



Top Interview

トップインタビュー

取締役社長 | 大西 朗

経営環境の変化にしなやかに対応し、 持続的成長に向けた取り組みを加速

「世界の人々の豊かな生活と温かい社会づくりにお役に立つ」という理念のもと、ビジョンの実現に向けて取り組んでいくことや経営方針についてご説明します。

Q はじめに、2013年度の取り組みや業績についての総括をお願いします。

2013年度を振り返りますと、国内外の景気は、地域により濃淡はあるものの全体的に底堅く推移しました。こうしたなか当社では、各事業において成長に向けた取り組みを着実に進めてきました。

主力の**産業車両事業**では、市場は全般に堅調に推移するなかで、当社は幅広い商品ラインナップやこれまでに強化してきた販売網を活かし、積極的な拡販活動を行った結果、グローバルで販売台数を伸ばし、業績を拡大することができました。2013年3月末に子会社化した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(株)の事業活動も順調に推移し、連結業績に大きく貢献しました。現在、同社との間では、お互いを理解し、強みを学び合うための活動を進めています。

自動車関連の事業については、**カーエアコン用コンプレッサー事業**では、国内外で販売台数を伸ばすこと

ができました。**車両事業**は、2012年末にフルモデルチェンジしたRAV4が販売好調で大幅な台数増となった一方で、**エンジン事業**は、KD型ディーゼルエンジンがアジアでの自動車販売低迷の影響を受けたことなどにより、前年度の販売実績を下回る結果となりました。**カーエレクトロニクス事業**では、トヨタ自動車(株)を中心とした国内外の自動車メーカーへの販売が堅調に推移しました。

物流事業については、物流受託サービスや自動車関連部品の陸上運送サービスが増加し、前年度を上回る売上げを確保しました。

繊維機械事業では、主な販売先である中国市場の好調に加え、当社も環境性能に優れた新型エアジェット織機を投入したことなどにより、業績を大きく伸ばすことができました。

こうした取り組みの結果、2013年度は、売上高2兆78億円、営業利益1,076億円と過去最高の業績を達成することができました。また、株主の皆様への配当につきましては、業績、資金需要および配当性向を勘案し、前年度から30円増加の85円とさせていただきます。



Q 今後のさらなる成長に向けた取り組み状況はいかがですか？

当社は、中長期的にめざす姿として2020年ビジョンを策定し、そのなかで以下の3つを主な戦略と位置づけて取り組みを進めています。

まず1つ目は、省エネなど環境・エネルギー分野の技術革新により、環境負荷の少ない社会の実現に貢献するというものです。

産業車両事業の主力商品であるフォークリフトでは、エンジン車と電動車の主要機能部品を自社開発することで、環境性能の強化をはかっています。



自社開発の産業用エンジンを搭載した新型フォークリフト

エンジン車では、エンジン事業部と共同で開発した新型の産業用エンジンとターボチャージャーをフォークリフトに搭載し、まず北米で2013年10月に販売開始しました。このモデルではDPF*を用いずに厳しい排ガス規制をクリアし、燃費も大幅に向上させることができ

* : Diesel Particulate Filterの略。ディーゼル微粒子捕集フィルター。

■ 2020年ビジョン

お客様のニーズを先取りする商品・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、豊かな生活と温かい社会づくりに貢献する



ました。また、電動車については、先進国を中心とした環境規制の強化や屋内物流の拡大などに伴い、すでに当社販売台数の半分以上を占めています。電動車の環境性能アップの鍵となるモーターやコントローラーをエレクトロニクス事業部と共同で開発し、パワーと稼働時間両面での差別化をはかっています。

環境性能の重要性は、自動車関連の事業においてもますます高まっています。

コンプレッサーについては、自動車の燃費規制強化により、省燃費性能の高い可変容量タイプのニーズが高まっており、当社では、同タイプの開発・生産を強化しています。また、ハイブリッド車などに搭載する電動タイプの省燃費性能向上や軽量化を進めており、エンジン車用とともに、トヨタ自動車はもちろん、国内外の自動車メーカー向けに販売を拡大しています。

