

大きな変化、大きな流れの中で、 確かな成長を実現するために。

ますます激しさを増す事業環境の変化に直面しても、

豊田自動織機グループは、世の中のお役に立つ商品、サービスをご提供することを変わらぬ使命とし、
グループ一丸となってさらなる挑戦を続けてまいります。

はじめに

2021年度は、新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)の影響がより広範におよぶとともに、国内では地震や豪雨など自然災害が相次ぎました。また海外では、予想を超えた地政学リスクがあらわになるなど、経営判断の難しい1年だったと言えます。罹患された方、被害にあわれた方に心よりのお見舞いを申し上げるとともに、平穏な日常が、一日でも早く戻ってくことを願っております。

取り巻く環境の変化の中でも、デジタル化の急速な進展や**クルマの電動化**、ライフスタイルの変化を受け**eコマースの普及が一層加速したことなどは、大きなビジネスチャンス**となり、**カーエアコン用電動コンプレッサーや物流ソリューションなどの事業が大きく伸長**しました。リスクに対する感度を高めつつ、今後も社会の変化を成長機会と捉え、人々の暮らしに新たな価値をお届けするとともに、クルマの電動化や、物流の自動化や効率化を通じた環境負荷低減にも寄与するなど、**社会に必要とされる事業を通じて成長をはかっていく**所存です。



取締役社長 大西 朗

2021年度を振り返って

2021年度は、新型コロナの影響を受けながらも、各国が経済活動の正常化に舵を切り始めました。自動車市場およびフォークリフト市場も堅調に推移したことから、**各事業は前年度から大きく回復し、売上高、営業利益とも過去最高を記録**することができました。

自動車部門では、半導体をはじめとする部品調達のひっ迫や、それに伴う自動車メーカーの生産計画見直しによる稼働調整、供給制約による原材料やエネルギーコストの上昇などの影響を受けました。そうした中でも、おかげさまで**RAV4の生産は高水準で推移し、エンジンについても**、トヨタのIMVなどに搭載されるGD型ディーゼルエンジンを中心に**生産は堅調に推移**しました。**カーエアコン用コンプレッサーは**、世界的な脱炭素の流れを受けてクルマの電動化が加速する中、**電動タイプの販売台数が想定以上に増加**し続けています。

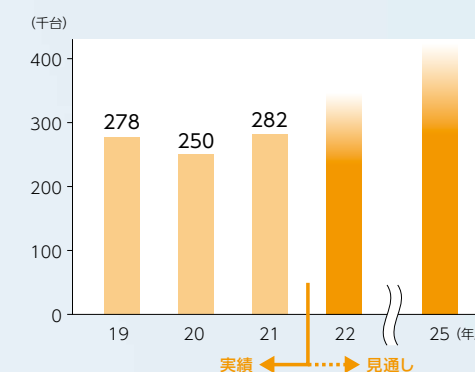
産業車両部門では、これまでも物流の効率化や自動化ニーズが拡大していましたが、世界経済の発展やeコマースの拡大による物流量の増加、コロナ禍での行動変容の定着もあり、そのトレンドはますます強まっています。こうした中、物流ソリューションはもちろんのこと、フォークリフトに対する**市場ニーズも非常に旺盛な状況が続き、売上高は過去最高**となりました。

事業環境の変化が激しさを増す中で、堅調な業績をあげることができたのは、当社グループ一丸となって、社会の求めるものをいち早く把握し、各事業においてお客様のご要望にお応えすべく務めた成果だと考えています。

