



Sunshine 20年のあゆみ



Sunshine 20年のあゆみ

2004 > 2024

トヨタ紡織協力会
Sunshine20年のあゆみ

2004 > 2024



2004年設立総会



2014年10周年定時総会



2024年20周年記念式典

発刊のご挨拶

Sunshine会長
荒川 吉泰
サンワインダストリー株式会社
代表取締役会長



2004年10月に設立されましたトヨタ紡織協力会Sunshineは創立20周年を迎える事が出来ました。トヨタ紡織様には、多大なるご支援を頂き、心より感謝申し上げます。並びに、会員各社様の一方ならぬご協力とご尽力に、重ねて御礼申し上げます。

Sunshineは、トヨタ紡織様との開かれた取引関係を基本とし、会員各社の積極的な相互研鑽による、経営体質の強化と社会課題の解決を目的として設立されました。

初代会長の横山さんが、合併3社の協力会をとりまとめながら、会員56社による会活動の基盤固めをして下さいました。当時は中部国際空港開港、愛知万博開催など、中部地域と自動車産業が大きく飛躍していく時代でした。

2009年度から大塚さんが2代目会長に就任され、大きな会となり、更なる活動の充実化とレベルの向上にご尽力頂きました。この時期はネットインフラの拡大やリーマンショックによる世界的な不況等、情報と経済のグローバル化と、東日本大震災、タイの洪水など、自然の脅威を体感した時代でした。

2017年度から私が会長を拝命し、会員数も122社まで増えました。ここからは、自動車産業の100年に1度の変革期、新型コロナによる社会・経済活動の停滞や、カーボンニュートラル対応など、現在進行形も含め、様々な出来事が有りました。そのような中においても、皆様が心を一つにして、時代の要請に沿った諸活動を推進出来たと感じています。

私たちは引き続き、トヨタ紡織様の一番のパートナーとして『インテリアスペースクリエイターの実現』と『社会課題の解決』に向けて、サプライチェーン全体での共存共栄と会員各社のレベル向上に努めて参りたいと思います。

今後も双方向コミュニケーションの機会を設け、『強固な信頼関係』と『風通しの良い、本音の言える関係づくり』へ向け、橋渡しをしていきたいと思いますので、引き続きのご支援を、お願い致します。

結びに、トヨタ紡織様と会員各社様の益々のご盛栄をお祈り申し上げ、発刊の挨拶とさせていただきます。

祝 辞

初代会長
横山 眞久 様
横山興業株式会社 会長



Sunshine設立20周年をともにお慶び申し上げます。

私が初代会長を受けた時のトヨタ紡織さんの売上は、1兆円が視野に入った頃でした。それが20年後の今日では、2兆円が目前です。日本企業の売上ランキングでは90位に入っ
てみえます。売上が2倍になったわけですが、同じ2倍でも1億が2億になったのとはケタが
違います。20年も前の話ですが、トヨタ紡織さんの売上が1兆円になるよと友人たちと話し
ていたら、友人の一人がこう問いかけました。「毎日100万円ずつ使ったら、1兆円を使い
切るのにどのくらいかかる？」まさかの質問に即答ができるはずはなく、後で計算したところ、
なんと2,740年かかることがわかりました。1兆円で凄い金額だとつくづく感じたことを思い
出しました。

振り返ってみると、これまでの20年間のうち最初の10年間は過去の延長線上にありました。
しかし次の10年間はそうではありませんでした。欧州に端を発したEV化の波は、自動車
先進国では数十年なかった新しいメーカーを米国で誕生させました。EV専業メーカーの
テスラです。2016年に発表されたモデル3は、手に入りやすい価格が受け入れられ大ヒット
商品になりました。また車体の製造方法のギガキャストはまさに画期的でした。日本でも
採用される動きがあり、部品数の大幅減少になると心配されています。

一方中国では幾多のEVメーカーが雨後の筍のように誕生しています。その中でBYDは
安かろう悪かろうという中国車のイメージを払拭する高性能で、今やテスラを抜いてEV販売
台数1位となりました。中国本土はもちろん、日本車の牙城である東南アジアでも大躍進
しています。

100年に一度の大変革の時代と言われています。

自分の城は自分で守るという気概を持ち、この困難な時代を乗り越えて、トヨタ紡織様
のご指導のもと、次の30周年をSunshine会員各社が元気で迎えることができるよう
祈念します。

祝 辞

2代目会長
大塚 恭史 様
株式会社オーツカ 会長



トヨタ紡織協力会Sunshineが、創立20周年を迎えられたことを心よりお祝い申し上げ
ます。

これまでの20年を積み上げてこられました、トヨタ紡織様並びに協力会Sunshineの
関係者の皆様の並々ならぬご尽力に対しまして、心より敬意と感謝を申し上げます。

創立からの協力会Sunshineの歩みを振り返りますと、この20年間は、何度も厳しい事業
環境に直面し、様々な困難を乗り越えてきました。その道のりは、決して平坦なものでは
ありませんでした。

その様な状況の中、トヨタ紡織様と協力会Sunshine会員会社の皆様とが、相互の
チームワークを生かし、連携を密にして、経営課題の共有化と「ありたい姿」に向けて
「心をついに」して努力してまいりました事が、今日の素晴らしい成果につながっており
ます。

同時に、協力会Sunshineの活動と交流は、会員各社の業種間の垣根を越え、新たな
成長を可能にいたしました。

さて、私が、協力会Sunshineの一員として、記憶に残るのは2010年度の豊田社長様の
「トヨタグループのモノづくり」の経営講演です。講演でお話いただきました、トヨタ紡織様
の原点であります「豊田佐吉翁」と、「ものづくり」の思想は、目まぐるしく激動する、厳しい
経済環境の中で私の心に深く刻まれ、今でも経営者としての指針になっております。

豊田会長様には、副社長ご就任時から今日まで20年間、協力会Sunshineにひとかた
ならぬ熱いご支援とご尽力を賜り感謝申し上げます。

現在、白柳社長様は、次世代モビリティーを見据えた新たな価値の創造と、自動車を
単なる移動手段ではなく、快適で豊かな体験を提供する空間へと進化させる「インテリア
スペースクリエイター」という新たなコンセプトを掲げ挑戦しておられます。

この「ありたい姿」の実現にむけ、10年後・20年後、そして明るい未来に向かって、トヨ
タ紡織様と協力会Sunshineは、さらに輝きを増し、益々ご発展されることを祈念申し
上げ、お祝いの言葉とさせていただきます。

祝 辞

トヨタ紡織株式会社
代表取締役社長
白柳 正義様



Sunshine創立20周年に、心よりお祝い申し上げます。会員会社の皆さま方のこれまでの並々ならぬご協力、ご尽力に改めてお礼申し上げます。

トヨタ紡織もまた、2004年に3社が合併し、2024年で丁度20年を迎えることができました。

思い返せば2004年は、海外経済が急速に回復する中で、日本でも底冷えの景気が回復しつつある年でした。当社は、そのような中で新たな未来を切り拓くために3社合併をし、新生トヨタ紡織としてスタートを切りました。私自身も、当時、トヨタ自動車の調達で、合併の専任者として深く関わっており、この節目をトヨタ紡織で迎えられたことに感極まるものがあります。

この20年間、諸先輩方および皆さんのたゆみないご努力の甲斐あって、Sunshineと当社は大きく成長しました。合併当時に掲げていた、『トヨタ以外へも拡販ができる、世界NO.1のグローバル総合内装メーカーになる』というミッションに、着実に手が届きつつあります。

一方で、トヨタ紡織が目指す『インテリアスペースクリエイター』は、まだ、世の中に存在していません。それがどういうものか、我々自身もまだ描ききれていませんが、そこへ向かうにはトヨタ紡織だけでは成し得ません。一番のパートナーがSunshineの皆さんです。

Sunshineの皆さんにおかれましては、その名にふさわしい輝きを備え、相互研鑽、相互交流などの活動に取り組んでこられました。発足当時56社だった会員も、現在では122社と大きく発展しておられることに深い感慨を覚え、改めて感謝の気持ちで胸がいっぱいになります。

今、我々が先人に感じている感謝の気持ちを胸に進み、40周年を迎えた時「ありがとう」と言ってもらえる活動にしていけるよう一緒に頑張っていきましょう。

結びになりますが、サンシャイン会員各社様への、感謝と、益々のご発展を祈念いたしまして、祝辞とさせていただきます。

目 次

Sunshine 20th Anniversary

発刊のご挨拶	3
祝 辞	4
Sunshine20周年記念式典	8
[特別企画1]	
TOPとTOPが語るSunshineのこれから	14
[年 表] Sunshine20年のあゆみ 2004年度～2024年度	20
[座談会1] OB座談会	26
[座談会2] 副会長と調達本部役員の座談会	32
[座談会3] テーマ部会 委員長の座談会	38
[探訪記]「トヨタ紡織 歴史未来館」を訪れ抱いた想いを未来へ	44
[特別企画2]	
若手会員4人が豊田会長に聞く 未来へ向かう私たちに教えていただいた「大事なこと」	47
[記念品] Sunshine創立20周年記念品制作現場の想い (トヨタ紡織デザイン部)	50

SunShine 20周年記念式典

2024年10月30日(水)/名古屋マリオットアソシアホテル



開式前



開式挨拶



荒川吉泰 会長
(サンワインダストリー(株))

祝辞



横山眞久 初代会長
(横山興業(株))



白柳正義 トヨタ紡織(株)社長

基調講演 『変革の荒波を乗り越えよう!』



講師 / 大下政司様 (一般社団法人日本自動車部品工業会副会長・専務理事)



- ### 4. 自動車部品工業会の取り組み
- サプライチェーンを強化するための6大重点テーマ
1. 協賛力強化
 2. 販売網の強化
 3. 新規人材の確保
 4. DX
 5. CSR
 6. 人材育成
 7. グローバル展開
 8. その他

- ### 5. SunShine 40周年に向けて
- 変革の荒波を乗り越えて成長するために
- GX (グリーン・トランスフォーメーション)
・ 脱炭素社会の到来をチャンスと捉え、前向きに邁進していく
 - DX (デジタル・トランスフォーメーション)
・ デジタル化を基盤に、企業競争に勝ち残る

質疑応答



松岡 誠さん
(建設ゴム(株))



鈴木明香さん
(鈴木鉄工(株))



板倉宗吾さん
(豊大工業(株))

お礼の挨拶



山本 顕 副会長 (ミヤマ工業(株))

懇親会



大塚 恭史 2代目会長の言葉
(㈱オーソカ)

「Sunshine」の名前には「未来に明るい希望をいдаこう」という思いが込められています。この名前には、実は日本語の意味合いもあって、合併時の3社すなわち「サンシャ」が、一つになって、これが「イン」、輝こう、という意味もあるんです。協力会社である我々も一つになって輝きましょう。皆さんの明るい未来に乾杯！



20周年記念品のコンセプトを動画で紹介



プロトタイプ品の披露



本誌制作の様子も動画で公開

閉会の辞を述べる
川瀬英樹 副会長
(三共鋼業㈱)



2024年度幹事の皆さん



[最前列左より] 松岡副会長、トヨタ紡織㈱細江調達本部 本部長、荒川会長、トヨタ紡織㈱白柳社長、山本副会長、トヨタ紡織㈱西村調達本部 副本部長、力徳副会長
[2列目同] 木下委員長、谷口会計監査、川瀬副会長、山田会計、高橋委員長、板倉委員長
[3列目同] 杉浦副委員長、横山副委員長、島副委員長、鈴木副委員長、牧村副委員長

20周年記念ゴルフ大会

2024年10月13日(日)

ベルフラワーカントリー倶楽部にて

好天のもと107名が参加し、交流を深めました。



Winner's trophy



20周年記念ゴルフ大会 表彰式



優勝者の大塚有企朗さん



上位入賞者

優勝	大塚 有企朗 さん (株オーツカ)
準優勝	白柳 正義 さん (トヨタ紡織株)
第3位	杉浦 雅一 さん (ゴムノイナキ株)



「白柳正義賞」に注目！

賞品 ランバークッション (2個ペア)

かつて人気を博した「トヨタ・セリカXX」。
そのシートファブリック(旧豊田紡織製)を
復刻させ、すべてトヨタ紡織のサプライチェーンの
皆さんの協力でクッションをつくりました。



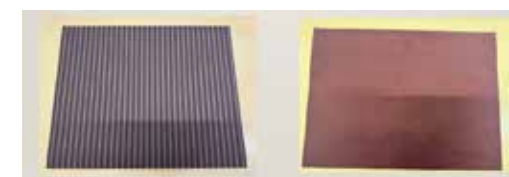
ファブリック素材は、生地はアウンデ紡織、プリントは尾張整染、裁断・縫製は牛若(丸高の協力会社)。そしてトヨタ紡織とSunshineのロゴの刺繍は、トヨタ紡織デザイン部が担いました。クッションパッドは、トヨタ紡織猿投工場で発生した廃材を、第一物産でチップにして成形、外周にスラブウレタンを貼って、2個限定で仕上げました。

トヨタ紡織取引先の皆さんで完成したクッション。世界にこの2個しかない貴重な品が参加者1名に贈られました。



当選者は副会長の山本顕さん
(ミヤマ工業株)

完成！



生地・プリント



裁断



刺繍



縫製



ウレタンフォーム



パッド

特別企画1 TOP と TOP が語る Sunshine のこれから

本気！ホンネ！のコミュニケーションができる関係を目指そう

Q 信頼されるサプライヤーのポイントは？

今日より明日を良くしていこうとする人
業界や製品情報に詳しく
我々以上にお客様のニーズを把握しようと
努力している人
そんな人のいる会社は頼りにできます

き、どうもありがとうございます。

◆**荒川** こちらこそいつもありがとうございます。創立20周年を迎えられたのもトヨタ紡織さんのご指導、ご支援の賜物だと思っています。会員を代表してお礼申し上げます。

今日は、次の世代に向けたSunshineに対するご期待、また我々が白柳さんにお聞きしたいことなどを色々伺いたいと思います。よろしくお願いします。

◆**白柳** 分かりました。何なりと聞いてくださいね。私は、2022年1月に、トヨタ自動車からトヨタ紡織に來まして、Sunshineとのつながりは、そこからとなります。まずはこれまでの歩みをご紹介しますか？

◆**荒川** 初代横山会長、先代大塚会長のご尽力により、ここまでやってこられました。旗揚げは56社、トヨタ紡織さんのご支援もあり後に会員数も増え、現在は122社となっております。

私自身は、2006年1月、自社の社長就任のため、初期はほとんど活動に関わっていませんでしたが、2009年の春先、トヨタケ工業前社長の横田さんから電話を頂き「来期、シート部会

Q 次世代の活動に何を望みますか？

双方向コミュニケーションを深化させ
「強固な信頼関係」と「風通しの良い関係」を
構築することで
トヨタ紡織さんと会員の橋渡しを
していく組織でありたいと思います

の部会長を頼むね」と言われ、その年5月から幹事を拝命いたしました。当時36歳でした。

幹事就任当時は、まだ事務局もなく、幹事自ら総会資料や発表資料を作って、みんなで訂正して、とやっていたね。トヨタ紡織さん側からは、調達部署から1名か2名ご担当いただいたという感じでした。

その頃は、トヨタ紡織さんも3社合併から間もない時期で、Sunshineとのつながりは、まだ薄かったという印象でした。そんな中、前会長の大塚さんがトヨタ紡織さんへ「Sunshineにもう少し関与し、リードして頂けないか」と申し出てくださったんですね。当時社長の豊田さんもSunshineの事を大変気にかけてくださっていて、そんなことから少しずつ繋がりが濃くなってきたように思います。

トヨタ紡織の役員さんや社員の皆さんに我々の活動を見ていただく機会を持た。この頃から、徐々にSunshineの認知度が上がってきたと思います。

2つ目は、2013年度からでしたが、Sunshine幹事4役の会社の社員の皆さんと、トヨタ紡織さん側からもご参加いただき「事務局」の形ができたこと。これには現在に至るまで毎年のレベルアップのために、多々お願い事などしてご苦労をお掛けしています。

思い返せば、昔はSunshine活動について相談をするにしても気を使っていた印象が有りますが、今はお互い色々な意見が言い合える関係になったのではと思います。これも歴代幹事の皆さんのお力によ

様相が変わった2つの転機

◆**司会** 変化点があったのはどんなタイミングでしたか？

◆**荒川** 転機の1つ目は、2011年度に初めて、Sunshineの事例展示会をトヨタ紡織さんの施設をお借りして実施したことです。会員会社はもちろん、ト

トヨタ紡織協会 Sunshine 会長

あらかわ よしやす

荒川 吉泰さん

サンワインダストリー株式会社

経歴

2009年度からシート部会部会長、2013年度から第2部会部会長、2015年度から副会長、2017年度から会長、現在に至る。

創立は56社、現在は122社の組織に成長

◆**司会** 本日は、Sunshine創立20周年の記念対談としてまして、トヨタ紡織・白柳社長、Sunshine・荒川会長の両トップからお話が聞ければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

◆**白柳** 先ずはSunshine創立20周年、誠におめでとうございます。そして今日までトヨタ紡織をサポートいただ

トヨタ紡織 代表取締役 社長

しらやなぎ

まさよし

白柳 正義さん



3社合併に際し、ご苦労された 先人の皆様には、未来を生きる我々が、 「ありがとう」と言える礎を築いて頂けた

り、現在の関係が構築されてきたからだと思います。白柳さんにも引き続き良い関係が続くようにサポートをお願い致したいと思います。我々会員も努力していきたいと思っています。

3社合併の道程の裏では 四畳半の部屋に籠り5カ月

◆**司会** 白柳さんは、2004年の3社合併に関われたとのこと。当時のことを我々にもお話いただけませんか。

◆**白柳** あれは2002年10月でしたね。百貨店である某社様からトヨタに対し、百貨店事業に専念したいとのことで、当時、子会社であった高島屋日発工業(後の「タカニチ」)の全株式を売却したいというご要望を頂いたことを契機に、タカニチ、アラコの両社がトヨタの子会社となり、グループ会社であった豊田紡織と一緒に土俵が出来あがったんですね。

