TOYOTA

TOYOTA MOTOR CORPORATION

Annual Report 2019

Annual Report 2019

アニュアルレポート 2019

2019年3月期

目次

このAnnual Report 2019は、トヨタの企業価値向上のための長期戦略、および社会の持続可能な発展への貢献について、ステークホルダーの皆様にお伝えするものです。また、ESGに関する取り組みの詳細については、Sustainability Data Book 2019に記載しています。

（発行日：2019年12月）

報告書／レポート体系

- Annual Report 2019
- 有価証券報告書／米国SEC提出書類
- 決算報告／事業報告
- コーポレートガバナンス報告書
- Sustainability Data Book 2019
- 環境報告書2019 ートヨタ環境チャレンジ2050に向けてー

（注）トヨタ公式企業サイトでは、上記報告書以外の取り組みの情報も掲載しています。
投資家情報 https://global.toyota/jp/ir/
サステナビリティ https://global.toyota/jp/sustainability/

対象期間：2018年度（2018年4月～2019年3月）　一部2019年度（4月～11月）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

PDFについて

このPDFファイルは、インタラクティブPDFとなっており、次のような操作ができます。

上部メニュー	各セクションのトップに遷移します。
サブメニュー	セクション内のコンテンツに遷移します。
アイコン	ページにある、詳しくは または WEB は本冊子内の関連ページ、またはそれ以外の関連ページ・PDFにリンクしています。 （注）インターネットに接続した環境で機能します。

目次

1 目次
2 社長メッセージ
5 モビリティカンパニーへの変革
- 5 直近の取り組み
- 6 組織体制
- 7 トヨタのもっといいクルマづくり：リアルな世界で磨き続ける競争力
- 9 競争力の強化で各地域の「町いちばん」をめざす
- 11 モータースポーツを通じて、「もっといいクルマ」を鍛え抜く：GAZOO Racing
- 12 ホームプラネットの視点で電動車普及を加速
- 15 交通事故死傷者ゼロ社会に向けて―予防安全と自動運転の研究開発
- 18 モビリティカンパニーへの変革に向けたコネクティッド、MaaSの取り組み
- 21 すべての人の社会参加を実現する、パートナーロボットを
- 22 大変革時代の人づくり
- 23 CFOメッセージ
- 24 資本政策

25 持続的成長を支える取り組み
- 26 企業理念
- 27 コーポレートガバナンス
- 29 社外取締役からのメッセージ
- 32 トヨタ環境チャレンジ2050と2030マイルストーン
- 34 人権の尊重とサプライチェーンマネジメント
- 35 従業員とともに
- 37 リスクマネジメント
- 38 コンプライアンス
- 39 お客様第一・品質第一への取り組み
- 40 豊かな社会づくりに向けて オリンピックおよびパラリンピックのグローバルパートナーシップ、トヨタ・モビリティ基金、社会貢献活動

41 コーポレートデータ
- 41 At a Glance
- 42 歴史・沿革
- 43 主な財務データの推移
- 45 自動車以外の事業
- 46 会社情報・株式情報

社長メッセージ

モビリティカンパニーへのフルモデルチェンジに向けて

平素より、トヨタのクルマをご愛顧いただいておりますお客様、株主の皆様、ビジネスパートナーの皆様、地域の皆様のご支援を賜り、誠にありがとうございます。

これまでトヨタは、自動車産業という、確立されたビジネスモデルの中で成長を続けてきました。しかし今、「CASE※」と呼ばれる技術革新によって、クルマの概念そのものが変わろうとしています。そして、クルマの概念が変われば、私たちのビジネスモデルも変えていかなければなりません。

CASEの時代に合わせたビジネスモデルの転換

例えば「電動化」を進めるにあたり、原点に立ち戻り、トヨタが取り組むべきことは何なのか考えました。

環境技術は普及しなければ地球環境改善に役立つことはできません。そう考えた時に、これまでとは違う発想が必要になります。

乗用車や個人向けにこだわらず、商用車や官公庁、法人から広げていく。単独開発にこだわらず、仲間と共同で開発する。特許を囲い込むのではなく、開放して仲間を増やす。クルマだけではなく、使い方とセットでシステムを売る。

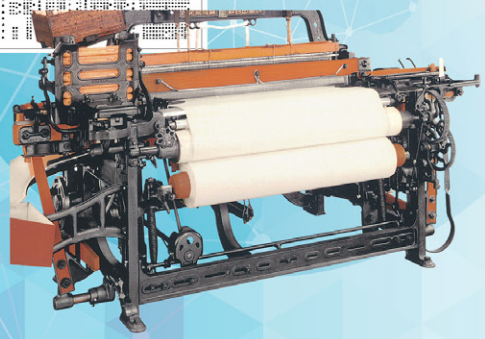
つまり、これまでの発想を転換し、より幅広く、よりオープンに、より良い社会への貢献を追求することが、新しいビジネスモデルにつながるのではないか、との考えに至りました。

これから先は人々の暮らしを支える全てのモノ、サービスが情報でつながり、クルマを含めた町全体、社会全体という大きな視野で考えること、すなわち、「コネクティッド・シティ」という発想が必要となります。

「街全体で暮らしの新たな価値を創造する」という目的を共有し、一緒に「街づくり」を進めるため、今年5月、パナソニック株式会社と新しい合弁会社の設立に向けた契約を締結しました。両社の住宅事業を核としなが

※CASE：Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）の4つの頭文字をつなげた言葉で、この新しい領域での技術革新が、クルマ、ひいてはモビリティや社会のあり方を変えていくと想定されています。

社長メッセージ



ら、クルマやコネクティッド事業を持つトヨタと、家電や電池、IoT事業を持つパナソニック両社の強みを持ち寄り、新たな生活スタイルの提供にチャレンジしていきたいと思います。

「人」が中心の未来に向けて

「コネクティッド・シティ」の発想で考えた時、これからの時代、トヨタ単独、クルマ単体では生きていけません。強みを持ち寄り、ともに競争力を高め合いながら協調できる「仲間」が必要です。また、CASEの進展とともに、時代は急激に「自動化」に向かって進んでいます。
この「仲間づくり」すなわち「アライアンス」の時代、そして「自動化」の時代を生き抜くためのヒントは、トヨタの原点であるTPSにあると思います。

トヨタのルーツである、豊田佐吉が発明した自動織機の最大の特徴は、糸が切れたら自動的に止まることです。このベースには、不良品を出さないということはもちろん、人間を機械の番人にしないという考え方があります。これをトヨタでは「ニンベンのついた自働化」と呼んでいます。

また、クルマづくりに挑戦した豊田喜一郎は、この「ニンベンのついた自働化」に、「必要な時に必要なものを必要なだけ作る」という「ジャストインタイム」の考え方を加えました。
お客様の期待を少しだけ先回りするという、製造業の究極のおもてなしです。

このように、TPSの2つの柱である「ニンベンのついた自働化」と「ジャストインタイム」のいずれにも共通するのが、「人」を中心に置くという考え方です。

自動化が進めば進むほど、それを扱う「人間」の力が試されると思います。人が進歩しない限り機械の進歩はなく、機械に負けない技能、センサーを超える感覚を持った人を育てるというのがトヨタの基本です。

また、仲間づくりをするのにも「人間」の力が必要です。仲間づくり、すなわちアライアンスは資本の論理や数の論理でつながることではありません。「志」「共感」「信頼」で結ばれた人間同士がつながることが、ともに未来を作るために必要なことだと考えます。

社長メッセージ

「人づくり」にとことんこだわる

「モノづくりは人づくりから」トヨタは常にこの考えのもと、人材育成に取り組んできました。
100年に一度の大変革の時代、私は改めて、トヨタの「人づくり」にとことんこだわっていきたいと思います。

本年秋の労使の話し合いの場で、私は、これからの時代を生き抜くために必要不可欠な2つの「力」について、次のように話をしました。

1つ目は、トヨタにしかないオリジナルの競争力、すなわち「TPS」と「原価を作り込む力」です。

喜一郎をはじめ、トヨタのリーダーズは、「お国のために」「お客様のために」「自分以外の誰かのために」という気持ちで、もっといいクルマづくりに愚直に取り組んできました。

常に「何のためにやるのか」を考え、ベターベターの精神でやり方を変えていくことは、TPSの精神そのものであり、トヨタがずっと大切にしてきた価値観です。この価値観を取り戻すことが、「トヨタは大丈夫」という慢心を取り除くことにもなると考えています。

2つ目は、相手の立場や考えを理解、尊重し、巻き込む「人間力」です。

私が「豊田綱領」を解説し、「創業の精神」に立ち返ろうと呼びかけた背景は、これからの時代を生き抜くために必要な「人間力」がそこに記されていることを伝えたかったからです。

これらの「競争力」「人間力」を身につけた人材は、現場でこそ育つと考えます。今こそ「現場主義」を取り戻し、未来をつくる人材を育てるため、全力で取り組んでまいります。

私たちの未来にご期待いただくとともに、引き続き、皆様方のご支援をお願いいたします。

2019年12月
トヨタ自動車株式会社　取締役社長

豊田章男

直近の取り組み

「CASE※」と呼ばれる技術革新により、クルマの概念そのものが変わろうとしているなか、トヨタはモノづくり中心の会社から、モビリティに関わるあらゆるサービスを提供する「モビリティカンパニー」へのフルモデルチェンジをめざしています。変化の時代だからこそ、リアルの世界で培ってきた競争力に磨きをかけるとともに、志を同じくする仲間を広く求め、変革への取り組みを進めていきます。

※CASE：Connected、Autonomous/Automated、Shared、Electricの頭文字

フルモデルチェンジ宣言

事業全般

6月
- 電子部品事業のデンソー集約に基本合意
- アフリカ市場の営業業務の豊田通商への移管検討に合意

11月
- バン事業のトヨタ車体への移管に合意

5月
- パナソニックと街づくり事業に関する合弁会社設立に合意

6月
- 全販売店全車種併売化を2020年5月に前倒し（日本）

7月
- デンソーと車載半導体の合弁会社設立に合意

8月
- スズキと資本提携に関する合意書を締結

9月
- SUBARUと新たな業務資本提携に合意

クルマづくり

6月
- センチュリーをモデルチェンジ（日本）
- 車載通信機を標準搭載したコネクティッドカー、クラウンおよびカローラハッチバックをモデルチェンジ（日本）

11月
- 新型車LEXUS UX発売

2月
- 海外向けハイエースの新シリーズを投入（フィリピン）

4月
- RAV4をモデルチェンジ（日本）
- 新型ハイランダーを世界初披露（米）
- Toyota Technical Center Shimoyamaの一部運用開始

5月
- スープラをモデルチェンジ（日本）

9月
- カローラ セダン・ワゴンをモデルチェンジ（日本）

10月
- 新型車グランエースを初公開（日本）
- MIRAI Conceptを初公開
- コンセプトカー「LQ」を公開
- 新型車ヤリスを世界初公開

2018 1月 | 2019 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月

電動化

2017年12月
- パナソニックと車載用角形電池事業の協業について検討開始
- 電動車普及に向けたチャレンジ公表

5月
- 燃料電池スタックと高圧水素タンク生産設備を拡充

9月
- FC技術を活用した貨物輸送プロジェクトに参画（米）

10月
- ZEVファクトリー新設

1月
- パナソニックと車載用角形電池事業に関する合弁会社の設立に合意

3月
- JAXAとの国際宇宙探査ミッションへの挑戦に合意（FC活用モビリティ）

4月
- 車両電動化技術の特許実施権を無償提供
- C-HR／IZOAのEVを世界初披露（中国）

6月
- メディア向け説明会「EVの普及を目指して」

7月
- CATLと電池に関する包括的パートナーシップ締結
- BYDと電気自動車の共同開発に合意

10月
- 東京モーターショーに「超小型EV」を出展

自動運転・AI

3月
- TRI-AD設立

8月
- Uberと自動運転車に関する技術での協業拡大

1月
- 新型自動運転実験車「TRI-P4」公開

4月
- デンソー、SVFとUber-ATGへ出資

コネクティッド・MaaS

2018年1月
e-Palette Concept発表

4月
- TOYOTA Connected Europe設立

10月
- ソフトバンクと共同出資会社「MONET Technologies」設立

12月
- Grabにトータルケアサービスを提供開始

2月
- サブスクリプションサービスの新会社「KINTO」を設立

7月
- DiDiとMaaS領域での協業拡大

10月
- カーシェアリングサービス「TOYOTA SHARE」／トヨタレンタカーサービス「チョクノリ！」の全国展開を開始（日本）

組織体制

自動車事業

トヨタのもっといいクルマづくり：
リアルな世界で磨き続ける競争力

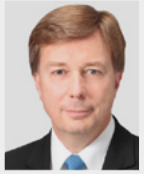
副社長
吉田　守孝
Moritaka Yoshida

p. 7

競争力の強化で各地域の「町いちばん」をめざす

取締役・副社長
Didier Leroy
ディディエ　ルロワ

p. 9



電動化

ホームプラネットの視点で
電動車普及を加速

取締役・副社長
寺師　茂樹
Shigeki Terashi

p. 12

自動運転・AI

交通事故死傷者ゼロ社会に向けて
一予防安全と自動運転の研究開発

フェロー
Gill A. Pratt
ギル　プラット

p. 15

コネクティッド・MaaS

モビリティカンパニーへの変革に向けた
コネクティッド、MaaSの取り組み

副社長
友山　茂樹
Shigeki Tomoyama

p. 18

企業風土改革と人づくり

大変革時代の人づくり

副社長
河合　満
Mitsuru Kawai

p. 22

CFOメッセージ

CFOメッセージ

取締役・副社長
小林　耕士
Koji Kobayashi

p. 23

2019年7月1日現在

ヘッドオフィス

サステナビリティ推進室
トヨタシステムサプライ

- トヨタZEVファクトリー
- 未来創生センター
- TPS本部
- 事業開発本部
- 渉外広報本部
- 総務・人事本部
- 情報システム本部
- 経理本部
- 販売金融事業本部
- 調達本部
- カスタマーファースト推進本部
- 生産企画本部

ビジネスユニット

地域軸

事業・販売

事業業務部 営業業務部
KD事業部 販売支援部

- 北米本部
- 欧州本部
- 国内販売事業本部
- 中国・アジア本部
- 東アジア・オセアニア・中東本部
- 中南米本部

アフリカ支援部

製品軸

先進技術開発カンパニー	先端・先進技術の開発とモビリティ企画開発
クルマ開発センター	プラットフォームの先行企画・先行開発
Toyota Compact Car Company	小型車の企画、開発、生産（ヴィッツ、アクア、シエンタなど）
Mid-size Vehicle Company	乗用車の企画、開発、生産 （カローラ、プリウス、RAV4、クラウンなど）
CV Company	商用車の企画、開発、生産 （ハイエース、コースター、ランドクルーザー、アルファードなど）
Lexus International Co.	レクサス車の企画、開発、生産、マーケティング
パワートレーンカンパニー	パワートレーンの企画、開発、生産 （エンジン、トランスミッションなど）
コネクティッドカンパニー	コネクティッド機器・サービスの企画・開発・提供
GAZOO Racing Company	モータースポーツを通じたスポーツ車両の企画、開発、生産
新興国小型車カンパニー	新興国向け小型車の商品・事業企画、開発、生産

トヨタのもっといいクルマづくり：リアルな世界で磨き続ける競争力

モビリティカンパニーへの変革に向け、
クルマづくりの競争力を一層高めていきます。

副社長
吉田　守孝

自動車をめぐる100年に一度の大変革の時代、変化が求められる時代だからこそ、変えてはいけないこと、それは「リアルなクルマづくり」において競争力を磨き続けることです。これこそがこれからを生き抜くための原資を稼ぎ、次なる時代へ向けて経営資源をシフトすることを可能にし、よりクルマを魅力的なものにできると考えています。

トヨタのクルマづくりの特徴は、グローバルで1,000万台の販売・生産という大きなボリュームを持つことと、小型から大型、商用、環境車、GRスポーツまでフルラインアップで揃えていることです。この特徴を活かした取り組みが、クルマのポテンシャルを大幅に引き上げたうえで、規模を活かし賢く共用化する「Toyota New Global Architecture (TNGA)」と、お客様目線で個性あるクルマにこだわる「カンパニー制」です。これらを両輪に、トヨタの真骨頂である「TPS」と「原価低減」に徹底的にこだわり、さらにお求めやすくご提供できるよう「もっといいクルマづくり」を磨き続けます。その先にある「モビリティカンパニー」へのフルモデルチェンジへ向け、ブレない軸でさまざまな変革を進めていきます。

これまでの成果

TNGAを導入して4年、カンパニー制を導入して3年が経過し、その成果を織り込んだ車種および台数も増えてきました。2015年の4代目「プリウス」を皮切りに、中型の「C-HR」や、大型の「クラウン」、「レクサス」、スポーツカーの「スープラ」やコンパクトの「ヤリス」と順次車種を拡大し、今年は6モデル、2019年11月現在でトータル19モデルを発表し、グローバル販売台数の約4割が新型に切り替わっています。このうち、年間100万台規模で生産・販売している「カローラ」は、道路事情を考慮し、グローバル統一モデルとは異なる日本専用サイズを設定。また、世界で一番売れているSUVの「RAV4」は、地域に合わせたパワートレーンや駆動方式を採用し、再導入の日本はお求めやすい価格に設定しました。その効果もあり、クルマ離れが進んでいるといわれる30代以下が購入者全体の45%を占めるなど、若い方々から多くの支持をいただいています。

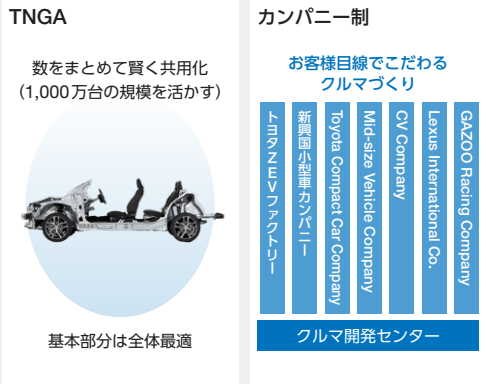
車両開発・生産についても、TNGA導入前に比べ競争力は確実に向上しています。開発工数はグルーピング開発による評価の効率化や部品の共用化により約25%低減、新型車への切替に伴う設備投資は、設備や治具などの共用化を進めた結果、同じ設備で効率的に複数のクルマを生産できるようになり、1ライン平均で約25%低減しました。また、車両原価は構成部品の共用化、種類削減、さらにサプライヤーとのモノづくり改善を通じて、部品構造の見直しや生産工程の簡素化などを徹底的に推進した結果、約10%低減することができました。その一方で、環境対応や安全装備の拡充などで、車両販価はお客様の望むレベルにはまだ届いておらず、もっとお求めやすくご提供できるよう、引き続き取り組んでいきます。

100年に一度の変革の時代に向けて

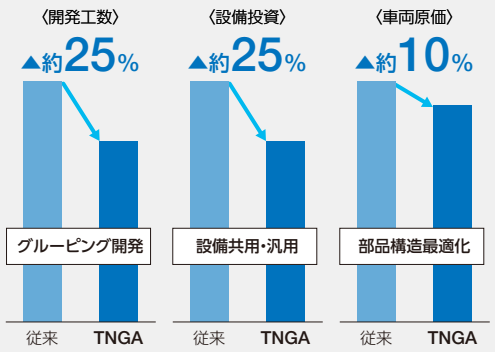
近年、環境に関わる規制強化に加え、異業種からの新規参入、モビリティビジネスの多様化などクルマづくりを取り巻く環境は激しく変化しています。今後もその変化の幅やスピードはさらに増していくことが見込まれ、従来の方法ではお客様の求めるクルマをお届けすることが難しくなってきています。この変化に対応し、お客様の期待を超え続けていくために、現在3つの取り組みを進めています。

1つ目が「カンパニー制の強化」です。2019年7月に新たにクルマ開発センターを設立およびトヨタZEVファクトリーを拡充する組織変更を行いまし

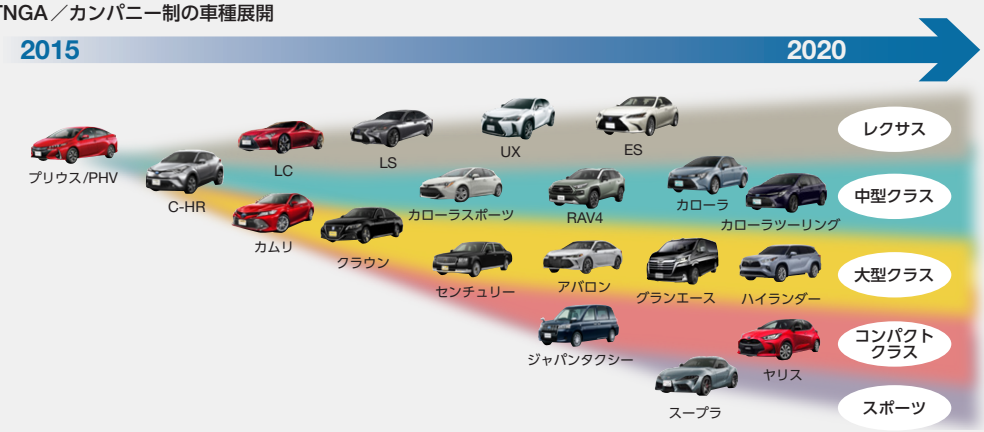
もっといいクルマづくりのための体制



TNGA導入による競争力強化



TNGA／カンパニー制の車種展開



トヨタのもっといいクルマづくり：リアルな世界で磨き続ける競争力

た。クルマ開発センターでは先行企画・先行開発から量産開発までを一気通貫でリーンにつなげることで、開発のさらなるスピードアップ、商品力の強化を図ります。併せてクルマを全体最適かつお客様目線で開発ができる「クルマ屋人材」の育成を進めています。またトヨタZEVファクトリーでは、すべてのゼロエミッション車（ZEV）に関する機能を統合することで、次世代のZEV商品群の企画・開発・製造を一括で行えるようにしました。加えて既存の各車両カンパニーも、これまで以上にそれぞれのクルマの特徴を出し、カンパニー間で競争することで、お客様目線での差別化をより一層進め、もっといいクルマづくりに磨きをかけていきます。

2つ目は「TNGAの進化」です。お客様の嗜好は、グローバルにみられるセダンからSUVへの移行をはじめ、地域ごとに常に変化しています。こうしたなか、グローバルですべてを共通化することに固執せず、地域ごと、車種ごとにお客様ニーズに合わせながら賢い共用化と原価のつくり込みを進めていきます。また、開発と合わせ、生産もシルエットの異なるモデルをフレキシブルにこなし、需要変動に強い体制づくりをより一層強化していきます。

3つ目はCASE時代※に備えた自前主義にこだわらない「仲間づくり」です。トヨタグループ各社の強み弱みを見極めながら事業の再構築を進めるホーム＆アウェイや、他社との協業により競争力やスピードを上げるアライアンスを進めています。日本や新興国でのコンパクトカーを中心としたダイハツ工業株式会社とのクルマづくりの連携強化、インドで大きなシェアを持つスズキ株式会社との、両社の強みを活かした開発・生産領域での協業、「走る愉しさ」をさらに高めるためのAWD技術やEV車両開発における株式会社SUBARUとの協業がその一例です。このような、お互いの強みを活かした時代に沿うクルマづくりと合わせ、普及して初めて社会に貢献できる安全や環境についても、自社開発を加速させ技術をリードしつつ、競争するだけではなく業界全体との協調も積極的に進めていきます。

今後も「モビリティカンパニー」への変革に向け「TPS」と「原価低減」を軸に、ベターベターの精神で挑戦し続けます。こうした取り組みにより、2021年末までに14モデルを新たに投入し、グローバル販売台数の約6割が新型に切り替わる見込みです。

※CASE：Connected、Autonomous/Automated、Shared、Electricの頭文字

変わらぬ「愛車」づくりへの想い

トヨタにはクラウン、ランドクルーザー、ハイエース、センチュリーなど誕生から50年を超えるロングセラーカーが数多くあります。それぞれのクルマの役割を大切にし、世界中のお客様からお声をたくさんいただきながら、時代に沿ったクルマづくりを通じてお客様に育てていただいたと感謝しております。2019年秋に発売した「カローラ」は誕生から53年、12代目となりました。初代モデルを53年間お乗りいただいている方のお話を伺うと、クルマへの愛着だけでなく、ご家族と大切な思い出を刻むことで、カローラの体験すべてがお客様にとって「かけがえのない思い出」になっており、「愛車」の世界を心から感じることができました。これからもクルマをコモディティ化させないためにも、お客様から「このクルマが欲しい」と思っていただき、クルマでの体験が「かけがえのない思い出」になる「愛車」をめざし、良品廉価を守りながらお客様ニーズに寄り添ったクルマづくりを続けていきます。

