



次の10年に向けた 新たなビジョンを掲げ、 社会と調和した 持続的成長をめざす

取締役社長 大西 朗

豊田自動織機グループは、これまでの10年間、
着実に「成長」に向けた取り組みを進めてきました。
そして今、2030年における当社のあるべき姿を描き、
これまでのビジョンを「2030年ビジョン」として更新しました。
ここでは、その概要と実現に向けた取り組みについてご紹介します。

1 2020年ビジョンの振り返り

■主な取り組みと課題

当社は、金融危機に端を発した世界同時不況を経て、スリム化した企業体質を維持しつつ、次の成長に向けた取り組みの羅針盤として、2011年10月に2020年ビジョンを策定しました。

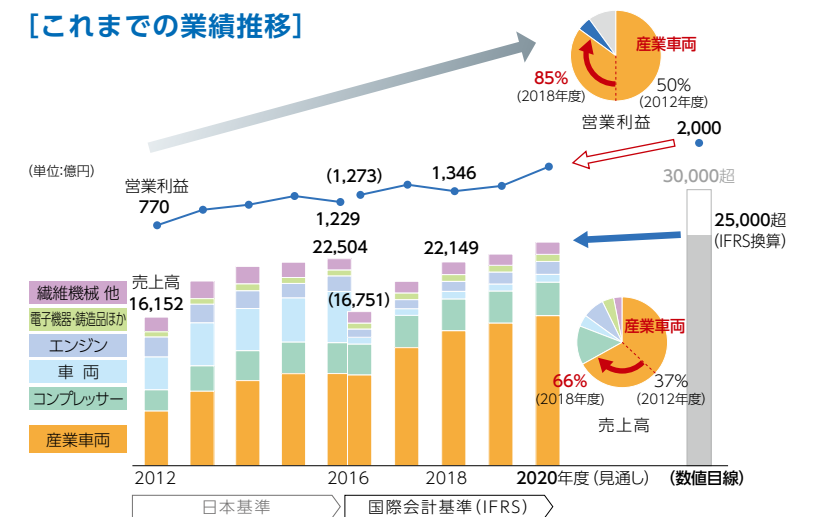
主な取り組みとしては、①産業車両、自動車関連、繊維機械の各事業において、地球環境に優しい商品開発を進める“3E (Environment, Ecology & Energy)”、②アフターサービスや販売金融などさまざまな領域でお客様のお役に立つことをめざす“Value Chain”、③世界中のお客様に商品・サービスをお届けする“World Market”の3つを骨太の戦略とし、M&Aも活用しながら、成長に向けた体制づくりを進めてきました。

そのなかで産業車両は、当社の主力事業と位置づけ、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(株)の米国販売金融の産業車両事業、物流ソリューション会社である米国のバスティアン社と欧州のファンダランデ社などのM&Aを実施し、バリューチェーンを拡大させてきました。

こうした取り組みの結果、2012年度以降、売上高・利益とも着実に拡大し、また、事業構成としては、主力の産業車両事業の比率が売上げ規模で約2倍となりました。

これまでは、産業車両をはじめとした各事業で成長に向けた体制整備への投資を先行させ、将来の成長のための「仕込み」を行ってきました。今後は、その成果を刈り取り、収益拡大につなげていきたいと考えています。



【2020年ビジョン】

目標の目線

- ・売上高:3兆円超
- ・営業利益:2,000億円超(7%)
- ・ROA^{*1}:5%、ROE^{*1}:10%

^{*1}: 投資有価証券については、取得価格ベース



【各事業における主な取り組み】

	産業車両・物流	コンプレッサー	車両	エンジン	エレクトロニクス	繊維機械	その他
3E	FCリフト、LiB搭載リフト 建機向けHVシステム	電動コンプレッサー FCエアコンプレッサー	ハイブリッド車生産 環境高効率ライン	クリーンディーゼル DPFレス産汎エンジン	PCU部品/アッシー	JAT 810	車載用電池 CFRP
Value Chain	欧米ディーラー直営化 カスケード社買収 トヨタの販金産車事業取得	電動向けインバーター内製	Vitz特別企画車 樹脂ウインドウ	自給品拡大 ターボ		ウースター社買収	
World Market	新興国拡販 南米事業強化 タイリフト社買収 バスティアン社、ファンダランデ社買収	新興国事業拡大 中国事業強化	グローバルRAV4 開発・生産支援	インド生産開始	北米販売強化 欧州販売強化		

