

TOYOTA

Annual Report
Sustainable
Management
Report **2016**



Annual Report
Sustainable
Management
Report
2016

TOYOTA

Annual Report
Sustainable
Management
Report **2016**

社長メッセージ



社長メッセージ

「3つの意志」をぶらさず 未来へ挑戦していく

今年に入り、世の中の潮目は大きく変化してきております。

今期に対する私の想いを一言で言えば、

「私たちの『意志』が本物かどうか、試される年」に尽きると思います。

不確実性が増すなかで、さまざまな変化が起こり得る想定のもと、

経営基盤の強化に取り組んでまいりました。

ことが起きてから対応するのではなく、

どのような状況にあっても3つの「意志」をぶらさず変化に立ち向かうことこそ、

いま、私たちがやらなくてはならないことであると考えております。

Annual Report Sustainable Management Report 2016

社長メッセージ

平素より、当社への格別のご理解とご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

「意志ある踊り場」から「意志ある投資」へ

トヨタは、2000年代半ばの急成長の後、2008年のリーマンショックにより創業以来初めて赤字となり、その後も幾多の困難を経験しました。そのなかで学んだことは、急成長をしてもそのあと赤字では、ステークホルダーの皆様にご迷惑をお掛けするということでした。いま、私たちは、量だけを拡大するのではなく、「もっといいクルマづくり」を着実に進めることこそが大切であり、その先に年輪を刻むような持続的成長があると考えております。

そうした学びを得て、「意志ある踊り場」として、生産性の向上や人材育成に努め、次なる挑戦に向かうための基盤強化を図ってまいりました。

そして昨年、私は、「意志ある踊り場」から「実行の段階に入った」「これからは意志ある投資を進めていく」と申し上げました。

その「意志」とは、次の3つです。

一つは、「もっといいクルマづくり」のさらなる推進による競争力の強化です。例えば、ここ数年、取り組ん

でいるTNGA^{*}をさらに強力に推し進めていきます。

二つ目は、未来への挑戦として、既存の完成車事業はもちろん、完成車事業の枠にとどまらない領域にも種を蒔いていくことです。

そして、三つ目は、これらを実現するための経営基盤・財務基盤の強化です。経営基盤の強化は、現在のトヨタだけでなく、次世代につながる取り組みとして、とりわけ重要であると考えております。

^{*} 「TNGA」について

▶ 特集2「もっといいクルマづくりへのチャレンジ
—TNGA:新たな開発設計思想」(P9)

人づくり

今年4月、当社は組織体制を大きく変更しました。

年間販売台数が1,000万台となった今日では、一つ物事を決めるにしても、調整に時間を費やし、なかなか決められないということが多くなっていました。他方、他の自動車メーカーとのアライアンスでは、クルマづくりにおける技術、情熱、スピード感だけでなく、リソースの使い方も含め、見習うべきことが多く、自らを見直すきっかけを与えてくれました。

そこで、当社は、車両を軸にしたカンパニー制を導入し、組織単位を小さくしました。また、未来へ向けた先

進技術開発や新価値の創出をより強力に推進する体制を整えました。この目的は、「意思決定の迅速化」や「組織の垣根を越えた働き方改革」ですが、私の想いはさらに、トヨタの将来を担う人を育てる組織づくりというところにあります。

組織が大きくなるにつれて、人は「自分ごと」としての意識が薄くなり、新しいことにチャレンジする気持ちが弱くなりがちです。カンパニー制により、一つひとつの単位を「小さなトヨタ」とし、従来よりも新しいことへのチャレンジがしやすい組織、そして、自らの成長を実感できる会社に変えていきたいと考えています。

次世代リーダー

また、マネジメント層にとっても、これまでの機能代表から、カンパニー全体の責任者へと変わることで、マネジメントとしての覚悟が違ってくるはずです。「決断」という漢字は、「断つ」ことを「決める」と書きます。カンパニー全体のことを考えれば、厳しい決断を下す場面もあるでしょう。そうしたときに、その決断に影響される「現場」を思いやることも大切です。リーダーとしての資質を磨くオポチュニティとしても、今回の組織改正を生かしていきたいと考えております。

Annual Report
Sustainable
Management
Report 2016

社長メッセージ

社長メッセージ

｜イノベーションとトヨタらしさ

現在、世の中の潮目は大きく変わろうとしており、社会動向には不透明さが増しています。一方、クルマそのものも、大きな変革の時期を迎えています。

トヨタは、創業のころから、時代を先読みしたイノベーションにより成長してきました。今年1月には、未来社会の鍵となるAI（人工知能）技術の研究開発を加速化するために、Toyota Research Institute, Inc.を設立。これは、今後もトヨタおよびトヨタグループが、未来の豊かな社会づくりに貢献し続けていくための「意志ある投資」です。

また、同時に、先輩たちが築いてきたトヨタ生産方式に代表されるトヨタらしさは、現在に引き継いでおります。今後もイノベーションを起こしながら、トヨタらしさも進化させていく、そうして持続的成長を実現していきたいと考えております。

｜志をつなぐ

経営者の仕事は、自らの在任期間だけを考えるのではなく、トヨタという会社を次の100年へと引き継ぐための継承者としての役割があると考えています。だからこそ、これまで築いた「もっといいクルマづくり」という志を引き継ぎ、また同時に、次の世代に「いい町・いい社会」をつないでいくため、未来を見据えて取り組む「意志」が必要なのです。

厳しい事業環境のもとでも「意志」をぶらさず、持続的成長を続けていくためには、マネジメントが自ら、新しいこと、困難なことに挑戦していく姿、私流に言えば、「バッテリーボックスに立つ」姿を、従業員に示していくことが大切だと考えております。

トヨタは、グローバル販売1,000万台という未知の領域に足を踏み入れました。私たちの行く道は、前例のない道であり、自分たちで切り拓いていく道です。そして、それは、すべてのステークホルダーの皆様とともに歩んでいく道でもあります。これから多くの困難が待ち構えていると思いますが、私たちは失敗を恐れず、勇気を持って、バッテリーボックスに立ち続けますので、ステークホルダーの皆様の変わらぬご理解、ご支援をお願い申し上げます。

2016年9月
トヨタ自動車株式会社 取締役社長

豊田 章男

TOYOTA

Annual Report
Sustainable
Management
Report 2016

特集

世界中の人を笑顔にする
モビリティ社会の未来を拓きます

特集

世界中の人を笑顔にする モビリティ社会の 未来を拓きます

トヨタは「グローバルビジョン*」の実現に向け、
さまざまなチャレンジを続けています。
「すべての人が、安全、スムーズ、自由に移動できる社会」へ。
「環境負荷ゼロにとどまらないプラスの世界」へ。
そしてTNGAによる「もっといいクルマづくり」を追求しつつ、
AIやビッグデータを生かした「新しい驚きと感動」のある社会へ。

笑顔のために。期待を超えて。

トヨタは「安全・安心」「環境」「感動(ワドキ)」を通じて、
モビリティ社会の未来を拓きます。

*「グローバルビジョン」について

Web 企業情報 (グローバルビジョン)



新型プリウスPHV (国内仕様)
スマートコミュニティJapan 2016に出展

特集1

すべての人に
モビリティの感動を
ー自動運転×コネクティッド

安全・安心
環境
感動(ワドキ)

特集2

もっといい
クルマづくりへの
チャレンジ

ーTNGA:新たな開発設計思想

特集3

人とクルマと
自然が共生する
社会を目指して
ートヨタ環境チャレンジ2050

特集1 自動運転×コネクティッド

すべての人に
モビリティの感動を

特集

特集1 すべての人にモビリティの感動を
ー自動運転×コネクティッド

トヨタは、「クルマづくりを通して社会に貢献する」を創業の原点とし、たゆまぬチャレンジを続けてきました。経営を取り巻く環境が大きく変化し、技術進化がますます加速するなかであっても、トヨタは、長年にわたり培ってきた技術力と最先端の技術を融合させ、誰でもいつでもどこでも安全に移動できるモビリティの新しい価値を提供していきます。

AI（人工知能）技術の応用により、人とクルマが気持ちの通った仲間（パートナー）のような関係を築く自動運転。幅広いお客様が安全かつ安心して楽しくクルマを使うことを可能にするためのコネクティッド技術。トヨタは、その実現のために、自社開発だけでなく、オープンイノベーションにも積極的に取り組んでいます。そして、誰もが安心して安全・自由に、より豊かに暮らすことができる社会を実現します。

新たな価値の創造に向けて、あらゆる可能性にチャレンジ

Toyota Research Institute, Inc. 最高経営責任者 ギル・プラット Gill Pratt

Toyota Research Institute (TRI) は、豊かな暮らしの実現に向けて、AI技術の研究・開発を進めています。

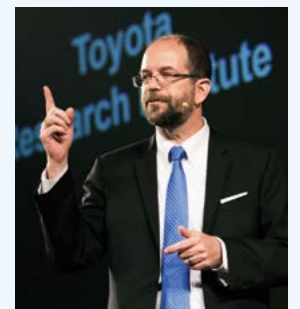
そのなかでまず、モビリティ分野で機械と人が協力する方法の研究に取り組んでいます。私は、自動運転技術によって人とクルマがパートナーとして助け合い、事故を心配せずに済めば、クルマの新しい楽しさが生まれると考えています。

私の父が83歳になったとき、これから先の運転は危険だと判断した私は、クルマの運転を辞めるよう彼を説得しなければなりませんでした。自動運転技術が発達していれば、彼は移動の自由をあきらめる必要はなかったでしょう。私たちはAI技術を活用して、こうした課題に取り組んでいます。

また、クルマによる屋外での移動に限らず、部屋から部屋へといった屋内での移動も含めて、すべての人に「移動」の自由を提供したいと考えています。それにより、生活の質を大きく向上させることができると信じているからです。

さらに私たちは、モビリティ分野以外でのAI技術の可能性についても研究しており、新材料探索・生産管理システムなど幅広い分野での応用に向けた技術開発を進めています。

TRIは、新たな価値の創造に向けてあらゆる可能性を模索し、チャレンジを続けていきます。



人とクルマがパートナーになる
自動運転技術の開発を加速

トヨタは、「もっといいクルマ」づくりを目指して1980年代から自動運転の研究に取り組み、2015年10月、トヨタの自動運転の考え方である「Mobility Teammate Concept」を発表しました。これは、『すべての人が、安全、スムーズ、自由に移動できる社会の実現を目指し、人とクルマが同じ目的で、あるときは見守り、あるときは助け合う、気持ちが通った仲間（パートナー）のような関係を築く』というトヨタ独自の開発目的を表したものです。また、「Mobility Teammate Concept」には、運転が好きな方・苦手な方、高齢の方、目の不自由な方を含め、「すべての人に愛車を提供したい」というトヨタの思いが込められています。



自動運転の難易度に応じた技術開発

自動運転に必要な技術は、道路状況により難易度が異なります。トヨタはその難易度に応じた課題をしっかりと認識して整理を行い、課題解決に向け取り組んでいきます。このように着実に歩みを進めることで、トヨタは自動運転で世界をリードしていきます。

必要な 運転能力	いつものルールを守って安全に		知っている道を賢く	どんな道でも自在に
	自動車専用道	幹線道	主要一般道	すべての道
道路状況				
求められる 運転知能				
	自車周辺の車間を認識	より広範囲かつ高密度な認識	さまざまな移動物体の立ち居振る舞いも認識・予測	自己学習して賢くなる
難易度	低い 高い			

「Mobility Teammate Concept」を実現する重要な技術の柱

高度な認識・予測判断を行う

運転知能

路車間・車車間通信を活用し、
安全運転を支援する
「ITS Connect」をはじめとした

つながる

ドライバーの状態認識、
ドライバーとクルマの運転の
受け渡しなどを行う

人とクルマの協調

2020年ごろの実用化を目指す
「Highway Teammate」

2015年10月、トヨタは、「Mobility Teammate Concept」のもとに開発した、自動車専用道の自動運転実験車に「Highway Teammate」の機能を搭載し、公開しました。自動車専用道路において入口ランプウェイから出口ランプウェイまでの自動走行を可能とし、実際の交通状況

に応じて車載システムが適切に認知・判断・操作することにより、自動車専用道路での合流、レーンチェンジ、車線・車間維持、分流などを実現しています。「Highway Teammate」は2020年ごろの実用化を目指しています。



自動運転技術を構成する3つのプロセス



* Human Machine Interface

「Highway Teammate」では、「認知」「判断」「操作」が連動した3つのプロセスを高い次元で行う必要があります。そのため、現在、自車位置を正確に把握するための詳細地図、高性能なセンシング技術と周辺移動体の種類

を識別する認識技術、スムーズな走行を実現する先読み技術などを複合的に活用し、安全な経路を自ら見つけながら移動する技術の開発を進めています。

AI技術とビッグデータの活用
一般道での自動運転走行にもチャレンジ

「すべての人に移動の自由を提供したい」これが「Mobility Teammate Concept」に込められたトヨタの願いであり、そのためには世界中の人々が走るであろう「すべての道」に対応する必要があると考えています。

このため、トヨタは自動車専用道に比べて、さらに難易度の高い一般道での自動運転にも取り組んでいます。これまで「モノづくり」で培ってきた技術力や知見に、AI技術やビッグデータの活用などの最先端技術を融合させることで、将来の持続可能なモビリティ社会の実現を目指します。

自動車専用道
比較的シンプルな
道路環境

- 単純な走行方向
- シンプルな道路形状

一般道
複雑な道路環境

- 交差点、信号、標識
- 歩行者、二輪車
- 高まる事故リスク

一般道への挑戦

AI技術の活用

「より賢い判断」のために、トヨタはシステム設計において従来の「ルール記述」に、機械学習やその一つであるディープラーニングといった「AIの最先端技術」を応用する取り組みを行っています。

ルール記述

- 事前に人が「こういう条件下ではこういう解決策（If-Then）」ということをプログラミング
- ただし、一般道のように想定される条件が無数にある場合は、この方法では限界がある

機械学習など

- 「学習の仕方」のみプログラミングされており、あとは機械自らが、大量のデータをもとに失敗と成功を繰り返しながら反復学習し、賢い判断を探し出す
- ただし、なぜそう判断をしたか、判断過程がブラックボックスになる可能性がある

両方の長所を見極めながら、活用していく

ビッグデータの活用

自動運転の開発中にトヨタが総力を挙げて取得した走行データと、市場投入したコネクティッドカーが世界中のあらゆる条件下で走行することで得られる膨大なデータは、AIによる学習を加速させるための重要なキーになると考えています。各クルマの走行データから学習した結果は、他のクルマの情報も含めて膨大なデータにより再検証された後に、すべてのコネクティッドカーにフィードバックされます。これにより、世界のどこかで起きた「ヒヤリ・ハット」が世界中のクルマの「経験智」となり得るのです。

ビッグデータ

- トヨタは毎年、約1,000万台のクルマを販売しており、10年間では約1億台。その一台一台が年間1万kmを走ると、計算上、合計で年間1兆kmもの走行データになる

世界中のクルマが瞬時に「経験智」を得られ、あたかも熟練ドライバーが運転しているかのような質の高いドライビングを実現

一般道の自動運転実験車

「Urban Teammate」

走行デモンストレーションを実施

トヨタは一般道での自動走行を目指して開発中の自動運転実験車に「Urban Teammate」の機能を搭載し、2016年5月26日～27日に開催された先進国首脳会議（通称、伊勢志摩サミット）で走行デモンストレーションを行いました。

AI技術のさらなる活用。
ビッグデータで広がる世界

AIの最先端技術は、自動運転技術のみならず、ロボット技術など幅広い分野で革新をもたらす可能性があります。また、今後の産業技術の基盤を担うとともに、新たな産業を創出すると期待されています。

そこでトヨタは、AI技術の研究・開発をより一層強化するため、新会社「Toyota Research Institute (TRI)」を米国に設立。事故を起こさないクルマや、誰もが移動の自由を享受できるモビリティ、高齢者の尊厳ある老後をサポートするロボットなど、人と協調できるAI技術に注力し、さらには新材料探索・生産管理システムなどへの応用に向けた技術開発にも取り組みます。

トヨタは、AIやビッグデータをクルマづくりに生かすだけでなく、ドライバーを含むすべてのお客様と多くの情報をシェアに「つながる」ことで、より豊かなモビリティ社会を実現していきます。

人とクルマと社会がつながる
コネクティッド技術で新たな可能性が広がる

トヨタは、「もっといいクルマづくり」を推進するとともに、ビッグデータを活用した「つながるサービス」により、完成車事業の枠を超えて、モビリティ社会に新たな価値を創出していきます。

トヨタの強みを生かした
ビッグデータ活用

ビッグデータの活用はトヨタの自動運転技術の進化に役立つだけではありません。年間1,000万台販売するクルマから得られる膨大なデータを解析することで、研究開発から生産、販売、アフターサービスまで、さらなる「もっといいクルマづくり」に反映させていくことができます。

エージェント機能

- ドライバーの行動を予測し、意図をくみ取って、常に安全で快適なドライブが続くよう支援。
- クルマの故障や消耗を予知し、トラブルに遭う前にディーラーへの入庫を促進するなどのサービスを提供。
- ドライバーの利用形態に合わせて、ソフトウェアを遠隔から更新することも可能に。

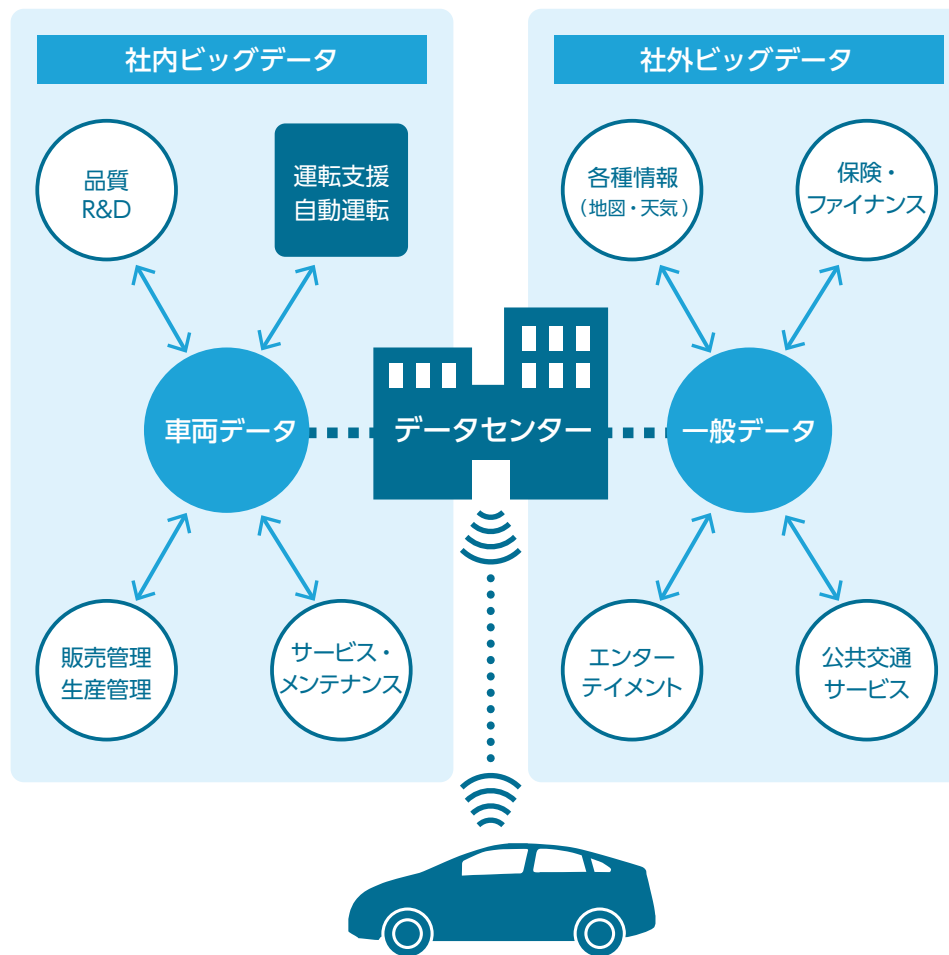
次世代CRM*/マーケティング

- 個人情報を保護しつつ、クルマ・ユーザー・ディーラー・メーカーが一体となった次世代マーケティング/カスタマーサービスが実現。
- * Customer Relationship Management

リモートメンテナンスサービス

- クルマの異常やいま起きている現象をリモートから素早く検知・察知し、ソリューションを提供。
- クルマの健康状態を<通信+データ処理>により常にチェックし、迅速なメンテナンスサービスを可能に。

Web リモートメンテナンスサービス

社会のさまざまなデータを
組み合わせて活用

クルマの中で生まれるデータを社会の情報インフラとつなぎ、さまざまに組み合わせることで、社会に役立つ新たなサービスの創出も可能になります。トヨタは、人々の暮らしや社会をより安全でより豊かなものにするために、完成車事業の枠を超えて、この技術を役立たせたいと考えています。

社会情報サービス

- クルマのデータを、天気や金融、電力などのデータと組み合わせ、生活情報サービスに活用。
- 気象情報を活用した、新たな交通情報の予測サービス。
- 大地震が起きた後などの交通状況をいち早く知る「通れた道マップ」を提供。

➤ Sustainability Data Book 2016
熊本地震の直後に「通れた道マップ」を公開
(コラム) (P23)

交通情報サービス

- 天気情報などと組み合わせて、渋滞回避や事故防止などに役立つ交通情報を提供。

生活に役立つ新サービス

- カーリースやライドシェア企業との連携で新たなサービスが可能に。
- あいおいニッセイ同和損害保険株式会社と共同でテレマティクス自動車保険の取り組みを米国で開始。

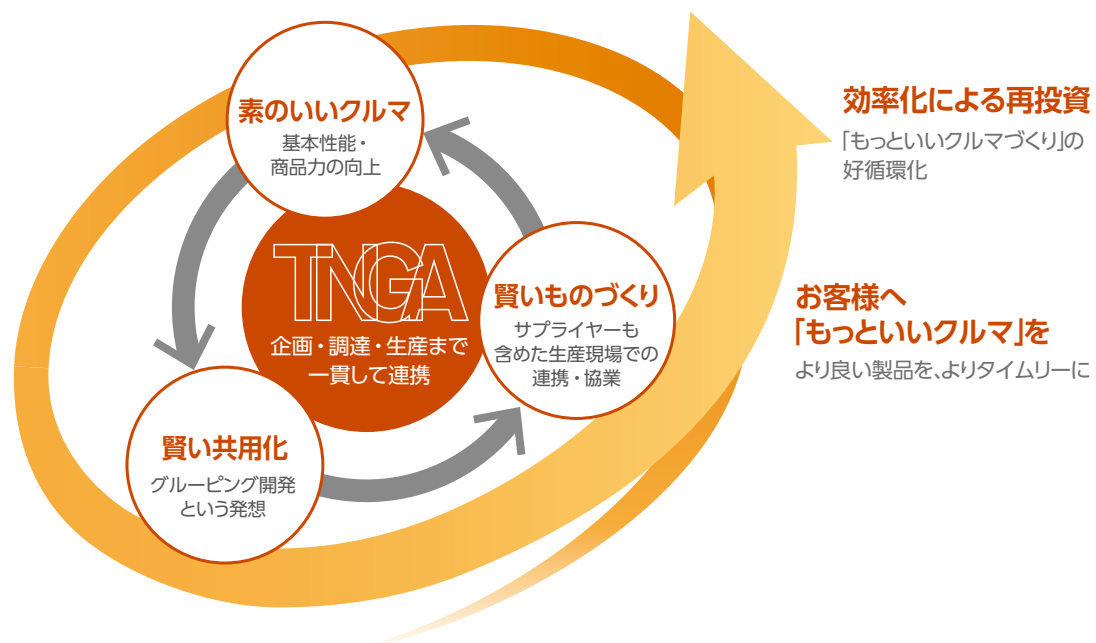
Web 米国でテレマティクス自動車保険サービス会社を設立

特集2 もっといいクルマづくりへのチャレンジ
－ TNGA：新たな開発設計思想

特集2

TNGA Toyota New Global Architecture
新たな開発設計思想

もっといいクルマづくり へのチャレンジ



「もっといいクルマづくり」を加速する TNGA サイクル

基本性能・商品力を向上させた「素のいいクルマ」を基本に、全体最適を考えた「賢い共用化」を織り込み、サプライヤーや生産現場と連携した「賢いものづくり」を推進します。この取り組みにより、従来比約20%以上の開発リソース削減を可能にし、さらなる品質・商品力向上に原資を再投資することで「もっといいクルマ」をよりタイムリーにお届けする好循環を加速させます。

トヨタは「お客様第一」のもと、世界各地のお客様のご要望に応える「もっといいクルマづくり」に取り組んできました。しかし、量の拡大に伴い、従来の個別最適な開発・生産の進め方に課題が見えてきました。トヨタは「もっといいクルマづくり」をさらに推進・継続していくため、TNGAというクルマづくりの新しい考え方による構造改革に着手しました。「プリウス*」を皮切りに順次導入し、2020年ごろには、約半数がTNGAによる「もっといいクルマ」になる予定です。

* 2015年12月、日本にて発売

TNGA 第1号車「プリウス」開発責任者に聞く

TNGA と同時開発となった新型「プリウス」。 まさに「連携と協業」の結晶です

チーフエンジニア 豊島 浩二

「プリウス」の開発担当になった際、「プリウス」を「もっといいクルマ」にするためには何が必要なのか？をしっかりと見極めることが必要だと考えました。もっといいハイブリッドカーのあるべき姿を徹底的に追求し、一つ一つの課題にトヨタならではの改善を積み重ねて、新しい「プリウス」をつくっていかうと決心したのです。また、「プリウス」の開発とTNGAの開発は二人三脚で行ったため、「プリウス」に採用するTNGA部品の開発もすべて同時進行でした。今



後の「トヨタのクルマづくり」の基準となることを踏まえ、高い目標を掲げて開発に臨み続けました。TNGA 第1号となった新型「プリウス」は、設計・生産技術、サプライヤーの協力会社の方々、多くのメンバーが不可能に向けて挑戦を続けた結晶なのです。



素のいいクルマ
基本性能・商品力の向上

ひと目見てこのクルマが欲しいと思う。
一度乗ったらずっと乗り続けたいと感じる。
それがトヨタの考える「もっといいクルマ」です。

TNGA

感性に響く

かっこいいスタイル

FUN TO DRIVE



理性に訴える

低燃費

安全・安心

TOYOTA C-HR (欧州仕様)

2016年3月 ジュネーブモーターショーに出展。日本で2016年内、欧州地域では2017年初旬に販売開始予定

「新パワートレイン」

エンジン、トランスミッション、HVユニットを組み合わせたシステム全体の刷新により、燃費・動力性能の大幅な向上を図りました。従来型エンジンシステムの燃費は約25%以上*、動力性能は約15%以上*向上させるとともに、HVシステムの燃費も約15%以上*の向上を見込んでいます。