高齢ドライバーのペダル踏み間違い事故を受けて

近年、日本において、高齢ドライバーが加害者となる悲惨な事故をニュースなどで目にする機会が多くなっています。なかでも、駐車場などでのブレーキとアクセルのペダル踏み間違い事故は、75歳以上の高齢ドライバーが高い傾向※にあり、社会の関心も高まっています。

トヨタは、これまでも究極の願いである「交通事故死傷者ゼロ」実現に向け、「実安全の追求」というアプローチで安全技術開発を進めてきました。新型車には、歩行者事故や追突事故などの被害軽減に効果が見込める「Toyota Safety Sense」と、駐車場などでの低速走行時の衝突被害軽減に効果が見込める、「インテリジェントクリアランスソナー（ICS：パーキングサポートブレーキ＜静止物＞）」などを設定展開しています。

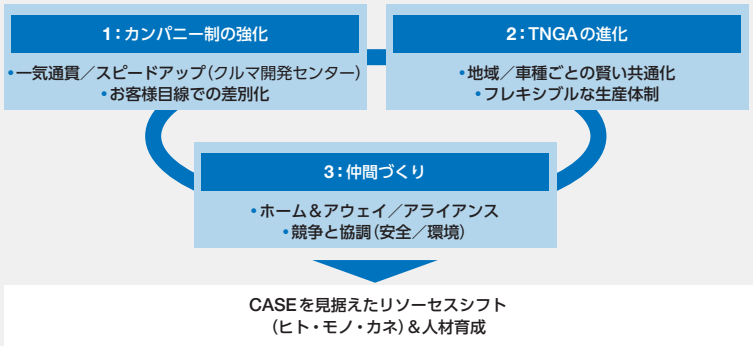
さらに、昨今の高齢者事故の状況に対し、新型車だけでなく、お客様が現在保有されているクルマへの対応が重要と考え、後付けが可能な「踏み間違い加速抑制システム」の導入を進めており、保有台数が多く、高齢者比率が高い車種を対象に、2019年内に12車種まで拡大予定です。

クルマの安全性能を向上させる取り組みと合わせ、「人」への啓発活動も行っています。代表的な取り組みとして、ICSの理解促進に向けたお客様向けの講習を年1万回程度実施しています。さらには、安全なモビリティ社会の実現には、関連ルールやインフラなど「交通環境」の整備も欠かせないと考えています。

今後も皆様に長く、安心してお乗りいただくため、安全なクルマの開発をリードし、装備普及を進めるとともに、「競争」と「協調」の精神で業界全体、さらに幅広い関係者と連携し、交通事故のない社会の実現をめざします。

※出典：公益財団法人交通事故総合分析センター2018年2月発行ITARDA INFORMATION交通事故分析レポートNo.124

今後の取り組み（さらなる競争力強化）



誕生から50年を超えるロングセラーカー

競争力の強化で各地域の「町いちばん」をめざす

起業家精神で競争力を向上し、お客様の心のなかのNo. 1メーカーをめざします。

取締役・副社長
Didier Leroy
（ディディエ　ルロワ）

100年に一度の変革期に直面するなか、トヨタはモビリティカンパニーへの変革に向けた取り組みを加速しています。これまでのビジネスで行ってきたクルマの販売にこだわらず、お客様にトヨタ車を利活用いただく「新しいモビリティサービス」への挑戦や、多様なステークホルダーと連携した「水素社会の実現」への貢献など、各地で取り組みを進め、競争力の強化を図っています。

また、引き続き1人でも多くのお客様にトヨタを選んでいただくため、3つの柱からなるブランド強化に注力しています。第1の柱として2017年、トヨタ初の世界規模のマーケティングキャンペーン「Start Your Impossible」をスタートしました。これは、オリンピック・パラリンピックのワールドワイドパートナーとしての精神にも共通した取り組みで、「すべての人に移動の自由（Mobility for All）」を提供するモビリティカンパニーをめざすという、トヨタの想いを示しています。

ブランド強化の第2の柱が環境車で、ここでの強みで差別化を図っていきます。さらにクルマのみならず、クルマのつくり方を革新する「工場CO_2ゼロチャレンジ」を通じて、地球（プラネット）そのものを守っていく「ホームプラネット」の視点で取り組んでいます。

第3の柱が、GAZOO Racingによるモータースポーツです。モータースポーツを通じて、もっといいクルマに磨きをかけるとともに、より多くの人にクルマを好きになっていただけるよう活動していきます。

お客様の嗜好の変化や技術の革新がかつてない速さで進むなか、トヨタは起業家精神を持って世界中の販売力向上に取り組む必要があると考えています。その基本となる販売におけるトヨタウェイが、「町いちばん」と「現地現物」です。

「町いちばん」とは、各国・地域の市場はそれぞれ異なることを前提に、現地で聞き、学び、行動し、それぞれの市場、町でいちばんのブランドをめざすことです。「現地現物」は、現地に赴き、本当の情報を手に入れることです。

こうした販売のトヨタウェイを世界中で共有し、販売活動を「ベターベターベター」の精神で一歩ずつ改善していくことで、お客様それぞれの心のなかのNo. 1メーカーになることができると信じています。

課題先進国の日本から変革に着手

トヨタは、モビリティカンパニーへの変革に向け、日本から新たな取り組みを始めています。

2016年より開始した「J-ReBORN計画」に基づき、トヨタと国内販売会社が日本、そして各地域を元気にすることをめざし、従来の「チャネル軸」から「地域軸」へと体制・働き方を見直すことで、各地域のお客様ニーズへの対応や行政および他企業との連携強化を図り、新たなモビリティサービス提供によるビジネスモデル変革に挑戦していきます。

モビリティサービスの変化がもっとも早い東京から活動を開始し、2019年4月に東京のメーカー直営販売店4社を融合した新会社「トヨタモビリティ東京」を立ち上げました。

これにより、他地域に先駆け全店舗での全車種販売を始めています。東京を含めた全国6,000店舗の全車種併売化は、2022年～2025年をめどとしていましたが、2020年5月に前倒しする予定です。

また、新たなモビリティサービスとして個人のお客様向けの月額定額サービス「KINTO」も東京でのトライアルを経て、現在では全国でサービスを展開しています。

今後のビジネスの変革では、全国6,000店舗のネットワークと11万人の従業員が、長年リアルの世界で築き上げてきた信頼関係をもとに、「既存ビジネスの強化」とともに、お客様・地域の「困りごと」を解決する「生活サービス業」の拡充を図っていきます。

お困りごとへの対応の一例として、本年も各地で相次いだ台風・豪雨等の自然災害により停電した地域で、外部電源供給が可能なFCVやPHV、HVなどの電動車が、給電サポートを実施しています。また、もしもの時に、給電可能なクルマをお役立ていただけるよう、啓発活動も行っています。

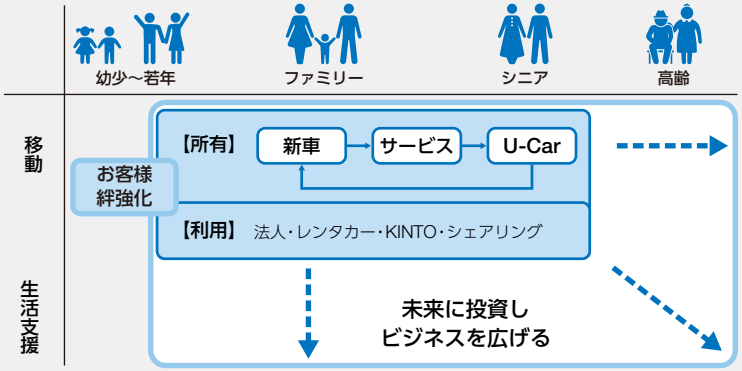
これまで、既存の自動車ビジネスに関しては、純正部品用品を扱う部品共販店と、カーショップ運営会社の統合による物流効率化を進めているほか、サービス／メンテナンスの取り込みや中古車の取り扱いなどバリューチェーン全体を包含した総合営業の取り組みでお客様の所有ビジネスを強化してきました。今後はここに利活用の観点から、法人向けのサービスや、個人向けのKINTOやシェアリングの取り組みを進め、お客様のニーズに対応できるプラットフォームをつくります。この領域を高回転で回し、稼ぐ体質を強化することで「生活サービス業」に投資し、「この町いちばん活動」を進めていきたいと考えています。

ビジネスを広げるにあたっては、まずは移動に関するサービスから取り組みを進める予定です。地域のお客様の移動に関するお困りごとに向き合うことで、例えば免許返納後もお客様のお役に立ち続けるお店やサービス、といった「生活サービス業」へ発展する道があると考えています。

トヨタは、長年ご愛顧いただいたお客様の足元にある「困りごと」に対して、「顔が見える」「心のこもった」サービスを提供することで、一生涯寄り添うパートナーとなることをめざします。

給電の様子

日本におけるビジネス変革のイメージ



競争力の強化で各地域の「町いちばん」をめざす

大型商用トラックによる大気汚染にFCによるソリューションを

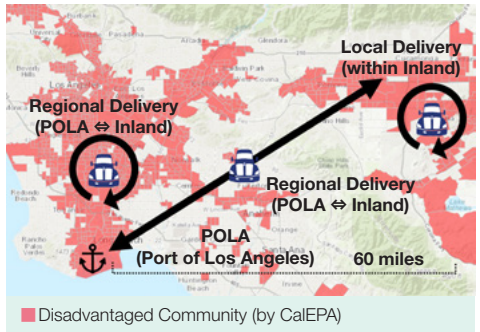
米国では、大型ディーゼルトラックが主流を占める貨物輸送トラックが、窒素酸化物やPMなどの大気汚染物質を排出しており、フリーウェイやコンテナ港湾、倉庫街などトラックの往来が多い地域周辺のコミュニティにとって深刻な課題となっています。全米一のコンテナ取扱量を誇るカリフォルニア州ロサンゼルス・ロングビーチ両港湾でも、環境負荷の高い17,000台以上の貨物輸送トラックが走行しており、その数は2030年までに約32,000台に増加すると推定されています。

こうした現状を受け、トヨタは、大気汚染物質もCO_2も排出しないFC技術を活用することで、地域に貢献すべく、幅広い関係者と連携し取り組んでいます。

米国カリフォルニア州ロサンゼルス港およびロングビーチ港において、トヨタは2017年よりFCシステムを搭載した大型商用トラックの実証実験を行っており、2018年には約16,000kmの走行実証で得られた知見をもとにトラックの一部改良を行うなど、改善を続けてきました。

2018年秋からは、貨物輸送のゼロエミッション化をめざしてロサンゼルス市港湾局が推進する新たなプロジェクト「shore to store」に、米トラックメーカーのKenworth社、エネルギー企業のShell社とともに参画しています。本プロジェクトでは、まず港湾エリアを中心に新たな貨物輸送車を導入し、大気汚染物質の影響が大きい地区における排出物質の削減を図ります。将来的には、港湾エリア外へも取り組みを広げ、大気汚染物質を排出しない物流オペレーションを広範囲で構築することをめざします。これらの取り組みを通じて、年間で温室効果ガスの排出量を465トン、窒素酸化物やPMなど大気汚染物質の排出量を0.72トン削減することができると考えています。Kenworth社のトラック「T680」をベースに、トヨタ「MIRAI」のFCシステムを応用して搭載、航続可能距離は平均的な1日の運送距離の2倍となる300マイル（約480km）となります。ロサンゼルス港を拠点に貨物輸送を行い、2019年末までに1台目のオペレーションを開始し、10台まで拡充の予定です。

地域への貢献と合わせ、一定の水素使用量が見込める貨物輸送にFC技術を適応することで、環境車の普及につながり、「ホームプラネット」の観点からも課題解決に貢献できると考えています。



shore to storeプロジェクトにおけるトラック実証エリア
出典：CalEPA

世界初の燃料電池車タクシーサービスを展開

トヨタモーターヨーロッパは、水素エネルギーを軸にしたインフラの構築を急ぐフランスで、フランスの大手ガス会社のAir Liquide社などと合弁で「HysetCo」を設立、世界初の燃料電池車タクシーサービス「HYPE」を展開しています。HYPEとは「Hydrogen Powered Electric Taxi Service」の略で、フランス・パリ市内に2020年末までに、600台の燃料電池タクシーを配備することをめざしています。2017年7月に「MIRAI」25台を配備して以来、順次追加配備し、2019年末までには200台以上がサービスを提供している見込みです。Air Liquide社は水素ステーションを設置してプロジェクトを後押ししており、今回の合弁会社設立を機に、600台のMIRAIに必要なステーションの建設を行う予定です。

このプロジェクトは、トヨタのFC技術の活用により環境面で持続可能なモビリティを提供するとともに、トヨタがモビリティサービスを開発する機会でもあると考えています。

空色模様をした「MIRAI」タクシーが、2024年に向けて、パリのゼロエミッション化と大気質改善に貢献します。

販売店に寄り添う、現地現物の改善活動

タイは1957年に営業拠点を開設するなど、早くから顧客基盤を確立した国の一つですが、近年ピックアップセグメントで苦戦していました。こうしたなか基本に立ち返り、常にお客様の目線で考え、そして販売店に寄り添う取り組みをはじめました。取り組みの一環として、まずトヨタモータータイランドの幹部が全155の販売店を訪問。販売店の声に耳を傾け、現場の困りごとに対して即断即決即実行を行いました。

また、エリアごとの課題の洗い出しや、競合の取り組み事例の研究などを行い、さまざまな改善策を実施しました。

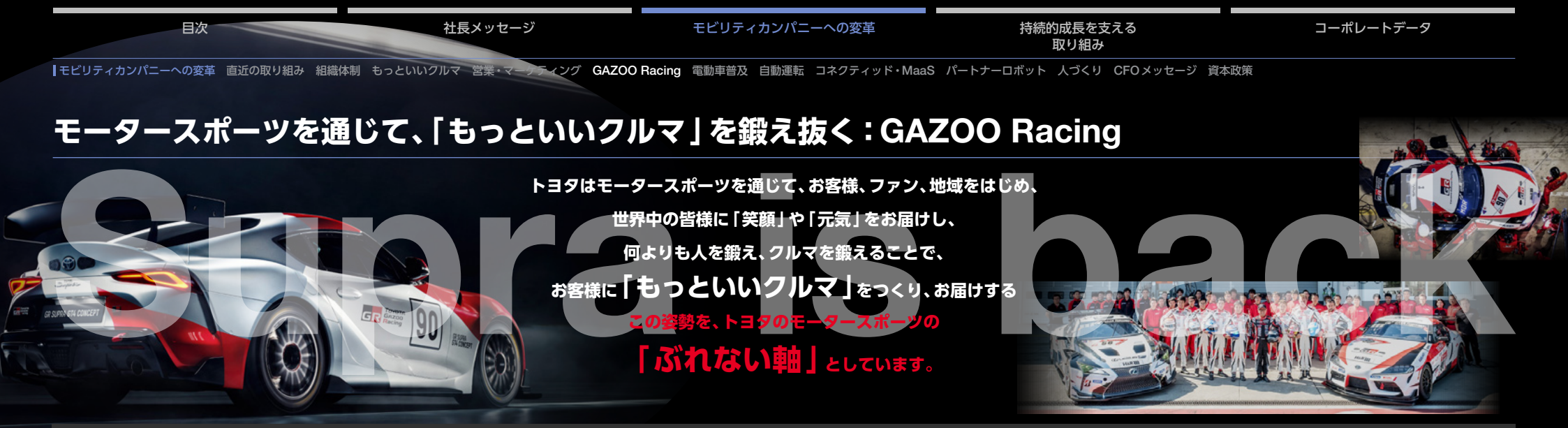
具体的な取り組みの一つとして、若者に人気のある草の根レース用の改造車を販売店やイベントで展示しました。トヨタ車の改造は難しいと敬遠されたものの、地元の改造ショップに粘り強く交渉することで実現につなげました。

併せてボディー架装会社と連携し、販売店窓口で車両本体と架装部を一括してファイナンスを組むことで、お客様の「購入しやすさ」を実現し、好評を博しました。

好事例の横展開と合わせ、コネクティッドデバイス搭載車両には、走行距離に応じた保険料となるプランも提供しています。

こうした、現地現物による満足度を高める活動により、お客様に選んでいただけた結果、シェアを回復することができました。

モータースポーツを通じて、「もっといいクルマ」を鍛え抜く：GAZOO Racing



**トヨタはモータースポーツを通じて、お客様、ファン、地域をはじめ、
世界中の皆様に「笑顔」や「元気」をお届けし、
何よりも人を鍛え、クルマを鍛えることで、
お客様に「もっといいクルマ」をつくり、お届けする
この姿勢を、トヨタのモータースポーツの
「ぶれない軸」としています。**

TOYOTAブランドの フラッグシップスポーツ登場

2019北米国際自動車ショーにおいて、社長の豊田が「やっと旧友に会うことができた」と語る、「GRスープラ」が17年ぶりに復活しました。豊田がマスタードライバーの故・成瀬弘と結んだ2002年からの師弟関係をもとに、2006年、トレーニングのためドイツ・ニュルブルクリンクに持ち込んだのが、中古のスープラ。競合が最新のプロトタイプカーをテストするなか、痛切に感じた“ 悔しさ”を「もっといいクルマ」への原動力としてきました。

「GRスープラ」は、TOYOTA GAZOO Racingが展開するスポーツカーシリーズ「GR」初のグローバルモデル。1978年の初代から5代目となる「GRスープラ」は、直列6 気筒エンジンを積んだFR車を継承するとともに、「ホイールベース」「トレッド」「重心高」の3つの基本要素にこだわり、ピュアスポーツカーにふさわしいハンドリング性能を実現しています。TOYOTA GAZOO Racingが蓄積してきた知見やノウハウを注ぎ、お客様に心から走りを楽しんでいただける、そして走る楽しさ以上の経験をご提供できるクルマに仕上げました。

2018年は念願のル・マン初制覇やWRCマニュファクチャラーズタイトル獲得など、これまでのモータースポーツでの挑戦が成果に結びつきました。トヨタは、「GRスープラ」をフラッグシップとして展開する国内外のモータースポーツ活動の知見を、GRのさらなる拡充のみならず、さまざまな車種の商品開発に活かしていきます。

モータースポーツを「クルマ・人」を鍛え抜く場に

トヨタが参戦する代表的なモータースポーツにFIA世界ラリー選手権（WRC）や、ル・マン24時間を含むFIA世界耐久選手権（WEC）があります。これに対して異色を放つのが、ニュルブルクリンク24時間耐久レース（NBR）です。WRCやWECがワークスとしての戦いであるのに対し、NBRは、量産車両を手がけてきた社員が製作したレース車両を持ち込み、メカニック、エンジニアとも社員のみで構成したチームによる参戦。これは2007年、成瀬とともにGAZOO Racingを立ち上げて初参戦して以来、世界でもっとも過酷といわれるコースでの24時間という極限のレース活動を通じ、「クルマ・人」を鍛え、「いいクルマづくり」に役立てることをここに来る目的としてきたからです。この過酷な状況で鍛えられた社員の経験が車両開発に活かされ、参戦車両には市販化を見据えた部品や技術が先行投入され、実戦の場で鍛えられています。

13回目となる2019年は、前年に引き続き参戦する、次世代技術が盛り込まれた先行開発車両「LEXUS LC」と初挑戦の「GRスープラ」の2台体制。「GRスープラ」には、モリゾウこと社長の豊田が3年ぶりにドライバーの一員として参戦しました。その「GRスープラ」は、ほぼノントラブルで24時間を走り切り総合41位、LCは総合54位となりました。

テクニカルセンター：現地現物でのリアルなクルマづくりを究める

ニュルブルクリンクは、ヨーロッパの一般地方道に似たレイアウトで1周が約25kmと長く、道幅が狭いうえ、標高差300m、大小170を超えるコーナーを持つ世界有数の難関コースとして知られています。

トヨタは、将来のクルマに求められる走行性能や環境性能、安全性をより高い水準で実現し、世界中のお客様へ「もっといいクルマ」をお届けするため、豊田市と岡崎市にまたがる山間部に、2023年度の本格稼働をめざして「TOYOTA Technical Center Shimoyama」を建設しています。その一部として2019年4月に運用を開始した全長約5.3kmのカントリー路は、ニュルブルクリンクを長年走り込んできた経験をもとに、自然の地形を活かした約75mの高低差と多数のコーナーが入り組んだテストコースです。ここで再現される厳しい走行環境のもと、すべてのクルマを徹底的に鍛え上げ、クルマ本来の走る喜びを持ったクルマづくりに挑戦します。モビリティのあり方が大きく変化する時代だからこそ、現地現物でのリアルなクルマづくり、感性性能に徹底的にこだわり、お客様に笑顔をお届けしたいと考えています。

Toyota Technical Center Shimoyama

なお、開発にあたっては、敷地面積（約650ヘクタール）の約7割で、土地本来の森林を残し、保全を行うとともに、新たに緑地を造成するなど自然環境の適切な維持・管理に努めています。

WEB 「TOYOTA GAZOO Racing」へリンク

ホームプラネットの視点で電動車普及を加速

電動車が普及し、より良い地球環境の実現には多くの仲間が必要です。
そのために、トヨタは全力で取り組みます。

取締役・副社長
寺師　茂樹

トヨタは、環境問題を経営の最優先課題と位置づけ、「省エネルギー」「燃料多様化への対応」「エコカーは、普及してこそ環境への貢献」を基本方針として取り組みを進めてきました。そして2015年に発表した「トヨタ環境チャレンジ2050」において、2050年にグローバルでの新車平均で走行時のCO_2排出量を2010年比で90%削減する「新車CO_2ゼロチャレンジ」を掲げています。これらの取り組みの結果、1997年のHV「プリウス」販売開始以来の電動車累計販売台数は約1,400万台（2019年7月末現在）となり、これによるCO_2排出抑制効果は1億1,300万トン以上になると試算しています。

2017年には、「トヨタ環境チャレンジ2050」のマイルストーンとして2030年の新車販売においてHVとPHVで450万台以上、EVとFCVで100万台以上、合計で電動車を550万台以上とする目標を発表しました。こうしたなか、電動化は足元の販売で目標を上回るスピードで進展しています。

近年、大雨などの異常気象、自然災害による被害が世界的に多発しています。地球温暖化問題の解決に、もはや猶予はありません。さらに大気汚染、エネルギー問題など解決しなければならない課題は山積みです。これら地球規模の課題に対応するには、自分の生まれた町や国を愛するように、世界のすべての人々の故郷である地球を愛し、この美しい故郷を次世代に責任を持って引き継いでいく、すなわち「ホームタウン」「ホームカントリー」に加え、「ホームプラネット」という視点が求められています。トヨタは、「ホームプラネット」の精神でこれらの課題に取り組んでいます。

地球温暖化防止に向けた規制強化、政策導入が相次ぐ

自動車に関わる重要な環境規制では、次の二つの動向が注目を集めています。

一つがCO_2規制・燃費規制です。企業平均燃費で各自動車メーカーに対して実際に販売した車両全体の平均燃費を算出し、それを規制する仕組みです。CO_2排出量低減に対する要求レベルは年々高くなり、この制度の導入国も増えています。企業平均CO_2・燃費改善には、さらなる技術革新だけでなく、燃費の良いクルマを軸とした車種構成への転換が必要となります。例えば、欧州のCO_2規制について、17年の規制値に対しては業界トップですが、2025年規制に対しては、現行の「プリウス」は規制レベルを充たすものの、SUVなど比較的重いクルマはHVでもクリアすることが難しく、PHV、EV、FCVの普及拡大が必要となっています。

もう一つが、アメリカやカナダの一部の州で導入されているZEV（Zero Emission Vehicle）規制、中国のNEV（New Energy Vehicle）規制。一定の生産台数を超えるメーカーにEV・FCVといった車両を一定比率以上販売することを義務づけています。つまり、走行中にCO_2を排出しないクルマを増やす政策であり、今後各国でこのような規制導入の動きが活発化していくと予測されます。そのほかにも、さまざまな奨励策（補助金、乗り入れ規制、走行レーン優遇など）があります。

地球規模でCO_2を削減していくには、HVやPHVでラインアップ全体の燃費を改善しつつ、規制・奨励策がなくとも、お客様に従来車と遜色なく選んでいただけるZEVを早急に揃えていかなければなりません。トヨタは強い想いのもと、電動車の普及に向け、さまざまな取り組みを進めています。

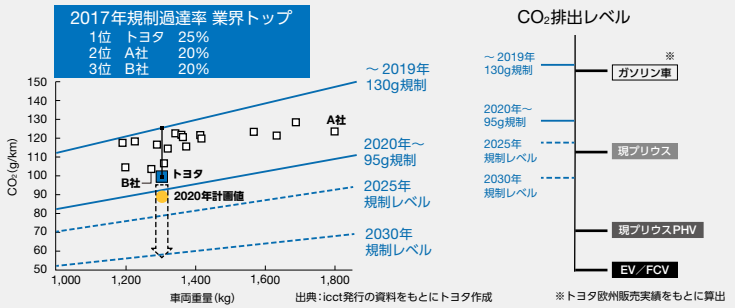
CO_2削減に向け、電動化技術・システムの提供を拡大

トヨタは1997年に初代「プリウス」を発売以来、電動車に欠かせない要素技術を20年以上にわたり磨き上げるとともに量産技術を確立、年間160万台規模の生産体制をグローバルに実現してきました。特にモーター、バッテリー、パワーコントロールユニット（PCU）は、車両電動化のコア技術であり、HV、PHV、EV、FCVのすべての電動車で活用可能です。つまり、これまで積み重ねてきた基盤こそが、トヨタの強みであり、将来の電動車普及に大きく貢献できると考えています。

