

TOYOTA

TOYOTA MOTOR CORPORATION

Integrated Report 2023

統合報告書 2023

CONTENTS

トップメッセージ

- 会長メッセージ 03
- 社長メッセージ 04
- トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」 06

自動車産業の概念が大きく変わろうとするなか、トヨタグループは世界中の人々に笑顔や幸せを提供する企業グループへのモデルチェンジをめざしています。

- サステナビリティ課題と取り組み(マテリアリティ) 13



価値創造の源流

—トヨタらしさ

- 創業の精神 14
- 豊田綱領、トヨタフィロソフィー 15
- トヨタ生産方式 16
- 商品を軸にした経営 17
- モータースポーツを起点としたもっといいクルマづくり 19
- トヨタとスポーツ 21
- “クルマ屋”トヨタの土台 22

会長の豊田が「トヨタらしさを取り戻す」と宣言し、長年にわたって闘いを続けた結果、今のトヨタの土台ができました。

価値創造のストーリー

—クルマ屋が描く未来のモビリティ社会

- トヨタがめざすモビリティ社会 23

もっといいクルマづくりと町いちばんの考え方を基盤にクルマを進化させ、クルマの未来を変える挑戦を進めています。

- トヨタモビリティコンセプト 23

- 商品軸 27

- 地域軸 29

- 人中心のクルマづくり 31

- モータースポーツ —DAT 開発— 31

- 継承される匠の技 32

- センチュリー

- 日本人の感性の高さを象徴する唯一無二のクルマ— 33

- トヨタがめざすカーボンニュートラルの全体像 35

モノづくりやサプライチェーンの脱炭素化を進めながら、「マルチパスウェイ」戦略のもと、世界中のお客様に選択肢を提供していきます。

- マルチパスウェイ戦略 37

- グローバルに多様なニーズに応えるフルラインアップ 37

- ハイブリッド・プラグインハイブリッド 38

- プリウス

- 数字からだけでなく、「愛される」クルマを— 38

- バッテリーEV戦略 40

- 水素事業戦略 46

- モータースポーツ—水素エンジンの挑戦— 48

- カーボンニュートラル燃料の取り組み 49

- ギル・プラット博士のダボス会議での講演 50

- クルマの新価値を提供する知能化 52

- モビリティの多様化 —移動のさらなる自由を実現— 54

- 商用領域での取り組み 55

- Woven City 58

- クルマの未来を変えていこう

- Japan Mobility Show 2023— 59

価値創造の経営基盤

- CSOメッセージ 61

- 社外取締役座談会 62

- 株主・投資家との対話 65

- コーポレートガバナンス 68

- リスクマネジメント、コンプライアンス 71

- ダイハツ工業の認証不正問題について 72

- CFOメッセージ 74

- 資本戦略 77

- 環境 78

- サークュラーエコノミー 82

- 人材育成 83

- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン 86

- 健康・安全衛生、社会貢献 88

- 人権の尊重 89

- バリューチェーン連携 90

- 車両安全 92

- 品質、情報セキュリティ 95

- 知的財産、プライバシー 96

コーポレートデータ

- 取締役・監査役の体制 97

- 執行役員・組織体制 100

- 事業展開・地域別データ 101

- 歴史・沿革 102

- 主な財務データの推移 103

- 会社情報・株式情報 105

本統合報告書2023 (Integrated Report 2023) は、トヨタがめざす未来を実現するために、どのような方針・戦略で経営課題に取り組むかを、ステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的としています。より詳細な内容については、トヨタタイムズをはじめとする各報告書／レポート／Webページをご覧ください。

(発行日：2024年2月)

報告書／レポート体系

統合報告書 (Integrated Report)

Web「トヨタタイムズ」▶

有価証券報告書／
米国SEC提出書類

決算報告／
事業報告

Web「投資家情報」▶

財務

Sustainability Data Book

コーポレートガバナンス報告書

Web「サステナビリティ」▶

非財務

本誌全体にわたる注記事項

本誌の本文に掲載している人名や会社名、団体名などは、原則として敬称を略しています。

対象期間

2022年度(2022年4月～2023年3月) 一部2023年度(2023年4月～2024年1月)の事項も記載

報告範囲

トヨタ自動車株式会社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

参照ガイドライン

IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

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、🔍 は本冊子内の関連ページ、▶ または **トヨタタイムズ** は関連ウェブサイトへリンクしています。(注)インターネットに接続した環境で機能します。

The screenshot shows a PDF page with a navigation menu at the top. Callouts point to the '上部メニュー' (top menu) for section navigation, 'サブメニュー' (sub-menu) for content navigation, and 'アイコン' (icons) for internal links and external website links. The main content area includes sections like '豊田綱領、トヨタフィロソフィー' and 'DNA トヨタの経営理念'.

会長メッセージ



トヨタのクルマをご愛顧いただいている世界中のお客様、私たちの取り組みを支えてくださる株主の皆様、すべてのステークホルダーの皆様へ深く感謝申し上げます。皆様のおかげで、日々、さまざまな課題に直面しても、私たちは前を向いて進むことができます。

自動車産業が「100年に一度」と言われる大変革期に突入するなか、私たちトヨタはモビリティカンパニーへのフルモデルチェンジに挑戦しております。

「ただ自動車をつくるのではない。日本人の頭と腕で日本に自動車工業をつくらねばならない」。これは創業者・豊田喜一郎の言葉です。

トヨタは自動車をつくるためだけに生まれた会社ではありません。「幸せを量産する」ために、そして「未来をもっと良くする」ために生まれた会社だと思っています。

自動車はおお客様の暮らしに密着したB to Cの産業ですので、私たちが考える未来の真ん中には、お客様の笑顔がありま

す。また、日本の自動車は550万人の仲間に支えられている総合産業でもあります。これがモビリティ産業に成長することによって、その仲間の数は850万人、将来的には1,000万人にまで増えてまいります。世界ではさらに多くの仲間に支えられています。

私は「未来はみんなで作るもの」だと思っています。そして「お客様の笑顔のために、未来をもっと良くしたい」という意志を持った仲間が、お互いを「信頼」し、「共感」してつくる未来と、規制や外圧によってつくられた未来では、全く違う景色になると信じております。

今、世界は対立と分断を強めております。こんな時代だからこそ、今を生きる大人たちが未来を生きる子どもたちにどんな姿を見せるのか、何を伝えるのか、それが大切だと思っています。日本には「ありがとう」という美しい言葉があります。「ありがとう」は周りにいる人たちを幸せにする魔法の言葉です。私たちトヨタは、これから生まれてくる子どもたちのために「ありがとう」と言い合える日本、「信頼」と「共感」に支えられた社会を、多くの仲間と一緒に創っていきたくと思っています。

ステークホルダーの皆様が、その想いに共感いただけるのであれば、こんなにうれしいことはありません。今後とも長期的な視点にたち、私たちトヨタの活動をお支えいただきますようお願い申し上げます。

社長メッセージ



株主様をはじめとするステークホルダーの皆様には、日ごろよりトヨタの活動をお支えいただいておりますこと、深く御礼申し上げます。

この14年間、私たちは「トヨタらしさ」を取り戻す努力を重ねてまいりました。お客様の笑顔のために現場で汗を流して「もっといいクルマ」をつくる。事業を行う地域の皆様から応援される「町いちばんの会社」をめざす。こうした原点に立ち返って「商品と地域を軸にした経営」に長年取

り組んできた結果、今、フルラインアップの商品とグローバルな事業基盤を活かしたトヨタらしい持続的成長の土台が整いつつあります。

この土台があるからこそ、ここからは「実践を加速していくフェーズ」であると考えています。モビリティが多くの幸せを生み出す未来を実現するためには、ビジョンを具体的なソリューションで示していくことが大切だと思います。だからこそ、スピードを上げて実践の量を増やしてまいります。

私たちの挑戦の合言葉は「クルマの未来を変えていこう」です。



「幸せの量産」という使命を実現するために、交通事故や環境負荷の増大、渋滞などクルマが社会に与えているネガティブな影響を最小化し、利便性や快適性、運転の楽しさなど、生み出すポジティブな影響を最大化する。そのために、「もっといいクルマづくり」の基盤を活かして、「モビリティカンパニー」への変革をめざす。「クルマの未来を変えていこう」という言葉にはそんな想いを込めています。その具体的な取り組み領域を「クルマの価値拡張」「モビリティの拡張」「社会システムとの融合」という3つにまとめた「トヨタモビリティコンセプト」を軸に、さまざまな挑戦を進めております。

喫緊の課題であるカーボンニュートラルでは、モノづくりやサプライチェーンの脱炭素化を進めながら、モビリティにおいては、世界中のお客様に選択肢をご提供する「マルチパスウェイ」戦略のもと、多様なソリューションをお届けしてまいります。その根幹にある考え方は、「エネルギーの未来」と「世界各地のお客様の期待」に寄り添っていくということです。