2 「豊田自動織機グループ2030年ビジョン」更新の背景

当社では、2020年ビジョンのもと、着実な成長をはかってきましたが、同ビジョンの年限が近づいたため、新たに10年後を見据えてビジョンの更新を検討してきました。

外部環境の面でも近年の変化は著しく、当社の成長戦略にも少なからず影響をおよぼしています。AI(人工知能)やビッグデータ、IoT(モノのインターネット)、ロボティクス(ロボット工学)などの産業界への導入が急速に拡大し、第4次産業革命の潮流がまさに大きなうねりとなってきました。また、通商問題や地域紛争が頻発するなど、地政学リスクの高まりを座視できない状況となっています。

さらにESG(Environment, Social, Governanceの3つの観点)が企業の成長には必要だという考え方)やSDGs(国連が定めた持続可能な世界を実現するための17の目標・169のターゲット)など企業の非財務面での取り組みに対する社会からの要求が高まり、企業活動にも変化が求められるようになってきました。

一方、当社内においては、産業車両事業のなかで物流ソリューション事業の重要性が拡大してきたことや、各事業における環境関連技術の開発強化など、業容が変化してきたことも、ビジョン見直しの契機となりました。

3 2030年ビジョン

■基本的な考え方

2030年ビジョンは、中長期のめざす姿・方向性を示すものであり、基本的な考え方は2020年ビジョンを踏襲しています。これまでのビジョンをベースに、内外の環境変化を受け、必要な範囲で更新しました。

■新ビジョンへの思い

当社は、1926年の創立以来、繊維機械事業を営んできましたが、1950年代以降は、経営基盤の安定をはかるために、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・生産に乗り出すなど、常に新たな事業に挑戦すると同時に、本格的な海外展開も進めてきました。さらに2010年代には、産業車両と自動車関連事業との親和性を重視した「選択と集中」を展開してきました。90年を超える進化と発展の会社の歴史において、このようにリスクを取りながら新事業への参入などにチャレンジしてきた私達を、いつの時代にも変わらず、支えてくれたものが「豊田綱領」(社是)という創業の精神です。

豊田綱領(社是)

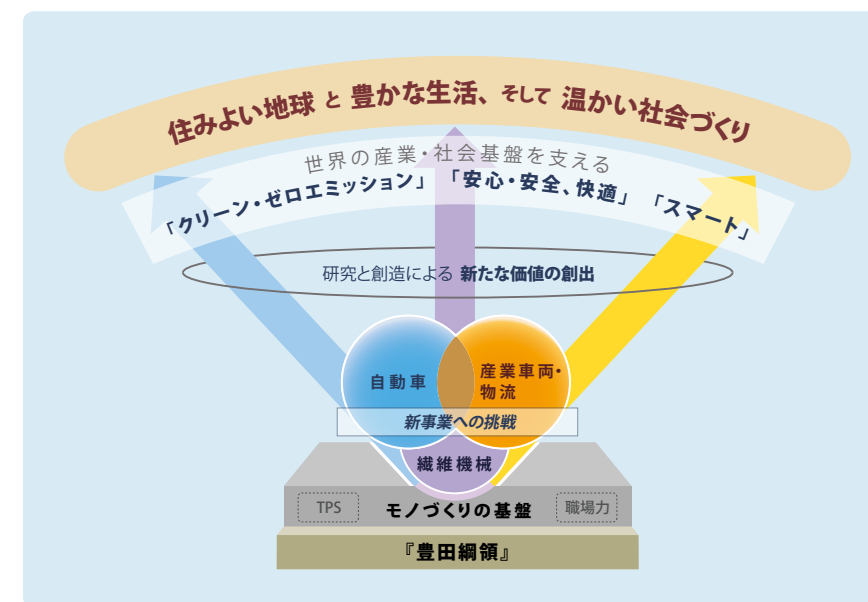
豊田佐吉翁の遺志を体し

- 一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし
- 一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
- 一、華美を戒め、質実剛健たるべし
- 一、温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