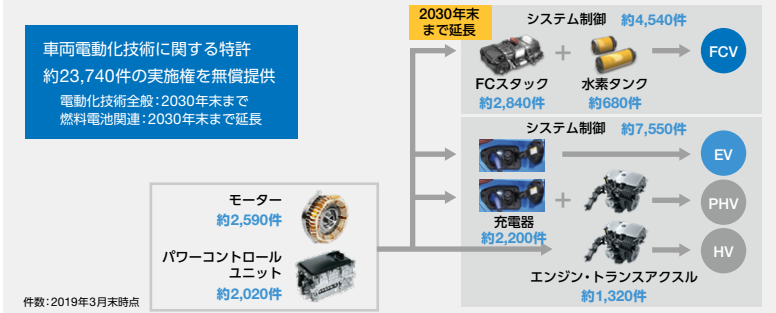
近年、HVなど電動車の開発・導入に取り組む多くの企業から、車両電動化システムに関する問い合わせを受けることが増えてきました。そこでトヨタは、電動車普及の必要性が高まっている今こそ協調して取り組む時と考え、車両電動化技術のシステムサプライヤーとなり、これまで培った車両電動化技術をさまざまな企業に提供することにしました。

これまでもトヨタは、知的財産（特許）の取り扱いについてオープンポリシーを基本とし、第三者からの実施の申し込みに対しては、適切な実施料により

欧州CO_2規制対応



電動車普及に向けた取り組み



ホームプラネットの視点で電動車普及を加速

特許実施権を提供してきました。2015年には燃料電池関連の特許に関し、トヨタが単独で保有しているFC関連の特許の実施権を無償で提供する取り組みを始めていました。

今回はさらに、トヨタが20年以上にわたるＨＶの開発で培ってきたモーター、PCU、システム制御等の車両電動化技術に関する特許（約23,740件）についても、その実施権を無償で提供することにしました。加えて、トヨタが保有するパワートレーンシステムを活用して電動車を開発・製造する際には製品化に向けた技術サポートも行うこととしました。

こうした取り組みにより、各社の電動車開発が加速されれば、CO_2削減のスピードも速まることになります。今後も多くのステークホルダーの皆様と協力しながら、地球規模での電動車の普及に貢献していきたいと考えています。

トヨタのEV普及に向けた本格展開

社内ベンチャーとして立ち上げたEV事業企画室を母体に、FCV部隊も包含して設立した社内組織「トヨタZEVファクトリー」がEVの企画開発を行っています。

電動車のうちEVでは、トヨタが「歩行領域」と呼ぶものから、2人乗りの超小型、そして乗用車まで幅広く開発を進めています。2017年12月に発表した「2020年に中国を皮切りにEVを本格投入、以降グローバルに車種を増やし、2020年代の前半には10車種以上とする」との目標に向け、2019年4月の上海モーターショーで「C-HR／IZOA」を発表するなど、計画どおり、準備を進めています。

さらに今後のEV普及を念頭に、「協調」の姿勢でオープンに仲間を募り、新たなビジネスモデル構築をめざす取り組みをスタートさせました。これは、単にEVを開発製造し、販売店に卸し、お客さまに届けるという従来の発想にとらわれず、より良い社会への貢献を視野に、志を同じくする仲間をオープンに幅広く募り、新たなビジネスモデルを構築するものです。

具体的には、耐久性の高い高性能な電池で商品力を向上させるとともに、製造から廃棄までEVおよび電池を最大限に活用し、普及における課題に対応していきます。販売に加えてリースも充実させ、確実に回収、使用後の電池の状態を査定し、中古車として流通させるとともに、電池を補給部品やクルマ以外の用途に再利用して使い切ります。また、お客様に安心してご利用いただけるように、充電サービスや保険などの周辺サービスもEVに最適なものを整備します。このようなビジネスモデルをさまざまな分野のパートナーの皆様と一緒に構築していきたいと考えています。

日本：超小型EVを活用した新たなビジネスモデル構築をスタート

トヨタは、日本では小型・近距離、法人利用などにEVの新たなビジネスチャンスがあると考えています。まず定員2名で軽乗用車より小さく、一充電で100km程度走行できる「超小型EV」を2020年に発売予定です。免許取り立ての若い方や高齢の方の日常の移動を支える取り回しのしやすいクルマです。これよりもさらに小さい3輪のEV「i-ROAD」については、都市部や観光地でのシェアリングサービスなどを想定した公道での実証実験を重ねています。

さらに人が歩いて移動する範囲をカバーする「歩行領域EV」も、2020年の発売をめざして準備中です。立ち乗りタイプのほか、座り乗りタイプや車いす連結タイプを2021年に発売の予定です。

こうしたEVのラインアップを揃えることで、お客様一人ひとりのライフステージに合わせた安全・安心な移動の機会を提供していきます。また、これらEVの普及にあたっては、開発・販売から廃却まで一貫したビジネスモデルを念頭に、それぞれの分野における事業パートナーや、EVをご利用いただく自治体の方々と具体的な話を進めています。今後も、想いを共有する多様なステークホルダーとともに、地域やお客様のニーズに寄り添い、生活を支援する取り組みを進めたいと考えています。

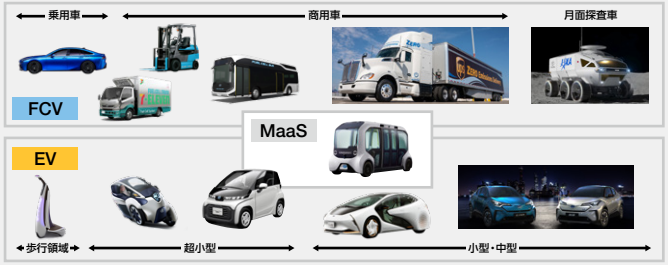
中国・米国・欧州などでのEV展開

EV需要の高い市場に向けては、ニーズの異なるさまざまなお客様に選んでいただくため、必要十分なバリエーションをリーズナブルな価格で提供できるよう、効率的な開発に取り組んでいます。具体的には、お客様のニーズを整理し、複数のバリエーションを考えています。それぞれのバリエーションについては、株式会社SUBARU、スズキ株式会社、ダイハツ工業株式会社など得意分野を持つパートナー企業と共同で企画・開発を進めています。さらに、比亜迪股份有限公司（以下BYD）とEVの共同開発契約を締結し、2020年代前半にトヨタブランドでの中国市場導入をめざし、EVの開発とその車両などに搭載する電池の開発を進めています。

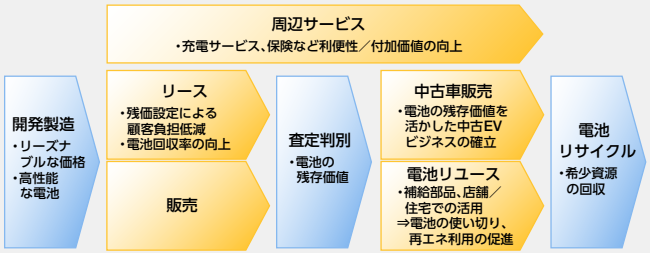
世界トップレベルの電池を開発・供給

電池は、電動車に共通するコア技術であり、クルマの性能を大きく左右します。トヨタはHV1,400万台の販売により、このコア技術に磨きをかけてきました。例えば、トヨタのHVは高効率なシステムとなっており、少ない電池容量で低燃費を実現することができます。同じくEVの性能に大きく影響する電池の耐久性、すなわち、長期間使用した後の電池の残存容量においても、プリウスPHVは2012年発売の初代、2017年発売の2代目ともに当時とし

主なゼロエミッションビークル（開発コンセプト・走行実証、システム提供含む）



トヨタが考えるEVビジネスモデル



グローバル展開のEV

ホームプラネットの視点で電動車普及を加速

てはトップレベルの電池の耐久性を実現しました。2020年に導入するEVではさらに高いレベルをめざし、グローバル展開のEVが市販化される際には、そのさらに上、世界トップレベルの性能を達成すべく継続して開発を進めます。

電動車への期待はトヨタの当初の想定を超えて高まっており、HVやPHVより大きな容量の電池を必要とするEVの本格的な普及にも備えなければなりません。電池調達についてはパナソニック株式会社と共同でプライムアースEVエナジー株式会社を1996年に設立したことに加え、新たな合弁会社を2020年末までに設立することで合意しています。

さらに地域のさまざまなニーズに迅速に対応するため、寧徳時代新能源科技股份有限公司（CATL）、BYD社、株式会社ジーエス・ユアサコーポレーション、株式会社東芝、株式会社豊田自動織機と協調、連携し、電動車普及の要となる電池調達体制を整えていきます。

EVを普及させる、お客様に選んでいただけるEVを準備するためには、車両の開発、電池の安定的供給や耐久性能の向上、使用後のリユースなどへの備えなど、やるべき事がたくさんあります。トヨタは、新しいビジネスモデルの構築など体制づくりを着々と進めています。より良い社会への貢献を視野に、これまでより幅広くオープンに仲間を募り、想いを共有する皆様と一緒にこの取り組みを加速させていきます。

究極のエコカーFCV普及に向けて

トヨタは、水素を「将来の有力なエネルギー」と位置づけるとともに、FCVを社会への貢献度の高い「究極のエコカー」と捉えています。FCVを普及し、水素社会を実現するために、乗用車の普及とともに商用車導入による相乗効果で、水素需要の拡大をめざします。まず、台数の多い乗用車に向けたFCV開発で、継続的な性能向上とコスト低減を図ります。それを、台数は少ないものの、台あたりのエネルギー消費量が大きい商用車に応用することで、水素需要拡大による水素価格低減やインフラ整備拡大に貢献していきます。

乗用車では、2014年発売の「MIRAI」が世界累計販売台数約1万台となり、FCV普及をリードしてきました。トヨタは、2020年後半にFCシステムをすべて一新し、燃料電池自動車としての性能を大幅に向上させるとともに、水素搭載量拡大などにより、航続距離を従来型比で約30%延長した「MIRAI」の次期モデルを投入する計画で、これに合わせてFCVの生産能力を大幅に引き上げます。

商用車に関しては、米国でFC技術の活用による貨物輸送のゼロ・エミッション化をめざしたロサンゼルス市港湾局のプロジェクトにFC大型商用トラック10台を導入予定です。また、廃棄物系バイオマスから水素を取り出し、「溶融炭酸塩型燃料電池」で発電を行う「Tri-Gen※」を建設し、先の「FC大型商用トラック」の燃料充填などに活用します。さらに、移動体以外の水素燃料活用にも取り組んでいきます。

来年、東京で開催されるオリンピック・パラリンピックでは、トヨタはワールドワイドパートナーとして、約500台のFCVをはじめ、FCバス「SORA」、FCフォークリフトを導入し、水素社会の一部を世界にお見せする予定です。

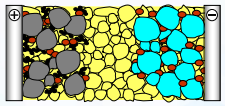
※Tri-Gen：水・電気・水素の3種類を生み出すことから、Tri-Generationの意味

MIRAI Concept（東京モーターショー2019出展）

国際宇宙探査ミッションへの挑戦

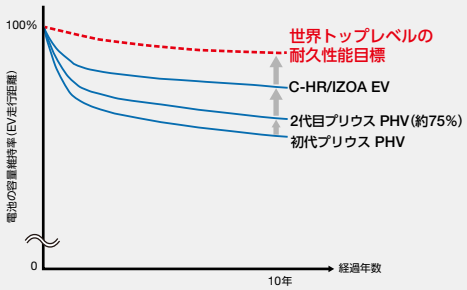
トヨタは宇宙航空研究開発機構（JAXA）と、FCV技術を用いた、月面での有人探査活動に必要なモビリティ「有人与圧ローバ」の開発および国際協力による月面探査での活用を進めています。ローバは乗員2名が滞在でき、自動運転機能を備えて月面を6週間、1万km以上走行する計画です。走行に充分なエネルギー量を確保するため、トヨタの次世代燃料電池を搭載、水素1回充填で1,000kmの走行を可能とします。クルーを安全かつ確実に目的地に送り届けるため、過酷な環境下での十分な走行性能やクルーを助ける自動運転機能を搭載します。

「電池メーカー」として全固体電池に挑む



トヨタは、自ら電池の開発から生産までを手がけており、2020年ごろをめざし、全固体電池を搭載したモビリティのデモンストレーションができるように、開発を進めています。全固体電池は、液体より密度の高い固体を用いるため、電池を小型化でき、クルマに搭載する電池の数を増やすことができます。量産化にはまだハードルはあるものの、より大きな電池を試作し、安定的な作動を確認できるまでになっています。

電池の耐久性能



電池の材料、パック構造、制御システムなどさまざまな面で劣化の抑制を図り、世界トップレベルの耐久性能をめざす。

電池調達および協業の体制

従来のパートナーであるパナソニック株式会社・プライムアースEVエナジー株式会社に加え世界の電池メーカーと協調し、電動車の急速な普及に対応

交通事故死傷者ゼロ社会に向けて―予防安全と自動運転の研究開発

トヨタの予防安全と自動運転技術によって、年齢や能力にかかわらず、すべての人に移動の自由を広げ、生活の質の改善に努めます。

フェロー
Gill A. Pratt
(ギル・プラット)

1990年代から、トヨタは交通事故死傷者ゼロを第一の目標として、予防安全と自動運転技術の研究開発に取り組んできました。

現在、トヨタは「Mobility Teammate Concept」という考え方に基づいて研究開発を進めています。このコンセプトは、人とクルマが同じ目的で、ある時は見守り、ある時は助け合う、気持ちが通った仲間(パートナー)のような関係を築くトヨタ独自の自動運転の考え方です。

トヨタは、運転が自動化された将来においても、クルマが愛され続けると信じています。そして、予防安全と自動運転技術によってすべての人の移動の自由を広げます。例えば、運転に困難を伴う方々に対し、運転をサポートし、より自立した生活を可能にします。これらの技術とコネクティッド技術とを組み合わせることによって、交通渋滞の軽減や、クルマの排気ガスによる大気汚染低減にも寄与すると考えています。

トヨタの予防安全と自動運転の研究開発の枠組み

予防安全と自動運転について、トヨタはグループとして研究、技術開発に取り組んでいます。

Toyota Research Institute(以下TRI)はシリコンバレーに本社を置き、人工知能や自動運転・ロボティクスなどの研究開発を行っています。TRIは、米国ミシガン州アナーバーとマサチューセッツ州ケンブリッジにある拠点などを通じて大学と緊密に連携を取っています。

トヨタモーターヨーロッパでは認識技術を研究、豊田中央研究所ではセンサー技術の改善に注力しています。

東京のToyota Research Institute – Advanced Development(以下TRI-AD)は、シリコンバレーのイノベーションと日本の精緻なモノづくりをつなぐ架け橋となり、確かな品質のソフトウェア開発を推進し、トヨタ車に搭載していきます。TRIによる自動運転に関する先進研究を元にTRI-ADがソフトウェアを成熟させ、トヨタのつくる高品質のハードウェアの上に実装していきます。お客様の手に渡る販売時点だけでなく、継続的にパフォーマンスを向上し機能を追加できるよう、Over-The-Air(OTA)による更新も見据えたソフトウェア開発を行っています。TRI-ADはこのような役割を果たすことで、自動運転車に組み込んでも十分な製品品質レベルを持つ、世界トップレベルのソフトウェア開発を目指しています。

量産については、トヨタとTRI-ADが、車両統合制御システム会社である株式会社J-QuAD DYNAMICS(株式会社デンソー、アイシン精機株式会社、株式会社アドヴィックス、株式会社ジェイテクトの合弁会社として設立)と共同で取り組んでいます。開発から製造まで協力体制を敷き、チーム一丸となって取り組んでいきます。

予防安全と自動運転に対するトヨタ独自のアプローチ

トヨタは、「トヨタガーディアン」と「トヨタショーファー」の2種類のアプローチで、予防安全と自動運転システムを開発しています。

「ショーファー」は車両が自律走行できるようになることを目指し、究極的には、人間による監視や緊急時の操作がなくても運転できる状態を目標としています。このアプローチによって、年齢や心身の状態、その他の理由で現在運転できない人にも移動の自由を提供します。テクノロジーの視点からは、機械をどのように訓練して、刻一刻と変化する環境を認識し、運転する力を身につけられるかというこ

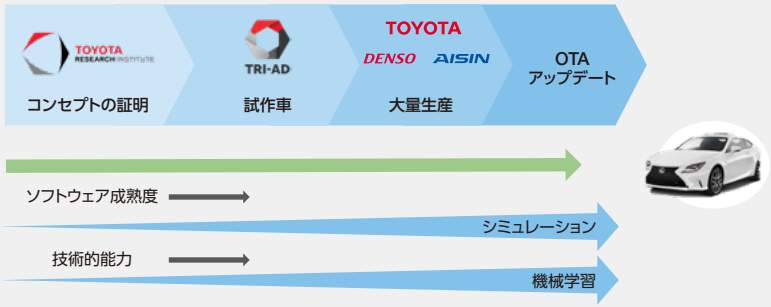
トヨタのめざす方向性

すべての人が便利、安全、効率的に移動できる

自動運転技術の開発理念

すべての人が、安全、スムース、自由に移動できる社会の実現をめざし、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

自動運転技術開発のパイプライン



交通事故死傷者ゼロ社会に向けて—予防安全と自動運転の研究開発

とが重要です。社会の視点からは、たとえ頻度が低く、不可避な衝突であっても、無人運転車による事故が世間に受け入れられるには時間がかかるであろうということを認識しています。

このような困難を克服するため、トヨタは、「ショーファー」と同様の基盤技術を使用して、「Mobility Teammate Concept」の下、「ガーディアン」システムを開発しています。このアプローチは、ドライバーの能力に取って代わるのではなく、拡充・強化することで、安全性を向上させるように設計されています。運転操作が能力の限界に近づいているときや能力を超えたとき、ドライバーをシームレスに支援します。今後は、これらのシステムとハードウェアをより多くのクルマに展開していきたいと考えています。

「ガーディアン」は、トヨタや他社によって開発された、レベル4およびレベル5の自動運転システムと組み合わせ、安全性と品質を向上させることが可能です。言い換えれば、「ガーディアン」は、ショーファー型システムのバックアップとしても機能し、別のシステムに重ね合わせることで、システム障害の可能性を低くすることができます。

予防安全と自動運転研究開発の進捗状況

調和的な車両制御

TRIによる最近の開発進捗の一つは、「ガーディアン」の機能として、人間と機械のそれぞれの能力や強みを融合し調和させた車両制御をつくり出したことです。このシステムのヒントになったのは、現代の戦闘機の飛行制御方法でした。パイロットは操縦桿を握って操作をしますが、実際には、パイロットが直接戦闘機の操作をしているわけではありません。その代わり、パイロットの意思がフライトコントロールシステムに変換され、機体を安定させ、特定の安全なエリアに戦闘機を維持します。実際の交通環境を考えるとこれと同じアプローチをクルマに適用することははるかに困難です。なぜなら、クルマの制御は、クルマの動きだけでなく、他の物体に対する認識技術・予測技術によっても決まり、可変で動的な計算が必要になるからです。ドライバーが動的に変化する環境の中で安全な領域から外れそうになると、システムはドライバーと協調し始め、まず警告を発し、その後、車両を安全な状態に戻します。これは、人間と自動運転システムの間の個別のオン／オフスイッチ的な動きではありません。むしろ、チームメイトとして機能し、その両方を最適に組み合わせたものとなります。

TRI-P4自動運転実験車

TRIは、2019年1月に次世代の自動運転実験車であるTRI-P4を発表しました。第5世代のLexus LS 500hをベースにしたこの新しい車両は、自動運転技術「ショーファー」と「ガーディアン」双方の開発を加速します。TRI-P4は、より高い認識能力と計算能力を持ったトヨタの最も先進的な自動運転研究車両であり、多数の機械学習アルゴリズムを並行して実行し、学習を高速化できます。

RADICALソフトウェア

TRIは、自動運転へのアプローチの包括的な考え方Robust Autonomous Incorporating Cameras And Learning (RADICAL) を開発しました。高度な機械学習によって、劇的に知覚能力を向上させつつも、低コストに抑えたカメラを適切に配置したことで、このアプローチが可能になりました。RADICALを利用することで、物体を認識したり、道路区分を分類したり、周辺環境の対象物がこの先どのような動作をするかということを予測することが可能になります。

RADICALソフトウェアの構成では、HDマップの利用が可能ですが、必須ではありません。このため、地図のないエリア内でも機能し、世界中の多くの場所で使用することが可能です。このアプローチと連携して、TRIは動的マップの生成と正確な位置特定を内部で行う、最先端で大規模な技術Simultaneous Localization And Mapping (SLAM) のフレームワークも開発しました。

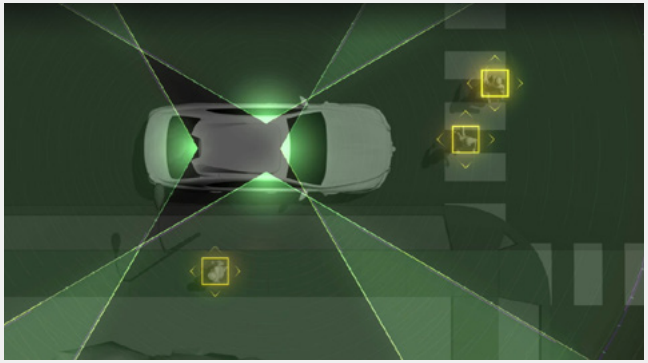
さらに、TRIはクラウドベースのシミュレーション技術も開発しており、これによってシステムの大規模な試験や全性能の正確な測定を可能にしています。

ミシガン州のクローズドコーステスト施設

2019年、TRIはミシガン州オタワレイク市で専用のテスト施設を開設しました。これによって、公道での試験を行う前に、RADICALソフトウェアによるイノベーションをクローズドコース内で試験することが可能になりました。この施設では、自動運転

次世代自動運転実験車両「TRI-P4」

RADICALソフトウェアの対象範囲イメージ



ミシガン州のクローズドコーステスト施設

交通事故死傷者ゼロ社会に向けて―予防安全と自動運転の研究開発

車両にとって、極めて厳しい道路環境や、運転シナリオを意図的に再現することができます。

Mobility Teammate

TRI-ADは、2020年からの実現を目指し、「Mobility Teammate Concept」の下で一連の開発を進めています。ディープラーニングを取り入れた、高機能で最先端なコンピューターとAI技術を駆使し、より賢い車両が誕生します。また、Teammateによって、新たな認識が可能になります。最先端の360度マルチモーダルセンサーを介して膨大な量のデータをリアルタイムで処理することができ、道路や周辺の交通状況を検出、理解することが可能になるのです。さらに、TeammateはOTAを通じてアップグレード可能であり、将来にわたりお客さまに価値を提供し続けます。

2020年夏のデモンストレーション

2020年7月から9月の間、TRI-P4を使用して、MaaS向け自動運転技術である「トヨタショーファー」の試乗体験を東京・お台場地区で実施します。これに向けた準備として、TRIは、ミシガン州オタワレイク市のクローズドコースで、お台場の混雑した都市環境を再現し、新たなシステムを開発しました。さらなるテストについては、お台場のほか、TRIの研究拠点であるミシガン州アナーバー、カリフォルニア州ロスアルトスの周辺の公道でも実施しています。

期間中は、自動運転やAIエージェント、ヘッドアップディスプレイUXのソフトウェアを搭載したLQコンセプトカーおよびテレプレゼンスロボットテクノロジーの展示も行います。

大学研究パートナーシップ

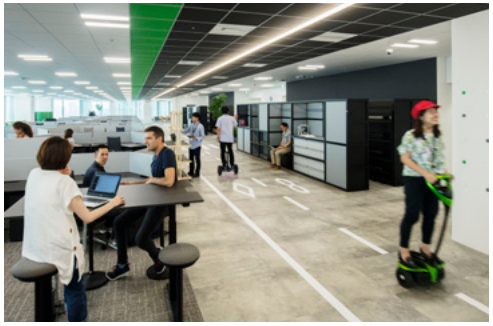
2019年、自動運転チームは、TRI大学研究プログラムの支援を受けた、スタンフォード大学、マサチューセッツ工科大学（MIT）、およびミシガン大学の研究成果を取り入れました。スタンフォード大学では、Gerdes教授とSchwager教授が安全範囲内での走行制御方法の開発と実証をしました。TRIは、これらの方法をプロトタイプ車両に実装して、テストコースでのデモンストレーションをしています。ミシガン大学では、Ergal教授が、ハンドリングの動的限界近くでの衝突を回避するための新しい軌道計画方法を考案しました。TRIは、軌道計画をTRIシミュレーションフレームワークに統合し、間もなく実際の車両実験にも織り込む予定です。MITでは、Rus教授とKaraman教授が、社会心理学のモデルをもとに、ドライバーの行動を分類しました。TRIは、他のドライバーの近くでのさまざまな運転操作のリスクを定量化するために、これらの分類を活用しようとしています。これらの3つの例は、大学で開発された技術がTRIで活かされた例となっています。

