

第116回 定時株主総会

# 招集ご通知

開催日時 2020年6月11日(木曜日) 午前10時

開催場所 愛知県豊田市トヨタ町1番地 当社本店

決議事項 第1号議案 取締役9名選任の件

第2号議案 補欠監査役1名選任の件

第3号議案 定款一部変更の件



第13回(2019年)トヨタ夢のクルマアートコンテスト受賞作品より

## トヨタ自動車株式会社

(証券コード7203)



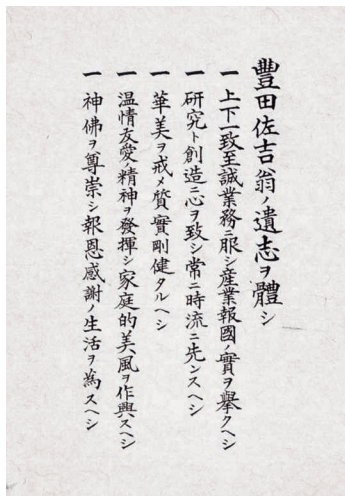
TOYOTA



Worldwide  
Paralympic Partner

新型コロナウイルスの感染拡大防止にむけて、皆様の安全・安心を最優先に、株主総会へのご来場を見合わせていただきますようお願い申し上げます。詳細は、「当社第116回定時株主総会における新型コロナウイルス感染拡大防止への対応について」をご確認ください。

## 『豊田綱領』



豊田佐吉翁の遺志を体し

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

## 目次

株主の皆様へ	1	連結計算書類	43
招集ご通知	2	計算書類	48
株主総会参考書類	6	監査報告書	55
(添付書類)		財務ハイライト	58
事業報告	20	トヨタタイムズ	59
1. 企業集団の現況に関する事項	20	組織体制	60
2. 株式に関する事項	30		
3. 会社役員に関する事項	31		
4. 会計監査人の状況	37		
5. 業務の適正を確保するための体制及び 当該体制の運用状況の概要	38		

株主の皆様へ

## 今できることをやり抜く

取締役社長

豊田 章男



株主の皆様におかれましては、平素より当社への格別のご理解とご支援を賜り、誠にありがとうございます。

新型コロナウイルスでお亡くなりになられた方にお悔やみ申しあげるとともに、現在も体調を崩されている皆様に、心よりお見舞い申し上げます。また、感染拡大防止に向けて最前線で日夜奮闘されている政府および自治体の皆様、医療関係の皆様には心からの敬意を表します。

人や物の動きは急激に停滞し、経済も大きな打撃を受けています。先が見通せない状況の中、すそ野の広い自動車産業の一員である私たちが果たす役割は大きいと考えております。トヨタに今できることは、最前線で戦われている医療従事者とそのご家族に感謝し、少しでもサポートをしていくこと、経済を回し続けるために、なんとしても事業を続けていくこと、そしてこの危機的状況を乗り越えたときに、経済復興の一番の牽引役になる準備を進めていくことです。

過去の危機には、研究開発や設備投資など

一斉にブレーキをかけた結果、挽回に多くの時間を費やした反省があります。今回は「やめること」「変えること」「やり続けること」の3つの視点で業務を検証することによって、より強靱な企業体質をつくりたいと思っております。モノづくりの企業にとって、何よりも大切なものは、技術と技能を身につけた人財です。こうした人財が働く場所を守り抜くことが企業の持続的成長につながると信じて努力してまいります。

外に出られない日々の中で再発見できた「移動する」ことの嬉しさ。「MOVE (ムーヴ)」という言葉には心を動かす、感動するという意味も含まれています。この厳しい冬が明けたとき、多くの方が、今まで以上に移動を楽しめるよう、私たちは、クルマをもっと素晴らしいものにしていかないとはいけません。今できることをしっかりとやり抜き、創業以来変わらぬ「産業報国」の精神で、すべての人に「幸せ」を提供していきたいと思っておりますので、今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

(証券コード 7203)

2020年5月27日

株主各位

愛知県豊田市トヨタ町1番地

**トヨタ自動車株式会社**

取締役社長 豊田章男

## 第116回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第116回定時株主総会を開催いたしますので、下記のとおりご案内申し上げます。

本年は、新型コロナウイルスの感染拡大防止にむけて、株主の皆様の安全・安心を最優先に、本株主総会へのご来場を見合わせていただき、郵送またはインターネットにより議決権をご行使（期限：2020年6月10日（水）午後5時30分まで） くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

日 時	2020年6月11日（木曜日）午前10時
場 所	愛知県豊田市トヨタ町1番地 当社本店
会議の 目的事項	<b>報告事項</b> 第116期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）事業報告、連結計算書類、計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 <b>決議事項</b> 第1号議案 取締役9名選任の件 第2号議案 補欠監査役1名選任の件 第3号議案 定款一部変更の件

以 上



## 議決権行使のご案内

**ご 推 奨**

株主総会ご出席	郵 送	インターネット
 株主総会開催日時 <b>2020年6月11日 午前10時</b>	 行使期限 <b>2020年6月10日 午後5時30分到着</b>	 行使期限 <b>2020年6月10日 午後5時30分まで</b>

詳細は4、5ページをご覧ください

### (1) 株主総会ご出席の際のご留意点

- ▶ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を出席票として会場受付へご提出願います。また、議事資料として「本招集ご通知」を、当日会場までご持参くださいますようお願いいたします。
- ▶ 本会場が満席となった場合は、別会場をご案内させていただきますので、あらかじめご了承願います。
- ▶ 当日の入場は、株主様のみとなります。代理出席の場合は、代理人の方も株主様であることが必要です。代理人として行使する議決権行使書用紙および代理権を証明する書面に加えて、代理人様ご本人名義の議決権行使書用紙をご提出ください。

### (2) 不統一行使について

- ▶ 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の日の3日前までに、議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面により当社にご通知ください。

### (3) インターネットによる開示について

- ▶ 株主総会参考書類および添付書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://global.toyota/jp/ir/>) に掲載させていただきます。
- ▶ 本株主総会の決議結果につきましては、上記当社ウェブサイトに掲載させていただきます。また、当日の社長メッセージなどにつきましては、**当社メディア「トヨタタイムズ」**でご視聴いただけます。(詳細は59ページをご覧ください)

### (4) その他ご案内

- ▶ 手話通訳が必要な株主様へ：ご希望の方は、本会場受付にて係員へお知らせください。
- ▶ 本年は、**ご来場記念品の配布中止、最寄り駅からの送迎バスの運行中止**など、例年から運営方法を大きく変更しております。詳細は、「当社第116回定時株主総会における新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応について」をご確認ください。

# インターネットによる議決権行使のご案内

もちろん郵送も  
受け付けております

いつもありがとうございます！

株主の皆様  
大変お世話に  
なっております

**TOYOTA**  
です

議決権行使は  
株主様の  
**大切な権利**です  
ぜひご行使を  
お願いします

1



スマートフォン パソコン 携帯電話

上記すべてのデバイスから  
ご利用いただけます！

2

スマートフォンならQRコードで簡単に！

ログインID  
パスワード  
入力不要！！

同封の議決権行使書用紙の  
右下にある「ログイン用QRコード」で  
簡単にログインいただけます！



ログイン用  
QRコード

「ログイン用QRコード」ご利用方法

1 QRコード読み取り用の  
アプリを立ち上げます！



2 スマートフォン画面に  
議決権行使書用紙の  
「ログイン用QRコード」を写して  
読み取るだけでログイン完了！



※以降は画面の案内に従って  
賛否をご入力ください。

3

これは  
簡単だ！

電車の中で  
3分でできたわ！

ありがとう  
ございます！



ママ  
はかーい！



<ご注意ください>

- ※「ログイン用QRコード」を用いた  
議決権行使は、1回に限り有効です。
- ※再行使する場合は、ログインIDと  
パスワードの入力が必要となります。
- ※上記のコードを用いずに議決権行使する  
場合は、ログインID・パスワードの入力が  
必要となります。

4

パソコンの場合やスマートフォンで再行使する場合はこちらのサイトにアクセスしてください

議決権行使書用紙の右下に「ログインID」「仮パスワード」が記載されています



議決権行使ウェブサイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>



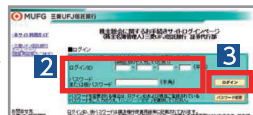
5

ログイン方法



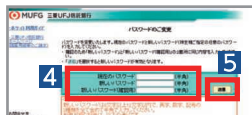
1 「次の画面へ」をクリック

2 「ログインID」と「仮パスワード」を入力



3 「ログイン」をクリック

4 3箇所全ての「パスワード」を入力



5 「送信」をクリック

※以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください



6

議決権行使ってこんなに簡単にできるのね!



議決権行使期限

2020年 6月 10日(水)  
午後 5時 30分まで

インターネットまたは郵送で株主様のお声をお待ちしております!



■ 携帯電話による議決権行使は、iモード\*、EZweb\*、Yahoo!ケータイ\*のいずれかのサービスをご利用願います。また、セキュリティ確保のため、暗号化通信 (TLS通信) および携帯電話情報送信が不可能な機種には対応していません。

\*iモード) は株式会社NTTドコモ、[EZweb] はKDDI株、[Yahoo!] は米国Yahoo! Inc.、[Yahoo!ケータイ] はソフトバンク株の商標、登録商標またはサービス名です。

注意事項

- 毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止いたします。
- 書面とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- インターネット等により複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- アクセスに際して発生する費用 (インターネット接続料金、電話料金、パケット通信料等) は、株主様のご負担とさせていただきます。

議決権電子行使プラットフォームについて

管理信託銀行等の名義株主様 (常任代理人様を含みます。) につきましては、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、議決権行使にあたり、当該プラットフォームをご利用いただけます。

本サイトでの議決権行使に関する操作方法がご不明の場合は、下記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部 ヘルプデスク **0120-173-027**

(受付時間 午前9時~午後9時、通話料無料)

# 株主総会参考書類

## 議案および参考事項

### 第1号議案 取締役9名選任の件

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。

創業の理念を示した「豊田綱領」の実現に努め、将来に亘る持続的成長に向けた意思決定への貢献や、CASE\*などの社会変革への対応や仲間づくりなど「モビリティカンパニー」へのモデルチェンジに貢献できることが、取締役には必要と考えています。また、社外取締役には、独立した立場から、幅広く豊富な経験と知見を当社の経営に活かしていただくことを期待しています。

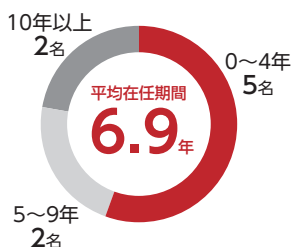
取締役会は、当社が必要とする豊富な知識、深い知見、高度な専門性を有する人材、ダイバーシティに配慮した人材で構成することとし、各取締役候補については、社外取締役が過半数を占める「役員人事案策定会議」にて取締役会に上程する案を検討しています。

現任取締役9名は、今回の株主総会終結のときをもって全員が任期満了となりますので、取締役9名の選任をお願いいたしたく、その候補者は次のとおりであります。

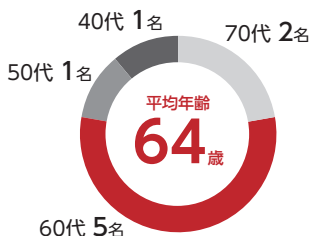
\*「CASE」とは、Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）の頭文字をとった略称です。

#### ■ コーポレートガバナンスハイライト\*

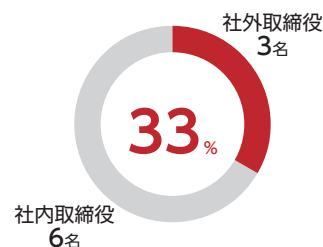
##### 在任期間



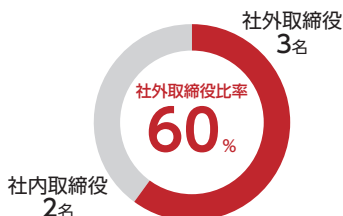
##### 年齢



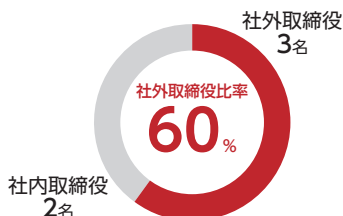
##### 独立性比率



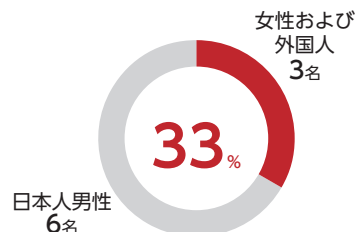
##### 役員人事案策定会議



##### 報酬案策定会議



##### ダイバーシティ





■ 取締役候補者一覧

候補者 番号	氏名	性別	満年齢	在任期間	属性	現在の当社における地位・担当			取締役会出席率 (出席回数) *
						策定会議		担当	
						役員人事案	報酬案		
1	再任 うちやまだ たけし 内山田 竹志	男性	73歳	22年		議長	議長	取締役会議長	100% (17/17回)
2	再任 はやかわ しげる 早川 茂	男性	66歳	5年				Chief Sustainability Officer	100% (17/17回)
3	再任 とよだ あきお 豊田 章男	男性	64歳	20年				Chief Executive Officer Chief Branding Officer	94% (16/17回)
4	再任 こばやし こうじ 小林 耕士	男性	71歳	2年		委員	委員	Chief Risk Officer	100% (17/17回)
5	再任 てらし しげき 寺師 茂樹	男性	65歳	7年				Chief Competitive Officer Chief Project Officer	100% (17/17回)
6	新任 ジェームス カフナー James Kuffner	男性	49歳	—					—
7	再任 すがわら いくろう 菅原 郁郎	男性	63歳	2年	社外 独立	委員	委員		100% (17/17回)
8	再任 フィリップ クレイヴアン Sir Philip Craven	男性	69歳	2年	社外 独立	委員	委員		100% (17/17回)
9	再任 くどう ていこ 工藤 禎子	女性	55歳	2年	社外 独立	委員	委員		94% (16/17回)

\* 2020年3月期の取締役会への出席状況を記載しています。

候補者番号

1

再任



うちやまだ たけし  
**内山田 竹志**

男性

1946年8月17日生（満73歳）

**取締役会長**

**在任期間**

22年

**取締役会出席率（出席回数）**

100%（17/17回）

**所有する当社株式の種類および数**

普通/77,039株

**重要な兼職の状況**

(株)東海理化電機製作所 社外監査役  
豊田合成(株) 社外監査役  
(株)ジェイテクト 社外取締役  
三井物産(株) 社外取締役

**担当**

取締役会議長、役員人事案策定会議議長、報酬案策定会議議長

**略歴**

- 1969年4月 当社入社  
・技術部門で経験を積み、1997年に開発責任者として世界初の量産ハイブリッド車「プリウス」の発売に貢献
- 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  
・生産技術・製造を担当し、グローバル生産基盤を構築
- 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）  
・2015年 「トヨタ環境チャレンジ2050」を発表  
・2017年 グローバルに水素技術を推進するイニシアティブHydrogen Council（水素協議会）の共同議長として水素利用を呼びかけ  
・経済産業省計量行政審議会会長、総務省情報通信審議会会長（現任）、内閣府総合科学技術・イノベーション会議有識者議員、一般社団法人日本経済団体連合会副会長などを歴任

**取締役候補者とした理由**

**<最近の状況>**

内山田竹志氏は、技術部門を始めとする幅広い分野の豊富な経験と知見を活かし、会長として業務執行を監督しています。

具体的には、当社が直面する環境を始めとした様々な課題に対して、広い視野でステークホルダーの皆様のご理解を得るための取り組みなどをけん引しました。なお、現在は総務省情報通信審議会会長を務めるなど、社外の活動においても幅広く貢献しています。

取締役会議長としては、社外取締役への事案説明を充実化し、理解促進を図りました。その結果、取締役会での発言数が増加し、活発な議論が行われています。

また、任意の委員会である役員人事案策定会議および報酬案策定会議の議長として、過半数を占める社外取締役の意見を踏まえた審議案の検討をリードしています。

**<候補者とした理由>**

ステークホルダーの皆様に配慮し、また、取締役会での活発な議論の促進、適切な合意形成のリード役を果たせることから、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。



