

ステークホルダーの皆様へ

2013年6月の株主総会后、新たに会長に就任した豊田鐵郎、社長に就任した大西朗より、
これまでに行ってきた事業の基盤づくりおよび中長期の成長に向けた今後の取り組みについてご説明いたします。



取締役会長
豊田 鐵郎

取締役社長
大西 朗

豊田鐵郎

大西 朗

中長期的な成長のための基盤づくりを推進

当社は、2008年のリーマンショックの際、景気後退が本格化する前の早い段階から収益改善の活動に取り組んできました。その後も、徹底した管理を続け、その成果が出始めたところに東日本大震災とタイの洪水が続きましたが、当社グループが一丸となって対処し、難局を乗り越えてきました。この間の取り組みによって、事業体質が筋肉質になり、利益を生み出せる力がついてきたと思います。

一方では、守りを固めつつ攻めに転じ、ビジネスチャンスを見逃さず確実に業績につなげるとともに、中長期を見据えた成長をはかるため、各事業の基盤づくりを行ってきました。

産業車両事業では、開発、生産、販売、サービスの各機能を強化し、バリューチェーン拡大に向けた取り組みを進めてきました。また、コンプレッサー事業では、為替フリーの実現に向けた最適な供給体制の構築や、省燃費をはじめとした商品力の強化、車両およびエンジン事業では、QCD（Quality：品質、Cost：コスト、Delivery：納期）の一層の向上などに取り組んできました。

これらの取り組みを着実に進めてきたことにより、持続的な成長の軌道にのせることができたのではないかと考えています。

また、投資の面でも、産業車両事業の最適生産・供給体制の構築、コンプレッサー事業におけるグローバルでの生産能力増強をはじめとした体制づくりを行ってきました。さらに、M&Aの分野では、産業車両の販売網再編のための直営化に加えて、フォークリフト用アタッチメント*メーカーのカスケード(株)の子会社化、繊維機械事業におけるウースター テクノロジーズ(株)の子会社化を実施し、現在、成長に向けたアライアンスの推進をはかっているところです。このように、中長期の成長に向けた布石を打っており、今期から成果が見え始めてくるのではないかと期待しています。

今後不透明な経営環境が続くと予想されますが、当社は、2011年秋、中長期的に成長していくための指針として、2020年ビジョンおよび中期経営計画を発表しました。このビジョンは、お客様が本当に必要とする商品やサービスをタイムリーにお届けすることによって、皆様の豊かな生活や温かい社会づくりのお役に立ちたい、との思いで策定しました。

*：フォークリフトのフォークの代わりに装着し、荷物を直接つかんだり、回転させたりすることで作業性を高め、物流を効率化する機器。



当ビジョンにおいて、産業車両をはじめとする「ソリューション」の事業ユニットおよび、コンプレッサーを中心とする「キーコンポーネント」の事業ユニットは、当社グループの成長と収益力向上の原動力となるべく、グローバル展開とバリューチェーン拡大を進めていきます。また、自動車、エンジンなどの「モビリティ」事業ユニットは、トヨタ車の競争力向上に貢献するとともに会社の経営基盤を支える役割を担うため、品質やコスト面での実力をさらに磨いていきます。

今後、さらなる成長をはかるために、「**3E**」、「**Value Chain**」、「**World Market**」の3つを骨太の戦略として位置づけました。

1つ目の「**3E**」は、地球環境に優しいモノづくりを進めていくためのキーワードである「**Environment, Ecology & Energy**」の頭文字をとったものです。

2つ目は「**Value Chain**」です。産業車両などの事業において良い商品をお届けするだけでなく、常に最高の状態でお使いいただくためのサービス体制をはじめ、お客様に関わるさまざまな領域でお役に立つことをめざしています。

3つ目は「**World Market**」で、先進国に新興国を加えた幅広い地域で事業を行い、世界中のお客様に商品・サービ

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



スをお届けしていきたいとの思いを込めています。

これらの取り組みを3つの事業ユニットに横串を通して展開し、各事業を成長させることで、ビジョンを実現していきたいと考えています。

2012年度の取り組みおよび業績

2012年度を振り返りますと、欧州債務危機や中国経済の鈍化による影響はありましたが、米国や東南アジアの景気が底堅く推移するなど、全体では緩やかに回復してきました。こうしたなか当社では、2012年度から2015年度までの中期経営計画の1年目として、各事業での生産や販売などにおいて攻めの取り組みを進めました。また、中長期的な成長をはかるため、電動化をはじめとした環境・エネル

