

Annual Report 2018

Annual Report 2018

アニュアルレポート 2018

2018年3月期

目次

このAnnual Report 2018は、トヨタの企業価値向上のための長期戦略、および社会の持続可能な発展への貢献について、ステークホルダーの皆様にお伝えするものです。また、ESGに関する取り組みの詳細については、Sustainability Data Book 2018に記載しています。

(発行日：2018年10月末日)

報告書／レポート体系



※トヨタ公式企業サイトでは、上記報告書以外の取り組みの情報も掲載しています。
 投資家情報 <https://www.toyota.co.jp/jpn/investors/>
 CSR・環境・社会貢献 <https://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/>

対象期間：2017年度(2017年4月～2018年3月) 一部2018年度の事項も記載

報告範囲：トヨタ自動車株式会社(TMC)および国内外の連結子会社などでの取り組みと活動事例

PDFについて

このPDFファイルは、インタラクティブPDFとなっており、次のような操作ができます。

上部メニュー	各セクションのトップに遷移します。
サブメニュー	セクション内のコンテンツに遷移します。
アイコン	ページにある、 詳しくは または は本冊子内の関連ページ、またはそれ以外の関連ページ・PDFにリンクしています。 は、動画ページへのリンクになります。

※インターネットに接続した環境で機能します。

目次

1	目次
2	社長メッセージ
5	未来のモビリティ社会に向けて
5	マネジメントチーム
6	コネクティッドで広がる、自由、安心、心ときめくスマートモビリティ社会
10	世界中のお客様に「もっといいモビリティ」をお届けするための競争力強化
12	2050年新車CO ₂ ゼロに向けて：電動車普及に向けたチャレンジ
15	トヨタのもっといいクルマづくり：「愛車」をつくり続けるために
17	人を鍛え、クルマを鍛える：GAZOO Racing
18	自動運転実現に向け、着実に進展
21	パートナーロボット
23	トヨタの「仕事の進め方改革」組織体制、グループ／他社との連携、TPSと原価低減
24	「人づくり」こそがトヨタの競争力
25	CFOメッセージ
26	資本政策
27	持続的成長を支える取り組み
29	企業理念
30	コーポレートガバナンス
32	社外取締役からのメッセージ
35	トヨタ環境チャレンジ2050と2030マイルストーン
37	従業員とともに
40	リスクマネジメント
41	コンプライアンス
42	お客様第一・品質第一への取り組み
43	人権の尊重とサプライチェーンマネジメント
44	豊かな社会づくりに向けて トヨタ・モビリティ基金、オリンピックおよびパラリンピックのグローバルパートナーシップ、社会貢献活動
46	コーポレートデータ
46	At a Glance
47	歴史・沿革
48	主な財務データの推移
50	自動車以外の事業
51	会社情報・株式情報

社長メッセージ

100年に一度の大変革の時代を生き抜くために



平素より、トヨタのクルマをご愛顧いただいておりますお客様、株主の皆様、ビジネスパートナーの皆様、地域の皆様のご支援を賜り、誠にありがとうございます。

約100年前、米国に1,500万頭いたとされる馬は、現在では1,500万台の自動車に置き変わりました。いまはその時と同じか、それ以上のパラダイムチェンジを迎えているのではないのでしょうか。まさに、

Mobility for All

私は、トヨタを「自動車をつくる会社」から、「モビリティカンパニー」にモデルチェンジすることを決断しました。すなわち、世界中の人々の「移動」に関わるあらゆるサービスを提供する会社になるということです。

2年ほど前、あるパラリンピアンの方から言われた言葉が、私のモビリティに対する考え方に大きな影響を与えました。「私は自動車事故で未来を奪われ、車を恨んでいました。でも今日、トヨタがパラリンピックの支援をすると聞いて、これからの私の未来をつくるのも車だと思いました」。そして、国際パラリンピック委員会前会長であり、現在はトヨタの社外取締役を務めているクレイヴアン氏からは、「障が

自動車業界は「100年に一度の大変革の時代」に入っていると、日々実感しています。

「電動化」「自動化」「コネクティッド」「シェアリング」などの技術革新は急速に進み、新しい競争ルールで、新しいライバルたちと、「勝つか負けるか」ではなく、「生きるか死ぬか」の闘いが始まっています。

いのある方が、より社会に参加するためには、移動の自由が鍵を握る」と教わりました。

こうした出会いを通じて、私は「モビリティによって、すべての人に移動の自由と楽しさをお届けすること。『Mobility for All』をめざすことこそが、自動車会社がやるべきこと」だとの考えをさらに強めました。

そして、私たちが忘れてはいけないもう一つの軸は、それが愛の付くモビリティであることです。「愛車」と呼ばれるように、クルマには愛が付きまします。自動車会社出身であるトヨタのモビリティには、必ず愛が付くことにこだわっていきたいと思います。

社長メッセージ

「築き上げてきたリアル」と「バーチャル」

2018年の年初、ラスベガスで「e-Palette Concept」、東京で「GRスーパースポーツコンセプト」を発表しました。一方はモビリティサービス、他方はFun to Driveと、全く性格の異なるモデルですが、どちらも最先端の電動化・自動運転技術に加え、コネクティッド技術が搭載された次世代のモビリティです。これらはまだコンセプトモデルですが、6月に日本で発売した新型「クラウン」、「カローラスポーツ」といった市販モデルもコネクティッド技術を搭載しており、コネクティッドカーの「普及」に本気で取り組んでいます。トヨタは、そのための「トヨタコネクティッド」や、自動運転の先端研究を行う「トヨタリサーチインスティテュート」といったバーチャルな世界を開拓していく会社も持っています。

未来のモビリティも、普及モデルも、すべてはお客様に寄り添い、お客様の声を伺うなかから生まれます。しかし、お客様との接点は、一朝一夕につくれるものではありません。お客様に向き合い続けたからこそ、実現できる世界があるとあらためて感じています。

クラウンやカローラなど、長年にわたってお客様に愛されるロングセラーをつくり続けてきたリアル。トヨタ生産方式によって、「より良いものを、より安く、より多くのお客様に」お届けしてきたリアル。私自らが、クルマを愛する仲間とともに、世界の道を走り込み、命をかけて、安全・安心でエモーショナルなクルマをつくり込んできたリアル。これらはすべて、リアルの世界で、現地現物で積み上げてきたものです。

こうしたリアルとバーチャル、両方の世界を持っていることが、これからのトヨタの強みになっていると思っています。

今後も、リアルの世界で積み重ねてきた自分たちの強みを活かしながら、バーチャルな世界を切り拓いていくことで、未来に向けた新たな強みをつくり上げたいと思っています。

トヨタグループ一体となり、未来に挑戦

私は、トヨタの変革にブレーキをかけるものがあると思えば、それは過去の自分たちの成功体験だと思っています。

トヨタには、グローバル1,000万台のフルラインナップメーカーとなるなかで、いつの間にかつくれた、仕事の優先順位がありました。例えば、新興国よりも



社長メッセージ



先進国、商用車よりも乗用車といったものです。こうした優先順位は、過去の台数規模や利益によって付けられたものであり、未来の成長を保証するものではありません。私は「どの車種、どの地域についても、最優先に考える人がいて欲しい」と考えています。未来の成長につながる事業や地域の優先順位を上げて取り組むために、「ホーム＆アウェイ」の視点で、グループ全体の事業を見直しています。

トヨタ単体ではなくグループの総力を結集し、「ホーム」として強みを持つ会社を見極め、生産性を向上させることで、グループ全体の競争力を強化していきたいと考えています。

本年6月に発表した、「トヨタとデンソー両社の主要な電子部品事業をデンソーに集約」すること、および「アフリカ市場におけるトヨタの営業業務の豊田通商への移管を検討」することは、いずれも「ホーム＆アウェイ」を体現する取り組みの一つです。

電子部品も、アフリカ市場も、未来のモビリティ社会にとって極めて重要な分野です。だからこそ、「ホーム」の会社を集約し、グループとしての優先順位を上げて取り組みます。「グループ全体が一体となって、競争力を強化しなければ、トヨタグループに未来はない。内なる闘いをしている暇はない」という危機感を持って取り組んでいきます。

未来のモビリティ社会をつくるために

ただし、すべてをトヨタグループのなかだけでできるとも思っていません。そのことを裾野の広い自動車産業で生き抜いてきた私たちは、深く理解しているつもりです。モビリティカンパニーに生まれ変わるためには、これまで以上にいろいろな人の力を借りることも必要だと思っています。

ある方から、「これからの時代に求められる思考と行動」について教えていただきました。行動の指針は、「前例踏襲」ではなく、「スピードと前例無視」。求められるリーダーシップは、「根回し」ではなく、「この指とまれ」だそうです。

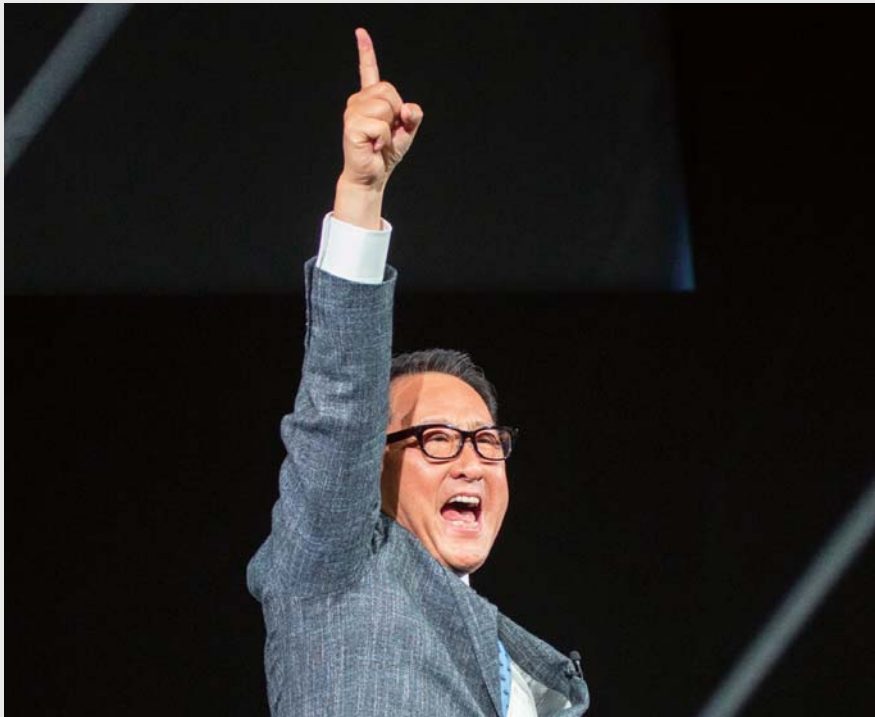
本気で未来のモビリティ社会をつくりたいと思うからこそ、従来の枠組みにとらわれることなく、「この指とまれ」で仲間を募り、それぞれの強みを活かしながら、未来に向けた挑戦を続けていきたいと思っています。

100年に一度の大変革の時代を生き抜くため、私は自ら先頭に立って従業員と闘っていく所存でございますので、皆様の変わらぬご理解、ご支援をお願いいたします。

2018年10月

トヨタ自動車株式会社 取締役社長

豊田 章男



マネジメントチーム

副社長
小林 耕士
Koji Kobayashi

トヨタ生産方式と原価低減は
トヨタのバックボーン。徹底的に
磨いていきたい。



副社長
Didier Leroy
ディディエルロワ

真の競争力向上のために、
Energy、Passion、そして
Fighting Spiritをトヨタに
もたらしたい。



副社長
寺師 茂樹
Shigeki Terashi

すべての人の移動の自由の実現の
ため、グローバルOne TOYOTA
で力を結集していきたい。



副社長
河合 満
Mitsuru Kawai

機械を進化させるのは
人の知恵と技能。
「人」を育てていきたい。

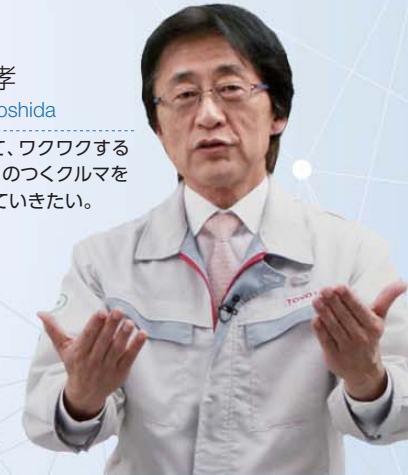


社長
豊田 章男
Akio Toyoda



副社長
吉田 守孝
Moritaka Yoshida

見て、乗って、ワクワクする
ような「愛」のつくクルマを
つくり続けていきたい。



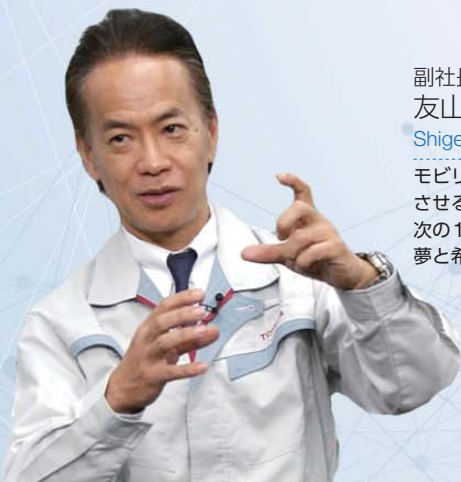
フェロー
Gill A. Pratt
ギル プラット

人々のQOL改善に向
け、トヨタの強みを活
かしながらagilityを向
上させたい。



副社長
友山 茂樹
Shigeki Tomoyama

モビリティサービスを実現
させる鍵はコネクティッド。
次の100年もクルマが
夢と希望を運ぶ存在でありたい。



コネクティッドで広がる、自由、安心、心ときめくスマートモビリティ社会

20世紀以降、自動車が急激に発展・普及するなか、化石燃料消費量の削減、温暖化防止に向けたCO₂排出量の削減、大気汚染の防止がグローバルに解決すべき社会課題として大きく取り上げられるようになりました。これに対し、さまざまな国や地域が将来に向けた電動車シフトを表明し、自動車各社がその開発を加速するなど、この課題を解決していくには「車

両電動化」が欠かせない状況です。

一方、社会課題では、都市部への人口集中による過密化や渋滞悪化、先進国における少子高齢化による労働人口の減少や移動困難者の増加、消費行動の変化による物流危機なども顕在化しています。

このような社会変化のなか、自動車産業は今、100年に一度の大変革の時代を迎えています。トヨタは、

移動の自由という社会インフラの一翼を担う企業として、「人・モノ・情報」の流れそのものを変えていくことで、社会課題解決に貢献したいとの強い想いがあります。こうした想いのもと、トヨタは、クルマと人とコミュニティを相互につなげることで、「誰もが自由に移動でき、安心で、心ときめく」スマートモビリティ社会の実現をめざします。



副社長
友山 茂樹

車・路につながる SAFETY

コネクティッド技術が自動運転技術と連携し、トヨタの究極の願いである「交通事故死者ゼロ」をはじめ、だれもが安心、スムーズ、自由に移動できる社会を目指します。

自動運転実証

自動運転TRI実験車

ショーファー（自動運転） 人による運転を前提としない、クルマ自身が安全に車線変更したり、障害物を避けながら自律的に走行する状況。

ガーディアン（高度安全運転支援） 人による運転を前提としつつ、並行して作動している自動運転システムが、運転を支援して乗員を保護。

社会・街につながる ECO & CONVENIENCE

クルマの新しい魅力・新価値を創造し、人々の暮らしに役立つモビリティ社会、また、環境にやさしく、誰もが自由に快適に移動できる交通社会に貢献します。

e-Palette Concept

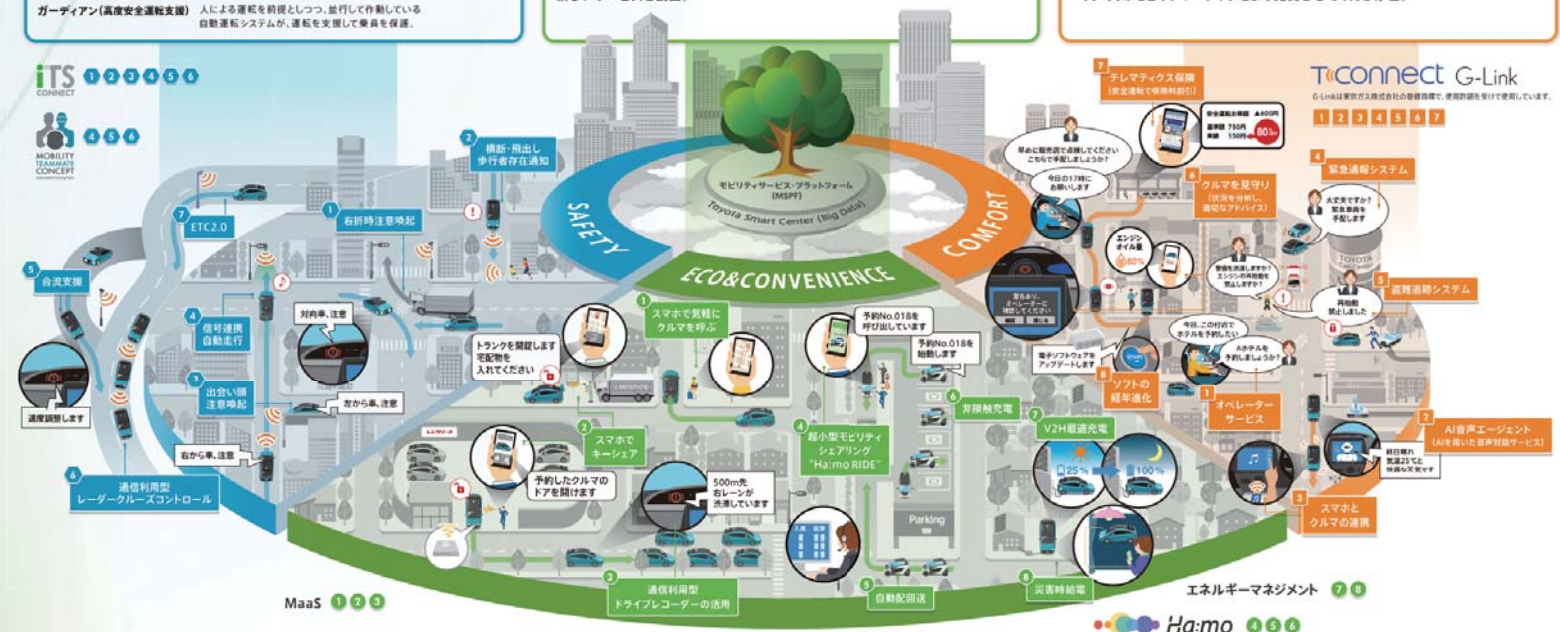
MaaS専用車提供とサービス事業者へソフトウェア機能の公開により、新しいサービスを生み出す。

人とつながる COMFORT

エージェントの進化によって、クルマはドライバーと共に成長していく、かけがえのないパートナーになります。

トヨタマイエージェント

日々のコミュニケーションを通じてドライバーの感情や好みなどを理解し、一人一人のモビリティライフをより充実させてくれる存在。



コネクティッドで広がる、自由、安心、心ときめくスマートモビリティ社会

「つながるプラットフォーム」実現に向けたコネクティッド戦略

クルマは、「コネクティッド(つながる)」によって、お客様向けの新たな価値やサービス提供に加え、新たな利用形態や社会的役割を生み出しつつあります。

こうしたなかトヨタは、2016年4月にコネクティッドカンパニーを設立、続く11月に「コネクティッド戦略」を公表し、「3本の矢」を打ち出しました。これら3本の矢はほぼ同時に放たれた戦略展開になっています。

トヨタのコネクティッド戦略

第1の矢 全車の コネクティッド化	第2の矢 新価値創造と ビジネス変革	第3の矢 新たなモビリティ サービスの創出
すべての車をコネクティッド化して、「つながるプラットフォーム」を完成	ビッグデータの活用を推進しお客様や社会に貢献すると同時に、「トヨタ自身のビジネス変革」を推進	あらゆる異業種、IT企業と連携し新たなモビリティサービスを創出

コネクティッドカーの本格展開を開始

第1の矢、すべてのクルマのコネクティッド化の鍵を握るのが、車載通信機「DCM」です。トヨタは2002年にDCMを実用化して、トヨタ車向けの「G-BOOK」(2014年に「T-Connect」に一新)のサービスを開始。その後2005年にレクサス車に標準搭載して「G-Link」のサービスを提供し、以降、北米や中国に展開してきました。全車両のコネクティッド化の第一歩として、2018年6月、トヨタはDCMを全グレードに標準搭載したコネクティッドカー「クラウン」「カローラ スポーツ」を日本で発売。コネクティッドカーの本格展開がスタートしました。



今後、2019年までにDCMをグローバルに共通化し、2020年までに日本、米国で販売するほぼすべての乗用車にDCMを標準搭載。その他主要市場においても順次搭載を拡大していきます。

「つながる」が拓くお客様や社会に寄り添う安全・安心サービス

第2の矢では、「コネクティッドカー」が増えてビッグデータとなることで、それらを活用してお客様や社会に貢献すると同時に、トヨタ自身のビジネスの変革を促進していきます。

すでに「通れた道マップ」は東日本大震災の際に公表され、以来、災害時の避難や救援、復興支援に活用されてきました。

さらに、街を走るクルマから収集したさまざまな情報をビッグデータとして解析、活用することで、安全・安心のサービスに役立てることができるようになります。

DCM標準化で、お客様向けのオンラインサービスも、より便利で使いやすくなっています。「AI音声エージェント」では、人工知能(AI)のバーチャルエージェントがお客様の自然発話を聞き取り、目的地設定などを行います。もちろん、オペレーターも24時間365日、お客様のリクエストにきめ細かくお応えできるよう、体制を整えています。このように、トヨタはバーチャル(AI)とリアル(オペレーター)の両立によるヒューマン・コネクティッドサービスをめざしています。

災害発生時に活躍！通れた道マップ

DCMを搭載したトヨタ車が実際に通行した道路の情報を収集し、通行実績として地図に表示したものです。データは随時更新され、災害発生時の参考情報として活用いただいています。



コネクティッドカー向けサービスの事例

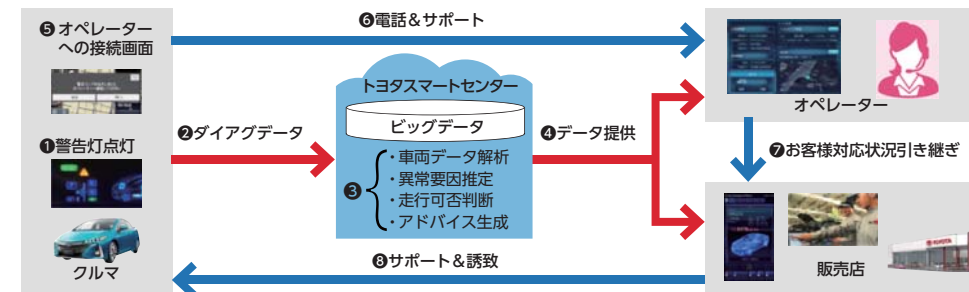
AI音声エージェント

音声対話サービスが、AIによるエージェントに進化。走行中でも、ナビに話しかけるだけで目的地設定が可能。



eケア(走行アドバイス)

- 不具合発生時、警告灯が点灯(①)。車両データの解析を行い(②③)、オペレーターへ販売店に送信(④)
- ナビ画面(⑤)からeケアコールセンターに接続(⑥)、オペレーターが適切な走行アドバイスを実施
- オペレーターが販売店の引き継ぎを行い(⑦)、販売店からお客様へサービス入庫をご案内(⑧)



コネクティッドで広がる、自由、安心、心ときめくスマートモビリティ社会

自らプラットフォームとなり、異業種連携を加速

そして第3の矢は、「モビリティサービス・プラットフォーム (MSPF)」を通じた異業種連携の加速です。トヨタはMSPFを介してあらゆるサービス事業者とオープンに連携し、新たなモビリティサービスの創造に貢献していきます。

連携については、2016年5月Uber社とのライドシェア領域での協業検討開始をはじめ、2017年も「米国でGetaround社とスマートキーボックスの実証実験」、「東南アジア配車サービス大手Grab社との協業開始」、「東京ハイヤー・タクシー協会と共同で『つながるタクシー』実証実験」など、さまざまな連携に着手してきました。2018年は各取り組みのさらなる深化を図り、新たなモビリティサービスの創出、事業化を加速しています。



※1 APIとは：Application Program Interfaceの略。プログラミングの際に使用できる関数。それらの関数を呼び出すだけで機能を利用できる。

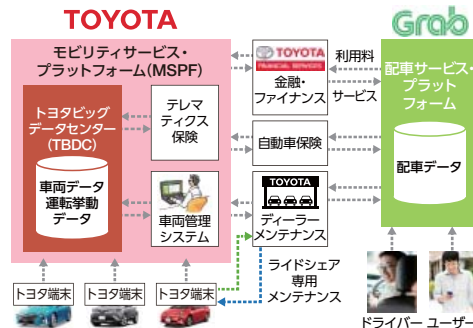
※2 OTAとは：Over The Airの略。無線通信を経由して、ソフトウェアの更新を行うこと。

