

第119回

# 定時株主総会招集ご通知

開催日時 2023年6月14日（水曜日）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

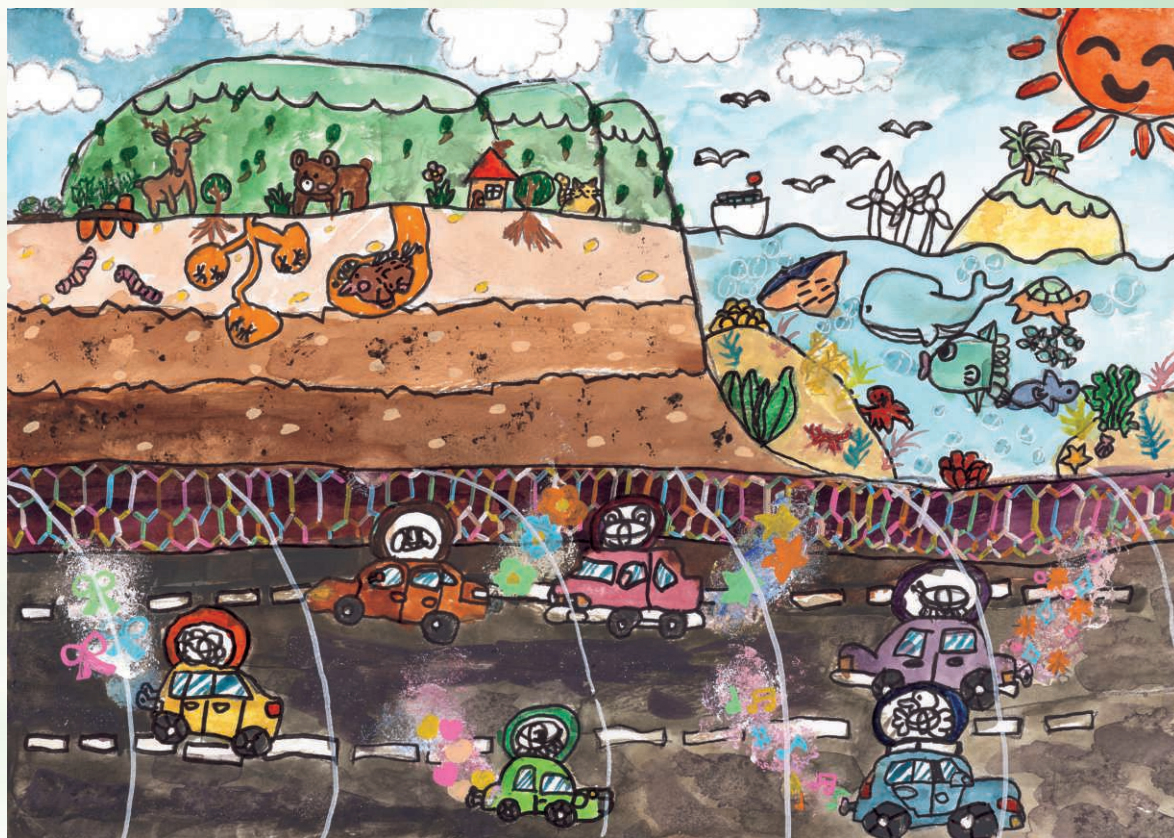
## <会場に関するご案内>

本年は、多数の株主様のご来場を想定し、本店会場に加え、スカイホール豊田を会場の1つとしてご用意しています。

※詳細は裏表紙をご参照ください。

## 決議事項

- |      |       |  |
|------|-------|--|
| 会社提案 | 第1号議案 | 取締役10名選任の件   |
|      | 第2号議案 | 監査役4名選任の件  |
|      | 第3号議案 | 補欠監査役1名選任の件  |
| 株主提案 | 第4号議案 | 定款一部変更の件（気候変動関連の渉外活動が及ぼす当社への影響とパリ協定の目標との整合性に関する評価及び年次報告書の作成） |



第16回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



## クルマの未来を変えていこう

社長 佐藤恒治

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。

新体制では「継承と進化」をテーマに、「チーム経営」にこだわり、豊田会長のもとで土台をつくってきた「商品と地域を軸にした経営」と「モビリティカンパニーへの変革」に全力で取り組んでいきます。

「クルマ屋」であるという原点を大切に、安全・安心で、運転する楽しさがある「もっといいクルマ」をつくり続ける。これが今後も「商品で経営する」トヨタのブレない軸です。そのうえで、私たちの新たな軸となるのは、「トヨタモビリティコンセプト」です。未来のモビリティ社会のあり方を追求するこのビジョンのもとで、「カーボンニュートラルの実現」と「移動価値の拡張」のふたつを柱に、クルマの未来を変えていくこと。これが新体制の重点テーマです。

そのひとつとして、2050年カーボンニュートラルに向けて、全世界で販売するクルマの平均CO<sub>2</sub>排出量を、2035年には2019年比で50%以上低減させることを目指しています。地域ごとの事情を踏まえて、バッテリーEVも含めた多様な電動車の選択肢を生かして、グローバルで着実に脱炭素を進めていきます。電動化をはじめ、世界中のお客様の多様化に向き合ってモビリティのあり方を追求していくことが、「グローバル・フルラインアップ」である私たちトヨタの使命だと考えています。

「クルマの未来を変えていこう」。この想いを共有するグローバルトヨタ37万人の仲間と仕先・販売店の皆様とのワンチームで、そして、トヨタを応援いただいている100万人の株主の皆様とともに、未来への挑戦を加速してまいります。

皆様からの温かいご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## 次世代のクルマ屋がつくる未来

取締役会長 豊田章男



私が社長を務めました13年間に振り返りますと、平穩無事な年は1年もありませんでした。赤字転落直後に社長に就任し、大規模リコール問題、東日本大震災、コロナ危機など、相次ぐ困難に直面する中で、「もっといいクルマをつくろう」、「世界一ではなく、町いちばんを目指そう」、「自分以外の誰かのために仕事をしよう」と言い続け、トヨタらしさを取り戻す闘いにあけくれた日々であったと思います。変化は「商品」という形になって表れてまいりました。

13年という時間をかけて、みんなで作ったもの。それが「グローバル・フルラインアップ」です。「TNGA」と「カンパニー制」と「地域制」。この3つが相まって、世の中が必要とする、どんなジャンルのクルマでも、それを一番に考え、実現できる人が今のトヨタにはいます。

「バトンタッチの土台はつくれた」。それが今の私の率直な想いです。

最初は孤独な闘いでしたが、今は違います。私には、バトンを渡せる仲間がいます。佐藤社長をキャプテンとする新チームのメンバーは、私と一緒に、現場で、「もっといいクルマづくり」に取り組む中で、挑戦と失敗の大切さを身に染みて分かっている「クルマ屋」です。

私たちがつくるモノや提供するサービスがどんなに変わったとしても、私は「クルマ屋」にしかなつけない未来があると信じています。次世代のクルマ屋たちがつくる未来にご期待いただき、今後も一層のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

愛知県豊田市トヨタ町1番地

# トヨタ自動車株式会社

取締役会長 豊田章男

株主各位

## 第119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、厚く御礼申しあげます。  
 さて、当社第119回定時株主総会を開催しますので、下記のとおりご案内申しあげます。  
 なお、当日ご出席いただけない場合は、インターネットまたは書面により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2023年6月13日(火)午後5時30分まで**に議決権を行使くださいますようお願い申しあげます。

敬 具

記

日 時	2023年6月14日(水曜日) 午前10時												
場 所	愛知県豊田市トヨタ町1番地 当社本店	本年はスカイホール豊田を会場の1つとしてご用意しています。(詳細は裏表紙をご参照ください。)											
会議の目的事項	報告事項	第119期(2022年4月1日から2023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											
	決議事項	<table border="1"> <tr> <td>会社提案</td> <td>第1号議案</td> <td>取締役10名選任の件</td> </tr> <tr> <td></td> <td>第2号議案</td> <td>監査役4名選任の件</td> </tr> <tr> <td></td> <td>第3号議案</td> <td>補欠監査役1名選任の件</td> </tr> <tr> <td>株主提案</td> <td>第4号議案</td> <td>定款一部変更の件(気候変動関連の渉外活動が及ぼす当社への影響とパリ協定の目標との整合性に関する評価及び年次報告書の作成)</td> </tr> </table>	会社提案	第1号議案	取締役10名選任の件		第2号議案	監査役4名選任の件		第3号議案	補欠監査役1名選任の件	株主提案	第4号議案
会社提案	第1号議案	取締役10名選任の件											
	第2号議案	監査役4名選任の件											
	第3号議案	補欠監査役1名選任の件											
株主提案	第4号議案	定款一部変更の件(気候変動関連の渉外活動が及ぼす当社への影響とパリ協定の目標との整合性に関する評価及び年次報告書の作成)											

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイトにて電子提供措置事項を掲載しています。

当社ウェブサイト <https://global.toyota.jp/ir/stock/shareholders/>

また、上記のほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しています。

東京証券取引所ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

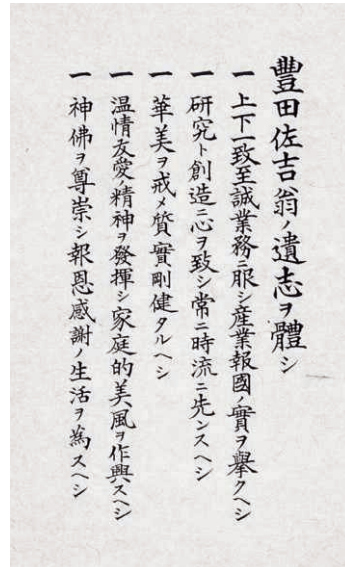
上記の東京証券取引所ウェブサイトへアクセスして、当社名または証券コードを入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。



以上

## 「豊田綱領」

豊田佐吉の遺訓をまとめた  
トヨタの原理原則

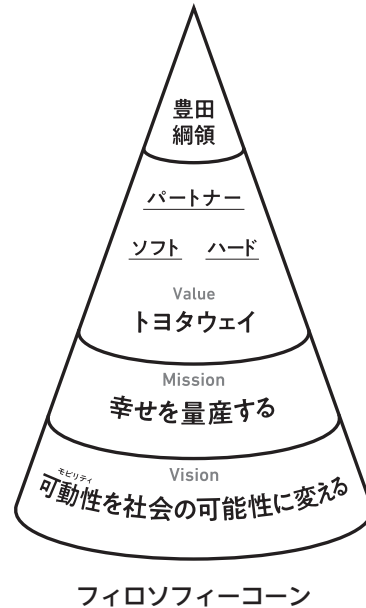


豊田佐吉翁の遺志を体し

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

## 「トヨタフィロソフィー」

モビリティカンパニーへの  
変革に向けた未来への道標



### 目次

株主の皆様へ	1	連結計算書類	60
招集ご通知	4	計算書類	62
株主総会参考書類	7	監査報告書	64
事業報告	31	組織体制	69
1. 企業集団の現況に関する事項	31		
2. 株式に関する事項	45		
3. 会社役員に関する事項	46		
4. 会計監査人の状況	54		
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	55		

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。

## 招集ご通知に関するその他ご案内事項

- ・本株主総会においては、書面交付請求の有無にかかわらず、従前どおり株主総会資料を書面でお届けしています。ただし、法令および当社定款第15条の規定に基づき、連結計算書類の「連結持分変動計算書」と「連結注記表」、計算書類の「株主資本等変動計算書」と「個別注記表」を除いています。なお、連結計算書類および計算書類から除いた上記事項も含め、監査役および会計監査人が監査をしています。
- ・電子提供措置事項に修正が生じた場合は、4ページに掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。

## 議決権行使のご案内

株主総会ご出席	インターネット	郵送
 議決権行使書		
株主総会開催日時 2023年6月14日 午前10時	行使期限 2023年6月13日 午後5時30分まで	行使期限 2023年6月13日 午後5時30分到着

### (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。
- ▶ 当社本店の本館ホールが満席となった場合は、スカイホール豊田会場や当社本店敷地内の別会場をご案内させていただきますので、あらかじめご了承ください。
- ▶ 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当社にお知らせください。

### (3) 議決権行使について

- ▶ 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。また、インターネット等により複数回数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。
- ▶ ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否の表示をされない場合は、会社提案については賛成、株主提案については反対の表示があったものとして取り扱わせていただきます。

### (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、会場受付にて係員へお知らせください。

## インターネットによる議決権行使のご案内

### QRコードを読み取る方法

簡単です！  
ID・パスワード  
入力不要

- 1 スマートフォン等にて、議決権行使書右下に記載のQRコードを読み取り



※QRコードは  
(株)デンソーウェブの  
登録商標です。

- 2 画面の案内に従って賛否を入力

### ログインID・仮パスワードを入力する方法

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセス

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>



- 2 議決権行使書に記載された「ログインID」・「仮パスワード」を入力

- 3 「新しいパスワード」を入力  
(2回目は確認用)

- 4 画面の案内に従って賛否を入力

インターネット等による議決権行使に関するお問い合わせ

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  
(通話料無料、受付時間：9：00～21：00)

## 事前質問について

株主総会の議案や当社経営に関するご質問を専用ウェブサイトにて受け付けています。いただきましたご質問のうち、株主の皆様のご関心の高い事項につきましては、株主総会当日に回答させていただき、後日、当社ウェブサイトにて取り上げさせていただく予定です。なお、個別の回答はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。

以下のURLまたはQRコードからアクセス

専用サイト

<https://toyotakabu.jp/>



入力期限

2023年6月11日(日)まで

※質問の入力方法は、同封の「事前質問の入力方法について」をご参照ください

## 事後配信について

株主総会当日の会場において発信された社長メッセージなどにつきましては、後日、当社メディア「トヨタタイムズ」にてご確認いただけます。ご来場を見合わせていただいた株主の皆様におかれましては、是非ともご視聴賜りますようお願い申し上げます。

**トヨタタイムズ**



WEBサイト <https://toyotatimes.jp/>

トヨタタイムズ

検索

# 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10名選任の件

取締役体制については、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた責任を果たすため、総合的に検討しています。

創業の理念を示した「豊田綱領<sup>1</sup>」の考え方に沿って、「商品と地域を軸にした経営」を実践し、将来に亘る持続的成長に向けた意思決定への貢献や、電動化、知能化、多様化への対応や仲間づくりなどモビリティカンパニーへの変革と、気候変動問題などの社会課題の解決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、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。

取締役の有する知識、経験、能力等をスキルマトリクス<sup>2</sup>にて一覧化し、重要な業務執行の決定と経営の監督を適切に行うために、能力のバランスとダイバーシティに配慮した人材で取締役会を構成することとしています。

