

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	P 12-17
成長への取り組み	P 18-25
1.ライフサイクル全体でのサポートを通じ、お客様の物流効率化に貢献 2.商品開発・生産の両分野での脱炭素社会構築への貢献	
事業の取り組み	P 26-38

Top Message

トップメッセージ

不透明な環境が続くなか、
強靱な企業体制を構築するとともに、
大きな社会変化を成長への機会と捉え、
さらなる発展をめざす。

コロナ禍を乗り越え、さらなる成長に挑む
豊田自動織機グループの取り組みを
ご紹介します。

取締役社長 大西 朗

トップメッセージ

1. 2020年度の振り返り

2020年度は、全世界に広がった新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)が収束と拡大を繰り返しました。一部の国を除いては今後も深刻な状況が続くことも考えられます。あらためてお亡くなりになられた方々へ謹んで哀悼の意を表すとともに、感染された方々の早期の快復をお祈り申し上げます。

この1年の当社への影響を振り返りますと、第1四半期は新型コロナの影響が大きく、赤字となったものの、第2四半期以降は回復基調に乗せることができました。新型コロナ前から当社グループ一丸となって収益改善活動を継続するとともに、市場の回復に併せて事業活動の本格化に向けて取り組んできたことが功を奏したと考えています。今後については、市場動向や新型コロナ収束後の世界を見据え、維持するもの、加速させるもの、あるいは元に戻すものを見極め、新たな形で仕事に取り組んでいくことが必要だと考えています。



ファンダランデ社におけるリモートでの制御システム稼働テスト



繊維機械事業における日本から海外サービス員へのリモートでの作業指示

2. 中期的成長のシナリオ

今後の中期的な成長のためには、市場の変化を捉え、成長機会を確実に取り込んでいくことが重要です。

具体的には、eコマースの普及など生活様式の変化や人手不足などに対応する「物流ソリューションを含む産業車両事業」と、自動車をはじめとした各分野での「電動化への対応」の2つが大きな成長分野であると考えています。この両分野において、お客様ニーズの変化を的確に捉え、当社の強みを活かしてビジネスチャンスにつなげていきたいと思っています。ここではその主な取り組みをご紹介します。

産業車両事業の取り組み

新型コロナの収束に伴う世界経済の回復やeコマースの拡大により、物流量は今後も増加すると見込まれます。また、物流業界では労働力不足や人件費上昇などを背景に、物流作業の機械化や自動化のニーズが拡大しています。新型コロナにより定着した新たな生活様式やソーシャルディスタンスなどの浸透により、この流れはさらに加速すると思われます。

こうした状況に対し、フォークリフトと物流ソリューションの果たす役割はこれまでも増して重要です。フォークリフトは、汎用性の高さから根強い需要が見込まれており、当社は販売のさらなる拡大とともに、サービスなどを含めたバリューチェーン全体での貢献をめざしていきます。また、eコマース拡大により一層高まりつつある物流センターなどの効率化ニーズ拡大に対しては、物流ソリューション事業において、

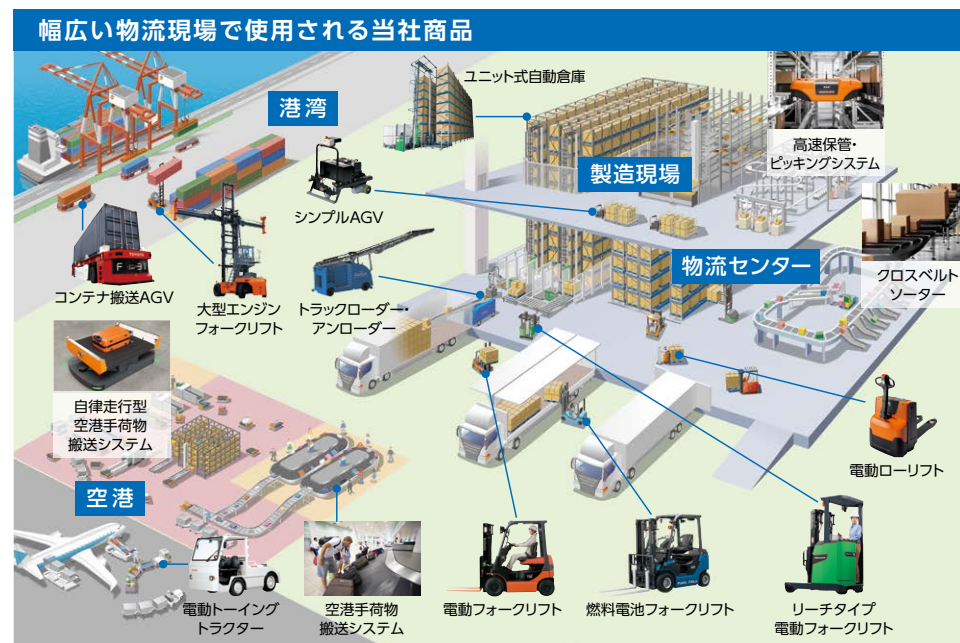
バステリアン社／ファンダランド社と当社の3社が連携し、事業強化をはかっています。近年では、新たな受注も増加するなど、取り組みの成果が上がりつつある状況です。一例をあげると、国際物流宅配大手のお客様が日本に設置する最新鋭の物流センターにおいて、ファンダランド社のシステムが導入されるなど、連携による効果も出始めています。

