

TOYOTA BOSHOKU REPORT

トヨタ紡織レポート 2018

2017.4.1—2018.3.31





取締役 副会長
石井 克政

取締役 社長
沼 毅

取締役 会長
豊田 周平

ごあいさつ

平素は、格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

私たちを取り巻く環境は、今100年に一度の大変革期を迎えています。自動運転技術をはじめ、技術革新は急速に進展するとともに、異業種も巻き込んだグローバル競争がますます激化しています。

そのような中、当社グループは、ビジョン「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」を目指し、新たに策定した「2020年経営計画」のもと、持続可能な成長の実現に向け、グループ一体となっ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。

2018年9月

取締役 会長

取締役 副会長

取締役 社長

豊田周平 石井克政 沼 毅

INDEX 目次

3 — **概要**
ビジネスドメイン、プロフィール、2017年度ハイライトをご紹介します

7 — **価値創造ストーリー**
トヨタ紡織グループの価値創造ストーリーをご紹介します

7 — **フィロソフィー・ビジョン**

9 — **トヨタ紡織グループの歴史**

11 — **価値創造プロセス**

13 — **3つの強みと特徴**

15 — **価値創造を支える事業活動(ビジネスモデル)**

17 — **社長インタビュー**

25 — **「2020年中期経営実行計画」の進捗と成果**

27 — **グローバルウィーク**

29 — **経営の考え方と「経営管理体系」**

31 — **事業活動による価値創造**
シート事業
内外装事業
ユニット部品事業
新事業推進

39 — **事業活動の基盤**
事業活動を支えるESGの取り組みをご紹介します

39 — **ガバナンス**

47 — **社会性活動**

59 — **環境活動**

65 — **財務レビュー**

78 — **「トヨタ紡織レポート2018」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



社長インタビュー



グローバルウィーク



技能五輪国際大会



冷却循環水浄化システム[Weets]

編集方針

本レポートは、すべてのステークホルダーのみなさまに、トヨタ紡織グループが進める企業価値向上への取り組みを事業面、ガバナンス面、社会・環境面から紹介しています。トヨタ紡織が創業以来脈々と受け継いできた理念とともに、当社がこれまで培ってきた独自の強みを生かして、いかに社会に価値を提供していくか、価値創造ストーリーを軸に統合レポートとして作成しました。

また、作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しつつ、外部の有識者によるインタビューの実施や具体的な取り組み事例を多く紹介するなど、読者により分かりやすい誌面内容を心掛けました。今後も、読者のみなさま、ステークホルダーのみなさまからのご意見を反映しながら、統合レポートとしてさらなる進化を目指します。

● 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が、取り組みごとに報告範囲は異なります。

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。

ウェブサイトで詳細な情報を掲載している場合は **Web** と表示しています

● 本レポートの対象期間

対象期間2017年4月1日から2018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

- ・IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- ・GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード(GRIスタンダード)
- ・ISO26000
- ・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」

■ 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しています。

世界中のお客さまに、最高のモビリティ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、モビリティの中で人が過ごす、より豊かで上質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。

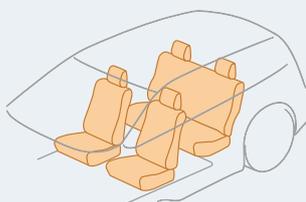


シート
事業

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。

シート事業
本部長インタビュー

▶P31・32



自動車用シート



スポーツシート(レース専用)



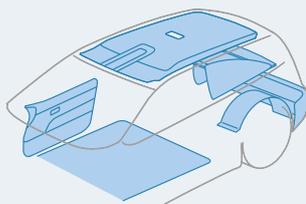
内外装
事業

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の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。

内外装事業
本部長インタビュー

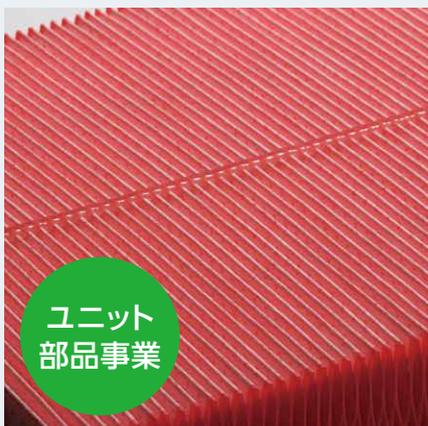
▶P33・34



内装品



内装システム



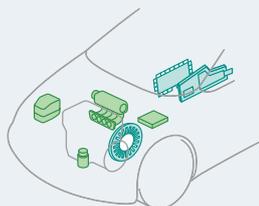
ユニット
部品事業

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。

ユニット部品事業
本部長インタビュー

▶P35・36



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

その他

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



シート
ファブリック



カーテンシールド
エアバッグ

シートベルト
ウェビング



天井



ドアトリム

外装品



バンパー



イルミネーション



パッケージトレイ



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

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



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

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)

[プロフィール]

トヨタ紡織グループは世界各国・各地域の 開発拠点・生産拠点でビジネスを展開しています

世界各国・各地域では、いきいきと働く約5万人の社員が、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	事業展開	26の国・地域
	資本金	84億円	拠点数	107社
	創業	1918(大正7)年	売上高	1兆3,995億円
	設立	1950(昭和25)年		(2018年3月末)

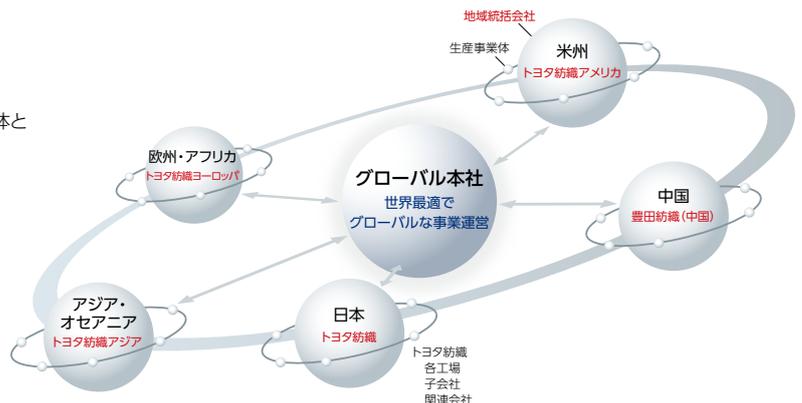
グローバルネットワーク

● グローバル本社 ■ 地域統括会社

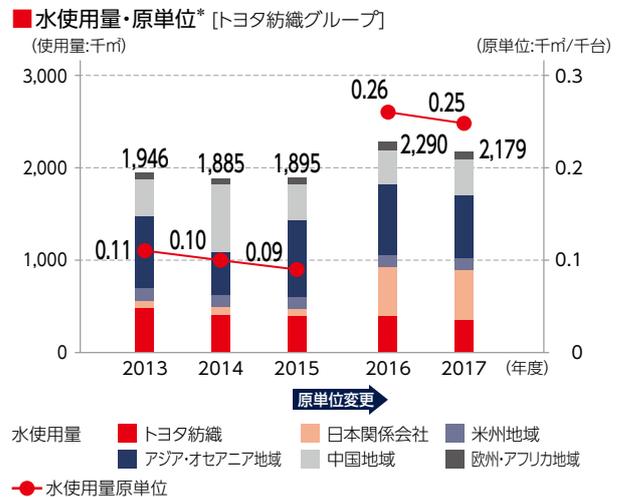
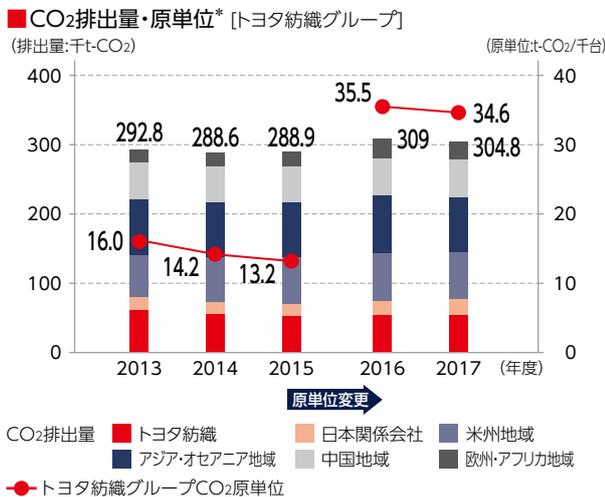
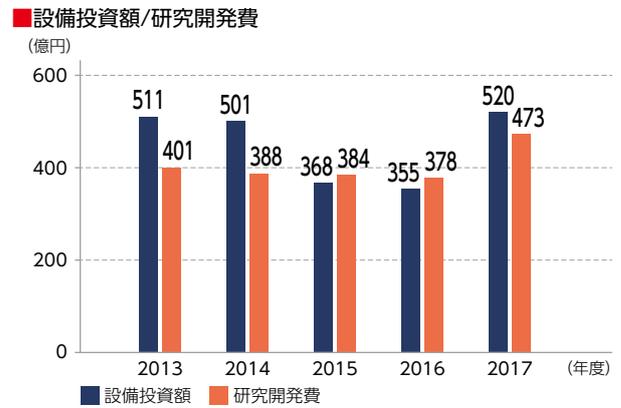
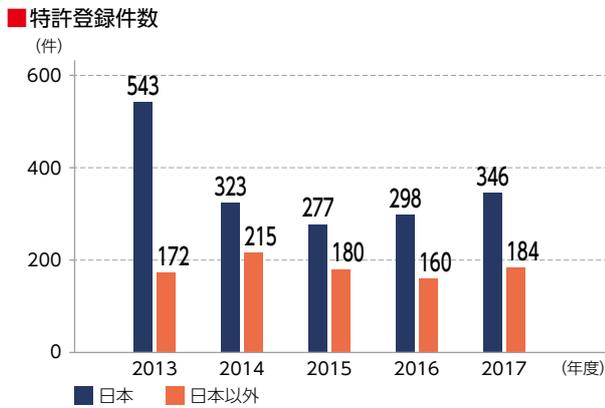
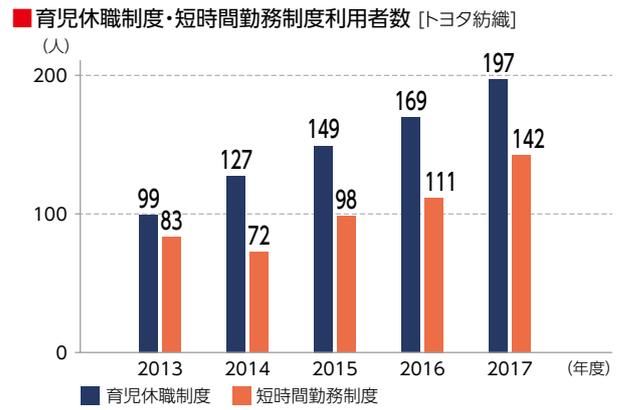
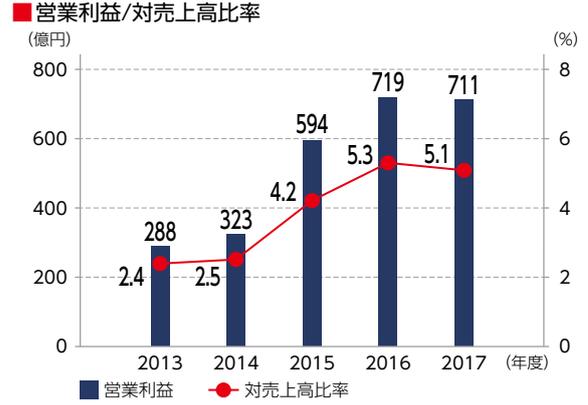
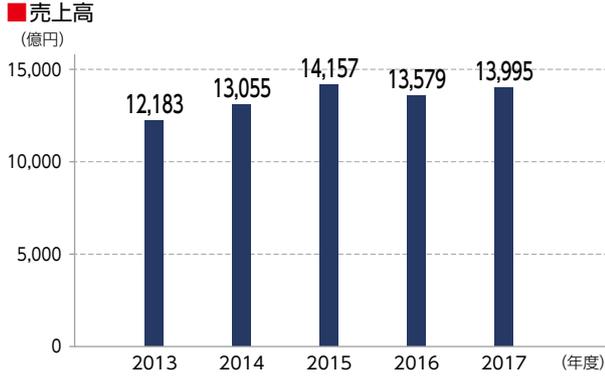


グローバルワンカンパニー

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。



[2017年度ハイライト]



* 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、2016年度より原単位を生産台数に変更しました
 ● CO₂排出量データは当社Webサイト上で第三者認証を受けています。[独立した第三者保証報告書]は当社Webサイトをご参照ください

概要
 価値創造ストーリー
 事業活動の基盤
 財務レビュー

トヨタ紡織グループの価値創造ストーリー

トヨタ紡織グループは、「豊田綱領」に基づいた「基本理念」を定め、自らの目指す企業像を示した「ビジョン」に「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」ことを掲げています。豊田綱領で説く「人づくり」「モノづくり」「技術開発」を事業の根幹に据えて、世界中のお客さまに最高のモビリティライフを提案し、お客さまに愛着を感じていただけるモノづくりを通じて、すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供。これにより、すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長する会社として、経済的価値の向上と社会的価値への貢献を目指します。

トヨタ紡織グループの活動を支える要素

1 豊田綱領



豊田 佐吉



豊田佐吉翁の遺志を体し

- 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 温情友愛の精神を發揮し、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。

豊田綱領策定の背景

豊田佐吉は世のため、人のため、そして社会と国家の発展に貢献することを創業の精神として心掛けました。そして、発明家としての道を迷わず進むこと、同時に発明が生み出した成果を社会に普及させるため、事業化への歩みを躊躇なく選びました。その佐吉の創業の精神を日常の心構えとして明文化するために、佐吉没後5年にあたる1935年に「豊田綱領」を制定し、今もトヨタ紡織の社是として脈々と受け継がれています。

2 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) フ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。

3 行動指針

私たちは、トヨタ紡織グループの一員として、この行動指針に則し、ルールを守り、良識ある行動をとることを宣言します。

1. 事業活動において

- ①お客さまに対する姿勢 ②調達先との関係 ③政党・官公庁との関係 ④反社会的勢力に対する姿勢 ⑤安全性と品質の確保 ⑥環境への配慮 ⑦グローバルな事業活動 ⑧会社資産の保護 ⑨知的財産権の尊重 ⑩機密情報の管理

2. 社員との関係において

- ①グローバルな人材育成 ②いきいきと働くことのできる職場づくり ③法令違反に対する姿勢

3. 社会との関係において

- ①健全な社会生活 ②社会貢献活動 ③企業広報活動 ④インサイダー取引 ⑤交通安全



4 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。

5

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

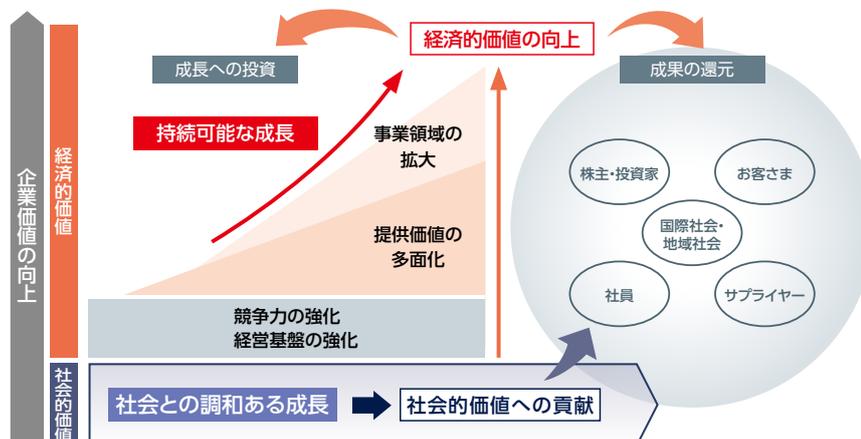


より具体的なありたい姿として定義

QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供

経済的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、将来の成長に向け再投資することで、中長期的に企業価値向上を図る



トヨタ紡織グループ 100年の進化

時代とともに自らを変革し、社会への貢献を目指して歩み続けてきた創業の精神を、次の100年に伝えていきます。

源流事業の時代

自動織機開発のために良質な糸を自給することが重要と考えた豊田佐吉が豊田紡織を創業

自動車部品事業への転換

繊維不況からの脱却のため、業容を大きく転換し、自動車部品の生産を主力事業に

グローバルシステムサブ

真のグローバルシステムサプライ領域拡大などを図る



●1918年
豊田佐吉
豊田紡織(株)
を創業



豊田紡織本社工場



創業者 豊田佐吉



大正時代の本社工場

●1921年
中国進出
(株)豊田紡織廠
を設立



豊田紡織廠上海工場

●1935年
「TB Way」「基本理念」につながる
「豊田綱領」の制定

●1943年
トヨタ自動車工業(株)(現トヨタ自動車)と合併

●1947年
荒川鋳金工業(株)設立(のちのアラコ(株))

●1950年
トヨタ自動車工業(株)から分離・独立し、
民成紡績(株)設立

●1960年
高島屋日発工業(株)設立(のちのタカニチ(株))

●1967年
社名を民成紡績(株)から豊田紡織(株)に
変更



●1970年～
自動車部品事業への進出
繊維技術を生かした自動車部品への
取り組みと非繊維事業の拡大推進

- ・自動車用シートファブリックの
開発スタート(1970)
- ・イグニッションコイル(1973)、シートベルト
(1976)、コンプレッサー生産(1981)



シートファブリック

●1985年
・自動車用フィルターの本格生産開始



エアフィルター



フィルター工場建設

●2000年
・東京証券取引所一部上場
・自動車用カーペットを主力と
する豊田化工(株)と合併

●2004年
アラコ(株)(内装事業)、
タカニチ(株)、豊田紡織(株)
の3社が合併し、
「トヨタ紡織(株)」発足



●2005年
・「TB Way」制定
・グローバルワンカンパニー
体制開始

●2006年
・第1回技能コンクール開催



・森づくり活動をインドネシア
でスタート

2004年度 4,563億円

3社合併し、
トヨタ紡織(株)発足

1950年度 19億円

民成紡績(株)設立

売上高の推移

主な出来事

ライヤーへの進化

ライヤーを目指し、3社合併を経て、グローバル生産体制整備や独自技術の深化、

将来に向けての変革

100年に一度の大変革期の中、
将来を見据えた変革、取り組みを加速

2010

●2008年

- EU地域初のシート組み立て拠点 トヨタ紡織ソマン(フランス)設立
- 技能系職場の核となる人材育成を目的に、トヨタ紡織学園設立
- 基礎研究所を設立(現 新価値創造センター 新領域開拓部)
- グローバルな人材育成・強化を目的にグローバル研修センター建設



- 自動車用新世代シート骨格開発

2006年度 1兆827億円

はじめての1兆円超え

●2009年

- 「2層メルトブロー工法」によるキャビンエアフィルター濾材生産開始



- 輸送機器用内装材事業のTBカワシマ(株)設立

●2010年

- 猿投開発センター2号館竣工(内装開発機能を集約)



●2011年

- 技能育成センター運営開始
- 欧州部品メーカーより内装事業を取得し、紡織オートモーティブヨーロッパ設立

●2013年

- FHS工法*によるモーターコア構成部品の生産開始
- * 当社独自の高精度・高速プレス加工技術(Fine Hold Stamping 工法)



- 鉄道車両用シート初受注 北陸新幹線「グランクラス」に採用



鉄道車両シート(写真提供 JR東日本)

- 「表皮一体発泡工法」によるシートが初採用



- 高耐衝撃プラスチックを(株)豊田中央研究所と開発

●2014年

- 多治見技術センター(テストコース)完成



- 燃料電池関連部品(セパレーター)生産開始

2015年度 1兆4,157億円

過去最高の売上高

●2015年

- 当社初の航空機シートを全日本空輸(株)と共同開発



- アイシン精機(株)、シロキ工業(株)のシート骨格機構部品事業を当社に集約
- 軽量化・高剛性を両立した新型シート骨格開発



2018

●2016年

- マネジメント体制変更(製品事業別組織)
- トヨタ紡織アメリカシリコンバレーオフィス設立
- 「2020年中期経営実行計画」発表
- 「2050年環境ビジョン」発表

●2017年

- (株)タチエスと業務提携契約締結
- 第44回技能五輪国際大会に初出場し、メカトロニクス職種で金メダル獲得

●2018年

- 当社、Autoneum、日本特殊塗料(株)が合併会社設立
- 国立大学法人金沢大学と当社が「産学連携の包括的推進に関する協定」締結
- 「2020年経営計画」発表

2018年創業100周年

ビジョン実現のための価値創造プロセス

トヨタ紡織グループは、この価値創造プロセスにより、持続可能な成長を追求します。

価値創造を支える資源*1

健全な財務基盤

- 連結純資産 **3,086億円**
- 自己資本比率 **35.3%**
- 日本格付研究所 信用格付 **AA**
長期発行体格付 格付見通し 安定的

人 グローバルで多様な人材

- 臨時社員を含む連結社員数 **50,119人**
- 日本以外の地域で勤務する社員割合*2 **69.9%**

人 サプライヤーとの協働

- トヨタ紡織グローバル仕入先総会 出席会社数(2018年4月18日開催) **168社** ▶P57

モノ モノづくりの基盤

- 生産事業体 **77拠点**
- 設備投資額 **520億円**

技術 研究開発の基盤

- 開発拠点 **12拠点**
- 研究開発費 **473億円**

技術 グローバルな業務提携

- シート事業 ● アイシン精機(株)、シロキ工業(株)との事業集約
● (株)タチエスとの業務提携
- 内外装事業 ● Autoneum(本社スイス)、日本特殊塗料(株)と合弁会社設立 ▶P34
- 産学連携 ● 金沢大学と産学連携の包括的推進に関する協定締結

価値創造を支える事業活動(ビジネスモデル)

[B to B to C*3]の意識で
ビジネスを展開

シート事業

■ 自動車用シート



売上高
比率

▶P31・32

売上高
比率



内外装事業

- 内装品
- 外装品

▶P33・34

3つの強み



▶P13・14

新事業推進

新価値を創造し、開発成果を ▶P37・38
速やかに事業化することを目指す
(自動車以外のシート、繊維製品含む)

経営管理体系

経営資源を有効活用し、管理するしくみ

▶P29・30

[事業活動の基盤]

コーポレート
ガバナンス

▶P39~46

CSR
マネジメント

▶P47・48

豊田綱領
基本理念
行動指針
TB Way

▶P7・8

2018

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

▶P15・16

2017年度の成果*1

資本効率向上

■ ROE	17.3%
■ 連結売上高	13,995億円
■ 営業利益率	5.1%

ステークホルダー還元

■ 配当性向	23.5%
■ 法人税等	223億円

人 社員の働きがい、成長

■ いきいき働き方改革 社員満足度 (いきいきKPI)	66%	▶P54
■ 多様な人材の働く環境整備 Global HR Platform 基本設計策定完了		▶P55
■ 成長 技能検定合格者数 累計	1,555人	▶P56

モノ お客さまへの価値提供

■ トヨタ紡織グループ シート生産台数	740万台
■ シート売上ランキング (当社独自調査)	世界第3位
■ “上質な時空間”の提供 新型LEXUS LSにシート、内装品搭載	

技術 新技術の開発

■ 高付加価値 リチウムイオン二次電池開発	▶P36
■ 環境・省エネ・不良率低減 冷却循環水浄化システム開発	▶P62

*1 2017年度末時点の実績数値

*2 臨時社員を含む

*3 製品を買っていただく直接のお客さまであるメーカー (Business) はもとより、モビリティに実際に乗られるエンドユーザー (Customer) の期待に応えられるよう、お客さまの視点、立場に立った製品提供に取り組んでいます

売上高
比率



ユニット部品事業

- フィルター製品
- 吸気系システム製品
- FC (燃料電池) 関連製品
- 電動パワートレイン関連製品

▶P35・36

2020

- 2020年経営計画 ▶P21・25
- ・中期経営実行計画
- ・経営目標 (2020年度の目標、2025年度の目指す姿)
- 2020年環境取り組みプラン ▶P59・60