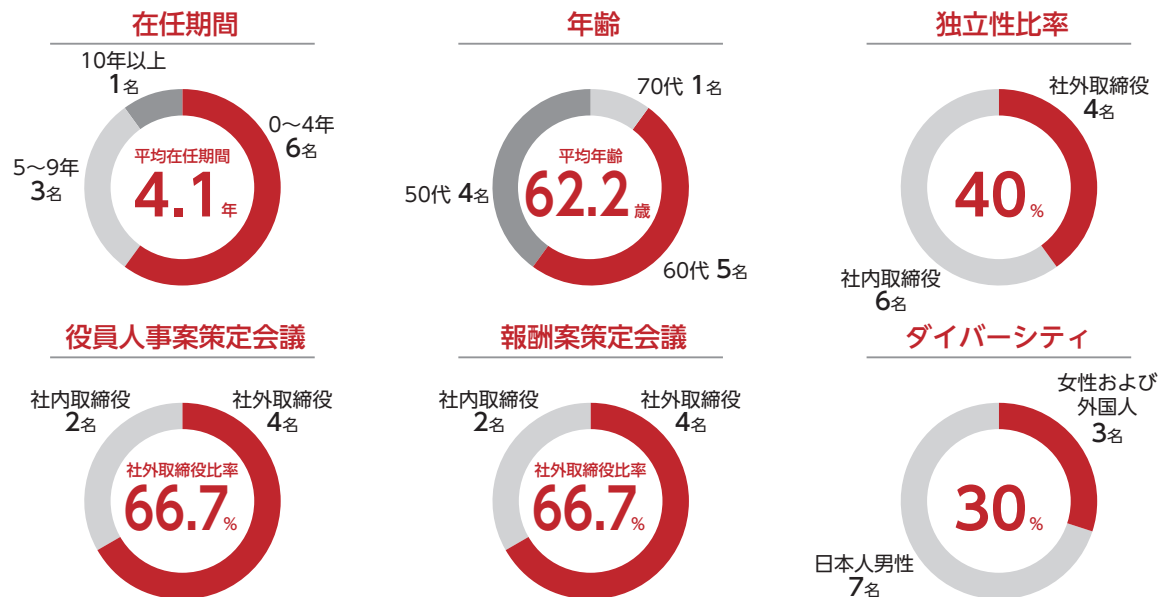
各取締役候補については、社外取締役に過半数を占める「役員人事案策定会議」にて、取締役会上程する案を検討しています。

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10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。

\*1 3ページ「豊田綱領」の解説をご参照ください。

\*2 25、26ページのスキルマトリクスをご参照ください。

### ■ コーポレートガバナンスハイライト\*



\* コーポレートガバナンスハイライトは、本議案が承認可決された場合の数値を記載しています。

### ■ 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役割			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 豊田 章男	男性	67歳	23年			取締役会議長	100% (18/18回)		
2	再任 早川 茂	男性	69歳	8年		議長	議長	Chief Privacy Officer	100% (18/18回)	
3	新任 佐藤 恒治	男性	53歳	—				Chief Executive Officer	—	
4	新任 中嶋 裕樹	男性	61歳	—				Chief Technology Officer	—	
5	新任 宮崎 洋一	男性	59歳	—			委員	委員	Chief Financial Officer Chief Competitive Officer	—
6	新任 サイモン ハンフリーズ Simon Humphries	男性	56歳	—					Chief Branding Officer	—
7	再任 菅原 郁郎	男性	66歳	5年	社外 独立		委員	委員		100% (18/18回)
8	再任 フィリップ クレイヴァン Sir Philip Craven	男性	72歳	5年	社外 独立		委員	委員		100% (18/18回)
9	新任 おおしま まさひこ 大島 眞彦	男性	62歳	—	社外 独立		委員 (予定)	委員 (予定)		—
10	新任 おおその えみ 大園 恵美	女性	57歳	—	社外 独立		委員 (予定)	委員 (予定)		—

\* 2023年3月期の取締役会への出席状況を記載しています。

# 社長選任プロセス

2023年4月に佐藤恒治氏が社長に就任しました。選任にあたっては、トップ自らトヨタの思想・技・所作を継承する育成の機会を設けるとともに、役員人事案策定会議委員の過半を占める社外取締役も、評価プロセスに参加、候補者層と直接接する機会づくりを行うなど、丁寧な選任プロセスを整えました。

候補者との個別面談を設けることや、役員人事案策定会議において審議を重ねたうえで、取締役会で決議しました。



候補者番号	1
再任	



とよだ あきお  
**豊田 章男**  
男性  
1956年5月3日生（満67歳）  
**取締役会長**

**在任期間**

23年

**取締役会出席率（出席回数）**

100%（18／18回）

**所有する当社株式の数**

24,307,799株

**重要な兼職の状況**

トヨタ不動産(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  
(株)ルーキーレーシング 代表取締役  
トヨタ ガズレーシング ワールドラリーチーム(株)  
代表取締役会長

**担当**

取締役会議長

**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)（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
  - 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
  - 2021年 日本自動車工業会の会長として「自動車業界で働く550万人」に向けたメッセージを発信し、自動車産業全体での活動を推進
- 2023年 4月 当社取締役会長（現任）

**取締役候補者とした理由**

**<最近の状況>**  
豊田章男氏は、モビリティ社会の実現に向けて、幅広い分野の豊富な経験と知見を活かし、社内外の活動をリードするなど、社長として業務執行を行ってまいりました。具体的には、カーボンニュートラルの実現に向け、将来の選択肢を広げるための技術開発や仲間づくりを推進しています。日本に加えて、タイやベルギーで水素エンジン車でのレース参戦・走行を通じて、水素の可能性をグローバルに発信。エネルギーを「つくる」「はこぶ」「つかう」分野での業界を越えた取り組みについては、タイのCharoen Pokphand Group (CP) との協業など、アジア域内での取り組みも加速させています。商品開発では、TNGA（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）を強みに、クラウンとプリウスはブランドを継承しながらも大幅に商品を変革しました。マスタードライバーとして開発に携わったGRカローラでは、アジャイルでスピード感のあるやり方を示しました。加えて、モリゾウとしてモータースポーツを起点にした「もっといいクルマづくり」と「ファンづくり」にも継続して取り組んでおり、岐阜・愛知で開催された2022年ラリージャパン（WRC最終戦）では、自動車ファンの拡大と地域の活性化に大きく貢献しました。社外では、日本自動車工業会会長および経団連モビリティ委員会委員長としてカーボンニュートラルの実現に向けた多様な選択肢をお客様へ提供することの重要性を示すとともに、その理解促進に向けて自動車や他の産業も含めた連携を図る活動に取り組んでおり、自動車業界で働く550万人の活動をリードしています。また、社長就任以来、一貫して次世代の人材育成に取り組む、新執行体制で経営するための土台づくりを進めました。**<候補者とした理由>**経営環境が厳しい状況でも、グローバルトヨタの基盤である国内生産体制300万台にこだわり、また未来に向けた志を同じくする仲間とのアライアンスの積極的な推進など、長期的な視点のもと、競争力を強化してきました。今後も社会の変化を敏感にとらえながら、モビリティカンパニーへの変革を強力に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。

候補者番号 **2**  
再任



はやかわ しげる  
**早川 茂**

男性  
1953年9月15日生（満69歳）

取締役副会長

在任期間

8年

取締役会出席率（出席回数）

100%（18/18回）

所有する当社株式の数

286,383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 Privacy Officer、役員人事案策定会議議長、報酬案策定会議議長

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
- 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）  
・ 一般社団法人日本経済団体連合会審議員会副議長、同アメリカ委員会委員長、同通商政策委員会委員長、パリ日本文化会館・日本友の会会長に在任。国際社会の安定と発展への貢献を呼びかけ

取締役候補者とした理由

<最近の状況>

早川氏は、長年、渉外広報を担当し、豊富な国際経験を活かし、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を推進しています。

具体的には、日本経済団体連合会審議員会副議長としてカーボンニュートラルの取り組みなど自動車業界スタンスの政策提言等への反映や理解活動を進めるとともに、グリーントランスフォーメーション会議や経営労働政策特別委員会などの重要テーマ会合において当社の考えを発信しています。また、アメリカ委員会委員長として政財界有力者とのコミュニケーションの確保・強化に取り組み、当社代表としても国内外の要人と頻度高く接し、緊密なコミュニケーションを通じた仲間づくりを進めています。

スポーツ分野においても、スポーツ庁の諮問機関であるスポーツ審議会会長として、第3期スポーツ基本計画を取りまとめ答申する等、社内外においてスポーツを通じた仲間づくりを進めました。また、モータースポーツの機会を活用して情報発信を行うとともに、自ら様々な車両を運転することで、現地現物で「もっといいクルマづくり」を体現し、社内外に伝えていく役割を果たしています。

社内では、Chief Privacy Officerとして、世界トップレベルの全社デジタル化に向けプライバシーガバナンス強化に取り組んでいます。

<候補者とした理由>

不透明感が高い世界各地の地政学リスクへの配慮や、プライバシーガバナンスに関する活動の推進、役員人事案策定会議および報酬案策定会議を議長としてリードすることを通じて、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**  
新任



さとう こうじ  
**佐藤 恒治**

男性  
1969年10月19日生（満53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数

40,235株

重要な兼職の状況

トヨタガズレーシングヨーロッパ(株) 会長  
トヨタ モーター ノース アメリカ(株) 取締役会長兼CEO

担当

Chief Executive Officer

略歴

- 1992年 4月 当社入社  
・ シャシー設計部に配属、カムリやLexus GSの製品企画担当などを歴任  
・ 2011年のLexus GSへの厳しい評価をきっかけに、「Lexusブランドとは何か」を徹底的に考え、2016年にはLexus LCの開発責任者として、技術的に実現が不可能と思われたデザインへの挑戦をリード、「本物を知る人が最後に選ぶブランド」としてLexusブランドの価値向上に貢献
- 2017年 4月 当社常務理事
- 2020年 1月 当社執行役員  
・ Lexus International Company Presidentとして、電動化ビジョン「Lexus Electrified」を定め、2021年に発売したNXをはじめ、ラインアップ展開をリード、電動化を先導するブランドへと変革  
・ GAZOO Racing Company Presidentとして、未完全な先進技術を搭載したクルマをレースへ積極投入、人とクルマを徹底的に鍛えるアジャイルな開発に挑戦、GRヤリスや水素エンジンカロラの開発をリード、「モータースポーツを起点としたもっといいクルマづくり」を実践
- 2021年 1月 当社執行役員（現制度）
- 2023年 4月 当社執行役員 社長（現任）

取締役候補者とした理由

<最近の状況>

佐藤恒治氏は、自らが常に現場の先頭に立ち、意志と情熱を共有する仲間とともに、ワンチームで未来への挑戦を実践するとともに、魅力的なクルマづくりを通じて「商品を軸にした経営」を強力に推進しています。

GAZOO Racing Companyでは、クルマの未来を切り拓くという想いのもと、水素エンジン車でスーパー耐久シリーズへの参戦を続けています。クルマを限界の状態ですべて課題を早く出し、次のレースに間に合わせるための対策をアジャイルに進めることによって、水素エンジン技術を実用化を目指すレベルまで、驚異的な速さで進化させました。また、挑戦を通じて、水素やカーボンニュートラル燃料を「つくる」「はこぶ」「つかう」選択肢を広げるために必要な、産業を超えた仲間づくりに取り組んでいます。

Lexus International Companyでは、自身が車両開発に携わる中で培った経験を最大限活かしながらクルマの基本性能の開発と作り込みに取り組み、Lexus全体の車両性能のレベルアップをリードしてきました。結果、ブランドとして一貫した商品価値を備えたラインアップ展開をけん引するとともに、ドライビング体験や旅体験というモビリティを軸とした新たなブランド体験を提供するなど、ブランド価値の向上に取り組んでいます。また、電動化技術によってクルマの可能性を最大限に引き出し、他社にはない独自の走りの体験価値の提供に挑戦しています。2030年までにすべてのカテゴリーで電気自動車（BEV）の設定、2035年にグローバルでBEV100%の販売を目指し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。

<候補者とした理由>

クルマを徹底的に考え抜き、クルマを通じて世の中を豊かにする、人々を幸せにすることを実践する行動力と、トヨタの思想・技・所作を身につけてきていることから、モビリティカンパニーへの変革を推進し、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	4
新任	



なかじま ひろき  
**中嶋 裕樹**  
男性  
1962年4月10日生（満61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数**

20,000株

**重要な兼職の状況**

Commercial Japan Partnership Technologies(株)  
代表取締役社長

**担当**  
Chief Technology Officer

**略歴**

- 1987年 4月 当社入社
  - ・生産技術領域を経験後、ボデー設計で経験を積み、2005年からの開発センター所属時に開発担当者としてiQなどのコンパクト車両を担当
  - ・2011年からIMV（Innovative International Multi-purpose Vehicle）の開発責任者としてハイラックスなどの世界戦略車を担当
  - ・2014年からフレーム系・商用車の統括開発責任者を務め、新型IMVシリーズの開発を担当。従来モデルを上回る車両信頼性とさらなる快適性を両立した車両開発を推進
- 2014年 4月 当社常務理事
- 2015年 4月 当社常務役員
- 2020年 1月 当社執行役員
  - ・2020年にMid-size Vehicle（MS）Company Presidentに就任、2021年からCV Company Presidentを兼務し、乗用車から商用車まで幅広い商品軸でのクルマづくりをけん引
- 2023年 4月 当社執行役員 副社長（現制度）（現任）

**取締役候補者とした理由**

**<最近の状況>**

中嶋裕樹氏は、乗用車から商用車まで幅広い車両開発の経験や知見を活かし、「もっといいクルマづくり」を推進しています。

開発責任者として多くの新しいことに挑戦し多くの失敗を重ねる中で、「間違ったらすぐに直す」、「独りよがりではなくお客様を向く」をモットーに、多くのパートナーに支えられ開発を進めてきました。

具体的には、MS Company Presidentとして、プロセスの徹底的な見直しによる効率的な開発リソース投入と、TNGA（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）プラットフォームの成熟・進化による原単位削減を進め、直近では16代目クラウンのシリーズ化を提案し4車種を並行開発するなど、多様なお客様のニーズに寄り添ったクルマづくりに挑戦しています。

CV Company Presidentとして「世界中でお使い頂く、お客様に寄り添う」というIMVシリーズの原点に立ち返った、移動の自由や経済成長をサポートするIMV0コンセプトの開発などを進めています。

また、Commercial Japan Partnership Technologies(株)（CJPT）社長として、いすゞ自動車(株)、スズキ(株)、ダイハツ工業(株)との協業で、インフラと連携した電動・コネクティッド商用車両の社会実装を推進し、物流業界の課題解決やカーボンニュートラルの実現を目指した活動をけん引しています。昨年末以降、アジアにおけるカーボンニュートラルの実現に向けてタイのSiam Cement Group（SCG）、Charoen Pokphand Group（CP）とともに、「今すぐできることをすぐにやる」を合言葉に、新たな取り組みを開始しています。

**<候補者とした理由>**

モビリティカンパニーへの変革を加速させるため、「商品を軸にした経営」がますます重要となる中、技術開発を通じてクルマづくりにおける電動化、知能化、多様化をリードすることで、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	5
新任	



みやざき よういち  
**宮崎 洋一**  
男性  
1963年10月19日生（満59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数**

13,410株

**重要な兼職の状況**

—

**担当**  
Chief Financial Officer、Chief Competitive Officer、役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

**略歴**

- 1986年 4月 当社入社
  - ・2012年に営業業務部長として日本を含めたグローバル需給を取りまとめ、東日本大震災、円高などの経営危機下での販売機会と収益の最大化に取り組む
- 2015年 4月 当社常務役員
  - ・2015年からTNGA（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）の商品ラインアップを、各地域の事業・販売戦略と整合させながら順次投入。各地域での競争力の底上げに貢献
- 2019年 1月 当社執行役員
  - ・2020年からアジア本部長として、商用車IMV0（Innovative International Multi-purpose Vehicle ゼロ）の商品・事業企画をアジアの現場で指揮。「はたらくクルマ」の原点に立ち返り、お客様の幅広いニーズに寄り添った商品づくりをけん引。新規事業、バリューチェーン活動の強化など、アジア事業体の収益構造改革を推進
- 2022年 4月 当社執行役員（現制度）
- 2023年 4月 当社執行役員 副社長（現任）