WEB 「TRI」へリンク（英語）
WEB 「TRI-AD」へリンク

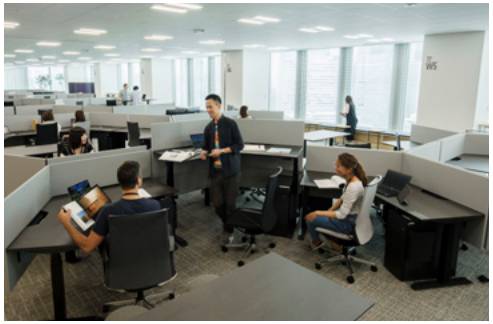
ワールドクラスのチームを構築

「世界トップクラスのテクノロジーを提供する使命を達成するために重要なことは、トップクラスのエンジニアとプロフェッショナルのチームを構築することです。最高の人材を呼び込むことがTRI-AD設立の目的の一つであり、創造とイノベーションを生み出すために、新しいタイプの職場環境とワークスタイルを取り入れました。

TRI-ADにおいて、多様な考えを持つ世界トップのプロフェッショナルたちによる開発を実現することができ、わくわくしています。これらのチームは、未来のモビリティ社会をつくることで世界中の人々の生活の質を劇的に改善するという、私たちに課せられた使命への思いを共にしています。」



TRI-ADのオフィスの様子



モビリティカンパニーへの変革に向けたコネクティッド、MaaSの取り組み

トヨタはコネクティッドにより、モビリティサービスプラットフォーマーとしての新たな成長をめざしていきます。

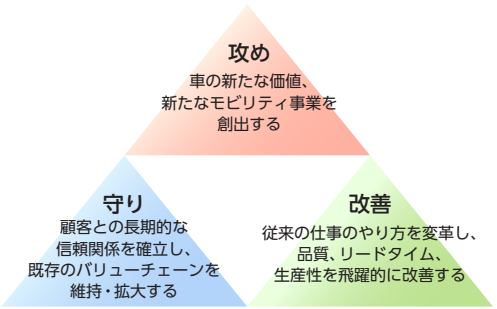
副社長
友山　茂樹

クルマが、社会に「移動」というサービスを提供するプラットフォームになっていく、いわゆる、MaaS（Mobility as a Service）という事業領域が拡大するなか、トヨタは、2016年末に「コネクティッド戦略」を発表し、MaaSへの取り組みを加速させています。

1	すべてのクルマをコネクティッド化し、「モビリティサービスプラットフォーム」（MSPF）を構築
2	ビッグデータの活用を推進し、お客様や社会に貢献すると同時に、「トヨタ自身のビジネス変革」を推進
3	さまざまな企業と提携し、「新たなモビリティサービスを創出」

コネクティッド戦略は、「すべてのクルマをコネクティッド化」「ビッグデータの活用」「新たなモビリティサービスの創出」という3本の矢からなります。ここで重要な情報インフラが、MSPF（Mobility Service Platform）です。コネクティッドカーとの接点となるクラウド、そこに蓄積される車両情報は、MSPFにより、トヨタが責任を持って、安全、かつ、セキュアに管理します。一方、サービスを提供する企業、例えば、ライドシェアやカーシェア事業者、また、保険会社などは、このMSPFを介して、トヨタやレクサスの車両情報と連携したサービスを提供できます。コネクティッドにより、トヨタは、カーカンパニーから、モビリティカンパニー、つまり、移動と言う価値そのもの、またその周辺サービスを、社会に提供する企業へと変革し、モビリティサービス・プラットフォーマーとしての新たな成長をめざしていきます。

コネクティッド戦略の3つの顔



コネクティッド戦略には、「守り」「改善」「攻め」の3つの顔があります。「守り」とは、顧客との長期的な信頼関係を確立し、既存のバリューチェーンを維持・拡大すること、「改善」とは、従来の仕事のやり方を変革し、品質やリードタイム、生産性を飛躍的に改善すること、「攻め」とは、車の新たな価値、新たなモビリティ事業を創出することです。

コネクティッドによる「守り」の主な施策としては、eケアサービスやヘルスチェックサービスがあり、車両データに基づいて、販売店やコールセンターから、タイムリーなアフターサービスが提供されます。お客様に安心のカーライフをお届けする一方で、販売店におけるサービス入庫増、ひいては、トヨタ・レクサス車への代替継続につなげます。

コネクティッドによる「改善」の主な施策としては、車両データに基づくEDER（Early Detection and Early Resolution）があります。車両データを常時収集することにより、市場不具合を早期に把握でき、かつ、市場処置の迅速化・効率化につながります。また、OTA（Over The Air）によるソフトウエアの更新で車両のソフトウエアのバージョンを常に最新に維持することが可能となります。

コネクティッドによる「攻め」の施策としては、車の新価値創出と、新たなモビリティ事業の創出に区分されます。車の新価値創出として、代表的な機能は、エージェントです。これは、いわゆる、クラウド型のAIアシスタントであり、クルマが、ユーザーと対話し、ユーザーと心を通わせる存在になるというものです。現在は、ナビなどの操作を自然対話で行えるエージェント1.0が実用化されていますが、将来、さらに高度化したエージェント2.0が導入される予定です。新たなモビリティ事業の創出は、まさに、MaaSに代表されるように、カーカンパニーからモビリティカンパニーとしての新たな成長をめざす領域です。

コネクティッド戦略を支える情報インフラMSPF

※1 API：Application Program Interfaceの略。プログラミングの際に使用できる関数。それらの関数を呼び出すだけで機能を利用できる。
※2 DCM：Data Communication Moduleの略。データ通信を行う専用通信モジュールのこと。

モビリティカンパニーへの変革に向けたコネクティッド、MaaSの取り組み

MaaS戦略のアプローチ

トヨタのMaaS戦略には、以下の2つのアプローチがあります。

1）Uber社、Grab社、DiDi社など、地域の有力なMaaS事業者と提携する

2）トヨタ自動車、トヨタ販売店が、MaaSの事業主体となる

どのアプローチで進めるかは、地域や状況によって異なりますが、いずれにおいても、トヨタ車の適用を拡大することはもちろん、そのメンテナンス、保険、リースといったバリューチェーンを確保することも重視しています。さらに将来、それが自動運転ライドシェアサービスに進化する際には、その車両やメンテナンスなどを一貫して提供し得る、モビリティプラットフォーマーになることをめざしています。

世界に広がるモビリティサービス

MaaS事業者との提携モデル

Grab社との提携：トータルケアサービスの提供

東南アジアライドシェア最大手のGrab Holdings Inc.（以下Grab社）とは、2018年12月から、Grab社がドライバーに貸し出すレンタル車両をコネクティッド化して、走行データと連動する保険、メンテナンスなどを一貫してトヨタ、およびトヨタ販売代理店から提供する、ライドシェア車両向けトータルケアサービスを開始しました。トヨタとGrab社は、このサービスを東南アジア全域のGrab車両へ拡大すると同時に、同地域内のGrab社トヨタ車比率を80%に拡大します。

Uber社との提携：ライドシェア向け自動運転車の開発

Uber Technologies, Inc.（以下Uber社）とは2019年4月に、Uber社から分社化した自動運転開発部門ATG（Advanced Technologies Group）に、Uber社、トヨタ、株式会社デンソーのコラボレーションセンターを開設し、自動運転ライドシェア車両の開発と実用化を推進しています。本提携においては、自動運転に必要な車両側のインターフェースの標準化と、車両に搭載する自動運転システムADS（Automated Driving System）の開発と量産化を図り、本格的な自動運転ライドシェアサービスの実用化をめざしています。

DiDi社との提携：ライドシェア車両レンタル事業会社設立

中国ライドシェア最大手のDidi Chuxing（以下DiDi社）とは、2019年9月に合弁会社を設立し、DiDi社のドライバー向けレンタル事業に着手しました。同レンタル車両には、Grab社と同様のライドシェア車両向けトータルケアサービスが提供されます。また、中国のモビリティサービスにふさわしい、MaaS向けEVの導入も検討しています。

MONET社の事業展開：移動における社会課題の解決

2018年10月ソフトバンク株式会社と設立したMONET Technologies株式会社においては、日本国内における都市の渋滞問題や、高齢者＆過疎地域の交通問題など、移動における社会課題の解決を主眼に、次世代のオンデマンドモビリティサービスの提供に向けて、全国の25自治体と連携を開始しました。また、400社の一般企業からなるMONETコンソーシアムを設立しました。すでに、横浜市、豊田市、福山市でのオンデマンドバスサービス、東京丸の内エリアでのオンデマンド通勤シャトルなどの実証事業にも着手しています。

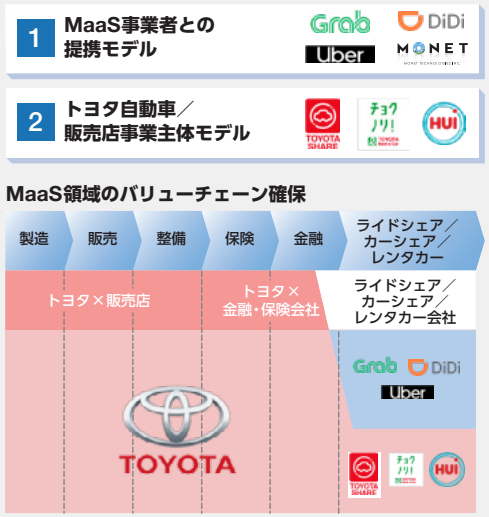
トヨタ自動車／トヨタ販売店事業主体モデル

「TOYOTA SHARE」・「チョクノリ！」

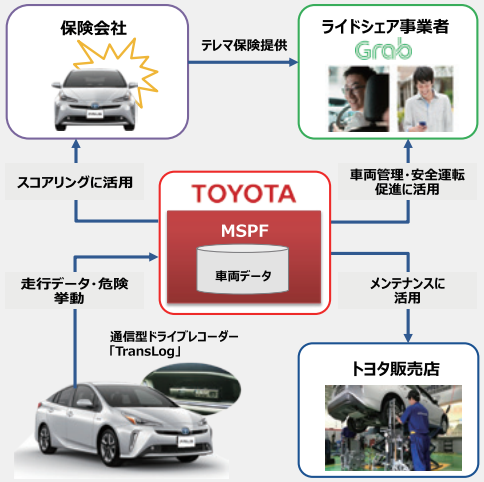
2019年10月に、日本国内におけるトヨタ販売店／トヨタレンタリース店によるカーシェアリングサービス「TOYOTA SHARE」、およびトヨタレンタカーの無人貸し渡しレンタカーサービス「チョクノリ！」の展開を開始しました。このサービスでは、スマホアプリ操作により車両の解錠施錠を可能とするSKB（Smart Key Box）や、通信型ドライブレコーダーTransLogを搭載し、スマホで会員登録から、クルマの解錠施錠、返却、精算まで可能となっています。

また、米ハワイ州では、トヨタ販売代理店であるServco社が、2018年7月から、同様の無人貸し出しレンタカーサービス「Hui」を展開しており、他の国外トヨタ販売代理店のMaaS展開モデルとなっています。

MaaS戦略における2つのアプローチ



Grab社：トータルケアサービスイメージ



MONET社：実証事業

[自治体連携]オンデマンドバスサービス

運行車両事例

[企業連携]オンデマンド通勤シャトル

車内イメージ
（「ビジネスパーソン」向け車両）

モビリティカンパニーへの変革に向けたコネクティッド、MaaSの取り組み

MaaS車両の将来ラインアップ

MaaSを推進するにあたり、ライドシェア／カーシェアに適用される車両は、現在は、既存の乗用車が流用されていますが、将来は、その特性に合わせた、MaaS向け専用車が必要になると考えており、トヨタは、3種のラインアップで対応する計画です。

2018年のCESで発表したe-Paletteに加えて、中型のラインアップとしてシエナベースの車両、さらに小型のEVベースの車両を開発しています。トヨタは、これらMaaS車両の延長に、将来の自動運転モビリティサービス、Autono-MaaS※があると考えています。

※Autono-MaaS：Autonomous Vehicle（自動運転車）をMaaSに適用したモビリティサービスを示す造語。

Autono-MaaS実現に向けて

Autono-MaaSで使用する自動運転車両は、ベースとなるレベル2、レベル3の量産車両にADS（Automated Driving System）を搭載すると、レベル4のMaaS専用車両になる、というコンセプトのもとに開発を進めています。ADSの自動運転ソフトは、第三者が提供する場合もありますが、車両側に搭載されているトヨタのガーディアンシステムが、周辺状況を二重で監視することで、車両の総合的な安全性を高めることをめざしています。また、ADSと車両間のインターフェース、VCI（Vehicle Control Interface）を標準化し、かつ、ガーディアンを含む制御ユニットを汎用化することで、安全かつリーズナブルなAutono-MaaSの実現をめざしています。

詳しくは ガーディアン（高度安全運転支援）についてはp. 15

MaaSとTPS

ライドシェア／カーシェアに用いられる車両は、個人所有の車両の何倍も稼働率が高く、その分、高頻度のメンテナンスが要求されます。メンテナンスによる車両のダウンタイムを短く、かつ、それに要するコストを低減するために、トヨタ生産方式（TPS）の考え方が導入されています。例えば、Grab社へ提供している、ライドシェア車両向けトータルケアサービスにおいては、TPSの改善を駆使した集中サービスストール、ICS（Intensive Care Stall）をトヨタ販売店に導入し、メンテナンス時間の短縮と作業品質の向上を図っています。

今後、MaaSにおいては、それに最適な車両やソフトウエアの開発はもとより、メンテナンスや清掃など付随するオペレーションの生産性、品質を向上させることも重要であり、TPSの導入は、それを実現する上で重要な要素となりつつあります。

リアルの技術と資産を“強み”に…

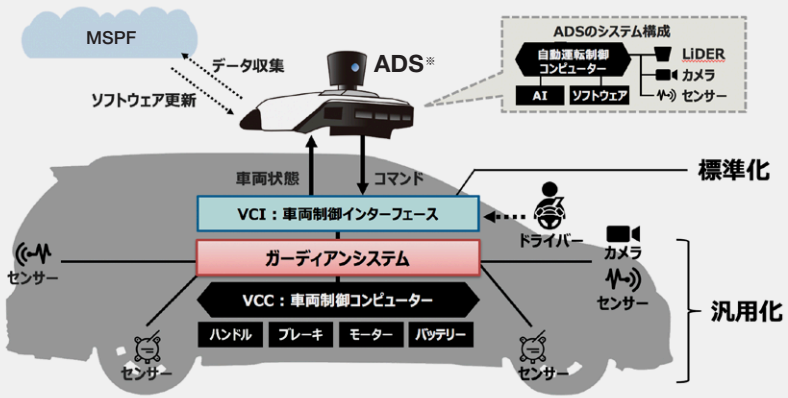
IT企業をはじめ、さまざまな業種が、MaaS事業に進出しつつありますが、単に、ITやAIを駆使することが、安全かつ、利便なモビリティ社会の創造につながる訳ではありません。クルマは、それ自体も、高度なハードウエアとソフトウエアの集合体であり、人の命をお預かりする乗り物です。そのようなクルマを、適正な品質とコストで量産し、タイムリーにメンテナンスし、安全かつリーズナブルな移動サービスとして社会に普及させるには、トヨタがこれまで培って来たTPSをはじめとするリアルのノウハウと技術、また、サービスネットワークを含むリアルの資産を最大限に活用していかなければなりません。先端技術の開発に合わせて、従来の自動車ビジネスの品質と生産性をより研ぎ澄ませ、新たなビジネスの可能性と融合させていくことが、今後の課題といえます。

トヨタは、コネクティッドとMaaSで、誰もが自由で、安全快適なモビリティ社会の実現をめざしていきます。

MaaS向け車両

	e-Palette	MaaS Sienna	MaaS EV
用途	多目的近距離輸送（人・貨物）	中長距離ライドシェア	短中距離ライドシェア
導入時期	東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会	2021年	—
動力	EV	HV	EV
車両サイズ	大型	中型	小型

Autono-MaaSで使用する自動運転車両



※ADS：Automated Driving System

リアルのノウハウと技術：ICS※

作業補助台車による標準作業

整備内容の音声入力による時間短縮

※ICS：Intensive Care Stall

すべての人の社会参加を実現する、パートナーロボットを

パートナーロボットのサポート対象を、すべての人に拡大

創業者である豊田喜一郎の言葉「機械は人間と一体となって完全になる」に表されているように、トヨタはいつの時代でもロボットを人に置き換わるものではなく、人と協調するものとして導入してきました。つまりロボットは、人と一体となって初めてロボットとして機能し、人もまたロボットと一体となることで機能が拡張・強化されます。この考え方は、ロボット単体で機能するフルオートメーションとは異なります。そのためトヨタが開発するロボットはパートナーロボットと呼んでいます。

トヨタが考える3つの「移動」

トヨタはパートナーロボットやロボット技術を通じて、すべての人に「移動の自由」を提供したいと考えています。ここでいう「移動」とは、人やモノが実際に動く「物理的な移動」だけではなく、アバターやエージェントなどを介し、自分の一部分もしくは全体を仮想的に遠隔地に移動させる「バーチャルな移動」や、移動による新たな体験や出会いから生まれる人の気持ちの動き“moved”、すなわち「感動」も含まれます。そしていつの日か、すべての人が社会に参加できるよう支援する高品質なパートナーロボットを、お客様の手の届く価格で、お届けできればと願っています。

トヨタは、これからもロボットやロボット技術の開発を通じて、一人でも多くのお客様が生きがいを感じられるような「もっといい社会づくり」に参加できる道を切り拓いていきます。

トヨタが取り組んでいるパートナーロボットの開発状況

生活支援ロボット「Human Support Robot (HSR)」

HSRは、自律もしくは手動で移動し、モノを把持し運んでくることができるロボットです。遠隔からも操縦できるため、遠隔ワークのポテンシャルも有しています。HSRの機能向上のため2015年に立ち上げた「HSR開発コミュニティ」は、2019年10月末時点では国内外14カ国、50機関に参加いただいています。またロボカップ世界大会や経済産業省などが主催しているWorld Robot Summitでは、HSRがプラットフォームとして採用されました。さらに株式会社Preferred Networks（プリファードネットワークス）とは一般的な生活環境のなかでロボットが自ら学習し、さまざまなタスクを遂行できる将来の市場化ニーズを探るための共同研究を開始しました。東京2020大会※では、オリンピックスタジアムの一部の車いす席において、HSRがお客様の観戦席への誘導などを行い、お客様に心置きなく観戦を楽しんでいただけるようサポートします。

ヒューマノイドロボット「T-HR3」

遠隔操作ロボットT-HR3は、遠隔にいる操縦者がT-HR3にかかる外からの力を感じながら、T-HR3に操縦者と同じ動きをさせることができます。家庭やオフィスなどさまざまな場面で人に寄り添い、生活を安全にサポートするパートナーロボットをめざし、優しく、しなやかな動きを可能としました。将来は、災害地、建設作業などへの応用も視野に入れています。東京2020大会では、操縦システムの機能を簡易化し小型にした東京2020マスコットロボットを提供。マスコットロボットとT-HR3を介したコミュニケーションや遠隔操作を通じ、遠隔地にいるお客様がアスリートたちと交流したり、遠方のお客様に大会の雰囲気をリアルに感じていただく予定です。

※東京2020大会：東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会

リハビリテーション支援ロボット「ウェルウォーク」

脳卒中などによる下肢麻痺のリハビリテーション支援を目的としたロボット「ウェルウォーク WW-1000」は、2017年秋よりレンタル開始以来、国内の医療機関に80台導入いただきました。また2019年11月には、歩行分析機能により適切なパラメーター設定を提案する機能と患者様のモチベーションを向上させるためのゲーミング機能を追加した後継モデル「ウェルウォーク WW-2000」を発表。さらに自動車製造で培った品質管理を活かし、元町工場で自社生産するとともに、レンタルから販売に切り替えました。

さらに今後の海外展開も視野に、タイのチュラロンコン大学、中国の中国医科大学との実証研究を開始しています。

AIアスリートロボット「CUE」

CUEは、2017年社内有志団体「トヨタ技術会※」を母体としたプロジェクトです。ロボット開発の経験もない、人工知能に全くの素人メンバーが一から勉強し、試行錯誤を繰り返し、100%シュートを決めるAIバスケットロボットCUEを開発。アルバルク東京の選手としてシーズンごとにシュート可能なエリアを拡大しています。その躍進ぶりはギネス世界記録の目にも止まり、6時間35分の挑戦の結果、「ヒューマノイドロボットによる連続して行ったバスケットボールのフリースロー最多数（アシスト有り）2,020回」という世界新記録に認定されました。

※トヨタ技術会：さまざまな事業の技術分野の発展に寄与することを目的に1947年に発足。会員数は約30,000名

大変革時代の人づくり

副社長
河合　満

現場は生きている

生産現場では、設備故障や品質不良、モノの欠品など、何が起こるか分かりません。現場は、常に生きているのです。従って、その場で即断即決、時には人海戦術で対応しなければ、お客様をお待たせすることになりかねません。

トヨタでは、問題があれば、まず「止める」。問題を顕在化し、真因追求、そして再発防止・改善を繰り返します。このように日常的に変化に対応する経験を積んでいるので、それだけ対応も早くなります。毎日変化に対応しながら、安全をベースに質、量、コストを考え、常に「さらなる改善」の意識で原価低減に取り組むという感覚が根づいているのです。

私は、「今日のベストは明日のベストではない。毎日進化させてほしい」と言い続けています。次に新しい大きな波が来ても、この改善の精神が変化に対応できる体力になると信じています。

改善する風土をさらに徹底

このように現場には生産性、原価目標といった分かりやすい指標があり、改善が即、結果に表れるのに対し、事務系や技術系の職場では、業務の細分化もあって自分たちの仕事の成果が見えづらく、改善を日々繰り返す風土が薄いのが現状です。

常に改善する風土を全社に広げていくには、足元の自分の仕事を変えること、改善すべき点に気づくことが大切です。そのため、2019年春から「創意くふう※」という制度で、全社に業務の改善提案を出すよう呼びかけました。

その結果、「創意くふう」の参加率は、全社で見ると60%から90%に上昇しましたが、参加率が低水準にとどまっている部署もあり、まだまだ風土が変わったとは言い切れません。

この数年は生産台数こそ年間1,000万台レベルで安定していますが、将来の技術に向けて開発費を捻出しなければなりません。徹底した原価低減をやり続けなければ、という覚悟で挑んでいます。

※創意くふう：1951年に開始。従業員が業務改善を提案する制度

1+1が3になるには

CASE※の時代、トヨタはアライアンスも活用して競争力を高めて戦っていこうとしています。そこで大事になるのは、やはり「人」です。会社と会社が一緒になったから強くなるのではなく、人と人とが助け合い、一体感を持って一緒に取り組むからこそ、強くなるのです。

私は2018年、「おやじの会」を立ち上げました。人手不足や現場における繁閑差など、現場が抱える問題に、トヨタグループの技能系のおやじたちが電話1本で教え合ったり、助け合ったりする関係をつくるのが狙いです。最初の会合は、飲み会だけでした。しかし、同じ匂いのする人間同士が集まるとすぐに意気投合し、本当に次の日から電話1本で協力し合える関係ができあがりました。今は、各社とも自分の会社のなかで現場のおやじ同士の関係を強くしなければいけないと動き出しています。こうしたおやじたちのつながりは、自然災害時の地域や会社の復旧の際にも、生きてくると思います。

お互いの知恵や経験を知ることによって新たな気づきが生まれ、これまで思いもつかなかった開発や改善のヒントが生まれる――アライアンスは、1＋1が3になるような力を出していかなければならないと思います。

※CASE：Connected、Autonomous/Automated、Shared、Electricの頭文字

モノづくりの中心は人

それぞれの企業文化のなかで仕事の進め方も異なる人たちと、率直に意見を交わし、一緒に何ができるかを探っていく。それには、一人ひとりがプロ人財でなければなりません。即断即決できる「専門性」、メンバーを束ね、即実行できる「人間力」を兼ね備えたプロ人財が求められます。