当社では、フォークリフトのトッププレイヤーとして世界のお客様とお付き合いしてきた中で蓄積した豊富なノウハウや物流ソリューションとのシナジーを活かし、幅広いニーズへの確に対応していく考えです。

なお、フォークリフト事業におきまして、米国工場で生産するエンジン式フォークリフトの一部機種について、搭載エンジンに対する米国の環境当局からの認証取得の遅れにより、2021年1月から出荷を停止し、6月からは生産も停止しています。ステーキホルダーの皆様にはご迷惑とご心配をおかけし申し訳ございませんが、当社としては、当局への情報提供など誠実に対応し、出荷が再開できるよう進めておりますので、ご理解賜りますよう、お願い申し上げます。(2021年6月末現在)

電動化への対応

燃費規制の強化やお客様の省エネ意識向上により、今後、さまざまな分野で電動化が加速すると見込まれます。こうしたなか当社では、産業車両



日本に導入されたファンダランド社のシステム

と自動車関連の両事業が持つ技術を最大限活用し、連携することで競争力強化をはかっていきます。

●産業車両(フォークリフトなど)の電動化

フォークリフトは、自動車より電動化の歴史が長く、当社の年間販売台数の7割以上が、すでに電動タイプです。排気ガスがなく静かな特性を活かし、物流倉庫内や食品工場などを中心に活躍しており、モーターやコンローラーなどのキーコンポーネントを自社開発することで、商品力の強化に努めています。また、急速充電による連続稼働を実現したリチウムイオン電池搭載車や、稼働時にCO₂やNOxなどを排出しない優れた環境性能の燃料電池フォークリフトなど、高付加価値な商品の開発も強化し、産業車両の電動化で引き続き市場をリードしていきたいと考えています。

●自動車の電動化

自動車の電動化が進むなか、世間ではEVが話題に上がることが増えていますが、グローバルで見れば、BEVだけが上がるのではなく、各地域の市場特性やお客様の使い方などにより、HEVやPHEV、BEV、FCEV*など、さまざまな種類の電動車の需要が高まると予想しています。その中で当社は、コンプレッサーおよびエレクトロニクスの分野で、幅広い電動車に対応した商品を提供していくことで、クルマの電動化に対応していきます。

例えばコンプレッサーは、世界の自動車メーカー向けに電動タイプの販売を拡大しています。電池の冷却など新たなニーズも加わり、走行系の商品を含め大きな成長ポテンシャルがあります。エレクトロニクスの分野では、ACインバーターの災害時非常電源といった社会インフラとしての需要が

拡大しており、RAV4 PHVの外部給電機能と合わせ、避難所などでの活用拡大をめざしています。車載電池は、長年の研究開発により、さまざまな知見を蓄積してきました。競争の厳しい業界ではありますが、ユニークな特性で競争力の高い電池を提供し、産業車両やコンプレッサーに続く将来の柱として育てていきます。

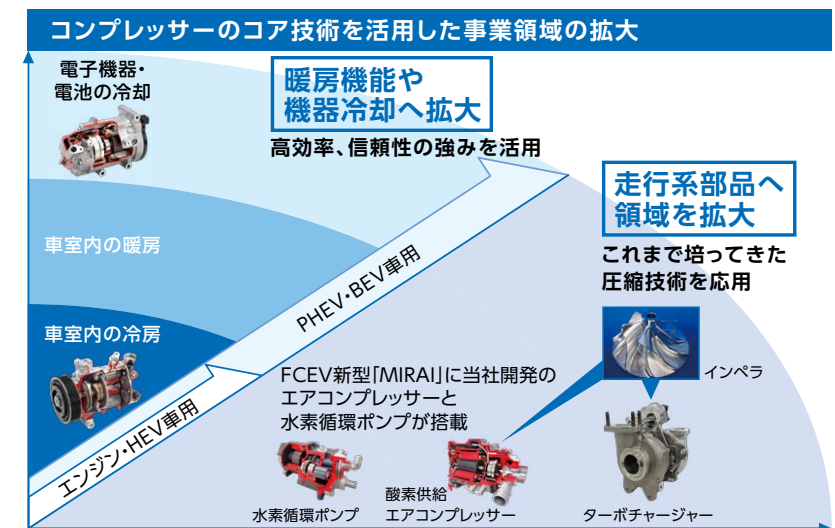
*：HEV：ハイブリッド車 PHEV：プラグインハイブリッド車 BEV：電気自動車 FCEV：燃料電池自動車。



リチウムイオン電池搭載車



燃料電池フォークリフト



ACインバーターの外部給電機能を活用した防災訓練

3. 今後の経営の考え方

外部環境の変化

新型コロナ収束後の社会について、世の中にはさまざまな見方がありますが、**確かなことは誰にもわかりません**。しかし、足元では私達の日々の生活や仕事においていくつかの変化が起こっています。

