

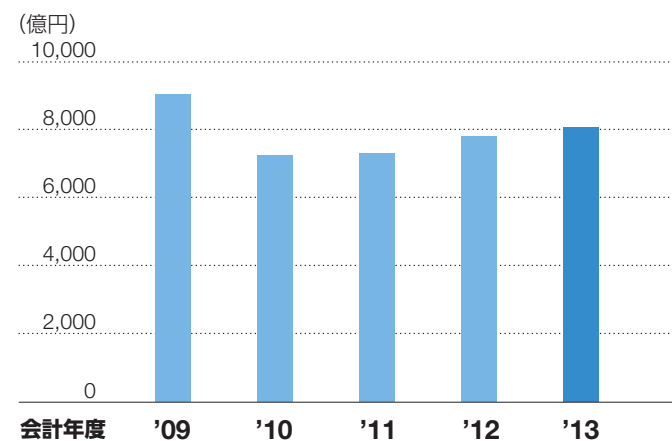
## 研究開発および知的財産

トヨタは、多様化・高度化する市場ニーズを的確に捉え、世界中のお客さまに高品質・低コストの魅力ある商品を提供するため、積極的な研究開発活動を推進しています。また、研究開発活動から生み出される知的財産も重要な経営資源と認識し、企業価値の最大化に寄与するよう保護・活動しています。

### 研究開発基本理念

- クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
- さまざまな分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客さまのご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する

### 研究開発費



### ● 研究開発活動

トヨタは、環境負荷や交通事故などクルマが持つネガティブな面の最小化と、走りの楽しさや快適性・利便性などクルマが持つポジティブな面を最大化することを商品・技術開発の基本ビジョンとしています。ときに二律背反するこの2つのテーマを、同時に高いレベルで実現していくことで、クルマ社会の新しい未来を切り開いていきたいと考えています。

研究開発活動を効率的に推進するための方策として、基礎研究、先端研究、先行開発、製品開発など各研究開発フェーズ相互の連携・融合を促進しています。特に、エネルギー・環境、情報・通信、材料など、長年にわたる基礎研究分野については、外部の意見も参考に定期的な評価や見直しを図るなどし、研究費の適正なコントロールを図っています。さらに、先行・先端技術開発や製品開発については、プロジェクト別に投資基準を明確化し、効率的な開発投資に努めています。

|           |                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|
| 基礎研究      | 開発の方向性を探るフェーズ<br>クルマの基本に関わる基礎技術の研究                                  |
| 先端・先行技術開発 | コンポーネント、システムなどの技術的ブレークスルーを必要とするフェーズ<br>他社に先駆けた高度で最新のコンポーネントやシステムの開発 |
| 製品開発      | 新型車両の開発を中心に担当するフェーズ<br>新型車両の開発と既存車両の改良など                            |

### ● 研究開発費

当期における研究開発費は、前期比3.5%増の8,074億円となり、売上高に占める割合は3.7%になりました。仕入先と一体となって開発効率の向上に取り組む、

開発費用の低減にも努める一方、技術面や商品面でトヨタが競争優位を維持していくために、環境、エネルギー、安全技術に関する先端・先行技術開発には高水準の研究開発投資を継続していく方針です。

### ● 研究開発体制

トヨタは、各地域の顧客ニーズに的確に応えたクルマづくりのために、グローバルな研究開発体制を構築しています。

日本では、トヨタ、(株) 豊田中央研究所を中心に、ダイハツ工業(株)、日野自動車(株)、トヨタ車体(株)、トヨタ自動車東日本(株)などの関係各社とも密接に連携しながら製品開発を進め、海外では、テクニカルセンターを各地域に設置するとともに、デザインやモータースポーツの領域においても各地に研究開発拠点を整備しています。

▼トヨタの技術開発の歴史については、こちらをご参照ください。

### ● 国内外の研究開発拠点

| 拠点名         | 主な業務内容          | 所在地     |
|-------------|-----------------|---------|
| 日本          |                 |         |
| 本社テクニカルセンター | 製品企画、デザイン、設計、評価 | 愛知県豊田市  |
| 東富士研究所      | 先行開発            | 静岡県裾野市  |
| 東京デザイン研究所   | デザインの先行開発       | 東京都八王子市 |
| 士別試験場       | 評価              | 北海道士別市  |
| (株)豊田中央研究所  | 基礎研究            | 愛知県長久手市 |



本社テクニカルセンター



東富士研究所



東京デザイン研究所



士別試験場



(株)豊田中央研究所

| 拠点名                                    | 主な業務内容          | 所在地                              |
|----------------------------------------|-----------------|----------------------------------|
| 米国                                     |                 |                                  |
| トヨタモーターエンジニアリング&マニュファクチャリング ノースアメリカ(株) | 製品企画、設計、評価、基礎研究 | ミシガン州、カリフォルニア州、アリゾナ州、ワシントンD.C.   |
| キャルティデザインリサーチ(株)                       | デザイン            | カリフォルニア州(ニューポートビーチ)、ミシガン州(アナーバー) |



トヨタモーターエンジニアリング&マニュファクチャリング ノースアメリカ(株)