2030

2030年に向けたありたい姿へ

QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供

2050

2050年環境ビジョン

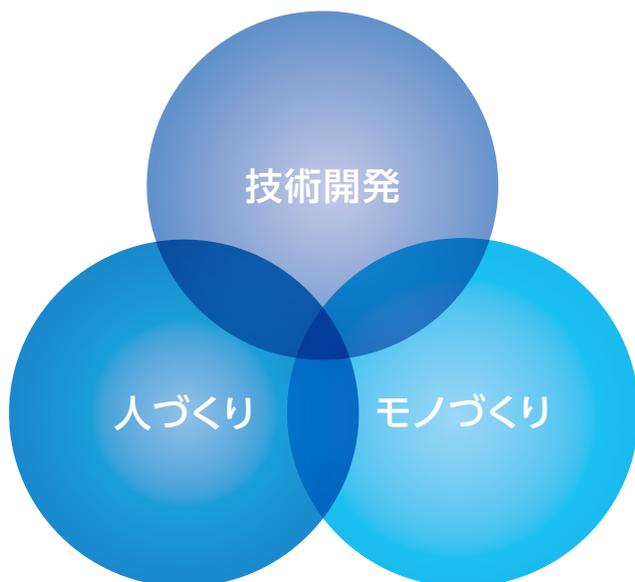
▶P59・60

3つの強みを重ね合わせ、トヨタ紡織グループ独自の価値を創造

トヨタ紡織グループの価値創造を支える事業活動(ビジネスモデル)を支える「人づくり」「モノづくり」「技術開発」。

「モノづくり」は「人づくり」という考えのもと、お客さま視点での「人づくり」「モノづくり」に力を注いできました。

当社の製品は、人が直接触れるという特性があることから、人を考え、人とつながり、人に愛着を感じていただけるモノづくりを基軸に、先進的な「技術開発」で快適価値を提供し続けます。



人づくり

グローバル社員
5万人の力を結集させて
これからの100年を支える
「人づくり」

モノづくり

「信頼」「安心」を基盤とした
「愛着」を生む、
100年の歴史から培ってきた
「モノづくり」

技術開発

「安全」「環境」を基盤に、
モビリティ空間の「快適」
を追求する
「技術開発」

*1 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」という基本理念に基づき、「人」と「組織」の活力を高め、ひいてはお客さまの創造と満足度向上を目指す活動

*2 方針の達成に向けて、個人の目標設定時(年に2回)に、果敢にチャレンジするテーマを掲げ、取り組んだ結果に対し表彰を行う制度。失敗を恐れない勇気あるチャレンジを促進し、チャレンジを称え合う職場の風土をつくることを目的としている

*3 生産状況の見える化や予兆管理など、トヨタ紡織が進める生産ネットワーク基盤の構築

取り組み事例

価値観の伝承

[考え方]

- 多様性を生かし、ともに学び・ともに育つ風土
- 愚直に誠実に、心を一つにして挑戦する
チームワーク
- やりがい、働きがいにつながる
チャレンジ精神

体制

- TQM活動^{*1}の強化 ▶P52
- いきいき働き方改革 ▶P54
- Global HR Platform ▶P55
- チャレンジ表彰制度^{*2}

行事

- オールトヨタ紡織TQM大会 ▶P52
- グローバルOne TB(グローバルウィーク、駅伝大会など) ▶P27



技能五輪国際大会
メカトロニクス金メダル獲得

▶P56

お客さま第一の徹底

高度な生産・製造技術への挑戦

[考え方]

- お客さまに信頼され選ばれる「B to B to C」の意識(エンドユーザー目線)
- 人を基軸にしたモノづくり
- 新たな100年に向けて良品廉価と最先端技術の融合(AIとロボットの活用)

体制

- TPS(トヨタ生産方式)の徹底
- TBインダストリー4.0(IoT)^{*3}によるモノづくり革新
- 工場基本要件を活用した現場力強化^{*4}
- Global Quality Learning Center(GQLC)^{*5}による品質風土の醸成 ▶P52

行事

- 技能コンクールによる極めたモノづくり ▶P56
- からくり改善[®]くふう展
最優秀からくり改善賞をはじめとする各賞受賞 ▶P55



人にやさしい工程づくり(時短工程)

▶P55

QUALITY OF TIME AND SPACE

すべてのモビリティへ“上質な時空間”を提供

[考え方]

- 時流に先んじた飽くなき好奇心・探求心
- 高い目標を実現するグローバルな連携
- 情熱・使命感・執念で取り組む
- 環境・エネルギー問題の克服

製品

- 新型LEXUS LSにシート、内装品搭載
- 新基準に対応した航空機シート
- TNGA^{*6}の思想に基づいて開発したフロントシート骨格
- 高耐衝撃軽量発泡ドアトリム

技術

- リチウムイオン二次電池開発
- 冷却循環水浄化システム開発

体制

- 金沢大学との包括連携協定
- テクニカルアドバイザーボード^{*7}



新たなコト(体験価値)を生み出す
時空間の開発

*4 人・しくみ・マネジメントなど主に工場の日常管理を評価し、現地現物で改善を行うことで体質を強化。工場の自立化を図る ▶P51

*5 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

*6 Toyota New Global Architecture: トヨタ自動車(機)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

*7 研究開発したシーズ(種)を、いち早く社会で価値化させることを目的に、社外の有識者などで構成したブレングループ

シート、内外装、ユニット部品をコア事業とし 最高のモビリティライフを提案

自動車業界を取り巻く環境が変化する中、当社の強みである「人づくり」「モノづくり」「技術開発」を生かして、これまで以上に快適な時空間を提供し続けます。

トヨタ紡織グループの目指す「価値創造」

コア事業を持続的に拡大することにより収益性を向上し、経済的価値を生み出します。さらに、そこで培ったコア技術を生かして、提供価値の多面化と事業領域の拡大を実現し、持続可能な成長を追求します。

目指すのは、これからの社会にふさわしい、新しい価値の創造です。

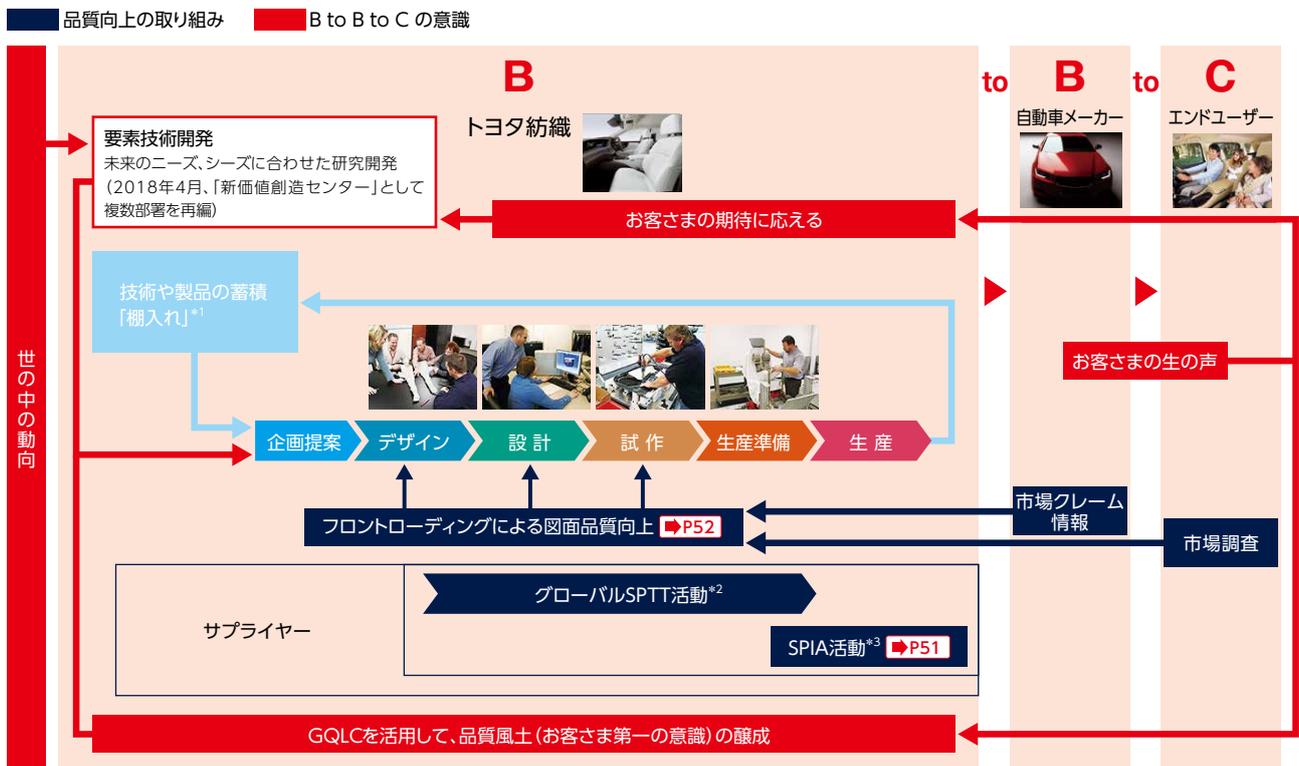
コア事業での価値創造

「シート」「内外装」「ユニット部品」のコア事業では、車種ごとに企画提案から生産・納入までを一貫して対応。多種多様な車種を、1車種(1プロジェクト)ずつ管理します。さらには、世界中のお客さまのニーズに合った高品質な製品を、各地域で企画から生産までを担うグローバルなモノづくり体制を整えています。

1 価値を生み出すしくみ

蓄積されたノウハウや、最先端の技術開発により、世界中のエンドユーザーに対し、自動車メーカーとともに、より価値ある製品をお届けしています。また、「B to B to C」の意識、「お客さま第一」を徹底するため、GQLCを活用した品質風

土の醸成など、品質向上のためのさまざまな取り組みを、サプライヤーのみなさまと一丸となってグローバルに行っています。



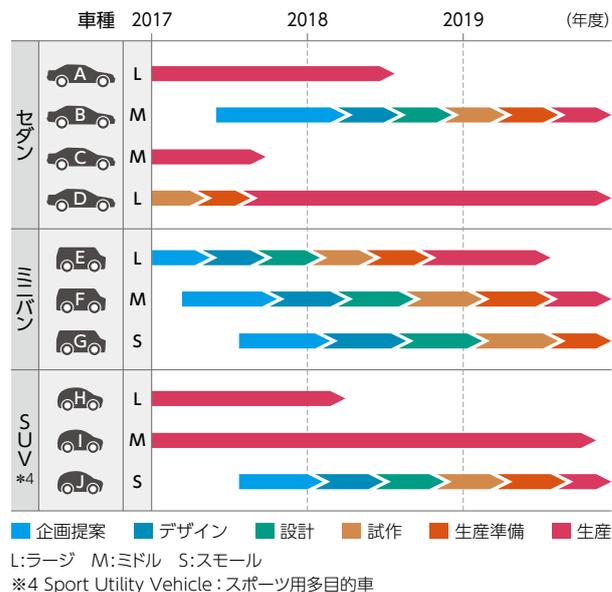
*1 これまでに開発したすぐれた技術や製品を、データベースである棚に入れ、次期製品開発への応用を行う

*2 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

*3 Supplier Process Improvement Activity活動：仕入先工程改善活動

2 コア事業のプロジェクト管理

自動車メーカーの開発・生産スケジュールやモデルライフに合わせて、多種多様なプロジェクトが並行している中で、企画から生産までのスケジュールや原価、利益などをプロジェクトで一貫管理します。この事業ごとのプロジェクト管理を軸に、収益基盤をより強固なものにしていきます。また、各プロジェクトで改善した課題を社内でも共有することで、グローバルに「人づくり」「モノづくり」「技術開発」の3つの強みを進化させ、さらなる価値を生み出します。

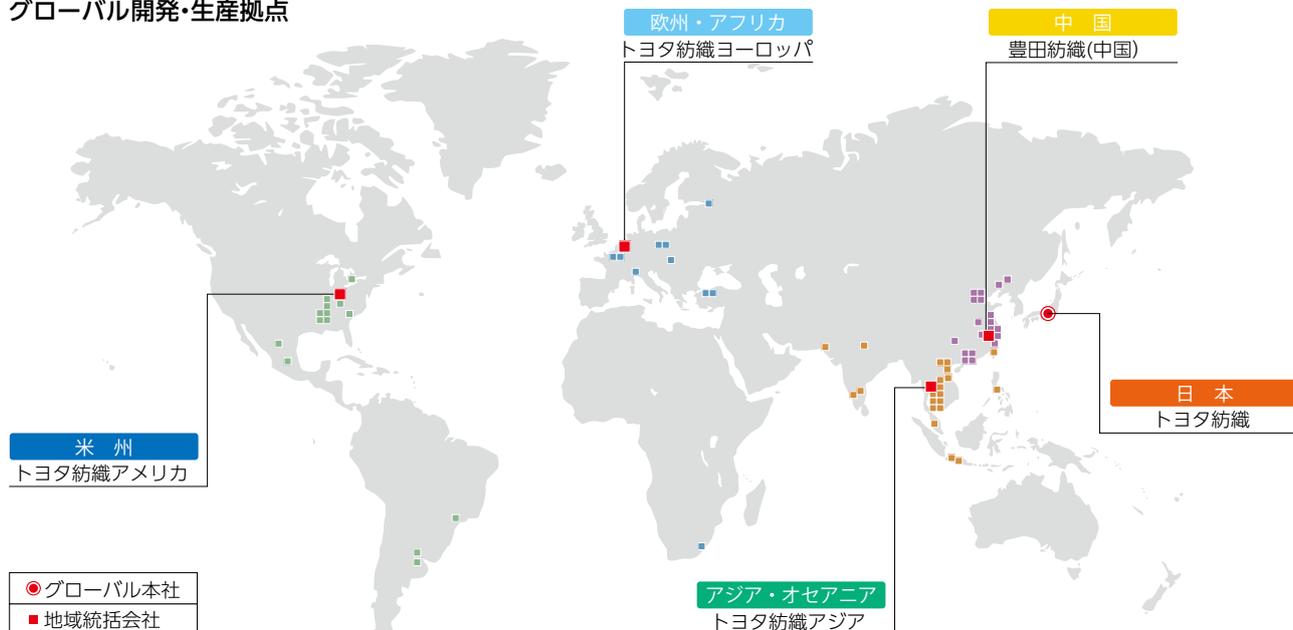


3 ニーズに対応したグローバルなモノづくり

当社は、26の国と地域に107社の拠点を有し、各地域のニーズに合った開発、生産を行っています。モノづくりでは、グローバルにTPS(トヨタ生産方式)を徹底。世界中で自動車メーカーのニーズに合った高品質な製品をグローバル

な拠点を活用し、ジャスト・イン・タイム*5でお届けしています。また、質の高いモノづくりを継続的に行うため、工場基本要件による現場力強化や人づくりをグローバルに行っています。

グローバル開発・生産拠点



*5 必要なモノを、必要なときに、必要なだけ生産・運搬する

これまで積み重ねてきた「人づくり」「モノづくり」「技術開発」の強みを生かし、新たな価値の創造と新事業への拡大のため、「中期経営実行計画」で「2030年を見据えた新技術・新製品の開発」「2030年を見据えたモノづくりの革新」に取り組んでいます。もっと多くのお客さまへ。

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します。

企業価値向上を目指した 経営のあり方を実現

トヨタ紡織グループは「中期経営実行計画」を着実に推進しつつ、2030年を見据え、新しい経営のしくみの構築に取り組んでいます。今回はマスメディアの前線で活躍する勝恵子氏をお迎えし、大変革期の真ただ中で、確かな成長を刻むための経営のあり方、企業価値向上の取り組みなどについて、取締役社長 沼毅をご紹介します。

取締役 社長
沼 毅



将来に向けた取り組みの強化

勝 本年4月に社長に就任されて以来、大変お忙しい日々をお過ごしだと思いますが、今の率直なお気持ちと、これまでのご経験から大切にしていること、思いをお聞かせください。

沼 創業100年の節目の年に社長に就任する機会をいただき、大きな責任を痛感するとともに、ステークホルダーのみならず、さまざまな期待を、未来に向かって前進するエネルギーに換えたいと思っています。私は、品質部門に長く携わってきた中で、お客さまや市場の声がいかに大切かを、身をもって学んできました。海外勤務では、異文化や多様な価値観を受け入れること、コミュニケーションの重要性も学びました。特に、トヨタ自動車にいたころ、1987年から同社の北米単独初進出となったケンタッキー工場の立ち上げに携わったときは、想像もしなかった困難が立ちはだかりました。「トヨタ自動車の設計基準が厳しい」と譲らない部品メーカーに、「お客さま第一」「現地現物」の大切さをいねいに伝え、よい「コミュニケーション」で相手の本音を聞き出すことを大切な指針として粘り強く取り組んだことにより、日本製と同じ安全、安心、高品質な製品づくりが実現できたと思っています。

勝 沼社長のお考えが伝わってきました。これからの経営路線は、これまでと変わのでしょうか。

沼 当社は、2016年に「2020年中期経営実行計画」を策定し、足許固めを着実に進めるとともに、2030年の未来を見据え、ありたい姿を明確にし、将来への取り組みもスタートさせてきました。私自身もこの「中期経営実行計画」の策定に携わり計画を進めてきており、今回、前社長からバトンを受け取り

ましたが、これまで進めてきたことをまずは確実に継承していきます。

しかし、私たちを取り巻く環境は急激に変化し、自動車業界は、今、100年に一度の大変革期にあります。自動運転化の技術が急速に進展し、ITや家電メーカーなど異業種の参入も進んでくるなど、グローバルでの競争もますます激化しています。そういう中で、私に課せられた役割は、これまで以上にスピード感、加速感を持って、この「中期経営実行計画」に取り組むことだと理解していますし、やり遂げる自信もあります。特に策定時から積極的に関わってきた「企業価値の向上」と「強靱な事業構造の構築」には、引き続き責任者として注力していきます。

勝 2017年度の業績や主な取り組みを振り返っていただけますか。

沼 売上高は、中国、欧州での増産により、2016年度比 416億円増加の1兆3,995億円となりました。営業利益は、新製品開発や将来に向けたアクションプランを進めたことで諸経費が増加し、2016年度比 7億円減少の711億円となったものの、2期連続で目標としている営業利益率5%を達成しました。

勝 恵子 氏

フリーアナウンサー。学習院大学卒業。在学中よりテレビ朝日「ニュースステーション」に出演、各局のニュース、スポーツ、情報番組のキャスター、レポーターを務める。雑誌や新聞での対談多数。シンポジウム、企業セミナーなどの司会、アナウンサー経験を生かしてコミュニケーションについてのセミナー、講演などでも活躍。

2007～2009年

日本証券業協会「金融資本市場に関する政策懇談会」委員

2009年～

三菱商事(株) 環境CSRアドバイザリーコミッティメンバー

2016年～

NGO日本女子力推進事業団理事

フリーアナウンサー

勝 恵子 氏





当期純利益は、2016年度比 25億円減少の427億円となりました。2018年度は、将来の成長に向けた先行投資を積極的に行っていくため、増収減益となる見通しですが、これまでの取り組みにより、稼ぐ力は着実についてきたと思います。(>>>> 詳しくはP65~参照)

2017年度実績と2018年度通期業績予想(連結) (億円)

	2017年度実績	2018年度予想	
売上高	13,995	14,000	
営業利益	711	620	
経常利益	728	640	
当期純利益*	427	350	
為替レート	USDドル	111円	106円
	ユーロ	130円	126円

*親会社株主に帰属する当期純利益
2018年度予想は、2018年7月31日公表

勝 「中期経営実行計画」の2017年度の進捗状況はいかがですか。

沼 2020年に向け、「中期経営実行計画」では、「社会との調和ある成長」を追求したCSR、環境の取り組みと、「持続可能な成長」を追求した「競争力の強化」と「経営基盤の強化」の取り組みを、ロードマップに沿って推し進めてきました。

競争力強化では、2030年を見据えた新技術・新製品の開発を推進しています。具体的には人の五感や空気質を制御する空間づくり、モビリティ空間の快適性を追求するための要素

技術の一つである「音」の技術開発力強化などに取り組んでいます。経営基盤強化に向けては、IoT技術などを活用したモノづくり革新、収益構造強化や強靱な事業構造の構築、グローバルな経営基盤の整備などを実行してきました。計画通りに進捗し、成果が出はじめたので、競争力は着実に向上し、経営基盤の強化も進んできたと評価しています。(>>>> 詳しくはP25・26参照)

「企業価値の向上」は、経営の目指す姿

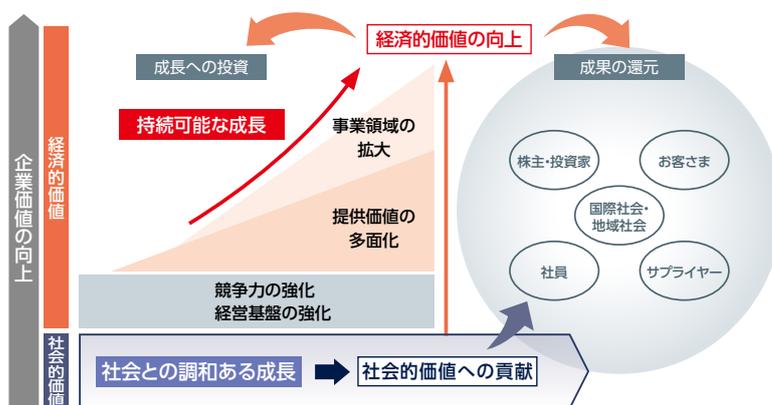
勝 さきほど、「企業価値の向上」について注力されていくと言われましたが、その考え方をもう少しご紹介いただけますか。

沼 私どもは、企業価値を経済的価値と社会的価値を合わせたものと定義しています。社会との調和ある成長の追求を通じて社会的価値へ貢献することを目指すとともに、「競争力の強化」と「経営基盤の強化」を軸に、持続可能な成長を追求しています。その結果として経済的価値の向上を実現し、成果をステークホルダーのみなさまにさまざまなカタチで還元するとともに将来の成長に向け再投資することで、中長期的に企業価値向上を図ることを、「経営の目指す姿」としています。

勝 では、その企業価値向上を目指すうえでの御社の強みは何でしょう。

沼 私たちには、グローバル社員5万人の力を結集させてこれからの成長を支える『人づくり』と、「信頼」「安心」を基盤とした「愛着」を生む100年の歴史が培ってきた『モノづくり』、「安全」「環境」を基盤にモビリティ空間の「快適」を追求する『技術開発』という3つの強みがあります。この強みをさらに高め、結集することで企業価値向上を支えていくことができると考えています。(>>> 詳しくはP13・14参照)

経営の目指す姿



「企業価値の向上」と「経営管理体系」

勝 企業価値の向上という大きな取り組みを、具体的にはどのように推進するのですか。

沼 企業価値の向上に向けた組織や社員の取り組みについて、その進捗状況や成果を分かりやすく管理するしくみである「経営管理体系」を導入しました。(>>> 詳しくはP29・30参照) 例えばモノづくりの競争力を高める場合、生産ラインにリソースを組み合わせ投入します。この中で何が価値を生み、どうすれば競争力が高まるのかを分解し、指標化しました。KPI(指標)が明確になれば、やるべきことや方法も明確になり、成果も正しく評価できます。

勝 プロセス・結果だけでなく、あらゆる取り組みがKPIで見定められるということでしょうか。

沼 そうですね。ですからどのようなKPIを定めるかが重要です。KPIそのものも新しい視点でどんどん見直さなければいけません。KPIによる評価で、一人ひとりの社員や各部門の得意分野や強みも明確になるので、働きやすくなると思っています。

勝 社員の得意分野を生かしながらマネジメントすることで、働きがいがあり、しかも生産効率が高まるという工夫がされているわけですね。

沼 2018年度はさらにブラッシュアップし、トヨタ紡織





2020年経営計画

経営計画の考え方

- 状況の変化に対応させながら「中期経営実行計画」のやり切り
- マネジメント力の向上により、取り組みの成果を財務成果に着実に結実

2020年経営計画

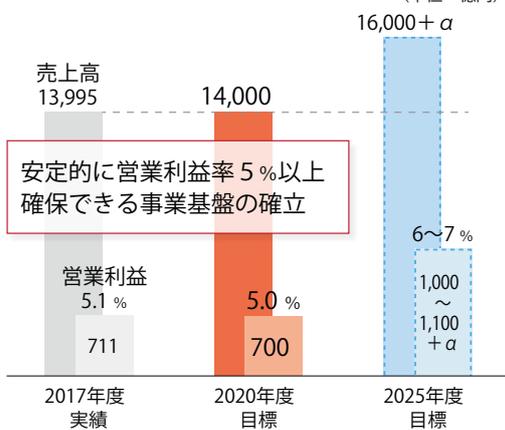
2020年度の目標

売上高 14,000 億円
営業利益 700 億円

(自己資本比率：40%程度、ROE:10%程度、配当性向：30%程度)