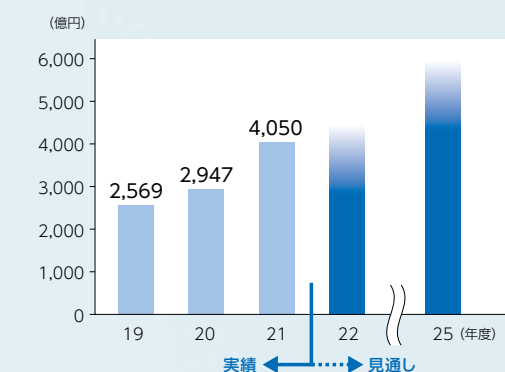


RAV4の生産

フォークリフトの当社販売台数



物流ソリューションの売上高



今後の事業の 方向性

中期的に**クルマの電動化や物流効率化に対するニーズの拡大**傾向は続くと思われ、当社は**成長機会**としてしっかりと取り込んでいく考えです。一方、**新型コロナによる部品調達への影響は2022年度も継続**し、サプライチェーンの正常化にはなお時間を要することから、**適切な対応が求められます**。さらに、**地政学リスク、原材料やエネルギー、物流コストの上昇や高止まり**などの不透明な状況に対しても、**変化への備えはしっかりと行い、柔軟かつ強靱な構えで対応していく**ことが重要と認識しています。今後の中期的な成長を実現するにあたり、具体的に注力すべき領域として、クルマの電動化と物流効率化ニーズへの対応について、以下に詳しくご紹介いたします。

■ 加速するクルマの電動化

消費者の環境意識の高まりや、各国・各地域における環境関連規制のさらなる強化とともに、先進国を中心に、化石燃料を消費するエンジン搭載車の将来的な販売禁止の方針が示され始めています。**各自動車メーカー**にあっては、**電動化戦略は、BEV*1への大胆なシフト**が顕著になりつつあります。

*1：BEV：電気自動車。

■ 電動化の流れを捉えた事業機会の拡大

クルマの電動化の流れは、後戻りすることはありませんので**当然のこととして対応**するとともに、**エンジン**については**さらなる省エネ・低エミッション化を追求し、環境負荷低減をはかっていく**こととします。

カーエアコン用コンプレッサー事業では、電動車の増加に伴う**電動コンプレッサーへの需要増加にしっかりと対応すべく、生産体制を継続的に強化**していきます。また、電動車のバリエーションが増えることにより、**電動コンプレッサーに求められるニーズが多様化**していきます。当社は業界のリーディングカンパニーとしてさまざまなニーズにお応えできるよう、引き続き商品開発に注力していきます。具体的な事例をご紹介しますと、BEVにはエンジンがないため、暖房時にエンジンの廃熱利用ができないことから、**コンプレッサーを暖房用にも活用**するための動きが出ています。さらに、電池や電子部品の作動効率を維持するための、**部品などの冷却ニーズ**も高まるなど、電動コンプレッサーに期待される役割は広がっています。**こうした事業機会の拡大を逃すことが**



カーエアコン用電動コンプレッサー

ないよう、積極的に技術開発に取り組んでいきます。

電池事業につき、2021年7月に量産を開始したHEV*2用の**バイポーラ型ニッケル水素電池**（P20「社会課題に貢献する新たな技術・商品の開発」参照）は、当社とトヨタ自動車が共同開発したもので、**車載用としては世界初採用の構造と、その性能が、業界の専門家にも高く評価**されています。当社が粘り強く研究開発に取り組んできたことが認められたことは、ありがたいことであり、大いに勇気づけられました。今後は、生産性のさらなる向上をはかるとともに、**2022年度中に量産を開始する計画の石浜新工場の立ち上げをしっかりと行うことで、搭載車種の拡大**をはかり、進化を続ける**電動車に新たな価値をお届け**していきたいと思いを。

*2：HEV：ハイブリッド車。



石浜工場

■ エンジンの将来ニーズ

一方、BEVの普及には、充電インフラの整備や電力の安定供給が不可欠であることなどから、**新興国においてはBEVの普及にはさらに時間が必要**だと考えられます。また、クルマを使う環境によっては、力強い走行性能が求められる場面もあり、**ディーゼルを含むエンジンへのニーズは今後もある**と思われます。将来的に一層の電動化が進むとしても、HEVの開発、量産などが現実解として考えられることなどから、エンジン搭載車への中期的ニーズは一定程度存在すると見ています。