**取締役候補者とした理由**

**<最近の状況>**

宮崎洋一氏は、Chief Competitive Officerとして、競争力と事業性を両立した商品企画と、各地域へのタイムリーな商品展開を立案、販売と事業収益の最大化を推進しています。そしてカーボンニュートラルへのマルチパス戦略として、各地域において規制だけでなくお客様の嗜好や使用環境にあった最適なパワートレインラインアップを企画し、開発と一体になって商品化を進めています。

具体的には、電気自動車（BEV）を巡る各国の規制・補助金の変化、地政学リスクの高まり、エネルギーや資材価格の高騰など、先が見えず、正解が分からない中で、各地域の中期的なBEV需要と電池供給量のバランスを見極め、事業収益や投資回収を確認しながら投資判断を行い、全社への方針展開や実行計画の見直しを順次行っています。

また、地域軸経営の根幹である「町いちばんのクルマ屋」の価値観を実践すべく、各地域のお客様の声を聞くため、日々、地域CEOと連携しています。アジアなどの地域では、カーボンニュートラルなど社会課題解決に貢献する商品・サービスの展開を提案するなど、地域の困りごとに寄り添った商品企画やオペレーションを指揮しています。

半導体等の調達課題に対しては、生産台数の最大化を推進するため、関係部署と連携し、中長期的なリスク部品の可視化や、供給しやすい販売仕様への見直しに取り組みました。

**<候補者とした理由>**

モビリティカンパニーへの変革を加速させるため、「地域を軸にした経営」がますます重要となる中、「町いちばんのクルマ屋」という価値観を通じて各地域事業の競争力強化をリードすることで、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	6
新任	



サイモン ハンプリーズ  
**Simon Humphries**  
 男性  
 1967年3月30日生（満56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数**

11,126株

**重要な兼職の状況**

キャルティ デザイン リサーチ(株)  
 取締役副社長

**担当**  
 Chief Branding Officer

**略歴**

- 1988年 9月 DCA Design入社（イギリス）  
 ・イギリスでプロダクトデザイナーとしてのキャリアを開始し、1989年よりIDデザイン(株)入社（日本）
- 1994年 9月 当社入社  
 ・デザインの研究開発を担当し、2002年にはトヨタ（Vibrant Clarity：ワクワクさせる「活気」と普遍性ある「爽やかな明快さ」の両立を、エモーションと合理性の調和で目指す）/レクサス（L-finesse：「先進・先端」を意味する「Leading edge」の「L」と、「洗練された深み」を意味する「finesse」で「先鋭ー精妙」を目指す）のデザインフィロソフィーを策定。その後は先行デザイン、量産車デザインを数多く監修
- 2016年 7月 トヨタ ヨーロッパ デザイン ディベロップメント(有) 社長  
 ・多くの将来モビリティを提案、主に、未来を予感させるデザインとお客様や社会にサービスを含めた新たな価値を提供できるビジネスモデルを具現化したモビリティであるe-Paletteや、2019年東京モーターショーに出品された多くのEVシリーズ、またAygo X、ヤリスクロスのデザインコンセプトモデルなどを担当
- 2018年 1月 当社常務理事
- 2023年 4月 当社執行役員（現任）

**取締役候補者とした理由**

**<最近の状況>**  
 Simon Humphries氏は、デザイン領域の統括部長として、ブランドマネジメントを推進しています。  
 具体的には、当社が提供できる価値と、マーケットが求める視点の双方を解釈し、お客様のニーズの多様性に応えるべく、モビリティ・デザインを通じて将来の方向性を可視化、提案しています。  
 新型プリウスでは、「コモディティ（単なる移動の道具の意）」か「愛車」か、経営陣と熱い議論を交わし、開発陣としてこれからの時代もお客様に選んでいただける「愛車」であり続けることを選択。妥協のないクルマづくりを推進した結果、燃費性能などの機能性とスタイリッシュなデザインを両立しました。  
 新型クラウンでは、「革新と挑戦」のDNAを受け継ぎ、エンジニアと一体になって取り組んだTNGA（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）のプラットフォームを活かして上質なデザインを提案、4つのパリエーションを持った新時代のフラッグシップとして刷新しました。  
 また、デジタル技術を活用してデザインを早期に可視化させるなど、効率的な開発ができるようインフラの整備を推進。ヒト中心の考え方に基づいたデザインの視点から、新たなクルマづくりをけん引し、コスト削減と商品力向上に貢献しています。  
 さらに、未来のモビリティ社会実現に向け、クルマが個人と社会のニーズに応えるソリューションとして進化するシナリオを提案し、社長の佐藤とともに「トヨタモビリティコンセプト」を考案しました。  
**<候補者とした理由>**  
 モビリティカンパニーへの変革に向けて、「トヨタモビリティコンセプト」の価値の具現化に向けた取り組みを通じ、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	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66歳）

**取締役**

**在任期間**

5年

**取締役会出席率（出席回数）**

100%（18／18回）

**所有する当社株式の数**

—

**重要な兼職の状況**

(株)日立製作所 社外取締役  
 富士フィルムホールディングス(株) 社外取締役

**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、行政官時代に培われた、地球環境問題やエネルギーに関する政策立案や組織運営の経験や知見などをもとに、地政学リスクに配慮した情報発信や中長期的なBEV戦略において世界各地域の政治情勢を踏まえることの必要性など、国際情勢の観点を中心に資本市場の動向を踏まえた的確な指摘を行いました。  
 また、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、若手経営幹部候補者との面談を通じた人材育成および見極めへの参画、世界各地域の労働情勢も踏まえたトヨタらしい報酬制度のあり方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同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、当社は同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72歳）  
取締役

在任期間

5年

取締役会出席率（出席回数）

100%（18／18回）

所有する当社株式の数

—

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發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、積極的な情報発信の重要性やステークホルダーとの信頼関係構築などを中心に的確な指摘を行いました。

また、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、将来の経営幹部候補者に求められるリーダーシップとチームワークの重要性や、世界各地域の労働情勢も踏まえたトヨタらしい報酬制度のあり方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、人材育成への貢献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が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同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、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、当社は同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 9

新任

社外取締役

独立役員



おおしま まさひこ  
大島 真彦  
男性  
1960年9月13日生（満62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数

—

重要な兼職の状況

㈱三井住友銀行 副会長

担当

役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員（2023年6月就任予定）

略歴

- 1984年4月 ㈱三井銀行入行  
・2006年から米州統括部長として、リーマンショックを現地で対応
- 2012年4月 ㈱三井住友銀行 執行役員  
・2013年欧州本部長 兼 欧州三井住友銀行 社長として、欧州・中東・アフリカを統括、ガバナンス体制の再構築を主導  
・脱炭素の取り組みが盛んな欧州企業等と継続的に意見交換しつつ、サステナビリティへの対応をリード
- 2014年4月 同行常務執行役員
- 2017年3月 同行取締役 兼 常務執行役員
- 2017年4月 同行取締役 兼 専務執行役員
- 2018年4月 ㈱三井住友フィナンシャルグループ 執行役専務  
㈱三井住友銀行 専務執行役員
- 2019年4月 ㈱三井住友フィナンシャルグループ 執行役副社長  
㈱三井住友銀行 取締役 兼 副頭取執行役員
- 2023年4月 ㈱三井住友銀行 副会長（現任）

社外取締役候補者とした理由

<候補者とした理由>

大島真彦氏は、長年にわたり、㈱三井住友銀行の国内外の法人営業や米国・英国の現地法人、IRや国際部門の統括など、幅広い分野で活躍され、現在は副会長として、グローバル金融グループの経営にあたっています。

米国駐在時にリーマンショック、その後、日本では東日本大震災後の電力問題などの危機対応を最前線でリードし、また、エネルギー業界をはじめとする各国グローバル企業との継続的な接点、欧州駐在時における欧州・中東・アフリカの責任者、およびIR室長時代からの機関投資家との継続的接点等の経験を通じて、サステナビリティ意識の高まりや、各国政府・企業の脱炭素への取り組みに精通しています。

加えて、欧米で金融規制が強化される中、現地法人におけるガバナンス体制の再構築を、外国人スタッフとともに推進するなど、グローバル視点でのマネジメントの実績も豊富です。

こうした現地現物の実践を通じた、幅広い分野の経験、見識から、当社の持続的成長や資本効率の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>

当社は大島真彦氏が業務執行者であった㈱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

大島真彦氏は、社外取締役候補者であります。本議案において同氏の選任をご承認いただいた場合、当社が上場している国内の証券取引所に同氏を独立役員として届け出る予定であります。

(注)2. 責任限定契約の概要

本議案において大島真彦氏の選任をご承認いただいた場合、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。

候補者番号 10

新任

社外取締役

独立役員



おおその えみ  
大園 恵美

女性

1965年8月8日生（満57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数

—

重要な兼職の状況

一橋大学大学院 経営管理研究科 教授  
東京海上ホールディングス(株) 社外取締役

(注1) 本株主総会参考書類は、作成時点（2023年5月10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終結時点の情報を、所有する当社株式の数については2023年3月31日時点の情報を記載しています。

(注2) 役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、保険会社との間で、当社が保険料の全額を負担する役員等賠償責任保険契約を締結しています。当社のすべての取締役、監査役、執行役員、Executive FellowおよびSenior Fellowを被保険者とし、これらの役職の立場で行った行為による損害賠償金および争訟費用等を填補します。当該役員等賠償責任保険契約においては、役員等の職務執行の適正性担保のため、敗訴時に填補する損害の範囲を限定する旨および一定の事由に該当する場合は保険金を支払わない旨を定めています。2023年7月に現行契約が満了しますが、同様の内容で更新予定です。

担当

役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員（2023年6月就任予定）

略歴

1988年4月 ㈱住友銀行入行  
・退社後、ジョージ・ワシントン大学でMBA取得、一橋大学で博士（商学）  
1998年4月 早稲田大学 アジア太平洋研究センター 客員講師  
2000年4月 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 専任講師  
・競争戦略論と組織学習理論が専門。社会人経験者向けのMBA課程を英語で提供するユニークなビジネススクールで競争戦略論などの講義を担当  
・2001年より競争戦略の賞「ポーター賞」の運営に携わる。組織学習理論の研究では2001年よりトヨタとの産学共同研究を実施。数々のケース分析を積み重ね、トヨタにおける自己変革の仕組みを理論化  
2002年10月 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 助教授  
2010年4月 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授  
・(株)りそなホールディングス取締役、(株)ローソン取締役、その他、政府や民間団体の審議会委員などを務める  
2018年4月 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授  
2022年4月 一橋大学大学院 経営管理研究科国際企業戦略専攻 専攻長・教授（現任）

社外取締役候補者とした理由

<候補者とした理由>

大園恵美氏は、長年の企業戦略研究を通じて、企業経営に関する知識を有しており、研究内容や論文をグローバルに発表しています。その中には当社に関する研究も複数含まれ、その研究過程において、国内外の関係者数百名へのインタビューを行った経験などから、当社の企業文化・価値観について深い理解があります。

また、数多くの企業や経営トップとも継続的に面会・意見交換を行うとともに、各社の社外取締役・監査役やアドバイザー・ボード、および経済産業省のグリーンイノベーション基金のプロジェクトなど各種審議会委員を務め、社会情勢・環境問題動向を踏まえた中長期戦略やグローバル経営のあり方について専門的知見から提言を行うなど、第一線で活躍しています。

モビリティカンパニーへの変革を進める当社に対して、幅広い経験と見識と当社への理解に基づく、イノベーション促進・組織文化醸成の指南役を果たすことにより、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>

大園恵美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

大園恵美氏は、社外取締役候補者であります。本議案において同氏の選任をご承認いただいた場合、当社が上場している国内の証券取引所に同氏を独立役員として届け出る予定であります。

(注) 2. 責任限定契約の概要

本議案において大園恵美氏の選任をご承認いただいた場合、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2号議案 監査役4名選任の件

モビリティカンパニーへの変革により、将来にわたりグローバルに持続的成長をめざす当社において適切に監査を実施するため、社内事情に通じた常勤監査役と、高い専門性・見識を有する社外監査役で構成しています。また、監査役それぞれが単独でも監査権限を行使できる独任制を維持しています。監査役会は、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\*によって構成することとしています。各監査役候補については、社外取締役が過半数を占める「役員人事案策定会議」にて監査役会に提案する内容を検討しています。

監査役 加藤治彦氏、小倉克幸氏、小津博司氏、酒井竜児氏は、今回の株主総会終結のときをもって任期満了となりますので、監査役4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。

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。

\*当社の監査役の知識・経験・能力については、25、26ページのスキルマトリクスをご参照ください。

### ■ 監査役会の構成（2023年6月14日 定時株主総会後の予定）

候補者番号	氏名	性別	満年齢	在任期間	属性	取締役会出席率 (出席回数) *	監査役会出席率 (出席回数) *
	やすだ 安田 政秀	男性	74歳	5年		100% (18/18回)	100% (17/17回)
1	おぐら 小倉 克幸	男性	60歳	4年		100% (18/18回)	100% (17/17回)
2	しらね 白根 武史	男性	70歳	—		—	—
	ジョージ George Olcott	男性	68歳	1年	社外 独立	100% (15/15回)	100% (14/14回)
3	さかい 酒井 竜児	男性	65歳	6か月	社外 独立	100% (7/7回)	100% (6/6回)
4	キャサリン Catherine O'Connell	女性	56歳	—	社外 独立	—	—

\* 2023年3月期の出席状況を記載しています。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

候補者番号

1

再任



おぐら かつゆき  
小倉 克幸

男性

1963年1月25日生（満60歳）

監査役

在任期間

4年

取締役会出席率（出席回数）

100%（18/18回）

監査役会出席率（出席回数）

100%（17/17回）

所有する当社株式の数

28,753株

重要な兼職の状況

愛知製鋼(株) 社外監査役

略歴

- 1985年4月 当社入社
- ・経理・財務部門では、事業収支に基づく資金運用や調達、外国為替リスクヘッジ、グローバルな資金ネットワークの構築、決算・税務関連業務などに従事
  - ・総務・人事部門では、主に工場をはじめとする技能系要員や労働時間、福利厚生諸施策に関する業務を担当
  - ・国内営業部門では、全国トヨペット店の新車の需給管理業務や販売促進策の立案・展開、販売店の経営支援等、販売体制の基盤強化を推進
- 2012年1月 トヨタ自動車（中国）投資(有) 執行副総経理
- ・中国事業の収益体質強化に取り組み
- 2015年1月 当社関連事業室長
- ・国内外子会社・関連会社の経営基盤強化をサポート
- 2018年1月 当社監査役室長
- 2019年6月 当社常勤監査役（現任）

監査役候補者とした理由

&lt;最近の状況&gt;

小倉克幸氏は、監査役として、取締役の職務執行を監査しています。

具体的には、経理・財務分野を中心にした豊富な経験に裏打ちされた自動車・金融ビジネスへの深い見識を活かし、監査を通じて良質な企業統治体制の確立とコンプライアンスの徹底を推進し、当社の持続的な成長に貢献しています。

