

TOYOTA BOSHOKU REPORT

トヨタ紡織レポート 2017

2016.4.1—2017.3.31



2030年を見据えて、 持続可能な成長を目指します

トヨタ紡織グループは、未来のありたい姿とその実現のために、「2030年のありたい姿」を定義し、その実現に必要な技術の開発や能力の構築のための具体的な活動をロードマップとして落とし込んだ「2020年中期経営実行計画」に基づいて、グローバルな規模ですべての社員が同じ方向を目指して力強く進んでいます。

ビジョン

目指す企業像

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

事業におけるありたい姿

「世界中のお客さまに、最高のモビリティライフを
提案し続ける会社」 を目指して >>>

社会から見たありたい姿

「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」 を目指して >>>



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から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げべし。
- 一 研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし。
- 一 華美を戒め、質実剛健たるべし。
- 一 温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし。
- 一 神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし。

■基本理念

- 1. 社 会 よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す。
 - 1) 企業倫理の徹底をはかり、公正で透明な企業活動の推進。
 - 2) クリーンで安全な商品を提供することを使命とし、地球環境保護を重視した企業活動の推進。
 - 3) 地域社会の一員としての役割を自覚し、よい社会づくりに貢献。
- 2. お客さま 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。

ビジョンで掲げるありたい姿

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

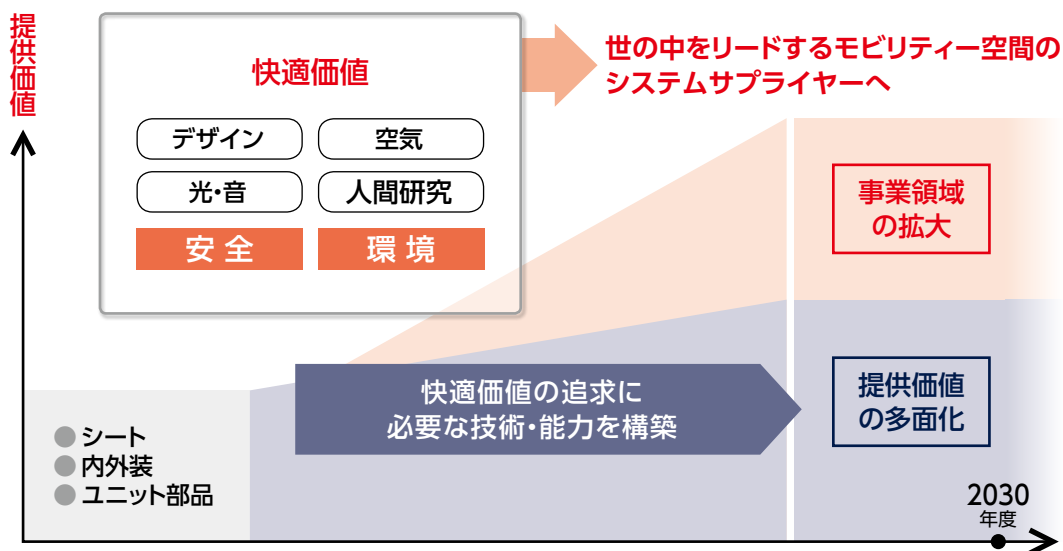
- 2. すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社
 - 1) 世界各地域で社員がいきいきと働き、多才な人材がトヨタ紡織に魅力を感じて集まっている
 - 2) 社会・お客さま・取引先・株主から頼りにされ、なくてはならないと言われている
 - 3) 世界各地域でどこにも負けないモノづくりができており、絶え間ない改善が行われている

事業におけるありたい姿の実現に向けて

世界中のお客さまに最高のモビリティライフを提案し続ける会社

QUALITY OF TIME AND SPACE

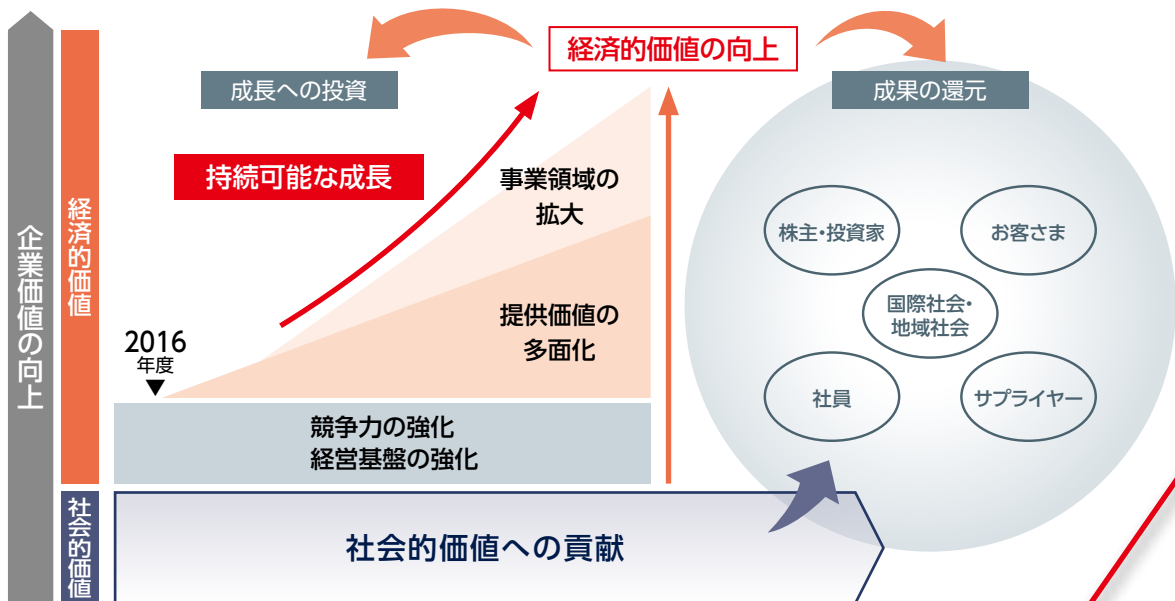
すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供



社会から見たありたい姿の実現に向けて

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

企業価値向上の成果をステークホルダーに還元



OF TIME AND SPACE

中期経営実行計画概要(2016～2020年度)

1 社会との調和ある成長

トヨタ紡織グループは、よき企業市民として、社会的価値への貢献と企業の経済的成果の適正な還元を通じて、ステークホルダーのみなさまの期待に応える

2 持続可能な成長

「競争力の強化」と「経営基盤の強化」の取り組みを軸に持続可能な成長を追求

1) 競争力の強化

① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発

- 【快適】人が快適と感じる時空間を他に先駆けて開発
- 【安全】時代に先んじた安心安全なモビリティ空間の提供
- 【環境】自然環境に配慮したモビリティ空間の提供

② 2030年を見据えたモノづくりの革新

- 【愛着】お客さまに「欲しいモノ」と「創る楽しみ」を提供
- 【信頼】洗練されたモノづくりで確実に製品を提供
- 【安心】シンプルなモノづくりでリスクを予見し、安全を提供

③ モノづくりの基本的能力のさらなる向上

開発力の強化

- 新開発プロセスを活用した技術開発力の深化
- グローバルR&D拠点の有機的連携による開発リソースの有効活用
- 当社独自の車室空間デザイン力を強化

生産技術・生産力の強化

- 工場基本要件のグローバル展開と定着による現場力の強化
- 工程と生産準備・製造準備プロセスの標準化による品質・生産性の向上
- 生産技術のさらなる進化による品質・生産性・原価改善
- グローバル生産体制の再編による品質・生産性・原価改善

2) 経営基盤の強化

① 収益構造の強化

ビジネスモデルの強化

- システムサプライヤー体制の進化
- 「いいシートづくり」に向けた骨格事業統合の完遂

新規顧客ビジネス事業基盤の確立

- 事業戦略の再構築
- 事業管理・推進体制の整備

日本事業体制の再構築

- 将来構想に基づく事業構造改革
- 製品事業戦略と生産戦略が整合した工場・事業体の再編

② 強靱な事業構造の構築

- 不測の事態にも供給責任を果たしうる強固なBCPへの見直し
- 極端な需要変動を柔軟に吸収し、影響を極小化できる事業構造の構築
- 急激な為替・金融環境変化への対応力の強化

③ グローバルな経営基盤の整備

マネジメント情報基盤の整備

多様な人材がいきいき活躍できる環境整備

- 中期経営実行計画を支える人材計画の策定・実行
- 多様な人材を生かす人事施策の実行
- 組織の活性化・一体感醸成

(人・組織のQUALITY OF TIME AND SPACE)

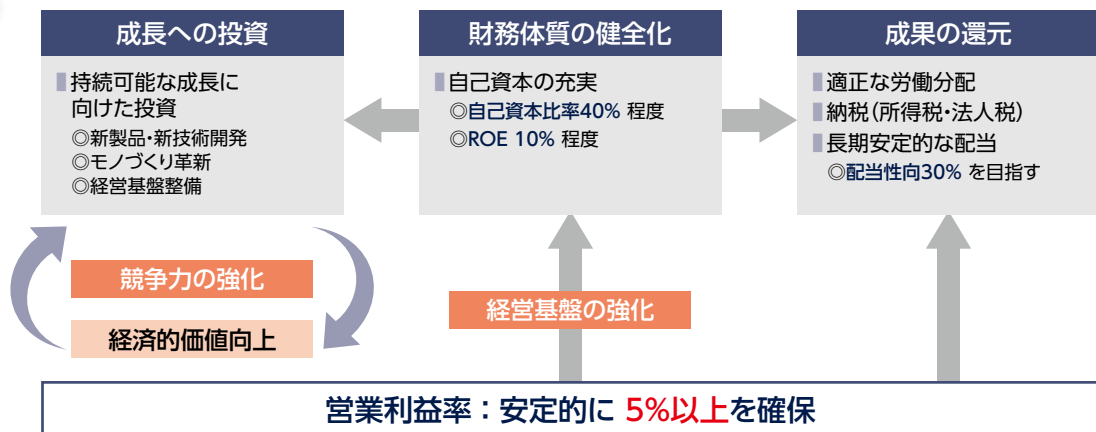
ワンカンパニー体制のさらなる推進

- 製品事業を軸とした本社・地域・事業体の連携強化と効率化

3 中長期的な企業価値向上と成果の還元

企業価値向上の成果をステークホルダーに還元するとともに、持続可能な成長に向けた再投資により、中長期的にステークホルダーの期待に応える

2020年度の財務の目指す姿



世界中のお客さまに、最高のモビリティーライフをご提案する3つの事業領域

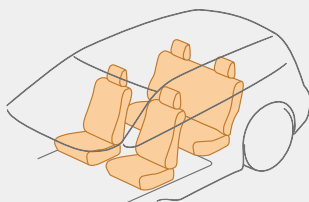
トヨタ紡織グループは、「シート」「内外装」「ユニット部品」の3つの事業領域で、モビリティーの中で人が過ごす、より豊かで上品な時間や空間を実現する、確かな品質と新たな価値を生む数々の製品をお届けしていきます。

シート事業

シート事業 本部長インタビュー ▶P19



それぞれのクルマが持つポテンシャルを最大限に引き出し、クルマに乗る人が運転しやすい、使いやすい、心地よいと感じるシートを目指して。私たちは、世界中のあらゆるシーンでモビリティーに乗るすべての人たちに快適と安全をお届けするシートを追求しています。



自動車用シート



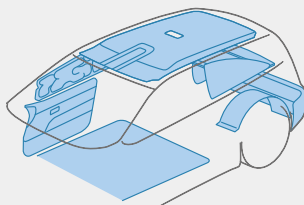
スポーツシート(レース専用)

内外装事業

内外装事業 本部長インタビュー ▶P21



世界中のあらゆる国や地域の人々が、クルマの中で家族や友人、大切な人とかけがえない時間を過ごすために。私たちは、時代の一步先を見据え、移動空間をトータルにコーディネートすることで、人々が心から魅力的に感じるインテリアを開発し、快適な移動空間を提供しています。



内装品



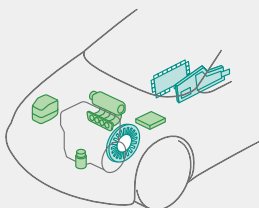
内装システム

ユニット部品事業

ユニット部品事業 本部長インタビュー ▶P23



どんな過酷な環境の中でも、スムーズで安定した走りができるクルマのために。私たちは、エンジンの性能をフルに引き出す製品づくりを進めるとともに、次世代パワートレイン部品の開発にも取り組むことで、クリーンで快適な移動空間の実現に貢献しています。



フィルター製品



エアフィルター

オイルフィルター



キャビンエアフィルター



- シート
- 内外装
- ユニット部品



シート骨格

自動車以外



鉄道車両用シート(写真提供 JR東日本)



航空機用シート

繊維製品



天井



イルミネーション



ドアトリム



シートファブリック



パッケージトレイ



カーテンシールドエアバッグ



シートベルト
ウェビング

外装品



バンパー



フェンダーライナー

吸気系システム製品



吸気システム



エアクリナー



シリンダーヘッドカバー



インテークマニホールド
(水平対向エンジン用)

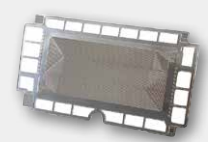


オイルミストセパレーター

FC(燃料電池)関連製品



スタックマニホールド



セパレーター

電動パワートレイン関連製品



モーターコア構成部品
(ハイブリッドシステム用)

2030年を見据えたチャレンジが世界各国・各地域の開発拠点・生産拠点ではじまっています

世界各国・各地域では、いきいきと働く5万人を超える社員が「中期経営実行計画」のもと、競争力を高め、モノづくり力を強化し、お客さまや地域社会に貢献しています。

■事業概要

本社所在地 〒448-8651
愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地

資本金 84億円

創業 1918(大正7)年

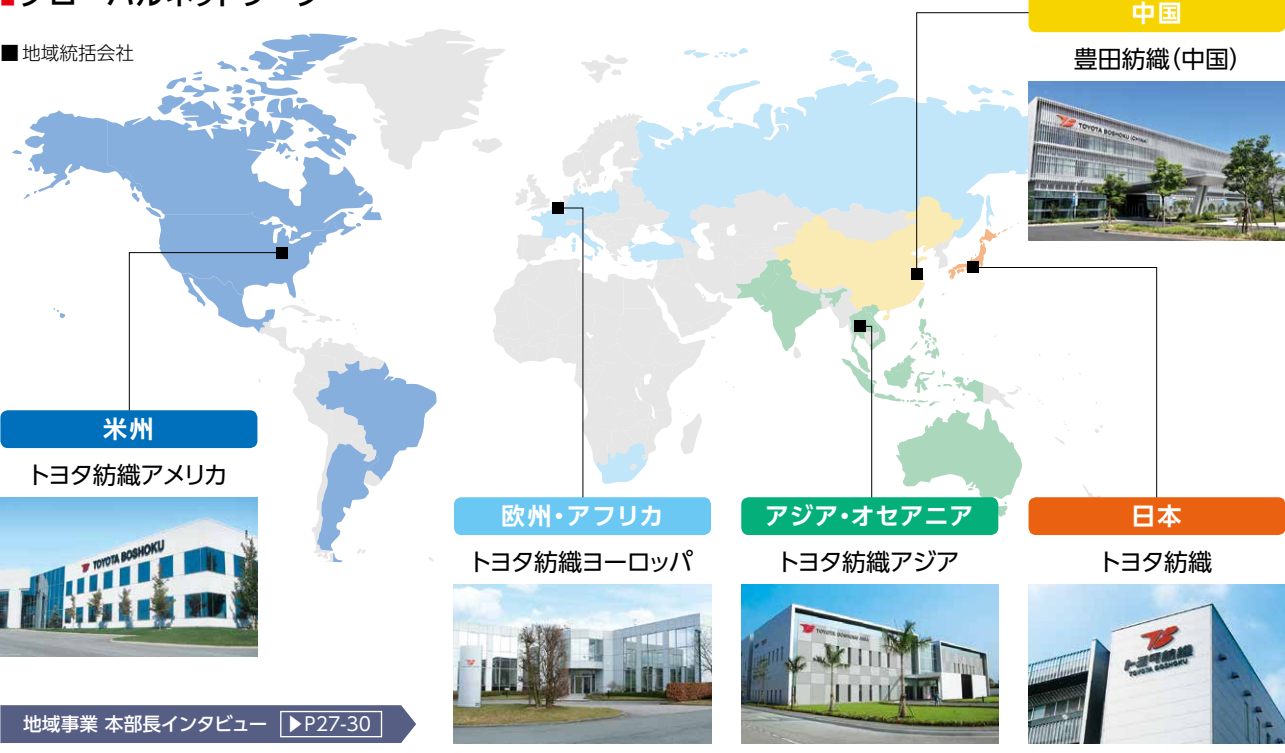
設立 1950(昭和25)年

(2017年3月期)

事業展開	27の国・地域
拠点数	106社
売上高	1兆3,579億円

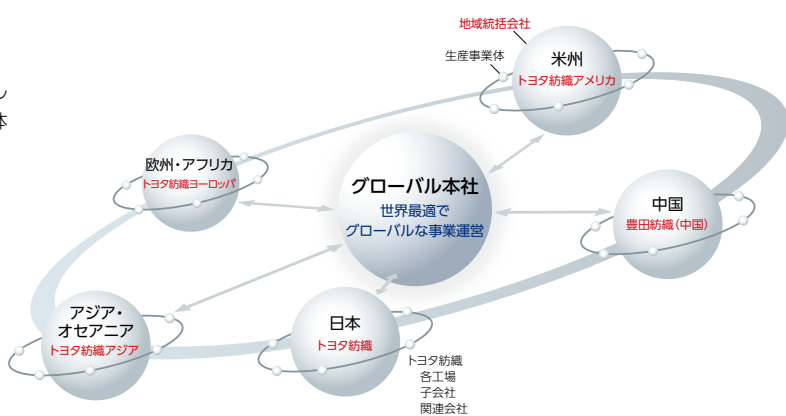
■グローバルネットワーク

■地域統括会社



■グローバルワンカンパニー

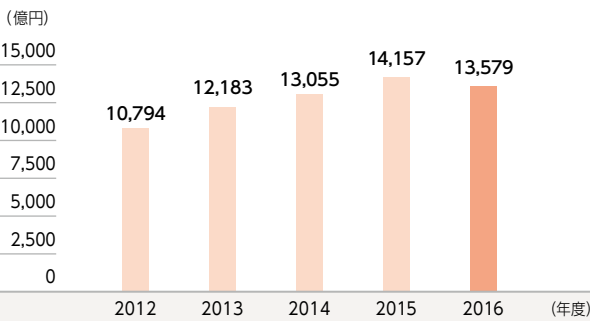
グローバル本社と各地域の統括会社が連携してグローバルワンカンパニーを構成し、さらに、統括会社が域内の生産事業体と連携することで、地域ワンカンパニーを構成しています。



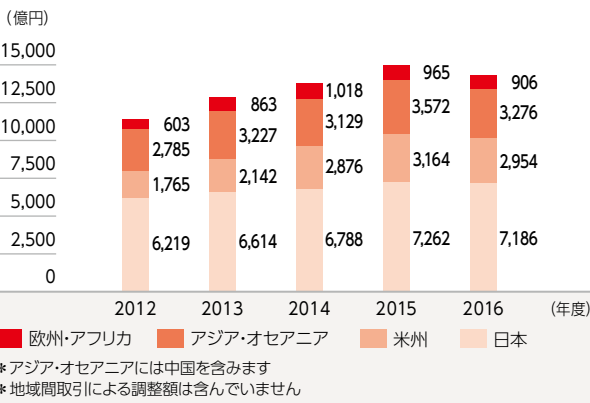
2016年度ハイライト

経営ハイライト

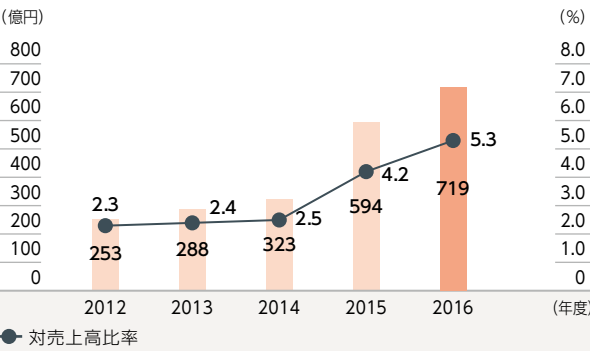
売上高



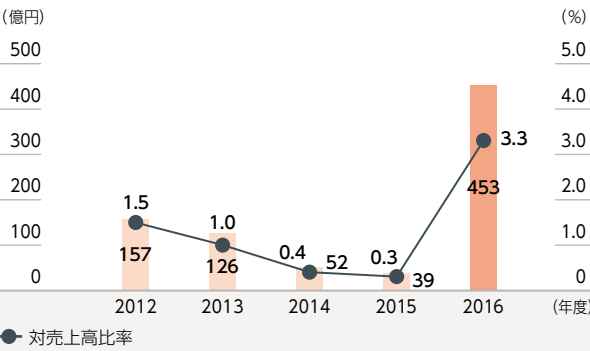
地域別売上高



営業利益／対売上高比率



親会社株主に帰属する当期純利益／対売上高比率



環境ハイライト

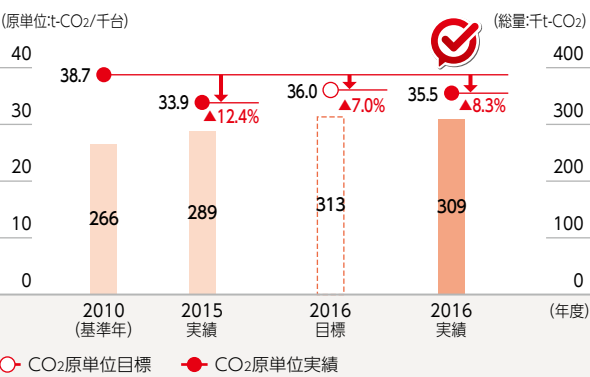
2016年度より「2020年環境取り組みプラン」がスタートし、それにともない、原単位の考え方を見直しました。従来は「売上高当たり原単位」でしたが、外的要因の影響を受けず、より正確に改善量を把握するため、「生産台数当たり原単位」に変更しました。

また、CO₂原単位目標は2016年度より、従来の年間1%減

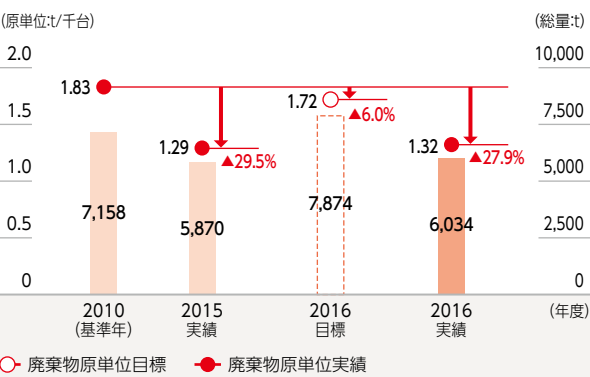
よりも厳しい、年間2%減に変更し、「トヨタ紡織2050年環境ビジョン」の達成に向けて、高い目標を掲げています。

		2011～2015年度	2016～2020年度
		t-CO ₂ /売上	t-CO ₂ /千台
CO ₂	単位	t-CO ₂ /売上	t-CO ₂ /千台
	目標	▲1%/年	▲2%/年
廃棄物	単位	t/売上	t/千台
	目標	▲1%/年	▲1%/年

CO₂排出量・原単位 [トヨタ紡織グループ]



廃棄物排出量・原単位 [日本地域]



CO₂排出量の開示データについて、第三者保証を受けたものには保証マークを表示(2016年度のみ 詳しくはP70 参照)



ごあいさつ

平素は、格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

IoTや人工知能など技術革新が加速し、自動運転技術も進展するなど、私たちを取り巻く環境は今後大きく変貌するとともに、グローバル競争もますます激化することが予想されます。

そのような中、当社グループは、ビジョンのありたい姿「世界中のお客さまに最高のモビリティ

ライフを提案し続ける会社」として、将来を見据え、持続可能な成長を実現するため、グループをあげて課題に取り組んでおります。

ステークホルダーのみなさまにおかれましては、より一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2017年8月

取締役会長

豊田周平

取締役社長

石井克政

11 社長対談

トヨタ紡織グループは、「2020年中期経営実行計画」のもと、未来に向けた力強い成長への道を歩みはじめました。今回、経営における理論と実務において幅広い知見を有する松田千恵子氏をお迎えし、社会との調和ある成長と企業価値向上を目指す取り組みなどについて対談しました。



17 副社長メッセージ

トヨタ紡織グループが目指す将来の姿
～ 3人の副社長が語る3つのテーマ ～

19 成長戦略

- 製品事業成長戦略 19
世界をリードするモビリティ空間の
システムサプライヤーを目指して
- 地域事業成長戦略 27
地域の個性と総合力の強みを生かして
モノづくり力を高め、世界市場をリードする

31 特集

- 中国の内モンゴルで
森づくり活動を
実施 31



55 環境活動

子どもたちが笑顔で暮らせる
持続可能な地球環境を目指して



57 特集

- 生産工程 排水ゼロにチャレンジ 57

33 社会性活動

「基本理念」の実践を通じて、「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」を目指します



71 財務報告

- 76 「トヨタ紡織レポート2017」に対する第三者意見
神戸大学大学院 経営学研究科 教授 國部 克彦 氏

編集方針

本年は、新たに策定した「2020年中期経営実行計画」に基づいた、ありたい姿実現のための取り組みに焦点を当ててご紹介しています。

将来を見据えた経営のあり方や、社会との調和ある成長、企業価値向上について、外部の有識者にご協力いただき「対談」を実施しました。また「特集」では、環境ビジョンの実現に向けた挑戦をさまざまな側面から紹介するなど、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生かしていきます。

● 報告対象の範囲

本レポートは、日本および世界各地のトヨタ紡織グループを報告対象としています。本レポートでは、情報開示を以下の報告範囲で行っています。

- ・トヨタ紡織グループ：日本、米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域
 - ・トヨタ紡織：トヨタ紡織(株)
 - ・日本地域：トヨタ紡織(株)、日本子会社
 - ・日本以外の地域：米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域
- 一部項目については個々に範囲を記載しています。

● 本レポートの対象期間

対象期間2016年4月1日から2017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」
- ・ISO26000
- ・GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版」

■ 予測情報に関する注記事項

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

■ 業績に関する数字の表記について

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

QUALITY OF TIME AND SPACE

2030年を見据えたチャレンジがはじまる

トヨタ紡織グループは、「2020年中期経営実行計画」のもと、未来に向けた力強い成長への道を歩みはじめました。今回、経営における理論と実務において幅広い知見を有する松田千恵子氏をお迎えし、社会との調和ある成長と企業価値向上を目指す取り組みなどについて対談しました。

足許固めと新たな成長の一步となった 2016年度

松田 まず、御社にとって2016年度はどんな1年だったかご紹介ください。

石井 英国のEU離脱の是非を問う国民投票や米国の大統領選挙の結果などに見るように、従来の価値観を揺るがすような大きな出来事が続いたこともあって、我々は予測不能な時代に置かれていると痛感しています。

このような状況下で、2016年度は、トヨタ紡織グループ一丸となった足許固めの取り組みで着実に成果をあげることができました。と同時に、将来に向けた新たな成長をリードしていく展望や戦略を描くことができた重要な1年だったと思います。足許固めの取り組みの成果として、米州地域の収益構造改革の進展と黒字化達成、欧州地域の不採算事業の見直しなどがグループ全体の収益改善に大きく貢献しました。新製品のプロジェクトについても、トヨタ自動車(株)の新しいクルマづくり(TNGA*)に対応したシート骨格を使ったC-HRシリーズなどの立ち上げが順調に進むなど、モノづくりの基本的な能力が着実に向上してきた成果が表れてきたと思います。

この結果、連結売上高は1兆3,579億円と2015年度に比べ578億円減となりましたが、連結営業利益は124億円増の719億円、連結経常利益は211億円増の772億円、親会社株主に帰属する当期純利益は414億円増の453億円と、大幅な増益となりました。

*Toyota New Global Architecture:トヨタ自動車(株)が、クルマの基本性能や商品力を飛躍的に向上させることを目指し取り組むクルマづくりの構造改革

取締役社長
石井 克政



ビジョン

■目指す企業像 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

■事業におけるありたい姿
世界中のお客さまに、最高のモビリティライフを
提案し続ける会社

■社会から見たありたい姿
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

より具体的なありたい姿として定義

QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供

- 1 よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す
- 2 持続可能な成長の追求を通じて中長期的な企業価値向上を図る
- 3 成果の還元を通じてステークホルダーの期待に応える

決算概要[連結]

(億円)

	2016年度	増減額
売上高	13,579	△578
営業利益	719	124
経常利益	772	211
親会社株主に帰属する 当期純利益	453	414

将来を見据えた成長戦略の構築については、2030年の未来を見据え、「ありたい姿」を明確にし、その実現のために必要な技術開発、能力構築の方向付けをしました。そしてこの技術開発・能力構築にどのような順番で、いつ何に取り組むかを具体化したロードマップとして、「2020年中期経営実行計画」（以下 中期経営実行計画）を策定しました。また、環境についても目指す方向性と目標を「2050年環境ビジョン」として策定し、チャレンジングな目標に向けた一歩を踏み出すことができました。

松田 今回の対談にあたり、事前に拝見した発表資料の中で一番印象に残ったのが「2020年中期経営実行計画」ということばです。中期経営計画ではなく「実行」が強調されて