キャルティデザインリサーチ(株)

# 研究開発および知的財産

| 拠点名                      | 主な業務内容            | 所在地                    |
|--------------------------|-------------------|------------------------|
| 欧州                       |                   |                        |
| トヨタモーターヨーロッパ(株)          | 設計、評価             | ベルギー(ブリッセル)、イギリス(ダービー) |
| トヨタヨーロッパデザインディベロップメント(有) | デザイン              | フランス(ニース)              |
| トヨタモータースポーツ(有)           | モータースポーツ車両開発、先行開発 | ドイツ(ケルン)               |



トヨタモーターヨーロッパ(株)



トヨタヨーロッパデザインディベロップメント(有)



トヨタモータースポーツ(有)

| 拠点名                   | 主な業務内容       | 所在地 |
|-----------------------|--------------|-----|
| 中国                    |              |     |
| トヨタ自動車研究開発センター(中国)(有) | 基礎研究、技術調査、評価 | 江蘇省 |
| 一汽トヨタ技術開発(有)          | 設計、評価、認証     | 天津市 |
| 広汽トヨタ自動車(有)研究開発センター   | 設計、評価、認証     | 広東省 |



トヨタ自動車研究開発センター(中国)(有)



一汽トヨタ技術開発(有)



広汽トヨタ自動車(有)研究開発センター

| 拠点名                                     | 主な業務内容 | 所在地            |
|-----------------------------------------|--------|----------------|
| アジア・その他                                 |        |                |
| トヨタモーターアジアパシフィックエンジニアリング&マニュファクチャリング(株) | 設計、評価  | タイ(サムットプラカン県)  |
| トヨタテクニカルセンターアジア・パシフィック オーストラリア(株)       | 設計、評価  | オーストラリア(メルボルン) |



トヨタモーターアジアパシフィックエンジニアリング&マニュファクチャリング(株)



トヨタテクニカルセンターアジア・パシフィック オーストラリア(株)

▼ 国内外の研究開発拠点についての詳細はこちらをご参照ください。

## ● 知的財産活動

知的財産基本理念

● 知的財産を適切に保護し、有効に活用することで、「企業活動の自由度」を確保し、同時に「企業価値を最大化」する

トヨタは、他に先んじた研究開発に挑戦し続けることで商品力と技術力を高め、競争力の源泉としてきました。

そうした研究開発によって生み出された製品の根幹には、発明やノウハウなどの知的財産が必ず存在し、トヨタの重要な経営資源となっています。

## ● 知的財産活動の体制

トヨタは、研究開発活動と知的財産活動を組織的に連携させる体制をとり、その中で良い開発テーマを選定し、そのテーマから強い特許ポートフォリオを構築するよう推進しています。また、経営、研究開発、知的財産の三位一体の活動を推進するため「知的財産委員会」を設置しており、経営に資する重要な知的財産の取得と活用あるいは知的財産に絡む経営リスクへの対処方針について審議しています。

## ● 知的財産戦略

トヨタは、研究開発領域ごとに特許状況を解析しており、その解析結果を研究開発戦略の策定に活用しています。さらには個々の技術開発テーマから特許を取得すべき領域を明確にして特許出願し権利化することでグローバルな特許ポートフォリオを構築しています。

また、知的財産を経営資源として活用するに際し、トヨタは、環境・安全分野など社会と共存する良い技術の普及を後押しし、サステイナブル・モビリティに貢献することも常に念頭に置いています。このような考え方に基づき、ライセンスに関しては基本的にオープンライセンスポリシーのスタンスをとっており、適切な条件で知的財産権を広く世の中に提供しています。近年、環境エネルギー対応の中核技術と位置づけるハイブリッドシステムについて、他社への特許ライセンスを行っているのはその好例といえます。

トヨタ  
グローバルビジョン

社長メッセージ

新体制がスタート

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報

● 研究開発および知的財産 ● **企業理念** ● コーポレート・ガバナンス ● マネジメント体制 ● 事業等のリスク

## 企業理念

### 人・社会・地球環境との調和を図り、モノづくりを通して持続可能な社会の実現をめざして

トヨタは創業以来、時代をリードする革新的かつ高品質な製品とサービスの提供により、社会の持続可能な発展に努めてきました。クルマは、移動の自由をもたらす素晴らしいものです。同時に、環境や社会に対してさまざまな影響を与えるものでもあります。私たちはそのことを常に念頭に置き、お客さま、地域社会の皆さまの声に耳を澄ませながら、人・社会・地球環境との調和を図り、モノづくりを通して持続可能な社会の実現をめざして、これからも事業を進めます。本業の中で環境にやさしいハイブリット車や、予防安全・衝突安全に優れた機能の開発・導入。新規事業として、バイオ・緑化やエネルギー分野などでの活動。さらには、社会貢献活動として、「環境」「交通

安全」「人材育成」を柱として活動しています。そうした本業を中心とした私たちの活動が、地域・社会の人々にお役に立ち、皆さまの笑顔につながるこそがトヨタのめざしている姿です。