- 既存コア事業の収益性の向上と成長機会の確保
- 世の中のニーズの変化を先読みし新価値を創造する取り組みを加速
- 将来の成長に向けた投資の推進

(単位：億円)



2025年度の目指す姿

- 既存コア事業での営業利益 900~1,000 億円
- 新技術・新製品の収益をともなった事業化を推進し、業容を拡大
→ 新規獲得利益 +100~200 億円 + α
- 持続的な成長を目指し、成長分野への投資を継続

営業利益： 1,000~1,100 億円 + α
営業利益率： 6~7% を目指す

営業利益

既存コア事業	900 ~ 1,000 億円
新規事業	100 ~ 200 億円 + α

グループ全体で同じ方向に向かっていきたいと思えます。これにより、社員一人ひとりが何をすれば会社に貢献していると評価されるのかが分かりやすくなります。

「2020年経営計画」の推進

勝 「2020年経営計画」を発表されましたが、その思いや内容についてご紹介ください。

沼 「中期経営実行計画」の取り組みを状況変化に対応しながら推進し、「経営管理体系」によるマネジメント力の向上を通じて取り組みの成果を財務成果に確実に結実させていきます。具体的には、2020年に向け、新しい価値を創造する取り組みを加速しながら、既存のコア事業の収益性の向上と成長機会を確保することで、安定的に営業利益率5%以上を確保できる事業基盤の確立を進めていきます。

また、「2020年経営計画」の成果が表れる2025年に向けては、既存のコア事業で900~1,000億円の営業利益を目指しつつ新技術・新製品の事業化を推進することで、営業利益1,000~1,100億円プラスαを目指し、営業利益率は6~7%を達成したいと考えています。

2018~2020年度の研究開発費は、3年間累計で1,400億円を計画しています。主な内容は、電動化や燃料電池関連、冷却循環水浄化システム、航空機シートやコア事業拡大など

です。一方、設備投資は、2018~2020年度の3年間累計で1,800億円を実施する計画です。

2030年を見据えた新たな技術と製品の開発

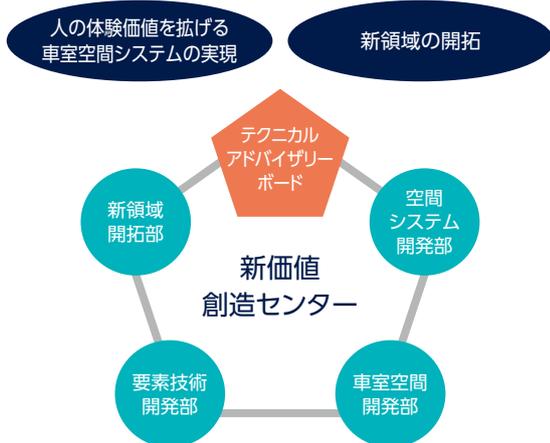
勝 最近、自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えていると言われています。今後の技術開発ではどんな取り組みをお考えですか。

沼 2018年4月に、「2030年を見据えた新技術・新製品の開発」をよりスピードアップするために、基礎研究所と先端開発領域を統合して「新価値創造センター」を開設しました。世の中の変化で生まれるニーズを先読みし、革新的なアイデアで応えることを目指してスタートしたものです。「テクニカルアドバイザーボード」という社外の有識者などで構成したブレーン集団を設置し、研究開発したシーズ(種)を社会の中でいち早く価値化するために、有識者の多角的な視点から知見を取り込み、ベストプラクティスを生み出していくことを目指します。同時に、ニーズ、シーズの事業化をけん引する新事業推進本部を設置しました。(>>> 詳しくはP37・38参照) 自動車業界では、CASEとってConnected(接続性)、Autonomous(自動運転)、Shared(共有)、Electric(電動化)という4つのキーワードで変化を表しています。内装システムサプライヤーとして、自動運転や電動化が進



新価値創造センター

世の中の変化で生まれるニーズや期待に応え、
新しい価値を提案



んだ将来のクルマに向け、車室全体のあり方を提案できる力を高め、自動車メーカーからすべて任せいただけるようになりたいと考えています。

勝 今後、御社製品自体の考え方やつくり方も変化していくのですか。

沼 将来のモビリティ空間を考えると、コックピットがあり、シートがあるという今のクルマの姿は大きく変わっていくと思います。例えば、自動運転化が進み、クルマの中での過ごし

方が変化し、単なる移動手段ではなくなるかもしれません。また、エアコンやシートベルトなど、シート自体にいろいろな機能が組み込まれることも考えられます。「新価値創造センター」では、これからのモビリティ空間を創造的に考えながら、新事業推進本部が軸となって事業化を進めていきたいと考えています。

社会との調和ある成長に欠かせない ESG経営

勝 企業価値にも関わることですが、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の3つの視点を重視したESG経営への関心が高まっています。これらの取り組みについてはどうお考えですか。

沼 「経営管理体系」にステークホルダーKPIを定めています。その中の重要な取り組みが、環境、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントなどです。コーポレートガバナンスでは、相談役・顧問制度の見直し、社外取締役の積極的な招へいを進めるなど経営の透明性を高めつつ、持続可能な成長を実現するための施策を追求してきました。（>>> 詳しくはP39~46参照）

勝 社会的価値への貢献という点では、どのようなことをお考えですか。



沼 私たちは「2050年環境ビジョン」(>>> 詳しくはP59・60参照) を掲げ、CO₂排出量ゼロなどにチャレンジしていますが、事業活動に起因する環境負荷を低減するのはもちろんのこと、ビジネスそのものが環境貢献につながるような取り組みが大切だと考えます。一例をあげれば、当社の高耐衝撃プラスチック*1は、従来同等以上の強度を保ちながら材料の使用量を減らすことが可能となり、化石資源の消費量を減らすことにもつながります。技術開発を進め、人づくり、モノづくりを強化し、企業価値を高めながら社会に貢献していくことを追求したいと思います。この考え方のベースは、当社の創業者・豊田佐吉の考えをまとめた「豊田綱領」と、それに基づいた「基本理念」です。この精神を継承し、事業に生かしていけることが私たちの強みだと思います。

勝 私たちメディアの側からすると、特に企業のリスクへの対応などはタイミングよく情報を発信されているかどうか重要だと感じます。

沼 その通りだと思います。本年4月に当社堤工場で発生した火災では、状況をていねいに伝えることを心掛けましたが、地域社会のみなさまに大変なご迷惑をおかけしました。誠に申し訳ございませんでした。火災の速やかな原因究明に努め、今後二度と同じ過ちを繰り返さないよう全社をあげて対策に取り組むとともに、この事故を通じて、万が一の場合、

どれほど地域社会やお客さまにご心配をかけてしまうのかを経験し、痛切に反省いたしました。

ESG経営の推進や国連が定めたSDGs*2への貢献は、トヨタ紡織グループらしさを大切にしつつ、何ができるか、何をすべきかをさらに検討していきたいと考えています。

勝 わかりました。今後の取り組みを楽しみにしています。では最後に、力強いメッセージを発信していただけますか。

沼 私はこれまで、冒頭にも申しあげましたが「お客さま第一」「現地現物」「コミュニケーション」という3つのことを大切に行動してきました。この先、時代が大きく変わっても、この3つを行動の指針として、常にお客さまにとって、そしてステークホルダーのみなさまにとって何が大切かを考えて、行動することが重要だと考えています。そして、よき企業市民として、社会との調和ある成長を目指すとともに、中長期的な企業価値の向上を図り、ステークホルダーのみなさまに還元ができるよう全社をあげて取り組んでいきます。

今後のトヨタ紡織にどうぞご期待ください。

勝 私もステークホルダーの一人として今後の御社に期待しています。本日はありがとうございました。

沼 こちらこそ、ありがとうございました。

*1 世界トップクラスの耐衝撃特性を有する樹脂素材

*2 Sustainable Development Goals :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

「2020年中期経営実行計画」は、計画どおりに進捗

経営の基本的な競争力は着実に向上し、経営基盤の強化も進んでいます。

ありたい姿		主な取り組み		取り組みの進捗と成果		
調和ある成長	CSR	各ステークホルダーのみなさまの期待に応える活動を通じた社会的価値向上への貢献		<ul style="list-style-type: none"> CSRマネジメント体制の整備 KPI設定、フォローアップ会議体の運営、役員報酬制度とのリンク 		
	環境			<ul style="list-style-type: none"> 「2050年環境ビジョン」を見据えた、「2020年環境取り組みプラン」の実行と推進 		
持続可能な成長	競争力の強化	2030年を見据えた新技術・新製品の開発	快適 安全	<ul style="list-style-type: none"> 部品開発から、制御を含めた時空間開発を推進 五感 + 空気質の相互制御システム開発に着手 		
			環境	<ul style="list-style-type: none"> 電動化に対応した新製品を開発 		
		2030年を見据えたモノづくりの革新		愛着 信頼 安心	<ul style="list-style-type: none"> 予兆保全達成のためのデータ収集を開始 生産技術開発テーマの確実な実行:22件完了(2017年度実績) 	
		モノづくりの基本的能力のさらなる向上	開発力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 開発プロセス改善、図面完成度向上による、開発工数低減の実践と標準化 モデルライフ収益管理の導入 		
	生産技術・生産力の強化		<ul style="list-style-type: none"> 品質と生産性向上に向けた工程の標準化を開始 工場の自立化に向けた工場アセスメントから弱み改善を実施中 			
	経営基盤の強化	収益構造の強化	システムサプライヤー体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ありたい姿の検証と、足許の課題整理およびお客さまへの提案実施、検討開始の合意 		
			シート骨格機構部品事業集約の完遂	<ul style="list-style-type: none"> シート骨格のグローバル最適生産体制の再編開始(北米・中国) コスト競争力の高い骨格デバイス内製化開始 		
			新規顧客ビジネス基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> 新興国小型車事業において、競争力のある製品・つくり方を再開発 航空機用シートビジネスの基盤整備 成形金型・冷却塔用「冷却循環水浄化システム」を開発 		
			日本事業体制の再構築	<ul style="list-style-type: none"> 生産変動に柔軟に対応できる工場再編計画の策定 		
		強靱な事業構造の構築		<ul style="list-style-type: none"> 強固な事業継続計画への見直しめど付け完了 		
<ul style="list-style-type: none"> 需要変動に柔軟に対応し影響を極小化できる事業構造の構築に向け取り組み中 						
<ul style="list-style-type: none"> 為替や金融環境変化の対応めど付け完了 						
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	<ul style="list-style-type: none"> 経営管理体系の整備、ERP(Enterprise Resource Planning)システム*1の導入と順次運用開始 				
	多様な人材がいきいき活躍できる環境整備	<ul style="list-style-type: none"> Global HR Platformの基本設計策定完了 いきいき働き方改革の推進 				

*1 会社全体の情報を一元的に管理し、経営資源の有効活用を図るための業務横断型基幹システム

具体的に進捗のあった取り組み事例

快適 安全

■ 五感制御+空気質を軸とした技術開発を推進

- におい、音など人の五感や空気質を制御する空間づくり
- 覚醒、感情、健康判定アルゴリズムを開発し、感動を提供するシステムづくり



快適 安全

■ 新たなコト(体験価値)を生み出す、時空間の開発



多様なシーンに対応する空間コンセプトを東京モーターショー2017で発信



室外のコト(体験価値)を室内で再現する空間コンセプトへ進化

快適 安全

■ Autoneum、日本特殊塗料(株)とNV*2評価・解析を行うATN Auto Acoustics(株)を設立

- 快適なモビリティ空間づくりに重要な、「音」の技術を強化

*2 Noise(騒音)、Vibration(振動)



トヨタ紡織

▶P34

ATN AUTO ACOUSTICS

上質な車室内 音空間の提供

Autoneum

日本特殊塗料

環境

■ 電動化に対応した新製品を開発



次期モーターコア開発
高品質を維持しながら、さらなる高性能化を実現



リチウムイオン二次電池開発
ハイブリッド用電池並のエネルギー密度とキャパシタ同等の出力密度を達成

▶P36

信頼 安心

■ TBインダストリー4.0(IoT)の具現化を着実に推進

■ 工程革新の加速により次世代ライン構築を推進

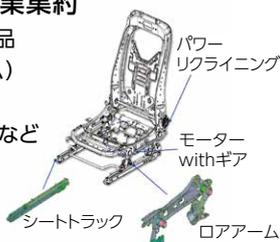
■ 部品の標準化・日本以外の地域との役割分担明確化により、開発効率を向上

■ 品質・生産性向上に向けた標準化ラインの着実な構築

■ 現場力強化による工場の自立化を推進

■ シート骨格機構部品事業集約

- フロントシート骨格機構部品(シートトラック、ロアアーム)など順次内製化
- 生産拠点、設備の相互活用など(株)タチエスとの連携強化



■ 航空機用シートビジネスの基盤整備

- 機種変更にも対応できる新基準対応シートのベース骨格開発



■ 新興国小型車事業の展開

- 徹底したベンチマークを実施し、競争力のある製品・つくり方を再開発。インド、アセアンでの事業展開推進
- 良品廉価な製品ラインナップを充実させ、拡販を推進



軽量骨格



加飾ドアトリムなど

■ 成形金型・冷却塔用冷却循環水浄化システムを開発

▶P62

Weets



特集

次の100年に向け、One TBとして議論し行動する「グローバルウィーク 2018」を開催

トヨタ紡織グループでは、世界各国、地域にある100以上の拠点で、約5万人の社員が働いています。ビジョンの実現に向け、グローバルで一つになるための場として、毎年グローバルウィークを開催しています。



「グローバルウィーク 2018」の概要

グローバルでの一体感の醸成と、グループが一体となって「中期経営実行計画」の達成にスピード感、加速感を持って取り組むために開催する大規模な社内会議です。2018年は6月25日から4日間開催し、世界各国、地域の事業体トップ、その国、地域を担う次世代リーダーなど、約300人が参加。「次の100年に向けて、One TBとして議論し行動していこう」をコンセプトに、これまでの100年の歴史を振り返るとともに、新たな100年に向けた取り組みをグローバルで共有し、トヨタ紡織の未来のあり方やその実現のために何をすべきか議論しました。

1 トップスピーチ (100周年&NEXT100)

当社のルーツである豊田紡織が設立されてから100周年の今年、これまでの歴史や先人たちの思いを改めて振り返りました。また、年度スローガン「ともに挑む 新たな100年 Open the door!」に込められた決意や抱負をトップから伝え、2018年5月に発表した「2020年経営計画」についても説明し、浸透を図りました。



2 Global One TB

「Global One TB」とは、世界中のトヨタ紡織の全社員が一つになって、目標に向かって取り組むことを意味します。真に一つになるために、各地域から現状の課題や今後のあり方について提言が行われ、それについて議論しました。



これからの100年に向けてどうあるべきか、人づくり、モノづくり、技術開発の観点から意見交換



企画担当者
TED SCHAFFERさん

グローバルで一つのチームとなって業務に取り組み、トヨタ紡織をよりよい会社にしていくために、この企画を考えました。私自身、「Global One TB」の実現は難しい部分もありますが、参加者に、何が課題で何に取り組めばよいか再考してもらうよききっかけになったと思います。今後は、文化や言語の違い、グローバルな連携、標準化とインフラなどの課題を解決し、「中期経営実行計画」の実現を各地域からも進めます。

3 先行開発品展示・ディスカッション

「QUALITY OF TIME AND SPACE」をテーマにした開発品を紹介。自動運転を見据え、室内空間のアレンジ、使い方を提案するモデルや、センシング技術を使い、ドライバーと車室内・シートが連動するモデルなど、3つのコンセプトモデルを展示しました。また、次世代自動車に対応したモーターコアやリチウムイオン



二次電池なども展示し、当社の持つ高い技術力を共有しました。

参加者からのフィードバックを今後の開発に生かす



4 モノづくり体験

各地域の次世代リーダー約100人が、縫製、ロボットティーチング、安全、FMDS*の4つのモノづくりを体験。ロボットティーチングでは、ロボットに迷路を解かせるプログラミングなどに取り組み、人の技能と知識が人工知能(AI)などのベースになることを学びました。当社は、グローバルに生産工程の統一と各拠点の自立運営を進めており、基本能力を大切にする姿勢をグローバルに徹底し、現場力や組織力の向上につなげます。



高難易度の縫製技能を体感

ロボットに模擬図面作成をティーチング

5 事業ミーティング

シート、内外装、ユニット部品の3つの事業本部と繊維事業の、それぞれの課題や方向性について情報共有し、議論しました。これにより、中期経営実行計画達成のための各事業の取り組みも、グローバルにより明確になりました。



それぞれが抱える課題を共有し、その対応策を議論



* Floor Management Development System: 管理者からチームメンバー全員参加による「見える化」を活用した日常管理・現場運営



経営資源を有効活用し、 管理するしくみである「経営管理体系」

ビジョンの達成とありたい姿の実現に向け、企業活動を行っています。

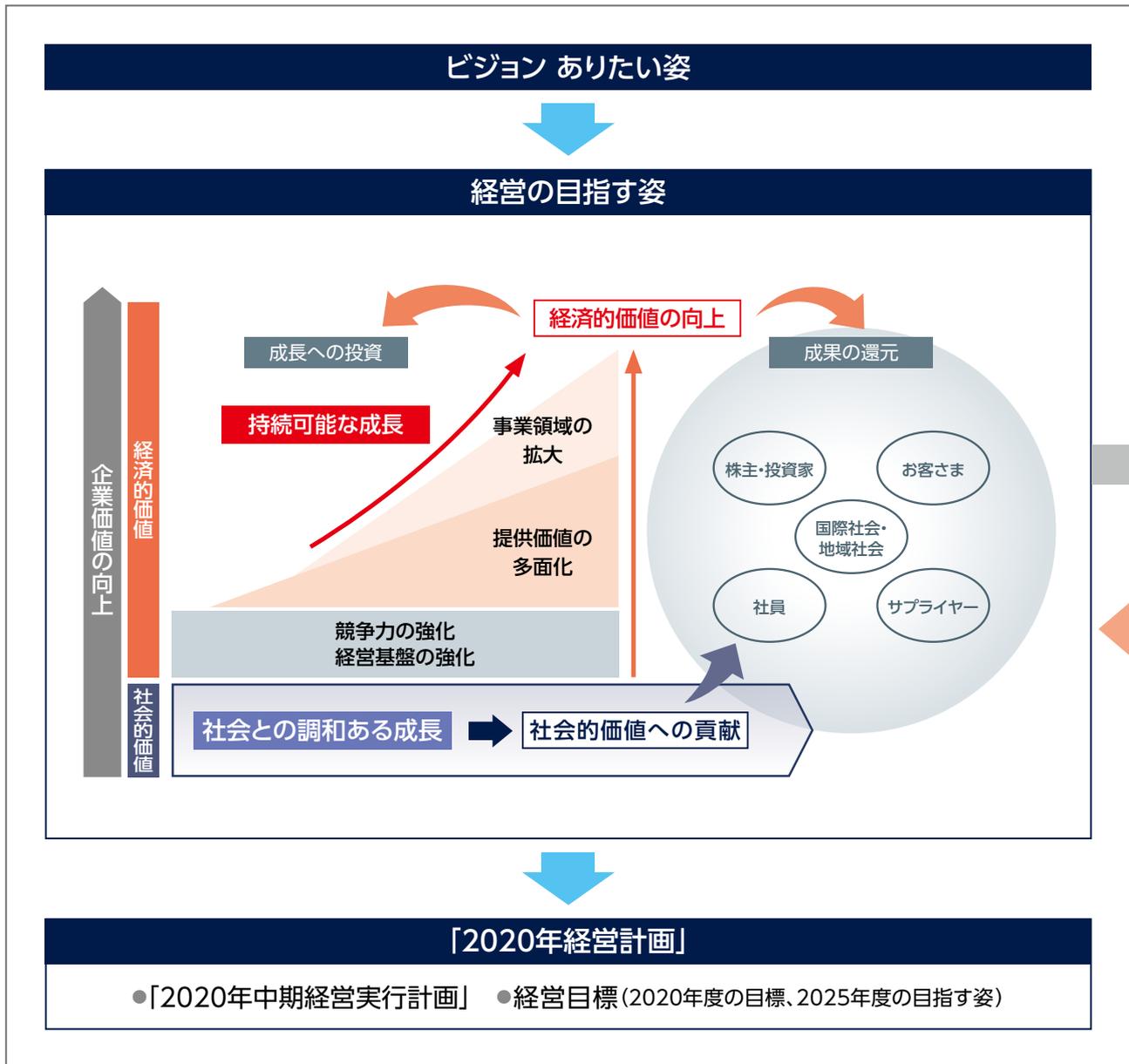
「経営の目指す姿」を実現するために「経営管理体系」を定め、KPIを設定することで進捗のフォローも行っています。

よき企業市民として、社会との調和ある成長の追求を通じて、社会的価値へ貢献することを目指すとともに、「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しています。その結果として、企業の生み出す経済的価値向上を実現。さらに、この経済的価値向上の成果を、ステークホルダーのみなさまに還元すると

ともに将来の成長に向け再投資することで、中長期的に企業価値向上を図り、期待に応じていくことを、「経営の目指す姿」としています。

この「経営の目指す姿」を実現するために、経営資源を有効活用し、管理するしくみを定め、経営管理体系KPIで進捗をフォローしています。

■ 経営の考え方



■ 経営管理体系を通じた価値創造

経済的価値

中期経営実行計画の取り組みにより競争力を強化し、トヨタ紡織グループの価値創造を支える事業活動(ビジネスモデル)をプロジェクトとして管理。中長期的な収益基盤を強固なものとし、財務成果を導き出します。財務成果の拡充による利益成長を通じて経済的価値の向上を追求します。

社会的価値

社会との調和ある成長に加えて、各ステークホルダーへの経済的成果の還元を通じて社会的価値への貢献を図ります。

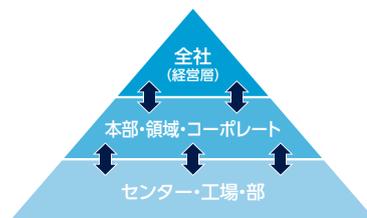
■ 経営管理体系KPI

経営管理体系に沿って目標を設定し、それを体系化することで、進捗状況を検証するために、経営管理体系KPIを設定しています。

同時に、経営トップから現場まで一貫し、全社をあげた企業価値向上の取り組みを徹底する中で、経営の目指す姿の達成度合いを測り、社員一人ひとりの業務が会社にどう貢献しているかを見える化しています。

2018年度は企業価値向上の取り組みをさらにレベルアップするために、KPIの具体化を進めていきます。

目標管理の階層化・ツリー化



経営管理体系と経営管理体系KPI



* Initial Quality Study : 初期品質調査

— 各事業の取り組み紹介 —

既存事業の基盤強化、拡大、進化を図りつつ、 事業領域の拡大に取り組む

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」3つの製品事業の基盤を強化するとともに、コア技術をベースに事業の拡大・進化に取り組んできました。2018年度からは「新事業推進本部」を立ち上げ、さらなる事業領域の拡大を推進していきます。

シート
事業

業界をリードするシートのプロフェッショナルとして、
より魅力的な製品の開発を目指します

世界各地に生産ラインを保有し、安心、安全、快適を追求し続けるシート事業は、
当社グループの主力事業です。

提案力のあるシートシステムサプライヤーとして市場をリードしていくため、
トヨタグループ内外との提携、協業も視野に入れながら体制の整備、強化を進めています。

【SWOT分析】

強み

- シートシステムサプライヤーとしての事業の安定性
- トヨタグループ各社との連携体制
- 事業集約、業務提携が生む高いポテンシャル

弱み

- 新規顧客への受注活動

機会

- 自動運転化にともなうシートの可能性
- 同業他社との連携を深める機会到来

脅威

- グローバルメガサプライヤーの動向

専務役員
シート事業本部
本部長
石川 雅信

■ 2017年度の取り組みポイント

- LEXUS LSの立ち上げ
- シートトラック、パワーシートデバイスなどの内製化
- (株)タチエスとの業務提携の強化
- 幅広い自動車メーカーとの交流

■ 2018年度の取り組みプラン

- シート骨格事業集約の成果出し
- 「次のクルマ」への付加価値提案
- 電子制御の取り組み強化
- 経営目標の浸透とチャレンジする人材の育成

2017年度の振り返り

トヨタ自動車(株)から発売されたLEXUSの新型LSのシートは、操作性や乗り心地など、他に類を見ない快適性を実現。2015年のアイシン精機(株)、シロキ工業(株)とのシート骨格機構部品事業集約で、よりよいシートづくりを目指してきた成果の一つとも言えます。事業集約のシナジー効果は、まず日本でシート機能部品の内製化を2017年8月からスタートし、3社の強みを生かしたコンパクト化・自動化などコスト競争力のある工程をつくりあげたことにも表れました。2018年度は、米国、中国でも同様の工程を導入します。また、(株)タチエスの株式を取得。既存部品の相互供給、新規部品の開発検討、生産拠点・設備の相互活用などで連携を強化します。