2つ目は、良い商品のご提供を含めたバリューチェーン全体を拡大させる、つまり、商品が生み出すお客様にとっての価値の最大化をはかるという考え方で。

具体的には、生産財である産業車両や繊維機械を常に良い状態でお使いいただくためのサービスをはじめ、お客様の事業に関わるあらゆる領域でお役に立つことをめざしています。

産業車両事業では、生産財にとって重要なサービスの品質を各国で一層強化すべく、グローバル・トレーニングセンターを中核拠点としてサービストレーナー向けの

教育や販売店のサービス技能コンクールを行うなど、さまざまな取り組みを行っています。また、リースなど販売金融のニーズが高まるなかで、自社での対応力強化をはかっています。2013年6月にはメキシコとフランスに販売金融の拠点を設立し、順次営業を開始しました。こうした取り組みにより、販売、サービス、金融が一体となってお客様のさまざまなニーズにお応えできる体制を整えていきます。

繊維機械事業においては、新型エアジェット織機で、強みである省エネ性能をさらに進化させるとともに、当社が蓄積してきたノウハウを数値化し、機台が最適な製織条件を自動設定するシステムを搭載しました。これにより、織機の性能を最大限に引き出すという熟練工が担ってきた付加価値を、商品を通じてご提供することができるようになりました。また、紡機では、インド拠点の生産能力を拡充し、お客様に近い場所でモノづくりを行うことで、一層タイムリーで地域のニーズに合ったサービスのご提供をめざしています。

3つ目は、経済の牽引役としての役割が拡大している新興国を含め、世界中の市場があるところで事業を行い、お客様に商品・サービスをお届けしていくというものです。

産業車両事業においては、これまでに先進国では市場に近い拠点での生産体制の基盤を構築する一方、新興国では、販売先への供給に最適な拠点へ順次切り

替えることでリードタイムの短縮や輸送コストの低減を追求してきました。さらに2013年6月には、中国の生産拠点の移転・拡張を行い、10月には今後さらなる成長が見込まれるブラジルに工場を新設し、同市場でニーズの高いエンジン車の生産を開始するなど、主に新興国の市場拡大への対応を行いました。

コンプレッサー事業では、グローバルでの自動車販売の拡大や燃費規制の強化を背景に、自動車メーカーからの受注が増加しており、北米、欧州、アジアで生産能力の増強を進めています。特に北米では、省燃費性能の高い可変容量タイプのニーズ拡大が顕著なため、主要機能部品の現地工場を2013年9月に立ち上げ、現地調達率の向上をはかっています。



可変容量タイプコンプレッサーの主要機能部品生産会社 (北米)