2018年協業深化の事例

東南アジア配車サービス大手Grab社とモビリティサービス (MaaS) 領域での協業拡大

Grab社と、東南アジアにおけるMaaS領域の協業深化に合意するとともに、トヨタがGrab社に10億ドル(約1,100億円)の出資を決定しました。

東南アジア全域におけるGrabレンタカーのコネクティッド化、およびそれらの車両からMSPFに収集される車両データを活用した、走行データ連動型自動車保険に加え、現在開発中のGrabドライバー向け金融サービスや、メンテナンスサービスなど、各種コネクティッドサービスを東南アジア全域に拡大することを狙うものです。

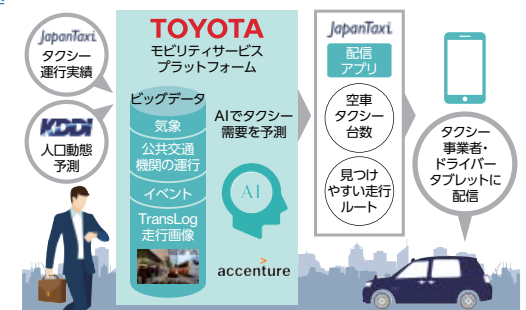


人工知能を活用したタクシーの「配車支援システム」の試験導入を開始

ータクシー業界の変革を目指すサービスの開発を加速ー

トヨタとJapanTaxi(株)は、KDDI(株)、アクセンチュア(株)と共同で、タクシー運行実績に、人口動態予測やイベントなどの情報を掛け合わせて予測したタクシー需要を配信する「配車支援システム」を開発し、東京都内で試験導入を開始しました。

また、今後タクシー車両向けに順次搭載を拡大していく通信型ドライブレコーダー「TransLog」から収集される「走行画像」の解析結果と、タクシー需要の相関関係の研究も進め、本システムに活用することも検討しています。



コネクティッドで広がる、自由、安心、心ときめくスマートモビリティ社会

近未来モビリティサービスの 拡がり

トヨタは、クルマから生まれるビッグデータを分析、加工して、お客様のためになるデータやさまざまなコネクティッドサービスを創出していきます。私たちは、クルマを携帯電話やパソコンからシームレスに拡張させたものとし、人工知能を通じてお客様の要望を予測できる「パーソナルアシスタント」にしたいと考えています。

この「パーソナルアシスタント」をカタチにしたのが、「e-Palette Concept」です。これは、コネクティッドと自動運転技術を駆使した社会共有のモビリティプラットフォームで、サービス提供者のニーズに応じてカーシェア、ライドシェア、運搬、物販サービスなど、さまざまなビジネスシーンに対応します。



つまり、「e-Palette Concept」が実現するモビリティサービスでは、1台のクルマが時刻や状況に応じてさまざまな用途や事業者利用されます。

しかも、MSPFによって遠隔から常時メンテナンスされると同時に、収集されたデータから人、モノ、サービスの需要を予測します。e-Palette Conceptはお客様に呼び出されてから向かうのではなく、呼び出されたときには近くにいるという、究極の「ジャストインタイム・サービス」を実現しようとしています。この需要予測には、2018年2月よりJapanTaxi(株)、KDDI(株)、アクセンチュア(株)と共同で行っ

ている「AI配車」の技術・ノウハウが活かされます。



自動運転モビリティサービスの 実現に向けて

トヨタは、2018年8月Uber社との協業拡大を発表しました。これは、主に、自動運転技術を活用したライドシェアサービスの開発促進および市場投入をめざしたもので、トヨタのミニバンであるシエナが最初の自動運転モビリティサービス“Autono-MaaS”専用車両となります。このAutono-MaaS車両は、MSPFへ常時接続するとともに、Uber社の自動運転キットとトヨタのガーディアン（高度安全運転支援）システムを搭載します。双方のシステムが二重で、周辺状況をリアルタイムで監視することで、より安全、安心な自動運転モビリティサービスの実現をめざしており、この車両を2021年にUber社のライドシェアネットワークに導入する予定です。

本年10月には、ソフトバンク社と新しいモビリティサービスの構築に向けて戦略的提携に合意し、新会社「MONET Technologies(モネ テクノロジーズ)株式会社」(以下「MONET」)を設立して、2018年度内をめどに共同事業を開始することを発表しました。MONETは、トヨタのMSPFとソフトバンクの「IoTプラットフォーム」を連携させ、車や人の移動などに関するさまざまなデータを活用することによって、需要と供給を最適化し、移動における社会課題の解決や新たな価値創造を可能にする未来のMaaS事業を開始します。2020年代半ばまでに、トヨタの「e-Palette」による“Autono-MaaS”事業を展開します。

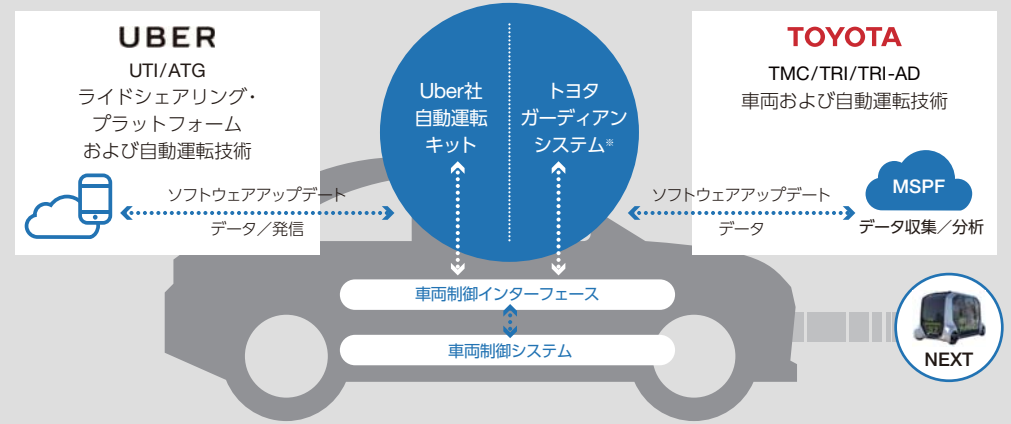
トヨタは、すべてのひとが自由に移動でき、安心で、心ときめくスマートモビリティ社会の実現にむ

け、モビリティサービスのプラットフォームとしての取り組みを加速していきます。

詳しくは ガーディアン(高度安全運転支援)については p. 18

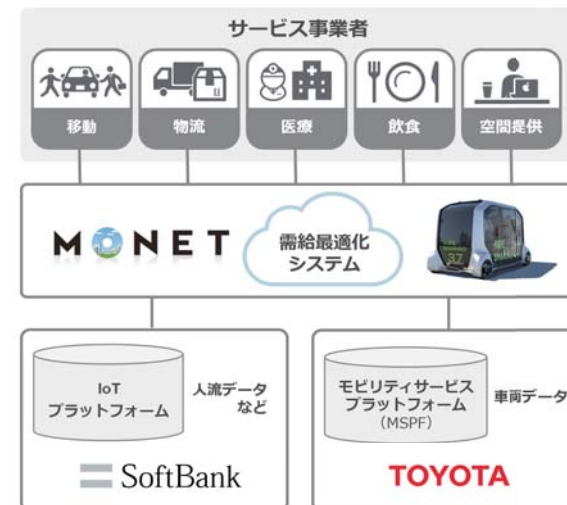
Uber社との提携

自動運転MaaS専用車を共同開発し、21年からUberのサービスネットワークに投入



※ガーディアンシステムは、車両制御インターフェースを通じて、ドライバー(人)または自動運転キットを監視、アシスト、そして保護動作をサポートするように設計されています。

ソフトバンク社との共同出資会社の事業イメージ



世界中のお客様に「もっといいモビリティ」をお届けするための競争力強化

トヨタは、モビリティが実現すべき価値は「自由」と考えています。トヨタにとってクルマへの愛は、時代がどのように変わろうとも色あせることはありません。一方、「モビリティ」への情熱は、クルマにとどまりません。世界の人々の移動をより助け、もっと便利にそしてもっと楽しくする技術革新が進むなか、トヨタが提供する価値もさまざまな広がりを見せようとしています。トヨタが「モビリティカンパニー」へのモデルチェンジを宣言したのは、こうした背景があるからです。

さまざまなモビリティサービスへの対応を強化するなかで重要となるのが、「町いちばん」の考え方です。新たなサービスを創出するうえで、地域ごとに市場環境、課題、販売店の状況が大きく異なります。そうしたなかでもお客様のライフスタイルや地域性にしっかりと寄り添ったクルマを提供し、トヨタが「地域に欠かせない存在」にならなければなりません。「町いちばん」は、競争力強化、ひいては持続的成長につながるコンセプトだといえます。

このようにトヨタのビジョンは、非常に明快です。これを「スピード&オープン」で実現していくため、トヨタは「ホーム&アウェイ」の視点で、グループ全体、ときにはグループを超えた事業の再構築に取り組んでいます。ここでいう「ホーム」とは、「現地現物」で、自分たちで付加価値を付けることができ、競合と比較して競争力で勝る事業や地域のこと。逆に「アウェイ」とは、専門性において相手の方が多くの優位性を持つ事業や地域で、私たちも一緒に連携していく領域を指します。自らの事業を見直し、経営資源を効率よく配分することで生産性を向上させ、グループ全体の競争力を強化できます。何よりも、より専門性の高い会社で「現地現物」で仕事することは、一人ひとりの人材育成にも寄与すると考えられます。

そして「ホーム&アウェイ」でグループの枠を超え、志を同じくする企業との仲間づくりが進めば、

この一大変革期に大きなインパクトをもたらすことができます。

楽しくなければクルマじゃない。お客様がクルマに求めるものが多様化するなか、トヨタはこれからもお客様に寄り添い続け、自らの競争力を強化し、より多くのお客様に「もっといいモビリティ」をお届けします。

ホームマーケット日本での チャレンジ：地域軸への移行

日本の自動車市場は、「少子高齢化・人口減少」「都市化・過疎地化」などの社会問題により縮小が進み、「IT」「AI・自動運転」などの技術革新、さらに新しいライバルの登場により、これまで以上に非常に厳しい環境になることが予想されます。

こうしたなか、新しい時代・環境に適応していくための変革に向けて、2016年から「J-ReBORN計画」を掲げ、国内販売事業の変革にチャレンジしています。

これまでの日本市場は、『チャンネル』を軸にした全国一律の販売施策で成長してきました。

しかしこれからは、日本の各地域をもっと見つめ、そこに住むお客様の要望や困りごとを把握し、販売店・

トヨタグループだけでなく、地域行政や地元企業などと連携して解決していかなければなりません。そのため、2018年1月から、トヨタの国内事業の組織を変えました。そして、販売施策の考え方を『全国一律』から『地域』主体に変え、スピーディに実行しています。

さらにトヨタは、事業競争力の強化や、新たなモビリティサービスの創造・提供に向けて、2018年4月に、従来の事業の強化に加え、法人顧客向けソリューションサービス、車載通信機器を活用したコネクティッドサービス、カーシェアリングなどの新たなサービスを開発・提供するため、トヨタモビリティサービス株式会社を設立しました。

2019年には、クルマの「保有」から「利活用」へのシフトが進み、モビリティサービスの変化がもっとも早い東京において、東京トヨタ自動車株式会社、東京トヨペット株式会社、トヨタ東京カローラ株式会社、ネットトヨタ東京株式会社の4社を「融合」し、新会社を設立する予定です。効率的な店舗展開やリソース集中を通じ、今後も「町いちばん」に向けた取り組みを推進します。

日本の市場環境の変化

- 少子高齢化・人口減少
- 都市化・過疎地化
→市場のさらなる縮小

自動車ビジネスの変化

- 「IT」「AI・自動運転」などの技術革新
- 新しいライバルの登場
- カーシェアリング拡大
(非保有化)

市場変化スピードはこれまでと桁違いに速い

J-ReBORN計画

創業期以来の危機感を持って、将来のお客様の笑顔のため、次の世代につなぐため、販売店とともに、変革期の生き残りに向け、チャレンジ

取締役・副社長
Didier Leroy
(ディディエ ルロワ)

世界中のお客様に「もっといいモビリティ」をお届けするための競争力強化

トヨタグループ競争力の一層の強化：豊田通商との連携

トヨタはアフリカにおいて、1950年代から「ランドクルーザー」などの輸出を開始し、サハラ砂漠以南の「サブサハラ」と呼ばれる国々をはじめとしたアフリカ全域のお客様とともに歩んできました。現在、南アフリカの現地法人 Toyota South Africa Motors (Pty) Ltd. (TSAM) は、同国最大の生産台数を誇る生産・輸出拠点となっています。

アフリカは「最後のフロンティア」という言葉のとおり、高いポテンシャルを持つ市場です。そして、トヨタグループの一員である豊田通商株式会社は、アフリカを専門にする「アフリカ本部」を中心に、1万人以上のグループ社員がアフリカ地域内で業務に従事するなど、アフリカビジネスにおいて大きな強みを持っています。

2019年1月をめぐりにトヨタのアフリカ市場における営業関連業務を豊田通商に全面的に移管する方向で検討



を進めているのも、トヨタグループでアフリカを“ホーム”としている豊田通商への集約によって、アフリカで「町いちばん」の企業をめざすトヨタの意志を具体化したことに他なりません。

豊田通商との連携に向けて、同社出身で現地での経験が豊富な人材をアフリカ事業担当のトップに起用し、両社の人材育成を強化することを通じ、今後さらにアフリカビジネスを加速させます。

「やらまいか」の精神にオープンに学ぶ：スズキとの連携

トヨタは競合会社ともオープンな連携を進めており、そのなかで多くのことを学んでいます。スズキ株式会社（以下、スズキ）との連携もその一つです。トヨタは東南アジアでは強い基盤を築いてきたものの、それ以外の新興国、例えばインドでは力を発揮できずにいましたが、そのインド市場で「やらまいか」（やりましようよ）の精神をいかに発揮し、確固たる地位を得ていたのがスズキでした。

両社は2017年2月に、業務提携に向けた検討開始の覚書を締結し、具体的な協業の実現に向け、2017年11月には、2020年ごろにインド市場向けにEVを投入するための協力関係構築に向けた検討を進めることで合意しました。さらに2018年3月、両社のラインナップを強化

しつつ、インド市場における販売競争の活性化に向けて、ハイブリッド車などの相互供給を行うことに基本合意し、同年5月には車両の生産や、パワートレーンの開発支援など新たな3つの共同プロジェクトの協議を開始することに合意しました。

今後もトヨタはスズキの「やらまいか」の精神を学び、インドの一員として、未来のモビリティ社会をもっと自由で、楽しいものにするために、そして「Made in India」のクルマが、インドのみならずアフリカをはじめとする世界の多くの国で愛されるための活動を続けていきます。



持続的成長を見据えた「北米ワントヨタ」：VisitorからNeighborへ

2014年4月に発表した北米の本社機能集約「北米ワントヨタ」が、2017年7月のテキサス州プレイン市の新本社社屋オープンによってスタートしました。これにより、カリフォルニア、ケンタッキー、ミシガン、ニューヨークの4拠点にあった販売統括、金融、渉外・広報・調査の機能がプレインに、調達はミシガン州アナーバーの技術開発拠点に、生産技術はケンタッキー州ジョージタウンにそれぞれ集約。各機能間の連携が一層強化され、北米のお客様のご要望に、より迅速に対応し、期待を超える「もっといいクルマづくり」につなげる体制が整いました。

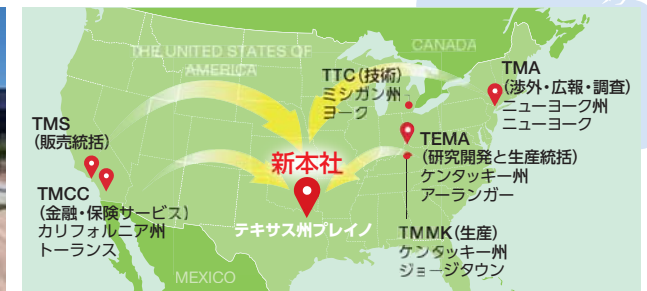
トヨタの米国事業は61年前の1957年10月、たった一つの販売店からスタートしました。米国の社会・経済・文化に深く根ざした事業活動を展開するなかで、こ

れまでの米国における直接投資額は約250億ドル、米国内に10カ所の工場、1,500カ所近くの販売店があるほか、約13万7,000名の雇用（直接・間接雇用・販売店を含む）を創出してきました。

今回、プレインに開設した新本社は、トヨタがこれからも地域および社会のために貢献していくことを示すものです。

新本社開設にあたっては、4拠点から約3,000名が異動したほか、約1,000名を新規に雇用。本社社屋建設や既存工場の競争力強化に向け、5年間で米国に約100億ドルを投資する予定です。

今後も「北米ワントヨタ」として競争力を磨き、また「Neighbor（隣人）」として社会に貢献することで「町いちばん」の会社をめざします。



2050年新車CO₂ゼロに向けて：電動車普及に向けたチャレンジ

トヨタは2017年12月、2030年に向けて電動車550万台以上をグローバルに販売していくことを表明しました。2015年に発表した、持続可能な社会の実現に貢献するための「トヨタ環境チャレンジ2050」では、2050年にグローバルでの新車平均走行時のCO₂排出量を、2010年比で90%削減する「新車CO₂ゼロチャレンジ」を設定しており、今回の電動車普及に向けたチャレンジは、その達成に向けた中長期施策の一つです。

トヨタは「エコカーは、普及してこそ環境への貢献」と考えており、量産メーカーとして持続的にお客様の期待やニーズに応える商品を提供するためには、多様な電動車両の品揃えが欠かせません。また、さらなる技術革新はもとより、国・地域固有のエネルギー事情や使用環境などを踏まえた社会基盤整備も含め、全方位の取り組みを進めています。

トヨタは、これらの電動化を推進する動きを含めた、クルマをめぐる100年に一度の大変革を、お客様に新たな価値を提供し、そして事業を拡大していく絶好の機会と捉えています。

2030年までの電動車普及に向けたチャレンジを公表

トヨタは、持続可能なモビリティ社会の実現、そしてお客様の笑顔のため、安全・安心、感動（ワドキ）、環境という3つの価値提供を通じ、着実に経営基盤を固めながら、持続的に成長していきたいと考えています。

グローバル課題である地球温暖化に対し、クルマのCO₂排出量を削減していくためにも電動化は欠かせません。トヨタは、2015年10月に策定した「トヨタ環境チャレンジ2050」のもと、着実な歩みを進めています。

こうしたなか、トヨタは電動車普及に向け、2030年にグローバル販売台数における、50%以上を電動車とし、そのうち10%以上を電気自動車（EV）または燃料電池自動車（FCV）にしていきたいと考えています。そして2030年に向け、次の3つのマイルストーンを設定しました。

まず、2020年からEVを本格的に展開します。具体的には、2020年に中国に自社開発の量産型EVを本格導入し、以降、日本、インド、米国、欧州をはじめ

め、グローバルに展開していきます。2020年代前半までに、10車種以上のEVを投入する計画です。

次にプリウスやMIRAIのような電動専用車両のラインアップを拡大するとともに、電動グレード設定を進め、2025年ごろをめどにエンジン専用車種を廃止します。

そして2030年、現在のグローバル販売台数で換算して、ハイブリッド車（HV）やプラグインハイブリッド車（PHV）、EV、FCVを合わせた電動車は550万台以上、EV、FCVといったゼロエミッション車（ZEV）は100万台以上をめざします。

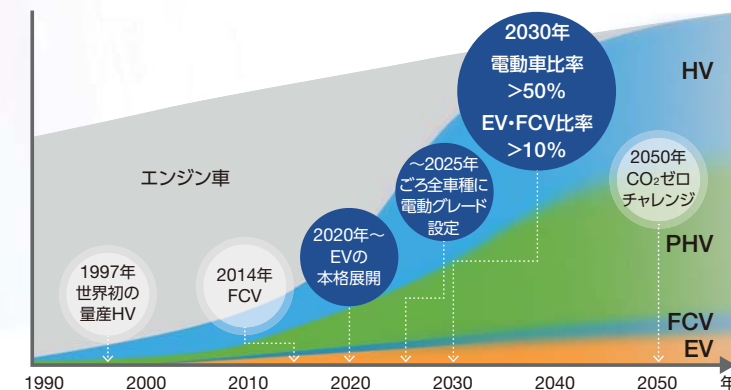
トヨタは1997年に「プリウス」を発売して以来、20年間で約1,200万台*の電動車を世に送り出し、9,400万トン以上*のCO₂削減に貢献してきました。今や、36車種、90以上の国や地域に投入し、開発人員は社内だけで4,500人、直近の年間販売台数は約150万台に上っています。これらは、トヨタの電動車がそれだけ多くのお客様から品質、耐久性、信頼性を認められ、お客様に育てていただいたこと、グループを含め膨大な技術ノウハウを蓄積していること、電動車の量産技術を確認し、日本だけでなく、グローバルで実現していることを意味します。これまで長年

※2018年4月末現在

電動化をめぐる主な動き

2018年 6月	セブン-イレブン・ジャパンと、CO ₂ 大幅排出削減をめざした次世代型コンビニ店舗の共同プロジェクトを2019年秋より開始
2018年 5月	2020年ごろ以降のFCV販売拡大に向け燃料電池スタックと高圧水素タンク生産設備を拡充
2018年 4月	愛知県、県内企業、自治体などが連携し水素社会の実現をめざす「あいち低炭素水素サプライチェーン」の最初のプロジェクトを開始
2018年 2月	2017年電動車販売は過去最高の152万台、「トヨタ環境チャレンジ2050」の目標を3年前倒しで達成
2018年 1月	モビリティサービス専用EV「e-Palette Concept」をCESで発表
2017年12月	2020年代～2030年までの電動車普及に向けたチャレンジを公表
2017年12月	パナソニックと、車載用角形電池事業の協業について検討開始
2017年 9月	マツダ、デンソーと電気自動車の基本構想に関する共同技術開発会社「EV C.A. Spirit株式会社」を設立

電動車普及のマイルストーン



取締役・副社長
寺師 茂樹

2050年新車CO₂ゼロに向けて：電動車普及に向けたチャレンジ

にわたり蓄積してきた電動化技術やノウハウこそがトヨタの強みであり、将来の電動車普及に貢献するための強固な基盤になると考えています。

電動車普及に向けた「商品」「技術」「社会基盤」全方位の取り組み

トヨタが、今後も引き続きお客様の多様なニーズにお応えしていくためには、「商品」「技術」「社会基盤」の各要素にわたって充実した取り組みが必要になります。

「商品」では、社会が大きく変化し、お客様や市場が求める商品ニーズが急速に多様化するなか、従来の展開に捉われずに電動車を多様化することが、電動車普及に向けた鍵となります。

たとえばEVは、軽自動車から中・大型車に加え、バス、トラックなどにも広げるとともに、商用やシェアリングサービスなど幅広い用途にグループを挙げて対応していきます。

FCVについては、2020年代に乗用車・商用車の商品ラインアップを拡充します。また、グループとの協業により、燃料電池技術をさまざまな産業分野に展開していきます。

① 詳しくは 水素に関する取り組みについては p. 14

また、トヨタは電動車の先駆であるHVの果たす役割はまだまだ大きいものと考えています。従来のトヨタハイブリッドシステムを燃費、コスト、走りの面でさらに磨きをかけるだけでなく、たとえば加速性能を高めたスポーツ型、レジャー用にキャンピングトレーラーなどのトーイング（けん引）に優れたハイパワー型、新興国向けには1モーターやマイルドハイブリッドなどアフオーダブル（廉価）なハイブリッド、そして「レクサスLS」に搭載されているようなマルチステージハイブリッドを含め、さまざまなタイプを開発していきます。

① 詳しくは HVなどに搭載するパワートレインについては p. 14

「技術」では、トヨタは年間150万台規模のHVの量産基盤をグローバルで確立しており、この基盤はそのままEVやFCVといった他の電動車生産に活用可能です。しかしながら、トヨタがめざす電動車550万台以上という世界には、想像をはるかに超える構えが必要です。

なかでも、電動車普及のキーファクターとなるのが「電池」です。たとえば、現在市販されているEVにはHVの数10倍の容量の電池が搭載されており、HVと同等の航続距離を実現するためにはさらに多くの電池が必要となります。

トヨタは、この課題に応えるため、2017年12月、パナソニック株式会社との車載用電池分野での協業検討開始を発表しました。また、2020年代前半の実用化をめざして全固体電池の開発にも取り組んでおり、従来の電池と比較し、より小型で安全、かつ飛躍的な性能の向上が実現できる見込みです。

今後も、性能・コスト・供給能力などの課題をクリアするため、2030年に向けて約1.5兆円を投資し、電池への研究開発・設備投資を充実させ、2030年電動車550万台以上をめざし、異次元へのチャレンジをさらに加速します。

「社会基盤」の観点からは、モビリティの電動化と資源・エネルギー問題を一体として考える必要があります。リユースやリサイクルのシステムを確立しないまま電動車普及を進めることは、レアメタルの価格高騰や産業廃棄物の増加といった問題を招く恐れがあります。トヨタはこれまで、ハイブリッド電池のリユースやリサイクルに取り組んできており、エ