*従来比

「新プラットフォーム」

アンダーボデーやサスペンションの刷新、パワートレインの低配置化により、クラストップレベルの低重心を実現。低く構えた、かっこいいスタイルをはじめ、気持ちの良いハンドリング、快適な乗り心地を生み出すとともに、安全・安心をお届けする衝突安全性能の向上にも貢献しています。

「新骨格ボデー」と安全・安心

骨格構造の抜本的な見直しにより、ボデー剛性の向上（従来比30～65%向上）を図るとともに、新採用のレーザー溶接技術などにより、ボデー接合部の強度をさらに高めています。また、常に進化する衝突安全性評価「GOA*」や衝突回避支援パッケージ「Toyota Safety Sense」により安全・安心を追求しています。

* Global Outstanding Assessment

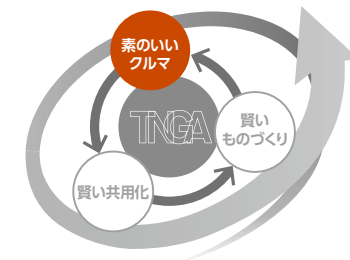
パワートレインとプラットフォームを新開発で刷新

TNGAの基本は、クルマの基本性能・商品力向上による「素」のいいクルマづくりです。お客様がひと目見てこのクルマが欲しいと思っていただけるデザインや、一度乗ったらずっと乗ってみたいと感じていただける走りなど、これまで以上に磨きをかけています。クルマの基本性能を大幅に向上させるため、クルマの心臓部であるエンジン・トランスミッション・HVシステムなどのパワートレインユニットと、プラットフォームを新開発で刷新し、それぞれの機能・性能を徹

底的に高めるとともに、クルマの全体最適化を図っています。

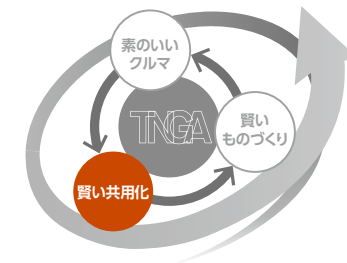


TNGAによる新プラットフォーム



賢い共用化 グルーピング開発という発想

グルーピング開発を取り入れ、
いいものを作る「共用化」することで、
お客様のニーズに応える「もっといいクルマ」をお届けします。



全体最適と個別最適を、高い次元で両立

下の図は、TNGAによる「もっといいクルマづくり」のイメージです。緑色はプラットフォームやプラットフォームなど、クルマの基本性能を向上させるべく「賢い共用化」を図る基本部分。黄色はクルマの内装・外装など、お客様の嗜好などに合わせて差別化する部分です。トヨタは、共用化による「全体最適」と、個別車種の魅力を向上する「個別最適」の両輪で、「もっといいクルマづくり」を進めていきます。

ど、お客様の嗜好などに合わせて差別化する部分です。トヨタは、共用化による「全体最適」と、個別車種の魅力を向上する「個別最適」の両輪で、「もっといいクルマづくり」を進めていきます。

【個別最適部分】車種ごとの魅力を最大限に

地域の市場ニーズやお客様の嗜好に合わせて、開発責任者であるチーフエンジニアが車種ごとにクルマを設計・デザイン。こだわり部品の採用や走りの味のチューニングなども併せて、魅力あふれるクルマづくりを行います。



【全体最適部分】車種・プラットフォームをまたいで共用化

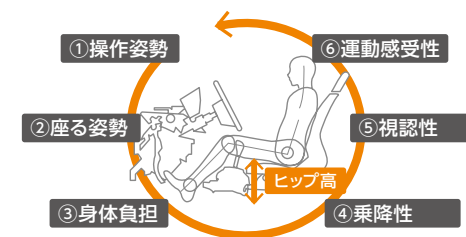
TNGAの新しいクルマづくりでは、まず中長期の商品ラインナップ戦略として、「どの車体サイズで、どのようなボデータイプの車を、どの地域に、いつ投入するか」を決定し、それに基づいて基本性能を向上させる設計思想（アーキテクチャー）を定めます。そして、商品投入計画と設計思想にのっとり、全体最適な部品ごとの品揃えシナリオを戦略的に策定します。

アーキテクチャーの例：ドライビングポジション

TNGAでは、下図のような観点で、ドライバーにとって最適なドライビングポジションとは何か？を追求し、基本性能を向上させる新たな設計思想（アーキテクチャー）を策定しました。それに基づき、ヒップポイントの高さを5種類の品揃えにまとめることで、ドライバー周辺部品ごとの賢い共用化を図っています。

最適なドライビングポジションを6つの観点で定義

「いい部品」を「いい位置」に配置することで「高い性能＝最適なドライビングポジション」を実現する考え方を定義。



5つのヒップポイントの高さに品揃えをグルーピング

中長期商品ラインナップに基づき、すべての商品のドライビングポジションを、5つのヒップポイントで最適グルーピング。

ヒップ高		車体サイズ		
		小	中	大
高い ↓ 低い	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

(部品グルーピングのイメージ)

部品ごとの賢い共用化

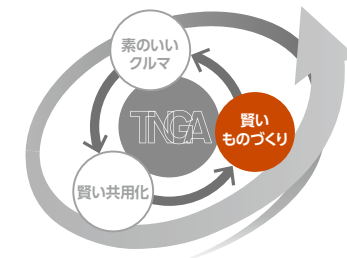
部品ごとの検討では、5つのグルーピング化にとどまらず、ボデー側での対応など、さらなる工夫を加え、より賢く共用化の範囲を拡大。
(実際にはさまざまな制約あり：FF/FR、5No/3No車体巾、シフトパイワイなどの部品形式の違いなど)

シート骨格			シフトレバー		
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		

(部品グルーピングのイメージ)

賢いものづくり
サプライヤーも含めた生産現場での連携・協業

調達・製造においては、
「もっといいクルマ」を「賢くつくる」ことに注力し、
「賢い共用化」のメリットを最大限に生かしています。



サプライヤーとの協業をさらに推進

クルマに使用される部品は、その多くをサプライヤーから調達しており、TNGAによる部品・モジュールの共用化には、サプライヤーとの緊密な協業が不可欠です。トヨタは従来から、車両開発・部品設計・生産を同時

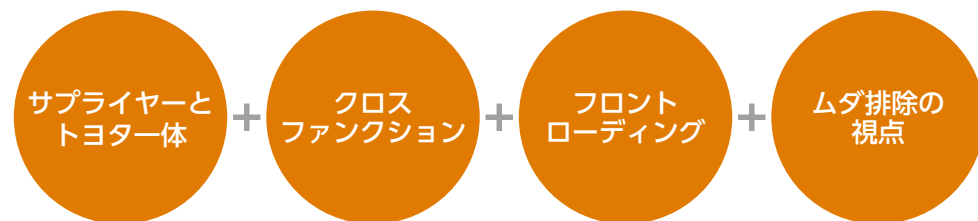
に考えることでムリ・ムダを減らす「ものづくり改革」に、サプライヤーとともに取り組んできました。クルマづくりの流れを抜本的に変革する活動を、TNGAとも連動しながら進めています。

もっといい部品づくりを支える「ものづくり改革」

「ものづくり改革」は、サプライヤーとトヨタの各部門が一体となり、部品軸のクロスファンクションチームを作り、開発の早い段階から、現地現物で図面・工程を同時に造り込む活動です。生産現場に足を運んでムダを洗い出し、設計から生産まで一気に知恵を結集することで、「もっといい部品づくり」を

実現します。具体的には、設計構造変更による部品数削減、生産工程やラインの見直しなどで、ムダを徹底的に除いています。同時に、いままで以上に一つ一つの部品を造り込むことにより、さらなる品質向上と競争力の強化を図っています。

一貫した4つの取り組み



サプライヤーの現場で、会社の枠を超えて皆で一緒に活動

企画・調達・生産などが機能の枠を超えて一体で活動

開発早期に、図面と工程のあるべき姿を一括企画・造り込み

付加価値以外をムダとらえ、設計～生産の一貫通貫で変革

より良いモノを、タイムリーにお客様へ

TNGAによるプラットフォームをまたいだ共用化は、生産プロセスでの効率性の向上にもつながります。中長期の品揃えシナリオ策定により、将来導入される車の構造が予測可能となりムダが省けるため、従来よりも生産ラインのシンプル・スリム化が進みます。これにより、製造ラインの構成（部品の取り付け方や設備仕様）が統一化でき、世界各地

の工場にTNGAのクルマが素早く展開できることから、グローバルどこでも同じ品質の製品をよりタイムリーにお客様にお届けできるようになります。

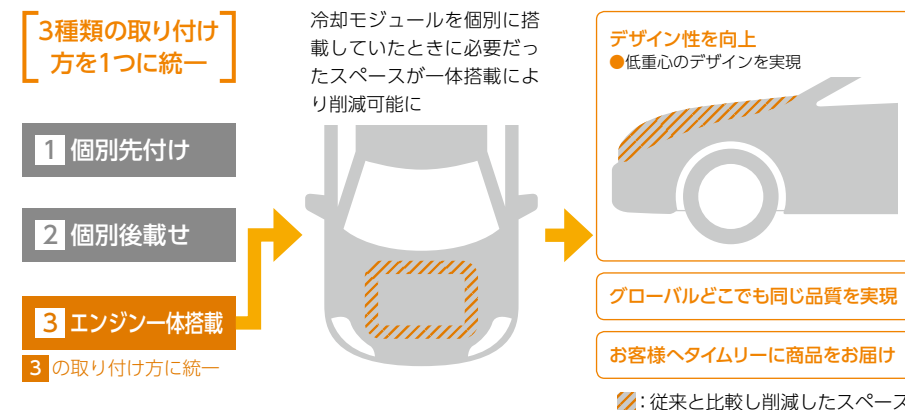
また、TNGAと連動した、冷却モジュールのエンジン一体搭載など、モジュール化の促進により、よりデザイン性の高いクルマを実現するという好循環も生まれます。

関連情報

▶ 持続的成長を支える取り組み（バリューチェーン）「生産」（P38）

共用化のメリット：冷却モジュールのエンジン一体搭載の例

従来3種類あった取り付け方をエンジン一体搭載に統一し、個別搭載時に必要だったスペースを削減可能にしたことにより、品質・生産性の向上と同時に、低重心のデザインを実現しました。



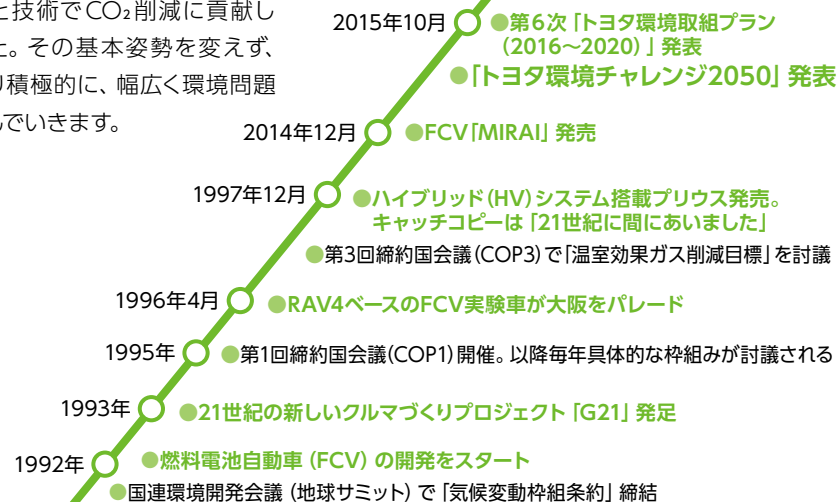
特集3 トヨタ環境チャレンジ2050

人とクルマと
自然が共生する
社会を目指して

特集3 人とクルマと自然が共生する社会を目指して
ートヨタ環境チャレンジ2050

2050年に向けて、一歩ずつ着実に

トヨタは、将来の課題に先んじて、新たな発想と技術でCO₂削減に貢献してきました。その基本姿勢を変えず、今後もより積極的に、幅広く環境問題に取り組んでいきます。



*緑字：トヨタの主な実績を抜粋して掲載しています。

トヨタは、「トヨタ基本理念」のもと、環境問題を経営における最重要課題の一つと捉え、「トヨタ地球環境憲章」を定め、その実現のための推進体制を整えています。常に世の中の声や動きを把握し、トヨタとして何に注力すべきかを考えるなかで、いまだ山積する環境課題への新たなチャレンジを開始しました。

2015年10月、「トヨタ環境チャレンジ2050」策定・公表。その理想はさらに高く「トヨタが存在することが環境に影響を与えないこと」から「トヨタが存在することによって環境にプラスの影響を与えること」へ。人とクルマと自然が共生する社会を目指して、トヨタは走り始めています。

技術と創造で変革をリードし、環境問題に取り組んでいく

取締役会長 内山田 竹志

～「トヨタ環境フォーラム2015」基調講演より～



当社は、創業以来「クルマづくりを通して技術で社会に貢献する」の理念を受け継ぎ、いまも「技術と創造で変革をリードする」という、変わらぬ想いを抱いています。1997年発売の初代「プリウス」はその成果の一つ。「21世紀の新しいクルマをつくる」というミッションを掲げ、当時の世の中になかったHVシステムを開発し、圧倒的な燃費性能で環境負荷の削減に貢献することができました。

その成功の決め手は「不可能を可能にする発想の転換と、技術のブレークスルー」です。「できることをやるのではなく、やるべきことをやる」。私たちはこの基本姿勢を決して変えることはありません。変革に立ち向かうチャレンジ精神こそトヨタのDNAです。求められる未来をステークホルダーの皆様と一緒に作り出し、お客様と社会を笑顔にできる企業であり続けたいと考えます。

背景と狙い

ゼロの世界にとどまらない
「プラスの世界」の実現へ

トヨタは、深刻化する地球環境の諸問題に対し、これまでも幅広い取り組みを推進してきました。今後も、クルマの環境負荷をゼロに近づけるとともに、地球・社会にプラスとなる取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献するための新たなチャレンジを展開していきます。

地球・社会の深刻な環境課題

地球環境への負荷はますます深刻化しています。
また、環境への関心の高まりとともに、社会の要求レベルも厳しくなっています。

- 温室効果ガスに起因する異常気象現象
- 都市部の大気の悪化
- 人口増加にともなう水不足
- 金属などの資源の枯渇
- 開発進展による生態系の断片化
- 生態系変化や気候変動に起因する生物多様性の劣化



特集3 人とクルマと自然が共生する社会を目指して
―トヨタ環境チャレンジ2050



2050年に向け、成し遂げるべき6つのチャレンジ

I. 「環境負荷ゼロ」を成し遂げる

Challenge 1

新車CO₂
ゼロチャレンジ

- 目標** 2050年グローバル新車平均走行時CO₂排出量の90%削減(2010年比)を目指す
- 取り組み** 「省エネルギー」と「燃料多様化への対応」の観点から次世代車普及のさらなる加速を図る
- ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車のグローバルでの普及を加速
 - 燃料電池自動車、電気自動車などのゼロエミッションビークルの普及を加速

Challenge 2

ライフサイクルCO₂
ゼロチャレンジ

- 目標** 材料・部品・モノづくりを含めたライフサイクル全体でのCO₂排出ゼロを目指す
- 取り組み** 素材製造から部品・車両製造、走行、廃棄までのライフサイクル全体でCO₂を削減
- 低CO₂材料の開発・使用拡大など、材料製造時のCO₂削減
 - リサイクルバイオ材料の使用拡大など、環境配慮を推進

Challenge 3

工場CO₂
ゼロチャレンジ

- 目標** 2050年グローバル工場CO₂排出ゼロを目指す
- 取り組み** 生産工場で「低CO₂技術の開発・導入と日常カイゼン」と「再生エネルギー活用と水素利用」を推進
- 工場のシンプル・スリム化、革新的な省エネを進め、エネルギー使用量を3分の1以下に抑える
 - 2020年ごろを目指して田原工場に風力発電を設置するなど、再生エネを活用

II. 「プラスの世界」を成し遂げる

Challenge 4

水環境インパクト
最小化チャレンジ

- 目標** 各国地域事情に応じた水使用量の最小化と排水の管理
- 取り組み** 生産工程内での水使用量削減はもとより、雨水利用による工業用水使用量の削減や水の再利用率向上を推進
- 厳しい水質基準で排水の水質を管理し、自然にとって良い水質で地域に還すことで、地域環境に貢献

Challenge 5

循環型社会・システム
構築へのチャレンジ

- 目標** 日本で培った「適正処理」やリサイクルの技術・システムのグローバル展開を目指す
- 取り組み** 「エコな素材を使う」「部品を長く使う」「リサイクル技術を開発」「使用済みのクルマからクルマをつくる」の4本柱で循環型社会の実現を目指す
- 2016年から、世界展開に向けた2つのプロジェクトを開始
- 1) Toyota Global 100 Dismantlers^{*1} Project
 - 2) Toyota Global Car to Car Recycle Project

Challenge 6

人と自然が共生する
未来づくりへのチャレンジ

- 目標** 自然保全活動をグループ・関係会社から地域・世界へつなぐ、そして未来へつなぐ
- 取り組み** 「トヨタの森づくり」「環境活動助成」「環境教育貢献」という3つの柱の自然保全活動の充実を図る
- 環境活動の経験やノウハウを未来につなぐために、2016年から3つのプロジェクトを展開
- 1) 地域をつなぐ「Toyota Green Wave Project」
 - 2) 世界をつなぐ「Toyota Today for Tomorrow Project」
 - 3) 未来へつなぐ「Toyota ESD^{*2} Project」

*1 Dismantlers (デスマントラース) は、クルマなどの解体業者

*2 Education for Sustainable Development (持続可能な発展のための教育) の略

策定プロセス

環境の重要課題(マテリアリティ)として6つのチャレンジを特定

環境課題は、事業活動におけるリスクとなる反面、事業機会の創出にもつながるため、長期ビジョンの策定においては、この視点に立った重要課題の特定が不可欠です。トヨタは、将来を見据えたリスクと事業機会の可能性を把握すべく、情報収集に努めるとともに、ステークホルダーにとっての重要度と自社事業における重要度の両面から環境課題を評価・特定しています。

策定した「トヨタ環境チャレンジ2050」は、会社の中長期戦略を決定する「コーポレート企画会議」の承認を得た上で、全社一丸となって取り組む体制づくりに注力するとともに、5カ年プラン策定時にはアクションプランの見直しを実行していきます。

重要課題を特定・実行するプロセス

1

グローバルトレンド、社会の要請、リスクと機会の把握

環境をめぐる
世界の議論、
政策・消費者動向など

- IPCC第5次報告、GB-Outlook4、UNFCCC・CBD-COP、SDGs、WBCSDなど
- ESG投資家や調査機関の主要指標（CDP、SAM、ISO26000、GRIなど）
- 国際機関・NGOの動向（IUCN、WWFなど）
- 消費者の動向（メディアサーベイ・当社グローバルマーケティング調査など）
- 行政の動向（環境白書、EU・米国政策など）

2

自社にとっての重要度の把握

自社の事業にとって
重要な課題を把握

- 環境理念・方針
- 社内関係部署へのヒアリング
- 海外事業体へのヒアリング

3

ステークホルダーにとっての重要度の把握

ステークホルダーにとって
重要な課題を把握

- 有識者、大学教授などのアドバイス・意見
- ステークホルダーとのダイアログ

4

重要課題(マテリアリティ)の特定

解決すべき課題を特定

- 自社およびステークホルダーの重要度の2軸のマッピングで評価、優先付け
- チャレンジする6つの分野を特定

5

トヨタ環境チャレンジ2050の承認

トップマネジメントによる
討議・承認

- 製品・生産・資源循環委員会での討議
- コーポレート企画会議（CSR委員会）での承認

6

定期的な見直しと情報開示

KPIに基づき
PDCAを実施

- 6つのチャレンジに沿ったKPIの策定
- 5年ごとに5カ年プラン策定時に見直しを実施

情報収集・分析

情報収集・分析においては、2050年の環境に関する科学的予測をはじめ、国際的な枠組み・政策動向、新興国の動き、外部格付け機関の主要指標、G7サミットでの環境問題に対する各国首脳の発言などを踏まえ、マクロ経済トレンドや留意すべきポイントを把握しています。

重要度の把握

課題の重要度については、「トヨタ基本理念」や「トヨタ地球環境憲章」との整合性を検証するとともに、ステークホルダーとのコミュニケーション、および社内関連部署からのヒアリングを通じて、重要課題の把握に努めています。

重要課題の特定

重要課題の特定においては、ステークホルダーに対する影響度とトヨタの事業活動に与えるインパクト・事業機会創出の可能性の両面から導き出しています。また、リストアップした課題の重要度を2軸のマッピングで評価、優先付けを行いました。

着実な実行のために

環境取り組みの着実な実行においては、経営層が環境取り組みを事業機会と捉え、的確な環境戦略投資を図ることに加え、全社一丸でグローバルグループ企業も巻き込み、取引先との連携も強めていくことが大切です。

また、レビュー評価を定期的に行い、アクションプランを見直ししていくことにより着実な推進体制を構築していきます。

取り組みの進捗

実現に向けたアクションプランを着実に推進

トヨタは、2015年10月に発表した「トヨタ環境チャレンジ2050」の実現に向け、より具体的な戦略やロードマップを整備するとともに、複数の取り組みを積極的に進めています。今回は2つの取り組み事例をご紹介します。

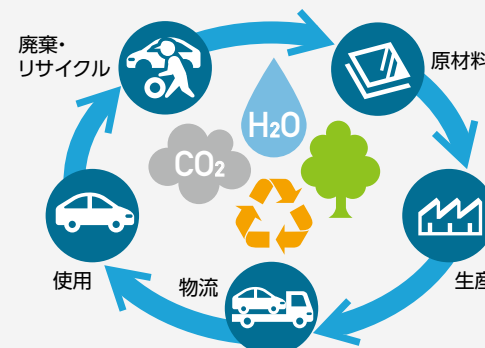
TOYOTA グリーン調達ガイドライン改定

「トヨタ環境チャレンジ2050」を踏まえ、2016年1月に「TOYOTA グリーン調達ガイドライン」を改定しました。

主な改定ポイント

- ①温室効果ガス、水環境、資源循環、生物多様性など、環境取り組み内容を拡充
- ②原材料調達から廃棄・リサイクルに至る「ライフサイクルでの環境配慮」を強化
- ③「サプライチェーン全体」の環境マネジメント強化

グローバルでサプライヤーとの連携をこれまで以上に強固にし、持続可能な社会の実現に向けて、引き続きチャレンジしていきます。



サプライヤーとの連携を強め
より一層のグリーン調達を推進

国際機関IUCNとイニシアチブ開始

トヨタは、「世界の絶滅のおそれのある生物の評価での協働」を推進するにあたり、国際機関の一つであるIUCN(International Union for Conservation of Nature: 国際自然保護連合)とパートナーシップを結びました。これは「トヨタ環境チャレンジ2050」で、チャレンジ6に挙げたプロジェクトの一つ、世界とつなぐ「Toyota Today for Tomorrow Project」の一環です。

IUCNと当社は2016年から5年間にわたるパートナーシップを通じ、「IUCN絶滅のおそれのある生物種のレッドリスト」の強化に取り組み、2万8,000種以上の生物種を対象とした絶滅危険性のアセスメントを実施するとともに、生物多様性の損失を食い止めるためのデータや、世界人口のかなりの部分が依存している主要な食糧安全保障に関する知見を拡充していきます。



左より、IUCN アンダーセン事務局長、トヨタ自動車 ルロフ副社長、IUCN生物多様性グループ スマートグローバルダイレクター

世界に先んじて21世紀の姿を定義した意欲的な宣言

三菱総合研究所 理事長
プラチナ構想ネットワーク会長
小宮山 宏 氏

私は20年以上前から、都市鉱山を利用した資源循環型社会、技術によるエネルギー効率の大幅な向上、太陽光・風力・水力・地熱・バイオマスなどの再生可能エネルギーの利用によって、人類の文明を持続可能にできるとビジョン2050(著書『地球持続の技術』)で申し上げてきました。

トヨタ自動車が、2015年の10月に発表した「トヨタ環境チャレンジ2050」は、まさにこの実践であり、大胆かつ意欲的な宣言であると思います。特に2050年までに、「走行中のCO₂を90%削減する」「工場からのCO₂の排出をゼロにする」「廃棄されるクルマからクルマをつくる」というチャレンジは、素晴らしいものです。

今後は、この宣言を着実に実行するためのアクションプランと進捗状況の開示とともに、日本をそして世界を牽引していくことを期待しています。



編集方針／目次

編集方針

このたび、トヨタはAnnual Report：Sustainable Management Report 2016を発行しました。これは、中長期的な視点で包括的に、トヨタが事業を通じてどのように社会・地球の持続可能な発展に貢献していくか、ステークホルダーの皆様にお伝えするものです。あわせて発行した、Sustainability Data Book (旧 Sustainability Report) では、CSRの各取り組みをより詳細に記載しています。

(発行日：2016年9月末日)

年次報告書／レポート体系



* トヨタ公式企業サイトでは、上記年次報告書以外の取り組みの情報も掲載しています。
CSR・環境・社会貢献 <http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/>
環境への取り組み <http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/environment/>
社会貢献活動 http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/social_contribution/

対象期間：2015年度（2015年4月～2016年3月） 一部2016年度の事項も記載
報告範囲：トヨタ自動車株式会社（TMC）および国内外の連結子会社などでの取り組みと活動事例

