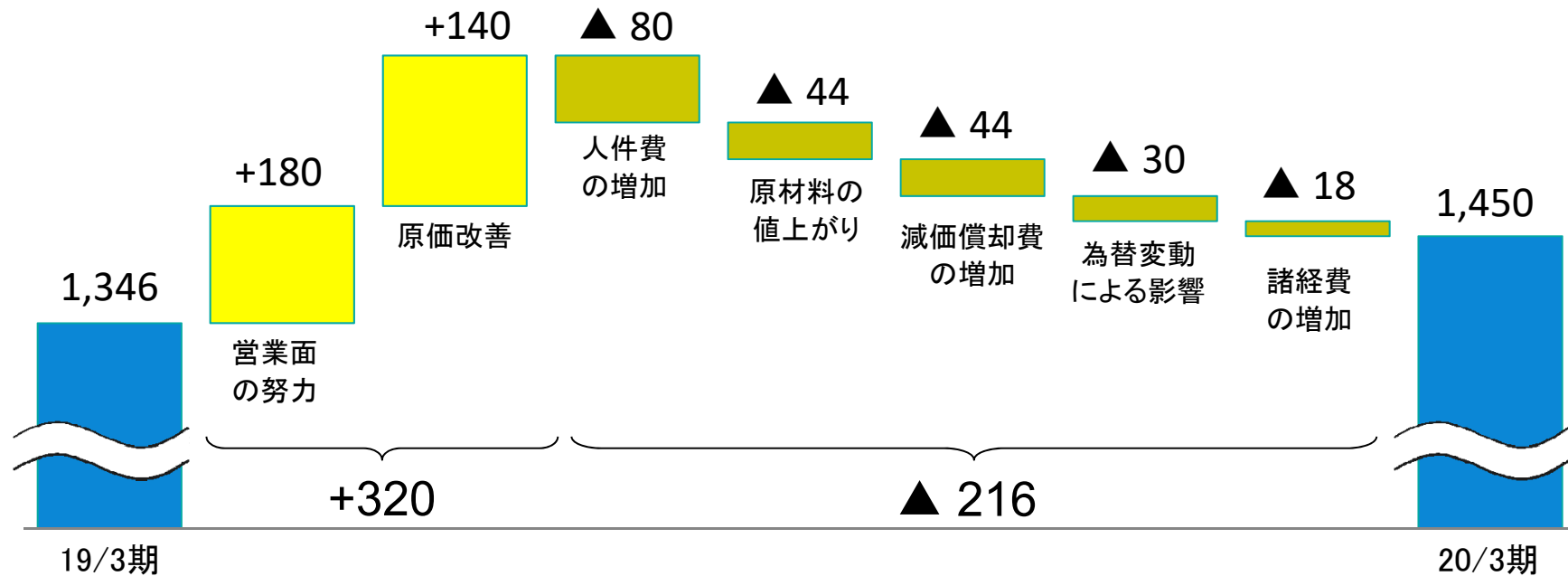
\*タイリフ社含む

# 営業利益の増減要因 <次期予想>

営業利益 +104億円 (1,346 → 1,450億円)



(単位:億円)



## 業績＜次期予想＞

(単位:億円)

	19/3期	20/3期	増減	率
設備投資	1,137	1,050	▲87	▲7.7%
減価償却費	856	900	44	5.1%

## Ⅱ. ビジヨンの更新

# 1. 2020年ビジョンの振り返り

## 1) ビジョンの概要

### 2020年ビジョン (2011年10月発表)

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



#### <数値目線>

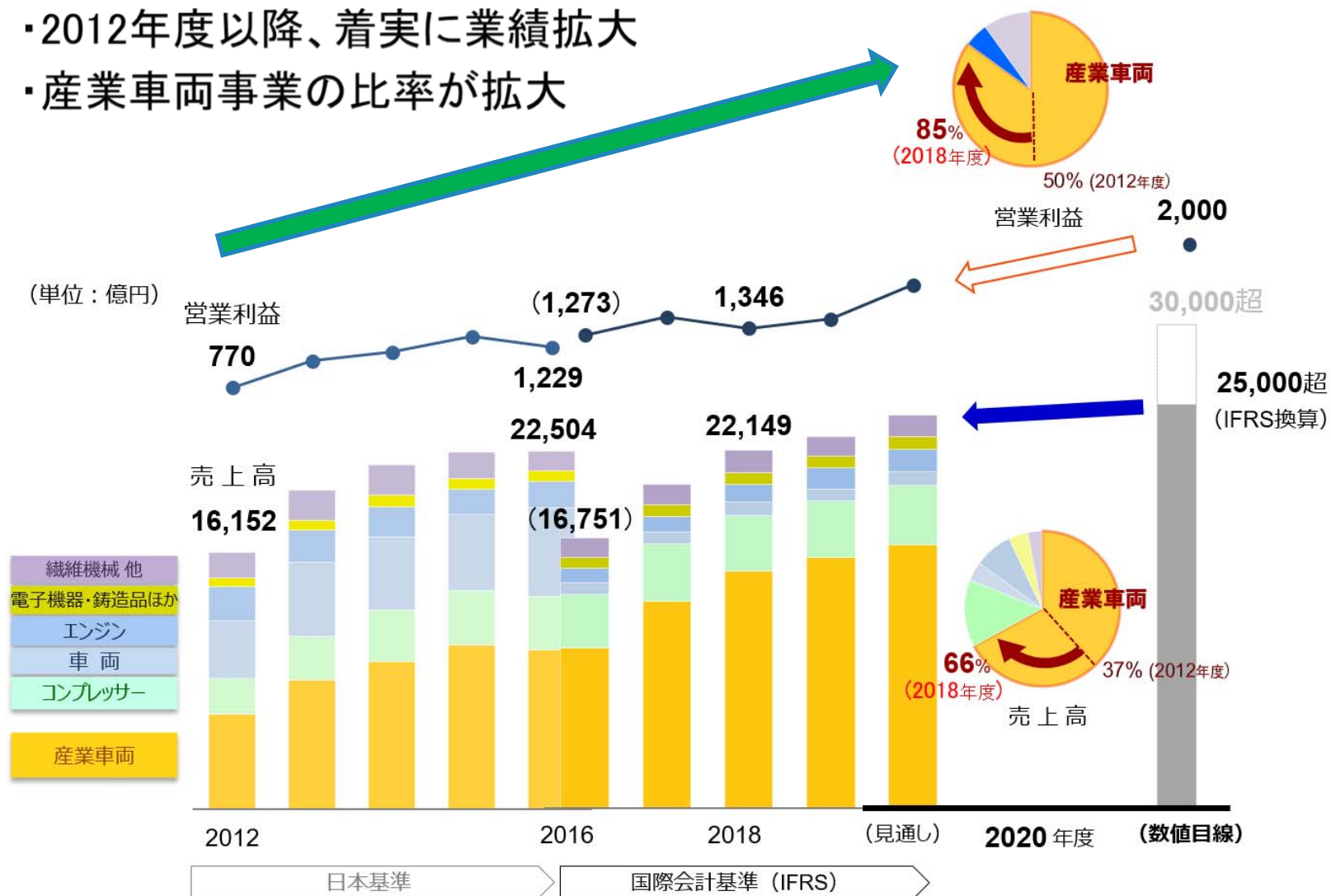
- ・売上高:  
3兆円超
- ・営業利益:  
2,000億円超  
(7%)
- ・ROA\*: 5%  
ROE\*: 10%

