

持続的成長を支える取り組み

取り組みの全体像

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

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

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

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

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

*「新体制」について

トヨタとは「持続的成長に向けて(経営基盤の強化)」(P29)



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

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

研究開発

事業環境と技術進化

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

組織改正の考え方

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

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

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

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

研究開発の流れ

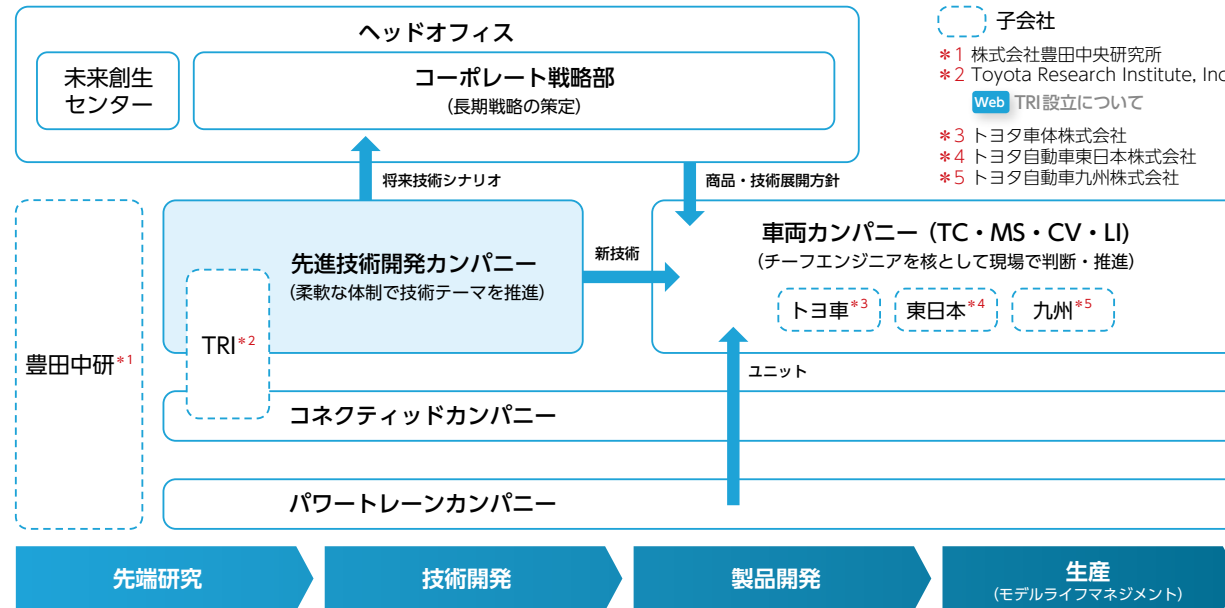
トヨタは、より安全なクルマ、より環境に優しいクルマ、より快適なクルマを目指し、シーズ探索を行う先端研究をはじめ、次世代技術を実用化につなげる技術開発、新技術と市場ニーズを照らし合わせて製品の企画開発を行う製品開発、量産後の商品性向上を図るモデルライフマネジメントと、研究から商品改良まで一貫した研究開発を推進しています。

