

トヨタ紡織レポート2009

TOYOTA BOSHOKU REPORT 2009

2008.4.1 - 2009.3.31





取締役会長 浦西 徳一

取締役社長 豊田 周平



ごあいさつ

2008年、トヨタ紡織グループは、1918年（大正7年）に豊田佐吉が「豊田紡織株式会社」を設立してから創業90年目を迎えました。

2008年は、世界的金融危機の影響から自動車業界も厳しい状況に置かれ、トヨタ紡織グループの2009年3月期連結売上高も、減産や円高などによって前年比20.6%減の9,797億円になりました。経常利益は、緊急収益改善活動を行うことにより一定の成果を上げましたが、残念ながら前期比79.8%減の132億円になりました。

90年前の創業当時もまた、お金も時間もなく、厳しい環境であったことは間違いありません。しかし、当時の先人たちには、知恵と勇気と執念と、「モノづくりを通じて社会に貢献する」という夢がありました。私たちはこのDNAを受け継ぐものとして、厳しい環境を乗り越え、ポジティブな効果を生み出し、次の世代に引き継いでいきたいと思います。

トヨタ紡織グループは、2010年代半ばに「世界トップレベルの内装システムサプライヤー、フィルターメーカーとして、世界各地域で活躍できる真のグローバルカンパニーを目指す」ことをグループビジョンに掲げています。そして、2010年までを「第2の創業期」と位置づけ、「足元固めの取り組み」と「将来の発展のための先行施策の取り組み」を同時に進めるとともに、人材育成を図り、グローバル競争を生き抜いていく考えです。

また、「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」という基本理念のもと、特に、環境保全に関しては、地球温暖化防止、環境負荷物質の低減、資源環境の観点から、持続可能な社会の実現に貢献する活動を推進していきます。そして、これからも、すべてのステークホルダーのみなさまから信頼される企業づくりにまい進し、企業価値の向上に努めていきます。

今後とも、みなさまの、より一層のご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

2009年7月

取締役会長

取締役社長

浦西徳一 豊田周平

マネジメント・事業について



トヨタ紡織について 05

理念とビジョン 07

グローバル・マネジメント 09

ハイライト 11

社長インタビュー 12



グローバル・レポート
北中南米／アジア・オセアニア／中国／欧州／アフリカ 17

〈特集〉① 新世代シート骨格 25
② 着せ替えシート「ら・シート」

社会とのかかわり



レビュー 31

〈クローズアップ／森づくり活動〉 33

企業統治のしくみ
コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス／
リスクマネジメント／機密管理と情報セキュリティ 35

お客さまとのかかわり 39

株主・投資家のみなさまとのかかわり 40

サプライヤーとのかかわり 41

社員とのかかわり 42

地域社会とのかかわり 46

環境とのかかわり



レビュー 49

〈クローズアップ／グローバルCO₂削減活動〉 51

環境マネジメント 53

開発・設計 59

生産
事業活動と環境のかかわり／地球温暖化防止／
化学物質の管理／排出物の削減／物流の効率化／
水資源・土壌に対する取り組み 60

第三者意見 66

財務・コーポレートデータ 67

編集方針

● 基本的な考え方

トヨタ紡織レポートは、経営戦略や社会・環境報告、財務データなどについて、具体的事例を交え、グローバルな取り組みを紹介した年次報告書です。主に2008年度における当社の取り組みを掲載しています。成果や取り組み結果の記載だけでなく、目標が未達だった項目については、その要因と今後の対策をできる限り掲載するようにしました。また、2009年度および中長期的な目標を記載するように努めました。

● 報告対象の組織

本レポートは、トヨタ紡織グループ（トヨタ紡織株式会社とその子会社、関連会社）を報告対象としています。一部トヨタ紡織株式会社のみにかかわる記載事項があります。

● 本レポートの対象範囲

対象期間2008年4月1日から2009年3月31日。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。

● 過去のレポート発行

2006年度以前：「アニュアルレポート」「環境社会報告書」を毎年発行
2007年度以降：「トヨタ紡織レポート」を発行

● 次回のレポート発行予定

2010年7月発行予定

● 発行部署・問い合わせ先

トヨタ紡織株式会社 広報部
〒448-8651 愛知県刈谷市豊田町一丁目1番地
TEL 0566-26-0301 FAX 0566-26-0400
<http://www.toyota-boshoku.co.jp/jp>

■ 予測情報に関する注記事項

本トヨタ紡織レポートには、トヨタ紡織株式会社および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。従いまして実際の業績は当社の見込みと異なる可能性があることをご承知ください。

■ 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。

■ 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」



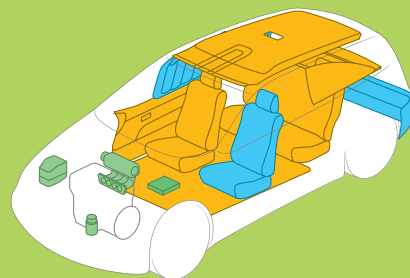
「人とくるまのテクノロジー展 2009」(パシフィコ横浜)トヨタ紡織ブース

05	トヨタ紡織について
07	理念とビジョン
09	グローバル・マネジメント
11	ハイライト
12	社長インタビュー
17	グローバル・レポート 北中南米／アジア・オセアニア／中国／欧州・アフリカ
25	〈特集〉①新世代シート骨格 ②着せ替えシート「ら・シート」

トヨタ紡織グループは、内装品事業、フィルター・パワートレイン機器部品事業、
繊維・外装品他事業をグローバルな規模で行っています。
トヨタ紡織グループの活動状況、今後の取り組みなどについて報告します。

マネジメント・事業について

内装品、フィルター・パワートレイン機器部品の開発・供給を通して、「人にやさしく、環境にやさしい」車室空間を実現。



内装品事業

88.6%

8,677億円(前年比21.3%減)

各事業の売上構成
〈連結売上高〉
9,797億円

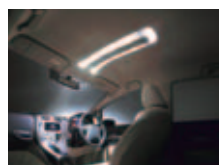
内装品事業は、トヨタ紡織の売上の約9割を占める主要事業です。車室空間全体のコンセプトづくりから開発・設計・調達・生産までを一貫して行う内装システムサプライヤーとして、自動車メーカーに製品を供給しています。シート、ドアトリム、天井、カーペットなどから構成される車室空間を統合的・効率的にコーディネートされたシステムとしてとらえ、総合的な美しさや快適性・安全性を追求するとともに、製造から廃棄までの各段階における環境負荷の軽減に努めています。

今期の売上高は、減産などの影響により、前連結会計年度に比べ2,347億円(△21.3%)減少の8,677億円になりました。

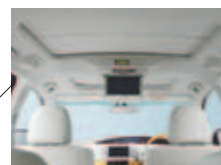


内装システム製品

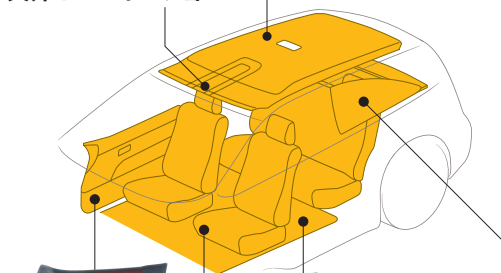
部品単体の開発のみならず、車室空間全体のコンセプトづくりから、設計・生産まで一貫して手がけています。



天井イルミネーション



天井



ドアトリム



フロアカーペット



シート



電動サンシェード

■その他の製品
サイレンサー／トノカバー／パッケージトレイなど

会社概要 (2009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一丁目1番地

設 立：1950年5月

代 表 者：取締役社長 豊田 周平

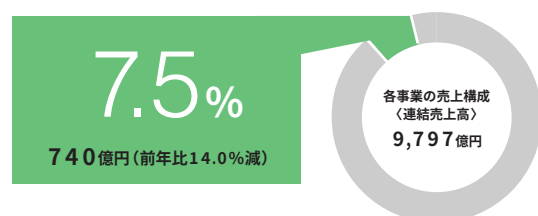
資 本 金：84億円

従業員数：2万7,078名(連結) ※就業人員ベース

連結業績：売上高 9,797億円／経常利益 132億円

〈弊社情報の詳細はホームページをご覧ください〉 <http://www.toyota-boshoku.co.jp/jp>

フィルター・パワートレイン 機器部品事業



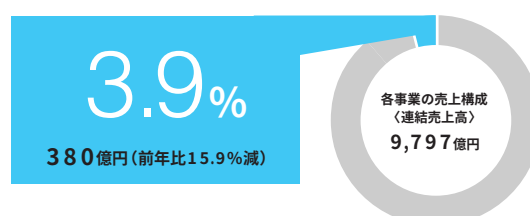
世界をリードするフィルトレーション技術を駆使し、エンジン吸気システム製品や、エレメント交換型オイルフィルターなどのエンジン潤滑系製品、車室内空調系フィルター製品などの生産を行っています。

今期の売上高は前連結会計年度に比べ、120億円(△14.0%)減少の740億円になりました。



■その他の製品
オートマチックトランスミッションフルード用フィルター／ABSコイル／HC吸着フィルター／エアクリーナー／シリンダーヘッドカバーなど

繊維・外装品他事業



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開発・生産を行っています。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。

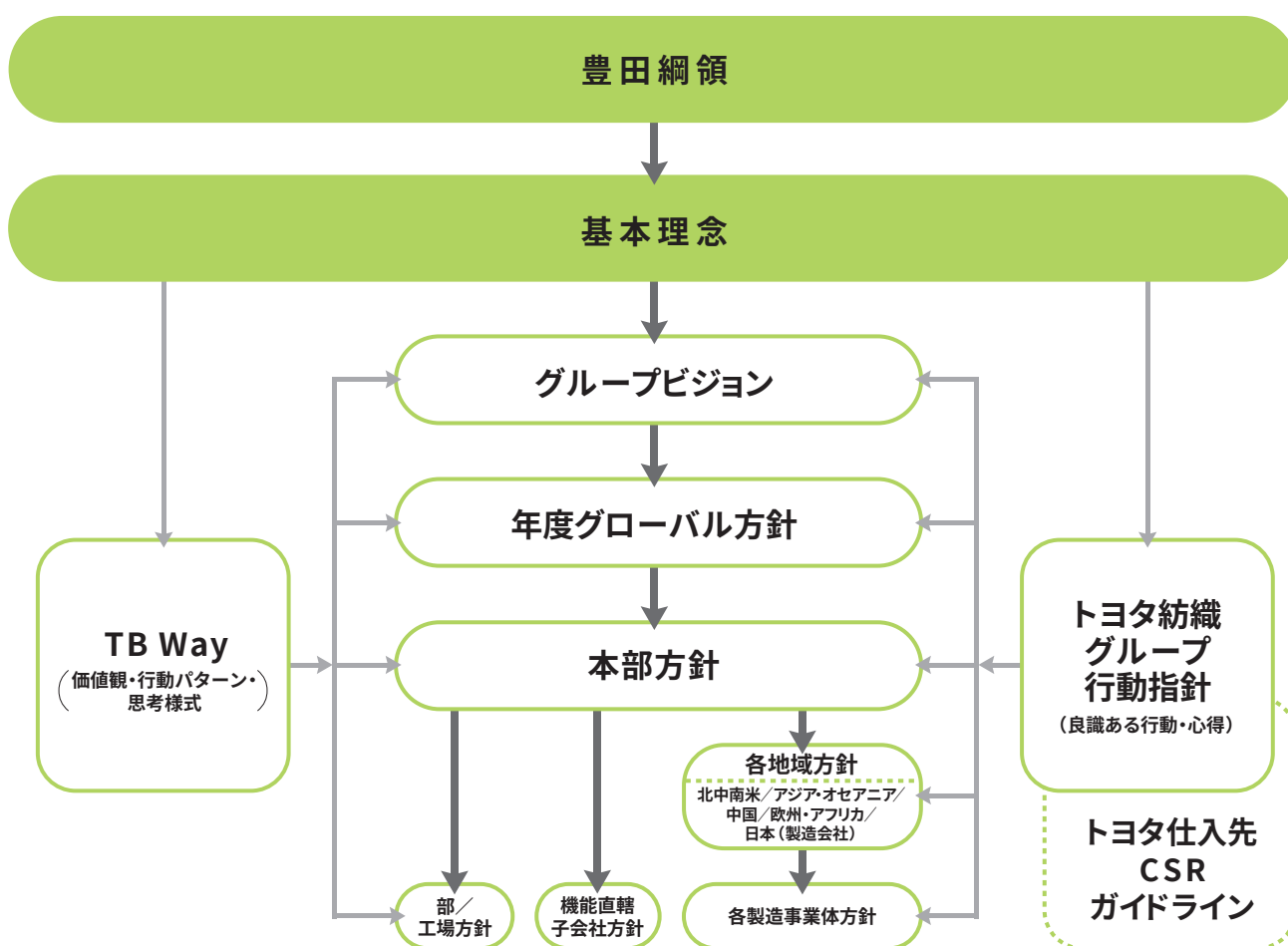
今期の売上高は前連結会計年度に比べ、71億円(△15.9%)減少の380億円になりました。



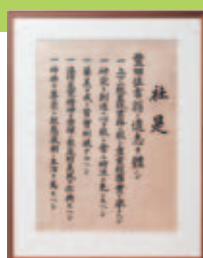
■その他の製品
パーティションネット／ストラップベルト／シートベルトウェビング／フェンダーライナー／エンジンアンダーカバー／各種ユニフォームなど

モノづくりを通して豊かな社会の実現に貢献。 よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す。

トヨタグループの創始者・豊田佐吉の考えをまとめた「豊田綱領」に基づき基本理念を制定、さらにこれらを具現化したグループビジョンを掲げています。また、社員が企業理念や価値観、行動理念を共有できるようにTB Wayを定めました。その一方で海外事業の進展に伴い、グローバル・マネジメントを実現するために、グローバル方針を年度ごとに決めていきます。これらのビジョンと理念に基づき、すべてのステークホルダーから信頼される企業活動を進めていきます。



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、質実剛建たるべし。
- 一 温情友愛の精神を発揮し、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。

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。
 - 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。
 - 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。
 - 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、お客さまに喜ばれる、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、株主さまの信頼に応える。
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。

グループビジョン

世界トップレベルの内装システムサプライヤー・フィルターメーカーとして、
世界各地域で活躍できる真のグローバルカンパニーを目指す

- ❶ 快適な車室空間の提供
 - 車室空間全体について、コンセプトづくりから開発・設計・生産まで一貫して担当し、QCD (Quality・Cost・Delivery) でNo.1の競争力を持ち、自動車メーカーからの信頼を獲得
 - 車室内の快適性、静粛性、見栄えなどユーザーの期待と、安全・環境など社会的要請に応える商品をいち早く実現し、社会に貢献
 - オンリーワンの技術・製品を提案できる技術力の獲得
- ❷ 世界トップの自動車用フィルターの提供
 - 吸気系トータル性能を企画・設計できるシステムメーカーとしての実力獲得
 - 潤滑系・空調系フィルターの次世代技術の開発を通じ、社会的要請（環境・エネルギー・健康）に応える商品を提供
- ❸ グローバルな供給体制の確立
 - お客さまの要請に、いつでもどこでも対応できる体制（開発・生産）の構築
 - QCD (Quality・Cost・Delivery) 地域No.1の実現
 - 統括会社を中心とした地域トータルの効率的な業務運営と自律化

2009年度グローバル方針

- ❶ 環境変化に対応した事業体質強化・事業構造改革の企画・推進
 - 1) 収益確保策と事業収益基盤の強化・改革の企画・推進
 - 2) 世界各地の現地事情に合わせた最適な供給体制づくり
 - 3) 将来の成長力確保のための重点プロジェクトの設定と開発・生技※リソースの重点投入
- ❷ 社会の信頼・期待に応える真のグローバルカンパニーづくりの推進
 - 1) グローバルワンカンパニーに向けた事業運営体制・仕組みの充実・強化
 - 2) 自工程完結の実践による、お客様の信頼・期待に応える品質の実現
 - 3) TB Wayをグローバルに実践する風土づくり、人づくり
 - 4) CSRなどの諸活動の着実な推進

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

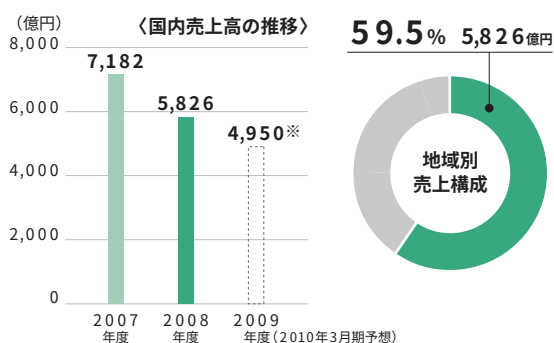
- ❶ 創造力と勇気をもって、夢の実現に向けて挑戦する。
- ❷ より高い目標の実現を目指し、絶え間ない改善を行う。
- ❸ 現地・現物で課題を深く分析し、真因を追求する。
- ❹ 決断された事は情熱と使命感をもち、一気呵成に実行する。
- ❺ 自己の業務領域には、プロ意識をもって全力で取り組み、結果には責任を負う。
- ❻ 常にオープンでグローバルな意識をもち、多様な価値観を尊重し受け入れる。
- ❼ よき企業市民として、良識ある行動をとり、社会との調和を目指す。
- ❽ 個人の人間性を尊重し、チームとしての総合力を発揮して成果を上げる。

内装システムサプライヤー、 フィルターメーカーとして世界5極で事業を展開。

トヨタ紡織グループは、グローバルに事業を展開しています。世界4地域の統括会社とトヨタ紡織が一体となったグローバルワンカンパニー経営を進め、世界で活躍できる真のグローバルカンパニーを目指します。

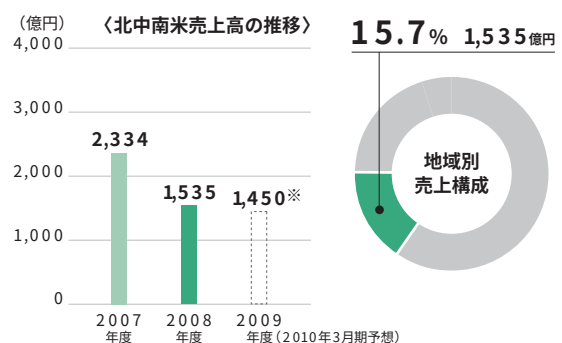


日本



国内市場の自動車販売不振、北米市場を中心とした輸出の低迷から、売上高は前連結会計年度に比べ1,356億円(△18.9%)減少の5,826億円になりました。なお営業利益(損失)は固定費削減など緊急収益改善活動を全力で行い成果を上げたものの、売上減少による利益減少などにより、前連結会計年度197億円の営業利益から264億円減少の67億円の営業損失になりました。

北中南米(アメリカ・カナダ・メキシコ・アルゼンチンなど)



北米市場失速による大幅な減産、円高の影響から売上高は前連結会計年度に比べ799億円(△34.2%)減少の1,535億円になりました。売上減少による利益減少などにより、前連結会計年度77億円の営業利益から154億円減少の77億円の営業損失になりました。

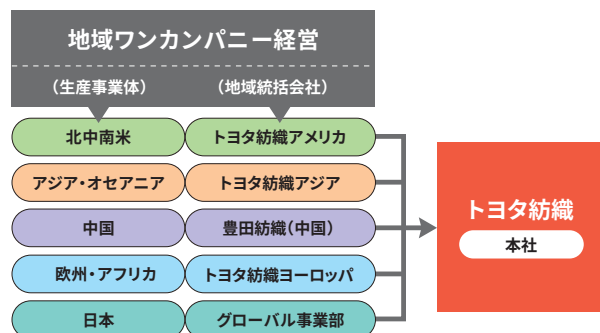
グローバルワンカンパニー

トヨタ紡織グループは、世界各地に87社の拠点を擁しています。これを世界5極「北中南米」「アジア・オセアニア」「中国」「欧州・アフリカ」「日本」に分け、それぞれの統括会社を中心に生産事業体が一体となったマネジメントを実践しています。

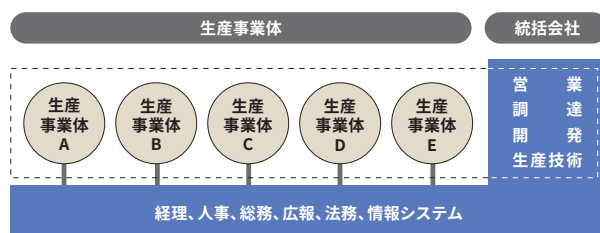
地域統括会社は、生産事業体を単に資本関係で統括するのではなく、各地域においてワンカンパニーのように生産事業体と一体になる体制を構築しています。統括会社は生産事業体が生産に専念できるように、経理や人事、総務、広報などの機能を担うだけでなく、営業、調達、開発など地域において一元化してマネジメントをすることで、より高い効果を発揮する機能を有しています。

なお、グローバルワンカンパニーを強化するしくみとして、各地域別にオフィサー会議を設定して、トヨタ紡織と重要事項の方向づけを行うほか、地域の自立化のためグローバル決裁ルールを制定し、権限責任の明確化を図っています。

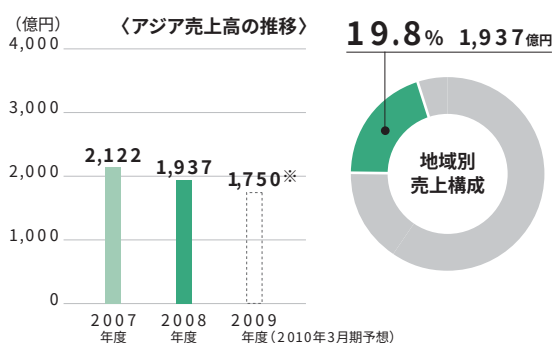
■グローバルワンカンパニー経営体系図



※この地域区分は決算上の地域区分と一致しません。

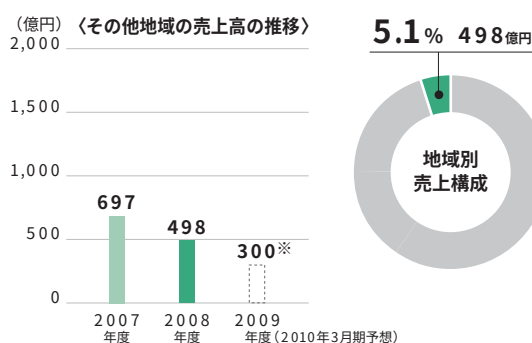


アジア(中国・タイ・ベトナム・フィリピン・インドネシア・インドなど)



中国・広州で生産を行っているヤリス向け製品などによる寄与はあったものの、市場低迷による減産、円高の影響から売上高は前連結会計年度に比べ184億円(△8.7%)減少の1,937億円になりました。なお営業利益は、売上減少による利益減少などにより、前連結会計年度に比べ39億円(△12.5%)減少の276億円になりました。

その他(ベルギー・トルコ・南アフリカ・オーストラリアなど)



市場低迷による大幅な減産から、売上高は前連結会計年度に比べ199億円(△28.6%)減少の498億円になりました。売上減少による利益減少などにより、前連結会計年度51億円の営業利益から61億円減少の10億円の営業損失になりました。

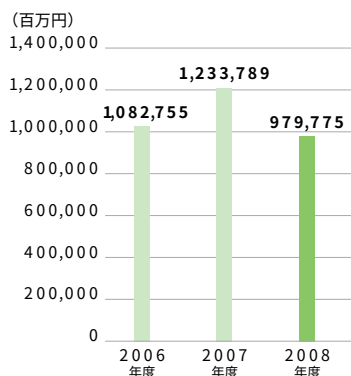
※2007年度、2008年度の売上高は、外部顧客に対する売上高であり、2009年度の売上高予想は、外部顧客に対する売上高と地域間の内部売上高または振替高を合算したものです。

マネジメント・事業についてハイライト

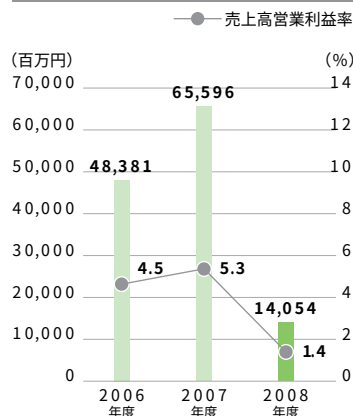
2008年度の業績について

2008年度は世界的な景気の低迷、自動車販売の不振による減産、円高などの影響から、前連結会計年度に比べ、連結売上高は2,540億円(△20.6%)減少の9,797億円、連結経常利益は524億円(△79.8%)減少の132億円、連結当期純利益(純損失)は457億円減少の50億円の連結当期純損失になりました(前連結会計年度は407億円の連結当期純利益)。

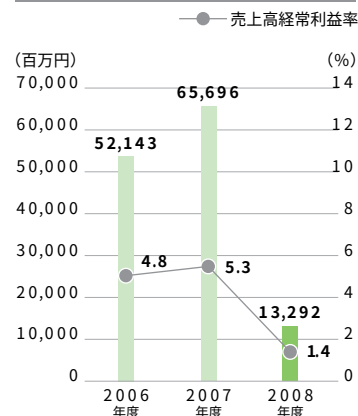
売上高



営業利益と売上高営業利益率



経常利益と売上高経常利益率



社会とのかかわりハイライト

グローバル研修センター竣工

2008年11月、世界21か国・地域にわたるトヨタ紡織グループ社員の人材育成・強化を目的としたグローバル研修センターが完成しました(詳細は43ページ)。



グローバル研修センター

神崎市と「企業の森林づくりに関する協定」締結

2008年12月、トヨタ紡織九州が佐賀県神崎市と「企業の森林(もり)づくりに関する協定」を締結しました。2009年1月から5年間にわたり、社員が参加しながら地域とともに森づくり活動を行います(詳細は33ページ)。

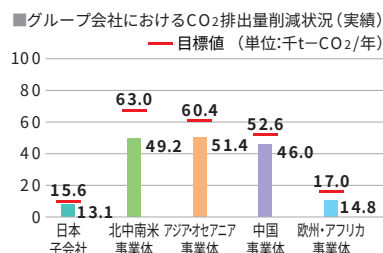


トヨタ紡織九州社員による森づくり

環境とのかかわりハイライト

グローバルCO₂削減活動をスタート

地球温暖化防止の活動をより強化するために、トヨタ紡織グループ全社を対象にした「グローバルCO₂削減活動」をスタートさせました。これはすべての会社にCO₂排出量の目標を設定したものです。活動1年目の2008年度は、すべての拠点で目標を達成しました(詳細は61ページ)。



「危機こそチャンス、心をひとつに」を掲げ 未来に向けての体質強化を積極的に進めます。

トヨタ紡織グループは「真のグローバルカンパニー」を目指し2008年度もさまざまな取り組みを行ってきました。その内容と今後の見通しについて、トヨタ紡織社長の豊田周平がご説明申し上げます。



取締役社長 豊田 周平

Q トヨタ紡織グループの事業概要について 説明してください。

トヨタ紡織グループは、内装品事業、フィルター・パワー
トレイン機器部品事業、繊維・外装品他事業を世界で
展開する企業グループです。現在、子会社が74社、関
連会社が12社あります。売上のうち9割を占めるのは
内装品事業です。単に内装品のパーツやモジュール
を組み合わせるのではなく、車室空間を統合的・効率的
にコーディネートされたシステムとしてとらえ、トータル

な美しさ、快適性、安全性を追求する内装システムサプ
ライヤーとして、グローバルに商品を提供すべく挑戦し
続けています。

Q トヨタ紡織グループの強み、特長について 紹介してください。

トヨタ紡織グループは、創業期から「お客さまに役立
つよい商品を開発し、お客さまが必要とされる時、お手
頃な価格で提供することにより、社会に貢献する」とい
う精神で、モノづくりにまい進してきました。私たちが



