



Design your passion



トヨタ紡織レポート 2010

2009.4.1—2010.3.31

TOYOTA BOSHOKU REPORT
2010

世界中のクルマをもっと快適に、クリーンに— この使命を胸に、私たちは、世界中の人々から 愛され信頼される真のグローバルカンパニーを 目指しています。

【トヨタ紡織グループのCSRに対する考え方】

トヨタ紡織グループは、社会から寄せられる期待や信頼に応え、
企業として責任ある行動を貫いていくために、
「基本理念」「ビジョン」「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」に
基づき、事業活動、社会性活動、環境活動を推進しています。

事業活動

モノづくりを通じて
豊かな社会の実現に貢献する



社会性活動

よき企業市民として社会との
調和ある成長を目指す

環境活動



A photograph of two women sitting in the front seats of a car. The woman in the foreground is wearing a pink top and has a wide smile. The woman in the background is wearing a white top with colorful floral embroidery and is also smiling. The car's interior, including the dashboard and side mirrors, is visible.

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、お客様に喜ばれる、よい商品を提供する。
3. 株 主 将来の発展に向けた革新的経営を進め、株主の信頼に応える。
4. 社 員 労使相互信頼を基本に、社員の個性を尊重し、安全で働きやすい職場環境をつくる。
5. 取 引 先 開かれた取引関係を基本に、互いに研鑽に努め、共に長期安定的な成長を目指す。

ビジョン

【 私たちが目指す企業像 】

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

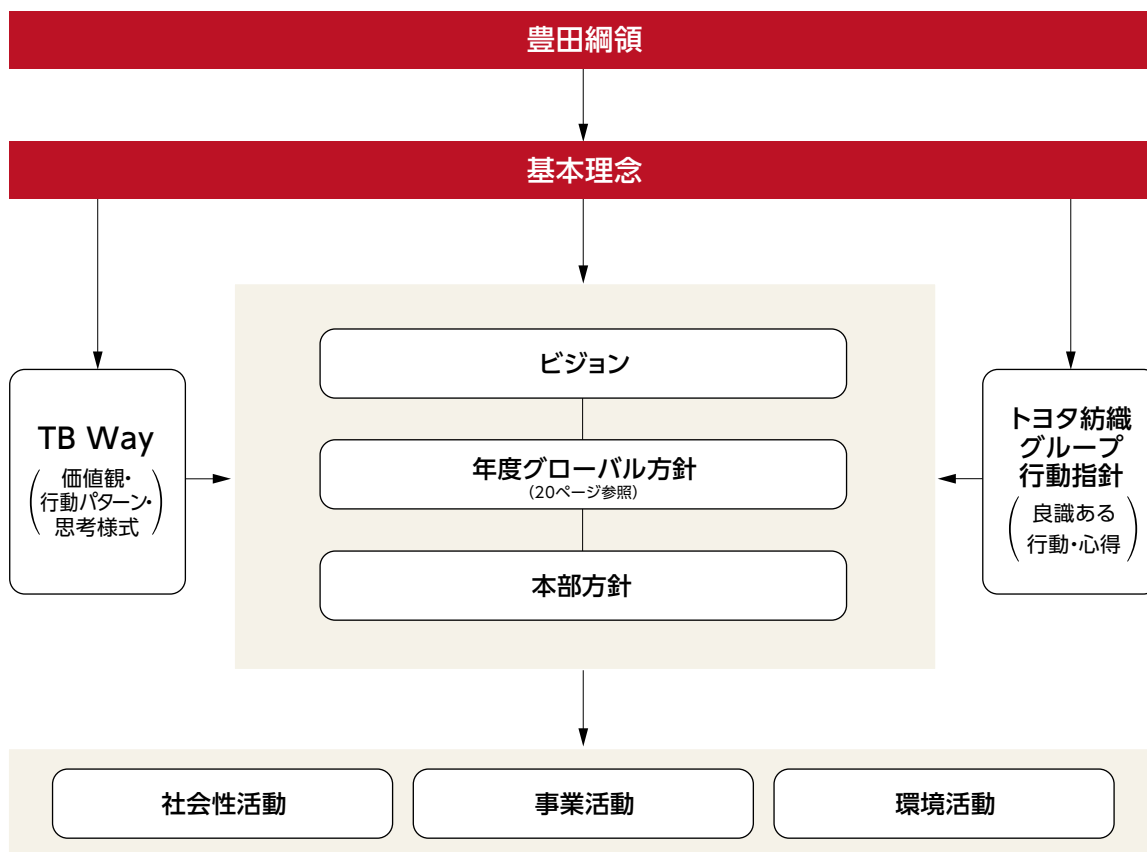
Looking into the future, we will create tomorrow's automobile interior space that will inspire our customers the world over.

【 実現に向けたメッセージ 】

Design your passion with TOYOTA BOSHOKU

フィロソフィー

トヨタ紡織グループは、創始者・豊田佐吉の考えをまとめた「豊田綱領」に基づき、すべてのステークホルダーに対して信頼され続けるために「基本理念」を制定し、自らの目指す企業像を示した「ビジョン」を掲げています。これらの理念・ビジョンを根幹に、事業活動、社会性活動、環境活動においても明確な方針と目標・プランを設定するとともに、社員が共通の価値観や行動パターンを共有できるように、「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」を定めています。



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ぐべし。
- 一 研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし。
- 一 華美を戒め、質実剛健たるべし。
- 一 温情友愛の精神を発揮し、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。



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

1. 創造力と勇気をもって、夢の実現に向けて挑戦する。
2. より高い目標の実現を目指し、絶え間ない改善を行う。
3. 現地・現物で課題を深く分析し、真因を追求する。
4. 決断された事は情熱と使命感を持ち、一気呵成に実行する。
5. 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。
6. 常にオープンでグローバルな意識を持ち、多様な価値観を尊重し受け入れる。
7. 良き企業市民として、良識ある行動をとり、社会との調和を目指す。
8. 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。

連結財務ハイライト

3月31日終了会計年度	(百万円)					増減(%)	(百万USドル)
	2006	2007 (注1)	2008	2009	2010	対2009比	2010 (注2)
会計年度:							
売上高	¥877,596	¥1,082,755	¥1,233,789	¥979,775	¥953,729	(2.7)%	\$10,250
営業利益	33,764	48,381	65,596	14,054	25,143	78.9	270
経常利益	37,838	52,143	65,696	13,292	24,067	81.1	258
当期純利益 (又は当期純損失)	21,187	30,105	40,720	(5,064)	6,882	—	73
会計年度末:							
総資産額	¥396,691	¥464,747	¥527,622	¥466,506	¥546,486	17.1 %	\$5,873
純資産額	133,279	197,797	226,880	189,038	196,545	4.0	2,112
資本金	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	0.0	90
有利子負債	28,824	30,170	55,908	119,169	119,423	0.2	1,283
設備投資額	50,480	47,550	52,961	60,496	43,076	(28.8)	462
減価償却費	21,344	29,377	32,940	32,493	35,121	8.1	377
研究開発費	24,828	26,404	31,717	28,968	30,021	3.6	322
(円)						増減(円)	(USドル)
1株当たり指標:							
当期純利益 (又は当期純損失)	¥111.60	¥160.76	¥217.76	¥(27.15)	¥37.00	—	\$0.39
希薄化後当期純利益:	111.58	160.70	217.55	—	37.00	—	0.39
希薄化要因がある場合 (注3)							
配当金	16.00	24.00	35.00	20.00	13.00	(7.0)	0.13
純資産額	709.91	858.86	997.43	848.01	883.96	35.9	9.50
その他指標:							
売上高営業利益率 (%)	3.8	4.5	5.3	1.4	2.6		
売上高経常利益率 (%)	4.3	4.8	5.3	1.4	2.5		
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	17.5	20.5	23.5	(2.9)	4.3		
(百万円)						増減(百万円)	(百万USドル)
株式(期末):							
時価総額 (注4)	372,328	523,587	560,182	189,730	337,047	147,317	3,622

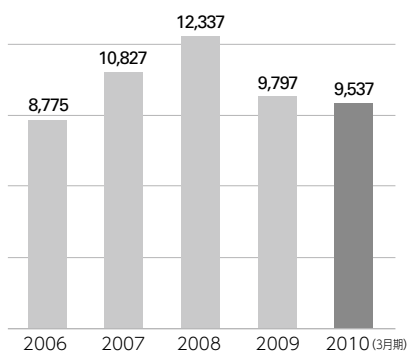
注1: 2007年から「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準第5号) および「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」(企業会計基準適用指針第8号) を適用しています。

2: 2010年の米ドル金額は、2010年3月末の為替レート1US\$=93.04円で換算しています。

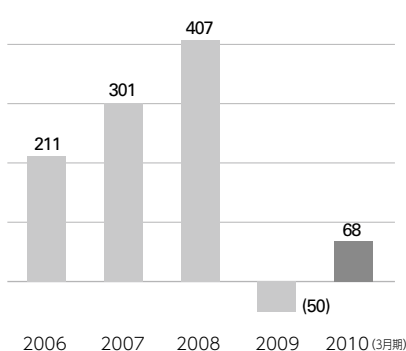
3: 2009年の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載していません。

4: 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。

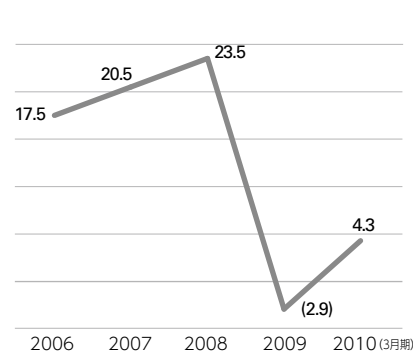
売上高 (億円)



当期純利益 (又は当期純損失) (億円)

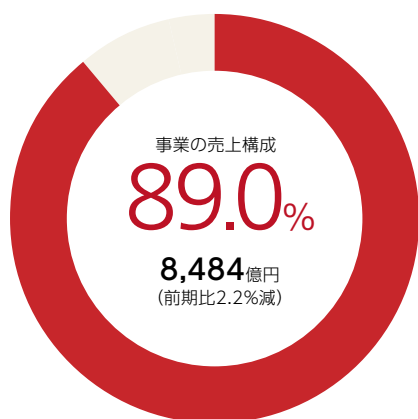


自己資本当期純利益率 (ROE) (%)



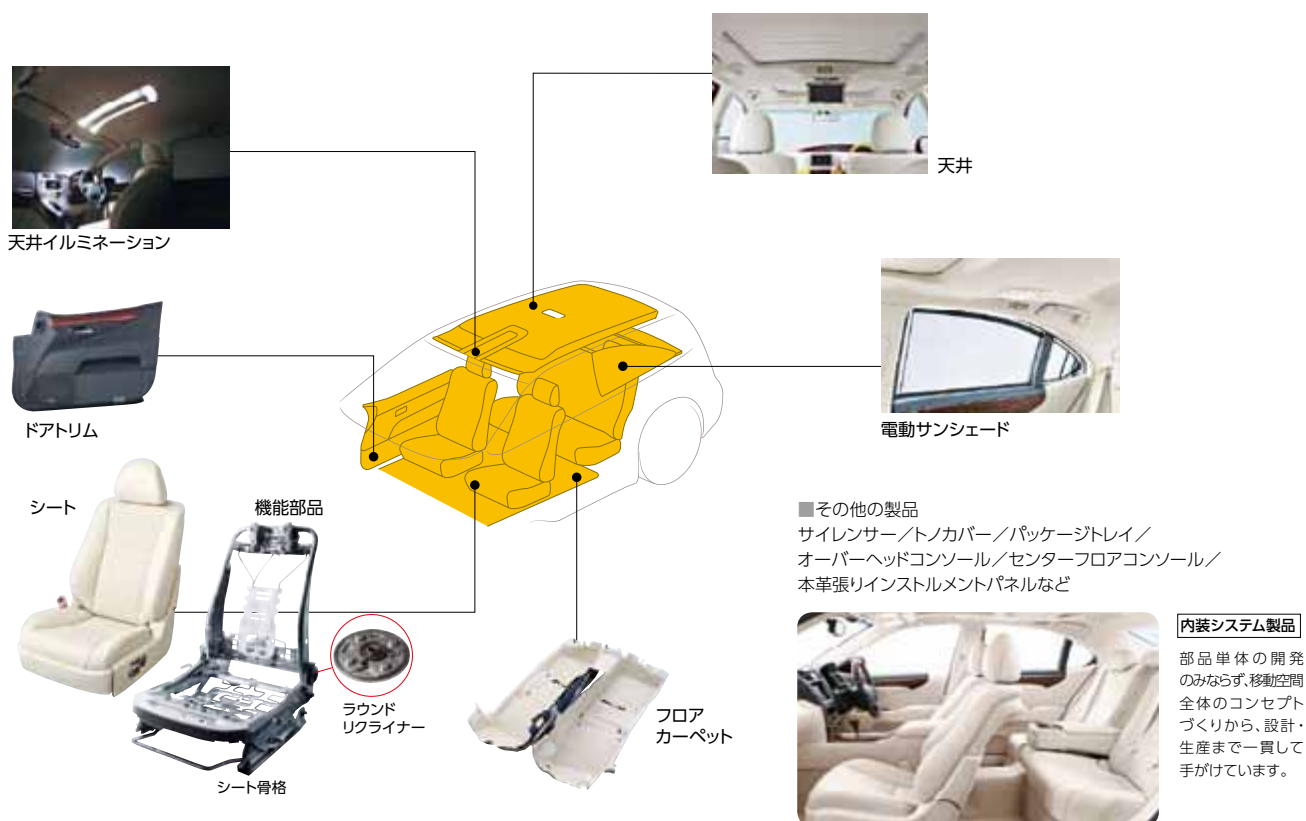
「よりやさしく、心地よく、やすらかな移動空間」をテーマ フィルター・パワートレイン機器部品を提供し、技術革

内装品事業



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。移動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移動空間を統合的・効率的にコーディネートされたシステムとしてとらえ、総合的な美しさや快適性・安全性を追求しています。2009年度は、トヨタのハイブリッド車「SAI」に、ケナフやひまし油、ポリ乳酸といった植物由来材料を活用した各種エコプラスチック部品が採用され、室内表面積の約60%のエコプラスチック化を実現するなど、環境材料の開発に取り組みました。

2009年度の売上高は、減産の影響などにより、前連結会計年度に比べ192億円(2.2%)減少の8,484億円になりました。



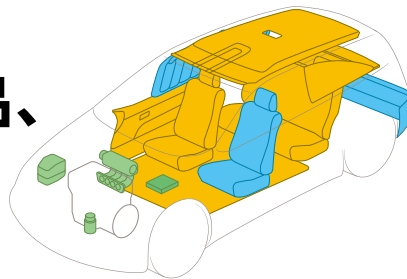
会社概要 (2010年3月31日現在)

社 名：トヨタ紡織株式会社 (TOYOTA BOSHOKU CORPORATION)
社 址：愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地
設 立：1950年5月

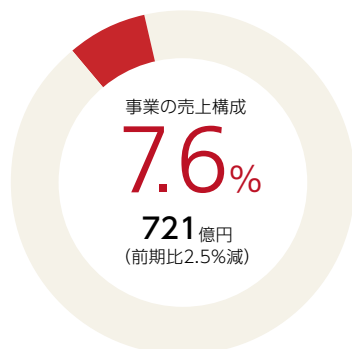
代 表 者：取締役社長 豊田 周平
資 本 金：84億円
従業員数：27,613名(連結) *就業人員ベース
連結業績：売上高 9,537億円/営業利益 251億円

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

に掲げ、世界中のお客さまに、内装品、 新に挑戦しています。



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、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。

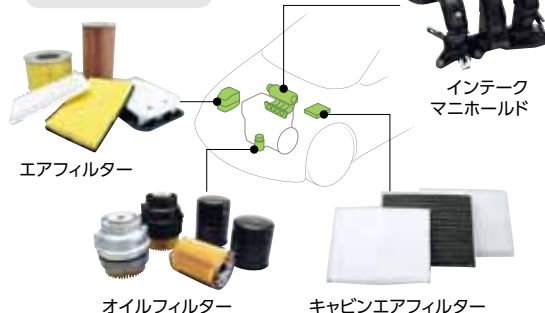
性能向上や低コスト化に加え、モジュール化、システム化、環境対応、快適性向上など、社会のニーズにマッチした、より付加価値の高い新製品の開発と生産に取り組んでいます。2009年度は、従来アルミ製であったエンジン関連部品「インテークマニホールド」を樹脂製にし、約60%の軽量化を実現しました。これにより、富士重工業株式会社から初めてインテークマニホールドを受注しました。

2009年度の売上高は前連結会計年度に比べ、18億円(2.5%)減少の721億円になりました。



吸気システム製品

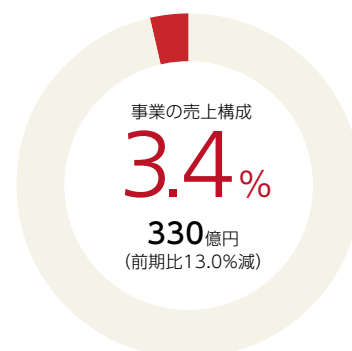
エアクリナー、シリンダーヘッドカバーなどの関連部品をまとめて受注・開発することで、エンジンの高性能化や軽量化・省スペース化を実現しています。



■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



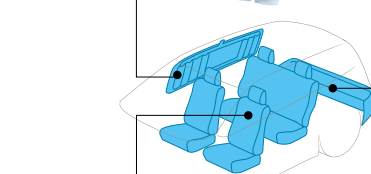
繊維事業ではエアバッグ用布製品、シートファブリックや天井表皮材などの分野で新規素材開発を行う一方、環境に配慮した製品づくりに取り組んでいます。今後は内装品事業との連携を深めて技術開発力の強化を図ります。また、外装品事業では補給用バンパー、フェンダーライナーやエンジンアンダーカバーの生産を行っています。

2009年12月に株式会社川島織物セルコン、豊田通商株式会社および当社の3社で「TBカワシマ株式会社」を設立しました。2010年7月よりシートドア用ファブリック、天井材、その他内装材の生産を始めました。これにより、3社が持つ強みを活かし、事業競争力の向上とグローバル展開を強化していきます。

2009年度の売上高は前連結会計年度に比べ、49億円(13.0%)減少の330億円になりました。



カーテンシールドエアバッグ



シートファブリック



補給用バンパー

■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

ごあいさつ

2009年度、トヨタ紡織グループを取り巻く経営環境は厳しいものとなりました。世界経済は、2008年秋のリーマンショックを契機とした国際金融危機による戦後最悪の景気後退が回復局面を迎えたものの、本来の回復には程遠いものがあり、先行きも不透明な状況が続いています。こうした環境にありながら、連結決算は、売上高は前期比2.7%の減少となったものの、収益構造改革活動などによる徹底した効率化とコスト低減に努めた結果、251億円の営業利益を確保することができました。

このような厳しい環境下にあっても、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」という目標を達成するため、一丸となつての事業展開はもちろんのこと、環境活動や社会性活動など、さまざまなことに挑戦し続けています。

また、2009年度は安全や品質について、社会の注目が一層高まった年でした。お客さまの信頼・期待に応える品質の実現は大変重要であると再確認し、新たな視点で実践を始めています。

トヨタ紡織グループは、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」を進めてまいりましたが、その後のさらなる成長を視野に入れ、新たなビジョンを制定いたしました。

「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、ステークホルダーのみなさまから信頼され続ける企業グループでありたいと願っています。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。

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。

2010年7月



取締役会長 箕浦 輝幸

取締役社長 豊田 周平

取締役会長

取締役社長

箕浦 輝幸 豊田 周平

INDEX

目次

Top Interview

社長対談

09

立教大学経営学部教授の高岡美佳氏をお迎えし、豊田社長とこれからの経営について対談していただきました。



Focus

特集

14

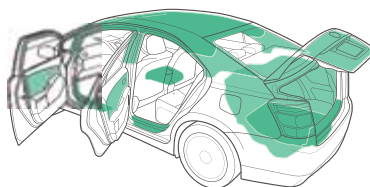
特集-1

フランス人ジャーナリストのドラ・トーザンさんに、モノづくりを変革し続ける“カイゼン”の現場をレポートしていただきました。



特集-2

内装部品のオール植物化を目指す、環境技術をご紹介します。



Global Report

グローバル・レポート

20

Social Activities

社会性活動

27

Environmental Activities

環境活動

46

Facts & Figures

財務報告・会社情報

62

Third-Party Comment

「トヨタ紡織レポート2010」に対する 第三者意見

79

神戸大学大学院 経営学研究科教授
國部 克彦氏

Top Interview
社長対談

Focus
特集

Global Report
グローバル・レポート

Social Activities
社会性活動

Environmental
Activities
環境活動

Facts & Figures
財務報告・会社情報

「トヨタ紡織レポート2010」をお読みいただくみなさまへ

編集方針

トヨタ紡織レポート2010は、高い品質を支えるモノづくり、企業の社会的責任への取り組み、環境経営の推進、人材育成など、トヨタ紡織グループがグローバルに事業を展開するうえで注力している、さまざまな取り組みをご紹介します。

また、CSRの視点からステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、「社長対談」や「特集」のページにおいて有識者の方々にご協力いただきました。さらに、レポート全体の評価について専門家による第三者意見をいただき、来年度以降のレポートづくりに活かしていきます。

●報告対象の範囲

本レポートは、トヨタ紡織グループ（トヨタ紡織とその子会社、関連会社、海外の各地域・各拠点）を報告対象としていますが、取り組みごとに報告範囲は異なります。

なお、役員の役職・担当については、2010年6月23日付で表記しています。

●本レポートの対象期間

対象期間2009年4月1日から2010年3月31日まで。一部当該期間以前もしくは以後の活動内容も含んでいます。

●次回のレポート発行予定

2011年7月

■予測情報に関する注記事項

本レポートには、トヨタ紡織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。したがって実際の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

■業績に関する数字の表記について

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

真のグローバルカンパニーへ、 現地現物を基本に、移動空間の未来を創る。

世界中のステークホルダーから信頼される真のグローバルカンパニーを目指す

トヨタ紡織グループは、2010年4月に「新ビジョン」を制定しました。

今回は、CSR経営について造詣の深い立教大学経営学部教授の高岡美佳氏をお迎えし、
豊田社長とグローバルなモノづくり、ヒトづくり、環境経営などについて
対談していただきました。

取締役社長
豊田 周平

立教大学経営学部教授
高岡 美佳 氏

収益構造改革活動により、当期純利益を黒字化

高岡 最初に、この1年の業績をうかがいます。世界金融・経済危機のなか、トヨタ車のリコールなどもあって、非常に厳しい年であったと思いますが。

豊田 まさに、自動車生産台数が大幅に減少し、厳しいスタートになりました。下期からは、日本のエコカー減税をはじめ各国の景気刺激策の効果に加え、新型ハイブリッドカーの生産開始などにより回復基調となりましたが、年間のシート生産台数は前期より16万台減少しました。こうした状況のなか、前期から緊急避難的に低操業でも利益の出せる体質づくりを目指して、収益構造改革にグループで取り組んできました。

その結果、2009年度の売上高は9,537億円(前期比2.7%減)でしたが、営業利益は251億円(前期比78.9%増)となり、当期純利益も68億円を確保し黒字転換できました。

高岡 クルマの開発に携わってこれたとうかがっていますが、社長ご自身のモノづくりに対する考えをお聞きます。

豊田 ヴィッツの開発などを担当しました。これはおもしろかったし、多くのお客さまに喜んでいただくためによいモノを安くつくるといふ、量産のモノづくりの本質がわかりました。例えば、一人の芸術家がつくった作品と、多くの人が一つひとつの部品に思いを込めてつくったクルマとでは、価値の重みが違うと思っています。

高岡 一般には、手をかけた一品ものの方が価値は高く、量産品はチープと括りがちです。むしろ、みんなが知恵や思いを出し合ってつくったモノの方が価値は高いという考えは、人が何のために働くかということにも通じる、とてもいいお話だと思います。

今のお話に関連して、『新ビジョン』を制定された思いについてお聞きます。

—— **新ビジョン 明日の社会を見据え、世界中のお客様へ、感動を織りなす移動空間の未来を創造する**
Looking into the future, we will create tomorrow's automobile interior space that will inspire our customers the world over.

豊田 合併時^{*1}につくったビジョンは、3社の結束を図ることを目的に、つくるモノに直結したビジョンになっていました。例えば、内装品でいえば「快適な車室空間の提供」と表現していました。

それから6年。先進国と新興国では、成長率の格差や、大型車から小型車への移行など、市場は大きく変化しており、この環境変化に対応して新たな成長を実現していく必要があります。

お客さまの役に立ち、喜んで使っていただけるものを開発し、お客さまが欲しいときにお手頃な価格で提供することを再認識するとともに、モノづくりに対する思いや可能性の広がり、[クルマ]の枠にとらわれず、将来の事業領域の拡大を進めていきたいという思いを込めて「車室空間」を「移動空間」という表現に変更し、『新ビジョン』を制定しました。

高岡 その考えをステークホルダー別にご説明いただくと、どのようになるのでしょうか。

豊田 基本理念の中でステークホルダー別に示しておりますが、まず、本業を通じて現地の雇用を確保し、納税をきちんと行うという社会的責任を果たすことが大前提だと思います。また、モノづくりは社会に及ぼす影響が大きいため、品質の確保は無論のこと、モノづくりの過程も含めて、しっかりと社会との関わりを考えていかなければならないと思います。そして、そのような社会的責任を確実に果たし、地域への社会貢献活動も積極的に進めていきたいと思っています。

お客さまに対しては、先進の技術開発に取り組み、感動していただける快適な移動空間を提供することが必要です。そして、その結果が、株主のみなさまの信頼にお応えすることにもつながるのだと思います。



高岡 美佳(たかおか みか)氏

立教大学経営学部教授。専門分野は消費者行動論など。経済学博士。CSRについて、主に企業経営やマーケティング、ブランドの観点から研究・論文発表を行っている。主な著書に『CSRと企業経営』(学文社)、『サステナブル・ライフスタイル ナビゲーション』(日科技連出版社)など。

^{*1} 豊田紡織は2004年10月、アラコ(内装事業)とタカニチの2社と合併し、トヨタ紡織に社名変更。

人材教育をグローバルに広げる

高岡 その実現のためには、社員にやりがいを持って働いてもらうことが重要ですね。

豊田 絶対にそうです。社員が仕事にやりがいを持ち、積極的に取り組める環境をつくるのが大切だと思います。

どれほど多くの社員が、自らの意思で積極的に仕事に打ち込んでいるかということです。意思を持って取り組めば、よい結果につながります。また、一生懸命取り組めば思い入れが増し、知恵やアイデアも出てきます。私の大事な仕事の一つは、一人ひとりの社員に刺激を与え、できるだけ多くの社員が「私はやりがいの

ある仕事をしている」と思えるようにすることだと思っています。

高岡 経済学でいう「エージェンシー理論」ですね。自分の分身をつくることができれば思うとおり働くでしょうが、そうはいかないので社員に託す。けれども社員は100%思うとおりには働いてくれない。そこで、真面目に、心を込めて働いてもらうにはどうすればいいかというのが、組織論のなかで重要になっていて研究も進んでいます。

昇進や金銭的なインセンティブもありますが、社長がおっしゃったように社員に刺激を与える、例えば成果を発表する場を設ける、失敗しても減点しないで再チャレンジさせることで、パフォーマンスが全然違ってくるはずです。社員が生き生きと働くことができれば、それぞれの幸せにもつながります。

そうあるための人材開発、教育については、どのように考えておられますか。

豊田 具体的に社員の積極性を高める教育は難しいのですが、そのなかでも私はOJTをととても重視しています。新入社員には「職場先輩」をつけ、必ずセットで取り組んでもらいます。新入社員の教育はもちろんですが、指導を通じて職場先輩が成長することも期待しています。

1年後には、各部門の代表が発表を行う「全社発表」で、新入社員が成果を発表するだけでなく、職場先輩がどのように新入社員を教育してきたかということも発表してもらっています。

高岡 教えることは学ぶこと、職場先輩も教える過程で気づくことがあるし、学び直すこともありますね。しかし、そのシステムをグローバルに行うのは大変ではないでしょうか。

豊田 確かにそうです。私の過去の経験ですが、海外の工場を立ち上げた際に現地採用社員を教育したことがあります。自分で教えられるのは4人が限界と考え、その4人をしっかり教育しました。次にその4人を職場先輩にして、それぞれ新人4人を教育させました。そうして教育の輪を広げていきましたが、かなりうまくいきました。この経験を海外のグループ企業にも広げていきたいですね。

サプライヤーとの共存共栄

*2 自ら現地に足を運び、定量的、定性的情報を幅広く集め、決断し、実行する。

*3 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)
41ページ参照。

高岡 サプライヤーとの関係についてはどのようにお考えですか。

豊田 モノづくりは自社だけではできません。お客さま企業との連携も重要ですが、サプライヤーともお互いがそれぞれ仕事をするうえで、連携し、一体になって初めてよいモノづくりができます。

自動車の部品はすべてが重要な部品です。だからこそ、すべての部品を現地現物*2で見る必要があるのです。私は英国で調達を担当した経験がありますが、そのときはヨーロッパの全サプライヤー130社以上を回りました。つくり方や工程に問題のあるサプライヤーには何度も何度も足を運び、一緒になって品質確保のための工程改善を行ってきました。これがSPTT*3活動です。このSPTT活動があっってお互いに繁栄できていくのだと思います。