取締役会その他重要な会議への出席、役員との意見交換、社内各部・子会社からのヒアリング、会計監査人との連携等を通じて、幅広い観点から情報収集し、公正・中立的な立場で経営に対する意見・助言を行っています。

また、職場の風通しよさや従業員のモチベーション向上、ステークホルダーとの良好な関係を重視するとともに、モビリティカンパニーへの変革に向け、各部署・子会社の取り組みや困りごとを耳を傾け、提言を通じて健全な職場づくりを後押ししています。

&lt;候補者とした理由&gt;

経理・財務分野を中心にした幅広い分野での経験を活かし、当社のみならず国内外子会社・関連会社の企業経営にも精通した質の高い監査の推進により、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、監査役候補者となりました。

候補者番号

2

新任



しらね たけし  
白根 武史

男性

1952年9月5日生（満70歳）

在任期間

—

取締役会出席率（出席回数）

—

監査役会出席率（出席回数）

—

所有する当社株式の数

149,845株

重要な兼職の状況

—

略歴

- 1977年4月 当社入社
- 2001年1月 当社生産管理部長
- 2004年1月 当社グローバル調達企画部長
- 2005年1月 当社第1調達部長
- 2005年6月 当社常務役員
- 2009年6月 当社専務取締役
- 2011年6月 当社専務役員
- ・東日本大震災発生後、当社の生産復旧本部長として、地域の復旧の状況を見ながら、生産再開の取り組みを先導
- 2011年11月 関東自動車工業(株) 顧問
- 2012年6月 同社 取締役社長
- 2012年7月 トヨタ自動車東日本(株) 取締役社長
- ・部品の現地調達の推進や、部品会社200社以上との勉強会などを通じ、東北のモノづくりの土台固めを継続的に推進
- 2019年10月 同社 取締役会長
- 2023年4月 同社 シニアエグゼクティブアドバイザー（現任）

監査役候補者とした理由

&lt;候補者とした理由&gt;

白根武史氏は、当社の生産管理、調達、およびトヨタ自動車東日本(株)における経営者としての豊富な経験を有しています。

トヨタ自動車東日本(株)発足後は、同社の初代社長として、東北のモノづくり活動の強化を通じた復興支援に取り組んできました。また、仙台経済同友会の副代表幹事およびものづくり委員会委員長に就任し、行政・経済団体とも連携し異業種との相互研鑽活動を推進して、一人ひとりの知恵と工夫で改善を進める風土と現場の一体感を醸成し、製造業に限らず農業・漁業や水産加工業なども含めた様々な業種の人材育成を後押ししました。

近年は、深刻な人口減少と高齢化等による公共交通路線の減少という課題を解決するため、東北モビリティプロジェクトを立ち上げ、交通路線再編・移動サービス新設の検討を進める等、東北に根差した取り組みを推進してきました。

生産管理・調達に関する深い理解と、経営者として、地域の様々な方々と連携し、地域のモノづくりの力を強め、人材育成を進めるとともに、社会課題の解決に取り組んできた経験を活かし、業務執行を監査することにより、当社の企業価値向上に寄与できると判断し、監査役候補者となりました。

招集通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

候補者番号 3

再任

社外監査役

独立役員



さかい りゅうじ  
酒井 竜児

男性

1957年8月7日生 (満65歳)

監査役

在任期間

6か月

取締役会出席率 (出席回数)

100% (7/7回)

監査役会出席率 (出席回数)

100% (6/6回)

所有する当社株式の数

—

重要な兼職の状況

弁護士

略歴

1985年4月 弁護士登録 長島・大野法律事務所  
1990年9月 Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati法律事務所 (米国)  
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  
2022年12月 当社監査役 (現任)  
2023年1月 長島・大野・常松法律事務所 シニア・カウンセラー (現任)

社外監査役候補者とした理由

<最近の状況>

酒井竜児氏は、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、M&A・コーポレートガバナンス・知的財産権・資金調達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ます。

2022年12月より当社社外監査役を務め、監査役会・取締役会では、当社の重点取り組みであるモビリティカンパニーへの変革やカーボンニュートラルの実現に向けた事業戦略に対する中長期的リスクマネジメントの観点で確認や助言を行うなど、当社の経営に客観的な視点で適切かつ有益な発言を行い、取締役の職務執行を監査しています。

<候補者とした理由>

企業法務における豊富な経験と高度な専門性に基づいた、当社の企業活動や経営判断に対する適切な監査の推進により、引き続き企業価値向上に寄与できると判断し、社外監査役候補者となりました。

<独立性について>

当社は酒井竜児氏が所属している長島・大野・常松法律事務所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

酒井竜児氏は、社外監査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同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、酒井竜児氏との間で、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、当社は同氏との間の上記契約を継続する予定であります。

(注) 3. 役員等賠償責任保険契約の概要

本議案において酒井竜児氏の再任をご承認いただいた場合、同氏は第1号議案に記載されている役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。

候補者番号 4

新任

社外監査役

独立役員



キャサリン オコーネル  
Catherine O'Connell

女性

1967年2月10日生 (満56歳)

在任期間

—

取締役会出席率 (出席回数)

—

監査役会出席率 (出席回数)

—

所有する当社株式の数

—

重要な兼職の状況

外国法事務弁護士  
富士通(株) 社外監査役

略歴

1987年1月 ㈱日本交通公社  
1994年11月 Anderson Lloyd法律事務所 弁護士 (ニュージーランド)  
2002年11月 オリンパス(株) 社内弁護士  
2004年1月 松下電器産業(株)モータ社、松下電子部品(株) シニア・カウンセラー  
2008年1月 ホーガン・ロヴェルズ法律事務所 外国法共同事業  
・日本企業の社内弁護士 (同事務所からの出向) および同法律事務所のロンドン事務所・東京事務所のシニア・アソシエイトを歴任

2012年3月 日本モレックス合同会社 法務部長  
2017年6月 オコーネルコンサルタンツ 代表  
2018年1月 オコーネル外国法事務弁護士事務所 プリンシパル (現任)  
・在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所副会頭や、在日米国商工会議所リーガルサービス&IP委員会委員長を務め、日本で働く外国出身の方々のための情報提供、提言活動を推進。加えて、日本で法律実務に携わる、様々なバックグラウンドを持つ女性の活発なネットワークの構築を推進、積極的に支援

社外監査役候補者とした理由

<候補者とした理由>

Catherine O'Connell氏は、企業の法務部門や国内外の法律事務所での豊富な実務経験を有しています。

社内弁護士として、アメリカ・ヨーロッパ・アジア等、各地の事業体を訪問しコンプライアンスの徹底を図った経験などから、世界各地、個人により価値観が異なることを体感するとともに、多様な才能や価値観を持つ人材が最大限能力を発揮できる組織風土とすることがチームの力を最大化する上で極めて重要であることを、実体験を通して理解しています。

モビリティカンパニーへの変革を進める当社において、法務・コンプライアンスに関する知見と国際性や多様性・受容性に関する見識を業務執行の監査に反映することで、当社の企業価値向上に寄与できると判断し、社外監査役候補者となりました。

<独立性について>

Catherine O'Connell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

Catherine O'Connell氏は、社外監査役候補者であります。本議案において同氏の選任をご承認いただいた場合、当社が上場している国内の証券取引所に同氏を独立役員として届け出る予定であります。

(注) 2. 責任限定契約の概要

本議案においてCatherine O'Connell氏の選任をご承認いただいた場合、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。

(注) 3. 役員等賠償責任保険契約の概要

本議案においてCatherine O'Connell氏の選任をご承認いただいた場合、同氏は第1号議案に記載されている役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。

(注) 1) 本株主総会参考書類は、作成時点 (2023年5月10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数については2023年3月31日時点の情報を記載しています。

(注) 2) 役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、保険会社との間で、当社が保険料の全額を負担する役員等賠償責任保険契約を締結しています。当社のすべての取締役、監査役、執行役員、Executive FellowおよびSenior Fellowを被保険者とし、これらの役職の立場で行った行為による損害賠償金および争訟費用等を填補します。当該役員等賠償責任保険契約においては、役員等の職務執行の適正性担保のため、敗訴時に填補する損害の範囲を限定する旨および一定の事由に該当する場合は保険金を支払わない旨を定めています。2023年7月に現行契約が満了しますが、同様の内容で更新予定です。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

(ご参考) 当社の取締役・監査役のスキルマトリクス (2023年6月14日 定時株主総会後の予定)

当社の取締役・監査役が、過去、経営者・マネージャー等として得た知識・経験・能力のうち、全員が備えておくべき人材育成のほか、優先順位上位最大5項目を示しています。各人の有する全ての知識・経験・能力を表すものではありません。

氏名	豊田章男	早川茂	佐藤恒治	中嶋裕樹	宮崎洋一	Simon Humphries	菅原郁郎	Sir Philip Craven	大島眞彦	大園恵美	安田政秀	小倉克幸	白根武史	George Olcott	酒井竜児	Catherine O'Connell
写真																
地位	取締役 会長	取締役 副会長	取締役 社長	取締役	取締役	取締役	社外 取締役	社外 取締役	社外 取締役	社外 取締役	監査役	監査役	監査役	社外 監査役	社外 監査役	社外 監査役
企業経営	●	●	●	●	●				●				●			
ガバナンス	●	●					●	●	●	●	●	●		●	●	●
グローバル	●	●				●	●	●	●	●	●			●	●	●
財務・会計					●				●			●		●		
環境・エネルギー		●	●	●			●		●	●			●			
ソフト・デジタル				●		●	●									
技術開発			●	●		●				●	●					
生産	●						●				●		●			
スポーツ・モータースポーツ	●	●	●					●								
人材育成*	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

\*「人材育成」は全員が備えておくべき共通の素養としています。

## 第3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George Olcott氏および第2号議案が承認された場合の酒井竜児氏、Catherine O'Connell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。

新任



きくち まおこ  
菊地 麻緒子

女性

1965年7月14日生（満57歳）

所有する当社株式の数

—

重要な兼職の状況

弁護士  
三井倉庫ホールディングス(株) 社外取締役  
日立建機(株) 社外取締役

略歴

1992年4月 法務省検察庁 検事  
1997年8月 Paul Hastings法律事務所（米国）  
1999年3月 弁護士登録 長島・大野法律事務所  
2004年4月 公正取引委員会事務局 主査  
2006年5月 ボーダフォン(株) 法務渉外統括本部 統括部長  
2014年4月 日本マイクロソフト(株) 執行役員  
2016年6月 三井倉庫ホールディングス(株) 常勤社外監査役  
2020年8月 コンパス国際法律事務所 代表（現任）

補欠の社外監査役候補者とした理由

菊地麻緒子氏は、日本ならびに米国ニューヨークの弁護士資格を有し、企業法務に携わるとともに、検察庁や公正取引委員会での執務経験に基づいた、法務および企業ガバナンスに関する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、補欠の社外監査役候補者となりました。

- (注) 1. 本株主総会参考書類は、作成時点（2023年5月10日）の情報を記載していますが、所有する当社株式の数については、2023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) 菊地麻緒子氏と当社グループの間に特別な利害関係はありません。同氏が社外監査役に就任した場合、当社が上場している国内の証券取引所に同氏を独立役員として届け出る予定であります。
- (2) 菊地麻緒子氏が2020年6月から2022年6月まで社外監査役を務めた(株)KADOKAWAは、同氏の就任前である2019年6月に締結された契約に関し、同社の取締役が、贈賄に該当する可能性が高い行為を行った旨の調査報告書を、2023年1月23日に公表しています。同氏は、在任中、当該行為を認識しておりませんでした。同社の法令遵守体制を監査すること等を通じて、法令に反する業務執行がなされないよう努めていました。
- (3) 責任限定契約の概要  
本議案において菊地麻緒子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。
- (4) 役員等賠償責任保険契約の概要  
本議案において菊地麻緒子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、同氏は第1号議案に記載されている役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。

株主提案 第4号議案は、株主3名からの共同提案によるものです。

議案名、提案内容および提案理由は、原文のまま記載しています。

## 第4号議案 定款一部変更の件（気候変動関連の渉外活動が及ぼす当社への影響とパリ協定の目標との整合性に関する評価及び年次報告書の作成）

議案の要領

当会社定款に以下の規定を追加する。

「当会社は、直接及び業界団体を通じて行う当会社の対外発表を含む気候変動関連の渉外活動が、気候変動が当会社にもたらすリスクを減少させることにどのように寄与しているか、並びにパリ協定の目標及び2050年カーボンニュートラル実現という当会社の目標と整合しているかにつき事業年度毎に包括的に評価し、かつかかる評価結果を取り纏めた報告書（機密情報は省略することができる。）を合理的な費用にて作成する。報告書には、パリ協定の目標及び2050年カーボンニュートラル実現という当会社の目標と整合しない活動の概要及び是正策を記載するものとする。」

※なお、当該規定の当社定款における条数等の記載箇所を当社から提案株主に確認したところ、当社に一任する旨の回答を得ております。

提案の理由

本定款新規定案は、当会社が、年次報告の一環として、①当会社グループ企業が、直接もしくは間接に立法行政過程に働きかけまたはその他の対外活動により、どのような気候変動問題にかかる渉外活動を行っているのか、並びに②かかる渉外活動がどのように、気候変動が当会社グループ企業にもたらすリスクを減少させること及び2015年12月12日付パリ協定の世界の平均気温上昇を2度未満に抑え1.5度未満を目指すという目標に寄与するののかについて、充実した開示を行うことを意図している。

本共同提案株主は、2022年12月に当会社が“Toyota's Views on Climate Public Policies 2022”と題する気候変動関連の渉外活動に関する第2弾の報告書を公表したことを承知しており、また高く評価している。しかしながら、第1弾の報告書と同様に当該報告書は、Climate Action 100+ Net Zero Company Benchmark for Climate Policy Engagement（詳細については、21年10月版（英文）・（和文）/21年9月版（英文）・（和文）を参照）などが示す投資家の期待に照らして不十分なものである。同基準に基づく2022年12月時点の当会社による気候政策エンゲージメントの開示の充実度は100点中36点と評価されているが、これは2021年12月時点と同点の低い評価である。

本共同提案株主は、当会社が、①範囲の面においてより多くの国・地域及び業界団体を対象とし、②詳細さの面においてパリ協定の目標との整合性を検討することにより、情報開示を充実させることは当会社及び当会社株主双方にとって有益であると考えている。このため本共同提案株主は、当会社、当会社株主及びより広いステークホルダーにとって重要な事項についてグローバル投資家の期待に沿った年次報告を導入する当会社定款の一部変更を提案することにより、当該情報開示の充実への支持を求めるものである。

かかる開示は、当会社の近年の気候変動関連の渉外活動による、顧客、取引先、従業員及び投資家の反発を招く可能性を含む対外信用の低下その他のリスクを減少させよう。

本共同提案株主は、同じ問題意識を持った機関投資家とともに、2021年以来当会社との間で積極的かつ建設的なエンゲージメントを行ってきたものであり、当会社取締役会が本提案を支持し賛成を推奨することを強く期待する。

### 当社取締役会の意見

#### 本議案に**反対**いたします。

当社グループは、気候変動対策を重要な経営課題の一つと位置付け、2050年カーボンニュートラル達成を目指し、様々な取り組みを進めています。本株主提案が求める内容（気候変動関連の渉外活動が及ぼす当社への影響とパリ協定の目標との整合性に関する評価及び報告書の作成）についても2021年から実施しており、その内容はステークホルダーの皆様のご意見を聞きながら、毎年更新していくことをお約束しています。