つくる製品は、調達から開発・設計、生産にいたるまで、それぞれの分野のプロが力を合わせてつくりあげるもの。社員一人ひとりがチームワークで仕事をすることの重要性を理解し、実践していることがトヨタ紡織グループの強みです。また、内装品はエンドユーザーが直接目にし、触れる自動車部品。そのため、自動車メーカーはもちろんのこと、最終顧客を見据えたモノづくりを行うことこそ、トヨタ紡織グループの使命として取り組んでいます。

を展開、さらに12月には私を委員長とする緊急収益改善委員会をつくるなど、トヨタ紡織グループ全体で155億円のコスト低減を目標に取り組みました。その結果、目標を上回る167億円の削減を実現。大幅な減益ではあるものの132億円の経常利

益を確保しました。当期純利益では50億円の損失でしたが、トヨタ紡織グループが一丸となって経費削減に取り組み、期待以上の成果を上げたことは評価できることだと思っています（詳細については下記参照）。

Q 2008年度の業績はいかがでしたか。

世界的な自動車販売不振を受けて、トヨタ紡織グループの売上高は、前期に比べ2,540億円減少の9,797億円でした。2008年は、自動車業界低迷の兆しを察して年初からコスト低減を目的に「とことん知恵だし活動」

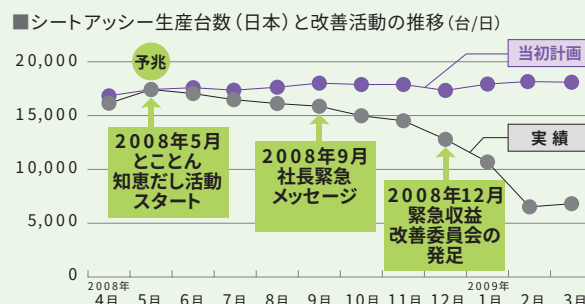
逆風の中でコスト低減に取り組み 目標を上回る167億円の 削減に成功

トヨタ紡織グループ一丸となって収益改善活動に取り組み、短期間で高い効果を上げる

自動車業界の状況が急変する兆しを察知し 早い段階から取り組みをスタート

自動車業界の状況変化を察知したのは、2008年5月。当時はまだシートアッシーの生産台数が計画通りに推移していたものの、経済の動きなどさまざまな状況から判断して景況が悪化すると予測、5月の段階で「とことん知恵だし活動」を開始しました。これはトヨタ紡織グループの社員全員が、知恵を出し合い、「ムダの削減」など収益確保につながる取り組みを活発化させようとしたものです。

さらに9月には、豊田社長から全世界の社員に向けて、「緊急メッセージ」を発信。収益確保の取り組みを強化するように呼びかけました。そして「100年に一度」とも表現された未曾有の経済不振が鮮明になった12月には、豊田社長を委員長とする「緊急収益改善委員会」を発足、高いコスト削減目標を設定し、収益改善に向けて積極的な取り組みを行いました。



固定費削減、製造原価改善に取り組み、 目標を12億円上回る167億円を達成

「緊急収益改善委員会活動」では、短期間で収益を確保することをねらいに、徹底的な費用削減・原価低減に努め、経費、人件費・労務費、設備投資の低減に取り組みました。「とことん知恵だし活動」、

Q 「真のグローバルカンパニーを目指す」という目標を実現するために、2008年度に行った取り組みについて話してください。

トヨタ紡織グループは、ここ数年「北中南米」「アジア・オセアニア」「中国」「欧州・アフリカ」「日本」と世界を5極に分け、日本はグローバル事業部、その他の地域は地域統括会社を中心に生産事業体が一体となった地域ワンカンパニー経営を推進。さらにそれがグローバルワンカンパニーになるように体制構築を進めてきました。特に2008年度は、日本と統括会社を連携させる会議体づくり、地域統括会社の決裁範囲を明確にし、グローバルに統制のできる体制を確立しました。今回の経済危機においては、少なからずその成果が出せたと思います。

Q グローバルカンパニーとして、新たな拠点も設立していますね。

フランスにシートを生産する「トヨタ紡織ソマン」、ポー

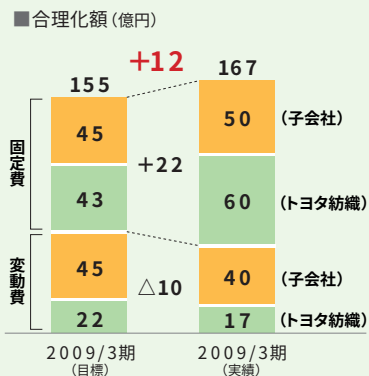
ランドにシートフレームを生産する「TBAIポーランド」（アイシン精機との合併企業）の2社を設立しました。トヨタ紡織グループにとって、「トヨタ紡織ソマン」は欧州連合地域初のシート組立拠点、「TBAIポーランド」も欧州連合地域初のシートフレーム・シートカバー工場で、ロシア市場も視野に入れたものです。これによって欧州地域における最適生産・最適物流を進める環境が整いました。

Q グローバル展開を見据えて、新製品開発でも大きな動きがありましたね。

ここ数年、開発を進めてきた自動車用新世代シート骨格（25ページ参照）が、トヨタ自動車のiQに採用されました。その後、新型プリウスなど、採用車種が増えています。このシート骨格は、省資源、軽量化、工程削減、コスト削減について高い目標を設定し、設計、生産技術、製造を含めて一丸となって開発に取り組んだもの。世界的にエコカー、コンパクトカーに注目が集まる今、絶好のタイミングでよい製品ができたと自負しています。

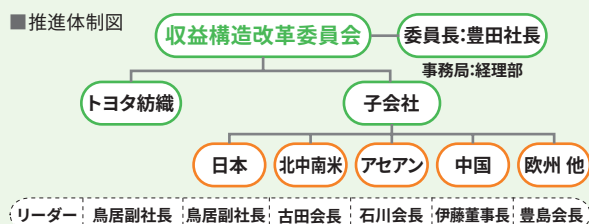
「社長緊急メッセージ」、「緊急収益改善委員会活動」によって、目標の155億円に対し、12億円も上回る167億円の低減に成功しました。

固定費については、部門管理経費の原単位管理を徹底させたこと、予算を差額見積り方式から絶対値見積り方式に変更するなどによって、当初計画に対し110億円の低減を達成。設備投資は、「『どうしてもやらなければならない』案件以外は原則延期」にし、既存設備の活用を徹底的に進めることにしました。その結果、当初計画の790億円に対し、604億円にまで圧縮することができました。



2009年度以降は 抜本的な収益構造改革に取り組む

2008年度の取り組みは、言わば「緊急避難」の活動でした。今後は抜本的な収益構造改革を進めていく考えです。新たに収益構造改革委員会を発足、不採算製品の解消、VA（価値分析）活動の強化、開発の効率化、物流改善などの諸施策を強力に推進します。2009年度の当期純利益で黒字を確保するとともに、中長期的に向けた強靱な収益体制づくりを目指します。



グローバルマネジメントの 機能を強化するとともに 軽自動車・コンパクトカー向け 製品にも力を注ぐ

Q 品質向上への取り組みという点では、 どのようなことを行いましたか？

トヨタ紡織グループは品質を向上させるためには、設計品質と製造品質の2つの切り口から取り組まなくてはならないとの信念を持っています。設計品質についてはDR（設計品質の検証）、SE（設計段階で生産技術要件や製造ノウハウなどを織り込み、よい設計を行う）などを徹底して行うとともに、設計ナビなどのツールを整備することによって成果をあげています。一方、製造品質を確保するためには、品質をつくり込める標準作業の確立と、それを間違いなく実践することが大切です。トヨタ紡織グループ内ではこれを徹底して行い、品質のレベルは確実に向上してきています。しかし、協業先（仕入先）の製造品質には課題が残りました。そこでここ数年、協業先に対し、作業の標準化の徹底を図ることで、その活動が実りはじめ、効果が出てきたように感じています。

Q 2009年度は、どのような姿勢で 臨んでいますか？

会社や働く人が意気消沈すると、物事は加速度的に悪い方向に進んでしまうものです。厳しい状況になれば、それを乗り越えるために考え、新しい知恵が生まれてくることが多い。今後の経済の見通しは不透明ですが、

「危機こそチャンス、心をひとつに」をスローガンに掲げ、トヨタ紡織グループが一丸となって、元気よく前向きに取り組んでいきたいと考えています。なお、2009年度の業績は、売上高8,100億円（対前期比17.3%減）、営業損失10億円、経常損失30億円を見込んでいます。

Q グローバル展開に関して2009年度に 取り組むテーマは何ですか？

ここ数年の取り組みで、グローバルワンカンパニーとしての枠組みは、ほぼできあがりました。これからはその中身——具体的には機能の充実に力を入れていく考えです。各地域統括会社が人事・経理・調達・営業などの機能を持っているわけですが、これを日本のそれぞれの機能とうまく連携させて、より効果的な経営ができるようにしていきたい。機能という軸で業務の進め方を見直し、日本と各地域統括会社との連携を今まで以上に強化していき、トヨタ紡織グループの目指しているグローバルワンカンパニーを実現していくつもりです。

Q 開発や生産で2009年度に取り組む 課題は何ですか？

まず生産ラインのコンパクト化を進めます。ここ数年来、シンプルな生産ラインにするための取り組みを進めてきましたが、まだまだ満足できるレベルに達していません。さらに追求していきたいと思います。

開発に関してもいかに効率的な開発を行うかが大きなポイントです。技術開発本部の中に開発効率化委員会を



グローバルアワード



グローバル事業会議

設け、効率化して生み出したパワーを、未来に向けた技術開発に投入していきます。

同時にグローバルな開発体制のあり方についても検討しています。世界の各地域の開発力と日本の開発力をどうやって融合させるのかも今後の課題と考えています。

Q 軽自動車やコンパクトカー向け市場に対しては？

これまでトヨタ紡織グループは、軽自動車やコンパクトカー向け製品の受注は多くありませんでした。新世代シート骨格の開発は、これから軽自動車やコンパクトカー向けの受注活動を図る上で、非常に大きな意義があります。世界的に軽自動車やコンパクトカーが主流になると思われるので、特に力を入れていきたいと考えています。

Q 2008年に基礎研究所を設立しましたね。その狙いを説明してください。

基礎研究所では、人間工学や素材、バイオに関する研究を行います。人間が使う製品をつくるトヨタ紡織グループにとって人間工学は大切なもの。また、トヨタ紡織グループは、内装品、フィルター・パワートレイン機器、繊維・外装品を扱っていますが、それぞれの技術が必ずしも融合されていません。また、世界的に見て資源の産出国が偏っている状態の中では、どのような材料をどのように使うのかを研究することも必要でしょう。基礎研究所でこれらの分野の研究が進むかもしれませんし、まったく違うものが生まれるかもしれません。「何が生

まれてくるか」がわからないのが基礎研究分野。期待を持って中長期的に見ていきたいと思っています。

Q 今後の人材育成にはどのように取り組めますか？

企業を動かすのは人であり、モノづくりを支えるのも人。人材育成は引き続き力を入れていかねばなりません。人間は仕事を通じて育っていくので、座学による研修に加え、OJTによる教育を実施していく方針です。また、人づくりの中で大切なのは管理職の教育です。管理職の仕事の大半は「部下を育てること」。管理職として、部下を指導できるだけの能力を持てるように管理者教育をこれまで以上に推進していく考えです。

Q CSR（企業の社会的責任）、地球環境保全活動については、いかがですか？

企業は「社会的存在」であり、利益を上げ、税金を納めることによって社会に貢献することを使命としています。まず、利益を上げる会社にすることが基本です。しかし、「よき企業市民」であるためには、事業をまっとうするだけでなく、社会から期待される行動、さらに社会から喜ばれる行動を取る必要があります。地球温暖化防止の原因とされるCO₂を世界規模で削減する「グローバルCO₂低減活動」（51ページ参照）や「森づくり」（33ページ参照）など、地球環境保全活動、CSR活動にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。これからも真のグローバルカンパニーを目指すとともに、それにふさわしい行動をする企業グループとなるように、積極的にさまざまな課題に取り組んでいきたいと思っています。

**「よき企業市民」であり続けるために、
事業活動とともに、
CSR・地球環境保全活動を推進**



新世代シート骨格のシート組立工程

北中南米

危機をチャンスに変えるために トヨタ紡織アメリカグループ全体の 体質・機能強化を図る。

アメリカの金融危機を発端に、自動車の販売不振が続く北中南米地域。
厳しい環境の中でトヨタ紡織アメリカグループが、どのような取り組みを行ってきたか、
そして今後は何をを目指すのかを報告します。



トヨタ紡織アメリカ 会長兼社長 古田 潔

トヨタ紡織アメリカ



「スリムで強靱な体制づくり」を推進 厳しい状況を勝ち残るための実力をつける

北中南米の自動車業界の動向は非常に厳しく、中でもアメリカを中心とする北米市場は未曾有の冷え込みが続いています。クライスラー、ゼネラル・モーターズ（GM）が相次いで連邦破産法11条を申請、また他の自動車メーカーも苦戦を強いられています。これに伴い、自動車メーカーに部品を供給する大手サプライヤーも厳しい状況を迎えています。

しかし、これは新たなビジネスチャンスでもあると私は考えています。この苦境を乗り越えられなかったサプライヤーのビジネスをトヨタ紡織アメリカグループがその強みを生

かして獲得できる機会でもあるからです。もちろん、トヨタ紡織アメリカグループ自身も「スリムで強靱な体制づくり」を進め、この厳しい状況を生き抜き、勝ち残るための実力をつけていく考えです。

柔軟で迅速な対応ができるように 域内のグループ企業を100%子会社に

これからの市場で生き残り、さらなる成長を図るためには、めまぐるしく変わる経済環境の変化、市場動向、自動車メーカーや消費者ニーズの変化にいかにも速く、いかに柔軟に対応できるかが大きなポイントです。そのために2008年度は

組織の再編に着手しました。トヨタ紡織アメリカグループの中には、トヨタ紡織と競合会社との合併企業が複数ありました。合併企業の場合、何事も相手との交渉が必要であり、柔軟かつ迅速な対応を取ることが難しい状況にありました。そこでインディアナ地域では、リア コーポレーションと合併のトータル インテリア システムズ アメリカを、また、ジョン



トヨタ紡織カナダの仕事風景

ソン コントロールズ社と合併のオートモーティブテクノロジー システムズの100%子会社化を図りました。この結果、生産変動時の社員の相互補完、管理間接部門の統合など、地域が一体となった運営を行うことができるようになり、効率化や生産場所の最適化などを実現することができました。また、材料・部品等の調達についても見直しを行い、品目別に最適な価格での仕入れを実現するとともに、これまで以上に現地調達化を進め、調達価格の低減を図りました。カナダでは、RAV4向け製品を生産するトヨタ紡織カナダ ウッドストック工場の稼動開始、エルマイラ工場でのレクサスRX向け製品の生産開始など、協働して行っています。2009年度もさらなる効率化、組織の柔軟性の確保に向けた活動を強力に推進します。

地域に根ざした「真のグローバルカンパニー」 目指し現地スタッフの教育に力を注ぐ

今後は短期的な重点課題に収益確保を掲げ、その取り組みを強化します。2009年度は「Survive to Win」「Back to Break Even」をスローガンに、徹底したコストの低減と「スリムで強靱な体制づくり」を強力に進めます。中期的には、米州地域No.1の品質・生産性・収益性が確保できるしくみ・体制をつくりあげingことを目標にしています。

今後の市場動向は不透明で予断を許さない状況にあります。まだ厳しい状況が続くと思われますが、これをチャンスに変えていくには、現地スタッフの育成が欠かせません。現地スタッフの人材育成にも力を注いでいく考えです。

現地スタッフがTB Wayに代表されるトヨタ紡織の風土、および問題に自ら取り組み解決するという仕事のやり方を理解すること、そしてその現地スタッフが主体となって会社を運営していくことが、真のグローバルカンパニーであると私は考えています。多種多様な人材が平等な立場で働き、現地スタッフとともにトヨタ紡織グループ全体が成長する状態になった時に、地域に根ざした真のグローバルカンパニーと呼ばれる存在になるのだと思います。トヨタ紡織アメリカグループは一丸となってこの実現に向けての取り組みを推進します。そして将来的には「北中南米全体でNo.1の自動車内装品サプライヤーになること」「トヨタ紡織グループ内でトヨタ紡織アメリカがNo.1の稼ぎ頭になること」という2つの目標を実現したいと考えています。



北米事業を支える新たな生産拠点が稼動 トヨタ紡織アメリカ100%出資のトヨタ紡織カナダが操業開始



トヨタ紡織カナダ



ウッドストック工場 開所式

2008年10月27日、カナダ・オンタリオ州の「トヨタ紡織カナダ」(TBCA)が生産を開始しました。トヨタ紡織アメリカグループにとって、TBCAは北米で初となる単独出資のシート生産会社。トヨタ自動車のRAV4のシート、ドアトリム、カーペット、天井などの内装品を生産し、トヨタ自動車のカナダ現地法人「トヨタ・モーター・マニファクチュアリング・カナダ」の第2工場に納入しています。2009年5月には、ウッドストック工場で順調な生産を祝う開所式を開催。トヨタ自動車やオンタリオ政府関係者約75名をお招きしました。TBCAのスローガンは「Built in Quality in Each Process with Ownership」(自工程完結)。「北米No.1の総合内装メーカー」を目指し、社員が一丸となって高品質なモノづくりに取り組んでいます。

アジア・オセアニア

(アセアン・豪・印・台湾)

モノづくり技術とその心を伝え、 「マネジメントの現地人化」を進めていきたい。

今後、成長が見込まれる新興国を含むアジア・オセアニア地域では、
ここ数年来、統括会社のトヨタ紡織アジアが主体になって、モノづくり力の向上に力を注いでいます。
現在のこの地域の状況と、今後の見通しについて報告します。



トヨタ紡織アジア



トヨタ紡織アジア 会長 石川 捷三

現地スタッフの自信につながった 設備生産性のベンチマーク獲得活動

アジア・オセアニア地域でも、グローバルな景気後退の影響による主要顧客の販売不振、在庫調整に伴い、2008年秋以来上期レベル比マイナス40%弱の稼働状況が続いています。しかし、最近になって一部地域で明るい兆しが出てきました。例えば、タイのトヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド)は、地域内への輸出乗用車のオーダー増により、2009年6月から夜勤実施の勤務体制に戻しています。また、ベトナムのトヨタ紡織ハノイでも、6月以降フル稼働を見込んでいます。さらに、台湾でも、新車購入時の税負担の軽減政策により販売が上向き傾向にあります。ただし、オーストラリア、インドネシアにおける落ち込みが大きく、全体では依然厳しい状況が続くものと予想しています。

2008年を振り返ると、業績面においては利益確保が非常に難しい年でした。売上高の減少が最大の要因ですが、為替差損の影響もかなりありました。当地域の各社が日本など海外から購入している部品・材料費が、地域各国通貨の下落により割高になったためで、もちろん、近々、解決すべき課題と認識しています。

生産性向上活動としては、「グローバル生産性評価システム活用による切磋琢磨の推進」に取り組み、設備生産性のベンチマーク取得に向けて地域一体で努力しました。結果は、大方の予想に反し、プレス、インジェクションなどにおいて、いくつかのベンチマークを獲得できました。これは、現地人スタッフにとって、大きな自信につながったと思います。また、2006年から取り組んできた部品・材料の現地調達化は、活動当初の83%から87%にまで引き上げることができました。



ラウンドリクライナーの
FHSプレス機起動式

中でも、ARST（タイランド）でトヨタ紡織の指導のもと、ラウンドリクライナーの新工法を導入した現地生産を開始したことは、タイにおけるモノづくり技術の成長に貢献できたという点からも大きな意義があったと感じています。

ジャスト・イン・タイムの追求、事業構造の 転換、納入不良撲滅の活動を徹底的に推進

短・中期的な課題については、まず、収益体質向上活動として、減産基調の環境下で固定費の削減に取り組みます。それに加えて、（１）見逃しがちな生産・物流上の問題を顕在化させ、対策を促進させるため、モノづくりの基本であるジャスト・イン・タイム生産を追求（２）為替変動の影響を受けにくい事業構造への転換を図るため、部品・材料の現地調達のためのさらなる拡大と、輸出入額の均衡化を推進（３）生産・製造準備費用の引き下げを図るため、生産・製造準備活動の自立化および設備調達の内製を含めた現地調達化を推進（４）安定したジャスト・イン・タイム生産を可能にするため、予防・予知保全活動を強化——の４つについての取り組みを強化しています。

一方、商品の生命線である品質向上の追求は、いつの時代においても行わなければなりません。特に顧客への納入品質は、昨年からの活動によってかなり向上しました。しかし、まだ顧客の期待値には達していません。その対策として、内装システムサプライヤーとして、協業先（取引先）に対する指導をもっと強化させることが必要だと考えています。そのため、2009年度から、協業先の品質問題改善のため、生産現場に対する指導の基本である「標準作業に基づく改善」の教育・

訓練活動を始めています。また、これまで行っていなかった市場クレーム対策についての活動もスタートさせました。

自ら問題を発見・改善できるように 現地スタッフの人材育成に力を注ぐ

地域に根ざした企業になるためには、事業を営んでいる国の発展、国民の成長に貢献していると現地の人たちから認められることが欠かせません。そのためには、モノづくり技術の移転に留まらず、設計・評価などの開発技術の移転、さらには現地の人によるマネジメント、すなわち「マネジメントの現地人化」を図る必要があります。そのため、現在、バンコクのスワンナプーム国際空港の近くに現地の人たちに対する教育、訓練機能を備えた地域本社・開発センターを建設中です。この施設を有用なものにするため、私たち出向者が、仕事に取り組む姿勢を変えることも必要と痛感しています。出向者が自ら問題・課題を見つけ、改善することも大切ですが、現地の人たちがそれをできるように、私たちが持っている知識・知恵を伝えることのほうがもっと大切なのです。

信頼される企業であるために地域貢献、 環境保全活動にも意欲的に取り組む



2008年10月、タイトヨタ紡織グループ6社の145名と地域の人々・学生214名が参加し、ラヨーン県で1,600本の植林を実施しました。また、トヨタ紡

織アジアは2009年3月に、現在建設中の新社屋近くの小川で清掃活動を行いました。今後も地域から信頼される企業であるために、地域貢献活動にも意欲的に取り組みます。

技術力・品質の向上と現地調達の推進活動に精力的に取り組む



トヨタ紡織アジアグループでは、技術力・品質向上のための取り組みを強力に推進しています。2008年度は、現地調達の推進をテーマに、トヨタ紡織アジアグループ13社が年間通して取り組みました。各社が年度目標を立て、その実現に向けて活動を実施。2か月に1回行われる地域拡大オフィサー会議で進捗状況を確認しながら、精力的な活動を展開しました。また、11月にはトヨタ紡織アジアグループのQCサークル大会を開催、品質に対する意識向上を図るとともに、グループ各社の交流を深めました。

このほか12月には、トヨタ紡織アジアが顧客を招き新製品・技術展を開催、STBテキスタイルズインダストリーは技能競技会を実施しました。今後もこれらの取り組みを積極的に行っていきます。

中国

中国市場をリードする存在になるために 将来のための基礎づくりに力を注ぐ。

アメリカに並ぶ巨大市場に成長した中国においては、統括会社の豊田紡織（中国）が中心となって、地域全体の品質向上、人材育成に取り組んでいます。将来の中国市場において信頼される内装システムサプライヤー、フィルターメーカーになるために、現在力を注いでいる取り組みなどについて報告します。



豊田紡織（中国）



豊田紡織（中国） 董事長 伊藤 文隆

堅調な自動車販売に支えられ、 順調に事業を展開

2008年度の中国における自動車販売台数は938万台になり、米国市場に並ぶ巨大市場に成長しました。中国政府が2月に公表した「自動車産業調整・振興計画」によれば、2011年の販売台数を1,200万台に載せる計画です。しかし、米国発の金融危機の影響もあって、昨年秋から、今年の春にかけて調整局面が続いてきました。2008年10月から今年の4月にかけては、域内全体で600人以上の雇用調整を実施してきました。またその一方で、中長期的視点から拠点整備、拠点の統廃合を含めた生産能力の増強にも取り組まなけれ

ばならないという、難しい舵取りが続く状況になっています。

ただし、中国政府による巨額の景気刺激策の効果もあって、日本・欧州・米国のような大きな消費の落ち込みはありません。自動車市場も比較的堅調で、自動車メーカーも引き続き多くの新車種投入とモデルチェンジを予定しています。豊田紡織（中国）グループも2009年に新型車3車種向け製品の生産と、2車種向け製品のモデルチェンジを、2010年には新型車1車種向け製品の生産と4車種向け製品のモデルチェンジを計画しています。



中国社会に根付く 豊田紡織(中国)グループの地域貢献



豊田紡織(中国)グループは、地域社会への貢献も重要な取り組みと考えています。2008年6月、豊田紡織(中国)はその所在地周辺でゴミ拾いなどの環境クリーン活動を、10月には羅山市民会館にDVDプレーヤー、ステレオなどの音響機器の寄付と、同会館内の老人ホームのガラス拭き・室内外清掃などの清掃活動を実施しました。その他グループ企業も地域に根ざした貢献活動に積極的に取り組んでいます。

事業基盤の強化と地域ワンカンパニーの 体制づくり、人材教育を強力に推進

確実に拡大すると思われる中国の自動車市場において、内装品、フィルター・パワートレイン機器、繊維・外装品他の各事業でシェア10%を獲得する企業グループになることを目標にしています。そのためには、生産会社の質・量を中心にした事業基盤の一層の強化と、地域全体の現状と将来を見据えた供給体制の整備、統括会社である豊田紡織(中国)を軸にした地域ワンカンパニー制の運営体制づくりが急務であると考えています。

今後の事業展開を考えると、最も重要なものは人材の育成です。終身雇用がなじまない中国の社会環境の中で、より多くの豊田紡織(中国)グループのファンをいかに育てていくかがポイントになります。地道な改善活動を繰り返すことの大切さを現地の人々に理解していただき、とにかく「モノづくり」を好きになって欲しい。ただ、これには近道はありません。日常業務を通して、根気よくファンづくりを進めていくしかないと思っています。また、中国社会では特に人間関係を重視します。地域・社会の中で信頼できる人間関係を構築し、それを次の世代につなげていくことも重要な課題であると考えています。

「オンリー・ワン・カンパニー」の集合体になる ことが中国市場で信頼される企業になる道

現在、豊田紡織(中国)グループは、地域内の各社の総経理と力を合わせて「オンリー・ワン・カンパニー」になることを目指しています。「納期は絶対を守る会社」「環境保全にこだわる会社」「安全にこだわる会社」など、小さなことでもいいので、徹底的に「こだわる」ものを持った会社で成長してくれたら、と思っています。豊田紡織(中国)グループの各社が、「何かに徹底的にこだわる」社風を持った会社になり、それが地域ワンカンパニーとして機能すれば、中国地域において賞賛を受ける企業集団になれるのではないかと考えています。

世界トップレベルの品質確保に向け各事業体に QCサークル活動をスタート

豊田紡織(中国)グループが一体となり、世界でトップレベルの品質を確保するために、各事業体においてQCサークル活動を導入しました。さらにその成果の発表の場として、2008年10月に「第1回中国地域QCサークル事例発表会」を開催しました。発表した8社のうち、佛山豊田紡織汽车零部件の致上(ジーシャン)サークルが中国地域代表に選ばれ、「オール豊田紡織(中国)QCサークル発表会」に参加することになりました。各社がQC手法を確実に使い、課題を解析して問題を解決するなど、初めての活動でも成果を出すことができました。また、発表の機会を設けたことで、各社の事例を学びあうことができました。今後もQCサークル活動に力を入れていきます。