2003年5月には、3社トップとトヨタで、合併に向けた第1回目のトップ懇談会。合意された合併のミッションは、世界No.1の自動車内装部品メーカーを目指し、トヨタ以外へも拡販できるグローバル総合内装メーカーになること、でした。

当時、私はトヨタ調達の内装グループGMとして、タカニチ株式の取得、そしてこのトップ懇談会を経て、方向性が固まった段階で、GM職を離れ、合併専任の室付担当員となりました。四畳半の部屋に一人籠り5ヶ月、資料作成などをしていました。その時点では機

密案件でしたから、部屋には「資料編集室」の札。2003年10月、いよいよ合併のプレスリリースとなり、晴れて四畳半の部屋から外に出ることが出来たんです。

◆**司会** 本当に四畳半だったんですか？

◆**白柳** そうですよ。ファックスが1台とパソコンとファイルが何冊かあってね、機密案件だったので、コピーを取りに行くのは全員が帰った後。フロアに覗きに行っては全員帰ったかを確認してそれからコピーをとり始める。当時はコピー機の性能もそれなりで、すぐジャミングしちゃう。20部くらいのカラー資料を揃えるのに何時間もかかるんです。あれは辛かったですね。資料編集室に1人ですから「何かやらかした人」みたいな噂は立つし、孤独感がありました。それも今となればいい思い出ですね。

◆**司会** 3社様々な方の様々な思いが交錯したのでしょうか。

◆**白柳** 合併の公表後は、特に現地パートナーとの関係がややこしかったタイに、合併WGの皆さんと一緒に出張しました。当時、特に車両事業と内装事業が分割される形となったアラコの皆様には、お一人お一人に、本当に多くの葛藤やご苦労があったこと、事務局の立場としても、息苦しい記憶として残っております。

印象深いシーンがあります。この合併決定の知らせを、当時の調達の上司が、トヨタ自動車の最高顧問であられた豊田英二さんに報告のためにトヨタ記

念病院へ行ったんです。非常に緊張して向かわれたんですがね、帰って来られたら、ものすごく嬉しそうな表情で「やっとここまで来たか、と最高顧問に言われたよ」と。その資料を作ったのが私なので、これはよくよく覚えています。

そして今、合併から20周年を迎え、合併のミッションに着実に手が届きつつあること、本当に感慨深く思いますし、この20年間の、先人の皆様、そして皆様のご努力に感謝の気持ちでいっぱいです。当時、ご苦労された先人の皆様には、まさしく、未来を生きる我々が、ありがとう、と言える礎を築いて頂けた、ということだとしみじみと思います。

成長意欲のある方が 多数いる会社は頼りになる

◆**司会** そして3社合併をしたトヨタ紡織に着任されました。トヨタ自動車の調達部門を経てトヨタ紡織へ。そのサプライヤーの組織としてのSunshineです。「選ぶ側」から見た信頼できるサプライヤーとはどんな企業であるか、ポイントをお教えいただけますか。

◆**白柳** 私が頼りになるなと思う取引先さんは、社会動向を見ながらご自身の立ち位置を把握した上で、今日より明日を良くしていこうと真摯に努力される方ですね。業界や製品のことに詳しく、勉強してるとか、我々以上にお客様のニーズを把握しようと努力している人、その場で決められる人もいいですね。明るくて人柄がいいというのも大事です。成長意欲のある方がたくさんいる会社は頼りになるなと思ってきました。

試行錯誤が続いた委員会編成

◆**司会** では荒川さん、協力会のスタンスから、信頼され選ばれるサプライヤーになるため、どんな取り組みをしてきたか、少しお話しください。

◆**荒川** 組織として、部会・委員会活動を試行錯誤の中で編成し、それをさらに再編成もして続けてきました。

私の場合は、2009年度からシート部会の部会長を仰せつかったんですね。最初はトヨタ紡織調達部さんにアドバイザーとしてサポートしていただきながら「メタル・シート・資材」の3部会、いわゆる旧3社「アラコ・タカニチ・豊田紡織」のすみ分けて活動が始まっていたんですね。

2012年度には、「第一(メタル)・第二(樹脂)・第三(カバー・資材)」の業種別3部会と、全業種自由参加の「安全委員会」という体制になりました。どの会社にもある共通のテーマ「安全」の委員会を設けたことによって、業種無関係に入れる場を作った。そこから異業種交流の芽を育てていけたらという狙いがありました。

2011年度は、初めてSunshineとして事例展示会をトヨタ紡織の施設で実施し、会員会社はもちろん、トヨタ紡織の役員さん、社員の皆さんに、我々の活動を見ていただきました。この頃から徐々にSunshineの認知度が上がっていったと思います。このことは、トヨタ紡織の社内報2012年4月号の「Shuttle」にも掲載頂きました(下記)。

2015年からは、副会長として委員会

Sunshine成果発表会の記事が掲載されたトヨタ紡織社内報Shuttle(2012年4月号)



活動のとりまとめ役を仰せつかりました。この頃から、当時で言うと「品質・原価・安全」といった業種に関係ない形で委員会構成をガラッと変えました。今ではトヨタ紡織調達本部に加えて関係部署の皆さんからも、アドバイザーとして活動のご支援を頂けるまでになり、つながりも徐々に太くなってきたと思います。委員会活動のレベルも年々向上していると思います。

フリートーク形式が好評だった 経営者研修会

◆**司会** 活動の根幹となる企画部会の事業の進化についてもお聞かせください。

◆**荒川** 企画部会で実施している3事業の一つ経営者研修会では、2014年度まではトヨタ紡織さんの会長・社長を含む役員さんと、外部講師をお招きして講演会を実施していました。

開催方法を変える契機の一つが、2015年度でした。当時社長の石井さんをお願いして、年1回の社長講演会と、双方向コミュニケーションの機会として社長・役員と幹事とのディスカッションをセットにした方式に変更しました。

一昨年、白柳さんが着任されてからは「もっと自由に楽しくやろうよ」と言っていたいて、2023年度は社長講演会と、会員会社の皆さんとトヨタ紡織役員さんによるフリートーク形式も加えました。2023年度の経営者研修会は会員の皆さんからの評判も良く、いい事例が残せたと思います。

3事業のあと二つ、経営者懇談会と自主勉強会では、各時代の重要な話題を選定しながら、トヨタ紡織さんの情報提供、会員間の情報共有、外部専門講師による世の中のトレンドなどを勉強してきました。内容もQCサークル、TPS、CSR、BCP、電動化、カーボンニュートラル、サイバーセキュリティなど多岐にわたっています。

経営者懇談会では、設立の頃の会員56社の時は、年1回10社/Gで和気あいあいでしたが、トヨタ紡織さんからの情報提供という一方通行的な側面もありました。

会員が100社超えになって、初期は年1回20社/Gでしたが、企業規模が大小混成で、求めている内容も違うので、なかなか意見が言えない、かみ合わないといったこともありました。現在は1回10社/Gを2年間で1周りさせ、メンバーもテーマによって決めていますので「トヨタ紡織さんからの情報提供+会員の取組発表」「全員参加・全員発言」を旨とし、経営者懇談会として「有りたい姿」になってきていると思います。最近では、発言が多く司会の皆さんが時間配分に苦労しているようです。その後の懇親会も実施していて、楽しくコミュニケーションも出来ていると思います。

こうした活動を通じて、トヨタ紡織さんと会員各社が「強固な信頼関係」と「風通しの良い、本音の言える関係づくり」をさらに構築できたら良いなど。その結果「信頼され選ばれるサプライヤー」に会員各社が近づいていけるのかなと思っています。

「2030中期経営計画」の 達成に向けwin-winの関係を

◆**司会** 2024年9月、トヨタ紡織の企業価値向上への理念や取り組みをまとめた「トヨタ紡織レポート」がリリースされました。Sunshineがトヨタ紡織さんと共有すべきこととして、目指す姿をお聞かせいただけますか。

◆**白柳** まず、「2030中期経営計画(中計)」で未来のトヨタ紡織の目指す姿を鮮明にしました。今、クルマに求められる価値は「移動そのもの」から「移動空間における体験」へ大きく変化しつつあります。そこへ向けて、技術開発、受注活動や生産体制づくり、新たなビジネスモデルづくりの仕込みを始める時期が来ています。

ここでは、2030年の我々が目指す姿を「インテリアスペースクリエイターとして快適な移動空間の実現、製品・顧客の幅を広げながら社会課題の解決に貢献している会社」と定めています。

実現に向けては以下の4つです。

・企画提案力・技術開発力の強化

自動車産業の大変革期であるいま トヨタ紡織さんとSunshineで 一丸となってチャンスをつかんでいける！



- ・ものづくり競争力の強化
- ・販売能力の強化
- ・経営基盤の強化

この中計の実現に向け、2024年4月に組織改革も実施しました。車室空間・移動空間に対する世の中の期待に応えるべく、社会になくてはならない会社であり続けることを打ち出しています。

◆荒川 自動車産業が100年に1度の変革期と言われて数年が経過しましたが、動力源もHV・PHEV・BEV・FCVなど多様化が進み、2020年にテスラの時価総額が自動車会社で1位になり、2023年には中国自動車が出台数世界一になるなど、業界が大きく変化していると感じています。

「トヨタ紡織レポート」にもある通り、クルマの価値も「快適な移動空間の実現」が重要だと思います。そのために仕事・経営のレベル向上が求められ、働く仲間も「日本だけでなく、世界中の多様な価値観を持った人たちが」必要となっていますね。

ただ、この状況をピンチと思うか、チャンスと思うかで取り組み方も変わってきますし、今のトヨタ紡織さんとSunshineの関係なら、チャンスが多い時代かなと思っています。自助努力はもちろんですが、困ったことを相談できる関係を構築してきた、この流れで、トヨタ紡織さんの「2030中期経営計画」の達成に向けて、win-winの関係が築けるような仕掛けが出来るといいなと思っています。

大事にしてきた「現地現物」と デジタルの利便性、 使い分けを見極めて

◆司会 今回の企画では、会員の皆さんにもどんなことをお聞きしたいか募ってみました。いくつか質問させていただきます。まず一つに、今はいわゆる「アフターコロナ」となりました。これについて、どんな感触をお持ちでしょうか。

◆白柳 コロナ禍で変化したのは、まずDXが進みましたね。デジタル技術、クラウドサービスなどの活用と活用レベルが確実に上がりました。これは財産ですね。働き方の柔軟性がふくらんだ、ワークライフバランスの浸透も得られた3年間だったと思います。

一方で、コミュニケーションの密度が下がっていると感じます。雑談から発展するイノベーションが生まれにくいということ。これは全世界で悩んでいることだと思います。だからといって昔の状態に戻すんじゃないで、リモートの中に自由なチャットルームがあるなど、面着以上の新たなコミュニケーションの場を設ければ、今の若者にはそちらの方が話しやすいのかもしれない。イイとこ取りをしてコミュニケーション手段を再構築していく時期が来ていますね。

◆司会 コミュニケーションということ言うと、Sunshineの顔ぶれは、DXのレベル向上がなかなか進まないとか、人材の発展性の絵を描きにくい会社が少ない。だからこそ、去年パネルディスカッションで話題にしたDXの話とかあいうテーマと言うのはもっともっと持続的にやるべきだと思うんですね。

◆荒川 そう思います。お金をかけないでやれる事はあるよねと。トヨタ紡織さん主催でやってもらっていることは勉強になります。それを我々が1から100までやるっていうのは無理でも、0から1になるだけでもいいと思います。変わるとか、変えることが大事で、いろんな情報をいただくことが、中小企業には必要だと思っています。

◆白柳 コミュニケーションのことで言うと、「現地現物」と「リモート」はやはり相反する部分があります。大事にしてきた「現地現物」の、置き換えられる部分と、置き換えられない部分を見極める。そこを見失わないようにしなきゃいけないと思います。

◆司会 デジタル関連の講演は、協力会の中で次の世代の人たちの活動として共有していくというのも、サプライチェーンのあり方の一つだと思います。

◆白柳 社内の職場四十数か所を順に回り、部長・室長・GM・若手の各層と対話をしたんです。部長クラスからDXという言葉は出てくるけど実は曖昧模糊とした理解。一方で若手の皆さんはAIを使ってこういうことをやりたい、どこに相談すればいいんでしょうかとか、解像度が高い。やりたい気持ちが強いんですね。そういう層に響くことをやっていくというのが大事なかなと思います。

とはいっても、私が職場に行ったからといって正直、意見が活発に出てくるわけじゃない。でも言う人は言いますね。待遇のこととかね。

◆司会 これからは、従業員が身体的・

精神的・社会的に満たされ、いきいきと働ける職場づくり、いわゆる「ウェルビーイング」目線は、経営上のポイントの一つになっていくと思います。日々心身の幸福感があって、その上で仕事をしていく。これについてトヨタ紡織さんで参考にさせていただける情報はありますか？

◆白柳 昨年、人的資本レポートというものを出版してもらいました。企業はやっぱり人ですから、必要な人を明確にして、そういう人に入って頂ける、そしてそういう人が育つ会社にしていくことが大切なんです。その土台になるのが多様性とか、職場環境、安全、コンプライアンスなど、言ってみれば一人一人の社員がウェルビーイングを感じられる会社ということなんですね。

個人的にウェルビーイングのことを言えば、水泳をもう30年以上ずっとやっているんですが、心身ともに健康であることが大事。それが経営の優先順位の第一位なんだと昔から言い続けてきています。

◆荒川 それは身に染みてわかります。先代が早世したので、私も健康には気を遣っていて、年1回の人間ドックは欠かしません。それと毎朝のストレッチと休日の長風呂でストレス解消しています。

一番のパートナーが Sunshineの皆さんです

◆司会 最後にSunshineの未来を担う次世代の仲間に向けてメッセージをいただけますか。



お二人にお尋ねしました「私のウェルビーイング」



コロナ禍に自宅ガレージに設けたプールで泳ぐ白柳社長。水泳歴は30年以上



ブレード等を使ったストレッチに励む荒川会長。毎朝のストレッチ歴は18年

◆白柳 「2030中期経営計画」では「インテリア・スペース・クリエイターとして新しい価値を創造」としていますが、それがどういうものか、正直我々も描ききれていないんですね。合併して20年、次の道を発明していかなければいけないと思っています。若い皆さんが、どういう姿になれば納得していただけるか一生懸命考えていきたいです。

これは、我々だけでは絶対できません。一番のパートナーがSunshineの皆さんであると思っています。今後ともよろしく願います。

◆荒川 励みになるお言葉をありがとうございます。20年が過ぎ、今は本当に本音が言えるいい関係になってきました。この後の10年、20年先に向け、トヨタ紡織さんの向かう方向を見極め、自分たちが向かう方向を見つける。そして共に頑張っていきたいと思っています。今後ともよろしく願います。

◆白柳 最後に言わせてください。協力会活動って、若い頃は何でやっているか、わからなかったんですね。だけど職層が上がるにつれ、いかに大事な活動なのかと身に染みてわかってきたんです。

協力会活動をしていると、ベクトルがまず合ってきます、人も育つ、製品・現場、会社が良くなる。昔から「本気本音のコミュニケーションがちゃんと取れる間柄であって、初めてお互いが良くなっていく」と私は言い続けてきました。だけど実際には、そんなに簡単なことじゃないというのも本音です。

そこへ今、荒川会長から「いい関係になってきた」と言って頂けた。大変頼もしいことです。次の20年後の皆さんから、ありがとう、と言って頂ける活動にしていけるよう、一緒に頑張っていきたいです！

<司会進行>
山本 顕副会長(ミヤマ工業㈱)



SunShine 20 年のあゆみ 2004年度～2024年度

3社合併で、協力会も明るい未来を目指し、一つに融合

SunShineのできごと

2004年度

- 初代会長 横山眞久就任
56社でスタート



初代会長 横山 眞久



2004年設立総会



一同揃い相互研鑽を誓う

2005年度

- シート、メタル、カーペット、ファブリックの各研究会が成果発表会実施



4研究会でスタート

2006年度

- 経営講演会／講師 豊田周平社長「トヨタ紡織第2の創業期にあたって」
- カーペット研究会が人材育成による品質改善活動実施
- ファブリック研究会がシート研究会と共通テーマで交流

2007年度

- 「Sunshine品質宣言」発出

2008年度

- トヨタ紡織グローバル取引先総会へ初参加

トヨタ紡織のできごと

- アラコ・タカニチ・豊田紡織合併「トヨタ紡織」発足
本並正直社長



社名除幕式にて

- 「TB Way」制定
- 海外統括会社設立 (TBA, TBAS, TBEU)
- 刈谷技術棟完成

- 豊田周平社長就任
- トヨタ紡織技術会発足



豊田 周平社長

- 豊田紡織中国事業開始

- グローバル研修センター完成
- 基礎研究所設立



グローバル研修センター

会員増え「第2の創立期」へ

2009年度

- 第2代会長 大塚恭史 就任
- 会員企業107社
- 企画部会とテーマ部会の2部会制に

第2代会長
大塚 恭史

2010年度

- テーマ部会のファブリック部会、カーペット部会を統合し「資材部会」に体制変更
- トヨタ紡織QCC発表会に2社が参加
- トヨタ紡織(中国)有限公司、上海豊田紡織廠記念館、UFJ訪問