サステナビリティの観点やエネルギーの特性を踏まえると、中長期的には、「電気」と「水素」が未来の社会を支える

社長メッセージ

有力なエネルギーになっていくと考えています。一方で、世界のエネルギー事情を踏まえると、短期的には、人々の豊かな暮らしを守りながら、環境とエネルギーの安定供給に貢献していく多様なモビリティの選択肢が必要です。

こうした考えのもと、トヨタはエネルギーの未来を見据えながら、「プラクティカルなトランジション」を通じて、誰ひとり取り残さずにカーボンニュートラルの実現をめざしてまいります。

足元ではお客様の多様なニーズにお応えしていくために、新興国を中心に当面の有力な選択肢となるハイブリッド車の販売拡充を進めながら、プラグインハイブリッド車は「プラクティカルなバッテリーEV」という位置づけを明確にして、その選択肢を増やすために開発を強化しています。

水素社会の実現に向けては、さまざまなパートナーとの連携を通じて、まず商用車から水素モビリティの普及に必要な基盤づくりを加速しています。

バッテリーEVでは、足元でラインアップ強化を進めながら、クルマ屋の知見を活かした次世代バッテリーEVの開発に全力で取り組んでいます。



私たちがめざしているのは、パワートレインを電動化するのみならず、クルマの新しい価値をリードするバッテリーEVを生み出していくことです。低重心・低フードなクルマを実現する新しいアーキテクチャにより、デザインも走りも、大きく変えていきます。そして、Woven by Toyotaと開発するソフトウェアプラットフォーム「アリーナ」を通じて、さまざまなパートナーやサービス、社会とつながって移動をもっと便利で楽しくしていきます。

素性の良いハードウェアを基盤に、ソフトウェアの力を活かして、お客様一人ひとりのニーズに応じてクルマの価値を自由に拡張していく。それが、次世代バッテリーEVをリードプロジェクトとしてめざしている、トヨタらしい「ソフトウェア・ディファインド・ビークル」(SDV)の未来です。

SDVをはじめ、これからのクルマは、ヒト・モノ・情報・エネルギーなどさまざまなMOVEとつながることで社会システムと一体となって暮らしに寄り添った新しい価値を生み出していけるようになります。金融サービスやエネルギーインフラ、販売店、住宅などと連携してクルマや移動の価値を高めていくことで、新しいバリューチェーンの可能性も追求してまいります。

カーボンニュートラルの取り組みを基盤に、お客様の暮らしを支えるさまざまな産業の皆様と一緒にクルマの付加価値を高めていく先に、モビリティへの進化も、新たな事業成長も、見えてくると考えています。私たちトヨタは、自動車産業からモビリティ産業への変革をリードしていく気概を持って、多くの仲間の皆様と共に挑戦を進めてまいります。



そして、こうした挑戦を通じて新しい価値を具現化する力ぎは、トヨタで働く人材の「創造力」を高めていくことだと考えています。

多様な価値観の中でこそ、イノベーションは生まれます。そのためには、多様な意見をぶつけ合えて失敗を恐れずに挑戦できる風土、多様性を未来価値につなげる余力など、全員活躍の基盤づくりが重要です。こうした考えのもと、デジタル変革、人材のダイバーシティ推進、風土・働き方改革、工場も含めた職場の環境改善を全社横断プロジェクトとして推進するなど、「人的資本」への総合的な投資を強化してまいります。

今後とも、「信頼」と「共感」に支えられたモビリティの未来をみんなでつくっていくために、グローバルトヨタ37万人や多くの仲間と心ひとつに挑戦してまいりますので、ステークホルダーの皆様の変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」



トヨタグループビジョンを公表
豊田会長「責任者として変革を
リード」



「次の道を発明しよう」
豊田章男が示したビジョン



歴史を紐解いてみますと、終戦後わずか10日ほどの1945年8月27日。

トヨタグループの持株会社であった豊田産業の戦後初の取締役会が開催されました。

豊田産業 取締役会 Toyota Sangyo Kaisha, Ltd., Board of Directors	
社長 豊田 利三郎 Toyoda Riisaburo Toyoda	副社長 豊田 喜一郎 Toyoda Kichiro Toyoda
トヨタ自動車工業 会長 Toyota Motor Co., Ltd. Chairman 豊田 利三郎 Toyoda Riisaburo Toyoda, President	東海飛行機 社長 Tohoku Aircraft Co., Ltd. President トヨタ自動車工業 社長 Toyota Motor Co., Ltd. President 豊田 利三郎 Toyoda Riisaburo Toyoda, Vice President
豊田工業 会長 Toyoda Industrial Works, Ltd. President 豊田 利三郎 Toyoda Riisaburo Toyoda, President	豊田製鋼 副社長 Toyoda Seiko Kaisha, Ltd. Vice President 豊田自動車機軸製作所 副社長 Toyoda Automobile Loom Works, Ltd. Vice President
同本 藤次郎 Tomonobu Fujisaki トヨタ自動車工業 監査役 Toyota Motor Co., Ltd. Auditor	豊田 佐助 Sukeji Toyoda 豊田製鋼 監査役 Toyoda Seiko Kaisha, Ltd. Auditor
豊田 平吉 Heiichi Toyoda 豊田工業 監査役 Toyoda Industrial Works, Ltd. Auditor	大島 理三郎 Riisaburo Oshima 東海飛行機 副社長 Tohoku Aircraft Co., Ltd. Vice President
赤井 久義 Hisayoshi Akai トヨタ自動車工業 副社長 Toyota Motor Co., Ltd. Vice President	菅 隆俊 Takafumi Kan 豊田工業 監査役 Toyoda Industrial Works, Ltd. Managing Director
石田 道三 Michio Ishida 豊田自動車機軸製作所 専務 Toyoda Automobile Loom Works, Ltd. Senior Managing Director	神原 富保 Tomiyasu Kanbara 豊田製鋼 監査役 Toyoda Seiko Kaisha, Ltd. Auditor

