



Top Interview

トップインタビュー

2020年ビジョンの実現に向け、 持続的成長のための取り組みを加速

取締役社長 | 大西 朗



はじめに、2015年度に最終年度を迎えた 中期経営計画についての総括をお願いします。

当社では2011年に、2020年ビジョンおよびその実現に向けて2015年度までに取り組む「中期経営計画」を策定し、成長に向けた施策を着実に進めてきました。

この間の経済情勢としては、中国・東南アジアなど新興国では弱い動きが見られましたが、米国では堅調に推移し、全体としては緩やかな回復が続きました。

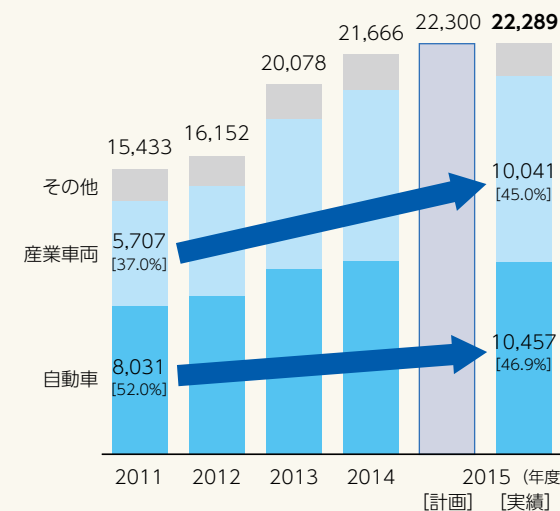
そうしたなか当社では、産業車両やカーエアコン用コンプレッサーなどでグローバルに販売台数を伸ばすとともに、産業車両のバリューチェーン拡大などの取り組みにより事業領域を広げることで、産業車両と自動車関連の事業を中心に業績を伸ばすことができました。また、エンジンについてはトヨタ自動車(株)とディーゼルエンジンの開発・生産機能を当社へ集約することで合意し、現在、その準備を進めているところです。

こうした取り組みの結果、将来に向けた積極的な投資に伴う減価償却費などの増加が足元の利益を押し下げる要因となりましたが、中期経営計画全体としては、おおむね当初の想定どおりに進捗でき、次の成長に向けた体制を整えることができたと考えています。

中期経営計画(2012～2015年度)の振り返り

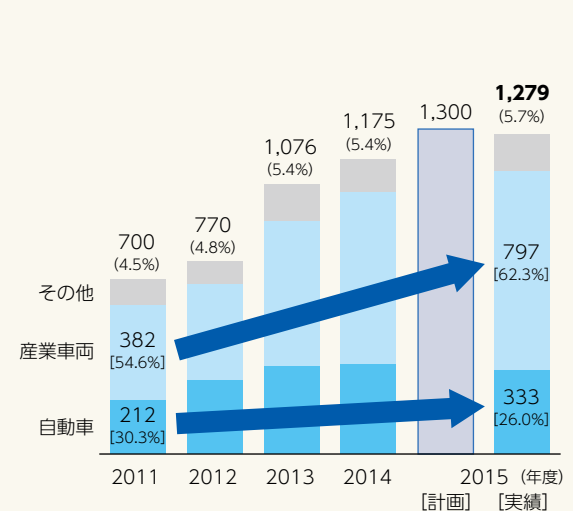
1 売上高 (単位：億円)

[]は構成比



2 営業利益 (単位：億円)

()は利益率、[]は構成比



3 投資額

2012～2015年度累計 約7,800億円
(うち有形固定資産 約4,000億円)