松田 千恵子 氏

東京外国語大学外国語学部卒業。仏国立ポンゼ・ショセ国際経営大学院経営学修士。筑波大学大学院企業科学専攻博士課程修了。博士(経営学)。(株)日本長期信用銀行、ムーディー・ジャパン(株)事業会社格付アナリスト、(株)コーポレートディレクションパートナー、ブーズ・アンド・カンパニー(株)ヴァイスプレジデント(パートナー)を経て、首都大学東京社会科学部研究科(大学院)教授、首都大学東京都市教養学部教授。現在、日本CFO協会主任研究委員、サトーホールディングス(株)社外取締役、日立化成(株)社外取締役、フォスター電機(株)社外取締役、キリンホールディングス(株)社外監査役、その他公的機関の経営委員などを多く務める。

首都大学東京
社会科学部研究科
教授
松田 千恵子 氏

中期経営実行計画概要

1 社会との調和ある成長

2 持続可能な成長

1) 競争力の強化

- ① 2030年を見据えた新技術・新製品の開発
- ② 2030年を見据えたモノづくりの革新
- ③ モノづくりの基本的能力のさらなる向上

2) 経営基盤の強化

- ① 収益構造の強化
- ② 強靱な事業構造の構築
- ③ グローバルな経営基盤の整備

3 中長期的な企業価値向上と成果の還元

2017年度グローバル方針

- 1 2030年を見据えた新技術・新製品の開発
- 2 2030年を見据えたモノづくり革新の推進
- 3 開発力の強化
- 4 生産技術、生産力の強化
- 5 システムサプライヤー体制の進化

- 6 日本事業体制の再構築
- 7 強靱な事業構造の構築
- 8 マネジメント情報基盤の整備
- 9 多様な人材がいきいき活躍できる環境整備
- 10 企業価値向上(企業価値マネジメント)

いる点が他社には見られないもので、そこに石井社長の思いの強さを感じました。

石井 ありがとうございます。“実行”をつけたのは、中期経営計画を単なる数値を並べた“計画”で終わらせるのではなく、トヨタ紡織グループの将来のために、持続可能な成長の実現に必要な「競争力の強化」と「経営基盤の強化」の取り組みを具体的なアクションに落とし込み、確実にやり遂げることが必須、との思いから、あえて中期経営「実行」計画としました。



トヨタ紡織グループの未来を拓く航海図 「2020年中期経営実行計画」

松田 中期経営実行計画を策定したねらいや目的について教えてください。

石井 今、世界中でIoTや人工知能といった技術革新の動きが加速しており、これにともなって自動運転化の進展や電動化の拡大など、モビリティを取り巻く環境も大きく変貌していくことが予想されます。こうした環境変化は、いずれ自動車産業や部品業界のあり方にも大きな変動をもたらすと思われます。社会の要請や顧客ニーズの変化に対応した新技術の開発に他社に先駆けて挑戦し、こうした動きをリードしていくことがトヨタ紡織の未来をより確かなものにすると考え、我々が自らの意思で、みんなの力を結集してトヨタ紡織グループの未来を拓く航海図として、中期経営実行計画を策定することにしました。

また、トヨタ紡織グループは、2004年に豊田紡織、アラコ、タカニチの3社が合併してできたので、多様な背景を持った人が集まっています。仕事のやり方、実行の仕方などを全社員がいかに共有し、会社全体の目標に向かって一人ひとりがどういう役割を果たし、どう貢献するかをできるだけわかりやすいものにしたい、との思いもありました。

松田 企業規模が大きくなり、事業が多様になればなるほどぶれない軸が必要だと思います。経営計画と年度方針、日々の業務が別軸で動いているという企業も多い中、明確な筋を通したということですね。

石井 そうです。環境は目まぐるしく変化し、将来の見通しも変わっていきますので、今回策定した中期経営実行計画やこれに基づく年度方針も、こうした変化に応じて取り組み事項や目標などをアップデートしたり、修正したりしてもかまわないと考えています。また、変化にともなって不必要になった取り組み事項は中止すればいいとも言っています。

松田 年度方針や日常の業務計画などを環境変化に応じてフレキシブルに変えることができれば、組織も個人も動きやすくなりますから、それは重要なことですね。

では次に、中期経営実行計画と御社の理念体系との関係や、中身についてお聞かせください。

石井 私たちが拠りどころとする創始者・豊田佐吉の考えをまとめた「豊田綱領」や「基本理念」に基づいて2012年に制定したビジョンでは、「目指す企業像」を「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」とし、「事業におけるありたい姿」「社会から見たありたい姿」を定義しています。この中期経営実行計画では、ありたい姿を具体化し、持続可能な成長の追求を通じて、これを実現するためのロードマップをさらに年度方針として具体的なアクションプランに落とし込み、役員、部長、実務レベルまでブレイクダウンすることで体系化し、その実効性を確保していきたいと考えています。

「事業におけるありたい姿」をさらに具体的に定義するコンセプトとして、「QUALITY OF TIME AND SPACE」(すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供)を掲げました。激変する自動車業界、進化する移動空間に対して、安全・環境といった価値に加え、デザイン・光・音までも一つの空間としてとらえた「快適価値」の提案を主導し、世の中をリードするモビリティ空間のシステムサプライヤーを目指していきたいと思っています。「社会から見たありたい姿」としては、「よき企業市民として社会との調和ある成長」を目指し、「持続可能な成長を通じて中長期的な企業価値向上を図る」「成果をステークホルダーに還元し、期待に応える」ことが重要だと考えています。

松田 石井社長は、「基本理念」のもと、ビジョン、戦略を定め、それらに沿って組織が動いていく経営主導のしくみを構築しようとされていますね。ボトムアップで積みあげていく日本企業は多いですが、「基本理念」の体系を上から押さえ、それをブレイクダウンしていく経営を目指していると思います。オペレーションばかりを優先する視点から、マネジメント中心の視点に切り替えていこうとされていると感じました。

石井 おっしゃるとおりです。実際、当社の業務遂行レベルは、課題はあるものの部品業界の中ではかなりのレベルにあると思っていますので、3社合併以来の成長過程の中で、オペレーションを優先してきた段階からマネジメントの基盤を確立させるべき段階に入ってきたと認識しています。経営のしくみをしっかりとつくり、次の世代にバトンタッチするためにも、マネジメントという視点で未来に向けた成長基盤を整えていきたいと思っています。こうした未来に向けた取り組みがはじまったことにより、社内のさまざまな場所で将来を考え、語り合う気運が広がってきたと大変心強く感じています。

社会との調和ある成長と経済的価値の還元を通じ、社会的価値に貢献

松田 中期経営実行計画の中に、「企業価値向上の成果をステークホルダーに還元するとともに、持続可能な成長に向けた再投資により、中長期的にステークホルダーの期待に応える」と表明されています。投資家が求めている企業価値とは、将来のキャッシュフロー生成能力であり経済的価値



を指しますが、近年ではESG(環境、社会、ガバナンス)と言われるように、社会や環境に関する取り組み、それらを含めて企業活動を見るためのガバナンスなども注目されています。企業にとってはCSR活動などを通じた社会的な価値の向上とも言えるでしょう。このような2つの価値を考慮して企業価値をとらえることが大切だと考える専門家も多くなっていますが、この点はどうお考えですか。

石井 そうですね。さきほどご紹介した「豊田綱領」には、世のため、人のための事業という思いが込められています。そのためには、企業は利益を生み、存続し続けなければならないと思っています。社会にとって大事な資源、リソースを使わせていただいて活動している限り、社会的存在としての責任を果たすとともに、事業を通じて生み出した経済的価値を社会に還元しないといけないと考えています。中期経営実行計画では、持続可能な成長の追求を通じて経済的価値の向上を図り、その成果をステークホルダーのみなさまに還元するとともに、持続可能な成長への投資と、財務体質の健全化に適切に配分するとしています。配当は、長期安定的な配当という方針を堅持しつつ、配当性向を30%程度まで段階的に向上させることを目指します。また、成長への投資として、中期経営実行計画の遂行に必要な原資を確保するとともに、財務体質の健全化として、ROE10%程度を確保しつつ、自己資本比率40%程度を目指し、段階的に自己資本の充実を図ります。

松田 社会的価値への貢献についてはどのような方針をお持ちですか。

石井 中期経営実行計画では、CSR活動、とりわけ環境に重点を置いて活動を推進し、社会との調和ある成長を目指すとともに、中長期的に経済的価値の向上を図り、その成果をステークホルダーのみなさまに還元することで社会的価値に貢献していきたいと考えています。

松田 企業には、本来、自らがやりたいことがあり、社会にとっても何かいいことをやりたい、という創業の理念がある一方、

社会に貢献し続けていくためには利益を生み、事業を継続していくことが必要です。すなわち、経済的価値と社会的価値をいかにマネージしていくかが重要ですが、各ステークホルダーがどのくらい満足しているのかを把握することが、マネジメントの軸になると思います。多様なステークホルダーに関する満足度調査や社外評価などは、経営ツールとして活用できるのではないのでしょうか。

石井 当社では「基本理念」をもとに、「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」などにステークホルダーにどう向き合い、どういう価値を提供すべきかが定義されています。今のご意見は、企業価値を評価し、マネージするための参考とさせていただきたいと思います。

2018年度は、豊田佐吉が、私たちのルーツでもある豊田紡織を創業して100年になります。さまざまな社会からの要請や国際的に認められた価値観やガイドラインなどを視野に入れながら、当社の理念・体系や行動指針などをアップデートして企業価値を評価するための基準をつくるにはいい機会だと考えています。

松田 企業価値評価のための基準づくりについてご提案したいことは、一般的なガイドラインや規範、基準を、そのまま持ち込まないことです。ガイドラインなどが制定された背景や理念を知ることは重要ですが、自社の状況に合わせて咀嚼できなければ単なるチェックリスト化してしまいます。目指す姿をいかに実現するかという視点ですべての取り組みやKPI(評価指標)を見直し、自社なりのマテリアリティ(重要性)を決定することが必要ですね。



石井 当社にとって最も大切なことは、お客さまである自動車メーカーやエンドユーザーのみなさまに当社を認めていただくことです。そのために、「QUALITY OF TIME AND SPACE」と定義したお客さまへの提供価値を高めていくことに、まず最初に取り組んでいかなければならないと考えています。そして「基本理念」など当社の経営理念をふまえて、その他の取り組みやそれらを評価する指標を整理するべきだと思います。本来の私たちの価値観から見て重要なことが十分できているのか、あるいはそうでないのかを見定めて取り組みや指標を体系化し、やるべきことはよりしっかりやり、不要なことはやめるということに、マネジメントの責任として取り組んでいきたいと思っています。

松田 そうですね。企業価値向上のために何が大事で、何がそうではないのかという優先順位をはっきり打ち出していただけたら素晴らしいと思います。

トヨタ紡織グループのさらなる成長に向け

松田 ステークホルダーからの評価という視点では、株主・投資家が企業を評価する場合、先ほどのESGは欠かせないものとなってきていますが、私が最も大切と感じるのは、実はガバナンスです。ガバナンスの第一義的な参加者は経営者と取締役会、株主・投資家であり、経営者への規律付けがどのように実効性を持ってなされているかということは重要な関心事です。

石井 2017年6月から、社外取締役を増員(3→4名)する一方で、会社全体の取締役人員を減員し、体制をスリム化することで、取締役会の実効性・客観性を高めるとともに、

意思決定のさらなる迅速化を行い、ガバナンスの強化を図っています。加えて、経営者候補の育成も重要だと認識しています。

また、グローバルな自動車産業の変化や自動車部品メーカー間の競争激化に対応して行った事業再編や新たな成長戦略策定をきっかけに、当社の中に挑戦的で活発な気風が生まれてきたことも評価に値すると思っています。

松田 私も自動車部品や電子部品を手掛けている企業の社外取締役を務めているので、先を見通せない変化の時代に身を置いているという実感があります。このようなときこそ、取締役会で活発に議論が行われ、また新しい力を持った経営者候補を育てる意義は高まります。また、お客さまが求めることに応えるだけではなく、自らが未来図を描き、自らアクションを起こしていく必要があると思います。これから先はまったく新しいものを生み出していけるかが鍵になるでしょうし、そんな創造的な気風が社内に満ちてきたというのは非常に大事ですし、うれしいことです。

石井 おっしゃるとおりです。自動化やコネクテッド、シェアリングなどのトレンドに合わせてモビリティ空間に求められる機能が変わってくると思いますが、起こりうるシナリオは一つではありません。こうしたさまざまなシナリオに対応できる技術・能力を備えるようにしないと、新しいニーズに対応できないし変化に取り残されてしまいます。日本では圧倒的なシェアを誇る当社だから、新しいニーズの受け皿として自動車メーカーと技術を共有したり、新しい提案を提供できる立場になれるポテンシャルがあります。その意味では、トヨタ紡織グループの存在感を広げる余地やチャンスは大変大きいものがあり、それをつかむためにもビジネスをマネージする力をしっかりと高めながら、競争力の高い新しい技術、製品を生み出し、持続可能な成長を目指していきたいと思っています。

松田 今日お話をいただいた内容を、ぜひ投資家をはじめ、ステークホルダーにアピールしていただきたいと思っています。

石井 ありがとうございます。ぜひご期待ください。



トヨタ紡織グループが目指す将来の姿

～ 3人の副社長が語る3つのテーマ～

トヨタ紡織グループは、「ビジョン」で掲げる「事業におけるありたい姿」「社会から見たありたい姿」を目指し、「2020年中期経営実行計画」に沿った成長戦略、企業価値向上、環境、それぞれの取り組みを今、スタートさせました。今回は、それぞれを統括する3人の副社長が、今後取り組む課題や目指す将来の姿、方向性をご紹介します。

成長戦略

未来のモビリティ社会を見据えた革新的な1年がはじまる

2030年の将来を見据えた取り組みには二つの視点があります。一つは「社会と都市交通の変化」です。

取締役副社長
堀 弘平

社会・都市交通の変化



私たちを取り巻く社会環境が大きく変化する中で、パーソナルモビリティユニットや次世代交通システムの普及など、モビリティを取り巻く環境も大きく変貌し、自動車業界では100年に1度の大変革が起きようとしています。

これらの変化を見据え、安全、環境を基盤としたモビリティ空間の快適価値を追求することで私たちが掲げる「QUALITY OF TIME AND SPACE」の具現化を行います。具体的には、人間特性研究を基盤技術としたセンシング、ロジック、デバイスの統合制御を前提とし、以下のことに取り組みます。

【快適】リラックス状態に誘い、一人ひとりに合わせた空気質などのシステム開発

【安全】緊急時に人に危険を知らせる注意喚起、覚醒喚起、自動運転に対応した姿勢制御などのシステム開発

【環境】モーターコアやFC部品などの次世代動力源の部品開発や、ナノ構造制御材料、マルチマテリアルなど、軽量化に寄与する材料や構造開発

取り組みのもう一つの視点は、「モノづくりの進化」です。工場が、お客さまや地域社会とさまざまな情報を受発信し、市場とより密接につながっていく中で、デジタルエンジニアリングを活用し、自然と調和した持続可能なモノづくり革新に向けて取り組みます。

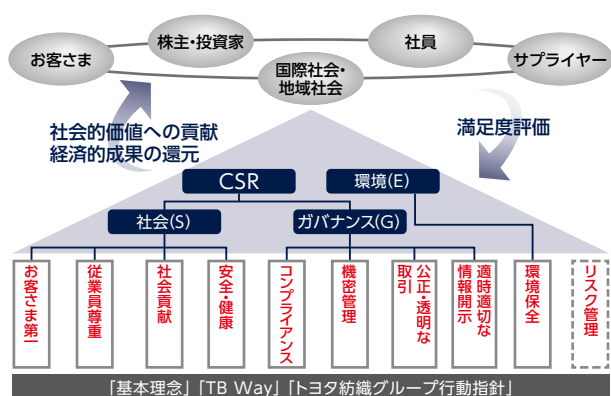
また、50年先を見据え、第4、第5の柱でブルーオーシャンをも目指します。見据えた未来と戦略に対して、2017年はイグニッションの年であり、すでに、点火がはじまっています。成長戦略実効元年の2017年は、部品から車室空間へのパラダイムチェンジの年としたいと考えています。

企業価値向上

ステークホルダーのみなさまとともに、 企業価値の向上を実現する

私たちが考える企業価値の向上とは、持続可能な成長における社会的価値への貢献と経済的価値の拡大です。この企業価値向上の成果を、ステークホルダーのみなさまに還元するとともに、持続可能な成長に向けた再投資により、中長期的にステークホルダーのみなさまの期待に応えることを目的にしています。

私たちは、下図のように、「基本理念」「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」を基盤に、社会との調和ある成長の実現に向け、コンプライアンス（法令遵守）をはじめとした取り組みを軸に、CSR活動を進めています。



取締役副社長
沼 毅



世界中には文化の違いにより、地域、社会で抱える異なる課題があります。社会的価値においては、地域に根差す企業として地域のために何ができるかを考え、それぞれが抱える課題を地域と一緒に解決していくことを大事にしていきたいと考えています。また、経済的価値の向上では、財務指標だけでなく、為替の問題、国境税など、これまでと違う新たなルールや法律に対応していきます。

社会との調和ある成長に向け、ステークホルダーのみなさまから投資をしていただき、それにより地域、社会の発展に貢献していくことで、企業価値向上を図れるように進めていきます。常にステークホルダーの目線で価値をとらえて、全社員と一緒に健全な会社発展に努力精進したいと思います。

環境

「2050年環境ビジョン」を通じて、持続可能な地球環境を目指す

トヨタ紡織グループは、これまで5年ごとに環境取り組みプランを策定し、活動を推進するとともに、確実に目標を達成してきました。また、今後の持続可能な成長を目指すために、2016年に「2050年環境ビジョン」を策定し、それを

■環境ビジョン 6つのチャレンジ目標

- 1 トヨタ紡織グループ CO₂排出量ゼロにチャレンジ
- 2 ライフサイクルCO₂排出量ゼロにチャレンジ
- 3 トヨタ紡織グループ 生産工程 水リサイクル化による排出ゼロにチャレンジ
- 4 天然資源 使用量ミニマム化にチャレンジ
- 5 トヨタ紡織グループ 廃棄物ミニマム化にチャレンジ
- 6 森づくり活動 132万本植樹にチャレンジ

取締役副社長
滝 隆道



実現するための中期計画である「2020年環境取り組みプラン」も策定しました。

2016年度は、新たな目標へのスタートの年でしたが、すべての項目で2016年度目標を達成するとともに、新技術、新工法、材料開発など、これまでの改善の領域を超えた抜本的な取り組みにも、すでに着手しました。

2015年に制定された気候変動に関する国際的な規約「パリ協定」や、環境への取り組みが投資判断にも求められる動きが近年強まるなど、環境に対する社会的要請はこれまで以上に高まっています。当社グループとしても、社会からの要請にしっかりと応えるのはもちろんのこと、6つのチャレンジ目標に挑戦することが、中期経営実行計画で掲げる企業価値向上にもつながると考え、活動を推進しステークホルダーのみなさまの期待に応えてまいります。

トヨタ紡織グループは、今後ともすべてのステークホルダーのみなさまと一致団結して、子どもたちが笑顔で暮らせる持続可能な地球環境を目指します。

世界をリードするモビリティ空間のシステムサプライヤーを目指して

トヨタ紡織グループは、「シート事業」「内外装事業」「ユニット部品事業」の3つの製品事業軸と、2017年4月に新設した「新興国小型車事業」を合わせた4つの事業を軸に、「QUALITY OF TIME AND SPACE」つまり、モビリティの中で人が過ごす、より豊かで上質な時間や空間を提供することを基本ミッションとし、持続可能な成長を目指しています。今回、各製品事業を担う4人の本部長が、中期経営実行計画に沿った2016年度、2017年度の取り組みと事業にかける思いを語ります。

シート事業

ユーザー目線での製品開発をさらに進化させ、“シートのプロフェッショナル”を目指す

シート事業は世界各地に生産ラインを保有しており、トヨタ紡織グループの主力事業です。足許固めとともに、未来を見据えた成長戦略を展開し、提案力のあるシートサプライヤーとして市場の変化を先取りする事業体制を整え、さらに魅力的なシートづくりを追求していきます。

2016年度の取り組みハイライト

- アイシン精機(株)、シロキ工業(株)との事業集約の成果出し
- 日本、北米における最適生産体制構築の着手
- 開発・設計などでの標準化の推進
- チャレンジする風土づくり

2016年度の振り返り

アイシン精機(株)、シロキ工業(株)とのシート骨格機構部品事業集約の成果が着実に出てきました。3社

の設計や生産技術、生産などを一本化し、効率化を進める中で、これまでシートを部品軸でしか見られなかったのが、シート全体、クルマ全体で見ることができるようになり、よりユーザー目線での提案ができるようになってきたと思います。また、効率化という面では、事業集約により、日本、北米においてシート構成部品からシート組立までの一貫生産体制の構築に着手できました。

これにより生産性を高めることができ、モデルチェンジの際には今まで以上の競争力が生まれると期待しています。

また、製品競争力を高めるためには、設計や開発を担うスタッフの感性を磨くことも大切です。そのため、失敗を恐れずチャレンジする風土づくりにも着手し、「いいシートをつくらうよ」プロジェクトと題して、一人ひとりが「自分がほしくなるシート」をテーマ登録し、実際の製品化に向けて提案していく活動も進めました。創造性を高め、主体的に提案する能力の醸成や、将来に向けた競争力の高い製品開発につなげる土壌づくりがはじまったと考えています。

さらなる成長のために

今後、シート事業本部の中での意思決定を迅速化し、開発のスピードアップを進めます。そのためにも、事業本部にある企画部門の強化とともに、マネジメント機能部門を新たに設け、事業部組織全体を通しての企画提案力の強化を図っていきます。

来年度以降、立ち上がりの車種が多くなってきます。これまで標準化にこだわって業務を進めてきましたが、

TNGAの思想に基づいて開発したシート骨格



目指す姿・ありたい姿

- ①すべてのモビリティにシートシステムを提供し、お客さまから信頼される専門サプライヤー
- ②グループを超えたシートシステムサプライヤーとして、快適価値を主導し「QUALITY OF TIME AND SPACE」で貢献する

その標準化にも一層スピードをあげて取り組み、製品開発の効率化、競争力アップを加速していきます。

近い将来、自動運転化など、私たちを取り巻く環境が大きく変わっていく中、シートに求められる技術、機能も大きく変わると思います。そのために、制御や電子の部品も手掛ける準備に着手し、システム開発力を磨き、開発体制を強化していきたいと考えています。また、アイシン精機(株)、シロキ工業(株)との事業集約効果をより確かなものにしていくことと、2016年3月の(株)タチエスとの業務提携についても、既存部品の相互供給、生産拠点の相互活用、新規部品の共同開発も視野に入れながら将来を見据え、協業のあり方をより具体化して進めていきます。

こうした多角的な取り組みにより、国内外のメーカーからシートのプロフェッショナルと評価され、任せてもらえるようになりたいと考えています。

(株)タチエスと 業務提携契約を締結

両社は、各々将来を見据えた新たな技術開発やモノづくり革新により、一層の競争力強化に取り組んでいます。この取り組みをさらに推進するために業務提携契約を締結し、両社が保有する知見・ノウハウ・経営資源を相互活用し、さらなる競争力の向上を目指します。今後、この業務提携を通じ、両社の技術面・生産面の強みを生かしながら、お客さまの期待を超える魅力のあるシートづくりを一層強化していきます。



(株)タチエス代表取締役社長の中山太郎さん(左)と取締役社長の石井克政

専務役員
シート事業本部 本部長
石川 雅信

内外装事業

システムサプライヤーとしての実績をベースに、
さらなる進化を目指す

内外装事業は、システムサプライヤーとしてドア、天井、カーペットなどさまざまな部品・製品をトータルで提案し、変化する時代に合った付加価値を提供しています。安全性向上や環境負荷低減はもちろんのこと、質感、デザイン、音響、光による空間演出といった魅力的な移動空間の創造にも積極的に取り組んでいます。

■ 2016年度の取り組みハイライト

- 新車種の生産スタート
- 新技術の開発
- 高耐衝撃プラスチックの事業化
- 開発の効率化、標準化の推進

2016年度の振り返り

内装システムサプライヤーとして着実にステップアップできた一年だととらえています。

開発面・生産技術面においては、いくつかの新しい車種の生産がスタートしました。トヨタ自動車(株)のC-HRはトルコと日本(東北)でスムーズに生産を立ち上げました。LEXUSのラグジュアリークーペLCでは、システムサプライヤーとして内装をトータルにコーディネートし、手触りや質感まで追求した製品は、お客さまの注目を集めています。また、BMWコンパクトSUVのX1

内装品の立ち上げも大きな経験となりました。ドアトリムのケナフ基材に材質の違う2種類の表皮を同時



BMWのコンパクトSUV X1のドアトリム

に貼り込む技術など、新たな知見を得られ、生産技術が向上しました。この経験は今後、他製品にも生かせるものと考えています。

材料開発では、2016年度に発表した高耐衝撃プラスチックの事業化を三井化学(株)と進めてきました。世界最高水準の高耐衝撃性を実現させ、ドア、シートのバックボードなど

LEXUSラグジュアリークーペLCの内装



クルマの部品の高機能化、軽量化が期待できます。ケナフに次いで幅広く活用できる素材として、自動車以外の分野で採用されることも期待しています。

2016年度、2017年度は実際の開発を通じて、開発の効率化、設計工程標準化も推進。ドアトリム、天井など、製品ごとに開発・生産技術・生産スタッフが力を合わせて取り組んだことは、今後の充実した設計、商品力にもつながっていくと考えられます。

さらなる成長のために

お客さまの期待に応える開発を行い、さらなる信頼を得るため、新技術の採用、製品化に向けた開発を加速させていきます。そのためには、仕事のやり方や設計工程の標準化といった足許固めの活動を着実に進め、同時

専務役員
内外装事業本部 本部長
石井 正哉



目指す姿・ありたい姿

未来を切り開き、トータルコーディネートされた魅力的な内装製品をタイムリーに提供している

〔快適〕内外装トータルコーディネートによる快適空間の具現化

〔環境／安全〕ダントツ軽量化・熱損失低減の実現(素材・構造・組み合わせ)

に人材育成も充実させ、一層の効率化を進め、ムダをなくし、その分、将来に向けての開発、アイデア創造に力を注ぎたいと考えています。

また、未来カーの内装提案も行い、「QUALITY OF TIME AND SPACE」に貢献していく予定です。「もっといいクルマをつくらうよ」を支えていく活動(M.I.T.活動)として、協業先との連携を強め、モビリティ空間全体、システムでの提案活動を強化することで、将来に向けて先手を



M.I.T.活動の一環として競合車調査などを実施し、協業先と情報共有することで、提案に結びつけます

打つ活動も継続して行います。

自動運転化、IoT技術などの進化にともなって変化するモビリティ空間の将来を見据えながら、新しい価値を創造し、お客さまの期待を超えるような挑戦を続けていきたいと考えています。



モビリティ空間の未来を提案

「高耐衝撃プラスチック」の事業化へ。 三井化学(株)と特許実施許諾契約を締結

当社が保有する高耐衝撃プラスチックに関する特許を、三井化学(株)が使用し事業化することについて許諾契約を締結しました。2016年11月から三井化学(株)と高耐衝撃プラスチックの事業化に向けた業務提携を検討してきましたが、今後は、三井化学(株)の製造技術、設備、販路を活用し、三井化学製の改質材の一つとして、自動車市場や産業財、消費財市場における採用拡大を目指します。

高耐衝撃プラスチックの可能性



自動車内装部品

自動車外装部品

その他

ユニット部品 事業

開発力、提案力を高め、事業領域拡大にも挑戦

ユニット部品事業では、フィルター、吸気系システム、FC（燃料電池）関連、電動パワートレイン関連と4軸で事業を展開しています。目には見えない空気の質を向上させる機能、新時代にふさわしい技術・素材の開発など、それぞれが強みを打ち出しています。特にFC関連、電動パワートレイン関連は将来性が高い、期待の分野です。

■ 2016年度の取り組みハイライト

- フィルター高機能製品の採用
- フィルター製品のブランド力強化
- 吸気系システム製品の販路拡大
- KI手法による人材育成

2016年度の振り返り

事業本部制の機能や考え方、戦略が浸透し、アクションプランに基づいた確かな成果を得て、生産量を拡大することができた一年でした。

フィルター製品では軽量化、通気性などをさらに向上させた高機能製品が採用されたことに加え、アフターマーケット市場での拡販をねらってブランド力の強化にも取り組みました。吸気系システム製品は、ヘッドカバーをはじめ各製品に対する競争力が認められ、受注を拡大しました。FC関連、電動パワートレイン関連についても、軽量化や技術力、品質の高さなどが自動車メーカーから認められ、今後の成長につながりました。

この背景には、あらゆる面で効率化や改善に取り組んだことがあると思います。特に、効率よく働くために、KI（ナレッジ・イノベーション）の手法を用いつつ、コミュニケーションを密に

することで機動力を向上させました。

その結果、充実感を得ながらいきいき働ける環境が整いつつあります。営業から開発、設計、生産準備まで一気通貫して取り組んだ結果が実り、さらに拡充できる体制になってきたと実感しています。

さらなる成長のために

フィルターについては今後も販売

の拡大が見込まれるため、生産性を高め、供給量も含めた商品力を付けていきます。吸気系システム製品はさらなる機能強化に取り組みます。FC関連、電動パワートレイン関連については、HV、EVの一層の普及を見据え、この2軸を融合したシステム、革新的な提案をするため、新技術や新素材の開発を行い、周辺事業拡大、新規事業へも挑戦していきたいと考えています。