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

ことにより「もっといいクルマづくり」をより一層加速させていきます。

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

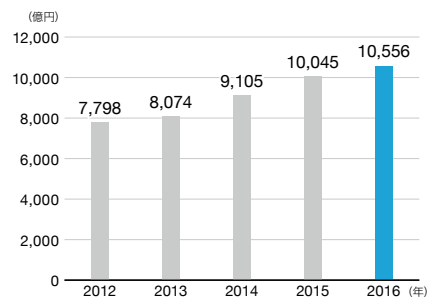
研究開発フローとカンパニー配置



研究開発

研究開発費

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



3月31日に終了した連結会計年度

グローバル体制

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

主要開発拠点



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



トヨタ自動車研究開発センター (中国) 有限公司
【江蘇省】



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



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



本社テクニカルセンター
【愛知県豊田市】



東富士研究所
【静岡県裾野市】

バリューチェーン



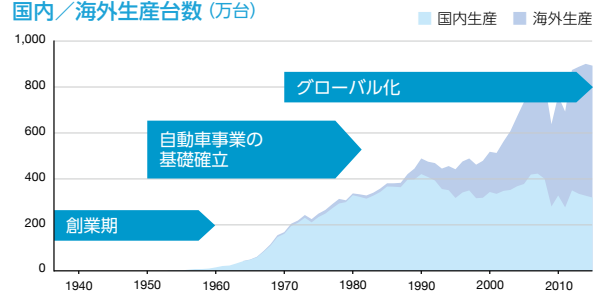
取り組みの全体像

調達

調達の基本的な考え方

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

国内／海外生産台数（万台）



サプライヤーとの関係

国内産業として育成・保護

イコールパートナーへ

不変＝共存共栄・パートナーシップ・双方向コミュニケーション

3つの基本方針

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

1. オープンドアポリシーに基づく公正な競争

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

2. 相互信頼に基づく相互繁栄

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

3. 良き企業市民を目指した現地化の推進

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

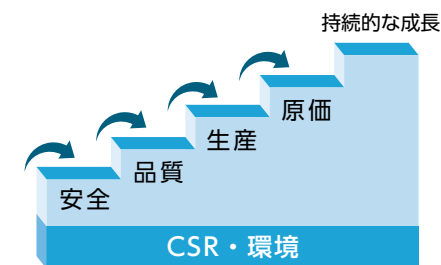
バリューチェーン



取り組みの全体像

取り組みの優先順位

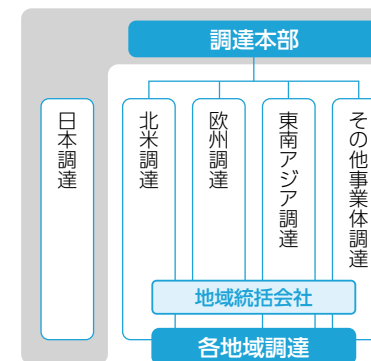
トヨタは、調達基盤の構築にあたって、安全を何よりも優先した上で、品質の確保・維持、生産性の向上を目指した製造・生産、そして最後に、結果として原価低減へつなげていくというものづくりの優先順位を重視して取り組んでいます。



マネジメント体制

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

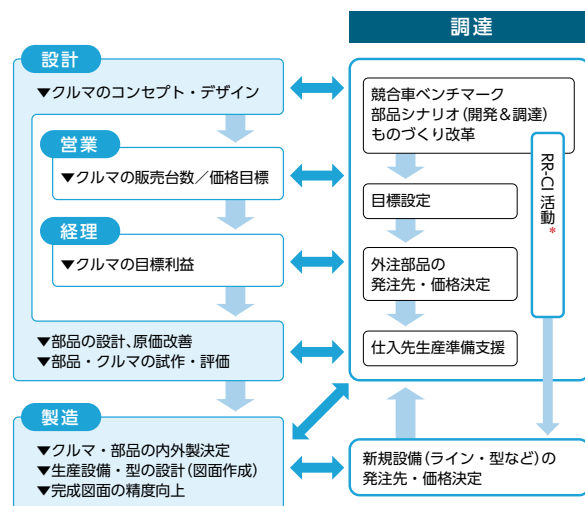
また、調達本部は、グローバル人材育成の仕組みづくりや調達システム開発など、調達業務のレベルアップも推進しています。



調達

社内外各部との連携

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



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

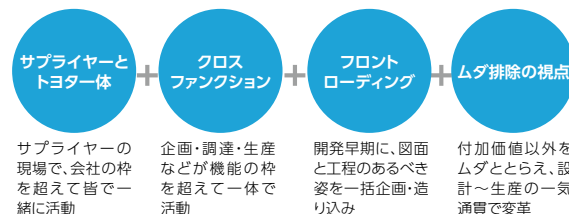
また、サプライヤーとトヨタの間においても、各機能部署が相互に連携をしながら、改善活動を実施することで、「もっといいクルマづくり」に取り組んでいます。

取り組み事例

ものづくり改革で良品廉価を追求

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

一貫した4つの取り組み



関連情報

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

災害に強いサプライチェーンの構築

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

バリューチェーン



▶ 取り組みの全体像

た対策」を推進してきました。

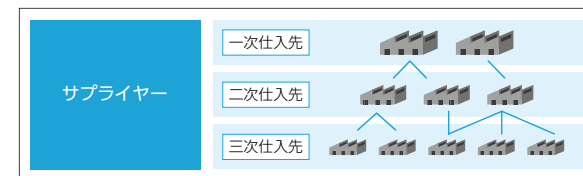
「サプライチェーン情報の見える化」では「日本のものづくりを守る」という想いと長年の信頼関係のもと、サプライヤーから情報をご提供いただきデータベースを構築しました。(RESCUE*システム)

