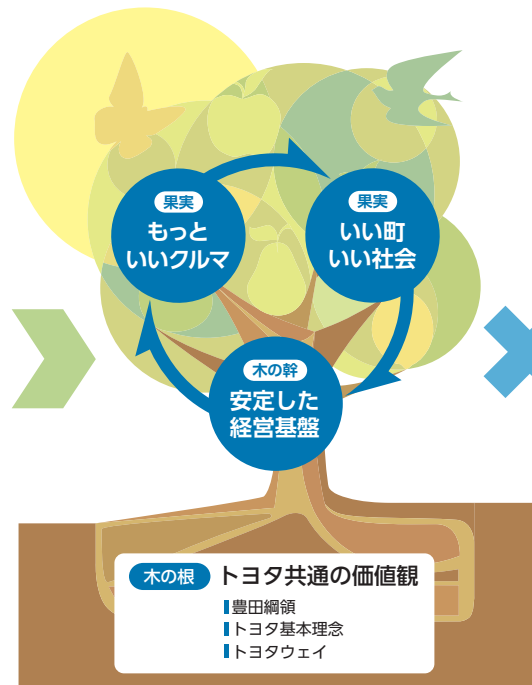


持続的成長を支える取り組み

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えています。

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。

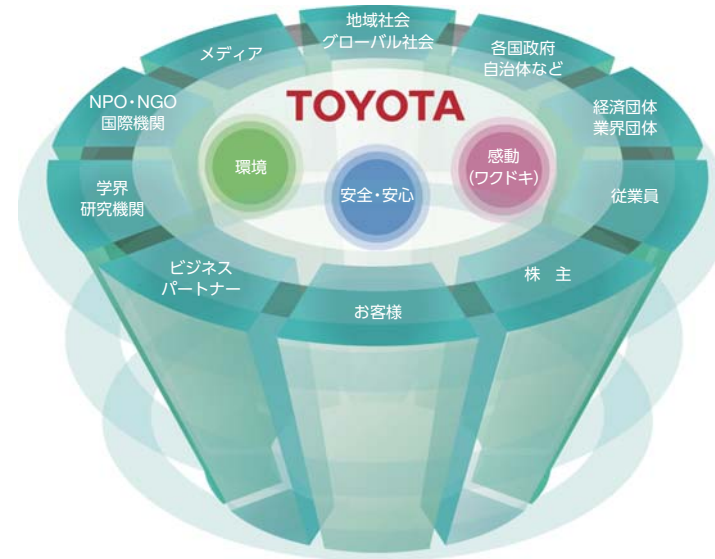
社会課題の解決への貢献



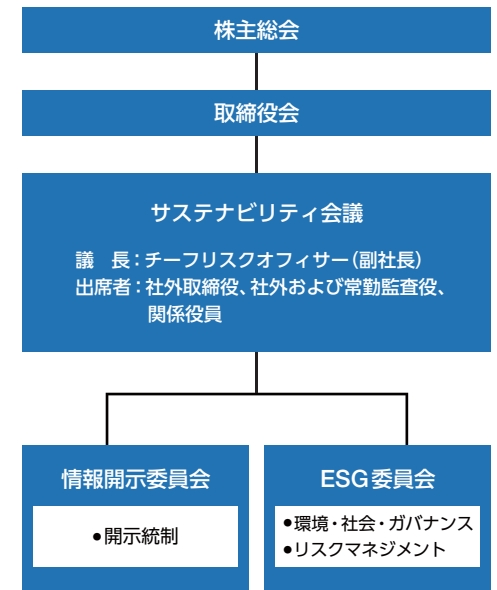
SDGsに貢献する取り組み (例)

