

石川 忠司  
取締役会長

豊田 鐵郎  
取締役社長

## ごあいさつ

2007年度、豊田自動織機の連結での業績は、売上高2兆5億円、経常利益1,264億円となり、いずれも過去最高を更新し、9期連続での増収・増益となりました。

私どもは、創業以来、一貫して「ものづくり」に励み、「ものづくりを通して世の中の役に立ちたい」という精神を脈々と受け継ぎ、織維機械から自動車、自動車部品、産業車両へと事業分野を拡大してきました。

現在の業容や業績は、こうした「ものづくり」への強い思いの結実であり、また、株主の皆様をはじめ、お客様、取引先様、地域社会の皆様、従業員と家族など、多くの方々のご支援の賜物であると考えています。これからも社会の役に立つ商品を生み出すことにより、企業価値をますます向上させるべく、不断の努力を惜しまぬ決意です。

当社は、2005年10月に中期経営計画を発表しています。この中期経営計画では、当時の売上高1兆5,000億円を5年後の2010年度に2兆円超、同様に、経常利益800億円を1,400億円にするという目標を設定しています。2007年度で2年を経過しましたが、1年目、2年目とも順調に推移してまいりました。

しかし、3年目の2008年度につきましては、業績に関わる外部環境が、かつて経験したことがないほど厳しい状況になっています。まず、原材料価格は世界的な需給ひっ迫により高騰し、特に鉄については、鉄鉱石の価格が昨年より70%上昇、石炭価格も3倍になっており、私どものフォークリフトで大量に使う鋼材は、年初に比べて大幅に値上がりすると予想しています。原油価格についても、投

機動的な資金が流れているとはいえ、新興国の需要が旺盛で歴史的に上昇し、また、為替や株式相場も、相変わらず不安定な状況が続いています。さらに、サブプライムローン問題の影響が想定以上に深刻で、アメリカ経済の回復の遅れが世界各国の景気に一層の悪影響をおよぼす恐れもあり、景気の先行きは予断を許さない状況が続くものと思われれます。

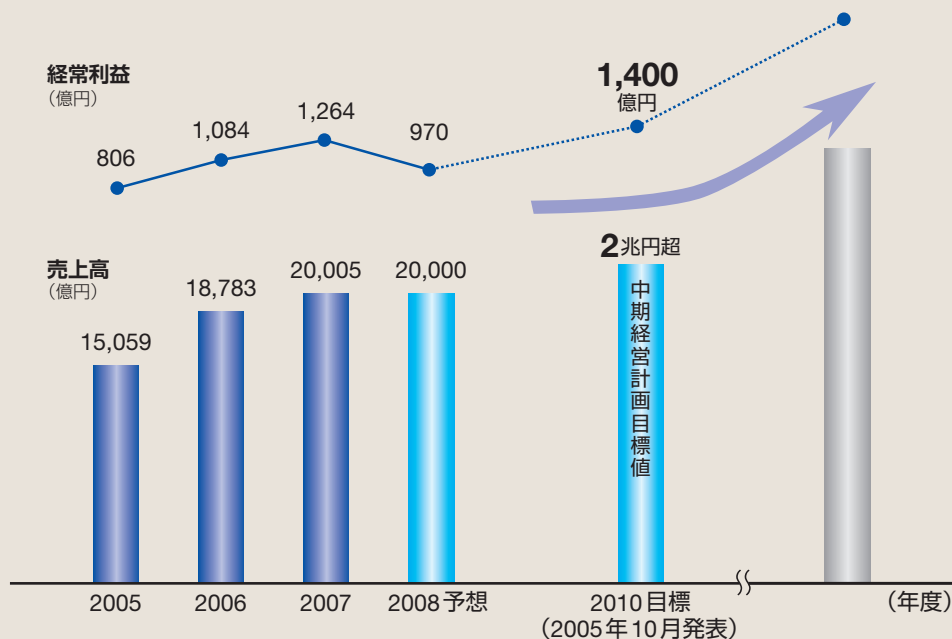
私どもは、このような外部環境の変化は一過性のものではなく、これまでとは時代が変わった、という認識に立ち、発想を変えて、新しい価値観でものごとを考え、豊田自動車グループとしての総合力向上をめざしていきます。

主な事業における課題としましては、産業車両事業では、北米市場の落ち込みをいかにカバーするかが最大のテーマとなります。北米では引き続き、トヨタブランド、レイモンドブランドともさらなるシェアの拡大と、北米生産車の他地域への輸出を進めていきますが、市場の落ち込みをすべてカバーできる訳ではありません。従って、北米

以外の主要な市場に力を注ぎ、これをカバーしていく考えです。欧州では、これまでに進めてきたトヨタブランドとBTブランドとの販売チャネル統合の効果を早期に実現して、伸長著しい中・東欧での拡販に努めます。また、BRICsなど新興国では、販売活動の強化により、需要の大きな伸びを確実に取り込めるよう、特に中国、インドでの、販売・サービス網を充実させていきます。さらに、基本に立ち返った販売管理を国内、海外で徹底することにより、一層の販売拡大に努めます。一方、開発については、画期的な新商品やキーコンポーネントの開発にこれまで以上にスピードを上げて取り組み、競争力を向上させる考えです。2008年1月には、営業部門を開発・生産拠点のある高浜工場に集約しました。営業部門と開発・生産部門の連携強化をはかることで、お客様のニーズを確実にとらえ、全機能が一体となって、安全性・環境配慮・品質・コストに優れた商品をいち早く提供していきます。