ギー技術などの研究開発も積極的に行ってきました。

産業車両事業においては、欧米ではこれまで直営化してきた販売店を活用した積極的な拡販活動を展開し、新興国では販売・サービス機能の強化に努めました。これらの取り組みの結果、市場は前年並みにとどまるなか、当社は前年度を上回る業績を達成しました。欧州では市場の低迷が続くなか、フォークリフトの生産リードタイム短縮などに取り組み、大口受注の獲得につなげることができました。

また2013年3月には、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、お客様の多様なニーズへのきめ細かな対応などに強みを持つ米国のカスケード(株)を連結子会社化しました。今後、同社のアタッチメントを加え、事業領域を広げることで、お客様の物流ニーズに幅広く対応し、産業車両事業のさらなる成長をめざしていきます。

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、自動車販売が好調に推移した北米やアジアなどで台数増を達成することができました。**車両**事業においては、7年ぶりのフルモデルチェンジとなったRAV4の生産を順調に立ち上げ、また**エンジン**事業では、トヨタ自動車(株)が新興国向けに販売しているIMV向けのディーゼルエンジンの台数増などにより、過去最高となる販売台数を達成しました。**カーエレクトロニクス**事業では、これまでのトヨタ向けに加え、トヨタ以外の国内外自動車メーカーへもハイブリッド車(HV)用商品などの販売を増やすことができ、業績への貢献度が高まりました。

物流事業については、子会社の保有株式の売却により物流受託事業が減少したものの、自動車関連部品の陸上運送サービスが増加し、前年度並みの売上高を確保しました。**繊維機械**事業では、主力市場である中国の経済が伸び悩んだことにより販売は減少しましたが、世界販売シェアNo.1*のエアジェット織機を中心に販売活動を強化することで、低迷する市場の活性化をはかりました。

こうした取り組みの結果、2012年度の業績は、売上高1兆6,152億円、営業利益770億円となり、ともに前年度を上回ることができました。

*:自社調べ



中長期の成長に向けた取り組み

今後、2020年ビジョンをめざし、中長期的に会社を成長させていくため、これまで進めてきた3つの骨太戦略である



「3E」、「Value Chain」、「World Market」の取り組みをさらに加速させていきます。

1つ目の「3E」については、産業車両事業と自動車関連事業との間で、互いに蓄積してきたさまざまな技術やノウハウを共有しており、今後これらに磨きをかけた上で両事業で活用していきます。産業車両の主力商品であるフォークリフトでは、モーターやコントローラーなど、内製しているキーコンポーネントの性能を向上させることなどによって、商品力の一層の強化をはかっていきたいと考えています。

また、燃料電池フォークリフトの開発では、経済産業省などが進める「北九州スマートコミュニティ創造事業」の一環として、2012年12月から、新開発の燃料電池フォークリフトによる実証実験を行っています。燃料電池は、CO₂排出量の削減やエネルギーの多様化などの面で、産業車両においても新たな動力源として期待されています。

エンジン車については、当社エンジン事業部でフォークリフト用に開発・生産しているエンジンの燃費性能向上や排出ガスのクリーン化など、産業車両・エンジン両事業部の力を結集し、競争力のある商品を開発していきます。その一環として、2013年4月には、新型エンジンを搭載した3.5トンから8トン積のフォークリフトを北米で発売しました。

このように、電動車やエンジン車の省エネ性能などの改良や、燃料電池フォークリフトの開発など、お客様の物流効率化に貢献しながらも環境に優しい商品の開発をスピードアップしていきます。

次に自動車関連の事業では、今後、世界各地域において燃費規制が一層強化されます。これに伴い、コンプレッサー事業では、省燃費性能の高い可変容量タイプについて、商品力を一段と高めた次期型モデルや、新興国向けに機能

