

2028 年中期経営計画説明会 質疑応答要旨

Q: 25 年中期経営計画(以下、「25 年中計」)について、説明の中で「取り組んだことは正しかった」「手応えがある」と話されていた。吉田社長の中でどのあたりに正しさ、手応えを感じているのか改めて教えてほしい。

A: 25 年中計策定時から見て、取り巻く事業環境は大きく変化している。こうした環境変化を的確に捉えながら、常にオポチュニティーとリスクを見極め、限られたリソースをどのように配分すべきかについては、社長としてかなり悩みながら意思決定してきたというのが偽らざる事実。

この 3 年間は、商品軸と地域軸の 2 つを掛け合わせながら取り組みを進めてきたが、結果的にそれが奏功したと認識している。当社は、カーメーカーに最も近い立場でパワートレインユニットの開発を担うとともに、グローバルで生産拠点を構えていることから各地域の実情を肌で感じられる立場にある。そうした立場から、電動化の進展は一様には進まず、地域ごとに大きな差が生じると見ていた。この認識のもと、フルラインアップの供給体制を磨き続けること、そして地域軸を一層強くすることを柱として取り組んできた。とりわけ地域軸を強くするということは、営業・調達・生産等、当社のあらゆる機能に関わるものであり、当然苦労も多かったが、その取り組みは海外カーメーカーからも評価され、受注の拡大につながっている。これら一連の活動が、昨今の環境変化に対して的確に対応できた要因であり、取り組んだことが正しかったと評価している理由でもある。

一方でリソースをどのように成り立たせるか、社内でも活発な議論を重ねてきた。PHEV/HEV や AT については長い経験と実績を有している。生産設備・生産拠点も、競合と比べてライトアセットで対応できる。この領域については、あまりリソースをかけずに磨き上げていく。これに対して、現在は機能統合電動ユニット(Xin1)にリソースを投入している状況。BEV 市場では価格競争が激化しているが、当社は付加価値の高い商品開発に注力し、20 年代後半に市場投入していきたい。次の 3 年間に於いても、全方位でパワートレインユニットの競争力強化に取り組んでいく。

私自身が、何よりも手応えを感じているのは人材の成長である。この 3 年間で一気に様々な改革を進めることができた背景には、前向きに、そして主体的に色々なテーマに挑戦していく若手のリーダーが陸続と育ってきたからだと考えている。彼ら・彼女らが、各所で当社のビジネスをけん引してくれている。改革というものは、既存の組織の枠組みだけでは進みにくいとの認識のもと、テーマ型のプロジェクトチームを組成し、勢いよく動かした。加えて、そのプロジェクトを引っ張るリーダーは、役職ではなく能力と強い意志を持つ若手から選出してきた。その結果、会社とリーダーの雰囲気、仕事の進め方がポジティブに変わってきている。それが短期間で改革を進めることができた要因の一つである。今後も当社を取り巻く環境は、想定を超えて変化していくのではないかと。しかし、そのような環境変化に直面したとしても、知恵を出し合い、柔軟に対応していけるリーダーが育ってきている。その点において、業績や事業の進捗以上の手応えを感じている。

Q: 28 年中期経営計画(以下、「28 年中計」)について、トヨタ台数や為替などの前提について確認したい。

A: 得意先の台数に関わる事項については当社からのコメントを差し控えるが、過去 3 年間の成長率が次の 3 年も継続するという前提で設定している。PTユニット台数については 28 年に 1,150 万台を見込んでいる。また、為替については 1 ドル 145 円を前提とした。

Q: カーメーカーからの引き合い自体は強い水準にあると認識している。先ほど説明された台数の中身と意味合い、そして台数が増加する時期を教えてください。今回の台数設定は、引き合いが多くある中で確度が高いもので構成しているという理解で良いか？