- 新世代シート 骨格『TB-NF100』を展開
- トヨタ紡織学園開校
- 2層メルトブロー工法エアフィルタ濾材生産開始



TB-NF100



2層メルトブロー工法によるエアフィルタ

- 猿投開発センター2号館完成
- 豊田周平社長 藍綬褒章を受章



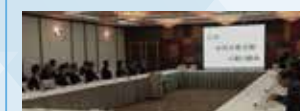
猿投開発センター2号館

2011年度

- トヨタ紡織QCC発表会に4社が参加
- 成果発表会でパネル展示導入
- 経営者懇談会地区ブロック別に7回開催



成果発表会/パネル展示



経営者懇談会

2012年度

- 品質活動キーワード「一人一人が品質の主役」
- 安全活動キーワード「リスク管理強化、大規模災害に対応」
- 経営者懇談会で工場見学会 (mizkanほか)



mizkan工場見学

社会のできごと

- 九州新幹線開業
- 新潟県中越地震



- 中部国際空港開港
- 「愛・地球博」開催



- 世界人口65億人

- 郵政民営化
- 中日ドラゴンズ 53年ぶり日本一



- リーマンショック

- 裁判員制度開始

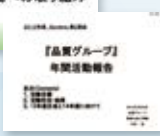
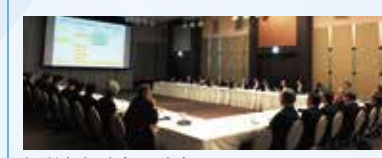
- 小惑星探査機はやぶさ 地球帰還

- 東日本大震災
- タイ洪水
- トヨタ自動車プリウスPHV発表

- 東京スカイツリー開業



業種を横断した委員会構成へ

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
テーマ部会を第1・第2・第3部会に変更     各部会の成果発表資料	- 会員共通の重点課題「安全」「品質」 - 創立10周年記念講演会、懇親会、記念誌発刊  創立10周年記念誌  野球解説者 村田兆治氏の講演  創立10周年記念懇親会	テーマ部会を「原価」「品質」「安全」の3委員会に変更  品質委員会の成果発表会	- 会則へコンプライアンスに関する総則を追加 - 経営者懇談会で討論方式を採用、トヨタ紡織役員参加  経営者懇談会で討論
- FHS工法モーターコア構成部品生産開始 - TNGA 骨格を開発 - 鉄道車両用シート初受注  FHS工法によるモーターコア  TNGA思想によるシート骨格  新幹線グランクラスに採用されたシート(写真提供 JR東日本)	- 多治見テストコース(多治見技術センター)完成 - 燃料電池関連部品開発  燃料電池スタック  多治見テストコース(多治見技術センター)完成	- 石井克政社長就任 - 航空機用シート初受注  石井克政社長  ANAと共同開発による航空機用シート	- GQLC開所 「2020中期経営実行計画」策定  GQLC (Global Quality Learning Center)

● 富士山 世界遺産 登録



● 消費税率8%引上げ

● 青色LEDノーベル物理学賞受賞

● トヨタ自動車MIRAI発売

● 北陸新幹線開業

● マイナンバー制度開始

● 国連SDGs採択



● 熊本地震

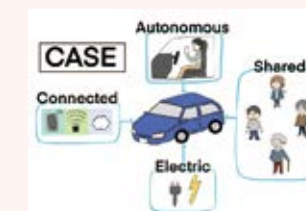
● 選挙権年齢18歳に変更

BCP、CSRなど社会課題にも向き合い活動活発化

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
- 第3代会長 荒川吉泰 就任 - 会員企業121社 - テーマ部会名称「原価委員会」を「CSR委員会」に変更  第3代会長 荒川吉泰	- 経営者研修会にて会員会社によるディスカッションを実施 - 沼社長の講演に続きパネルディスカッションで意見交換 - 経営者懇談会でBCP、リスク管理のテーマが中心に   沼社長の講演に続きパネルディスカッションで意見交換 経営者懇談会でBCP、リスク管理のテーマが中心に	- 経営者研修会 ◆沼社長講話「100年に一度の大変革期の中で次世代に向けた布石を打つ」 - 有事に備えた会員間代替生産を実験 - コロナ禍により経営者懇談会第5回～第7回、成果発表会を開催中止  有事の際、会員会社間で即時の金型移管ができるかを実験	- 品質活動を「部会」に格上げ、活動を強化 - コロナ禍により総会、成果発表会をWEB配信  録画・配信スタイルの成果発表会
高岡工場・猿投工場操業50周年	- 創業100周年 - 沼毅社長就任 沼毅 社長 - グローバル取引先総会に海外サプライヤーが初参加 - ものづくり革新センター新設  創業100周年記念式典  ものづくり革新センター	- グローバル取引先総会 - 様々なアトラクションを取り入れた2019グローバル取引先総会   様々なアトラクションを取り入れた2019グローバル取引先総会	- 刈谷本社新本館が稼働 - ラスベガスCES2020で未来の車室空間を提案  MX191

● 藤井聡太棋士29連勝

● 自動車業界は100年に一度の大変革期に



● 西日本豪雨

● 「令和」に改元

● 消費税率10%引上げ

● 新型コロナウイルス猛威

● 2050年カーボンニュートラル宣言発出

ウイズコロナ社会到来、双方向コミュニケーションを深化へ

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
「トップが主導、トップが参加、トップが議論」を掲げ品質委員会が活動を強化  品質委員会/溶接プレスWG - CSR委員会でSDGs、カーボンニュートラルへの対応を進める  脱炭素スクール修了式	- CSR委員会をCSV委員会に改め、社会とともに価値を作る経営姿勢を共有 - CSV委員会で「脱炭素スクール」を立案、初年度9回開催  脱炭素スクール	- 経営者研修会 ◆白柳社長講話「BEV化に伴うトヨタ紡織の取り組み」 - 白柳社長を講師に迎えた経営者研修会 ◆宮崎副会長講話「職場風土改革なくして企業の持続的成長なし」  白柳社長を講師に迎えた経営者研修会	創立20周年記念行事実施  創立20周年記念式典  年表パネルに見入る横山元会長と大塚前会長  未来への心構えを学んだ基調講演  100名余が参加した記念ゴルフ大会
ユニット生技センターデミング賞 受賞	- 白柳正義社長 就任「好きだなトヨタ紡織」さらに皆様から愛される会社に 「トヨタ紡織 歴史未来館」完成  白柳正義 社長  トヨタ紡織 歴史未来館	- JAPAN MOBILITY SHOW 2023 トヨタ紡織が紡ぎだすミライを発信 2030年中期経営計画策定  MX 221	3社合併20周年 2025年大阪・関西万博の協賛決定

- 気候変動サミットで国内の温室効果ガス排出量を2030年度に13年度比46%削減目標
- 東京オリンピック・パラリンピック開催

- iPS細胞で慶大が世界初の脊髄治療実施
- ロシア・ウクライナ戦争

- WBC 日本優勝
- 新型コロナ「5類」へ移行

- 能登半島地震
- 日本の月探査機「SLIM」が日本の無人探査機として初めて月面着陸に成功

2024年度トピックス

好評だった！「20周年記念講演」（第2回経営者研修会）

1988年ソウル五輪銅メダリスト

小谷実可子氏講演会「私のシンクロ人生」

2025.1.22 ANAクラウンプラザホテルグランコート名古屋

1988年ソウル五輪、アーティスティックスイミング（旧・シンクロナイズドスイミング）で銅メダルを獲得された小谷さんのお話に耳を傾けました。

講演要約 30年振りに競技復帰を果たし、世界マスターズ大会で金メダルを次々獲得。世代を超えた多くの人たちに、「年齢は関係なく、いつでも新しい挑戦ができる」「人生、50歳から!」ということをもっと示そうと努力を続けた。自らのモチベーションアップや周りの人の存在が支えになった。



小谷実可子氏 経歴

幼少の頃からアーティスティックスイミング（旧・シンクロナイズドスイミング）に熱中し、1988年ソウル五輪のソロ・デュエットで銅メダルを獲得。国連総会に民間人として初めて出席。世界大会のリポーター、東京2020招致アンバサダーなどで国際的に活動する一方、自身がコーチを務めるクラブでアーティスティックスイミングの魅力を伝承している。JOC常務理事、日本オリンピック協会会長ほか。



映像を交えた講演



サイン色紙に記されたフレーズ

Keep Swimming
Keep Dreaming and
Keep Smiling like Sunshine

Sunshineの名前にかけて
素敵なメッセージをいただきました！



質問タイムでは丁寧なご回答をいただきました



控室で和やかに談笑

座談会 1

真のグローバルカンパニーを目指したトヨタ紡織の「第二の創立期」を支えた
Sunshine幹事OBに聞く。

懐の中も見せ合った組織づくり そこから育った信頼関係

2004年の創立初期から委員会活動などで懐のうちを少しずつ見せ合い、今日のSunshineの礎を作った当時の幹事・事務局OBの方々にお集まりいただき、当時を振り返っていただきました。



社名と顔が結びつかない、Sunshineの名も認知がないところからスタート

●司会 今日、Sunshine創立期から活動に関わり、組織の「かたち」を作っていたOBの皆様にお集まりいただきました。この20年誌は、今後Sunshine活動に参加される皆さんのバイブルにもなるよう、ご任期中の苦労話やエピソード、得られたものなどを記録に残し、未来を担うみなさんにお渡ししたいと思います。

2004年、豊田紡織とアラコ、タカニチの3社の合併に合わせ、その協力会社も一つになろう、ということでSunshineが誕生しました。創立メンバーは56社。それまで関わったことのない会社が一つの組織になり、そのとりまとめを引き受けてくださったのが、初代横山会長でした。

その後継、2代会長として8年を率いてくださったのが大塚さん。当時はトヨタ紡織が「真のグローバルカンパニー」を打ち出して歩みを始めた頃。2006年には豊田周平社長が就任し、その意気を伝える「トヨタ紡織第二の創業期にあたって」と題した講演をしたことが記憶に残っています。

大塚さんは、そんな時期に会長に就任されました。「協力会社として足元をがっちり固めてほしい」という弊社の思いを受け止め、組織づくりに尽力いただいたと思います。まずは会長職に

《出席者》

大塚 恭史さん
(株式会社オーツカ 会長)

野村 隆さん
(千代田工業株式会社 相談役)

橋本 淳さん
(株式会社江口巖商店 社長)

宇井 清さん
(株式会社江口巖商店 顧問)

南 将之さん
(トヨタ紡織株式会社 調達本部OB)

＜司会進行＞
長谷川 直人さん
(トヨタ紡織株式会社 調達本部)

就いた時のお話から伺いたいと思います。

●大塚 私が会長職を受けた時は、トヨタ紡織の調達のトップは栗谷本さんでした。今でも覚えていますが、2008年の正月前に呼ばれて「お前、来年会長やれ」と言われた。栗谷本さんのおっしゃることですからね、もう「お受けします」と。そこでお聞きしたんです「何年やるんでしょうか？」と。そうしたら「まあ、4年やったらいいだろう」と。そして4年経つ頃「そろそろどうでしょうか」と伺うと「もうちょっとやれ」と言うことで、8年やらせていただいたんです。

Sunshine創立期は、合併3社の協力会社が一つになったわけで、会で顔を合わせても会社名と人の名前が結びつかない。そもそも「Sunshine」という名前すら認知が薄かった。そんな時期を、初代横山会長がまとめてくださいました。引き継いでみると、ご苦労が身に沁みました。

次に、2009年度になると、トヨタ自動車の協力会・協豊会の会員さんが加わりました。一気に107社になったんですね。この時は大変でした。初期メンバー56社の皆さんで設立から4年近くやって、やっとみなさんと話ができるようになっていた頃です。中小企業が多い顔ぶれで、ワイワイガヤガヤという雰囲気もありました。

ところが107社になったら、協豊会の会社には一部上場会社もある、トヨタ紡織さんの子会社もあるということで、ギク

大塚 恭史

副会長(2004～2008年度)、
会長(2009～2016年度)



シャクした感じがありました。

当時委員会は、シート、メタル、カーペット、ファブリックの4つ、合併前3社の得意分野でカテゴリー分けをしてたんですが、そこで委員会活動をするにしても、大企業と中小企業の集まりは、ギブ・アンド・テイクにならないんです。テイク・アンド・テイク、またはギブ・アンド・ギブになっちゃって、会員の相互協力の体制が作れなかった。これを何とかしなければというのが大きなテーマになりました。

それで取り組んだのが組織の再編成。役員のメンバー構成から委員会活動、その他諸々の企画の内容をガラッと変えざるを得なかった。これが2009年。Sunshineの「第二の創立期」と言っていると思います。

「品質はいつ頃に良くなりませんか」

●司会 橋本さんは、直前までトヨタ車体さんの協力会役員をやっておられ、退任されたすぐの2013年に、副会長として入っていただきましたね。

●橋本 事前情報が全くないところで、大塚さんから電話をいただきましてね、正直びっくりしました。でもこういう事は、お話をいただいたら一発で「イエス」で返さないと失礼だろうと思い「はい、お受けします」と。実は、あえて大塚君と呼びますが、彼とは中学・高校の同窓生で付き合いも長い。君が言うならという感じで。私と宇井は、江口巖商店の立場で、直前までトヨタ車体さんの協力会役員をやっていた。トヨタ自動車の協豊会の一員でもあった。そんなことから、協力会運営のノウハウ提供ができるかな、いくらかお役に立てればなあという思いで、大塚さんのお声掛けにお答えした、というのが当時の思いです。

●司会 野村さんは、はじめはメタル部会に入られて、委員会再編で品質委員会へと委員会活動に長く携わってこられました。こちらでもまた苦労なさったと思うのですが、いかがでしたか。

野村 隆

メタル部会 部会長(2009～2014年度)、品質委員会
委員長(2015・2016年度)、
副会長(2017～2021年度)



●野村 弊社の前任社長が2007年12月に亡くなられて後継社長を引き継いだんですが、ちょうどその頃に、当時会長の横山さんが来られて「役員をやってくれ」と言われて入ったんですけど、ほんと大変だったですわ。品質のいろんな数値の前年比とか出すんですけど、プロパー会社の結果が良くてもトヨタ紡織全体では目標未達。結局それが品質委員会全体としての評価になる。あっちから、こっちから「これ、何のためにやっとなんだ」と言われてね。各社一生懸命やってるんですよ。トヨタ紡織さんからご指導を受けるんだけど、なかなか向上しない。思わず「品質はいつ頃に良くなりませんから」って申し上げたこともありましたよ。

●大塚 Sunshineとしての品質活動って、やってるのは協力会社同士でも、個々の会社に土足で足を踏み入れるような部分もあるわけで、実際はなかなか入っていけない、見てもらいたくない部分があるんですよね。そこを「Sunshineの活動として、全体を通して品質を上げるためにやる」ってことで続けてきた。そのギャップを説明して回るんですから野村さんは苦労されたと思いますよ。

●野村 でも私が退任する頃は、結構土足で入りあうようになりましたよ。品質部署でやってることに、会社トップが関わるようになったんです。意見も言い合うようになってね。それでお互い入りやすくなったと思います。

第2回Sunshine定時総会(2006年)
トヨタ紡織:好川会長、本並社長 Sunshine:横山会長ほか出席者の皆さん





橋本 淳

副会長(2013～2016年度)

●南 トヨタ紡織の品質部隊が関わるようになったんですね。そうすると各社とも自社の懐に入れざるを得なくなったんですね。これが大きかった。トヨタ紡織との連携が強くなった。重要なタイミングだったと思います。それでだんだん良い結果が出るようになりました。

自社のやり方を徐々に見せ合えるように

●司会 委員会の活動で苦労話とか良かった話、もう少しお聞かせいただけますか？

●大塚 委員会活動って、結局、品質が肝なんですよ。トヨタ紡織さんの自社の品質にも関わる問題ですから、私たちの時代、豊田周平社長も出てくださって、ずっと気にしていたのだと思います。

●南 成績の芳しくない会員会社に、品質委員会に入ってもらって意識の引き上げにも取り組みましたからね。

●野村 そうは言っても、それぞれ別の会社だからなかなか言えないですけどね、本当のところを言いましょう、良くない部分も見せあって、みんなでアドバイスし合えましょうと、少しずつやり始めた。そうしたら「ウチはこうやってるけど」って小出ししてくれるようになってきた。伝染していった感じです。あの変化はすごかったなあ。はじめ「壁」だったのが、ある段階を超えたら、コミュニケーションが成立するようになってきたんです。

●司会 大塚さんと橋本さんと全体のコミュニケーションをとっていくための苦労というか、工夫はいかがでしたか？

●大塚 部会・委員会がコミュニケーションのきっかけの場になったと思うんです。はじめの頃は、部会の名前も今と違ってましてね、メタル部会はアラコさん、シート部会はタカニチさん、カーペット部会・ファブリック部会は豊田紡織さんとその類似・関連事業の会社さん、という形で組織されてたんですね。そうすると、それぞれで固まっちゃってね。それじゃあいけないということで、再構成のガラガラポンをやることになって。資材部会をつくったり、そのあとはアラコさんとタカニチさんが一緒にシート部会に入ったりですね。



宇井 清

事務局(2013～2016年度)

●南 やはりどうしても合併前3社の壁があったんですね。その意味でプロパー会社にとっては、部会活動は大事な活動という位置づけだったんですね。

●大塚 そこからまた組み替えて、品質、原価、安全というような、事業内容にかかわらず、どこにでも入れる形に組み替えたんですね。その中で安全委員会はすべての会社に通じる課題ということで、全社やったんですよ。会員間の相互交流を重要視して、ギブ・アンド・テイクができる形にもってきた。Sunshineの4役、そして各幹事の方々と結構ワイワイやるようになって。

“飲みコミュニケーション”の大切さを実感

●野村 トヨタ紡織の調達の役員さんが飲み会とか企画してくださったこともありでしたね。幹事の人たちとね。そうするとワイワイできて、ああいうのはすごく必要だなと思います。