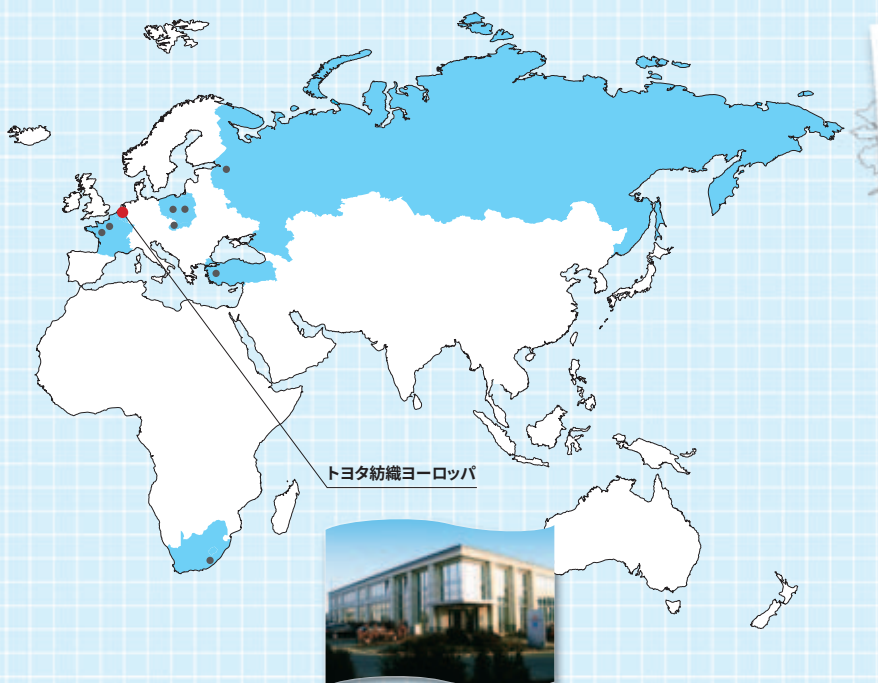


欧州・アフリカ

現在の状況を大きなチャンスととらえ、 チャレンジする姿勢で欧州・アフリカでの シェア獲得を図る。

欧州地域においても、自動車産業をめぐる環境は非常に厳しいものがあります。

そのような中、トヨタ紡織ヨーロッパグループは新たに2つの会社を設立するなど、将来に向けた施策を着々と実行してきました。この地域における2008年度の取り組みと、今後の方針について報告します。



トヨタ紡織ヨーロッパ 会長 豊島 淳

将来に向けて2つの新会社を設立するとともに
欧州・アフリカグループ各社の実力向上を図る

2007年にスペインで始まった自動車の販売不振は、その後、欧州全体に広がっており、自動車メーカーおよび自動車部品メーカーの経営に大きな影響を与えています。しかし、欧州・アフリカ地域では後発になるトヨタ紡織ヨーロッパグループにとっては、試練であると同時に、大きなチャンスであると考えています。トヨタ紡織ヨーロッパグループは若く、元気で、チャレンジする姿勢を持っており、この先行きが見えない時代を生き抜いて、さらに飛躍をすることができる集団だと考えています。

2008年度は、トヨタ紡織ヨーロッパグループがカーインテリアの発祥地、ヨーロッパに初のシート生産の足がかりをつくったエポックメイキングな年でした（コラム参照）。また、トヨタ紡織ヨーロッパグループは、ここ数年、原価改善や品質向上に意欲的に取り組んできました。その結果、トヨタ紡織トルコがトヨタ・モーター・ヨーロッパの原価改善金賞、TBMECAポーランドがトヨタ・プジョー・シトロエンの品質向上金賞を受賞するなど、自動車メーカーからの高い評価につながりました。これは、欧州・アフリカ地域の各社の基礎体力向上の表れであ



原価改善部門の最高賞を受賞

ると自負しています。今後もトヨタ紡織ヨーロッパグループ全体として、欧州・アフリカ地域の品質の向上、原価改善に力を注ぐ考えです。

新規顧客の開拓を図るとともに 地球環境保護活動も推進

短・中期的な課題として、何よりも新規の顧客開拓を掲げています。販路の拡大を可能にするため、トルコ、南アフリカをはじめとする既存の事業体においては、安全・品質・納期・収益性の確保に積極的に取り組みます。フランス、ポーランドなど新たに生まれつつある事業体については、その設立および稼動開始の成功に向けて、その準備活動に全力をあげて取り組む考えです。

その一方で、環境問題も重要な課題ととらえ、トヨタ紡織ヨーロッパグループ全体での取り組みを強化・推進します。中でもポーランドに新設するTBAIポーランドは、世界に誇ることができる「クリーン＆グリーンな工場」を目指します。

高度なデザイン力が求められる 欧州市場をリードする内装メーカーを目指す

欧州車のインテリアデザインは、長い歴史があるだけに「さすが」と思わせる質感があると感じています。機能や価格

グループ各社で品質向上、 環境への取り組み強化 ISO認証を取得



2008年度は、グループ各社で品質向上活動、地球環境保護活動の一環としてISO認証取得に取り組みました。7月にはトヨタ紡織フランスが、不

適合・指摘項目0、監査員による改善項目数件のみで、環境マネジメントシステムISO14001:2004認証を取得。2009年3月には、TBMECAポーランドが品質マネジメント国際標準規格ISO/TS16949と環境マネジメントシステムISO14001:2004認証を同時に取得しました。今後も品質・環境への取り組みを強化・推進します。

はもちろん、高度なデザイン力が求められる欧州市場で勝ち残っていくためには、人材育成も欠かせません。また、欧州にある拠点として、欧州のトレンドをリサーチし、その情報をトヨタ紡織に伝え、日本からグローバルに拡大させていくための取り組みも行わなければならないと考えています。そして将来的には、トヨタ紡織ヨーロッパグループが、この欧州・アフリカ市場で大きなシェアを握り、トヨタ紡織グループが世界No.1の内装メーカーの座を獲得できるように貢献していきたいと考えています。



TBAIポーランド調印式

欧州で内装事業を本格化するために、 相次いで新拠点の開設に着手

欧州における最適生産・物流体制を整備し、内装事業を本格化させるために、2つの新会社を設立しました。2008年

8月、フランスに設立したトヨタ紡織ソマンは、自動車用シートを生産する拠点。これはフランスのシートメーカー、フォレシア社のシート工場を買い取ったもので、2010年ヤリスのシート生産開始に向けて準備を行っています。また、2008年11月、ポーランドにTBAIポーランド（アイシン精機株式会社との合併）を設立しました。これはシートフレーム＆カバー工場で、トヨタ紡織ヨーロッパグループのシート組立拠点に製品を納入する予定です。2011年頃の操業を予定しています。



トヨタ紡織ソマン完成予想図



TBAIポーランド完成予想図

トヨタ紡織グループの製品戦略を担う 「新世代シート骨格」完成までの軌跡。

軽量化、工程削減、部品点数減などを実現したトヨタ紡織の新世代シート骨格。

トヨタ紡織の将来の製品戦略を担うものとして位置づけられている。

新世代シート骨格が生まれた背景、完成までの軌跡を紹介しよう。



松井 雄一

第1シート設計部 第11シート設計室 室長

「当初からこの新世代シート骨格で世界市場を狙っていました」と話す松井。「開発前の調査では欧州メーカーのシートの部品点数やコスト等を綿密に調べ、どのスペックなら勝てるのかを検討しました。その結果、導き出したのが質量10%減、コスト25%減という高い目標です。競合他社が当面追いつけないほどの優位性を持たせようと思いました」。



高い目標を設定して開発準備に着手 部品のモジュール化・共通化で生産効率 の向上も目指す

新世代シート骨格誕生のきっかけは、ある欧州のシートメーカーのコンペで敗退したことだった。これまでトヨタ紡織では、自動車メーカーから提示された図面を元にシート骨格を設計・生産していた。後に新世代シート骨格の開発を率いることになる松井雄一は、「欧州のシートメーカーとのレベルの差を痛感しました。それと同時に自動車メーカーの指示を受けてつくるだけでは、若手の技術者の成長も望めないと思いました。そこからトヨタ紡織オリジナルの開発品をつくろうと決意しました」と当時を振り返る。決意を新たにした松井は、2005年4月、4人の設計者とともに欧州を訪問した。欧州のシートメーカーの骨格とトヨタ紡織の従来型シート骨格の違いを明らかにしようとしたのだった。

その結果、欧州の競合メーカーに勝つためには、質量10%減、コスト25%減を実現しつつ、剛性をアップさせる必要があることが判明。また、欧米人は日本人に比べて体格がよく、従来型シート骨格では適切な運転姿勢がとりにくいという弱点も明らかになった。

また、松井たちはシート骨格のモジュール化・共通化を行う方針を決めた。これまでは一つのシート骨格に対し、専用の部品を設計・生産していたが、これを共通化した部品にし、部品の組み合わせを変えることによって多くの車種に対応しようとしたのだ。トヨタ紡織が過去に生産したシート骨格は

約250種類。それぞれのシート骨格に対して専用の部品を生産、さらに専用の製造ラインを複数設置しなければならなかった。そこで部品を共通化して、生産の効率化を図ることも今回の目標に盛り込んだ。「トヨタ紡織で生産するシート骨格は、将来的にすべて新世代シート骨格にするという目標も定めました」（松井）。

「これを完成させて世界でトップを獲る」 約50名のエンジニアが集結

一年間にわたる準備期間を経て、2006年、新世代シート骨格のプロジェクトチームが発足。完成目標は2009年春で、新型WISH、新型プリウスに採用されることになった。

プロジェクトチームに集まったメンバーは、設計・開発から生産・評価にいたるまで約50名。「プロジェクト内のコミュニケーションを取るために、プロジェクトメンバー全員が入

れる大部屋を用意しました。集まったメンバーからは『世界一のシート骨格をつくるんだ』という意気込みが伝わってきました」と松井は語る。

「軽くて、安くて、性能のいい」シート骨格の実現を目指したこのプロジェクトのキーワードは、「E・I・Sの精神」。これは「Eliminate（なくす）」「Integrate（まとめる）」「Simplify（シンプル）」の頭文字を取ったものだ。また、材料をムダなく活用すること、工程数も少なくするという開発テーマも設定され、本格的な開発がスタートした。

従来、部品の設計は設計担当者が図面を描き、それを生産技術に査定してもらう形で進められてきた。しかし、



軽量化・コスト減を実現した新世代シート骨格

若山 勝

第1シート設計部 第11シート設計室
第1グループ グループリーダー

若山に任せられたのは、50車種のエッセンスをすべて一つのシート骨格に盛り込むことと、質量を減らすための取り組みだった。「従来、シートを構成する部品は数百点に及びます。それをできる限り減らしたい。ボルトなどで止めていた複数の部品を、プレス加工で生産できる一枚のプレートにするなど、構造全体の見直しを行いました」。





加藤 健二

実験部 CAE技術室
第1シートグループ グループリーダー

「従来のシミュレーションでは、重量や剛性などについてはある程度の範囲に収まっていればよかったのですが、今回は目標が高だけに、かなりの精度が求められました」と加藤は語る。「各部品について最適な形状、板厚を見つけなければならない。合計で1,000件ぐらいのシミュレーションを行ったと思います」。

高い目標が掲げられた今回は、図面を描く段階から生産技術の意見も取り入れるようにした。「性能を損なうことなく、コスト・重量を下げるのは非常に大変でした」と設計に携わった若山勝は振り返る。

一方、開発段階でかかる費用の低減にも取り組んだ。開発でもっとも費用がかかるのは、試作品をつくって行う評価。そこでその回数を減らすために、CAE (Computer Aided Engineering; 工業製品の設計・開発工程を支援するコンピュータシステム) を活用、設計の段階でコンピュータを使ってシミュレーションを行うことにした。CAE技術室の加藤健二も「通常の評価であれば、2～3名の人員で十分ですが、今回は6～7名必要でした。いかにCAEを活用したかをわかってもらえるかと思います」と語る。



50車種での展開を想定して設計

数多くの衝突、課題を乗り越え、 2008年秋、ついに完成

こうした開発作業と並行して、実際にどのように生産を行っていくのかも検討された。一番の問題は、当面従来型シート骨格と新世代シート骨格を並行して生産しなければならないこと。すべての車種に新世代シート骨格が採用されたとしても、完全に切り替わるには4～5年はかかる。新世代シート骨格と従来型シート骨格の両方を生産できるラインづくりにも取り組む必要があった。

開発の途中には数多くの衝突もあった。その一つが乗り心地を検証する実験部と設計との考え方の違いだった。「設

計担当者は、どうしてもコスト低減を最優先してしまう」(松井)ことから、「性能を下げない」ことを優先する実験部とよく衝突したという。「設計担当者も大変苦勞をしたと思います」と実験部の武田和久は当時を振り返る。

2007年末に試作品が完成、2008年は、試作品を用いて設計図面やコンピュータによるシミュレーションではわからなかった課題を解決する作業に追われた。その中でも苦勞したのは「感覚的な課題」。「『質量10%低減』などの定量的な部分は理解が得られやすいのですが、乗り心地のような、感覚的な面で共通認識を得るのに苦勞しました」と松井は話す。

このような過程を経て、完成した新世代シート骨格は、質量10%減、コスト25%減の当初目標をクリア。フロントシートの厚みを40mm薄型化しつつも、人間の広背筋に沿った2本のワイヤーで背面を支持するフレーム構造を採用、ホールド性が高く、快適性・安全性、快適な乗り心地を実現した。材料は従来と同じものを用いながらも、部品点数も削減。また、ボルトの締めつけ個所を減らすなど、工程数の削減も実現した。

多くの自動車メーカーへの拡販と 世界各地での生産を目指す

新世代シート骨格完成後、プロジェクトは解散、現在メンバーは日々の業務に戻っている。しかし、メンバーの中には新世代シート骨格のさらなる拡大に向けて取り組んでいる者も多い。生産技術の渡辺拓史もその一人だ。渡辺は今、

武田 和久

実験部 シート実験室
乗心地グループ グループリーダー

「世界一のシート骨格にするには、乗り心地も維持・向上させる必要がある」がモットーの武田。従来型シート骨格の弱点を払拭するものをつくろうという思いは設計担当者と同じ。「話し合う中で乗り心地を考慮した形状・構造を考えてくれるようになりました。薄型化しながらよい運転姿勢を実現するのは難しかったと思います」と話す。





渡辺 拓史

第4生技部 第43生技室
SE・型設計グループ グループリーダー

従来型シート骨格と新世代シート骨格の混流製造ラインの実現に力を注いだ渡辺。「今後、グローバルに新世代シート骨格を生産するには、材料をどうやって調達するのも考慮しなければいけません。また、日本以外の地域でもつくりやすい構造になっているのかどうか。こうした点も絶えず見直ししながら再構成する必要があると思います」。

アジアやヨーロッパの拠点で新世代シート骨格を生産するために何が必要かを検討しているところだ。

「今後はトヨタ自動車全車種への搭載を目指すとともに、日本に限らず他の自動車メーカーへの売り込みもしていきたい」と話す松井。「そのためには部品パーツの充実が欠かせません。それも進めていきたいと思います」と夢を語る。「また、この新世代シート骨格が発表されたことで、競合他社もこれを追い越そうとするでしょう。競争力を失わないように常にレベルアップを図りたいと考えています」と語っている。



効率的な製造ラインも実現

若手・中堅設計者の成長の機会にもなった「新世代シート骨格」開発

今回の新世代シート骨格の開発では、松井は設計の取りまとめを若山と藤枝正博、山本知明、山崎朗の4人に任せた。藤枝は30代後半、山本と山崎は30代前半。松井は「新しい発想でモノをつくるのだから、優等生的ではなく突飛なことを考えそうな人材がいいと思いました」と語る。

山崎にとっては初めて自分が主体となって設計をする業務だった。「印象に残っているのは、フロントクッション前パネルの形の変更を提案したこと。材料の有効利用と生産効率向上を実現しました。私の提案が生産のしやすさに貢献できたことはうれしかったです」。

藤枝と山本は、電動でシートを前後させるパワーシートのシート骨格の設計を担当。藤枝は「手でシートを前後させるマニュアルのシート骨格との部品の共通化が難しかった」と話す。パワーシートとマニュアルシートではその構造の違いから、従来は異なるものとして設計していた。しかし、今回の開発の基本は部品の共通化。コスト、質量、強度等難しい課題が多かったが、得るものは大きかったという。山本も、「自分の描いた図面が、試作品になったときはうれしかった」と振り返る。山本は今、モーターの作



藤枝 正博

第1シート設計部
第11シート設計室
第1グループ



山本 知明

第1シート設計部
第11シート設計室
第1グループ



山崎 朗

第1シート設計部
第11シート設計室
第1グループ

動音の解消に取り組んでいる。「高額なモーターを使えば作動音は低減します。でもコストを上げたくない。現状のモーターで作動音が気にならない構造のシート骨格を目指しています」と語る。

今回の開発を通して変わったのは、若手・中堅だけではない。リーダーの松井の考えも大きく変わった。「これまでは、私たちの中に自動車メーカーに依頼された通りに設計していればいいという意識がありました。しかし、自ら提案し、それを採用してもらうという形に仕事を変えていくべきだと感じました」。



“クルマだって模様替えしたい” 女性の感性から生まれた 着せ替えシート「ら・シート」



「自分らしさ」がキーワード 女性デザイナーの発想で開発

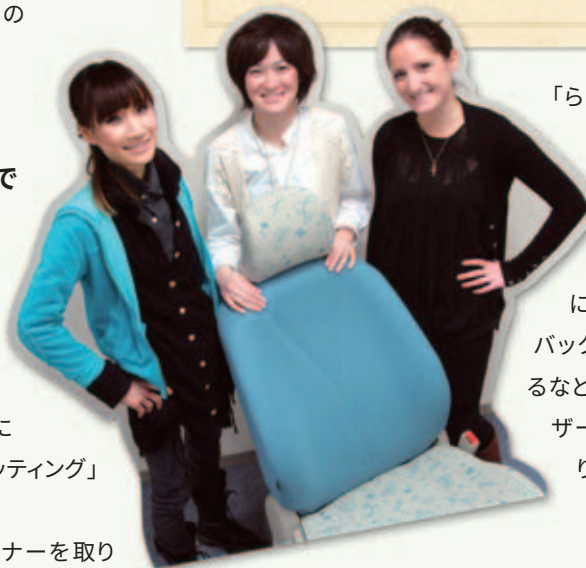
「ら・シート」は、「部屋を模様替えするようにクルマの中も模様替えしたい」という女性デザイナーの発想から生まれました。「ら・シート」という名前は、「自分らしい」からの造語。遊び心あふれるコンセプトが評価され、トヨタ自動車の新プロジェクト「デコクレ※」に採用されました。この「デコクレ」は、自分の価値観にこだわり、ライフスタイルをつくり出しているエンドユーザーに向けて、ファッションやグルメと同様にクルマにも興味を持ってもらうことを目的にしたプロジェクト。自分の好みのシートに変えられる「ら・シート」は、このプロジェクトの考え方に合ったものと言えるでしょう。

機能や座り心地はそのまま 高いデザイン性と着せ替え しやすさを確保

「ら・シート」の開発には、トヨタ紡織が長年にわたり培った技術を駆使しました。大きな課題だったのが、「簡単に着せ替えができること」と「フィッティング」の両立です。

シート本体とカバーにファスナーを取りつけるアイデアと、凹凸がフィットするようにカバー裏面にゴムバンドを固定できる構造や工法の工夫によって解決しました。カバーを使用しないときは、シート側のファスナーを座面に収容できるようにするなど、乗員の安全面にも十分に配慮した構造になっています。

材料面では、車両に求められる性能を十分に保ちながら、フレンチターコイズなど、従来



にない色とラメを組み合わせたファブリックを使ったり、手触りをよくするために表面を毛羽立たせるなどの加工を採用しました。機能や座り心地はそのまま、高いデザイン性と着せ替えのしやすさを確保しています。

2009年3月7日開催の「第8回東京ガールズコレクション」では、デザイナーとのコラボレーションによる

トヨタのヴィッツ特別仕様車F「シャンプル ア パリ コレクション」に採用されたのが、自動車用着せ替えシート、「ら・シート」。
この「ら・シート」は、トヨタ紡織の女性デザイナーを中心にしたメンバーで企画・開発されたものです。

「ら・シート」の新柄を発表、注目を集めました。今後も新柄を出すこと

に加え、着せ替えをシートバックやリヤシートにも拡大するなど、多彩に展開する予定です。ユーザーにとって、クルマの中がお気に入りの空間になるように、今後も魅力ある提案を行っていきます。



31	レビュー
33	クローズアップ／森づくり活動
35	企業統治のしくみ コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス／ リスクマネジメント／機密管理と情報セキュリティ
39	お客さまとのかかわり
40	株主・投資家のみなさまとのかかわり
41	サプライヤーとのかかわり
42	社員とのかかわり
46	地域社会とのかかわり



課長会が中心となり、インドネシアの小学校を改修

トヨタ紡織グループは「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」という基本理念のもと、世界の国・地域で事業および社会的な活動を行っています。

2008年度もステークホルダーの期待に応えるとともに、信頼を得るための活動に力を注ぎました。その内容を報告します。

社会とのかかわり

「モノづくりを通して社会に貢献する」こと、 「よき企業市民のあり方を追求し続ける」ことが 当社のCSR活動だと考えています。

トヨタ紡織グループでは、モノづくり、法令・規則・倫理の遵守、地域社会への貢献等を通して、すべてのステークホルダーと良好な関係を保つことが重要であると考えています。こうした考えのもとに行っているCSRの取り組みについてご報告します。



取締役副社長 小野 博祥

モノづくりの本業をまっとうしつつ 社会の期待に応えることがCSRの基本

トヨタ紡織のモノづくりの姿勢、考え方は、創業者の豊田佐吉の精神を明文化した豊田綱領そのものであり、グローバルなトヨタ紡織グループの基本精神になっています。まず「お手頃な価格でよい商品をつくり、地域社会や経済に貢献すること」。そしてそれに加えてモノづくりを通じて利益を上げ、納税することが、企業の責任であると考えています。

その上で社会的存在として社会で有益な活動をするのも「よき企業市民」の役割と考えています。第一に法令遵守、倫理遵守、そしてその次に求められるのが、地域社会へ貢献する存在であることです。

「よい企業グループだ」と思われるように、すべてのステークホルダーの期待に応えていくことが欠かせません。モノづくりの本業をまっとうしつつ、社会の期待に応えていくことが、トヨタ紡織グループのCSRの基本であると考えています。

グローバルでCSR活動を推進するために 体制の拡充に取り組む

2008年度はグローバルでCSRを進めるための体制整備を行いました。当社は世界各地に生産拠点を持っており、それぞれの地域で「よき企業市民」として受け入れていただく必要があります。日本以外の地域を「北中南米」「アジア・オセアニア」「中国」「欧州・アフリカ」に分け、それぞれに統括会社を設けていますが、その地域統括



2009年度新入社員による森づくり活動を実施

会社の中にCSR委員会をつくり、域内の会社に対して「どういう取り組みをしたらよいのか」を指導し、進めていく体制を整えました。また、日本グループ会社についても、地域の統括会社のケースと同じように、各社のCSR活動をまとめるCSR委員会をつくり、取り組みを強化推進する体制を整えています。

CSRではコンプライアンスの側面が非常に大きいと考えています。法律を守ること、そしてその法律に込められた精神を守り、会社に対する社会からの期待に応えることこそがコンプライアンスであると思います。コンプライアンスの徹底で大事なことは「遵守のためのしくみづくり」。通常の業務マニュアル、標準業務に沿って仕事をすれば遵守できるように、業務の基本プロセスを見直し、整備しました。今後はこの内容充実を図っていくことが課題だと考えています。また、会社の中に、就労管理、安全衛生、情報管理、環境管理、下請・独禁法、品質、知的財産、事前取引管理など分野別に各委員会を設け、各部署が日常業務をする上で、確実にルールを守っているかどうかをチェックする活動も行っています。

社会貢献については、岐阜県中津川市・加子母での森づくり(33、34ページ参照)などに取り組んでいます。トヨタ紡織グループにおける社会貢献活動の大きな特長は社員参加型であること。今後も「青少年の育成」「環境」の二つをキーワードに掲げて、積極的に取り組む計画です。

このほか、世界中のトヨタ紡織グループの人材育成・強化を目的としたグローバル研修センターが完成し、利用開始になったこと、「モノづくり」の現場のリーダーを育成するトヨタ紡織学園を設立したことも、2008年度の特筆すべき出来事でした。これらを有効に活用して、人材を育成し、強い職場づくりを目指したいと考えています。

2009年度はリスクマネジメントの強化と、人事関係法規の徹底を図る

2009年度は、リスクマネジメントの強化、人事関係法規の徹底を図ることを重点に取り組む予定です。すでにグループ内にどのようなリスクがあり、どのような対策を取っているのかなど、総点検を実施しました。今後は、総点検で浮かび



技術水準向上を図るため、毎年1回技能コンクールを開催しています

あがった課題の解決にあたります。人事関係法規の徹底については、「ワーク・ライフ・バランス」のもと、社員一人ひとりがメリハリのある働き方ができるようにしていきたいと考えています。また、女性社員の活躍促進や障がい者雇用についても取り組みをさらに拡充したいと思います。

よき企業市民として地域社会、世界で認めていただくためには、継続してCSR活動を推進していくことが欠かせません。今後もCSRの体制づくりからその強化拡充、取り組みの活発化に向けて力を注いでいく考えです。

リスクを含めCSR活動の内容を総点検し、現状の把握と今後の課題を明確化

トヨタ紡織では、CSR活動の現状と課題を把握するために、CSR自主点検チェックシートを作成、活動の総点検を行いました。この総点検においては、各担当部署が自主点検した結果に監査改良室、法務室が現地現物で評価し、改善を進めています。ほとんどの項目で一定の取り組みが行われていることを確認しましたが、中にはルールが明文化されていなかったり、活動が不定期であったりするものも見られました。今後は明らかになった課題の解決に取り組んでいきます。

地球環境保護に貢献しながら、 地域との交流も図る。グローバルな規模で行う トヨタ紡織グループの「森づくり」活動。



環境の森（インドネシア・プロモ）

トヨタ紡織グループは、
地球環境保護に貢献するために、
「トヨタ紡織グローバル社会貢献プログラム」を
展開しています。その大きな柱がインドネシア、タイ、日本で
行っている植林活動です。
地域と連携した「森づくり」活動について、ご報告します。



現地の人々・団体とともに進める「森づくり活動」

トヨタ紡織グループが行う森づくりの主なねらいは、(1) 熱帯林・自然林の保護 (2) 洪水・治水対策 (3) 砂漠化・地球温暖化防止 — の3つ。地球環境保護の点から、特にアジアの熱帯林の急速な減少が懸念されており、それを解決するために植林活動が有効であると考えました。



トヨタ紡織の
森づくりに参加して

財団法人 国際緑化推進センター
総括審議役 林 久晴さん

私はインドネシアにおける森づくり事業を、専門的な立場からお手伝いしています。この活動によって緑が蘇りつつあります。ほとんど植林経験のない住民に山を守り育てることの大切さが浸透してきたと感じています。