はやかわ しげる  
**早川 茂**

男性

1953年9月15日生（満66歳）

**取締役副会長**

#### 在任期間

5年

#### 取締役会出席率（出席回数）

100%（17/17回）

#### 所有する当社株式の種類および数

普通/36,480株

#### 重要な兼職の状況

(株)国際経済研究所 代表取締役

#### 担当

Chief Sustainability Officer

#### 略歴

- 1977年4月 トヨタ自動車販売(株)入社  
・ 渉外広報部門で経験を積み、1999年までの間、計2回8年に及ぶニューヨーク駐在では、日米貿易摩擦の最前線で交渉を担当
- 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  
・ リーマンショックに伴う販売台数の急減などに対し、米国社会の理解を得る活動を推進
- 2009年6月 同社取締役社長退任
- 2012年4月 当社専務役員  
・ 2013年に渉外広報本部長に就任、グローバル目線でお客様・地域社会、全てのステークホルダーの皆様との対話を充実化
- 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）

#### 取締役候補者とした理由

##### <最近の状況>

早川茂氏は、長年、渉外広報を担当し、豊富な国際経験や社外ネットワークから得た最新情報を活かし、複雑な国際情勢の中でも世界各国で当社の活動を応援していただく環境づくりに取り組んでいます。

本年2月には、Chief Sustainability Officerに就任し、サステナビリティ会議の議長を務め、株主、お客様、地域の皆様、販売店、仕入先の皆様から受け入れられる会社となるために、各課題に対する取り組みをリードしています。

社外では、一般社団法人日本経済団体連合会の副会長および同アメリカ委員会委員長、同通商政策委員会委員長を務め、また、日米経済協議会副会長、パリ日本文化会館・日本友の会会長に在任し、国際社会の安定と発展への貢献を呼びかけています。

##### <候補者とした理由>

不透明感が高まる世界各国の地政学リスクへの配慮や、サステナビリティに関する取り組みによる貢献を期待し、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。

候補者番号

3

再任



とよだ あきお  
**豊田 章男**

男性

1956年5月3日生（満64歳）

**取締役社長**

**在任期間**

20年

**取締役会出席率（出席回数）**

94%（16／17回）

**所有する当社株式の種類および数**

普通／4,752,927株

**重要な兼職の状況**

トヨタ モーター ノース アメリカ(株)  
取締役会長兼CEO  
東和不動産(株) 代表取締役会長  
一般社団法人日本自動車工業会 会長  
(株)デンソー 取締役

**担当**

Chief Executive Officer、Chief Branding Officer

**略歴**

- 1984年4月 当社入社
- ・生産・営業など幅広い部門で経験を積み、トヨタ生産方式に基づいた販売店業務改革や、自動車情報のウェブサイトGazoo事業の立上げを推進
  - ・1998年ゼネラル・モーターズ（GM）との米国製造合弁会社NUMMI\* 副社長を歴任
- 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）
- ・2009年 リーマンショックによる連結営業赤字、2010年 大規模リコール問題、2011年 東日本大震災とタイ洪水による操業一時停止などの危機を陣頭指揮
  - ・2018年 米国ラスベガスの家電見本市（CES）に参加し、自動運転技術を活用した多目的の商用電気自動車「e-Palette」の発表と共に「モビリティカンパニーへの変革」を宣言
  - ・マスターテストドライバーに就任以降、クルマの乗り味を確認する最終責任者として「もっといいクルマづくり」をけん引、またChief Branding Officerとしてグローバルでのブランド力強化をリード

**取締役候補者とした理由**

**<最近の状況>**

豊田章男氏は、幅広い分野の豊富な経験と知見を活かし、社長として業務執行を行っています。具体的には、自動運転やシェアリングサービスなど大きな変化を迎える中で、ホーム&アウェイ戦略を始めとするグループ全体の競争力強化や業界を超えた仲間づくりなどを推進しています。2020年1月のCESでは、あらゆるモノやサービスがつながる実証都市「Woven City」を2021年に静岡県裾野市で着工することを発表しました。

また、「トヨタらしさを取り戻す」ために現場訪問やトヨタタイムズなど様々な機会を通じて、ベターベターの精神で改善を続けていく価値観や仕事の行い方をモデルチェンジする必要性を自ら体現、発信し、グループ全体の人材育成や企業風土改革に取り組んでいます。

**<候補者とした理由>**

社会の変化を敏感にとらえ、モビリティカンパニーへの変革を責任者としてリードし、グループ全体の競争力強化を推進することにより、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。

\* NUMMI：ニュー ユナイテッド モーター マニュファクチャリング(株)

(注) 取締役社長 豊田 章男は、執行役員（社長）を兼務しています。





こばやし こうじ  
小林 耕士

男性

1948年10月23日生（満71歳）

取締役

#### 在任期間

2年

#### 取締役会出席率（出席回数）

100%（17／17回）

#### 所有する当社株式の種類および数

普通／24,216株

#### 重要な兼職の状況

トヨタモビリティ東京(株)  
代表取締役会長

#### 担当

Chief Risk Officer、役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

#### 略歴

- 1972年4月 当社入社
- ・主に経理部門や国内営業部門を経験
  - ・1982年に米国初の製造事業体NUMMI<sup>\*1</sup>設立に向け、合弁相手先のゼネラル・モーターズ（GM）との交渉窓口を担当
  - ・1988年トヨタファイナンス(株)、2000年トヨタファイナンシャルサービス(株)の設立を責任者として指揮、金融事業の基盤構築に貢献
- 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
- ・コーポレート部門や海外事業部門など幅広い分野を担当
- 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 当社執行役員（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
- ・総原価低減活動を推進、北米収益改善活動を着実に進捗させるなど、創業期より磨き上げてきたTPS<sup>\*2</sup>・原価低減の理解・実践を陣頭指揮
  - ・電子部品事業やアフリカ事業の関係会社への移管、パナソニック(株)とのまちづくり事業に関する合併会社設立などを主導、競争力強化のためのホーム&アウェイ戦略を実行
- 2020年4月 当社取締役・執行役員（現任）

#### 取締役候補者とした理由

##### <最近の状況>

小林耕士氏は、当社のChief Risk Officerとして執行役員の取りまとめ役を担い、安定した経営基盤を固めるための活動を推進しています。

具体的には、コーポレート部門・経理部門や他社での経験を活かし、各事案に対してリスクマネジメント、株主価値向上の観点からバランスシートの効率化や、きめ細かく丁寧な営業活動や原価低減活動を現場と一体となってリードしました。

また、任意の委員会である役員人事案策定会議および報酬案策定会議の委員として、執行の立場から積極的に発言し、適切な審議案づくりに貢献しています。

##### <候補者とした理由>

前例のない競争に打ち勝つために、人材価値の向上、TPS・原価低減と次世代投資の実行、グループ競争力の最大化などにおいてリーダーシップを発揮していることから、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者としました。

\*1 NUMMI：ニュー ユナイテッド モーター マニュファクチャリング(株)

\*2 TPS：Toyota Production System（トヨタ生産方式）

候補者番号

5

再任



てらし しげき  
寺師 茂樹

男性

1955年2月16日生（満65歳）

取締役

在任期間

7年

取締役会出席率（出席回数）

100%（17/17回）

所有する当社株式の種類および数

普通/49,602株

重要な兼職の状況

日野自動車(株) 取締役  
EV C.A. Spirit(株)  
代表取締役プレジデント

担当

Chief Competitive Officer、Chief Project Officer

略歴

- 1980年4月 当社入社  
・技術部門で経験を積み、2005年に開発責任者として、13代「クラウン」の開発に携わり、高度安全運転支援技術の基礎づくりに貢献
- 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 マニファクチャリング  
ノース アメリカ(株)執行副社長  
・5年間米国に駐在し、デザイン・設計を現地で完結させる取り組みに貢献
- 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  
・EV C.A. Spirit(株)の代表取締役プレジデントとして自動車関連メーカー9社による電気自動車のコモンアーキテクチャの共同開発を推進  
・車両電動化技術の特許実施権の無償提供、パナソニック(株)との車載用電池の開発・製造・販売の合併会社設立を推進
- 2020年4月 当社取締役・執行役員（現任）

取締役候補者とした理由

<最近の状況>

寺師茂樹氏は、最新技術を搭載したクルマをお客様にお届けするためのプロジェクトを推進しています。

また、技術分野における豊富な経験や知見を活かし、電気自動車や燃料電池自動車等の技術開発やお客様へのご提供方法を検討するとともに、仲間づくりにも取り組んでいます。

具体的には、中国の寧徳時代新能源科技股份有限公司（CATL）との電池に関する包括的パートナーシップ締結、比亞迪股份有限公司（BYD）との電気自動車の研究開発の合併会社設立合意に至るまでの指揮を執りました。各プロジェクトにおいて、世界各国・地域の動向を踏まえてタイムリーに判断することや、当社が競争上劣る点をしっかりと受け止め謙虚に学びたいとの姿勢で臨んでいます。

<候補者とした理由>

中長期的な成長に向けて、CASE<sup>\*</sup>の時代に求められるクルマの開発や仲間づくりを通じた競争力強化などにおいて実行力を発揮していることから、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者としてしました。

\* 「CASE」とは、Connected(コネクティッド)、Autonomous/Automated(自動化)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)の頭文字をとった略称です。

候補者番号

6

新任



ジェームス カフナー  
**James Kuffner**

男性

1971年1月18日生（満49歳）

#### 在任期間

—

#### 取締役会出席率（出席回数）

—

#### 所有する当社株式の種類および数

—

#### 重要な兼職の状況

トヨタ・リサーチ・インスティテュート・アドバンスド・デベロップメント株式会社  
最高経営責任者（CEO）

#### 担当

Chief Digital Officer（2020年6月就任予定）

#### 略歴

- 1999年8月 日本学術振興会 博士研究員  
・東京大学にて研究
- 2002年1月 カーネギー・メロン大学 リサーチサイエンティスト  
・ロボット研究者として開発に注力
- 2005年1月 同大学 助教授
- 2008年1月 同大学 准教授
- 2009年9月 同大学 非常勤准教授
- 2009年9月 グーグル リサーチサイエンティスト
- 2013年7月 同社 エンジニアリングディレクター
- 2016年1月 トヨタ・リサーチ・インスティテュート チーフテクノロジーオフィサー
- 2018年3月 トヨタ・リサーチ・インスティテュート・アドバンスド・デベロップメント株式会社  
最高経営責任者（CEO）（現任）
- 2018年3月 トヨタ・リサーチ・インスティテュート エグゼクティブアドバイザー（現任）
- 2020年1月 当社シニアフェロー（現任）
- 2020年6月 当社執行役員（予定）

#### 取締役候補者とした理由

##### <最近の状況>

James Kuffner氏は、当社のシニアフェローとして、自動運転技術の開発などを推進しています。2018年にTRI-AD<sup>\*</sup>の最高経営責任者に就任し、モビリティサービス向けの自動運転技術や、自動運転車向けの高精度地図を自動生成する技術などの開発を主導しました。また、当社シニアフェローとして、2020年米国ラスベガスの家電見本市（CES）で発表した、あらゆるモノやサービスがつながる実証都市である「Woven City」プロジェクトを責任者として推進しています。

##### <候補者とした理由>

自動運転やモノとサービスがつながるコネクティッドなど、ソフトウェアの重要性が高まる中、クルマづくり変革の中心的な役割を期待できることから、当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者としてしました。

\* TRI-AD：トヨタ・リサーチ・インスティテュート・アドバンスド・デベロップメント株式会社

候補者番号

7

再任

社外取締役

独立役員



すがわら いくろう  
**菅原 郁郎**

男性

1957年3月6日生（満63歳）

**取締役**

**在任期間**

2年

**取締役会出席率（出席回数）**

100%（17/17回）

**所有する当社株式の種類および数**

—

**重要な兼職の状況**

—

**担当**

役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

**略歴**

- 1981年4月 通商産業省入省  
・1997年から3年間ワシントンD.C.に駐在、安全保障関連の情報収集やネットワークづくりに注力
- 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  
・経済成長の骨太方針を策定する責任者を兼務、政策の運営・実行に尽力
- 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）

**社外取締役候補者とした理由**

**<最近の状況>**

菅原郁郎氏は、社外取締役として、会社から独立した立場で業務執行を監督しています。

具体的には、公務員時に培われた政策立案や組織運営の経験や知見を活かし、世界各国・地域の政治情勢を重視することや、お客様のニーズを踏まえて判断することなど、リスク管理や国際情勢の観点を中心に的確な指摘を行いました。

また、任意の委員会である役員人事案策定会議および報酬案策定会議の委員として、より客観的な報酬制度の必要性など様々な観点から積極的に発言し、適切な審議案づくりに貢献しています。

**<候補者とした理由>**

独立した立場で、高い専門性と幅広いネットワークを活かし、複雑な国際情勢に対応するための指南役を果たせることから、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、社外取締役候補者となりました。

**<独立性について>**

菅原郁郎氏と当社グループの間に特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

(注)1. 独立役員の届け出

菅原郁郎氏は、社外取締役候補者であります。また、当社が上場している国内の証券取引所に菅原郁郎氏を独立役員として届け出ており、本議案において再任をご承認いただいた場合、届け出を継続する予定であります。

(注)2. 責任限定契約の概要

当社は、菅原郁郎氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しています。本議案において再任をご承認いただいた場合、当社は菅原郁郎氏との間の上記契約を継続する予定であります。



候補者番号

8

再任

社外取締役

独立役員



フィリップ クレイヴァン  
Sir Philip Craven

男性

1950年7月4日生（満69歳）

取締役

在任期間

2年

取締役会出席率（出席回数）

100%（17／17回）

所有する当社株式の種類および数

—

重要な兼職の状況

—

担当

役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

略歴

- 1989年7月 国際車いすバスケットボール連盟初代会長  
2001年12月 国際パラリンピック委員会会長  
・様々な改革を通じて、パラリンピックの地位を向上させ、2008年北京大会ではオリンピックとの同時開催を果たし、誰もが個性や能力を発揮できる社会の実現に向けた一里塚を構築  
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）

社外取締役候補者とした理由

<最近の状況>

Sir Philip Cravenは、社外取締役として、会社から独立した立場で業務執行を監督しています。

具体的には、国際的な組織を率いた経験や知見を活かし、提携先との信頼関係を築くことや、世界各国・地域で現場が主体的に仕事をするなど、人材育成の観点を中心に的確な指摘を行いました。

また、任意の委員会である役員人事案策定会議および報酬案策定会議の委員として、ダイバーシティの重要性など様々な観点から積極的に発言し、適切な審議案づくりに貢献しています。

<候補者とした理由>

独立した立場で、国際的な組織を運営した豊富な経験を活かして、様々なステークホルダーに配慮した指南役を果たせることから、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、社外取締役候補者となりました。

<独立性について>

当社はSir Philip Cravenが業務執行者であった国際パラリンピック委員会と取引関係にありますが、Sir Philip Cravenが同委員会の役職を退任してから相当の期間を経過していることから、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

(注)1. 独立役員の届け出

Sir Philip Cravenは、社外取締役候補者であります。また、当社が上場している国内の証券取引所にSir Philip Cravenを独立役員として届け出ており、本議案において再任をご承認いただいた場合、届け出を継続する予定であります。

(注)2. 責任限定契約の概要

当社は、Sir Philip Cravenとの間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しています。本議案において再任をご承認いただいた場合、当社はSir Philip Cravenとの間の上記契約を継続する予定であります。

候補者番号

9

再任

社外取締役

独立役員



く どう てい こ  
工藤 禎子

女性

1964年5月22日生（満55歳）

取締役

**在任期間**

2年

**取締役会出席率（出席回数）**

94%（16／17回）

**所有する当社株式の種類および数**

普通／915株

**重要な兼職の状況**

㈱三井住友銀行 専務執行役員

**担当**

役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

**略歴**

1987年4月 ㈱住友銀行入行

・女性総合職1期生として入行、主にプロジェクトファイナンス業務に従事し、香港で3年間の国際経験、環境ソリューション室長、成長産業クラスター室長を歴任。専門性を活かし、国内外のインフラ、再生エネルギー、資源など多数の案件を手掛け、室長時には新エネルギー、資源、環境、AI・ロボットなどの成長分野や、金融を通じてサポートするプロジェクトを主導