\*: 投資有価証券については、  
取得価格ベース

# 1. 2020年ビジョンの振り返り

## 2) 目標の目線の達成状況

- ・2012年度以降、着実に業績拡大
- ・産業車両事業の比率が拡大



# 1. 2020年ビジョンの振り返り

## 3) 主な取り組みと今後の課題

各事業において、成長に向けた体制整備への投資が先行(仕込みの時期)

### 成長戦略

	産業車両・物流	コンプレッサー	車両	エンジン	エレクトロニクス	繊維機械	その他
3E	FCリフト、LB搭載リフト	電動コンプレッサー	ハイブリッド車生産	クリーンディーゼル	PCU部品/アッシー	JAT 810	車載用電池
	建機向けHVシステム	FCエアコンプレッサー	環境高効率ライン	DPFLS産汎エンジン			CFRP
Value Chain	欧米ディーラ直営化	電動向けインバーター内製	Vitz特別企画車	自給品拡大		ウースター社買収	
	カスケード社買収 トヨタの販金産車事業取得		樹脂ウインドウ	ターボ			
World Market	新興国拡販	新興国事業拡大	グローバルRAV4 開発・生準支援	インド生産開始	北米販売強化		
	南米事業強化	中国事業強化			欧州販売強化		
	タイリフト社買収						
	パティファ社、ファンダ社買収						



今後、この体制を活かした成果の最大化をめざし、収益の向上をはかる  
(刈り取りの時期)



## 2. 2030年ビジョンへ更新

### 1) 更新の背景

外部

- ・AIやビッグデータ、IoT、ロボティクスといった第4次産業革命の潮流
- ・通商問題や地域紛争など地政学リスクの高まり
- ・ESGやSDGsなど非財務内容に対する社会の要求が拡大

内部

- ・豊田自動織機グループの業容や構え、グループ体制が拡大

### 2) 基本的な考え方

- ・ビジョンは中長期のめざす姿・方向性を示すものであり、基本的な考え方は踏襲
- ・これまでのビジョンをベースに、内外の環境変化を受け、必要な範囲で更新

### 3. 2030年ビジョン

#### 1) 新ビジョンの思い

・1926年の創立以来、常に新たな事業に挑戦



G型自動織機



S型ガソリンエンジン



LA型エンジン  
フォークリフト



パブリカピックアップ

固定容量型コンプレッサー

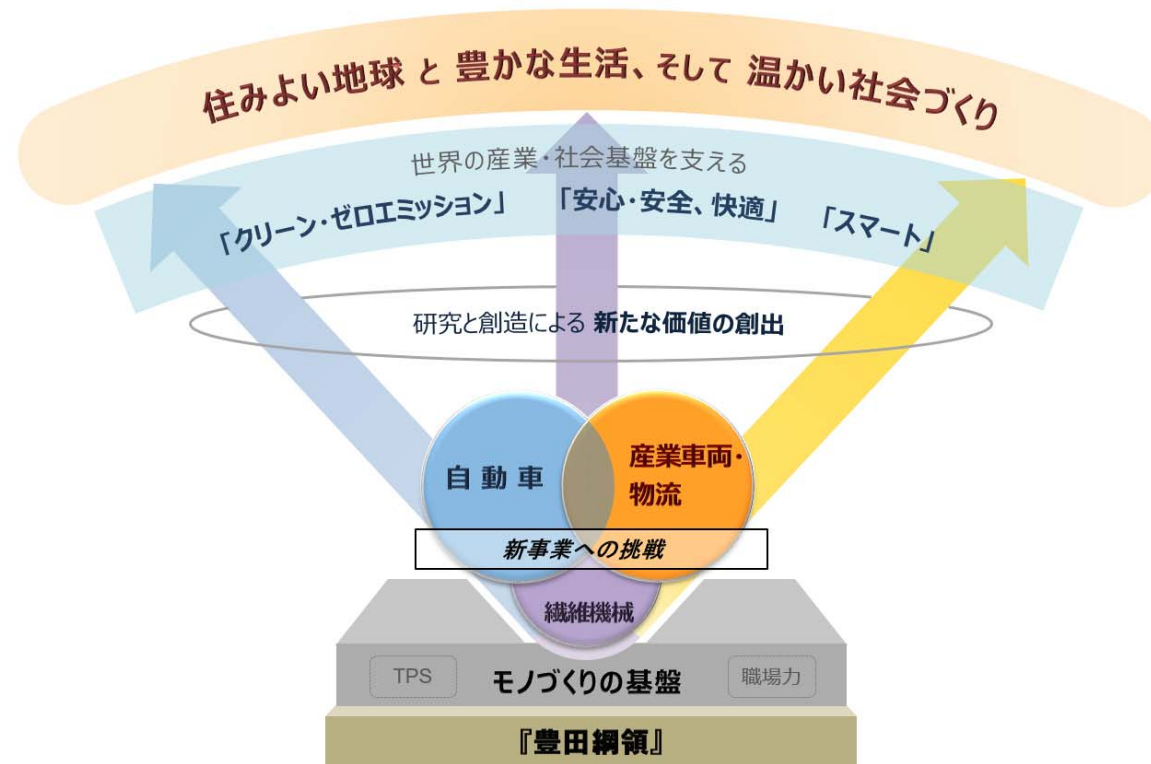
・いつの時代にも変わらず、  
当社のよりどころになってきた  
創業の精神「豊田綱領」(社是)