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」

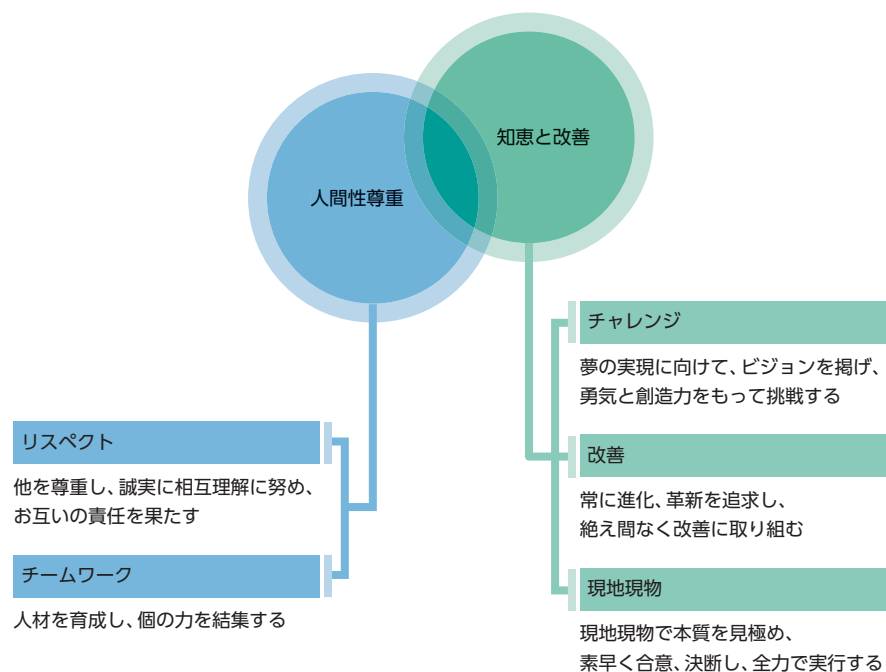
2011年3月に発表した「トヨタグローバルビジョン」は、2008年のリーマンショックによる赤字転落や2010年の一連のリコール問題への反省を通じ、「トヨタはどのような企業でありたいのか、どのような価値観を大切にしていけるのか」を見つめ直し、全社で議論を尽くしまとめたものです。お客様の期待を超える「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりへの貢献により、お客様・社会の笑顔をいただき、それを「安定した経営基盤」につ

