

社長メッセージ



環境変化を成長の糧とし、
スピード感をもって
成長し続ける

取締役社長

小山 享

大きな環境変化が続くなかで

2020年度は、新型コロナウイルス(以下、新型コロナ)が入々の安心な暮らしを脅かし続ける1年でした。新型コロナに罹患された皆様、感染拡大により影響を受けている皆様に謹んでお見舞い申し上げます。当社は一日も早く平穏な日々が訪れることを祈念しつつ、企業活動を通じて社会課題の解決に貢献できるよう努めていきます。

当社は2020年度を、「本領を發揮し、本格的な攻めに転じる1年」と位置付けましたが、年度前半は新型コロナの影響が大きく、労務費や経費削減などグループの総力を挙げて収益回復に臨みました。年度後半は自動車生産量の回復が追い風となって、前年度と比較して大幅増益を達成することができました。

この未曾有の1年を通じ、私が強く感じたのが、環境変化への迅速な対応、ワンチームとしての結束力により、事業基盤が強化されたことです。

環境変化への迅速な対応については、新型コロナ感染防止のため、テレワークやWeb会議を取り入れた新しい働き方を推進するためのインフラ整備や制度の見直しを早急に実施したことが挙げられます。制度の見直し当初は、従業員からコミュニケーションの希薄化や慣れない環境で仕事することに戸惑いの声もありました。しかし、各職場で実施しているテレワークに関する好事例を社内に発信したり、新たに導入したコミュニケーションツールの活用方法の勉強会を実施することで、次第に浸透していき、現在では、より効果的・効率的な働き方の実践のために制度を活用できていると実感しています。

こうした環境変化に対応した働き方は、日本だけではなく海外拠点でも見られます。それを象徴するのが、各国の外出自粛要請や渡航制限によって生産現場にタイムリーに訪問できないなかで、お客様への納入を途絶えさせないため、様々な工夫で生産準備や生産を継続させたことです。これまでは日本からの支援出張を活用して生産準備をしていた拠点が、Web会議システムやカメラを活用

した生産立ち上げの遠隔支援で、円滑な生産準備を推進することができました。緊急時だからこそ、本社や拠点間のコミュニケーションがより密になり、生産準備の現地化も進展したと感じております。また、豊田合成グループ内だけでなく、お客様、仕入先様との一体感も醸成された1年でした。仕入先様には、当社の取り組み状況の共有や困りごとに対するサポートをタイムリーに実施し、困難な状況での積極的なコミュニケーションで結束力がより高まったと思います。

環境変化への迅速な対応がビジネスや社会貢献に直結した事例もあります。当社はe-Rubberという新しい要素技術を開発して心臓手術シミュレータを製品化したことから、大学病院など医療分野にもネットワークが広がりました。新型コロナ対応として何か貢献できることはないかと、ひっ迫する医療現場の声を聞きに行き、今必要なものを確認したことが、当社の主要製品のエアバッグ生地の特性を活かした防護服やPCR検査車両の提供につながりました。続いて、当社のUV-C(深紫外線)LEDが新型コロナウイルスを不活化することが認められたため、もともと中期計画で進めていたUV-C LEDの製品化を、空間除菌・水浄化・表面除菌の3つに絞り込むことで前倒し、世の中に役立つ製品として異例のスピードで実現することができました。

次に、私自身が環境変化に取り組んだ一例として、「バーチャル出張」を紹介します。世界の各地域では新型コロナの感染状況や生産対応は全く異なっていました。各々の状況をしっかり知りたいし、頑張ってくれているメンバーに労いの言葉も伝えたい、しかし渡航自粛で現場を訪問することができない。どうしたものかと自問自答し、海外出張の代わりにリモートで海外の全工場を訪問しようと考えたのです。さらには、リモートであっても現場の状況をライブで確認することでより理解が深まります。グローバルで全工場を短期間で巡り、世界各国のメンバーたちと活発なコミュニケーションを図ることができたのも、「働き方改革」がもたらした恩恵と言えるでしょう。

2021年度の重点取り組み

現在、自動車業界は「100年に一度の大変革期」と言われ、CASEの波が押し寄せています。さらに、カーボンニュートラルの達成が世界共通の重要課題に位置付けられるようになりました。

当社は、中期経営計画である「2025事業計画」の達成に向かって全力で取り組んでいくと共に、これらの大きな事業環境の変化に目を向け、「一人ひとりが意識と行動を変える」をキーワードに新たな取り組みを加速します。