### 3. 2030年ビジョン

#### 2) 新ビジョンの概要

・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、住みよい地球と豊かな生活、そして温かい社会づくりに貢献する



### 3. 2030年ビジョン

#### 3) 持続可能な社会の実現に向けた考え方

・企業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、  
 国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に貢献していく



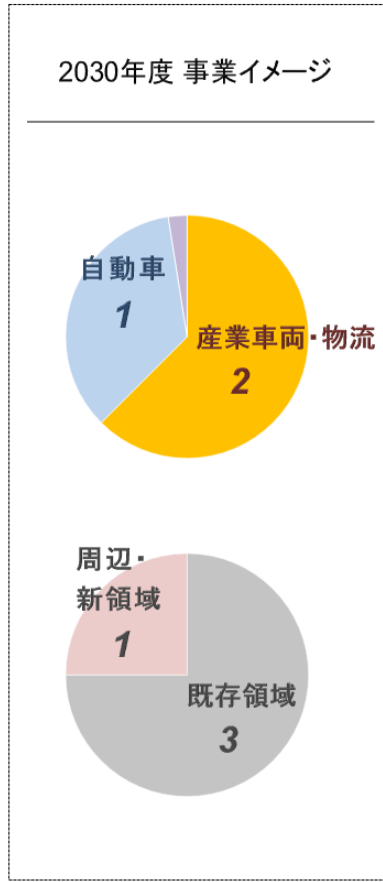
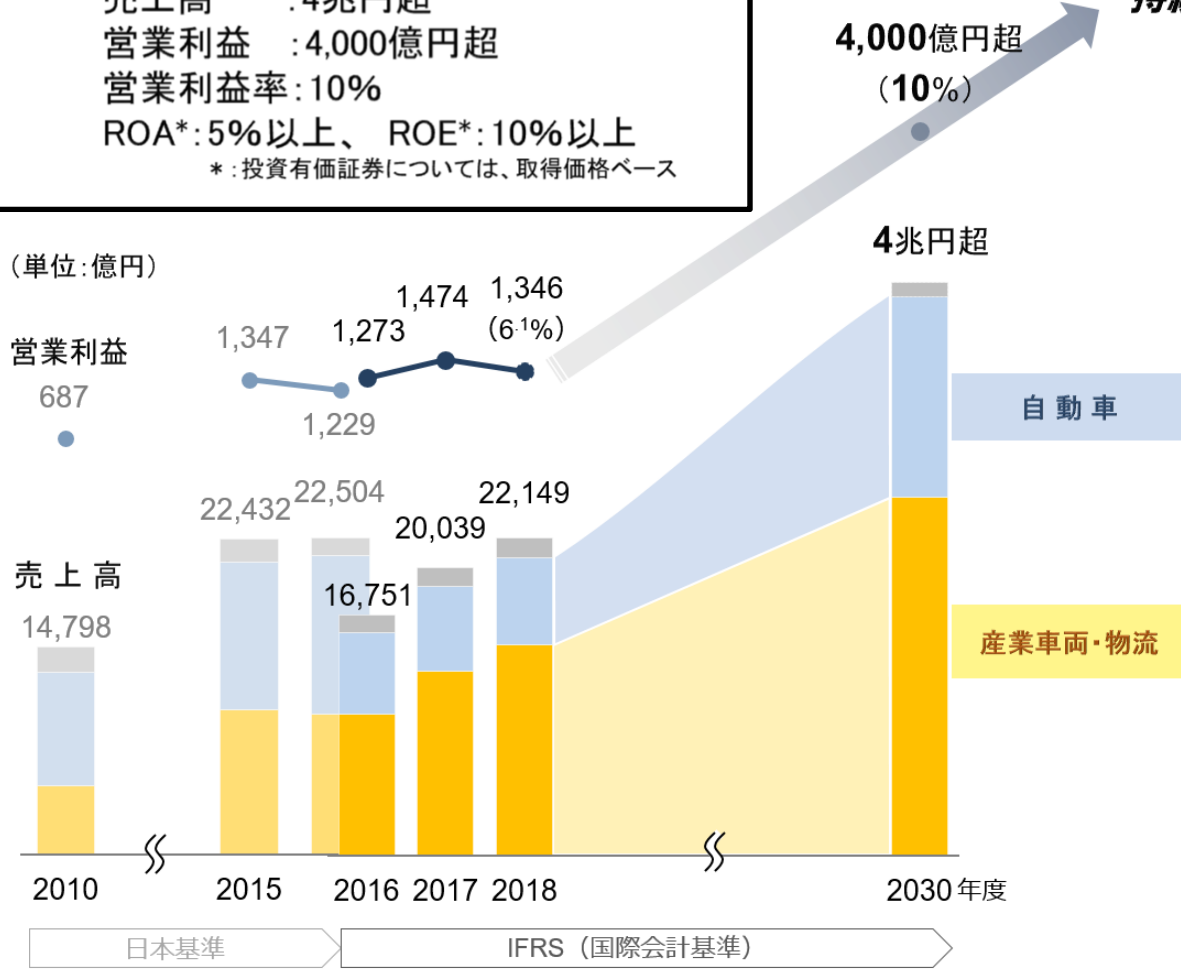
2018年、「気候変動」および  
 「ウォーターセキュリティ」の  
 両部門で「A リスト」企業に選定