シート事業本部がスタートし、2年が経過しましたが、本部内の連携もこれまで以上に進み、意思決定のスピードもあがってきました。標準化や効率化にも取り組んできましたが、今後は、日本以外の地域にも横展開し、将来に向け競争力のある製品開発を進めます。

2018年度以降に向けて

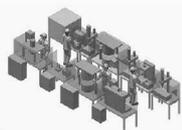
2018年度以降も、複数の車種が立ち上がりますが、まずは生産準備を確実に行うとともに、これまで取り組んできた

標準化や効率化を生かしながら、コスト低減を図りたいと思います。今いただいているビジネスに確実に取り組みながら、2018年度は、シート事業の今後の戦略を改めて検討していきます。中国やインドなど新興国市場は今後も伸びていくでしょう。そういった市場のニーズをいち早くつかまえ、事業戦略を日本だけでなく、グローバルで一体化したものにし、その目標に向かって各地域も取り組むようにしたいと考えています。

中期経営実行計画を確実に遂行するためにも、高い意識を持った人づくりは重要です。自発的にモノを考える、高い目標に向かって何事にも挑戦できる、そういった風土の醸成を進めるとともに、本当にお客さまに喜ばれるシートづくりにこれからも邁進していきます。

また、生産準備を進める中で「モノづくりの基本的能力のさらなる向上」を図り、新プロジェクトを円滑に立ち上げます。そして、「収益構造の強化」による付加価値の向上、新規顧客獲得・基盤拡大、シート骨格デバイス内製化などを進め、会社目標の2020年の営業利益率5%、2025年の営業利益率6~7%達成に向け、取り組んでいきます。

従来組立工程

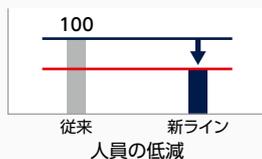
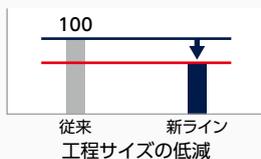


新規組立工程



- ・コンパクト化
- ・省スペース技術
- ・自動化

ミニマム投資で競争力のある組付ラインを実現



快適性を追求したシートが LEXUS 新型LSに搭載

乗る人の体格・状況に合わせきめ細かく調整でき、長時間走行時の身体への負担を軽減。また、居住性を極めたリアスペースと上質な室内デザインを配することで、くつろぎの車室空間を実現しました。



高級感のある意匠、操作性、乗り心地を向上

内外装
事業

システムサプライヤーとして市場変化を先取りし、魅力ある移動空間の創出に取り組んでいます

ドア、天井、カーペットなどさまざまな部品・製品の生産・販売だけでなく、内装システムサプライヤーとして、移動空間をトータルで提案、コーディネートしています。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、光など人の五感を意識した空間演出によって、魅力的な移動空間の創造に積極的に取り組んでいます。

【SWOT分析】

強み

- グローバルな供給体制
- 環境負荷低減や高い品質を実現できる独自の生産技術
- 内装全体をコーディネートできる体制と提案力

弱み

- 既存製品のコスト競争力

機会

- 自動運転、コネクティッドカーなど次世代モビリティへの対応
- 樹脂化時代の到来

脅威

- グローバルなコスト競争の激化
- 市場変化のスピードアップ
(自動運転など次世代モビリティへの新規参入)

専務役員
内外装事業本部
本部長
石井 正哉



2017年度の取り組みポイント

- プレミアムカーへの製品供給による新技術確立
- グローバルでの生産体制の標準化
- 生産・開発体制の見直し推進

2018年度の取り組みプラン

- 付加価値の高い製品づくり
- システムサプライヤーとしての提案力向上
- 人材育成の強化

2017年度の振り返り

LEXUS LCに引き続き、新型LSでも、システムサプライヤーとして内装をトータルでコーディネート。特に、ドアトリムでは、成長の早い1年草のケナフを使った基材に、



プリーツ表皮など、特徴的なデザインを具現化

当社独自の発泡技術を組み合わせ、従来以上の軽量化を実現しました。LSの開発、生産を通して得たさまざまなノウハウは、今後の成長の

糧となると確信しています。また、2018年度以降、グローバルカーの立ち上げが相次ぎますが、円滑な立ち上げのためにも、2017年度は、国や地域を越えて、グローバルな生産準備の標準化を進めてきました。

既存部品はコスト競争が激化していますが、低価格を競うだけでなく、価値を高めた製品を提供していくことも重要です。システムサプライヤーとして、さらに付加価値を生み出すべく、協業先と一体となり2015年からM.I.T.(M.もっと I.いいもの T.つくろうよ)活動を進めてきました。2017年度は、優れた活動に対する表彰も行う



など、活動をより活性化。また、開発面・生産技術面ともに、積極的に標準化を進めており、例えば、これまで個人の感覚や経験に頼る部分があった課題や問題を、定量化・数値化して見える化し、その結果をお客さまへの提案に結びつけることも強化してきました。今後、新たな課題発生時の原因究明や、ベストなソリューションのご提案などに役立つと考えます。

2018年度以降に向けて

2018年度以降は、重要な車種の立ち上げがいくつも控えています。2017年度に力を入れてきた、生産準備での標準化によって、立ち上げ時のロスコスト低減を追求していきます。一方、さらなるコスト削減、効率化への取り組みとして工程内物流のルート短縮などの改善と整備に本格的に着手し、収益力の伸びにつなげます。また、2018年6月に発売された新型クラウンのドア部品に採用されるなど、高耐衝撃プラスチック*の活用も進め、樹脂製品の開発・生産にも力を入れていきます。

2018年度のキーワードは「付加価値をあげる」です。製品面でも工程面でも、いかにして付加価値をあげるかを考えていきます。そのためにも、まずは、現状の仕事の進め方や仕事そのものを仕分けして効率化を進めるとともに、効率化ができた分を次の新しい仕事、難しい仕事にリソースを振り分けて、いかに価値を生み出していかかを考え、実施します。

「100年に一度の大変革期」といわれる自動車産業界では、自動運転や通信機能を備えたコネクティッドカー

の開発などが進んでいます。例えば画像センシング技術や人の五感を活用する技術を使って、内装全体の提案も可能であり、それができるのも当社の強みです。こう

した取り組みを「人づくり」と同時に進め、果敢にチャレンジするとともに快適価値の提案を主導し、世の中をリードするシステムサプライヤーを目指していきます。



耐衝撃性能を維持しながら従来の基材から約20%軽量化した新型クラウンのドアトリム

ATN Auto Acoustics (株) を設立

自動車防音部分野で世界有数の遮音技術を誇る Autoneum (本社: スイス)、日本特殊塗料 (株) (本社: 東京) と、NV*評価・解析を行う合併会社を設立。今後は、電気自動車など次世代車のNV対策提案、快適性にかかわる高付加価値製品の創出を行います。

*「Noise (騒音)、Vibration (振動)」の略称で、自動車の快適性を測る基準のひとつ



3社の強みを生かして評価・解析、先行開発を行う

ユニット 部品事業

電動化に向けたチャレンジと既存事業の競争力強化に向け、 開発力・提案力の向上に総力をあげて取り組んでいます

フィルター、吸気系システム、燃料電池関連、電動パワートレイン関連の4つの製品軸を中心に、電動化時代を見据えた取り組みを進めています。

高性能エアフィルター、吸気系システムや、電動パワートレイン関係、電動化を支える燃料電池関連の分野で独自の強みを発揮。コア技術を生かした新規事業の展開も推進しています。

[SWOT分析]

強み

- 精密プレス加工、樹脂成形、ろ材における生産技術
- 既存事業における開発力
- 新規事業を生み出すコア技術
- 各種評価、試験・試作に対応できる設備

弱み

- 新製品・新技術の拡販に対応した営業体制

機会

- パワートレイン分野の市場変化
- 世界的に高まる環境問題への関心
- 新規事業の可能性

脅威

- 市場変化の一層のスピードアップ

2017年度の振り返り

「中期経営実行計画」に基づき、確実に成果をあげた1年でした。既存ビジネスでは、これまで以上に競争力強化に取り組む中で生産量は順調に推移。また、新規ビジネスにも積極的に取り組み、今後の事業化に向けて大きく前進したと考えています。そのうえで、仕事の効率化や業務改善にも取り組んできました。その成果も着実に出て、今後の事業拡大に向けたリソース確保への対応が整ってきました。

新製品では、2017年に発売されたLEXUSの新型LSに、高効率・軽量化を実現したエアフィルター「美濾^{みろ}」や高性能脱臭キャビンエアフィルターが採用されるなど、当社が誇る技術力を世に示しました。また、電動パワートレイン関連製品、燃料電池関連製品では、今後の増産にも迅速に対応できるよう、工場のレイアウト変更や再編に着手しました。

変化のスピードが加速する市場で、チャンスを実践にもものにするため、技術力・開発力に磨きをかけ、高い競争力を維持する姿勢が重要です。2020年に向けてはもちろんのこと、その先を視野に入れた将来のシナリオに沿って、これまで培ってきた、フィルトレーション技術や、高精度・高速

■ 2017年度の取り組みポイント

- 既存4軸の強化…事業規模拡大のめど付け完了
- 業務の効率化…30%の効率化に向けたスタート
- 新規事業に向けた開発推進
(革新的二次電池、水処理ビジネス)

プレス加工技術「FHS(Fine Hold Stamping) 工法」を応用した、新たな技術・製品の開発も進め、今後はその実用化に向け、スピードをあげて取り組んでいきます。

2018年度以降に向けて

2018年度は、今後の受注・増産に向けていかに対応するか、シナリオづくりを進めていきます。

たとえば、新工場の立ち上げが、今年の秋ごろをめぐり、中国・天津で予定されています。中国北部へのフィルター製品の供給拠点としての役割を果たし、今後の受注増にも確実に対応していきます。場合によっては、アライアンス・協業も考えられ、そういったビジネスのしくみを今一度考えていくことも今後の課題です。

また、新規ビジネスでは、昨年出てきた芽を、今年度は大きく育てていきたいと思っています。具体的には、当社のフィルトレーション技術をベースに水処理ビジネスをスタート。工場設備の冷却・洗浄に用いる水を循環させ、省エネ・コスト低減を実現しています。また、今後の成長が期待される電池関連製品で、リチウムイオン二次電池の開発を進めています。容量はハイブリッド並で、出力でトップクラスの、高い信頼性を備えた製品であり、今後の実用化に向け、スピードをあげて取り組んでいきます。

今後のビジネス展開を支えるうえで、やはり大事なのは、人づくりです。これまで進めてきた、働き方改革をさらに進め、

■ 2018年度の取り組みプラン

- 受注増に向けた、生産、供給体制の整備
- 収益構造改革推進
- 新規事業の事業化推進
- 働き方改革のさらなる推進

各自が「ひとつ上」のチャレンジを通して仕事のおもしろみ、やりがいを実感できる職場整備を目指します。活気に満ちた職場でアイデアを出し合い、事業本部全員で新しいことにチャレンジし続け、仕事を楽しむ1年にしたいと思います。

■ リチウムイオン二次電池を開発

当社が誇る微細繊維技術によるセパレーターと、当社独自の精密プレス加工技術を用いたリチウムイオン二次電池を開発。ハイブリッド用電池並みのサイズと容量で、キャパシタ*同等の出力密度と耐久性を実現。スーパースポーツやプレミアム車両への搭載に向けて提案を進めています。

*電気二重層現象の原理が応用された蓄電池



■ 冷却循環水浄化システム (Weets) を開発

▶P62

当社がこれまで培ったフィルトレーション技術を応用し、工場内の成形金型・冷却塔用「冷却循環水浄化システム(商品名:Weets)」を開発しました。冷却水配管内の水垢を除去し、成形品の不良率の低減のほか、フィルターのメンテナンスフリー化や冷却塔の温度上昇抑制、消費電力低減など、大きな効果が得られています。

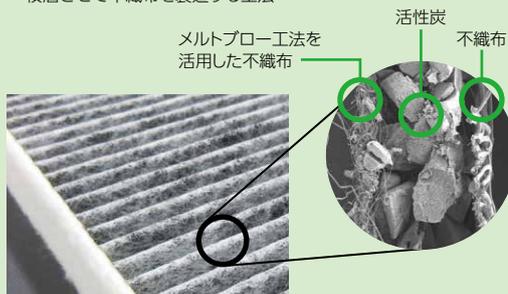


Weets

高性能脱臭キャビンエアフィルターが LEXUS 新型LSに搭載

マルチブロー工法*を活用した高性能脱臭キャビンエアフィルターがLEXUS LSに搭載。特殊な活性炭を繊維で挟み、通気抵抗をあげずに吸着容量を大幅アップ。チリ、においなどを除去し、快適な車内環境を実現させました。

*溶かした樹脂を熱風で引き伸ばして繊維化し、繊維をコンペア上に積層させて不織布を製造する工法



専務役員
ユニット部品事業本部
本部長
足立 昌司



新事業推進

持続可能な成長を追求し、さらなる事業領域の拡大を牽引することを目的として活動します

新事業推進本部は、新事業戦略の構築と事業管理・推進体制の整備を推進するために新設されました。各事業や領域で開発された新たな技術やそれを生かした製品などの開発戦略・営業戦略などを立案し、トヨタ紡織グループの将来を担うビジネスとして軌道に乗せていくことを使命としています。



専務役員
新事業推進本部
本部長
山本 卓

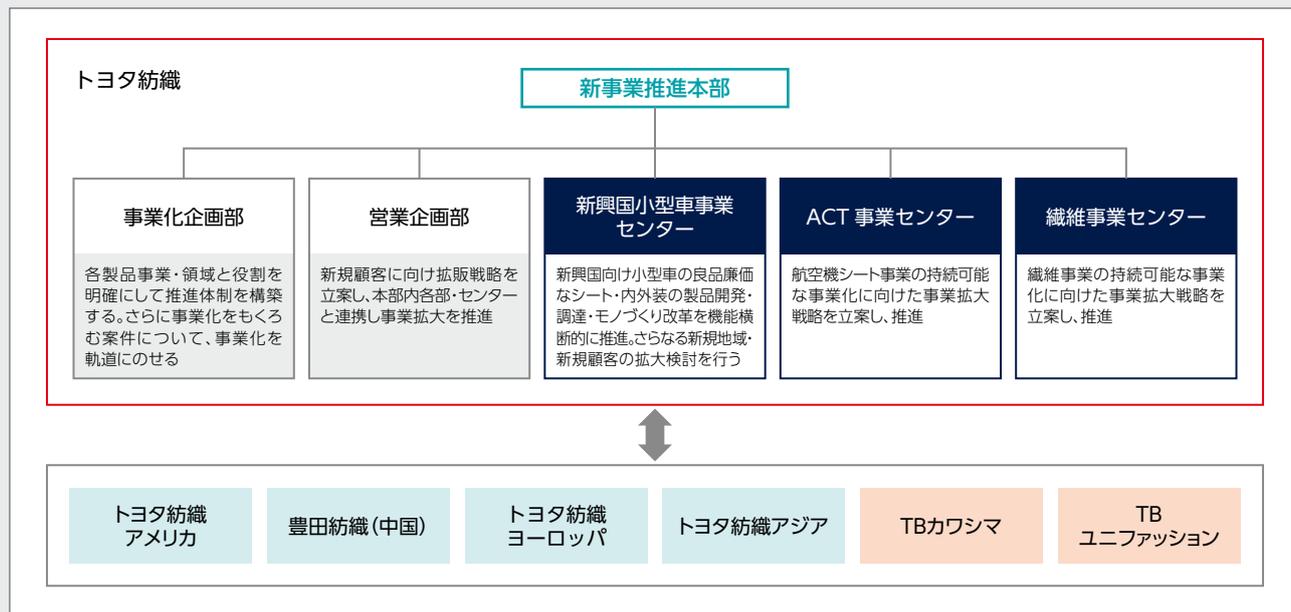
発掘したニーズやシーズ、各事業や領域内ですでに芽吹いた技術やアイデアをいち早く事業化できるよう、事業戦略の立案と推進を行います。

新事業推進本部には、新興国向け小型車の良品廉価なモノづくりの推進と新規顧客の拡大を担う「新興国小型車事業センター」、航空機向けシート事業の推進を担う「ACT^{*2}事業センター」、トヨタ紡織の源流事業である繊維事業の最適生産の推進と事業拡大を担う「繊維事業センター」があります。本部内には事業化を企画、推進するスペシャリストも置き、事業の将来像を判断するためのプロセスとKPIを明確化。ニーズ、シーズをいち早く事業化に向けてサポートし、ビジネスとして軌道に乗った後は、従来の各事業で運営していきます。

新事業推進本部の位置づけ

2018年4月、新事業推進本部は新価値創造センター^{*1}とともに立ち上がりました。新価値創造センターが20年30年先の「新ビジネスのタネ」となるものを生み出していくのに対し、新事業推進本部は、新価値創造センターで

*1 世の中の変化で生まれるニーズや期待に応え、新しい価値を提案することを目指す
*2 Aircraft & Train



2018年度取り組み

新興国小型車事業

- 競争力ある製品・つくり方を再開発。特にインド、アセアンでの事業展開を推進
- 開発製品の受注活動開始
- 新興国向けの廉価版製品ラインナップの充実
- 小型車メーカー各社への受注活動強化

市場調査・ベンチマーク

徹底した市場調査・ベンチマークを実施

- | | |
|--------------|------------|
| ① 仕様装備・構造の特徴 | ③ デザイントレンド |
| ② アセスメント動向 | ④ 最適性能 など |

ACT事業

- 新基準対応シートの受注活動強化
- 需要が高まる地域での顧客調査活動など事業戦略の強化



新興国小型車向け要素開発

【シート】

簡易一体発泡シート



軽量骨格

シートデザイン



Hi grade Sporty

【内外装】
加飾
ドアトリム

繊維事業

- 今後の増産を見据えた最適生産体制の構築
- 高付加価値製品、今後の自動運転化を見据えた製品開発



シートベルトウェビング



カーテンシールドエアバッグ

2018年度以降に向けて

新興国小型車事業は、2017年度に新興国における小型車のシート・内外装部品のベンチマークを徹底的に行い、新興国に特化した製品企画を進めてきました。2018年度は、拡大する新興国市場、特にインドやアセアンでの拡販戦略を強化するとともに、軽量骨格、良品廉価のフィルターや内装部品の加飾など、新興国小型車向けのコスト競争力ある製品開発を推進。新たな顧客を獲得すべく小型車メーカー各社に向けて製品提案・受注活動を展開しています。

ACT事業は、すでに2015年に全日本空輸(株)に航空機シートを納入し、お客さまからも高い評価をいただいています。航空機の使用年数は長く、シート、内装などは数年ごとに更新需要を迎えるため、航空各社からの信頼を得られれば、大きなビジネスチャンスになります。これまで、旧型機体へのシートの開発・納入を行ってきましたが、新基準に適合した開発もすでにめどが付き、さらなる受注活動を進めています。

繊維事業は、コスト環境が大変厳しくなっていますが、



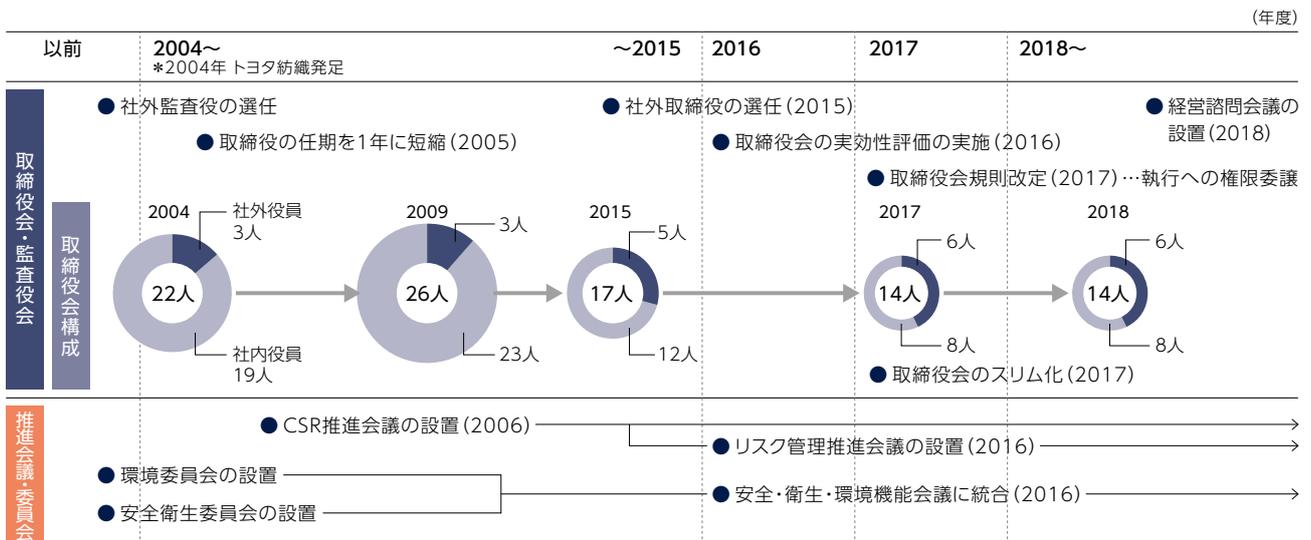
リチウムイオン二次電池

高耐衝撃プラスチックを活用した
新型クラウンのドアトリム

新興国を中心とした自動車生産台数の増加や安全規制の強化を見据えて、当社の主力製品であるカーテンシールドエアバッグの増産体制構築と、使用性を向上させたシートベルトウェビングとともに、今後は、自動運転を見据えた製品開発、さらには新機能、付加価値の高い製品開発を行っていきます。

すでに、リチウムイオン二次電池(P36参照)、冷却循環水浄化システム[Wweets](P62参照)や高耐衝撃プラスチック(P34参照)などが事業化の道を進みはじめています。今後は、これらに続く新ビジネスの育成・サポートを進めるとともに、これらの活動により、2025年度には新規事業分野で既存事業に加えてプラスαの営業利益の確保を目指していきます。

コーポレートガバナンス向上に向けての取り組み



社外役員の選任理由

区分	氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由	2017年度の取締役会、監査役会への出席回数
取締役	小笠原 剛	○	同氏は当社の取引先である(株)三菱UFJ銀行の常任顧問です。	長年にわたり経営者としての経験を有しており、これらの豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映するため。また、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため。	取締役会 10回中8回 (*1)
	小山 明宏	○	—	専門分野に関する幅広い経験、見識を有しており、職務を適切に遂行できると判断したため。また、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため。	(*2)
	佐々木 一衛	○	同氏は当社製品の販売先である(株)豊田自動織機の取締役です。	長年にわたり経営者としての経験を有しており、これらの豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映するため。また、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため。	取締役会 12回中11回
	加藤 宣明	○	同氏は当社製品の販売先である(株)デンソーの相談役です。	長年にわたり経営者としての経験を有しており、これらの豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映するため。また、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため。	取締役会 12回中11回 監査役会 3回中 2回 (*3)
監査役	佐々木 真一	○	—	広い分野での要職を経験しており、大所高所の視点で監査をしていただくため。	取締役会 12回中 9回 監査役会 13回中10回
	藍田 正和	○	—	専門分野に関する幅広い経験、見識を有しており、職務を適切に遂行できると判断したため。また、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したため。	(*4)

*1 取締役 小笠原剛氏は、2017年6月13日開催の第92回定時株主総会で社外取締役に選任されており、就任後の取締役会開催回数は10回です

*2 取締役 小山明宏氏は、2018年6月13日開催の第93回定時株主総会で社外取締役に選任されました

*3 取締役 加藤宣明氏は、2017年6月13日開催の第92回定時株主総会終結のときをもって監査役を辞任し、取締役に就任しています
監査役を辞任するまでの取締役会開催回数は2回、監査役会開催回数は3回、取締役就任後の取締役会開催回数は10回です