4軸の製品はいずれも実力が付きつつあるため、2017年度は先回りして自動車メーカーに提案するような営業活動を展開し、さらなる拡販につなげていく計画です。

次世代自動車に関しては、欧州自動車メーカーからも関心が寄せられています。今年度は欧州での認知度向上を図る活動も注力します。欧州で

■ フィルター製品



エアフィルター

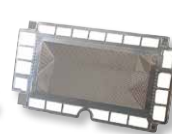


オイルフィルター

■ FC（燃料電池）関連製品



スタックマニホールド



セパレーター

■ 吸気系システム製品



吸気システム



エアクリーナー

■ 電動パワートレイン関連製品



モーターコア構成
部品（ハイブリッド
システム用）

目指す姿・ありたい姿

トヨタ紡織の持つ特性を生かし（かつ強化し）、ユニット（パワートレイン）に魅力ある製品／システムを提供し続けるサプライヤーになる

のプレゼンスを高めれば、中国やアメリカ、アジアへとグローバルでの拡大にもつながっていくと考えています。

人材育成は2016年度の活動を継続し、事業部全体で取り組みます。活気とやる気に満ちた職場で、一人ひとりがステップアップしていけるようなしくみを展開し、新しい発想のシステム製品の誕生を促します。

フィルターや吸気系システム製品では、高い商品力をキープしつつ、次世代カーの進展のスピードに先行していきたいと考えています。また、グローバル生産拠点を生かすことも考えながら、時代の変化に迅速に対応していきます。

これらの活動を力強く推進することにより、グローバルなシステムサプライヤーとして成長し続けていきたいと考えています。

新開発のエアフィルター*

より細かい微細繊維からなるろ材の開発により、捕捉能力を高めるとともに、ろ材の折りの間隔を広めて通気性が向上するなど、低圧損化（通気抵抗低減）も実現しました。また、従来製品に比べ30%の軽量化を実現し、燃費向上にも貢献しています。

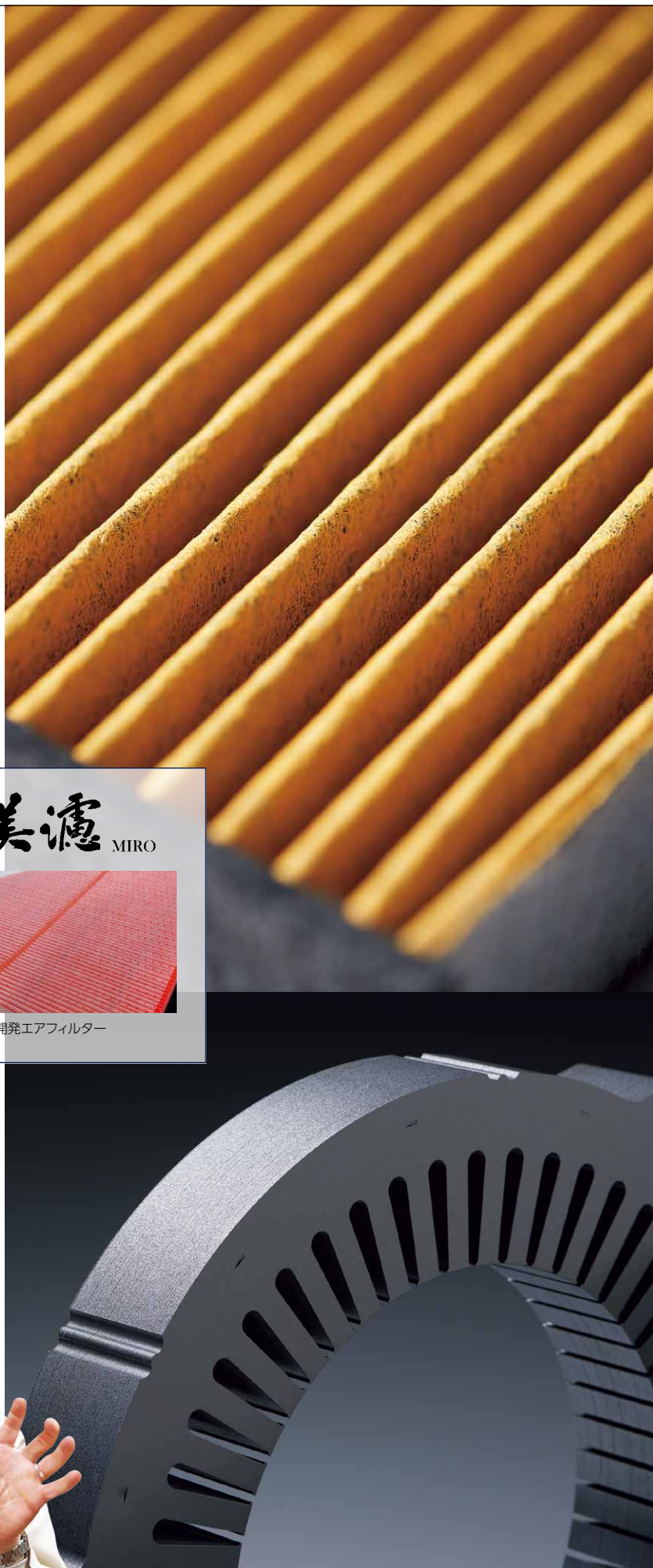
* エアクリナー内で、エンジンに送り込む空気の中に含まれるゴミや塵、砂などを除去する

美濾 MIRO



新開発エアフィルター

常務役員
ユニット部品事業本部
本部長
足立 昌司



新興国小型車事業

将来性の高い新興国の小型車市場で、 トヨタ紡織の存在感を高める 絶好の機会に挑む

2017年4月に新しく発足した新興国小型車事業本部は、タイやインドネシア、マレーシアをはじめとした新興国向けの小型車に特化して対応。良品廉価なシート、内外装部品などの開発・調達・モノづくり改革を機能横断的に推進します。これまで培ってきた開発力や生産技術力を生かしつつ、まったく新しいコンセプトのもと、競争力の高い製品づくりを目指した新たな挑戦がはじまります。

新設の背景とねらい

当部は、今後も大きな伸びが期待される新興国向け小型車に特化した事業本部で、4月に新設されました。これまで国内では、大阪にオフィス

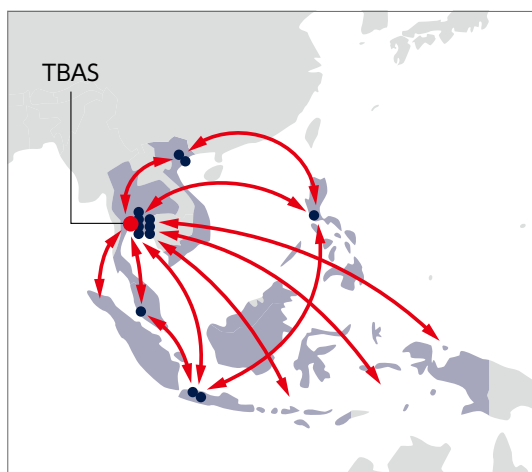
を構え、タイではトヨタ紡織アジア（TBAS）が、お客さまの間近でスピーディかつスムーズに情報を得られるような事業体制を整えています。今後の事業展開をにらみ、

より強化する必要があります。私たちのミッションは、新興国向けの小型車の良品廉価なシート、内外装の製品開発、調達、モノづくり改革を機能横断的に推進することです。

まずはタイ、インドネシア、マレーシアなど、東南アジアを主戦場ととらえ、小型車をターゲットにしたシート、内外装を自動車メーカーに提案していきます。

また、小型車ならではの設計思想、調達方法、性能などを学びながら、まったく新しいチャレンジをさせていただくという姿勢で取り組みます。

これまで培ってきた開発力や技術



常務役員
新興国小型車事業本部 本部長
角田 浩樹



力は活用しつつも、固定概念にとらわれることなく、ゼロから小型車専用製品の企画開発をスピーディに行うことで、未来へつなげていきたいと考えています。すでに小型車という車種に特有の性能基準や東南アジアという市場特有の品質基準などをベンチマークしながら、企画開発に着手。調達や製造、販売の改革も展開していきます。

新たな成長の原動力を目指す

2017年度の注力テーマは新興国でのベストな性能や品質基準を策定することです。そのため競合他社や新興国の小型車のベンチマーク、軽自動車の調査を強化し、サプライチェーンと材料コストの調査も行い、調達の改革をはじめます。つくり方や売り方の改革にも取り組み、あらゆる段階で今までのトヨタ紡織グループの標準やルールに縛られず、

失敗を恐れずに、小型車に最適な製品に向かってチャレンジし、2017年末をターゲットに企画・提案に向けてベストを尽くします。

開発では軽量化とモジュール化が課題としてあげられるため、新興国市場に特化した標準骨格、構造、機能部品の開発も視野に入れています。軽量・小型かつ安全性の高い骨格開発については、アイシン精機(株)、シロキ工業(株)との事業集約のメリットや、(株)タチエスとの協業メリットを最大限に活用する考えです。一方、新興国市場に適したシートの乗り心地、操作性、フィーリング、

安全性能を大切にするというこだわりについても妥協はしません。

現在はコンパクトな事業本部体制ですが、3事業本部や地域統括会社などのリソースを活用しながら、体制を充実させていきます。

事業本部新設は、トヨタ紡織グループの今までの強みを生かしつつ、弱みを強みに変えるきっかけとなるビジネスチャンスです。将来的には、東南アジアだけでなく、日本をはじめ世界中の小型車にも展開し、トヨタ紡織グループの4つ目の製品軸となることを目指します。

組織のミッション

新興国向け小型車の良品廉価なシート・内外装の
製品開発・調達・モノづくり改革を機能横断的に推進する



地域の個性と総合力の強みを生かして モノづくり力を高め、世界市場をリードする

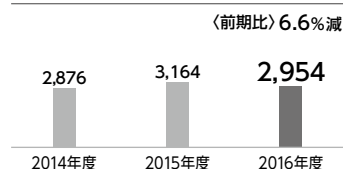
トヨタ紡織グループは、「日本」「米州」「アジア・オセアニア」「中国」「欧州・アフリカ」の5地域において、地域固有の市場環境や社会情勢に柔軟にかつダイナミックに対応しながら、競争力を高め、モノづくり力の強化、地域の人材育成を進めるなど、持続可能な成長を目指して進んでいます。
今回、各地域事業を担う5人の本部長が、2016年度の振り返りとともに中期経営実行計画に沿った2017年度の取り組みと事業にける思いを語ります。

■ 米州

拠点数 **26社**
従業員数 **10,104名**
売上高* **2,954億円**



売上高推移 (億円)

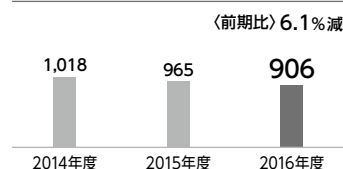


■ 欧州・アフリカ

拠点数 **11社**
従業員数 **5,120名**
売上高* **906億円**



売上高推移 (億円)



日本

持続可能な成長に向け、
収益力と競争力の高い、
生産体制の構築を目指す

■ 2017年度の目標と課題

品質強化

生産・供給体制の構築

日本以外の地域に対する支援

■ 2016年度の取り組み

2016年4月に、トヨタ紡織直轄の内製工場と子会社・関係会社20社を合わせた新たな組織のもと、新生・日本地域

本部としてスタートしました。①すべてのステークホルダーから信頼・期待される工場・関係会社の経営、②グローバルな見地から、QCD (Quality, Cost, Delivery) 競争力のある工場・関係会社の経営、③製造マザー機能として新たな量産化技術確立し、グローバルでのモノづくり力強化への貢献を果たすこと、の3点をミッションと考えています。

2016年度はトヨタC-HR、LEXUS LCなど新車種の立ち上げをスムーズに行ったことに加え、そのノウハウを日本のみならず、日本以外の地域にも展開しました。また、ハイブリッドシステム用のモーターコアや燃料電池用のセパレーターなど生産量拡大にともなう生産力強化をしっかりとできたほか、モノづくり力やマザー機能を強化するために、より効率的なモノづくりの追求、標準化を進めてきました。

モノづくりを牽引する人材育成面では、地道な改善活動、風土づくりを進めてきましたが、QCサークルで石川馨賞

(2017年3月期)

事業展開 **27** の国・地域

拠点数 **106** 社

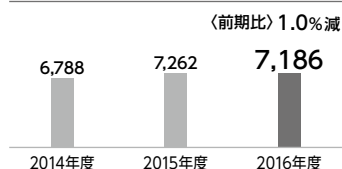
売上高 **1兆3,579** 億円

日本

拠点数 **29** 社
従業員数 **13,000** 名
売上高* **7,186** 億円



売上高推移 (億円)



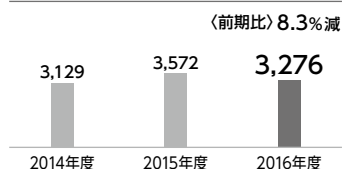
中国

アジア・オセアニア

拠点数 **40** 社
従業員数 **13,204** 名
売上高* **3,276** 億円



売上高推移 (億円)



拠点数、従業員数、売上高は中国地域とアジア・オセアニア地域の合計です

*各地域の売上高は内部売上控除前

奨励賞を3年連続で受賞(P43 参照)や、技能五輪のメカトロニクス部門でトヨタ紡織としてはじめて金メダルを獲得(P48 参照)するなど、着実に成果が出てきています。

成長戦略実現に向けて

2017年度は、まず品質強化にさらに力を入れます。そのために、2016年度から着手した、お客さまと工場が1対1で向き合え、かつ各地区で完結する生産・供給体制の構築に取り組むとともに、各工場を再編し、各工場に品質管理の機能を独立して持たせ、品質保証の独立性を担保する体制としました。すでに、猿投工場、刈谷工場、高岡工場、豊橋工場では新たな体制がスタート。さらに原価改善にもしっかりと取り組み、会社の収益向上に貢献していきます。

また、マザー機能として、改善事例のスピーディな展開、世界標準を目指した工程づくり、売り上げ拡大への貢献、

内製付加価値の向上などにも取り組んでいきます。そして、日本地域事業全体の見直しにも着手し、最適生産体制を再構築し、日本はもちろん、グローバルでの競争力強化にも大きく貢献していきたいと考えています。

常務役員
日本地域本部 本部長
五百木 広志



米州

モノづくりの基盤を強化し、競争力をさらに高め、他の地域をリード

■ 2017年度の目標と課題

次期モデル生産体制の準備

設計、開発力の強化と、優秀な人材の登用・育成

コスト競争力の強化

■ 2016年度の取り組み

2015年度に8期ぶりの営業黒字となり、2016年度も当初計画を上回る営業利益をあげることができました。これは域内グループが一丸となって改善に取り組んだ結果です。

具体的には、人材育成・教育、製造現場での改善、調達・発注方法の見直しなど、モノづくりの基盤強化に取り組みました。特に人材育成では将来の幹部候補を域内から登録し、中間管理層の底上げを図りました。さらに、モノづくりの基本となる安全・品質にも力を注ぎ、目標達成に向けた地道な取り組みを粘り強く展開しました。また、地域に愛される企業を目指し社会貢献活動にも積極的に取り組み、会社と社員が協働で行うボランティア活動を通じ、子どもたちへの支援など、多彩な活動やプログラムに参画し、社員の意識も高まっています。

■ 成長戦略実現に向けて

2017年度は、次のモデルチェンジ車種に備えた生産体制をしっかりと準備することと、体質強化・競争力強化をさらに進めていきます。そのためには、域内の各工場が本当に競争力ある実力を備えているのかを評価し、あるべき姿から見てギャップがあればそれを埋めて底力をあげていきます。さらに域内での設計、開発力の強化も成長に向けた重要な課題です。これらの課題に取り組むとともに、コスト競争力をさらに高め、収益目標の達成に向けて力を入れていきたいと考えています。

今後も、他の地域をリードするとともに、お客さまや地域社会から信頼される企業を目指して前進していきます。

専務役員
米州地域本部 本部長
伊藤 嘉浩



専務役員
アジア・オセアニア地域本部
本部長
南 康



アジア・オセアニア

競争激化の市場変化に備え生産・物流体制の構築、さらなる競争力強化を図る

■ 2017年度の目標と課題

生産・物流体制の構築

品質強化

人材育成

■ 2016年度の取り組み

各国の市場が伸び悩む中でも、域内あげての原価低減の積み重ねにより、計画以上の利益をあげることができました。物流の見直しや現地人材の計画的な育成、仕入先の育成も含めた品質管理への取り組みを進める一方で、2020年を予測し、目指す姿を定め、そのための取り組みをスタートさせた年でもあります。アジアは多くの国を抱え、それぞれのニーズ、地域の状況も全く異なります。アジア全体から国別に課題を落とし込み、しっかりと対応してきました。

■ 成長戦略実現に向けて

2017年度は、自動車メーカーの新興国戦略が大きく変化することも予測される中、それにしっかりと対応ができるよう、準備を進めます。そして、域内でシートといえどトヨタ紡織、というブランドイメージを定着させていきたいと思っています。その上で、さまざまな国をまたぐ地域のため、域内戦略とともに、それぞれの国の事情に合わせた国別での戦略も計画的に実行し、競争力と存在価値を高めていきます。また、物流網の見直しをさらに進めます。これまで海上航路を使っていたタイ、ラオス、ベトナムの拠点を東西回廊を利用した陸上輸送で結ぶことで、よりスピーディな物流網を構築。さらに人材育成、品質管理の取り組みも引き続き強化します。またオーストラリアでは、客先のライン停止が計画されていますが、社員第一の姿勢でしっかりと対応していきます。

中国

変化の速い世界最大の激戦区で勝ち残るために、人を育て、モノづくり力を高める

2017年度の目標と課題

環境規制への対応

生産体制の準備

現地採用者の人材育成

2016年度の取り組み

政府の政策上の要求や消費者の環境意識向上により、市場は高級車から小型車にシフト。消費者の購買意欲が、当社製品が少ないSUV車種に向かうという逆風下で、当初計画以上の利益を出すことができました。

中国では自動車出荷台数や保有台数が増え、大気汚染やエネルギー問題などの課題が深刻化しています。近年、各種走行、燃費、環境などの規制が実施され、特に2018年には「乗用車企業平均燃費規制」と「新エネルギー自動車規制」のダブルクレジット制度が予定されるなど、厳しくなる規制に対応して、設計や生産段階での省エネ技術や燃費改善技術の採用、低燃費車生産に対応する生産体制整備に取り組んでいます。なお、欧州自動車メーカーのプレミアムカーの部品立ち上げを通して、これまでにない知見と技術、経験を積むことができました。

成長戦略実現に向けて

2017年から、新車種立ち上げの生産準備に注力していますが、内装システムサプライヤーとして責任を果たして、仕入先を含む生産準備、品質管理もしっかりとやっていきます。また、引き続き現地採用者・マネジメント層の育成と定着に積極的に取り組み、企業体質強化に結び付けていきます。世界最大の市場で部品メーカーも乱立する厳しい地域で、市場変化に的確に対応し、勝ち残るために、事業基盤の強化をさらに加速させていきます。

専務役員
中国地域本部 本部長
山本 直



常務役員
欧州・アフリカ地域本部
本部長
亀野 宙一



欧州・アフリカ

広範囲に点在する拠点が互いを信頼し、力を合わせてNO.1を目指す

2017年度の目標と課題

工場基本要件の徹底

生産技術・生産力強化

原価低減

2016年度の取り組み

2007年以来、9期ぶりの黒字化を達成しました。欧州での不採算事業であった内装事業の整理に加えて、南アフリカ、トルコ、ポーランドの3カ国で、日本のサポートを受けながらも現地社員の努力が実を結び、新車種のスムーズな立ち上げができたことが大きな要因です。また現地人材の積極的な登用も進めており、一例として南アフリカでは、新たに登用した現地副社長を中心に、工場の改善活動を積極的に進め、成果をあげつつあります。

さらに、広範囲に点在する拠点間の効率的な物流ルートの改善とともに、各拠点の品質強化、現地調達推進などに取り組んでいます。

成長戦略実現に向けて

2017年度は、さらなる基盤強化のため、工場基本要件の徹底、生産技術・生産力強化の取り組み、モノづくり力の向上、情報システムを使った業務改革などを、アクションプランに沿って進めていきます。国をまたいだ工場間の協力体制の構築と、品質生産会議や同種の工程分類を軸にした「ショップ・バイ・ショップ」で改善活動を展開するなど、工場同士が切磋琢磨していける環境整備にも取り組んでいます。今後は、調達を含め、モノづくり面でさらにコスト競争力を付け、英国のEU離脱など、欧州市場におけるどんな環境変化にも耐えうる強い基盤づくりを進めることで、トヨタ紡織グループの収益向上に貢献していきます。

中国の内モンゴルで森づくり活動を実施

トヨタ紡織グループは、2016年に策定した「2050年環境ビジョン」で6つのチャレンジ目標を掲げ、その一つとして「132万本植樹にチャレンジ」に取り組んでいます。この目標を達成するため、それぞれの地域に適した森づくり活動を推進していますが、ここでは、豊田紡織(中国)(TBCH)が主体となり、域内の全事業体と取引先などが協力して進めている森づくり活動を紹介します。

活動の概要

中国では、人口の急増や家畜の過放牧などによる砂漠化が深刻な問題となっています。中国政府も危機感を持つ中、TBCHは中国緑化基金会の協力のもと、中国の砂漠化防止を目的に、中国の砂漠の中でも標高が高く、環境への影響が大きい内モンゴルのトングリ砂漠で2013年から森づくりに取り組んでいます。2016年までの4年間で、すでに10haの砂漠に約2万本の苗木を植えてきました。中国地域事業体の一体感醸成と、社員の環境意識の向上にもつながる継続的な社会貢献を行い、地域から必要とされる会社になりたいという思いからはじめたこの活動は、参加人数も植樹本数も年々増加。2017年は、社員や地域の方から寄付を募ったり、TBCH設立15周年を記念した記念植樹を実施することができました。

第5回 TBCHグループ森づくり活動

活動日程：2017年5月12～14日

活動場所：中国 内モンゴル自治区阿拉善左旗

植樹本数：約500本

参加人数：60人(TBCHを含む中国の事業体16社のほか、取引先や関係会社からも参加)

内モンゴルでの植樹の特長

水が少ないうえ、常に風が強く、1年で高さ1mもの砂が流されるという悪条件下にあるため、植樹前に砂を固定する作業が必要。GPSで木の生長を確認できるしくみを導入することで参加者のモチベーションを高めている。

植えた木

梭梭(ソウソウ)

3年で8回の水遣りで大丈夫なほど乾燥に強い郷土樹種。高さが1～4mになる常緑の灌木で、6、7月ごろに小さな黄色い花をつける。



森づくり活動参加者

植樹活動スタート



内モンゴルの現状や植樹の効果について学ぶ



丘の上に植樹するため、急な坂を登って植樹地へ向かう



植樹前。さらさらと舞う砂の中、正常に育つかどうか不安を感じる参加者も



砂を固定するための乾燥した草を運ぶ



溝を掘って乾燥した草を埋める作業。思った以上に力が必要

植樹作業がすべて終了



最後に植樹した人のプレートを設置



風で砂ごと飛ばされないように、手や足で踏み固める



30cmほどの穴を掘り、苗木を植える



1辺1mの正方形の罫が完成。午前中の作業終了

2050年環境ビジョン [6つの環境チャレンジ目標]



6

森づくり活動 132万本植樹にチャレンジ

世界では毎年、日本の国土の約1/3に相当する約1,300万haの森林が消失しています。トヨタ紡織グループは、森林の保護や固有種の生息地復元に貢献するため、「森づくり活動132万本植樹」にチャレンジします。

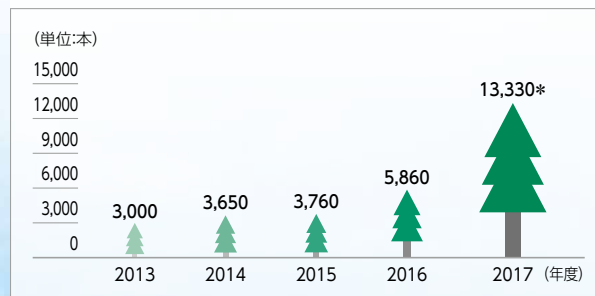
2013年の植樹風景



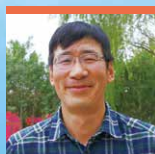
植樹から4年後のようす。砂の中でしっかり根がはり成長も見られる



■内モンゴルでの植樹数推移



*今年度の予定を含む



NPO法人
世界の砂漠を緑で包む会
専務理事
ウ シャンロン
呉 向榮 さん
TBCHの活動のアドバイザー

砂漠での植樹活動は簡単なものではありません。植樹の効果は3年で表れますが、自然のサイクルとして安定するまで最低10年はかかります。TBCHの活動ははじまったばかりですが、年々参加者の輪が広がり、地域社会にとって欠かせないものになってきました。中国の環境改善に貢献するこの取り組みを、グループ一体となって今後も進めてください。



広州汽車集団零部件有限公司
常務副総経理
ゴン ハンチン
龚 翰清 さん
中国事業体のパートナー企業。
昨年に続き2回目の参加

会社内でも環境活動に力を入れる近年、TBCHの活動に共鳴し、昨年からは森づくり活動に参加しています。実際に活動に参加した昨年、この活動の意義を改めて実感。社員の環境意識もさらに高まると思い、社内では呼びかけと、今年は昨年よりも多い10人が参加しました。活動の重要性を社内報で広汽グループに展開するとともに、これからも協力して活動を続けたいと思います。



昆山豊田紡汽車部品
エン ファイジン
嚴 恵珍 さん

砂漠化の現状を現地現物で知り、活動を通して社会に貢献しただけでなく、チームワークの大切さを学び、TBCHグループ間の交流が深められたことは、何ものにも代えられない経験となりました。砂漠化防止の思いを共有するため、今回の経験を社内展開し、多くの社員に伝えていきます。

グローバルでの植樹活動

トヨタ紡織グループは、今まで地域のニーズに合った植樹活動を、行政や外部団体、NPO法人などと協働で実施してきました。今年は新たにグローバル植樹計画を



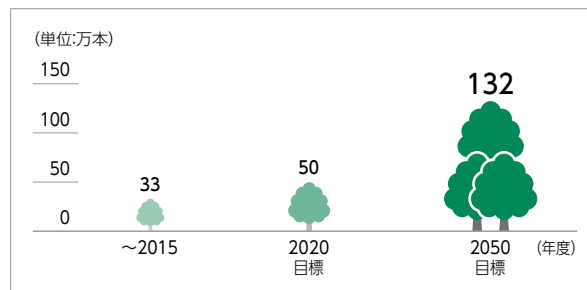
野生生物保護地区での植樹活動。
今後5年間実施予定
(タイ トヨタ紡織サイアムメタル)



「環境の森」加子母での植樹活動。
2008年から継続して活動中
(日本 トヨタ紡織)

策定し、これらの計画をもとに、まずは2020年プランの目標達成に向け植樹を進め、2050年ビジョンの132万本植樹にチャレンジしていきます(詳しくはP65 参照)。

■トヨタ紡織グループの2050年までの植樹本数目標



「基本理念」の実践を通じて、 "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"を目指します

トヨタ紡織グループは、創始者である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から信頼され続けるために「基本理念」を制定し、実践してきました。2016年度からは、あらゆる事業活動、社会活動、環境活動をCSRの視点でとらえ直すとともに、その取り組みを「2020年中期経営実行計画」におり込み着実に推進しています。

当社の目指す成長の姿である、
持続可能な成長の追求を通じて経済的価値の向上を図り、
その成果をステークホルダーのみなさまに還元するとともに、
持続可能な成長への投資をすることで、中長期的に企業価値の向上を図り、
ステークホルダーのみなさまの期待に応え、
社会の発展に貢献します。



基本方針

トヨタ紡織グループのCSR活動は、「基本理念」を日々の業務で実践することです。社員一人ひとりが日々の業務で「基本理念」を実践し、それを積み重ねることにより、グループ全体の成長だけでなく、社員一人ひとりの成長

にもつながると考えています。

また、「基本理念」を実践するために、グローバルでの共通の価値観や行動パターンとして「TB Way」「トヨタ紡織グループ行動指針」を制定し、共有しています。

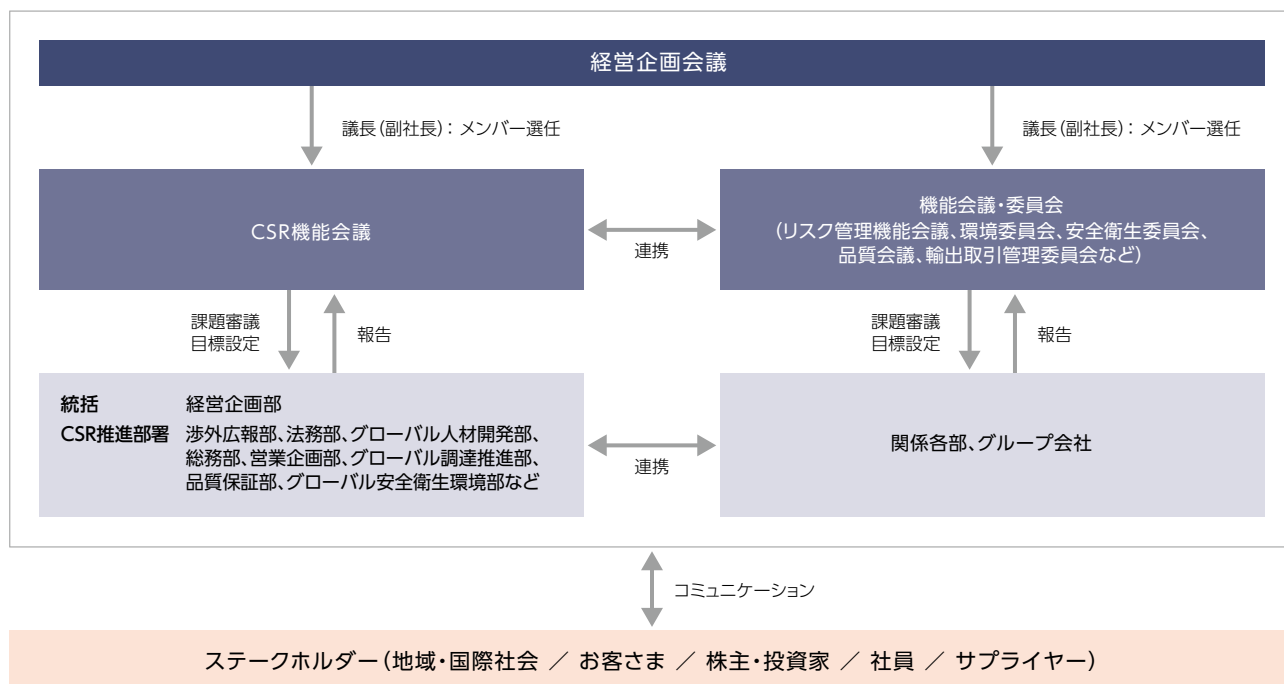
推進体制

トヨタ紡織グループは2016年4月から、経営とCSR活動を一体で推進し、環境・社会・ガバナンスを重視した責任ある経営を目指すため、全社統括機能を持つ経営企画部が主体となって活動を進めてきました。

