



Top Message | トップメッセージ

変化の時こそ、 創業の精神とともに さらなる挑戦を

昨年90周年を迎えた当社が、創業の精神や価値観を大切にしつつ、
社会構造やお客様ニーズの変化に対応し、
持続的な成長をはかるための取り組みについてお話しします。

取締役社長 大西 朗





1 歴史から学ぶ

当社の歴史を振り返ってみた時、豊田佐吉が社祖であることの幸せを感じます。一つは「事業」としての側面、もう一つは「精神的」な側面です。まず、事業としての側面を見てみましょう。当社は、豊田佐吉が発明・完成したG型自動織機を製造・販売するために、1926年に創立され、昨年、創立90周年を迎えました。1933年に、佐吉の長男で当社の常務取締役を務めていた豊田喜一郎氏が、将来へのビジョンと信念に基づき、自動車事業への進出を決断し、当社内に自動車部を発足。それが、現在のトヨタ自動車(株)をはじめとする、トヨタグループにつながっています。この経緯は、トヨタ自動車とその創業者の喜一郎氏をモデルとして、TBS系列で放映されたテレビドラマ「リーダーズ」や「リーダーズII」にも描かれていますので、多くの方がご存知のことと思います。繊維機械事業の成功に安住せず、まだ揺籃期にあった自動車産業への進出を決断して、事業化を成し遂げられました。ある時代の基幹産業から、次の時代の基幹産業へと連続して事業転換を成功させたことは、奇跡的といっても過言ではないと思います。この出来事は、戦後、当社が多角化を本格的に推進する上で、大きな励みとなりました。

次に、精神的な側面です。当社は、佐吉の精神を明文化した『豊田綱領』を社是としています。佐吉が亡くなって5年後の命日である1935年10月に発表された5カ条からなる『豊田綱領』は、内容的には今でも古さを感じさせず、考え方として普遍性をもっていると思います。自分達の会社は何のためにあるのか、存立基盤は何かということに悩む会社も多いなかで、常に立ち返ることができる、よりどころとなる価値観がはっきりしているということは本当に有り難いことです。

ここで、視点を変えて、多角化という切り口で、当社の歴史を見てみたいと思います。当社が本格的に多角化に挑戦するのは、戦後、朝鮮戦争特需の反動から、紡織機の需要が急減する1953年が契機となります。それまで、ほぼ、繊維機械一筋できた当社は、経営基盤の安定と将来への飛躍を期して事業多角化の道を模索します。その過程で、当社の現在の主力事業となっている、エンジン生産や自動車組立、フォークリフトやカーエアコン用コンプレッサーなどの開発・生産に乗り出しました。

繊維機械事業だけでは企業としての成長は限られてしまうため、事業の多角化は必然でしたが、当然のことながら、経営多角化の道は平坦ではなく、「光(成功の果実)」だけでなく、「影(失敗のリスク)」も伴います。当社も、いくつかの失敗を経験しています。

新市場の開拓を企図して、当社は、1954年、メキシコに大規模な投資を行い、繊維機械生産会社を設立しました。これは、当社初の本格的海外展開でしたが、経営環境が悪化したため、1959年に撤退を余儀なくされました。1956年には、耕うん機や農業用トラクターなど農業機械の生産・販売に参入しますが、性能の不安定さや、販売店の資金繰り悪化などから、1969年に完全撤退しました。2000年以降でも、液晶、電子基板、

有機ELなどの民生用エレクトロニクス関連の事業からの撤退や子会社の売却などを行っています。

これらの事業撤退は環境の変化などに伴う苦渋の決断でした。その時々で、経営にインパクトはありましたが、幸いにも、経営を揺るがすほどの事態には至りませんでした。これは、先人や諸先輩方を含めて、当社が、万が一を想定してリスク管理を徹底していたからだと思います。また、その過程で学んだことも多く、これらの失敗は決してむだになっていないと感じています。特に、リスクを伴う事業の多角化や新事業への進出に取り組む上で重要な勘どころがノウハウとして蓄積されたという点で大きな学びがありました。