出席者全員が、創業期を支えてきた方々です。

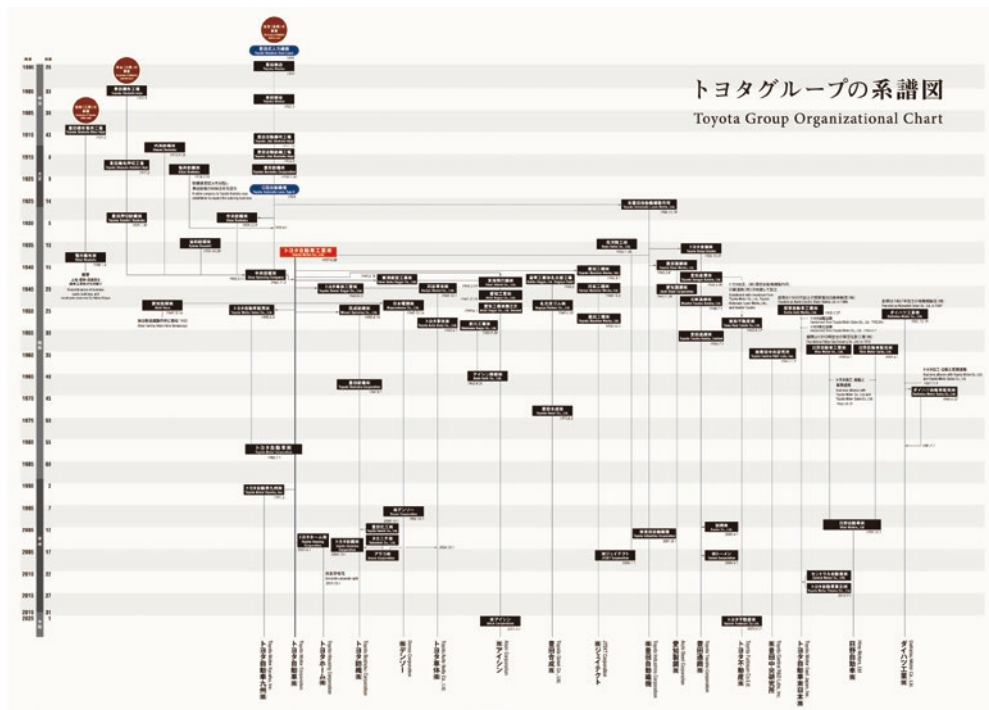
この方々が、戦後間もない時期に集まり、何を議論したのか。

当時のトヨタグループは、繊維産業から、自動車、さらには航空機の製造を中心とする機械製造に事業分野を大きくシフトしていました。

終戦により、機械製造関連の需要を一挙に失い、戦後、グループをどのように運営していくかが喫緊の課題となっていたのです。

この取締役会は、トヨタグループ全体の方向性を決める重大な意義を持っていました。

取締役会が開催された場所は、豊田産業の本社事務所ではなく、グループ全体の精神的支柱であった豊田自動織機製作所でした。



発明への情熱と姿勢こそ、トヨタグループの原点

上の図は1895年豊田商店の設立に始まる、トヨタグループの系譜図です。

「苦労する母親を少しでも楽にしたい」

織り機の研究に没頭した豊田佐吉は、1890年、「豊田式木製人力織機」を発明します。

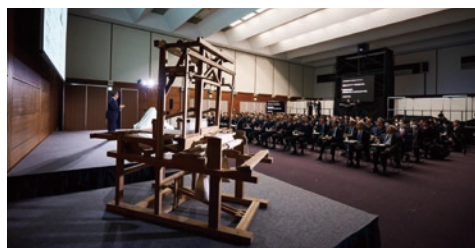
誰かを想い、学び、技を磨き、ものをつくり、人を笑顔にする。

発明への情熱と姿勢こそ、トヨタグループの原点であると私は思います。

次の一步を約束する日に

今日このトヨタグループの歴史が詰まった産業技術記念館にお越しいただいた理由は一つ、私たちのこれからについて、皆さんと一緒に考えたかったからです。

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」



その後、豊田紡織、豊田自動織機製作所の設立へとつながり、系譜図は「縦」に伸びていきます。

1930年代に入ると、豊田喜一郎が立ち上がります。

「ただ自動車をつくるのではない。日本人の頭と腕で、日本に自動車工業をつくらねばならない」

ただ自動車をつくるのではない。
日本人の頭と腕で、
日本に自動車工業を
つくらねばならない。



It is not just about making automobiles.
With Japanese ideas and skills,
we must create an automobile industry for Japan.

当時の日本の工業は、技術水準において欧米に大きな遅れをとっていました。

そこで自動車を国産化することで、この国の産業のモデルチェンジに臨みます。

喜一郎は、自動車だけではなく、飛行機の研究もしていました。

息子の章一郎には、「火事でも燃えない家をつくれ」と言ったそうです。

喜一郎が創りたかったもの。

それは、日本に生きる人々の幸せであり、次世代が夢を描ける未来だったのだと思います。

もちろん自動車も未来も、一人では創れません。

共に苦悩し、共に励まし、共に高め合う仲間が必要です。

鉄、ゴム、電子、多くの会社がトヨタと歩み始めます。

豊田と名の付く会社だけではありません。

創業のきっかけは違えど「自動車産業を興そう」と志を同じくする仲間とも、トヨタは力を合わせました。

独自の個性・強みを持つ会社との提携が進み、トヨタグループの系譜図は「横」に広がっていきます。

創業の精神、クルマ屋の本分

今一度、系譜図を見つめてみてください。

私は「縦」と「横」の広がり、それぞれの意味を見つけました。

縦の系譜は、「未来を切り拓くブレない意志」によって進化し続けるもの。

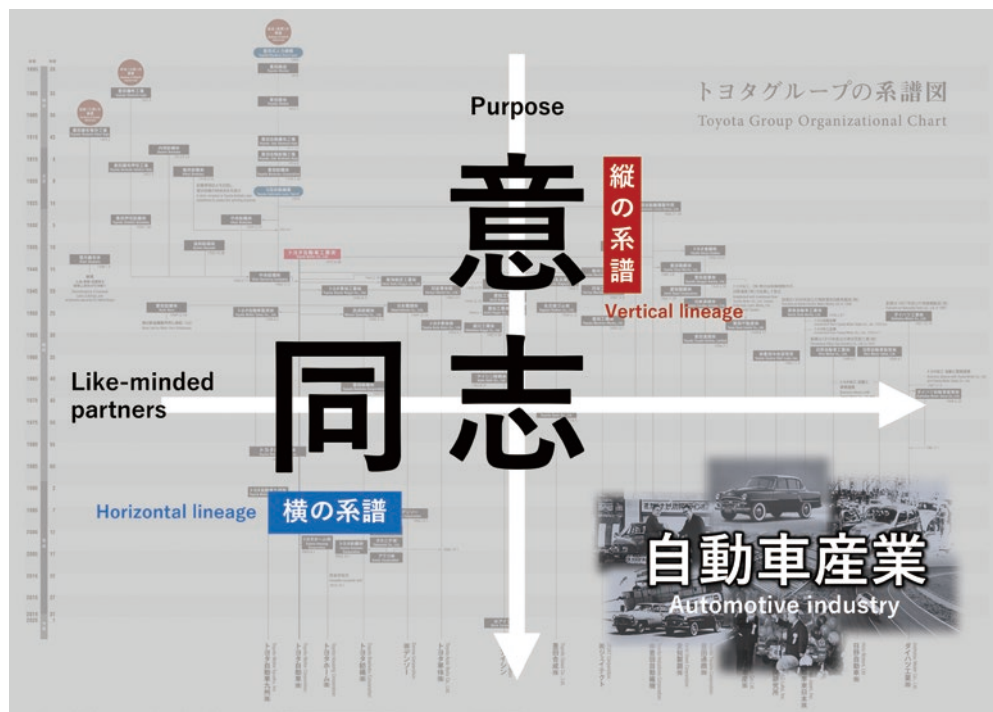
横の系譜は、「同志、すなわち志を同じくする仲間」と共に進化し続けるもの。

私たちは、これまで、先人たちが紡いでくれた「縦糸」と「横糸」で織りなされた「自動車産業」で生きてきたと言えます。

それがどれほど幸せなことか。私たちは理解し、感謝してきましたでしょうか。

最初に、この気持ちを忘れてしまったのが、他でもない、トヨタ自動車だったと思います。

世界中の人々の暮らしを支える「移動」を、もっと楽しく、もっと豊かなものにするために、「もっと



いいクルマ」をつくる。

これは創業の精神であり、クルマ屋としての本分でもあります。

それがいつしか、台数や収益を一番考える会社、クルマではなく、お金をつくる会社になってしまった。

数字が伸びれば、たくさんの人たちから褒められます。褒められたい。誰もその気持ちを責めることはできません。

ただ、考えなければならないことは、その台数や収益がどこから出ているのかということです。

先人たちが種をまき、耕し、育ててきた畑から収

穫するだけであれば、そんな経営が長続きするわけがありません。

私が社長に就任した当時のトヨタ自動車がそうでした。

リーマン・ショックによって、創業以来、初めての赤字に転落し、自動車産業を支えている多くの方々にご迷惑をおかけしました。

さらには、世界規模でのリコール問題によって、最も大切なお客様の信頼を失ってしまいました。

トヨタ自動車はこのとき、一度つぶれた会社だと思っています。

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」

そこから14年という歳月、そして私自身のすべてを懸けて、仲間と共にようやく「クルマ屋」と言えるところまで立て直してまいりましたが、まだまだ油断をすれば、すぐ元に戻ってしまう、そんな状況だと思っています。

トヨタグループが進むべき道

これは、トヨタ自動車だけの話ではないと思います。

私たちは、「横糸」で深くつながっている関係ですので、トヨタ自動車が発達の原点を見失ったように、グループ各社にも今、同じことが起きているように思います。

会社が存続の危機に陥ったとき、私たち経営者の前には、必ず2つの道が現れます。

一つは、「対症療法や一発逆転狙いで短期的な成功をめざす道」です。

もう一つは、「自分たちに存在価値をもたらした創業の原点に立ち戻る道」です。

私たちが行くべき道は、一つです。それは、創業の原点に立ち戻り、おかしくなってしまった体質を立て直すこと。

それだけではありません。

同時に、未来への種まきや挑戦を、何があっても続けていかなければなりません。

私自身も、トヨタらしさを取り戻す闘いを続けながら、TNGAをはじめとする研究開発投資や新しいジャンルの仲間づくりなど、未来への種まきは「絶対に止めてはならない」「ブレない意志」をもって続けてきました。

