



取締役社長
豊田 鐵郎

混沌の時代を生き抜くための 羅針盤を掲げ、 2020年に向けて航海を開始。

頻発する深刻な自然災害や先が見えない世界経済の行方・・・。

私たちは、今、混沌とした時代のなかであってなお、熾烈なグローバル競争を勝ち抜かなければなりません。

必要なものは明確なビジョンと戦略、そして挑戦するエネルギー。

社長の豊田鐵郎が、2020年に向けてのビジョンと当社の進むべき航路をご紹介します。

当社では、2012～2015年度に進むべき道を示す中期経営計画を2011年秋に発表し、2012年4月からその初年度が始まりました。まずは、前回の中期経営計画(2006～2010年度)の総括をお願いします。

当社は、2005年秋に発表した中期経営計画を2006年度からスタートさせ、各事業において積極的な施策を行ってきました。

産業車両事業では、2000年にスウェーデンの物流機器メーカー BTインダストリーズ(株)を子会社化しましたが、企業文化の違いを考慮し、当初はあえて急激な経営統合を行わずに、互いの強みを学ぶ期間としました。そして2006年の時点で、本格的な経営統合の機が熟したと判断し、世界各地域のマネジメント体制を統合することで経営のスピードアップをはかるとともに、販売網の再編による販売・サービスの拡充に取り組んできました。

自動車関連事業では、カーエアコン用コンプレッサー事業において、北米工場での生産能力増強や中国での生産拠点の立ち上げなど、生産体制の強化を実施しました。また、車両事業における生産量や車種の変動への的確な対応や、ディーゼルエンジンの開発・生産での役割の拡大、カーエレクトロニクスでのハイブリッドを中心とした電源機器・システムのラインナップ拡充などを行ってきました。

物流事業では、高付加価値な物流サービスに集中し、事業を成長させてきました。

また、繊維機械事業においては、主力のエアジェット織機の拡販や市場変動に強い生産体制の構築を行ってきました。

こうした取り組みによって、2007年度には、中期経営計画の売上高目標である2兆円超を前倒しで達成し、経常利益は1,264億円まで伸ばすなど、順調に推移しました。

しかし、その後2008年度の初めには世界経済の変調を感じ取り、金融危機に伴う景気後退が本格化する前の比較的早い時期に収益改善活動に着手して、全社的に徹底した構えのスリム化を進めてきました。そして2010年度には、市場の変化の兆しを捉えてビジネスチャンスを実に業績につなげるために、「守りを固めつつ、攻めに転じる」年と位置づけ、産業車両の拡販活動をはじめとした攻めの施策に取り組んできました。

世界同時不況の影響は大きく、2010年度に当初の目標を達成することはできませんでしたが、当社グループ全体で企業体質を強化し、世界的な景気後退の前に比べて収益力をつけることができたと考えています。

それでは、2011年度の取り組みについてはいかがですか。

当初は、前回の中期経営計画が2010年度に最終年度を迎えることから、2011年度の初めには新しい計画を発表する予定でした。しかし、2011年3月11日に発生した東日本大震災により、部品調達の影響などから一時的に工場の稼働停止を余儀なくされ、中期経営計画の発表を延期せざるを得ませんでした。その後は、生産の正常化に向けて全力で取り組んだ結果、主力の産業車両事業では、当社独自のサプライチェーンの強みを活かした機動的な対応によって、短期間で挽回生産のレベルまで戻すことができました。

このように、未曾有の大震災から生産正常化までの局面では、産業車両事業が牽引役となりました。これも、幅広く事業を行っている当社の強みといえるかも知れません。

リーマンショック以降のグループをあげた収益改善活動の成果がスタートしたところに震災が発生し、その後、欧州債務危機の深刻化やタイの洪水、超円高など、困難な経営環境が続きました。日本で製造業を営む企業の多くが減益を余儀なくされましたが、当社はこれらさまざまな逆風のなかで、グループ丸となって対処することにより、難局を乗り越え、増収増益を達成することができました。私どもでは、2008年度から2011年度にかけて立て直しをはかってきましたが、その間の復活に向けた取り組みによって、当社の足腰は、ずいぶん鍛えられたと感じています。こうして今、将来に向けて新たな「成長」を続けていくための礎を築くことができたと考えています。