ネルギーの安定的な循環に寄与する定置型蓄電池へのリユースは、発電所や工場などさまざまな用途で活用されています。

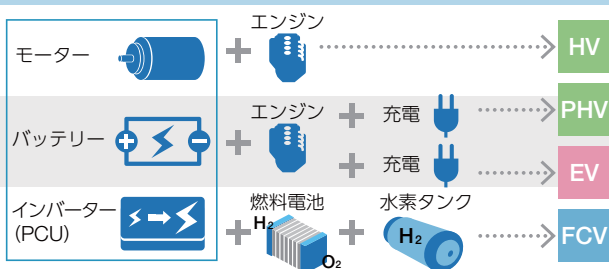
エネルギーの視点では、トヨタは電気だけでなく水素も活用したエネルギー社会構築に貢献していきたいと考えています。再生可能エネルギー活用や低炭素社会構築に向けた実証プロジェクトなど、さまざまな取り組みを進めています。トヨタは、最終的にめざすべき姿は、電気と水素を活用した多様なエネルギーから成り立っている社会と考えており、グループをはじめ多様な企業および政府とも連携し、サステナブルなモビリティ社会の発展に向け貢献していきます。

現在トヨタは、電動車マーケットをリードするポジションにあり、世界で販売されている電動車の約2台に1台がトヨタ車です。今後もトヨタは、電動車マーケットをリードするべく、「商品」とそれを支える「技術」「社会基盤」への取り組みを進めます。こうした電動車普及に向けた取り組みと、コネクティッドやAIを活用した自動運転などの取り組みをあわせ、未来のモビリティ社会の実現に向けチャレンジを続けていきます。

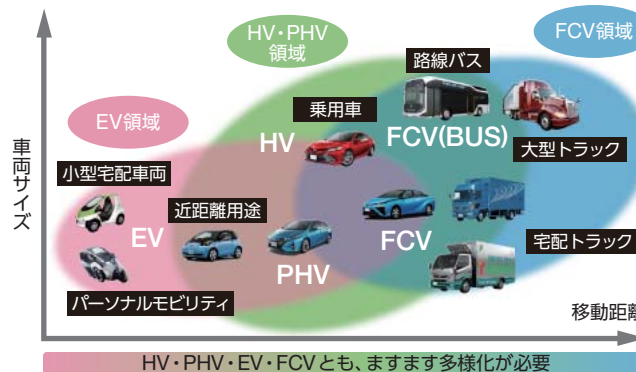
モーター・バッテリー・インバーターが全ての電動車に共通するコア技術

モーター・バッテリー・インバーター
= 車両電動化のコア技術

全ての電動車で
活用可能



これからの電動車の展開（普及イメージ）



トヨタの電池開発の取り組み



2050年新車CO₂ゼロに向けて：電動車普及に向けたチャレンジ

2050年脱炭素社会に向けて ～水素エネルギーの活用～

トヨタは、水素を「将来の有力なエネルギー」と位置づけるとともに、FCVを社会への貢献度の高い「究極のエコカー」と捉えています。トヨタはこのFCVの開発を「プリウス」よりも早く1992年にスタート。2014年12月に「MIRAI」を日本で、2015年秋には米国・欧州でも発売し、現在では、日本・米国・欧州9カ国の計11カ国で販売しています。2018年3月には量販型燃料電池バス「SORA」を発売、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、東京を中心に100台以上のFCバス導入が予定されています。

将来のFCV普及に向け、2020年ごろ以降、MIRAIなどFCVのグローバル販売を年間3万台以上にすることをめざします。将来的なFCVの需要の増加に対応するため、FCVの基幹ユニットとなる燃料電池

スタック（FCスタック）と燃料の水素を貯蔵する高压水素タンクの生産設備を拡充する計画です。

サステナブルな社会の実現には、電気と水素を組み合わせて使い、CO₂フリーの再生可能エネルギーを最大限活用することが重要です。水素を用いることで、不安定な自然エネルギー由来の電気を貯めて、効率的に活用することが可能になります。また、水素は直接エネルギーとして、FCVや産業で使うことも可能です。このように未来の社会にとって有用な水素ですが、水素社会実現には長い時間と大きな投資が必要です。また、多様なステークホルダーとの連携も欠かせません。トヨタは、水素を利用した新エネルギー移行に向けた共同のビジョンと長期的な目標を提唱するグローバル・イニシアチブ（活動体）「Hydrogen Council（水素協議会）」、国内では水素ステーションの本格整備をめざす「日本水素ステーションネットワーク合同会社（JHYM）」な

どにおいて主導的な役割を務め、水素社会実現に向けて積極的に貢献しています。

2050年脱炭素社会に向けて
(Sustainability Data Book 2018 p. 100-102)へリンク

優れた走行性能と高い環境性能を両立した、 パワートレインの刷新を継続

トヨタは、「省エネルギー」「燃料多様化への対応」「エコカーは、普及してこそ環境への貢献」という3要素を環境技術戦略の柱としていますが、2030年時点で販売する車両の90%は従来型エンジンの搭載車（ガソリン車、HV・PHV）と考えており、CO₂排出量削減のためには、引き続きパワートレインそのものにおける燃費向上が欠かせません。

こうした考えのもと、トヨタは「いいクルマづくり」の構造改革「Toyota New Global Architecture（TNGA）」により、エンジン・トランスミッション・

ハイブリッドシステムを一新し大幅に進化させることで、優れた走行性能と高い環境性能の両立に取り組んでいます。開発にあたっては、軽量・コンパクト化、低重心化、エンジンの高速燃焼、トランスミッションの多段化・高効率化など、基本性能を徹底的に見直しています。

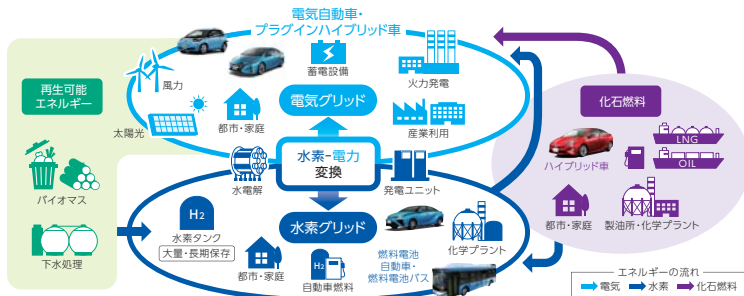
引き続き、TNGAによるモジュール開発により、短期間で多くの機種展開を進め、これら新開発のパワートレインを、2021年までに19機種、37バリエーション*投入する予定です。

さらに、2023年には、トヨタ単独の年間販売台数（日本・米国・欧州・中国）の約80%まで拡大する予定で、TNGAによるパワートレインの燃費向上寄与分によるCO₂排出量の削減効果を18%以上と見込んでいます。

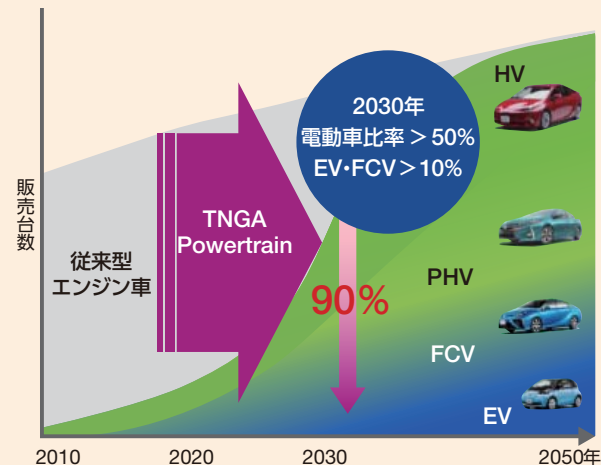
*バリエーションとは、FF／FR、乗用／商用、コンベンショナル／HV、トルク容量の違いなど

サステナブルなモビリティ社会を支えるエネルギー利用

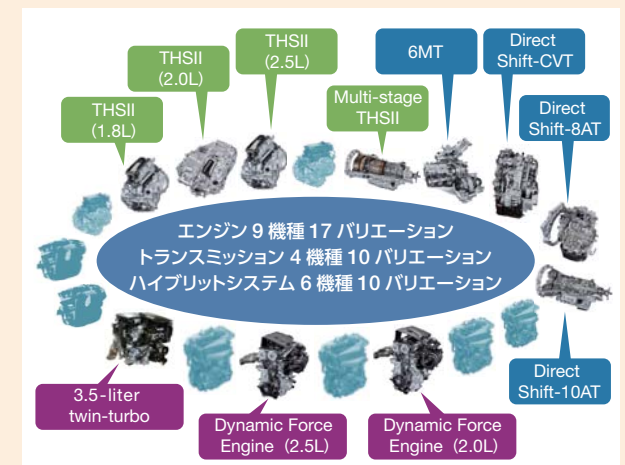
電気と水素を活用し、多様なエネルギーから成り立っている社会



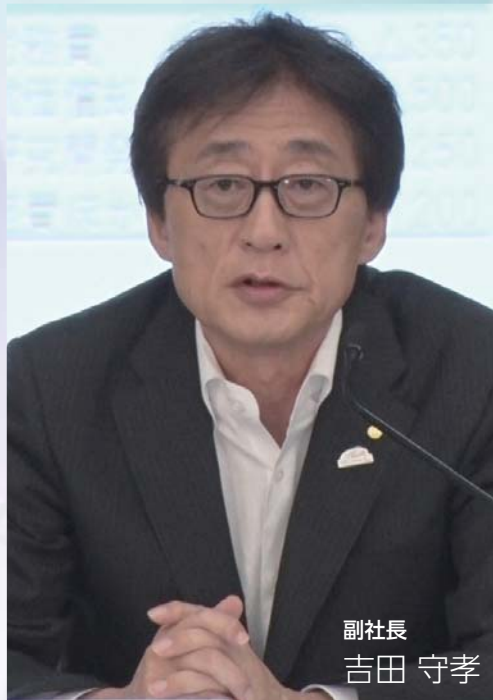
2030年時点でトヨタが販売する車両の90%は従来型エンジンを搭載



TNGAパワートレインの導入（2018年2月現在）



トヨタのもっといいクルマづくり：「愛車」をつくり続けるために



副社長
吉田 守孝

自動車をめぐる大きな変革期のなか、これからもトヨタが持続的に成長していくためには、これまで以上に車の魅力を向上させ、お客様が笑顔になる「愛車」をお届けし続けていくことがなにより重要であると考えています。今後、情報化・知能化・電動化の進展で、モビリティのあり方も変わっていくと思われますが、トヨタは「愛車」にこだわり続け、もっと便利に安全に地球にやさしいクルマづくりをしていきます。

そのために、全社を挙げたグローバルなクルマづくりの構造改革に取り組んでいます。これがクルマを骨格から変えて、基本性能と商品力を大幅に向上させる「Toyota New Global Architecture (TNGA)」です。この基盤のうえに、さらに個性あるクルマに仕立てていくことを狙った製品軸カンパニー制を導入しました。この二つを引き続き強化し、お客様のご要望により迅速に応えることをめざします。

またトヨタには、創業以来「お客様第一」のもと「クルマづくり」に取り組むなかで編み出され、競

争力の源泉として受け継いできた、「トヨタ生産方式 (TPS)」や「改善」といった、独自の価値観や手法があります。今後これらの強みを開発・生産準備の現場にも積極的に適用することで、お客様の期待を超える「もっといいクルマづくり」にチャレンジしていきます。

TNGAのこれまでの活動と成果

TNGAは、車の設計思想である Architecture から変えていく、「もっといいクルマづくり」を実現するための構造改革です。クルマのベースとなる基本骨格を刷新し、お客様が一目見て「このクルマが欲しい」と思っただけのデザインや、一度乗ったら「ずっと乗っていたい」と思っただけの走り・乗り心地など、クルマの基本性能を飛躍的に高めます。そのうえで、全体最適を考えて、賢い共用化を図り、効率

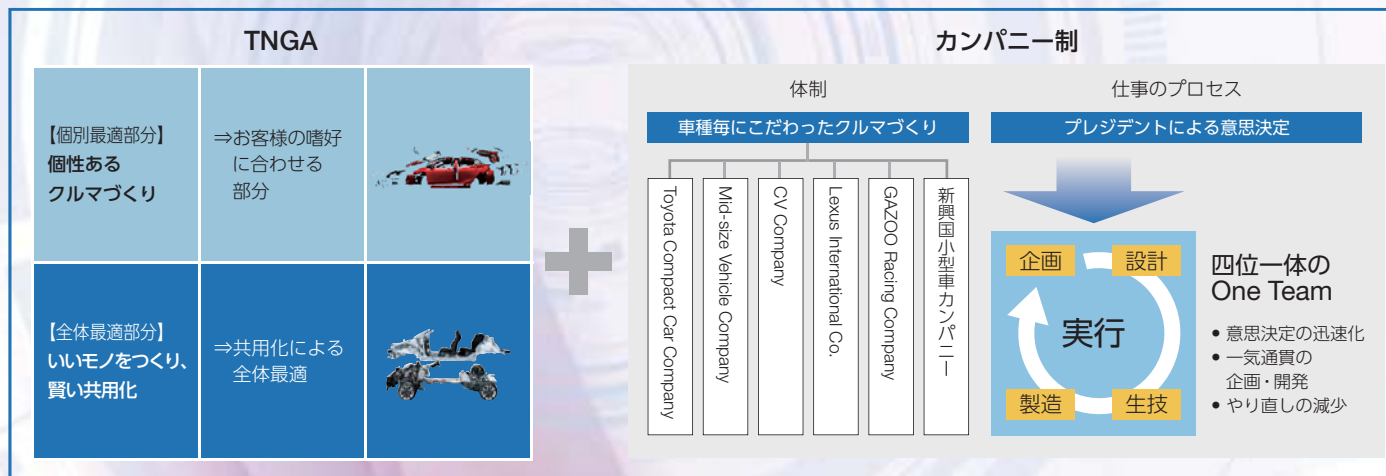
化や原価低減につなげていきます。これにより「愛車」をつくるうえでのポテンシャルが大幅に向上します。

このTNGAを土台に地域の市場ニーズやお客様の嗜好に合わせ、各カンパニーが個性と魅力ある「愛車」に仕上げていきます。

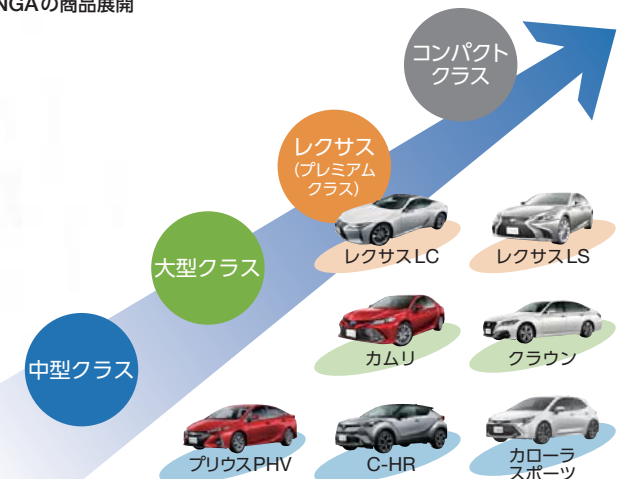
このTNGAの取り組みを、2015年発売の4代目「プリウス」からスタートし、「C-HR」、「プリウスPHV」と中型クラスに適用してきました。2017年には大型車の「カムリ」、レクサスの「LC」、「LS」と適用し、2018年には「クラウン」、「カローラスポーツ」を発表しました。これらのクルマはTNGA部品を共用しながら、一目で分かるデザインや乗り心地など、お客様それぞれの好みに合った個性の全く異なるクルマとなり、まさに「愛車」としてご愛顧いただいています。また今後コンパクトクラスへも順次展開し、より多くのお客様の元へお届けしていきます。

従来はこうした個性の全く異なるクルマを個別

もっといいクルマづくりの考え方と体制



TNGAの商品展開



トヨタのもっといいクルマづくり：「愛車」をつくり続けるために

に開発していましたが、全社を挙げてTNGAに取り組むことで、スピーディな商品投入が可能になりました。また、この活動により削減したリソースを、さらなる品質・商品力向上に再投資することで「もっといいクルマ」をよりタイムリーにお客様にお届けできる好循環を加速させています。

「もっといいクルマづくり」のさらなる進化

このような成果がある一方、課題も見えてきました。すべての性能・商品力向上をめざすあまり、一部のお客様から「いいクルマにはなったが、少し価格が高いのでは」という声を受けています。これからお客様にとってかけがえのない「愛車」をご提供し続けるために、さらなる原価低減を推し進めていきます。

例えば、プロジェクトごとに企画から製造まで部署をまたいだ組織とし、「もっといいクルマ」を安く、早く、造りやすくするために即断即決していくことに挑戦しています。そして、この機能横断の場をカンパニー人材育成の場、働き方改革を体現する場として横展開していきます。

また、他社とのアライアンスや子会社のダイハツ工業株式会社などを通じ、効率的な開発を学び、改善に改善を重ね、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。

そして、「お客様目線で魅力あるクルマづくり」を最後まで徹底する仕組みも必要です。依然として残る“良いものは高く当たり前”という意識を捨て、お客様目線で立てた企画をお客様ニーズ、そして地域特性に合った商品として磨き上げ、商品力・仕様・販売価格のバランスがとれたクルマに仕上げられるよう、開発プロセスを改革しています。

開発部門におけるトヨタ生産方式(TPS)の導入

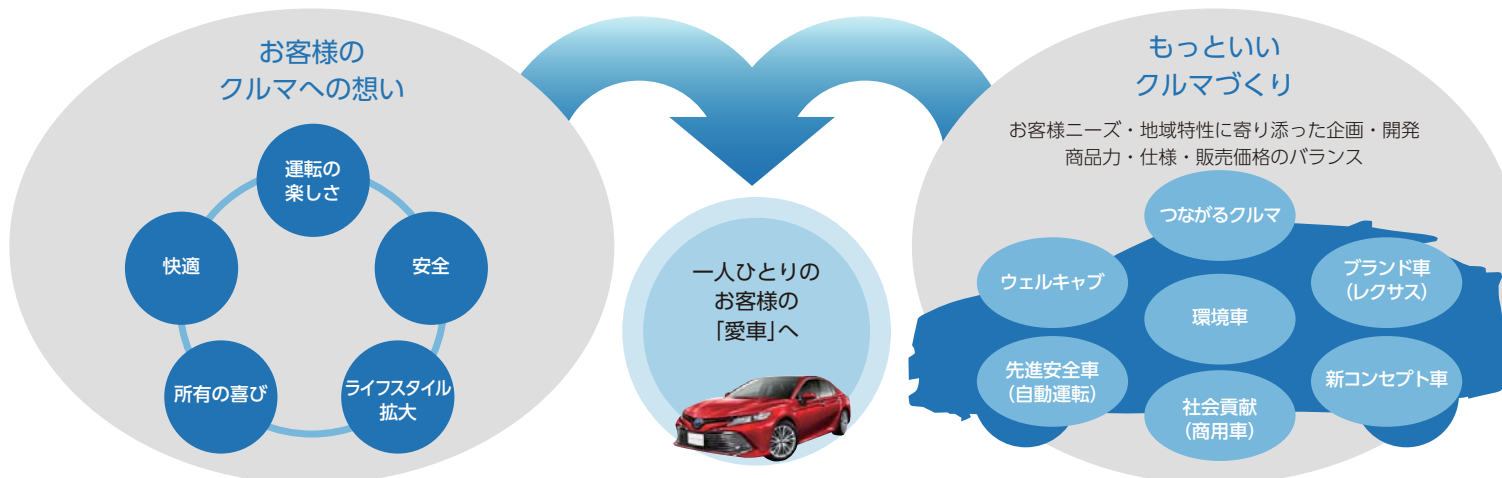
TPSは、これまで生産工程を主な対象としてきました。TPSは、モノやヒトの流れの「ムリ」「ムダ」の徹底的な排除により生産性の向上を図ります。長年生産現場で培ってきたTPSというDNAの開発・生産技術部門への導入には、メンバーが現地現物でクルマをみて、開発から生産準備までスルーで考え、ムダを徹底排除できるようになることで人材育成につなげたい、という強い思いがあります。

モデルプロジェクトとして、車両開発を実施する設計部署と性能評価、生産準備部署の若手メンバーを中心としたチームを立ち上げ、TPSに取り組んでいます。日々、一日の業務を振り返り、メンバー全員で「ムリ」「ムダ」を洗い出し、改善案を検討、即実行しています。スタートして間もない取り組みで

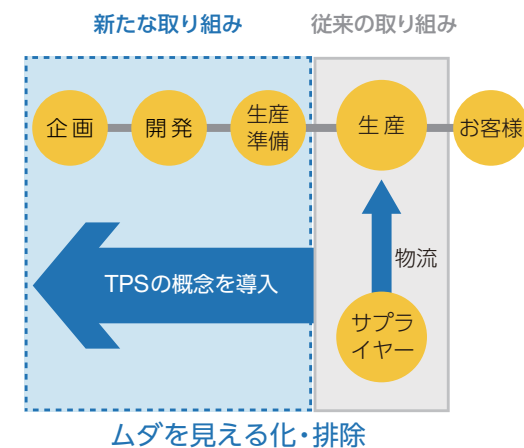
すが、今まで以上にお互いの業務を深く理解しあい、部署間の業務の重複等のムダを見つけ、改善案を出し合うなどメンバー全員が一枚岩になって取り組んでいます。

開発部門へのTPSの導入は、開発期間の短縮や原価低減だけでなく人材育成にも大きく役立つものと考えます。この取り組みを、お客様から「愛車」と言っていただける「もっといいクルマづくり」につなげていきます。

「愛車」へ向けたもっといいクルマづくり



TPSの浸透



人を鍛え、クルマを鍛える：GAZOO Racing

『すべての機械というものは、理想通りに動くはずのものであるけれども、人間の考えた理屈というものは甚だ浅はかなもので、実際に動かしてみると我々が創造し得ないような結果になることも多々有る。どういう試練をして、それを知り改良するべきかというオートレースをにおいて他にはありえない。オリンピックにおいて全身全力を挙げて自分の力を試すと同時に、オートレースに於いてその自動車の性能のありったけを発揮してみてその優劣を争うところに改良進歩が行われ、モーターファンの興味を沸かすのである。』



豊田 喜一郎



社長の豊田(左)とマスタードライバーの故・成瀬弘

トヨタはモータースポーツを通じて、お客様、ファン、地域をはじめ、世界中の皆様には「笑顔」や「元気」をお届けし、何よりも人を鍛え、クルマを鍛えることで、お客様に「もっといいクルマ」をつくり、お届けする——この姿勢を、トヨタのモータースポーツの「ぶれない軸」としています。

モータースポーツはもう一つの原点

トヨタの創業者、豊田喜一郎が亡くなる直前、1952年に遺して絶筆となった「オートレースと国産自動車工業」に、上記のような一節があります。

競争という厳しい環境が人を鍛え、クルマを鍛える——トヨタはこの想いを受け継ぎ、さまざまなカテゴリーのレースに挑戦しています。

ニュルブルクリンク挑戦から10年目の2017年4月にはGAZOO Racing Companyを設立して持続的なモータースポーツ事業の体制をより強固にするとともに、新たな挑戦をスタートさせました。

道が人を鍛え、人がクルマをつくる

トヨタが参戦する代表的な競技にFIA世界ラリー選手権(WRC)があります。市販車をベースにしたクルマ、競技区間は公道。激しい凹凸が続く未舗装路、ハイスピードコーナーが連続する峠道、アイスバーンが隠れるスノーロードを走り抜けます。「あらゆる道を走る競技であるラリーは、人とクルマを鍛え上

げるためには最適な舞台」(豊田章男)で得られた知見、技術、技能、精神は市販車に活かされます。

次に、ル・マン24時間をはじめ、世界中の耐久レースで構成されるFIA世界耐久選手権(WEC)。このル・マン24時間に1985年に初参戦して以来、20回目の挑戦で初優勝を遂げました。2台が最前列からスタートし、ゴールまで一度もトップ2を譲らないレース運びでの制覇。ル・マン史上初の、日本人ドライバーと日本の自動車メーカーによる総合優勝です。

2016年はゴールまであと3分でマシンがストップ、2017年も総合8位と惨敗したことからは体制を一新。開発目標を「ラップタイム」から「何かトラブルが発生しても、必ずピットまで戻れる」、つまり「生き残ること」としたのです。想定されるトラブルを列挙し、実際のコース上で発生させ、残された機能で戻る訓練を何度も繰り返しました。これによりドライバー、メカニック、エンジニアにあった壁が取り払われ、現地現物のカイゼンが生まれたのです。

最後が、ニュルブルクリンク24時間耐久レース。ヨーロッパの一般地方道に似たレイアウトで1周が約25kmと長く、道幅が狭いうえ、標高差300m、大小170を超えるコーナーを持つ世界有数の難関コースで行なわれる24時間耐久レースに、社員メカニック、エンジニアを中心に構成したチームで参戦しています。2014年にはSP-PROクラスなど3クラスを制覇。社長の豊田もドライバーを務めたレクサス「LFA」が総合13位、SP8クラス優勝を遂げました。

レースの開発手法で「もっといいクルマづくり」を進化

トヨタにとって新たな挑戦が、「GRスーパースポーツコンセプト」。WECに参戦しているレース車両とほぼ同じ主要パーツ、開発手法にレース技術を使って次世代スポーツカーをつくります。

レース車両は高額なため、モノをつくらない開発が基本です。車両全体をみて、めざすべき性能を達成するため、車両の各機能がどうあるべきかをシミュレーションして開発する「モデルベース開発」により、短期間・少人数で、試作車両を製作するまでに性能を高めていきます。大量生産における効率優先や細分化された組織体制下では困難な、車両全体をみて各機能を最適化する手法です。トヨタでは、「モデルベース開発」により、「もっといいクルマづくり」をさらに加速させたいと考えています。



