

# トヨタ紡織レポート

## 2011


2010.4.1—2011.3.31

TOYOTA BOSHOKU REPORT 2011



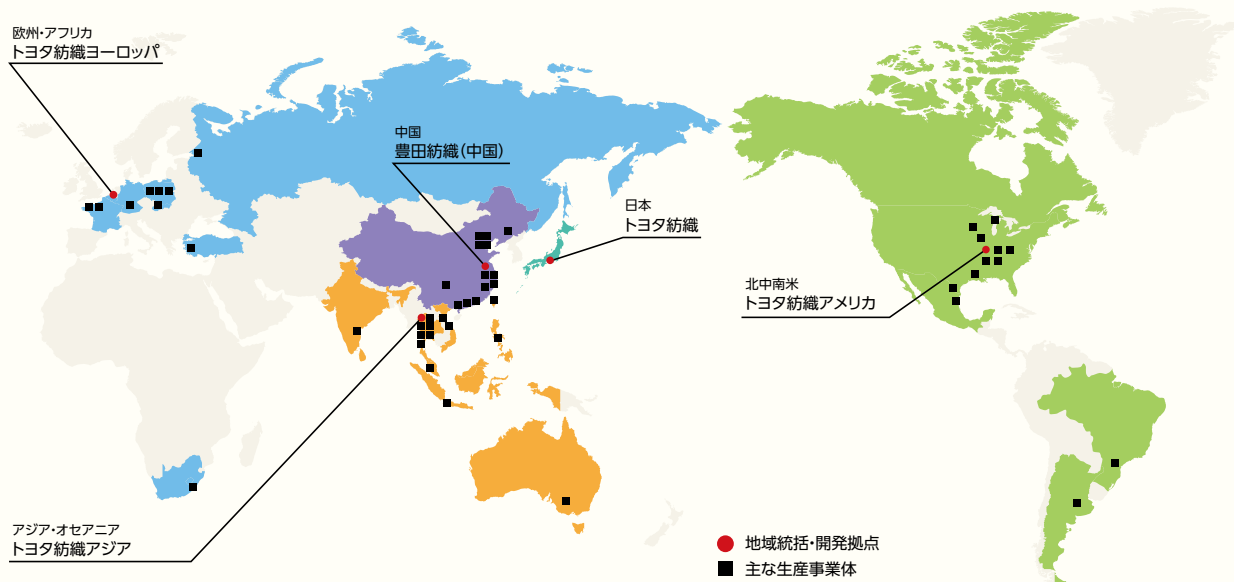
***Design your passion***



The image shows the interior of a car, focusing on the front and rear seats. The seats are upholstered in a rich, tan-colored leather with a perforated texture. The stitching is visible, adding to the premium feel. The car's interior is well-lit, with light coming from the windows, creating a bright and airy atmosphere. The overall design is clean and modern.

トヨタ紡織グループは、社会から寄せられる期待や信頼に応え、  
企業として責任ある行動を貫いていくために、  
「基本理念」「ビジョン」「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」に基づき、  
事業活動、社会性活動、環境活動を推進。  
グループ一丸となってそのレベルアップを図るとともに、  
企業価値を高め、グローバルに貢献してまいります。

# グローバルワンカンパニー



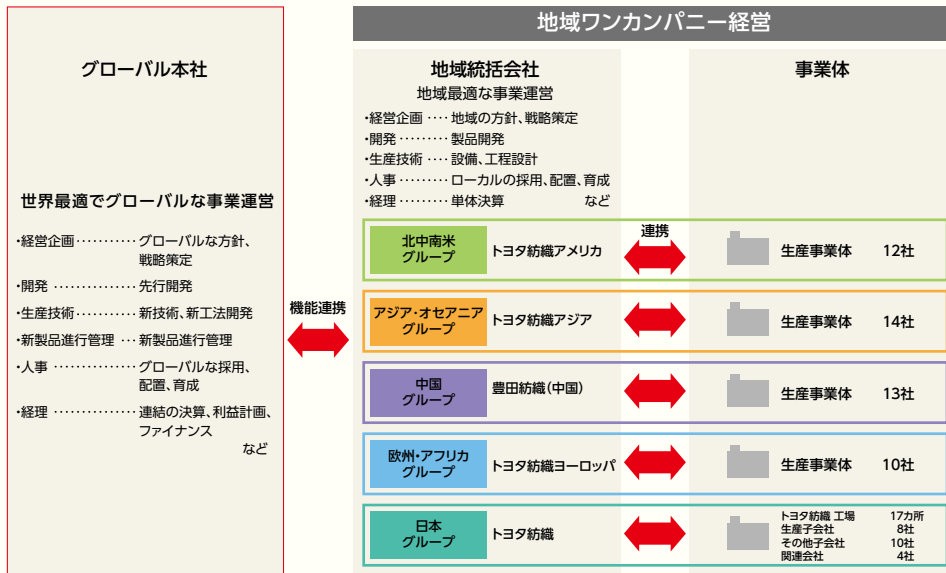
トヨタ紡織グループは、世界をフィールドに、最適な調達、最適なモノづくり、そして最適な事業運営を展開しています。

グローバル本社では経営企画、開発、生産技術、人事などのすべての機能がグローバルな視点で、事業運営を行っています。

さらに地域においては、世界を「北中南米」「アジア・オセアニア」「中国」「欧州・アフリカ」「日本」の5極に分け、各地域の統括会社がグローバル本社と密接に機能連携したうえで、域内の生産事業体が一体となって地域ワンカンパニーを構成しています。各地域の統括会社では、地域で一元化してマネジメントすることで、さらなる効率化を進めています。

## 経営体系図

(2011年7月1日時点)



\*本レポートは、すべてこの経営体系図に基づき、表記を統一しています。

## 主な製品

### 内装品

シート、ドアトリム、天井、カーペットなどから構成される移動空間を統合的・効率的にコーディネートされたシステムとして捉え、総合的な美しさや快適性・安全性を追求しています。



### フィルター・パワートレイン機器部品

世界をリードするフィルトレーション技術を駆使し、吸気システム製品や、エレメント交換型オイルフィルターなどのエンジン潤滑系製品、車室内空調系フィルター製品などの開発・生産を行っています。



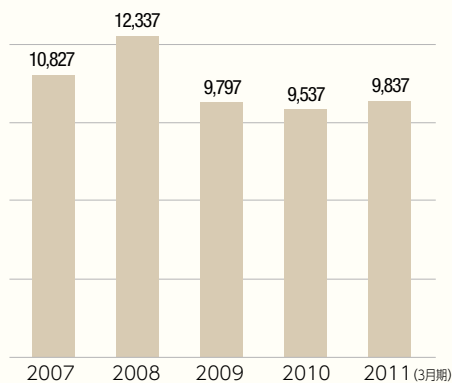
### 繊維・外装品他

繊維事業ではエアバッグ用布製品、シートファブリックや天井表皮材などの分野で新規素材開発を行う一方、環境に配慮した製品づくりに取り組んでいます。また、外装品事業では補給用バンパー、フェンダーライナーやエンジンアンダーカバーの生産を行っています。

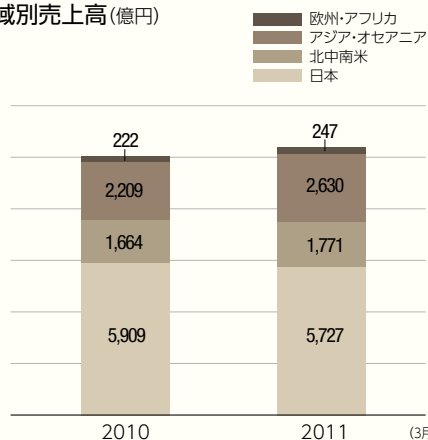
# 連結財務ハイライト

日本では、上半期にトヨタプリウスをはじめとしたエコカーを対象とした補助金制度による増産効果がありましたが、下半期ではその制度終了による生産台数の減少や東日本大震災の影響などにより、通期では前年同期比で減収となりました。日本以外の地域では、主に北中南米やアジア地域でのRV系車種の増産効果や新車効果、また各地域で取り組んだ収益構造改革が奏功し、全地域で増収増益となりました。これらの結果、当期の連結業績は増収増益となりました。

売上高(億円)

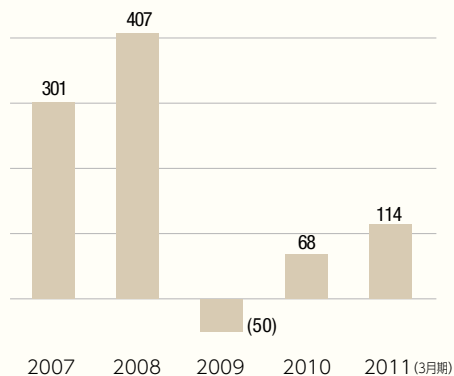


地域別売上高(億円)

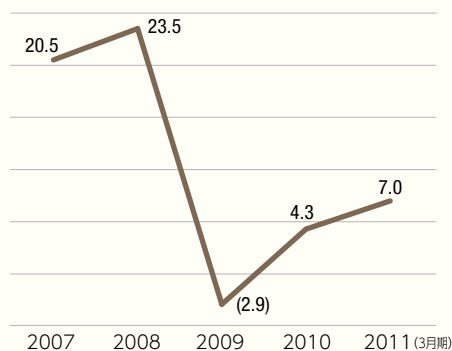


※2011年3月期より地域区分を変更しております。合わせて2010年3月期も同様に修正して表記しております。また、地域間取引による調整額は含んでおりません。

当期純利益(又は当期純損失)(億円)



自己資本当期純利益率(ROE)(%)



## 基本理念

- |        |  |
|--------|--|
| 1. 社会  | よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す。<br>1) 企業倫理の徹底をはかり、公正で透明な企業活動の推進。<br>2) クリーンで安全な商品を提供することを使命とし、地球環境保護を重視した企業活動の推進。<br>3) 地域社会の一員としての役割を自覚し、よい社会づくりに貢献。 |
| 2. お客様 | 革新的な技術開発、製品開発に努め、お客様に喜ばれる、よい商品を提供する。   |
| 3. 株主  | 将来の発展に向けた革新的経営を進め、株主の信頼に応える。   |
| 4. 社員  | 労使相互信頼を基本に、社員の個性を尊重し、安全で働きやすい職場環境をつくる。   |
| 5. 取引先 | 開かれた取引関係を基本に、互いに研鑽に努め、共に長期安定的な成長を目指す。  |

## ビジョン

私たちが目指す  
企業像

**明日の社会を見据え、世界中のお客様へ、感動を織りなす移動空間の未来を創造する**

Looking into the future, we will create tomorrow's automobile interior space that will inspire our customers the world over.

実現に向けた  
メッセージ

**Design your passion with TOYOTA BOSHOKU**

## TB Way 先進的な技術開発と高品質なモノづくりを通じて社会に貢献する

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>創造力と勇気をもって、夢の実現に向けて挑戦する。</li> <li>より高い目標の実現を目指し、絶え間ない改善を行う。</li> <li>現地・現物で課題を深く分析し、真因を追求する。</li> <li>決断された事は情熱と使命感を持ち、一気呵成に実行する。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>自己の業務領域には、プロ意識をもって全力で取り組み、結果には責任を負う。</li> <li>常にオープンでグローバルな意識を持ち、多様な価値観を尊重し受け入れる。</li> <li>良き企業市民として、良識ある行動をとり、社会との調和を目指す。</li> <li>個人の人間性を尊重し、チームとしての総合力を発揮して成果を上げる。</li> </ol> |
|---|---|

# トヨタ紡織グループは世界中の人々に



## モノづくり

世界のどの国のお客さまにとっても魅力ある高品質でグローバルに通用する製品をお届けするために、トヨタ紡織グループ一体となって、サプライヤーとともに、お客さま目線でモノづくりに取り組んでいます。

▶ P9 社長インタビュー



## 開発力

内装システムサプライヤーとして、現在の車の姿に捉われることなく、移動空間という独自の視点からトータルに、内装品、フィルター・パワートレイン機器、繊維・外装品の技術革新に挑戦しています。

▶ P15 特集-1  
移動空間という視点から  
次世代自動車の開発を支える  
トヨタ紡織の取り組み



## フィロソフィー

トヨタ紡織グループは、創始者・豊田佐吉の考えをまとめた「豊田綱領」に基づき、すべてのステークホルダーに対して信頼され続けるために「基本理念」を制定し、自らの目指す企業像を示した「ビジョン」を掲げています。

これらの理念・ビジョンを根幹に、事業活動、社会性活動、環境活動においても明確な方針と目標・プランを設定するとともに、社員が共通の価値観や行動パターンを共有できるように、「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」を定めています。

## 会社概要 (2011年3月31日現在)

社 名：トヨタ紡織株式会社 (TOYOTA BOSHOKU CORPORATION)  
本 社：愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地  
設 立：1950年5月  
代 表 者：取締役社長 豊田 周平  
資 本 金：84億円  
従業員数：27,856名(連結) \*就業人員ベース  
連結業績：売上高 9,837億円 / 営業利益 368億円

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。 <http://www.toyota-boshoku.co.jp>

# 快適で安全な移動空間を提供します。



## グローバル展開

真のグローバルカンパニーとしてさらなる成長を図っていくために、日本とそれぞれの地域統括会社が連携し、効率的なマネジメントを推進するとともに、各地域の市場動向を的確に捉えた戦略的な事業を展開しています。

▶P23 グローバル・トピックス

## 人づくり

グローバルに事業を展開するために、高い技術・技能を備えたモノづくりをしっかりと実践できる人を育てるとともに、学ぶ側にいた人を高度なトレーナーに育成する取り組みを世界各地で進めています。

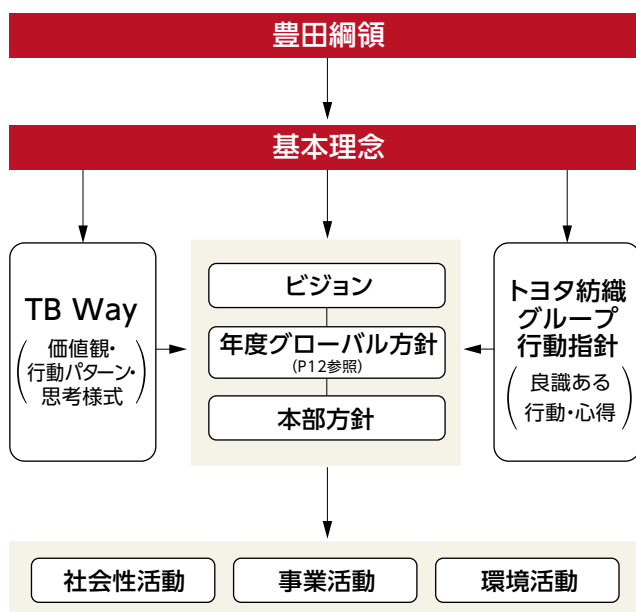
▶P21 特集-2  
「学ぶ側」から「教える側」に成長するまで



## 環境技術

「2015年環境取り組みプラン」を策定し、環境に貢献できる技術と製品、生産プロセスの構築など、企業に求められる環境課題に対し、トヨタ紡織グループ一体となってグローバルに取り組んでいます。

▶P49 環境活動ハイライト



## 豊田綱領



豊田 佐吉



- 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 温情友愛の精神を發揮し、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。

## ごあいさつ



取締役副社長 野口 満之

取締役会長 箕浦 輝幸

取締役社長 豊田 周平

取締役副社長 飯田 耕次

### 時流に先んじたモノづくり お客さま志向で「極めた」商品を

このたびの東日本大震災におきまして、被害に遭われました多くのみなさま、またそのご家族に心よりお見舞い申し上げます。

今回の震災は、日本の車づくりばかりでなく、世界のサプライチェーンにも大きな打撃を与えました。しかし同時に、私たちがいかに多くのみなさまに支えられて仕事をしているのかを、強く認識することができたことも事実です。

生産の完全な復旧まで、あと少し時間を要すると思いますが、取引先のみなさまとともに、力を合わせ、一丸となって危機を乗り越えてまいります。

私たちトヨタ紡織グループは、昨年までの「第2の創業期」を礎に、2011年度は、「世界トップ企業への飛躍を目指す」初年度と位置づけています。これまで以上に、実際に製品をお使いいただく「真のお客さま」の声を傾け、お客さまのニーズをしっかりと把握したうえで、お客さまに喜んでいただけるよい製品の開発、品質の徹底追求に全力で取り組んでまいります。

もう一つ重点的に取り組んでいきたいのは、新たな成長に向けた事業基盤の確立です。自動車市場は新興国を中心に増加が予想されているものの、コンパクトカーへのシフトや厳しい価格競争により、現行のビジネスだけでは、売上高の画期的な向上は望めません。新しい取引の拡大や新市場への参入、新商品の開発をキーワードに積極的に推進していきたいと思っております。

私たちは、お客さまの信頼と期待に応えるモノづくりを、これからも極め続けてまいります。

2011年7月

取締役社長

豊田周平



# INDEX

## 目次

### Top Interview 社長インタビュー

09

トヨタ紡織グループとしてのチームワークを活かしたグローバルなモノづくり戦略、世界トップ企業への飛躍を目指すための将来ビジョンについて、豊田社長をご紹介します。



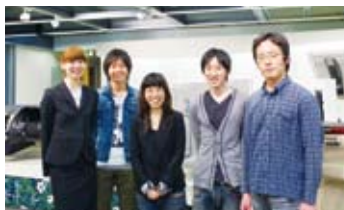
### Focus 特集

15

#### 特集-1

移動空間という視点から次世代自動車の開発を支えるトヨタ紡織の取り組み

学生みなさんにセミナーにご参加いただきました。



#### 特集-2

「学ぶ側」から「教える側」に成長するまで

モノづくりの精神をグローバルに伝承・強化していく「人づくり」の取り組みを取材しました。



### Global Topics グローバル・トピックス

23

### Social Activities 社会性活動

28

### Environmental Activities 環境活動

48

### Facts & Figures 財務報告・会社情報

64

### Third-Party Comment 「トヨタ紡織レポート2011」に対する 第三者意見

84

神戸大学大学院 経営学研究科教授  
國部 克彦氏

## 「トヨタ紡織レポート2011」をお読みいただくみなさまへ

### 編集方針

本レポートは、トヨタ紡織グループがグローバルに事業を展開するうえで注力しているさまざまな取り組みを、わかりやすく報告することを目指し、編集しています。

高い品質を支えるモノづくり、人材育成、企業の社会的責任への取り組み、環境経営の推進など、トヨタ紡織グループの重要テーマについて、目指すべき方向性、取り組みをご紹介します。

また、CSRの視点からステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、「特集」では学生の方々にご協力いただきました。さらに、レポート全体の評価について、昨年引き続き専門家による第三者意見をいただき、来年度以降のレポートづくりに活かしていきます。

### ●報告対象の範囲

本レポートは、日本および世界各地のトヨタ紡織グループを報告対象としていますが、取り組みごとに報告範囲は異なります。

### ●本レポートの対象期間

対象期間2010年4月1日から2011年3月31日まで。一部当該期間以前もしくは以後の活動内容も含んでいます。

### ●参考にしたガイドライン

- ・環境省「環境報告ガイドライン～持続可能な社会をめざして～(2007年版)」
- ・環境省「環境会計ガイドライン2005年版」
- ・GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・リポーティング・ガイドライン2006」

### ●次回のレポート発行予定

2012年7月

### ■予測情報に関する注記事項

本レポートには、トヨタ紡織グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想、見通しが含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、自動車業界における激しい競争、市場需要、税制、法律、制度変更、天災などのリスクや不確実性を含んでいます。したがって実際の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

### ■業績に関する数字の表記について

本レポートに記載している業績に関する数字は、表示未満の位を切り捨てています。

社長インタビュー

特集

グローバル・トピックス

社会性活動

環境活動

財務報告・会社情報



取締役社長  
豊田 周平

すべての力を合わせて「お客さまに喜ばれる魅力あるモノづくり」を。  
真のグローバルカンパニーへの歩みをさらに力強く。

トヨタ紡織グループは真のグローバルカンパニーへの進化を目指し、グループ一丸となって積極的な事業活動を展開、着実に成果をあげてきました。そして2011年。いくつもの挑戦的な目標を掲げ、未来へと歩み出したトヨタ紡織グループのこれからを、社長の豊田周平がご紹介します。



聞き手  
広報部 部長 根賀 玲

## 多くの力を合わせて、強い絆を

**Q** まず、1000年に一度の大災害とも言われた東日本大震災について、どのような感想をお持ちですか？

東日本を突然襲った未曾有の大惨事に心を痛めています。亡くなられた方のご冥福をお祈りするとともに、被災されたみなさまに心よりお見舞い申し上げます。

数カ月が経過しても、まだ日常にはほど遠い避難所生活を強いられている方も多くなか、被災した東北新幹線や高速道路の早期開通、日本の基幹産業である自動車産業の早期生産復旧など、あれだけの混乱状態のなかでの復興状況には目を見張るものがあります。

しかし一方で、初期対応が遅れ、現場の状況を正確に把握できていないなかで判断をしたために、未だに放射能汚染防止に向けた解決の兆しが見出せない原発問題も残っています。

この先、被災されたみなさまが通常の生活を取り戻され、完全な復興までにはまだまだ時間がかかると思いますが、日本が一丸となって、助け合い、協力し合って、この国難を乗り越えていかなければならないと改めて強く思います。

**Q** 震災が世界規模でサプライチェーンに大きな影響を与えましたが、この点についてはいかがでしょうか？

物流や調達のネットワークが寸断されることから、私たちがいかに多くの会社や人々とともにモノづくりを携わっているのかを改めて認識するとともに、そのつながりが想像以上に広がっていたことに驚きを感じました。また、世界から見ても、日本のオンリーワンのモノづくりや技術がいかに重要な位置づけにあるかということも明らかになったと思います。

一方、ジャストインタイムシステム\*について批判的な視点の記事を新聞報道などで目にしましたが、私は在庫を持たないジャストインタイムシステムだからこそ、被災地における生産活動の状況を即座に把握でき、どこに問題があるかをすばやく判断し、手を打つことができたと思っています。たとえば多くの部品在庫を持っていれば、その部品をつくるサプライヤーが被災したとしても、当面の調達には影響が出ない。車はつくれるわけですから、サプライヤーに問題が発生していたとしても気がつかない。在庫を使い切ったあと、部品が調達できなくなるとはじめて対策の必要性が顕在化するということになります。震災が発生してからわずか2カ月というスピードで復旧の目処づけができたことは、ジャストインタイムシステムが有効だと証明しているのではないのでしょうか。今回の危機を乗り越えるためには、社内関係部署の連携はもちろん、顧客や取引先も含めた結束が不可欠です。危機を乗り越えた先には、トヨタ紡織グループだけでなく、私たちのモノづくりに関わる多くの人々がより強い絆で結ばれるはずだと信じています。

**Q** 震災の経験・反省をもとに、さらに強固なモノづくりの基盤をつくるためには、幅広い取引先と、今後どのように連携していきますか？

今回の震災では、1次・2次仕入先だけでなく、3次・4次を含む多くの仕入先に支えられていることを再確認しました。今後は3次・4次仕入先などが実際にどこで製造をしているのか、拠点は複数あるのか、原材料はどこで調達しているのかといったことまで含めて、サプライチェーンの状況をきめ細かく確認していく必要があると考えます。一方、世界各地域では現地調達は進んでいます。現地調達といたしながら、その仕入先が日本から部材などを仕入れている場合もあり、本来の現地調達にはなっていないということがありました。この点も見直しの必要があります。しかし、現時点では仕入先を支援することが先決です。相殺時期の延期や支払条件の変更など、個別に資金繰りの支援なども行い、生産に支障をきたすことのないようにしています。

あわせて、全社をあげて代替品の分析・評価にも取り組んでいます。調達でのリスクを分散させるためにはさまざまなルートがあった方がいい。それぞれの拠点で現地調達するのか、輸入するか、進出してもらうのかという判断も、今後はさらに重要になっていきます。



トヨタ紡織東北の被災状況を視察する豊田社長

\*「必要なものを必要なときに必要な量だけ生産する」システム

## 東日本大震災によるトヨタ紡織グループへの影響

直接被害	被害を受けた工場	トヨタ紡織東北 北上工場(岩手県 北上市)／宮城工場(宮城県 大衡村) TBソーテック東北 江刺工場(岩手県 奥州市)
	被害状況	建屋：天井・壁に一部被害あり／設備：被害なし
稼働への影響	稼働状況	3月11日直後稼働停止(一部ラインを除く)。5月の時点で日本の全工場が稼働しており、全体では計画の5割程度の操業。6月以降、順次稼働率を上げて対応。一方、5月の時点で北米・欧州で約30～50%稼働、アジアで約40～50%稼働。6月より順次稼働率を上げて対応。
	2011年3月期業績への影響(連結)	売上高:約250億円減／利益:約40億円減(うち18億円は特別損失で処理)／シート生産台数:約18万台減(単体にのみ影響)



北上市や大衡村へ提供される支援物資



## トヨタ紡織でも被災地に対する支援活動を展開しましたね。

震災直後に直ちに対策本部を立ち上げ、被災地のグループ会社および周辺の避難所に救援物資を輸送しました。また関係各部署から応援者を派遣し、復旧を支援。トヨタ紡織グループとして義援金7,000万円を寄贈しました。

私自身も被災地にあるトヨタ紡織東北を訪問し、被災状況・対策状況・貢献活動を確認するとともに、被災地の復旧・復興に力を尽くしてくれた方々に対し、深く感謝を申しあげました。私だけでなく社員一同も被災されたみなさまの安全と一日も早い復旧・復興を願って、トヨタ紡織グループの社員から寄せられた募金を、社团福祉法人中央共同募金会をはじめとする募金窓口に寄付。さらに被災地復興支援ボランティア活動への社員参加も支援しています。今後も引き続き、最大限の支援を行っていきたく考えています。

## 強みと課題、そして真のグローバルカンパニーへの進化に向けて

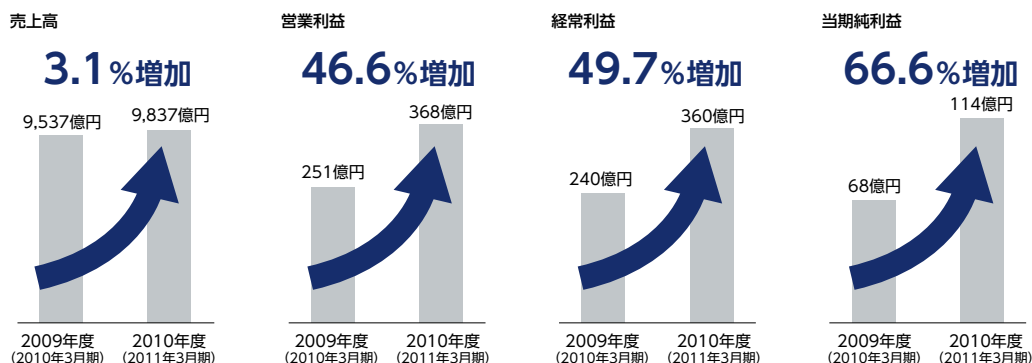


## 次に2010年度の業績についてご紹介ください。

自動車業界では円高の進行、日本国内でのエコカー補助金打ち切りなどによる新車販売台数の減少により、依然として厳しい状況でした。しかし、売上高は、前期に比べ299億円増加の9,837億円と3.1%の伸びとなり、経常利益は360億円(前期比49.7%増)、当期純利益については114億円(前期比66.6%増)を確保しました。

トヨタ紡織グループは2009年度からの収益構造改革活動により、体質は確実に強化されてきています。ただし、東日本大震災の影響を受け、2011年度の業績予想につきましては、連結売上高は、前期に比べ537億円減少の9,300億円と5.5%の減少となり、営業利益につきましては260億円(前期比29.3%の減少)、経常利益は280億円(前期比22.2%の減少)、また当期純利益につきましては110億円(前期比3.5%の減少)と、減収減益の厳しい計画をしております。

## 2010年度の業績



しかしながら、東日本大震災の影響で落ち込んでいた生産台数につきましては、世界で地域差はあるものの、6月より順調に回復をしており、9月頃からは当初計画を上回る生産台数が計画されるなど、今後の台数の増加次第では、計画を上回る業績になることも予想されます。

当社としましては、世界各地域での増産に確実に対応できるよう、万全を期してまいります。

## Q 2010年度の業績を踏まえ、さらに力強く成長・発展していくために、今後求められていくものは何でしょうか？

ひとつには、新興国市場をしっかりと捉え、車の内装システムサプライヤーとして幅広い顧客に受け入れられることが重要です。日本以外の国でも日本以上にきちんと開発・生産ができるグローバル企業にならなければいけない、とも言い換えることができるでしょう。そのためには、商品開発力・生産技術開発力はもとより、調達・販売・組織・マネジメント力の強化を図っていくことが大切です。当然、それにはベースとしてグローバル人材の育成も欠かせません。「人」を鍛えることで、着実に世界で戦える実力を身につけていきたいと考えています。

環境の変化を先取りし、ここぞというときは思い切ってリソースを投入する一方、従来の仕事は極限まで効率化することで、スリムで筋肉質な企業体質をつくりあげることにこれまで以上に力を注いでいきます。

### 2011年度グローバル方針／重点実施事項

0. 震災影響を取引先を含めたグローバルなオールトヨタ紡織の結束で克服し、さらに強固なモノづくりの基盤をつくる
1. お客さまに喜ばれる高品質なモノづくりの取り組み強化
  - (1) 世界中のお客さまの信頼と期待に応える独自基準・独自品質の確立
  - (2) オールトヨタ紡織で品質保証の原点に立ち戻り、品質の徹底追求と確かな品質保証体系の確立
2. 成長の源となる商品力、モノづくり力の強化
  - (1) 他社を凌駕する魅力的な商品、技術の創造
  - (2) 新工場、新製品の円滑な立ち上げと高品質でスリムなモノづくりの実現
3. 新たな成長に向けた事業基盤の確立
  - (1) 新規顧客、新規ビジネスの獲得と体制整備
  - (2) 新興国での次世代収益基盤の構築
  - (3) 自力成長を補完するアライアンス戦略の立案と実践
  - (4) 経営環境の変化を先取りした「半減活動」へのチャレンジ
4. 真のグローバルカンパニーへの一層の進化
  - (1) ミッションの明確化と適切かつ迅速な意思決定のできるマネジメント体制の構築
  - (2) グローバル化の加速に対応したリソースの確保と人材育成のさらなる強化
5. 安全、CSR、職場基礎力の向上を目指した諸施策の着実な推進

### 2011年度スローガン

**時流に先んじたモノづくり お客さま志向で「極めた」商品を**  
**Manufacturing that foresees the times and trends**  
**Uncompromising products for customers**

## Q お客さまに喜ばれる高品質なモノづくりを実現するためのポイントをお話ください。

私は常に、世界のお客さまに喜ばれ、しかも世界を凌駕するような製品、グローバルに通用する商品をつくり出したいと思っています。世界のどの国の人にとっても魅力ある製品をつくるには、開発の段階からお客さま目線でモノづくりに取り組むこと。お客さま目線で品質を織り込んだ設計とその設計品質を保証する工程、そして製造現場での品質のつくり込みを徹底することにより、高品質でどの地域でも通用する製品が現実のものとなることを信じています。



## それが成長の源となる商品力、モノづくりの強化につながっていくのですね。

魅力的な商品をつくるためには、開発者が情熱を持つことが欠かせません。常にそういった意識を持って情報を集め、ときにはモーターショーや展示会、ファッションショーなどにも出かけヒントを得る、そして考え抜いて企画し開発するという姿勢が大事だと思います。私は、スポーツシートなど独自のブランドを築くことを目指しています。私たちにはシートづくりについては、経験も豊富で高い技術力もあります。あとはこだわりを持って追求し続けることです。その熱意をサポートするために、法規や技術動向、地域事情・市場動向などを先読みする目利き力も伸ばしたいと思っています。

また、先行開発的な部分では、基礎研究所で進めている材料科学やバイオ科学も重要です。軽量化、熱マネジメント、新規高分子材料などを活用した次世代の新規商品も積極的に開発を進めていきたいと考えています。



紡織オートモーティブヨーロッパの  
オープニングセレモニー



## 今後、新たな成長に向けた事業基盤を確立するためには何が必要でしょうか。

自動車市場は、新興国での増加が予想される一方、コンパクトカーへのシフトや価格競争により現行のビジネスだけでは売上高は伸びないことが予想されます。そのため、既存ビジネスを維持しながら、新規顧客・新規ビジネスを獲得するための体制を整備してきました。

新たな成長に向けた取り組みとして特筆すべきことは、本年6月、欧州の大手部品サプライヤーであるポリテック社の内装事業を取得し、7月より「紡織オートモーティブヨーロッパ」として事業を開始したことです。私たちが世界で活躍できる内装総合メーカーを目指すなかで、特に欧州地域における新規ビジネス獲得は長年の目標でした。今回の事業取得は、欧州地域での新たな成長への第一歩であり、強固な足がかりとなるものです。今後も世界をリードする欧州市場においてグローバルコンペティターの動向調査、新規顧客への参入、新規分野・新規事業の拡大、新技術の獲得などに精力的に取り組んでいきます。

### 紡織オートモーティブヨーロッパの概要

会社名	紡織オートモーティブヨーロッパ BOSHOKU AUTOMOTIVE EUROPE GmbH	事業開始	2011年7月
所在地	ドイツ ゲーレッツリート市	株主構成	トヨタ紡織ヨーロッパ 100%
代表者	原 保信(トヨタ紡織 専務役員)	売上高	約408億円*(見込み)
事業内容	内装品の開発、製造、販売	人員数	約2,000名

※2011年6月10日時点においてトヨタ紡織がポリテック社から受領しているデータをもとに、事業取得の対象となりうるすべての資産を含めた形で上記数値を算出。2010年12月期、120円/1ユーロにて換算

一方、新興国に対しては、昨年新興国戦略会議を立ち上げました。すでに生産事業体のある新興国では、収益基盤の強化と、新規ビジネス獲得を推進し、未進出国では、事業基盤の構築などに取り組んでいます。いずれにしても国ごとに異なる戦略を立て、積極的にアプローチしていますし、その取り組みをさらに推し進めていきたいと考えています。

また、新たな成長のためには足もとを一層固める必要があります。コスト競争力の飛躍的向上を目指し、3年目となる収益構造改革委員会を「コスト半減」に向けた活動の枠組みに変更し、開発では部品点数の半減や共通化などの設計素質、生産性素質の画期的な向上に取り組む、生産準備では設備・型投資の半減、設備サイズの半減などを展開しています。



## 「真のグローバルカンパニーへの一層の進化」のために、これからどのような施策を展開されますか？

グローバル事業が拡大するなかで意思決定を早くするためには、トヨタ紡織と地域統括会社、各地域の事業体間の役割分担もその実力・実態を見ながら常に変化させていくべきだと考えます。現状、さまざまな

グローバル会議などでコミュニケーションは盛んに行っていますが、トヨタ紡織本社がグローバル本社として機能し、地域統括会社や現地事業体としっかり連携した活動を進めていく、つまりトヨタ紡織グループが一体感を持ってマネジメントができるようにするためには、一層体制の強化が必要になってきます。2011年度は、「グローバル業務標準」を策定し、その運用を確かなものとする体制をつくることを予定しています。また、世界各地域の人材を活用するための「グローバルグレーディング体系」の早期策定も進めています。

加えて、私たちは「真のグローバルカンパニー」の定義は、「事業を営んでいる地域・国の発展、成長に貢献する企業であるべき」だと考えています。それぞれの事業体や統括会社が、地域に根ざし、地域で開発、調達、真摯なモノづくりをすることによって、地域の経済成長、社会の発展に貢献する。それが私たちトヨタ紡織グループのCSRの原点であり、永遠の課題でもあります。

## さらなる成長のために、未来を見据えて

**Q** 世界トップ企業への飛躍を目指すうえでの中長期にわたる将来ビジョンをご紹介します。

これまでお話ししたことをまとめる形になりますが、今後のグローバル展開のターゲットは新興国とヨーロッパです。新興国については市場を見据えた開発・調達・生産の地域最適化を積極的に推進し、良品廉価な製品の開発、車室トータルでの企画提案力を強化していきたい。ヨーロッパについては、魅力ある商品を生み出すことで、世界をリードする欧州のカーメーカーからも信頼される内装システムサプライヤーになりたい。実力をつけるために、欧州で刺激を受けることが非常に大切だと考えています。

組織体制では各機能のグローバル展開の強化を目指しています。特に地域統括会社の開発部門については、現地材料で開発し、評価までできるような形にもっていくことが必要だと思いますし、かなりのレベルでできるようになってきています。

**Q** グループ丸となって世界トップ企業への飛躍を目指すために強調したいことは何ですか？

社員のみなさんには、「挑戦」「度量」「スピード」「チームワーク」「プロ」という5つのキーワードを心にとどめて仕事に励んでいただきたいと思います。

「挑戦」しないと何も始まりません。挑戦することではじめてわかることが多い。例えば自分の弱さが見えるし、次にどうすべきかを真剣に考えるようになり、緊張感と活力と知恵が生まれます。これが会社を強くし、価値ある失敗を積み重ねることで、世界規模の競争に打ち勝っていけると考えます。「度量」については、多様性を受け入れる度量、相手から学ぶ謙虚さから、真のグローバルカンパニーの一員になっていくことができる、という意味です。「スピード」については、競争力に欠かせない要素だと強く感じています。しっかり考え抜いたならば、覚悟を決めてスピーディーに決断、実行していただきたい。「チームワーク」については、メンバーの一人ひとりがチームの目標達成のために、他のメンバーの仕事を信頼し、自分の仕事、結果に責任を持って取り組む姿勢を大切にしたいと思います。5つ目の「プロ」について、私は「おのれの責務を極める努力をし続ける人」だと考えています。一人ひとりが真のプロを目指し、日々、努力してほしい。もちろん、私もこの5つのキーワードを肝に銘じて経営に取り組みます。