*4 監査役 藍田正和氏は、2018年6月13日開催の第93回定時株主総会で社外監査役に選任されました

取締役・監査役のトレーニング

新任の社外取締役・社外監査役には、就任に先立って会社の事業・財務・組織などに関する必要な知識を、社内取締役や常勤監査役などから説明しています。

新任の取締役には、必要に応じ新任役員研修を実施し、必要な法的知識と取締役の役割や責務を説明しています。さらに、財務・会計などの知識の習得も進めています。

常勤監査役は、新任時のみならず継続的に外部のセミナーや勉強会などに参加し、必要な知識の習得や更新などを行っています。さらに、全役員を対象に、毎年外部講師を招き、その時々的情勢に適した内容で役員研修会や役員法務セミナーを実施しています。



外部講師による役員研修会

社外取締役・監査役へのサポート体制

当社は、社外取締役・社外監査役に対して、取締役会資料の事前送付や取締役会上程議案の重要事項の事前説明を実施しています。また、監査役室内に、監査役スタッフを配置し、監査役の業務をサポートする体制としています。監査役スタッフは、常勤監査役の日常監査活動をサポートするとともに、監査役会の運営などを通して、社外監査役の監査活動をサポートしています。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性に関する分析・評価は、外部の評価機関から提供される評価基準などを参考にして、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実施し、その結果を取締役会へ報告しています。なお、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。

[2017年度評価結果の概要]

- (1) 全体
 - 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
- (2) 取締役会の構成
 - 複数の社外取締役を含む取締役の総人数と構成は概ね適切である
- (3) 取締役会の運営状況
 - 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、取締役会は適切に運営されている
- (4) 社外役員への情報提供
 - 助言・監督のための必要な情報提供がなされている
- (5) 主な課題
 - a. 適切な人員構成を考慮しつつ、より多様性を重視した社外役員選任に向けた検討
 - b. 戦略議論のさらなる活発化

役員報酬

2017年度の当社の取締役と監査役に対する役員報酬などは以下のとおりです。

()内は社外役員分

	取締役		監査役		計	
	人員	金額	人員	金額	人員	金額
役員報酬	16人(5人)	347百万円(37百万円)	6人(3人)	90百万円(18百万円)	22人(8人)	437百万円(55百万円)
役員賞与	6人(-)	159百万円(-)	-	-	6人(-)	159百万円(-)
計	-	507百万円(37百万円)	-	90百万円(18百万円)	-	597百万円(55百万円)

(注) 上記には、2017年6月13日開催の第92回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役6人と監査役2人(うち社外監査役1人)分が含まれています

役員報酬等の決定方針など

- ・月額報酬と賞与の決定方針は、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。特に賞与は各事業年度の連結営業利益をベースとし、配当、社員の賞与水準、他社動向と中長期業績や過去の支給実績などを総合的に勘案しています
- ・社外取締役・社外監査役は独立した立場で経営の監督・監視機能を担う役割のため、賞与の支給はありません
- ・上記に基づき会長、社長が内容を検討したうえで、社外取締役、社外監査役をメンバーに含めた報酬に関する意見聴取の場で協議し、その結果をふまえて取締役会に提案し、決議しました

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、会社の持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、株主のみなさまとの建設的な対話を促進し、当社の経営方針や経営状況を分かりやすく説明し、株主のみなさまの理解が得られるよう努めています。

内部統制

組織の統治プロセスを定期的に見直し、評価するため、チェックリストで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・各工場と子会社・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。

【株主との建設的な対話に関する方針】

- (1) 経営企画本部の本部長を株主のみなさまとの対話を統括する担当として指定しています
- (2) 株主のみなさまとの対話を促進するため、社内の関連部門は、開示資料の作成・審査や必要な情報の共有など、積極的に連携を取りながら、公正、適正に情報開示を行っています
- (3) 当社はアナリスト・機関投資家のみなさまに四半期毎の決算説明会、国内の証券会社カンファレンスを活用した会社説明会を実施しています。また、株主のみなさまを対象とした工場見学会を開催しています。さらに、事業報告書、トヨタ紡織レポートの発行などにより、情報開示の充実を努めています
- (4) 株主のみなさまとの対話で把握された意見は、経営陣や関係各部にフィードバックし情報を共有しています
- (5) 決算発表前の期間はサイレント期間とし、投資家のみなさまとの対話を制限しています。社内では、インサイダー情報が発生する際には、インサイダー情報の登録管理台帳に関係者が署名し、情報管理の徹底を図っています

コンプライアンス

基本姿勢

基本理念で「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを宣言するとともに、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、各地域の法務担当者が課題を共有しながら、コンプライアンス活動の向上・強化を図っています。

コンプライアンスの強化と人権への配慮

独占禁止法や贈収賄防止などに加えて、人権への配慮の重要性がますます高まっています。単に法令を遵守するだけでなく、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、各種研修、啓蒙活動を通じて、コンプライアンスや人権に関わる社員の意識向上に努めています。

2017年度は、グローバル法務会議でコンプライアンスを強化するための課題を議論するとともに、グローバルに内部通報窓口の周知活動などを実施しました。

行動指針の浸透と実践を強化

コンプライアンスの基本である「トヨタ紡織グループ行動指針」（行動指針）[Web](#)を教材として教育・研修をしています。また、事務・技術職の全社員と技能職の役職者を対象にアンケートを実施。行動指針の実践度を確認するとともに、e-Learningによる研修やトヨタ紡織グループ企業倫理強化月間活動などを通して、コンプライアンス意識を高めています。

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、強みとする技術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して、その保護・活用に取り組んでいます。

■重大な法令違反数

0件



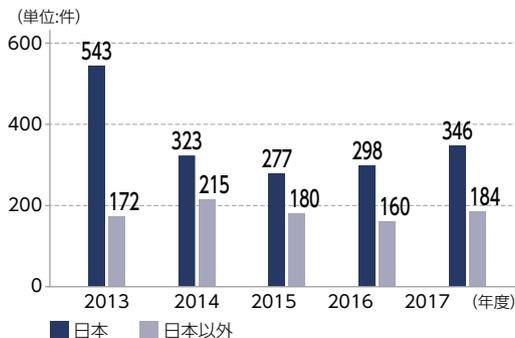
コンプライアンス諸施策などについて議論

■相談件数

年度	2013	2014	2015	2016	2017
なんでも相談室(件)*	173	148	193	87	134
コンプライアンス相談(通報)窓口(件)*	0	0	0	12	9

* 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

■特許登録件数



リスクマネジメント

基本姿勢

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、温暖化や水などの外部環境に起因するリスク、社会的レピュテーションリスク*などの重要なリスクに迅速に対応するため、マネジメントの強化とリスク低減に努めています。

* 社会的な信頼を失うリスク

リスクマネジメントの主な取り組み

リスクの未然防止や被害の最小化を目的として設置したリスク管理推進会議で、各機能部署の重点リスク対応活動の進捗状況を共有し、全社的なリスクマネジメントを強化しています。

2017年度は、事業継続計画(BCP)の強化を目指し、対策を推進しました。なお、2018年度は、BCPマニュアルの改訂版を発行する計画です。

また、各事業体の労務問題の未然防止と、火災に対する徹底的な再発防止に継続的に取り組んでいます。

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、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、各部署に機密管理責任者・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横展開しています。

2017年度は、サイバーセキュリティの一層の強化を目指し、各部署の機密管理責任者向けの「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を実施しました。

■リスク管理重点取り組みテーマ

2017年度

事業継続	<ul style="list-style-type: none"> ◎サプライヤートラブル <ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーンの見える化、クリティカル部材対策 ◎オンリーワン工程 <ul style="list-style-type: none"> ・オンリーワン工程・設備のリスク対策 ◎工場の爆発・火災 <ul style="list-style-type: none"> ・爆発・火災リスクのある設備・原材料のマップ化、再発防止
レピュテーション	◎過重労働への対応

2018年度

事業継続	<ul style="list-style-type: none"> ◎2017年度取り組み3テーマを各地域主体で活動 <ul style="list-style-type: none"> ・サプライヤートラブル ・オンリーワン工程 ・工場の爆発・火災(サプライヤーを含む) ◎初動～復旧・復興を完結する「組織の役割の再確認」と「マニュアルの整備」 <ul style="list-style-type: none"> ・南海トラフ地震でトヨタ紡織内製工場の被災を想定して対策 ・猿投工場のシート工程でシミュレーションを実施
レピュテーション	<ul style="list-style-type: none"> ◎サプライヤーのデータ改ざんの防止 ◎不祥事発生時の初動対応 <ul style="list-style-type: none"> ・メディア対応の手順整備、トレーニング ◎過重労働への対応
その他	<ul style="list-style-type: none"> ◎法令リスク管理体制の整備 ◎安全保障輸出管理体制のグローバルでの活動 ◎メンタルヘルス疾病予防 ◎各地域の労務リスク(ストライキ) ◎GDPR*の対応

* General Data Protection Regulation:欧州連合(EU)が策定した新しい個人情報保護の枠組み

役員一覧

取締役

取締役 会長 豊田 周平

1977年4月 トヨタ自動車工業(株)入社
 1998年6月 トヨタ自動車(株)取締役
 2001年6月 同社専務取締役
 2001年6月 トヨタモーターヨーロッパ
 マニュファクチャリング(株)取締役社長
 2001年9月 トヨタ自動車(株)取締役(専務待遇)
 2002年4月 トヨタモーターヨーロッパ(株)
 取締役社長
 2003年6月 トヨタ自動車(株)取締役(専務待遇)
 2004年6月 当社取締役副社長
 2006年6月 当社取締役社長
 2015年6月 当社取締役会長就任 現在に至る



取締役 副会長 石井 克政

1976年4月 トヨタ自動車販売(株)入社
 2005年6月 トヨタ自動車(株)常務役員
 2009年6月 同社専務取締役
 2011年6月 同社専務役員
 2013年4月 トヨタファイナンシャルサービス(株)
 取締役社長
 2013年6月 トヨタ自動車(株)取締役
 2015年6月 当社取締役社長
 2018年4月 当社取締役副会長就任
 現在に至る



取締役 社長 沼 毅

コーポレート分野 統括
 品質領域 統括
 品質領域 領域長

1981年4月 トヨタ自動車工業(株)入社
 2012年4月 トヨタ自動車(株)常務役員
 2016年4月 当社副社長
 2016年6月 当社取締役副社長
 2018年4月 当社取締役社長就任 現在に至る



取締役 副社長 鈴木 輝男

製品事業分野 統括
 経営企画本部 本部長

1979年4月 トヨタ自動車工業(株)入社
 2009年6月 当社執行役員
 2010年6月 当社常務役員
 2013年6月 当社専務役員
 2013年6月 トヨタ紡織アメリカ(株)取締役社長
 2015年6月 同社取締役会長兼社長
 2016年6月 当社取締役 専務役員
 2017年6月 当社専務役員
 2018年4月 当社副社長
 2018年6月 当社取締役副社長就任 現在に至る



取締役 副社長 伊藤 嘉浩

地域事業分野 統括
 調達領域 統括

1980年4月 荒川車体工業(株)入社
 2009年6月 当社執行役員
 2010年6月 当社常務役員
 2010年6月 トヨタ紡織アメリカ(株)取締役副社長
 2014年6月 当社取締役兼専務役員
 2016年4月 トヨタ紡織アメリカ(株)取締役会長兼社長
 2016年6月 当社専務役員
 2017年4月 トヨタ紡織アメリカ(株)取締役社長
 2018年4月 当社副社長
 2018年6月 当社取締役副社長就任 現在に至る



取締役 専務役員 笛田 泰弘

経営管理本部 本部長
 収益管理本部 本部長
 業務改革本部 本部長

1983年4月 トヨタ自動車(株)入社
 2015年1月 当社顧問
 2015年6月 当社常務役員
 2017年6月 当社取締役 常務役員
 2018年4月 当社取締役 専務役員就任
 現在に至る



社外取締役 小笠原 剛

1977年4月 (株)東海銀行入行
 2004年5月 (株)UFJ銀行執行役員
 2004年6月 同行取締役執行役員
 2006年1月 (株)三菱東京UFJ銀行執行役員
 2007年5月 同行常務執行役員
 2008年6月 同行常務取締役
 2011年5月 同行専務取締役
 2012年6月 同行取締役副頭取
 2016年6月 同行常任顧問就任
 2017年6月 当社取締役就任 現在に至る
 2018年6月 (株)三菱UFJ銀行顧問就任 現在に至る



社外取締役 小山 明宏

1981年4月 学習院大学経済学部専任講師
 1988年4月 同大学経済学部教授
 1995年3月 ドイツ・バイロイト大学経営学科
 正教授
 1995年9月 学習院大学経済学部教授 現在に至る
 2018年6月 当社取締役就任 現在に至る



社外取締役 佐々木 一衛

1977年4月 (株)豊田自動織機製作所入社
 2003年6月 (株)豊田自動織機取締役
 2006年6月 同社常務役員
 2008年6月 同社常務執行役員
 2009年6月 トヨタインダストリアルイクイップメント
 マニファクチャリング(株)
 取締役社長
 2010年6月 (株)豊田自動織機取締役(専務待遇)
 2011年6月 同社専務取締役
 2013年6月 同社取締役副社長就任 現在に至る
 2016年6月 当社取締役就任 現在に至る



社外取締役 加藤 宣明

1971年4月 日本電装(株)入社
 2000年6月 (株)デンソー取締役
 2004年6月 同社常務役員
 2005年6月 デンソーインターナショナルヨーロッパ(株)
 取締役社長
 2007年6月 (株)デンソー専務取締役
 2008年6月 同社取締役社長
 2011年6月 当社監査役
 2015年6月 (株)デンソー取締役会長
 2017年6月 当社取締役就任 現在に至る
 2018年6月 (株)デンソー相談役就任
 現在に至る



監査役

常勤監査役 山本 直

1974年4月 荒川車体工業(株)入社
 2005年6月 当社執行役員
 2011年6月 当社常務役員
 2012年6月 当社専務役員
 2013年6月 豊田紡織(中国)有限公司取締役社長
 2015年6月 当社取締役兼専務役員
 2016年4月 豊田紡織(中国)有限公司取締役会長
 2017年6月 当社専務役員
 2018年6月 当社常勤監査役就任 現在に至る



常勤監査役 水谷 輝克

1977年4月 (株)東海銀行
 (現(株)三菱UFJ銀行)入行
 2006年11月 当社入社
 2010年2月 当社法務部長
 2014年1月 当社法務部主査
 2015年6月 当社常勤監査役就任 現在に至る



社外監査役 佐々木 眞一

1970年4月 トヨタ自動車工業(株)入社
 2001年6月 トヨタ自動車(株)取締役
 2003年6月 同社常務役員
 2004年6月 トヨタモーターエンジニアリング・
 マニファクチャリングヨーロッパ(株)取締役社長
 2005年6月 トヨタ自動車(株)専務取締役
 2009年6月 同社取締役副社長
 2013年6月 同社相談役・技監
 2015年6月 当社監査役就任 現在に至る
 2016年7月 トヨタ自動車(株)顧問・技監
 2018年7月 同社技監就任 現在に至る



社外監査役 藍田 正和

1975年4月 中部電力(株)入社
 2007年7月 同社常務執行役員
 2009年6月 同社取締役専務執行役員
 2011年6月 (株)テクノ中部取締役社長
 2018年6月 当社監査役就任 現在に至る



執行役員(専務役員)

南 康	アジア・オセアニア地域本部 本部長 トヨタ紡織アジア 取締役社長
石井 正哉	内外装事業本部 本部長
石川 雅信	シート事業本部 本部長
望月 郁夫	米州地域本部 本部長 トヨタ紡織アメリカ 取締役社長
加納 伸二	安全衛生環境・生産技術・生産管理領域 統括 生産技術領域 領域長
山本 卓	新事業推進本部 本部長
五百木 広志	日本地域本部 本部長 日本地域本部 第3製造センター センター長 関東工場 工場長
笹田 泰弘	経営管理本部、収益管理本部、業務改革本部 本部長
足立 昌司	ユニット部品事業本部 本部長

執行役員(常務役員)

蜂須賀 学	トヨタ紡織アジア 上級副社長 トヨタ紡織インドネシア 取締役社長
川崎 敏幸	日本地域本部 第2製造センター センター長 猿投工場、高岡工場 工場長
亀野 宙一	欧州・アフリカ地域本部 本部長 トヨタ紡織ヨーロッパ 取締役社長
角田 浩樹	新事業推進本部 新興国小型車事業センター センター長
小出一夫	中国地域本部 本部長 豊田紡織(中国) 取締役社長
傍嶋 政道	トヨタ紡織ヨーロッパ 上級副社長 新事業推進本部 本部長補佐
寺地 誠司	内外装事業本部 内外装部品センター センター長
小林 宏次	安全衛生環境領域 領域長 生産管理領域 領域長
星原 直明	シート事業本部 シート部品センター センター長

社会的価値への貢献

「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、創業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、「2020年中期経営実行計画」で着実に実践しています。2017年度は、「経営の目指す姿」を実現するしくみとして「経営管理体系」を定めました。2018年度は、その進捗をフォローする「経営管理体系KPI」の社会的価値のステークホルダーKPIにCSRやESGの視点を取り入れることで、社会との調和ある成長を目指します。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。(詳しくはP7・8参照)

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。

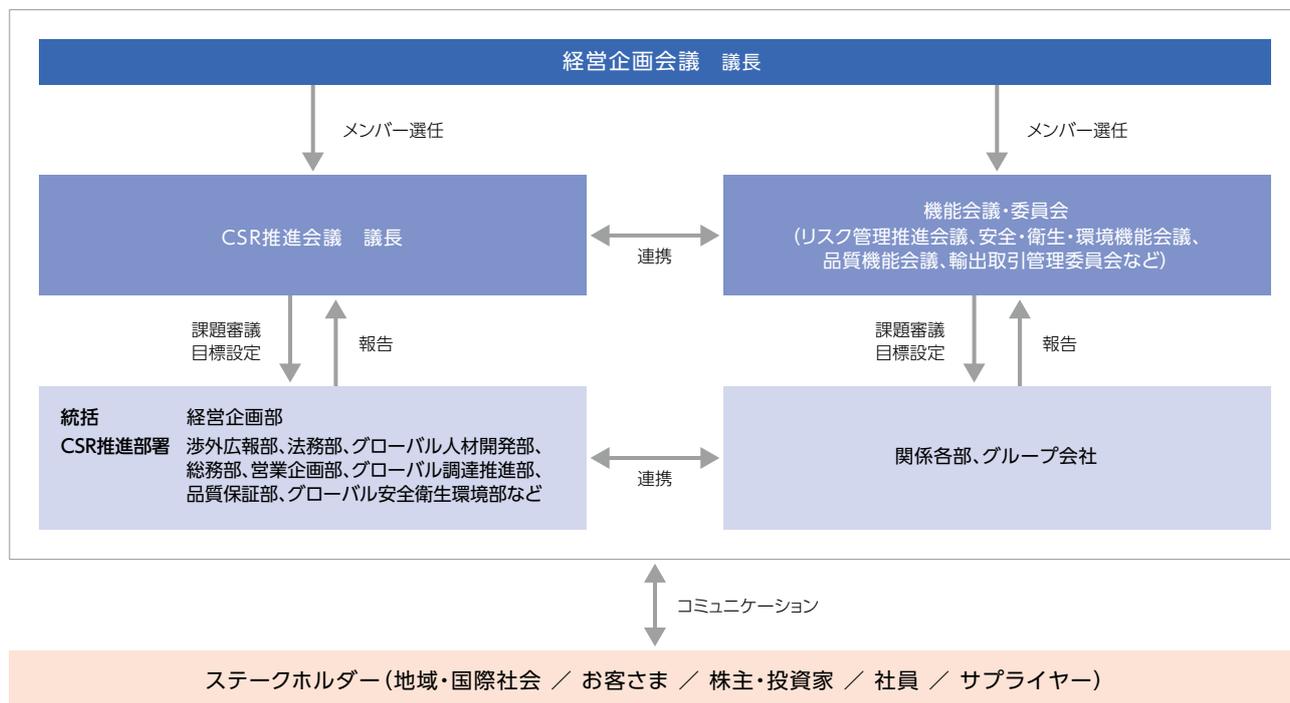
活動にあたっては、「CSR推進会議」(議長:コーポレート分野統括役員である社長)で、取り組む課題を審議、目標を設定し、フォローしています。

社会への貢献度を客観的に評価するため、基本理念を

実践する取り組みごとに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。さらに、2018年度は「経営管理体系」KPIの社会的価値のステークホルダーKPIとして、ステークホルダーへの貢献と還元を客観的に評価するため、重点KPIを設定しました。そして、各機能や関係部署と連携し、グループ全体の社会的価値への貢献として日々の活動を推進しています。

(2017年度の活動結果はP49・50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。

特に、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、気候変動、水不足、天然資源枯渇、生物多様性危機などの環境問題に対し、6つのチャレンジ目標を掲げています。さらに、「2050年環境ビジョン」を実現するために、「2020年環境取り組みプラン」を策定し、「低炭素社会の

構築」「循環型社会の構築」「自然共生社会の構築」を重点活動として推進しています。あらゆる事業活動を通じて、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。(詳しくはP59～64参照)



今後の取り組み

トヨタ紡織グループは、ビジョン、ありたい姿の実現に向け、「経営管理体系」「経営管理体系KPI」と一体化した取り組みとして、社会的価値への貢献を目指します。

2018年度は社会的価値のステークホルダーKPIの重点項目と、今までCSR活動として取り組んできたCSRのKPIとを整理し、さらなるレベルアップを図るため、KPIの具体化・階層化を進めていきます。

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継続的に社会的価値への貢献を図ります。

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活動を着実に推進します。

2017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ます。2018年度は経営管理体系KPI「ステークホルダーKPI」と一体化した取り組みとしてさらなるレベルアップを図るため、KPIの具体化、階層化を進めていきます。

(自己評価凡例 ○:目標達成 △:目標達成率80%~100%未満 ×:未達成)

基本方針		KPI評価項目	目標値	2017年度の活動実績	評価	関連ページ		
地域・国際社会 よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す	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%	82%	△	43	
		機密管理 G	機密情報漏洩件数	発生0件	0件	○	44	
		法令順守 G	贈収賄違反件数	発生0件	発生0件	○	43	
		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5.1%	○	21	
	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*1 発生件数	異常・苦情0件	異常・苦情0件	○	—	
			CO ₂ 原単位低減率 (t-CO ₂ /千台)	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)	基準年2010年比10.6%減 (2020年環境取り組みプラン に基づく単年目標に対し2% 減/年)	○	60	
			廃棄物原単位低減率 (t/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1%減/年)	基準年2010年比18.6%減 (2020年環境取り組みプラン に基づく単年目標に対し1% 減/年)	○	60	
	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7,261人	○	—	
	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	お客さま第一 S	外部表彰(技術)	取引先表彰1件以上	取引先表彰1件	○	—
	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・適正な情報開示の遵守	適時開示 遵守率100%	適時開示 遵守率100%	○	53	
適時・適正な情報開示 G			投資家に対する 情報開示の満足度	投資家の満足度 肯定回答率70%到達	79%	○	—	
機関投資家と個人投資家への公平な情報提供			投資家の満足度 肯定回答率70%到達	85.5%	○	—		
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	配当性向24.4% (年間配当金50円)	配当性向23.5% (年間配当金54円)	○	53		

G ガバナンス **S** 社会 **E** 環境

*1 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80%~100%未満 ×:未達成)

基本方針		KPI評価項目	目標値	2017年度の活動実績	評価	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	社員尊重 S	女性管理職数	20人	17人	△	—
		障がい者雇用率	2.00%遵守 (2017年4月2.04%)	2.19%(2018年4月)	○	55	
		社員満足度 (いきいきKPI)	肯定回答率 前年比13%向上	肯定回答率 前年比1.2%向上	×	54	
		在籍3年未満の離職率	2.5%(約10人)/年	3.0%(12人)/年	△	—	
		有給休暇取得率	低有休取得者ゼロ 3日連続有休取得率100%	低有給取得者ゼロ 3日連続有休取得率96.0%	○	54	
	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	○	56	
		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100%	○	56	
		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%	○	56	
		生活習慣病予防 BMI25以上の対象者比率	対象者比率 24.7%以下	対象者比率 26.4%	△	56	
		生活習慣病予防 喫煙率	34.4%以下	34.3%	○	56	
		ストレスチェック 実施率	100%	100%	○	—	
	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	トヨタ紡織グループ 仕入先CSRガイドライン 説明会の開催 1回/年	仕入先総会での 展開(1回/年)	2017年8月開催	○
仕入先セルフアセスメントの 実施				1回/年	2017年8月初実施	○	57
仕入先満足度				不正通報0件	不正通報0件	○	57
トヨタ紡織社内(調達および 下請法に関わる部署)の購買 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	2017年10月初実施 重大な違反0件	○	57
独占禁止法違反件数				発生0件	発生0件	○	43
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	○	—	