Q 当社が多様な事業を営んでいることには、どのようなメリットがありますか？

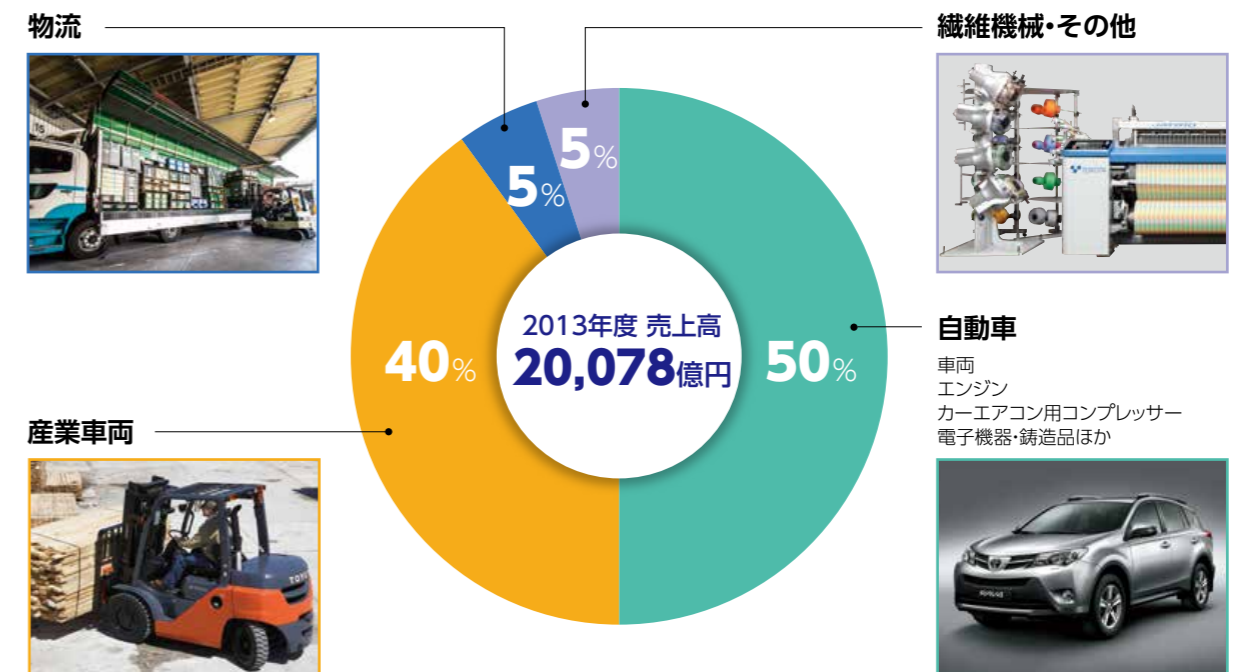
当社は、産業車両、自動車関連、繊維機械など、さまざまな事業を営んでおり、なかでも産業車両事業の主力商品であるフォークリフト、自動車関連事業のカーエアコン用コンプレッサー、創業事業である繊維機械のエアジェット織機の3つは、世界トップシェア*を堅持しています。この点で、トヨタグループのなかでも非常にユニークな会社だと認識しています。

ステークホルダーの皆様の中には、こうした事業構造のメリットがよくわからないとお感じの方もいらっしゃるかも知れません。しかし当社では、開発や生産などの分野において事業間に横串を通し、それぞれの強みを共有することが各事業の強化につながっていると考えており、今後もこうしたメリットを最大化できるよう努めていきます。

このうち開発分野では、省エネ、電動化などの環境技術において産業車両と自動車関連の事業が各々培って

*：自社調べ

■ 当社の事業構成



フォークリフト工場 (ブラジル)

きた技術やノウハウを活かして共同で開発を行う案件が増えています。具体的には、産業車両事業部がエンジンやエレクトロニクスの事業部と共同でフォークリフトの主要機能部品を開発したり、コンプレッサー事業部がエレクトロニクス事業部と共同で電動コンプレッサーを開発するなど、協業により付加価値の高いものを生み出し、商品の差別化をはかっています。

また、生産分野においても、鑄造、加工や組み立てといった各事業に共通する生産技術力を一層強化するための活動や、優れた改善事例の各事業部への水平展開を行うなど、品質・生産性の向上や原価改善の取り組みを進めています。日本のモノづくりの将来を危惧する声もありますが、当社では、このように開発・生産両面で各事業の持つ力を結集して「モノづくり力」に磨きをかけ、世界各地のお客様ニーズに合った商品・サービスをご提供していきます。

今後もこうした施策をさらに推進し、多様な事業を営むメリットを活かして、成長力を一層強化していく考えです。



エンジンの開発



エアジェット織機の生産現場

Q 当社の経営において大切にしている考え方を教えてください。

2020年ビジョンの実現に向けて 全社一丸となり取り組む

当社は、2020年に向けて、「こうありたい」という姿を2020年ビジョンとして掲げ、その実現に向けて全社をあげて取り組んでいます。具体的には、「お客様のニーズを先取りする商品・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、豊かな生活と温かい社会づくりに貢献する」ことをめざしています。そして、ビジョンを実現するために特に大切にしている考え方は、「**お客様視点**」と「**イノベーション**」です。

