

【持続的成長を支える取り組み】 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



持続的成長を支える取り組み

トヨタは、お客様の期待を超える「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりへの貢献により、お客様そして社会の笑顔をいただき、それを「安定した経営基盤」につなげることで良い循環を回し、社会とともに持続的な成長をめざしています。

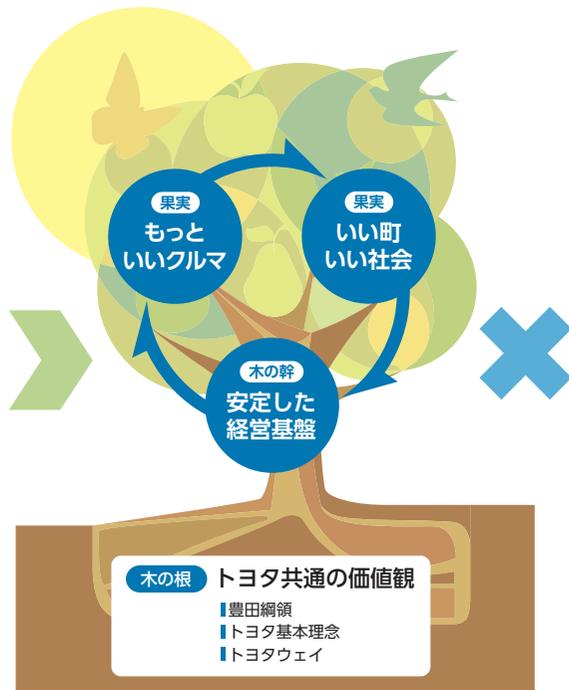
事業環境が大きく変化し厳しさを増すなかにあっても、これまで鍛え上げてきたトヨタらしさを活かしつつ、長期的視点での戦略シフトにより、この好循環を維持、向上していくことで、社会に「安全・安心」「環境」「感動(ワクドキ)」という3つの価値を持続的に提供します。

このセクションに掲載のツリーアイコンについて

トヨタは「トヨタグローバルビジョン」に基づき「ビジョン経営」を行っており、それを木をモチーフとして表現しています。「もっといいクルマ」づくりと、「いい町・いい社会」づくりへの貢献をお客様に提供する果実とし、それを支える「安定した経営基盤」を幹と考え、木の根となるのが「トヨタ共通の価値観」です。このセクションでは、右肩にツリーアイコンを掲載することで、記載内容がビジョン経営とどのように関わるのか、分かりやすくお示しします。

詳しくは「トヨタグローバルビジョン」 p.22

取り巻く環境変化



戦略的シフト

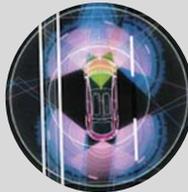
電動化



情報化



知能化



トヨタの提供価値

交通事故死傷者ゼロの実現

誰もが自由に移動できる社会



「持続的成長を支える取り組み」 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



持続的成長を支える取り組み

持続的成長の考え方

トヨタはこれまで、あらゆる事業活動を通じて社会、そして地球の持続可能な発展に率先して貢献することに取り組んできました。クルマは、人々に移動の自由をもたらしましたが、同時に環境や社会にさまざまな影響を与えています。トヨタは常にこれを念頭に置き、お客様、地域社会の皆様の声に耳を傾けながら、モノづくりを通じて人、社会、地球環境の調和を図っています。

環境への対応を例にとると、トヨタは経営の最重要課題の一つと位置づけ、国際社会で関心の高い「気候変動」「水不足」「資源枯渇」「生物多様性の劣化」といった地球環境問題の解決への貢献をめざし、「環境チャレンジ2050」を掲げて取り組みを推

進しています。そのなかで、CO₂排出ゼロをめざして、パリ協定で合意された2℃未満シナリオ*の実現に貢献するだけでなく、環境へのプラスとなることをめざしています。

*パリで開催された国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)では、産業革命前に比べ世界の平均気温の上昇を2℃未満に抑制することを長期目標とし、今世紀後半にCO₂などの排出を実質的にゼロにすることを目的に取り組みを進めることなどが、パリ協定として2015年12月に合意された。

2016年1月に発効した国連の持続可能な開発目標(SDGs)についても、気候変動への対応(目標13)はもとより、交通事故死傷者低減(目標3)、持続可能な街づくりやモビリティ向上(目標11)など、トヨタの強みを活かしてグローバルな社会課題の解決に貢献していきます。

ステークホルダーとの関係においては、トヨタは、社会・地球の持続可能な発展のために、すべて

のステークホルダーを重視した経営を行い、オープンで公正なコミュニケーションを通じてステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めています。事業の発展とともに、ステークホルダーとのコミュニケーションも新たな広がり・深さを持ったものに変化していきます。トヨタは常にステークホルダーと手を携え、ともに成長することで、3つの価値を提供し続けます。

[ステークホルダー・エンゲージメント \(Sustainability Data Book 2017 p.74\)へリンク](#)

トヨタにおける推進体制

推進体制としては、「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。

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

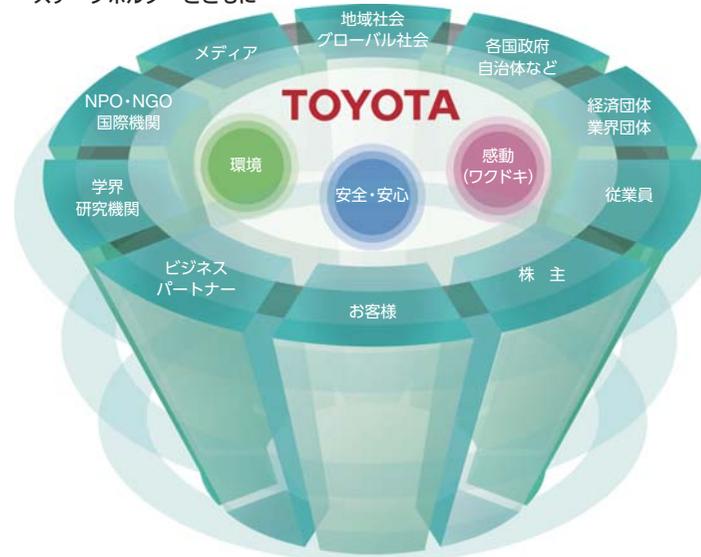
委員会のもと、コンプライアンスの確立や社会貢献活動、環境問題への取り組みを推進してきました。

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。

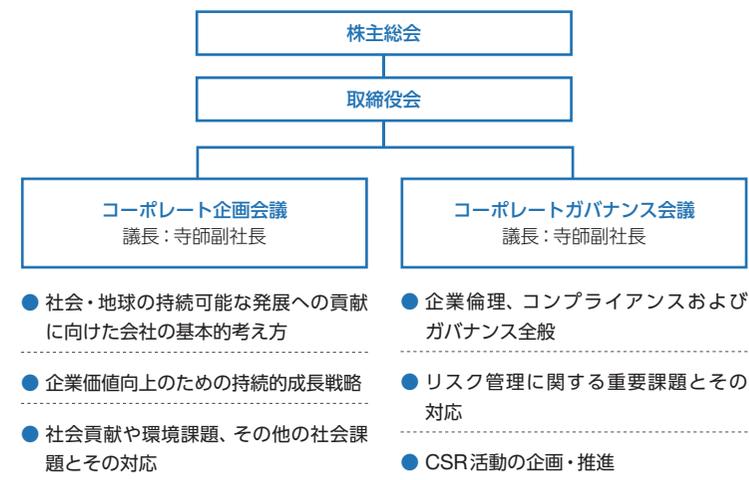
これは、それまでの「CSR委員会」におけるCSR視点での専門的な議論を、より経営全般・事業活動そのものの議論のなかで一体的に行うことを目的としています。そのため、「CSR委員会」の機能を「コーポレート企画会議」および「コーポレートガバナンス会議」に移管し、株主総会および取締役会のもと、「コーポレート企画会議」においては、さまざまな社会課題を踏まえて成長戦略・事業戦略を検討します。また、業務執行の監督としての「コーポレートガバナンス会議」において、それらの戦略を実現するガバナンス体制を審議します。

社会課題の解決への貢献

ステークホルダーとともに



推進体制





企業理念

トヨタはあらゆる事業活動を通じて、豊かな社会づくりに貢献し、すべてのステークホルダーから信頼される良き企業市民をめざします。

トヨタ基本理念とその実践

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

「どのような会社でありたいか」を表した「トヨタ基本理念」に対し、全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示したものが「トヨタウェイ

2001(以下、「トヨタウェイ」)です。それまで暗黙知として伝えられてきた価値観、手法を2001年に明文化し、グローバルに展開しています。

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

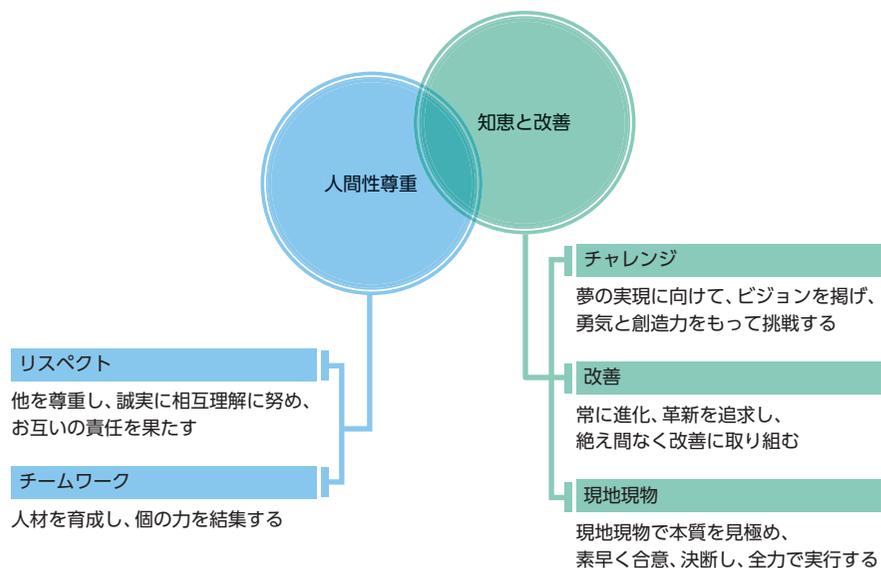
笑顔のために。期待を超えて。 「トヨタグローバルビジョン」

2011年3月に発表した「トヨタグローバルビジョン」は、2008年のリーマンショックによる赤字転落や2010年の一連のリコール問題への反省を通じ、「トヨタはどのような企業でありたいのか、どのような価値観を大切にしていけるのか」を全社で共有し、社会やお客様にも明らかにしたものです。お客様の期待を超える「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりへの貢献により、お客様や社会の笑顔をいただき、それを「安定した経営基盤」