そこで、2006年、トヨタ紡織は森づくり活動をインドネシアでスタートさせました。これはプロモ・テンゲル・セメル国立公園内の150ヘクタールに原生種の

樹木を植林し、荒廃した森林の修復と水源涵養地の保護を図るとともに、周辺住民雇用を促進するというもので、期間は2010年までの5年間です。

しかし、ただ単に植林のための支援を一定期間行うだけでは、問題の解決にはつながりません。「グローバル社会貢献プログラム」が終了した後でも、その国の人たちが自主的に活動を継続できるように、活動を継承する団体を育てながらプログラムを進めていくことが必要だと考え、現地のボランティアやNGOなどと協働して行うことにしました。インドネシアの場合は、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）、(財)国際緑化推進センター〔JIFPRO〕（日本側NGO）、LEMS21（インドネシア側NGO）などの団体と、トヨタ紡織グループのアバディバリンドオートテック、トヨタ紡織が協働して森づくりを進めています。



トヨタ紡織グループの森づくり活動の特徴



植林・森林整備活動はもちろん、青少年教育分野での交流も進む

一方、日本では、トヨタ紡織グループの森づくり活動のモデルとなる「トヨタ紡織グループ『環境の森』加子母^{かしも}」の取り組みが2008年1月からスタートしました。これは岐阜県中津川市の加子母で、植林および森林整備を行うというものです。また、加子母の地域の人々との交流も積極的に実施、トヨタ紡織の女子バスケットボールチームが同地区の中学生の指導にあたり、トヨタ紡織のグローバル駅伝大会に同地区の住民のみなさんが参加したりするなど、その活動は大きく広がっています。



トヨタ紡織の森づくりに参加して

林業女性グループ「恵那こぶしの会」
会長 **梅田 寿美**さん

社員のみなさんが、一生懸命加子母の森づくりに取り組んでくださっていることに感謝しています。植樹や下草刈、間伐をしてくださった社員のみなさん、木が育ち、森が形成されていく様子もぜひ見にきてください。

加子母の例にも見られるように、森づくり活動はトヨタ紡織

グループの生産拠点周辺で行うこととし、社員が積極的に参加するものになりました。地域の人々との交流の場であるとともに、社員への環境教育の場にもなっています。

「加子母」をモデルケースに活動を拡大 トヨタ紡織九州やタイトヨタ紡織グループでも取り組む

今後は、日本においては、加子母の取り組みをモデルケースにさらなる拡大を図っていく計画です。すでにトヨタ紡織九州が、佐賀県神埼市と「企業の森林(もり)づくりに関する

トヨタ紡織の森づくりに参加して



トヨタ紡織九州 業務部 総務室
総務係 **谷川 一寿**

佐賀県神埼市の森づくり活動で、枝打ち作業を体験しました。森林は人の手が入らないと荒廃してしまうことを知り、林業を知るよい機会になりました。今後は事情が許せば広く世界中の森づくりにも参加したいと思います。

トヨタ紡織の森づくりに参加して



タイ・ラヨーン県 天然資源・環境保護局長
ウィチャイ・ウドムシーワットさん

タイでも森林破壊が進み、政府だけでなく企業、国民が森林保護に取り組む必要があります。トヨタ紡織グループはその重要性を認識してくださり、とてもうれしく思います。今後の活動に期待しています。

協定」を締結、2009年1月から森づくり活動を行っています。このほか

宮城県や滋賀県、愛知県などでも森づくり活動に取り組む考えです。一方、海外では、すでにタイトヨタ紡織グループ各社がラヨーン県ニコンパッタナー郡で森づくりを展開しています。さらに将来的にはアセアン地域や中国での森づくりも視野に入れ、活動を活性化させる計画です。

これからの「森づくり」活動は、トヨタ紡織がリーダーシップを取って行うだけでなく、トヨタ紡織九州やタイのようにグループ各社が主体になって進めるケースを増やしていきたいと考えています。トヨタ紡織グループはグローバルな「森づくり活動」を通して、地球環境保護への貢献、地域社会との交流を図るとともに、地域が継続的に「森づくり」を行うしくみづくりに力を注ぎます。

企業統治のしくみ

世界各地のステークホルダーと良好な関係を構築するため、
自らが果たすべき責任を明らかにして、
法令・規則・倫理を守るとともに、社会からの期待に応える取り組みを行っています。

コーポレート・ガバナンス

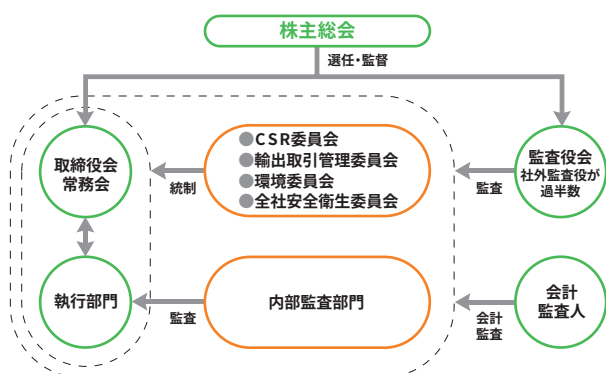
すべてのステークホルダーから信頼されるよう、経営環境の変化に迅速に対応できるガバナンス体制をグループ全体で整備し、健全で透明性・効率性の高い経営に努めています。

●コーポレート・ガバナンス体制

取締役会 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ならびに取締役の業務執行状況を監督しています。

監査役制度 監査役は5人(社外監査役3人を含む)。監査役会が定めた監査方針、監査計画に基づき当社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グループ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。

執行役員制度 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。



●内部統制の整備状況

トヨタ紡織グループは経営上の信念、価値観、行動理念を明文化した「TB Way」を制定し、健全な企業風土を醸成するとともに、社員に各種の教育を通して、業務を遂行する上での心構えである「トヨタ紡織グループ行動指針」を徹底しています。

また、内部監査部門が社内各部およびグループの事業拠点の監査を行い、内部統制の有効性を評価し、不正・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

トヨタ紡織グループは公平で透明な経営を進めるため、会社情報管理会議を設置し、会社情報のタイムリーなディスクローズに取り組んでいます。

また、IR活動にも力を入れ、決算説明会の開催、個人投資家向け会社説明会の実施、ホームページの投資家情報の拡充など、すべてのステークホルダーのみなさまとのコミュニケーション強化に取り組んでいます。

コンプライアンス

●コンプライアンスの推進と方針

よき企業市民として社会からの信頼を獲得・維持するためには、法令遵守はもちろん、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、事業活動をグローバルに行っています。その中でグループ全社員には、グループの一員としての自覚と良識のある行動を实践するよう指導しています。

●コンプライアンス推進体制

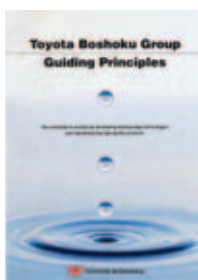
トヨタ紡織グループ全体のコンプライアンス強化のため、CSR委員会において、コンプライアンスに係る基本方針、重要事項の審議、推進状況のフォローを行っています。また、人事労務・知的財産・環境など機能ごとに主管部署を中心に社内各委員会で、関係法令の遵守に向けた改善活動を実施しています。

グループ各社が自らコンプライアンス体制の整備を進めつつ、グループ各社間で連携した取り組みや研修などを実施、

法令遵守などの活動にグループ体となって取り組んでいます。2008年度は特に、輸出に関わる安全保障貿易管理（輸出管理）の組織・しくみづくりを図り、コンプライアンスプログラムを経済産業省に提出、受理されています。この活動は子会社にも展開しており、教育も随時行っております。

●行動指針の徹底

トヨタ紡織グループがとるべき基本行動のあり方を明確にし、コンプライアンスに照らしてとるべき行動を社員一人ひとりに浸透させるため、2008年2月、従来の行動指針を改定し、「トヨタ紡織グループ行動指針」を策定しました。この行動指針をトヨタ紡織グループの企業行動の基本とし、教育・研修などを通じて浸透を図っています。また、各拠点で各国語に翻訳し、展開しています。



行動指針（英語版）

●コンプライアンス教育

トヨタ紡織グループは役員、社員、子会社および取引先に対してコンプライアンスに関連した各種教育・研修を実施、コンプライアンス意識の浸透を図っています。また、毎年10月を「企業倫理強化月間」に設定し、社長メッセージの発信、社外講師による講演会など、グループ全体でコンプ

ライアンスの周知徹底に向けた活動を行っています。2008年度の強化月間には、刈谷本社でコンプライアンス講演会を開催。トヨタ紡織グループ約140人が受講しました。また、7月には新任役員を対象としたコンプライアンス研修も実施しました。



コンプライアンス講演会

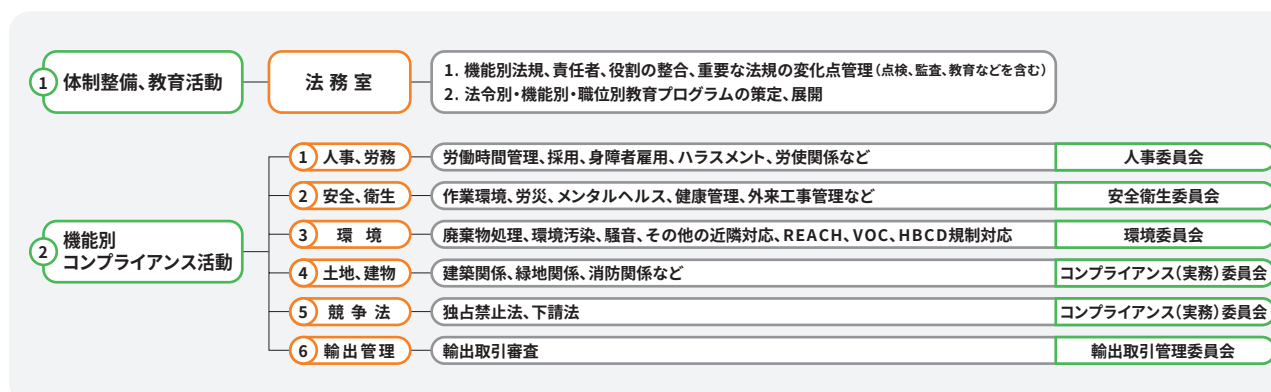
●コンプライアンスの定着

社内外の監査、法令遵守の自主点検活動などを通じて、企業として、あるいは社員として不適切な行動の有無を明らかにし、問題のある場合は再発防止策を実施することで、コンプライアンスの定着を図っています。2008年度は法令違反リスクの洗い出し、対策実施を行いました。

●相談・通報窓口の設置

トヨタ紡織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、社内に「なんでも相談室」、社外には弁護士による通報窓口を設置し、コンプライアンスに関する相談などをしやすい環境を整えています。2008年度は、職場に関することなど約600件の相談・通報を受けつけました。

■コンプライアンス推進体制



リスクマネジメント

トヨタ紡織グループでは、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。2008年度はその基盤整備を行うとともに、グループ全体への周知徹底、共通基盤確立に向けた活動を行いました。

具体的には新たに「危機管理規定」を制定し、リスクの事前予防・リスク発生時の対応のシステム化・組織化を行いました。また、予想される主なリスクについて「危機管理ガイドブック」を作成。また、グループ会社でも各社に合わせた「危機管理ガイドブック」を作成して具体的な対応方法を周知させました。

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

トヨタ紡織グループのリスクマネジメント推進体制

CSR委員会

議長:社長(開催頻度:6回/年)

リスク管理(実務)委員会

議長:担当執行役員(随時開催) 主管部署:総務部

トヨタ紡織 各機能部署

日本グループ会社代表

グローバル地域統括会社
(北中南米、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ)

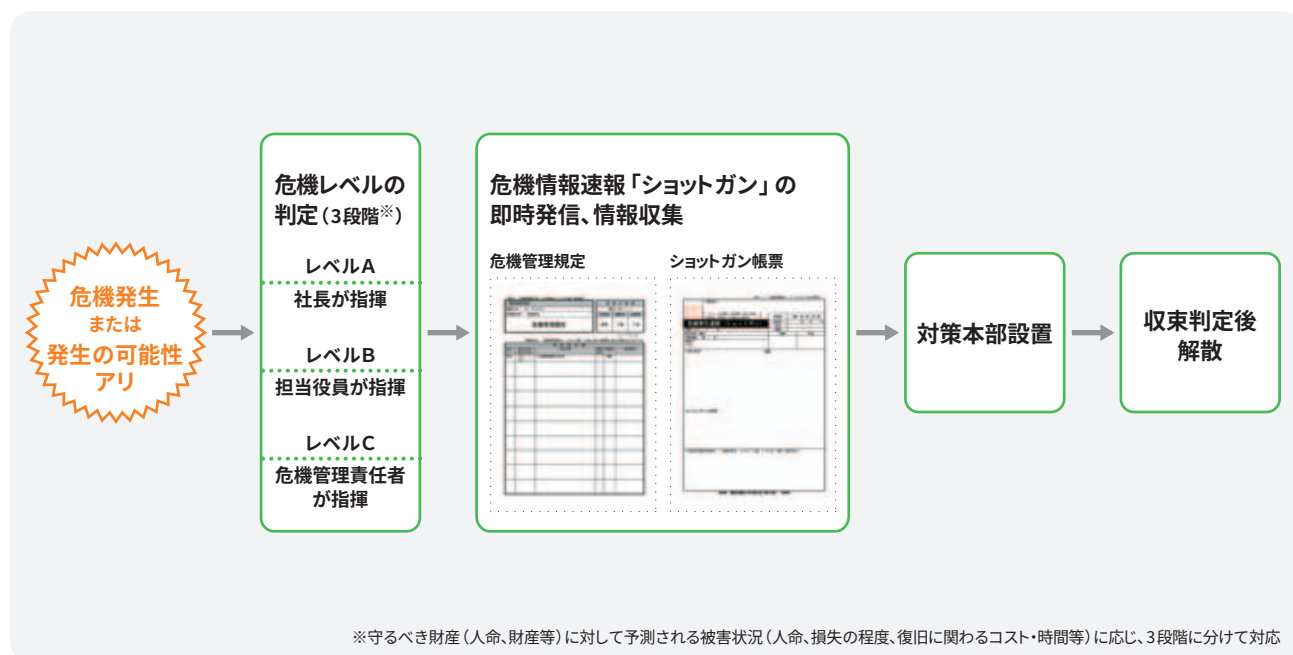
コンプライアンス(実務)委員会

社会貢献(実務)委員会

●今後のリスクマネジメント

2009年度はさまざまなリスクの中から重点項目を定め、より詳細な対応ができるようなしくみを検討し、実行するなど、リスクマネジメントの一層の基盤強化に努めます。また、「危機管理ガイドブック」のさらなる充実を図るとともに、各部署の代表者を対象とした研修、部署単位で行う研修を通して、危機管理意識のさらなる浸透を図ります。

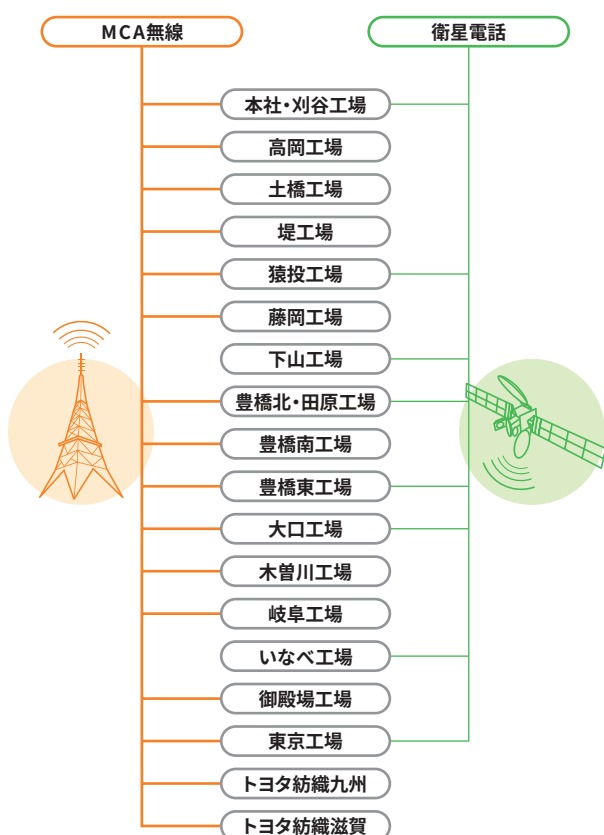
■危機管理の初動対応(クライシスマネジメント)



●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。また、日本以外の事業体についても、衛星電話を中心に、ネットワーク整備を進めています。

■日本拠点の緊急連絡網



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

トヨタ紡織においては、各部門の統括部署である総務部、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。「機密管理規定」に基づき、ルールの徹底やマニュアルの整備、定期的な自主監査を実施、機密管理の徹底と継続的なレベルアップを図っています。社員に対しては、機密管理の項目を掲載した「社員が行う機密管理行動のポイント」を作成しました。これは、パソコンの無断持ち出し禁止など、情報機器の使用・管理、情報リスク軽減方法などをわかりやすくまとめたものです。この「社員が行う機密管理行動のポイント」を通して、全社員の意識向上を図るとともに、徹底した機密管理行動ができるように促しています

●2008年度の取り組み

2008年度は、全社機密体制の構築、規定類の整備、機密情報の洗い出しと管理区分の整理、IDによる入場制限エリアの拡大を行ったほか、機密管理強化月間（5月・10月）には、ポスター掲示による啓発活動、出社時・退社時の出入口での持ち物点検、パソコンのワイヤー施錠点検、セキュリティソフトの導入点検などを実施しました。



機密管理強化月間には持ち物点検を実施

》》危機管理ガイドブックの作成にあたって

多様化するリスクに対応するため、さらなる内容のレベルアップを図りたい。

総務部 第2総務室 保安・車両G 水越 源朗



「危機管理ガイドブック」は、危機発生時に社員の具体的な行動指針になるものです。「人命尊重第一」は言うまでもなく、被害を最小限にとどめることを目的に、関係部署と協力して「危機管理ガイドブック」を作成しました。今後は、より多様化するリスクに対応するため、重要な部門・事業を優先して内容を充実させるとともに、復旧への目標を明示できるようにさらなるレベルアップを図ります。

※MCA無線：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。

お客さまとのかかわり

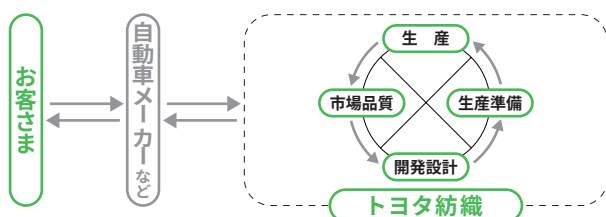
自動車メーカーはもちろんのこと、ユーザーさまからも満足していただけるモノづくりを推進。
これからもお客さまの期待に応えるために、品質の向上に取り組みます。

●トヨタ紡織カスタマーファースト活動

トヨタ紡織グループは、2006年度から、お客さまを第一に考えたモノづくりを実践する「トヨタ紡織カスタマーファースト活動」を継続して推進しています。これはトヨタグループの創業者である豊田佐吉の「営業的試験を為し、その成績充分に在らざる場合は、決して販売すべきものに非ず」という思いを受け継いだものです。お客さまが満足し、感動していただけるような製品をお届けするために、設計、生産技術、生産などトヨタ紡織グループは一丸となって、よりよい品質保証のしくみづくりに取り組んでいます。

●品質保証体系

自動車メーカーを通じて、お客さまの要望や苦情などの情報を迅速に把握することはもちろんのこと、各地域市場においても、現地駐在員をはじめとする関係者が現地現物※で、「お客さまの声」を把握するように努めています。得られた情報については、現在の製品の改善に役立てるだけでなく、次期開発車種への開発テーマにも取り入れていきます。こうした取り組みによって、「お客さまの声」にお応えしていきます。



●自工程完結

自工程完結とは、自工程から不良品を「流さない」のではなく、「自分の担当領域で悪いものをつくらない」活動です。トヨタ紡織グループとサプライヤーが力を合わせ、「決める、守る、確かめる」をモットーに、工程内の品質確保を実践しています。



品質展示会

2008年度からは、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広げて改善活動に取り組みま

した。また、品質展示会を開催するとともに、展示資料をグループ各社にも配布しています。

●お客さまの「使い方」を考慮した評価

開発段階での実験評価に加え、お客さまの使用頻度や使い方を考慮した車両での耐久評価（USE評価）を実施。発生した不具合については、速やかに対策を講じています。また、品質ロス・コスト低減活動や、量産中の製品の性能・機能から傷・汚れになるまでチェックする製品監査も実施しています。



●ISO/TS16949認証取得

ISO/TS16949認証は、ムダ・モレのない品質マネジメントシステムであり、欧米自動車業界の品質マネジメントシステムです。トヨタ紡織グループは、仕事の質と効率を向上させることを目的に、日本4工場のほか、20社でこの認証を取得しました。取得した工場・事業体においては、毎年内部監査を実施し、さらなる仕事の質と効率の向上を図るなど、継続的な改善活動を実施しています。2008年度はTBMECAポーランドが取得しました。

2008年度は
1社が取得

●TBMECAポーランド

株主・投資家のみなさまとのかかわり

事業活動を通して企業価値の向上を図るとともに、

株主・投資家のみなさまとのコミュニケーションを活発に行っています。

今後も株主・投資家のみなさまの支持と信頼に応える活動を積極的に推進します。

●基本的な考え方

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。

●2008年度の利益還元について

2008年度の業績については、67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、2008年度の配当金は前期比15円減配の1株あたり20円(年間)とさせていただきます。また、ROE(株主資本利益率)は△2.9%になりました。

●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。2008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。また、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、「名証IRエキスポ2008」(2008年7月18、19日)など、個人投資家向けのIRフェアや、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りました。



名証IRエキスポ2008



個人投資家向けセミナー

■工場見学会の開催

2008年6月20日の株主総会で、刈谷工場の見学会を開催。50名の株主のみなさまに、オイルフィルターの組付ライン工程などを見学していただきました。

また、8月27日には、23名のアナリストをお招きした懇談会で、猿投工場の見学会を開催。シート機能部品「ラウンドリクライナー」のFHSプレス工程などを見学していただきました。トヨタ紡織の事業活動、技術開発・生産工程への取り組みを紹介し、理解を深めていただくことができました。

■ホームページによる株主・投資家情報の開示

当社ホームページ内に「株主・投資家情報コーナー」を設け、株主・投資家のみなさまへの情報開示を進めています。決算短信などの決算資料、プレスリリース資料は、証券取引所や報道機関への発表と同時にホームページに掲載するなど、公平、迅速な情報開示に努めています。



(<http://www.toyota-boshoku.co.jp/investment/index.html>)

■2008年度の主なIR活動

対象	活動内容	
機関投資家／アナリスト	決算説明会(年2回)	アナリスト懇談会
	個別訪問	取材対応
個人投資家／株主	IRフェア(名古屋)	個人株主向け会社説明会

》》海外向けIR活動について

外国人投資家に向けた活動をさらに推進します。

広報部 第2広報室 市原 大揮



外国人投資家に向けた英語版トヨタ紡織レポートの発行に加え、海外からのIR取材を積極的に受け入れるなど、外国人投資家へのIR活動を推進しています。今後は英語表記のIR資料を今まで以上に拡充するなど、外国人投資家に向けた活動を強化していきたいです。

サプライヤーとのかかわり

公平・公正な手続きのもと、世界各地のサプライヤーから材料や部品、設備などを調達しています。

今後もサプライヤーと連携して、高品質なモノづくりや環境に配慮した取り組みを実践。

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。

●基本的な考え方

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、環境保全などの社会的要請に対応、相互発展を目指した取り組みを行っています。

●法令遵守

独占禁止法、下請法はもちろん、労働法、環境各法などについても遵守することが企業活動の基本ととらえ、重要分野ごとにテーマを設定し、活動計画を決めて委員会で推進しています。

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・共感を得る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。

2008年度は、協会の会員の方にも参加いただき、社外講師による下請法講習を2回実施しました。

●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。2008年度は5月29日に開催、調達方針の伝達に加え、環境・品質・原価・技術・CSRなどをテーマに、サプライヤーのみならずとの連携強化を図っていくための説明を行いました。



グローバル取引先総会

●グローバルSPTT※1活動

外注部品の調達にあたっては、品質、量、価格、物流、納期など様々な面からトータルでメリットが出せる最適調達のしくみを検討する必要があります。そのためにトヨタ紡織グループは、SPTT活動をグローバルに展開しています。これはサプライヤーと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, Deliverly)の

諸課題をサプライヤーとともに解決し、円滑な調達を行うことを目的にしたものです。

●グリーン調達・グリーン購入

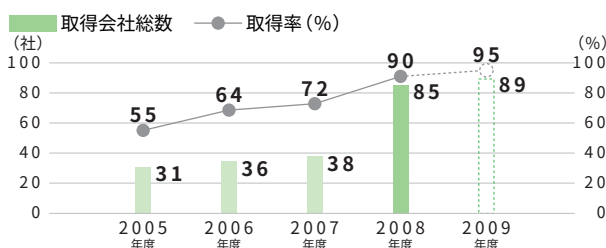
トヨタ紡織グループは全工場で「環境に配慮した企業から、環境負荷の少ない材料・部品を調達する」ことに努めています。「環境にやさしい製品の開発・提供」「世界で最もクリーンな工場」を目指すことがきわめて重要であると考え、サプライヤーとともにその活動を積極的に推進。事務用品はもちろんのこと、設備についても省エネルギータイプのものを優先して購入するなど、循環型社会構築に向けて、グリーン調達・グリーン購入を積極的に行っています。

●環境保全活動

循環型社会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にした環境マネジメントシステムの構築を要請しています。その結果、2008年度は、重点会社94社中、85社がISO14001を取得済みとなり、取得率も約90%まで上がりました。

また、各種環境規制に対しても適法対応を強化しており、REACH※2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。

■重点会社のISO14001認証取得推進活動目標と実績



■補足:ISO14001認証取得活動

	2005	2006	2007	2008	2009(目標)
対象社数	56	←	53	94	←
取得社数	31	36	38	85	89
取得率	55	64	72	90	95

2007年(53社)→2008年(94社)と対象が大幅増となっているのは、本活動の対象としている協会(Sunshine)の会員会社が増えたことによる。

※1 SPTT: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)

※2 REACH:2007年6月欧州で施行された「化学物質の登録・評価・認可・制限に関する規則」
REACH:Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals

社員とのかかわり

社員の誰もがやりがいを感じ、安心していきいきと働くことができる
職場環境づくりに努めています。

安全衛生

●安全衛生基本方針とグローバルOSHMSの展開

安全で安心な職場の確保は、企業の基盤をつくる上で、最も重要な取り組みの一つです。トヨタ紡織はその考え方を「安全衛生基本方針」に定めています。社員が安心して働くことができる職場づくりを目指して、世界5極（北中南米、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ、日本）のトヨタ紡織グループ全社と連携し、さまざまな活動を行っています。2008年度はOSHMS※1に基づいた安全衛生活動に取り組み、新規設備および作業のリスクアセスメント活動※2や安全監査をスタートしました。また、世界5極の安全衛生スタッフを対象にした研修会を行うなど、体制づくり、人材育成を積極的に実施し、安全衛生の体質強化に努めています。



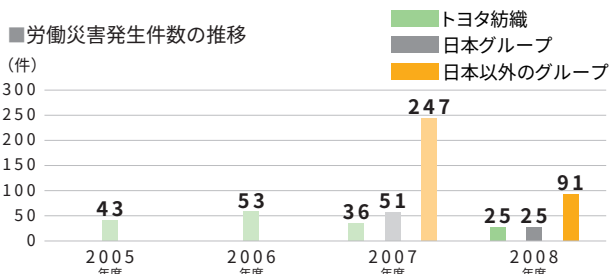
アジア・オセアニア リスクアセスメント教育



北中南米 安全スタッフ育成研修会

安全衛生基本方針

安全が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。



●安全道場設立準備活動

トヨタ紡織では、安全衛生の諸活動によって、労働災害は年々減少しています。しかし、作業者に求められる基本行動やルールを軽視した行動（不安全行動）による災害はまだ

少なからず発生しています。そこで「安全文化の構築」を図るため、2008年から「安全道場」の設立準備を開始しました。「安全道場」は、安全行動を基本的な訓練で身につけ実践させる活動です。2009年7月と11月に、各工場で「安全道場」を開設し、運営を始めます。