活動にあたっては、「CSR機能会議」（議長：コーポレート分野執行監督）で、取り組む課題を審議、目標を設定し、フォローしています。

目標については、社会への貢献度を客観的に評価するため、基本理念をベースにした取り組みごとにKPIを設定し、PDCAを回しながら効果的なCSR活動を実践しています。そして、各機能や関係部署と連携し、グループ全体のCSRマネジメントとして日々の活動を推進しています。（活動結果は35・36ページ掲載）

推進体制図



SDGsへの取り組み

2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標(SDGs*:Sustainable Development Goals)」の達成に向け、トヨタ紡織グループはSDGsと自らの2030年を見据えた持続可能な成長を重ね合わせ、事業を通じて国際社会へ貢献することを目指しています。

*17の目標と169のターゲットからなる持続可能な開発目標



上記は、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標(SDGs)」のロゴマークです

今後の取り組み

トヨタ紡織グループは「2020年中期経営実行計画」の達成に向け、企業活動を通じた社会課題の解決を目指します。そのためにも、社会のニーズに対応できるようステークホルダーとのコミュニケーションを大切にし、環境・社会・ガバナンスをより一層重視した体制に整え、

各種規格やガイドラインなどに基づいてグループ全体でCSRマネジメントのレベルアップを図ります。

すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社を目指して着実に活動を推進します。

2016年度CSR取り組みKPI項目 目標と実績

トヨタ紡織グループは、さまざまな企業活動が企業価値の向上につながるように、つねに管理指標を見直し、継続的にCSR活動のレベルアップを図っていきます。

(自己評価凡例 ○:目標達成 △:目標達成率75%~100%未満 ×:未達成)

基本方針			KPI評価項目	目標値	2016年度の活動実績	評価	2017年度の取り組み	関連ページ
地域・国際社会	企業倫理の徹底をはかり、公正で透明な企業活動の推進。	コンプライアンス G	行動指針の実践度	100%	76%	△	e-Learning教育の企画、法務テーマの研修などの教育の継続実施、定期的なPC起動画面での啓発	38
		機密管理 G	機密情報漏洩件数	発生0件	0件	○	0件	40
			社員の機密管理ルールの理解度	100%	98%	△	e-Learningによるルール周知の徹底、ルール遵守状況の監査実施	40
		法令順守 G	贈収賄違反件数	発生0件	発生0件	○	発生0件	39
		社会への還元 S	財務KPIの達成による国・地域への持続的な納税の実施	2020年度目標 営業利益5%以上	営業利益5.3%	—	*1 営業利益4.6%	4
	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。	環境保全 E	環境異常・苦情*2 発生件数	異常・苦情0件	異常・苦情0件	○	異常・苦情0件	67
			CO ₂ 原単位低減率 (t-CO ₂ /千台)	基準年2010年比7%減 (2020年環境取り組みプランに基づく単年目標 2%減/年)	基準年2010年比8.3%減 (2020年環境取り組みプランに基づく単年目標 3.5%減/年)	○	基準年2010年比9%減 (2020年環境取り組みプランに基づく単年目標 2%減/年)	63
			廃棄物原単位低減率 (t/千台)	基準年2010年比6%減 (2020年環境取り組みプランに基づく単年目標 1%減/年)	基準年2010年比27.9%減 (2020年環境取り組みプランに基づく単年目標 24%減/年)	○	基準年2010年比7%減 (2020年環境取り組みプランに基づく単年目標 1%減/年)	64
	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。	社会貢献 S	社会貢献活動参加人数	延べ7,200人	延べ 7,293人	○	延べ7,200人	53・54
お客様	革新的な技術開発、製品開発に努め、お客さまに喜ばれる、よい商品を提供する。	お客様第一 S	外部表彰(技術)	取引先表彰1件以上	トヨタ車体:2件受賞 他に自動車技術会:2件受賞	○	取引先表彰1件以上	43
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。	適時適正な情報開示 G	適正・適時な情報開示の遵守	適時開示 遵守率100%	適時開示 遵守率100%	○	適時開示 遵守率100%	44
			英語での情報提供充実	財務情報 充実20%増	財務情報 充実20%増	○	維持	44
			投資家との対話回数 (決算説明会、工場・施設見学会)	5回/年	5回/年	○	投資家の満足度向上 肯定回答率70%到達	44
			機関投資家と個人投資家への公平な情報提供	5回/年	5回/年	○		44
		株主への還元 G	配当金支払いによる持続的な収益還元の実施	2020年度目標 配当性向30%	配当性向20.5% (年間配当金50円)	—	*1 配当性向24.4% (年間配当金50円)	44

G ガバナンス S 社会 E 環境

*1 2017年3月期決算発表時での予想数値

*2 異常：法律・条例・協定の基準値を超えた場合、公共水域へ油などを流出させた場合

苦情：周辺住民・行政などから連絡があり、自社に原因があって、かつ物理的被害、精神的影響がある場合

(自己評価凡例 ○:目標達成 △:目標達成率75%~100%未満 ×:未達成)

基本方針		KPI評価項目	目標値	2016年度の活動実績	評価	2017年度の取り組み	関連ページ	
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。	従業員尊重 S	女性管理職数	17人	16人	▲	女性管理職候補者の個別育成計画策定と個別フォロー	46
			障がい者雇用率	2.00% (2016年4月1.98%)	2.04%(2017年4月)	○	2.00%維持	47
			従業員満足度	肯定回答率 70%到達	肯定回答率68%	▲	働き方の見直しや能力の最大発揮を支える制度整備など、いきいき働き方改革の推進	47
			在籍3年未満の離職率	3.0%(約13人)/年 (直近3年平均19人)	2.7%(11人)	○	2.5%(約10人)	47
			有給休暇取得率	80%(約16日) (直近3年平均75%)	92.2%(18.1日)	○	低有休取得者ゼロ 3日連続有休未取得者ゼロ	47
		安全・健康 S	社員の重大災害発生件数 (社員・派遣社員・期間社員)	重大災害0件	重大災害0件	○	重大災害0件	49
			化学リスクアセスメント実施率	100%完了	100%完了	○	— (完了済)	49
			法定健診・自主健診の受診率	日本地域の健診受診率100%	健診受診率99.9%	▲	保健室や職場でのフォローの継続	50
			法定健診・自主健診の実施率	日本以外の地域の健診実施率100%	健診実施率100%	○	日本以外の地域の健診実施率100%継続	50
			生活習慣病予防 BMI25以上の対象者比率	対象者比率 23.8%以下	対象者比率 26.3%	▲	生活習慣改善セミナーや健保共催の特定保健指導の継続実施	50
			生活習慣病予防 喫煙率	35.5%以下	34.9%	○	34.4%以下	50
			ストレスチェック実施率	100%	100%	○	100%	50
			サプライヤー	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。	公正・透明な取引 G S E	サプライヤーとのグローバル調達方針の共有	取引先総会での展開(1回/年)	2016年5月実施済
グリーン調達ガイドラインの改定	2017年3月完了	2017年6月発行				▲	取引先セルフアセスメントの実施1回/年 アンケート回収率95%以上	51
下請法の遵守	不備なし	不備なし				○	サプライヤー満足度 (サプライヤーの声の吸い上げ) 不正通報0件	51
サプライヤーと連携した環境活動の推進	ISO14001更新100%	ISO14001更新100%				○		51
サプライヤーとの相互研鑽による成長	経営者懇談会開催 アンケートによる肯定回答80%	肯定回答率 すべて80%以上				○	トヨタ紡織社内(調達および下請法に関わる部署)購買倫理セルフチェックと内部監査の実施1回/年 重大な違反0件	51
独占禁止法違反件数	発生0件	発生0件				○	発生0件	39
安全・健康 S	外来工事業者・外来者の重大災害件数	重大災害0件				重大災害0件	○	重大災害0件

地域・国際社会とともに

トヨタ紡織グループは、社会との調和ある成長の実現に向け、コーポレートガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化、社会貢献に取り組み、すべてのステークホルダーからの期待と信頼に応えていきます。

社会性活動の基本

トヨタ紡織グループは、「基本理念」のもと、グループで共有すべき価値観と行動原則を表した「TB Way」、行動規範である「トヨタ紡織グループ行動指針」に基づき企業活動を行うことで、社会的責任を果たしています。説明

責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重などをCSR活動の基本とし、企業活動のあらゆる局面でCSRの充実を図っています。

コーポレートガバナンス

すべてのステークホルダーのみなさまに満足いただけるよう「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを基本理念の第一に掲げ、持続可能な企業活動に取り組むとともに、グローバル企業として経営の効率性と公平性・透明性の維持、さらなる向上が重要と考え、コーポレートガバナンスの充実を図っています。具体的には、①株主の権利・平等性の確保 ②株主以外のステークホルダーとの適切な協働 ③適切な情報開示と透明性の確保 ④取締役会の役割・責務の適切な遂行 ⑤株主との建設的な対話を進めていきます。

■コーポレートガバナンス体制

トヨタ紡織はコーポレートガバナンス・コードへの対応を確実に行うとともに、企業価値の向上を目指し、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

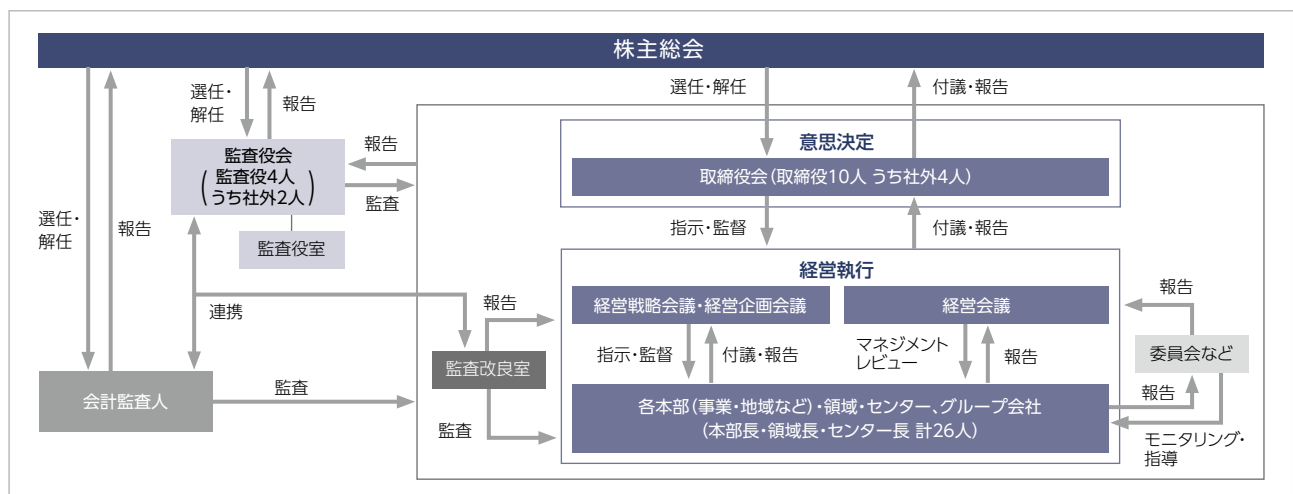
取締役会は毎月1回以上開催し、経営上の意思決定機関として、法定事項および会社方針、事業計画、設備投資計画など経営の重要事項を決議するとともに、業務執行の監督を行っています。2016年度は、持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与できる能力と経験を備えた独立社外取締役3人を選任。2017年度は、独立社外取締役を1人増員する一方、取締役を2人減員しスリム化を図りました。これで、取締役10人中4人が独立社外取締役となり、経営への監督の客観性をより高めることができると考えます。

独立社外取締役の取締役会への出席率

年度	2015	2016
出席率(%)	96	91

2016年度の取締役会の実効性については、取締役会事務局の担当役員が社外を含む取締役・監査役全員へのヒアリングをふまえ、次のように分析・評価しました。

コーポレートガバナンス体制



(2017年6月改定)

取締役会の実効性評価

- 経営上の重要な意思決定と業務執行の監督を行うための実効性は確保されている
- 複数の社外取締役を含む取締役の総人数と構成についてはおおむね適切である
- 必要な議題が上程・報告され、意見交換のもと適時、適切に監督と意思決定を行っており、適切に運営されている

なお、スリム化や多様性を重視した社外役員選任などの課題については対策を十分に検討し、取締役会のさらなる実効性向上に努めていきます。

取締役・経営陣幹部の報酬と賞与については、全体として会社業績連動性を確保し、職責と成果を反映させた体系としています。この方針に基づき、会長・社長が内容を検討し、社外取締役と社外監査役を含む意見聴取の場で協議し、取締役会に提案、決議しています。

また、専門分野における幅広い経験と見識を有した社外

監査役2人を含む4人体制で、各部門への聴取・往査を行い、取締役の業務執行および各子会社の業務や財務状況を監査しています。

社外監査役の取締役会と監査役会への出席率

年度	2014	2015	2016
取締役会の出席率(%)	74	95	92
監査役会の出席率(%)	77	97	92

■ 内部統制システムの整備と運用

組織の統治プロセスを定期的に見直し、評価するため、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・関連会社の監査を定期的に行うことで、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。

コンプライアンス

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」ことを宣言しています。

■ コンプライアンス意識の徹底としくみづくり

グローバル方針に基づき、経営トップの強いリーダーシップのもと、日本や各地域でコンプライアンスのあり方、推進体制、活動内容・目標を明確にし、活動を展開しています。また、トヨタ紡織と地域統括会社とのミーティングを継続的に開催し、連携を高め、グローバルでのコンプライアンス活動の向上・強化を図っています。

さらに、2015年度から定期的に、グローバル法務会議を開催し、各地域の法務担当者が課題認識を共有し、地域間の相互理解、連携を促進するとともに、グローバルなコンプライアンス活動の推進強化を図っています。

〔研修・啓発〕

トヨタ紡織では、独占禁止法や贈収賄防止などの重要テーマ別にコンプライアンスに関する研修を実施するとともに、新入社員や昇格者などを対象として、必要なコンプ

ライアンス知識について全社員が習得できるように取り組んでいます。2016年度は、基本に立ち返って、「トヨタ紡織グループ行動指針」を教材として、コンプライアンス意識を高めるための思い出し教育も実施しました。

グローバルな研修・啓発としては、トヨタ紡織や地域統括会社の法務担当者が各地域で勉強会を開催するなど、各国・各地域の状況に配慮した研修を実施しました。

〔企業倫理強化月間〕

グローバルに全社員が参加する「トヨタ紡織グループ企業倫理強化月間」の活動を毎年行い、基本理念の確認や社内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。

職場ディスカッションの参加人数

2016年度実績

38,568人



企業倫理強化月間(中国)

2016年度は、職場でのコンプライアンスの確認をテーマに、職場ディスカッションと、「トヨタ紡織グループ行動指針」の遵守状況に関する点検を実施しました。



職場ディスカッション(トヨタ紡織東北)

〔人権への配慮〕

グローバルな事業活動とともに、人権の尊重など基本的な事柄についての取り組みが重要になります。単に法令を遵守するだけではなく、多様な文化や価値観、個性を尊重し、地域社会と共生していくために、企業理念についての各種研修、月間活動を通じて、人権に関わる社員の意識向上に努めています。

〔法令リスクの網かけのグローバル展開〕

さまざまな活動に関わる法令について、具体的な遵守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。この網かけ表に基づいて、点検、評価、不備事項の是正を実施し、コンプライアンス活動のレベルアップを進めています。2016年度は、地域統括会社が主体となって独占禁止法、贈収賄防止の分野の法令リスクの網かけ表の充実を図りました。

〔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、日本のグループ会社も利用できる「なんでも相談室」や、弁護士事務所に相談・通報窓口を設けるなど、通報者の利益が損なわれない相談しやすい環境を整えています。日本以外の地域においても通報窓口を設けるなど、グローバルに体制を整備しています。

■各種法令遵守

事業に関わる法令の遵守を徹底するため、法令研修や啓発活動をグローバルに推進しています。

〔独占禁止法の遵守〕

「独占禁止法に対する会社方針」を定め、「独占禁止法に違反する行為は許容しない」「社員は違反行為を行わない」ことを明確に宣言し、グローバルに展開しています。

遵守マニュアルを策定し、役員法務セミナーや関係部署向けの研修など、グローバルに研修を実施し、関連する社内規定を各拠点で制定するとともに、その運用状況を確認するなど、独占禁止法に対する姿勢や業務上注意すべき点について理解を深めています。さらに、競合他社と情報交換する際のルールを中心にした「独占禁止法遵守規定」を策定し、違反行為の発生を未然に防止するための体制も整備しています。

〔贈収賄防止の徹底〕

贈収賄などの腐敗防止に関する各国の規制内容への理解と、遵守体制の整備を図っています。「贈収賄防止に関するガイドライン」の遵守状況を、グローバルに点検・是正しました。

〔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、海外に輸出する製品や機械設備および海外へ提供する図面や製造技術などの技術情報の中に安全保障輸出に関する法規制に該当するものがないか判定するなど、輸出コンプライアンスプログラムに沿った活動を推進しています。

■知的財産管理

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〕

事業規模に見合う特許出願件数の確保と質の向上に向け、技術部門ごとの出願件数目標管理や、社内教育および特許補償金制

特許登録件数

2016年度実績

458件 日本 298件
日本以外 160件

度、知的財産部門からの出願支援活動などにより、発明創出意欲の向上と出願活動の活性化を図っています。また、開発部門の知財力向上を目的に、特許推進者の設置や専門教育を実施しています。

2017年度は、特許情報に基づく知見を生かして、先行開発テーマの方向性を判断するための参考となる情報の提供や開発テーマを提案するなど、開発部門に貢献することを目指します。

■ 機密管理と情報セキュリティ

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、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 】

グローバルに機密管理体制を整え、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、各機能部署が連携して活動を強化するとともに、各部に機密管理責任者・機密管理担当者を置き、職場ディスカッションを通じて職場ごとの弱点を把握。機密リスクの対策を検討するとともに、改善と向上に努めています。日本以外の地域では、各地域の特性に合わせた機密管理基準を用いて、地域統括会社が自主点検し、弱点の改善策を地域の各拠点に順次展開しています。

2016年度は、各部の機密管理責任者や担当者向けに「機密管理セミナー」を開催するとともに、全社員を対象にe-Learningを実施。情報セキュリティ教育を強化しました。

リスクマネジメントの強化徹底

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、レピュテーションリスク*など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に努めています。

*社会的な信頼を失うリスク

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

従来、さまざまなリスクの未然防止や低減への取り組みを、各機能部署が推進し、活動状況はCSR委員会や各機能委員会で評価・フォローしてきましたが、全社的なリスクマネジメントを強化し、さまざまなリスクの未然防止や被害の最小化を目的として、2016年度に新たにリスク管理機能会議を設置しました。各機能部署は、重点リスク

に対応した活動を推進し、リスク管理機能会議でその進捗状況を共有しています。

【 BCPのレベルアップ 】

事業継続計画(BCP)において、大規模な自然災害による重要な工程の被災、サプライチェーンの被災、工場の重大事故を重点リスクととらえ、対策のやり切りに取り組んでいます。

自然災害リスクに対して「オンリーワン工程のリスク対応」、サプライチェーンの被災リスクに対して「サプライチェーン情報の拡充」「代替生産の明確化」、工場の重大事故に対しては「爆発・火災の再発防止対策」などを進めるとともに、現実性の高い避難訓練、復旧訓練などの実施により、リスクへの対応力を高めています。



全社災害対策本部の訓練(猿投工場)

お客さまとともに

信頼され選ばれるサプライヤーになるための「お客さま第一」の品質風土の醸成と、

全社員一人ひとりが基本に徹した業務品質の向上を目指しています。

お客さまの視点、立場に立ち、お客さまが感動する魅力ある製品を提供できるよう、取り組んでいます。

グローバル品質保証体制の確立

安全で、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、品質領域の品質保証部とTQM推進室が一体となってグローバルな品質保証システムの向上に取り組んでいます。

■ 品質の独立性(三権分立)を保つ組織再編

品質管理における検査機能の独立性と優位性を保つため、製造、品質管理、工務がそれぞれ独立した立場で品質保証に関わる体制としました。2017年度は、トヨタ紡織の内製工場に展開。日本関係会社や日本以外の地域にも展開していく計画です。

■ 重点部品／プロジェクトの品質確保

2020年に向けた持続可能な成長のため、重要部品の

品質をより確かなものとしていくことが重要です。2017年度は、米州におけるお客さまの主力車種の生産立ち上げ計画に対応し、当社の品質保証体制を一層整備し、品質向上を図っていきます。

■ 事業集約にともなう品質保証／市場クレーム解析体制の整備

アイシン精機(株)、シロキ工業(株)とのシート骨格事業集約*により、開発と生産に携わるスタッフと設備の譲渡を受けたことに対応し、シート骨格部品の品質保証体制の再構築と市場クレームの解析に関わる体制と設備を充実させていきます。

* アイシン精機(株)、シロキ工業(株)が保有する、トヨタ自動車(株)または当社に供給しているシート骨格機構部品の開発・生産機能を当社に順次移管



持続可能な成長を実現する業務品質の基盤構築・標準化

2017年度のグローバル方針に「開発力の強化」「生産技術、生産力の強化」を掲げ、今までの足許固めの取り組みをさらに進めています。特に、仕事におけるしくみの構築、開発体制向上のための人材育成は重要であることから、

今後の持続可能な成長を支えるため仕事の進め方を見直し、仕事の標準化や自主評価システムの構築などにより、業務品質の向上を推進しています。

■フロントローディングによる図面品質向上

製品開発の初期段階から、設計、生産技術、品質保証、製造などの各部門が集まり、それぞれの部門で想定できるあらゆる課題を洗い出し、設計に落とし込むことで品質問題の未然防止を図っています。既存製品に関する市場クレーム情報を収集、分析・評価し、各部門にフィードバックするしくみの構築にも取り組んでいます。

■工場基本要件、ショップ軸活動^{*1}による日常管理の強化

すべての工場におけるマネジメントの「あるべき姿」「ミッション」「管理指標」を明確にした工場基本要件を、グローバルかつ統一的に展開し、工場運営の標準化に取り組んでいます。また、ショップ単位の活動を強化することで、モノづくり現場の日常管理の強化に努めています。

^{*1} 各工程を軸とした活動

■タイムリーな情報展開と対策推進の基盤整備

品質強化を目指して、工場におけるグローバルでのIoTの基盤整備を進めています。AQUILES^{*2}(納入不良管理システム)のレベルアップ、工程内不良管理システム、良品条件提案システムなどの開発を加速し、お客さま、社内、仕入先との間で不良情報のタイムリーな展開と対策を推進していきます。

^{*2} All TB Quality Information leading System

■新規ビジネス受注時の品質保証体制の構築

新規ビジネス受注時には、品質に関わるリスクが生じることが多いことから、事業審議会、受注戦略会議などで、受注から設計・生産・納品、アフターサービスまでの役割と責任の明確化を図っています。

“感動品質”の製品提供

お客さまの視点、立場に立って、お客さまが感動する魅力ある品質の提供を目指しています。

■お客さま品質の向上を推進

お客さま品質の向上のために、商品力を的確に評価する独自の品質評価方法の確立を目指しています。また、円滑に製品を市場に投入するために、品質改善策を確立

し、商品力や操作性向上に取り組むとともに、新規開発品に品質評価で得た改善策を確実におり込んでいきます。また、自動運転を見据えて、乗員にリラックスしていただけるシートなど、今までにない魅力ある製品開発と、お客さまに感動を与える車室空間づくりにも取り組んでいます。

品質向上への取り組み

トヨタ紡織九州では、「過去の不具合を再発させない」「新規の不具合を発生させない」ことを目標に、より高い品質へのこだわりを持って、品質向上活動を推進しています。2016年度は、工程監査による潜在不具合の摘出と対策や、LEXUSのシート生産工場としてのプロ意識の定着活動を実施。お客さまに安心感を提供できるよう、全社員一丸となって品質向上活動を進めました。その結果、2016年度は納入不良ゼロを達成し、トヨタ自動車九州(株)から品質優良賞をいただきました。



7回に分けて行った品質報告会

お客さまの期待値を超える、品質向上への取り組み

お客さまの期待値を超える品質とするために、品質に対する教育、訓練や啓発活動を展開しています。

■ TQM活動の強化と定着

信頼され選ばれるサプライヤーの証として、優れた品質管理の取り組みに与えられるデミング賞^{*1}を2021年に受賞することを目指しています。この目標に向けて、まずはTQM活動^{*2}のさらなるレベルアップに取り組み、2018年のTQM奨励賞受賞を目指して実力向上に取り組んでいます。

QCサークル活動については、これまでの地道な活動が認められ、トヨタ紡織グループで石川馨賞奨励賞を2017年に3年連続で受賞しました。さらに上位の石川馨賞の2020年受賞を目指した活動も推進しています。

^{*1} 日本科学技術連盟が制定したTQM(総合品質管理)に関する世界最高ランクの賞
^{*2} Total Quality Management活動:柔軟で強靱な企業体質を保つため、「お客さま第一」「全員参加」「絶え間ない改善」という考え方に基づき、「人」と「組織」の活力を高める活動

■ 品質風土の醸成・人材育成

TQM活動の一環として、技能系社員はQCサークル活動に、事務・技術系社員はSQC手法を活用した改善活動^{*3}に取り組んでいます。

TQM活動の集大成として、2017年度は「オールトヨタ紡織TQM大会」をはじめで開催する予定で、TQMの基本理念の浸透による「お客さま第一」の品質風土の醸成、

業務品質の向上を目指します。事務・技術系社員はSQC手法以外の課題解決活動にも取り組み、品質に関する知識と技術を高めています。

2016年11月には、過去の失敗事例から、お客さま目線で品質第一の大切さを学ぶ場として、他社の活動を参考にGlobal Quality Learning Center(GQLC)を立ち上げ、2017年度にリニューアル、進化を図りました。「自動車リコールによる部品、部材メーカーへの影響」として、「リコール問題を念頭に置いた不具合の原因究明体制」「保険を含めたリスクヘッジ手段の準備」など、他社の事例から学ぶべきことも展示しています。すでに95%の社員が来場し、その成果を職場に持ち帰り、品質意識向上につなげています。

^{*3} Statistical Quality Control活動:統計的品質管理活動



GQLCの開所式

QCサークル 石川馨賞奨励賞を受賞

2016年度は、富士裾野製造部「イレブンサークル」の環境変化に強い職場づくりの活動が評価され、また、2017年度には、TB物流サービス「ハム☆スター企画サークル」の燃費ワースト1営業所の奮闘～「エコドライブ日本一」の夢とともに～の活動が評価され、日本科学技術連盟が主催するQCサークル石川馨賞奨励賞を受賞しました。

年間で発表される改善事例約2,000件の中で、約40件しか受賞できない最高の賞であり、トヨタ紡織グループとしては3年連続の受賞です。



「イレブンサークル」の表彰式



2017年度はTB物流サービスが受賞

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。

企業の価値向上と情報開示の充実

「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」ことを情報開示ポリシーに定め、正確、適時、かつ公正な情報開示に努めています。適切な情報開示を行うため、トヨタ紡織の渉外広報部、経理部、法務部、経営企画部で組織する情報開示委員会において、企業情報を厳格に管理するとともに、積極的なディスクロージャーに努めています。

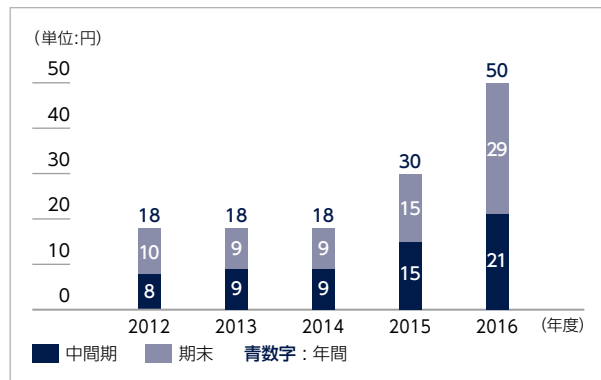
■ 株主さまへの利益還元について

2016年度の業績については、P71・72に掲載のとおりです。

当期の配当金につきましては、株主のみなさまへの長期安定的な配当の継続を重視し、1株あたり50円(年間)とさせていただきます。

なお、配当性向につきましては、段階的に向上させ、2020年度に30%を目指していきます。

配当金の推移



■ 株主・投資家とのコミュニケーション

経営状況や事業戦略をご理解いただくために、社長および関係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。2016年度より、従来の中間・期末の説明会に加え、第1四半期、第3四半期にも説明会を開催しています。また機関投資家を対象としたカンファレンスにおける経営層との個別ミーティングや、個人投資家を対象とした会社説明会などを通じ