なぜなら、それが「縦」の系譜を紡ぐことになるからです。

種まきですから、すぐに成果は得られません。ですが、一人で悩み苦しむ必要ありません。

先人たちは、私たちに「横」の系譜を残してくれています。

私は今、この「横糸」に心から感謝しています。

未来はみんなできつっていくものです。

互いに「ありがとう」と言い合い、未来に必要とされるために

会社の歴史も、つくっているものも違いますが、モノづくりにかける愛と情熱、子どもたちの幸せを願う気持ちは、同じだと私は信じています。

トヨタグループらしさとは、各社がもつそれぞれの原点と個性を大切に、真摯に、まっすぐに、モノづくりに向き合うこと。

それはつまり、人間を愛し、社会のために尽くすこと。

そのために、私たちトヨタグループ全員が立ち戻ることのできるビジョンを考えました。

「次の道を発明しよう」

時代は変わっても、脈々と受け継がれてきたもっといいものをつくりたいと願う発明の心。

それこそが私たちの根っこだと思います。

一人ひとりが、自分の中にある発明の心と向き合い、誰かを想い、技を磨き、正しいモノづくりに重ねる。

互いに「ありがとう」と言い合える風土を築き、未来に必要とされるトヨタグループになる。

そのための心構えを定めました。

- 誰かを思い、力を尽くそう。
- 仲間を信じ、支えあおう。
- 技を磨き、より良くしよう。
- 誠実を貫き、正しくつくろう。
- 対話を重ね、みんなで動こう。

道をつくるのは私たち

私たちが生きる世界は、100年に一度の大変革期。

正解のない時代です。

今の評価を求めるのではなく、未来に生きる人々たちから、そして、私たちに道をつないでくれた先人たちから「ありがとう」と言っていただけなら…

うれしくありませんか？

分断や対立、争いや誹謗中傷が絶えないこんな時代だからこそ、子どもたちのために、自分以外の誰かのために、未来のために生きる、

そんな大人の背中を見せたい。そうは思いませんか？

私たちには先人が残してくれた道があります。ですが、まだこの先に道はありません。

つくるのは、私たちなのです。

次の道を発明しよう

モビリティ事業を核にして、世界中の人々を笑顔にしていく。

これから生まれてくる子どもたちが、もっと自由に、もっと豊かな夢を描ける未来をつくっていく。

トヨタグループ全員で、次の道を発明しましょう。

次の道を発明しよう

Inventing our path forward, together

誰かを思い、力を尽くそう。
Aim high and care deeply.

仲間を信じ、支えあおう。
Trust and uplift your colleagues.

技を磨き、より良くしよう。
Endlessly improve your craft.

誠実を貫き、正しくつくろう。
Honesty first, integrity always.

対話を重ね、みんなで動こう。
Connect and collaborate.

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」

グループビジョン策定に込めた想いを語ったのち、会長の豊田は記者から質問を受け付けました。記者からは、グループ責任者としての不正の受け止めや、グループの立て直しに関する質問が相次ぎました。

グループビジョンについて



——トヨタには古くから豊田綱領など、さまざまな指針を掲げているが、今回の新しいビジョンと共通するところ、新たに変更・発展させた部分は？

「次の道を発明する」という言葉の中に、「現在」「過去」「未来」があると思っています。「次の」は未来、「道を」は現在、「発明」はトヨタグループの原点（創始者）である（発明王と言われた）豊田佐吉（＝過去）。

「現在」「過去」「未来」を現代風の言葉にして、みんなが考えられるビジョン、未来の道をみんなで作る。

英語の方がわかりやすいと思います。“Inventing our path forward, together.”英語に入っていて、

日本語に入っていないのが“together”。道も“road”ではなく“path”にしています。

私がトヨタの社長に就いたときに、「もっといいクルマをつくろうよ」というビジョンを掲げました。メディアの方からは「何を言っているかわからない」「数値目標も言えないのか」と言われました。

社員からは、「『もっといいクルマ』ってどんなクルマですか」とよく聞かれました。

私は「それは皆さんが考えることじゃないですか」と、自分にとっての「もっといいクルマ」を決して言いませんでした。だからこそ、トヨタからいろいろなクルマが出てきたと思っています。

私が仮に答えていたら、スポーツカーだけになっていた可能性もあります。ですが、働くクルマ、コモディティのようなクルマ、ファミリーが使うクルマ、長年モデルチェンジもしなかったクルマ。TNGA、カンパニー制、地域性で、いろいろなクルマが出てきたわけです。

今回のビジョンも「道」は、いろいろな解釈が出てくると思います。そして、原点である「発明をしよう」をグループビジョンにして、「モノをつくろう」「モノを発明しよう」を、グループの再出発の旗印にすることからスタートさせていただきたいと思っています。

——グループで不正が相次ぐなか、各社の幹部は今回のビジョンをどう受け止めているか？説明会のやりとりを教えてください。

トヨタグループを統括する会社はありません。ガバナンスとは、私の理解では「統治」「支配」「管理」を意味する言葉だと思います。

企業におけるガバナンスとは、健全な企業経営を行うための管理体制をつくること。

私がトヨタでやってきたのは、主権を現場に戻し、どんな立場や出身であっても、経営に参加できるようにしてきたことであり、それが私流のガバナンスだったと思います。

かつていい言い方をすれば、「もっといいクルマをつくろうよ」という単純なビジョンに基づき、現場が自ら考え、動くことのできる企業風土をつくったこと。

いわばビジョンドリブンの経営であり、現場経営、商品経営であると言えます。

ガバナンスの語源を調べると、「船の舵をとる、導く」とあります。それは、「統治」「支配」「管理」というより、私がやってきたことに近いような気がします。

それができた理由は、トヨタの現場に「思想」「技」「所作」があったからです。そして、「もっといいクルマをつくろうよ」という単純なビジョンがありました。

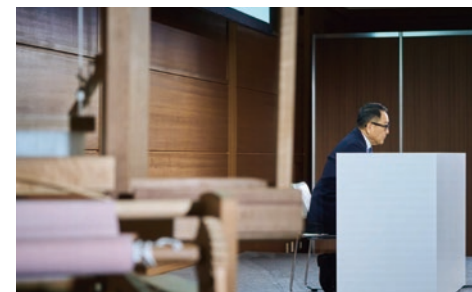
何よりも、私という人間が「現在」「過去」「未来」において責任者となることで、トヨタの中で主権を現場に戻すガバナンスができたと思います。米国の経済学者ジェームズ・コリンズ氏が提唱する「企業の衰退の5段階」というものがありますが、トヨタグループに私自身が責任者となる意志を表明することによって、現場が自ら考え、動くことのできる企業風土の構築へ一歩進みたいと、グループトップ、現場でリーダーをやっている方々に話をしました。

そして一方通行の話だけではなく、現場の人を中心にいろいろな質問を受けながら、私の考えを示す情報交換の場を持ちました。

最初は私から相当強い言葉を受けるのではないかと考えて会場に来た方が多かったと思いますが、期待を裏切り、こういう状況をつくると誰でも声を発することができる、トップの方々にも多少共感していただけたんじゃないかと思います。

不正の受け止めについて

——会長として一連の不正をどう受け止めているか？トヨタグループで不正が相次いで発覚している原因をどうとらえているか？



やってはいけないことをやったと思います。やってはいけないことは何なのか。ダイハツ、日野、そして、豊田自動織機に共通しているのが、認証制度に対する不正が行われたということだと思います。

私も第三者委員会のレポートを見ようとしたのですが、時間もなく、すべては目を通せませんでした。

しかしながら確認した人から解説をしてもらいました。

日本国内における認証試験とは、安全、環境の分野において、ルールに沿った測り方で決められた基準を達成しているか確認する制度であり、基準を達成できなければ、クルマを生産、販売することができない。

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」

ですから、認証を通らない限り、そのクルマを量産することはできない。しかし、認証で不正をしながら、量産をしてしまった。それが今回起こったことだと思います。

3社は認証で不正をしたわけですから、本来、販売してはいけない商品をお客様に届けた。

これは絶対にあってはならないことをやってしまった。認証制度があるからお客様は安心してクルマに乗ることができる。その制度に不正を働いてしまいました。

それはお客様の信頼を裏切り、認証制度の根底を揺るがす、極めて重いことであると受け止めています。グループ責任者としてお詫び申し上げます。

お客様から信頼を取り戻すのは時間がかかることだと思います。ですから、まずは私が責任者となる。

トヨタの社長としての14年間は、決断もでき責任も取れる。自分の覚悟でできましたが、グループの責任者というのは会社のトップではありません。

ただ、私が経験してきたなかで、最初に信頼を失ったのはトヨタ自動車です。その経験、トヨタをクルマ屋に戻してきた実績は、今のトヨタグループのトップの相談相手として、頼りになるんじゃないかと思っています。

再発防止をする場合、原因追究に動くと思います。

原因が一つであればソリューションも非常に簡単ですが、いろいろなことが重なり合ってきたのが、今回の現象だと思います。

私が社長を辞めてちょうど1年になります。私自身、会長になったことで、現執行チーム、そして、各社に対して多少の遠慮と微妙な距離感を持っていましたが、責任者として、もう一度トヨタグループ、トヨタ自動車を見ていきたいと思っています。