2014年4月 ㈱三井住友銀行執行役員

2017年4月 同行常務執行役員

2018年6月 当社取締役（現任）

2020年4月 ㈱三井住友銀行専務執行役員（現任）

**社外取締役候補者とした理由****<最近の状況>**

工藤禎子氏は、社外取締役として、会社から独立した立場で業務執行を監督しています。

具体的には、銀行で培われた成長分野への投資判断や知見を活かし、他社との提携において投資の妥当性を検証することや、世界各国・地域におけるリスクを考慮することなど、財務やリスク管理の観点を中心に的確な指摘を行いました。

また、任意の委員会である役員人事案策定会議および報酬案策定会議の委員として、背景・理由の確認を通じた妥当性検証など様々な観点から積極的に発言し、適切な審議案づくりに貢献しています。

**<候補者とした理由>**

独立した立場で、高い専門性を活かし、投資の妥当性とリスク管理に配慮した指南役を果たせることから、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、社外取締役候補者となりました。

**<独立性について>**

当社は工藤禎子氏が業務執行者である㈱三井住友銀行と取引関係にありますが、取引規模に重要性がないことから、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

**(注) 1. 独立役員の届け出**

工藤禎子氏は、社外取締役候補者であります。また、当社が上場している国内の証券取引所に工藤禎子氏を独立役員として届け出ており、本議案において再任をご承認いただいた場合、届け出を継続する予定であります。

**(注) 2. 責任限定契約の概要**

当社は、工藤禎子氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しています。本議案において再任をご承認いただいた場合、当社は工藤禎子氏との間の上記契約を継続する予定であります。

(注) 本株主総会参考書類は、作成時点（2020年5月12日）の情報を記載していますが、在任期間については今回の株主総会最終時点の情報を、所有する当社株式の種類および数については2020年3月31日時点の情報を記載しています。

## 第2号議案 補欠監査役1名選任の件

法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、予め補欠監査役1名の選任をお願いいたしたく、その候補者は次のとおりであります。

本議案は、現社外監査役の和気洋子氏、小津博司氏、平野信行氏の3名の補欠として、選任をお願いするものであります。監査役として就任した場合、その任期は前任者の残存期間とします。

また、本決議の効力は次回定時株主総会開始のときまでとしますが、監査役就任前に限り、監査役会の同意を得た上で、取締役会の決議によって取り消すことができるものといたします。

なお、本議案を今回の株主総会に提出することにつきましては、監査役会の同意を得ております。

### 再任



さかい りゅうじ  
酒井 竜児

男性

1957年8月7日生（満62歳）

### 補欠監査役

#### 所有する当社株式の種類および数

—

#### 重要な兼職の状況

弁護士

小林製薬(株) 社外監査役

東京エレクトロン(株) 社外監査役

### 略歴

1985年 4月 弁護士登録 長島・大野法律事務所入所  
1990年 9月 ウィルソン・ソンシーニ・グッドリッチ&ロサーティ法律事務所（米国）勤務  
1995年 1月 長島・大野法律事務所パートナー  
2000年 1月 長島・大野・常松法律事務所パートナー（現任）

### 補欠の社外監査役候補者とした理由

酒井竜児氏につきましては、企業の海外進出・海外投資その他国際取引に関する助言や、独占禁止法・知的財産権・資金調達・M&Aなどの様々な法律問題に関する助言を行うなど、長年にわたり企業法務の分野を中心に活躍し、豊富な経験と高度な専門的識見を有していることから、職務を適切に遂行できると判断し、補欠の社外監査役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 本株主総会参考書類は、作成時点（2020年5月12日）の情報を記載していますが、所有する当社株式の種類および数については、2020年3月31日時点の情報を記載しています。
2. 補欠の社外監査役候補者に関する事項は、以下のとおりであります。
- (1) 酒井竜児氏は、補欠の社外監査役候補者であります。
  - (2) 責任限定契約の概要  
本議案において酒井竜児氏の選任をご承認いただき、かつ同氏が監査役に就任した場合、当社は同氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結する予定であります。

### 第 3 号議案 定款一部変更の件

#### 1. 変更の理由

当社は2015年に「トヨタ環境チャレンジ2050」を公表し、工場CO<sub>2</sub>排出ゼロに向けて、再生可能エネルギーの利活用を推進して参りました。その一環として、中部電力株式会社、豊田通商株式会社と、トヨタグリーンエナジー有限責任事業組合を共同で設立することに合意しました。本株主総会後に設立予定の同組合では国内の再生可能エネルギー電源の取得、運営を行い、将来的にはトヨタグループへの供給を目指していきます。

これにより、当社も電力事業に携わることになるため、定款に記載されている当社の事業目的に「発電ならびに電力の供給および販売」を追加すべく、定款第2条の一部を変更するものであります。

#### 2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

なお、本定款変更案は、今回の株主総会終結のときをもって効力を生ずるものとします。

(下線は変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
第1章 総則	第1章 総則
(目的)	(目的)
第2条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。	第2条 (現行どおり)
(1) ~ (16) (条文省略)	(1) ~ (16) (現行どおり)
(新設)	(17) 発電ならびに電力の供給および販売
<u>(17)</u> 前各号に関連する用品および礦油の販売	<u>(18)</u> 前各号に関連する用品および礦油の販売
<u>(18)</u> 前各号に関するエンジニアリング・コンサルティング・発明研究およびその利用	<u>(19)</u> 前各号に関するエンジニアリング・コンサルティング・発明研究およびその利用
<u>(19)</u> 前各号に付帯関連するいっさいの業務	<u>(20)</u> 前各号に付帯関連するいっさいの業務



## <ご参考>

### 2050年に向け、トヨタが成し遂げるべき6つの環境チャレンジ

#### Challenge 1



#### 新車CO<sub>2</sub>ゼロチャレンジ

2050年グローバル新車平均走行時CO<sub>2</sub>排出量の90%削減（2010年比）を目指す

#### Challenge 2



#### ライフサイクルCO<sub>2</sub>ゼロチャレンジ

ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出ゼロを目指す

#### Challenge 3



#### 工場CO<sub>2</sub>ゼロチャレンジ

2050年グローバル工場CO<sub>2</sub>排出ゼロを目指す

#### 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

#### 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

#### 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



#### 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<sub>2</sub>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、多くの方々との連携の輪を広げ、2050年に向け世界各地の工場におけるCO<sub>2</sub>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

(添付書類)

# 事業報告 (2019年4月1日～2020年3月31日)

## 1 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

#### 当期の経済状況

2020年3月期の世界経済は、貿易摩擦の影響や、新型コロナウイルスの影響が中国から北米・欧州・アジアなどへ広がったことにより、緩やかな拡大基調から急激な減速に転じました。

自動車市場は、中国や新興国の一部で落ち込みがみられたものの、先進国では安定的に推移し、世界全体でも微減にとどまっておりましたが、新型コロナウイルスによる、世界的な工場の稼働停止や販売店の営業停止など、大きく影響が及び始めました。

#### 事業の概況

このような経営環境の中、当社グループは、お客様の期待を超える「もっといいクルマ」づくりに取り組んできました。新型「ヤリス」は、コンパクトカーならではの軽快なハンドリングを活かしつつ、上質な乗り心地と最新の安全・安心技術を備えたクルマを目指して開発しました。また、「SUVに乗りたい、荷物をたくさん積みたい、でも運転しやすいコンパクトなサイズがいい」といったご要望にお応えする「ライズ」を発売しました。加えて、市街地走行や多人数乗車にも適したミッドサイズSUVである「ハイランダー」を米国から順次、海外市場に投入していきます。レクサスブランドでは、コンパクトクロスオーバーUXの個性的なデザインや、高い利便性、取り回しやすさはそのままに、レクサスの電気自動車 (EV) ならではの質感ですっきりと奥深い走りと優れた静粛性を追求した「UX300e」を中国で公開しました。また、FIA世界ラリー選手権で勝ち抜くための知見やノウハウを注ぎ込んだスポーツカー「GRヤリス」を東京オートサロン2020で披露しました。

#### トヨタブランド



ヤリス



ライズ

このように、よりお客様のニーズに応えるべく、積極的に商品ラインアップの充実を図り、世界各国・地域の販売店と共に懸命に販売活動を続けたものの、新型コロナウイルスの影響などにより、ダイハツ・日野ブランドを含めた世界総販売台数は、前期に比べて14万6千台(1.4%)減少し、1,045万7千台となりました。今後も世界各国・地域に貢献できるよう、米国や中国をはじめ現地での生産・開発を加速していきます。

また、クルマづくりの分野での仲間づくりを着実に進めています。スズキ(株)とは、電動化技術や小型車技術に加え、自動運転分野を含めた新たなフィールドでの協力を目的に、相互に株式を取得することに合意しました。(株)SUBARUとは、両社のブランドの独自性を尊重しつつ、関係をより深いものに発展、結びつきを強化するために、当社から(株)SUBARUへの出資比率を引き上げるとともに、(株)SUBARUも当社の株式を取得することに合意しました。

自動車事業以外の分野では、金融事業については、クルマの「所有」から「利活用」へのシフトに応じ、日本で愛車サブスクリプションサービス「KINTO」を全国に展開するとともに、お客様の日常決済の利便性向上とモビリティ社会の基盤づくりに貢献するプラットフォームとなる決済アプリ「TOYOTA Wallet」の提供を開始しました。住宅事業については、パナソニック(株)と街づくり事業に関する新しい合併会社「プライムライフテクノロジーズ(株)」を設立し、当社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(株)が進める「くらし」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目指します。

### レクサスブランド



L E X U S 「UX300e」



ハイランダー



GRヤリス

## 当期の連結業績

当期の連結業績は、原価改善などの収益改善活動が進捗した一方、円高方向へ推移した為替相場などの影響により、売上高は29兆9,299億円と前期に比べて2,956億円（1.0%）の減収、営業利益は2兆4,428億円と前期に比べて246億円（1.0%）の減益となりました。当社株主に帰属する当期純利益については2兆761億円と前期に比べて1,933億円（10.3%）の増益となりました。

なお、売上高の内訳は、次表のとおりです。

	当期	前期	増減(率)	
	(2019.4~2020.3)	(2018.4~2019.3)	(百万円)	(%)
車両	<b>22,852,916</b>	23,066,190	△ 213,274	( △ 0.9)
海外生産用部品	<b>603,928</b>	625,483	△ 21,555	( △ 3.4)
部品	<b>2,103,478</b>	2,093,437	10,041	( 0.5)
その他	<b>1,274,163</b>	1,249,382	24,781	( 2.0)
自動車事業計	<b>26,834,485</b>	27,034,492	△ 200,007	( △ 0.7)
金融事業	<b>2,170,243</b>	2,120,343	49,900	( 2.4)
その他の事業	<b>925,264</b>	1,070,846	△ 145,582	( △ 13.6)
<b>合計</b>	<b>29,929,992</b>	30,225,681	△ 295,689	( △ 1.0)

- (注) 1. 当社は米国会計基準に基づいて連結計算書類を作成しています。  
 2. 売上高の金額は外部顧客への売上高を示しています。  
 3. 売上高は消費税等を含んでいません。



## (2) 資金調達の状況

自動車事業における必要資金については、主として、営業活動から得られる資金によりまかっています。

金融事業における必要資金については、主として、社債、メディアム・ターム・ノートの発行および借入金でまかっています。なお、当期末における借入債務の残高は20兆5,529億円となっています。

## (3) 設備投資および研究開発の状況

設備投資は、既存設備の有効活用や個別案件の優先順位づけなどにより、低減活動を推進しました。一方で、競争力強化のためのモデルチェンジ用投資や、技術力、生産性向上のための投資などを実施した結果、当期の連結設備投資額は、1兆3,930億円となりました。

研究開発は、開発効率の向上に努める一方、電動化や自動運転といった新たな領域での開発など、将来に向けた先行開発の更なる充実を図った結果、当期の連結研究開発費は、1兆1,103億円となりました。

## (4) 財産及び損益の状況の推移

区 分		第113期	第114期	第115期	第116期
		(2016.4~2017.3)	(2017.4~2018.3)	(2018.4~2019.3)	(2019.4~2020.3)
売上高	(百万円)	27,597,193	29,379,510	30,225,681	<b>29,929,992</b>
営業利益	(百万円)	1,994,372	2,399,862	2,467,545	<b>2,442,869</b>
当社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	1,831,109	2,493,983	1,882,873	<b>2,076,183</b>
基本1株当たり 当社普通株主に 帰属する当期純利益	(円)	605.47	842.00	650.55	<b>735.61</b>
純資産	(百万円)	18,668,953	19,922,076	20,565,210	<b>21,241,851</b>
総資産	(百万円)	48,750,186	50,308,249	51,936,949	<b>52,680,436</b>

## (5) 対処すべき課題

今後の世界経済は、新型コロナウイルスの影響により、多くの国・地域での急激な落ち込みが懸念されます。自動車の生産面、販売面にも既に大きな影響が及んでいます。一日も早い収束を願い、当社グループも一丸となって対応に力を尽くしていきます。一方、中長期目線では、環境問題など社会課題への対応や、電動化、自動運転、コネクティッド、シェアリングなどの技術革新の急速な進行などにより、自動車産業は100年に一度の大変革の時代を迎えています。

このような経営環境の中、当社グループは、新たな価値を創造する「未来への挑戦」と、1年1年着実に真の競争力を強化する「年輪的成長」を方針に掲げ、次の分野の取り組みを加速させていきます。

### ① Woven City (ウーブン・シティ)

本年1月に米国ラスベガスで開催された家電見本市 (CES) で、「コネクティッド・シティ」のプロジェクト概要を発表しました。トヨタ自動車東日本(株)の東富士工場の用地を発展させ、人々が生活を送るリアルな環境のもと、自動運転、MaaS (モビリティ・アズ・ア・サービス)、パーソナルモビリティ、ロボット、スマートホーム技術、人工知能 (AI) 技術などを導入・検証できる実証都市を新たに作ります。人々の暮らしを支えるあらゆるモノ、サービスがつながっていく時代を見据え、この街で技術やサービスの開発と実証のサイクルを素早く回すことで、新たな価値やビジネスモデルを生み出し続けることが狙いです。網の目のように道が織り込まれ合う街の姿から、この街を「Woven City」と名付けました。

バーチャルとリアルの世界の両方で将来技術を実証することで、街に住む人々、建物、車などモノとサービスが情報でつながることによるポテンシャルを最大化できると考えています。もっといい暮らしとMobility for Allを一緒に追求していきたい様々なパートナー企業や研究者と連携しながら、新たな街を作り上げていきます。

また、本年3月に日本電信電話(株)との業務資本提携に合意しました。両社が一体となり、スマートシティ実現のコア基盤となる「スマートシティプラットフォーム」を共同で構築・運営し、「Woven City」をはじめとする国内外の様々なまちに連鎖的に展開することを目指しています。



Woven City (ウーブン・シティ) (予定図)

## ② 電動化

環境問題への対応には、クルマの電動化の推進が必要不可欠です。当社グループは、「エコカーは普及してこそ環境への貢献」との考えのもと、国や地域ごとのエネルギーやインフラ整備の状況、さらにはエコカーの特徴に応じて、お客様の用途に合わせた最適なクルマの提供を目指しています。