新型V6ディーゼルエンジン

■ 車両・エンジンの生産を通じた電動化への貢献

車両事業においては、**生産台数の半数以上**がHEVやPHEV*3などの**電動タイプ**が占めており、SEQCD*4の強みを活かした**モノづくり力を発揮することで、トヨタ自動車の電動化に貢献**しています。

エンジン事業では、引き続き底堅いディーゼルエンジンへの需要に対し、**環境性能の高いモデルの開発・生産に取り組み**るとともに、ガソリンエンジンでは、**HEV向けのエンジン生産を通じて、電動車の需要増に対応**していきます。

*3：PHEV：プラグインハイブリッド車。

*4：S：安全、E：環境、Q：品質、C：コスト、D：納期。

■フォークリフトや物流ソリューションの役割は今後も拡大

グローバルな商取引におけるeコマースの拡大には目を見張るものがありますが、全体からすれば現時点ではまだ主流ではなく、日本においては、eコマース比率は全体の8%程度*5とされています。しかし、IT技術の進化に加え、PCやスマートフォン、タブレット端末などを使って、好きな時に注文し、希望の場所にまで届けてもらえるという利便性は広く社会に浸透していることから、**eコマース市場は今後とも拡大を続ける**と思われます。

また、物流量が増加するだけではなく、個人向けの小口の取引が増えることで、仕分けシステムなどをはじめとする**物流業務そのものが複雑化・高度化**し、さらに**処理能力の向上**も求められています。こうした流れに対し、**フォークリフトや物流ソリューション**など、当社の産業車両事業に**求められる役割や機能はさらに広がり、高度なものになる**と考えられます。

*5：経済産業省「令和2年度産業経済研究委託事業(電子商取引に関する市場調査)」物販系分野のBtoC-EC市場規模より。

■強みを活かし、物流効率化ニーズへ貢献

長年、物流現場で培ってきた物流効率化のノウハウを活かすとともに、フルラインナップの商品と、豊富な技術と経験を有するサービススタッフによるアフターサービス対応力などを強みに、グローバルなお客様のニーズにお応えしていきます。

フォークリフト部門においては、日米欧の主要市場を中心に、**グローバルな開発・生産・販売・サービスネットワーク**を有しており、物流効率化ニーズに対応する体制はおおむね整っていると考えています。この体制をベースに、**各国・各地域のニーズに応じた商品開発と商品展開**を進めていきます。

また、**労働力不足や人件費高騰が世界的に進行**する中、フォークリフトにおいても**省力化・自動化のニーズ**が高まっています。走行範囲が限られる**屋内での**定型的なフォークリフトの**自動走行はすでに実用化**されていますが、**屋外については**技術的な難易度が高いため、引き続き**研究開発**に取り組み、課題を一つずつ解決しながら**実用化をめざして**いきます。

なお、米国でエンジンフォークリフトの一部機種の出荷を2021年1月から、生産を同6月から停止していましたが、**米国でのエンジン車の主力である小型LPG車**について、**2022年5月に当局から認証を取得し、出荷を再開**することができました。これまで、**ご不便をおかけしましたお客様には、この場を借りてお詫び申し上げます。**

物流ソリューション部門は、引き続き**eコマースや食品・小売分野などにおける旺盛な需要**をしっかりと取り込み、**中期的な事業拡大をはかっていきます**。当社が提供する物流ソリューションは、eコマース向けの需要が非常に強く、これまで業績への貢献度が高い一方、今後は、その他の業種向けの受注獲得を一層強化すると