私たちの考え方の基本はCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」にあります。これをすべての従業員が共有・実践し、社会に愛され、信頼される企業をめざします。また、その方針を連結子会社と共有、行動し、取引先に対してもCSR方針の趣旨の支持とそれに基づく行動を期待します。

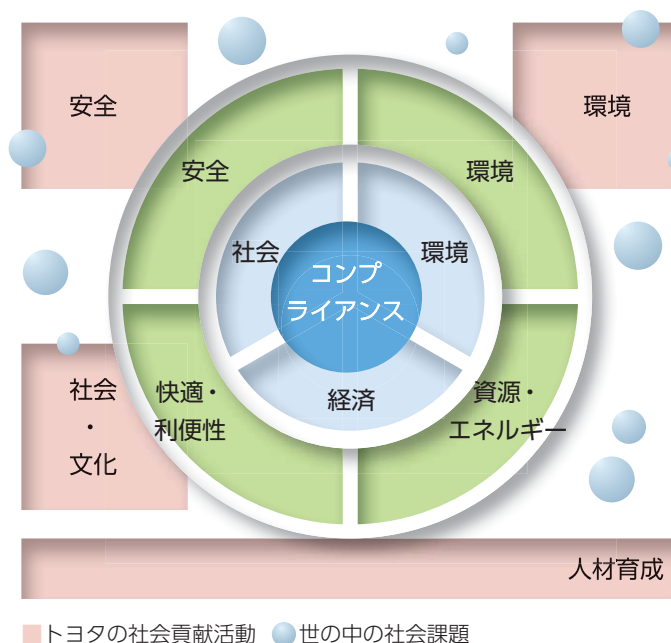
なお、私たちは、日本の代表的な企業によって構成される社団法人日本経済団体連合会の「企業行動憲章」の策定にも参画しており、その内容を尊重しています。

### CSR方針の位置づけ



### トヨタCSR活動のイメージ

（本業 → 新規事業 → 社会貢献活動）



### 創業以来受け継がれる「豊田綱領」の精神

トヨタグループの創始者、豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」は、従業員の精神的支柱の役割を果たし、今日の「トヨタ基本理念」（1992年制定、1997年改正）に受け継がれています。

#### 豊田綱領

- 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、温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし。
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし。

### トヨタ基本理念

「トヨタ基本理念」（1992年制定、1997年改正）は、トヨタ独自の経営上の考え方・価値観・手法を踏まえ、「どのような会社でありたいか」をまとめたものです。連結子会社とともに、その内容を理解・共有し、企業活動を通じて、社会・地球の持続的な発展に貢献することをめざしています。

1. 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす
2. 各国、各地域の文化・慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する
3. クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
4. 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客さまのご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
5. 労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる
6. グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす
7. 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する

▼ 詳細はこちらをご参照ください。



トヨタ  
グローバルビジョン

社長メッセージ

新体制がスタート

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 研究開発および知的財産 ● 企業理念 ● **コーポレート・ガバナンス [ 1/2 ]** ● マネジメント体制 ● 事業等のリスク

## コーポレート・ガバナンス

### ■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

トヨタは、長期安定的な企業価値の向上を経営の最重要課題としています。その実現のためには、株主の皆さまやお客さまをはじめ、取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーと良好な関係を築き、お客さまに満足していただける商品を提供することにより長期安定的な成長を遂げていくことが重要と考えています。この考え方は、経営の基本方針である「トヨタ基本理念」にも記されており、また、これをステークホルダーとの関係から整理したCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」として策定し、公表、展開しています。このような中で、グローバル企業としての競争力を一層強化していくために、さまざまな施策を講じて、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

トヨタは、お客さまの声や現場の情報を迅速に経営陣に伝え、迅速に経営判断することに加え、その経営判断がお客さまや社会に受け入れていただけるものかを常にチェックできる体制を構築することが重要であると考えています。トヨタは、社外取締役を含む取締役会と、社外監査役を含む監査役により、業務執行を監督・監査する現体制が最適であると考えています。

### ■ コーポレート・ガバナンスの体制

トヨタは2011年3月に「トヨタグローバルビジョン」を発表し、「ビジョン経営」のスタートを切りま

した。それは、「トヨタ基本理念」や「トヨタウェイ」など創業以来の共通の価値観を踏まえて、お客さまの期待を超える「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりに貢献することで、お客さま・社会の笑顔をいただき、それを「安定した経営基盤」につなげていく、というものです。現状の業務執行体制は、2011年4月に導入したものが基盤になっています。「グローバルビジョンの実現」に向けて「取締役会のスリム化」や「役員意思決定階層の削減」などを実施し、お客さまの声や現場の情報を迅速に経営陣に伝え、迅速に経営判断することに努めてまいりました。2013年4月には、「事業・収益責任の明確化」を通じて「意思決定の迅速化」を一層推進することを狙いとした体制変更を行いました。具体的には、自動車に関する事業を、レクサス事業を担当する「レクサス・インターナショナル」、北米・欧州・日本を担当する「第1トヨタ」、中国・豪亜中近東、アフリカ、中南米を担当する「第2トヨタ」、ユニット系の事業を集約した「ユニットセンター」の4つのビジネスユニットに分け、副社長を事業責任者として配置し、事業・収益責任を負う体制に変更しました。また、世界各地のお客さまの期待を超える「もっといいクルマ」をつくり続けることで持続的に成長し、「トヨタグローバルビジョン」を実現していくために、全社直轄組織として「TNGA企画部」を新設し、「Toyota New Global Architecture（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）」を迅速に推進する体制を整えました。