### 3. 2030年ビジョン

#### 4) 新ビジョンの数値目線

2030年度の目線  
 売上高 : 4兆円超  
 営業利益 : 4,000億円超  
 営業利益率 : 10%  
 ROA\*: 5%以上、ROE\*: 10%以上  
 \* : 投資有価証券については、取得価格ベース

社会と調和しつつ、  
 持続的成長を実現



# Ⅲ. 事業の取り組み

産業車両

コンプレッサー

車両・エンジン

繊維機械

1. 事業を取り巻く環境
2. 産業車両事業の商品・サービス
3. 産業車両の事業構成
4. フォークリフト事業の強み
5. 物流ソリューション事業の強み
6. 取り組みの事例
7. 中・長期的な事業成長

## 産業車両

### 1. 事業を取り巻く環境

#### 物流に求められる役割が量的・質的に拡大

- ✓ グローバルでの経済成長による物流量拡大
- ✓ 物流効率化ニーズの拡大
  - ・先進国での労働力不足
  - ・新興国での人件費高騰
  - ・各規制の強化(省エネ、安全、働き方)

#### eコマース市場の拡大

利便性の向上

荷物の小口化

物流センターの  
増加、大型化

荷量の増加

多品種少量  
荷物の処理

出荷・配送の  
多頻度化

#### 人・モノの 移動の活発化

航空便・手荷物の増加

空港の大型化、  
大規模空港の新設

陸・海の貨物輸送増加



# 産業車両

## 2. 産業車両事業の商品・サービス

物流現場における機器やシステムを  
トータルでご提供

フォークリフトなどの機器



エンジンフォークリフト



電動フォークリフト



リーチタイプ  
電動フォークリフト



ウェアハウス用機器



アフターサービス  
補給部品



フリートマネジメント  
ウェアハウスマネジメント  
テレマティクス

バリューチェーン



販売金融



アタッチメントなど  
コンポーネント

搬送・荷役

保管

仕分け

入・出荷



シャトルタイプ  
自動倉庫



ソーター



ユニット式自動倉庫



ソフトウェア



無人フォークリフト



無人搬送車 (AGV)

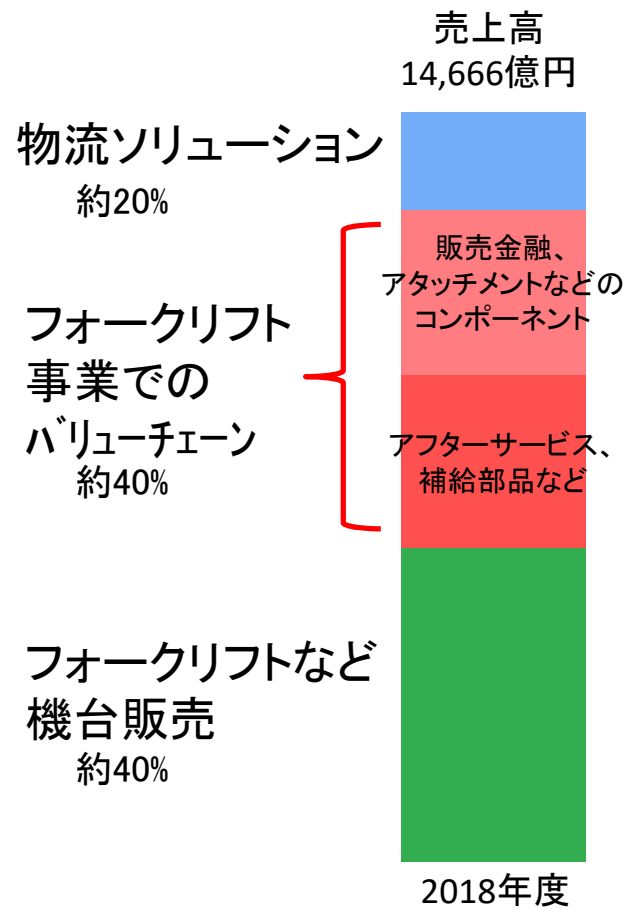
物流ソリューション



## 産業車両

### 3. 産業車両の事業構成

フローとストックの両輪による安定した成長をめざす



#### 物流ソリューション

- ・景気変動の影響を受けにくいeコマースおよび航空手荷物システムに強み

#### バリューチェーン

- ・販売金融による安定収益およびアフターサービス契約の確保
- ・グローバルネットワークを活かしたサービスによる顧客の囲い込み
- ・カスタマイズ力にもとづくアタッチメント事業の高シェア・高収益