4 ROA、ROE(2015年度)

	目標	実績
ROA	5.0%	7.3%
ROE	10.0%	20.8%

(注)・(株)アサヒセキュリティ、(株)ワンビシアークライプズの株式売却益を含む
・投資有価証券は取得ベース

- 産業車両・自動車を軸に着実に事業を拡大
- 積極的な投資に伴う費用増の影響はあるが、売上高・営業利益ともにほぼ想定どおり

Top Interview

トップインタビュー



今後の経営の方向性については、 どのようにお考えですか？

2020年ビジョンの実現に向けて

2020年ビジョンの考え方は、お客様が本当に必要とする商品・サービスをタイムリーにお届けすることにより、世界の人々の豊かな生活や温かい社会づくりに貢献し、それにより当社も事業を成長させ、ビジョンを実現していくというものです。中期経営計画は2015年度で終了しましたが、今後も2020年ビジョン実現に向けた取り組みをさらに進めることで一層の成長をはかっていきたいと考えています。

基本的な戦略としては、

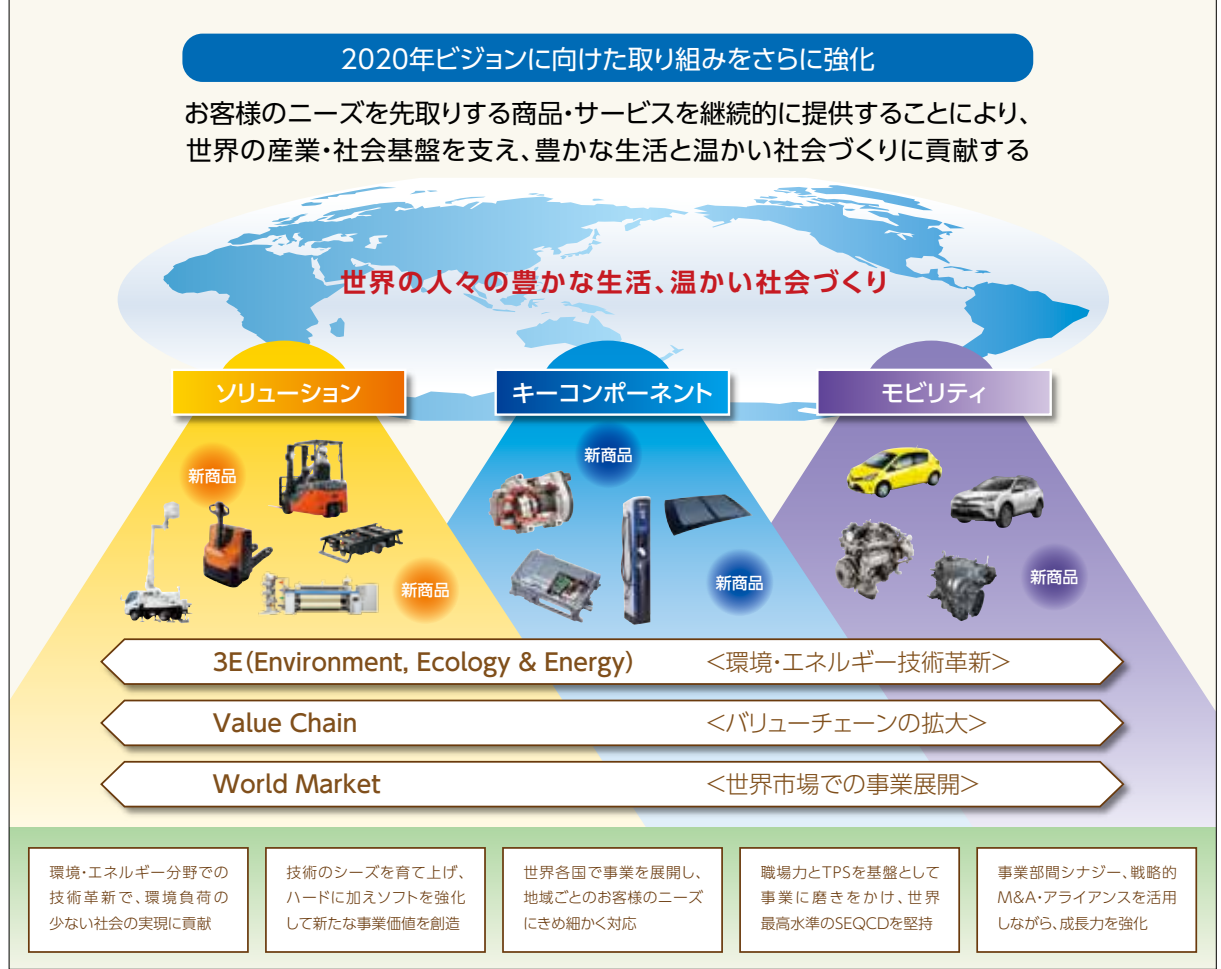
- 3E「Environment, Ecology & Energy」をキーワードとした環境に優しい省エネ型の商品の開発
- アフターサービスをはじめとしたバリューチェーンの拡大
- 世界の各市場での事業展開