高岡 まさに「共に生きる」ですね。サプライヤーを現地現物で評価して、目標からの乖離値を出し、改善活動を効果的に行えば、品質向上にとどまらず、サプライヤーの実力向上にも役立っているわけですね。

日本企業が海外に出るときに問題になるのは、現地のサプライヤーが不当労働などをしていないかチェックしないとCSR上の大きなリスクになるということです。常にサプライヤーの現場を見ていれば、そういうことも起きないですね。

豊田 何かあれば、すぐにわかります。現地現物は、トヨタ紡織グループの行動規範であり、事実に基づいて仕事することが原則です。現地現物を怠れば間違いが増えることも私たちは経験しています。また、事実は刻々と変わります。昨日見たから今日も一緒であるかという必ずしもそうではない。だから私たちは、日々現地現物に基づく改善に一生懸命取り組んでいるのです。私は事実の変化を現地現物で確かめることなく、同じことを漠然と続けているような会社にはしたくないと思っています。

本業を通じて環境経営を推進し、社会に貢献する

高岡 地球環境も一つのステークホルダーだと思うのですが、インドネシアでケナフという植物を育てて、それを材料として使われているとのことですね。

豊田 合併以前から、植物材料を使ってCO₂を増やさない取り組みを始めています。インドネシアでケナフを種から育て、ボードに成形してドアトリムの基材として使用しています。しかもドアトリムの軽量化にもつながっているので、クルマの燃費向上に役立っています。2007年にはバイオ技術開発部を新設して、ケナフを

はじめとした植物材料の開発体制を強化しています。

高岡 本業に関わる取り組みだからこそ継続性がありますね。地球環境にもいいし、現地の雇用をつくり、お客さまやサプライヤー、社員などのステークホルダーから評価いただける活動だと思います。

豊田 環境面では、サステナブル・プラント活動にも力を入れています。2010年5月に竣工した猿投開発センター2号館は、太陽光発電や雨水の利用、自然の換気を取り入れた空調システムなど、自然を活用し、自然と調和する施設となっています。

環境を含め、企業活動の基本は社会に貢献することです。トヨタグループの創始者であり、豊田紡織を創業した豊田佐吉は、日本の社会をよくするために何ができるかを考え、織機の発明が社会の役に立つと思い、これに取り組んだということです。豊田喜一郎も、日本の社会を発展させるためにクルマづくりに取り組みました。

高岡 そもそも、トヨタグループがそういう目的を持った存在なのですね。

豊田 トヨタ紡織グループもそうした会社でありたいですね。社員の価値観と行動パターンを示した「TB Way」では「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」と初めに掲げています。世界各地の社員が共通の思いを持てば、よいモノづくりができると思うのです。

CSR活動も、現地現物を基本に

高岡 現地現物というキーワードで、すべて事実から出発して取り組んでおられることがよくわかりました。

CSR経営では、人材教育や品質管理などの具体的なロードマップをつくって進めていくのが有効ですが、**トヨタ紡織の生産・品質活動のしくみを、CSR経営にも活かしていращやるのでしょうか。**

豊田 CSR活動としては、まだその段階までできていませんが、個々のテーマでは、さまざまな面から議論をしています。

品質の例でいえば、協業している会社の中には、品質問題が発生した場合、検査を増やして対応する会社があります。しかし、これでは品質不良の本質の問題は全然改善されていないので、検査を増やしても、また発生してしまいます。品質を確保するためには、自工程完結^{*4}が必ず必要なのです。当社は、そのような考え方や進め方などを通じ、協業会社の品質活動を支援しています。

生産だけでなく、開発や営業、経理や人事、広報などの仕事においても、現地現物に基づいて課題を議論し、改善に取り組んでいますから、それぞれの仕事の結果的にCSR活動につながっていると思います。

高岡 トヨタ紡織グループでは、CSR活動の内容を総点検する「自主点検チェックシート」を使っていますね。これも生産活動の経験をCSR活動に活かすための取り組みですか。

豊田 全社的にCSR活動の理解を深めていく段階として、チェックシートを活用しています。しかし、チェックシートのみに頼ることは危険ですね。チェックすることが仕事になって、本当の課題や問題を見なくなるおそれがあります。結局、チェックシートでは人は育たないのです。常に現地現物から考えることが大事だと思っています。

高岡 確かに、電話帳のように厚い契約書やマニュアルを用意しても、実際には想定していないことが起きるからトラブルは絶えないですね。その上位にある「理念」「思い」が社員、サプライヤーに共有されている会社の方が最善の方法がとれるし、組織として強い本来あるべき姿だと思うのです。

ただ、社内やサプライヤーはそれでいいと思いますが、クルマを購入するエンドユーザー、さらにはクルマを利用する人も含めて、社外のステークホルダーの理解・共感を得ることが企業価値の向上につながると思います。トヨタ紡織の経営姿勢は理解できましたので、今後は、ロードマップなどの目標を公開し、着実に達成していく姿をわかりやすく発信していかれることを期待しています。



^{*4} “品質は工程で造り込む”という考え方。「自分の担当範囲で悪いものを造らない」「次の工程に決して迷惑をかけない」というモノづくり。34ページ参照。



自ら率先して現地現物を実行する
豊田社長

真のグローバルカンパニーへ

高岡 グローバル化に向けた取り組みについてお聞きます。

豊田 合併後、グローバルに拠点数は増加してきましたが、各地域の統括会社を中心とした事業運営体制や、日本との各機能の連携など、まだまだ不十分な点があると思っています。この体制整備や連携の強化については、確実に進めていかなければならないと思っています。

しかし、基本的なモノづくりの方法や品質のつくり込みは、グループで合わせておきたいと思います。そのためには、グローバルワンカンパニーとして統一したモノづくりの考え方のもと、どのような体制をつくり、どうしたら地域で最適な方法がとれるかということを考えています。

世界には、トップマネジメントも社員も国籍はさまざまという文字通りの多国籍企業がありますが、グローバル化においては、日本語という言葉の問題も大きいですね。将来は英語をトヨタ紡織グループの公用語にしようと思っているのですが。

高岡 ぜひ、立教の経営学部へどうぞ。授業を英語でやっています。(笑)

日本語が母国語の場合、ガバナンスが難しいですね。理念や思いを共有するにしても、具体的にモノをつくり、調達を行う場合も、現地でのアレンジメントとガバナンスが鍵になります。言語と価値観はきわめて相関性があるので、理念をうまく伝えたつもりでも、意図したようには理解されていないことがよくあります。

豊田 グローバル化を進めることは多様性を受け入れていくことですが、受け入れることでガバナンス上難しい課題も生まれてきますから、それぞれの地域の統括会社が、現地の社員とともに考えていかなければならないと思います。

ただ、モノづくりについては明確な指標が設定してあるので、すべての生産事業体において設備や人の生産性などを客観的に見えるようにしています。人材交流で海外から社員が来ても、説明抜きで指標の内容を理解できます。そうした取り組みをマネジメント面へも広げていくことが、真のグローバルカンパニーに向けた課題だと考えています。

高岡 最後に、2010年度の展望についてうかがいます。

豊田 世界の自動車市場は、短期的な景気変動による変化にとどまらず、需要構造そのものが大きく変化しています。先進国での販売が伸び悩む一方で、中国、インドなど新興国の需要が急拡大し、中間所得層の広がりにもともなって低価格車や小型車の需要が伸びています。新興国では地元の自動車メーカーも力をつけており、競争は一層熾烈になると考えています。

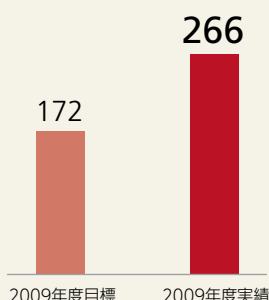
この激しい時代の流れに勝ち残っていくために、トヨタ紡織グループとして、引き続き収益構造改革に取り組んでいきます。新興国市場の事業基盤づくりにおいても2010年度に「新興国戦略会議」を設置して重点的に取り組んでいます。さらに、お客さまの感動を織りなす商品開発にも全力をあげて、新たな成長につなげていきたいと考えています。

高岡 本業での社会貢献を継続されるためにも、一層の取り組みに期待しています。

■低操業でも利益の出せる収益体質を目指して

全地域を横断して編成した「収益構造改革委員会」を設置し、2009年度より、従来からの固定費削減、製造原価改善に加え、モノづくり基盤の強化、開発の効率化に取り組んだ結果、予想を大幅に上回る効果をあげることができました。

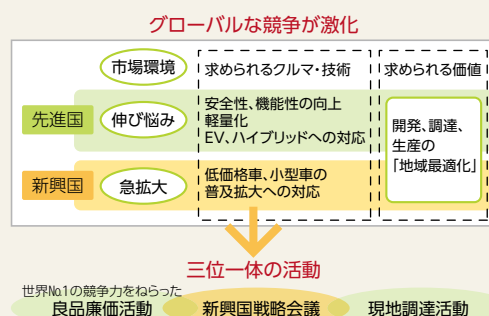
収益構造改革効果額(億円)



■新興国市場での事業基盤を強化

中国、インド、ブラジルを重点地域とした新興国での事業基盤づくりを推進するため、2010年度に「新興国戦略会議」を設置。新興国の地域特性に合った戦略を策定・推進するとともに、良品廉価活動、現地調達活動と三位一体となった活動を行っています。

自動車市場の構造変化



Focus

トヨタ紡織を支える Passion

014

特集
Focus

Dora Tauzin(ドラ・トーザン)氏

国際ジャーナリスト、エッセイスト
ソルボンヌ大学卒、パリ政治学院(Institut d'Etudes Politiques de Paris Sciences-Po)成績優秀者の認定を受けて卒業。5カ国語を話す国際人。国連広報部勤務後、NHKテレビ「フランス語会話」への出演がきっかけで日本に住むようになる。慶応義塾大学講師などを経て、現在、東京日仏学院、アカデミー・デュ・ヴァンなどで講師を務めながら、日本とフランスの架け橋として、新聞、雑誌への執筆や、講演など各方面で活躍中。朝日新聞にて「Doraのドラ猫ボンジュール」、東京新聞にて「本音のコラム」連載。著書に、『願いを叶えるDoraのドラ猫』、『パリジェンヌ流おしゃれな自分革命』、『ドラがみつけた外国人の東京スタイル』など多数。文化庁より長官表彰(文化発信部門)。
<http://www.doratauvin.net/>

特集- 1

“カイゼン”にかける情熱に、クラフツマンシップをみた

日本とフランスの架け橋として活躍するフランス人ジャーナリスト、ドラ・トーザンさんが、トヨタ紡織のモノづくり現場を変革し続ける“カイゼン”を体験し、レポートします。

日本の産業界でよく使われている言葉で気になっているものがあります。一つは製造を意味する“モノづくり”。工房や町工場でもない大企業が、高い生産性を追求して高品質の製品をつくり出しているにもかかわらず、“モノづくり”という温もりのある言葉を使っています。

もう一つはトヨタグループ企業の“カイゼン”という言葉。生産現場で働く人のミッションの一つが、安価でよいものをつくり“カイゼン”を継続することであるといいます。それは生産技術的な“改善”を意味するだけでなく、働き方・考え方でもあると。ではいったい、どういうことなんだろう？ と考えながら私はトヨタ紡織の猿投工場(第5工場)へ足を踏み入れました。

※この取材は、2010年5月14日に行われました。

The Kaizen story



シートアッセンブリーのモデルラインはアイデアの宝庫



360度自由に動かせるホグリンガーを使った作業

私を案内してくれたのは、今枝さん、大山さん、野口さんの3人。まずは、シートアッセンブリーラインの特徴を紹介してくれました。ポイントは、「モデル切り替え、量変動にタイムリーに対応できる」「世界ナンバーワン品質を目指している」「絶え間なく“カイゼン”を実施している」の3点。

10年以上も前から理想的な生産ラインづくりに取り組んできて以来“カイゼン”に“カイゼン”を重ねて、よりシンプルな工程、コンパクトなライン、ムダな部品・在庫を持たないスリムなラインまわりを実現してきたそうです。2003年にはベストラインとして社内で高く評価され、そのコンセプトは国内外の工場へ展開されたといえます。

工場で最初に目にとまったのは、部品がシートに“成長していく”様子がわかるベルトコンベアの流れ。その前で働く人たちの動きはとてもスムーズで、見ていてもなんのストレスも感じさせないスマートさがありました。「以前は作業者が背後の棚から部品を取り出し組みつけていましたが、振り返る動作の負担



をなくすとともに、似た部品を取り出すときの間違いをなくすために今の配置に改善してきました」と今枝さん。部品棚に代わり、シート1脚分のさまざまな部品の入った箱がコンベアを流れていきます。まるでお弁当箱に行儀よく詰められた料理さながらに、ハンドメイドで、収納するための工夫が盛り込まれています。次に私が注目したのは、シートカバーを止めるホグリンガーという巨大なステーブラです。初期のものは上下に動かせる。次世代のものは上下左右に動かせる。さらに“カイゼン”されたタイプでは、360度自由に動かせるつくりになっていました。

でも一番私の心をつかんだのは、クリップを使う分だけ空気で送り出す装置を見たとき。ホースの中を踊りながら飛んでいく動きのおもしろさとアイデアにすっかり魅了されてしまいました。つくったのは、今もお少年のような遊び心を持った人たちなのでしょうね。



ホースの中を通して、使う分だけのクリップが空気で送り出されていく

“カイゼン”は、きっと楽しい

一方野口さんは、さらに納得できる“カイゼン”を紹介してくれました。それが山型治具です。ベルトコンベアの上を流れるクルマのシート座部の裏面作業が、簡単にできる作業台のことです。シート一脚といっても重いので、動かすのは男性でも大変です。しかし山型治具を使うとシートを倒すのに大きな力はいりません。「忙しくても体に負担はかからなくなりました」とは、この“カイゼン”の前と後を知っている社員の言葉です。優雅でなめらかな動きは、製品に無理な力をかけないので、汚れや傷といった

品質上の不具合を未然に防ぐことができ、品質・生産性向上に貢献していることがわかります。

実は、このような事例がほかにも数多くあるのです。では、誰が“カイゼン”のアイデアを生み、誰が具体化するのでしょうか。ここにあるものは最先端の産業ロボットではないけれども、ユニークで、働く人に喜ばれるものばかりです。「ここで働くすべての人は毎日“カイゼン”を考えています。また上司部下に関わらず、向上したい、向上させよう、という職場の風土とそれを支える

しくみがあるから、アイデアが生まれてくるのです」と大山さんはいます。

毎日の仕事をしながら、どうすればよくなるのか、何ができるのか、と考えながら仕事に取り組む。こんなツールがあれば効率が上がるのでは、と思えば既製品を購入しないで、遊休設備や機器を使ってアイデアに満ちたツールをつくってしまう。話を聞いていると、「なるほど、これはきっと楽しいことなのだ」と思いました。「義務ではなく、やりがいであり、自己表現でもあるのだ」とも。大山さんに、フランス人が夢中になって日曜大工を楽しむ姿が重なりました。



シート座部の裏面作業が簡単にできる山型治具

016

特集
Focus

働く人にやさしいラインは競争力を高める

私はどんな職場でも人間が一番大切であり、人の才能やパワーを活かすことが大切だと思っています。ここでは、クルマに乗る人のための大切なシートをつくっている、という高い意識を持っていること。そして、働く人にとってよい環境にしようと努力している様子に、アットホームなあたたかさを感じました。これが本当の“^{ビアン・ネートル}Bien-être”（「しあわせ」「満足」の意味）



だと思います。工場自体が、自然にアイデアが芽吹く土壌となっているのですね。

“カイゼン”は生産効率をあげ、利益を生みます。それは当然ですが、私は働く人が仕事の楽しさと意義を実感できるためにも、“カイゼン”が継続されていると感じました。働きやすい職場環境は、安全性を高めるだけでなく、製品の品質も高めます。大量生産ではあっても、一点の製品をつくるために気持ちを込め、働く人みんなが向上することを目指している。だから製造を“モノづくり”と表現する気持ちがよくわかりました。

この工場のカイゼン事例は、すでに海外の工場にも展開されているそうです。それぞれの国や地域の文化や国民性は違うので、まったく同じように展開しているのかわかりませんが、「働く人を大切に、育てることで“カイゼン”という企業風土・企業文化を育み、モノづくりのレベルを高めていく」という考え方は、フランス人の私にとっても合理的であり、共感できます。

これからも、さらに高い目標に向けて挑戦していくのだと思います。この工場の1年後の姿を見たい。そんなことを考えながら、猿投を後にしました。

ドラ・トーザンさんをお迎えして

フランスと日本で活躍するドラ・トーザンさんをお迎えして、トヨタ紡織グループを代表する生産ラインをご案内しました。私たちが普段、当たり前のように使っている言葉である“モノづくり”や“カイゼン”に、深い関心を寄せていただけたことがありがたいと思いました。

そして、それは“ヒトづくり”にもつながっているということも理解いただけたと思っています。

私たちの生産ラインづくりは生産現場だけでできるものではなく、開発部門と一体となって進めています。今回ドラさんには生産現場を見ていただきましたが、生産システム全体にわたる大きな“カイゼン”については、また改めてご紹介できれば幸いです。



猿投第2製造部
部長
今枝 務
Tsutomu Imaeda



猿投第2製造部
猿投第2技術員室 室長
大山 浩伸
Hironobu Ohyama



猿投第2製造部
猿投シート製造室 室長
野口 秋彦
Akihiko Noguchi

猿投工場概要

操業開始:1967年 土地面積:315,800㎡ 建屋面積:105,000㎡
従業員数:3,459人(2010年5月1日現在)
生産台数:シート 2,259台/日(2010年5月)

特集- 2

内装部品のオール植物化を目指す トヨタ紡織の環境技術。



トヨタ紡織グループでは、“低炭素社会の実現を目指すトヨタ紡織のモノづくり”に、「軽量化」「コンパクト化」「省資源化」「植物由来材料」「省エネ生産工程」の5つの視点で取り組んでいます。今回はそのなかの「植物由来材料」の取り組みについてご紹介します。



車室内表面積の約60%のエコプラスチック化に寄与

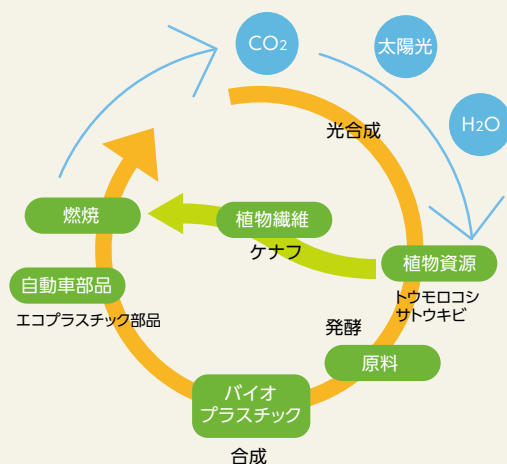
トヨタ紡織は、省資源とカーボンニュートラル*1実現の観点から、1990年代後半より植物由来材料を自動車内装部品に採用する研究を始めました。

まず、成長が早くCO₂の吸収能力が高い一年草『ケナフ』に着目し、ケナフと石油由来樹脂PP(ポリプロピレン)からなるケナフ基材を2000年にドアトリムとして製品化しました。このケナフ基材はインドネシアでケナフ種子開発から、栽培、ボード生産までを一貫して行っています。またケナフ基材に使用するPPを植物由来樹脂のポリ乳酸に置き換え、より環境に優しい100%植物由来のバイオプラスチック製基材を開発し、スペアタイヤカバーやドアトリムに製品化しました。シートクッションパッドへは、植物『トウモロコシ』の種子から取れた油(ひまし油)を原料に使用しています。

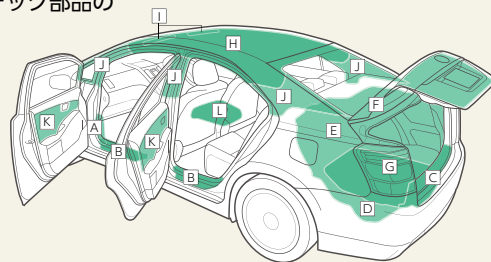
2009年12月にトヨタ自動車が発売したハイブリッドセダン「SAI」には、トヨタ紡織が開発に参画した植物由来材料を用いたエコプラスチック*2が随所に採用されており、車室内の表面積の約60%がエコプラスチック化されています。

トヨタ紡織は、今後も自動車用内装部品のオール植物化を目指し、技術開発を進めていきます。

カーボンニュートラルのしくみ



エコプラスチック部品の使用部分



*1 ライフサイクルの中でCO₂の増減がゼロなこと。植物は光合成により大気からCO₂を吸収し成長しているため、植物を原料としてつくられたプラスチックを焼却してもライフサイクルの中では大気中のCO₂を増加させないという考え方。
*2 トヨタ自動車株式会社が自動車用に開発した、一般的なバイオプラスチックに比べ耐熱性、耐衝撃性などを向上させた植物由来成分を含むプラスチックの総称。

*3 トヨタ自動車株式会社、東レ株式会社と共同開発
*4 トヨタ自動車株式会社、東レ株式会社と共同開発
*5 トヨタ自動車株式会社と住友化学株式会社が開発
*6 トヨタ自動車株式会社と東レ株式会社が開発
*7 トヨタ自動車株式会社、三井化学株式会社と共同開発

	原料		開発・採用部品	
	植物系	石油系		使用部位
エコプラスチック製表皮材*3	植物由来 ポリエステル	PET (ポリエチレンテレフタレート)	H: 天井 I: サンバイザー J: ピラーガーニッシュ(フロント・センター・リヤ)	表皮(繊維部分)
エコプラスチック製基材*4	ケナフ繊維、 ポリ乳酸	—	K: ドアトリムオーナメント(フロント・リヤ)	基材
エコプラスチック製射出材*5	ポリ乳酸	PP(ポリプロピレン)	A: カウルサイドトリム B: ドアスカッププレート C: フィニッシュプレート G: ツールボックス	全体
エコプラスチック製表皮材(不織布)*6	ポリ乳酸	PET (ポリエチレンテレフタレート)	D: トランクマット E: トランクトリム(フロント・サイド) F: トランクドアトリム	不織布表皮 (繊維部分)
エコプラスチック製フォーム材*7	ひまし油由来 ポリオール	ポリオール、 イソシアネート(架橋剤)	L: 運転席クッションパッド	クッションパッド

低炭素社会の実現を目指す モノづくりの「5つの視点」

軽量化



徹底的な設計構造の見直し、アルミから樹脂などへの材料置き換え。

コンパクト化



クルマ全体、移動空間全体を考えたクルマのコンパクト化。

省資源化



コンパクトで省エネルギーなラインづくり、材料のムダをなくす“歩留まり”の向上。

植物由来材料



カーボンニュートラルの実現に向けた植物材料を採用した内装部品の開発。

省エネ生産工程



省エネルギー、省資源への取り組み、自然エネルギーを活用した次世代の工場づくり。

018

特集
Focus

エコプラスチック製表皮材

植物由来ポリエステルと、従来の石油由来PET（ポリエチレンテレフタレート）からなる特殊構造糸を用い、最適な構造設計、加工技術を確認することで、内装部品に必要とされる品質を実現しました。植物由来ポリエステルを用いたエコプラスチック製表皮材の量産車内装部品への活用は世界初です。

天井表皮には、耐熱性、耐光性、耐磨耗性などの高い品質が求められます。そのため、生産工程では材料の特性をそこなないよう、適切な温度条件を設定しました。また、共同開発先に表皮の編み方や生産方式を提案しながら、最適な編み組織構造を開発し、目標とする品質をクリアすることができました。

繊維技術部 室長
安達 久徳
Hisanori Andatsu



エコプラスチック製基材

CO₂の吸収能力が高いケナフの繊維とポリ乳酸を混合した基材を活用し、植物由来100%のドアトリムオーナメント基材を開発しました。原料配合と成形条件を最適化させる独自の技術を確認することで、自動車部品に要求される高い耐熱性、耐衝撃性を実現しました。

ポリ乳酸の耐熱温度は70℃程度しかなく、自動車内装材料に要求される耐熱性能を保持することはできませんでした。ポリ乳酸には、分子構造を規則正しく配列させる『結晶化』を行うことで、耐熱温度が向上する特性があります。しかし結晶化を行うには基材を成形加工する際、金型の中で長時間保持しなければならず、大幅に生産性が低下します。そこで、結晶化時間を短縮する高速結晶化技術を開発し、従来製品と同等の生産性で高い耐熱性能を有するエコプラスチック製基材をつくることができました。

パイオ技術開発部 室長
渡辺 茂樹
Shigeki Watanabe

パイオ技術開発部
上田 泰弘
Yasuhiro Ueda



量産化にあたり試作品で各種の評価を行い、製品形状の図面作成段階では、つくり込みの検討を繰り返しました。製品形状の決定後も、実際にモノをつくって初めて気づく問題点も多々あり、あらゆる要因の解明に力を注ぎました。高温多湿の中での評価や試験など、品質の立証には時間がかかりましたが、お客さまに喜んでいただける製品のつくり込みに携わることができました。

材料技術開発部
関本 禎高
Sadataka Sekimoto

材料技術開発部 グループ長
森 宣男
Nobuo Mori



特集-2

内装部品のオール植物化を目指す トヨタ紡織の環境技術。

エコプラスチック製射出材・表皮材(不織布)

●射出材

PP(ポリプロピレン)の一部をポリ乳酸に置き換えた射出材を活用し、スカッフプレートなどの内装部品を開発しました。金型設計、製品形状、成形条件など独自の技術を駆使し、さまざまな要件を確立することで従来品と同等の性能・品質を確保しました。

●表皮材(不織布)

PET(ポリエチレンテレフタレート)の一部をポリ乳酸に置き換えた射出材を活用し、ラゲージ廻り(ラゲージトリム)を開発しました。エコプラスチックに最適な製品工法、製品形状、成形条件を確立することで、従来品と同等の性能・品質・風合いを確保しました。



エコプラスチック製表皮材を活用した
ラゲージルーム



エコプラスチック製射出材を活用した
内装部品

従来の表皮材は、基材と表皮を張り合わせて加熱した後でプレス成形します。エコプラスチック表皮材は、繊維の融点が高いため、その工法では成形し難いことが判明しました。そこで新たに基材加熱後に表皮を張り合わせる「後張り工法」を開発し、従来と変わらぬ性能、風合いを出すことに成功しました。
また、エコプラスチック製射出剤は、従来のものより流動性が低いため、型の構造そのものから新しく開発しました。



材料技術開発部 グループ長
高橋 憲一
Kenichi Takahashi

エコプラスチック製フォーム材

クッション部分に使用されるポリウレタンの主原料である石油由来のポリオールの一部を、非可食性の「ひまし油」の成分に置き換え混合しました。

「ひまし油」を分子レベルでポリオールに近い構造へと変性させる技術を用いて、自動車用シートに要求される反発弾性、耐久性を実現しました。



植物由来材料を用いた自動車用クッション



◀トウダイグサ科の植物「トウゴマ」の種子をひましといひ、ひまし油をとる。世界の熱帯・温帯地帯で油脂植物として広く栽培されている。



◀トウゴマの種子「ひまし」

バイオポリオールの含有量率を高めると、弾力性が低下します。そこで、従来のシートクッションに求められる弾力性や耐久性をそこなうことがない、バイオポリオールの最適な含有率を追求するため、幾度となく実験を繰り返しました。また、量産にあたっては、ウレタン注入機や金型の成形温度などを従来と同じ条件で生産できる工法を開発し、生産性を維持しつつ品質を確保することができました。



第3生技部 主担当員
村田 義幸
Yoshiyuki Murata

第3生技部
堺 嗣克
Tsuguyoshi Sakai

Global Report

真のグローバルカンパニーを目指して事業を推進

Global Report
グローバルレポート

020

トヨタ紡織グループは、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て事業を推進しています。

2010年度グローバル方針

■年度スローガン

- オールトヨタ紡織で確かな品質、未来に向けて体質強化
足元固めと成長基盤の確立=第2の創業期
- 危機こそチャンス、心を一つに

■年度方針／重点実施事項

1. お客様第一に徹した画期的品質向上活動の強化、推進
2. 徹底した良品廉価活動による競争力の強化
3. CO₂削減に向けた技術開発の取組み強化
4. 環境変化に対応した事業体質強化・事業構造改革の断行
5. 一人ひとりの改善意欲とチームワークにより築かれる真のグローバルカンパニーづくりの推進

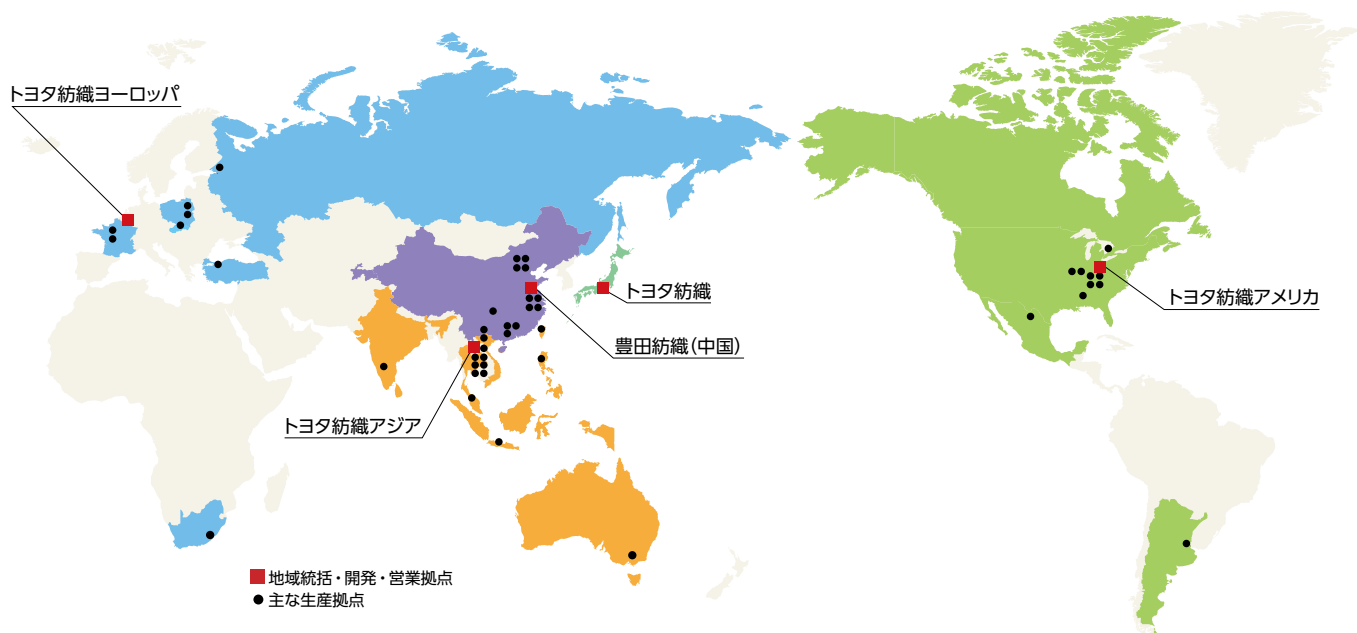
グローバル・レポート

Global Report

トヨタ紡織グループは、世界各地に86社の拠点を展開しています。これらグループ企業を、「北中南米」「アジア・オセアニア」「中国」「欧州・アフリカ」「日本」の5極に分け、各地域の統括会社を中核に、域内の生産事業体が一体となった事業運営を進めています。

世界5極の連携で、一体的に事業を展開

021

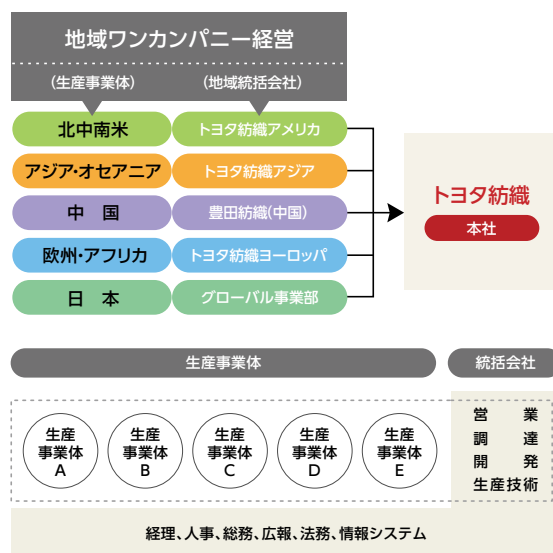


グローバルワンカンパニー

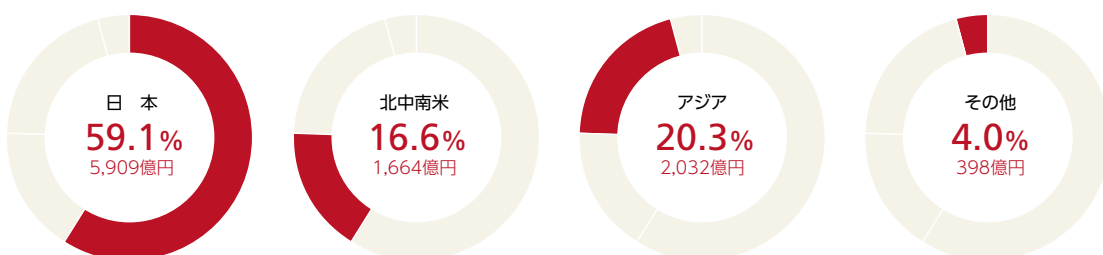
各地域の統括会社は、生産事業体を単に資本で統括するのではなく、あたかも一つの会社のように緊密な連携体制を築き、営業、調達、開発などを一元化してマネジメントすることで、より効率的に事業を運営しています。また、各生産事業体が生産に専念できるように、統括会社は経理や人事、総務、広報などの機能も担っています。

この5極体制を包括的・戦略的に運営するのが、「グローバルワンカンパニー」です。トヨタ紡織グループは、グローバルワンカンパニー強化のしくみとして、地域別にオフィサー会議を設けてトヨタ紡織と重要事項の方向づけを行っています。その一方で、地域の自立化を促進するため、グローバル決裁ルールを制定して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



地域別売上構成比

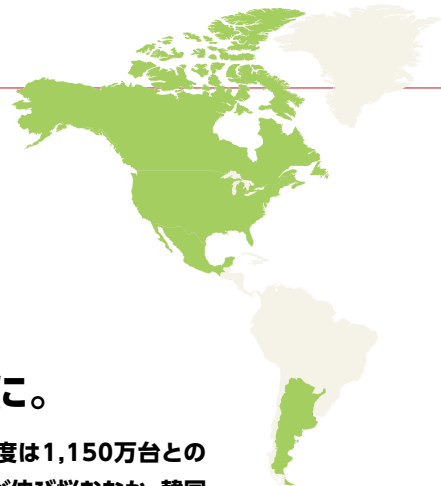


注1: 決算上の地域別セグメントと5極の地域区分は一致しません。

注2: 2009年度より、セグメント間の内部売上高または振替高を合算して表記しています。

North & South America

北中南米



トヨタ紡織アメリカ
会長 兼 社長
桂木 正樹
Masaki Katsuragi

確実に利益が出せるコスト構造、 スリムで強靱な体制づくりを最優先課題に。

北米における2009年度の自動車生産台数は約860万台で、2010年度は1,150万台との予測も出ており、市場縮小は底を打った感があります。しかし、新車市場が伸び悩むなか、韓国メーカーが実績を伸ばしており、価格競争が一段と激しさを増しています。

これにともない、トヨタ紡織アメリカグループも厳しい状況を迎えており、徹底したコスト低減とスリムで強靱な体制づくりを進めています。

当期の概況

トヨタ紡織アメリカグループは、収益確保を短期的な重点課題に掲げ、2009年度は「Survive to Win」「Back to Break Even」をスローガンに、徹底したコスト低減とスリムで強靱な体制づくりを進めてきました。

こうした施策に加え、カメラ、アパロン向け製品の増加にも支えられ、これらのビジネスでは売上・利益ともに計画値を上回りました。しかし、RAV4、ハイランダー向けの新製品は、お客さまが求めるコスト低減に応えきれなかったことに加え、市場拡大時に進めていた業務拡大への準備が急激な市場縮小に軌道修正しきれなかったこと、NUMMI閉鎖などの一時負担が高まったことなどが重なり、大幅な赤字を計上しました。

重点戦略と目標

今後の市場動向は、不透明で予断を許さない状況がありますが、見方を変えれば苦境を乗り越えることで新たなビジネスを獲得するチャンスととらえることができます。

北中南米地域No.1の品質・生産性・収益性を確保できるしくみ・体制をつくりあげingことを目標に、トヨタ向けビジネスはもちろん、トヨタ以外の自動車メーカー向けの新規ビジネス拡大を目指していきます。将来的には、米国の先端技術を積極的に吸収することで、トヨタ紡織グループ全体の開発・設計・生産技術の向上に貢献するなど、積極的な施策を進めていきます。

2010年度は、収益確保への取り組みをさらに強化していくため、最優先課題として、低操業時でも確実に利益が出せるコスト構造、固定費の圧縮を実現するスリムで強靱な体制づくりを行い、計画値を上回る利益を確保するよう努めます。

TOPICS

100%子会社化で、迅速な展開

2008年度後半から競合会社との合併解消を進め、グループ会社の100%子会社化を進めてきました。これによって柔軟かつ迅速なビジネス展開が可能となり、ビッグプロジェクトとして、レクサスRX向け生産をトヨタ紡織カナダで、シエナ向け生産をトータル インテリア システムズ アメリカで立ち上げることができました。また2009年10月には、トヨタ紡織アメリカの100%出資で操業を開始した、トヨタ紡織インディアナがハイランダー向け生産を立ち上げました。

100%子会社化により、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が可能となり、材料・部品などの最適仕入れによる調達費の低減も実現しました。



トヨタ紡織アメリカの100%出資で操業を開始した、トヨタ紡織インディアナ

Asia & Oceania

アジア・オセアニア (アセアン・豪・印・台湾)



トヨタ紡織アジア
会長
石川 捷三
Shozo Ishikawa

地域に根ざす企業として、 現地社員によるマネジメントを強化。

2009年度は、2008年秋以来の景気後退の影響でシート販売台数は微増にとどまりましたが、2010年度は回復に向かっています。加えてインド市場が中国同様に急速に成長しています。

“To reinforce our stance as a company with strong community ties.”
トヨタ紡織アジアのモットーです。事業を営んでいる国の発展、国民の成長に貢献する、すなわち現地の人たちから認められずして、事業の成功はありえないと常々思っています。それゆえ、私たちは、モノづくり技術の移転にとどまらず、現地で現地の人たちによる設計・評価などの開発、現地での部品・材料および設備の調達、さらには、現地の人たちによるマネジメントを指向し、活動しています。

当期の概況

2009年6月頃からタイ、台湾は生産稼働率が回復してきましたが、オーストラリア、インドネシアの落ち込みが大きく、トヨタ紡織アジアグループの2009年度のシート販売台数は微増にとどまりましたが、売上高はわずかながら減収となりました。

しかし、トヨタ紡織とともに取り組んだ収益構造改革活動が成果につながり、前期赤字であった台湾の新三興、タイのSKオート インテリアもV字回復を果たし、グループ13社すべてが黒字決算を達成することができました。

新製品の生産立ち上げにおいても、各社は早期に品質・生産性目標を達成しており、生産製造準備能力が成長してきたものと評価しています。

2010年度は、台湾などにおける緊急景気刺激策が打ち切られたことにより、主要顧客向け販売も厳しい状況が続くとみていましたが、幸いなことに7月までの見通しは、各国におけるIMVの販売が好調で、地域全体では、当初年度生産計画比12%増を見込んでいます。

重点戦略と目標

トヨタ紡織アジアは、2009年11月にタイ・スワンナプーム国際空港の近くに教育訓練施設を備えた地域本社・開発センターを竣工させました。この施設を有効に活用し、ローカル社員の教育および設計開発業務の現地化に向けた活動に拍車をかけていきます。

一方、インド市場は中国と同様に急速に拡大しています。

現地市場が求める商品、地域で調達できる材料、地域に適した工法など幅広い調査活動を強化し、現地でのビジネス展開に反映していきます。

インドに限らず、アジアは有望な市場であり、モノづくりの拠点に成長すると期待しています。しかし、経済格差を背景とした不安定な労使関係と賃金の高騰が事業活動を難しくしています。会社の繁栄と労働者の生活向上について、長期的な視点で労使が意見を述べ合い、相互理解するといった労使協調精神の風土づくりに向けた活動を展開します。

また、今春、STBテキスタイルズ インダストリーのシート表皮材の生産ラインに、新たに染色工程を設け、整経・製織・染色・仕上げの一貫ラインが完成しました。次期カムリ、フォード レンジャー向けの新規受注に加え、TBカワシマ タイランドの製品を取り込むことになり、安定した収益が期待できる織物事業に育てる活動を展開します。

その他、不況時に弱いエアバッグ縫製事業あるいはケナフ事業の収益構造改革、また、市場品質の向上など、緊急に解決すべき課題が山積しており、今年も気の抜けない年になります。



トヨタ紡織アジア 地域本社・開発センター



豊田紡織(中国)
董事長
伊藤 文隆
Fumitaka Ito

大きな成長が期待される小型車をターゲットに、新製品の立ち上げ、新規開拓に取り組む。

中国経済は、政府の内需刺激政策の効果で、2009年は8.7%成長を遂げました。特に、自動車購入税の引き下げ効果で新車販売台数が前期比46%増の1,360万台に達し、世界一の大市场に成長。なかでも民族系メーカーは市場シェア45%に届く勢いにあります。

豊田紡織(中国)グループとしても、中間所得層を主な顧客とし、今後大きな成長が期待される小型車をターゲットに、日系だけでなく民族系のお客さまの開拓に積極的に取り組んでいます。

当期の概況

2009年度*1は、前半は世界不況のあおりを受けて大減産に直面し、大幅な稼働調整、人員調整に迫われましたが、中盤からは市場のV字回復を受けて一転して大增産となりました。

通期では、シート台数こそ前期比5%減でしたが、広州のハイランダーや天津のRAV4などの新車投入効果もあって、売上高は順調に増加し、利益面でも、トヨタ紡織と歩調を合わせて収益構造改革活動に取り組み、収益基盤の脆弱な一部の会社の体質強化を進めてきた結果、経常利益はほぼ計画を達成することとなりました。

*1 中国地域は暦年ベース

重点戦略と目標

2009年度は、3月に天津でRAV4、5月に広州でハイランダーおよび長春でランドクルーザー200が新規に立ち上がり、11月には天津でクラウンのモデルチェンジがありました。

この新製品の立ち上げでの節目管理をはじめ、日常での品質のつくり込みには課題もまだまだ多く、真の自立化には力不足の面があると自己分析しています。

こうした現状認識のもと、グループをあげて着実に力をつけ、特に不良品を出さないモノづくりを目指していきたくと思っています。そのためには、社員一人ひとりの基本にこだわった取り組みが不可欠だと考えており、実効のある活動を推進していく方針です。

また、成長著しい中国市場のなかで、トヨタ紡織と協同で始めたRR-QCI*2活動や現地調達活動にも積極的に取り組み、競争を勝ち抜いていきます。昨年後半から開始した各種ベンチマーク活動は一定の成果をあげており、2010年度は一層のスピードアップと質量での充実を図り、その成果を新規立ち上げモデルに活かし、確実な受注に結びつけていく方針です。

長期的に会社の命運を決めるのは人的資源の成長です。優秀な人材の確保・育成とそれを可能にする職場環境、魅力ある会社づくりに取り組んでいきます。

*2 Ryohin-Renka Quality Control Innovation(良品廉価を大前提としたコストイノベーション)

TOPICS

お客さまから原価優秀賞などを受賞

豊田紡織(中国)グループでは、2009年度にお客さまから以下の賞を受けました。これを励みとして、さらなる活動を進めていきます。

- 天津英泰
 - 原価優秀賞(天津一汽豊田・天津一汽豊田発動機・一汽豊田(長春)発動機・四川一汽豊田)
 - 原価優良賞(天津一汽豊田)
- 広州桜泰
 - 緊急原価低減特別提案賞(広州トヨタ自動車)
- 佛山豊田紡織
 - 品質協力賞(広州トヨタエンジン)



天津英泰が天津一汽豊田より原価優秀賞受賞

Europe & Africa

欧州・アフリカ



トヨタ紡織ヨーロッパ
会長 兼 社長
豊島 淳
Atsushi Toyoshima

厳しい市場環境のなかで、ブランド、商品力を高め 次なる飛躍に向けて布石を打つ。

欧州では、2007年来の自動車販売の不振に加えて、2008年秋に始まった世界金融・経済危機がさらに拍車をかけ、2010年に入ってもギリシャの金融・経済危機の影響が広がるなど、厳しい状況が続いています。

こうしたなか、トヨタ紡織ヨーロッパグループは、原価改善、品質向上に引き続き取り組む一方、市場の回復期に備えた布石を着実に実行しています。

当期の概況

欧州・アフリカ地域の自動車販売台数は、2009年度は前期比で約15%の縮小という厳しい状況にあります。

トヨタ紡織ヨーロッパグループとしても、この厳しい環境下で原価低減、新規顧客開拓に努めてきましたが、2009年度の生産台数は当初計画を下回り、売上高はわずかながら当初目標にはとどきませんでした。利益面でも収益構造改革活動に取り組んだものの、なんとか黒字を確保するにとどまりました。

2010年度の市場も、引き続ききわめて厳しいものと予測しています。

第1の理由は、欧州の自動車・部品メーカーに対する各国政府の経営支援の条件としてリストラ・プランの実行が要請されており、今後、雇用・賃金への影響が本格化してくることがあげられます。第2は、ギリシャの債務問題の顕在化でユーロへの信頼が大きく揺らいでおり、EU各国は思い切った緊縮対策に舵を切らざるを得ないこと。第3に、アフリカ諸国の中では南アフリカが資源をベースに確実な経済発展を見込まれていますが、今後の経済運営に不安が残ることがあげられます。

TOPICS

欧州で受注・設計、グローバルな生産を行う体制へ

2010年1月、トヨタのフランス工場向けにヤリス用シートの生産を開始しました。また、2011年中にはシートフレームとシートカバーの生産を開始できるように、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)の工場の建設を進めています。

さらに、トヨタ紡織ヨーロッパの統括会社の機能として開発・設計、生産技術、品質保証部門を増強するとともに、2010年2月にはミュンヘン事務所を新たに開設したことで、トヨタ紡織ヨーロッパグループとして、欧州で受注・設計、グローバルな生産を展開する体制・能力を確保しました。これを活かして、新規開拓に積極的に取り組んでいくことにしています。

重点戦略と目標

マーケットとしての欧州・アフリカ地域は、しばらくの間、回復は期待薄といえますが、それゆえにこそ、激戦区の欧州で競争を勝ち抜くことができれば、ブランドと商品が次なる時代の主流となることができると、競争力のある魅力に満ちた商品の提供に力を注いでいきます。

2010年度は、売上高だけでなく、利益面においても新生産ラインの立ち上げ費用もあって厳しい見通しです。トヨタ紡織ヨーロッパでは、品質マネジメントの強化とともに、品質保証の原点に立ち回り当たり前のことを当たり前に実行できるよう努めます。そのうえで、低操業時でも利益が出る収益基盤の確立を目指し、各事業体と一体になって、市場分析、競合ベンチマークに基づく製品戦略、トヨタ以外のメーカーに対する受注戦略への努力も続けます。



TBAIポーランド 新工場完成予想図



トヨタ紡織
取締役副社長
日本事業統括
経営改善推進本部長

鳥居 立雄
Ritsuo Torii

東北地区の再編、内装材事業の基盤整備、事業体の機能強化を進め、収益の改善を目指す。

日本の自動車需要が低迷するなかで、競争力の強化を図るため、2009年度は、東北地区における子会社の再編、内装材事業の基盤整備を進めました。

中期的な重点戦略については、低操業時でも利益を出すことのできる収益基盤の確立、競争力の強化、機能委員会の活用の3つをテーマに、日本グループの機能強化を進めています。

当期の概況

日本における自動車生産台数は、政府のエコカー減税による増産効果などがあったものの、北米市場を中心とした輸出の低迷などにより大幅に減少しました。

トヨタ紡織では、このような厳しい環境に打ち勝つために、関連会社の関東シート製作所(本社:岩手県)を子会社化し、トヨタ紡織東北に社名変更しました。同社は宮城県に新工場を建設し、2011年1月よりセントラル自動車株式会社 宮城工場向けに内装部品の生産を開始する予定です。

また、100%子会社のTB岩手をトヨタ紡織東北に統合するなど、東北地区を東海、九州に続く第3の拠点として、再編を進めています。

一方、トヨタ紡織、株式会社川島織物セルコン、豊田通商株式会社の内装材事業を統合し、新会社としてTBカワシマ株式会社を設立し、2010年7月から操業を開始しています。3社それぞれの強みを活かし、相互補完や相乗効果を発揮することで、内装材事業の競争力を高めるとともに、グローバル展開の強化を図り、世界トップレベルを目指します。



トヨタ紡織東北 宮城工場完成イメージ

重点戦略と目標

2010年度も引き続き、低操業時でも利益を出せる収益構造改革活動を地道に実行していきます。

特に、収益力の低い事業体を対象として、工場の再編、原価低減を確実に遂行し、競争力の強化を図っていきます。

また、生産変動に柔軟に対応できるモノづくり・品質のつくり込みの徹底を目指し、QCD (Quality, Cost, Delivery) 競争力を一層強め、そのためにトヨタ生産方式の自主研究会を推進し、生産性の評価指標を活用して生産マネジメント力の向上を目指します。

さらに、現在7つある機能委員会(経理、人事労務、CSR、IT、生産性向上、品質向上、安全衛生・環境)と各事業体とのチーム活動を強化し、現地現物^{*1}の徹底、改善事例の横展活動^{*2}、委員会メンバー全員の知恵出しによる問題解決のスピードアップに取り組み、個々の事業体のさらなるレベルアップを図っていきます。

^{*1} 自ら現地に足を運び、定量的、定性的情報を幅広く集め、決断し、実行する。

^{*2} よい事例を他の組織に応用すること。

TOPICS

富士裾野工場が生産開始

2009年9月に新富士裾野工業団地(静岡県裾野市)に富士裾野工場が完成し、生産活動と納入を開始しました。これまで関東自動車株式会社 東富士工場向けのシート、ドアトリムは、御殿場工場で生産していましたが、富士裾野工場へ順次移管し、生産の効率化、物流コストの低減を図っていきます。



Social Activities

よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す

「森づくり」を通して地域社会との きずなが深まり、交流が広がる	28
社会性活動の推進	30
お客さまとともに	34
社員とともに	36
サプライヤーとともに	41
地域社会とともに	43
株主・投資家とともに	45

027

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

国際NGO「プラン」とのタイアップにより建設したフィリピン オクシデンタル・ミンドロ州の小学校新校舎



緑豊かな加子母(かしも)の森

「森づくり」を通して地域社会との きずなが深まり、交流が広がる。

「森づくり活動」は、トヨタ紡織グループが日本や東南アジアの国々で展開する大切な社会貢献活動です。でもそれは、苗木を植えたり、間伐作業などで終わるものではありません。「森づくり活動」は自然環境を守り、育むとともに、活動を展開する地域で森を守る人々から自然の大切さを学ぶ機会となり、そこに暮らす人々と交流するきっかけにもなっているのです。



植林地での草刈り

先生は、豊かな自然と山を守る人々

トヨタ紡織グループの「森づくり活動」は、社会貢献活動の中でも「環境活動」に位置づけられていますが、実際の活動は、世代を超えた地域社会の人々とトヨタ紡織グループの社員を結びつけ、活動の継続により、その結びつきは深い「きずな」となってきました。また、「森づくり活動」に参加する社員とその家族は、森の機能、生態系への理解、森の癒しや地域社会における森の役割などを、ともに活動してくれる地域の方に教わったり、体感したりすることで、社会人として成長できる機会を得ています。

「森づくり活動」は、新入社員研修の重要なプログラムです。若い社員は、企業の社会貢献活動の意義を学び、森林作業を経験することはもちろんのこと、地域社会の方との交流のあり方を体験的に学ぶことができるのです。



加子母明治座(築115年)での
2010年度新入社員の植林研修



加子母 森づくり活動の集合写真



プレートの木に取りつけて
いきます

新入社員研修で「森づくり活動」に参加したのを機会に、以来、社員参加の活動に毎回参加しています。仲間たちと一緒に植林や間伐、下草刈りなどに汗を流すうちに、日常生活では気づかない自然の美しさを感じることができ、この自然を私たちが守っていきたくて考えるようになりました。将来は海外での「森づくり活動」にも参加したいと思います。

岩橋 亜希奈 トヨタ紡織 総務部 第1総務室
Akina Iwahashi



里山の人と企業を結ぶ森づくり

「森づくり活動」を軸に、地域社会とトヨタ紡織グループの交流が深まっています。そのきっかけは、2008年1月からスタートした「トヨタ紡織グループ“環境の森”^{かしも}加子母」での取り組み。岐阜県中津川市加子母で繰り広げられる「森づくり活動」で芽生えた地域の方とトヨタ紡織グループ社員の交流は、今では、加子母の地域の人たちや中学生たちが「グローバル駅伝大会」に参加してくれたり、工場を見学してくれたり、交流の機会も増えてきました。

また、トヨタ紡織の女子バスケットボール選手が加子母の中学生たちにバスケットボールの楽しさを教えたりする取り組みも定着してきました。

加子母中学校で開かれた「加子母バスケットボールクリニック」に参加しました。トヨタ紡織の選手の方々がやさしく丁寧に教えてくださって、バスケットボールがもっと好きになりました。環境に関する取り組みに、私たち加子母の小中学生も一緒に参加したいです。

齋藤 久留美 さん 加子母中学校
Kurumi Saito



グローバル駅伝大会

トヨタ紡織の方が加子母と関わりを持っていたから、トヨタ紡織グループ「グローバル駅伝大会」に参加しました。社員の方しか参加できない大会に参加させていただきましたが、みんなやさしくて気軽に話しかけることができました。実業団の駅伝で優勝を目指してがんばってください。

石丸 拓実 さん 加子母中学校 生徒会長
Takumi Ishimaru



バスケットボールクリニック



「森づくり活動」の輪をさらに大きく

加子母での「森づくり活動」は、トヨタ紡織グループの社会貢献活動の一つのモデルと言えます。環境への貢献だけではなく、地域社会と深く関わり、地域の方と社員がきずなを深め、交流を拡大していく。加子母で学んだことを日本あるいは事業を展開する世界の各地域でも活かして、トヨタ紡織グループらしい社会貢献、環境貢献の輪を広げていきたいと考えています。



2010年度 森づくり活動計画(予定)

主催	地域	今後の活動計画	協力事業体
トヨタ紡織九州	佐賀県神埼市脊振 ^{せぶり}	2年目の森林整備活動継続	—
トヨタ紡織滋賀	滋賀県甲賀市	2010年内に滋賀県および甲賀市との協定調印(調整中)し、森林整備活動を開始予定	—
トヨタ紡織東北	宮城県黒川郡大衡村 ^{おおひら}	2010年7月より社員による森林整備活動開始	—
トヨタ紡織アジア	タイ ラオーン県 ニコンパッターナー郡	在タイ生産会社6社との協同で森林整備活動を継続	SKオート インテリア、STBテキスタイルズ インダストリー、タイ シートベルト、トヨタ紡織フィルトレーション システム(タイランド)、トヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド)、トヨタ紡織サイアムメタル
トヨタ紡織	インドネシア プロモ・テンゲル・セメル国立公園	5年目(最終年)の活動	トヨタ紡織インドネシア
	岐阜県中津川市加子母	3年目の活動(森林整備・地域交流・青少年育成 ほか)	タカテック、TBエンジニアリング、TBクリエイティブスタッフ、TBコーポレートサービス、TB物流サービス、トヨタ紡織滋賀

社会性活動の推進

Enhancing Corporate Social Responsibility

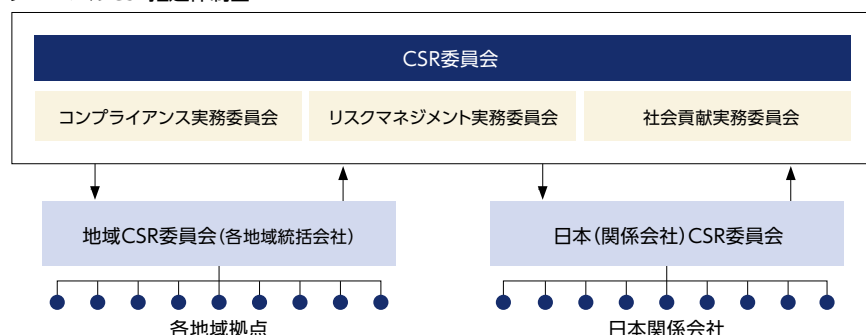
トヨタ紡織グループは、世界各地のステークホルダーとの良好な関係を築くために、法令・規則・倫理を守るとともに、企業市民としての責任を果たし、社会からの期待と信頼に応えていきます。

社会性活動の基本

トヨタ紡織グループは、社会から寄せられる期待や信頼に応え、責任ある行動を貫いていくために、「基本理念」「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」に基づいた活動を展開しています。また、コンプライアンス、リスク

マネジメント、社会貢献活動をCSRの重点活動と位置づけ、ステークホルダーに対する取り組みとともに、グローバルに事業活動を展開する企業として強力に推進しています。

グローバルCSR推進体制図



コーポレート・ガバナンスの強化

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

コーポレート・ガバナンス体制

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

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、監査計画に基づきトヨタ紡織の主要会議体に出席するとともに、各部門への聴取・往査を行い、取締役の業務執行および子会社の業務や財務状況を監査しています。また、監査役直轄の監査役室に専任スタッフを置き、監査役の機能強化を図っています。

さらに執行役員制度により、経営の意思決定と業務の執行を区分し、経営の効率化と業務執行の監督機能の強化を図っています。

内部統制の整備状況

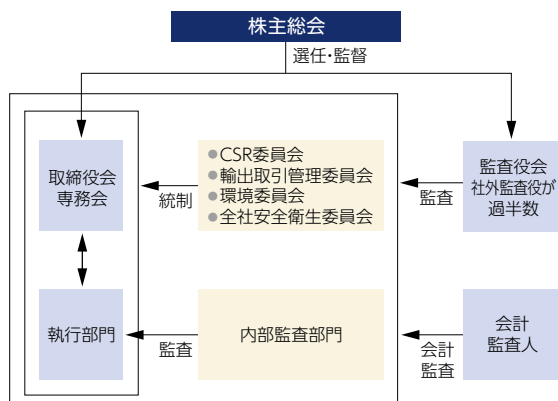
トヨタ紡織グループは価値観、行動パターン、思考様式を表現した「TB Way」を制定し、健全な企業風土を醸成するとともに、社員に各種の教育を通して、業務を遂行するうえでの心構えである「トヨタ紡織グループ行動指針」を徹底しています。

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の推進

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。

2009年度も、株主・投資家のみなさまに対するさまざまなIR活動などを通じて会社情報を公開。また、その他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活動も積極的に展開しています。



コンプライアンスのさらなる浸透

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

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

コンプライアンス推進体制

トヨタ紡織グループのコンプライアンス強化のため、社長をトップとするCSR委員会を定期的に開催しています。海外においては、地域統括会社を中心とした「地域CSR委員会」（北中南米、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカの4地域で設置）、日本関係会社

においても「日本（関係会社）CSR委員会」をそれぞれ設置し、グループ一体となった活動を進めています。

また、人事労務、安全衛生、環境など機能ごとの社内各委員会で、関係法令の遵守に向けた各種活動を実施しています。2009年度は、グループ全体のコンプライアンスにかかわる年度方針、活動推進状況のフォロー、法令遵守状況の自主点検結果の報告などを議題として、CSR委員会を5回開催しました。

コンプライアンス活動

トヨタ紡織グループでは、PDCAによる以下の取り組みにより、活動のレベルアップを図っています。

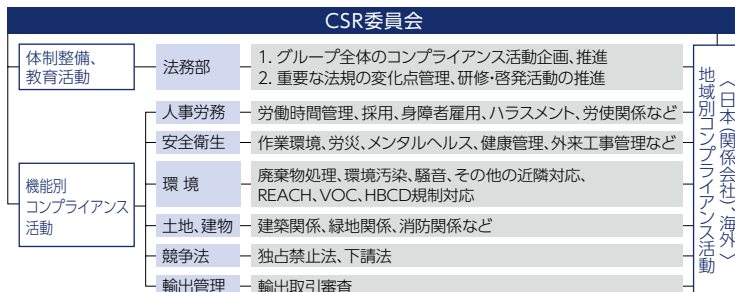
- 1 各機能、グループ各社での計画策定と改善の取り組み
 - 2 コンプライアンス自主点検の実施と不備事項への対応
 - 3 サプライヤーへの『取引先CSRガイドライン』の展開
 - 4 教育・啓発活動の実施
- など

「トヨタ紡織グループ行動指針」の浸透

トヨタ紡織グループでは、社員一人ひとりがコンプライアンスに照らしてとるべき行動をまとめた「トヨタ紡織グループ行動指針」を策定しています（2008年改訂）。日本子会社においても、この行動指針を共有し、海外の各拠点ではこの行動指針を基礎として各国の

031

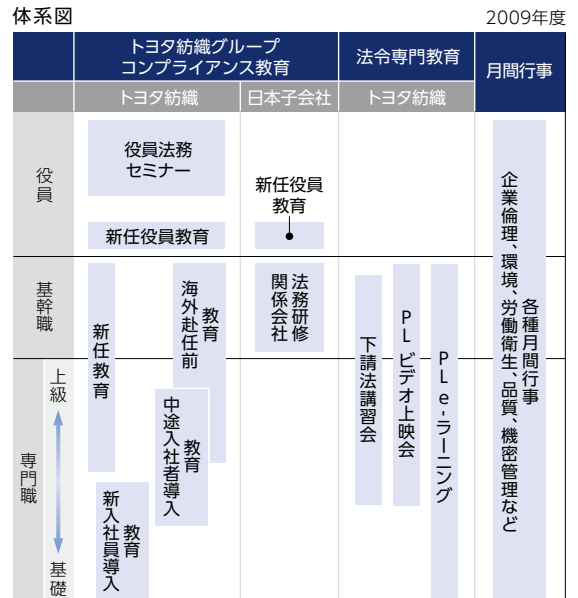
コンプライアンス推進体制



コンプライアンスにかかわる教育・啓発実績

	内容	2009年度 延べ参加人数
役員研修	株主総会	110人
	内部統制	
	インサイダー取引規制、適時開示	
	役員の責任・義務（新任役員向け）	
新任研修	コーポレート・ガバナンス	313人
	マネジメント	
	コンプライアンスマインド	
導入研修	コンプライアンスマインド、行動指針	512人
海外スタッフ研修	海外事業体マネジメント	44人
	各国の会社法制（海外事業体役員向け）	
法令専門教育	下請法	2,308人
	PL法（e-ラーニング含む）	
月間行事	企業倫理強化月間部長説明	65人
子会社研修	情報展開	38人
	役員の責任・義務（新任役員向け）	
		合計 3,390人

体系図



法令・慣習を反映した行動指針を作成し、社員のコンプライアンス意識の向上に役立てています。

教育・啓発

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

各層ごとに実施する階層別教育の中で、それぞれの職位に必要なコンプライアンス知識を解説し、全社員が修得できるようにしています。2009年度の階層別教育では、延べ約830人がコンプライアンスに関する講義を受講しました。また、役員向け、海外赴任者向け、子会社向け、法令別研修など、階層別教育を超えて必要な教育を企画・実施しており、2009年度は、延べ約2,500人の社員がこれらの教育を受けました。

さらに、社内報の連載「しっ得なっ得コンプライアンス」、法務部からコンプライアンス関連情報を発信する「法務レポート」などにより、こまめな啓発活動を実施しています。

企業倫理強化月間の取り組み

毎年10月を「トヨタ紡織グループ 企業倫理強化月間」として各種の点検・啓発活動を実施しています。2009年度は次の内容について、グループ全社で活動しました。

• トップメッセージ発信

社長から社員へのコンプライアンスメッセージ

• 職場ミーティングの実施

職場単位での「TB Way」「トヨタ紡織グループ 行動指針」の確認と、よりよい職場づくりに向けてのディスカッション

• 職場自主点検

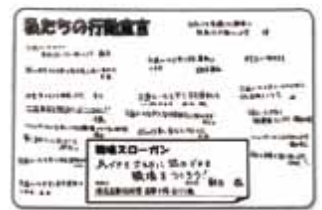
チェックリストによるチェックと不備事項への対応

• 私たちの行動宣言

社員一人ひとりによるコンプライアンスへの決意のよせ書き



TBテクノグリーン主催研修会



職場ごとに実施したよせ書き

相談・通報窓口の運用

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」、社外に弁護士による通報窓口を設置し、コンプライアンスなどに関して、相談しやすい環境を整えています。また、日本関係会社、海外各拠点においても相談窓口を置いています。

リスクマネジメントの強化徹底

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

リスクマネジメント基本方針

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

リスクマネジメント体制

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

統括し、グローバルなリスクマネジメントに努めています。(30ページ グローバルCSR推進体制図をご覧ください)

リスクマネジメントのレベルアップ

2008年度に「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・組織化を行うとともに、想定されるリスクについての対応策をまとめた「危機管理ガイドブック」を作成しました。2009年度は、「危機管理ガイドブック」の浸透、危機管理の初動対応(クライシスマネジメント)の有効性確認、緊急連絡網のさらなる整備に取り組みました。また、豊橋地区拠点に緊急地震速報システムを導入するなど、防災体制の充実にも取り組みました。さらに帰宅困難者対策と災害復旧に供するために、防災用備蓄倉庫を各拠点に設置しています。



社長による防災用備蓄倉庫の点検

2010年度は、トヨタ紡織で「全社交通安全委員会」の立ち上げをはじめ、「危機管理規定」と「危機管理ガイドブック」の改訂、グローバルなリスクマネジメントの強化徹底に取り組んでいきます。

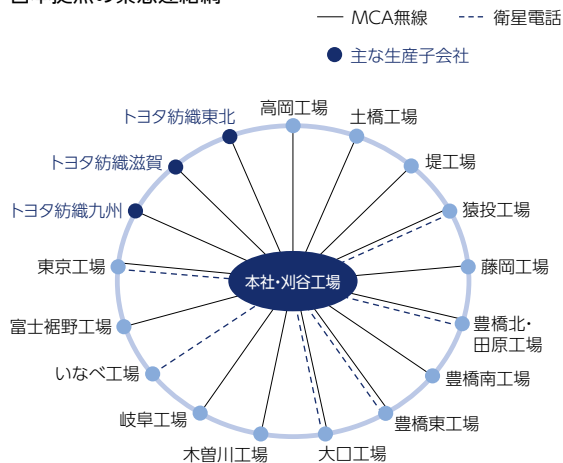
危機管理の初動対応の有効性確認

2009年度は、危機管理の初動対応(クライシスマネジメント)における危機情報速報「ショットガン」による即時発信、情報収集が有効に機能。情報受信後、経営トップの判断により即時に対策本部が設置され、速やかな危機対応を実施した事例があり、有効性が確認できました。これは、リスクが経営トップに速報されるしくみで、海外各拠点からのリスク情報速報システムとしても、十全に機能していることが確認されています。

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。2009年度は、トヨタ紡織東北をネットワークに加えました。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、海外各拠点についても、衛星電話を中心に、ネットワーク整備を進めていきます。

日本拠点の緊急連絡網



* 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。

機密管理と情報セキュリティ

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

推進体制の強化と基本行動の徹底

トヨタ紡織においては、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。2009年度は「機密管理規定」に基づき、マニュアルの整備を行い、運用ルールの徹底を継続的に実施

しています。また、各々が定期的に行う自主点検に合わせ、統括部署が現地点検を行い、管理状況のレベルアップを図っています。社員に対しては、機密管理の項目を記載した「社員が行う機密管理行動のポイント」を作成。社員の意識向上を図るとともに、パソコンの持ち出し禁止など、情報機器の使用・管理、情報リスク軽減方法などの機密管理行動の基本を徹底しています。

2010年度は、情報漏洩に対処するしくみを整備し、情報漏洩を想定した訓練を実施し、活動のレベルアップを図っていきたいと考えています。

知的財産管理の取り組み

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

特許出願体制の強化を目指して

トヨタ紡織では、事業規模に見合う特許出願件数とその質の向上を図るための教育に力を入れています。2009年度は、中堅技術者を対象とする「特許出願」と「特許保証」をテーマとする講座を開講。延べ500人

が受講しました。また膨大な特許情報を整理・解析し、開発部門に対してタイムリーな情報提供を行っています。

お客さまとともに

Improving Quality to Meet Customers' Expectations

トヨタ紡織グループでは、お客さま第一に徹した品質向上活動の強化、推進に取り組んでいます。

お客さまに対する基本的な考え方

品質に対する社会的関心がますます高まっています。トヨタ紡織グループでは、お客さまを第一に考えた製品づくりに取り組むとともに、品質保証の原点に立ち返り、品質保証システムの再構築を進めています。

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、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、2006年度から推進しています。これはトヨタグループの創始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。トヨタ紡織グループでは、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、生産などのすべての段階で、よりよい品質保証のしくみづくりに取り組んでいます。

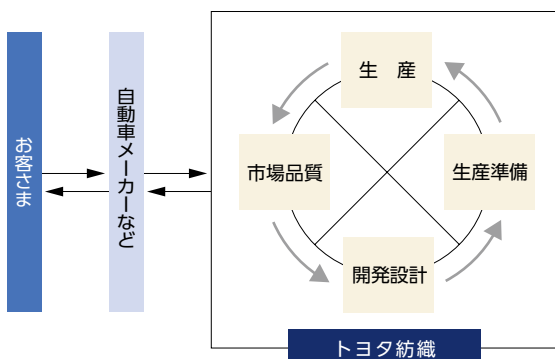
品質保証システムの充実

トヨタ紡織グループでは、品質保証の原点に立ち、お客さまに満足し、感動していただける製品をお届けするために、品質保証システムの充実を図っています。

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、グローバルな市場においても、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。また、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取り入れるなどの取り組みによって、「お客さまの声」にお応えしていきます。

* 自ら現地に足を運び、定量的、定性的情報を幅広く集め、決断し、実行する。



品質保証の原点

トヨタ紡織グループは、品質第一という原点に立ち返るために、品質保証を再構築することを方針に掲げています。

トヨタ紡織グループでは、以下の3点を品質保証の原点と再認識し、品質保証の諸活動に取り組んでいます。

- 1 品質を織り込んだ図面をつくりあげること
- 2 図面品質を保証する工程をつくること
- 3 日常品質のつくり込みを徹底すること

また、「品質総点検」として、締め付け、溶接といった重要特性について確認表に基づき、工場自主点検、役員点検を実施しています。

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、欧米はもちろん、世界の多くの自動車メーカーの要求に応える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、トヨタ紡織5工場のほか、海外拠点24社で認証を取得しました。取得した工場・各拠点においては、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。

なお2009年度は寧波亜楽克、トヨタ紡織オートモーティブ インディア、トヨタ紡織南アフリカの3社が認証を取得しました。

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。

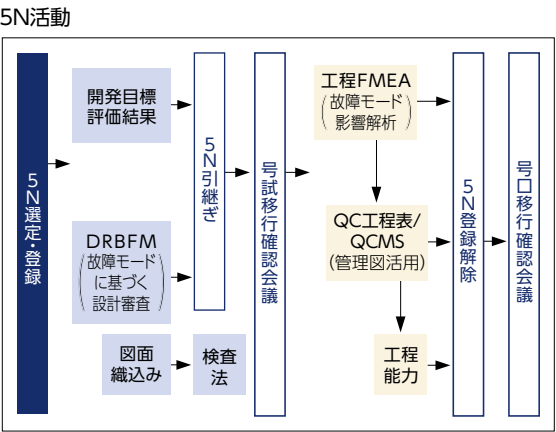
この考え方を生産部門だけでなく、開発、生産準備などのスタッフ部門に広げて改善活動に取り組みました。また、品質事例展示会を開催するとともに、展示資料をグループ各社にも配布しています。



品質事例展示会

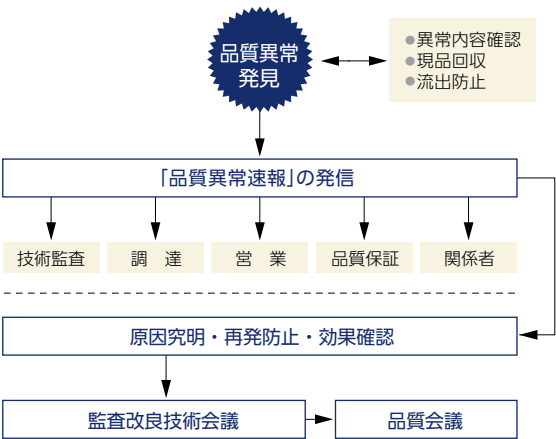
重要品質問題の未然防止

製品のクレームや重要品質不具合を未然に防止するため、製品化が検討される部品のすべてを対象に5N活動を実施しています。5N活動とは、新製品を設計するにあたって「新構造、新材料、新工法、新工程、新用途」の5つの視点で新規点や変化点が存在するかどうかを確認し、それによる不具合を事前に排除する活動です。例えば、新製品の設計時に、これまで使用したことのない新材料を用いる場合、5N活動の対象製品と認定・登録され、開発、生産技術、調達、品質部門が一体となって重要品質不具合の未然防止活動や評価・確認活動を実施します。この5N活動を経ないものは製品化されません。



お客さまの立場に立った信頼性確認評価

製品の信頼性確認評価については、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想定した実車での耐久評価を実施しています。発生した不具合については、速やかに対策を講じ、品質・コスト低減活動や、量産中の製品の性能・機能から傷・汚れまでをチェックする製品監査も実施しています。



市場不具合の早期発見・早期対策

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

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

グローバル品質の支援施設

高岡工場にある「グローバル品質向上支援センター」では、品質問題の現状や品質管理手法を視える化することで、品質に対する意識向上を目指しています。また、「品質技術支援道場」では、製品やトヨタ紡織グループの固有技術を、現地現物で確認・体験することができます。



品質技術支援道場での研修

社員とともに

Relations Based on Mutual Trust and Mutual Responsibility

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

信頼して働ける会社と積極的・主体的に協力する社員が築く関係

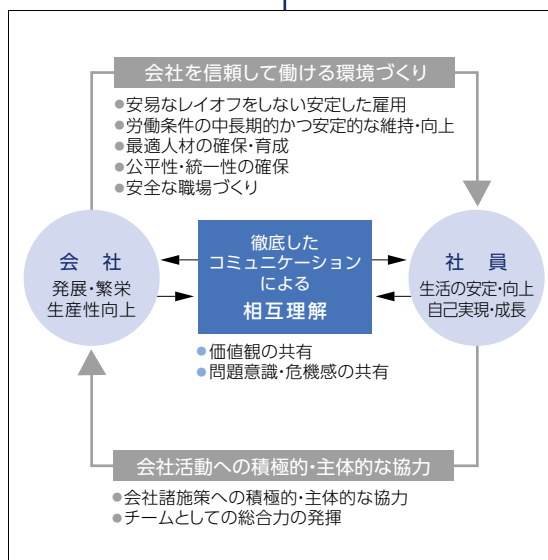
トヨタ紡織グループにおける社員と会社の関係の基本は、徹底的なコミュニケーションによる相互理解です。経営トップや管理監督者による情報伝達、職場での上司と部下との話し合いなど、あらゆる機会を通じてコミュニケーションを深め、価値観や問題意識、危機感を共有しています。

会社の発展・繁栄は社員の幸せに一致する

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

人事労務の基本的な考え方

相互信頼・相互責任関係の確立



トータルに社員を育てる人材育成

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

グローバルな人材育成

グローバルな事業展開に対応し、グローバルワンカンパニーとして発展するために、海外グループに出向する人材の育成（海外赴任前教育）と現地採用社員の教育（ローカル人材育成）に取り組んでいます。グローバル教育の最重要課題は、「TB Way」を実践できる人をつくることです。特に「TB Way」にある“挑戦”“絶え間ない改善”“現地現物”“真因追求”“一気呵成の実行”を、「問題解決行動」ととらえ、それを身につけるために問題解決教育プログラムを実践しています。

また、海外の地域統括会社または各拠点でのキーマンとなる問題解決トレーナーづくりを2007年度から開始。育成したトレーナーが、今度は現地社員を教育します。2009年度は、中国・欧州エリアで10人以上、合計約30人が受講し、2010年度はさらに拡充します。

TB Voice



問題解決コースのトレーナーを目指して

トヨタ紡織ヨーロッパ
人事総務部
カトレーン・カム
Kathleen Kam

「問題解決コース」を学ぶチャンスをいただきとてもうれしく思っています。まず理論的な視点から課題にアプローチする手法を学んだのですが、内容がとても抽象的だと感じていました。しかしすぐに、自分には学んだことを実践に移すだけの経験がまだ足りないのだと気づかされました。でも、ほかのグループ会社から来たメンバーとともに参加したことで、国際的で積極的な雰囲気を体験でき、しかも自分と違う考え方を受けとめる方法も学びました。欧州・アフリカ地域のきずなも深まったと思います。こんな機会をもっとつくっていただきたいですね。

「問題解決コース」のトレーナーになり仲間へ伝えられたら、とてもやりがいがあるだろうと思っています。次は、“どう教えるか”を学ぶ予定です。思考フレームを身につけ、仕事に活かすことができると確信しています。同僚たちがトヨタ紡織のカルチャーをしっかりと把握できるように学んでいきたいですね。

教育体系

トヨタ紡織の教育体系は事務・技術系と技能系に大別されます。事務・技術系の教育内容は、全社教育と専門教育を柱とし、全社教育の共通教育メニュー（グローバル教育コンテンツ）は「TB Way」「方針管理」「問題解決」「OJT」により構成されます。方針管理、問題解決を学んだら、OJT教育により自らの職場でどう活かすかについて学びます。2006年度以降は、OJTサポート研修（職場先輩制度）を導入、大きな成果をあげました。また、専門教育では、品質、原価・財務、技術開発、生産技術、生産などの分野の専門知識、スキルについて学んでいきます。

技能系の教育では、モノづくりで大切な技能を伝承し、日本国内外の製造現場を強くできる人材育成を目的としています。その柱が2009年3月からスタートしたGDC（技能伝承センター）です。技能や教え方をバラツキなく同じレベルにするために着実に技能を積み上げ、実力をアップしています。



GDC (技能伝承センター)

また、自己啓発支援や通信教育支援を通して、自己実現の可能性

に挑戦する社員をサポートしています。

2010年度は人材教育をさらに充実し、その内容を各地域グループ向けに展開していきます。

TOPICS 新入社員の成長の場－OJTサポート研修

目をかけ、手をかけ、心をかける…。トヨタ紡織では、上司・先輩が日々の業務を通じて、新入社員を仕事からメンタル面までをサポートし、1年間の育成スケジュールに沿って、「TB Way」を実践できる人材へと育成します。2009年度は、255人の新入社員が上司・先輩のマン・ツー・マンのサポートのもと成長の機会を持つことができました。また2009年7月には、優秀ペアの全社発表会を開催。250チームがエントリーして、13チームが発表しました。



OJT成果発表全社大会



OJTで報・連・相を徹底

全社教育体系
（事務・技術系）

2010年度

全社事務・技術教育								専門教育					職場教育	
	理念	管理・監督者教育 (マネジメント教育)	方針管理	問題 解決	グローバル教育		OJT サポート	自己啓発 語学その他	品質	原価・ 財務	技術 開発	生技・生産	機能 別	各部
					日本	各地域								
基幹職	行動指針・TB Way 豊田綱領・基本理念・	● 経営 マネジメント 研修	MAST 方針管理、 日常管理	向上プログラム 管理能力	海外赴任前教育	● 特別養成塾 海外拠点長	● 幹部教育 グローバル 人材育成 ローカル	TOEIC	● マネジャー 品質教育	● 財務諸表の 見方		労働衛生教育 環境マネジメント	機能別 専門教育	部内勉強会・外部研修参加など OJT
(上級・中級・初級) 専門職		● 中途採用者 教育	● 自工程完結*1	中特 初特					(職場先輩制度) OJTサポート研修	● 有効活用 データ SQC 7つ道具 QC2.0 もの見方 的	● 製品開発の 流れ	● 原価		

（技能系）

2010年度

全社技能教育										工場別教育(各工場)	
	理念	管理・監督者教育	QC		TPS	技能認定 制度	技能 向上・伝承	将来の 核人材育成	グローバル 社員養成	技能 道場	指名業務 資格
基幹職	行動指針・TB Way 豊田綱領・基本理念	新任研修 管理能力向上 プログラム (問題解決)	世話人 研修	育成指導会 QCインストラクター 海外事業体	TPS トレーナー	技能コンクール 現代の名工 あいちの名工 国家技能検定	GDC(技能伝承 センター)での訓練	トヨタ紡織 学園	海外赴任前教育 特別養成塾 海外拠点長	配属前技能訓練 新人・中途	トレーナー 衛生管理者等 危険物取扱責任者 作業主任者 指名業務 免許・資格
(上級・中級) 技能職		TWI トレーナー養成 教育	アドバイザー研修 リーダー 交流会		リーダー 研修				TPS上級 TPS基礎		
実務 技能職		●若手リーダー 研修									
基礎 技能職		●新入社員教育									

*1 品質は工程でつくり込むという考え方。「自分の担当範囲で悪いものをつくらない」「次の工程に決して迷惑をかけない」というモノづくり
*2 Quality Control(品質管理) *3 Toyota Production System(トヨタ生産方式)

グローバルに展開する「TB Way」

価値観と行動を方向づける「TB Way」

トヨタ紡織グループは、良品を廉価で量産するメーカーであり、「社会に役立つもの、お客さまがほしいときに、お手頃な価格で提供し、より多くの人にクルマの良さを享受してもらいたい」という豊田喜一郎の精神を受け継いでいます。

しかし、製品を量産するには、多くの部署や多くの人の手が必要になります。多くの人たちが同じ認識で協力し、調和し連携し合って仕事にあたらなければ、良い量産

のモノづくりはできません。しかもトヨタ紡織グループは、22カ国86社のグループ会社を擁し、広く事業を展開しています。そこで、トヨタ紡織グループが定めた「ビジョン」や「年度グローバル方針」の実現を目指して進んでいくために、世界中の全社員の行動を支える共通の価値観、行動パターン、思考様式を表現した「TB Way」を理解し、それを自然に行動に移せるように、社員の教育と研修をグローバルに展開しています。

TB Voice

トヨタ紡織グループの

一人ひとりの意識と行動を支える、「TB Way」

「TB Way」は、トヨタ紡織グループの全社員が基本理念、ビジョンの実現に向けて大切にしていかなければならない価値観、行動パターン、思考様式です。

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

- 1 創造力と勇気をもって、夢の実現に向けて挑戦する。
- 2 より高い目標の実現を目指し、絶え間ない改善を行う。
- 3 現地・現物で課題を深く分析し、真因を追求する。
- 4 決断された事は情熱と使命感を持ち、一気呵成に実行する。
- 5 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。
- 6 常にオープンでグローバルな意識を持ち、多様な価値観を尊重し受け入れる。
- 7 良き企業市民として、良識ある行動をとり、社会との調和を目指す。
- 8 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。

明るく、素直な、 この国の人たちのよさを大切に



トヨタ紡織フィルトレーション システム
(タイランド) 社長

井上 忠裕
Tadahiro Inoue

当社は、タイでフィルター・パワートレイン部品を製造する操業8年の新しい会社です。したがって、「TB Way」に基づいて社員の進むべき目標を明確にして、わかりやすく解説し、人材の育成を進めていくことは、会社の継続的な発展のために大切なことです。当社の社員はみな、明るく、素直です。こんな社員一人ひとりのよさを発揮してもらうためには、小さなことでも活発にディスカッションを通して個人の思いを吸い上げることが重要です。問題が起きたときがチャンスと考え、目の前にある事実を照らして議論を重ね、自分たちの力で課題を解いていく。その過程で「TB Way」の考え方や行動パターンを身につけていけるよう指導しています。

安定した労使関係の構築

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

雇用の安定と公正・公平な評価・処遇

「安易なレイオフをしない安定した雇用」「労働条件の中長期的かつ安定的な維持・向上」を基本に、雇用の安定を図っています。処遇にあたっては、差別のない公正・公平な施策を実施しています。また、採用では

「最適人材の確保・育成」を目指し、現在の人員構成、経営戦略、環境の変化などを考慮した中長期的な計画に基づいて行っています。

労使のコミュニケーション

トヨタ紡織では、良好な労使関係を維持・向上させるために、労使協議会、労使委員会、労使懇談会、生産委員会、安全衛生委員会などの場で、賃金・働き方・生産・安全など幅広いテーマについて労使が話し合い、安全で生き生きとした職場づくりに努めています。

年2回開催される「MEET*」の場では、会社を取り巻く環境・人事労務に関する課題・施策等を全社員に浸透させるとともに、各職場の課題を吸い上げる活動を行っています。

海外グループにおいても労使懇談会などを開催し、コミュニケーションを深めています。

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

安全な職場づくり

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

安全衛生基本方針

安全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。

グローバルでの安全衛生活動の展開

安全な職場づくりを目指し、トヨタ紡織グループをあげて安全衛生活動を行っています。

トヨタ紡織の全14工場では、OSHMS*¹に基づいて職場のリスクアセスメント活動*²を進めています。高岡工場は、2008年に豊田労働基準監督署からリスクアセスメントモデル工場に指定され、2009年3月にリスクアセスメント活動が正しく理解され推進できている会社として認定されました。

今後は、アジアや中国地域をはじめ他地域でもリスクアセスメント教育や実習を実施して、トヨタ紡織グループのリスクアセスメントの推進と定着を図っていきます。

*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

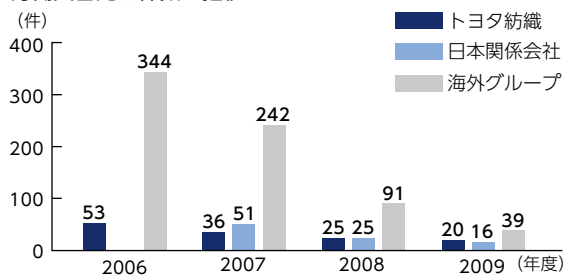
安全文化の構築

安全衛生活動によって労働災害は年々着実に減少していますが、さらなる「安全文化の構築」を図るため、2009年度は、トヨタ紡織の全工場で「安全道場」を開設し、安全行動の基本的な訓練を実施しました。製造部門の約5,000人全員が、意識改革と基本行動に関する100項目の試験に合格しました。

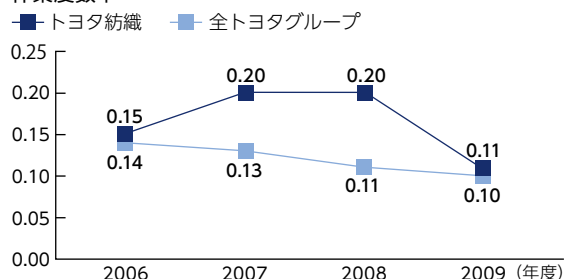
2010年度は、事務・技術部門約5,000人に対しても「安全道場」で安全の基本行動を訓練し、社員全員に対して安全意識の浸透を図っていきます。また、日本関係会社および海外グループでの取り組みも強化していきます。

外来工事については2008年に「トヨタ紡織安全衛生協力会」を設立し、構内の外来工事における安全衛生の取り組みを充実させてきました。2009年度は、安全教育、工事現場のパトロールなどを実施しました。

労働災害発件数の推移



休業度数率



休業度数率=休業災害死傷者数/延べ労働時間数×1,000,000

心と体の健康づくり

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

健康増進のための予防活動

2009年度は、トヨタ紡織と日本関係会社の全社員、海外グループの駐在員とその家族を対象とする健康診断を実施、100%受診することができました。また、トヨタ紡織では2009年度から、禁煙5カ年活動をスタートさせました。医師による講演会を開催するなど禁煙教育・啓発活動に取り組み、2010年度は禁煙教室の開催や屋内喫煙場所の低減など活動をさらに強化していきます。

心の健康診断

トヨタ紡織では、心の健康度レベルを知るために「心の健康診断」を3年間で全社員に実施しました。診断結果に基づいて組織の健康度を分析し、職場の健康状態の特徴を各部にフィードバックすることで、社員の心の健康状態を把握し、職場環境の改善を図っています。

また、産業医によるメンタルヘルス教育や講演会なども実施しました。2009年度より「職場相談員制度」を新設し、25人の職場相談員を配置。社員が気軽に心の悩みについて相談できる体制をさらに整えていきます。

多様性(ダイバーシティ)の尊重

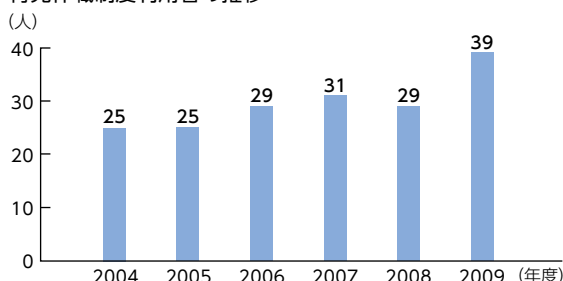
トヨタ紡織は、意欲ある社員がその能力を発揮し、生き生きと働き続けることができるように、職場環境の整備に取り組んでいます。

仕事と育児の両立支援

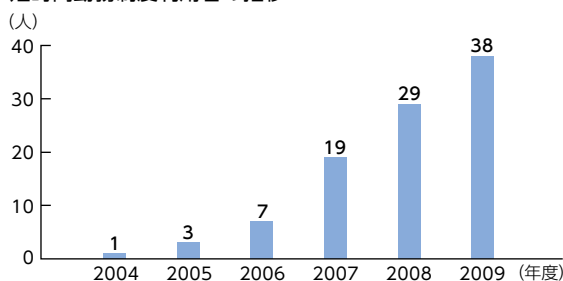
トヨタ紡織では、子が3歳になるまでの育児休職制度など、法を上回る制度を導入しています。また、トヨタグループ5社*共同で事業所内託児施設「たっちっハウス」を開設するなど、仕事と育児の両立を支援しています。

* 株式会社デンソー、株式会社豊田自動織機、トヨタ車体株式会社、株式会社ジェイテクト、トヨタ紡織

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



※ 利用日数1日から利用者としてカウントしています。

定年後の就労支援

定年退職者に働きがい・生きがいを感じてもらうとともに、経験とスキルのある定年退職者の戦力化が企業競争力確保に不可欠であることから、定年退職者全員を対象に、「プロフェッショナル・スタッフ」「スキル・スタッフ」制度を運用しています。2010年4月末現在で、120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。

障がい者の雇用促進

トヨタ紡織では、さまざまな職種で障がいを持つ社員が活躍しています。今後とも活躍できる職場の拡大や、職場での補助員、バリアフリー施設の拡充など、働きやすい職場づくりに努めていきます。

TOPICS 車いすの新入社員に合わせて環境整備

車いすで通勤する新入社員の入社に合わせて、バリアフリーの状況などを点検し、設備の改修や受入体制の整備をしました。具体的には、カードリーダーの位置を下げ、ドアノブをレバー式にすることで、入退室をしやすいしました。

また、食堂では、食堂スタッフにより食事の受け渡しを手伝っていただくなどの協力を得るなど、健常者と同じ会社生活を送ることができるよう努力しました。



バリアフリー対応のドア

個性・人間らしさの尊重

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

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

サプライヤーとともに

Growing Together with Our Suppliers

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

サプライヤーに対する取り組み

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

「調達基本方針」

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

法令遵守の取り組み

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

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

2009年度は、協力会*1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行い、求められる対応についてお互いに再認識しました。

*1 トヨタ紡織に部品や材料などを納入するサプライヤーで構成された任意団体

「トヨタ紡織 取引先CSRガイドライン」の制定と浸透

トヨタ紡織グループでは、「基本理念」「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」を、企業の社会的責任(CSR)の方針としています。この方針について、サプライヤーのみなさまにもご理解をいただき、ともに社会の持続的な発展に貢献していくことを目指して、2009年7月、「トヨタ紡織 取引先CSRガイドライン」をサプライヤーのみなさまに説明しました。

このガイドラインは、内外を問わず高まる企業の社会的責任への関心にサプライヤーとともに応えていくために、「マネジメント姿勢の共有」「製品・サービスの提供にお願いしたいこと」「製品・サービスをつくる過程でお願いしたいこと」の3本柱で構成されています。今後はその浸透を図るとともに、サプライヤーのCSR視点での取り組みをサポートしていきます。

グ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。2009年度は5月14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さま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で、優秀会社を表彰

グローバルSPTT*2活動の展開

グローバルに事業を展開するうえで、新たな生産ラインの開設時や新製品の立ち上げ時には、材料や部品、設備などのサプライヤーと連携の強化・拡大が必要です。トヨタ紡織グループは、日本はもちろんのこと各地域で生産・製造の準備段階から、サプライヤーのみなさまの生産工程での品質のつくり込みをサポートすることで製品の品質を確かなものにする活動を進めています。グローバルSPTT活動と呼ばれるこの活動は、外注部品の調達時に、品質、量、価格、物流、納期などさまざまな面から総合的にメリットを生み出す最適調達のしくみです。

活動にあたっては、訪問・指導・教育などの機会を通して、サプライヤーのみなさまとトヨタ紡織各部署とのコミュニケーションを充実させ、タイムリーに各工場に

TB Voice



チームで進めるSPTT活動

トヨタ紡織
調達部 グローバル生産品質室
グループ長

稲富 俊弘
Toshihiro Inatomi

サプライヤーには、大きな企業もあれば、家族だけで生産している会社もあります。経験や品質に対する意識も異なるため、それぞれのサプライヤーの立場に立った支援を行うことが大切だと考えています。SPTT活動は、トヨタ紡織グループの各部署とサプライヤーが一つのチームとして、立ち上がりに向けて課題を解決していくもの。サプライヤーに期待するだけでなく、サプライヤーの要望や事情を相互に理解して、品質意識の向上を図り、確かな品質のモノづくりを一緒に進めていきたいと思っています。

供給できるか、供給される部品の品質は高く安定しているかといったQCD(Quality, Cost, Delivery)の諸課題をサプライヤーとともに解決し、円滑な調達を実現することを目指しています。

今後は、各地域の実情に合った効率的な節目管理の

しくみを構築し、各生産事業体の工程保証度を立ち上り時点で確実なものにする取り組みを強化。品質のつくり込める標準作業を生産・製造の準備段階からつくりあげ、量産時の品質をより高いものにしていきます。

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

グリーン調達・グリーン購入の推進

トヨタ紡織グループは、「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。また、「環境にやさしい製品の開発・提供」「世界でもっともクリーンな工場」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積極的に活動を推進しています。

グリーン調達・グリーン購入の取り組み

トヨタ紡織では、事務用品などの消耗品はもちろんのこと、建物・設備についても省エネルギータイプのものを優先して購入するなど、循環型社会の構築に向けて、グリーン調達・グリーン購入を積極的に行っています。

2010年5月に竣工した猿投開発センター2号館では、「サステナブル・プラント活動」(59ページをご覧ください)の一環として、設計段階から環境負荷低減を目指してきました。自然換気や太陽光をささげる軒の深いバルコニーなど使用エネルギー削減を実現する構造と一体化した建築デザイン、100kWのソーラー発電システムや超高効率設備の導入などにより、一般的なビルに比べて1次エネルギー消費量を40%削減することができました。また、内装材などにエコ素材を採用するなど、徹底して環境にやさしい施設として注目を集めています。

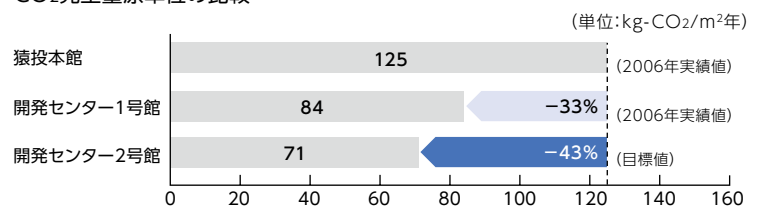


猿投開発センター2号館



卓越風に対してもっとも効果的な自然換気を行うエコボイド

CO₂発生量原単位の比較



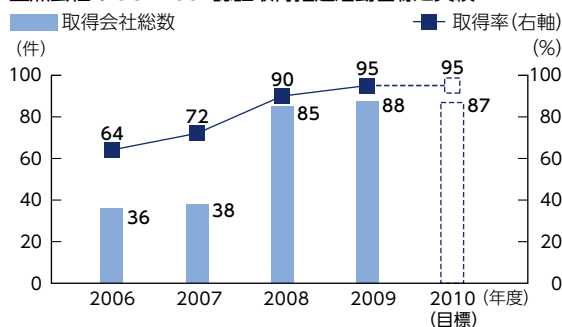
サプライヤーのEMS構築支援

循環型社会の構築を目指すためには、トヨタ紡織グループの活動だけでなく、サプライヤーを含めた環境保全活動の連携が欠かせません。トヨタ紡織は、原材料・部品・副資材・設備を納入しているサプライヤーに、ISO14001の外部認証取得を基本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、2009年度は、重点会社93社中、88社がISO14001を取得済となり、取得率も約95%となりました。

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

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

重点会社のISO14001認証取得推進活動目標と実績



ISO14001認証取得活動

	2006	2007	2008	2009	2010(目標)
対象社数	56	53	94	93	92
取得社数	36	38	85	88	87
取得率	64	72	90	95	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力会の会員会社が増えたことによる。

地域社会とともに

Together with Local Communities

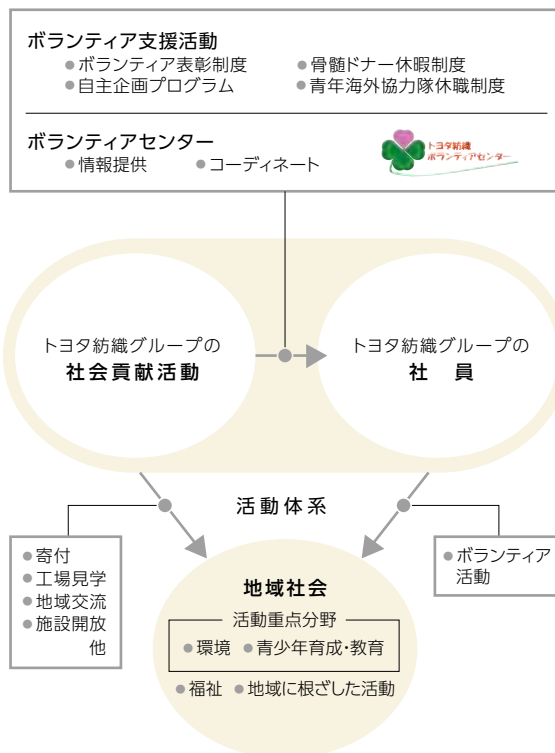
トヨタ紡織グループは、グローバルに事業を展開するうえで、よき企業市民として、それぞれの地域社会の方々とコミュニケーションを図りながら、地域の課題に応える社会貢献活動に取り組んでいます。

国境を越えてつながる笑顔づくり

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

社会貢献活動の推進体制

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



環境活動 —— “森づくり”

地球環境問題を社会、企業、市民の一人ひとりが真摯に受け止め、行動していかなければ、将来の地球環境を守っていくことは困難です。自動車産業を担う一員と

して、会社としてはもちろんのこと、社員一人ひとりが社会の要請に応えていく必要があると考え、さまざまな活動を行っています。

森づくり活動

トヨタ紡織グループでは、グローバル社会貢献活動の一環として、地球環境保護に貢献するために、インドネシア、タイ、日本を中心に森づくり活動（植栽、森林整備、地域交流）を行っています。



トヨタ紡織グループ
「環境の森」加子母(かしも)



トヨタ紡織グループ
「環境の森」大衡(おおひら)



【トヨタ紡織南アフリカ】



【トヨタ紡織 課長会・係長会】
伊良湖(愛知県田原市)

その他の活動

【トヨタ紡織トルコ】植樹活動の実施 【トヨタ紡織アジア】小川の水草とゴミ拾い
【トヨタ紡織オーストラリア】敷地内への植樹 【トータル インテリア システムズ アメリカ】植樹と環境美化の実施
【TBコーポレートサービス】ペットボトルキャップ回収活動 など

青少年育成・教育活動 —— “夢づくり”

「モノづくり」への熱い想いや夢を、未来を担う子どもたちに伝えていきたい。教育を受けることが困難な環境にある世界の子どもの力になりたい。そう考える

トヨタ紡織グループは、子どもたちの健全な成長をサポートするための取り組みを進めています。

強化クラブによるスポーツ振興

学校の授業や各種イベントに参加し、地域の子どもたちと交流しています。こうしたスポーツの技術指導を通じ、子どもたちの体力づくりや地域の活性化に貢献しています。



【トヨタ紡織】
陸上部の講師参加



【トヨタ紡織】
女子バスケットボール部によるクリニック



【トヨタ紡織 課長会】
フィリピンの小中学校新校舎建設に協力



【トヨタ紡織トルコ】
孤児院への食材の寄付

その他の活動

【トヨタ紡織南アフリカ】小学校へのイスの寄付 【トヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド)】小学校での図書館づくり
【トータル インテリア システムズ アメリカ】貧しい子どもにクリスマスプレゼントを贈る「エンジェルツリープログラム」へ協力／未熟児をサポートする慈善グループへの募金
【TBDNテネシー】貧困の学生に寄贈するための学用品収集活動「PIE Partner」への協力
【トリム マスターズ】地域の大学生の工場見学、実習受け入れ／片親の青少年をサポートする福祉団体への協力
【トヨタ紡織】ジュニアサポートクラブ／モノづくりなぜ？ なぜ？ プロジェクト など

福祉・地域に根ざした活動 —— “絆づくり”

トヨタ紡織グループは、グローバルに展開する事業を支えてくださっている、それぞれの地域のみなさまの力になりたい。地域に溶け込み、信頼される企業

であり続けたいと願い、地域社会との絆づくりに取り組んでいきます。

福祉

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



【トヨタ紡織】
ダウン症児との交流プログラム



【天津豊愛】
身体障がい者福祉施設での演芸大会開催



【トヨタ紡織】
地域のお祭りへの参加



【トリム マスターズ】
キッズクリスマス

その他の活動

【トヨタ紡織トルコ】身体障がい者リハビリセンターでのレクリエーション活動 【寧波垂楽克】老人ホームの清掃と交流会の実施
【トヨタ紡織フィルトレーション システム(タイランド)】献血活動 【トヨタ紡織オーストラリア】山火事被災地への寄付／地域交流イベントへの寄付
【トータル インテリア システムズ アメリカ】乳がん研究のための募金活動に参加 【トヨタ紡織アメリカ】福祉団体への協力
【トリム マスターズ】地域イベント「復活祭」への参加／募金呼びかけのボランティアの実施
【トヨタ紡織】救援衣料回収活動／「光の家バザー」運営に参加／豊田マラソン運営に協力 など

株主・投資家とともに

Active Communications with Shareholders and Investors

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

企業価値向上を目指して

株主・投資家のみなさまの支持と信頼に応えるために、
企業価値の向上に取り組んでいます。また、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。

2009年度の利益還元について

2009年度の業績については、63・64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
という考えに基づき、2009年度の配当金は前期比
7円減配の1株あたり13円(年間)とさせていただきます。
また、自己資本当期純利益率(ROE)は4.3%
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

トヨタ紡織グループの経営状況や事業戦略をご理解
いただくために、社長および担当役員によるアナリスト・
機関投資家向けの決算説明会を定期的を開催して
います。2009年度は、第2四半期終了後と期末後に開催
し、数多くのアナリスト、機関投資家のみなさまに参加
していただきました。アナリスト、機関投資家のスモール
ミーティングや個別取材も随時実施しています。

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



個人投資家向けセミナー

工場見学会の開催

2009年6月19日の株主総会後、高岡工場の工場
見学会を開催。26人の株主のみなさまに、シートの
組み立てライン工程などを見学していただきました。

また、アナリストを対象とした工場見学も、日本国内外
で随時実施。トヨタ紡織グループの事業活動、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
いております。

ウェブサイトによる株主・投資家情報の開示

トヨタ紡織のウェブサイト内に「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
同時にウェブサイトに掲載するなど、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>

2009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、5月／11月東京で開催)
	工場見学(中国、タイなどで実施)
	個別訪問(四半期ごとに実施)
個人投資家／株主	取材対応(随時)
	個人投資家向け会社説明会(名古屋など) 株主工場見学会(株主総会当日開催)

TB Voice



個人投資家に向けた活動にも さらに力を入れていきます。

トヨタ紡織
広報部 第2広報室
市原 大揮
Hiroki Ichihara

2009年度は、海外からのIR取材の積極的な受け
入れや英語表記の資料を充実させるなど、特に外国
人投資家向けの活動を充実しました。
今後は、個人投資家に向けた活動に注力。セミ
ナーなどを積極的に開催していきます。

Environmental Activities

事業活動のあらゆる面で環境保全に取り組む

環境ダイアログ	47
環境マネジメント	49
環境に配慮した開発・設計	55
生産における環境負荷低減の取り組み	56

タイ工業省より緑化企業として表彰されたトヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド)。木陰で涼しく社員が休憩時間によく利用するこの場所は、タイが発行した緑化記念誌の表紙を飾りました。



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

左から、トヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド) ウィラポン・ブンミー(Werapong Bunmee)、ワルニー・チップウェー(Warunee Tipvate)、エッタナワット・ファンワット(Ekthanawat Phangwat)、スタンヤー・ナマパッド(Sutanya Namapad)、スラサック・マニーネット(Surasak Manenete)

Environmental Dialogue

環境ダイアログ

コミュニケーションを深め、環境活動のさらなるステップアップを目指す。

トヨタ紡織グループは、2005年度に「2010年環境取り組みプラン」(49ページ参照)を策定し、2006年度からグループで本格的に連結環境マネジメントを推進しています。プランの最終年度を迎え、2009年度の環境活動レビューおよび目標達成の確認、次期プランの策定に向けた課題の明確化を目的に、トヨタ紡織グループ環境ダイアログを開催しました。

2009年度の環境活動レビュー

トヨタ紡織グループが行っている環境活動は、「地球温暖化防止」「環境負荷物質の低減」「資源循環」「環境経営」の4つ。これらの活動について、2009年度のレビューを行いました。

刈谷工場 非稼働時のエネルギーロス低減に取り組み、待機電力の低減、原動力設備の効率化によりCO₂排出量改善目標を達成しました。また、省エネワーキンググループの事務局工場として、改善アイテム・マトリックスをもとに省エネ改善事例の横展活動*1を実施し、改善促進を図りました。

猿投工場 猿投工場は、トヨタ紡織の約50%を占める排出物発生量の低減が課題となっていました。2009年度は、主な排出物である金属端材を中心に、歩留まりの改善・加工不良の低減で発生源対策を行うとともに、廃プラスチックのリサイクル化やリサイクルを想定した生産準備を進め、排出物排出量*2目標を達成しました。また、排出物低減ワーキンググループの事務局工場として、廃棄物低減のアイテム・マトリックスをもとに、排出物改善事例の横展活動を推進しました。

トヨタ紡織滋賀 当社は2007年8月に生産を開始しました。2009年度は環境マネジメントシステムの構築を行い、ISO14001の認証を取得しました。環境活動の第一歩として、産業廃棄物置場の床面を有価物と廃棄物

の区分けが見えるように色分け、「エコステーション」と名づけて社員の意識改革、廃棄物削減および資源の有効利用の徹底を図りました。

トヨタ紡織九州 CO₂排出量削減のためには、工場の生産量に左右されない固定電力の比率が非常に大きいことが課題でしたので、主電源を止められる設備、止めるには対策の必要な設備等を層別し、節電管理を徹底しました。

トヨタ紡織アメリカ 会長を委員長とした北中南米環境委員会を発足。省エネ活動では、複数の工場が現地現物*3で省エネ改善のアイデア提案・横展活動を行う「トレジャー・ハンティング」を実施し(58ページ参照)、原価低減にもつなげています。

トヨタ紡織ヨーロッパ 生産準備を進めている新規工場では、できる限り省エネタイプの設備や照明を採用しています。また、トヨタ紡織トルコなどの工場では、アーク溶接用ガス(CO₂)の使用量を低減したアーク溶接機を導入するなど、CO₂排出量の削減に高い効果をあげています。

トヨタ紡織アジア アジア・オセアニア地域の拠点では、トヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド)(52ページ参照)が中心的な役割を担っており、地域の環境活動を牽引しています。特に緑化を推進しており、2009年度はタイ国内



刈谷工場
副工場長
望月 郁夫



猿投工場
猿投第2製造部 部長
今枝 務



技術管理部
部長
蛭田 秋芳



トヨタ紡織滋賀
取締役社長
堀 悦朗



トヨタ紡織九州
業務部 部長
原田 孝幸



トヨタ紡織アメリカ
次長
ジェフ・ラッセル



トヨタ紡織ヨーロッパ
取締役
澤田 恒夫



トヨタ紡織アジア
副社長
野々山 博和



豊田紡織(中国)
総経理
山田 友久

刈谷工場 刈谷設備室
室長

小岡 芳美

猿投工場
猿投安全環境室 室長

中山 和典

トヨタ紡織滋賀
工場長

小川 博秀

工務室 室長

寛 孝重

トヨタ紡織アメリカ
係長

ジム・モーガン

中村 光太郎

トヨタ紡織ヨーロッパ
GM

加藤 敏

トヨタ紡織アジア
GM

三浦 慎二

トヨタ紡織フィルトレーション
システム(タイランド)
社長

井上 忠裕

豊田紡織(中国)
主査

村瀬 久雄

上海豊田紡
製造部 管理課 課長

安尻 容子

広州校泰
総合管理部 総務安全課
副課長

王 健明



環境委員会副委員長
取締役副社長

川窪 英夫

43工業団地3,300社の中から優秀企業40社に選ばれ、工業省より緑化優秀企業として表彰されました。

豊田紡織(中国) 中国では環境問題が懸念されるなか、環境法令の整備が急速に進んでおり、排水管理等の適切な対応を図ることが必要になっています。法令を

的確に把握し、全拠点で情報の共有化に努め、法令遵守の徹底を図っています。

- *1 よい事例を他の組織に応用すること。
- *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。
- *3 自ら現地に足を運び、定量的、定性的情報を幅広く集め、決断し、実行する。

低炭素社会、持続可能な社会の実現に向けたサステナブル・プラント活動

トヨタ紡織グループは、自然を活用し、自然と調和する工場づくりを目指し「サステナブル・プラント活動」〈59ページ参照〉を推進しています。この活動の目的・コンセプトを川窪副社長に聞きました。

川窪 サステナブル・プラント活動の目的は、低炭素社会、持続可能な社会の実現に貢献することです。企業に対しては、あらゆる環境負荷物質の低減を目指すことが社会から求められており、トヨタ紡織グループでは、開発・設計・生産の各段階で環境負荷を低減していくことが経営課題となっています。生産性素質を向上させるという観点での取り組みが必要であり、生産性を上げて少ないエネルギーでモノをつくる、開発・設計の段階からエネルギーの少ない製造方法を検討するなど、本来業務のなかで環境負荷低減を行い、これらが一体となった活動ができる工場をつくりあげ、世界中の工場に横展開していきたいと考えています。

技術管理部 生産現場では環境に配慮した新工法が求められていますので、生産技術を製品の開発・設計にリンクさせていくことが重要であると考えています。

また、開発・設計の現場である猿投開発センター2号館〈42ページ参照〉では、太陽光発電、雨水の利用、クールヒートトンネルを用いた地下熱の利用による室内の温度調節、自然の換気、自然光の活用など、環境技術を採用し、CO₂排出量の削減に貢献しています。

トヨタ紡織九州 愛知県から九州への輸送には、従来トラックを使っていましたが、鉄道に切り替えることで、CO₂低減75%を実現しました。今後もこのようなモーダルシフト*4の推進や、九州域内でのミルクラン*5、エコカーやエコ燃料の使用などを多面的に展開していきます。

- *4 荷物や人の輸送手段の転換を図ること。具体的には、自動車や航空機による輸送を、鉄道や船舶による輸送で代替すること。
- *5 一つの車両で複数の発荷主のところを回って配送貨物を集荷してくる巡回集荷のこと。

今後のよりよい環境活動のために

2010年度、あるいは中長期で環境活動を進めていくにあたっての展望や、環境部に望むことなどを聞きました。

トヨタ紡織滋賀 2010年度はISO14001環境マネジメントシステムを社内にしっかりと定着させていく年にしたいと思っています。また、潜在的なリスクを把握し、異常・苦情の未然防止活動をさらに充実・強化していきます。環境部には、活動情報の共有化をより進めていただきたいと思います。

豊田紡織(中国) 中国では、廃棄物を資源としてリサイクルするインフラがまだできていないこともあり、社員の環境に対する意識を高めていくことが難しい

状況ですので、環境部と連携して環境教育を充実していきたいと考えています。

トヨタ紡織アジア 工場や地域での活動には限界がありますので、世界中の環境メンバーが集まって意見交換や情報交換をし、今後の方向性などを話し合う場を設けていただきたいと思います。

トヨタ紡織アメリカ 地域に沿った活動をより進めるため、コミュニケーションの活発化が必要だと思います。また、グローバルな会議を定期的に行っていくべきだと思います。

ダイアログを終えて…

第1回目として、各地域、事業体の目指す方向や課題を明らかにしました。今後はトヨタ紡織グループとして環境取り組みを充実・強化するために、課題を共有して、低炭素社会・持続可能な社会の実現に向けて、継続的改善を図っていききたいと考えています。

その一環として「トヨタ紡織グローバル環境委員会」を2010年6月に立ち上げ、真のグローバルカンパニーにふさわしい環境活動を推進していきます。



司会
環境部 部長
平岩 良彦



環境部 環境管理室 室長
浅井 好治

環境マネジメント

Environmental Vision & Management

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

2009年度の環境取り組み結果

トヨタ紡織グループは、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」を2005年度に策定し、グループで共有しています。取り組みプランにおいては目標を設定していますが、当初目標を確実に達成するため、年度ごとにより厳しいチャレンジ目標(自主目標)を設定し、取り組みを強化してきました。

2009年度の環境活動を振り返ると、生産においてはシンプル・スリム・コンパクトをキーワードに革新的な技術開発に取り組むとともに、省エネルギーを追求した生産ライン構築を進め、地球温暖化防止、環境負荷の低減、資源循環、環境経営に関するチャレンジ目標を、CO₂排出量を除いて達成することができました。

また、2008年度から開始した「グローバルCO₂削減活動」の推進により、トヨタ紡織グループをあげてCO₂削減に挑戦し、一定の成果が見られるようになりました。

環境取り組みのさらなるステップアップを目指して

2010年は、「2010年環境取り組みプラン」の最終年であることから、これまでの活動を踏まえ、トヨタ紡織グループとしての新たな環境取り組みプランの策定に取り組みます。(47・48ページ 環境ダイアログをご覧ください)そして、トヨタ紡織グループが一体となり、低炭素社会、持続可能な社会の実現に向け、グローバルな活動を展開していきます。

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		2009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) 軽量化アイテムの確実な横展活動*1を強化 (2) 中長期W/G活動の活性化に向けたサポート強化	(1) 開発車種にてトヨタ紡織短期自主目標すべてクリア (2) 軽量化委員会にて、中・長期W/G活動の推進	○	—
	② 各国、各地域の生産活動におけるグローバルな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)	(1) 現地現物*2確認を中心とした省エネ改善の横展活動を推進 (2) 各工場の省エネ情報の共有化による改善計画レベルの向上	(1) 省エネ改善の横展活動 (2) 工場別改善状況の把握と見える化 (3) 非稼働時のエネルギーロス低減	○	57・58
	③ 物流におけるCO ₂ 排出量の削減	(1) 物流をなくす、縮める、減らす、変える(車格、モード)の推進・モーダルシフト横展開(九州・岩手地区)	(1) モーダルシフト路線の拡大・バイオ燃料使用車両の導入などの対策を実施してCO ₂ 排出量原単位を削減	○	58
生産・物流		地域別のCO ₂ 排出量削減状況については57・58ページを参照			
		項目	区分	チャレンジ目標	実績
		CO ₂ 排出量	生産 単体	排出量	67,806t-CO ₂
			原単位*4	13.8t-CO ₂ /億円	12.1t-CO ₂ /億円
			連結 原単位	19.8t-CO ₂ /億円	17.8t-CO ₂ /億円
			物流 単体	排出量	4,357t-CO ₂
				自己評価	△*3