当PDFについて

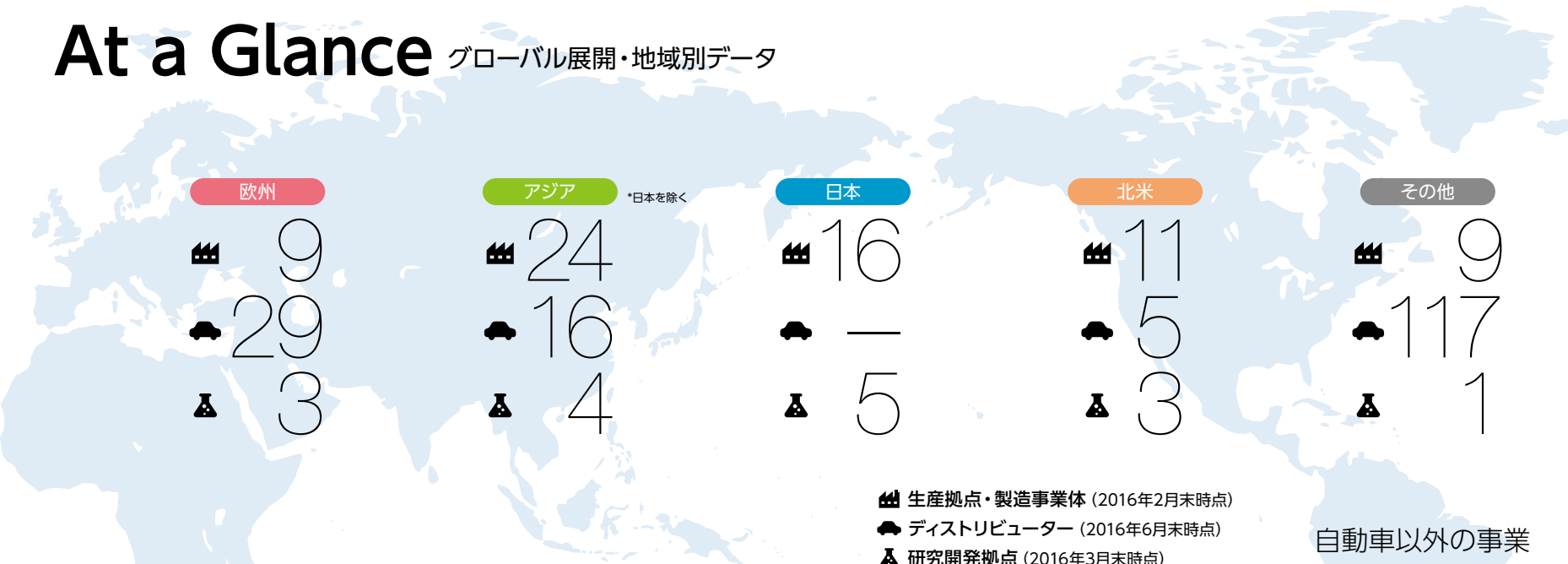
- 当PDFファイルは、インタラクティブPDFとなっており次の操作が可能です。
- 左メニュー・タブ
各セクションへ遷移します
 - 左メニュー下部の矢印ボタンで前後のページへ遷移します
ルーペボタンで当PDF内のキーワード検索が可能です
また目次ボタンで当ページに戻ります
 - 各ページにある Web アイコンは関連ページ、または、関連WEBページ*へリンクしています
- * インターネットへ接続された環境で機能します

目次

社長メッセージ	「3つの意志」をぶらさず 未来へ挑戦していく	01
	世界中の人を笑顔にするモビリティ社会の未来を拓きます	04
特集	特集1 すべての人にモビリティの感動を —自動運転×コネクティッド	05
	特集2 もっといいクルマづくりへのチャレンジ —TNGA：新たな開発設計思想	09
	特集3 人とクルマと自然が共生する社会を目指して —トヨタ環境チャレンジ2050	13
編集方針／目次		17
	At a Glance	18
	企業理念	20
	歴史・沿革	21
トヨタとは	持続的成長の考え方	22
	ステークホルダーとともに	24
	持続的成長に向けて	25
	財務戦略	31
持続的成長を支える取り組み		
	取り組みの全体像	33
バリューチェーン	研究開発	34
	調達	36
	生産	38
	販売・サービス	40
トヨタの経営基盤	CSR推進体制	42
	コーポレートガバナンス	43
	リスクマネジメント・コンプライアンス	47
	人材育成	49
	環境	50
	社会貢献活動	51
財務情報	経営成績・財政状態に関する分析	52
	主な財務データの推移	58
会社情報・株式情報		59

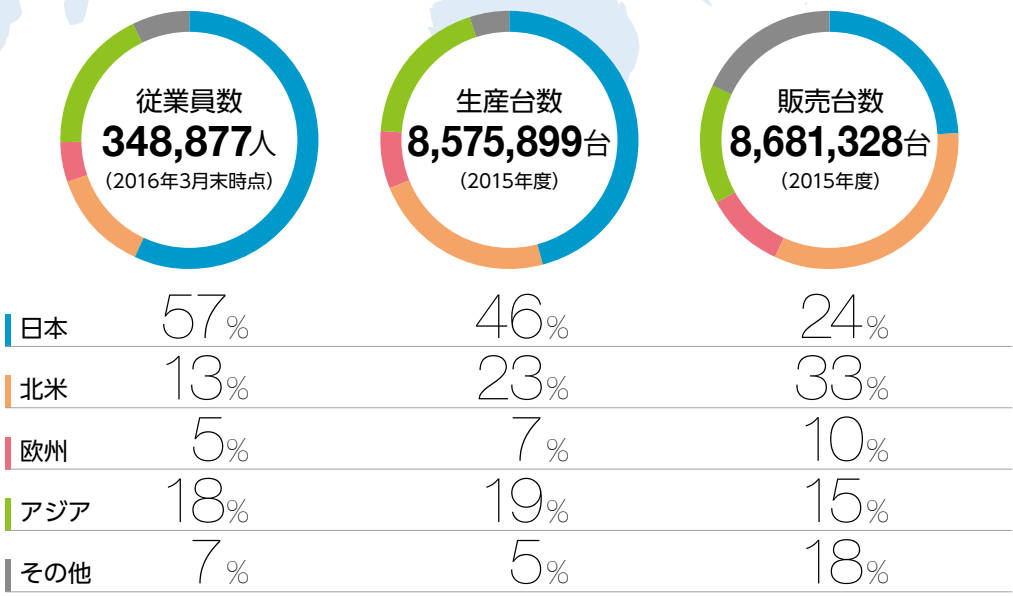
Annual Report
Sustainable
Management
Report 2016

At a Glance グローバル展開・地域別データ



トヨタとは

At a Glance



自動車以外の事業

金融事業
日本を含めた世界30以上の国と地域で自動車ローンやリースを中心とした金融サービスを展開しています。

住宅事業
トヨタグループの力を結集して、お客様により幅広い住宅関連サービスを提供しています。

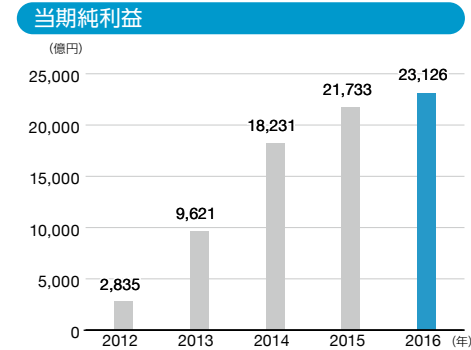
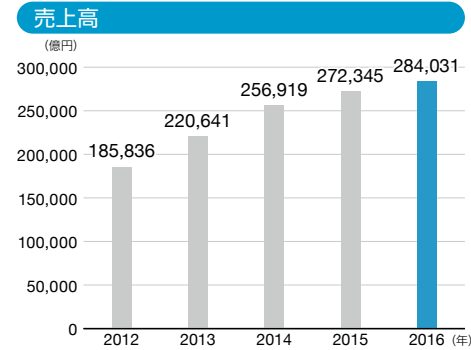
情報技術関連事業
情報通信事業・ITS関連事業など、ITを活用したさまざまな「つながる」サービスに取り組んでいます。

その他の事業
マリン事業、バイオ・緑化事業などに取り組んでいます。

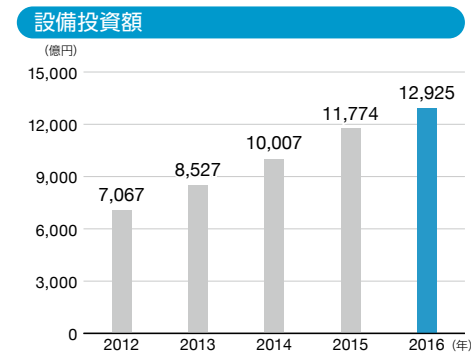
At a Glance

主な財務実績の推移 (連結決算)

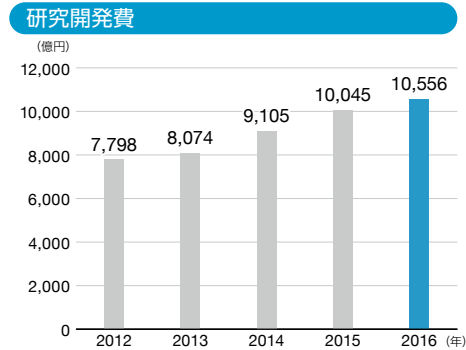
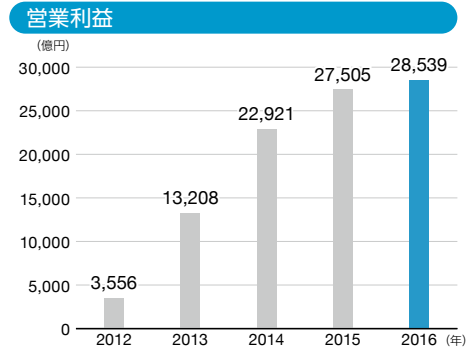
3月31日に終了した連結会計年度



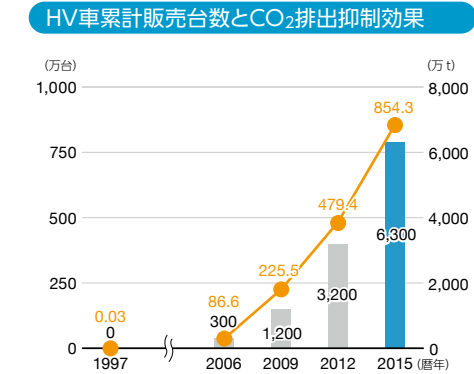
* 「当社株主に帰属する当期純利益」を表示



* 設備投資額はリース用車両を除く

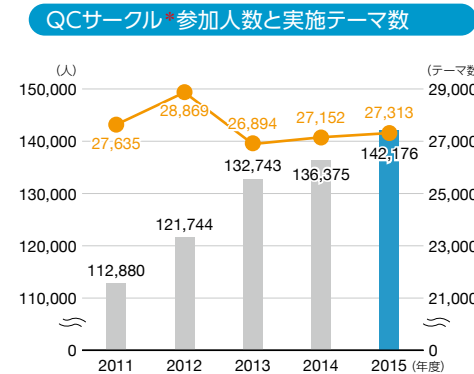


主な非財務実績の推移



● ハイブリッド車累計販売台数 (万台)
■ 累計CO₂抑制量 (百万トン)

* 対象データ：トヨタ自動車のグローバル累計販売台数

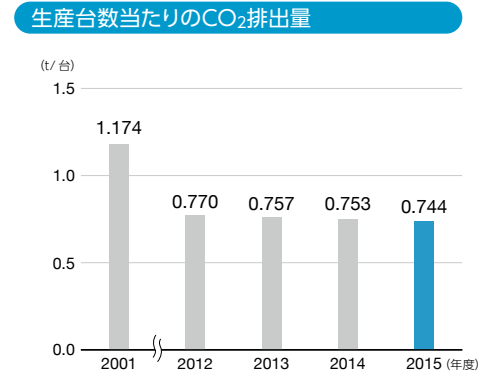


■ QCサークル参加人数 ● 実施テーマ数

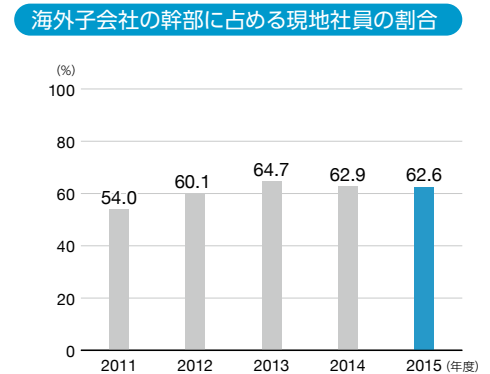
* 対象データ：トヨタ自動車のグローバルデータ

* 「QCサークル」について

➤ 持続的成長を支える取り組み
「人材育成 (人材育成の主な取り組み)」(P49)



* 工場・オフィスなど固定発生源の排出量
* トヨタ自動車および国内外連結会社など121社
* CO₂換算係数は、GHGプロトコルを使用して算定しました。



* 対象データ：トヨタ自動車の重要な海外子会社32社

企業理念

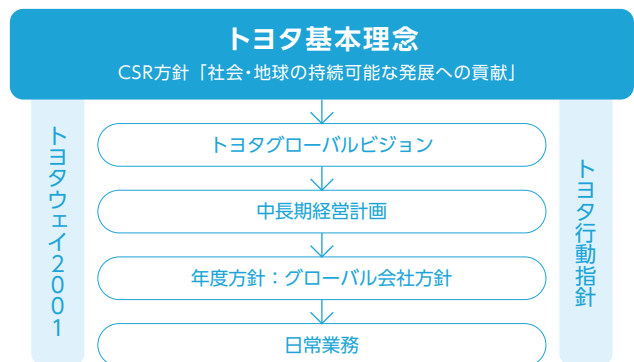
トヨタはあらゆる事業活動を通じて、豊かな社会づくりに貢献し、すべてのステークホルダーから信頼される良き企業市民をめざしています。その礎となる企業理念をはじめ、その実現を支える価値観、心構えを紹介します。

トヨタ基本理念：「豊田綱領」の精神を現代に

トヨタは創業以来今日まで、トヨタグループの創始者、豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」を経営の「核」として受け継いできました。

1992年には社会情勢や事業構造の変化を受けて、「トヨタ基本理念」としてまとめ直し、企業としてのあるべき姿を明確にすることで、変化の時代に確固たる理念を持って進むべき道を示しました。

トヨタは、あらゆる事業活動を通じて社会・地球の持続可能な発展に率先して貢献します。



- Web トヨタ基本理念
- Web CSR方針
- Web トヨタグローバルビジョン
- Web トヨタウェイ2001
- Web トヨタ行動指針

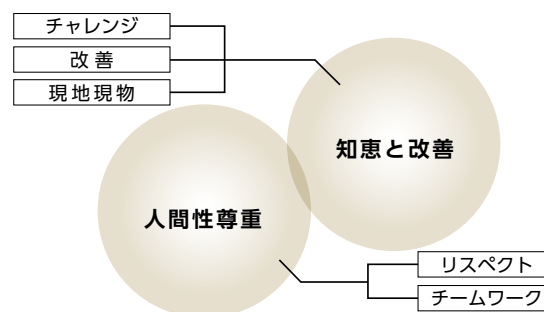
トヨタ基本理念の実践

「トヨタ基本理念」のもと、2011年3月に「トヨタグローバルビジョン」を策定。その実現に向けた中長期経営計画などを立案し、達成すべき目標を定め、実現に努めています。日常業務を実践する上で、大きな支えとなるのが「トヨタウェイ2001」と「トヨタ行動指針」です。

「トヨタウェイ2001」は、全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示したものです。事業の広がりにより多様な価値観を持つ人がトヨタの業務に関わるようになり、暗黙知としてそれまで伝えられてきた価値観、手法を2001年に明文化しました。

「トヨタ行動指針」は、実際に会社・社会生活を送る上で、ルールを守り誠意ある行動を行うための基本的な心構えです。

トヨタウェイの2本柱と5つのキーワード



笑顔のために 期待を超えて「トヨタグローバルビジョン」

2011年3月に発表した「トヨタグローバルビジョン」は、2008年のリーマンショックによる赤字転落や品質問題への反省を通じ、「トヨタはどのような企業でありたいのか、どのような価値観を大切にしていきたいのか」を全社で共有し、社会やお客様にも明らかにしたものです。お客様の期待を超える「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりへの貢献により、お客様・社会の笑顔をいただき、それを「安定した経営基盤」につなげることで良い循環を回し、社会とともに持続的な成長を目指します。

歴史・沿革

時代を先読みしたイノベーションによる成長とさらなる挑戦

新たなモビリティ社会の
未来に向けて



Annual Report
Sustainable
Management
Report 2016

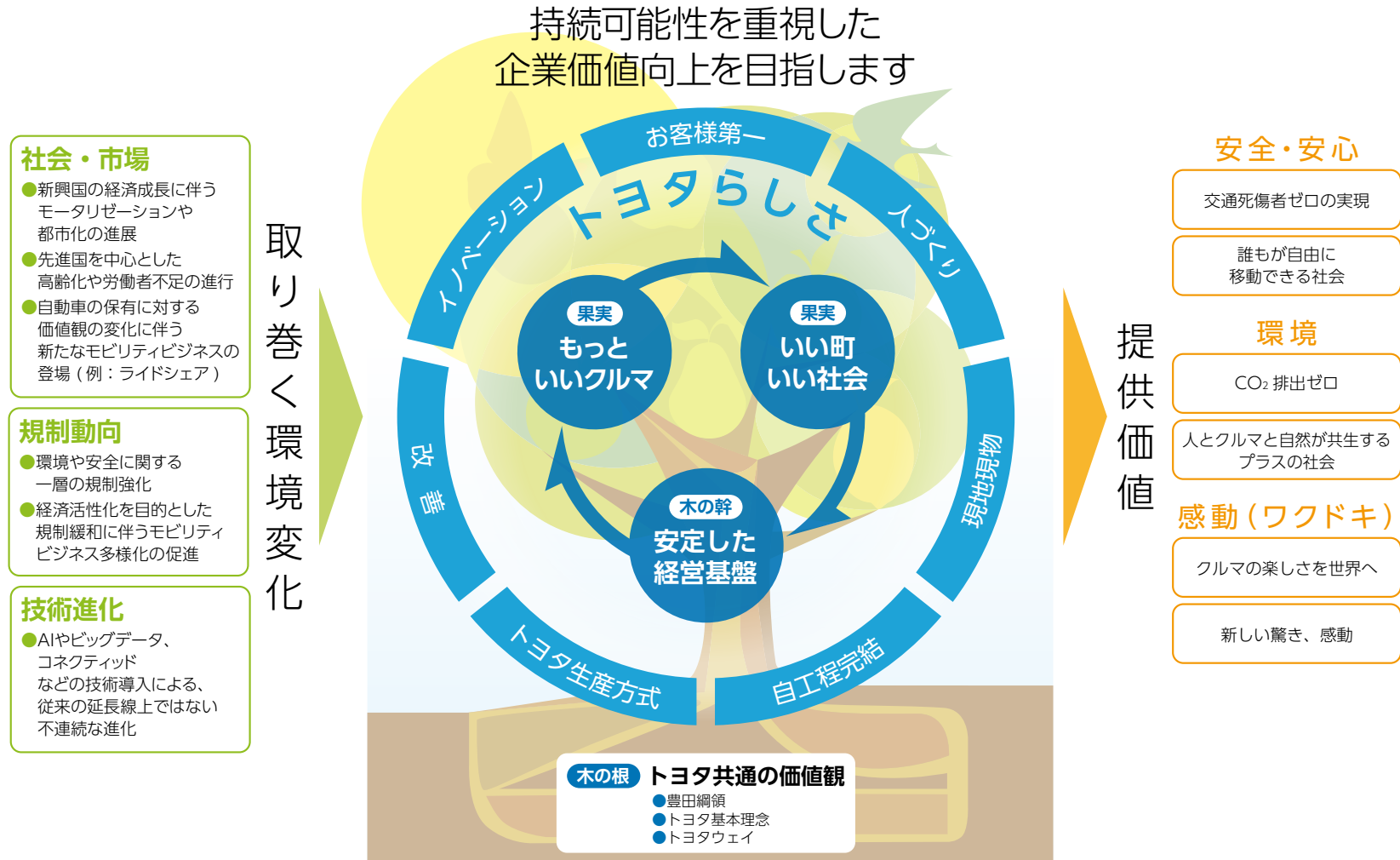
持続的成長の考え方

グローバルに不確実性が増すなか、トヨタは社会や市場の動向、各種規制や技術進化などが複雑かつ複合的に事業に影響を与えていると考えています。そうした認識のもと、これまで培ってきた「改善」「イノベーション」をはじめとするトヨタらしさ・トヨタの強みを生かしつつ、お客様の期待を超える「もっとい

いクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりへの貢献により、経営基盤を強化します。この好循環の維持・向上により、社会に「安全・安心」「環境」「感動（ワクドキ）」という3つの価値を持続的に提供するとともに、トヨタ自身の企業価値向上を目指します。

トヨタとは

持続的成長の考え方



用語解説

イノベーション

トヨタグループの創始者、豊田佐吉は、母のため、国のため、そして社会に貢献したいとの思いで織機の発明にチャレンジしました。その後も、その精神を受け継ぎ、トヨタ初の純国産車「トヨタAA型乗用車」の発売（1936年）、排ガス規制対応（1970年代）、「プリウス」発売（1997年）と、新たな技術開発を積み重ねてきました。トヨタは創業期から変わらず、常に時代の先を読み、チャレンジ精神のもと、着実な努力を重ね、世の中の役に立つ技術の開発を目指しています。

改善

トヨタウェイの5つのキーワードのうちの1つで、「常に進化、革新を追求し、絶え間なく改善に取り組む」姿勢を表しています。「なぜ？」を5回以上繰り返し、真因を究明、対策を立案し共有するという取り組みを、現在も一人ひとりの従業員が実践しています。

トヨタ生産方式

良品廉価な車を早くお客様にお届けすることを目指す、トヨタ独自の効率的な「つくり方」の思想です。「異常が発生したら機械が直ちに停止して、不良品をつくらない」という考え方（自動化）と、各工程が必要なものだけを、流れるように停滞なく生産する考え方（ジャスト・イン・タイム）から構成されています。

お客様第一

「品質第一」「現地現物」などと並び、創立当時に確立されたトヨタの品質保証の原点であり、現在も現場から経営にいたるまで、すべてに脈々と受け継がれています。2011年策定のトヨタグローバルビジョンでは、お客様に笑顔をいただくことを目標に掲げ、あわせてお客様の声や現場の情報を迅速に経営に反映させるため、お客様に近いところで地域に根差した企業活動を行う体制も整えています。

人づくり

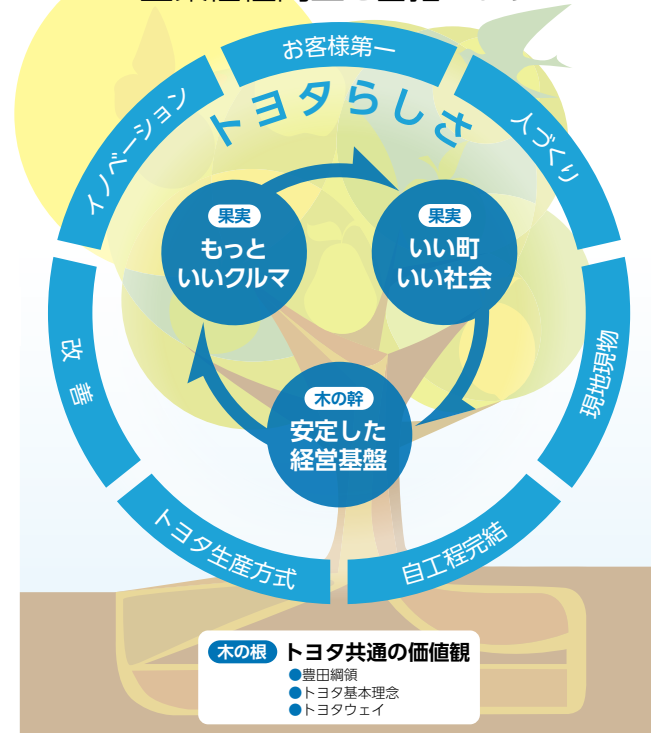
トヨタが重視しているのは「困難で高い目標を自分で掲げ、常に前向きにチャレンジできる人」「他の価値観や意見を尊重し、チームワークを大切にできる人」です。「モノづくりは人づくり」と言うとおり、教え教えられる関係を重視するとともに、個々のリーダーシップ発揮を促進しています。同時に創造性ある個人がお互いを尊重しながらチームとして価値観を共有し成果を上げることを目指しています。

現地現物

トヨタウェイの5つのキーワードのうちの1つで、「現地現物で本質を見極め、素早く合意、決断し、全力で実行する」姿勢を表しています。課題が発生した現場に赴き、起こったことを実際に経験・確認した上で解決にあたることは、業務の種類に関わらず重視される取り組みです。

自工程完結

トヨタの製造現場において従来から浸透していた「悪いものは造らない、次の工程に流さない」工程づくり、すなわち「品質は工程で造りこむ」との考え方に、科学的アプローチを加え、「仕事の良し悪しをその場で判断できること」を目指した取り組みです。スタッフ部門にも展開され、従業員一人ひとりが品質保証の責任者（全員が当事者）として、お客様第一・品質第一の達成に向け、仕事の質の向上に取り組んでいます。

持続可能性を重視した
企業価値向上を目指します

ステークホルダーとともに

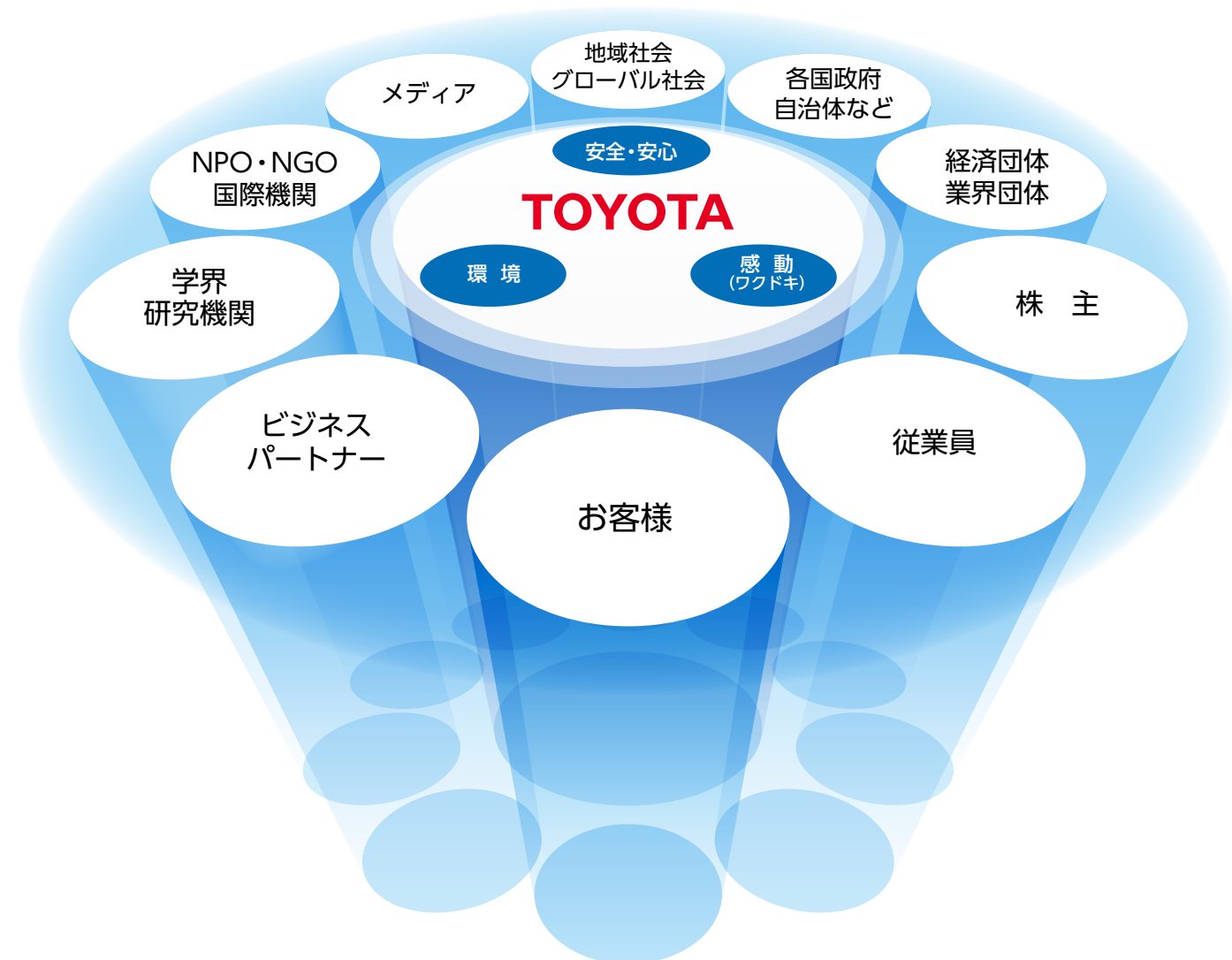
トヨタは、社会・地球の持続可能な発展のために、すべてのステークホルダーを重視した経営を行い、オープンで公正なコミュニケーションを通じてステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めています。