2 当社のユニークさを踏まえた事業経営

当社のさまざまな特徴の一部を列举します。それぞれが当社の90年を超える歴史のなかで形づくられてきたものであり、当社のユニークさを表していると思います。

1) トヨタグループの源流

既にお話したとおり、当社は、社祖・豊田佐吉が発明したG型自動織機を製造・販売するために創立され、トヨタグループの源流とみなされています。長年にわたりトヨタグループ各社と連携しながらも、品質・原価などの分野でお互いに切磋琢磨しているのは、当社にとっても大きなアドバンテージだと考えています。

また、当社はトヨタ自動車をはじめトヨタグループ各社の株式を多数保有していますが、一層激しさを増す自動車業界で競争を勝ち抜いていくためには、グループ間でのこれまで以上に緊密な連携が不可欠であり、資本面のつながりもその一つです。財務の安定性は、将来の成長投資の支えにもなっています。

2) バランスのとれた事業構成

事業構成としては、産業車両などを中心とする非自動車部門の比率が大きく、自動車関



メキシコ豊田に派遣された社員



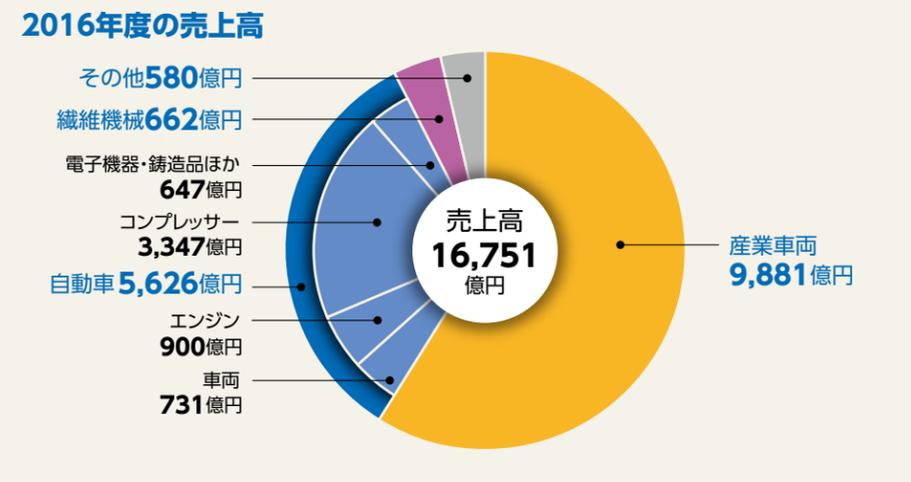
G型自動織機



「障子を開けてみよ 外は広いぞ」(豊田佐吉)



当社では、社祖・豊田佐吉の精神をまとめた豊田綱領を社是とし、これをもとに基本理念を定めました。



連一辺倒ではないところに特徴があります。事業の多角化により、仮に一つの事業の業績が悪化しても、他の事業の業績で補うことが可能となり、経営リスクの分散をはかることができ、業績の安定に寄与します。当社の90年を超える歴史のなかで、営業利益が赤字となったのは、リーマンショックの影響を受けた2008年度だけということも、事業多角化による強みを裏付けていると思います。

3) 名は体を表していない

日本語の社名は「豊田自動織機」ですが、繊維機械事業の売上高構成比率は、全体の4%程度に過ぎず、社名と実際の事業構成とが一致していません。これは、当社創業の原点を大切にしていこうという決意表明と考えています。ただ、英文社名は、事業のグローバル化を考慮して、「TOYOTA INDUSTRIES CORPORATION」としており、実際の事業構成を反映した名称にしています。

4) 積極的なM&A

2000年のスウェーデンに拠点を置く世界的なウェアハウス機器メーカーであるBTインダストリーズ社の買収以降、企業買収を積極的に行っています。トヨタグループの中でも、ここまで踏み込んでいる会社はあまりなく、M&Aを通じて、シナジー（相乗効果）を上げて、事業の拡大や強化をはかるといえるのは、当社のユニークな点だと思います。もちろん、何でも企業買収ありきではなく、自分達で事業を成長させるのが基本で、その上で事業変革のスピードを上げ、足りないところや弱いところを補完するために、企業買収を活用しています。