決して屋上屋になるつもりはありません。自分が出張るつもりもありません。

ただ、主権を現場に戻した実績を活用し、不正を起こした3社、そして、トヨタグループがビジョンに基づいて前進する第一歩につなげていきたいと思っています。

——社長在任14年間でさまざまな危機があったかと思うが、一連の不正はどれぐらい重大で、どういった意味を持つものなのか、受けとめを聞きたい。

大変に大きな重要性を持った出来事です。一番の問題は、原点を見失っているところにあると思います。

グループビジョンを説明したときに改めて考えたのは、トヨタグループの起源はいつなのかということです。

自動織機から自動車を始める議論をした場面が発点なのかなと考え、系譜を整理すると、最初のうちは縦に伸び、ある時期から横に行き始めた。

現在、トヨタがモビリティカンパニーに変わろうというときにこういう事態(不正)が起きた。

根っこが同じだったはずが、それぞれが別の価値観を持つ大きな会社になり、機能分業で接することが多くなった。

機能で接したところで、会社自体の評価、運営、経営は測れない。そして、トヨタが発注者になっている場合も多々あり、トヨタに物が言いづら点もあると思います。

変なヒエラルキーではなく、元々は同根でモノづくりをしてきた同志であり、ともに発展してきた

継承者であることを出発点に、新たなビジョンを掲げ、上から目線でも、下から目線でもなく、普通に話をする。

私自身が社長を辞めて、普通のクルマ好きのおじさんになったように、マスタードライバーとして、いろんな方と話していくことが必要だと思います。

トヨタの会長という肩書はその邪魔をします。それを崩しながら、社長時代の14年間で得た仲間たちとともに、一つずつ探っていきたい。

一連の不正は重要であり、原点を見失ったことが一番の問題だと思います。なので、今日、原点を改めて共有しました。

共有したから再スタートできるわけではなく、しっかり消化、理解したうえで、初めて行動や発言につながっていくと思います。

私も見ていきますが、ぜひとも皆さまにも厳しいご指摘をお願いしたいと思います。

グループの責任者として

——責任者として、足元で何に取り組むか具体的に教えてほしい。



具体的な取り組みはありませんが、まず行動してみようと思っています。今日、各社トップ、現場リーダーの前でお願いしたのは「次の道を発明しよう」ということです。

そして、私がトヨタという会社の主権を現場に戻した、商品に戻したということ、一度ご自身でお考えくださいと話しています。

私の次の行動としては、今年の17社の株主総会全部に出席します。「一度株主の立場として、それぞれの会社を見させていただき、勉強させていただく」と伝えています。

私がトヨタの議長をやっていたときに、株主の方々から「グループ各社の日にちが重なって全部出られない」というご意見をいただいたことがありました。

今は日程をすべてバラバラにしてあります。ですから、株主総会に行き、株主の立場、ステークホルダーの立場から、トヨタグループを一度見てみようと思っています。

株主総会まで、数カ月ありますので、その間にどういうことを考え、何をしたら意見交換したいと思っています。

——日本の産業をリードするトヨタや自動車産業にしっかりしてほしいと期待している人も多い。変革を進めていくうえで、ダイハツ、豊田自動織機をリードしてきた経営陣の責任をどのように考えているか？再発防止に向けて、トヨタが不正のあった企業への発注の仕方を見直す考えはあるか？

トヨタは14年前に一度潰れた会社だと思っています。14年間かかりましたが、いろいろな形で変革をしてきました。

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」

今回不正を起こした会社は、やってはいけないことをやりました。それに対しては、会社をつくり直す覚悟でやらざるを得ないと思っています。

つくり直すという意味は、それぞれの会社が強みを生かす。今までやってきた仕事はムダになりません。人生をかけて仕事をやってきたわけです。

そういう人たちが、この会社でよかったと思えるような、変革の仕方を探していくことが、私が責任者としてやっていくべきことだと思います。

変革の仕方は、時期を見て、それぞれの会社から発表があると思います。ぜひ見守っていただきたいと思ひますし、私が責任者であると明確に示した以上、相談にも乗っていきます。

ポイントは、今までその仕事をやっていた人が、「この会社においてよかったな」と思える変革になっているか。そして、確実に未来における種まき、育成、刈り取りができる形でリソースが配分されているかの2点だと思っています。

—グループの責任者であり、各社のトップではないという話があった。一方、完全子会社のダイハツの不正に関しては、会長が社長時代に決め、たくさんトヨタから幹部が入った。ダイハツ工業の不正を見抜けなかった自身の責任、トヨタの責任をどう考えているのか？

なぜ見抜けなかったか。私自身、社長としてやってきた14年間は、今もそうですが、平穩無事ではなかったんです。

まず赤字で会社を引き継ぎました。そして、リーマン・ショックがあり、リコール問題、東日本大震災、タイの洪水など危機の連続でした。ゆとりがなかったというのが正直なところでは

トヨタを何とか立ち直らせるだけで、正直精一杯でした。見ていなかったというよりは、見られなかったのが正直なところでは

昨年(2023年)私が会長になったのは、大きな変化点かと思っています。社長よりは会長の方が、もう少し時間にゆとりがあると思っていました。

トヨタの社長での14年間は、「トヨタらしさとは何だろう」と考え、トヨタのビジョンを掲げたところからスタートしました。

今度はトヨタグループのビジョンを掲げ、責任者としての役割を果たしていきたいと思っています。

あと、やはり別会社です。資本というだけでは理解、解決できない企業間の歴史、付き合いがあると思っています。

そこで働く従業員、取引先、そして、お客様。すべてのステークホルダーから「この会社がもっと発展していいよ」と言ってもらえるトヨタグループに再生するよう、リードしてまいります。

ぜひとも、叱咤激励を含め、長期目線で見ていただきたいと思っています。

グループのこれからについて

—トヨタはTPSという考え方を大事にしているが、効率と品質を両立させるために、どのようにしていけばいいか？



トヨタ生産方式の目的は効率ではありません。改善が進む風土をつくることだと思います。いかなる企業であっても、必ず問題は起きるとも思います。どれだけいろいろなこと(対策)をやったとしても、必ず起きる。

トヨタ生産方式には「異常管理」という考え方があります。正常部分を全部管理することは非常に難しい。ならば、何が異常か、何をやっちゃいけないのかを明確にする。そうして、限度を超えたところをまず直していく。

そこでトヨタ生産方式の改善をやり、そのサイクルを回し続けていくことで、より良い企業に近づいていく。

ただ、それでも、何かにチャレンジしていく際に、問題は起こってくると思います。それを、今回みたいに大きな問題にせず、早めに分かった段階で一つずつ潰していく。このような体質を取り戻すことが必要だと思います。

だからこそ、まずは、スタートポイントであるビジョンが必要で、株主総会に出たり、いろいろな人の話を聞いたりして、ビジョンをベースに、何が異常か探りながらやっていこうと思います。

ただ、私には2つの目と、2つの耳、そして、1日24時間、1年365日と、他の皆様と同じ条件しか与えられていません。私が一人でできることは大変限られています。

ただ、十数年前、トヨタの社長になったときに比べれば、私に本当のことを言ってくれる仲間が増えてきているのも事実です。

14年間で培った仲間、ネットワークを使いながら、そんな風土を取り戻したいと思っています。厳しくも、長い目で見ていただきたいと思っています。

—日野、ダイハツ、豊田自動織機で連続して不正が起き、グループ内で他にも不正があるのではないかと多くの人が疑っている。どの報告書にも「不正に気付いていても言えなかった」とレポートされている。今、不正を認識している人がいたら、すぐに報告した方がいいと言っただけだとありがたい。また、ビジョンを示し、グループの責任者となってどんなゴールを考えているのか。

他に不正は、私が知っている限りありません。

私が責任者でいた場合、何が変わっていたかという、発表の時期だと思います。

例えば、日野の場合は私が知って1年を超えてから世間に発表しました。ダイハツは6カ月ほどかかっています。自動織機も10カ月ほどかかっています。

もしも、私が初めからその事象を理解していたら、今申し上げた時期よりも前に発表したと思います。それは、私が責任者だからです。

14年前に公聴会に行ったとき、私はトヨタの社長でしたが、トヨタ自動車の情報が社長の耳に入ってくるまでには3カ月のギャップがありました。現場で起きていることを、トップである私が情報収集しようとしても限りがあり、約3カ月のギャップがあったと思います。

ところが、それ以降、トヨタのトップダウンはトップが下に降りていくもの。情報は自分が取りに行くものという私の行動、実績を見てきた人がいます。

だから、トヨタグループの責任者として私が名乗りを上げたことで、「こういうことを言ってもいいんだ」という長期的なコミットメント、すなわち、安心感につながるのではないかと思います。

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」

今朝もトップ全員の前で、現場のリーダーから私に正直な質問が寄せられました。多様な人たちからいろいろな質問がありましたが、そんな話ができる雰囲気は、私が14年間でつくってきたものだと思います。少なくともそんな雰囲気を感じている社員がいると思います。

私が全部解決できるわけではありませんが、不安に思っていること、やって良いかいけないか言える相手の顔が見えたと思います。

ですから、そういうことから一步一步進めていくことが重要じゃないかと思っています。

ゴールはありません。トヨタ生産方式もそうですが、改善後は改善前で、ずっとやり続けること。あえて言わせていただくのであれば、私と同じセンサー、感覚を持った経営層を1人でも多くつくりあげていくこと。

そのセンサーを身につけさせるようなアドバイス、相談、叱咤激励をして、世の中から「トヨタグループは人材が豊富ですね」と言われたときが、自分自身のゴールなのかなと思っています。