事業の発展とともに、ステークホルダーとのコミュニケーションも新たな広がり・深さを持ったものに変化していきます。

トヨタは常にステークホルダーと手を携え、ともに成長することで、3つの価値を提供し続けます。

関連情報

➤ Sustainability Data Book 2016
ステークホルダー・エンゲージメント (P61)



持続的成長に向けて

取り巻く環境変化

トヨタを取り巻く事業環境は、大きな変革の時期にあります。市場の変化や各種規制、技術の進化、異業種参入などが複雑かつ複合的に絡み合い、変化するなか、自動車事業そのものが大きく変わろうとしています。さらに、社会の二極化やグローバリズムへのアンチテーゼ、地政学的リスクの高まりなど、社会動向は不確実性を増しています。持続的成長を目指すためには、そうした不確実性も含めて時代の先読みが重要になります。

社会・市場

- 新興国の経済成長に伴うモータリゼーションや都市化の進展
- 先進国を中心とした高齢化や労働者不足の進行
- 自動車の保有に対する価値観の変化に伴う新たなモビリティビジネスの登場 (例: ライドシェア)

規制動向

- 環境や安全に関する一層の規制強化
- 経済活性化を目的とした規制緩和に伴うモビリティビジネス多様化の促進

技術進化

- AIやビッグデータ、コネクティッドなどの技術導入による、従来の延長線上ではない不連続な進化

・ ・ ・ 2015 2020 2025 2030 2035 2040 2045 2050 ・ ・ ・

MEGA TREND

新興国の経済成長

社会の二極化

気候変動

人口構造の変化

高齢化

先進国中心の現象

労働力不足

先進国中心の現象

都市化

資源の枯渇

持続的成長に向けて | トヨタの「意志」と「提供価値」

トヨタは、世の中の変化を先読みしながら、お客様の期待を超える価値を提供することが、自らの持続的成長につながると考えています。
そのためには、足元で事業環境が厳しさを増すなかであっても、未来を見据えた「意志ある投資」を進めていくことが重要です。

3つの「意志」

トヨタは、これまでにない規模の事業展開を行うなかで、道なき道を切り拓くという「意志」を持って、未来に向けてチャレンジしていきます。そのためには、現在の取り組みの強化と同時に将来への挑戦、そしてこれらを実現するための基盤の強化を図っていきます。

「もっといいクルマづくり」へのチャレンジ

&

将来のモビリティ社会
づくりに向けた
その先のイノベーションや
新価値創造を目指した
先行投資
種まき

これらを実現するための **経営基盤・財務基盤の強化**

持続的成長に向けて

トヨタの提供価値

トヨタは、社会的課題の解決と持続可能な社会の構築に寄与することで「もっと社会に必要とされ、愛されるトヨタ」となることを目指しています。社会が大きく変化するなかであっても、トヨタが社会に提供する価値に変わりはありません。「安全・安心」「環境」「感動(ワクドキ)」という3つの価値の提供を軸に、クルマの枠を超えて 豊かな社会づくりに貢献していきます。

「安全・安心」の提供を第一に

「環境」に優しいモビリティ、交通社会の構築を目指し

「感動(ワクドキ)」のある製品・サービスを提供します



持続的成長に向けて | 価値創造へのチャレンジ

安全・安心

「交通死傷者ゼロ」はトヨタの究極の願いです。
これまでもさまざまな安全技術を開発し、
社会により安全・安心なクルマを提供し続けてきました。
今後も、長年にわたり培ってきた技術力と最先端の技術を融合させ、
誰でもいつでもどこでも安全に移動できるモビリティの
新しい価値を提供していきます。

もっと安全なクルマの追求

トヨタでは安全なモビリティ社会の実現に向け、人・クルマ・交通環境の「三位一体の取り組み」を推進するとともに、事故に学び、商品開発に生かす「実安全の取り組み」が重要であると考えています。また、安全技術の基本的な考え方として「統合安全コンセプト」を掲げ、クルマに搭載されるさまざまな安全システムを個別に考えるのではなく、連携を図り安全性を高めています。そして、駐車から通常運転、衝突直前、衝突後、事故の際の救助まで、すべての運転ステージで最適なドライバー支援を行います。

トヨタは、1995年から、クラス世界トップレベルの衝突安全性能を目標として安全性評価「GOA」を設けており、現在も性能目標を常に進化させています。また、2015年から展開を開始した衝突回避支援パッケージ「Toyota Safety Sense」は、現在、グローバルに展開車種を拡大しています。

自動運転技術で人とクルマはパートナーに

トヨタは2015年10月、自動運転に対する考え方を、「Mobility Teammate Concept」として公表しました。これは、「すべての人が安全、スムーズ、自由に移動できる社会の実現のために、人とクルマが同じ目的を持ち、あるときは見守り、あるときは助け合う、そんな気持ちが通った仲間のような関係を築く」というトヨタ独自の考え方です。また、自動運転実験車に「Highway Teammate」の機能を搭載し公開しました。2016年

5月には、一般道での自動走行を目指して開発中の自動運転実験車に「Urban Teammate」の機能を搭載し、伊勢志摩サミットで公開。2016年1月には、自動運転に不可欠なAI技術の研究・開発を加速するため、「Toyota Research Institute(TRI)」を設立しています。

また、AIの最新技術の精度をより高めていくためにはクルマのコネクティッド(つながる)化とビッグデータの活用が非常に重要です。

AIとコネクティッドで新価値創造

トヨタは、ビッグデータを自らのクルマづくりに生かすだけでなく、ドライバーを含むすべてのお客様と多くの情報をシェアし「つながる」ことで、より豊かなモビリティ社会を実現していきます。

さらに、AIの最先端技術を、自動運転技術だけではなく、ロボット技術などさまざまな分野において活用していくことを考えています。

また、AI技術を、これまでトヨタが培ってきたモノづくりの強みと結合させることで可能性をさらに広げ、新たな価値創造を実現することを目指しています。

関連情報

▶ 特集1「すべての人にモビリティの感動を
—自動運転×コネクティッド」(P5)

環境

トヨタは、2015年10月、
2050年に向けた
「トヨタ環境チャレンジ2050*」を
策定・公表し具体的な取り組みを
スタートしています。
また、水素を活用する未来へ向けて、
さまざまな実証実験に取り組んでいます。

「トヨタ環境チャレンジ2050」を推進

トヨタは、2050年に向けて、「環境負荷ゼロ」と「プラスの世界」を目指し、6つのチャレンジをスタートしました。

「環境負荷ゼロ」を成し遂げる

- 新車CO₂ゼロチャレンジ
- ライフサイクルCO₂ゼロチャレンジ
- 工場CO₂ゼロチャレンジ

燃料電池自動車、電気自動車などのゼロエミッションビークルの普及を加速させるとともに、製造から走行、廃棄までのライフサイクル全体でCO₂削減、生産工場での低CO₂技術の開発・導入と日常カイゼンと、再生エネルギー活用と水素利用を推進。

「プラスの世界」を成し遂げる

- 水環境インパクト最小化チャレンジ
- 循環型社会システム構築へのチャレンジ
- 人と自然が共生する未来づくりへのチャレンジ

水使用量を削減し、使用した水を徹底的にきれいにし地域に還すとともに、リサイクル技術・システムのグローバル展開や自然保全活動を拡充。

* 「トヨタ環境チャレンジ2050」について

▶ 特集3「人とクルマと自然が共生する社会を目指して
—トヨタ環境チャレンジ2050」(P13)

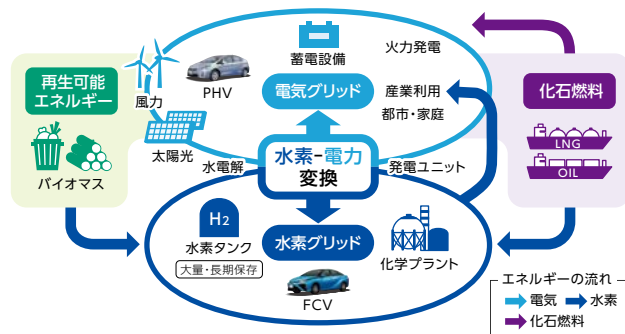
持続的成長に向けて | 価値創造へのチャレンジ

再生可能エネルギーと水素を活用する未来へ、
いま踏み出す

燃料電池自動車「MIRAI」を他社に先駆けて市場に投入しましたが、環境や資源の課題を解決し、持続可能な社会を構築するためには、再生可能エネルギーと水素を組み合わせることが有効であると考え、実現に向けて踏み出しました。

再生可能エネルギーは自然の影響により発電量の変動が大きくなりますが、電気を水素に置換・貯蔵することで需要に応じた供給が可能となります。このシステムが確立されれば、地産地消が進みエネルギーリスクを抑制することができ、さらに水素は使用過程でのCO₂排出量はゼロです。

一方で、再生可能エネルギーと水素を組み合わせたエネルギーシステム普及に向けては、インフラ整備をはじめとするさまざまな課題もあります。こうした現状を踏まえ、2030年を一つのターゲットに、地域特性に応じた「実証」や「ショーケース」を地域社会と連携して推進し、水素を活用した社会の実現に向けた仲間づくりを促進しています。すでに、関西国際空港での燃料電池フォークリフトの利用や、京浜臨海部において再生可能エネルギーで製造したCO₂フリー水素の利用実証などを開始しています。実証で得られた知見をもとに、ひな形を作成し、持続可能な社会実現に向けた取り組みに貢献していきます。

感動
(ワクドキ)

世界中のお客様に笑顔になっていただくために
期待を超える新しい驚きと感動を提供するとともに
クルマ本来の楽しさをこれまで以上に追求していきます。

新たなモビリティ社会の提案

トヨタは、これまでに、「T-Connect^{*1}」や「ITS Connect^{*2}」などを提供し、快適で安全かつ渋滞のないモビリティ社会の構築に取り組んできました。今後はさらに、ビッグデータを利用した「つながるサービス」により、人・クルマ・社会をつなぐことで、「生活のパートナー」としてのクルマを目指します。また、AIを活用したアプリケーションの進化により、クルマをより人間味のある愛車（パートナー）とする、豊かなモビリティ社会の実現に貢献していきます。すでに、ビッグデータを活用した新たな保険サービスの研究を始めており、今後も異業種との連携などを通じて、クルマづくりにとどまらない、新しいモビリティ関連ビジネスを創出する可能性も広がっていきます。

^{*1} 次世代テレマティクスサービス

^{*2} 路車間・車車間通信を活用した協調型運転支援システム

生活支援・ライフスタイル創造

人は「移動」することにより、新たな出会いや感動（ワクドキ）を得ます。誰もが自由に移動できる社会を目指して、トヨタはこれまでも、身体が不自由な方のための「ウェルキャブ」や、気軽な移動に役立つパーソナルモビリティ「Ha:mo」を実現してきました。今後はさらに、クルマによる屋外での移動に限らず、屋内での移動を支援するロボットや、AIを備え人

生のパートナーになるロボットなど、より生活に密着し「動く」ことを支える技術も開発していきます。

関連情報

特集1「すべての人にモビリティの感動を
—自動運転×コネクティッド」(P5)

クルマの楽しさを広げる

クルマがどんなに便利に進化しても、クルマ本来の楽しさは変わらない。トヨタは「FUN TO DRIVE, AGAIN.」のスローガンを掲げ、「次の100年もクルマは楽しい」と自信を持って提案できるような、「もっといいクルマづくり」を展開していきます。同時に、人を鍛え、クルマを鍛えるグローバルなモータースポーツ活動やクルマに親しむファン参加型イベントを通じて、クルマファンを世界中に増やしていきます。



Annual Report

Sustainable
Management
Report 2016

トヨタとは

持続的成長に向けて

持続的成長に向けて | 経営基盤の強化

トヨタを取り巻く事業環境は、地球環境や社会動向における変化から、AI技術に代表される、いわゆる「非連続」な技術進化まで、かつて経験したことのない大きさとスピードで変わりつつあります。

こうした環境変化のなかで、トヨタはお客様の期待を超える価値を提供し、一段と高いレベルの成長を目指します。そのためには、従来からの延長線ではない取り組み、すなわち「ReBORN」を進めていく必要があります。

2016年4月、トヨタは全社にわたる組織改正を行い、仕事の変革と、それを支える組織の再構築を進めています。成行きではなく、「意志」を持って仕事のやり方を変えていく。それにより、これまでの競争力を一段と向上させつつ、自ら未来を開拓するための種まきも同時に行っています。

製品軸カンパニーによる「仕事の改革」

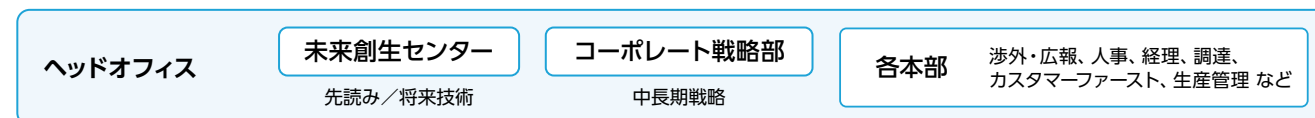
グローバル1,000万台という未知の領域に入ったいま、トヨタは自ら新たな道を切り拓いていかねばなりません。2011年には、グローバル市場を「第1トヨタ」「第2トヨタ」に分け、より地域密着の運営を行う「地域主体経営」の体制に変更。2013年には「ビジネスユニット制」を導入し、「レクサスインターナショナル」「ユニットセンター」を設置。現地現物に基づく人材育成に取り組んできました。

しかしながら、これまでの仕事の進め方は、従来の延長線上にあり、従業員や関係者の努力に頼っている部分が多く、また機能間の調整に時間を費やすという問題も顕在化してきました。

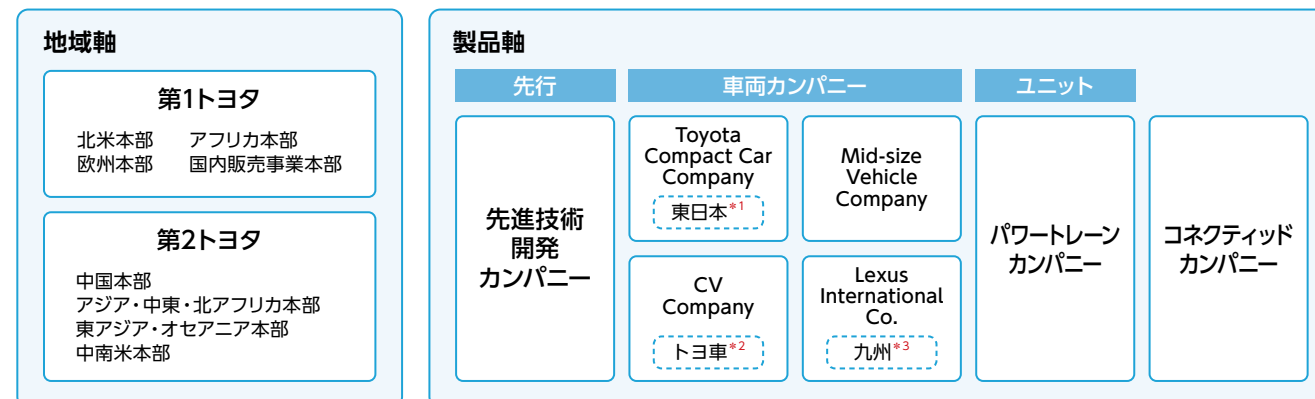
今回の組織改正では、製品群ごとに7つのカンパニー制に移行し、中短期の商品計画や製品企画はカンパニーが担います。また、各製品群における責任・権限をカンパニープレジデントに集約し、製品の企画から生産まで一貫したオペレーションを実施する体制としています。

これまでのような技術や生産といった「機能」軸ではなく、「製品」軸で仕事を進めていくことによって、機能の壁を壊し、調整を減らすとともに、コンパクトでかつ専門性の高い組織を目指しています。各機能間の人材交流やボデーメーカーとの連携も強化し、機能を越えて高い視点で「もっといいクルマづくり」が実践できる人材の育成にもつなげていきます。

組織概要 (2016年4月18日付)



ビジネスユニット



ボデーメーカー *1 トヨタ自動車東日本株式会社 *2 トヨタ車体株式会社 *3 トヨタ自動車九州株式会社

持続的成長に向けて | 経営基盤の強化

| 会社全体として大きなPDCAを回す体制を構築

ヘッドオフィスでは、将来をにらんだ中長期戦略を描きます。時代の変化を先読みし、それに基づいた戦略的な品揃えを提案するとともに、トヨタグループやグローバルなアライアンスなど外部の活用も含め、骨太なリソース配分を企画していきます。

これを受けて、製品や地域のビジネスユニットでは、より現場に近い実行計画を練り、各リーダーのもとで事業運営を行います。「製品軸」カンパニーでは、製品の企画から生産まで一貫した運営を行うとともに、製品収益に責任を持ちます。一方、従来の第1・第2トヨタの「地域軸」は、これまで以上に各地域に根差した体制とし、各地域の販売収益と、現地事業体の運営に責任を負うものとします。

さらに、「製品軸」と「地域軸」の間により円滑な連携を生むと同時に、市場ニーズを的確に反映するクルマづくりのために互いが切磋琢磨する関係としていきます。

これにより、ヘッドオフィスが立案する中長期戦略を、各ビジネスユニットが実行計画に落とし込み、その実績を評価することで、次なる中長期戦略へと生かしていく、会社全体としての大きなPDCAを構築することを目指します。

| 先進技術開発と新価値創生

持続的な成長には、継続的に新たな技術・価値を創出していくことが重要です。トヨタには、ハイブリッド技術や燃料電池技術など世界に先駆けて市場に導入した実績があります。しかし、一方、開発現場では、先進技術ではなく製品開発のためにリソースがひっ迫している状況でした。

そこで、今回の改正において、製品開発と技術開発を切り分けて、先端・先行開発に集中する「先進技術開発カンパニー」

を新設。ここでも、商品技術と生産技術の壁を取り払い、技術開発のスピードアップを図るとともに、エンジニアが夢と志を持って新しい技術にチャレンジできる体制を整えました。

また、従来はさまざまな部署に属していた「コネクティッド（つながる）」技術については、「コネクティッドカンパニー」に集約しました。電子化や情報化、知能化の進展により、「もっといいクルマ」の定義は多様化しており、外部からの参入も活発化しています。そうしたなかで、お客様とクルマ、そしてトヨタが「つながる」ことによる新たな価値や感動の提供を行うとともに、オペレーション改革をも進めていくことを目指します。

さらに、「未来」についても、新たな取り組みを始めます。持続的成長に向けた長期視点、社会視点での新価値創造力を強化するため、「未来創生センター」を設置し、将来分野の研究の力を結集していきます。ここでは、オールトヨタの研究体制の「ReBORN」や、産官学連携・オープンイノベーションによるシーズの取り込みのほか、将来有望な技術を素早くフィールドで実証する仕組みづくりを進めていきます。また、従来のトヨタを越えた新しい発想で、研究分野におけるイノベーションだけでなく、新たな事業の探索にも取り組んでいきます。

| グループ力の強化

トヨタは、創業のころは社内で部品製造も立ち上げましたが、その後、一部が独立し、グローバルに通用する部品メーカーへと成長してきました。しかし、それぞれが独自に競争力強化を図ってきたことにより、結果として、複数の企業が同じ領域に携わるという状況が見られるようになりました。

今後、将来にわたって「もっといいクルマづくり」を一層推進していくためには、グループ内で重複する機能を見直していく必要があります。これまでにブレーキやディーゼルエンジ

ン、マニュアルトランスミッション事業をそれぞれグループ内で集約してきました。これにより、各事業の専門性をさらに高め、より競争力のある開発・生産に取り組むとともに、効率的な事業体制の構築を目指します。

組織改正は、それ自体が目的ではありません。組織改正を通じて、従業員一人ひとりが、それぞれの立場で自らの働き方を変革していく「オポチュニティ（機会）」とすることが狙いです。組織改正はあくまでスタートラインであり、新しい体制のもとで、トヨタの将来を担う人材を育成し、これからも持続的に成長していくことを目指します。

財務戦略

ステークホルダーの皆さまとの長期的な信頼関係のもと、
強靱な財務基盤を構築していきます。

強靱な財務基盤の構築

当社は、企業価値とは、株主をはじめ、お客様・取引先・地域社会など、当社と関係があるすべての皆さまが得られる利益を総合的に評価したものと考えています。販売台数など単に量の拡大を目的とするのではなく、お客様に喜んでいただける「もっといいクルマづくり」の追求や「いい町・いい社会づくり」への貢献により、企業価値を持続的に高め、ステークホルダーの皆さまとともに、安定的・継続的に発展していきたいと考えています。

そのために、「成長性」「効率性」「安全性」の3つを柱とした財務戦略を、中長期的にバランスをとりながら遂行していきます。

1.成長性

持続的成長のための継続的な先行投資

自動車産業は、環境・安全への対応はもとより、自動運転技術やコネクティッド・カーの開発競争、AI・ロボティクスなどの新技術領域の急速な進歩など、100年に1度の大きな転換点を迎えています。「もっといいクルマ」を継続的に生み出す研究開発、工場革新、現地現物でものごとの本質を見極め判断できる人材の育成など、グローバル1,000万台を支える経営基盤の構築に向け、必要な投資は積極的に行っていきます。

また、誰もが安全・安心に、より豊かに暮らすことができる

モビリティ社会の実現を目指し、自動車事業から生み出された資金を、次世代環境車やAIをはじめとする先行先端技術の開発などに、より重点的に振り向けていきます。

2.効率性

収益性、資産効率の向上

「Toyota New Global Architecture (TNGA)」では、企画、設計、部品の調達から生産まで、すべての活動を見直し、クルマの基本性能や商品力を大幅に向上させるとともに、グループ化開発による、部品・ユニットの共用化、開発の効率化を推進しています。

また、既存工場の徹底的な使い切りと需要変動に強いフレキシブルな生産ラインの開発など、生産の効率化や工場投資の抑制にも取り組んでいます。この成果は、2017年の中国・広州の新ライン、2018年の中国・天津の新ライン、2019年のメキシコ新工場など、今後新たに建設する生産工場、生産ラインをはじめ、グローバルに展開していきます。

今後も、継続的な原価改善活動による台当たり粗利の改善と、固定費の適切な管理により、収益構造のさらなる強化を図っていきます。

3.安全性

資金量の確保

当社は、リーマンショックや東日本大震災などの経験から、いかなる経営環境においても、事業の持続的成長を支えるための財務基盤として、自動車事業の半年分の固定費、金融事業の半年分の再調達額に相当する資金量を確保したいと考えています。

豊富な資金量は、企業価値創造のための土壌であり、各地域でフルラインアップの車種を揃え、次世代技術においてもすべての選択肢に対応していくため、当社の経営に必要不可欠なものと考えています。全方位での取り組みによりリスクの分散を図ると同時に、想定外の環境変化にさらされても、適切な規模・タイミングで事業を展開していきます。

当社がこれまでに開発・導入してきたハイブリッド車、燃料電池自動車も、豊富な資金量を背景とした長期的・安定的な技術開発の成果であると考えています。

このように、十分な安全性を確保しつつ、中長期的な成長性と効率性を追求することにより、持続的成長を支える強靱な財務基盤を構築していきたいと考えています。

財務戦略

AA型種類株式

2015年7月に、株主の皆さまとの新たな関係づくりとして、AA型種類株式を発行いたしました。①中長期の研究開発資金の調達、②中長期保有の株主層の形成、③資金調達手段の多様化を目的とし、調達資金は、燃料電池開発、インフラストラクチャー研究、情報化・高度知能化モビリティの開発など、先行先端分野の研究開発に投入していきます。

中長期的な視点で当社を応援いただき、一緒に歩んでいただける株主の皆さまのご意見を経営に生かすことで、さらなる企業価値の向上を目指します。

株主還元

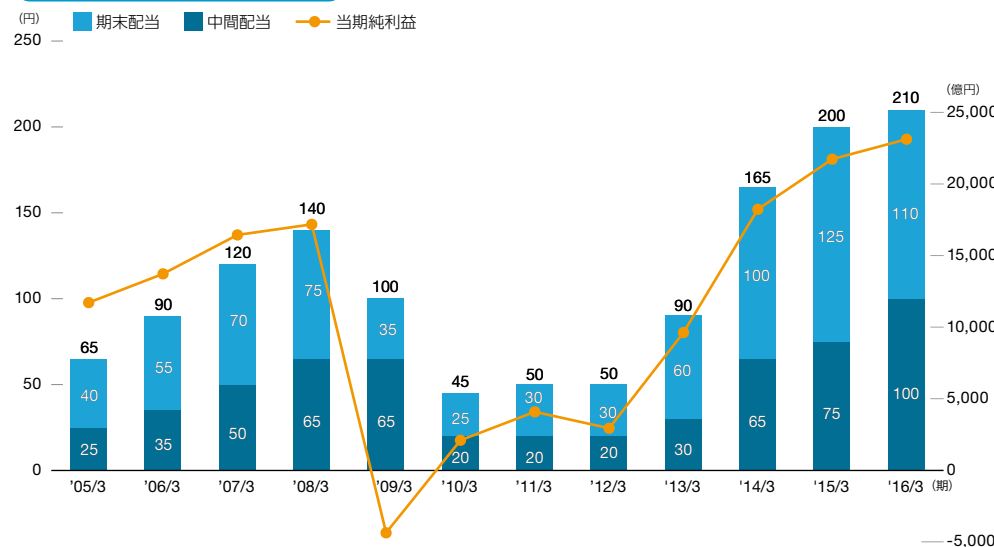
当社は株主の皆さまの利益を重要な経営方針の一つとして位置付けており、当期利益を原資とした還元を基本と考えています。

