



不確実な時代の中で
守り **深化** と攻め **探索** の両立
そして人財力で
信頼され続ける企業を目指します

代表取締役社長

杉原功一

2020年度の総括

2020年度は、当社にとって「VISION2020～地球環境とお客様へ貢献～」の総仕上げにあたる年で、中国におけるビジネス基盤の強化や電動化製品の拡充などによりVISION2020の完遂を目指していました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴う消費活動の停滞や自動車の需要減により、上半期は大幅な業績悪化を余儀なくされました。この逆境を体質強化のための好機と捉え、ロスを極力抑える一方で固定費削減を中心とする「緊急収益対策」の策定・実行に取り組みました。下半期は、いち早くコロナが沈静化した中国をはじめ自動車市場が回復して、売上が前年度を上回る水準となり、先の緊急収益対策活動も功を奏して、売上高929億円、営業利益については事前公表した修正値7億円を確保することができました。特に第4四半期に限って言えば、厳しい事業環境下でも、営業利益率が6%を上回る水準に達しました。こうした成果を2021年度にもつなげていきたいと考えています。

「VISION2025」～「守り」と「攻め」で既存製品拡大と新領域へチャレンジ

「VISION2020」に続く新たな経営の羅針盤としてスタートしたのが「VISION2025」です。「地球とミライの社会に貢献」というスローガンのもと、新中期経営方針では「変わろう大豊未来のために～信頼され続ける企業として～」としました。

活動の中心となるのが「守り」**深化**と「攻め」**探索**の両立です。ここでいう**深化**とは、既存商品の競争力を高めシェアの拡大を目指す取り組みであり、**探索**とは新領域、新商品の開発にチャレンジして事業を拡大することを意味します。**深化**と**探索**、加えてそれら

を支える基盤である人財力の強化に取り組み、2025年に向けて持続的な成長を図っていきます。その実現に向けて先の6月に組織・人事改訂を行いました。

特集①VISION2025 ～実現に向けた取り組み～

(1) マネジメント体制の改訂

「取締役＝経営（意思決定・監督）」、「執行役員＝業務執行」との役割を一層明確化し、従来の取締役8名を5名体制として意思決定のさらなるスピードアップを図る。

迅速な意思決定と機動的な業務執行の体制の実効性を高めるとともに、経営の透明性を図る。

(2) 組織・人事改訂

- ① **深化** 製品設計力の強化・競争力の向上
- ② **深化** 中国事業体制の強化
- ③ **深化** ダイカスト事業本部の設立
- ④ **探索** 大豊グループとしての新製品領域の開発力強化





中期経営方針 2021-2023年度

変わろう大豊 未来のために

～信頼され続ける企業として～

- 「既存技術の深化」と「新たな価値の探索」によりお客様の期待を超える
- たくましい人財とグループの力で強靱な経営基盤を確立する

TAIHO

新中期経営計画(2021～2023年度) 強靱な経営基盤の確立へ

VISION2025の実現に向け、「変わろう大豊未来のために ～信頼され続ける企業として～」というスローガンとともに、当初3カ年の活動について具体化したのが、新中期経営計画(2021～2023年度)です。

「信頼の大豊」という社是を掲げているように、当社は「信頼」というものを最も重要な拠り所としてきました。自動車業界が大変革期にある中、お客様や社会から寄せていただいていた「信頼」を今後も守り続けたい。そのためにも今こそ我々は変わらなくてはならない。そんな思いを表現したスローガンです。

新中期経営計画では、重要方針の一つとして「たくましい人財とグループの力で強靱な経営基盤を確立する」を掲げています。当社は、2016年から「燃える職場・社員総活躍プロジェクト」を推進するなど、人財力の向上に注力してきました。

現場を支える人財を計画的に育成する仕組みとして「スキルアップ制度」の策定・導入を進めてきました。こうした枠組みを通じて、専門技能を確実に次世代に伝承する人財を養成しながら、モノづくりのノウハウの組織への定着・浸透を図っています。

客観的な視点を持って自分たちの改善活動をさらに

向上させるべく、QCサークル活動の活性化も進めました。なんと、全国的にも激戦区といわれる東海支部のチャンピオン大会に当社のQCサークルが初出場を果たすだけでなく、金賞を受賞することができました。このような対外試合にも力を入れたりすることで、「改善の質自体が高まってきた」と手応えを得ています。道具の置き場所や置き方を工夫して、ミスやムダの発生を抑制する。もちろんそうした活動も大切ですが、近年では、「自工程の作業方法をこのように変更すれば、次工程のバリ取りが不要にできるのではないかなど、前後の工程を含め全体を見通せる改善にレベルを上げています。

今までよりも目線を上げ、自分たちの作っている製品やその製造方法について本質的な理解が進むと、各個人の問題解決力が高まります。自分だけでは気づかなくても、皆のレベルが上がることで「互いに教え、教えられる風土」が醸成され、問題の発見や解決が自ずと促進されます。

また理解のレベルが上がり広範囲におよぶと、担当以外の工程もこなせるようになり、いわゆる多能工化が進みます。生産工程や生産計画を立てる際の柔軟性も高まり、競争力のある現場へと成長できます。まだまだ



道半ばではありますが、そのような好循環が生まれつつあります。

こうした点は職種や部門が違って通底するものです。今後、事務部門などでもそうした取り組みを広げ、オール大豊での成長を目指します。

カーボンニュートラルとサステナビリティ

CASE(コネクテッド、自動化、カーシェアリング、電動化)やMaaS(包括的移動サービス)など、自動車業界を取り巻く環境は激変の最中にあります。中でも持続可能性や気候変動抑制の面から大きな社会課題になっているのがカーボンニュートラル(以下、CN)であり、BEV(バッテリーEV)や水素を活用したシステムなど、次世代の自動車の在り方について模索が続いています。

自動車分野で水素という燃料電池が想起されますが、国内外の自動車メーカーでは水素を動力源とするエンジンの研究も行われてきました。これが開発されれば走行時の温室効果ガスはほとんど排出されません。先日トヨタ自動車の豊田章男社長が、自らレースの場で水素エンジンを搭載した車を走らせていましたが、CNの解決策は一つではありません。長年にわたり内燃機関とともに勝負してきた当社としても、とても勇気づけられました。

CNについては、当社のような部品メーカーとしては、主に生産プロセスにおける課題と捉えています。たとえばBEV向けの製品開発や供給を手がけた場合、その生産をはじめとした各プロセスにおいて環境負荷を低減できたかが重要になるということです。近年の社会およびお客様からのCNに関する要求水準の高まりを受け、計画を前倒しすべく見直しています。

温室効果ガス排出削減に向けたロードマップは国の発展段階によって異なり、日本は、既にかかなりの省エネを実現しながら、さらなる大幅なCO₂削減を国際的に公約しています。



新型「MIRAI」に採用



プレッシャープレート

エンドプレート

従前から、当社は環境保全組織のマネジメントのもと、生産面でのCO₂削減や、環境に配慮した製品開発に取り組んできました。これまでの蓄積の中で、こういう設備を導入すれば良い、こういう仕組みで成型すれば効率化できるという方法論はかなり整理し、部分的に実践しています。これを推進すれば、原単位の大幅な削減につながるようなイノベーションも不可能ではないと考えています。

こうして地球環境の課題に本業で貢献していくことが、大豊グループのサステナビリティを高めることにつながると思います。さらには当社を取り巻く経営環境変化に対応していきます。

未だに新型コロナウイルス感染症の終息が見えない状況ですが、当社の技術力、提案力、グローバルな供給体制で、世の中から必要とされる「信頼の大豊」を実現してまいります。