私は、経営者として社員のみなさんの真摯で積極的な取り組みに常日頃から感謝しています。目指す方向へ着実に歩んでいると感じていますし、社員一人ひとりが大いに力を発揮してくれることと信じています。

私たちトヨタ紡織グループは、すべての力を合わせ、世界のお客さまの信頼に応えられるよう、これからもさまざまな活動を展開し、新たなステージに向かって進んでいきます。大いにご期待いただきたいと思います。



# Focus

トヨタ紡織のPassion

特集- 1

## 移動空間という視点から次世代自動車の開発を支えるトヨタ紡織の取り組み

世界各国で車に対する環境規制が強まるなか、自動車メーカー各社は、ハイブリッド車、電気自動車といった「次世代自動車」の開発競争を繰り広げています。

トヨタ紡織は、内装システムサプライヤーとして、内装品、フィルター・パワートレイン機器部品、繊維・外装品など取扱製品の性能向上に取り組むとともに、移動空間という独自の視点からトータルに、次世代自動車の開発を支える技術開発を進めています。こうした取り組みへの理解を広め、エンドユーザーとのコミュニケーションを図ることを目的に、将来の社会を担う学生のみなさんに、当社の猿投開発センター2号館へお越しいただきました\*。

\*2011年6月7日

名古屋工業大学大学院  
工学研究科  
創成シミュレーション工学専攻  
流体科学研究室 修士1年

小崎 友裕さん

名古屋大学大学院  
工学研究科  
マテリアル理工学専攻 修士1年

澤 昂平さん

慶應義塾大学大学院  
システムデザイン  
マネジメント研究科  
システムデザイン  
マネジメント専攻  
ヒューマンシステム  
デザイン研究室 修士1年

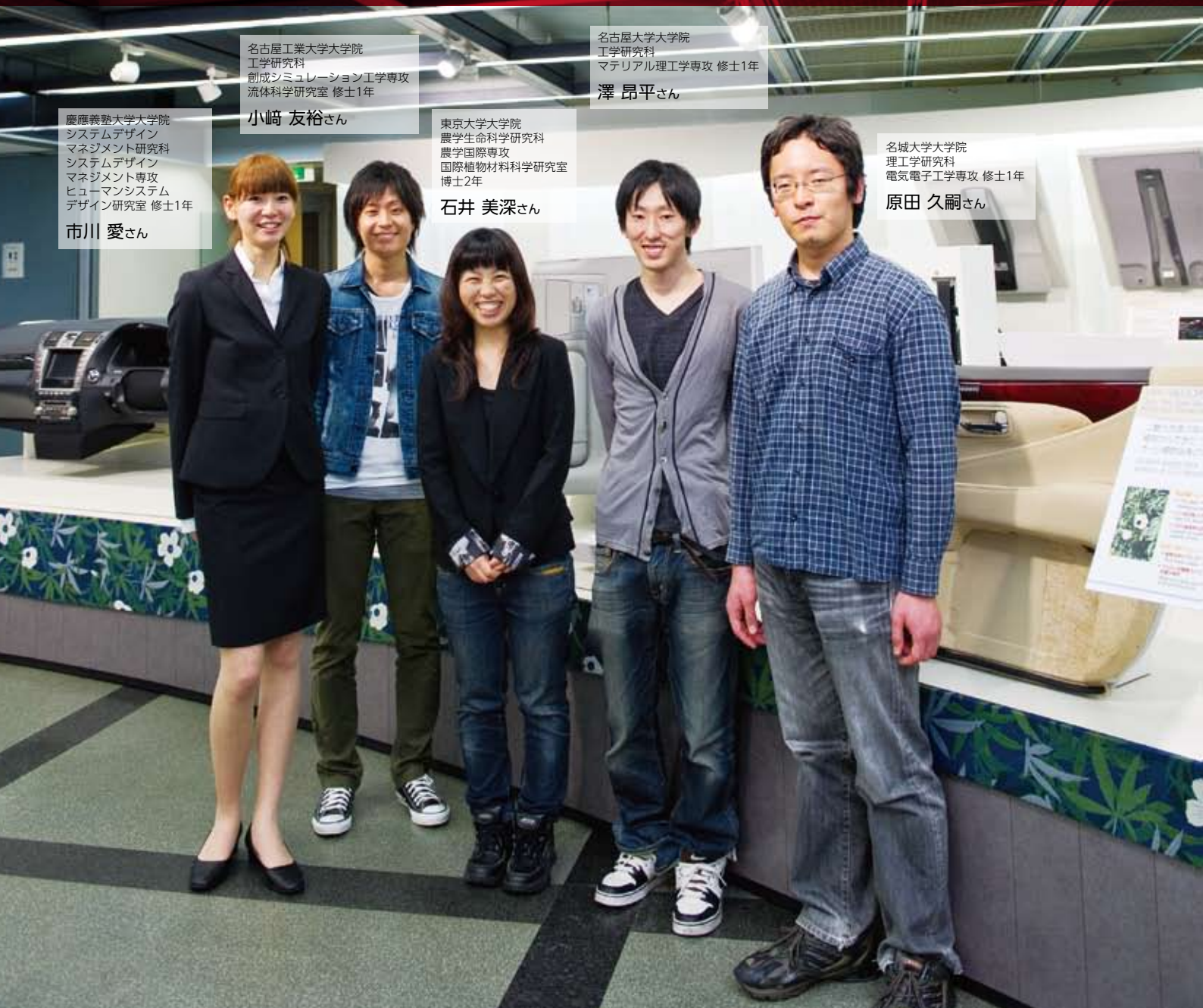
市川 愛さん

東京大学大学院  
農学生命科学研究科  
農学国際専攻  
国際植物材料科学研究室  
博士2年

石井 美深さん

名城大学大学院  
理工学研究科  
電気電子工学専攻 修士1年

原田 久嗣さん





# 次世代自動車の開発に向けて、 移動空間はどう変わっていくのか？



016

特集

**八百市** 次世代自動車というと、航続距離\*はどこまで伸びるのか、燃料(エネルギー)を安定的に供給していくためにはどうしたらいいのか、といったことが話題になりますが、内装や車室についてはあまり話題にならないですね。みなさんもこれまでの車とほとんど変わらないと思われているかもしれません。そこで今日は、次世代自動車の開発に向けて、人が乗る移動空間はどのように変わっていかなければならないか、という観点から、私たちトヨタ紡織が取り組んでいる技術開発をご紹介します。

その前に、みなさんが取り組んでおられる研究分野と、このセミナーに参加された目的についてお聞かせください。

**石井** 大学院では竹を物理化学的に利用するための開発を研究しています。自動車の内装とは関係のない研究をしていますが、次世代自動車に興味があるので参加しました。

**市川** 私も農業が専攻なので、研究分野の関連性は薄いと思うのですが、ドライブが大好きなので参加しました。車というと、外観のデザインやスピードメーターといった運転席周りに興味がありますが、内装はほとんど気にしたことがないです。

**澤** ハイブリッドカーなどに使われるリチウムイオン電池の電解質部の固体化を研究しています。次世代自動車と内装にどんな関係があるのか興味があって参加しました。

**原田** 次世代薄型ディスプレイの開発と素子開発に関する研究に取り組んでいます。僕も次世代自動車というと、ハイブリッドや燃料電池のことしか頭に浮かばなかったのですが、車室とエコがどうむすびつくのか、知りたくなって参加しました。

**小崎** 流体力学の研究を行っています。車の燃費と乗り心地に特に興味があります。将来はメーカーの研究者になりたいと考えているので、研究者の方々のお話を聞かせていただければと思って参加しました。

**八百市** みなさん、それぞれに興味を持ってご参加されたようですね。それでは、次世代自動車の課題と、それに応えるトヨタ紡織の開発姿勢についてご説明いたします。

次世代自動車にとって一番の課題は「燃費」です。最初に申しましたように、次世代自動車、特に電気自動車は、エンジン車と比べるとまだ航続距離が伸びないわけですから、いかに少ないエネルギーで移動できるかがポイントになってきます。これに対して、一つひとつの部品を軽量化したり、車が受ける空気抵抗を軽くしたりすることで、同じ動力、同じエネルギーで、できるだけ多くの距離を走ることができるよう努めています。

燃費の次に課題となるのが「快適性」です。電気自動車はエンジンの熱を利用したヒーターがないので、暖房を使うと、それだけエネルギーを消費してしまいます。できるだけ少ないエネルギーで快適さを保つために、断熱効果を高めたり、熱効率を高めたりする製品やシステムの開発に取り組んでいます。

このように、「燃費を上げながら、乗る人が快適な移動空間をつくる」ことが、次世代自動車の開発に向けた私たちの重要なテーマです。続きまして、このテーマに沿って行っている技術開発について、ご説明いたします。



製品統括センター  
車室空間企画室 室長

**八百市 信一**  
Shinichi Yaoichi

「新製品の企画を担当しています。マーケティングや調査を行って市場の動向、ニーズをつかみ、社内に情報を展開することで、各専門分野の技術開発をサポートしています」

次世代自動車とは  
ガソリンなどの化石燃料の使用を大幅に減らしたハイブリッド車、プラグインハイブリッド車、電気自動車、燃料電池自動車、低公害ディーゼル車などのこと。

\*船舶や航空機が搭載した1回の燃料によって航行を続けることのできる距離。電気自動車の登場によって車にも使われるようになった。

# 省エネルギーと快適な移動空間を両立するトヨタ紡織の技術

## 断熱効果を高める技術

八百市 電気自動車の暖房には、家庭と同じようなエアコンのシステムが使用されています。暖房には大きな電力を使いますので、断熱効果を高めるために、温まった空気を外に出さない内装品の開発に取り組んでいます。

特に、表面積の大きい内装品ほど熱損失への影響が大きいことから、ドアトリム、天井、カーペット材などを対象に、住宅の壁などに用いられている断熱の考え方に自動車特有の考え方を付与して、断熱効果を高める研究を進めています。

石井 住宅の技術を車の内装に使うという発想が

おもしろいですね。車も家も人がいる空間としては同じなんです。



017

## 少ない電力で冷暖房化する技術

八百市 日本では、約80%の人が通常1人で車を運転していると言われていて、1人にもかかわらず、移動空間全体をカバーする空調では、ムダが多く、動力以外に多くの電力を消費してしまいます。そこで、シートから運転者の身体に対して、熱を出したり、風を送ったりすることで、体感温度を適正化し、少ない電力で快適さを保つ技術を研究しています。

澤 このシートは冷暖房共用ですか？

赤池 もちろん、1台のシートに冷房・暖房両方の機能を

持たせています。ただし、夏と冬では背反することがあるため、それを克服する開発もあわせて進めています。

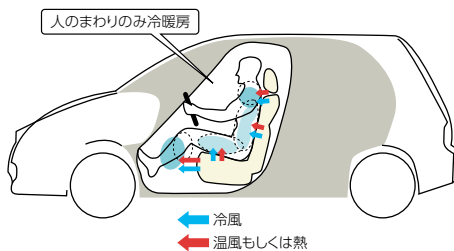


先行開発部 第2開発室

赤池 文敏  
Fumitoshi Akaike

「次世代の安全シートや省電力の内装品など、時代の少し先を行く製品の開発を担当しています」

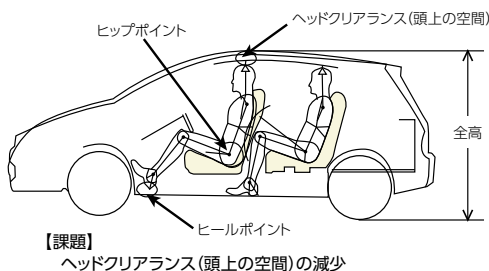
エアコン動力低減のため  
「車室内全体空調」➡「人のまわりのみ冷暖房」



## 空気抵抗を抑える技術

八百市 走行中の空気抵抗を減らすことは車の燃費向上に有効です。高速走行時は特に効果があります。空気抵抗を少なくする方法の一つが、車の投影面積を小さくする、つまり全高を低くすることです。全高を下げると移動空間は狭くなりますので、快適性を保ちながら、全高を低くするために、ヒップポイントを低く設定し、シートを薄くつくる技術課題に取り組んでいます。

空気抵抗の軽減 ➡ 全高をより低く



【対応策】

- ①ヒップポイントの高さを下げるためにクッションの薄型化
- ②ヒールポイントの高さを下げるためにカーペットの薄型化

## 空気抵抗低減の研究から生まれた薄型天井スピーカー

空気抵抗を下げるもう一つの取り組みとして、ドアにあるスピーカーを天井に移動して全幅(車の幅)を小さくしつつ広い移動空間を確保する研究を進めていましたが、さらにヘッドクリアランス(頭上の空間)を確保するために、スピーカーの薄型化にも取り組みました。その結果、運転者の耳に近い位置で、ロードノイズの少ないクリアな音を再現する、薄型天井スピーカーを開発しました。



薄型天井スピーカーの試作品を体感する

## 植物材料の利用

**八百市** トヨタ紡織は、ケナフなどの植物を内装品の材料に使うことで、製品のライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>を削減するカーボンニュートラルの実現を目指しています。

### ケナフの種子開発からプレボード生産まで

ケナフは、成育が早く、CO<sub>2</sub>の吸収能力が高い(すぎの7倍以上)一年草です。私たちは、この利点に着目し、10年前から、ケナフの栽培に適した気候のインドネシア



ケナフを用いた内装品

で、種子開発から内装基材となるプレボードの生産までを一貫して行っています。最近の製品では、トヨタのヴィッツやラクティスに向けたケナフ製デッキボードを開発しました。

**石井** ケナフ以外の植物の利用は考えていないのでしょうか？

**市岡** ケナフは優れた材料ですが、ほかの植物についても利用を検討しています。

内装品の材料にケナフを利用したのは、繊維強度が高く、製品が軽量化できること、また短時間で成長するため安定確保しやすいことが決め手となりました。現在それぞれの地域に適した植物の研究も進めており、地産地消を考慮したケナフ以外の植物の活用にも取り組んでいます。

## 部品の軽量化

**八百市** エンジン周りの部品やシート骨格の材質、構造を見直すことで軽量化を図り、燃費の向上に貢献しています。

**野村** インテークマニホールド(エンジン内部に空気を送る部品)や、エンジンのヘッドカバーなど、高耐熱性が求められる部品に、アルミの代替として樹脂を使うことによって、大幅な軽量化を図りました。

**鬼頭** 自動車シートの骨格の一部に、強い剛性を持ちながら成型に耐えうるしなやかさを備えた高張力鋼板(ハイテン材)を使用し、骨格構造、部品形状を見直すことで、従来に比べ14%の1.8kgの軽量化を図りました。

**澤** 軽量化によるデメリットはないのですか？

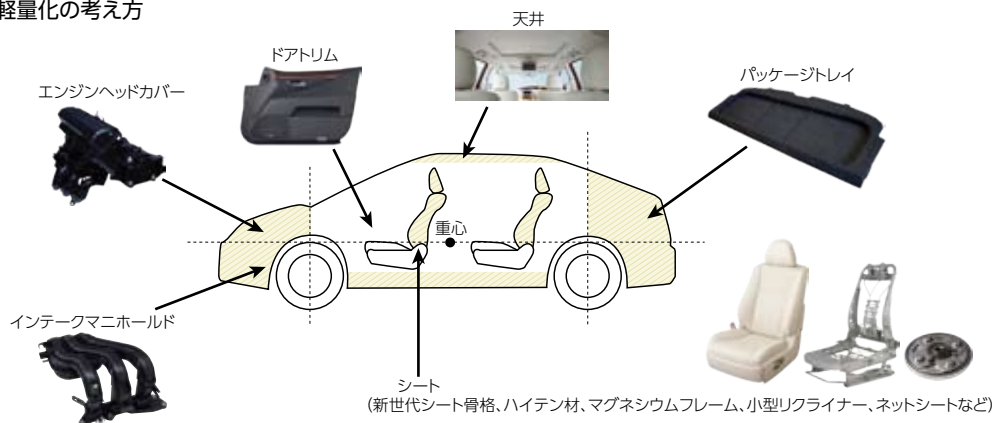
**八百市** 軽量化によるデメリットはありません。車全体を軽くすることはもちろんですが、重心から上の部分とオーバーハング部分(図の斜線部分)に配置された製品を重点的に軽量化することで、走行安定性の向上と燃費の向上を両立しています。



プリウスに採用された  
新世代シート「TB-NF110」



### 軽量化の考え方



バイオ技術開発部  
材料開発室

**市岡 史高**  
Fumitaka Ichio

「トヨタ紡織オリジナルの植物由来材料を開発しています」



第3FPT技術部 第32FPT室

**野村 卓司**  
Takeshi Nomua

「インテークマニホールドやエンジンヘッドカバーなどエンジン周りの部品の設計を担当しています」



第1シート設計部  
第11シート設計室

**鬼頭 秀和**  
Hidekazu Kito

「プリウス以降のフロントシートの中にある標準骨格の設計を担当しています」

# 試験・評価のサイクルで、繰り返し性能の向上を目指す

019

**八百市** トヨタ紡織は、さまざまなシミュレーション試験を行い、そのデータを使って試作品をつくり、実機評価を行い、次の設計につなげていくサイクルを繰り返すことによって性能の向上に取り組んでいます。それではこれから、試験・評価の施設をご紹介します。

## スレッド試験

**志賀** 車が衝突した際、シートがどのように変形するか、人間(ダミー人形)がどれほどダメージを受けるのかを評価する設備です。単純にシートの変形を抑えるだけでは人間へのダメージが大きい場合もあるため、どの部位を強くし、どの部位を変形させるのが最適かなどの検証を行っています。



スレッド試験

**市川** 衝突試験で損傷したダミー人形を供養されていると聞きました。愛情を持って研究開発に取り組みられていることが伝わってきました。



実験部 シート機能実験室  
シート強度実験グループ

**志賀 大輔**  
Daisuke Shiga

「開発したシートや試作段階のシートの性能を試験で評価しています。試験の結果、不具合が出た場合は、改善策を設計部署と一緒に考え、性能を高めていく作業を行います」

## 乗り心地評価試験

**八百市** 道路やテストコースで車を走らせたときの振動などを再現する機械です。人が実際に座ることで、数値化が難しい快適性をさまざまなシートで評価しています。



乗り心地評価試験

## ベンチマーク室

**八百市** 世界中の内装品メーカーの製品や、技術に関する情報を集約・分析した「データセンター」です。社員は誰でも利用することができ、最新の情報にふれ、共有することで、効率的な技術開発に役立てていきます。



ベンチマーク室

## 基礎研究への取り組み

**河合** 基礎研究所では、地球環境や社会的責任、人間というキーワードから内装部品や移動空間を捉え、サイエンスの領域まで踏み込んだ独創的な要素技術開発に取り組んでいます。

高分子材料、人間科学、バイオ科学、エネルギー変換材料という4つの研究領域のなかから、最近の主な取り組みを紹介します。

### 優良植物の作出

CO<sub>2</sub>の吸収量が多く、環境変化に強い優良植物をつくるために、バイオ

テクノロジーで植物の特性を改質する研究に取り組んでいます。

### 静電気発電材料の開発

静電気を動力源とした発電を目指し、異種材料の接触・分離による電子の流れを発電に利用する研究に取り組んでいます。



静電気LED発電装置



基礎研究所  
**河合 盛進**  
Sung-Jin Kawai

「バイオ科学の領域が専門です。微生物を用いた研究や、バイオプラスチックの開発を担当しています」

## セミナーに参加して

学生のみなさんに、セミナーの印象や感想、セミナーを通じて学ばれたことをお聞きしました。



石井 美深さん  
Miyuki Ishii

車の内装とひと口でいっても、さまざまな分野の知識が必要だということを実感しました。特に、断熱に住宅の技術を活用していることに、研究開発の奥深さを感じました。私も、他分野の発想を取り入れた研究に取り組んでいきたいと思いました。



市川 愛さん  
Megumi Ichikawa

私は、薄型天井スピーカーが一番感激しました。あのスピーカーの車に乗ってみたいです。そのほかの製品でも、専門的な高い技術をお持ちで、縁の下の方力持ちといますか、見えないところでこんなにも努力されている人たちがいらっしゃることを実感しました。



小崎 友裕さん  
Tomohiro Kozaki

車にはよく乗るのですが、1台のシートをつくるために、何千回も耐久評価をやって、さらに世界中のメーカーの製品を集めて分析しているんですね。モノづくりの大変さを知って、本当に驚きました。



澤 昂平さん  
Kouhei Sawa

電気自動車の暖房について、空間を制御してコントロールするという発想がすごいと思いました。また、車全体のバランスを考えて軽量化していると聞いて、思っていた以上に進んでいるなと感じました。



原田 久嗣さん  
Hisashi Harada

製品をつくる段階からCO<sub>2</sub>の削減を考え、さらに軽量化してユーザーが車を運転する段階でも燃費の向上を図り、環境への配慮を考えていることに感心しました。排気以外の分野についての環境対策にも興味が出てきました。

### 内装システムサプライヤーとして、トータルな移動空間を創造する

次世代自動車の開発に向けた当社の取り組みについて、世代を越えて有意義なお話をさせていただき、出席者一同、大変感謝しております。

トヨタ紡織は、個々の技術開発や品質向上に取り組むのはもちろん、内装システムサプライヤーとしてトータルな視点から、自動車に求められる3つの基本性能である「環境」「安全」「快適」に応える移動空間の開発に取り組んでいます。

次世代自動車に向けた技術開発は、まだ研究中のものが多く、今回のセミナーでは、すべてをご紹介

できませんでしたが、当社の技術開発に対する想いや、取り組みのポイントについては、ご理解いただけたのではないのでしょうか。

今度とも、こうした機会を設け、お客さまとの交流を通じて、ご期待にお応えできるよう研究開発に邁進していきます。

八百市 信一

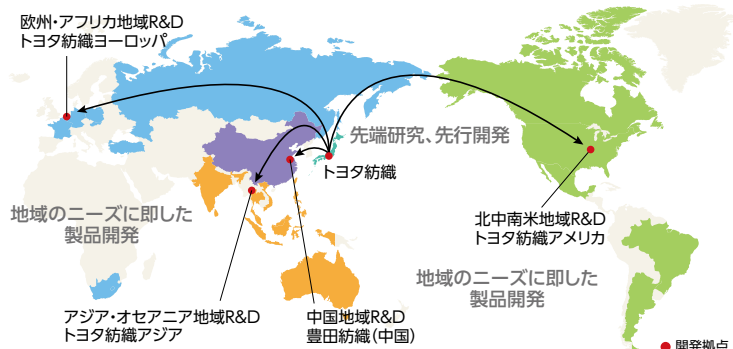


### トヨタ紡織グループの技術開発体制

トヨタ紡織グループの技術開発は、「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし(豊田綱領)」という基本的精神に基づき、推進しています。

日本で行った先端研究、先行開発(5年から10年先の開発)をベースに、各地域統括会社のR&Dでは、その地域のニーズに即した製品開発を行っています。

私たちが考えるモノづくりは、技術、開発、生産技術、製造が一体となったものであり、お客さまの近くで一体化した取り組みを行うことで、世界中のお客さまの期待に応えていきたいと思っております。



# 「学ぶ側」から「教える側」に成長するまで

グローバルに事業を展開するには、高い品質の製品をいつでもどこでも確実にお客さまにお届けできるネットワーク体制と、それを支える高い技術・技能を備えた人材が必要です。トヨタ紡織グループでは、モノづくりをしっかりと実践できる人を育てるとともに、学ぶ側にいた人を高度なトレーナーとして育成する取り組みを世界各地で進めています。

021

ここに登場するのはトヨタ紡織南アフリカ(以下TBSA)の3人の青年です。TBSA立ち上げ当初、日本から来た支援スタッフにモノづくりを基礎から学んでいた彼らが、今度は「教える人になる」ための研修を受け、見事に成長するまでの歩みをご紹介します。

## ミッションは本物を学ぶこと

2011年1月17日、雪が降り積もった中部国際空港に南アフリカから3人の青年がやってきました。エルビス・ナイドゥー、ウィリアム・ムキーゼ、ボンゲーニ・ワンダです。TBSAで働く彼らは、トヨタ紡織技能育成センターへの第1期派遣研修生として、これからはじまる3カ月間の研修に大きな期待と情熱を抱いていました。思うことはただひとつ。トヨタ紡織の高い技術、技能、知識、すべてを身につけることでした。

## 教えてもらい、学ぶ側にいた3人

3人の成長の物語は、6年前にさかのぼります。

トヨタ紡織には、世界各地で新規に工場や生産ラインを立ち上げる際に、製造準備とともに現地採用スタッフに技術・技能を教える専門部署があります。2005年7月に設立されたTBSAでも、翌年4月の操業開始を目指して15人の日本人スタッフが立ち上げを支援していました。

「私たちには、生産ラインのハード面の整備とともに、現地スタッフにモノづくりを教えるという使命があります」と語るのは、当時TBSAへ飛んだ新製品進行管理部生産推進室の本田室長。「世界各地の生産拠点では、現地スタッフの育成が大切です。現地では



## 【トヨタ紡織南アフリカ】

### 学ぶ意欲が高く、底抜けに明るいローカルスタッフたちとともに



社長  
松島 義臣

TBSAはトヨタ紡織にとってアフリカ地域ではじめての生産拠点。南アフリカトヨタ自動車(TSAM)が自社で生産していたシート、ドアトリムを移管する形でスタートしています。

製造現場での一番の特徴は、順立て生産です。TSAMの生産ラインと同期し、同じ順序・同じ量で内装品を製造し、つくったものから順に納入しています。完成品在庫を持たないので緊張感が高く、常に張り詰めた空気が漂っています。でも社員はみんな力で力を合わせ、いつも明るく元気に動いてくれて

採用した人たちにトヨタ紡織のモノづくりの基本を教え、仕事の手順や必要な技術・技能を操業開始までに身につけてもらわなければいけません」

「民族、言葉も多様で、前職もさまざまな現地のスタッフに、日本のモノづくりを教えることは簡単ではありません。まずはコミュニケーションを深めるために、一緒に食事をしたり、慣れない言葉でジョークを言ったりもしました。でも仕事を身につけようと、みな真剣に取り組んでくれましたね」と、当時の様子を語ってくれたのは柴田担当員です。

今回登場する3人も、日本人スタッフから真剣、親切に教えてもらったことを今でも忘れられないといいます。



新製品進行管理部  
生産推進室 担当員  
柴田 昇

新製品進行管理部  
生産推進室 室長  
本田 宏人

## 「教える」側に立たなければならないから

TBSA発足から5年を経て、エルビスはシートフレーム溶接、ウィリアムはシート組立、ボンゲーニはドアトリム組立のチームリーダーとして活躍するまでになっていました。しかし会社のさらなる発展のためには、自分たちが現地メンバーを育て、もっと高い技能を伝承しなければならない段階になったと考えるようになっていました。そんなとき技能育成センターへの派遣、技能伝承研修のチャンスがあることを知り、3人は迷わず手をあげ選ばれたのです。

「誇りに思うと同時に、真のプロフェッショナルになれると思ひ、うれしくなった」「夢が現実になった」「光栄です。信じられなかった」、それが彼らの第一声でした。

います。平均年齢も若く、学ぶ意欲が高いのもTBSAの特長です。3人が育成したメンバーが成長し、次にはその彼らがまた別の仲間を育成していくという“人材育成のサイクル”ができるものと信じています。

<トヨタ紡織南アフリカ 概要>  
TOYOTA BOSHOKU SOUTH AFRICA (PTY) LTD.  
南アフリカ共和国 クワズルナタール州(ダーバン市近郊)  
2005年7月設立/2006年4月生産開始  
シート、ドアトリムなどを生産/従業員数 約630名



ボンゲーニ・ワンダ(左)  
Mbongeni Wanda



ウィリアム・ムキーゼ(右)  
William Mkhize



エルビス・ナイドゥー(左)  
Elvis Naidu

## さらに高い技術を身につける喜び

「技能育成センターでは、プログラムすべてにおいて、私たちがきちんと理解して、習得できたか確認できるまで次のステップに進まないという方針が貫かれていました。生産現場で起こりうるあらゆることについて、技術的なことや理論的なことまで徹底的に教えてもらえるので、帰国したらすぐに高いレベルのトレーナーとして教えることができると最初から感じました」とエルビス。彼らの期待通り、研修は順調に進むかのように思えました。しかし3人の情熱や技能育成センター側の万全の準備にもかかわらず、思わぬトラブルが起きてしまいました。

「せっかく南アフリカから来たのに、彼らの熱意が感じられない。こちらが懸命に話しているのに、うつむいて目を合わせようとしません」と語る技能育成センター技能伝承室の深川室長。「これでは成功するはずがないと考え、じっくりと話し合いました。ところが私たちと目を合わすことは、それが失礼な態度だと思っていたというのです」

想像もできなかった文化の違い、習慣の違い。技能育成センターのトレーナーたちはこの経験をきっかけに南アフリカの青年たちとの距離を急速に縮めることができ、研修が大きく進みはじまりました。

「トレーナーとの信頼関係ができてからは、確実にスキルアップできました。同時にTBSAの技術レベルをもっと高めていく必要性を痛感しました。TBSAに戻って早速、マニュアルの見える化と実践訓練など、興味深く学んだことにメンバーとともに取り組み、作業者が動きやすい環境をつくるためのカイゼン活動を展開しています」と



ウィリアム。

「3ヶ月の研修で自信がついたとともにやる気が出て、技能育成センターと同じような訓練を実現するために、TBSAに溶接訓練用エリアを設けました。今後は自分がトレーナーとして技術を伝えていきます」とエルビス。

「ネジ締め作業という簡単なことにも正しい方法があることを学びました。TBSAではスーパーバイザーとして、将来のリーダーを育てるため、生産性向上、品質向上、安全性向上を目標としたプログラムの作成や、メンバーの多能工化に取り組んでいます」とボンゲーニも意気込みを語ってくれました。

3人を見守り続けた技能育成センターの深川室長は、「彼らも私たちも、各自の能力を高めようと必死で、互いの文化の違いを理解しつつ、いい経験を積むことができたと思います」。現在、技能育成センターではこの事例をさらに発展させていくため、世界各地のコア人材養成プログラムも準備しています。



トヨタ紡織南アフリカ  
工場長  
稲谷 正則

## 工場長も予想しなかった期待以上の成長ぶり

「彼らは南アフリカに帰国後、すぐに研修の成果を発揮してくれました。その成長ぶりは予想以上で、特にリーダーとしての意識の変化は期待以上でした。日本語や英語ではなく、現地のズールー語を使うスタッフ同士で技術や技能を伝承し人材育成ができるのが理想です。彼らがよりよいスーパーバイザーになれるようこれからも指導教育していきます」

稲谷工場長の期待はさらに大きくなりました。

## 【技能育成センター】

## 世界のどこの国、どの工場でも、トヨタ紡織のモノづくりを実現



技能育成室 室長  
山本 雅章



技能伝承室 室長  
深川 吉晴

2011年2月、技能育成センターが新設されました。トヨタ紡織のモノづくりの技能と精神を、世界各地域のトヨタ紡織グループにくまなく伝承する生産管理部の「技能伝承」と、グローバル人材開発部に所属していた「人材育成」の機能を集約するためです。技能育成センターの設立により、モノづくりの技能と精神を、現地現物で学ぶことができるとともに、それをきちんと伝承していくための計画的な仕組みづくりを可能にしました。

安全、品質、原価を極める人材を、世界中の生産現場で育成するために、大きな使命を担っています。



〈技能育成センター 施設概要〉  
研修棟(地上8階)と実習棟(地上3階)からなり、技能教育に必要な設備が集約された施設。2009年度に開校したトヨタ紡織学園も当センターへ移転。研修棟にはモーター制御実習室・材料実習室といった専門教室などがあり、実習棟にはNC・旋盤・フライス盤など幅広い機械とともに、将来的には模擬生産ラインも備える予定。

# North, Central & South America

## 北中南米



### 従来ビジネスのコスト低減、新規プロジェクトの収益向上で、収益改善をさらに強化

2010年度も昨年度に引き続き、収益改善を強力に進めてきました。部品の現地調達化による原価低減、物流費などの固定費削減、生産性向上などに多角的に取り組んだ結果、従来ビジネスは堅調に推移しました。新規プロジェクトにおいても収益構造改革活動の成果が出はじめています。

#### 当期のトピックス

023

生産性向上への取り組みとして、リードタイムの短縮をテーマに工程改善を推進しました。生産ライン88本の設備レイアウトを見直し、北中南米グループ全体で108の工程を削減することができました。

また、主要工場にトレーナー役の人員を育成・配置することで、教育体制の充実と技能伝承のスピードアップを図りました。

#### 事業の拡大と再編に向けた取り組み

トヨタ紡織ミシシッピでは、2011年10月に生産開始が予定されているトヨタカローラ向けのシート、ドアトリムの生産準備を進めています。「お客さまに喜んでいただける良い品を、タイムリーにお届けすること」を合言葉に、立ち上がり品質の安定化を目指しています。

引き続き、グループ会社の再編も進めています。トータルインテリアシステムズアメリカとトヨタ紡織インディアナを合併し、固定費削減と人材の有効活用を推進しました。また、ジョンソン・コントロールズ社との合併会社であったARJマニュファクチャリングをトヨタ紡織アメリカの100%子会社とし、プレス部品の中核企業とすべく事業構造改革に取り組んでいます。



トヨタ紡織ミシシッピ

#### 自動車市場動向

北米における2010年の自動車販売台数は、ほぼ横ばいの約1,060万台となりました。2011年の予測は当初1,303万台でしたが、急激な原油高と東日本大震災の影響を受け、1,209万台に修正されています(2011年6月時点)。このように2011年から市場は拡大に転じ、2014年以降に2007年以前の1,500~1,700万台レベルに回復するとみられています。 IHS Inc.調べ

#### 中長期戦略と目標

当期の売上高は、2009年度に立ち上げたアメリカのトヨタハイランダーとシエナ、メキシコのキャデラックSRXなどの新車立ち上げ効果などによって当初計画を上回りましたが、営業利益は厳しい結果となりました。

今後は、厳しい価格競争下においても利益を確保できるよう、固定費のさらなるスリム化を図り、低コストを基本とした組織の構築を第一の重点課題としていきます。さらに、低価格製品が中心である新興国で収益を確保するとともに、トヨタ車以外のビジネス拡大を図るため、新規プロジェクトを確実に立ち上げることができる生産技術力を強化していきます。そして、これらに取り組んでいくためにローカル人材の育成・活用を進めます。

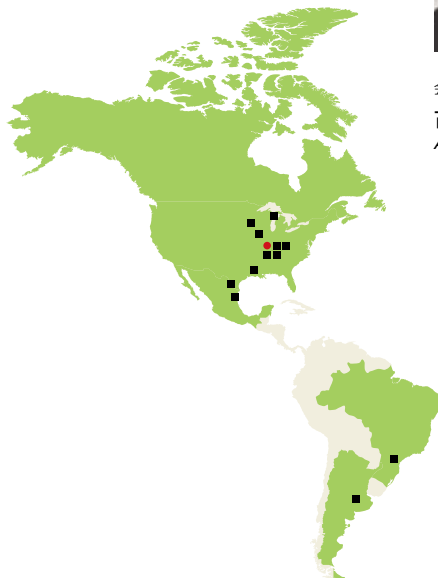
東日本大震災の影響もあり、日系自動車メーカーの生産台数減少が懸念されますが、徹底的なコスト削減で乗り切り、需要回復時に的確に対応できる柔軟な事業基盤づくりを推進していきます。

● 地域統括会社  
トヨタ紡織アメリカ  
TOYOTA BOSHOKU AMERICA, INC.