て、株主・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。

さらに、投資家のみなさまに当社の事業活動に対する理解を深めていただくことを目的に、日本以外の地域の工場・施設見学会も開催しています。



IR決算説明会(東京)

■ 定時株主総会・株主工場見学会の実施

2016年度は、第91回定時株主総会に338人の株主のみなさまにご出席いただきました。また、株主のみなさまに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おり、株主総会当日に、希望された



株主工場見学会(技能育成センター)

74人の方にトヨタ紡織猿投工場と、技能育成センターで、シートやドアトリムなどの工程と、保全や若手人材の育成現場を見学いただきました。

■ ウェブサイトによる情報発信

ウェブサイトには当社の事業紹介や、プレスリリース、決算説明会資料などの必要な情報をタイムリーに掲載し、株主・投資家のみなさまをはじめ、社会への適切、公正な情報発信に努めています。

2016年度からは、中間および期末の決算説明会の動画配信(日本語・英語)をスタートしました。また、株主総会招集通知(要約)の英文の掲載や財務情報の充実など世界の株主、投資家のみなさまにも、トヨタ紡織グループの理解を一層深めていただけるよう、グローバルウェブサイト(<https://www.toyota-boshoku.com/global/>)における英語での情報開示項目の拡充を図っています。

社員とともに

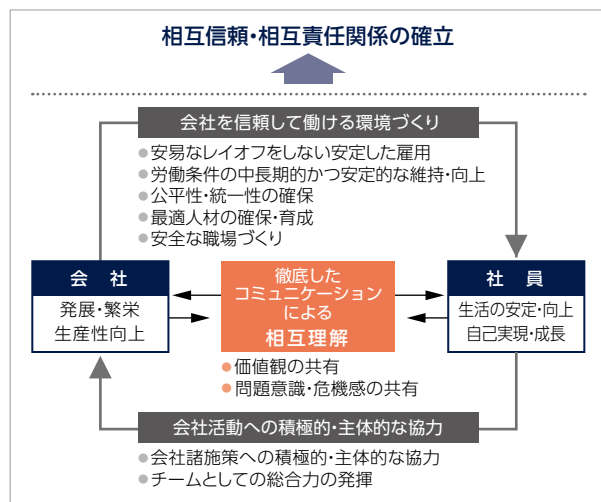
トヨタ紡織グループは、ビジョンに掲げる「世界各地で社員がいきいきと働き、多才な人材がトヨタ紡織に魅力を感じて集まっている」という「ありたい姿」の実現を目指し、すべての社員とともに成長していきます。

ありたい姿「いきいき」の実現を目指して

トヨタ紡織グループは、社員の人権の尊重と、労使の相互信頼・相互責任関係を前提として、世界各国・各地域で働くすべての社員が会社を「OneTeam」と感じ、誇りと夢を持って働き、仕事が楽しい、会社に来ることが楽しい、と感じられる、すなわちビジョンに掲げる「いきいき」の実現を目指しています。

この実現のためには、①本人の意欲や選択が尊重される ②仕事を通じ、達成感・成長感を感じられる ③心身の

人事労務の基本的な考え方



健康が維持・増進されている の3つの要素が不可欠であり、これらを感じられる環境を整え、果敢なチャレンジとイノベーションを生み出す企業風土を醸成したいと考えています。

■人権尊重の徹底

社員が共有すべき基本理念や、価値観や行動原則を定めた「TB Way」において、社員の個性・人間らしさを尊重することを明記し、その徹底を図っています。人種・性別・年齢・国籍・宗教・障がい・傷病などによる差別や不当な中傷などは、これを禁じるとともに、児童労働・強制労働を排除し、各国・各地域の法令・社会規範の遵守を徹底しています。

■雇用の安定と公正・公平な評価・処遇

良好な労使関係を基盤に、労使協議会などの場で継続的に意見を交わし、「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」の実現を目指し相互の責任を果たすべく努めています。また、トヨタ紡織が大切にしている価値観を反映した評価基準に基づいた評価を行うことで人材育成を促進するとともに、公正・公平な処遇の実現に努めています。

中期的かつグローバルな視点での人材の最適化

グローバルに事業を展開するうえで、人材の確保は極めて重要な課題です。事業の展開に必要な人材の質と量を常に見える化し、グローバルな視点で最適な確保・配置を実現するしくみを構築し成長戦略の実現を支えています。

■タイムリーな人材の確保

人材確保にあたっては、どのような能力を有する人材が、どの地域、どの職場で求められ、そのビジネスニーズにタイムリーに対応できるかが問われています。2016年度は、今後の成長戦略を実行していくために必要な、人材ニーズを見える化する「中期要員計画」を策定しました。可視化したグロー

バルな要員状況をもとに、必要な人材をタイムリーに確保すること、育成することを目指していきます。

■グローバルリーダーの育成

グローバル経営の一翼を担う経営人材の育成に取り組んでいます。

グローバルなキーポジションを見据えて、後継者計画や個別の育成計画を徹底的に議論するしくみを充実させると同時に、将来グローバルに活躍できる経営人材を、知識の習得と戦略的な配置を通じて計画的に育成するプログラムを構築していきます。

果敢なチャレンジ・能力の最大発揮を支える制度の整備

さまざまな考えや強みを持つ社員が在籍するトヨタ紡織グループでは、ダイバーシティのさらなる推進が企業の成長のために不可欠だと考えています。

社員一人ひとりの多様性(個性や能力)を尊重し、主体的なチャレンジや能力の最大発揮を促すことでいきいき働ける環境づくりに努めています。

■ グローバル連結経営を支える「Global HR Platform」の構築

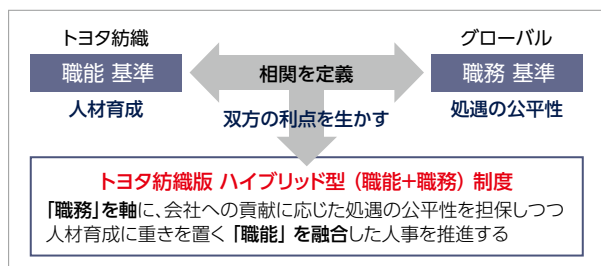
グローバル連結経営を支える基盤づくりの一つとして、「TB Way」を土台に、全社員が共有するグローバルに共通・公平な人事制度「Global HR Platform」の構築に取り組んでいます。

グローバルの部長・次長クラスを対象にした共通な人事制度は、2013年からすでに導入し、グローバルリーダーの育成・登用を推進してきました。2017年4月には、新たに課長クラスをグローバルに資格認定しました。

2018年度に導入を目指すこの新制度は、対象をトヨタ紡織グループ全社員に拡大。従来の個人の発揮能力を軸に人材育成を促進する「職能基準」に、仕事の難易度や責任の大きさを軸に高い処遇の公平性(=同一労働同一賃金)を実現する、グローバル標準の「職務基準」の利点を加えたトヨタ紡織版ハイブリッド型人事制度としていきます。

社員一人ひとりの能力の最大発揮とグローバルな適材適所を実現することで、トヨタ紡織グループの組織力の最大化につなげていきます。

トヨタ紡織が目指す 人事管理の基準



■ 多様なキャリア、多様な働き方の尊重

「ダイバーシティ&シナジー」のキーワードのもと、グローバル約5万人の社員の多様な価値観・キャリア志向・働き方を尊重し、会社への貢献の仕方を自らが選択できる

制度構築に取り組んでいます。

例えば、自らの適性や能力に応じたキャリアパスや、ライフスタイルに応じた勤務エリア(グローバル、特定地域、転勤なし)を本人の意思で選択できるしつみを検討していきます。

また、特別な才能や高度な専門性・スキルを持つ人材に対する採用・評価・処遇システムを整備し、新たな付加価値を生み出すイノベティブな人材が活躍できる環境づくりにも取り組んでいます。

■ 多様性の尊重

国籍や年齢、性別、心身の障がいなどによらず、誰もがいつでも・いつまでもチャレンジできる環境整備などを進めています。

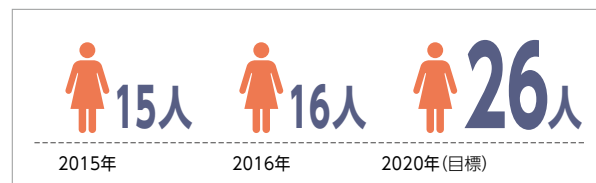
[女性社員の活躍推進]

女性社員の積極的な採用とともに、活躍を促進するための自主行動計画*に基づく女性管理職候補者の個別育成計画策定と個別フォローなどに取り組んでいます。

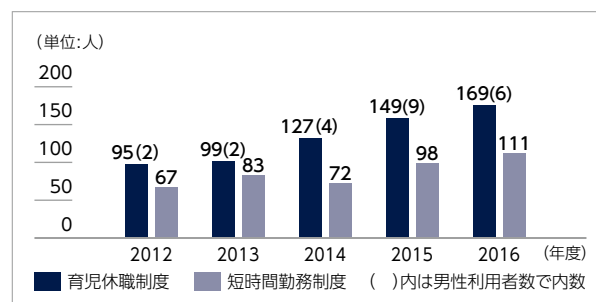
また、女性および管理者の意識改革や女性のキャリア形成支援などを進めています。技能系の女性社員に向けては、「やさしい工程」づくりにも取り組んでいます。

* 女性管理職数を2020年までに2014年の2倍、2030年までに5倍とする

女性管理職数の推移 [トヨタ紡織]



育児休職制度・短時間勤務制度 利用者数の推移 [トヨタ紡織]



〔定年後の就労支援〕

定年退職後も生きがい・働きがいを持ち、培った経験とスキルを発揮し伝承することを目的に、再雇用制度による就労支援を行っています。2016年度には、定年後再雇用処遇を見直し、役割や能力発揮の度を反映した、より納得感のある処遇を実現しました。

定年後の再雇用者数の推移 [トヨタ紡織]

年度	2012	2013	2014	2015	2016
再雇用者数(人)	106	133	140	163	193

〔障がい者の雇用促進〕

障がいを持つ社員がいきいきと活躍できる「やさしい工程」づくり、職場での補助員やバリアフリー施設の拡充、新たな職場の発掘など、働きやすい職場づくりや積極的な採用活動を実施しています。

障がい者雇用率の推移 [トヨタ紡織]

年度	2012	2013	2014	2015	2016
障がい者雇用率(%)	1.75	1.85	1.89	1.90	2.04

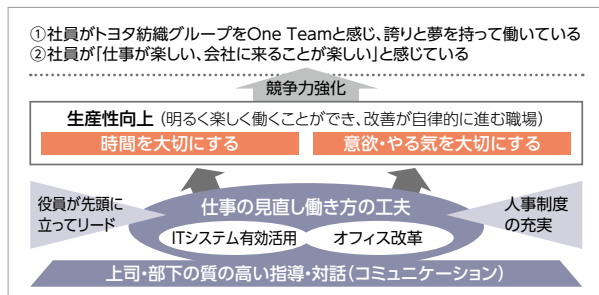
いきいき働き方改革の推進

「いきいき働き方改革」は、トヨタ紡織グループの企業風土や文化を根本から変えていこうという大きなチャレンジです。この改革を通じて、社員の意欲・やる気を引き出し、社員が明るく楽しく働くことができ、改善が自律的に進む職場を目指しています。このような職場環境が、生産性向上や競争力強化につながると考えています。

重点取り組み

2017年度の活動の土台は、2016年度より取り組んでいる、上司・部下の質の高い指導・対話(コミュニケーション)です。この時間を創出するために、既存業務の効率化(やめる・減らす)について各部方針に組み込み、さらに、メール作成の標準化や送信数の削減、ミーティングの頻度や時間、出席者の削減などに全社横断で取り組みます。そのうえで、仕事の受け渡しの質を向上させるために「何のために、何を、いつまでに、どの程度」が明確になる業務計画表の標準形を展開し、手戻り・やり直しを極小化し、生産性の高い働き方を実現し

いきいき働き方改革の全体像



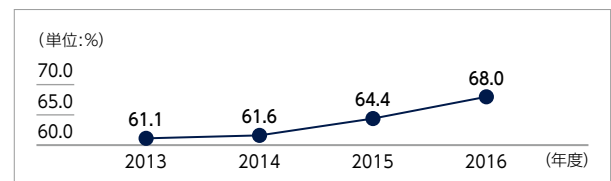
ます。また、社内アンケートの項目を抜粋・集計したKPIを設定し、いきいき働き方改革の取り組み効果を確認していきます。

重点取り組みを促進するための活動

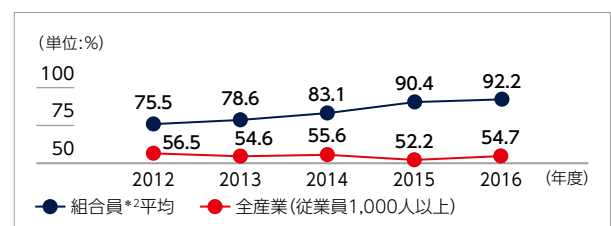
トップ・役員が働き方改革について宣言することで、会社の本気度を全社員に示し、「いきいき働き方改革」に社員がしっかりと取り組めるようにします。

また、始業時間を早め、その分早帰りする「朝チャレ」や、柔軟なワークルール導入(フレックスタイムのコアレス化、裁量労働制の拡大、在宅勤務の制度化)により、生産性の高い働き方を実現させます。さらに、ITツール導入による拠点間移動時間の削減、フリーアドレス化などの「オフィス改革」も進め、いつでも、どこでも社員が活躍できる業務環境をつくりあげていきます。

社員満足度 肯定回答率 [トヨタ紡織]



年次有給休暇取得率の推移 [トヨタ紡織]

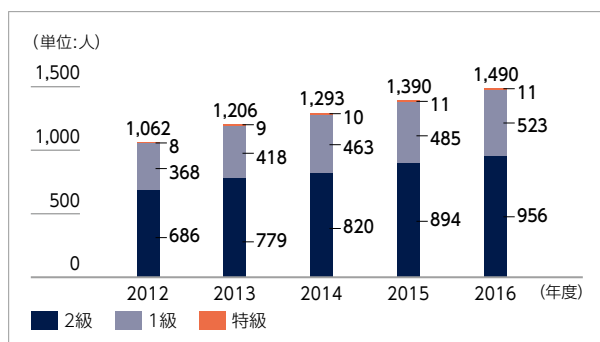


*長欠者、海外赴任者除く
出典：全産業のデータは厚生労働省 就労条件総合調査による

技能系教育

モノづくり技能の向上と伝承をグローバルに展開しています。安全・品質・納期を高いレベルで達成できる人材の育成を目的に、「強い管理・監督者の育成」「極めたモノづくり技能」「保全力の強化」「安全行動できる人材育成」「核となる若手人材の育成」に取り組み、職場力の向上を図っています。

技能検定合格者の推移(延べ人数)



強い管理・監督者の育成

管理・監督者研修のグローバル展開を進めるとともに、変わりゆくモノづくり現場を反映した基本技能研修や保全教育を、各地域の拠点で実地教育できる環境整備を推進しています。

極めたモノづくり技能

からくり研修では、日本以外の国からの研修生も迎え入れ、グローバルにからくり改善®を展開しました。2016年度は「からくり改善®工夫展2016年」で猿投製造部が「アイデア賞」を受賞。また、オールトヨタ紡織技能コンクールでは、サプライヤーを含む16カ国210人の選手が一堂に会し、高技能を競い合いました。



からくりのしくみを理解する

保全力の強化

機械系、電気系、金型保全など、短期の技能専門講座やニーズに合わせた教育を活用し、保全力の向上に取り組んでいます。

安全行動できる人材育成

「安全体感道場」に、実際の災害を教訓として爆発体験機を設置するなど、危険感受性を高め労働災害ゼロを目指し、災害の未然防止を図っています。

トヨタ紡織学園

「心・技・体」のバランスが取れグローバルに活躍できる「核となる若手人材の育成」を推進。2016年度に続き2017年度も、台湾の若手社員1人が一緒に学んでいます。

技能五輪全国大会で当社初の金メダルを獲得

2016年10月に開催された、第54回技能五輪全国大会のメカトロニクス職種で、トヨタ紡織学園 技能五輪グループの2人が、当社初の金メダルを獲得しました。2人は、2017年10月に、アラブ首長国連邦で開催される第44回技能五輪国際大会で、その腕を競うことになります。



毎日の訓練が実を結ぶ

2016年度、台湾の社員がトヨタ紡織学園にはじめて入学



新三興
張威鈞(チョウ ウェイ ジュン)

学園で過ごした1年間は、成長につながる貴重な期間でした。学園で学んだことを新三興に持ち帰り、設備保全の担当として、今は設備故障率低減による生産性向上に取り組んでいます。「仕事に取り組む姿勢」を大切に、今後、課題に直面したときも正面から向き合い、解決していきます。



同級生や指導員の方の力を借りながら過ごした1年間

安全衛生と健康づくりの推進

「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、労使が協力して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、物をつくったり、取り扱ったり、輸送したり、廃棄しない。

■ 労働安全衛生活動のグローバルマネジメントの構築

安全な職場づくりは、企業にとっても地域社会にとっても最重要であることから、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、運用ルールを社内安全衛生基準に落とし込み、事務、技術部門を含むすべての職場へ展開するとともに、グローバルで共通に守るべき安全基準を全地域の社員に展開しています。2016年度も、重大災害(死亡災害)を絶対に起こさない人づくり・職場づくりを推進するため、STOP6*1点検要領を明確化し、点検の実施、およびリスクアセスメント定着活動などにグローバルで取り組みました。

*1 S: Safety T: Toyota O: 0 (Zero Accident) P: Project 6: 6項目(挟まれ・巻き込まれ、重量物との接触、車両との接触、墜落・落下、感電、高熱物との接触)

【 相互啓発型安全文化構築への取り組み 】

安全衛生活動による労働災害ゼロを目指した取り組みとともに、「相互啓発型の安全文化の構築と定着」を図るため、安全教育プログラムの体系化と各地域でのトヨタ紡織担当者による現地教育を実施しています。2017年7月に開催されたグローバルウィーク*2では、全地域のマネジメント層



グローバルウィークでの高所作業危険体感

に対し、重大災害につながるリスクのある高所作業に関する危険体感や、クレーンの点検ポイントを実践形式で教育し、重大災害撲滅を目指した人づくりを進めています。

*2 役員、部長、拠点長、事業体の代表社員などが一堂に会し、地域や機能の枠を超えてグループ一体となって議論する一週間

【 外来工事の安全確保 】

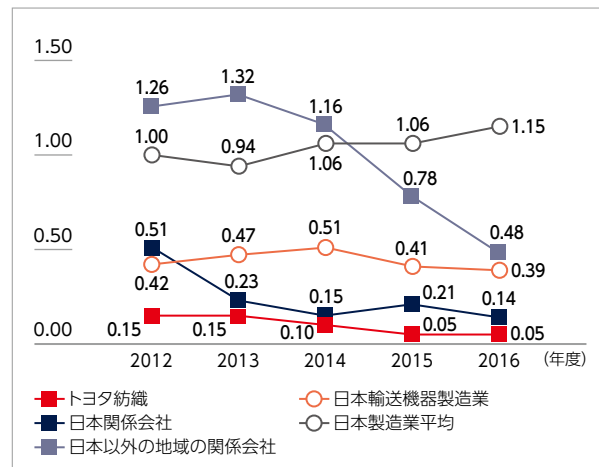
大型の重機が入り、大勢の作業者が設備の間に入るうえ、高所作業もある構内外来工事の安全確保は重要な課題です。トヨタ紡織では安全な工事を目指して、協力会社とともに構内の外来工事における安全衛生の取り組みを充実させてきました。

工事計画部署への教育を実施することに加え、全事業場で役員自ら管理監督者とともに外来工事安全パトロールを行い、労働災害未然防止活動を進めてきた結果、災害件数はゼロ件でした。



外来工事のパトロール

労働災害休業度数率



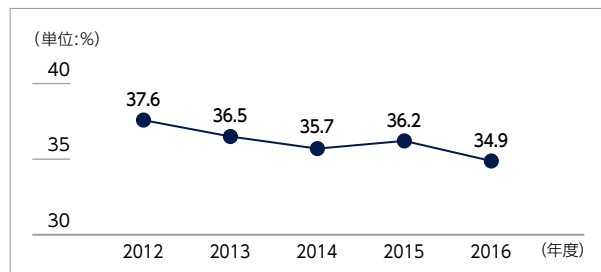
■ 健康な人づくり・健康文化の構築と定着

全社員が在職中・定年後も心身ともに健全で元気に生活できることを目標として「健康な人づくり・健康文化の構築と定着」活動に取り組み、産業医と健康推進スタッフが一体となって、心身両面からの健康サポートを全社員に行っています。

〔全社員の健康診断実施〕

トヨタ紡織グループは、すべての拠点での健康診断実施を推進しており、2016年度にはじめてトヨタ紡織グループ全拠点で健診を行うことができました。今後は、健康啓発活動や、保健室や職場でのフォローなどを継続し、受診義務のない地域も含め、健診受診率100%を目指します。

喫煙率 [トヨタ紡織]



〔生活習慣病予防の取り組み〕

日本地域では、生活習慣病予防として、BMI値25以上(肥満)の社員数低減、喫煙率低減活動を重点に取り組んでいます。生活習慣改善の「気付き」「きっかけ」となる、生活習慣改善セミナーや禁煙マラソン*3の実施などにより、さらに活動を推進し、健康増進につなげています。また、受動喫煙防止のため、屋内、屋外あわせて182カ所あった喫煙所のうち、161カ所の屋内喫煙所をすべて廃止し、屋外53カ所へと低減を図っています。

*3 喫煙者とサポーターによる210日間の禁煙チャレンジ

〔メンタルヘルス活動の取り組み〕

トヨタ紡織では、新入社員や新任管理・監督者へのメンタルヘルス教育、退職者復職支援、相談窓口の設置、人事機能と連携して社員の心の健康を維持する活動に取り組んでいます。

2016年度からはストレスチェックをトヨタ紡織のすべての工場で実施し、91.8%の回答率となりました。高ストレス



ストレスチェック分析結果全社報告会

者には面接を行い、対象部署の職場環境改善を実施するなど、メンタル不調を出さない活動を推進しています。

新しいヘルスセンターがオープン



2017年3月、トヨタ紡織インディアナに新しいヘルスセンターがオープンしました。医療法人の運営により、常駐する看護師や医療助手が、急病時の往診や集団検診、生活習慣病の管理などのサービスを、毎日午前10時～午後8時まで提供します。さらに、職場復帰検査、エルゴノミクス評価などのサービスも受けられることから、社員の幅広いニーズに応えることができます。



ヘルスセンター開所式

健康経営優良法人に認定



社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践しているとして、経済産業省から「健康経営優良法人2017～ホワイト500～」に認定されました。会社として、全社員が健康でいきいきと働けることが一番大切だと考えており、健康診断の受診率100%、肥満・喫煙率の低減など、社員一人ひとりの健康づくりに積極的に取り組んでいることが評価されました。



サプライヤーとともに

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、サプライチェーンにおける社会的責任を果たしつつ、ともに成長していきたいと考えています。

自由・公正・透明な取引とサプライチェーンでのCSR活動の実践

調達基本方針に基づいた調達活動とともに、サプライチェーン全体でのCSR強化に取り組んでいます。

調達基本方針 Web

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

■ サプライチェーンにおけるCSRの強化

「トヨタ紡織グループ行動指針」に、“信頼・共感をいただける調達活動に向けた行動規範”を明記し、この指針に則って行動することを誓っています。調達にあたっては、独占禁止法、下請法、労働法、環境各法や、日本以外の地域では関連する法令を遵守し、地域社会への貢献、大規模災害に対するリスクマネジメント体制の構築など、サプライチェーン全体でのCSRの強化に取り組むことで社会的価値に貢献し、ステークホルダーの期待に応えています。

2016年度は、グローバル取引先総会において、主要サプライヤー約100社に対し、2次・3次サプライヤーを含むサプライチェーンでの品質確保、生産準備、安全、重大災害への備えをテーマとして、リスクマネジメントの強化を要請しました。

■ 人権に配慮した調達活動の推進

トヨタ紡織では、取引基本契約において、①人権の尊重 ②贈収賄の禁止 ③公正な取引の確保 ④反社会的勢力の排除 を要求しています。また、紛争鉱物（コンフリクトミネラル*1）規制問題への対応も継続して推進。2次・3次サプライヤーまでさかのぼって調査を実施しています。



女性活躍をテーマとしたCSR懇談会

2016年度は、女性活躍をテーマとしたCSR講演会を開催し、サプライヤー各社のトップの理解を深めました。2017年度は、「トヨタ紡織取引先CSRガイドライン」の策定・展開と、セルフアセスメントの実施により、CSR調達を推進します。

*1 紛争地域において産出され、当該地域の紛争に加担することが危惧される鉱物の総称

■ 環境に配慮した調達

「グリーン調達ガイドライン」Webに基づき、グローバルにREACH規制*2をはじめとする各国・各地域の各種環境規制に対する遵法対応を強化。サプライヤーのみなさまとともに環境負荷物資の低減に取り組んでいます。2016年度は、「2050年環境ビジョン」を受け、「グリーン調達ガイドライン」を改定し、2017年6月に発行。サプライチェーン全体への展開を図ります。

*2 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」

■ サプライヤーのEMS体制構築

持続可能な社会の構築を目指すために、サプライヤーのみなさまにISO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。2016年度は、重点会社90社がISO14001の認証を継続取得。2017年度は、認証取得促進対象範囲を約300社に拡大します。

ISO14001認証取得活動

年度	2013	2014	2015	2016
対象会社(数)	87	87	87	90
取得会社(数)	86	87	87	90
取得率(%)	99	100	100	100

■ サプライチェーンにおけるリスクマネジメントの強化

トヨタ紡織では、サプライチェーンにおけるリスクマネジメントの強化の一環として大規模災害時における取引先



BCPセミナー

安否システムを運用しています。2016年度は、運用対象を台風や雪による影響・被害まで拡大するとともに、BCPの見通しやサプライチェーン情報の精度向上など、確実に

機能できるしくみづくりを進めました。また、中小規模のサプライヤーを対象に、BCP策定促進を目的に勉強会を開催しています。

グローバル調達体制の構築

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、現地調達を進めるとともに、サプライヤーのみなさまとグループ体になってグローバル最適調達に取り組んでいます。

■取引先総会の開催

サプライヤーのみなさまとのコミュニケーションを深め、目指す方向性を共有することを目的として、「グローバル取引先総会」「地域別取引先総会」などを開催しています。

2016年度は、調達方針に加え、製品事業軸組織の導入と各製品事業本部方針をお伝えしました。また、2018年に開催予定のトヨタ紡織グローバルサプライヤー総会に、各地域から優秀サプライヤーを招待する

ための準備を各地域で進めました。



グローバル取引先総会



トヨタ紡織アジアの取引先総会授賞式

■グローバル統一調達システムの構築

グローバルな調達基盤を支える基幹システムの構築とレベルアップに取り組み、サプライヤーのみなさまとの連携を高めています。2016年度は、世界各国の調達情報を共有化するための部品や原材料の単価データベース(TB-

WAVE)をアセアン、欧州・アフリカなどの事業体に展開。また、TB-WAVEと連動した部品や原材料に関するグローバルコストベンチマークシステムを稼働させるとともに、運用上の課題を整理し、各地域への展開を図っています。

■グローバルSPTT活動*3の展開

トヨタ紡織グループは、世界各地域での新たな生産・製造の準備段階から立ち上げ後の生産活動が軌道に乗るまで、サプライヤーのみなさまの生産工程で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グローバルSPTT活動を進めています。調達、設計、品質管理などの各部門とサプライヤーのみなさまが、フェイス・ツー・フェイスの関係で、品質、量、価格、物流、納期など、さまざまな面から問題解決を図り、相互にメリットを生み出しています。

2016年度は、今後立ち上がるグローバル車種の生産・製造準備活動の足許固めとして、日本の調達、設計、品質管理の各部門が、現地のSPTTメンバーとともに現地現物でサプライヤーの要望・条件を確認する活動に取り組みました。よりよい品質の製品をお客さまに提供するために、SPTT活動の改善とグローバル展開を継続していきます。

*3 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

下請法講習会を開催

下請取引適正化の理解を深めるため、弁護士による下請法講習会を開催しました。関係各部、日本関係会社の担当者など約240人が出席。正しい取引の理解や具体的な対応方法、違反防止のポイントなどを学びました。



社会貢献

基本理念「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」をふまえ、トヨタ紡織グループが共有する理念のもと、「地域に根ざした活動」「環境活動」「青少年育成・教育活動」の3つの重点分野で、地域の課題に応える社会貢献活動を実践しています。

トヨタ紡織グループの重点活動分野

地域に根ざした活動

環境活動

青少年育成・教育活動

地域に根ざした活動

ベルギー トヨタ紡織ヨーロッパ(TBEU)

チャリティーマラソンに参加

TBEU社員が、20km ブリュッセルハーフマラソンに参加しました。このマラソンは、参加費の一部を赤十字社に寄付し、助けを必要とする人々の支援に役立てています。



アメリカ トヨタ紡織ケンタッキー

被災者に寄付

ウエストバージニア州で2016年6月に発生した洪水の被災者を支援するため、寄付活動を実施しました。社員から多くの衣類や学用品などが寄付され、地域の教会を通して被災者の方々へ贈られました。