と価格のバランスを最適化したモデルの開発に力を注いでいきます。また、HVのアイドリングストップ時にもエアコンが使用できる電動タイプでは、小型・省燃費化をさらに高め、HVなどの販売を加速させている国内外自動車メーカーへの拡販を進めていきます。

カーエレクトロニクス事業では、HV用のコンバーターやインバーターを中心に、これまでトヨタ車への搭載により培ってきた小型・軽量・高効率などの競争力を一層高めていきます。この事業が当社全体に占める売上げの割合は、現時点でそれほど大きくありませんが、電動車両の台数増を



海外のサービストレーナー向け実技教育

追い風に、搭載車種の拡大などにより今後成長させ、自動車の電動化に貢献していきたいと考えています。

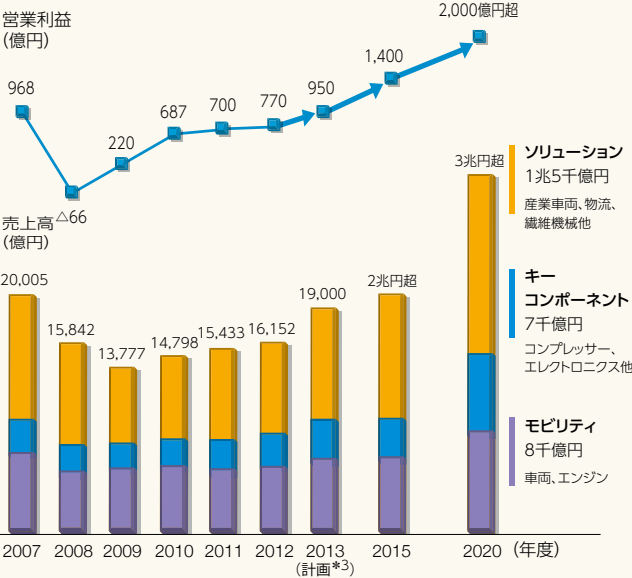
2つ目の戦略の「Value Chain」は、産業車両事業などで特に重要な取り組みです。同事業では、欧州でブランドごとに異なっていた販売チャネルの統合や、北米における販売店の直営化など、体制の強化を進めてきました。今後はこの体制を活かし、生産財にとって重要であるお客様へのきめ細かなサービスや物流改善のご提案、販売金融の強化などに努めていく計画です。また、アジアなどの新興国では、サービスを一層強化するとともに、サービス品質での差別



お客様のもとでのサービス

■ 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%



■ 2015年度 経営目標

	(億円)		
	2012年度実績	2013年度計画*3	2015年度目標
売上高	16,152	19,000	20,000 超
営業利益(率)	770 (4.8%)	950 (5.0%)	1,400 (7.0%)
ROA*1	2.8%	—	5.0%
ROE*1	8.7%	—	10.0%
設備投資額	894	1,000	2012～2015年度合計で約5,000億円*2

*1：投資有価証券については、取得ベースを使用。

*2：M&A投資を含む。

*3：2013年4月26日現在

化により拡販をはかっていきます。

3つ目は「World Market」です。

産業車両事業では、これまでに、生産、販売、サービスの各機能をグローバルで強化してきました。さらに2012年4月には、ベトナムに電動フォークリフトのキーコンポーネントであるモーターの生産拠点を新設し、世界各地の当社フォークリフト生産工場への供給を開始しました。モーターの性能が商品力に与える影響は大きいと、搭載モデルの拡大などを進めていきたいと考えています。また、今後の市場拡大が見込まれるブラジルでは、2013年10月にフォークリフト生産工場を立ち上げ、需要を確実に取り込んでいく計画です。



ブラジルのフォークリフト工場(2013年10月稼働開始予定)

産業車両事業では、こうしたさまざまな取り組みによって、業界でも屈指の事業体制が整いつつあると考えていますが、今後も、市場の変化に的確に対応し、グローバル最適な生産・供給体制をさらに追求していきます。

コンプレッサー事業においては、各拠点での生産能力の増強に加え、特に北米では需要が高まっている可変容量タイプの生産を強化し、お客様の省燃費ニーズにお応えしていきます。また、海外の各拠点において現地調達率の向上に取り組み、為替影響の最小化をはかっていく考えです。