WEC 「TOYOTA GAZOO Racing」ヘリンク

運転の基本もわかってないのに、ちょっとクルマに乗っただけで、あだこうだと言われるのは迷惑だ。私ら、テストドライバーはいいクルマをつくるために命がけでテストしているんだ。そのことだけは理解してほしい——2002年、モリゾウこと豊田章男とマスタードライバーの故・成瀬弘との師弟関係はこの直言がきっかけとなりました。社長の豊田は「クルマを正しく評価できる人間」になるため、成瀬のチームに加わってトレーニングをスタート。そして2007年、成瀬の発案でニュルブルクリンク24時間耐久レースへの参戦を決め、トヨタの社員だけで立ち上げた「GAZOO Racing」で初挑戦を果たしたのです。当時副社長だった豊田がドライバーとして参戦する際、「モリゾウ」と名乗ったのはこのときが最初です。

成瀬の言う「技術を伝承し、人材を育成する場としてレースは最高の舞台。大事なことは言葉やデータでクルマづくりを議論するのではなく、実際にモノを置いて、手で触れ、目で議論すること」を実践するため、ニュルブルクリンク24時間耐久レースへの参戦は、市販車ベース。ベース車両の良い部分、改善すべき部分を把握し、極限状態でも安心して走ることができるクルマにしていくなかで、「いいクルマとはどのようなクルマなのか」を体得することを目的としています。こうした知見が、スポーツカーシリーズ「GR」に活かされています。

自動運転実現に向け、着実に進展



フェロー
Gill A. Pratt
(ギル プラット)

トヨタの自動運転技術開発における究極の目標は、クルマを自動化させることではなく、自動化を通じて安全、より便利かつ楽しい移動を、誰もが享受できる社会をつくり出すことです。そして、このビジョンを追求するうえで、トヨタが何よりも重要と考えるのは安全性です。トヨタは、クルマとドライバーが「パートナー」として協力し合うことでより安全性を高めることができると考えています。

そして将来、運転が自動化されたとしても、クルマは人にとって愛されるべき存在であり続けると信じています。トヨタは、すべての人に移動の自由を広げる、安全で楽しい自動運転技術が、クルマと人の関係をより緊密にしていく可能性があると考えています。

トヨタ独自の 自動運転に対する考え方

トヨタは交通事故死傷者ゼロをめざし、1990年代から自動運転技術の研究開発に取り組んできました。そして現在、自動運転に関して、トヨタは「Mobility Teammate Concept」という考え方に基づいて開発を進めています。これは、「すべての人が、安全、スムーズ、自由に移動できる社会の実現をめざし、人とクルマが同じ目的で、あるときは見守り、あるときは助け合う、気持ちが通った仲間（パートナー）のような関係を築く」というトヨタ独自の考え方を表しています。

Teammateという言葉に象徴されるように、トヨタは人を中心に据え、人間が選択の自由を持つべきだと考えています。また、自動運転技術の真の価値は、テクノロジーそのものではなく、それによりもたらされる社会への価値、すなわち、誰もが安全・便利で楽しい移動を享受できる豊かなモビリティ社会をつくり出すことにありと考えています。

そして自動運転の開発で何よりも重要と考えていることは安全性です。これはトヨタの究極の願いである「交通事故死傷者ゼロ」をめざし、安全性の改善

を重視してきたこれまでの姿勢に沿うものです。

交通事故死傷者ゼロ社会の実現には、市場で効果の高い安全運転システムをより早く開発し、より多くのクルマに普及させていく必要があります。そのため、トヨタは「先進安全技術の開発」と「そこで培ったノウハウを普及技術の開発に活かす」という2つの開発を並行して進めています。すでに「Toyota Safety Sense」[Lexus Safety System +]などの予防安全技術をパッケージ化し、市場に提供しています。現在これらのパッケージは、日本、欧州、米国で販売される、ほぼすべてのトヨタとレクサスの新型車に、標準装備ないしオプション設定されています。さらにフラッグシップとなる新型レクサスLSでは、世界初の「アクティブ操舵回避支援」や、交差点での出会い頭事故の予防に寄与する「フロントクロストラフィックアラート (FCTA)」などを追加した「Lexus Safety System + A」を市場投入しました。また、普及型システムにおいても検知機能の拡充により重大事故のカバー範囲を拡大した「第2世代のToyota Safety Sense」を導入しています。

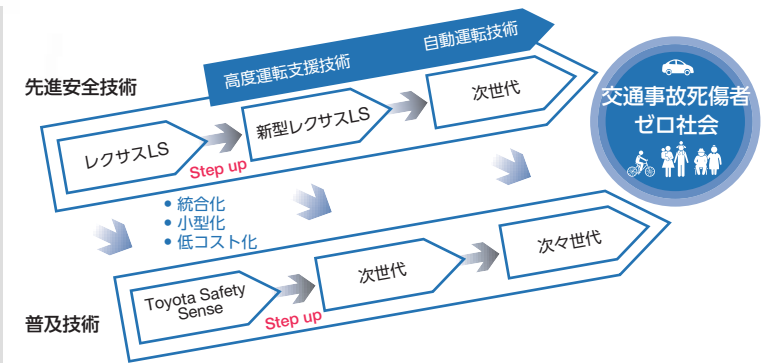
自動運転に対する トヨタ独自の具体的なアプローチ

トヨタはMobility Teammate Conceptのもと、

自動運転技術の開発理念



乗用車 (POV) における先進技術の開発と普及展開



※ 1 Guardian: 保護者、守護者
※ 2 Chauffeur: お抱え運転手

TRI 自動運転実験車改良版デモ動画
(YouTube、日本語字幕あり、3分57秒) ヘルリンク

自動運転実現に向け、着実に進展

自動運転開発の2つの方向性と期待される相乗効果

トヨタは自動運転技術開発として、オーナーカーとしてのPOV (Personally owned Vehicle: 乗用車)、「サービスとしてのモビリティ (Mobility-as-a-Service: MaaS)」の2つの方向性を見定めています。

MaaSは、手ごろな価格でのオンデマンドモビリティを通して、世界中のより多くの人たち、例えば身体に障がいのある方やクルマを持つ余裕がない、もしくは持ちたくない方の路上での移動、そして人々の暮らしを身近に支える物流や物販を容易にするプラットフォームを提供します。これらオンデマンドモビリティは都市のあり方を変貌させ、経済的により活性化、効率化した社会をもたらす一助となると見込まれます。このようなモビリティの可能性を広げるため、トヨタはMaaS専用のEVとして2030年代を想定した「e-Palette」コンセプトを発表しています。

MaaSによって提供されるプラットフォームにより、自動運転に不可欠なデータが大量に得られるようになり、乗客1人あたり／1マイルあたりの走行コストが低下して、これまでにない新たな需要が創出され、さらにモビリティ、安全性、利便性も向上す

る好循環が生まれると考えています。結果的に自動運転車の技術の発展、社会や消費者への普及をもたらし、総合的に考えるとMaaSは、クルマの個人所有だけの状態よりも、自動運転がもたらす重要な恩恵をより早く実現できることとなります。POVの進化としては、2018年1月「Toyota Research Institute, Inc.」(TRI) が、次世代自動運転実験車両「Platform 3.0」を公表しました。Lexus LS600hLをベースにしたこのクルマは、米Luminar社製のLIDAR*システムの採用によって車両全周200メートルの認識が可能で、現存する各メーカーの自動運転車両のなかでも、最も認識能力の高い実験車の一つです。しかもセンサーやカメラ類をコンパクトにまとめ、ベース車両であるLexus LSのスタイリングに調和したデザインを兼ね備えています。実験車を製作するにあたっては、自動運転技術に関わる装備類を一体化してパッケージにまとめ、複数の車両に容易に展開できるようにしています。

*LIDAR (ライダー) : Light Detection And Rangingの頭文字を取ったもので、レーザー光線を用いて、周辺環境の立体的な様子を捉える技術、または機器。

3つの「知能化」をそれぞれ極め、実用化に向けた取り組みを加速

自動運転を実現するには、3つの「知能化」が必要です。1つは「運転」知能化で、自分の位置を正確に把握し、安全な経路を探すための技術です。2つ目は「つながる」知能化で、刻々と変化する道路情報など、交通に関する大容量のデータをクルマと通信でやり取りします。そして最後が「人とクルマの協調」のための知能化になります。トヨタでは、技術自体の改良に加え、「人が自動運転をうまく扱えるようにする」との観点で極めて重要と考えています。TRIは、「人とクルマが協力できるシステム」の構築に向けて3つの「知能化」すべての研究を進めています。

自律自動運転の実現に向けては、周辺環境の認識を行うカメラ、レーダー、LIDARなど自律センサーのデータから「ぶつからない事象」を学習するディープラーニング (深層学習) が欠かせません。ここにはトヨタが出資する深層学習フレームワークの一つ、Preferred Networksの「Chainer (チェイナ)」が使われており、画像処理半導体 (GPU) 大手のNVIDIA製のGPUで動作するコンピューティングプラットフォームCUDA (クワダ) を使って記述されて

います。

知能化ソフトウェアの開発をさらに加速するため、トヨタは2018年3月に新会社「Toyota Research Institute Advanced Development (TRI-AD)」を東京に設立しました。トヨタのTPSの考え方をソフトウェアづくりにも応用し、研究から開発まで一貫通貫のソフトウェア開発を実現していきます。自動運転技術の先行開発分野については株式会社ALBERTにも出資し、ビッグデータ分析プロセスなどの強化を通じて技術開発の加速を狙っています。

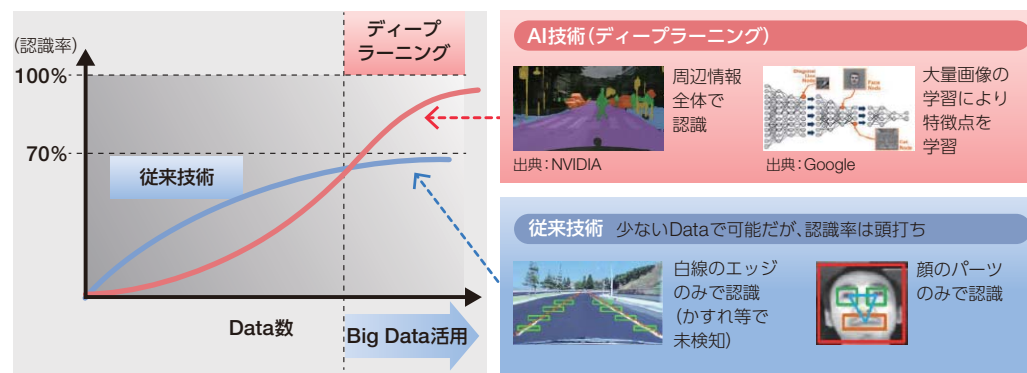
「人とクルマが協力できるシステム」では、どのようなユーザーインターフェイスによれば、人による運転とシステムによる運転の切り替えを安全に行えるかを研究し、シミュレータ試験も積極的に活用して仮説を検証しています。TRIが人を中心に据えているからこそこの取り組みです。

TRI-ADでは自動運転の実現に向け、2020年ごろまでに実用化する自動車専用道路向け自動運転実験車「Highway Teammate」について、自動車専用道路でも難易度のより高い首都高速道路などにおいて、ドライバーの監視のもと、高速道路への合流、レーンチェンジ、車線・車間維持、分流などの機能を検証しています。

自動運転技術開発のアプローチ



「運転」の知能化：認識技術におけるディープラーニングの可能性



自動運転実現に向け、着実に進展

1,000名規模の知能化 ソフトウェア開発会社をスタート



トヨタは自動運転技術の先行開発分野での技術開発を促進するため、新会社「Toyota Research Institute Advanced Development (TRI-AD)」を東京に設立しました。新会社にはアイシン精機株式会社、株式会社デンソーも出資し、3社で3,000億円以上の開発投資を実施することに基本合意しています。

TRI-ADのCEOにはTRIの前Chief Technology Officerである、ジェームス カフナーが就任、トヨタ、TRI、アイシン、デンソーのメンバーに新規採用を加えた1,000名規模の体制をめざします。英語を社内公用語にすることも含め、仕事の進め方や社内ルールなども新たに構築し、次世代の一つのモデルケースとしていきます。

TRI-ADは、

- ① 研究から開発まで一気通貫のソフトウェア開発の実現およびデータハンドリング技術の強化
- ② TRIとの連携を強化し、その研究成果を先行開発、そして製品へと効率良くつなぐ
- ③ 研究、先行開発領域における、トヨタグループ内での開発の連携強化による開発のスピードアップ
- ④ 国内外トップ人材採用により開発力を強化しつつ、トヨタグループ内の知能化人材を育成

を実現するため、TPSの考え方をソフトウェアづくりに応用していきます。

WEB TRI-AD」へリンク

TRIがコーポレート ベンチャーキャピタルを設立

TRIは2017年7月、ベンチャー企業への投資を目的とするベンチャーキャピタルファンド「Toyota AI Ventures (TAIV)」を設立しました。TAIVは、人工知能、データクラウド、自動運転モビリティ、ロボティクスの分野における、設立間もない有望なベンチャー企業を投資対象としています。設立から1年ですでに米国、英国、イスラエルの計11のベンチャー企業に投資を実施しました。

さらに2018年7月には、TRIと共同で、ベンチャー企業支援に関するグローバルプログラム「Call for Innovation」を立ち上げました。本プログラムは、重要な技術課題を特定し、ベンチャー企業によるソリューションの募集を通じてイノベーション促進をめざします。募集する技術領域における有望なベンチャー企業に対して、50万ドルから200万ドルをTAIVから投資するほか、TRIとの実証プロジェクトの実施を検討していきます。

TAIVは今後も、困難な課題の解決に向けて勇気を持って取り組む、志を持った起業家との連携、支援を広げていきます。



TAIVのメンバーと投資先企業が北米・ブレインノ本社を訪問、「トヨタスタートアップサミット」を初開催。

WEB TAIV」へリンク (英語)

TRI、自動運転開発用の テスト施設をミシガン州に開設

TRIは、ミシガン州オタワレイク市のミシガンテクニカルリソースパーク (MITRP) にある既存テストコース内部の約24万m²の土地に自動運転開発用の新たなテスト施設を開設します。ここでは、公道上では危険が伴うエッジケース (特異な状況下で発生する事例) の運転シナリオを、安全な環境で再現し、ガーディアンモード (高度安全運転支援) 実験車の開発を加速していきます。この新施設には、混雑した都会の交通状況や、滑りやすい路面、入口・出口のある、片側4車線の高速道路などを模擬する施設が設置されます。



TRI、オープンソースの自動運転 シミュレータ開発を支援

TRIは、オープンソース^{*1}の自動運転シミュレータ「Car Learning to Act (CARLA)」の開発促進に向け、バルセロナ自治大学の研究センター Computer Vision Center (CVC) に10万ドルを助成します。CARLAは、自動運転システムの開発と検証を行うシミュレータソフトウェアで、現実世界では検証が困難な状況下においても自動運転車の安定性を担保すべく、CVCが開発し、オープン

ソースとしてGitHub^{*2}上で公開しています。CARLAは現実起こり得るさまざまな走行環境を再現しており、ユーザーはニーズに応じて環境を拡張・修正しながら運転シミュレーションを行うことができます。

- ※1 オープンソース：ソフトウェアのソースコードの自由な使用、配布などを広く第三者に認めること。
※2 GitHub：ソフトウェア開発のプラットフォーム。GitHub上に自分の作品 (プログラムコードやデザインデータなど) を保存・公開することで、数百万人もの開発者と一緒にコードのレビューやプロジェクト管理をすることが可能。



TRI、シミュレータを活用して ロボティクス研究を加速

TRIは、シミュレータによる実験を積極的に活用することによって、その設立目的の一つであるロボティクスの研究を加速しています。現在開発されているロボットの多くは、作業のために視覚情報を使用していますが、トヨタではこれに加えて力 (ちから) センサーやタッチセンサーを活用、ロボットがモノに触れている状況をより的確に把握し、力をより正確に調整できるようにしています。こうした開発により、ロボットが屋内で人々の生活を支援する社会づくりにいち早く近づいていきたいと考えています。

超高齢社会の課題に寄り添うソリューションを：パートナーロボット

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」です。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、医療や介護、自立した生活などの支援ができるよう実用化に取り組んでいます。



実証を重ねながら現場を深く知り、ニーズに基づいてロボットの要素技術開発や実用化を進めていく

リハビリテーション支援ロボット
「ウェルウォーク WW-1000」

脳卒中などによる下肢麻痺者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」は、患者様に合わせた歩行訓練の難易度調整機能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。

2017年5月より医療機関向けに100台を目標にレンタルの受注を開始、同年9月より医療領域に強い会社と連携し、病院などへ商品をお届けしています。



ソーシャルロボット「ポコビィ」

「ポコビィ」は、認知症患者の増加を見据えて、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目的として、2016年から国立長寿医療研究センターで実証実験を実施してきました。今後、「ポコビィ」は健康な状態を維持できるように、「本人の能力に合わせたこと」を増やしていくような目標志向的な働きかけを行う機能を充実させていきます。

介護者とロボットが連携することで、高齢者の活動を安全に増やしていき、高齢者の生活機能の改善を図るとともに、介護者の負担低減に貢献したいと考えています。



生活支援ロボット「HSR」

「HSR」は、物を拾う、運ぶ、手渡すなどの基本的支援から、介護予防や健康管理への応用も視野に開発、実証を重ねています。2015年より大学や研究機関にプラットフォームとして供給し、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を加速しています。2017年名古屋開催のロボカップ世界大会からは「ロボカップ@ホーム」競技の標準プラットフォームとなり、2018年と2020年開催の「World Robot Summit」でも「パートナーロボット」競技会のプラットフォームに「HSR」の提供が決まりました。



ヒューマノイドロボット「T-HR3」

2017年11月、離れた場所の操縦者の動作と連動し、トルクサーボ技術により、しなやかに全身が動くヒューマノイドロボット「T-HR3」を開発しました。生活環境に適したパートナーロボットで、手や腕の繊細な動きを実現し、人のように歩いたり、全身でバランスを保つことができ、家庭や医療機関などさまざまな場面で安全に人に寄り添い、生活を優しくサポートすることをめざしています。

将来的には、災害地、建設作業、宇宙などで活躍するロボットへの発展も視野に入れています。

実用化に向けたスケジュールと開発状況

	2018年	2020年ごろ	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
ソーシャルロボット	高齢者の生活機能の改善と介護者の負担軽減の両立をめざして開発・実証中、早期実用化に取り組む。		自立した生活の支援、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予定。		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聞きながら、現地現物による実用化に取り組む。		医療の支援
生活支援ロボット「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を加速。		自立した生活の支援
	開発	実証	実用化(有償)



「コネクティッド」「自動運転」「電動化」で
広がるクルマの可能性

トヨタは、お客様に寄り添い
すべての人に移動の自由と楽しさを

Mobility for All



トヨタの「仕事の進め方改革」(組織体制、グループ／他社との連携、TPSと原価低減)

「もっといいやり方がある」で組織、働き方を見直す

トヨタは「もっといいクルマづくり」と「人材育成」の一層の促進のために、組織および役員体制の見直しを行ってきました。組織体制では、2011年に「地域主体経営」、2013年に「ビジネスユニット制」を導入。従来以上に「お客様第一」を念頭に、「現地現物」で「即断、即決、即実行」できる構えをめざし、2016年4月には製品群ごとにカンパニーを設置、従来の「機能」軸から「製品」軸で仕事を進める体制に大きく舵を切りました。2017年9月には電気自動車の基本構想に関して他社も参加できるオープンな体制で技術開発を進める新会社 (EV C.A. Spirit) を設立するなど、「仕事の進め方改革」に積極的に取り組んできました。

役員人事についても、2015年に初めて日本人以外の副社長を登用、2017年には初めて技能系出身の副社長を登用するなど、従来の考えにとらわれず、多様な人材を適所に配置する取り組みを進めてきました。

全世界におけるトヨタグループ*の新車販売台数が1,000万台を超えた今、トヨタは既存のビジネスを維持・発展させながら、「モビリティカンパニー」への変革に挑戦することが求められています。

この大変革の時代にトヨタグループとして立ち

向かっていくという意志を含め、2018年には従来4月に行っていた役員体制の変更時期を1月に前倒しました。さらに役員自ら役割・意識を変革することを狙い、役員の位置づけを見直すとともに、「適材適所」の観点から、ベテラン、若手を問わず、高い専門性を持った人材を登用しました。これからも、常に「もっといいやり方がある」ことを念頭に、役員、従業員の全員がチャレンジを続けていきます。

※トヨタグループ(16社)：トヨタ自動車とその源流となった豊田自動織機を中核とした企業グループ。株式会社豊田自動織機、愛知製鋼株式会社、株式会社ジェイテクト、トヨタ車体株式会社、豊田通商株式会社、アイシン精機株式会社、株式会社デンソー、トヨタ紡織株式会社、東和不動産株式会社、株式会社豊田中央研究所、トヨタ自動車東日本株式会社、豊田合成株式会社、日野自動車株式会社、ダイハツ工業株式会社、トヨタホーム株式会社、トヨタ自動車九州株式会社

「スピード&オープン」「ホーム&アウェイ」を徹底

自動車業界では、「電動化」「自動化」「コネクティッド」などの技術が進化し、異業種も巻き込んだ新たな協調と競争のフェーズに入るとともに、アフリカをはじめとする新興国・地域を中心に、自動車市場のさらなる拡大が見込まれます。大変革の時代にあたり、トヨタグループの持てる力を結集し、限られたリソースを有効に活用するため、「ホーム&アウェイ」の視点で、グループ全体の事業を再構築しています。

ここでいう「ホーム」とは、「現地現物」で、自分たちで付加価値をつけることができ、競合に比べ競争力で勝っている事業や地域のことであり、逆に「アウェイ」とは、専門性において、自分たちよりも相手の方が多くの優位性を持っている事業や地域を指します。

トヨタ単体ではなくグループの総力を結集し、「ホーム」として強みを持つ会社を見極め、生産性を向上させることで、グループ全体の競争力を強化していきたいと考えます。

グループを超えた仲間とのアライアンスについても考え方は同じです。資本による規模の拡大を目的とするのではなく、想いを共有するパートナーとスピーディかつオープンに連携することによって、より良いモビリティ社会の実現をめざします。

原点に立ち返り、自らの手で未来を切り拓く

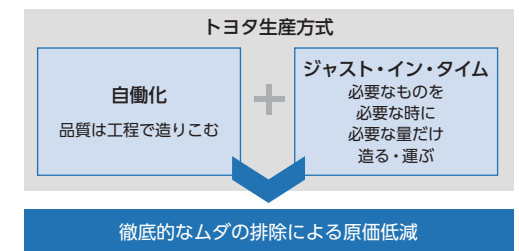
1台ずつお客様の要望に合ったクルマを「確かな品質」で手際良く「タイムリー」に造る——トヨタのモノづくりの根幹が、「トヨタ生産方式(TPS)」です。TPSは、「異常が発生したら機械がただちに停止して、不良品を造らない」という考え方「自動化」と、各工程が「必要なものを必要な時に必要な量だ

け、造る・運ぶ」いわゆる「ジャスト・イン・タイム」という2つの考え方を柱として確立されました。この二本柱により「徹底的にムダを排除」することで生産効率を上げ、最終的には「原価低減」を実現します。

自動車産業の大変革期にあって求められるのは、お客様のニーズを先取りし、よりパーソナルなモビリティサービスを、よりダイレクトにかつリアルタイムにお届けすることです。これはすなわち、必要とされるサービスを、必要なときに、必要なだけ提供する世界の実現であり、TPSでいう「ジャスト・イン・タイム」にほかなりません。

トヨタの競争力の源泉であり、お家芸ともいえる「TPS」と「原価低減」を徹底的に磨くことは、未来を生き抜くためにこそ必要だと考えています。

2018年1月にはTPSを生産分野以外にも再徹底し、競争力強化と生産性向上をめざすTPS本部を新設、そして、6月からは物流部門もTPS本部内に配置し、全社を挙げてTPSを経営の根幹に据える取り組みを加速しています。



2016年以降の主なトヨタグループ連携強化の動き

2018年 6月	トヨタ、デンソー、電子部品事業をデンソーへ集約することに基本合意 アフリカ市場におけるトヨタ自動車の営業業務を全面的に豊田通商へ移管する検討に合意
2018年 5月	マニュアルトランスミッション事業の競争力強化をめざし、トヨタの子会社「フィリピントヨタ自動車部品株式会社」をアイシンの子会社化
2018年 3月	自動運転技術の先行開発分野での技術開発の促進に向けて、トヨタ、アイシン、デンソーが出資し「トヨタ・リサーチ・インスティテュート・アドバンス・デベロップメント株式会社」を設立
2017年 9月	電気自動車の共同技術開発に向けて、マツダ、デンソー、トヨタが出資し「EV C.A. Spirit 株式会社」を設立 ※2017年12月28日より、スバル、スズキ、ダイハツ、日野の4社も参画
2016年12月	トヨタとダイハツ、新興国小型車カンパニーを発足
2016年 1月	小型車事業の強化を狙いに、トヨタがダイハツを完全子会社化