安全道場

●心と体の健康づくり

トヨタ紡織では、全社員が健康でいきい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。

健康増進のための予防活動

生活習慣病患者やその予備軍に対して、日常生活の中で、社員自らが進んで予防・悪化防止に向けた行動がとれるように、産業医や看護師による教育を実践しています。

また、診療所・保健室が発行する定期刊行物や、事業場安全衛生委員会による啓発活動を通して、健康づくりの意識向上に努めています。

心の健康診断

自分の心の健康度レベルを知るために、客観的な診断を行う「心の健康診断」を行っています。診断結果に基づき、健康状態に問題がある社員には、専門の相談室を利用するように勧めています。また、このデータを統計処理し、組織の健康度も分析しています。組織の健康状態を総括的に把握して、職場環境の改善を図っています。2008年度は事務・製造部門など2,300名を対象に「心の健康診断」を実施しました。2009年5月までに全部門での「心の健康診断」を完了する計画です。また、産業医による各階層別メンタルヘルス教育や講演会なども開催しました。



メンタルヘルス講演会

※1 Occupational Safety & Health Management System;労働安全衛生マネジメントシステム

※2 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

人材育成

●グローバル研修センター

2008年11月、「グローバル研修センター」（愛知県豊田市）が完成しました。これは、世界21か国と地域で働くトヨタ紡織グループの社員の人材育成・強化を目的に建てられたものです。トヨタ紡織グループの幹部教育、出向者の赴任前教育、階層別教育や、職層会など各種インフォーマル活動の研修拠点として活用されています。海外事業体の社員研修に対応するため、複数言語を用いた会議・研修が可能な通訳ブースつき研修室や宿泊施設を完備。また、レスト



グローバル研修センター

ランや談話室などの厚生施設も併設し、社員のコミュニケーション活性化の場としても利用されています。

●トヨタ紡織学園設立

2009年4月、トヨタ紡織は「トヨタ紡織学園」を設立しました。これは「モノづくりに強い現場」の維持・向上を目指し、職場におけるモノづくりのリーダーを育成する目的でつくられたものです。同学園では、原理原則で物事を考えることができる「知識」と、その知識を実践する「技能」



トヨタ紡織学園設立

の修得を図ります。さらに礼儀正しく、協調性のある人材を育成するために、心身を鍛える教育も行っています。

●トレーニー制度(グローバルに活躍できる人材の育成)

トヨタ紡織は、急激な事業のグローバル展開に伴い、2005年度からトレーニー制度を実施しています。これはグローバルに活躍できる人材を育成するものです。若く優秀な社員をトヨタ紡織グループの海外事業体に派遣し、現地現物※での経験を通して、業務のしくみを学ぶとともに、コミュニケーションスキルなどを身につけることを目的にしています。2008年度は7人の社員を派遣しました。

労使関係

トヨタ紡織は、相互信頼・相互責任に基づく良好な労使関係を築いています。これを維持向上させるために、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、安全で活力の満ちた職場づくりに努めています。

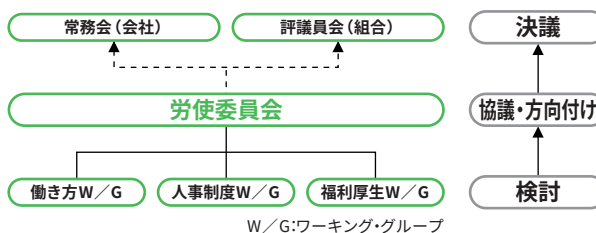
■主な労使会議体

協議の場	意見交換の場	生産委員会
労使協議会	労使懇談会	生産委員会
労使委員会	職場別労使懇談会	安全衛生委員会

●労使委員会

働き方、賃金、福利厚生制度の見直しなどについて、協議・検討することを目的に、労使委員会を設置しました。積極的な活動を行っています。

■労使委員会組織図



))) ICT制度(海外事業体社員の教育受入制度)を利用して

日本で学んだことを生かし、
TPS推進リーダーとして活躍したい。

天津英泰汽車飾件有限公司
蔣 立群(ショウ リツ グン)



海外拠点の現地化促進のために、トヨタ紡織が海外事業体の社員を出向者として受け入れる企業内転勤制度、ICT制度を利用し、日本でよい経験を積んできました。1年間という短い期間でしたが、日本の先進技術やTPS(トヨタ生産方式)活動など、現地現物※でたくさんのことを学びました。今後はTPS推進リーダーとして、まず天津地区で、そして中国地区全域で活躍するという夢に向かって進んでいきます。

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」などの中で、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。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等を禁じています。また、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。

社員や家族のあらゆる悩みの相談に応じる「なんでも相談室」を社内に、また、社外には弁護士による通報窓口を設置。困り事で悩む社員が気軽に相談・通報できる体制を整えています。

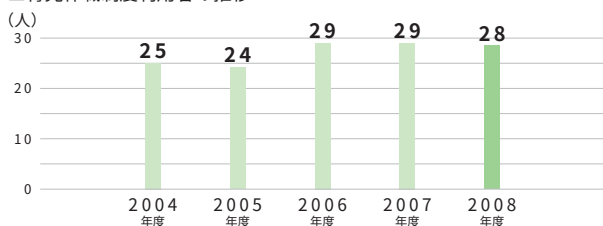
多様性の尊重

●仕事と育児の両立支援制度

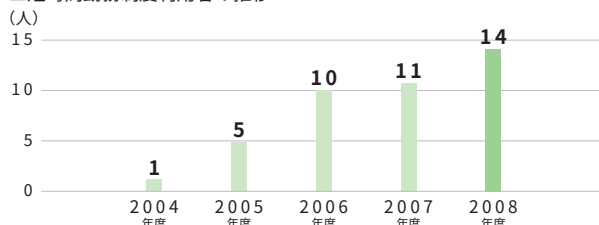
トヨタ紡織は、意欲ある社員がその能力を発揮し、いきいきと働き続けることができるように、職場環境の整備に取り組んでいます。子が3歳になるまでの育児休職制度など、法を上回る制度を導入。また、トヨタグループ5社共同で事業所内託児施設を開設するなど、仕事と育児の両立を支援しています。

子の年齢	両立支援制度	
妊娠・出産～満1歳になるまで	就労制限	時間外・休日・深夜業の免除
	妊娠中・出産後の母性保護	医師の指導に基づいた母性保護措置
	産前・産後休暇	産前・産後各8週間（多胎妊娠は産前14週間）
	育児時間	所定休憩のほか2回／日（各30分）
満3歳になるまで	育児休職	2人目以降、連続取得は1歳6ヶ月まで
	勤務時間短縮	1日の勤務時間を短縮できる
小学校就学前まで	就労制限	・残業制限（24h／月、150h／年以内に制限） ・深夜業の免除
	子の看護休暇	子のケガ・病気の看護（5日／年）

■育児休職制度利用者の推移



■短時間勤務制度利用者の推移



●事業所内託児所の開設

2007年1月、トヨタ紡織は、トヨタグループ5社共同で、社員向け託児所の運営・管理を行う新会社「株式会社たちちっハウス」を設立、同年10月に託児所の運営を開始しました。託児所は各社事業所周辺の5か所に設置、仕事と育児の両立を目指す社員が安心して仕事に取り組めるように、各社の稼働日、就業時間に合わせた体制を整えています。



事業所周辺に託児所を開設

●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ことに加え、労働人口減少に伴い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、定年退職者全員を対象に「プロフェッショナル・スタッフ」「スキル・スタッフ」制度を2007年4月から本格運用しています。2009年度4月末現在で、137人が再雇用されています。また、再雇用希望者全員と専門スタッフが面談、社外への就労機会の提供や短時間勤務希望者に対応する「ハローワーク」活動も行っています。

》》育児支援制度（勤務時間短縮）を利用して

子どもと一緒に過ごす時間が持て、仕事への集中力もアップしました。



豊橋南製造部 豊橋南カーペット製造室 原田 直美

育児はしっかりやりたいけど、仕事もやりがいがあるので続けたいと考えました。この制度のおかげで、保育園の送り迎えができて子どもと一緒に過ごす時間が持てるとともに、仕事への集中力もアップしました。定時になると笑顔で送り出してくれる同じ職場の社員のためにも、これからも仕事と育児を両立して前向きに取り組んでいきたいと思っています。

働きやすい職場づくり

●良好な職場コミュニケーションづくり

円滑な職場運営に欠かせない「良好な職場コミュニケーション」の活性化を図ることを目的に、さまざまな取り組みを行っています。

10コミ(テンコミ)懇親会

業務外での気軽な対話のきっかけづくりを行うことで、上司・部下および同僚間のコミュニケーションを活性化しようとするものです。一人あたり上限1,000円の補助を行い、



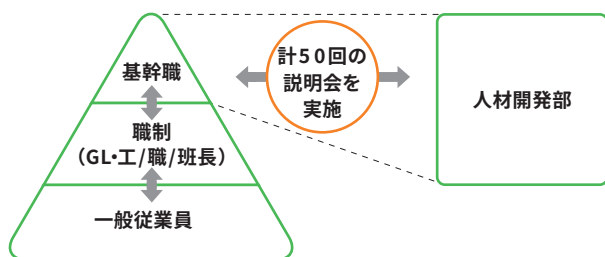
トヨタ紡織試作部では就業後にボウリング大会を実施

職場ごとに全員参加の昼食会・レクリエーションなどを企画・実施しています。2008年度は

7,537人が参加しました。

MEET

人材開発部と基幹職との懇談を行い、会社をとりまく環境・人事労務に関する諸課題・施策等を全社員に浸透させるとともに、各職場の課題を人材開発部に吸い上げる活動「MEET」※を行っています。2008年度は、秋・春の年2回実施しました。



●全社行事

トヨタ紡織グループすべての一体感醸成と職場メンバー間のコミュニケーションを図る目的で、休日を利用した行事を行っています。夏から秋にかけてはソフトボール大会、冬にはグローバル駅伝大会を実施しました。

ソフトボール大会

2008年度は6～7月に119チームが参加した予選大会を、9月に本選大会を実施しました。予選・本選を通して、延べ3,300人以上が参加・来場。職場内や職場間コミュニケーションの活性化を図ることができました。



ソフトボール大会

グローバル駅伝大会

2008年12月、豊田市運動公園で駅伝大会を開催しました。同大会には、トヨタ紡織学園や海外事業体を含む55チームが参加しました。職場の仲間や社員の家族も応援に訪れ、トヨタ紡織グループの一体感を高めることができました。



グローバル駅伝大会

》》グローバル駅伝大会に参加して



初めての駅伝大会参加で、
たくさんの人たちと交流することができました。

トヨタ紡織トルコ 製造部 バハヅル・アチク

欧州・アフリカ地域の混合チームの一員として、初めて駅伝大会に特別参加しました。普段かかわりの少ない人たちと交流することができ、うれしく思っています。また、チームの4人が区間賞を獲得し、とても思い出に残る大会になりました。

地域社会とのかかわり

地域社会との交流を重視し、社会貢献活動を積極的に推進しています。

1% (ワンパーセント) クラブ※への加入や自社施設の開放に加え、

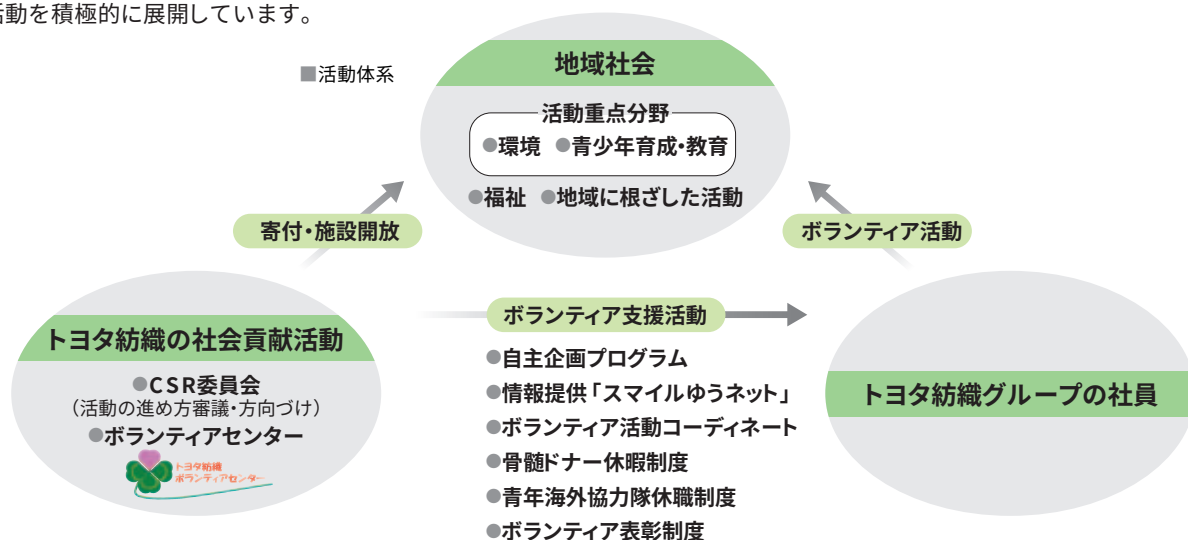
社員参加型の貢献活動に力を入れるなど、さまざまなカタチでの社会貢献活動を行っています。

●地域社会貢献活動

トヨタ紡織は、「よき企業市民として、社会との調和ある成長を目指す」という基本理念のもと、国内外で社会貢献活動を進めています。世界中の人々の豊かで安定した生活に寄与することが、トヨタ紡織の社会貢献活動に対する基本的な考え方です。世界各地で認められる真のグローバルカンパニーになるために、各国・各地域の文化や習慣を大切にしながら、その国や地域社会に適したカタチでの社会貢献活動を積極的に展開しています。

●活動重点分野

将来が危惧される地球環境を保全・改善すること、次世代を担う子どもたちが豊かな人生を送ることができるように尽力することが大切であると考えます。そこで「環境」と「青少年育成・教育」の2つを活動重点分野とし、積極的な活動を進めています。



ボランティア支援活動

社員のボランティア活動に対する関心・理解を深めるために、さまざまなボランティア活動を紹介・体験する機会を設けています。社員のボランティア活動を支援する「ボランティアセンター」を設置したほか、さまざまな制度を整え、社員がボランティア活動に積極的に取り組むことができる環境づくりを行っています。

<掲載以外の活動>
骨髄ドナー休暇制度／青年海外協力隊休職制度
／ボランティア表彰制度 ほか

ダウン症児との交流プログラム (日本)



2008年8月2日から1泊2日で、ダウン症児との交流イベントを開催しました。学生ボランティア、トヨタ紡織社員など45名が参加。三ケ日保養所でのバーベキュー、三河湾クルージングを楽しみました。

障がい者との交流 (日本)



2008年10月11日、「普段はできない体験がしたい」という障がい者の声に応え、障がい者自立センター「ユートピア若宮の会」と協働で、「かかみはら航空宇宙科学博物館見学&セスナ遊覧飛行体験」を行いました。

青少年育成・教育

次世代を担う世界の子どもたちをサポートするために、トヨタ紡織グループは就学環境の整備、各種教育プログラムの実施など、青少年の育成活動に力を入れています。

<掲載以外の活動>

地域小学校への備品寄贈（インドネシア）／親子工作教室（日本）／中学校・大学への講師派遣（日本） ほか

強化クラブによるスポーツ振興（日本）

トヨタ紡織は、女子バスケットボール部、陸上部を強化クラブに指定。これら強化クラブ部員による子どもたちへのスポーツ振興イベントを開催しています。2008年6月1日、愛知県幡豆郡一色町立一色中学校で開催された「文化・芸術・スポーツ体感事業」に陸上部員が講師として参加、また、同年6月22日には、女子バスケットボール部が岐阜県中津川市で中学生50名を対象にバスケットボールクリニックを実施しました。

ものづくりなぜ?なぜ?プロジェクト（日本）



小中学生に「モノをつくる心」を育む、豊田市教育委員会の青少年育成プログラムに協力しています。2008年度は「自動車チームの修復指導員」にトヨタ紡織社員12名が参加、1年間にわたり子どもたちと古いクルマの修復を行いました。



女子バスケットボール部のバスケットボールクリニック



陸上部の講師参加

小学校へ椅子の寄付（南アフリカ）



2008年9月19日、トヨタ紡織南アフリカは、社内で未使用の椅子130脚を地域のセヴィーラ小学校に寄付しました。

ジェフ・スミス

トヨタ紡織南アフリカ 人事・労務・総務部長 CSR担当

椅子の寄付に子どもたちは大喜び。感謝の気持ちがつづられたお礼の手紙をいただき、社員一同感激しました。



環境保全

トヨタ紡織グループは、地球温暖化防止および地球環境保護を目的に、世界各地で環境保全のための社会貢献活動を積極的に実施しています。

<掲載以外の活動>

トヨタ紡織グループ安全環境活動（タイ）／産業廃棄物のリサイクル（トルコ）／ペットボトルキャップ回収活動（日本） ほか

➡「森づくり活動」は33Pをご覧ください。

環境クリーン活動（グローバル）



6月の環境月間に合わせて、トヨタ紡織グループ全社で「環境クリーン活動」を実施しました。合計で2,143名が参加し、拠点周辺地域の清掃活動を行いました。

地域清掃活動（タイ）



2008年3月21日、トヨタ紡織アジアの社員33名は、ブラウエート市役所職員とともに、拠点近くの小川で水草取りとゴミ拾いを行いました。

ピンヤダー・ソンピチェス

トヨタ紡織アジア 総務部 スーパーバイザー

清掃道具がとても重く、扱い方も難しいので、汗だくになってしまいました。しかし、とても楽しく充実した一日になりました。今後もこうした清掃活動を継続していきます。



その他掲載以外の活動

四川地震被災地への物資供給・寄付（日本・中国）／被災地での社員によるボランティア活動（中国）／社員による献血活動（日本・トルコ・中国・アメリカ）／会社施設の開放（日本） ほか

49	レビュー
51	クローズアップ／グローバルCO ₂ 削減活動
53	環境マネジメント
59	開発・設計
60	生産 事業活動と環境のかかわり／地球温暖化防止／化学物質の管理／ 排出物の削減／物流の効率化／水資源・土壌に対する取り組み
66	第三者意見



インドネシアで栽培しているケナフ畑（写真は東ジャワ州ラモンガン県）

トヨタ紡織グループは、持続可能な社会の実現に貢献するために、
事業活動のあらゆる面で環境負荷低減に取り組んでいます。
2008年度も世界各地の拠点で、さまざまな地球環境保全活動を行いました。
トヨタ紡織グループの地球環境保護に対する取り組みについて報告します。

環境とのかかわり

持続可能な社会の実現に貢献していくことが、トヨタ紡織グループに課せられた大きな任務だと考えています。

地球温暖化の原因であるCO₂排出量は、年々増加し続けており、気候変動とそれによる生活環境や生態系への深刻な影響が懸念されています。トヨタ紡織グループは、事業活動と地球環境保護を両立し、持続可能な社会を目指すことが、今の企業に求められていると捉えています。

次世代に豊かな地球環境を残すために、トヨタ紡織グループは地球環境保全活動に力を注いでいます。



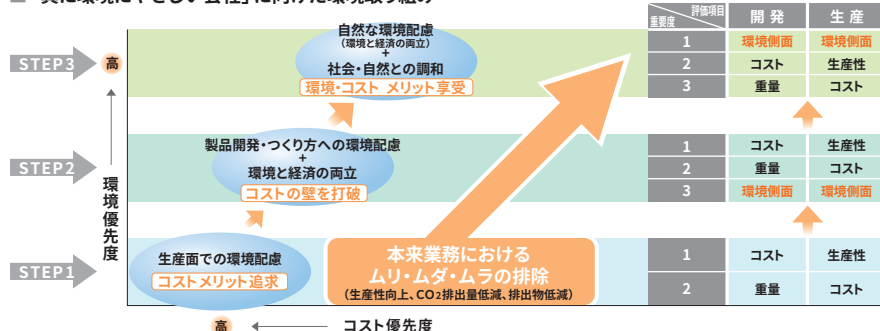
環境委員会副委員長／専務取締役 川窪 英夫

TB-EK活動^{※1}を軸に、部門の枠を超えた地球環境保全活動を実施

トヨタ紡織グループは、地球温暖化問題への対応を経営上の最重要課題の一つと位置づけ、生産における省エネルギー技術の導入やカイゼン、モーダルシフトや物流パートナーと一体となった物流の効率化など、さまざまな温暖化対策を進めています。また、欧州REACH^{※2}規則、環境負荷4物質^{※3}など、使用が規制・禁止されている有害化学物質の削減・使用禁止・管理などの取り組みも、トヨタ紡織グループ全体で行うことが不可欠だと考えています。

トヨタ紡織は、2006年から2010年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」(53、54ページ参照)に基づき、それぞれの工場・部門で環境に配慮した活動を積極的に行ってきました。しかし、低炭素社会を実現するためには、「工場」や「部門」という枠を超え、中長期的なビジョンで取り組むべきであると考えました。そこでスタートさせたのがTB-EK活動です。これは各部門が連携して、先行開発(製品・材料、工法)、製品開発、設計、製造、物流などすべての工程にわたって横断的に環境目標とリンクした取り組みを進め、社会・自然と調和がとれ、環境と経済が両立する「真に環境にやさしい会社」を目指すものです。環境目標の達成のため、各部門間の連携、情報共有がよりスムーズに行われるよう、活動の強化、推進を図っていきます。

■「真に環境にやさしい会社」に向けた環境取り組み



2008年度はすべての総量目標を達成

2008年度の環境活動を振り返ると、生産減の影響もありましたが、日ごろから取り組んでいる改善活動等により、「2010年環境取り組み

※1 TB-EK活動:「TB-EK (Toyota Boshoku Environment Kaikaku) 活動」

※2 REACH:2007年6月欧州で施行された「化学物質の登録・評価・認可・制限に関する規則」
REACH:Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals

※3 環境負荷物質:6価クロム・カドミウム・鉛・水銀の4物質

プラン」に掲げた地球温暖化防止、環境負荷の低減、資源循環、環境経営に対する目標をすべて達成することができました。

また、トヨタ紡織グループで「グローバルCO₂削減活動」（51ページ参照）を開始し、CO₂削減目標を達成することができました。

「真に環境にやさしい会社」に向けて 世界各地で地球環境保全活動を推進

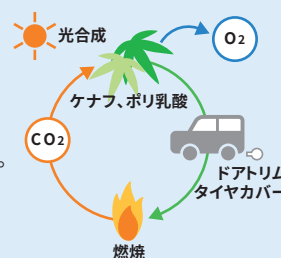
今後の取り組みとしては、「グローバルCO₂削減活動」をさらに強化し、グループ会社が一丸となって環境保全活動を進めていきます。生産段階における資源循環の取り組みは「マテリアルリサイクル」を念頭におき、開発・生産技術・製造の各部門が一丸となって材料・工法開発を行って排出物削減活動に取り組んでいきます。またトヨタ紡織は、内装部品のオール植物素材化を目指して、植物系素材の活用を進めており（右記コラム参照）、これを拡大することも必要不可欠だと考えています。さらに「サステナブル・プラント活動」（下記コラム参照）も積極的に進めていきます。

さらに、売上高当たりの原単位目標達成に向けて、生産量の増減に影響されることがないように、グループ全体で統一

された管理基準を設定し、グループ一丸となって環境活動を展開し、グループに集う全社員の環境意識を高め、「真に環境にやさしい会社」を目指して、環境保全活動を一層推進していきたいと考えています。

植物系素材活用による カーボンニュートラルの実現

トヨタ紡織では、成形天井やドアトリムなどの内装品の材料に1年草のケナフを使用、カーボンニュートラルを実現しています。カーボンニュートラルとは、製品のライフサイクルの中で、CO₂の吸収量と排出量の収支がゼロである状態を指します。植物由来素材を材料に用いることによって、植物が成長過程で光合成によって吸収したCO₂を製品の中に固定することができます。また、廃棄時に焼却した場合でも、吸収した分だけのCO₂を大気中に戻すだけになり、大気中のCO₂濃度に影響を与えません。環境に配慮したモノづくりの一例と言えるでしょう。



自然を活用し、自然と調和する工場づくり——サステナブル・プラント活動



〈岐阜工場の太陽光発電設備〉
平成20年度太陽光発電新技術等フィールドテスト事業（財団法人新エネルギー財団）

トヨタ紡織は、生産拠点での省エネルギー技術の導入とカイゼンにより、環境負荷低減に取り組んできました。CO₂排出量を削減する従来の活動に加え、太陽光、風力などの再生可能な自然エネルギーの活用や工場の森づくりを進め、「自然を活用し自然と調和する工場」づくりを目指す「サステナブル・プラント活動」をスタートさせました。工場の屋上にソーラーパネルを設置して、太陽光発電によるエネルギー供給を開始したり、風力発電設備の設置や工場の屋上緑化を図ったりするなど、さまざまな取り組みを実施しました。

地球温暖化防止に貢献するために グローバルCO₂削減活動を開始。



地球温暖化の原因物質とされるCO₂を削減することは、
地球的規模で取り組まなければならない大きな課題です。
世界の各地域で事業展開を行うトヨタ紡織グループにとっても、
最重要課題の一つととらえています。
そこでトヨタ紡織グループは、グローバル規模でのCO₂削減活動を
2006年度から開始し、その取り組みを強化・推進しています。

すべての拠点を対象に CO₂削減活動の徹底を図る

「すべての拠点が一丸となって、地球温暖化防止に取り組む」——トヨタ紡織グループはその実現に向けて、
2006年度から世界各地の拠点がCO₂削減活動を積極的に
推進してきました。

そして、その取り組みをさらにレベルアップし、強力に推進
するために、2008年度からトヨタ紡織グループ全社に
対象を拡大、CO₂排出量原単位目標に加えて、総量の目標
を設定し、「グローバルCO₂削減活動」として活動を開始



TBDNデネシー

しました。省エネ活動の推進、生産活動の効率化、地球温暖化防止に対する教育・啓発活動の実施など、日本

で行っているさまざまな活動をグループ会社に展開しています。

グローバルアワードに環境賞を設け、 トヨタ紡織グループ全体で一丸となって CO₂削減に取り組む

「グローバルアワード（会社表彰）」とは、トヨタ紡織グループが特筆すべき活動を行った事業体を表彰するものです。従来の「品質賞」「社会貢献賞」などに加え、
2008年度の「グローバルCO₂削減活動」のスタートに伴い、環境面での取り組みを推進するために「環境賞」を新設し、「世界で最もクリーンな工場づくり」を目指していきます。また、各社のCO₂削減目標達成状況および環境取り組み実施項目を評価し、「グローバルCO₂削減活動」の活性化と、全社員の意識向上につなげています。



TBDNデネシー

TBDNテネシーの環境保全チームEATの活動

1. 新規主要設備への高効率モーター導入
2. 空調設定温度の変更推進
3. 適時消灯の促進（不使用時、昼休憩時の消灯確認）
4. トイレ水使用量の低減活動（低水量タイプの採用）
5. 工場周辺の清掃活動
6. 廃棄物の分別の徹底（資源のリサイクル促進）
7. 通勤車両のタイヤの空気圧の確認、注意喚起