■ 事業体  
アメリカ7社 カナダ1社 メキシコ2社  
ブラジル1社 アルゼンチン1社



トヨタ紡織アメリカ  
会長  
古澤 昭  
Akira Furusawa





# Asia & Oceania

## アジア・オセアニア (アセアン・豪・印・台湾)



### 地域に根ざした態勢と経営手法で、 地域ならではのニーズを捉える

当期は売上高の増加に加え、利益面においても2009年度から取り組んできた収益構造改革活動の成果により、引き続きグループ13社すべてが黒字を達成しました。アジア地域の特性を的確に捉えた取り組みで、好調の持続と拡大を目指していきます。

### 当期のトピックス

#### タイで監督者教育制度をスタート

アジアは豊富な労働力に恵まれている反面、労務管理が非常に難しい地域です。社員と日々接する監督者の資質が、労使関係に大きく影響することも考えられます。

トヨタ紡織アジアは、タイで労務管理能力の向上を目的とした監督者教育制度を設け、2010年9月から3カ月間カリキュラムの研修を行っています。研修終了者への評価が高いことから、今後はタイ以外の地域にも広げていく予定です。

#### 多品種少量生産に適したアジア式の型・治具を開発

アジアで原価低減活動を推進するには、大量生産方式ではなく多品種少量生産に適した工程、型・治具が必要です。2010年4月、トヨタ紡織アジア管轄の工機工場を開設し、アジア式の型・治具を開発して各生産事業体に供給する取り組みを進めています。

#### 品質、生産性向上活動を着実に推進

社員の意識改革を通じて品質、生産性向上に取り組んでいます。なかでもトヨタ紡織サイアムメタルとトヨタ紡織インドネシアでは、プレス工程の生産性が著しく向上しました。

また、トヨタ紡織フィルトレーションシステム(タイランド)では、オイルフィルター工程の不良低減活動を推進し、廃却不良品の97%減少(対2006年度比)を達成しました。



不良品勉強会

### 自動車市場動向

アジア・オセアニアにおける2010年の自動車販売台数は、インド、タイ、インドネシアを中心に飛躍的に伸び、約600万台(前年比約30%増)となりました。2015年までの中期予想では、小型車市場のさらなる拡大が予想されています。

### 中長期戦略と目標

#### 小型車市場への対応を強化

小型車の急速な需要拡大が期待されるなか、この成長市場で勝ち抜くために、素材・材料分野まで踏み込んだ原価低減などを進め、事業基盤を強化していきます。

#### アジアに適応した移動空間の提案

アジアでは、車の購入者がドライバーとは限らず、中型車以下でも運転手付きで使用されるケースも多くあります。便利で、楽しくさせる後部座席の居住性に重点をおいた「アジアのお客さまに喜んでいただける移動空間」を積極的に提案していきます。

#### ケナフ事業の競争力向上

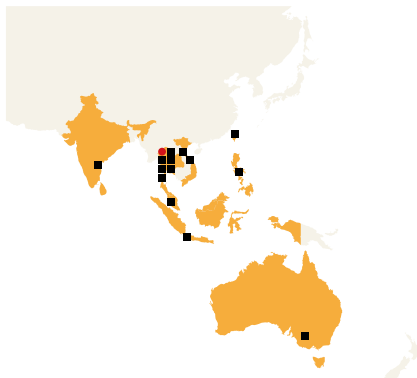
種子開発からプレボード(内装基材)の生産までを一貫して行っているケナフ事業では、事業構造を抜本的に見直し、競争力を高めていきます。

● 地域統括会社  
トヨタ紡織アジア  
TOYOTA BOSHOKU ASIA CO., LTD.

■ 事業体  
タイ6社 インド1社 インドネシア1社  
マレーシア1社 フィリピン1社 台湾1社  
ベトナム2社 オーストラリア1社



トヨタ紡織アジア  
会長  
石川 捷三  
Shozo Ishikawa



# China

## 中国



### 豊富な生産実績と、現地開発の強みを活かし、成長し続ける市場で新規ビジネスの獲得を目指す

2002年に内装品の生産を開始して以来、中国におけるトヨタ車のシート、ドアトリムのすべてを受注してきました。デザインから開発、試験評価までを一貫して行い、移動空間全体について提案できる強みを活かし、新規ビジネスの獲得を目指していきます。

#### 当期のトピックス

025

##### 一貫した現地開発体制を確立

日本で行っていた材料・製品の試験評価を中国に移管することで、開発のスピードアップとコストダウンを図り、デザインから開発、試験評価までを一貫して行う現地開発体制を確立しました。トヨタカローラEXなど現地開発車においても、お客様の要望に現地で早急に応える体制としています。

シートに限らず移動空間全体のデザインや、開発についての提案が高く評価され、自社ブランドの育成を目指す中国自動車メーカーからの開発依頼が増加しています。

##### 生産品目の拡大、品質・コスト競争力の強化

内装品だけでなく、シート用ファブリックやオイルフィルター、エアクリナーなど生産品目を拡大しています。2011年4月には、トヨタ紡織グループとして日本以外の地域ではじめて、樹脂製シリンダーヘッドカバーを受注しました。

また、トヨタのRR-CI(良品廉価コストイノベーション)活動と連動し、トヨタ紡織と協働でベンチマークを行い、よい製品をより低価格で提供する取り組みを行っています。

#### 事業の拡大と再編へ向けた取り組み

2010年9月、豊田紡織(中国)と中国第一汽車系列の会社との合弁で、吉林省長春市に長春富維豊田紡織を設立しました。2012年にシート、ドアトリムなど内装品の生産を開始し、中国東北部の一大拠点として販路を拡大していきます。

##### 自動車市場動向

中国における2011年の自動車市場は、GDP成長率10%を背景に引き続き拡大が見込まれる一方、地場メーカーを中心に生産能力の拡大が続いていることから一層の競争激化が予想されています。2011年4月に開催された上海モーターショーでは、各自動車メーカーとも環境対応車、自社ブランド車をアピールしており、独創性のある魅力的な車づくりへの取り組みがみられました。

#### 中長期戦略と目標

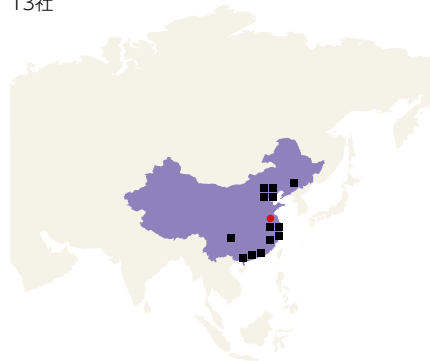
中国の自動車市場が急成長を続けていくなか、「新たな成長のための経営基盤の確立」は大きな課題です。デザインから開発、試験評価までを一貫して行い、移動空間全体について提案できる強みを活かし、従来のお客さまはもちろん、環境対応車の開発や自社ブランドの育成などを急ぐ中国自動車メーカーへの提案活動を積極的に行うとともに、欧米自動車メーカーに対してもこれらの強みをアプローチして、どこにも負けないよい製品を、どこにも負けない低価格で提供していきます。



上海GM技術展に出展

● 地域統括会社  
豊田紡織(中国)

■ 事業体  
13社



豊田紡織(中国)  
董事長  
伊藤 文隆  
Fumitaka Ito

# Europe & Africa

## 欧州・アフリカ



### 世界で活躍できる内装総合メーカーを目指し、事業の拡大と品質向上を戦略的に進める

フランスで立ち上げたトヨタ紡織ソマンのシート組立工場が順調な生産を続けています。競争の激しい市場で、よりレベルの高い品質を目指すとともに、固定費の削減を柱とする収益構造改革活動に全社一丸となって取り組んでいます。

### 当期のトピックス

#### 営業・開発体制を強化

欧州自動車メーカーのニーズに対応していくために、自動車産業の中心地であるドイツ ミュンヘンに事務所を開設して営業体制を強化するとともに、ベルギー ブラッセルの拠点において開発評価能力の充実を図りました。

#### 品質改善への取り組みで顧客から表彰

品質管理のモデル工場であるトヨタ紡織トルコでは、エンドユーザーの声を品質に反映していくために、トヨタと協力し、不具合の原因究明と改善を徹底的に進め、クレーム数の大幅な低減を実現しました。この取り組みにより、トヨタ自動車ヨーロッパから品質賞、トヨタ自動車トルコから品質金賞を受賞しました。



品質賞のトロフィー

### 事業の拡大に向けた取り組み

アイシン精機との合併でポーランドに建設したTBAIポーランドのシートフレーム、シートカバー工場が、2011年6月に生産を開始しました。

また、欧州を中心に自動車用品部品事業を展開する

#### 自動車市場動向

欧州における2010年の自動車販売台数は、主要国の自動車購入インセンティブ政策の終了が大きく影響し、約1,400万台（前年比約5%減）と3年連続で前年実績を割り込みました。ドイツ、フランスは2011年に入ってから回復の兆しがありますが、イギリス、イタリア、スペインは市場の縮小が続いています。

南アフリカは49万台（前年比24%増）と回復しましたが、2004年のレベルにとどまっています。

ポリテック社の内装事業を取得。同社がドイツ、ポーランドなどで展開する拠点を新会社「紡織オートモーティブヨーロッパ」として、7月から事業を開始しました。ドイツ大手自動車メーカーとの取引をはじめます。

### 中長期戦略と目標

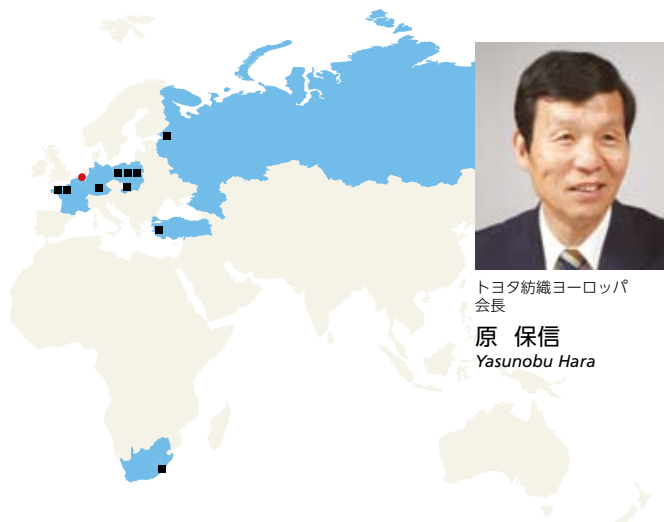
トヨタ紡織グループが世界で活躍できる内装総合メーカーを目指していくなかで、欧州での新規ビジネス獲得は長年の目標でした。今回の内装事業取得は、さらなる新規ビジネス獲得に向けた大きな足がかりとなります。将来は事業範囲の拡大や、欧州自動車メーカーの欧州以外の地域への展開にも積極的に参画していく考えです。

また、シート組立生産を開始したフランスのトヨタ紡織ソマンは、EU（欧州連合）加盟国における初のシート生産拠点として重要な位置を占めています。シートに加え、天井、エアクリナー、キャビンエアフィルターを追加受注しており、生産品目を拡大していきます。

さらに、欧州・アフリカ全体で部品・材料の現地調達化を進め、地域に適した生産基盤を着実に構築していきます。

● 地域統括会社  
トヨタ紡織ヨーロッパ  
TOYOTA BOSHOKU EUROPE N.V.

■ 事業体  
フランス2社 ドイツ1社  
ポーランド3社 ロシア1社  
スロバキア1社 トルコ1社  
南アフリカ1社  
(2011年7月1日時点)



トヨタ紡織ヨーロッパ  
会長

原 保信  
Yasunobu Hara

# Japan

## 日本



### 技術開発力、生産力の強化を図り、グローバルなモノづくりに取り組む

東日本大震災の影響による生産の落ち込みは順調に回復に向かっていますが、日本国内生産の減少、コンパクトカーなどへのシフトに対応し、収益体質の抜本的な改革に取り組んでいます。世界トップレベルの内装システムサプライヤーとして、世界各地のトヨタ紡織グループとともに、グローバルなモノづくりを目指していきます。

### 当期のトピックス

027

#### 猿投開発センター2号館を竣工

2010年5月、内装システムの開発・生技生産の管理機能を集約した猿投開発センター2号館が竣工しました。

各部門の連携を深め、企画提案力、技術開発力を強化していくことで、価格競争力をさらに高めた製品の開発に取り組み、内装システムサプライヤーとして、より魅力的で快適な移動空間の提供を目指していきます。

#### TBカワシマが本格稼働を開始

川島織物セルコン、豊田通商との合併で設立した輸送機器用内装材の製造販売会社、TBカワシマが2010年7月から本格的に稼働を開始しました。

厳しい事業環境のなかで勝ち抜くため、一層の合理化や効率化を進めるとともに、世界市場に対応できるグローバル化の推進、機能性やデザイン性の向上を目指した商品開発を展開していきます。

#### トヨタ紡織東北 宮城工場が生産を開始

2011年1月、トヨタ紡織東北 宮城工場は、セントラル自動車向けにトヨタヤリスセダンのシートの生産を開始しました。

2010年8月に竣工した宮城工場は、トヨタ紡織グループ最新鋭のサステナブル・プラントであり、「地域・環境と調和した工場」を



トヨタ紡織東北 宮城工場

### 自動車市場動向

日本国内でのエコカー補助金制度の終了などの影響による販売台数の減少と、東日本大震災の影響により、先行きは不透明です。省燃費志向の高まりから今後、コンパクトカーやハイブリッドカーの需要が拡大していくとみられます。

テーマに、地熱を利用した空調システム、採光トップライトなど、CO<sub>2</sub>排出量削減や自然エネルギーの活用に取り組んでいます。

東日本大震災の影響により約1カ月間生産を停止したものの、順調に回復に向かっています。

### 中長期戦略と目標

収益改善とコンパクトカーへの対応が急務であるとの認識から、引き続き収益構造改革を推進し、生産変動に柔軟に対応できるモノづくり・品質のつくり込みの徹底を目指したQCD (Quality, Cost, Delivery) 競争力の向上を図っていきます。

具体的には、モノづくり改革活動「R-50委員会活動 (Reduction by half)」を通じて、開発効率の向上を目指し、生産準備費用の削減、業務の効率化をグローバルに推進していきます。また、世界共通の技能習得基準を設け、製品・工程別の技能認定制度を運用していきます。今後は、世界各地で部品の製造品質基準を統一し、同様の品質を確保できるようにしていく予定です。

#### 日本拠点

- 本社
- 工場17カ所 営業所/パーツセンター3カ所

#### 日本関係会社

- 生産子会社8社
- その他子会社10社 関連会社4社



トヨタ紡織  
取締役兼専務役員  
日本事業統括  
**野田 憲一**  
Kenichi Noda



モノづくりの大切さや面白さを子どもたちに伝える「モノづくり体験教室」

028

社会性活動

# Social Activities

よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す

森づくり活動ハイライト	29	サプライヤーとともに	43
社会性活動の推進	31	地域社会とともに	45
お客さまとともに	36	株主・投資家とともに	47
社員とともに	38		

トヨタ紡織グループは、社会に貢献する企業づくりを進め、よき企業市民として社会との調和ある成長を目指しています。お客さま、株主のみなさまをはじめとするすべてのステークホルダーから信頼され続けるように、それぞれのステークホルダーに対するコミットメントを基本理念として制定し、それに基づいた企業活動を行うことで、社会的責任を果たしています。

# Social Contribution Activities Highlight



森づくり活動の5年間

## アジアで、日本で展開する「森づくり」は、 地球と地域と笑顔のために。

トヨタ紡織グループ「環境の森」プロモ(インドネシア)にて

トヨタ紡織グループでは、グローバルな社会貢献活動として、東南アジアと日本で森づくり活動に取り組んでいます。その目的は、熱帯林や自然林の保護を通じて地球温暖化防止に貢献するとともに、森づくり活動に関わる地域のみなさまに喜んでいただくことです。

### 社会のために存在する企業として

2004年、3社合併により新生トヨタ紡織が発足してまだ日も浅い頃、グローバルに事業を展開する企業として、改めて社会とどう関わっていくべきか議論を深めました。その結果、自動車産業の一翼を担う企業グループとして、まず環境保全活動と青少年育成をもっとも大切な社会貢献の取り組みと位置づけ、環境保全活動については、グローバル社会貢献活動のシンボルとして、熱帯林の乱伐採などの問題に直面する東南アジアでの森づくり活動に取り組むこととしました。

トヨタ紡織グループは東南アジアに多くの生産事業体を展開しています。また、トヨタ紡織インドネシアでは、成長時のCO<sub>2</sub>吸収量が多い植物「ケナフ」を自動車の

内装品として使うため、栽培から製品化まで一貫して行っていることもあり、インドネシアでの森づくり活動を始めました。

### 森づくり活動を通じて、地域社会を元気に

インドネシアの森づくり活動は、準備期間を経て2006年度にスタートしました。場所はインドネシア林業省森林保護自然保全総局(プロモ・テンゲル・セメル国立公園管理事務所)が管理する標高2,500mの高地で、一番近い町から車で3時間。国立公園といっても薪用に違法伐採された跡が痛々しい山地でした。トヨタ紡織とトヨタ紡織インドネシアは、インドネシア政府、国立公園管理事務所、現地環境NGO(LEM21)、(財)国際緑化センターなどと連携して、植林を通して森林を復元するとともに、植林事業に地元住民を雇用することで生活支援を実施。また現地NGOによる環境保護教育、生活改善指導も進めました。これは、地域のみなさまが自主的に活動を継続できるようにするためのプログラムです。

現在、インドネシアの森づくり活動は当初計画の5年が

トヨタ紡織インドネシア

#### インドネシア トヨタ紡織グループ「環境の森」プロモ

協定期間：2006年8月～2011年3月  
インドネシア 東ジャワ州プロモ・テンゲル・セメル国立公園北部地域  
活動実績：160ha(27万本)

トヨタ紡織タイグループ

#### タイ トヨタ紡織グループ6社協同植林活動

協定期間：2006年11月～  
タイ ラヨン県ニコンパッターナ郡  
活動実績：3.2ha(2,200本)

トヨタ紡織

#### 日本 トヨタ紡織グループ 「環境の森」加子母

協定期間：2008年1月～2013年3月  
岐阜県中津川市加子母舞台峠  
中津川市有林  
活動面積：7ha(2,000本)

2006



2007

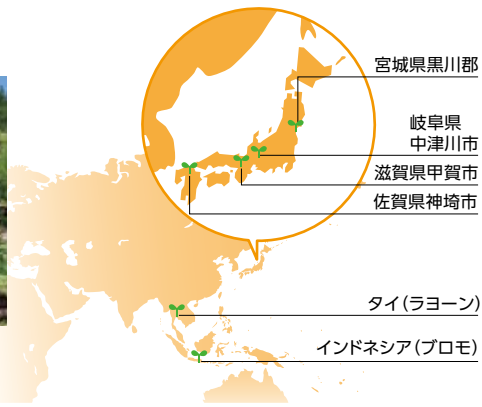
2008



トヨタ紡織グループ『環境の森』加子母



加子母での森林整備活動



経過し、159ha、27万本の植林が完了。この間、日本からはトヨタ紡織社員も現地植林ツアーに参加するなど、グローバルな視点で展開する森づくり活動の意義を体感しました。現地においては山村地域で貴重な雇用の機会を提供することができ、社会的な貢献もできたとの評価をいただいています。今後は、東ジャワ州の下流域でも地元の企業や行政との連携を深めるフォーラムの開催や、森林育成活動、環境保護教育、生活改善指導を継続していく計画です。

### インドネシアからタイ、日本へ

2006年度には、タイでの森づくり活動もスタートしました。森林減少が問題となっているラヨン県での植樹から始まり、順次規模を拡大。タイにおける多くのグループ会社社員もボランティアとして参加し、3.2ha、2,200本の植樹を行いました。2011年度以降も地域のニーズを踏まえ、さらなる植林活動が計画されています。



タイでの植林活動

トヨタ紡織グループとして東南アジアでの熱帯林の復元を進めていくなか、日本国内でも森づくり活動を展開したいとの声を受け、岐阜県中津川市で「トヨタ紡織グループ『環境の森』加子母」の取り組みが2008年1月に始まり、トヨタ紡織の日本で最初の森づくりの取り組みであるとともに、岐阜県にとっても「企業との協働による森づくり協定」の第1号の取り組みです。

日本国内での森づくり活動においては、「地域の声をよく聞き、活動を通じて地域のみなさまにも喜んでいただきたい」との理念のもと、地元林業グループのみなさまとともに3年間にわたって活動を継続。年間約300人の社員が参加し、活動の中心となる社員も育ってきました。

また植林や森林整備とともに、林業女性グループ「恵那こぶしの会」のみなさまに地元食材を使った郷土料理やおやつづくりなどのイベントも開催してもらうなど、社員とその家族も楽しんで参加できるしくみづくりも進めてきました。加子母での取り組みは、森づくりに限りません。地元の小学校・中学校との交流も深めてきました。トヨタ紡織陸上部やバスケットボール部によるランニング教室やバスケットボールクリニックを開催。また中学生や地元のみなさまがトヨタ紡織グローバル駅伝大会にも参加するなど、交流の輪が一層広がってきました。



中津川市で開催されたバスケットボールクリニック

### 地域の声に耳を傾けて

加子母での森づくり活動が、環境保全とともに地域とのきずなを深めた成功事例として認められ、九州、東北、滋賀でも森づくり活動が始まりました。2009年度にはトヨタ紡織九州が佐賀県で「トヨタ紡織グループ『環境の森』脊振」の取り組み開始。2010年には、トヨタ紡織東北が宮城県で「トヨタ紡織グループ『環境の森』大衡」の取り組みを。そして2011年6月には、トヨタ紡織滋賀が「トヨタ紡織グループ『環境の森』青土」の取り組みを始めました。いずれの取り組みにおいても、それぞれの地域のニーズに応えることが第一であり、地域のみなさまが望んでいることを見つけ出し社員もその意義を理解し進んで参加できることが社会貢献活動の本来の姿と考えます。

トヨタ紡織グループのグローバルな社会貢献活動における共通目標として、これからも森づくり活動の理念を一層深め、良き企業市民として役割を果たしていけるよう世界各地、日本各所でさまざまな活動を展開していきます。

#### トヨタ紡織九州

##### 日本 トヨタ紡織グループ『環境の森』脊振

協定期間：2009年1月～2014年12月  
佐賀県神埼市脊振町服巻 神崎市有林  
活動面積：2.7ha

#### トヨタ紡織東北

##### 日本 トヨタ紡織グループ『環境の森』大衡

協定期間：2009年8月～2014年8月  
宮城県黒川郡大衡村 宮城県有林  
活動面積：15ha

#### トヨタ紡織滋賀

##### 日本 トヨタ紡織グループ『環境の森』青土

協定期間：2011年1月～2016年1月  
滋賀県甲賀市土山町 土山山林財産区管理林  
活動面積：71.8ha

2009

2010

2011

# 社会性活動の推進

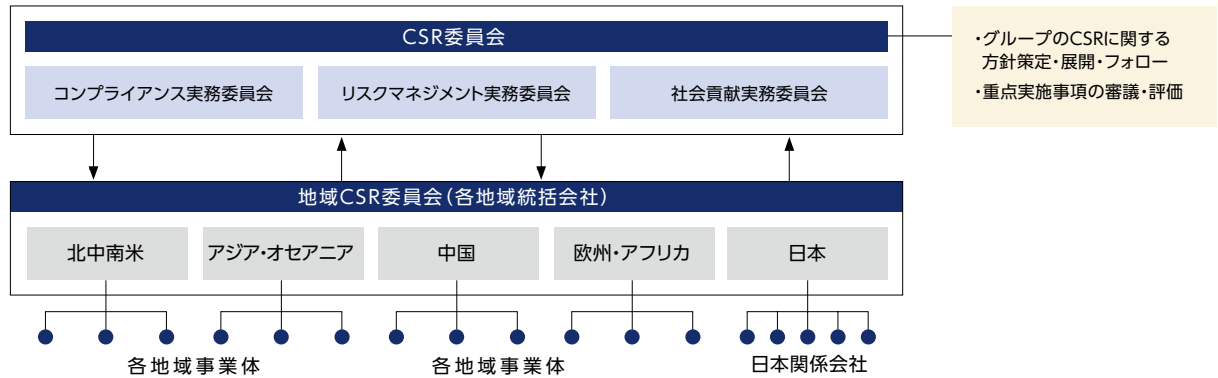
トヨタ紡織グループは、モノづくりを通じて社会に貢献するとともに、世界各地のステークホルダーからの期待と信頼に応えるために、法令・規則・倫理を守り、企業市民としての責任を果たしています。

## 社会性活動の基本

トヨタ紡織グループは、社会から寄せられる期待や信頼に応え、責任ある行動を貫いていくために、「基本理念」「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」に基づき、コンプライアンス、リスクマネジメント、社会貢献活動をCSRの重点活動と位置

づけて展開しています。実際の活動にあたってはグローバルなCSR委員会において、グループ全体のCSR活動の方針策定、展開、フォロー、重点実施事項の審議・評価などを行い、グローバルな規模でCSR活動を展開しています。

グローバルCSR推進体制図



031

## コーポレート・ガバナンスの強化

トヨタ紡織グループの企業価値を高めるとともに、健全で透明性・効率性の高い経営に努めるために、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

子会社の業務や財務状況を監査しています。また、監査役直轄の監査役室に専任スタッフを置き、監査役の機能強化を図っています。さらに執行役員制度により、経営の意思決定と業務の執行を区分し、経営の効率化と業務執行の監督機能の強化を図っています。

### コーポレート・ガバナンス体制

取締役会を毎月1回以上開催し、会社方針、事業計画、設備投資計画など、経営の重要事項の迅速な意思決定並びに取締役の業務執行状況を監督しています。

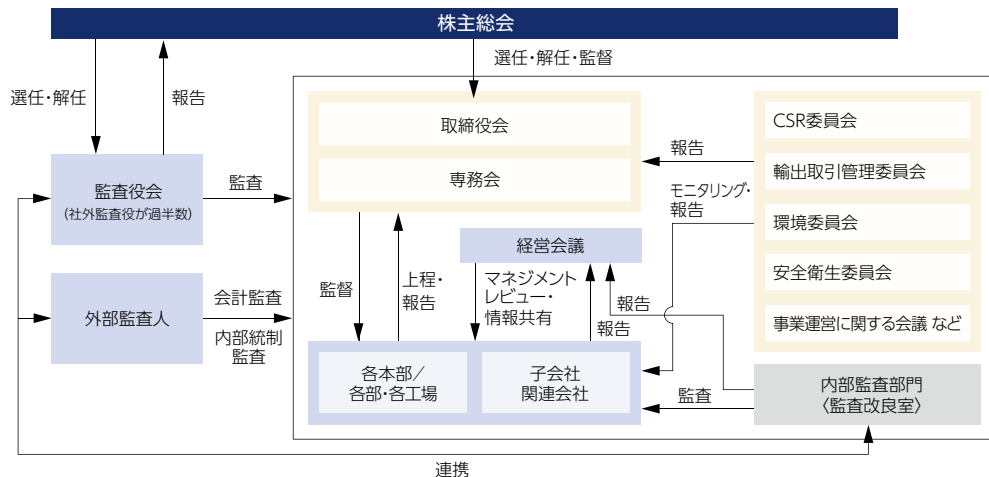
事業のグローバル化進展にともない、地域の状況や実力、ガバナンスと意思決定のバランスを考慮したグローバル決裁関連規定を毎年見直しています。

監査役は5人(社外監査役3人を含み、うち2人は独立役員に指定しています)で、監査役会が定めた監査方針、監査計画に基づきトヨタ紡織の主要会議体に出席するとともに、各部門への聴取・往査を行い、取締役の業務執行および

### 内部統制の整備状況

トヨタ紡織グループは価値観、行動パターン、思考様式を表現した「TB Way」を制定し、健全な企業風土を醸成す

コーポレート・ガバナンス体制





るとともに、社員に各種の教育を通して、業務を遂行するうえで心構えである「トヨタ紡織グループ行動指針」を徹底しています。

また、トヨタ紡織およびグループ各社はチェックリストにより内部統制の状況を自主点検し、内部監査部門がトヨタ紡織各部・各工場および子会社・関連会社の監査を行うことで、グローバルに不正や誤りの防止に努めています。監査結果は経営トップに報告するとともに、監査役から助言を受けるなど、監査役と連携した監査活動を行っています。

## ディスクロージャーの推進

トヨタ紡織グループは、CSR委員会が企業と社員の行動の手引きとして制定した「トヨタ紡織グループ行動指針」に、「株主、投資家、取引先、地域社会などが必要とする情報を適時・適切に開示し、社会から信頼される広報活動に努める」ことを掲げています。これに基づき、トヨタ紡織の広報部、経理部、法務部が情報管理部署となり、企業情報を厳格に管理するとともに、正確・タイムリーかつ公正に開示しています。

## コンプライアンスのさらなる浸透

よき企業市民として社会から信頼を得て、維持するためには、法令を遵守し、公正で透明な企業活動を徹底する必要があります。そのためには、社員一人ひとりの自覚、適切な判断および責任ある行動が不可欠です。

トヨタ紡織グループは、基本理念において「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを宣言し、グローバルに事業を展開しています。事業活動を進めるうえで、グループの全社員には、「トヨタ紡織グループ行動指針」に基づいて、グループの一員としての自覚を持ち、良識ある行動を実践するよう指導しています。

## 推進体制の強化、充実

2010年度から社長を委員長とし、各地域統括会社のトップも参加するグローバルなCSR委員会を設置。CSR活動をグローバルに強化、推進していく体制を整備しました。CSR委員会において検討された方針を受けて、各地域統括会社において活動計画を策定し、トヨタ紡織グループ各社がCSR活動を展開しています。今後も、CSR委員会を中心とした方針管理、実践、レビュー、さらなる改善を図るという活動サイクルを強化、充実していきます。

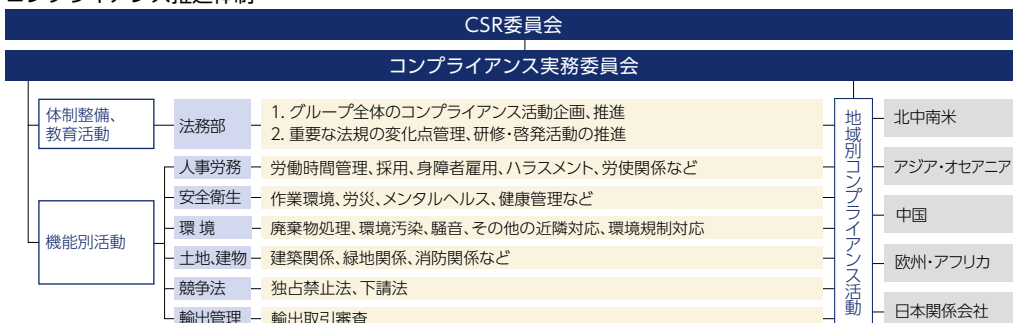
## 法令リスクの網かけ

トヨタ紡織グループのさまざまな活動にかかわる法令について、改めて遵守すべき具体的な法令事項を明確にする法令リスク一覧表(網かけ表)づくりをグローバルに推進しています。これに基づいて、点検そして評価、不備な事項の是正を進め、コンプライアンス活動のレベルアップを推進しています。

日本関係会社については、トヨタ紡織が策定した網かけ表をベースに、それぞれの事業特性に合わせて2010年12月までに網かけ表を完成。各地域統括会社、各地域事業体については2011年度に作成していきます。



## コンプライアンス推進体制



## 企業倫理強化月間の取り組み

トヨタ紡織グループの社員にとって、コンプライアンスの浸透とレベルアップのための重要な活動が、毎年10月に実施している「トヨタ紡織グループ 企業倫理強化月間」です。活動のねらいは、「TB Way」の実践と、いきいきと働くことができる職場づくりに関する課題について、ディスカッションや自主点検を通じて洗い出し、改善することです。

2010年度は次の内容について、グループ全社でグローバルな活動を展開、活動のレベルアップを図りました。

- **トップメッセージ**  
全員でコンプライアンスの重要性を再確認する。
- **職場ディスカッション**  
職場のリーダーが中心となって職場のメンバー全員で議論を深める。
- **“私たちの約束”を決定、実践**  
ディスカッションで出された課題について話し合い、職場内のルールとして“私たちの約束”を決定し、実践する。
- **職場自主点検と役員との話し合い**  
職場リーダーが、TB Way、行動指針、職場管理などを自主点検し、その結果・課題を担当役員と話し合う。

### 企業倫理強化月間(職場ディスカッションなどの実施)

	実施した職場数	参加した人数
トヨタ紡織	568	7,431
日本関係会社	171	2,539
日本以外の地域関係会社	304	10,368
計	1,043	20,338

## TB Voice



### 「TB Way」の唱和を通じて行動指針を再確認

新三興 副理  
成田 勝  
Masaru Narita

トヨタ紡織グループは、企業倫理強化月間で「TB Way」など社員の行動指針となる考え方を再認識する取り組みを推奨しています。

新三興では、企業倫理強化月間に「TB Way」の唱和活動を行っています。朝、各職場チームで輪になり、中国語に翻訳して全員に配付されているポケットサイズのカードを手に、声を合わせて「TB Way」の8項目を読みあげます。

この唱和活動を通して「TB Way」への理解を深め、日々の業務と照らし合わせて、気持ちを引き締められています。



チームで「TB Way」を唱和

## 教育・啓発

グループ全社員のさらなるコンプライアンス意識向上のため、コンプライアンスに関する各種の教育および情報発信に努めています。

各層ごとに実施する階層別教育のなかで、それぞれの職位に必要なコンプライアンス知識を解説し、全社員が修得できるようにしています。2010年度の階層別教育では、延べ565人がコンプライアンスに関する研修を受講しました。さらに、階層別教育に加えて、e-ラーニングを活用した幅広い専門教育を実施。また、役員向け、世界各地域の事業体への赴任者向け、子会社向け、法令別研修など、階層別教育を超えて必要な教育を企画・実施して、コンプライアンスの浸透を推進しました。

また、法務部およびコンプライアンス実務委員会を構成する機能部署では、コンプライアンス関連情報を発信する「法務レポート」などのツールにより、きめ細やかな啓発活動を展開しています。

## 相談・通報窓口の充実

トヨタ紡織グループでは、職場のトラブルや法令違反・社内不正などに関する相談・通報窓口として、社内・外に通報窓口を設置し、コンプライアンスなどに関して、相談しやすい環境を整えています。

2010年度は、トヨタ紡織グループ各社の内部通報制度について調査を実施し、詳細な状況を把握するとともに、対策を検討。2011年度中に、トヨタ紡織、地域統括会社、および各地域事業体をそれぞれダイレクトに結ぶインターネットを利用した「グローバルホットライン」を設置することで、内部通報制度の充実を推進していきます。

### コンプライアンスに関わる教育体系図

2010年度

	トヨタ紡織グループ コンプライアンス教育		法令専門教育	月間行事
	トヨタ紡織	グループ会社	トヨタ紡織	
役員	役員法務 セミナー	新任役員 教育		企業倫理、 環境・ 労働衛生、 品質・機密管理など 各種月間行事
基幹職	新任教育	海外赴任前 教育	PL・知的財産 メンタルヘルス 環境・安全衛生	
専門職	新入社員 導入教育	中途入社者 導入教育	下請法	
	基礎	月間話し合い		

## リスクマネジメントの強化徹底

トヨタ紡織グループでは、経営に関わるリスク、日常業務にともなうリスク、災害や事故などによるリスクに迅速に対応するため、効果的な管理体制を築き、リスクマネジメントの強化徹底に努めています。また、グループ全体での活動強化も図っています。

### リスクマネジメント基本方針

- 1 危機の事前予知・予防に努める
- 2 危機発生時は「人命尊重第一」に安全確保を最優先
- 3 危機発生時は情報の一元化と原因究明を早急に行い、適正に対応し被害を最小限に食い止める
- 4 社会に対して重大な損害・影響を与えるような場合は、誠意を持って速やかに情報開示を行う

## リスクマネジメント体制

トヨタ紡織グループでは、グローバルなCSR委員会のもとにリスク管理(実務)委員会を設置し、リスクの「事前予知・予防の徹底」と、「危機発生時の被害を最小限にとどめる」活動を推進しています。リスク管理(実務)委員会は、トヨタ紡織の各機能部署や日本グループ、各地域グループを統括し、グローバルなリスクマネジメントに努めています。

(P31「グローバルCSR推進体制図」参照)

## TOPICS | 東日本大震災での対応について

### 初動対応

地震発生間もなく、経営トップの判断により、即時にトヨタ紡織に社長を本部長とした緊急対策本部を設置し、迅速な情報収集、情報伝達、危機レベル判定を実施しました。これにより、緊急救援物資の提供、生産管理部・調達部を中心とした生産復旧につながる行動が、即断即決で実行できました。

地震発生直後の電話不通時には、MCA無線を使った日本グループ緊急連絡網が機能し、対策本部とトヨタ紡織東北間の迅速な情報収集、情報伝達を実施することができた一方で、今回の大震災対応でいくつかの課題も見えてきました。

2011年度は、今回の反省を踏まえ、事業継続計画の体系化をはじめ、社員安否確認システムの導入や、帰宅困難者対応を織り込み、初動対応の充実を図っていきます。

## リスクマネジメントのレベルアップ

トヨタ紡織グループでは、2008年に制定した「危機管理規定」、「危機管理ガイドブック」により、リスクの事前予防・リスク発生時の対応策を明確にしています。各拠点で実施する防災訓練、避難訓練などを機に、きめ細かな自主点検を繰り返し、課題を徹底検証し、有事のときにリスクを最小限に抑える仕組みづくりに注力しています。



防災訓練

2010年度は、トヨタ紡織の取り組みを、日本関係会社にも展開し、自主点検による課題抽出を行うなど活動枠を広げました。また防災訓練については、トヨタ紡織本社(刈谷工場)と猿投工場、藤岡工場をMCA無線\*で結び、3工場合同で開催しました。これは、広域災害をシュミレーションした連携体験が目的で、今後もより多くの工場と合同で実施することによって、工場間連携を高め、防災意識の浸透を図っていきます。

交通安全活動については、全社交通安全委員会を組織化し、交通事故報告書の運用、啓蒙活動(6,045人立哨)などを実施しました。2011年度は、職場小集団ミーティングでの危険予知トレーニング、出退勤ルートの危険箇所点検・指導など、きめ細やかな対策を実施していきます。

\* 日本におけるマルチチャネルアクセス無線技術を用いた業務無線。公衆通信網を利用していないので、災害時なども公衆網の障害などに影響されない。

### 生産復旧対応

地震発生後、毎日実施してきた緊急対策会議では、社員、ご家族の安否確認、トヨタグループ各社、仕入先の状況確認、生産復旧に向けた対応策の協議を行ってきました。調達に不安があった部品については、1点ずつ状況の洗い出しや、代替品や材料の切り替えを進め、トヨタ紡織グループが一丸となって、一刻も早い生産正常化に向けて取り組んできました。