自動運転フォークリフト実証実験

ともに、**アフターコロナでの航空需要の回復を見越したバゲージハンドリングシステムへのニーズ拡大に期待**しているところです。

ファンダランデ社は、自社開発のシステム・機器を活用し、欧州を中心にグローバルに、大型プロジェクトに対するソリューションの実績において強みを持っています。一方、中型案件に対しては、北米ではバスティアン社、日本ではトヨタL&Fが強みを持っていますが、これまで欧州ではやや手薄になっていた感がありました。この点を強化するために、2022年7月、**ドイツの物流システムインテグレーターであるヴィアストア社*6を子会社化**しました。ヴィアストア社が加わることで、物流自動化ニーズに対応する体制は整ったと考えています。今後の成長戦略としては、**オーガニックグロースをはかることを基本**に、当社グループに**不足している領域**で良いご縁があれば、**M&Aも活用して積極的に事業の強化をはかっていく**方針です。

*6：ドイツの物流システムインテグレーター。ドイツ、スペイン、フランス、ロシア、チェコ、アメリカ、メキシコ、ブラジルの8カ国に9拠点を展開。2021年の売上高は約180億円。



ファンダランデ社 高速仕分けシステム

事業成長を支える 基盤づくり

世の中の変化が激しくなり、思いもよらない出来事が起こり得るとは言え、日ごろから備えておくことで、その影響を抑えることはできます。**過去に学び、起こり得る変化に対する気づく力を高める**とともに、**幅広い知識、先入観にとらわれない想像力**によって、**リスク低減をはかる基盤づくり**を進めていきます。

■安全、働きやすい職場環境づくり

当社では、安全は何にも増して重要であるとの認識のもと、**「安全第一・品質第二・生産第三」**を掲げています。業界におけるリーディングメーカーとしての矜持を胸に、安全第一を常に念頭に、現場の状況をしっかりと認識した上で、すべての従業員が安心して働ける職場づくりに向け、グループ一体となった取り組みを継続していきます。



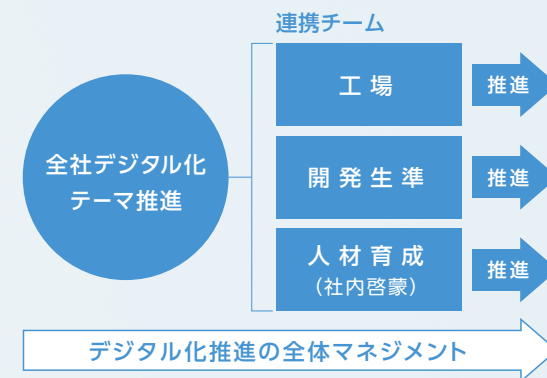
海外拠点との安全技術共有

■ 研究開発の推進と効果的な設備投資

当社は、さまざまな事業で培った多彩な技術やソリューションを有しています。この強みを活かし、今後も自社開発を中心としつつ、外部の知見も柔軟かつ積極的に取り入れていく方針です。これまでにご紹介したように、新たな価値の創出に向けては、**電動化・自動化分野における研究開発のさらなる推進に注力**するとともに、当社商品・サービスの進化・高度化や生産能力増強に向け、注力分野とターゲットを明確にし、**効果的な設備投資を行っていく**考えです。

先進の**デジタル技術**については、商品開発、技術開発はもちろんのこと、生産部門や業務全般に取り入れ、**会社全体の生産性向上**をはかっていきます。2022年2月には、**全社デジタル化プロジェクトをスタート**させました。事業部別の取り組みではなく、全役員が横串で方向性を協議し、全社展開をはかっていきます。今後、**工場、開発生準、人材育成の3テーマでのDX(デジタルトランスフォーメーション)を加速**していきます。さらに、本社機能の高度化などをねらいとするCX(コーポレートトランスフォーメーション)プロジェクトもスタートさせ、既存業務の効率化と子会社の積極的な活用によって、本社で注力すべき領域を明確にするなど、当社のあらゆる業務の高付加価値化を実現していきます。全社デジタル化プロジェクトの推進や環境への取り組みについても、メリハリを持たせて資本を配分し、社会課題の解決と当社事業の競争力向上をはかっていきます。