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

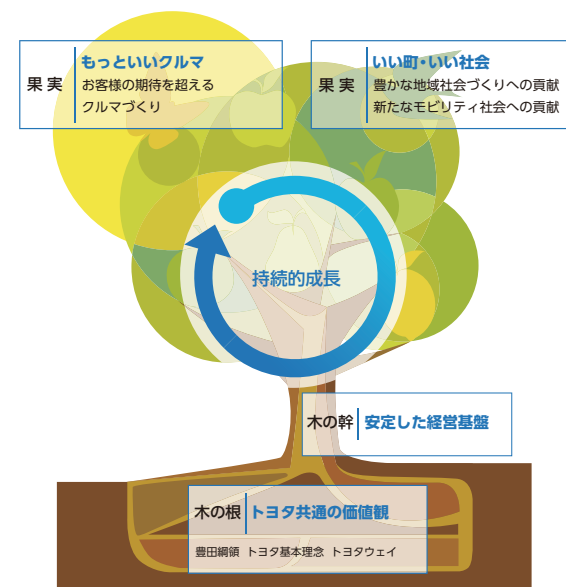


トヨタグローバルビジョン

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

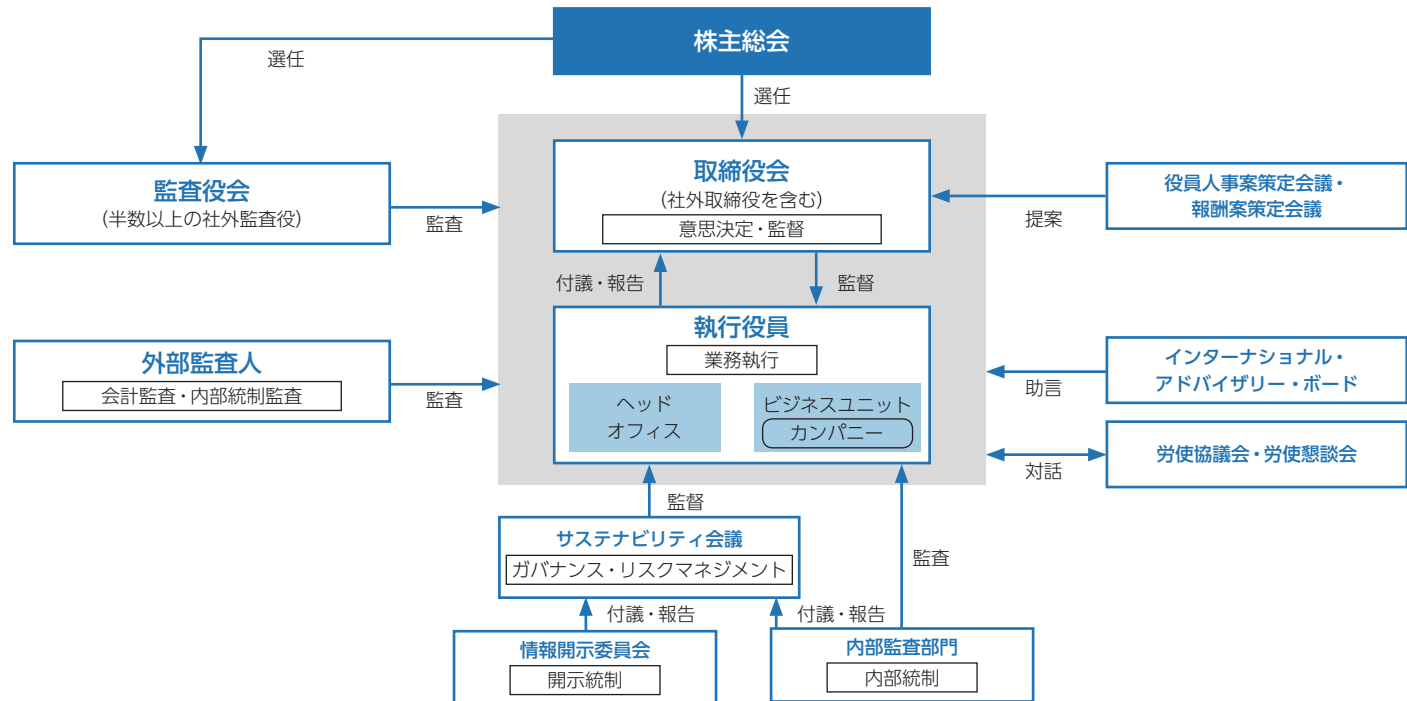
「トヨタグローバルビジョン」の実現に向けた業務執行体制として、今までにないスピードで激しく変化する外部環境に迅速に対応するための取り組みを続けており、2011年の「地域主体経営」、2013年の「ビジネスユニット制」、2016年の「カンパニー制」導入に続き、2017年は、意思決定と業務執行のスピードをさらに上げるため、「取締役＝意思決定・監督」と「執行役員＝業務執行」の位置づけを一層明確にしました。

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。



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・アドバイザリー・ボード」を設置し、随時海外各地域の有識者から

グローバルな視点で、さまざまな経営課題に関するアドバイスを受けています。その他、「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

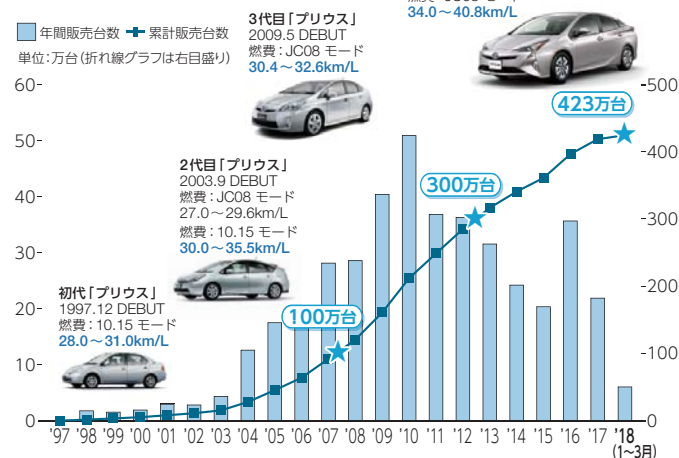
1997年、世界初の量産ハイブリッド乗用車として誕生以来、新しい時代を切り拓くべく挑戦を続けてきた「プリウス」が、2017年に発売20周年を迎えることができました。「地球の未来を築いていくクルマを」との想いを込めてラテン語の「〜に先立って」という意の〈プリウス〉と名付けられ、たくさんのお客様にその想いに共感いただき支持されてきました。「普及してこそ環境への貢献」の考え方のもと、「プリウス」はこれからも、その環境技術を継承した電動車と子ども、ご愛顧くださるお客様と一緒に、地球環境への貢献に努めていきます。