私は2019年から、全社の人事・総務の本部長を任されました。これまでの会社の拡大成長期の教育や人事制度は、大きく見直す必要があると感じています。

大変革時代に必要とされる、

- 自ら考え、行動できる人財
- 新分野に自ら挑戦し、やり切る、タフな人財
- 職位がゴールでない、成長し続ける人財

をしっかりと育てていきます。

学歴や年齢、資格に関係なく、頑張っている人を正しく評価できる「お天道さん人事」を進めていきます。すべての人が常にめざす人を超える努力をし、自分を超える後輩を育てる風土づくりを根づかせていきます。

どのような時代になっても、モノづくりの中心は「人」です。これからもトヨタが持続的な成長を遂げるため、人財育成に全力で取り組んでいきます。

プロ人財

CFOメッセージ

取締役・副社長
小林　耕士

私の役目はCFOとして、かつ社長補佐として、経営全体に目配りしながら、社長と日々コミュニケーションを取り、社長の想いや戦略を実現する方法を考え、適切に指示することです。

企業価値を持続的に向上させることは、企業としての責務です。当社がモビリティカンパニーとして100年に一度の変革期に挑むにあたり、積極的な先行投資やビジネスモデル改革を進めていかなければなりません。そうしたなかで、企業価値を維持、向上させるために私が大切に考えていることをお伝えしたいと思います。

人材価値の向上

企業の真の価値とは、工場や機械などの資産ではなく、それを扱う人にあります。私の好きな言葉に、武田信玄の「人は石垣」という言葉があります。いろいろな形や大きさの石が組み合わさって強い石垣が作られるように、多様な価値観・専門性を持った人材を育て適材適所で配置することが、強い企業をつくるために不可欠だと考えています。

トヨタに関わるすべての人が努力し、支え合う集団となるために、マネジメントは会社の戦略を定め、課題を明確にすることで、従業員の頑張りを引き出す。従業員は自らの専門性を磨き、プロ人材として責任を果たしていく。日々のこうした取り組みこそが、企業価値を高める原点であり、トヨタを支える礎になると考えています。

原価低減・TPSの徹底と次世代投資

「原価低減」と「トヨタ生産方式（TPS）」は、先人たちが強みとして受け継いできたトヨタのDNAとも呼べるものです。しかし、私はこの二つが自分たちの本当の血肉になっているとは思っていません。

「原価」を見るとは「行動」を見ることです。一人ひとりが鉛筆一本にもこだわり、日々の業務から大きなプロジェクトに至るまで、あらゆる行動を精査し、自分たちの行動の何が「ムダ」か、総知総力で考え、見直していきます。私自身も現場に出向き、従業員と語り合うなかで、一人ひとりが「原価意識」や「相場観」を持つことができるように徹底的に取り組んでいきます。こうした活動を世界中のトヨタで実践していくことで、電動化、自動化、コネクティッドなどの次世代技術へ持続的に投資するための原資を稼ぎ、協業パートナーへの出資やベンチャー投資を加速させていきます。

グループ競争力の最大化

トヨタグループは喜一郎が基礎を築き、お互いに切磋琢磨し成長してきました。トヨタグループの強みは根っこが同じ、すなわち、基本的な価値観を共有していることにあると思います。新しいライバルと未知の闘いに挑むからこそ、グループの原点に立ち返り、総力を結集していかなければなりません。グループ各社が、得意分野に注力することで競争力を一段と高める。そのために既存の枠組みも再構築していく。社長が言う「ホーム＆アウェイ」という戦略も、価値観を共有している企業集団だからこそ、実現できるものだと考えています。そのうえで、連結固定費の低減、開発・投資の効率化、原価競争力強化、人材育成を進め、グループ従業員の頑張りをより大きな成果につなげ、グループ全体の企業価値を高めていきます。

今後は、こうした取り組みの進捗や成果を、毎期、投資家、株主の皆様にご報告していきたいと思っています。

従業員との対話の様子

資本政策

財務戦略

3つの柱

当社の財務戦略は、「安全性」「成長性」「効率性」を3つの柱としています。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靭な財務基盤を構築していきたいと考えています。

1. 安全性：手元資金の確保

当社は、金融危機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継続を支えるため、自動車事業の固定費の半年分程度と、金融事業の再調達額の半年分程度に相当する手元資金を確保しています。

十分な手元資金量は、各地域でフルラインアップの車種を揃え、モビリティの変革期においてあらゆる選択肢に対応していくために不可欠であり、企業価値創造を支える基盤であると考えています。

2. 成長性：積極的な先行投資

自動車産業にとって100年に一度の変革期を迎えるなか、当社はコネクティッド、自動運転、シェアリング、電動化などの技術革新が、将来のモビリティの重要なカギを握ると考えています。毎期1兆円を超える研究開発費については、既存分野での効率化を進めることにより、こうした先端先行分野への配分を戦略的に増やしています。

投資については、未来創生ファンドやToyota AI Venturesによるベンチャー企業への投資、業務提携先のGrab Holdings Inc.やUber Technologies, Inc.（以下Uber社）に加え、ソフトバンク株式会社との共同出資によるMONET Technologies株式会社、Uber社の自動運転部門であるUber Advanced Technologies GroupやDidi Chuxingへの出資など、競争力強化に向けてさまざまな取り組みを進めています。

3. 効率性：資本効率の向上

原価低減とTPSの徹底により、収益構造を強化するとともに、先端先行分野に投資するための原資の確保を進めています。

研究開発費のみならず設備投資についても、個別案件の優先順位づけや進捗フォローを徹底するとともに、既存分野の開発効率化や、設備の小型化・工程の短縮・量の変動への迅速な対応を可能とする取り組みなど、効率向上のための施策を進めています。

また、自己株式取得による持続的なROEの向上とあわせ、事業戦略上のニーズや経済合理性などの観点から政策保有株の合理性を定期的に検証することによって投資管理を強化し、資本効率の向上にも努めていきます。

資金調達基盤の多様化

資金調達手段の多様化の取り組みとして、2015年に、長期の研究開発資金の調達と中長期保有の株主層の形成を目的としたAA型種類株式約5,000億円を発行し、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、先端先行分野の研究開発に投入しています。

また、2019年には国内で500億円、海外で15億ドルの普通社債を起債し、運転資金および設備投資資金に充当しています。モビリティの変革期において、あらゆる局面に対応できるよう、資金調達基盤の多様化を進めています。

株主還元

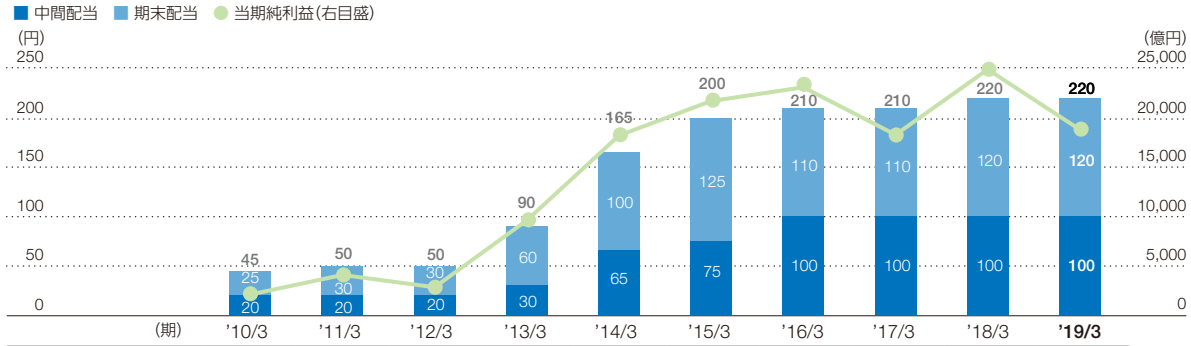
当社は株主還元を資本政策の一環として重視しており、当期利益を原資とした還元を基本と考えています。

配当につきましては、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、2019年3月期の年間配当につきましては、1株につき220円とさせていただきました。

自己株式の取得につきましては、資本効率向上を目的に、手元資金や株価水準等を総合的に勘案し、機動的に実施していきます。2019年3月期には、還元ベースで5,500億円、80百万株の自己株式を取得し、配当と自己株式取得を合わせた総還元額は1兆1,868億円、総還元率は63.0%となりました。

今後も、一層の収益改善に努め、配当と自己株式取得による持続的な株主還元を図ってまいります。

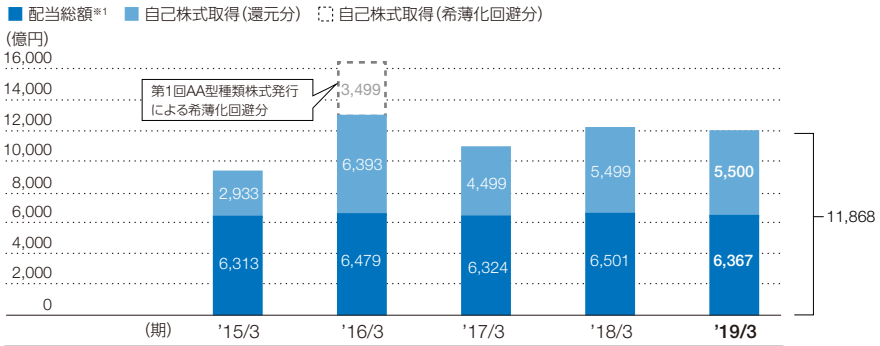
1株当たり配当金と当期純利益



（期）	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	**'19/3**
配当総額（億円）	1,411	1,568	1,577	2,850	5,229	6,313	6,455	6,275	6,426	**6,268**
配当性向※	67.4%	38.4%	55.6%	29.6%	28.7%	29.0%	28.3%	34.6%	26.1%	**33.8%**

※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



（期）	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	**'19/3**
総還元額（億円）※2	9,246	12,872	10,824	12,001	**11,868**
総還元性向※2, 3	42.5%	55.6%	59.1%	48.1%	**63.0%**

※1　第1回AA型種類株式への配当を含む
※2　株式価値の希薄化回避のための自己株式取得は除く
※3　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

グローバル社会と協調した取り組み

トヨタはグローバル社会と協調し、事業活動を通じて社会・地球の持続可能な発展に貢献する取り組みを進めています。

取り組みの根底にあるのは、経営の「核」として受け継いできた「豊田綱領」であり、企業としてのあるべき姿を明確にした「トヨタ基本理念」です。2011年にはリーマンショックや2010年の一連のリコール問題の経験を踏まえて、企業のめざすべき方向性を示す「トヨタグローバルビジョン」を公表しました。

トヨタのこうした考え方・価値観は、2016年1月に発効した国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」がめざすものと一致しています。

また、環境課題についてはトヨタの考えるサステナビリティ課題のなかでも重要なものの一つです。「パリ協定」で合意された2℃未満シナリオ※を念頭に「トヨタ環境チャレンジ2050」を掲げて取り組みを推進しています。

※2℃未満シナリオ：2015年にパリで開催された国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）では、産業革命前に比べ世界の平均気温の上昇を2℃未満に抑制することを長期目標とし、今世紀後半にCO_2などの排出を実質的にゼロにすることを目的に取り組みを進めることなどが盛り込まれた。

すべてのステークホルダーを重視した経営

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。

具体的には主要ステークホルダーに対し、トヨタの関連部署、あるいは世界各地の事業所が窓口となって対話を実施。トヨタの考えをお伝えするとともに相互理解を深めています。

このほかにも、サステナビリティに関する取り組みの方向性検討などのため、社外有識者とのコミュニケーションを図っています。

トヨタはステークホルダーとの対話を一層深め、社会の期待や課題と真摯に向き合い、今後の取り組みに活かしていきます。

WEB ステークホルダー・エンゲージメント（Sustainability Data Book 2019 p. 9）へリンク

サステナビリティ課題解決に向けた推進体制

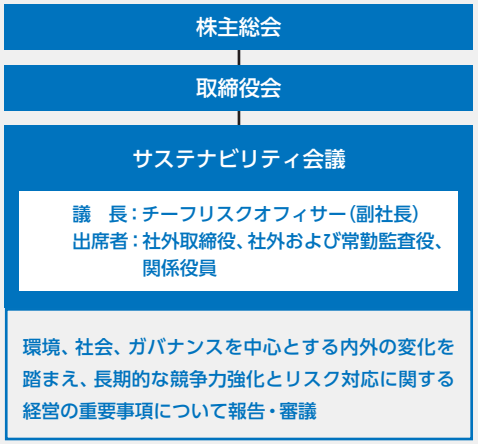
自動車業界が100年に一度の大変革期を迎えるなか、従来を上回るスピードでの意思決定、業務効率が求められています。同時に、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）を中心とした非財務視点での課題に対するステークホルダーの期待も増しています。

これらを踏まえ、トヨタでは2018年にサステナビリティ会議を設置しました。チーフリスクオフィサーを議長とし、社外取締役および社外監査役をメンバーに迎え、多角的に非財務視点からの課題を議論し、経営の方向性を確認しています。

社会課題の解決への貢献

ステークホルダーとともに

推進体制



企業理念

創業の理念とその実践「豊田綱領」「トヨタ基本理念」「トヨタウェイ」

創業以来今日まで、トヨタの経営の「核」として受け継がれてきたのが「豊田綱領」です。トヨタグループの創始者、豊田佐吉の考え方をまとめたもので、1992年に社会情勢や事業構造の変化を受けてまとめ直した「トヨタ基本理念」の基礎となっています。

100年に一度の大変革期を迎える今、トヨタの原点である「豊田綱領」に全員が立ち返り、心構えや仕事の仕方を見つめ直す取り組みを進めています。

「どのような会社でありたいか」を表した「トヨタ基本理念」に対し、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が「トヨタウェイ2001（以下、「トヨタウェイ」）」です。それまで暗黙知として伝えられてきた価値観、手法を2001年に明文化し、グローバルに展開しています。

「トヨタウェイ」は、「知恵と改善」と「人間性尊重」を柱に、前者は「チャレンジ」「改善」「現地現物」、後者は「リスペクト」「チームワーク」がそれぞれキーワードとなっています。「知恵と改善」は、常に現状に満足することなく、より高い付加価値を求めて知恵を絞り続けること。「人間性尊重」は、あらゆるステークホルダーを尊重し、従業員の成長を会社の成果に結びつけることを意味しています。

笑顔のために。期待を超えて。「トヨタグローバルビジョン」

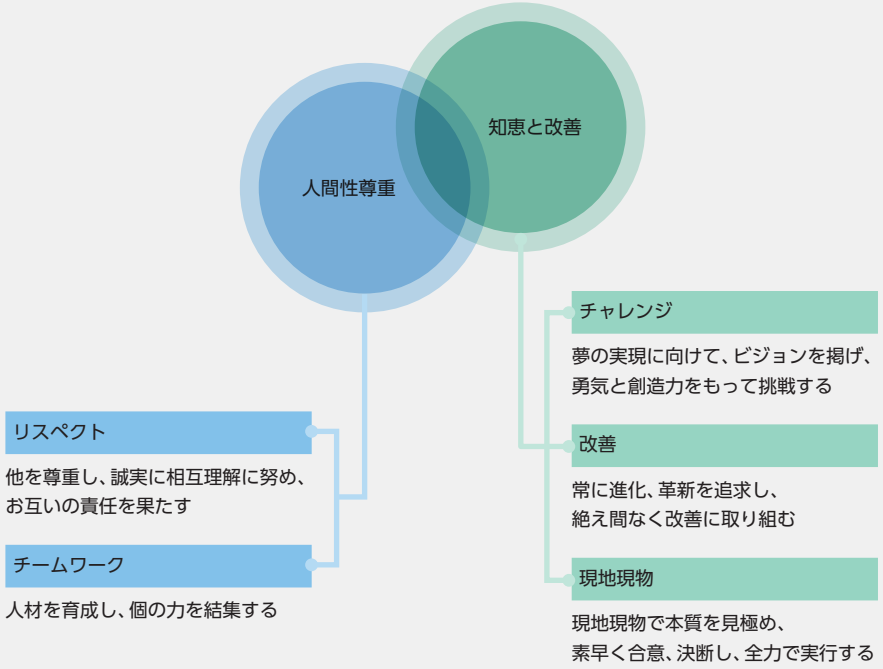
2011年3月に発表した「トヨタグローバルビジョン」は、2008年のリーマンショックによる赤字転落や2010年の一連のリコール問題への反省を通じ、「トヨタはどのような企業でありたいのか、どのような価値観を大切にしていくのか」を見つめ直し、全社で議論を尽くしまとめたものです。お客様の期待を超える「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりへの貢献により、お客様・社会の笑顔をいただき、それを「安定した経営基盤」につなげることで良い循環を回し、社会とともに持続的な成長をめざします。

WEB 企業理念（Sustainability Data Book 2019 p. 5）へリンク

豊田綱領

一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙ぐべし
一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
一、華美を戒め、質実剛健たるべし
一、温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし
一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

「トヨタウェイ」の2本柱と5つのキーワード



トヨタグローバルビジョン

WEB「トヨタグローバルビジョン」へリンク

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、株主やお客様をはじめ、取引先、地域社会、従業員など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、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

なお、トヨタは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サステナビリティ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。

業務執行・監督

「トヨタ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、今までにないスピードで激しく変化する外部環境に迅速に対応するための取り組みを続けています。2011年以降、意思決定と業務遂行のスピードを上げるため「カンパニー制」を導入するなど、さまざまな変革に取り組んでいます。

2018年は、各現場と一体となった執行のスピードアップを図るため、執行役員体制の変更時期を従来の4月から1月に前倒ししたほか、コーポレート機能の見直しや、国内販売事業本部のチャネル制から地域制への再編などにより、よりお客様・現場の近くでの意思決定が可能な体制へ変更しました。

2019年には、「経営のスピードアップ」と「人材育成の強化」を一層進めるため、専務役員以上を役員に、常務役員、常務理事、基幹職1級・2級、技範級を幹部職にしました。

幹部職は、若手、ベテランにかかわらず、本部長・副本部長、領域長、工場長からグループ長までの幅広いポストに適材適所で配置し、その時々の経営課題に対応し、現地現物での人材育成を強化します。役員は、自ら現場に入り、幹部職やメンバーとともに、未来のモビリティ社会に向けたさまざまな構想を「リアルの世界」で実現していきます。

また、社外取締役・社外監査役も参加する「サステナビリティ会議」では企業の持続的成長に向けて社会目線で監督するとともに、ガバナンス体制について審議します。

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、さまざま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。

取締役会および体制

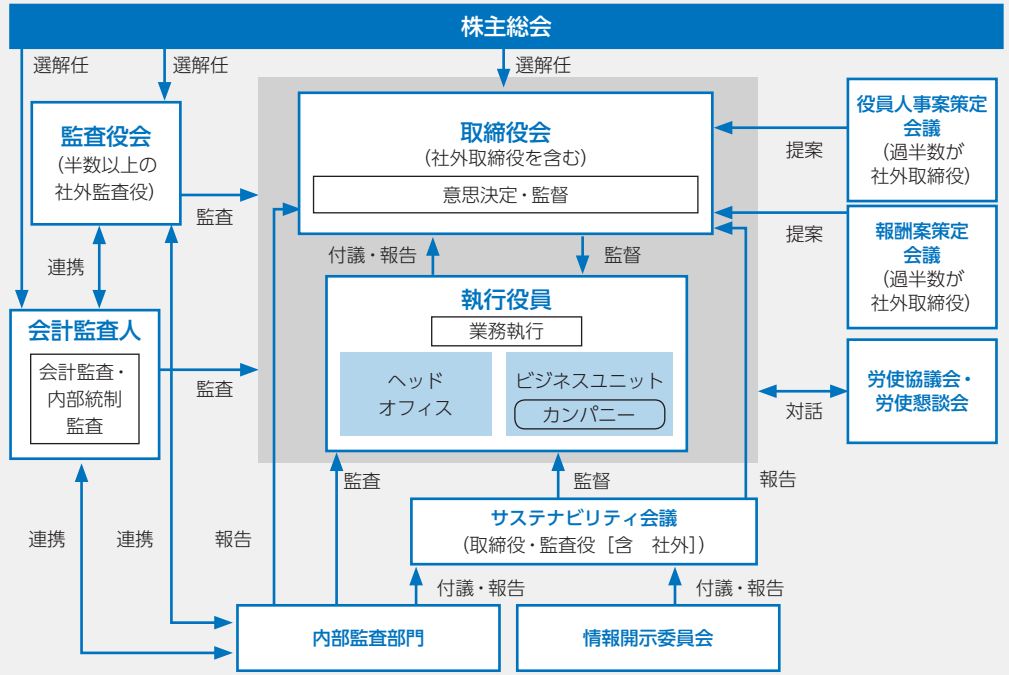
取締役体制については、的確かつ迅速な意思決定と適材適所の観点より総合的に検討しています。当社が重視する「もっといいクルマづくり」「現地現物」の精神を理解・実践し、将来にわたる持続的成長に向けた意思決定に貢献できる人材を中心とすることが必要だと考えています。取締役の選解任については、社外取締役が過半数を占める「役員人事案策定会議」にて取締役会に上程する案を検討しています。

また、経営の意思決定に社外の声を十分に反映するため、社外取締役3名を選任し、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、当社の経営判断・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。

コーポレートガバナンス体制（現場重視＋多方面からのモニタリング）



「役員人事案策定会議」の概要

目的および権限	取締役会に上程する取締役、監査役の選解任案の検討
人数	5名（うち社外取締役3名）
メンバー	代表取締役　内山田竹志（議長） 代表取締役　小林耕士 社外取締役　菅原郁郎 社外取締役　Sir Philip Craven 社外取締役　工藤禎子

監査役制度

トヨタは監査役制度を採用しており、監査役6名（社外監査役3名を含む）は、監査役会が定めた監査の方針および実施計画に従って監査活動を実施し、コーポレートガバナンスの一翼を担っています。

監査役については、専門分野を中心とした幅広い経験・見識があり、業務執行状況の監査に加え、公正・中立的な立場で経営に対する意見・助言をいただける人材が必要だと考えており、監査役の選解任については、社外取締役が過半数を占める「役員人事案策定会議」にて監査役会に提案する内容を検討しています。

また、3名の社外監査役を選任しており、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。選任にあたっては、会社法に定める社外監査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。

コーポレートガバナンス

役員の報酬など

役員の報酬などの額、またはその算定方法の決定に関する内容および決定方法は以下のとおりです。

[決定の方針および決定プロセス]

取締役報酬制度は、以下の考え方に基づいて設計しています。

- 中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを促すものであること
- 優秀な人材の確保・維持できる報酬水準であること
- 経営者としてより一層強い責任感を持ち、株主と同じ目線に立った経営の推進を動機づけるものであること

取締役の報酬は、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系としており、出身国の報酬水準も踏まえた支給額および支給方法を定めています。また、社外取締役および監査役の報酬については、固定報酬のみとします。会社業績に左右されない報酬体系とすることで、経営に対する独立性を担保しています。

取締役の報酬などの額またはその制度については、取締役会および社外取締役が過半数を占める「報酬案策定会議」で決定します。取締役会は、当事業年度の報酬総額の決議と、個人別報酬額の決定を「報酬案策定会議」に一任することの決議をします。「報酬案策定会議」は、役員報酬制度の検討および会社業績や取締役の職責、成果などを踏まえた個人別報酬額を決定します。

監査役の報酬については、株主総会の決議によって定められた報酬枠の範囲内において、監査役の協議によって決定しています。

また、外部の報酬コンサルタントによる役員報酬のベンチマーク結果を参照することで、役員報酬の妥当性を確認しています。

「報酬案策定会議」の概要

目的および権限	役員報酬制度の検討および会社業績や取締役の職責、成果などを踏まえた個人別報酬額の決定（取締役会は、当事業年度の報酬総額の決議と、個人別報酬額の決定を「報酬案策定会議」に一任することの決議を実施）
人数	5名（うち社外取締役3名）
メンバー	代表取締役　内山田竹志（議長） 代表取締役　小林耕士 社外取締役　菅原郁郎 社外取締役　Sir Philip Craven 社外取締役　工藤禎子

[業績連動報酬の決定方法]

取締役の報酬は、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系としており、出身国の報酬水準も踏まえた支給額および支給方法を定めています。

1）日本籍の取締役（社外取締役を除く）

トヨタでは、「連結営業利益」「当社株価の変動率」および「個人別査定」に基づいて役員一人ひとりが1年間に受け取る報酬の総額（以下、年間総報酬）を設定しています。年間総報酬から固定報酬を差し引いた残額を、業績連動報酬としています。

各項目の考え方

連結営業利益	当社の取り組みを業績で評価する指標
当社株価の変動率	当社の取り組みを株主・投資家が評価する企業価値指標
個人別査定	役員一人ひとりの成果を定性的に評価

指標の評価方法と基準、当事業年度の評価結果

	評価方法	基準	当事業年度の評価結果
連結営業利益	当社の持続的成長に向けた必要利益（2011年設定）を基準とし、当事業年度の連結営業利益の達成度を評価	1兆円	170%
当社株価の変動率	当社と日経平均の前事業年度末株価を基準とし、当事業年度末までの株価変動率を相対評価	当社：6,825円 日経平均：21,454円	