当社グループは、2050年カーボンニュートラル達成に向けて、2030年にバッテリー電気自動車（BEV）の年間販売台数350万台、2035年に新興国を含むグローバル新車CO2排出量を2019年比で50%以上削減という高い目標を掲げています。この目標を達成するためには、電動車の世界的な普及が最も重要ですが、そこにはまだ多くの課題があります。例えば、国や地域によって経済状況、エネルギー政策、産業政策、お客様のニーズが異なるなか、グリーンな電力が十分に供給されていない国や地域では、今後数十年にわたり、充電インフラの不足が懸念されます。当社グループは、今後もより実用的かつ持続可能な方法で、早期にCO2を削減するため、燃料の脱炭素化を進めるとともに、ハイブリッド車（HEV）、プラグインハイブリッド車（PHEV）、バッテリー電気自動車（BEV）、燃料電池自動車（FCEV）などの電動車をフルラインアップで供給していきます。

このように、2050年カーボンニュートラル達成には、多くの課題に向き合い、取り組みを進めていく必要があります。そのためには、各国政府の果たす役割が極めて大きく、当社グループは「町いちばん」の企業市民として、各国の政策、社会的ニーズ、技術の進化、そしてお客様のニーズが最大限同じ方向を向くよう渉外活動を行っています。

今年度の主な渉外活動としては、まず2022年6月に、日本経済団体連合会（経団連）の委員会である「モビリティ委員会」の発足に貢献しました。モビリティ委員会では「移動」に焦点を当て、移動に関わる産業がどのように社会課題を解決し、将来の成長を実現するのかなどを議論していく予定です。特に、カーボンニュートラルについては、エネルギーを「つくる」、「はこぶ」取り組みへの対応など、自動車業界を超えた議論が必要であり、委員会に参加する200社を超える多様な業種の企業とともに議論を深め、政府や行政とも更なる対話を行ってまいります。その一例として、2022年11月に、モビリティに関する懇談会が首相官邸で開催され、政府と意見交換を行いました。

海外での渉外活動としては、2022年8月に、米国カリフォルニア州大気自然局（CARB）が「アドバンスド・クリーンカーズ2規制（ACC2）」を承認した際、Toyota Motor North America（TMNA）はこの承認を見越して、カリフォルニア州がこの分野を規制する権利を支持し、当社グループの技術ポートフォリオを用いてカリフォルニア州の目標と一致する排出量削減を目指す旨の書簡をCARBに送りました。また、2022年6月には、他の主要自動車会社と一緒に米国議会へEVに対する税額控除を支持する書簡を送りました。欧州では、2023年1月のダボス会議で、当社グループのチーフ・サイエンティスト兼エグゼクティブフェローであるギル・プラット博士が、資源制約のある現状で、いかに早く脱炭素化を進めることができるか、根拠に基づく説明を行いました。中国では、2022年の北京冬季五輪において、北京政府や北京オリンピック組織委員とともに燃料電池自動車（FCEV）の訴求・導入を行いました。具体的には、140台の「MIRAI」と107台の「FCコースター」、地元のバス事業者にも212台の燃料電池（FC）システムを提供し、北京冬季五輪における脱炭素化に大きく貢献しました。閉幕後は、オリンピックレガシーの取り組みの一つとして、地方政府と連携しながらFC技術やその効果に関する認知度向上に向けて活動を進めています。また、2022年6月には北京政府の協力のもと、北京商務中心区で「FCコースター」のシャトルバス運営を開始しています。

なお、当社グループが2021年から開示をしている気候変動関連の渉外活動についてのレポート（Toyota's Views on Climate Public Policies）に関して、2023年度も以下の改善を予定しています。まず、加盟団体の気候変動に係る渉外活動への評価の透明性向上のため、海外で実績のある第三者への委託による第三者評価に変更します。また、評価数を倍増させ、情報開示を一層充実する予定です。

今後も当社グループは、地球という美しい故郷（ホームプラネット）を次世代に引き継ぐために、カーボンニュートラル達成に向けた様々な取り組みや、それを支える各国の渉外活動を通じて、回答のない未来へ弛まぬ挑戦を続けてまいります。

なお、このような課題に対し、当社取締役会は、その時々環境に合わせ、柔軟かつ多様な経営判断を行い、必要に応じて機動的にそれを変更し、速やかに実行していくことが求められます。開示のあり方も日々変化させていく必要があるため、会社の組織・運営の基本的事項を定める定款には本議案のような個別具体的な業務執行に関する事項は規定せず、現行の定款を維持したいと考えております。

提案株主をはじめとする機関投資家や環境NGOの皆様とは、今後も、気候変動対策についての開かれた対話を継続的に実施することにより、ともに2050年カーボンニュートラル達成を目指して取り組んでまいります。

以上



# 事業報告 (2022年4月1日~2023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。商品を軸にした経営を進めるため、走る・曲がる・止まるに関わるクルマの基本部分で高い性能を実現した「TNGA(トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー)」、どんなジャンルのクルマでも情熱と責任をもって考えるための「カンパニー制」、各地域の市場特性やお客様ニーズに対応する「地域制」に取り組んだことで、グローバル・フルラインアップでバランスの取れた事業構造に変化しました。これらの取り組みにより、当期に発売したクルマは、TNGAのプラットフォームを活用し、スピーディーに開発・展開が来ています。また、「クラウン」「GR カローラ」はロングセラーのブランド力を活かし、時代のニーズにあわせたラインアップを構築しています。

#### トヨタ

##### クラウン



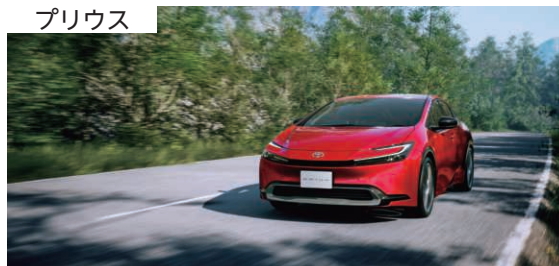
「革新と挑戦」のDNAを受け継ぎつつ、お客様の多様な価値観やライフスタイルに寄り添う新時代のフラッグシップ

##### GR カローラ



「モータースポーツを起点としたもっといいクルマづくり」を実践し開発

##### プリウス



これからの時代も選んでいただける愛車であるため強みである高い環境性能に加えスタイリッシュなデザインと走行性能を強化

#### レクサス

##### RZ



電動化技術によるレクサスらしい走りやデザインを体現した、レクサス初の電気自動車 (BEV) 専用モデル

## グローバル・フルラインアップ

グローバルで事業展開 (地域別小売台数) 第119期 (2022.4~2023.3) : 計9,610千台 (千台)

日本	北米	欧州	中国	アジア	その他
1,407 (14.6%)	2,400 (25.0%)	1,044 (10.9%)	1,876 (19.5%)	1,400 (14.6%)	1,483 (15.4%)

### 多様なニーズに応える商品

	日本	北米	欧州	中国	アジア	その他
レクサス		RX		ES		LX
コンパクト	アクア		ヤリス		カローラスポーツ	
セダン	プリウス	カムリ		カローラ		
SUV ミニバン	ノア	RAV4	ヤリスクロス	アルファード		ランドクルーザー
スポーツ		スープラ			GR カローラ	
BEV・FCEV	MIRAI		bZ4X		bZ3	
商用車	JPNタクシー		プロエース		ハイラックス	

## 当期の経済状況

当期の世界経済は、地政学的な緊張を背景としたエネルギー価格などが高騰し、先進国および新興国ともに消費者物価の上昇が加速しました。8月以降は、各国中央銀行による金融引き締めペースの加速に伴う世界経済の減速懸念により、需要減少の動きが見られました。

## 当期の連結業績

当期の連結業績は、「もっといいクルマづくり」による高い商品力、販売店や仕入先、工場の現場の努力があった一方、半導体不足による供給制約や、資材価格の影響で、減益となりました。

## (2) 財産及び損益の状況の推移

区分	第116期	第117期	第118期	第119期
	(2019.4~2020.3)	(2020.4~2021.3)	(2021.4~2022.3)	(2022.4~2023.3)
営業収益 (百万円)	29,866,547	27,214,594	31,379,507	<b>37,154,298</b>
自動車事業 (百万円)	26,770,379	24,597,846	28,531,993	<b>33,776,870</b>
金融事業 (百万円)	2,172,854	2,137,195	2,306,079	<b>2,786,679</b>
その他の事業 (百万円)	923,314	479,553	541,436	<b>590,749</b>
営業利益 (百万円)	2,399,232	2,197,748	2,995,697	<b>2,725,025</b>
親会社の所有者に 帰属する当期利益 (百万円)	2,036,140	2,245,261	2,850,110	<b>2,451,318</b>
基本的1株当たり 親会社の所有者に 帰属する当期利益 (円)	145.49	160.65	205.23	<b>179.47</b>
資本合計 (百万円)	21,339,012	24,288,329	27,154,820	<b>29,264,213</b>
資産合計 (百万円)	53,972,363	62,267,140	67,688,771	<b>74,303,180</b>

- (注) 1. 当社は国際財務報告基準 (IFRS) に基づいて連結計算書類を作成しています。  
 2. 営業収益の金額は外部顧客への営業収益を示しています。  
 3. 2021年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。  
 第116期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益を算定しています。

## (3) 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なっています。その中で、有事に備えた資金調達の基盤づくりとSDGsに向けた取り組みの目的で、2021年3月よりWoven Planet (ウーブン・プラネット) 債を発行しています。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なっています。なお、当期末における有利子負債の残高は、29兆3,802億円となっています。

## (4) 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、1兆6,058億円となりました。

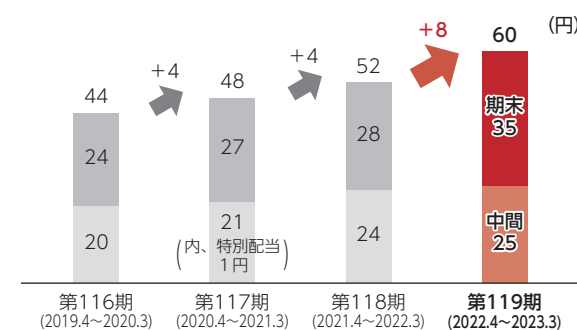
研究開発は、開発効率の向上に努める一方、電動化や自動運転といった新たな領域での開発など、将来に向けた先行開発の更なる充実を図った結果、当期の連結研究開発支出額は、1兆2,416億円となりました。

## (5) 剰余金の配当等の決定に関する方針

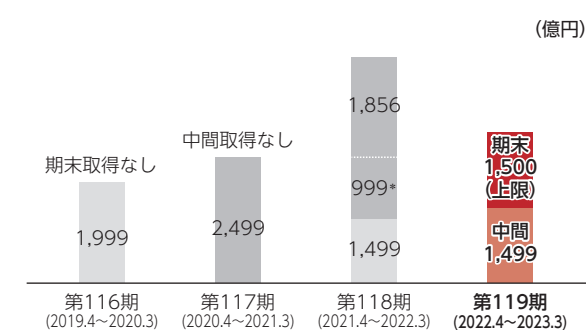
当社は、長期に当社株式を保有いただく株主の皆様へに報いるため、期末還元分より、配当および自己株式取得の方針を見直しました。

- 配当 : 安定的・継続的に増配を実施  
 年間60円 (前期比8円の増配)
- 自己株式取得 : 株価水準等を踏まえ機動的に実施  
 中間・期末の取得枠の上限を1,500億円に設定

< 1株当たり配当金 >



< 自己株式の取得額 >



\* 機動的な取得 (2022.3~5)

## (6) カーボンニュートラル (CN) 実現への取り組み

当社グループは、2021年4月に、2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを地球規模でチャレンジするこ  
プラクティカル (実用的) な電動車の普及と、地域毎のエネルギー事情やクルマの使われ方の現実に寄り添ったサステイ

とを宣言しました。今すぐ、かつ着実に二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) の排出量を削減できる  
ナブル (持続可能) な選択肢を提供しています。

	2021年	2022年	2023年	
BEV	'21/12 バッテリーEV (BEV) 戦略に関する説明会 	'22/4 レクサスRZ発表   '22/5 bZ4X発売 	'22/10 bZ3発表 (中国向け)   '22/11 bZコンパクトSUV コンセプト発表  '22/12 ハイラックスBEV コンセプト発表	'23/1 AE86 BEV コンセプト発表   '23/2 '26年次世代BEV 投入発表
電池	'21/7 バイポーラ型ニッケル水素電池 搭載のアクア発売 	'22 bZ4X用 リチウムイオン電池 生産開始	'22/8 日米でBEV向け電池投資 最大7,300億円を発表 	'22 bZ3用 リチウムイオンLFP電池 生産開始
水素 CN燃料	'21/5~ 水素エンジンカローラ、 スーパー耐久レース参戦   水素を「つくる」 「はこぶ」「つかう」 領域での選択肢の広がり 	'22/5~ 水素エンジンカローラ、CN燃料GR86 スーパー耐久レース参戦  '22/3 ENEOS(株)とWoven Cityを起点とした CO <sub>2</sub> フリー水素の製造・利用推進	'22/8 GR水素ヤリス ベルギーWRCデモラン 	'22/12 水素エンジンカローラ タイ25時間耐久レース参戦   '23/1 AE86 H2 コンセプト発表
商用領域	'21/4 いすゞ自動車(株)・日野自動車(株)と 商用分野の社会課題解決や脱炭素に取り組む Commercial Japan Partnership Technologies(株) (CJPT) 設立  '21/7 スズキ(株)・ダイハツ工業(株)がCJPTに参画	'22/2 バスの電動化 加速を発表  '22/7 大型商用車向け 水素エンジンの企画、 基礎研究開始	'22/7 福島県で燃料電池(FC) 小型トラックを導入し 社会実装を開始  	'22/9 イオン(株)と九州での 物流改革に着手  '23/4 東京都にFC小型 トラックを導入開始
HEV・ PHEV		'22/7 新型クラウン発表 	'22/11 新型プリウス発表 	
ESG・開示	'21/4 2050年CN宣言	'21/12~ 気候変動政策に関する 渉外活動の開示 (毎年更新)	'22/9 (一社)日本経済団体連合会 モビリティ委員会初会合開催	'22/9 Science Based Targets initiative (SBTi) より認定・承認  '23/1 ダボス会議にて CN実現への取り組みを説明  '23/4 タイSiam Cement Group (SCG) との協業 

## (7) 対処すべき課題

当社は4月7日に新体制方針説明会を行いました。新体制のテーマは「継承と進化」です。私たちが培ってきた最も大切な価値観の「もっといいクルマをつくろうよ」。「現場」でクルマを語り、お客様の笑顔のために努力し、もっといいクルマを追求し続けていきます。そして、世界37万人のトヨタの仲間と、仕入先、販売店の皆様と一緒に、全員でクルマをつくっていきます。クルマづくりはチームプレーです。「チームで、同時に、有機的に動く」経営スタイルで、未来への挑戦を加速してまいります。

### 目指す未来

これから私たちはモビリティカンパニーへの変革を目指していきます。

トヨタの使命は「幸せの量産」です。クルマがこれからも社会に必要な存在であり続けるためには、クルマの未来を変えていく必要があります。そのためのふたつの大きなテーマは「カーボンニュートラル」と「移動価値の拡張」です。