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

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

* REinforce Supply Chain Under Emergency

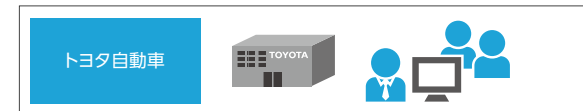
サプライチェーン情報を保有する RESCUEの仕組み



サプライチェーン情報共有



サプライチェーン情報共有



関連情報

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

生産

取り組みの推移

「もっといいクルマづくり」 「もっといい工場づくり」に向けて

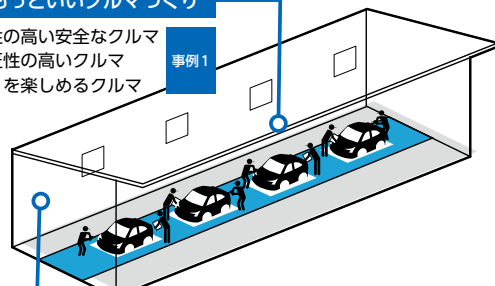
2000年代前半のトヨタは、「シンプル・スリム・スピーディ」をコンセプトに、数々の革新的な生産技術を導入し、品質・コスト両面の競争力を向上させました。また、伸び続ける需要を背景に、世界各地に新工場を立ち上げました。

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

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

1 もっといいクルマづくり

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



2 もっといい工場づくり

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

事例2

事例3

事例4

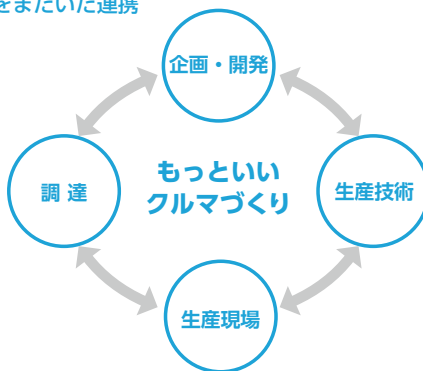
事例5

1 「もっといいクルマづくり」に向けて

企画～生産の連携を強化し、新技術を導入

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

部門をまたいだ連携

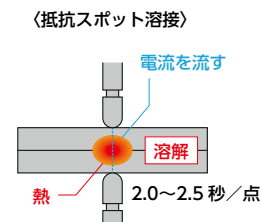


具体的な取り組み

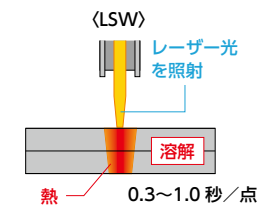
事例1 LSW (レーザースクリューウェルディング)

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

Before



After



日本の技・熟練工の技を活用

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

*重力・ぜんまい・ばね・歯車・糸などを使って、道具や人形を動かす機構のこと

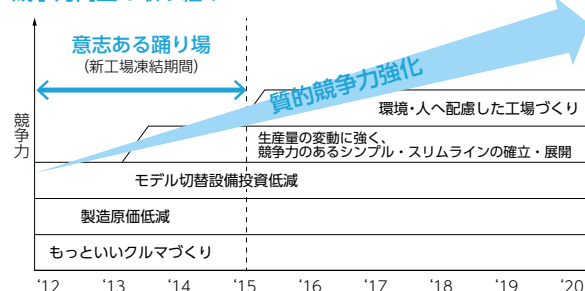
生産

2 「もっといい工場づくり」の推進

「意志ある踊り場」での取り組み

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

競争力向上の取り組み



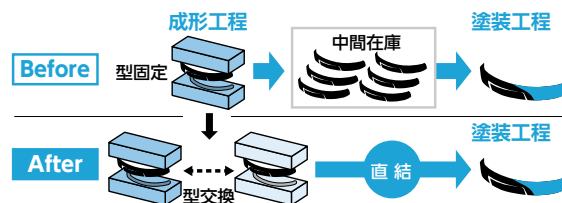
「もっといい工場づくり」への3つのキーワード

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

具体的な取り組み

事例2 バンパー 1個流し (物流事例)

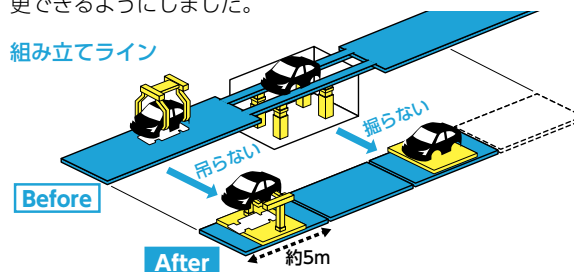
従来、バンパー成形は、一定の個数をひとまとめにして同一部品をつくるロット生産が主流で、後工程の塗装工程と間に多くの中間在庫が生じていました。トヨタは、下図のように、型交換も含め、バンパーの成形と塗装が直結する「1個流し」を実現することで、平準化生産を可能にしました。これにより、バンパーの種類に関わらず、中間在庫を劇的に削減し、生産性を大幅に向上させています。



事例3 組み立て伸縮自在ライン (シンプル・スリム事例①)