CO₂削減活動に加え独自の活動が高い評価

各社で積極的なCO₂削減活動に取り組む中、TBDNテネシーは独自の活動を行っていることが評価され、第1回の「グローバルアワード環境賞」金賞の受賞に結びつきました。

TBDNテネシーは、エアクリーナー、キャビンエアフィルターの製造・販売、オイルフィルターの販売を行っています。同社では、オフィス・工場からメンバーを募った自主参加の環境保全チームEAT (Environmental Action Team) を結成しました。このEATが主体になって、照明機器の省電力タイプへの変更や、新規主要設備への高効率モーター導入の推進活動のほか、空調設定温度の変更、昼食時や不使用時の消灯確認、節水タイプのトイレ機器の採用による水の使用量低減、工場周辺の清掃活動や廃棄物の分別の徹底、通勤車両のタイヤ空気圧の確認などを行った結果、CO₂削減目標を達成しました。

これらの活動を通して、「当初はメンバー以外の社員に

活動の重要性を理解させるのに苦労したが、次第に理解が得られ、確実に社員の環境意識が高まっている。会社全体で取り組んでいるCO₂排出量削減にもEATの活動がよい影響を与えている」(TBDNテネシー)という声があるように、活動の活性化と全社員の意識向上につながっています。

電気のスイッチにステッカーをはり、全社員の省エネ意識向上を図る

TBDNテネシーでは、2009年から電気のスイッチに省エネを呼びかけるステッカーをはる活動を始めました。このステッカーはカエルやテントウムシなどのキャラクターとともに、電気を消す目安をわかりやすく表示したものです。全社員の省エネ意識を高めるために、今後もわかりやすく、取り組みやすい活動を続けていきます。

環境マネジメント

トヨタ紡織は「持続可能な社会」の実現に向け、グループ会社とともにグローバルに地球環境保全を推進しています。

2008年度の環境取り組み結果

トヨタ紡織は、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」を策定し、グループで共有しています。

2008年度は、目標達成に向け、軽量化技術開発の強化、

推進、REACH等の化学物質規則への計画的対応、全グループ会社でのCO₂排出量削減や、森づくり活動の九州地区への展開などの、グローバルな地球環境保全活動を推進しました。

1. 地球温暖化防止

(自己評価凡例 ○:達成 △:達成率90%以上 ×:達成率90%未満)

2010年取り組み項目				2008年度取り組み方針・目標			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) 軽量化委員会活動の推進 (2) シート、フィルター・パワートレイン軽量化技術開発			(1) 中・長期軽量化W/Gの設置 (2) ・自動車用新世代シート骨格の開発 ・樹脂製インテークマニホールドの開発 ・樹脂製シリンダーヘッドカバーの開発		○	59	
	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) 燃料電池関連製品の開発			(1) 燃料電池:フィルター関連製品開発		○	—	
生産・物流	③グローバルなCO ₂ 排出量の削減 (オフィス等の非生産事業所を含めた活動) 地域別のCO₂排出量削減状況については61ページを参照									61 64	
				項 目		区 分	目 標	実 績	自己評価		
				CO ₂ 排出量	生産	単体	排出量	83,581t-CO ₂	72,700t-CO ₂		○
						原単位	17.6t-CO ₂ /億円 (11.1t-CO ₂ /億円※1)	12.0t-CO ₂ /億円	○※1		
					連結	原単位	18t-CO ₂	18t-CO ₂	○		
物流		単体	排出量	5,936t-CO ₂	4,475t-CO ₂	○					
④物流におけるCO ₂ 排出量の削減											

※1()内は2008年自主目標。2010年プラン目標は達成しましたが、自主目標については△

2. 環境負荷物質の低減

(自己評価凡例 ○:達成 △:達成率90%以上 ×:達成率90%未満)

2010年取り組み項目		2008年度取り組み方針・目標			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価クロム等）のグローバルなフリー化 ・車室内VOC※2の低減 ※2 VOC:Volatile Organic Compounds 揮発性有機化合物	(1) はんだ鉛のフリー化切替推進 (2) 日本以外の事業体のSOC※3保証ルール見直し、展開 (3) REACH規則の計画的対応 (4) 車室内VOC規制への対応策目処づけ ※3 SOC:Substances of Concern 環境負荷物質			(1) はんだ鉛の代替技術調査と切替推進 (2) 全事業体のSOC管理状況調査結果に基づく異常処置のしくみ構築 (3) 予備登録完了 (4) VOC規制部会の設置 VOCフリー化副資材・内装部品への切替推進		○	59
	⑥PRTR※4、VOC対象物質の排出量低減 ※4 PRTR:Pollutant Release and Transfer Register 環境汚染物質排出・移動登録						○	62
生産・物流		項目		区分	目標	実績		
		PRTR 対象物質排出量	単体	排出量	132t	112t		

3. 資源循環

(自己評価凡例 ○:達成 △:達成率90%以上 ×:達成率90%未満)

2010年取り組み項目		2008年度取り組み方針・目標		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	(1) 工法開発によるRSPP※5の使用拡大 ※5 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		(1) 大型化製品に向けた立体成形技術開発 ・主な取り組み (効果量) 新規受注、内製化(3車種) 28t/月 (RSPP使用量実績:170t)		○	—																																												
	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(CO2を吸収するカーボンニュートラルな植物原料)の開発・活用とリサイクル材使用拡大	(1) ケナフ基材商品力強化、技術開発による採用拡大		(1) ケナフ繊維添加射出成形用材料の開発		○	59																																												
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																																																		
		<table><tr><th colspan="2">項目</th><th>区分</th><th>目標</th><th>実績</th><th>自己評価</th></tr><tr><td>直接埋立廃棄物</td><td>単体</td><td>排出量</td><td>0t</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>126t</td><td>121t</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>26,350t</td><td>24,134t</td><td>○</td></tr><tr><td>原単位</td><td>4.8t/億円(3.5t/億円※6)</td><td>4.0t/億円</td><td>○※6</td></tr><tr><td></td><td>連結</td><td>排出量</td><td colspan="2">排出量を把握し低減活動を推進</td><td>○</td></tr><tr><td>梱包資材使用量</td><td>単体</td><td>使用量</td><td>3,456t</td><td>3,289t</td><td>○</td></tr><tr><td>水使用量</td><td>単体</td><td>使用量</td><td>878千m³</td><td>775千m³</td><td>○</td></tr></table>	項目		区分	目標	実績	自己評価	直接埋立廃棄物	単体	排出量	0t	0t	○	焼却廃棄物	単体	排出量	126t	121t	○	排出物 (リサイクル含む)	単体	排出量	26,350t	24,134t	○	原単位	4.8t/億円(3.5t/億円※6)	4.0t/億円	○※6		連結	排出量	排出量を把握し低減活動を推進		○	梱包資材使用量	単体	使用量	3,456t	3,289t	○	水使用量	単体	使用量	878千m ³	775千m ³	○			
項目		区分	目標	実績	自己評価																																														
直接埋立廃棄物	単体	排出量	0t	0t	○																																														
焼却廃棄物	単体	排出量	126t	121t	○																																														
排出物 (リサイクル含む)	単体	排出量	26,350t	24,134t	○																																														
	原単位	4.8t/億円(3.5t/億円※6)	4.0t/億円	○※6																																															
	連結	排出量	排出量を把握し低減活動を推進		○																																														
梱包資材使用量	単体	使用量	3,456t	3,289t	○																																														
水使用量	単体	使用量	878千m ³	775千m ³	○																																														

※6 ()内は2008年自主目標。2010年プラン目標は達成しましたが、自主目標については×

4. 環境経営

(自己評価凡例 ○:達成 △:達成率90%以上 ×:達成率90%未満)

2010年取り組み項目	2008年度取り組み方針・目標	活動実績	自己評価	ページ
⑩連結環境マネジメントの推進 (対象:生産子会社、生産孫会社)	(1) グループ会社のEMS構築への支援 (2) コンプライアンスの徹底と異常苦情ゼロに向けた未然防止活動の充実	(1) 6社新規(グループ全体の75%)取得 (2) 日本関係会社・地域別環境委員会開催による環境活動のグローバル展開	○	55~57
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・調達促進	(1) ISO14001認証取得推進活動(継続) [取得率75%以上] (2) 省エネ設備調達率:100% (3) 新グリーン調達ガイドラインの発行	(1) 対象会社を53社から94社に拡大し、取得推進(取得率90%) (2) 省エネ設備調達率:100%継続 (3) 新グリーン調達ガイドライン発行	○	41
⑫環境教育の充実	(1) 確実な階層別教育の実施 (2) グループ会社の環境スタッフへの教育	(1) 社内階層別教育の継続実施 (2) アジア・オセアニア事業体、欧州・アフリカ事業体の環境スタッフへの環境研修実施	○	56
⑬社員へのエコライフの推奨	(1) 公共交通機関の活用促進	(1) 「エコ通勤」説明会、「公共交通機関利用アンケート調査」による活用促進 (2) 豊田市とタイアップした「エコ通勤プロジェクト」の立ち上げ	○	—
⑭Eco-VAS※7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 ※7 Eco-VAS:Eco-Vschiele Assessment System トヨタ自動車導入した新たな環境評価システム	(1) 新型製品と量産製品のLCA※8比較評価とデータの蓄積 ※8 LCA: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	(1) シート、ドアトリムLCA評価による従来車種に対する優位性検証	○	59
⑮グローバル社会貢献活動の推進	(1) 統括会社を中心とした各地域での社会貢献活動の継続	(1) インドネシアでの植林活動の継続	○	33・34 46・47
⑯日本グループの社会貢献活動の定着	(1) 日本グループへの社会貢献活動の継続展開	(1) 九州地区で「森づくり活動」の立上げ (2) エコキャップ※9活動を日本子会社で開始(福祉NPOへの協力) ※9 エコキャップ:ペットボトルのキャップをリサイクル化	○	33・34 46・47
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) 地域住民とのコミュニケーションを通じた未然防止対策の推進	(1) 「トヨタ紡織レポート2008」の発行 (2) 社会貢献パンフレットの発行 (3) 刈谷地区懇談会の継続実施	○	56・57

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を目指します。

基本理念

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、事業活動の様々な領域を通じて、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。

●トヨタ紡織グループ憲章として、トヨタ紡織、およびすべての連結子会社で共有する。

環境取り組みプランの策定、実践、評価、見直し

地球環境保護

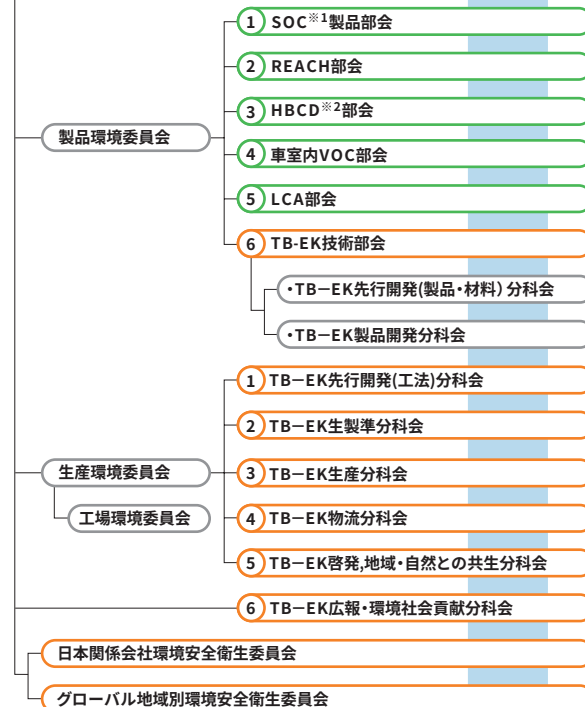
推進体制

トヨタ紡織は、環境活動を組織的・体系的に進めるために、社長を委員長とする環境委員会と、その下部組織として製品・生産等に関する4委員会を設置。さらに機能的な取り組みを推進するために、分科会・ワーキンググループを設置して、充実した活動を行っています。

また、2007年度からTB-EK活動(49ページ参照)をスタート。トヨタ紡織グループの環境活動を一層推進するために、分科会をつくり、活動を進めてきました。今後はさらに重点を絞り、新製品の環境負荷低減など、中長期に向けた環境の取り組みの定着化に向け、TB-EK活動をより充実していきます。

2008年度からの環境対応社内体制

環境委員会

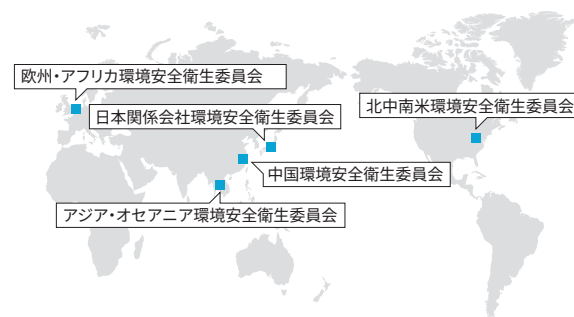


※1 SOC:Substances Of Concern (環境負荷物質) の略

※2 HBCD:Hexa Bromo Cyclo Dodecane (臭素系難燃剤) の略

連結環境マネジメント

2008年度は、日本環境安全衛生委員会、地域統括拠点に設置した、地域別環境安全衛生委員会を実施し、目標を実現するための取り組みを推進しました。



アジア・オセアニア環境安全衛生委員会 集合写真(左)と現場確認(右)

●省エネ活動

2008年度から、日本以外のグループ会社においてもCO₂排出量の目標を設定し、CO₂削減活動をグローバル規模に拡大。グループ全社でCO₂排出量の目標を達成しました。今後も2010年目標の達成に向けて、トヨタ紡織の省エネ活動をグループ全社へ横展開して、継続的に活動を推進します。

●未然防止活動

2008年度から日本グループ会社において、各種法規への遵守状況や環境リスクの未然防止についての相互監査を始めました。

今後は、日本以外のグループ会社に相互監査の実施を横展開し、未然防止活動の強化を図ります。

環境教育・啓発

トヨタ紡織は、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を通して、体系的な環境教育を推進しています。

2007年度から海外スタッフを日本に招き、環境研修を行っています。2008年5月はアジア・オセアニア地域、9月は欧州・アフリカ地域のスタッフが参加し、トヨタ紡織の環境取り組みおよび環境施設を見学し、現地現物※での管理方法等の研修を実施しました。また、地域特有の課題の検討や環境活動に関する情報の共有化も行いました。今後も各地域の環境管理レベルの統一を目的に、トヨタ紡織で蓄積したノウハウや経験を生かした横展開活動を実施していきます。

2008年5月、啓発活動の一環として、全社員を対象に「風力発電の標語」を募集しました。最優秀賞には「風を感じて地球にやさしい エコライフ」（生産管理部・松原久純）が選



2008年9月に実施した欧州・アフリカ地域担当者研修

ばれました。2008年6月1日の環境月間スタートに合わせて、この標語を掲載した看板を日本の12工場に設置しました。これらの活動を通して社員の環境意識の向上を図るとともに、風力発電への理解を深めることができました。

2008年7月、猿投本館ホールで、環境分野で活躍する社外の専門家を講師に招き、「どうする!これからの低炭素社会への対応」と題した環境講演会を行いました。この講演会を通して、参加者の低炭素社会に関する知識を深めることができました。



風力発電

松原 久純 生産管理部

私の標語を選考いただいたのを機に、改めて自分が職場・家庭で地球のためにできることを考えてみたいと思います。



環境コミュニケーション

豊橋北工場は、毎年、小学校からの社会見学の要請を受け入れています。2008年度は2校の小学生が工場見学に訪れ、主に環境に配慮したシート生産工程を見学しました。また、猿投工場では、定期的に地域の方々や地区の区長との地域ミーティングを実施、環境対応の状況などを説明しています。さらに工場周辺環境保全のため、定期的にクリーン活動を実施しています。

2008年12月、愛知県刈谷市の地区代表の方々を招き、トヨタグループの刈谷地区懇談会（会場はアイシン精機本社）を開催しました。この刈谷地区懇談会は毎年、継続的に行っているものです。

今後も地域の方々とのコミュニケーションを推進し、トヨタ紡織の環境への取り組みについてご理解いただけるように継続的に努めていきます。



亀首町区・伊保町区の工場見学

●豊田市と「環境保全を推進する協定」を締結

2009年2月、トヨタ紡織は、愛知県豊田市と「環境保全を推進する協定」を締結しました。本協定は、豊田市が持続可能な社会の構築を進めるため、従来の「公害防止協定」の内容を見直したものです。その内容には、公害規制だけでなく、地球温暖化対策などの環境への取り組みについての自主的な活動などを盛り込んでいます。環境保全活動の取り組み状況の公開など市民への積極的な情報提供、コミュニケーション活動などに豊田市と協働して取り組んでいます。



2009年2月、愛知県豊田市と「環境保全を推進する協定」を締結

●環境情報の公開

トヨタ紡織は環境情報の開示に力を注いでいます。2005年度までは「環境社会報告書」で、2006年度からは「トヨタ紡織レポート」で環境情報を公開しています。

ISO14001認証取得

トヨタ紡織グループではISO14001環境マネジメントシステムの導入・構築を積極的に進めています。2009年3月現在のISO14001認証取得状況は、86社中69社です。詳細については、当社ホームページをご覧ください。
<http://www.toyota-boshoku.co.jp/csr/houkoku.html>

環境監査

●内部監査

2008年度はトヨタ紡織全18工場で内部監査を実施し、指摘事項について速やかに是正措置を行いました。今後も計画的に内部監査員を育成し、監査のレベルアップを図ります。

●外部審査

ISO14001については、審査登録機関による定期的なチェックを行っています。2008年度はトヨタ紡織5工場で更新審査、13工場でサーベイランス（維持審査）を受けました。各工場とも「重大な不適合はなく、ISO14001の要求事項に適合し、適切に運営されている」との評価を受けました。

環境リスクマネジメント

トヨタ紡織では、環境リスク（環境事故・汚染、法令違反）の低減に取り組んでいます。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と対策など、環境事故・汚染や法令違反の未然防止とリスクの低減を図っています。

2008年度はトヨタ紡織において、油脂類の土壌汚染・地下水汚染の未然防止対策を実施しました。また、2008年12月に猿投工場で土壌汚染が判明しましたが、豊田市の指導に基づき対応し、対策を完了しました。詳しくは65ページ（土壌、地下水の汚染予防のページ）をご参照ください。

なお、その他の法規制値の超過、環境事故、苦情はありませんでした。

環境会計

トヨタ紡織は、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上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らえています。2008年度から、日本以外のグループ会社を環境会計の対象に追加しました。これにより、トヨタ紡織グループの環境会計の対象は、トヨタ紡織と日本子会社（孫会社を含む）16社、日本以外の子会社42社※1になりました。今後も効率的な環境保全活動に向けて、環境会計の充実に努めます。なお、環境保全コスト、経済効果、物量効果は、環境省が公表した「環境会計ガイドライン（2005年版）」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2008年度の環境会計は、投資額937百万円、費用額1,684百万円、経済効果944

百万円となりました。主な投資内容は、岐阜工場の太陽光発電設備、猿投寮の太陽熱給湯設備、堤工場のRPF※2設備などです。主な費用内容は、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かかわる諸費用（管理活動コスト）、研究開発にかかわる人件費・試験研究費（研究開発コスト）などです。また、環境損傷対応コストは、猿投工場の土壌汚染対策費用及び、刈谷工場の地下水浄化費用です。

グループ会社の主な投資内容は、新型污水处理設備の導入、太陽光パネルの設置などです。

●環境保全対策に伴う経済効果

環境保全対策に伴う経済効果として、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）。

●環境保全対策に伴う物量効果

廃棄物低減やCO₂排出量低減などの改善例は本報告書に記載しています（60～64ページ参照）。

（単位：百万円）

環境会計		トヨタ紡織単体		日本子会社（孫会社を含む）		日本以外の子会社	
		投資額	費用額※3	投資額	費用額※3	投資額	費用額※3
事業所エリア内コスト	公害防止	104	90	0	5	121	53
	地球環境保全	385	27	32	2	108	3
	資源循環	111	374	1	83	43	30
上下流コスト		0	0	0	0	—	—
管理活動コスト		7	160	8	38	16	60
研究開発コスト		0	624	0	0	—	—
社会活動コスト		0	45	1	1	0	2
環境損傷対応コスト		0	83	0	0	—	—
合計		607	1407	42	129	288	148
		2014		171		436	

（単位：百万円）

経済効果		トヨタ紡織単体	日本子会社（孫会社を含む）	日本以外の子会社
省エネによる費用削減		63	3	75
廃棄物処理費用削減		49	11	139
リサイクル材売却益		595	9	—
合計		707	23	214

物量効果		トヨタ紡織単体	日本子会社（孫会社を含む）	日本以外の子会社
省エネ（tCO ₂ ）		15,262	18	3,031
廃棄物処理（t）		1,668	458	2,189

※1 日本子会社（孫会社を含む）16社、日本以外の子会社42社の詳細については当社ホームページをご覧ください。

※2 Refuse Paper & Plastic Fuel（廃棄物固形燃料）

※3 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

「TB-EK活動」を通して、開発・設計から生産、使用、廃棄にいたるまで、すべての段階で環境に配慮しています。
製品のライフサイクル全体を考え、環境にやさしい開発・設計に努めています。

●自動車の燃費性能向上によるCO₂排出量削減

トヨタ紡織は、自動車部品を軽量化し、燃費性能を向上させ、CO₂の排出量削減に貢献する製品開発に取り組んでいます。

2008年度の事例として、従来と同じ高張力鋼板を使用しながら、骨格構造・製品形状を見直すことによって、フレーム厚を薄くし、軽量化・省資源化を実現した自動車用新世代シート骨格の開発(25ページ参照)や、オイルコントロールバルブ(OCV)の取付部のみアルミハウジングで構成し、他すべてを樹脂化したシリンダーヘッドカバー、樹脂製インテークマニホールドも開発しました。

製品軽量化事例

樹脂材料を採用し、エンジン回り部品の軽量化を図りました。従来のアルミ製に比べ、樹脂製インテークマニホールドは質量50%減、OCV搭載シリンダーヘッドカバーは質量40%減を実現しました。

●インテークマニホールド



質量
50%減

●シリンダーヘッドカバー



質量
40%減

●環境負荷4物質の保証体制強化

トヨタ紡織グループは製品開発にあたり、生産、使用、廃棄時の環境負荷物質による環境への影響を最小限にする取り組みを継続的に推進しています。2008年度は海外生産拠点の環境負荷物質保証体制の強化を目指し、管理状況を調査しました。さらにその結果に基づき、異常処置

のしくみを構築、環境負荷物質の保証体制強化の活動を完了しました。今後は保証体制の運用状況の継続的な監査を実施します。

●欧州REACH※1規則対応

2008年6月から、欧州REACH規則の運用が開始されました。当社は本規則に対応するため、欧州の事業体と連携し、予備登録対象品の調査・リストアップを行い、2008年12月1日の予備登録期限までに予備登録を完了しました。

2009年度は、製品への使用を制限される可能性がある化学物質の情報入手や、代替技術の開発を中心に活動します。

●車室内VOC※2の低減活動

2005年2月に(社)日本自動車工業会が公表した「車室内VOC(揮発性有機化合物)低減に対する自主取り組み」※3に対応し、製品にはVOCを含まない材料を採用するなど、VOC低減活動を行っています。2008年6月には「VOC規制部会」を発足、グループでの取り組みを強化しました。

●ケナフを用いた内装材料の開発

トヨタ紡織では、カーボンニュートラルを実現する内装材料の開発を行っています。2000年に発売されたセルシオのドアトリムにケナフ基材を採用し、その後シートバックボード、パッケージトレイ、天井などの基材にもケナフの使用を拡大しました。今後、さらに幅広い製品でケナフを利用していくために、2008年度にケナフを用いた射出成形用材料を新たに開発しました。これはポリオレフィン樹脂をベースに、ケナフ繊維を50%以上添加したものです。樹脂とケナフの混練、相溶性に着目して開発を進め、高い流動性と物性を兼ね備えた射出成形用材料を実現しました。



ドアトリムアップパー部の基材試作品



射出成形用材料

※1 REACH:2007年6月欧州で施行された「化学物質の登録・評価・認可・制限に関する規則」
REACH:Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals

※2 VOC:Volatile Organic Compounds(揮発性有機化合物)の略。

※3 厚生労働省の室内濃度に対する指針値指定13物質に対し、2007年度の新型乗用車から指針値を満足させる(JAMA Report No.98)

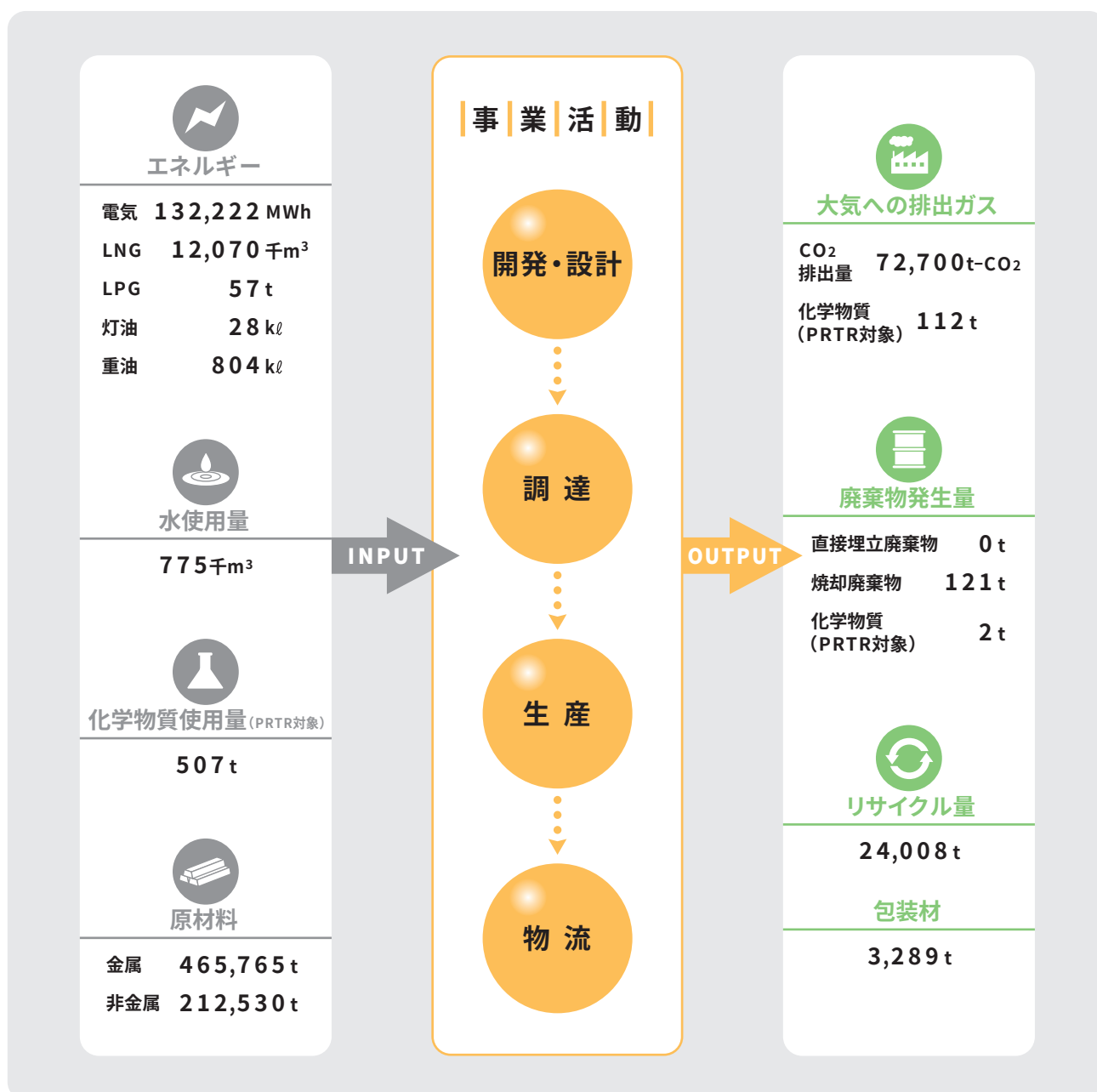
生産における環境負荷低減の取り組み

トヨタ紡織グループは、内装システムサプライヤー、フィルターメーカーとして、世界各地で製品の生産を行っています。事業活動においては、資源調達からリサイクルまでの全体の環境負荷を的確に把握した上で、あらゆる段階で環境負荷の低減を進めています。