配当につきましては、業績・投資計画・手元資金の状況などを勘案しながら、連結配当性向30%を目安に安定的・継続的な配当に努めており、2016年3月期の年間配当につきましては、1株につき210円とさせていただきます。また昨年9月の中間期より、中間・期末配当のバランスをより平準化する取り組みも始めています。

自己株式の取得につきましては、長期的な資本効率と経営環境の変化に対応し、機動的な実施を検討していきます。2016年3月期の自己株取得は、還元ベースで最大6,393億円、1億2,300万株と、従来より一段高いレベルの還元となります。

今後も、より一層の収益改善に努め、強靱な財務基盤を構築するとともに、説明会などでの株主の皆さまとの建設的な対話や安定的な還元を通じ、長期的な信頼関係を築き、持続的成長と企業価値向上を実現していきます。

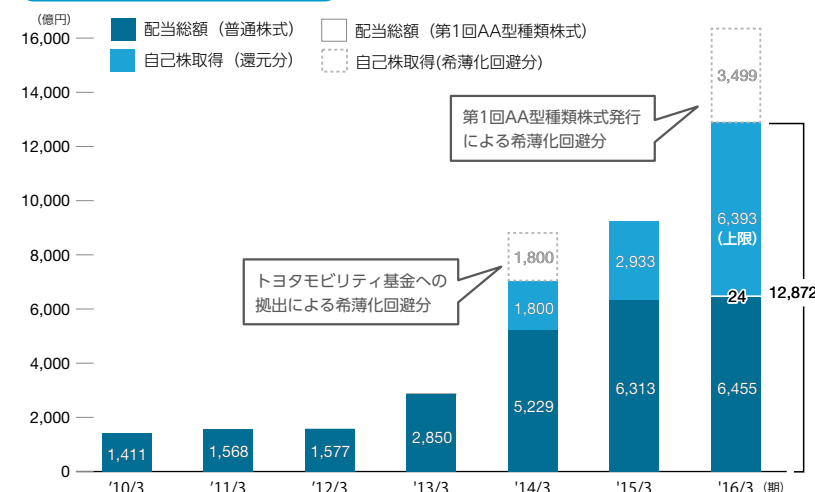
1株当たり配当金と当期純利益



配当総額 (億円)	2,127	2,921	3,846	4,432	3,135	1,411	1,568	1,577	2,850	5,229	6,313	6,455
配当性向*	18.3%	21.3%	23.4%	25.9%	—	67.4%	38.4%	55.6%	29.6%	28.7%	29.0%	28.3%

*配当性向 = 1株当たり配当金 ÷ 1株当たり当社普通株主に帰属する当期純利益

総還元額と総還元性向の推移



総還元額 (億円)*1	1,411	1,568	1,577	2,850	7,029	9,246	12,872(上限)
総還元性向*1・2	67.4%	38.4%	55.6%	29.6%	38.5%	42.5%	55.6%(上限)

*1 株式価値の希薄化回避のための自己株式取得は除く

*2 総還元性向 = (配当総額 (普通株式および第1回AA型種類株式) + 自己株式取得) ÷ 当期純利益

持続的成長を支える取り組み

取り組みの全体像

トヨタは、社会に「安全・安心」「環境」「感動(ワクドキ)」という3つの価値を持続的に提供するとともに、トヨタ自身の企業価値向上を目指しています。

右の図は、そうしたトヨタが目指す持続的成長を支えるさまざまな取り組みを、ビジネスのバリューチェーンとビジネスユニットの関係から示したものです。

持続的成長に向けた取り組みを一層強化するため、2016年4月に新体制*へと移行しました。移行の目的は、グローバル1,000万台規模にふさわしい仕事のやり方改革です。今後は、ヘッドオフィスで策定する長期戦略に沿って、各ビジネスユニットで、迅速かつ柔軟な意思決定を行います。

これにより、「お客様第一」「品質第一」のもと、TNGAによる「もっといいクルマ」づくり、地域に根差したトヨタのファンづくりをはじめ、環境チャレンジ2050の推進、将来に向けた人材育成・人づくりなどの取り組みを進めます。

当セクションでは、バリューチェーンに沿った「研究開発」「調達」「生産」「販売・サービス」での取り組みとともに、トヨタの経営基盤となる「CSR推進体制」「コーポレートガバナンス」「リスクマネジメント・コンプライアンス」「人材育成」「環境」「社会貢献活動」につき紹介します。

*「新体制」について

- トヨタとは「持続的成長に向けて（経営基盤の強化）」(P29)



- 1 持続的成長を支える取り組み（バリューチェーン）「販売・サービス」(P40)
- 2 持続的成長を支える取り組み（バリューチェーン）「研究開発」(P34)
特集1「すべての人にモビリティの感動をー自動運転×コネクティッド」(P5)
- 3 特集2「もっといいクルマづくりへのチャレンジーTNGA：新たな開発設計思想」(P9)
- 4 持続的成長を支える取り組み（バリューチェーン）「生産」(P38)
- 5 持続的成長を支える取り組み（バリューチェーン）「販売・サービス」(P40)

- 6 特集2「もっといいクルマづくりへのチャレンジーTNGA：新たな開発設計思想」(P9)
持続的成長を支える取り組み（バリューチェーン）「研究開発」(P34)
- 7 特集1「すべての人にモビリティの感動をー自動運転×コネクティッド」(P5)
持続的成長を支える取り組み（バリューチェーン）「研究開発」(P34)
- 8 特集3「人とクルマと自然が共生する社会を目指してートヨタ環境チャレンジ2050」(P13)
持続的成長を支える取り組み（トヨタの経営基盤）「環境」(P50)
- 9 持続的成長を支える取り組み（トヨタの経営基盤）(P42-51)
Sustainability Data Book 2016
従業員とともに (P46)

持続的成長を支える取り組み

取り組みの全体像
バリューチェーン

トヨタの経営基盤

研究開発

事業環境と技術進化

自動車を取り巻く事業環境は、電動化はもとより、自動運転、AI、ビッグデータなど、新たな競争領域へ変化し、これまでも増して技術開発の成否が事業成長を大きく左右する時代になっています。このような環境変化に対応するため、技術開発体制のさらなる強化と、外部とのアライアンスも含め、経営資源を有効に活用する総合的な戦略がより重要となっています。

組織改正の考え方

急激に変化する事業環境を踏まえ、2016年4月に開発体制の改正を行っています。

先行して新体制へ移行したパワートレーン系に続き、今回は車両系の研究開発体制を改正しました。具体的には、チーフエンジニアのもと、現場で即断即決ができるコンパクトな製品開発体制^{*}を構築するとともに、先行技術開発部隊を「先進技術開発カンパニー」として独立強化し、将来技術にいち早く取り組み製品化につなげる体制を構築しています。

また、クルマ・人・社会をつなぐことでクルマの新しい魅力、新価値を創造すべく、関連する機能を「コネクティッドカンパニー」に集約。「ヘッドオフィス」には長期視点・社会視点で新価値創造を目的とする「未来創生センター」の設置とともに、「コーポレート戦略部」を設け、技術開発との連携を密にし、将来技術シナリオをベースとした、長期事業戦略を重視する体制を構築しています。

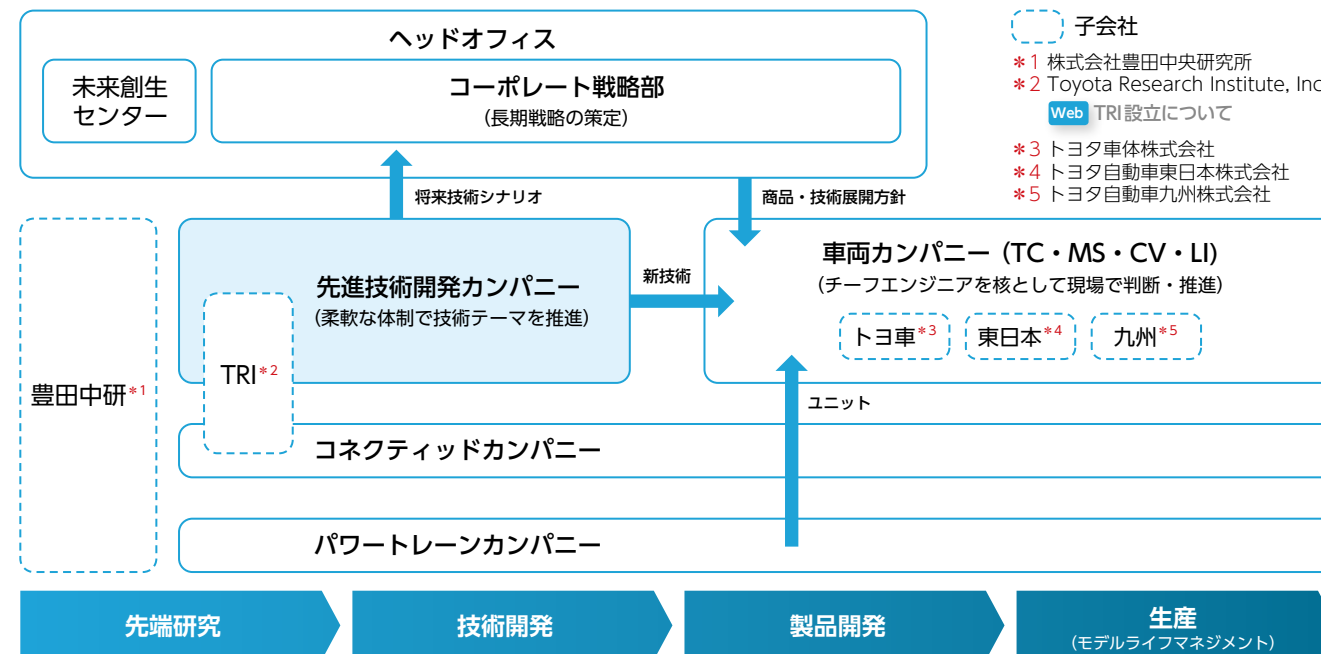
^{*} Toyota Compact Car Company (TC)、Mid-size Vehicle Company (MS)、CV Company (CV)、Lexus International Co. (LI) の4つの車両カンパニー

研究開発の流れ

トヨタは、より安全なクルマ、より環境に優しいクルマ、より快適なクルマを目指し、シーズ探索を行う先端研究をはじめ、次世代技術を実用化につなげる技術開発、新技術と市場ニーズを照らし合わせて製品の企画開発を行う製品開発、量産後の商品性向上を図るモデルライフマネジメントと、研究から商品改良まで一貫した研究開発を推進しています。

研究開発において、各カンパニーは下図のような位置付けでミッションを遂行していきます。いずれのカンパニーにおいても、研究開発と生産技術、生産が一体となって連携する

研究開発フローとカンパニー配置



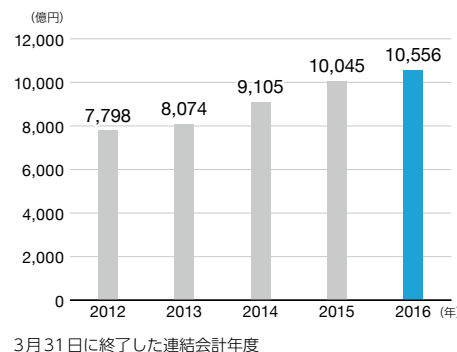
ことにより「もっといいクルマづくり」をより一層加速させていきます。

- 先進技術開発カンパニー：自動運転など次世代技術の研究や実用化に向けた技術開発
- 車両カンパニー：それぞれのカンパニーが担当する商品群の新車開発と製品改良
- パワートレーンカンパニー：エンジン、トランスミッション、電動ユニットなどパワートレーンの研究開発
- コネクティッドカンパニー：コネクティッド化に必要な技術、車載機、センター・サービスの開発と社会実装

研究開発

研究開発費

新型車の投入や環境・エネルギー・安全技術などに関する先進技術開発を積極化していることにより、当期における研究開発費は、前期比5%増の1兆556億円となりました。技術面や商品面でトヨタが競争優位を維持していくために、今後も高水準の研究開発投資を継続していく方針です。



グローバル体制

市場特性やお客様の期待に的確に応えるクルマづくりを推進するため、各地域に開発拠点を設置し、本社と連携しながらグローバルな活動を行っています。各地域の拠点においては、市場に近いところで、主体的な開発活動を行い、地域ニーズにきめ細かく対応していく体制づくりを推進しています。

主要開発拠点



トヨタ モーター ヨーロッパ株式会社
【ベルギー（ブラッセル）、イギリス（ダービー）】



トヨタ自動車研究
開発センター（中国）有限公司
【江蘇省】



トヨタ モーター アジア パシフィック
エンジニアリング アンド
マニファクチャリング株式会社
【タイ（サムットプラカン県）】



トヨタ モーター エンジニアリング アンド
マニファクチャリング ノースアメリカ株式会社
【ミシガン州、カリフォルニア州、アリゾナ州、ワシントンD.C.】



本社テクニカルセンター
【愛知県豊田市】



東富士研究所
【静岡県裾野市】

バリューチェーン

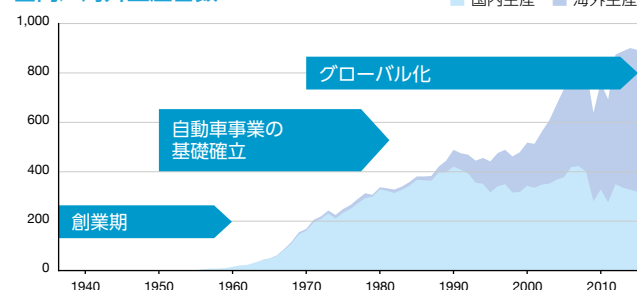


調達

調達の基本的な考え方

一台のクルマは約3万点の部品でできており、多くの部品の摺り合わせ技術を中心とするものづくりとなるため、サプライヤーとは緊密に連携した造りこみが必要となります。さらには、お客様に長く安心して製品をご使用いただくためにも、トヨタの調達ではサプライヤーとの信頼関係に基づく、長く安定したイコールパートナーの関係構築が大変重要と考えています。事業活動がグローバル化している今日においてもなお、サプライヤーとはお互い対等な立場で取引を行い、ともに成長・発展することを目指します。

国内／海外生産台数（万台）



サプライヤーとの関係

国内産業として育成・保護

イコールパートナーへ

不変=共存共栄・パートナーシップ・双方向コミュニケーション

3つの基本方針

トヨタは、お客様に満足いただけるクルマづくりのために、下記基本方針に基づき、調達活動を展開しています。

1. オープンドアポリシーに基づく公正な競争

トヨタとの取引を希望される国内外のサプライヤーに対して、国籍、企業規模、取引実績の有無を問わず、オープンで公正かつ公平な参入機会を提供しています。サプライヤーの選定にあたっては、品質、原価、技術、納期などの能力に加え、継続的な改善に取り組む経営姿勢・体制、および環境問題などの社会的責任に対する取り組み、などを総合的に勘案しています。

2. 相互信頼に基づく相互繁栄

トヨタは、長期的なビジョンの中で、相互繁栄を図ることができる取引関係の確立を目指しています。その基礎となる相互の信頼関係を築くため、サプライヤーとの双方向かつ密接なコミュニケーションの促進を図っています。

3. 良き企業市民を目指した現地化の推進

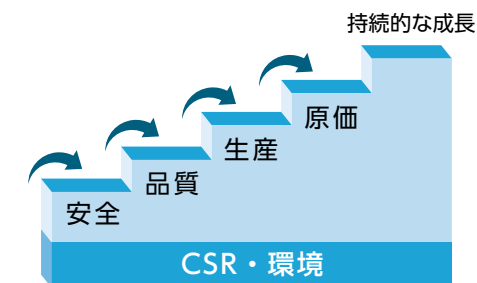
トヨタは、世界各地での車の需要に応じて現地生産を積極的に進めています。現地生産にあたっては、車の生産に必要な部品・資材・型・設備などを、現地のサプライヤーから積極的に調達することにより、地域社会に貢献し、良き企業市民となることを目指しています。

バリューチェーン



取り組みの優先順位

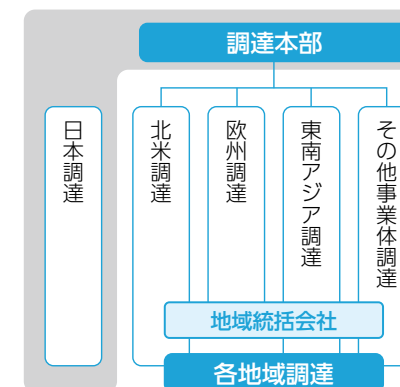
トヨタは、調達基盤の構築にあたって、安全を何よりも優先した上で、品質の確保・維持、生産性の向上を目指した製造・生産、そして最後に、結果として原価低減へつなげていくというものづくりの優先順位を重視して取り組んでいます。



マネジメント体制

全世界の調達機能がベクトルを合わせた活動が推進できるよう、調達本部がグローバルな調達方針・計画を策定・展開し、その戦略に基づいて各地域調達が実務オペレーションを行っています。

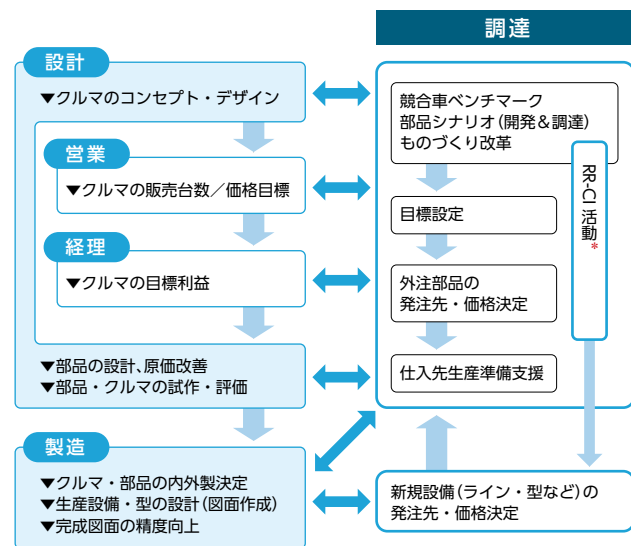
また、調達本部は、グローバル人材育成の仕組みづくりや調達システム開発など、調達業務のレベルアップも推進しています。



調達

社内外各部との連携

トヨタの調達は、クルマの開発から生産準備、量産・補給までのそれぞれのフェーズで、設計、営業、経理、製造など社内各機能と連携して、業務を推進しています。



* Ryohin Renka [良品廉価] Cost Innovation: 中長期価格競争力確保のための車種をまたいだ部品軸での原価低減活動

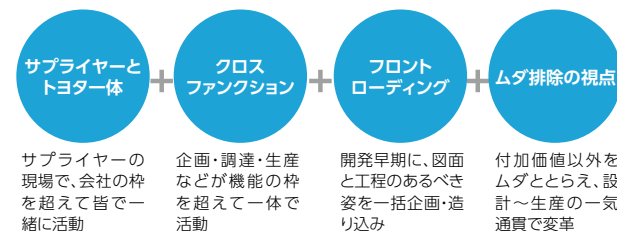
また、サプライヤーとトヨタの間においても、各機能部署が相互に連携をしながら、改善活動を実施することで、「もっといいクルマづくり」に取り組んでいます。

取り組み事例

ものづくり改革で良品廉価を追求

「ものづくり改革」は、サプライヤーとトヨタの各部門が一体となり、部品軸のクロスファンクションチームを作り、開発の早い段階から、現地現物で図面・工程を同時に造り込む活動です。生産現場に足を運んでムダを洗い出し、設計から生産まで一気に知恵を結集することで、「もっといい部品づくり」を実現します。具体的には、設計構造変更による部品数削減、生産工程やラインの見直しなどで、ムダを徹底的に除いています。同時に、いままで以上に一つひとつの部品を造り込むことにより、さらなる品質向上と競争力の強化を図っています。

一貫した4つの取り組み



関連情報

▶ 特集2 もっといいクルマづくりへのチャレンジ
— TNGA: 新たな開発設計思想 (P9)

災害に強いサプライチェーンの構築

これまでトヨタは、「1. 人道支援」「2. 被災地の復旧」「3. 自社の生産復旧」の優先順位の考え方にに基づき、復旧支援をしてきました。特に、東日本大震災以降は、さらなる初動迅速化、復旧早期化を目指し、各国／各地域でサプライヤーと一体となった「災害に強いサプライチェーンの構築」に努め、平時からの「サプライチェーン情報の見える化」と「災害に備え

バリューチェーン



▶ 取り組みの全体像

た対策」を推進してきました。

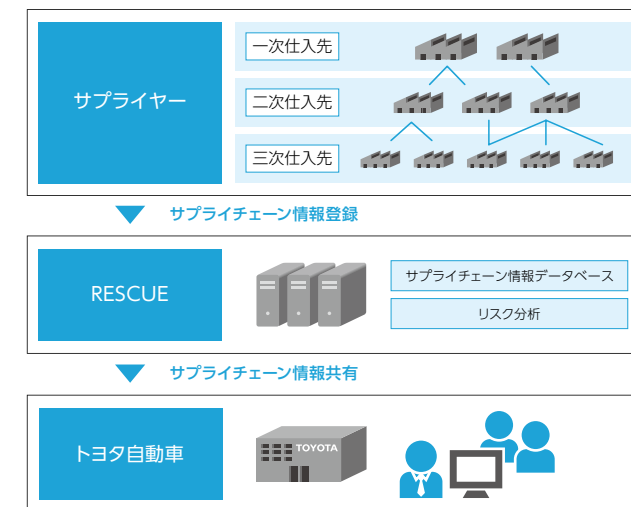
「サプライチェーン情報の見える化」では「日本のものづくりを守る」という想いと長年の信頼関係のもと、サプライヤーから情報をご提供いただきデータベースを構築しました。（RESCUE *システム）

また「災害に備えた対策」では上記データベースに基づきサプライチェーン上の課題を洗い出し、減災や生産拠点の分散等の対策実行にサプライヤーと連携して取り組んでいます。

継続的な上記取り組みにより、2016年4月の熊本地震での初動の迅速化、復旧の早期化に繋げることができました。

* REinforce Supply Chain Under Emergency

サプライチェーン情報を保有するRESCUEの仕組み



関連情報

▶ Sustainability Data Book 2016
サプライヤーとともに (P38)

生産

取り組みの推移

「もっといいクルマづくり」 「もっといい工場づくり」に向けて

2000年代前半のトヨタは、「シンプル・スリム・スピーディ」をコンセプトに、数々の革新的な生産技術を導入し、品質・コスト両面の競争力を向上させました。また、伸び続ける需要を背景に、世界各地に新工場を立ち上げました。

しかし、リーマンショックの際には生産能力が過剰になり、販売台数の落ち込みがそのまま赤字に直結する事態になりました。この経験から、トヨタは2つの反省点を導き出しました。一つは、作り手側の論理に偏り、「お客様視点」を見失っていたこと。もう一つは、過剰な生産能力で固定費が増大し、需要変動への柔軟性を失っていたことです。

これらの反省をもとに、生産部門として「もっといいクルマづくり」「もっといい工場づくり」が必要と考え、さまざまな取り組みを行っています。

1 もっといいクルマづくり

- 剛性の高い安全なクルマ
- 意匠性の高いクルマ
- 走りを楽しめるクルマ

事例1



2 もっといい工場づくり

- 在庫が少なくシンプルな物流
- 柔軟性の高いシンプル・スリムな設備
- 環境・人に配慮した生産

事例2

事例3

事例4

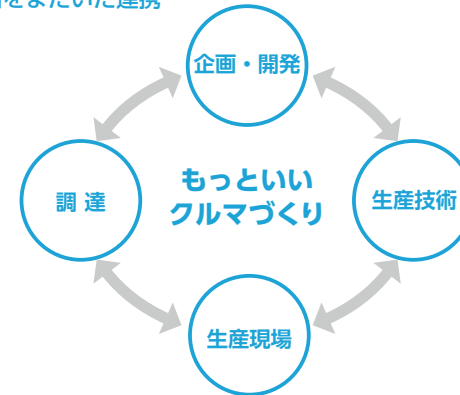
事例5

1 「もっといいクルマづくり」に向けて

企画～生産の連携を強化し、新技術を導入

「もっといいクルマ」に求められる要件の一例として「剛性が高く、安全なクルマ」「意匠性の高いクルマ」「走りを楽しめるクルマ」が挙げられます。そうしたクルマづくりのためには、生産部門が「もっといいクルマ」について自分たちで調べ、考え、体感することに加え、企画開発チームや生産現場との連携が不可欠です。たとえば、次に紹介する「LSW（レーザースクリューウェルディング）」はボデー剛性を高める技術であり、これによって開発側が目指す操縦安定性の向上、すなわちハンドルを操作したときに反応の良いクルマを実現しています。

部門をまたいだ連携



バリューチェーン

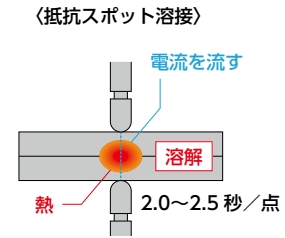


具体的な取り組み

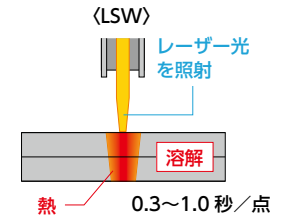
事例1 LSW（レーザースクリューウェルディング）

上下から加工するスポット溶接に対し、上から1つの打点で済むLSWでは、加工時の干渉・制限が低減し、意匠の自由度が向上。接合したい部位に打点を集中的に配置することで、ボデー剛性の向上にも貢献します。

Before



After



日本の技・熟練工の技を活用

日本伝統の工芸技術や技能に着目。具体的にはからくり*人形にヒントを得て、動力を使わずに製品の重力をモノを運ぶ力に変える改善を推進。また、社内熟練技術者の持つ板金技術、塗装技術などの「カン・コツ（暗黙知）」を形式知化してロボットに移植するなどの取り組みも実施。日本ならではの技・トヨタの熟練工の技をもっといいクルマづくりに活用しています。