今後の事業展開においても、繊維機械事業を原点に、自動車関連事業と産業車両事業を両輪として事業を展開していく方針に変わりはなく、世界のお客様のニーズを先取りした新たな価値の創造に積極的に挑戦していきます。

■新ビジョンの概要

新ビジョンの考え方は、お客様のニーズを先取りする商品やサービスを継続的に提供することにより、世界の産業・社会基盤を支え、住みよい地球と豊かな生活、そして温かい社会づくりへの貢献をめざすというものです。

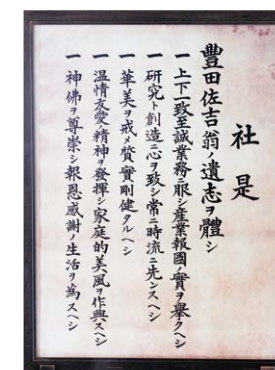


■持続可能な社会の実現に向けた考え方

当社は、創業以来、豊田綱領(社是)とそれに基づく基本理念の考え方である「住みよい地球と豊かな社会づくり」に取り組んできました。これは、SDGsのめざす姿と一致するものであり、新ビジョンにおいてもこの考え方を明確にすることで、社会と調和しつつ、持続的な成長に向けて取り組んでいきます。



社祖・豊田佐吉



豊田綱領(社是)

SDGsの17の目標



そのなかでも環境の面につきましては、2050年CO₂ゼロ社会の実現に貢献すべく、環境に優しい商品の開発に努めています。そうした活動などが認められ、CDP*²調査で、2018年には「気候変動」と「ウォーターセキュリティ」の両部門で最高評価を獲得しました。今後も地球環境保全の取り組みに力を注いでいきます。

*2：企業や政府が温室効果ガスの排出量を削減し、水資源や森林を保護することを推進する国際的な非営利団体で、2000年に英国で発足。

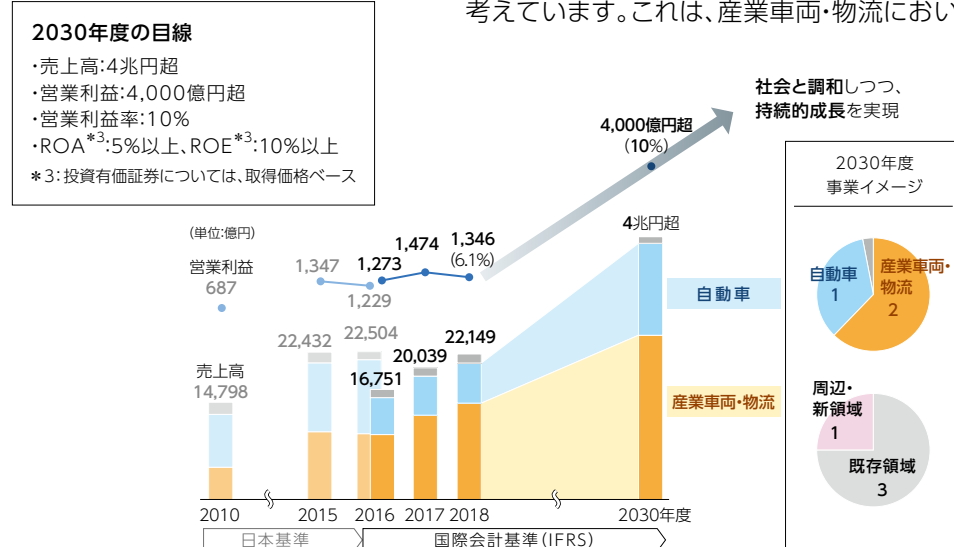
■新ビジョンにおける目標の目線

2030年度のめざす目線としては、売上高:4兆円超、営業利益:4,000億円超、営業利益率:10%などを掲げています。また、2030年度の事業割合のイメージとしては、産業車両・物流と自動車関連の比率は2:1と、現在とあまり変わらないと考えています。これは、産業車両・物流においては、物流ソリューション分野を中心