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

組み立てライン



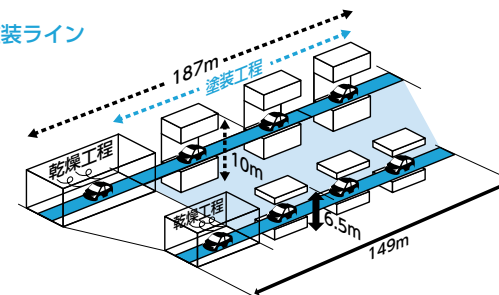
バリューチェーン



事例4 塗装ラインのコンパクト化と短縮 (シンプル・スリム事例②)

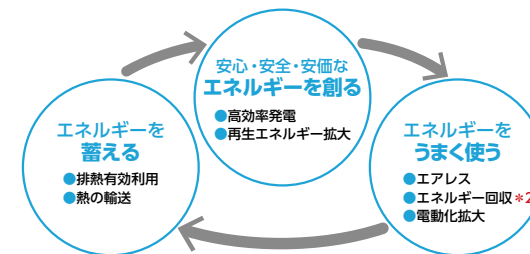
付帯設備の小型化を行うことでコンパクトなブースを実現。搬送スピードを工程ごとに変化させることにより、塗装から乾燥までのラインを短縮しています。

塗装ライン



事例5 環境に優しい工場づくり (環境・人への配慮事例)

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



*1 送気ロスの大きいエア動力を可能な限り低減する考え方
関連情報

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

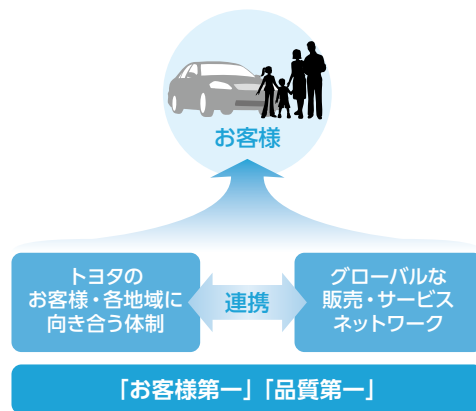
*2 ロボットの減速エネルギーを動力として活用

販売・サービス

基本的な考え方

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

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



世界各地のお客様に向けて

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

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

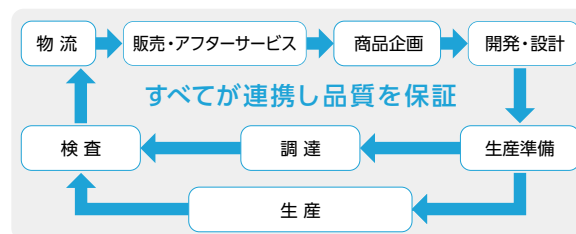
国内には約280社、約5,500店舗 (U-car含む) が、海外には約170の代理店と約1万の販売店というグローバルなネットワークを展開。お客様と向きあう「第一線」として、地域に根差した活動を通じてお客様に笑顔をお届けし、トヨタファンづくりを推進しています。

関連情報

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

「お客様第一」「品質第一」の考え方

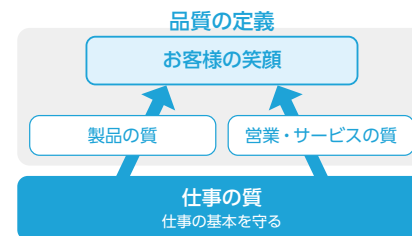
お客様にご満足いただける品質をお届けするためには、商品企画から開発設計、調達、生産、販売・アフターサービスまで、すべてが連携した取り組みが不可欠です。トヨタには、「製品」の質、「営業・サービス」の質、それを支える基盤として従業員一人ひとりの「仕事」の質があり、この3つが一体となったものが「品質」であり、これが確保されて初めて、お客様の信頼に応え得る製品・サービスになると考えています。



バリューチェーン



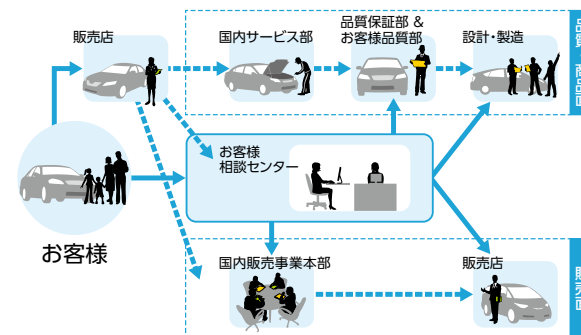
また、品質の原点は「監査改良」の精神にあり、常に改善、というPDCAを回し続けることで品質の向上を図る、これをトヨタの不変的なモノづくりとしています。



