

戦略と事業

各事業分野の強みを活かし、
成長戦略を着実に実行

トップメッセージ P12-17

特集 P18-25

1. 持続的な成長をはかる産業車両事業の強み
2. 多様な事業の強みを活かして変化に対応し、持続的成長をめざす

事業の取り組み P26-37

Top Message | トップメッセージ

新型コロナウイルス終息後を見据え、 社会と調和した 持続的成長をめざす

豊田自動織機は、
新型コロナウイルスによる影響の最小化に向け
グループ一丸での対応を進めるとともに、
不透明さが増す時代において持続的成長をはかるため、
新たな取り組みにも挑戦していきます。

取締役社長 大西 朗



Q 新型コロナウイルス感染拡大の影響と当社の対応について教えてください。

新型コロナウイルス(以下、新型コロナ)感染拡大が世界経済に与える影響は、2008年の世界金融危機の時をはるかに超えて戦後最大の規模となり、1930年代の大恐慌にも匹敵するとも言われています。そうしたなか、当社も大きな影響を受けており、さまざまな対応を行っています。

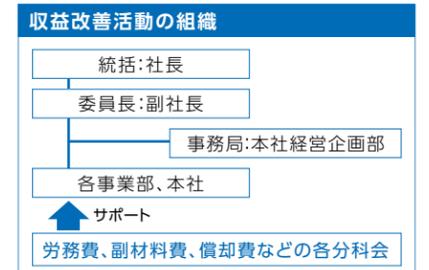
生産・販売面では、国内外の工場において、2020年2月以降の一定期間に生産を停止し、その後も一部減産を続けてきました。また、販売・サービスについては、一部の国や地域で、お客様のもとでの活動に制約を受けました。しかし、感染防止に配慮しながら事業活動の正常化をめざしています。

事務・技術面では、感染リスク低減のため、大規模会議・イベントなどの中止や、在宅勤務・遠隔会議などいわゆるテレワークを推進してきましたが、これを機に会議の見直しや業務の改廃など、仕事の効率化を進めています。当社はメーカーとして、業務において「現地・現物」の考え方を重視しており、それが必要と判断したものは継続していきますが、今後は、リアルで実施するものとオンラインでむしろ効率を上げられるものを見極め、使い分けていく考えです。現在実施している働き方改革や生産性向上につながる事例は、今後も続けていく計画であり、このような取り組みは、従来なかなか進まなかったワークライフバランスを見直すきっかけにもなりました。

業績悪化への対応としては、収益改善活動を強化しています。設備投資や経費については不急案件の延期などにより大幅に削減していく計画で、これについては各分科会も含め、私をトップとした全社組織で取り組んでいます。一方、研究開発は重要度を見極め、将来の成長に不可欠な案件は実施していきます。手元資金については、当面は不安定な市場が続くと想定し、これまでの連結売上高2ヵ月分から3ヵ月分へと積み増しを完了しました。また、こうした時期であるからこそ基本の再徹底を行い、経営の原点に立ち返ることが重要と考え、「安全をすべてに優先させた職場づくり」「品質、コンプライアンスの徹底」「社会との共存、地球環境の保全」の取り組みを強化しています。



コンプレッサーの生産



フォークリフトの生産

社会への貢献としては、感染拡大により医療現場の負担が大きくなってきているなか、さまざまな支援活動を行っています。一例としては、医療従事者への支援として、当社のモノづくり力を活かして日本と米国の拠点で医療用フェイスシールドを生産し、病院などの医療機関や地元自治体に届けました。困難な状況のなかで奮闘されている医療従事者の方々に、少しでも貢献できるよう取り組んでいます。



医療用フェイスシールドの生産

機器やシステムのご提供と合わせて、アフターサービスや販売金融などさまざまな領域でお客様のサポートを行うストック型ビジネスと位置づけています。

従来から世界シェアトップ*を確保しているフォークリフト事業と、近年特にニーズが高まっているなかで子会社のバスティアン社、ファンダランド社とともに強化をはかっている物流ソリューション事業が連携することで、変化されるお客様のニーズに一層的確に対応し、持続的な成長をめざしていきます。

*：自社調べ

【自動車関連全体】

ソーシャルディスタンスの意識が根づきつつあるなか、パーソナル空間が確保できる移動体としてクルマが見直されています。当社では、自動車組立からコンプレッサー、エンジン、エレクトロニクス商品まで自動車全体を営む強みを活かし、引き続き成長に向けて取り組んでいきます。

●**コンプレッサー** 自動車市場の回復には時間がかかるかも知れませんが、中長期的には自動車の販売増やカーエアコン装着率向上のトレンドを取り込み、販売増をめざします。特に電動タイプの需要増が見込まれており、車室内空調に加えて、電動車の電池など熱を発生する機器を冷却する大容量の電動タイプも開発しています。

●**車両** 当社は、トヨタ車で10年ぶりとなる「2019-2020日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞した新型RAV4を生産しており、外観デザインやアップーボディの開発も担当しました。グローバルな人気車種を生産していることで、工場内の士気も非常に高まっています。さらに、新型のRAV4プラグインハイブリッド車も6月に生産開始しました。EV走行距離も長く、災害時などに家電へ電力を供給できる「外部給電機能」を備えていることなどから、好調な販売です。車両工場は、一昨年のリニューアルにより、一層競争力のある工場として再生させましたが、今後も生産性や品質の面でさらにブラッシュアップを続け、トヨタグループ内での役割拡大をはかっていきます。



新型RAV4「日本カー・オブ・ザ・イヤー」受賞

Q 新型コロナの影響を受けて、今後の事業の取り組みについてどのように考えていますか。

新型コロナの状況は日々変化しており、終息後の社会の状況を見通すのは困難ですが、当社では、産業車両と自動車関連の両事業を2本柱として成長をはかるという方針を大きく変える必要はないと考えています。