電動車の主力であるハイブリッド車は、本格普及に向けて、トヨタハイブリッドシステムを高性能化するとともに、ハイパワー型、簡易型など多様なタイプを開発し、お客様の様々なニーズに合わせて商品ラインアップを拡充していきます。電気自動車（EV）は、主に3つの取り組みを進めています。1つ目は、新たなビジネスモデルの構築です。日本では小型・近距離・法人利用などにEVへのお客様ニーズがあると考え、本年より発売予定の超小型EVを活用した取り組みに着手します。2つ目は、中国、米国、欧州など市場が形成されつつある地域に向けては、ニーズに応じた多様なEVを、それぞれ得意分野を持つパートナー企業と共同で効率的に開発しています。3つ目は、高性能な電池の開発・電池需要の急拡大に対応する供給体制の整備です。パナソニック(株)と合併会社を設立し、さらに中国の寧徳時代新能源科技股份有限公司（CATL）、比亞迪股份有限公司（BYD）など世界の電池メーカーと協調しています。燃料電池車は、燃料電池システムをすべて一新し性能を大幅に向上するとともに、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」の次期モデルを本年末に発売予定です。また商用車に関しては、米国ロサンゼルス港を拠点に、燃料電池大型トラックを使用した貨物輸送オペレーションを開始しています。

低炭素で持続可能な社会の実現に向け、「2030年に電動車販売550万台以上」という目標を上回るスピードで、電動車の普及を進めていきます。

## ③ 自動運転

当社グループは、交通事故死傷者ゼロを目指し、1990年代から自動運転技術の研究開発に取り組んできました。その開発理念、「Mobility Teammate Concept（モビリティ・チームメイト・コンセプト）」は、人とクルマが気持ちの通った仲間のような関係を築くというものです。

自動運転技術・予防安全技術を多くの人に利用いただくため、新型車への予防安全パッケージの採用に加え、今お乗り頂いているクルマに取り付けることが可能な「踏み間違い加速抑制システム」を発売し、順次対象車種の拡大を進めています。また、自動運転ライドシェア車両の開発と実用化を加速するため、Uber Technologies, Inc.のAdvanced Technologies Groupへの出資を行いました。さらに、自動運転に必要な不可欠な人工知能技術の研究・開発を行うトヨタ・リサーチ・インスティテュート(株)は、今後自動運転実験車「TRIP4」を使用し、一般の方向けの同乗試乗を行う予定です。

全ての人に、安全、便利かつ楽しいモビリティを提供することを究極の目標に、自動運転技術の開発・普及に取り組んでいきます。

#### ④ コネクティッド・MaaS (モビリティ・アズ・ア・サービス)

当社グループは、「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」の3つの取り組みによりコネクティッド戦略を推進しています。その重要なインフラがMSPF (モビリティサービス・プラットフォーム) です。コネクティッドカーとの接点となるクラウドの上位に構築し、MSPFを介してあらゆる事業者やサービスとオープンに連携し、新たなモビリティ社会の創造に貢献するものです。まず、本年までに日米中で販売されるほぼすべての乗用車に車載通信機を搭載し、他地域にも順次展開していきます。

MaaSは、2つのアプローチで進めています。1つ目は、当社・販売店が事業主体となる場合で、日本では、販売店・レンタリース店によるカーシェアリングサービス「TOYOTA SHARE」およびレンタカーの新サービスとして無人貸し渡しレンタカーサービス「チョコノリ！」の全国展開を昨年に開始しました。2つ目は、地域の有力なMaaS事業者と提携する場合です。アジアでは、Grab Holdings Inc.とMSPF上で車両データを共有し、車両管理・保険・メンテナンスを一貫して行う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。また同社との取り組みとして、稼働率が高く頻繁にメンテナンスが必要なMaaS車両の入庫時間を、TPS (トヨタ生産方式) の導入により半減させました。中国では、Didi Chuxingと昨年に合弁会社を設立し、同社のドライバー向けレンタル事業に着手しました。将来的には、自動運転機能が加わったMaaS車両 (Autono-MaaS) を活用し、新しいビジネスモデルを構築していくことが必要です。電動化も組合せた専用車3車種の早期導入に向け、開発に取り組んでいます。

#### ⑤ 原価低減・TPS (トヨタ生産方式)

当社は、真の競争力向上に向け、先人たちが強みとして受け継いできた当社のDNAである「原価低減」と「TPS」を徹底的に磨くことに取り組んでいます。「原価」を見るとは、「行動」を見ることです。一人ひとりが日々の業務から各プロジェクトに至るまで、あらゆる行動を精査し、何が「ムダ」か、総知総力で考え見直していきます。

また、常に改善する風土を全社に広げていくため、昨年から全員参加での業務改善を進めた結果、業務改善の提案制度「創意くふう」の参加率は、全社で60%から90%に上昇しました。今後も100%全員参加と質の向上に取り組んでいきます。

さらに、パートナーである仕入先とも従来の活動を超越、競争力向上につながる活動を共に推進しています。各仕入先とのコミュニケーションから多くの困り事を共有していただき、全社一体となって1件1件の課題の解決に取り組んでいます。一部の仕入先に限らず、サプライチェーン全体に活動を深めていく取り組みも始めています。



新入社員から社長に改善事例を報告

## 6 人事制度

当社は、100年に一度の大変革の時代を迎え、「トヨタらしさ」という原点に立ち戻ることが大切と考えています。トヨタで働く者として守るべき基本姿勢は「素直、正直。ごまかさない、隠さない」ということであり、トヨタの競争力の源泉は、TPSと原価の造り込みです。

もう一度「トヨタらしさ」を取り戻すために、役員体制については、副社長と執行役員を執行役員に一本化し、社長と次世代のリーダーが直接会話し、一緒に悩む時間を増やしていきます。

また、「トヨタらしさ」を理解・実践し、他流試合でも勝負できる「専門性」と「人間力」を備えたプロを育成するため、本年から評価基準をはじめ、様々な人事制度を刷新しました。学歴・職種・職位などに関わる様々な線引きをなくし、「成長しようと努力する人」「仲間のために働く人」に報いる人事制度にしました。すべての役員・従業員の仕事のやり方をモデルチェンジするチャンスとして、変革に取り組んでいきます。

これらの取り組みを進めるため、当社グループは、「モノづくりを通じて社会に貢献する」という創業の理念を受け継ぎ、品質・安全を最優先に、役員・従業員一同が心を合わせ、謙虚・感謝の気持ちと情熱を持って歩んでまいります。株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

### (6) 取締役会による剰余金配当等の権限行使に関する方針

当社は、株主の皆様の利益を重要な経営方針の一つとして位置付けており、持続的な成長の実現に向け、引き続き企業体質の改善に取り組み、企業価値の向上に努めています。

配当金につきましては、普通株式については連結配当性向30%を目安に安定的・継続的に配当を行うよう努めていきます。また、第1回AA型種類株式については所定の金額の配当を実施していきます。

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。

今後も厳しい競争を勝ち抜くため、内部留保資金につきましては、お客様の安全・安心を優先した、次世代の環境・安全技術の早期商品化に向けた取り組み等に活用していきます。

## (7) 主要な事業内容

当社グループは、自動車事業、金融事業およびその他の事業を主要な事業内容としています。

事業	主要製品・サービス等
自動車事業	車両（乗用車、トラック・バス、軽自動車）、海外生産用部品、部品等
金融事業	自動車の販売金融およびリース事業等
その他の事業	情報通信事業等

## (8) 主要な拠点

### 当社

名称	所在地	名称	所在地
本社（本店）	愛知県	明知工場	愛知県
東京本社	東京都	下山工場	愛知県
名古屋オフィス	愛知県	衣浦工場	愛知県
本社工場	愛知県	田原工場	愛知県
元町工場	愛知県	貞宝工場	愛知県
上郷工場	愛知県	広瀬工場	愛知県
高岡工場	愛知県	東富士研究所	静岡県
三好工場	愛知県	トヨタテクニカル センター下山	愛知県
堤工場	愛知県		

（注）広瀬工場は、2020年4月1日付で、(株)デンソーへ譲渡しました。

### 国内子会社・海外子会社

〔(10) 重要な子会社の状況〕をご参照ください。

## (9) 従業員の状況

従業員数	前期末比増減
359,542名	△ 11,328名



(10) 重要な子会社の状況

	会社名	所在地	資本金	当社出資比率	主要な事業内容
日本	トヨタファイナンシャルサービス(株)	愛知県	78,525百万円	100.00%	国内外の金融会社等の統括
	日野自動車(株)	東京都	72,717百万円	* 50.21	自動車の製造・販売
	トヨタ自動車九州(株)	福岡県	45,000百万円	100.00	自動車の製造・販売
	ダイハツ工業(株)	大阪府	28,404百万円	100.00	自動車の製造・販売
	トヨタモビリティ東京(株)	東京都	18,100百万円	100.00	自動車の販売
	トヨタファイナンス(株)	愛知県	16,500百万円	* 100.00	自動車の販売金融、カード事業
	トヨタ車体(株)	愛知県	10,371百万円	100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ自動車東日本(株)	宮城県	6,850百万円	100.00	自動車の製造・販売
ダイハツ九州(株)	大分県	6,000百万円	* 100.00	自動車の製造・販売	
北米	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)	アメリカ	1,958,949千米ドル	* 100.00	北米製造会社の統括
	トヨタ モーター マニュファクチャリング ケンタッキー(株)	アメリカ	1,180,000千米ドル	* 100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ モーター ノース アメリカ(株)	アメリカ	1,005,400千米ドル	* 100.00	北米事業全体の統括
	トヨタ モーター クレジット(株)	アメリカ	915,000千米ドル	* 100.00	自動車の販売金融
	トヨタ モーター マニュファクチャリング インディアナ(株)	アメリカ	620,000千米ドル	* 100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ モーター マニュファクチャリング テキサス(株)	アメリカ	510,000千米ドル	* 100.00	自動車の製造・販売
	米国トヨタ自動車販売(株)	アメリカ	365,000千米ドル	* 100.00	自動車の販売
	トヨタ モーター マニュファクチャリング バハ カリフォルニア(株)	メキシコ	239,949千米ドル	* 100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ モーター マニュファクチャリング カナダ(株)	カナダ	680,000千加ドル	100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ クレジット カナダ(株)	カナダ	60,000千加ドル	* 100.00	自動車の販売金融
カナダトヨタ(株)	カナダ	10,000千加ドル	51.00	自動車の販売	
欧州	トヨタ モーター ヨーロッパ(株)	ベルギー	2,524,346千ユーロ	100.00	欧州事業全体の統括
	トヨタ モーター マニュファクチャリング フランス(株)	フランス	71,078千ユーロ	* 100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ クレジット バンク (有)	ドイツ	30,000千ユーロ	* 100.00	自動車の販売金融
	トヨタ モーター ファイナンス (ネザールズ) (株)	オランダ	908千ユーロ	* 100.00	海外関係会社への融資
	トヨタ モーター マニュファクチャリング (UK) (株)	イギリス	300,000千英ポンド	* 100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ ファイナンシャル サービス (UK) (株)	イギリス	137,350千英ポンド	* 100.00	自動車の販売金融
	英国トヨタ(株)	イギリス	2,600千英ポンド	* 100.00	自動車の販売
	トヨタ モーター マニュファクチャリング ターキー(株)	トルコ	150,165千トルコリラ	* 90.00	自動車の製造・販売
ロシアトヨタ(有)	ロシア	4,875,189千ロシア・ルーブル	* 100.00	自動車の製造・販売	
アジア	トヨタ自動車 (中国) 投資(有)	中国	118,740千米ドル	100.00	自動車の販売
	トヨタモーターファイナンスチャイナ(有)	中国	4,100,000千中国元	* 100.00	自動車の販売金融
	アストラ・ダイハツ・モーター(株)	インドネシア	894,370,000千インドネシア・ルピア	* 61.75	自動車の製造・販売
	インドネシアトヨタ自動車(株)	インドネシア	19,523,503千インドネシア・ルピア	95.00	自動車の製造・販売
	トヨタ モーター アジア パシフィック(株)	シンガポール	6,000千シンガポール・ドル	100.00	自動車の販売
	トヨタリーシングタイランド(株)	タイ	16,600,000千タイ・バーツ	* 87.16	自動車の販売金融
その他	タイ国トヨタ自動車(株)	タイ	7,520,000千タイ・バーツ	86.43	自動車の製造・販売
	トヨタ ダイハツ エンジニアリング アンド マニュファクチャリング(株)	タイ	1,300,000千タイ・バーツ	* 100.00	アジア域内事業体の生産事業支援
	トヨタ モーター コーポレーション オーストラリア(株)	オーストラリア	481,100千豪ドル	100.00	自動車の販売
	トヨタ ファイナンス オーストラリア(株)	オーストラリア	120,000千豪ドル	* 100.00	自動車の販売金融
アルゼンチントヨタ(株)	アルゼンチン	260,000千アルゼンチン・ペソ	* 100.00	自動車の製造・販売	
ブラジルトヨタ(有)	ブラジル	709,980千ブラジル・レアル	100.00	自動車の製造・販売	
南アフリカトヨタ自動車(株)	南アフリカ共和国	50千南アフリカ・ランド	* 100.00	自動車の製造・販売	

(注) 1. \*印は子会社等による出資を含む比率です。  
 2. 出資比率については、期末発行済株式総数に基づき算出しています。

## 2 株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 10,000,000,000株

(2) 発行済株式総数

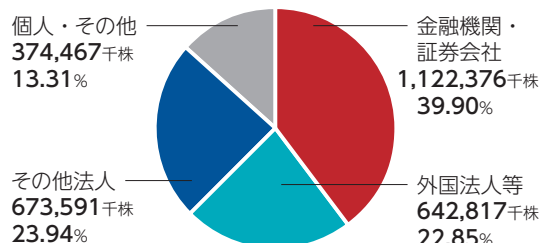
普通株式 3,262,997,492株

第1回A A型種類株式 47,100,000株

(3) 株主数 587,947名

(4) 大株主

<株式分布状況>



(注) 比率は発行済株式総数より自己株式数 (496,845千株) を控除して計算しています。

株主名	持株数			合計株式 持株比率 (%)
	普通株式 (千株)	第1回A A型 種類株式 (千株)	合計株式 (千株)	
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	357,454	180	357,634	12.71
株式会社豊田自動織機	238,466	—	238,466	8.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	201,990	—	201,990	7.18
日本生命保険相互会社	126,772	560	127,332	4.53
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)	101,530	—	101,530	3.61
株式会社デンソー	89,915	—	89,915	3.20
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)	78,582	—	78,582	2.79
三井住友海上火災保険株式会社	56,814	—	56,814	2.02
資産管理サービス信託銀行株式会社	51,089	—	51,089	1.82
東京海上日動火災保険株式会社	51,064	—	51,064	1.82

(注) 持株比率は発行済株式総数より自己株式数 (496,845千株) を控除して計算しています。

### 3 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役及び監査役の氏名等

氏名	会社における地位	担当	重要な兼職の状況
内山田 竹 志	*取締役会長	取締役会議長 役員人事案策定会議議長 報酬案策定会議議長	(株)東海理化電機製作所 社外監査役 豊田合成(株) 社外監査役 (株)ジェイテクト 社外取締役 三井物産(株) 社外取締役
早 川 茂	*取締役副会長	Chief Sustainability Officer	(株)国際経済研究所 代表取締役
豊 田 章 男	*取締役社長	Chief Executive Officer Chief Branding Officer	トヨタ モーター ノース アメリカ(株) 取締役会長兼CEO 東和不動産(株) 代表取締役会長 一般社団法人日本自動車工業会 会長 (株)デンソー 取締役
小 林 耕 士	*取締役	Chief Financial Officer Chief Risk Officer 役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	トヨタモビリティ東京(株) 代表取締役会長
Didier Leroy	取締役	Chief Competitive Officer	トヨタ モーター ヨーロッパ(株) 取締役会長 トヨタ モーター ノース アメリカ(株) 取締役副会長 豊田通商(株) 社外取締役
寺 師 茂 樹	取締役	Chief Technology Officer	日野自動車(株) 取締役 EV C. A. Spirit(株) 代表取締役プレジデント
菅 原 郁 郎	取締役	役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	
Sir Philip Craven	取締役	役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	
工 藤 禎 子	取締役	役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	(株)三井住友銀行 常務執行役員