年間総報酬の設定方法

年間総報酬の設定は、役員報酬のベンチマーク結果を踏まえた理論式に基づきます。「連結営業利益」と「当社株価の変動率」に基づいて設定した役職ごとの年間総報酬に、「個人別査定」による調整を行います。「個人別査定」は役職ごとの年間総報酬の±10%の範囲内で設定します。

2）外国籍の取締役（社外取締役を除く）

人材を確保・維持できる報酬水準・構成で、固定報酬と業績連動報酬を設定しています。固定報酬は職責や出身国の報酬水準を踏まえて設定しています。業績連動報酬は職責や出身国の報酬水準を踏まえ、「連結営業利益」「当社株価の変動率」および「個人別査定」に基づいて設定し、各項目の考え方は日本籍の取締役（社外取締役を除く）と同じです。

[株式報酬制度]

2019年6月13日開催の第115期定時株主総会で定められた株式報酬枠（年額40億円以内）を用いて、取締役会で株式報酬を決議しています。詳細は、有価証券報告書p. 87を参照ください。また、報酬枠および個人別報酬額についての詳細は、有価証券報告書p. 88を参照ください。

取締役会の実効性の分析・評価

取締役会議長の指示に基づき、取締役会事務局が、実施状況に関する定量的な分析を行った後、取締役会メンバー（取締役および監査役）に対して、執行やその監督などの状況に関するアンケートを実施しています。また、アンケート結果に基づき、社外取締役と社外監査役を含む取締役会メンバーに個別インタビューを実施し、取締役会事務局が取りまとめ、取締役会議長に説明のうえ、その結果を取締役会にて報告・議論しています。

2018年度については今回の評価の結果、実効性が担保されていることが確認されました。

ただし、評価の過程で「意思決定の迅速化」や「執行の監督」などについて、有意義な意見がありましたので、さらなる実効性向上に向けて2019年度中に改善していきます。

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況

業務の適正を確保するための体制に関する基本認識

「トヨタ基本理念」および「トヨタ行動指針」に基づき、子会社を含めて健全な企業風土を醸成しています。実際の業務執行の場においては、業務執行プロセスのなかに問題発見と改善の仕組みを組み込むとともに、それを実践する人材の育成に不断の努力を払っています。

業務の適正を確保するための体制とその運用状況の概要

「内部統制の整備に関する基本方針」に基づき、企業集団としての業務の適正を確保するための体制整備とその適切な運用に努めています。また、毎事業年度、内部統制の整備・運用状況の点検を行い、内部統制の運用実施部署における活動が自律的に実施され、必要に応じ強化が図られていることを確認するとともに、その内容をサステナビリティ会議および取締役会で確認しています。

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況の詳細は、コーポレートガバナンス報告書「IV 内部統制システム等に関する事項」p. 14をご覧ください。

WEB「コーポレートガバナンス報告書」へリンク

社外取締役からのメッセージ

100年に一度の大変革期の中で“Start Your Impossible”の機会をつかみ取る

フィリップ　クレイヴァン

トヨタの社外取締役としての1年間、私はこの素晴らしい会社の過去、現在そして将来を含め、多くのことを学びました。

豊田社長が言っているとおり、トヨタは自動車会社からモビリティカンパニーに変わりゆく100年に一度の大変革期の中にあり、すべての従業員は“Start Your Impossible”の機会をつかみ取らなければいけません。

スポーツ界から来た私は、特にトヨタの理念に強く惹かれています。「チャレンジ精神」「チームワーク」「リスペクト」が、「改善」「現地現物」と融合することで、トヨタの可能性は無限に広がります。

この1年間、私は次の2点に注力しました。

1つ目は、人材活用です。すべての従業員が、さらに素早く迅速に双方向コミュニケーションができるよう、よりオープンな経営を実現したいと考えています。2つ目は、電動化です。トヨタは、量産ハイブリッド車で業界をリードしてきましたが、世界中の政府や地域のハイブリッドや電動化への関心が高まる中、十分な対応ができるよう助言しています。トヨタとレクサスがこれまで作ってきたチャンスを最大限に発揮しなければいけません！

最後に、他の2名の社外取締役と、興味深く生産的なチームワークで取り組んでいることを報告するとともに、社外取締役として貢献できることをとてもうれしく思います。

ユーザー目線で考え抜き、スピーディ、柔軟に新たな価値の創造に向かう

工藤　禎子

この1年、トヨタが社会に必要とされ持続的成長を遂げるにはどうすれば良いか、社会の常識や人々の価値観に沿った企業行動を取れているのか、外からの目を持って考え、執行に関わらない立場で、トヨタの経営に携わってまいりました。

トヨタは変化しています。

経営陣・従業員がベクトルを合わせ、危機感と強い意思を持って、築き上げてきたオペレーショナルエクセレンスの深化と、クリエイティビティ溢れるモビリティサービス会社への変容の両方に取り組んでいます。

信頼あるクルマづくりを追及していくことには何ら変わりはありません。一方、自らの従来のやり方を否定することも厭わず、どうやったらより良い社会を創るサービスを届けられるのか、サービスの受け手の目線を持って真剣に考え抜き、スピーディ、かつ柔軟に新たな価値の創造に向かっています。

強固な財務基盤、優秀で熱心な従業員、社会からの信頼を財産として、皆様にワクワク感あるクルマと質の高いモビリティサービスをお届けする、このトヨタの取り組みを確実に進捗させるべく、私も取り組んでまいります。

弱みを直視し、外部の動きを正確に把握しなければ、大変革は乗り切れない

菅原　郁郎

自動車産業を取り巻く環境変化が激しさを増すなかにあって、この1年間、トヨタは、内外の会社とのアライアンスや国内外の大規模な投資決定など数多くの意思決定をスピーディに行ってきました。これらの意思決定を行うにあたって、取締役会では、従前とは比較にならない程の活発な意見交換が行われるようになってきていると私は評価しています。

最近の取締役会では、社外取締役と案件を担当する役員とのやり取りにとどまらず、社長を筆頭に担当外の役員も含めた取締役全員が全社的かつ中長期的な視点に立って忌憚のない意見交換を行うことが常態化しつつあります。

この背景として、トヨタの弱みを直視し、外部の動きを正確に把握しなければ100年に一度の大変革は乗り切れないという気持ちが執行役全員に浸透しつつあることが挙げられます。これに加えて、取締役会とは別に、毎月、社外取締役と担当役員との間で長期課題への対応状況の点検を行うなど、積極的に外部の意見を取り入れながら柔軟に計画を見直そうという姿勢の変化も明らかになってきています。

これからもトヨタが生き残っていくための挑戦は続きますが、着実に前進していることは間違いありません。

コーポレートガバナンス

取締役・監査役(2019年10月1日現在)

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)

代表取締役副会長

早川 茂
Shigeru Hayakawa

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
2017年4月 当社取締役副会長(現任)

代表取締役社長

豊田 章男
Akio Toyoda
[担当]
Chief Executive Officer、Chief Branding Officer

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

小林 耕士
Koji Kobayashi
[担当]
Chief Financial Officer、Chief Risk Officer

1972年4月 当社入社
2004年6月 (株)デンソー常務役員
2007年6月 同社専務取締役
2010年6月 同社取締役副社長
2015年6月 同社取締役副会長
2016年2月 当社顧問
2017年4月 当社相談役
2018年1月 当社副社長
2018年1月 (株)デンソー取締役
2018年6月 同社取締役退任
2018年6月 当社取締役・副社長(現任)

取締役

Didier Leroy
ディディエ ルロワ
[担当]
事業・販売(President)、Chief Competitive Officer

1982年9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
2017年4月 当社取締役・副社長(現任)

寺師 茂樹
Shigeki Terashi
[担当]
先進技術開発カンパニー(Chairman)、パワートレーンカンパニー(Chairman)、Chief Technology Officer

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
2017年4月 当社取締役・副社長(現任)

取締役

菅原 郁郎
Ikuro Sugawara
社外取締役 独立役員

1981年4月 通商産業省入省
2010年7月 経済産業省産業技術環境局長
2012年9月 経済産業省製造産業局長
2013年6月 経済産業省経済産業政策局長
2015年7月 経済産業事務次官
2017年7月 経済産業省退官
2017年8月 内閣官房参与
2018年6月 内閣官房参与退任
2018年6月 当社取締役(現任)

Sir Philip Craven
フィリップ クレイヴァン
社外取締役 独立役員

1998年10月 国際車いすバスケットボール連盟会長
2001年12月 国際パラリンピック委員会会長
2002年 7月 国際車いすバスケットボール連盟会長退任
2017年 9月 国際パラリンピック委員会会長退任
2018年 6月 当社取締役(現任)

工藤 禎子
Teiko Kudo
社外取締役 独立役員

1987年4月 (株)住友銀行入行
2014年4月 (株)三井住友銀行執行役員
2017年4月 同行常務執行役員(現任)
2018年6月 当社取締役(現任)

コーポレートガバナンス

取締役・監査役(2019年10月1日現在)

常勤監査役

加藤 治彦
Haruhiko Kato

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
2015年 7月 (株)証券保管振替機構取締役兼代表執行役社長
2018年 6月 当社取締役退任
2019年 4月 (株)証券保管振替機構取締役(現任)
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)
2019年 6月 (株)証券保管振替機構取締役退任

安田 政秀
Masahide Yasuda

1972年10月 当社入社
2007年 6月 トヨタモーターコーポレーションオーストラリア(株)社長
2014年 5月 同社会長
2017年12月 同社会長退任
2018年 6月 当社常勤監査役(現任)

小倉 克幸
Katsuyuki Ogura

1985年 4月 当社入社
2015年 1月 当社関連事業室長
2018年 1月 当社監査役室長
2019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

1970年 4月 (株)富士銀行入行
1973年12月 同行退職
1977年 4月 慶應義塾大学商学部助手
1982年 4月 同助教授
1993年 4月 同教授
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(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)

平野 信行
Nobuyuki Hirano

社外監査役 独立役員

1974年 4月 (株)三菱銀行入行
2001年 6月 (株)東京三菱銀行執行役員
2005年10月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2006年 1月 (株)三菱東京UFJ銀行常務取締役
2008年10月 同行専務取締役
2009年 6月 同行副頭取
2009年 6月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員
2010年10月 同社取締役副社長
2012年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行頭取
2012年 4月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2013年 4月 同社取締役社長
2015年 6月 同社取締役代表執行役社長グループCEO
2016年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行取締役会長
2018年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行が(株)三菱UFJ銀行に行名変更
2018年 6月 当社監査役(現任)
2019年 4月 (株)三菱UFJ銀行取締役(現任)
2019年 4月 (株)三菱UFJフィナンシャルグループ取締役執行役会長(現任)

トヨタ環境チャレンジ2050と2030マイルストーン

トヨタ環境チャレンジ2050

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、将来の課題に先んじて新たな発想と技術でこの問題に取り組んできました。いまだ山積する環境課題を踏まえ、2015年10月には6つのチャレンジを策定し、人とクルマと自然が共生する社会を目指して走り続けています。

2030マイルストーン

「トヨタ環境チャレンジ2050」の実現に向けた中長期施策の一つとして、2018年9月、6つのチャレンジについて2030年時点の姿を示した「2030マイルストーン」を公表しました。

2019年にはTCFDの提言への賛同を表明、提言を踏まえたシナリオ分析を実施することで、2030マイルストーンが有効でレジリエントな戦略であることを確認しました。

<TCFD関連の詳細情報>
WEB TCFDへの賛同表明：「環境報告書2019」p. 5へリンク
WEB シナリオ分析：「環境報告書2019」p. 11へリンク
WEB 「TCFD対照表」へリンク

トヨタ環境チャレンジ2050		2030マイルストーン
CHALLENGE 1 **新車CO_2ゼロチャレンジ** 2050年グローバル新車平均走行時CO_2排出量の90%削減（2010年比）を目指す	「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 ・電動車のグローバルでの普及を加速 ・協業による電動車の開発や、普及促進に向けたネットワークの形成	●グローバル販売台数で電動車**550万台以上**、EV・FCV合計**100万台以上** グローバル新車平均走行時CO_2排出量(g/km)は、2010年比で**35%以上削減**※1 ※1　推計値。市場状況などによる変動の可能性あり
CHALLENGE 2 **ライフサイクルCO_2ゼロチャレンジ** ライフサイクル全体でのCO_2排出ゼロを目指す	材料製造から部品・車両製造、走行、廃棄までのライフサイクル全体でCO_2を削減 ・低CO_2材料の開発・使用拡大 ・バリューチェーン全体での環境配慮の推進	●ライフサイクルでのCO_2排出量を2013年比で**25%以上削減**※2 ※2　チャレンジ1、3のマイルストーン推進とともに、サプライヤー、エネルギー・インフラ企業、政府、お客様などのステークホルダーの協力を得て実施
CHALLENGE 3 **工場CO_2ゼロチャレンジ** 2050年グローバル工場CO_2排出ゼロを目指す	生産工場で「低CO_2技術の開発・導入と日常改善」と「再生可能エネルギー活用と水素利用」を推進 ・工程のシンプル・スリム化や革新的な省エネによる、新設工場での台当たりCO_2排出量の削減 ・グローバル工場における再生可能エネルギー利用	●グローバル工場からのCO_2排出量を2013年比で**35%削減**
CHALLENGE 4 **水環境インパクト最小化チャレンジ** 各国地域事情に応じた水使用量の最小化と排水の管理	水量と水質の2つの側面から活動を推進 ・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 ・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	●水環境インパクトが大きいと考えられる地域から優先的に対策実施 水量：北米・アジア・南アのチャレンジ優先工場**4拠点**で対策完了 水質：北米・アジア・欧州の河川に排水する全**22拠点**でインパクト評価と対策完了 ●**適切な情報開示**と、地域社会・サプライヤーとの**積極対話**の実施
CHALLENGE 5 **循環型社会・システム構築チャレンジ** 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	エコな素材を使う・部品を長く使う・リサイクル技術の開発・廃車される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 ・Toyota Global 100 Dismantlers※3 Project ・Toyota Global Car-to-Car Recycle Project ※3　Dismantlers（ディズマントラーズ）：クルマなどの解体業者	●電池回収から再資源化までの**グローバルな仕組みの構築完了** ●廃車適正処理のモデル施設を**30カ所設置完了**
CHALLENGE 6 **人と自然が共生する未来づくりへのチャレンジ** 自然保全活動の輪を地域・世界とつなぎ、そして未来へつなぐ	「自然共生活動」「環境活動助成」「環境教育」の3つの柱の自然保全活動の充実を図る2016年から3つの「つなぐ」プロジェクトを展開 ・地域をつなぐ「Toyota Green Wave Project」 ・世界とつなぐ「Toyota Today for Tomorrow Project」 ・未来へつなぐ「Toyota ESD Project」	●「自然と共生する工場」を、**国内12工場、海外7工場**で実現。また、地域・企業と連携した自然共生活動をすべての地域で実施。 ●NGOなどとの連携による**生物多様性保護活動**への貢献 ●未来を担う**Eco人材を社内外で育む**施策の拡充

トヨタ環境チャレンジ2050と2030マイルストーン

2018年度「トヨタ環境チャレンジ2050」の代表的な取り組み事例

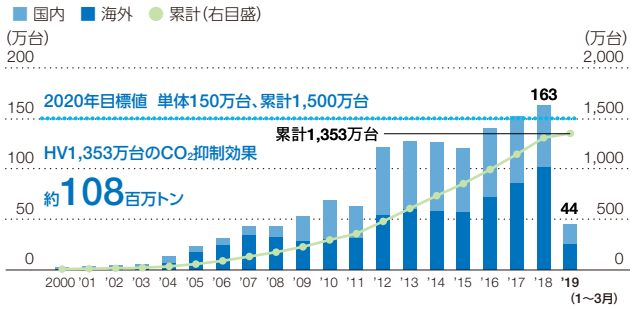
Challenge 1
電動化の加速とパワートレーンの着実な改善

トヨタは「新車CO_2ゼロチャレンジ」を掲げ、「エコカーは普及してこそ環境への貢献」の考えのもと取り組みを進めています。温室効果ガスを抑制するためには、燃料の効率的利用と代替燃料の利用促進に有効な車両の電動化が不可欠と考え、電動車の開発・普及を積極的に進めています。

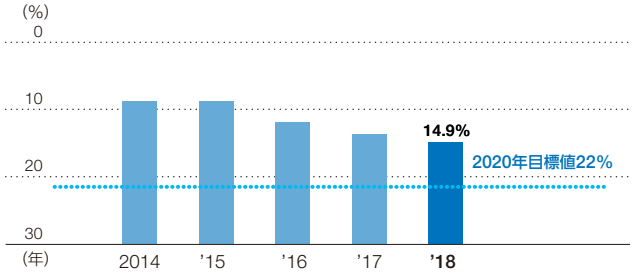
詳しくは　電動車の普及についてはp. 12

併せて、燃費性能の向上にも取り組んでいます。TNGAに基づくパワートレーン開発により、エンジン車・電動車の一層の環境性能の向上を図っています。

HV単年販売台数と累計販売台数(グローバル)



グローバル新車平均CO_2(日本・米国・欧州・中国)2010年比低減率



・各国当局の認証を受けた燃費値(CO_2排出量)をもとに、各年の新車の平均CO_2排出量(g/km)を算出

Challenge 3
2050年脱炭素社会に向けた再生可能エネルギーの有効利用

近年、脱炭素化を進める手法として期待されているのが、再生可能エネルギー(再エネ)です。トヨタでは、モノづくりの現場において「日常改善」と「革新技術の導入」を通じた、徹底した省エネ活動によりCO_2削減を進めています。そのうえで、必要なエネルギーを脱炭素化していくために、「再生可能エネルギーの導入」や「水素の活用」を併せて進めています。

再エネの活用は社会全体で取り組む課題であるため、トヨタは国や自治体だけでなく、地域コミュニティやほかの企業など、多くの方々と連携の輪を広げ、2050年に向け世界各地の工場におけるCO_2排出ゼロを目指します。

トヨタでは、再エネの利用拡大を、「環境性・地域性・経済性」の3つの観点を考慮しながら進めています。また、再エネ普及につながる制度や仕組みづくりにも積極的に参加し、社会の再エネ拡大の貢献に努めています。

[主な国内プロジェクト]
- 再生可能エネルギーの地産地消モデルへの参画
- グリーン電力証書の購入

[主な海外プロジェクト]
- **欧州**:4工場で再エネ電力100%
- **豪亜**:東南アジア・インド・台湾で太陽光発電を導入
- **北米**:再エネ電力ですべての電力を賄う北米新本社
- **南ア**:太陽光発電の導入を継続的に推進
- **南米**:2020年までに再エネ電力100%
- **中国**:自社工場での太陽光発電導入推進

北米新本社屋

中国新工場の太陽光パネル

Challenge 6
自然・生物多様性保全活動への助成

IUCNと協働し、生物多様性の保全状況に関するデータを充実

生物多様性の危機に関する知見を拡充するため、2016年5月、IUCN※1と5年間のパートナーシップを開始しました。年間約120万米ドルを助成し、『IUCN絶滅のおそれのある種のレッドリスト™』(IUCNレッドリスト)※2の支援を進めています。

[2018年度の主な取り組み]
- COP14において生物多様性保全への取り組みを紹介
- COP14において環境NGOに車両贈呈
- マウンテンゴリラの生息状況の改善

※1　IUCN (International Union for Conservation of Nature):国際自然保護連合。1948年に世界的な協力関係のもと設立された、国家、政府機関、非政府機関などで構成される、国際的な自然保護ネットワーク
※2　IUCNレッドリスト(The IUCN Red List of Threatened Species™ (IUCN Red List)):国際機関IUCNがまとめている世界の絶滅のおそれのある種のレッドリスト

(左)贈呈式の様子
(右)寄贈された「ハイラックス」

「生きているアジアの森プロジェクト」でWWFと5年間のパートナーシップ連携継続

持続可能な社会の実現に向けて、WWF※3と5年間のパートナーシップを継続しています。これは、自動車業界として世界初、日本企業初の「WWFグローバル・コーポレート・パートナーシップ」です。生物多様性保全の取り組みとして、トヨタは2016年から年間100万米ドルを「生きているアジアの森プロジェクト"Living Asian Forest Project"」に助成し、支援を続けています。

保護されたスマトラサイ

[2018年度の主な取り組み]
- 絶滅危惧種指定のスマトラサイの保護

※3　WWF(World Wide Fund for Nature):世界自然保護基金

WEB「環境報告書2019」へリンク

人権の尊重とサプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

トヨタは、国内外・国際的な法令なら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っています。

また、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。

労使関係に不可欠な基盤としての人権

トヨタは、トヨタおよびサプライチェーンを含むすべての従業員の基本的人権を尊重します。トヨタでは従業員の誰もが、自分自身や会社、社会をより良くするための無限の能力を持っているという信念のもと、「人間性尊重」経営を実践しています。そして従業員一人ひとりによる成果の積み重ねが会社に発展をもたらし、ひいては労働条件や職場環境を改善し、それにより従業員が会社を信頼し、さらなる発展へとつなげていくという考えを共有しています。

トヨタは、従業員一人ひとりが多様な価値観を受け入れ、能力を発揮できる安全で健康的な職場環境づくりに貢献することが、会社の発展に必要な生産性向上につながると信じています。差別や危険、健康への懸念がある職場環境での就労は、人権の侵害であるのみならず、従業員の十分な能力発揮を阻害するものと考えています。人生のかけがえのない大切な時間をトヨタと共有しているすべての従業員が、より大きな活躍ができるような好ましい労働条件と環境づくりをめざします。

また、お客様にご満足いただける商品やサービスを提供するためには、ステークホルダーの皆様のご助力、ご協力が欠かせません。これまでも多くの方々に支えられてクルマづくりを続けてきました。今後も従業員と手をとりあってすべてのステークホルダーの皆様を尊重し、モビリティカンパニーとして引き続き社会に貢献したいと考えています。

お客様のニーズ、クルマの概念そのものが変わりつつある今、トヨタは自動車会社からモビリティカンパニー、つまり、人々の移動に関わるあらゆるサービスを提供する会社へと変革を進めています。新たな競争相手や事業領域の変革に臨むにあたり、トヨタは「人間性尊重」経営の理念のもと、従業員一人ひとりが自ら知恵を絞り、全力で取り組むことで、絶え間なく大きく変化するこの環境を生き抜こうとしています。ステークホルダーの皆様の期待に応えるためにも、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」(以下、指導原則)や世界人権宣言をはじめとする国際規範に学び、人権にまつわる問題に取り組んでいきます。

指導原則レポーティングフレームワーク

トヨタは人権に関する社内方針を策定し、推進する際には、指導原則をはじめとする国際規範を参照しています。人権を尊重する責任を果たすため、事業の規模や性質、救済可能性、ステークホルダーからの期待などに基づき、優先的に取り組むべき「人権への負の影響を与えるリスク」を特定しています。現在、「結社の自由」「不安定雇用」「サプライチェーン・デューデリジェンス」の3つの分野を、人権への負の影響を与えるリスクとして特定し、優先的に取り組んでいます。

また、指導原則および世界人権宣言を参照し、『トヨタ仕入先CSRガイドライン』を策定しています。

3つの優先取り組み分野

結社の自由

「トヨタの人間性尊重」経営では、個々人の能力・考える力や創造力を尊重し、最大限に活かすことを目指しています。そのためには、従業員全員が会社の経営状況、取り巻く環境、経営課題について共通認識を持つことが必要であり、従業員との徹底した対話を重視しています。また世界人権宣言に基づき、「従業員が自由に結社する権利」および「結社を強制されない権利」を事業活動を行う国の法令に基づいて尊重しています。

トヨタは、労働組合の有無にかかわらず、あらゆる機会を利用して従業員との徹底した対話を実践し、健全な労使関係づくりに取り組んできました。従業員またはその正当な代表との対話と協議も、こうした労使関係に包括されるものと考えています。

さらに、従業員との対話の状況や、結社の自由に関する課題を把握するため、定期的に各子会社に質問票を送付・回収、その結果に基づき、必要に応じて方針や活動の改善を依頼しています。重点的に取り組みが必要な事業体にはTMCから訪問し、方針や活動の見直し、結社の自由に関するトヨタの方針および法令遵守に関する従業員へのコミュニケーションや研修の強化に当該事業体とともに取り組んでいます。

不安定雇用

非正規労働者は臨時雇い、契約社員、派遣社員などと表現され、不確かな雇用期間、低賃金、福利厚生レベルといった雇用に関するさまざまな不確実性と不安定性を特徴とします。私たちの事業は、トヨタの価値観に対する深い理解と、高い能力の両者を兼ね備えた人材を必要としていますが、こうした人材の育成には長い期間を要するため、外部環境が厳しい時でもトヨタでは可能な限り、雇用の安定化に努めています。一方で、新製品や季節的な要因により需要が大きな影響を受ける自動車産業で事業を営むトヨタにとって、こうした変動に対応するには、一定規模の、直接的あるいは間接的に一定期間雇用される人材も必要不可欠です。