●南 やがて新しい知見を得てレベルアップを、という目的で外部講師の講演会も取り入れるようになりましたね。

●大塚 そうした事業を進めるのが企画部会で、経営者研修会、自主勉強会、経営者懇談会の枠組みを作り、それぞれに企画を練ってやってきたんですね。

●南 この辺はね、企画した内容に対して違う意見を言う人もいるわけですよ。そういう声も聞かないわけじゃないけど、そこだけ見てるわけにはいかない。そんな時に相談に乗ってもらったのが橋本さん、宇井さんでしたね。

●宇井 経営者懇談会にしろ、その他講演会にしろ、場所をできるだけトヨタ紡織さんの近く、そして費用を多くかけずにできるところを探して、講師の方を手配して、会場下見するといった段取りを事務局が行なったんですが、手間もかかり大変なところがありました。

●大塚 会議は持ち回りでやりましたね。それが今の経営者懇談会のベースになったんですが、最初の頃は、トヨタ紡織さんの役員同士ですら「(合併前の)どちらの会社の方でした？」みたいな感じでしたけど、私が会長になった頃から、やっとお互いわかりかけてきたんですね。

●南 メンバーの中には出席を断ってくる人もいましてね、それにも苦労しました。

●大塚 トヨタ紡織の協力会というスタンスでやっていることで、そのあり方なり、位置づけを認知してもらうという課題がありましたからね。

これは創立の頃の会員56社当時のことですが、品質活動は、「自分たちはこういう品質活動をやってきました」と言う発表会を調達の方々に向けてやっていた。それだと調達の方々と協力会だけの話で終わっちゃう。これをオープンにしようということになって、トヨタ紡織さんのGeoホールで、1社1社が発表して、パネルも作って、Sunshineの名前の由来の説明もしてという感じで発表会をやるようになった。トヨタ紡織さんの調達の方には「この日、何時何分から発表会があります」と社内に案内してもらって、これを3年くらい続けて認知度が高くなってきたわけです。そうしたら、段々と来てくださる役員の方も増えていきましたね。

そんなことがあって、自主勉強会だとか、経営者懇談会だとかに突っ込んだ話し合いが、調達の方たちと会員メンバー間でできるようになって、さらにいろんなことで連携して、レベルアップに向けた体制作りをやってきた。これが「第二の創設期」だったと思います。

活動で得た学びは、すごく勉強になった

●司会 会員の皆さんにとっては、協力会活動をやってるから、受注が膨大に増えるということには簡単にならないと思うんですが、自社の何かに役立ったみたいな話がありますか？

●野村 社内でもちゃくちゃ議論しましたよ。出てくるのは「何の意味もない」と言う声。理解・定着までは大変でした。

●大塚 野村さんの言う事は非常によくわかります。組織内を見ているとね、品質にしろ安全にしろ、社長自らが関わってる会社と、安全衛生とか品質保証といった社内にある部署レベルでやっているところがあって、姿勢はそれぞれ。だけど、どちらであっても、学び、教えてもらうべきところは必ずあるわけです。交流が進むと経営者懇談会なんかでワーワー言い合って参考にすることができるわけです。

大変だったと思うのは、委員会組織内で競合会社があること。「そこ」に踏み込んでもらっては困ると言う部分も当然ある。それが年を追うごとに変わってきて「どうぞ見てください」と言い合えるようになった。

●南 だんだん認知されてくると、会社の上層部の理解が進んできたんですね。

●司会 橋本さんの江口巖商店さんは、トヨタ紡織との取引のウエイトが大きいわけではないと思うんですが、Sunshine活動は、どんなスタンスで取り組んでこられたんでしょうか。



南 将之

事務局(2004～2022年度)

●橋本 経営者懇談会でも品質の委員会でも、参考にはなりますよ、絶対に。大塚さんから副会長職のお声かけを頂いた時は、正直言ってSunshineとトヨタ紡織さんの間には壁があるなって思ったんですね。だけど4年やって退任する頃には、トヨタ紡織の方と、また会員間で、うまくコミュニケーションができるようになって、壁が取れてきたような気がしました。

●司会 橋本さんが副会長を務められたのは創立9年目ですね。その頃でも壁のようなものを感じられたんですか。

●橋本 在任の4年間で、徐々にその壁が低くなっていったと思います。印象に残ってるのは成果発表会ですね。トヨタ紡織さんの方が沢山こられて賑やかで、成果発表会もパネル展示もきちんと見てくださって、滞在時間も結構長くて。当時の豊田社長は、来てくださると熱心で、意見も言うていただきました。

●大塚 会員会社間の壁が低くなったということの背景には、社会的な要因もあったんだと思います。創立7年目にあたる2011年は、東日本大震災があって、タイで大洪水がありました。BCPがものすごく叫ばれた時代なんですよ。そのBCP対策となる取り組みに、例えばミヤマ工業さんと横山興業さんは、災害を想定して、実際に金型移管のトライアルに取り組んだ。そこまでやるのか、という印象でしたが、会員間のオープン化が進んだ大きなポイントかなと思っています。

●南 共通の危機感があったからできたんでしょうね。

●野村 Sunshineの活動ってすごい勉強になりましたよ。ずっとやっていけば、絶対に仕事につながっていくと思うし、社内のレベルも上がっていくと思うんですよ。

●大塚 そうですね。それに加えて、例えばトヨタ紡織さんと取引の話をしているところに、「ところで、Sunshineの話だけど、こういうことやってくれないか」と投げかけられることもありました。これはもうSunshineとしてはウェルカムなんです。そうなれば我々も「それについてはこう思っている、こう進めている」とSunshineとしての意向を伝えられ、活動のプラスになっていきますから。定時総会資料一つとっても、企画部会で何をやっていくか、調達部門の役員の方に事前に見せて、ご意見を聞いて、それを持ち帰って直して、また見せて、というように双方向コミュニケー

ションをやってきました。これがとても重要だと思ってきました。

●橋本 双方向コミュニケーションで思うのは、組織って阿吽の呼吸みたいなところがあって、年間にやることはほぼ決まってるので、あまり突っ込んだ話をしなくてもお互いわかってるよねという感じで進んでいくべきものだと私は思っています。そういう見方をすると、私の退任の頃は、そのあたりがうまく回ってたような気がしますね。

●南 行事後は“飲みコミュニケーション”を必ずしよう、それによってフェイス to フェイスを深めよう、阿吽の呼吸をつくつていこう、という目的でいろいろ工夫しました。懇親会の席順一つとっても、誰の前に誰が座るといいかなど、何度も揉んでね。人間だからいろんな部分をうまく混ぜ込みながら、いかにワイワイやるか。この辺り大塚さんは気を遣われたと思います。

トヨタ紡織側の事務局としてはね、あくまで協力を支える側なので、表に出ちゃいけない。そこをわかってる人を社内的に育てられているか。それは今後のこちら側の課題でもありますね。

●大塚 当時の豊田社長は取引先のことをよく気にしていただきました。会員が106社になった時の講話のエピソードを覚えているんですが、欧州に着任された時、現地でも協力を作った。数年してまた着任した時、その組織が下火だった。それをテコ入れしたらワイワイやるようになった。だから君たちも頑張ってくれたまえと。取引先を支えるという気持ちをずっと持っておられた、今でもそうだと思います。

●野村 そうですね、豊田社長はいつも我々のことを気にしてくださいました。成果発表会の時は必ず来て、質問もされましたもんね。

●大塚 親睦のゴルフ大会を盛り上げるのも工夫しましたね。初期の頃は会員になかなか参加してもらえなかった。豊田社長はゴルフをされないの、それもあったからでしょうか、会員の参加が芳しくなかった。そこで豊田社長にお願いにいったんです。「多くの会員に参加してもらえよう、社長の名前でトロフィーを寄贈してくださいませんか」と。そうしたら寄贈してもらえましてね。それで会員には「このトロフィーが豊田社長ですから」と言って認知させていったんですね。

ゴルフは準備も運営も手間がかかりますけどね、ある時から



恒例のゴルフ大会もコミュニケーションの場になっている

は、協豊会の幹事だったニッパツさんがノウハウを持っていたので、それを提供してもらった。そういう親睦を深めるノウハウも提供し合えるようになってきたんですね。手間がかかることを一緒にやって、関係が深まるということもありますからね。

二世教育、新しい活動の仕掛けが必須

●司会 組織活動には「後継をどうするか」が常に課題としてあると思うんですが、種まきみたいなことはいかがでしたか？

●大塚 私が会長になったのは50代の初めでしたけど、その頃、30代、40代の若手の創業2代目が結構いましてね、いずれ幹部にということで、その人たちに部会に入ってもらって、副委員長からやってもらうというような、いわゆるジュニア・二世教育をやってきました。後継者育成をしっかりとやっていかないと、という思いはずっともっていました。そうしてやってきた人たちが、今委員長になったり4役になったりレベルアップしてきています。

この取り組みは、あえて「二世教育だからね」とは言わずに、トヨタ紡織さんとも相談しながらやってきました。組織はやっぱ「人」をどうするかが継続していくポイントかなと思っています。

●橋本 コロナ禍以来、いろんな仕組みのDX化が進んだと思うんですけど、協会の良さって、人が寄ってワイワイやるのが一番の魅力だと思うんです。そういうことを念頭に、常に原点に戻って組織が動いていくこと、トヨタ紡織さんと協力が車の両輪のようにうまく回って行くのがいいなと思いますね。

●野村 組織の活動って、どうしてもマンネリ化しちゃうんだよね。調達さんと一緒になって新しいことを仕掛けて、二世教育もしていければと思います。

●南 私はコロナの真っ最中まで現役でしたから思うんです。リモートのスタイルが便利でいいんだけど、続けていると人間関係がドライになっちゃうかなと。イベントだけこなして効率化・合理性を優先するようなことになると、何のためにやってるんだと言う声が必要各社から出てくる。そうならないよう、どうしていくかですね。

●宇井 私が思うのは、事業の一環として、バスを借りて工場見学に行って会食をしてというのがあれば、親交も一層深まって会が盛り上がるんじゃないかと思うんですね。

●大塚 以前はMizkanとか、中部電力とか、上海にも行きましたね。何班にも分けて。

●野村 行きましたね。異業種の工場の現場を見せてもらって、自社で活かそうなヒントがもらえました。

●南 今までは本当にプロパー会社の皆さんに頑張ってもらってた。でも、世代交代も始まって、経営の存続問題を抱える会社



Mizkanの工場見学にて(2014年)

もある。まだプロパー会社に頼るのかという時に来ていると思います。だから例えば、緩やかな運営は大きなところに人材を出してもらって年間行事なんかをやる。その中にプロパー会社の活動があるような。それも一手じゃないかと思います。

本音や困り事を伝え合う場をこれからも

●司会 ここにいる皆さんのご尽力で今の形ができました。次の30周年に向けてどうしていくと良いか、アドバイスを頂戴できますか。

●大塚 トヨタ紡織さんが、Sunshineにどういう期待をしているのか、我々がまず認識することが大事ですね。

●橋本 協会側からの意見出しというベクトルも必要ですね。協豊会の例で言いますと、懇親会の席で、テーブルに必ず1人、トヨタの人が座る。それは調達の人とは限らない、工場長だったりもする。その人が、テーブルに10人いたら10人全員から、いろんなことを聞き出すんですね。これだと、小さなことも言いやすい。トヨタの人はその生の声をメモして持ち帰る。これも一つのやり方だなと思います。

●野村 調達さんは、我々にとって、トヨタ紡織さんの中で唯一我々の味方であっていただきたいですね。

●大塚 Sunshine幹事というのは、取引先代表なんだと、だから言うべきところは言わなきゃいけないと常々思ってきました。だけど、行事の場だとなかなかそれを言えないんですね。会員から聞いたことをちゃんと伝えてこそ双方向コミュニケーションなんだと、私はそう思っています。

●南 コロナ禍があり、調達のメンバーとSunshineのメンバーの交流が希薄な状態が続いてきました。これからトヨタ紡織がいかに関わっていくかも改めて考えていかなければと思います。

●司会 コロナ禍では、定時総会を録画し、後日配信をしていました。アフターコロナの時代となった今年2024年は、同様の形をとりましたが、幹事の方々には収録当日に会場にお越しいただきました。そこで新しい取り組みとして、事後に懇親会を企画。調達のグループ長以上を全員呼んで、交流の場を設けた



2024年5月の定時総会後にトヨタ紡織調達本部の皆さんにも参加いただいた懇親会

んですね。そうしたら皆さんから「あれは良かった」と言ってくれた。確かに、皆さんから「調達担当と、もっと会える機会がほしい」という声を聞きます。これからも双方向コミュニケーションの場を作っていきたいと思います。

さて今日は、これまでの振り返りの中で今後に託す課題も見えてきました。このあたりで、30周年に向けての方向性も考えていきたいと思います。

最後に、大塚さんに締めていただきたいと思います。

●大塚 今日ここで集まったメンバーは、思い起こせば、当時の豊田社長とずっと一緒にやってきたメンバーなんですよ。その後、時代に伴う変化に対応しつつ、ここまで来られました。この土台を踏まえ、これからの皆さんが新しい運営をどう取り入れていくかですね。

幸いにして、現社長の白柳さんは調達部門を経てこられたということで、より柔軟な、素晴らしい展開を作っていけたら未来につながるのではという気持ちで見守らせてもらいます。



座談会 2

Sunshineの真の魅力は何か。未来はどうありたいか。副会長3名と、トヨタ紡織調達トップに聞く。

採点者求む!

この話、10年後に答え合わせをしよう!

Sunshineのメリットは?さらなる魅力づくりを!



怖い人たちが多いな、いや違う真剣勝負なんだ

●西村 本日は、私どもトヨタ紡織調達本部CPOの細江と、副本部長の私西村をお招きいただきありがとうございます。Sunshineからは、副会長のお三方にお揃いいただきました。この場は、現在のSunshineを振り返り、両者の今後のより良いあり方について、意義ある意見交換ができればと思います。

活動を通じて、印象に残っていることや両者の関係がどう変わってきたかなど、ザックバランにお話しいただければと思います

まずは皆さんの副会長就任の時の感想などからお話いただけますか。

●山本 私が幹事として入ったのはメタル部会で、2013年度のことです。今はその名はありませんが、そこで副部会長を拝命しましてね。部会に出て、まず思ったのは「怖い人たちが多いな」と。後でわかったのは、やっていることが真剣勝負だったからなんですね。

そして、そのメタル部会から派生して、当時部会長、千代田工業の野村さんと、秋田工業の榎木野さんと、弊社ミヤマ工業の3社で独自に「TPS勉強会」というのをやっていました。真剣にものづくりに向き合っている者同士、非常に厳しさのある現場で、皆さんについ

ていくのが精一杯という感じでした。

2017年度に副会長になってからは、トヨタ紡織さんと取引先とのより良好な関係構築のために、Sunshineとしてどういう役割を果たしていくか、ということを考えるようになりました。

「考える」ということは非常にいいことで、それを強く感じた節目がコロナでした。コロナは、我々に変化を迫った。この先は、変化を予測して変えるべきは変えていけるよう、アンテナの立て方とか、情報の取り方とかを考えるようになった。コロナはそういう訓練にもなったと思います。

「不易流行」とでも言うんでしょうか、本質を守るために変えていくべきことを見極めつつ、トヨタ紡織さんと会員の皆さんとの間に入る、そういうイメージで今はやっています。

●松岡 私は2009年に前任地の名東支社から豊田支社に異動しまして、そこで初めてSunshineの名前を聞いたんです。

私のSunshineとしての活動は、まず2013年度に弊社前任の深尾が「会計をやることになったんだけど、松岡くん、事務局として月に1回の事務局会に参加してくれないか」と言われまし



てね。

事務局会に行くと、オーツカの竹中さん、ニッパツの上村さん、この2人でほとんどを仕切っておられた。ですから、私はフンフンと話を聞いて「これ、やってくださいね」と、指示をいただいたことをこなすだけでコトが進んでいくので、楽だなと内心思っていたんです。

ところが、竹中さんが退任され引き継いでみると、いろんな部会活動があって、講演会があって、ゴルフ大会があるということがわかった。これは大変なことだと。そんな中で、弊社はゴルフ大会を担当することになったんです。

大会開催は10月ですが、6月ぐらいから準備するわけです。ゴルフ場との交渉、組み合わせなどを念入りに段取りするんですね。当時会員は100社近く。当日は一般の方も入ってくるので、ど

の人がSunshineの人かわからない。最近ではだんだん顔も覚えて、お一人おひとりにお声をかけられるようになりました。

そして深尾の後を引き継いで副会長に就いたのは2018年度。それからは山本さんと一緒に、トヨタ紡織さんと会員さんとの間をうまく繋ぐことを考えながら動いてきました。

●力徳 私は2021年度から、前任の岡島の後を受け継いで副会長を拝命しました。Sunshineとの接点は、タイ駐在時代、現地のトヨタ紡織アジアの取引先による「タイ・Sunshine」の立ち上げに関わっておりました。日本に2018年に帰任し、2021年度から弊社シート営業の全般を担当することになり、日本でもSunshineに関わることになったんです。実は細江さんとは、タイ時代に接点

がありました。西村さんとも、合併間もない頃にお会いしておりました。こういう形でまたお二人とご一緒できて良かったなあと思います。

活動に参加して思うのは、「相互研鑽」というキャッチフレーズ、これ、要は参加型ということなんですよ。ボーッと聞いてりゃいいんじゃない。議論をする。弊社にも、OEMのお付き合いの中に協力会はあるんですが大体一方通行なんですよ。だけど、Sunshineはそうじゃない。まさに「相互研鑽」をしている。それがこの組織の素晴らしいところだと思います。

活動をしながら、トヨタ紡織さんのお仕事をさせていただく中で、弊社がどうお役に立てるかなという思いも正直あって、一生懸命やってきた、そんな感じですね。

仕事の関わりがなくても、企業の上層部と話ができる

●松岡 わかります。この活動はね、建設ゴムにはすごくラッキーでした。実は、弊社「建設ゴム」という名前は結構厄介でして、当初「ゴム屋がなぜプラスチックを扱ってるんだ」と、よく言われましたが、幹事を長くやっていると会社の名前が認知してもらえるようになって、今はもう「ゴム屋なのに…」っていう話は一切ありません。ありがたいことです。