につなげることで良い循環を回していきます。この好循環の維持・向上により、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めざします。

企業理念 (Sustainability Data Book 2017 p.5)へリンク

「トヨタウェイ」の2本柱と5つのキーワード



トヨタグローバルビジョン

笑顔のために。期待を超えて。

Rewarded with a smile
by exceeding your expectations

人々を安全・安心に運び、心までも動かす。
そして、世界中の生活を、社会を、豊かにしていく。
それが、未来のモビリティ社会をリードする、私たちの想いです。
一人ひとりが高い品質を造りこむこと。
常に時代の一步先のイノベーションを追い求めること。
地球環境に寄り添う意識を持ち続けること。
その先に、期待を常に超え、お客様そして地域の笑顔と幸せにつながるトヨタがあると信じています。
「今よりもっとよい方法がある」その改善の精神とともに、トヨタを支えてくださる皆様の声に真摯に耳を傾け、常に自らを改革しながら、高い目標を実現していきます。

果実 **もっといいクルマ**
お客様の期待を超えるクルマづくり

果実 **いい町・いい社会**
豊かな地域社会づくりへの貢献
新たなモビリティ社会への貢献

「トヨタグローバルビジョン」へリンク

【持続的成長を支える取り組み】 企業理念 もっといいクルマづくり (TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



もっといいクルマづくり (TNGA)

トヨタは「お客様第一」のもと、お客様の期待を超える「もっといいクルマづくり」に取り組んでいます。

自動車をめぐる大きな変革期のなか、トヨタは今を支える完成車事業のために、これまで以上にクルマの魅力を上出し、お客様に長く愛される「愛車」を提供したいと考えています。このため、全社を挙げてグローバルにクルマづくりの構造改革に取り組んでいます。また、体制面では、製品軸の社内カンパニー制を導入することで、お客様のご要望により迅速に応えることをめざしています。

創業以来「クルマづくり」に取り組むなかで、「トヨタ生産方式 (TPS)」や「改善」といった、トヨタ独自の価値観や手法が編み出され、競争力の源泉として受け継がれてきました。今後も、これらの強みを活かしつつ、これまでのやり方にとらわれることなく、「もっといいクルマづくり」にチャレンジしていきます。

「もっといいクルマづくり」を加速する TNGA

トヨタでは、「もっといいクルマづくり」を実現するための構造改革「Toyota New Global Architecture (TNGA)」に取り組んでいます。TNGAはクルマの設計思想である Architecture から変えていく取り組みで、パワートレーンユニット (エンジン、トランスミッション、HVユニット) とプラットフォーム (車台) を刷新し、一体的に新開発するこ

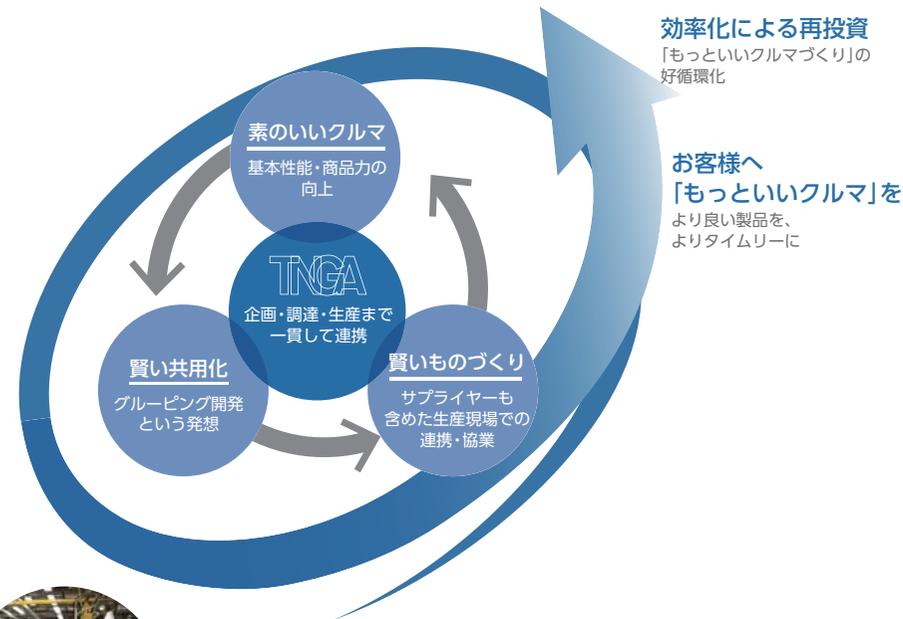
とで、「走る、曲がる、止まる」というクルマの基本性能を飛躍的に向上させ、いつまでも「愛車」と言ってもらえる商品力に高めることをめざします。この取り組みにより、従来比約20%以上の開発リソース削減が可能となり、さらなる品質・商品力向上に原資を再投資することで「もっといいクルマ」をよりタイムリーにお届けできる好循環を加速させます。

TNGAでは、クルマの基本性能をとことん向上させ、そのうえで賢い共有化を進める全体最適部分と、地域の市場ニーズやお客様の嗜好に合わせ、開

発責任者であるチーフエンジニアが車種ごとに意匠を凝らす個別最適部分から構成されます。

たとえば「C-HR」は、Cセグメントの「プリウス」とプラットフォーム (下図の「全体最適部分」) が共通です。「プリウス」が「Beautiful HV (美しい地球・美しいクルマ)」を開発コンセプトにしたのに対し、「C-HR」は運動性能にこだわって「C-HR」ならではの「味付け」をし、コンセプトである「我が意の走り」を追求しています。エクステリアも、「ダイヤモンド」をモチーフに独創的なスタイルを実現し、その

TNGAの一貫したサイクル



TNGAによるクルマづくり





もっといいクルマづくり (TNGA)

スタイリングが勢いを増すコンパクトSUV市場で人気を博しています。

トヨタはTNGAの取り組みを4代目「プリウス」(2015年12月、日本にて発売)からスタートし、「C-HR」(2016年12月、日本にて発売)、「プリウスPHV」(2017年2月、日本にて発売)とCセグメントに横展開してきました。そこで得た知見を活かし、Dセグメントの「カムリ」(2017年夏に、日本・米国にて発売)へと採用車種を拡大しています。

パワートレーンにおける取り組み

TNGAの具体的な取り組みとしては、クルマの中核となるパワートレーンでは低重心化とともに、優れた走行性能と高い環境性能を両立させた新型の開発に取り組んでいます。

パワートレーン開発の考え方として、商品性向上

と同時に生産効率と開発効率の向上もめざします。商品性の面では、高い環境性能はもちろんのこと、走行性能において、お客様の感性に訴える「ダイレクト&スムーズ」をテーマに、重点的に開発に取り組みました。これにより、パワートレーン寄与分として、動力性能の約10%向上と、燃費の約20%向上を両立しています。生産効率においても、加工や組み付け作業の基準とともに、工程や設備の仕様を統一することにより、お客様のニーズにフレキシブルかつ迅速に対応できる体制をグローバルに整えつつあります。開発効率では、エンジンを例にとると、燃焼室やシリンダー設計などを統一し、気筒容積と気筒数の組み合わせでエンジンバリエーションを整理統合することで、開発種類数を約40%削減できました。

TNGAに基づくモジュール開発により、多様なニーズに応えるラインナップとして2021年までの5年間に、19機種37バリエーションの導入を予定しています。搭載車種は新型「カムリ」を皮切りに

順次拡大、2021年には新型パワートレーン搭載車両が、トヨタ単独の年間販売台数(日本・米国・欧州・中国)の60%以上をめざしています。これにより、2021年のトヨタ単独販売車からのCO₂排出量の削減効果は、新型パワートレーンの燃費向上寄与分だけでも、15%以上を見込んでいます。

パワートレーン開発体制の強化

トヨタは、「環境チャレンジ2050」のなかで、地球環境保全に資するために「2050年の新車CO₂排出量90%削減(2010年比)」を掲げ、取り組みを進めています。

現時点で、市場の大多数を占める自動車は従来型エンジン車であり、今後さらに普及が進むHVやプラグインハイブリッド車(PHV)もエンジンを搭載しています。トヨタは、CO₂排出量削減のためには、当面の間主流となるエンジン・トランスミッション

の技術開発は、「確実・着実・現実的で実行効果が期待される取り組み」であると考えています。同時に、車両電動化の推進に向けて、モーター、バッテリー、パワーコントロールユニット(PCU)などのハイブリッド技術(電動化技術)の開発の加速も必要です。

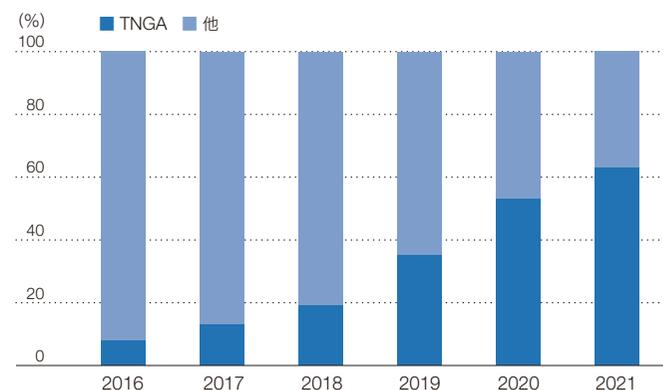
今後も、限られたリソースのなかでこれまで以上の成果を出し続けるためには、仕事の進め方の見直しが必要と考え、「内製化・手の内化」すべき技術を見極めつつ、トヨタグループ内で技術共有を進め、共同開発分野を拡大していく予定です。グループ内での連携強化やリソースの効率的な活用による、高い技術の早期確立を図り、「グループ総力のレベルアップ」「開発のスピードアップ」「普及・拡大によるスケールアップ」をめざしていきます。

また、電動化への対応として、今後のPHV、FCV、EVといった電動車両の基幹技術でもあるハイブリッド技術の開発スピードアップに向け、2021年までの5年間で、ハイブリッド技術開発者の約30%増強を計画しています。