5) 3つの世界シェアNo.1*事業

フォークリフト、カーエアコン用コンプレッサー、エアジェット織機は、いずれも世界シェアNo.1*です。あまり関連性のない商品でのNo.1ですが、当社の多様性の強みと言えるかもしれません。

*：自社調べ

目 各事業の特質およびポテンシャルの俯瞰

当社のそれぞれの事業を、将来のポテンシャルという観点を加味して、俯瞰してみたいと思います。

1) 産業車両

産業車両は当社の主力事業と位置付け、成長に向けたさまざまな取り組みを行ってきました。2000年にBTインダストリーズ社を子会社化し、2001年には、トヨタ自動車の産業車両販売部門を譲受（製販統合）しました。これにより、開発から生産、販売・サービスまで一貫して事業を行う体制を整えることができました。また、2008年に発生した世界同時不況の際には、フォークリフト市場の落ち込みに対応するため事業体質を一層強化するとともに、その後の市場の回復局面では販売拡大のための取り組みを進めてきました。

2013年以降は、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、新興国向け商品に強みを持つ台湾のフォークリフトメーカー タイリフト社、トヨタ自動車の米国販売金融子会社の産業車両部門などのM&Aを矢継ぎ早に実施し、バリューチェーンを拡大させてきました。このような取り組みの結果、着実にグローバルシェアを伸ばし、収益も拡大してきました。今後は、これらとのシナジーを追求し、一層の成果を出していきたいと考えています。

フォークリフト市場は、新興国を中心に緩やかながらも持続的に成長していくとみています。また、近年、eコマース拡大などを背景に物流の自動化・効率化ニーズがさらに高まっており、日本などにおける労働力人口の減少はこの流れを加速させると考えています。こうした状況を踏まえ、当社では、新たな領域としてお客様の物流課題の解決策をシステムで提供する物流ソリューション事業の一層の強化を決断しました。2017年4月・5月にそれぞれ約290億円、1,440億円を投じて物流システム会社である米国のバスティアン社、オランダのファンダランデ社の株式を100%取得しました。BTインダストリーズ社の買収が製品系列（機種）の補完であったのに対し、この両社の買収は、周辺分野への事業領域の拡大であり、当社のマテリアルハンドリング事業の質的転換を進めるものです。

産業車両事業は、開発・生産・販売・サービスをスルーで行っており、戦略の自由度が大きく、スピード感ある事業運営が可能です。今後、トップシェアであるフォークリフトの強みを活かしつつ、お客様のあらゆる物流ニーズにお応えすることを通して、グローバルでの事業の成長を加速させていきたいと考えています。

■ 当社フォークリフトのシェア



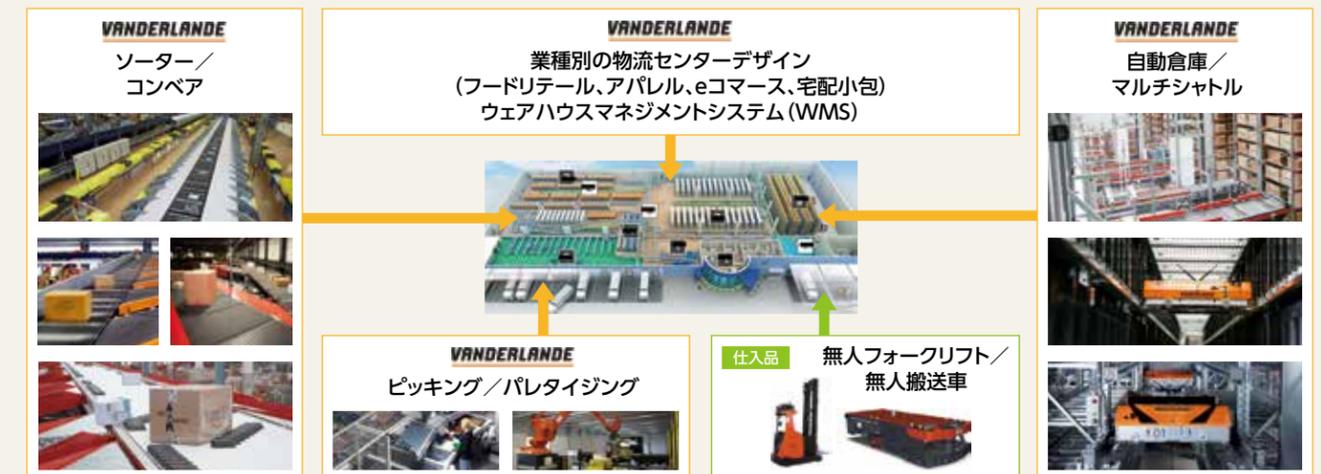
世界市場、シェアともに自社調べ(2016年)