しかし、コロナによる足元でのさまざまなニーズの変化が当社事業に与える影響なども考慮し、当面の取り組みについては以下のように考えています。

■主力事業の取り組み

【産業車両】

eコマース需要の拡大や労働力不足などを背景に、物流の効率アップやコストダウンなどの要望が高まっており、新型コロナの影響でさらなる加速が予想されます。また、感染防止の観点から、自動化や無人運転などの技術は重要な役割を果たすとの期待が高まっています。こうした状況に対し、当社はこれまでも国内外で、物流効率化に向けた自動化システムの開発に取り組んできました。例えば国内では、大学病院において薬品などを自動搬送する自律走行型ロボットを開発し、医療関係者の負担軽減に貢献しています。欧州では、食品工場に無人フォークリフトを導入することで、衛生面に配慮しつつ、低温現場での有人作業の削減を実現しました。また、大手流通業の物流センターへは、物流システムと無人フォークリフトを組み合わせた高度な物流ソリューションを提供し、お客様の生産性向上につなげることができました。

この業界は将来にわたって市場の拡大が見込まれており、当社としても



ロボット搬送システム(大学医学部の附属病院)



無人フォークリフト(オランダの食品工場)



避難所などでの電力供給提供：カーアンドレジャーニュース

●**エンジン** ディーゼルエンジンは、中国内陸部やアフリカをはじめとした新興国で移動の自由を提供できる余地が多く、環境対応など当社が果たすべき役割は大きいと捉えています。また、クルマの電動化が進むなかでも、ハイブリッド車には高性能なエンジンが必要なため、この分野でも当社の強みを活かしていけると思います。

●**車載用電池** 本格化するクルマの電動化に対応し、新型電池の開発・生産に参入します。フォークリフト用電池の開発で培ってきた技術を活かして、高出力、小型、長寿命で低コストの車載用電池を開発し、トヨタのハイブリッド車への搭載をめざしています。グローバルで競争の厳しい業界ですが、商品力の高さで勝ち残り、将来を支える事業の一つとできるよう力を入れていきます。

まとめた「豊田綱領」(社是)であり、創業以来、この理念に立ち返りながら、真にお客様が求める商品・サービスの提供に努めています。これは、SDGsのめざす姿とも一致していると考えています。

「主力事業の取り組み」でご紹介しましたように、当社の事業構造はコングロマリット的とも言えますが、このコロナが社会や経済へ極めて大きな影響をもたらすなかで、各事業の活動にどのようにメリハリをつけ、資源を配分していくかについてはいろいろな考えがあり、さまざまな選択肢を用意しています。しかし、今それを決めるのは拙速であり、今後の状況をみながら柔軟に対応していくことが必要であると思っています。

最後に

日本では、1918年にスペイン風邪が大流行し、1923年には関東大震災が発生、また、1945年には第二次世界大戦で敗戦するなど、約25年の間に国難ともいえる困難が続きました。いずれも壊滅的な状況だったと思いますが、当時の人々の大変な努力のもと、復活を遂げられました。当時と今では環境が大きく違いますが、人々がこのカストロフィーをどのように受けとめ、立ち直ってきたのか、学ぶこともたくさんあると思います。

新型コロナの終息にはかなり時間がかかるとの見方が一般的になっていますが、すでに医療分野ではワクチンや治療薬の開発に向けた連携が進んでいます。こうした連携を国や地域間、企業間で進めていくことが今後の復活に不可欠なのではないでしょうか。

当社においては、グローバルで展開している各事業がベストプラクティスを共有し、一丸となって取り組むことで、この危機を乗り切りたいと考えています。

近年、新型コロナのような疫病に加えて地政学的問題や自然災害など、不確実性が一層高まっているなかで、当社の多様な事業が持つ技術やノウハウ、経験を活かしてさまざまな変化に対応するとともに、トヨタグループ各社とも一層緊密に連携し、持続的な成長をはかっていく考えです。

ステークホルダーの皆様とも長期的な視点でお付き合いさせていただき、ご期待にお応えしてまいります。

日本に影響を与えた主な出来事

| | |
|--------|------------|
| 1918年～ | スペイン風邪が大流行 |
| 1923年 | 関東大震災 |
| 1930年～ | 世界大恐慌 |
| 1932年 | 五・一五事件 |
| 1936年 | 二・二六事件 |
| ～1945年 | 第二次世界大戦 |



今後の経営の方向性について教えてください。

新型コロナがもたらす甚大な影響により、今年ほどメッセージが出しにくい年はないというのが私の本音ですが、これは多くの企業経営者にも共通するのではないのでしょうか。現在も、感染が収まりつつあるなかでの第2波の発生や、南半球での感染拡大など、状況は刻々と変わっており、また、ワクチンの開発や経済活動再開が報じられる一方で、長期化も懸念されるなど、新しいニュースが日々飛び込んできます。いわゆる「コロナ後」については、多くの有識者がさまざまな見方を示していますが、本当のところは誰にもわからないと思いますし、先のことをあえてわかつておく必要もないのかも知れません。

大切なのは、「基本的な価値観」を変えずに、今できること、やるべきことを淡々と実行していくことであり、情勢の変化に応じてその都度自分の頭で考え、自分なりの回答を出すということではないかと思えます。

当社における基本的な価値観は、豊田佐吉の考えを



社祖・豊田佐吉 豊田綱領(社是)

豊田綱領(社是)

豊田佐吉翁の遺志を体し

- 一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし
- 一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
- 一、華美を戒め、質実剛健たるべし
- 一、温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし