

トヨタ紡織レポート 2012 2011.4.1-2012.3.31

TOYOTA BOSHOKU REPORT 2012



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

モノづくり

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



開発力

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



環境技術

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



グローバル展開

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



人づくり

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



グローバルネットワーク

トヨタ紡織グループは、世界各地に拠点を展開しています。世界を「北中南米」「アジア・オセアニア」「中国」「欧州・アフリカ」「日本」の 5極に分け、各地域の統括会社を中核に、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。



会社概要

社名

名 トヨタ紡織株式会社(TOYOTA BOSHOKU CORPORATION)

- 事業内容 1. 内装システムサプライヤー事業と内装製品の製造および販売
 - 2. 自動車用フィルターおよびパワートレーン機器部品の製造および販売
 - 3. その他自動車関連部品の製造および販売
 - 4. 繊維関連製品の製造および販売

代表者 取締役社長 豊田 周平

資本金 84億円

創業 1918年(大正7年)

設 立 1950年(昭和25年)

所在地 〒448-8651

愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地

主な製品



内装品

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



Z#

天井イルミネーション





ドアトリム フロアカーペット

フィルター・パワートレーン機器部品

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



吸気システム



エアフィルター

キャビンエアフィルター



繊維・外装品他

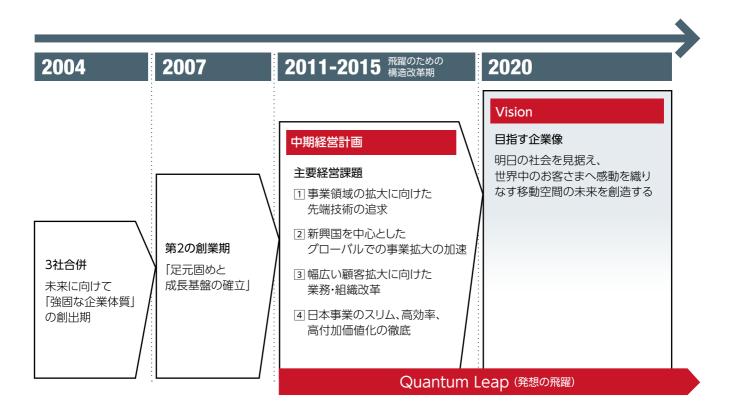
繊維事業ではエアバッグ用布製品、シートファブリックや 天井表皮材などの分野で新規素材開発を行う一方、環境に 配慮した製品づくりに取り組んでいます。また、外装品事業 では補給用バンパー、フェンダーライナーやエンジンアン ダーカバーの生産を行っています。



補給用バンパー

2020Vision•2015中期経営計画

世界有数の内装システムサプライヤー・フィルターメーカーを目指すトヨタ紡織グループは、グローバルマーケットで勝ち残るために、2020年度に向けた長期経営ビジョン「2020Vision」と、ビジョン達成に向けた2015年度までの中期経営計画を策定しています。トヨタ紡織グループは、社員一人ひとりが「Quantum Leap(発想の飛躍)」を持って地域別課題・機能別課題に挑戦し、執念を持ってやりきることで、チャレンジングな経営目標に取り組んでいます。



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。

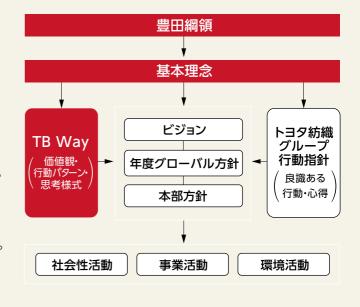
豊田綱領





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。



2020年にありたい姿

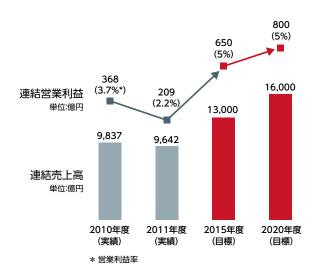
事業におけるありたい姿

- 1.世界中のお客さまに最高のモビリティーライフを提案し続ける会社
 - 1)トヨタ紡織独自のオンリーワン技術と一貫したモノづくりにより、 各地域のライフスタイルにあった製品をいち早く提供している
 - 2) お客さまの期待を超える革新的な次世代製品を生み出し、独自 価値の創造で存在感がある
 - 3) 新規事業への挑戦により、地球環境にやさしく豊かな生活をお客さまに提供している

社会から見たありたい姿

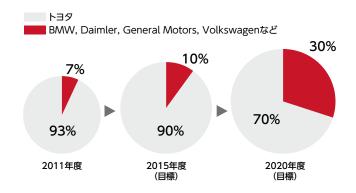
- 2. すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社
 - 1)世界各地域で社員がいきいきと働き、多才な人材がトヨタ 紡織に魅力を感じて集まっている
 - 2)社会・お客さま・取引先・株主から頼りにされ、なくてはならないと言われている
 - 3)世界各地域でどこにも負けないモノづくりができており、 絶え間ない改善が行われている

経営目標



売上比率

現在のトヨタ自動車向けの売上高を維持し、新規顧客・新規プロジェクトの獲得を通じて事業拡大を目指す。



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. お客さま 革新的な技術開発、製品開発に努め、お客さまに喜ばれる、よい商品を提供する。
- 3. 株 主 将来の発展に向けた革新的経営を進め、株主の信頼に応える。
- 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、ともに長期安定的な成長を目指す。

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。



取締役副社長 寺坂 幸一 取締役副社長 飯田 耕次 取締役副社長 宮寺 和彦

取締役社長 豊田 周平

このほど、トヨタ紡織グループは、10年先のありたい姿を描き、さらなる飛躍を目指した「2020Vision」を策定いたしました。

私たちを取り巻く自動車産業は、今後も新興国の経済発展を中心に、一層の成長が見込まれています。 しかしながら、新興国市場では、低価格のコンパクトカーが成長の中心であると予測され、事業拡大に向けて、 厳しい価格競争を勝ち抜いていかなければなりません。そのためには、世界中のあらゆるお客さまの期待 を超える、魅力的で快適な移動空間を提案し続けることが必要であることに加え、責任あるグローバルカン パニーとして、すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社でありたいと思っております。

「2020Vision」は、このような私たちの「ありたい姿」を実現するために、トヨタ紡織グループが心をひとつにして取り組むための指標と位置づけ、策定したものです。

2011年度、自動車産業は、東日本大震災、タイ大洪水の影響をはじめ、円高、ガソリン価格の高騰など大変厳しい経営環境でした。このような情勢の中でも、トヨタ紡織グループは、新たな生産拠点の設立や強化を図るなど世界各地域でのお客さまニーズに応えるとともに、最適な生産・物流体制を構築し、地域一体となった効率的な運営に、鋭意取り組んでまいりました。

「2020Vision」達成に向け、2015年度までを「飛躍のための構造改革期」と位置づけ、2015中期経営計画も策定しております。今後の成長市場である新興国における価格競争の激化や生産地シフトへの対応、新規顧客の獲得など、グローバルに勝ち残るための新たな体制を構築してまいります。

また、「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」という基本理念のもと、すべてのステークホルダーのみなさまから信頼される企業づくりに、まい進してまいりたいと思います。

今後とも、より一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申しあげます。

2012年7月

取締役社長

豊田周平







「トヨタ紡織レポート2012」をお読みいただくみなさまへ

編集方針

本レポートは、トヨタ紡織グループが真のグローバルカンパニーを目指すうえで行っている、さまざまな取り組みをわかりやすくご報告することを目的として、編集しています。

特に本年度版は、「2020Vision」の実現に向けたトヨタ紡織グループの目指すべき方向性や、新たな可能性に焦点を当ててご紹介しています。

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」では、有識者の方にご協力いただきました。また「特集」では、新たな可能性に向けた挑戦をさまざまな側面から紹介することで、トヨタ紡織グループの取り組みを具体的にご理解いただけるように努めました。

レポート全体の評価については、専門家による 第三者意見をいただき、来年度以降のレポートづくり に活かしていきます。

●報告対象の範囲

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

●本レポートの対象期間

対象期間2011年4月1日から2012年3月31日まで。一部当該期間以前もしくは以後の活動内容も含んでいます。

●参考にしたガイドライン

- ・環境省「環境報告ガイドライン(2012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・ガイドライン第3.1版」

●次回のレポート発行予定

2013年7月

■予測情報に関する注記事項

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

■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。

INDEX

目次

Top Interview

社長対談

07

数多くの企業経営者への取材経験を持つ藤沢久美氏をお迎えし、2020年に向けたトヨタ紡織グループの新たな可能性などについて、対談しました。

Focus

特集

14

特集-1

スポーツシート開発に懸けたプロフェッショナルたち 「HANSシート」や「トヨタ86/スバルBRZスポーツシート」など、 高度な技術を必要とするスポーツシートの開発に懸けたプロ フェッショナルたちを取材しました。

特集-2

インテリアデザイン力をグローバルに強化し、 世界の自動車メーカーのベストパートナーを目指す 国境を越えたデザイナーの育成、グローバルなデザイン拠点の 展開など、つぎの時代を切り開くインテリアデザイン力の強化を ご紹介します。

特集-3

グローバルなモノづくり基盤の強化を目指して

激しく変化する自動車市場に対応し、世界各地域のお客さまの 期待に応えるモノづくりのグローバルな進化への挑戦をご紹介します。

Global Topics

グローバル・トピックス

24

30

Social Activities

社会性活動

Environmental Activities

環境活動 50

Facts & Figures

財務報告・会社情報 66

Third-Party Comment

「トヨタ紡織レポート2012」に対する 第三者意見 82

神戸大学大学院 経営学研究科教授 國部 克彦氏

社長対談

第2の創業期から飛躍の時へ

世界のお客さまに感動をお届けする グローバルカンパニーを目指して

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、

「2020Vision」と「2015中期経営計画」を掲げ、新たなスタートを切りました。

トヨタ紡織レポート2012においては、数多くの企業経営者への取材経験を持つとともに、

金融庁や経済産業省、内閣府などでさまざまな委員を務めてきた藤沢久美氏をお招きし、

豊田社長とグローバル展開や今後の事業運営などについて対談していただきました。



■2011年度の総括

藤沢 この1年は、欧州での意欲的な事業展開をはじめ、将来に向けた大きなステップを踏み出されましたね。

豊田 欧州での事業展開が緒についたのは2004年の合併時に遡ります。当時は、拠点も少なく、欧州市場の中心で事業を展開できていなかった。今後の技術面の発展や世界市場に与える影響を考えると、欧州でビジネスができていないのは深刻な問題だと考え、さまざまな手を打ってきました。この1年、それらの努力が一つひとつ実を結ぶ結果になりました。一点はフランスのトヨタ紡織ソマンで、ヤリスのシート、内装品の生産を開始したことです。トヨタ紡織にとって、EU域内でのシート生産は、長い間の念願でした。もう一点は、欧州の自動車部品会社の内装事業を買収し、紡織オートモーティブヨーロッパ(BAE)を発足しました。これは、新しい技術と念願だった欧州市場での新しい顧客獲得につながりました。

- 藤沢 新しいお客さまというのは、欧州の自動車メーカーですね。
- **豊田** 私どもはこれまでトヨタ自動車以外の自動車メーカーとのお付き合いが少なく、営業の仕方から勉強するなど、新鮮な刺激を受けています。またBAEの発足により、当社にとっては未経験の技術に取り組む機会が得られた一方、モノづくりという視点で見ると、まだまだ改善の余地はあると感じています。
- 藤沢 デザイン面では、イタリアのミラノ市にデザインブランチを開設されましたね。
- **豊田** 今後、欧州市場やグローバル市場で勝負するにあたり、内装システムサプライヤーとしてデザインカ を高めなければなりません。そのために日本ではなく、自動車発祥の地である欧州で武者修行のよう にデザイナーを鍛える必要性を感じて、ミラノを選びました。

ミラノは、デザインにおける最新のトレンドが行き交い、ファッションを中心とした最先端のデザインに直接触れることができる街です。街の中には歴史や伝統も息づいているので、デザイナーが感性や技術を磨くのに適しています。欧州車は全般的に見ると、最新の意匠だとしても、そこにバランス感覚があり美的センスがあります。

ミラノのデザインブランチを拠点として、いろいろな刺激を受け、それをデザイン面に活かし、世界に通用する内装デザインを展開していかなければならないと思っています。

- 藤沢 さらに新たな挑戦として、2014年の完成を目指してテストコースを建設されようとしていますね。 世界的に見て、自動車の内装部品メーカーがテストコースを持つことは珍しいのではないでしょ うか。
- 豊田 珍しいと思います。テストコース建設の背景をご紹介すると、私は、自動車の開発に携わっていたときから 試作車を運転する際にはシートの仕上がりには特に注意を払っており、自分の体がうまくシートに収まっ たなと思っても、運転中に前後左右から力がかかると体のポジションがずれてしまうシートもありました。 これはテストコースでしっかりと評価できるからわかることです。現地現物と言いますが、自分の体を 使って製品を評価し、優れたシート、よい内装をつくりたい。そう考えてテストコースの建設を決断しま した。そして、自社のテストコースにより、技術者だけでなく、営業部門などプロジェクトに携わるすべての 関係者が評価を行えるようになることで、よりお客さま目線に立った製品につながると確信しています。
- 藤沢 さて、未来志向の取り組みが進んだ一方、2011年は3月の大震災に続きタイの洪水もあり、私たち の社会、企業が大きな影響を受けました。御社はどのように乗り越えてこられましたか。



藤沢 久美氏

1996年、日本初の投資信託評価会社を起業。1999年、同社を世界的格付け会社に売却後、2000年にシンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。現在、副代表。2003年、社会起業家フォーラム設立、副代表。2007年、ダボス会議を主宰する世界経済フォーラムより、「ヤング・グローバル・リーダー」に選出される。法政大学大学院客員教授、総務大臣顧問をはじめ各省庁の審議会委員など公職も多数兼務。

豊田 震災の際、改めて認識したのは、東北地方には自動車産業に限らず、1次メーカー、2次メーカー、3次メーカー、4次メーカーと、サプライチェーンの裾野が大きく広がっていたことです。震災後、寸断されたサプライチェーンの復旧には大変な困難もともないましたが、調達部や技術部などの関連部署が毎日のように集まってサプライチェーンの把握と評価に努め、生産の回復につなげることができました。しかし、震災後の混乱が落ち着いて、「これから」というときにタイの洪水が起きました。日本の中では震災の経験が生きましたが、タイでは少し勝手が違いました。私たちはモノの状態を危険度でランクづけしているのですが、そのランクづけの認識が日本とタイでは、実は、異なっていたことがわかりました。ただ、今回の災害を通じて改善点が明らかになったので、今後の取り組む課題が明確になったということもあります。

藤沢 大きな災害を乗り越えることで、調達面は随分と整備、強化されたわけですね。

豊田 はい。またサプライチェーンの再構築とともに、大規模災害時における事業の継続性を高めるために 大規模災害対策委員会を立ち上げ、危機管理センターも設置。これにより、世界のどこで大規模災害が 起こっても、この危機管理センターを中心に状況を把握し、対策を打つことができるようになりました。

■ 2020 Vision 策定とその背景

藤沢 私は、ここ5年で30数カ国を周りましたけれども、強い国や強い企業には必ず明確なビジョンがあり、 それが隅々にまで根づいて現場の方の行動や判断の拠り所になっていることを見てきました。御社 も、2012年4月には「2020Vision」を発表されましたね。まず、その背景からお伺いできますか。



豊田 ビジョン策定の背景には、世界トップレベルの内装・フィルターメーカーを目指すトヨタ紡織グループとして、今後の新興国での競争の激化や生産地シフトへの対応、既存ビジネスを維持しつつ新規顧客への製品供給など、グローバルに勝ち残るための新たな体制の構築が急がれているということがあります。

もう少しご説明すると、世界の自動車生産台数は2015年に9,700万台、2020年に1億1,000万台を超えると予測され、特に新興国では経済発展とともに2015年に世界の自動車市場の60%を占めると言われています。しかし新興国市場では低価格のコンパクトカーが中心となるので、事業拡大のためには厳しい価格競争に勝ち抜くことが必要です。

また世界各国、各地域のお客さまには多種多様なニーズがあるので、

2020Vision達成に向けたGlobal Message

アジア・オセアニア

トヨタ紡織アジア General Administration Senior Manager **Pichet Prasertangkoon**

私たちは将来の変化に対応するため、スキルアップに挑戦し、意識を高めて業務のさらなる改善に励みます。 自部署だけでなく、他部署・各事業体と力を合わせて、未来の成功に向かって飛躍していきます。



欧州・アフリカ

トヨタ紡織ヨーロッパ Production Engineering General Manager **Bert Adams**

2020 Visionにある 「Quantum Leap」は、物理 学では「量子跳躍」を意味します。私たちは会社を動か す一つひとつのエネルギー。 2020年に向かって、みな さんと力を合わせ、この大躍 進を実現させます。



中国

豊田紡織(中国) 調達部 室長

夏奇

自分ひとりの成長だけではなくて、管理職としてチームづくり、機能強化を考えて、各事業体と連携しながら中国でのGNCB (Global New Customer Business)事業の拡大を目指します。みなさん一緒にがんばりましょう。



私たち自身がお客さまのニーズを十分に把握し、そのご期待に応えることができる魅力的で快適な移動空間を提案できるようになることが、今後さらに求められていくのです。

- 藤沢 それが、ビジョンを策定された理由なのですね。
- 豊田 私たちはまず、2020年に事業におけるありたい姿として
 - (1) 世界中のお客さまに最高のモビリティーライフを提案 し続ける会社

社会から見たありたい姿として

(2) すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社

と描きました。

- 藤沢 2020年にグローバルな市場で今以上に活躍する企業グループであることを想定されていると思いますが、そのためには会社の組織・体制をはじめ、見直しが必要かと思います。そのような面を含めて、2020Vision達成のためにはまず、何が求められているのでしょうか。
- **豊田** 真のグローバル企業であることが求められています。2004年の合併当初は、多くの社員がその意味がわかっていなかったと思いますが、ここ2、3年でずいぶんとグローバルな視点で仕事ができるようになったと思います。例えば従来、世界各国・各地域で人を採用していながら共通する人事政策がありませんでしたが、最近になってグローバルな視点で人事政策や労務管理をするしくみが構築されつつあります。2012年度には、世界共通のグレーディングシステムを導入して、国を越えたジョブローテーションを実行しようと考えています。
- 藤沢 働く人がグローバルな視点に立ち、自らが考えて動くようになったとき、2020年の2つのありたい 姿が現実のものになっていくわけですね。

■ 2020 Visionが描く未来

豊田 事業におけるありたい姿の「世界中のお客さまに最高のモビリティーライフを提案し続ける会社」について言えば、お客さまから要求があったときに、それを超える提案ができるかどうか、その力が備わっているかが大切です。お客さまが求めるモビリティーライフを超えるような提案ができる企業でありたいと思います。お客さまとはまずは自動車メーカーですが、お客さまの要求を超える提案ができるかどうかは、自動車に乗るお客さまのことをどれだけ考えて、創造的な提案ができているかという

北中南米

トヨタ紡織アメリカ Senior Sales Manager Scott Covey

2020 Vision実現のため、 自らを成長させるとともに、 チームワークでこの挑戦に 取り組みます。新しいビジネスを獲得するために全 力でがんばり、力を合わせ てこのビジョンを実現しま しょう。



日本

トヨタ紡織 パワートレーン技術部 グループリーダー 斉藤 泰啓

当社の強みであるフィルトレーション技術をベースに新材料・新工法をいち早く採用し、他社が真似できない小型・高性能で汎用性の高い新製品を早期に立ち上げ、売上増に貢献します。



欧州・アフリカ

トヨタ紡織ヨーロッパ Munich Branch Manager **Marian Weinrauch**

オープンマインドと豊富な 経験を持ち、国際的な環境 で働く喜びを感じることが、 成功へのカギとなると確信 しています。チームとともに 2020Visionに挑戦し、力を

合わせて実現しよう。







ことが重要です。そのニーズは世界各地域で違う面もあれば、共通する面もあるでしょう。 そういう意味では、各地域で、企業としても個人としても力をつけていかないといけない。調査・分析、 開発・提案、どの場面でも力を高める必要があります。

- 藤沢 つぎに、社会から見たありたい姿の「すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社」 についてもお話しください。私は、社会やお客さまなどから信頼され、ともに成長しようとする姿勢が 持続可能なビジネスのあり方につながり、企業はさらに高い理想を目指すことができると思います。
- **豊田** これについては、ぜひ達成したいと思います。特に働く人自らの力を発揮して、いつもいきいきとしている企業でありたいというのは、私の社長就任時からの願いです。働く人がその企業で働くことを誇りとし、さらに互いに信頼し、ともに成長するという理想像を掲げ、トヨタ紡織グループをぜひそのような企業にしたいと思っています。
- 藤沢 多くの国に行って感じるのは、現地に進出した日本企業が働く人に安心と誇りを与えていることです。このような面もさらに高めていこうとお考えですね。 さて、2020Visionの策定とともに2020年度の経営目標を定めていますね。
- **豊田** 連結売上高1兆6,000億円、営業利益率5%の800億円。これを達成するには、日本以外での生産 比率を70%程度、トヨタ以外の売上比率目標を30%と、大変高く厳しい目標にしました。高い目標 を設定することによって、言われたことさえやっていればいい、という姿勢を打破したいし、現状の ままではトヨタ紡織グループは立ちゆかなくなることをグループ内に明確にしたいと考えています。
- 藤沢 2020Visionについては、直接お話しを伺うと大変な危機感が伝わってきます。達成に向け、相当な 覚悟が必要ですね。

2020Vision達成に向けたGlobal Message

中国

天津英泰汽車飾件 製造部 副部長 孫新

会社の未来の発展に向け、 優れた人材を育て、みんなを 一つにまとめ、絶え間ない改 善を進めていきます。世界 中のどこにも負けない生産 ラインをつくり、最高の製品 をお客さまに提供します。



アジア・オセアニア

トヨタ紡織ハノイ Administration General Manager **Nguyen Le Minh**

グループの一員として、熱心に、創造性をもって業務に励み、持続可能な方法で、会社の法令遵守・業務の効率化に取り組みます。またその実現に向け、教育システムや社員の良好な関係構築を進めていきます。



欧州・アフリカ

紡織オートモーティブヨーロッパ Human Resources Head **Birgit Dreger**

私たちのビジョンは、とても刺激的で、チャレンジングな目標であり、目標達成に貢献できる素晴らしい機会だと思っています。優れたノウハウや、仕事への熱意を持った世界中の仲間たちと一緒にこのビジョンを実現していきます。



豊田 ビジョンや経営目標を達成するために は、私にも、全社員にも、「Quantum Leap] つまり発想の飛躍が求められます。 これから私たちがやろうとしているのは、 発想も企業としての仕組みも相当変え なければいけないからです。これまでの グローバルな事業の広がりが2次元の 平面上のものとすれば、トヨタ自動車以外 のお客さまとのビジネスを展開するという



2020Vision 2015中期経営計画

ことは、3次元空間に事業を展開することになります。それほどの大きな変化をもたらすためには、 発想を飛躍させるしかありません。技術的要求はもちろんのこと仕事のやり方やスピード、あらゆる 面での違いに対応するには私どもが大きく変わるしかない。

- 藤沢 新興国市場への進出には、相当の発想の飛躍が必要な気がしますが。
- **豊田** 既存顧客とのビジネス拡大であれば、今の企業力の延長線上で対応できると思いますが、新たな展開 があれば発想の飛躍が必要になると思います。
- 藤沢 トヨタ紡織グループ全体が、大きく変わるべき地点に立っているということですね。そのためにも、 働く人すべてに発信するメッセージやビジョンに込めた想いを、トップがいかに伝え、浸透させるか が鍵になっていくと思われます。

2020 Vision とともに [2015 中期経営計画] を発表されていますが、これはどういう位置づけで しょうか。

- 豊田 2010年度までの[第2の創業期]に続く新たなステージとして、2011年度から2015年度までを 「飛躍のための構造改革期」と位置づけ、4つの主要経営課題と経営目標を設定したものが「2015 中期経営計画」です。2020Vision達成のためにも、この中期経営計画は必達の目標です。
- 藤沢 新規顧客からの受注の獲得・拡大には、どんな発想の飛躍を考えていらっしゃいますか。
- 豊田 欧州の自動車メーカーを相手にビジネスを拡大しようとしている今、営業と開発部隊が一体となって お客さまの懐に飛び込み、我々の技術・製品を知っていただくことの重要性を、改めて実感できました。 逆にこれまで十分にできていなかったことを反省しています。失敗を恐れず、ひたすら地道に挑戦 し続けることが大事だろうと思っていますし、必要とあればトップセールスも実践していきます。
- 藤沢 中期経営計画の詳細を拝見すると、部門ごとの目標や戦略が具体的に記載されているのが素晴ら しいと思います。全社をあげて中期経営計画を策定されたとの印象を受けますし、みなさんの熱意 も感じています。

トヨタ紡織 GNCB営業部 担当員 牧原 充志

GNCBの受注拡大に向けて 積極的な拡販活動をグロー バルに展開しています。新規 開拓の難しさもありますが、 1人でも多くのお客さまに トヨタ紡織製品の素晴ら しさを伝えていきます。



北中南米

トヨタ紡織ケンタッキー Harrodsburg & Lebanon Plant Manager **Brian Smith**

私のミッションはチームの 一員として、お客さまにとっ て価値のある、品質の高い 革新性を備えた製品を提供 すること。[TB Way]に基 づき、勇気と想像力をもって 2020 Visionの実現に挑戦 しましょう。



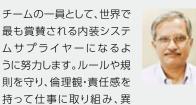
アジア・オセアニア

トヨタ紡織インド

なる地域の慣習を尊重する ことが大事だと考えていま

す。

Sudhakar Hariharan





■グローバルに信頼され、成長する企業を目指して

- 藤沢 今世界では、企業が利益を上げてから社会貢献をするという発想から、本業そのもので、地球上の さまざまな課題を解決するという発想に変化してきています。言い換えれば、世界的に企業の存在 意義が問われているとも言えますね。
- **豊田** 社会貢献にはいろいろな切り口があると思いますが、まずはモノづくりを通じていろいろな形で社会 に利益を還元することが原点だと思います。我々がつくっているモノが社会的に価値があり、意味の あるものだと認められるようなモノづくりをしていくことが一番大切でしょう。

社祖である豊田佐吉が自動織機を開発したのは、金儲けが目的ではなく、地域社会や国の発展に貢献 したいと思って取り組んだのだと考えています。同様に、我々のモノづくりが日本にとどまらず社会 全体の進歩に貢献できるものであるべきです。

- **藤沢** 自然素材を利用して環境への配慮を実現した内装部品はその一例ですね。
- 豊田 環境配慮型の製品では、新製品でも既存製品でもナチュラルファイバーをできるだけ使いたいと 思っています。中でも一年草のケナフを中心として研究開発と製品化を進め、内装全体に占める 採用率を高めてきました。「トヨタ紡織グループ2015年環境取り組みプラン」においても、「低炭素 社会の構築に向けた技術開発と生産活動」「循環型社会の構築に向けた技術開発と生産活動」を 主要な取り組みテーマに掲げていることもあり、この分野の取り組みはさらに力を入れていきます。 加えてCSR活動としては、社会への貢献とともにコンプライアンスのさらなる浸透、リスクマネジメント のさらなる強化をグローバルに展開していきます。
- 藤沢 最後に、ビジョン達成に向けてのメッセージをお願いします。
- **豊田** ビジョン達成に向けて、私を含め全社、全グループで士気が高まっていますし、危機感も共有してい ます。実現の可能性が見える目標ではなく、現状を否定して飛躍するための挑戦的な目標を掲げて 取り組みを進めることには、大きなやりがいもあるし、夢や期待感もあります。

私たちが目指す「最高のモビリティーライフ」ということばは、なにも自動車だけを指すのではなく、 飛行機や列車、船も含め、移動空間とそれらがもたらす喜びを意味しています。今後は、革新的な次世 代製品を生み出すとともに、自動車以外の新しい領域にも挑戦できればと考えています。

- 藤沢 世界のモビリティーライフを変える取り組みという御社の発想の飛躍こそ、世界のライフスタイル の飛躍につながりますね。とても楽しみです。
- 豊田 ありがとうございます。意欲的な2020Visionと2015中期経営計画の達成に向けて、さらに取り 組みを加速していきます。ご期待ください。

2020Vision達成に向けたGlobal Message

日本

トヨタ紡織東北 岩手工場(金ヶ崎) 石田 孝弘

私は、当社製品 の出荷品質の確 保と不具合発生 の未然防止活動 を行っています。



2020Visionの3項目達成に近 づくように、お客さま目線を大切 に今後も活動していきます。

欧州・アフリカ

TBAIポーランド Project Launch Manager Kamil Suchorski

ビジョンにある 目標「GNCBの 拡大」に関われる ことに喜びを感 じます。今の市



場環境を、危機ではなくチャンス としてとらえ、仲間と協力し、私 たち、そして私たちの子どもたち の将来に貢献します。

アジア・オセアニア

トヨタ紡織インドネシア Production Associate Director

Tommy Wibisono

新技術、新ノウハウ、 新製品を通して新 規顧客を獲得す るために全社一丸



に必要な技術と人材を強化してい きます。グローバルな顧客ニーズ に対応し、付加価値が高く、環境に 優しい製品を供給します。

中国

広州桜泰汽車飾件 業務部 課長

韓 艶青

世界中の自動車 メーカーから、コ ストパフォーマン スにおいて業界 ナンバーワンの



評価、また国際市場でも高い評 価が得られるように営業部門とし て受注拡大を目指していきます。



環境活動

グローバル・トピックス

社会性活動



心地よさを感じながらも その存在を意識させないのがよいシート

FOCUS

プロフェッショナルたち

特集

「まずは実際に座ってみてください。そうしたら、この シートのよさがわかりますから」。そう言ってスポーツシー トへの着座を勧めてくれたのは、宮寺和彦副社長。トヨタ 紡織でシート開発の陣頭指揮をとっている。

勧められるまま、ニュルブルクリンク24時間耐久レース の参戦車両レクサスLFAに搭載された「HANSシート*」 に座る。いや、座るというより、むしろ身体ががっちりと シートにはめこまれた感じだ。それでいて不思議と窮屈 さはない。ステアリングやアクセルの操作を邪魔すること もない。しばらく座っていると、心地よさを感じてきた。

「レース用のシートは複数のドライバーが使うので、 通常は少し大きめにつくってあります。それぞれのドライ バーは、座布団のようなもので自分の身体に合うように 調整することもありますが、このシートはそれを必要



がっちりはめこまれた感じがするが、 窮屈さはないHANSシート

とせず、ある程度の体格 差でしたら、どのドライ バーの身体にもフィット するように設計してあり ます。これには、さまざ まな体格の人に向けた 量産品のシートをつく り続けてきた当社のこ だわりが表れています」 (宮寺)。

取締役副社長 宮寺 和彦

1978年トヨタ自動車工業(当時)入 社。アメリカ、ベルギー駐在時代を 含め、数々のカーモデル開発に携わ る。2007年にトヨタ自動車がニュ ルブルクリンク24時間耐久レース に初参戦したときの初代総監督を 務めた経験を持つ。2009年トヨタ 紡織常務執行役員、2011年専務 役員、2012年取締役副社長。



ニュルブルクリンクのレースでは、直線で300km近く、 コーナリングでも200km以上のスピードが出るという。 想像できないほどの大きなGがかかる過酷な条件の中 で、ドライバーの身体をしっかりとサポートするタイトな ホールド性を保ちながら、不快感を感じさせないフィット感 がHANSシートの特長だ。

「スポーツシートに限らず、長時間にわたって快適で 安心して運転できるシートがよいシートであると私たちは 考えています。座ったときの違和感がなく、わずらわしさを 感じさせないということが大事なのです」(宮寺)。

確かに、ほとんどの人は運転中にシートのことを意識し たことはないだろう。クルマに乗る人が運転しやすい、使 いやすい、心地よいと自然に感じ、乗ることの楽しさを体 感でき、むしろさりげなく、存在感を意識させないシート。 これがよいシートの基本なのだという。

よいシートづくりを追求していく中で、トヨタ紡織が スポーツシートに着目したのは、どのような理由なのだ ろうか。スポーツシートの開発をはじめたころの話を 聞いてみた。

^{*} Head and Neck Supportの略で、頭部と頸部を保護することを目的につくられたレース専用のシート



2012年9月発売予定のトヨタiQ "GRMN Supercharger"(特別 仕様車)に採用されたTBスポーツ シート

自分たちが本当によいと思うシートを スポーツシートでつくってみたかった

トヨタ紡織は2008年からスポーツシートの開発に取り組みはじめた。そのきっかけは、自動車メーカーの要望に応えるだけでなく、自分たちが本当によいと思うシートをつくりたいという欲求だったという。

当時スポーツシート開発チームを立ち上げ、その後のHANSシート開発チームでも統括を務めた平井慎司は語った。「スポーツシートは、高速走行で大きなGがかかっても身体の軸がぶれないホールド性、身体に密着しながら不快感を感じさせないフィット感、マニュアルシフトなどをスムーズに行うことができる操作性など、ドライビングに特化した性能が求められます。自分たちが本当によいと思うスポーツシートをつくることは、すべてのシートに通じるノウハウを蓄積することにつながると考えたのです」。

彼らは、シート開発の頂点を目指すことで、そこから広い 裾野に向けて、より多くのよいシートを世に送り出していこ うと考えたようだ。

最初は少人数でスタートしたプロジェクトだったというが、開発はどのように進められていったのだろうか。乗り心地評価で平井をサポートしてきた後藤春雄が語る。「当社には、シートの評価を長年手掛けてきた実績があり、人の身体を合理的に支える乗り心地の理論を蓄積してきました。通常の製品開発では、スタイルが先行して設計に入るのですが、このプロジェクトでは、乗り心地の理論を徹底的に突き詰めて性能を最優先に考えたプロトタイプをつくり、それを意匠にしていくというプロセスを踏みました」。

「私は、これがモノづくりに携わるデザイナー本来の仕事であると考えています。単にスタイルを優先するのではなく、製品の性能を100%引き出すために、どんな困難な条件が提示されてもデザイナーの意地にかけて美しい意匠にまとめあげる心意気で挑みました」(平井)。



TBスポーツシート、HANSシートと、スポーツシートの開発プロジェクトを推進しています

デザイン部 部長 BR-SP室 室長 平井 慎司

BR-SP: Business Revolution Superb Products

こうしてできあがったトヨタ紡織オリジナルのコンセプトモデル『TBスポーツシート』は、2人のことばによれば、「すべてが理論で説明できるデザイン」であり、「性能をあますところなく表現したデザイン」であるという。

開発によって得たノウハウは、一般車両のシートにも採用されている。自動車メーカーの要求する目標値をクリアしていくのが彼らの仕事だが、TBスポーツシートでつくり込んだシート断面形状は、トヨタ紡織からの積極的な提案によって、セダンなど多くの車種のシートに採用されている。

社内にある技術を集め、磨きあげることでTBスポーツシートは開発された。では、『HANSシート』や『トヨタ86/スバルBRZスポーツシート』は、この取り組みとどうつながっていくのだろうか。宮寺副社長に再び話を聞いた。



評価担当として温めていた スポーツシートへのアイデアを あますことなく投入できました

実験部 シート機能実験室 シート乗り心地技術開発グループ 担当員 後藤春雄

スポーツシートで世界のテッペンに登る

TBスポーツシートの開発に取り組んでいた平井たちの姿は、宮寺の目にどのように映ったのだろう。「最初に聞いたときは、おもしろそうなことをやっている奴がいるなと思いましたね。しかしモノづくりは得意でもプロモートができていない。私がちょっと背中を押してやることで、可能性を何倍にも広げてやろうと思いました」。

宮寺の推薦で製品企画部署より傍嶋政道が開発チーム に加わり、平井たちはスポーツシートでつぎのステップを目





HANSシートの特長

極度の軽量化を実現

- ・シートシェル(シート骨格に相当する部分)の 設計を工夫し、剛性を上げ、軽量化を追求。 ※童夢カーボンマジックとの共同開発
- ・過酷な条件での衝突実験と改良を実施。

形状の最適化とホールド性の向上

- ・試作や実験を繰り返し、評価をおり込むことで、 運転操作に集中できるホールド性を実現。
- ・ドライバーの体型や安全性を考慮しウレタンを 2層構造にすることで、乗り心地のよさと衝撃 吸収を両立。

オリジナルデザイン

トヨタ紡織のオリジナル性を表現し、これまで レース用シートにはないカラーリングに。

指すことになる。だが、宮寺が示した「ニュルブルクリンク 24時間耐久レースに出場する車両に搭載され、スポーツ シートで世界のテッペンに登る」というゴールは彼らの 予想を超える壮大なものであった。ニュルブルクリンク は、世界一週酷なサーキットとして世界中の自動車メーカーの走行テストに使われ、ここを走り込むことでクルマ もドライバーも一流に鍛えられる。24時間耐久レースは その究極といえる。



シートシェル(シート骨格)の共同 開発プロデュースと、FIA*の安全 規格テスト担当を務めました

製品統括センター プロジェクトマネージャー **傍嶋 政道**

「日本から出場していたレーシングカーには、外国製のシートが使われており、とても悔しく感じていました。当社にはレース用のシート開発はまだ荷が重いのではという声もありましたが、緩やかな山ではなく、あえて頂上が見えないような高い山に登っていくことで、彼らにとって貴重な経験になると考えたのです」(宮寺)。

TBスポーツシートを実際の製品へと発展させ、トヨタ紡織の新たな挑戦を社内外にアピールするために。そして、スポーツシートの開発に取り組んできた平井たちの努力に報いるために、宮寺はここで大きなチャンスを与えるべきであると考えた。では、HANSシートとTBスポーツ



シートでは、構造的にどこが違うのだろうか。傍嶋に聞いてみた。「TBスポーツシートは公道で使われることを想定してつくられていますが、HANSシートは、サーキットでプロのレーサーが使うことに特化して設計されています。非常に高いGを受けても身体がクルマに固定されていると感じるほどホールド性が高く、クラッシュ時の衝撃から頭部と頸部を守るHANS(Head and Neck Support)が取り付けられているのが大きな特徴です。シートシェルの材質には最も軽く、剛性と強度が高いドライカーボン材を採用し、実車による性能評価と改良を繰り返すことで、極度の軽量化と、運転操作に集中できるホールド性を実現するとともに、FIAの定める安全規格の国際公認を取得しました」。

その実車による性能評価では、プロのレーサーの感覚的なリクエストに応えることに苦労したという。「ニュルブルクリンク24時間耐久レースは、複数のレーサーが交代で運転します。レーサーのさまざまな体格、それぞれのリクエストに応えるシートをつくるのは大変でした。『しっくりこない』といった感覚的なことばを技術的課題に置き換え、何度も試作品をつくり、評価を繰り返して行うことで、完成度を高めていきました。こうした点では、長年にわたり多くのシートの評価・チューニングを行ってきたノウハウが役立ちました」(後藤)。

2011年、トヨタ紡織がトヨタ自動車、童夢カーボンマジックと共同で開発したHANSシートは、ニュルブルクリンク24時間耐久レースに出場したレクサスLFAにはじめて採用された。参戦車両は完走を果たしたが、そこでは、シートに関するさまざまな課題が見えてきたという。

続く2012年のニュルブルクリンクでは、前年にサーキットで培った経験をもとに再び3社の共同開発で、レーサーの好みや要求をあらかじめ織り込んだHANSシートを提供した。「2011年は対応型に終始しましたが、2012年は予測型で対応しました。お客さまのニーズを先取りして製品開発に活かす、これが当社の仕事であるということを改めて実感しました」(平井)。レース結果はダブルでのクラス優勝。彼らは、「何よりもドライバーから、シートに対して『問題なかった』とレース後に聞けたことがうれしかった」と胸をなでおろしながら語った。

本当によいスポーツシートのひとつの典型 トヨタ86/スバルBRZスポーツシート

HANSシートの開発と並行し、別の開発チームでは、 市販スポーツシートの製品化を進めていた。発売前から 世代を越えて大きな話題となっていた「トヨタ86/スバル BRZ」のスポーツシートである。

「このスポーツシートに求められたのは、車両の挙動を感じさせるホールド性と操縦性への特化。居住性や乗降性などを広く網羅するのではなく、ドライビングに必要な性能を磨き上げることに集中せよ、ということでした」と語るのは当時開発チームを統括した渡辺尚人常務役員。



エグゼクティブプロジェクトマネー ジャーとしてプロジェクトの全体 統括を務めました

常務役員 渡辺 尚人

この要求を受け、プロジェクトマネージャーの松葉國弘は、「スポーツカー好きの心をそそるシートスタイリングと、納得の乗り心地の実現」を目指し、開発プロジェクトチームのメンバーを集めた。「スポーツカーの魅力を十分に引き出すシートとはどんなものか、チーム内でとことん話し合いました。メンバーたちは、よいスポーツシートを実現するために、それぞれの立場から技術要素をブレイクダウンしていったのです」。具現化する中で、開発の早い段階から乗り心地を確認する試作シートをつくり、クルマの挙動を感じながら改良を重ねていった。



プロジェクトマネージャーとして プロジェクト全体を取りまとめ ました

GNCB開発部 PM室 プロジェクトマネージャー

松葉 國弘

※開発当時は製品統括センター所属

GNCB: Global New Customer Business

「技術的に一番苦労したのは、これまでのスポーツカーの中でも、特に低い車高にあわせたヒップポイント(着座位置)です。尻が前に滑らないように工夫するとともに、カーブ走行時の高いGでもサイドサポートが変形しないように剛性を高めています」と、松葉を全面的にサポートしてきた伊藤誠が振り返る。

乗り心地の官能評価を担当した山下浩太郎は、テストサーキットに何度も足を運んだという。「最も重要視した



トヨタ86/スバルBRZ スポーツシートの特長

クルマとの一体感

- ・尻の収まりがよく、体の側部は面で サポートし、高い横からのGがかかっ てもしっかり支える剛性のあるサイド サポート。
- ・座った瞬間スポーツカーに乗った感覚を味わえるようシート下部の骨格を専用設計。パッドの形状や硬度など構造にこだわる。

高い操作性

・ステアリング操作やマニュアルシフト の変速操作時にヒジの動きを妨げ ないようシートの形状を工夫。



プロジェクトマネージャーを全面 的にサポートし、開発の推進を 行いました

GNCB開発部 PM室担当員 伊藤 誠 ※開発当時は製品統括センター所属

のはドライバーの姿勢を安定させることです。尻の収まりがよく、身体になじむシート形状を追求し、ドライバーとシートの一体感を目指しました。また、日本のサーキットだけでなくニュルブルクリンクでもテスト走行を行いました。そこで得た官能評価を定量化していって、開発の最終段階まで改良し、スポーツシートとしての性能、乗り心地、安全性を高めていきました」。



シート評価のエキスパートとして、乗り心地の評価とシート形状 の追求を行いました

実験部 シート機能実験室シート乗り心地グループ 山下 浩太郎

デザインのポイントはなんだったのだろうか。外観デザインを担当した佐孝寛は、「シートスタイリングはスリムで精悍なフォルム、人間に例えるならアスリートのようなスタイリングを目指しました。また、見栄えのみならず、腕さばきや足さばきといった運転操作性の高さを追求しました。実は、試作品の段階ではゴツゴツと太ったような形状になってしまったのですが、立体検証を行ってシャープにそいでいくことにより、最終的には満足するデザインに仕上がり、ほっとしています」と話す。



シート外観のデザインを担当しました。設計部や実験部の想いをおり込み、スタイリングするのが役目です

F-クリエイト部 第1クリエイト室第1グループ **佐孝 寛**







トヨタ紡織では、トヨタ86社内試乗会を開催

スタイリングデザイン

- 見た目の美しさだけでなく、サポート性や運転操作での腕さばきといった 性能を機能造形として磨き上げる。
- 赤いステッチをサイドサポートのトップに入れ、スリムで精悍な印象のシートフォルムに。

設計では、クルマの挙動を直感的に感じられるスポーツカーならではの乗り心地を実現しながら、長時間運転しても疲れにくく、ドライバーが快適に運転を続けることができる構造を目指したという。設計担当の長屋篤は語る。「できる限り既製の部品を使って快適性や安全性を高めていくことに苦労しました。また、デザイン性を損なわず、設計品質を確保することにも気を使いました」。



設計部隊を編成し、シート・構成 部品の設計を担当しました

GNCB開発部 GNCB設計室 第2グループ グループリーダー 長屋 篤 ※開発当時は第4シート設計部所属

「最大のポイントは、サーキットでスポーツカーとしての 走りが楽しめる一方で、乗り降りがしやすく、日常でもスト レスなく使えるように設計している点です」(松葉)。

トヨタ86/スバルBRZスポーツシートは、TBスポーツシートの開発で得たノウハウと、ニュルブルクリンクで培ったHANSシートの経験が結実した、本当によいスポーツシートのひとつの典型と言えるかもしれない。

お客さまに選ばれる シートのブランドを目指して

「このシートがよいから」という理由を一番に挙げて、クルマを購入することは少ないと思われる。例えば、あなたは愛車のシートがどこのメーカーのものか知っているだろうか。クルマにさほど詳しくない人ならメーカー名を挙げることも難しいだろう。

トヨタ紡織のスポーツシート開発には、こうした現状を変えていきたいというねらいもあるようだ。宮寺副社長はこう話している。「HANSシートやトヨタ86/スバルBRZスポーツシートでは、当然、トヨタ紡織ブランドを意識しました。シートを商品としてお客さまに認識していただくとともに、トヨタ紡織グループが真のグローバル企業として世界で戦っていくためには、今後は自社のブランドが必要で

あると考えています。働く人たちの誇りやモチベーション に大きく影響しますし、これから優秀な人材を確保するため にも有効です」。

では、クルマへのOEMではなく、シートをアフターマーケットで販売することも考えているのだろうか。「シート単体で売れるような商品力をつけ、シートのリプレース販売も視野に入れながら、まずは、さまざまなクルマの魅力を最大限に引き出し、どのクルマでも快適な乗り心地と安全性を約束するシートのブランドとして浸透させていけたらと考えています」。

トヨタ紡織のスポーツシート開発は、より高い技術への追求だけでなく、「第2の創業期」から「飛躍のための構造改革期」への移行をはかる同社が、自社ブランド構築へ向けて踏み出した第一歩なのかもしれない。

取材を終えて

本当によいシートを目指して プロフェッショナルたちの挑戦は続く

スポーツシートという特定の人たちを対象とした製品の開発をテーマに取材を行ったが、専門知識がなくてもわかりやすく、興味深く話を聞くことができた。

そして、どの人たちも新たなステージに向けて、「本当によいシート」をつくり続けているクラフトマンシップの姿勢が感じられたのが、うれしかった。

HANSシート開発チームは、ニュルブルクリンクでの実績が評判を呼び他の自動車メーカーからもスポーツシートの引き合いを受けているという。

トヨタ86/スバルBRZスポーツシート開発チームは、松葉を中心に多忙な日々を送っていると聞く。話題のクルマのスポーツシート開発で大きな実績をつくった彼らの今後の活躍に期待したい。

来年の今頃、どんなスポーツカーが市場に出ているのだろうか、レースではどんなクルマが活躍しているのだろうか。スポーツシートを通じたトヨタ紡織の挑戦から今後も目が離せない。

19 | 20

インテリアデザイン力をグローバルに強化し、 世界の自動車メーカーのベストパートナーを目指す

トヨタ紡織では、自動車市場における世界的な変化のうねりをインテリアデザインの視点からとらえ、 つぎの時代を切り開くデザイン力の強化をグローバルに進めています。 時代と市場をリードするデザイナーの育成とデザイン拠点を展開する中で、 新しい移動空間のコンセプトが次々と生まれつつあります。

■夢と感動に満ちたインテリアデザインを世界へ

セダンで言えば広さ3.3平方メートルに満たない車内空間に、4~5人の人が時を過ごす自動車。その空間のあり方を決め、内装をしつらえるのが自動車のインテリアデザインです。そのインテリアデザインで最も重要なことは、"スペースユーティリティー"つまり「いかに快適な空間を構成するか」です。乗る人のシートの位置やそれぞれの距離、それを取り囲むドアトリムや天井をどうレイアウトするか。空間のあり方が大きく変化するため、個々のパーツのデザインと全体の調和も大切なポイントです。

大切なのはそれだけではありません。"移動する夢の実現(モビリティー)"つまり、移動する行為それ自体が、乗る人にとって楽しく感動的であることが必要です。新しい土地に出かけたり、文化に触れたりすること、クルマを操る楽しさや移動する時間を快適に、楽しく過ごしていただくことを実現していくのも、"トランスポーテーションインテリア"をデザインするトヨタ紡織の使命だと言えます。そして、そんな思いを実際にカタチにすることで、感動や夢を世界中のお客さまにお届けしたいと考えています。

■グローバルに活躍できるデザイナーの育成

自動車市場のグローバル化はますます加速するとともに、インテリアデザインのグローバル化も進んでいます。 トヨタ紡織グループは、世界で90社を超えるネットワークを持つようになり、世界中のお客さまに、その国々のニーズ、テイストにマッチしたグローバルなデザイン開発が今まで以上に求められています。

「日本の一極集中のデザイン開発ではだめだ。もっと世界に向かってグローバルに仕事をしなくてはいけない」 2007年、トヨタ紡織の常務役員である大島誠は、従来のデザイン開発のシステムに新しい風を吹き込む必要性を感じていました。まずは、デザインのグローバル化を担う人材の育成に本格的に着手、日本人デザイナーの欧米での研修をはじめました。欧州や北米にあるトヨタ自動車のデザインスタジオに毎年若手デザイナーを派遣し、多国籍の人材が才能を競い合う環境の中で、1年半のデザイン業務に従事させています。「現地のプロジェクトメンバーの一員として、1年半に3~4件のペースでプロジェクトを完遂するために懸命に働いています。欧米で働き暮らすことから得られる刺激は、クリエイターとして貴重な経験となります。日本ではすでに緻密で信頼感の高い造形力は身につけているのですが、そこに研修を通じて、欧米で培った自由な発想力や大胆な造形力、そして何より仕事への粘り強さとグローバルな環境で仕事をしてきたという自信を身につけて、見違えるほどに成長します」と、大島はその成果を実感しています。実際、最近発売されたクルマのシートには、欧米で腕を磨いた彼らのアイデアが採用されています。



常務役員 大島 誠

一方、2008年からは欧州のデザイン系大学からインターンシップ生をトヨタ紡織のデザイン部に招いています。毎年4人ほどの学生が、独自のプログラムのもとで2カ月間の研修を受けて、トヨタ紡織のモノづくりとデザインの考え方などを学んでいます。この取り組みは、日本人デザイナーのグローバル化とは対照的に、グローバルな感性を持ったデザイナーにトヨタ紡織らしさを身につけてもらうことと、採用を検討することを目的としています。「インターンシップ生はアイデアスケッチから2分の1サイズのモデルづくりまでを体験したり、日本の文化や美意識、そしてトヨタ紡織を知ることができます。一方、私たちにとってはヨーロッパ人のデザインに対する考え方やセンスに直接触れることができ、日本人デザイナーにとって大きな刺激になります」(大島)。



すでにインターンシップ生の中から、数名がトヨタ紡織で活躍しており、2012年度にも欧州の若手デザイナーが来日します。2011年12月に開催された東京モーターショー。トヨタ紡織が出展したブースに一際目立つ、コンセプトモデル(T-Brain)がお披露目されました。実は、このデザインを担当したメンバーの中で、中心的役割を果たしたのはフランス人デザイナーです。内外から注目を浴び、今後のトヨタ紡織の可能性を世界にPRできるよい機会となりました。



■デザインのグローバル化のさらなる推進 ~ミラノデザインブランチの開設~

デザイナーの育成とともに、2011年9月には、イタリアのミラノ市にトヨタ紡織ミラノデザインブランチを開設しました。欧州の最新トレンドが行き交い、多くの素材メーカーが創り出す最先端のマテリアルが豊富な都市にデザイン拠点を置くことで、欧州トレンドを把握しながら感性を磨き創造活動を展開。独創的で高い意匠品質のインテリアデザインを実現することを目指しています。「ミラノデザインブランチは、人材育成の器と、欧州でのアンテナ機能という役割を担うだけではなく、今後デザインを売り込む基地としての役割も期待しています。新しいトレンド

をトヨタ紡織オリジナルの造形におり込み、世界のお客さまに提供していきたい」(大島)と期待が大きくふくらみます。そして、今後も「グローバルな市場をターゲットに、デザイナー同士が競い合いながらデザイン力を向上させ、世界の自動車メーカーに認められ、世界中のお客さまに喜ばれる魅力的なデザインを開発していきます」(大島)。



TOPICS イタリア ミラノサローネに初出展

2012年4月17日(火)から22日(日)にイタリアミラノ市で開催された第51回国際家具見本市「ミラノサローネ」にはじめて出展し、ミラノデザインブランチから新しい移動空間の未来を提案しました。出展テーマは「織りガミック」。糸を紡いでファブリックを織り上げる世界観と、紙を折り立体造形をつくり出す「折り紙」の発想を融合させ、独自の表現技術でオーガニックかつダイナミックなデザインを提案。ミラノデザインブランチには、大変多くの方にご来場いただき、メディアにも大きく取り上げられました。



移動空間コンセプト[Wear Me]【参考出品】 柔軟性のある防水ファブリックをクルマの外装に使用し、 ドライブ先でレインジャケットとしても着用できる、衣服を まとうクルマの提案を行いました。

グローバルなモノづくり基盤の強化を目指して

激しく変化する自動車市場に対応し、世界各地域のお客さまの期待に応えるには、 モノづくりの力もグローバルな規模で強化し続けなければなりません。 全世界に展開されるトヨタ紡織グループの生産拠点。グループをあげて、絶え間ない改善に取り組んでいます。

グローバルな生産活動をコントロールする 生技生産本部

トヨタ紡織グループのモノづくりには、生産技術センター、生産管理センター、製造センターの3つのセンターが関わり、これらが一体となって構成する生技生産本部がグローバルな生産活動をコントロールしています。

生産技術センターは、製品ごとの生産技術、次世代の生産技術、新工場の開設に関わる生産技術などに幅広く取り組んでいます。生産管理センターは、世界各地域に展開する70以上もの工場の稼動計画や、生産性評価、新製品プロジェクトの進行管理といった生産活動全体を統括しています。製造センターは日々の安全・品質・生産・納入を管理しています。

グローバルに連携した、 モノづくり基盤の強化に向けて

グローバルなモノづくり基盤をさらに強化するために

 モノづくりのグローバル管理体制

 生技生産本部

 生産技術センター
 製造管理センター

 生技生産機能会議

 (モノづくりのグローバル課題に対応・モノづくり力強化に対応)

 北中南米
 アジア・ オセアニア
 中 国

 プジア・ オセアニア
 中 国
 欧州・ アフリカ



グローバルなモノづく り力を、さらに強化し ていきます

生技管理部 部長

内輪 学



高付加価値領域の 生産技術開発を 推し進めていきます

生技管理部 生技管理室 室長

伊藤 和陽



地域の特性に合わせた 生産設備を準備しなけ ればなりません

生技管理部 グローバル 生産企画室 GL

阿部 貴司

は、世界各地域のお客さまニーズの変化や生産に関わる課題に、速やかに対応できる体制を構築しなければなりません。そこで生産活動にともなうさまざまな課題を議論し、最適生産を構築するために、従来の会議体を整理統合した生技生産機能会議を設置。すべての生産拠点が、足並みをそろえてモノづくりの力を強化できる施策を打ち出しています。取り組み項目は、「生産課題解消に向けた取り組み」と「モノづくり改革手法のグローバル展開」の2つに大きく分けられます。

後者の具体的な事例として「メルトブロー工法のグローバル展開」が挙げられます。これは微細化した紡糸技術を使って高機能で高付加価値のフィルターを製造するメルトブロー工法を日本から他地域に展開しつつありますが、日本の設備をそのまま海外に持っていくのではなく、地域ごとのニーズや工場の規模などの特性に応じて設備をカスタマイズ。製品の機能や品質は同じでも、生産設備やその稼働条件などを緻密に調整しているのです。

このように各地域のニーズにマッチした魅力的な製品を各地域で生産し、世界中のお客さまへ提供していきます。



オンリーワン技術のメルトブロー工法

モノづくり改革活動を推進

さらに、モノづくり基盤の強化の活動として、全社一丸となって『R-50委員会(半減活動)*1』を展開しており、その中でもモノづくり改革をグローバルに進めています。モノづくり改革の活動は3つのワーキングで構成されており、それぞれが関連部署と連携してグローバルに推進しています。

具体的には、①材料改革ワーキング ②工法改革ワーキング ③生製準工数半減ワーキングです。

活動事例としては、工法改革ワーキングでは『からくり

集

技術*2』を応用した、シンプルな設備の開発と他地域への展開があります。

これらは、生技・生産が一体となった活動により新しい モノづくり技術を生み出し、この活動によって開発した 設備を新製品の生産に活用することで、全世界で最適な モノづくりに貢献しています。

こうした取り組みを日々推進することで、モノづくり基盤 を強化し、当社の今後の事業拡大にも貢献していきます。

一方、モノづくりの地力を着実に高めていくために、各地域の生産会議を隔月で開催。各工場のパフォーマンスや改善の内容を検討するとともに、課題や改善事例については現地現物で確かめてから他の地域に横展開されます。議題となるのは、人や設備、材料の生産性の評価、安全、品質などの面での目標に対する達成状況などで、地域統括会社や生産事業体トップの指導を受けながら改善を重ねていくための重要な機会となっています。

- *1 Reduction by half
- *2 糸やぜんまい、水力などを応用し、精密な細工や仕掛けによって動かす技術

グローバルで情報を共有する データベースの構築

すべての生産拠点がそろって前に進むためには、生産に関わるあらゆる情報を集積したデータベースが必要です。生産管理センターでは、どの地域の工場でも、大きな成果をあげている他の工場や生産ラインの成功事例を学び、取り入れることができるためのヒントがつまったデータベースを構築・整備してきました。

その一つが、TB KAIZEN(改善)データベースです。



改善に終わりはなく、 必ず常に上を目指して います

生産管理部 生産管理室 副室長

杉崎 哲也



誰にでも使いやすい データベースを目指し ています

生産管理部 生産管理室

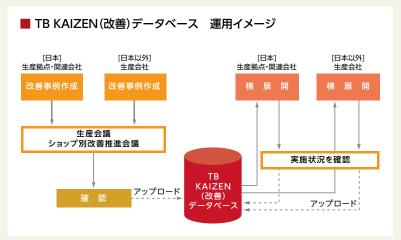
江川 亜貴



生産会議で改善活動をチェック

これは日々の仕事の中から生み出されたり発見されたりした改善事例の宝庫。1件1件の改善事例は、ショップ別(製品別)のグローバル改善推進会議において検討され、生産調査部の専門家によって選び抜かれた改善事例をグローバルに横展開しています。運用開始から3年を経て、すでに約300件の改善事例がストックされていますが、その多くが各地域の工場で導入され、成果をあげています。





■ 協調と競争による生産性向上活動



23 | 24

また、モノづくり現場の労働生産性、設備の生産性や材料生産性に関わる共通指標のデータベースとしてPEFF*3と、TBGPS*4を構築し、どの地域、どの工場、どのラインが優れているかを世界のどの工場からでも把握できるようになっています。指標を基に定めた目標を達成したら、次年度にはそこがスタート地点となるので、改善への取り組みがさらに高まることになります。

- *3 Production EFFiciency
- *4 TB-Global Productivity benchmarking Support system

キーワードは、 いつもKAIZENとYOKOTEN

トヨタ紡織グループのモノづくりの体質強化策が目指すところは、世界のどの地域の工場も、グループ内の一番優れた工場と同じレベルになること。そのために会議体を充実させ、データベースを整備してきましたが、最も大切なことは成功事例が他の工場に導入され、成功事例以上の成果を生むことであり、それを「改善の横展」と称しています。成功事例を導入するだけではなく、事例以上の成果を生み、そこからつぎの改善へとつながっていく。そんなサイクルが完成してこそモノづくりの基盤が強化されたと言えるのです。

世界各地域で導入されている生産設備の能力には差がなくとも、現実の生産性には差があります。優れた事例がデータベースに公開されると、立ち後れている工場は、改善事例を真剣に研究し最適な稼動条件を発見。生産性を高めます。つぎにその改善事例がデータベースに公開されると、また別の地域、別の工場がさらなる改善に立ち上がり、改善のグローバルな展開へとつながっていくのです。その結果、当初の成績からは想像もできないほどの成果を

上げる工場があらわれることも珍しくありません。

自動車のドアトリムの射 出成形工程を例にとると、 中国の生産事業体から驚 くべきGSPH*5を達成したという事例が生産会議で報告されたことがありました。1,600トンクラス射出成形機による樹脂製ドアトリム1枚の射出時間を約25%短縮したのです。この報告を受けて、早速現地視察を実施すると、設備そのものには大きな手を加えることはなく、稼動させるためのプログラムを現場の状況に合わせて工夫し、調整していたことがわかりました。本来、設備導入時には機械の動きに加えて、目標とする生産性を実現するための稼動条件や成形条件が定められています。しかし、この事業体の生産現場スタッフたちは、他の工場には負けたくない、というより他の工場から目標とされるような成果を生み出したいと考え、試行錯誤の末、生産技術センターの予想を超えた生産性を実現したのです。

生産事業体では、改善に取り組む前にTB KAIZEN(改善)データベースに掲載されている他の優れた取り組みを参考にし、綿密に研究をしています。今回紹介した中国の生産事業体の取り組みは、まさに改善の横展により、改善のスパイラルアップが実現した1つの事例です。

* 5 Gross Shots Per Hour

つぎのステップはもう始まっている

2011年に、トヨタ紡織は欧州で自動車用部品事業を展開する企業から内装事業を取得。その結果、大きな生産力を持った紡織オートモーティブヨーロッパ(BAE)という新しいグループ会社が誕生しました。BAEには、生産システムや基本的な考え方においてトヨタ紡織の伝統と異なる面もあります。しかし、2020Visionの達成に向けてGNCB*6とのビジネスを拡大していくためには、欧州を主な市場とするBAEの生産システムから学ぶべきことがあります。

着実に積み重ねてきた改善と強化の歴史、そのグローバルな横展開のしくみ、そして新たな伝統。この3つの力が出会うことで、トヨタ紡織グループのモノづくりは、新たなステップを踏み出しました。

* 6 Global New Customer Business

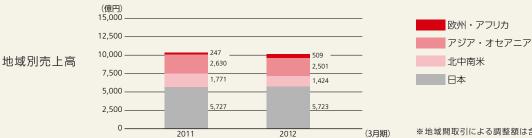


大幅な生産性向上を実現したドアトリム成形機

Globa

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5極に分け、 各地域の統括会社を中心に、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。





※地域間取引による調整額は含んでおりません。

North, Central & South America

北中南米

2010年度に引き続き、より強固な経営基盤構築のため、事業の再編をはじめ、収益構造改革を継続的に実施 してきました。新たなビジネスの立ち上げや、成長市場への対応強化など、今後を見据えた活動にも力を 注いでいます。

さらなる収益構造改革の推進

2011年度は、東日本大震災の影響による減産など、 経営を取り巻く環境は大変厳しい状況ではありました。 そのような中でも、部品の現地調達化や物流の見直し、要員 の合理化など、固定費・変動費の地道な改善を進めていた こともあり、収益構造改革の成果が着実に出てきました。

また、域内のグループ会社再編も進め、ケンタッキー 地区では3工場を統合。トヨタ紡織ケンタッキーとして スタートし、固定費の削減や人材の有効活用などを図って きました。また、メキシコ地区でも2工場を統合し、新たに TBソーテックメキシコを設立しました。

米国ミシシッピ州で自動車内装部品生産を開始

トヨタ紡織ミシシッピ(以下TBMS)は、リーマンショック により生産準備の延期がありましたが、2011年11月に、 TBMSとシステムオートモーティブインテリア(以下SAI)に おいて、トヨタカローラのシートとドアトリムの生産を開始 しました。TBMSがシートフレームを生産し、SAIでシートの 組み立てを行っています。また、TBMSではドアトリムも 生産しています。今後も、高品質なモノづくりを通して、 地域への貢献を目指していきます。



TBMS社員一丸となって生産に取り組む

新規ビジネス、成長市場への対応強化

成長が見込まれる南米市場への対応強化

今後も自動車市場の拡大が見込まれるブラジルにおい ては、すでにトヨタ紡織ブラジルを設立しており、2012年 9月から、トヨタ自動車の新開発小型車専用のシート、ドア トリム、エアクリーナーを生産開始する予定です。

南米市場は、今後も成長が十分に期待されます。南米 地域における最適生産・最適物流体制を整えるとともに、 2020 Visionを見据え、新たなビジネス獲得を目指し、営 業・開発など必要な機能の強化や、お客さまのニーズ・嗜 好を徹底調査・把握し、より魅力ある製品の開発を進めて いきます。

開発体制の強化・充実

2011年7月、域内の開発力強化を目的として、トヨタ 紡織アメリカのテクニカルセンターに東館を新設しました。 東館に試作機能を集約させることで、より効率的な開発が できる環境を整えました。

また、地域独自の技術発掘に努めるとともに、競合他社 と自社製品との比較、調査ができる場所として、新しくベンチ マーク室も開設しました。開発体制の強化を図ることで、 多様なお客さまを魅了する移動空間の提案を目指します。

● 地域統括会社

トヨタ紡織アメリカ TOYOTA BOSHOKU AMERICA, INC.

■ 生産事業体 アメリカ8社 カナダ1社 メキシコ2社 ブラジル1社

アルゼンチン1社



三吉 茂俊



Asia & Oceania

アジア・オセアニア

開発力を一層強化するために、新たな施設の開設や域内開発体制の構築とそれを支える人材育成に取り組んでいます。またタイ洪水を受けて、リスク管理の強化にも力を注いでいます。

域内開発体制の強化・充実に取り組む

MRD (Marketing Research Development) センターを新たに開設

地域のお客さまニーズ、嗜好に合った製品の提供を目的に、調査・開発・提案のベースとなる、トヨタ紡織アジアMRD(Marketing Research Development)センターを開設しました。MRDセンターには、ベンチマークルームを設置し、各国での調査情報や競合他社の部品展示など、解析力・提案力の強化を図っているほか、出図前段階のDR(Design Review)を行う施設も整えています。



MRDセンター

地域最適設計に向けて

クルマをお使いいただく現地のお客さまの生の声を 開発におり込み、自動車メーカーへ提案するため、アジア9 カ国を対象とした、ディーラーやスーパーマーケットなど生 活密着型のユーザーアンケート調査を実施しています。

これらの調査結果は、開発部門へフィードバックされ、 実際に自動車メーカーへの提案にも織り込まれています。 今後も地域のお客さまニーズ、嗜好に合った製品の開発を 進めていきます。

開発を支える人材の育成・強化

開発を支える人材の育成・強化は、地域の最重点課題であるととらえ、各種教育・研修制度の充実・強化を図っています。

2010年より、トヨタ紡織アジア主催で「リーダーシップトレーニング研修(3カ月プログラム)」を実施してきました。これは、タイにおける製造現場の核となる職長層向けの研修であり、受講者が職場で一層のリーダーシップを発揮できるようになることを目的としています。今後は、対象を

アセアン全体へ拡大して開催する計画です。

また、社内制度のICT(Intra Company Transfer)や、 社外団体が運営する研修派遣制度を積極的に活用し、人 材育成のスピードアップを図っています。現在では、20人 近いスタッフをトヨタ紡織本社に派遣しており、開発実務 を習得中です。なお2012年度は、30人を超えるスタッフ の派遣を計画しています。

リスク管理の強化・充実

2011年10月に発生したタイ洪水では、子会社全6社のうち、一部の会社で浸水の恐れがあったものの、幸いにも大きな被害はありませんでした。災害発生当時、トヨタ紡織と連携して、即日、対策本部を立ち上げ、安全確保と早期生産復旧にあたりました。しかし、生産面に関しては、サプライチェーンの広がりが大きく、被災した原料系メーカーの影響度把握は困難を極めました。

この教訓を基に、今後はサプライチェーンの可視化、部品・原材料の補充体制の整備を実施していきます。特にサプライチェーンの可視化については、SPTT活動(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)を通し、材料調達のレベルまで見える化を進めていきます。

● 地域統括会社

トヨタ紡織アジア TOYOTA BOSHOKU ASIA CO., LTD.

■ 生産事業体

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





トヨタ紡織アジア 会長 石川 捷三 Shozo Ishikawa

China

中国

成長し続ける市場でさらなる新規ビジネス獲得を目指し、戦略的な受注活動と、よりお客さま目線に立った 商品提案活動の強化を進めています。

新たな成長に向けて

新規ビジネスの獲得に向けて

中国の自動車市場が成長を続ける中、欧州、米国、日本、中国など多くの自動車メーカーが市場には存在し、そして、多くのビジネスチャンスが生まれています。私たちはデザインから開発、評価、生産まで一貫して行い、移動空間全体について提案できる強みを活かし、従来からのお客さまはもちろん、中国や欧米自動車メーカーに対しても積極的な提案活動を行っています。

特に欧米自動車メーカーには、中国以外の地域とも、 グローバルに連携することで、受注活動を強化しています。 また、各メーカーに対する個別プレゼンの実施はもとより、 上海モーターショーや北京モーターショーなどの展示会に も積極的に参加し、技術力のPR活動を展開しています。



北京モーターショーに出展

商品力、モノづくり力の強化

中国のお客さま目線に立った商品提案活動を強化

新規ビジネスの獲得や次期開発車両への提案においては、中国のお客さまニーズを幅広く収集し、中国のお客さま目線に立った商品にすることが必要です。販売店と一体となったお客さまの嗜好調査や製品化前の乗り心地評価においても、中国人の嗜好に合わせて、実際に中国人技術者による評価を実施するなど、地域最適仕様の商品提案に取り組んでいます。

また、コスト競争力をもった地域独自のシート部品の 開発や、開発・生産技術・仕入先と一体となった活動も行う ことで、より魅力ある内装部品の開発に向けた取り組みを 強化しています。

R&Dセンター移転・拡大を計画

現在3カ所に分散している統括機能、開発機能、評価・ 実験機能を集約移転、拡大強化を計画。開発力の強化、 業務の効率化だけでなく、新たなビジネス獲得の基盤強化 を目指しています。

■ 地域への貢献〜植林活動を展開〜

トヨタ紡織グループでは、かねてより青少年育成と森づくり活動を中心に、社会貢献活動を幅広く行ってきました。中国地域でも2012年4月に豊田紡織(中国)と天津技術開発区が共同で、植林活動を実施しました。このプロジェクトは、中国グループ13社の企業が出資し、「豊田紡織林」と命名された緑化園で約400本のエゾマツとニセアカシアなどを植えるもので、緑化面積は約3,000m²となっています。今後も地域に根ざした持続可能な環境保護活動、緑化活動にも力を注いでいきます。



天津での植林活動

● 地域統括会社

豊田紡織(中国) TOYOTA BOSHOKU (CHINA) CO., LTD.

■ 生産事業体

天津地区4社 上海地区3社 広州地区3社 長春地区1社 成都地区1社



Europe & Africa

欧州・アフリカ

2011年7月、紡織オートモーティブヨーロッパがスタートし、ドイツ大手自動車メーカーとの取引が本格化しま した。また、TBAIポーランド、トヨタ紡織ソマンなどの新規設立拠点も生産を開始しており、地域に適した生産基盤 の構築を着実に進めています。

欧州からグローバル展開を加速

ドイツ大手自動車メーカーとの取引をスタート

欧州を中心に自動車用部品事業を展開するポリテック社 (オーストリア)から内装事業部門を取得。2011年7月より 紡織オートモーティブヨーロッパ(BAE)として、営業を開始 し、ドイツ大手自動車メーカーとの取引を継承しました。こ れを足がかりに、将来的には、事業範囲の拡大や欧州での 拡販のみならず、欧州以外への展開も精力的に推進してい きます。



BAFオープニングセレモニ

営業・開発機能を強化

新規ビジネス獲得・拡大のために、欧州における営業、 開発人員の強化を図っており、個別でのプレゼン活動、 技術展示会の開催など、自動車メーカーへのアプローチを 強化しています。今後も各メーカーのニーズにタイムリー に対応していきます。

新規拠点での生産がスタート

2011年6月、アイシン精機株式会社との合弁会社で あるTBAIポーランドにおいて、新型ヤリスに搭載される 新しいシートフレーム「TB-NF110シリーズ」の生産を開始 しました。また、EU域内ではトヨタ紡織グループとしてはじ めてとなるシート生産拠点であるトヨタ紡織ソマンにおい て、7月から新型ヤリスのシート生産を開始しました。トヨ タ紡織ソマンは、フランスのシートメーカー フォレシア社 のシエト工場を取得し2008年に設立したもので、2010 年1月より、フォレシア社から委託を受け、ヤリスのシート を生産していました。また、シートに加え、天井、エアクリー ナーやキャビンエアフィルターの生産も行い、特に、キャビ ンエアフィルターについては、濾材生産からアッセンブリー まで一貫生産をするもので、トヨタ紡織にとって日本以外 での一貫生産は今回がはじめてとなります。

今後も、地域に適した生産基盤を着実に構築し、欧州 地域でのビジネス拡大を目指していきます。

より魅力的な移動空間提供を目指して

欧州の車室空間トレンドを追求、デザイン力向上 を目指す

欧州の最新トレンドが行き交うデザイン発信地である イタリアのミラノ市に、2011年9月、欧州における初のデ ザイン開発拠点、トヨタ紡織ミラノデザインブランチを新 設しました。デザイナーが、欧州トレンドを把握しながら感 性を磨き、トヨタ紡織グループ全体のデザイン開発力を 向上させていきます。

また、R&D部門とミラノデザインブランチが連携して、 欧州のお客さまのニーズ、トレンドを先取りし、今後の開発 に活かしていきます。欧州のみならず、世界中のお客さま に喜ばれる魅力的な移動空間を提案していきたいと考え ています。

優秀な人材の登用、人材育成

事業拡大にともない、優秀な人材を求めた結果、ダイ バーシティ化も進みました。在籍する社員の国籍はおよそ 20カ国までになり、幹部・マネージャークラスについても 現地スタッフを積極的に登用しています。

今後も、国籍、言語を越えた良好なコミュニケーションの 構築に注力していきます。

● 地域統括会社

トヨタ紡織ヨーロッパ TOYOTA BOSHOKU EUROPE N.V.

■ 生産事業体

ドイツ1社 フランス2社 ポーランド3社 スロバキア1社 チェコ1社 ロシア1社 南アフリカ1社 トルコ2社

■ 開発拠点

タリア1社



Japan

日本

新しくテストコースの建設に着手するなど開発力の一層の強化を進めており、生産面では、取り巻く環境の変化に確実に対応すべく、モノづくりの体質強化に取り組んでいます。また、グローバルな規模での新規ビジネス 獲得に向けて、組織改編にも着手しました。

テストコースの建設に着手

2012年4月、岐阜県多治見市に独自のテストコースを備えた「多治見技術センター」の建設に着手しました。

世界トップレベルの自動車内装品、フィルター・パワートレーン機器部品を開発するため、テストコースを新設することで、技術者自らが迅速かつ現地現物で、実車走行による動的評価を行うことができるようになります。また、技術者だけでなく、企画・営業部門などプロジェクトに関わるすべての関係者が評価を行えるようになり、よりお客さま目線に立った製品開発が可能になります。



多治見技術センター完成予想図

モノづくりの体質強化を進める

生産面での環境変化に確実に対応していくために、「工場最適生産」の構築や「モノづくりの競争力強化」といったモノづくりの体質強化を推進しています。「工場最適生産」については、今後の将来像、全体シナリオは現在策定中ですが、すでに一部活動を実施しており、2011年度では、工場レイアウトの見直しやライン統合により、藤岡工場を技能育成センターとして再編し、モノづくり基盤強化のための保全力向上や技能伝承など人材育成に取り組みました。

工機機能を統合

技術力強化のためには、開発領域をより付加価値の高いものへとシフトさせなくてはなりません。そのために、設備・型の設計・製作技術や、材料の生産技術などを手の内化することで、新領域の技術開発に取り組んでいます。

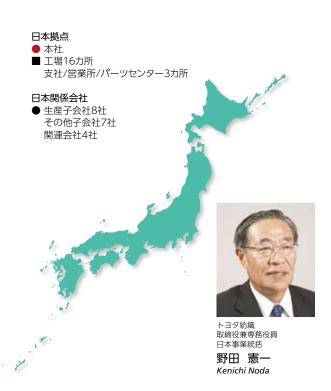
その一環として、2012年1月、工機事業の当社子会社であるタカテック、TBハイテックの2社を当社工機部門に統合しました。この統合により、業務の効率・迅速化も図っています。

▶ トヨタ紡織東北でトヨタ アクアのシートを生産開始

世界最高水準の低燃費を実現した小型ハイブリッド車トヨタ アクアのシート、ドアトリムの生産をトヨタ紡織東北の岩手の工場(北上、金ヶ崎)で2011年12月より開始しました。トヨタ アクアは販売開始以来好調な受注が続いています。東日本大震災やタイ洪水により、日本の生産が一時的に落ち込んだ時期もありましたが、今後の起爆剤の一つとして、期待も膨らんでいます。

新規ビジネス獲得に向けて組織を改編

2012年4月に発表した「2020Vision」における経営目標では、新規顧客に対する売上を全体の30%にする目標を掲げています。そのためにも、営業と技術を中心に、全社一体となった製品の開発と、幅広いお客様への受注活動に向けた体制整備を進めてきました。そして、2012年6月、新たな組織として「GNCB(Global New Customer Business)本部」を立ち上げ、「GNCB営業部」、「GNCB開発部」を設置するなど、グローバルな新規顧客獲得を目指した取り組みを強化していきます。





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

社会性活動の報告	31	社会性報告	38
マネジメント	33	お客さまとともに	38
		社員とともに	40
		株主・投資家とともに	45
		サプライヤーとともに	46
		国際社会・地域社会とともに	48

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

社会性活動の報告

トヨタ紡織グループは、2020Visionにおける「2020年度に社会から見たありたい姿」として、「すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社」と明文化しました。このありたい姿の実現に向け、トヨタ紡織グループー丸となって、社会性活動に取り組んでいます。

社会性活動の中期目標および2011年度の総括と2012年度の重点課題

サ	ステ	ナビリティテーマ	中期目標	2011年度の活動実績	自己評価		ページ
		コーポレート ガバナンス	●経営の透明性確保に 向けたガバナンス体制 の維持改善	グローバル機能会議の充実機密管理強化に向けた会議資料授受システムの導入全事業体の決裁権限規定の整備	0	事業のグローバル展開に合わせた 権限委譲推進による会議体系の見直し効率的な会議体系の構築事業のグローバル化、地域事情を踏まえた 決裁権限規定の見直し	33
			●内部統制システムの整備・運用●グローバルな監査体制の構築	内部統制上のポイントに関する ガイドライン作成チェックシートによる点検、改善実施	0	監査改良室(内部監査部門)と統括会社と 共同で監査を実施業務上の統制活動について モニタリング強化	33
		コンプライアンス意識の徹底	● グローバルで コンプライアンスが 遵守できる体制・しくみ の定着	グローバルコンプライアンスプログラム(GCP)の策定 階層別研修などの実施 企業倫理強化月間による社員意識の向上 法令研修の実施(独占禁止法、下請法、製造物責任法など)	0	●GCPの着実な推進 ●グローバルな法令網かけ表の整備 ●独占禁止法への社内対応の整備 ●グローバルなコンプライアンス研修 の充実	34
		法令遵守の確保	●グローバルな 遵守体制の整備	独占禁止法講習会の実施	Δ	●実務マニュアル、ルールの改訂、充実●各地域での研修などによる徹底	34
マネジメント	コンプライアンス	輸出管理の徹底	●法令違反ゼロの継続	チェックシートによる点検、改善実施階層別勉強会の実施 (14回/年、550人受講)	0	各国での輸出管理リスク防止の体制整備	34
		知的財産管理	●グローバルな知的財産 管理体制の整備	グループ全体の知的財産権活用のしくみ構築開始開発において他社特許を侵害しない特許保証活動の徹底(新車型およびフルモデルチェンジ車型すべて実施)	0	●地域統括会社(開発拠点)の発明考案取り扱い規定の整備	35
		情報 セキュリティ強化	グローバルレベルでの 機密管理の強化	文書・機密管理体制の整備充実した機密管理強化月間の実施文書ポリシーの制定	Δ	日本関係会社の機密管理体制の 見直しと強化	35
			●グローバルな セキュリティレベル向上	セキュリティガイドラインの 日本関係会社への展開機密情報管理、ウィルス対策、 教育の実施	0	●情報セキュリティの グローバル展開と充実	35
	リスク管理	危機発生時の 対応力強化	● グローバルレベルでの リスクマネジメントの 充実	大規模災害対策委員会の設置危機管理ガイドブックの見直し安否確認システム、緊急地震速報システムの導入危機管理センターの設置	0	事業継続計画に基づいた リスクマネジメントの再構築大規模災害に対応した、 初動〜生産復旧までの体制整備と充実グループ各社における自然災害リスクの 洗い出しと初動体制の構築	36
社会性報告	お客さまとともに	品質に対する 教育・訓練・ 啓発活動の 推進	●グローバルで通用する 品質プロ人材の確保 ●グローバルな品質管理 活動の推進と 教育体系の充実	TQMの定着による職場基礎力の 底上げ活動として、階層別教育、 指導者育成教育の実施QCサークル地域別選抜大会実施	0	グローバル人材育成プログラムの 立案・推進活動レベル底上げのための 各活動事例の横展活動実施	38
		品質保証体制強化	強化 ●グローバルな 品質保証体制の確立	●お客さまの立場に立った IQS(初期品質)向上の体制づくり ●新製品に対するIQS目標値の設定	0	●IQS目標値をおり込んだ 品質企画の再構築	_
				開発提案から新製品立ち上げまでの 節目管理会議実施要領の制定	0	節目管理会議の着実な運営と 新製品立ち上がリトラブル防止の 継続実施	38
		自工程完結の徹底	●グローバルな 品質レベルの向上	納入不良ゼロ活動の強化と充実自工程完結の徹底と着実な推進客先品質目標達成に向けての指標作成	Δ	取引先を含めた品質相互研鑽活動横展・定着やりきる風土づくり	39

(自己評価凡例 ②:目標超過達成 ○:目標達成 △:一部未達成 ×:未達成) 動実績 自己評価 2012年度の日標 ページ

t	ナステ	ナビリティテーマ	中期目標	2011年度の活動実績	自己評価	2012年度の目標	ページ
	社員とともに	人権尊重の徹底	◆人権尊重研修の充実	●トヨタ紡織の昇格者を対象に 人権啓発研修の実施(240人受講)	0	● 人権尊重研修の充実と継続実施	40
		多様な人材活躍 の推進	●再雇用制度の充実●グローバル人材の 積極的採用	定年退職者をプロフェッショナル・スタッフ、スキル・スタッフとして再雇用日本国籍以外の国籍を有する者のトヨタ紡織への積極的採用	0	定年退職者の再雇用日本国籍以外の国籍を有する者のトヨタ紡織への積極的採用	40
		人材育成の推進	●人材育成システムの グローバル展開	●マスタートレーナー研修の実施 (16人受講)と世界各地への展開 ●ICT、トレーニー制度などによる 地域間の積極的な人事交流の促進 (ICT 23人、トレーニー 34人) ●オールトヨタ紡織技能コンクール開催 (11種目13部門に世界中から202人が参加)	0	●ICT、トレーニー制度利用者の拡大 ●オールトヨタ紡織技能コンクールの充実	41
		安全衛生と健康づくりの推進	安全衛生活動における グローバルマネジメント の構築	● 労働安全衛生マネジメントシステム (OSHMS)のグローバルな運用開始 ● 安全道場の設置拡大 (グループ全体の設置率87%) ● 安全道場の基本行動に、グループ全体で9,350人が合格 ● ヒヤリ体感道場の新設 ● 各地域でリスクアセスメントのモデル工程設定	0	 労働安全衛生関連の各国法規に準じた安全基準整備 安全道場の設置拡大(グループ全体の設置率100%) 安全道場の基本行動合格者拡大 安全教育専門施設として設備を充実し、安全体感道場開設 特殊健康診断有所見者率の低減(前年比10%減) 	43
社会性報告			●心身の健康づくり の推進	メンタルヘルス教育 カリキュラムの整備生活習慣病予防対策の実施	0	メンタル休務者の低減(前年比10%減)定期健康診断有所見率の低減 (前年比2%減)	44
	株主・投資家とともに	株 長 た 企業の価値向上と 情報開示の充実	適時・適切な 情報開示による 一層の信頼獲得	法令・規則に則った会社情報・ 決算情報の適時開示の実施	0	●法令·規則に則った適時開示の確実な実施	45
			●積極的なIR活動による 安定株主層の形成	決算説明会、投資家への個別訪問、 スモールミーティングの実施個人株主対象に工場見学会実施 (3回/年)	0	決算説明会、投資家への個別訪問、 スモールミーティングの実施個人株主対象に工場見学会実施 (3回/年)	45
	コートトラプサプラー	自由・公正・ 透明な取引の実践	●調達基本方針の グローバル展開	調達基本方針の継続実践調達基本方針の北中米地域でのウェブ公開	0	●調達基本方針の欧州・アフリカ地域での ウェブ公開	46
		サプライチェーン でのCSR活動 の実践	●グローバルな調達先への 取引先CSRガイドライン 展開と浸透	● 仕入先に対し下請法講習会の実施 ● 取引先CSRガイドラインの配付	0	サプライヤーへのコンプライアンス 対応強化	46
	国際社会・地域社会とともに	社会貢献活動	●各国、各地域の文化、 慣習を尊重し、 地域に根ざした グローバルな社会貢献 活動の推進	グローバルな森づくり活動や、独自性のあるプログラムの積極的な推進各種団体との連携強化(国連WFP、TFT、PLAN、ジャパンプラットホームなど)	0	計画的な実施と活動の拡充国際活動団体と連携し活動推進	48

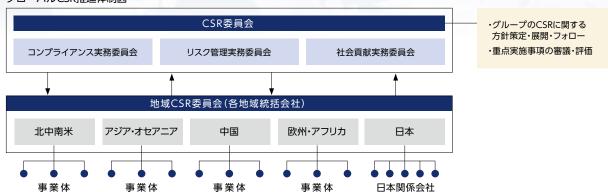
マネジメント

事業活動を継続的に行い、すべてのステークホルダーからの期待と信頼に応えるため、 守るべき法令・規則・倫理についてご報告します。

社会性活動の基本

トヨタ紡織グループは、「基本理念」「TB Way」「トヨ タ紡織グループ行動指針」に基づき、コンプライアン ス、リスクマネジメント、社会貢献活動を CSR の重点 活動と位置づけて展開しています。実際の活動にあたっ てはグローバルな CSR 委員会において、グループ全体 の CSR 活動の方針策定、展開、フォロー、重点実施事 項の審議・評価などを行い、グローバルな規模で CSR 活動を展開しています。

グローバルCSR推進体制図



コーポレート・ガバナンス

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。

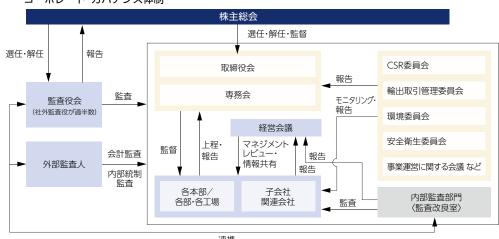
コーポレート・ガバナンス体制

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

2011年度は、会社の重要事項を、確実かつ効率的に 議論し、その結果を社内に周知・徹底する体制をさらに 強化するため、会議区分と会議内容の明確化を図りまし た。また、事業のグローバル化、意思決定のスピード化に 対応するため、グローバルな決裁権限規定の見直しを実 施しました。

コーポレート・ガバナンス体制



隼

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

ディスクロージャーの推進

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

コンプライアンス

トヨタ紡織ブループは、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。

よき企業市民として、法令を遵守し、公正で透明な企業 行動を徹底する必要があります。

また、社員一人ひとりが適切に判断し責任ある行動をすることが不可欠です。そのために「TB Way」や「トヨタ紡織グループ行動指針」に基づいて、良識ある行動を実践するよう指導しています。

コンプライアンス意識の徹底

コンプライアンス活動の推進のためには、トヨタ紡織グループのコンプライアンスとは何か、推進体制、活動内容・目標を明確にすることが必要です。こうした観点から、これまでの活動を基にあるべき姿を踏まえて、2011年度はグローバルコンプライアンスプログラム(GCP)を策定しました。

2012年度は、日本関係会社や日本以外の地域の事業体もGCPと照らして課題を明確化し、計画におり込みグローバルでの活動の充実を図っています。

また、トヨタ紡織では、職場レベルのCSR活動をさらに推進するために、各職場にCSRリーダーを設置しました。 リーダーが率先垂範し、各職場における機密管理に対する意識向上や、企業倫理強化月間を中心とした啓蒙活動を実施しています。

法令リスクの網かけ

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

トヨタ紡織が策定した法令リスク一覧表をベースに、2011年度は、日本関係会社の事業特性に合わせた法令リスク一覧表を作成、点検を行いました。地域統括会社、地域事業体については、地域の特性や法令に合わせ、2012年度に作成していきます。

独占禁止法の遵守

グローバルな事業活動の中で、とりわけ各国の独占禁止法を理解し、遵守する必要があります。そのため各層への研修を行っています。2012年度もグローバルな研修活動や遵守体制の整備を行っていきます。

輸出管理の徹底

国際的な平和および安全の維持を目的とする安全保障輸出管理を適切に実施するため、輸出コンプライアンスプログラム(輸出CP)に沿った活動を推進しています。

2011年度は、輸出CP推進委員向け研修、階層別研修 を14回実施し、延べ550人が受講しました。

2012年度は、トヨタ紡織の全部署と日本関係会社20 社で自主点検を実施するなどにより、手続きの状況を確認し、グループでの運用の適正性を確保していきます。

企業倫理強化月間

毎年10月にグローバルな「トヨタ紡織グループ企業倫理強化月間」活動を行っています。基本理

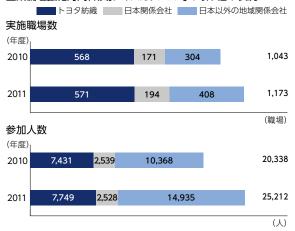


念の確認や社内 チームで[TB Way]を唱和(新三興)

外での社員の行動の振り返りを通して社員の倫理意識の 向上を図っています。

2011年度は、職場や社会のマナーやルールについての 「職場ディスカッション」、「TB Way」や行動指針の実践に ついての「職場自主点検」などを行いました。

企業倫理強化月間「職場ディスカッション」の取り組み状況



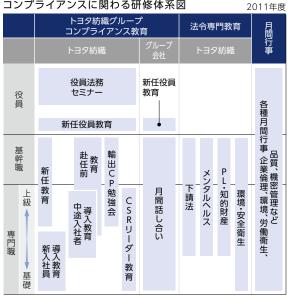
研修•啓発

具体的な法令を含むコンプライアンスに関する各種の 研修および情報発信に努めています。

新入社員や昇格者などを対象とした階層別研修の中で、 必要なコンプライアンス知識を解説し、全社員が習得でき るようにしています。2011年度の階層別教育では延べ 835人がコンプライアンスに関する研修を受講しました。 役員向け、日本関係会社向け、法令別研修など必要な研 修を実施し、コンプライアンスの浸透に努めました。

2012年度は、法令別研修の充実、日本関係会社や日 本以外の事業体での研修活動など、グループ全体の研修

コンプライアンスに関わる研修体系図



活動の強化を図っていきます。

相談・通報窓口の充実

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」、社外弁護 士事務所に通報窓□を置き、相談しやすい環境を整えてい ます。日本関係会社や日本以外の事業体においても通報 窓口を設置し、一層のグローバルな体制の整備を図ってい ます。

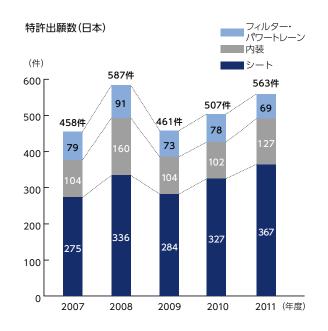
知的財産管理

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 であるととらえ、その保護・活用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数の推進と その質の向上に向けた取り組みを推進しています。技術部 門ごとに出願件数の目標値を決め、社員の出願意識の定 着と発明活動の活性化を図るとともに、知的財産関係の教 育も継続的に実施しています。その結果、2011年度は、前 年度に比べ56件多い、563件の特許出願となりました。

また、2011年度は、グローバルな開発体制を推進する ため、グループ全体の知的財産権をグローバルに有効活 用するためのしくみ構築に向け、取り組みを開始しました。 2012年度は、地域統括拠点ごとの発明取扱規定の発行 を目指し、推進していきます。



機密管理と情報セキュリティ

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

推進体制の強化と基本行動の徹底

トヨタ紡織グループは、CSR委員会の下部組織として、 リスク管理実務委員会を設置し、グローバルに機密管理 体制を整え、各機能部署である総務部、技術管理部、生技 管理部、生産管理部、IT推進部が連携して、機密管理・情 報セキュリティ管理を行っています。

トヨタ紡織では、2011年度、技術分野における機密管理体制を強化するため、従来から運用している文書管理規定を改定。組織および個人で保管していた技術に関する文書の原紙形態、保管期限、保管方法などを見直し、運用を開始しました。また、2011年度に新設したCSRリーダー(34ページコンプライアンス意識の徹底参照)を中心に、オールトヨタセキュリティガイドライン(ATSG)に基づいた啓蒙活動の強化と、各職場への機密管理意識の向上を図りました。

2012年度は、日本関係会社の機密管理体制の見直しと強化を図るとともに、グローバルな情報セキュリティ活動を展開していきます。



機密管理強化月間持出点検(刈谷)

TB Voice



一人ひとりへの 呼びかけからはじめました トヨタ紡織が2011年に新設したCSRリーダー 機能品開発部 野場 瑞穂 Mizuho Noba

最初は私に務まるか不安でしたが、CSRリーダーを 1年間担当して、私自身、多くのことを学びました。私 の部署では、機密文書を多く扱うため、「機密管理体制 の強化」を最重要テーマに取り組んできました。CSR リーダー研修会を通して学んだことを、職場メンバー に周知したり、コピー機周辺に2日以上放置されてい る書類は破棄する規則を設けるなど、職場の機密管理 意識の向上に力を注いできました。

CSRは、機密管理のほか、危機管理の周知、社会貢献活動への参加呼びかけ、企業倫理やコンプライアンスの遵守など幅広い活動です。いずれも、職場で、一人ひとりへの呼びかけ、活動内容の周知徹底など、きめ細やかに活動していきたいと思っています。

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、グループ全体での活動強化も図っています。

リスクマネジメント基本方針

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

リスクマネジメント体制

トヨタ紡織グループでは、リスク管理実務委員会を中心に、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。

(33ページ CSR推進体制図 参照)

リスクマネジメントのレベルアップ

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

また、グローバル拠点を衛星電話またはMCA無線*でつなぎ、緊急の連絡ネットワークを設置しています。リスク発生直後で、固定電話、携帯電話が使用できない緊急時にも、迅速な情報収集、情報伝達を実施できる体制を整えています。

交通安全活動については、全社交通安全委員会を組織 化し、交通事故報告書の運用、立哨による啓蒙活動、職場 小集団ミーティングでの危険予知トレーニングなどをき め細やかに実施しました。

* 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。災害時などにおいて公衆通信網の通信障害に影響されない。

TOPICS 大規模災害を踏まえた体質強化

東日本大震災が発生したとき、トヨタ紡織グループは即日 対策本部を立ち上げ、社員と家族の安否確認、早期の 生産復旧を目標に活動を開始しました。目立った被害はな かったものの、あまりに想定を大きく上回る震災であった ため、当社の生産リスクに対する弱点も浮き彫りになりま した。1つは、非常時に社員と家族の安否確認がすばやく 行えなかったこと、2つめにサプライチェーンの把握が 困難で、3次仕入先より先の原料系メーカーの被災による 影響度の把握に苦労するなどの課題も多く残りました。 震災復旧の生産挽回が本格化した10月、今度はタイで大 洪水が発生しました。ここでも即日対策本部を立ち上げ、安 全の確保、早期生産復旧を目指し、タイにある統括会社 のトヨタ紡織アジアと連携し、活動を開始しました。震災 で、多くの仕入先が被災し、調達困難となった部品の代替 生産を実施した経験から、タイ洪水の対策では、代替材 の検討、評価、切替を担当する部署を追加し、発生初期か ら重点的に取り組みました。しかし、タイ洪水時でもやは りサプライチェーンの広がりは大きく、原料系メーカー の被災による影響度の把握は困難を極めました。

震災、洪水により浮き彫りになった問題点に対し、2011年度は、安否確認システムの運用開始や危機管理センターの新設などを実施しました。

安否確認システム(EMC)、 緊急地震速報システムの運用開始

大規模な災害が発生した場合に、社員とその家族の安否 状況を迅速に確認する、「安否確認システム(EMC)」と、 「緊急地震速報システム」を導入、2011年から運用を開始 しました。

危機管理センターの設置

大規模災害発生時に、対策本部が迅速に活動する拠点として、危機管理センター(EOC)を猿投工場に新設。通信機器、テレビ会議システム、自家発電機などを耐震構造建物に配備しました。危機発生時に被害状況などの情報収集と展開を行うとともに、トヨタグループ各社、トヨタ紡織グループ各社、サプライチェーンとの連携を図っていきます。

大規模災害対策委員会の設置

防災面の強化と、危機発生時の初動体制から生産復旧、各機能復旧までの仕組みを強化した、社長を委員長とする「大規模災害対策委員会」を設置しました。今後は、危機発生時の初動から生産復旧までの体制をグローバルに構築していくとともに、グローバル本社機能と各地域統括会社

との連携をいっそう深め、グループ全体の危機管理体制を強化していきます。



大規模災害対策委員会の様子

大規模災害対策委員会 概要

	ワーキング	役割
大規模災害	(1) 被害想定	工場ごとの被害想定
対策委員会	- (2) 初動	社員と家族の迅速な安否確認
	-(3) 情報·通信	バックアップシステムの整備
	- (4) 生産復旧	早期生産復旧に向けた体制整備
	_(5) 仕入先・ 客先	サプライチェーンの把握および 部品と資材調達リスクの分散化
	L (6) 切替·評価	材料と部品の汎用化および 互換性検討

TB Voice



グローバル連携で、 生産に関わるリスク回避を 大規模災害対策委員会を立ち上げた 生産管理部 部長 今枝 務 Tsutomu Imaeda

2011年は、2度の大きな災害がありましたが、トヨタ紡織東北、トヨタ紡織アジアとトヨタ紡織が連携し、全社員の安全確保と客先への生産影響を回避することができました。また大規模災害対策委員会を立ち上げ、各ワーキングの役割を明確にして、トヨタ紡織グループで働く社員が、災害に対し、戸惑うことなく、迅速かつ適切に行動できる力がついてきたと思います。

現在、生産に関する災害リスクをさらに減らすために、

サプライチェーンの全容把握と部品と原材料のグローバルな補完体制の整備が課題として残っています。従来は2次仕入先までしか把握できていなかったものを、原料メーカーまで遡り、把握できるような活動を推進しています。これにより、危機発生時にトヨタ紡織グループが扱うどの部品に影響が出るかを迅速に洗い出し、早期に対応策を検討、実施できるよう取り組んでいます。

社会性報告

ステークホルダー別に、トヨタ紡織の社会性活動についてご報告します。

お客さまとともに

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

品質保証の原点

トヨタ紡織グループでは、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。

- 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

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

トヨタ紡織グループでは、この考え方を生産部門だけでなく、開発、生産準備などのスタッフ部門にも浸透、継続的に改善するために自工程完結活動を行い、世界トップレベルの性能を持った商品を開発するための各ステップにおけるやり切り活動を推進しています。

品質保証システムの充実

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

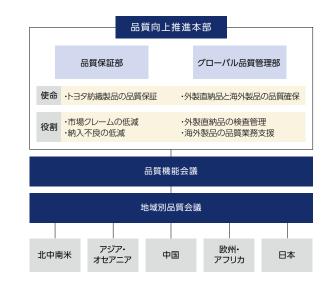
グローバルな品質保証体制の充実

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

まず品質機能会議では、品質管理上のグローバルな方針立案、重点課題の推進、フォローを進めるとともに、各地域の品質方針とその実施状況を把握。グローバルなレベルで情報を共有し、有効な施策を展開しています。また各地域とは、地域別品質会議を通じて連携し、地域内の品

質状況を把握するとともに、目標達成に向けた取り組みを展開しています。

2011年度は、新製品立ち上がりトラブルの防止を目的に、初期管理活動における節目管理会議の運営方法と会議構成の基本事項を明確化、節目管理会議運営要領を制定しました。品質保証活動の各ステップごとに、次のステップへの移行基準に対する完成度評価と節目ごとの進捗、進捗遅れに対する対応策を見える化し、品質保証体制のさらなる強化に取り組んでいます。



ISO/TS16949認証取得の拡大

トヨタ紡織グループは、欧米はもちろん、世界の多くの自動車メーカーの要求に応えるために、ISO/TS16949認証取得を推進しています。ISO/TS16949認証は、バラツキやムダ・モレのない品質マネジメントシステムであり、サプライチェーンにおける欠陥を予防するために、トヨタ紡織5工場のほか、日本以外の地域事業体24社で認証を取得しています。取得した工場・各拠点においては、外部審査や内部監査を実施し、その結果を直ちにトップマネジメントに確実に反映させるなど、継続的な改善活動を実施しています。2012年度は、TS16949推進委員会を中心に、全社教育を実施するとともに、ISO/TS16949の認証取得のさらなる拡大に向け、推進していきます。

品質活動の展開

トヨタ紡織グループは、自動車メーカーはもちろんのこ と、実際にクルマを利用するお客さまの立場に立った品 質活動を展開しています。

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あるかどうかを確認し、それに よる不具合を事前に排除する活動です。例えば、新製品の 設計時に、これまで使用したことのない新材料を用いる 場合、5N活動の対象製品と認定・登録され、開発、生産技 術、調達、品質部門が一体となって重要品質不具合の未 然防止活動や評価・確認活動を実施します。5N活動の実 施状況については、節目会議で審議され、承認しない製品 が市場に出ることはありません。

不良を出さない設計と工程づくり

トヨタ紡織グループでは、 不良を出さない設計と工程 づくりに日々取り組んでい ます。2011年度は、自工程 完結のさらなる徹底を推 進。毎月1回開催している品 品質月例会



質月例会(100社程度出席)に加え、グループ各社で「品 質活動方針確認会」を年3回実施し、品質啓蒙活動を強化 しました。また、客先品質目標達成に向けて指標を策定。 工程改善事例書と品質活動計画書を作成し、各社と工程 改善事例や活動方針を共有することで、グループ全体の 品質レベルの向上を図っています。

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。このなかで、危害 性・多発性・市場への影響などの観点から重要度の高いも のを2つのランクに分類・登録し、徹底的なフォロー体制 のもと、目標期限を定めて対策を推進しています。高ラン クに指定された不具合について、その対処方法・対処完了 目標・運営方法などが明確にルール化されています。

QCサークル活動/SQC活動*1の推進

全社的な品質管理活動である、TQM活動*2のグロー

バル展開の一環として、QCサークル活動/SQC活動を グローバルに推進しています。

グローバルな活動の発表の場として定着したオールト

ヨタ紡織QCサークル発 表会は、2011年度、第8 回を数えました。

2011年度は、日本に おいては、階層別教育と 世話人研修などの教育 を実施。日本以外の地域 QCサークル発表会



第8回オールトヨタ紡織

においては、ローカル指導者を育成する体制づくりをはじ めとする現地推進者、指導者の育成を実施しました。ま た、北中南米、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカの 4地域では、改善事例の拠点別選抜大会を実施するなど、 着実に成果をあげました。

事務、技術部門を対象とするSQC活動については、トヨ タ紡織の全社的な活動として展開し、基本、初級、中級、管 理者向け教育を実施。実践については、指導体制の強化 などを通じて改善を図りました。

- *1 Statistical Quality Control 活動:統計的品質管理活動
- *2 Total Quality Management活動:柔軟で強靭な企業体質を保つため、 「お客さま第一」「全員参加」「絶え間ない改善」という考え方に基づき、「人」 と「組織」の活力を高める活動

TB Voice



チーム一丸となって 問題解決に取り組みます 第8回オールトヨタ紡織QCサークル発表会に出場した 天津英泰汽車飾件 陳亮 Chen Liang

私は、「REIZ(日本名:トヨタマークX)の天井折り曲げ不 良の撲滅」というテーマで発表しました。

当日は緊張してしまい、納得のいく発表はできません でしたが、多くの先輩方の優秀な発表を聞くことがで き、とても勉強になりました。それと同時に、もっとが んばらなければいけないことを痛感しました。先輩方 の発表は、内容はさることながら、目の配り方や聴衆 が理解していることを確認しながら話すため、とても 説得力があり、心に響きました。

私たちのサークルは結成してまだ4年。メンバーの平 均年齢も非常に若いサークルです。戸惑うことや、壁 に直面することもたくさんありますが、そういう時は、 「これは試練だ」と自らを鼓舞し、チーム一丸となっ て、問題解決に取り組んでいます。

困ったときは上司や職場の仲間のサポートを受けなが ら、QC活動の技を習得し、グローバルに戦える強い サークルをつくり上げていきたいと思います。

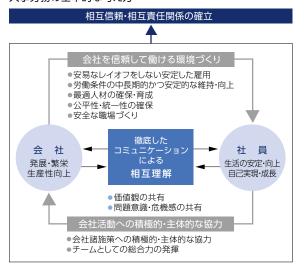
社員とともに

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

会社の発展・繁栄は社員の幸せに一致する

トヨタ紡織グループでは、社員が共有すべき企業理念や価値観を「TB Way」に定めていますが、それを実行できるかどうかは「人」にかかっています。その「人」に対して、明るく、楽しく、元気よく働ける職場環境をつくり、社員が能力を最大限に発揮できるよう努めています。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



人権尊重の徹底

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。

社員が気軽に相談できる体制づくり

人種・性別・年齢・国籍・宗教・障がい・傷病などによる差別や不当な中傷などを禁じています。さらに、世界で事業を展開する企業グループとして、児童労働・強制労働を排除するとともに、各国・地域の法令・社会規範の遵守を徹底しています。トヨタ紡織では社内に、社員や家族の悩みの相談に応じる「なんでも相談室」を、社外には、弁護士による通報窓口を設置。社員が気軽に相談・通報できる体制を整えています。

安定した労使関係の構築

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

雇用の安定と公正・公平な評価・処遇

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

労使のコミュニケーション

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

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

* 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」

多様性(ダイバーシティ)の尊重

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

グローバル人材の積極的採用

トヨタ紡織グループでは、国籍を問わず優秀で有能な人材の活用を推進しています。また、トヨタ紡織では、2011年度には日本国籍以外の国籍を有する人38人(2010年度比17人増)が在籍しています。今後も在籍人数を一層増やしていく計画です。

定年後の就労支援

定年退職者に働きがい・生きがいを感じてもらうとともに、経験とスキルのある定年退職者の戦力化が企業競争力確保に不可欠であることから、トヨタ紡織では、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。2012年3月末現在で、119人を再雇用しています。

障がい者の雇用促進

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

仕事と育児・介護の両立支援

トヨタ紡織では、育児介護休業法改正に対応して、所定 外労働の免除、子の介護休暇制度の見直し、介護休暇制

度の導入を実施しています。また、トヨタグループ5社*共同で事業所内託児施設「たっちっちハウス」を開設するなど、仕事と育児・介護の両立を支援しています。



たっちっちハウス

* (株)デンソー、(株)豊田自動織機、トヨタ車体(株)、(株)ジェイテクト、 トヨタ紡織



トータルに社員を育てる人材育成

トヨタ紡織ブループの教育の基本は、「挑戦」「絶え間ない改善」「現地現物」「人間性尊重」「一気呵成」など、「TB Way」にある価値観・行動パターン・思考様式を、世界各地域の全社員が理解、実践できるようになることを目指しています。

人材育成のグローバル展開

トヨタ紡織グループは、国境を越えて活躍できる人材の育成と、各地域における現地採用社員の育成に取り組んでいます。人材育成の最重要課題は、「TB Way」を理解、実践できる人材を育てることです。具体的な取り組み

として、「TB Wayに基づく仕事の仕方(=問題解決)」教育、「OJTの仕方」教育、「QCサークル活動」に力を入れて進めています。

問題解決教育プログラムのグローバル展開を加速させるため、地域統括会社や各地域事業体でのキーマンとなる問題解決トレーナーの養成を2007年度から開始。これは、トレーナー育成プログラムを修了したトレーナーが現地社員を教育することで、受講者の裾野を広げていく活動です。

2011年度は、各地域からキーパーソンをトヨタ紡織へ集め「マスタートレーナー研修」を実施。1年間で16人の社員が、トヨタグループで働くために必要な教育内容を学び、学んだことを世界各地域で展開しています。

また、トヨタ紡織グループ間で他事業体において、実地で学ぶ「トレーニー制度」や「ICT制度」を積極的に活用しています。「トレーニー制度」はトヨタ紡織の社員が日本以外の地域グループ会社で、「ICT制度」は日本以外の地域グループ会社の社員がトヨタ紡織において、実際の業務を通じて実践力を高めています。2011年度は、「トレーニー制度」は34人、「ICT制度」は23人が利用しました。2012年度もこれらの制度利用者を大幅に拡大していきます。

TB Voice



チームで仕事をする 大切さを実感 ICTで来日し、トヨタ紡織で研修中 トヨタ紡織アジア ジャイタップ パナッサラン Jaitab Panassaran

トヨタ紡織アジア(TBAS)で生産技術を担当していた私は、日本のモノづくりを習得するため、2010年11月に、トヨタ紡織(TBJ)に来ました。TBJでは、シート生技部に所属し、シートのウレタンパッドの生産準備を担当しています。生産準備段階に、号口生産前に起こりうるすべての問題、不良を完璧につぶしておく必要がありますので、日々責任感をもって業務に取り組んでいます。

日本で学んだことが2つあります。1つは「失敗の原因を考え抜く」ということ。失敗したときに、なぜ失敗したのかを徹底的に分析し、二度と同じ失敗を繰り返さない対策を講じることの大切さです。2つ目は「チームワーク」です。問題が生じたときは一人で抱えこまず、チームで問題を共有し、考え、解決する風土はとても勉強になりました。TBASに戻ったら、この習慣を職場で共有したいと思います。

日本に来てから、多くの友人もでき、毎日とても楽しく 充実した時間を過ごしています。研修が終わる2012 年10月までには、もっと多くのことを学び、知識と経 験を増やしていきたいと思います。

TB Voice



異文化のなかで 学んだこと トレーニー制度で渡米し、TBAで研修 グローバル事業部 市川 真利 Mari Ichikawa

グローバルな視野を身につけ、英語力を向上させたいと思い、トレーニー制度を活用して北米へ赴任することを決めました。2011年7月に赴任してからの1年間、トヨタ紡織アメリカ(TBA)でさまざまな経験を積むことができました。TBAでは新規事業企画や事業再編のサポートを担当したほか、これまで経験したことのなかったCSR活動や広報活動にも携わりました。特に印象に残っているのは、北中南米地域ウェブサイトの立ち上げです。TBA社内だけでなく、グループ会社の方々など多くの方の協力を得て、試行錯誤のうえ、立ち上げることができました。ウェブサイトが完成したときに、立ち上げに関わったメンバーから、「ありがとう」といわれたときは、苦労が報われたようで本当にうれしかったことを思い出します。

アメリカで学んだことは、異なる文化の人との仕事の進め方。異文化の中で円滑に仕事を進めるためには、日本の考え方を押し付けないこと、文化の違いを十分理解したうえで対応すること、そして、自分の考えを論理的に説明することがとても重要であると感じました。日本へ戻ったら、この経験を職場に浸透させていきたいと思います。

事務•技術系教育

トヨタ紡織では、新入社員をOJTを通して育成するために、2006年度に「職場先輩制度」を導入しました。職場先輩は、個人の人間性を尊重しながら人材を育成する「OJTの教育ステップ」を学んだ後、1年間マン・ツー・マンで新入社員を指導します。1年後には、成果発表会を実施しています。

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

技能系教育

技能系の教育では、モノづくりで大切な技能を伝承し、日本はもちろんのこと世界各地域の製造現場を強くできる人材育成を目的としています。その柱が2009年3月からスタートした技能伝承室です。技能や教え方をバラツキなく同じレベルにするために完成度の高い育成プログラムに沿って着実に技能を積み上げ、実力をアップしています。

トヨタ紡織では、グローバルにモノづくり技能を高め、 伝承していくために、技能育成センターを2010年度に設置。2011年度は、場所を移転し、スペース・施設などを拡充しました。そして、新たにトヨタ紡織技能修得制度をスタートしました。これは、モノづくりの技能向上のため、人材育成の充実と確実な技能伝承をサポートする育成のシステムです。

技能修得制度では、モノづくりに必要な専門知識教育と、品質、安全、TPS*1、TPM*2などの共通知識教育、ショップごとのモノづくり技能を評価する技能教育を行っています。また、共通知識・専門知識・実技技能の3段階の技能修得基準を、ショップごとにCからAランクで評価。これにより、自分の技能レベルの見える化を図り、技能職の社員一人ひとりの能力とがんばりを引き出します。

2011年9月には、世界各地域の全社員が技を磨き、未来に伝えることを目指して、第6回オールトヨタ紡織技能コンクールを開催しました。11種目13部門で競い合い、国内外から総勢202名が参加し、技を競いました。

また、トヨタ紡織では、モノづくりに強い現場を維持し続けるために、技能系職場を担うリーダーの育成を目的とした「トヨタ紡織学園」を設置しています。毎年、高校を卒業した技能系社員約30名が入学し、機械系および電気系の基礎を中心に学習し、原理原則で物事を考えることができる人材を育成します。また、しつけ教育やグローバル教育などを設け、「心・技・体」のバランスが取れ、グローバル感覚を持った人材の育成を目指しています。

- *1 Toyota Production System:トヨタ生産方式
- *2 Total Productive Maintenance:総合的生産保全



第6回オールトヨタ紡織技能コンクール



トヨタ紡織学園

TB Voice



熱意と執念をもって、 あきらめずにベストを尽くす

第6回オールトヨタ紡織技能コンクールで金賞を受賞した トヨタ紡織トルコ

ユミット ジョシュクン Umit Cosqun

2011年9月に行われた第6回オールトヨタ紡織技能 コンクールに、トヨタ紡織トルコの代表として出場し、 溶接種目で金賞を受賞しました。今回の溶接種目は、 プリウスのフロントバックのフレーム部品を、図面指示 に基づき、手溶接で時間内に仕上げていくというもの でした。見栄えよく、早く、かつ正確さが要求されるも ので、立ち位置や手首の動き、溶接機の微妙な角度を 調整しながら、目の前の部品を組みつけることに集中 しました。落ち着いて、いつもどおりの仕事ができたこ とが勝因だと思います。金賞を受賞するなど、思って もいませんでしたので、表彰式で自分の名前が呼ばれ たときは、一瞬耳を疑いました。

普段は、トヨタのバーソ、オーリスの混流ラインで、 フロントクッションフレームの溶接を担当しています。 溶接不良が、お客さまの命まで影響するという思いを 忘れずに、確実に作業を行うことを毎日心がけていま す。「どんな仕事でも、どんな作業でも、与えられた立 場で熱意と執念をもって、あきらめずにベストを尽く す」。この気持ちを忘れず、これからも技能を極めてい きたいと思います。

安全衛生と健康づくりの推進

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

安全衛生基本方針

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

グローバルでの労働安全衛生

安全な職場づくりを目指し、トヨタ紡織グループをあげ て労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)に沿っ た安全衛生活動を行っています。

トヨタ紡織では、2011年度よりOSHMS運用マニュア ルを制定し、運用を開始しました。また、OSHMS運用マ ニュアルを日本以外の地域へ展開し、各国への安全文化 構築の基礎固めを行 うとともに、労働安 全衛生関連の各国 法規の調査を開始。 2012年度は、各国 の法規に合わせた 安全基準の整備を ヒヤリ体感道場



進め、グローバルに安全レベルの向上を図ります。

また、トヨタ紡織グループでは、OSHMSに基づいた職 場のリスクアセスメント活動を推進しています。2011年 度、トヨタ紡織では各工場の自主活動事例を、事業場安全 衛生委員会で紹介し、参考となる事例を自工場の活動へ 取り入れるなど、リスクアセスメントの定着浸透を図りま した。日本関係会社においては、各社方針にリスクアセス メント活動をおり込み、安全衛生環境委員会にて実施状 況を確認するとともに、きめ細やかなフォローを実施。日 本以外の各地域については、リスクアセスメント活動のモ デル工程を指定し、リスクアセスメント教育と実践の2本 立てで活動のレベルを向上しています。今後は、地域統括 会社の先導で地域全体のレベルアップを図ります。

安全意識の醸成への取り組みを強化

安全衛生活動によって労働災害ゼロを目指した取り組 みを推進していますが、さらなる[安全文化の構築]を図

TB Voice



目で見て、触って、 体感することが大切

オープン間もないヒヤリ体感道場を体感した トヨタ紡織南アフリカ マリオ ロタリング Mario Lottering

ちょっとした危険な行動が、とても重大な災害につな がることを実際に体験することで、私の安全に対する 意識が大きく変わりました。私は、圧縮エアホース (パイプ)がソケットを飛ばす体験が印象に残ってい ます。道場で体験するまで、パイプがあんなに早い スピードで危険な動きをするとは思ってもいませんで した。正規の手順や方法を遵守する大切さを学ぶこと ができ、とてもよかったと思います。また、実際に目で 見て、触って、体感することが、いかに安全意識の醸成 に役立つかということを身をもって体験できたことは、 私の大きな財産となりました。

今後は、「アクシデントはいつでも起こりうる」というこ とを心にとめ、日々の業務に励みます。また、どの工場 にも、このような施設は絶対に必要です。トヨタ紡織 南アフリカにも、一日も早く導入していきたいと思い ます。

るため2009年度から「安全道場」を開設しています。 2010年度には、トヨタ紡織の全工場で設置が完了し、安全行動の基本的な訓練を継続的に実施しています。

2011年度、トヨタ紡織では、製造部門と事務・技術部門を合わせ約9,350人が、「安全道場」において作業着と保護具の点検や作業安全心得など基本行動区分における12項目の試験に合格しました。また、日本以外の各地域については、87%以上の拠点で安全道場の設置が完了。2012年度は、100%設置を目標に活動を推進していきます。

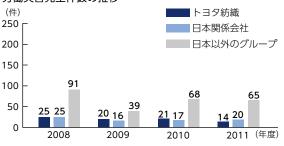
また、2011年度は、技能訓練における安全教育施設として、挟まれ・巻き込まれ、重量物との接触、感電などの危険の疑似体験する「ヒヤリ体感道場」を、トヨタ紡織藤岡工場に新設しました。各地域から総勢164人が、この道場に参加し、災害未然防止に対する意識を高めました。2012年度5月には、安全教育の専門施設としてさらに設備を充実させた安全体感道場を開設し、社員の危険感受性向上による災害未然防止に向けた取り組みを強化しています。

外来工事の安全確保

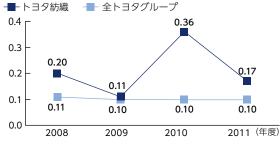
構内における外来工事の安全確保は大変重要な課題です。外来工事については、2008年に、「トヨタ紡織安全衛生協力会」を設立し、構内の外来工事における安全衛生の取り組みを充実させてきました。

2011年度は、トヨタ紡織の社内規定、社外の工事請負業者向けの作業マニュアルを見直し、それぞれ新たに、「外来工事安全衛生管理基準」、「外来工事作業要領」

労働災害発生件数の推移



休業度数率



を制定、運用を開始しました。実施事項の良し悪しの明確化、詳細手順と社内外当事者の役割担当の明確化、安全帳票の記載洩れ防止に向けた帳票フォームの改訂などのレベルアップを図り、2011年度は、外来工事災害件数は0件となったほか、問い合わせ件数や安全帳票の記載漏れ指摘件数も減少しました。2012年度は、日本以外の地域において、各国の事情に合わせた外来工事作業要領を制定、運用を目指し、さらなる安全確保に向けグローバルに取り組んできます。

健康増進の取り組み

トヨタ紡織グループでは、全社員が健康でいきいきと働くことができる職場づくり、トヨタ紡織グループの全社員が同一レベルで健康診断を受診できる体制づくりに向け、健康増進の取り組みを推進しています。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。

2011年度は、トヨタ紡織の全社員と日本関係会社、各地域駐在員とその家族を対象とする健康診断を実施、全員受診することができました。日本以外の地域においては、各国の法令に規定されている健康診断の実態調査を実施するなど、全社員の健康増進に向けた取り組みを着実に推進しています。

心の健康診断

トヨタ紡織では、社員の心の健康を維持するために、メンタルヘルス教育の充実による職場風土の改善に取り組んでいます。2011年度は、新たにメンタルヘルス教育カリキュラムを整備しました。年代別、階層別に、必要な知識や教育内容をマトリックス化することで、対象者に合ったわかりやすい教育プログラムとなりました。社員の心の健康維持に向けた取り組みを、今後も一層強化していきます。また、労働衛生月間では、職場レベルでのメンタルミーティングを実施し、職場環境の改善を図っています。

相談しやすい環境づくり

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

またトヨタ紡織では、2009年度から、なんでも話し合える明るく元気な、風通しのよい職場づくりを目指して「職場相談員制度」を設けました。保健師や看護師も参加して相談員教育を実施するなど、社員が気軽に心の悩みについて相談できる体制を整えています。

株主・投資家とともに

株主・投資家のみなさまの支持と信頼に応えるために、適時かつ適切なディスクロージャーとコミュニケーション活動を積極的に推進しています。

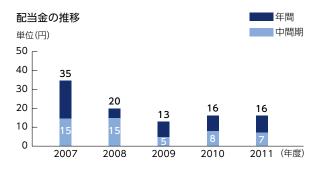
株主、投資家のみなさまの信頼と 期待に応えるために

トヨタ紡織グループは、株主、投資家のみなさまの信頼と期待に応えるために、トヨタ紡織の広報部、経理部、法務部が情報管理部署となり、正確・タイムリーかつ公正に企業情報を開示することに努めています。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。長期安定的な成長を通じて、事業・財務情報を適時かつ適切に開示することで、経営の透明性確保に努めています。

2011年度の利益還元について

2011年度の業績については、67・68ページに掲載してある通りです。

当期の配当金につきましては、株主のみなさまへの 安定的な配当の継続を重視し、前年と同額の1株あたり 16円(年間)とさせていただきました。



株主・投資家とのコミュニケーション

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証券アナリスト、機関投資家向けの決算説明会を定期的に開催しています。2011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



IR決算説明会 (東京)

ただきました。加えて、中国やタイなどの生産拠点にアナリスト、機関投資家をお招きし工場見学を実施するなど、 株主・投資家のみなさまとのコミュニケーションを充実させました。

また、アナリストや機関投資家とのスモールミーティング、個別取材への対応、機関投資家訪問、個人投資家向けセミナーを通じて、投資家のみなさまとのコミュニケーションを積極的に図っています。

株主工場見学会の実施

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

2011年度は、6月の株主総会当日にトヨタ紡織高岡工場で、2012年2月、3月はトヨタ紡織猿投工場にて見学会を実施。多数の応募の中から抽選で合計250人のみなさまにご参加いただきました。

当日は、事業内容の説明、シートやドアトリムの組立工程見学、意見交換・質疑応答などを行い、個人株主のみなさまとのコミュニケーションを充実させました。



株主工場見学会(猿投工場)

ウェブサイトによる情報発信

トヨタ紡織グループは、ウェブサイトを通じて当社の事業紹介や、プレスリリース、決算説明会資料などの各種開示資料をタイムリーに掲載し、株主・投資家のみなさまをはじめ、社会への情報発信に努めています。世界の株主・投資家に対し、トヨタ紡織グループの理解が深まるよう、今後も、適時適切な情報開示に努めていきます。

株主·投資家情報

【日本語サイトURL】

www.toyota-boshoku.com/jp/ir/index.html

【英語サイトURL】

www.toyota-boshoku.com/global/ir/index.html

サプライヤーとともに

トヨタ紡織グループは公平・公正な手続きのもと、世界各地域のサプライヤーのみな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

調達基本方針

- 11 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の強化

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決 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。

2011年度には、トヨタ紡織が日本の主要仕入先(約90社)と、日本子会社に対し下請法講習を開催。下請法の重要ポイントや義務・禁止行為の認識徹底を図りました。

「トヨタ紡織取引先CSRガイドライン」の浸透

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)の方針としていきます。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、「トヨタ紡織取引先CSRガイドライン」を制定し、その浸透を図っています。

このガイドラインは、サプライヤーとともに企業の社会的責任を果たしていくために、「マネジメント姿勢の共有」「製品・サービスの提供に関してお願いしたいこと」「製品・サービスをつくる過程でお願いしたいこと」の3本柱で構成されています。

今後は、取引先CSRガイドラインを、トヨタ紡織グループ各社の調達先へ展開し、グループ全体の理解促進と浸透を図ってきます。

グリーン調達・グリーン購入の取り組み

トヨタ紡織では、「豊かな地球環境を次世代に残すために、安全な部材の調達に努めるべく、トータルな視点で環境に配慮されたものを優先的に購入する」という考えに基づき、事務用品などの消耗品はもちろんのこと、建物・設備についても省エネルギータイプのものを優先して購入

しています。

今後も、循環型社会の構築に向けて、グリーン調達・ グリーン購入を積極的に行っていきます。

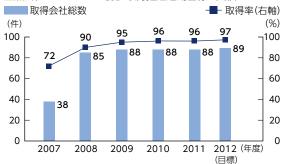
サプライヤーEMS構築支援

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はなく、サプライヤーを含めた環境保全活動の連携が欠かせません。トヨタ紡織は、原材料・部品、副資材・設備を納入しているサプライヤーに、ISO14001の外部認証取得を基本とした環境マネジメントシステム(EMS)の構築を要請しています。その結果、2011年度は重点会社92社中、88社がISO14001を取得済となり、取得率は約96%となりました。

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

* 欧州で適用された「化学物質の登録・評価・許可・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

	2007	2008	2009	2010	2011	2012(目標)
対象社数	53	94	93	92	92	92
取得社数	38	85	88	88	88	89
取得率	72	90	95	96	96	97

グローバル調達体制の構築に向けた取り組み

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

グローバル取引先総会を開催

主要サプライヤーを対象に、トヨタ紡織グループを取り巻く環境と目指す方向性を掲示して、調達方針の理解と協力を得ることを目的とした「グローバル取引先総会」を毎年実施しています。トヨタ紡織の方針を説明した後、今後ともお客さま第一に徹するために、品質向上、良品廉価の提供、CO2削減への技術開発強化に取り組んでいた

だくことを要請。2011年度に優れた実績をあげたサプライヤーを表彰しました。



グローバル取引先総会



グローバル取引先総会受賞式(技術開発賞 TBカワシマ)

グローバル統一の調達システムの構築

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

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

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

このような活動を通じ、世界最適調達体制の構築を目指しています。

グローバルSPTT活動*の展開

グローバルに展開するうえで、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世界各地域で生産・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供給できるか、供給される部品の品質は高く安定しているかといったQCD(Quality,Cost,Delivery)の諸課題をサプライヤーとともに解決し、円滑な調達を実現することを目指しています。

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



グローバルSPTT活動

調達基本方針のグローバル展開

トヨタ紡織グループのウェブサイトでは、トヨタ紡織グループの調達基本方針を公開しています。2011年度は、新設した北中南米地域のウェブサイトの中で、北中南米地域における調達基本方針を掲載しました。2012年度は、欧州・アフリカ地域においても、ウェブサイトの立ち上げを計画しており、その中でも地域の調達基本方針を公開していく計画です。今後も、世界5極で、サプライヤーのみなさまに対し、トヨタ紡織グループの調達基本方針を明示するとともに、公平・公正な取引と積極的なコミュニケーションを目指します。



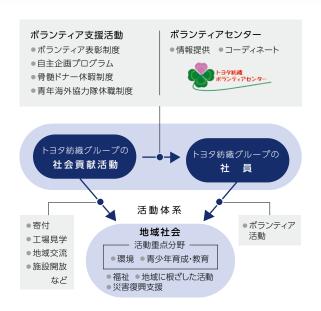
ウェブサイト 調達ページ

国際社会・地域社会とともに

トヨタ紡織ブループは、グローバルに事業を展開するうえで、よき企業市民として、それぞれの地域社会のみなさまと コミュニケーションを図りながら、地域の課題に応える社会貢献活動に取り組んでいます。世界中に明るい笑顔の 輪をさらに広げていくために、社会貢献活動を展開していきます。

社会貢献活動の推進体制

トヨタ紡織グループは、CSR委員会に属する社会貢献 実務委員会において自主プログラム活動や寄付などにつ いて検討し、実施しています。社員は、自発的な意志に基 づきボランティア活動を実施。またトヨタ紡織は、社員と 地域社会をつなぐボランティアセンターを運営し、情報提 供やコーディネート、支援施策に加え、骨髄ドナー休暇制 度と青年海外協力隊休職制度を設けるなど、社員の活動 をサポートしています。



TOPICS インドネシアの森づくり活動

インドネシアの森づくり活動は、2006年にスタートし、 2010年度、5カ年の植林計画が終了しました。5年間で、 160haの土地に約30万本を植林。現在では、7~8mの高 さに成長した木も見られる豊かな森に成長しました。

2011年度は現地において、政府関係者や地区代表者な ど約100人を招待し、5年間の活動成果報告会を実施しま した。今後は、現地のみなさまとNGOを中心に活動を進 めますが、現地法人のトヨタ紡織インドネシアが引き続き 活動をサポートしていきます。







5年間で豊かな森に成長

インドネシアの森づくりの歩み

計画:150ha(5力年、30ha/年) 25.5万本(1,700本/ha)

	年 度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
活 動 概 要 1. 植林活動 2. 林業指導 3. 生活支援 4. 現地NGO活動 5. 募金による追加植林、植林体験ツアー開催							「記念セレモニー およびプロジェクト 成果報告会」開催	総 計
	面積(ha)	30	33	33	33	30		159
	植林数(本)	50,000	60,000	65,500	66,000	74,500		316,000
植林活動 樹種 在来種より選択 ミモザアカシア・モクマオウ				ミモザアカシア モクマオウ ムンティギ スリン	ミモザアカシア モクマオウ ムンティギ			





環境活動

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

グローバル環境活動

世界5極の各地域で、自分たちが働く町をきれいにしようとの思いから、工場周辺の道路や地域の河川敷、公園などでゴ

ミ・空き缶回収など、環境美化 活動に取り組んでいます。



グローバル環境クリーン活動

森づくり活動

トヨタ紡織グループでは、グローバルに地球環境保護に貢献するために、インドネシア、タイ、日本を中心に森づくり活動

(植栽、森林整備、地域交流)を行っています。



グローバル森づくり活動

青少年育成・教育活動

トヨタ紡織グループは、世界の子どもたちの力になりたいと考え、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。

間伐材を利用した工作教室

工作教室を通じて生徒たちの社会参加をより一層サポート したいという思いから、2011年度から間伐材を利用した工作

教室をスタート。トヨタ紡織本 社のある刈谷市の3つの中学 校で実施しました。



間伐材工作教室

就学環境の整備

学ぶ環境に恵まれない子どもたちのために、就学環境の整備に取り組んでいます。トヨタ紡織 課長会では2006年度か

ら、NGOと連携して、トヨタ紡織の拠点があるインドネシア、ベトナム、フィリピン、タイなどで小学校建設に貢献しています。また、トヨタ紡織フィリピンでは社員が地域の小学校への無償給食活動に参加しました。



トヨタ紡織フィリピン 小学校への無償給食活動

福祉・地域に根ざした活動

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

福祉

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

ダウン症児プログラム

ダウン症児を招き、三河湾クルージング体験やバーベキューを楽しんでいただいています。

2011年度で11回目を迎え、今までの参加者は延べ560人となりました。



ダウン症児との交流プログラム

地域に根ざした活動

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

TABLE FOR TWO

食料不足が深刻なアフリカ諸国の子どもたちに学校給食を提供する「TABLE FOR TWO」の活動を開始しました。 社員がヘルシーメニューを購入すると、1食あたり20円(会

社と社員がそれぞれ10円ずつ負担)を寄付とし、1食分の学校給食を提供。この活動で2012年3月までに、3,698食(73,960円)の寄付を行いました。



ヘルシーメニューで社会貢献



Environmental Activities

事業活動のあらゆる面で環境保全に取り組む

「トヨタ紡織グループ 2015年環境取り組みプラン」とともに	5
環境マネジメント	5
低炭素社会の構築に向けた技術開発と生産活動	6
循環型社会の構築に向けた技術開発と生産活動	6
環境負荷物質の低減と自然共生社会活動	6

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。グループー丸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、物流で環境負荷低減に取り組むとともに、環境技術の可能性を追求することにより、クリーンで快適な製品を創造し、持続可能な社会の実現に向けて貢献しています。

Enhancing Environmental Activities

「トヨタ紡織グループ 2015年環境取り組みプラン」とともに

「トヨタ紡織グループ 2015年環境取り組みプラン」を推進し、 グローバルで魅力的な環境先進企業を目指す。

「トヨタ紡織グループ2015年環境取り組みプラン」の初年度を終えて



環境委員会議長取締役副社長 飯田 耕次

51 | 52

トヨタ紡織グループは、2011年3月に、2011年度から2015年度までの中期計画 「2015年環境取り組みプラン」(以下、「2015年プラン」)を策定しました。 「2015年プラン」の骨子として、

- 1. 低炭素社会の構築に向けた技術開発と生産活動
- 2. 循環型社会の構築に向けた技術開発と生産活動
- 3. 環境負荷物質の低減と自然共生社会活動

を掲げ、その取り組みを支える総合的な

4. 環境経営 を推進し、事業活動のあらゆる面で、 トヨタ紡織グループが一丸となって、目標達成を目指して いきます。

「2015年プラン」の初年度である2011年度は、製品開発・設計、調達、生産、物流など、事業活動において、おおむね 目標を達成することができました。今後も、積極的に環境 保全活動を推進し、地球環境保護に貢献していきます。

自動車部品

トヨタ紡織グループ 2015年環境取り組みプラン

ケナフなどの植物材料は、CO2循環可能な材料です。より多くの植物材料を自動車部品へ使用することで、地球環境へ貢献できると考えています。そのためには、植物材料の安定供給と、植物からつくられる自動車部品の商品性を高めることが必要です。

トヨタ紡織では、植物の種子から自動車部品までを一貫で開発・生産することで石油由来の材料に劣らない植物由来材料による自動車部品をつくり、採用拡大に努めていきます。

循環型社会の構築に向けた 技術開発と生産活動 CO2循環可能な植物材料の 開発と採用拡大
CO2 太陽光 光合成 H2O

植物資源

バイオプラスチック

植物繊維

循環型社会の構築

環境経営 サスティナブル・プラント 活動の推進



環境経営

集

低炭素社会の構築に向けた 技術開発と生産活動

次世代自動車に対応した 技術開発の推進



低炭素社会の構築

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

> 環境と生産が調和した 持続可能な社会を 目指す

環境負荷物質の低減と 自然共生社会活動

生物多様性保全に向けた取り組み



環境負荷物質の低減

自然共生社会活動

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

サスティナブル・プラント活動とは、「自然を 活用し、自然と調和する工場づくり」を目指し、 "エコイノベーション"、"エコエネルギー"、 "エココミュニケーション"の3つのテーマで CO2削減などに取り組む環境活動です。 中長期にわたるサスティナブル・プラント活動 を確実に推進していくため、「2015年プラン」 目標を設定し、トヨタ紡織グループとして、 活動を一層推進していきます。

「トヨタ紡織グループ 2015年環境取り組みプラン」の 2011年度の活動結果

トヨタ紡織グループは、2011年度から2015年度までの環境取り組みの実行計画である「2015年プラン」を2011年に策定。グループで共有し、活動を推進してきました。初年

度である2011年度は、すべての項目で目標を達成することができました。

1. 低炭素社会の構築に向けた技術開発と生産活動

(自己評価凡例 ○:目標達成 △:目標達成率80%以上~100%未満)

取り	組み項目	2011~2015年取り組み項目	2011年度の取り組み項目・目標			2011年度の活動実績		自己評価	ページ		
	(1)次技	①内装部品熱損失低減の技術開発	●内装部品 <i>页</i> 実施				●開発の目気	●開発の目処づけ完了			60
	次世代自動車に対応した技術開発の推進	② 燃費性能向上のための軽量化製品の開発推進	●低密度で高	●低密度で高剛性な部品の開発				において低密度 開発、採用決定	で高剛性な部	0	60
開発·設計	対進 応 した 	③ 新型車の全プロジェクト単位で 軽量化目標値を設定し推進	●各開発車種	各開発車種で軽量化目標設定、推進			●2011年度	●2011年度 各開発車種で質量目標を達成			_
al	(2)生産排	①新設工程CO2排出量30%低減を 目標とした生産技術の開発推進		■新工法・ライン統合などによるCO2削 減活動の推進			●CO2排出 新設工程の	量を従来比309 D稼働	6以上削減した	0	_
	(2)生産活動における	②日常改善によるCO2排出量低減活動の推進	●省エネ改善 CO2削減済		のグループ 一層の推進			● グループへの事例展開完了と現地(アジア・オセアニア)改善活動を支援し、目標達成			61
	<u>3</u> c	① 輸送効率の向上活動推進	● グローバル 推進			●トヨタ紡箱 開始	●トヨタ紡織の改善活動をグループに展開 開始			62	
生	物乳流		_	項目		区分	単位	2011年度目標	2011年度実績	自己評価	
生産・物流	活出				224 /L	排出量	t-CO2	66,365	60,555	0	
流	生産・物流 (3)物流活動における	〈生産・物流におけるCO2排出量〉		生産 —	単体	原単位	t-CO2/億円	12.5	10.7	0	
			CO2排出量	11/11	日本グループ*1		t-CO2/億円	10.0	9.8	0_	
	る/!!!			11. 34	連結	原単位	t-CO ₂ /億円	17.9	16.8	0	
				物流	単体	排出量	t-CO2	5,469	4,232	0	

*1トヨタ紡織除く

2. 循環型社会の構築に向けた技術開発と生産活動

(自己評価凡例 ○:目標達成 △:目標達成率80%以上~100%未満)

	日み項目	2011~2015年取り組み項目	2011年度の)取り組み項E	目・目標		2011年度の活動	実績	自己評価	ページ
開	(4)リサイクル設計、技術開発の推進	① 部品点数削減と解体性を向上させたリサイクル設計の推進	■3R*2、環境に関する設計チェック項目に 従い、2011年度開発車種の設計図へ 解体性向上マークのおり込みを実施			●目標通り	おり込みを完了		0	-
開発・設計	(5)植物由来材料の開発と採用拡大	① ケナフなど植物由来材料の開発と製品化推進 ② 食用植物に影響を与えない工業 資源植物の安定供給技術・生産 体制確立	●ケナフ製品 採用車種拡大 ●新規技術(工法など)確立 ●自家栽培の工程機械化率向上			●3車種で採用決定●樹脂部品同時成形工法、射出成形工法 を開発し製品化を実現●工程機械化率10%の実現			0	63
	6	① 歩留まり向上などの発生源対策に よる排出物低減と資源有効活用 の促進	トヨタ紡織各工場における廃棄物低減事例の情報共有、横展開の一層の推進有償リサイクルへの切替推進(対象:6件)			の横展開	各工場における情報の共有化、改善事例の横展開実施対象6件の切替を完了			64
生	(6)生産・物流活動における排資源の有効活用	② 各国、各地域の水環境事情を考慮 し、個別に目標を設定、継続的な 水使用量の低減	●各地域での水環 ープでの目標値		握し、グル	●グルーフ	。での目標値の設定	完了	0	64
生産・物流	における排の有効活用	③ 包装仕様のスリム化、容器のリターナブル化推進	● 包装改善活動の一層の推進		●製品形状	で考慮した包装改	善の実施	0	64	
	出		項!	=	区分	単位	2011年度目標 1	2011年度実績	自己評価	
	0				原単位	t/億円	0.9	0.8		
	出物の低減と	〈廃棄物排出量·梱包資材使用量·	廃棄物	単体	排出量	_	埋立廃棄物ゼロ	ゼロ	Ŏ	
	٤	水使用量〉	梱包資材使用量	単体	排出量	t	2,558	2,287	0	
			水使用量	単体	使用量	<u>∓m³</u>	686	531		
				連結	使用量	∓m³	2,215	1,924	0	

^{*2} Reduce、Reuse、Recycle:「減らす」・「繰り返し使う」・「再資源化」

3. 環境負荷物質の低減と自然共生社会活動

(自己評価凡例 ○:目標達成 △:目標達成率80%以上~100%未満)

取り	組み項目	2011~2015年取り組み項目	2011年度の取り組み項目・目標	2011年度の活動実績	自己評価	ページ
開発•設計	(7)製品含有化学物質の管理強化	① 環境負荷物質の確実な切替および 管理体制の強化	環境負荷がより少ない物質への代替 推進 (HBCD・DEHP・DBP*3)VOC*4低減対策の推進	●法規の期日を厳守し切替を推進中●開発車種へのVOC低減対策実施	0	65
生産	(8)生産活動における環境負荷物質の低減	① PRTR*5·VOCなど環境負荷物質の排出抑制	生産時における塗料、シンナー、接着剤などの一層の使用量低減による、目標達成(2010年度実績比:1%減)	●塗着率向上などによる使用量低減活動を 推進し、目標達成	0	65
産	動における物質の低減	〈PRTR·VOC対象物質排出量〉	項目 区分 PRTR対象物質排出量単体 排出量 VOC対象物質排出量単体 排出量	単位 2011年度目標 2011年度実績 t 173 148 t 662 527		
社	(9)生物多様性保全	① 生物多様性ガイドラインを策定 し、地域周辺の生態系との共生を 図る	▶ 日夕紡織生物多様性基本方針の策定と取引先への展開	●方針策定、取引先への展開完了	0	55
社会との連携	(10)自然と共生するための社会貢献活動の推進	① 周辺地域と協力した環境保全·森林整備、植林などの環境社会貢献活動の推進	●日本での植林、森林整備活動の継続●インドネシア、タイでの植林活動のフォロー実施	 森林整備活動の継続 (加子母、脊振、大衡、 青光) インドネシア:成果報告会実施 タイ:事業体による新規植林活動実施 	0	_

- *3 HBCD:ヘキサブロモシクロドデカン DEHP:ジエチルヘキシルフタレート DBP:ジブチルフタレート
- *4 揮発性有機化合物
- *5 環境汚染物質排出·移動登録

4. 環境経営

(自己評価凡例 ○:目標達成 △:目標達成率80%以上~100%未満)

取り	組み項目	2011~2015年取り組み項目	2011年度の取り組み項目・目標	2011年度の活動実績	自己評価	ページ
	(11)連結環境マネジメントの強化と推進	① 地域別環境委員会活動の充実による環境負荷低減活動の推進 ② 環境マネジメントシステム構築、運用の充実による継続的改善の推進 ③トヨタ紡織グループの環境法令の遵守、環境リスク未然防止活動の強化	地域別環境委員会の計画的実施と工場 巡視活動の充実生製準におけるグローバルでの法遵守 のしくみ構築と運用定着化ISO14001の計画的認証取得 (日本以外2社)	委員会:計画通り実施工場巡視:異常/苦情などの未然防止に向けた巡視の標準類を整備法遵守のしくみ構築完了計画通り認証取得	0	57
	(12)ビジネスパートナーと連携した環境活動の推進	① 仕入先に環境マネジメントシステム (EMS)の構築と運用、および順法対 応を要請	●ISO14001認証取得状況確認と認証取得維持継続の推進 ●グリーン調達ガイドライン発行	取得率の確認と認証取得維持継続、順法対応を要請説明会を開催し発行完了(2011/12月)	0	_
マ	(13)製品開発における環境マネジメントの推進	①開発段階でのLCA* ⁶ 管理の着実 な推進	● 「Eco-VAS* ⁷ 」などの環境評価システム への確実な対応	●評価する車種を特定し、環境データの 整備を完了	0	_
マネジメント	プラント活動	①CO2排出量削減のロードマップ の策定と展開	●グローバルでのCO2削減ロードマップ の策定	各地域のロードマップ策定	0	_
	(15)環境教育活動の充実とグローバル展開	①トヨタ紡織グループでの環境教育・ 啓発活動の推進	教育体系・教育資料整備とグループ会社のスタッフ教育実施環境・省エネルギー月間を通じた啓発活動の継続推進	体系・資料を整備し教育を実施トップメッセージ配信、勉強会、省エネ現場診断などの実施による啓発活動の推進	0	58
	(16)環境情報の積ステークホルダーとのコ	①トヨタ紡織レポートでの環境情報 の充実、環境情報提供の一層の 充実	●トヨタ紡織レポートに中長期活動情報を 掲載 ● ウェブサイトリニューアルによる環境 情報の充実 ● 社内外への環境情報発信の充実	●「2015年環境取り組みプラン」特集掲載●情報量:約2倍増(前年比)●プレス発表件数:3倍増(前年比)	0	_
	(16)環境情報の積極的な開示による-クホルダーとのコミュニケーションの充実	① 地域社会とのコミュニケーション 活動の推進	学校向け工場見学会、間伐材工作教室 を開催地区懇談会継続実施「地域環境美化活動」への社員ボラン ティアの参加支援	近隣の小・中学校に対し環境活動を紹介 (猿投地区、刈谷地区、加子母地区)地区懇談会実施(刈谷地区、猿投地区)ボランティア参加者への活動支援実施	0	58

^{*6} Life Cycle Assessment:製品がつくられ、使用され、廃棄されるまでの間に、トータルで環境に与える環境負荷を総合的に評価すること

^{*7} Eco-Vehicle Assessment System:トヨタ自動車が導入した新たな環境評価システム

トヨタ紡織地球環境憲章

56

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」の精神に基づき、地球環境保護を推進しています。2011年11月には、現在の社会動向や環境変化に対応し、環境保全活動を推進するために、事業活

動のさまざまな領域を通じて「生物多様性保全」に配慮した活動を推進していく方針をおり込み、改訂しました。

今後も、本憲章を基に、トヨタ紡織グループー丸となって、持続可能な社会の実現に向け、地球環境保護にますます力を入れていきます。

トヨタ紡織地球環境憲章 豊かな21世紀社会への貢献 環境技術の追求 トヨタ紡織グループ憲章として、トヨタ紡織、およびすべての連結子会社で共有する。

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世紀社会へ向け、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、環境負荷低減への挑 戦、自然との共生および生物多様性に配慮した活動を推進し 「持続可能な社会」の実現に貢献します。

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。

下線部分が改訂内容です。

トヨタ紡織生物多様性基本方針

生物多様性の保全と持続可能な利用は、気候変動対策(地球温暖化防止)とともに、地球規模で取り組むべき重要な環境課題です。2010年には、愛知県名古屋市でCOP10(生物多様性条約第10回締約国会議)が開催されるなど、生物多様性保全への世界的な関心が高まる

環境取り組みプラン

とともに、取り組みが推進されるようになってきました。 トヨタ紡織グループでは、生物多様性保全に取り組む ため、2011年11月3日、「トヨタ紡織生物多様性基本方 針」を策定しました。従来の環境保全活動の継続はもと より、生物多様性保全という視点においても、環境保全 活動に一層力を入れていきます。

I. 基本的な考え方

トヨタ紡織グループは、生物多様性の保全と自然資源の持続可能な利用を目指し、事業活動全体で生物多様性に及ぼす影響の低減に努めるとともに、生物多様性保全に資する環境技術の可能性を追求し、自然と共生する社会の実現に貢献します。

Ⅱ. 行動指針

・植物由来材料などの生物資源を活用する技術開発と普及 白然を活かす ・資源を有効活用できるリサイクル設計、軽量化の技術開発推進 [環境技術の追求] 製品含有化学物質の管理充実 ・事業活動全体での生物多様性への影響把握と、その継続的な低減 自然との共生 2 ・エネルギーの効率的利用、省資源、および環境負荷物質低減の推進 [事業活動にともなう影響の配慮] ・土地利用などにおける周辺地域への配慮 ・社員の生物多様性への意識高揚と自主的な行動の促進 自然を育む 3 ・行政・地域社会・NGOとの連携を通じたグローバルでの森づくりなど、 [社会との連携・協力] 生物多様性を育む社会づくりへの貢献 情報の共有 4 生物多様性保全活動の取り組み、成果の発信と社会との共有 [情報の発信・公開]

環境経営の推進

トヨタ紡織グループでは、各地域における環境委員会 主体の活動を継続するとともに、環境活動を充実・強化 するために、グローバルな環境委員会の実施を継続して います。今後も、トヨタ紡織グループ全体でさらなる環 境活動の推進を図っていきます。

推進体制

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

REACH部会 環境委員会(日本) VOC部会 製品環境委員会 LCA部会 生技分科会 生産環境委員会 生産分科会 異常・苦情ゼロW/G、廃棄物低減W/G 物流分科会 地域別 啓発、社会貢献分科会 工場環境 委員会

- SOC部会

省エネ分科会

日本関係会社安全衛生·環境委員会

北中南米CSR委員会 環境W/G

環境活動推進体制 環境委員会

> 中国安全衛生·環境会議 アジア・オセアニア豪印台地区安全衛生・環境委員会

- 欧州・アフリカ環境委員会

また、より機能的に環境活動を推進するために、2007 年度からTB-EK活動*1を展開してきました。2011年度 も、機能ごとの分科会活動を積極的に推進しました。

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

環境会計

トヨタ紡織グループは、環境保全活動に関する投資額・ 費用とそれに対する効果を把握し、経営の効率化を図り、 合理的な意志決定を行うことが、重要であると考えてい ます。環境保全コスト、経済効果、物量効果は、環境省の 「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2011年度の環境会計は、 投資額7億6,400万円、費用額20億6,700万円、経済効 果21億7,900万円となりました。

環境保全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。なお、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

CO2排出量や廃棄物削減などの改善例は、60~65 ページに記載しています。

(単位:百万円)

· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	環境会計		'紡織	日本グ	ループ	日本以外の	日本以外のグループ	
块 ^块	코즈리	投資額	費用額	投資額	費用額	投資額	費用額	
	公害防止	105	110	26	9	59	60	
事業所エリア内 コスト	地球環境保全	339	91	108	31	49	24	
	資源循環	3	287	28	78	21	70	
上下流コスト		0	0	0	0	_	_	
管理活動コスト		3	222	15	33	7	66	
研究開発コスト		0	956	0	0	_	_	
社会活動コスト		0	19	1	3	0	7	
環境損傷対応コス	. .	0	1	0	0	_	_	
合計		450	1,686	178	154	136	227	
			36	33	32	36	53	
投資額総計		7	64	費用額総計	2,0)67		

(単位:百万円)

経済効果	トヨタ紡織	日本グループ	日本以外のグループ
省エネによる費用削減	34	5	21
省資源化·廃棄物処理費用削減	579	30	1,112
リサイクル材売却益	398	_	_
合計	1,011	35	1,133
総計		2,179	

物量効果	トヨタ紡織	日本グループ	日本以外のグループ
省エネ(tCO2)	12,384	82	2,702
廃棄物処理(t)	2,136	11	2,979

連結環境マネジメント

トヨタ紡織グループでは、環境方針を共有し、グループー丸となって環境活動を推進しています。2011年度から、「2015年プラン」に沿って活動。コンプライアンスの徹底に向けたグループ統一のしくみづくり、CO2削減活動の継続に加え、新たに水使用量の目標値を設定し、水使用量の低減活動を強化してきました。また2010年度から引き続き、グローバルな環境委員会において、各地域へのトヨタ紡織の方針展開や、課題の共有化・対策、活動推進のフォローなどを実施しています。

今後も、グループー丸となった活動の充実・強化を 図っていきます。

【北中南米CSR委員会 環境ワーキンググループ】

北中南米グループは、環境ワーキンググループを中心に、環境活動に取り組んできました。省エネ活動として、2009年度より実施している「トレジャーハンティング | を2011年度も継続的に実施。各社持ち回りでさまざ



Earth DayのTシャツ

まな省エネトピックスを報告・共有しました。また、「Earth Day」に合わせて各工場周辺の清掃や植林などを実施し、社員の意識向上を推進しています。

【アジア・オセアニア豪印台地区安全衛生・環境委員会】

アジア・オセアニアグループは、計画的に委員会を開催。各社の環境活動状況の報告や現場巡視を実施し、相互の環境意識向上につなげました。また、トヨタ紡織環境部スタッフによる環境教育を実施。教育には、各社の



安全衛生・環境委員会による現地確認

環境・省エネ担当30人が参加し、トヨタ紡織グループにおける環境管理・省エネ活動の進め方について学習し、改善を推進してきました。

【中国安全衛生・環境会議】

中国グループは、継続的に会議を実施し、各社における省エネ、水使用量低減活動などを推進してきました。 また、新しく設定した水使用量目標値を達成するために、広州桜泰汽車飾件では工場の水漏れを徹底的に調査し、水漏れ対策を実施。上海豊田紡汽車部件においても、継続的に節水活動に取り組みました。

【欧州・アフリカ環境委員会】

欧州・アフリカグループは、委員会において各社の環境活動の推進状況確認や、優れた省エネ活動などを地域内で横展開してきました。また、拠点数の増加にともない、委員会メンバーを随時更新し、グループ内での環境活動をさらに強化しています。

2012年度からは、環境監査と相互研鑚を目的に委員会活動を充実させ、さらに積極的に環境活動を推進していきます。

【日本関係会社安全衛生·環境委員会】

日本グループは、環境監査と相互研鑚を目的に、委員会を開催。各会社の活動報告を中心に、活動の横展開や、トヨタ紡織の環境部スタッフによる、環境監査を実施しました。また、トヨタ紡織の省エネ・節電、廃棄物低減、水使用量低減のためのアイテムマトリックスを活用、活動の強化を図ってきました。また、東日本大震災を受け、節電に対する取り組みを強化するため、2011年5月にトヨタ紡織が設置した「節電委員会」に参画。継続した活動を推進しています(62ページ参照)。

TOPICS

トヨタ紡織滋賀:トヨタ紡織グループ グローバルアワード環境賞「金賞」受賞 環境人材を育成し、琵琶湖の保全など社会貢献活動を実施

トヨタ紡織滋賀は、基本理念に「地球環境に配慮した事業活動を行い、社会に貢献する」と掲げ、全員参加による環境マネジメントを推進し、積極的に環境活動を推進しています。特に、工場内に設置した「環境道場」を活用し、工場での活動が自然・地域社会に与える影響を体験型で学び、全社員が主体的に環境保全活動を推進できるよう人材育成に力を入れています。また、地域との共生活動として、2011年度より、「トヨタ紡織グループ『環境の森』等では、にて森づくり活動を開始。初年度は97人の社員が活動に参加しました。さらに、「びわ湖の日30周年記念シンポジウム」に出展し、トヨタ紡織グループの環境活動について、地域のみなさまへ活動を紹介しました。

今後も、琵琶湖の保全など、継続して環境活動を推進していきます。



森づくり活動/林道清掃



びわ湖の日30周年記念シンボジウムにて

環境教育•啓発

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

トヨタ紡織グループでは、2011年度も継続して、6月に「環境月間」行事、2月には「省エネルギー」月間行事を開催。「環境月間」では、環境委員会委員長による環境メッセージの伝達、各職場における主体的な環境パトロールの実施、全社環境クリーン活動を実施しました。「省エネルギー月間」では、省エネ・節電活動の推進のために、省エネ・節電改善事例を募集し、猿投工場で展示しました。また、トヨタ紡織環境部のスタッフによる「省エネ・節電の着眼点と実践」と題した勉強会を開催。約300人の参加者は、職場・家庭における省エネや節電のポイントについて理解を深めました。

環境コミュニケーション

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

トヨタ紡織においては、定期的に地区ごとに自治会の代表者など地域のみなさまを工場へお招きし、環境に関する取り組みや、工場見学会などを実施しています。 2011年度も刈谷地区懇談会を開催。環境保全状況について説明しました。

今後も定期的にコミュニケーションを図り、いただいたご意見・ご要望を事業活動や環境保全活動に活かすように努めていきます。

TOPICS 「トヨタ紡織の環境の取り組み」を 小中学校へ紹介

2011年度より、トヨタ紡織猿投工場において、地域の小・中学生に対して、トヨタ紡織の環境取り組みに関する紹介を開始しました。猿投工場近隣の小学校3校と、岐阜県で連携して森づくり活動を推進しているがした。
加子母地区の中学校、合わせて計200人が参加。学年に応じて「ケナフとトヨタ紡織」・「自然エネルギーについて」といったプログラムを作成し、実際のケナフやケナフ製品に触れたり、風力発電の模型を活用する

ことで、より理解を深

めていただきました。



環境の取り組みを紹介

環境マネジメントシステムの構築状況

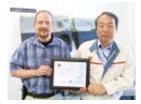
トヨタ紡織グループでは、環境マネジメントシステムの積極的な構築、維持を進め、2014年度までに全対象会社取得を目指しています。2012年3月現在では、対象69社中62社が環境マネジメントシステムの認証取得を完了しています。



トヨタ紡織アジア ISO14001認証取得

2011年度は、トヨタ紡織アジア、トヨタ紡織インディアナ東工場が新たにISO14001を取得しました。

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。



トヨタ紡織インディアナ 東工場 ISO14001 認証取得

環境監査

内部監査

2011年度も継続的にトヨタ紡織全17工場で内部監査を実施。指摘事項については、速やかに是正措置を講じました。主任監査員を含め、内部監査員を各工場のスタッフが担当し、2011年も工場主体の監査を実施しました。今後も工場主体の監査を実施するとともに、各組織員のレベルアップを目指していきます。

外部審査

ISO14001については、2011年度も計画的に審査登録機関による審査を受けました。トヨタ紡織全17工場を7つの地区(組織)にくくり、2つの地区で更新審査、5つの地区でサーベイランス(維持審査)を受けました。各地区とも「重大な不適合はなく、ISO14001の要求事項に適合し、適切に運用されている」との評価を受けました。

環境リスクマネジメント

トヨタ紡織グループでは、環境事故、汚染を未然に防止するために、リスクマップを作成し、異常・苦情ゼロに取り組んでいます。主な活動として、法規制値より厳しい自主基準に基づく管理、潜在的なリスクの抽出や対策などにより、環境事故、汚染、法令違反の未然防止を図っています。

2011年度も継続して、トヨタ紡織の異常・苦情ワーキンググループ活動において、現地現物による事例紹介・横展開を行い、未然防止活動に取り組みました。また、住民のみなさまの目線でのリスクマネジメントを実施し、工場内外の巡視基準を設けて、異常・苦情ゼロに向けた活動を一層強化しています。今後も、地域社会の一員として異常・苦情ゼロを継続していきます。

刈谷工場での土壌・地下水の浄化の取り組み

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

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

2011年度トリクロロエチレン測定結果 (環境基準: 0.03mg/Q)

(->(->0.0	(3)(3)(2)			
工場名	事業所内地下水の濃度	現在の状況		
刈谷工場	ND~0.020 (2009年度実績: ND~0.024 2010年度実績: ND~0.024	浄化中		

ND: 定量下限値未満(0.002未満)

PCBの保管状況

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

トヨタ紡織では、PCBの流出や土壌汚染の恐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。2011年度は処理計画はありませんでしたが、2016年7月までに今後も計画的に処理を進めていきます。

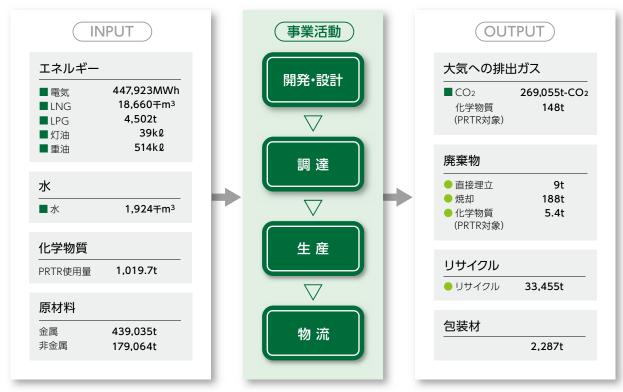
保管工場	コンデンサ(台)	安定器(個)	その他
岐阜工場	99	0	0
大口工場	22	21	感圧複写紙(80kg)
御殿場工場	4	314	0
東京工場	1	0	0
土橋工場	0	2	0

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

事業活動と環境のかかわり(事業活動における投入資源と排出環境負荷)

2011年度の事業活動における投入資源と排出環境負荷

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



低炭素社会の構築に向けた技術開発と生産活動

トヨタ紡織グループは、地球温暖化防止のため、CO2排出量を開発・設計から、 生産・物流まですべての領域で減らし、地球環境保全に貢献しています。

開発·設計

トヨタ紡織では、次世代自動車に対応した技術開発の 推進として、自動車の環境性能、安全性、快適性のさら なる向上を目指していきます。環境性能においては、特 に燃費の向上に貢献できるよう、軽量化とともに車室 内の断熱性向上による、熱損失の低減を実現していき ます。

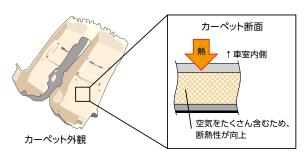
内装部品熱損失低減の開発

【断熱カーペット】

2011年度は、冬季における熱損失(暖房の熱がカーペットに奪われる量)を従来品に対し30%低減する断熱カーペットを開発しました。

カーペットの耐摩耗性を維持しながら、構成材料のうち、表面に近い部分に断熱性が高い空気をたくさん含むように低密度・厚肉化し、さらにカーペット全体を軽量化できたことで、その結果、熱損失を大きく低減することができました。

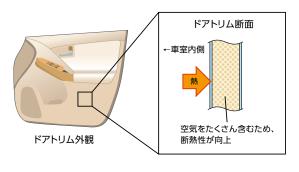
今後は、製品化するための技術開発を継続して行って いきます。



【断熱ドアトリム】

2011年度は、冬季における熱損失(暖房の熱がドアトリムに奪われる量)を従来品に対し30%低減する断熱ドアトリムを開発しました。

ドアトリムの剛性を維持しながら、ボード材料に空気を



たくさん含むように低密度化し、かつ軽量化することで熱 損失を大きく低減することができました。

今後は、製品化を視野に技術開発を継続していきます。

燃費性能向上のための軽量化製品の開発

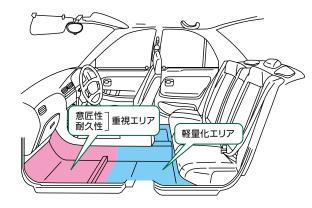
「地球環境の保全」「グローバルな競争力強化」に向けた軽量化活動として、シート、内装トリム、フィルターパワートレーン、他社動向調査の4分科会と、先行開発による中・長期軽量化活動特別ワーキンググループからなる軽量化委員会を2007年から継続して実施しています。

2011年度も継続して、シート・内装品などの軽量化を推進してきました。2011年度において特筆する内容として、内装品であるカーペットの軽量化が挙げられます。カーペットは、シートなどに比べ、質量が少なく、さらに質量を減らすのは困難とされていましたが、今回、下記の技術により軽量化に成功しました。

【異目付*1タフテッドカーペット*2】

2011年度は、フロアカーペットにおいて、クルマ1台あたり100~150gの軽量化を図ることを目標とし、研究開発を推進してきました。1枚のフロアカーペットの中で、エリア別に適正な目付配置をすることをコンセプトに、運転席や助手席など乗車頻度の高いエリアはカーペットの意匠生や耐久性を重視し、後部座席など比較的乗車頻度が低く、しかも成形形状の浅いエリアは低目付とすることで、質量低減を図り、目標を達成することができました。

今後は、ニードルパンチカーペット*3への応用を推進し、 さらなる部品の軽量化に貢献していきます。



- *1 目付:単位面積当りの質量
- *2 不織布などの基布と呼ばれる布地に毛足となるパイル糸を刺し込んで形成した床敷物
- *3 乾式不織布の一種で積層した繊維をかぎのついた針で突き刺し圧縮した床敷物

生産・物流

トヨタ紡織グループは、生産・物流工程におけるCO2排出 量の削減に積極的に取り組んでいます。

CO2排出量削減活動

トヨタ紡織では、省エネ分科会において、省エネ活動 を推進しています。省エネ分科会では、省エネ改善マト リックスを活用し、横展開を進めてきました。2011年度 は新規のアイテム、マニュアル追加など、マトリックスの 改訂による強化と、事務所における省エネ基準の設定に よる管理面の改善活動を推進してきました。その結果、 2011年度目標66.4千t-CO2に対し、60.6千t-CO2を 達成しました。原単位についても、目標10.7t-CO2/億 円に対し、実績12.5t-CO2/億円を達成しました。

また、トヨタ紡織グループにおいても、省エネアイテ ムマトリックスに基づき、グループ全体で省エネ活動の 推進を図っています。

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、日本以外は2001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。

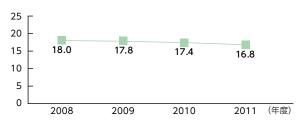
CO2換算係数

燃料	CO ₂ 換算係数
購入電力	0.3707t-CO ₂ /MWh
重油	2.6958t-CO ₂ /kl
灯油	2.5316t-CO ₂ /k@
LNG	2.0643t-CO ₂ /千m³
LPG	3.004t-CO ₂ /t

CO2排出量



[トヨタ紡織グループ(関連会社除く)] -■ 原単位 (単位:t-CO2/億円)



省エネ事例〈トヨタ紡織九州〉

トヨタ紡織九州では、現状のポンプの運転状況を把握 し、ムダをなくした最適な運転に変更し、CO2削減に取 り組みました。 改善実施者

事例1:冷却水配管の寄せ止め

2系統の冷却水配管は、設備の移設な どで全体的に低負荷状態であったため、2 系統の配管をつなげ1系統にし、冷却塔を 1台停止することで、寄せ止めしました。



トヨタ紡織九州 技術部設備管理室 設備管理係 江頭 猛 Takeshi Egashira

事例2:真空ポンプの不要時の消し忘れ防止

ケナフ成形工程では、型によって真 空ポンプを使用しない場合があり、オペ レーターが手動で操作していましたが、 不要時の消し忘れが頻繁にあったため、 不要な場合は、型検知によりポンプを起 動しない制御回路へ変更しました。

改善実施者



トヨタ紡織九州 技術部設備管理室 本社保全係設備保全G FX

内田 啓之 Hirovuki Uchida

事例3:ウレタン循環ポンプ不要時停止

ウレタンの原料循環ポンプは、硬化し ないよう24時間運転していましたが、 ヒーター加熱などにより25℃以上あれば 循環が不要であったため、不要時はポン プを運転しないよう制御を変更しました。

改善実施者



トヨタ紡織九州 技術部設備管理室 宮田保全係設備保全G 森安 文太 Bunta Moriyasu

省エネ事例

〈トヨタ紡織フィルトレーションシステム(タイランド)〉

トヨタ紡織フィルトレーションシステム(タイランド) では、2010年よりエアーコンプレッサーの省エネ対策 を進めてきました。エアー漏れの改善やエアーブロー の廃止によるエアー使用量の低減、各工程の圧縮空気 タンク設置による圧力低下防止、コンプレッサーのイン バーター化による最適運転など、積極的に改善を進め、 エアーの設定圧力を0.70Mpaから0.45Mpaまで低 減し、日当たりの電力使用量を、1,382kWh、年間では 133t-CO2削減することができました。

改善実施者



トヨタ紡織フィルトレーションシステム (タイランド) 安全・環境課 課長

タノン カッタシン Tanong Kadtasing



Nitsawat Makhumlek

トヨタ紡織フィルトレーションシステム (タイランド) 安全・環境課 ニッサワット マークンレック

TOPICS トヨタ紡織グループの節電の取り組み

トヨタ紡織、日本グループ(関係会社)、仕入先との連携 で節電委員会を発足し節電活動に積極的に取り組みまし た。

東日本大震災の影響で、電力供給力不足が発生しました。 トヨタ紡織はその対策として、2011年5月に節電委員会 を発足し、トヨタ紡織、日本グループおよび各仕入先と連 携し、節電活動に積極的に取り組みました。トヨタ紡織グ ループとして、経済産業省からの要請に対応するばかりで なく、節電要請のない地域においても独自の節電目標を 掲げ、節電アイテムの登録、最大電力の管理などにより、 全体でピーク電力を10.2%低減することができました。 2011年度の主な実施内容としては、空調機・照明などの ムダの廃止といった通常の節電・省エネアイテムの強化、 高効率照明の導入、空調機の高効率化などを実施しまし た。また夜間への稼働のシフト変更など節電に特化した事 例も実施しました。

夏の節電期間後は冬の節電活動と、2012年以降の節電に向けたピークカット用発電機やデマンドコントローラー*の導入を実施し、稼働シフトの変更、空調機停止などの無理のない節電ができるよう進めています。

今後も継続的に節電活動に取り組んでいきます。

目標值一覧

数値は2010年度実績からの低減率

対 象	東日本	西日本
工場	15%	5%以上
事務所	15%	5%以上
関係会社	15%	5%以上
仕入先	節電努力の実施	

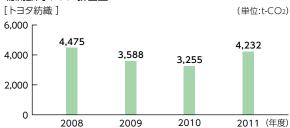
*需要電力を常時監視し、デマンド値(最大需要電力)を超える恐れがある場合、自動で付加設備に制御をかけ、設定値を超えないようにコントロールする設備

物流におけるCO2排出量削減

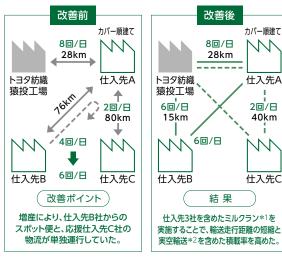
2011年度は、物流におけるCO2排出量の管理方法を見直しました。2010年度はトヨタ紡織の単独便のみを把握、管理していましたが、2011年度から、混載・車建を含めた全量把握に努めるとともに、稼動計画による配車数の削減活動、トヨタグループ物流環境連絡会への参加による情報交流、日本グループへの横展開を推進しました。その結果、目標5,469t-CO2に対して、実績4,232t-CO2と、目標を達成することができました。

今後は、物流改善の追求による、物流CO2排出量削減の推進と、日本グループの目標管理を進めていきます。

物流部門のCO2排出量



物流CO2改善事例 〈プリウスα増産による、シートカバー便の見直し〉



- *1 1台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方式
- *2 工場間輸送などで指定の通い箱で納品した後、その空箱を当日のうちに 出荷先へ持ち帰る一連の輸送形態

効果検証

	改善前	改善後
物流CO2排出量	5.04t-CO2/月	2.67t-CO ₂ /月(47%減)

改善実施者



トヨタ紡織 生産管理部 物流企画室 担当員 岩津 雅浩 Masahiro Iwatsu



トヨタ紡織 生産管理部 物流企画室 担当員 **貝吹 義治** Yoshiharu Kaibuki

循環型社会の構築に向けた技術開発と生産活動

トヨタ紡織グループは、循環型社会の構築に向け、資源循環に貢献できる原料・素材の導入や製品の設計・開発を推進するとともに、生産段階における廃棄物の発生抑制や水使用量の低減を図っています。

開発·設計

トヨタ紡織では、CO2循環可能な植物由来材料の開発と採用拡大を目指し、2000年にはじめてケナフ基材をドアトリムに実用化して以来、種子・栽培技術開発から自動車部品製品化までのケナフ事業を構築し、採用拡大・普及を進めています。

2011年度は、ケナフを活用した新たな自動車内装部品の開発や、エンジン関連部品へはじめてケナフ繊維の活用を実現しました。トヨタ紡織は、毎年着実に植物由来材料の開発・採用拡大を実現していきます。

CO2循環可能な植物由来材料の開発と採用拡大 【ドアトリム基材・シートバックボード基材】

トヨタ紡織は、従来のケナフ活用技術を応用し、より軽量化したドアトリムおよびシートバックボードの基材を開発しました。

軽量化については、原料のポリプロピレン(以下、PP)にケナフ繊維との親和性を高める添加物を配合し、PPとケナフの接合強度を高めることで、従来品と比べ、同じ強度で20%の軽量化に成功しました。

樹脂部品同時成形工法については、基材成形工程において、基材のプレス成形と裏面の樹脂製ブラケット*の射出成形を同時に行う「樹脂部品同時成形工法」を開発。生産効率の向上を図りました。

さらにブラケットの小型化を図るために、同時成形により、基材中のPP樹脂とブラケットPP樹脂の相溶化効果で、高い接着強度を確保。従来よりも接着部分の面積を低減でき、ブラケット部品の軽量化を実現しました。

* クルマのボデー側とドアトリムを接合する締結部品





ドアトリムの裏面

【エアクリーナーケース】

トヨタ紡織は、15年以上、内装部品へのケナフ繊維の活用に取り組んできましたが、2011年度はじめて植物材料を活用したエンジン関連部品を製品化しました。これは従来のプレス工法とは異なり、新たに汎用性のある射出成形工法を採用したことにより実現できたものです。

成功のポイントは、まずケナフをPPペレット化できたこと。70mmの長いケナフ繊維を絡めることなく、射出成形

にするために、ケナフ繊維を細かく粉砕し、押し固めペレット化しました。このケナフペレットをPPペレットや添加材と混ぜ合わせて、ケナフPPペレットを作成しました。これが射出成形部品の新材料となりました。

また、通常の混合工程では、熱が多く発生するため、熱に弱いケナフの劣化が課題でした。そこで、特殊なコンパウンド工法を開発。ケナフ材料の劣化を抑えました。



エアークリーナーケース (株)デンソー商標

TOPICS

愛知環境賞「銅賞」受賞 「種子開発から製品化までのケナフ事業構築による 環境に配慮した自動車部品の開発・普及」

トヨタ紡織は、二酸化炭素固定能力の高い1年草ケナフに着目し、1990年代後半より研究・開発を推進。種子・栽培技術開発から自動車部品製品化までの一貫生産体制を確立し、現在も継続的にケナフ製品の開発を推進しています。

ケナフの一貫生産体制・事業化の確立とバイオマスの 工業製品への活用が、低炭素社会づくりと循環型社 会づくりの先駆的な取り組みであると高く評価され、

2012年2月、「2012 愛知環境賞」銅賞を受賞しました。

今後も、植物由来材料の採用拡大を目指しながら、より魅力的なクルマを創造していきます。



[2012 愛知環境賞]授賞式

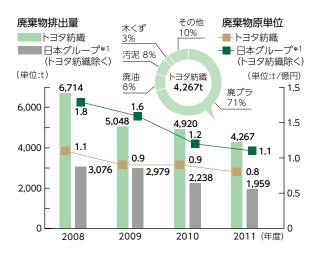
生産・物流

トヨタ紡織グループにおける廃棄物削減活動

トヨタ紡織では、2007年度から直接埋立廃棄物0tを維持・継続しています。焼却廃棄物については、2011年度目標値33tに対し、実績1.2tと目標を達成しました。また、廃棄物低減についてはトヨタ紡織において、廃棄物低減ワーキンググループが中心となり有価売却物への切替や、廃棄物低減改善マトリックスの活用を推進しました。

その結果、廃棄物の目標値4,973tに対して、実績4,267tと目標を達成しました。また、原単位についても目標値0.9t/億円に対し、実績0.8t/億円と達成しました。

今後も、廃棄物削減活動を積極的に推進していきます。





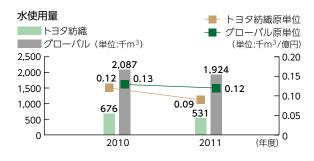
- *1 トヨタ紡織を含みません。2010年度は取組会社が17社でしたが、2011年度より15社になりました。
- *2 2008·2009·2010·2011年度のトヨタ紡織の直接埋立廃棄物はOtです。

トヨタ紡織グループにおける水使用量削減活動

トヨタ紡織では、2011年度も引き続き、雨水利用、中水利用や水漏れの点検など水使用量の削減活動を推進し、目標値686千㎡に対して、実績531千㎡と目標を達成しました。

また、2011年度より、グローバル水使用量低減目標を 策定。グループ全体で水使用量低減アイテムマトリックス を活用するなどして、目標を達成することができました。

今後も、トヨタ紡織グループ全体で水使用量の低減活動 を積極的に推進していきます。



梱包•包装資材使用量削減

トヨタ紡織では補給部品をお客さまにお届けする場合、お客さまとあらかじめ取り決めた包装資材で製品包装をしております。取り決めにあたっては、製品品質を維持しながら、環境にやさしい製品包装(包装仕様)をねらいに包装資材使用量の削減に努めています。

2011年度は過去に改善したアイテムの確実な横展開と、これまでに培ってきた改善ノウハウを活かし、新規アイテムを掘り起こし、15件の包装改善を実施することができました。その結果、目標2,558t以下/年に対し、実績2,286t/年(対目標比89.4%)と目標を大きく上回ることができました。

今後も環境にやさしい製品包装を目指して引き続き活動を推進していきます。

梱包・包装資材使用量 [トヨタ紡織] (単位:t) 4,000 3,000 2,000 1,000 0

2009

TOPICS 包装資材の材質変更よる補給包装資材の 使用量削減

2010

2011 (年度)

包装資材をダンボール箱から化粧箱(コートボール) に変更するとともに、箱サイズを全体的に小さくする ことで包装資材使用量を12t/年削減することができ ました。(他の品番に対し横展開を推進中)



改善実施者



2008

トヨタ紡織 刈谷製造管理部 刈谷工務室 生産管理G 下:左から 担当員 近藤 憲行 Noriyuki Kondo

源田 亮 Ryo Genda

石黒 大輔

上:右から GL 長江等 Hitoshi Nagae 坂本 英明 Hideaki Sakamoto

i 磯貝 真依子 o Maiko Isogai

> 中野 和広 Kazuhiro Nakano

環境負荷物質の低減と自然共生社会活動

トヨタ紡織グループは、グローバルな環境法規動向を的確に把握し、製品環境・生産環境の双方における、 環境負荷物資の低減活動を推進しています。また、自然共生社会に向け、生物多様性保全活動を推進しています。

開発·設計

環境負荷がより少ない物質への代替

近年、環境法規が強化され、2008年6月に欧州 REACH規則*1と呼ばれる化学物質法規が適用されま した。この法規の目的は「欧州域内の化学物質を登録・ 管理」、「高懸念物質*2の製造・販売・使用の禁止」を行 い、製品の安全性を確保することにあります。

トヨタ紡織グループでは、欧州REACH規則に対応す るため、2007年12月に製品環境委員会の下部組織と してREACH部会を発足させ、全社で高懸念物質の代替 に努めています。また、新たな高懸念物質が指定されて も直ちに対応できるよう、製品中に含まれる化学物質を 管理できるしくみづくりを推進していくとともに、環境に 配慮した製品の開発に取り組んでいきます。

- *1 欧州で適用された「化学物質の登録・評価・認可・制限に関する規則」
- *2 人体・環境への影響が懸念される化学物質

VOC低減対策

2005年2月に一般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」に、プロジェクト単位でVOC低減活動に



VOC部会



SUS箱法による測定法

取り組んできました。また、中国にお ける世界初のVOC法制化の動向に 対し、2008年6月に製品環境委員会 の下部組織としてVOC部会を発足さ せ、開発・生技・工場・物流など、関係 部署と連携し車室内VOCの低減活 動を実施しています。

2011年度は対策部品の開発およ び独自に開発したSUS箱法*3による 測定法の定着化を行い、2012年度は VOC発生メカニズムの追求と、さらな る低VOC製品の開発を推進します。

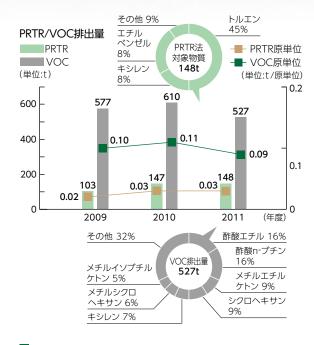
*3 VOC測定は、法規対象が「車室内VOC」であることにより、新たなVOC測定法 である「SUS箱法」を開発。自社内でシートのような大きな製品単位でもVOC 測定を可能にしました。

生産

化学物質の排出量削減

トヨタ紡織は、生産におけるPRTR法第一種指定化学 物質(以下、PRTR法対象物質)、およびVOCの低減活 動を継続的に実施しています。2011年度も、塗装工程 における塗着効率の向上など歩留まり改善による使用 量の低減や、低含有材料への切替を積極的に実施し、 PRTR法対象物質においては、2011年度目標173tに対 して、実績148t。VOCにおいては、目標662tに対して、 実績527tと、ともに目標を達成することができました。