——「ゴールはない」ということだが、どういった期間で、どういった形を示すことが、責任者としての成果とらえているか。グループのグリップを強めると理解してよいのか？ 責任者となることで資本の見直しも含めて、トヨタグループの結束を強めることもあり得るのか？

何年かはわかりません。私は社長を14年やって、佐藤社長にバトンを渡しました。

私が社長をやり、今のトヨタ自動車に「もうやめなさい」と言う人はいないと判断しました。ですから、引き際は自分自身で判断すべきと思い、14

年目に社長を譲る決心をいたしました。

その心は、トヨタ自動車がモビリティカンパニーに変革するにあたり、自動車屋という土台はつくれた、体力をつけたなと思ったことにあります。

ここから先、モビリティカンパニーに変革していくために、リーダーが若い人になれば、支える人たちもより多様化してくると思います。

重ねて、トヨタグループの場合は、責任者といっても会長とか社長のポジションをとるわけではありません。

ただ、自分の想いとしては、主権を現場と商品に戻すということにこだわりを持ちたい。

グループのグリップ力も、現場や商品軸でのグリップを固めていきたいと思っています。

トヨタ自動車で社長から会長職になりましたが、マスタードライバーという役割は今私の名刺上に残っていますし、「もっといいクルマづくり」のセンサーとして、決断者としての役割も残っています。

私がダイハツ、日野、豊田自動織機のマスタードライバーをやるかと言われると、やりません。

今さらフォークリフトの免許を取るのも、大型特殊の免許を取るのも大変ですし、ダイハツがつくれたクルマの乗り味を決めなさいと言われても無理だと思います。

ですから、今日の午前中、各社に「まずマスタードライバーをつくりなさい」というお願いをしました。

どういう人選をするのかということから私のグリップが始まっていくとご理解いただきたいと思っています。

——マスタードライバーの仕事は乗り味を決めることだけでなく、最後のフィルターとしての機能もあると思う。問題が起きたダイハツ、豊田自動織機の最後のフィルターとしても機能すべきだと思うが、想いを聞かせてほしい。

今、自分がトヨタで与えられている役割は会長とマスタードライバーです。

グループ各社の責任者になる場合、トヨタの会長ではなくマスタードライバーという役割を前面に出して、商品、現場力でグリップをかけていきたいと思っています。

単にそれぞれのブランドの味づくりを担当するわけではなく、どんなクルマにしたいのか、このクルマによって何を得たいのかなど、商品コンセプトを超えたクルマの役割、使命を語れるかで人選をお願いしたいと思っています。

ですが、まずは各社が選んだ人と私自身が一緒にクルマに乗り、どういうセンサーを持っているのか、どういう会話ができる人なのか、理解することから始めようと思っています。

さらに言うと、各社はスペックで人選すると思います。それでは会話が成り立たないと思いますが、まずはどういう方を選ぶのか各社の意志を尊重します。

話は変わりますが、今朝のミーティングには会社のリーダーの方々を呼んでくださいと申し上げました。トヨタ自動車からは運動部のヘッドコーチ、レクリエーション研究部のリーダーなども参加しました。

残念ながら、トヨタグループ各社は、肩書で選んでいます。肩書で選ぶ、役割で選ぶ。ここで差が

出たと思います。

私は肩書ではなく、マスタードライバーという役割でグリップ力を上げていく。これこそが私にできるやり方だと思います。

他とは手法が違うかもしれませんが、その延長線上には、商品が中心にある、人を大切にできる企業風土が間違いなくできると思いますので、ぜひともご理解いただきたいと思っています。

再出発に向けて

記者との質疑を終え、豊田会長は再度グループ責任者としての想いを語った。

今日は急遽お集まりいただき、本当にありがとうございました。

ビジョンの発表ということで、トヨタグループで起こった不正、3社の個別のことには入りませんが、私自身のモノの見方、考え方に、多少、ご理解は進んだかとは思っています。

やってはいけないことをやったグループの責任者として、改めまして、ご心配をおかけしたこと、大変申し訳なく思っています。

けれども、今日からグループ責任者として動いてまいりますので、今後とも叱咤激励をよろしくお願ひしたいと思っています。

サステナビリティ課題と取り組み(マテリアリティ)

マテリアリティの位置づけ

2020年にトヨタは「トヨタフィロソフィー」と名づけた理念を発表しました。ミッションとして掲げたのは「幸せの量産」です。これは、トヨタ自動車の創業者・豊田喜一郎が挑戦し、実現した「国産大衆車の製造」がルーツになっています。「幸せを運ぶ乗り物＝クルマ」を万人のものにしたい。そう願った喜一郎の意思をモビリティカンパニーとして未来につなげることが「幸せの量産」というミッションです。

トヨタはモビリティカンパニーへの変革に向けて、社長の佐藤のリーダーシップのもと、マテリアリティ(重要課題)の見直しを実施しました。正解が分からない時代に、私たちが対応すべき課題も日々変化していきます。今後も、社会環境の変化やステークホルダーの皆様の声を踏まえ、継続的にマテリアリティの見直しを実施していきます。

ステークホルダーの主なコメント

従業員：

- 自分たちの役割がトヨタの価値観とつながることが分かれば、取り組みが加速するだろう
- トップの考えを手触り感ある粒度に落とし込むための羅針盤にしていきたい

NGO/NPO：

- トヨタ視点で、「将来つくりたい社会、未来」を表現してほしい

有識者：

- ネイチャーポジティブはこれから重要な取り組みになるので、検討してほしい

機関投資家：

- トヨタのDNAから紡いでおり、トヨタらしくて好感が持てる
- マテリアリティと財務影響などのKPIをつなぐストーリーが重要
- 気候変動は明確な表現で伝えてほしい

マテリアリティ特定プロセス

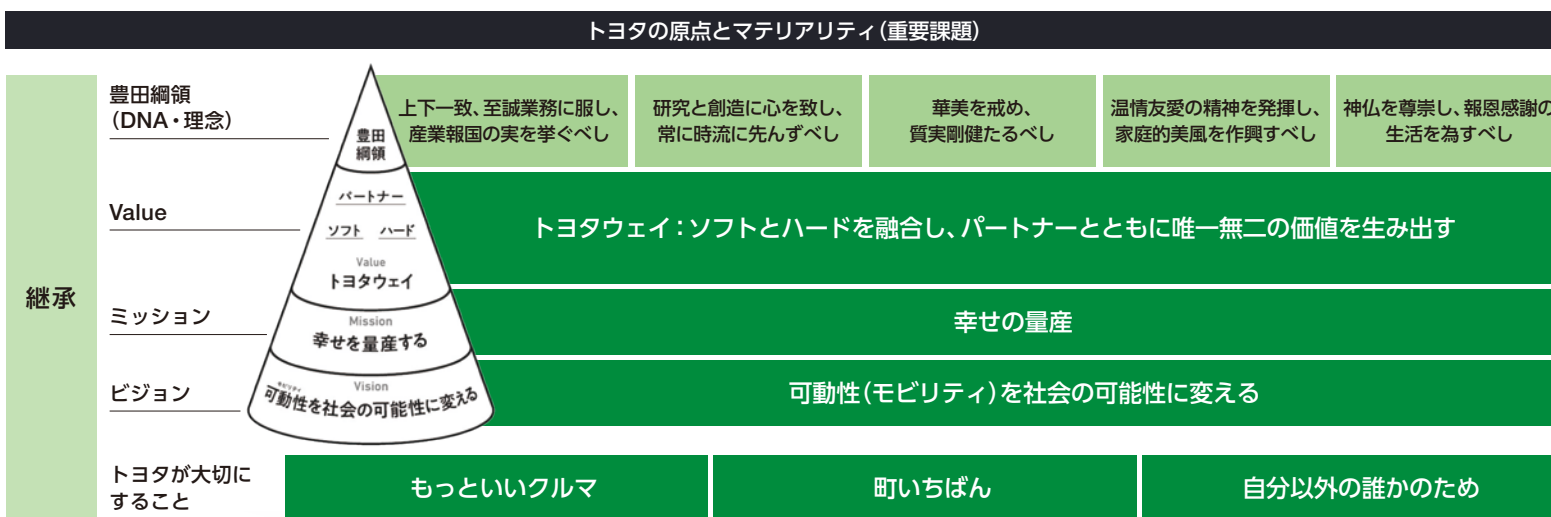
プロセス1: トヨタフィロソフィーなどの普遍的な価値観を「継承」、モビリティカンパニーへの変革を進めるために必要な課題を「進化」に区分しました。課題の選定では、社内外の情報をもとに、トヨタが環境・社会に与える影響、環境・社会からトヨタが受ける影響という観点でトヨタにとって関連性の高い課題や、モビリティカンパニーへの変革に向けて必要