*1 よい事例を他の組織に应用すること。 *2 自ら現地に足を運び、定量的、定性的情報を幅広く集め、決断し、実行する。

*3 2010年環境取り組みプラン目標は達成、チャレンジ目標は未達。 *4 売上高あたりの排出量

2. 環境負荷物質の低減

(自己評価凡例 ○:達成 △:達成率90%以上 ×:達成率90%未満)

2010年取り組み項目		2009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	④ 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	(1) はんだ鉛フリー化切替推進	(1) 頭出し車両の対応明確化と次期対応車種の対応計画の明確化	○	55
	●車室内VOC*5の低減	(1) サンプルングによる運用状況の監査	(1) 環境負荷物質管理体制の強化を実施	○	55
	*5 Volatile Organic Compounds 揮発性有機化合物	(1) 欧州向け部品の切替完了(2009年12月末) (2) 計画に沿った代替品への切替実施	(1) 計画に沿った代替品への切替推進実施	○	55
		(1) VOCフリー化材料の管理と使用徹底の推進、VOC測定結果信頼性向上(部品評価法の確立)	(1) 部品VOC評価法の確立、原料メーカーとVOCの低減を推進	○	55
生産	⑤ PRTR*6、VOC対象物質の排出量低減	項目	区分	チャレンジ目標	実績
	*6 Pollutant Release and Transfer Register 環境汚染物質排出・移動登録	PRTR対象物質排出量	単体 排出量	112t	103t

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	2009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 ⑥ 日本、欧州のリサイクルシステムの円滑な運営を促進するリサイクル技術の開発 ●日本、欧州のリサイクル実効率95% (2015年)に向けた着実な技術開発 リサイクル実効率 日本:2010年度92%相当 欧州:2006年85%	(1) 工法開発によるRSPP*7の使用拡大 *7 Recycled Sound-Proofing Products 自動車シュレッタ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 新規受注、内製化(2車種) (RSPP使用量実績:105t)	○	—																																																
⑦ リサイクル設計の一層の推進と展開 ●解体、リサイクルの容易な材料・構造の開発推進と展開 ●再生可能資源(CO ₂ を吸収するカーボンニュートラル*8な植物原料)の開発・活用とリサイクル材の使用拡大	(1) ケナフ基材商品力強化、技術開発による採用拡大	(1) ケナフ繊維添加射出成形用材料の開発	△	17~19																																																
生産・物流 ⑧ 循環型社会に向けた資源有効利用の一層の推進	(1) 低減アイテムを活動別(排出物を減らす、処理コストを減らす)に分け工場間連携を取り横展活動を推進	(1) 排出物W/G活動での横展の実施 ●射出端材の再利用、色替え時の樹脂ダング削減等		60・61																																																
		<table> <tr> <th>項目</th><th>区分</th><th>チャレンジ目標</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>○</td></tr> <tr> <td>焼却廃棄物</td><td>単体</td><td>排出量</td><td>111t</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>23,698t</td><td>○</td></tr> <tr> <td>原単位</td><td></td><td>4.0t/億円</td><td>○</td></tr> <tr> <td rowspan="2">梱包資材使用量</td><td>連結</td><td>排出量</td><td>排出量を把握し低減活動を推進</td><td>○</td></tr> <tr> <td>単体</td><td>使用量</td><td>3,353t</td><td>○</td></tr> <tr> <td>水使用量</td><td>単体</td><td>使用量</td><td>752千m³</td><td>○</td></tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td>2,916t</td><td>○</td></tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td>728千m³</td><td>○</td></tr> </table>	項目	区分	チャレンジ目標	実績	自己評価	直接埋立廃棄物	単体	排出量	0t	○	焼却廃棄物	単体	排出量	111t	○	排出物 (リサイクル含む)	単体	排出量	23,698t	○	原単位		4.0t/億円	○	梱包資材使用量	連結	排出量	排出量を把握し低減活動を推進	○	単体	使用量	3,353t	○	水使用量	単体	使用量	752千m ³	○				2,916t	○				728千m ³	○		
項目	区分	チャレンジ目標	実績	自己評価																																																
直接埋立廃棄物	単体	排出量	0t	○																																																
焼却廃棄物	単体	排出量	111t	○																																																
排出物 (リサイクル含む)	単体	排出量	23,698t	○																																																
	原単位		4.0t/億円	○																																																
梱包資材使用量	連結	排出量	排出量を把握し低減活動を推進	○																																																
	単体	使用量	3,353t	○																																																
水使用量	単体	使用量	752千m ³	○																																																
			2,916t	○																																																
			728千m ³	○																																																

*8 ライフサイクルの中でCO₂の増減がゼロであること。

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	2009年度取り組み方針・目標	活動実績	自己評価	ページ
マネジメント ⑨ 連結環境マネジメントの推進 (対象:日本国内外の生産子会社、生産孫会社)	(1) ISO14001等第三者認証未取得会社への取得に向けての支援 (2) 潜在異常、苦情に対する未然防止対策と計画的な現地監査の継続	(1) ●ISO14001認証取得 トヨタ紡織滋賀、TBソーテック九州 ●エコアクション21認証取得 TBテクノグリーン、TBエンジニアリング (2) 環境委員会での巡視、環境監査による未然防止活動の実施	○	52・53
⑩ 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) 協力会*9会員会社に対してさらなる取得率向上を目指す。(取得率92%以上) *9 41ページをご覧ください。 (2) 省エネ設備調達率100%の継続	(1) 取得率:98% ※目標を達成したため、取得率向上を目指す活動は終了とする。 (2) 省エネ設備調達率:100%	○	41・42
⑪ 環境教育の充実	(1) 階層別教育資料の充実 (2) 環境コア人材の登録・教育の実施	(1) 社内階層別教育の継続実施 (2) 日本環境委員会にてOJT教育の実施	○	37・52
⑫ 社員へのエコライフの推奨	(1) パーク&ライドなどエコ通勤の促進とエコ住宅拡大に向けた紹介活動	(1) 猿投工場を中心としたパーク&ライドなどエコ通勤推奨策の推進継続と他事業所への横展活動の実施、およびエコ住宅(ソーラーパネル、オール電化等)購入促進のためのキャンペーン実施	○	—
⑬ Eco-VAS*10の運用と定着化によるライフサイクルを通した環境負荷の着実な低減 *10 Eco-Vehicle Assessment System トヨタ自動車が入社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*11比較評価とデータの蓄積 *11 Life Cycle Assessment 製品が作られ、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) LCA評価システムのデータ整備	○	—
⑭ グローバル社会貢献活動の推進	(1) 地域ニーズに対応した独自プログラムの展開	(1) クリーン活動、植樹、植林活動の推進 (2) 災害支援募金、寄付活動、事業体表彰の実施	○	43 52・53
社会との連携 ⑮ 日本グループの社会貢献活動の定着	(1) 地域合同(重点)プログラム(環境、青少年育成)の企画・推進	(1) トヨタ紡織九州「森づくり活動」の推進、トヨタ紡織東北「森づくり活動」の立ち上げ (2) トヨタ紡織主催「森づくり活動」への関係会社社員の参加	○	28・29 43・53
⑯ 情報開示とコミュニケーションの充実	(1) トヨタ紡織レポートの継続発行 (2) 地域交流活動推進 (3) 社会貢献実務委員会、日本(関係会社)CSR委員会による情報の開示	(1) 「トヨタ紡織レポート2009」の発行 (2) 刈谷地区、猿投地区での地域懇談会継続実施 (3) 社会貢献パンフレットの発行	○	—

トヨタ紡織地球環境憲章

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

社会との連携・協力などに取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

トヨタ紡織地球環境憲章



トヨタ紡織地球環境憲章

豊かな21世紀社会への貢献

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

環境技術の追求

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

自主的な取り組み

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

社会との連携・協力

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

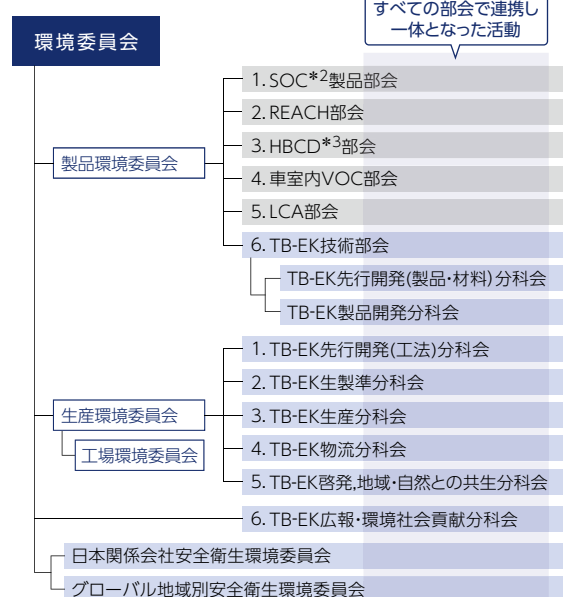
環境経営の推進

トヨタ紡織グループは、環境活動を組織的・体系的に進めるため、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・生産に関する委員会やグローバルでの環境活動を推進するための各委員会を設置し、機能的な取り組みを推進しています。また各委員会のもとに、分科会・ワーキンググループを設置し、充実した環境活動に取り組んでいます。

推進体制

トヨタ紡織では、2007年度から活動を開始したTB-EK活動^{*1}において、先行開発、製品開発、設計、製造、物流などすべてのステップでのより実務的な活動を推進するために部会・分科会を設け、活動を進めています。2009年度は、先行開発分科会では加熱工法の開発のめどづけ、生製準分科会や生産分科会では、改善アイテムの積み上げとその実施により、2010年度の目標達成のめどづけを完了しました。物流分科会では、刈谷・猿投工場においてモーダルシフトの拡充を推進しました。

環境活動推進体制



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

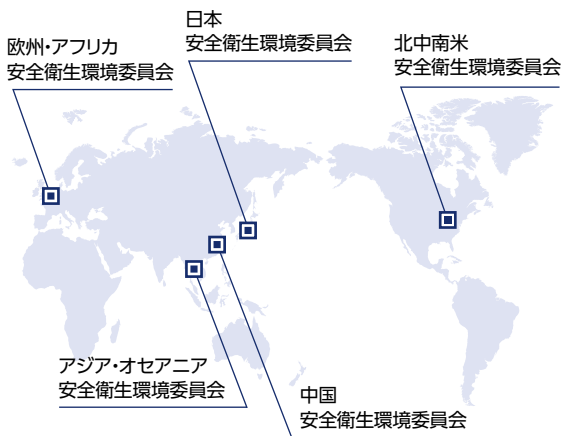
*2 Substances Of Concern (環境負荷物質) の略

*3 Hexa Bromo Cyclo Dodecane (臭素系難燃剤) の略

今後は、2020年に向け、生産設備の革新技術開発、徹底的な改善のやりつくし、非稼働停止、動力設備の燃料転換、高効率設備への更新、自然エネルギーの導入などを進めていきます。また、日本国内外のグループ各社においても、トヨタ紡織の活動を横展開していきます。

連結環境マネジメント

トヨタ紡織グループ一体となった環境取り組みを推進するために、連結環境マネジメントを展開しトヨタ紡織グループとして環境方針を共有しています。これまでは、2010年環境取り組みプラン(以下、2010年プラン)に基づく活動に加え、2009年度はより具体的に活動を推進していくために「環境活動中期取り組み計画(2009～2011)」を策定し、トヨタ紡織の活動を展開。グループ全体での環境マネジメントのレベルアップと環境負荷の低減を推進しています。



安全衛生環境委員会の現場点検



アジア・オセアニア安全衛生環境委員会メンバー

TOPICS 「グローバルアワード 環境賞」金賞受賞のトヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド)

「グローバルアワード」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、2009年度は、異常・苦情ゼロ、温暖化対策などの環境保全活動に積極的に取り組んだトヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド)が金賞を受賞しました。主な取り組みとしては、タイのローカルスタッフ主体のISO14001の継続的な運用、省エネ活動・排出物低減活動の実施、グリーン工場としての取り組みでは、工場緑化に力を入れ、タイ工業省より緑化優秀企業として表彰を受けました。これからも、地域社会の一員として地域の方々と連携し積極的な環境保全活動に取り組んでいきます。



廃棄物のリサイクル化



植林活動

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て専門的な知識習得のための教育を通じて、体系的な環境教育を推進しています。

2009年度環境月間行事においては、エコワーク・エコライフを目的に、トヨタ紡織グループ社員一人ひとりの意識向上を目指した「エコ宣言」や家庭内での意識向上も目指した自宅でのエコチャレンジなどの取り組み、エコアイデアの提案などの活動を実施しました。この活動を通じて、環境意識の向上につながりました。

また、2010年2月にはトヨタ紡織グループとして「省エネルギー月間行事」を実施しました。トヨタ紡織各部署で全グループ会社における省エネ活動推進をねらって、省エネ改善事例を募集、猿投工場で展示会を開催しました。展示会に合わせ、財団法人省エネルギーセンターより専門家の講師を招き「環境問題と消費者の役割(地球温暖化問題と省エネルギー)」と題した省エネルギー講演会を開催しました。講演会を通じて職場における省エネ活動のみならず、家庭での省エネ意識も向上させることができました。



省エネルギー講演会

環境コミュニケーション

トヨタ紡織グループでは、日ごろより地域住民の方々とのコミュニケーション活動に努めています。

岐阜工場では、工場と住宅が近接していることから、近隣住民の方々とのコミュニケーションが重要と考え、騒音・振動、悪臭対策やそのほか工場に対する要望を聞き、近隣住民の方々とのコミュニケーションを深めています。

トヨタ紡織九州では、「企業の森づくり活動」の成果が認められ、地元^{かんざき}神埼市の推薦を受け、「財団法人日本緑化センター会長奨励賞」を受賞するなど、地域から環境先進企業として評価いただいています。

またトヨタ紡織は、2006年度以前は「環境社会報告書」を通じて、2007年度以降は「トヨタ紡織レポート」により環境情報を公開しています。今後も継続して情報公開していきます。



トヨタ紡織九州

環境マネジメントシステムの構築状況

トヨタ紡織グループでは、環境マネジメントシステムの積極的な構築、維持を進めています。2010年3月現在では、対象68社中54社が環境マネジメントシステム外部認証を取得しています。

2009年度、豊田紡織(中国)グループの天津華豊、豊愛(広州)、佛山豊田紡織の3社、トヨタ紡織アジアグループでは、トヨタ紡織ハイフォン。日本グループでは、トヨタ紡織滋賀、TBソーテック九州が新たにISO14001を認証取得しました。また、日本グループの非生産会社には、エコアクション21^{*4}の認証取得を推奨しており、TBテクノグリーン、TBエンジニアリングの2社が取得しました。

なお認証取得状況の詳細については、トヨタ紡織ウェブサイトをご覧ください。

^{*4} すべての事業者が環境への取り組みを効果的、効率的に行うことを目的に、環境に取り組むしくみをつくり、取り組みを行い、それらを継続的に改善し、その結果を社会に公表するための方法について、環境省が策定したガイドライン。



天津華豊



豊愛(広州)



佛山豊田紡織



トヨタ紡織滋賀



TBテクノグリーン



TBエンジニアリング

環境監査

内部監査

2009年度は、トヨタ紡織全17工場で内部監査を実施し、指摘事項については速やかに是正措置を行いました。2009年度は、主任監査員を含め内部監査員を工場から募り、工場主体の監査を実施。工場単位でのレベルアップを図りました。今後も工場主体の監査を実施し、さらなるレベルアップに努めていきます。

外部審査

ISO14001は、審査登録機関による定期的な審査を受けています。2009年度はトヨタ紡織9工場で更新審査、8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、適切に運用されている」との評価を受けました。今後も継続的にISO14001を適切に運用していきます。

環境リスクマネジメント

トヨタ紡織では、環境事故・汚染、法令違反などの環境リスク低減に取り組んでいます。活動にあたっては、法規制値より厳しい自主基準に基づく管理、潜在的なリスクの抽出や対策などにより、環境事故・汚染、法令違反の未然防止などのリスク低減を図っています。

2009年度はリスク低減活動を活性化させ、引き続き未然防止活動を徹底しましたが、2件発生しました。詳細については下表のとおりです。すでに対策を完了し、再発防止を図りました。

項目	件数	対策
法規制基準値超え	水質 1件	考えられる要因対策を実施し、監視体制を強化しました。
環境事故	0件	—
苦情	騒音 1件 ^{*5}	騒音発生源を特定し、対策を実施しました。

^{*5} フォークリフトの走行音および台車運搬や段積みによるもの

今後は、未然防止リスクマップの見直し・充実、地域住民の方々とのさらなるコミュニケーションの推進に取り組み、未然防止活動を充実させていきます。

日本グループの対象16社において環境監査を行い、22項目の改善を実施しました。今後は、改善の有効性のフォロー、レベルアップを目指して定期的に監査を実施し、海外グループへも随時活動を展開していきます。

環境会計

トヨタ紡織は、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、合理的な意思決定を行ううえで重要なものと考えています。また、同時に、ステークホルダーのみなさまに総合的に環境情報をご理解いただくための手段の一つとらえています。

2009年度に新規で操業を開始した富士裾野工場、フランスのトヨタ紡織ソマンを対象に追加し、トヨタ紡織グループの環境会計の対象は、トヨタ紡織と日本グループ16社、海外グループ45社となりました。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ていきます。なお、環境保全コスト、経済効果、物量効果は、環境省の公表による「環境会計ガイドライン(2005年度版)」を参考に算出しています。

環境保全コスト

トヨタ紡織グループにおける2009年度の環境会計は、投資額477百万円、費用額1,793百万円、経済効果は609百万円となりました。主な投資内容は、富士裾野

工場のクールチューブ空調設備、東京工場の駐車場緑化・壁面緑化などです。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関わる諸費用(管理活動コスト)、研究開発に関わる人件費・試験研究費(研究開発コスト)などです。また、環境損傷コストは、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、電動フォーク用バッテリー牽引車、外灯へのLED導入などです。

環境保全対策にともなう経済効果

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

環境保全対策にともなう物量効果

廃棄物低減やCO₂排出量などの改善例は56～60ページに記載しています。

(単位:百万円)

環境会計		トヨタ紡織		日本グループ		海外グループ	
		投資額	費用額*	投資額	費用額*	投資額	費用額*
事業所エリア内コスト	公害防止	48	87	6	9	85	77
	地球環境保全	178	77	9	3	38	47
	資源循環	8	391	1	81	68	25
上下流コスト		0	0	0	0	—	—
管理活動コスト		10	167	14	27	12	136
研究開発コスト		0	586	0	0	—	—
社会活動コスト		0	37	0	1	0	41
環境損傷対応コスト		0	1	0	0	—	—
合計		244	1,346	30	121	203	326
		1,590		151		529	

(単位:百万円)

経済効果	トヨタ紡織	日本グループ	海外グループ
省エネによる費用削減	52	2	68
廃棄物処理費用削減	13	5	169
リサイクル材売却益	300	—	—
合計	365	7	237

物量効果	トヨタ紡織	日本グループ	海外グループ
省エネ(t-CO ₂)	12,677	66	3,703
廃棄物処理(t)	2,973	458	2,079

* 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

Eco-Friendly Development and Design

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

開発・設計での取り組み

製品の開発・設計にあたっては、トヨタ紡織グループはDR^{*1}とSE^{*2}を駆使して、環境にやさしい製品づくりを展開しています。

*1 Design Review

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

*2 Simultaneous Engineering

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

欧州REACH^{*3}規則対応

トヨタ紡織では、2008年6月より運用が開始された欧州REACH規則に対応するため、2007年12月に製品環境委員会の下部組織としてREACH部会を発足させ、関係部署と連携し、法規の遵守に努めています。2008年度はトヨタ紡織ヨーロッパグループと連携し、予備登録対象品の調査を実施。期限までに予備登録を完了しました。



REACH部会

2009年度は欧州化学品庁^{*4}から公表された高懸念物質^{*5}について、製品への影響確認を実施し、代替材料の選定・開発を実施しました。2010年度はサプライヤーと連携し、法規期限までの切替を推進していきます。

*3 Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals

2007年6月に欧州で施行された「化学物質の登録・評価・認可・制限に関する規則」

*4 EUがREACH規則を運用するために設立した機関

*5 人体への影響が懸念される化学物質

車室内VOC^{*6}の低減活動

2005年2月、社団法人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」^{*7}にプロジェクト単位で対策に取り組んできましたが、中国における世界初の自動車VOC法規制化の動向に対して、2008年6月に製品環境委員会の下部組織としてVOC部会を発足させ、全社で車室内VOCの低減活動を推進。毎月1回の頻度で部会を開き、主に以下の①～③について関係者間のタイムリーな情報共有と問題解決を実施しています。

① 開発工程: 低VOC材料を採用した製品の開発

② 生産工程: ●溶接・プレス・機械工程等に使用する副資材(接着剤・塗料等)の低VOC化
●工場内喫煙コーナーを設置し分煙化の実施

③ 物流工程: 搬送時、製品混載等によるVOC吸着の回避

2008年度は、開発・生産段階の社内体制整備を行い、2009年度は、各プロジェクトの低減活動を実施し、部品単位での低減策の検討と評価法の改善活動を行ってきました。2010年度は、VOC発生メカニズムの追求、低VOC材開発のさらなる検討を推進していきます。

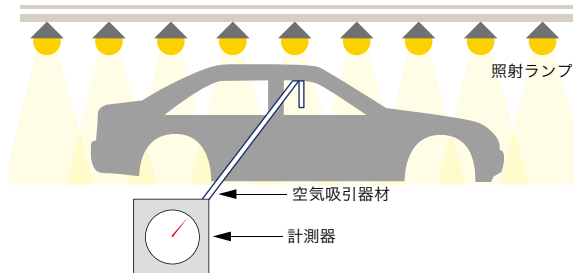
部品評価



*6 Volatile Organic Compounds (揮発性有機化合物)の略

*7 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)

車両評価



TOPICS 低VOC材を使用した製品づくり

2007年以降、日本自主規制で定められた9物質^{*8}について、トヨタ紡織では、シート、内装製品で対応しています。今後さらに、低VOC材を使用した製品づくりに取り組んでいきます。

日本自主規制で定められた9物質を使わない内装製品



内装システム製品



ドアトリム



シート

*8 ホルムアルデヒド、アセトアルデヒド、トルエン、キシレン、エチルベンゼン、スチレン、テトラデカン、フタル酸ジ-n-ブチル、フタル酸ジ-2-エチルヘキシル

生産における環境負荷低減の取り組み

Initiatives to Reduce the Environmental Impact of Production

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

事業活動と環境のかかわり

トヨタ紡織グループは、地球温暖化問題への対応を経営上の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改善、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規則、環境負荷4物質^{*1}などの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取り組んでいます。

^{*1} 6価クロム・カドミウム・鉛・水銀の4物質

TB-EK活動^{*2}を軸に、環境負荷低減を推進

トヨタ紡織では、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うとともに、「工場」や「部門」という枠を超えた中長期的な取り組みが重要であると考え、「TB-EK活動」を推進しています。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」を目指しています。

2009年度は、「グローバルCO₂削減活動」を強化、横展開し、グループが一体となって事業活動における環境負荷低減活動を進めました。生産段階における資源

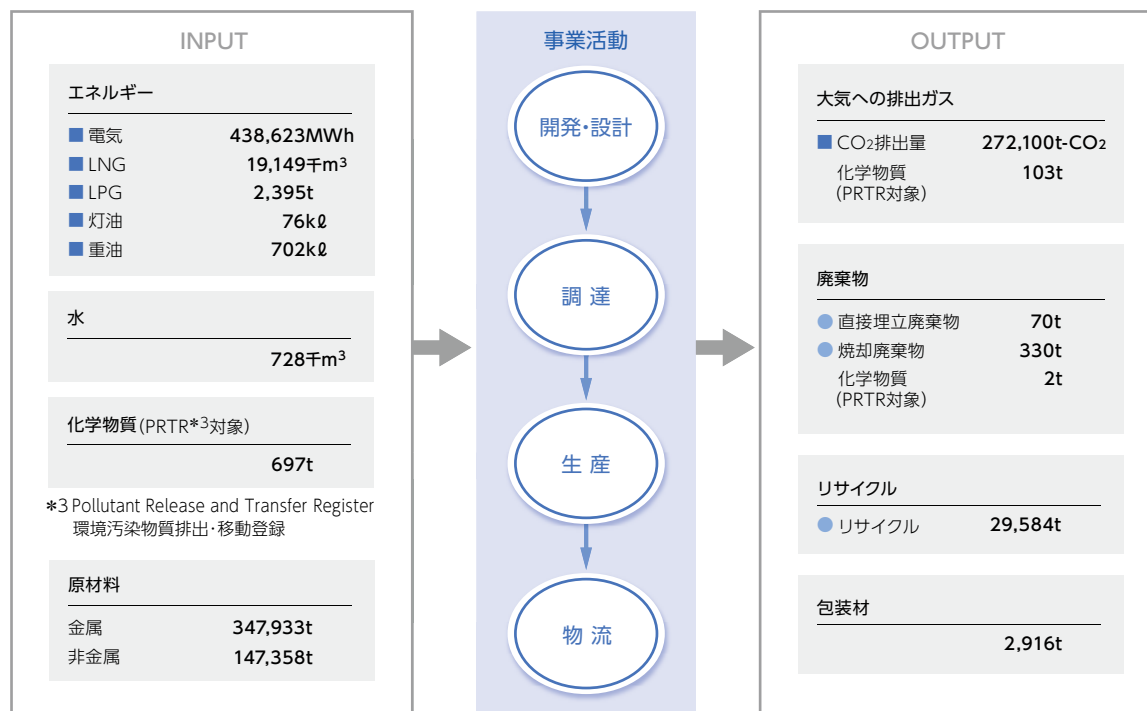
循環の取り組みは射出端材などの「マテリアルリサイクル」を重点テーマとし、開発・生産技術・製造の各部門が一体となって材料・工法開発を進め、排出物削減活動に取り組みました。また内装部品のオール植物化を目指して、植物由来材料の活用の採用・拡大に取り組みました。（17～19ページ 特集-2をご覧ください）さらに将来に向けて「サステナブル・プラント活動」（59ページをご覧ください）を推進しています。また、CO₂削減活動に関しては、生産量の増減に影響しないよう、売上高当たりの指標である原単位目標を設定し、グループ一体となって削減活動を推進しています。環境教育・月間行事によりグループ全社員の環境意識を高めるなど、トヨタ紡織での環境活動の成果をグループ会社に展開していくための連携、情報共有をより進め、活動の強化を図っていきます。（47・48ページ 環境ダイアログをご覧ください）

なお、2009年度のトヨタ紡織グループの事業活動における投入資源と排出環境負荷状況は以下のとおりです。

^{*2} TB-EK (Toyota Boshoku Environment Kaikaku) 活動

2009年度の事業活動における投入資源と排出環境負荷

■ トヨタ紡織グループの集計 ● 日本グループの集計 その他はトヨタ紡織



地球温暖化防止

トヨタ紡織グループは、地球温暖化防止を経営の重要課題の一つとして位置づけ、グループ一体となってCO₂排出量の削減活動に取り組んでいます。

トヨタ紡織グループにおけるCO₂排出量削減活動

トヨタ紡織では、刈谷工場が事務局の省エネW/Gにおいて、省エネ改善事例の横展活動^{*1}、工場別改善状況の把握と見える化、中長期省エネ改善計画の策定などに取り組ましました。また、生産量の大幅減にともなう固定エネルギー比の増加を抑制するため、非稼働時のエネルギーロス低減や休日時の工場全体の省エネ停電活動などを実施しましたが、計画を超える生産量の増加により、2010年取り組みプラン目標84.5千t-CO₂はすでに達成しているものの、より高いチャレンジ目標^{*2}67.8千t-CO₂については、実績70.9千t-CO₂と目標を達成することはできませんでした。

原単位については実績12.1t-CO₂/億円と2010年目標17.6t-CO₂/億円、および、より高いチャレンジ目標13.8t-CO₂/億円ともに達成することができました。

また、グローバルでCO₂排出量削減活動を充実させるため、トヨタ紡織の省エネ改善事例の横展開や、省エネアイテムのマトリックスをもとに、省エネアイテムの登録による活動の推進、またその見える化を図ってきました。

その結果、トヨタ紡織グループとしての原単位については、目標19.8t-CO₂/億円に対し、実績17.8t-CO₂/億円と目標を達成しました。

^{*1} よい事例を他の組織に応用すること。

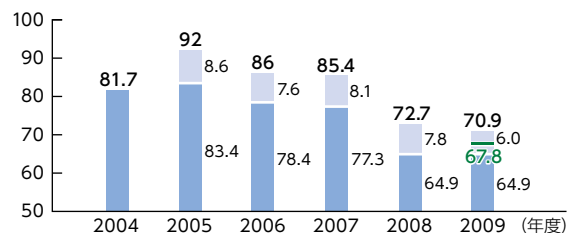
^{*2} 2010年環境取り組みプラン目標を確実に達成するために、2010年プラン目標より厳しい自主目標を設定し、取り組みを推進しています。

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年プランの最終年として、非稼働時のエネルギーの低減、直間電力の低減など、エネルギーのムダ取り活動を進め、2010年のチャレンジ目標の達成を目指します。