お客さまとともに

基本姿勢

お客さまに信頼され選ばれるサプライヤーを目指し、培ってきたモノづくりの強みを生かしてグローバルな規模で徹底して品質の向上に取り組んでいます。お客さまの視点、立場に立ち、お客さまに感動していただける魅力ある製品を提供することが、私たちの使命です。

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構築に取り組んでいます。

品質の独立性(三権分立)を保つ工場組織再編

品質機能の独立性を確保するため、工務、品質管理、製造それぞれの明確な役割と責任のもと、独立した立場で品質保証に関わる三権分立組織への再編と、検査員の製造から品質管理への移管をグローバル全地域で実施しました。

全製品で世界同一品質保証の実現

世界同一品質保証を実現し、安定した製品をお客さまに提供し続けるため、社内で認定した重要工程監査員による工程管理方法の統一を、グローバルに推進しています。2018年度は対象工程を増やすとともに、専門教育を拡充し、各地域で監査員を育成していきます。

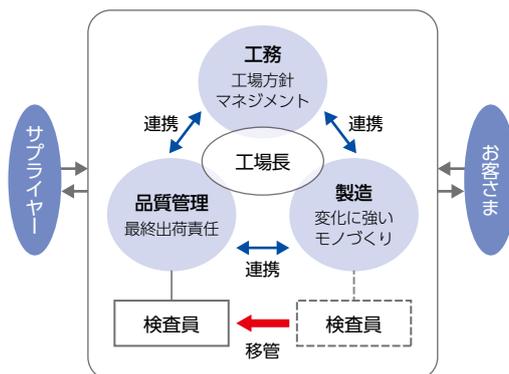
持続可能な成長を実現させる業務品質の基盤整備と標準化

仕事の進め方を見直し、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。

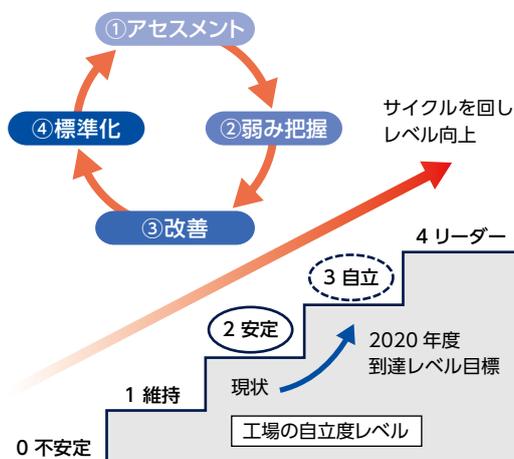
工場基本要件によるアセスメントでの弱み明確化と改善

工場のマネジメントを明確にした工場基本要件をグローバルに展開し、アセスメントを行い、弱みの改善と工場運営の標準化を進め、工場の自立度レベル向上を図っています。また、サプライヤーと一体となったSPIA活動を行い、弱みと困りごとの共有、対策推進、標準化を進め、品質向上に取り組んでいます。

品質の独立性(三権分立)を保つ工場組織再編



アセスメントでの弱み明確化と改善



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、品質管理、製造、サプライヤーなどの各部門がレビューを行い、課題を洗い出し、設計・評価基準に落とし込み、品質問題の未然防止を図っています。さらに、独自の市場調査でお客様の使われ方や経時変化などを分析し、設計・評価基準へ反映する活動にも取り組んでいます。

お客様の期待値を超える品質向上の取り組み

今年、トヨタ紡織は100周年を迎えました。TQM活動を通じてエンドユーザー目線に変革に挑戦する風土づくりと、これからの100年を支える創造性を引き出す人材の育成を図っています。

品質風土の醸成・人材育成

エンドユーザー目線と品質第一の大切さを学ぶ場として2016年10月に設立したGlobal Quality Learning Center (GQLC)は、お客様の生の声を聞いたり、品質不具合事例を体感したりできる施設です。2017年度までに延べ1万9千人の社員が訪れました。2018年度は世界4地域でもGQLCの設立に着手。今後も全員参加で品質風土の醸成に取り組んでいきます。

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、TQM活動が効果的に実施されていると認められた組織に与えられるデミング賞*1を2021年に受賞することを目標に、2018年度はTQM奨励賞受賞を目指して実力向上を図っています。また、2017年度は、当社のTQM活動の集大成として、第1回オールトヨタ紡織TQM大会を開催し、TQMの基本理念と意義の共有を図りました。

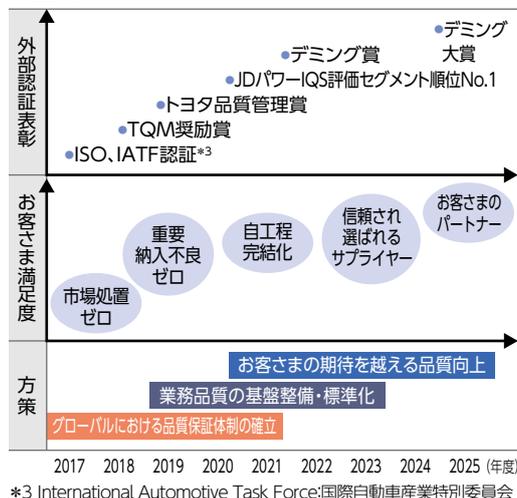
*1 日本科学技術連盟が制定したTQMに関する世界最高ランクの賞

QCサークル活動(小集団改善活動)

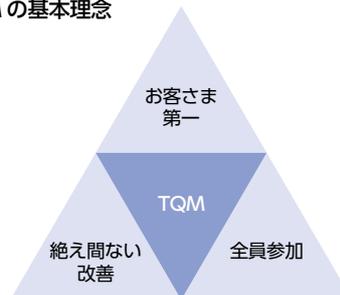
TQMの基本理念に基づき、QCサークル活動を推進し、研修や会合を通じて改善能力の向上や人材育成を図っています。2017年は、猿投工場の漢技サークルと、TB物流サービスのハム★スターサークルが、日本科学技術連盟より石川馨賞奨励賞*2を受賞しました。年間2件の受賞、トヨタ紡織グループ会社の受賞は、トヨタ紡織グループ初の快挙となります。

*2 QCサークル活動の普及・発展と活性化に貢献したサークルに贈られる賞

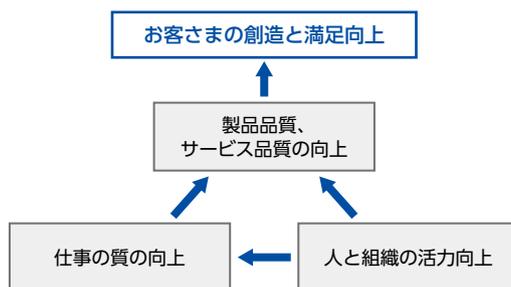
品質ロードマップ



TQMの基本理念



TQMの意義



石川馨賞奨励賞を年間2件受賞

株主・投資家とともに

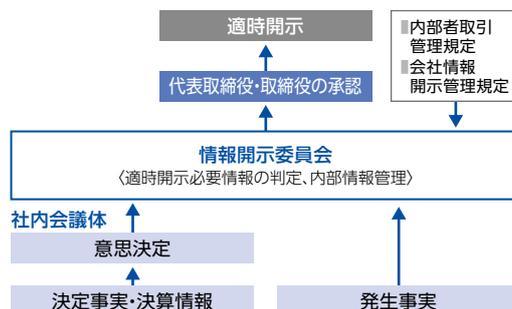
基本姿勢

株主・投資家のみなさまの支持と信頼に応えるために、企業価値向上に取り組むとともに、適時かつ適切な情報開示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で、企業情報を厳格に管理するとともに、積極的な情報開示に努めています。

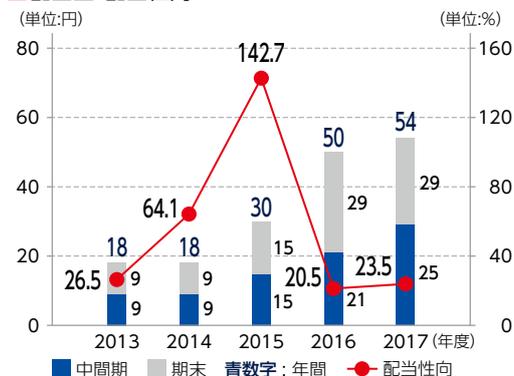
■会社情報の適時開示にかかる組織体系図



株主さまへの利益還元について

2017年度の業績は、財務レビュー(P65～)に掲載のとおりです。
2017年度の配当金は、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54円(年間)とさせていただきました。
配当目標は、配当性向を2020年度に30%を目指し、段階的に向上させ、安定的に株主還元を増やしていきます。事業活動を通じて創出した利益を成長分野へ積極的に投資し、1株当たり当期純利益の最大化を進め、株主価値の向上を推進します。

■配当金・配当性向



2017年度 主な取り組み

■株主総会 (2017年6月13日)

◎出席者数
306人

◎議決権行使比率
88.07%



施設見学会を実施



IR決算説明会(東京)で当社の取り組みや方向性を説明



海外での投資家との個別ミーティング

■機関投資家・アナリストとの対話

合計 延べ**363社**

個別ミーティング	168社
決算説明会	147社 210人
アナリスト・機関投資家を対象とした施設見学会 [多治見技術センター、中国(広州)]	12社 13人
海外機関投資家とのカンファレンス	25社 29人
経営トップによる海外ロードショー [香港、シンガポール]	11社 12人

■個人投資家との対話

個人投資家を対象とした会社説明会 **4回 257人**

社員とともに

基本姿勢

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ています。トヨタ紡織グループで働くすべての社員が、会社を「One Team」と感じ、誇りと夢を持って働き、仕事を楽しみ、と感ずることができ、職場づくりを推進。すべての社員とともに企業価値向上という目標に向かって成長していきます。

人間性の尊重

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・国籍・宗教・障がい・疾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。

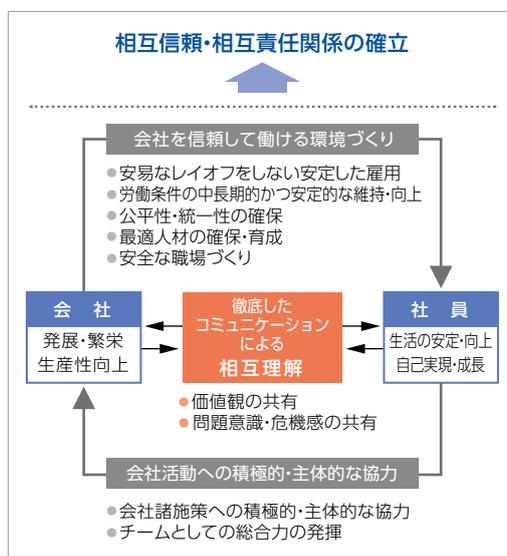
雇用の安定と公正・公平な評価・処遇

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。

「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が取り組む、組織、風土改革チャレンジです。社員の意欲、やる気を大切にする、社員の時間を大切にする、この2つのこだわりを持って、社員が明るく楽しく働くことができ、自律的に改善が進む強い職場づくりを目指します。具体的には、上司・部下の日々のコミュニケーションを通じた既存業務の効率化（やめる・減らす活動）を軸に、コアレスフレックスの導入、朝型勤務の推奨などに取り組んでおり、活動の成果を測る社員満足度（いきいきKPI）も着実に向上しています。2018年度以降、「いつでも、どこでも、誰とでもつながる」をコンセプトに、「ペーパーレスの推進」「モバイルツールの活用」「フリーアドレス化」「在宅勤務導入」など、より効率的で創造性の高い働き方を実現するための環境整備を進めています。

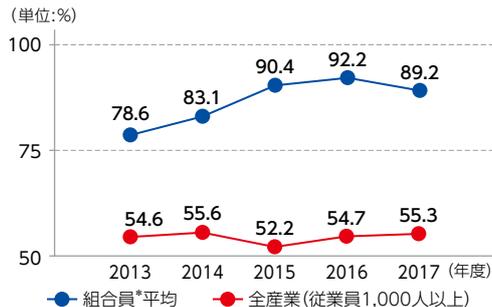
■人事労務の基本的な考え方



■社員満足度（いきいきKPI）肯定回答率の推移 [トヨタ紡織]

年度	2013	2014	2015	2016	2017
社員満足度肯定回答率(%)	58.4	59.4	61.5	65.0	66.0

■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

グローバル共通の人事制度(Global HR Platform)を導入

グローバルレベルで個人、組織の力を統合・最大化すべく、トヨタ紡織グループのアイデンティティである、「豊田綱領」「基本理念」「TB Way」に基づくグローバル共通の人事制度の構築・共有に取り組んでいます。2017年度に構築したGlobal HR Platformは、2018年4月から、トヨタ紡織グループの管理職以上1,301人に適用を開始しました。Global HR Platformの特長は、日本固有の職能とグローバルスタンダードである職務を融合し、それぞれのメリットを生かして、「処遇の公平性」を担保しつつ、「人材育成」のさらなる促進を実現することです。

ダイバーシティの推進

多様なキャリアや働き方(主体的選択)を尊重し、それぞれの活躍・貢献にふさわしく報いる制度、国籍や年齢、性別、心身の障がいなどによらず、誰もがチャレンジ・活躍できる制度・環境整備を進めています。

グローバルな視点での人材の最適化と活躍促進

日本以外の地域からのトレーニー受け入れや、地域をまたぐ異動を活性化し、トヨタ紡織の内なるグローバル化を推進しています。また、日本以外の大学からインターンシップの受け入れや採用を積極的に推進しています。

女性社員の活躍推進

積極的な採用と活躍を促進するため、本人と上司の意識改革、能力発揮やキャリア形成への支援を通して、やりがい・働きがいを感じることができる職場環境やしुくみの整備に努めています。

人にやさしい工程・環境づくり

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、伝承できる。また、女性や障がいを持つ社員でも働きやすく、いきいきと活躍できる「人にやさしい工程・環境づくり」を推進しています。

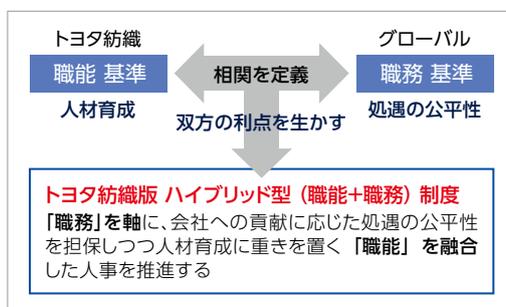
技能系教育

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、モノづくり技能の向上と伝承をグローバルに展開し、職場力の向上を図っています。

Global HR Platformの適用対象



人材開発管理を進めるうえでの人事基準



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]

年度	2013	2014	2015	2016	2017
育児休職制度(人)	99(2)	127(4)	149(9)	169(6)	197(8)
短時間勤務制度(人)	83	72	98	111	142

()内は男性利用者数で内数

定年後の再雇用者数の推移 [トヨタ紡織]

年度	2013	2014	2015	2016	2017
再雇用者数(人)	133	140	163	193	219

障がい者雇用率の推移 [トヨタ紡織]

年度	2013	2014	2015	2016	2017
障がい者雇用率(%)	1.85	1.89	1.90	2.04	2.19

人にやさしい工程づくりの例



中国 広州桜泰

中国 広州桜泰

妊婦さん専用工程

2012年から座りミシンによる妊婦さん専用の縫製工程を導入

豊橋製造部

時短工程

スキルを持つ女性が育児をしながらも安心して働くことができる工程を導入

2018年度も、「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」に取り組んでいます。今年度は、PMR*研修を立ち上げ、工場基本要件に基づく工場運営のための考え方を学びます。PMR研修は、7機能(安全・品質・生産・原価・人事・製造準備・環境)ごとに研修を行い、職場の弱点顕在化、問題点の共有、早期発見、早期解決につなげ、強い職場運営をサポートしていきます。

* Plant Management Requirement:工場基本要件

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「核となる若手人材育成」を推進しています。毎年、カナダでの研修や他学園との交流を実施するなど、さまざまな経験を通し、職場で活躍できる社員を育成。また、2016年度から台湾の若手社員が毎年1人ずつ入学し学んでいます。

初出場の技能五輪国際大会で金メダルを獲得

2017年10月、アラブ首長国連邦で開催された第44回技能五輪国際大会にトヨタ紡織学園の2人が初出場し、メカトロニクス職種で金メダルを獲得しました。メカトロニクス職種には37の国と地域が参加。今後も、技能五輪への取り組みを通じて若手技能者を育成し、技能力向上に力を入れていきます。



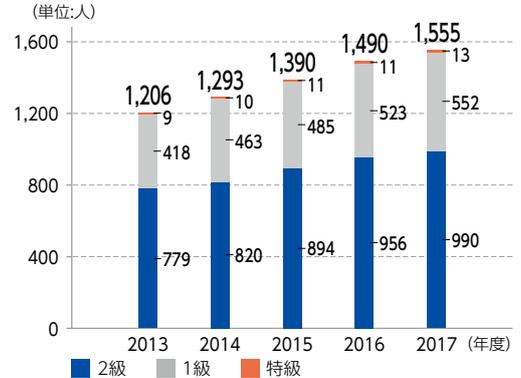
世界で技術を競う

グローバルな安全衛生と健康づくりの推進

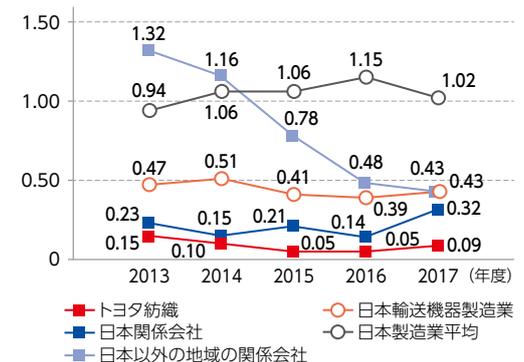
「社員の安全と健康はすべてに優先する」という企業風土を確立するために、「安全衛生基本方針」 **Web** に基づいて労使が協力して安全衛生活動を展開しています。また、労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)に沿った安全衛生活動をグローバルで行っています。

健康づくりでは、全社員の健康診断実施、生活習慣病の予防活動、喫煙率の低下などの取り組みが認められ、経済産業省から「健康経営優良法人2018～ホワイト500～」に2年連続で認定されました。今後も、社員の声を生かした、運動促進、食事、メンタルヘルスなどの企画を進めるとともに、高度肥満者向けに社外での特別指導を行うなど、心身の健康促進に貢献していきます。

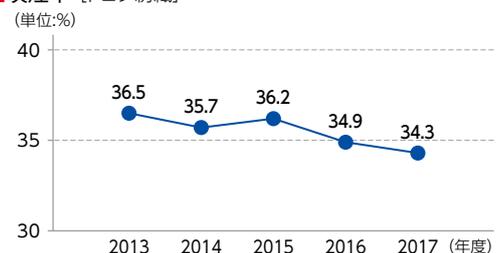
技能検定合格者の推移(延べ人数)



労働災害休業度数率



喫煙率 [トヨタ紡織]



サプライヤーとともに

基本姿勢

「調達の基本方針」 **Web** に基づき、公平・公正な手続きのもと、世界各地のサプライヤーのみなさまから材料、部品、設備などを調達しています。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、企業価値向上を目指して、ともに成長していきます。

CSR調達の拡大・人権への配慮

トヨタ紡織では取引基本契約で、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。さらに、独占禁止法、下請法、労働法、環境各法や、各国・各地域の関連法令を遵守し、サプライチェーン全体でのCSRの強化に取り組んでいます。

2017年度は、日本の主要サプライヤー446社にCSRに関するセルフアセスメントをはじめて実施。各社の強み、弱みを明確にし、結果をフィードバックしました。2018年度も、サプライチェーン全体でCSR調達を推進するとともに、グローバルに活動を広げていきます。また、紛争鉱物(コンフリクトミネラル*)規制問題への対応も継続して実施。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。なお、トヨタ紡織では、発注に関わる部署を対象として購買倫理セルフチェックと内部監査を実施し、重大な違反は0件であることを確認。仕入先満足度調査では不正に関する通報はありませんでした。

*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の推進

「グリーン調達ガイドライン」 **Web** に基づき、各国・各地域の各種環境規制に対する遵法対応を強化。環境負荷物資の低減に取り組んでいます。また、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。2017年度は認証取得対象範囲を拡大しました。

グローバル仕入先総会開催

2018年4月、「トヨタ紡織グローバル仕入先総会」を開催し、日本、米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ地域のサプライヤー168社に出席いただきました。グローバル調達方針の説明後、当社への貢献度が高い21社を表彰。すべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長するために、2018年度もサプライヤーのみなさまと一緒に、活動に取り組んでいきます。



「仕入先CSRガイドライン」「グリーン調達ガイドライン」を説明

■ CSRに関するセルフアセスメント

446社回答 回収率100%

■ ISO14001認証取得活動

年度	2013	2014	2015	2016	2017
対象会社(数)	87	87	87	90	310
取得会社(数)	86	87	87	90	282
取得率(%)	99	100	100	100	91



品質への思いを伝える



サプライヤーとのきずなを深める

社会貢献

基本姿勢

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、企業価値の向上を果たし、社会への経済的成果の還元を通じて社会的価値への貢献に取り組んでいきます。

社会貢献活動における3つの重点分野

ステークホルダーの期待に応える、「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、社員の積極的な参画を推進力として、社会貢献に取り組んでいます。

3つの重点分野

地域に根ざした活動

地域の経済を活性化させ、社会課題の解決に貢献できる活動に取り組んでいます。

環境活動

地球温暖化や廃棄物の問題など真摯に受け止め地球環境保全に貢献します。

青少年育成・教育活動

次世代を担う子どもたちの健全な成長をサポートしています。

2017年度の取り組みハイライト

ネパール大地震で倒壊した小学校再建プロジェクトへの参加

トヨタ紡織課長会では、公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパンが推進する、「ネパール大地震で倒壊した小学校再建プロジェクト」を支援しました。ネパール大地震は、2015年4月25日、ネパール中西部で発生したマグニチュード7.8の大地震で、ネパールとその周辺国に甚大な被害をもたらしました。

従来の教室は小さな子どもたちにとって過ごしやすい場所ではありませんでした。しかし、新しい校舎は、すべての子どもたちにとって学習環境が整うため、家族は安心して子どもたちを通学させ、よい環境で学ぶことができるようになりますと期待しています。



校舎完成を喜ぶ子どもたち

グローバルに展開する森づくり

トヨタ紡織グループは、米州、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカ、日本の各地域で、地域のニーズに合わせた森づくり活動を展開しています。2017年度は、米州やアジア・オセアニアでは森林の修復活動、中国では砂漠化防止活動、欧州・アフリカでは工場周辺の整備活動、日本ではトヨタ紡織グループによる「環境の森」での植樹や整備活動に取り組みました。これまでに累計で約38万本の植樹を実施、2020年には50万本の植樹を目指して、今後も社員が地域のみなさまとともに森づくり活動・植樹活動を実施し、地球温暖化抑制や生態系保全に貢献していきます。

2020年までの植樹本数

(単位:万本)



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

環境への取り組みは、「中期経営実行計画」で掲げる、社会との調和ある成長を進めるうえでベースとなる活動です。トヨタ紡織グループは、環境問題に対して長期的な視点を持ち、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。事業活動でのCO₂排出量ゼロへのチャレンジをはじめ、6つの環境チャレンジ目標を設定するとともに、そのアクションプランである「2020年環境取り組みプラン」のもと、グループをあげて環境活動に取り組んでいます。



2050年環境ビジョン

「2050年環境ビジョン」達成に向け、成し遂げるべき6つのチャレンジ目標を設定するとともに、中期計画である「2020年環境取り組みプラン」のもと活動を推進します。