自動車事業では、トヨタ自動車のグローバル戦略に貢献

### 中期経営計画の進捗



し、成長をはかりたいと考えます。車両組み立てについては、昨年度、マークXジオの生産開始を機に、それまでコンパクト車専用であった生産ラインをミディアム車、高級車まで生産できるラインにグレードアップしました。今後も品質・コスト・納期をさらに向上させ、量、車種の変動にフレキシブルに対応できる工場づくりに努めていきます。エンジンについては、環境規制や原油価格の高騰により、昨今、カーメーカーがディーゼルエンジン車の開発・販売を加速させています。当社でも体制を強化し、開発スピードを一層速めてクリーンディーゼルエンジン市場の拡大に対応していきます。カーエレクトロニクスについては、ハイブリッド車の市場が急拡大しています。私どもはこれまでに培ってきた当社独自の技術をベースに、さらなる小型・軽量化技術の確立と新商品開発を重点的に実施していきます。カーエアコン用コンプレッサーについては、先進国では環境意識の高まりからますます省燃費が求められ、新興国では機能と価格のバランスが重視されるなど、ニーズがより多様化してくると考えています。このような中で、私どもは、市場や車格に合わせた新商品を投入して販売拡大をめざすとともに、新冷媒への対応や電動コンプレッサーのシリーズ化などの新技術で、競合他社との差別化をはかっていく考えです。

現在の足元の経営環境は大変厳しい状況にあります。私どもは、中期を見据えてやるべきことをしっかりと遂行していきます。

加えて、企業活動の根底には、環境や社会貢献、人材育成をはじめとする企業の社会的責任を誠実に果たしていくことが不可欠であると考えています。

環境問題がますます深刻さを増す昨今、製造業に身を置く私どもとしては、気候変動に関わる問題を無視できません。当社ならびに当社グループも、商品の生産過程や使用段階において、地球温暖化に少なからず影響を与えていることを自覚しています。人類の叡智を結集し、持続可能な社会をつくりあげるためにも、私どもは、環境負荷を大幅

に低減する新技術や新商品の開発と、生産技術・プロセス革新を推進するとともに、CO<sub>2</sub>排出量の総量削減に向け社内体制を整備して、グループ丸となって積極的に取り組んでいきます。

社会貢献活動については、これまで社会福祉、自然保護・環境保全、地域貢献などを進めてきましたが、社会、地域との連携をより強める目的で2008年5月に「ボランティア支援センター」を開設しました。このセンターの開設により、ボランティア情報の収集・発信やボランティア活動の拠点として、取り組みを一層充実させるとともに、グローバルな視点で継続性のある企画を進めていく計画です。

法令の遵守をはじめとしたコンプライアンス活動については、豊田自動織機グループの全員を対象に教育を繰り返し、コンプライアンス風土を醸成することが重要であると考えています。これまでは管理職向けのプログラムを実施してきましたが、これを全社員にも展開するとともに、海外のグループ会社についても、各国、各地域の文化・慣習や状況を踏まえた「行動指針」を策定し、意識の高揚をはかっていきます。

人材育成は経営の大変重要なテーマであると考えています。当社では「ものづくりの原点である固有技術を磨くこと」、「TPS、QCなどの管理技術によって問題を解決する力をつけること」、これらのベースとして、「チームワーク・豊かな人間性といった和の心があること」の3つの側面から取り組んでいます。固有技術を磨く取り組みの具体例として、当社では「G型自動織機の組み立て実習」を実施しています。このG型自動織機は、当社の社祖である豊田佐吉が1924年に完成させたもので、高速運転中、スピードを落とすことなく円滑によこ糸を交換して補給することができ、また、たて糸が切れた時に自動的に機械が止まり、後工程に悪いものを流さないしくみを備えるなど、知恵と工夫のかたまりです。このG型自動織機を使って若手社員にもものづくりを実体験させることで、豊田佐吉の設計思想を教え込んでいます。





豊田 鐵郎  
取締役社長

2007年度は人材育成のひとつの成果として、ユニバーサル五輪大会で金メダル、技能五輪全国大会で金メダルを3つ獲得することができました。これは選手一人だけの力ではなく、当社が蓄積してきた技術と、先輩や上司の日頃の指導といった会社の総合力が成し遂げたものと考えています。今後も企業価値の一層の向上に資するべく、継続的に人材の育成に取り組んでいきます。

さて、これまでは、各事業の活動報告を中心とした「アニュアルレポート」と、環境をはじめとするCSRの活動報告である「社会環境報告書」を別々に発行してきましたが、両者は企業活動において一体であるとの思いから、今回より統合して発行させていただくことにいたしました。

今後とも、企業活動を通じて社会的責任を誠実に果たしてまいります。

株主様をはじめ、お客様、取引先様、地域社会や従業員とその家族など、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。

2008年8月

石川忠司

石川 忠司  
取締役会長

豊田鐵郎

豊田 鐵郎  
取締役社長