新たな中期経営計画とともに、2020年ビジョンを策定・発表しましたが、その考え方について教えてください。

現在、わが国の製造業は、円高や高い法人税をはじめとした、いわゆる「6重苦」の状況にあり、グローバルに見ても非常に厳しい競争下にあるといえます。また、私達を取り巻く環境の変化は、日に日にスピードを増しており、大きな変化や危機が常態化する「混沌」の時代に入ったといえるのではないのでしょうか。

これからも、環境の変化は常に起こり得るものと想定して、私どもはこれまで以上に「自立」し、自ら道を切り開いていくことが不可欠だと考えています。自社商品・自社技術の力をさらに高めることによって、2020年までの10年間、「復活」から、さらなる「成長」のステージへ向かって進んでいきます。このための羅針盤が2020年ビジョンなのです。

2020年ビジョンにおけるめざす姿は、どのようなものですか？

当社は、社祖・豊田佐吉が創業して以来、「モノづくりを通して社会や世の中のお役に立つ」という理念を掲げています。

普段、皆さんが当社商品を直接目にする機会は少ないかも知れませんが、食卓に上がる野菜や果物、魚、肉、また、毎日の生活に欠かせない電化製品などには、生産地から届けられる過程のどこかで当社のフォークリフトで運ばれたものもあるでしょう。毎日使うタオルや皆さんが着ているシャツなどは、その布地が当社の織機で織られているものも多いはず。また、世界中のクルマの多くに当社のコンプレッサーが搭載されており、真夏でも快適にドライブできる車内空間をご提供しています。このように、世界中で一番使われている*フォークリフト、カーエアコン用コンプレッサー、エアジェット織機をはじめとした当社の商品は、毎日の暮らしとつながっています。

2020年ビジョンについても、私どもは、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、皆さんの生活や温かい社会づくりのお役に立ちたい、との思いで策定いたしました。

豊田自動織機グループの4万人を超える従業員一人ひとりがビジョンに向けて、これからも一生懸命に取り組んでいきます。

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



2020年ビジョンでは、当社の各事業をどう位置づけていますか？

当社は、繊維機械をはじめ、産業車両、自動車、自動車部品などさまざまな事業を営む、いわば「雑貨屋」であると考えています。

これらの事業を、ビジネスモデルによって3つのユニットに分類しました。

1つ目は「ソリューション」で、産業車両、物流、繊維機械の各事業を含んでいます。これは、当社が、開発から生産、販売、サービスまでのすべてを行う事業ユニットであり、当社独自の事業として、大きく育てていきたいと考えています。

2つ目は、カーエアコン用コンプレッサーやエレクトロニクスを中心とする「キーコンポーネント」です。この事業ユニットでは、当社の技術力を活かして、世界中の自動車メーカーを中心とした幅広いお客様へ、各商品においてキーとなる部品を提供していきます。

そして、3つ目は「モビリティ」で、トヨタ自動車(株)向けの車両やエンジンの生産を担う事業ユニットです。ここでは、当社の生産面での強みを活かして、トヨタ車の一層の競争力向上に貢献していきます。

このように、一つの事業に頼らず、幅広い領域において「連峰型」の事業を行っていくことで経営の安定化をはかり、かつ、事業間のシナジーを生み出していけることが、当社の強みだと思っています。

それでは、2020年ビジョンおよび中期経営計画達成のためには、どのような戦略を描いていますか？

当社では、「3E」、「Value Chain」、「World Market」の3つを骨太の戦略と位置づけ、先ほど申しあげた各事業ユニットに横串を通して展開していきます。

1つ目の「3E」は、地球環境を保全し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、環境にやさしい商品の開発を加速していくというものです。