BTブランドの商品

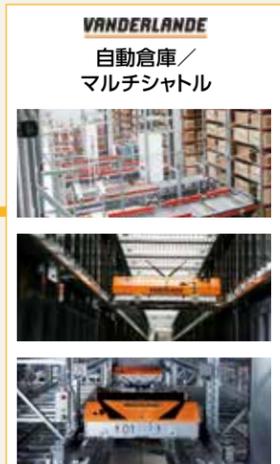


ファンダランデ社の物流倉庫/小包・郵便向けビジネスの概要

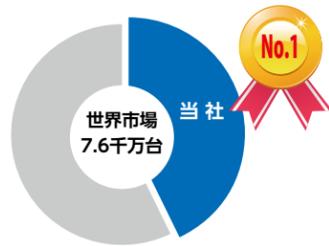


物流センターにおける納品から出荷までのシステムを一括供給
業界トップクラスの企業をターゲットにしたソリューション提案

VANDERLANDE



■ 当社コンプレッサーのシェア



世界市場、シェアともに自社調べ(2016年度)



2) 自動車

自動車関連事業では、車両組立からエンジンやカーエアコン用コンプレッサー、エレクトロニクスなどのキーコンポーネントまで、クルマ全体に関わる強みを活かしながら事業に取り組んでいます。

このうち、車両組立事業では、トヨタグループのボディメーカーの中で最もスペースの限られた工場において、いかに生産性や収益性を高めるかを追求し、徹底的な改善活動を進めてきました。こうした取り組みによってリーンな生産体制を築き、品質についてもトヨタ自動車から高い評価を受けており、2016年には同社より5年連続となる品質管理優秀賞の実績が認められ、特別賞を受賞することができました。このような強みを他事業にも展開することで、当社全体の「モノづくり力」強化につながっており、また、トヨタ生産方式を社内に伝播する役割を担っているという意味でも、同事業は当社におけるモノづくりの中核的存在です。

エンジン事業においては、自動車市場の拡大が見込まれる新興国などを中心に、今後も主に商用車やSUVにおいてディーゼル車の需要があるとみており、トヨタ自動車からのディーゼルエンジンの開発・生産機能の当社への集約を着実に進め、事業の専門性向上や効率的な体制づくりに取り組んでいきます。ディーゼルエンジンに搭載しているターボチャージャーについても、競争力を高め、さらに拡販をはかっていく考えです。また、ガソリンエンジンについても、品質はもちろん、当社の強みであるフレキシブルな生産対応に一層磨きをかけ、生産機種の拡大をめざしたいと思います。

カーエアコン用コンプレッサー事業は、産業車両と並ぶ主力事業であり、世界シェアは40%を超えています。世界各地域で自動車の燃費規制が一層強化されるなか、当社では、省燃費など環境性能に優れた商品の開発において常に業界をリードするとともに、エンジン車用および電動車用の豊富な商品ラインナップにより、世界中のお客様の幅広いニーズにお応えしています。「モノづくり」においても、高い品質での生産を可能にする生産技術力やグローバルで安定した生産・供給力などにより、他社との差別化をはかっています。これまでに、海外での生産を拡大し、米国ではキーコンポーネント生産などを通じて現地調達率も向上させるなど、お客様に近いところでの事業強化に取り組んでいます。今後もグローバルでの自動車販売の拡大や温暖化に伴うカーエアコン装着率の向上に加え、当社の強みを活かした拡販により、50%のシェア達成に挑戦していきます。

自動車の電動化の進展に伴い、今後、地域の特性やユーザーのニーズに合ったハイブリッド車(HV)、プラグインハイブリッド車(PHV)、電気自動車(EV)、燃料電池車(FCV)などの販売が拡大していくと考えています。