CO₂排出量

[トヨタ紡織] 生産 非生産 (単位:千t-CO₂/年)
— 2009年度チャレンジ目標



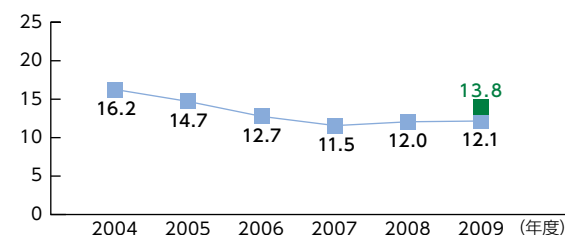
温室効果ガス排出量の集計における考え方

CO₂換算係数は、自主改善が実績評価できるよう、電気換算係数は固定しています。日本は下表、海外は2000年の各地域の公表値を使用しています。コージェネレーションのCO₂削減効果は、火力平均で換算し、その効果を排出量に反映しています。

CO₂換算係数

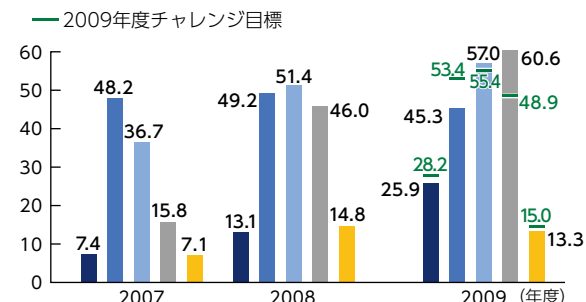
燃料	CO ₂ 換算係数
購入電力	0.3817t/MWh
A重油	2.7000t/kℓ
灯油	2.5308t/kℓ
都市ガス	2.2562t/千m ³
LPG (ブタン、プロパン)	3.0094t/t

[トヨタ紡織] 原単位 (単位:t-CO₂/億円)
— 2009年度チャレンジ目標



[グループ会社]

日本グループ^{*3} 北中南米グループ^{*4}
アジア・オセアニアグループ^{*4} 中国グループ^{*4}
欧州・アフリカグループ^{*4} (単位:千t-CO₂/年)
— 2009年度チャレンジ目標



^{*3} 2007年度は取組会社が2社でしたが、2008年度より16社になりました。

^{*4} 2007年度までは取組会社が14社でしたが2008年度は42社、2009年度は45社に増加しました。詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。

TOPICS 海外グループの環境負荷低減の取り組み

北中南米グループ

トレジャー・ハンティングと称して、各拠点が参画し、エネルギーのムダを探し、活動の横展開を実施しています。この活動を通し、各拠点の省エネレベルアップや社員の意識向上につなげています。

トヨタ紡織トルコ

トヨタ紡織トルコでは、エアー機器の省エネ活動にも積極的に取り組んでいます。2009年度は圧縮エアーの使い方を改善し、使用量を減らすことでコンプレッサーの運転台数を、50kWと37kWの2台(87kW)から、37kW1台まで低減しました。

改善実施者



トヨタ紡織トルコ
生産技術課 チーフ
ハーカン
アカル
Hakan Akar

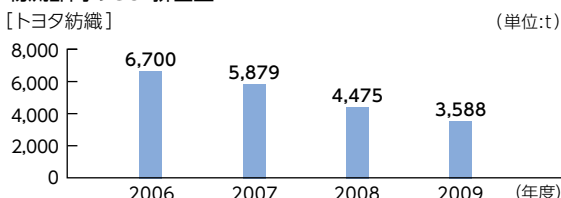
物流におけるCO₂排出量削減

トヨタ紡織では、毎月の生産台数変動に応じた効率的な物流計画を実行しています。2009年度は「物流をなくす、縮める、減らす、変える」をスローガンに、混載化の推進、ルート統合などの積載率向上のための方策を強力に推し進めました。

一方、物流におけるCO₂排出量原単位低減のため鉄道利用を中心にモーダルシフト^{*5}路線の拡大を進めた結果、排出量目標4,357t-CO₂に対し、3,588t-CO₂(対目標比82.3%)と目標を達成しました。今後は、物流における日本グループとの協力体制を強化し、混載を推進することで、長距離輸送のモーダルシフト化の拡大を目指します。

^{*5} 荷物や人の輸送手段の転換を図ること。具体的には、自動車や航空機による輸送を、鉄道や船舶による輸送で代替すること

物流部門のCO₂排出量



梱包・包装資材の使用量削減

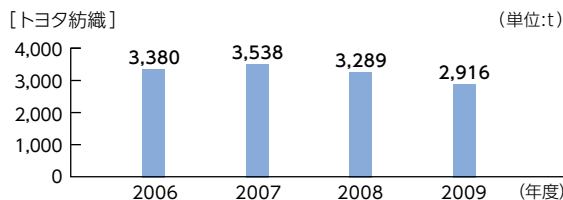
トヨタ紡織では、補給部品をお客さまへ納入する際に梱包用として使用する包装資材の使用量削減に取り組んでいます。荷姿に関わる包装資材の仕様設定にはお客さまとの連携が不可欠です。

このような状況の中、2009年度は2007～2008年

度に実施した改善の横展開を行うとともに、2008年度から実施している包装自主研究会活動を2009年度も継続実施し、活動拠点担当者のスキルアップと新規アイテムの掘り起こしを行いました。その結果、2009年度は①過剰包装の見直し ②ダンボールの厚さ変更 ③包装材の適正サイズ化などの着眼点から改善を推進し、目標3,353tに対し実績2,916t(対目標比86.9%)と、目標を達成することができました。

2010年度は、今まで培ってきた改善ノウハウを活かしてアイテムを掘り起こし、さらなる包装資材使用量削減を図っていきます。

梱包・包装資材使用量



TOPICS 補給梱包資材の荷姿改善による使用量削減

梱包資材の軽量化、作業効率向上を図るため胴枠、パレットの形状改善とテープレス仕様の実現により年間3.6tの梱包資材使用量を削減することができました。



変更点	改善前	改善後
① 箱	A5式胴枠+パレット	蓋+胴枠+パレット
② 保護材/パッド	32mm	24mm
③ パレット桁	90mm	75mm
④ テープ	必要	不要
⑤ 重量	5,250g	4,770g

月間出荷数: 630セット、低減量: 3.6 t/年

改善実施者(トヨタ紡織 物流管理部 直納補給管理室)



SX
深見 実
Minoru Fukami



SX
三橋 範明
Noriaki Mihashi



EX
久保田 春男
Haruo Kubota

TOPICS サステナブル・プラント活動の取り組み

サステナブル・プラント活動のさらなる推進

サステナブル・プラント活動とは、「自然を活用し、自然と調和する工場づくり」を目指した活動で、「エコイノベーション」「エコエネルギー」「エココミュニケーション」の3つのテーマでCO₂削減に取り組んでいます。

●エコイノベーション

高効率な加熱・冷却工法などの革新技術導入と改善による、飛躍的な環境パフォーマンスの向上に取り組んでいます。

●エコエネルギー

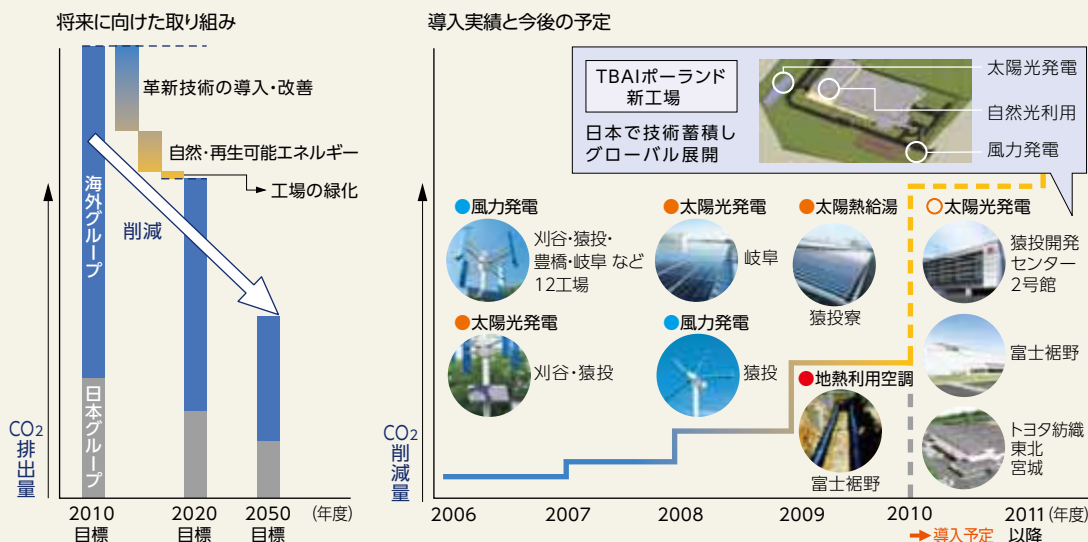
太陽光・風力などの自然エネルギーやバイオマスなどの再生可能エネルギーの活用によるCO₂削減に取り組んでいます。

●エココミュニケーション

工場内緑化による生態系保護と、自然と社員・地域とのつながりを深める「人づくり」の場の提供に取り組んでいます。

自然エネルギーの導入推進

サステナブル・プラント活動として、自然エネルギーを2006年より順次、トヨタ紡織の主要12工場に導入してきました。今後は、TBAIポーランドの新工場を皮切りに、海外グループにおいて自然光の利用など、自然エネルギーの利用を積極的に進め、サステナブル・プラント活動をグローバルに展開。自然を活用し、自然と調和する工場づくりを進め、持続可能な社会の構築に向け貢献していきます。



化学物質の管理

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

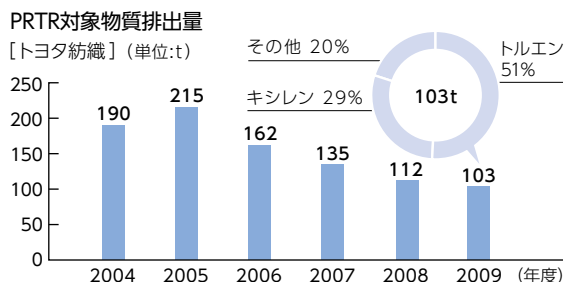
* Pollutant Release and Transfer Register
環境汚染物質排出・移動登録

PRTR対象物質の排出物削減

2009年度、トヨタ紡織は、改正PRTR法についてサプライヤーへのグループ合同説明会へ参画し、すべての成分データベースを更新し、管理活動の体制を整えました。削減活動としては、バンパー塗装に水溶性塗料を導入。また、前年度より継続して接着剤の共通化、品質見直しによる塗装範囲の縮小などを行いPRTR対象物質の排出量を削減しました。今後も、改正法に沿った化学

物質管理の徹底を図っていきます。

また、日本グループにおいても、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いて展開していきます。



排出物の削減

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

トヨタ紡織における排出物^{*1}削減活動

トヨタ紡織グループは、発生源からの排出物削減、再利用推進による排出物削減を柱に排出物削減活動を進めています。

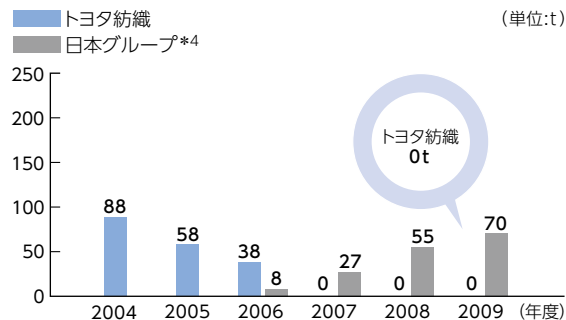
トヨタ紡織は、2007年度から直接埋立廃棄物0t^{*2}を維持・継続しています。焼却廃棄物については目標111tに対し、実績97t(対目標87%)と目標を達成しました。また、両項目の2010年目標である41t、300tもすでに達成しています。

排出物については、昨年度より引き続きTB-EK活動^{*3}の一環として、猿投工場が事務局の排出物低減W/Gが中心となり、射出端材の再利用などの工程内再利用、ドアトリム工程の色替え時に発生する樹脂ダングの削減や表皮裁断形状の変更による歩留まりの向上などの発生源対策を重点に取り組みました。その結果、目標23,698tに対し、実績21,678t(対目標91%)と目標を達成しました。また原単位についても目標4.0t/億円に対し、実績3.7t/億円と達成しました。

また、グループ会社の活動としては、トヨタ紡織における排出物削減事例の横展開の実施や、日本関係会社安全衛生環境委員会での現場巡視などを活用し、トヨタ紡織と連携して排出物削減を推進しています。

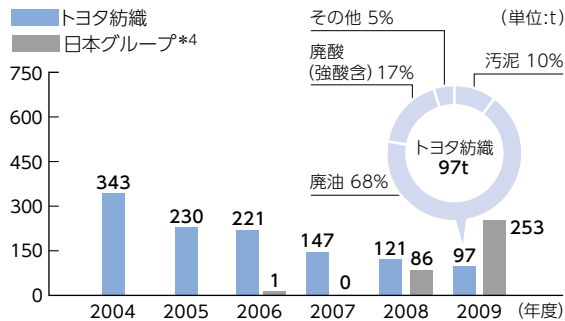
- *1 排出物とは、直接埋立廃棄物、焼却廃棄物、社外リサイクル量の合計と定義しています。
- *2 トヨタ紡織では、直接埋立廃棄物を基準年に対して5%以下に削減することを、直接埋立廃棄物ゼロと定義しています。
- *3 TB-EK (Toyota Boshoku Environment Kaikaku) 活動

直接埋立廃棄物



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

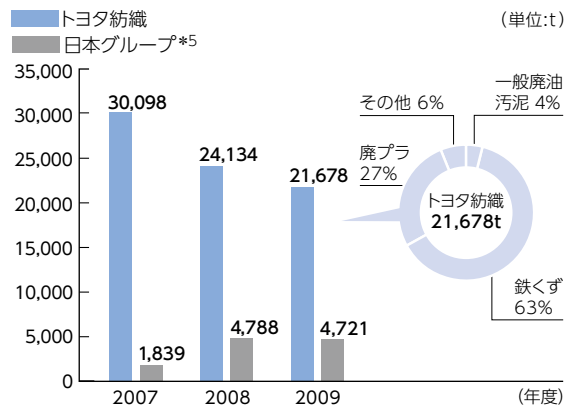
焼却廃棄物



* 2007年度の日本グループ焼却廃棄物は0tです。

*4 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。

排出物



*5 2007年度は取組会社が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。

TOPICS エコステーション(トヨタ紡織滋賀)

従来の産業廃棄物置場を、社員の意識改革のため、廃棄物を資源として扱う「エコステーション」と名づけました。また、有価物と廃棄物とを区分けするために床面を色分けし、意識づけを図ることにより、廃棄物削減、資源の有効利用の取り組みの徹底を図っています。



改善実施者

上記写真 左から

業務室 室長

青山 順仁

Junji Aoyama

業務室

山田 剛

Tsuyoshi Yamada

取締役社長

堀 悦朗

Etsuro Hori

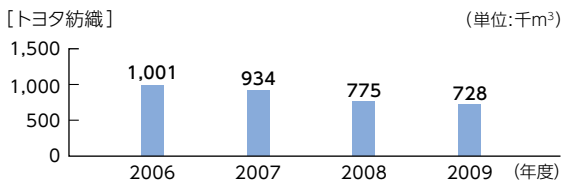
水資源・土壌に対する取り組み

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

水資源の節約

トヨタ紡織は、2009年度も引き続き雨水利用や水漏れの点検などの活動を実施しました。猿投工場では、井戸に設置しているろ過器の洗浄回数を減らしても、ろ過品質に問題がないことを確認したうえで、洗浄回数の最適化による節水を実施しました。その結果、水使用量は、目標752千m³/年に対し、実績728千m³/年(対目標比97%)と目標を達成、2010年目標1,206千m³も達成しました。今後も雨水利用、節水に取り組むとともに、トヨタ紡織の節水活動のノウハウをグループ会社へ横展開し、グループをあげて水使用量の削減に努めていきます。

水使用量の推移



TOPICS 染色排水を無色透明化し放流を可能に

タイのSTBテキスタイルズ インダストリーでは、染色プロジェクトを立ち上げるにあたり、工業団地より排水処理後の水を無色透明にすることを要求されました。従来の処理では多段階の活性炭吸着が必要でランニングコストが高いため、今回は特殊な砂ろ過を使用した排水処理方法を採用しました。この方法は、生物処理および多段階の活性炭吸着処理を必要としないため、ランニングコスト、保全費の大幅削減が可能となりました。

改善実施者



STB 排水処理設備
維持・管理責任者
GM
田代 智秋
Chiaki Tashiro



STB
技術部
ノパラット
マワ
Nopparat Mawa



トヨタ紡織
F設立準備室
室長
加藤 雅之
Masayuki Kato



トヨタ紡織
繊維生技部
F設立準備 G
中島 慎介
Shinsuke Nakashima

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ア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。今後も浄化に努め、環境基準以下の継続を目指します。

2009年度トリクロロエチレン測定結果

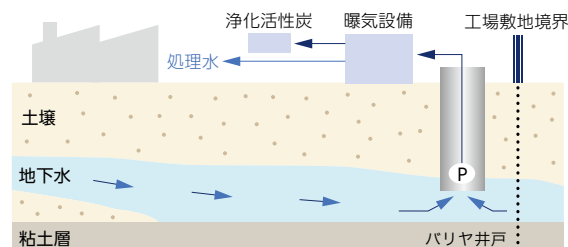
(環境基準: 0.03mg/ℓ)

(単位:mg/ℓ)

工場名	事業所内地下水の濃度	現在の状況
刈谷工場	ND~0.024 (2007年度実績: ND~0.103 2008年度実績: ND~0.033)	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



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。2009年度については、日本環境安全事業株式会社 豊田事業所の処理計画がありませんでした。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
土橋工場	0	2	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。

Facts & Figures

財務報告・会社情報

経営者による財政状態及び経営成績に関する説明と分析	63
10年間の財務サマリー	65
連結貸借対照表	67
連結損益計算書	69
連結株主資本等変動計算書	70
連結キャッシュ・フロー計算書	72
役員一覧	73
組織	74
グローバルネットワーク	75
日本ネットワーク	77
投資家向け情報	78

●連結の範囲

全子会社(76社)を連結範囲に含めています。主要な連結子会社名は、75～77ページをご覧ください。なお、持分法適用の関連会社であった株式会社関東シート製作所は増資引受により、新規に連結子会社となったため、当連結会計年度より連結の範囲に含めています。これに伴い、同社の100%子会社である株式会社関東シート北上も当連結会計年度より連結の範囲に含めています。従来、連結子会社であった株式会社TB岩手は会社を清算したため、当連結会計年度より連結の範囲から除外しています。なお、株式会社関東シート製作所は、トヨタ紡織東北株式会社に商号を変更しています。

●持分法の適用

全関連会社(10社)に持分法を適用しています。主要な関連会社名は、77ページをご覧ください。TBカワシマ株式会社は新規設立したため、当連結会計年度より持分法の適用の範囲に含めています。また、トヨタ紡織東北株式会社および株式会社関東シート北上は、持分法適用の関連会社から連結子会社となったため、当連結会計年度より持分法の適用の範囲から除外しています。持分法適用会社のうち、決算日が連結決算日と異なる会社については、各社の事業年度に係る財務諸表を使用しています。

経営者による財政状態及び経営成績に関する説明と分析

Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations

当期の概況

当期の自動車業界は、各国の自動車購入促進策や新興国を中心とした需要の回復がみられたものの、世界経済の悪化による需要の落ち込みの影響は大きく、国内生産および輸出は大幅に前年を下回りました。

このような情勢のなか、トヨタ紡織グループの連結業績は、売上高は953,729百万円と前期に比べ26,046百万円(2.7%)の減収となりましたが、当期純利益は6,882百万円(前期は5,064百万円の当期純損失)となりました。

売上高

事業別の売上高は、以下のとおりです。

内装品事業は、シート、ドアトリムなどの減産などにより、前期に比べ19,243百万円(2.2%)減少の848,457百万円となりました。

フィルター・パワートレイン機器部品事業は、エアフィルターの数量減少や円高の影響により、前期に比べ1,845百万円(2.5%)減少の72,189百万円となりました。

繊維・外装品他事業は、補給用バンパーの数量減少などにより、前期に比べ4,956百万円(13.0%)減少の33,082百万円となりました。

また地域別では、北中南米、アジアにおいて売上高が増加し、海外売上高の占める割合は、前期の40.6%から41.8%に上昇しました。

営業利益

営業利益は、製品価格変動の影響、減価償却費の増加など減益要因はありましたが、合理化、諸経費の減少などにより、25,143百万円と前期に比べ11,088百万円(78.9%)の増益となりました。

営業外損益および経常利益

営業外収益は、受取利息の減少などにより、5,901百万円と前期に比べ1,815百万円(23.5%)の減少となりました。

営業外費用は、為替の影響などにより、6,977百万円と前期に比べ1,502百万円(17.7%)の減少となりました。

以上の結果、経常利益は24,067百万円と前期に比べ10,775百万円(81.1%)の増益となり、売上高経常利益率は前期の1.4%から2.5%に上昇しました。

法人税等及び法人税等調整額

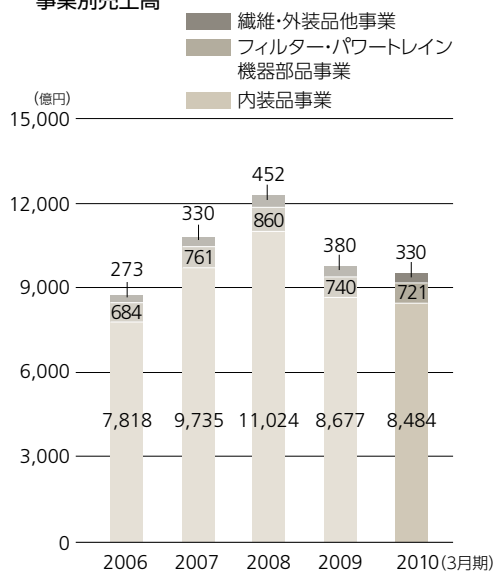
法人税等及び法人税等調整額は、8,649百万円と前期に比べ3,324百万円(27.8%)の減少となりました。また、税金等調整前当期純利益に対する比率は、前期の90.1%から37.6%となりました。

少数株主利益

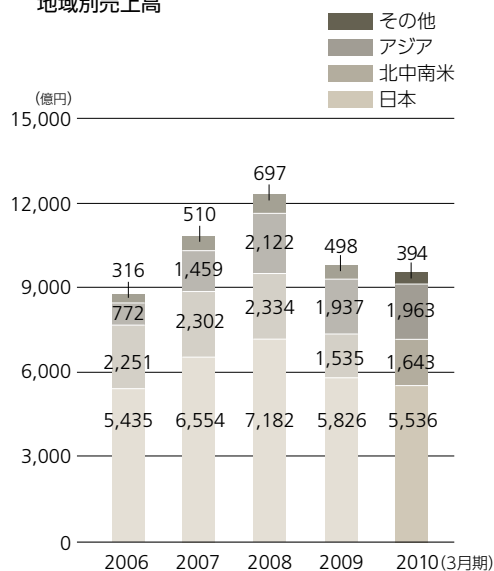
少数株主利益は、主に北中南米の連結子会社における利益の増加などにより、7,445百万円と前期に比べ1,061百万円(16.6%)の増加となりました。

063

事業別売上高



地域別売上高



当期純利益

当期純利益は、前期に比べ11,946百万円の増益(前期は5,064百万円の当期純損失)の6,882百万円の当期純利益となりました。なお、1株当たり当期純利益は37円00銭となりました。

資産、負債および純資産

当期末の総資産は、たな卸資産の減少などはありませんでしたが、売上債権の増加などにより、前期末に比べ799億円増加の5,464億円となりました。

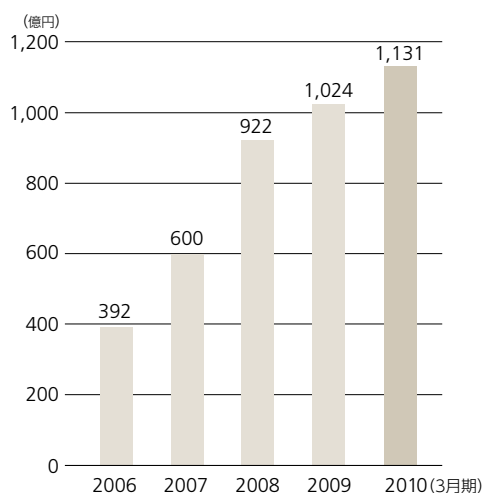
負債は、買入債務の増加などにより、前期末に比べ724億円増加の3,499億円となりました。

純資産は、利益剰余金の増加などにより、前期末に比べ75億円増加し、1,965億円となりました。

キャッシュ・フローの状況

当期におけるキャッシュ・フローの状況は、営業活動により増加した現金及び現金同等物は64,188百万円、投資活動により減少した現金及び現金同等物は41,337百万円、財務活動により減少した現金及び現金同等物は13,547百万円となりました。この結果、当期の現金及び現金同等物の期末残高は、前期に比べ10,667百万円(10.4%)増加し、113,124百万円となりました。

現金及び現金同等物の期末残高



設備投資

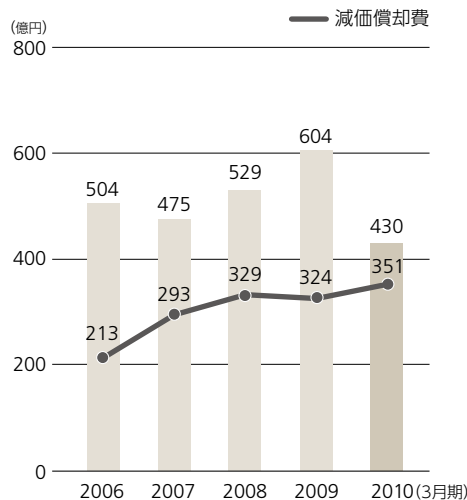
当期の設備投資は、製造設備の新設及び新製品対応などに総額43,076百万円を実施しました。

内装品事業では、シート・ドアトリムなどの新製品対応、富士裾野工場の建設、中国・北中南米での増産対応などに36,707百万円の投資を行いました。

フィルター・パワートレイン機器部品事業では、エアフィルター、オイルフィルターの新製品対応などに2,846百万円の投資を行いました。

繊維・外装品他事業では、バンパー、フェンダーライナーの新製品対応などに3,522百万円の投資を行いました。

設備投資額／減価償却費



10年間の財務サマリー

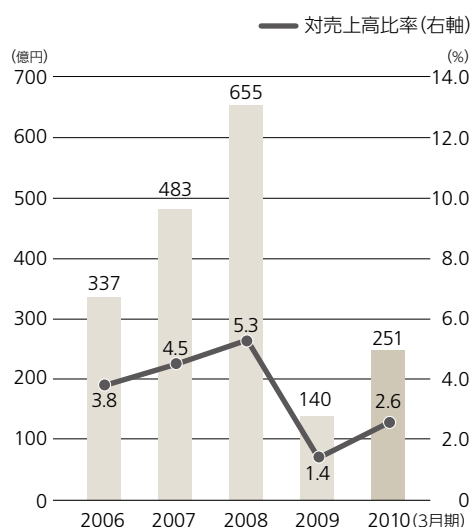
Ten-Year Financial Summary

3月31日終了会計年度

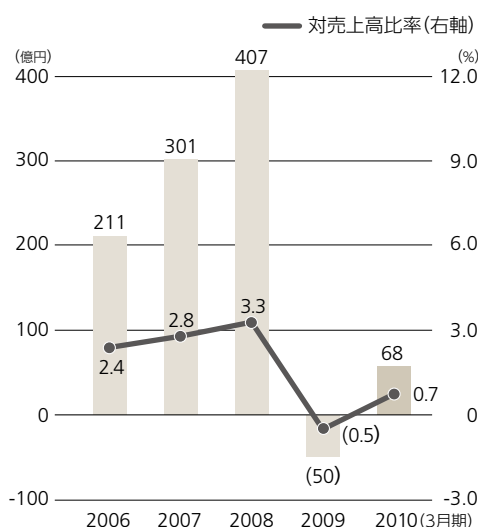
	百万円			
	2010	2009 (注1)	2008	2007 (注2)
売上高	¥953,729	¥979,775	¥1,233,789	¥1,082,755
営業利益	25,143	14,054	65,596	48,381
経常利益	24,067	13,292	65,696	52,143
当期純利益(又は当期純損失)	6,882	(5,064)	40,720	30,105
純資産額	196,545	189,038	226,880	197,797
資本金	8,400	8,400	8,400	8,400
総資産額	546,486	466,506	527,622	464,747
設備投資額	43,076	60,496	52,961	47,550
減価償却費	35,121	32,493	32,940	29,377
研究開発費	30,021	28,968	31,717	26,404
1株当たり(円/USドル)				
当期純利益(又は当期純損失)	¥37.00	¥(27.15)	¥217.76	¥160.76
希薄化後当期純利益：希薄化要因がある場合(注7)	37.00	—	217.55	160.70
配当金	13.00	20.00	35.00	24.00
純資産額	883.96	848.01	997.43	858.86
財務指標(%)				
売上高営業利益率	2.6	1.4	5.3	4.5
売上高経常利益率	2.5	1.4	5.3	4.8
自己資本当期純利益率(ROE)	4.3	(2.9)	23.5	20.5
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)	1,796	1,011	2,985	2,790
時価総額(百万円、百万USドル)(注8)	337,047	189,730	560,182	523,587
従業員数(名)	27,613	27,078	26,942	24,643

