

世界の人々の豊かな生活と 温かい社会づくりをめざして 「変革」を加速

取締役社長 | 大西 朗





はじめに、2014年度の業績について総括をお願いします。

2014年度の世界経済は、中国などで減速が見られたものの、堅調な米国が牽引役となり、全体としては緩やかに回復しました。こうしたなか、当社では従来より継続的に進めている基盤強化の活動に加え、中期経営計画の3年目として、成長に向けた取り組みを加速させてきました。

主力の**産業車両事業**では、日本、北米、欧州、中国などの市場が好調に推移するなか、環境性能を高めた新商品の投入やグローバルな販売ネットワークを活かした拡販活動により販売台数を伸ばすことができました。

また、高所作業車のトップメーカーである(株)アイチコーポレーションやアタッチメントメーカーの米国カスケード(株)の事業活動も堅調に推移しました。

自動車関連の事業では、車両事業はRAV4が販売好調を維持しましたが、全体では前年度を下回る台数となりました。また、エンジン事業はKD型ディーゼルエンジンやAR型ガソリンエンジンを中心に台数が減少しました。一方、コンプレッサー事業は北米、中国などで販売を伸ばし、過去最高の販売台数となりました。カーエレクトロニクス事業では、トヨタ自動車(株)向けを中心に売上げが増加しました。

物流事業は、物流受託事業および自動車関連部品の運送事業が増加し、業績を伸ばすことができました。

繊維機械事業は、中国市場などの需要低迷が続き、主力のエアジェット織機の販売は減少しましたが、2012年以降新たな事業領域として行ってきた繊維品質検査機器の分野で売上げを伸ばしました。

こうした取り組みの結果、2014年度は、売上高2兆1,666億円、営業利益1,175億円と過去最高の業績を達成することができました。株主の皆様への配当につきましては、業績や資金需要、配当性向などを勘案し、前年度から25円増加の110円とさせていただきます。



今後の経営の方向性を教えてください。

基本的には、2020年ビジョン実現に向けたこれまでの経営方針を継続していきます。ただし、事業活動が新興国も含めた全世界に広がり、事業領域も拡大していることから、さまざまなリスクに対応する備えや足元固めをさらに強化していく必要があると考えています。その上で、将来の成長に向けて取り組んできたテーマの育成を加速させていく計画です。

このうち、**足元固め**では、**人材育成**と**モノづくり強化**を重要な部分と位置づけています。

■ 人材育成

人材育成は「グローバル」がキーワードだと考えています。豊田自動織機グループは、すでに全社員のうち半分以上が日本人以外で、海外連結子会社176社のうちの80%以上で現地の社員がトップを務めています。

このように、国を越えて文化・価値観が異なる環境において、全員が同じ方向に向かっていくには、心の拠り所とできるものを共有することが不可欠です。そこで当社では、さまざまな機会を通じて、社祖・豊田佐吉

の精神をまとめた「豊田綱領」にうたわれている「人間性尊重」や「チャレンジ」の精神などをグローバルで共有する取り組みを進めています。

また、事業活動の一層のグローバル化などに伴い、社員の国籍や性別をはじめとした「多様性」が進展していることについては、どう対応するかではなく、自然に受け入れ、どのように活かしていくかが重要であると考えています。

当社グループは、社員の数だけでなく、売上げもすでに半分以上が海外向けです。私どもでは、グローバル企業として、当社の持つ「多様性」を尊重し、強みとして積極的に活用し、2020年ビジョン実現のための取り組みに結び付けていきたいと考えています。



グローバル人事会議

■ モノづくり強化

当社はモノづくりの会社として、国内におけるモノづくり力のさらなる強化とそれらをグローバルで共有する取り組みを一層進めていく考えです。

3Eに基づく商品開発や製造品質・生産性の向上の取り組みはもちろん、新しい生産技術や工法の開発を進め、モノづくりにおいて他社との差別化をはかっていきます。

そのために、まずはマザー工場として国内工場が人材育成、技能継承、TPS(トヨタ生産方式)、生産技術などの基盤を強化し、それらをベースに全社を挙げて海外の拠点を支援できる体制づくりをめざしていきます。そしてグローバルでの品質・生産性の向上に努め、最終的には、それぞれの拠点が自立し、事業部・国を越えて各々の良いところを学び合い、拠点間シナジーの最大化をはかっていく計画です。