な課題をすべて抽出し整理しました。なお、選定には、[ESRS][SASB][ESG評価(MSCI, FTSEなど)]なども参考にしています。

プロセス2: 「プロセス1」で抽出・整理した課題について、自社従業員、NGO/NPO8団体、有識者4名、機関投資家10社との対話を実施しました。そこで得た

フィードバックを元に、課題を再整理しました。

プロセス3: 「プロセス2」で整理した課題を、執行機関である「サステナビリティ分科会」および社長の佐藤が議長を務め、社外役員も参画する諮問機関である「サステナビリティ会議」で議論し、最終的に6つのマテリアリティを特定しました。



モビリティカンパニーへの変革

「クルマの未来を変えていこう」



創業の精神：自分以外の誰かのために

「夜なべをする母親を助けない」が原点

トヨタグループの創始者、豊田佐吉は、1867年、大工の息子として遠江国敷郡山口村（現在の静岡県湖西市山口）に生まれました。佐吉は好奇心旺盛で、何をしたら、この世のためになるかと、日々さまざまな本を読んでいたといえます。ある時、母親が毎晩夜なべをして機織り仕事をしているのに気づき、その仕事を楽にできないかと考えました。当時の機織りは、両手両足を使ってたて糸によこ糸を交互に通すという大変な作業でした。23歳の佐吉が初めてつくった織機「豊田式木製人力織機」は片手で操作でき、作業の効率を高く向上させた発明でした。この「織機」は1891年5月に特許を取得しました。

さらに佐吉は、飛躍的な能力向上をめざし、動力を使う織機の発明に取り組み、日本で最初の動力織機である「豊田式汽力織機」を発明。1898年8月に特許を取得しました。

「織機」は、その後20年以上にわたり開発・改良が続けられ、1924年、息子の喜一郎らの協力によって「無停止杼換式豊田自動織機（G型）」（以下、G型自動織機）として結実します。

当時の自動織機は、糸の欠損などの異常がいつ起

こるのか分からないため、人が機械の番人のように常に張りついていなければなりません。これに対しG型自動織機は、たて糸、よこ糸が“無くなる”“切れる”という異常をメカニカルな装置で検知し、自動で織機を停止させました。

またG型自動織機は、よこ糸が無くなりそうになると、自動的に杼（シャトル）を交換します。杼にはよこ糸が装填されており、以前は糸を補給する時、作業者が口で吸って杼から糸先を摘出していたため、綿ボコリを吸って肺を患う従業員が多くいました。これに対し糸の張力を利用し、簡単な手動操作だけで杼から糸を導き出す発明がなされました。

佐吉の発明のきっかけが母や従業員への思いやりだったように、「自分以外の誰かのために」「誰かの仕事を楽にしよう」という思いは息子の喜一郎にも受け継がれ、現在のトヨタの根底に流れる価値観となっています。

当時世界一の性能を誇るといわれたG型自動織機は、従来機と比べ生産性を20倍以上高め、織物品質を画期的に向上させました。そして、このG型自動織機の成功が、80年以上前、「日本人にクルマはつくれない」といわれた時代に、日本の自動車産業を興すことに人生をささげた、喜一郎の想いと挑戦を支えていったのです。

国産車をつくり、日本に自動車産業を興す

豊田喜一郎は1894年に佐吉の長男として誕生し、大学を卒業した1921年に父が興した豊田紡織に入社し、初めて欧米を訪れました。1920年代の米国は、街中にフォードT型車があふれ、まさに自動車の時代を迎えつつありました。当時の日本でも、徐々に輸入自動車の台数は増えつつあったものの、その利用者はまだ一部の華族などいわゆる上流階級である少数者に限られていました。

この時、喜一郎はすでに、「国産車をつくり、日本に自動車産業を興す」ことを決意していました。そして1926年、新たに設立した豊田自動織機製作所の常務取締役役に就任すると本格的な自動車研究に着手し、1933年9月に自動車部を設置、翌年には自動車事業への進出を正式決定し、エンジンの試作品が完成しました。

1935年には初の試作車「A1型試作乗用車」を完成させたほか、「G1型トラック」を発表。翌1936年には「AA型乗用車」の生産を開始し、その後1937年にはトヨタ自動車工業（以下、トヨタ自工）を設立、1941年には喜一郎が社長に就任しました。

経営危機と労働争議、雇用への想い

第2次世界大戦後の1949年、物価の急速な安定と引き換えに通貨供給量が減少し、産業界は深刻な資金不足に陥りました。いわゆる「ドッジ不況」です。鉄鋼などが値上がりする一方で、自動車の公定価格は据え置かれたため、自動車事業の採算は大きく悪化しました。

同年12月、トヨタ自工とトヨタ自工労働組合は、この危機を乗り越えるため、「会社側の危機克服の手段として人員整理を絶対に行わないこと」などが明記された覚書を締結しました。喜一郎は、1930年の昭和恐慌の際、豊田自動織機製作所で心ならずも雇用問題を経験し、そのような事態を二度と起こさないことを信条としていました。自動車事業への

進出は、事業の多角化による雇用問題の再発防止策でもあり、1949年の経営危機でも、人員整理は絶対に避けるという覚悟は当然でした。

1950年1月、トヨタ自工の再建計画をめぐり日本銀行との折衝が始まりました。同年4月には、トヨタ自動車販売（以下、トヨタ自販）を設立し、当時経営悪化の原因だった自動車販売代金の回収停滞の解消を図りますが、事態は好転するどころか、ますます悪化していきます。トヨタ自工の労働組合は、会社の業績が一向に回復しない状況から、労使交渉は長期にわたる争議へと激化していました。同月開催の団体交渉で、会社側から人員整理を柱とする再建案が提示されると、労働組合側は不満を表明し、その後終結覚書が締結される6月までさらに1カ月半も争議が続きました。

喜一郎は、この労働争議の責任を取って、1950年5月に社長を辞任しましたが、1952年3月、待望する声があり社長への復帰が内定。ところがそのさなか、57年の生涯を閉じることになりました。しかしながら意志を引き継ぐ者たちによって、国内競合が欧米自動車メーカーとの技術提携に走るなか純国産を貫き、喜一郎の念願であった、日本初の本格的乗用車「トヨペット・クラウン」が開発され、発売されたのは1955年のことでした。

受け継がれる佐吉と喜一郎の精神

貧しい農家に生まれながら、「誰かの仕事を楽にしたい」という想いから、独学で自動織機を発明し、トヨタの基礎を築いた豊田佐吉。そして、父が残した安泰な道ではなく、当時不可能といわれた国産の自動車づくりに挑戦し、社会の変革に遭遇しながらも会社を興し、自動車産業の基礎を築いた豊田喜一郎。人々の暮らしと社会をより良くするために、時代を先取りし、研究と創造に励んだ彼らの精神は、現在のトヨタに脈々と受け継がれ、「トヨタらしさ」の根幹になっています。



佐吉が初めて発明した織機：
豊田式木製人力織機
(トヨタ産業技術記念館提供)

A1型試作乗用車完成式

豊田綱領、トヨタフィロソフィー

豊田佐吉が亡くなってから5年後の1935年、従業員は1万人を超えるほどになっており、自動車事業の本格化に伴い、多くの人たちが新たに入社していました。こうした状況に対し、佐吉の遺志を体して励むべきことを、機会あるごとに確認する必要があり、「豊田綱領」が制定されました。

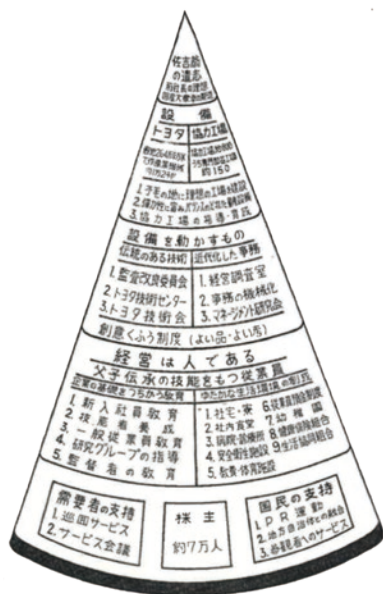
また、喜一郎からタスキを受けた経営陣は「トヨタとは何か?」という原点を忘れないためにトヨタが大事にすべきこと、やるべきこと、自分たちの強みをまとめました。

自動車産業は今、100年に一度の大変革期を迎えています。かつて、織機メーカーから自動車メーカーへ転換したように、トヨタはモビリティカンパニーに生まれ変わります。

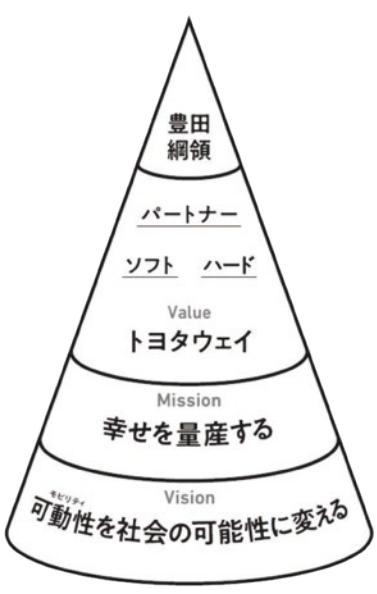
そして先の見えない現代、私たちが未来へ歩んでいく道標として、トヨタフィロソフィーコーン*をつくりました。