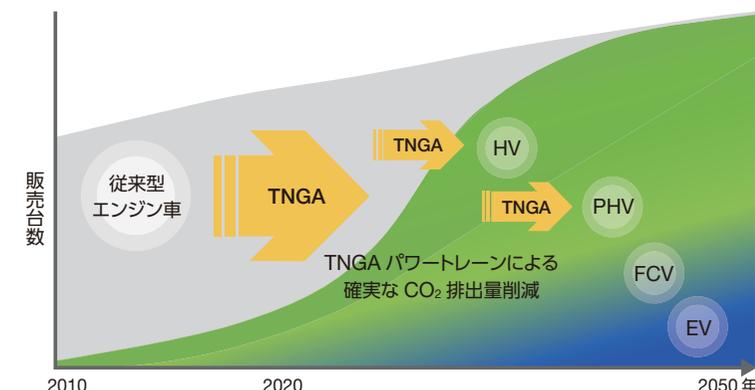
新型「カムリ」搭載「Dynamic Force Engine-2.5L」



TNGAパワートレーン導入計画(日本・米国・欧州・中国の販売比率)



TNGAパワートレーンによる環境への貢献





もっといいクルマづくり (TNGA)

賢い共用化と魅力あふれるクルマづくりを両立

2016年の組織改正における、製品群ごとのカンパニー体制への移行は、「もっといいクルマづくり」とそれを支える「人材育成」を一層促進することが狙いです。これに伴って、従来、機能軸の組織であった研究開発を先端・先行と量産で分け、量産部分については各カンパニーに振り分け、各プレジデントのもとで企画から生産まで一貫したオペレーションを実施する体制としました。

先端・先行開発を担う「先進技術開発カンパニー」では、技術と生産技術の壁を取り払って技術開発を

スピードアップしていきます。同カンパニーでは、豊田中央研究所やToyota Research Institute, Inc. (TRI)、さらに未来創生センターと連携しながら「先端研究」に取り組み、将来の自動車技術を探索し、開発を行っていきます。さらに、全世界をベンチマークして未来のあるべき姿に向け、トヨタは何をなすべきかの「技術シナリオ」を作成します。また、革新的な技術開発によって「製品」軸のカンパニーの開発支援を行っていきます。

2017年4月には、GAZOO Racing Companyを新設し、モータースポーツ活動を通じて得た技術や技能を「走りの味づくり」のための知見として蓄積し、自らの手で真のワドキをお客様に提供するた

めのクルマを開発し、投入できる体制を整備しました。モータースポーツを「もっといいクルマづくり」の中心に据え、現地現物でのデータだけに頼らないクルマづくりに努めていきます。

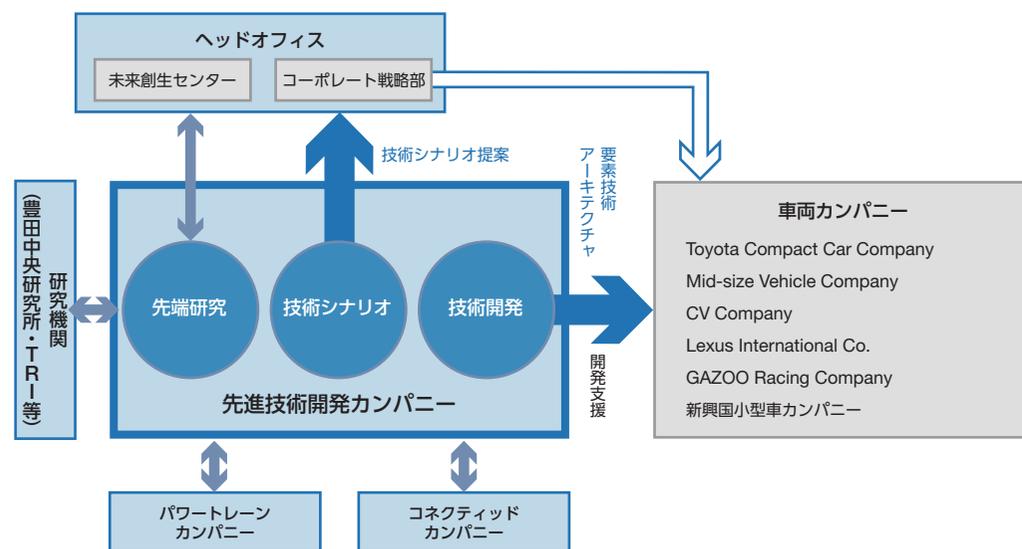
各カンパニーは一貫したオペレーションを通じて、製品収益の最終責任を負っています。この推進体制を強化するため、2017年9月に原価改善部の原価企画担当者(約6割)を各カンパニーへ再編しました。ヘッドオフィスに残る原価改善部のスタッフは、全体最適の調整にあたります。

カンパニー制に移行し1年がたち、もっといいクルマづくりが定着しつつある一方、改善すべき点も見えてきました。特に他社とのアライアンスや子会

社であるダイハツ工業から、効率的な開発や徹底的なお客様目線でのクルマづくりにつき、現在も学んでいる最中です。このような取り組みのなか、新たなコンパクト車のプロジェクトを、新興国小型車カンパニーとToyota Compact Car Companyで競い合うといった、カンパニー間の健全な競争も促進しています。

今後も、改善には終わりが無い、改善の積み重ねの先にこそイノベーションが生み出されるとの思いで、組織改正を自らを変革するオポチュニティにすべく、お客様の期待を超える「もっといいクルマづくり」に取り組みます。

もっといいクルマづくりを支える組織



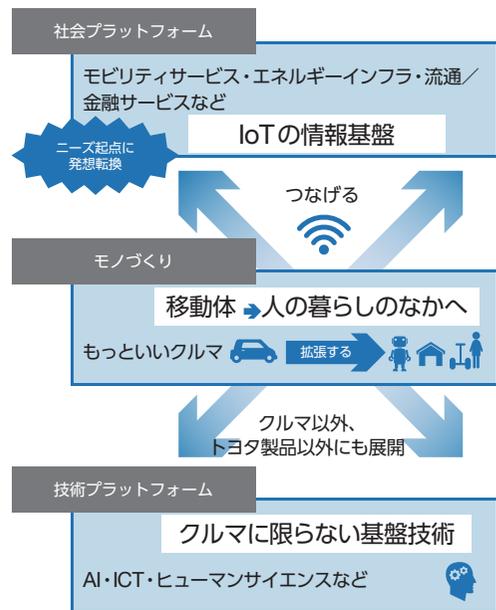
【持続的成長を支える取り組み】 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス



未来へ挑戦

人々の価値観やライフスタイルが多様化し、さまざまな社会問題が顕在化するとともに、急速に進化する技術革新によって社会と産業にこれまでにないスピードと規模で構造変革が起こっています。モビリティの価値も、クルマとして進化するだけでなく、社会基盤としての役割も含め、より個人の暮らしのなかにまで拡張してくると思われま

す。トヨタは、「未来へ挑戦」として、今までの「モノづくり」を進化させるだけでなく、社会ニーズの視点で取り組む「社会プラットフォーム」、人工知能(AI)をはじめ、クルマに限らない「技術プラットフォーム」にまで広げ、幅広い領域で「期待を超える価値」の提供に取り組んでいきます。



新たな産業創出に向けて

「未来創生センター」は2016年4月の組織改正において、トヨタとグループ関係会社の英知を結集し、長期視点に立って社会の持続的成長に向けた「新しい価値」を創出することを目的として設立されました。この設立の趣旨を一言で表すなら、「世のため人のためを考え、自動車に次ぐ新たな価値産業のイノベーションを起こせ」となります。

現在は「100年に一度の大転換期」といわれます。クルマがお客様にとってかけがえのない存在であり続けるための「もっといいクルマづくり」の推進だけでなく、トヨタが「町いちばんの企業」であり続けるために、私たちは「自動車製造・販売・サービス」の次に、何によって社会に貢献するのかを考え、着手する必要があると考えます。未来創生センターは、トヨタグループに脈々と流れる「モノづくり」という強みを活かして、息長く雇用を生み、次世代のための新たな産業創出にチャレンジしていきます。

未来創生センターは、ビジョンを共有するパートナーとオープンなスタンスで取り組みを推進します。

農畜産業への貢献

自動車事業で培った生産管理手法や工程改善ノウハウを農業分野に応用し、農業の生産性向上に貢献することを目的に、農業IT管理ツール「豊作計画」を開発し、2014年より米生産農業法人への提供を開始しました。2014年4月からは、農林水産省主催の「先端モデル農業確立実証事業」に参画し、愛知県と石川県の米生産農業法人9社および石川県と共同でコンソーシアム「米づくりカイゼンネットワーク」を立ち上げ、「豊作計画」の提供と併せて、さらなる効率化と品質向上に向けた実証実験を行い、現場改善を通じた人材育成手法の基礎を構築しました。

2017年4月には、北海道や長野県とも連携を発表。2017年5月時点で、導入法人は33社となり、今後も導入法人を拡大しながら、米づくりのさらなる効率化と品質向上に貢献するための取り組みを推進していきます。

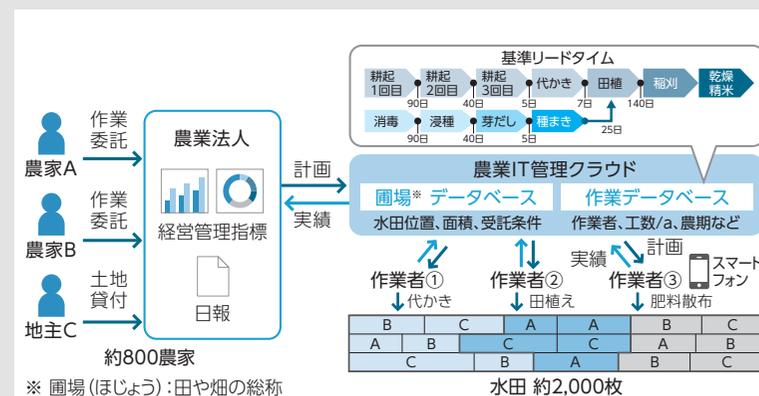
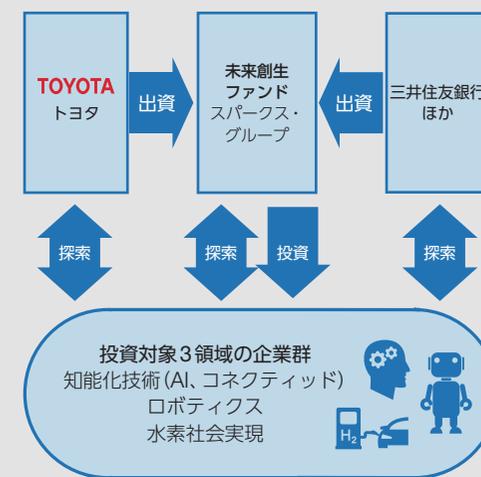
新価値創造の取り組みとして、ファンドを通じ、ベンチャー企業に出資