- 注 1 2009年の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載していません。
 2 2007年から「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準第5号)および「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」(企業会計基準適用指針第8号)を適用しています。
 3 2005年は、上半期(2004年4月1日から9月30日まで)が旧豊田紡織、下半期(2004年10月1日から2005年3月31日まで)がトヨタ紡織の数値です。
 4 2004年以前は旧豊田紡織の数値です。
 5 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。
 6 2010年の米ドル金額は、2010年3月末の為替レート1US\$=93.04円で換算しています。
 7 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。
 8 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

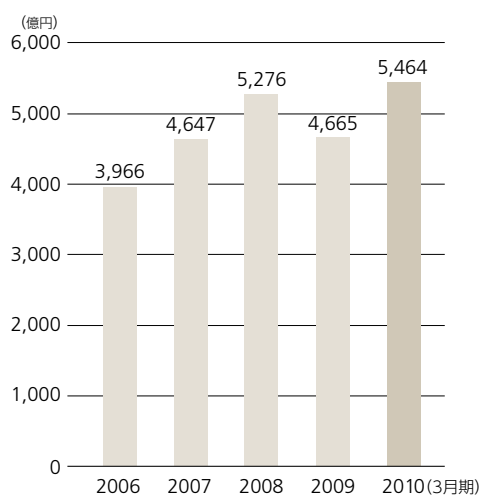


当期純利益／対売上高比率



百万円						百万USD
2006	2005 (注3)	2004 (注4)	2003 (注4)	2002 (注4)	2001 (注4, 5)	2010 (注6)
¥877,596	¥456,311	¥118,553	¥107,321	¥91,864	¥81,792	\$10,250
33,764	17,867	5,331	5,034	4,337	3,980	270
37,838	19,109	5,314	5,006	4,372	3,924	258
21,187	8,979	2,839	3,002	2,507	570	73
133,279	109,470	29,396	26,966	25,414	23,555	2,112
8,400	8,400	4,933	4,933	4,933	4,933	90
396,691	311,655	71,433	64,526	60,269	52,087	5,873
50,480	21,306	6,941	7,814	6,327	6,612	462
21,344	14,273	5,774	5,872	6,016	5,108	377
24,828	15,236	5,570	4,646	3,472	3,075	322
¥111.60	¥68.65	¥40.95	¥43.33	¥37.33	¥9.00	\$0.39
111.58	68.56	40.93	—	—	—	0.39
16.00	12.00	9.00	8.00	7.00	6.50	0.13
709.91	583.31	439.86	403.42	378.36	350.67	9.50
3.8	3.9	4.5	4.7	4.7	4.9	
4.3	4.2	4.5	4.7	4.8	4.8	
17.5	12.9	10.1	11.5	10.2	2.7	
187,665	187,665	67,174	67,174	67,174	67,174	
1,984	2,630	899	531	671	671	19.30
372,328	493,560	60,389	35,669	45,073	45,073	3,622
21,132	18,068	3,494	3,089	2,750	2,135	

総資産額



連結貸借対照表

Consolidated Balance Sheets

3月31日現在

(資産の部)	百万円		百万USドル
	2010	2009	2010
流動資産			
現金及び預金	¥68,999	¥51,206	\$741
受取手形及び売掛金	149,520	80,987	1,607
有価証券	47,404	55,478	509
商品及び製品	3,989	4,520	42
仕掛品	4,047	12,619	43
原材料及び貯蔵品	14,930	16,567	160
繰延税金資産	4,241	3,773	45
その他	27,294	23,290	293
貸倒引当金	(805)	(833)	(8)
流動資産合計	319,622	247,610	3,435
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	134,200	120,974	1,442
減価償却累計額	(63,372)	(55,895)	(681)
建物及び構築物(純額)	70,827	65,078	761
機械装置及び運搬具	216,710	190,515	2,329
減価償却累計額	(136,605)	(117,521)	(1,468)
機械装置及び運搬具(純額)	80,104	72,994	860
工具、器具及び備品	93,637	84,813	1,006
減価償却累計額	(81,394)	(72,340)	(874)
工具、器具及び備品(純額)	12,243	12,473	131
土地	23,131	19,865	248
リース資産	241	115	2
減価償却累計額	(121)	(26)	(1)
リース資産(純額)	119	89	1
建設仮勘定	7,630	15,956	82
有形固定資産合計	194,055	186,457	2,085
無形固定資産			
のれん	3,391	4,384	36
その他	704	956	7
無形固定資産合計	4,096	5,341	44
投資その他の資産			
投資有価証券	7,236	7,330	77
繰延税金資産	15,563	14,270	167
その他	6,085	5,661	65
貸倒引当金	(174)	(165)	(1)
投資その他の資産合計	28,711	27,096	308
固定資産合計	226,864	218,895	2,438
資産合計	¥546,486	¥466,506	\$5,873

	百万円		百万USD
(負債の部)	2010	2009	2010
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥152,802	¥91,402	\$1,642
短期借入金	13,347	11,505	143
1年内返済予定の長期借入金	0	564	0
未払費用	31,850	25,403	342
未払法人税等	5,260	1,965	56
製品保証引当金	1,507	1,677	16
役員賞与引当金	218	92	2
その他	12,690	12,739	136
流動負債合計	217,677	145,351	2,339
固定負債			
長期借入金	105,897	107,013	1,138
退職給付引当金	22,303	21,040	239
役員退職慰労引当金	917	688	9
その他	3,145	3,372	33
固定負債合計	132,263	132,116	1,421
負債合計	349,941	277,467	3,761
(純資産の部)			
株主資本			
資本金	8,400	8,400	90
資本剰余金	9,106	9,122	97
利益剰余金	167,679	162,658	1,802
自己株式	(3,926)	(3,055)	(42)
株主資本合計	181,260	177,125	1,948
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	816	653	8
為替換算調整勘定	(17,795)	(19,775)	(191)
評価・換算差額等合計	(16,978)	(19,122)	(182)
新株予約権	625	402	6
少数株主持分	31,637	30,632	340
純資産合計	196,545	189,038	2,112
負債純資産合計	¥546,486	¥466,506	\$5,873

連結損益計算書

Consolidated Statements of Income

3月31日終了会計年度

	百万円		百万USドル
	2010	2009	2010
売上高	¥953,729	¥979,775	\$10,250
売上原価	880,320	916,645	9,461
売上総利益	73,409	63,130	789
販売費及び一般管理費			
運送費及び保管費	6,322	6,325	67
給料及び賞与	17,504	18,377	188
福利厚生費	2,400	1,904	25
退職給付費用	663	638	7
役員賞与引当金繰入額	237	92	2
役員退職慰労引当金繰入額	305	354	3
租税公課	1,447	1,090	15
減価償却費	2,904	2,229	31
研究開発費	1,325	1,491	14
のれん償却額	1,101	749	11
その他	14,053	15,822	151
販売費及び一般管理費合計	48,265	49,076	518
営業利益	25,143	14,054	270
営業外収益			
受取利息	930	1,713	10
受取配当金	41	64	0
固定資産賃貸料	814	731	8
持分法による投資利益	1,288	1,370	13
デリバティブ評価益	129	432	1
その他	2,697	3,404	28
営業外収益合計	5,901	7,717	63
営業外費用			
支払利息	1,759	1,726	18
固定資産除却損	386	693	4
減価償却費	1,087	1,099	11
為替差損	1,538	2,501	16
その他	2,206	2,458	23
営業外費用合計	6,977	8,479	74
経常利益	24,067	13,292	258
特別損失			
減損損失	1,091	—	11
特別損失合計	1,091	—	11
税金等調整前当期純利益	22,976	13,292	246
法人税、住民税及び事業税	10,672	8,146	114
法人税等調整額	(2,022)	3,827	(21)
法人税等合計	8,649	11,973	92
少数株主利益	7,445	6,383	80
当期純利益(又は当期純損失)	¥6,882	¥(5,064)	\$73
1株当たり：	円		USドル
当期純利益			
当期純利益(又は当期純損失)	¥37.00	¥(27.15)	\$0.39
潜在株式調整後	37.00	—	0.39
配当金	13.00	20.00	0.13

連結株主資本等変動計算書

Consolidated Statements of Changes in Net Assets

3月31日終了会計年度

	百万円		百万USD
	2010	2009	2010
株主資本			
資本金			
前期末残高	¥8,400	¥8,400	\$90
当期変動額	—	—	—
当期変動額合計	—	—	—
当期末残高	8,400	8,400	90
資本剰余金			
前期末残高	9,122	9,125	98
当期変動額			
自己株式の処分	(15)	(2)	(0)
当期変動額合計	(15)	(2)	(0)
当期末残高	9,106	9,122	97
利益剰余金			
前期末残高	162,658	174,772	1,748
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	(620)	—
当期変動額			
剰余金の配当	(1,860)	(6,531)	(19)
当期純利益(又は当期純損失)	6,882	(5,064)	73
持分法の適用範囲の変動	—	101	—
当期変動額合計	5,021	(12,114)	54
当期末残高	167,679	162,658	1,802
自己株式			
前期末残高	(3,055)	(1,880)	(32)
当期変動額			
自己株式の取得	(997)	(1,188)	(10)
自己株式の処分	126	13	1
当期変動額合計	(870)	(1,175)	(9)
当期末残高	(3,926)	(3,055)	(42)
株主資本合計			
前期末残高	177,125	190,417	1,903
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	(620)	—
当期変動額			
剰余金の配当	(1,860)	(6,531)	(19)
当期純利益(又は当期純損失)	6,882	(5,064)	73
自己株式の取得	(997)	(1,188)	(10)
自己株式の処分	111	10	1
持分法の適用範囲の変動	—	101	—
当期変動額合計	4,134	(13,292)	44
当期末残高	¥181,260	¥177,125	\$1,948

	百万円		百万USドル
	2010	2009	2010
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金			
前期末残高	¥653	¥1,254	\$7
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	162	(600)	1
当期変動額合計	162	(600)	1
当期末残高	816	653	8
繰延ヘッジ損益			
前期末残高	—	13	—
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	(13)	—
当期変動額合計	—	(13)	—
当期末残高	—	—	—
為替換算調整勘定			
前期末残高	(19,775)	(5,330)	(212)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,980	(14,445)	21
当期変動額合計	1,980	(14,445)	21
当期末残高	(17,795)	(19,775)	(191)
評価・換算差額等合計			
前期末残高	(19,122)	(4,061)	(205)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,143	(15,060)	23
当期変動額合計	2,143	(15,060)	23
当期末残高	(16,978)	(19,122)	(182)
新株予約権			
前期末残高	402	155	4
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	223	247	2
当期変動額合計	223	247	2
当期末残高	625	402	6
少数株主持分			
前期末残高	30,632	40,368	329
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,005	(9,735)	10
当期変動額合計	1,005	(9,735)	10
当期末残高	31,637	30,632	340
純資産合計			
前期末残高	189,038	226,880	2,031
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	(620)	—
当期変動額			
剰余金の配当	(1,860)	(6,531)	(19)
当期純利益(又は当期純損失)	6,882	(5,064)	73
自己株式の取得	(997)	(1,188)	(10)
自己株式の処分	111	10	1
持分法の適用範囲の変動	—	101	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,371	(24,549)	36
当期変動額合計	7,506	(37,842)	80
当期末残高	¥196,545	¥189,038	\$2,112

連結キャッシュ・フロー計算書

Consolidated Statements of Cash Flows

3月31日終了会計年度

	百万円		百万USD
	2010	2009	2010
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	¥22,976	¥13,292	\$246
減価償却費	35,121	31,672	377
減損損失	1,091	—	11
のれん償却費	1,101	—	11
貸倒引当金の増減額	(7)	247	(0)
退職給付引当金の増減額	1,014	360	10
受取利息及び受取配当金	(972)	(1,777)	(10)
支払利息	1,759	1,726	18
為替差損益	417	18	4
持分法による投資損益	(1,288)	(1,370)	(13)
有形固定資産売却損益	(84)	(362)	(0)
有形固定資産除却損	386	693	4
売上債権の増減額	(66,602)	75,494	(715)
たな卸資産の増減額	10,813	(6,702)	116
未収入金の増減額	(8,682)	1,710	(93)
仕入債務の増減額	60,476	(66,359)	650
未払金の増減額	1,651	(1,537)	17
未払費用の増減額	6,572	(1,591)	70
その他	2,492	807	26
小計	68,236	46,322	733
利息及び配当金の受取額	2,555	3,413	27
利息の支払額	(1,802)	(1,701)	(19)
法人税等の支払額	(4,800)	(12,922)	(51)
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,188	35,111	689
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	(45,522)	(60,229)	(489)
有形固定資産の売却による収入	1,547	1,366	16
投資有価証券の取得による支出	(50)	(212)	(0)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	80	—	0
子会社株式の取得による支出	—	(3,300)	—
貸付けによる支出	(67)	(1,657)	(0)
貸付金の回収による収入	1,534	149	16
定期預金の預入による支出	(2,190)	(9,148)	(23)
定期預金の払戻による収入	3,237	5,375	34
その他	94	(81)	1
投資活動によるキャッシュ・フロー	(41,337)	(67,739)	(444)
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	(1,917)	(5,502)	(20)
長期借入れによる収入	—	71,400	—
長期借入金の返済による支出	(1,781)	(806)	(19)
自己株式の取得による支出	(997)	(1,188)	(10)
配当金の支払額	(1,863)	(6,531)	(20)
少数株主への配当金の支払額	(7,669)	(10,415)	(82)
少数株主からの払込みによる収入	630	452	6
その他	51	116	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,547)	47,525	(145)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,363	(4,720)	14
現金及び現金同等物の増減額	10,667	10,176	114
現金及び現金同等物の期首残高	102,457	92,280	1,101
現金及び現金同等物の期末残高	¥113,124	¥102,457	\$1,215

代表取締役メンバー



取締役副社長
鳥居 立雄

取締役社長
豊田 周平

取締役会長
箕浦 輝幸

取締役副社長
野口 満之

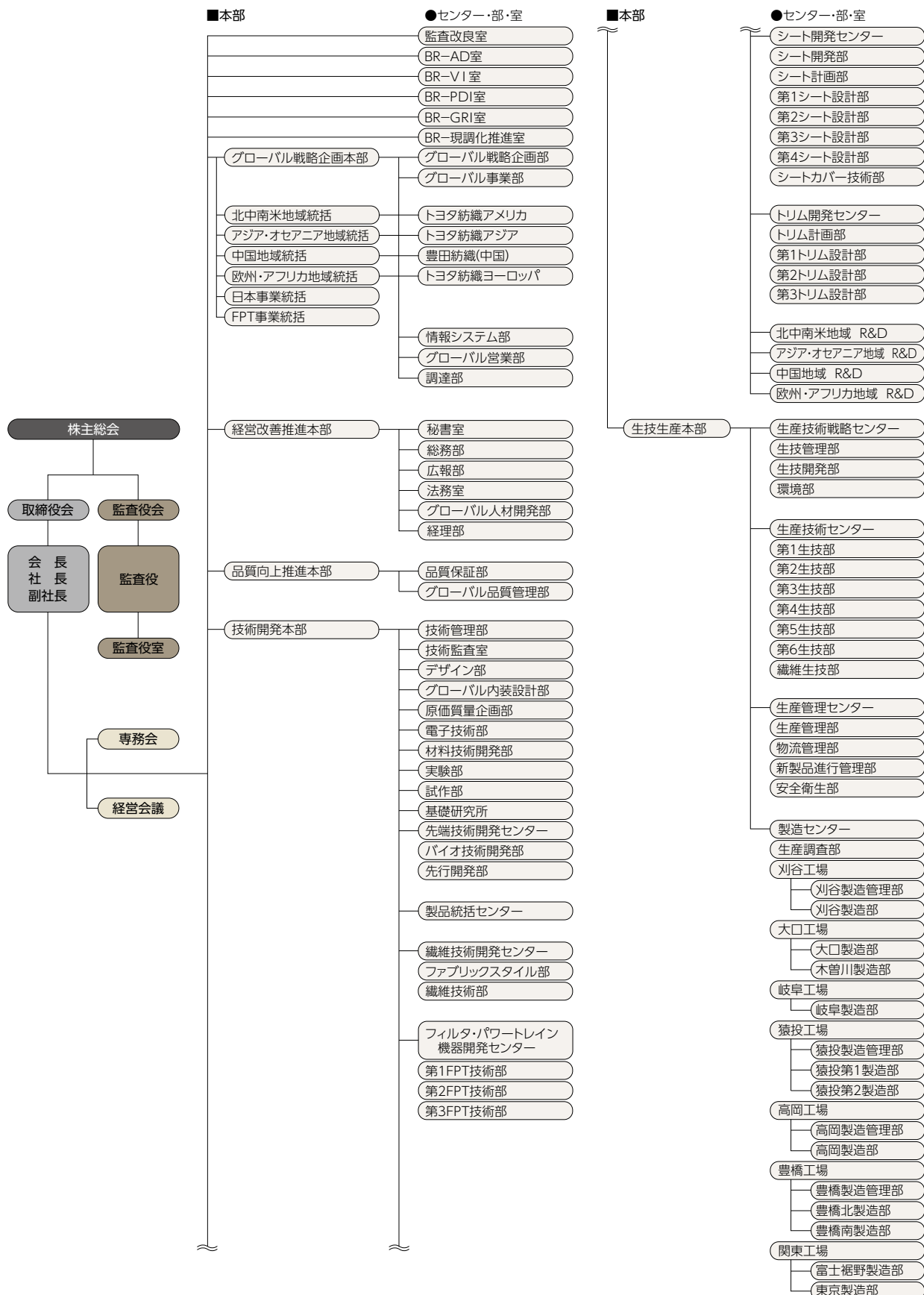
取締役副社長
川窪 英夫

取締役および監査役

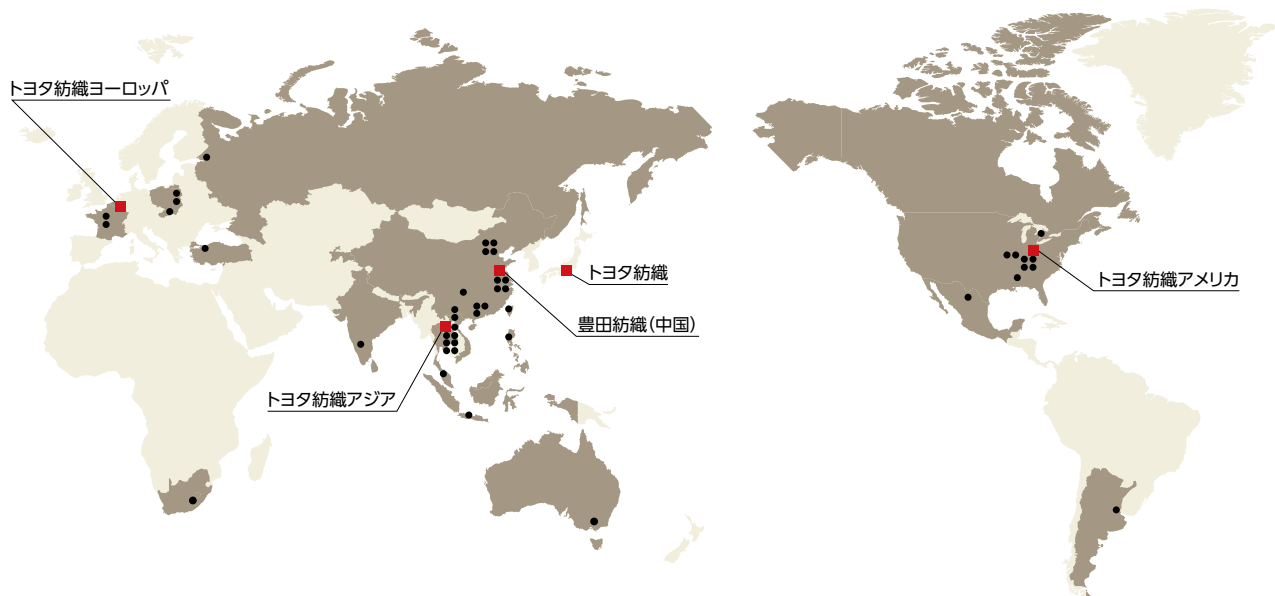
取締役会長	箕浦 輝幸
取締役社長	豊田 周平
取締役副社長	野口 満之
取締役副社長	鳥居 立雄
取締役副社長	川窪 英夫
専務取締役	中川 泰昭
専務取締役	古澤 幸一
専務取締役	寺坂 充信
専務取締役	飯田 俊保
専務取締役	渡辺 信隆
専務取締役	原 樹司
取締役(専務待遇)	伊藤 雄一
取締役(専務待遇)	桂木 寛正
取締役(専務待遇)	上田 徳司
取締役	岡本 寛
取締役	徳内 正徳
常勤監査役	内藤 嘉忠
常勤監査役	伊藤 章
監査役	石川 男一
監査役	豊田 隆
監査役	濱田

常務役員

常務役員	野田 憲一
常務役員	宮田 徹
常務役員	清水 匠
常務役員	三吉 俊夫
常務役員	藤門 茂治
常務役員	宮寺 和彦
常務役員	杉江 保彦
常務役員	大島 誠
常務役員	山田 広道
常務役員	滝堀 弘平
常務役員	豊島 淳次
常務役員	山内 得次
常務役員	鈴木 男久
常務役員	森川 靖司
常務役員	吉原 優
常務役員	神藤 浩
常務役員	伊藤 修
常務役員	鬼頭 之
常務役員	伊豆 康



■…………地域統括・開発・営業拠点 ●…………主な生産拠点



北米拠点

	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10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

	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

	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
●上海豊田紡汽車部件有限公司 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
●成都豊田紡汽車部件有限公司 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)汽車座椅部件有限公司 FENG'AI (GUANGZHOU) AUTO SEAT PARTS CO., LTD.	2004年 9月	シート用プレス部品の製造、販売
●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

アジア拠点

		設立年月	生産品目または機能
中国	●昆山豊田紡汽車部件有限公司 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
	●寧波亜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	●トヨタ紡織インドネシア PT. TOYOTA BOSHOKU INDONESIA	1988年 3月	シートおよび内装品の製造、販売
マレーシア	●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
	●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
	●トヨタ紡織サイアムメタル TOYOTA BOSHOKU SIAM METAL CO., LTD.	2002年 9月	シート用プレス部品の製造、販売
	●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
ベトナム	●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

		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開発・設計、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	シート用プレス部品、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

		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

オセアニア拠点

		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



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 曽 川 工 場	ストラップ、その他内装品
4 い な べ 工 場	内装品
5 岐 阜 工 場	バンパー
6 猿 投 工 場	シート、ドアトリム、その他内装品
7 藤 岡 工 場	ドアトリム
8 高 岡 工 場	シート、ドアトリム
9 堤 工 場	フロアカーペット、その他内装品
10 豊 橋 北 工 場	シート
11 豊 橋 南 工 場	ドアトリム、シートカバー
12 豊 橋 東 工 場	フロアカーペット
13 田 原 工 場	内装品
14 御 殿 場 工 場	シート、ドアトリム
15 富士裾野工場	シート、ドアトリム
16 東 京 工 場	ドアトリム、イン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
●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
●トヨタ紡織東北株式会社	シート、その他内装品の製造、販売
●TBソーテック関東株式会社	シートカバー、その他の内装品の製造、販売
●TBソーテック九州株式会社	シートカバーの製造、販売
●TBソーテック東北株式会社	内装品の製造、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クリエイティブスタッフ株式会社	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

●TBカワシマ株式会社	自動車用内装材の製造、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

株式の総数

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

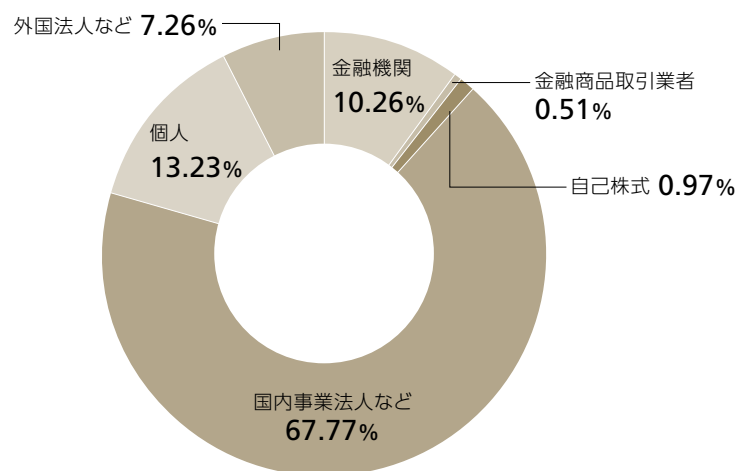
株主数

18,624名

会社データ

資本金 8,400百万円
従業員数 単独 7,919名 連結 27,613名
上場取引所 東京証券取引所、名古屋証券取引所
証券コード 3116
独立監査法人 あらた監査法人
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
定時株主総会 通常毎年6月末に愛知県にて開催

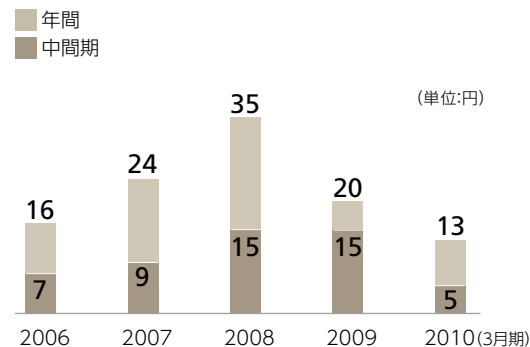
所有者別株式分布状況



大株主 (上位10社)

株主名	持株数(株)
トヨタ自動車株式会社	73,873,995
東和不動産株式会社	18,346,209
株式会社デンソー	10,192,100
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	8,517,700
株式会社豊田自動織機	7,756,062
日本発条株式会社	7,220,500
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	5,110,600
豊田通商株式会社	4,367,100
トヨタ紡織従業員持株会	1,786,719
ジェーピーモルガンチェースバンク385078	1,590,800

配当金の推移



当社は、安定的な配当の継続を基本に、連結業績および配当性向などを総合的に勘案し、株主のみなさまのご期待にお応えしていくことを配当の基本方針としています。2009年度の配当金は、中間配当金5円、期末配当金8円、年間配当金13円とさせていただきました。



神戸大学大学院
経営学研究科 教授

國部 克彦氏
Katsuhiko Kokubu

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

CSR活動の充実へ向けた編集方針

「トヨタ紡織レポート2010」は、例年以上に、企業の社会的責任を意識し、CSRを推進していこうとする強い意志が感じられます。冒頭には、社長の豊田氏がインタビュー形式で経営方針を語っておられますが、人材、サプライヤー、環境などCSRの鍵となる領域全般への明確な指針が示されており、経営トップのアカウンタビリティとして一歩踏み込んだ姿勢は高く評価できます。

ステイクホルダーとの関係性の強化とグローバル志向

今年度のレポートは社内外の多様なステイクホルダーが参画していることも特徴です。社員や社外の関係者の声を取り込むことはCSRの基本として大変重要です。なかでも、環境ダイアログは、グループ環境会議の様子を伝えるもので、環境活動の具体性をうまく伝えています。さらに、ステイクホルダーの中でも、海外の関係者を意識したレポートづくりをされており、これはトヨタ紡織の海外展開を反映したものとしてmateriality(重要度)の高い課題として理解できます。今後は、グローバルな社会的課題とトヨタ紡織のCSR活動をいかに関連づけるかがひとつの鍵になると思われます。

CSR活動のマネジメント展開を

トヨタ紡織のCSR活動は、網羅的に高レベルで実施されていることが、レポートから十分に読み取れます。今後はこれをCSRマネジメントに展開し、目標を立てて、PDCAサイクルを回すべき段階にあると思います。CSR活動の一部は、内装部品のオール植物化のように、事業活動と表裏一体となっているものもありますので、環境や社会活動の目標と事業経営の目標を体系づけていくことが、CSR活動の持続的な発展につながります。そのためには、CSR部署の設置も必要になってくると思われます。

アニュアルレポートでの開示の意義

「トヨタ紡織レポート2010」は、単なるCSRレポートではなく、財務状況の説明も含んだ「アニュアルレポート」としての性格をもつものです。世界的には、財務パフォーマンスとサステナビリティパフォーマンスの統合的な情報開示がひとつのトレンドとなっていますので、同社のレポートはその先駆的な媒体になる可能性があります。サステナビリティとは社会・環境・経済のトリプルボトムライン(三重の利益)を目指す考え方ですから、今後さらに、この3つの視点の融合をより一層発展させていただきたいと思います。



常務役員
経営改善推進本部 副本部長

野田 憲一
Kenichi Noda

第三者意見に応えて

今年度のレポートでは、グローバルな視点での活動報告と、CSR視点からステイクホルダーとの対話を重視し、「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」という基本理念をお伝えするよう努めました。國部先生には、CSRの鍵となる領域全般への経営トップの明確な意思表示と、多様なステイクホルダーの参画の試みなどについて評価をいただきましたので、一層の活動の強化につなげていきたいと思っております。

ご指摘をいただきました、社会的課題に対してのCSR活動の推進や、マネジメント展開などの点につきましては、真摯に受け止め、明確な目標立てとPDCAサイクルの実行を今後の課題として、改善を図ってまいります。

グローバルなCSR活動のさらなる推進を図り、ステイクホルダーのみなさまのご期待にお応えできるよう、今後も積極的に取り組んでいく所存です。

トヨタ紡織レポート2010

■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1丁目1番地
TEL 0566-26-0301 FAX 0566-26-0400
<http://www.toyota-boshoku.co.jp>

■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」