モノづくり力強化の取り組み

日本の製造業は、いわゆる「6重苦」の環境のなか、引き続き厳しい競争にさらされています。今後、国内での産業の空洞化や優秀な人材の流出、雇用機会の喪失などが進むことで、日本でのモノづくりが立ち行かなくなるのではない

かとの懸念が高まっています。

こうしたなか当社では、グローバルに事業を展開する一方で、日本での「モノづくり力」の強化に取り組んでいます。日本のモノづくりにおける強さの源泉は、開発、生産技術、製造、販売、サービスの各組織が一体となって知恵を絞り、試行錯誤と改善を繰り返して「良品廉価」の商品をつくり込んでいくところにあると考えています。私どもでは、こうした活動を通して日本のマザー工場のモノづくり力を一層高めた上で、海外拠点へも展開していく方針ですが、以下モノづくり力強化のための取り組みの中から3つご紹介します。

① 技術技能ラーニングセンターでの人材育成

当社の技術技能ラーニングセンターでは、国内において若手の技術者、技能者の教育を行っています。技術系の新入社員については、現地・現物を基本に、企画から設計、製作までを一貫して体験する教育によりモノづくりの基本を教え込んだ上で、各職場へ送り込んでいます。技能者に対しては、心身、技能、知識の各側面から教育を行い、全体のレベルアップおよび現場の核となる人材の育成の両面で取り組みを進めています。また、技能五輪への参加を通じた高度技能の継承にも力を入れており、2007年に国際大会で金メダルを獲得して以来、毎年、好成績を収めています。



技術技能ラーニングセンターでの技能者教育

② コンプレッサー事業部でのGTCCの取り組み

当社のコンプレッサーは、世界中の主要な自動車メー

カーに採用いただいております。需要拡大に対応して、世界各地で生産を拡大させてきました。しかし、生産がグローバル化するのに従って、「モノづくり」のレベルを維持するのは難しくなってきます。

そこで当社は、マザー工場である日本の拠点に海外拠点の製造担当者を受け入れて、モノづくりを教え込む「GTCC (Global Training Center of Compressor)」の取り組みを2012年度から始めました。ここでは、固有技能の習得のみでなく、トヨタ生産方式をベースとした「モノづくりに対する考え方」を確実に身につけることに重点を置いています。モノづくりをリードすべき日本の拠点の実力に磨きをかけるとともに、日本で技能や考え方を身につけた海外の従業員に自国でしっかりと展開してもらうことで、グローバルでのレベルアップをはかっていく計画です。



GTCCトレーニング

③ 生産技術での革新

当社では、革新的な工法の開発による生産技術力の向上にも力を入れています。優れた商品であっても、世の中に出れば他社に追いつかれてしまうこともあります。しかし、生産技術についてはブラックボックス化による他社との差別化をはかることで、競争力の維持・向上が可能です。繊維機械事業からスタートした当社は、繊維機械のみならず、エンジンやフォークリフト、コンプレッサーの生産においても重要となる鋳造技術に強みを持っています。このような素形材技術をはじめ加工や組立など、さまざまな生産技術の変革に取り組むことで、品質や生産性の向上をはかり、より魅力的な商品をお届けできるよう努めていきます。

イノベーションを生み出し、2020年ビジョンに向けた取り組みを加速

グローバルで年々激化する企業間の競争に打ち勝っていくためには、今までの取り組みに加えて、イノベーションを生み出すことが必要だと考えています。当社では、イノベーションを「技術革新」、つまり開発の分野だけでなく、既存のモノ同士の組み合わせや生産方法における革新など、これまでにない変化をもたらすことすべてと捉えています。

今後、開発からサービスまでのあらゆる機能でイノベーションを生み出し、成長と質的向上の戦略を加速させていきます。

そのために、さまざまな事業を行う強みを活かし、各事業ユニットが競争力を磨いていくことはもちろん、ユニット間の横串機能を強化してシナジーを創出し、当社グループの総合力を最大限に発揮していく考えです。

2020年ビジョンの戦略を着実に推し進め、3つの事業ユニットを大きくしていくことで当社自身が成長し、同時に、世界中の皆様の豊かな生活や温かい社会づくりのお役に立つ企業であり続けるよう努めてまいります。

ステークホルダーの皆様には、今後とも、ご指導・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