お客様の声をより良い製品、サービスに反映する仕組み

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

お客様の声のフィードバックの仕組み【国内の例】



関連情報

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



販売・サービス

販売店とともに日本を元気に「J-ReBORN計画」

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

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

「J-ReBORN計画」の概要

〈トヨタ〉
もっといいクルマづくり

〈販売店〉
もっといいお店づくり

2020年代の自動車ビジネス活性化にチャレンジ

クルマファン・トヨタファン・販売店ファンづくり

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

*Customer Satisfaction (顧客満足)

「J-ReBORN計画」で取り組む4項目

(1) 「クルマ・事業軸」から「お客様軸」への働き方のReBORN

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

(2) 地域における町いちばん企業へのReBORN

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

関連情報

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

アフターサービスの品質向上へ

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

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

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



グローバル研修施設「多治見サービスセンター」

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

関連情報

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

販売ネットワークと連携した環境取り組み

国内の取り組み

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

海外の取り組み

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

* Dealer Environmental Risk Audit Program

関連情報

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

廃棄・リサイクルの取り組み

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

関連情報

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

CSR推進体制

➤ 取り組みの全体像

トヨタのCSR

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

CSR方針

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

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

推進体制・仕組み

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

「コーポレート企画会議」および「コーポレートガバナンス会議」

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

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

CSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」の前文

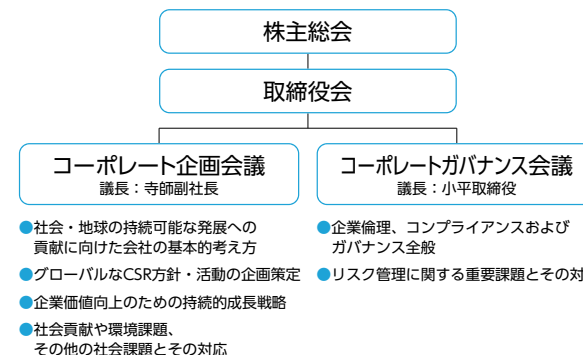
私たち（トヨタ自動車株式会社およびその子会社）は、「トヨタ基本理念」に基づき、グローバル企業として、各国・各地域でのあらゆる事業活動を通じて社会・地球の調和のとれた持続可能な発展に率先して貢献します。

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

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

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

CSR（企業価値向上）推進体制



Web CSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」の全文

コーポレートガバナンス

▶ 取り組みの全体像

基本的な考え方

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

推進体制・仕組み

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

業務執行・監督

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

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

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

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

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

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

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

取締役体制

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

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

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

コーポレートガバナンス

取り組みの全体像

監査役制度

トヨタは、監査役制度を採用しており、監査役6人（社外監査役3人を含む）は、監査役会が定めた監査の方針および実施計画に従って監査活動を実施し、コーポレートガバナンスの一翼を担っています。監査役の選任については、専門分野を中心とした幅広い経験・見識があり、業務執行状況の監査に加え、公正・中立的な立場で経営に対する意見・助言をいただける人材を選任しています。監査役の選任については、会長・社長・人事担当副社長、社外取締役による「役員人事案策定会議」にて監査役会に提案する内容を検討しています。

また、トヨタでは3人の社外監査役を選任しており、全員を独立役員として金融商品取引所に届出をしています。社外監査役選任にあたっては、会社法に定める社外監査役の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に従って検討しています。

取締役・監査役の報酬

取締役の報酬は、基本報酬と賞与により構成しています。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、報酬水準は、出身国の報酬水準も踏まえて検討しています。賞与は、毎年の連結営業利益を踏まえて、配当、従業員の賞与水準、他社の動向、および中長期業績や過去の支給実績などを総合的に勘案の上、検討しています。また、社外取締役の報酬については、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割に鑑み、賞与の支給はありません。取締役の報酬については、会長・社長・人事担当副社長、社外取締役による「報酬案策定会議」にて取締役会に上程する案を検討しています。

また、監査役の報酬は、基本報酬のみとし、賞与の支給はありません。会社業績に左右されにく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。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。