の3つを柱として、これらを各ユニットに横串を通して展開していきます。

「集中と選択」の継続

2020年ビジョンの実現に向けて、当社はこれまで、事業の「集中と選択」を進めてきました。2007年以降には民生エレクトロニクス事業からの撤退や物流事業の整理・再構築などを実施し、2015年12月には、物流関連

2020年ビジョン



事業を営む連結子会社である(株)アサヒセキュリティと(株)ワンビシアークイブズの株式をすべて売却いたしました。

物流受託事業の拡大をねらいに子会社化した両社に対して、当社からも業務改善のサポートなどを行い一定の成果を出すことはできましたが、今後は、より事業シナジーが見込まれる会社のもとで、次の成長ステージへ飛躍していただくことが有益であると判断したものです。

引き続き、産業車両と自動車関連などのコア事業との親和性を重視した「集中と選択」を進めていく考えです。



各事業における今後の取り組み方針について 教えてください。

産業車両では、ニーズの高まっている環境性能の高い商品の開発に一層力を注いでいきます。エンジンフォークリフトの燃費低減や電動フォークリフトの稼動時間向上をはかるため、自社で開発・生産したエンジンやモーターの搭載などをさらに進めていく考えです。こうしたフォークリフトなどの機器をお届けするだけでなく、当社の強みであるアフターサービスの品質のさらなる向上に加えて、これまでに培った改善ノウハウを活かしたさまざまな物流ソリューションのご提案を通じて、お客様のトータルでの物流効率化や環境負荷の低減に貢献していきたいと考えています。

また、お客様の多様なニーズに一層的確にお応えするため、2013年には世界最大手のフォークリフト用アタッチメントメーカーである米国のカスケード社を子会社化しました。さらに2015年には、新興国対応強化の一環として台湾のタイリフト社のフォークリフト事業を取得するとともに、販売金融強化のため、トヨタ自動車の米国販売金融子会社の産業車両部門を取得しました。このように、バリューチェーンを拡大する上での骨格は整ったと考えており、今後は相乗効果を追求し、成果を着実に出していく計画です。

自動車関連分野につきましては、カーエアコン用コンプレッサーにおいて、グローバルでの自動車燃費規制の強化を追い風と考え、省燃費性能の高い商品の開発を進めていきます。エンジン車用の省燃費タイプはもちろん、クルマの電動化が確実に進展するなか、電動車用のコンプレッサーについても競争力をさらに高めていく計画です。

生産面では、これまで、各自動車メーカーからの受注増に対応して、海外拠点での生産能力の増強や現地調達率の向上を実施し、当面必要な構えを整えることができました。今後は、この体制を十分に活かした生産を行うため、海外拠点での品質をさらに向上させるとともに、自ら持続的に成長できるよう自立化をはかっていきます。中核人材に対するモノづくりの考え方や技能の伝承などもしっかり行い、どの地域においても、「さらに高品質で安定した量産」ができるようきめ細かな取り組みを行っていきます。