### ■ より「開かれた経営」を実践するために

役員体制については、トヨタの強みである「モノづくり」へのこだわり、現場重視、現地現物の精神を理解し実践できる人材を中心とすることが必要だと考えています。トヨタは、経営の意思決定に社外の一層反映するため、2013年6月開催の第109回定時株主総会において社外取締役3名を選任しました。現在トヨタには、社外取締役を選任するための独立性に関する基準または方針はありませんが、証券取引所の規則等に定める独立性に関する諸規定を参考に選任しており、社外取締役の選任状況は適切であると考えています。社外取締役からは、トヨタの経営判断・意思決定の過程で、専門分野を含めた幅広い経験、見識に基づいた助言をいただけるものと考えています。

また、トヨタでは、「インターナショナル・アドバイザリー・ボード」を設置し、随時、海外各地域の有識者からグローバルな視点で、さまざまな経営課題に関するアドバイスを受けています。そのほか、「労使協議会・労使懇談会」、「トヨタ環境委員会」などの各種の協議会・委員会を通じて、さまざまなステークホルダーの視点から、経営や企業行動のあり方について審議やモニタリングを行っています。

さらにトヨタでは、社会的責任を果たす上で重要な活動を統括および推進するため、副社長以上の取締役および監査役の代表を中心に構成される「CSR委員会」を設置しています。

### ■ コンプライアンス

トヨタでは、企業倫理、コンプライアンス、リスク管理および社会貢献に関する重要課題ならびにその対応について「CSR委員会」で審議しています。さらに、従業員に対して社外弁護士を受付窓口とする「企業倫理相談窓口」をはじめとした複数の相談窓口を設置し、コンプライアンスに関する重要情報の早期把握に努めています。今後とも全世界のトヨタで働く人々の心構え・行動指針である「トヨタ行動指針」の一層の浸透を図るとともに、各階層・各機能における教育や研修を通じて、企業倫理の徹底に努めていきたいと考えています。

トヨタは、監査役制度を採用しており、監査役7名（社外監査役4名を含む）は、監査役会が定めた監査の方針および実施計画に従って監査活動を実施し、コーポレート・ガバナンスの一翼を担っています。また、トヨタは、監査役監査を支える人材・体制を確保しています。社外監査役からは、公正・中立な立場で、専門分野を含めた幅広い経験、見識に基づいた助言をいただいています。現在トヨタには、社外監査役を選任するための独立性に関する基準または方針はありませんが、証券取引所の規則等の独立性に関する諸規定を参考に選任しており、社外監査役の選任状況は適切であると考えています。内部統制・内部監査の状況については、監査役会、「CSR委員会」を通じて、また、会計監査については、会計監査人により監査役会を通じて社外監査役を含む監査役に報告されています。

## コーポレート・ガバナンス

内部監査に関しては、経営者直轄の独立した専任組織が、体制面の充実を図り、財務報告に係る内部統制の有効性の評価を米国企業改革法第404条ならびに金融商品取引法第24条の4の4第1項に従い、行っています。これらの監査役監査および内部監査に、外部監査人による会計監査を加えた3つの監査機能は、財務報告に対する信頼性向上のため、定期的に、あるいは必要に応じて随時会合をもち、それぞれの監査計画と結果について情報共有、意思疎通を図りながら、効率的で実効性のある監査を実施しています。

### ■ アカウンタビリティ

トヨタは事業・財務状況と成果の適時かつ適正な開示を行うことをCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」に掲げ、実践しています。具体的に