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況

業務の適正を確保するための体制に関する基本認識

トヨタは、「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。

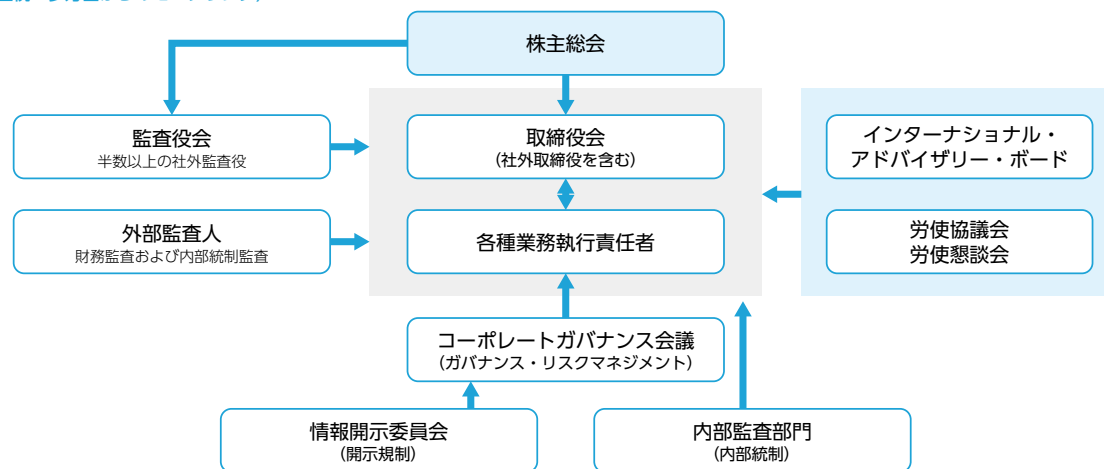
業務の適正を確保するための体制とその運用状況の概要

トヨタは、「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、その内容をコーポレートガバナンス会議および取締役会で確認しています。

以上の認識を基盤にした、会社法所定の項目に関するトヨタの基本方針は、コーポレートガバナンス報告書「IV 内部統制システム等に関する事項」をご覧ください。

Web 投資家情報（コーポレートガバナンス報告書）

トヨタのコーポレートガバナンス (現場重視+多方面からのモニタリング)



マネジメント体制【取締役】（2016年6月15日時点）

➤ 取り組みの全体像

代表取締役会長



内山田 竹志 *Takeshi Uchiyamada*

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

代表取締役社長



豊田 章男 *Akio Toyoda*

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

代表取締役副社長



加藤 光久 *Mitsuhsisa Kato*

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



伊地知 隆彦 *Takahiko Ijichi*

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



ディディエ ルロワ *Didier Leroy*

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



寺師 茂樹 *Shigeki Terashi*

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

マネジメント体制【取締役/監査役】(2016年6月15日時点)

➤ 取り組みの全体像

取締役



小平 信因 *Nobuyori Kodaira*

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



早川 茂 *Shigeru Hayakawa*

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



宇野 郁夫 *Ikuo Uno*

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



加藤 治彦 *Haruhiko Kato*

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



マーク ホーガン *Mark T. Hogan*

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

常勤監査役



中津川 昌樹 *Masaki Nakatsugawa*

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



加藤 雅大 *Masahiro Kato*

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



香川 佳之 *Yoshiyuki Kagawa*

1983年4月 当社入社
 2015年6月 当社常勤監査役(現任)