「未来創生ファンド」は、スパークス・グループ株式会社が未来社会に向けたイノベーションの加速を目的に設立したもので、トヨタは設立時より、株式会社三井住友銀行とともに、同ファンドへ出資者として参画しています。

同ファンドは、未来社会に向けた成長を牽引しうる技術を有する事業を対象に、投資を通じた育成を図り、イノベーションの加速に貢献することおよび、発掘した企業群でポートフォリオを組むことにより、未来を拓く「新たな力」を見える化し世界に発信することを基本理念としています。収集した企業情報は、トヨタ社内にも発信し、アライアンス候補の紹介、資本提携の実行支援などにより、新技術開発をサポートしていきます。投資対象の選定にあたっては、「知能化技術(AI、コネクティッド)」「ロボティクス」「水素社会実現に資する技術」を中核技術と位置づけています。

ベンチャー企業への投資は当初計画どおりに進捗しており、2017年6月末時点では総額367億円のうち、143億円を米国、英国、イスラエル、そし

て日本の29社に投資しています。投資先の例として、AI分野では株式会社PKSHA Technology、コネクティッド分野ではGetaround, Inc.などがあり、トヨタとともに研究開発を進めています。



【持続的成長を支える取り組み】 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



未来へ挑戦

超高齢社会の社会課題に寄り添うソリューションを

トヨタは、車両を製造するための産業用ロボットを手がけてきた技術やノウハウを活かし、2007年に開発ビジョンを発表して以来、人々の生活をサポートする「パートナーロボット」の実用化に取り組んでいます。産業用以外の、いわゆる「サービスロボット」には、インフラ点検用ロボットや災害対応ロボットなどありますが、トヨタが手がけるのは、生活支援領域を中心とした、人に寄り添う「パートナーロボット」になります。日本が迎えている超高齢社会では、現役世代となる生産年齢人口の減少により、高齢者を支える現役世代の負担が2050年に約3倍(2000年比)に膨れ上がると予想されています。トヨタは、パートナーロボットの活用により、この現役世代の負担を2000年と同等に抑えていくことをめざしています。

トヨタは、パートナーロボットビジョン「すべての人に移動の自由を、そして、自らできる喜びを」の下、「シニアライフの支援」「介護の支援」「自立した生活の支援」「医療の支援」の4領域で実用化に取り組んでいます。



多くの活動領域のなかで、まずは少子高齢化対応から

シニアライフの支援

シニアが気軽に安全・安心に外出できるように、屋内外をシームレスに移動できる、立ち乗り型のパーソナルモビリティを開発。このパーソナルモビリティロボット「Winglet(ウィングレット)」の公道走行実証実験に取り組んでいます。



Winglet(ウィングレット)

自立した生活の支援

生活支援ロボット「HSR」は、物を拾う、運ぶといった機能から、介護予防や健康管理、家事支援も視野に実証を進めています。このロボットを大学や研究機関にプラットフォームとして供与し、開発コミュニティを形成、オープンイノベーションで開発・実証を加速しています。



HSR

「HSR」は、ロボカップ2017名古屋世界大会から、@HOME部門のスタンダードプラットフォーム(標準機)に採用されました。2020年開催の「World Robot Summit 2020」でも、パートナーロボットチャレンジ(家庭内の各種作業支援チャレンジ)のプラットフォームロボットに選ばれました。

介護の支援

「移乗ケアロボット」は、高齢者施設などで、体の不自由な方をベッドから車椅子などに移す作業を支援し、介護の負担を軽減することを開発の目的としています。



対話ロボット「ポコピィ」

「対話ロボット」は、今後の認知症患者の増加と生産年齢人口の減少を見据えて、認知症の発症予防、進行防止、認知症介護負担の軽減への寄与を開発の目的としています。

医療の支援

「リハビリロボット」として、脳卒中などによる下肢麻痺の歩行訓練などのリハビリテーション支援を目的としたロボット「ウェルウォークWW-1000」のレンタルを2017年秋より開始します。



ウェルウォーク WW-1000

「ウェルウォークWW-1000」は、患者様に合わせた歩行訓練に関する難易度の調整や歩行状態のフィードバック機能など、運動学習理論に基づいたさまざまなリハビリテーション支援機能を備えています。

実用化に向けたスケジュールと開発状況

	2017	2020ごろ	対象領域
歩行練習アシスト	2016年11月医療機器認定。リハビリテーション支援ロボット「ウェルウォークWW-1000」として2017年秋よりレンタル開始。		シニアライフの支援、医療の支援
対話ロボット	国立長寿医療研究センターにて認知症発症予防や進行抑制をめざし実証中、早期実用化に取り組む。		医療の支援、介護の支援
立ち乗りパーソナルモビリティ	商業施設や公道などの走行体験イベントで実証実験を重ね、今後も警察・行政の協力を得て利用場所を拡大中。		シニアライフの支援
バランス練習アシスト	全国21の医療機関へ臨床研究用として導入。医師や理学療法士の方々の声を吸い上げ、実用化に取り組む。		医療の支援
生活支援(HSR)	オープンイノベーションで開発コミュニティを形成、実用化に向けた技術開発や実証に取り組む。		自立した生活の支援
移乗ケアアシスト	より使いやすい機器実現に向け、開発と実証のサイクルを回しながら実用化をめざす。		介護の支援
開発		実証	実用化(有償)

持続的成長を支える取り組み 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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

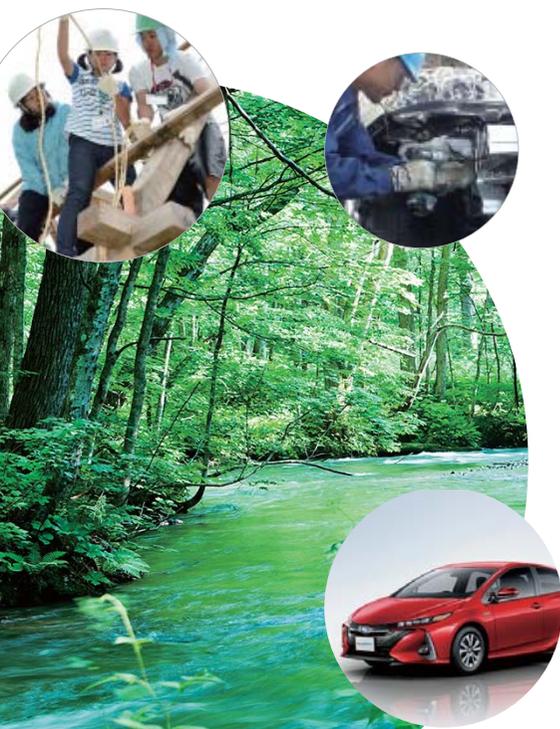


トヨタ環境チャレンジ2050



トヨタは、温室効果ガスに起因する異常気象、開発による生物多様性の喪失、人口増加にともなう水不足など、深刻化する地球環境の諸問題に対し、これまで幅広い取り組みを推進してきました。

2015年10月に「トヨタ環境チャレンジ2050」を公表。今後もクルマの環境負荷をゼロに近づけるとともに、地球・社会にプラスとなる取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献するためのチャレンジを実施していきます。



0 “CO₂ゼロ”を成し遂げる「ゼロへのチャレンジ」



新車CO₂ゼロチャレンジ

2050年グローバル新車平均走行時
CO₂排出量の90%低減(2010年比)を目指す

取り組み

「省エネルギー」と「燃料多様化への対応」の観点から次世代車普及のさらなる加速を図る

- ・ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車のグローバルでの普及を加速
- ・燃料電池自動車、電気自動車などのゼロエミッション*1ビークルの普及を加速

*1 ゼロエミッション：有害な排気ガス成分をゼロにすることで、特に近年の自動車では、CO₂をまったく排出しないEVやFCVのこと。環境では、最終的に焼却廃棄物や埋立廃棄物をゼロにしようとするもの。



ライフサイクルCO₂ゼロチャレンジ

ライフサイクル全体でのCO₂排出ゼロを目指す

取り組み

素材製造から部品・車両製造、走行、廃棄までのライフサイクル全体でCO₂を削減

- ・低CO₂材料の開発・使用拡大など、材料製造時のCO₂削減
- ・リサイクル材料の使用拡大など、環境配慮を推進



工場CO₂ゼロチャレンジ

2050年グローバル工場
CO₂排出ゼロを目指す

取り組み

生産工場で「低CO₂技術の開発・導入と日常改善」と「再生可能エネルギー活用と水素利用」を推進

- ・工程のシンプル・スリム化、革新的な省エネを進め、エネルギー使用量を3分の1以下に抑える
- ・2020年ごろを目指して田原工場に風力発電を設置するなど、再エネを利活用

+ “プラスの世界”を成し遂げる「プラスへのチャレンジ」



水環境インパクト最小化チャレンジ

各国地域事情に応じた
水使用量の最小化と排水の管理

取り組み

生産工程内での水使用量削減はもとより、雨水利用による工業用水使用量の削減や水の再利用率向上を推進

- ・厳しい水質基準で排水の水質を管理し、自然にとって良い水質で地域に還すことで、地域環境に貢献



循環型社会・システム構築チャレンジ

日本で培った「適正処理」やリサイクルの
技術・システムのグローバル展開を目指す

取り組み

「エコな素材を使う」「部品を長く使う」「リサイクル技術の開発」「廃車されるクルマからクルマをつくる」の4本柱で、循環型社会の実現を目指す

2016年から、世界展開に向けた2つのプロジェクトを開始

- ・Toyota Global 100 Dismantlers*2 Project
- ・Toyota Global Car-to-Car Recycle Project

*2 Dismantlers(デスマントラース)：クルマなどの解体業者



人と自然が共生する未来づくりへのチャレンジ

自然保全活動の輪を
地域・世界とつなぎ、そして未来へつなぐ

取り組み

「自然共生活動」「環境活動助成」「環境教育」の3つの柱の自然保全活動の充実を図る

2016年から3つの「つなぐ」プロジェクトを展開

- ・地域をつなぐ「Toyota Green Wave Project」
- ・世界をつなぐ「Toyota Today for Tomorrow Project」
- ・未来へつなぐ「Toyota ESD*3 Project」