こうしたなか、エレクトロニクス事業は、トヨタ自動車をはじめとした国内外の自動車メーカーへの商品供給を通して、クルマの電動化分野における市場動向やトレンドの把握など、アンテナの役割を果たしています。今後、走行系および補機系の部品や充電インフラの領域において、当社が強みを持つ分野での取り組みを強化していきます。また、社外向けに加えて、フォークリフトやコンプレッサー、繊維機械など自社商品の電動



インドのエンジン生産拠点(TIE)での現場点検



ドイツのコンプレッサー生産拠点(TDDK)での現地設計

技術を自前で担うことで、これらトップシェア商品のさらなる競争力向上の役割も果たしていく考えです。

3) 繊維機械

繊維機械事業では、グローバルでの人口増加や新興国を中心としたさらなる経済発展などにより、日々の生活に欠かせない衣料品向けなどの布や糸の需要は今後も拡大していくとみています。IT製品の基板などの産業用の用途拡大も期待できます。

業界では、欧州の有力メーカーをはじめとする、多くのプレーヤーが生き残りを賭けて熾烈な競争を行っていますが、当社は、それらの競合に比べて総合的な企業体力で優位にあり、残存者利益も十分ねらえると考えています。また、当社が2012年に買収したスイスのウースター社は、ブランド戦略に秀でており、中長期にわたり収益力強化への貢献が期待できます。

以上のように、当社は、各事業の強みや市場環境の変化に対応した事業運営を行うとともに、2000年以降、事業の「集中と選択」の流れを加速してきました。液晶などの民生用エレクトロニクス関連事業からの撤退や、物流関係の子会社の売却などの一方で、主力事業をさらに強化するための提携やM&Aを積極的に行ってきました。メリハリを付けた経営資源の投入を行ってきた結果、当社独自の、エッジの効いた事業ポートフォリオに整理されてきたのではないかと思います。

4 人材はいつでも一番大切な経営資源

当社の社祖・豊田佐吉の精神をまとめた『豊田綱領』では、第一条に「上下一致、至誠業務に服し」を挙げ、当社に勤める一人ひとりが協力して誠実に自分の役割を果たすことの重要性を述べています。佐吉の信念とも言える研究開発の重要性に言及する第二条の「研究と創造」よりも、社員が協力することの大切さが先に置かれていることは重要なメッセージだと思います。いろいろな解釈があると思いますが、個人的には、発明のようなイノベーションを実現するのも、突き詰めれば、やはり「人」であり、「人」を育て、「人」が協力して働くことが大切であることを示唆していると理解しています。

「人材は企業の最も大切な資産」とはよく言われる言葉ですが、開発にしる、モノづくりにしる、販売にしる、最終的に価値を生み出すのが「人」である以上、社員やその家族の方々の幸せがあってこそ、社員が全力でやりがいを持って働くことができ、企業が活性化すると思います。

一方、多様な人材の活用も重要な課題だと認識しています。当社は、愛知県の三河という、地方に主要な拠点を置く企業であり、もともと、均質で愚直、朴とつた企業文化を特徴としています。ところが、事業の多角化やM&Aなどによる事業の急速なグローバル化により、事業および人材の多様化が一気に進みました。特に、人材面では、グループ全体で5万人を超える社員のうち3万人強が外国人という状況になっています。



コンプレッサーのマザー工場(刈谷工場)



グローバル研修センター(愛知県西尾市)



社内技能競技会



産業車両事業のR&D会議

急激な事業のグローバル化は人材の育成が追いつかないというリスクでもありますが、見方を変えれば、グローバル人材を育てる上で最適な環境が整っており、チャンスともいえます。異なる価値観やバックグラウンドを持つ人々と双方向のコミュニケーションを取ることで、多くの社員が自らの可能性を広げるすばらしい経験をすることができます。多様な価値観を持つ、グローバルな環境のなかで活躍できる人材を育成するために、人材の相互派遣や共同プロジェクトの推進など、海外子会社との間で地道な人材交流を行っていきたくと考えています。実際、BTインダストリーズ社との統合でも、多くの関係者が異なる文化を受け入れ、辛抱強くコミュニケーションを重ねることで、事業だけでなく、人材育成という点でも、大きな成果を生み出すことができました。この時間をかけてきた取り組みは、当社の大きな財産になっています。