監査役



和気 洋子 *Yoko Wake*

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



北山 禎介 *Teisuke Kitayama*

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



小津 博司 *Hiroshi Ozu*

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

リスクマネジメント

➤ 取り組みの全体像

基本的な考え方

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

推進体制・仕組み

リスクマネジメント責任者の明確化

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

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

コーポレートガバナンス会議の推進

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

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

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

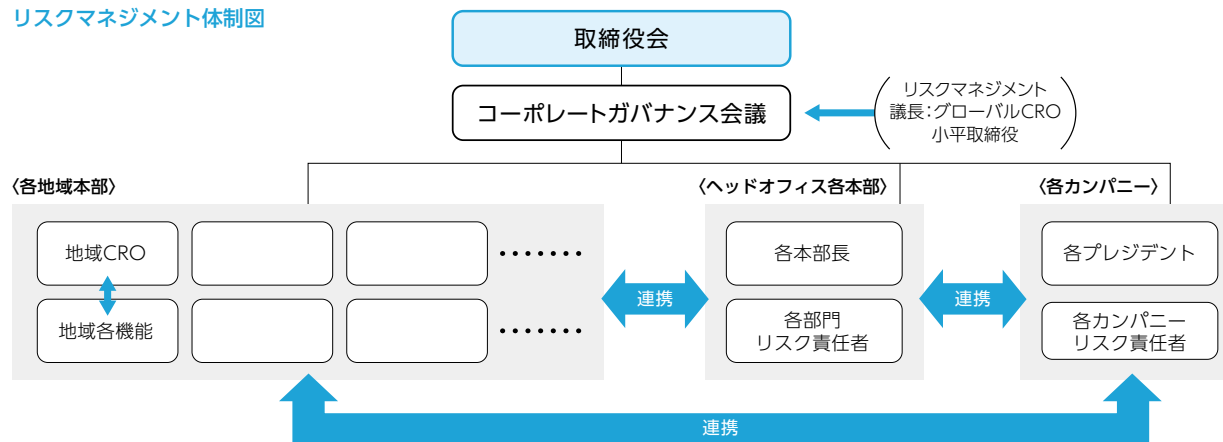
関連情報

Web 2016年3月期有価証券報告書

事業その他のリスク

市場および事業に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●自動車市場の競争激化 ●自動車市場の需要変動 ●お客様のニーズに速やかに対応した、革新的で価格競争力のある新商品を投入する能力 ●効果的な販売・流通を実施する能力 ●ブランド・イメージの維持・発展 ●仕入先への部品供給の依存 ●金融サービスにおける競争の激化 ●デジタル情報技術への依存
金融・経済のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●為替および金利変動の影響 ●原材料価格の上昇 ●金融市場の低迷
政治・規制・法的手続・災害等に関するイベント性のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●自動車産業に適用される政府の規制 ●法的手続 ●自然災害、政治動乱、経済の不安定な局面、燃料供給の不足、インフラの障害、戦争、テロまたはストライキの発生

リスクマネジメント体制図



コンプライアンス

➤ 取り組みの全体像

基本的な考え方

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

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

トヨタ行動指針

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

Web 企業情報（トヨタ行動指針）

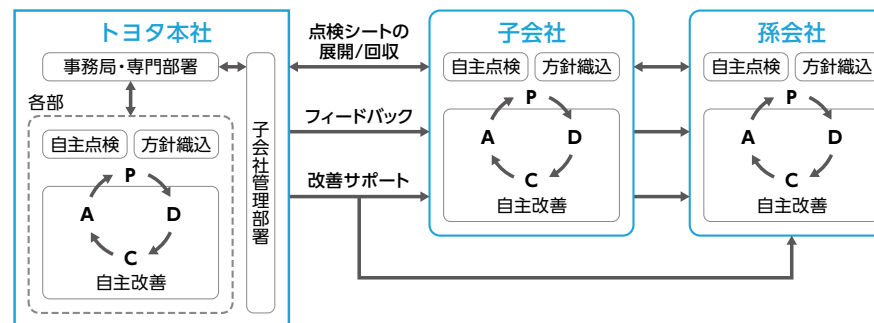
推進体制・仕組み

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

体制図



活動図



コンプライアンス強化のための点検活動

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

また、子会社訪問などを通じて実情を把握し、適切なサポートを実施しています。

人材育成

▶ 取り組みの全体像

基本的な考え方

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

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

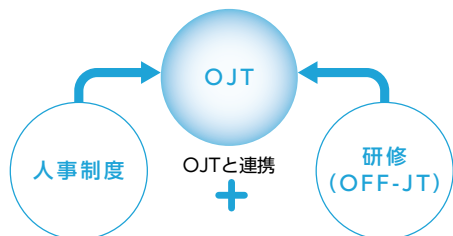
そこでトヨタは優れたモノづくりの発展と継承に欠かせないOJTを基本に「トヨタウェイ^{*}」の実践を基軸とした教育プログラムをグローバルに実施し、持続的成長に向けた人材育成を進めています。

^{*} 「トヨタウェイ」について

Web トヨタウェイ 2001

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

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



世界中でトヨタウェイを実践する「グローバルコンテンツ」

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

グローバルコンテンツ一覧

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

人材育成の主な取り組み

海外事業体からトヨタ本社への出向制度

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

技能系人材育成に向けた「QC^{*}サークル活動」

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

^{*} Quality Control

関連情報

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

「働き方改革」を通じて人材育成を促進

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

関連情報

▶ トヨタとは「持続的成長に向けて（経営基盤の強化）」(P29)

環境

▶ 取り組みの全体像

基本的な考え方

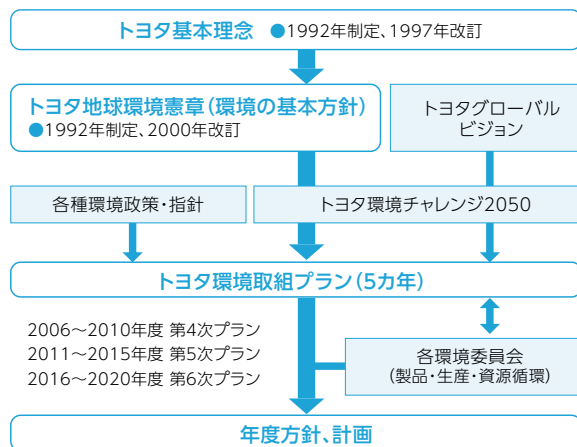
環境についての理念と方針は、1992年に制定された「トヨタ基本理念」（1997年改訂）のもと、環境に対する取り組み方針を「トヨタ地球環境憲章」（1992年制定、2000年改訂）として定め、全世界の連結事業体559社で共有しています。

