



取締役会長  
石川 忠司

取締役社長  
豊田 鐵郎

## ごあいさつ

### 2008年度の業績および2009年度の取り組み

2008年度は、金融危機を背景とした実体経済の悪化が欧米のみならず新興国にも広がり、世界的に景気が急激に落ち込む厳しい状況となりました。

こうした外部環境の変化に対して豊田自動織機グループは、昨年春より「時代は変わった」という認識に立ち、新しい価値観で物事を考え、当社グループとしての総合力向上をめざしてまいりました。さらに、秋以降の急激な売上高の落ち込みに対処すべく、2008年12月より、組織的に迅速かつ徹底的に、当社はもちろん、国内外のグループ各社も加えて収益改善活動を進めてまいりました。しかしながら、市場縮小のスピードは極めて速く、

当期の連結売上高は、前期を4,163億円下回る1兆5,842億円となり、営業利益は前期を1,034億円下回る66億円の損失、経常利益は前期を1,121億円下回る143億円となるなど、大幅な減収減益を余儀なくされました。

2008年度は、結果として厳しい業績になりましたが、役員自らが痛みを感じ、率先して収益改善に取り組んだ結果として、従業員一人ひとりの意識が変わり、会社全体が一丸となって、一定の成果を出すことができたと考えております。

2009年度は、世界的な景気後退の長期化や為替相場、株式市場の動向などが懸念され、当社グループを取り巻く環境は一層厳しくなることが予想されます。

今回の不況は百年に一度とも言われており、相当長期化することも覚悟しておかなければならないと考えています。また、景気が回復した後も、社会や産業の構造的変化が起こるかも知れません。このような外部環境の変化が予想されるなかで、当社グループといたしましては、原点に立ち返って構造改革を進めるとともに、今までとは頭を切り替えて、新しい価値観、新しい発想で経営基盤を強化してまいります。

そのためには、事業構造・コスト構造を改革し、収益力を向上させることが当面の課題と考えております。会社の構えをスリム化して、損益分岐点を引き下げ、売上げの拡大が見込めない環境下でも利益を確保できる強靱な体質を構築してまいります。具体的には、昨年末から始めた収益改善活動を強化・継続し、徹底した固定費削減の取り組みを進める計画です。

同時に、新商品の投入や拡販活動など、売上げ拡大に向けてのさまざまな施策を打ってまいります。

また、中長期での成長を見据え、お客様目線に立ち返って商品企画・開発に取り組み、将来に向けた準備をスピードをあげて進めていく考えです。

お客様のニーズを先取りした付加価値の高い商品を提供するための先進技術開発を推進するとともに、販売・サービス体制およびバリューチェーンの強化・拡大に取り組んでまいります。

特に、技術開発につきましては、市場・環境の変化を的確にとらえ、将来の成長の核となるテーマに部門を越えて、迅速に取り組んでまいります。

## 今後の事業戦略

産業車両事業では、商品における自社開発のキーコンポーネントの共通化や、環境保護の観点から今後一層の増加が見込まれる電動式フォークリフトの商品力強化に

取り組み、競争力を向上させてまいります。さらに、今年12月には、ディーゼルエンジンと電動モーター、バッテリーを組み合わせ、本格的にトヨタグループの力を結集したハイブリッドフォークリフトの発売を予定しており、環境技術においても、業界をリードしてまいります。

販売面では、これまで行ってきた欧州などでのトヨタ、B T両ブランドの販売チャネル統合による販売体制の強みを活かし、最大の市場である欧州などでのシェアアップをねらうとともに、BRICsを中心とした新興国での需要増加にタイムリーに対応できるよう、営業機能を強化していく計画です。

自動車の分野では、自動車の軽量化・コンパクト化・低燃費化・低コスト化の流れと、拡大するハイブリッド車市場に対応した商品開発、ものづくりを進めてまいります。車両事業につきましては、当社が持つコンパクトカー生産に関するQCD(品質・コスト・納期)の力を一層強固なものにし、「安くて良いものをつくること」を徹底して追求してまいります。加えて、樹脂ウインドウなど省燃費に必要な車両軽量化技術の開発を加速させ、早期の商品化をめざします。