*3 ESD(Education for Sustainable Development)：持続可能な開発のための教育

【持続的成長を支える取り組み】 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



トヨタ環境チャレンジ2050

2017年度「トヨタ環境チャレンジ2050」の代表的な取り組み事例

CHALLENGE 1 新車CO₂ゼロチャレンジ

ハイブリッド車の累計販売台数1,000万台突破

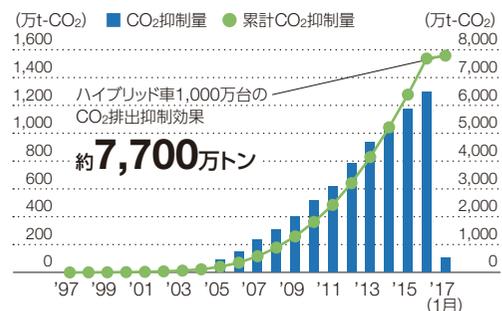
トヨタは、環境への対応を経営の最重要課題の一つと位置づけ、「エコカーは普及してこそ環境への貢献」との考えのもと、ハイブリッド車(HV)の普及に取り組んできました。1997年8月に日本で「コースターハイブリッドEV」を、同年12月には世界初の量産HV「プリウス」を発売、以来、多くのお客様に支えられ、2017年1月に累計販売台数1,000万台を達成しました。

トヨタがHVを投入して20年。エコカーを取り巻く環境は大きく変化してきました。プリウスの普及とともに「環境性能でクルマを選ぶ」というお客様の新しい基準ができ、HVを開発・導入する会社が増えたことで「HV」という新しいジャンルが定着しました。さらに、世界中のお客様にHVや他の低燃費車が選ばれるようになったことで、自動車業界全体として地球環境問題への貢献を進めることができました。

ハイブリッド車によるCO₂排出量抑制への貢献

2017年1月末までに販売したHV1,000万台のCO₂排出抑制効果は、車両サイズおよび動力性能が

ハイブリッド車によるCO₂排出抑制効果(トヨタ試算)



同等クラスのガソリンエンジン車のCO₂排出量と比較し、約7,700万トン、ガソリン消費抑制量は、同等クラスのガソリンエンジン車のガソリン消費量と比較し、約2,900万kLの効果があつたと試算しています。

トヨタの次世代環境車の柱「プリウスPHV」

トヨタは、さらなるCO₂排出量削減に向けて、限りある化石燃料を節約して使用する「省エネルギー化」を進めながら、化石燃料以外の水素や電気を使う「燃料多様化への対応」を加速しています。そのなかで、HVが「省エネルギー化」を、燃料電池自動車(FCV)や電気自動車(EV)が「燃料多様化への対応」を担う環境技術であり、プラグインハイブリッド車(PHV)は、HVとEVのいいところ取りをした現在もっとも環境に貢献できるクルマです。

2017年2月、HVに次ぐ「次世代環境車の柱」と位置づける「プリウスPHV」が2代目として大きな進化を遂げました。バッテリーを大型化してEV走行距離を68.2kmとし、ガソリン走行時の燃費性能も4代目「プリウス」と同じ37.2km/L*を達成しています。また、量産車世界初となるソーラー充電システムを採用し、最大約6.1km/日の走行分を太陽光発電で賄うことができます。

* Aグレードを除く(燃費値はJC08モード)



プリウスPHV

CHALLENGE 4 水環境インパクト最小化チャレンジ

トヨタ水環境方針の策定

クルマづくりにはたくさんの水を必要とします。そのため、トヨタは、使用量を徹底的に削減する「IN」と、使った水を徹底的にキレイにして還す「OUT」の2つの側面から水環境へのインパクトの

最小化を進めています。

地域によって取り組むべき課題や対策が異なるなかで、トヨタが水環境チャレンジをグローバルに達成するため、「トヨタ水環境方針」をまとめました。

水環境方針は、「基本となる考え方」「水環境インパクト最小化チャレンジ」「取り組みの3つの方向性」から構成され、この方針に沿って水環境の豊かな社会をめざしていきます。

トヨタ水環境方針

トヨタは水の持続可能性への配慮に努め、将来にわたって健全な水環境を共有できる豊かな社会をめざします。

水環境インパクトの最小化チャレンジ

水使用量の徹底的な削減

各工場での取水量を最小化し、さらに雨水を活用することで地域の水資源への影響を最小化



社会全体の豊かさにつながる“地域で一番の工場”

徹底的にきれいにして還す

排水域よりきれいな水を地域に還すことで、環境にプラスのインパクトを与える



取り組みの3つの方向性

技術の追求

技術の可能性を追求し、水資源の徹底的な効率利用を推進します。

地域に根ざした操業

水を地域の財産であると認識し、より良い水環境のために継続的な対策に努めます。

社会との連携

ステークホルダーとの連携・協働を推進するため、積極的なコミュニケーションと情報開示に取り組みます。

CHALLENGE 6 人と自然が共生する未来づくりへのチャレンジ

WWFと5年間のパートナーシップを開始

2016年7月、トヨタとWWF(World Wide Fund for Nature, 世界自然保護基金)は、持続可能な社会の実現に向けて、5年間のパートナーシップを開始しました。これは、自動車業界として世界初、日本企業としても初の「WWFグローバル・コーポレート・パートナーシップ」です。

生物多様性保全の具体的な取り組みとして、トヨ

タは2016年に100万米ドルを「生きているアジアの森プロジェクト『Living Asian Forest Project』」に助成し、支援を開始しました。このプロジェクトでは、WWFが東南アジアの熱帯林と野生生物を守るために実施してきた活動を強化し、また新たな保全活動へと展開していきます。



「環境報告書2017」へリンク

【持続的成長を支える取り組み】 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



「町いちばん」に向けて

トヨタは、「クルマづくりを通じて社会に貢献する」との考えのもと、各国・各地域でのあらゆる事業活動を通じて社会・地球との調和のとれた持続可能な発展に率先して貢献するよう努めています。

いま、トヨタを取り巻く環境は大きく変わろうとしています。そうしたなか、「グローバル」や「世界一」ではなく、「町いちばんの会社」をめざすことが、これまで以上に大切になるのではないかと考えています。

それぞれの地域や国の皆様に心から寄り添う「もっといいクルマづくり」を通じてお客様に笑顔をお届けする。その過程で、ますます多様化するビジネスパートナーや地域社会の皆様と、オープンで公正なコミュニケーションを通じて健全な関係を維持・発展させていく。その結果として、私たちがお世話になっている町で、いちばん信頼され、いちばん愛される会社になる。

こうした考えのもと、それぞれの地域や国の社会課題に応じて、さまざまな形で取り組みを進めています。

トヨタはこれからも、クルマづくりを通して培った技術やノウハウを活用して、豊かな地域社会づくりに貢献し、「いい町・いい社会」の一員として「町いちばんの会社」となることをめざしていきます。

モビリティ社会を豊かにするアイデアや 仕組みづくりを支援「トヨタ・モビリティ基金」

トヨタは、豊かなモビリティ社会の実現とモビリティ格差の解消に貢献するため、2014年8月、一般財団法人トヨタ・モビリティ基金(TMF)を設立しました。

トヨタのノウハウ、リソースと、同じ志を持つパートナーの優れたビジョンや経験を結びつけ、世の中を変えるイノベティブな技術、仕組みの実現に向けてともにチャレンジし、その成果を社会に共有することをめざしています。

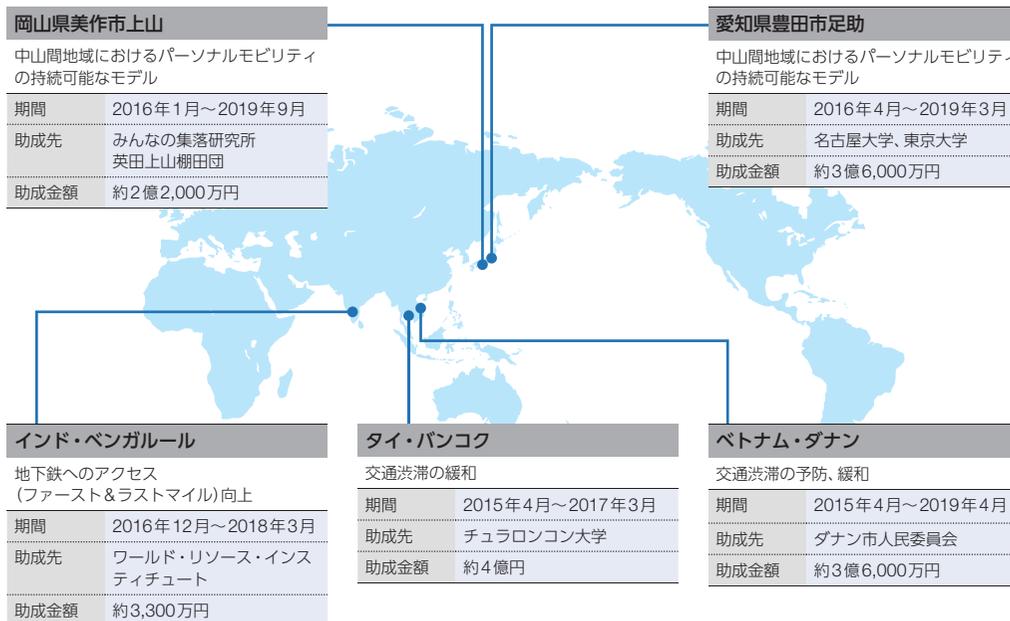
その一環として、人々の自由な移動の実現に向け、交通渋滞の緩和や予防に資する交通手段の多様化や、中山間地域における高齢者などの移動課題の解決に資する車両や仕組みづくりに対し、助成を行っています。

ています。また、エネルギー問題への対応を新規テーマとして定め、2017年7月に「水素社会構築に向けた革新研究助成」プログラムを創設し公募を開始しています。助成案件は、まず候補となるテーマを絞り込み、そのテーマについて取り組みを行う大学、研究機関、NPOなどに関する情報を収集し、候補となる団体とともに案件を作り込みます。案件については、実施内容の適格性や、法務や財務の観点から外部専門家が確認し、理事会が支援可否を決定します。

設立より3年が経過し、今後は、将来のあるべき姿に向け、革新的な技術やアイデアの発掘に注力するとともに、これまで実施してきた課題解決型の取り組みからの学びを活かしていくことをめざしています。