当社では創業以来、良いものをつくってお客様にお届けし、喜んでいただくことで社会に貢献し、その結果として会社を成長させてきました。その基本に立ち返り、私達にとっての最終のお客様は誰なのか、お客様の真のニーズは何なのか、を考え、私達のすべての仕事がお客様につながっていることを意識することにより、「お客様視点」の実践に努めています。

また、お客様に良い商品やサービスをご提供していくためには、従来の取り組みに加え、「イノベーション」を起こすことも必要です。当社の社是の1つに「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」という言葉がありますが、これがまさに「イノベーション」を指しています。今後、技術開発だけでなく、生産や販売、サービスなども含めあらゆる機能でイノベーションを生み出すことで、競争力を高めていきます。

このようにビジョンの実現に向けて取り組むなか、当社を取り巻く事業環境の変化は、かつてないほど速くなっています。そうした状況下でスピーディな経営を行うため、必要な監査・チェック機能を充実させつつ、権限委譲を一層進めていきます。全社に関わるような大きな課題は本社で検討を行う一方で、各事業における個別の案件については、権限委譲を進めることで迅速に対応していく方針です。

また、グローバル化が進展し、混沌さが増している現代

では、今日は追い風が吹いていても、いつまた向かい風に見舞われないとも限りません。リスクに備えて日頃からアンテナを高く張り、変化を敏感に察知するとともに、変化が起きた時や予兆を感じた時には、しなやかに対応していくことが重要だと考えています。これは、臨機応変というだけでなく、ビジョンの達成という大きな目標をしっかり見据えながらも、硬直的にはならず、環境の変化に応じた最適な方法や経路で柔軟に対応していくということです。

社会のお役に立つという理念に基づき、ビジョンの実現に向かって邁進していくことが、当社の成長につながるとの信念のもと、経営に取り組んでいきます。

社員一人ひとりがいきいきと働き、 積極的にチャレンジする企業風土を大切に

会社の持続的な成長のためには、社員の一人ひとりがいきいきと働いていることが必要です。現在、当社では、世界各地で約5万人の社員が働いており、国籍はもちろん、業務内容やこれまでの経験、ものの考え方など多様性に富んだ集団と言えます。こうした社員の一人ひとりがいきいきと働くために大切なのは、目標を共有し、自分の仕事が目標達成につながっていると認識できることだと思います。当社では、会社の大きな方向性としての2020年ビジョンの共有と、一人ひとりが各々の持ち場で自分の役割を果たすことの大切さの浸透に努めています。また、持続的な成長を支える会社の基盤を強固にするため、安全、品質などの取り組みを強化しており、ここでも、それぞれが自主的に行動する風土づくりを進めています。このうち安全に関しては、2013年7月に安全ビジョンを制定し、ルールや制度だけに頼るのではなく、不安全行為をお互いに注意し合えるような安全文化の構築に取り組んでいます。

目標を共有し、それぞれの役割を果たすことに加えて新しいことに積極的にチャレンジしていくことも大切です。当社の社祖である豊田佐吉は、母親が手織の織機で苦勞する姿を見て、「何とか母親の仕事を楽にできる織機を発明できないか」との思いから、織機の研究を始めました。そして、資金が乏しく、周りからの理解も

得られないという厳しい状況のなかで、さまざまな困難を乗り越えながらも自動織機の開発に成功しました。このように目標に向かってチャレンジし続けていく姿勢が大切だと思います。

また、次代を担う人材の育成が重要であるのは、言うまでもありません。当社は技術技能ラーニングセンターやグローバル研修センターなど、学ぶ場を幅広く充実させてきました。加えて、若い人達が学んだことをグローバルに実践できるよう海外関係会社との人材交流の場も拡大してきました。ただし、教える側が一方的に与えるだけでは人材育成はうまくいきません。学ぶ側の一人ひとりがしっかりとした自覚を持って参画することが大切です。上司が一から十まで教えるのではなく、結果を恐れずやらせてみて、それを見守ってやれるような職場づくりに取り組んでいます。

今後も、会社の持続的な成長を通してステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう、ビジョンの実現に向けた取り組みを加速させていきます。