#### フォークリフト

- ・新興国での人件費の高騰や先進国での労働力不足による需要押し上げ
- ・業種・用途など汎用性の高さによる根強い需要

## 産業車両

### 4. フォークリフト事業の強み

#### <機器>

- ✓ キーコンポーネントの自社開発による商品力の差別化
- ✓ トップシェアのフォークリフトをはじめとする幅広い商品ラインナップ

#### <アフターサービス>

- ✓ 豊富な経験・高い技術を備えたサービススタッフ
- ✓ IT技術の活用による機台稼働管理とサービスの効率化・高度化

#### <コンポーネント>

- ✓ 幅広い顧客層を強みとしたアタッチメントのカスタマイズ力

#### <販売金融>

- ✓ 商品のライフサイクル全体でのお客様サポート

#### <ネットワーク>

- ✓ 各地域ともに充実した販売・サービス網

#### <課題解決力>

- ✓ 長年の経験とトヨタ生産方式に基づく物流現場での提案

### 成長に向けた取り組み

バリューチェーン全体での総合力を活かし、  
物流ソリューション事業と連携した事業拡大をはかる

## 産業車両

### 5. 物流ソリューション事業の強み



#### <機器>

- ✓ 充実した物流機器のラインナップ

#### <システム対応>

- ✓ 優れたソフトウェア開発力

#### <ネットワーク>

- ✓ グローバルにカバーする事業体制

#### <業種構成>

- ✓ eコマース・宅配・空港関連と、バランスの取れたお客様業種

#### <協業体制>

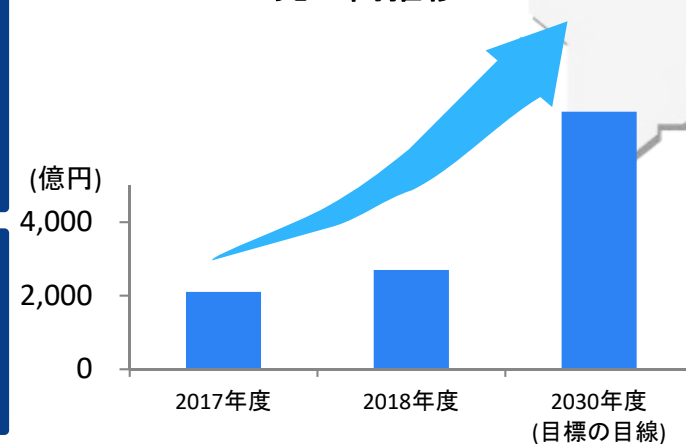
- ✓ 補完関係にある3社協業によるシナジー
- ✓ シェアNo.1のフォークリフト事業との連携

### 成長に向けた取り組み

各社の強みを考慮した役割分担  
(地域、お客様の業種・規模)明確化  
および協業によるシナジー最大化

コア技術である自動運転の開発を加速

物流ソリューション事業の  
売上高推移



## 産業車両

### 6. 取り組みの事例

#### 自動運転技術の実用化に向けた開発

##### ① 自律走行型 バゲージハンドリングシステム



オランダのロッテルダム・ザ・ハグ空港で本格稼働開始、  
香港国際空港でトライアル導入

##### ② 自動走行 トローイングトラクター



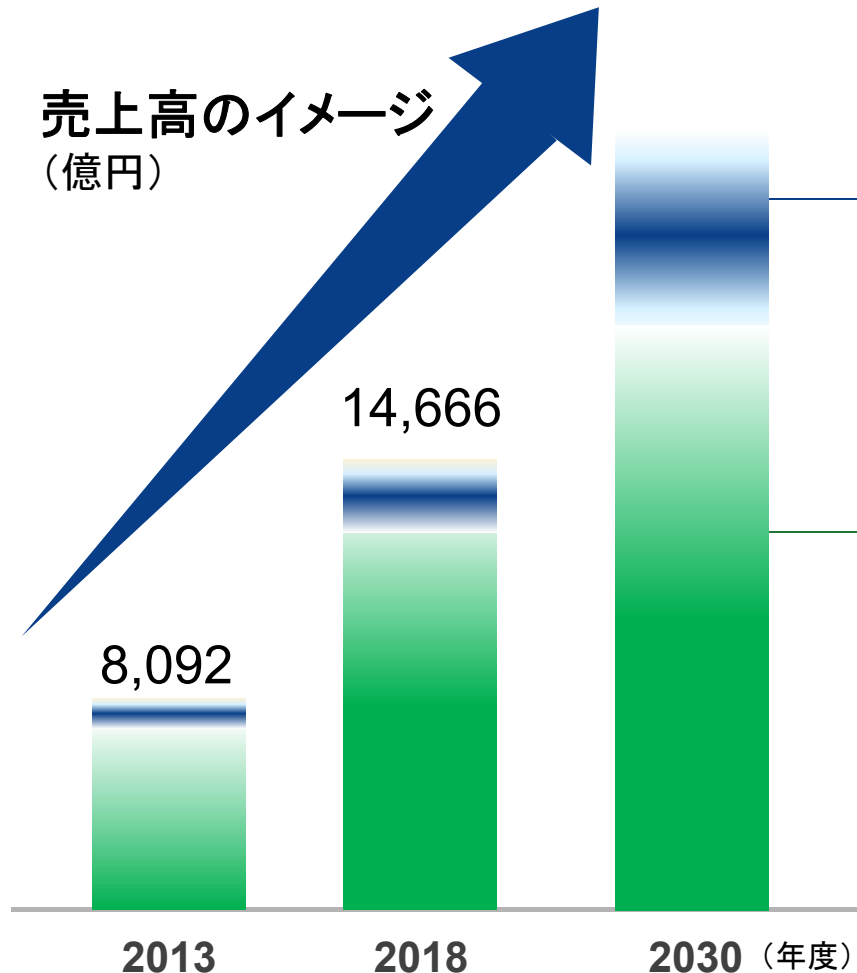
19年3月に佐賀空港で自動走行  
テスト実施、  
20年の実用化めざし開発中

## 産業車両

### 7. 中・長期的な事業成長

フォークリフト事業と物流ソリューション事業の各々の強みを一層強化するとともに両者の連携を深め、総合力No.1をめざす

売上高のイメージ  
(億円)



#### 【物流ソリューション事業】

- ・3社の強みを活かした拡大する物流ソリューションニーズの確実な取り込み
- ・フォークリフト事業と連携した自動化ニーズへの対応

#### 【フォークリフト事業】

- ・オープンイノベーションによる先端技術を活用した商品開発
- ・各市場や地域の状況に応じた販売・マーケティングの強化
- ・バリューチェーンのさらなる拡大
- ・原価改善の追求
- ・現地調達率の向上
- ・中～低価格帯市場の対応強化 など