カーボンニュートラルについて、当社が取り組む目的は3つあります。1つめは、気候変動のリスクを無くするためです。温室効果ガスの排出量が増大し、世界の平均気温が上昇した結果、全国各地で豪雨災害が相次ぐなど、異常気象による被害が身近なものとなっています。地球の未来を守るため、カーボンニュートラルに取り組むことは、企業の社会的責任であると考えております。2つめは、顧客や投資家といった多くのステークホルダーからの要請に応えていくためです。「CO₂の排出量が少なくて済む」ことが新しい価値観や判断軸となり、企業価値向上の実現にも欠かせないと考えております。3つめは、カーボンニュートラルは当社が持続的に成長していくためのオポチュニティであるためです。当社は、CO₂排出量低減に貢献する製品・技術の開発を推進しており、FCEV向け高圧水素タンク、樹脂フューエルフィラーパイプなどの軽量化部品、ゴムのリサイクル技術の開発などを既に進めています。今後は、ライフサイクルアセスメントでのCO₂排出量を見えるようにしながら、さらなるCO₂排出量低減のための製品・技術開発計画をより具体化し推進していくことが重要と考えております。また、これら3つの目的は、経営層、全従業員と共有し、目的を達成するための、カーボンニュートラル促進プロジェクトをつくり、新たな挑戦を開始しました。ゴム・樹脂を扱う当社にとって、モノづくりの上流から下流まで全てに関わるライフサイクルでのカーボンニュートラル実現には多くの困難が伴います。これまでは、生産に関わるCO₂排出低減を中心に取り組んできましたが、材料・設計・物流など幅広く対応する

必要があるため、様々な部門が参画する全社横断的なプロジェクトとしました。また、取り組みは自社だけではなく、原材料メーカーや仕入先などのサプライチェーン、さらには同業メーカーとの連携も視野に入れたパートナーシップも積極的に検討していきたいと思っております。そして、これまで培ってきた独自技術の応用やモノづくりの革新に挑戦しながら、ゴム・樹脂分野におけるリーディングカンパニーとして、カーボンニュートラルという社会的使命をしっかり担っていく考えです。

事業環境の変化を受け、よりスピード感をもって経営課題を解決するために、「DX推進室」を立ち上げました。ここ数年、業務のプロセス改善や工程の自動化といったIT化やIoTは進み、一定の成果が出ています。新たな組織では、全社最適の視点での改革を加速させるために関係部門を束ねる組織とし、グローバルでの情報基盤構築や高度な分析、AI活用の拡大などに取り組み、経営課題解決をデジタル技術で下支えしていきます。

また、新シリーズの受注活動から生産までの連携を強化して、事業部一体でお客様のご要望にスピーディにお応えするため、「自動車事業本部」を立ち上げました。環境変化を踏まえた迅速な体制の整備や、事業環境の変化を正しく社内に共有することで、従業員一人ひとりの意識と行動を変え、環境変化に挑戦していきます。



SDGs/ESG への取り組みを加速させる

社会課題の解決につながる製品を提供することで、持続可能な社会の実現に貢献し、当社自体も成長していきたいと考えており、SDGs(持続可能な開発目標)で示されているグローバルな課題解決や、ESG(環境・社会・ガバナンス)領域に率先して取り組んでいきます。

当社はこれまで、エアバッグの開発や、先ほど挙げたUV-C LEDの開発などを通じ、当社の製品が社会課題の解決に貢献することを実感しています。今後も、全従業員でSDGsの17のゴールの達成に向けた取り組みを進めるとともに、注力すべき課題として特定したマテリアリティに関する取り組みを引き続き推進していきます。また、全社一丸となって進めるためには従業員がSDGsについて理解し、自ら行動することが重要と考えており、SDGsに力を入れる吉本興業様の協力を得てPRビデオを制作するなど、新たな試みも展開しています。

ステークホルダーからの期待に応えるためのESG領域の取り組みにつきましても、環境の分野では、2050年までのカーボンニュートラルを宣言し、CO₂排出量低減に向けた活動を加速させるだけでなく、廃棄物や水などに関する中長期のマイルストーンも設定し、「環境のTG」として幅広く取り組んでいきます。また、社会の分野では、企業の成長の基盤となる「活力・一体感」を高めることが重要との考え方から、働きがい向上のためのエンゲージメントサーベイ導入や、当社のさらなる成長を支える次

世代リーダー・DX人材の育成を強化するなど、グループの総合力の向上を図っています。

今後は、環境や社会などサステナビリティを巡る経営課題について、中長期視点で議論するための役員会議「サステナビリティ会議」を設置し、SDGs/ESGの取り組みを一層加速させていきます。

ステークホルダーの皆さんへ

私は入社して今年で40年になります。会社の歴史を思い起こせば、ゴム・樹脂の製品開発から始まって青色LED開発、エアバッグ開発と様々な挑戦を重ね、多くのコア・コンピタンスを有するようになりました。特にLED蛍光体は低消費電力かつ長寿命で、まさにカーボンニュートラルの先駆けともいえる技術革新でした。また、エアバッグ開発も自動車の抱える「交通死亡事故死者数低減」という課題を解決するものとして今では世界各国に普及しています。開発や生産を通じて培った知見やノウハウ、さらにはサプライチェーンやグローバルネットワークも当社の大きな強みであり、これから先も持続可能な社会に貢献できると信じています。

カーボンニュートラルのゴールと定められた2050年。前年の2049年に当社は創立100周年を迎えます。持続的に成長し、世の中に必要とされる企業となるために、先人たちがチャレンジを重ねてきたDNAを引き継ぎながら、将来への階段をしっかりと登っていきたいと思います。