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。

トヨタ紡織が掲げる

2050年に向けた

6つの

環境チャレンジ目標

気候変動

- 1  トヨタ紡織グループ CO₂ 排出量ゼロにチャレンジ ▶P61
- 2  ライフサイクル CO₂ 排出量ゼロにチャレンジ ▶P61

天然資源枯渇

- 4  天然資源 使用量ミニマム化にチャレンジ ▶P62
- 5  トヨタ紡織グループ 廃棄物ミニマム化にチャレンジ ▶P63

水不足

- 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 ▶P62

生物多様性危機

- 6  森づくり活動 132万本植樹にチャレンジ ▶P63

環境ハイライト

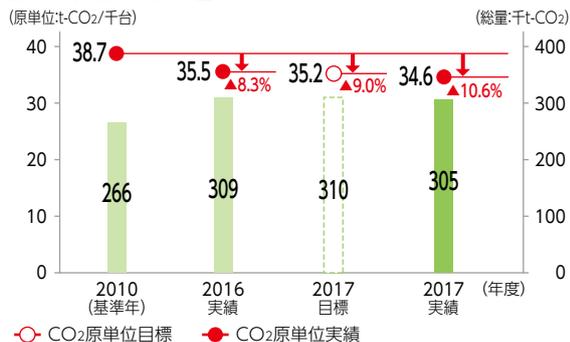
2016年度より「2020年環境取り組みプラン」がスタートし、それにとまない、原単位の考え方を見直しました。従来は『売上高当たり原単位』でしたが、外的要因の影響を受けず、より正確に改善量を把握するため、『生産台数当たり原単位』に変更しました。

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
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排出量データは当社Webサイト上で第三者認証を受けています。「独立した第三者保証報告書」は当社Webサイトをご参照ください

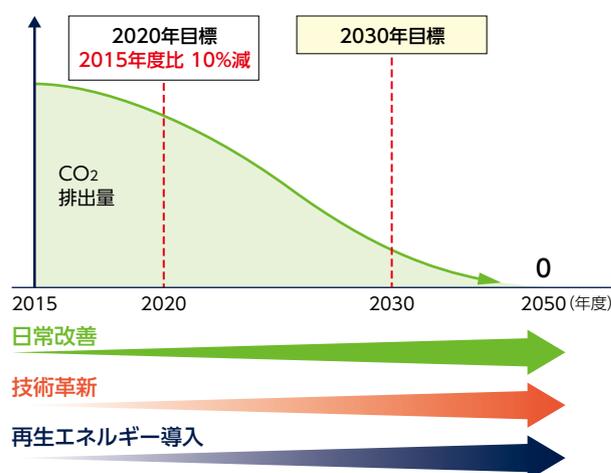
CO₂排出量ゼロにチャレンジ

基本的な考え方

「2050年までに工場のCO₂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CO₂を大幅に削減します。

CO₂排出量ゼロに向けて

2050年CO₂排出量ゼロの目標に向かって、「2020年目標：2015年比10%減」を設定し活動を進めています。省エネなど工場での日常改善はもちろんのこと、新技術・新工法、材料開発など開発・設計段階からエネルギー使用を意識した技術開発に取り組むとともに、燃料電池や水素など再生可能エネルギーの活用など、これまでの改善領域を超えた抜本的な改革に取り組んでいます。また、これまでの2020年目標に加え、中長期を見据えた2030年CO₂削減シナリオを作成しています。その目標は今後各事業体にも展開し、計画をより具体化していくことで、トヨタ紡織グループ全社をあげてCO₂削減に向けた活動を強化していきます。

ライフサイクルCO₂排出量ゼロにチャレンジ

基本的な考え方

トヨタ紡織の自動車部品製造時に排出されるCO₂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「CO₂排出量ゼロ」にチャレンジします。

高耐衝撃プラスチックがドア部品(ドアトリム)に採用

世界トップレベルの耐衝撃性能を有する樹脂素材「高耐衝撃プラスチック」を活用したドアトリムが、2018年6月発表の新型クラウンに採用されました。発泡成形技術を用いることで、耐衝撃性能を維持しながら、従来の基材と比較し約20%の軽量化を実現しています。



次世代自動車に対応した製品開発

燃料電池関連製品である、スタックマニホールドやセパレータ、ハイブリッド車用モーターコア構成部品の開発・生産に加え、2018年には、当社のコア技術である、精密プレス加工技術や微細繊維技術を応用し、新たに、リチウムイオン二次電池を開発しました。今後もさらに製品の高効率化、小型・軽量化などを進め、ニーズに先がけた製品開発に取り組んでいきます。

水リサイクル化による排出ゼロにチャレンジ



基本的な考え方

生産工程で発生する排水の再利用や水を使用しない工程づくりを進め、排水ゼロを目指し、給水には雨水などを利用することで水使用量の低減を図ります。さらに、独自のフィルトレーション技術を使った冷却循環水の浄化システムにより、省エネに貢献していきます。

「冷却循環水浄化システム(Weets)」を開発、世界各地の工場へ

成形金型・冷却塔用「冷却循環水浄化システム」を開発。設備の冷却や洗浄に使う水を循環させることにより、水使用量を大幅に低減しています。また、新たに開発した水コンディショナーの効果により、金型の冷却水配管に付着する水垢を防止・除去。金型内を均一に冷却でき、冷却不足による成形不良の低減のほか、配管内の洗浄も不要になるため、省エネ・節水に大きな効果が期待できます。このシステムは、すでにトヨタ紡織グループ13拠点で導入しており、今後は、導入拠点を計画的に増やしていくほか、事業化（一般販売）も視野に入れて、活動を進めています。

Weets

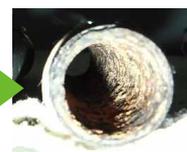
成形金型・冷却塔用
「冷却循環水浄化システム」



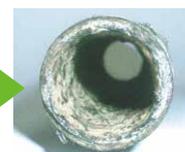
■金型冷却水配管内の水垢除去



導入前



導入1ヵ月後



導入1年後

天然資源使用量ミニマム化にチャレンジ



基本的な考え方

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、植物由来材料などの活用を通じた材料置換を進め、化石燃料資源・鉱物資源の枯渇抑制に貢献します。

植物由来製品の開発と変遷

1990年代後半から、生長が早くCO₂吸収能力が高い一年草植物のケナフを原材料に使った製品開発に着手。2000年に、ケナフ繊維を用いたドアトリム基材がはじめてトヨタ セルシオに採用されて以来、採用車種、採用部位を

拡大し、2012年には、エンジン関連部品であるエアクリナーケースにも採用されました。また、ケナフ基材に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を開発。2017年発売のLEXUS LSのドアトリム基材に採用されました。

■2000年
ケナフ+ポリプロピレン
ケナフ基材を用いた
ドアトリム



■2003年
ケナフ+ポリ乳酸
植物由来材料100%の
スペアタイヤカバー



■2012年
ケナフ+ポリプロピレン
SBI(Simultaneous Back
Injection)工法による
シートバックボード



ケナフ+ポリプロピレン
射出成形工法による
エアクリナーケース



■2017年
ケナフ+ポリプロピレン
+熱膨張性マイクロカプセル
ケナフ発泡ドアトリム基材



廃棄物ミニマム化にチャレンジ



基本的な考え方

製品不良率の低減や部品のリサイクル率向上など、各工場の廃棄物低減活動を現地で確認し、優れた活動は他工場に横展開。また、材料ロス率低減を実現する設計・生産準備にも取り組んでいます。

汚泥廃棄物低減

岐阜工場のバンパー塗装工程では、塗装時に塗料カスを含む排水が貯水槽に滞留するため、ポンプでカスを回収しています。回収しきれなかった塗料カスは汚泥となるため、年に1度薬剤を使い汚泥を除去していましたが、効率的な回収ができませんでした。そこで、ポンプで細かい気泡を水槽内に供給し回収しきれない塗料カスを浮上、分離させる新たなシステムを導入。それにより塗料カス回収率が75%へ向上すると見込まれ、汚泥廃棄物低減に貢献しています。

的

森づくり活動 132万本植樹にチャレンジ

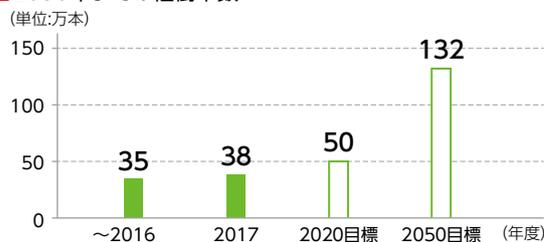


基本的な考え方

「トヨタ紡織生物多様性基本方針」[Web](#)に基づき、森づくりを重点に生物多様性保全に取り組んでいます。2015年より、トヨタグループの活動である「グリーンウェブプロジェクト」*に参画し、活動の輪をグループ会社、地域、行政などにも広げ、森づくりを推進しています。

* 工場の森づくり、周辺環境保全など地域をつなぐ自然共生活動

■ 2050年までの植樹本数



トヨタ紡織グループの森づくり活動

トヨタ紡織グループで進める森づくり活動の輪は、世界中に広がっています。2017年度も各地で植樹活動を推進。その結果、2017年度の植樹本数目標16,000本に対し、実績30,327本となり、目標を大きく上回りました。



中国の内モンゴルで継続的に植樹を実施



インドで5,000本の苗木を地域NGO団体とともに植樹

グリーンウェブプロジェクトへの参画

自然共生社会の構築を目的に、2015年度よりトヨタグループで進める、「グリーンウェブプロジェクト」に参画しています。2017年度は、矢作川(愛知県豊田市流域)竹林を整備する水域保全活動や森林整備活動などを実施しました。トヨタ紡織としての活動に加え、今後もこうしたトヨタグループでの活動にも積極的に参画を進めることで、生物多様性保全活動の輪を広げていきます。



河川敷を覆っていた竹林を伐採したことで生き物が住みやすい環境に

マネジメント

基本的な考え方

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確認や、改善事例の現地現物確認、優秀活動の積極的な横展開など、継続的な活動を推進しています。また、環境保全活動を目的とする社内外への教育も実施しています。

2015年版 ISO14001 認証

2017年度に日本の事業体はすべて2015年版ISO14001に移行完了。日本以外の地域で未移行の事業体は、2018年度に移行完了するよう活動を推進します。

2015年版ISO14001 認証活動

	日本	米州	アジア・オセアニア	中国	欧州・アフリカ
2016年度移行済(社)	1	1	2	—	—
2017年度移行済(社)	15	4	8	11	6
小計(社)	16/16*	5/11	10/13	11/13	6/8
2018年度移行予定(社)	—	6	3	2	2

* 移行済/移行予定

環境教育

トヨタ紡織は2013年から地域の小学校を訪問し、当社の環境活動の紹介と、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実施しています。2017年度も、地球温暖化防止、廃棄物低減、水資源保全の3つのテーマでディスカッションを行い、環境活動の必要性を理解してもらうとともに、子どもたち自身の学びを深めてもらいました。



薬品を使って水をきれいにする実験に子どもたちは興味津々

地域社会との取り組み

トヨタ紡織は、工場のある豊田市(愛知県)と「環境の保全を推進する協定」を締結し、工場から排出されるさまざまな廃棄物に対し、法律よりも厳しい協定値を取り決め、事業活動をしています。その一環として、猿投工場が進める水質保全対策が評価され、豊田市が2018年7月に発行した「エコ企業ガイドブック『エコファクトリーに行こう』」に活動内容が紹介されました。今後も地域社会をはじめ、すべてのステークホルダーのみなさまとともに、持続可能な地球環境を目指していきます。



ガイドブックには、当社猿投工場の取り組みをはじめ、市内の環境学習施設や環境にやさしい工場などが分かりやすく紹介されている

財務レビュー

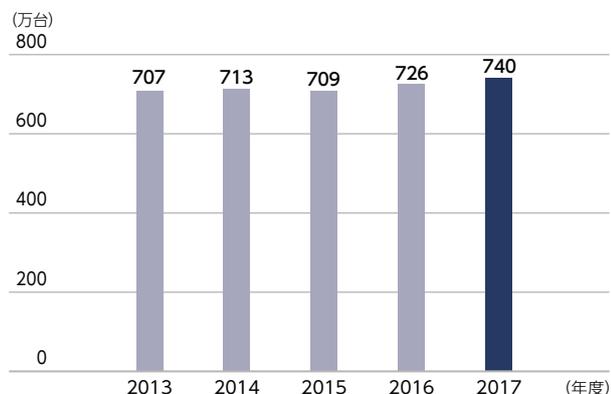
2017年度の概況

世界経済は、一部地域での保護主義的な政策や欧州地域での政治動向など、不確実性が高まる一方、アジア地域の政治情勢の緊迫化や西アジア一部地域での紛争拡大など、地政学的リスクも多く見受けられました。しかし、2017年の世界経済は、予想以上に改善が図られました。日本経済も、輸出主導の景気拡大が続き、デフレ脱却に向けて緩やかながらも着実に前進しており、日本の自動車生産台数も約970万台と、2016年比5.2%の増加となりました。

シート生産台数

当社グループのシート生産台数は、連結全体では、2016年度比プラス13万台の740万台となりました。地域別では、日本は、新たに立ち上げた新規車種やSUVなどの増産があったものの、ミディアム・コンパクトクラスの減産により、2016年度並みの315万台。米州は、南米では台数が増加したものの、北米では一部車種の生産終了や減産があったため、2016年度比マイナス2万台。アジア・オセアニアは、オセアニア地域での減産の一方、中国での主に小型車の増産により、2016年度比プラス1万台。欧州・アフリカは、新たに立ち上げた新規車種の増産により、2016年度比プラス15万台となりました。

シート生産台数

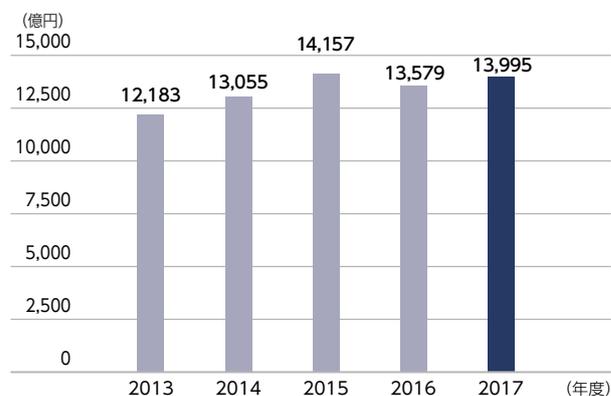


損益の状況

売上高

欧州・アフリカ地域などの増産により、2016年度に比べ416億円(3.1%)増収の13,995億円となりました。

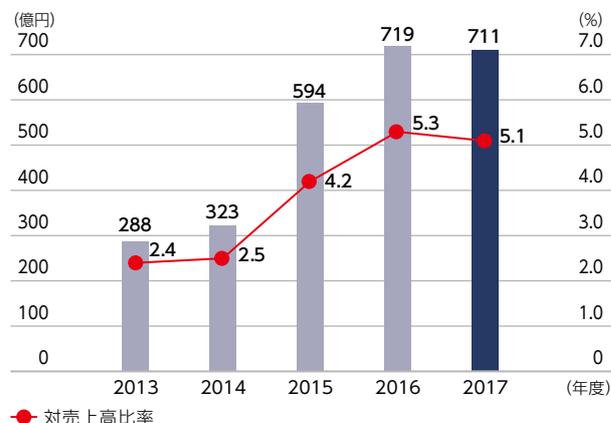
売上高



営業利益

増産の影響や合理化などの増益要因はありましたが、諸経費の増加の影響など減益要因により、2016年度に比べ7億円(△1.0%)減益の711億円となりました。

営業利益/対売上高比率



Web 有価証券報告書

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/library/finance/>

決算説明会資料

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/ir/finance/>

営業外損益

営業外収益は、為替差益の減少などにより、2016年度に比べ18億円(△18.0%)減少の84億円となりました。

営業外費用は、デリバティブ評価損の計上などにより、2016年度に比べ17億円(34.9%)増加の67億円となりました。

以上の結果、経常利益は、728億円となり、売上高経常利益率は5.2%となりました。

法人税等および法人税等調整額

2016年度に比べ28億円(△11.3%)減少の223億円となりました。また、税金等調整前当期純利益に対する比率は、2016年度の31.8%から30.6%となりました。

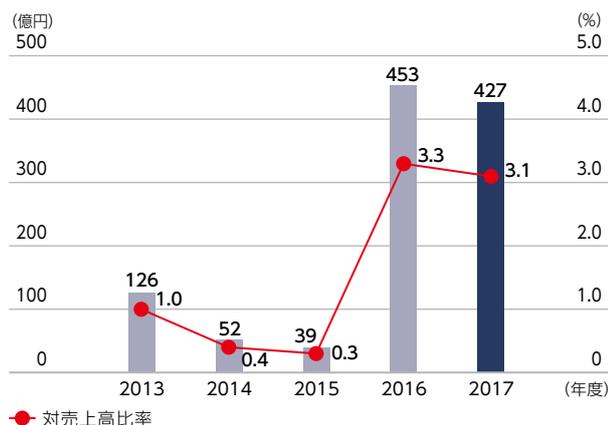
非支配株主に帰属する当期純利益

主にアジア・オセアニアおよび北中南米地域の連結子会社における利益の減少などにより、2016年度に比べ7億円(△8.9%)減少の78億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

2016年度に比べ25億円減少の427億円となり、1株当たり当期純利益は230円27銭となりました。

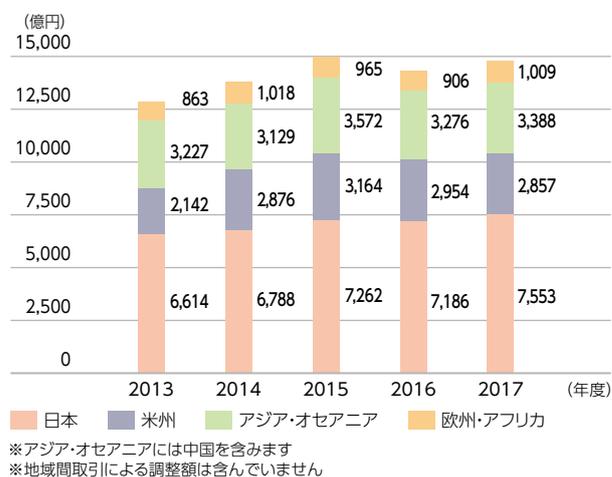
■ 親会社株主に帰属する当期純利益/対売上高比率



地域別の売上高、営業利益

日本は、新製品効果や仕様追加にともなう提供価値の向上により、売上高は、367億円の増収。営業利益は、増収による増益の影響はあるものの、新製品開発や将来に向けたアクションプランを進めたことによる労務費、経費の増加などにより、38億円の減益。米州は、売上高は、南米では台数増加にともなう増収はあったものの、北米での一部車種の生産終了による減産のため、96億円の減収。営業利益は、減産の影響や生産準備費用の増加などにより、18億円の減益となりました。アジア・オセアニアは、主にオーストラリアでの生産終了の影響はあるものの、為替の影響により売上高は、112億円の増収。営業利益は、為替の影響はあるものの、中国地域での小型車比率の増加などにより7億円の減益。欧州・アフリカは、欧州事業再編による減収影響はあるものの、新たに立ち上げた新規車種の増産影響により、売上高は102億円の増収。営業利益は、不採算事業の整理や増産影響などにより58億円の増益となりました。

■ 地域別売上高

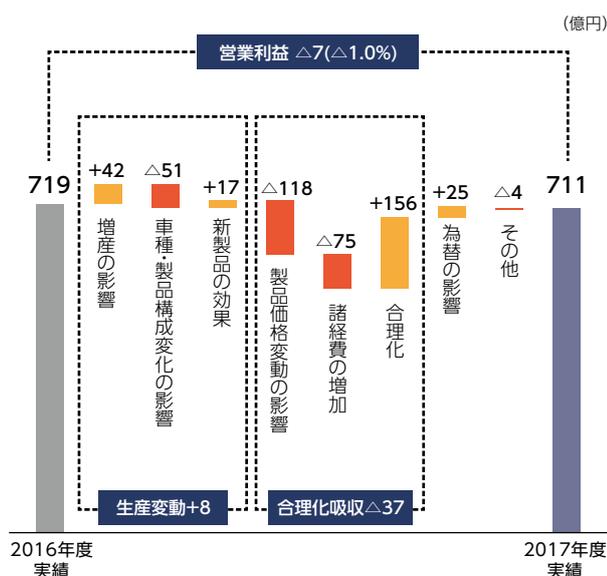


財務レビュー

営業利益の増減要因

2016年度の営業利益719億円に対して、中国・欧州地域での増産影響による増益や日本地域での車種・製品構成変化の影響による増益を含めた、生産変動の影響が8億円増益に寄与しました。一方、「競争力・経営基盤の強化」に対する予算は2016年度以上に確保し、価格変動の影響も含めた減益を合理化努力で吸収し、基礎的な収益力をさらに強化した結果、営業利益は7億円の減少となりましたが、2期連続で売上高営業利益率5%を達成することができました。

■ 営業利益の増減要因



キャッシュ・フローの状況

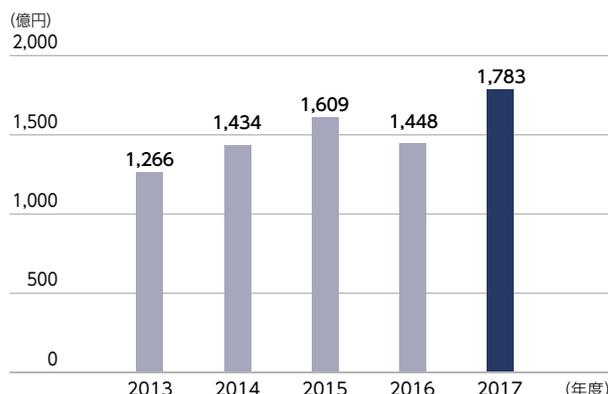
2017年度における連結ベースの現金および現金同等物の期末残高は、1,783億円と2016年度に比べ334億円(23.1%)の増加となりました。

営業活動の結果増加した現金および現金同等物は861億円となりました。これは主に、法人税等の支払額159億円、売上債権の増加144億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728億円、減価償却費347億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517億円となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出460億円、投資有価証券の取得による支出56億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35億円となりました。これは主に、社債の発行による収入300億円などによる資金の増加はありましたが、短期借入金の純増減額159億円、配当金の支払額100億円、非支配株主への配当金の支払額70億円などにより資金が減少したことによるものです。

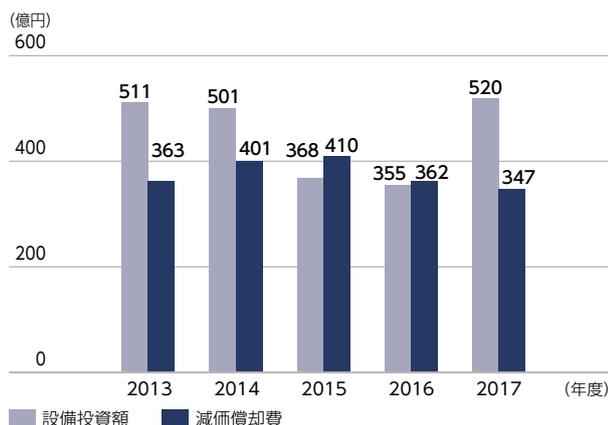
■ 現金および現金同等物の期末残高



設備投資などの概要

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、設備投資額は520億円となりました。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、情報システムの整備などに289億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・更新などに102億円、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96億円、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32億円の投資を行いました。

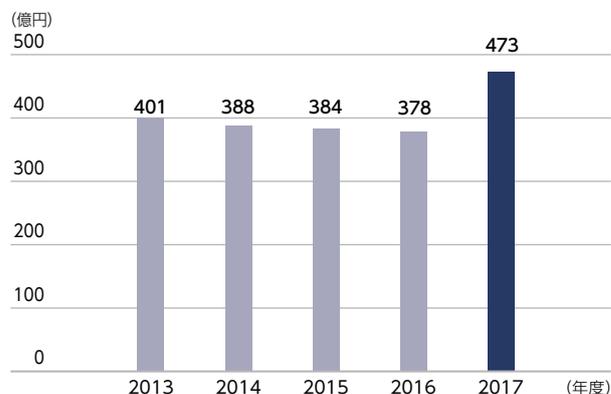
■ 設備投資額/減価償却費



研究開発

年々高度化・多様化するお客さまのニーズを先取りし、他社を凌駕する魅力的な技術・商品開発、およびコア技術のさらなる熟成を図っています。また、各地域統括会社が、それぞれの地域のニーズに即した製品開発を行うことで、グループをあげて、グローバルマーケットを視野に入れた最適な開発体制を構築しています。また、新興国市場の急激な拡大にも対応できる徹底した良品廉価活動による競争力の強化を進めていきます。なお、2017年度の研究開発費は473億円です。

■ 研究開発費



事業などのリスク

当社グループの経営成績、株価および財務状況などに影響をおよぼす可能性のあるリスクに以下のようなものがあります。

- (1) 経済状況等
- (2) 特定の取引先への依存
- (3) 国際的活動および海外進出に潜在するリスク
- (4) 為替レートの変動
- (5) 価格競争
- (6) 原材料、部品供給元への依存
- (7) 新製品の開発力
- (8) 知的財産権
- (9) 商品の欠陥
- (10) 災害や停電等による影響
- (11) 退職給付債務