* 重力・ぜんまい・ばね・歯車・糸などを使って、道具や人形を動かす機構のこと

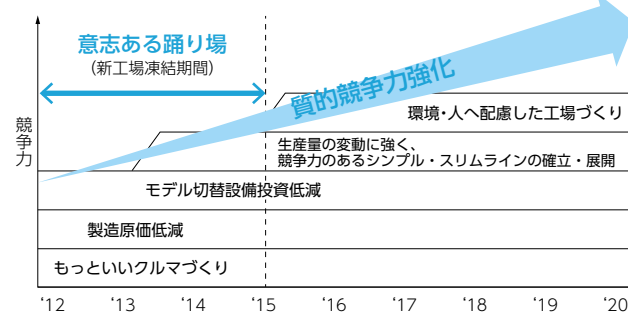
生産

2 「もっといい工場づくり」の推進

「意志ある踊り場」での取り組み

トヨタでは、ここ数年間を「意志ある踊り場」として、質的な競争力の強化に向けた取り組みを行ってきました。まずは、既存能力を最大限に有効活用することを中心に、モデル切り替えに関わる設備投資を2008年比で40%低減してきました。そして、低減した投資を原資として「もっといいクルマづくり」を推進するとともに、魅力ある工場づくりを推進しています。こうした取り組みにより、持続的な成長に向けた新たなステージへの準備が着実に進んでいます。

競争力向上の取り組み



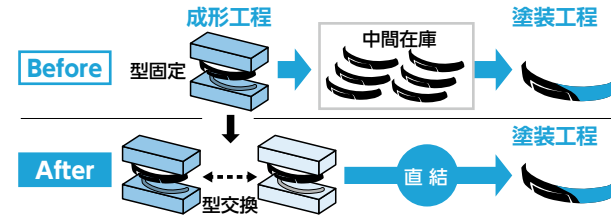
「もっといい工場づくり」への3つのキーワード

「もっといい工場づくり」の根底にあるのは競争力を高め、需要変動に強い生産システムを確立すること。そのための3つのキーワードが「物流」「シンプル・スリム」「環境・人への配慮」です。「物流」については、トヨタ生産方式に基づく「1個流し」にこだわります。また、「シンプル・スリム」については、設備の汎用化、生産準備期間の短縮などを図ることで品質向上とコストダウンを両立します。さらに、「環境・人への配慮」については、安全や環境に配慮した、明るくきれいな工場づくりを行います。

具体的な取り組み

事例2 バンパー1個流し（物流事例）

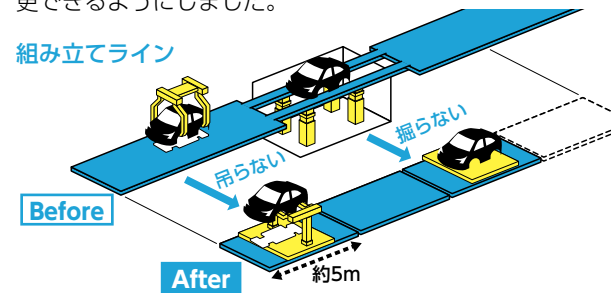
従来、バンパー成形は、一定の個数をひとまとめにして同一部品をつくるロット生産が主流で、後工程の塗装工程との間に多くの中間在庫が生じていました。トヨタは、下図のように、型交換も含め、バンパーの成形と塗装が直結する「1個流し」を実現することで、平準化生産を可能にしました。これにより、バンパーの種類に関わらず、中間在庫を劇的に削減し、生産性を大幅に向上させています。



事例3 組み立て伸縮自在ライン（シンプル・スリム事例①）

生産変動に迅速かつ柔軟に対応した組み立てができる「伸縮自在ライン」を開発。ボデーを吊り上げることなく、床から持ち上げて移動させる「床式コンベヤー」を基本に、ラインを約5メートルごとに完結。それらを必要に応じてつなぎ合わせることでライン全体を伸び縮みさせ、生産能力を自由に変更できるようにしました。

組み立てライン



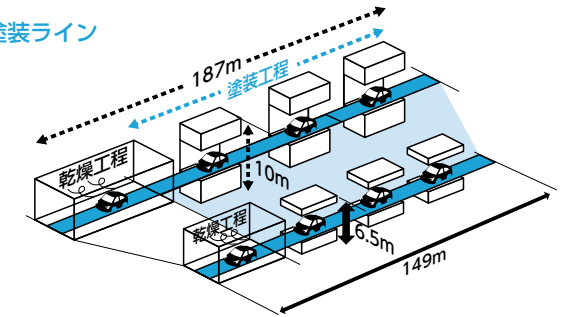
バリューチェーン



事例4 塗装ラインのコンパクト化と短縮（シンプル・スリム事例②）

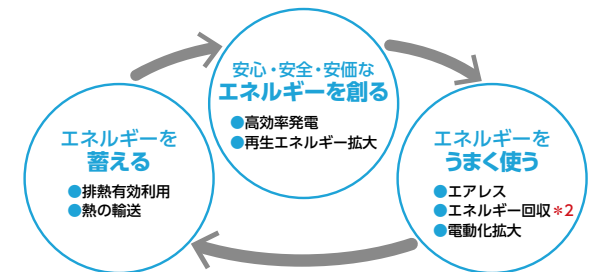
付帯設備の小型化を行うことでコンパクトなブースを実現。搬送スピードを工程ごとに変化させることにより、塗装から乾燥までのラインを短縮しています。

塗装ライン



事例5 環境に優しい工場づくり（環境・人への配慮事例）

明るくきれいな工場づくりをはじめ、安全・安心、環境保全に向けた活動を推進。また、エアレスの考え方^{*1}を取り入れたラインや、ロボットの減速エネルギーを動力として使うエネルギー回生技術を採用することで、エネルギーをうまく使い、再生エネルギー利用拡大や、排熱有効利用などと合わせ、環境に優しい工場づくりに取り組んでいます。



^{*1} 送気ロスの大きいエア動力を可能な限り低減する考え方

関連情報

➤ Sustainability Data Book 2016
上郷工場 国内外車両エンジン製造過程におけるCO₂排出量低減活動（コラム）（P78）

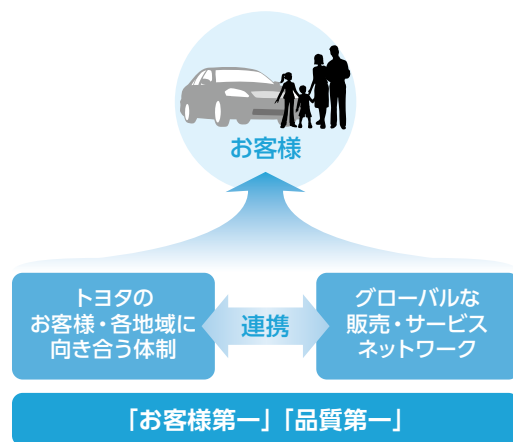
^{*2} ロボットの減速エネルギーを動力として活用

販売・サービス

基本的な考え方

トヨタは、「お客様第一」「品質第一」の理念を掲げ、商品企画から販売・アフターサービスまで、すべての事業活動が連携して高い品質を造り込むことで、さらなるお客様満足の実現を目指しています。

また、世界各地で異なるお客様のニーズに的確にお応えするため、世界を8つの地域に分けた体制を確立。トヨタの大切なパートナーである、国内外の販売店・代理店と緊密な連携を図りつつ、真摯にお客様と向き合い、地域に根差した「もっといいクルマ」をお届けしています。



世界各地のお客様に向けて

トヨタは、グローバル自動車市場を、北米、欧州、アフリカ、中国、アジア・中東・北アフリカ、東アジア・オセアニア、中南米、および日本国内の8つの地域に分け、各地域の市場特性に応じて、最適なクルマ・サービスを提供する体制を敷いています。

クルマの使用環境、求められる機能やサービスは、地域・国によって大きく異なります。そうした多様なお客様の声やご要望を、販売ネットワークを通してお聞きすることにより、「もっといいクルマ」の実現や販売戦略の立案、現地販促活動のサポートなどにつなげています。

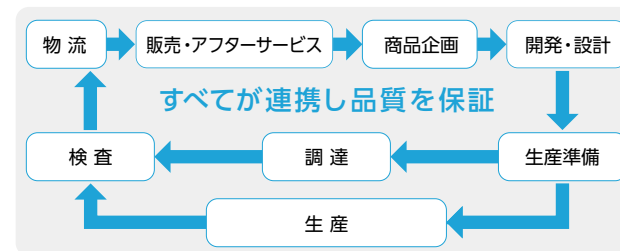
国内には約280社、約5,500店舗（U-car含む）が、海外には約170の代理店と約1万の販売店というグローバルなネットワークを展開。お客様と向きあう「第一線」として、地域に根差した活動を通じてお客様に笑顔をお届けし、トヨタファンづくりを推進しています。

関連情報

▶ Sustainability Data Book 2016
販売ネットワークとともに（P41）

「お客様第一」「品質第一」の考え方

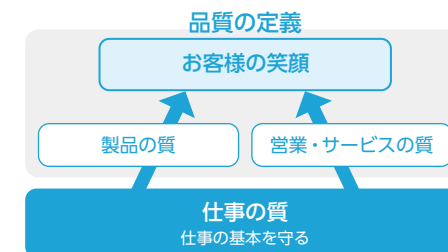
お客様にご満足いただける品質をお届けするためには、商品企画から開発設計、調達、生産、販売・アフターサービスまで、すべてが連携した取り組みが不可欠です。トヨタには、「製品」の質、「営業・サービス」の質、それを支える基盤として従業員一人ひとりの「仕事」の質があり、この3つが一体となったものが「品質」であり、これが確保されて初めて、お客様の信頼に応え得る製品・サービスになると考えています。



バリューチェーン



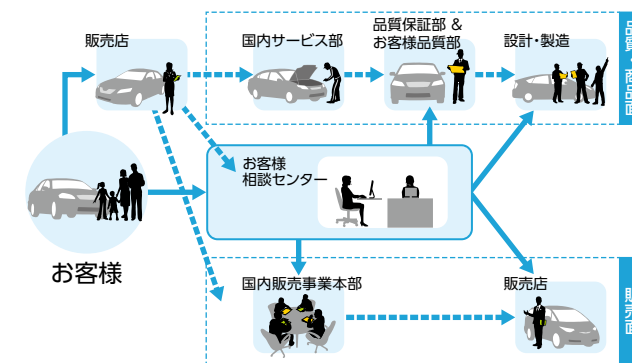
また、品質の原点は「監査改良」の精神にあり、常に改善、というPDCAを回し続けることで品質の向上を図る、これをトヨタの不変的なモノづくりとしています。



お客様の声をより良い製品、サービスに反映する仕組み

環境、安全、品質性能に優れ、クルマ本来の魅力にあふれた商品をお客様に買っていただける価格で提供する。そんな「もっといいクルマづくり」を実践するため、販売店からの情報やお客様相談センターに寄せられたお客様の声を、より良い製品、サービスに反映する仕組みを構築しています。

お客様の声のフィードバックの仕組み【国内の例】



関連情報

▶ Sustainability Data Book 2016
お客様第一・品質第一への取り組み（P16）

販売・サービス

販売店とともに日本を元気に「J-ReBORN計画」

人口減、高齢化、市場の縮小など、日本の自動車市場が変化するなかで、トヨタは2016年度より開始する国内販売事業の新たな施策「J-ReBORN計画」を2015年度に策定しました。

「販売店ネットワークを生かし、日本および各地域を元気にしていきたい」という思いのもと、お客様を含むすべての生活者の方々に愛されるための活動を通じて、トヨタと販売店が一体となり、「もっといいお店づくり」を推進。より多くの方にクルマファンになっていただくことにチャレンジしていきます。

「J-ReBORN計画」の概要

〈トヨタ〉
もっといいクルマづくり〈販売店〉
もっといいお店づくり

2020年代の自動車ビジネス活性化にチャレンジ

クルマファン・トヨタファン・販売店ファンづくり

- ①CS＊・生産性を圧倒的なレベルまで高める
- ②新しいお客様を含むすべての生活者に愛され続ける

＊Customer Satisfaction（顧客満足）

「J-ReBORN計画」で取り組む4項目

(1)「クルマ・事業軸」から「お客様軸」への働き方のReBORN

- ①若者（心・行動の若さ）を獲得するマーケティング活動
- ②圧倒的な生産性の向上によりお客様との絆を深める

(2) 地域における町いばん企業へのReBORN

- ③地域での存在感を高めるオールトヨタ～オールジャパンの活動へ
- ④将来課題を先取りした販売店モデルケースづくり

関連情報

- Sustainability Data Book 2016
ビジネスパートナーとともに（P42）

アフターサービスの品質向上へ

安心・快適なカーライフを提供するために、「いいサービス」は「いいクルマ」と両輪をなします。トヨタは、この考えのもと、お客様が笑顔でクルマをお使いになれるよう、「3S精神（正確＋親切＝信頼）」のもと、「もっといいサービス」の提供に取り組んでいます。

現在、日本国内では約310社・約5,000店の販売店・共販店、約4万6,000人、海外では約170社・約1万店、13万4,000人がアフターサービス活動を行っています。また、各地域に教育システム・教育施設を設置すると同時に、「多治見サービスセンター」をその核として、世界のサービススタッフの知識・技術の向上に取り組んでいます。

またトヨタは、世界各国で必要とされる部品を迅速に供給する体制を確立し、販売店の現場にもトヨタ生産方式の考え方を応用することで、部品在庫の効率化や短時間車検などを実現しています。



グローバル研修施設「多治見サービスセンター」

18.7万㎡の広大な敷地に研修棟やさまざまな路面の走行確認路などを完備。年間約3,100人のサービススタッフを世界中から受け入れ、知識と技術の向上を図っています。

関連情報

- Sustainability Data Book 2016
お客様第一・品質第一への取り組み（P20）

バリューチェーン



販売ネットワークと連携した環境取り組み

国内の取り組み

トヨタ自動車販売店協会CSR研究会では、2005年に制定した「トヨタ販売店CSRガイドライン」をもとに、全販売店が一丸となり、自主的な取り組みを推進しています。さらに取り組みを進めるため、第三者による環境マネジメントシステム認証の取得を推奨し、環境に優しいお店・人づくりを加速させ、お客様からの信頼をより強固なものにしていくことを目指しています。

海外の取り組み

海外販売店のワークショップにおける環境リスクを軽減するため、海外販売店環境リスク監査プログラム（DERAP＊）を継続実施しています。この監査プログラムの目標は、廃棄物や排水処理など環境基礎5項目についての体制確立です。2015年度は世界66カ国の70代理店、3,692販売店（2014年度比＋10代理店、＋228販売店）がDERAPに参加しました。

＊Dealer Environmental Risk Audit Program

関連情報

- Sustainability Data Book 2016
ビジネスパートナーと連携した環境活動の推進（P101）

廃棄・リサイクルの取り組み

日本国内の販売店・部品共販店では、従来より、バンパー、鉛バランスウエイトなど修理交換済みパーツの回収・リサイクルを進めるなど、車両の使用時にも可能な限りリサイクルを推進しています。また、リビルト部品や中古部品の販売や、タンクローリーのオイル運搬でのドラム缶削減などの省資源化の活動も推進しています。

関連情報

- Sustainability Data Book 2016
販売店・部品共販店で着実なリサイクル推進（P83）

CSR推進体制

トヨタのCSR

トヨタは、創業以来、時代をリードする革新的かつ高品質な製品とサービスの提供により、社会の持続可能な発展への貢献に努めてきました。クルマは、人々に移動の自由をもたらすと同時に、環境や社会に対してさまざまな影響を与えています。私たちはそのことを常に念頭に置き、お客様、地域社会の皆様の声に耳を傾けながら、人・社会・地球環境との調和を図り、モノづくりを通して持続可能な社会の実現を目指しています。

CSR方針

トヨタのCSR方針は、「トヨタ基本理念」を、ステークホルダーとの関係を念頭にまとめたものです。（2005年1月策定、2008年8月改定）これをすべての従業員が共有・実践し、社会に愛され、信頼される企業を目指します。その方針を連結子会社と共有し、ともに行動するとともに、取引先に対して

もCSR方針の趣旨の支持とそれに基づく行動を期待します。また、トヨタは、日本の代表的な企業によって構成される一般社団法人日本経済団体連合会の「企業行動憲章」の策定にも参画しており、その内容を尊重しています。

推進体制・仕組み

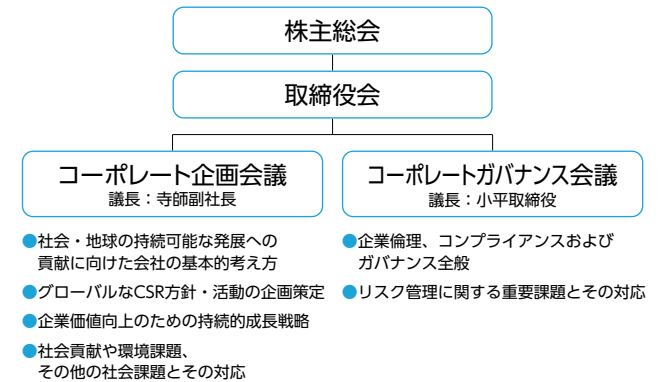
トヨタは事業活動を通じて、「安全・安心」「環境」「感動（ワクドキ）」といった価値を社会に提供することで、持続的成長を目指します。その推進体制として、「コーポレート企画会議」および「コーポレートガバナンス会議」を設置し、長期的かつ全社的な視点から活動を推進しています。

「コーポレート企画会議」および
「コーポレートガバナンス会議」

トヨタでは、CSR活動を統括・推進するため、2007年10月、「CSR委員会」を設置しました。同委員会のもと、コンプライアンスの確立や社会貢献活動、環境問題への取り組みを推進してきました。

2015年4月からは、CSRを経営と一体とらえて企業価値向上を図ることをより明確化するため、体制を変更しました。これは、それまでの「CSR委員会」におけるCSR視点での専門的な議論を、より経営全般・事業活動そのものの議論の中で一体的に行うことを目的としています。そのため、「CSR委員会」の機能を「コーポレート企画会議」および「コーポレートガバナンス会議」に移管し、株主総会および取締役会のもと、「コーポレート企画会議」においては、さまざまな社会課題を踏まえて成長戦略・事業戦略を検討します。また、業務執行の監督としての「コーポレートガバナンス会議」において、それらの戦略を実現するガバナンス体制を審議します。

CSR（企業価値向上）推進体制



CSR 方針『社会・地球の持続可能な発展への貢献』の前文

私たち（トヨタ自動車株式会社およびその子会社）は、「トヨタ基本理念」に基づき、グローバル企業として、各国・各地域でのあらゆる事業活動を通じて社会・地球の調和のとれた持続可能な発展に率先して貢献します。

私たちは、国内外・国際的な法令並びにそれらの精神を遵守し、誠意を尽くし誠実な事業活動を行います。

私たちは、持続可能な発展のために、以下のとおり全てのステークホルダーを重視した経営を行い、オープンで公正なコミュニケーションを通じて、ステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めます。

私たちは、取引先がこの方針の趣旨を支持し、それに基づいて行動することを期待します。

Web CSR 方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」の全文

コーポレートガバナンス



基本的な考え方

トヨタは、持続的な成長と長期安定的な企業価値の向上を経営の重要課題としています。その実現のためには、株主の皆様やお客様をはじめ、取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーと良好な関係を築くとともに、お客様に満足していただける商品を提供し続けることが重要と考えています。この考え方は、経営の基本方針である「トヨタ基本理念」にも記されており、また、これをステークホルダーとの関係から整理したCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」として策定し、公表、展開しています。このような中で、コーポレートガバナンスの充実に向けて、様々な施策を実施していきます。なお、トヨタは2015年6月に適用されたコーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべてを実施しており、その内容についてはコーポレートガバナンス会議において審議したうえで、取締役会に報告しています。

推進体制・仕組み

トヨタは、2011年3月に「トヨタグローバルビジョン」を発表し、「ビジョン経営」のスタートを切りました。それは、「豊田綱領」や「トヨタ基本理念」、「トヨタウェイ」などの創業以来の共通の価値観を踏まえて、お客様の期待を超える「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりに貢献することで、お客様・社会の笑顔をいただき、それを「安定した経営基盤」につなげていくというものです。

業務執行・監督

「グローバルビジョンの実現」に向けた業務執行体制として、2011年4月に「取締役会のスリム化」や「役員意思決定階層の削減」などを実施し、お客様の声や現場の情報を迅速に経営陣に伝え、迅速に経営判断することに努めてきました。

2013年4月には、「意思決定の迅速化」を一層推進することを狙いとして、4つのビジネスユニット^{*1}が、それぞれの事業・収益責任を負う体制に変更しました。また、2015年4月には、執行監督の一層の強化と、執行の意思決定やオペレーションの更なる迅速化を狙いとして、副社長の役割を「中長期視点での経営の意思決定と執行監督を行う体制」に変更するとともに、ビジネスユニットや地域・機能の主な業務執行は、プレジデントや各本部長以下が統括する体制へ移行しました。

さらに、2016年4月には、「もっといいクルマづくり」とそれを支える「人材育成」を一層促進していくことを狙いとした体制変更を行い、製品群ごとに中短期の商品計画や製品企画等を担う7つのカンパニーを加えた、新たな9つのビジネスユニット^{*2}に大幅に権限を委譲し、企画から生産まで一貫したオペレーションを実施することで、意思決定の更なる迅速化を図っていきます。

取締役会の下、「コーポレート企画会議」では様々な社会課題に対してトヨタが提供する価値を織込んだ成長戦略を検討し、経営と一体としてのCSR・企業価値向上を全社で推進します。また、業務執行の監督として「コーポレートガバナンス会議」において、それらの戦略を実現するガバナンス体制を審議します。

また、「インターナショナル・アドバイザリー・ボード」を設置し、随時海外各地域の有識者からグローバルな視点で、様々な経営課題に関するアドバイスを受けています。その他、

「労使協議会・労使懇談会」などの各種協議会を通じて、様々なステークホルダーの視点から、経営や企業行動のあり方について審議、モニタリングを行っています。

- ^{*1} ・Lexus International ・第1トヨタ ・第2トヨタ ・ユニットセンター
- ^{*2} ・先進技術開発カンパニー ・Toyota Compact Car Company
・Mid-size Vehicle Company ・CV Company
・Lexus International Co. ・パワートレーンカンパニー
・コネクティッドカンパニー ・第1トヨタ ・第2トヨタ

取締役体制

取締役体制については、的確かつ迅速な意思決定と適材適所の観点より総合的に検討しています。トヨタが重視する「もっといいクルマづくり」「現地現物」の精神を理解・実践し、将来に亘る持続的成長に向けた意思決定に貢献できる人材を中心とすることが必要だと考えています。取締役の選任については、会長・社長・人事担当副社長、社外取締役による「役員人事案策定会議」にて取締役会に上程する案を検討しています。

また、トヨタは、経営の意思決定に社外の声を一層反映するため、2013年6月開催の第109回定時株主総会において社外取締役3人を選任し、全員を独立役員として金融商品取引所に届出をしています。独立役員である社外取締役の選任にあたっては、会社法に定める社外取締役の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に従って検討しています。社外取締役からは、トヨタの経営判断・意思決定の過程で、業務執行から独立した立場で専門分野を含めた幅広い経験、見識に基づいた助言をいただいています。

さらに、2015年度より、副社長に初の外国人を選任。専務以下にもグループ企業出身者や外国人といった人材を登用し、適材適所による多様性のある経営体制を構築しています。

マネジメント体制【取締役】（2016年6月15日時点）

＜ 取り組みの全体像

代表取締役会長



内山田 竹志 *Takeshi Uchiyamada*

1969年4月 当社入社
1998年6月 当社取締役
2001年6月 当社常務取締役
2003年6月 当社専務取締役
2005年6月 当社取締役副社長
2012年6月 当社取締役副会長
2013年6月 当社取締役会長（現任）

代表取締役社長



豊田 章男 *Akio Toyoda*

1984年4月 当社入社
2000年6月 当社取締役
2002年6月 当社常務取締役
2003年6月 当社専務取締役
2005年6月 当社取締役副社長
2009年6月 当社取締役社長（現任）

代表取締役副社長



加藤 光久 *Mitsuhsa Kato*

（担当）未来創生センター（統括）
1975年4月 当社入社
2004年6月 当社常務役員
2006年6月 トヨタテクノクラフト（株）取締役社長
2006年6月 当社顧問
2007年6月 当社顧問退任
2010年6月 トヨタテクノクラフト（株）取締役社長退任
2010年6月 当社専務取締役
2011年6月 当社専務役員
2012年6月 当社取締役副社長（現任）



伊地知 隆彦 *Takahiko Ijichi*

（担当）Chief Financial Officer、販売金融、調達
1976年4月 当社入社
2004年6月 当社常務役員
2008年6月 当社専務取締役
2011年6月 当社取締役・専務役員
2013年6月 当社顧問
2013年6月 東和不動産（株）取締役社長
2015年6月 当社顧問退任
2015年6月 当社取締役副社長（現任）
2015年6月 東和不動産（株）取締役社長退任



ディディエ ルロワ *Didier Leroy*

（担当）第1トヨタ（President）、Chief Competitive Officer
1982年4月 ルノー（株）入社
1998年8月 ルノー（株）退任
1998年9月 トヨタ モーター マニュファクチャリング フランス（株）入社
1998年9月 同社取締役副社長
2005年1月 同社取締役社長
2007年6月 当社常務役員
2007年7月 トヨタ モーター ヨーロッパ（株）執行副社長
2009年7月 トヨタ モーター マニュファクチャリング フランス（株）取締役会長
2010年6月 トヨタ モーター ヨーロッパ（株）取締役社長
2010年7月 トヨタ モーター マニュファクチャリング フランス（株）取締役会長退任
2011年4月 トヨタ モーター ヨーロッパ（株）取締役社長兼CEO
2012年4月 当社専務役員
2015年4月 トヨタ モーター ヨーロッパ（株）取締役会長（現任）
2015年6月 当社取締役副社長（現任）



寺師 茂樹 *Shigeki Terashi*

（担当）戦略副社長兼事務局（事務局長）、グローバル監査室（統括）、コーポレート戦略部（統括）、調査部（統括）、品質
1980年4月 当社入社
2008年6月 当社常務役員
2008年6月 トヨタ モーター エンジニアリング アンド マニュファクチャリング ノースアメリカ（株）執行副社長
2011年5月 同社取締役社長兼COO
2012年4月 同社取締役社長兼CEO
2012年4月 トヨタ モーター ノースアメリカ（株）取締役社長兼COO
2013年4月 トヨタ モーター エンジニアリングアンドマニュファクチャリング ノースアメリカ（株）取締役社長兼CEO退任
2013年4月 トヨタ モーター ノースアメリカ（株）取締役社長兼COO退任
2013年4月 当社専務役員
2013年6月 当社取締役・専務役員
2015年6月 当社取締役副社長（現任）