A: 引き合い自体は引き続き数多くいただいている状況に変わらないが、顧客との協議の中で台数として顕在化する時期が 29 年以降にずれ込んでいるプロジェクトも一定数存在している。こうした点も踏まえ、今回の 28 年中計では、30 年に向けた投資は継続する一方、過去 3 年間で仕込んできたことが顕在化していくことを前提に、ある程度堅実な台数設定としている。

次の 3 年間は、掲げた経営目標の達成に向けて、決めたことを着実に実行していくとともに、途中で環境変化が生じた場合には適切に対応していく。その上で、30 年およびそれ以降に向けた準備も着々と整えていくということになる。なお、経営としては SPEED & AGILE を重視して進めていくが、投資については、ぎりぎりの段階まで引き付けて判断するという考え方は、これまで同様に次の 3 年間においても変わらない。

Q: 28 年断面で AT が減少し eAxle が伸びるという構図かと思うが、その詳細を教えてください。

A: 電動ユニット(eAxle、PHEV/HEV)が占める割合は、28 年断面で 4 割強になる。25 年が 3 割強であることから 1 割程度の増加になる。

Q: 28 年中計では、売上 4,000 億円増収、営業利益 1,250 億円の増益になる。やや保守的な印象。中国向けで AT が活況であった 2010 年代に 1,100 万台の生産能力を既に構えていると認識している。そうすると大規模な追加投資は不要と思えるが、どのように考えれば良いか教えてください。

A: まず、すべての地域に対してフルラインアップで構えるわけではない。顧客との協議を通じて、地域ごとに必要とされる商品は既に見極めがついている。これまでは投資を引き付けてきていたが、28 年中計では、日本・北米で PHEV/HEV、インドで AT・CVT への投資を実行していく。一方で、eAxle については第一弾の投資は概ね完了している状況。30 年以降を見据えた追加投資については引き続き慎重に判断していく。

この 3 年間は決して成り行きで進んでいくものではない。過去 3 年間は見通しにくい環境下にあったが、次の 3 年間は地域ごとに必要な生産体制を一層強化していくフェーズに入る。

Q: 28 年中計の営業利益増減要因(P.22)で、体質改善・構造改革は電動化を進めていく上での増益ドライバーと認識だが、次の 3 年間は改善のペースが鈍化するよう見えるがどのように理解すればよいか？ また、投資 700 億円の実行時期と、その投資が業績に貢献してくるタイミングを教えてください。

A: 企業体質改善努力は、顧客からの合理化要請を打ち返せる水準で過去から継続的に取り組んできている。現時点では、構造改革も合わせて 600-700 億円規模の改善を実施してきた。P.22 の営業利益増減要因グラフは、顧客からの合理化要請分をネットした上で、いわゆる真水の改善効果として示しているものになる。そのため、体質改善・構造改革のペースが鈍化しているとは考えていない。

また、700 億円の投資については、償却費や研究開発費の増加を含んだ金額である。投資の実行時期については、状況を見極めながら都度判断をしていくが、設備投資が本格的に増加するのは 27 年を見ている。研究開発費については、3 年間累計で約 7,000 億円程度を見込んでおり、年間 2,000 億円強の水準が 3 年間継続するイメージである。

Q: eAxle の収益貢献はどのように影響しているのか？

A: eAxle については BEV 鈍化で台数が伸びていないことや、価格競争が激しいことなどから、損益分岐点を下回っている。28 年にかけて黒字化していく見込みである。

Q: 28 年中計のキャピタルアロケーションについては、成長投資に軸足を置くものと理解した。そのうえで、株主還元は DOE3.5%水準を目指すということで、こちらも強化されているという見方もできる。一方で、総額 3,000 億円以上という数字は、過去 3 年の実績値に比べると弱く見える。キャピタリゼーション比率も踏まえながら検討されてきたと思うが、28 年中計の株主還元の考え方を確認したい。あわせて、業績上振れ時のオポチュニティーの有無についても回答いただきたい。