詳しくは 「開発部門におけるトヨタ生産方式(TPS)の導入」については p. 16

詳しくは 「TPSを全社に浸透、展開し、仕事の変革を加速」については p. 37

「人づくり」こそがトヨタの競争力



副社長
河合 満

トヨタには、モノづくりの心・精神である「トヨタウェイ」、モノのつくり方である「トヨタ生産方式」があります。この軸をグローバルにぶれることなく、品質優先、原価低減、生産性向上を使命として、常に「いいモノをより安く量産する」ことに取り組んできました。これらを具現化できる「人づくり」こそが、トヨタの競争力だといえます。この100年に一度の大変革の時代を乗り越え、今後も会社が成長し続けるためには、「課題や変化に対して、挑戦してやりきる強いモノづくり集団」を育て続けることが何よりも大切です。

「トヨタ生産方式」は、「自動化」と「ジャスト・イン・タイム」の2本柱です。「必要なものを必要なときに必要な量だけ造る」「良い品をより安く」を、実現するためにめざすのは「徹底的なムダの排除による原価低減」です。トヨタでは「現状維持は退化」「改善後は改善前」すなわち、改善に終わりはないと考えています。そのため、自ら気づき・考える、改善に自律的に取り組める人材を育成し、たゆまぬ改善を続けることが欠かせません。

そしてトヨタの考える「自動化」、すなわち異常が発生したら機械が止まることの実現には、安全な仕事で確実にできるまで手作業でつくり込むことが大切です。まず人がとことんこだわって手作業でラインをつくり込み、改善の積み上げで作業を簡単にしていきます。最終的には人間の付加価値がなくなるレベル、つまり誰がやっても同じ作業になるようにしたうえで、それらの作業を「自動化」やからくりで実際の量産ラインに織り込んでいきます。これを繰り返すことで、機械は簡単な仕組みでかつ安くなり、またメンテナンスにかかる費用や時間も低減、さらには生産量の増減に対応できる「シンプル・スリム・フレキシブルなライン」が可能となるのです。

この「手作業」こそが、技能の原点です。機械や

ロボットは自ら考え、勝手に進化したわけではなく、匠の技能を移植することで進化することができたのです。下にある書道の例にあるように、まずは機械・ロボットに移植する「人の技能」を磨くことが欠かせません。

手作業を通じてモノづくりの原理原則を知り、現場で応用することで改善を積み上げていくと、それが「匠の技能」となります。この匠の技能に磨きをかけ続け、同時にその匠ならではのカン・コツを機械に織り込む新技術・新工法にチャレンジし続ける「技能と技術のスパイラルアップ」がトヨタの「自動化」です。こうした「自動化」を進めることが、モノづくり競争力の強化と人材育成につながると考えます。

お客様に「もっといいクルマ」をお届けするためには、人間の知恵や工夫が欠かせません。自ら考え、改善に結びつけることができる人材を今後も育て続けることに徹底的にこだわっていきます。

手作業ラインこそ技能の原点

手作業によるラインのつくり込み

・モノづくりの原理原則を知る ・現場で応用する

改善の積み上げ

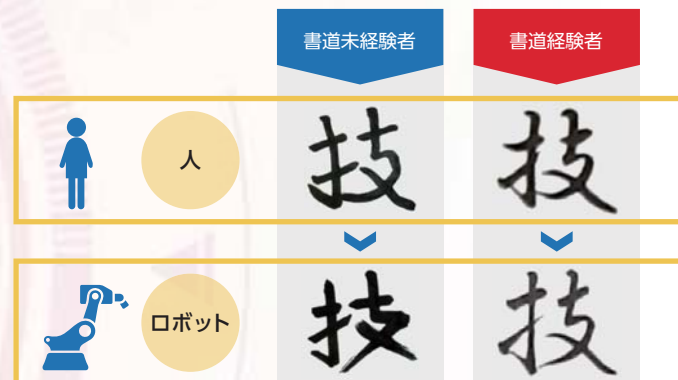
匠の技能

自動化・からくり

シンプル・スリム・フレキシブルなライン



ロボットに美しい文字を書かせるには人(匠)の技能が必要

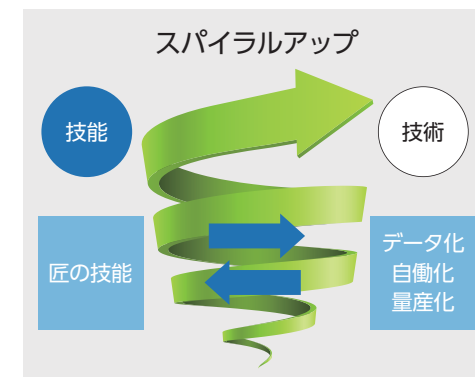


ロボット教示風景



技能と技術のスパイラルアップ

新技術・新工法への挑戦



モノづくり競争力の強化・人材育成

CFOメッセージ



取締役・副社長
小林 耕士

私の役目はCFOとして、かつ社長補佐として、経営全体に目配りしながら、社長と日々コミュニケーションを取り、社長の想いや戦略を実現する方法を考え、適切に指示することです。

企業価値を持続的に向上させることは、企業としての責務です。当社がモビリティカンパニーとして100年に一度の変革期に挑むにあたり、積極的な先行投資やビジネスモデル改革を進めていかなければなりません。そうしたなかで、企業価値を維持、向上させるために私が大切に考えていることをお伝えしたいと思います。

人材価値の向上

企業の真の価値とは、工場や機械などの資産ではなく、それを扱う人にあります。私の好きな言葉に、武田信玄の「人は石垣」という言葉があります。いろいろな形や大きさの石が組み合わさって強い石垣が作られるように、多様な価値観・専門性を持った人材を育て適材適所で配置することが、強い企業をつくるために不可欠だと考えています。

トヨタに関わるすべての人が努力し、支え合う集団となるために、マネジメントは会社の戦略を定め、課題を明確にすることで、従業員の頑張りを引き出す。従業員は自らの専門性を磨き、プロ人材として責任を果たしていく。日々のこうした取り組みこそが、企業価値を高める原点であり、トヨタを支える礎になると考えています。



社長の豊田(中央)、副社長(左から)の友山、河合、ルロワ、小林、寺師、吉田

原価低減・TPSの徹底と次世代投資

「原価低減」と「トヨタ生産方式(TPS)」は、先人たちが強みとして受け継いできたトヨタのDNAとも呼べるものです。しかし、私はこの二つが自分たちの本当の血肉になっているとは思っていません。

「原価」を見erるとは「行動」を見ることです。一人ひとりが鉛筆一本にもこだわり、日々の業務から大きなプロジェクトに至るまで、あらゆる費用を精査し、自分たちの行動の何が「ムダ」か、総知総力で考え、見直していきます。私自身も現場に出向き、従業員と語り合うなかで、一人ひとりが「原価意識」や「相場観」を持つことができるように徹底的に取り組んでいきます。こうした活動を世界中のトヨタで実践していくことで、電動化、自動化、コネクティッドなどの次世代技術へ持続的に投資するための原資を稼ぎ、協業パートナーへの出資やベンチャー投資を加速させていきます。

グループ競争力の最大化

トヨタグループは喜一郎が基礎を築き、お互いに切磋琢磨し成長してきました。トヨタグループの強みは根っこが同じ、すなわち、基本的な価値観を共有していることにあります。新しいライバルと未知の闘いに挑むからこそ、グループの原点に立ち返り、総力を結集していかなければなりません。グループ各社が、得意分野に注力することで競争力を一段と高める。そのために既存の枠組みも再構築していく。社長が言う「ホーム&アウェイ」という戦略も、価値観を共有している企業集団だからこそ、実現できるものだと考えています。そのうえで、連結固定費の低減、開発・投資の効率化、原価競争力強化、人材育成を進め、グループ従業員の頑張りをより大きな成果につなげ、グループ全体の企業価値を高めていきます。

今後は、こうした取り組みの進捗や成果を、每期、投資家、株主の皆様にご報告していきたいと思っています。

資本政策

財務戦略

3つの柱

当社の財務戦略は、「安全性」「成長性」「効率性」を3つの柱としています。十分な安全性を確保しつつ、中長期的な成長性と効率性を追求することにより、持続的成長を支える強靱な財務基盤を構築していきたいと考えています。

1. 安全性：手元資金の確保

当社は、金融危機や東日本大震災などの経験から、いかなる経営環境においても事業継続を支えるため、自動車事業の固定費の半年分程度と、金融事業の再調達額の半年分程度に相当する手元資金を確保しています。

十分な手元資金量は、各地域でフルラインナップの車種を揃え、モビリティの変革期においてあらゆる選択肢に対応していくために不可欠であり、企業価値創造を支える基盤であると考えています。

2. 成長性：積極的な先行投資

自動車産業にとって100年に一度の変革期を迎えるなか、当社はコネクティッド、自動運転、シェアリング、電動化などの技術革新が、将来のモビリティの重要なカギを握ると考えています。毎期1兆円を超える研究開発費については、既存分野での効率化を進めることにより、こうした先行先端分野への配分を戦略的に増やしています。

また投資については、デンソー、アイシンとの共同出資によるTRI-ADの設立や、未来創生ファンドやToyota AI Venturesによるベンチャー企業への投資、業務提携先のGrabやALBERT、Uberへの出資など新たな取り組みを進めています。

3. 効率性：資本効率の向上

原価低減とTPSの徹底により、収益構造を強化するとともに、先進先端技術に投資するための原資の確保を進めています。

研究開発費のみならず設備投資についても、個別案件の優先順位づけや進捗フォローを徹底するとともに、既存分野の開発効率化や、設備の小型化・工程

の短縮・量の変動への迅速な対応を可能とする取り組みなど、効率向上のための施策を進めています。

また、自己株式取得による持続的なROEの向上とあわせ、事業戦略上のニーズや経済合理性などの観点から政策保有株の合理性を定期的に検証することによって投資管理を強化し、資本効率の向上にも努めていきます。

資金調達基盤の多様化

資金調達手段の多様化の取り組みとして、2015年に、長期の研究開発資金の調達と中長期保有の株主層の形成を目的としたAA型種類株式約5,000億円を発行し、調達資金は、燃料電池開発、インフラストラクチャー研究、情報化・高度知能化モビリティの開発など、先行先端分野の研究開発に投入しています。

また、2018年には海外で初となる普通社債20億ドルの起債を実施し、運転資金および設備投資資金に充当しています。モビリティの変革期において、あらゆる局面に対応できるよう、資金調達基盤の多

様化を進めています。

株主還元

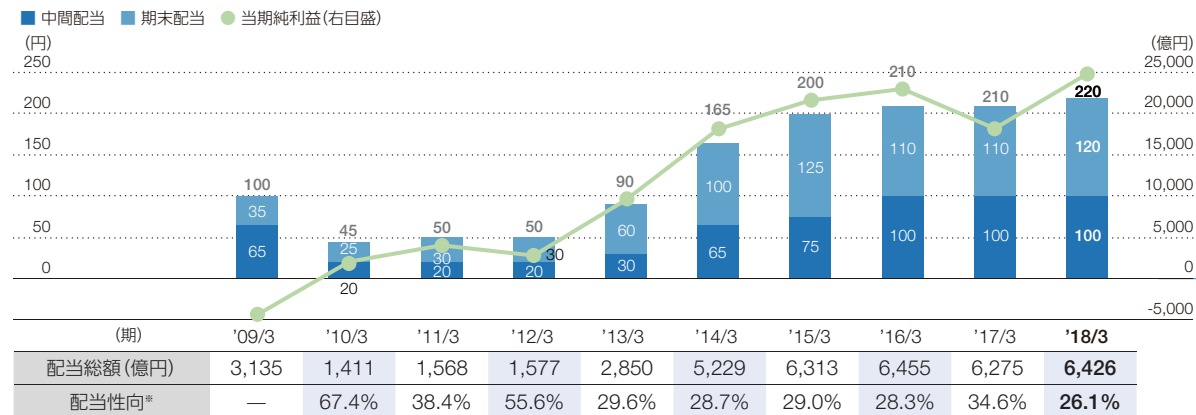
当社は株主還元を資本政策の一環として重視しており、当期利益を原資とした還元を基本と考えています。

配当については、業績・投資計画・手元資金の状況などを勘案しながら、連結配当性向30%を目安に安定的・継続的な配当に努めており、2018年3月期の年間配当につきまちは、1株につき220円とさせていただきます。

自己株式の取得につきまちは、長期的な資本効率と経営環境の変化に対応し、機動的な実施を検討していきます。2018年3月期には、還元ベースで5,499億円、74百万株の自己株式を取得し、配当と自己株取得をあわせた総還元額は1.2兆円、総還元率は48.1%となりました。

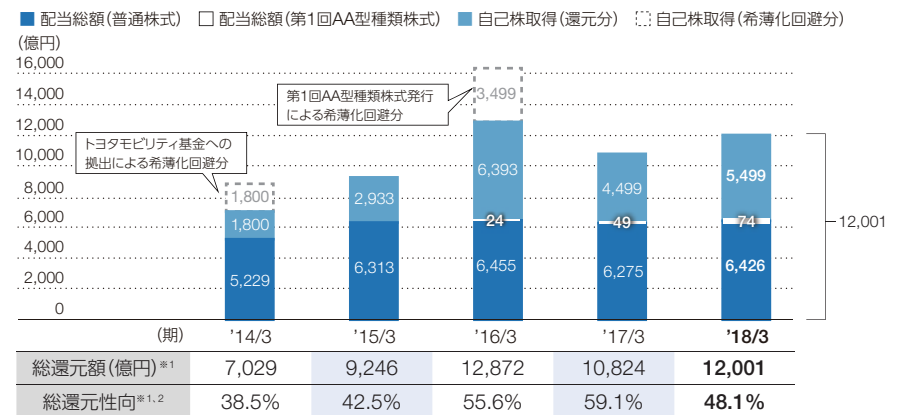
今後も、一層の収益改善に努め、配当と自己株取得による持続的な株主還元を図ってまいります。

1株当たり配当金と当期純利益



※配当性向＝1株当たり配当金÷1株当たり当社普通株主に帰属する当期純利益

総還元額と総還元性向の推移



※1 株式価値の希薄化回避のための自己株式取得は除く

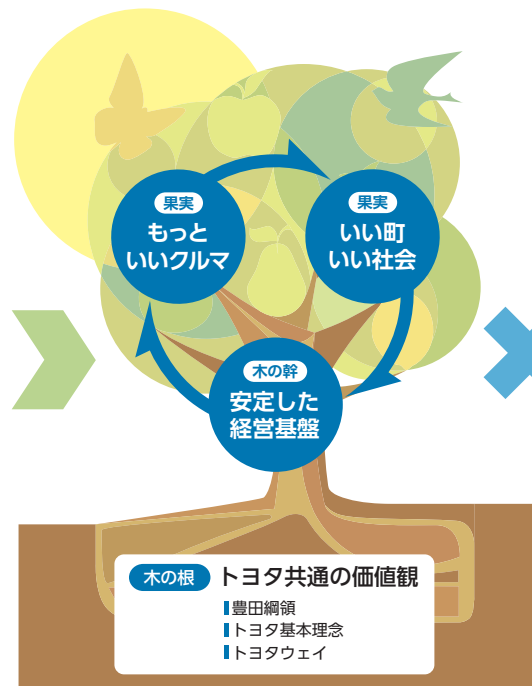
※2 総還元性向＝(配当総額(普通株式および第1回AA型種類株式)＋自己株式取得)÷当期純利益

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。

取り巻く 環境変化



戦略的シフト



トヨタの提供価値



持続的成長を支える取り組み

持続的成長の考え方

トヨタはグローバル社会と協調し、事業活動を通じて社会・地球の持続可能な発展に貢献する取り組みを進めています。取り組みの根底にあるのは、経営の「核」として受け継いできた「豊田綱領」であり、企業としてのあるべき姿を明確にした「トヨタ基本理念」です。2011年にはリーマンショックや2010年の一連のリコール問題の経験を踏まえて、企業のめざすべき方向性を示す「トヨタグローバルビジョン」を公表しました。

トヨタのこうした考え方・価値観は、2016年1月に発効した国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」がめざすものと一致しています。17の目標のなかでも、「交通死傷者低減 (目標3)」「持続可能な街づくりやモビリティ向上 (目標11)」「気候変動への対応 (目標13)」について、トヨタの強みを活かしたグローバルな社会課題の解決に貢献していきます。

また、環境課題についてはトヨタの考えるサステナビリティ課題のなかでも重要なものの一つです。「パリ協定」で合意された2℃未満シナリオを念頭に「トヨタ環境チャレンジ2050」を掲げて取り組みを推進しています。2018年には中間目標を設定し、環境へのプラスとなることにチャレンジしています。

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变化していきます。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 \(Sustainability Data Book 2018 p. 73\) リンク](#)

トヨタにおける推進体制

自動車業界が100年に一度の大変革期を迎えるなか、従来を上回るスピードでの意思決定、業務効率が求められていますが、一方、環境 (E)、社会 (S)、ガバナンス (G) を中心とした非財務視点での課題に対するステークホルダーの期待も増しています。

これらを踏まえ、トヨタでは2018年にサステナビリティ会議を設置しました。チーフリスクオフィサーを議長とし、社外取締役および社外監査役をメンバーに迎え、多角的に非財務視点からの課題を議論し、経営の方向性を確認しています。

サステナビリティ会議の傘下にはESG委員会を設置し、担当執行役員を中心に、個々の課題の迅速な解決に向けた議論を展開しています。

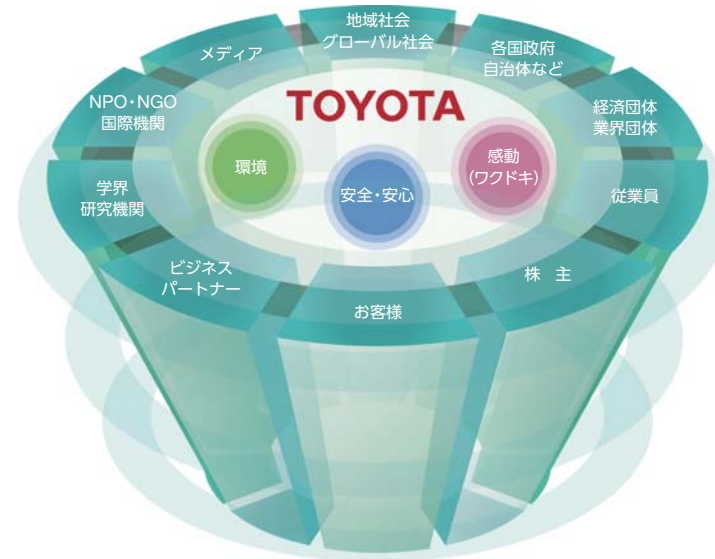
社会課題の解決への貢献



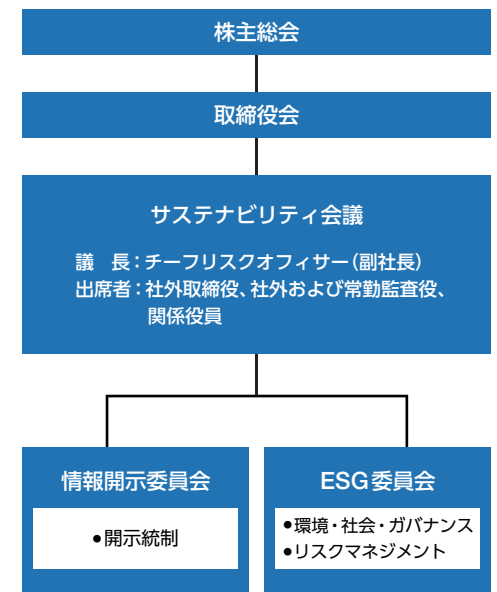
SDGsに貢献する取り組み (例)

交通死傷者低減 (目標3)		「Toyota Safety Sense」による予防安全 ・装置台数はグローバルで累計800万台を達成 (2018年4月時点)
持続可能な街づくり やモビリティ向上 (目標11)		トヨタモビリティ基金による豊かなモビリティ社会 の実現とモビリティ格差の解消 ・例：ベトナムでの交通手段多様化促進プロジェクト
気候変動への対応 (目標13)		環境チャレンジ2050：新車CO ₂ ゼロチャレンジ ・2030年に電動車の販売550万台以上 (EV・FCVは 100万台以上) をめざし、開発を加速

ステークホルダーとともに



推進体制





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」

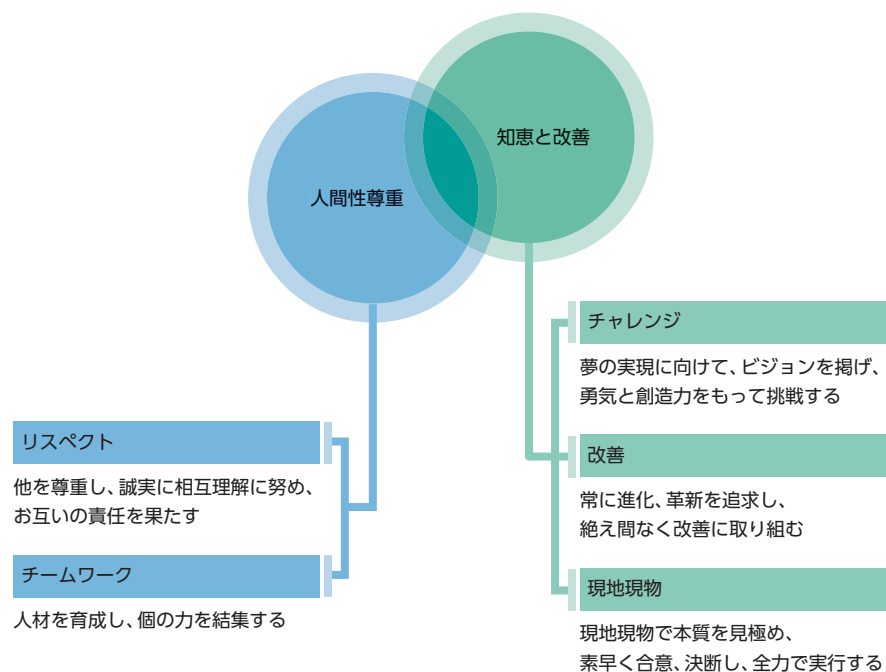
2011年3月に発表した「トヨタグローバルビジョン」は、2008年のリーマンショックによる赤字転落や2010年の一連のリコール問題への反省を通じ、「トヨタはどのような企業でありたいのか、どのような価値観を大切にしていけるのか」を見つめ直し、全社で議論を尽くしまとめたものです。お客様の期待を超える「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりへの貢献により、お客様・社会の笑顔をいただき、それを「安定した経営基盤」につ

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 2018 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

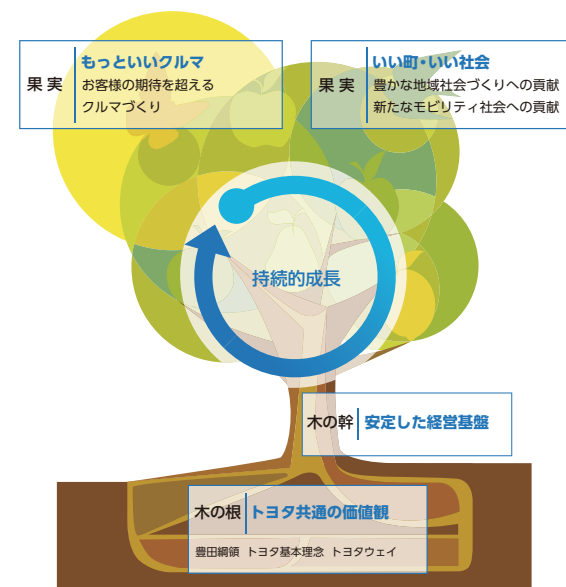


トヨタグローバルビジョン

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。



「トヨタグローバルビジョン」へリンク

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サステナビリティ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。

