

2023 年 5 月 15 日

トヨタ紡織株式会社

2022 年度 期末事業説明会 質疑応答要旨

Q 1 : トヨタの説明会にて中国における BEV の内外装は世界でも突出して先を行っているとの話があった。御社はインテリアスペースクリエイターという目標掲げる中で、その中国勢にどのように勝っていくのか。グループの協力も必要になってくると思うが、これについてどのような議論が今出ているのか、新しい EV のプラットフォームの影響はあるのか教えてほしい。

A 1 : バッテリーEV 車でもハイブリッド車でもシートの基本的な性能にほとんど違いはないが、薄型化や軽量化が求められる。当社が一番力を入れているのが、人に常に触れているシート自体を温めたり冷やしたりすることで、キャビン内の空調効率を高めて電費向上に貢献する取り組みで、これらをグループとともに開発し、トヨタに貢献していきたい。上海モーターショーでは先進感、わくわく感の高い内装、シートの車が多く出品されており、当社も良い提案ができる会社にならなければならないと危機感を持った。技術ロードマップで説明した通り、安全と環境は必須として、FEEL GOOD、HAVE FUN、DO MORE、この三つのキーワードが持てる車室空間を実現する技術アイテムを蓄積しているが、まだまだ足りない。技術ロードマップをブラッシュアップしながら、お客様の期待に応えられるシート内装、車室空間を実現していきたい。

Q 2 : トヨタが 2026 年までに BEV 販売 150 万台を目指すと発表した。台数が出るとサプライヤーへのプレッシャーが強まるのではないかと。2025 年までにどういった変化があると考えているか教えてほしい。

A 2 : トヨタの BEV への対応が当社の計画における大きなキーで、新しいプラットフォームを前提に技術開発を進めている。プラットフォームはお客様次第のところがあるが、我々としての技術提案をしていきたい。

Q 3 : スライド 11 ページについて、2025 年中期経営計画の目標に対し、売上高はすでに目標値に到達している。ここからいかに利益を積み上げていくかが課題だと思う。利益面での達成に向けて、何がハードルになっていて、何がオポチュニティになっているのか。策定されたときから外部環境も変わっている。インフレ、中国の減速、あるいは台数変動などをどのようにカバーして利益目標を達成するのか。考え方を教えてほしい。

A 3 : 2023 年の売上見通しが 1 兆 6,800 億円で中計目標を超えているのは、為替が円安になっていることによる。2025 年に向けては、今まで取り組んできたことが成立する企業体質になっていること。それから、狙った拡販、狙った技術がちゃんと手の内化されていることに重きを置いている。事業環境変化について、当初ここまでのインフレは想定していなかった。価格転嫁という大きな課題

もあるが、全体のサプライチェーンを守りながら、OEM ともしっかりお話をさせていただく。中国地域には重きを置いており、利益に貢献もしていた。ここでの減速感、今の構えを含めて注視していく。米州地域は特に北米でインフレ、雇用環境など想定以上に苦戦をしているが、再編・最適化に取り組んでいく。

Q 4 : スライドの 10 ページについて、ASEAN やインドなど新興国向けに拡販が進んでいるが、新興国低価格車向けのモノづくりというのは難しいのではないかと。今回、受注獲得に至っている背景と、収益性を教えてほしい。新興国の低価格車なので低収益にはならないのかを確認したい。

A 4 : 小型車専用に骨格やシート ASSY を開発してきた。小型車に最適になるように、素の部分を徹底的に追求して、安価な製品を開発した。それにより収益は確保できている。それらの製品を武器に、特にインド、アジア地域を中心に拡販をしている。小型車にも付加価値は必要で、例えば東南アジアではシートベンチレーションシステムのような冷やすシートが求められる。これらの部品もセットで拡販することで、さらなる利益向上を見込んでいる。

Q 5 : スライドの 10 ページ、A 社・B 社に納入していた他のシートメーカーについて、今どういったことを考えているのか。場合によっては協業も視野に入るのか教えてほしい。

A 5 : 当社の持っている技術開発力が、新興国で求められており受注が拡大している。協業できる拠点については協議のうえ、先方が持っているリソースを活用させていただきながら受注につなげている。インドの西部でも現地のサプライヤーと一緒にやることを前提としている。

Q 6 : スライドの 21 ページ、モーターコアの加熱レスによる磁石モールドはカシメに勝てる技術という理解で良いのか。既存の工法と比べたときの優位性を教えてほしい。また御社のモーターコアの競争力が変わってきているところがあれば補足してほしい。

A 6 : 当社は精密プレス技術を持っており、金型も内製している。磁石モールド工法は熱可塑性樹脂を使うことで加熱と冷却をしなため、競争力につながるが、これは精密プレス技術を持っているから可能となった。これにより競争力を確保し、国内他社及び、北米やアジアといった海外も視野に入れた活動を進めていきたいと考えている。

Q 7 : スライドの 15 ページ、技術ロードマップについて、自動運転のレベル 4 が 2025 年より少し手前に位置している。グループ内にて共同で取り組むというお話だが、具体的にどういった形で進めるのか。今後、取り組みを加速する必要があるならどういったところなのか。また役割分担などあれば合わせて教えてほしい。

A 7 : レベル 4 をにらみ、走行中でも安楽姿勢ができる技術をグループ内の総力で開発している。最終的には自動運転で寝ていられるようにということで、睡眠姿勢にも取り組んでおり、2030 年内には具

現化したいと考えている。これは当社だけではできないため、トヨタグループの各社と協力をしながらやっている。MX221 は特にライドシェア空間をコンセプトにしており、既存の製品にとらわれず担当を見直し、得意分野で協力し合って、これを実現している。当社にとってグループで戦えるのは大きなアセットであり、各社トップからも垣根を超えて一緒にやっという言われている。このアセットを活かして、より良い車室空間作りに繋げていきたい。

Q 8 : スライドの 18 ページについて、車両 1 台で複数の車室空間に変更可能という新しいビジネス展開を見込まれているが、こちらに関してどういったことを今考えているのか。可能ならばロードマップ、タイムスケジュールを教えてください。

A 8 : 現在、いろいろなビジネスシーンを模索している。車いすであったり、飛行機のビジネスクラスやファーストクラスのシートであったり、車室内に冷蔵庫のようなものを配置したりといった、いろいろなお客様に対して、いろいろなニーズを探っている。今回の CES で車いすが好評だったので、これを具現化するように開発を進めていく。

Q 9 : スライドの 16 ページ。シートの熱マネジメントについて、アライアンスやグループの協業も必要とのことだが、御社にはシートメーカーとしてシートヒーターやベンチレーションは既にあるのではないかと。カバーが変わるとか、骨格の中身が変わるとか、単なるシートに冷暖房の機能が付くという話なのか、シートメーカーとして何か貢献できるものがあるのかを教えてください。

A 9 : シートに空調システムや温暖システムを搭載するが、重要なのはエアコンのエネルギー消費を減らす、電気消費を減らすという点。そのため従来のヒーターやファンに比べてパワーをアップした製品を開発している。表皮もすぐ温くなる、あるいはすぐ冷えるものを開発している。また空調と連携し、例えば体が温かくなってきたら、エアコンを弱めるといった連携制御も考えている。

Q 10 : スライドの 20 ページ、シートの拡販・シート以外のデバイス拡販について、2025 年、2030 年にどんなイメージをしているのか。内装、シート、モーターコアなど複数のアイテムを持っていることが拡販においてアドバンテージになることはあるか。例えばモーターコアを拡販する際に、シートや内装での取引関係が追い風になることは期待できるのか。

A 10 : 今回アイシンシロキの事業譲受で獲得した販路を活用して、デバイスとアッセンブリー、内装や電動化部品も含めて、お客様に提案し拡販していく。当社は内装システムサプライヤー、その先のインテリアスペースクリエイターを目指しており、シートだけではなく、内装もやれることでより多くの付加価値を提供できる。BEV についても、シート空調と遮熱の天井を組み合わせると電費を下げる提案ができるのは、車室空間全体を見ている強みだと思っている。