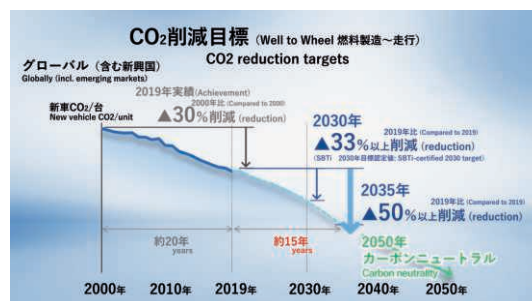
### カーボンニュートラル

私たちはクルマのライフサイクル全体で、2050年カーボンニュートラルの実現に全力で取り組んでいきます。クルマづくりにおいては、エネルギーの未来と、地域毎の現実に寄り添って、マルチパスウェイを軸に、今後も多様な選択肢を追求していきます。

まずは今すぐにできる電動化を徹底的にやっていきます。新興国も含めてハイブリッド車（HEV）の販売を強化し、プラグインハイブリッド車（PHEV）の選択肢も増やしてまいります。重要な選択肢のひとつであるBEVは、今後数年で、ラインアップを拡充します。

BEVの開発、新しい事業モデルの構築に全力で取り組んでまいります。

その先の水素社会の実現に向けたプロジェクトも加速してまいります。タイや福島での社会実装や、商用燃料電池車（FCEV）の量産化、そして、モータースポーツの場を活用した水素エンジン技術の開発など、産業や国を越えたパートナーの皆様と一緒に、水素を「使う」領域の拡大を進めていきます。さらに、エネルギー産業と連携し、カーボンニュートラル燃料の技術開発も進めてまいります。



私たちは、新興国も含めて、誰ひとり取り残すことなく電動車の普及やCO<sub>2</sub>の低減に取り組んでまいります。こうした全方位での取り組みにより、全世界で販売するクルマの平均CO<sub>2</sub>排出量は2019年と比べて、2030年には33%、2035年には50%を超える削減レベルを目指します。2050年に向かってグローバルで、着実に、脱炭素を進めてまいります。

### 移動価値の拡張

これからのクルマは電動化、知能化、多様化が進んでいくことで、社会とつながった存在になってまいります。ヒトの心が動く、感動するというMOVEやヒトやモノの移動に加えて、エネルギー、情報のMOVEを取り込み、データでひとつにつながっていきます。

それにより、他のモビリティと連動したシームレスな移動体験や、社会インフラとしてのクルマの新しい価値を提供できるようになってまいります。そして、社会とつながったクルマは、通信や金融など人々の暮らしを支える様々なサービスとも密接につながり、モビリティを軸にした新しい付加価値の輪が広がってまいります。

### トヨタモビリティコンセプト

私たちが目指すモビリティ社会のあり方をまとめたものが、「トヨタモビリティコンセプト」です。安全・安心や運転する楽しさなどこれまで培ってきたクルマの本質的な価値を基盤にもっと社会の役に立つ存在へクルマを進化させること。

そんな未来に向けて、今後、3つの領域で、モビリティカンパニーへの変革を進めてまいります。

ひとつめの「モビリティ1.0」。ここで目指すのは様々なMOVEをつなげてクルマの価値を拡張させて

いくことです。例えば、BEVには、電気を運ぶモビリティとしての新しい可能性があります。エネルギーグリッドとして社会のエネルギーセキュリティを高める。そんな役割も果たせます。また、知能化により、クルマやお客様から集まる情報を活用すれば、クルマはもっと進化できます。この新しいクルマづくりのカギを握るのが、ソフトウェア基盤の「Arene (アリーン)」です。最新のハードとソフトがつながり、クルマと様々なアプリも自由自在につながっていく。Areneは、こうした進化を支えるプラットフォームとして重要な役割を担っていきます。2026年の次世代BEVに向けてウーブン・バイ・トヨタ(株)と一緒に全力で開発を進めてまいります。

ふたつめの「モビリティ2.0」で目指すのは新しい領域へのモビリティの拡張です。ご高齢の方々や過疎地にお住まいの方々、クルマ市場が成熟していない新興国など、私たちが、移動をお支えできていない方々が、たくさんいらっしゃいます。また、「空のモビリティ」など、新しい移動の可能性も広がっています。トヨタには、フルラインアップのクルマに加えて「e-Pallette」などの新しいモビリティや、MaaS (モビリティ・アズ・ア・サービス)領域をはじめ、産業を越えた仲間とのネットワークがあります。こうした強みを生かし、今の事業範囲を越えて世界中のお客様の移動をお支えしていきたいと考えています。



そして、「モビリティ3.0」は社会システムとの融合です。エネルギーや交通システム、物流、暮らしのあり方まで入り込み、街や社会と一体となったモビリティのエコシステムをつくる。そして、ウェルビーイングを実現していく未来です。そのために、Woven City (ウーブン・シティ) での実証実験を進めていきます。例えば、新しい物流の仕組みづくりや街と一体となった自動運転モビリティの開発、また、Woven Cityを起点としたCO<sub>2</sub>フリー水素のサプライチェーン実証や暮らしの中で水素利用の可能性を広げる実証も進めてまいります。デジタルを活用したこれまでの実証に加えて、2025年からは、リアルな街での総合的な実証を加速し、パートナーとともに社会実装につなげていきます。

このモビリティコンセプトで最もお伝えしたいことは「クルマが進化した先にモビリティがある」ということです。

モビリティカンパニーへの変革の真ん中には、クルマがあります。クルマの持つ可能性を広げていく。そのためには、これまで培ってきたもっといいクルマづくりと町いちばんの考え方を基盤にした進化が必要です。商品・地域を軸に、クルマの未来を変えていきます。

#### 商品を軸にした経営

トヨタモビリティコンセプトの中心にあるクルマの価値を高め、更に、新しいモビリティや移動の自由を広げ、社会システムの一部として、新たなサービスやエネルギーソリューションを提供します。その実現のカギを握る3つのアプローチは、電動化、知能化、多様化です。



電動化は、マルチパスウェイを軸に、それぞれの強みや特色を活かし、お客様や地域に合わせた電動化を進めてまいります。BEVはラインアップを拡充させ、2026年までに、新たに10モデルの投入を目指し、販売台数も年間150万台を想定します。また、電池を極限まで効率よく使い、航続距離を2倍に、さらに心揺さぶる走り与设计を兼ね備えた次世代BEVも2026年に投入を想定しています。

また、トヨタ生産方式 (TPS) を活かし、仕事のやり方を変え、工程数を1/2に削減し、コネクテッド技術による無人搬送や、自律走行検査などにより、効率的なラインへシフトしたものづくりへ変えていきます。グローバル全工場での、2035年カーボンニュートラルにつなげていきます。サプライチェーンの構築も、仕入先と良品廉価な部品調達に一体となって取り組んでいきます。

この実現のため、全権を委ねたワンリーダーの下、開発、生産、事業、全ての機能を持つ専任組織を作ります。TNGAの効果で半減した開発原単位、内製投資など、磨いてきた競争力と1,000万台の力で新しい組織を全面的にサポートしていきます。

PHEVは、電池の効率を上げ、EV航続距離を200km以上に延ばすことで、プラクティカルなBEVと再定義し、開発を進めます。

FCEVは、商用車を軸に量産化にチャレンジしていきます。エネルギーである水素は軽く、航続距離が増えてもBEVと比較してさほど重くならず、スペースも減りにくいという特徴があります。また、エネルギー充填時間が短いため、利点を生かせる商用車から拡大していきます。

2つ目の知能化は、クルマ、サービス、社会でつながりを広げていきます。

クルマの知能化は、先進安全技術やマルチメディアをはじめ、時代進化に合わせた機能のアップデートを、全てのクルマに順次広げ、次世代BEVでは、車両OSの進化と共に、走る、曲がる、止まるにこだわった、「乗り味」のカスタマイズも可能にしていきます。加えて、クルマの素性をより磨き上げる事で、もっとFun to Driveなクルマをハード、ソフトの両面で実現していきます。

サービスの知能化は、クルマとインフラ、街とを繋ぎ、新しいサービスを提供していきます。リアルタイムの交通情報を活用し、輸送効率を高める物流システムや最適なエネルギー管理を行うシステムは本年、社会実装を開始いたします。街や公共施設と連携し、BEVの充電ネットワーク拡充、エネルギーグリッドや人々の暮らしを支える様々なサービスを提供していきます。この取り組みはレクサスで既に始まっています。

社会の知能化は、モビリティのテストコースと位置づけたWoven Cityで、人、クルマ、社会を繋げる様々な実証実験を行っていきます。物流領域でのコネクテッドサービス、その社会実装で明らかになった課題をWoven Cityで改善し、再び社会実装し知能化を加速させていきます。

3つ目の多様化は、クルマ、移動、エネルギー領域まで広げていきます。

クルマの多様化は、ラインアップの拡充と、コネクテッドを活用したサービス、用品、部品ビジネスも新たなパートナーと共に広げていきます。

移動の多様化は、例えば、長年の福祉車両開発で培ったノウハウを生かし、ワンタッチで車いすを固定できる装置を開発し、実装を開始します。

エネルギーの多様化は、水やフードロスなどの廃棄物から作った水素やバイオマスなどから作ったカーボンニュートラル燃料を使用した実証実験を日本やタイで始めています。また、エネルギー活用技術をモータースポーツの現場でも鍛え、社会への普及につなげていきます。

#### 地域を軸にした経営

トヨタは、HEVの性能と原価に磨きをかけ世代進化してきた結果、稼ぐ力を大きく向上させながら、未来への投資とステークホルダーの皆様との成長と、CO<sub>2</sub>排出量削減を両立してきました。これがまさに、もっといいクルマをベースとした、地域軸経営の成果だと考えています。これからもこの地域軸経営を更に深め、事業基盤を、いっそう強固なものにしていきます。

そのために、まず向き合わなくてはならないのがカーボンニュートラルです。炭素に国境はありませんし、CO<sub>2</sub>排出量は待ったなしの課題です。できることから、すぐに始める必要があります。



だからこそ、我々は、地域毎の電動化の進展度合いや多様なクルマの使われ方を踏まえ、電動車を少しでも早く、一台でも多く普及させるため、きめ細かな対応が必要です。故に、BEVのラインアップ強化とともに、HEV、PHEVなど、全てのパワートレーンの一層の魅力と競争力の強化を行っていきます。

先進国では、BEVの準備と並行し、bZシリーズを中心に、品揃えを拡充していきます。米国では、2025年に3列SUVの現地生産を開始し、ノースカロライナ州で生産するバッテリーを搭載し、生産能力の増強を進めていきます。中国では、現地のニーズにあわせた現地開発のBEVを2024年に2モデル投入し、その後もモデル数を順次増強していきます。アジアをはじめとする新興国は、年内にBEVピックアップトラックの現地生産を開始するほか、小型BEVを投入し、伸び始めたBEVの需要にしっかりと対応します。先進国では、市場が成熟する中で電動車へのシフトが予想されます。一方、新興国は、新規や増車による市場の拡大が見込まれます。

**トヨタは、フルラインアップと稼げるHEV・PHEV、増強していくBEVの多様な選択肢で、グローバルの幅広い需要に確実にこたえ、更に成長していきます。**新興国の成長には、収益力の上がったHEVで対応し、稼ぐ源泉とします。販売台数約1,000万台のバリューチェーンで幅広い事業機会も取り込んでいきます。加えて、TPSの強みを活かした原価低減とカイゼンの効果を発揮し、BEVやモビリティ領域の広がりに向けた未来の投資余力をこれまで以上に生み出し、カーボンニュートラルと成長を両立させる強い事業基盤を確立していきます。

**電動化・知能化・多様化の技術革新が進む中で、地域貢献、産業報国へのチャレンジも進めていきます。**例えば、アメリカでは、人々のモノづくり離れや構造的なコスト増など、自動車産業は大きな課題に直面しています。現場で磨きあげた「匠の技能」と「知能化」を組み合わせ、新しいモノづくり・自動化工程を提案し、人不足の課題を解決しながら、アメリカにモノづくりを残す、という恩返しをいたします。タイのCP、サイアムセメントグループと協業し、電動化やコネクテッドの技術でクルマ・人・物・情報を繋げ、モビリティを社会のインフラの一部として活用した実装を開始します。こうした取り組みを通じ、深刻な渋滞や大気汚染、多発する交通事故などの地域課題の解決にチャレンジしていきます。

#### 【クルマの未来を変えていこう】

どんなに時代が変わってもトヨタは、「商品で経営」し、世界中で、お客様や社会の多様化にお応えし、幸せを量産していく会社です。グローバル、フルラインアップの力を磨いてきたトヨタだからこそ、目指せるモビリティ社会の未来があります。

**正解がない時代に、未来を変えていくのは意志と情熱にもとづく「行動」です。**仲間とともに、常識にとらわれず、挑戦していきます。その先に、クルマ屋らしく、トヨタらしいモビリティの未来があると信じています。【クルマの未来を変えていこう】、モビリティカンパニーを目指す私たちのテーマです。

このブレない軸のもと、意志と情熱をもって、挑戦してまいります。

2022年3月4日、連結子会社の日野自動車(株)は、日本市場向け車両用エンジンの排出ガスおよび燃費に関する認証申請における不正行為を確認し、公表いたしました。外部有識者で構成される特別調査委員会の調査報告書を受領、国土交通省から立ち入り検査を受け、是正命令を受けました。10月7日には、再発防止策に関する報告書を国土交通省に提出いたしました。本件に関する経営責任の明確化として取締役・専務役員及び専務役員4名の辞任、取締役の報酬減額、過去の代表取締役の報酬自主返納に加え、二度と不正を起ささないための「3つの改革」を策定・公表しております。「人、そして物の移動を支え、豊かで住みよい世界と未来に貢献する」という会社の使命に立ち返り、二度と不正を起ささないよう全社を挙げて取り組みを進めています。

また、2023年4月28日、連結子会社のダイハツ工業(株)は、同社が開発を行った海外向け車両の側面衝突試験の認証申請における不正行為を確認し、公表いたしました。事実が判明後、速やかに審査機関・認証当局に報告・相談の上、認可対象国における該当車両の出荷を停止いたしました。その中で、正規部品を用いた社内再試験を行い、試験で定められた基準を満足していることを確認し、報告しています。

2009年に発生した大規模リコールの問題の際に、世界中のお客様に対し、トヨタは「逃げない、隠さない、嘘をつかない」ことをお約束いたしました。それにも関わらず、当社グループでこうした問題が発生したことを大変重く受け止めています。本件の当社グループのクルマづくりのオペレーション上の問題については、執行トップである社長が責任をもって改善に取り組み、ガバナンスやコンプライアンスに関する部分は、会長が責任をもって取り組んでまいります。

トヨタグループの現場は、みんなが「もっといいクルマをつくろう」という気持ちを持っています。トヨタは、問題が発生した時には、全員が必ず立ち止まり、現地現物で真因を追求し、改善し、再発防止に取り組んでいく会社です。これは、創業以来ずっと大切にしてきたトヨタの思想です。トヨタグループ各社が、今一度、この思想に立ち戻り、各社のトップ自らが、それぞれの現場と向き合い、問題をあぶり出し、一つ一つ改善していく、この地道な努力を続けていく以外に、信頼回復の道はありません。一日も早く、お客様の信頼を取り戻せるよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。