具体的な取り組みの事例として、カーエアコン用コンプレッサー事業では、マザー工場である日本の生産拠点に海外拠点の中核人材を受け入れ、固有技能はもちろん、モノづくりの考え方・精神を教え込むことにも重点を置き、継続的に教育を実施しています。こうして、マザー工場で学んだものを自国に持ち帰り、着実に展開することで、世界各拠点におけるモノづくりのレベルアップをはかっていきます。

また、産業車両事業では2013年にブラジルで新工場を設立し、生産を開始しましたが、立ち上げの際に米国の工場が支援を行うなど、かつては日本の工場に学んだ米国工場が現在ではマザー工場としての役割を担えるようになってきました。

今後は、各事業において日本のマザー工場を中核としながらも、事業や地域の枠を越えた取り組みを進め、グローバルでのモノづくり力を一層高めていく方針です。



海外社員への教え込み

足元固めをしっかりと行っていく一方で、**将来の成長に向けた取り組み**を着実に実行していきます。

■ 2020年ビジョンのもと、各事業ユニットを成長

そのベースとなるのは、当社が中長期的にめざす姿として掲げている**2020年ビジョンのもと、各事業ユニットを成長**させていくことです。

その1つ目として、「3Eをキーワードとした環境・エネルギー技術革新」では、省エネや電動化などの分野での商品開発を通して環境負荷の少ない社会の実現に貢献していきます。2つ目の「バリューチェーンの拡大」では、産業車両などの事業で、商品のご提供にとどまらず、安心して末永くお使いいただけるよう充実したアフターサービスによるお客様サポートに努めます。3つ目の「世界市場での事業展開」では、地域ごとのお客様のニーズにきめ細かく対応し、真に必要とされるものをご提供していきたいと思っています。

こうした取り組みを通じて、各事業ユニットを成長させるとともに、事業領域の裾野を広げ、さらには重なる部分にも着目し、多様な事業を営む強みを活かして持続的な成長をはかり、2020年ビジョンの実現をめざしたいと考えています。

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



環境・エネルギー分野での技術革新で、環境負荷の少ない社会の実現に貢献

技術のシーズを育て上げ、ハードに加えソフトを強化して新たな事業価値を創造

世界各国で事業を展開し、地域ごとのお客様のニーズにきめ細かく対応

職場力とTPSを基盤として事業に磨きをかけ、世界最高水準のSEQCDを堅持

事業部門シナジー、戦略的M&A・アライアンスを活用しながら、成長力を強化

■ 変化にしなやかに対応し、「変革」を加速させる

昨今の当社を取り巻く事業環境は、これまで以上に不透明かつ複雑化しており、また、グローバル化の進

展とともに変化のスピードは一層速くなっています。そうした**変化にしなやかに対応**し、ビジョンを実現するためには、一層の基盤強化に加えて**「変革」を加速させることが大切**だと考えています。

当社では、2000年以降、いくつかの「変革」への取り組みを経て、体質・競争力の強化とともに事業拠点や販売先、社員などのグローバル化が進展しています。

これまでの主な変革への取り組み

- ・産業車両の欧州メーカー BTインダストリーズ(株)を子会社化
- ・トヨタ自動車の産業車両販売部門を譲受(製販統合)
- ・リーマンショック後の徹底したリーンな体制づくり
- ・フォークリフト用アタッチメントメーカーの米国カスケード(株)を子会社化
- ・カーエアコン用コンプレッサーの中国拠点 烟台首鋼豊田工業空調圧縮機有限公司(YST)を子会社化など

2014年度にも、各事業でさまざまな変革に取り組んできました。これらはいずれも、2020年ビジョンにおける3つの骨太の戦略である3E(Environment, Ecology & Energy)、バリューチェーンの拡大、世界市場での事業展開に基づいたものです。その中から主なものをご紹介します。

2014年度に実施した主な変革の芽

産業車両事業では、新型フォークリフトを2013年の北米に続き、日本、欧州などの市場に投入しました。この商品では、自社開発のエンジンに加え、これまでエンジンやコンプレッサーの事業で培った技術を活用して初めて開発したターボチャージャーを搭載したことにより、環境性能を飛躍的に高めることができました。

また、次世代の商品として開発している燃料電池フォークリフトは、関西国際空港での実証実験を行うなど、実用化に向けた取り組みを進めています。[3E]