●山本 私もそう思っています。認知してもらえるようになったし、もっと言うと、人生が変わるような人と出会えたという社員もいます。これはすごく大きいです。こういう話を会員の方々に伝えて「ウチも幹事をやりたい」という声が出てくるといいですよ。

●松岡 そう、トヨタ紡織さんはじめ、

企業の上層部と話ができる、仕事の関わりがない方と名刺交換してお話ができる。これは大きいですよ。

例えば経営者懇談会。以前は、ずらっと多くの会員が並んでいても、発言するのは数社でした。最近はグループを小さくして議論してますから発言がしやすく、経営者の考え方が直にわかるし、トヨタ紡織さんの意向もわかる。そ

<松岡さん発言続き>

の後の懇親会が、またいいんですね。発表は大変だなと思うんですけど、その後の懇親会で飲んで皆さんと話せる。それがあって仲良くなってきたことをすごく感じます。

●力徳 経営者懇談会の出席メンバーは、概ね会社のトップですよ。その立場でトヨタ紡織さんの上層部の方のお話を聞くのは、ものすごく参考になる。逆に、トヨタ紡織さん側からは、職制の方にも参加していただいています。取引先のトップや上層部の人の話を聞くというのは、お互いにとってすごくいいんじゃないかなと思います。

●西村 私は、合併前は高島屋日発、合併後20年がトヨタ紡織で、今年30年目ですが、正直、Sunshineの活動が何をやっているか、目的は何か、どういう意味があるんだろうと思っていました。その後アメリカに赴任して、2020年3月に帰ってきて、皆さんとの関わりは、それから始まりました。今の立場で思うのは、Sunshineの活動は、めちゃくちゃ重要なんだなと、関われば関わるほど思うようになりました。



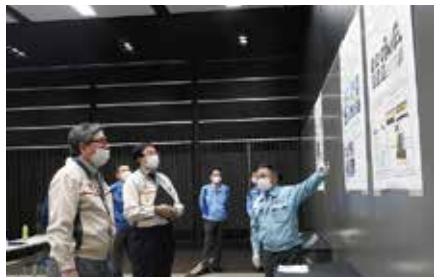
日本に帰国した時はコロナの真最中だったので、オンライン飲み会がデビューでした。みなさんと飲んで会話が出来る関係っていいな、これって大事だなと思いますね。

●松岡 私がもうひとつ思っているのは、委員会活動で現場に携わる人たちがすごく仲良くなりましたね。最初の頃は、お互いに言わない、工場の中ではできるだけ見せない。ノウハウを取られても困るという警戒感があった。問題点だけ出して、意見は聞くという感じでした。だけど1年やると「うちこんなことで困っているけどいい手があったら教えてよ」「うちに見に来る？」っていう感じでどんどん変わるんですね。成果発表会に向



けても、皆さんの力を合わせて資料を作ったりする。そんなことで、現場の人同士、仲が本当に良くなってきましたね。何か教えてあげると、何か返してもらえます。ギブ・アンド・テイクが成り立っていると思います。自分たちの足りない部分を補ってもらえて、弊社の現場はすごく良くなったんです。

思うことは、トヨタ紡織さんが仕事を取らないと、我々に仕事は来ない。1社でも足を引っ張ると来ない、となる。トヨタ紡織さんに仕事に来て、それを我々に落としていただきたい。その気持ちで競争もしようという感じですね。



2022年度 成果発表会のパネル展示

設計段階から一緒になって改善に取り組んでいた

●西村 細江さんにお聞きします。トヨタ時代に、ボデー部品調達部の部長として見ていたトヨタ紡織と、今感じるトヨタ紡織について、印象の違いはありますか。



例えば品質委員会なんかは、松岡さんのお話の通り、やりにくさもあったと思うんですが、集まって、いろいろ見せ合って、手を貸しあって、切磋琢磨をしている。そこに我々も入って、一緒になって品質向上に取り組んでいる、と認識しています。

●細江 トヨタにいたとき「Tier2まで念頭において」というのがあったんですが、実際は「Tier2」のことが見えていませんでした。こちらに来て、取引先の皆さんとトヨタ紡織の強い絆を感じました。

トヨタの協力会でも経営者懇談会や委員会とか部会活動はありまして、経営者懇談会だと、トヨタは20人ぐらいでやるので、やっぱり発言する人は限られる。Sunshineは少人数でやることで非常に活発な発言をしておられますし、その後に懇親会もありますので人間関係を築いていけるんだなと思っています。

トヨタ紡織が、Sunshineを活用させていただいている。その成果をもって、我々がやりたいことを具現化している。トヨタ時代とは違う良さだと感じます。

●松岡 昔の調達さんと今は、違うなと感じています。どんどん寄り添って、我々の近場に来てくださる。サッといいアイデアを出して、いろんなことを教えてください。年を追うごとに変わってきています。それで、言いづらいことも言っちゃいますもん。ありがたいですね。

●力徳 会社の中でも「困ったことがあったら声を上げろ」とか「バッドニュース・ファースト」とかありますでしょ。けどなかなか言えないんですね。それを思うと、松岡さんが言われたことが起きてるというのは、すごいことだと思います。「寄り添う」という言葉が適切なんでしょうね。

お客様は「何でも言ってくれ」って仰るけど、現実的には何もしてくれなかった、ということがあるんですね。そうじゃない、実践しているからスパイラルが回るのかなという気がします。

●松岡 気が楽にお話ができるんです。以前なら「こんなこと言うと気まずくなるから言うのをやめておこう」と、担当者がよく言ってましたけど、今は「言いにくいなら、Sunshineの立場で言いに行こう」という関係になりました。

●細江 それに関係する嬉しい話があ

りまして、ある会員企業さんの改善活動の中で、不織布の貼りにくいところをなんとかしたいという相談があって、弊社から「こういうやり方がありますよ」と提言申し上げたんですね。そうしたら設計と掛け合って、タスクを持って、一緒になって取り組んでいただけた。客先も巻き込んで、力を合わせてやることができwin winとなった。非常に嬉しかったですね。

●松岡 弊社は「取引先さんの改善成

競争力があってナンボ。改善プロセスを積み上げ、現場を強く

●西村 ではこの辺りで、現在から未来に向け、トヨタ紡織とSunshineのチームワークなどをテーマに、ご意見をいただきたいと思います。

●細江 2020年までトヨタ調達でトヨタ紡織の窓口だったんですけど、取引先さんは競争力があってナンボだと思うんですね。

トヨタ紡織側から申し上げれば、弊社単体ではできないものですから、取引先の皆さんと力を合わせ、競争力を上げていくことが必要だと。さっきの不織布の事例のように、一緒になってやらせていただきたい。場合によっては、取引先の皆さんに開発とか調達とかも含め、お願い事項を見直していくことも必要だと思います。

ありがたいことに、トヨタと非常に近いところでやらせていただいているので、車のこともよくわかるし、トヨタの佐藤社長が言われる「クルマ屋の目線」ということを学べる関係でもあります。その部分も活かしてもらえれば良いと思います。

●西村 競争力と協力という見方で、現在のSunshineの活動を変えていく点があるとしたら、どんなことがありますか？

●山本 委員会活動がトップの言葉に紐づいた活動になっているのか、我々は自問しなくてはと思うんです。一つ思うのは、年度末の成果発表が、

果については刈り取らない。それが今後の投資になっていくんだから」と言っています。今、トヨタ紡織さんもそんなふうになっていますもんね。

●西村 合併当初は図面の規格値などが、いわゆる「トヨタ・スタンダード」になっており、当時はトヨタ紡織の裁量というものがありませんでした。それが10年、12年、15年という年月を経て、今、自分たちで図面も書ける、自分たちのスタンダードを持つようになった。我々の



「発表」が目的になっていないか。力ワザで成績を出すところもある。それでは工程が強くないですよ。モノ事の本質にこだわりプロセスを変えていく。そこを評価できるようなあり方が必要だと思うんです。そうやっていけば

KPIのあり方も変わってくるし、人を育てる場にできると思います。委員会に入ると自社が良くなるんだということを発信していく、このあたりを未来に向けてやらなければならないと思います。

●西村 弊社の11月の品質月間での基調講演で、品質の活動は不良の件数を減らすことではなくて、開発の原点に戻り、出来のいい図面を作り、そのプロセスに沿って現場が作られていく、その結果、品質が良くなる、その循環なんだという話がありました。

つまり不良の件数を減らすのは、プロセスを改善した結果であるということだと思うんです。

●山本 そうですね。件数よりも強い工程、現場力向上に向けた評価でしたら、これまで以上に委員会へ興味を持ってもらえるんじゃないでしょうか。その部分が、今まだ弱いかなと思います。

●細江 山本さんのおっしゃった活動の魅力づくりの一つとして、いま現場には、いろんな国の方がおられて、教育に非常に苦労されていると思います。そこ

力で、トヨタさんに対して性能で保証する、こういう仕組みが20年経って出来るようになったと思います。

●力徳 金属部品なんかは、基本的にはあまり変えたくないと思うんですね。不織布の件は、ちょっと違う話だとしても、トヨタ紡織さんの裁量で変えていただいているのは、すごいな。これは協力会との関係において、従来と全然違うところなんだと思います。

で弊社では、調達の品質担当がリードして、多言語表示で作業標準を示すことをやり始めています。アプリで自動翻訳されて、母国語の書面で理解しにくいところは動画と音声で、というような。それには多少お金はかかるんですけど。そんなことを共通の課題にしてやっていけば、新しい魅力づくりになっていくのではと思います。

アプリの導入には、弊社と一緒に使って金額交渉にも応じてもらうなど、お役に立てるかなと思います。

●松岡 それ、建設ゴムでやっていただきました。動画の作業標準を作りたいと皆さん思ってるんですね。紙の標準書はもちろん必要。でも「ここに書いてあるから見てください」と言っても、なかなか見てもいられない。結果、人的ミスが出る。ビデオで標準書ができるといいねということで、トヨタ紡織調達の犬塚さんが探してくださったアプリを導入しました。トヨタ紡織さんのおかげで割引もしてもらっています。

品質ってどうしても数字が気になる。でも私の考えは、数字は目標値として必要。今はそれを達成するのに、どういうことをやったかの話し合いができるようになったんですね。ただ残念ながら品質委員会ってお誘いしてもなかなか入ってもらえない。数字を達成しろと言われるイメージを持たれている。

でもね、今の感覚は若干変わっています。ある時、トヨタ紡織調達の酒井さんが言われました。「皆さん、この会合の中で、不良を出してごめんなさいと言わないようにしましょう」と。これで雰囲気

副会長と調達本部役員の座談会

<松岡さん発言続き>

気が変わりました。ホッとしました。

●力徳 品質って、開発から紐づいて「これ図面が悪いじゃん」という話がありますよね。品質活動を通じて図面を変えていくことによって現場を変えていく、そんな循環が生まれればいいなと思います。

●松岡 弊社でいつも言うんですよ「できないものはできないと言ってくれ。あなたたちが受けてしまうから後工程でみんなが困ってしまう。難しいなら、こうやってほしいと提案をしてください」と。

私は本当に思うんですけど、会員の方に品質委員会へぜひ入ってほしい。入ってもらえたら絶対に現場はいい方向に向くんです。

●西村 ものづくりって、プロセスや仕組みを良くしていくこと。品質委員会を通じて設計の人にアプローチできていけばいいなと思います。そのことが、関わる人たちの成長にもつながる。人材育成にもなる。そういう環境を作れたら、魅力として発信していけますね。

DXや自動化など新しい魅力を探ろう。それがトヨタ紡織の競争力に

●山本 パイロット的に、品質委員会で事例をつくってみるのも良いと思います。それを横で見た他の委員会に「うちもあいう活動をやっていこう」と思ってもらおう。また、今の時代なら、DXを取り上げて情報交換する。どこかの事例を見学に行く。それなら負荷は多くはかからない。



自動化の研究とか、外国人教育を含めた人材育成を視野に入れた委員会もあっていいですね。それがいずれ品質の安定に繋がって、トヨタ紡織の競争力になっていくと思います。

●細江 我々がSunshineにどういう貢献をしていくかも大事ですね。経営者懇談会や経営者研修会で、どういう発信をしていくか。走りながら考える、やることが大事です。

●力徳 例えば直近の話では、経営者懇談会で「移動空間企画・開発について」のお話をいただきました。これは未来に向け、こういうものを目指していくよ、というメッセージだと思うんですけど、そこで我々は何をするのか。これ、イメージしづかったんですけど、取引先にとっては、具体的に説明していただくことで動きやすくなるのかなと思います。

●細江 トヨタ紡織の調達は昔前、設計から図面が出てから発注先を選定していました。少し前から、技術畑出身の人が頑張ってくれて、早い段階から、つまり設計構造が柔らかいうちから選定を始めたんですね。そんなことを強化、継続していきたいですね。

●松岡 つくりたいものが

あったら図面になる前に我々が加わった方が、多いいいものができます。餅は餅屋ですから。設計段階から一緒になって、こういうことをやれないかという話をいただくのがありがたいです。

●西村 そういうことがやれているところと、やれていないところがあるのが現状です。もちろん、設備屋さんであれ何であれが「わかってること」を図面に入れていくと、いわゆる素質のいい図面になる可能性は高い。今後5年先、10年先を見越して、我々が変わっていかなければいけない部分だと思うんです。そういうビジネススタイルの変化について、どう思われますか？

●松岡 弊社の規模だと人材が十分とは言えないんですが、提案をいただければ、我々は一緒になって考えます。知恵をいっぱい出して、いろんな形で提案します。優先権をいただきたいと思うんです。

どこの会社にも、設計部隊から製造部隊から品質管理部隊など、いろいろあると思いますが、みんなが納得したものだと品質が上がる。どこかが納得していないと、いいものできない。失敗もしてきたのでね、そう思います。

●西村 トヨタ紡織がインテリアスペースクリエイターを目指すという発信の中に、Sunshineへの期待値をどう織り込んでいくのか、これは我々が考えていくことですが、その発信を、Sunshineの活動の中にどう織り込んでいくのか？要は紐づけですね。



●細江 トヨタ紡織から発信させていただくというのは大事ですね。一方で、会員各社の皆さんから提案をいただくと、我々は考える余地が広がるので、ありがたいです。

●山本 そういう意味で、ものすごく距離感が近くなってきていて、昔前はとても言えなかったことをいっぱい言えます。本当にありがたいと思う反面、それに甘えることなく、ちゃんと答えていかなければと思います。

●力徳 自動車の部品って、進化はしてますけど根本はそんなに変わってないと思うんですね。ですがこの先5年後、10年後にガラッと変わるようなことが起こるかも知れない。ただ変わっても「座席」はある。それがコックピットになったり、全く違った形になる可能性だってある。そうすると求められることが当然変わってくるでしょうね。その時、我々がどう絡んでいけるか、一緒にやっていけるのか、というのを考える時期が来ると思います。

●細江 トヨタ紡織は、既存のデバイスの付加価値をいかに上げるかを目標としてやってきました。調達力、品質保証力、設計力などへの拡張も含め、期待させていただきたいなと思います。

●西村 いい意見をたくさんいただきありがとうございます。
ここで最後の質問になります。白柳社長は本誌の対談で「一番のパートナー

はSunshine」と語っています[P19掲載]。これを受け、みなさんのイメージをお聞かせください。

●山本 常々思ってるんですが、パートナーとは、刹那、刹那に仕掛けたり仕掛けられたりして、互いに能力を引き出し合う関係が理想ですね。それがお客様と取引先の関係であったとしても、一対一で向き合い、相手の能力を引き出す。これ以上の関係はないと思います。それができるのが、トヨタ紡織さんにとってSunshineであると。それができなかったら、我々は役割を果たしていないことになる。そういう気持ちです。

●松岡 Sunshineとしてトヨタ紡織さんを支えようと思ったら、まず我々は生き続けなければならない。そのために何ができるかを考えましょう。弊社も取引先とよく話すんです。「これから先20年、30年、一緒に仕事をしていくんだよ。御社がなくなったら、ウチは仕事を取れないからね。ウチと御社は、同じ大きさのwin winだからね。とにかく一緒に生き残ろう」と。それによって我々はトヨタ紡織さんをずっと支援し続けられる。Sunshineの発展にも寄与できる。だから、トヨタ紡織さん、生き残らせてください。

●力徳 初めに言った「切磋琢磨」は、言いたいことが言える、その意味での切磋琢磨です。それは取引先同士の切磋

琢磨でもある。トヨタ紡織さんに刺激を与えられる取引先にならなければならないと思います。

●西村 では最後に、細江さんから締めとして、未来のSunshineに向けて期待も込めてメッセージをお願いします。

●細江 10年後、20年後、リタイヤした後に、Sunshineの活動が、自分の人生の中で助けられたし、非常に勉強になったし、やりがいがあったなと思っていただける、そんな関係でいられるといいなと思います。

●西村 今日のお話は、活字として残ります。10年後の30周年の時、これを紐解いて、皆さんそれぞれに答え合わせをしていただきましょうか。若い世代の皆さんにも読んでもらって、採点でもしてもらえたらと思います。
今日はありがとうございました。



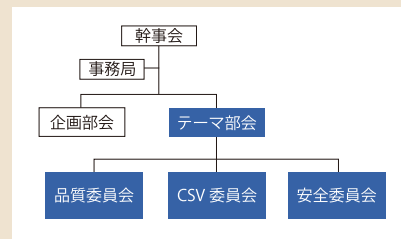
2024年度 定時総会にて



座談会 3

テーマ部会に設けた3つの委員会の委員長と川瀬副会長が語る
10年後の委員会の「ありたい姿」についてグループ討論

テーマ：『そこまでいっていいんかい？』



Sunshineのテーマ部会には、品質・CSV・安全の3つの委員会が設置されており、各委員会ごとに年度方針・活動計画を掲げ、相互研鑽による企業体質の強化を目指し活動が続けている。