中国 天津豊愛・天津豊田紡

中秋節慰問活動

中国伝統の祝日である中秋節に、会社と組合協同で老人ホームや養護施設などを慰問しました。天津豊愛では総経理、組合主席ら7人がプレゼントの月餅を携えて訪れると、お年寄りや子どもたちが笑顔で迎えてくれました。天津豊田紡では、総経理をはじめ社員7人が老人ホームを訪問し、ミルクや油などの日用品を贈りました。



環境活動

日本 トヨタ紡織

加子母 森づくり活動

2008年から岐阜県加子母で森づくり活動をしています。草刈・森林整備だけでなく、郷土料理づくりや、加子母のヒノキの間伐材を使ったクラフト体験なども実施。多くの社員が家族とともに参加し、森づくり活動とともに地元の方との交流を深めています。



中国 成都豊田紡

ノーカーデーで環境意識を向上

毎日、車通勤している社員に、公共交通機関など使って出社してもらうノーカーデーを、はじめて設けました。当日は、車通勤の社員の約半数が、公共交通機関と会社バスを使って出社。今後も定期的の実施し、環境保護意識の向上を図ります。



タイ トヨタ紡織アジア

ウミガメ池の清掃活動

社員60人が、タイ海軍の王立ウミガメ保護センターで、ウミガメ池の清掃活動に参加しました。参加した社員は、生後8カ月に育ったウミガメが入る巨大な池を掃除しました。また、ウミガメの甲羅もきれいにし、2匹のウミガメの赤ちゃんを海へ放しました。



■ 青少年育成・教育活動

ポーランド

トヨタ紡織ポーランド



地域の子どもたちに本を寄付

社員に呼びかけ、2016年4月の1カ月間で集めた100冊以上の本と、会社が用意した靴や鞆、交通安全のための反射ステッカーと合わせ、地域の幼稚園の子どもたちにプレゼントしました。社員による本の読み聞かせも行い、子どもたちに喜んでもらうことができました。



ベトナム

トヨタ紡織ハイフォン



子どもたちのために フラワーフレームを作成

地域の小学校の運動場には、子どもたちが日陰で遊ぶ場所がほとんどなかったため、幅25m、長さ10.5m、高さ3mのフレームを用意し、つる草を巻きつけてフラワーフレームをつくりました。1年後には、きれいな花が咲く予定です。今後も、子どもたちが楽しく、安全に学校生活が送れるよう、支援を続けていきます。



アメリカ

トヨタ紡織アメリカ



子どもたちを支援

子どもたちのためのボランティアグループを支援するため、社内募金活動を実施。2,241USDドルが集まりました。2016年6月には、当社とほかの募金参加企業が集まり、ボウリング大会を開催。今後さらに多くの方に支援活動に参加してもらえるように、工夫を凝らしていきます。



社会からの表彰

トヨタ紡織滋賀／TBカワシマ



滋賀 低炭素社会づくり賞受賞

「平成28年度滋賀県低炭素社会づくり賞」の表彰式が行われ、事業者行動計画書制度部門でトヨタ紡織滋賀とTBカワシマが受賞しました。事業者行動計画書制度部門は、温室効果ガスの排出削減に特に積極的に取り組んでいる事業所を表彰するもので、トヨタ紡織滋賀は、設備の昇温時間を1年間計測し、最適な昇温時間で消費電力を低減した活動、またTBカワシマはファブリックの洗浄工程で蓄熱システムを構築し、省エネとコストを削減した活動などが評価されました。



豊田紡織(中国)(TBCH)



中国自動車部品メーカー ベスト100に選出

2016年12月、中国自動車産業界における最大手週刊誌である「中国汽車報」有限公司が主催する中国自動車部品メーカーベスト100で、TBCHがはじめて外資企業ベスト10を受賞しました。これは、中国にある自動車部品メーカーを対象に、優れた経営により企業を成長させ、中国経済や自動車産業に大きく貢献した企業に贈られるもの。「人材育成」「産業貢献」「環境保護」など、積極的に社会貢献活動を展開するとともに、内装部品や環境に対する法規制における議論に協力したことが評価されました。



トヨタ紡織トルコ(TBT)



トルコ政府から イノベーション賞を受賞

2016年12月、トルコ政府が主催するイノベーションリーダー企業表彰で、TBTがはじめてイノベーションリーダー賞を受賞しました。トルコ国内の761社が参加し、TBTは、「イノベーション体制・イノベーション文化賞」で3位と高く評価されました。2014年にR&Dセンターを設立して以来、報奨制度の導入と合わせ、大学などの教育・研究機関と共同でエンジニアのレベルを引き上げてきた成果が受賞に結びつきました。





子どもたちが笑顔で暮らせる 持続可能な地球環境を目指して

トヨタ紡織グループは、環境問題に対して長期的な視野を持ち、より高いレベルでの挑戦が必要と考え、「2050年環境ビジョン」を策定しました。この環境ビジョンに基づいて、事業活動でのCO₂排出量ゼロチャレンジをはじめ、2050年に向けて成し遂げるべき6つの環境チャレンジ目標を設定しました。このビジョンを実現するために中期計画である「2020年環境取り組みプラン」のもと、新たな活動をスタートしました。



2050年 環境ビジョン

すべてのステークホルダーのみなさまと一致団結して、
子どもたちが笑顔で暮らせる持続可能な地球環境を目指します。

	「2050年環境ビジョン」(6つの環境チャレンジ目標)	「2020年環境取り組みプラン」取り組み項目
低炭素社会の構築 (気候変動・CO ₂)	 1 トヨタ紡織グループ CO₂排出量ゼロにチャレンジ 「2050年までに工場のCO ₂ 排出量ゼロ」にチャレンジ。革新的生産技術開発、製品・材料技術開発、工場改善、再生可能エネルギー・次世代エネルギーの活用でCO ₂ を大幅に削減します。	1 低CO ₂ 革新生産技術開発の推進 2 各国・各地域の特性に合わせた再生可能エネルギーの活用推進 3 自社における次世代エネルギーの活用可能性調査と中長期での活用めど付け 4 日常生産活動におけるCO ₂ 排出量の最小化 5 トップクラスの燃費性能に貢献する製品開発 6 次世代自動車に対応した製品開発の推進 7 植物由来の原材料を使用した製品開発と製品化拡大 8 物流活動における効率的な物流の追求によるCO ₂ 排出量の低減
	 2 ライフサイクル CO₂排出量ゼロにチャレンジ トヨタ紡織の自動車部品製造時に排出されるCO ₂ 削減だけでなく、材料・部品製造や製品使用、廃棄・リサイクルの段階までのライフサイクルで将来的に「CO ₂ 排出量ゼロ」にチャレンジします。	
循環型社会の構築 (水・資源)	 3 トヨタ紡織グループ 生産工程 水リサイクル化による 排出ゼロにチャレンジ 製品の洗浄や塗装の工程などで水を使用していますが、水レス工程への置換、排水の浄化再利用、給水は雨水を貯蓄し再利用するなどの循環サイクルを構築し、「水リサイクル化による排出ゼロ」にチャレンジします。	9 生産工程における水使用量、排出量の低減
	 4 天然資源 使用量ミニマム化にチャレンジ 易解体性・リサイクル設計の推進やリサイクル技術開発による材料循環や、植物由来材料などの活用拡大を通じた材料置換を実現し、「天然資源使用量ミニマム化」にチャレンジします。	10 植物由来の原材料活用による化石燃料資源の使用量低減
	 5 トヨタ紡織グループ 廃棄物ミニマム化にチャレンジ 廃棄物を出さない、資源の有効活用をねらった設計・工法開発やリサイクル技術開発、マテリアルリサイクル100% (部品から部品をつくる) へ挑戦し、「トヨタ紡織グループ廃棄物ミニマム化」にチャレンジします。	11 生産活動における廃棄物の低減と資源の有効利用 12 物流活動における梱包包装資材の低減と資源の有効活用
自然共生社会の構築 (生物多様性)	 6 森づくり活動 132万本植樹にチャレンジ トヨタ紡織グループのネットワークを活用し、各国・各地域の固有種の生息地保護や森林の保護・豊かな生息地の復元に貢献するため、「森づくり活動132万本植樹」にチャレンジします。	13 森づくり活動／森林保全活動による環境社会貢献の推進
マネジメント	マネジメント	14 連結環境マネジメントの強化推進 15 化学物質管理体制の強化 16 生産活動におけるVOC*の低減 17 ビジネスパートナーと連携した環境活動の推進(サプライヤー) 18 製品開発における環境マネジメントの推進 19 環境保全活動を未来へ伝える環境教育の強化 20 環境情報の積極的開示によるステークホルダーとのコミュニケーション活動の充実

* Volatile Organic Compounds : 揮発性有機化合物(環境省指定の100物質を対象)

特集

生産工程 排水ゼロにチャレンジ

世界の水事情とは

地球上にある水のうち人間が利用できる淡水は全体の約0.01%。人口増加、気候変動にともなう干ばつや洪水、水質汚染や水に関わる紛争などにより、2040年には世界人口の40%以上が水不足に直面すると予想されています。

水ストレスとは

「人口一人当たりの最大利用可能水資源量」は年間一人当たり1,700m³が最低基準とされ、これを下回ると「水ストレス下にある」、1,000m³を下回ると「水不足」、500m³を下回ると「絶対的な水不足」とされています。

2013年 水ストレスの状況

WATER STRESS BY COUNTRY



タイトル: "WATER STRESS BY COUNTRY"

著者: Andrew

出典: WRI Aqueduct Country and River Basin Rankings

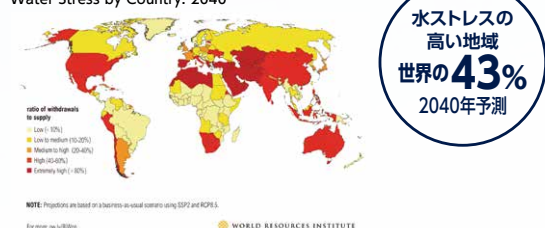
ライセンス: クリエイティブ・コモンズ 表示 4.0

URL: <http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct>

地図の背景を加工・消去しています。

2040年 水ストレスの状況

Water Stress by Country: 2040



タイトル: "Water Stress by Country: 2040"

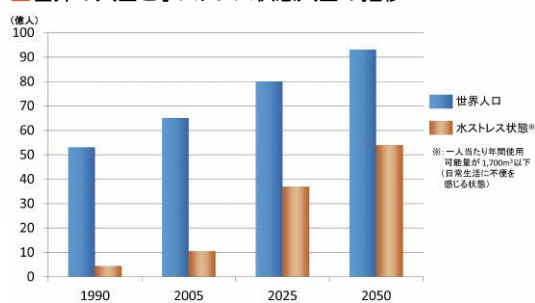
著者: Andrew

出典: WRI Aqueduct Country and River Basin Rankings

ライセンス: クリエイティブ・コモンズ 表示 4.0

URL: <http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct>

世界の人口と水ストレス状態人口の推移



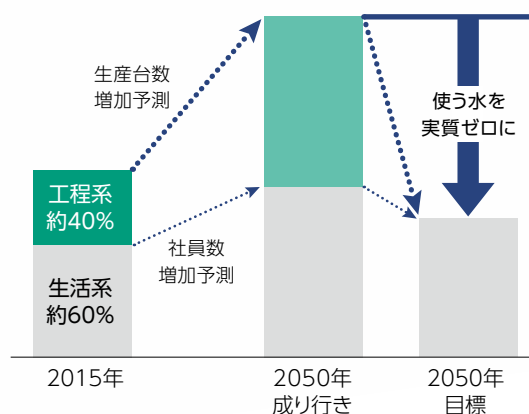
トヨタ紡織グループ生産工程水リサイクル化による排出ゼロにチャレンジ

製品の洗浄や塗装などで水を使用していますが、水レス工程への置換、排水の浄化再利用、雨水利用などの循環サイクルを構築し、「生産工程の水リサイクル化による排出ゼロ」にチャレンジしていきます。

排水ゼロ工程



トヨタ紡織グループの水使用量(単位:千m)



生活系排水

雨水利用などの水リサイクルに取り組み、生活系排水の使用量低減に向けた取り組みも、引き続き推進していきます。



3

トヨタ紡織グループ
生産工程 水リサイクル化による
排出ゼロにチャレンジ

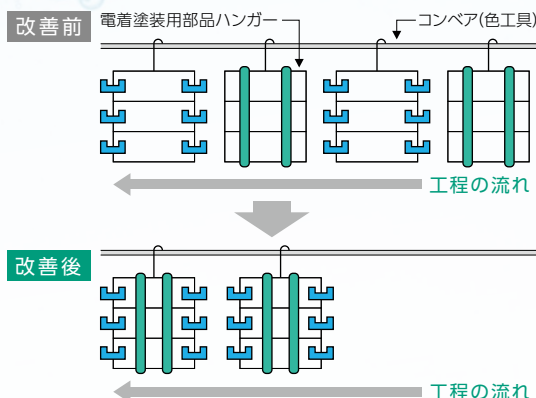
各地で展開している取り組み

工程改善による水使用量の低減

■天津豊愛(中国)での工程改善

塗装工程について見直しを行い、より効率的な工程に改善。塗装時間を短縮し、塗装工程の前後にある水洗工程の稼働時間を4分の3にすることで水使用量低減にも成功しました。

天津豊愛の事例



独自の水処理システム開発

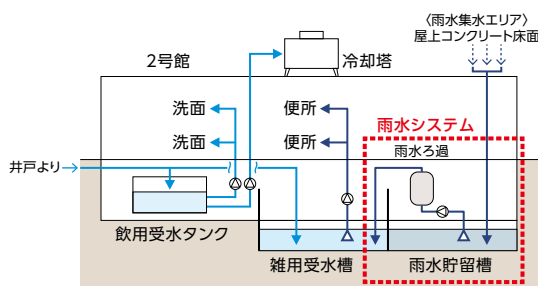
■刈谷工場での取り組みが世界に

刈谷工場では複合式水処理システムの開発に取り組み、水使用量の大幅な低減を達成しています。この水処理システムは、設備の冷却や洗浄に使う水を循環させることに加え、水垢除去や防錆(強化被膜効果)、さらには省エネや低ランニングコスト、メンテナンスフリーも実現し、長期にわたって使用できるという特長を持っています。この水処理システムは現在、トヨタ紡織グループ19拠点で導入しており、今後も計画的に増やしていくことで、さらなる節水活動につなげていきます。

生活系排水低減に向けた水リサイクル

■猿投開発センター2号館トイレ洗浄水の雨水利用

事務所新築時に、雨水ろ過器や地下貯水槽などの雨水利用システムを導入。減菌やpH調整を行った後、トイレの洗浄水に利用することで、年間の水使用量を3,275m³(約23%)低減しました。



今後の考え方

世界の水事情は悪化を続けていますが、世界規模での気候変動がその一因だと言われています。トヨタ紡織グループは、世界の水ストレスや気候変動の改善に貢献するために、「トヨタ紡織グループ生産工程 水リサイクル化による排出ゼロにチャレンジ」「トヨタ紡織グループ CO₂排出量ゼロにチャレンジ」「ライフサイクルCO₂排出量ゼロにチャレンジ」を掲げ、グローバルな視点で取り組みを進めていきます。

トヨタ紡織グループは、これまでにさまざまな工場生産工程の改善活動を推進し、水使用量低減に取り組むとともに排水ゼロにチャレンジしてきました。今後は、成果をあげた工場の改善活動を他工場に展開・実施し、グローバルに生産工程の排水ゼロに取り組んでいきます。

水リスク低減に向けた訓練・啓発活動

■トヨタ紡織九州での取り組み

オイルが漏出し、工場周辺の河川へ流出したケースを想定し、オイルを回収する訓練を実施。作業要領を理解し、内容に問題がないことを確認しました。



オイル回収訓練

■トヨタ紡織滋賀での取り組み

敷地外・下水への有害物質漏出を想定した緊急対応訓練を行うなど、環境リスクに対する意識向上活動を実施しました。



敷地外漏出想定訓練

2016年度実績(2020年環境取り組みプラン)

分類	取り組み項目		具体的な実施項目・目標	2016年度目標	2016年度実績	評価	ページ		
低炭素社会の構築	生産	1	低CO ₂ 革新生産技術開発の推進	●新設工程CO ₂ 排出30%低減を目標とした革新的生産技術開発の推進 ●工程の縮小化、搬送距離低減、シリンドラー・部品点数の削減等のコンパクト化 ●次世代成形・加飾・組付け工法の開発によるエネルギー使用低減 ●コージェネレーション設備導入によるCO ₂ 低減の推進	●新規導入設備への省エネ対策の おり込み(従来設備▲30%) ●各開発アイテムの立案と実施 ●コージェネレーション設備の計画的導入	●省エネ対策おり込みを計画通り完了 ●新工法の開発や工程のコンパクト化などの設備導入を計画通り完了 ●猿投工場2400kWガスエンジンコージェネレーション設備の導入完了(12月より稼働)	○	63	
		2	各国・各地域の特性に合わせた再生可能エネルギーの活用推進	●各国・各地域の特性(経済性、CO ₂ 低減効果)に合わせた再生可能エネルギーの導入エリア拡大	●各国・各地域の特性調査と目標値と導入計画の検討実施	●各国・各地域の特性調査と導入計画の立案完了	○	—	
		3	自社における次世代エネルギーの活用可能性調査と中長期での活用めど付け	●工程、原動力設備での次世代エネルギー活用可能性調査と活用技術のめど付け実施	●水素エネルギー活用における動向調査および、燃料電池の利用検討	●燃料電池活用モデルラインの設置計画の立案完了	○	—	
		4	日常生産活動におけるCO ₂ 排出量の最小化	●生産性向上の追求、E-JIT活動*1によるエネルギー使用時のムダ徹底排除 ●投資ゼロアイテム*2のやり切りによるCO ₂ 削減と活動の維持推進 ●低効率機器の積極的な更新・高効率機器の導入 ●製品・工程単位でのエネルギー原単位の把握と低減活動の推進	●省エネ診断によるムダ排除、やり切りアイテムの抽出と実施 ●高効率機器への計画的更新と中長期更新計画立案に向けた保有設備の調査実施 ●エネルギー原単位把握と改善に向けた計量機設置の推進	●省エネ診断、省エネパトロールによる、やり切りアイテムの抽出と改善実施 ●計画的更新実施とグローバルでの設備調査完了 ●シート組付け工程他、計画通り計量機設置を完了	○	63	
	製品	5	トップクラスの燃費性能に貢献する製品開発	●製品軽量化(シート、内外装、ユニット部品) ●熱マネジメント(赤外線反射機能による冷房負荷低減)	<シート> ●リヤシートの軽量骨格開発 <内外装> ●高衝撃発泡ドアトリム採用決定 ●赤外線反射率40%を確保するTPO*3表皮/ニードルパンチ*4不織布表皮の仕様見極め	<シート> ●試作品評価を完了 <内外装> ●高衝撃発泡ドアトリムの量産確認完了 ●高衝撃材の限界性能見極め完了 ●TPO表皮:赤外線反射機能を有する表皮としての開発完了 ●ニードルパンチ不織布表皮:赤外線反射機能の付与を確認	○	61	
		6	次世代自動車に対応した製品開発の推進	●HVモーター部品・FC部品の量産拡大	<HVモーター> ●試作品の受注 <FC(燃料電池)> ●FC部品の量産受注	<HVモーター> ●試作品の受注完了 <FC(燃料電池)> ●FC部品の受注完了	○	—	
		7	植物由来の原材料を使用した製品開発と製品化拡大	●自動車部品への植物由来材料の活用	●ケナフ拡張戦略の策定 ●直近車種へのケナフ新規採用	●ケナフの展開計画作成完了 ●カローラへの新規採用決定	○	61	
	物流	8	物流活動における効率的な物流の追求によるCO ₂ 排出量の低減	●輸送効率向上・低燃費活動の一層の改善によるCO ₂ 排出量の低減	目標値:8,441t以下	実績:6,593t	○	63	
	【1～8に関連する目標】								
	生産		地域	基準年	項目	2020年目標	2016年度目標	2016年度実績	評価
		グローバル	2010年度	原単位:t-CO ₂ /千台	15%減	36.0	35.5	☑	
		トヨタ紡織(単独)	2008年度	原単位:t-CO ₂ /千台	17%減	19.1	18.1	☑	
			2008年度	排出量:t-CO ₂	17%減	62,280	57,143	☑	
物流		トヨタ紡織(単独)	2010年度	排出量:t-CO ₂	10%減	8,018	6,593	○	
循環型社会の構築	生産	9	生産工程における水使用量、排出量の低減	●ライン改装と連動したコンパクト化などの画期的取り組み(水使用最小化工程の開発) ●各国、各地域の水事情を考慮した水使用量低減活動の継続推進・ムダの排除・高効率利用による水使用量の低減 ●リサイクル化による水使用量低減	●各開発アイテムの立案と実施 ●各国、各地域の水事情を考慮した日常改善活動による水使用量低減活動の推進 ●用途に応じた工程排水および雨水の再利用 ●水使用効率の高い工程変更および高効率利用 ●経路ごとの流量計設置による日常管理徹底	●計画開発アイテムを計画通り完了 ●米州:雨水を回収しトイレ用水などに活用 ●アセアン:プレート洗浄機の統合による水使用量低減実施 ●中国:工程排水処理水の緑地散水への再利用	○	57・64	
		10	植物由来の原材料活用による化石燃料資源の使用量低減	●リサイクル材使用、再利用の一層の推進 ●植物由来材料の一層の活用による資源を有効利用した開発・設計の推進	●ケナフ基材の再資源化100% ●植物由来材料活用のシナリオ作成(世の中技術・動向・トヨタ紡織方針)	●ケナフ基材をミサワホーム(株)ウッドデッキヘリサイクル(製品化済) ●2025年に向けた植物由来原料の技術確立の確認	○	61	

*1 Energy-Just In Time活動:必要なときに必要なエネルギーだけを使い、必要なものをつくること。エネルギー使用時のムダの徹底排除活動

*2 投資をせずに調整だけで省エネ効果のあるアイテム

*3 Thermo Plastic Olefin: ポリオレフィン系熱可塑性エラストマー

*4 不織布の一製法

【報告対象の範囲】・トヨタ紡織:18拠点・日本関係会社:生産会社9社、その他7社・米州地域:地域統括会社1社、生産拠点10社・アジア・オセアニア地域:地域統括会社1社、生産拠点12社
・中国地域:地域統括会社1社、生産拠点12社・欧州・アフリカ地域:地域統括会社1社、生産拠点8社

〔1〜7と11の原単位は、外的要因の影響を受ける売上高から、より正確に改善量を把握するため、「2020年環境取り組みプラン」より生産台数に変更しました。〕
〔8の排出量は、改善量をさらに正確に把握するため、「2020年環境取り組みプラン」より算出方法を変更しました。〕

分類	取り組み項目			具体的な実施項目・目標	2016年度目標	2016年度実績	評価	ページ
循環型社会の構築	生産	11	生産活動における廃棄物の低減と資源の有効利用	●低排出物 生産技術の開発	●各開発アイテムの立案と実施	●計画開発アイテムを計画通り完了	○	64
				●日常改善活動による排出物の最小化推進	●日常改善活動による廃棄物の低減 -歩留まり向上などの発生源対策による低減活動推進 -資源ロス低減活動の推進(分別、リサイクル化)	●日本:量産前トライ段階での排出物利材化、塗装粕の脱水減量化 ●米州:パレットの回収を無償から有償回収に改善 ●中国:ポリウレタン原料の梱包容器をドラム缶からポリタンクへ変更しリターナブル化	○	64
				●資源(廃棄物)の有効活用によるRSPP*5生産の推進	●資源(廃棄物)の有効活用によるRSPP生産の推進			
	物流	12	物流活動における梱包包装資材の低減と資源の有効利用	●リターナブル化・包装材の軽量化、使用量低減の一層の推進	1: 包装資材使用量 2,190t/年以下 2: 包装改善件数 6件/年以上	1: 包装資材使用量 2,115t/年 (低減量▲74t/年) 2: 包装改善件数 6件/年 (低減量▲7.6t/年)	○	64

【11・12に関連する目標】

廃棄物排出量	地域	基準年	項目	2020年目標	2016年度目標	2016年度実績	評価
	日本地域	2010年度	原単位:t/千台	10%減	1.72	1.32	○
梱包包装資材使用量	トヨタ紡織(単独)	2008年度	原単位:t/千台	12%減	1.9	1.26	○
	トヨタ紡織(単独)	2008年度	直接埋立廃棄物ゼロ*6	直接埋立廃棄物ゼロ維持			○
トヨタ紡織(単独)		2008年度	使用量t	12%減	2,190	2,115	○

自然共生社会の構築	全般	13	森づくり活動/森林保全活動による環境社会貢献の推進	●社会貢献活動を通じて植樹・緑化活動の推進強化 [植樹本数 17万本 (累計本数 50万本達成)] ●NPOと連携した植樹活動の推進 ●「森林/自然環境保全」啓発活動・教育の推進	1.グローバル植樹活動 ①基本計画(案)作成 ②植樹数:7,000本 ③各地域、外部団体調査 2.国内森づくり活動推進 ①計画通り実施 3.オールトヨタ自然共生WG参画/連携	1.グローバル植樹活動 ①基本計画(案)作成完了 ②植樹数:16,000本 ③地域・外部団体調査実施 2.国内森づくり活動推進 ①森林整備活動:10回 ②植樹数:200本 3.オールトヨタ自然共生WG ①イベント・調査協力:4回参画 ②グループ活動情報共有	○	31 65
-----------	----	----	---------------------------	--	---	---	---	----------

環境マネジメント	14	連結環境マネジメントの強化推進	●2050年環境ビジョン推進の体制づくりと目標達成に向けたシナリオ・ロードマップの策定			●2050年環境ビジョン、2020年環境取り組みプランの公表と社内展開	●2050年環境ビジョン、2020年環境取り組みプランの公表と社内展開を実施し、各地域方針へのおり込み完了	○	66		
			●2050年に向けた製品・材料・工法の開発推進とめど付け実施			●2050年までのCO ₂ 削減ロードマップの策定	●開発・設計、生産技術、工場における削減シナリオの策定完了				
			●環境委員会活動の充実による環境負荷低減活動の強化			●異常・苦情未然防止のための相互監査実施	●トヨタ紡織において異常・苦情未然防止のために工場間での相互監査を実施				
			●環境マネジメントシステム運用の充実による継続的改善の一層の推進			●2015年版ISO14001の導入に向けた、雛形マニュアル作成と、教育・運用施行の実施 ●ISO14001新規認証取得(1社)	●雛形マニュアルの策定と展開。各工場での運用を開始し、内部監査を完了 ●TB物流サービスでISO14001認証取得				
	15	化学物質管理体制の強化	●製品含有化学物質管理の拡大・強化			●製品含有VOC(アセトアルデヒド)の低減推進	●要因を特定し、低減技術開発へ展開	○	67		
			●環境負荷の少ない物質への代替技術開発による代替推進			●デカBDE*7含有表皮の代替推進	●代替表皮の評価完了				
			●原材料、副資材などプロセスケミカルの管理体制を構築			●化学物質管理状況の監査を実施 ●成分未調査の原材料・副資材が購入できないしくみ構築の監査[目標:不適合ゼロ]	●化学物質管理の監査を実施 ●成分未調査の原材料・副資材が購入できない入口管理運用状況の現地確認[結果:不適合ゼロ]				
	16	生産活動におけるVOCの低減	●日常改善によるVOC低減を継続的に推進 ●VOC処理装置の導入・加工工法開発による化学物質排出量低減			●日常改善活動によるVOC低減活動の推進 ●塗装条件の最適化による塗着効率の向上 ●低含有品および水性溶剤への切り替え	●塗布ガン変更による塗着効率の向上 ●VOC低含有品への変更 ●有機溶剤から水性溶剤への切り替え ●作業者の技能向上による過剰塗装の低減	○	67		
			地域	基準年	項目	2020年目標	2016年度目標			2016年度実績	評価
			トヨタ紡織(単独)	2010年度	排出量:t	10%減	577			501	○
17	ビジネスパートナーと連携した環境活動の推進(サプライヤー)	●サプライヤーとの連携を強化し環境活動を推進 ●気候変動、水、資源循環、自然共生社会構築の連携			●ISO14001またはそれに準ずる認証の取得済み取引先の認証継続(対象29社)	●計画通り認証継続(29社/29社)	○	51			
18	製品開発における環境マネジメントの推進	●開発、設計段階におけるライフサイクルでの目標管理のしくみ構築と環境負荷低減活動の推進			●モデル製品でのLCA*8算出	●主要製品のLCA算出を完了	○	—			
19	環境保全活動を未来へ伝える環境教育の強化	●NPOと連携した「環境セミナー」開催による活動の波及			●NPOとの連携開始	●NPOとの連携方法検討完了	○	68			
		●出前教育(地域学校のニーズに合わせたオーダーメイド教育)の継続実施			●出前教育実施(2校)	●出前教育実施(2校)(テーマ:地球温暖化・資源・水)					
20	環境情報の積極的開示によるステークホルダーとのコミュニケーション活動の充実	●社内報/講演会/説明会を通じ、取り組み内容の全社員への周知 ●トヨタ紡織レポート発行ほか 環境情報提供の一層の充実 ●環境評価機関への積極的な情報開示とコミュニケーション活動の充実			●環境情報集約のしくみ検討 ●環境特設サイト公開	●社内環境情報集約のしくみ検討、一部試行開始 ●環境特設サイト検討完了	○				