生産復旧対応

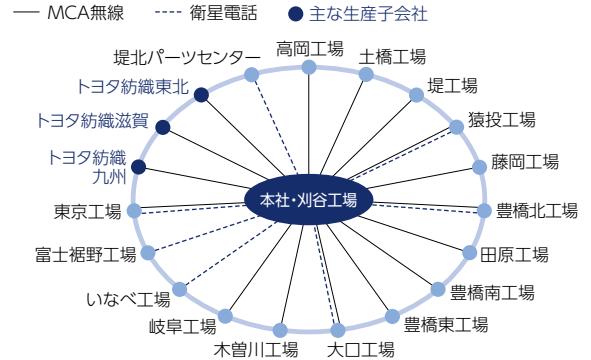
## 緊急連絡網の整備

緊急の連絡ネットワークとして、日本の各工場・拠点間をMCA無線でつなぎ、防災ネットワークを設置しています。MCA無線エリア外の一部の工場・拠点については、衛星電話のネットワークで補完しています。日本以外の地域事業体についても、衛星電話を中心に、ネットワーク整備を進めています。

2010年度は、MCA無線の設置場所の見直し、機器整備、通信チェックなどの実施を通じて緊急連絡網の整備を進めました。

## 日本拠点の緊急連絡網

(2011年3月末現在)



## 機密管理と情報セキュリティ

トヨタ紡織グループは、機密情報の適切な管理が事業活動の重要な要素の一つと考えています。常に最適な制度・しくみを追求し、健全な企業活動を推進するために機密情報の管理に取り組んでいます。

### 推進体制の強化と基本行動の徹底

トヨタ紡織グループは、CSR委員会、リスクマネジメント(実務)委員会を設置し、グローバルに機密管理体制を整え、各機能部署である総務部、技術管理部、生技管理部、生産管理部、情報システム部が連携して、機密管理・情報セキュリティ管理を行っています。

なかでもトヨタ紡織は、2010年度にさらなる機密管理意識の向上を目指し、「機密管理規定」に基づいて運用

ルールの徹底と、全社員を対象とした教育プログラムを導入しました。さらに、情報漏洩に対処するしくみづくりの一環として、技術標準類などの文書管理システムを導入するとともに、情報漏洩時の対応マニュアルを作成し、活動のレベルアップを図りました。また日本関係会社の取り組み強化も推進しました。

2011年度は、機密管理を強化した文書管理システムの全社展開を進め、機密情報、個人情報情報の管理をより強化するとともに、トヨタ紡織グループ各社への再教育により、より



機密管理強化月間持出点検

確実な運用を図ります。

## 知的財産管理の取り組み

トヨタ紡織グループは、自らの知的財産はもちろんのこと、第三者が所有する知的財産を尊重するとともに、知的財産をグローバルな事業展開に欠かせない経営上の重要な資産であると捉え、その管理に取り組んでいます。

2010年度は、関係会社で生まれた発明の取り扱い、関係会社における特許保証について定めた「関係会社産業財産権管理要領」を技術標準化しました。

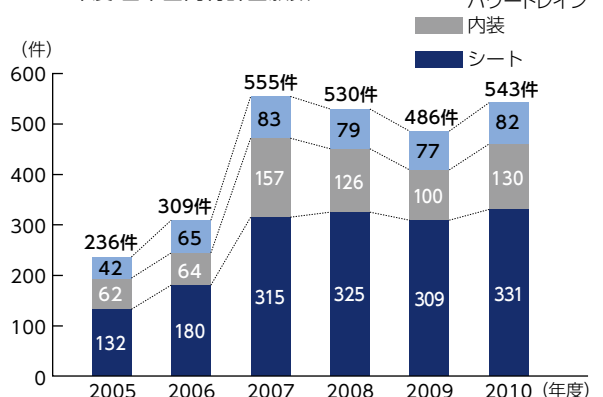
### 特許出願体制の強化を目指して

トヨタ紡織では、事業規模に見合う特許出願の推進とその質の向上に取り組んでいます。

2010年度は、特許トレンド分析の技術範囲を拡大し、開発部門に提供する情報の質・量ともに充実させました。また、出願件数の目標値を決め、知的財産関係の教育も充実させて発明活動の活性化を図っています。この結果、2010年度は目標を大きく上回る実績となりました。

今後、グローバルな開発体制を推進するなかで、グループ全体の知的財産権をグローバルに有効活用するため、トヨタ紡織でとりまとめて管理する仕組みを構築していきます。

2010年度 日本国内特許出願数



# お客さまとともに

トヨタ紡織グループは、グループ一丸となって、品質保証の原点に立ち戻り、品質の徹底追求と確かな品質保証体制の確立に取り組んでいます。

## お客さまに対する基本的な考え方

品質に対する社会的関心がますます高まっています。トヨタ紡織グループでは、市場クレームの再発防止や商品の競争的優位性を低下させないために、お客さまを第一に考えた製品づくりに取り組むとともに、品質保証の原点に立ち戻り、品質保証システムの再構築を進めています。

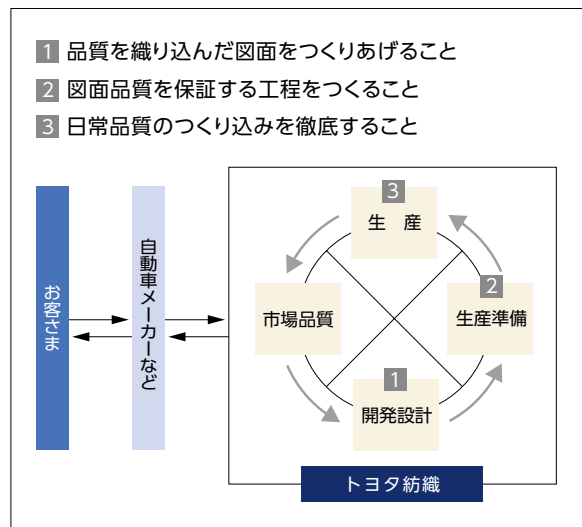
### 品質保証の原点

トヨタ紡織グループでは、品質機能方針に沿って右図の3点を品質保証の原点と再認識し、品質保証の諸活動に取り組んでいます。

品質保証を確かなものにするには、自工程完結の考え方を社員一人ひとりが確実に実践することです。自工程完結とは「自工程を完結する」ことではなく「自らが工程を完結」することです。具体的には「自らが正常を判断、自らが異常を判断、自らが行動を判断」することです。

トヨタ紡織グループでは、この考え方を生産部門だけでなく、開発、生産準備などのスタッフ部門にも浸透、継続的

に改善するために、自工程完結推進室を設置し、世界トップレベルの性能を持った商品を開発するための各ステップにおけるやり切り活動を推進しています。

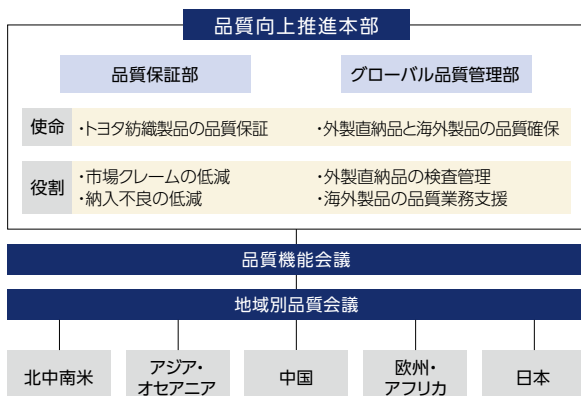


## 品質保証システムの充実

トヨタ紡織グループでは、世界のお客さまに満足し、感動していただける製品をお届けするために、品質向上推進本部の品質保証部とグローバル品質管理部が一体となって品質保証システムの充実に取り組んでいます。

### 品質保証体制の強化

トヨタ紡織グループでは、事業のグローバルな拡大とともに、世界各地のグループ会社を含む品質保証体制の強化に取り組んでいます。



まず品質機能会議では、品質管理上のグローバルな方針立案、重点課題の推進、フォローを進めるとともに、各地域の品質方針とその実施状況を把握。グローバルなレベルで情報を共有し、有効な施策を展開しています。また各地域では、それぞれの統括会社に品質(機能)会議を置き、地域内のグループ会社のトップも参加して、地域内の品質状況を把握するとともに、目標達成に向けた取り組みを展開しています。

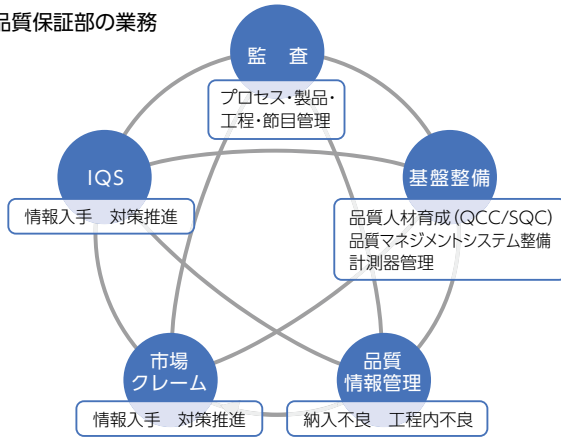
### ISO/TS16949認証取得の拡大

トヨタ紡織グループは、欧米はもちろん、世界の多くの自動車メーカーの要求に応えるために、ISO/TS16949認証取得を推進しています。ISO/TS16949認証は、バラツキやムダ・モレのない品質マネジメントシステムであり、サプライチェーンにおける欠陥を予防するために、トヨタ紡織5工場のほか、日本以外の地域事業体24社で認証を取得しています。取得した工場・各拠点においては、外部審査や内部監査を実施し、その結果を直ちにトップマネジメントに確実に反映させるなど、継続的な改善活動を実施しています。2011年度も、ISO/TS16949認証取得のさらなる拡大に向けた取り組みを強化していきます。

## 品質活動の展開

トヨタ紡織グループは、自動車メーカーはもちろんのこと、実際にハンドルを握るお客さまの立場に立った品質活動を展開しています。

品質保証部の業務



実施しています。5N活動とは、新製品を設計するに当たって「新構造、新材料、新工法、新工程、新用途」の5つの視点で新規点や変化点があるかどうかを確認し、それによる不具合を事前に排除する活動です。例えば、新製品の設計時に、これまで使用したことのない新材料を用いる場合、5N活動の対象製品と認定・登録され、開発、生産技術、調達、品質部門が一体となって重要品質不具合の未然防止活動や評価・確認活動を実施します。5N活動の実施状況については節目の移行会議で審議され、完了しない製品が市場に出ることはありません。

### 市場不具合の早期発見・早期対策

トヨタ紡織グループでは、市場不具合を早期に発見し、対処するための活動を推進しています。このなかで、危害性・多発性・市場への影響などの観点から重要度の高いものを2つのランクに分類・登録し、徹底的なフォロー体制のもと、目標期限を定めて対策を推進しています。高ランクに指定された不具合について、その対処方法・対処完了目標・運営方法などが明確にルール化されています。

迅速かつ確実な対策活動の推進により、お客さまにご満足いただける製品を提供できるよう努めています。

### お客さまの要望を製品開発へ織り込む活動の推進

トヨタ紡織グループでは、第三者機関の初期品質調査(IQS)を通じて、お客さまの製品の使い方や、使い勝手、使用時に感じた製品の改良に対する要望などの情報を入手し、解析しています。細かな要望まで幅広く拾いあげ、その解析結果を製品の改良や新製品の開発にいち早く織り込み、お客さまの満足度を向上させる活動を推進しています。

### 外製直納品の品質管理

外製直納品とは、サプライヤーからお客さまへ直接納入されるトヨタ紡織ブランドの製品であり、その品質管理は内製品と同じレベルでなければなりません。外製直納品の品質管理を担当するグローバル品質管理部では、約120人の部員が直接サプライヤーへの指導を継続しています。活動にあたっては、確実に一歩ずつレベルアップするための道筋をサプライヤーとともに考え、品質改善のレベルアップを図っています。また、サプライヤーと定期的な情報交換の場として品質月例会などを設け、不具合事例やその対策を共有しています。



品質月例会

### QCサークル活動/SQC<sup>\*1</sup>活動の推進

全社的な品質管理活動であるTQM活動<sup>\*2</sup>の一環として、小グループで行うQCサークル活動/SQC活動をグローバルに推進しています。

QCサークル活動については、日本においてはグループ会社やサプライヤーにまで導入対象を拡大し、日本以外の地域においては地域統括会社が主導して推進体制づくりを進めています。2010年度は、日本における教育受講率はほぼ100%を達成、改善活動については優れたサークルの育成を目指して活動を展開しました。日本以外の地域においては、教育、改善活動を各地域事業体に導入。北米、アセアン、中国、欧州では事業体別選抜発表大会を実施するなど、着実に成果をあげました。

事務、技術部門を対象とするSQC活動については、トヨタ紡織の全社的な活動として展開し、基本、初級、中級、管理者向け教育を実施。実践については、指導体制の強化などを通じて改善を図り、全社発表会で成果をアピールしました。



第7回オールトヨタ紡織QCサークル発表会

\*1 Statistical Quality Control: 統計的品質管理

\*2 Total Quality Management活動: 柔軟で強靱な企業体質を保つため、「お客さま第一」「全員参加」「絶え間ない改善」という考え方にに基づき、「人」と「組織」の活力を高める活動

### 重要品質問題の未然防止

製品のクレームや重要品質不具合を未然に防止するため、製品化が検討される部品のすべてを対象に5N活動を

# 社員とともに

トヨタ紡織グループでは、社員との徹底したコミュニケーションによる相互理解をベースに信頼して働ける環境づくり  
に努め、社員は会社の施策に積極的・主体的に協力するという「相互信頼・相互責任関係の確立」に取り組んでいます。

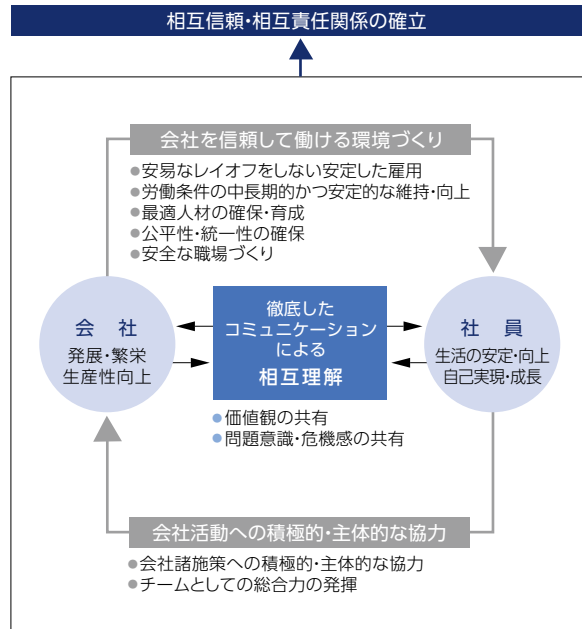
## 信頼して働ける会社と積極的・主体的に協力する社員が築く関係

トヨタ紡織グループにおける社員と会社の関係の基本は、徹底的なコミュニケーションによる相互理解です。経営トップや管理監督者による情報伝達、職場での上司と部下との話し合いなど、あらゆる機会を通じてコミュニケーションを深め、価値観や問題意識、危機感を共有しています。

### 会社の発展・繁栄は社員の幸せに一致する

トヨタ紡織グループでは、社員が共有すべき企業理念や価値観を「TB Way」に定めていますが、それを実行できるかどうかは「人」にかかっています。その「人」に対して、明るく、楽しく、元気よく働ける職場環境をつくり、社員が能力を最大限に発揮できるように努めています。国や地域、事業体によって、歴史、文化、法律、社会慣行は異なりますが、共有すべき基本的な考え方は変わらないことを、全社員が理解し、日々実践しています。

人事労務の基本的な考え方



## トータルに社員を育てる人材育成

トヨタ紡織グループは、「挑戦」「絶え間ない改善」「現地現物」「真因追求」「一気呵成の実行」など、「TB Way」にある価値観・行動パターン・思考様式を、世界各地の全社員が理解、実践できるようになることを目指しています。

### 人材育成のグローバル展開

事業のグローバル展開に対応し、グローバルワンカンパニーとして発展するために、国境を越えて活躍できる人材の育成と、各地域における現地採用社員の教育(=ローカル人材育成)に取り組んでいます。人材育成の最重要課題は、「TB Way」を理解、実践できる人材を育てることです。具体的な取り組みとして、「TB Wayに基づく仕事の仕方(=問題解決)教育」、「OJTの仕方」教育、「QCサークル活動」に力を入れて進めています。

問題解決教育プログラムのグローバル展開を加速させるため、地域統括会社や各地域事業体でのキーマンとなる問題解決トレーナーの養成を2007年度から開始。これは、トレーナー育成プログラムを修了したトレーナーが現地社員を教育することで、受講者の裾野を広げていく活動です。2010年度は、日本および世界各地のグループ会社で育成したトレーナー40人が、約500人に対し問題解決教育を実施しました。

## TB Voice



### 教えることで 自分が成長できる喜び

天津英泰汽車飾件  
劉 蓮鳳  
Liu Lianfeng

問題解決トレーナー育成研修を受けるチャンスを与えられ、大変ありがたく思っています。

研修を通して、問題解決手法はトヨタ紡織の仕事の核となるスキルであり、社員全員が共有すべき「TB Way」に基づくものだと分かりました。研修後、職場に戻り、「生産ラインの工数低減」、「役割分担の明確化」をテーマに問題解決手法に基づいてA3資料にまとめ、人員の合理化、経費削減を達成することができました。

また、自分自身で取り組むことよりも、人に教えることの難しさを感じています。特に、問題のブレイクダウンと、現地現物でなぜなぜを繰り返して真因を追究する部分は、わかりやすく伝えることが困難です。私自身も繰り返し教えていくことで、勉強者にわかりやすい説明ができるよう心がけ、さらに多くの社員に展開していきたいと考えています。

今後、自分の問題解決能力を向上させるとともに、現場で部下を育成し、絶えずカイゼンして、最大限のチーム力を発揮し、効率化を図っていききたいと思います。

なお、2011年度は「TB Way」「方針管理」「問題解決」「OJT」などの基本コンテンツを世界各地で教えていくことのできるトレーナーを育成するために、各地域から対象者をトヨタ紡織へ集め、「マスタートレーナー研修」を実施していきます。

また、トヨタ紡織グループ間で他事業体において、実地で学ぶ「トレーニー制度」や「ICT制度」を積極的に活用しています。「トレーニー制度」はトヨタ紡織の社員が日本以外の地域グループ会社で、「ICT制度」は日本以外の地域グループ会社の社員がトヨタ紡織において、実際の業務を通じて実践力を高めています。特に「ICT制度」では、開発、生産技術、生産管理、品質保証に関わるローカルスタッフを育成することで力の底上げを図り、現地化を促進することがねらいです。2007年から2010年度で「トレーニー制度」は延べ18人、「ICT制度」は延べ53人が制度を利用しました。2011年度はこれらの制度利用者を大幅に拡大していきます。

## 教育体系

### 事務・技術系

事務・技術系の教育内容は、全社教育と専門教育を柱とし、全社教育の共通教育メニュー（グローバル教育コンテンツ）は「TB Way」「方針管理」「問題解決」「OJT」により構成されます。特にトヨタ紡織では、2006年度に新入社員をOJTを通して育成するために、「職場先輩制度」を導入しました。職場先輩は、個人の人間性を尊重しながら人材を育成する「OJTの基本ステップ」を学んだ後、1年間マン・ツー・マンで新入社員をサポートします。1年後には、職場先輩と新入社員がペアになり、各職場での成果発表会を実施。優秀者は全社大会での発表が控えているため、各職場が競い合ってOJT指導をする風土になってきています。

また、専門教育では、品質、原価・財務、技術開発、生産技術、生産などの分野の専門知識、スキルについて学んでいきます。



OJT成果発表全社大会

### 技能系教育

技能系の教育では、モノづくりで大切な技能を伝承し、日本はもちろんのこと世界各地の製造現場を強くでき

る人材育成を目的としています。その柱が2009年3月からスタートした技能伝承センターです。技能や教え方をバラツキなく同じレベルにするために完成度の高い育成プログラムに沿って着実に技能を積み上げ、実力をアップしています。

2010年度は、グローバルにモノづくり技能を高め、伝承していくために、技能伝承センターに「人材育成」の機能を集約し、技能育成センターを新設。若手の職場リーダーを育成するトヨタ紡織学園も設置し、日本および世界各地のグループ会社から研修者を迎えています。

また2010年9月には、世界各地の全社員が技を磨き、未来に伝えることを目指して、第5回オールトヨタ紡織技能コンクールを開催しました。11職種13競技によるコンクールには、8カ国から総勢197人が参加し、技を競いました。

なお2011年度からは、技能育成センターをトヨタ紡織藤岡工場内に移転・拡充すると同時に、トヨタ紡織技能修得制度をスタートさせ、3段階の技能修得基準を設けて認定を行います。



第5回オールトヨタ紡織技能コンクール

## TB Voice



### オールトヨタ紡織技能コンクール シート組立種目で金賞を受賞

トヨタ紡織カナダ エルマイラ工場  
クライド リチャード ラピエール  
Clyde Richard Lapierre

トヨタ紡織の工場を訪問し、技能コンクールに参加したことは、とてもいい経験になりました。

世界各地からの参加者の技能を直接目にするので、カイゼンにつながるたくさんのいいアイデアを学ぶことができたとともに、作業を円滑にするようないいアイデアはグローバルに共有していくべきだと感じました。私自身もこの貴重な経験を持ち帰り、チームメンバーと共有することで、職場をより良くしていきたいです。そして、多くの社員がより早くレベルの高い技能を早く修得することのできる技能育成センターが、北米地域にもあるといいと思いました。



## 安定した労使関係の構築

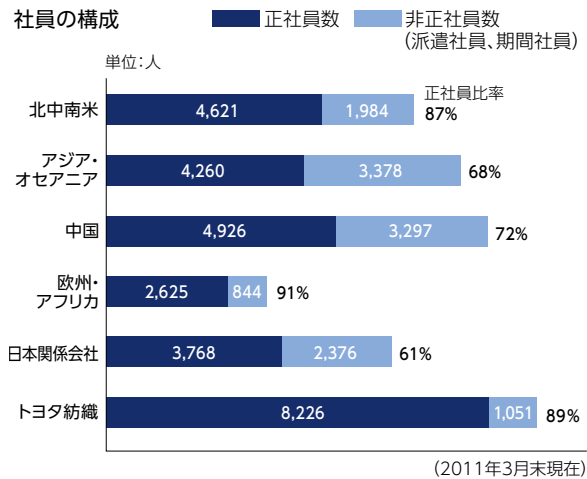
トヨタ紡織グループでは、社員の幸せは会社の持続的な発展を通じて実現されると考えています。労使は会社の繁栄に向けてそれぞれの責任を果たし、信頼し合う関係を築いていくことを目指しています。

### 雇用の安定と公正・公平な評価・処遇

「安易なレイオフをしない安定した雇用」「労働条件の中長期的かつ安定的な維持・向上」を基本に、雇用の安定を図っています。処遇にあたっては、差別のない公正・公平な施策を実施しています。また、採用では「最適人材の確保・育成」を目指し、現在の人員構成、グローバルな経営戦略、環境の変化などを考慮した中長期的な計画に基づいて行っています。

### 労使のコミュニケーション

トヨタ紡織では、良好な労使関係を維持・向上させるために、労使協議会、労使懇談会、労使委員会、生産委員会、



安全衛生委員会などの場で、賃金・働き方・生産・安全など幅広いテーマについて労使が話し合い、安全で生き生きとした職場づくりに努めています。

年3回開催される「MEET\*」の場では、会社を取り巻く環境・人事労務に関する課題・施策などを全社員に浸透させるとともに、各職場の課題を吸い上げる活動を行っています。

世界各地のグループ会社においても労使懇談会などを開催し、コミュニケーションを深めています。

\* Make time to communicate, Exchange opinion, Establish relationship of mutual trust and respect and Teamwork!  
「コミュニケーションの場をつくって意見交換を行い、チームワークと信頼関係を築こう」

## TOPICS | 良好な労使関係づくりに向けて

中国の各事業体には、日本の労働組合と同様な組織である「工会」が設置されています。

工会と会社は毎月、労使懇談会を開催し、コミュニケーションを図っています。労使懇談会では生産見直しなどの情報共有や、社員から吸い上げた意見をもとに、職場改善や福利厚生などさまざまなテーマについて労使がお互いの立場を理解しながら、会社の発展とより良い労使関係づくりに向け、前向きに話し合いをしています。



豊田紡織(中国)の工会イベント

## 安全で健康な職場づくり

トヨタ紡織グループでは、「社員の安全と健康はすべてに優先する」という企業風土を確立するために、安全衛生基本方針のもと着実に安全衛生活動を展開しています。

### 安全衛生基本方針

安全をすべてに優先する企業風土を確立するために、我々は人々の安全と健康確保および環境保全ができない限り、モノをつくったり、取り扱ったり、輸送したり、廃棄しない。

### グローバルでの労働安全衛生マネジメントシステムの導入と構築

安全な職場づくりを目指し、トヨタ紡織グループをあげて労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)に沿った安全衛生活動を行っています。それに基づいて、トヨタ紡織の全17工場では、職場のリスクアセスメント活動\*を継続しています。

\* 職場に潜在するあらゆる危険性または有害性を見つけ出し、除去・低減する一連の活動手法

2010年度は、日本グループにおいて自己評価とレベル合わせを行うとともに、製造部門の組レベルにいたるまで作業のリスクアセスメントと新規設備のリスクアセスメントを100%実施しました。日本以外の各地域については、トヨタ紡織から担当者が直接現地へ出向き、各地域統括会社はじめ各地域事業体20社を訪問。安全衛生委員会の機会に自己評価とレベル合わせを行いました。

なお2011年度からは、グローバルに安全衛生委員会を設置し、安全衛生活動のさらなるレベルアップと情報の共有化を図るとともに、「トヨタ紡織安全基準」の各国版の策定準備を進めています。

### 安全文化の構築と定着

安全衛生活動によって労働災害ゼロを目指した取り組みを推進していますが、さらなる「安全文化の構築」を図るため、2009年度から「安全道場」を開設し、安全行動の基本的な訓練を実施しています。

2010年度は、トヨタ紡織では100%設置を完了。製造部門と事務・技術部門を合わせ約9,000人が、「安全道場」において意識改革と基本行動に関する100項目の試験に合格しました。世界各地においても約30%が設置完了しました。

2011年度は、トヨタ紡織グループ全生産事業体において「安全道場」の設置を目指しています。

また2007年度からは、新任班長が社外の安全体感道場で、挟まれ・巻きこまれ、重量物との接触、感電などの危険の疑似体験をして安全への意識を高めています。2010年度は生産・技術部門の室長クラス180名もこの安全体感道場に参加しました。



トヨタ紡織南アフリカに新たに導入した安全道場

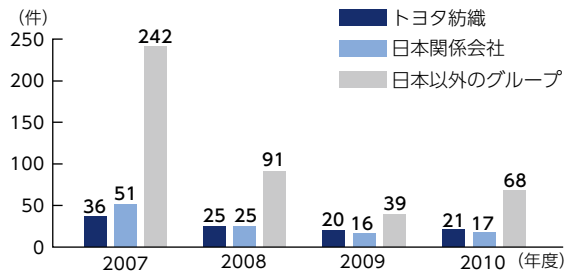
### 外来工事の安全確保

構内における外来工事の安全確保は大変重要な課題です。外来工事については2008年に「トヨタ紡織安全衛生協力会」を設立し、構内の外来工事における安全衛生の取

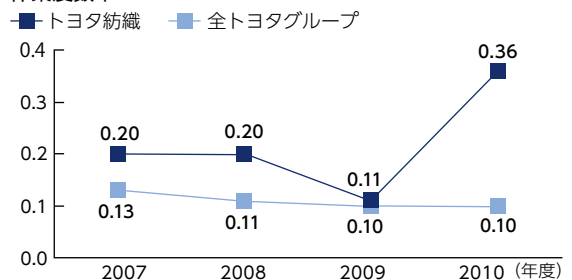
り組みを充実させてきました。2010年度は、「トヨタ紡織安全衛生協力会」とともに安全大会を3回開催し、事故災害の撲滅に取り組みました。

今後は、工事標準づくりを進めるなど、さらなる安全確保を図っていきます。

### 労働災害発生件数の推移



### 休業度数率



### 健康な職場づくり

トヨタ紡織グループでは、全社員が健康で生き生きと働くことができる職場づくりを目指しています。健康管理スタッフと産業医が一体となって、心身両面からの健康維持・増進のサポートを行っています。

### 健康増進の取り組み

2010年度は、トヨタ紡織の全社員と日本関係会社、各地域駐在員380名とその家族を対象とする健康診断を実施、全員受診することができました。また、トヨタ紡織では2009年度から禁煙5カ年活動を継続しており、2010年度は屋内喫煙場所の廃止、禁煙教室の開催や禁煙チャレンジ活動に取り組み、日本関係会社にも活動を展開しています。

### 心の健康診断

トヨタ紡織では、心の健康レベルを知るために「心の健康診断」を3年計画で全社員に実施しています。診断結果に基づいて組織の健康度を分析し、職場の健康状態の特徴を各部にフィードバックすることで、社員の心の健康状態を把握しています。そのほか、技術部門では「部内コミュニケーションデー」を設けるなどして職場環境の改善を図っています。また、産業医による講話やメンタルヘルス教育なども実施しています。

## 相談しやすい環境づくり

トヨタ紡織グループは、社員のあらゆる悩みの相談に応じる窓口「なんでも相談室」をグローバルに展開しています。

トヨタ紡織では、2009年度から、何でも話し合える、明るく元気な、風通しのよい職場づくりを目指して「職場相談員制度」



職場相談員のバッジ

を設けました。2010年度には25人の職場相談員を80人に増員、保健師や看護師も参加して相談員教育を実施するなど、社員が気軽に心の悩みについて相談できる体制を整えています。



職場相談員研修

## 多様性(ダイバーシティ)の尊重

トヨタ紡織グループは、意欲ある社員がその能力を発揮し、生き生きと働き続けることができるように、職場環境の整備に取り組んでいます。

### 多彩な人材の活用

トヨタ紡織グループでは、国籍を問わず優秀で有能な人材の活用を推進しています。また、トヨタ紡織では、2010年度には日本国籍以外の国籍を有する人21人が在籍していますが、今後は在籍人数を一層増やしていく計画です。

### 定年後の就労支援

定年退職者に働きがい・生きがいを感じてもらうとともに、経験とスキルのある定年退職者の戦力化が企業競争力確保に不可欠であることから、定年退職者を対象に、「プロフェッショナル・スタッフ」「スキル・スタッフ」制度を運用しています。2011年3月末現在で、132人を再雇用しています。

### 障がい者の雇用促進

トヨタ紡織では、さまざまな職種で障がいを持つ社員が活躍しています。今後とも活躍できる職場の拡大や、職場での補助員、バリアフリー施設の拡充など、働きやすい職場づくりに努めていきます。なお、2010年3月末時点は法定障害者雇用率1.8%を達成しています。

## 仕事と育児・介護の両立支援

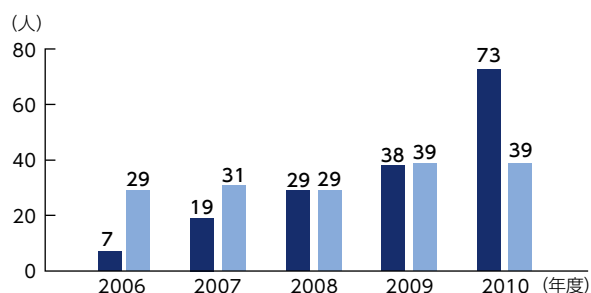
トヨタ紡織では、育児介護休業法改正に対応して、所定外労働の免除、子の介護休暇制度の見直し、介護休暇制度の導入を実施しています。また、トヨタグループ5社\*共同で事業所内託児施設「たっちっちハウス」を開設するなど、仕事と育児・介護の両立を支援しています。



たっちっちハウス

\* デンソー、豊田自動織機、トヨタ車体、ジェイテクト、トヨタ紡織

### 育児休職制度・短時間勤務制度利用者の推移



## 個性・人間らしさの尊重

トヨタ紡織グループは、基本理念や「TB Way」で、社員の個性・人間らしさを尊重することを明記し、その徹底を図っています。また、人種・性別・年齢・国籍・宗教・障がい・傷病などによる差別や不当な中傷などを禁じています。さらに、世界で事業を展開する企業グループとして、児童

労働・強制労働を排除するとともに、各国・地域の法令・社会規範の遵守を徹底しています。トヨタ紡織では社内に、社員や家族の悩みの相談に応じる「なんでも相談室」を、社外には、弁護士による通報窓口を設置。社員が気軽に相談・通報できる体制を整えています。

# サプライヤーとともに

トヨタ紡織グループは、公平・公正な手続きのもと、世界各地域のサプライヤーのみならず材料や部品、設備などを調達しています。今後も共存共栄の精神で、ともに成長していきたいと考えています。

## サプライヤーに対する取り組み

トヨタ紡織グループは、オープンでフェアな取引を基本に、安くてもよいものをタイムリーに調達するとともに、サプライヤーとの連携のもと、CSR視点での取り組みや環境保全などの社会的要請に対応しつつ、相互発展を目指した取り組みを行っています。

### 調達基本方針

- 1 オープンでフェアな取引
- 2 相互信頼による相互発展
- 3 環境に配慮した「グリーン調達」の推進
- 4 よき企業市民としての現地調達の推進
- 5 法規遵守と機密保持の徹底

## 法令遵守の取り組み

調達にあたっては、独占禁止法、下請法、労働法、環境各法などについて理解を深め、遵守することが企業活動の基本と捉え、重要分野ごとに活動テーマと計画を定め、取り組みを推進しています。

サプライヤーとの関係においては、「トヨタ紡織グループ行動指針」に、信頼・共感をいただく調達活動に向けた行動規範を明記し、トヨタ紡織グループの一員としてこの指針に則って行動することを誓っています。

2010年2月には、トヨタ紡織で下請法講習を開催。社外講師を招き、受入検収部署を含む社員150人が受講し、義務・禁止行為の認識徹底を図りました。

## 「トヨタ紡織 取引先CSRガイドライン」の制定と浸透

トヨタ紡織グループでは、「基本理念」「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」を、企業の社会的責任(CSR)の方針としています。この方針について、サプライヤーのみならずみなさまにもご理解をいただき、ともに社会の持続的な発展に貢献していくことを目指し、「トヨタ紡織取引先CSRガイドライン」を制定し、その浸透を図っています。

このガイドラインは、サプライヤーとともに企業の社会的責任を果たしていくために、「マネジメント姿勢の共有」「製品・サービスの提供に関してお願いしたいこと」「製品・サービスをつくる過程でお願いしたいこと」の3本柱で構成されています。2010年9月には、CSR取り組みへの社会的要請の高まりを受け、再度取引先へ「トヨタ紡織取引先CSRガイドライン」の説明を実施しました。今後はその浸透を図るとともに、サプライヤーのCSR視点での取り組みをサポートしていきます。

## グリーン調達・グリーン購入の取り組み

トヨタ紡織では、「豊かな地球環境を次世代に残すために、安全な部材の調達に努めるべく、トータルな視点で環境に配慮されたものを優先的に購入する」という考えに基づき、事務用品などの消耗品はもちろんのこと、建物・設備についても省エネルギータイプのものを優先して購入しています。今後も、循環型社会の構築に向けて、グリーン調達・グリーン購入を積極的に行っていきます。

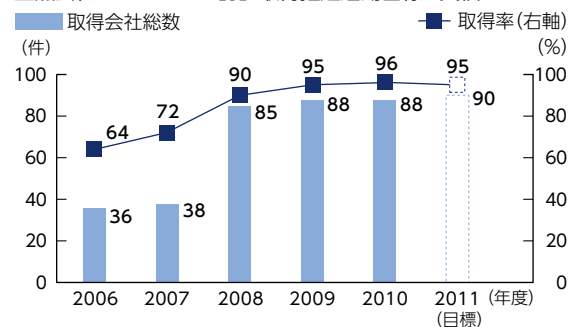
## サプライヤーのEMS構築支援

循環型社会の構築を目指すためには、トヨタ紡織グループの活動だけでなく、サプライヤーを含めた環境保全活動の連携が欠かせません。トヨタ紡織は、原材料・部品・副資材・設備を納入しているサプライヤーに、ISO14001の外部認証取得を基本とした環境マネジメントシステム(EMS)の構築を要請しています。その結果、2010年度は重点会社92社中、88社がISO14001を取得済となり、取得率も約96%となりました。

また、各種環境規制に対しても遵法対応を強化しており、REACH\*規則についても、サプライヤーとともに積極的に取り組んでいます。

\* Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals: 2007年6月に欧州で施行された「化学物質の登録・評価・認可・制限に関する規則」

重点会社のISO14001認証取得推進活動目標と実績



ISO14001認証取得活動

	2006	2007	2008	2009	2010	2011(目標)
対象社数	56	53	94	93	92	95
取得社数	36	38	85	88	88	90
取得率	64	72	90	95	96	95

## グローバル調達体制の構築に向けた取り組み

トヨタ紡織グループは、グローバルに事業を展開するうえで、品質・安全・コストなど、あらゆる面を考慮して、サプライヤーとともに世界最適調達を実現するために、グループ一体となった取り組みを推進しています。