5 環境

イスラエル出身の歴史学者ユヴァル・ノア・ハラリが著した世界的ベストセラー『サピエンス全史』（河出書房新社）にも記されているように、私達人類はかつてないほど強力な存在となっていますが、その力を何に使えば良いか、ほとんど理解していないようにみえます。人類は、約7万年前に、現実に存在しないものについて語り、信じる能力を手に入れます（認知革命）が、それと同時に、東アフリカから世界各地に広がっていった石器時代の頃から現在に至るまで、自分達の都合で生態系を変化させ、多くの生物を絶滅に追い込んできました。ハラリによれば、「私達人類は仲間の動物達や周囲の生態系を悲惨な目に遭わせ、自分自身の快適さや楽しみ以外はほとんど追いかけていないが、それでも決して満足できていない。自分が何を望んでいるかもわからない」のです。現在、喫緊の課題である地球温暖化対策については、各国で足並みが揃っていない状況ですが、これも人類の身勝手な行動の一つと考えると、沈んだ気持ちになります。一方で、ハラリは、人類の持つ「明日は今日より良くなることを信じる力」を肯定しています。私達は、足もとのできることから地道に継続的に取り組んでいくしかありません。

豊田自動織機グループでは、一昨年、環境への取り組みの基本姿勢であるグローバル環境宣言に従い、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。このプランでは2050年のCO₂ゼロ社会への挑戦を見据え、地球と調和した豊かな暮らしを実現するために、「CO₂を出さない」「資源を

繰り返し使う」「自然を大切にする」ことをキーワードとしています。

当社グループは、企業市民の一員として、産業車両および自動車を中心に、省エネや電動化などの技術開発をさらに積極的に進め、環境に優しい商品を開発・提供することで、CO₂ゼロ社会の実現に向けて貢献していきます。

6 向かうべき方向性

前述しましたように、当社は、1つの事業に偏ることなく、物流ソリューションを含む産業車両や自動車関連の事業など、バランスの取れた事業で構成されています。

産業車両事業は、大きな成長分野であることは間違いなく、加えて、さまざまな物流形態への柔軟な対応が求められます。特に、物流ソリューションの強化は、当社にとって最大の「攻め」であり、今後の当社の成長を担う事業分野だと考えています。会社として相当の資金を投入して買収したバスティアン社およびファンダランデ社両社と共通のビジョンを創り、欧州・北米・日本の既存の産業車両事業や物流システム事業との連携を推進して、シナジーの最大化をめざすことが、当面の最優先課題になります。これについては、全社課題として推進し、PDCAをまわしていきます。信頼関係の醸成や協力体制の早期構築が重要であり、その上で、着実に成果を出していきたいと考えています。

また、企業買収の成功には「受け（リスク管理）」も重要になります。当社ではこれまでの実績を活かし、減損リスクに対する感度を高めるとともに、買収先企業のガバナンスが適切に機能するよう、レポート体制の確立などをしっかり進めていく考えです。

一方、自動車産業は、新興国までを含めた世界全体で見れば成長産業です。この分野は、世界中で多くのプレーヤーがしのぎを削っていますが、当社では、従来の安定した基盤を維持・向上しつつ、環境・安全・低燃費・電動化などの分野で研究開発を一段と強化していきます。いくつか仕込み中のネタがありますが、全社レベルで蓄積したノウハウなどの経営資源を集中投入することで、「攻め」の取り組みを進めていきます。

以上が、当面のめざす方向ですが、いずれも容易なチャレンジではなく、その過程で、恐らく今後幾度かの厳しい局面に直面するでしょう。幸いにも、現時点では、既存事業のパフォーマンスがある程度安定していますので、原価改善を含め一層の収益性の向上をはかり、備えとしたいと思います。また、当社のユニークな点である財務基盤の安定性なども、困難なチャレンジを支えてくれるはずで

「攻め」と「受け」のバランスを環境の変化に合わせて取りつつ、今後の進路を定め、上下一致で取り組んでいきたいと思っています。



電動化に対応した商品開発 (新型プリウスPHV搭載商品)



電動コンプレッサー-ESBG27



新型プリウスPHV



DC-DCコンバーター



車載充電器