エンジン事業では、低炭素社会実現に向けての選択肢の一つであるクリーンディーゼルエンジンの一層の商品力向上に加え、ガソリンエンジンや汎用エンジンの売上げの拡大に努めます。

カーエアコン用コンプレッサー事業では、従来のエンジン車用の商品における省燃費性能での優位性アップはもちろんのこと、今後大幅な増加が見込まれるトヨタプリウスなどハイブリッド車用の電動タイプのシリーズ化をはかり、トップメーカーとしてのポジションを確固たるものにしてまいります。

カーエレクトロニクス事業では、これまで当社が開発・生産を担当した補機用コンバーターが、プリウスをはじめ



取締役社長  
豊田 鐵郎

めとした数々のハイブリッド車に搭載されてきましたが、今年5月発売の新型プリウスでは、この補機用コンバーターに加え、新規に開発したパワーコントロールユニット用の商品が搭載されることになりました。

エコカー普及促進税制やスクラップインセンティブの導入などの追い風もあり、ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車、電気自動車は、最も有望な市場であると認識しています。今後は、この分野における担当領域を拡大させることにより、コア事業に育てていきたいと考えております。

私どもは、地球環境を永続的に保全していくためのキーワードは、3E (Environment, Ecology & Energy) であると考えています。この3Eを当社商品開発の重点に

置き、主力商品である産業車両、自動車における電動化を今後一層加速させていく計画です。当社には電動式フォークリフトで培ってきた電動に関する技術・ノウハウと車両・エンジン・コンポーネントの自動車全体を営む技術の蓄積があります。このような当社が持つ要素技術を融合させてシナジーを創出し、環境にやさしく、世の中の役に立つ商品をお届けしてまいります。

### 環境保全

地球環境保全の重要性が一層高まるなか、当社は経営理念である「企業活動を通じて住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組むとともに、クリーンで安全な優れた品質の商品を提供する」という考えのもと、製造業を営むも

のとして環境保全活動に積極的に取り組んでおります。

具体的には、第四次環境取り組みプランでは、地球温暖化防止や資源循環などを重点課題と位置づけ、商品の設計・調達段階から生産工程、物流、さらには商品の使用・リサイクル時にいたるまで、当社が関わるすべての段階における環境負荷の最小化に努めていく考えです。

当社グループは、地球環境保全と経済発展の両立をめざし、「環境経営」に全員一丸となって取り組んでまいります。

## 社会貢献

当社は、企業市民として地域社会に重点をおいた幅広い社会貢献活動に努めております。地域の行政や各種団体の要請にこたえ、福祉施設・交通安全活動への人的支援、福祉イベント・青少年育成・地域行事・スポーツ活動・環境保全活動への寄付、地域の活動への施設開放などを積極的に実施しております。

こうした活動をさらに充実させるため、国内では2008年7月にボランティア支援センター「はあとふる」を開設し、地元に着したさまざまな活動の展開を始めました。このセンターでは、従業員に向けたボランティア情報の発信はもちろん、広く地域住民の皆様にも情報を発信し、ボランティア参加のサポートや、ボランティア活動に関する学習機会を提供してまいります。

海外においても、米国子会社従業員による高速道路周辺の清掃や公園での植樹、中国・四川大地震の被害に対する義援金および当社製フォークリフトの寄付や救援物資の援助など、世界各地の地域社会に根ざした活動を行っております。

今後もグローバルに社会貢献活動の幅を広げ、一層の充実をはかってまいります。

## 人材育成

経営環境が激動するなかにあって、会社を永続的に成長させるためには、これまで以上に人材の育成が重要であると考えております。当社グループの将来を担う、自ら考え、自ら学び、自ら行動する自立した人材の育成の場として、創立80周年記念事業の一環で、グローバル研修センター「幡豆アカデミー」を愛知県内に開設しました。今後、国内外の経営幹部や従業員を対象として、経営理念の浸透やグローバルな視点での経営戦略の立案、問題解決能力の向上などを目的とした研修を実施してまいります。

今後とも、企業価値の向上をはかるとともに、社会と調和した持続的な成長をめざしてまいります。

株主様をはじめ、お客様、お取引先様、地域社会や従業員とご家族など、皆様方におかれましては、引き続き変わらぬご支援・ご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2009年8月

取締役会長

石川忠司

取締役社長

豊田鉄郎