氏名	会社における地位	担当	重要な兼職の状況
加藤 治彦	常勤監査役		キャノン(株) 社外取締役
安田 政秀	常勤監査役		
小倉 克幸	常勤監査役		愛知製鋼(株) 社外監査役
和気 洋子	監査役		慶應義塾大学 名誉教授
小津 博司	監査役		弁護士 三井物産(株) 社外監査役 (株)資生堂 社外監査役
平野 信行	監査役		(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 執行役会長 (株)三菱UFJ銀行 取締役 モルガン・スタンレー 取締役 三菱重工業(株) 社外取締役 監査等委員

- (注) 1. \*印は代表取締役です。
2. 取締役社長 豊田 章男は、執行役員（社長）を兼務しています。
  3. 取締役 小林 耕士、取締役 Didier Leroyおよび取締役 寺師 茂樹は、執行役員（副社長）を兼務しています。
  4. 取締役 菅原 郁郎、取締役 Sir Philip Cravenおよび取締役 工藤 禎子は、社外取締役です。また、当社が上場している国内の証券取引所の定めに基づく独立役員です。
  5. 監査役 和気 洋子、監査役 小津 博司および監査役 平野 信行は、社外監査役です。また、当社が上場している国内の証券取引所の定めに基づく独立役員です。
  6. 重要な兼職の状況については、原則として現役職の就任時期の順に記載しています。
  7. 2020年4月1日付で、下記のとおり、役職および担当を変更しました。

氏名	会社における地位	担当
小林 耕士	*取締役	Chief Risk Officer 役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員
Didier Leroy	取締役	
寺師 茂樹	取締役	Chief Competitive Officer Chief Project Officer

- ・\*印は代表取締役です。
- ・取締役 小林 耕士および取締役 寺師 茂樹は、執行役員を兼務しています。

## (2) 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等

### ① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する内容及び決定方法

#### a. 決定の方針および決定プロセス

当社は、創業の理念を示した「豊田綱領」の実現に努め、将来に亘る持続的成長に向けた意思決定への貢献や、CASE\*などの社会変革への対応や仲間づくりなど「モビリティカンパニー」へのモデルチェンジに貢献できることが、役員には必要と考えています。役員の報酬等は、様々な取り組みを促すための重要な手段であり、以下の方針に沿って決定します。

\* [CASE] とは、Connected (コネクティッド)、Autonomous/Automated (自動化)、Shared (シェアリング)、Electric (電動化) の頭文字をとった略称です。

- ・ 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付けるものであること

当社の取締役の報酬は、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。

当社の取締役の報酬等は、2019年6月13日開催の第115回定時株主総会により、現金報酬枠を年額30億円以内（うち社外取締役3億円以内）、株式報酬枠を年額40億円以内と定められています。

当社の監査役報酬額は、2008年6月24日開催の第104回定時株主総会により、月額30百万円以内と定められています。

当社の取締役の報酬等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。「報酬案策定会議」は、代表取締役 内山田竹志（議長）、代表取締役 小林耕土、社外取締役 菅原郁郎、社外取締役 Sir Philip Craven、社外取締役 工藤禎子で構成します。

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、成果等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。

当社の当事業年度における報酬等の額の決定等については、2019年4月、2020年3月、4月に開催した「報酬案策定会議」にて議論しました。

また、社外取締役のみで構成される事前検討ミーティングを2019年8月、9月、10月、12月、2020年2月に計5回開催し、「報酬案策定会議」に向けた議論をしました。取締役の報酬は、報酬案策定会議メンバー全員の同意を得た上で、決定しました。

<報酬案策定会議で議論された主な内容>

- ・ 役職、職責ごとの報酬水準
- ・ 2019年度の指標実績評価
- ・ 個人別査定の評価
- ・ 個人別報酬額の決定

b. 業績連動報酬の決定方法

1) 日本籍の取締役（社外取締役を除く）

当社では、「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」という。）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。

日本に所在する企業群をベンチマークした役員報酬水準を参考に、役職・職責に応じた適切な年間総報酬水準を決定しています。

<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	180%
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：6,487円 日経平均：21,205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毎の年間総報酬に、「個人別査定」による調整を行います。「個人別査定」は役職毎の年間総報酬の±15%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。



### ｃ．株式報酬制度

2019年6月13日開催の第115回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する予定です。主な内容は以下のとおりです。

対象者	当社の取締役（社外取締役を除く）
株式報酬枠	年額40億円以内
各取締役に対する株式報酬額	会社業績や職責、成果等を踏まえて毎年設定
割り当てる株式の種類および割り当ての方法	普通株式（割当契約において譲渡制限を付したものを）を発行または処分
割り当てる株式の総数	対象取締役に対して合計で年80万株以内
払込金額	各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限期間	割当日より3年から50年の間で当社取締役会が予め定める期間
譲渡制限の解除条件	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除 ただし、任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合、譲渡制限を解除
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべて当社が無償取得することができる

なお、外国籍の取締役は株式報酬適用外としています。

② 役員区分ごとの報酬等の額、報酬等の種類別の額及び対象となる役員の員数

区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の種類別の額 (百万円)			報酬等の額 (百万円)
		固定報酬	業績連動報酬		
		月額報酬	賞与	株式報酬	
取締役	9	809	1,039	437*	2,286
(うち社外取締役)	(3)	(145)		(67千株)	(145)
監査役	8	213	—	—	213
(うち社外監査役)	(3)	(54)			(54)
計	17	1,023	1,039	437*	2,499
				(67千株)	

(注) 1. 取締役報酬総額は、2019年6月13日開催の第115回定時株主総会決議により、現金報酬枠は年額30億円以内(うち社外取締役分3億円以内)、株式報酬枠は年額40億円以内と定められています。現金報酬は、月額報酬と賞与で構成されています。また、監査役報酬額は、2008年6月24日開催の第104回定時株主総会決議により、月額30百万円以内と定められています。

2. 業績連動報酬は、2020年5月12日開催の取締役会に基づき、記載の株式数に割当決議の前日の終値を乗じた金額が付与されます。

\*上記の株式報酬は、参考値として、決議した株式数に当期末の株価で計算した金額を記載しています。

(3) 社外役員に関する事項

① 当事業年度における主な活動状況

区分	氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況
取締役	菅原 郁郎	全17回中17回	—
取締役	Sir Philip Craven	全17回中17回	—
取締役	工藤 禎子	全17回中16回	—
監査役	和気 洋子	全17回中17回	全16回中16回
監査役	小津 博司	全17回中16回	全16回中14回
監査役	平野 信行	全17回中16回	全16回中15回

発言状況につきましては、各人がその経験と見識に基づき、適宜発言を行っています。

② 責任限定契約の内容の概要

当社と会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、会社法第425条第1項に定める額を責任の限度としています。

## 4 会計監査人の状況

### (1) 会計監査人の名称

PwCあらた有限責任監査法人

### (2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

- ① 当社が支払うべき公認会計士法第2条第1項の業務についての報酬等の額

779百万円

- ② 当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額

1,751百万円

- (注) 1. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、職務執行状況、監査報酬の見積根拠等が適切かどうかについて検討した結果、会計監査人の報酬等の額について同意しました。
2. 上記①の金額には、金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額を含んでいます。
3. 上記②の金額には、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務である、会計事項および情報開示に関する助言・指導に対する報酬等を含んでいます。
4. 当社の重要な子会社のうち、海外に所在する子会社は、PwCあらた有限責任監査法人以外の公認会計士または監査法人が監査をしていません。

### (3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当し、解任が相当と認められる場合には、監査役全員の同意により会計監査人を解任します。

また、会計監査人に適正な監査の遂行に支障をきたす事由が生じたと認められる場合等には、監査役会は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任の議案の内容を決定します。

## 5 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要

### 業務の適正を確保するための体制に関する基本認識

当社は、「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中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

当社は、「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。

#### (1) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

##### ■ 体制

- ① 倫理規程、取締役に必要な法知識をまとめた解説書等を用い、新任役員研修等の場において、取締役が法令および定款に則って行動するよう徹底します。
- ② 業務執行にあたっては、取締役会および組織横断的な各種会議体で、総合的に検討したうえで意思決定を行います。また、これらの会議体への付議事項を定めた規程に基づき、適切に付議します。
- ③ 企業倫理、コンプライアンスおよびリスク管理に関する重要課題と対応についてサステナビリティ会議等で適切に審議します。

##### ■ 運用状況の概要

- ① 取締役を含む役員が遵守すべき基本的事項を「トヨタ基本理念」「トヨタ行動指針」「役員倫理規程」等に規定し、各役員に周知しています。また、役員が留意すべき法令や定款の内容をマニュアルに記載し、各役員に周知しています。さらに、新任役員就任時にマニュアルを用いてコンプライアンスに関する教育を行っています。
- ② 業務執行にあたっては、会議体への付議事項を定めた規程に基づき、取締役会および組織横断的な各種会議体に適切に付議し、総合的に検討したうえで意思決定を行っています。取締役会では、(1) 会社法および他の法令に規定された事項、(2) 定款に規定された事項、(3) 株主総会の決議により委任された事項、(4) その他経営上の重要な事項を決議事項とし、(1) 業務の執行の状況、その他会社法および他の法令に規定された事項、(2) その他取締役会が必要と認めた事項を報告事項として定めています。
- ③ 「トヨタ基本理念」「トヨタグローバルビジョン」等の精神に則り中長期的に持続的成長するガバナンス体制の実現を目的に、サステナビリティ、企業倫理、コンプライアンスおよびリスク管理に関する重要課題と対応について、サステナビリティ会議で適切に審議しています。

#### (2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

##### ■ 体制

取締役の職務の執行に係る情報は、関係規程ならびに法令に基づき、各担当部署に適切に保存および管理させます。

##### ■ 運用状況の概要

関係規程および法令に基づき、各担当部署に取締役の職務の執行に必要な会議体資料や議事録等の情報を適切に保存および管理させています。また、機密管理を含めた情報セキュリティ全般に対して、グローバルな推進体制や仕組みを整備するとともに、当社および子会社の取り組み状況の点検を定期的に行っています。

### (3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

#### ■ 体制

- ① 予算制度等により資金を適切に管理するとともに、稟議制度等により所定の権限および責任に基づいて業務および予算の執行を行います。重要案件については、取締役会や各種会議体への付議基準を定めた規程に基づき、適切に付議します。
- ② 資金の流れや管理の体制を文書化する等、適正な財務報告の確保に取り組むほか、情報開示委員会を通じて、適時適正な情報開示を確保します。
- ③ 安全、品質、環境等のリスクおよびコンプライアンスについて、各担当部署が、必要に応じ各地域と連携した体制を構築するとともに、規則を制定し、またはマニュアルを作成し配付すること等により、管理します。
- ④ 災害等の発生に備えて、マニュアルの整備や訓練を行うほか、必要に応じて、リスク分散措置および保険付保等を行います。

#### ■ 運用状況の概要

- ① 収益計画に基づき、一般経費、試験研究費、設備投資等の費目ごとに決められた管理部署へ予算を割り当て、予算管理を行っています。重要案件については、取締役会や各種会議体への付議基準を定めた規程に基づき、適切に付議しています。
- ② 適正な財務報告を確保するため、連結財務報告作成のために収集している財務情報について解説書を作成し、必要に応じて子会社に展開しています。また、適時適正な情報開示を確保するため、情報開示委員会を通じて、情報の収集、開示要否の判断を行っています。  
法の要請により、当社および重要な子会社の各プロセスについて文書化を行ったうえ、財務報告に係る内部統制の有効性を評価しています。また、開示プロセスの有効性を評価しています。
- ③ 安全、品質、環境等のグローバルリスクマネジメントの責任者であるCROのもとに、各地域を統括する地域CROを設置し、各地域のリスクマネジメント体制の構築を行っています。また、社内のヘッドオフィスでは機能別リスク担当として各本部長・各部門リスク責任者を、各カンパニーでは製品別のリスク担当として各プレジデント・リスク責任者を任命し、各地域本部と連携・サポートしあえる体制をとっており、必要に応じて見直しや強化を図っています。  
品質については、Global-CQO (Chief Quality Officer) が各地域のRegional-CQOを統括し、お客様の声と真摯に向き合った製品・サービス品質の向上、また法規動向に対応したモノづくりを全社グローバル一体となって推進しています。また、市場の状況を注視し、品質リスクに対するマネジメント体制を維持、強化しています。
- ④ 災害等に備え、生産復旧、システム復旧などに向けたBusiness Continuity Plan (BCP) を本部および部ごとに策定し、毎年定期的な訓練（初動対応・復旧対応）を行うことで改善を続けています。また、当社のBusiness Continuity Management (BCM) は「従業員・家族」「トヨタグループ・仕入先等」「トヨタ」が三位一体となった活動として推進しています。

### (4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

#### ■ 体制

- ① 中長期の経営方針および年度ごとの会社方針をもとに、組織の各段階で方針を具体化し、一貫した方針管理を行います。
- ② 取締役は、現場からの的確な情報に基づき、経営方針を迅速に決定するとともに、当社の強みである「現場重視」の考え方のもと、各地域、各機能、各工程における業務執行の責任者を定め、幅広い権限を与えます。各業務執行責任者は、経営方針達成のため、それぞれの業務計画を主体的に策定し、機動的な執行を行い、取締役はこれを監督します。
- ③ 随時、各地域の外部有識者をはじめとした様々なステークホルダーの意見を聞く機会を設け、経営や企業行動のあり方に反映させます。

## ■ 運用状況の概要

- ① 中長期的なお客様の価値観や技術のトレンド等を勘案した長期事業戦略を踏まえ、地域別の中期経営計画およびカンパニー経営プランを策定しています。また、その年に会社として進むべき大きな方向性を定めた「方針指針」を策定し、組織の各段階で方針を具体化することで、一貫した方針管理を行っています。
- ② 商品群ごとに「カンパニー」を設置するとともに、各地域、各機能、各工程を「本部」と位置づけ、カンパニー・本部の中の各々が中心となって業務執行を行うという現場主義で全社網羅的な組織を採用しています。取締役会においては、執行役員である社長・チーフオフィサーから、現場に即した会社の状況を適切に提供を受けて、効率的な意思決定を行っています。業務執行責任者であるカンパニープレジデントや本部長は、組織の方針を自律的に策定・運営し、チーフオフィサー以上はこれを監督しています。
- ③ 各地域の外部有識者をはじめとした様々なステークホルダーの意見を聞く機会を設け、社外の視点からのアドバイスを情報入手することにより、経営や企業行動のあり方の検討に役立てています。

## (5) 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

### ■ 体制

- ① 各組織の業務分掌を明確化するとともに、継続的な改善を図る土壌を維持します。
- ② 法令遵守およびリスク管理の仕組みを不断に見直し、実効性を確保します。そのため、各部署が点検し、サステナビリティ会議等に報告する等の確認を実施します。
- ③ コンプライアンスに関わる問題および疑問点に関しては、当社が外部に設置するスピークアップ相談窓口等を通じて、法令遵守および企業倫理に関する情報の早期把握および解決を図ります。

### ■ 運用状況の概要

- ① 業務分掌の明確化を通じて、業務の見える化を進めています。また、入社時教育や各階層別教育において問題解決能力の教育等を実施し、現地現物による問題の早期発見・解決と再発防止のための「改善」する職場文化を醸成しています。
- ② コンプライアンスに関する基礎知識の習得による全社コンプライアンス意識向上のため、新入社員をはじめ幅広い従業員を対象に教育を実施しています。重要なリスク分野については、各部署が自部署の仕組みを点検し、改善を行う活動を実施し、その結果を、サステナビリティ会議に報告しています。
- ③ コンプライアンスに関する様々な問題および疑問点を社外の弁護士に相談することができるスピークアップ相談窓口を設置しています。弁護士から連絡を受けた当社（事務局および関連部署）は事実調査を行い、必要な措置を取っています。なお、当社は、本窓口への相談内容および対応結果を当社関係役員に報告しています。

## (6) 株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

### ■ 体制

経営理念の共有のために、「トヨタ基本理念」や「トヨタ行動指針」を子会社に展開し、人的交流を通じた経営理念の浸透も行うことで、企業集団の健全な内部統制環境の醸成を図ります。