当社事業に関わるものとして、**eコマースの一層の拡大をはじめとしたオンライン化の進展**など、社会や生活様式の変容は今後も続いていくと考えられます。また、グリーン投資がこれまでになく広がりをみせるなど、企業にとって**環境対応の重要性はさらに拡大**していくでしょうし、**デジタル化の進展**による業界構造の変化も見込まれます。

当社の対応

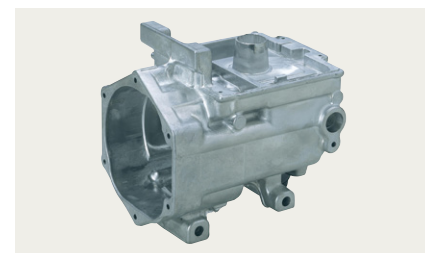
大きな変化に対応するためには、**まずは安全第一のもと、品質やコンプライアンスなどの基本を徹底**することが何にも増して重要です。

品質については、従来の品質維持・向上の取り組みに加え、デジタルトランスフォーメーション(DX)などによる**先進技術も活用**して品質のさらなる向上に努めていきます。一例として、このたびカーエアコン用コンプレッサーのアルミダイカスト工程において、製品の不良を予測するAIを新たに開発し、現在、品質や生産性の一層向上に向けた活用に取り組んでいます。今後、こうしたデジタル技術を活かし、業務やビジネスモデルの変革をはかっていく考えです。

このように基本を徹底した上で、前述のような**社会の変化をチャンスとして捉え**、新たな成長の機会を取り込んでいくため、**しなやかで筋肉質な組織づくり**を進めていくことが重要と考えています。経営資源を重点分野に投入し、自らの強みを活かし、**革新的な商品やサービス**を生み出し続けていきたいと思ひます。

こうした取り組みを進める上での**基本的な考え方**は、**社是である「豊田綱領」**に基づいた「社会のお役に立つためにお客様の必要とする商品やサービスをご提供する」という姿勢であり、今後も変わることはありません。

また、「**コーポレート・ガバナンス**」については、法令遵守はもちろんのこと、経営層から社員一人ひとりまで、



アルミダイカスト製法で製造する
電動コンプレッサー用モーターハウジング



社祖・豊田佐吉

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

各地域の文化を尊重し、お互いを理解・信頼し合うことが大切です。体制の形式面のみにこだわらず、**ガバナンスが実際に機能**し、その実効性を高めていけるよう、経営の効率性や公正性・透明性の一層の向上に向けた運用を引き続きめざしていきます。**トヨタグループ各社との関係**については、自動車業界の競争がますます激化している点や、自動車関連事業が当社のモノづくりの根幹であることから、**今後もさまざまな形で連携を強化**することで、**厳しい環境の中で勝ち残っていき**たいと思ひます。

「**環境保護**」は当社のようなメーカーにとっては**重要性が一層高まっているテーマ**です。「グローバル環境宣言」のもと、「2050年にめざす姿」と新たに策定した「第七次環境取り組みプラン」(P64～65を参照)に沿って、引き続き注力していきます。前述の「電動化への対応」の部分で、フォークリフトやコンプレッサー、エレクトロニクス商品などをご紹介しましたが、車両事業においても、当社が生産する**RAV4の半数以上がHEVやPHEV**であり、エンジン事業においては**HEVタイプのガソリンエンジンも生産**しています。また、創業事業の繊維機械の商品も「省電力」を高く評価いただいているなど、**当社は各事業において電動化や省エネといった「環境に配慮した商品」をご提供**しており、今後も地球環境保護におけるメーカーとしての役割を果たしていきます。([環境に配慮した商品]については、「成長への取り組み-2 商品開発・生産の両分野での脱炭素社会構築への貢献」P22～25を参照)

4. 最後に

当社は1926年に豊田佐吉が発明した「自動織機」を製造・販売するために創業して以来、社会やお客様のニーズの変化に対応し、自動車関連や産業車両へも領域を拡大するなど、**事業構成を変化させることで持続的な成長**を遂げてきました。この歩みを支えてきた考え方は、**社会の課題に対し、長期的な視点で対応**するという意味で、**ESGや、SDGs(Sustainable Development Goals)とも基本的には同じ**であると考えています。

これまで、当社は競争力のあるさまざまな商品の開発や、技術・ノウハウの蓄積に努めてきました。また、仕入先様やお客様などのステークホルダーと長期的な視点でお付き合いさせていただくなかで、信頼関係を築いてきました。こうした**有形・無形の資産を強みにさらなる事業強化**をはかることで、**中長期的な成長**をはかっていく所存です。

グローバル環境宣言のもと 2050年にめざす姿

- ① 脱炭素社会の構築
- ② 循環型社会の構築
- ③ 環境リスク低減と自然共生社会の構築
- ④ 環境マネジメントの推進



RAV4 PHV



ハイブリッド車用ガソリンエンジン