

2023 年度 期末事業説明会 質疑応答要旨

Q 1 : 資料 8 ページ、9 ページの北米と中国での取り組みについて、もう少し具体的に改善度合いを教えてください。

A 1 : 北米については、全社を挙げて支援するため今年 4 月に日本に特別な組織を設けたほか、材料費・売価のお客様との調整、ものづくりの非効率改善、設備稼働率の向上、品質、物流、経費の改善を行う 6 つのワーキングを立ち上げた。

原単位をいかに少なくものづくりをきちんと効率的にやれるのが改善の中心にはなるが、いろいろな目が入ることで項目が洗い出されてきており、収益改善のサイクルが回り始めてきた。引き続き、日本からの支援をしながら、最後はしっかりローカルメンバーが自立し、改善が根づくところまでやっていきたい。

中国地域については、小虎島の投資により物流コストと自動化による製造コストの低減を行う。この成果を中国地域で構えている 20 以上の拠点に横展していくことで競争力を高め、営業利益率をコロナ禍前のレベルまで戻したいと考えている。

Q 2 : 資料 15 ページ、技術開発体制の組織変更について、これによりグループ他社との協力関係に変化があるか。また、コンプリート ASSY と部品販売の両方のニーズへの対応が難しくなるなど拡販への影響があれば教えてください。

A 2 : お客様への提案力、企画力を強化するため、企画と開発を「移動空間企画本部」と「移動空間開発本部」に集約・整理した。この移動空間企画本部の中でデンソー、アイシン、豊田合成といったグループ内の協業メーカーと人の行き来をさせてもらい連携している。また、移動空間企画本部の中にトータルで企画をする部署と、個別で企画をしていろいろなお客様に提案する部署があり、インテリア全体の企画提案と、シート、あるいは天井、カーペットといった個々の製品提案の両方を行っている。

Q 3 : BEV の市場予測の変化、労務費の予想を超えるペースでの上昇など、この半年間で外部環境が大きく変化している。また、トヨタ自動車が足場固めということで、いろいろな面での余力作りや品質などを見直していくと思われる。それにより御社がもともと想定していた 2030 年中期経営計画の取り組みに対して、どういった変化を起こす可能性があるのか。あるいはどういった議論がなされているのか。外部環境の変化が中計で目指す方向、戦略に与える影響について教えてください。

A 3 : 2025 年中期経営計画を進めている間にコロナ禍やお客様の生産動向の変化など、様々なことが起こったため、前倒して 2030 年中期経営計画を立案した。インテリアスペースクリエイターとして快適な移動空間を実現するという大きな戦略は変えていないが、進めるにあたって世界中の労務費を含むインフレ影響や人材確保競争などを危機感として持っている。最大のお客様であるトヨタ自動車が足場固めということで、当初想定していた台数よりも少し減少するという前提を置きながら、一方で他社販売は 2025 年中計の中で取り組んできたことの成果が出てきており、その辺りを織り込んでいきたい。一方で収益的にはインフレ影響がマクロで見ると原価に響いてきている。この分の回収は、日本では比較的進んでいるものの、海外ではまばらな状況にある。こういうところを解消し、いわゆる「ものづくり力」により限界利益をしっかりと確保しながら、2030 年に向けて研究開発、設備投資を行っていく。働く方が少なくなっている、あるいは労務費のレベルが上がってきているという環境変化に対し、自動化、DX、AI への投資を少し前倒ししながら、早め早めに手を打っていくのが非常に大事だと考えている。戦略そのものは大きく変わっていないが、コスト発生の構造が少し変わってきているので、今回組み直して経営をしっかりやっていきたい。

Q 4 : 中国地域の今後のトップラインについて、拡販をローカル OEM に進めるのか、あるいは体質をきちんとして一定の台数の元で利益を確保していくのか。考え方を教えてほしい。

A 4 : 中期経営計画に沿って引き続き拡販をしていくと同時に、減少する部分に対し、いかに中国ローカル OEM との取引を獲得していくかが大事だと考えている。リスクをしっかりとみる一方、チャレンジすることを基本方針としてやっていく。痛い目を見るかもしれないが、学べるのがかなり多い実感もあるので、しっかり続けていきたい。その一方で、コスト面で自動化等により競争力を高めていかなければならない。また中国メーカーの開発スピードについていけるように、中国地域での開発を強化していく。

Q 5 : 資料 11 ページ、技術ロードマップにある室内エンターテインメントシステムは具体的にどういったものか。それにより御社が提供できる付加価値は何か。

A 5 : 車内のイルミネーション・照明に対し、音楽との連携や危険を知らせるアラーム機能など新たな機能が付与されてきている。我々もそのような光と音、それから熱を制御できるシステムを確立した上で、最終的にはいろいろなエンターテインメントで快適性を追求していきたいと思っている。例えば今、実証実験である場所に行くと、その場所に見合ったコンテンツがモニターに表れる仕組みを開発している。

Q 6 : 資料 20 ページ、MaaS サービスへの拡販について、御社のシートや空間を作る力のどういったところが評価を受けたのか。また今後どういうビジネスモデルを考えているのか教えてほしい。

A 6 : いろいろな MaaS サービスと検討を進める中で、MaaS サービスはシートや天井、カーペットといった単品ではなく、室内全体を企画開発して提供できるサプライヤーを求めていることが分かってきた。そこで移動空間全体を企画して、全体で受注するビジネス形態にむけ取り組んでいく。

Q 7 : 資料 8 ページ、米州地域の改善について、カナダが黒字でアメリカとメキシコが赤字なのは何故か。台数はある程度あると思うので、売価なのか人件費なのか、品質なのか。こういった問題が御社の中で際立って変化があるのか教えてほしい。

A 7 : カナダは高級車向けのシートを製造しており、利益率がもともと高いことに加え、改善の気質や従業員の貢献意識が比較的高い特徴がある。その結果、オペレーションも効率的に円滑に行われている。マネジメントの方々が長きに渡りローカルで定着していて、それに支えられた改善風土がかなりしっかり根づいていることが他との大きな違いだと思っている。今、BR 米州支援室を立ち上げてアメリカの改善を進めているが、ローカルメンバーにしっかり根づくところまでやらないと、サステナブルな収益構造にならないと思っているので、そこは本当にしっかりとやっていきたい。

Q 8 : 今回、モーターコアのビジネスとしてアメリカとインドで現地化というお話があった。なぜアメリカとインドにしたのか、非常に重要なプロジェクトだと思うのでぜひ教えてほしい。

A 8 : アメリカはマーケットが大きく、EV 比率を 30% 以上に上げていく政策も出ている中で、電磁鋼板の素材メーカーと組むことで自然に優しい高効率な生産ができる。インドは、2030 年に向けて 800 万台という予測があり台数そのものが伸びる。またインド政権もこれから EV を増やしていこうという中で、ある程度ボリュームが見込める。かつ EV のエンジン部分、モーターコアをつくるメーカーはまだそれほど進出していない。ここで早めにフロンティアとして出て、確固たる地位を築きたいと考えている。

以 上