業務執行・監督

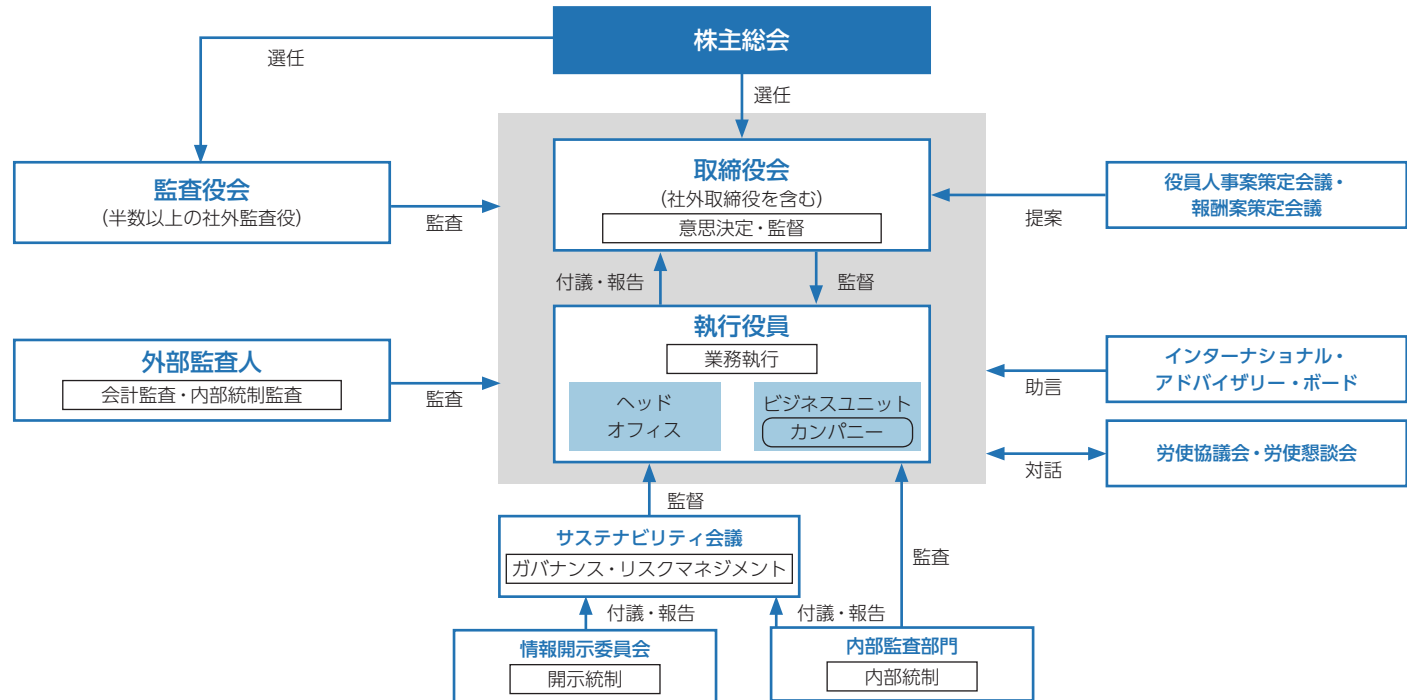
「トヨタグローバルビジョン」の実現に向けた業務執行体制として、今までにないスピードで激しく変化する外部環境に迅速に対応するための取り組みを続けており、2011年の「地域主体経営」、2013年の「ビジネスユニット制」、2016年の「カンパニー制」導入に続き、2017年は、意思決定と業務執行のスピードをさらに上げるため、「取締役＝意思決定・監督」と「執行役員＝業務執行」の位置づけを一層明確にしました。

さらに2018年は、各現場と一体となった執行のスピードアップを図るため、執行役員体制の変更時期を従来の4月から1月に前倒したほか、コーポレート機能の見直しや、国内販売事業本部のチャネル制から地域制への再編などにより、よりお客様・現場の近くでの意思決定が可能な体制へ変更しました。

持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて、取締役会より権限を委譲された社長・副社長を中心

コーポレートガバナンス体制(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名を社外監査役に構成しています。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。



とする執行役員が、ビジネスユニット(カンパニー／事業・販売)と一体となり迅速な意思決定を実現し、取り組みを推進します。また、業務執行の監督として「サステナビリティ会議」において、それらの取り組みを実行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強化の取り組み

2003年	取締役数のスリム化(58名→27名) 「常務役員」の新設(執行役員に相当)
2011年	取締役数のスリム化(27名→11名) 「専務役員」の新設
2013年	社外取締役の選任
2015年	外国人副社長の選任 コーポレートガバナンス・コードへの対応
2016年	カンパニー制の導入
2017年	取締役と執行役員の位置づけ明確化
2018年	サステナビリティ会議の新設



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・監査役の報酬

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うえ、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は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で支給します。支給額は、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。

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うえ、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「意思決定の迅速化」や「執行の監督」などの意見に基づき、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的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。

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。

体制早見表（2018年6月14日現在）

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役人数 （うち社外取締役）	9名（3名）
監査役人数 （うち社外監査役）	6名（3名）
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
任意の委員会の設置状況	役員人事案策定会議 報酬案策定会議
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人



「コーポレートガバナンス報告書」へリンク

社外取締役からのメッセージ

未来のモビリティ社会をリードし、 社会に必要とされる会社であり続ける 工藤 禎子

自動車産業にとって100年に一度の大変革時代といわれるこの時期に、社外取締役を務めることの重責を感じるとともに、トヨタの一員としてともに挑戦できることに大きなやりがいを感じています。

トヨタの、モノづくりを本質としつつ技術革新を取込み進化し続ける姿勢、モビリティカンパニーとしてすべての人が自由に楽しく移動できる社会を実現するという志に、強く共感しています。

トヨタが世界の持続的発展に大きな役割を果たし、次の100年も社会に必要とされる会社であり続けられるように、株主、ユーザー、社会などを含む幅広いステークホルダーの視点を持って、社外取締役としての業務に取り組んでまいります。

将来の成功の根幹をなす「トヨタウェイ」の 5つのキーワード フィリップ クレイヴァン

株主総会に出席した際、株主と経営陣の双方から不屈のトヨタ・スピリットを感じました。

トヨタと一緒に仕事すると決めたのは、そのトヨタ・スピリット、情熱、基本理念に共感できたからであり、これらは将来の成功の根幹を成すものです。私の経験でも、こうした原則をおろそかにするとやがて問題が起きます。

トヨタの根幹は、すべて「トヨタウェイ」にあります。「チャレンジ」精神は機会の創出につながるもので、「改善」すなわち、たゆまぬ改善活動とあわせて21世紀において欠かすことができません。根本的な原因を究明する「現地現物」があるからこそ、ともに前進できるのです。「リスペクト」は所与の権利ではなく「チームワーク」によって得られるものです。チームに与えれば、チームから得られるのです！このチームの一員になり光栄です！

次の100年を生き抜く 「大胆さ」「しつこさ」「勇気」を 菅原 郁郎

これまでの100年間、自動車産業は、世界競争に勝ち残った限られた数の企業がプレーヤーとなってきましたが、ここ数年、異分野の企業が一齐に新規参入者として名乗りを上げています。これは、「自動車」の定義が「エンジンを積んだ4輪で走る移動手段」から「移動可能な快適空間・情報拠点」へと変化し、産業の外縁が一挙に拡大しつつあるからです。

次の100年を生き抜いていくためには、過去の成功体験を一旦は切り捨てる「大胆さ」と、本当の強さの源泉を守りきる「しつこさ」と、MaaSに代表される未体験の分野に大きく踏み込む「勇気」が必要です。行政で働いてきた経験としがらみのない視点で、「新生トヨタ」の創出に貢献してまいります。



コーポレートガバナンス

取締役・監査役(2018年6月14日現在)

代表取締役会長



内山田 竹志
Takeshi Uchiyamada
[担当]
未来創生センター(会長)

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)

代表取締役副会長



早川 茂
Shigeru Hayakawa

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
2017年4月 当社取締役副会長(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



小林 耕士
Koji Kobayashi
[担当]
Chief Financial
Officer, Chief Risk
Officer

1972年4月 当社入社
2004年6月 (株)デンソー常務役員
2007年6月 同社専務取締役
2010年6月 同社取締役副社長
2015年6月 同社取締役副会長
2016年2月 当社顧問
2017年4月 当社相談役
2018年1月 当社副社長(現任)
2018年1月 (株)デンソー取締役
2018年6月 同社取締役退任
2018年6月 当社取締役・副社長(現任)

取締役



Didier Leroy
ディディエ ルロワ
[担当]
事業・販売(President)、
Chief Competitive
Officer

1982年9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
2017年6月 当社取締役・副社長(現任)



寺師 茂樹
Shigeki Terashi
[担当]
先進技術開発カンパニー
(President)、パワート
レーンカンパニー
(Chairman)、Chief
Safety Technology
Officer

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ファクチャリングノースアメリカ(株)取締役社長兼CEO退任
2013年4月 トヨタ モーター ノースアメリカ(株)取締役社長兼COO退任
2013年4月 当社専務役員
2013年6月 当社取締役・専務役員
2015年6月 当社取締役副社長
2017年6月 当社取締役・副社長(現任)

取締役



菅原 郁郎
Ikuro Sugawara

社外取締役 独立役員

1981年4月 通商産業省入省
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
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(現任)
2018年6月 当社取締役(現任)



Sir Philip Craven
フィリップ クレイヴァン

社外取締役 独立役員

1998年10月 国際車いすバスケットボール連盟会長
2001年12月 国際パラリンピック委員会会長
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)



工藤 禎子
Teiko Kudo

社外取締役 独立役員

1987年4月 (株)住友銀行入行
2014年4月 (株)三井住友銀行執行役員
2017年4月 同行常務執行役員(現任)
2018年6月 当社取締役(現任)

コーポレートガバナンス

取締役・監査役(2018年6月14日現在)

常勤監査役



安田 政秀
Masahide Yasuda

1972年10月 当社入社
2007年 6月 トヨタモーターコーポレーションオーストラリア(株) 社長
2014年 5月 同社会長
2017年12月 同社会長退任
2018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

1970年 4月 (株)富士銀行入行
1973年12月 同行退職
1977年 4月 慶應義塾大学商学部助手
1982年 4月 同助教授
1993年 4月 同教授
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(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)



平野 信行
Nobuyuki Hirano

社外監査役 独立役員

1974年 4月 (株)三菱銀行入行
2001年 6月 (株)東京三菱銀行執行役員
2005年10月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2006年 1月 (株)三菱東京UFJ銀行常務取締役
2008年10月 同行専務取締役
2009年 6月 同行副頭取
2009年 6月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員
2010年10月 同社取締役副社長
2012年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行頭取
2012年 4月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2013年 4月 同社取締役社長
2015年 6月 同社取締役代表執行役社長グループCEO(現任)
2016年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行取締役会長(現任)
2018年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行が(株)三菱UFJ銀行に行名変更
2018年 6月 当社監査役(現任)



トヨタ環境チャレンジ2050と2030マイルストーン

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、人口増加に伴う水不足など、深刻化する地球環境の諸問題に対し、これまでも幅広い取り組みを推進してきました。2015年10月には、「トヨタ環境チャレンジ2050」を公表し、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ます。

「トヨタ環境チャレンジ2050」に向けた 2030年時点のマイルストーン

トヨタ環境チャレンジ2050

Challenge 1 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%削減(2010年比)を目指す

2030マイルストーン

- グローバル販売台数で、電動車 **550万台以上**、
電気自動車 (EV)、燃料電池自動車 (FCV)、
合計 **100万台以上**。
グローバル新車平均走行時CO₂排出量 (g/km) は、

2010年比で **35%以上削減**※1

※1 推計値。市場状況などによる変動の可能性があります

トヨタ環境チャレンジ2050

Challenge 4 水環境インパクト最小化チャレンジ

各国地域事情に応じた水使用量の最小化と排水の管理

2030マイルストーン

- 水環境インパクトが大きいと考える地域から優先的に対策実施
水量：北米・アジア・南アのチャレンジ優先工場

4 拠点で対策完了

水質：北米・アジア・欧の河川に排水する

全 **22** 拠点でインパクト評価と対策完了

- 適切な情報開示と、
地域社会・サプライヤーとの積極的対話の実施



トヨタ環境チャレンジ2050

Challenge 2 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

2030マイルストーン

- ライフサイクルでのCO₂排出量を2013年比で

25%以上削減※2

※2 チャレンジ1、3のマイルストーン推進とともに、サプライヤー、エネルギー・インフラ企業、政府、お客様などのステークホルダーの協力を得て実施



トヨタ環境チャレンジ2050

Challenge 5 循環型社会・システム構築チャレンジ

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

2030マイルストーン

- 電池回収から再資源化までの
グローバルな仕組みの構築完了
- 廃車適正処理のモデル施設を **30カ所** 設置完了



「環境チャレンジ2050」を実現するために～「2030マイルストーン」の設定

「トヨタ環境チャレンジ2050」の実現に向けた中長期施策の一つとして、2017年12月に電動車の開発・展開を軸とした「2020年代～2030年までの電動車普及に向けたチャレンジ」を公表しました。

「2030マイルストーン」は、この公表内容も含め、6つのチャレンジについて2030年時点の姿を示したものです。5カ年ごとの具体的な実施計画や目標を定めた「トヨタ環境取組プラン」とあわせ、取り組みを一層進め、持続可能な社会の実現に貢献します。

トヨタ環境チャレンジ2050

Challenge 3 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

2030マイルストーン

- グローバル工場からのCO₂排出量を2013年比で

35%削減



トヨタ環境チャレンジ2050

Challenge 6 人と自然が共生する未来づくりへのチャレンジ

自然保全活動の輪を地域・世界とつなぎ、そして未来へつなぐ

2030マイルストーン

- 「自然と共生する工場」を、
国内 **12** 工場、海外 **7** 工場で実現。
また、地域・企業と連携した自然共生活動をすべての地域で実施
- NGOなどとの連携による
生物多様性保護活動への貢献
- 未来を担うEco人材を社内外で育む施策の拡充





トヨタ環境チャレンジ2050と2030マイルストーン

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

新車CO₂ゼロチャレンジ

「プリウス」誕生20周年

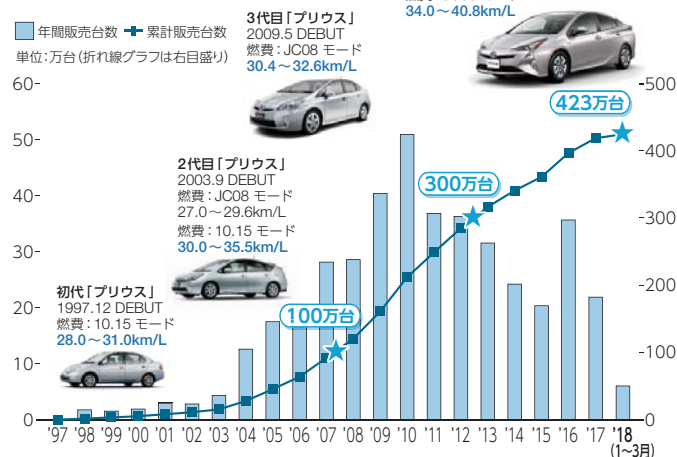
1997年、世界初の量産ハイブリッド乗用車として誕生以来、新しい時代を切り拓くべく挑戦を続けてきた「プリウス」が、2017年に発売20周年を迎えることができました。「地球の未来を築いていくクルマを」との想いを込めてラテン語の「〜に先立って」という意の〈プリウス〉と名付けられ、たくさんのお客様にその想いに共感いただき支持されてきました。「普及してこそ環境への貢献」の考え方のもと、「プリウス」はこれからも、その環境技術を継承した電動車と子ども、ご愛顧くださるお客様と一緒に、地球環境への貢献に努めていきます。

ハイブリッド技術の継承と未来

初代「プリウス」に採用した「トヨタハイブリッドシステム（THS）」は、2代目で「THS II」へと進化を遂げ、その後、搭載車種を拡充してきました。

トヨタはこのハイブリッド技術をコアテクノロジーに据え、PHVやEV、FCVといったさまざまな電動車の開発を行っています。

「プリウス」販売台数



水環境インパクト最小化チャレンジ

水環境チャレンジをグローバルで達成するための指針「トヨタ水環境方針」地域によって取り組むべき課題や対策が異なるなか、トヨタが水環境チャレンジをグローバルで達成するため、「トヨタ水環境方針」を定めて活動を推進しています。

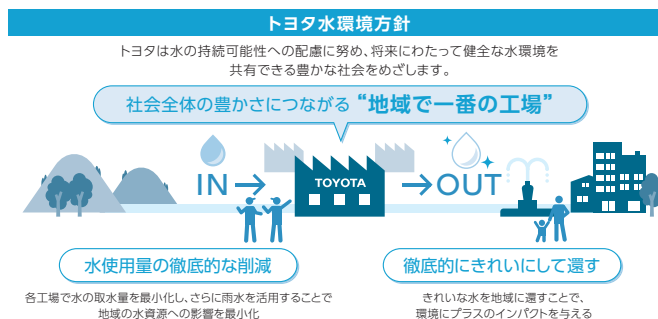
「トヨタ水環境方針」では、使用量を徹底的に削減する「IN」と、使った水を徹底的にきれいにして還す「OUT」の2つの側面から水環境インパクトを評価し、インパクト最小化に向けた活動を推進しています。また、「技術の追求」「地域に根ざした操業」「社会との連携」の3つの方向性からも活動を推進し、社会全体の豊かさにつながる「地域一番の工場」をめざしていきます。

水使用量の徹底的な削減

「水量」における水環境へのインパクト評価から、3地域の4拠点をチャレンジ優先工場に設定し、活動を推進しています。

徹底的に水をきれいにして還す

排水の「水質」については、法令遵守を徹底するだけでなく、法令よりもさらに厳しい自主管理基準を設定し、水質の維持・管理に努めています。2017年度は3地域22拠点を「水質」のチャレンジ優先地域に位置づけました。



人と自然が共生する未来づくりへのチャレンジ

IUCNと世界の絶滅の恐れのある生物の評価で5年間のパートナーシップ開始

生物多様性の危機に関する知見を拡充するため、2016年5月、IUCN^{*1}と5年間のパートナーシップを開始しました。年間約120万米ドルを助成し、『IUCN 絶滅の恐れのある生物種のレッドリスト™』（IUCN レッドリスト）^{*2}の支援を始めています。この支援により、IUCNは今後評価が必要な生物種の35%に相当する2万8,000種以上を対象に絶滅危険性のアセスメントを実施。「地球上の生物多様性の保全状況をより包括的に把握する」という目標に向けて大きく前進します。



^{*1} IUCN (International Union for Conservation of Nature)：国際自然保護連合。1948年に世界的な協力関係のもと設立された、国家、政府機関、非政府機関などで構成される、国際的な自然保護ネットワーク

^{*2} IIUCN レッドリスト (The IUCN Red List of Threatened Species™ (IUCN Red List))：国際機関IUCNがまとめている世界の絶滅の恐れのある生物種のリスト

WWFと「生きているアジアの森プロジェクト」で5年間のパートナーシップ開始

2016年7月、持続可能な社会の実現に向けて、WWF^{*}と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。

生物多様性保全の取り組みとして、トヨタは2016年から年間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。

このプロジェクトは、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するものです。

^{*} WWF (World Wide Fund for Nature)：世界自然保護基金



「環境報告書2018」へリンク

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、会社は従業員の雇用の安定を最大限に考慮し、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」関係を原則としています。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、各地域の特色を踏まえて推進される経営・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ひいては会社と社会の持続的成長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から」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。持続的成長には、人の知恵によって日々の改善を重ねていくことが欠かせません。また、さまざまな文化や慣習が存在する中で、「もっといいクルマづくり」と「お客様第一」を実現するためには、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OJT (On the Job Training: 職場での教育) 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。

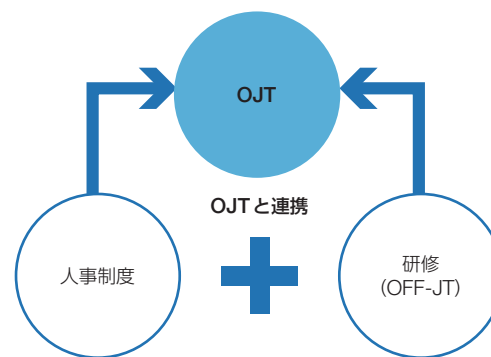
 「トヨタウェイ2001」へリンク



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。

 従業員とともに (Sustainability Data Book 2018 p. 61「人材育成」)へリンク

TPSを全社に浸透、 展開し、仕事の変革を加速

「トヨタ生産方式 (TPS)」は、「自動化」と「ジャスト・イン・タイム」を2つの柱に、「徹底的なムダの排除による原価低減」を目指すものです。これらの活動を生産部門、事務・技術部門の垣根を越えた全社的な取り組みとして推進するために、2018年1月にTPS本部を新設しました。

事務・技術職場の仕事を「より良いものを・安く・タイムリー」に行うため、生産現場と同様に、まずは、業務の平準化と標準化を工夫して行います。更に工程の概念を導入し、仕事の流れをフロー図で示し、どこで「情報」が滞留しているのか？を明確化し、滞留を無くすことでリードタイムを短縮します。

つまり、事務・技術職場も生産現場と同様に仕事のリードタイムを短縮し、迅速に問題解決を図り、体質を強化し仕事の変革につなげていきます。

また、「事務・技術職場の7つのムダ*」を新たに設定し、全社を挙げた意識変革や改善活動に取り組んでいます。例えば、経理部門ではTPS本部のサポートのもと、決算業務の棚卸を行い、ムダの洗い出しや改善を進めています。このような取り組みを各部門で地道に続け、さらに好事例については全社的に共有することにより、トヨタの強みであるTPSの全社的な実践につなげていきます。

※ 事務・技術職場の7つのムダ:「会議のムダ」「根回しのムダ」「資料のムダ」「調整のムダ」「上司のプライドのムダ」「マンネリのムダ」「ごっこムダ」

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1万3,200人のうち、合計3,300人が制度を適用しています。

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。

また2018年4月からは新たに業務職（一般職相当）を対象とした部分在宅勤務制度*を導入し、職場一体での働き方変革に向けた取り組みを進めています。

※育児介護事由に限る

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。

2016年からは、イントラネットを活用し、管理職1,100人による「イクボス宣言」を掲載。各職場での取り組みや、部下へのメッセージを宣言し順次掲

載することで、多様なメンバーの活躍を応援し合う風土づくりを進めています。

また2018年には、新たに課長級への昇格者を対象とした「ダイバーシティマネジメント研修」、さらには、管理職にとどまらず、若手を対象にしたLGBTや車イス等への理解を深める「心のバリアフリー研修」を実施。

すべての職場でダイバーシティマネジメントが実践されることをめざし、取り組みを進めています。

「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・見識を習得し、各担当職務で個人の強みを最大限に発揮するための仕組みです。次の3つを柱に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。

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TMCでのOJTを通じたトヨタらしい仕事の仕方を習得しています。「TMC人材」の育成（日本）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6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（地域における責任者）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（2018年6月時点）。

マネジメントポストの現地化も進めていきます。これにより各地域のお客様や現場の声を迅速に把握し、経営判断につなげていきます。

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	64.7	62.9	62.6	65.8	67.8

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 2018 p. 65
「ダイバーシティ&インクルージョン」)へリンク



従業員とともに

それぞれの現場での挑戦

トヨタを変える！ 一人ひとりの変革が 始まっている

業務品質改善部主催の座談会
より



「今までのやり方ではトヨタに未来はない。」トップの想いと危機感を受けて、現場のメンバーからボトムアップの変革が始まっています。

「まずはやってみよう」という考えのもと、活動した事例の一つとして、他社のやり方を現地現物で謙虚に学びました。これにより、従来のやり方では成し遂げられなかった開発の精度とスピードを実現することができました。これまでのやり方にとらわれず、原点に立ち戻って「本当にお客様が求めること」を考え抜くことから始め、全員で知恵を出し合い、領域や機能をを超えて活動を広げて解決策を導き出しました。こうした一人ひとりの主体的な取り組みを社内でも共有して、学び合い、当たり前と思っていた今までのやり方を変えていこうとしています。

今、トヨタではこのような活動が、組織や職位にかかわらず、さまざまな職場で始まっています。お客様の笑顔のために、未来のモビリティ社会をつくるために、社員一人ひとりが変わる必要があるという認識のもと、全員参加の変革を全社を挙げて加速していきます。

“変えたい” をカタチに

社内のアイデアを募り、共創する
未来プロジェクト室



2012年に誕生した未来プロジェクト室は、FSC (Future Scenario & Concept) 活動という、未来のシナリオを描き、都市の移動をもっと自由にするサービスやビジネスモデルを企画・提案することを主業務の一つとしてきました。今取り組む「Breakthrough-project (B-project)」は、FSC活動からさらに踏み込み、全社からアイデアの種を見つけることにとどまらず、育て上げるインキュベーションや実用化するコマーシャライゼーションといった「出口づくり」までしっかりやっていくことを狙っています。具体的には、意欲のある人に登録してもらい、業務時間外にB道場と名づけた勉強会に参加してアイデアを磨き、提案書を提出。そこから案件を絞り込み、インキュベーションのフェーズに入ります。このアイデアをつくり込むプロセスに、ハンドオーバー先になりそうな部署を巻き込んで出口戦略を考えていきます。未来プロジェクト室がこれまで手がけてきた新たな取り組みは外部パートナーとの連携がメインでしたが、「B-project」は外とも社内の新しいコトをつくれる人ともつながり、新たな価値を共創していく試みです。トヨタをBreakthroughするプロジェクト (B-project) と呼ぶ理由がここにあります。

子育てをめぐる働き方変革の実践

父親の1カ月育児休職

デザイン部 小松 英正



わが家は私、妻、娘の3人家族で、共働き家庭です。私は娘が生後9カ月の頃、約1カ月、父親として育児休職の制度を利用しました。

1カ月という短期間ではありましたが、全面的に育児を担ったことで、いざという時に代わりがいるという妻にとつての安心につながり、自分にとつても家族にとつても大切な経験となりました。私が育児休職をとることで、出産前から仕事を控えてきた妻が早いタイミングで職場に復帰できたことは、彼女の今後のキャリアにおいても意味があったのではないかと思います。

また育児休職の期間は、会社の「外の世界」を実体験として認識する機会にもなりました。会社の中の価値観がすべてと思わずに、世の中の「リアル」を見てモノづくりをすることの必要性をあらためて実感しました。育児休職は父親としても、モノづくりに携わる者としても大変貴重な機会となりました。ぜひもっと当たり前誰しもが取得できるように、「仕事の仕組み」「働き方」の変革が一層進むことを期待します。

さまざまな 両立支援制度を 利用して得た気付き

調達企画部 本橋 とも子



第一子妊娠を機に3年間子育てに専念し、職場に復帰しました。子どもを授かった時は、この上ない喜びの反面、私の職場に両立支援制度を活用した前例がなく、働き続けるイメージを持ってないまま退職を考えたこともありました。そんな不安に対し、上司から「制度を活用した働き方に挑戦してみてもどうか」と勧められ、仕事と子育ての両立をめざすことにしました。

