

2022年3月期 決算説明会 質疑応答要旨

《4Q実績について》

Q：不透明要因がある中で、売上・利益ともにきちんと出たという印象を持っている。生産の変動に応じてうまくコストコントロールをしているように見えるが、どのような工夫があるのか教えてほしい。

A：4Qはこれまでの取り組みの成果が出たと思います。コロナ前もいろいろな改善や施策を打ってきましたが、2年前、コロナ禍が始まって大減産が起こった際に、週単位で経費や労務費を見える化したことで、固定費、変動費も含めて、コストコントロールができるようになったことが大きな効果だと思います。

最新の情報を社内で素早く共有することで、より早い改善策や挽回策を打てるので、結果的にロス最小化につながっています。日々生産の状況が変わり、非常に難しいオペレーションを強いられた3カ月でしたが、これまでやってきた、コントロールできる力を維持・改善できていることが、利益を確保できた理由だと思います。

Q：情報共有については、新しいマネジメントツールを導入しているのか？労務費については見える化しても、コントロールしづらいと思うが、具体的な施策があれば、教えてほしい。

A：例えば、日々のオペレーションではWeb会議を活用して、国内の拠点同士や海外の事業体等も含め、とても多く会話をしています。以前は問題が起きて、次の定例会議で対策を相談しようということになっていましたが、今は必要とされる関係者が、問題が起こったらすぐアクションをします。Web会議を活用して、早い問題共有と正しい判断、早いジャッジができることがすごく大事だと思います。今まではワンテンポ、ツーテンポ遅れるところが、各拠点の皆さんが協力し合えるという、良い信頼関係ができた2年間だと思います。

コストコントロールについては、例えば投資の判断を行うにあたって、担当部署で詳細まで検討して最終段階に決裁者と相談するのではなく、テーマアップされた際に、最初に決裁者、もしくは相談できる、正しいアプローチで考えてもらえる上位者と相談をすることで、各投資案件の担当者が、安心感を持ってやり直しなく進められるようにしています。

労務費のコントロールについては、例えば明日から半分減産というような情報ではさすがに調整が難しいですが、来週から半減しますといった事前アナウンスがあれば、最新の生産数量を予測し、各製造ラインでの必要工数を見直して、それに応じた必要人員の出勤体制に変えることができます。また、通常は新型モデルチェンジのための生産トライは設備の空いている休日に出勤して行いますが、減産時には平日の生産時間を寄せることで設備の空き時間を作り、平日にトライを行うことで、休日出勤をなくすといった取り組みを行っています。

《22 年度計画について》

Q：計画について、前提やリスク・機会をどのように織り込んでいるか教えてほしい。プレス・樹脂の売上高は、収益認識適用の影響を除くと 15%程度の増収計画であり、トヨタ生産台数前提はグローバルで 1000 万台前後、国内で 320～330 万台程度という理解で良いか？

A：今期の計画は、足元の変化点も多いが、今後、緩やかに生産回復していくと見えています。台数などの前提は申し上げにくいですが、21 年度と比較しても増産が確実であることと、これまで継続してきた台当たり単価向上の施策により、プレス・樹脂事業は増収になると考えています。

Q：プレスでは、中国ロックダウンに伴う国内減産見通しも出てきているが、例えば 4-6 月で、直近見えている内示分に関してはリスクに織り込んでいるかなど、リスク織り込み度のヒントを教えてください。

A：今回発表した 22 年度計画は、3 月時点での予想できる前提値をベースに計画した数字です。新聞報道のとおり、上海ロックダウンの影響で、トヨタの 5 月生産計画は 75 万台から 5 万台減産になります。その内数として国内で約 3 万台減産になります。これは当初の 22 年度計画に織り込んでいませんので、ロックダウンの影響がいつ解消していくか、バックアップ策がどう取られるか、今後の計画を注視する必要があります。当社としてできることは限られていますが、生産体制をロスなく運営し、時間を有効に活用して改善の強化に努めます。

また、5 月の減産理由は、半導体影響ではないと考えています。今、全体的に生産制約になっているのは半導体影響だと認識していますので、ロックダウン影響が回復しだい、それ以降の増産に当たれると思います。通期では、大きな影響はないと考えています。

Q：バルブの方も 10%増収という計画だが、Schrader や欧州の足元の状況などを踏まえると、どういう方向感があるのか？

A：バルブ事業について、フランス Schrader では足元の事業環境を見ると、若干の落ち込みはありますが順調に生産しています。ウクライナ情勢で不透明感もあり、今後の影響は非常に予測しにくいですが、状況を注視しながら事業運営をしたいと思います。