 「トヨタ・モビリティ基金」へリンク

助成プロジェクトの進捗



事例紹介

タイ・バンコクでの 交通渋滞緩和プロジェクトが 完了

2015年4月に開始したTMF初の助成プロジェクトであるバンコクにおける交通渋滞緩和プロジェクトは2017年3月に完了しました。

バンコクでもとりわけ渋滞が深刻なサトン地区において、助成先であるチュラロンコン大学をはじめ、官民学が一体となって、「交通需要の調整」と「流量の改善」をめざしたさまざまな施策を実施しました。交通需要の調整の代表的な取り組みはパーク&ライドシステムの構築です。駅周辺に駐車場を整備し、都心部へのアクセスについてクルマから公共交通へ乗り換えを促しました。また、シャトルバスを運行し、地区内の学校2校への送迎を行い、自家用車での送迎による混雑を緩和しました。

流量の改善としては、交通ボトルネックの特定、改善に取り組みました。駐車車・車線変更の抑制、バス専用レーンなど地元の警察・交通事業者と密接に連携しました。

これらの成果は交通渋滞緩和に向けて官民学が一体となって取り組むための活動指針となるロードマップにまとめ、タイ副首相の諮問機関である交通マネジメントボードに提言しました。4月のクローゼンイベントでは政府主導のもと、官民学で一致して取り組む方向性が打ち出されました。



チュラロンコン大学のプロジェクトルーム



パーク&ライド

【持続的成長を支える取り組み】 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



「町いちばん」に向けて

次世代向け、子どもの創造性や 探究心を育む「くるま育」

価値がより複雑化していくこれからの社会では、新しい価値や文化を見いだす力を養う創造的な「学びの場」が必要とされていきます。一方、若年層のクルマ離れは著しく、近い将来には「クルマの持つ文化」そのものが失われてしまう可能性もあります。

トヨタは2013年、こうした日本の教育環境や、これからの自動車業界への問題意識から、「クルマで学ぶ」をコンセプトに、クルマを探究心や創造性を育むための学びの素材として捉え、未来のまちとモビリティについて考えるワークショッププログラムをスタートさせました。幼児から小学生向けには、クルマを擬人化して社会との関係性を考える「くるまっち」、日用品にハンドルを付けて移動の価値を再発見する「はんどるさん」など。中高生向けでは、まちと

モビリティの特長を活かした3時間の旅行を企画する「3H Drive」、過去と今を学んで未来のまちとモビリティを創造する「History Drive」、まちを歩いて課題を発見し、未来のモビリティを発想する「Ideas Drive」などを開発、実施してきました。特に中高生向けプログラムでは、地域に目を向けるきっかけをつくり、モビリティを通じて社会とのかかわりを考えてもらうことに重きを置いています。

今後は、「くるま育研究所」として、さまざまなパートナーとコラボレートし全国展開を進める予定です。地域社会を巻き込み、子どもと大人が向き合いながら互いに学び合い、社員も将来のモビリティについて気づきを得られる場を提供していきます。さらにはグローバル展開も視野に活動の領域を広げていきたいと考えています。

 「くるま育研究所」へリンク

創業の原点である「社会貢献」を グローバルに展開

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

トヨタの社会貢献活動は、本業を通じた社会貢献に加え、「環境」「交通安全」「人材育成」をグローバル重点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。

具体的な取り組みとしては、「環境」分野では環境

学習、環境活動助成、環境緑化などを積極的に推進しています。特に森林は持続可能な社会の基盤であることから、社有林を適切な管理のもと、継続的に保有・保全しています。さらに、国内外で社会や地域との連携を重視した活動を進めているほか、従業員もボランティアとして自主的に地域環境の保全に取り組んでいます。

「交通安全」では、「交通事故死傷者ゼロ」をめざし、「人・クルマ・交通環境」の三位一体による交通安全の取り組みを進めています。なかでも、ドライバー、歩行者などの「人」に対する交通安全意識向上に向けた啓発活動は、1960年代から推進し、幅広い層に向けたさまざまな活動を継続して実施。昨今では海外事業体でも展開しています。

「人材育成」の領域では、トヨタの理念である「モノづくりは人づくりから」との考え方を踏まえ、次世代を担う人材の育成に向けて、就労・就学面での支援や、豊かな感性を育み、モノづくりの大切さを伝える活動をグローバルに推進しています。

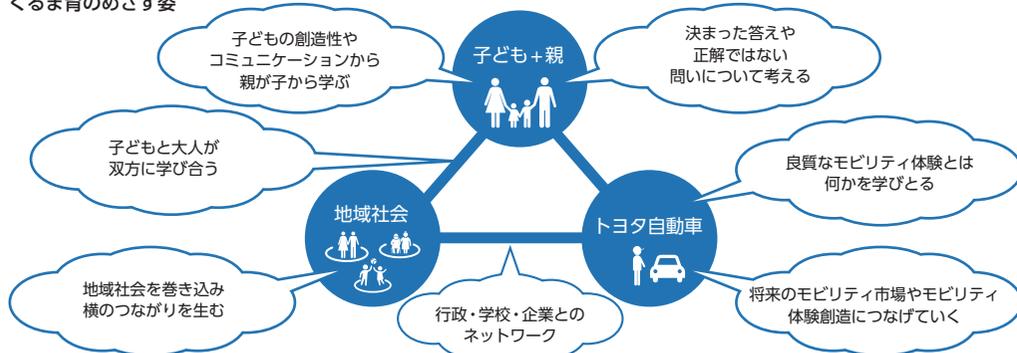
 「社会貢献活動」へリンク



幼児・小学生向けプログラム
(過去の開催地) 東京各地、名古屋、豊田、函館、オーストリア

中高生向けプログラム
(過去の開催地) 金沢、尾道、川崎、岡山、南伊勢

くるま育のめざす姿



地域の小学生を対象とした自然体験プログラム(日本)



子どもたちを対象とした交通安全活動「ホワイトロード」(タイ)



口蓋裂の無料手術プロジェクトへの支援(ベネズエラ)



トイレの建設と衛生習慣の改善への支援(インド)

持続的成長を支える取り組み 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



従業員とともに

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

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

トヨタは、このような取り組みが人間性尊重経営の具現化のみならず、お客様の満足と社会への貢献につながるものと考えています。

人材育成に対する基本的な考え方

「モノづくりは人づくり」トヨタは常にこの理念をもって、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。

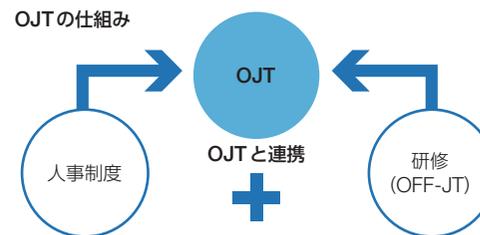
そこでトヨタは優れたモノづくりの発展と継承に欠かせないOJTを基本に「トヨタウェイ」の実践を基軸とした教育プログラムをグローバルに実施し、持続的成長に向けた人材育成を進めています。

[WEB](#) 「トヨタウェイ2001」へリンク

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。

OJTの仕組み



「トヨタウェイ」の価値観の グローバルな共有

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 ・ 全社規模の改善を実現するための活動 ・ 組織のアウトプット最大化のための仕組み	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
	OJD (On the Job Development) ・ 日常業務実践と指導を通じた人材育成推進に向けた、4ステップからなる方法論	
	トヨタ流マネジメント ・ トヨタのマネジメントの役割全体像 ・ 効果的な職場マネジメントのための実施事項	
一般	問題解決 ・ 問題を特定し解決するための8ステップからなる方法論(トヨタウェイを実践する)仕事の仕方	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 ・ それぞれのプロセス(工程)において品質を造り込むための3ステップからなる方法論	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 ・ トヨタの価値観 ・ すべての仕事の基本	

[WEB](#) 従業員とともに(Sustainability Data Book 2017 p.63「人材育成」)へリンク



持続的成長を支える取り組み 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



従業員とともに

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

トヨタでは、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略の一つとして位置づけ、多様な才能や価値観を持つ人材が活躍し、一人ひとりにとって魅力的な自己実現の場となる環境づくりを推進しています。

また、多様な視点により生まれる「新たな発想」や「課題の発見」をさらなる競争力につなげることで、「もっといいクルマづくり」の実現につなげていきたいと考えています。



「働き方変革」の推進

トヨタでは、生産性向上と育児・介護と仕事の両立支援を図る、「働き方変革」を進めています。

2016年10月から、従来の在宅勤務制度をさらに拡充した「FTL (Free Time & Location)」制度を導入しました。柔軟な働き方への変革を通じて、一人ひとりが能力を最大限に発揮し、成果の最大化をめざします。従来の在宅勤務は育児・介護従事者のみが対象でしたが、FTLはそれ以外でも一定の適用条件を満たせば、本人発意、上司の承認のもとに利用可能です。2017年度末時点で、有資格者は約1万3,000人のうち、合計2,300人が制度を適用しています。

今後2年間で、有資格者に対して、在宅で勤務可能な専用PCを配布する予定です。利用者からは、「時間を意識した効率的な働き方になっている」「家族と一緒にいる時間が増えた」など、制度を支持する声が多く上がっています。

ダイバーシティマネジメントの取り組み

多様な人材がいきいきと活躍できる職場環境を実現するため、管理職によるダイバーシティマネジメントの取り組みを行っています。トヨタでは「ダイバーシティマネジメントのできる上司=イクボス」と定義づけ、部下の価値観やキャリアを理解・応援しつつ、柔軟な意識・姿勢でマネジメントを行うことで、組織の成果は出しつつ、自身や部下の私生活の充実も考えられる上司の育成を行っています。

イクボス育成のため、200人の管理職が在宅勤務

を体験する「イクボストライアル」を実施したところ、参加者の9割以上が在宅勤務を有意義だとし、生産性向上を実感しました。在宅勤務制度を利用する風土醸成にもつながっています。

「グローバル幹部人材」の育成

グローバル幹部人材育成のための「GLOBAL21」プログラムは、全世界の優秀な人材が、グローバルトヨタの幹部にふさわしい能力・見識を獲得し、各担当職務で個人の強みを最大限に発揮するための枠組みです。次の3つの柱でプログラムを構成しています。

1. 経営哲学・幹部への期待の明示

トヨタウェイおよびグローバルビジョンを展開し、グローバル人事評価制度や各種教育へ織り込んでいきます。

2. 人事管理

評価基準およびプロセスをグローバルで統一し、公平性・一貫性を担保しています。評価の大項目は「課題創造力」「課題遂行力」「組織マネジメント力」「人材活用力」「人望」の5点です。異動・配置では、国や地域をまたぎ、地域・機能を問わないグローバル配置を実施しています。

