

2022年11月25日
トヨタ紡織株式会社

2022年度 ESG 説明会 質疑応答要旨

Q 1 : カーボンニュートラルへの取り組み、CO2 の抑制に向けて今後かかってくる投資、コストをどれくらい見込まれているか。また、そのリターンをどう考えればよいか教えてほしい。

A 1 : 環境にかかわる投資、コストに関して、中期経営計画に沿って投資計画を立てている。また、昨今のエネルギー費等々の高騰を受け、2030 年に向けた投資計画の検討を開始している。当社はインターナルカーボンプライシングを設定しており、当社なりの CO2 排出量に対する付加価値を、ガイドというかたちではあるがセットした上で、投資判断を進めながら、具体的な数字については次期中期経営計画の中に反映していく。

Q 2 : 前回のミュンヘンモーターショーで BMW が『ボタン 1 個でシートが素材ごとに全部解体できて、リサイクルしやすいシート』を発表した。御社ではそういったコンセプトへの対応にコスト、投資をどれくらいかけているか。また、OEM から引き合いが来るポテンシャルがあるか教えてほしい。

A 2 : 当社でも似たようなシートの開発を検討している。シートは大きくいうとシートクッション、シートバック、メタルといった構成になる。シートクッションとシートバックは、それぞれ表皮とウレタンでできており、表皮はモノマテリアル化してリサイクルしやすいように考えている。シートクッション、シートバックともに組付けから 3 部品ずつに分かれるように構造検討をしており、シート全体でヘッドレストも入れて 7 部品に解体できる。メタルはリサイクルが非常にしやすいので、まずシートの表皮、ウレタンをどのようにサーキュラーエコノミーにしていくかを検討している。2～3 年後にそのようなシートの実用化を目指している。

Q 3 : MX221 は 6 社連携というかたちで、ずっと取り組まれていると思う。グループ間での取り組み、新しく踏み込んだ話などアップデートがあれば教えてほしい。

A 3 : 将来のインテリアスペースクリエイターに向けてあるべき姿を示すため、MX221 を来年 1 月のコンシューマー・エレクトロニクス・ショーで展示するように 6 社協業の中身を充実させて準備している。電装の部分は東海理化やデンソー、センサーはアイシンなどグループ各社と力を合わせながら、ホームであるシートや内装は当社が中身をやっていく。その上で当社は航空機のシートを ANA に納めていることもあり、航空機のシートのアイデアを用いて、将来 MaaS の世界ではシートの交換が頻繁に行われるだろうと想定して、ラグジュアリー、ベーシック、ミドルなどシートの交換が簡単にできるものを準備しているのでご覧いただきたい。

Q 4 : シートの骨格事業について、今後、再編やグループ内での協業を深める余地があるのか。特に御社の場合は少数株主持分で、デンソー、アイシンが株を持っている子会社があり、これをグループ内で整理するだけでも利益が上がっていく余地もあると思う。グループ間でどのような議論が進んでいるのか教えてほしい。

A 4 : グループ内の再編について、全体の中の一部の例として申し上げますと、2015 年以降にトヨタ向けシート事業における海外合併会社の 100%子会社化、またアラコを 100%子会社化するなど株主の皆様にとっての価値を高めていく活動はそれなりに行っている。ご質問の観点で子会社の出資関係を見直していく活動は、引き続きやっていきたいと思っている。

Q 5 : 熱マネジメント、セーフティシートについて、エアコンはデンソー、シートのアレンジに伴うセーフティは豊田合成や東海理化などグループ内での連携になってくると思う。製品の投入に向けてどの程度グループ内で連携が進んでいるのか。こうした製品は既存のシート、車両にも搭載できると思うが、採用されていく時間軸をどう見ればいいのか。開発段階、進捗度と連携度合い、さらには実車投入のめどに関して教えてほしい。

A 5 : 熱マネジメント、セーフティシートのどちらも自動運転化や EV 化が進むと、製品として必要になってくると思っている。熱マネジメントは EV 化の中で電費を下げるもので、シートの空調を活用しながら車室内のエアコンのレベルを下げ、電力を使わないが人に優しいエアコンであるような開発を進めている。デンソーと一緒に開発を進めており、あるときはシートのエアコン、あるときは車室内のエアコンでコントロールすることを今進めている。時期的には 2025 年以降になると思うが、トヨタ自動車の EV に搭載させていきたいと思っている。セーフティシートは完全自動運転になったとき、シートは運転席にいる必要なくなるので、シートが動いた時の安全性確保に向けて開発を進めている。当社と豊田合成、東海理化、トヨタ自動車の 4 社で共同開発を進めている。2025 年以降にミニバンクラスの車から採用されていくと思うが、最後には自動運転のレベル 4 やレベル 5 の中で活用できると考えている。

