

2022年5月16日  
トヨタ紡織株式会社

## 2021年度 期末事業説明会 質疑応答要旨

**Q 1 : 2025 年中期経営目標の ROE、自己資本比率、純資産は前回から変更がなかった。どのような見直しの議論がなされていたのか教えてほしい。**

A 1 : コロナ禍、半導体不足など我々を取り巻く事業環境の変化が激しく先が見えない中で、今回は時期尚早と判断させていただいた。既に目標に近づいている指標もあるが、プロセスを伴った数字になっているかをしっかりと見極めて、見直しの判断をしていきたい。

**Q 2 : モーターコアについて、取り組みの進捗および競合他社との差別化ポイントを教えてほしい。**

A 2 : トヨタ向けには今年もミニバンに採用された。トヨタ以外の OEM にも売り込みをしており、徐々に成果が表れつつある。また将来の拡大に向けモーターAssy を検討しており、制御技術、モーターなども含め、外部と連携して取り組んでいきたいと考えている。当社は競合に比べ、金型技術、精密プレス技術、型の補修などにある程度の優位性があると思うが、コスト面でのビハインドがあるので、その辺りを改善していく。

**Q 3 : 沼社長は今回で交代されるが、やりたいと思っていたことで出来たこと、託していくことなどご自身の評価をお聞かせください。**

A 3 : 更なる競争力強化に向け、固定費を下げっていくことにはかなり力を入れてきた。また工場・各地域の再編、将来に向け必要な投資をすることは、かなりできて来たと思う。しかしながら、当社の従業員の一人ひとりが、自ら考え、自ら判断、自ら行動するということはまだまだ徹底できていない。知と知の融合、一人ひとりがどういきいきと働き、自立していくのかに積極的に取り組む項目を整理して実現して欲しい。長期的には私共の一人ひとりがどう自立していくかということだと思う。

**Q 4 : 今期の計画はシート生産台数が 890 万台。売上高はほぼ 1 兆 6000 億円レベルで、営業利益は 5%という計画だが、中期経営計画策定時になかった材料費や物流費などのインフレ影響を除けば、ほぼ営業利益 6%に近い水準という見方もできるかと思う。2025 年の経営計画目標に対して上回るペースだと認識してもよいか。加えて、外部環境が悪化する中で、ここから更に利益率を上げていく施策を教えてほしい。**

A 4 : 数字だけを取れば 2025 年の経営計画目標に近いところまで来ている。結果系とプロセス系の両方で見えており、結果は市場の動向により売り上げが大きく伸びる場合もある。一方で、本来我々が狙っているビジネスポートフォリオに近づいているかという点では、2025 年に向け更に拡販が必要と考え

ている。足許では材料高、輸送費高、原油高に伴う影響も受けているので、仕入先の皆さまと一丸となり、お客様の期待に応えられるような柔軟な対応ができる体質を目指していく。

**Q 5 : ESG KPI について、「電動化製品のユニット部品における売上高比率」は 2025 年度 10%、2030 年度 45%と 2025 年度以降大きく上がっていく見通しになっている。2025 年度までは既存製品が単品で伸び、2026 年以降アッセンブリ製品、システム製品が増えていくということか。また「交通安全に寄与する製品」の採用が増える見通しだが、具体的にどういう製品を指しているのか教えてほしい。**

A 5 : 「電動化製品」について、2025 年度まではモーターコア、燃料電池セパレーターの単品ビジネスを軸に進めていく。トヨタ以外の OEM や中国地域に向けての拡販を考えている。その上でモーターコアはモーターAssy、セパレーターは低圧燃料電池、リチウムイオン電池はハイレート電池 Assy という形でアッセンブリ化して、大きなシステムとして販売に結び付けることを検討している。

「交通安全に寄与する製品」については、自動運転によりシートの位置・方向が自由に変えられる状況の中で安全を担保するため、シートの中にエアバッグやシートベルトを組み込む製品を開発している。

**Q 6 : 表皮のデザイン、自給化について、表皮の意匠開発（柄・造形）とはどういうことか、もう少し具体的に教えてほしい。**

A 6 : 現状はシートの形状とシートの表皮のマッチングがない状態で表皮が決まっている。シートデザインは当社でやっているが、そのデザインとシート表皮を合わせたときに、シート表皮の伸び率や合わせがシートの造形に合わない場合は、シワ、たるみ、乗降時の摩耗などいろんな問題が発生する。そこでシート表皮がデザインに合うかまで含めて当社の中で開発するため、トヨタ自動車に出向して勉強し、シートの開発とデザインのマッチングを初めから出来るようにして、手戻りをなくしていこうとしている。

以上