今後も継続的に、化学物質の使用量、排出量の削減に 努めていきます。



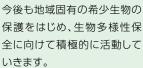
社会との連携

トヨタ紡織グループは、原材料の調達、設計、生産技術、 生産・物流、使用・廃棄、土地利用(工場建設など)まで、 事業活動全体で生物多様性保全を推進していきます。

多治見技術センターにて、 **TOPICS** ミズスギの移植を実施

トヨタ紡織は、岐阜県多治見市において、2014年3月 竣工を目指し、多治見技術センターの建設を開始しま した。技術センター建設に先立ち、2011年6月に環境

アセスメントの手続きを開始。 2012年1月には、「岐阜県環境 影響評価審査会」を開催しまし た。評価結果において、地域の 希少な植物種「ミズスギ」が確 認され、ミズスギの生息環境の 保護のために類似環境への移 植を決定し、2012年5月にミズ スギの移植を実施しました。





専門家による移植確認



ミズスギの移植

財務報告・会社情報

Facts & Figures

財務報告・会社情報

経営者による財政状態および経営成績に関する説明と分析	67
10年間の財務サマリー	69
連結貸借対照表	71
連結損益計算書および連結包括利益計算書	73
連結株主資本等変動計算書	74
連結キャッシュ・フロー計算書	76
製品ラインナップ	77
トヨタ紡織グループ 地域別拠点一覧	79
投資家向け情報/役員一覧	81

●連結の範囲

全子会社(81社)を連結範囲に含めています。主要な連結子会社名は、79~80ページをご覧ください。

●持分法の適用

全関連会社(10社)に持分法を適用しています。主要な関連会社名は、80ページをご覧ください。持分法適用会社のうち、決算日が連結決算日と異なる会社については、各社の事業年度に係る財務諸表を使用しています。

■ 経営者による財政状態および経営成績に関する説明と分析

当期の概況

自動車業界においては、東日本大震災による生産台数の著しい減少から回復に向かいましたが、タイの大洪水災害の影響などにより国内生産および輸出は前年を下回る状況となりました。日本国内ではエコカー補助金の復活など明るい材料もありますが、円高の継続やガソリン価格の高騰など依然として厳しい状況が続いています。

このような情勢の中で、当社グループといたしましては、 新製品の立ち上げや生産体制の整備を進めるとともに、 商品開発力・技術開発力の強化、新たな成長に向けた 事業基盤の確立と収益体質の強化に努めてまいりました。

売上高は、円高の影響などにより、前期に比べ19,431 百万円(△2.0%)減少の964,295百万円となりました。

営業利益

営業利益は、合理化などの増益要因はありましたが、製品価格変動の影響、労務費・諸経費の増加などにより、前期に比べ15,946百万円(△43.3%)減少の20,910百万円となりました。

営業外損益および経常利益

営業外収益は、受取利息の増加などにより、8,913百万円と前期に比べ805百万円(9.9%)の増加となりました。 営業外費用は、為替の影響などにより、6,598百万円と前期に比べ2,339百万円(△26.2%)の減少となりました。 以上の結果、経常利益は、23,225百万円となり、売上

高経常利益率は2.4%となりました。

特別損益、法人税等および法人税等調整額

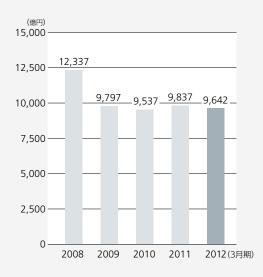
東日本大震災による損失により、3,288百万円を特別 損失として計上しました。

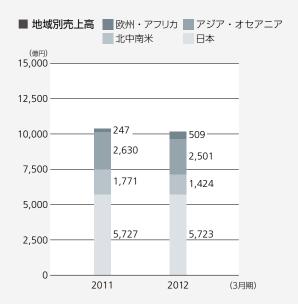
法人税等および法人税等調整額は、11,412百万円と 前期に比べ2,192百万円(△16.1%)の減少となりました。 また、税金等調整前当期純利益に対する比率は、前期の 40.5%から57.2%となりました。

少数株主利益

少数株主利益は、主にアジア・オセアニアの連結子会社における利益の減少などにより、5,291百万円と前期に比べ3,250百万円(△38.1%)の減少となりました。

■ 売上高





※2011年3月期より地域区分を変更しております。 また、地域間取引による調整額は含んでおりません。

当期純利益

当期純利益は、3,232百万円と前期に比べ8,234 百万円(△71.8%)の減益となりました。なお、1株当たり 当期純利益は17円45銭となりました。

資産、負債および純資産の状況

当期末の総資産は、手元流動性の増加、売上債権の増加などにより、前期末に比べ93,181百万円増加の597,654百万円となりました。

一方、負債は、買入債務の増加などにより、前期末に比べ 99,827百万円増加の407,306百万円となりました。

純資産は、前期末に比べ6,645百万円減少し、 190,347百万円となりました。

キャッシュ・フローの状況

営業活動の結果増加した現金および現金同等物は46,920百万円となりました。これは主に、売上債権の増加41,549百万円、法人税等の支払額10,431百万円などによる資金の減少はありましたが、仕入債務の増加46,818百万円、減価償却費31,529百万円、税金等調整前当期純利益19,937百万円などにより資金が増加したことによるものです。

投資活動の結果減少した現金および現金同等物は76,108百万円となりました。これは主に、定期預金の預入による支出42,474百万円、有形固定資産の取得による支出35,675百万円によるものです。

財務活動の結果増加した現金および現金同等物は30,748百万円となりました。これは主に、長期借入金の返済による支出11,555百万円はあったものの、長期借入れによる収入44,982百万円などにより資金が増加したことによるものです。

その結果、当期の現金および現金同等物の期末残高は、 前期末に比べ3百万円(△0.0%)減少し、113,947百万円 となりました。

設備投資

当期の設備投資は、新製品への対応、生産設備の合理化・更新などの投資を重点に実施した結果、37,583百万円となりました。これは主に当社および中国や欧州などにおける子会社での設備投資によるものです。

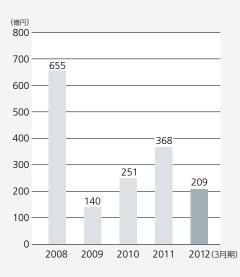
日本では、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新、 テストコース用地の取得などに17,789百万円の投資を 行いました。

北中南米では、主にトヨタ紡織ブラジルの生産準備、新製品対応、生産設備の合理化・更新などに5,653百万円の投資を行いました。

アジア・オセアニアでは、主に新製品対応、生産設備の 合理化・更新などに9,646百万円の投資を行いました。

欧州・アフリカでは、主に紡織オートモーティブヨーロッパの土地、建屋の取得などに4,494百万円の投資を行いました。

■ 営業利益



■ 当期純利益または当期純損失



2011

2010

2009

	2012	2011	2010	2009 (注1)
売上高	964,295	983,727	953,729	979,775
営業利益	20,910	36,856	25,143	14,054
経常利益	23,225	36,027	24,067	13,292
当期純利益(または当期純損失)	3,232	11,466	6,882	△5,064
純資産	190,347	196,992	196,545	189,038
資本金	8,400	8,400	8,400	8,400
総資産	597,654	504,472	546,486	466,506
設備投資	37,583	41,229	43,076	60,496
減価償却費	31,529	32,342	35,121	32,493
研究開発費	32,543	32,434	30,021	28,968
1株当たり(円)				
当期純利益(または当期純損失)	17.45	61.82	37.00	△27.15
希薄化後当期純利益 : 希薄化要因がある場合(注5)	_	61.82	37.00	_
配当金	16.00	16.00	13.00	20.00
純資産	868.93	890.78	883.96	848.01
財務指標(%)				
売上高営業利益率	2.2	3.7	2.6	1.4
売上高経常利益率	2.4	3.7	2.5	1.4
自己資本当期純利益率(ROE)	2.0	7.0	4.3	△2.9
株式(期末)				
発行済株式総数(千株)	187,665	187,665	187,665	187,665
株価(円)	976	1,197	1,796	1,011
時価総額(百万円)(注6)	183,161	224,635	337,047	189,730
従業員数(名)	31,883	27,856	27,613	27,078

2012

- 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。

■ 営業利益/対売上高比率



■ 当期純利益/対売上高比率



百万円

					۵,31,3
2008	2007 (注2)	2006	2005 (注3)	2004 (注4)	2003 (注4)
1,233,789	1,082,755	877,596	456,311	118,553	107,321
65,596	48,381	33,764	17,867	5,331	5,034
65,696	52,143	37,838	19,109	5,314	5,006
40,720	30,105	21,187	8,979	2,839	3,002
226,880	197,797	133,279	109,470	29,396	26,966
8,400	8,400	8,400	8,400	4,933	4,933
527,622	464,747	396,691	311,655	71,433	64,526
52,961	47,550	50,480	21,306	6,941	7,814
32,940	29,377	21,344	14,273	5,774	5,872
31,717	7 26,404	24,828	15,236	5,570	4,646
217.76	160.76	111.60	68.65	40.95	43.33
217.55	160.70	111.58	68.56	40.93	_
35.00	24.00	16.00	12.00	9.00	8.00
997.43	858.86	709.91	583.31	439.86	403.42
5.3	3 4.5	3.8	3.9	4.5	4.7
5.3	3 4.8	4.3	4.2	4.5	4.7
23.5	20.5	17.5	12.9	10.1	11.5
187,665		187,665	187,665	67,174	67,174
2,985	2,790	1,984	2,630	899	531

560,182

26,942

5 2003年、2012年の潜在株式調整後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。 6 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。

372,328

21,132

523,587

24,643

■ 総資産および純資産



■ 設備投資/減価償却費

493,560

18,068



60,389

3,494

35,669 3,089

■連結貸借対照表 3月31日縣

		百万円
資産の部	2012	2011
流動資産		
現金および預金	101,650	85,027
受取手形および売掛金	154,029	110,201
有価証券	55,034	34,245
商品および製品	4,564	4,167
仕掛品	4,725	4,518
原材料および貯蔵品	17,136	14,807
繰延税金資産	4,572	3,868
その他	30,620	22,624
貸倒引当金	△281	△283
流動資産合計	372,052	279,177
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物	144,920	141,622
減価償却累計額	△69,224	△65,839
建物および構築物(純額)	75,696	75,783
機械装置および運搬具	227,628	211,340
減価償却累計額	△154,734	△143,275
機械装置および運搬具(純額)	72,893	68,065
工具、器具および備品	98,944	96,355
減価償却累計額	△87,515	△85,007
工具、器具および備品(純額)	11,428	11,348
土地	24,555	22,974
リース資産	356	392
減価償却累計額	△215	△202
リース資産(純額)	140	190
建設仮勘定	5,118	11,915
有形固定資産合計	189,832	190,277
無形固定資産		
のれん	3,670	2,319
その他	755	521
無形固定資産合計	4,426	2,841
投資その他の資産		
投資有価証券	10,499	10,766
繰延税金資産	15,148	15,719
その他	5,862	5,855
貸倒引当金	△168	△165
投資その他の資産合計	31,342	32,175
固定資産合計	225,602	225,294
資産合計	597,654	504,472

71 | 72

負債の部	2012	2011
流動負債		
支払手形および買掛金	158,305	110,225
短期借入金	16,282	7,246
1年内返済予定の長期借入金	35,181	11,500
未払費用	37,771	31,723
未払法人税等	4,527	3,518
製品保証引当金	1,478	1,515
役員賞与引当金	191	233
資産除去債務	_	3
その他	18,465	19,316
流動負債合計	272,204	185,282
固定負債		
長期借入金	103,918	94,244
退職給付引当金	26,141	23,094
役員退職慰労引当金	860	997
資産除去債務	323	320
その他	3,857	3,539
固定負債合計	135,101	122,196
負債合計	407,306	307,479
純資産の部		
株主資本		
資本金	8,400	8,400
資本剰余金	9,098	9,098
利益剰余金	176,630	176,177
自己株式	△4,675	△4,675
株主資本合計	189,454	189,001
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	785	657
為替換算調整勘定	△29,224	△24,594
その他の包括利益累計額合計	△28,439	△23,936
新株予約権	972	872
少数株主持分	28,360	31,055
純資産合計	190,347	196,992
負債純資産合計	597,654	504,472

百万円

■連結損益計算書および連結包括利益計算書 3月31日終了会計年度

		百万円
	2012	2011
	964,295	983,727
売上原価	885,098	895,076
- 九工宗 画 - 売上総利益	79,196	88,650
近土心でり並 販売費および一般管理費	73,130	00,030
運送費および保管費	6,762	6,738
産込責のより 床官員 給料および賞与	19,876	18,099
福利厚生費	3,682	3,357
	915	783
退職給付費用	204	248
役員賞与引当金繰入額 公長 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2		381
役員退職慰労引当金繰入額	308	
租税公課	1,437	1,559
減価償却費	3,042	2,720
研究開発費	1,839	1,434
のれん償却額	1,413	1,115
その他	18,804	15,354
販売費および一般管理費合計	58,286	51,793
営業利益	20,910	36,856
営業外収益		
受取利息	1,334	1,090
受取配当金	55	43
固定資産賃貸料	784	776
持分法による投資利益	1,177	1,670
デリバティブ評価益	36	302
その他	5,523	4,224
営業外収益合計	8,913	8,107
営業外費用		
支払利息	1,766	1,674
固定資産除却損	664	514
減価償却費	1,163	1,071
為替差損	120	3,675
その他	2,882	2,001
営業外費用合計	6,598	8,937
経常利益	23,225	36,027
特別損失		
災害による損失	3,288	1,866
投資有価証券評価損	_	291
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	_	254
特別損失合計	3,288	2,412
税金等調整前当期純利益	19,937	33,615
	11,738	13,303
法人税等調整額	△325	302
法人税等合計	11,412	13,605
少数株主損益調整前当期純利益	8,524	20,009
少数株主利益	5,291	8,542
当期純利益	3,232	11,466
少数株主損益調整前当期純利益 その他の包括利益	8,524	20,009
その他有価証券評価差額金	126	△159
為替換算調整勘定	△4,690	△8,557
持分法適用会社に対する持分相当額	△174	△511
その他の包括利益合計	△4,738	△9,227
包括利益	3,786	10,781
(内訳)		·
	△1,269	4,509
		6,272
(内部) 親会社株主に係る包括利益 少数株主に係る包括利益	△1,269 5,056	

3月31日終了会計年度

HЛ	17

		自力円
	2012	2011
株主資本		
資本金		
当期首残高	8,400	8,400
当期変動額		
当期変動額合計	_	_
当期末残高	8,400	8,400
資本剰余金		
当期首残高	9,098	9,106
当期変動額		
自己株式の処分	_	△7
当期変動額合計	_	△7
当期末残高	9,098	9,098
利益剰余金		
当期首残高	176,177	167,679
当期変動額		
剰余金の配当	△2,779	△2,969
当期純利益	3,232	11,466
当期変動額合計	453	8,497
当期末残高	176,630	176,177
自己株式		
当期首残高	△4,675	△3,926
当期変動額		
自己株式の取得	△0	△759
自己株式の処分	_	10
当期変動額合計	△0	△748
当期末残高	△4,675	△4,675
株主資本合計		
当期首残高	189,001	181,260
当期変動額		
剰余金の配当	△2,779	△2,969
当期純利益	3,232	11,466
自己株式の取得	△0	△759
自己株式の処分	_	2
当期変動額合計	453	7,740
当期末残高	189,454	189,001
	•	·

■連結株主資本等変動計算書

その他の包括利益累計額 その他有価配券評価差額金 当期度時高 657 816 当期変動額 127 △158 当期変動額合計 127 △158 当期来残高 785 657 為數果未残高 785 657 為關東表題高 △24,594 △17,795 当期変動額 △4,630 △6,798 当期変動額合計 △4,630 △6,798 当期来表面 △29,224 △24,594 その他の包括利益累計額合計 △4,630 △6,798 当期交動額 △4,630 △6,798 当期空時額 △29,224 △24,594 その他の包括利益累計額合計 △4,630 △6,978 当期空時額 △4,502 △6,957 当期交動額合計 △4,502 △6,957 当期未残高 32,936 新株予約権 当期直残高 本28,439 △23,936 新株李約権 当期直残高 第72 625 当期定數額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 99 <ld>246</ld> 当期定動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 <ld>△582</ld> 当期変動額合計 △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695<			百万円
世期音残高		2012	2011
当期音残高 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動類(純額) 127 △158 当期来残高 785 657 為替換質調整勘定 当期変動類合計 △24,594 △17,795 当期変動類合計 △4,630 △6,798 当期変動額合計 △4,630 △6,798 当期来残高 △29,224 △24,594 その他の包括利益累計額合計 当期首残高 △23,936 △16,978 当期変動額合計 △4,502 △6,957 当期変動額合計 △4,502 △6,957 当期変動額合計 △4,502 △6,957 当期変動額合計 △4,502 △6,957 当期来残高 △28,439 △23,936 新株予砂権 当期首残高 872 625 当期変動額合計 ○4,502 △6,957 当期来残高 ○28,439 ○23,936 新株予砂権 当期首残高 99 246 当期変動額合計 99 246 当期疾動額合計 99 246 当期来残高 972 872 少数株主持分 当期首残高 31,055 31,637 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期変素 28,360 31,055	その他の包括利益累計額		
当期変動類 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 127 △158 当期変動額合計 127 △158 当期末残高 785 657 為替換算調整勘定 当期首残高 △24,594 △17,795 当期変動額合計 △4,630 △6,798 当期変動額合計 △4,630 △6,798 当期変動額合計 △4,630 △6,798 当期末残高 △29,224 △24,594 その他の包括利益緊計額合計 △4,630 △6,798 当期変動額 △16,798 当期度強高 △23,936 △16,978 当期変動額 ★主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,502 △6,957 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,502 △6,957 当期変動額合計 △4,502 △6,957 当期変動額合計 △28,439 △23,936 新株予約権 当期首残高 872 625 当期変動額 99 246 当期変動額 99 246 当期東動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 99 246 当期東動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 99 246 当期末残高 972 872 少数株主持分 当期首残高 31,055 31,637 当期変動額 第4年資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期末残高 28,360 31,055 純資産合計 当期首残高 28,360 31,055	その他有価証券評価差額金		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 127 △158 当期來動額合計 127 △158 当期末残高 785 657 為替換算調整勘定 ○24,594 △17,795 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,630 △6,798 当期変動額合計 △4,630 △6,798 当期有残高 △29,224 △24,594 その他の包括利益累計額合計 △23,936 △16,978 当期查動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,502 △6,957 当期を動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) ④28,439 △23,936 新株予約権 当期資務額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 99 246 当期來動額合計 99 246 当期查動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 99 246 当期查數額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 99 246 当期查數額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期實驗額合計 △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期實養合計 28,360 31,055 純資產合計 196,992 196,545	当期首残高	657	816
当期変動額合計 127 △158 当期末残高 785 657 為替換算調整勘定 △24,594 △17,795 当期変動額 △4,630 △6,798 共用変動額合計 △4,630 △6,798 当期末残高 △29,224 △24,594 その他の包括利益累計額合計 △29,224 △24,594 当期変動額 △23,936 △16,978 当期変動額 △4,502 △6,957 当期変動額合計 △4,502 △6,957 当期充残高 △28,439 △23,936 新株予約権 872 625 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 99 246 当期変動額合計 99 246 当期交動額合計 99 246 当期交動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期交動額合計 △2,695 △582 当期交動額合計 △2,695 △582 当期交動額合計 △2,695 △582 当期产残高 28,360 31,055 純資産合計 当96,545	当期変動額		
当期未残高 785 657 為替換算調整勘定 公24,594 △17,795 当期変動額 本4,630 △6,798 当期変動額合計 △4,630 △6,798 当期未残高 △29,224 △24,594 その他の包括利益累計額合計 △23,936 △16,978 当期養難額 △4,502 △6,957 当期変動額会計 △4,502 △6,957 当期未残高 △28,439 △23,936 新株予約権 31,632 ○625 当期変動額会計 99 246 当期変動額合計 99 246 当期交動額会計 99 246 当期主残高 972 872 少数株主持分 当期直残高 31,055 31,637 当期変動額会計 △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期直残高 28,360 31,055 純資産合計 当96,545	株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	127	△158
当期首残高 公24,594 公17,795 当期変動額 公4,630 公6,798 公4,630 公6,798 公月変動額 公4,630 公6,798 公月変動額合計 公4,630 公6,798 公月変動額合計 公29,224 公24,594 公24,594 公24,594 公24,594 その他の包括利益累計額合計 公23,936 公16,978 当期変動額 公4,502 公6,957 当期変動額合計 公4,502 公6,957 当期変動額合計 公28,439 公23,936 新株予約権 公月の資目の当期変動額(純額) 公28,439 公23,936 新株予約権 公月の資目の当期変動額(純額) 99 246 公月の資目の当期変動額(純額) 99 246 公月の資目の当期変動額(純額) 99 246 公月の資目の当期変動額(純額) 99 246 公月の資目の当期変動額 公月の資目の対理の対理の対理の対理の対理の対理の対理の対理の対理の対理の対理の対理の対理の	当期変動額合計	127	△158
当期首残高 △24,594 △17,795 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,630 △6,798 当期変動額合計 △4,630 △6,798 当期末残高 △29,224 △24,594 その他の包括利益累計額合計 →4,502 △6,957 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,502 △6,957 当期末残高 △28,439 △23,936 新株予約権 872 625 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 99 246 当期変動額合計 99 246 当期変動額合計 99 246 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期言残高 28,360 31,055 純資産合計 当月6,992 196,545	当期末残高	785	657
当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,630 △6,798 当期変動額合計 △4,630 △6,798 当期末残高 △29,224 △24,594 その他の包括利益累計額合計 △23,936 △16,978 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,502 △6,957 当期変動額合計 △28,439 △23,936 新株予約権 872 625 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 99 246 当期変動額合計 99 246 当期変動額合計 99 246 当期を動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 31,055 31,637 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期主残高 28,360 31,055 純資産合計 当的6,992 196,545	為替換算調整勘定		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	当期首残高	△24,594	△17,795
当期変動額合計 △4,630 △6,798 当期末残高 △29,224 △24,594 その他の包括利益累計額合計 △23,936 △16,978 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,502 △6,957 当期変動額合計 △28,439 △23,936 新株予約権 当期資動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 99 246 当期変動額合計 99 246 当期変動額合計 99 246 当期未残高 972 872 少数株主持分 31,055 31,637 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期表残高 28,360 31,055 純資産合計 当96,992 196,545	当期変動額		
当期末残高 △29,224 △24,594 その他の包括利益累計額合計 △16,978 当期変動額 △4,502 △6,957 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,502 △6,957 当期変動額合計 △28,439 △23,936 新株予約権 3 4 4 当期首残高 872 625 当期変動額 99 246 当期変動額合計 99 246 当期末残高 972 872 少数株主持分 当期首残高 31,055 31,637 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期交動額合計 △2,695 △582 当期末残高 28,360 31,055 純資産合計 当96,992 196,545	株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△4,630	△6,798
その他の包括利益累計額合計 当期首残高 △16,978 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △4,502 △6,957 当期を動額合計 △4,502 △6,957 当期未残高 △28,439 △23,936 新株予約権 当期首残高 872 625 当期変動額 99 246 当期変動額合計 99 246 当期未残高 972 872 少数株主持分 当期首残高 31,055 31,637 当期変動額 本2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期未残高 28,360 31,055 純資産合計 当期首残高 196,992 196,545	当期変動額合計	△4,630	△6,798
当期首残高 △23,936 △16,978 当期変動額 △4,502 △6,957 当期変動額合計 △4,502 △6,957 当期未残高 △28,439 △23,936 新株予約権 3 ○28,439 ○23,936 当期查閱稿 872 625 当期変動額 4 ○25 ○25 当期変動額 99 246 当期未残高 99 246 当期未残高 972 872 少数株主持分 ○31,637 ○31,637 当期変動額 本2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期表残高 28,360 31,055 純資産合計 ○3,500 31,055 半期首残高 196,992 196,545	当期末残高	△29,224	△24,594
当期変動額 本4,502 △6,957 当期変動額合計 △4,502 △6,957 当期末残高 △28,439 △23,936 新株予約権 3 4 当期首残高 872 625 当期変動額 99 246 当期変動額合計 99 246 当期末残高 972 872 少数株主持分 当期管残高 31,055 31,637 当期変動額 本主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期末残高 28,360 31,055 純資産合計 当期6,992 196,545	その他の包括利益累計額合計		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)△4,502△6,957当期変動額合計△4,502△6,957当期末残高△28,439△23,936新株予約権3872625当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)99246当期変動額合計99246当期末残高972872少数株主持分 当期首残高 当期首残高 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)31,05531,637当期変動額合計 出期変動額合計 当期末残高 当期末残高 当期末残高 196,545△2,695 4582△582 4582当期末残高 当期首残高28,360 31,05531,055純資産合計 当期首残高196,992196,545	当期首残高	△23,936	△16,978
当期変動額合計△4,502△6,957当期末残高△28,439△23,936新株予約権872625当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)99246当期変動額合計99246当期末残高972872少数株主持分 当期首残高 当期首残高 出期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)31,05531,637当期変動額合計 出期変動額合計 当期未残高 当期未残高△2,695 △2,695△582当期末残高 当期未残高28,36031,055純資産合計 当期首残高196,992196,545	当期変動額		
当期末残高△28,439△23,936新株予約権872625当期変動額872625供主資本以外の項目の当期変動額(純額)99246当期変動額合計99246当期末残高972872少数株主持分 当期首残高31,05531,637当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)△2,695△582当期変動額合計△2,695△582当期末残高28,36031,055純資産合計 当期首残高196,992196,545	株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△4,502	△6,957
当期末残高△28,439△23,936新株予約権872625当期変動額872625株主資本以外の項目の当期変動額(純額)99246当期末残高972872少数株主持分31,05531,637当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)△2,695△582当期來動額合計△2,695△582当期末残高28,36031,055純資産合計 当期首残高196,992196,545	当期変動額合計		
当期首残高 当期変動額872625株主資本以外の項目の当期変動額(純額)99246当期変動額合計99246当期末残高972872少数株主持分 当期首残高 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)31,05531,637当期変動額合計△2,695△582当期末残高28,36031,055純資産合計 当期首残高196,992196,545	当期末残高	△28,439	
当期変動額 99 246 当期変動額合計 99 246 当期末残高 972 872 少数株主持分 31,055 31,637 当期変動額 本主資本以外の項目の当期変動額(純額) △2,695 △582 当期変動額合計 △2,695 △582 当期末残高 28,360 31,055 純資産合計 当期6,992 196,545	新株予約権		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)99246当期変動額合計99246当期末残高972872少数株主持分 当期首残高 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)31,05531,637当期変動額合計△2,695△582当期末残高28,36031,055純資産合計 当期首残高196,992196,545	当期首残高	872	625
当期変動額合計99246当期末残高972872少数株主持分 当期首残高 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)31,05531,637当期変動額合計 当期変動額合計 当期末残高△2,695 28,360△582連期末残高 純資産合計 当期首残高196,992196,545	当期変動額		
当期末残高972872少数株主持分 当期首残高 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)31,05531,637当期変動額合計△2,695△582当期末残高28,36031,055純資産合計 当期首残高196,992196,545	株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	99	246
少数株主持分 当期首残高 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)31,055 31,637 31,637 公582 公582 当期変動額合計 当期末残高 28,360公2,695 公582 28,360公582 31,055純資産合計 当期首残高196,992196,545	当期変動額合計	99	246
当期首残高 当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)31,05531,637当期変動額合計△2,695△582当期末残高28,36031,055純資産合計 当期首残高196,992196,545	当期末残高	972	872
当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)△2,695 △2,695△582当期変動額合計△2,695△582当期末残高28,36031,055純資産合計 当期首残高196,992196,545	少数株主持分		
当期変動額 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)△2,695△582当期変動額合計△2,695△582当期末残高28,36031,055純資産合計当期首残高196,992196,545	当期首残高	31,055	31,637
当期変動額合計△2,695△582当期末残高28,36031,055純資産合計196,992196,545	当期変動額		
当期変動額合計△2,695△582当期末残高28,36031,055純資産合計196,992196,545	株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△2,695	△582
純資産合計196,992196,545	当期変動額合計		△582
純資産合計196,992196,545	当期末残高	28,360	31,055
	純資産合計		
	当期首残高	196,992	196,545
	当期変動額		
剰余金の配当 △2,779 △2,969	剰余金の配当	△2,779	△2,969
当期純利益 3,232 11,466			
自己株式の取得	自己株式の取得		
自己株式の処分 2		_	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額) △7,098 △7,293	株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△7,098	
当期変動額合計 △ 6,645 447			
当期末残高 190,347 196,992	当期末残高		