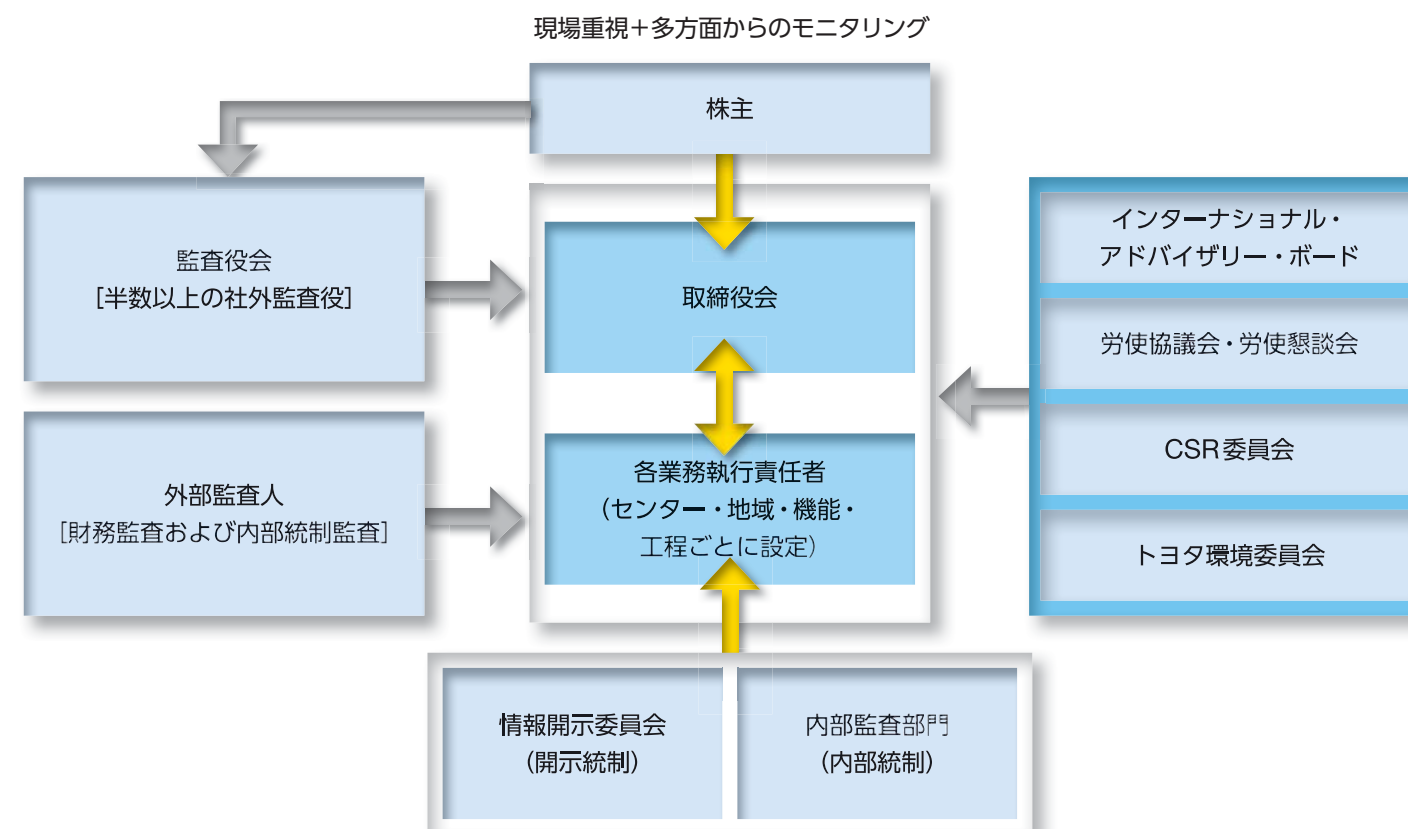
▼「コーポレート・ガバナンス」については、こちらをご参照ください。

は、経理担当役員を委員長とする情報開示委員会を設置し、金融商品取引法に基づく有価証券報告書、四半期報告書、ならびに米国証券取引所法に基づく年次報告書の作成、報告および評価を目的とした定例委員会を開催するほか、必要な場合には、臨時委員会を適宜開催し、情報開示の正確性・公正性および適時性を確保しています。

### ■ 内部統制システムに関する基本的な考え方 およびその整備状況

トヨタは、「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。

### トヨタのコーポレート・ガバナンス



# マネジメント体制 (2013年6月14日現在)

## 取締役

### 代表取締役会長



内山田 竹志  
Takeshi Uchiyamada

'69年 入社  
'98年 取締役  
'01年 常務取締役  
'03年 専務取締役  
'05年 取締役副社長  
'12年 取締役副会長

### 代表取締役社長



豊田 章男  
Akio Toyoda

'84年 入社  
'00年 取締役  
'02年 常務取締役  
'03年 専務取締役  
'05年 取締役副社長  
'09年 取締役社長

### 代表取締役副社長



小澤 哲  
Satoshi Ozawa

'74年 入社  
'03年 常務役員  
'07年 専務取締役  
'10年 取締役副社長



小平 信因  
Nobuyori Kodaira

'72年 通商産業省入省  
'04年 資源エネルギー庁長官就任  
'06年 資源エネルギー庁長官退官  
'08年 顧問  
'09年 常務役員  
'10年 専務取締役  
'11年 取締役・専務役員  
'12年 取締役副社長