に大きく伸ばす一方、自動車関連も各事業における当社の役割の拡大も含めて成長をめざしていくためです。

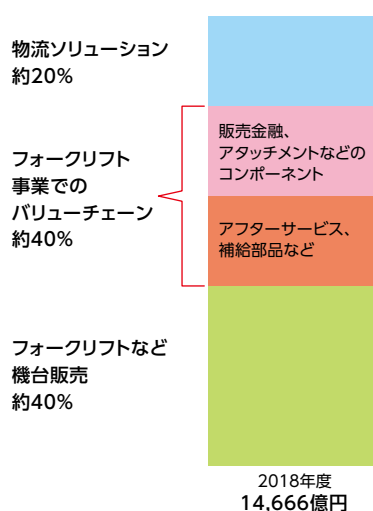
また、既存事業を着実に強化・拡大する一方で、当社の強みを活かして各事業の周辺分野や新領域を開拓していく計画です。将来に向けた新たな種まきを積極的に行っていきたいと考えています。

【新ビジョンの数値目線】



4 事業の中期的な取り組み

産業車両セグメントの売上高構成イメージ



ビジョンの実現に向け、各事業で進めていく取り組みについてご説明します。

1) 産業車両事業

産業車両の事業を取り巻く環境を概観すると、グローバルでの経済成長による物流量拡大とともに、先進国における労働力不足や新興国での人件費高騰などに伴う、物流効率化ニーズの拡大が予想されています。

また事業の特徴としましては、フォークリフトなどの機台販売であるフロー型ビジネスと、同事業の売上げ全体の6割を占めるバリューチェーンや物流ソリューションなど、継続的な収入が見込めるストック型ビジネスの両輪により、景気減速時のインパクトが緩やかな、比較的安定した成長が見込めると考えています。

■事業の強みおよび成長に向けた取り組み

フォークリフト事業においては、幅広い商品ラインナップや、アタッチメントなど

【産業車両事業の商品・サービス】



のコンポーネントといったハード面と、販売・サービスネットワーク、IT技術を活用したアフターサービス、販売金融、課題解決力などソフト面を含めた、バリューチェーン全体での総合力を活かし、物流ソリューション事業と連携した事業拡大をはかっていきます。

物流ソリューション事業においては、充実した機器のラインナップやシステム対応力、グローバルなネットワークなどの面での強みを考慮し、バステリアン社、ファンダランド社、当社の3社における役割分担を明確にするとともに、協業によるシナジーの最大化をはかっていきます。

今後、フォークリフトと物流ソリューション両事業の連携を深め、総合力No.1をめざしていきます。

2) 自動車関連事業(コンプレッサー)

カーエアコン用コンプレッサーの市場については、自動車販売の拡大やカーエアコン搭載率の向上により、持続的に成長していくとみています。クルマの電動化は、中・長期的に進展すると見込まれますが、その過程にはさまざまな要素が影響するため、スピードは不透明と考えています。当社では、こうした状況を踏まえ、柔軟に対応できるように準備を進めています。

具体的には、開発面でHVからPHV・EV・FCV*⁴まで各電動車のニーズに合わせた差別化を推進するとともに、生産面では、エンジン車用・電動車用の量変動に柔軟に対応できるしくみ作りを進めています。

*4：HV：ハイブリッド車 PHV：プラグインハイブリッド車 EV：電気自動車 FCV：燃料電池自動車

■中・長期的な取り組み

電動化や自動化の進展により、熱を発する部品の増加が見込まれます。当社では、優れた冷却性能を活かし、こうしたニーズに対応した商品開発にも注力していきます。また、コア技術を活かした走行系部品へ事業領域の拡大もはかっていく方針です。