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。

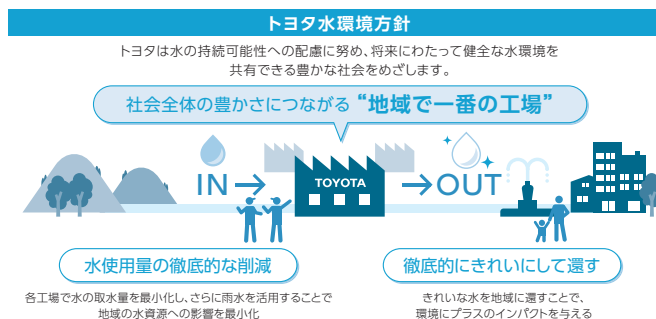
「トヨタ水環境方針」では、使用量を徹底的に削減する「IN」と、使った水を徹底的にきれいにして還す「OUT」の2つの側面から水環境インパクトを評価し、インパクト最小化に向けた活動を推進しています。また、「技術の追求」「地域に根ざした操業」「社会との連携」の3つの方向性からも活動を推進し、社会全体の豊かさにつながる「地域一番の工場」をめざしていきます。

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」ヘリンク

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。

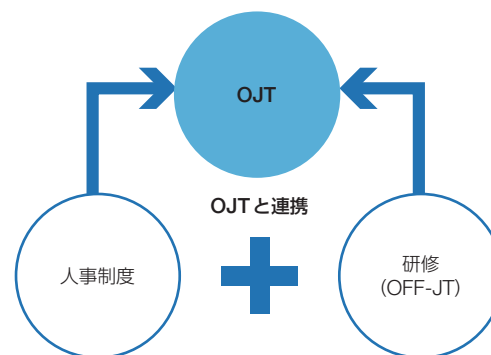
[WEB](#) 「トヨタウェイ2001」へリンク



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。

[WEB](#) 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・技術職場の仕事は「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 있습니다。

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か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

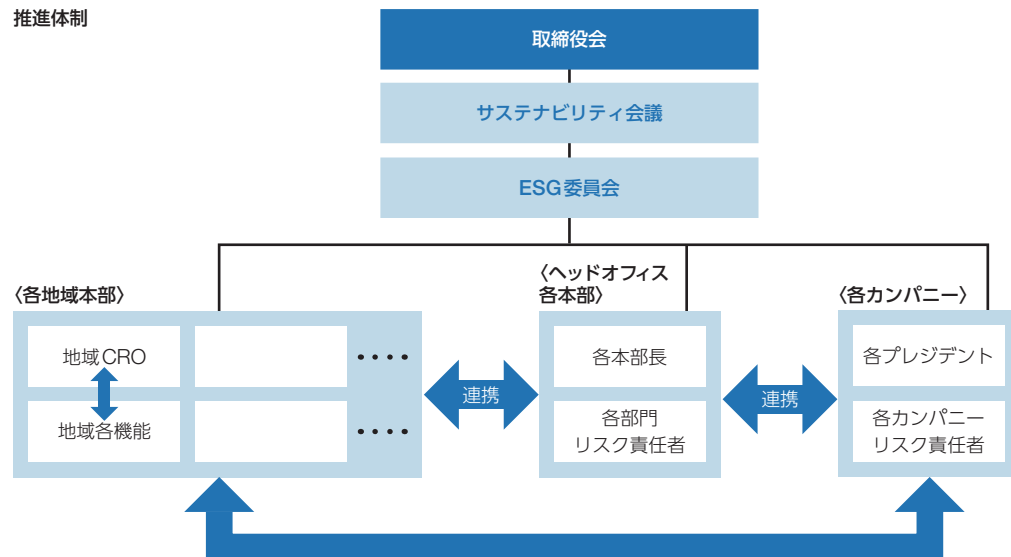
金融・経済のリスク

- 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

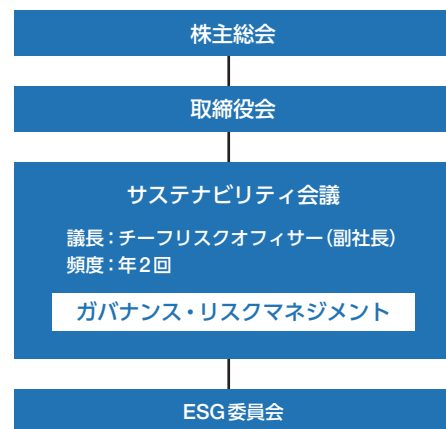
「トヨタ基本理念」を実践し、社会的責任を果たすため、トヨタで働く人々の基本的な心構えをまとめ、具体的な留意点を示したものが「トヨタ行動指針」(1998年策定、2006年3月改訂)です。実際の会社生活・社会生活のなかで、従業員が「トヨタ行動指針」の内容を実践できるよう当該冊子を全従業員に配付しています。