Q 6 : 白柳社長にお聞きします。トヨタ紡織に来られて 1 年近く経つと思うが、2030 年、あるいはそれ以降に向けたありたい姿の実現や、C S V 経営を推進していくことにおいて、白柳社長が感じられる御社の強みとなる部分、あるいは改善、変革していかないといけない部分を教えてほしい。

A 6 : 今年トヨタ紡織に来たが、トヨタ時代は 2002 年に調達で内装グループの GM としてこの会社に縁があり、目指すべき姿などいろいろなことを議論してきたので、ずっと長いこと見ている中で感じていることを少し紹介したい。当社の主力製品シート、ドアトリムは大変バルキーな部品で、それをグローバルに供給している。当社の生産が途切れると車両工場の生産が即時に止まり、ひいてはその先のサプライヤーにも、ものすごく迷惑をかけるという、大変緊張感を持ったオペレーションをグローバルにやっている。トヨタにいた頃から思っていたが、中に入って改めてそういったことにしっかり対応できる仕組み、

あるいは人材、これがグローバルにそろっている。そういう強いものづくりは本当に強みだと改めて実感している。また、ものづくりの強みに加えて、より多くの車室空間をお客様に満足いただくため、より多くの製品領域、地域をお任せいただけるために、力を付ける活動についても着実に進展していると感じている。

その先にあるインテリアスペースクリエイターについても、将来においてお客様が車室空間に求めるものを踏まえて、技術ロードマップをしっかりと整えながら、着実に技術開発を進めている手応えも感じている。インテリアスペースクリエイターに向けて、ソリューションを提供するなどビジネスモデルが変わっていく必要があると感じている。そういった中では従来の人材に加えて、よりイノベティブなことにチャレンジできる人材、あるいは風土が必要だとも思っている。イノベティブ人材の育成に向けた取り組みやコーポレートベンチャーキャピタルを通じて、ベンチャーへの投資も始めており、そういう意味では 2025 年、2030 年のありたい姿に向けて、着実に手が打てていると感じている。

そういった中で社内を見て 6 月以降言い続けているのは、エネルギーを内向きで無駄なことに使わず、本当に製品や現場、あるいは会社を良くすることに集中して使っていこうということ。また変化の激しい時代なので、経営のスピードアップを図っていくことが必要だと思っており、ガバナンスはしっかり維持しながら、権限移譲を進めて、人材育成も含めて進めていきたい。全ての土台になるのは職場風土なので、いきいきと、言いたいことをしっかり言い合える職場風土にしていくため、ハラスメントなども今一度しっかり社内、職制全員に教育を実施することを進めている。着実に良くなりつつあることを手応えとして感じているので、2030 年に向けてしっかりと手綱を引き締めながら行っていきたい。

Q 7 : ESG KPI レビューの運営方法や頻度を教えてほしい。

A 7 : 2025 年および 2030 年の目標達成に向け、各 KPI に対して責任者を決め、年 2 回開催の CSV 推進会議で未達部分の要因、挽回計画を議論している。また KPI 項目は環境変化に応じて項目の追加、削減、見直しを行っており、統合報告書または当社ホームページに掲載している。

Q 8 : イノベティブ人材育成について、例えばシートなら人間工学、素材、生産技術等、いろいろなところでエンジニアのリソースが重要だと思う。御社としてもっと強化すべき分野などあれば紹介してほしい。

A 8 : 技術的な面ではテクニカルアドバイザーボードを設定し、大学の教授など有識者と今後の技術の可能性を議論している。また、大学の研究室との共同研究、あるいはベンチャー企業への留学。また、異業種交流を進め、必要な人材をタイムリーに育成することを心がけて進めている。

当社は事業部制をひいており、シート事業本部、内外装事業本部、ユニット部品事業本部のそれぞれが商品を開発し、その中に生産技術部門もいて工場への引渡しなどを実際に進めている。また事業部以外に車室空間企画センターと新価値創造センターがあり、MX221 は車室空間企画セ

ンターで開発している。新価値創造センターは起潮力という月の引力の満ち引きの力を利用した植物の育成の増進や、すっぽんの育成、あるいは海藻から生分解性プラスチックを生成し、最後はまた海藻に戻っていくという、地球に優しい研究等々も行っている。事業部に加え、将来に向けたイノベーションな創造をする車室空間企画センター、新価値創造センターがあり、そこが未来に向けての開発を進めている。

以上