また、子会社の財務および経営を管理する部署と事業活動を管理する部署の役割を明確化し、子会社の位置づけに応じた多面的な管理を図ります。これらの部署は、子会社との定期および随時の情報交換を通じて子会社の業務の適正性と適法性を確認します。

- 1 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制

子会社の経営上の重要事項に関しては、子会社との間で合意した規程に基づき、当社の事前承認または当社への報告を求めるとともに、当社の各種会議体への付議事項を定めた規程に基づき、当社の取締役会等において審議します。



- 2 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制  
財務、安全、品質、環境、災害等のリスク管理に関しては、子会社に対して、取り組みを推進する体制を整備し、重大なリスクについて速やかに当社に報告することを求めるとともに、重要課題と対応については当社の各種会議体への付議事項を定めた規程に基づき、サステナビリティ会議等において審議します。
- 3 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制  
子会社の取締役に対して、現場からの的確な情報に基づき、経営方針を迅速に決定するとともに、業務分掌を定め、それに基づく適切な権限委譲を行い、業務が効率的に行われるよう求めます。
- 4 子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制  
子会社に対してコンプライアンスに関する体制の整備を求め、当社はその状況について定期的に点検を行い、その結果を当社のサステナビリティ会議等に報告する等の確認を実施します。  
子会社におけるコンプライアンスに関わる問題および疑問点に関しては、子会社が設置する内部通報窓口や、当社が外部に設置する国内子会社を対象とした通報窓口等を通じて、子会社の法令遵守および企業倫理に関する情報の早期把握および解決を図ります。

### ■ 運用状況の概要

「トヨタ基本理念」や「トヨタ行動指針」を子会社に展開するとともに、人的交流を通じた経営理念の浸透を行うことで、子会社の経営理念や行動指針等に適切に取り入れるよう指導しています。

また、子会社管理に関する役割と実施事項を明確化し、各部署は子会社の位置づけに応じた多面的な管理を図っています。さらに、毎事業年度、各部署による子会社管理の実施状況を点検し、その結果をサステナビリティ会議等で確認しています。

- 1 子会社の経営上の重要事項に関しては、子会社との間で合意した規程に基づき、当社の事前承認を求め、または当社への報告を行うよう指導しています。そのうち、グループ経営上の重要な事項は当社の取締役会付議事項に則って、取締役会において審議しています。
- 2 財務、安全、品質、環境、災害等のリスク管理に関しては、子会社に対して、取り組みを推進する体制を整備し、重要なリスクについて、子会社との定期的なコミュニケーション等を通じて速やかに当社に報告することを求めています。重要課題と対応については、付議事項に基づき、サステナビリティ会議または取締役会において、それぞれ審議しています。
- 3 子会社で、効率的な業務執行のための組織が見直され、適切に業務が分掌され、権限が付与されていることを確認しており、必要に応じ改善を求めています。
- 4 重要なリスク分野について、子会社各社が自社のコンプライアンスに関する体制が整備されているか点検して、改善を行う活動を実施し、その結果を、当社のサステナビリティ会議に報告しています。

また、子会社における財務上のコンプライアンスについては、子会社で整備すべき規程等を子会社に展開しています。当社は、当該規程等が各子会社の日常業務に浸透するよう、定期的な自主点検の実施を子会社に対して指導するとともに、毎期策定する子会社経理監査計画に基づく直接監査および随時の特別監査を実施し、その結果を当社関係役員に報告しています。

また、子会社取締役等の職務が法令に適合することを確保するため、遵守すべき法令、その対応のポイント等を示すなど、当該取締役等に対する啓発活動に努めています。

子会社におけるコンプライアンスに関わる問題および疑問点に関しては、子会社が設置する内部通報窓口のほか、当社が外部に設置する国内子会社を対象とした通報窓口を通じて把握し、子会社や当社関係部署により事実調査・対応改善・関係役員報告等、必要な措置を取っています。

- (7) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、当該使用人の取締役からの独立性に関する体制及び当該使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する体制

### ■ 体制

監査役室を設置し、専任の使用人を数名置きます。当該使用人は、監査役の指揮命令に従わなければならないものとし、その人事については、事前に監査役会または監査役会の定める常勤監査役の同意を得ます。

## ■ 運用状況の概要

監査役室を設置し、専任の使用人を数名配置しています。監査役室の組織変更および人事については、監査役会で選定された監査役の同意を得ています。

### (8) 監査役への報告に関する体制及び当該報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

#### ■ 体制

- ① 取締役は、主な業務執行について担当部署を通じて適宜適切に監査役に報告するほか、当社または子会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは直ちに監査役に報告します。
- ② 取締役、執行役員および使用人は、監査役の求めに応じ、定期的にまたは随時に、事業に関する報告を行うほか、必要に応じ子会社の取締役等からも報告させます。また、当社または子会社が設置する内部通報窓口への重要な通報案件についても、監査役に報告します。
- ③ 監査役への報告をした者について、当該報告をしたことを理由として、不利な取扱いを受けることはない旨を定めた規程を整備します。

## ■ 運用状況の概要

- ① 取締役、執行役員、使用人および子会社は、適宜適切に監査役に事業の報告を行うほか、必要に応じて監査役会にて報告しており、また、当社または子会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは直ちに監査役に報告することとしています。
- ② 企業倫理相談窓口、当社が外部に設置する国内子会社を対象とした通報窓口および子会社が設置する内部通報窓口への相談の状況について、当社は監査役に定期的に報告しています。
- ③ 内部通報に関する規程に、監査役に報告した者が、報告したことを理由として不利な取扱いを受けることはない旨を定め周知しています。

### (9) 監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

#### ■ 体制

監査役職務の執行に必要な費用については、監査役が必要と考える金額を適正に予算措置するとともに、予算措置時に想定していなかった事由のために必要となった費用についても、当社が負担します。

## ■ 運用状況の概要

監査役職務の執行に必要な費用については、監査計画を踏まえ、事業年度の初めに通常の会社手続の中で予算措置するとともに、予算措置時に想定していなかった事由のために必要となった費用についても、当社が負担しています。

### (10) その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

#### ■ 体制

主要な役員会議体には監査役の出席を得るとともに、監査役による重要書類の閲覧、会計監査人との定期的および随時の情報交換の機会ならびに必要な応じた外部人材の直接任用等を確保します。

## ■ 運用状況の概要

重要案件を審議・決議する役員会議体に監査役が出席できる体制を整えているとともに、監査役から要求された重要書類は監査役の閲覧に供しています。また、監査役会や随時のミーティングで、監査役と会計監査人および内部監査部署による情報交換の機会を設けています。

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表 2020年3月31日現在

(百万円未満四捨五入)

科目	当期 (百万円)	前期 (ご参考) (百万円)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>18,642,531</b>	<b>18,879,237</b>
現金及び現金同等物	4,190,518	3,574,704
定期預金	828,220	1,126,352
有価証券	678,731	1,127,160
受取手形及び売掛金 ＜貸倒引当金控除後＞	2,094,894	2,372,734
金融債権＜純額＞	6,614,171	6,647,771
未収入金	564,854	568,156
たな卸資産	2,434,918	2,656,396
前払費用及びその他	1,236,225	805,964
<b>長期金融債権＜純額＞</b>	<b>10,423,858</b>	<b>10,281,118</b>
<b>投資及びその他の資産</b>	<b>13,012,522</b>	<b>12,091,100</b>
有価証券及び その他の投資有価証券	7,348,651	7,479,926
関連会社に対する投資 及びその他の資産	4,123,453	3,313,723
従業員に対する長期貸付金	21,484	21,683
その他	1,518,934	1,275,768
<b>有形固定資産</b>	<b>10,601,525</b>	<b>10,685,494</b>
土地	1,346,988	1,386,308
建物	4,730,783	4,802,175
機械装置	11,939,121	11,857,425
貸貸用車両及び器具	5,929,233	6,139,163
建設仮勘定	510,963	651,713
減価償却累計額 ＜控除＞	△ 13,855,563	△ 14,151,290
<b>資産合計</b>	<b>52,680,436</b>	<b>51,936,949</b>

科目	当期 (百万円)	前期 (ご参考) (百万円)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>17,902,377</b>	<b>18,226,938</b>
短期借入債務	5,286,026	5,344,973
1年以内に返済予定の 長期借入債務	4,574,045	4,254,260
支払手形及び買掛金	2,434,180	2,645,984
未払金	1,020,270	1,102,802
未払費用	2,926,052	3,222,446
未払法人税等	218,117	320,998
その他	1,443,687	1,335,475
<b>固定負債</b>	<b>13,536,208</b>	<b>13,144,801</b>
長期借入債務	10,692,898	10,550,945
未払退職・年金費用	978,626	963,406
繰延税金負債	1,043,169	1,014,851
その他	821,515	615,599
<b>負債合計</b>	<b>31,438,585</b>	<b>31,371,739</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>中間資本</b>	<b>504,169</b>	<b>498,073</b>
<b>資本</b>	<b>20,737,682</b>	<b>20,067,137</b>
<b>株主資本</b>	<b>20,060,618</b>	<b>19,348,152</b>
資本金	397,050	397,050
資本剰余金	489,334	487,162
利益剰余金	23,427,613	21,987,515
その他の包括 利益・損失(△) 累計額	△ 1,166,273	△ 916,650
自己株式	△ 3,087,106	△ 2,606,925
<b>非支配持分</b>	<b>677,064</b>	<b>718,985</b>
<b>純資産合計</b>	<b>21,241,851</b>	<b>20,565,210</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>52,680,436</b>	<b>51,936,949</b>

## Ⅰ 連結損益計算書 2019年4月1日から2020年3月31日まで

(百万円未満四捨五入)

科目	当期	前期 (ご参考)
	(百万円)	(百万円)
<b>売上高</b>	<b>29,929,992</b>	<b>30,225,681</b>
商品・製品売上高	27,759,749	28,105,338
金融収益	2,170,243	2,120,343
<b>売上原価並びに販売費及び一般管理費</b>	<b>27,487,123</b>	<b>27,758,136</b>
売上原価	23,142,744	23,389,495
金融費用	1,379,620	1,392,290
販売費及び一般管理費	2,964,759	2,976,351
<b>営業利益</b>	<b>2,442,869</b>	<b>2,467,545</b>
<b>その他の収益・費用(△)</b>	<b>111,738</b>	<b>△ 182,080</b>
受取利息及び受取配当金	232,870	225,495
支払利息	△ 32,217	△ 28,078
為替差益・差損(△)<純額>	△ 79,020	12,400
未実現持分証券評価損益	△ 24,600	△ 341,054
その他<純額>	14,705	△ 50,843
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>2,554,607</b>	<b>2,285,465</b>
<b>法人税等</b>	<b>683,430</b>	<b>659,944</b>
<b>持分法投資損益</b>	<b>271,152</b>	<b>360,066</b>
<b>非支配持分控除前当期純利益</b>	<b>2,142,329</b>	<b>1,985,587</b>
<b>非支配持分帰属損益</b>	<b>△ 66,146</b>	<b>△ 102,714</b>
<b>当社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>2,076,183</b>	<b>1,882,873</b>

(注) 当期および前期における当社普通株主に帰属する当期純利益は2,058,899百万円および1,868,085百万円であり、上記「当社株主に帰属する当期純利益」よりA A型種類株式への配当金などそれぞれ17,284百万円および14,788百万円を控除しています。

■ 連結株主持分計算書 当期 2019年4月1日から2020年3月31日まで

(百万円未満四捨五入)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益・損失(△)累計額	自己株式	株主資本合計	非支配持分	資本合計
	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)
2019年3月31日現在残高	397,050	487,162	21,987,515	△ 916,650	△ 2,606,925	19,348,152	718,985	20,067,137
非支配持分との資本取引及びその他		△ 1,881		5,796		3,915	△ 32,854	△ 28,939
<b>包括利益</b>								
当期純利益			2,076,183			2,076,183	66,146	2,142,329
その他の包括利益・損失(△)								
外貨換算調整額				△ 313,186		△ 313,186	△ 20,668	△ 333,854
未実現有価証券評価損益				118,403		118,403	△ 40	118,363
年金債務調整額				△ 60,636		△ 60,636	440	△ 60,196
<b>当期包括利益</b>						<b>1,820,764</b>	<b>45,878</b>	<b>1,866,642</b>
中間資本の増価			△ 4,850			△ 4,850		△ 4,850
当社種類株主への配当金			△ 12,434			△ 12,434		△ 12,434
当社普通株主への配当金支払額			△ 618,801			△ 618,801		△ 618,801
非支配持分への配当金支払額							△ 54,945	△ 54,945
自己株式の取得					△ 500,309	△ 500,309		△ 500,309
自己株式の処分		4,053			20,128	24,181		24,181
2020年3月31日現在残高	397,050	489,334	23,427,613	△ 1,166,273	△ 3,087,106	20,060,618	677,064	20,737,682

前期 (ご参考) 2018年4月1日から2019年3月31日まで

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益・損失(△)累計額	自己株式	株主資本合計	非支配持分	資本合計
	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)
2018年3月31日現在残高	397,050	487,502	19,473,464	435,699	△ 2,057,733	18,735,982	694,120	19,430,102
会計方針の変更による累積的影響額			1,282,082	△ 1,309,620		△ 27,538		△ 27,538
非支配持分との資本取引及びその他		105				105	△ 2,226	△ 2,121
<b>包括利益</b>								
当期純利益			1,882,873			1,882,873	102,714	1,985,587
その他の包括利益・損失(△)								
外貨換算調整額				29,448		29,448	△ 2,432	27,016
未実現有価証券評価損益				△ 21,111		△ 21,111	△ 54	△ 21,165
年金債務調整額				△ 51,066		△ 51,066	△ 3,770	△ 54,836
<b>当期包括利益</b>						<b>1,840,144</b>	<b>96,458</b>	<b>1,936,602</b>
中間資本の増価			△ 4,850			△ 4,850		△ 4,850
当社種類株主への配当金			△ 9,938			△ 9,938		△ 9,938
当社普通株主への配当金支払額			△ 636,116			△ 636,116		△ 636,116
非支配持分への配当金支払額							△ 69,367	△ 69,367
自己株式の取得					△ 550,107	△ 550,107		△ 550,107
自己株式の処分		△ 445			915	470		470
2019年3月31日現在残高	397,050	487,162	21,987,515	△ 916,650	△ 2,606,925	19,348,152	718,985	20,067,137

## 連結注記表

※記載金額については、原則として百万円未満を四捨五入して表示しています。

### ■ 連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項

1. 連結子会社および持分法適用会社の数  
当社の連結子会社（変動持分事業体を含む）は528社、持分法適用会社は72社です。
2. 連結計算書類の作成基準  
当社の連結計算書類は、会社計算規則第120条の3第1項の規定により、米国において一般に公正妥当と認められる会計原則（米国会計基準）に基づいて作成しています。なお、会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定に準拠して、米国会計基準により要請される記載および注記の一部を省略しています。
3. 有価証券の評価基準及び評価方法  
有価証券は公正価値で評価しています。ただし、容易に算定できる公正価値がない持分証券は、減損後の取得原価に観察可能な価格変動を加減算して測定しています。有価証券の取得原価は、平均原価法に基づいて計算しています。売却可能証券に区分される負債証券は公正価値の変動分をその他の包括利益累計額に計上しています。容易に算定できる公正価値がある持分証券は公正価値の変動分を損益として認識しています。
4. たな卸資産の評価基準及び評価方法  
たな卸資産は市場価格を超えない範囲において取得原価で評価しています。たな卸資産の取得原価は、個別法あるいは後入先出法により算定している一部の子会社の製品を除き、総平均法によって算定しています。
5. 有形固定資産および無形資産の償却の方法  
有形固定資産の減価償却は、定額法で計算しています。耐用年数が明確な無形資産の減価償却は、定額法で計算しています。
6. 引当金の計上基準  
貸倒引当金および金融損失引当金は、主に損失発生の頻度と重要性に基づき計上しています。退職給付引当金は、年金数理計算に基づき測定された退職給付債務から年金資産の公正価値を控除した金額を計上しています。