当社は、車両、エンジン、コンポーネントといった自動車全体を営むことで、これまでにさまざまな技術を蓄積し、さらには電動フォークリフトで培った技術やノウハウなど、3Eに貢献できる要素技術を多く持っています。これらの要素技術を「省エネ」「電動化」「軽量化」などの側面ですさらに磨きをかけて、各分野での商品開発に活かしていきます。

2つ目は「Value Chain」です。産業車両事業の例で申しあげ



ると、良い商品をご提供するのが重要なのはもちろんですが、購入いただいた後のきめ細やかなメンテナンス対応や、物流改善に関するご提案を行うことなども、お客様への対応として非常に大切です。このように、お客様と関わるすべての領域において、お役に立ちたいと考えています。

3つ目は「World Market」です。これまでは、先進国が経済活動の中心でしたが、昨今では、むしろ新興国が経済の牽引役となっています。こうしたことから、今後当社も、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・サービスをお届けしていくとの思いを込めています。

では、実際にどのような取り組みを行っていくのでしょうか？

具体的な取り組みとしましては、以下の5つを中心に進めていきます。

■ 環境負荷の少ない社会の実現に貢献

戦略の一つにも位置づけている重要なテーマですが、地球環境保全の観点から、環境・エネルギーの側面で技術革新をはかって、「環境負荷の少ない社会」の実現に貢献していきたいと考えています。そのために、当社グループ全体の英知を結集し、環境に配慮した商品の開発にスピードを上げて取り組んでいきます。

* : カーエアコン用コンプレッサーおよびフォークリフトについては自社調べ、エアジェット織機については2011年ITMF統計 (International Textile Manufacturers Federation)



■ ソフトウェアの領域を強化

開発の面では、当社の持つ技術のシーズ、つまり「種」を育て上げていくことが、まずは重要です。その上で、従来はどちらかというと「ハード」を中心に開発してきましたが、今後は、それに加えて「ソフトウェア」の領域も強化し、お客様が使われる際に本当にご満足いただけるような商品をご提供していきたいと思っています。一例を申しあげると、私どもがトップシェアをいただいているエアジェット織機で織られる布は、今治ブランドのタオルなどにも採用されています。当社が、織機のハード面に加えて、織機を制御するソフトウェアの開発にも力を注いでいることにより、できあがった布の風合いや肌触りが、お客様から高く評価されているものと考えています。

■ 世界の地域ごとに異なるニーズに対応

近年、市場が新興国も含め全世界へと大きく広がっていることによって、商品やサービスに対するニーズも、以前よりさらに多様化しています。私どもは、こうした地域ごとに異なるニーズへの確に対応した商品・サービスの拡充に努めるとともに、

グローバルで最適な生産体制を構築し、販売・サービスネットワークの強化にも取り組んでいきます。

■ 最高水準の「安全・環境・品質・コスト・納期」の堅持

当社は、「モノづくりの基本は人づくり」であると考えており、以前から人材育成に努め、職場力を強化してきました。この職場力と、モノづくりの現場で培ってきた「トヨタ生産方式(TPS)」を基盤として、世界最高水準の「安全・環境・品質・コスト・納期」の堅持に努めていきます。当社が持つ独自の生産技術や工法をさらに進化させて、品質やコストでの圧倒的な差別化をはかっていく考えです。また、マザー工場と位置づけている日本の工場の強みに磨きをかけた上で、世界の拠点へ伝播させ、「モノづくり」を支える「人づくり」を、世界各国で着実に実施していきます。

■ シナジーの最大化と戦略的M&A・アライアンスの展開

産業車両や自動車をはじめとした、さまざまな事業を営んでいることのメリットを活かして、「事業部間のシナジー」はもろ

ん、子会社なども含めた「当社グループ間のシナジー」を最大化できるよう努力していきます。さらには、当社の強みを一層強化し、弱い部分を補完することで成長力を加速できるような「戦略的なM&Aやアライアンス」も、必要に応じて活用していきます。