このためトヨタの各事業体では各地域の労働法と慣習に基づき非正規の雇用も実施しており、不適切な労働条件や雇用とならないように取り組みを進めています。

まず、各国事業体の従業員構成を確認し、非正規の雇用関係について、優先的に調査が必要な事業体を特定しています。特定された事業体へはTMCが現地訪問を実施し、その必要性が判明した場合には配置転換や契約期間に関する就業規則の見直しなどの是正を実施しています。また、TMCでも期間従業員の労働条件を見直し、改善しています。

サプライチェーン・デューデリジェンス

クルマは約3万点の部品から構成され、サプライチェーンは大変広く、深いことから、サプライチェーン上の人権への負の影響の防止は優先して取り組むべきテーマであると認識しています。そこで特に規模が大きく、代替の難しいサプライヤーをメンバーとするワークショップを立ち上げ、留意すべき事象や問題解決事例を共有しています。

トヨタでは労使相互信頼・相互責任の精神にのっとり、サプライヤーとともに、持続可能な社会の発展と地球の持続可能性に貢献し、さまざまな国・地域で法令を遵守するとともに人権を尊重し、地域社会と国際社会に貢献する活動を行うことをめざします。

紛争鉱物に対する取り組み

トヨタは、紛争鉱物問題への取り組みに関する指針として「紛争鉱物対応方針」を定め、当該方針に基づき対応を進めています。

2018年の活動内容については以下をご確認ください。

WEB 人権の尊重
(Sustainability Data Book 2019 p. 23)へリンク

WEB サプライヤーとともに
(Sustainability Data Book 2019 p. 26)へリンク

WEB トヨタの紛争鉱物問題に対する取り組み
(Sustainability Data Book 2019 p. 25)へリンク

従業員とともに

トヨタは、従業員に対して仕事を通じた社会貢献や自己実現の場を提供し、一人ひとりの考える力、創造力、実行力を発揮してもらうことを目的とする、人間性尊重経営に努めています。

その目的を実現するために、会社は従業員の雇用の安定を最大限に考慮し、進んで労働条件の改善に努め、従業員は会社の繁栄のために最大限の協力をするという、労使の「相互信頼・相互責任」関係を原則としています。このような考え方は全世界のトヨタの事業体に共有され、各地域の特色を踏まえて推進される経営・諸施策に反映・展開されています。

トヨタは、このような取り組みが人間性尊重経営の具現化のみならず、お客様の満足と社会への貢献ひいては会社と社会の持続的成長につながるものと考えています。

安全・健康

基本的な考え方

従業員の安全・健康の確保は、企業活動で最も大切なものの一つで、時代に左右されない普遍的な取り組みです。トヨタは安全で健康的な職場環境づくりが、会社の発展に必要な生産性向上につながると信じています。

1957年、当時の豊田英二専務取締役が安全衛生に関する基本的な考え方として、「安全な作業は、作業の入口である。わたしたちは、まずしっかりとこの入口を通りましょう」とのメッセージを示し、この言葉は「安全衛生基本理念」として今でも受け継がれています。また、健康推進に関しても各種活動に取り組み、2017年には「トヨタ自動車健康宣言～健康第一の会社を目指して～」を発表しました。

安全・健康に関する取り組みは、職場に則した形で推進し、PDCAサイクルを通じて改善を進めています。また、会社総括安全衛生管理者（執行役員）を筆頭に重点方針を策定し、経営の重要事項として、経営会議等で定期的にKPIを確認しています。

2019 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

グローバルでの安全の取り組み

海外の各地域にある統括会社を中心に、安全衛生の取り組みを推進しています。現在、各地域と協力し、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS※1）のグローバル展開を進めています。地域特有の要求事項とともに、ISO45001※2に基づいた、グローバル共通の要求事項を定めています。また、OSHMSに基づく現地現物確認や監査を行うことで弱点を把握し、安全管理レベルの向上を図っています。

※1　OSHMS（Occupational Safety and Health Management System）：労働安全衛生マネジメントシステム
※2　ISO 45001：ISO（国際標準化機構）が制定した労働安全衛生マネジメントシステムに関する国際規格

WEB 従業員とともに（Sustainability Data Book 2019 p. 32「安全・健康」）へリンク

人材育成

基本的な考え方

「モノづくりは人づくりから」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。持続的成長には、人の知恵によって日々の改善を重ねていくことが欠かせません。また、さまざまな文化や慣習が存在する中で、「もっといいクルマづくり」と「お客様第一」を実現するためには、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OJT（On the Job Training：職場での教育）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。

WEB「トヨタウェイ2001」へリンク

理念、方針と連動した各従業員への評価とフィードバック

トヨタの従業員の日常業務（テーマ・役割）は、年度方針から落とし込まれています。評価とフィードバックは、部下と上司との密接なコミュニケーションを基本に、人材育成につながる仕組みとしています。

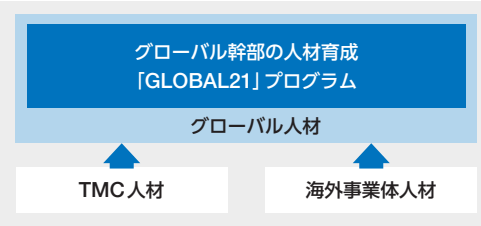
具体的には、年度初めにテーマ・役割を決定し、定期的に上司との面談を持ちます。面談では各従業員の自己評価に対し上司が評価をし、それをフィードバックします。このサイクルを回して人材育成につなげています。なお、半期の成果は賞与に、過去1年間の発揮能力は昇給に反映しています。

グローバル幹部の人材育成

グローバル幹部人材育成のための「GLOBAL21」プログラムは、全世界の優秀な人材が、グローバルトヨタの幹部にふさわしい能力・見識を習得し、各担当職務で個人の強みを最大限に発揮するための仕組みです。

次の3つを柱に、プログラムを構成しています。

1. **経営哲学・幹部への期待の明示**
   トヨタウェイおよびグローバルビジョンを展開し、グローバル人事評価制度や各種教育へ織り込んでいます。
2. **人事管理**
   評価基準およびプロセスをグローバルで統一し、公平性・一貫性を担保しています。評価の大項目は「課題創造力」「課題遂行力」「組織マネジメント力」「人材活用力」「人望」の5点です。
3. **育成配置・教育プログラムの展開**
   グローバルでの配置や幹部教育を展開しています。海外事業体人材の育成は、地域の事業体ごとの教育を基本に、TMCでのOJTを通じたトヨタらしい仕事の仕方を習得しています。TMC人材の育成では、「GLOBAL21」に対応するプログラムをTMC教育体系の中に整備しています。



WEB 従業員とともに（Sustainability Data Book 2019 p. 35「人材育成」）へリンク

従業員とともに

ダイバーシティ＆インクルージョン

基本的な考え方

一人ひとりの考える力を尊重し、全員参加で変革を進めていくことはトヨタの強みです。昨今のCASE※を中心とした技術革新により、自動車会社からモビリティカンパニーへの転換に向け、従来領域の弛まぬ変革と新領域へのチャレンジが求められるなか、その重要性は増していると考えています。

こうした環境のもと、トヨタはダイバーシティ＆インクルージョンの推進を重要な経営基盤の一つとして位置づけ、多様な才能や価値観を持つ人材が最大限能力を発揮し、一人ひとりにとって魅力的な自己実現の場となる環境づくりに努めています。

また、社会から必要とされ、選ばれる会社になるために、「謙虚に学ぶ姿勢」や「お客様視点でのチャレンジ」といったトヨタが創業時より大切にする価値観を実践に落とし込みながら、社内外の多様な仲間との連携を進めています。

※CASE：Connected、Autonomous/Automated、Shared、Electricの頭文字

女性活躍推進の取り組み（日本）

ダイバーシティ＆インクルージョンを推進するにあたり、特にTMCにおけるジェンダーダイバーシティの推進が課題と認識しています。TMCにおいては、2002年に「両立支援施策の拡充および定着を中心とした取り組み」を開始して以降、2012年からは「意欲・やる気を後押しできる環境整備および活躍支援（特に女性管理職の輩出）」を重点課題として認識し、取り組みに力を入れています。

両立支援施策

2015年より産育休取得者には「産休前セミナー」「上司キャリア面談」を実施しています。仕事と育児の両立に向けた不安払拭、および復職後も引き続き成長し続けるための意欲向上を目的としています。内容としては、両立を織り込んだキャリアプランと働き方の検討、社内の先輩従業員の両立事例の共有や座談会を実施しています。

キャリア形成支援施策

2019年は女性従業員とその上司を対象としたキャリア研修を導入しました。「ライフイベントを加味した長期キャリアの構築支援」「上司への部下指導アドバイス」「上司部下での対話」を通じ、女性従業員の継続的な成長を後押しています。

障がいのある方への取り組み

国内の取り組み

障がいの有無にかかわらず共に働き共に生きる「共生社会」の考えのもと、障がいのある方もさまざまな職場で各種業務に従事しています。障がいのある方が、持っている能力を十分に発揮していきいきと働いてもらうため、さまざまな支援を備えています。

各事業所への職場相談員の配置、プライバシーを確保した相談窓口の開設、通院などに利用できる特別休暇制度の導入を行っています。また、障がいがあっても公平な機会が得られるように手話通訳士の派遣や各種支援ツールの準備、必要に応じた職場環境の改善なども行っています。

施設面では、障がい者用駐車場、ユニバーサルトイレなど、アクセシビリティの高い職場の整備を随時進めています。

障がいのある方を受け入れる職場に対しては、障がいとそのサポートに必要な知識を習得するガイドブックを展開しています。

その他、職場全体の風土醸成を目的として、障がいに関する理解と共感する心を養う「心のバリアフリー研修」などを新入社員から幹部職に至るまでの幅広い対象層に実施しています。

2019年6月時点の雇用者数は1,322人、雇用率は2.33%（特例子会社含む）で、法定雇用率（2.2%）を上回っています。

障がいのある方が安心して就労できる職場環境づくり「トヨタループス」

トヨタループス株式会社は、2009年4月より28人の障がいのある方々とともに事業を開始し、同年10月にはTMCの特例子会社として厚生労働大臣の認可を受けました。2019年6月時点、障がいのある方256人が就労しており、さまざまなオフィスサポート業務を行っています。

従業員が抱えている健康や就労についての不安を解消・軽減するため、雇用の拡大とともに支援スタッフも増員しています。また、行政、地域社会や福祉機関との積極的な情報交換によって、従業員一人ひとりが安心して就労できる職場環境づくりに努めています。

アビリンピックで競技に臨むトヨタループスの従業員

グローバルの取り組み

ユニバーサルトイレ、専用駐車場、スロープなど、障がいのある従業員でも働きやすい職場環境づくりを進めています。また、キャンペーンへの参加や障がいのある方への理解促進のワークショップの開催など、さまざまなイベントも実施しています。

WEB 従業員とともに（Sustainability Data Book 2019 p. 38「ダイバーシティ＆インクルージョン」）へリンク

タイ：障がい者財団とトヨタ安全運転キャンペーンを実施

オーストラリア：車いすテニスプレーヤーDylan Alcott氏による「Champions of Change」ワークショップを実施

各地域の事業体でさまざまな女性活躍推進の取り組みを進めています

リスクマネジメント

基本的な考え方

2010年の一連のリコール問題を踏まえ、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（現サステナビリティ会議）」を設置し、グローバルならびに各地域・本部にリスク責任者を配置するなど、事業活動において発生するリスクを予防・軽減するための活動をグローバルで取り組んでいます。

推進体制・仕組み

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（チーフリスクオフィサー）」を設置し、重要リスクの掌握、グローバル重大有事対応の統括・指揮を行っています。

その下には、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（経理・調達など）では機能別リスク担当として各本部長・各部リスク担当を、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・各部リスク担当を任命し、各地域本部や各セクションが相互に連携・サポートし合える体制をとっています。

グローバルリスクマネジメントの統括の仕組みとして、グローバル共通のリスクマネジメントの考え方、体制、運用手順を定めた基準「Toyota Global Risk Management Standard（TGRS）」をもとに、グローバル全体でのリスク対応力の強化を図っています。また、「サステナビリティ会議」において、リスク予防のアクションにつなげるという目的で、現状直面する重要リスク項目の確認・報告などを行います。

なお、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。

トヨタの事業などのリスクについては、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある「市場および事業に関するリスク」「金融・経済のリスク」「政治・規制・法的手続・災害などに関するイベント性のリスク」を、有価証券報告書に記載しています。

WEB リスクマネジメント（Sustainability Data Book 2019 p. 108）へリンク

WEB「2019年3月期有価証券報告書」へリンク

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

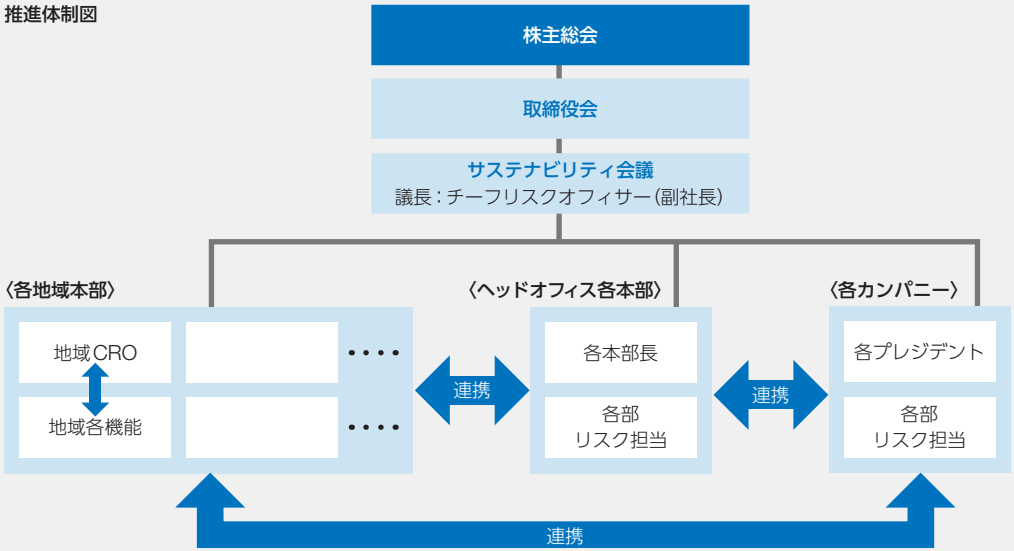
金融・経済のリスク

- 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
- 法的手続き
- 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

推進体制図



情報セキュリティの取り組み

近年、サイバー攻撃が巧妙・複雑化しています。会社の機密情報や情報システムのほか、ネットワークでつながる工場設備や自動車などの制御に関するシステム（車載システムなど）も、サイバー攻撃のターゲットとなっており、トヨタにおける情報セキュリティの重要性は高まっています。

トヨタは、このようなサイバー攻撃の脅威に対し、お客様の安全・安心を確保し、個人情報などのお客様の財産を守ることを社会的責務として捉えています。

また、ガバナンスおよびリスクマネジメントの観点から、情報セキュリティに対する基本的な考え方や取り組み姿勢を明確にし、TMCおよびTMCの子会社が一体となって取り組むことを目的として策定した「情報セキュリティ基本方針」に基づき、情報セキュリティ強化に向けてさまざまな活動に取り組んでいます。

WEB「情報セキュリティ基本方針」へリンク

情報セキュリティ基本方針（トヨタの基本的な姿勢）

① 法令遵守
② 安定した経営基盤の維持
③ 安全な商品・サービスの提供
④ 安全なサイバー空間づくりへの貢献
⑤ 情報セキュリティマネジメント

コンプライアンス

基本的な考え方

トヨタは基本理念のなかで「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めざす」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。

こうした「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。当該冊子は全従業員に配付しています。

また、「サステナビリティ会議」において、ステークホルダーからの期待やさまざまな社会課題への対応を議論しており、このなかでコンプライアンスについても報告・審議しています。

WEB「トヨタ行動指針」へリンク

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。活動結果はサステナビリティ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、子会社からのヒアリング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。

企業倫理相談窓口

従業員のさまざまな悩み・苦情・疑問に対しては、それぞれに対応した窓口で迅速かつ公正に対処しています。

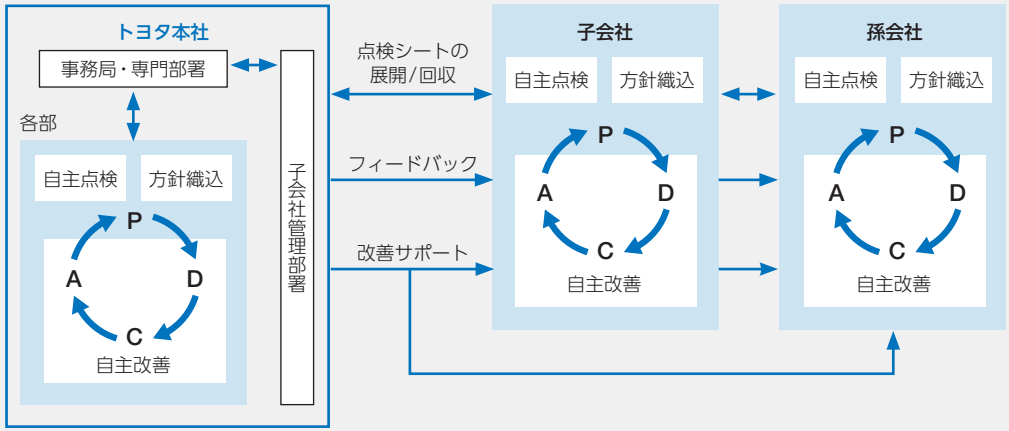
当社におけるコンプライアンス上の疑問を相談できる「企業倫理相談窓口」を社外の弁護士事務所(委託)に設置。全従業員への連絡先カードの配付や食堂での定期的なポップの設置を通じて周知し、従業員からの相談を受け付けています。

相談内容は、希望に応じて匿名で社内事務局に連絡され、相談者が特定され不安を感じたりすることがないように細心の注意を払い、事実関係を調査し、問題が確認された場合は直ちに問題対処に当たります。

また、実際に問題が確認された案件については、事実確認のうえ、就業規則などの社内規則にのっとり、適切な措置をとりました。

WEB コンプライアンス(Sustainability Data Book 2019 p. 112)へリンク

点検活動イメージ



コンプライアンスの徹底

経営トップから従業員一人ひとりにコンプライアンスを浸透させるため、役員、管理職、新入社員などへの教育や全社eラーニングを展開しています。

労働法、独占禁止法、下請法といった典型的な法律分野以外にも、贈収賄防止、個人情報保護、PL法などもテーマに加えたセミナーを実施しています。

また、社内各部からのニーズに応じ、さまざまな分野について各部を訪問して講義を行う「出前セミナー」も実施しています。

過去の主な教育テーマ

- 契約
- 景品表示法
- 知的財産(商標)
- 機密管理
- 労務
- 独占禁止法
- インサイダー取引規制
- PL法
- 贈収賄防止
- 輸出取引管理
- 下請法
- 著作権
- 個人情報保護法
- 税務
- 安全衛生

など

お客様第一・品質第一への取り組み

基本的な考え方

トヨタの「お客様第一」「品質第一」の理念の原点は、豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」、豊田喜一郎の「監査改良の精神」にあります。創業以来、お客様の笑顔のため品質にこだわり、現地現物で改善を続ける企業風土を創ってきました。「トヨタグローバルビジョン」に「一人ひとりが高い品質を造りこむこと」とあるように、各分野の一人ひとりが常に高い問題意識を持ち、自分事として捉えて日々改善に努め、各分野が緊密に連携しながらお客様の安全・安心と満足度向上に努めています。

品質への取り組み

トヨタの考える品質は、「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、この三つが一体となったものです。

そして、開発、調達、生産、販売、アフターサービスなどの、すべてのプロセスに従事する従業員一人ひとりの品質の造りこみと、各プロセスが互いに連携し、品質保証のサイクルを回すことによって初めて、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。

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。

「お客様第一」への取り組み

「お客様第一」の原点は、お客様に喜んでいただける製品やサービスの提供にあります。環境、安全、品質性能に優れ、しかも走行性能などクルマ本来の魅力にあふれた商品を、お客様にお求めいただける価格で提供したいと考えています。販売店からの情報やお客様相談窓口に寄せられたお客様の声を素直・謙虚に受け止め、自分事として捉え、「もっといいクルマづくり」に活かしています。

アフターサービスの取り組み

より多くのお客様に笑顔になっていただくために、「いいクルマ」づくりと「いいサービス」を両立させることが不可欠です。クルマをお使いいただいている間には、定期点検・車検、故障や事故による修理などが発生しますが、その際に、お客様に安全・安心・快適を提供し、トヨタやレクサスのブランドを支え続けるのがアフターサービスです。

最近は、クルマの使用年数の長期化がみられます(2018年3月末の軽自動車を除く日本国内乗用車の平均使用年数は13.2年となり、10年前に比べて1.6年長期化)。こうしたことから、アフターサービスの役割はますます大きくなっています。現在、全世界のトヨタ保有台数はおよそ1億台を数え、その一台一台がお客様にとってはかけがえのない一台です。お客様に笑顔でクルマをお使いいただくために、「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。

WEB お客様第一・品質第一への取り組み (Sustainability Data Book 2019 p. 15)へリンク

一連のリコール問題を風化させない全員参加の伝承活動

2010年の一連のリコール問題の際に、米国公聴会に豊田社長が出席した2月24日を「トヨタ再出発の日」と定め、当時の経験からの学びを風化させない仕組みづくり、啓発活動に取り組んでいます。

品質学習館　一連のリコール問題での経験と学びを伝承する教育施設として、2014年に開設。不具合の現物や実車シミュレータなど五感に訴える展示で、当時の状況を知るための重要な教育施設です。毎年、直近の品質課題を加えてリニューアルを実施。各工場や海外拠点においても独自の品質学習館を設置し、従業員への品質の重要性の理解、周知徹底に努めています。

語り部活動　「一連のリコール問題の経験と学び」について、当時を経験した従業員が「語り部」となって自分の職場内に伝承する活動も実施しています。2019年の「トヨタ再出発の日」には、内山田会長が語り部となり、風化に対する危機感を訴える座談会を開催しました。座談会の参加者からは「知識ではなく、想いを伝えなければいけない」「健全な危機感を再認識することができた」といった声が寄せられ、語り部活動の後押しとなりました。

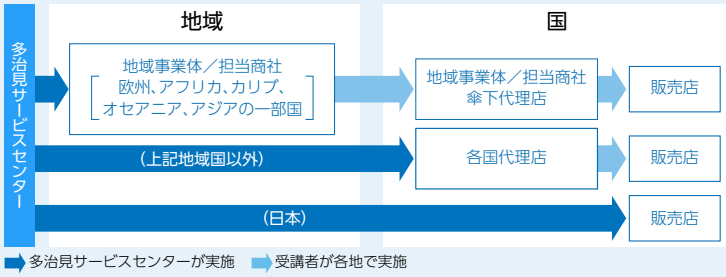
サービス技術スタッフをグローバルに受け入れ育成するトレーニングセンター

国内販売店、海外代理店のサービスエンジニアへのサービス技術・板金塗装教育は、「多治見サービスセンター」において世界全地域を対象に実施しています。

多治見サービスセンターは2013年7月に開設し、18.7万㎡の広大な敷地内に教室、実習場やさまざまな路面の走行確認路などを完備しています。2018年度の受け入れ人数は、国内外18拠点から約2,100人、累計で約1万1,800人となりました。

最新技術を搭載した販売車両の整備・修理・板金塗装修理に対応する最新サービス技術研究・開発機能も集結し、グローバルな研修拠点として、訪れたスタッフが知識と技術の向上とサービス技術に関するグローバルな競争力強化の基盤を築いています。

サービス技術教育の流れ



多治見サービスセンター

豊かな社会づくりに向けて

トヨタは「クルマづくりを通じて社会に貢献する」という理念を原点とし、社会の持続的発展に貢献できるように努めています。

未来のモビリティ社会と豊かなライフスタイルの実現をめざし、「もっといいクルマづくり」を通じてお客様に笑顔をお届けするとともに、オリンピック・パラリンピックをはじめとしたスポーツ支援、基金を通じたモビリティに関するさまざまな取り組みへの助成、そして創業の精神を受け継ぐ社会貢献活動の推進など、多岐にわたる活動を行っています。

トヨタはこれからも、すべての人が笑顔になれる豊かなモビリティ社会の実現に向けて貢献していきます。

オリンピックおよびパラリンピックのグローバルパートナーシップ

トヨタは2015年に「スポーツを通じた平和で差別のない社会づくり」そして、「モビリティを通じた持続可能な社会づくり」への貢献をめざし、初のモビリティ領域でのワールドワイドなパートナーとして、車両、モビリティサービス、移動支援ロボットの三分野において、国際オリンピック委員会（IOC）ならびに国際パラリンピック委員会（IPC）とのパートナーシップを締結しました。