委員会について思っていること

Part 1 そこまで*言*っていいんかい？

正副委員長、声がかかったらやるしかないの？

●長谷川 本日は、Sunshineの「品質」「CSV」「安全」の3委員会の委員長と、委員会を統括する副会長の川瀬さん、この四方から、委員会活動の今と、これからのありかたについて語っていただきたいと思います。

テーマは「そこまでいっていいんかい？」。

“いって”には二つの意味があります。一つは「そこまで“言”っていいんかい？」。委員会の今ある姿について、委員長の立場でその現状や、思うことをお話しいたします。

もう一つは「そこまで“行”っていいんかい？」。この先委員会はどうか望ましいか。ターゲット、あるいはありたい姿についてという意味です。

どちらも思いの内をありのままに語っていただければと思います。「ありのまま」であることが、本質をあぶり出し、良き方向性の掘り起こしになっていくと思います。

では皆さんから、委員長を引き受けられた頃のお話から伺います。まず安全委員会の板倉さん、お願いします。

●板倉 私はもう、何の前触れもないところから、初代委員長、ナルコの西岡さんから「やろうぜ」って言われてましてね。「安全ですか、私じゃあムリです」ってお答えしたんですけど、でもまあ「とりあえずやりましょうか」という感じで、立ち上げから副委員長を仰せつかりまして。それまで安全委員会ってなかったんですよ。直前、私自身は当時の「第2部会」で産廃削減とか原価低減についてやっていました。2015年度に組織再編で「安全委員会」が初めてできたんです。

●川瀬 初めてできたその年に、40社も参加しているんですね。

●板倉 品質委員会とか当時のCSR委員会は、立候補制、または「入ってもらえませんか」という形でメンバーが決まる建付けですよ。でも安全委員会はですね、トヨタ紡織側の事務局、南さんがメンバーを決められたんです。トヨタ紡

言っちゃってください

<ファシリテーター>
トヨタ紡織調達本部
長谷川 直人さん



織さん側で決めないと、各社の規模感とか安全取組のレベルとがマチマチで、偏ったりするということ。各社さん、知らないうちに名前が入って、エッ?っていう感じだったと思います。

●木下 最初から異業種で組まれてたの？

●板倉 そう。安全は業種にかかわらず共通のテーマだから、どの会社でも参加意義はある。異業種、知らない会社同士の交流にもなる、という主旨を後で聞きました。それをナルコの西岡さんが3つのW/Gにしてくださって。

●長谷川 ではCSV委員会について木下さん、お願いします。

●木下 弊社は2011年度から、当時のシート研究会に参加していたんです。その時の委員長はサンワインダストリーの荒川さん。私が副委員長でしたが、2015年の委員会再編成で復活したんです。

その再編成の時に、当時の大塚会長



川瀬 英樹さん

三共鋼業株式会社
代表取締役社長
品質委員会副委員長、同委員長を経て2022年度より副会長



高橋 直輝さん

三井屋工業株式会社
代表取締役社長
品質部会副会長を経て、2022年度より品質委員会委員長



木下 広さん

株式会社キノックス
代表取締役社長
原価委員会副委員長を経て、2019年度よりCSV委員会委員長



板倉 宗吾さん

豊大工業株式会社
代表取締役社長
安全委員会副委員長を経て、2017年度より同委員長

(オーツカ)から直々にお電話をいただいて委員会に戻りました。当時は「原価委員会」、それが現在の「CSV委員会」ですが、その頃は省エネとか原価低減について取り組んでいました。だから通算だと、委員会活動は長いですね。

品質委員会で各社の指導ができるわけじゃない。厳密には各社の責任

●長谷川 品質委員会の高橋さんはいかがですか？

●高橋 弊社は、他のお客さま企業の協力会にも入っているのを感じるんですが、品質委員会に入るというのは、どこの会社にも切ないストーリーがあると思うんですね。

というのも、弊社は2020年度まで委員会活動に参加もしていなかった。ですがその頃、社内の品質が悪すぎて、フェーズエンドになった。それが明けた時にですね、トヨタ紡織 調達の西村さんから、絶対に断れないモードで「品質委員会にお入りになったらどうですか」と言われてまして。断れないですよ。」「はい、勉強させていただきます」と。

当時副委員長のタケヒロの竹内さんの後任として入ったんです。タイミングとして、品質部門が一時期「部会」に格上げされた2021年度。部会長に千代田工業の野村さん、私が副部会長。その翌年度に委員長を拝命しました。

品質委員会は断りにくいんですよ。フェーズエンドの時、トヨタ紡織さんからいろんな方が毎週のように弊社に来てくださって、手取り足取り教えてもらって、ありがたかったです。で、終わりに際して「この学びをみんなにも教えて

やってくれ」と言われた。もう「はい!」と言うしかないという感じてした。

客観的には、品質はわかりやすくスコアが出るので、下から何番目までは入会、プービーとプービーメーカーが委員長と副委員長というのは、ある意味、理にかなってる。それで弊社が声掛けされたのかなと思うんですけどね。

とはいえ、さすがに各社の実情に切り込んで、委員会が各取引先さんの指導はできない、というのが正直なところ。です。

●川瀬 そう。それはトヨタ紡織さんではできることも知れませんか。

●高橋 もしくは厳密には各社皆さんの責任ですよ。

●長谷川 確かに、品質ってなかなか難しいですね。先に実施したOB対談では、最初は他社の現場に土足で入るようなことはできなかったけど、だんだん内側を見せあって「ウチはこうやってるよ」と言い合えるようになった。そういう土台ができたって仰っていましたが、実際今はどんな感じなんですか？

●高橋 私はもう、野村さんと川瀬さんから引き継いで、その土台ができたところからでしたから、競合会社さんたちが集まって、びっくりするぐらい現場の奥の奥まで見せ合ってるなと感じますよ。支給される表皮が調子悪いんだけど、どうしたらいいんだとか。それがいつの間にか、表皮巻き具合の話になって、この機械はいくらするんだ、どのメーカーの何番だみたいな話になっていたり。

でも委員会で、各社現場や支給品の

課題を解決し切れるかと言ったら違いますもんね。結局は、トヨタ紡織さんの然るべき部署の人に、あとはよろしくってお渡しするしかない。

●川瀬 そうですね。品質委員会は限界があると、ずっと前から思ってます。

●板倉 委員会で目標を設定して達成しようって言っても、実は各社次第、委員会は踏み込めない、責任を持つ部分じゃない。それに対して「良くなった」「悪くなった」と言われても、ちょっと困るなど。

●川瀬 その路線を変えよう、変えようと、やってきたつもりです。

●高橋 そうなんです。だから今、委員会としての品質スコアの“におい”をどんどん消そうと思ってるんです。

●長谷川 「不良何件を何件に減らしました」という数値は最終結果だけです。それから、それよりも活動の目玉、つまり「みなさんの参考になる取り組み事例」をシェアすることがいいんだと思います。

●高橋 「みんなで共有できた改善」の件数を明示すべきですよ。結果として、それが回り回ってスコア向上に繋がっていくんだと思います。

●川瀬 今までの活動の流れを見ると、ずっと「不良件数」を追ってる形でした。で、その改善活動は我々の自主研究みたいになってる。そうじゃなくて、トヨタ紡織さんのどこかの工場へ行って「今こういう取り組みをしてい

る、ここに注意して品質を作り込んでる」と教えてもらう、みたいなことをやっていけないかなと思いますよ。

●長谷川 それは変えていってもいいと思いますね。

●川瀬 それを誰が変えるか、ですね。

トヨタ紡織調達の品質活動とサンシャインの品質委員会 別々にあるのはどうなんだ

●長谷川 創立20周年の今、委員会のあり方を改めて考えてみることは意義が大きいと思います。

●高橋 委員会の品質責任者の皆さん全員が、Sunshine活動の全体像をわかっているわけじゃないのに、まるで取引先全社分の品質の責任者みたいに使われている側面がある。扱っているのはその中の、今なら19社分のデータ。しかもスコアの責任も取れない。委員会としては、せいぜい相互研鑽の旗振りぐらいしかできない中で、スコアを良くしなくちゃとなる。それには違う活動がまた他にあるべきだと思うんです。トヨタ紡織さんとの間で、その辺りの認識のズレもあって、折々に説明を差し上げてきたという経緯もあります。

数年前までは、スローガンに「トップが主導」とありました。トップ主導にすると、集まりもいいし話は早いんだけど、現場の研鑽になりにくい。直近は

トップの関与をだいたい減らしたので、各社社長さんも多くはお出になっていないのが現状です。

●川瀬 「トップが主導」が打ち出されたのは、トヨタ紡織さんからの提言もあって「トップが集まって不良件数を減らす」という“時限装置”を施した時期だったんですね。

●高橋 確かにトップが関与した方が、各社の品質は良くなると思うんです。でも現在の委員会の活動は、方向性を変えてきました。

●川瀬 トヨタ紡織さんの調達まわりでも品質活動をやっておられると思うんですね。なので、Sunshineでまた同じような活動をやっているのかと思うこともあります。

●長谷川 その整理は必要ですね。

CSV委員会では、豊田市を参考に「脱炭素スクール」開催、トヨタ紡織CNセンターの協力で工場見学も

●長谷川 木下さんのCSV委員会も、活動の柱が折々に変わって苦労されていると思いますけど、いかがですか。

●木下 2021年度にCSR委員会がCSV委員会になりました。弊社が委員長、横山興業の横山さんが副委員長。そこに、東海化成工業の水上さんと、鈴木鉄工の鈴木さんが加わって、この4社とトヨタ紡織さんで何をやるうかと試行錯誤してたんです。ちょうどその頃、豊田市で「脱炭素スクール」が事業として始まった。それを参考に、Sunshineでも「脱炭素スクール」を始めたんですね。講師は大阪大学の畑中さん。これまで3年やってきました。温室効果ガスの排出削減を捉える指標として「スコープ1、2、3」という物差しがあるんですが、その3年のうちに、1年目、2年目は、スコープ1を中心に、3年目は新しいメンバーも入れ、スコープ3をかけるところまでやりました。

●高橋 今さら聞きにくいんですけど、CSRとCSVはどこに違いがあるんですか？

CSV委員会の活動



2019年度のBCP対応の金型代替生産の実験



2023年度成果発表会で「脱炭素スクール」におけるCNセンターや現場での講義について報告

●長谷川 CSRは「Corporate Social Responsibility」で、企業の社会的責任。CSVは比較的新しい概念で「Creating Shared Value」。簡単には「企業と社会の共通価値の創造」「企業価値の向上」などと言われています。そういう社会的な動きの中で、トヨタ紡織内に「カーボンニュートラル環境センター（CNセンター）」が設置されたんです。

●木下 そのCNセンターさんが絡んでくださって、毎年トヨタ紡織さんの工場見学などを実施させていただいています。皆さん、現場を見せていただけて、喜んでいます。

画期的だったBCP対応の金型代替生産の取組み 継続に課題も

●長谷川 他にトピックスはありますか？

●木下 BCP対応で、ミヤマ工業と横山興業が組んで、地震発生を想定して金型の代替生産ができるかを実験したことがありました。

あの時、各社でプレス機が何台あるかなども調べて、そのデータはトヨタ紡織さんに置いておく、というようなところまでやりました。横繋がりでそういうことができるのはいいなと思います。ただ、継続が難しいですね。

●長谷川 話を戻しますが、木下さんの会社では、脱炭素スクールで得たこ

とを、社内で開催しているんですか？

●木下 会社方針に、省エネ項目を入れて、毎年社内目標値を作って活動しています。Sunshineのメンバーの中で「カーボンニュートラル室」のような部署を作ったところもありますね。

安全委員会ではOSHMSの値が10年で55%向上！

●長谷川 安全委員会の苦労話などありますか？

●板倉 毎年、基本的にやるべきことは決まっていまして、そこに前年の課題を追加して、という形でやっています。

各社の安全管理状況の検証は、いろんな細かい項目をレーダーチャートにしています。成果発表会ではOSHMS（労働安全衛生マネジメントシステム）という指標を発表していますね。各社さんに出してもらった点数は、前年と当年で、概ね毎年ちょっとずつ向上してきています。そこで、委員会発足10年を機に、通算でどれくらい変わったか調べてみたらですね、なんと55%も向上していて、グラフ形状も全然違うものになっている。それを見たらすごく嬉しくなっちゃって。

●長谷川 いいですね！次の成果発

安全委員会の活動



2018年度の防火研修会



2023年度成果発表会でOSHMSの向上について報告

表会では是非それを取り上げて下さい。インパクトがありますよ。ところで、それはどういう活動が効いてるか、わかっているんですか？

●板倉 年々地道に、ということだと思います。新しい課題が見えたらそれを追加して、チャート上ここがへこんでるようになったら、それを強化してという感じです。

●長谷川 前社長の沼さんが、サイゼリヤの正垣会長の言葉として、毎日の1%の改善、努力が1年後は101%の365乗、37倍の効果になる。逆に1%後退すると1年後には100が3になってしまう、と仰っていましたね。

●板倉 ちょっとずつだけけど、継続して良くなっていくことで大きな成果になった。その実感が嬉しかったです。やって良かったと思いました。こういうのが今後のありたい姿でもあると思います。

毎年、交流会と称して、いろんな会社さんを訪問させてもらっています。そこで何社かから、その会社の「年間安全衛生活動計画」を紹介いただくんですが、そこにSunshineの安全委員会で毎年やってることが入っていることがあるんですよ。そういうのを使って自社を良くしていこうしてる。それを知ると、やって良かったなと思いますね。

大変そうだから？品質委員会参加は敬遠傾向 魅力づくりがいる！

●長谷川 品質委員会の苦労話はいかがですか？

●高橋 まず、みんな入りたがらない、大変そうだから。募集はするんですが、強制的に引き入れるわけにはいかない。これが苦労している部分であり、良いところでもある。参加会社が固定化され、顔触れがいつも同じ、現場のこともわかっている、自己紹介や諸々の説明なしで、いきなり中身の話になる。議論の密度は濃くなっています。

メンバーが増えないことについては、トヨタ紡織の白柳社長から

も「もうちょっと仲間を増やした方がいいんじゃない？」と言われていました。会員の皆さんが自主的に集まる委員会だとすると、無理やり引っ張ってくるわけにもいかない。ですからトヨタ紡織さんに背中を押してもらいたいです。

●長谷川 委員会のメンバー数は、2024年度で、品質委員会は19社、CSVは脱炭素スクール参加会社数で言うと20社、安全委員会が一番多くて43社。今以上に増えたらキャパとしてどうでしょうか？

●木下 CSVはちょうどいいくらいですね？

●高橋 品質は、メンバーが増えるのがいいのは間違いない。増えたとしてもW/Gに振り分ければ対応はできます。ただW/Gの規模は、現場見学などの受け入れ先の対応を考えると5〜6社が理想。だからW/Gを増やしていくのがいいと思います。

会員全社が品質がCSV、いずれかの委員会に入るようにしては？

●川瀬 Sunshineは2024年度で122社、その中で品質のメンバーが19社、CSVが20社というのはちょっと少ないかなと。企業規模が違い、子会社もあり、といった事情もあるでしょうけど。ですから思うのは、安全には重複して参加があるとして、品質かCSVのどちらかに入るという選択肢を示したらいいかなと思います。

●長谷川 重複して委員会に入っている会社さんは、人員的に対応は大丈夫なんでしょうか。

●板倉 弊社は安全とCSVに入っていますが、それぞれ対応している人間が違いますから大丈夫です。

●川瀬 我々の意志で選ぶというよりも、お客さま企業側で振り分けを整理してもらえるといいかなと思います。

●長谷川 それはトヨタ紡織側でも考えていくことですね。

品質委員会の活動



2023年度成果発表会で異業種交流会などについて報告



2023年度成果発表会時のパネル展示

委員会の「ありたい姿」について

Part2 そこまで行っているかい？

ターゲットのイメージ
について聞きたい！



共通課題は 横繋がりとの交流と、人材育成

●長谷川 では、このあたりで後半の話に入ります。「そこまで行っているかい？」です。

まず参考として、先の副会長とトヨタ紡織調達役員の座談会で出た意見を紹介します。そこでは、トヨタ紡織がSunshineに求めるものは「競争力」とありました。トヨタ紡織と取引先が力を合わせて競争力を上げていきたいと細江CPOは語られました。

もう一つ、副会長側からは、Sunshineに、ひいては委員会に魅力があって「入りたい」としてもらえる組織にしていきたいとありました。

これを受けて、みなさんが委員会をどうしていきたいかをお聞きします。発言は自由、結論は出ないと思いますが、「そこまで“行って”」というターゲットのイメージを語っていただければと思います。

●板倉 安全って、労災はあってはならないし、災害もあっては困るので、みんなイヤでも「ゼロ」を目指してる。委員会としては材料を提供して、どうぞみんなんで使って、とにかく「ゼロ」で、という活動です。

そこで魅力となると、1年間の活動を終えて、親睦会などで人間関係ができるのを楽しみにしている社員もいる。これはすごく価値があると思うんです。

●高橋 「競争力」をどう読み解くかですよね。共通のテーマって何だろうと、品質委員会でも議論したんです。そこで出たのが「人材育成」。これは各社みんな困ってて、品質にも、競争力にも、生産性にも、安全にも関係してくる。だけど、委員会には人材育成のメニューはありません。じゃあ、ひとまずは皆さんの人材育成術を見せ合いますか、というあたりを今年やってるんです。そうしたことが回り回って競争力になって



いく、みたいなことだと思います。

弊社も何社かお客さま企業の協力会に入ってます。そこへ出て行く社員に言っていることは「グループで一緒になった人たちと、まず友達になればそれでよしだ」と。

これは弊社の話ですけど、10年以上前に協力会で一緒になった人たちと今も繋がっていて、弊社がBCPマニュアルを作る時、その人に「御社のマニュアルを参考にさせて」と言える関係になってるんですよ。