3. 育成配置・教育プログラムの展開

グローバルでの配置や幹部教育を展開しています。海外事業体人材の育成は、地域の事業体ごとの教育を基本に、トヨタらしい仕事の仕方の習得に向

けたTMCでのOJTも実施しています。「TMC人材」の育成では、「GLOBAL21」に対応するプログラムをTMC教育体系のなかに整備しています。

海外事業体マネジメントの現地化

従来より中長期的な視点に立って海外事業体マネジメントの現地化を進めており、本社が「何をやるか」を決め、現地で「いかにやるか」を決めるという役割分担を明確にしています。

また、地域本部長をはじめ、地域本部担当役員は、原則現地駐在とし、現場に根差した経営を実践できる体制を整えています。

現地人材の登用も積極的に進めており、現在8地域本部のうち、3地域本部において日本人以外の人材が本部長を務めており、TMCにおける外国人役員数は7人(うち1人は社外取締役)です(2017年7月時点)。なお、海外幹部に占める現地社員の割合は、65.8%となっています。

海外幹部に占める現地社員の割合 (%)

年度	2013	2014	2015	2016	2017
現地従業員	60.1	64.7	62.9	62.6	65.8

日本人以外の地域本部担当役員

地域	役員名	役職名
北米本部	James E. Lentz	専務役員
欧州本部	Johan van Zyl	専務役員
中南米本部	Steve St. Angelo	専務役員

従業員とともに
(Sustainability Data Book 2017 p.66
「ダイバーシティ&インクルージョン」)へリンク

【持続的成長を支える取り組み】 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



従業員とともに

トヨタの「働き方変革」～現場の声

遅れている？ その気づきがグローバル No.1への起爆剤

調達本部 次世代調達チーム



2014年の豊田社長の「意志ある踊り場」の言葉を受け、変革がスタートしました。まず、他社との比較を行い、トヨタの強み・弱みを整理しました。すると、2000年当時は時代を先駆けていたトヨタ調達業務プロセスが、その後あまり変化せず、グローバルな横串での取り組みが弱いことも他社に対する遅れだと認識できました。

パートナーである仕入先様と一緒に地道に原価低減を進めてきた歴史は、他社にはない強みです。現地現物の原価低減などが仕事の本質であるにもかかわらず、バイヤーの働き方を見える化すると、そこに至るまでのデスクワークに多くの時間を費やしていることが分かりました。

そこで、部門全体の業務プロセスフローすべてを業務の深さ・細かさ単位で見える化し、「グローバルであるべき調達業務」という観点から、海外も含めて新プロセスに組み替えていきます。「他社に遅れている、やるしかない！」という意識が起爆剤となり、大きな変革を成し遂げようとして取り組んでいます。

リアル画像と つぶやきで、 TNGAグローバル展開 を担う

MS組立生技部



TNGAによる「もっといいクルマづくり」と競争力強化のため、全世界の組立工場の切り替えを順次展開しています。今回のTNGA展開では、先行工場から後続工場の立ち上げまでの期間が格段に短くなり、過去にないスピードでのクルマづくりへの挑戦がはじまりました。いかに効率良くグローバルでの立ち上げを成功させるか、それには、日本の先行工場での量産試作で起きた不具合や、効果が出た対策などの情報を、いかに「リアルタイム」に共有するかが重要になります。同じ失敗を繰り返さないためには、一段落してから現場で起きた困りごとや解決策を共有していたのでは間に合いません。

そこで、「TNGA専用社内SNS」を立ち上げ、セキュアカメラで撮影した写真や動画にコメントを記入して投稿し、共有する仕組みをスタートしました。日本の先行工場から海外の後続工場、さらに海外工場同士だけでなく、日本にいる設備の専門家も自動的にその情報共有に加わり、専門的なコメントやアドバイスが得られる仕組みとなっています。「困った時は助ける、助け合う」という企業文化から生まれたものであり、人材育成にも効果を発揮していくことが期待されます。

仕事と家庭の両立の 先に見えた、自分らしい リーダー像

上郷工場第1エンジン製造部
垣内 菜津美



エンジン製造ラインの運搬業務において、チームリーダーを務めています。家族は、同じ技能職の夫と10歳の子どものです。夫婦で連続2交替勤務の反対直で勤務しながら、子どもが独りにならないようにしています。

職場のメンバーとしっかりコミュニケーションをとり仕事をやりやすく変えていく。それが私の強みだと思います。私はもともとリーダータイプではなく、新入社員のことを知っている人なら、「信じられない」と言うでしょう。それが母親となり、子どものためには絶対に譲れないという部分が出てきた。そういった強さのようなものが子育てを経験して身につく、仕事に活かしているのではないかと思います。とはいえず仕事と育児の両立はやはり非常に大変です。だからこそ、職場と家庭の環境を整えて臨めば、誰でもリーダー層をめざすことができると思っています。突発で休んでも職場が支えてくれるという雰囲気をつくっていく。両立者は、自分でやれることをしっかりやる。そうした良い循環が、女性や両立者の活躍につながっていくと考えています。



在宅勤務で 実現する 新たな働き方

MS製品企画部
森 真也



2歳になる子どもと、事務職として勤務する妻の3人家族です。原価企画のチームでチームリーダーを務めており、夫婦ともにFTL*を利用して子育てと仕事の両立を図っています。

私のチームでは、独身の人も含め、全員がFTLを利用してしています。私の活用方法は、早めに帰宅し、育児が一段落した後に在宅勤務を始めるというものです。FTLの利点である「時間を有効に活用して生産性を高める」ためには、チームで成果を出すという考え方が大切です。そのためにも、いつ、誰が、どこでいても進捗が分かるように、チームで仕事の進め方を共有することが必要だと思いました。FTLのおかげで、仕事のアウトプットを維持しながら、家族と一緒に過ごす時間が増えたことが大きなプラスです。

※ FTL: Free Time & Location. 2016年10月にスタートした新たな在宅勤務制度





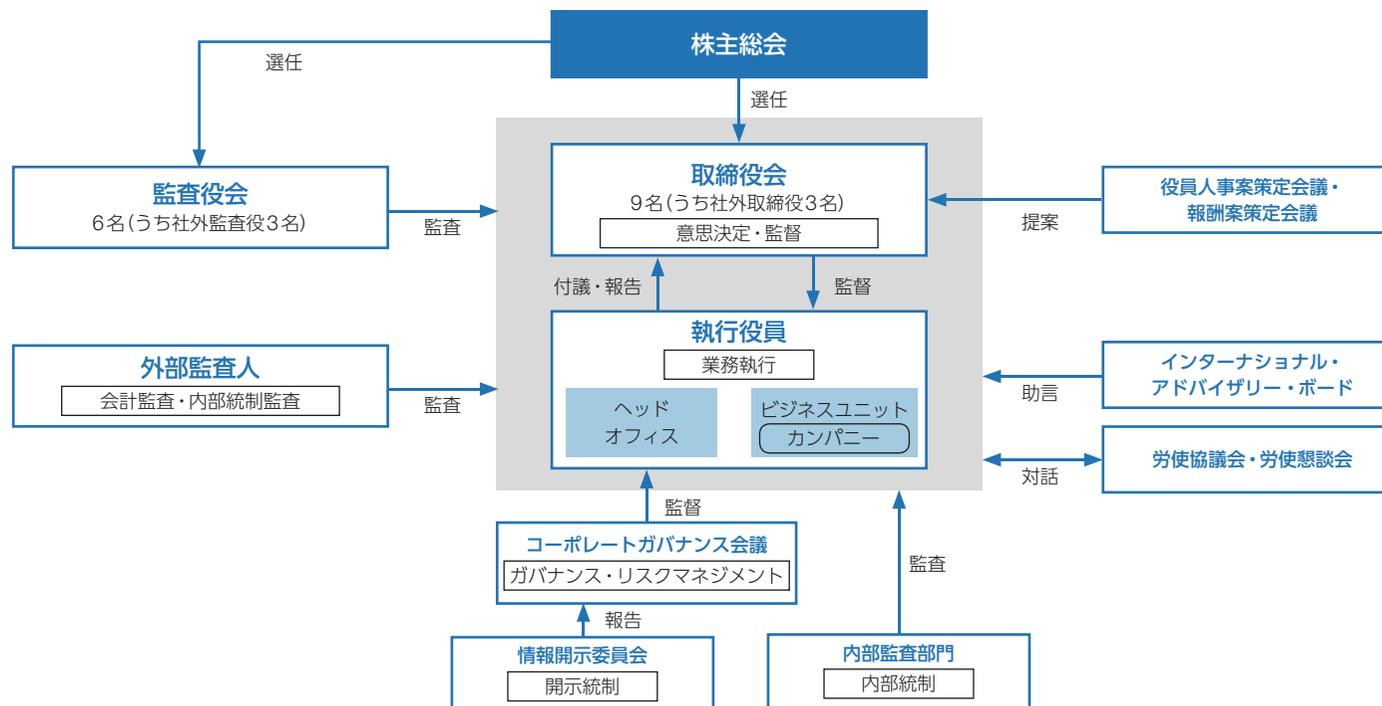
コーポレートガバナンス

基本的な考え方

トヨタは、持続的な成長と長期安定的な企業価値の向上を経営の重要課題としています。その実現のためには、株主やお客様をはじめ、取引先、地域社会、従業員などの各ステークホルダーと良好な関係を築くとともに、お客様に満足していただける商品を提供し続けることが重要と考え、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。なお、トヨタは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上で、取締役会に報告しています。

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)

トヨタは、ガバナンスの組織形態として監査役会設置会社を採用しています。取締役には3名の社外取締役を選任し、監査役会は6名中3名を社外監査役で構成しています。監査役会や、外部監査人による監査に加え、社外の有識者を含めたさまざまなステークホルダーの視点から、経営や企業行動のあり方について審議、モニタリングを行っています。



業務執行・監督

トヨタは、取締役会規則において決議事項と報告事項を明確に定めることにより、執行役員に経営を委ね、「意思決定の迅速化」および「適正な監督」を実施しています。

「トヨタグローバルビジョン」の実現に向けた業務執行体制として、今までにないスピードで激しく変化する外部環境に迅速に対応するための取り組み

を続けており、2011年の「地域主体経営」、2013年の「ビジネスユニット制」に続き、2016年には「カンパニー制」を導入しました。

詳しくは [業務執行体制については p.8](#)

カンパニー制では、「製品」軸のカンパニーが開発から製造までを一括して担当するオペレーションを実施し、「事業・販売ビジネスユニット」(2017年4月に従来の地域別ビジネスユニットを再編)と連