「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

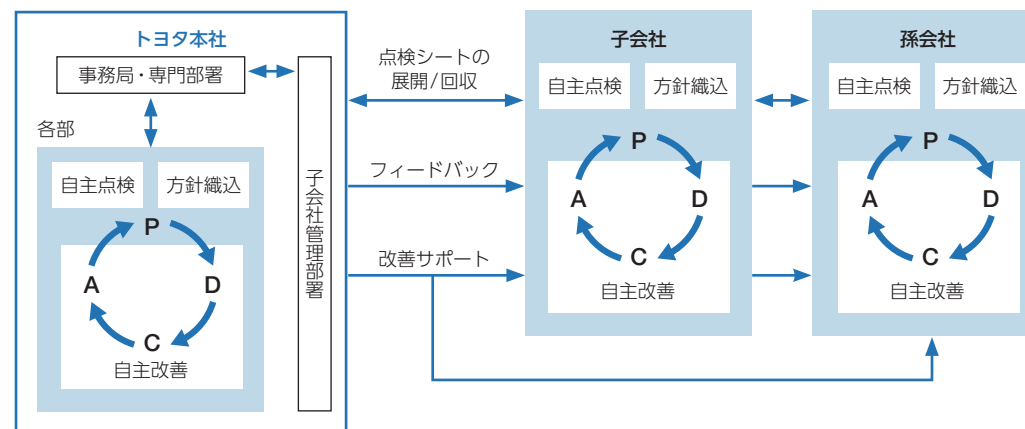
2008年度に、国内外の子会社も含めたコンプライアンス体制の強化に向け、点検活動を始めました。2009年度からは、社内点検に加え、国内外の子会社での点検活動も開始。毎年改善を加えながら活動を継続しています。活動結果はサステナビリティ会議

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



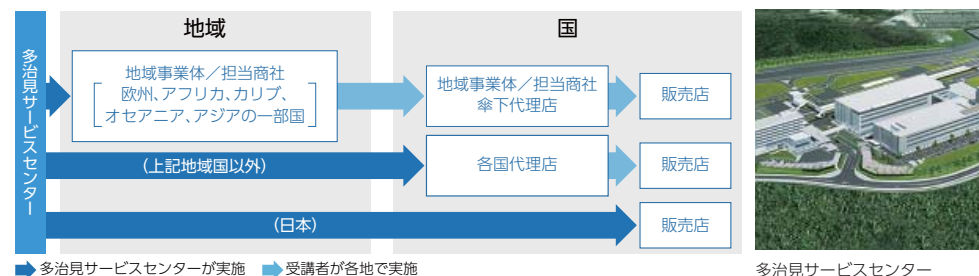
サービス技術スタッフをグローバルに受け入れ育成するトレーニングセンター

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)
連結コンプライアンス活動		質問表による 改善依頼、 改善活動確認	
		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」

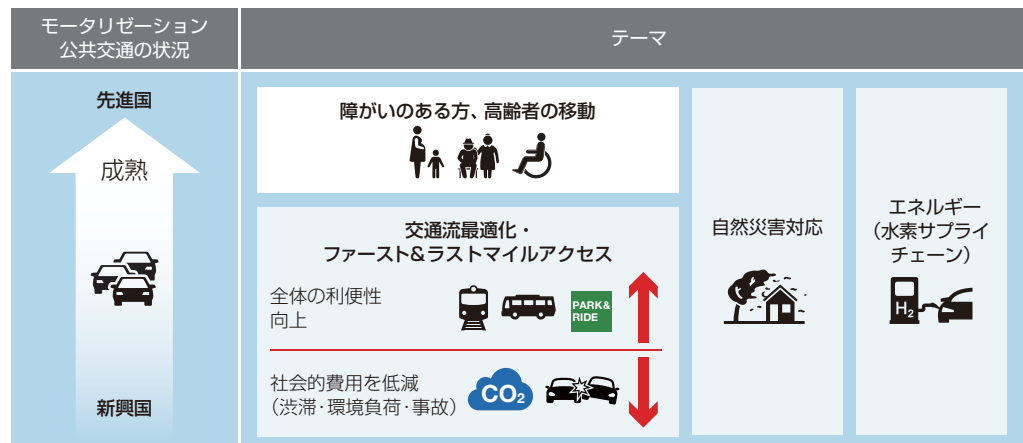
トヨタは2014年8月、一般財団法人トヨタ・モビリティ基金(TMF)を設立し、豊かなモビリティ社会の実現とモビリティ格差の解消に向け活動しています。

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