2020年ビジョンと中期経営計画の目標値を教えてください。

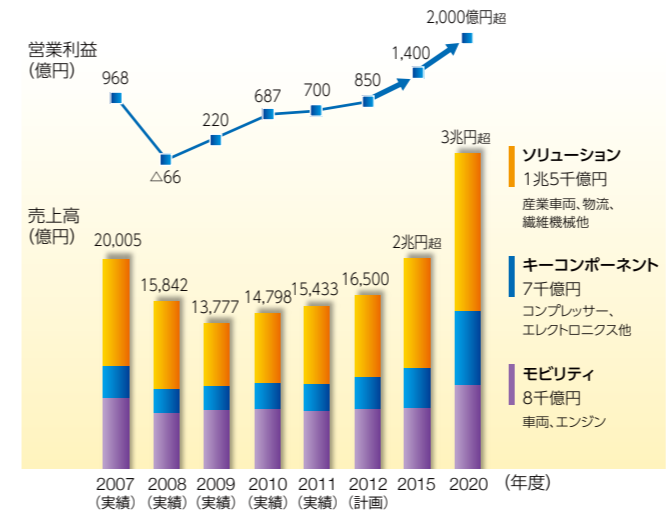
2020年度の目標としまして、売上高では、先ほどの「ソリューション」の事業ユニットで1兆5千億円、「キーコンポーネント」で7千億円、「モビリティ」で8千億円、これら3つのユニットを合わせて3兆円を超えるレベル、営業利益では2千億円を超えるレベルをめざして、取り組んでいきます。

一方では資産効率の面も重視し、「ROA、ROE」の目標としては、それぞれ「5%、10%」に設定しています。

また、中期経営計画におきましては、2015年度に、売上高2兆円超、営業利益1,400億円を目標としています。なお、M&A投資を含む設備投資額については、2012年度から2015年度の4年間の合計で約5,000億円を計画しており、今後の成長に向けて有望な事業へ積極的に投資を行っていく考えです。

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、取得ベースを使用。

*2: M&A投資を含む。

*3: ベストセラー作家、トレーダー。ニューヨーク大学ポリテクニク研究所でリスク工学の特別教授を務める。

*4: ナシーム・ニコラス・タレブが著書「ブラック・スワン」(米国Random House 2007)の中で紹介。西欧世界では、数世紀に渡り何百万羽に及ぶスワン(白鳥)を観察した結果、スワンとは白い鳥のことだと信じられていた。しかし、1697年にオーストラリアでブラック・スワン(黒い白鳥、黒鳥)が発見されたことで、従来の常識が大きく崩れることになった。このように、たった一つの例外によって旧来の常識が覆ること、確率論や従来からの知識・経験では予測できない極端な現象が発生し、その現象が人々に多大な影響を与えることを「ブラック・スワン」という。



最後に、2020年ビジョン達成に向けた抱負をお願いいたします。

冒頭でも申しあげましたが、当社はこれまで、世界的な経済不況をはじめとしたさまざまな危機を乗り越えて「復活」し、今、さらなる成長へのスタートラインに立つことができました。しかし、今後が必ずしも順風満帆な航海になるとは考えていません。作家のナシーム・ニコラス・タレブ*3は著書の中で「事前にほとんど予想できず、起きた時の衝撃が大きい事象」のことを、「ブラック・スワン(黒い白鳥)*4」と呼んでいます。昨今では、そのような出来事が立て続けに起こっていますが、これから先、私達の前に新たな「黒い白鳥」が現れようとも、当社グループはこれまで以上に「自立」し、ビジョンの実現に向けて一丸となって努力することで、これを乗り越え、「成長」していく決意です。

2015年度 経営目標

	2011年度実績	2012年度計画	2015年度目標
売上高	15,433	16,500	20,000超
営業利益 (率)	700 (4.5%)	850 (5.2%)	1,400 (7.0%)
ROA*1	3.5%	-	5.0%
ROE*1	10.5%	-	10.0%
設備投資額	584	1,000	2012~2015年度合計で約5,000億円*2