携することにより、お客様目線の「もっといいクルマづくり」を推進しています。

2017年4月には、意思決定と業務執行のスピードをさらに上げるため、「取締役＝意思決定・監督」と「執行役員＝業務執行」の位置づけを一層明確にしました。

取締役会のもと「コーポレート企画会議」でさまざまな社会課題に対してトヨタが提供する価値を織り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、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。その他、「労使協議会・労使懇談会」などの各種協議会を通じて、さまざまなステークホルダーの視点から、経営や企業行動のあり方について審議、モニタリングを行っています。



コーポレートガバナンス

取締役体制

当社の取締役会は、取締役9名（うち社外取締役3名）で構成されています。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、将来にわたる持続的成長に向けた意思決定に貢献できる人材を中心とすることが必要だと考えています。取締役の選任については、社外取締役が半数を占める「役員人事案策定会議」にて取締役会に上程する案を検討しています。またトヨタは、経営の意思決定に社外の声を十分に反映するため、社外取締役3名を選任し、全員を独立役員として金融商品取引所に届出をしています。独立役員である社外取締役の選任にあたっては、会社法に定める社外取締役の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に従って検討しています。社外取締役からは、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。

監査役制度

トヨタは、監査役制度を採用しており、監査役6名（うち社外監査役3名）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が必要だと考えており、社外取締役が半数を占める「役員人事案策定会議」にて監査役会に提案する内容を検討しています。また、3名の社外監査役を選任しており、全員を独立役員として金融商品取引所に届出をしています。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・監査役報酬

取締役の報酬および賞与は、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系としており、出身国の報酬水準も踏まえて支給額および支給方法を定めています。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、支給しています。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。取締役の報酬および賞与については、社外取締役が半数を占める「報酬案策定会議」にて、取締役会への上程案を作成し、取締役会にて決定します。

また、監査役報酬は、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。

取締役会の実効性の分析・評価

取締役会議長の指示に基づき、取締役会事務局が、実施状況に関する定量的な分析を行った後、取締役会メンバー（取締役および監査役）に対して、執行やその監督などの状況に関するアンケートを実施しています。また、アンケート結果に基づき、社外取締役と社外監査役を含む取締役会メンバーに個別インタビューも実施しました。これらを取締役会事務局が取りまとめ、取締役会議長に説明の上、その結果を取締役会にて報告・議論しています。2017年度については評価の結果、実効性が担保されていることが確認されました。さらなる実効性向上に向けて、評価の過程で得られた「情報共有」や「運営」などに関する意見に基づき、2018年度中に改善を進めます。

内部統制システムに関する基本的な考え方 およびその整備状況

業務の適正を確保するための体制に関する基本認識

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

業務の適正を確保するための体制とその運用状況の概要

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

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

 「コーポレートガバナンス報告書」へリンク

持続的成長を支える取り組み 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



コーポレートガバナンス

取締役・監査役(2017年6月14日現在)

代表取締役会長



内山田 竹志
Takeshi Uchiyamada

取締役副会長



早川 茂
Shigeru Hayakawa

代表取締役社長



豊田 章男
Akio Toyoda

取締役



Didier Leroy
ディディエ ルロフ



寺師 茂樹
Shigeki Terashi



永田 理
Osamu Nagata



宇野 郁夫
Ikuo Uno
社外取締役 独立役員



加藤 治彦
Haruhiko Kato
社外取締役 独立役員



Mark T. Hogan
マーク ホーガン
社外取締役 独立役員

常勤監査役



中津川 昌樹
Masaki Nakatsugawa



加藤 雅大
Masahiro Kato



香川 佳之
Yoshiyuki Kagawa

監査役



和気 洋子
Yoko Wake
社外監査役 独立役員



北山 禎介
Teisuke Kitayama
社外監査役 独立役員



小津 博司
Hiroshi Ozu
社外監査役 独立役員

持続的成長を支える取り組み 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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



リスクマネジメント

基本的な考え方

2010年の一連のリコール問題を踏まえ、トヨタはリスクマネジメント体制の強化を図ってきました。同年6月に「リスクマネジメント委員会(現・コーポレートガバナンス会議)」を設置し、グローバルならびに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・各カンパニー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。同会議のうち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、リスク予防のアクションにつなげるという目的で、事業活動

を妨げるリスクを徹底的に洗い出し、現状直面する重要リスク項目の確認・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います。また、グローバルに影響が及ぼす近リスク・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。

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

 リスクマネジメント(Sustainability Data Book 2017 p.133)へリンク

 「2017年3月期有価証券報告書」へリンク

事業その他のリスク

市場および事業に関するリスク

- 自動車市場の競争激化
- 自動車市場の需要変動
- お客様のニーズに速やかに対応した、革新的で価格競争力のある新商品を投入する能力
- 効果的な販売・流通を実施する能力
- ブランド・イメージの維持・発展
- 仕入先への部品供給の依存
- 金融サービスにおける競争の激化
- デジタル情報技術への依存

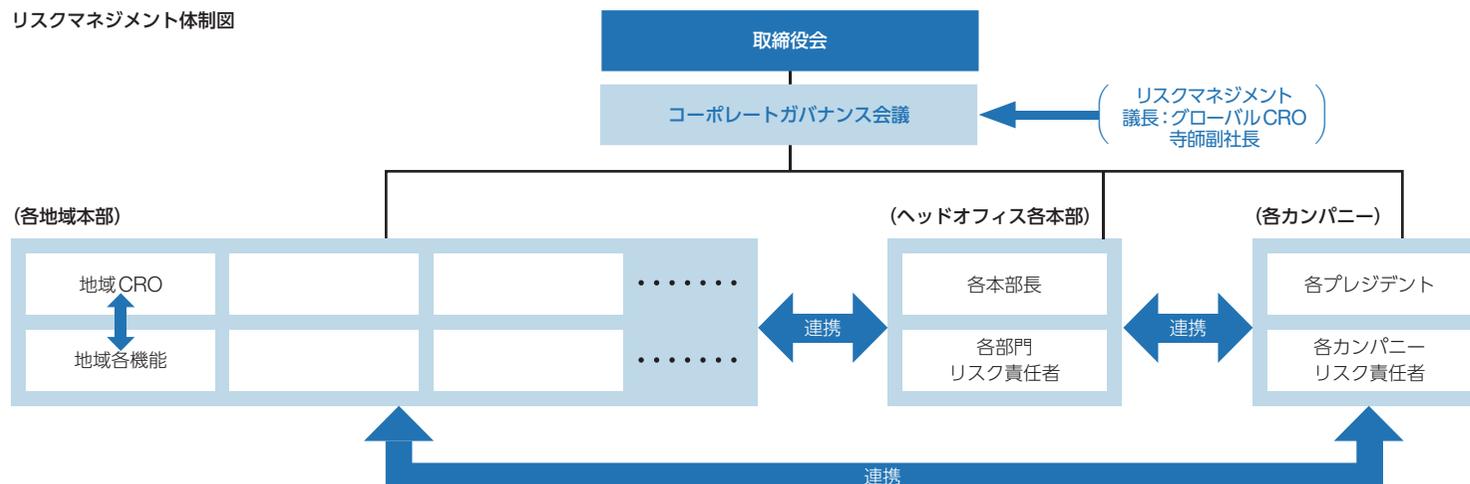
金融・経済のリスク

- 為替および金利変動の影響
- 原材料価格の上昇
- 金融市場の低迷

政治・規制・法的手続・災害等に関するイベント性のリスク

- 自動車産業に適用される政府の規制
- 法的手続
- 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



【持続的成長を支える取り組み】 企業理念 もっといいクルマづくり(TNGA) 未来へ挑戦 トヨタ環境チャレンジ2050 「町いちばん」に向けて
従業員とともに 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**



コンプライアンス

基本的な考え方

トヨタは基本理念のなかで「内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民を目指す」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・定着化などの「仕組みづくり」と、教育などによる「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

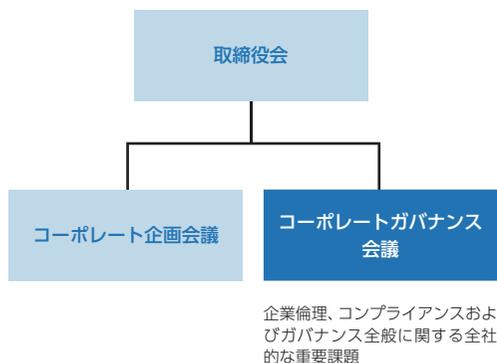
「トヨタ基本理念」を実践し、社会的責任を果たすため、トヨタで働く人々の基本的な心構えをまとめ、具体的な留意点を示したものが「トヨタ行動指針」(1998年策定、2006年3月改訂)です。実際の会社生活・社会生活のなかで、従業員が「トヨタ行動指針」の内容を実践できるよう当該冊子を全従業員に配付しています。

「トヨタ行動指針」へリンク

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。

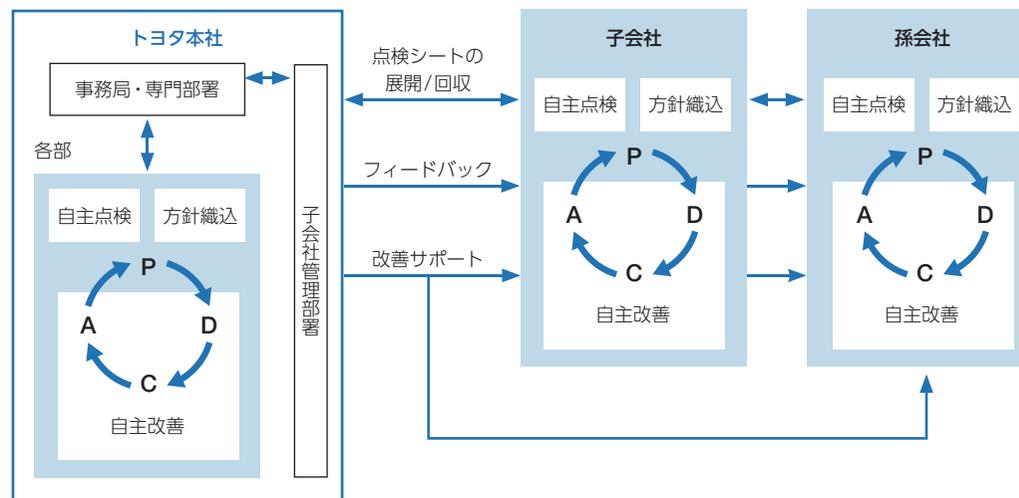
体制図



コンプライアンス強化のための点検活動

2009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。2010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

活動図



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。

コンプライアンス
(Sustainability Data Book 2017 p.138)へリンク