ターボチャージャー搭載の新型エンジンフォークリフト



実証実験中の燃料電池フォークリフト

同事業の販売金融の分野では、トヨタ自動車の子会社で、世界でもトップクラスの販売金融会社である「トヨタ・モーター・クレジット・コーポレーション(TMCC / 米国)」の産業車両事業の取得についてTMCCと合意しました。これにより販売・サービス・金融が一体となって、お客様のさまざまなご要望にお応えできる体制を拡充していきます。[バリューチェーンの拡大]

販売面では成長著しい新興市場への拡販が課題となっていますが、この対応策の1つとして、同市場での事業展開に強みを持つ台湾のタイリフト カンパニー リミテッド(タイリフト社)のフォークリフト事業を取得することで同社と合



販売金融の強化によりバリューチェーンを拡大

意し、2015年8月に子会社化を完了しました。今後、中低価格の商品ラインナップの充実をはかり、さらにはシナジーを追求すべく取り組んでいきます。[**世界市場での事業展開**]

自動車関連分野におきましては、カーエアコン用コンプレッサ事業でこれまで培ってきた技術を活用して燃料電池車の基幹部品である酸素供給エアコンプレッサと水素循環ポンプを開発し、トヨタ自動車が2014年に発売した「MIRAI」に搭載されました。

日本の行政や経済界が一体となって将来の水素社会の構築に向けた取り組みを本格化させているなかで、当社の持つ技術やノウハウを最大限活用して貢献していきます。[**3E**]

また、車両事業では、現在生産しているヴィッツとRAV4について、「自分達のクルマを自分達の手でもっと魅力的に!」の考え方のもと、お客様の期待の変化を予測し、積極的な提案を行う「わが社のViRA活動」を実施しています。2014年度には、当社が生産しているRAV4について、海外販売会社との協業による企画を反映した特別仕様車の生産を開始しました。[**バリューチェーンの拡大**]

エンジン事業では、2015年6月に、新型のディーゼルエンジンを生産開始し、トヨタ自動車のランドクルーザープラドなどに搭載されています。このエンジンは、動力性能の向上をはかる一方で、燃費などの環境性能を大幅に改善しています。そのなかで大きな役割を担っているのが、当社が開発に参画し、自社での生産を開始したターボチャージャーです。これまでエンジン開発で蓄積した技術に加え、コンプレッサの圧縮技術・加工技術などを活用して開発した製品であり、多様な事業を営むメリットを活かすことができた一例であると思っています。

ディーゼルエンジンは普及が進んでいる欧州に加え、新興国などでも需要が高まっています。そうしたなか、当社とトヨタ自動車はグループでのディーゼルエンジンの競争力強化をねらいに、これまで共同で取り組んできた開発・生産機能を、今後、当社へ集約することで合意しました。これにより当社は、エンジン事業の専門性をさらに高め、より競争力のある自動車用ディーゼルエンジンの開発・生産に取り組むとともに、効率的な事業体制の構築をめざしていきます。

また、自動車用ディーゼルエンジンの技術を自社製フォークリフト用エンジンおよび産業機械分野へ転用することで、事業規模の拡大と開発の効率化をはかっていく考えです。[**3E**]



新興国市場での事業展開に強みを持つ
タイリフト社のフォークリフト



燃料電池車用酸素供給エアコンプレッサ



新型ディーゼルエンジン



新型ターボチャージャー

繊維機械事業につきましては、精紡機の生産拠点を日本からインドへ集約しました。これは、インドおよびインド近隣の南・東南アジアにお客様の70%以上が集中しているため、地産地消の考え方に基づき決定したものです。今後、部品の最適調達や量産効果の最大化などの取り組みを通じたコスト低減を進めながら、品質・生産性の向上に努めていきます。[**世界市場での事業展開**]

このように、2014年度には、これまでに進めてきたさまざまな変革の取り組みの芽が出始めたと考えています。今後、当社が2020年ビジョンの実現に向けて持続的に成長するために、こうした「変革の芽」をしっかりと着実に育てていくことが重要であり、そのための経営資源を積極的に投入していく計画です。



最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

ステークホルダーの皆様には、平素より当社への格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

当社の事業活動の基本は、会社の持続的な成長を通して、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していくことであり、事業活動を行うこと自体が当社の社会的な役割であると認識しています。

そして、この基本を実現していくために私達の会社は、お客様をはじめ、取引先様、株主・投資家の皆様、地域社会・グローバル社会の皆様、そしてグループの社員に支えられていることを心にきざみ、事業活動を行ってまいります。

今後も、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう、グループ一丸となって取り組んでいく所存です。