### グローバル取引先総会を開催

主要サプライヤーを対象に、トヨタ紡織グループを取り巻く環境と目指す方向性を提示して、調達方針の理解と協力を得ることを目的とした「グローバル取引先総会」を毎年実施しています。トヨタ紡織の方針を説明した後、今後ともお客さま第一に徹するために、品質向上、良品廉価の提供、CO<sub>2</sub>削減への技術開発強化に取り組んでいただくことを要請。2011年5月には、2010年度に優れた実績をあげたサプライヤーを表彰しました。



グローバル取引先総会



#### グローバル取引先総会で「品質優秀賞」受賞

共和産業 代表取締役社長  
森下 勇夫さん  
Isao Morishita

当社の主要製品は車両用サンバイザーです。この度品質優秀賞を受賞することができ、誠にありがとうございました。

4、5年前までは標準手順書の不備、日常管理不足などから「決める・守る・確かめる」の基本ができておらず品質問題が多発し、ワースト1位や2位に名を連ねておりましたが、トヨタ紡織さんのトップをはじめ、関係各部の方々から日々ともに汗を流して、手取り足取りご教授いただいたことにより、品質向上を図ることができ、今回の賞をいただくことができたものと深く感謝いたしております。具体的な取り組みといたしましては、朝市夕市活動をベースとした現地・現物・現場での原因究明・対策・再発防止のやり切り、トップの率先垂範によるカイゼン活動のスピードUP、1件1件を愚直に真因追究し、発生・流出両面での対策を実施するなど、地道な活動を積み重ねてまいりました。

今後は、流出不良の撲滅と工程内不良ゼロを目標に、日常管理能力の向上と定着化、品質カルテを活用した真因追究・再発防止のしくみ改善など、ご指導いただいた内容を愚直に実践し取り組んでまいります。

### グローバルSPTT\*活動の展開

グローバルに事業を展開するうえで、新たな生産ラインの開設時や新製品の立ち上げ時には、材料や部品、設備などのサプライヤーと連携の強化・拡大が必要



グローバルSPTT活動

が必要です。

トヨタ紡織グループは、日本はもちろんのこと世界各地で生産・製造の準備段階から、サプライヤーのみなさまの生産工程での品質のつくり込みをサポートすることで製品の品質を確かなものにする活動を進めています。グローバルSPTT活動と呼ばれるこの活動は、外注部品の調達時に、品質、量、価格、物流、納期などさまざまな面から総合的にメリットを生み出す最適調達のしくみです。

活動にあたっては、訪問・指導・教育などの機会を通して、サプライヤーのみなさまとトヨタ紡織各部署とのコミュニケーションを充実させ、タイムリーに各工場に供給できるか、供給される部品の品質は高く安定しているかといったQCD (Quality, Cost, Delivery) の諸課題をサプライヤーとともに解決し、円滑な調達を実現することを目指しています。

\* Supplier Parts Tracking Team: チームによる外注部品生産・製造準備フォロー活動

### グローバル統一の調達システムの構築

トヨタ紡織グループは、グローバルな調達体制を構築し、サプライヤーとの連携強化を図っています。

世界各地の業務進捗の標準化・みえる化を徹底し、トヨタ紡織とタイムリーに対応を協議。世界各国の調達情報を共有化するために調達の基幹システム TB-WAVEを全地域に展開し、タイムリーな情報登録、情報共有に取り組んでいます。

また、各地でのコスト情報を集約、分析し、地域毎の課題を明確にし、対応策を立案できるようグローバルコストベンチマーク活動も開始しています。

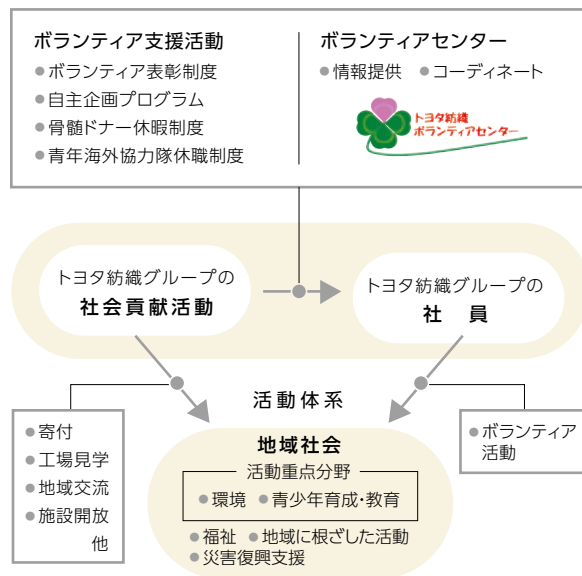
このような活動を通じ、世界最適調達体制の構築を目指しています。

# 地域社会とともに

トヨタ紡織グループは、グローバルに事業を展開するうえで、よき企業市民として、それぞれの地域社会のみなさまとコミュニケーションを図りながら、地域の課題に応える社会貢献活動に取り組んでいます。

## 国境を越えてつながる笑顔づくり

トヨタ紡織グループは、「北中南米」「アジア・オセアニア」「中国」「欧州・アフリカ」「日本」の各地域で、環境活動や青少年育成・教育活動を中心に、福祉や地域に根ざした活動を、それぞれの地域ニーズに合わせて積極的に推進しています。今後とも世界中に明るい笑顔の輪をさらに広げていくために、社会貢献活動を展開していきます。



## 社会貢献活動の推進体制

トヨタ紡織グループは、CSR委員会に属する社会貢献実務委員会において自主プログラム活動や寄付などについて検討し、実施しています。社員は、自発的な意志に基づきボランティア活動を実施。またトヨタ紡織は、社員と地域社会をつなぐボランティアセンターを運営し、情報提供やコーディネート、支援施策などにより社員の活動をサポートしています。

## 休暇制度利用者

トヨタ紡織では、社員のボランティア活動をサポートするため、骨髄ドナー休暇制度と青年海外協力隊休職制度を設けています。2010年度は、各制度を1人ずつの社員が利用し、ボランティア活動を行いました。

045

## TB Voice



### 青年海外協力隊の活動で大きく成長できました

グローバル営業部  
第4営業室  
兵藤 匡祥  
Masayoshi Hyodo

「広い視野をもった人間になりたい」という思いから、青年海外協力隊への参加を決意し、2011年3月から西アフリカ、ベナン共和国の小さな町で活動しています。ここでは断水や停電がよくありますが、現地のみなさまに助けられています。

今後、市役所の職員と活動計画をつめ、①地域住民への井戸の衛生管理方法の啓発、②ごみ処理NGOの経営改善や住民の環境意識啓発、③女性グループの収入向上を目的とした新しい調理加工品の提案などを行う予定です。最終的には現地の人だけでこれらの活動を継続できるよう、全力を尽くしたいと思います。このボランティア活動を通して、人から感謝されることができ、視野を広げるといった自分の成長を得ることができ、自分を試すいい機会だと実感しています。



アフリカでの青年海外協力隊の活動

## TOPICS | トヨタ紡織九州の取り組み紹介

トヨタ紡織九州では、より地域に根ざした社会貢献活動を推進するため、独自のボランティアセンターを設置しています。社員やその家族が森づくりや衣料回収活動をはじめ、さまざまなボランティア活動に参加できるようサポートしています。

独自の取り組みとして、給与と賞与の端数額を寄付する「フラクション(端数)クラブ」を設置し、震災支援や青少年育成、地域環境保全のために寄付を行っています。

また、トヨタ紡織九州ハンドボール部では、各選手や関係者が自分で目標値を決めて、ゴールや試合の勝利ごとにJCV(世界の子どもたちにワクチンを日本委員会)へ寄付する「ハンドボール募金」を実施。2010年度は約7,500本分のワクチンを世界の子どもたちへ届けました。今後とも地域に根ざしたボランティア活動の充実を目標に、ハンドボール部の試合活動を推進していきます。



ハンドボール部の試合

## 環境活動

トヨタ紡織グループは、会社としてはもちろんのこと、社員一人ひとりが社会の要請に応じていく必要があると考え、さまざまな環境活動を行っています。

### 森づくり活動<since 2006>

トヨタ紡織グループでは、グローバルに地球環境保護に貢献するために、インドネシア、タイ、日本を中心に森づくり活動(植栽、森林整備、地域交流)を行っています。(詳しくはP29・30参照)

#### その他の活動

【佛山豊田紡織自動車部品】植樹の日に苗木50本を植樹  
【TBMECAポーランド】地域の公園に植樹  
【トヨタ紡織オーストラリア】工場外周の清掃、苗木22本を植樹

### グローバル環境

#### クリーン活動<since 2005>

世界5極の各地域で、自分たちが働く町をきれいにしようとの思いから、工場周辺の道路や地域の河川敷、公園などでゴミ・空き缶回収など、環境美化活動に取り組んでいます。



トヨタ紡織トルコが工場周辺を清掃

## 青少年育成・教育活動

世界の子どもの力になりたいと考えるトヨタ紡織グループは、子どもたちの健全な成長をサポートするための取り組みを進めています。

### 強化クラブによるスポーツ振興<since 2004>

陸上部やバスケットボール部によるスポーツの技術指導を通じ、子どもたちの体づくりや地域の活性化に貢献しています。



陸上部による陸上指導



女子バスケットボール部によるクリニック

### 就学環境の整備<since 2006>

学ぶ環境に恵まれない子どもたちのために、就学環境の整備に取り組んでいます。トヨタ紡織 課長会では2006年度から、NGOと連携して、トヨタ紡織の拠点があるインドネシア、ベトナム、フィリピン、タイなどで小学校建設に貢献しています。また、トヨタ紡織フィリピンでは社員が地域の小学校への無償給食活動に参加しました。



トヨタ紡織フィリピン  
小学校への無償給食活動

#### その他の活動

【トヨタ紡織オートモーティブインドア】小学校にトイレ寄付 【トヨタ紡織ヨーロッパ】アフリカ孤児院に寄付  
【トヨタ紡織】間伐材工作教室

## 福祉・地域に根ざした活動

トヨタ紡織グループは、地域のみなさまの力になりたい、地域に溶け込み、信頼される企業であり続けたいと願い、地域社会との絆づくりに取り組んでいます。

### 福祉

障がい者や高齢者が積極的に社会に参加し、自立した生活ができる社会の実現に向けた活動を展開しています。

### トヨタ紡織 ダウン症児との交流プログラム<since 2001>

ダウン症児を招き、三河湾クルージング体験やバーベキューを楽しんでいただいています。プログラム開始10周年特別イベントでは、過去の参加者を含む74人が参加。10年間の参加者は延べ500人になりました。



### 地域に根ざした活動

企業も地域で暮らす市民の一人という考えのもと、「よき市民」として地域活動に貢献しています。

### TBメキシコ ラモス工場 老人ホーム訪問

毎年クリスマスの時期に老人ホームを訪問し、食料品や生活用品を贈り、食事のサポートをした後、一緒にダンスなどを楽しんでいます。



老人ホーム訪問

#### その他の活動

【STBテキスタイルズインダストリー】エイズ患者を支援するブラパットナンプテラへ寄付 【トヨタ紡織アメリカ】献血活動  
【トヨタ紡織】救援衣料回収、障がいをもつ方との交流「チャレンジプログラム」

# 株主・投資家とともに

事業活動を通して企業価値の向上を図るとともに、株主・投資家のみなさまの支持と信頼に応えるために、コミュニケーション活動を積極的に推進しています。

## 企業価値向上を目指して

株主・投資家のみなさまの支持と信頼に応えるために、企業価値の向上に取り組んでいます。株主・投資家のみなさまへの利益還元を重要な経営方針と位置づけ、企業体質の充実・強化を図りつつ、積極的な事業展開を進めています。

今後とも長期安定的な成長を通じて、企業価値の向上を目指すとともに、事業・財務情報を適時かつ適正に開示することで、経営の透明性確保に努めます。

## 2010年度の利益還元について

2010年度の業績については、65・66ページに掲載してある通りです。安定的な配当を継続することによって、株主・投資家のみなさまのご期待にお応えしたいという考えに基づき、2010年度の配当金は前期比3円増配の1株当たり16円(年間)とさせていただきます。

## 株主・投資家のみなさまとのコミュニケーション

### アナリストおよび投資家向け説明会の実施

トヨタ紡織グループの経営状況や事業戦略をご理解いただくために、社長および担当役員によるアナリスト、機関投資家向けの決算説明会を定期的に開催しています。

2010年度は、第2四半期終了後と期末後に開催し、数多くのアナリスト、機関投資家のみなさまに参加していただきました。アナリスト、機関投資家のスモールミーティングや個別取材も随時実施しています。

また、個人投資家向けセミナーにも積極的に参加し、個人投資家のみなさまとのコミュニケーションを図っています。



個人投資家向けセミナー

### 株主工場見学会の実施

個人株主のみなさまに生産ライン見学を通じて、トヨタ紡織グループへの理解を深めていただくため、工場や施設見学会を開催しています。

2010年度は、6月の株主総会当日に加え、2011年2月にもトヨタ紡織猿投工場にて見学会を実施。800人を超える

応募のなかから抽選で91人のみなさまが参加されました。当日は、事業内容の説明、シートやドアトリムの組立工程見学、意見交換・質疑応答などを行い、個人株主のみなさまとのコミュニケーションを深めることができました。



2010年6月 株主総会後に刈谷工場見学

## 今後について

2010年度は、個人投資家セミナーの開催回数を増やすだけでなく、活動地域の範囲を拡大し、一人でも多くの投資家のみなさまと直接お会いすることでトヨタ紡織への理解を深めていただきました。

今後も個人投資家向けの活動を継続的に実施し、より多くの投資家のみなさまにトヨタ紡織のファンになっていただけるように努めていきます。



### 株主工場見学会に参加して

株主  
成田 晴子さん  
Haruko Narita  
(愛知県名古屋市長住)

毎日の暮らしに、車は今や必需品。その車のシートの生産ラインを見学できると聞き、興味津々で参加しました。シート構成部品の組付工程では、ロボットが規則正しく軽々と作業をこなす一方で、シートカバーを被せる作業は、人の手によるものだとわかりました。それだけ手をかけて、心を込めてつくられているのだと感じました。

業績についても詳しく説明していただき、利益率をあげるための企業努力がうかがえました。また、企業の業績そのものに関心を持つきっかけにもなりました。これからも、社会の役に立つ製品の開発、生産をがんばってください。





岐阜県中津川で行っている森づくり活動

# Environmental Activities

事業活動のあらゆる面で環境保全に取り組む

環境活動ハイライト	49
環境マネジメント	51
環境に配慮した開発・設計	57
生産における環境負荷低減の取り組み	58

トヨタ紡織グループは、環境との調和ある成長を目指し、事業活動のあらゆる面で環境保全に取り組んでいます。グループ一体となってグローバルに地球環境保全を推進し、環境に配慮した開発・設計、生産で環境負荷低減に取り組むとともに、環境技術の可能性を追求することにより、クリーンで快適な製品を創造し、持続可能な社会の実現に向けて貢献しています。

# Environmental Activities Highlight

## 新たな「環境取り組みプラン」のもと、グローバルで魅力的な環境先進企業を目指して。

「2010年環境取り組みプラン」の着実な実行と成果を踏まえて、新たな環境取り組みプランを策定。

トヨタ紡織グループ一体となって、環境に貢献できる技術と製品、生産プロセスの構築など、企業に求められる課題にグローバルに取り組んでいきます。



環境委員会委員長  
取締役副社長

飯田 耕次

### 「2015年環境取り組みプラン」策定にあたって

トヨタ紡織グループは、2006年度から2010年度までの中期計画「2010年環境取り組みプラン」に基づき、製品開発・設計、調達、生産、物流など事業活動全体での環境活動に取り組み、すべての項目において目標を達成しました。プラン期間中、すでに達成した項目に対しては随時、より高いチャレンジ目標を設定し活動を強化してきました。それを踏まえ、私たちトヨタ紡織グループの使命として、近年の環境変化や社会動向、震災などへの対応も織り込んだ、2011年度から2015年度までの中期計画「2015年環境取り組みプラン」を策定しました。「環境経営」を基盤に、「低炭素社会の構築に向けた技術開発と生産活動」「循環型社会の構築に向けた技術開発と生産活動」「環境負荷物質の低減と自然共生社会活動」の3項目を重要取り組みテーマとして取り上げました。今後もトヨタ紡織グループ一丸となってさらなる環境活動に取り組んでいきます。

## 2010年環境取り組みプラン総括

### 1. 地球温暖化防止

- 〈製品〉自動車部品の軽量化に向け、軽量化委員会を設置し、自主目標達成を目指し活動を推進しました。ドアトリムの軽量発泡基材やシートの新世代骨格などを開発し、自主目標を達成しました。



軽量化したドアトリム製品

- 〈生産〉トヨタ紡織では、CO<sub>2</sub>排出量目標を設定、トヨタ紡織グループでは、CO<sub>2</sub>原単位\*目標を設定し、省エネ活動を推進してきました。その結果、以下の通り目標を達成することができました。

	区分	目標	実績
トヨタ紡織	排出量	2005年度目標比 6%減	24%減
トヨタ紡織グループ	原単位	2005年度見込比 8%減	20%減

また、2008年度からトヨタ紡織グループ全社でCO<sub>2</sub>排出量の低減活動を開始し、さらなる活動の強化・充実を図ってきました。

\*売上高当たりの排出量

### 2. 環境負荷の低減

- 環境負荷の課題別に部会を設け、管理体制を整備し活動しました。
- 各法規制や規則に適切にかつタイムリーに対応し、計画的に活動を推進してきました。



部会活動

### 3. 資源循環

- 工法開発によるRSPP\*の使用を拡大しました。毎年の社内目標を達成しました。
- 植物由来の製品採用を強化するため、ケナフ繊維添加射出成形用サイレンサー(RSPP)の材料、成形機を開発。CO<sub>2</sub>を吸収するカーボンニュートラルな植物原料の活用を推進してきました。



サイレンサー(RSPP)

\*Recycled Sound-Proofing Products  
自動車シュレッダーダスト内のウレタンや繊維類を分別してリサイクルした車両用防音材

### 4. 環境経営

- トヨタ紡織グループの環境委員会を発足し、グローバルな環境管理・環境教育・社会貢献活動を推進してきました。
- シート、ドアトリムLCAによる従来車種に対する優位性を検証しました。
- 開発・設計に関わる社員の意識向上のための教育を実施しました。



環境委員会

# トヨタ紡織グループ 2015年環境取り組みプラン

## 環境と生産が調和した 持続可能な社会を目指す

「2015年環境取り組みプラン」は「2010年環境取り組みプラン」の反省、現在の社会動向・環境変化と2020年以降の予測される環境問題から、今後取り組むべき重要取り組みテーマを1～3に掲げ、総合的な「4. 環境経営」を推進し、グローバルな活動を強化していきます。

「2015年環境取り組みプラン」の詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。  
<http://www.toyota-boshoku.co.jp/pdfset/csr/plan/2015plan.pdf>

### 2020年～2050年の 予測される環境問題

- ・地球温暖化
- ・人口増加
- ・熱帯雨林の減少
- ・砂漠化・・・



#### 1. 低炭素社会の構築に向けた技術開発と生産活動

－次世代自動車に対応した技術開発の推進－

環境性能、安全性、快適性のさらなる向上を目指していきます。環境性能においては、特に燃費の向上に貢献できるモノづくりを進め、軽量化とともに車室内の断熱性向上などを図り、熱損失の低減を実現していきます。



次世代自動車のイメージ

#### 3. 環境負荷物質の低減と自然共生社会活動

－生物多様性保全に向けた取り組み－

トヨタ紡織グループにおけるこれまでの環境取り組みは、生物多様性保全につながっています。2015年プランでは生物多様性保全の視点で、事業活動全体で自然に対する環境負荷の評価をしていくなど、自然共生社会活動を充実・強化していきます。

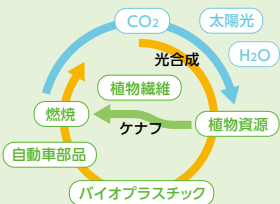


植林による森林荒廃地の修復

#### 2. 循環型社会の構築に向けた技術開発と生産活動

－カーボンニュートラルな植物材料の開発と採用拡大－

ケナフなどの植物材料は、CO<sub>2</sub>を吸収するカーボンニュートラルな循環型材料です。より多くの植物材料を自動車部品へ使用することで、地球環境へ貢献できると考えています。そのためには、植物材料の安定供給と、植物からつくられる自動車部品の商品性を高める必要があります。



トヨタ紡織では、植物の種子から自動車部品までを一貫で開発・生産することで石油由来の材料に劣らない植物由来の部品をつくり、採用拡大に努めています。目標は、植物化度\*を重量比20%にすることです。

\*内装製品全体重量に占める植物由来材料の割合

#### 4. 環境経営

－サステナブル・プラント活動の推進－

サステナブル・プラント活動とは、「自然を活用し、自然と調和する工場づくり」を目指し、「エコイノベーション」、「エコエネルギー」、「エココミュニケーション」の3つのテーマでCO<sub>2</sub>削減などに取り組む環境活動です。中長期にわたるサステナブル・プラント活動を確実に推進していくため、2015年プラン目標を設定し、トヨタ紡織グループとして、活動を一層推進させていきます。



自然エネルギーの活用

# 環境マネジメント

トヨタ紡織グループは「持続可能な社会」の実現に向け、グループ一体となってグローバルに地球環境保全を推進しています。

## 「2010年環境取り組みプラン」最終年度の総括

トヨタ紡織グループは、2006年度から2010年度までの環境取り組みの実行計画である「2010年環境取り組みプラン」を2005年に策定し、グループで共有。活動を推進してきました。

2010年度はその最終年度であり、目標達成に向けグループ一丸となって環境保全活動に取り組んだ結果、地球温暖化防止、環境負荷物質の低減、資源循環、環境経営のすべての項目において目標を達成することができました。

## 「2010年環境取り組みプラン」の成果をベースに、新たな「環境取り組みプラン」を策定

「2010年環境取り組みプラン」の活動成果をベースに、「環境経営」の一層の強化のもと、「低炭素社会の構築に向けた技術開発と生産活動」「循環型社会の構築に向けた技術開発と生産活動」「環境負荷物質の低減と自然共生社会活動」をテーマに、2011年度から2015年度までの環境取り組み実行計画である「2015年環境取り組みプラン」を策定しました。(P49・50参照)

以下は、2010年度の主な活動の目標達成状況です。

### 1. 地球温暖化防止

(自己評価凡例 ○:達成 △:達成率90%以上)

2006～2010年取り組み項目	2010年度取り組み方針・目標	2010年度活動実績	自己評価	ページ																								
開発・設計	① 燃費性能向上のためのさらなる自動車部品の軽量化	(1) ●軽量化重点車種の進捗管理 ●ベンチマークによる目標値設定活動の強化 (2) 中長期軽量化目標達成に向けた体制の強化	(1) ●2車種で自主目標達成 ●シート分野で質量相場観のベンチマーク把握開始 (2) 軽量化委員会にて中長期ワーキンググループ活動の推進	○	—																							
	② 排ガス規制、クリーンエネルギー車、エネルギー多様化に向けた新製品・新技術開発の推進	(1) 内装材の熱損失の低減 (2) 車室内省電力化	(1) 内装の熱損失低減目標達成 (2) 車室内電力低減目標を達成	○	—																							
生産・物流	③ 各国、各地域の生産活動におけるグローバルなCO <sub>2</sub> 排出量の削減(オフィスなどの非生産事業所を含めた活動)	●CO <sub>2</sub> 削減に向けた技術開発の取り組み強化 (1) 低炭素社会に向けた持続可能な次世代工場づくり (2) 革新技術の導入とカイゼンによる飛躍的なCO <sub>2</sub> 削減アイテムの策定	(1) 2020年に向けたCO <sub>2</sub> 排出量低減目標値設定 生産設備、インフラ設備のCO <sub>2</sub> 削減シナリオ策定 (2) 各生産技術部より革新開発テーマ登録	○	59-60																							
	④ 物流におけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減	●長距離輸送のモーダルシフト化を拡大	●東北地区モーダルシフト開始	○																								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>区分</th> <th>チャレンジ目標*1</th> <th>2010年度実績</th> <th>自己評価</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">CO<sub>2</sub>排出量</td> <td rowspan="2">生産</td> <td>排出量</td> <td>71,000t-CO<sub>2</sub></td> <td>68,800t-CO<sub>2</sub></td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>原単位*2</td> <td>12.7t-CO<sub>2</sub>/億円</td> <td>12.1t-CO<sub>2</sub>/億円</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">物流</td> <td>原単位</td> <td>18.6t-CO<sub>2</sub>/億円</td> <td>17.4t-CO<sub>2</sub>/億円</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>排出量</td> <td>3,785t-CO<sub>2</sub></td> <td>3,255t-CO<sub>2</sub></td> <td>○</td> </tr> </tbody> </table>	項目	区分	チャレンジ目標*1	2010年度実績	自己評価	CO <sub>2</sub> 排出量	生産	排出量	71,000t-CO <sub>2</sub>	68,800t-CO <sub>2</sub>	○	原単位*2	12.7t-CO <sub>2</sub> /億円	12.1t-CO <sub>2</sub> /億円	○	物流	原単位	18.6t-CO <sub>2</sub> /億円	17.4t-CO <sub>2</sub> /億円	○	排出量	3,785t-CO <sub>2</sub>	3,255t-CO <sub>2</sub>	○		
項目	区分	チャレンジ目標*1	2010年度実績	自己評価																								
CO <sub>2</sub> 排出量	生産	排出量	71,000t-CO <sub>2</sub>	68,800t-CO <sub>2</sub>	○																							
		原単位*2	12.7t-CO <sub>2</sub> /億円	12.1t-CO <sub>2</sub> /億円	○																							
	物流	原単位	18.6t-CO <sub>2</sub> /億円	17.4t-CO <sub>2</sub> /億円	○																							
		排出量	3,785t-CO <sub>2</sub>	3,255t-CO <sub>2</sub>	○																							

\*1 2010年環境取り組みプラン目標を確実に達成するために、2010年プラン目標より高い自主目標を設定。 \*2 売上高当たりの排出量

### 2. 環境負荷物質の低減

(自己評価凡例 ○:達成 △:達成率90%以上)

2006～2010年取り組み項目	2010年度取り組み方針・目標	2010年度活動実績	自己評価	ページ									
開発・設計	⑤ 環境負荷物質の管理、低減の一層の推進・環境負荷物質(鉛・水銀カドミウム・6価クロムなど)のグローバルなフリー化・車室内VOCの低減	●欧州向けのはんだ鉛含有部品の明確化とはんだ鉛フリー化への確実な推進 ●HBBCDの切替を実施	●低温はんだ含有部品の切替推進 ●HBBCD含有の全車種切替完了	○	—								
	注1. VOC: Volatile Organic Compounds 揮発性有機化合物 HBBCD:ヘキサブロモシクロデカン デカBDE:デカブロモジフェニルエーテル (臭素系難燃剤)	●さらなるハロゲンフリー化: デカBDEの代替化と確実な切替推進計画の確立と推進	●切替計画を車種別に立案完了 ●今後の難燃剤の動向調査	○	—								
	●部品VOCの目標値の確立と、低VOC材料への切替推進とデータベース化	●代表開発車種で具体的目標値の設定完了 トヨタ紡織独自の測定案を提案、車両評価クリア	○	57									
生産	⑥ PRTR対象物質の排出量低減 注2. PRTR: Pollutant Release and Transfer Register 環境汚染物質排出・移動登録	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>区分</th> <th>チャレンジ目標*1</th> <th>2010年度実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRTR対象物質排出量</td> <td>単体</td> <td>排出量</td> <td>141t</td> <td>147t</td> </tr> </tbody> </table>	項目	区分	チャレンジ目標*1	2010年度実績	PRTR対象物質排出量	単体	排出量	141t	147t	△*3	61
項目	区分	チャレンジ目標*1	2010年度実績										
PRTR対象物質排出量	単体	排出量	141t	147t									

\*3 2010年環境取り組みプラン目標は達成。より高いチャレンジ目標は未達。

### 3. 資源循環

(自己評価凡例 ○:達成 △:達成率90%以上)

2006～2010年取り組み項目		2010年度取り組み方針・目標	2010年度活動実績	自己評価	ページ																																								
開発・設計	⑦ 日本、欧州のリサイクルシステムの円滑な運営を促進するリサイクル技術の開発 ●日本、欧州のリサイクル実効率95% 2015年に向けた着実な技術開発  リサイクル実効率 日本：2010年度92%相当 欧州：2006年85%	(1) 新規構造での受注 (2) 新工法開発	(1) 3車種受注 (2) 新工法確立	○	—																																								
	⑧ リサイクル設計の一層の推進と展開 ●解体、リサイクルの容易な材料・構造の開発推進と展開 ●再生可能資源(CO <sub>2</sub> を吸収するカーボンニュートラル*4な植物原料)の開発・活用とリサイクル材の使用拡大	(1) ケナフ基材商品力強化、技術開発による採用拡大 (2) ケナフ材料用の新成形機開発	(1) ケナフ繊維添加射出成形用材料の開発 (2) ケナフ材料用の新成形機導入完了	○	57																																								
生産・物流	⑨ 循環型社会に向けた資源有効利用の一層の推進	●低減アイテムを活動別(排出物を減らす、処理コストを減らす)に分け工場間連携を取り横展開*5活動を推進	●排出物低減ワーキンググループ活動による、横展開*5活動を実施。	○	62																																								
		●2008,2009年度に実施した荷姿(包装仕様)改善アイテムの横展開*5	●荷姿改善件数:17件	○	61																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>区分</th> <th>チャレンジ目標*1</th> <th>2010年度実績</th> <th>自己評価</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>直接埋立廃棄物</td> <td>単体</td> <td>排出量</td> <td>0t</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>焼却廃棄物</td> <td>単体</td> <td>排出量</td> <td>94t</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">排出物(リサイクル含む)</td> <td>単体</td> <td>排出量</td> <td>21,405t</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>連結</td> <td>原単位</td> <td>3.9t/億円</td> <td>3.7t/億円</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>目標管理に移行</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>梱包資材使用量</td> <td>単体</td> <td>使用量</td> <td>3,020t</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>水使用量</td> <td>単体</td> <td>使用量</td> <td>717千m<sup>3</sup></td> <td>○</td> </tr> </tbody> </table>		項目	区分	チャレンジ目標*1	2010年度実績	自己評価	直接埋立廃棄物	単体	排出量	0t	○	焼却廃棄物	単体	排出量	94t	○	排出物(リサイクル含む)	単体	排出量	21,405t	○	連結	原単位	3.9t/億円	3.7t/億円	○				目標管理に移行	○	梱包資材使用量	単体	使用量	3,020t	○	水使用量	単体	使用量	717千m <sup>3</sup>	○		○	62
	項目	区分	チャレンジ目標*1	2010年度実績	自己評価																																								
直接埋立廃棄物	単体	排出量	0t	○																																									
焼却廃棄物	単体	排出量	94t	○																																									
排出物(リサイクル含む)	単体	排出量	21,405t	○																																									
	連結	原単位	3.9t/億円	3.7t/億円	○																																								
			目標管理に移行	○																																									
梱包資材使用量	単体	使用量	3,020t	○																																									
水使用量	単体	使用量	717千m <sup>3</sup>	○																																									
				○																																									

\*4 ライフサイクルの中でCO<sub>2</sub>の増減がゼロであること。 \*5 よい事例を他の組織に応用すること。

### 4. 環境経営

(自己評価凡例 ○:達成 △:達成率90%以上)

2006～2010年取り組み項目		2010年度取り組み方針・目標	2010年度活動実績	自己評価	ページ
マネジメント	⑩ 連結環境マネジメントの推進 (対象:トヨタ紡織グループ(トヨタ紡織を除く))	(1) グローバル環境取り組み体制整備 (2) グローバルでの法遵守の徹底	(1) 環境委員会の開催(2回/年) (2) グループ統一の法遵守のしくみ整備	○	49・54
	⑪ サプライヤーとの連携強化 ●ビジネスパートナーにおける環境マネジメントの一層の推進 ●環境に配慮した商品の購入	(1) ISO14001取得状況確認	(1) 92社中88社 取得済み	○	43・44
	⑫ 環境教育の充実	(1) 確実な階層別環境教育の実施 (2) グループ会社の環境スタッフ教育	(1) 階層別教育としてISO14001などの教育の充実 (2) 省エネ教育・診断(トヨタ紡織アジア、トヨタ紡織アメリカ、豊田紡織中国)実施	○	55
	⑬ 従業員へのエコライフの推奨	(1) 従業員の通勤時のエコライフ推奨 (2) 猿投工場周辺の通勤車渋滞対策	(1) 公共交通機関の推奨活動、パーク&ライド制度の利用推進 (2) 通勤道路と駐車場位置の見直しで渋滞緩和	○	—
	⑭ Eco-VAS*6の運用と定着化によるライフサイクルを通じた環境負荷の着実な低減	(1) シートフレームのLCA*7実施によるCO <sub>2</sub> 削減 (2) LCA教育の実施(計画60名)	(1) 新車種シートフレームのLCAによるCO <sub>2</sub> の削減 (2) LCA教育の実施(実績62名)	○	—
社会との連携	⑮ グローバル社会貢献活動の推進	(1) 地域・福祉を支援する各種企画と実施 (2) グローバル各地域での社会貢献活動の底上げ	(1) フリー活動・美化活動・植樹、植林活動の推進 災害支援募金、寄付活動、事業体表彰の実施 (2) 関係委員会で活動状況を報告	○	29・30 45・46
	⑯ 日本国内拠点の社会貢献活動の定着	(1) 地域・福祉を支援する各種企画と実施 (2) 地域、行政、NPO、職層会と連携した社員参加の活動推進	(1) トヨタ紡織九州、トヨタ紡織東北:「森づくり活動」の推進 トヨタ紡織滋賀:「森づくり活動」の立ち上げ (2) 各事業体でグリーン活動、募金、寄付活動実施 トヨタ紡織主催プログラムへの日本関係会社社員の参加	○	29・30 45・46
	⑰ 情報開示とコミュニケーションの充実	(1) トヨタ紡織レポートの継続発行 (2) 地域交流活動推進	(1) 「トヨタ紡織レポート2010」発行(日本語、英語版) 「グローバル環境ダイアログ」を掲載 (2) ●刈谷地区、猿投地区での地域懇談会継続実施 ●環境展示会出展(メッセナゴヤ)	○	—

\*6 Eco-Vehicle Assessment System:トヨタ自動車導入した新たな環境評価システム

\*7 Life Cycle Assessment:製品がつくられ、使用され、廃棄されるまでの間に、トータルで環境に与える環境負荷を総合的に評価すること

## トヨタ紡織地球環境憲章

トヨタ紡織グループは、2004年に制定した「トヨタ紡織地球環境憲章」の精神に基づいて、地球環境保護を推進しています。環境負荷の低減、環境技術の追求、社会と

の連携・協力などに取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

トヨタ紡織地球環境憲章



### トヨタ紡織地球環境憲章

#### 豊かな21世紀社会への貢献

豊かな21世紀社会へ貢献するため、環境との調和ある成長を目指し、事業活動のさまざまな領域を通じて、環境への負荷低減に挑戦します。

#### 環境技術の追求

環境技術の可能性を追求することにより、クリーンで快適な製品を創造し、社会に貢献できる新技術の開発に取り組みます。

#### 自主的な取り組み

未然防止の徹底と法基準の遵守に努めることはもとより、環境の諸課題をふまえた自主的な改善計画を策定し、継続的な取り組みを推進していきます。

#### 社会との連携・協力

関係会社や関連産業との協力はもとより、環境保全に関わる社会の幅広い層との連携・協力関係を構築していきます。

053

## 環境経営の推進

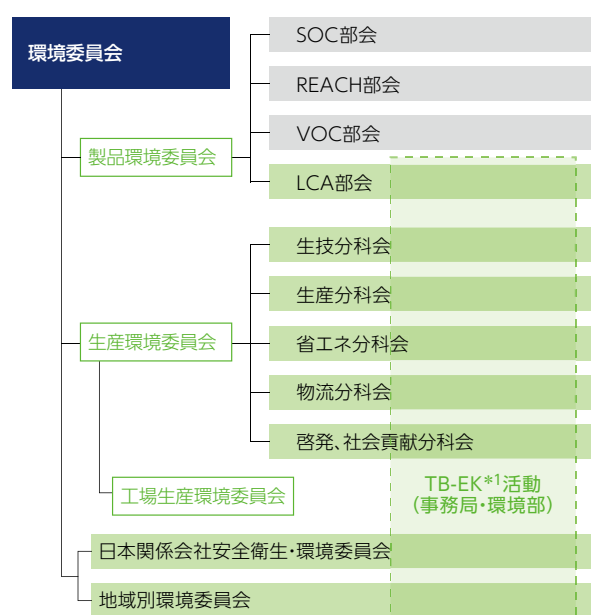
トヨタ紡織グループでは、各地域における環境委員会主体の活動を継続するとともに、環境活動を充実・強化するために2010年6月にグローバルな環境委員会を設置しました。トヨタ紡織グループ全体でさらなる環境活動の充実・強化を図っています。

### 推進体制

トヨタ紡織では、環境活動を組織的、体系的に進めるため、環境委員会、その下部組織である、製品、生産に関する委員会、実務ベースでの各分科会、その下部組織としてワーキンググループを設け、活動を継続的に推進しています。

また、より機能的に環境活動を推進することを目的に、2007年度からTB-EK\*1活動を展開してきました。2010年度の活動の重点として生技分科会や物流分科会において中長期のCO<sub>2</sub>排出量削減計画の策定を進めています。