### ■ 会計方針の変更

1. 新会計基準の適用  
当期より、リースに関する新たな指針を適用しました。借手はほとんどすべてのリースを使用権資産およびリース負債として連結貸借対照表上に認識しています。この指針の適用により、連結貸借対照表に追加計上された使用権資産は277,118百万円であり、投資及びその他の資産の「その他」に含まれています。リース負債は流動負債の「その他」および固定負債の「その他」に含まれており、それぞれ37,385百万円および239,623百万円です。
2. 減価償却方法の変更  
トヨタは、有形固定資産の減価償却方法として、主として、当社および日本の子会社においては定率法、海外子会社においては定額法を採用していましたが、当期より、当社および日本の子会社の減価償却方法について、定額法に変更しました。トヨタは、競争力強化のため、グローバルでプラットフォーム・パワートレインを一新するモデルチェンジ投資や、技術力・生産性向上のための投資を推進するとともに、生産設備の汎用化を進めています。今後は有形固定資産の安定的な使用による平準化された経済的便益の消費が見込まれることから、減価償却方法は定額法がより望ましい方法であると考えています。この変更により、従来の方と比較して、当期の減価償却費は、173,201百万円減少し、当社株主に帰属する当期純利益および基本1株当たり当社普通株主に帰属する当期純利益は、それぞれ117,001百万円および41円80銭増加しました。



## 連結貸借対照表

1. 貸倒引当金	90,352百万円
金融損失引当金	242,349百万円
2. その他の包括利益・損失(△)累計額の内訳	
外貨換算調整額	△ 959,286百万円
未実現有価証券評価損益	117,027百万円
年金債務調整額	△ 324,014百万円
3. 担保に供している資産	2,654,916百万円
4. 保証債務	3,333,385百万円
5. 2020年3月31日現在における発行済A A型種類株式の総数	47,100,000株
なお、A A型種類株式は中間資本に計上しています。	

## 連結株主持分計算書

2020年3月31日現在における発行済普通株式の総数	3,262,997,492株
----------------------------	----------------

## 金融商品

- 金融商品の状況に関する事項  
有価証券や金融債権など通常の事業において生じる金融商品を保有しています。また、金利および為替の変動によるリスクを管理するために、デリバティブ金融商品を利用しています。
- 金融商品の時価等に関する事項

資産・負債 (△)	簿 価	見積公正価値
	(百万円)	(百万円)
現金及び現金同等物	4,190,518	4,190,518
有価証券及びその他の投資有価証券	7,626,238	7,626,238
金融債権	15,511,294	15,703,737
借入債務	△ 20,524,031	△ 19,896,859
デリバティブ金融商品	66,818	66,818

- (注) 現金及び現金同等物、有価証券及びその他の投資有価証券は、主に市場価格により測定しています。  
金融債権、借入債務は、将来キャッシュ・フローを現在価値に割引くことにより見積っています。  
デリバティブ金融商品は、主に市場情報により測定しています。

## 1 株当たり情報

(単位未満四捨五入)

1. 1株当たり株主資本	7,252円17銭
2. 1株当たり当社普通株主に帰属する当期純利益	
基本	735円61銭
希薄化後	729円50銭

## 重要な後発事象

- 工場稼働停止  
トヨタは、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大による政府からの要請や自動車需要の状況に鑑み、2020年4月以降も国内および海外の一部の工場で自動車および部品の生産を一時的に停止しています。なお、これによる損益への影響は不確定です。
- 資金の借入  
当社は、新型コロナウイルスの影響長期化リスクを見据えた資金計画や市場動向を勘案し、2020年4月に複数の国内金融機関と総額1,250,000百万円の借入契約を締結し、借入を実施しました。当該借入契約は概ね市場実勢どおりの利率で、返済期限は1年程度です。また、いずれも担保設定およびその他重要な特約等の設定はありません。

# 計算書類

## 貸借対照表 2020年3月31日現在

(百万円未満切り捨て)

科目	当期 (百万円)	前期 (ご参考) (百万円)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>6,469,859</b>	<b>7,078,259</b>
現金及び預金	1,374,450	1,532,026
売掛金	1,028,060	1,169,395
有価証券	1,437,350	2,067,947
商品及び製品	190,981	187,526
仕掛品	76,072	86,559
原材料及び貯蔵品	175,179	155,428
短期貸付金	1,262,702	1,089,951
その他	926,064	790,425
貸倒引当金	△ 1,000	△ 1,000
<b>固定資産</b>	<b>11,339,386</b>	<b>10,638,734</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>1,449,956</b>	<b>1,422,686</b>
建物(純額)	387,123	390,701
構築物(純額)	60,147	43,450
機械及び装置(純額)	306,364	308,483
車両運搬具(純額)	27,730	21,101
工具、器具及び備品 (純額)	92,256	88,878
土地	447,746	412,736
建設仮勘定	128,588	157,334
<b>投資その他の資産</b>	<b>9,889,430</b>	<b>9,216,047</b>
投資有価証券	6,397,044	6,181,091
関係会社株式・出資金	2,604,553	2,317,559
長期貸付金	236,562	219,445
繰延税金資産	432,241	344,728
その他	262,728	197,823
貸倒引当金	△ 43,700	△ 44,600
<b>資産合計</b>	<b>17,809,246</b>	<b>17,716,993</b>

科目	当期 (百万円)	前期 (ご参考) (百万円)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>4,065,018</b>	<b>4,311,774</b>
支払手形	56	37
電子記録債務	289,095	309,929
買掛金	847,650	905,859
短期借入金	20,000	20,000
1年内償還予定の社債	30,000	70,000
未払金	480,963	445,550
未払法人税等	55,759	140,322
未払費用	1,467,159	1,508,655
預り金	828,449	872,006
その他	45,883	39,413
<b>固定負債</b>	<b>1,153,337</b>	<b>954,944</b>
社債	620,905	441,980
退職給付引当金	353,392	348,540
その他	179,039	164,423
<b>負債合計</b>	<b>5,218,355</b>	<b>5,266,718</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>11,666,845</b>	<b>11,348,759</b>
資本金	635,401	635,401
資本剰余金	661,270	657,217
資本準備金	655,322	655,322
その他資本剰余金	5,947	1,894
<b>利益剰余金</b>	<b>13,462,445</b>	<b>12,668,370</b>
利益準備金	99,454	99,454
その他利益剰余金	13,362,990	12,568,916
特別償却準備金	166	401
固定資産圧縮積立金	9,004	9,356
別途積立金	6,340,926	6,340,926
繰越利益剰余金	7,012,893	6,218,231
<b>自己株式</b>	<b>△ 3,092,272</b>	<b>△ 2,612,230</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>924,045</b>	<b>1,101,515</b>
その他有価証券 評価差額金	924,045	1,101,515
<b>純資産合計</b>	<b>12,590,890</b>	<b>12,450,274</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>17,809,246</b>	<b>17,716,993</b>

## 損益計算書 2019年4月1日から2020年3月31日まで

(百万円未満切り捨て)

科目	当期	前期 (ご参考)
	(百万円)	(百万円)
売上高	12,729,731	12,634,439
売上原価	10,491,469	9,991,345
<b>売上総利益</b>	<b>2,238,261</b>	<b>2,643,093</b>
販売費及び一般管理費	1,259,456	1,316,956
<b>営業利益</b>	<b>978,804</b>	<b>1,326,137</b>
<b>営業外収益</b>	<b>930,074</b>	<b>1,046,041</b>
受取利息	104,813	97,595
受取配当金	710,251	796,372
その他	115,008	152,073
<b>営業外費用</b>	<b>173,513</b>	<b>49,056</b>
支払利息	12,140	9,320
その他	161,373	39,735
<b>経常利益</b>	<b>1,735,365</b>	<b>2,323,121</b>
<b>税引前当期純利益</b>	<b>1,735,365</b>	<b>2,323,121</b>
法人税、住民税及び事業税	340,500	444,000
法人税等調整額	△ 29,196	△ 17,702
<b>当期純利益</b>	<b>1,424,062</b>	<b>1,896,824</b>

## 株主資本等変動計算書 当期 2019年4月1日から2020年3月31日まで

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金 合計	利益準備金	その他利益剰余金	
						特別償却 準備金	固定資産 圧縮積立金
(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	
当期首残高	635,401	655,322	1,894	657,217	99,454	401	9,356
当期変動額							
特別償却準備金の積立						6	
特別償却準備金の取崩						△ 241	
固定資産圧縮積立金の取崩							△ 352
剰余金の配当							
当期純利益							
自己株式の取得							
自己株式の処分			4,052	4,052			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	—	4,052	4,052	—	△ 235	△ 352
当期末残高	635,401	655,322	5,947	661,270	99,454	166	9,004

## 前期 (ご参考) 2018年4月1日から2019年3月31日まで

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金 合計	利益準備金	その他利益剰余金	
						特別償却 準備金	固定資産 圧縮積立金
(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	
当期首残高	635,401	655,322	2,207	657,530	99,454	676	11,097
当期変動額							
特別償却準備金の積立						12	
特別償却準備金の取崩						△ 287	
固定資産圧縮積立金の取崩							△ 1,741
剰余金の配当							
当期純利益							
自己株式の取得							
自己株式の処分			△ 312	△ 312			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	—	△ 312	△ 312	—	△ 274	△ 1,741
当期末残高	635,401	655,322	1,894	657,217	99,454	401	9,356

(百万円未満切り捨て)

株主資本					評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
利益剰余金			自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計		
その他利益剰余金		利益剰余金 合計						
別途積立金	繰越利益 剰余金							
(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	
6,340,926	6,218,231	12,668,370	△ 2,612,230	11,348,759	1,101,515	1,101,515	—	12,450,274
	△ 6	—		—				—
	241	—		—				—
	352	—		—				—
	△ 629,987	△ 629,987		△ 629,987				△ 629,987
	1,424,062	1,424,062		1,424,062				1,424,062
			△ 500,170	△ 500,170				△ 500,170
			20,128	24,181				24,181
					△ 177,469	△ 177,469		△ 177,469
—	794,662	794,074	△ 480,042	318,085	△ 177,469	△ 177,469	—	140,616
6,340,926	7,012,893	13,462,445	△ 3,092,272	11,666,845	924,045	924,045	—	12,590,890

株主資本					評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
利益剰余金			自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計		
その他利益剰余金		利益剰余金 合計						
別途積立金	繰越利益 剰余金							
(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	
6,340,926	4,964,198	11,416,352	△ 2,063,061	10,646,223	1,394,518	1,394,518	205	12,040,947
	△ 12	—		—				—
	287	—		—				—
	1,741	—		—				—
	△ 644,806	△ 644,806		△ 644,806				△ 644,806
	1,896,824	1,896,824		1,896,824				1,896,824
			△ 550,083	△ 550,083				△ 550,083
			914	601				601
					△ 293,003	△ 293,003	△ 205	△ 293,208
—	1,254,033	1,252,017	△ 549,168	702,535	△ 293,003	△ 293,003	△ 205	409,327
6,340,926	6,218,231	12,668,370	△ 2,612,230	11,348,759	1,101,515	1,101,515	—	12,450,274

## 個別注記表

※記載金額については、原則として百万円未満を切り捨てて表示しています。

### 重要な会計方針

- 資産の評価基準及び評価方法
  - 有価証券の評価基準及び評価方法  
子会社株式及び関連会社株式  
移動平均法による原価法  
その他有価証券  
時価のあるもの  
期末日の市場価格等に基づく時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）  
時価のないもの  
移動平均法による原価法
  - たな卸資産の評価基準及び評価方法  
評価基準  
原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）  
評価方法  
一部を除き総平均法
- 有形固定資産の減価償却の方法  
定率法
- 引当金の計上基準
  - 貸倒引当金  
売上債権等の貸倒れによる損失に備えるため、過去の貸倒実績に基づく繰入率のほか、債権の回収の難易などを検討して計上しています。
  - 退職給付引当金  
従業員（既に退職した者を含む）の退職給付に備えるため、期末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、期末において発生していると認められる額を計上しています。
- その他計算書類の作成のための基本となる重要な事項
  - 消費税等の会計処理  
税抜方式
  - 連結納税制度を適用しています。
  - 「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」（実務対応報告第39号）を当事業年度から適用しており、繰延税金資産および繰延税金負債の額について改正前の税法の規定に基づいて計算しています。

### 貸借対照表

- |   |              |
|---|--------------|
| 1. 有形固定資産の減価償却累計額   | 3,876,979百万円 |
| 2. 関係会社に対する金銭債権又は金銭債務   |              |
| 短期金銭債権  | 2,508,605百万円 |
| 長期金銭債権  | 255,521百万円   |
| 短期金銭債務  | 1,882,197百万円 |
| 長期金銭債務  | 151,080百万円   |
| 3. 退職給付信託は企業年金制度に係る退職給付に充当するものとして設定しており、退職一時金制度に係る引当金を相殺表示している部分はありません。 |              |

### 損益計算書

関係会社との取引高	
売上高	8,072,254百万円
仕入高	6,009,649百万円
営業取引以外の取引高	814,330百万円

### 株主資本等変動計算書

- 当事業年度の末日における自己株式の種類及び数  
普通株式 496,844,960株  
AA型種類株式 100株
- 剰余金の配当に関する事項
  - 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2019年 5月8日 取締役会	普通 株式	339,892	120.0	2019年 3月31日	2019年 5月24日
2019年 5月8日 取締役会	第1回 AA型 種類株式	4,969	105.5	2019年 3月31日	2019年 5月24日
2019年 11月7日 取締役会	普通 株式	278,908	100.0	2019年 9月30日	2019年 11月27日
2019年 11月7日 取締役会	第1回 AA型 種類株式	6,217	132.0	2019年 9月30日	2019年 11月27日



- (2) 基準日が当事業年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌事業年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2020年 5月12日 取締役会	普通 株式	331,938	120.0	2020年 3月31日	2020年 5月28日
2020年 5月12日 取締役会	第1回 AA型 種類株式	6,217	132.0	2020年 3月31日	2020年 5月28日

## 税効果会計

繰延税金資産の発生の主な原因は、未払費用、有価証券の評価損、償却資産等であり、評価性引当額を控除しています。繰延税金負債の発生の主な原因は、その他有価証券評価差額金です。

## 関連当事者との取引

種類	会社等の名称	議決権等の所有割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
子会社	米国トヨタ自動車販売(株)	所有 間接 100.00%	当社製品の販売	主に自動車 の販売 (注1)	2,038,891 (注2)	売掛金	173,092 (注2)
				資金貸付 (注3)	318,210 (注3)	貸付金	507,472
子会社	トヨタ モーター ヨーロッパ(株)	所有 直接 100.00%	当社製品の販売 役員の兼任	資金貸付 (注3)	225,421 (注3)	貸付金	338,525
子会社	ダイハツ工業(株)	所有 直接 100.00%	ダイハツ工業(株)社 製品の購入 役員の兼任	資金の預り (注3)	309,762 (注3)	預り金	304,460
子会社	トヨタファイナンシャル サービス(株)	所有 直接 100.00%	トヨタファイナンシャル サービス(株)社 資金の預り 役員の兼任	資金の預り (注3)	209,734 (注3)	預り金	199,410

(注1) 価格その他の取引条件は、交渉の上で決定しています。

(注2) 取引金額および売掛金には消費税等が含まれていません。

(注3) 資金貸付および資金の預りについては、市場金利に基づき利率を決定しています。なお、取引金額については、期中平均残高を記載しています。

## 1 株当たり情報

(単位未満四捨五入)

- 1株当たり純資産額 4,377円19銭
- 1株当たり当期純利益 504円25銭

(注) 上記の1株当たり情報は普通株式に係る情報です。

## ■ 重要な後発事象

### 1. 工場稼働停止

当社は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大による政府からの要請や自動車需要の状況に鑑み、2020年4月以降も国内の一部の工場自動車および部品の生産を一時的に停止しています。なお、これによる損益への影響は不確定です。