●板倉 それはすごい財産ですね。弊社も、普段外に出ていないけどモチベーションがあると思う社員を協力会に出す。行って横の繋がりを作ってきてほしい、そこで活躍して自信をつけてきてほしい、そんな気持ちで送り出しています。

●木下 弊社は次期課長クラスの社員を出してますね。社内でもやりきれない人材育成のために、という思いもあってです。

「競争力」を具体的に知りたい

●長谷川 そんな中で、いかに「競争力」という求めに答えていくか。結びつきにくい部分もあると思うんですが、いかがでしょう。

●川瀬 品質コストという見方もありますね。でも思うのは、トヨタ紡織さんの仰る「競争力」とは具体的に何ですか、とお聞きしたいです。

今日は「そこまで“言って”いいんか

い」ということなので話しますが、普段はみなさん、よそ行き顔をしています。本音でこうやって話をする場がどれだけあるのか。その本音部分に、競争力のヒントがあるかもしれない。

●高橋 確かにそうですね。「困りごと」って、品質だけじゃない。各社がトヨタ紡織さんにいろんなことを頼みに行ったり、お願いしていると思うけど、Sunshineとして、トヨタ紡織さんに「ここを改めていただきたい」と、本音を言えているかといったら、そうでもない気がします。

●川瀬 今の体系は、Sunshine事務局が両者の真ん中で橋渡しをして、研修会・勉強会をやろうと年間計画を作ってる、それが現状ですからね。

●長谷川 「本当の意味での企画部会」を作るというのもありかもしれないですね。

●板倉 経営者研修会とか経営者懇談会とかやってますよね。管理職クラス向け、一般従業員レベル向け、というような研修の機会があったらいいんじゃないかと思いますね。

「相互研鑽」は委員会でもなくてもいいのでは？

●長谷川 ではこの委員会体系について「考え直す」という視点で意見をお聞きします。

●川瀬 品質委員会って何だろうなと思ってきました。不良を減らせばいいのかと。私は前から「啓蒙、啓蒙」と言ってる。何の啓蒙かというと、例えば、QC活動の延長としてQC検定ってありますよね。そういう「資格取得」への取り組みを活動に織り込んでいってはどうかと思います。

CSV委員会で「脱炭素スクール」をやってますよね。なぜ品質委員会に、それに相当する「学鑽」がないんだろうかと思ってきた。協力会って、そういう学びを通して研鑽するものじゃないでしょうか。Sunshineのオリジナルの資格を作って、バッジを競い合うとか、そんなこともあってもいいのかなと思っています。

●高橋 Sunshineの組織の目的に「会員各社の相互研鑽」とある。相互研鑽をするんだったら、委員会じゃなくてもいいかもしれない。じゃあ何で相互研鑽するかってことになりますね。

相互研鑽ができて、それが続いていく仕組みって、なかなかない。だから協力会は、どこも似た活動になっているのかなと思うんです。

●長谷川 Sunshineって、合併に合わせて作って、親睦しましよ、勉強会や講演会もしましよ、委員会もやろう、そんな感じで続けてきたわけですけど、もしかしたらやり方を見直す時期が来ているかもしれないですね。

資格が取れる仕組みができ 資格者が増えていけば やがてトヨタ紡織さんの競争力に

●川瀬 ここまでの話って、委員会が「あること」が前提になってるけど「何のために何をするのか」という議論から始めた方がいいんじゃないかと思います。

委員会に参加している人たち、または全社対象でもいい、頑張った人に肩書きをつけてあげたいと思うんです。さっきも言いました資格制度。例えば、TPSについて学ぶ仕組みを作る。これはOJTでやっていくことかと思いますが、弊社にはそれを「教えられる人」はいません。だから、正しく学んで「資格」を取る。この資格者を増やしていくことが、トヨタ紡織さんに対する貢献であり、信頼の提供だと思うんです。トヨタ紡織さんの現場ラインを使って教える、新人から中堅まで各層ごとに教育していくというイメージです。それが当人のモチベーションにもなると思うんです。

協力会って、相互研鑽の目的は当然

あるんだけど、もう一つ、お客さま企業から「提供してもら」場でもあると思っています。不良を減らすのも大事、一方で、一生懸命学んだ人を増やしていくことも取り入れてはと思うんです。

「あの会社、10人のマイスターがいるから安心だぞ」というように。

リフトとかガス溶接の資格取得。これの企業向けの講習を、協力会にも開放してもらえたら、こんな魅力のある企業、協力会はないと思いますよ。会員会社さんにありがたがられる活動を深掘りしていかないと、と思います。

●高橋 他社の協力会でもありますね。弊社のお客さま企業で、例えば次世代製造リーダー講習というのがあります。10回講座で座学5回、現場で5回、という感じです。

●川瀬 安全だったら、安全管理者、衛生管理者とかありますね。そういう資格者が取引先に増えていけば、トヨタ紡織さんはいずれ強くなる。これが協力会のあるべき姿じゃないのかなと思います。

生産本部長の足立さんから「いくらでも教えに行くよ」と言っていたいています。そのご意向を活用させていただきたいですね。

●高橋 そうですね。Sunshine側の取り回しとしては、委員会とは分けて、Sunshine事務局に、「誰か」を配置する。事務局直下に部署を置いて取り組めば回っていくような気がしますね。

●長谷川 それは新しい発想ですね。

Sunshine全社が強くなるために 意義ある研修会を職層別に

●川瀬 「競争力」を示されて、我々が本当の競争力を身につけようとしたら、各社が強くなることを目指していくことだと思います。委員会参加会社だけではなく、全社がです。そこに



魅力があればみんなついてくるんじゃないかと。

今ここにいるのは、テーマ部会の委員長です。その3人に「競争力」と

言われるなら、委員会活動を見つめ直し、そこから「我々が強くなること」を見つけていくのが、委員会ができること。強くなるためなら、それは高橋さんも言われた通り、委員会です。でもいいんじゃないかと思います。

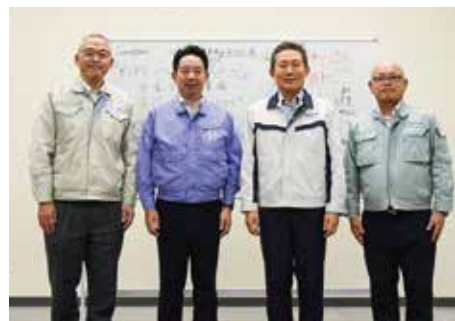
「これに出たい」という自主性や任意性が許される意義ある研修会があったら、みんな参加すると思います。自分の意志で選んで参加できる場が職層別にある、そういうのが魅力になるんじゃないかと思います。

最初はソフトランディングで、「今年はこれと、これで」という感じで始めればいいと思います。10年後に向けてステップ1、2、3と歩いていく。そして10年後に答え合わせをしてもらえればということです。

●長谷川 踏み込んだ意見を多々出してもらえ、今後の大いなる参考になったと思います。

また「いいんかい？」のテーマに対し、トヨタ紡織にとっても「できるんかい？」という投げかけをいただけた機会にもなりました。

30周年への布石として、今後一緒に考えていきたいです。今日はありがとうございました。



「トヨタ紡織 歴史未来館」を訪れ抱いた想いを未来へ

未来のものづくりに向けて何ができるか



中央の画面は、トヨタ紡織が誕生してから今現在までの経過時間を示す「100年時計」。取材のこの日は、106年と350日、14時間7分45秒が過ぎたことを示している。



案内はトヨタ紡織
総務部の藤井裕子さん

トヨタ紡織歴史未来館は、「これまでの100年、これからの100年」をコンセプトに、トヨタ紡織の歴史を伝えとともに、豊田綱領の精神と、ものづくりへの"想い"を受け継ぎ、トヨタ紡織グループが未来へ貢献し続ける決意を伝える場として、2022年に公開されました。

創立20周年を迎えたSunshine1は、この先もトヨタ紡織とともに歩みを進めていきます。この機に、若手会員にトヨタ紡織歴史未来館にお集まりいただき、トヨタ紡織の歴史を学び、今を知り、「私たちのこれから」について想いを語っていただきました。

こぼれ話

館内で流れる刈谷工場の古い記録映像は、とある古物商に眠っていたもの。誰が何の目的で撮影したかは不明だそうです。



2022年度グッドデザイン賞受賞

トヨタ紡織歴史未来館は、2022年度グッドデザイン賞を受賞しました。操業時の建物の一部を移築したサステナブルな取り組みや、来場者に向けた強いメッセージ性のある映像コンテンツと、ルーツである「糸」を用いたスクリーンなどの演出が高く評価されたものです。(展示に携わった企業様と共同受賞)



参加した人(左から)

大塚 有企朗 さん 株式会社オーツカ 代表取締役社長

横山 栄介 さん 横山興業株式会社 代表取締役社長

鈴木 明香 さん 鈴木鉄工株式会社 代表取締役社長

牧村 啓太郎 さん 牧村工業株式会社 代表取締役社長



創業時から大切にされてきた「豊田綱領」。トヨタグループの創始者、豊田佐吉の考え方を成文化。トヨタ紡織の歩みにも深く関わってきた



トヨタ自動車工業紡織部が分離独立して、民成紡績へ、1967年に「豊田紡織」に社名変更



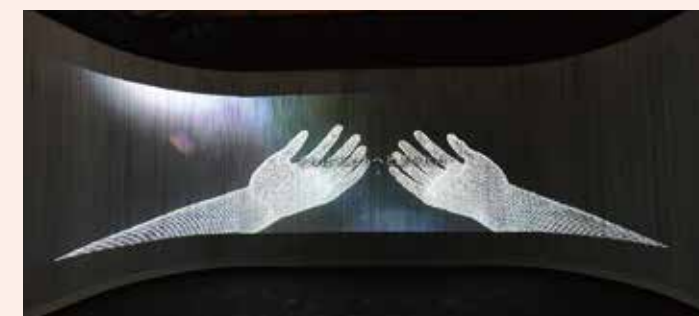
2004年、新生トヨタ紡織の社名除幕式



一面に張り巡らされた経糸が映像スクリーンの役割を果たす。鮮明に映し出すため試作が繰り返された



環状年表。上下の腕の振りで画面がスクロールする



創業者の想いをまとめた豊田綱領を「問いかけ」で語りかける映像

グローバル本社ロビーでは、トヨタ紡織の「今」を実感しました



小型水素発電システムを搭載したFCアシスト自転車



生産段階で出る端材を生かしバッグなどにアップサイクル



ボーイング787型機のカタログシートに認定されたシート



トヨタ紡織が扱うシート周りの製品をカットモデルで紹介

グローバル本社ロビーの各種展示を見学し、トヨタ紡織の懐の深さを再認識しました。※展示は随時更新されます



海外拠点の展開が大型スクリーンで紹介されている



海外拠点のみなさんからのメッセージも！

参加した4人に、未来への想いを聞きました！



大塚 有企朗 さん

「世の中にとって便利なものを作り出そう」の気持ちを胸に開発を続けていきます。

豊田佐吉翁が、発明家の道を歩む中で会社を作り、失敗しながらも、挫けず、形を変えて次の挑戦を続けていったということが身に染みしました。

始まりは「家業の助けになれば」の思いでの研究、発明だった。それが、やがて「世の中にとって便利なもの」を作り出そうとなっていた。これこそが「仕事」のあり方ですね。このことを胸に、弊社の製品にもさらなる価値がつけられるよう開発をしていきたいと思いました。

従業員に向け会社の根幹をまとめておきたい気持ちが強くなった。

今から過去へさかのぼる形で、一通りを見た中で、トヨタ紡織さんのチャレンジ精神や創造力は、映像にあった「研究と発明」という言葉を根を持つのであり、失敗して挫折しても、やり切って達成感を得る、その繰り返しに今につながっているんだと感じました。豊田佐吉翁が亡くなった後も情熱を「燃やし続ける」、それがすごいと思います。

弊社に置き換えて、従業員のために、会社の根幹をまとめておきたい気持ちが強くなりました。



横山 栄介さん



鈴木 明香さん

受け継ぐべきは受け継ぎ、オリジナルな製品を作っていければ。

「豊田綱領」のことがわかりやすく紹介されていて、我々にとっても大事なことで共感できました。また、映像に出てきた当時の女性のキビキビ働く様子は、意志を持って働いているようで新鮮でしたね。

もう一点、映像を映し出すスクリーンは、経糸を張り巡らせたもので、これが何度も試行錯誤して出来上がったものと聞き、感銘を受けました。

今日いろいろ拝見して、先人の想いに触れ、受け継ぐべきは受け継いで、オリジナルを作っていきたいなと思った時間でした。

日本の文化やものづくりへの深い思いを、外国人従業員にも感じてもらいたい。

過去の歩みが最新の映像技術でアレンジされていて、とてもわかりやすい内容でした。

印象に残ったのは、豊田佐吉翁の「障子を開けてみよ、外は広いぞ」の言葉が映し出されたシーン。黒い背景に文字だけが映し出され、インパクトがあって、忘れられないし、忘れてはいけない言葉だと思いました。

弊社の従業員にも、これを見てもらいたいです。外国人従業員も多いので、ここで日本の文化や、先人のものづくりへの想いを感じてもらえたらと思います。



牧村 啓太郎 さん

我々も『インテリアスペースクリエイター』を目指す一員として、相互研鑽、双方向コミュニケーションを深めていきましょう！



Sunshineの未来へ話す

特別企画2 若手会員4人が豊田会長に聞く

未来へ向かう私たちに教えていただいた「大事なこと」

「トヨタ紡織歴史未来館」で感銘を受けた若手会員4人。
そうだ！トヨタ紡織の豊田会長の想いを是非お聞きしよう！



●長谷川 豊田会長、今日はお時間をいただき、ありがとうございます。

Sunshineの若手経営者4名にお越しいただきました。皆さんはこの日に先んじて「トヨタ紡織歴史未来館」を見学され、そこで弊社の創業時から今に至る歩みを知り、それぞれに様々な想いを抱かれたと思います。

そこで豊田会長に、「是非ともお話を伺いたい！」となりまして、この場を設けさせていただきました。よろしくお願いいたしますします。

では、順に自己紹介をしていただきますよう。

●鈴木 鈴木鉄工の鈴木です。この4月に、母から受け継ぎ社長になりました。会長に就いた母にアドバイスをもらいながら、二人三脚で頑張っていこうと思っています。

●牧村 牧村工業の牧村と申します。令和5年7月に父から代替わりしまして、社長になりました。外国人従業員が多い職場なので、今日のお話を教育のヒントにもできればと思います。

●大塚 不織布の開発、製造をしております、株式会社オーツカの大塚と申し

ます。よろしくお願いします。

●横山 横山興業の横山です。創業74年になりまして、私自身は先代から社長を受け継ぎ8年目です。毎日が勉強だなと実感しながら頑張っております。

●長谷川 皆さんには先ず、トヨタ紡織歴史未来館を見学されて感じられたことなどをお話したいかと思います。

●鈴木 たくさんの映像やスライドで、すごく勉強になりました。拝見する前は、登場人物は男性の方が多いのかなと思っていたんですね。製造業で女性が働くって、女工さんがつらい思いをしていた、みたいなイメージでしたが、そうではなくて女性の方がキビキビ動いている様子でした。動かされているのではなく、意志を持って主体的に働いている印象で、それがすごく素敵に思えて見入ってしまいました。

大事なこと 1

作業者が「そこで」「何を」すべきかがわかる

●豊田 豊田佐吉が発明した「G型自動織機」は、息子の喜一郎も自動織機



トヨタ紡織 豊田 周平 会長

開発に協力して、さらに紡績機械も開発しました。

自動織機にとって大事なことは「止まるべき時に機械が止まる」ことです。機械が止まると、作業者は止まった所に行って、次に何をすべきか、何をどう交換するかわかる。自動織機は、そういうところまで考えて改良されてきたんだと思います。

いま鈴木さんに言われて、佐吉、喜一郎は、そういう仕事のしやすさまで考えて自動織機を発明・開発したんだと、改めて思いました。「女性が仕事しやすい」という発想ではなくて男性、女性ともが働きやすいというのは、ものすごく大事なことだと思うんですね。

製造業には「女性でも働ける」という発想があります。男性にはいくらか無理をしてやってもらう、女性だとそうはいかない、ではなくて、女性が苦なく働けるなら、男性だって苦なく働けるに決まってる。「誰でも働ける」という現場を作っていくなくてはと思います。





●長谷川 次に牧村さんはいかがでしょうか。

●牧村 私は、日本のものづくりの歴史が凝縮されたあの内容を、是非弊社の社員にも見てもらいたいと思いました。外国人にもわかってもらえるよう、通訳も介してです。歴史から見えてくる、ものづくりの面白さがあるんだということを、是非伝えたいですね。それが経営する上でも、力になるんじゃないかなと思いました。

●豊田 縫製一つとっても、弊社は自動化に力を入れてきましたけど、全部を自動化できるわけじゃない。ミシンそのものが、使いやすいものになっているか考えなければいけない。「縫製」が女性の繊細さで成り立っているとすると、それは間違ってるかもしれない。まずきちっとやれるミシンでなければいけないと思います。女性と男性が一緒になって働けるというのがいい思います。

●長谷川 大塚さんには、研究・発明といった観点でお話しいただけませんか。

●大塚 トヨタ紡織さんが歴史の中で「変化」してきたことを見せてもらい、私自身が原点に戻った気持ちになりました。印象的だったのは佐吉翁が、働くお母さんを助けたい気持ちで自動織機を発明した事です。誰かを楽にさせたい、織機に携わる人たちが、もっと楽になるようにという熱意が発明につながった。そして生まれた自動織機は本当に便利