### 環境活動推進体制

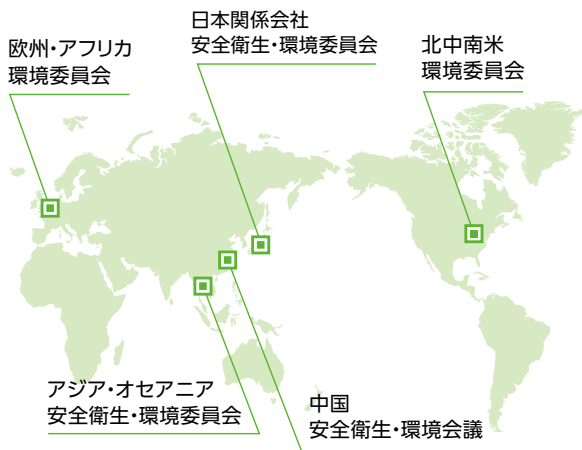


\*1 TB-EK (Toyota Boshoku Environment Kaikaku) 活動

## 連結環境マネジメント

トヨタ紡織グループでは、環境方針を共有し、グループ一体で環境活動を推進しています。

2010年度は、2010年環境取り組みプランに沿った活動に加え、コンプライアンスの徹底に向けたグループ統一のしくみづくりと、トヨタ紡織におけるCO<sub>2</sub>削減などの環境負荷低減活動をグローバル展開しています。2010年度にグローバルな環境委員会を設置し、方針展開や、課題の共有化・対応、活動推進のフォローなど、グループ一体となった活動を充実・強化していきます。



### 【北中南米環境委員会】

環境ワーキンググループにおいて環境保全活動に取り組んでいます。2009年度より「トレジャー・ハンティング」と称した省エネ活動を継続。各社が持ち回りで会場会社となり、現地現物で改善アイテムを出し合い、よい事例をグループ内で展開し、応用しています。(P59参照)

### 【アジア・オセアニア安全衛生・環境委員会】

2010年度も、各社の活動状況の報告や現場巡視を行いました。2010年11月には、省エネ活動の充実のため、トヨタ紡織 環境部スタッフによる省エネ教育を  
省エネ教育  
開催し、各社の省エネ担当24人が省エネの進め方について講義を受けました。



### 【中国安全衛生・環境会議】

テレビ会議などにより、各社の活動フォローを実施してきましたが、2010年度より各社持ち回りでの工場  
中国現場確認



巡視を開始しました。活動をより充実させるため、2011年3月にトヨタ紡織 環境部からスタッフが会議に参画し、活動状況のフォローや現地確認を実施しました。

### 【欧州・アフリカ環境委員会】

環境法規遵守・生産環境負荷低減活動・環境社会貢献活動を重点として活動に取り組んでいます。2008年度に設立したフランスのトヨタ紡織ソマン  
環境管理教育(トヨタ紡織ソマン)



の環境スタッフが、トヨタ紡織グループの環境取り組み・省エネ活動・廃棄物管理・化学物質管理など自社内での展開に向け、トヨタ紡織にて研修を実施しました。今後も各国の状況に則した環境保全活動を推進していきます。

### 【日本関係会社安全衛生・環境委員会】

各社の活動状況の確認と現地工場巡視による活動の横展開\*2活動を行っています。2010年度は、委員会の開催に合わせて、トヨタ紡織の工場における取り組みの現地確認を実施しました。また、トヨタ紡織による現地監査を通じ、コンプライアンスの徹底と異常苦情の未然防止活動を図っています。

\*2 よい事例を他の組織に応用すること。

## TOPICS | トヨタ紡織九州 地域の方々と連携した環境保全活動

トヨタ紡織九州は、環境保全活動の中期目標を掲げ、「TBグループでSQCDE(安全、品質、コスト、納期、環境) No.1になる」という中期スローガンのもと、2010年度は、全社横断的な組織体制の整備、CO<sub>2</sub>削減の中長期目標の設定やチャレンジ25キャンペーン\*3への取り組み、工場緑化など地域と一体となった森づくり・花づくり活動など、環境保全・社会貢献活動に積極的に取り組みました。今後も地域の方々と連携し、積極的な環境保全活動を計画しています。



宮田工場植樹



森林整備

\*3 COP15で日本が提案した「温室効果ガスを1990年比25%削減」を国民総動員で達成していくため環境省が提唱し、2010年1月14日よりスタートした活動。

## 環境教育・啓発

トヨタ紡織グループは新入社員教育、一般教育、階層別教育および職場内容に応じた専門教育など体系的な環境教育を推進しています。

2010年度も継続して、トヨタ紡織グループで6月に「環境月間」行事、2月には「省エネルギー月間」行事を開催しました。

「環境月間」ではエコ意識向上のため、社長による環境メッセージの展開、環境意識を高める寄せ書き、環境グリーン活動(P46参照)、職場の環境点検を行いました。また、環境に配慮した施設である猿投開発センター2号館において、最新の環境設備や屋上緑化などの取り組みを紹介する「エコツアー」と省エネ機器などの最新技術を展示した環境展示会を開催し、トヨタ紡織社員365人が参加しました。

「省エネルギー月間」では、省エネ活動推進のために、省エネ改善事例を募集し、猿投工場で展示しました。また、講演会を開催し専門家より最新の省エネポイントや技術を聴講。280人の聴講者はさらなる省エネ意識の向上を図ることができました。

## 環境コミュニケーション

トヨタ紡織グループでは、地域住民のみなさまとのコミュニケーションを積極的に進めています。

トヨタ紡織においては、定期的に地区ごとに自治会の代表者など地域のみなさまを工場へお招きし、環境に関する取り組みや、工場の設備見学会などを実施しています。2010年12月、愛知県刈谷市の地区代表のみなさまを招き、トヨタグループの刈谷地区懇談会を開催しました(会場:トヨタ紡織本社)。今後も定期的にコミュニケーションを図り、いただいたご意見・ご要望を事業活動や環境保全活動に活かしていくよう努めていきます。



小学生とのグリーン活動

トヨタ紡織フィルトレーションシステム(タイランド)では、地域の小学校において環境保全と地域貢献を目的に地域のみなさまとともにクリーン活動を実施し、多くの社員が参加。地域とのコミュニケーションを深めることができました。

## 環境マネジメントシステムの構築状況

トヨタ紡織グループでは、環境マネジメントシステムの積極的な構築、維持を進めています。2011年3月現在では、対象66社中57社が環境マネジメントシステムの認証取得をしています。

2010年度は、トヨタ紡織マニュファクチャリングセンターと天津英泰と天津豊田紡が新たにISO14001を認証取得しました。また自動車などの工業デザイン・コンサ

ルティング会社であるテクニカルリンクデザインが、エコアクション21\*3を認証取得しました。

なお、認証取得状況の詳細については、トヨタ紡織ウェブサイトをご覧ください。



テクニカルリンクデザインが認証取得

\*3 すべての事業者が環境への取り組みを効果的、効率的に行うことを目的に、環境に取り組むしくみをつくり、取り組みを行い、それらを継続的に改善し、その結果を社会に公表するための方法について、環境省が策定したガイドライン。

## 環境監査

### 内部監査

2010年度は、トヨタ紡織全17工場内部監査を実施し、指摘事項については速やかに是正措置を行いました。主任監査員を含め内部監査員を各工場から募り、工場主体の監査を実施。今後もさらなるレベルアップを目指していきます。

### 外部審査

ISO14001については、審査登録機関による定期的な審査を受けています。トヨタ紡織全17工場を7つの地区(組織)にくくり、2つの地区で更新審査、5つの地区でサーベイランス(維持審査)を受けました。各地区とも「重大な不適合はなく、ISO14001の要求事項に適合し、適切に運用されている」との評価を受けました。

## 環境リスクマネジメント

トヨタ紡織グループでは、環境事故、汚染を未然に防止するために、環境リスク低減に取り組んでいます。活動にあたっては、法規制値より厳しい自主基準に基づく管理、潜在的なリスクの抽出や対策などにより、環境事故・汚染、法令違反の未然防止を図っています。

2010年度は、トヨタ紡織の異常・苦情ワーキンググループにて、未然防止活動の現地現物による紹介・横展開を行ったうえ、近隣住民のみなさまとのコミュニケーションを強化し、住民のみなさまの視点でリスク低減に取り組みました。今後も、地域社会の一員として異常・苦情ゼロを継続していきます。

日本グループでは、2010年度も対象17社において環境監査を行い、2009年度の監査での指摘項目に関して改善の有効性を確認しました。また、2010年度より新たに「環境重要設備管理状況」などの監査項目を追加し、新規指摘項目についても改善を実施しました。今後も、改善の有効性のフォロー、レベルアップを目指して継続的に監査を実施し、日本以外のグループへも随時活動を展開していきます。



## 環境会計

トヨタ紡織グループは、環境保全活動に関する投資額・費用とそれに対する効果を把握することは、経営の効率化を図り、合理的な意志決定を行ううえで、重要なものと考えています。

また同時に、ステークホルダーのみなさまに総合的に環境情報をご理解いただくための手段の一つと捉えています。今後も効率的な環境保全活動に向けて、環境会計の充実、活用に努めていきます。なお、環境保全コスト、経済効果、物量効果は、環境省の公表による「環境会計ガイドライン(2005年度版)」を参考に算出しています。

### 環境保全コスト

トヨタ紡織グループにおける2010年度の環境会計は、投資額7億4,100万円、費用額23億3,800万円、経済効果9億9,300万円となりました。主な投資内容は、刈谷工場における高効率空調の導入、大口工場・豊橋南工場における屋根の遮熱塗装などです。主な費用内容は、研究

開発に関わる人件費・試験研究費(研究開発コスト)、廃棄物リサイクル費用(資源循環)、環境マネジメントシステムに関わる諸費用(管理活動コスト)、緑化・工場整備に関わる諸費用(社会活動コスト)などです。グループ会社における主な投資内容は、物流におけるパレットの再利用化(資源循環)、環境に配慮した車輛の導入、防音壁の設置、クーリングタワーの更新などです。

### 環境保全対策にともなう経済効果

環境保全対策にともなう経済効果として、確実な根拠に基づいて把握した3項目を集計しました。(リスク回避効果など「みなし効果」については算出していません。)

### 環境保全対策にともなう物量効果

CO<sub>2</sub>排出量や廃棄物削減などの改善例は59～62ページに記載しています。

(単位:百万円)

環境会計	トヨタ紡織		日本グループ		日本以外のグループ		
	投資額	費用額*	投資額	費用額*	投資額	費用額*	
事業所エリア内コスト	公害防止	68	105	7	5	55	88
	地球環境保全	482	117	14	7	62	6
	資源循環	4	326	22	98	9	47
上下流コスト	0	0	0	0	—	—	
管理活動コスト	3	254	6	38	9	96	
研究開発コスト	0	1,114	0	0	—	—	
社会活動コスト	0	25	0	3	0	8	
環境損傷対応コスト	0	1	0	0	—	—	
合計	557	1,942	49	151	135	245	
		2,499		200		380	

(単位:百万円)

経済効果	トヨタ紡織	日本グループ	日本以外のグループ
省エネによる費用削減	327	133	39
廃棄物処理費用削減	23	56	56
リサイクル材売却益	359	—	—
合計	709	189	95

物量効果	トヨタ紡織	日本グループ	日本以外のグループ
省エネ(t-CO <sub>2</sub> )	24,061	620	3,455
廃棄物処理(t)	2,700	158	1,409

\*費用額に減価償却費は含めていません。

# 環境に配慮した開発・設計

トヨタ紡織グループは、開発・設計、調達、生産、使用、廃棄にいたる製品のライフサイクル全体を考え、環境にやさしい開発・設計を進めています。

## 開発・設計での取り組み

製品の開発・設計にあたっては、部品評価DR\*1とSE\*2を駆使して、環境にやさしい製品づくりを展開しています。

### \*1 Design Review

製品の設計品質を確保するために、設計の初期から諸専門知識を集約して、組織的、計画的に設計の評価、改善、確認を行う活動のこと。

### \*2 Simultaneous Engineering

設計・生技・調達・仕入先などの関連部署と連携を密にし、同時期開発をすること。これにより、やり直しのムダをなくすことが可能。

## 燃費性能向上のための自動車部品の軽量化

「地球環境の保全」「グローバルな競争力強化」に向けた軽量化活動として、2007年11月にシート、内装トリム、フィルターパワートレイン、他社動向調査の4分科会と、先行開発による中・長期軽量化活動特別ワーキンググループからなる軽量化委員会を発足させ、4年が経過しました。2010年度は、軽量化アイテムの横展開も定着化し、次期開発車にて軽量化自主目標をすべて達成しました。2011年度は、世界最軽量を目指し、市場調査など活動を推進してまいります。

## 欧州REACH\*3 規則対応

近年、環境法規が強化され、2008年6月に欧州REACH規則と呼ばれる化学物質法規が適用されました。この法規の目的は「欧州域内の化学物質を登録・管理」、「高懸念物質\*4の製造・販売・使用の禁止」を行い、製品の安全性を確保することにあります。

トヨタ紡織グループでは、欧州REACH規則に対応するため、2007年12月に製品環境委員会の下部組織としてREACH部会を発足させ、全社で法規の遵守に努めています。2008年度は予備登録対象品の調査・登録を完了。2009年度は高懸念物質の代替材料の選定・開発を実施し、2010年度は高懸念物質\*4の1種であるHBCD\*5



REACH部会

### \*3 Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals

欧州で適用された化学物質の登録・評価・認可・制限に関する規則

### \*4 人体・環境への影響が懸念される化学物質

\*5 ヘキサブロモシクロドデカン 用途:難燃剤

(2015年8月切替期限)の代替を期限前に完了しました。2011年度も、引き続き、環境にやさしい製品開発に取り組んでいきます。

## 車室内VOC低減活動

2005年2月に社団法人日本自動車工業会が公表した、初の「車室内VOC(揮発性有機化合物)低減に対する自

主取り組み」に、トヨタ紡織グループではプロジェクト単位でVOC低減活動に取り組んできました。また、中国における世界初の強制力を持ったVOC法制化の動向に対し、2008年6月に製品環境委員会の下部組織としてVOC部会を発足し、開発・生産技術・工場・物流など、関係部署が連携し車室内VOCの低減活動を実施。2008年度は社内体制を整備し、2009年度は各プロジェクト部品単位での低減活動と評価方法の開発を行ってきました。そして、2010年度は対策部品の開発と実車への織り込みを実施。2011年度も引き続き確実な対応を推進してまいります。

## TOPICS | トヨタ紡織独自のVOC測定法の開発

従来、VOC測定は、テストピース(約0.01m<sup>3</sup>)での測定でした。しかし、法規対象が「車室内VOC」であることより、車室内と製品単位でのVOC測定値の相関を取る必要があるため、新たなVOC測定法である「SUS箱法」を開発。自社内でシートのような大きな製品単位でもVOC測定が可能となりました。今後もVOC発生量の少ない材料開発と低VOC製品の開発を強化してまいります。



SUS箱(立方体タイプ)



SUS箱(直方体タイプ)

## 植物由来原料を用いた内装材の開発

ケナフ基材は2000年のトヨタセルシオのドアトリム基材に採用されて以来、多くの内装品に採用され、現在年間3,000tのケナフ繊維を使用しています。また、ケナフ繊維のコスト・品質・量の安定化を図る目的で、栽培技術開発をインドネシア実験農場で行っています。ここでは種子開発、栽培条件の最適化による収量増産技術、年間を通してケナフを連続栽培する通年栽培技術、ケナフより効率的に繊維を取り出すレッティング技術\*6、さらに効率的な栽培を目指した機械化技術の開発を行っています。そして、この実験農場で得られた知見・技術をインドネシアでの自家栽培、農家への委託栽培に生かしています。

\*6 水中の微生物を使った精練により、ケナフ茎部表皮層より繊維を抽出する技術

# 生産における環境負荷低減の取り組み

トヨタ紡織グループは、「TB-EK活動」を通して、開発・設計、調達、生産、物流といった事業活動全体での環境負荷低減に取り組んでいます。

## 事業活動と環境のかかわり

トヨタ紡織グループは、生産における省エネ技術の導入や改善、物流の効率化などに取り組んでいます。また、工程内や社外でのリサイクルを通じた廃棄物低減活動など、各法規則遵守による化学物質の削減・管理にも、トヨタ紡織グループ全体で取り組んでいます。

### 2010年環境取り組みプランの最終年にあたり

2010年度は、「2010年環境取り組みプラン」の最終年にあたり、その目標達成に向けてトヨタ紡織グループが一丸となって環境負荷低減に取り組み、すべての項目に関して目標を達成することができました。  
(P51・52参照)

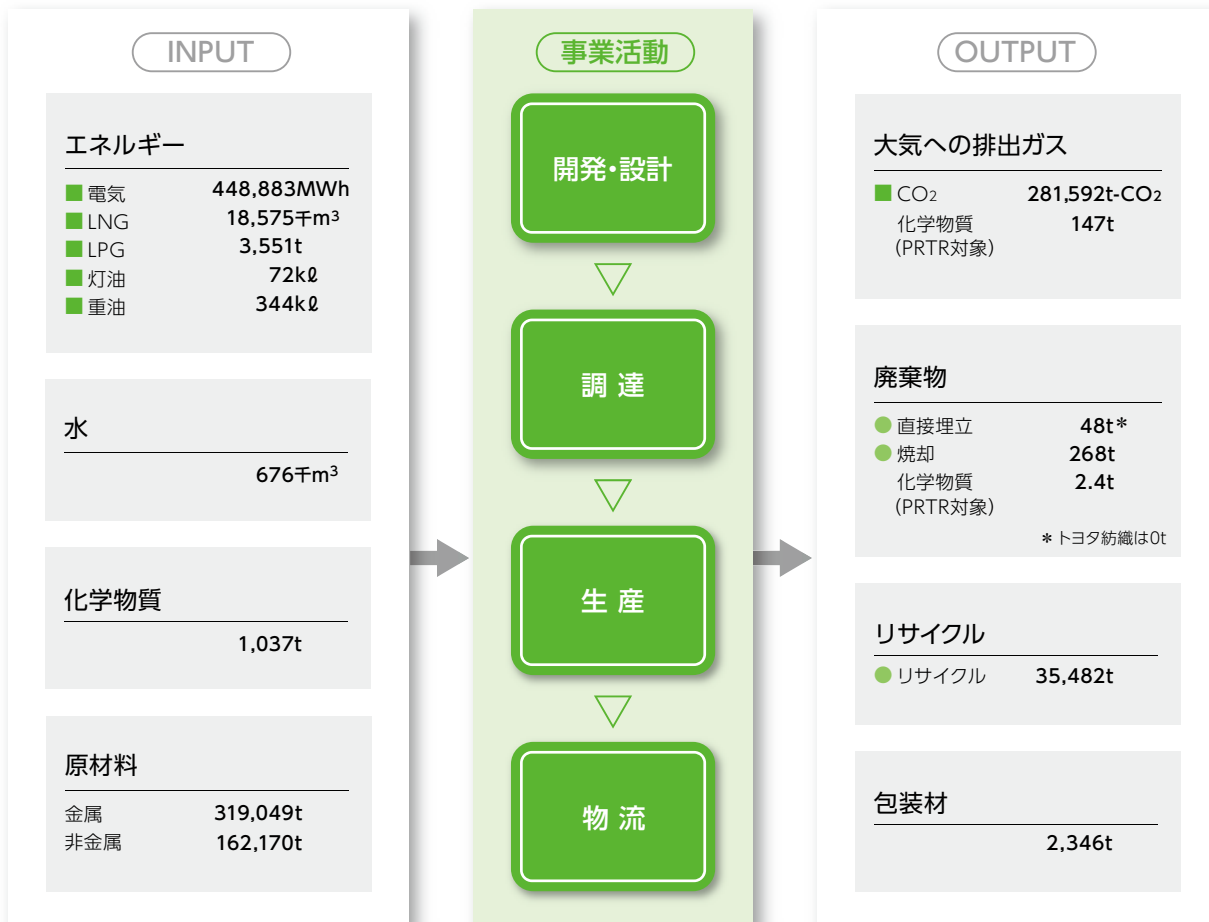
特に近年グループをあげて取り組んできた「グローバルCO<sub>2</sub>削減活動」では、2010年環境取り組みプラン目標と、より高いチャレンジ目標ともに達成することができました。

排出物削減については、発生源および、再利用推進による削減を柱に活動を進め、トヨタ紡織では、直接埋立廃棄物0tを維持・継続。焼却廃棄物については2010年環境取り組みプラン目標より高いチャレンジ目標を大幅に達成しました。

化学物質管理については、グローバルな規模で進む各国の化学物質規制に対応するとともに、各国の法に沿ってさまざまな化学物質の削減・管理を進めています。

### 2010年度の事業活動における投入資源と排出環境負荷

■ トヨタ紡織グループの集計 ● 日本グループ(トヨタ紡織を含む)の集計 その他はトヨタ紡織



## 地球温暖化防止

トヨタ紡織グループは、地球温暖化防止を経営の重要課題の一つとして位置づけ、グループ一丸となって、CO<sub>2</sub>排出量の削減活動に取り組んでいます。

### CO<sub>2</sub>排出量削減活動

トヨタ紡織では省エネワーキンググループ活動として、各工場の省エネ活動の実施状況を現地現物で確認し、改善状況の把握と見える化の継続。優れた取り組みについては横展開しています。また非稼働時(休憩時・休日など)のエネルギーロス低減を継続して推進しています。

2010年度は、蒸気駆動コンプレッサーの導入によるコンプレッサー電力の削減や、工場循環水のポンプ用モーターのインバーター化を実施し、その結果、実績68.8千t-CO<sub>2</sub>と、2010年環境取り組みプラン目標84.5千t-CO<sub>2</sub>および2010年度のチャレンジ目標71.0千t-CO<sub>2</sub>を達成しました。原単位についても実績12.1t-CO<sub>2</sub>/億円と、2010年環境取り組みプラン目標17.6t-CO<sub>2</sub>/億円、より高いチャレンジ目標12.9t-CO<sub>2</sub>/億円ともに達成することができました。

グローバルにおいてもCO<sub>2</sub>排出量削減活動として、非稼働時の電力低減活動、省エネの手引き・省エネ改善事例集を日本語版・英語版を作成し、全グループ会社に展開しました。また、各事業体において、省エネ教育を実施(P54・60参照)するなど、積極的に活動しました。

2011年3月に発生した東日本大震災の影響により、節電の必要性がさらに高まっています。6月の環境月間では、「いま 私たちのできること みんなでやれば大きな省エネ」というテーマを掲げ、今すぐできる省エネ対策を社長メッセージに織り込み、トヨタ紡織グループをあげて、省エネ活動を積極的に推進。今後もグループをあげて省エネ活動に取り組んでいきます。

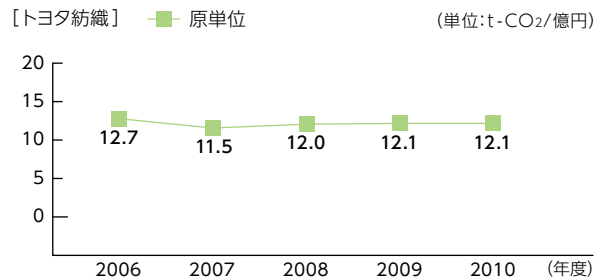
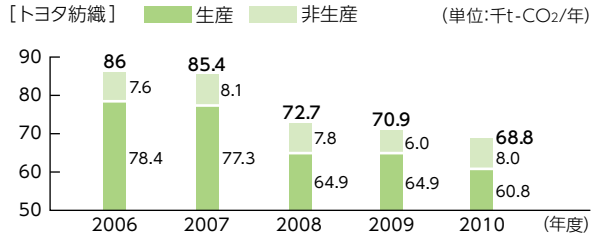
#### 温室効果ガス排出量の集計における考え方

CO<sub>2</sub>換算係数は、自主改善が実績評価できるよう、電気換算係数は固定しています。日本は下表、日本以外は2000年の各地域の公表値を使用しています。コージェネレーションのCO<sub>2</sub>削減効果は、火力平均で換算し、その効果を排出量に反映しています。

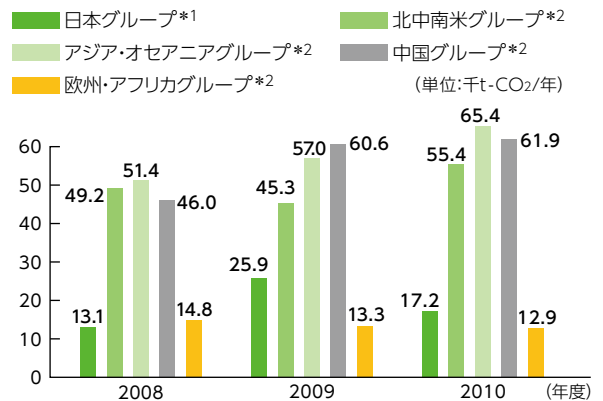
#### CO<sub>2</sub>換算係数

燃料	CO <sub>2</sub> 換算係数
購入電力	0.3817t/MWh
A重油	2.7000t/kℓ
灯油	2.5308t/kℓ
都市ガス	2.2562t/千m <sup>3</sup>
LPG(ブタン、プロパン)	3.0094t/t

#### CO<sub>2</sub>排出量



#### [グループ会社]



\*1 トヨタ紡織を含みません。2009年度は取組会社が16社でしたが、2010年度より17社になりました。

\*2 取組会社は、2008年度が42社、2009年度は45社、2010年度は41社でした。詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

### TOPICS | 北中南米グループのトレジャー・ハンティング活動・省エネ教育

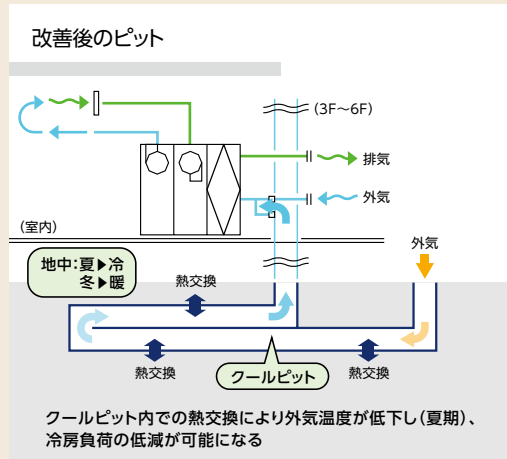
2010年度も引き続き、トヨタ紡織アメリカ主催の「トレジャー・ハンティング」と称した省エネ活動を実施しました。各社におけるエネルギーのムダを探し、改善策を見出すことが目的で、2010年度も多くの改善策が出されました。現地現物での確認を通じ、参加者の省エネ技術や意識を向上することができました。また、同時に省エネ教育を実施することで、省エネ技術のレベルアップを図っています。



省エネ教育

**TOPICS** | 開発センターのクールピット温度利用による空調設備の省エネ促進

2010年に新築した猿投開発センター2号館では、地中熱を利用して空調する、省エネ型のシステムを導入しています。



<b>効果</b>	空調負荷低減率:	51%
	1次エネルギー消費量:	-403,778 MJ/年
	エネルギーコスト:	-699 千円/年
	CO <sub>2</sub> 排出量:	-15.8 t-CO <sub>2</sub> /年

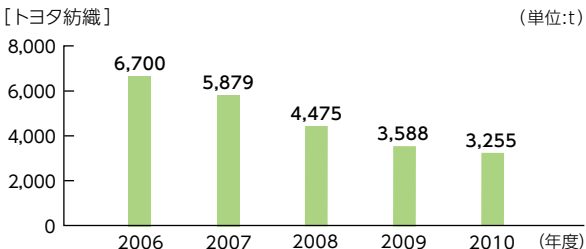
**物流におけるCO<sub>2</sub>排出量削減**

トヨタ紡織グループでは、毎月の生産台数変動に応じた効率的な物流計画を実行しています。2010年度も混載化の推進、ルート統合などの積載率向上のための方策を強力に推し進めました。

物流CO<sub>2</sub>排出量原単位低減に最も有効な鉄道モーダルシフト<sup>\*6</sup>については、九州地区に引続き東北岩手地区にも拡大を進めた結果、排出量目標3,785t-CO<sub>2</sub>に対し、3,255t-CO<sub>2</sub>(対目標比86.0%)と目標を達成しました。今後は、日本グループの物流CO<sub>2</sub>排出量の把握を進め、地球温暖化防止に努めていきます。

\*6 荷物や人の輸送手段の転換を図ること。具体的には自動車や航空機による輸送と鉄道や船舶による輸送で代替すること。

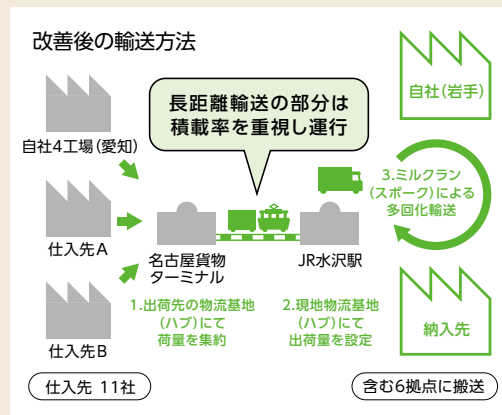
**物流部門のCO<sub>2</sub>排出量**



**TOPICS** | 東北地区への鉄道共同輸送(モーダルシフト)切り替えで、物流CO<sub>2</sub>排出量低減

九州地区向けで実施してきた鉄道モーダルシフトを内製工場だけでなく他の仕入先(11社)を含めて、東北地区への鉄道共同輸送を計画、実施しました。仕入先、納入先と連携した輸送方法の設定(ハブ&スポーク化)<sup>\*7</sup>などにより、輸送効率を高め、輸送コストの低減と物流CO<sub>2</sub>低減を実現しました。

\*7 拠点(ハブ)に荷物を集中させ、各拠点(スポーク)に分散させる方式。



**改善実施者**



トヨタ紡織東北  
生産管理部 生産管理室 室長  
長田 邦夫  
Kunio Osada



トヨタ紡織東北  
岩手工場 工務室 担当員  
勝又 努  
Tsutomu Katsumata

**TOPICS** | TB物流サービスが環境省より「エコドライブコンテスト優良賞」を受賞

毎年、環境省にて実施されているエコドライブコンテストで岐阜営業所輸送係が優良賞を受賞しました。



TB物流サービス  
岐阜営業所輸送係

全国で12,224事業所(計3,366社)がエントリーし、34事業所が受賞しました。今後もバイオ燃料の活用など、環境に配慮した事業活動を推進していきます。

写真 左

林 忍  
Shinobu Hayashi

写真 中央右  
伊藤 靖  
Yasushi Ito

写真 中央左  
係長  
坂井 泰樹  
Taiki Sakai

写真 右  
清水 元規  
Motoki Shimizu

写真 中央

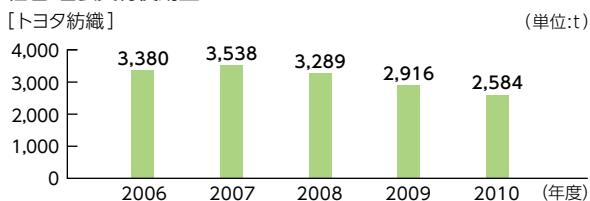
坂井 孝好  
Takayoshi Sakai

## 梱包・包装資材の使用量削減

トヨタ紡織では補給部品を環境にやさしい荷姿(包装仕様)でお届けしています。さらに荷姿を改善し、包装資材の使用量削減を推進するためには今までに培ってきたノウハウを十分に活かすことも大変重要です。2010年度はダンボールからバブルシートへの変更や包装材のサイズ・厚さの適正化など過去に行ったさまざまな改善を横展開し、17件の荷姿改善によって使用量を235t/年削減することができました。その結果、2010年度目標3,020t以下/年に対し、実績2,584t/年(対目標比85.5%)と、目標を大きく上回ることができました。

補給部品の荷姿改善も2007年度から取り組んできましたが、中長期的に改善を進めてきたバンパーの荷姿改善(バブルシート化)が2010年度で完結し、使用量を大きく削減する成果が得られました。今後も荷姿改善を推し進め、新たなアイテムを掘り起こし、環境にやさしい荷姿づくりを目指した活動を推進していきます。

### 梱包・包装資材使用量



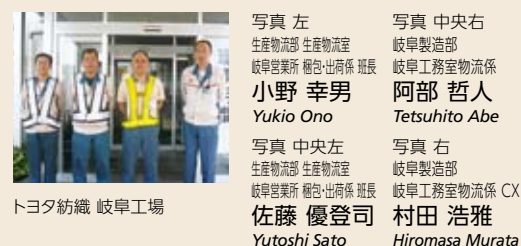
## TOPICS | 荷姿変更による補給包装資材の使用量削減

トヨタ紡織岐阜工場では、トヨタ自動車と補給バンパーの包装荷姿仕様を改善し、包装材をダンボール(コノ字・船形仕様)からバブルシート(エアキャップ)に変更しました。また、輸送トラック1台当たりの積載効率を向上させるため、納入器具への梱包作業などをTB物流サービスと共同で行いました。その結果、包装資材使用量を1,734t/年削減することができました。



月間出荷数: 85,000 本、低減量: 1,734 t/年

### 改善実施者



## 化学物質の管理

トヨタ紡織グループは、グローバルな規模で進む化学物質規制に対応するため、PRTR\*対象物質をはじめ、法に沿ってさまざまな化学物質の削減活動を進めています。

\* Pollutant Release and Transfer Register  
環境汚染物質排出・移動登録

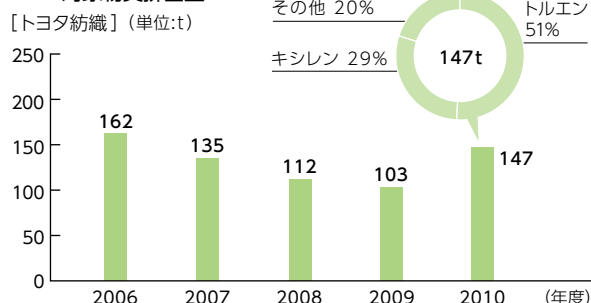
### PRTR対象物質の排出物削減

2010年度から、改正PRTR法に基づき、トヨタ紡織は新たに追加された物質に対しても適正に把握し、削減活動を推進しています。削減活動としては、前年度より継続して接着剤の共通化、品質見直しによる塗装範囲の縮小、代替物質への切り替えなどを行いPRTR対象物質の排出量削減を推進しましたが、計画を超える生産量の増加により、2010年環境取り組みプラン目標199tはすでに達成しているものの、より高いチャレンジ目標141tについては、実績147tと達成することができませんでした。

また、トヨタ紡織グループでは、トヨタ紡織トルコ、新三興

が、新規の法律に対し適切な対応をしています。今後はさらに、トヨタ紡織グループ全体で、トヨタ紡織が実施している化学物質削減・管理を各国・各地域の法規制に基づき展開していきます。

### PRTR対象物質排出量



## 資源循環への取り組み(廃棄物の管理)

トヨタ紡織グループは、廃棄物の発生抑制とともに、直接埋立廃棄物ゼロの継続や焼却廃棄物の削減、社外リサイクルの推進を図っています。

### トヨタ紡織における排出物削減活動

トヨタ紡織は、2007年度から直接埋立廃棄物0tを維持・継続しています。焼却廃棄物についてはチャレンジ目標94tに対し、実績28t(対目標比30%)と大幅に目標を達成しました。また、両項目の2010年環境取り組みプラン目標である41t、300tもすでに達成しています。焼却廃棄物の大幅な削減は、刈谷工場において樹脂廃液など8品目について焼却残渣を路盤材に利用するよう、処理方法を変更したためです。

排出物については、昨年度より引き続き、排出物低減ワーキンググループが中心となり、色混じりの樹脂ダングのリペレット化などの工程内再利用や、表皮裁断計上の変更による歩留まり向上などの発生源対策、物流時の板パレット排出量の削減などに取り組みました。その結果、チャレンジ目標21,484tに対し、実績20,753t(対目標比97%)と目標を達成しました。また、原単位についてもチャレンジ目標3.9t/億円に対し、実績3.7t/億円と達成しました。

### トヨタ紡織グループにおける排出物削減活動

トヨタ紡織グループは、発生源および再利用推進による排出物削減を柱に活動を進めています。トヨタ紡織における排出物削減事例の横展開、継続的な改善や日本関係会社安全衛生・環境委員会での現場巡視などの活用により、トヨタ紡織と連携し、排出物削減を推進。今後もトヨタ紡織グループが一丸となって、排出物削減活動を充実させていきます。

### TOPICS | 排出物削減活動

トヨタ紡織東北 岩手工場(北上)のトヨタベルタのドアトリム工程で、接着剤使用量と廃液排出量の低減を図りました。接着剤チューブの形状の調整や、より吸い上げやすい構造へ改善することによって、接着剤の投入量、廃液量とも削減することができました。すでにこの成果を他の車種のラインにも展開しています。