足元の状況は我々には変えられませんが、将来に向けては、日本を中心としてフランス、アメリカ拠点とも協働しながら、これからの電動車、バッテリーEV への搭載を目指して電動膨張弁等の開発も進んでおり、今年は将来に向けた活動に注力したいと思います。

Q：利益増減要因について、ここ何年かの実績では、販売価格と材料費のマイナス影響を上回る原価改善効果があったと思うが、今期の計画ではそれが難しいように見える。一方他社では、原材料高騰影響を今年は OEM に負担してもらうよう交渉しているようだ。太平洋も同じように材料費負担が減り、状況がアップサイドになる可能性はあるか？

A：改善については、現時点の計画で織り込んでいますが、継続的に取り組みを進めており、それを上回るようにしたいと思っています。

材料価格の高騰については、今現在も、お客様に価格転嫁のお願いをしており、今の計画の 13 億以下に抑えられるような取り組みを行っています。今後も高騰が続くことを予測していますので、継続して取り組み、改善方向でご報告できるようにしたいと思います。

《プレス・樹脂事業について》

Q：長い目線で次世代のボデーを考えたとき、今の超ハイテンの方向性で 2030 年まで走れるのか？テスラのギガプレスに対して、ボデーの競争力を維持するため、トヨタグループ全体で協調するなどの議論はあるのか？

A：ギガプレスは、通常は多くのプレス部品から構成されるアンダーフロアをワンショットで作ることができる点は脅威だと思います。しかし、カーボンニュートラルの視点では大きな問題もあり、補修時の課題もあるのではないかと思います。

当社はトヨタ主体にプレス事業を行っていますが、今のところ、ギガプレスの方向に行くといったことは聞いていませんし、電動化により、車体の軽量化ニーズはさらに強くなりますので、超ハイテン化という流れは変わらないと考えています。

あとは、アルミプレスをどこまで使われるかといった点を、アルミ価格も含め、車体全体のコストバランスを取りながらトヨタは判断されると思います。当社は超ハイテンやアルミプレスを得意にしていますので、引き続き密にコミュニケーションを取って、トヨタのクルマづくりに貢献していきたいと思っています。

《バルブ事業について》

Q：TPMS の中期的な方向に関して、市場での適用拡大についてアップデートをお願いしたい。また車載システム全体で考えたとき、間接式で空気圧や路面状態等をセンシングするという方向性も出てきていると思うが、将来的に間接式とバッティングすることが増えるのか。もしくは、精度は直接式の方が優位なので、すみ分けがなされるのか。車載向けで見たときの今後のポテンシャル等について、今見えているところを教えてください。

A：TPMS の状況について、トヨタを中心とした受注の継続は順調だと思います。ただ、コンペティターもいますので、性能の向上やコスト競争力の強化はお客様からも求められています。今後、新モデルを投入するなど、コスト競争力のある製品をラインナップできると思いますので、事業の維持・確保と、他社拡販も図りたいと思っています。

また、乗用車向け以外に、二輪向けも少量ですが展開しています。今後バスなど商用車への TPMS 搭載義務が出てくる地域もありますので、それに向けた開発も進めています。

間接式と直接式については、間接式のメリットも十分ありますが、直接式のほうが精度は高く、間接式は車両の認証を得るのが課題になるなどのデメリットもあるようです。現状、欧州メーカーや中国マーケットでは間接式も多いですが、時間はかかっても直接式にシフトしていくと思います。

車載向けについては TPMS を主体として行っていますが、センサーを使った製品ラインナップの拡充に取り組んでいます。当社は車載の過酷な条件で使われる IC を使いこなす力がありますので、他の分野で応用した「e-WAVES」や、5 月末より市場投入予定の「CAPUSLE SENSE」といった農業分野など、経験したことがない分野に挑戦しており、社会課題の解決に向けて製品開発と販売ルートの拡充を行っています。

Q：ヒートポンプ式カーエアコン用の制御バルブについて、今後どういう顧客に入れそうか、シェアがどれくらいになりそうかなど、もう少し細かい話が話せれば教えてください。

A：まだ開発中のため、特定のお客さまの名前や時期は申し上げにくいですが、今、日系メーカーや欧米メーカーと開発を行っています。製品が発表できるタイミングになれば、お話ししたいと思います。申し訳ありませんが、ご了承ください。

以上