# Ⅲ. 事業の取り組み

産業車両

コンプレッサー

車両・エンジン

繊維機械

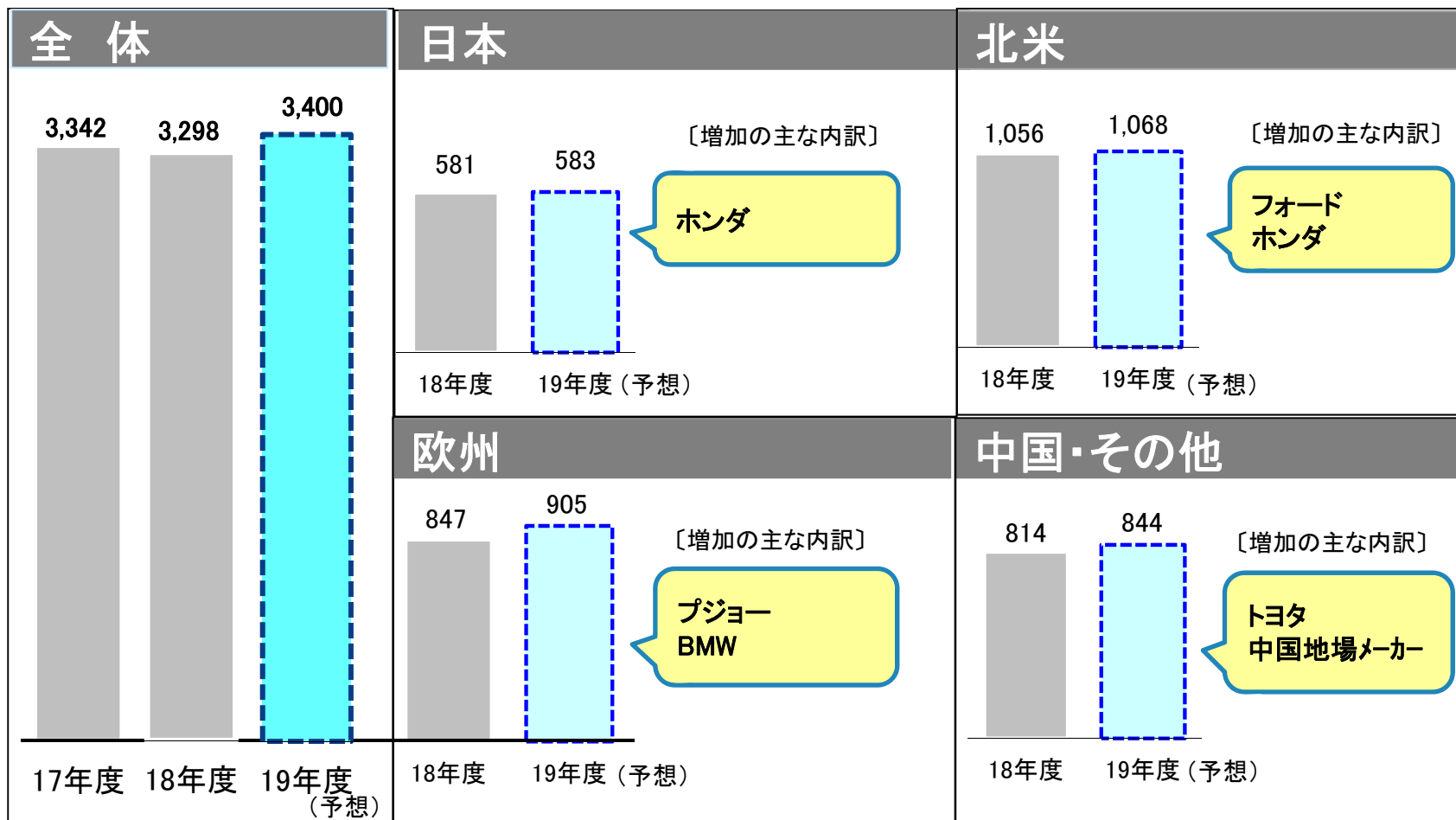
1. 足元の販売見通し
2. コンプレッサーの市場動向と当社対応
3. 足元の取り組み(開発)
4. 足元の取り組み(生産)
5. 中・長期的な取り組み

# コンプレッサー

## 1. 足元の販売見通し

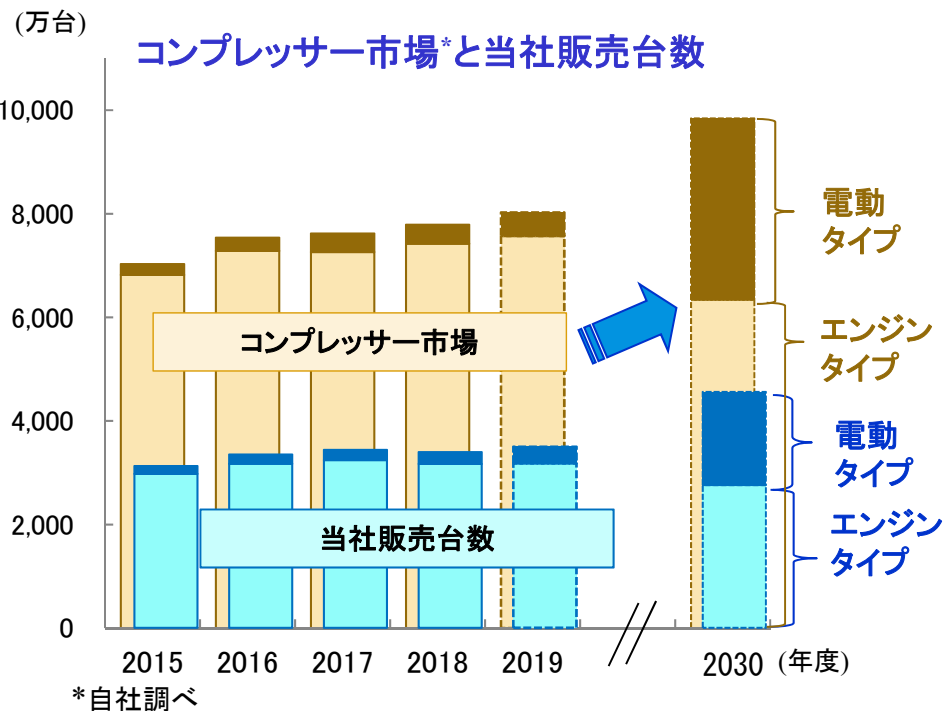
自動車販売が伸び悩むなか、当社はこれまでの受注拡大により、北米、欧州、中国・その他を中心に拡販をはかる

(単位:万台)