### 代表取締役副社長



加藤 光久  
Mitsuhsa Kato

'75年 入社  
'04年 常務役員  
'06年 顧問  
'10年 専務取締役  
'11年 専務役員  
'12年 取締役副社長



前川 眞基  
Masamoto Maekawa

'73年 入社  
'03年 常務役員  
'07年 顧問  
'09年 専務取締役  
'11年 専務役員  
'12年 取締役副社長



伊原 保守  
Yasumori Ihara

'75年 入社  
'04年 常務役員  
'07年 顧問  
'09年 専務取締役  
'11年 取締役・専務役員



須藤 誠一  
Seiichi Sudo

'74年 入社  
'03年 常務役員  
'08年 顧問  
'12年 専務役員

### 取締役



古橋 衛  
Mamoru Furuhashi

'73年 入社  
'03年 常務役員  
'07年 専務取締役  
'11年 取締役・専務役員

### 取締役・専務役員



伊勢 清貴  
Kiyotaka Ise

'80年 入社  
'07年 常務役員  
'13年 専務役員

### 取締役・専務役員



嵯峨 宏英  
Koei Saga

'77年 入社  
'08年 常務役員  
'12年 専務役員

### 取締役・専務役員



寺師 茂樹  
Shigeki Terashi

'80年 入社  
'08年 常務役員  
'13年 専務役員

### 取締役



石井 克政  
Yoshimasa Ishii

'76年 入社  
'05年 常務役員  
'09年 専務取締役  
'11年 専務役員

### 取締役



宇野 郁夫\*  
Ikuo Uno

'59年 日本生命保険(相)入社  
'97年 同社代表取締役社長  
'05年 同社代表取締役会長  
'11年 同社相談役

### 取締役



加藤 治彦\*  
Haruhiko Kato

'75年 大蔵省(現 財務省)入省  
'09年 国税庁長官  
'11年 (株)証券保管振替機構  
代表取締役社長

### 取締役



マーク ホーガン\*  
Mark T. Hogan

'73年 ゼネラルモーターズ社入社  
'02年 同社グループ副社長  
'04年 マグナ・インターナショナル社  
社長  
'08年 ピークルプロダクション  
グループ社社長兼 CEO  
'10年 デューイインベストメンツ社  
社長

\*会社法で定める社外取締役

# マネジメント体制（2013年6月14日現在）

## 監査役

### 常勤監査役



一丸 陽一郎  
Yoichiro Ichimaru  
'71年 入社  
'01年 取締役  
'03年 常務役員  
'05年 専務取締役  
'09年 取締役副社長  
'11年 常勤監査役



中津川 昌樹  
Masaki Nakatsugawa  
'76年 入社  
'06年 常勤監査役



加藤 雅大  
Masahiro Kato  
'75年 入社  
'09年 常務役員  
'11年 常勤監査役

### 監査役



森下 洋一  
Yoichi Morishita  
'57年 松下電器産業(株)入社  
'93年 松下電器産業(株)  
 (現 パナソニック(株))取締役社長  
'00年 松下電器産業(株)取締役会長  
'06年 トヨタ自動車(株)監査役  
'06年 松下電器産業(株)相談役  
'12年 パナソニック(株)特別顧問



岡田 明重  
Akishige Okada  
'63年 (株)三井銀行入行  
'97年 (株)さくら銀行取締役頭取  
'01年 (株)三井住友銀行取締役会長  
'02年 (株)三井住友フィナンシャル  
 グループ取締役会長  
'05年 (株)三井住友銀行特別顧問  
'06年 トヨタ自動車(株)監査役  
'10年 (株)三井住友銀行名誉顧問



松尾 邦弘  
Kunihiro Matsuo  
'68年 検事就任  
'04年 最高検察庁検事総長  
'06年 弁護士登録  
'07年 トヨタ自動車(株)監査役



和気 洋子  
Yoko Wake  
'70年 (株)富士銀行入行  
'93年 慶應義塾大学商学部教授  
'11年 トヨタ自動車(株)監査役



トヨタ  
グローバルビジョン

社長メッセージ

新体制がスタート

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



## 事業等のリスク

トヨタの事業その他のリスクについて、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を記載しています。ただし、以下はトヨタに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。係るリスク要因のいずれによっても、投資家の判断に影響を及ぼす可能性があります。

本項においては、将来に関する事項が含まれていますが、当該事項は有価証券報告書提出日(2013年6月24日)現在において判断したものです。

### ■ (1) 市場および事業に関するリスク

#### ①自動車市場の競争激化

世界の自動車市場では激しい競争が繰り広げられています。トヨタは、ビジネスを展開している各々の地域で、自動車メーカーとの競争に直面しています。世界経済は徐々に回復しつつありますが、自動車市場における競争はさらに激化しており、厳しい状況が続いています。また、世界の自動車産業のグローバル化がさらに進むことによって、競争は今後より一層激化する可能性があり、業界再編につながる可能性もあります。競争に影響を与える要因としては、製品の品質・機能、安全性、信頼性、燃費、革新性、開発に要する期間、価格、カスタマー・サービス、自動車金融の利用条件等の点が挙げられます。競争力を維持することは、トヨタの既存および新規市場におけ

る今後の成功、販売シェアにおいて最も重要です。トヨタは、昨今の自動車市場の急激な変化に的確に対応し、今後も競争力の維持強化に向けた様々な取り組みを進めていきますが、将来優位に競争することができないリスクがあります。競争が激化した場合、自動車の販売台数の減少や販売価格の低下などが起きる可能性があり、それによりトヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローが悪影響を受けるリスクがあります。

#### ②自動車市場の需要変動

トヨタが参入している各市場では、今までも需要が変動してきました。各市場の状況によって、自動車の販売は左右されます。トヨタの販売は、世界各国の市場に依存しており、各市場の景気動向はトヨタにとって特に重要です。当連結会計年度においては、日本では一部に弱さが残るものの、徐々に持ち直しの動きが見られます。米国においては個人消費の増加などにより緩やかな回復が続いた一方、欧州では引き続き政府債務危機などにより景気が弱い動きとなり、新興国でも景気の拡大テンポが弱まっている状況にあります。このような需要の変化は現在でも続いており、この状況が今後どのように推移するかは不透明です。今後トヨタの想定を超えて需要の変化が継続または悪化した場合、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローが悪影響を受ける可能性があります。また、需要は、販売・金融インセンティブ、原材料・部品等の価格、燃料価格、政府の規