(8) 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)、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

(9) 主要な拠点

当社	名称	所在地	名称	所在地
	本社(本店)	愛知県	堤工場	愛知県
	東京本社	東京都	明知工場	愛知県
	名古屋オフィス	愛知県	下山工場	愛知県
	本社工場	愛知県	衣浦工場	愛知県
	元町工場	愛知県	田原工場	愛知県
	上郷工場	愛知県	貞宝工場	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

国内子会社・海外子会社 「(11) 重要な子会社の状況」をご参照ください。

(10) 従業員の状況

従業員数	前期末比増減
375,235名	+2,418名

(11) 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
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	50.11	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
トヨタモビリティパーツ(株)	愛知県	15,000百万円	* 54.08	自動車部品の販売
トヨタ車体(株)	愛知県	10,372百万円	100.00	自動車の製造・販売
トヨタ自動車九州(株)	福岡県	7,750百万円	100.00	自動車の製造・販売
トヨタ自動車東日本(株)	宮城県	6,851百万円	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
(株)キャタラー	静岡県	551百万円	56.51	自動車部品の製造・販売

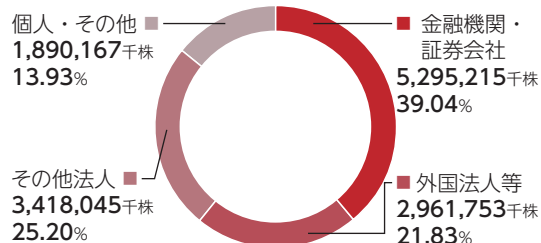
会社名	所在地	資本金	当社出資比率	主要な事業内容
トヨタ モーター エンジニアリング アンド マニュファクチャリング ノース アメリカ(株)	アメリカ	1,958,950 千米ドル	* 100.00%	北米製造会社の統括
トヨタ モーター マニュファクチャリング ケンタッキー(株)	アメリカ	1,180,000 千米ドル	* 100.00	自動車の製造・販売
トヨタ モーター ノース アメリカ(株)	アメリカ	999,158 千米ドル	* 100.00	北米事業全体の統括
トヨタ モーター グレジット(株)	アメリカ	915,000 千米ドル	* 100.00	自動車の販売金融
トヨタ モーター 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 ファイナンシャル セービング バンク(株)	アメリカ	1 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 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 グレジット 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
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	3,834,821 千メキシコ・ペソ	* 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 グアナフアト(株)	メキシコ	3,395,529 千メキシコ・ペソ	* 100.00	自動車の製造・販売
トヨタ モーター ヨーロッパ(株)	ベルギー	3,504,469 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	268,079 千ユーロ	* 100.00	自動車の製造・販売
トヨタ フランス(株)	フランス	2,123 千ユーロ	* 100.00	自動車の販売
トヨタ モーター ファイナンス (ネザーランド) (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 セントラルヨーロッパ(株)	ポーランド	101 千ユーロ	* 100.00	自動車の販売
トヨタ ファイナンシャル サービス (UK) (株)	イギリス	253,350 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 チェコ(株)	チェコ	5,140,000 千チェコ・コルナ	* 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 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
广汽トヨタエンジン(有)	中国	670,940 千米ドル	* 70.00	自動車部品の製造・販売
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
トヨタキルロスカ自動車(株)	インド	7,000,000 千インド・ルピー	89.00	自動車の製造・販売
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	アジア販売事業の統括
国瑞汽車(株)	台湾	3,460,000 千新台幣ドル	* 70.00	自動車の製造・販売
トヨタ リーシング タイランド(株)	タイ	18,100,000 千タイ・バーツ	* 87.44	自動車の販売金融
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	アジア製造事業の統括
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	6,709,980 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 50,000,000,000株
- (2) 発行済株式総数 16,314,987,460株
- (3) 株主数 989,548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 (2,749,808千株) を控除して計算しています。

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,905,736	14.05
株式会社豊田自動織機	1,192,331	8.79
株式会社日本カストディ銀行	908,259	6.70
日本生命保険相互会社	633,489	4.67
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)	535,113	3.94
株式会社デンソー	449,576	3.31
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)	335,369	2.47
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリ バンク フォー デポジタリ レシート ホルダーズ (常任代理人(株)三井住友銀行)	292,036	2.15
三井住友海上火災保険株式会社	284,072	2.09
東京海上日動火災保険株式会社	255,324	1.88

(注) 1. ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリ バンク フォー デポジタリ レシート ホルダーズは、ADR (米国預託証券) の受託機関であるザ バンク オブ ニューヨーク メロンの株式名義人です。  
2. 持株比率は発行済株式総数より自己株式数 (2,749,808千株) を控除して計算しています。

## (5) 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

	株式数 (千株)	交付された役員の数 (名)
取締役 (社外取締役を除く)	368	5

## 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)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 Privacy 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	トヨタ モーター ノース アメリカ(株) 取締役会長兼CEO トヨタ不動産(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 (株)ルーキーレーシング 代表取締役 トヨタ ガズレーシング ワールドラリーチーム(株) 代表取締役会長
James Kuffner	取締役	Chief Digital Officer	ウーブン・プラネット・ホールディングス(株) 代表取締役CEO ウーブン・コア(株) 代表取締役 ウーブン・アルファ(株) 代表取締役President ジョビー・アビエーション 社外取締役
近 健 太	取締役	Chief Financial Officer 役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	日野自動車(株) 取締役
前 田 昌 彦	取締役	Chief Technology Officer	ウーブン・プラネット・ホールディングス(株) 代表取締役 (株)豊田自動織機 社外取締役
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	(株)日立製作所 社外取締役 富士フイルムホールディングス(株) 社外取締役
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)三井住友フィナンシャルグループ 取締役執行役専務 (株)三井住友銀行 取締役兼専務執行役員



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		
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
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
George Olcott	監査役		キリンホールディングス(株) 社外取締役
酒井 竜児	監査役		弁護士

- (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 James Kuffnerは、執行役員を兼務しています。  
4. 取締役 近 健太および取締役 前田 昌彦は、執行役員（副社長）を兼務しています。  
5. 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。  
6. 監査役 小津 博司、監査役 George Olcottおよび監査役 酒井 竜児は、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。  
7. 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。  
8. 当社は、保険会社との間で、当社のすべての取締役、監査役、執行役員およびExecutive Fellowを被保険者とし、役員等賠償責任保険契約を締結しています。内容の概要については、株主総会参考書類第1号議案および第2号議案をご参照ください。  
9. 当事業年度中に辞任した監査役

氏名	会社における地位	担当および重要な兼職の状況	退任日
和気 洋子	監査役	慶應義塾大学 名誉教授	2022年11月30日

これに伴い補欠監査役 酒井 竜児が2022年12月1日付で監査役に就任しました。

10. ウーブン・プラネット・ホールディングス(株)は、ウーブン・コア(株)およびウーブン・アルファ(株)を2023年4月1日付で吸収合併し、ウーブン・バイ・トヨタ(株)に社名変更しています。  
11. 2023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
豊田 章男	*取締役会長	取締役会議長
早川 茂	*取締役副会長	Chief Privacy Officer 役員人事案策定会議議長、報酬案策定会議議長
内山田 竹志	*取締役	
James Kuffner	取締役	
近 健太	取締役	
前田 昌彦	取締役	

\*は代表取締役です。

## (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<sup>\*</sup>」の考え方に沿って、「商品と地域を軸にした経営」を実践し、将来に亘る持続的成長に向けた意思決定への貢献や、電動化、知能化、多様化への対応や仲間づくりなどモビリティカンパニーへの変革と、気候変動問題などの社会課題の解決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重要な手段であり、以下の方針に沿って決定します。

\* 3ページ「豊田綱領」の解説をご参照ください。

- ・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

当社取締役の個人別の報酬等の決定方針は取締役会にて決議します。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、支給額の水準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。第115回定時株主総会の定めに係る取締役の員数は、9名（うち社外取締役3名）です。

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300万円以内と定められています。第104回定時株主総会の定めに係る監査役の員数は、7名です。

当社取締役の個人別の報酬等の額またはその制度については、その決定の独立性を担保するため、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、取締役会長 内山田 竹志<sup>\*1</sup>（議長）、取締役 近 健太<sup>\*2</sup>、社外取締役 菅原 郁郎、社外取締役 Sir Philip Craven、社外取締役 工藤 禎子で構成されます。

- \* 1. 2023年4月1日付で報酬案策定会議議長を取締役会長 内山田 竹志から取締役副会長 早川 茂に交代しています。  
2. 2022年6月15日付で報酬案策定会議委員を取締役 小林 耕士から取締役 近 健太に、2023年4月1日付で取締役 近 健太から執行役員 宮崎 洋一に交代しています。  
なお、取締役 小林 耕士は2022年6月15日開催の定時株主総会をもって退任しています。  
3. 社外取締役の個人別報酬額は2022年4月、社内取締役の個人別報酬額は2023年4月に開催した「報酬案策定会議」において、決定しています。

取締役会は、取締役の個人別の報酬等の決定方針および役員報酬制度の決議、当事業年度の報酬総額の決議、ならびに個人別報酬額の決定を「報酬案策定会議」に一任することを決議します。「報酬案策定会議」は、取締役会に諮問する役員報酬制度の検討および取締役会で定められた取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて、会社業績や取締役の職責、成果等を踏まえて個人別報酬額を決定しています。取締役会は、当該決定内容は取締役の個人別の報酬等の決定方針に沿うものであると判断しています。

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、2022年4月、2023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2022年7月、9月、10月、2023年1月、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
- ・2022年度の指標実績評価
- ・個人別報酬額の決定

b. 業績連動報酬（賞与・株式報酬）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」、「当社時価総額<sup>\*</sup>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である月額報酬を差し引いた残額を、業績連動報酬としています。

各人の役割の大きさ等に応じて、日本企業に加えて、グローバル企業もベンチマークと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。

<sup>\*</sup> 東京証券取引所における当社の普通株式の終値と、自己株式控除後の発行済株式数を乗じて算出

<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
当社時価総額の変動率	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>

	評価ウェイト	評価方法	基準	当事業年度の評価結果
連結営業利益	70%	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%
当社時価総額の変動率	30%	当社時価総額とTOPIXの前事業年度（1-3月平均）を基準とし、当事業年度（1-3月平均）までの時価総額変動率を相対評価	当社：30.4兆円 TOPIX：1,909.75	

<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「当社時価総額の変動率」に基づいて設定した年間総報酬に、「個人別査定」による調整を行います。「個人別査定」は、創業の理念を示した「豊田綱領<sup>\*</sup>」の考え方に沿った取り組み（ESGの観点を含む）に加え、周囲からの信頼、人材育成の推進などの観点で実施します。年間総報酬の±50%の範囲内で役職・職責に応じて変動幅を設定しており、査定結果に基づいて役員一人ひとりの年間総報酬を算定します。

<sup>\*</sup> 3ページ「豊田綱領」の解説をご参照ください。

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（個別に適用を判断）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（個別に適用を判断）を踏まえ、「連結営業利益」、「当社時価総額の変動率」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。また、出身国との税率差を考慮し、税金補填をする場合があります。

c. 株式報酬制度

2019年6月13日開催の第115回定時株主総会および2022年6月15日開催の第118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(割り当てる当社普通株式の総数は当社の取締役(社外取締役を除く)に対して合計で年400万株以内))を用いて、取締役会で株式報酬を決議します。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
各取締役に對する株式報酬額	会社業績や職責、成果等を踏まえて、業績連動報酬の一部として毎年設定
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発行または処分
割り当てる株式の総数	対象取締役に對して合計で年400万株以内 (ただし、2022年6月15日以降、当社の普通株式の株式分割(当社の普通株式の無償割当てを含む)又は株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式報酬として発行又は処分をされる当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整する)
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

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	10	961	397	785*	2,144
(うち社外取締役)	(3)	(150)		(421千株)	(150)
監査役	8	264	—	—	264
(うち社外監査役)	(5)	(56)			(56)
計	18	1,226	397	785*	2,408
				(421千株)	

- (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、月額報酬および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、2023年5月10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の1月から3月の平均株価で計算した金額を記載しています。
3. 株式報酬は、取締役副会長 早川 茂および取締役社長 豊田 章男の計2名に付与されます。

### (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18回中18回	—
取締役	Sir Philip Craven	全18回中18回	—
取締役	工藤 禎子	全18回中18回	—
監査役	和気 洋子	全11回中9回	全11回中9回
監査役	小津 博司	全18回中18回	全17回中17回
監査役	George Olcott	全15回中15回	全14回中14回
監査役	酒井 竜児	全7回中7回	全6回中6回

(注) 全回数が異なるのは、就任時期の違いによるものです。

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。

取締役 菅原 郁郎および取締役 Sir Philip Cravenは、株主総会参考書類第1号議案の〈最近の状況〉および〈候補者とした理由〉に記載のとおり、適切な役割を果たしています。

取締役 工藤 禎子は、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、銀行で培われた環境・エネルギー分野・成長分野等への投融資判断や知見を活かし、他社との提携における投資の妥当性や効果を検証すること、世界各地域におけるリスクを考慮することなど、資本の有効活用やリスク管理の観点を中心に的確な指摘を行うとともに、取締役会の実効性向上に向け、経営判断に資する情報共有のあり方やサステナビリティに関する議論の更なる充実化を提案しました。また、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や、世界各地域の労働情勢も踏まえたトヨタらしい報酬制度のあり方など、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。

#### 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  
746百万円
- 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  
1,916百万円

- (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、就任時の説明等の場において、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または取締役会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、各役員に周知するとともに、新任役員に対しては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」「トヨタフィロソフィー」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または取締役会等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。

- 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または取締役会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、その結果を取締役会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等において、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等に報告しています。  
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。また、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

- ① 中長期的なお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本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を入力することにより、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実施し、社内サイトで全従業員に対して公開することで、業務の見える化と、責任権限の透明性向上を進めています。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や社内の担当者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。当社は、相談に対して事実調査を行い、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。

■ 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 スピークアップ相談窓口、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

## ■ 連結財政状態計算書 2023年3月31日現在

(百万円未満四捨五入)