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

*6 直接埋立て廃棄物ゼロの定義 直接埋立処分した廃棄物の比率:1.0%未満

*7 Deca Bromo Diphenyl Ether: デカブロモジフェニルエーテル(難燃剤)

*8 Life Cycle Assessment: 原材料から製品がつくられ、廃棄されるまでの間に、環境に与える環境負荷を総合的に評価すること

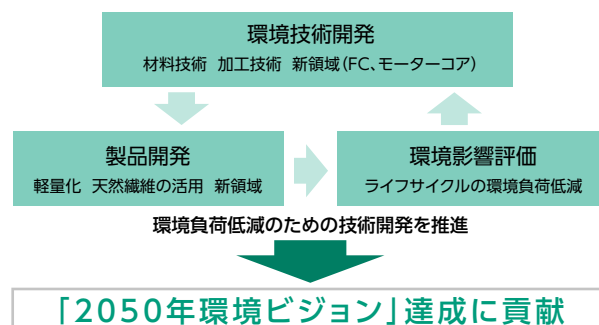
環境負荷を低減する開発・設計での取り組み

トヨタ紡織グループは、製品の開発・設計にあたって、「CO₂排出量ゼロ」と、「天然資源使用量ミニマム化」「廃棄物ミニマム化」にチャレンジしています。

基本的な考え方

トヨタ紡織グループは、「CO₂排出量削減」「植物由来材料の活用」「環境負荷物質の低減」を重点項目として、環境に配慮した製品の開発・設計を進めてきました。

2017年度からは、「2050年環境ビジョン」達成のために、環境負荷を低減する開発・設計を通し、社会に新しい価値を提供しています。



植物由来の原材料を使用した製品開発

生長が早く、CO₂吸収能力が高い一年草植物のケナフに着目し、1990年代後半からケナフを原材料に使った製品開発に取り組んでいます。2000年に、ケナフ繊維を用いたドアトリム基材がトヨタ セルシオにはじめて採用されて以来、タイヤカバー、クッションパッド、ラゲージ表皮、パッケージトレイなどを開発し、採用車種を拡大させてきました。

■ ケナフ基材のさらなる軽量化を実現

ケナフ繊維を用いた製品の優れた環境性は、ケナフの成長段階でのCO₂吸収能力に加え、石油由来材料から植物由来材料への切り替えと軽量化を実現できることにあります。例えば、2012年LEXUS GSiに採用されたドアトリム基材は、石油由来材料(ポリプロピレン)100%の基材に比べて約30~40%の軽量化を達成しています。

さらに、従来のケナフ基材に下図のマイクロカプセルを充填することで、世界トップクラスの軽量、高剛性天然繊維基材の開発にも成功。今後のケナフ適用の拡大と石油などの化石燃料資源の使用量の削減を加速させていきます。

■ ケナフ基材による新たな資源循環システムへの貢献

ケナフ基材の適用分野が建築業界にも広がりがつつあります。当社のケナフ基材に着目した大手ハウスメーカーのミサワホーム(株)と当社は、100%マテリアルリサイクル可能な同社のエクステリア素材の原料としてケナフ基材を使うための検討を重ねてきました。

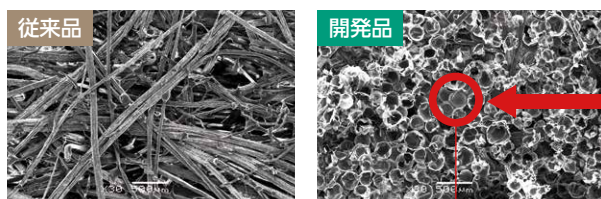
細かく砕いたケナフ基材を原料とするエクステリア素材は、曲げ強度や線膨張率など品質面における同社の性能基準を満たす製品として2016年から本格生産がはじまり、新たな資源循環システム構築に貢献しています。



自動車部品に使用しない部品を活用 (画像提供 ミサワホーム(株))

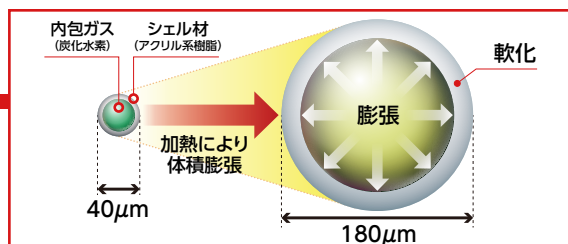
軽量天然繊維基材

基材断面



マイクロカプセルにより繊維間を充填

マイクロカプセルイメージ図





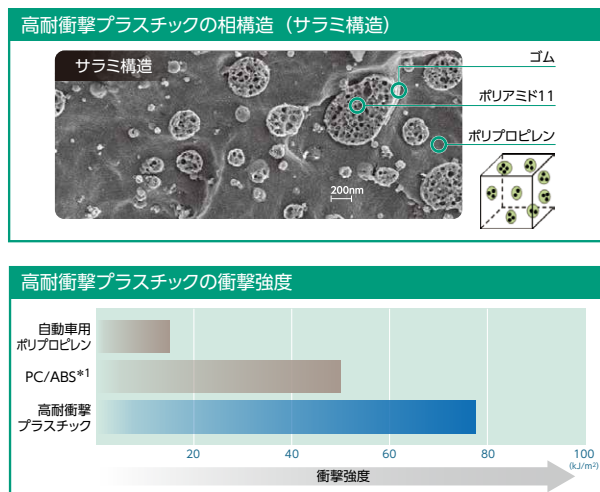
- 1 トヨタ紡織グループ
CO₂排出量ゼロにチャレンジ
- 2 ライフサイクルCO₂
排出量ゼロにチャレンジ



- 4 天然資源
使用量ミニマム化にチャレンジ
- 5 トヨタ紡織グループ
廃棄物ミニマム化にチャレンジ

軽量化に貢献する樹脂製部品の開発

さらなる自動車部品の軽量化を実現するためには、従来の常識を越えるような強度を有するプラスチックの開発が欠かせないと考えています。2013年、独自の「サラム構造」を形成した世界トップクラスの耐衝撃特性を誇るプラスチックを(株)豊田中央研究所とともに開発。2017年には三井化学(株)と業務提携を結び、自動車部品にとどまらず多様な分野への用途開拓に取り組んでいます。



*1 従来の高耐衝撃プラスチック

■ 高耐衝撃軽量発泡ドアトリムを開発

高耐衝撃プラスチックの実用化を目指して、2016年、軽量化と剛性、耐衝撃特性に優れた世界トップクラスの軽量発泡ドアトリムを開発しました。従来の射出成形したドアトリムに比べ、約30%の軽量化を実現するとともに、高耐衝撃プラスチックを衝撃改質材として用いることで、外からの強い衝撃を柔らかく受けとめることができます。今後は、さまざまな内装部品への展開を図り、クルマの軽量化と安全性向上に貢献していきます。

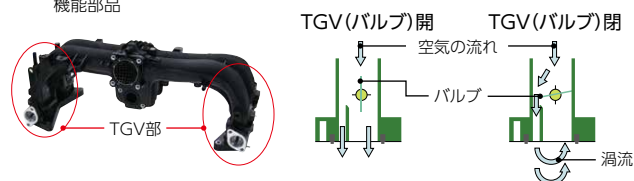


■ 軽量化に貢献する樹脂製エンジン部品の開発

クルマの燃費性能向上に貢献するエンジンの軽量化に向け、樹脂製製品の開発に取り組んでいます。2000年、トヨタカローラに搭載されたインテークマニホールド*2は、材料を従来のアルミから耐熱性・強度に優れたガラス強化ポリアミドに変更したことで大幅な軽量化を達成。2014年に採用された水平対向エンジン用は、TGV(Tumble Generation Valve)*3を樹脂製インテークマニホールドに一体化し、従来のアルミ製と比較して約40%の軽量化を達成するなど、その後も、さまざまなメーカーの幅広い車種に採用されてきました。

*2 エンジン内部に空気を送る部品

*3 エンジン内部に送り込まれる空気に渦流を発生させ、混合気の燃焼を促進する機能部品

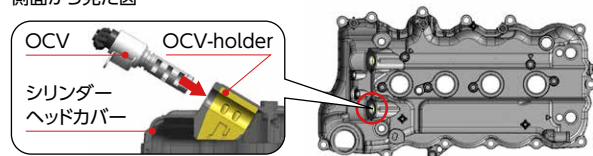


■ 樹脂製シリンダーヘッドカバーの採用拡大

エンジンのシリンダーヘッドカバー*4は、軽量化へのニーズの高まりとともに、アルミ製から加工性、強度、耐熱性、耐油性、耐久性に優れたガラス強化ポリアミドへの切り替えが進んでいます。一方、VVT(可変バルブタイミング)システムを制御するためのOCV(Oil Control Valve)を搭載したシリンダーヘッドカバーについては、OCVと樹脂の熱膨張が異なるため、油密確保の観点から樹脂製シリンダーヘッドカバーの搭載が困難とされていました。そこで、OCV嵌合部に樹脂ヘッドカバーとは別体のアルミ製ハウジング(OCV-holder)を採用し、インサート成形することで対応。2008年、トヨタ ヤリスにおいて、世界ではじめてOCVへの搭載を実現し、アルミ製に対し40%の軽量化を達成しました。以来、搭載車種の拡大に努め、軽量化とライフサイクルCO₂の削減に貢献しています。

*4 エンジンオイルの飛散を防ぐカバー

側面から見た図



低炭素社会の構築(気候変動・CO₂)

トヨタ紡織グループは、低炭素社会の構築に向け、開発・設計から、生産・物流までのすべての領域で気候変動対策に取り組み、地球温暖化防止に貢献しています。



1 トヨタ紡織グループ
CO₂排出量ゼロにチャレンジ



2 ライフサイクルCO₂
排出量ゼロにチャレンジ

保証マーク▶ CO₂排出量の開示データについて、第三者保証を受けたものには保証マークを表示(詳しくはP70 参照)

生産・物流

■ 生産におけるCO₂排出量削減

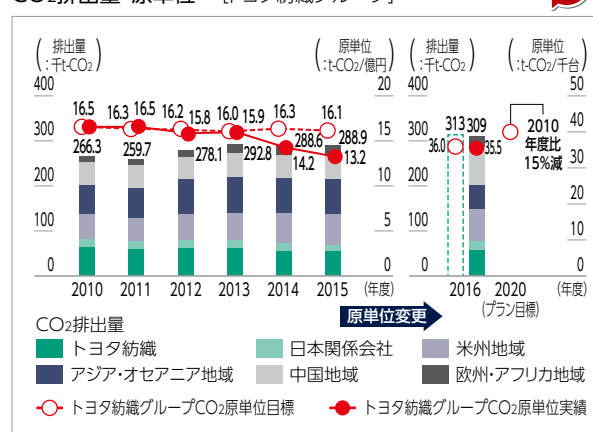
省エネ分科会において、重点実施項目である、投資ゼロですぐに改善に着手できるアイテムのやり切り活動や、「E-JIT活動」の徹底、将来的な生産量の変動を考慮した省エネ投資の検討など、積極的に省エネ活動を推進してきました。

その結果、2016年度のトヨタ紡織の総量目標62,280t-CO₂に対して、実績57,143t-CO₂、またトヨタ紡織の原単位目標19.1t-CO₂/千台に対して実績18.1t-CO₂/千台、およびトヨタ紡織グループの原単位目標36.0t-CO₂/千台に対して、実績35.5t-CO₂/千台と、すべての目標を達成することができました。

生産工程におけるCO₂排出量
[トヨタ紡織グループ]

2016年度目標 313 千t-CO₂ → 2016年度実績 309 千t-CO₂

CO₂排出量・原単位*1 [トヨタ紡織グループ]



■ 物流におけるCO₂排出量低減

物流分科会において、物流促進会議を定期的実施し、各工場と各物流会社とが連携して、物流

物流におけるCO₂排出量
[トヨタ紡織]

2016年度目標 8,018 t-CO₂ → 2016年度実績 6,593 t-CO₂

CO₂の低減や物流車両の低公害化などを進めています。また、各工場の改善事例を横展開することにより、工場間の活動の活性化にも努めています。

また、トヨタグループ物流環境連絡会に継続的に参画し、最新情報や他社の改善事例の情報共有をしっかりと実施しています。

その結果、トヨタ紡織の目標8,018t-CO₂に対して、実績6,593t-CO₂、日本関係会社の自主目標3,573t-CO₂に対して、実績3,071t-CO₂とともに目標を達成しました。

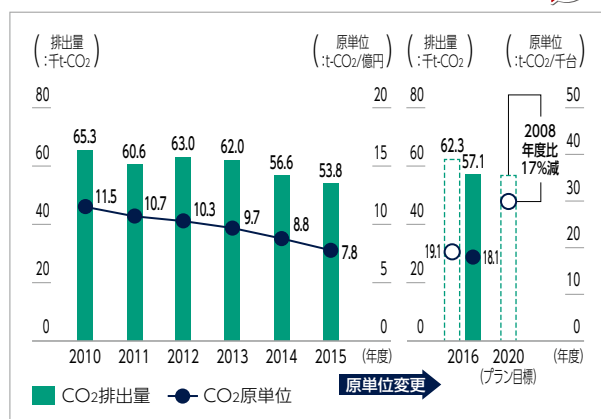
温室効果ガス排出量の集計における考え方

CO₂換算係数は、自主改善が実績評価できるよう固定しています。日本は下表、日本以外の地域の電力係数は、IEA(国際エネルギー機関)が2013年に公表している各国の2000年のデータを使用しています。

CO₂換算係数

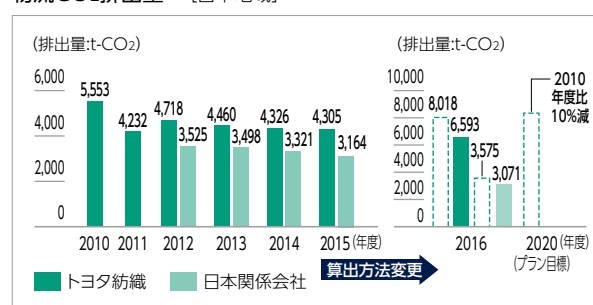
燃料	CO ₂ 換算係数
電気	0.37t-CO ₂ /MWh
都市ガス	2.16t-CO ₂ /千m ³
LPG	3.00t-CO ₂ /t
灯油	2.53t-CO ₂ /kL
重油	2.70t-CO ₂ /kL
軽油	2.64t-CO ₂ /kL

CO₂排出量・原単位*1 [トヨタ紡織]



*1 外的要因の影響を受ける売上高から、より正確に改善量を把握するため、原単位を生産台数に変更しました

物流CO₂排出量*2 [日本地域]



*2 2016年度より改善量をさらに正確に把握するため、算出方法をトンキロ法から、燃費法に変更しました

循環型社会の構築(水・資源)

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。



3 トヨタ紡織グループ
生産工程 水リサイクル化による
排出ゼロにチャレンジ



4 天然資源
使用量最小化にチャレンジ



5 トヨタ紡織グループ
廃棄物最小化にチャレンジ

生産・物流

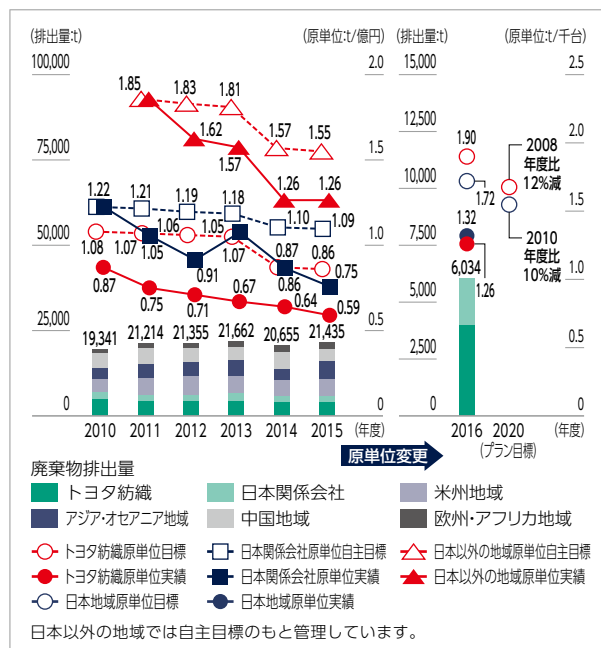
■ 廃棄物低減・リサイクル活動

生産分科会において、各工場の廃棄物低減活動を現地で確認し、優れた活動を横展開しています。具体的には、不良率の低減や歩留まり向上などによる発生源対策や、有価売却物への切り替えにともなうリサイクル活動などを進めました。

その結果、日本地域の原単位目標1.72t/千台に対して、実績1.32t/千台、トヨタ紡織の原単位目標1.90t/千台に対して、実績1.26t/千台とともに目標を達成しました。

なお、トヨタ紡織は2007年度より継続的に、直接埋立廃棄物ゼロを達成しています。

廃棄物排出量・原単位*1 [トヨタ紡織グループ]



■ 梱包・包装資材使用量低減

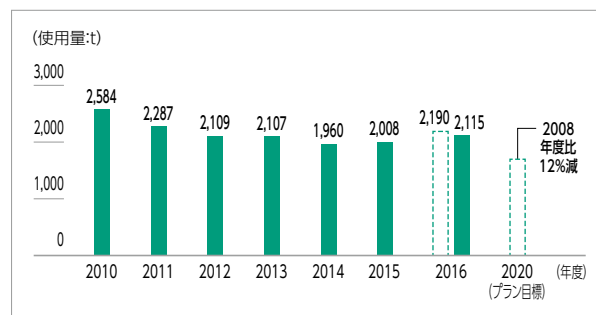
トヨタ紡織では、製品品質を維持しながら、環境にやさしい製品包装に努めています。

2016年度は6件の包装改善の実施や、従来の改善活動の横展開などを通じ、2015年度と比較し、74tの包装資材を低減しました。

その結果、トヨタ紡織の梱包・包装資材使用量目標2,190tに対して、実績2,115tと目標を達成しました。

*1 外的要因の影響を受ける売上高から、より正確に改善量を把握するため、原単位を生産台数に変更しました

梱包・包装資材使用量 [トヨタ紡織]



■ 水資源の再利用

工程で水を多く使う事業所や、社員が多く生活系の水使用量が多い事業所を

中心に、2016年度も引き続き、雨水や中水、冷却水やRO*2装置で浄化した水の再利用を実施し、水使用量の低減やリサイクル活動を進めました。

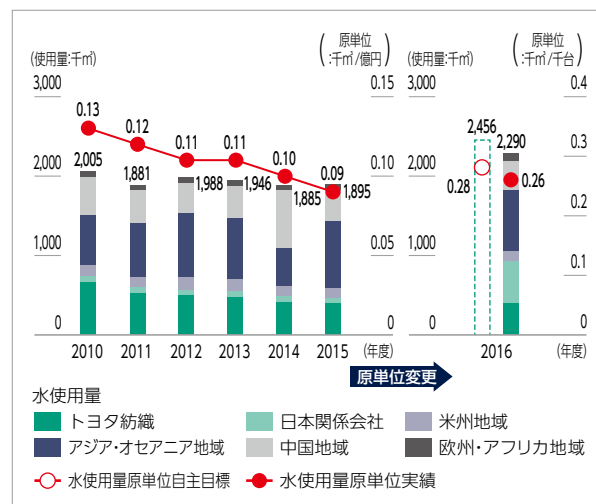
その結果、トヨタ紡織グループの原単位自主目標0.28千m³/千台に対して、実績0.26千m³/千台と目標を達成しました。

*2 Reverse Osmosis(Membrane) 逆浸透(膜)

水使用量 [トヨタ紡織グループ]

2016年度自主目標 2,456 千m³
2016年度実績 2,290 千m³

水使用量・原単位*1 [トヨタ紡織グループ]



自然共生社会の構築 (生物多様性)



6

森づくり活動
132万本植樹にチャレンジ

トヨタ紡織グループは、生物多様性の豊かさを保全し、自然共生社会の実現に貢献するため「トヨタ紡織生物多様性基本方針」[Web](#) を定め、その方針に基づき、森づくり活動をはじめとする、生物多様性保全活動を推進しています。

森づくり活動・生物多様性保全活動

「2050年環境ビジョン」において「森づくり活動132万本植樹にチャレンジ」という高いチャレンジ目標を掲げ、世界の森林の保護・豊かな生息地の復元への貢献、地域の固有種の生息地保護への貢献を目指しています。

■ トヨタ紡織の森づくり活動

トヨタ紡織は「トヨタ紡織生物多様性基本方針」の「3. 自然を育む」に基づく森づくり活動を推進し、これまでに植樹面積365ha、植樹本数では約35万6,000本と、トヨタ紡織グループが立地している各地において実績を積み上げてきました。

2016年度も引き続き、森林や生物多様性がもたらすさまざまな恵みを未来の子どもたちへ残すため、各地で森づくり活動を推進しました。その結果、2016年度の植樹本数目標7,000本に対し、実績16,000本と目標を達成しました。



加子母での森づくり活動(日本)



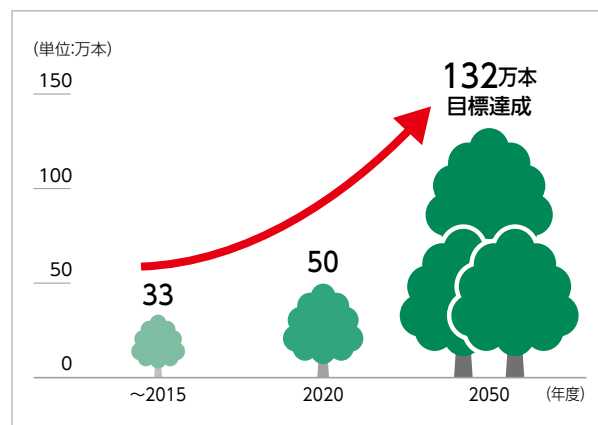
インドネシアでの森づくり活動



トヨタ紡織フィリピンの植樹活動



トヨタ紡織ゲートウェイ(タイランド)の植樹活動



■ オールトヨタグリーンウェーブプロジェクト

トヨタ紡織は、自然共生社会の構築に向け、2015年度よりオールトヨタの活動である「グリーンウェーブプロジェクト」に参画しています。「グリーンウェーブプロジェクト」とは、地域をつなぐ自然共生活動で、生物多様性・生態系の回復・増加に資する活動です。

2016年度も引き続き、オールトヨタでの活動をつなぐ統一イベントへの参画や、自然資本*の見える化に関する動向調査を進めてきました。

今後も、オールトヨタでの活動とトヨタ紡織グループでの活動の両面で森づくり活動や生物多様性保全活動の輪をひろげていきます。

*森林、土壌、水、大気、生物資源など、自然によって形成される資本。自然環境を生活や企業の経営基盤を支える重要な資本の一つとしてとらえる考え方



**All Toyota
Green Wave Project**
All Toyota Harmony with Nature Working
オールトヨタ グリーンウェーブ プロジェクト



秋の藤前干潟クリーン大作戦!!



干潟観察会

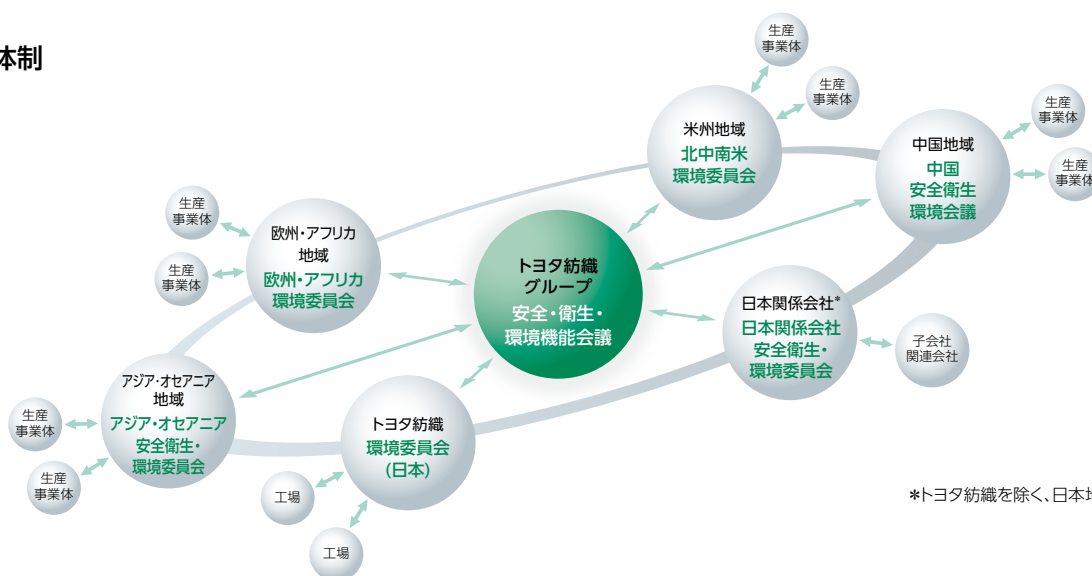
マネジメント

トヨタ紡織グループは、トヨタ紡織地球環境憲章 **Web** に基づき、「2050年環境ビジョン」、「2020年環境取り組みプラン」を受け、グループが一致団結して、持続可能な社会の実現に向け、地球環境保全活動を推進しています。

環境経営の推進

トヨタ紡織グループは、各地域で環境委員会を開催し、環境活動の取り組みの確認や、改善事例の現地現物での確認、優秀活動の積極的な横展開など、継続的に活動を実施しています。

■ 推進体制



*トヨタ紡織を除く、日本地域の関係会社

■ 環境委員会(日本)

「2020年環境取り組みプラン」の目標達成に向け、製品環境・生産環境の活動強化の継続的な実施や現地現物で各工場の環境活動を確認し、優れた活動を横展開しました。2016年度はすべての目標を達成しました。



環境委員会(日本)

■ 地域別委員会活動状況

各地域の委員会では、次の4つの活動を重要事項とし、環境活動を推進しています。

- ①異常・苦情ゼロ活動 ②環境負荷物質の低減活動
- ③工場化学物質管理活動 ④ISO14001認証活動

国・地域ごとに抱える環境問題はそれぞれ異なりますが、トヨタ紡織グループとして活動レベルを高い水準に設定し、各委員会活動で管理・推進できるようにしています。そして安全・衛生・環境機能会議では全委員会の進捗確認をしています。

■ 安全・衛生・環境機能会議

環境活動(製品環境・生産環境)の推進方向を定め、その進捗確認・フォローや審議を実施する会議です。また各地域の委員会の総括を行っています。

2016年度に取り組んだ主な活動として、2016年に策定した「2050年環境ビジョン」および「2020年環境取り組みプラン」で重要視している、気候変動対策に関する取り組みを紹介します。

■ アジア・オセアニア地域での省エネ診断

2016年6月に、アジア・オセアニア地域において、省エネ診断を実施しました。省エネ診断とは、工場・事業所におけるエネルギー消費状況を現地現物で確認し、CO₂排出量の削減や原価低減につながる改善提案を行う活動です。

今回は、新規で立ち上げた工場の省エネ診断を行いました。現地スタッフとともに、約15件の改善アイテムを抽出し、改善内容を確認しました。

今後も、各国・各地域において、現地現物による省エネ診断を継続し、各拠点のCO₂排出量の削減と原価低減の双方を実現していきます。



エアリー測定

化学物質管理体制の強化

■化学物質管理体制の構築

開発・設計から生産・梱包までの一連の事業活動における化学物質管理を徹底しています。

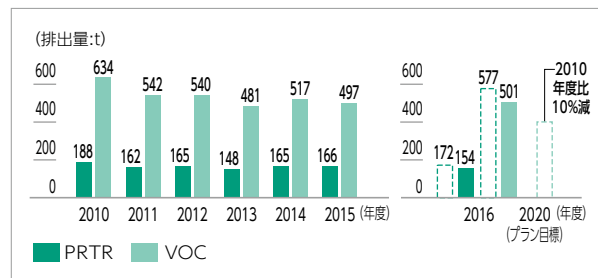
資材分類	管理対象	製品開発・設計	生産環境 (作業環境)	号口製品 (星製品)	梱包・包装資材
部品	外製部品	設計図面		号口製品	
製品を構成する原材料	環境などへの影響なし 表皮材 など 環境などへの影響あり 接着剤 など				
副資材	製品への付着の可能性あり 補修用塗料 など 製品への付着の可能性なし 設備用洗浄 など				
梱包・包装資材	ダンボール など				梱包・包装資材

■化学物質の排出量削減活動

VOC、PRTR*法対象物質に関しては、離型剤の塗布方法の見直しによる塗布部分の最適化や再塗装の低減、洗浄方法の改善による塗料の使用量低減などにより、化学物質使用量や工場からの排出量の低減活動を引き続き推進しています。

その結果、トヨタ紡織のVOCは目標577tに対して実績501t、PRTR法対象物質は自主目標172tに対して実績154tとともに目標を達成しました。

PRTR法対象物質・VOC排出量 [トヨタ紡織]



*Pollutant Release and Transfer Register : 化学物質排出移動量届出制度

法規制遵守への取り組み

環境事故・汚染を未然に防止するために、法規制値より厳しい自主基準を用いて管理しています。また、地域のみならず、お客様の視点を大切にリスクマネジメントを実施しています。その方法が環境リスクマップの活用です。環境リスクマップとは、工場周辺および敷地内におけるリスクの見える化や、巡視基準の強化、環境パトロールをするための

ツールです。常に最新情報を把握し、リスクマップにおり込めるよう、各工場の担当者は慎重にリスクを見える化し、パトロールを実施しています。

これらの活動の結果、トヨタ紡織グループにおける異常・苦情ゼロを達成しました。

ISO14001の運用状況

2018年9月までの移行期間中にすべての生産拠点において、2015年版ISO14001に完全に移行できるよう、計画的に活動しています。

■外部審査

2016年度も計画的に、各国・各地域の審査登録機関による審査を受け、すべての対象工場で「不適合はなく、ISO14001の要求事項を適切に運用している」と評価を受けました。