制(関税、輸入規制、その他の租税を含む)など、自動車の価格および自動車の購入・維持費用に直接関わる要因により、影響を受ける場合があります。需要が変動した場合、自動車の販売台数の減少や販売価格の低下などが起きる可能性があり、それによりトヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローが悪影響を受けるリスクがあります。

#### ③お客様のニーズに速やかに対応した、革新的で価格競争力のある新商品を投入する能力

製品の開発期間を短縮し、魅力あふれる新型車でお客様にご満足いただくことは、自動車メーカーにとっては成功のカギとなります。特に、品質、安全性、信頼性において、お客様にご満足いただくことは非常に重要です。世界経済の変化に伴い、自動車市場の構造が急激に変化している現在、お客様の価値観とニーズの急速な変化に対応した新型車を適時・適切にかつ魅力ある価格で投入することは、トヨタの成功にとってこれまで以上に重要であり、技術・商品開発から生産にいたる、トヨタの事業の様々なプロセスにおいて、そのための取り組みを進めています。しかし、トヨタが、品質、安全性、信頼性、スタイルその他の性能に関するお客様の価値観とニーズを適時・適切にかつ十分にとらえることができない可能性があります。また、トヨタがお客様の価値観とニーズをとらえることができたとしても、その有する技術、知的財産、原材料や部品の調達、原価低減能力を含む製造能力またはその他生産性に関する状況により、価

格競争力のある新製品を適時・適切に開発・製造できない可能性があります。また、トヨタが計画どおりに設備投資を実施し、製造能力を維持・向上できない可能性もあります。お客様のニーズに対応する製品を開発・提供できない場合、販売シェアの縮小ならびに売上高と利益率の低下を引き起すリスクがあります。

#### ④効果的な販売・流通を実施する能力

トヨタの自動車販売の成功は、お客様のご要望を満たす流通網と販売手法に基づき効果的な販売・流通を実施する能力に依存します。トヨタはその参入している各主要市場の規制環境において、お客様の価値観または変化に効果的に対応した流通網と販売手法を展開していますが、それができない場合は、売上高および販売シェアが減少するリスクがあります。

#### ⑤ブランド・イメージの維持・発展

競争の激しい自動車業界において、ブランド・イメージを維持し発展させることは非常に重要です。ブランド・イメージを維持し発展させるためには、お客様の価値観やニーズに対応した安全で高品質の製品を提供することで、お客様の信頼をさらに高めていくことが重要です。トヨタが、安全で高品質の製品を提供することができない、または、リコール等の市場処置が必要であるにもかかわらず迅速な対応がなされないなどの結果、トヨタのブランド・イメージを効果的に維持し発展させることができなかった場合、自動車の販売台数の減少や販売価格の低下など

## 事業等のリスク

が起きる可能性があり、その結果、売上高と利益率の低下を引き起すリスクがあります。

### ⑥仕入先への部品供給の依存

トヨタは、部品や原材料などの調達部品を世界中の複数の競合する仕入先から調達する方針を取っていますが、調達部品によっては他の仕入先への代替が難しいものもあり、特定の仕入先に依存しているものがあります。また、その調達部品が様々な車種に共通して使用される場合、当該部品の調達がより困難となり、生産面への影響を受ける可能性があります。さらに、トヨタが直接の取引先である一次仕入先を分散していたとしても、一次仕入先が部品調達を二次以降の特定の仕入先に依存していた場合、同様に部品の供給を受けられないリスクもあります。トヨタが調達部品を継続的にタイムリーかつ低コストで調達できるかどうかは、多くの要因の影響を受けますが、それら要因にはトヨタがコントロールできないものも含まれています。それらの要因の中には、仕入先が継続的に調達部品を調達し供給できるか、またトヨタが、仕入先から調達部品を競争力のある価格で供給を受けられるか等が含まれます。特定の仕入先を失う、またはそれら仕入先から調達部品をタイムリーもしくは低コストで調達出来ない場合、トヨタの生産に遅延や休止またはコストの増加を引き起す可能性があり、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響が及ぶ可能性があります。

### ⑦金融サービスにおける競争の激化

世界の金融サービス業界では激しい競争が繰り広げられています。自動車金融の競争激化は、利益率の減少を引き起す可能性があります。この他トヨタの金融事業に影響を与える要因には、トヨタ車の販売台数の減少、中古車の価格低下による残存価値リスクの増加、貸倒率の増加および資金調達費用の増加が挙げられます。