科目	当期	前期 (ご参考)	科目	当期	前期 (ご参考)
	(百万円)	(百万円)		(百万円)	(百万円)
<b>資産</b>			<b>負債</b>		
<b>流動資産</b>	<b>26,459,781</b>	<b>23,722,290</b>	<b>流動負債</b>	<b>23,959,715</b>	<b>21,842,161</b>
現金及び現金同等物	7,516,966	6,113,655	営業債務及びその他の債務	4,986,309	4,292,092
営業債権及びその他の債権	3,586,130	3,142,832	有利子負債	12,305,639	11,187,839
金融事業に係る債権	8,279,806	7,181,327	未払費用	1,552,345	1,520,446
その他の金融資産	1,715,675	2,507,248	その他の金融負債	1,392,397	1,046,050
棚卸資産	4,255,614	3,821,356	未払法人所得税	404,606	826,815
未収法人所得税	218,704	163,925	品質保証に係る負債	1,686,357	1,555,711
その他の流動資産	886,885	791,947	その他の流動負債	1,632,063	1,413,208
<b>非流動資産</b>	<b>47,843,399</b>	<b>43,966,482</b>	<b>非流動負債</b>	<b>21,079,251</b>	<b>18,691,790</b>
持分法で会計処理されている投資	5,227,345	4,837,895	有利子負債	17,074,634	15,308,519
金融事業に係る債権	16,491,045	14,583,130	その他の金融負債	533,710	461,583
その他の金融資産	10,556,431	9,517,267	退職給付に係る負債	1,065,508	1,022,749
有形固定資産	12,633,974	12,326,640	繰延税金負債	1,802,346	1,354,794
土地	1,426,370	1,361,791	その他の非流動負債	603,052	544,145
建物	5,464,811	5,284,620	<b>負債合計</b>	<b>45,038,967</b>	<b>40,533,951</b>
機械装置	14,796,619	13,982,362	<b>資本</b>		
貸倒用車両及び器具	6,774,427	6,781,229	<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>	<b>28,338,706</b>	<b>26,245,969</b>
建設仮勘定	846,866	565,528	資本金	397,050	397,050
減価償却累計額及び減損損失累計額<控除>	△16,675,119	△15,648,890	資本剰余金	498,728	498,575
使用権資産	491,368	448,412	利益剰余金	28,343,296	26,453,126
無形資産	1,249,122	1,191,966	その他の資本の構成要素	2,836,195	2,203,254
繰延税金資産	387,427	342,202	自己株式	△3,736,562	△3,306,037
その他の非流動資産	806,687	718,968	<b>非支配持分</b>	<b>925,507</b>	<b>908,851</b>
<b>資産合計</b>	<b>74,303,180</b>	<b>67,688,771</b>	<b>資本合計</b>	<b>29,264,213</b>	<b>27,154,820</b>
			<b>負債及び資本合計</b>	<b>74,303,180</b>	<b>67,688,771</b>

## 連結損益計算書 2022年4月1日から2023年3月31日まで

(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>営業収益</b>	<b>37,154,298</b>	<b>31,379,507</b>
商品・製品売上収益	34,367,619	29,073,428
金融事業に係る金融収益	2,786,679	2,306,079
<b>売上原価並びに販売費及び一般管理費</b>	<b>34,429,273</b>	<b>28,383,811</b>
売上原価	29,128,561	24,250,784
金融事業に係る金融費用	1,712,721	1,157,050
販売費及び一般管理費	3,587,990	2,975,977
<b>営業利益</b>	<b>2,725,025</b>	<b>2,995,697</b>
持分法による投資損益	643,063	560,346
その他の金融収益	379,350	334,760
その他の金融費用	△125,113	△43,997
為替差損益<純額>	124,516	216,187
その他<純額>	△78,109	△72,461
<b>税引前利益</b>	<b>3,668,733</b>	<b>3,990,532</b>
<b>法人所得税費用</b>	<b>1,175,765</b>	<b>1,115,918</b>
<b>当期利益</b>	<b>2,492,967</b>	<b>2,874,614</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	2,451,318	2,850,110
非支配持分	41,650	24,504
<b>当期利益</b>	<b>2,492,967</b>	<b>2,874,614</b>

## 計算書類

### 貸借対照表 2023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>9,646,496</b>	<b>8,340,434</b>
現金及び預金	2,965,923	2,137,425
売掛金	1,665,651	1,407,374
有価証券	1,069,082	1,830,005
商品及び製品	271,851	268,181
仕掛品	92,409	80,997
原材料及び貯蔵品	606,535	505,709
短期貸付金	1,905,695	1,220,787
その他	1,071,649	891,056
貸倒引当金	△2,300	△1,100
<b>固定資産</b>	<b>13,583,824</b>	<b>12,650,607</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>1,493,848</b>	<b>1,447,816</b>
建物(純額)	368,733	388,600
構築物(純額)	72,847	67,075
機械及び装置(純額)	276,458	286,311
車両運搬具(純額)	32,902	34,050
工具、器具及び備品 (純額)	84,331	82,469
土地	476,444	460,271
建設仮勘定	182,132	129,040
<b>投資その他の資産</b>	<b>12,089,976</b>	<b>11,202,790</b>
投資有価証券	8,396,331	7,441,721
関係会社株式・出資金	2,923,559	2,951,787
長期貸付金	306,069	314,203
繰延税金資産	203,011	240,473
その他	307,705	299,507
貸倒引当金	△46,700	△44,900
<b>資産合計</b>	<b>23,230,320</b>	<b>20,991,040</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>5,277,108</b>	<b>4,798,256</b>
支払手形	—	8
電子記録債務	359,552	277,898
買掛金	1,264,905	944,991
1年内返済予定の長期借入金	131,000	296,000
1年内償還予定の社債	287,060	111,195
未払金	499,418	491,574
未払法人税等	124,141	424,239
未払費用	1,509,935	1,451,135
預り金	971,746	723,128
その他	129,351	78,088
<b>固定負債</b>	<b>1,460,170</b>	<b>1,585,512</b>
社債	840,590	1,011,950
長期借入金	165,000	—
退職給付引当金	358,876	362,871
その他	95,704	210,691
<b>負債合計</b>	<b>6,737,278</b>	<b>6,383,768</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>14,824,574</b>	<b>13,046,366</b>
<b>資本金</b>	<b>635,402</b>	<b>635,402</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>655,656</b>	<b>655,323</b>
資本準備金	655,323	655,323
その他資本剰余金	334	—
<b>利益剰余金</b>	<b>17,275,243</b>	<b>15,066,843</b>
利益準備金	99,454	99,454
その他利益剰余金	17,175,789	14,967,389
特別償却準備金	8	42
固定資産圧縮積立金	8,852	9,886
別途積立金	6,340,926	6,340,926
繰越利益剰余金	10,826,003	8,616,535
<b>自己株式</b>	<b>△3,741,728</b>	<b>△3,311,202</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>1,668,468</b>	<b>1,560,906</b>
その他有価証券 評価差額金	1,668,468	1,560,906
<b>純資産合計</b>	<b>16,493,041</b>	<b>14,607,272</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>23,230,320</b>	<b>20,991,040</b>



## 損益計算書 2022年4月1日から2023年3月31日まで

(百万円未満四捨五入)

科目	当期 (百万円)	前期 (ご参考) (百万円)
売上高	14,076,956	12,607,858
売上原価	11,039,192	10,295,206
<b>売上総利益</b>	<b>3,037,764</b>	<b>2,312,652</b>
販売費及び一般管理費	1,367,280	1,182,963
<b>営業利益</b>	<b>1,670,484</b>	<b>1,129,689</b>
<b>営業外収益</b>	<b>2,157,826</b>	<b>1,151,431</b>
受取利息	156,740	62,377
受取配当金	1,575,737	856,050
その他	425,349	233,005
<b>営業外費用</b>	<b>307,462</b>	<b>109,591</b>
支払利息	19,998	15,279
その他	287,464	94,312
<b>経常利益</b>	<b>3,520,848</b>	<b>2,171,530</b>
<b>税引前当期純利益</b>	<b>3,520,848</b>	<b>2,171,530</b>
法人税、住民税及び事業税	591,860	531,400
法人税等調整額	△7,391	△53,817
<b>当期純利益</b>	<b>2,936,379</b>	<b>1,693,947</b>

# 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

### 独立監査人の監査報告書

2023年5月3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 公認会計士 加藤 真美  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 手塚 謙二  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 山口 健志  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 中谷 聡子  
業務執行社員

#### 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2022年4月1日から2023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、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動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、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、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。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 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、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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。

### 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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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

## 会計監査人の監査報告書

### 独立監査人の監査報告書

2023年5月3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	加藤 真美
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2022年4月1日から2023年3月31日までの第119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。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 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

### 監査報告書

当監査役会は、トヨタ自動車株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの第119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

- 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。

- 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（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動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

- 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。
- 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ありません。
- 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、指摘すべき事項はありません。

##### (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、事業報告に記載のとおり、日野自動車(株)およびダイハツ工業(株)の認証申請における不正に対し、お客様の信頼回復と再発防止に向けた取り組みについて確認してまいります。

2023年5月9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）	小津 博司
常勤監査役	安田 政秀	監査役（社外監査役）	George Olcott
常勤監査役	小倉 克幸	監査役（社外監査役）	酒井 竜児

(注) 社外監査役酒井竜児は、2022年11月30日社外監査役和気洋子の辞任に伴い、翌日付で補欠監査役より社外監査役に就任いたしました。その就任以前の監査事項については、他の監査役等から報告を受け、資料を閲覧する等の方法により監査いたしました。

以上

## 組織体制 (2023年4月現在)



**佐藤 恒治** 社長  
Chief Executive Officer

### 執行役員



**中嶋 裕樹**  
副社長  
Chief Technology Officer



**宮崎 洋一**  
副社長  
Chief Financial Officer  
Chief Competitive Officer



**小川 哲男**  
北米本部  
(Chief Executive Officer)



**上田 達郎**  
中国本部  
(Chief Executive Officer)



**長田 准**  
Chief Communication Officer



**Simon Humphries**  
Chief Branding Officer



**新郷 和晃**  
Chief Production Officer

### ヘッドオフィス\*1

**石島 崇弘\*2**  
トヨタZEVファクトリー (本部長)

**尾上 恭吾**  
TPS本部 (本部長)

**長田 准**  
渉外広報本部 (本部長)

**日比 稔之**  
情報システム本部 (本部長)

**頃末 広義**  
販売金融事業本部 (本部長)

**宮本 眞志**  
Global Chief Quality Officer  
カスタマーファースト推進本部 (本部長)

**古賀 伸彦**  
未来創生センター (センター長)

**中西 勇太**  
事業開発本部 (本部長)

**東 崇徳**  
Chief Human Resources Officer  
総務・人事本部 (本部長)

**山本 正裕**  
経理本部 (本部長)

**熊倉 和生**  
調達本部 (本部長)

**伊村 隆博**  
生産本部 (本部長)

### ビジネスユニット

#### 地域軸

**小川 哲男**  
北米本部  
(Chief Executive Officer)

**中田 佳宏**  
欧州本部  
(Chief Executive Officer)

**友山 茂樹**  
国内販売事業本部 (本部長)

**上田 達郎**  
中国本部  
(Chief Executive Officer)

**前田 昌彦**  
アジア本部  
(Chief Executive Officer)

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

**井上 雅宏**  
中南米本部  
(Chief Executive Officer)

#### 製品軸

**井上 博文**  
先進技術開発カンパニー (President)

**海田 啓司**  
CN先行開発センター (センター長)

**加藤 武郎**  
クルマ開発センター (センター長)

**新郷 和晃**  
Toyota Compact Car Company (President)

**中嶋 裕樹**  
Mid-size Vehicle Company / CV Company (President)

**渡辺 剛**  
Lexus International Company (President)

**山形 光正**  
パワートレーンカンパニー (President)

**近藤 禎人**  
モノづくり開発センター (センター長)

**山本 圭司**  
コネクティッドカンパニー (President)

**高橋 智也**  
GAZOO Racing Company (President)

**高井 良之**  
新興国小型車カンパニー (President)

### フェロー

**内山田 竹志**  
Executive Fellow

**河合 満**  
Executive Fellow (おやじ)

**小林 耕士**  
Executive Fellow (番頭)  
Chief Risk Officer  
Chief Compliance Officer

**寺師 茂樹**  
Executive Fellow

**友山 茂樹**  
Executive Fellow

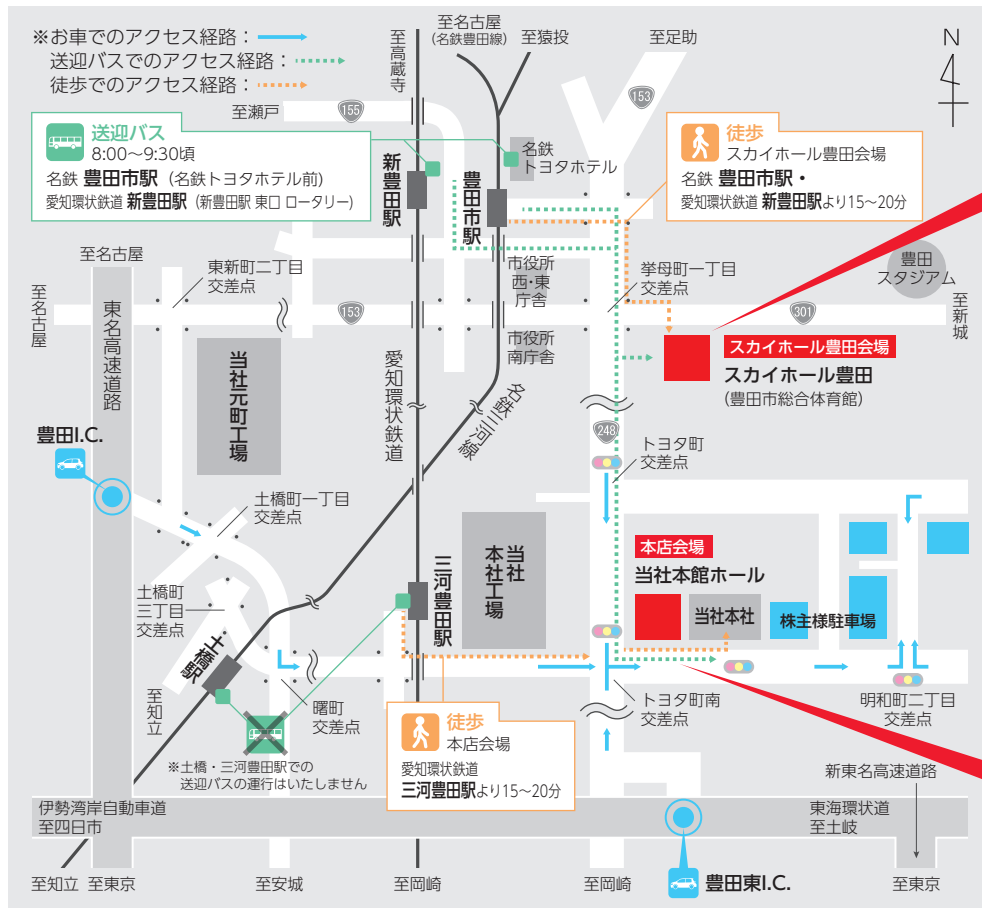
**Gill A. Pratt**  
Chief Scientist and Executive Fellow for Research

**山本 圭司**  
Senior Fellow  
Chief Information & Security Officer  
Chief Product Integration Officer

**大塚 友美**  
Senior Fellow  
Chief Sustainability Officer

(注) <2023年5月15日付 (予定)> \*1 BEVファクトリー (President 加藤 武郎) を新設 \*2 クルマ開発センター センター長 に就任

# 株主総会会場ご案内



## スカイホール豊田会場 スカイホール豊田



愛知県豊田市  
八幡町1-20



## 本店会場 (当社本店) 当社本館ホール (メイン会場)



愛知県豊田市  
トヨタ町1番地



## 株主総会会場へのアクセス

### 本店会場



- 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

### スカイホール豊田会場



スカイホール豊田会場は駐車場が限られているため、お車でのご来場はご遠慮ください。

当日は本店会場に向かう道路の渋滞が予想されますので、お早めにご来場いただくか、公共交通機関のご利用をご検討ください。



送迎バス



徒歩

上記地図をご覧ください。

※ 「本館ホール」が満席となった場合、スカイホール豊田会場や当社本店敷地内の別会場のご案内させていただきます。

※ どちらの会場でも、議決権行使とともに、議長に指名された場合はご質問が可能です。