# コンプレッサー

## 2. コンプレッサーの市場動向と当社対応



### 市場の動向

- コンプレッサー市場は持続的に成長
  - ・自動車販売の拡大
  - ・カーエアコン装着率の向上
- 電動化の進展が中・長期的に見込まれるが、スピードは不透明

### 当社の対応

【開発】 低電磁ノイズ、静粛性に優れた電動タイプの欧州・中国への投入

【生産】 固定、可変、電動の量変動に、ミニマム投資で対応できる生産体制の強化



## コンプレッサー

### 3. 足元の取り組み(開発)

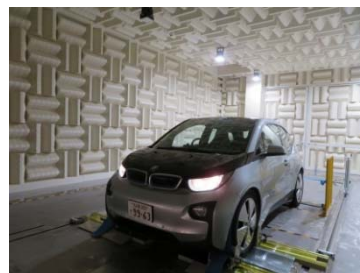
#### HVからEVまで各電動車のニーズに合わせた開発面での差別化

##### HV・PHV・EV共通の取り組み

###### 静粛性の追求

- ・テストコースでの**実走行**による静粛性の**官能評価**
- ・実走行の状態を再現できる**防音風洞**装置による静粛性の**定量評価**

###### 【新設した亀山試験場】



##### PHV・EVに特化した取り組み

###### 電磁ノイズの低減

- ・EV用などに特有の電磁ノイズについて**さまざまな車両**との適合設計をシミュレーション技術により**迅速**に実施
- ・幅広い電動タイプの開発で培った**分析力**を活かし、カーメーカーへ**問題解決法**を提案