環境リスクマネジメント

■ 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

2016年度 トリクロロエチレン測定結果

(環境基準:0.03mg/L)

(単位:mg/L)

工場名	事業所内地下水の濃度	現在の状況
刈谷工場	ND~0.023 (2014年度実績:ND~0.018 2015年度実績:ND~0.025)	基準値以下 維持継続中

ND: 定量下限値未満(0.002未満)

取り組んでいます。土壌汚染については、1996年に開始し、1998年浄化を完了しました。地下水汚染についても浄化を進め、基準値以下を維持しています。

■ PCBの処理状況

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、2027年3月末までに指定の処理施設で処理することが義務付けられています。2016年度は、コンデンサなど112台を処理しました。

環境保全活動を未来へ伝える環境教育の強化

■ 地域の子どもたちへの環境教育

トヨタ紡織は、2013年度から継続的に、出前教育として地域の小学校を訪問し、子どもたちにトヨタ紡織が実施している環境活動の紹介と、子どもたち自身ができる環境保全活動について考えるプログラムを提供しています。2016年度は、特に伝えたい項目として、地球温暖化防止、廃棄物低減、水資源保全の3つのテーマについて取り上げ、グループディスカッションを通じて、学校や自宅で取り組める活動について、子どもたちに考えてもらいました。

また、環境教育の一環として工場見学を実施し、排水処理場の見学や排水処理に関する簡易的な実験を行いました。子どもたちは処理場見学や実験に真剣に取り組みました。

今後もこのような活動をひろげ、持続可能な地球環境の担い手育成に貢献していきます。



出前教育

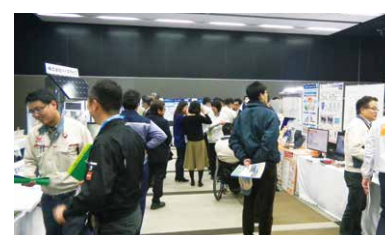


猿投工場の見学

■ 社員への環境教育

毎年6月を環境月間、2月を省エネルギー月間として、さまざまな取り組みを展開しています。2016年6月には、東京大学客員準教授の松本真由美氏をお招きし、「地球温暖化・生物多様性に取り組む! 未来へつなぐ企業の役割」をテーマにご講演いただきました。また2017年2月には、早稲田大学国際教養学部教授の池田清彦氏をお招きし、「今後10年を見据えた環境経営」をテーマにご講演いただきました。両氏とも、環境保全に関する企業への期待や責任についてご紹介いただき、経営層はじめ社員全員の意識変容につなげることができました。同年2月には省エネ展示会も開催し、省エネ機器メーカーの省エネ改善に関する技術・製品を展示。各メーカーのご担当者から実際に活用方法などについて説明を受け、具体的な省エネ活動の実施や機器導入の参考にすることができました。

今後も、環境意識の高い社員を育成し、環境保全活動のさらなるレベルアップに努めていきます。



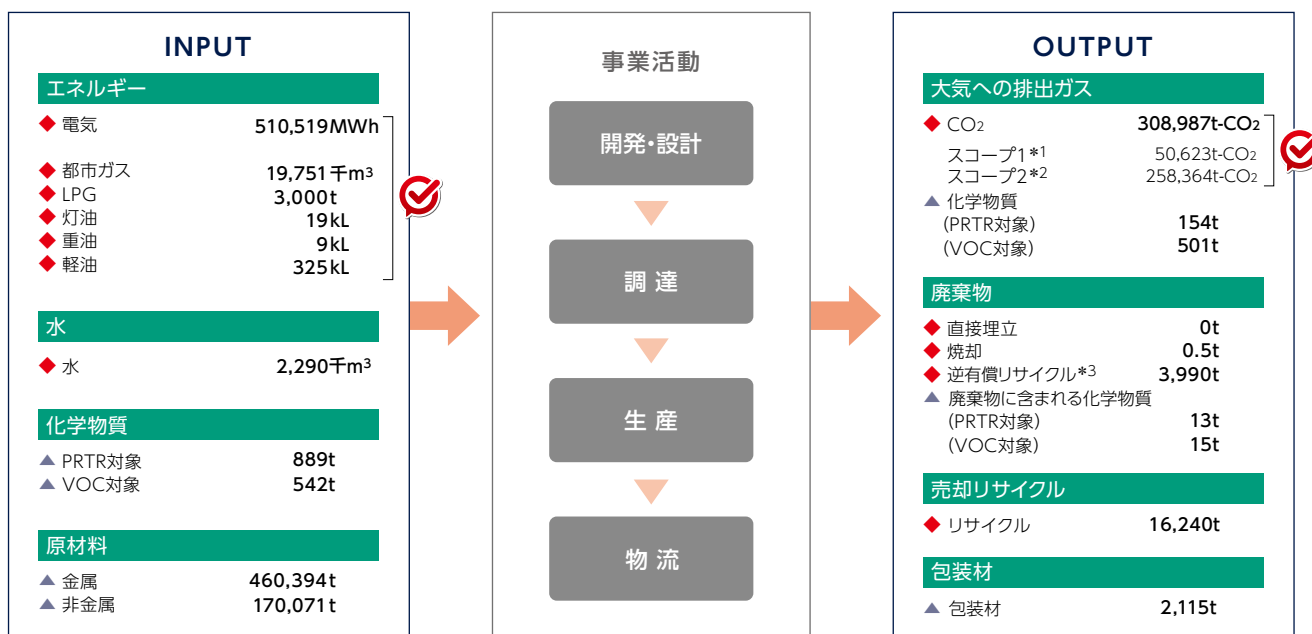
省エネ展示会

保証マーク▶  CO₂排出量の開示データについて、第三者保証を受けたものには保証マークを表示(詳しくはP70 参照)

事業活動と環境の関わり(事業活動における投入資源と排出環境負荷)

2016年度の事業活動における投入資源と排出環境負荷

[集計の凡例] ◆ トヨタ紡織グループ ▲ トヨタ紡織



*1 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料、工業プロセス) トヨタ紡織グループでは都市ガス、LPG、灯油、重油、軽油が対象

*2 他社から供給された電気、熱・蒸気にともなう間接排出 トヨタ紡織グループでは電気が対象

*3 費用を支払いリサイクルするもの

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・費用とそれに対する効果を把握し、経営の効率化を図り、合理的な意思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

2016年度の環境会計は、投資17億1,200万円、費用27億7,800万円、それにともなう経済効果は25億8,900万円となりました。

(単位:百万円)

環境会計		トヨタ紡織		日本関係会社		日本以外の地域	
		投資	費用	投資	費用	投資	費用
事業所	公害防止	121	121	77	64	207	364
エリア内	地球環境保全	575	174	78	21	474	146
コスト	資源循環	27	274	4	179	22	237
管理活動コスト		0	343	0	48	0	328
研究開発コスト		127	435	0	5	トヨタ紡織に含む	
社会活動コスト		0	18	0	7	0	13
環境損傷対応コスト		0	0.06	0	0	0	0
小計		850	1,366	159	324	703	1,087
総計		投資	1,712	費用	2,778		

表中の「費用」に減価償却費は含めていません

■ 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排出量や資源循環に関する改善例は、P63～64に記載しています。

(単位:百万円)

経済効果	トヨタ紡織	日本関係会社	日本以外の地域
省エネによる費用削減	111	15	91
省資源化・廃棄物処理費用削減	558	58	1,278
リサイクル材売却益	218	1	259
総計	2,589		

(単位:t-CO₂)

物量効果	トヨタ紡織	日本関係会社	日本以外の地域
省エネ	3,155	430	2,599

(単位:t)

物量効果	トヨタ紡織	日本関係会社	日本以外の地域
廃棄物処理	866	689	1,662

第三者保証

本報告書に報告されている生産に起因するCO₂排出量が、トヨタ紡織が定める基準に従って、把握、集計、開示されていることについて、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けました。保証対象部分に保証マークを表示しています。



独立した第三者保証報告書

2017年7月27日

トヨタ紡織株式会社
取締役社長 石井 克政 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町1丁目9番7号

代表取締役

斎藤 和彦 

当社は、トヨタ紡織株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成したトヨタ紡織レポート2017(以下、「トヨタ紡織レポート」という。)に記載されている2016年4月1日から2017年3月31日までを対象としたマークの付されている環境パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告基準(以下、「会社の定める基準」という。トヨタ紡織レポートに記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準(ISAE)3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」、ISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」及びサステナビリティ情報審査協会のサステナビリティ情報審査実務指針に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主としてトヨタ紡織レポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- トヨタ紡織レポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める基準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した岐阜工場における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、トヨタ紡織レポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める基準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質管理基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以上

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

当期の概要

自動車業界においては、米国ではガソリン価格安や経済・雇用の順調な回復に支えられ、ピックアップトラックやSUVを中心として販売台数は増加しました。欧州では、EUの不安定要素がありましたが、経済の安定化により販売台数は堅調に推移しました。新興国では、石油価格の下落などにより資源国の台数伸び悩みがありましたが、その他の地域は比較的堅調に推移しました。また、日本においては、新型車の投入などにより普通車は堅調に推移し、販売台数500万台を超え3年ぶりの増加となりました。

一方、IoTや人工知能などの技術革新の加速、自動運転の進展によって、自動車を取り巻く環境が大きく変貌した社会がすぐそこまで来ているという期待が高まっています。

このような情勢の中で当社グループは、2016年度までの2年間で体質強化の期間と定め、原点に立ち返り、足許固めと構造改革を推進してきました。また、2030年の未来を予測し、ありたい姿を明確にしたうえで、持続可能な成長を目指した中期経営実行計画を策定しました。

技術開発については、Toyota New Global Architecture (TNGA) の思想に基づいたシートの新しい標準骨格モデルの2車種目がトヨタのコンパクトSUVに採用されました。また、2016年4月にトヨタ紡織アメリカ シリコンバレーオフィスを開設しました。日本の基礎研究所や世界各地の開発センターと連携し、自動運転や移動空間に関する先進技術の情報調査・分析活動をさらに強化していきます。

自動車を取り巻く環境が大きく変貌することが予測される中、自動車のシートにおいても、求められる機能・価値が今までにないスピードで変化していくものと考えられます。こうした動向を見据え、当社は、2017年3月に(株)タチエスと、自動車用シート事業におけるグローバル市場での競争力強化を目的とした業務提携契約を締結しました。今後、両社が保有する知見・ノウハウ・経営資源を相互活用し、さらなる競争力の向上を目指します。

売上高は、欧州地域などの増産はありましたが、為替の影響などにより、前期に比べ57,859百万円(△4.1%)減少の1,357,913百万円となりました。

営業利益

営業利益は、製品価格変動の影響や為替の影響などによる減益要因はありましたが、増産の影響や合理化などの増益要因により、前期に比べ12,443百万円(20.9%)増加の71,936百万円となりました。

営業外損益および経常利益

営業外収益は、欧州における事業再編に関連する雑収入などにより、10,305百万円と前期に比べ3,583百万円(53.3%)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、5,017百万円と前期に比べ5,074百万円(△50.3%)の減少となりました。

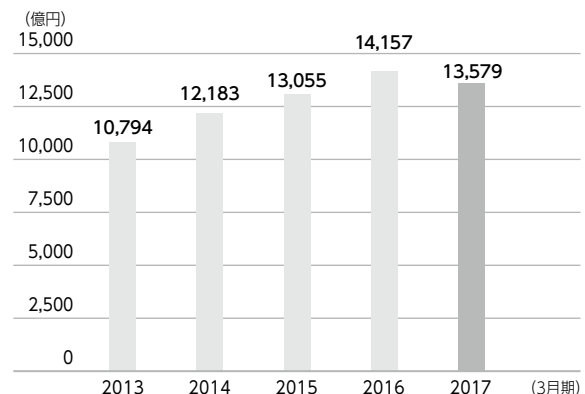
以上の結果、経常利益は、77,224百万円となり、売上高経常利益率は5.7%となりました。

特別損益、法人税等および法人税等調整額

特別損益は、受取保険金による特別利益を3,585百万円計上し、固定資産減損損失による特別損失を1,730百万円計上しました。

法人税等および法人税等調整額は、25,142百万円と前期に比べ12,428百万円(97.8%)の増加となりました。

■ 売上高



- 詳しい財務報告については「第92期 有価証券報告書」をご覧ください。
- 連結の範囲 全子会社を連結範囲に含めています。
- 持分法の適用 全関連会社に持分法を適用しています。
持分法適用会社のうち、決算日が連結決算日と異なる会社については、各社の事業年度に係る財務諸表を使用しています。



IRライブラリー

また、税金等調整前当期純利益に対する比率は、前期の53.1%から31.8%となりました。

非支配株主に帰属する当期純利益

非支配株主に帰属する当期純利益は、主に北中南米地域の連結子会社における利益の増加などにより、8,577百万円と前期に比べ1,246百万円(17.0%)の増加となりました。なお、1株当たり当期純利益は244円28銭となりました。

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95,389百万円となりました。これは主に、法人税等の支払額19,666百万円、売上債権の増加10,903百万円などによる資金の減少はありましたが、税金等調整前当期純利益79,079百万円、減価償却費36,228百万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48,927百万円となりました。これは主に、有形固定資産の売却による収入1,055百万円などによる資金の増加はありましたが、有形固定資産の取得による支出31,439百万円、事業整理に伴う支出11,149百万円などにより資金が減少したことによるものです。

財務活動の結果減少した現金および現金同等物は61,347百万円となりました。これは主に、長期借入れによる収入1,083百万円などによる資金の増加はありましたが、長期借入金の返済による支出25,526百万円、短期借入金の純増減額24,538百万円などにより資金が減少したことによるものです。

設備投資

当期の設備投資は、新製品への対応、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、35,500百万円となりました。これは主に日本における設備投資によるものです。

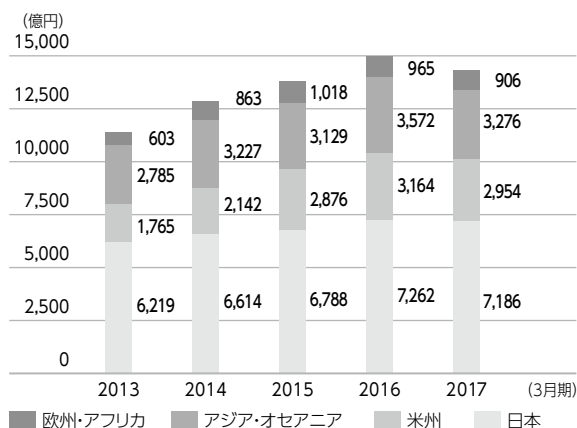
日本では、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新などに21,103百万円の投資を行いました。

米州では、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新、米国子会社における工場拡張などに5,939百万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5,919百万円の投資を行いました。

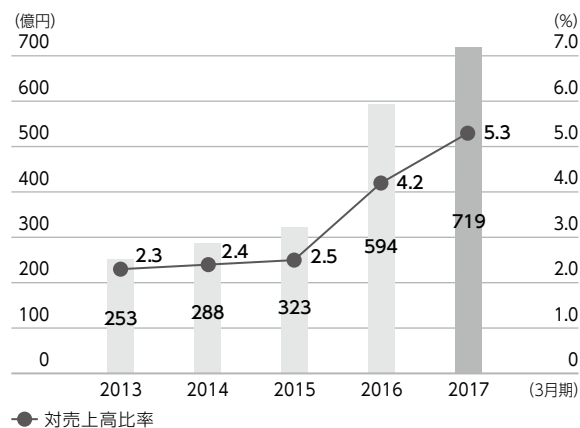
欧州・アフリカでは、主に新製品対応、生産設備の合理化・更新などに2,538百万円の投資を行いました。

■ 地域別売上高



※アジア・オセアニアには中国を含みます
※地域間取引による調整額は含んでいません

■ 営業利益／対売上高比率

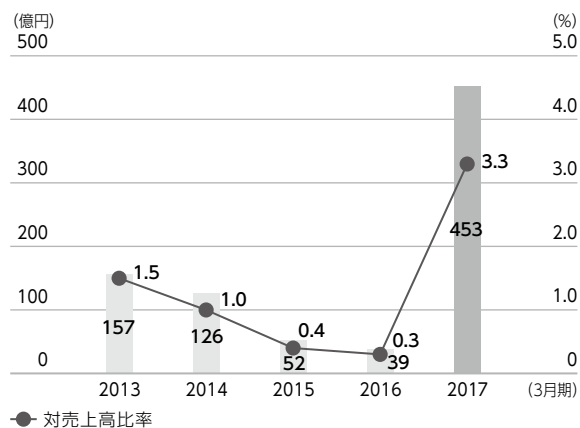


10年間の財務サマリー

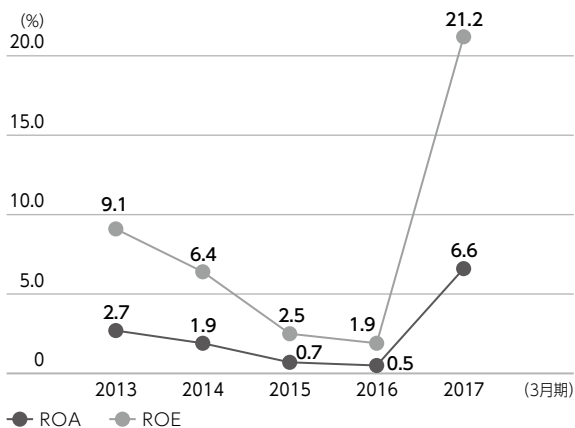
	2017	2016	2015	2014
売上高	1,357,913	1,415,772	1,305,502	1,218,399
営業利益	71,936	59,492	32,393	28,823
経常利益	77,224	56,123	41,091	40,294
親会社株主に帰属する当期純利益	45,359	3,900	5,204	12,610
純資産	276,274	243,146	264,038	249,082
資本金	8,400	8,400	8,400	8,400
総資産	691,921	725,895	719,680	659,008
設備投資	35,500	36,898	50,190	51,116
減価償却費	36,228	41,012	40,121	36,302
研究開発費	37,884	38,450	38,821	40,189
1株当たり(円)				
当期純利益(または当期純損失)	244.28	21.02	28.08	68.05
潜在株式調整後当期純利益：希薄化要因がある場合*	244.27	21.02	—	—
配当金	50.00	30.00	18.00	18.00
純資産	1,240.77	1,065.72	1,164.36	1,115.69
キャッシュフロー				
営業活動によるキャッシュフロー	95,389	78,912	65,536	49,590
投資活動によるキャッシュフロー	△ 48,927	△ 48,086	△ 51,615	△ 51,867
財務活動によるキャッシュフロー	△ 61,347	△ 8,739	516	△ 5,636
現金および現金同等物	144,889	160,904	143,493	126,648
財務指標(%)				
売上高営業利益率	5.3	4.2	2.5	2.4
売上高経常利益率	5.7	4.0	3.1	3.3
総資産当期純利益率(ROA)	6.6	0.5	0.7	1.9
自己資本当期純利益率(ROE)	21.2	1.9	2.5	6.4
自己資本比率	33.3	27.3	30.0	31.4
株式(期末)				
発行済株式総数(千株)	187,665	187,665	187,665	187,665
従業員数(名)	41,428	41,624	41,509	38,198

*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。2012年、2013年、2014年、2015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。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益／対売上高比率



■ 総資産当期純利益率(ROA)／自己資本当期純利益率(ROE)

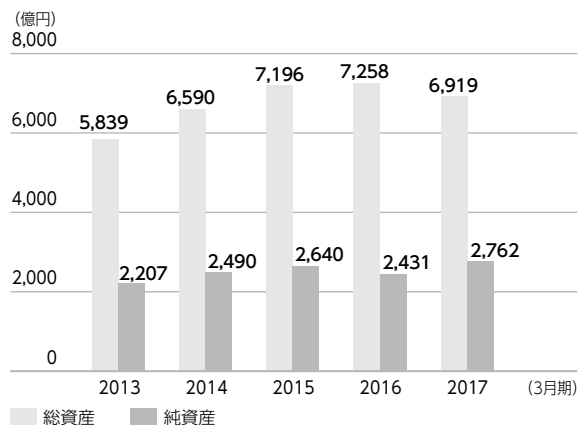


3月31日終了会計年度

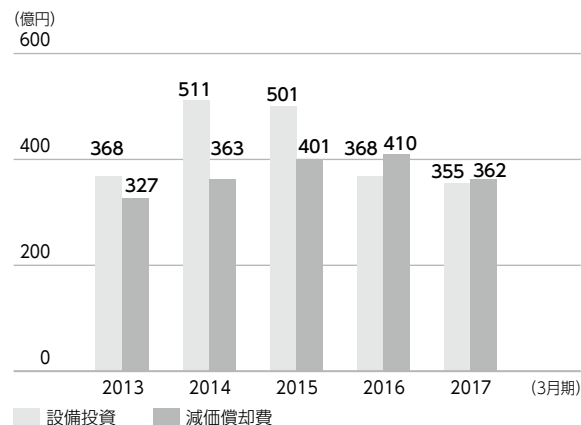
百万円

2013	2012	2011	2010	2009	2008
1,079,497	964,295	983,727	953,729	979,775	1,233,789
25,302	20,910	36,856	25,143	14,054	65,596
33,914	23,225	36,027	24,067	13,292	65,696
15,792	3,232	11,466	6,882	△ 5,064	40,720
220,740	190,347	196,992	196,545	189,038	226,880
8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
583,955	597,654	504,472	546,486	466,506	527,622
36,805	37,583	41,229	43,076	60,496	52,961
32,744	31,529	32,342	35,121	31,672	32,940
36,321	32,543	32,434	30,021	28,968	31,717
85.23	17.45	61.82	37.00	△ 27.15	217.76
—	—	61.82	37.00	—	217.55
18.00	16.00	16.00	13.00	20.00	35.00
1,010.49	868.93	890.78	883.96	848.01	997.43
44,474	46,920	60,630	64,188	35,111	72,371
5,826	△ 76,108	△ 40,462	△ 41,337	△ 67,739	△ 52,434
△ 41,942	30,748	△ 15,345	△ 13,547	47,525	16,053
129,323	113,947	113,950	113,124	102,457	92,280
2.3	2.2	3.7	2.6	1.4	5.3
3.1	2.4	3.7	2.5	1.4	5.3
2.7	0.5	2.3	1.3	—	7.7
9.1	2.0	7.0	4.3	△ 2.9	23.5
32.1	26.9	32.7	30.1	33.9	35.3
187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665
32,986	31,883	27,856	27,613	27,078	26,942

■ 総資産および純資産



■ 設備投資／減価償却費



投資家向け情報／役員一覧

2017年3月31日時点

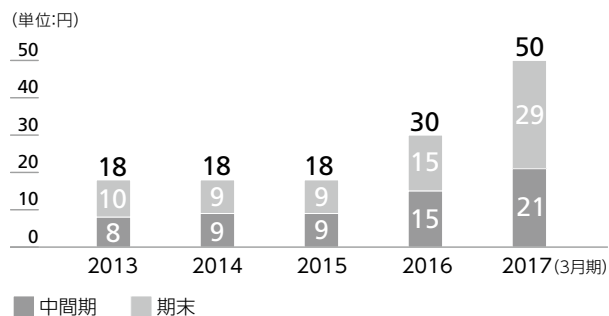
株式の総数

発行可能株式総数 500,000,000株
 発行済株式の総数 187,665,738株
 (自己株式 1,958,154株を含む)

株主数

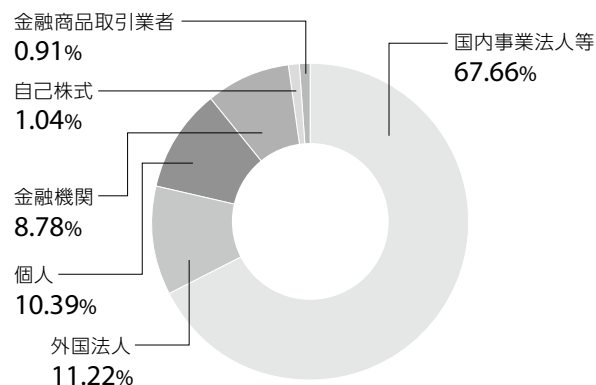
12,226名

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。2017年3月期の配当金は、中間配当金21円、期末配当金29円、年間配当金50円とさせていただきます。

所有者別株式分布状況



会社データ

本 社 所 在 地 〒448-8651 愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地
 資 本 金 84億円
 従 業 員 数 単独 8,206名 連結 41,428名
 創 業 1918(大正7)年
 設 立 1950(昭和25)年
 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 PwC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

役員一覧

2017年6月13日現在

取締役および監査役

取締役 会長	豊田 周平
取締役 社長	石井 克政
取締役 副社長	滝 隆道
取締役 副社長	沼 毅
取締役 副社長	堀 弘平
取締役 常務役員	笛田 泰弘
取締役	守川 正博 ^{*1}
取締役	小笠原 剛 ^{*1}
取締役	佐々木 一衛 ^{*1}
取締役	加藤 宣明 ^{*1}
常勤監査役	山内 得次
常勤監査役	水谷 輝克
監査役	佐々木 真一 ^{*2}
監査役	吉田 均 ^{*2}

専務役員および常務役員

専務役員	山本 直
専務役員	鈴木 輝男
専務役員	伊藤 嘉浩
専務役員	南 康
専務役員	石井 正哉
専務役員	石川 雅信
専務役員	望月 郁夫
専務役員	加納 伸二
常務役員	蜂須賀 学
常務役員	五百木 広志
常務役員	川崎 敏幸
常務役員	亀野 宙一
常務役員	角田 浩樹
常務役員	小出 一夫
常務役員	坂井 生知
常務役員	笛田 泰弘 ^{*3}
常務役員	足立 昌司
常務役員	傍嶋 政道

*1 社外取締役

*2 社外監査役

*3 取締役を兼務

「トヨタ紡織レポート2017」に対する第三者意見



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年より教授。ISO/TC207/WG8の議長、日本MFCAフォーラム会長等を務める。専門は社会環境会計、環境経営、CSR経営。主著に、『CSRの基礎』（中央経済社）、『低炭素型サプライチェーン経営』（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。

中期経営実行計画と連動したCSR活動

トヨタ紡織グループは、2016年に「2020年中期経営実行計画」を立てて、「社会と調和ある成長」「持続可能な成長」「中長期的な企業価値向上と成果の還元」を掲げました。これらはいずれも、CSRと密接に関連するもので、企業の社会的責任を中核において経営を展開する姿勢を示されたことは、高く評価することができます。この点に関する石井社長の意気込みも社長対談から十分伝わってきます。全社統括機能を持つ経営企画部が主体となってCSRを進める体制を整備され、CSRのKPI項目を全社的な視点から設定・管理されるようになりました。これはCSR活動として非常に大きな進展と言えます。目標と実績についても、可能な限り定量化され、体系的にマネジメントされています。今後の展開が期待できます。

包括的なCSR活動

トヨタ紡織グループのCSR活動のもう一つの特徴はその包括性です。社長だけでなく、経営責任を担う役員が数多く登場して、自身の所管の観点からCSR活動を説明するスタイルは説得力があります。コーポレートガバナンスや社員についても多くのページ数が割かれ、「取締役会の実効性評価」や多様性を尊重した働き方改革など、独自の工夫が随所に見られます。環境に関しては、2050年ビジョンを実現するための「2020年環境取り組みプラン」を着実に推進しています。2050年の目標である「CO₂排出ゼロ」や「天然資源使用量ミニマム化」は、チャレンジングな目標ですが、それを実現するための科学的な根拠も求められるようになってきていますので、この点も十分考慮に入れながら、次の2030年に向けたプランを考えて頂きたいと思います。

SDGsへの挑戦を

国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」については、本レポートの中でも言及がありますが、具体的な活動の説明はまだのようです。トヨタ紡織グループのCSR活動とSDGsを照らし合わせて、共通点は世界的な視点から展開されることを検討されることが望ましいと思います。また、まだ未着手の課題でも関連のありそうなものがあれば、対応を検討されることをお勧めします。その際には、社員一人ひとりの意識や関心に根付いたボトムアップ型の活動の展開も望まれます。SDGsの目標達成期限である2030年を見据えた若い力の活躍を期待します。トップダウン型の体系的なCSRの管理と、ボトムアップ型の多様なCSRの実践が融合して、新たな社会的価値が創造されることを強く期待しています。



専務役員
鈴木 輝男
Teruo Suzuki

第三者意見に応えて

当グループは、将来を見据え持続可能な成長の実現に向け、「2020年中期経営実行計画」のもと、一丸となって課題に取り組んでいます。今回のレポートでは、その取り組みや課題について各責任者の声も含め、お伝えをしております。特に、CSR活動については、体制の見直しとともに推進するテーマも中期経営実行計画との連動を意識したものとなっており、それにより、働き方改革推進など新たに記載項目を増やすなど、レポート報告内容もこれまで以上に充実を図りました。國部先生には、これらの点を高く評価いただきましたので、今後もCSR活動を充実させ「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」を目指し取り組んでまいります。

先生からご意見いただきましたSDGsへの取り組みについては、CSR活動やKPI指標をより国際的にも認められるものへ進化させるための課題と受け止め、今後の活動に生かしていくとともに、その成果をしっかりとレポートに反映させ、一層の充実を図ります。

今後も世界中のステークホルダーのみなさまの声に真摯に耳を傾けながら、ビジョンで掲げる「ありたい姿」の実現に向け、引き続き注力してまいります。