3) 自動車関連事業(車両・エンジン・エレクトロニクス)

車両・エンジン・エレクトロニクスにおいては自動車組立から部品まで各々の分野でトップレベルの競争力を発揮するマルチサプライヤーをめざしていきます。

車両においては、トヨタ自動車より、品質管理優秀賞を7年連続受賞しており、今後もQCDの実力を発揮しつつ、当社におけるモノづくりの基盤としての役割を果たしていきます。また、昨年実施した工場のリニューアルにより、30年後まで競争力を維持する構えは整ったと考えており、これからは、モノづくり力に加えて商品企画・開発力を強化し、トヨタグループにおけるスモールSUV(スポーツ・ユーティリティ・ビークル)のリーダーをめざしていきます。

エンジンにおいては、これまでの主力であったディーゼルエンジンに加え、ガソリンエンジンについても役割の拡大をめざし、さらにターボチャージャーの競争力強化や搭載エンジンの拡大を推進していきます。

エレクトロニクスにおいては、クルマの電動化の流れを事業の成長につなげられるよう、企画・開発から生産までの各機能を強化し、低炭素社会に貢献していきます。

4) 繊維機械事業

主力商品のエアジェット織機においては、品質の高さを活かした拡販を進めるとともに、工業用布製品への用途の拡大や、環境性能の高さによる差別化をはかっていきます。また、繊維品質検査機器メーカーである連結子会社のウースター社との技術的なシナジーも追求し、当社商品の競争力向上につなげていきたいと考えています。

5 経営の基本的な考え方

1) 事業の方向性

当社は、20～30年後も社会のお役に立つとともに、当社自身も持続的に成長し続けることをめざしており、ビジョンもこうした中・長期の目線で見直しを行いました。

持続的な成長のためには、当社の強みであるモノづくりを基本に既存事業の競争力を強化する一方で、当社の将来を支える新たな事業の種まきをし、育てていくのは、前にも述べたとおりです。そのためにも、研究開発などの投資を引き続き積極的に行っていきます。

既存事業において、今後の成長に向けて取り組んでいく重点分野は、物流ソリューションと環境関連技術です。物流の効率化ニーズが拡大する流れは止まることはなく、また、地球温暖化抑制の重要性から電動化は着実に進展していくものと考えています。物流ソリューションの分野では、バスティアン社とファンダランド社、当社でシナジーを出しながら成長をめざす準備は整いました。電動化については、各タイプの電動車に関して、当社の持つさまざまな技術で差別化をはかっていきます。

世の中の変化を追い風に各事業の強化に努めるとともに、当社のコア技術を活かして、事業領域の拡大をめざしていきます。

2) ガバナンスの取り組み

当社では、ガバナンスの体制やルールを形式的に取り入れるのではなく、ガバナンスが社内に根づき、実際に機能することが重要と考え、経営層から社員一人ひとりまでの地道な理解・浸透活動に努めてきました。

社外取締役についても、取締役会において自身の豊富な経験に基づき、適切かつ実効性の高い助言をいただいております。それらは当社の経営に大きく役立っていると考えています。また、業績については目先の目標にしばられず、経営の判断が近視眼的にならないよう心がけています。取引先をはじめ、さまざまなステークホルダーの皆様とも長期的な視点でお付き合いさせていただくことを通して、会社を持続的に成長させ、その結果、株主の皆様への還元も継続・安定的に行っています。

今、当社では一人ひとりの社員が、新しいビジョンの考え方をよく理解し、それぞれの立場で実践していく取り組みを進めています。そして、私も、全社員とともに、ビジョンの実現を通して成長し、社会に貢献していけるよう努め、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていく決意です。



新型RAV4



TNGAガソリンエンジン



ターボチャージャー
(GD型ディーゼルエンジンに搭載)