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

Web 環境マネジメント（トヨタ地球環境憲章）

Web トヨタ環境チャレンジ2050

トヨタ環境取り組みの体系



第6次「トヨタ環境取組プラン」

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

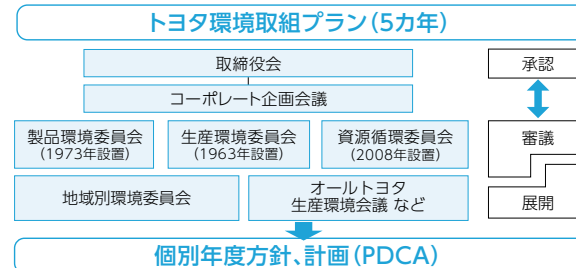
プラン策定に当たり、環境活動の方向性を、第5次プランで示した「低炭素社会の構築」「循環型社会の構築」「環境保全と自然共生社会の構築」の3大重要テーマに分類し、地球環境と調和したモノづくり、クルマづくりと商品およびサービスの提供を通じて、社会、地球の持続可能な発展に寄与します。

Web 第6次「トヨタ環境取組プラン」

推進体制・仕組み

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

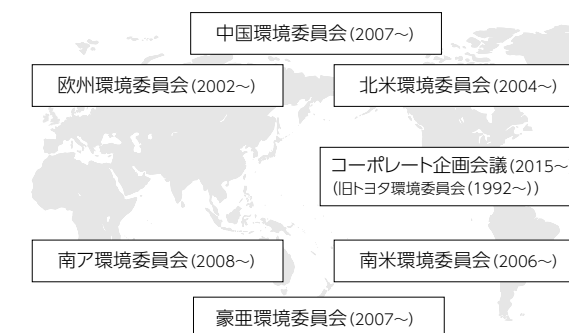
組織・体制図



グローバルな環境経営の推進体制

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

グローバルな環境経営の推進体制



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

Web 環境報告書2016

社会貢献活動

➤ 取り組みの全体像

基本的な考え方

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

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

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

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

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

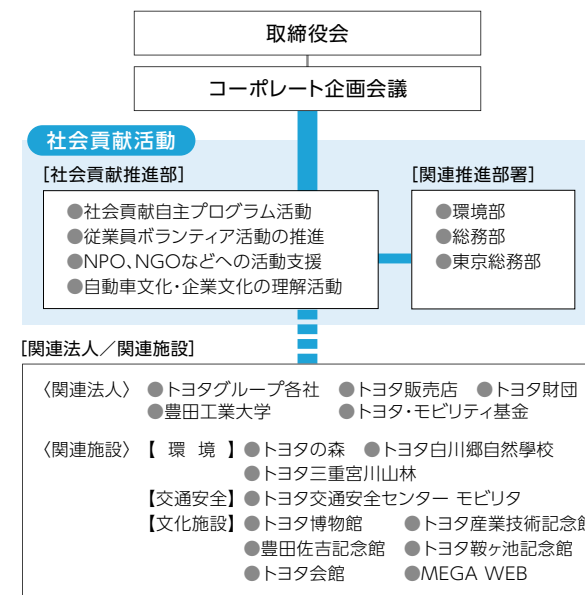
推進体制・仕組み

社会貢献推進部を中心とする推進体制

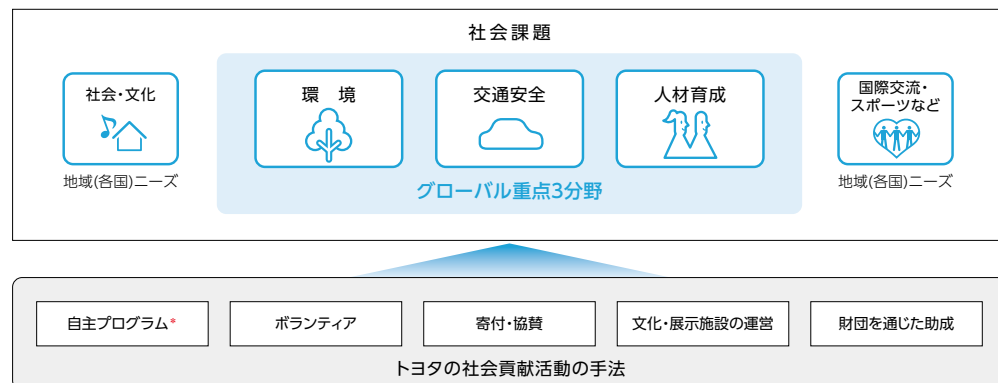
社会貢献活動の専門部署である「社会貢献推進部」が中心となって活動を展開しています。

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

推進体制



社会貢献活動の取り組み分野



* 企業自らが、企画、立案し、場合によっては実施までを行う社会貢献活動

[海外事業体] 地域統括会社を核とした海外の推進体制

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

関連情報

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