電動フォークリフト「GENEO-Ecore」



サービス技能コンクール



米国のコンプレッサー生産拠点での累計生産1億台の達成式典



海外社員への教え込み

車両では、中長期的に国内生産は横ばいが見込まれていますが、当社では強みである「安全・環境・品質・コスト・納期」にさらに磨きをかけ、最新の知恵と工夫が凝縮された工場づくりをめざしていきます。また、車両生産に加え、車両開発での企画・提案活動を積極的に実施していく計画です。

エンジンにおいては、トヨタ自動車と合意したディーゼルエンジンの開発・生産機能の当社への移管・集約を着実に進めていきます。クルマの電動化は緩やかに進むものの、省燃費で、CO₂排出量が少ないディーゼルエンジン自体のニーズには持続性があるとみており、クリーンディーゼルエンジンの開発に一層力を注ぐ方針に変更はありません。2015年に自動車用として初めて開発・生産を行ったターボチャージャーを含めたディーゼルエンジンの競争力を向上させるとともに、当社製エンジンを自社のフォークリフトや、さらには産業機械分野にも展開することにより、事業規模の拡大および効率化を進めていく計画です。

また、2016年3月にはインドにおける連結子会社のトヨタ インダストリーズ エンジン インディア(株)でIMV(新興国向け戦略車)向けのGD型ディーゼルエンジンを生産開始しており、今後、新興国などで商用車を含めた需要増が見込まれるディーゼルエンジンの生産を担う重要な拠点として育てていきます。



トヨタ インダストリーズ
エンジン インディア(株)

エレクトロニクスについては、自動車だけでなく、産業車両などの非自動車分野でも低燃費や環境対応へのニーズが拡大しており、電動化の流れが加速すると考えています。こうしたなか、当社は電源技術を活用した新商品の企画・開発を強化し、これまでのトヨタ自動車をはじめとした世界の自動車メーカーへの拡販に加えて、産業車両など各事業部と協力し、非自動車分野での役割拡大にも努めていきます。

繊維機械では、積極的な営業活動に加えて、きめ細かいアフターサービス体制の構築を進めていきます。また、連結子会社のウースター社と共同で、省エネで一層付加価値の高い次世代型商品の開発を進めていく計画です。



会社を持続的に成長させるために、 どのような点を重視した経営を行っていきますか？

世界市場における環境変化のスピードはますます速くなり、また、世界経済の相互依存度がさらに高まっています。その結果、世界のどこかで起きた出来事が発端となり、それが各地域に影響をおよぼすなど、不安定な状況が恒常化し、景気変動の幅も大きくなりがちです。そして足元では、これまで拡大が続いてきた中国をはじめとした新興国経済の減速や各国の金融政策による景気変動リスクが続いています。当社では、こうした景気変動リスクや環境変化に対して柔軟に対応できるよう、固定費の削減、生産性向上などを通じて**事業体質をこれまで以上に強化し、普段からスリムな構えを維持**して備えることが重要だと考えています。

また、事業の拡大により増大するリスクに対し、未然防止をはかるとともに、万一発生した場合には迅速かつ的確な対応が必要となります。当社には、世界で約5万人の社員が働いており、全員をまとめるためには、風土や倫理だけを抛り所にするわけにはいきません。社祖・豊田佐吉が重視した「人間性尊重」や「チャレンジ」などの精神をまとめた「豊田綱領」を土台とし、しくみやルールを歯止めとして、**企業倫理とコンプライアンスの徹底**に取り組んでいく考えです。

こうした将来への備えや体質の強化を行った上で、**将来に向けた成長**のための取り組みを着実に行っていきます。持続的な成長には、コスト削減や体質強化も重要ですが、それだけでは商品のコモディティ化が進み価格競争に巻き込まれることになります。そのようにならないためには革新的で魅力ある商品やサービスが必要であり、研