職場復帰後、まず時短勤務制度を活用しました。子どもが急に熱を出した際の保育園へのお迎えなど夫と協力したものの、毎日が時間との戦いで、仕事も育児も思うようにいかず、何度も挫折しかけてました。そこでフルタイムの在宅勤務制度を利用することにし、定時退社が必須のプレッシャーから開放されました。職場でこの制度を利用するのは私が初めてでしたが、家族や同僚の支えもあり、仕事を続けることができました。

苦労もありましたが、タイムマネジメントこそが両立の鍵であるということに気がきました。それからは常に仕事の細分化と段取り、やるべきことの洗い出しを心がけるようにしています。

こうした学びは私にとってかけがえのない経験となり、今もさまざまな業務の改善に積極的に取り組んでいます。

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・サステナビリティ会議およびESG委員会）」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、重要リスクの掌握、グローバル重大有事対応の統括・指揮を行っています。

その下には、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（経理・調達など）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、各地域本部や各セクションが相互に連携・サポートし合える体制をとっています。

サステナビリティ会議およびESG委員会の推進

グローバルリスクマネジメントの統括の仕組みとして、「ESG委員会」において、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・報告などを行います。さらに、業務執行の監督としての「サステナビリティ会議」において、ESG委員会の結果を報告しています。

なお、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」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 2018 p. 139) [ヘリンク](#)

 「2018年3月期有価証券報告書」[ヘリンク](#)

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

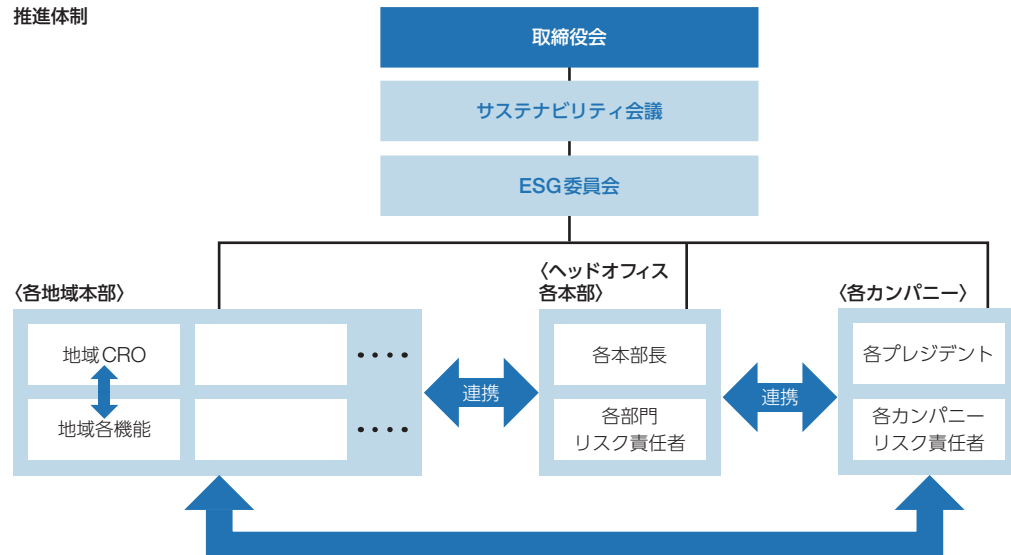
金融・経済のリスク

- 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
- 法的手続き
- 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

推進体制



情報セキュリティの取り組み

近年、サイバー攻撃が巧妙・複雑化しています。会社の機密情報や情報システムのほか、ネットワークでつながる工場設備や自動車などの制御に関するシステム（車載システムなど）も、サイバー攻撃のターゲットとなっており、トヨタにおける情報セキュリティの重要性は高まっています。

トヨタは、このようなサイバー攻撃の脅威に対し、お客様の安全・安心を確保し、個人情報などのお客様の財産を守ることを社会的責務として捉え、ガバナンスおよびリスクマネジメントの観点から、情報セキュリティ強化に向けてさまざまな活動に取り組んでいます。

2016年6月には、情報セキュリティに対する

基本的な考え方や取り組み姿勢を明確にし、TMCおよびTMCの子会社が一体となって情報セキュリティに取り組むことを目的として、「情報セキュリティ基本方針」を定めました。

 「情報セキュリティ基本方針」[ヘリンク](#)

情報セキュリティ方針（トヨタの基本的な姿勢）

- ① 法令順守
- ② 安定した経営基盤の維持
- ③ 安全な商品・サービスの提供
- ④ 安全なサイバー空間づくりへの貢献
- ⑤ 情報セキュリティマネジメント



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

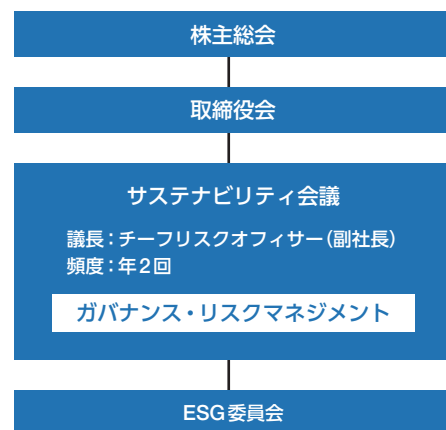
「トヨタ基本理念」を実践し、社会的責任を果たすため、トヨタで働く人々の基本的な心構えをまとめ、具体的な留意点を示したものが「トヨタ行動指針」(1998年策定、2006年3月改訂)です。実際の会社生活・社会生活のなかで、従業員が「トヨタ行動指針」の内容を実践できるよう当該冊子を全従業員に配付しています。

「トヨタ行動指針」へリンク

推進体制・仕組み

トヨタでは、「サステナビリティ会議」において、ステークホルダーからの期待やさまざまな社会課題への対応を議論しており、このなかでコーポレートガバナンスやコンプライアンスの遵守についても審議しています。

推進体制



コンプライアンス強化のための点検活動

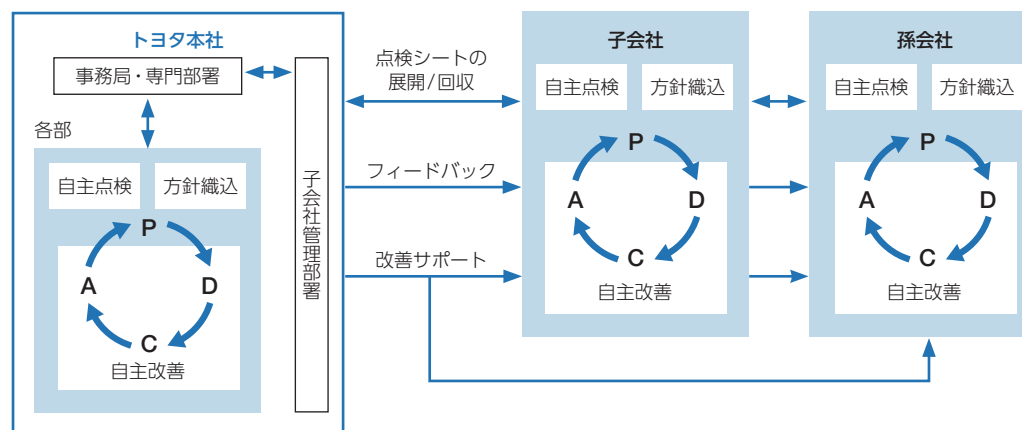
2008年度に、国内外の子会社も含めたコンプライアンス体制の強化に向け、点検活動を始めました。2009年度からは、社内点検に加え、国内外の子会社での点検活動も開始。毎年改善を加えながら活動を継続しています。活動結果はサステナビリティ会議

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、子会社からのヒアリング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 2018 p. 143)へリンク

活動図



コンプライアンスの徹底

経営トップから従業員一人ひとりにコンプライアンスを浸透させるため、役員、管理職、新入社員などへの教育や全社eラーニングを展開しています。

労働法、独占禁止法、下請法といった典型的な法律分野以外にも、贈収賄防止、個人情報保護、PL法などもテーマに加えたセミナーを実施しています。2017年度の受講者総数は約1,000人でした。

また、社内各部からのニーズに応じ、さまざまな分野について各部を訪問して講義を行う「出前セミナー」も実施しています。

過去の主な教育テーマ

- ・契約
- ・景品表示法
- ・知的財産(商標)
- ・機密管理
- ・労務
- ・独占禁止法
- ・インサイダー取引規制
- ・PL法
- ・贈収賄防止
- ・輸出取引管理
- ・下請法
- ・著作権
- ・個人情報保護法
- ・税務
- ・安全衛生
- など



お客様第一・品質第一への取り組み

基本的な考え方

トヨタの「お客様第一」「品質第一」の理念の原点は、豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」、豊田喜一郎の「監査改良の精神」にあります。創業以来、お客様の笑顔のため品質にこだわり、現地現物で改善を続ける企業風土を創ってきました。「トヨタグローバルビジョン」に「一人ひとりが高い品質を造りこむこと」とあるように、各分野の一人ひとりが常に高い問題意識を持ち、自分事として捉えて日々改善に努め、各分野が緊密に連携しながらお客様の安全・安心と満足度向上に努めています。

品質への取り組み

トヨタの考える品質は、「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、この三つが一体となったものです。

そして、開発、調達、生産、販売、アフターサービスなどの、すべてのプロセスに従事する従業員一人ひとりの品質の造り込みと、各プロセスが互いに連携し、品質保証のサイクルを回すことによって初めて、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。

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。

「お客様第一」への取り組み

「お客様第一」の原点は、お客様に喜んでいただける製品やサービスの提供にあります。環境、安全、品質性能に優れ、しかも走行性能などクルマ本来の魅力にあふれた商品を、お客様にお求めいただける価格で提供したいと考えています。販売店からの情報やお客様相談窓口へ寄せられたお客様の声を素直・謙虚に受け止め、自分事として捉え、「もっといいクルマづくり」に活かしています。

アフターサービスの取り組み

より多くのお客様に笑顔になっていただくために、「いいクルマ」づくりと「いいサービス」を両立させることが不可欠です。クルマをお使いいただく

ている間には、定期点検・車検、故障や事故による修理などが発生しますが、その際に、お客様に安全・安心・快適を提供し、トヨタやレクサスのブランドを支え続けるのがアフターサービスです。

最近では、クルマの使用年数の長期化がみられます(2017年度の軽自動車を除く日本国内乗用車の平均使用年数は12.9年となり、10年前に比べて1.3年長期化)。こうしたことから、アフターサービスの役割はますます大きくなっています。現在、全世界のトヨタ保有台数はおよそ1億台を数え、その一台一台がお客様にとってはかけがえのない一台です。お客様に笑顔でクルマをお使いいただくために、「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。



お客様第一・品質第一への取り組み
(Sustainability Data Book 2018 p. 20)へリンク

一連のリコール問題を風化させない全員参加の伝承活動

2010年の一連のリコール問題の際に、米国公聴会に豊田社長が出席した2月24日を「トヨタ再出発の日」と定め、当時の経験からの学びを風化させない仕組みづくり、啓発活動に取り組んでいます。

品質学習館 一連のリコール問題での経験と学びを伝承する教育施設として、2014年に開設。不具合の現物や実車シミュレータなど五感に訴える展示で、特に、当時の状況を知らない新入社員に対する重要な教育の場となっています。毎年、直近の品質課題を加えてリニューアルを実施。グローバルでは、約30の品質学習館を開設しています(2018年3月末時点)。



語り部活動 「一連のリコール問題の事実と教訓」について、当時を経験した従業員が「語り部」となって自分の職場内に伝承する活動です。当時の経験者が年々減少するなか、永続的に経験と学びを継承していくため、2017年からこの活動を全社展開し、次世代の語り部を育成することで、リコール問題の学びの風化防止につなげていきます。



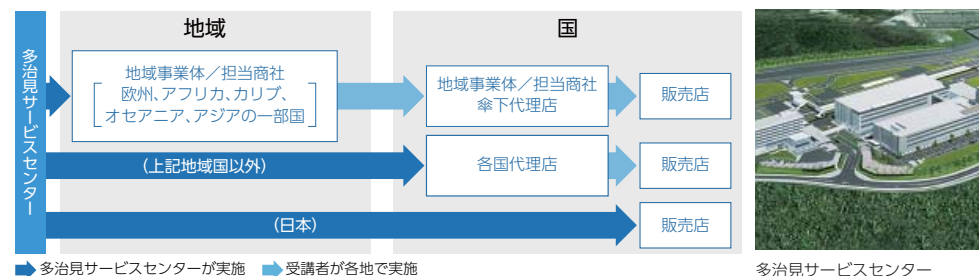
サービス技術スタッフをグローバルに受け入れ育成するトレーニングセンター

国内販売店、海外代理店のサービスエンジニアへのサービス技術・板金塗装教育は、「多治見サービスセンター」において世界全地域を対象に実施しています。

多治見サービスセンターは2013年7月に開設し、18.7万㎡の広大な敷地内に教室、実習場やさまざまな路面の走行確認路などを完備しています。2017年度の受け入れ人数は、国内外26拠点から約2,200人、累計で約9,800人となりました。

最新技術を搭載した販売車両の整備・修理・板金塗装修理に対応する最新サービス技術研究・開発機能も集結し、グローバルな研修拠点として、訪れたスタッフが知識と技術の向上とサービス技術に関するグローバルな競争力強化の基盤を築いています。

サービス技術教育の流れ



多治見サービスセンター

人権の尊重とサプライチェーンマネジメント

人権の尊重

基本的な考え方

トヨタは、「トヨタ基本理念」「社会・地球の持続可能な発展への貢献（CSR方針）」「トヨタ行動指針」において、すべての人々の人権およびその他の権利を尊重することを定めています。さらに「トヨタ基本理念」に基づき、トヨタで働く従業員が共有すべき価値観を示すのが「トヨタウェイ」です。

「トヨタウェイ」の二本柱である「知恵と改善」「人間性尊重」のうち、「人間性尊重」は、あらゆるステークホルダーを尊重するとともに、従業員を個人としてその個性・能力を尊重することを意味し、また従業員の成長が会社の成果に結びつくことにより自己実現の達成につながります。

「トヨタウェイ」を全世界の事業体共通の価値観とし、各国の法・慣習や「世界人権宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」などの各種国際規範を参照しながら、従業員が安心していきいきと働き、そして、ステークホルダーの期待に応え続けることをめざして、さまざまな施策の推進に取り組んでいます。

す。また、こうした考え方が、子会社やサプライヤーなども含めたグローバルな事業活動全般にしっかりと反映され、実践されるように努めています。

推進体制

サステナビリティ会議において、人権課題への対応などステークホルダーからの期待を踏まえた議論を行っており、企業と社会がともに持続的に成長できる体制を確保し、各種情報収集および施策の強化・見直しを実行に移しています。

コンフリクトミネラルに対する取り組み

トヨタは、紛争鉱物問題への取り組みに関する指針として「紛争鉱物対応方針」を定め、当該方針に基づき対応を進めています。

2017年の活動内容については以下をご確認ください。

 トヨタの紛争鉱物問題に対する取り組み (Sustainability Data Book 2018 p. 45) ヘルリンク



サプライヤーとともに

トヨタは創業以来、サプライヤーと一体となってモノづくりを追求してきました。

そのなかで「相互信頼に基づく相互繁栄」の精神のもと、「調達の基本方針」をグローバルに展開し、新たなパートナーとの関係も含め、緊密な関係を大切にしながら、ともにお客様第一の活動を推進しています。

また近年、サプライチェーンを含めた企業の社会的責任への関心が高まっています。今後も、サプライヤーとともにコンプライアンスの遵守、人権尊重、環境負荷の低減などに取り組み、社会・地球の持続可能な発展に貢献します。

仕入先CSRガイドライン

トヨタでは、サプライヤーとともに連携して取り組むことが重要と考え、2009年2月に「仕入先CSRガイドライン」を策定しました。サプライヤーに対して、本ガイドラインに基づいて自らCSRを実践していただくことに加え、各社のサプライヤー



へも同様に、各社のCSR方針・ガイドラインを展開するようにお願いしています。

 「仕入先CSRガイドライン」ヘルリンク

グリーン調達ガイドライン

トヨタでは、多くのサプライヤーからさまざまな分野にわたる材料・部品・設備などを調達しており、「グリーン調達ガイドライン」を通じてともに環境の取り組みを進めてきました。

 「TOYOTAグリーン調達ガイドライン」ヘルリンク

具体的な活動(例)

- サプライヤーのトップとの対話
- サプライヤーの自主的な活動（「CSR講演会」「CSR研鑽会」「ボランティア活動」）
- 社内での各種セミナーを通じた教育などで、バイヤーも含む全社員の意識向上、啓発

 サプライヤーとともに (Sustainability Data Book 2018 p. 49) ヘルリンク

人権に関する方針の共有と取り組み

トヨタ	子会社	サプライヤー	販売店
CSR方針 「社会・地球の持続可能な発展への貢献」			
		仕入先CSR ガイドライン	販売店CSR ガイドライン(日本)
質問表による 改善依頼、 改善活動確認			
連結コンプライアンス活動			自主点検活動
教 育			

豊かな社会づくりに向けて

トヨタは「クルマづくりを通じて社会に貢献する」という理念を原点とし、社会の持続的発展に貢献できるように努めています。

未来のモビリティ社会と豊かなライフスタイルの実現をめざし、「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とともに、基金を通じたモビリティに関するさまざまな取り組みへの助成、オリンピック・パラリンピック・スペシャルオリンピックスをはじめとしたスポーツ支援、そして創業の精神を受け継ぐ社会貢献活動の推進など、多岐にわたる活動を行っています。

トヨタはこれからも、すべての人が笑顔になれる豊かなモビリティ社会の実現に向けて貢献していきます。

豊かなモビリティ社会に向けたアイデアや 仕組みづくりを支援「トヨタ・モビリティ基金」

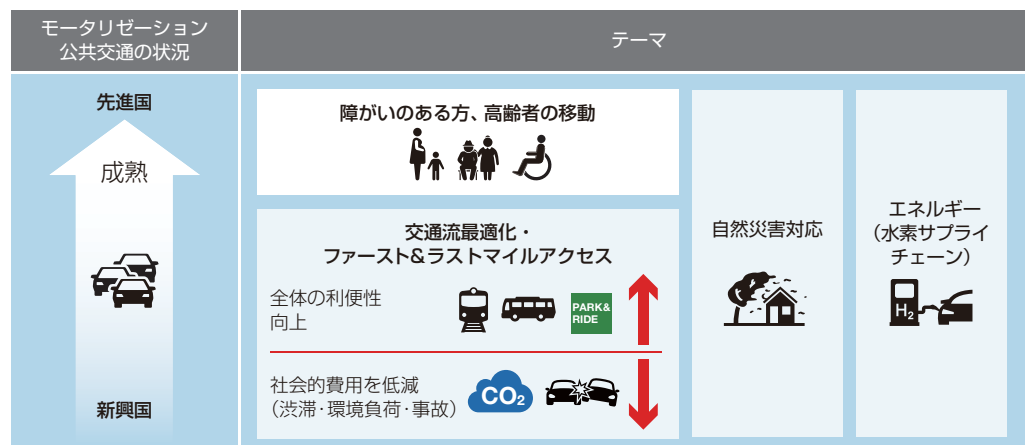
トヨタは2014年8月、一般財団法人トヨタ・モビリティ基金(TMF)を設立し、豊かなモビリティ社会の実現とモビリティ格差の解消に向け活動しています。

具体的には、タイやベトナム、インド、ブラジルでの交通手段の多様化や、日本の中山間地域における移動の不自由を解消するプロジェクトへの助成(写真①)のほか、障がいのある方向けの補装具開発を支援するアイデアコンテストの実施、水素の基礎研究助成、人工知能による交通流最適化の共同研究など、世界のモビリティ分野における課題に取り組んでいます。

今後、既存プロジェクトの改善に加え、同様の課題を持つ他の都市へ展開するとともに、多様なパートナーと連携し、これまでの活動で得た知見を活かし、さまざまなモビリティ課題の解決に向けた取り組みを進めていきます。

 「トヨタ・モビリティ基金」へリンク

トヨタ・モビリティ基金が取り組むテーマ



オリンピックおよびパラリンピックの グローバルパートナーシップ

トヨタは2015年に「スポーツを通じた平和で差別のない社会づくり」そして、「モビリティを通じた持続可能な社会づくり」への貢献をめざし、初のモビリティ領域でのワールドワイドなパートナーとして、車両、モビリティサービス、移動支援ロボットの3分野において、国際オリンピック委員会(IOC)ならびに国際パラリンピック委員会(IPC)とのパートナーシップを締結しました。

オリンピック・パラリンピックを通じて、「Ever Better MOBILITY FOR ALL」「Ever Better SOCIETY」「Ever Better TOYOTA」をめざし、誰もが参加・挑戦できる社会の実現に向けて、「モビリティ」「スポーツ」「社会課題」の3つの領域で取り組みます。

東京2020大会では①すべての人に移動の自由を(Mobility for All)、②水素社会の実現を核としたサステナビリティ(環境・安全)、③トヨタ生産方式を活用した大会関係者輸送支援を3つの柱として、従来の車両供給の枠を超えたモビリティソリューションの提供をめざします。

 オリンピック・パラリンピック・スペシャルオリンピックス(Sustainability Data Book 2018 p. 34)へリンク



① 中山間地域でのモビリティ提供

創業の原点である「社会貢献」を グローバルに展開

トヨタの社会貢献の歴史は古く、トヨタ創業者 豊田喜一郎の父、豊田佐吉の「人々の生活を豊かにする発明を支援したい」との想いが原点になっています。佐吉の死後も、この想いは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」を通じて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」(写真②)「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を活用しながら、積極的に活動を進めています。

これからは「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」へも一層力を注いでいきます。

 「社会貢献活動」へリンク



② 豊田の森自然ふれあい体験プログラム



「もっといいチェアスキー」を求めて〜チーム森井 ゼロからの挑戦〜
(YouTube、12分31秒)へリンク

トップアスリートとともに、理想の滑りをめざしチェアスキーを開発

トヨタは韓国で開催された平昌2018冬季オリンピック・パラリンピック大会では、トヨタの従業員アスリート（5名）を含む、世界約20カ国50名以上を「チームトヨタアスリート」としてサポートしました。

このうち平昌2018冬季パラリンピックに参加した、世界12カ国25名の1人に、アルペンスキーの森井大輝選手がいます。森井は過去4度のパラリンピックに出場、うち3大会で4つのメダルを獲得している世界トップレベルのアスリートで、さらなる挑戦を求めて2014年にトヨタに入社しました。

トヨタの、クルマづくり・モノづくりで培った技術力を競技用具の開発に活かしたいという考えと、森井の金メダルに対する強い想いが一致。そして2015年7月、平昌2018を目標に、車いすメーカーの日進医療器（株）、森井選手とトヨタによるチェアスキーの共同開発がスタートしました。トヨタは、クルマのサスペンションの動きに近いチェアスキーのフレームとリンク機構の設計、空気抵抗を小さくするための実験を担当しました。当初は数名で開始したプロジェクトに、最終

的には数十名が関わり、「チーム森井」が結成されました。時に時速100kmを超えるなかでの理想の滑りをめざし、従来モデル比約15%の軽量化と約3倍の高剛性を実現しました。参加メンバーからは、トップアスリートの妥協なくチャレンジする姿に勇気をもらい、「クルマづくりのマインドアップにつながる」との声が聞かれました。

トヨタは「人々に寄り添い、誰もがそれぞれの可能性にチャレンジできる社会づくりへのサポートを通じて、お客様の生活や社会全体の向上や改善に貢献したい」との想いを込め、グローバル企業チャレンジ「Start Your Impossible」を展開しています。飽くなき限界への挑戦や、国境を超えて理解を広げるというオリンピック・パラリンピックの精神はトヨタの「カイゼン」や「人間性の尊重」という企業風土とも共通するものです。「移動」がチャレンジするための障害ではなく、夢を叶えるための可能性になってほしいとの想いで、今後もさまざまなモビリティソリューションの提供に取り組んでいきます。

下肢麻痺者に対する革新的な補装具に関するアイデアを世界から募る

TOYOTA
mobility
FOUNDATION

MOBILITY
UNLIMITED
CHALLENGE

「トヨタ・モビリティ基金」は、2017年11月に「モビリティ・アンリミテッド・チャレンジ」をスタートしました。これは、英国NPOのNesta^{*1}のチャレンジプライズセンター^{*2}をパートナーに、下肢麻痺者の自立した生活の支援と移動の自由に貢献する革新的な補装具に関するアイデア発掘と開発支援をコンテスト形式で行うものです。多様なアイデアを持つ世界中のイノベーターと、ユーザーである下肢麻痺者とのコラボレーションを推進、下肢麻痺者の多様なニーズに対応できるスマートな補装具のアイデアを発掘、開発を支援してきます。

2019年初めにファイナリストとして5チームを選出し、2020年夏に優勝チームを発表する予定です。

^{*1} 英国国立科学技術芸術基金 (Nesta) を母体とした英国NPO。科学・技術・芸術における個人および団体による先駆的なプロジェクトや人材育成を支えるイノベーション推進機関。詳しくは、www.nesta.org.uk (英語)

^{*2} Nesta内に設置された、全世界の社会問題解決の推進を目的としたチャレンジ推進機関

Mobility Unlimited
Challenge Launch Film
(YouTube、英語、1分58秒)