### 2. 資金の借入

当社は、新型コロナウイルスの影響長期化リスクを見据えた資金計画や市場動向を勘案し、2020年4月に複数の国内金融機関と総額1,250,000百万円の借入契約を締結し、借入を実施しました。当該借入契約は概ね市場実勢どおりの利率で、返済期限は1年程度です。また、いずれも担保設定およびその他重要な特約等の設定はありません。

### 3. アイシン・エイ・ダブリュ株式会社の株式譲渡

当社は、2019年10月18日開催の取締役会において、当社の関連会社であり、アイシン精機株式会社（以下、AI）の子会社であるアイシン・エイ・ダブリュ株式会社（以下、AW）の全保有株式を、AWによる自己株式取得への申込みにより譲渡することを決議し、同年10月31日に基本合意書をAI、AW、当社の三社で締結し、2020年4月1日に譲渡を完了しました。

#### 株式譲渡の概要

- |                |  |
|----------------|--|
| (1) 譲渡株式数      | 普通株式 3,887,000株  |
| (2) 譲渡方法       | AWによる自己株式取得への応募  |
| (3) 譲渡価額および売却益 | 譲渡価額につきましては、第三者機関が算定した株式価値を参考として、三社協議の上で決定しており、当該譲渡による売却益を257,556百万円計上する見込みです。 |

### 4. 日本電信電話株式会社の株式取得および第三者割当による自己株式の処分

当社は、2020年3月24日開催の取締役会において、日本電信電話株式会社（以下、NTT）との業務資本提携を目的として、NTTが発行する株式を取得すること、および同社を割当先とする第三者割当による自己株式の処分を行うことについて決議し、同日付で業務資本提携に関する合意書を締結しました。当該合意のもと、当社では2020年4月9日付でNTT株式の取得、およびNTTを割当先とする自己株式の処分を完了しています。

#### 取得の概要

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| (1) 取得日          | 2020年4月9日        |
| (2) 取得する株式の種類及び数 | 普通株式 80,775,400株 |
| (3) 取得価額         | 199,999百万円       |
| (4) 取得後の持分比率     | 2.07%            |

#### 自己株式の処分の概要

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| (1) 処分日          | 2020年4月9日        |
| (2) 処分する株式の種類及び数 | 普通株式 29,730,900株 |
| (3) 処分価額         | 1株につき 6,727円     |
| (4) 処分価額の総額      | 199,999百万円       |
| (5) 処分方法         | 第三者割当による         |
| (6) 処分先          | 日本電信電話株式会社       |

# 監査報告書

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2020年5月4日

トヨタ自動車株式会社  
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

名古屋事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中嶋 康博 ㊞  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 手塚 謙二 ㊞指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 山口 健志 ㊞  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中谷 聡子 ㊞

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、トヨタ自動車株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、トヨタ自動車株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 強調事項

会計方針の変更に記載されているとおり、会社は、当連結会計年度より有形固定資産の減価償却方法を変更した。

当該事項は、当監査法人の結論に影響を及ぼすものではない。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略して作成している会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

**独立監査人の監査報告書**

2020年5月4日

トヨタ自動車株式会社  
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

名古屋事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 中嶋 康博 ㊞	指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 山口 健志 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 手塚 謙二 ㊞	指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 中谷 聡子 ㊞

**監査意見**

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、トヨタ自動車株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの第116期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

**監査意見の根拠**

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

**計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任**

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

**計算書類等の監査における監査人の責任**

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

**利害関係**

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監査役会の監査報告書 謄本

**監査報告書**

当監査役会は、トヨタ自動車株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの第116期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

## 1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

## (1) 監査役会の監査の方法およびその内容

監査役会は、監査の方針および監査実施計画を定め、各監査役からその監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受けました。

## (2) 監査役の監査の方法およびその内容

- ① 各監査役は、監査役会が定めた監査の方針および監査実施計画に従い、取締役等および他の監査役と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役等からその職務の執行状況について報告を受けました。また、重要な決裁書類等を閲覧し、本社、工場および主要な事業所において業務および財産の状況を調査しました。子会社については、子会社の取締役等および監査役と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主持分計算書および連結注記表）については、各監査役は、取締役等から報告を受けるとともに、会計監査人からその監査の実施状況および結果について報告を受けました。また、会計監査人から、その「職務の遂行が適正に実施されることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を適切に整備している旨の通知を受けました。

## 2. 監査の結果

## (1) 事業報告等の監査の結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関し、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システム（会社法第362条第4項第6号ならびに会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制）に関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

## (2) 計算書類およびその附属明細書の監査の結果

会計監査人 PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

## (3) 連結計算書類の監査の結果

会計監査人 PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

なお、新型コロナウイルスに対する取り組みについて、監査役として引き続き確認してまいります。

2020年5月11日

トヨタ自動車株式会社 監査役会

常勤監査役	加 藤 治 彦	監査役（社外監査役）	和 気 洋 子
常勤監査役	安 田 政 秀	監査役（社外監査役）	小 津 博 司
常勤監査役	小 倉 克 幸	監査役（社外監査役）	平 野 信 行

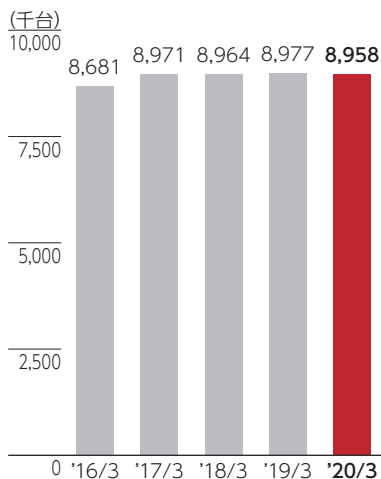
以上

# 財務ハイライト

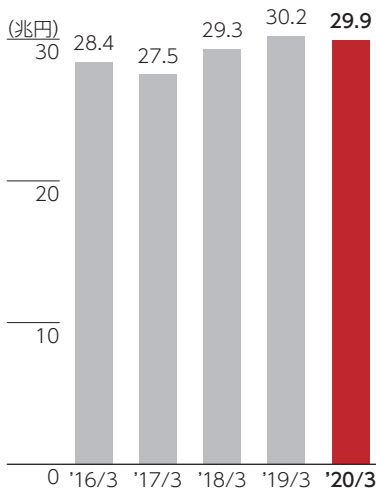
(単位未満切り捨て)

## 連結経営成績

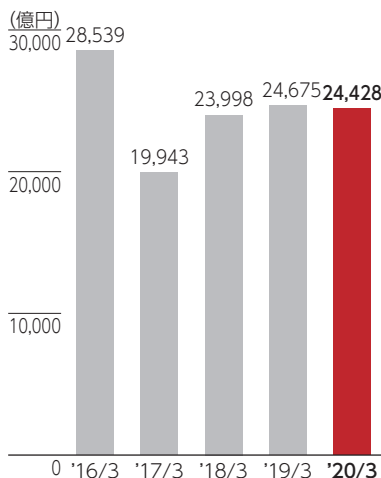
### ■ 連結販売台数



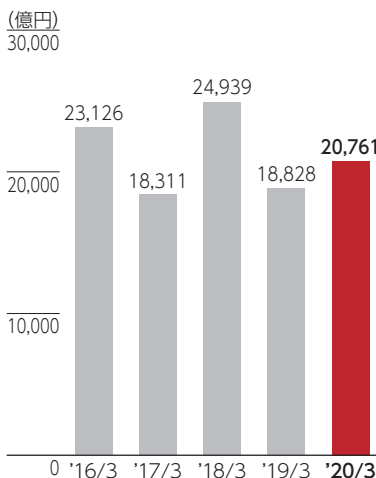
### ■ 売上高



### ■ 営業利益

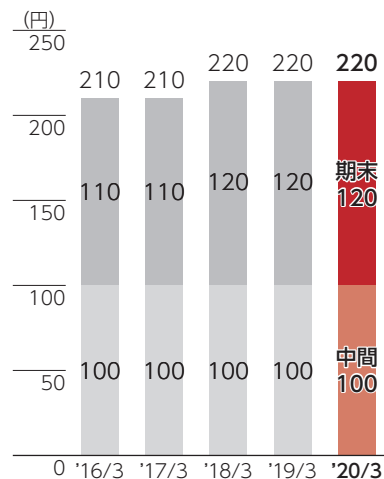


### ■ 当社株主に帰属する当期純利益

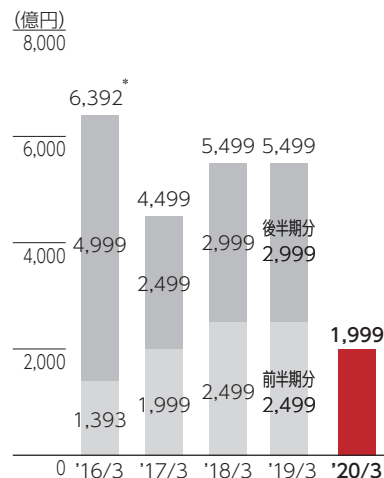


## 株主還元

### ■ 普通株式1株当たり配当金 (年間)



### ■ 自己株式の取得額 (株主還元)



\* 第1回A A型種類株式発行による希薄化回避分を除く



# トヨタタイムズ

トヨタタイムズは、これまでの社内報やイントラネットといった閉じられた世界から飛び出し、よりオープンな世界に飛び込んでいく「新たなインターナル・メディア」として、2019年1月からスタート!

WEBサイトはこちらから  
<https://toyotatimes.jp/>



トヨタに関わるすべての方にトップの想いや会社の方向性を伝えるため、テレビやラジオ、インターネットといった「誰でも見られる」メディアを通じて、多くの方に情報を発信! 今まで公開されることのなかった、トヨタのありのままの姿をいち早くお届け!

## TOYOTA NEWS

トヨタの中で起きていることをニュースとしていち早くお届け。モリゾウこと豊田社長が本音でつぶやくことも。

## 香川編集長

トヨタタイムズ編集長 香川照之。  
本当のことが大好きな香川編集長がトヨタの真実取材し追及していきます。

## 特集

トヨタタイムズ独自のスペシャルコンテンツやトヨタの真実に迫る特集をシリーズでお届けします。

言語を  
英語/日本語と  
選択できる!

The screenshot shows the Toyota Times website interface. At the top, there is a search bar with the text "検索" and the Toyota Times logo. To the right, there are language selection buttons for "EN" and "JPN". Below the header, there are navigation tabs for "TOP", "TOYOTA NEWS", "香川編集長", and "特集". The main content area features a large article with a video player showing two men in a meeting. The article title is "現場こそがトヨタの強み 豊田社長インタビュー全文【トヨタ工業学園 取材】". To the right of the article is an "ACCESS RANKING" section with a list of five items. At the bottom, there is a "NEW ARRIVALS" section with a smaller version of the same article. A "YouTube" logo is visible in the bottom right corner of the website screenshot.

検索

EN | JPN

TOP TOYOTA NEWS 香川編集長 特集

2020.03.30 UPDATE 香川編集長

香川編集長 トヨタ工業学園 取材

現場こそがトヨタの強み 豊田社長インタビュー全文

現場こそがトヨタの強み 豊田社長インタビュー全文【トヨタ工業学園 取材】

トヨタ工業学園の卒業式に出席した豊田社長が、卒業生に期待することは、香川編集長が聞いた。

ACCESS RANKING

- 1 回答 トヨタ春交渉 2020 ~社長が語った従業員の幸せ~  
2020.03.11 UPDATE!
- 2 「負けたくない」がトヨタを強くするトヨタ春交渉2020 第3回  
2020.03.04 UPDATE!
- 3 「人づくり」こそがトヨタの強み【トヨタ工業学園取材】  
2020.03.13 UPDATE!
- 4 ポスになるな リーダーになれ トヨタ春交渉2020 第2回  
2020.02.26 UPDATE!
- 5 トヨタのモノづくりを支えるトヨタ工業学園とは?【トヨタ工業学園取材】  
2020.03.16 UPDATE!

NEW ARRIVALS

現場こそがトヨタの強み 豊田社長インタビュー全文【トヨタ工業学園 取材】

トヨタタイムズチャンネルをフォロー YouTube

新着記事は  
こちらでチェック!

## ACCESS RANKING

いま人気の記事が一目でわかる!

## 組織体制 (2020年4月現在)



**豊田 章男**

社長  
Chief Executive Officer  
Chief Branding Officer

### チーフオフィサー



**河合 満**

Chief Monozukuri Officer  
Chief Human Resources  
Officer



**小林 耕士**

Chief Risk Officer



**寺師 茂樹**

Chief Competitive Officer  
Chief Project Officer  
トヨタシステムサプライ  
トヨタZEVファクトリー(本部長)



**友山 茂樹**

Chief Information &  
Security Officer  
Chief Production Officer  
Gazoo Racing Company  
(President)



**近 健太**

Chief Financial Officer  
経理本部(本部長)



**前田 昌彦**

Chief Technology Officer  
クルマ開発センター(センター長)  
パワートレーンカンパニー  
(President)

### カンパニープレジデント



**奥地 弘章**

先進技術開発カンパニー  
(President)



**中嶋 裕樹**

Mid-size Vehicle  
Company(President)



**小木 曾 聡**

CV Company  
(President)



**佐藤 恒治**

Lexus International Co.  
(President)



**山本 圭司**

コネクティッドカンパニー  
(President)

**新郷 和晃**

Toyota Compact Car Company(President)

**近藤 禎人**

モノづくり開発センター(センター長)

**松林 淳**

新興国小型車カンパニー(President)

### 地域CEO



**小川 哲男**

北米本部  
(Chief Executive Officer)



**Johan van Zyl**

欧州本部  
(Chief Executive Officer)



**上田 達郎**

中国本部  
(Chief Executive Officer)



**村上 晃彦**

東アジア・オセアニア・  
中東本部  
(Chief Executive Officer)

**中田 佳宏**

アジア本部  
(Chief Executive Officer)

**井上 雅宏**

中南米本部  
(Chief Executive Officer)

## 各機能担当



### 朝倉 正司

TPS本部 (本部長)  
生産企画本部 (本部長)  
工場統括



### 岡田 政道

生産企画本部 (副本部長)  
工場統括  
元町/三好/明知工場 (工場長)



### 白柳 正義

渉外広報本部 (本部長)  
調達本部 (本部長)



### 宮崎 洋一

事業業務部/営業業務部/  
KD事業部/販売支援部



### 佐藤 康彦

国内販売事業本部 (本部長)



### 桑田 正規

総務・人事本部 (本部長)

### 古賀 伸彦

未来創生センター (センター長)

### 北明 健一

情報システム本部 (本部長)

### 宮本 眞志

カスタマーファースト推進本部 (本部長)

### 森光 宏

事業開発本部 (本部長)

### 福留 朗裕

販売金融事業本部 (本部長)

## サステナビリティ



### 早川 茂

Chief Sustainability  
Officer



### 大塚 友美

Deputy Chief  
Sustainability Officer

## フェロー



### Gill A. Pratt

Executive Fellow



### James Kuffner

Senior Fellow

# 株主総会会場ご案内略図



東名高速道路  
 豊田I.C.より約4.5km  
 伊勢湾岸自動車道  
 豊田東I.C.より約4.0km



愛知環状鉄道  
 三河豊田駅より  
 徒歩で約15～20分

名古屋駅からのアクセス  
 「名古屋駅」から  
 JR線「岡崎駅」乗換  
 愛知環状鉄道経由  
 「三河豊田駅」下車

※新型コロナウイルス感染  
 拡大防止にむけて送迎バス  
 の運行はいたしません。

## ご留意点

- ・例年実施しております  
 ご来場記念品の配布は  
 中止させていただきます。  
 予めご了承ください。
- ・会場内は空調設定をいたしま  
 すが、体感温度に個人差  
 がある場合もございます  
 ので、調整しやすい服装で  
 お越しください。

## 株主メモ

事業年度 4月1日から翌年3月31日まで  
 定時株主総会 6月  
 配当金支払 期末配当：3月31日  
 株主確定日 中間配当：9月30日  
 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

株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 特別口座管理機関 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 (同連絡先) 東京都府中市日鋼町1-1  
 電話(0120)232-7111(通話料無料)  
 (同郵送先) 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号  
 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部