上記リスクなどが予期せぬ事象を招き、生産活動およびその他事業の遂行に問題を生じさせる可能性があります。これらの事象は、当社グループの経営成績および財務状況に悪影響をおよぼす可能性があります。

財務レビュー

2018年度の見通し*1

2018年度は、商品力や付加価値の向上により稼ぐ力は維持するものの、「2020年経営計画」に沿って、将来の成長に向けた先行投資を積極的に行っていくため、増収減益となる見通しです。

■ 2018年度 業績予想

	2017年度実績	2018年度予想
売上高	13,995億円	14,000億円
営業利益	711億円	620億円
経常利益	728億円	640億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	427億円	350億円
シート生産台数	740万台	749万台
1株当たり当期純利益	230円27銭	188円47銭
1株当たり配当金	54円00銭	56円00銭
為替レート	USD	111円
	ユーロ	130円

*1 2018年7月31日公表

シート生産台数

連結全体では、2017年度比プラス9万台の749万台となる見通しです。地域別では、日本は、ラージクラスの増産はあるものの、SUV・MPV*2の減産を見込んでおり、2017年度並み。米州は、北米でのモデル切替前の減産を見込んでおり、2017年度比マイナス4万台。アジア・オセアニアは、中国での増産を見込んでおり、2017年度比プラス17万台。欧州・アフリカは、生産終了した車種の影響により、2017年度比マイナス4万台の見通しです。

*2 Multi Purpose Vehicle: ミニバン、トールワゴン

損益の状況

売上高は、1兆4,000億円と予想しています。営業利益は、2017年度比91億円減少の620億円、経常利益は、2017年度比88億円減少の640億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、77億円減少の350億円をそれぞれ予想。為替レートは、1ドル106円、1ユーロ126円を前提としています。

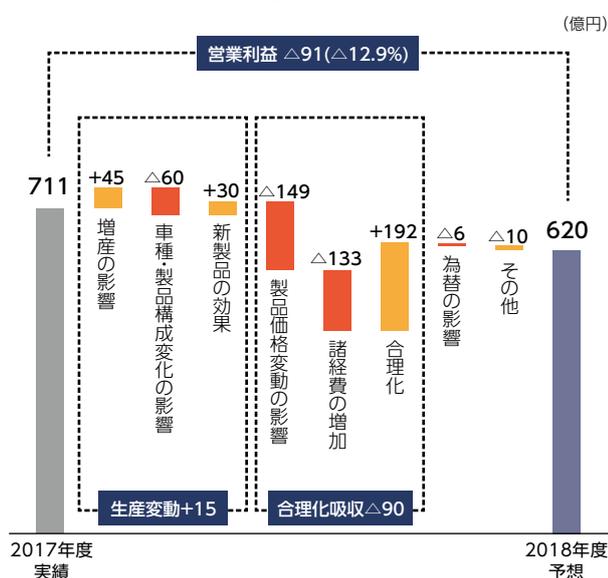
地域別の業績予想

日本は、製品車種構成の変化などにより、売上高は246億円の増収。営業利益は、増収による利益確保を見込む一方、競争力強化、経営基盤強化に向けた先行投資の実施を見込んでおり62億円の減益となる予想です。米州は、為替変動やモデル切替前の減産などにより、売上高は307億円の減収。営業利益は、減収の影響やモデル切替の生産準備費用増加などにより54億円の減益となる予想です。アジア・オセアニアは、中国・タイでの増産影響などにより、売上高は111億円の増収。営業利益は、増収影響に加え新製品、モデル切替などにより40億円の増益となる予想です。欧州・アフリカは、一部車種の生産終了にともなう減産影響などにより、売上高は59億円の減収。営業利益は、減産影響に加え、新製品の生産準備費用の増加を見込んでおり、15億円の減益となる予想です。

営業利益の増減要因

2017年度の営業利益711億円に対し、車種・製品構成変化の影響があるものの、増産の影響や新製品の効果により、生産変動の影響による増益を15億円見込んでいます。一方、価格変動を合理化努力で吸収し、基礎的な収益力を強化するものの、将来の成長に向けた先行投資を積極的に行うことによる諸経費の増加により、営業利益は91億円の減少となる見込みです。

■ 2018年度見通しの営業利益の増減要因



設備投資

2018～2020年度の3年間累計は1,800億円を計画しています。主な内容は、通常的能力増強・維持更新に加え、TBインダストリー4.0(IoT)、生産工程の標準化、生産技術開発の加速化、品質・生産性向上、生産工場再編、社内インフラ再整備(経営基盤整備、オフィス改革)などの重点投資です。

研究開発

2018～2020年度の3年間累計は、1,400億円を計画しています。主な内容は、「新規開発分野」で電動化・FC、冷却循環水浄化システム、航空機シートなど、「開発強化分野」では、コア事業拡大や収益性向上などです。

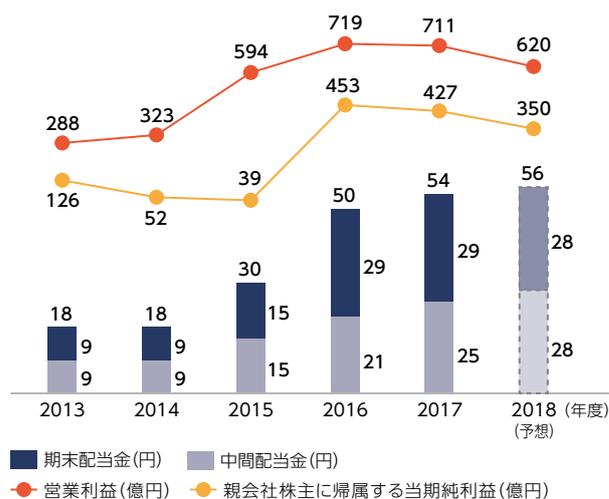
配当政策

長期安定的な配当の継続を基本方針とし、2020年度に向け段階的に配当性向を30%程度まで向上させることを目指しています。

中間配当金は2016年度中間期に比べ4円増配の1株につき25円、期末配当金は2016年度と同額の1株につき29円、年間の配当金としては2016年度に比べ4円増配の1株につき54円と決定しました。

2018年度は、戦略的に先行費用を増やすため減益となりますが、基礎的な収益力は大きく向上していると評価し、通期では2017年度より2円増配の56円とさせていただきます。

■ 配当金および営業利益、当期純利益の推移



10年間の財務サマリー

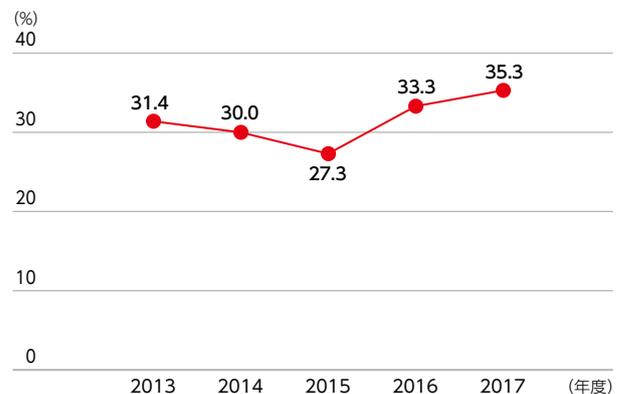
	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度
売上高	1,399,530	1,357,913	1,415,772	1,305,502
営業利益	71,198	71,936	59,492	32,393
経常利益	72,879	77,224	56,123	41,091
親会社株主に帰属する当期純利益	42,762	45,359	3,900	5,204
純資産	308,620	276,274	243,146	264,038
資本金	8,400	8,400	8,400	8,400
総資産	744,558	691,921	725,895	719,680
設備投資	52,095	35,500	36,898	50,190
減価償却費	34,755	36,228	41,012	40,121
研究開発費	47,393	37,884	38,450	38,821
1株当たり(円)				
当期純利益(または当期純損失)	230.27	244.28	21.02	28.08
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	54.00	50.00	30.00	18.00
純資産	1,414.91	1,240.77	1,065.72	1,164.36
キャッシュフロー				
営業活動によるキャッシュフロー	86,117	95,389	78,912	65,536
投資活動によるキャッシュフロー	△ 51,707	△ 48,927	△ 48,086	△ 51,615
財務活動によるキャッシュフロー	△ 3,528	△ 61,347	△ 8,739	516
現金および現金同等物	178,372	144,889	160,904	143,493
財務指標(%)				
売上高営業利益率	5.1	5.3	4.2	2.5
売上高経常利益率	5.2	5.7	4.0	3.1
総資産当期純利益率(ROA)	5.7	6.6	0.5	0.7
自己資本当期純利益率(ROE)	17.3	21.2	1.9	2.5
自己資本比率	35.3	33.3	27.3	30.0
株式(期末)				
発行済株式総数(千株)	187,665	187,665	187,665	187,665
社員数(人)(臨時社員除く)	41,409	41,428	41,624	41,509

*2008年度の潜在株式調整後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。2011年度、2012年度、2013年度、2014年度、2017年度の潜在株式調整後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。

■ 総資産および純資産



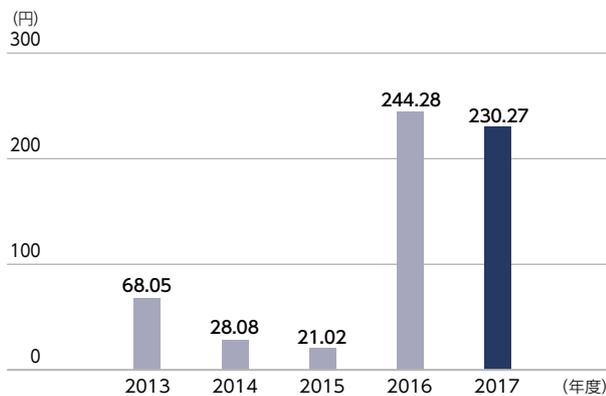
■ 自己資本比率



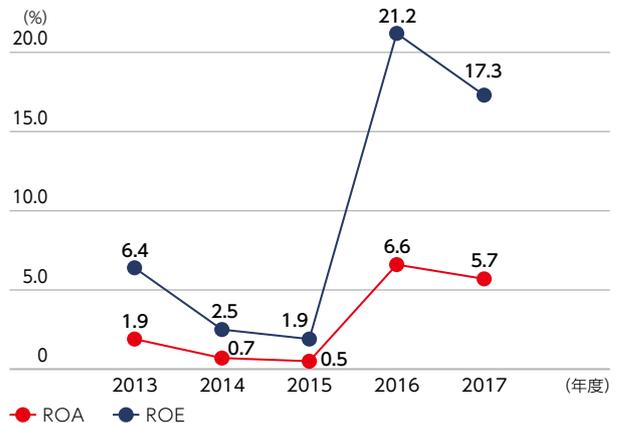
百万円

2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度
1,218,399	1,079,497	964,295	983,727	953,729	979,775
28,823	25,302	20,910	36,856	25,143	14,054
40,294	33,914	23,225	36,027	24,067	13,292
12,610	15,792	3,232	11,466	6,882	△ 5,064
249,082	220,740	190,347	196,992	196,545	189,038
8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
659,008	583,955	597,654	504,472	546,486	466,506
51,116	36,805	37,583	41,229	43,076	60,496
36,302	32,744	31,529	32,342	35,121	31,672
40,189	36,321	32,543	32,434	30,021	28,968
68.05	85.23	17.45	61.82	37.00	△ 27.15
—	—	—	61.82	37.00	—
18.00	18.00	16.00	16.00	13.00	20.00
1,115.69	1,010.49	868.93	890.78	883.96	848.01
49,590	44,474	46,920	60,630	64,188	35,111
△ 51,867	5,826	△ 76,108	△ 40,462	△ 41,337	△ 67,739
△ 5,636	△ 41,942	30,748	△ 15,345	△ 13,547	47,525
126,648	129,323	113,947	113,950	113,124	102,457
2.4	2.3	2.2	3.7	2.6	1.4
3.3	3.1	2.4	3.7	2.5	1.4
1.9	2.7	0.5	2.3	1.3	—
6.4	9.1	2.0	7.0	4.3	△ 2.9
31.4	32.1	26.9	32.7	30.1	33.9
187,665	187,665	187,665	187,665	187,665	187,665
38,198	32,986	31,883	27,856	27,613	27,078

■ 1株当たり当期純利益



■ 総資産当期純利益率(ROA)/自己資本当期純利益率(ROE)



連結貸借対照表

百万円

資産の部	2017年度	2016年度
流動資産		
現金及び預金	194,158	162,335
受取手形及び売掛金	194,149	185,189
商品及び製品	7,762	7,520
仕掛品	9,648	7,866
原材料及び貯蔵品	28,560	28,460
繰延税金資産	4,688	5,759
その他	42,417	39,060
貸倒引当金	△135	△158
流動資産合計	481,248	436,032
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	187,695	186,414
減価償却累計額	△112,848	△107,467
建物及び構築物(純額)	74,847	78,946
機械装置及び運搬具	312,288	310,342
減価償却累計額	△241,418	△237,658
機械装置及び運搬具(純額)	70,870	72,684
工具、器具及び備品	111,960	111,328
減価償却累計額	△99,132	△98,742
工具、器具及び備品(純額)	12,828	12,586
土地	26,214	26,733
リース資産	2,655	2,801
減価償却累計額	△2,391	△2,646
リース資産(純額)	264	155
建設仮勘定	16,125	7,195
有形固定資産合計	201,150	198,302
無形固定資産		
のれん	3,422	4,882
その他	6,740	3,054
無形固定資産合計	10,163	7,937
投資その他の資産		
投資有価証券	23,300	16,530
繰延税金資産	22,685	26,750
その他	6,227	6,526
貸倒引当金	△217	△159
投資その他の資産合計	51,996	49,648
固定資産合計	263,310	255,888
資産合計	744,558	691,921

3月31日現在

百万円

負債の部	2017年度	2016年度
流動負債		
支払手形及び買掛金	181,061	175,585
短期借入金	5,829	21,981
1年内償還予定の社債	10,000	—
1年内返済予定の長期借入金	19,540	5,947
未払費用	49,461	45,724
未払法人税等	13,668	13,820
製品保証引当金	2,517	3,458
役員賞与引当金	353	417
その他	21,416	19,363
流動負債合計	303,847	286,298
固定負債		
社債	40,000	20,000
長期借入金	31,687	46,031
退職給付に係る負債	53,989	54,786
役員退職慰労引当金	268	298
資産除去債務	250	258
その他	5,894	7,973
固定負債合計	132,090	129,347
負債合計	435,938	415,646
純資産の部		
株主資本		
資本金	8,400	8,400
資本剰余金	8,406	8,778
利益剰余金	270,951	238,150
自己株式	△3,874	△3,874
株主資本合計	283,882	251,455
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,952	1,803
為替換算調整勘定	△12,805	△10,458
退職給付に係る調整累計額	△10,270	△12,380
その他の包括利益累計額合計	△21,123	△21,034
非支配株主持分	45,861	45,853
純資産合計	308,620	276,274
負債純資産合計	744,558	691,921

概要

価値創造ストーリー

事業活動の基盤

財務レビュー

連結損益計算書

3月31日終了会計年度

百万円

	2017年度	2016年度
売上高	1,399,530	1,357,913
売上原価	1,246,798	1,204,051
売上総利益	152,731	153,861
販売費及び一般管理費		
運送費及び保管費	6,629	6,606
給料及び賞与	31,314	32,533
福利厚生費	4,555	4,706
退職給付費用	1,136	1,107
役員賞与引当金繰入額	388	417
役員退職慰労引当金繰入額	17	34
租税公課	3,278	2,800
減価償却費	3,865	3,600
研究開発費	3,484	1,110
のれん償却額	1,454	1,497
その他	25,408	27,511
販売費及び一般管理費合計	81,532	81,925
営業利益	71,198	71,936
営業外収益		
受取利息	1,711	1,193
受取配当金	148	137
固定資産賃貸料	713	760
持分法による投資利益	821	387
為替差益	1,090	1,412
雑収入	—	1,446
その他	3,966	4,968
営業外収益合計	8,451	10,305
営業外費用		
支払利息	1,285	1,861
固定資産除却損	468	468
減価償却費	462	406
デリバティブ評価損	987	—
その他	3,565	2,280
営業外費用合計	6,770	5,017
経常利益	72,879	77,224
特別利益		
受取保険金	—	3,585
特別利益合計	—	3,585
特別損失		
減損損失	—	1,730
特別損失合計	—	1,730
税金等調整前当期純利益	72,879	79,079
法人税、住民税及び事業税	17,962	23,409
法人税等調整額	4,339	1,733
法人税等合計	22,301	25,142
当期純利益	50,578	53,937
非支配株主に帰属する当期純利益	7,815	8,577
親会社株主に帰属する当期純利益	42,762	45,359

連結キャッシュ・フロー計算書

3月31日終了会計年度

百万円

	2017年度	2016年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	72,879	79,079
減価償却費	34,755	36,228
減損損失	—	1,730
のれん償却額	1,454	1,497
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	2,039	2,680
受取利息及び受取配当金	△1,859	△1,330
支払利息	1,285	1,861
為替差損益(△は益)	△1,073	735
持分法による投資損益(△は益)	△821	△387
有形固定資産売却損益(△は益)	△341	△161
売上債権の増減額(△は増加)	△14,482	△10,903
たな卸資産の増減額(△は増加)	△3,310	△904
仕入債務の増減額(△は減少)	10,436	9,522
未収入金の増減額(△は増加)	△4,667	3,413
未払金の増減額(△は減少)	333	1,452
未払費用の増減額(△は減少)	5,231	1,533
その他	△573	△10,508
小計	101,287	115,541
利息及び配当金の受取額	2,101	1,675
利息の支払額	△1,303	△2,161
法人税等の支払額	△15,967	△19,666
営業活動によるキャッシュ・フロー	86,117	95,389
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△3,003	△5,115
定期預金の払戻による収入	4,433	—
有形固定資産の取得による支出	△46,082	△31,439
有形固定資産の売却による収入	2,792	1,055
無形固定資産の取得による支出	△4,121	△2,239
投資有価証券の取得による支出	△5,603	△67
貸付けによる支出	△67	△55
貸付金の回収による収入	70	69
事業整理に伴う支出	—	△11,149
その他	△125	14
投資活動によるキャッシュ・フロー	△51,707	△48,927
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△15,962	△24,538
長期借入れによる収入	6,651	1,083
長期借入金の返済による支出	△6,245	△25,526
社債の発行による収入	30,000	—
配当金の支払額	△10,024	△6,682
非支配株主への配当金の支払額	△7,039	△5,676
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△648	—
その他	△259	△6
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,528	△61,347
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,297	△1,128
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	32,179	△16,014
現金及び現金同等物の期首残高	144,889	160,904
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,303	—
現金及び現金同等物の期末残高	178,372	144,889

概要

価値創造ストーリー

事業活動の基盤

財務レビュー

投資家向け情報

2018年3月31日時点

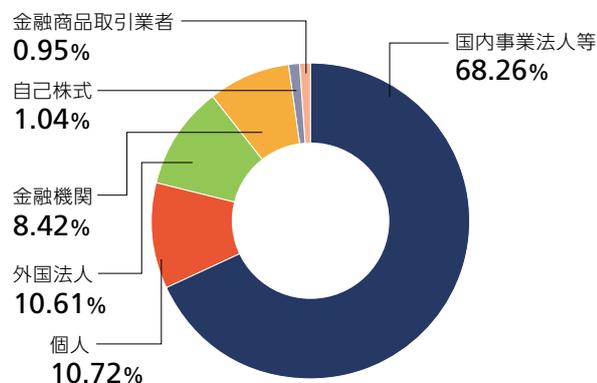
株式の総数

発行可能株式総数 500,000,000株
 発行済株式の総数 185,707,412株
 (自己株式 1,958,326株を除く)

株主数

13,287人

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
 社員数 単独 8,246人 連結 41,409人
 (臨時社員除く)
 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あらた有限責任監査法人
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行(株)

外部からの評価

■ インデックス(社会的責任投資)などへの組み入れ



モーニングスター社が作成している「モーニングスター社会的責任投資株価指数」の2018年構成銘柄に選定されました。財務面に加え、企業統治、環境、社会性、人材活用の観点から取り組みの優れた日本国内の企業150社が組み入れられています。

■ JPX-NIKKEI 400

(株)日本取引所グループ、(株)東京証券取引所、(株)日本経済新聞社が共同で開発、運営する株価指数。「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成されています。



損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント(株)が独自に設定している構成銘柄。企業のESG(環境・社会・ガバナンス)を評価し、構成銘柄を選定しています。

■ ぶなの森

損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント(株)が設定している構成銘柄。環境保全意識が高く、環境対策などに積極的に取り組む企業が組み入れられています。

■ 評価



気候変動への戦略や温室効果ガス排出量などの情報開示を求め、評価スコアを世界に公表しているNGO。当社は、気候変動への取り組みと水への取り組みで、リーダーシップレベルであるA-の評価を受けました。



経済産業省が日本健康会議と共同で選ぶ「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に認定されました。

「トヨタ紡織レポート2018」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)、『アカウントビリティから経営倫理へ』(有斐閣)、『マテリアルフローコスト会計』(日本経済新聞出版社)などがある。

価値創造プロセスの開示

今年度のトヨタ紡織レポートの最大の特徴は、「価値創造ストーリー」に沿ったレポートの枠組みによって、トヨタ紡織の価値創造プロセスを分かりやすく説明していることです。特に、価値創造を支える資源と、価値創造の成果(2017年の成果)を関係づけて開示していることは重要で、統合報告の新しいモデルと言えるでしょう。さらにトップインタビューでも説明されている通り、価値向上のための経営管理体系についても詳しく説明されていることは、トヨタ紡織の活動を具体的に理解することができて大変素晴らしいと考えます。さらに、国際統合報告評議会(IIRC)のフレームワークでは、財務的資本以外に、人材、知財、自然、社会に関わる資本が生み出す価値についても開示を求めていますので、今後は価値の範囲を拡充してほしいと考えます。

ガバナンス情報の充実

今年度のもう一つの特徴はガバナンス情報の充実です。ESG投資の拡大という背景を受けて、ガバナンス情報を拡充された姿勢は評価できます。「コーポレート・ガバナンス報告書」の内容を本報告書に取り込まれているようですが、「コーポレート・ガバナンス報告書」は人目に触れにくいので、これも意義がある試みであると思います。今後は、社外役員の方がCSRIにどのような見解を持っているのか、トヨタ紡織の社会面や環境面の活動をどう評価しているのかなど、一歩踏み込んだ質的なガバナンス情報を開示されると、統合報告書としての意義が一層高まると考えます。

働き方改革とダイバーシティの推進

働き方改革とダイバーシティの推進は、日本のみならず世界の課題ですが、トヨタ紡織は積極的に対応されています。「雇用の安定と公正・公平な評価・処遇」は働き方の基本ですが、トヨタ紡織ではこの点を特に強調されて、制度的な基盤を形成されています。また、「人にやさしい工程づくり」として、「妊婦さん専用工程」や「時短工程」を設けられるなど、配慮の行き届いた対応をされていることは、多くの企業の参考になるでしょう。働き方改革は、社員の雇用環境を改善するだけでなく、社員の多様な希望を実現できるようにサポートすることでもあります。社員が感じる問題は、すでに社会的な問題でもあります。それを会社と一緒に解決するような仕組みがCSRをさらに促進すると思います。その意味では、「持続可能な開発目標(SDGs)」も社員目線から捉えることが大切です。さらなる活動の充実を期待しています。



取締役 副社長
製品事業分野 統括
経営企画本部 本部長

鈴木 輝男
Teruo Suzuki

第三者意見に答えて

当社グループは、ビジョン実現に向けて、中期経営実行計画を確実に進めるとともに、2020年経営計画を新たに策定するなど企業価値向上に向けての取り組みを加速させています。今年度のレポートでは、新たに整理した価値創造プロセスを明示し、合わせて価値創造プロセスに沿ったストーリーで説明しました。また、企業活動のベースとなるガバナンス情報を充実させたほか、全社をあげて進めている働き方改革への取り組みも具体的に記載をしています。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、今後も私たちが目指す「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」の実現に向けて取り組んでまいります。

先生からご指摘いただきました財務以外での価値の評価や開示範囲の拡大、また、社外役員から見た活動評価の記載などは、広く社会から認められる企業へと進化するための重要課題として受け止め、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、ビジョンの実現に向け注力してまいります。