「モビリティ・アンリミテッド・チャレンジ」
(英語)へリンク

At a Glance

事業展開・地域別データ

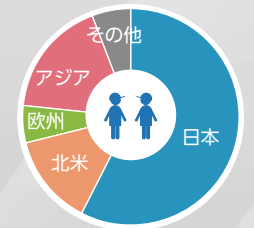
 生産拠点・製造事業体*
(2018年3月末時点)

 ディストリビューター*
(2018年3月末時点)

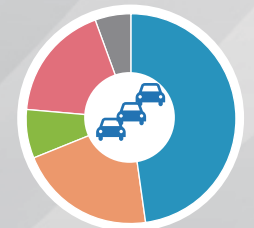
 研究開発拠点*
(2018年3月末時点)

※いずれもトヨタ、レクサスブランドの拠点数

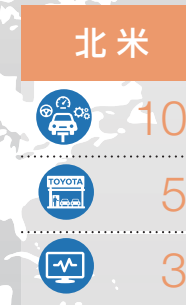
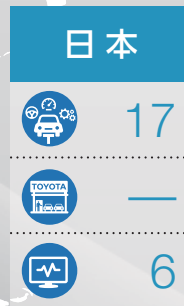
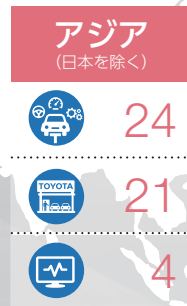
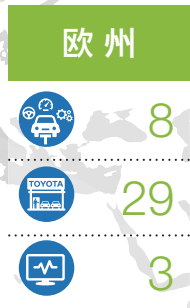
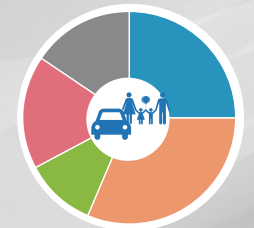
連結従業員数
369,124人
(2018年3月末時点)



連結生産台数
8,964,133台
(2018年3月期)



連結販売台数
8,964,394台
(2018年3月期)

2018年3月期
業績ハイライト
(連結決算)数値下段は対前期比増減率
または増減額

連結販売台数

8,964千台
△7千台

売上高

29兆3,795億円
+6.5%

営業利益

2兆3,998億円
+20.3%

当期純利益

2兆4,939億円
+36.2%

連結総資金量(ネット)

8兆259億円
+2,629億円

総還元額(上限)

1兆2,001億円
+1,177億円

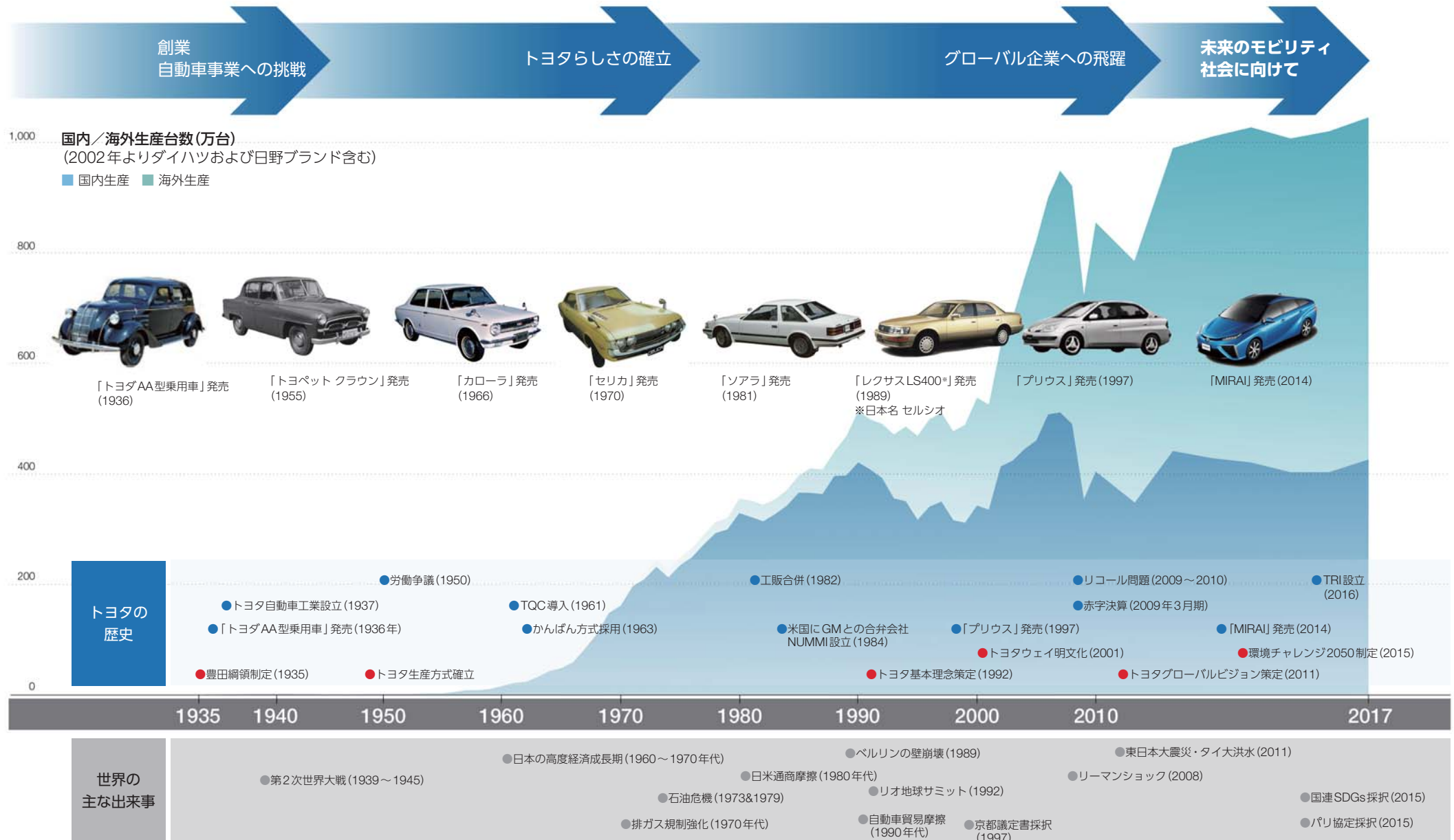
研究開発費

1兆642億円
+267億円

設備投資額

1兆3,027億円
+909億円

歴史・沿革



主な財務データの推移(連結決算)

〈米国基準〉

3月31日に終了した連結会計年度		2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
連結販売台数	(千台)	7,567	7,237	7,308	7,352	8,871	9,116	8,972	8,681	8,971	8,964
為替レート (期中平均)	円／米ドル	101	93	86	79	83	100	110	120	108	111
	円／ユーロ	144	131	113	109	107	134	139	133	119	130
売上高	(億円)	205,295	189,509	189,936	185,836	220,641	256,919	272,345	284,031	275,971	293,795
営業利益・損失(△)	(億円)	△ 4,610	1,475	4,682	3,556	13,208	22,921	27,505	28,539	19,943	23,998
税金等調整前当期純利益・損失(△)	(億円)	△ 5,604	2,914	5,632	4,328	14,036	24,410	28,928	29,833	21,938	26,204
当期純利益・損失(△)	(注1) (億円)	△ 4,370	2,094	4,081	2,835	9,621	18,231	21,733	23,126	18,311	24,939
配当総額	(億円)	3,135	1,411	1,568	1,577	2,850	5,229	6,313	6,455	6,275	6,426
普通株式 1株当たり配当金	(円)	100	45	50	50	90	165	200	210	210	220
配当性向	(%)	—	67.4	38.4	55.6	29.6	28.7	29.0	28.3	34.6	26.1
自己株式取得額<還元ベース>	(注2) (億円)	—	—	—	—	—	1,800	2,933	6,393	4,499	5,499 (上限)
研究開発費	(億円)	9,040	7,253	7,303	7,798	8,074	9,105	10,045	10,556	10,375	10,642
減価償却費	(注3) (億円)	10,721	10,320	8,123	7,329	7,273	7,759	8,062	8,851	8,932	9,644
設備投資額	(注3) (億円)	13,025	5,790	6,423	7,067	8,527	10,007	11,774	12,925	12,118	13,027
総資金量	(注4) (億円)	33,241	46,563	49,434	49,681	58,831	76,619	85,082	92,299	91,995	93,721
総資産	(億円)	290,620	303,492	298,181	306,509	354,833	414,374	477,298	474,275	487,501	503,082
株主資本	(億円)	100,612	103,597	103,323	105,502	121,480	144,691	167,881	167,469	175,148	187,359
株主資本当期純利益率	(%)	△ 4.0	2.1	3.9	2.7	8.5	13.7	13.9	13.8	10.6	13.7
総資産当期純利益率	(%)	△ 1.4	0.7	1.4	0.9	2.9	4.7	4.9	4.9	3.8	5.0

(注1) 「当社株主に帰属する当期純利益・損失(△)」を表示

(注2) 普通株式の取得額(当該期の利益に対する株主還元。単元未満株式の買取請求に基づく取得、株式価値の希薄化回避のための取得を除く)

(注3) 減価償却費、設備投資額はリース用車両を除く

(注4) 金融子会社を除く

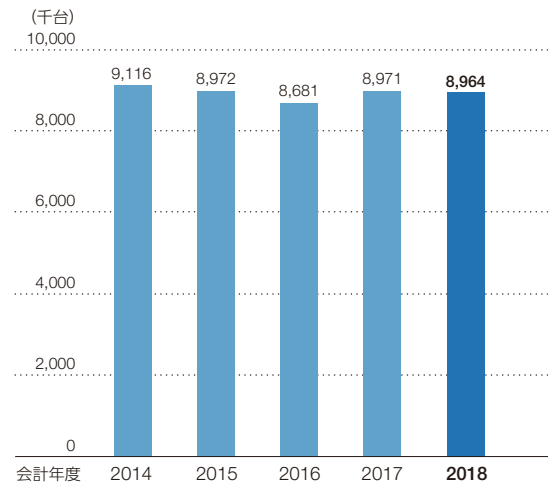
 「有価証券報告書・四半期報告書」へリンク

 「年次報告書」へリンク

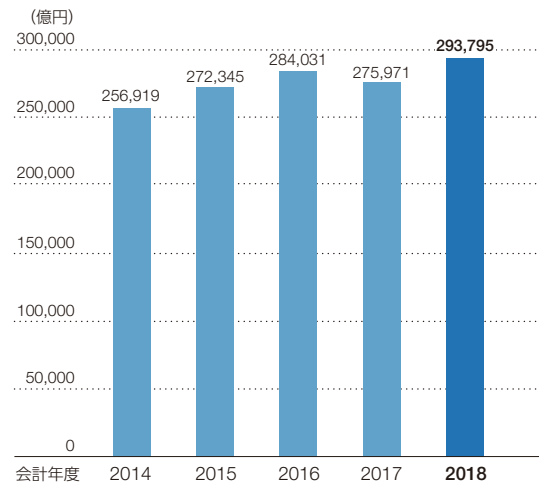
主な財務データの推移(連結決算)

(米国基準)

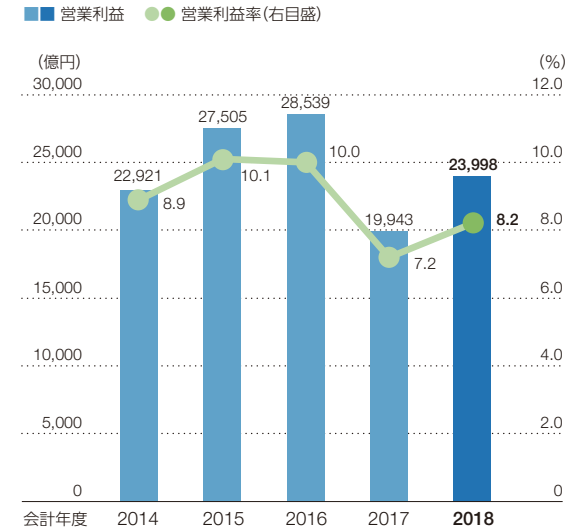
連結販売台数



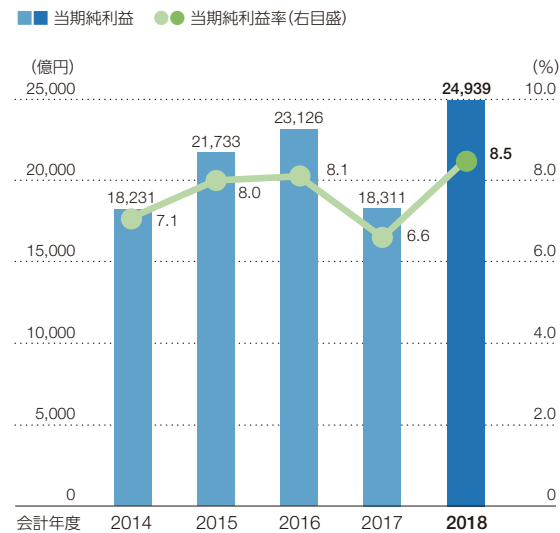
売上高



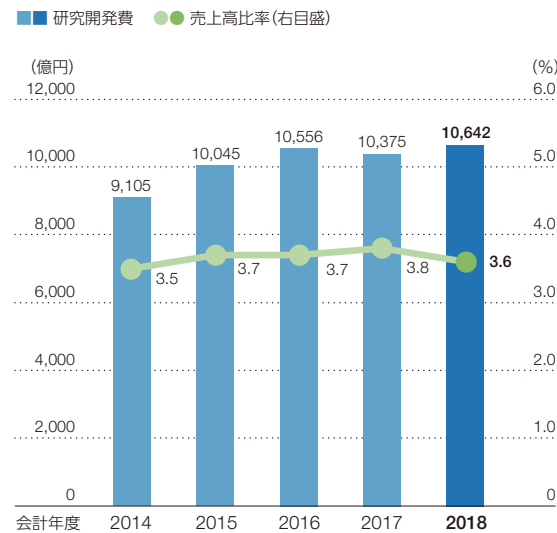
営業利益



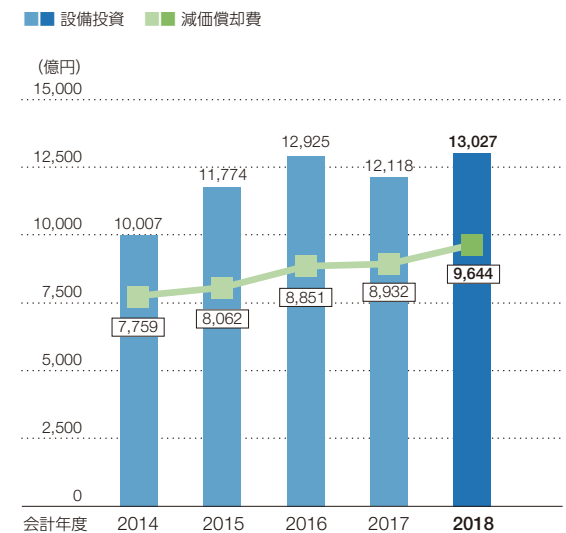
当期純利益



研究開発費



設備投資



自動車以外の事業

金融事業

金融事業については、トヨタファイナンシャルサービス株式会社が、日本を含めた世界35以上の国と地域にネットワーク展開し、2,600万人を超えるお客様に自動車ローンやリースを中心に金融サービスを提供しています。金融事業の2017年度の売上高は2兆170億円、営業利益は2,855億円となりました。

トヨタの金融事業は、自動車販売を促進するツールとしての販売金融を中核事業とし、より良いモビリティ社会実現のため、新たな事業領域にも取り組んでいます。

まず、金融事業の基本的役割である「より多くのお客様にクルマを利用していただく」ため、デジタル化や新たな金融商品の開発・提供、および自動車市場が拡大しつつある国へのネットワークの拡大に尽力してきました。昨年はアイルランドに販売金

融会社を設立し、営業を開始しました。

加えて、自動車業界が大きく変貌するなか、バリューチェーンの拡充をめざし、クルマの製造から廃棄に至るライフサイクルのすべてのシーンにおいて金融事業として付加価値を創造することで、お客様の生活と社会全体の利便性向上に取り組んでいます。

また、お客様の移動の自由や喜びを金融面から実現すべく、Uber Technologies, Inc. や Grab Holdings Inc.などのシェアリング企業との協業や、自動車から得られるビッグデータのテレマティクス保険への活用などにも参画しています。

これからも、お客様のニーズや地域特性に応じた金融サービスの開発・提供に努め、お客様の豊かな生活に貢献していきます。

 「トヨタファイナンシャルサービス」へリンク

住宅事業

住宅事業については、トヨタホーム株式会社が戸建住宅を主力にマンション、リフォームなど住まいに関わるさまざまな事業を手がけています。「人生をgoいっしょに」をブランドビジョンに掲げ、お客様の理想の暮らしの実現に向け、「建てるときの安心」「建てたあとも安心」「支える安心」をお届けしております。主力の戸建事業は29都府県を販売エリアとし、各地へは3つの工場から供給しています。住宅事業の2017年度の連結販売戸数は16,222戸、売上高は5,479億円となりました。

戸建商品はZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）の普及に対応し、ZEH断熱基準の標準仕様化を進めるとともに、グッドデザイン賞を受賞するなど基本性能、デザインの両面で高い品質の住まいを実現しています。一方、先進技術開発においてはト

ヨタグループのテクノロジーを結集した次世代住宅研究施設「賢美健寿 Lab」で、働く女性の暮らしを支援し、高齢者がいきいきと過ごせる住まいをめざすとともに、IoT、AIを利用した新サービスの研究にも取り組んでいます。

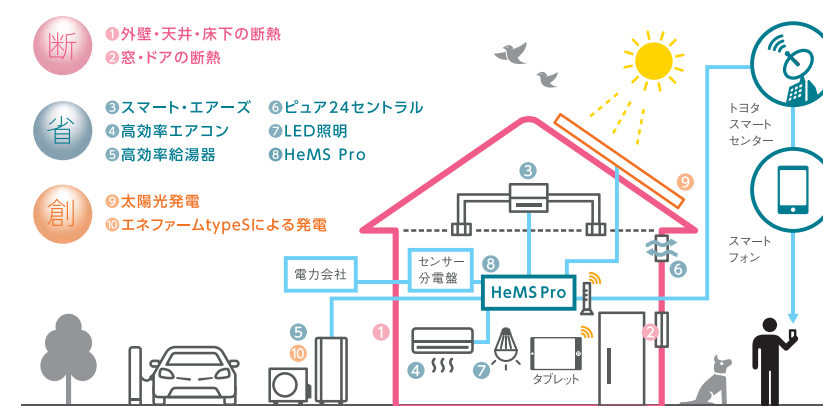
2017年に子会社化したミサワホーム株式会社とはマンションを共同販売するなど協業の実績を重ねています。今後も街づくり、海外事業などさまざまな分野でシナジーを発揮し、両社が成長戦略の歩みを加速するとともに、お客様により良い商品、サービスを提供していきます。

 「トヨタホーム」へリンク

世界35以上の国と地域にネットワーク展開



ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）



会社情報・株式情報(2018年3月31日現在)

会社の概要

会社名	トヨタ自動車株式会社	関係会社数	【連結子会社】 606社
創立	1937年8月28日		【持分法適用会社】 57社
資本金	635,401百万円	従業員数	369,124人(単体:74,890人)
決算期	3月31日	ホームページ	【公式企業サイト】 https://www.toyota.co.jp
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人		【投資家情報サイト】 https://www.toyota.co.jp/jpn/investors

株式の概要

発行可能株式総数	10,000,000,000株
発行済株式総数	【普通株式】 3,262,997,492株 【第1回AA型種類株式】 47,100,000株
自己株式数	353,073,500株
株主数	632,418人
一単位の株式数	100株
上場証券取引所	【国内】 東京・名古屋 【海外】 ニューヨーク・ロンドン
証券コード	7203(日本)
米国預託証券(ADR)	【比率】 1ADR = 2普通株 【シンボル】 TM
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒183-0044 東京都府中市日鋼町1-1 フリーダイヤル: (0120) 232-711
ADR・預託代理人	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A. 電話: +1 (0) 201-680-6825 フリーダイヤル(米国内): (888) 269-2377 (888) BNY-ADRS 【バンクオブニューヨークメロンADRサイト】 https://www.adrbnymellon.com 【証券代行サイト】 https://www-us.computershare.com/investor

お問い合わせ先

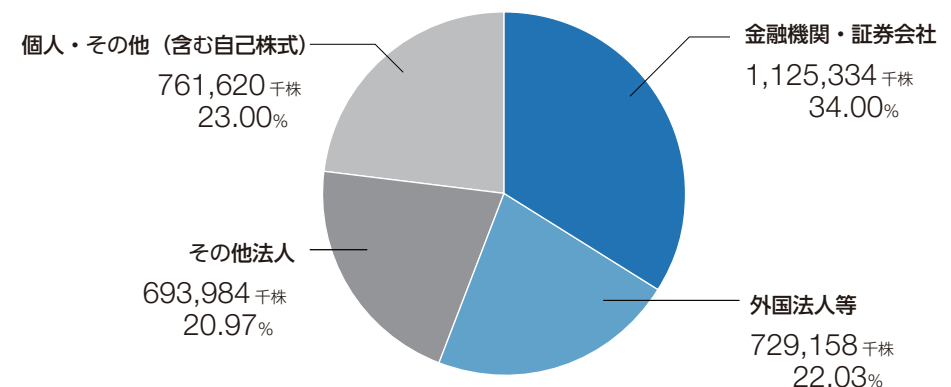
日本【本社】	〒471-8571 愛知県豊田市トヨタ町1番地 電話: (0565) 28-2121 Fax: (0565) 23-5721 【東京本社】 〒112-8701 東京都文京区後楽1丁目4番18号 電話: (03) 3817-7111 Fax: (03) 3817-9092
米国	Toyota Motor North America, Inc. 6565 Headquarters Drive, Plano, TX 75024, U.S.A. Tel: +1 (0) 469-292-4000 irteam@tma.toyota.com
英国	Toyota Motor Europe, London Office Second Floor, Caroline House, 55-57 High Holborn, London WC1V 6DX, U.K. Tel: +44 (0) 207- 290-8500 irteam@toyota-europe.com

主要大株主

株主名	普通株式 (千株)	第1回AA型 種類株式 (千株)	合計株式 (千株)	合計株式 持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	381,087	180	381,267	12.89
株式会社豊田自動織機	232,037	—	232,037	7.85
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	172,408	—	172,408	5.83
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)	119,497	—	119,497	4.04
日本生命保険相互会社	110,834	560	111,394	3.77
株式会社デンソー	89,784	—	89,784	3.04
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)	77,287	—	77,287	2.61
三井住友海上火災保険株式会社	58,811	—	58,811	1.99
資産管理サービス信託銀行株式会社	58,234	—	58,234	1.97
東京海上日動火災保険株式会社	51,045	—	51,045	1.73

(注) 持株比率は発行済株式総数より自己株式数(353,073千株)を控除して計算しています。

株式分布状況



(注) 比率は発行済株式総数に対する持株比率です。



トヨタは、オリンピック、パラリンピックにおける自動車、自動車サービス、移動支援ロボットのカテゴリのパートナーです

将来予測表明等に関する特記

本資料には、当社（連結子会社を含む）の見通し等の将来に関する記述が含まれております。これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報を基礎とした判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、将来における当社の実際の業績と大きく異なる可能性があります。なお、上記の不確定性および変動可能性を有する要素は多数あり、以下のようなものが含まれます。

- 日本、北米、欧州、アジアおよび当社が営業活動を行っているその他の国の自動車市場に影響を与える経済情勢、市場の需要ならびにそれらにおける競争環境
- 為替相場の変動（主として日本円、米ドル、ユーロ、豪ドル、ロシア・ルーブル、加ドルおよび英国ポンドの相場変動）および金利変動
- 金融市場における資金調達環境の変動および金融サービスにおける競争激化
- 効果的な販売・流通を実施する当社の能力

- 経営陣が設定したレベル、またはタイミングどおりに生産効率の実現と設備投資を実施する当社の能力
- 当社が営業活動を行っている市場内における法律、規制および政府政策の変更で、特にリコール等改善措置を含む安全性、貿易、環境保全、自動車排出ガス、燃費効率の面などにおいて当社の自動車事業に影響を与えるもの、または現在・将来の訴訟やその他の法的手続きの結果を含めた当社のその他の営業活動に影響を与える法律、規制および政府政策の変更など
- 当社が営業活動を行っている市場内における政治的および経済的な不安定さ
- タイムリーに顧客のニーズに対応した新商品を開発し、それらが市場で受け入れられるようにする当社の能力
- ブランド・イメージの毀損
- 仕入先への部品供給の依存

- 原材料価格の上昇
- デジタル情報技術への依存
- 当社が材料、部品、資材などを調達し、自社製品を製造、流通、販売する主な市場における、燃料供給の不足、電力・交通機能のマヒ、ストライキ、作業の中断、または労働力確保が中断されたり、困難である状況など
- 生産および販売面への影響を含む、自然災害による様々な影響

以上の要素およびその他の変動要素全般に関する詳細については、当社の有価証券報告書または米国証券取引委員会に提出された年次報告書（フォーム 20-F）をご参照ください。

 「有価証券報告書・四半期報告書」へリンク

 「年次報告書」へリンク