#### 改善実施者

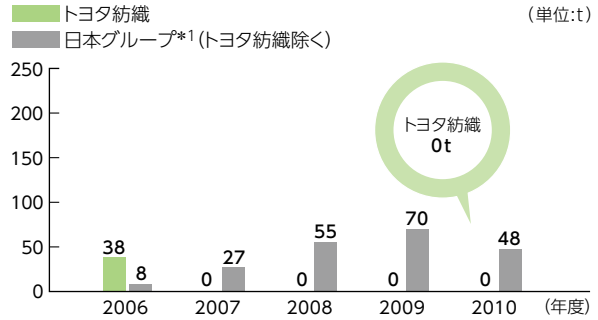


トヨタ紡織東北  
岩手工場  
北上第2生産課  
内張係

高橋 幸哉  
Kouya Takahashi

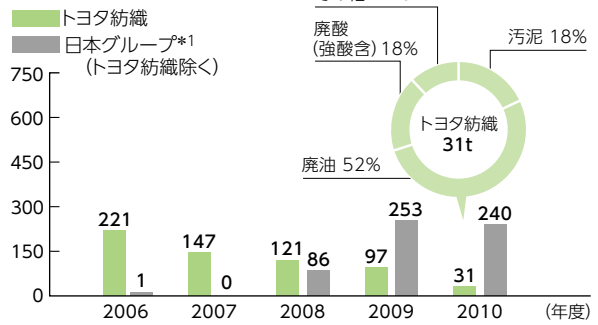
接着剤廃液量 年間2.2t削減 削減率88%

#### 直接埋立廃棄物



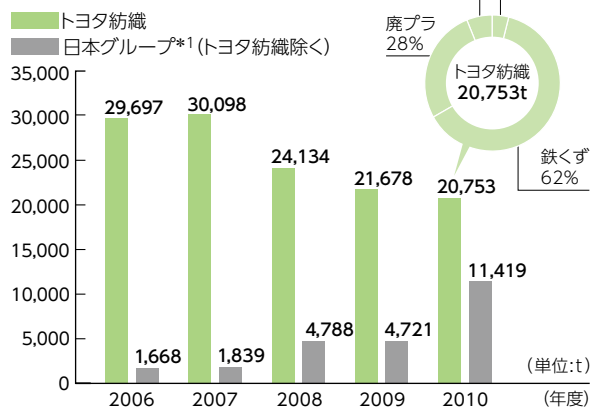
※ 2007・2008・2009・2010年度のトヨタ紡織の直接埋立廃棄物は0tです。

#### 焼却廃棄物



※ 2007年度の日本グループの焼却廃棄物は0tです。

#### 排出物



\*1 取組会社は、2006・2007年度が2社、2008・2009年度は16社、2010年度は17社でした。詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

## 水資源・土壌に対する取り組み

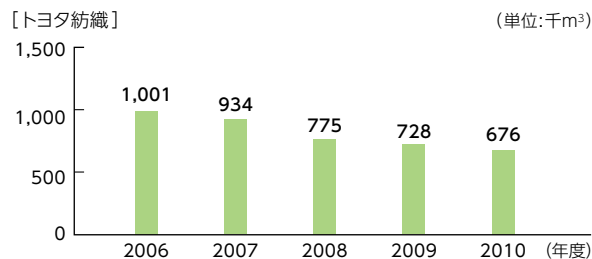
トヨタ紡織グループは、貴重な水資源の節約に取り組むとともに、土壌・地下水の浄化、PCBの保管・処理にも適切に対応しています。

### 水資源の節約

トヨタ紡織では、2010年度も引き続き雨水利用、中水利用や水漏れの点検などを実施しました。また、水使用量削減活動の一環として各工場で節水項目をマトリックス化し、実施状況の見える化を行い、工場間における取り組み内容の横展開を図りました。その結果、水使用量は、チャレンジ目標717千m<sup>3</sup>/年に対し、実績676千m<sup>3</sup>/年(対目標比94%)と目標を達成、2010年環境取り組みプラン目標1,206千m<sup>3</sup>も達成しました。今後も雨水利用、中水利用、節水などの水使用量の削減活動を推進していきます。

また、トヨタ紡織の節水活動をグループ会社へ横展開し、トヨタ紡織グループとして水使用量の削減を推進しています。

#### 水使用量の推移



### 刈谷工場での土壌・地下水の浄化の取り組み

刈谷工場では、1994年に環境庁(当時)から出された「土壌・地下水に関する暫定指針」に基づき、1995年から土壌・地下水の汚染を調査し、その浄化に取り組んでいます。土壌汚染については、1996年からガス吸引方式を採用し、1998年に浄化を完了しました。地下水汚染は、地下水下流側の敷地境界に流出防止用のバリヤ井戸および曝気方式の設備を設置し、1998年から汲み上げ浄化を行っています。



刈谷地区懇談会

浄化状況については、定期的にモニタリングを行い、測定結果を行政に報告するとともに、2001年から継続的に地区懇談会で地域のみなさまに

ご報告しています。今後も浄化に努め、環境基準以下の継続を目指します。

#### 2010年度トリクロロエチレン測定結果 (環境基準: 0.03mg/ℓ)

(単位:mg/ℓ)

工場名	事業所内地下水の濃度	現在の状況
刈谷工場	ND~0.024 (2008年度実績: ND~0.033 2009年度実績: ND~0.024)	浄化中

ND: 定量下限値未満(0.002未満)

### PCBの保管状況

現在、PCB(ポリ塩化ビフェニール)は使用禁止物質に指定されており、保管しているPCB廃棄物は、2016年7月までに指定の処理施設で処理することが義務づけられています。

トヨタ紡織では、PCBの流出や土壌汚染のおそれがない保管庫で厳重に管理するとともに、適切で安全な処理を進めています。2010年度は、大口工場のコンデンサ19台を日本環境安全事業 豊田事業所で適切に処理しました。今後も計画的に処理を進めていきます。

保管工場	コンデンサ(台)	安定器(個)	その他
岐阜工場	18	0	0
大口工場	22	21	感圧複写紙(80kg)
御殿場工場	4	314	0
東京工場	1	0	0
土橋工場	0	2	0

使用を中止したコンデンサや安定器のうち、低濃度PCBの混入が確認されたものについては、従来保管している高濃度PCB廃棄物と同様に適正な保管を行っています。



# Facts & Figures

## 財務報告・会社情報

経営者による財政状態および経営成績に関する説明と分析	65
10年間の財務サマリー	67
連結貸借対照表	69
連結損益計算書および連結包括利益計算書	71
連結株主資本等変動計算書	72
連結キャッシュ・フロー計算書	74
製品ラインナップ	75
グローバルネットワーク	77
組織	82
投資家向け情報／役員一覧	83

●連結の範囲

全子会社(77社)を連結範囲に含めています。主要な連結子会社名は、77～81ページをご覧ください。

●持分法の適用

全関連会社(10社)に持分法を適用しています。主要な関連会社名は、81ページをご覧ください。持分法適用会社のうち、決算日が連結決算日と異なる会社については、各社の事業年度に係る財務諸表を使用しています。

# 経営者による財政状態および経営成績に関する説明と分析

## 当期の概況

自動車業界では、新興国での市場拡大や各国の経済回復を背景に輸出台数は前年を上回りましたが、日本では、エコカー補助金制度の終了などで販売台数が減少したほか、東日本大震災の影響により、先行きの見通しが立たない状況となりました。

こうした情勢のなか、当期連結業績は、日本を除くすべての地域での増産効果などにより売上高は983,727百万円と前期に比べ29,997百万円(3.1%)の増収となり、当期純利益は11,466百万円と前期に比べ4,584百万円(66.6%)の増益となりました。

## 営業利益

営業利益は、製品価格変動の影響や諸経費の増加などの減益要因はありましたが、日本を除く全地域での増産増収効果やグループをあげて取り組んだ収益構造改革による合理化効果などにより、36,856百万円と前期に比べ11,713百万円(46.6%)の増益となりました。

## 営業外損益および経常利益

営業外収益は、持分法による投資利益の増加などにより、8,107百万円と前期に比べ2,205百万円(37.4%)の増加となりました。

営業外費用は、為替の影響などにより、8,937百万円と前期に比べ1,959百万円(28.1%)の増加となりました。

以上の結果、経常利益は36,027百万円と前期に比べ11,960百万円(49.7%)の増益となりました。

## 特別損益、法人税等および法人税等調整額

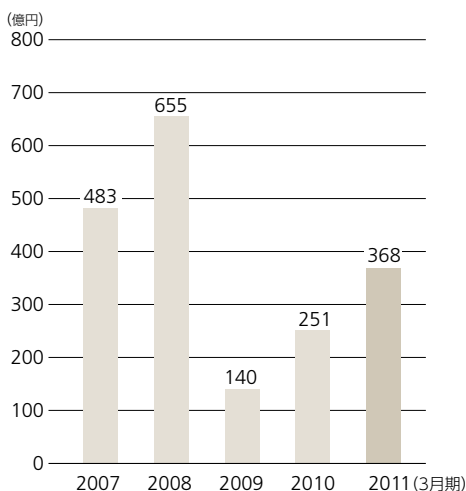
東日本大震災の影響による損失などにより、特別損失として2,412百万円を計上しました。

法人税等および法人税等調整額は、13,605百万円と前期に比べ4,956百万円(57.3%)の増加となりました。また、税金等調整前当期純利益に対する比率は、前期の37.6%から40.5%となりました。

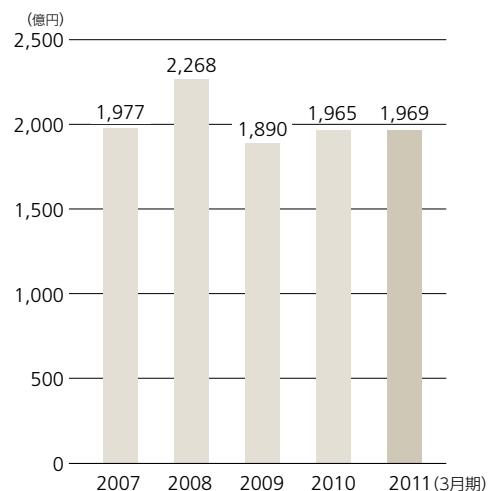
## 少数株主利益

少数株主利益は、主にアジア・オセアニアの連結子会社における利益の増加などにより、8,542百万円と前期に比べ1,097百万円(14.7%)の増加となりました。

営業利益



純資産



## 当期純利益

当期純利益は、11,466百万円と前期に比べ4,584百万円(66.6%)の増益となりました。なお、1株当たり当期純利益は61円82銭となりました。

## 資産、負債および純資産

当期末の総資産は、現金および預金の増加などはありませんでしたが、売上債権の減少などにより、前期末に比べ42,014百万円減少の504,472百万円となりました。

負債は、買入債務の減少などにより、前期末に比べ42,462百万円減少の307,479百万円となりました。

純資産は、主に当期純利益の増加により、前期末に比べ447百万円増加し、196,992百万円となりました。

## キャッシュ・フロー

当期の現金および現金同等物の期末残高は、前期末に比べ826百万円(0.7%)増加し、113,950百万円となりました。

営業活動の結果増加した現金および現金同等物は60,630百万円となりました。これは、仕入債務の減少35,131百万円、法人税等の支払額15,117百万円、たな卸資産の増加1,793百万円などによる資金の減少はありませんでしたが、税金等調整前当期純利益33,615百万円、減価償却費32,342百万円、売上債権の減少31,018百万円などにより、資金が増加したことによるものです。

投資活動の結果減少した現金および現金同等物は40,462百万円となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出37,331百万円によるものです。

財務活動の結果減少した現金および現金同等物は15,345百万円となりました。これは、短期借入金の減少5,384百万円、少数株主への配当金の支払額8,453百万円、配当金の支払額2,969百万円などにより資金が減少したことによるものです。

## 設備投資

当期の設備投資は、新製品の対応、生産設備の合理化・更新などへの投資を重点に、総額41,229百万円を実施しました。

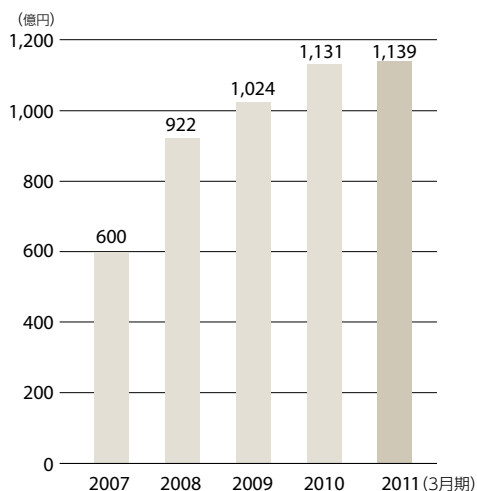
日本では、新製品対応、生産設備の合理化・更新、猿投開発センター2号館の建設などに23,266百万円を投資しました。

北中南米では、新製品対応、生産設備の合理化・更新などに3,401百万円を投資しました。

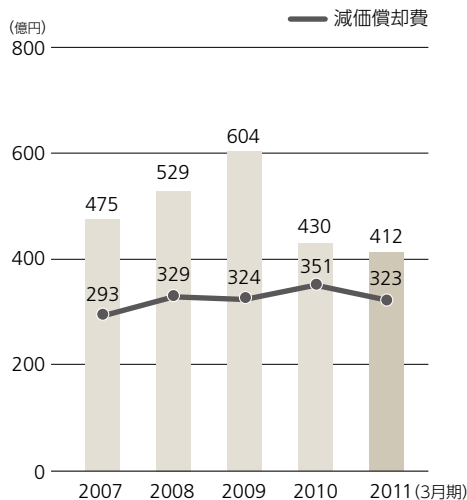
アジア・オセアニアでは、新製品対応、生産設備の合理化・更新などに10,314百万円を投資しました。

欧州・アフリカでは、トヨタ紡織ソマン、TBAIポーランドの生産準備などに4,247百万円を投資しました。

現金および現金同等物の期末残高



設備投資／減価償却費



# 10年間の財務サマリー

3月31日終了会計年度

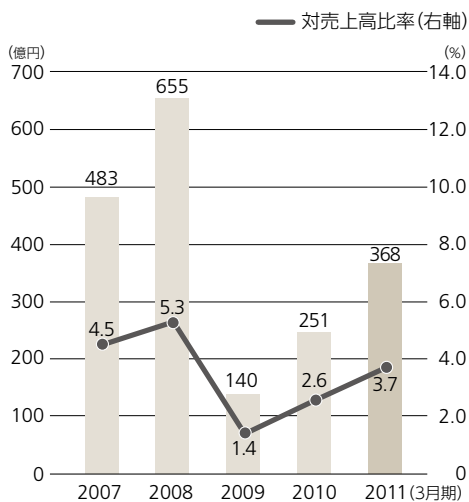
百万円

	2011	2010	2009 (注1)	2008
売上高	¥983,727	¥953,729	¥979,775	¥1,233,789
営業利益	36,856	25,143	14,054	65,596
経常利益	36,027	24,067	13,292	65,696
当期純利益(又は当期純損失)	11,466	6,882	(5,064)	40,720
純資産	196,992	196,545	189,038	226,880
資本金	8,400	8,400	8,400	8,400
総資産	504,472	546,486	466,506	527,622
設備投資	41,229	43,076	60,496	52,961
減価償却費	32,342	35,121	32,493	32,940
研究開発費	32,434	30,021	28,968	31,717
<b>1株当たり(円/USドル)</b>				
当期純利益(又は当期純損失)	¥61.82	¥37.00	¥(27.15)	¥217.76
希薄化後当期純利益：希薄化要因がある場合(注6)	61.82	37.00	—	217.55
配当金	16.00	13.00	20.00	35.00
純資産	890.78	883.96	848.01	997.43
<b>財務指標(%)</b>				
売上高営業利益率	3.7	2.6	1.4	5.3
売上高経常利益率	3.7	2.5	1.4	5.3
自己資本当期純利益率(ROE)	7.0	4.3	(2.9)	23.5
<b>株式(期末)</b>				
発行済株式総数(千株)	187,665	187,665	187,665	187,665
株価(円,USドル)	1,197	1,796	1,011	2,985
時価総額(百万円,百万USドル)(注7)	224,635	337,047	189,730	560,182
従業員数(名)	27,856	27,613	27,078	26,942

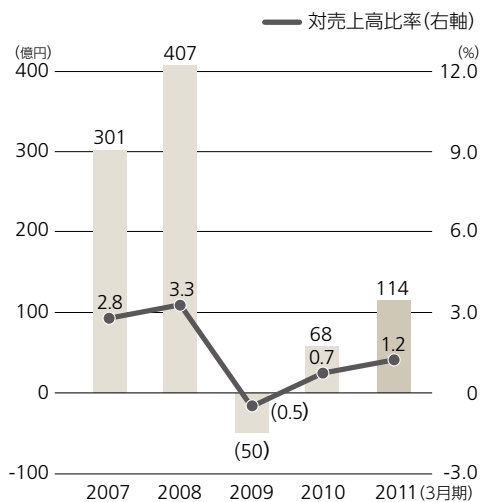
- 注 1 2009年の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載していません。  
 2 2007年から「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準第5号)および「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」(企業会計基準適用指針第8号)を適用しています。  
 3 2005年は、上半期(2004年4月1日から9月30日まで)が旧豊田紡織、下半期(2004年10月1日から2005年3月31日まで)がトヨタ紡織の数値です。  
 4 2004年以前は旧豊田紡織の数値です。  
 5 2011年の米ドル金額は、2011年3月末の為替レート1US\$=83.15円で換算しています。  
 6 2003年までの潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式は存在していません。  
 7 時価総額は、期末発行済株式総数に期末株価を乗じた額です。

067

営業利益/対売上高比率

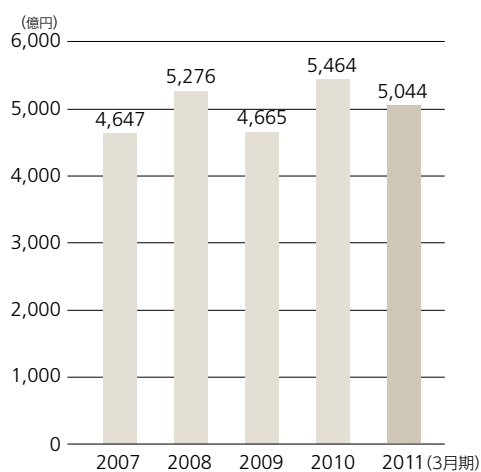


当期純利益/対売上高比率



百万円						百万USD
2007 (注2)	2006	2005 (注3)	2004 (注4)	2003 (注4)	2002 (注4)	2011 (注5)
¥1,082,755	¥877,596	¥456,311	¥118,553	¥107,321	¥91,864	\$11,830
48,381	33,764	17,867	5,331	5,034	4,337	443
52,143	37,838	19,109	5,314	5,006	4,372	433
30,105	21,187	8,979	2,839	3,002	2,507	137
197,797	133,279	109,470	29,396	26,966	25,414	2,369
8,400	8,400	8,400	4,933	4,933	4,933	101
464,747	396,691	311,655	71,433	64,526	60,269	6,067
47,550	50,480	21,306	6,941	7,814	6,327	495
29,377	21,344	14,273	5,774	5,872	6,016	388
26,404	24,828	15,236	5,570	4,646	3,472	390
¥160.76	¥111.60	¥68.65	¥40.95	¥43.33	¥37.33	\$0.74
160.70	111.58	68.56	40.93	—	—	0.74
24.00	16.00	12.00	9.00	8.00	7.00	0.19
858.86	709.91	583.31	439.86	403.42	378.36	10.71
4.5	3.8	3.9	4.5	4.7	4.7	
4.8	4.3	4.2	4.5	4.7	4.8	
20.5	17.5	12.9	10.1	11.5	10.2	
187,665	187,665	187,665	67,174	67,174	67,174	
2,790	1,984	2,630	899	531	671	14.39
523,587	372,328	493,560	60,389	35,669	45,073	2,701
24,643	21,132	18,068	3,494	3,089	2,750	

### 総資産



# 連結貸借対照表

3月31日現在

(資産の部)	百万円		百万USD
	2011	2010	2011
<b>流動資産</b>			
現金および預金	<b>¥85,027</b>	¥68,999	\$1,022
受取手形および売掛金	<b>110,201</b>	149,520	1,325
有価証券	<b>34,245</b>	47,404	411
商品および製品	<b>4,167</b>	3,989	50
仕掛品	<b>4,518</b>	4,047	54
原材料および貯蔵品	<b>14,807</b>	14,930	178
繰延税金資産	<b>3,868</b>	4,241	46
その他	<b>22,624</b>	27,294	272
貸倒引当金	<b>(283)</b>	(805)	(3)
<b>流動資産合計</b>	<b>279,177</b>	319,622	3,357
<b>固定資産</b>			
<b>有形固定資産</b>			
建物および構築物	<b>141,622</b>	134,200	1,703
減価償却累計額	<b>(65,839)</b>	(63,372)	(791)
建物および構築物(純額)	<b>75,783</b>	70,827	911
機械装置および運搬具	<b>211,340</b>	216,710	2,541
減価償却累計額	<b>(143,275)</b>	(136,605)	1,723
機械装置および運搬具(純額)	<b>68,065</b>	80,104	818
工具、器具および備品	<b>96,355</b>	93,637	1,158
減価償却累計額	<b>(85,007)</b>	(81,394)	1,022
工具、器具および備品(純額)	<b>11,348</b>	12,243	136
土地	<b>22,974</b>	23,131	276
リース資産	<b>392</b>	241	4
減価償却累計額	<b>(202)</b>	(121)	(2)
リース資産(純額)	<b>190</b>	119	2
建設仮勘定	<b>11,915</b>	7,630	143
<b>有形固定資産合計</b>	<b>190,277</b>	194,055	2,288
<b>無形固定資産</b>			
のれん	<b>2,319</b>	3,391	27
その他	<b>521</b>	704	6
<b>無形固定資産合計</b>	<b>2,841</b>	4,096	34
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	<b>10,766</b>	7,236	129
繰延税金資産	<b>15,719</b>	15,563	189
その他	<b>5,855</b>	6,085	70
貸倒引当金	<b>(165)</b>	(174)	(1)
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>32,175</b>	28,711	386
<b>固定資産合計</b>	<b>225,294</b>	226,864	2,709
<b>資産合計</b>	<b>¥504,472</b>	¥546,486	\$6,067

(負債の部)	百万円		百万USD
	2011	2010	2011
<b>流動負債</b>			
支払手形および買掛金	<b>¥110,225</b>	¥152,802	\$1,325
短期借入金	<b>7,246</b>	13,347	87
1年内返済予定の長期借入金	<b>11,500</b>	0	138
未払費用	<b>31,723</b>	31,850	381
未払法人税等	<b>3,518</b>	5,260	42
製品保証引当金	<b>1,515</b>	1,507	18
役員賞与引当金	<b>233</b>	218	2
資産除去債務	<b>3</b>	—	0
その他	<b>19,316</b>	12,690	232
流動負債合計	<b>185,282</b>	217,677	2,228
<b>固定負債</b>			
長期借入金	<b>94,244</b>	105,897	1,133
退職給付引当金	<b>23,094</b>	22,303	277
役員退職慰労引当金	<b>997</b>	917	11
資産除去債務	<b>320</b>	—	3
その他	<b>3,539</b>	3,145	42
固定負債合計	<b>122,196</b>	132,263	1,469
負債合計	<b>307,479</b>	349,941	3,697
<b>(純資産の部)</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金	<b>8,400</b>	8,400	101
資本剰余金	<b>9,098</b>	9,106	109
利益剰余金	<b>176,177</b>	167,679	2,118
自己株式	<b>(4,675)</b>	(3,926)	(56)
株主資本合計	<b>189,001</b>	181,260	2,273
<b>その他の包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	<b>657</b>	816	7
為替換算調整勘定	<b>(24,594)</b>	(17,795)	(295)
その他の包括利益累計額合計	<b>(23,936)</b>	(16,978)	(287)
新株予約権	<b>872</b>	625	10
少数株主持分	<b>31,055</b>	31,637	373
純資産合計	<b>196,992</b>	196,545	2,369
負債純資産合計	<b>¥504,472</b>	¥546,486	\$6,067

# 連結損益計算書および連結包括利益計算書

3月31日終了会計年度

	百万円		百万USD
	2011	2010	2011
売上高	¥983,727	¥953,729	\$11,830
売上原価	895,076	880,320	10,764
売上総利益	88,650	73,409	1,066
販売費および一般管理費			
運送費および保管費	6,738	6,322	81
給料および賞与	18,099	17,504	217
福利厚生費	3,357	2,400	40
退職給付費用	783	663	9
役員賞与引当金繰入額	248	237	2
役員退職慰労引当金繰入額	381	305	4
租税公課	1,559	1,447	18
減価償却費	2,720	2,904	32
研究開発費	1,434	1,325	17
のれん償却額	1,115	1,101	13
その他	15,354	14,053	184
販売費および一般管理費合計	51,793	48,265	622
営業利益	36,856	25,143	443
営業外収益			
受取利息	1,090	930	13
受取配当金	43	41	0
固定資産賃貸料	776	814	9
持分法による投資利益	1,670	1,288	20
デリバティブ評価益	302	129	3
その他	4,224	2,697	50
営業外収益合計	8,107	5,901	97
営業外費用			
支払利息	1,674	1,759	20
固定資産除却損	514	386	6
減価償却費	1,071	1,087	12
為替差損	3,675	1,538	44
その他	2,001	2,206	24
営業外費用合計	8,937	6,977	107
経常利益	36,027	24,067	433
特別損失			
減損損失	—	1,091	—
災害による損失	1,866	—	22
投資有価証券評価損	291	—	3
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	254	—	3
特別損失合計	2,412	1,091	29
税金等調整前当期純利益	33,615	22,976	404
法人税、住民税および事業税	13,303	10,672	159
法人税等調整額	302	(2,022)	3
法人税等合計	13,605	8,649	163
少数株主損益調整前当期純利益	20,009	—	240
少数株主利益	8,542	7,445	102
当期純利益	¥11,466	¥6,882	\$137
少数株主損益調整前当期純利益	20,009	—	240
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(159)	—	(1)
為替換算調整勘定	(8,557)	—	(102)
持分法適用会社に対する持分相当額	(511)	—	(6)
その他の包括利益合計	(9,227)	—	(110)
包括利益	10,781	—	129
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	4,509	—	54
少数株主に係る包括利益	6,272	—	75



# 連結株主資本等変動計算書

3月31日終了会計年度

	百万円		百万USドル
	2011	2010	2011
<b>株主資本</b>			
<b>資本金</b>			
前期末残高	<b>¥8,400</b>	¥8,400	\$101
当期変動額			
当期変動額合計	—	—	—
当期末残高	<b>8,400</b>	8,400	101
<b>資本剰余金</b>			
前期末残高	<b>9,106</b>	9,122	
当期変動額			
自己株式の処分	(7)	(15)	(0)
当期変動額合計	(7)	(15)	(0)
当期末残高	<b>9,098</b>	9,106	
<b>利益剰余金</b>			
前期末残高	<b>167,679</b>	162,658	2,016
当期変動額			
剰余金の配当	(2,969)	(1,860)	(35)
当期純利益	<b>11,466</b>	6,882	137
当期変動額合計	<b>8,497</b>	5,021	102
当期末残高	<b>176,177</b>	167,679	2,118
<b>自己株式</b>			
前期末残高	<b>(3,926)</b>	(3,055)	(47)
当期変動額			
自己株式の取得	(759)	(997)	(9)
自己株式の処分	<b>10</b>	126	0
当期変動額合計	<b>(748)</b>	(870)	(9)
当期末残高	<b>(4,675)</b>	(3,926)	(56)
<b>株主資本合計</b>			
前期末残高	<b>181,260</b>	177,125	2,179
当期変動額			
剰余金の配当	(2,969)	(1,860)	(35)
当期純利益	<b>11,466</b>	6,882	137
自己株式の取得	(759)	(997)	(9)
自己株式の処分	<b>2</b>	111	0
当期変動額合計	<b>7,740</b>	4,134	93
当期末残高	<b>¥189,001</b>	¥181,260	\$2,273

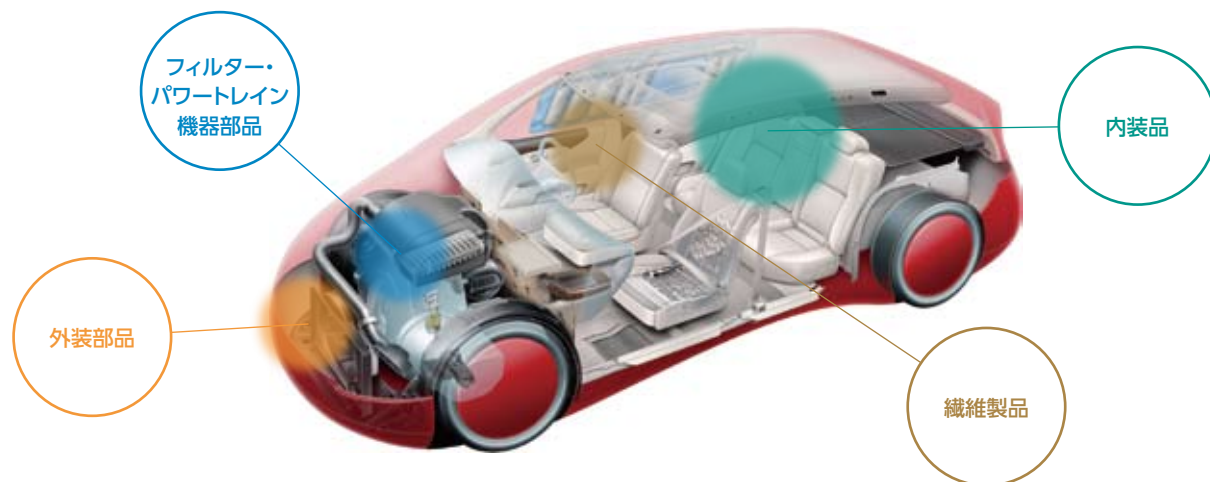
	百万円		百万USD
	2011	2010	2011
<b>その他の包括利益累計額</b>			
<b>その他有価証券評価差額金</b>			
前期末残高	¥816	¥653	\$9
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(158)	162	(1)
<b>当期変動額合計</b>	<b>(158)</b>	<b>162</b>	<b>(1)</b>
当期末残高	657	816	7
<b>為替換算調整勘定</b>			
前期末残高	(17,795)	(19,775)	(214)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(6,798)	1,980	(81)
<b>当期変動額合計</b>	<b>(6,798)</b>	<b>1,980</b>	<b>(81)</b>
当期末残高	(24,594)	(17,795)	(295)
<b>その他の包括利益累計額合計</b>			
前期末残高	(16,978)	(19,122)	(204)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(6,957)	2,143	(83)
<b>当期変動額合計</b>	<b>(6,957)</b>	<b>2,143</b>	<b>(83)</b>
当期末残高	(23,936)	(16,978)	(287)
<b>新株予約権</b>			
前期末残高	625	402	7
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	246	223	2
<b>当期変動額合計</b>	<b>246</b>	<b>223</b>	<b>2</b>
当期末残高	872	625	10
<b>少数株主持分</b>			
前期末残高	31,637	30,632	380
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(582)	1,005	(7)
<b>当期変動額合計</b>	<b>(582)</b>	<b>1,005</b>	<b>(7)</b>
当期末残高	31,055	31,637	373
<b>純資産合計</b>			
前期末残高	196,545	189,038	2,363
当期変動額			
剰余金の配当	(2,969)	(1,860)	(35)
当期純利益	11,466	6,882	137
自己株式の取得	(759)	(997)	(9)
自己株式の処分	2	111	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(7,293)	3,371	(87)
<b>当期変動額合計</b>	<b>447</b>	<b>7,506</b>	<b>5</b>
当期末残高	¥196,992	¥196,545	\$2,369

# 連結キャッシュ・フロー計算書

3月31日終了会計年度

	百万円		百万USドル
	2011	2010	2011
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥33,615	¥22,976	\$404
減価償却費	32,342	35,121	388
減損損失	—	1,091	—
のれん償却費	1,115	1,101	13
貸倒引当金の増減額	(472)	(7)	(5)
退職給付引当金の増減額	808	1,014	9
受取利息および受取配当金	(1,134)	(972)	(13)
支払利息	1,674	1,759	20
為替差損益	3,835	417	46
持分法による投資損益	(1,670)	(1,288)	(20)
有形固定資産売却損益	(341)	(84)	(4)
有形固定資産除却損	514	386	6
売上債権の増減額	31,018	(66,602)	373
たな卸資産の増減額	(1,793)	10,813	(21)
未収入金の増減額	7,012	(8,682)	84
仕入債務の増減額	(35,131)	60,476	(422)
未払金の増減額	1,265	1,651	15
未払費用の増減額	974	6,572	11
その他	1,690	2,492	20
小計	75,324	68,236	905
利息および配当金の受取額	2,116	2,555	25
利息の支払額	(1,691)	(1,802)	(20)
法人税等の支払額	(15,117)	(4,800)	(181)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>60,630</b>	<b>64,188</b>	<b>729</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有形固定資産の取得による支出	(37,331)	(45,522)	(448)
有形固定資産の売却による収入	2,472	1,547	29
投資有価証券の取得による支出	(2,930)	(50)	(35)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	80	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(54)	—	(0)
貸付けによる支出	(51)	(67)	(0)
貸付金の回収による収入	64	1,534	0
定期預金の預入による支出	(6,054)	(2,190)	(72)
定期預金の払戻による収入	3,624	3,237	43
その他	(201)	94	(2)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(40,462)</b>	<b>(41,337)</b>	<b>(486)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額	(5,384)	(1,917)	(64)
長期借入金の返済による支出	—	(1,781)	—
自己株式の取得による支出	(759)	(997)	(9)
配当金の支払額	(2,969)	(1,863)	(35)
少数株主への配当金の支払額	(8,453)	(7,669)	(101)
少数株主からの払込みによる収入	2,039	630	24
その他	182	51	2
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(15,345)</b>	<b>(13,547)</b>	<b>(184)</b>
現金および現金同等物に係る換算差額	(3,996)	1,363	(48)
現金および現金同等物の増減額	826	10,667	9
現金および現金同等物の期首残高	113,124	102,457	1,360
現金および現金同等物の期末残高	¥113,950	¥113,124	\$1,370