オリンピック・パラリンピックを通じて、「Ever Better MOBILITY FOR ALL」「Ever Better SOCIETY」「Ever Better TOYOTA」をめざし、誰もが参加・挑戦できる社会の実現に向けて取り組んでいます。

トヨタは東京2020大会において、①すべての人に移動の自由を（Mobility for All）、②水素社会の実現を核としたサステナビリティ（環境・安全）、③トヨタ生産方式（TPS）を活用した大会関係者輸送支援を3つのテーマとし、従来の車両供給の枠を超えたモビリティソリューションの提供をめざして取り組んでいます。

具体的な取り組み

東京2020大会に向けて、電動車フルラインアップで環境負荷低減に貢献するとともに、多様なモビリティとTPSを融合したモビリティソリューションを通じ、東京2020大会のスムースな運営および来場者・関係者の方々の移動をサポートします。

具体的には、燃料電池車（FCV）「MIRAI」や「プリウスPHV」、ハイブリッド車などに加え、東京2020専用車である「APM」や東京2020専用仕様の「e-Palette」、「LQ」といったEVなど、電動車を中心に約3,700台を提供します。提供車両に占める電動車比率は約90%となる見通しで、そのうち、走行中にCO_2を排出しないEV・FCVの導入台数は、FCV約500台、EV約850台の計約1,350台となり、過去大会最大となる見込みです。

ロボットを活用した新たな競技観戦体験や運営の支援、従来のモビリティの概念を超えたさまざまなモビリティソリューションの提供を通じて、今までオリンピック・パラリンピックを体験できなかった方々も含めた「すべての人に移動の自由を」提供することにチャレンジしていきます。

例えば、ロボットを介したコミュニケーションや遠隔操作を通じて、遠隔地にいるお客様がアスリートなどと交流したり、遠方のお客様に大会の雰囲気をリアルに感じていただいたり、フィールド競技サポートロボットにて運営スタッフの効率的な競技運営の支援をめざします。また、車いすのお客様が心置きなく観戦を楽しめるよう、生活支援ロボットによるサポートも行います。

WEB「オリンピック・パラリンピック＆スポーツ特設サイト」へリンク

豊かなモビリティ社会に向けたアイデアや仕組みづくりを支援「トヨタ・モビリティ基金」

豊かなモビリティ社会の実現とモビリティ格差の解消をめざし2014年8月に設立した「トヨタ・モビリティ基金」は、トヨタのノウハウを活かしつつ、世界各地の優れたビジョンや経験を持つNPOや研究機関などとともに移動の課題を解決し、より良いモビリティ社会づくりに向けて取り組んでいます。

今後も、既存プロジェクトの改善に加え、これまでの活動で得た知見を活かし、さまざまなモビリティ課題の解決に向けた取り組みを進めていきます。

WEB「トヨタ・モビリティ基金」へリンク

創業の原点である「社会貢献」をグローバルに展開

トヨタの社会貢献の歴史は古く、トヨタ創業者豊田喜一郎の父、豊田佐吉の「人々の生活を豊かにする発明を支援したい」との想いが原点になっています。佐吉の死後も、この想いは自動車産業を興した喜一郎らにより「産業報国」「報恩感謝」という言葉で受け継がれ、その後「豊田綱領」や「トヨタ基本理念」「トヨタグローバルビジョン」を通じて現在も脈々と受け継がれています。

トヨタの社会貢献活動は、本業を通じた社会貢献に加え、「環境」「交通安全」「人材育成」をグローバル重点三分野とし、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を活用しながら、積極的に活動を進めています。

これからは「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」へも一層力を注いでいきます。

WEB「社会貢献活動」へリンク

At a Glance

事業展開・地域別データ

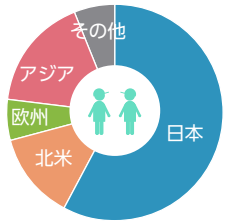
生産拠点・製造事業体※ (2019年3月末時点)
ディストリビューター※ (2019年3月末時点)
研究開発拠点※ (2019年3月末時点)

※いずれもトヨタ、レクサスブランドの拠点数

	欧州	アジア(日本を除く)	日本	その他	北米
生産拠点・製造事業体	8	24	17	8	10
ディストリビューター	29	20	—	113	5
研究開発拠点	3	4	6	0	3

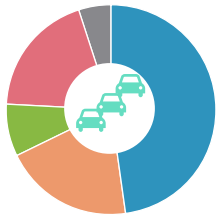
連結従業員数

370,870人
(2019年3月末時点)



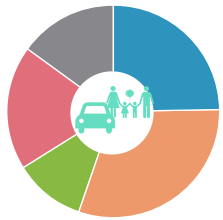
連結生産台数

8,985,186台
(2019年3月期)



連結販売台数

8,976,795台
(2019年3月期)



2019年3月期 業績ハイライト (連結決算)

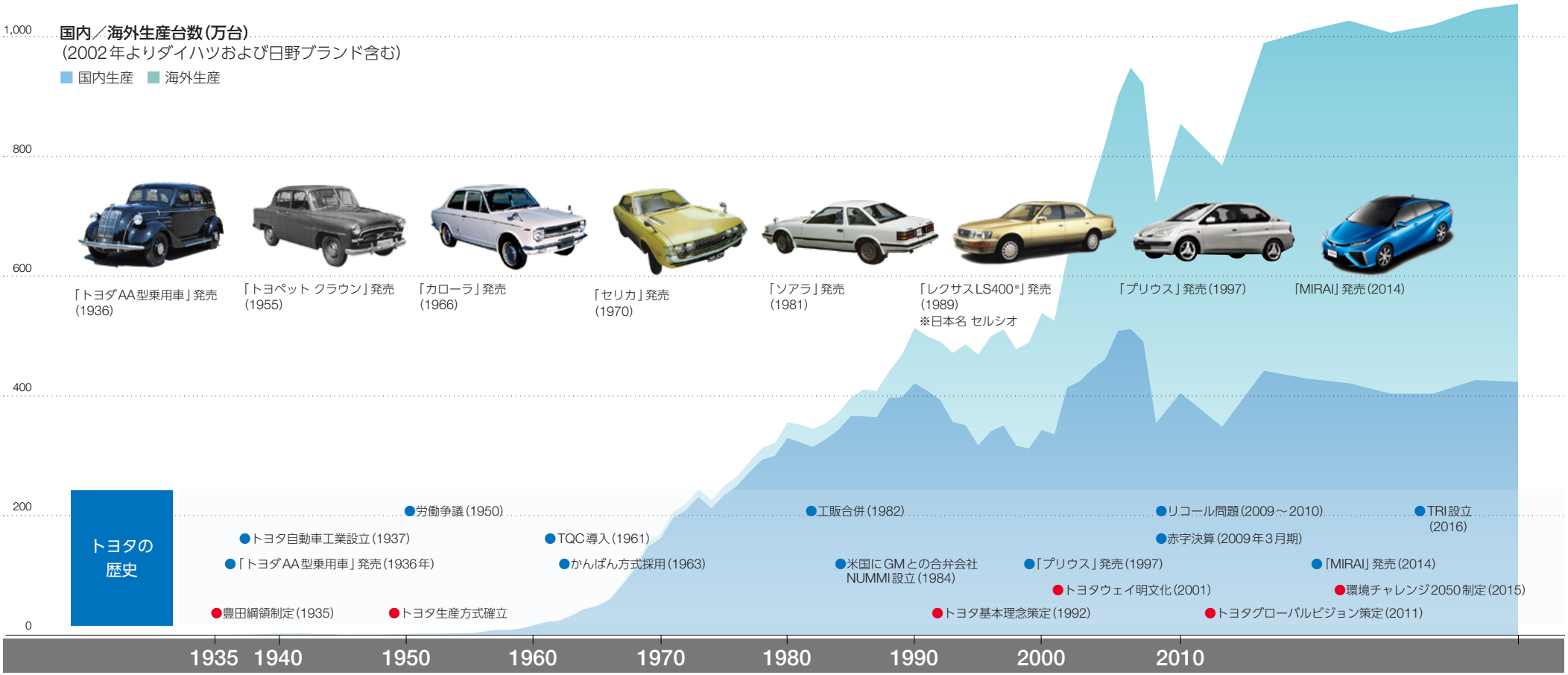
数値下段は対前期比増減率または増減額

連結販売台数	売上高	営業利益	当期純利益
8,977千台	30兆2,256億円	2兆4,675億円	1兆8,828億円
+13千台	+2.9%	+2.8%	△24.5%

連結総資金量	総還元額	研究開発費	設備投資額
9兆4,544億円	1兆1,868億円	1兆488億円	1兆4,658億円
+823億円	△133億円	△154億円	+1,631億円

歴史・沿革

創業 自動車事業への挑戦 → トヨタらしさの確立 → グローバル企業への飛躍 → 未来のモビリティ社会に向けて



WEB 「トヨタ自動車75年史」へリンク

主な財務データの推移（連結決算）

〈米国基準〉

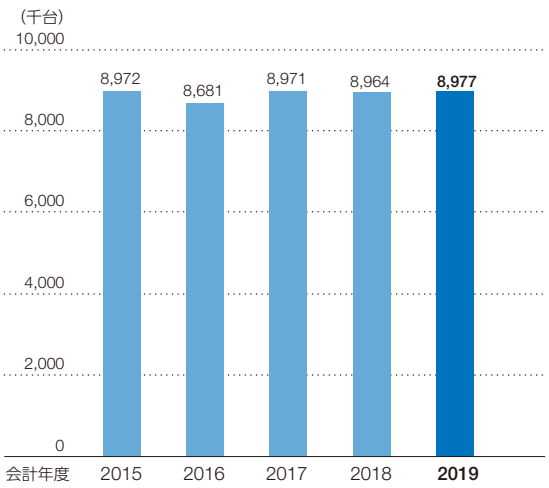
3月31日に終了した連結会計年度				2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
連結販売台数			(千台)	7,237	7,308	7,352	8,871	9,116	8,972	8,681	8,971	8,964	8,977
為替レート（期中平均）	円／米ドル			93	86	79	83	100	110	120	108	111	111
	円／ユーロ			131	113	109	107	134	139	133	119	130	128
売上高			(億円)	189,509	189,936	185,836	220,641	256,919	272,345	284,031	275,971	293,795	302,256
営業利益			(億円)	1,475	4,682	3,556	13,208	22,921	27,505	28,539	19,943	23,998	24,675
税金等調整前当期純利益			(億円)	2,914	5,632	4,328	14,036	24,410	28,928	29,833	21,938	26,204	22,854
当期純利益		(注1)	(億円)	2,094	4,081	2,835	9,621	18,231	21,733	23,126	18,311	24,939	18,828
普通株式	配当総額		(億円)	1,411	1,568	1,577	2,850	5,229	6,313	6,455	6,275	6,426	6,268
	1株当たり配当金		(円)	45	50	50	90	165	200	210	210	220	220
	配当性向		(%)	67.4	38.4	55.6	29.6	28.7	29.0	28.3	34.6	26.1	33.8
自己株式取得額＜還元ベース＞		(注2)	(億円)	—	—	—	—	1,800	2,933	6,393	4,499	5,499	5,500
研究開発費			(億円)	7,253	7,303	7,798	8,074	9,105	10,045	10,556	10,375	10,642	10,488
減価償却費		(注3)	(億円)	10,320	8,123	7,329	7,273	7,759	8,062	8,851	8,932	9,644	9,848
設備投資額		(注3)	(億円)	5,790	6,423	7,067	8,527	10,007	11,774	12,925	12,118	13,027	14,658
総資金量		(注4)	(億円)	46,563	49,434	49,681	58,831	76,619	85,082	92,299	91,995	93,721	94,544
総資産			(億円)	303,492	298,181	306,509	354,833	414,374	477,298	474,275	487,501	503,082	519,369
株主資本			(億円)	103,597	103,323	105,502	121,480	144,691	167,881	167,469	175,148	187,359	193,481
株主資本当期純利益率			(%)	2.1	3.9	2.7	8.5	13.7	13.9	13.8	10.6	13.7	9.8
総資産当期純利益率			(%)	0.7	1.4	0.9	2.9	4.7	4.9	4.9	3.8	5.0	3.7

(注1)「当社株主に帰属する当期純利益」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

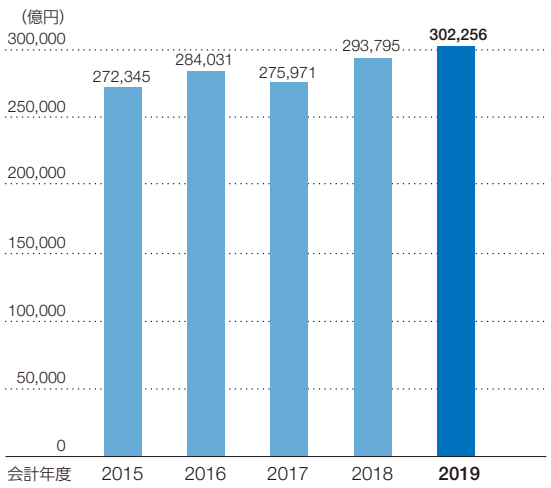
WEB「有価証券報告書・四半期報告書」へリンク
WEB「年次報告書」へリンク

主な財務データの推移（連結決算）
〈米国基準〉

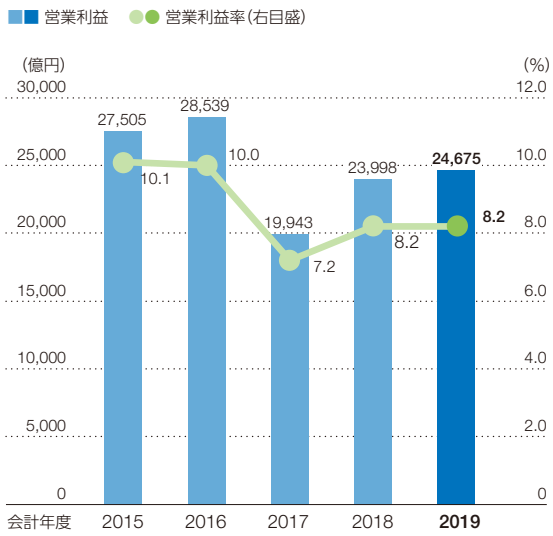
連結販売台数



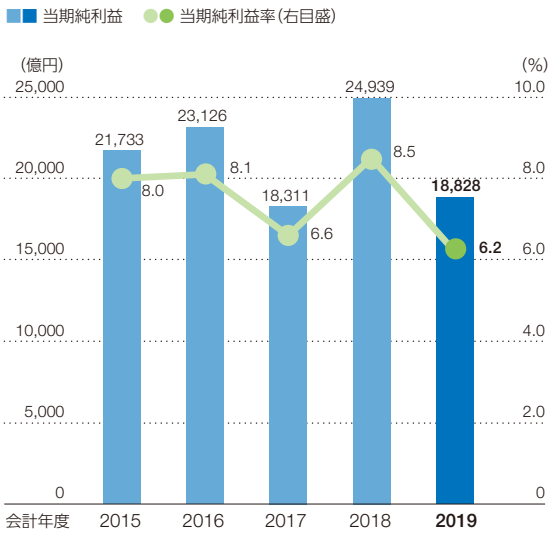
売上高



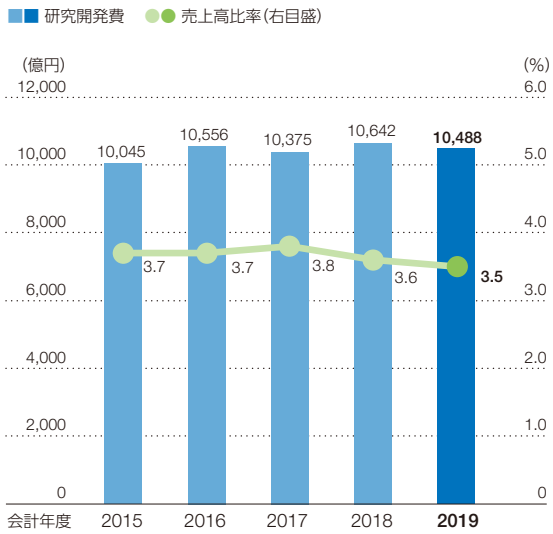
営業利益



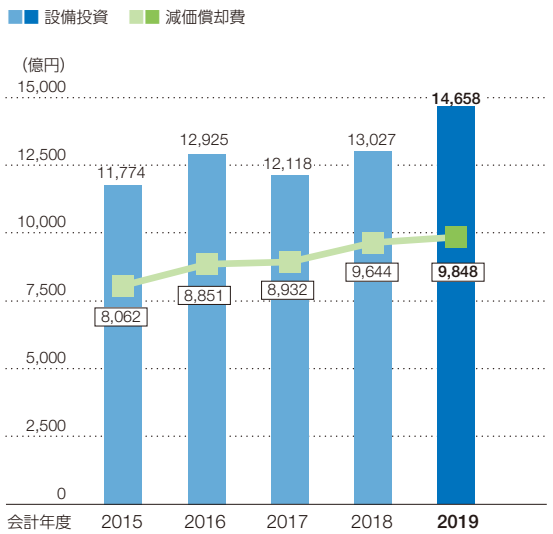
当期純利益



研究開発費



設備投資



自動車以外の事業

金融事業

金融事業については、トヨタファイナンシャルサービス株式会社が、日本を含めた世界35以上の国と地域にネットワーク展開し、2,700万人を超えるお客様に自動車ローンやリースを中心に金融サービスを提供しています。金融事業の2018年度の売上高は2兆1,535億円、営業利益は3,228億円となりました。

トヨタの金融事業は、自動車販売を促進するツールとしての販売金融を中核事業とし、より良いモビリティ社会実現のため、新たな事業領域にも取り組んでいます。

まず、金融事業の基本的役割である「より多くのお客様にクルマを利用していただく」ため、デジタル化や新たな金融商品の開発・提供、および自動車市場が拡大しつつある国へのネットワークの拡大に尽力しています。

加えて、自動車業界が大きく変貌するなか、バリューチェーンの拡充をめざし、クルマの製造から廃棄に至るライフサイクルのすべてのシーンにおいて金融事業として付加価値を創造することで、お客様の生活と社会全体の利便性向上に取り組んでいます。

国内でのサブスクリプションという新たな新車の乗り方を提案する株式会社KINTOの設立・営業開始をはじめ、汎欧でのフルサービスリース強化を狙い、専門会社Toyota Fleet Mobilityを設立、欧州各国でサービスを拡大中です。

また、決済インフラの構築やブロックチェーンへの取り組みなど、先進技術を活用した新たな金融サービスにもチャレンジしています。

これからも、お客様のニーズや地域特性に応じた金融サービスの開発・提供に努め、お客様の豊かな生活に貢献していきます。

WEB「トヨタファイナンシャルサービス」へリンク

住宅事業：パナソニックと街づくり事業に関する合弁会社の設立に合意

現在、家電や住宅設備などの急速なIoT化や、モビリティにおけるCASE※、車・公共交通などの移動手段をITでつなぐ「MaaS」などの進展により、人々の暮らしに大きな変化が訪れようとしています。これから先は人々の暮らしを支えるすべてのモノ、サービスが情報でつながり、クルマを含めた町全体、社会全体という大きな視野で考える“コネクティッド・シティ”という発想が必要となります。

今後急速な変化が進むと考えられる街づくり事業の成長・発展を模索しつつ、人々のより良い暮らしを実現するため、2019年5月、トヨタはパナソニック株式会社（以下パナソニック）と街づくり事業に関する新しい合弁会社（以下本合弁会社）の設立に向けた契約を締結しました。両社は本合弁会社の設立を通じた協業により、トヨタ自動車が進めるモビリティサービスへの取り組みと、パナソニックが進める「暮らし」のアップデートへの取り組みを融合させつつ、街全体での新たな価値の創出をめざします。また、トヨタホーム株式会社、ミサワホーム株式会社、パナソニックホームズ株式会社の住宅会社3社に非戸建・非住宅の建設機能を有するパナソニック建設エンジニアリング株式会社、株式会社村松組も加えた新たな「デベロップメント」機能を、トヨタ、パナソニックが持つ「テクノロジー」が支え、融合する形が実現します。

本合弁会社では、「住宅」「建設」「街づくり」の3つの事業を推進します。「住宅」については、3ブランドの個性を一層光らせつつ、業界トップの競争力を実現します。「建設」については、メーカーとして培ってきたノウハウを活かし、省人化・自動化などによる新しい「建設」の形をめざしていきます。「街づくり」は、マネジメントやサービスの高度化によって、不動産価値の既成概念を超えた、新たな高付加価値化を図ります。

なお、本合弁会社は2020年1月に設立予定で、出資比率はパナソニックグループとトヨタ間で同一に設定する予定です。

※CASE：Connected、Autonomous/Automated、Shared、Electricの頭文字

世界35以上の国と地域にネットワーク展開

合弁会社設立の狙い

※1　MaaS専用自動運転EV
※2　サービスを支える情報プラットフォーム

会社情報・株式情報(2019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
創立　1937年8月28日
資本金　635,401百万円
決算期　3月31日
会計監査人　PwCあらた有限責任監査法人

関係会社数　[連結子会社]　608社
[持分法適用会社]　63社
従業員数　370,870人(単体:74,515人)
ホームページ　[公式企業サイト]
https://global.toyota/jp/
[投資家情報サイト]
https://global.toyota/jp/ir/

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]　3,262,997,492株
[第1回AA型種類株式]　47,100,000株
自己株式数　430,558,325株
株主数　623,599人
一単元の株式数　100株
上場証券取引所　[国内]　東京・名古屋　[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
〒183-0044　東京都府中市日鋼町1-1
フリーダイヤル:(0120)232-711
ADR・預託代理人　The Bank of New York Mellon
240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A.
電話:+1 (0) 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]　https://www.adrbnymellon.com
[証券代行サイト]　https://www-us.computershare.com/investor

お問い合わせ先

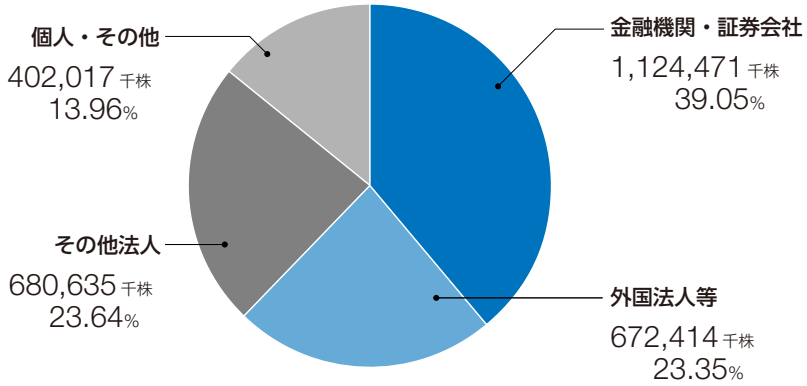
日本　[本社]　〒471-8571 愛知県豊田市トヨタ町1番地
電話:(0565)28-2121　Fax:(0565)23-5721
[東京本社]　〒112-8701 東京都文京区後楽1丁目4番18号
電話:(03)3817-7111　Fax:(03)3817-9092
米国　Toyota Motor North America, Inc.
1114 Avenue of the Americas, Suite 4115 New York, NY 10036, U.S.A.
Tel: +1 (0) 469-292-4000　irteam@tma.toyota.com
英国　Toyota Motor Europe, London Office
Second Floor, Caroline House, 55-57 High Holborn, London WC1V 6DX, U.K.
Tel: +44 (0) 207- 290-8500　irteam@toyota-europe.com

主要大株主

株主名	普通株式(千株)	第1回AA型種類株式(千株)	合計株式(千株)	合計株式持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	376,258	180	376,438	13.07
株式会社豊田自動織機	238,466	—	238,466	8.28
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	182,663	—	182,663	6.34
日本生命保険相互会社	110,813	560	111,373	3.87
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)	100,932	—	100,932	3.51
株式会社デンソー	89,915	—	89,915	3.12
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)	86,044	—	86,044	2.99
資産管理サービス信託銀行株式会社	57,685	—	57,685	2.00
三井住友海上火災保険株式会社	56,811	—	56,811	1.97
東京海上日動火災保険株式会社	51,045	—	51,045	1.77

(注)持株比率は発行済株式総数より自己株式数(430,558千株)を控除して計算しています。

株式分布状況



(注)比率は発行済株式総数より自己株式数(430,558千株)を控除して計算しています。

Worldwide Olympic Partner

TOYOTA

Worldwide Paralympic Partner

トヨタは、オリンピック、パラリンピックにおけるモビリティ、移動支援ロボット、モビリティサービスのカテゴリーのパートナーです

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定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、上記の不確定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詳細については、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 「有価証券報告書・四半期報告書」へリンク

WEB 「年次報告書」へリンク