■連結キャッシュ・フロー計算書

3月31日終了会計年度

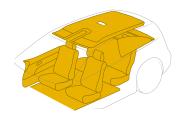
置業活動によるキャッシュ・フロー 松金等別密前当開終利益 湖面偏加費 31,529 32,342 のれん傾加酷 1,413 1,115 質問日告金の増減類 2,302 808 受吸利局および受取配当金 41,390 61,134 支払利害 1,766 1,674 有器が異菌 428 3,835 持分による砂境用益 4,1,777 41,670 有形固定資産産が封積 664 514 売上特権の増減額 441,549 31,018 たな約資産の増減額 49,155 7,012 住人積務の増減額 49,155 7,012 住人積水の増減額 46,818 435,131 末払金の増減額 46,818 435,131 表もの増減額 1,336 1,665 未払費用の潜滅額 4,346 2,941 その他 4392 1,690 小計 利息および配当金の受取額 3,280 2,116 利息の支払額 41,741 41,691 法人特等の支払額 41,741 41,691 法人特等の支払額 41,741 41,691 対法人対等の支払額 41,741 41,691 対法人対等の支払額 40,000 一有能固定資産の股票による受出 46,920 60,630 投資活動によるキャッシュ・フロー 有価配多の収得による受出 46,920 60,630 投資活動によると出 46,920 60,630 投資活動によると出 40,401 451 度付金の回収による収入 46,920 401 401 451 度付金の回収によるを出 43,838 454 度別付による支出 44,944 46,054 定用預金の以戻による収入 42,474 46,054 定用預金の出戻による収入 42,474 46,054 定用預金の出戻による収入 42,474 46,054 定用預金の出戻による収入 42,474 46,054 定用預金の出戻による中ッシュ・フロー 短階性人金の限性が弱度 7,287 45,384 長用相入れによる収入 44,982 - 201 短費の動しの変形による支出 41,555 - 配当金の支払額 42,781 42,969 少数株キーの配当金の支払額 42,781 42,969 少数株キーの配当金の支払額 42,781 42,969 少数株キーの配当金の支払額 42,781 42,999 少数株キーの配当金の支払額 42,781 42,999 少数株キーの配当金の支払額 42,781 42,999 少数株キーの配当金の支払額 42,781 42,999			百万円
R企等調整的当期終刊益 19,937 33,615 減価償却要 31,529 32,342 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 31,529 32,342 32,342 32,342 32,342 32,342 32,342 32,342 32,342 32,342 32,342 32,342 32,342 32,342 32,342 32,343 32		2012	2011
湖価値が費 31,529 32,342	営業活動によるキャッシュ・フロー		
のれん債制限	税金等調整前当期純利益	19,937	33,615
のれん懐却語 1,413 1,115 月間日当命の増減額	減価償却費	31,529	32,342
台側引当金の増減額	のれん償却額		1,115
受取利息および受取配当金 △1,390 △1,134 支払利息 1,766 1,674 為替差損益 228 3,835 持分法による投資損益 △1,177 △1,670 有形固定資產院却損益 △363 △341 有形固定資產除却損益 △664 514 売上債権の増減額 △41,549 31,018 たな卸資産の増減額 △1,256 △1,793 未収入金の増減額 △9,155 7,012 仕入债務の増減額 46,818 △35,131 未払金の増減額 1,336 1,265 未出費用の増減額 5,241 974 その他 △392 1,690 小計 55,813 75,324 利息および配当金の受取額 3,280 2,116 利息および配当金の受取額 △1,741 △1,691 法人秩等の支払額 △1,741 △1,691 法人秩等の支払額 △1,741 △1,691 送入税等の支払額 △1,643 2,472 投資活動によるキャッシュ・フロー △20,000 一 有配置資産の取得による支出 △35,675 △37,331 有形固定資産の利用による収入 1,634 2,472 <tr< td=""><td>貸倒引当金の増減額</td><td>•</td><td></td></tr<>	貸倒引当金の増減額	•	
受取利息および受取配当金 △1,390 △1,134 支払利息 1,766 1,674 為替差損益 228 3,835 所分法による投資損益 △1,177 △1,670 有形固定資産院却損益 △363 △341 有比固定資産院却損益 △664 514 売上債権の増減額 △1,256 △1,793 未収入金の増減額 △9,155 7,012 住入債務の増減額 46,818 △35,131 未払金の増減額 1,336 1,265 未払費用の増減額 5,241 974 その他 △392 1,690 小計 55,813 75,324 利息および配当金の受取額 3,280 2,116 利息のよび配当金の受取額 3,280 2,116 利息のよび配当金の受取額 3,280 2,116 利息のよび配当金の受取額 4,1741 △1,691 込入等の支払額 △1,741 △1,691 込入等の支払額 △1,741 △1,691 投資活動によるキャッシュ・プロー 少額の場合の現場による支出 △2,000 有形固定資産の販売却による支出 △3,838 △54 貸付けによる支出 △401 △51 貸付金の同収による収入 4,984 3,624 その他 △2,	退職給付引当金の増減額	2,302	808
支払利息 1,766 1,674 為替差損益 228 3,835 持分法による投資損益 △1,177 △1,670 有形固定資産所知損益 △363 △341 有形固定資産所知損益 664 514 売上債権の増減額 △1,256 △1,793 未収入金の増減額 △9,155 7,012 仕入債務の増減額 46,818 △35,131 未払費用の増減額 5,241 974 その他 △392 1,690 小計 55,813 75,324 利息の支払額 △1,741 △1,691 法人税等の支払額 △10,431 △15,117 営業活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 投資活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 有能固定資産の取得による支出 △35,675 △37,331 有形固定資産の取得による支出 △35,675 △37,331 有形固定資産の取得による支出 △36,675 △37,331 有形固定資産の取得による支出 △401 △51 貸付力による支出 △401 △51 貸付がによる支出 △401 △51 貸付けによる支出 △42,474 △6,054 定期預金の財政による支出 △42,474 △6,054 定期預金の財政による支出 △42,474 △6,054 定期務のよるキャッシュ・フロー 公40,462 財務活動によるキャッシュ・フロー 財務活動によるキャッシュ・フロー △7,510 △8,453 <td>受取利息および受取配当金</td> <td></td> <td>△1,134</td>	受取利息および受取配当金		△1,134
福音差損益 228 3,835 持分法による投資報益 △1,177 △1,670 △1,670 △1,670 △1,670 △1,670 △1,670 △1,670 △1,670 △1,670 △1,670 △1,670 △1,670 △1,549 △1,018 △41,549 ③1,018 たな卸資産の増減額 △41,549 ③1,018 たな卸資産の増減額 △1,256 △1,793 △1,255 7,012 仕入債務の増減額 46,818 △35,131 未払金の増減額 46,818 △35,131 未払金の増減額 5,241 974 ○7,010 ○7,510	支払利息		
持分法による投資損益	為替差損益	•	,
有形固定資産院却損益	持分法による投資損益	△1.177	
売上債権の増減額	有形固定資産売却損益		
たな到資産の増減額	有形固定資産除却損	664	514
たな卸資産の増減額	売上債権の増減額	△41,549	31.018
未収入金の増減額	たな卸資産の増減額		
仕入債務の増減額	未収入金の増減額		
未払費用の増減額 1,336 1,265 未払費用の増減額 5,241 974 その他 △392 1,690 小計 55,813 75,324 利息および配当金の受取額 3,280 2,116 利息の支払額 △1,741 △1,691 法人税等の支払額 △10,431 △15,117 営業活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 投資活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 投資活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 有形固定資産の取得による支出 △20,000 — 有形固定資産の取得による支出 △35,675 △37,331 有形固定資産の取得による支出 △166 △2,930 連結の範囲の変厚を伴う子会社株式の取得による支出 △166 △2,930 連結の範囲の変厚を伴う子会社株式の取得による支出 △401 △51 貸付かによる支出 △401 △51 貸付金の回収による収入 44,984 3,624 その他 △372 △201 投資活動によるキャッシュ・フロー 公42,984 3,624 その他 △372 △201 投資活動によるキャッシュ・フロー 公49,822 — 短期借入金の純料減額 7,287 △5,384 長期借入公の適用はある支出 △11,555 —	仕入債務の増減額		
未払費用の増減額 5,241 974 その他 △392 1,690 小計 55,813 75,324 利息および配当金の受取額 3,280 2,116 利息の支払額 △1,741 △1,691 法人税等の支払額 △10,431 △15,117 営業活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 投資活動によるキャッシュ・フロー イ価証券の取得による支出 △20,000 — 有形固定資産の取得による支出 △35,675 △37,331 有 有形固定資産の売却による収入 1,634 2,472 投資有価証券の取得による支出 △166 △2,930 連結の範囲の要更を伴う子会社株式の取得による支出 △3,838 △54 貸付けによる支出 △401 △51 負付金の回収による収入 401 △51 自付金の回収による収入 △42,474 △6,054 定期預金の預入による支出 △42,474 △6,054 定期預金の払戻による収入 24,984 3,624 その他 △372 △201 投資活動によるキャッシュ・フロー 短週活動によるキャッシュ・フロー グイ6,108 △40,462 財務活動によるキャッシュ・フロー 短期借入和による収入 44,982 — 長期借入れによる収入 △5,384 長期借入れによる収入 △2,787 △5,384 長期借入和の返済による支出 一 長期借入和の返済による支出 △2,781 △2,969 少数株主への配当金の支払額 △7,510 △8,453 △7,510	未払金の増減額		
その他 △392 1,690 小計 55,813 75,324 利息および配当金の受取額 3,280 2,116 利息の支払額 △1,741 △1,691 法人税等の支払額 △10,431 △15,117 営業活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 投資活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 投資活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 有形固定資産の取得による支出 △35,675 △37,331 4月 有形固定資産の売却による収入 1,634 2,472 人投資有価証券の取得による支出 △466 △2,930 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 △54 負付けによる支出 △54 負付けによる支出 △54 自付けによる支出 △54 自付けによる支出 △401 △51 自付金の回収による収入 49,984 3,624 その他 全のものもの表別 全のものもの表別 本40,462 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 7,287 △5,384 長期借入れによる収入 本4,982 一 長期借入金の返済による支出 一 長期借入金の返済による支出 一 長期借入金の返済による支出 一 長期借入金の返済による支出 一 会の支払額 少2,969 少数株主への配当金の支払額 本7,510 本8,453	未払費用の増減額		,
小計 55,813 75,324 利息および配当金の受取額 3,280 2,116 利息の支払額 △1,741 △1,691 法人税等の支払額 △10,431 △15,117 営業活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 投資活動によるキャッシュ・フロー イ価証券の取得による支出 △20,000 — 有形固定資産の取得による支出 △35,675 △37,331 有形固定資産の売却による収入 1,634 2,472 投資有価証券の取得による支出 △166 △2,930 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 △3,838 △54 貸付けによる支出 △401 △51 貸付金の回収による収入 199 64 定期預金の利人による支出 △42,474 △6,054 定期預金の利人戻による収入 24,984 3,624 その他 △372 △201 投資活動によるキャッシュ・フロー △76,108 △40,462 財務活動によるキャッシュ・フロー 27,510 △8,453			
利息および配当金の受取額	小計		·
利息の支払額 △1,741 △1,691 法人税等の支払額 △10,431 △15,117 営業活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 投資活動によるキャッシュ・フロー 46,920 一 有形固定資産の取得による支出 △20,000 — 有形固定資産の取得による支出 △35,675 △37,331 有形固定資産の売却による収入 1,634 2,472 投資有価証券の取得による支出 △166 △2,930 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 △3,838 △54 貸付けによる支出 △401 △51 貸付金の回収による収入 199 64 定期預金の預入による支出 △42,474 △6,054 定期預金の払戻による収入 24,984 3,624 その他 △372 △201 投資活動によるキャッシュ・フロー △76,108 △40,462 財務活動によるキャッシュ・フロー 夕76,108 △40,462 財務活動によるマッシュ・フロー 夕76,108 △40,462 財務活動によるマッシュ・フロー 夕7,510 △8,453	利息および配当金の受取額	•	·
法人税等の支払額			
営業活動によるキャッシュ・フロー 46,920 60,630 投資活動によるキャッシュ・フロー 一 有形固定資産の取得による支出 △35,675 △37,331 有形固定資産の取得による支出 △1634 2,472 投資有価証券の取得による支出 △166 △2,930 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 △3,838 △54 貸付けによる支出 △401 △51 貸付金の回収による収入 199 64 定期預金の預入による支出 △42,474 △6,054 定期預金の払戻による収入 24,984 3,624 その他 △372 △201 投資活動によるキャッシュ・フロー △76,108 △40,462 財務活動によるキャッシュ・フロー ✓7,510 △8,453	法人税等の支払額		
投資活動によるキャッシュ・フロー 有価証券の取得による支出 有形固定資産の取得による支出 有形固定資産の売却による収入 投資有価証券の取得による支出 と、472 投資有価証券の取得による支出 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 貸付金の回収による支出 定期預金の預入による支出 定期預金の払戻による収入 定期預金の払戻による収入 での他 投資活動によるキャッシュ・フロー 短期借入金の純増減額 長期借入金の返済による支出 長期借入金の返済による支出 の支払額 クス84 クス87 クス87 クス87 クス87 クス84 クス88 クス84 クス84 クス84 クス84 クス	営業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 △35,675 △37,331 有形固定資産の売却による収入 1,634 2,472 投資有価証券の取得による支出 △166 △2,930 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 △3,838 △54 貸付けによる支出 △401 △51 貸付金の回収による収入 199 64 定期預金の預入による支出 △42,474 △6,054 定期預金の払戻による収入 24,984 3,624 その他 △372 △201 投資活動によるキャッシュ・フロー △76,108 △40,462 財務活動によるキャッシュ・フロー △76,108 △40,462 財務活動によるキャッシュ・フロー △11,555 — 短期借入金の返済による支出 △11,555 — 配当金の支払額 △2,781 △2,969 少数株主への配当金の支払額 △7,510 △8,453	投資活動によるキャッシュ・フロー	·	,
有形固定資産の売却による収入 投資有価証券の取得による支出 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 貸付けによる支出 貸付金の回収による収入 定期預金の預入による支出 で期預金の担戻による収入 で期預金の払戻による収入 で期預金の払戻による収入 で期預金の払戻による収入 での他 投資活動によるキャッシュ・フロー1,634 公40,654 1,634 公40,054 24,001 公40,1 24,984 公3,624 公201 公76,108公40,054 公40,462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 長期借入金の終増減額 長期借入金の返済による支出 で 人11,555 配当金の支払額 少数株主への配当金の支払額 公7,5101,634 公40,401 公40,401 公40,401 公40,453	有価証券の取得による支出	△20,000	_
有形固定資産の売却による収入 投資有価証券の取得による支出 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 貸付けによる支出 貸付金の回収による収入 定期預金の預入による支出 で期預金の担戻による収入 で期預金の払戻による収入 で期預金の払戻による収入 で期預金の払戻による収入 での他 投資活動によるキャッシュ・フロー1,634 公40,654 1,634 公40,054 24,001 公40,1 24,984 公3,624 公201 公76,108公40,054 公40,462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 長期借入金の終増減額 長期借入金の返済による支出 で 人11,555 配当金の支払額 少数株主への配当金の支払額 公7,5101,634 公40,401 公40,401 公40,401 公40,453	有形固定資産の取得による支出	△35,675	△37,331
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 △3,838 △54 貸付けによる支出 △401 △51 貸付金の回収による収入 199 64 定期預金の預入による支出 △42,474 △6,054 定期預金の払戻による収入 24,984 3,624 その他 △372 △201 投資活動によるキャッシュ・フロー △76,108 △40,462 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 7,287 △5,384 長期借入れによる収入 44,982 — 長期借入金の返済による支出 △11,555 — 配当金の支払額 △2,781 △2,969 少数株主への配当金の支払額 △7,510 △8,453	有形固定資産の売却による収入		2,472
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 △3,838 △54 貸付けによる支出 △401 △51 貸付金の回収による収入 199 64 定期預金の預入による支出 △42,474 △6,054 定期預金の払戻による収入 24,984 3,624 その他 △372 △201 投資活動によるキャッシュ・フロー △76,108 △40,462 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 7,287 △5,384 長期借入れによる収入 44,982 — 長期借入金の返済による支出 △11,555 — 配当金の支払額 △2,781 △2,969 少数株主への配当金の支払額 △7,510 △8,453	投資有価証券の取得による支出	△166	
貸付けによる支出△401△51貸付金の回収による収入19964定期預金の預入による支出△42,474△6,054定期預金の払戻による収入24,9843,624その他△372△201投資活動によるキャッシュ・フロー△76,108△40,462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7,287△5,384長期借入れによる収入44,982—長期借入金の返済による支出△11,555—配当金の支払額△2,781△2,969少数株主への配当金の支払額△7,510△8,453	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△3,838	
定期預金の預入による支出 △42,474 △6,054 定期預金の払戻による収入 24,984 3,624 その他 △372 △201 投資活動によるキャッシュ・フロー △76,108 △40,462 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 7,287 △5,384 長期借入れによる収入 44,982 — 長期借入金の返済による支出 △11,555 — 配当金の支払額 △2,781 △2,969 少数株主への配当金の支払額 △7,510 △8,453	貸付けによる支出	△401	△51
定期預金の払戻による収入 その他24,984 △3723,624 △201投資活動によるキャッシュ・フロー 短期借入金の純増減額△76,108△40,462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7,287 44,982△5,384 - - - - 配当金の支払額△2,781 △2,781 △2,969 △8,453	貸付金の回収による収入	199	64
定期預金の払戻による収入 その他24,984 △3723,624 △201投資活動によるキャッシュ・フロー△76,108△40,462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7,287 44,982△5,384 ー ー 長期借入金の返済による支出△11,555 ー 一 配当金の支払額△2,781 △2,969 △8,453	定期預金の預入による支出	△42,474	△6,054
その他△372△201投資活動によるキャッシュ・フロー△76,108△40,462財務活動によるキャッシュ・フロー切開借入金の純増減額7,287△5,384長期借入れによる収入44,982—長期借入金の返済による支出△11,555—配当金の支払額△2,781△2,969少数株主への配当金の支払額△7,510△8,453	定期預金の払戻による収入	24,984	
財務活動によるキャッシュ・フロークラス87クラス84短期借入金の純増減額7,287クラス84長期借入れによる収入44,982一長期借入金の返済による支出クコ1,555一配当金の支払額ク2,781ク2,969少数株主への配当金の支払額ク7,510ク8,453	その他	△372	
短期借入金の純増減額7,287△5,384長期借入れによる収入44,982—長期借入金の返済による支出△11,555—配当金の支払額△2,781△2,969少数株主への配当金の支払額△7,510△8,453	投資活動によるキャッシュ・フロー	△76,108	△40,462
長期借入れによる収入44,982一長期借入金の返済による支出△11,555一配当金の支払額△2,781△2,969少数株主への配当金の支払額△7,510△8,453	財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出△11,555—配当金の支払額△2,781△2,969少数株主への配当金の支払額△7,510△8,453	短期借入金の純増減額	7,287	△5,384
配当金の支払額△2,781△2,969少数株主への配当金の支払額△7,510△8,453	長期借入れによる収入	44,982	_
少数株主への配当金の支払額	長期借入金の返済による支出	△11,555	_
少数株主への配当金の支払額	配当金の支払額	△2,781	△2,969
	少数株主への配当金の支払額		
	少数株主からの払込みによる収入		
その他	その他	△21	
財務活動によるキャッシュ・フロー 30,748 △15,345	財務活動によるキャッシュ・フロー	30,748	△15,345
現金および現金同等物に係る換算差額 △1,562 △3,996	現金および現金同等物に係る換算差額	△1,562	△3,996
現金および現金同等物の増減額 △3 826	現金および現金同等物の増減額	△3	826
現金および現金同等物の期首残高 113,950 113,124	現金および現金同等物の期首残高	113,950	113,124
現金および現金同等物の期末残高 113,947 113,950	現金および現金同等物の期末残高	113,947	113,950

■製品ラインナップ

お客さまにとって価値ある製品を世界中にお届けしています。

内装品

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。







フィルター・パワートレーン機器部品

世界をリードするフィルトレーション技術を駆使し、吸気システムや、エンジン潤滑系 部品、車室内空調系フィルター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。





エアクリーナー、インテークマニホールドなど、エン ジン吸気系部品をひとつのシステムとして開発する ことで、軽量化・コンパクト化を実現するとともに、 エンジン性能の向上に寄与しています。



エアクリーナー



シリンダーヘッドカバー



インテークマニホールド



オートマチック トランスミッション用 フルードフィルター



キャビンエアフィルター



ABSコイル



水平対向エンジン用 インテークマニホールド



エアフィルター



HC吸着フィルター



オイルフィルター





ドアトリム

















本革張りインストルメントパネル



電動サンシェード

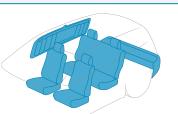


センターフロアコンソール

繊維·外装品

源流である繊維事業ではシートファブリックの開発やエアバッグ用布製品、天井 表皮材などの分野で素材開発、生産までを行っています。

外装品事業ではバンパー、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。





ストラップベルト/シートベルトウェビング



カーテンシールドエアバッグ







フェンダーライナー



エンジンアンダーカバー

■トヨタ紡織グループ 地域別拠点一覧

北中南米



アジア・オセアニア



中国



地域統括会社

アメリカ

1 トヨタ紡織アメリカ

生産事業体

アメリカ

- 2 ARJマニュファクチュアリング •
- 3 オートモーティブテクノロジーシステムズ ●●●
- 4 TBDNテネシー 🧶
- 5 トヨタ紡織インディアナ ●●●
- 6 トヨタ紡織ケンタッキー ●
- 7 トヨタ紡織ミシシッピ ●●
- 8 システムズオートモーティブインテリア
- 9 トリム マスターズ 🌕

カナダ

10 トヨタ紡織カナダ ●●●

メキシコ

- 11 TBメキシコ ●●
- 12 TBソーテックメキシコ 🌖

ブラジル

13 トヨタ紡織ブラジル ●●●●

アルゼンチン

14 マスタートリム アルゼンチン ●●●

地域統括会社

91

1 トヨタ紡織アジア

生産事業体

タイ

- 2 SKオートインテリア ●●
- 3 STBテキスタイルズ インダストリー ●●
- 4 タイ シートベルト ●●
- 5 トヨタ紡織フィルトレーションシステム(タイランド) ●
- 6 トヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド) ●●●
- 7 トヨタ紡織サイアムメタル ●

インド

8 トヨタ紡織オートモーティブ インディア ●●●●

インドネシア

9 トヨタ紡織インドネシア ●●●

マレーシア

10 トヨタ紡織UMW ●●●

フィリピン

11 トヨタ紡織フィリピン ●●●

台湾

12 新三興 ●●●

ベトナム

- 13 トヨタ紡織ハイフォン 🌑
- 14 トヨタ紡織ハノイ ●●●

オーストラリア

15 トヨタ紡織オーストラリア ●●●

地域統括会社

中国

1 豊田紡織(中国)

生産事業体

- 2 上海豊田紡汽車部件 🌑
- 3 長春富維豊田紡織汽車飾件 ●●●
- 4 成都豊田紡汽車部件 ●●●
- 5 豊愛(広州)汽車座椅部件 •
- 6 広州桜泰汽車飾件 ●●●
- 7 昆山豊田紡汽車部件 ●●8 寧波亜楽克汽車部件 ●
- 9 天津豊愛汽車座椅部件 ●
- 10 天津英泰汽車飾件 ●●●
- 11 天津華豊汽車装飾 ●●●
- 12 天津豊田紡汽車部件 🌕
- 13 佛山豊田紡織汽車零部件 🧶

欧州・アフリカ



日本



地域統括会社

ベルギー

1 トヨタ紡織ヨーロッパ

ドイツ

2 トヨタ紡織ヨーロッパ ミュンヘンオフィス

開発拠点

イタリア

3 トヨタ紡織ミラノデザインブランチ

生産事業体

ドイツ

4 紡織オートモーティブヨーロッパ ●

フランス

5 トヨタ紡織フランス ●●

6 トヨタ紡織ソマン ●●●

ポーランド

7 紡織オートモーティブポーランド ●

8 TBAIポーランド ●

9 TBMECAポーランド●

ロシア

10 トヨタ紡織ロシア ●●

スロバキア

11 トリムリーダー ●

チェコ

12 紡織オートモーティブチェコ(2013年生産開始予定) ●

トルコ

13 トヨタ紡織トルコ ●●●

14 TBソーテックトルコ (2013年生産開始予定)

南アフリカ

15 トヨタ紡織南アフリカ ●●●

グローバル本社

1 本社

日本拠点

1 刈谷工場 🧶

2 大□工場 ●●

3 木曽川工場 ●●

4 いなべ工場 ●

5 岐阜工場 🌑

6 猿投工場 ●●●

7 藤岡工場 ●

8 高岡工場 ●●●

9 堤工場 🌑

10 豊橋北工場 ●●●

11 豊橋南工場 ●

13 田原工場 ●

14 富士裾野工場 ●●●

15 東京工場 ●●

16 土橋工場

17 堤北パーツセンター

18 東京支社

19 大阪営業所

生産会社

子会社

株式会社KYOEI ARACO

株式会社コベルク 🌑

トヨタ紡織九州株式会社 ●●●

トヨタ紡織滋賀株式会社 ●●●

トヨタ紡織東北株式会社 ●●●

TBソーテック関東株式会社 ●●

TBソーテック九州株式会社

TBソーテック東北株式会社

関連会社

_____ TBカワシマ株式会社 **●**

トヨタ車体精工株式会社 ●●

ナルコ株式会社 🌑

ハイニード工業株式会社 ●

その他

株式会社TBエンジニアリング

TBクリエイトスタッフ株式会社

TBコーポレートサービス株式会社

株式会社TBテクノグリーン

TB物流サービス株式会社

株式会社テクニカルリンクスデザイン

TBユニファッション株式会社

シート

● シート部品

● 内装品

● フィルター・パワートレーン製品

■ 繊維・外装品

■投資家向け情報/役員一覧

2012年3月31日時点

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

22,040名

81 | 82

会社データ

資 本 金 8,400百万円

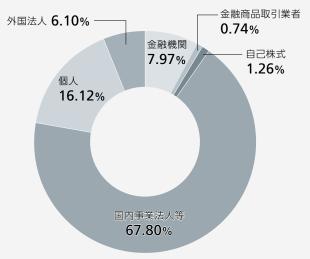
従 業 員 数 単独 8,147名 連結 31,883名 上場 取引所 東京証券取引所、名古屋証券取引所

証券コード 3116

独立監査法人 あらた監査法人

株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社 定時株主総会 通常毎年6月末に愛知県にて開催

所有者別株式分布状況



大株主(上位10社)

株 主 名	持株数(株)
トヨタ自動車株式会社	73,653,995
東和不動産株式会社	18,346,209
株式会社デンソー	10,192,100
株式会社豊田自動織機	7,756,062
日本発条株式会社	7,220,500
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	6,517,200
豊田通商株式会社	4,367,100
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	3,684,200
トヨタ紡織従業員持株会	2,327,619
資産管理サービス信託銀行株式会社	1,013,300

役員一覧

2012年6月14日現在

取締役および監査役

取締	役 社	長	豊田	周平
取締	殳副 社	長	飯田	耕次
取締	殳副 社	長	寺坂	幸一
取締	设副 社	.長	宮寺	和彦
取締役	兼専務征	分員	上田	広司
取締役	兼専務征	分員	野田	憲一
取締役	兼専務征	段員	伊藤	文隆
取締役	兼専務征	段員	滝	隆道
取締役	兼専務征	段員	堀	弘平
取	締	役	内山田	竹志
取	締	役	宮木	正彦
常勤	監査	役	桂木	正樹
常勤	監査	役	伊藤	嘉徳
監	査	役	豊田	章男
監	査	役	吉田	均

役 加藤

宣明

専務役員および常務役員

専務役員 原 保信 専務役員 三吉 茂俊 専務役員 山本 直 専務役員 杉江 保彦 誠 常務役員 大島 常務役員豐島 淳 常務役員山内 得次 輝男 常務役員鈴木 常務役員吉川 靖司 常務役員 榊原 優 常務役員伊藤 嘉浩 常務役員鬼頭 修 常務役員南 康 常務役員 伊豆原 康之 常務役員石井 正哉 常務役員上村 浩一 常務役員川崎 俊夫 森 俊彦 常務役員 常務役員望月 郁夫 行秀 常務役員濱島

常務役員渡辺

常務役員蜂須賀

常務役員川崎

常 務 役 員 Nicholas Marentette

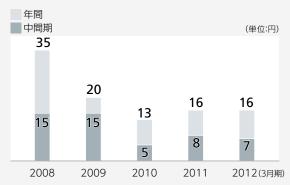
常務役員 五百木 広志

尚人

学

敏幸

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。2012年3月期の配当金は、中間配当金7円、期末配当金9円、年間配当金16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)。大阪市立大学 助教授、神戸大学助教授を経 て2001年より現職。ISO/ TC207/WG8(マテリアルフ ローコスト会計)の議長。専門 は社会環境会計、環境経営、 CSR経営。主著に、『環境経営 意思決定を支援する会計シス テム』(中央経済社)、『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 委員会の委員長、委員を歴任 する。

社会性活動の指標化

今年度の報告書のCSR面での重要な特徴は、「社会性活動の報告」において、初めてCSR関係の指標を設定され、「中期目標→2011年度の活動実績→2012年度の目標」の一連のマネジメントサイクルを確立されたことです。これは、トヨタ紡織のCSR経営がマネジメントの一環としてさらに充実したことを示しています。指標の多くは定性的なものですが、このような指標を設定して、活動を実行されていることは高く評価することができます。

コミュニケーション手段としての工夫

トヨタ紡織レポートは随所で工夫のこらされたコミュニケーションが示されています。社長メッセージもインタビュー方式でわかりやすく開示されていますし、海外の社員を含む多くの関係者を登場させて、企業活動を詳細に説明しています。特集記事も製品開発にかける意気込みが伝わる力作です。このような多数のステイクホルダーを巻き込むような誌面作りは、社員のモチベーションの向上にも役立つと思われます。今後は、社外の方々との積極的なコミュニケーションも進められれば、CSR活動としてより一層充実すると考えます。

2015年環境取り組みプランの初年度の報告

トヨタ紡織は環境保全活動にも熱心に取り組んでおられ、それは2015年の環境取り組みプランにも反映されています。2015年のプランでは、地球温暖化防止や循環型社会の実現に向けてより積極的な目標を掲げると同時に、生物多様性基本方針を策定するなど、新しい領域についても積極的に活動をされています。サプライヤーを含むブループ全体での環境保全活動にも力を入れておられ、これは世界的な環境経営の超勢とも合致するものですので、一層の展開を期待します。

「統合報告」への展開を

トヨタ紡織レポートは、CSRや環境だけでなく、経営事項についての説明も含んだ企業のアニュアルレポートです。現在、ヨーロッパを中心に、アニュアルレポートにサステナビリティ情報を統合することを目指す「統合報告」の動きが進んでいますが、トヨタ紡織のレポートはまさにそのような動きを先取りするものです。本レポートを「統合報告」へ発展させるためには、経済面だけでなく、環境や社会面でもKPI(Key Performance Indicator)を開発することが必要になります。これは今後の中期的な将来の課題として、検討を開始されると良いのではないかと考えます。今後の一層の発展を期待します。



常務役員 広報部担当 蜂須賀 学 Manabu Hachisuka

第三者意見に応えて

今回のレポートでは、社会性活動において「CSR活動のマネジメント展開」の推進を目指して設定したCSR指標と、そのPDCAサイクルの結果を初めて報告することができました。指標の多くが定性的であるため、今後は定量的な目標値の設定と活動の展開に注力してまいります。國部先生には、特集記事などで多数のステークホルダーに登場いただく誌面づくりを評価いただいたことを受け、今後は、さらに社外の方々との積極的なコミュニケーションを図り、CSR活動の充実に努めてまいります。また、レポートのあり方も「統合報告」としての発展を目指し、環境や社会性報告でもKPIの採用に取り組んでいく考えです。

弊社は、真のグローバルカンパニーとしてのさらなる飛躍のために、新たな 局面を迎えています。すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する 企業を目指し、真摯に取り組んでまいります。