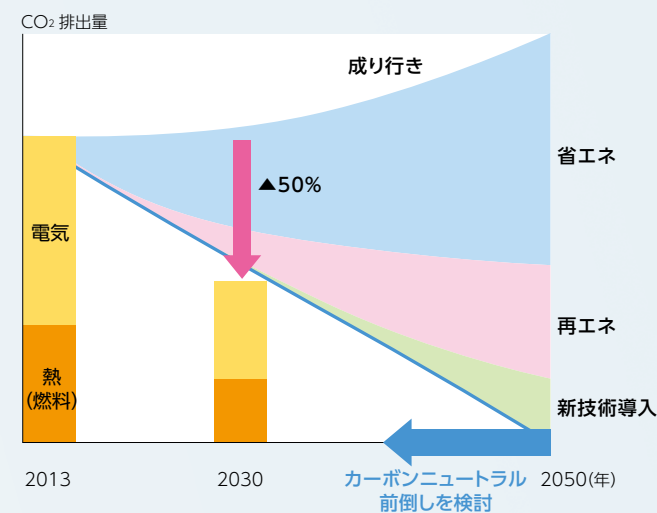
全社デジタル推進への新しい取り組み



■ 中長期を見据え、環境への取り組みを一層強化

当社は、これまで売上げを伸ばす中で、生産活動におけるCO₂排出量を着実に削減してきました。これは、各事業の間で優良事例を共有し、徹底した省エネを中心に地道な活動を続けてきた結果と捉えています。**2030年度の目標であるCO₂排出量半減**についても、再生可能エネルギーの活用なども合わせて実施することで、**一定の目途付けができた**と考えています。さらには「**2050年にめざす姿**」として掲げている**カーボンニュートラルの実現**に向け、水素などを利用した**CO₂削減の新技术についても開発に着手**したところです。

生産面のCO₂排出量削減



一方、ライフサイクル全体におけるCO₂排出量では、製品使用時が大きな比率を占めています。当社では、以前から各事業で省エネタイプの製品をお届けしていますが、今後も産業車両と自動車関連の両分野を営む強みを活かし、**「ライフサイクルCO₂ゼロ」をめざして電動化製品などのさらなる強化に取り組んでいく**計画です。お客様のニーズを的確に把握した上で、真に必要とされる製品を開発することを基本とし、製品力での差別化をはかっていきます。

また、地球環境保全のために、脱炭素と並び重要な**生物多様性の保全**についても、**地域と連携した取り組み**を一層広げていく考えです。

■ 公平性・透明性の高いコーポレート・ガバナンスの推進

当社は、企業の倫理性に対する社会意識の変化や人々の価値観の変化を認識しつつも、外形にのみ着目するのではなく、**実態として実効性の高いガバナンス体制の構築と運用に取り組んでおり**、社外取締役からも、しっかりと対応できていると高い評価をいただいています。また、**役員のダイバーシティ推進はボトムアップで取り組んで**いきます。国内でも、さまざまな職種において女性の活躍する場面が増えていることを踏まえ、**ダイバーシティ推進の流れをさらに継続**したいと考えます。

トヨタ自動車をはじめとする政策保有株式については、トヨタグループの結束と中長期的な事業拡大に不可欠な要素の一つと認識しています。今後も、**持続的な成長をはかり、その成果を安定的に配当することで、株主・投資家の皆様に還元**していきます。

最後に

当社の究極の目標は、**社会のお役に立つ製品・サービスの提供**を通じ、事業の成長をはかっていくことです。その実現に向け、**安全を第一に**、さまざまな能力・経験を持った人材がいきいきと働き、**一人ひとりが能力を存分に発揮できる環境**づくりと、**グローバルに貢献できる人材育成**に注力することで、**さらなる成長**につなげてまいります。

今後も、当社の取り組みにご注目いただき、変わらぬご指導とご支援のほど、お願い申し上げます。