### ⑧デジタル情報技術への依存

トヨタは、機密データを含む電子情報を処理・送信・蓄積するため、または製造・研究開発・サプライチェーン管理・販売・会計を含む様々なビジネスプロセスや活動を管理・サポートするために、第三者によって管理されているものも含め、様々な情報技術ネットワークやシステムを利用しています。さらに、トヨタの製品にも情報サービス機能や運転支援機能など様々なデジタル情報技術が利用されています。これらのデジタル情報技術ネットワークやシステムは、安全対策が施されているものの、ハッカーやコンピュータウィルスによる攻撃、トヨタが利用するネットワークおよびシステムにアクセスできる者による不正使用・誤用、開発ベンダー・クラウド業者など関係取引先からのサービスの停止、電力供給不足を含むインフラの障害、天災などによって被害や妨害を受ける、または停止する可能性があります。このような事態が起きた場合、重要な業務の中断や、機密データの漏洩、トヨタ製品の情報サービス機能・運転

支援機能などへの悪影響のほか、法的請求、訴訟、賠償責任、罰金の支払い義務などが発生する可能性があります。その結果、トヨタのブランド・イメージや、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響を及ぼす可能性があります。

### (2) 金融・経済のリスク

#### ①為替および金利変動の影響

トヨタの収益は、外国為替相場の変動に影響を受け、主として日本円、米ドル、ユーロ、ならびに豪ドル、ロシア・ルーブル、加ドルおよび英国ポンドの価格変動によって影響を受けます。トヨタの連結財務諸表は、日本円で表示されているため、換算リスクという形で為替変動の影響を受けます。また、為替相場の変動は、外国通貨で販売する製品および調達する材料に、取引リスクという形で影響を与える可能性があります。特に、米ドルに対する円高の進行は、トヨタの経営成績に悪影響を与える可能性があります。

トヨタは、為替相場および金利の変動リスクを軽減するために、現地生産を行い、先物為替予約取引や金利スワップ取引を含むデリバティブ金融商品を利用していますが、依然として為替相場と金利の変動は、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響を与える可能性があります。

#### ②原材料価格の上昇

鉄鋼、貴金属、非鉄金属（アルミ等）、樹脂関連部品

など、トヨタおよびトヨタの仕入先が製造に使用する原材料価格の上昇は、部品代や製造コストの上昇につながり、これらのコストを製品の販売価格に十分に転嫁できない、あるいは仕入先がこれらのコストを十分に吸収できない結果、トヨタの将来の収益性に悪影響を与える可能性があります。

### ③金融市場の低迷

世界経済が急激に悪化した場合、多くの金融機関や投資家は、自らの財務体力に見合った水準で金融市場に資金を供給することが難しい状況に陥る可能性があります。その結果、企業がその信用力に見合った条件で資金調達をすることが困難になる可能性があります。必要に応じて資金を適切な条件で調達できない場合、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローが悪影響を受ける可能性があります。

### (3) 政治・規制・法的手続・災害等に関するイベント性のリスク

#### ①自動車産業に適用される政府の規制

世界の自動車産業は、自動車の安全性や排ガス、燃費、騒音、公害をはじめとする環境問題などに関する様々な法律と政府の規制の適用を受けています。特に、安全面では、法律や政府の規制に適合しない、またはその恐れのある自動車は、リコール等の市場処置の実施が求められます。さらに、トヨタはお客様の安心感の観点から、法律や政府の規制への適合性に

## 事業等のリスク

関わらず、自主的にリコール等の市場処置を実施する可能性もあります。また、多くの政府は、価格管理規制や為替管理規制を制定しています。トヨタは、これらの規制に適合するために費用を負担し、今後も法令遵守のために費用が発生する可能性があります。さらに、トヨタが市場に投入した車両にリコール等の市場処置が必要となった場合、製品のリコールや無償のサービスキャンペーンに係る費用を含めた様々な費用が発生する可能性があります。また、新しい法律または現行法の改正により、トヨタの今後の費用負担が増えるリスクがあります。このように、市場処置を講じたり法律や政府の規制へ適合するために多額の費用が発生した場合、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響を与える可能性があります。

### ②法的手続

トヨタは、製造物責任、知的所有権の侵害等、様々な法的手続の当事者となる可能性があります。また、株主との間で法的手続の当事者となったり、行政手続または当局の調査の対象となる可能性もあります。現在トヨタは、行政手続および当局の調査を含む、複数の係属中の法的手続の当事者となっています。トヨタが当事者となる法的手続で不利な判断がなされた場合、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響が及ぶリスクがあります。

### ③自然災害、政治動乱、経済の不安定な局面、燃料供給の不足、インフラの障害、戦争、テロまたはストライキの発生

トヨタは、全世界で事業を展開することに関連して、様々なイベントリスクにさらされています。これらのリスクとは、自然災害、政治・経済の不安定な局面、燃料供給の不足、天災などによる電力・交通機能・ガス・水道・通信等のインフラの障害、戦争、テロ、ストライキ、操業の中断などが挙げられます。トヨタが製品を製造するための材料・部品・資材などを調達し、またはトヨタの製品が製造・流通・販売される主な市場において、これらの事態が生じた場合、トヨタの事業運営に障害または遅延をきたす可能性があります。トヨタの事業運営において、重大または長期間の障害ならびに遅延が発生した場合、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響が及ぶリスクがあります。