究開発やモノづくり力のさらなる強化をはかると同時に、**イノベーションの創造**に努めていきたいと考えています。

近年では、新分野として「燃料電池」事業に参入しており、カーエアコン用コンプレッサーで蓄積した技術を活用して、燃料電池自動車の発電システムにおけるキーコンポーネント「酸素供給エアコンプレッサー」などを開発し、トヨタの「MIRAI」に搭載されました。コア事業の産業車両分野においても燃料電池フォークリフトの2016年度中の導入開始をめざして実証実験を重ねています。

このようにさまざまな事業を営む強みを活かし、事業領域の重なる部分や事業間シナジーに着目して、イノベーション創出をめざしていきます。

当社は、地球と調和した豊かな暮らしの実現をめざして、2050年CO₂ゼロ社会を見据え、2016年度から2020年度までの5年間の活動計画である「第六次環境取り組みプラン」を策定しました。1993年に開始した「第一次環境取り組みプラン」以降、環境保全に積極的に取り組んでおり、第六次プランでは、外部環境の変化を受けて「低炭素社会の構築」を強化する計画です。

今後も、産業車両と自動車の事業分野を中心に、省エネや電動化などの技術開発によって環境に優しい商品をご提供し、環境負荷の少ない社会の実現に貢献していく考えです。



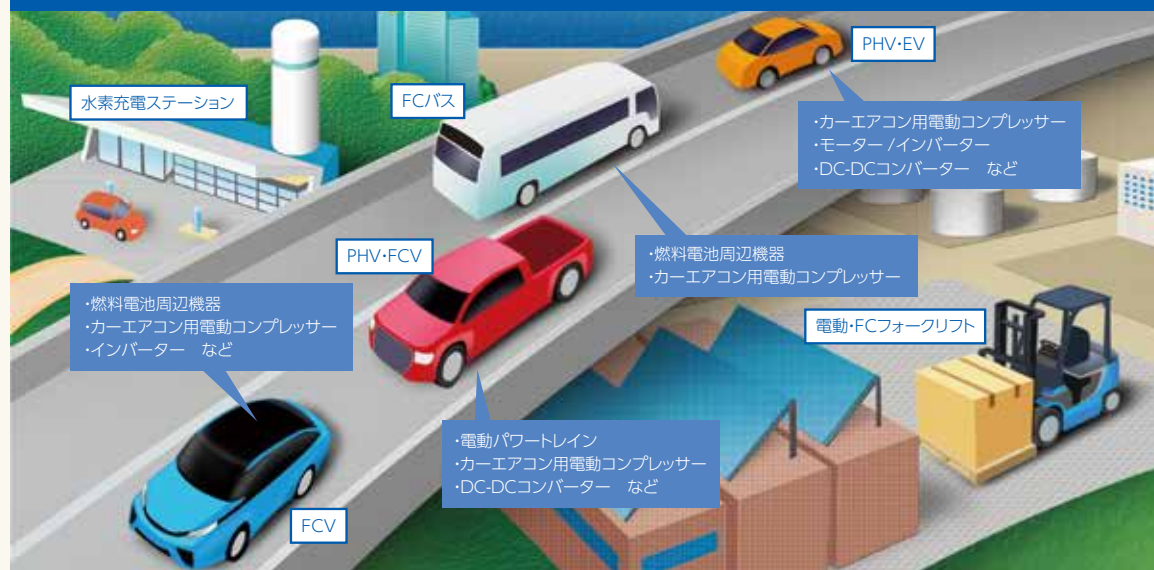
燃料電池フォークリフトの実証実験

2050年めざす姿

～ CO₂ゼロ社会を見据えた取り組みの事例～

当社製品、または製品搭載車両使用時のCO₂ゼロへの挑戦

CO₂ゼロエネルギー社会のイメージ



※当社発表の「第六次環境取り組みプラン」資料より抜粋

企業は社会における公の存在であり、お客様をはじめ、取引先様、株主・投資家の皆様、地域社会の皆様、関係会社の皆様、社員や家族など、当社を取り巻く多くの方々のために持続的な成長が必要だと考えています。

今後も、事業を通じて社会の発展に貢献できるよう努めていく所存です。