だから広がっていき、紡績の発展につながったと知りました。

今この時代は、DXも導入され、生産現場は大きく変わっています。そんな中で、弊社で使っているニードルパンチ設備は、いま国内の製造メーカーはなくなり、輸入に頼っています。それを「弊社で作りやすい、使いやすい」ものにするため、改良して使っています。もっといいものにできるかもしれません。まさに「原点に戻って考える」ということを、見学を通して意識させてもらいました。

大事なこと 2

独自技術を守る対策

●豊田 自分のところで改良して、自分のところで使いやすいものにする、つまり機械にどう付加価値をつけるかが、ものすごく大事だと思うんですよ。

弊社の設備でも言えるんですが、そこにどれだけ自社のノウハウが入られるかが、競争力につながっていくと思うんですね。設備メーカーは、我々のためだけに設備をつくるわけではない。自分たちのノウハウをメーカーに教えてしまうと、それはメーカーのノウハウになってしまふ。だから、本当に肝となるところは、自分たちの中で改良して使っていくことが大事だと思っています。

苦い経験があるんです。弊社の話ですけど、ある設備を導入した際のことですが、出来が悪くて、弊社がアイデアを全部出して直したんですよ。その時、技術料なり特許なりで、利益回収できるようにやったのかと聞いたら、やれてなかったんです。私はそこで叱ったんですけど、自分たちのノウハウとして「残す」「守る」の対策は是非やってほしいなと思います。

大事なこと 3

理念、TOPの見える化

●長谷川 横山さんはいかがですか？

●横山 実は私、合併当時はトヨタ紡織の社員でした。歴史未来館のスライドには、トヨタ紡織さんの歴史がくっきりと描かれていて、その中に自分も一時期いたんだと、当時を思い出しながら拝見

しました。研究と発明を経て、失敗もして、それを乗り越えて来られたことが今日に繋がっているんですね。そして、グローバル本館に展示があった水素発電システムを積んだ自転車などとして実を結んでいるとわかり、すごいなと思ったんです。

弊社の幹部研修で、彼らが自社をどれくらい理解しているか、外部講師を交えたセッションで問うてみたら、社是と社長の名前、あとは主力商品くらいはわかるんですが、歴史のことや経営方針についてはあまり理解していなかったんです。「伝えていく」ことの大切さを改めて知りました。父である弊社会長が元気なうちに、その部分を本か何かにまとめられたらなと思いました。

●豊田 本にして教育に使うとか、いろんな場面で繰り返し話題にするとか、そういう事はものすごく大事ですね。

弊社は合併間もない頃に、仕事をする上の行動指針をまとめた「TBway」をつくりました。社外取締役の方がですね、海外拠点を見て回った時に「TBway」がどこの事業体にも見えるところに貼ってあると。「それを抛り所にして仕事をやっているんですね。いいですね」と言っていただきました。見えるようにするということは、大事なことのひとつだと思います。

●横山 今のお話を参考に、弊社でも理念となることを定期的に唱和するなどを考えていきたいと思います。

●豊田 私はトヨタ在籍中に高岡工場の工場長をやらせてもらったんですが、その時、ある工長が「今日、工場長が来たって、ウチの若い社員が言うんですよ」と言いに来た。多くの場合、工場長が現場に来て「どこかの誰かが来た」くらいにしか思われない。たまにしか姿を見せないなら、それは当然だと思いますよ。でも私が高岡工場にいた時は、いろんな部署を見て歩いた。「見てない所はない」としたかったんです。実際には見てない所もあるんですよ。でも、そういう努力はしていました。それが「工場長が来た」と言う声になったんだと思います。

これは大事なことで、「自分たちを見て

くれている」と思うと頑張れると思うので、そういうことをやっていただくといいんじゃないですかね。

大事なこと 4

心をつに

●長谷川 弊社の社内報の合併20周年記念号で、会長が、さらなる高みを目指して「現地現物にこだわって」と語っておられました。私自身は、豊田副社長時代からずっと「現地現物」と言われ育ていただきました。また、「心をつに」も、会長が長く語ってこられたことです。Sunshine20周年の記念品にも、このフレーズが刻まれています。

この言葉への想いなど、私たちの未来に向けたメッセージをいただければと思います。

●豊田 ものづくりって、色々な人が関わってるじゃないですか。現場でつくる人、設備をつくる人、開発をする人、販売する人、もつといますね。その中でも一番大事なのは、仕入先さんです。トヨタ紡織の製品は、7割程度は仕入先さんのものを使わせてもらっています。だから、仕入先さんを含めて、関わる人たちが心を一つにして、ものづくりをしないと、いいものって絶対できないです。

心を一つにすると、いいものができる。私にはその原体験があるんです。

初代ヤリス・ヴィッツの開発リーダーをやらせてもらったんです。そのときの経験です。トヨタの戦略として「トヨタの中で一番廉価な車」をつくるのがミッションでした。私はとにかくいい車をつくりたかった。「いい車」って、別に高いから「いい」んじゃない。色々議論していくうちに、みんなの思いが「安いけど、いいクルマをつくりたい」に照準が合って、そこに向かって開発が進んでいったんですね。

例えばワイパー。これはできるだけ接触面積を大きくしたい。それをスムーズに動かすにはモーターを大きくしなければいけなかった。だけど原価的に成り立たな

い。どうしたかという、ワイパー側で風損を軽減する工夫をした。それでモーターサイズを変えずにすんだ。いいものをつくりたい、届けたい、という思いがみんなにあると、みんなが知恵を出しあうんです。

そういう「想い」というのは伝わるんですね。工場の方達に「このプロジェクトは久しぶりに燃えるプロジェクトなんです」と言われた。みんなが思う熱意が同じ方向に向いていると、強い力になる。熱意は“伝染”していくんですね。心を一つにするというのは、そういう意味です。これは、ものすごく大事なところじゃないかと思うんです。

皆さんも社長として熱意を持ってやっておられると思います。その中で、経営者として自社の方向性をハッキリ出し、引っ張っていこうとする想いが社員の皆さんに伝われば、必ず応えてもらえると思います。

大事なこと 5

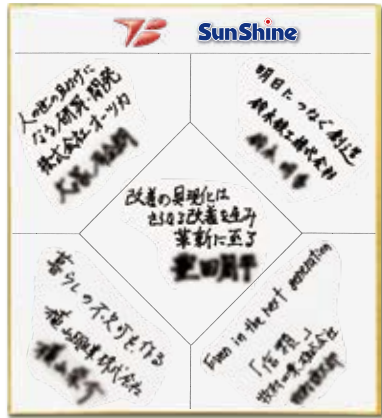
改善し続ける文化

●豊田 私は「改善し続ける文化」というのを残したいと思っているんです。だけど、なかなかできていない。そこでやりだしたのが「ダンボール生製準*」です。

なぜこれをやるか。一つは、生産設備って、つくるモノに対してすごく大きいですから、まずそれをコンパクトにできないか検討したかった。もう一つは、ダンボール生製準をやると、設備実機が入る前に作業を把握できるんです。ダンボールで全部を作って、そこで作業の動作だけする。でも、それではまだわからないので、部品もダンボールで作って、作業をやってもらった。そうすると、ここはダメだ、もつとこうするといいよね、物をここに置いたら作業しやすいよね、なぜここは小さくならないのか、なぜここに空間が空いてるのか、といった問いかけが出てきて、答をみんなで探せる。ダンボール生製準は本当に色々なことがわかるんです。最初は生技と製造でやっていたんですが、今は設計も保全も入ってやっています。

今どきは、バーチャルリアリティでもや

豊田会長からいただいたメッセージに4人が寄せ書きをしました



れそうですけど、最大の欠点は見ている人しか見えないことです。なおかつ、作業者の手の動きについて「なぜあの人は、あそこで、あのように手を動かしているか」が、周りの人にはわからない。だけど、ダンボール生製準だと、みんながわかる。全部がわかる。改善をどう進めればいいか、その時点でわかって「自分の現場工程なら、ここをもっといじれる」という「度胸が出る」んです。

ダンボール生製準を通じて、何をやらたら改善に繋がるかということが、よりわかるようになってきました。みんなが「見える」から、色々な意見を言い合えるんです。「改善し続ける文化」が育っていくんじゃないかなと思います。

皆さんも、こんなことを自社に持ち帰って、これからに役立ててもらえればと思います。

●長谷川 今日は貴重な、そして皆さんの「大事なこと」をお聞かせいただきました。

私たちSunshineは、みんなで“心をつに”未来に挑戦していきたいと思います。どうもありがとうございました。



進行：トヨタ紡織調達本部 長谷川直人さん

トヨタ紡織デザイン部に聞く 誕生秘話 Sunshine創立20周年記念品



アクリル円筒オーナメント(LED照明つき)

《メッセージ》 心を一つに 移動空間の未来を創造する

これまでの20年を想い、次の20年を想い、Sunshine事務局が幾つか考えたフレーズの中から、トヨタ紡織デザイン部が、イメージに合わせ選択したメッセージです。
「移動空間の未来を創造する」の共通目標に向け、各社ができることを精一杯、心を込め、そして一体となり、次の道を切り拓いていきましょう。

サイン

Sunshine 会長 荒川 吉泰 さん
トヨタ紡織代表取締役会長 豊田 周平 さん
トヨタ紡織代表取締役社長 白柳 正義 さん

つくり上げるまでのお話を、トヨタ紡織デザイン部に伺いました



Sunshine事務局
須藤慶也さん
(ミヤマ工業(株))

素晴らしい記念品ができました。どうもありがとうございました。

Sunshineさんの創立20周年を象徴するメッセージ部分が、LED点灯によってやんわり、やさしい色に発光するオーナメントに仕上がりました。

当初は私たちで、各種ギフトを扱う会社さんにいろいろなご提案をいただき、豊田市の伝統工芸「小原和紙」で何かできないかと考えました。Sunshine事務局案としてそれを豊田会長にお見せしたところ、トヨタ紡織のデザイン部で検討してもらったらどうかとアドバイスをいただいて、お願いすることになりました。

そうでしたね。「小原和紙」はいい素材だと思い、弊社で使っているレーザー加工と、伝統工芸を組み合わせるというプランで進めていました。小原和紙の工房をお訪ねして工程を見せていただいたり、サンプルをお借りするなどしてプランを組み立てていきました。

円筒にしたのはどういう経緯があったんですか？

円筒のイメージは、「円」＝「丸」には、永遠、無限、ループによる相乗効果も期待できる。それを透明のアクリル素材でつくれば未来を見通せるなどのプラス要素がいろいろあるということで、当初のプレートの外形案から円筒に方向転換したのは結構早かったですね。

中のメッセージ部分は、どのように仕上げたんですか？

初めはメッセージ部分も和紙で仕立て、LED光で文字を際立たせることを考えていました。ところが和紙はレーザー加工との相性がいまひとつで、それならアクリル板も視野に入れようということで、和紙とアクリル板の2案を豊田会長にご提示しましたら、「アクリル板がいいね」と言っていただけ、この形になりました。次の課題は、アクリルの透明プレート上で、メッセージ部分をどう読みやすくするか。これもまた悩みました。結論から言うと、LED灯が、刻印した文字を発色させているんですが、文字がくっきり見えるようになるまで、ちらつきや、ざらつき、映り込み、透過などの課題があり、何通りもトライして、たどり着きました。

解決のきっかけは何だったんですか？

当部のモデラーの知見でした。アクリルは材料、作り方で性質が変わるんですね。そのうち「キャスト材」を使うことで課題をクリアできました。文字の裏面にも加工を加えて、より鮮明に見えるようにしました。

円筒の網目模様にはどんな意図があるんですか？

Sunshineさんの会員122社を、122個の点で表し、みなさんが線で繋がっている、ネットワークの意味です。線画の型もまた、レーザー加工技術でつくる上で焦げ付きが課題になりまして。たどり着いたのが、厚みのあるケント紙です。円筒の内側に、メッセージ部分が程よく見えるよう配しています。

隅々まで工夫がなされていて、ものづくりへの想いを感じることができました。モデラーさんと一緒になって、まさに「心を一つに」して完成させていただけたんですね。ありがとうございました。



トヨタ紡織(株)デザイン部
岩井友里さん



トヨタ紡織(株)デザイン部
君塚亮之さん

トヨタ紡織内でレーザー加工機を駆使して制作したアクリルプレートと網目パーツ



プレート部の刻印



網目模様パーツのカット工程と加工後の姿

「心を一つに」のイメージを形にするためアイデアをブラッシュアップ

Sunshineさんの20年の歩みや皆様の想いを形に残るものにできないかと、アイデアを出し試作を重ねて制作しました。「心を一つに」の想いを、皆様の会社に飾っていただけたら嬉しいです。

トヨタ紡織デザイン部 部長 安田仁司さん



Sunshine について

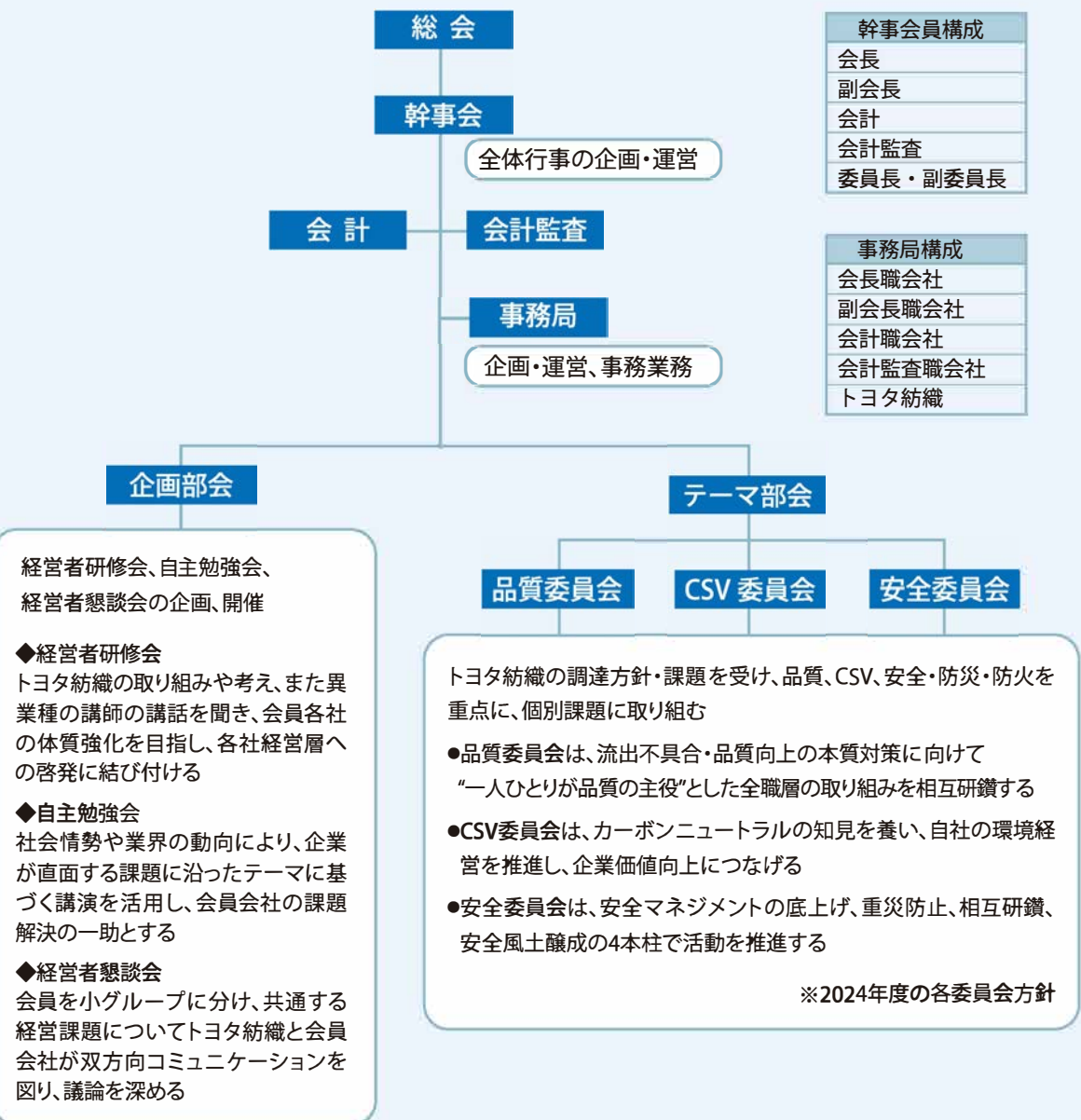
◆Sunshine 設立の経緯

トヨタ紡織協会のSunshineは、トヨタ紡織との開かれた取引関係を基本とし、会員各社の積極的な相互研鑽により、厳しい経営環境に対応できる経営体質づくりを目指した諸活動を基本方針に活動を続けています。設立は2004年。アラコ(株)・タカニチ(株)・豊田紡織(株)の3社合併に伴いそれぞれの協力会もひとつに統合。会員数56社でスタートし、創立20周年の2024年度には会員数122社となりました。

◆Sunshine 命名の由来

合併当時のトヨタ紡織 好川会長のアドバイスにより、「将来(未来)に明るい希望をいなく」という思いをこめ、更に3社(=Sun)がひとつになって輝く(=Shine)⇒「Sunshine」を掛け合わせて命名されました。

◆組織と活動内容





次の20年に向け



一緒になって進もう！



2024年10月30日Sunshine20周年記念式典
ホテルマリオットアソシアにて

We are ONE TEAM

トヨタ紡織協力会 Sunshine 20年のあゆみ 2004＞2024

2025年4月発行

発 行 トヨタ紡織協力会 Sunshine
〒470-0395 愛知県豊田市亀首町金山88番地（事務局）
編 集 Sunshine事務局 創立20周年記念誌 担当
編集協力 株式会社夢現
印刷・製本 伊部印刷株式会社

＊本誌記事の無断引用、無断転用および売買を固く禁じます。