マネジメント体制【取締役／監査役】（2016年6月15日時点）

[> 取り組みの全体像](#)

取締役


小平 信因 *Nobuyori Kodaira*

〔担当〕Chief Risk Officer
 1972年4月 通商産業省入省
 2004年7月 資源エネルギー庁長官
 2006年7月 資源エネルギー庁長官退官
 2008年8月 当社顧問
 2009年6月 当社専務役員
 2010年6月 当社専務取締役
 2011年6月 当社取締役・専務役員
 2012年6月 当社取締役副社長
 2016年6月 当社取締役（現任）


早川 茂 *Shigeru Hayakawa*

〔担当〕渉外・広報本部（本部長）、Chief Communications Officer
 1977年4月 トヨタ自動車販売（株）入社
 2007年6月 当社常務役員
 2007年9月 トヨタ モーター ノースアメリカ（株）取締役社長
 2009年6月 同社取締役社長退任
 2012年4月 当社専務役員
 2015年6月 当社取締役・専務役員（現任）


宇野 郁夫 *Ikuo Uno*

社外取締役 **独立役員**
 1959年3月 日本生命保険（相）入社
 1986年7月 同社取締役
 1989年3月 同社常務取締役
 1992年3月 同社専務取締役
 1994年3月 同社代表取締役副社長
 1997年4月 同社代表取締役社長
 2005年4月 同社代表取締役会長
 2011年4月 同社取締役相談役
 2011年7月 同社相談役
 2013年6月 当社取締役（現任）
 2015年7月 日本生命保険（相）名誉顧問（現任）


加藤 治彦 *Haruhiko Kato*

社外取締役 **独立役員**
 1975年4月 大蔵省入省
 2007年7月 財務省主税局長
 2009年7月 国税庁長官
 2010年7月 国税庁長官退官
 2011年1月 （株）証券保管振替機構専務取締役
 2011年6月 同社代表取締役社長
 2013年6月 当社取締役（現任）
 2015年7月 （株）証券保管振替機構取締役兼代表執行役社長（現任）


マーク ホーガン *Mark T. Hogan*

社外取締役 **独立役員**
 1973年9月 ゼネラルモーターズ社入社
 2002年8月 同社グループ副社長
 2004年8月 同社グループ副社長退任
 2004年9月 マグナインターナショナル社社長
 2007年12月 同社社長退任
 2008年1月 ビークルプロダクショングループ社社長兼CEO
 2010年2月 同社社長兼CEO退任
 2010年3月 デューイインベストメンツ社社長（現任）
 2013年6月 当社取締役（現任）

常勤監査役


中津川 昌樹 *Masaki Nakatsugawa*

1976年4月 トヨタ自動車販売（株）入社
 2006年6月 当社常勤監査役（現任）


加藤 雅大 *Masahiro Kato*

1975年4月 当社入社
 2009年1月 トヨタ自動車（中国）投資（有）取締役社長
 2009年6月 当社常務役員
 2011年4月 トヨタ自動車（中国）投資（有）取締役社長退任
 2011年6月 当社常勤監査役（現任）


香川 佳之 *Yoshiyuki Kagawa*

1983年4月 当社入社
 2015年6月 当社常勤監査役（現任）

監査役


和気 洋子 *Yoko Wake*

社外監査役 **独立役員**
 1993年4月 慶應義塾大学商学部教授
 2011年6月 当社監査役（現任）
 2013年4月 慶應義塾大学名誉教授


北山 禎介 *Teisuke Kitayama*

社外監査役 **独立役員**
 2005年6月 （株）三井住友フィナンシャルグループ取締役社長
 2005年6月 （株）三井住友銀行取締役会長
 2011年4月 （株）三井住友フィナンシャルグループ取締役退任
 2014年6月 当社監査役（現任）


小津 博司 *Hiroshi Ozu*

社外監査役 **独立役員**
 2012年7月 検事総長
 2014年7月 検事総長退官
 2014年9月 弁護士登録
 2015年6月 当社監査役（現任）

リスクマネジメント

基本的な考え方

2010年の品質問題を踏まえ、トヨタはリスクマネジメント体制の強化を図ってきました。同年6月に「リスクマネジメント委員会（現・コーポレートガバナンス会議）」を設置し、各セクションにリスク責任者を任命するなど、事業活動において発生するあらゆるリスクを予防・軽減するための活動にグローバルで取り組んでいます。

推進体制・仕組み

リスクマネジメント責任者の明確化

グローバルリスクマネジメントの責任者として「グローバルCRO（チーフリスクマネジメントオフィサー）」を設置し、日常のリスク監視を行う体制を整備したことにより、有事の際の迅速な対応を可能にしています。

「グローバルCRO」の下には、各地域を統括する「地域CRO」を配置し、地域ごとのリスクマネジメント体制を構築しています。また、社内のヘッドオフィスでは機能別リスク担当として各本部長・各部門リスク責任者を、各カンパニーでは製品別のリスク担当として各プレジデント・リスク責任者を任命し、各地域本部と連携・サポートしあえる体制をとっています。

コーポレートガバナンス会議の推進

トヨタでは2015年4月より、業務執行の監督としての「コーポレートガバナンス会議」において、さまざまな社会課題を踏まえた成長戦略・事業戦略を実現するガバナンス体制を審議しています。リスクマネジメントについては同会議において議論を行います。

事業活動を妨げるリスクを徹底的に洗い出し、リスク予防のアクションにつなげるという目的で、年5回の「コーポレートガバナンス会議」のうち2回は各地域CRO・全本部長・全カンパニープレジデントが委員として参加します。会議では、現状直面する全リスク項目の確認、重要リスク報告、地域別リスクマネジメント体制の改善・強化状況の確認を行うとともに、グローバルに影響がおよぶ至近リスク・重要リスクについての取り組み状況報告などを行い、リスクの管理・予防に努めています。さらに近年、企業においてリスクが増大している「情報セキュリティ」「BCM（事業継続マネジメント）」については特段の取り組みを進めています。

トヨタは事業その他のリスクについて、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を有価証券報告書に記載しています。

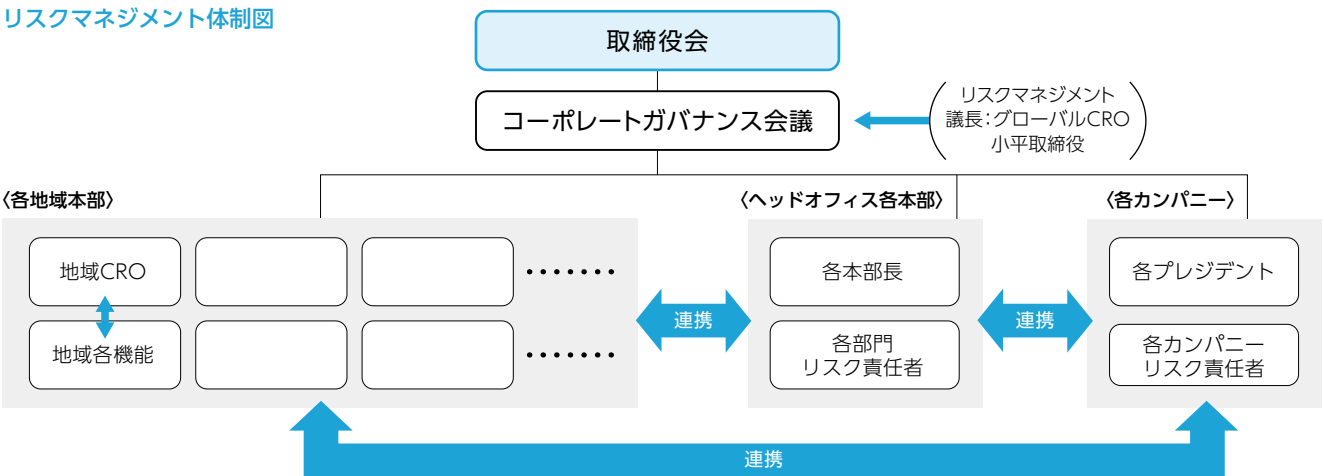
関連情報

Web 2016年3月期有価証券報告書

事業その他のリスク

市場および事業に関するリスク	- 自動車市場の競争激化 - 自動車市場の需要変動 - お客様のニーズに速やかに対応した、革新的で価格競争力のある新商品を投入する能力 - 効果的な販売・流通を実施する能力 - ブランド・イメージの維持・発展 - 仕入先への部品供給の依存 - 金融サービスにおける競争の激化 - デジタル情報技術への依存
金融・経済のリスク	- 為替および金利変動の影響 - 原材料価格の上昇 - 金融市場の低迷
政治・規制・法的手続・災害等に関するイベント性のリスク	- 自動車産業に適用される政府の規制 - 法的手続 - 自然災害、政治動乱、経済の不安定な局面、燃料供給の不足、インフラの障害、戦争、テロまたはストライキの発生

リスクマネジメント体制図



持続的成長を支える取り組み

バリューチェーン

トヨタの経営基盤

リスクマネジメント・コンプライアンス

コンプライアンス

基本的な考え方

トヨタは基本理念の中で「内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民を目指す」としており、この理念を実践することがトヨタに期待された社会的責任を果たすことであり、コンプライアンスの確立につながるものと考えています。

トヨタは内部統制の基本方針に基づき、行動指針の策定・定着化等の「仕組みづくり」と、教育等による「人材育成」を柱として取り組みを進めています。また、相談窓口の設置により、問題に見落としがないよう、きめ細かく対応しています。

トヨタ行動指針

「トヨタ基本理念」を実践し、社会的責任を果たすため、トヨタで働く人々の基本的な心構えをまとめ、具体的な留意点を示したものが「トヨタ行動指針」（1998年策定、2006年3月改訂）です。実際の会社生活・社会生活の中で、従業員が「トヨタ行動指針」の内容を実践できるよう当該冊子を全従業員に配付しています。

Web 企業情報（トヨタ行動指針）

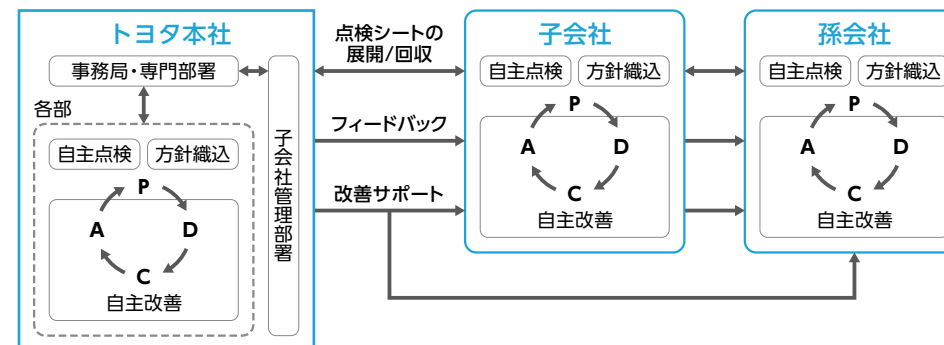
推進体制・仕組み

トヨタでは2015年4月より、業務執行の監督としての「コーポレートガバナンス会議」において、さまざまな社会課題を踏まえた成長戦略・事業戦略を実現するガバナンス体制を審議しています。コンプライアンスについては同会議において議論を行います。

体制図



活動図



コンプライアンス強化のための点検活動

2008年度に、国内外の子会社も含めたコンプライアンス体制の強化に向け、点検活動を始めました。2009年度からは、社内点検に加え、国内外の子会社での点検活動も開始。毎年改善を加えながら活動を継続しています。活動結果はコーポレートガバナンス会議などで報告され、点検結果をもとに改善を進めています。なお、改善項目を年度の取り組み方針に織り込むことなどにより、一過性でない継続的な取り組みへとつなげています。

また、子会社訪問などを通じて実情を把握し、適切なサポートを実施しています。

人材育成

基本的な考え方

「モノづくりは人づくり」トヨタは常にこの理念を持って、人材育成に取り組んでいます。持続的に成長するためには、人を中心としたモノづくりを志向し、人の知恵によって日々の改善を重ねていくことが重要です。

また、事業のグローバル化に対応し、さまざまな文化や慣習が存在するなかで、「もっといいクルマづくり」と「お客様第一」の実現に向けて、全従業員が価値観を共有する必要があります。

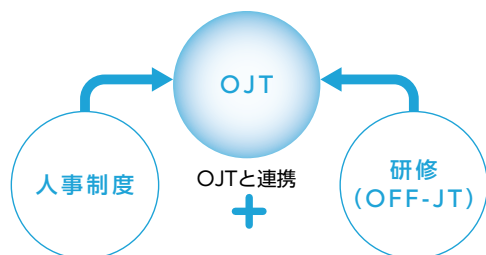
そこでトヨタは優れたモノづくりの発展と継承に欠かせないOJTを基本に「トヨタウェイ*」の実践を基軸とした教育プログラムをグローバルに実施し、持続的成長に向けた人材育成を進めています。

*「トヨタウェイ」について

Web トヨタウェイ 2001

OJT (On the Job Training)
現地現物に基づく人材育成

トヨタの人材育成の基本は職場にあると考えています。日々の業務を通じて（OJT）、上司や先輩から指導を受け、また部下や後輩を指導する「教え、教えられる関係」を築くことが成長の糧となります。さらに、OJTを補完するために、OFF-JTとしてさまざまな研修を実施しています。

世界中でトヨタウェイを実践する
「グローバルコンテンツ」

世界中で働くトヨタの従業員が、共通の価値観・考え方である「トヨタウェイ」を理解し実践できるように、仕事の型・手法として体系立てて整理したものを「グローバルコンテンツ」と呼んでいます。「グローバルコンテンツ」は国内外を問わず、研修や職場でのOJTを通じてトヨタの従業員が実践しています。働き方の共通言語があることが、トヨタの強みであり、一丸となって、より効果的に仕事する土台となっています。

グローバルコンテンツ一覧

	事務・技術職	技能職
管理者	方針管理 「職場のミッション遂行」と「新たな価値創出」のために、取り組むべき実施事項を管理すること	管理・監督のスキルと役割 ● 管理・監督者として、標準作業を徹底するためのスキル ● 異常管理を通じた組・チームの運営の知識など
	部下育成 日々の仕事を通じた部下育成の仕方を体系化したもの	
一般	問題解決 仕事のあるべき姿を実現するために、現状を改善していくための手法	
	自工程完結 最良のアウトプットを継続的に出すための仕事の仕方	製造技能 ● 異常判断や作業のポイントに関する知識 ● 異常処置能力
		基本技能 ライン作業に最低限必要な技能
	トヨタウェイ トヨタで働く人の持つべき価値観・考え方	

人材育成の主な取り組み

海外事業体からトヨタ本社への出向制度

海外事業体の自立化推進を目的として、海外事業体の従業員がトヨタ本社に出向し、OJTにより人材育成を図る制度を実施しています。半年から3年の任期で、スキル・ノウハウや「トヨタウェイ」の習得を目指します。また、幹部の従業員についてはこれらに加え、主にトヨタ本社の部長・室長として、トヨタの意思決定プロセスの習得や人脈の構築を図っています。2016年5月時点で30ヵ国・59事業体から438人の出向者が在籍しています。

技能系人材育成に向けた「QC*サークル活動」

トヨタは、グローバルトヨタの事業展開を担う人材を育成する仕組みの一環として、「QCサークル活動」を展開しています。これは、主に技能系職場のメンバーがサークルを組み、職場の身近な問題点に対して主体的に改善を行う活動です。現場の上下関係を越えて、全員が力を合わせて取り組むことで、「人と組織の活力向上」を目指しています。

* Quality Control

関連情報

➤ Sustainability Data Book 2016
従業員とともに (P53)

「働き方改革」を通じて人材育成を促進

2016年4月に移行した新体制のもと、「もっといいクルマづくり」に向け、これまでの仕事のやり方を改革していきます。例えば、製品軸の車両カンパニーでは、開発から生産まで一貫通貫のコンパクトな体制とし、機能の壁を越えた全体最適で判断できる高い視点を持った人材の育成につなげていきます。

関連情報

➤ トヨタとは「持続的成長に向けて（経営基盤の強化）」(P29)

環境

基本的な考え方

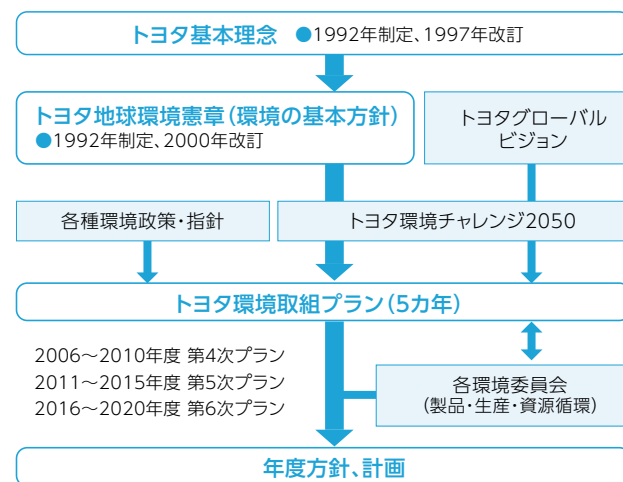
環境についての理念と方針は、1992年に制定された「トヨタ基本理念」（1997年改訂）のもと、環境に対する取り組み方針を「トヨタ地球環境憲章」（1992年制定、2000年改訂）として定め、全世界の連結事業体559社で共有しています。

2011年に発表した「トヨタグローバルビジョン」のなかで環境については、「地球環境に寄り添う意識を持ち続けること」としています。こうした理念・方針に基づき、2015年度には、トヨタとして初めての環境取り組み長期ビジョン「トヨタ環境チャレンジ2050」を策定。2016年度より第6次「トヨタ環境取組プラン（2016～2020）」を開始し、2050年に向けて社会とともに持続的に発展できるよう取り組んでいきます。

Web 環境マネジメント（トヨタ地球環境憲章）

Web トヨタ環境チャレンジ2050

トヨタ環境取り組みの体系



第6次「トヨタ環境取組プラン」

第6次「トヨタ環境取組プラン」は、「トヨタ環境チャレンジ2050」で掲げた6つのチャレンジを具現化するため、2016～2020年度までに実施すべき活動を明確にしたものです。

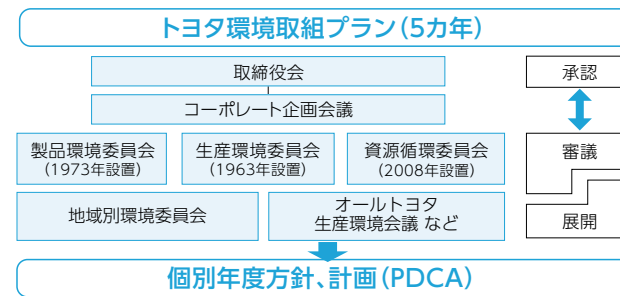
プラン策定に当たり、環境活動の方向性を、第5次プランで示した「低炭素社会の構築」「循環型社会の構築」「環境保全と自然共生社会の構築」の3大重要テーマに分類し、地球環境と調和したモノづくり、クルマづくりと商品およびサービスの提供を通じて、社会、地球の持続可能な発展に寄与します。

Web 第6次「トヨタ環境取組プラン」

推進体制・仕組み

トヨタでは、2015年4月より「コーポレート企画会議」において、さまざまな社会課題を踏まえて成長戦略・事業戦略を検討しています。環境への取り組みは、同会議において、事業戦略とともに議論を行っています。また、「製品環境委員会」「生産環境委員会」「資源循環委員会」の3つの委員会にて、各分野の課題や対応方針を検討するとともに、関係するすべての部署が連携し、全社的な取り組みを推進しています。

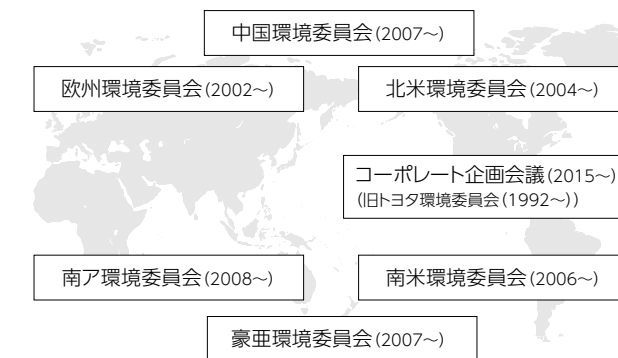
組織・体制図



グローバルな環境経営の推進体制

トヨタは、環境を経営の最重要課題の一つとして位置付け、グローバルな環境経営の推進体制を構築し推進してきました。「より多くの仲間と環境に取り組むべき」との思いから、連結子会社など559社を連結環境マネジメントの対象範囲としています。生産台数のほぼ100%、販売台数の約90%をカバーしています。

グローバルな環境経営の推進体制



トヨタは、環境情報の積極的開示を行っています。環境への取り組みについての詳細は『環境報告書2016』をご覧ください。

Web 環境報告書2016

社会貢献活動

基本的な考え方

トヨタは、「クルマづくりを通じて社会に貢献する」という理念を創業の原点としており、社会の発展に寄与できるように努めてきました。

1989年には、社長を委員長とする「社会貢献活動委員会」を設置し、1995年、「社会貢献活動理念」を制定。2006年には、社会貢献推進部を立ち上げ、着実に社会貢献活動が実施可能な体制を整え、グローバルに連携を進めてきました。

活動の取り組み分野としては、本業を通じた社会貢献に加え「環境」「交通安全」「人材育成」をグローバル重点3分野とし、それに各国各地域の社会ニーズに応じて「社会・文化」などの分野を加え、トヨタの持つ技術やノウハウといったリソースを活用しながら、積極的に活動を進めています。さ

らに「ボランティア活動支援」「自動車文化・モノづくり文化の継承」へも力を注いでいます。

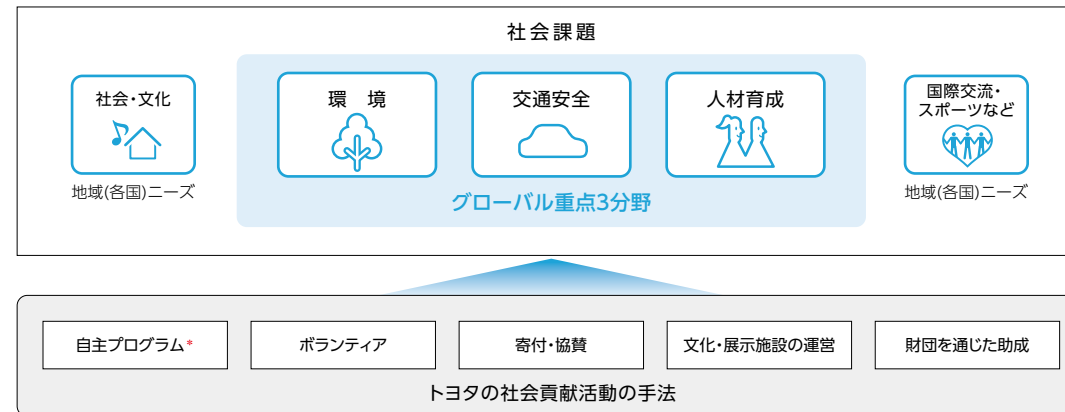
2011年3月に発表した「トヨタグローバルビジョン」では、「いい町・いい社会」を「もっといいクルマ」とともに事業の目的そのものに位置付け、「豊かな地域社会づくりの貢献」に向けて、そして地域の皆様に感謝の気持ちを持って、地域課題に取り組んでいます。

推進体制・仕組み

社会貢献推進部を中心とする推進体制

社会貢献活動の専門部署である「社会貢献推進部」が中心となって活動を展開しています。

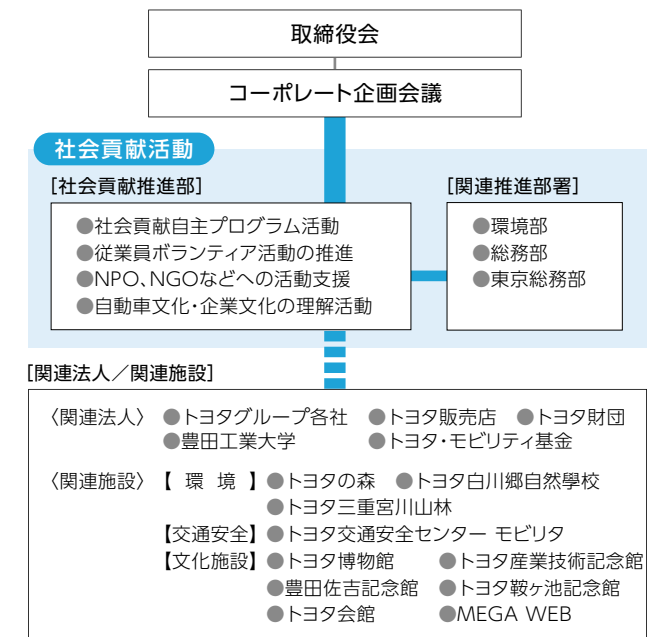
社会貢献活動の取り組み分野



* 企業自らが、企画、立案し、場合によっては実施までを行う社会貢献活動

2015年4月より「コーポレート企画会議」において、さまざまな社会課題を踏まえて成長戦略・事業戦略を検討しています。社会貢献活動への取り組みは、同会議において、事業戦略とともに議論を行います。

推進体制



【海外事業体】地域統括会社を核とした海外の推進体制

北米・欧州・アジア・中国の地域統括会社とトヨタ本社を結ぶネットワークを構築し、その強化を進めています。地域統括会社を核に、トヨタ本社と連携をとりつつ、地域方針・活動計画を審議します。

関連情報

 Sustainability Data Book 2016
社会貢献活動 (P105)

Annual Report Sustainable Management Report 2016

財務情報

経営成績・財政状態に関する分析

経営成績・財政状態に関する分析

経営成績に関する分析

2016年3月期（以下、当連結会計年度という）の経済状況を概観しますと、世界経済については、米国において個人消費の堅調な推移などにより景気は回復が続き、欧州については、ユーロ圏では緩やかに回復しました。一方、中国をはじめとするアジア新興国等では弱さがみられました。日本経済については、個人消費などに弱さがみられたものの、緩やかな回復基調が続きました。

自動車業界においては、市場は米国を中心に堅調に推移しましたが、一部の新興国での停滞や、日本での増税に伴う軽自動車販売を中心とした落ち込みがみられました。また、環境や安全性能向上への取り組みに加え、自動運転技術の開発が大きく進展しました。