A: 25 年中計では、商品・地域ともに投資の対象を見極めにくい環境下にあった中で、資本効率も向上させていく必要があった。バランスシートの圧縮を進めた上で、更なる成長投資および追加株主還元として 5,000 億円の枠を設定した。設定したタイミングでは具体的な割合を決めかねる状況にあったが、結果として持ち合い株式解消や市場への売出し、自己株式取得等を進めたことにより、株主還元の割合が相対的に高い水準となった。一方、28 年中計では株主還元に対する姿勢が大きく変わったわけではなく、資本効率という観点から株主還元にも引き続き力を入れていく。そのうえで、更なる成長を通じて株主還元も強化していく考えである。

Q: トヨタ株は、今後の貴社のバリューを高めていくための重要な資産であると思う。活用方法を教えてほしい。

A: 当社が持つ株式については複数年をかけてかなり整理してきた。トヨタ株については、今後大型の資金需要が顕在化した際にその原資として活用していく考えである。

Q: トヨタグループ内での内製あるいはアセットの取り込みについて、M&A を含めて現段階で回答できるものはあるか？

A: 得意先の生産リソースを当社が取り込むのではないかとこの憶測を耳にすることがあるが、当社がアセットを取得してまでボリュームを拡大することは想定していない。需要量そのものが減少していく局面において、得意先の内製分を当社で担ってきたケースはこれまでもあるが、量の拡大のみに軸足を置いた取り込みを行う考えはない。

M&A については、一つの方法論として考えている。足りないピースを補う際に、これまではどちらかというと自前で対応することにこだわってきた面もあるが、今後は必要と判断すれば M&A の実行も選択肢として考えている。ただし、規模の拡大のみを追い求める M&A や移管は必ずしもポジティブではなく、M&A や JV は相互補完の関係性が重要で、双方に明確なメリットがあることが前提となる。今後、数量変動が激しくなる時代において、状況を見極めながら判断していきたい。

Q: 貴社の IR でアフターマーケットビジネスを取り上げられたのは今回が初めて。アイシンのアフターマーケットの位置づけや競合、中長期的な成長シナリオについて教えてほしい。

A: 従来、当社は新車向けビジネスを主体としてきたが、自動車市場には 10 億台を大きく超える保有車両が存在している。アフターマーケットビジネスについては、以前から取り組んできたものの、改めて保有車両向けビジネスの重要性を認識し、ここ数年で取り組みを強化してきた。その結果、品揃えを大幅に拡充するとともに、欧米に加え、アジア、南米、中近東等のグローバルでの展開を進めており、成長に向けた道筋が見えてきている。

現在、当社の売上構成の 9 割後半が新車向けビジネスであるが、将来的には新車向け 9 割、新車以外のビジネスで 1 割規模まで拡大していきたいと考えている。利益率については、当社の目利き力を土台に、グローバルで調達先を確保していることが寄与している。

欧州サプライヤーを中心とする競合もアフターマーケットビジネスに力を入れているが、当社としても早期に負け劣らずの水準まで拡大させていく考えである。

Q: 特にこの 1 年間は株式市場での貴社の評価が高まり、PBR1 倍水準まで株価も上昇。そうした中、トヨタグループの中で、トヨタやデンソーと比較した際の貴社の特徴・注目点を改めて確認したい。

A: トヨタグループの中での位置づけをヒトに例えるなら、当社は筋肉や身体の骨格を支える存在だと自負している。当然ながら、筋肉がなければ体は動かない。そう考えると、当社が提供している価値を、これまで以上に強く訴求していく必要があると認識している。また、現状の評価や利益水準に留まっていて良いとも考えていない。昨今の BEV 鈍化を背景に、PHEV/HEV や ICE への揺り戻しが進み、当社の価値は改めて株式市場からもご評価いただいているが、当社は中長期にわたる PHEV/HEV や eAxle を軸とした電動化シフトに加え、知能化の領域においても、当社ならではの価値を具現化していく必要がある。28 年中計においては、知能化の取り組みを加速させ、具体的な成果を一つでも多く示していきたいと考えている。

以上