###### 【解析】



###### 【電波暗室】



# コンプレッサー

## 4. 足元の取り組み(生産)

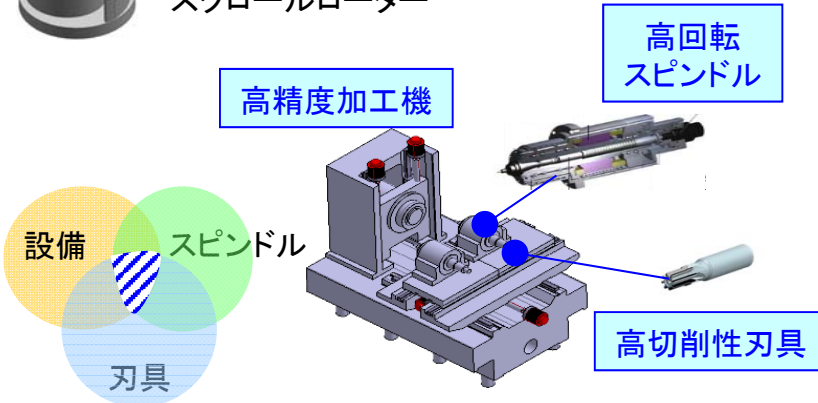
エンジン車用および電動車用の量変動に柔軟に対応

### 電動タイプにおいても重要な加工の高精度化

- ・スピンドル(軸)、刃具、生産設備の  
内製により、高速かつ高精度な加工を実現

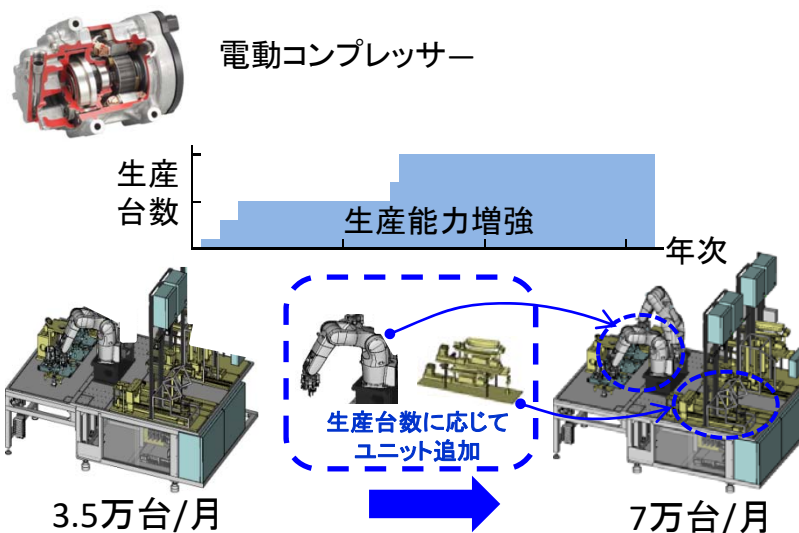


電動コンプレッサー用  
スクロールローター



### ミニマム投資による台数増への対応

- ・生産ラインへのユニット追加により  
段階的に能力増強可能なしくみを構築



## コンプレッサー

### 5. 中・長期的な取り組み

#### コア技術を活用した事業領域の拡大

・電動化・自動化の進展に伴い、熱を発する部品の冷却ニーズが拡大

▶ 優れた冷却機能を活かし、電子機器などの機能を最大化

・走行に必要な要素技術が変化

▶ 圧縮などのコア技術を活かし、走行系部品へ事業領域を拡大



# Ⅲ. 事業の取り組み

産業車両

コンプレッサー

車両・エンジン

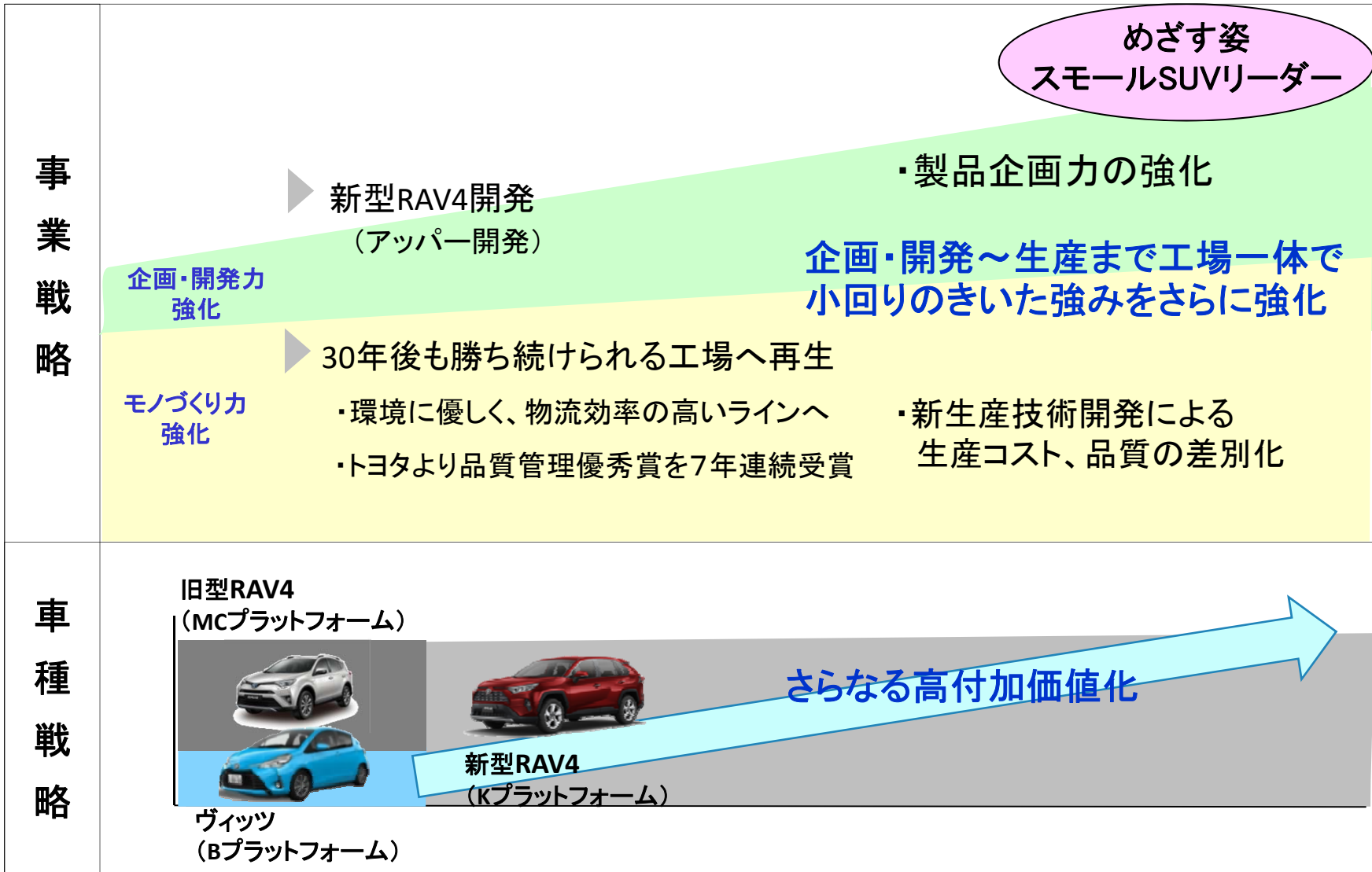
繊維機械

車両 :モノづくり力をベースに企画・開発力を強化

エンジン:ターボを含めた各エンジンの競争力の強化

# 車両

モノづくり力をベースに企画・開発力を強化



2015

2018

2020

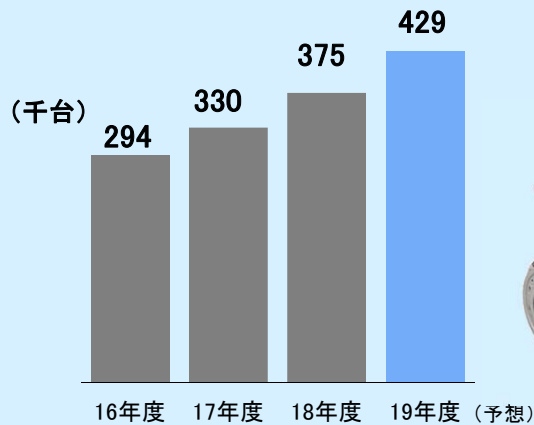
2030(年度)

# エンジン

## ターボを含めた各エンジンの競争力の強化

### ディーゼルエンジン

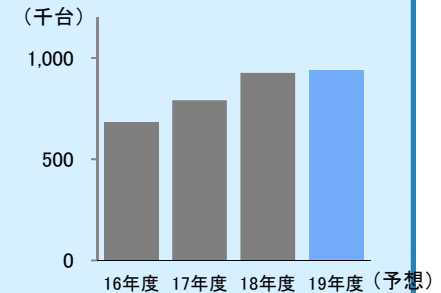
- ・商用車やSUVを中心とした新興国での根強い需要に対応
- ・GD型エンジンの生産能力増強
- ・トヨタからの事業集約による開発・生産効率の一層向上
- ・ゼロエミッションをにらんだ次世代エンジンの開発



GD型ディーゼルエンジン

### ターボ

- ・製品の競争力強化
- ・ディーゼルエンジン用での搭載車種拡大
- ・ガソリンエンジン用への参入
- ・トヨタ自動車以外への拡販
- ・自社エンジンと組み合わせ合わせた技術開発による差別化



ターボ

ガソリンエンジン

### ガソリンエンジン

- ・AR型の後継であるTNGAエンジンの生産台数拡大
- ・開発参画への挑戦



TNGA  
ガソリンエンジン

# Ⅲ. 事業の取り組み

産業車両

コンプレッサー

車両・エンジン

繊維機械

ニーズが広がる当社のエアジェット織機



## 繊維機械

### ニーズが広がる当社のエアジェット織機

- ・品質を活かし、工業用布製品まで用途拡大  
高い精度でよこ糸を飛ばし、  
高品質なプリント基板用クロスを製織

エアバッグ、テントなど幅広い用途に対応

- ・排水規制強化により需要が拡大

ウォータージェット織機からの買替え

環境性能の高さによる差別化を推進

電子機器用プリント基板



エアジェット織機



## 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。