このような状況のなかで、当連結会計年度における日本、海外を合わせた自動車の連結販売台数は、868万1千台と、前連結会計年度に比べて29万1千台（3.2%）の減少となりました。日本での販売台数については、市場が前連結会計年度を下回る状況のもと、205万9千台と、前連結会計年度に比べて9万5千台（4.4%）の減少となりましたが、全国販売店の努力により、軽自動車を除くトヨタ・レクサスブランドの販売シェアは46.8%、軽自動車を含む販売シェア（含むダイハツおよび日野ブランド）は43.2%と、

前連結会計年度に引き続き高いレベルで推移しました。一方、海外においても、北米において販売台数が増加したものの、アジアや中近東などの地域で販売台数が減少したことにより、662万2千台と、前連結会計年度に比べて19万6千台（2.9%）の減少となりました。

当連結会計年度の業績については、売上高は28兆4,031億円と、前連結会計年度に比べて1兆1,685億円（4.3%）の増収となり、営業利益は2兆8,539億円と、前連結会計年度に比べて1,034億円（3.8%）の増益となりました。営業利益の増減要因については、増益要因として、原価改善の努力が3,900億円、為替変動の影響が1,600億円、その他の要因が134億円ありました。一方、減益要因としては、諸経費の増加ほか3,400億円、販売面での影響が1,200億円ありました。また、税金等調整前当期純利益は2兆9,833億円と、前連結会計年度に比べて905億円（3.1%）の増益、当社株主に帰属する当期純利益は2兆3,126億円と、前連結会計年度に比べて1,393億円（6.4%）の増益となりました。

財政状態に関する分析

当連結会計年度のキャッシュ・フローの状況については、営業活動からのキャッシュ・フローは、4兆4,608億円の資金の増加となり、前連結会計年度が3兆6,857億円の増加であったことに比べて、7,751億円の増加となりました。また、投資活動からのキャッシュ・フローは、3兆1,825億円の資金の減少となり、前連結会計年度が3兆8,134億円の減少であったことに比べて、6,309億円の減少幅の縮小となりました。財務活動からのキャッシュ・フローは、4,235億円の資金の減少となり、前連結会計年度が3,060億円の増加であったことに比べて、7,296億円の減少となりました。これらの増減に加え、為替換算差額を合わせますと、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は2兆9,394億円と、前連結会計年度末に比べて6,548億円（28.7%）増加しました。

経営成績・財政状態に関する分析

連結貸借対照表

	当連結会計年度 (2016年3月31日)	前連結会計年度 (2015年3月31日)	増減
資産の部			
流動資産	18,209,553	17,936,397	273,156
現金及び現金同等物	2,939,428	2,284,557	654,871
定期預金	1,032,034	149,321	882,713
有価証券	1,511,389	2,782,099	△ 1,270,710
受取手形及び売掛金<貸倒引当金控除後>	2,000,149	2,108,660	△ 108,511
金融債権<純額>	5,912,684	6,269,862	△ 357,178
未収入金	451,406	420,708	30,698
たな卸資産	2,061,511	2,137,618	△ 76,107
繰延税金資産	967,607	978,179	△ 10,572
前払費用及びその他	1,333,345	805,393	527,952
長期金融債権<純額>	8,642,947	9,202,531	△ 559,584
投資及びその他の資産	10,834,680	11,295,183	△ 460,503
有価証券及び その他の投資有価証券	7,439,799	7,632,126	△ 192,327
関連会社に対する投資及び その他の資産	2,631,612	2,691,460	△ 59,848
従業員に対する長期貸付金	32,998	45,206	△ 12,208
その他	730,271	926,391	△ 196,120
有形固定資産	9,740,417	9,295,719	444,698
土地	1,352,904	1,354,815	△ 1,911
建物	4,311,895	4,282,839	29,056
機械装置	10,945,267	10,945,377	△ 110
賃貸用車両及び器具	5,652,622	5,199,986	452,636
建設仮勘定	513,953	581,412	△ 67,459
減価償却累計額<控除>	△ 13,036,224	△ 13,068,710	32,486
資産合計	47,427,597	47,729,830	△ 302,233

	当連結会計年度 (2016年3月31日)	前連結会計年度 (2015年3月31日)	増減
負債の部			
流動負債	16,124,456	16,431,496	△ 307,040
短期借入債務	4,698,134	5,048,188	△ 350,054
1年以内に返済予定の長期借入債務	3,822,954	3,915,304	△ 92,350
支払手形及び買掛金	2,389,515	2,410,588	△ 21,073
未払金	1,040,277	913,013	127,264
未払費用	2,726,120	2,668,666	57,454
未払法人税等	343,325	348,786	△ 5,461
その他	1,104,131	1,126,951	△ 22,820
固定負債	13,214,955	13,651,005	△ 436,050
長期借入債務	9,772,065	10,014,395	△ 242,330
未払退職・年金費用	904,911	880,293	24,618
繰延税金負債	2,046,089	2,298,469	△ 252,380
その他	491,890	457,848	34,042
負債合計	29,339,411	30,082,501	△ 743,090
純資産の部			
中間資本	479,779	—	479,779
資本	17,608,407	17,647,329	△ 38,922
株主資本	16,746,935	16,788,131	△ 41,196
資本金	397,050	397,050	—
資本剰余金	548,161	547,054	1,107
利益剰余金	16,794,240	15,591,947	1,202,293
その他の包括利益・損失(△)累計額	610,768	1,477,545	△ 866,777
自己株式	△ 1,603,284	△ 1,225,465	△ 377,819
非支配持分	861,472	859,198	2,274
純資産合計	18,088,186	17,647,329	440,857
負債純資産合計	47,427,597	47,729,830	△ 302,233

(注) 「中間資本」とは、第1回A A型種類株式を負債と株主資本の中間区分に独立して表示したものです。

経営成績・財政状態に関する分析

連結損益計算書

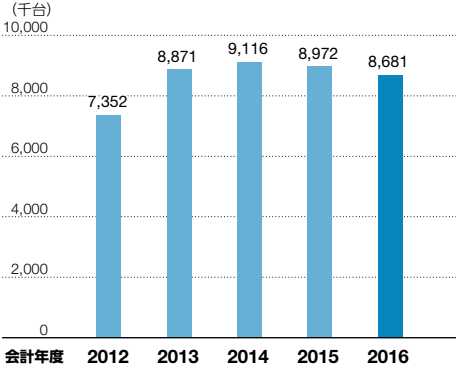
	当連結会計年度 (2016年3月31日に 終了した1年間)	前連結会計年度 (2015年3月31日に 終了した1年間)	増減
売上高	28,403,118	27,234,521	1,168,597
商品・製品売上高	26,549,111	25,612,836	936,275
金融収益	1,854,007	1,621,685	232,322
売上原価並びに販売費及び一般管理費	25,549,147	24,483,957	1,065,190
売上原価	21,456,086	20,916,362	539,724
金融費用	1,149,379	925,314	224,065
販売費及び一般管理費	2,943,682	2,642,281	301,401
営業利益	2,853,971	2,750,564	103,407
その他の収益・費用(△)	129,410	142,264	△ 12,854
受取利息及び受取配当金	157,862	147,122	10,740
支払利息	△ 35,403	△ 22,871	△ 12,532
為替差益・差損(△)<純額>	△ 5,573	88,140	△ 93,713
その他<純額>	12,524	△ 70,127	82,651
税金等調整前当期純利益	2,983,381	2,892,828	90,553
法人税等	878,269	893,469	△ 15,200
持分法投資損益	329,099	308,545	20,554
非支配持分控除前当期純利益	2,434,211	2,307,904	126,307
非支配持分帰属損益	△ 121,517	△ 134,566	13,049
当社株主に帰属する当期純利益	2,312,694	2,173,338	139,356

(注) 当連結会計年度における当社普通株主に帰属する当期純利益は、上記「当社株主に帰属する当期純利益」より
A A型種類株式への配当金など6,087百万円を控除した2,306,607百万円です。

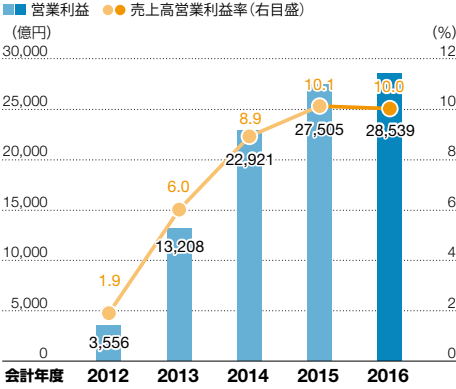
1株当たり当社普通株主に帰属する当期純利益

基 本	741円36銭	688円02銭	53円34銭
希薄化後	735円36銭	687円66銭	47円70銭

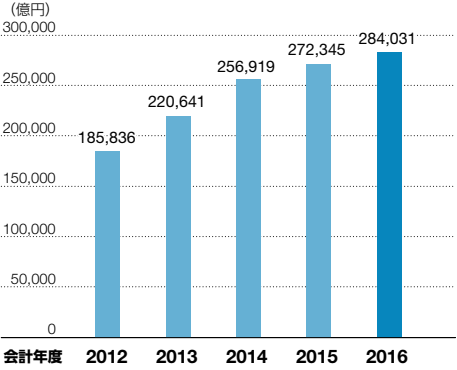
連結販売台数



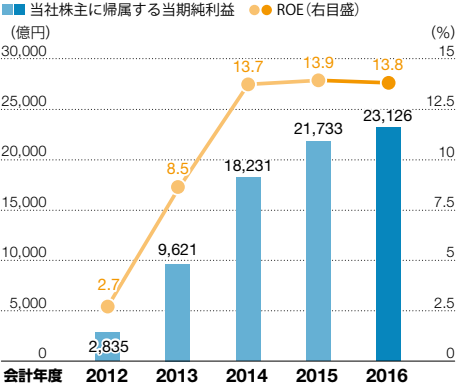
営業利益・対売上高比率



売上高



当社株主に帰属する当期純利益とROE



経営成績・財政状態に関する分析

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2016年3月31日に 終了した1年間)	前連結会計年度 (2015年3月31日に 終了した1年間)
営業活動からのキャッシュ・フロー		
非支配持分控除前当期純利益	2,434,211	2,307,904
営業活動から得た現金<純額>への 非支配持分控除前当期純利益の調整		
減価償却費	1,625,837	1,409,075
貸倒引当金及び金融損失引当金繰入額	159,265	78,969
退職・年金費用<支払額控除後>	8,833	△ 3,161
固定資産処分損	33,329	31,625
売却可能有価証券の未実現評価損<純額>	9,272	2,578
繰延税額	32,889	△ 26,887
持分法投資損益	△ 329,099	△ 308,545
資産及び負債の増減ほか	486,320	194,195
営業活動から得た現金<純額>	4,460,857	3,685,753
投資活動からのキャッシュ・フロー		
金融債権の増加	△ 13,549,278	△ 13,126,596
金融債権の回収及び売却	13,115,854	12,450,388
有形固定資産の購入<賃貸資産を除く>	△ 1,282,545	△ 1,146,318
賃貸資産の購入	△ 2,776,671	△ 2,211,250
有形固定資産の売却<賃貸資産を除く>	42,147	41,547
賃貸資産の売却	1,111,727	803,423
有価証券及び投資有価証券の購入	△ 2,197,477	△ 3,194,294
有価証券及び投資有価証券の売却及び満期償還	3,415,815	2,683,001
投資及びその他の資産の増減ほか	△ 1,062,116	△ 113,391
投資活動に使用した現金<純額>	△ 3,182,544	△ 3,813,490
財務活動からのキャッシュ・フロー		
長期借入債務の増加	4,845,872	5,029,018
長期借入債務の返済	△ 4,176,202	△ 3,462,237
短期借入債務の減少	△ 10,903	△ 288,724
種類株式の発行による収入	474,917	—
当社種類株主への配当金支払額	△ 1,225	—
当社普通株主への配当金支払額	△ 704,728	△ 554,933
非支配持分への配当金支払額	△ 73,129	△ 69,295
自己株式の取得(△)及び処分	△ 778,173	△ 347,784
財務活動から得た又は使用した(△)現金<純額>	△ 423,571	306,045
為替相場変動の現金及び現金同等物に対する影響額	△ 199,871	65,079
現金及び現金同等物純増加額	654,871	243,387
現金及び現金同等物期首残高	2,284,557	2,041,170
現金及び現金同等物期末残高	2,939,428	2,284,557

経営成績・財政状態に関する分析

事業別セグメントの状況

●自動車事業

売上高は25兆9,774億円と、前連結会計年度に比べて9,152億円(3.7%)の増収となり、営業利益は2兆4,489億円と、前連結会計年度に比べて1,236億円(5.3%)の増益となりました。営業利益の増益は、原価改善の努力および為替変動の影響などによるものです。

●金融事業

売上高は1兆8,962億円と、前連結会計年度に比べて2,350億円(14.2%)の増収となりましたが、営業利益は3,392億円と、前連結会計年度に比べて226億円(6.2%)の減益となりました。営業利益の減益は、販売金融子会社において、金利スワップ取引などの時価評価による評価益が減少したことなどによるものです。

●その他の事業

売上高は1兆1,773億円と、前連結会計年度に比べて784億円(6.2%)の減収となりましたが、営業利益は665億円と、前連結会計年度に比べて8億円(1.3%)の増益となりました。

当連結会計年度

(2016年3月31日現在あるいは同日に終了した1年間)

	自動車	金融	その他	消去又は全社	連結
売上高					
外部顧客への売上高	25,923,813	1,854,007	625,298	—	28,403,118
セグメント間の内部売上高	53,603	42,217	552,089	△ 647,909	—
計	25,977,416	1,896,224	1,177,387	△ 647,909	28,403,118
営業費用	23,528,418	1,556,998	1,110,880	△ 647,149	25,549,147
営業利益	2,448,998	339,226	66,507	△ 760	2,853,971
総資産	15,621,757	21,709,010	1,917,148	8,179,682	47,427,597
持分法適用会社に対する投資	2,532,644	9,168	10,801	78,776	2,631,389
減価償却費	900,434	697,991	27,412	—	1,625,837
資本的支出	1,389,289	2,638,111	41,826	△ 10,010	4,059,216

(単位：百万円)

前連結会計年度

(2015年3月31日現在あるいは同日に終了した1年間)

	自動車	金融	その他	消去又は全社	連結
売上高					
外部顧客への売上高	25,006,224	1,621,685	606,612	—	27,234,521
セグメント間の内部売上高	55,905	39,464	649,179	△ 744,548	—
計	25,062,129	1,661,149	1,255,791	△ 744,548	27,234,521
営業費用	22,736,819	1,299,316	1,190,141	△ 742,319	24,483,957
営業利益	2,325,310	361,833	65,650	△ 2,229	2,750,564
総資産	15,897,022	22,378,941	1,889,433	7,564,434	47,729,830
持分法適用会社に対する投資	2,588,127	8,801	10,000	84,294	2,691,222
減価償却費	819,280	564,619	25,176	—	1,409,075
資本的支出	1,262,670	2,086,481	39,503	△ 31,086	3,357,568

(単位：百万円)

(注) 資産のうち、「消去又は全社」の項目に含めた全社資産の金額は、当連結会計年度 9,369,868百万円、前連結会計年度 8,742,168百万円であり、その主なものは、当社の資金(現金及び現金同等物、有価証券および一部の投資有価証券)等です。

経営成績・財政状態に関する分析

所在地別の状況

- 日本
売上高は14兆7,594億円と、前連結会計年度に比べて3,556億円(2.5%)の増収となり、営業利益は1兆6,775億円と、前連結会計年度に比べて1,060億円(6.7%)の増益となりました。営業利益の増益は、原価改善の努力および為替変動の影響などによるものです。
- 北米
売上高は11兆519億円と、前連結会計年度に比べて1兆3,743億円(14.2%)の増収となりましたが、営業利益は5,288億円と、前連結会計年度に比べて557億円(9.5%)の減益となりました。営業利益の減益は、諸経費の増加ほかおよび為替変動の影響などによるものです。
- 欧州
売上高は2兆6,613億円と、前連結会計年度に比べて1,869億円(6.6%)の減収となり、営業利益は724億円と、前連結会計年度に比べて87億円(10.7%)の減益となりました。
- アジア
売上高は5兆38億円と、前連結会計年度に比べて226億円(0.5%)の増収となり、営業利益は4,491億円と、前連結会計年度に比べて274億円(6.5%)の増益となりました。営業利益の増益は、為替変動の影響および原価改善の努力などによるものです。
- その他の地域
(中南米、オセアニア、アフリカ、中近東)
売上高は2兆2,102億円と、前連結会計年度に比べて2,390億円(9.8%)の減収となり、営業利益は1,089億円と、前連結会計年度に比べて26億円(2.3%)の減益となりました。

当連結会計年度	(単位：百万円)						
(2016年3月31日現在あるいは同日に終了した1年間)	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去又は全社	連結
売上高							
外部顧客への売上高	8,588,437	10,822,772	2,507,292	4,475,623	2,008,994	—	28,403,118
所在地間の内部売上高	6,171,051	229,198	154,039	528,236	201,220	△ 7,283,744	—
計	14,759,488	11,051,970	2,661,331	5,003,859	2,210,214	△ 7,283,744	28,403,118
営業費用	13,081,966	10,523,151	2,588,915	4,554,670	2,101,305	△ 7,300,860	25,549,147
営業利益	1,677,522	528,819	72,416	449,189	108,909	17,116	2,853,971
総資産	14,291,434	16,622,979	2,612,210	4,415,700	2,579,113	6,906,161	47,427,597

前連結会計年度	(単位：百万円)						
(2015年3月31日現在あるいは同日に終了した1年間)	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去又は全社	連結
売上高							
外部顧客への売上高	8,338,881	9,430,450	2,690,803	4,531,178	2,243,209	—	27,234,521
所在地間の内部売上高	6,064,986	247,146	157,491	450,062	206,029	△ 7,125,714	—
計	14,403,867	9,677,596	2,848,294	4,981,240	2,449,238	△ 7,125,714	27,234,521
営業費用	12,832,391	9,093,077	2,767,176	4,559,458	2,337,729	△ 7,105,874	24,483,957
営業利益	1,571,476	584,519	81,118	421,782	111,509	△ 19,840	2,750,564
総資産	14,466,432	16,961,700	2,640,054	4,753,850	2,903,474	6,004,320	47,729,830

(注) 1. 資産のうち、「消去又は全社」の項目に含めた全社資産の金額は、当連結会計年度 9,369,868百万円、前連結会計年度 8,742,168百万円であり、その主なものは、当社の資金（現金及び現金同等物、有価証券および一部の投資有価証券）等です。
2. 「その他」は、中南米、オセアニア、アフリカ、中近東からなります。

主な財務データの推移 (連結決算)

〈 米国会計基準 〉

3月31日に終了した連結会計年度		2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
連結販売台数	(千台)	8,524	8,913	7,567	7,237	7,308	7,352	8,871	9,116	8,972	8,681
為替レート (期中平均)	円／米ドル	117	114	101	93	86	79	83	100	110	120
	円／ユーロ	150	162	144	131	113	109	107	134	139	133
売上高	(億円)	239,480	262,892	205,295	189,509	189,936	185,836	220,641	256,919	272,345	284,031
営業利益・損失 (△)	(億円)	22,386	22,703	△ 4,610	1,475	4,682	3,556	13,208	22,921	27,505	28,539
税金等調整前当期純利益・損失 (△)	(億円)	23,825	24,372	△ 5,604	2,914	5,632	4,328	14,036	24,410	28,928	29,833
当期純利益・損失 (△)	(注1) (億円)	16,440	17,178	△ 4,370	2,094	4,081	2,835	9,621	18,231	21,733	23,126
普通株式	配当総額	(億円)	3,846	4,432	3,135	1,411	1,568	1,577	2,850	5,229	6,313
	1株当たり配当金	(円)	120	140	100	45	50	50	90	165	210
	配当性向	(%)	23.4	25.9	—	67.4	38.4	55.6	29.6	28.7	29.0
自己株式取得額<還元ベース>	(注2) (億円)	2,479	699	—	—	—	—	—	1,800	2,933	6,393 (上限)
研究開発費	(億円)	8,907	9,588	9,040	7,253	7,303	7,798	8,074	9,105	10,045	10,556
減価償却費	(注3) (億円)	9,470	10,424	10,721	10,320	8,123	7,329	7,273	7,759	8,062	8,851
設備投資額	(注3) (億円)	14,826	14,802	13,025	5,790	6,423	7,067	8,527	10,007	11,774	12,925
総資金量	(注4) (億円)	42,640	42,154	33,241	46,563	49,434	49,681	58,831	76,619	85,082	92,299
総資産	(億円)	325,747	324,583	290,620	303,492	298,181	306,509	354,833	414,374	477,298	474,275
株主資本	(億円)	118,361	118,695	100,612	103,597	103,323	105,502	121,480	144,691	167,881	167,469
株主資本当期純利益率	(%)	14.7	14.5	△ 4.0	2.1	3.9	2.7	8.5	13.7	13.9	13.8
総資産当期純利益率	(%)	5.4	5.3	△ 1.4	0.7	1.4	0.9	2.9	4.7	4.9	4.9

(注1) 「当社株主に帰属する当期純利益・損失 (△)」を表示
(注2) 普通株式の取得額 (当該期の利益に対する株主還元。単元未満株式の買取請求に基づく取得、株式価値の希薄化回避のための取得を除く)
(注3) 減価償却費、設備投資額はリース用車両を除く
(注4) 金融子会社を除く

Annual Report Sustainable Management Report 2016

会社情報・株式情報

会社情報・株式情報 (2016年3月31日現在)

会社の概要

会社名	トヨタ自動車株式会社	関係会社数	[連結子会社]548社 [持分法適用会社]54社
創立	1937年8月28日	従業員数	72,721人(連結:348,877人)
資本金	635,401百万円	ホームページ	[公式企業サイト] http://www.toyota.co.jp
決算期	3月31日		[投資家情報サイト] http://www.toyota.co.jp/jpn/investors
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人		

株式の概要

発行可能株式総数	10,000,000,000株
発行済株式総数	[普通株式] 3,337,997,492株 [第1回AA型種類株式] 47,100,000株
自己株式数	300,321,622株
株主数	682,802人
一単元の株式数	100株
上場証券取引所	[国内]東京・名古屋・福岡・札幌 [海外]ニューヨーク・ロンドン
証券コード	7203(日本)
米国預託証券(ADR)	[比率] 1ADR=2普通株 [シンボル] TM
株主名簿管理人	三菱UFJ 信託銀行株式会社 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 フリーダイヤル:(0120) 232-711
ADR・預託代理人	The Bank of New York Mellon 101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A. 電話:(201) 680-6825 フリーダイヤル(米国内):(888) 269-2377(888) BNY-ADRS [バンク オブ ニューヨーク メロンADRサイト] http://www.adrbnymellon.com [証券代行サイト] https://www-us.computershare.com/investor

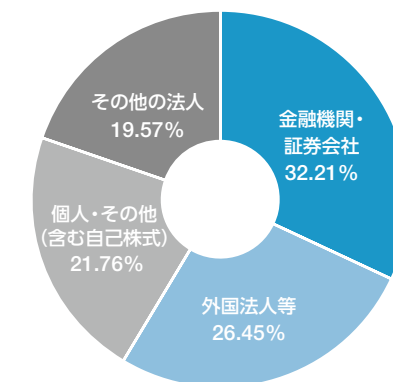
お問合せ先

日本	[本社] 〒471-8571 愛知県豊田市トヨタ町1番地 電話:(0565) 28-2121 Fax:(0565) 23-5721 [東京本社] 〒112-8701 東京都文京区後楽1丁目4番18号 電話:(03) 3817-7111 Fax:(03) 3817-9092
米国	Toyota Motor North America, Inc. 601 Lexington Avenue, 49th Floor, New York, NY 10022 U.S.A. 電話:(212) 223-0303 Fax:(212) 759-7670
英国	Toyota Motor Europe NV/SA Curzon Square, 25 Park Lane, London W1K 1RA, U.K. 電話:(207) 290-8500

主要大株主

株主名	所有株式数(千株)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	358,791
株式会社豊田自動織機	224,515
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	149,005
日本生命保険相互会社	120,390
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー (常任代理人(株) みずほ銀行決済営業部)	115,230
株式会社デンソー	86,513
ジェーピー モルガン チェース バンク (常任代理人(株) みずほ銀行決済営業部)	73,483
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリ バンク フォー デポジタリ レシート ホルダーズ	66,933
資産管理サービス信託銀行株式会社	64,005
三井住友海上火災保険株式会社	62,063

所有者別分布状況



Annual Report

Sustainable Management Report 2016

将来予測表明等に関する特記

本資料には、当社（連結子会社を含む）の見通し等の将来に関する記述が含まれております。これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報を基礎とした判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確実性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、将来における当社の実際の業績と大きく異なる可能性があります。なお、上記の不確実性および変動可能性を有する要素は多数あり、以下のようなものが含まれます。

- 日本、北米、欧州、アジアおよび当社が営業活動を行っているその他の国の自動車市場に影響を与える経済情勢、市場の需要ならびにそれらにおける競争環境
- 為替相場の変動（主として日本円、米ドル、ユーロ、豪ドル、ロシア・ルーブル、加ドルおよび英国ポンドの相場変動）および金利変動
- 金融市場における資金調達環境の変動および金融サービスにおける競争激化
- 効果的な販売・流通を実施する当社の能力
- 経営陣が設定したレベル、またはタイミングどおりに生産効率の実現と設備投資を実施する当社の能力

- 当社が営業活動を行っている市場内における法律、規制および政府政策の変更で、特にリコール等改善措置を含む安全性、貿易、環境保全、自動車排出ガス、燃費効率の面などにおいて当社の自動車事業に影響を与えるもの、または現在・将来の訴訟やその他の法的手続きの結果を含めた当社のその他の営業活動に影響を与える法律、規制および政府政策の変更など
- 当社が営業活動を行っている市場内における政治的および経済的な不安定さ
- タイムリーに顧客のニーズに対応した新商品を開発し、それらが市場で受け入れられるようにする当社の能力
- ブランド・イメージの毀損
- 仕入先への部品供給の依存
- 原材料価格の上昇
- デジタル情報技術への依存
- 当社が材料、部品、資材などを調達し、自社製品を製造、流通、販売する主な市場における、燃料供給の不足、電力・交通機能のマヒ、ストライキ、作業の中断、または労働力確保が中断されたり、困難である状況など
- 生産および販売面への影響を含む、自然災害による様々な影響

以上の要素およびその他の変動要素全般に関する追加情報については、当社の有価証券報告書または米国証券取引委員会に提出された年次報告書（フォーム20-F）をご参照ください。

[Web](#) 投資家情報（有価証券報告書・四半期報告書）

[Web](#) 投資家情報（年次報告書）