# 製品ラインナップ



## 内装品

●内装システム

●シート

〈機能部品〉  
●シート骨格  
●ラウンドリクライナー

●ドアトリム

●本革張りインストルメントパネル

●天井

●フロアカーペット

●トノカバー

●サイレンサー

●パッケージトレイ

●電動サンシェード

●天井イルミネーション

●センターフロアコンソール

## フィルター・パワートレイン機器部品

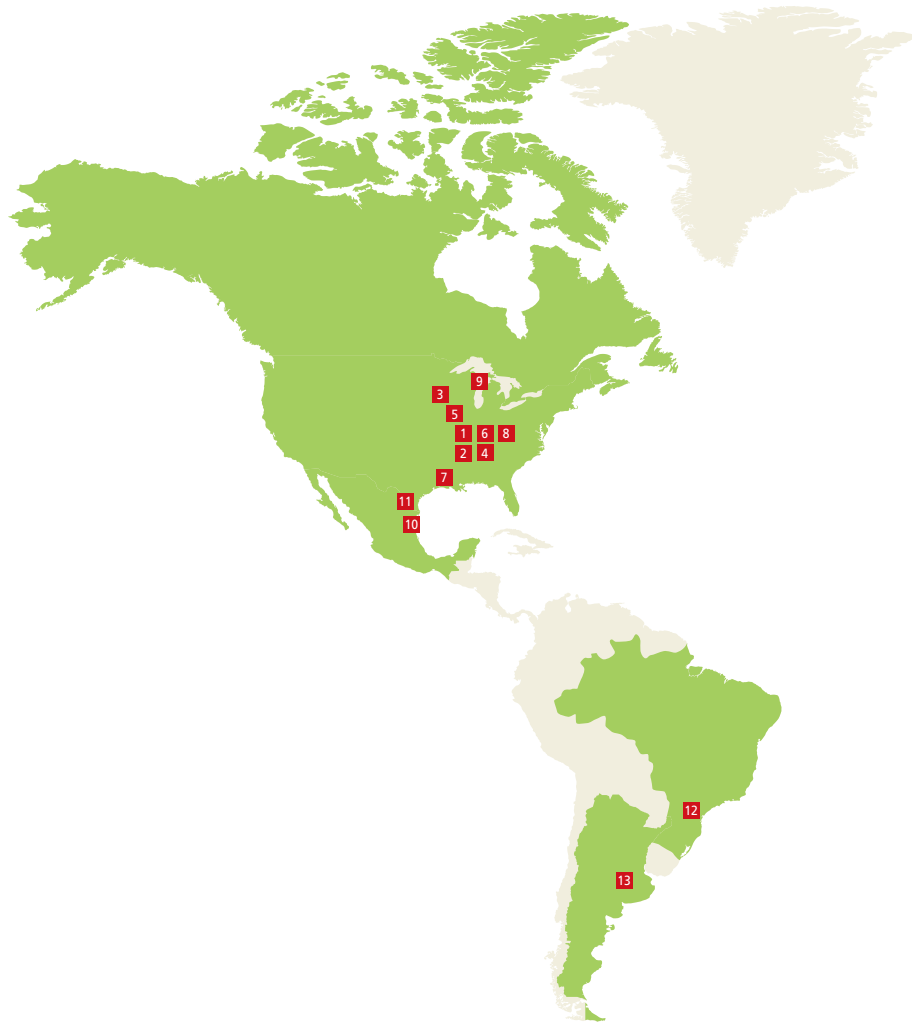


## 繊維製品



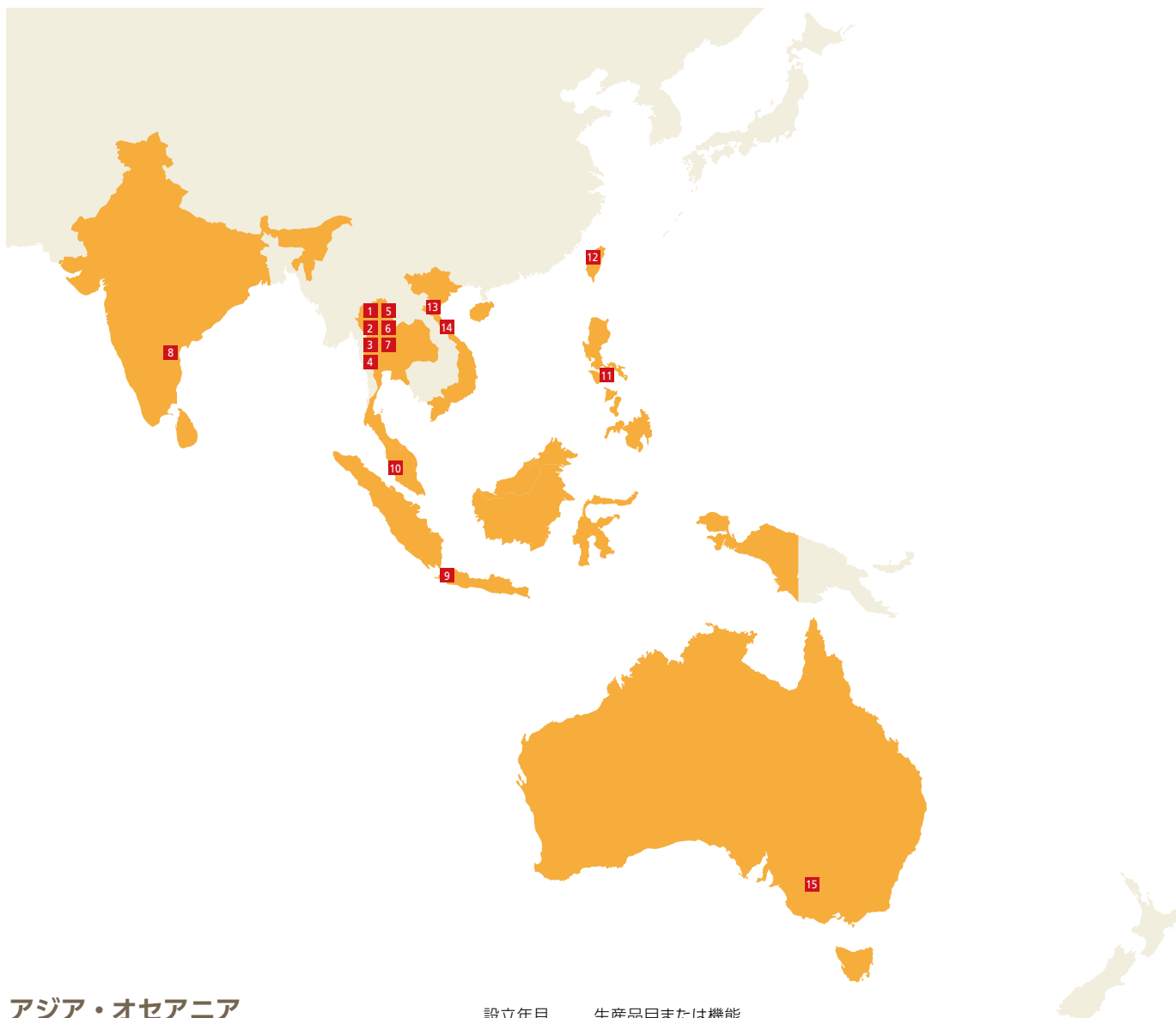
## 外装部品





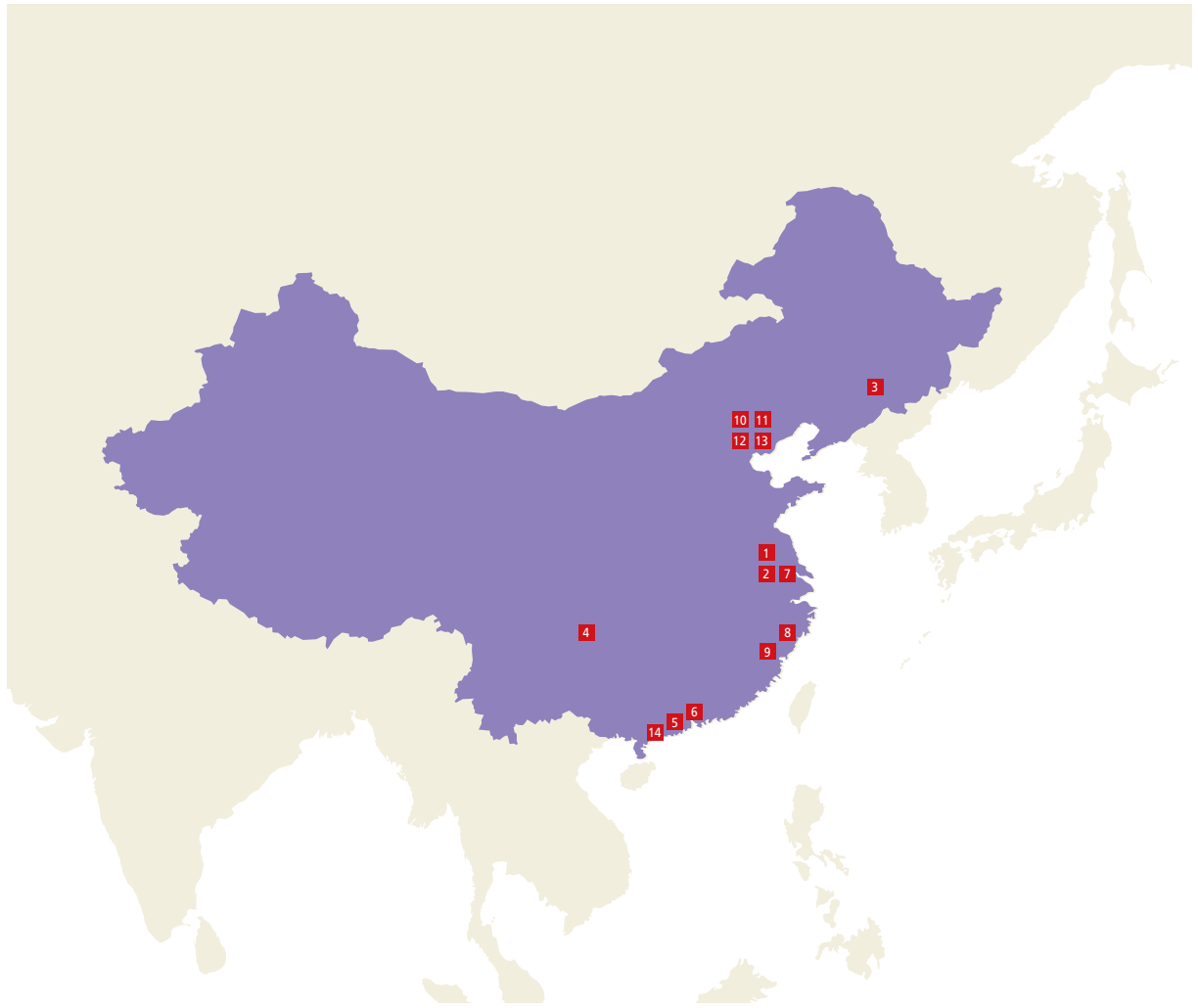
## 北中南米

	設立年月	生産品目または機能
アメリカ	1 トヨタ紡織アメリカ TOYOTA BOSHOKU AMERICA, INC.	2001年 5月 (北中南米地域統括) シートおよび内装品の開発・設計・製造・販売
	2 ARJマニュファクチュアリング ARJ MANUFACTURING, LLC.	2001年 6月 シート用プレス部品の製造、販売
	3 オートモーティブテクノロジーシステムズ AUTOMOTIVE TECHNOLOGY SYSTEMS, LLC.	2008年 9月 シートおよび内装品の製造、販売
	4 TBDNテネシー TBDN TENNESSEE COMPANY	1989年 9月 フィルター・パワートレイン機器部品の製造、販売
	5 トヨタ紡織インディアナ TOYOTA BOSHOKU INDIANA, LLC.	2007年11月 シートフレーム、シートウレタンの製造、販売
	6 トヨタ紡織マニュファクチュアリングケンタッキー TOYOTA BOSHOKU MANUFACTURING KENTUCKY LLC.	2003年 4月 成形天井、ドアトリムオーナメントおよびサイレンサーの製造、販売
	7 トヨタ紡織ミシシッピ TOYOTA BOSHOKU MISSISSIPPI, LLC.	2007年 9月 シートおよび内装品の製造、販売
	8 トリムマスターズ TRIM MASTERS, INC.	1987年10月 シート、ドアトリムの製造、販売
カナダ	9 トヨタ紡織カナダ TOYOTA BOSHOKU CANADA, INC.	2006年 7月 シートおよび内装品の製造、販売
メキシコ	10 TBメキシコ TB DE MEXICO, S.A. DE C.V.	2002年 2月 シートの製造、販売
	11 TBソーテックメキシコ TB SEWTECH DE MEXICO, S. DE R. L. DE C.V.	2011年 6月 シートカバーの製造、販売
ブラジル	12 トヨタ紡織ブラジル TOYOTA BOSHOKU DO BRASIL LTDA.	2007年 8月 シート、ドアトリムおよびフィルター・パワートレイン機器部品の製造、販売
アルゼンチン	13 マスタートリムアルゼンチン MASTER TRIM DE ARGENTINA S.R.L.	2003年 7月 シートおよび内装品の製造、販売



## アジア・オセアニア

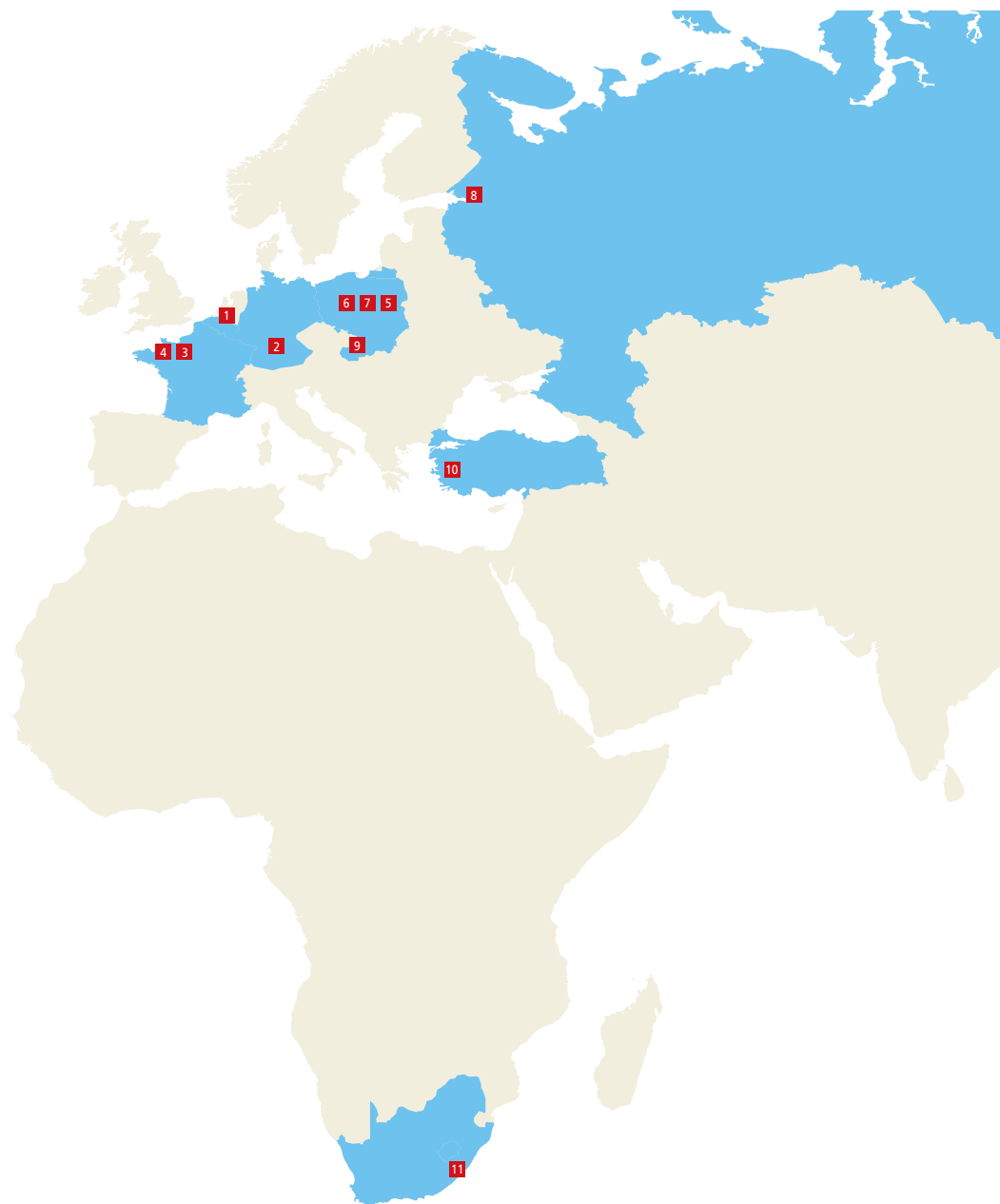
		設立年月	生産品目または機能
タイ	<b>1</b> トヨタ紡織アジア TOYOTA BOSHOKU ASIA CO., LTD.	2001年 6月	〈アジア・オセアニア地域統括〉シートおよび内装品の開発・設計・販売と、フィルター・パワートレイン機器部品の販売
	<b>2</b> SKオートインテリア S.K. AUTO INTERIOR CO., LTD.	1995年 1月	内装品の製造、販売
	<b>3</b> STBテキスタイルズインダストリー STB TEXTILES INDUSTRY CO., LTD.	1995年 3月	エアクリーナーおよびシートファブリックなどの製造、販売
	<b>4</b> タイシートベルト THAI SEAT BELT CO., LTD.	1994年 5月	シートベルトおよびウェビングの製造、販売
	<b>5</b> トヨタ紡織フィルトレーションシステム(タイランド) TOYOTA BOSHOKU FILTRATION SYSTEM (THAILAND) CO., LTD.	2002年 3月	フィルター・パワートレイン機器部品の製造、販売
	<b>6</b> トヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド) TOYOTA BOSHOKU GATEWAY (THAILAND) CO., LTD.	1997年 8月	シート、ドアトリムの製造、販売
	<b>7</b> トヨタ紡織サイアムメタル TOYOTA BOSHOKU SIAM METAL CO., LTD.	2002年 9月	シート用プレス部品の製造、販売
インド	<b>8</b> トヨタ紡織オートモーティブインディア TOYOTA BOSHOKU AUTOMOTIVE INDIA PRIVATE LIMITED	1998年 7月	シートおよび内装品、エアクリーナーの製造、販売
インドネシア	<b>9</b> トヨタ紡織インドネシア PT. TOYOTA BOSHOKU INDONESIA	1988年 3月	シートおよび内装品の製造、販売
マレーシア	<b>10</b> トヨタ紡織UMW TOYOTA BOSHOKU UMW SDN.BHD.	2003年 8月	シートおよび内装品の製造、販売
フィリピン	<b>11</b> トヨタ紡織フィリピン TOYOTA BOSHOKU PHILIPPINES CORPORATION	1996年 3月	シートおよび内装品の製造、販売
台湾	<b>12</b> 新三興 SHIN SAN SHING CO., LTD.	1987年 4月	シートおよび内装品の製造、販売
ベトナム	<b>13</b> トヨタ紡織ハイフォン TOYOTA BOSHOKU HAIPHONG CO., LTD.	2004年 9月	カーテンシールドエアバッグの製造、販売
	<b>14</b> トヨタ紡織ハノイ TOYOTA BOSHOKU HANOI CO., LTD.	1996年 8月	シートおよび内装品の製造、販売
オーストラリア	<b>15</b> トヨタ紡織オーストラリア TOYOTA BOSHOKU AUSTRALIA PTY LTD	2002年10月	シートおよび内装品の製造、販売



## 中国

中国	設立年月	生産品目または機能
<b>1 豊田紡織(中国)</b> TOYOTA BOSHOKU (CHINA) CO., LTD.	2002年 3月	〈中国地域統括〉シートおよび内装品の開発・設計、販売
<b>2 上海豊田紡織自動車部品</b> SHANGHAI TOYOTA BOSHOKU AUTOMOTIVE PARTS CO., LTD.	2001年 9月	シートベルトウェビングおよび内装品の製造、販売
<b>3 長春富維豊田紡織自動車飾件</b> CHANGCHUN FAWAY TOYOTA BOSHOKU AUTO PARTS CO., LTD.	2010年 8月	シートおよび内装品の製造、販売
<b>4 成都豊田紡織自動車部品</b> CHENGDU TOYOTA BOSHOKU AUTOMOTIVE PARTS CO., LTD.	1999年 3月	シートおよび内装品の製造、販売
<b>5 豊愛(広州) 汽車座椅部品</b> FENG'AI (GUANGZHOU) AUTO SEAT PARTS CO., LTD.	2004年 9月	シート用プレス部品の製造、販売
<b>6 広州桜泰汽車飾件</b> GUANGZHOU INTEK AUTO PARTS CO., LTD.	2004年 9月	シートおよび内装品の製造、販売
<b>7 昆山豊田紡織自動車部品</b> KUNSHAN TOYOTA BOSHOKU AUTOMOTIVE PARTS CO., LTD.	1995年 3月	ドアトリムおよび内装品の製造、販売
<b>8 寧波亜楽克汽車部品</b> NINGBO ARACO CO., LTD.	2002年 5月	シートカバーの製造、販売
<b>9 寧波豊田紡織自動車部品</b> TOYOTA BOSHOKU NINGBO CO., LTD.	2004年 7月	シートファブリックおよびフロアマットの製造、販売
<b>10 天津豊愛汽車座椅部品</b> TIANJIN FENG'AI AUTOMOTIVE SEAT PARTS CO., LTD.	2005年11月	シート用プレス部品の製造、販売
<b>11 天津英泰汽車飾件</b> TIANJIN INTEK AUTO PARTS CO., LTD.	2003年 4月	シートおよび内装品の製造、販売
<b>12 天津華豊汽車裝飾</b> TIANJIN KAHOU AUTOMOBILE DECORATION CO., LTD.	1995年10月	シートおよび内装品の製造、販売
<b>13 天津豊田紡織自動車部品</b> TIANJIN TOYOTA BOSHOKU AUTOMOTIVE PARTS CO., LTD.	2004年 6月	フィルター・パワートレイン機器部品の製造、販売
<b>14 佛山豊田紡織汽車零部</b> TOYOTA BOSHOKU FOSHAN CO., LTD.	2005年 4月	フィルター・パワートレイン機器部品の製造、販売

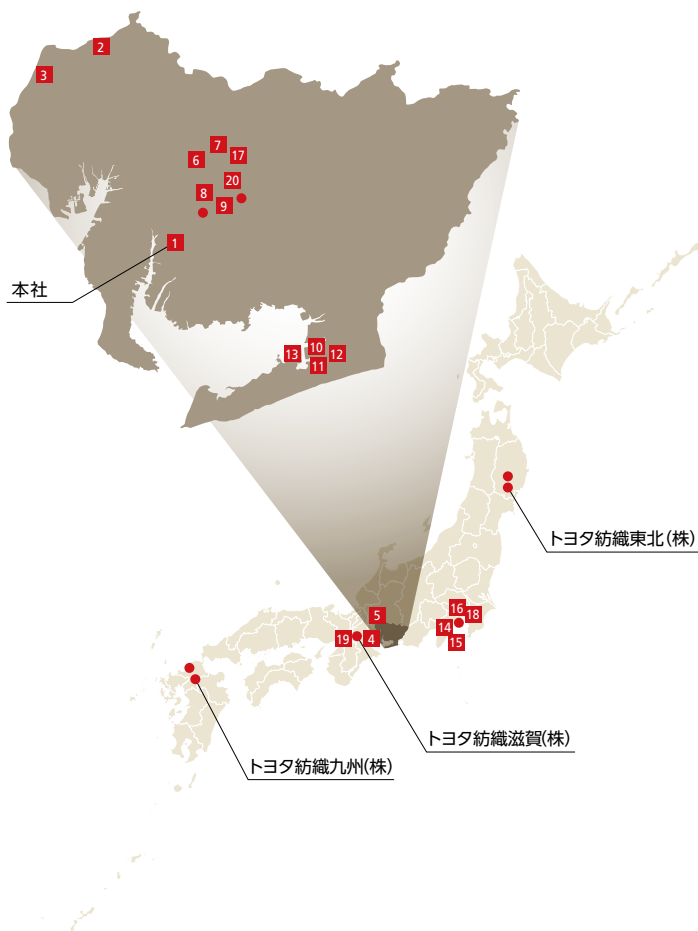




## 欧州・アフリカ

	設立年月	生産品目または機能
ベルギー <b>1</b> トヨタ紡織ヨーロッパ TOYOTA BOSHOKU EUROPE N.V.	2005年 7月	〈欧州・アフリカ地域統括〉シートおよび内装品の開発・設計、販売
ドイツ <b>2</b> 紡織オートモーティブヨーロッパ BOSHOKU AUTOMOTIVE EUROPE GMBH	2011年 7月*	ドアトリム、天井など内装品の開発・設計、製造、販売
フランス <b>3</b> トヨタ紡織フランス TOYOTA BOSHOKU FRANCE S.A.S.	2005年 1月	バンパーの製造、販売
<b>4</b> トヨタ紡織ソマン TOYOTA BOSHOKU SOMAIN S.A.S.	2008年10月	シートおよび内装品、フィルター・パワートレイン機器部品の製造、販売
ポーランド <b>5</b> 紡織オートモーティブポーランド BOSHOKU AUTOMOTIVE POLAND SP. Z O.O.	2011年 7月*	天井および内装品の製造、販売
<b>6</b> TBAIポーランド TBAI POLAND SP. Z O.O.	2009年 1月	シート用プレス部品、シートカバーの製造、販売
<b>7</b> TBMECAポーランド TBMECA POLAND SP. Z O.O.	2003年10月	フィルター・パワートレイン機器部品の製造、販売
ロシア <b>8</b> トヨタ紡織ロシア TOYOTA BOSHOKU LLC	2006年 4月	シートの製造、販売
スロバキア <b>9</b> トリムリーダー TRIM LEADER, A.S.	2000年10月	シートカバーの製造、販売
トルコ <b>10</b> トヨタ紡織トルコ TOYOTA BOSHOKU TURKIYE OTOMOTIV SANAYI VE TICARET A.S.	1997年10月	シートおよび内装品の製造、販売
南アフリカ <b>11</b> トヨタ紡織南アフリカ TOYOTA BOSHOKU SOUTH AFRICA (PTY) LTD.	2005年 7月	シートおよび内装品の製造、販売

\* トヨタ紡織グループとして事業を開始した年月を記載



## 日本

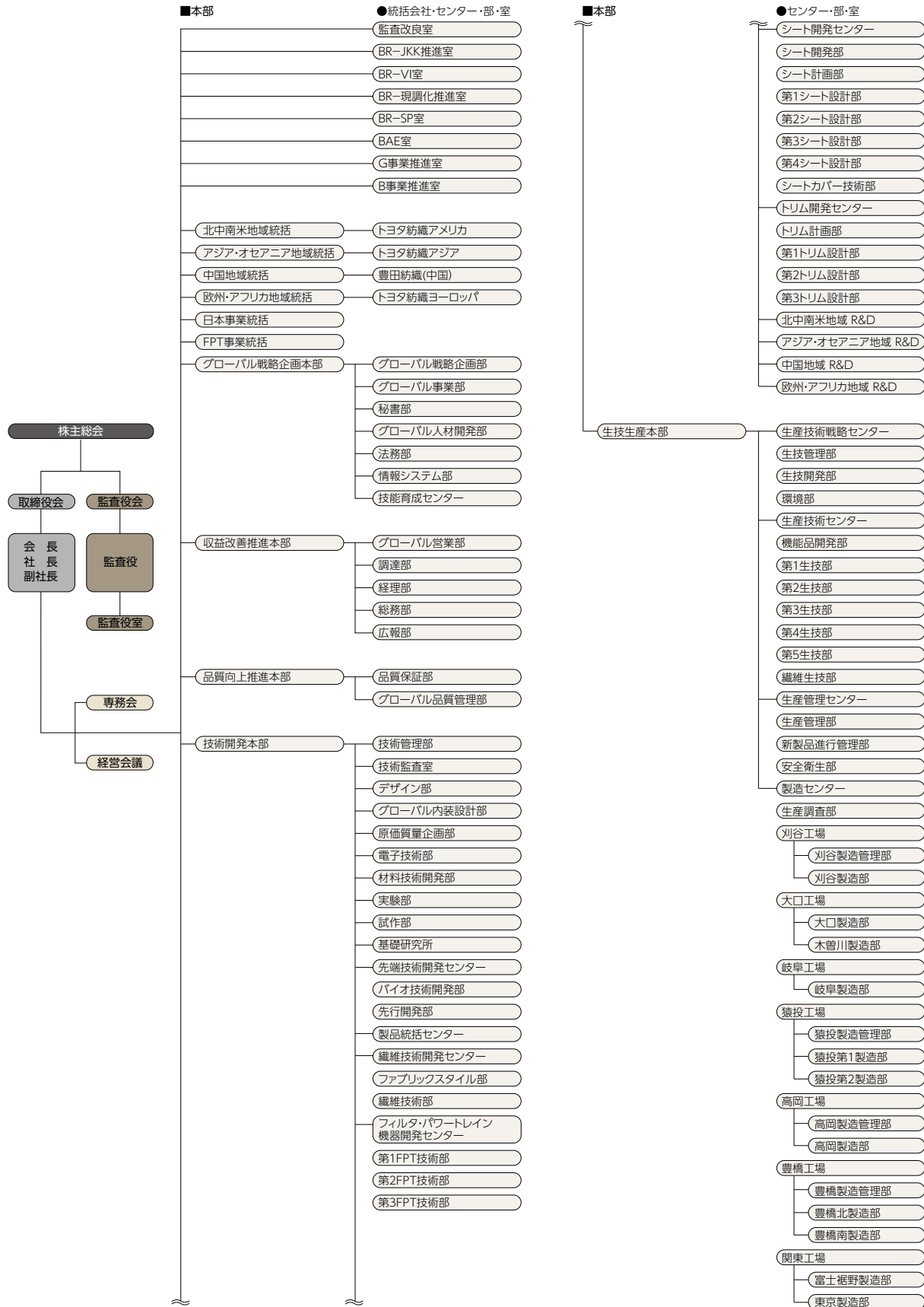
	設立年月	生産品目または機能
1 本 社	1950年 5月	シートおよび内装品の開発・設計・製造、販売
1 刈 谷 工 場		エアフィルター、オイルフィルター、キャビンエアフィルター、回転センサー、ABSコイルなど
2 大 口 工 場		成形天井、シートファブリック、サイレンサー、混紡糸、エアバッグ基布、フェンダーライナーなど
3 木 曾 川 工 場		ストラップ、その他内装品
4 い な べ 工 場		内装品
5 岐 阜 工 場		バンパー
6 猿 投 工 場		シート、ドアトリム、その他内装品
7 藤 岡 工 場		ドアトリム
8 高 岡 工 場		シート、ドアトリム
9 堤 工 場		フロアカーペット、その他内装品
10 豊 橋 北 工 場		シート
11 豊 橋 南 工 場		ドアトリム、シートカバー
12 豊 橋 東 工 場		フロアカーペット
13 田 原 工 場		内装品
14 御 殿 場 工 場		シート、ドアトリム
15 富 士 裾 野 工 場		シート、ドアトリム
16 東 京 工 場		ドアトリム、インタークマニホールド
17 土 橋 工 場		
18 東 京 営 業 所		
19 大 阪 営 業 所		
20 堤 北 パ ー ツ セ ン タ ー		

## 日本関係会社

	設立年月	生産品目または機能
子会社(孫会社を含む)		
■生産会社		
●株式会社KYOEI ARACO	1974年 9月	シート、シートカバーの製造、販売
●株式会社コベルク	1968年10月	内装品の製造、販売
●トヨタ紡織九州株式会社	1991年 8月	シート、ドアトリム、その他内装品の製造、販売
●トヨタ紡織滋賀株式会社	2006年 9月	フィルター・パワートレイン機器部品、内外装部品の製造、販売
●トヨタ紡織東北株式会社	1957年 2月	シート、その他内装品の製造、販売
●TBソーテック関東株式会社	1973年10月	シートカバー、その他の内装品の製造、販売
●TBソーテック九州株式会社	2000年12月	シートカバーの製造、販売
●TBソーテック東北株式会社	1989年 5月	内装品の製造、販売
■その他		
●タカテック株式会社	1996年 6月	自動車内装品製造用機械設備の製造、販売
●株式会社TBエンジニアリング	2002年12月	設計技術者の派遣、開発委託の請負受託
●TBクリエイトスタッフ株式会社	1999年10月	一般労働者派遣業
●TBコーポレートサービス株式会社	1995年 6月	事務用品などの販売、警備保障業務、給食業
●株式会社TBテクノグリーン	1974年 6月	緑化土木、建築・設備設計施工など
●株式会社ティービーハイテック	1997年12月	金型、治工具の設計、製作、販売
●TB物流サービス株式会社	1995年11月	一般貨物自動車運送事業、荷役作業請負、倉庫業
●株式会社テクニカルリンクスデザイン	1997年10月	プロダクトデザイン、ビジュアルデザインなどの企画
●トヨタ紡織ユニフォーム株式会社	2008年 2月	ユニフォームの企画、販売
●豊通ユニファッション株式会社	2002年 2月	ユニフォームの企画、販売

## 関連会社

●TBカワシマ株式会社	2009年12月	自動車用内装材の製造、販売
●トヨタ車体精工株式会社	1992年 7月	自動車部品の製造、販売
●ナルコ株式会社	1954年 5月	自動車部品の製造、販売
●ハイニード工業株式会社	1976年11月	自動車用内外装材の製造、販売



## 株式の総数

発行可能株式総数 500,000,000株  
発行済株式の総数 187,665,738株

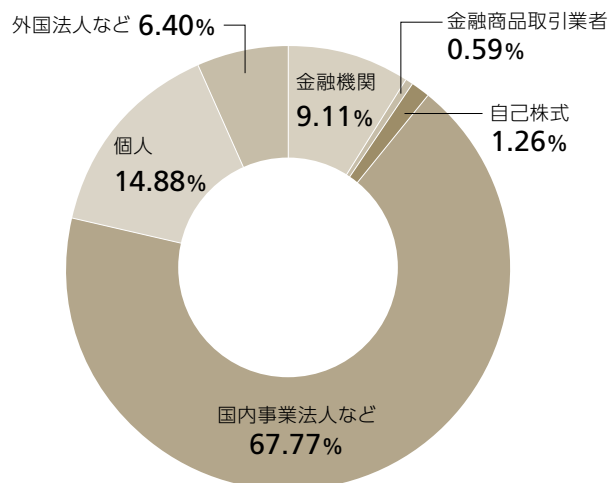
## 株主数

21,495名

## 会社データ

資本金 8,400百万円  
従業員数 単独 7,967名 連結 27,856名  
上場取引所 東京証券取引所、名古屋証券取引所  
証券コード 3116  
独立監査法人 あらた監査法人  
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
定時株主総会 通常毎年6月末に愛知県にて開催

## 所有者別株式分布状況



## 大株主(上位10社)

株主名	持株数(株)
トヨタ自動車株式会社	73,653,995
東和不動産株式会社	18,346,209
株式会社デンソー	10,192,100
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	8,091,500
株式会社豊田自動織機	7,756,062
日本発条株式会社	7,220,500
豊田通商株式会社	4,367,100
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	4,320,800
トヨタ紡織従業員持株会	2,011,919
資産管理サービス信託銀行株式会社	1,069,300

## 役員一覧

2011年6月16日現在

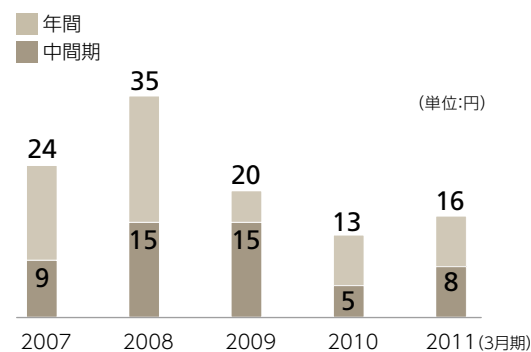
### 取締役および監査役

取締役会長 箕浦 輝幸  
取締役社長 豊田 周平  
取締役副社長 野口 満之  
取締役副社長 飯田 耕次  
取締役兼専務役員 中川 泰  
取締役兼専務役員 伊藤 文隆  
取締役兼専務役員 古澤 昭  
取締役兼専務役員 寺坂 幸一  
取締役兼専務役員 上田 広司  
取締役兼専務役員 野田 憲一  
取締役 内山田 竹志  
取締役 宮木 正彦  
常勤監査役 桂木 正樹  
常勤監査役 伊藤 嘉徳  
監査役 豊田 章男  
監査役 濱田 隆一  
監査役 加藤 宣明

### 専務役員および常務役員

専務役員 原 保信  
専務役員 三吉 茂俊  
専務役員 宮寺 和彦  
専務役員 滝 隆道  
常務役員 藤門 治夫  
常務役員 山本 直  
常務役員 杉江 保彦  
常務役員 大島 誠  
常務役員 山田 義広  
常務役員 堀 弘平  
常務役員 豊島 淳  
常務役員 山内 得次  
常務役員 鈴木 輝男  
常務役員 吉川 靖司  
常務役員 榊原 優  
常務役員 伊藤 嘉浩  
常務役員 鬼頭 修  
常務役員 伊豆原 康之  
常務役員 石井 正哉  
常務役員 上村 浩一  
常務役員 川崎 俊夫  
常務役員 森 俊彦  
常務役員 望月 郁夫

## 配当金の推移



当社は、安定的な配当の継続を基本に、連結業績および配当性向などを総合的に勘案し、株主のみなさまのご期待にお応えしていくことを配当の基本方針としています。2011年3月期の配当金は、中間配当金8円、期末配当金8円、年間配当金16円とさせていただきます。



神戸大学大学院  
経営学研究科 教授

國部 克彦氏  
Katsuhiko Kokubu

大阪市立大学大学院経営学研究科後期博士課程修了。博士(経営学)。2001年より現職。専門は社会環境会計、環境経営、CSR経営。主著に、『環境経営・会計』(有斐閣)、『マテリアルフローコスト会計』(日本経済新聞出版社)などがある。経済産業省、環境省の各種委員やISO/TC207/WG8(マテリアルフローコスト会計)の議長などを務める。

## 充実したトップメッセージ

今年度の報告書の大きな特徴は冒頭5ページにもわたって、豊田周平社長が企業経営およびCSR全般について力強いメッセージを発していることです。震災対応からメッセージをはじめられ、サプライチェーンとの関係を重視した発言は、具体的で説得力があるだけでなく、トヨタ紡織の今後についても明確な指針が示されており、情報内容が充実しています。

## グローバルを意識した編集方針

トヨタ紡織は、経営トップメッセージでも強調されているように、「真のグローバルカンパニーへの一層の進化」を目指しています。この方針は、報告書の全体を貫いています。グローバルとは、単に地球規模で一元化することではなく、ローカルをより一層活性化するためのグローバル化でないと意味はありません。その点、トヨタ紡織では、研究開発活動を含めて、各地域の特徴をさらに発展させるためのグローバル化が展開されており、CSRの観点からも評価できるものです。

## 学生への体験を通じた会社への理解

今年度の報告書では、5人の学生の方を会社に招かれ、次世代自動車の開発という点から説明しています。これは、誌上で読むだけでも、学生の見学が追体験できるもので、工夫を凝らした報告スタイルとして評価できると思います。特に、自動車の内装品はまだまだ消費者に十分知られていない性能が多くあるので、このような工夫を続けて、社会への理解の普及に努めていただきたいと思います。

## CSRの目標の設定を

トヨタ紡織ではCSRを各活動ごとに詳しく展開しており、報告書でも充実した説明がなされています。しかし、環境以外の側面では、まだ年度の目標を立てたり、それを指標化することはされていないようです。世界的には、ISO26000が発行され、CSRの活動領域についても世界的なコンセンサスができつつあります。活動を継続的に改善するためにも、目標の設定や指標化を検討されるべき時期に来ているように感じます。今後のさらなる発展を期待しております。



常務役員  
広報部担当

藤門 治夫  
Haruo Fujimon

## 第三者意見に答えて

今回のレポートでは、真のグローバルカンパニーを目指すトヨタ紡織グループ全体の報告書として、それぞれの機能の活動状況をしっかりとお伝えすることに注力しました。國部先生には、この点を評価いただきましたので、「グローバルカンパニーは、単に一元化することではなくローカルを一層活性化すること」という意識をさらに強く持って、今後も一層の進化を目指して取り組んでいく所存です。また、CSRの観点では、ご指摘をいただきました環境以外の側面の目標設定と指標化について、ISO26000の内容を踏まえううえで、本年度の重点課題として取り組み、改善を図っていきたいと思います。

東日本大震災の生産活動への影響は大きく、リスクマネジメントでは改善すべき新たな課題も見えてきました。特に事業継続計画については早急に体系化を進めてまいりたいと思います。