事業活動と環境のかかわり

トヨタ紡織は、環境取り組みプランのもと、2008年度も目標達成に向けて、各委員会を中心に積極的な活動を行

いました。なお、2008年度の事業活動と環境負荷の全体像は以下のとおりです。



地球温暖化防止

2008年度から京都議定書の約束期間(2008年～2012年)がスタートしました。

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、省エネルギー活動をグループ会社に展開し、CO₂排出量削減活動をグローバルで推進しています。

●地球温暖化防止活動のグローバル展開

2008年度からCO₂排出量の削減活動のグループ会社展開をさらに強化。売上当たりの原単位に加え、総量目標を設定し、グループ一丸となって地球温暖化防止活動に取り組んでいます。

●トヨタ紡織におけるCO₂排出量削減状況

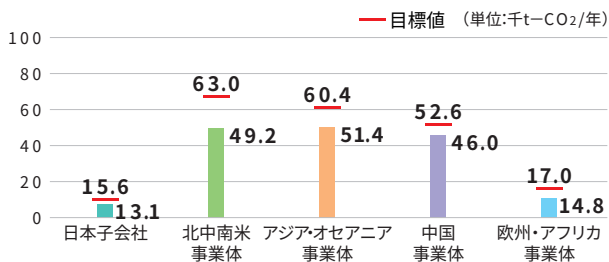
2008年度はTB-EK生産分科会の中で、2010年目標達成に向けて、改善アイテム実施状況の相互現地確認を行い、各工場に効果のある取り組みの横展開を図りました。今後も継続して全工場においてよい事例の横展開活動を推進していきます。

2008年度は、全工場あがりの削減活動、および生産減の影響により、排出量については、目標83.6千t-CO₂に対して、実績72.7千t-CO₂(目標比:87%)と大きく目標を達成し、2010年取り組みプラン目標(以下、2010年目標)84.5千t-CO₂も達成しました。原単位については、生産の急激な落ち込みにより、実績は12.0t-CO₂で2010年目標17.6t-CO₂は達成したものの、より高い自主目標11.1t-CO₂に対しては届きませんでした。

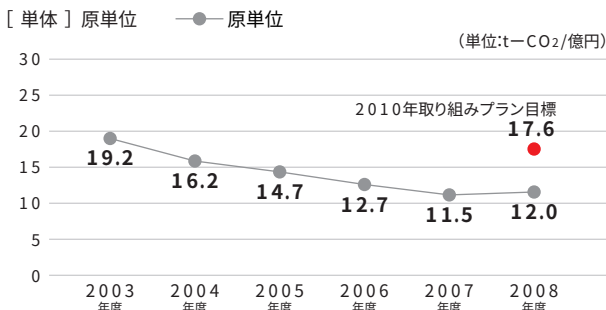
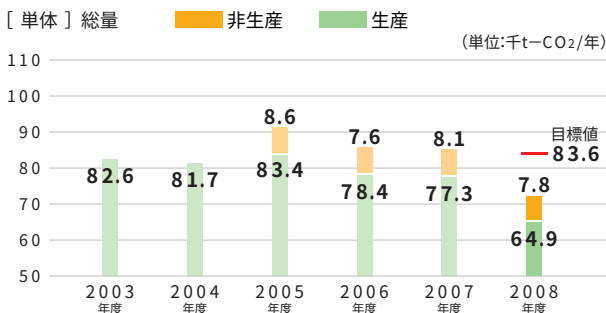
●グループ会社におけるCO₂排出量削減状況

グループ会社においても、例えば「インジェクションのMCT※短縮」、「真空成形機の稼働率アップ」など、生産現場におけるエネルギー削減活動を行っています。

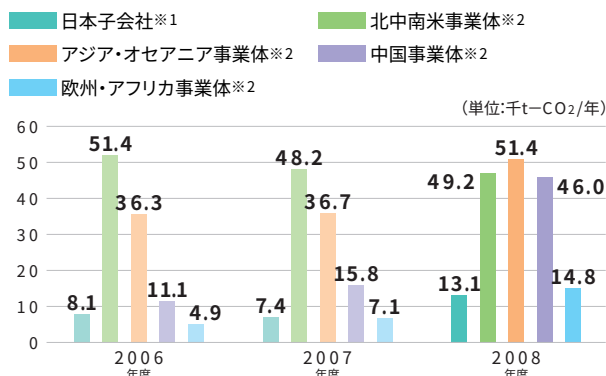
■グループ会社における2008年度のCO₂排出量削減状況(実績)



■CO₂総排出量



[グループ会社]



※1 日本子会社(孫会社を含む):2007年度までは取組会社が2社でしたが、2008年度より16社になりました。

※2 日本以外の子会社:2007年度までは取組会社が14社でしたが2008年度は42社に増加しました。詳しくは当社ホームページをご覧ください。

●今後の地球温暖化防止活動について

今後の取り組みとしては、2010年目標よりさらに高い自主目標を設定し、トヨタ紡織グループ全体で従来の省エネルギー活動の強化に加え、非生産時のエネルギーの削減に積極的に取り組み、CO₂排出量の削減活動と原単位改善活動を推進していきます。

自然エネルギーの有効活用

2007年度までに設置した風力発電設備に加え、2008年度は、岐阜工場に太陽光発電設備を設置したほか、猿投工場にマグナス風車風力発電設備、猿投寮に太陽熱給湯設備を導入しました。現在、フィールド試験をもとにして、発電効率の改善などを実施しており、より効果的な活用を進めています。

●猿投工場マグナス風車※ 風力発電設備



風車直径：11.5m
高さ：18.3m
年間発電量：平均風速3.2m/s
で約1.1万kWh

※マグナス風車：マグナス効果（ボールの変化球の原理）を使った新しいタイプの風力発電装置。

●猿投寮A棟・B棟太陽熱給湯設備



設置面積：214m²
年間集熱量：約12kL/年
年間効果金額：約2,000千円/年

※B棟は、平成20年度、太陽熱高度利用システムフィールドテスト事業として、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構との共同研究として実施。なお、効果金額は、従来設備のガスボイラーと比較して試算。集熱量は原油換算値。

●岐阜工場太陽光発電設備



設置面積：1,800m²
年間発電量：約20万kWh
年間効果金額：約2,800千円/年

※平成20年度、太陽光発電新技術等フィールドテスト事業（財団法人新エネルギー財団）

改善事例

刈谷工場

エア－漏れロス低減による 省エネルギー対策

エア－漏れロスゼロに向けた取り組みとして、通常の漏れ対策に加え、休日のエア－供給の際、稼働工場の時間帯を申請するしくみをつくり、電動バルブとカレンダータイマーにより、必要な工場にのみエア－を供給できるように改善しました。



エネルギー削減量：138,240kWh/年
CO₂削減量：52.8t-CO₂

▶改善実施者

刈谷製造管理部
刈谷設備室の
みなさん



設備保全3係
間瀬 博久 工長



管理G
青山 真己



設備保全3係
村山 寛 職長

トヨタ紡織フィルトレーションシステム（タイランド）

洗浄機ポンプのインバーター制御による 省エネルギー対策

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、オイルフィルターケース洗浄工程で省エネ対策を実施しました。従来はバルブを絞って洗浄機の温水流量の調節をしていましたが、洗浄機ポンプにインバーターを設置し、バルブは全開のままインバーターによってポンプの回転数を下げ、必要なエネルギーで運転する方法に変更しました。

エネルギー削減量：1,063kWh/年
CO₂削減量：18.1t-CO₂

▶改善実施者

安全・環境課 省エネプロジェクトリーダー
タノン・カッタシング 課長



化学物質の管理

PRTR対象物質をはじめ、さまざまな化学物質の低減活動を行っています。また、化学物質の管理についても適切に行っています。

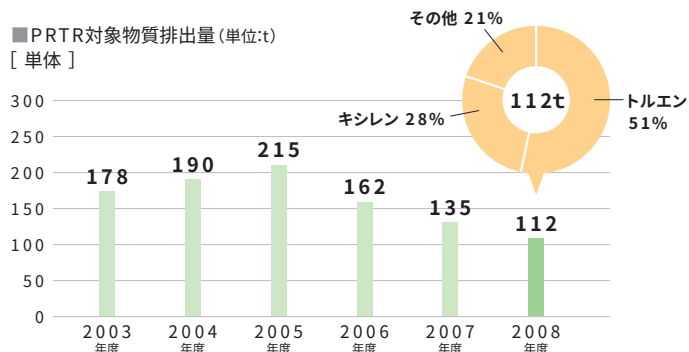
●PRTR対象物質の排出量削減

2008年度は前年度に引き続き、バンパー塗装における塗着効率向上のための吹付パターンの改善や接着剤を共通化することで、接着剤交換時の塗布機器洗浄回数を低減して、シンナー使用量の削減などを実施しました。

その結果、目標132tに対して実績112t（対目標比85%）と目標を達成しました。なお、2010年取り組み目標の199tも達成しています。

今後も、バンパー塗装における水溶性塗料の導入や、塗布量の最適化などに取り組み、PRTR対象物質の排出量を低減していきます。

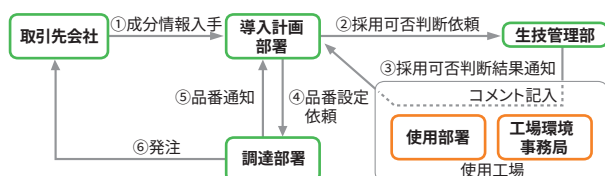
全グループ会社においても、トヨタ紡織が進めている化学物質削減活動を、各国・各地域の法規制に基づき削減活動を進めています。



●生産工程における化学物質管理

新規材料を使用する場合、有害性・危険性調査を計画段階でMSDS（製品安全データシート）等の成分情報をもとに実施、採用可否判断を行っています。これによって禁止物質の使用を未然に防止しています。

■有害性・危険性調査のフロー



排出物の削減

直接埋立廃棄物、焼却廃棄物、社外リサイクル品を含めた排出物の削減に取り組んでいます。

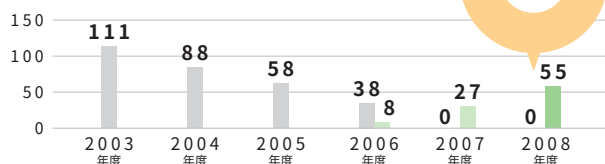
●トヨタ紡織における排出物削減活動

トヨタ紡織は、2007年度から直接埋立廃棄物0tの達成を継続しています。焼却廃棄物についても目標126tに対し、実績121t（対目標比96%）と目標を達成しました。また、両項目の2010年目標である41t、300tも達成しています。

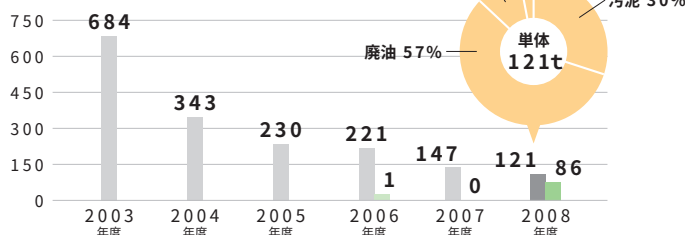
排出物については、引き続きトリム成形表皮の歩留まり向上、射出成形の廃プラスチックのリサイクル、ファブリック原反巾の有効活用による端材の削減活動および生産減の影響により、

■ 単体 ■ 日本子会社（孫会社を含む）※

■直接埋立廃棄物（単位:t）



■焼却廃棄物（単位:t）



※2007年度までは取組会社が2社でしたが2008年度より16社になりました。

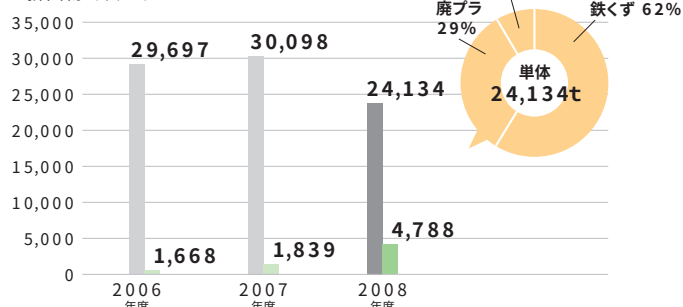
※2007・2008年度の単体直接埋立廃棄物は0tです。

※2007年度の日本グループ焼却廃棄物は0tです。

目標26,350tに対し、実績24,134t（対目標比92%）と目標を達成しました。また原単位については、生産の急激な落ち込みにより、実績は4.0t/億円と2010年目標4.8t/億円は達成したもの、より高い自主目標3.5t/億円には届きませんでした。

■ 単体 ■ 日本子会社（孫会社を含む）※

■排出物（単位:t）



※2007年度までは取組会社が2社でしたが、2008年度より16社になりました。詳しくは当社ホームページをご覧ください。

●今後の排出物削減活動について

今後も、ドアトリム表皮端材や射出成形の廃プラスチックの再原料化などマテリアルリサイクルへの取り組みを拡大し、排出物の削減活動を推進していきます。

トヨタ紡織グループ全社においても、トヨタ紡織の排出物削減活動の横展開を実施し、グループ全体で排出物削減活動を推進していきます。

物流の効率化

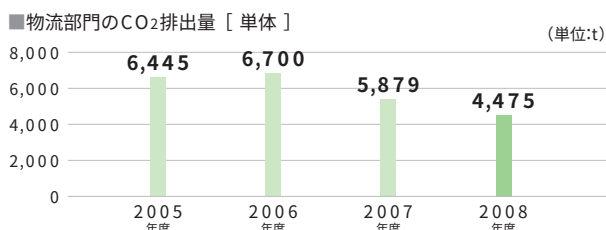
便数の削減、積載方法の効率化、ルート短縮、モーダルシフトなどによって製品輸送におけるCO₂排出量の削減を図っています。また、物流における梱包・包装資材の使用量削減に取り組み、資源の有効利用を進めています。

●物流におけるCO₂排出量削減

毎月輸送計画を立案し、効率的な物流を行うように努めています。2008年度は工場間物流で積載率を向上させ、便数を削減したことにより、目標5,936t-CO₂に対し、4,475t-CO₂（対目標比75%）と、目標を達成、2010年目標の7,188t-CO₂も達成しました。今後も、走行距離の削減や積載率の向上などに取り組めます。

※1 トヨタ紡織では、直接埋立廃棄物を基準年に対して5%以下に削減することを、直接埋立廃棄物ゼロと定義しています。

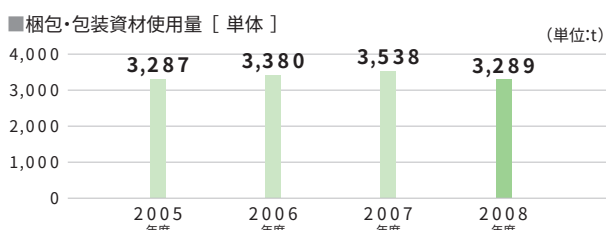
※2 排出物とは、直接埋立廃棄物、焼却廃棄物、社外リサイクル量の合計と定義しています。



●梱包・包装資材の使用量削減

トヨタ紡織は、荷姿改善を推進し、包装資材の使用量削減に取り組んでいます。2008年度は、2007年度から行っているバンパー包装材の段ボールからエアキャップ資材への変更をさらに進めたほか、ドアトリムの背抜き包装化、エレメントの商業包装化など、数多くの改善を行いました。その結果、目標3,456tに対し、実績3,289t(対目標比95%)と、目標を達成、2010年目標の3,677tも達成しました。

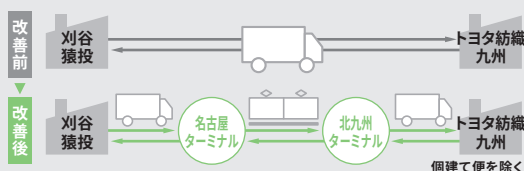
今後は、2008年度の改善実施アイテムの横展開と、包装自主研究会活動を年4回行い、新たな改善アイテムの掘り起こしとその実施によって、さらなる包装資材使用量削減を図っていきます。



主な改善事例

モーダルシフトによる物流CO₂排出量を削減

従来、刈谷・猿投工場⇄トヨタ紡織九州間は、すべてトラック輸送で製品等を運んでいました。そこでトラック輸送は工場とターミナル間のみにし、名古屋ターミナル⇄北九州ターミナル間を鉄道輸送に切り替えました。



CO₂排出量削減量: 678t-CO₂/年(従来方式の75%減)

▶改善実施者

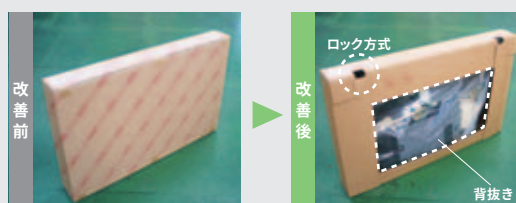
刈谷製造管理部 刈谷工務室 山西 誠人 工長



主な改善事例

補給梱包資材の使用量削減

資源の有効利用、作業効率アップを図るため、ドアトリムの梱包を見直しました。強化段ボールの採用によりその厚さを5ミリから3ミリにして軽量化を図ったほか、ロック方式を取り入れてクラフトテープを不要にしました。また、製品形状に合わせた背抜き梱包にして、個装材の面積も縮小しました。その結果、年間で521kgの梱包資材使用量を削減することができました。



包装材削減量: 161g/1個、521kg/年

▶改善実施者

物流管理部
補給部品管理室の
みなさん

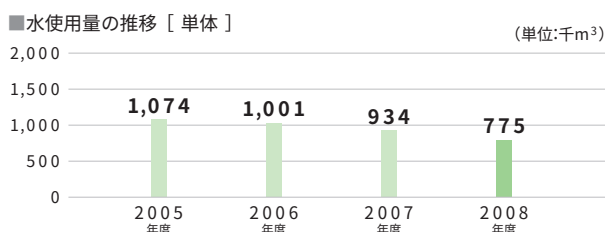


水資源・土壌に対する取り組み

水資源の節約を積極的に行っています。また、土壌・地下水の浄化、PCBの保管・処理も適切に行っています。

●水資源の節約

トヨタ紡織は、2008年度も継続して雨水の利用や水漏れの点検などの活動を行いました。その結果、水使用量は目標878千m³/年に対し、実績775千m³/年(対目標比83%)で目標を達成、2010年目標1,206千m³も達成しました。今後も雨水利用、節水に取り組み、水資源の節約に努めていきます。



●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。

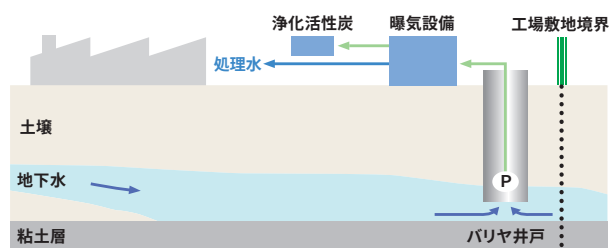
浄化状況については定期的にモニタリングを行い、測定結果を行政に報告するとともに、2001年から継続的に地区懇談会で地域のみなさまにご報告しています。今後も環境基準以下を目指し、浄化に努めます。

■2008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~0.033 (2006年度実績:ND~0.060 2007年度実績:ND~0.103)	浄化中

ND:定量下限値未満(0.002未満)

■揚水曝気浄化装置概要



●猿投工場での土壌汚染対応

猿投工場では、新技術棟建設工事に伴い、愛知県条例「県民の生活環境の保全等に関する条例」に基づき、自主的に土壌調査を行いました。局所的に環境基準を上回るフッ素化合物とヒ素化合物が検出されました。

2008年12月、豊田市、地域の方々へ状況を報告するとともに、豊田市の指導・協力のもと、対策を進め、当社敷地内および周辺9か所で地下水調査を実施しました。その結果、地下水の汚染はありませんでした。汚染土壌については

土壌汚染対策法に準拠した適切な処理を実施しました。

今後とも地下水を定期的に分析し、継続的に監視を行っていきます。

●土壌、地下水の汚染予防

油脂類の地下浸透による土壌汚染・地下水汚染防止のため、地下ピット等のライニング処理等の二重化、設備・配管の地上化などの漏洩防止対策を実施し、2009年度中に対策完了予定です。また、今後導入する新規設備については、この対策を必ず行うようにしました。



地下ピットライニング処理

●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。

トヨタ紡織は、PCBの流出や土壌浸透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。2008年度は大口工場のコンデンサ10台を日本環境安全事業（株）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	41	21	感圧複写紙(80kg)
御殿場工場	4	314	0
東京工場	1	0	0

使用を中止したコンデンサや安定器などのうち、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。

第三者意見

トヨタ紡織グループの2008年度における地球環境保全活動について、環境カウンセラー（事業者部門・市民部門）で、豊国工業株式会社 鉄構事業部 取締役 常務執行役員の赤田悟氏に第三者の立場からご意見・ご要望をいただきました。



環境カウンセラー（事業者部門・市民部門）
豊国工業株式会社
鉄構事業部 取締役 常務執行役員

赤田 悟氏

本報告書の記載内容、関連資料の閲覧、環境管理室担当者との質疑などに基づき、同社の環境への取り組みについて、第三者の立場から感想を述べます。

高く評価できる取り組み

世界をフィールドに事業展開している企業として、グループ会社のすべてで「グローバルCO₂削減活動」を強化・推進していることに敬意を表します。

具体的には、（１）環境スタッフを対象にした環境教育をグローバルに実施 （２）事業体を表彰する「グローバルアワード」に環境賞を設けて、活動の活性化や社員の意識向上につなげていること——などです。最初の環境賞を受賞したTBDNテネシーでは、工場の省エネ対策だけでなく、通勤車両の空気圧確認などによる家庭への広がりや、工場周辺の清掃活動などによる地域への普及啓発にも発展しています。

今後も「グローバルワンカンパニー経営」のもとで、日本の優れた省エネ技術や地球環境保護活動が世界に広がることを、大いに期待しています。

● ● ● ● ●

昨年からスタートした「TB-EK活動」により、事業活動全体にわたる横断的な環境対策が着実に推進されています。また、「真に環境にやさしい会社」を目指して、工場自体が環境にやさしい「サステナブル・プラント活動」を実践されており、岐阜工場の太陽光発電設備、猿投寮の太陽熱

給湯設備、堤工場のRPF設備など、環境保全への積極的な投資を高く評価します。このようなアクティブな行動を継続され、生産量の増減に左右されない、より高いレベルの活動として業界をリードして欲しいと思います。

もう一步踏み込んで戴きたい取り組み

「2010年環境取り組みプラン」の目標（地球温暖化防止、環境負荷物質の低減、資源循環、環境経営）はすべて達成されています。特に、CO₂排出量は、対目標比80%台の好結果となっています。本報告書にも記載されていますが、これらは減産による影響も加味された数値なので、活動によるインパクトについての分析が必要であると思います。それによって、売上だけでなく、グローバル企業にふさわしいもっと最適な原単位が見いだせる可能性もあります。

● ● ● ● ●

刈谷工場では、定期的に土壌や地下水の汚染調査を実施し、自治体や周辺住民にも適切なアナウンスがなされています。こういった環境コミュニケーション活動を、グローバルに広く展開して欲しいと思います。

また、水資源の節約については、対目標比83%の好成績を上げられていますが、報告書では節水と雨水利用の効果が明確ではありません。特に、雨水利用技術はグループ企業だけでなく、他の業界にとって参考になるので、積極的な開示を希望します。

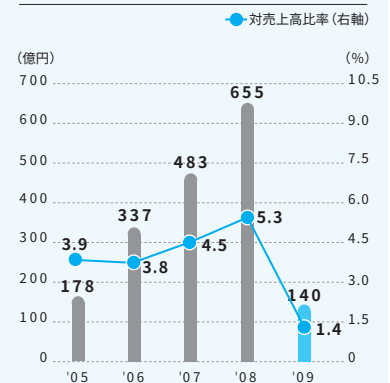
財務サマリー (売上高、営業利益、当期純利益、純資産額ほか)

トヨタ紡織株式会社 3月31日終了会計年度

	2009	2008	2007	2006
(百万円/百万USドル)			(注1)	
売上高	¥979,775	¥1,233,789	¥1,082,755	¥877,596
営業利益	14,054	65,596	48,381	33,764
経常利益	13,292	65,696	52,143	37,838
当期純利益	(5,064)	40,720	30,105	21,187
純資産額	189,038	226,880	197,797	133,279
資本金	8,400	8,400	8,400	8,400
総資産額	466,506	527,622	464,747	396,691
設備投資額	60,496	52,961	47,550	50,480
減価償却費	32,493	32,940	29,377	21,344
研究開発費	28,968	31,717	26,404	24,828
一株当たり (円/USドル)				
当期純利益	¥(27.15)	¥217.76	¥160.76	¥111.60
希薄化後当期純利益: 希薄化要因がある場合 (注6)	—	217.55	160.70	111.58
配当金	20.00	35.00	24.00	16.00
純資産額	848.01	997.43	858.86	709.91
財務指標 (%)				
売上高営業利益率	1.4	5.3	4.5	3.8
売上高経常利益率	1.4	5.3	4.8	4.3
自己資本当期純利益率 (ROE)	(2.9)	23.5	20.5	17.5
株式 (期末)				
発行済株式総数 (千株)	187,665	187,665	187,665	187,665
株価 (円、USドル)	1,011	2,985	2,790	1,984
時価総額 (百万円、百万USドル) (注7)	189,730	560,182	523,587	372,328
従業員数 (名)	27,078	26,942	24,643	21,132

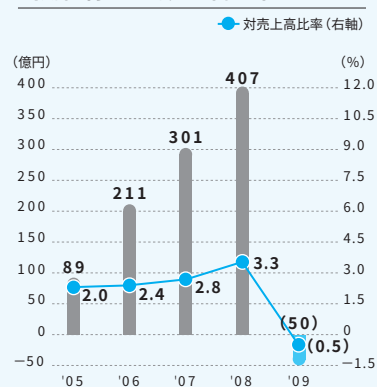
- 注) 1 2007年から「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準第5号)および「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」(企業会計基準適用指針第8号)を適用しています。
- 2 2005年は、上半期(2004年4月1日から9月30日まで)が旧豊田紡織、下半期(2004年10月1日から2005年3月31日まで)がトヨタ紡織の数値です。
- 3 2004年以前は旧豊田紡織の数値です。
- 4 2000年10月 豊田化工との合併により3工場を引き継いでいます。
- 5 2009年の米ドル金額は、2009年3月末の為替レート1US\$=98.23円で換算しています。
- 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。

営業利益/対売上高比率

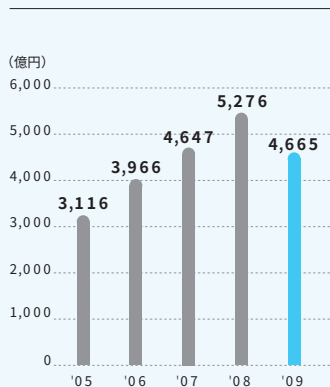


2005	2004	2003	2002	2001	2000	2009
(注2)	(注3)	(注3)	(注3)	(注3、4)	(注3)	(注5)
\ 456,311	\ 118,553	\ 107,321	\ 91,864	\ 81,792	\ 50,109	\$9,974
17,867	5,331	5,034	4,337	3,980	2,579	143
19,109	5,314	5,006	4,372	3,924	2,551	135
8,979	2,839	3,002	2,507	570	1,375	(51)
109,470	29,396	26,966	25,414	23,555	18,314	1,924
8,400	4,933	4,933	4,933	4,933	4,558	85
311,655	71,433	64,526	60,269	52,087	38,137	4,749
21,306	6,941	7,814	6,327	6,612	8,562	615
14,273	5,774	5,872	6,016	5,108	4,162	330
15,236	5,570	4,646	3,472	3,075	2,330	294
\ 68.65	\ 40.95	\ 43.33	\ 37.33	\ 9.00	\ 23.05	\$ (0.27)
68.56	40.93	—	—	—	—	—
12.00	9.00	8.00	7.00	6.50	6.50	0.20
583.31	439.86	403.42	378.36	350.67	306.92	8.63
3.9	4.5	4.7	4.7	4.9	5.1	—
4.2	4.5	4.7	4.8	4.8	5.1	—
12.9	10.1	11.5	10.2	2.7	7.8	—
187,665	67,174	67,174	67,174	67,174	59,674	—
2,630	899	531	671	671	778	\$10.29
493,560	60,389	35,669	45,073	45,073	46,426	\$1,931
18,068	3,494	3,089	2,750	2,135	1,584	—

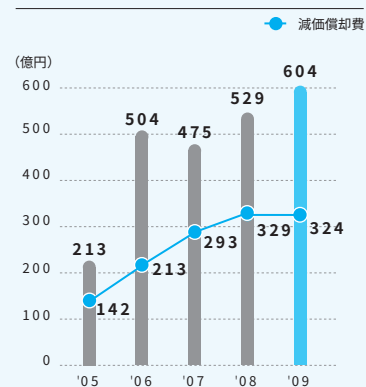
当期純利益／対売上高比率



総資産



設備投資／減価償却費



連結貸借対照表

トヨタ紡織株式会社 2009年 3月31日／2008年 3月31日

	百万円		百万USD
(資産の部)	2009	2008	2009
流動資産			
現金及び預金	¥51,206	¥70,421	\$521
受取手形及び売掛金	80,987	163,639	824
有価証券	55,478	22,883	564
たな卸資産	—	29,181	—
商品及び製品	4,520	—	46
仕掛品	12,619	—	128
原材料及び貯蔵品	16,567	—	168
繰延税金資産	3,773	6,502	38
その他	23,290	23,652	237
貸倒引当金	(833)	(598)	(8)
流動資産合計	247,610	315,683	2,520
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	120,974	116,711	1,231
減価償却累計額	(55,895)	(53,381)	(569)
建物及び構築物(純額)	65,078	63,330	662
機械装置及び運搬具	190,515	179,957	1,939
減価償却累計額	(117,521)	(111,187)	(1,196)
機械装置及び運搬具(純額)	72,994	68,769	743
工具、器具及び備品	84,813	81,289	863
減価償却累計額	(72,340)	(68,399)	(736)
工具、器具及び備品(純額)	12,473	12,889	126
土地	19,865	19,739	202
リース資産	115	—	1
減価償却累計額	(26)	—	(0)
リース資産(純額)	89	—	0
建設仮勘定	15,956	11,144	162
有形固定資産合計	186,457	175,872	1,898
無形固定資産			
のれん	4,384	2,702	44
その他	956	4,614	9
無形固定資産合計	5,341	7,316	54
投資その他の資産			
投資有価証券	7,330	9,025	74
繰延税金資産	14,270	15,021	145
その他	5,661	4,865	57
貸倒引当金	(165)	(163)	(1)
投資その他の資産合計	27,096	28,749	275
固定資産合計	218,895	211,938	2,228
資産合計	¥466,506	¥527,622	\$4,749

	百万円		百万USD
(負債の部)	2009	2008	2009
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥91,402	¥164,685	\$930
短期借入金	11,505	18,726	117
1年内返済予定の長期借入金	564	162	5
未払費用	25,403	27,779	258
未払法人税等	1,965	6,796	20
製品保証引当金	1,677	2,143	17
役員賞与引当金	92	293	0
その他	12,739	18,552	129
流動負債合計	145,351	239,138	1,479
固定負債			
長期借入金	107,013	37,020	1,089
退職給付引当金	21,040	20,037	214
役員退職慰労引当金	688	807	7
その他	3,372	3,737	34
固定負債合計	132,116	61,603	1,344
負債合計	277,467	300,741	2,824
(純資産の部)			
株主資本			
資本金	8,400	8,400	85
資本剰余金	9,122	9,125	92
利益剰余金	162,658	174,772	1,655
自己株式	(3,055)	(1,880)	(31)
株主資本合計	177,125	190,417	1,803
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	653	1,254	6
繰延ヘッジ損益	—	13	—
為替換算調整勘定	(19,775)	(5,330)	(201)
評価・換算差額等合計	(19,122)	(4,061)	(194)
新株予約権	402	155	4
少数株主持分	30,632	40,368	311
純資産合計	189,038	226,880	1,924
負債純資産合計	¥466,506	¥527,622	\$4,749

連結損益計算書

トヨタ紡織株式会社 2009年 3月期 / 2008年 3月期

	百万円		百万USドル
	2009	2008	2009
売上高	¥979,775	¥1,233,789	\$9,974
売上原価	916,645	1,122,775	9,331
売上総利益	63,130	111,013	642
販売費及び一般管理費			
運送費及び保管費	6,325	5,421	64
給料及び賞与	18,377	16,040	187
福利厚生費	1,904	1,668	19
退職給付費用	638	570	6
役員賞与引当金繰入額	92	292	0
役員退職慰労引当金繰入額	354	371	3
租税公課	1,090	1,090	11
減価償却費	2,229	1,765	22
研究開発費	1,491	1,784	15
のれん償却額	749	291	7
その他	15,822	16,119	161
販売費及び一般管理費合計	49,076	45,416	499
営業利益	14,054	65,596	143
営業外収益			
受取利息	1,713	2,145	17
受取配当金	64	60	0
固定資産賃貸料	731	722	7
持分法による投資利益	1,370	1,811	13
デリバティブ評価益	432	1,097	4
その他	3,404	3,318	34
営業外収益合計	7,717	9,155	78
営業外費用			
支払利息	1,726	1,958	17
固定資産除却損	693	786	7
減価償却費	1,099	1,094	11
為替差損	2,501	2,957	25
その他	2,458	2,258	25
営業外費用合計	8,479	9,055	86
経常利益	13,292	65,696	135
特別利益			
中国子会社の過年度仕入修正益	—	1,604	—
特別利益合計	—	1,604	—
税金等調整前当期純利益	13,292	67,301	135
法人税、住民税及び事業税	8,146	17,008	82
法人税等調整額	3,827	(2,963)	38
法人税等合計	11,973	14,045	121
少数株主利益	6,383	12,535	64
当期純利益又は当期純損失	¥(5,064)	¥40,720	¥(51)

	円		USドル
一株当たり：	2009	2008	2009
当期純利益			
当期純利益	¥(27.15)	¥217.76	\$(0.27)
潜在株式調整後	—	217.55	—
配当金	20.00	35.00	0.20

連結株主資本等変動計算書

トヨタ紡織株式会社 2009年3月期／2008年3月期

百万円					
株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2007年3月31日 残高	¥8,400	¥9,104	¥139,664	¥(373)	¥156,795
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当	—	—	(5,611)	—	(5,611)
当期純利益	—	—	40,720	—	40,720
自己株式の取得	—	—	—	(1,570)	(1,570)
自己株式の処分	—	21	—	63	84
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—
連結会計年度中の変動額合計	—	21	35,108	(1,507)	33,622
2008年3月31日 残高	¥8,400	¥9,125	¥174,772	¥(1,880)	¥190,417

百万円							
評価・換算差額等							
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計	新株予約権	少数株主 持分	純資産合計
2007年3月31日 残高	¥1,937	¥58	¥2,060	¥4,056	¥16	¥36,929	¥197,797
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	(5,611)
当期純利益	—	—	—	—	—	—	40,720
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	(1,570)
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	84
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)	(682)	(44)	(7,390)	(8,118)	139	3,439	(4,539)
連結会計年度中の変動額合計	(682)	(44)	(7,390)	(8,118)	139	3,439	29,083
2008年3月31日 残高	¥1,254	¥13	¥(5,330)	¥(4,061)	¥155	¥40,368	¥226,880

百万円					
株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2008年3月31日 残高	¥8,400	¥9,125	¥174,772	¥(1,880)	¥190,417
存外子会社の会計処理の 変更に伴う増減	—	—	(620)	—	(620)
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当	—	—	(6,531)	—	(6,531)
当期純利益	—	—	(5,064)	—	(5,064)
自己株式の取得	—	—	—	(1,188)	(1,188)
自己株式の処分	—	(2)	—	13	10
持分法の適用範囲の変動	—	—	101	—	101
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—
連結会計年度中の変動額合計	—	(2)	(12,114)	(1,175)	(13,292)
2009年3月31日 残高	¥8,400	¥9,122	¥162,658	¥(3,055)	¥117,125

百万円							
評価・換算差額等							
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計	新株予約権	少数株主 持分	純資産合計
2008年3月31日 残高	¥1,254	¥13	¥(5,330)	¥(4,061)	¥155	¥40,368	¥226,880
存外子会社の会計処理の 変更に伴う増減	—	—	—	—	—	—	(620)
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	(6,531)
当期純利益	—	—	—	—	—	—	(5,064)
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	(1,188)
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	10
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	—	—	101
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)	(600)	(13)	(14,445)	(15,060)	247	(9,735)	(24,549)
連結会計年度中の変動額合計	(600)	(13)	(14,445)	(15,060)	247	(9,735)	(37,842)
2009年3月31日 残高	¥653	—	¥(19,775)	¥(19,122)	¥402	¥30,632	¥189,038

	百万USD				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2008年3月31日 残高	\$ 85	\$ 92	\$ 1,779	\$ (19)	\$ 1,938
存外子会社の会計処理の 変更に伴う増減	—	—	(6)	—	(6)
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当	—	—	(66)	—	(66)
当期純利益	—	—	(51)	—	(51)
自己株式の取得	—	—	—	(12)	(12)
自己株式の処分	—	(0)	—	0	0
持分法の適用範囲の変動	—	—	1	—	1
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—
連結会計年度中の変動額合計	—	(0)	123	(11)	(135)
2009年3月31日 残高	\$ 85	\$ 92	\$ 1,655	\$ (31)	\$ 1,192

	百万USD						
	評価・換算差額等				新株予約権	少数株主 持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計			
2008年3月31日 残高	\$ 12	\$ 0	\$ (54)	\$ 41	\$ 1	\$ 410	\$ 2,309
存外子会社の会計処理の 変更に伴う増減	—	—	—	—	—	—	(6)
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	(66)
当期純利益	—	—	—	—	—	—	(51)
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	(12)
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	0
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	—	—	1
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)	(6)	(0)	(147)	(153)	2	(99)	(249)
連結会計年度中の変動額合計	(6)	(0)	(147)	(153)	2	(99)	(385)
2009年3月31日 残高	\$ 6	—	\$ (201)	\$ (194)	\$ 4	\$ 311	\$ 1,924

連結キャッシュ・フロー計算書

トヨタ紡織株式会社 2009年3月期/2008年3月期

	百万円		百万USドル
	2009	2008	2009
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥13,292	¥67,301	\$135
減価償却費	31,672	32,940	322
貸倒引当金の増減額	247	62	2
退職給付引当金の増減額	360	13	3
受取利息及び受取配当金	(1,777)	(2,205)	(18)
支払利息	1,726	1,958	17
為替差損益	18	2,284	0
持分法による投資損益	(1,370)	(1,811)	(13)
有形固定資産売却損益	(362)	(605)	(3)
有形固定資産除却損	693	976	7
売上債権の増減額	75,494	(13,687)	768
たな卸資産の増減額	(6,702)	(3,969)	(68)
未収入金の増減額	1,710	—	17
仕入債務の増減額	(66,359)	7,659	(675)
未払金の増減額	(1,537)	—	(15)
未払費用の増減額	(1,591)	—	(16)
その他	807	(3,797)	8
小計	46,322	87,119	471
利息及び配当金の受取額	3,413	4,041	34
利息の支払額	(1,701)	(1,646)	(17)
法人税等の支払額	(12,922)	(17,143)	(131)
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,111	72,371	357
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	(60,229)	(50,372)	(613)
有形固定資産の売却による収入	1,366	2,139	13
投資有価証券の取得による支出	(212)	(853)	(2)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(3,059)	—
子会社株式の取得による支出	(3,300)	—	(33)
貸付けによる支出	(1,657)	—	(16)
貸付金の回収による収入	149	324	1
定期預金の預入による支出	(9,148)	(1,131)	(93)
定期預金の払戻による収入	5,375	1,474	54
その他	(81)	(957)	(0)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(67,739)	(52,434)	(689)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	(5,502)	(2,009)	(56)
長期借入れによる収入	71,400	31,435	726
長期借入金の返済による支出	(806)	(1,626)	(8)
自己株式の取得による支出	(1,188)	(1,570)	(12)
配当金の支払額	(6,531)	(5,608)	(66)
少数株主への配当金の支払額	(10,415)	(5,141)	(106)
少数株主からの払込みによる収入	452	489	4
その他	116	84	1
財務活動によるキャッシュ・フロー	47,525	16,053	483
現金及び現金同等物に係る換算差額	(4,720)	(3,799)	(48)
現金及び現金同等物の増減額	10,176	32,191	103
現金及び現金同等物の期首残高	92,280	60,089	939
現金及び現金同等物の期末残高	¥102,457	¥92,280	\$1,043

代表取締役メンバー



取締役社長
豊田 周平

取締役副社長
野口 満之

取締役会長
浦西 徳一

取締役副社長
小野 博祥

取締役副社長
鳥居 立雄

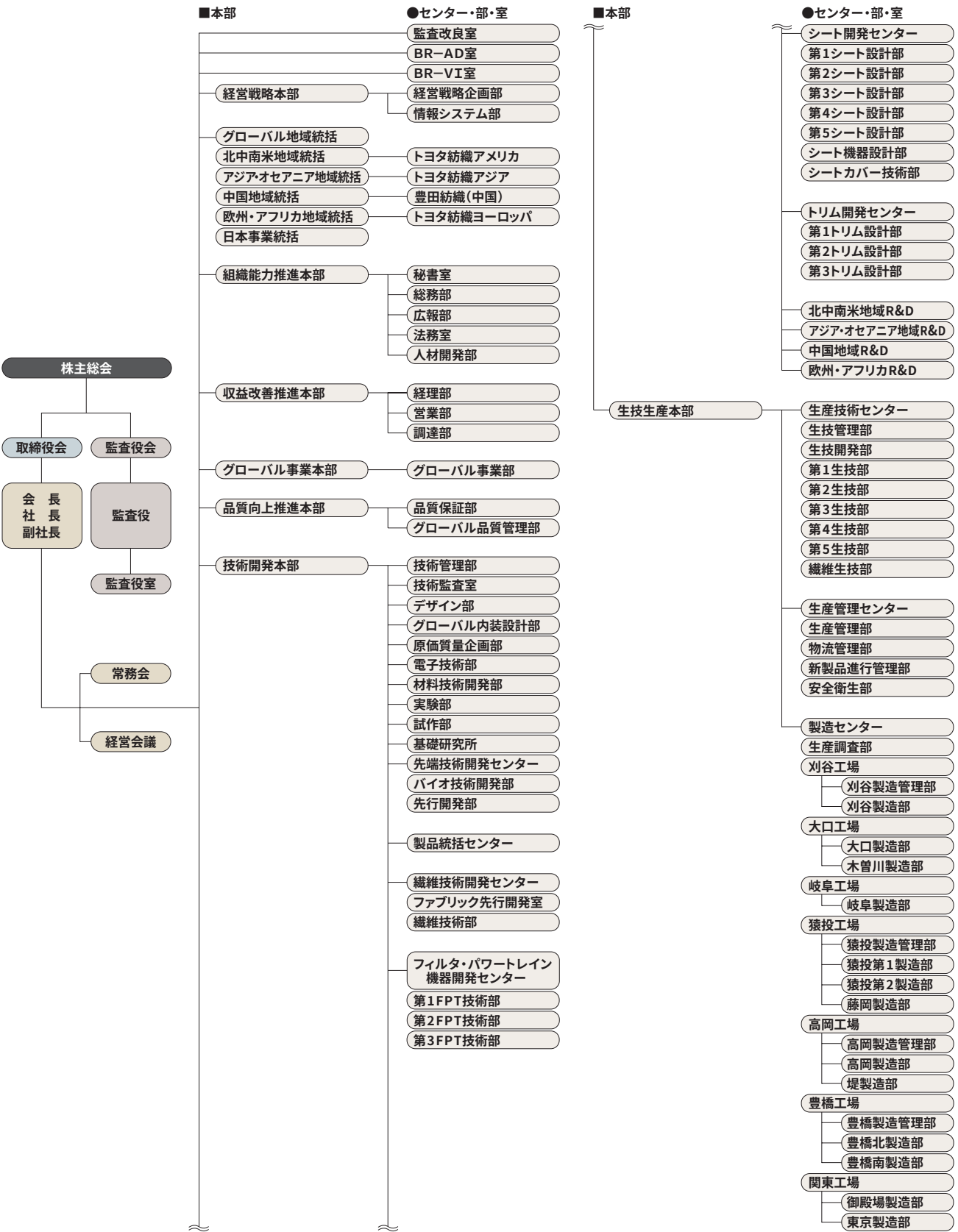
役員一覧

取締役および監査役

取締役会長	浦	西	徳	一
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	小	野	博	立
取締役副社長	鳥	居	英	泰
専務取締役	中	川	幸	夫
専務取締役	川	窪	耕	昭
常務取締役	古	澤	正	一
常務取締役	寺	坂	栄	次
常務取締役	飯	田	俊	充
常務取締役	桂	木	文	賢
常務取締役	鈴	木	一	潔
常務取締役	渡	辺	隆	雄
常務取締役	酒	井	寛	正
取締役(専務待遇)	古	田	徳	司
取締役(常務待遇)	伊	本	内	男
取締役	岡	田	伊	
取締役	徳	藤	石	
常勤監査役	内	藤	豊	
常勤監査役	伊	川	濱	
監査役	石	田		
監査役	豊			
監査役	濱			

執行役員

常務執行役員	原	田	保	信
常務執行役員	宮	水	広	徹
常務執行役員	上	田	憲	司
常務執行役員	清	水	茂	匠
常務執行役員	野	田	治	一
常務執行役員	三	吉	和	俊
常務執行役員	藤	門	保	彦
常務執行役員	宮	寺	義	誠
執行役員	杉	江	隆	広
執行役員	大	島	弘	道
執行役員	山	田	得	平
執行役員	滝	内	靖	淳
執行役員	堀	川	輝	次
執行役員	豊	原	嘉	久
執行役員	山	木		司
執行役員	森	藤		優
執行役員	吉			男
執行役員	神			浩
執行役員	鈴			
執行役員	伊			





●日本拠点

拠点	生産品目
1 本 社	
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 下 山 工 場	シートカバー
8 藤 岡 工 場	ドアトリム
9 高 岡 工 場	シート、ドアトリム
10 堤 工 場	フロアカーペット、その他内装品
11 豊橋北工場	シート
12 豊橋南工場	ドアトリム、シートカバー
13 豊橋東工場	フロアカーペット
14 田 原 工 場	内装品
15 御殿場工場	シート、ドアトリム
16 東 京 工 場	ドアトリム、インテークマニホールド
17 土 橋 工 場	
18 東京営業所	
19 大阪営業所	

●日本関係会社

子会社(孫会社を含む)

■生産会社

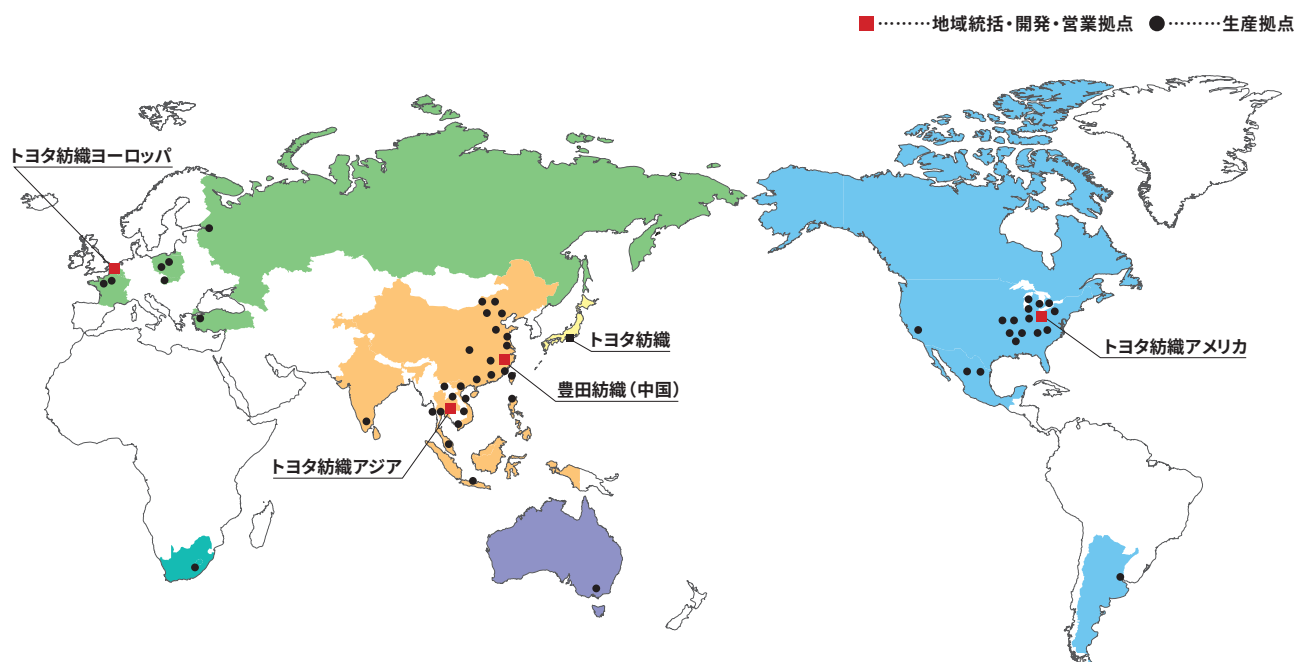
- 株式会社KYOEI ARACO — シート、シートカバーの製造、販売
- 株式会社コベルク — 内装品の製造、販売
- 株式会社TB岩手 — 自動車部品の製造、販売
- トヨタ紡織九州株式会社 — シート、ドアトリム、その他内装品の製造、販売
- トヨタ紡織滋賀株式会社 — フィルター・パワートレイン機器部品、内外装部品の製造、販売
- ファミック株式会社 — シートカバー、その他内装品の製造、販売
- アラコ九州相知株式会社 — シートカバーの製造、販売

■その他

- タカテック株式会社 — 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 — 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 — 一般労働者派遣業
- TBコーポレートサービス株式会社 — 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 — 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 — 金型、治工具の設計、製作、販売
- TB物流サービス株式会社 — 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 — 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 — ユニフォームの企画、販売

関連会社

- 株式会社関東シート製作所 — 内装品の製造、販売
- 株式会社関東シート北上 — 内装品の製造、販売
- トヨタ車体精工株式会社 — 自動車部品の製造、販売
- ナルコ株式会社 — 自動車部品の製造、販売
- ハイニード工業株式会社 — 自動車用内外装材の製造、販売



● 北米拠点

	社名	設立年月	生産品目または機能
アメリカ	■ 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
	● ARJ マニュファクチャリング ARJ MANUFACTURING, L.L.C.	2001年 6月	シート用プレス部品の製造、販売
	● 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
	● トータル インテリア システムズ アメリカ Total Interior Systems-America, LLC	2000年 11月	シート、ドアトリムの製造、販売
	● 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
	● トヨタ紡織マニュファクチャリング 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
	● トヨタ紡織ミシシッピ TOYOTA BOSHOKU MISSISSIPPI, LLC.	2007年 8月	シートおよび内装品の製造、販売
	● トリム マスターズ TRIM MASTERS INC.	1987年 9月	シート、ドアトリムの製造、販売
カナダ	● 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

● 中南米拠点

	社名	設立年月	生産品目または機能
メキシコ	● TB メキシコ TB DE MEXICO, S.A. DE C.V.	2002年 2月	シート、シートカバーの製造、販売
アルゼンチン	● マスター トリム デ 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

● アジア拠点

	社名	設立年月	生産品目または機能
中国	■ 豊田紡織 (中国) 有限公司 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
	● 上海豊田紡自動車部有限公司 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
	● 成都豊田紡自動車部有限公司 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
	● 豊愛 (広州) 汽車座椅部有限公司 Feng'ai (Guangzhou) Automotive Seat Parts Co., Ltd.	2004年 9月	シート用プレス部品の製造、販売
	● 広州桜泰汽車飾件有限公司 Guangzhou Intex Auto Parts Co., Ltd.	2004年 9月	シートおよび内装品の製造、販売
	● 昆山豊田紡自動車部有限公司 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

●アジア拠点

	社名	設立年月	生産品目または機能
中国	●寧波垂楽克汽車部件有限公司 Ningbo ARACO Co.,Ltd.	2002年 5月	シートカバーの製造、販売
	●寧波豊田紡汽車部件有限公司 TOYOTA BOSHOKU NINGBO CO.,LTD.	2004年 7月	シートファブリックおよび用品マットの製造、販売
	●天津豊愛汽車座椅部件有限公司 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
	●天津英泰汽車飾件有限公司 Tianjin Intex Auto Parts Co.,Ltd.	2003年 4月	シートおよび内装品の製造、販売
	●天津華豊汽車裝飾有限公司 TIANJIN KAHOU AUTOMOBILE DECORATION CO.,LTD.	1995年10月	シートおよび内装品の製造、販売
	●天津豊田紡汽車部件有限公司 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
	●佛山豊田紡織汽車零部件有限公司 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
インド	●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の製造、販売
インドネシア	●アバディ バリンド オートテック PT. ABADI BARINDO AUTOTECH	1988年 3月	シートおよび内装品の製造、販売
マレーシア	●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	●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	●新三興股份有限公司 SHIN SAN SHING CO.,LTD.	1987年 4月	シートおよび内装品の製造、販売
タイ	■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
	●ARST (タイランド) ARST (Thailand) Co.,Ltd.	2002年 9月	シート用プレス部品の製造、販売
	●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
	●STBテキスタイルズ インダストリー STB TEXTILES INDUSTRY CO.,LTD.	1995年 3月	エアクリナーおよびシートファブリックなどの製造、販売
	●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
	●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
	●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
ベトナム	●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
	●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

●欧州拠点

	社名	設立年月	生産品目または機能
ベルギー	■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販売
フランス	●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
	●トヨタ紡織ソマン TOYOTA BOSHOKU SOMAIN S.A.S.	2008年10月	シートの製造、販売
ポーランド	●TBAIポーランド TBAI POLAND Sp. z o.o.	2009年 1月	シートフレーム、シートカバーの製造、販売
	●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	●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	●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	●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

●アフリカ拠点

	社名	設立年月	生産品目または機能
南アフリカ	●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

●オーストラリア拠点

	社名	設立年月	生産品目または機能
オーストラリア	●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