*コーン (Cone) は、円錐形のほか、「織機に使われる糸を芯棒に巻き付けて円錐形になったもの」や、「クルマの進路を示す道標」の意味もあります。

トヨタとは？



トヨタフィロソフィーコーン



DNA

トヨタの原理原則 豊田綱領

現在に至るまでトヨタグループの精神的支柱であり、トヨタ自動車を含むグループ各社の企業理念、社員の行動規範の基となっています。

(現代語訳)

- 社長から社員一人ひとりまで心をひとつにして、力をあわせて誠実に業務にあたり、世のため人のために貢献しなければならない。
- 卓越した考えや先進技術を世界に広く学び、自らの知恵を絞って自らの力を高め、新たな価値を創造し、いつも世界をリードし続けなければならない。
- 体裁や見栄えを繕わず、愚直に堅実に真正面から、本質に取り組まなければならない。
- 相互信頼と対等なパートナーシップを大切に、人材育成と強いチームワークづくりを進めなければならない。
- 世界の多様性を尊重し、トヨタグループの営みは、多くの人々や社会によって支えられていることに感謝の気持ちを持ち続けなければならない。



豊田綱領

MISSION

トヨタが創業以来、果たすべき使命 幸せを量産する

貧しい農家に生まれながら、独学で自動織機を発明し、トヨタの基礎を築いた豊田佐吉。父が残した安泰な道を捨て、当時不可能といわれた自動車づくりに挑戦した豊田喜一郎。

彼らの遺志は仲間たちへ引き継がれ、トヨタという企業が形づくられていきました。彼らが本当につくりたかったものは、商品を使うお客様の幸せであり、その仕事に関わるすべての人の幸せ。根底の想いは「幸せを量産する」こと。

しかし、トヨタの長い歴史の中には、人ではなく数字ばかり見ている時代もありました。特に、20世紀終わりの拡大路線は、品質問題や貿易摩擦など、多くの問題を生み出しました。

私たちが忘れてはいけないこと。それは、どんな機械でも作れない、人間だけが、歳月をかけて生み出せるものがあることです。人の暮らしと社会をより良くするために、時代を先取りし、研究と創造に励む。そして、技術でたぐりよせた未来の便利と幸福を、手の届くかたちで、あらゆる人に、還元する。これがトヨタの使命、幸せの量産。そして、トヨタらしさの根幹です。



豊田 佐吉



豊田 喜一郎

VISION

これからのトヨタが実現したい未来 可動性(モビリティ)を社会の可能性に変える

トヨタは、人とモノの「可動性(モビリティ)」を高め、人、企業、自治体、コミュニティができることを、増やしたい。そして、人類と地球の持続可能な共生を実現したい。これがトヨタの新しい目的地です。

これまでの自動車産業の発展によって、移動がより手軽になり、人と人、社会の距離が近くなりました。また、運転の楽しさなど、移動そのものを多くの人が楽しめるようになりました。

しかし、この世から、不便と不可能を一つでも多く取り除くために、移動には、まだできることがあります。

そして、Moveの意味は、「移動する」に加え、「感動する」という意味があります。すなわち移動には、モノを超えて、人の心・社会を動かす力があるのです。

VALUE

トヨタが約束できる価値 トヨタウェイ

可動性(モビリティ)を、社会の可能性に変える。その目的地にたどりつくための道のりは、平坦ではありません。

これからは、モノづくりへの徹底したこだわりに加え、人と社会に対するイマジネーションが大切になります。これらはいわば、ハードとソフトです。

イマジネーションはモノづくりを鍛え、モノづくりは新たなイマジネーションを呼び起こします。これには、相手を思いやるYouの視点が不可欠です。

そして、ステークホルダーをはじめとするパートナーとともに、お互いを高め合う。3つの強みを融合し、唯一無二の価値を生み出す。これが、新しいトヨタウェイです。

トヨタ生産方式 (TPS)



“トヨタ生産方式”豊田章男の解釈



私にやらせてもらうということになりました。
まず自動化なんですけど、豊田佐吉翁が作った自動織機というのが、そこにあります。
佐吉少年が気づいたのは、毎晩、夜なべをしてお母さんが機織り仕事をしていて、その仕事を楽にできないのかなということ。

佐吉が母を想い初めにつくった織機は、片手で操作ができるものだった。織機は、たて糸・よこ糸それぞれ両手を使って作業することが常識だった時代、その発明は作業性を画期的に向上させた。

(トヨタの社内では)“TPS=効率化”と捉えられ、そして、それで「仕事のやり方を変えるんだ」ということが、ほぼ目的かのごとく語られていますけど、目的はあくまでも“誰かの仕事を楽にしたい”ということですね。

2. 生産性向上は目的ではない

G型織機はトヨタが大きく、事業構造をモデルチェンジしたきっかけになった機械です。
時の自動織機というのは、必ず“ワンマン、ワンマシン”っていう、1人のオペレーターが、マシンに対して、いつもくっついて監視をしていたわけです。“人は機械の番人”といわれるような形で…。
“異常”が、いつ起きるか分からないからです。

この織機は、トヨタが織機屋から自動車屋へ事業をモデルチェンジするための資金を生み出した機械である。当時世界のトップメーカーだったイギリスの会社が、この織機の技術を供与して欲しいとトヨタに申し出たのである。

織物を織るということに対して「糸がなくなる」「糸が切れる」これらが織機の“異常”で一番大きいものでした。その2つの“異常”を、センサーがない時代に検知できているのがこのマシンです。

糸がなくなると、この機械は自動的に木管ごと替えるわけです。
実は、木管からはこうやって糸口が出ていなきゃいけない。それを以前はどうやっていたかという、口で吸って糸を出していた。
ところが、現場は綿ボコリが出ているので、現場の作

業者たちはそれを吸って肺を患ってしまう。
これも佐吉たちの発明の一つです。
この発明は、現場で肺を痛めていた作業者をなんとかしてあげたいというのが原点でした。
異常がなにか？を決めて、そして、異常を止めることによって、異常管理ができるシステムをつくったことによって生産性が上がったということです。
生産性を上げるためにそうしたということじゃないんです。

3. 豊田章男の解釈「自動化」

要はトヨタのニンベンのついた「自動化」というのは…私の解釈は“やっぱりヒト中心”にしてくれてることなんです。そこで働いているヒトの気持ちに成り代わって(考える)。自分は安全地帯で、「効率を上げる」「人を抜く(減らす)」と言うことだけで考えてはダメ。
1人工の追求というのがトヨタにはあります…

“1人工”(いちにんく)とは、1人の作業者が1日にこなすことのできる仕事量を指している。

1日24時間というのは、誰に対してもイコールに与えられた条件です。会社というものに対しても本当に多くの時間を費やしてくれています。そうだったら、意味のある仕事をさせるのが上司の仕事じゃないですか。そういうのを徹底的に追求しているのがトヨタの生産現場です。

作業者の無駄な仕事を無くし、残業を減らして自由な時間を生み出す。1人工の追求とは、その人の時間を大切にすることなのだ。

4. 豊田章男の解釈「ジャスト・イン・タイム」

ジャスト・イン・タイムの説明には「必要なものを、必要な時に、必要なだけ」というフレーズがよく使われる。キーワードは、受注からモノ・サービスの提供までに掛かる時間を意味する「リードタイム」である。

豊田
ジャスト・イン・タイムと聞くと何を考えます？

必要なものを、必要なときに…っていった時に、(すぐにお客様のニーズに応えるためには)めちゃくちゃ在庫がたまるじゃん。自動車の場合、3万点も部品があるんだよ。そうした時に、どの車種が来ても、どのスペックが来ても、なんでもOKの生産ラインとしたら、とんでもない在庫になる。

受講者B
お客様が必要なものを知れば…。
豊田
お客様って誰？
受講者B
後工程…。エンドユーザーのお客様…。
豊田
だけど、年間で1,000万台近く売れているということは1,000万人のお客様がいる。それをどうやって把握するかというと、異常がすぐ分かる、異常が分かったら止まってもらって、それで、すぐ改善ができるような構造にしておかなきゃいけないということなんです。
だから、ジャスト・イン・タイム。
これを一番分かりやすくする“道具”というか、“考え方”が、僕は「リードタイム」だと思います。

トヨタでは次の工程のことを後工程(あとこうてい)という。そして、その“後工程”のことを“お客様”と考える。ここで会長の豊田が言った“ジャスト・イン・タイム”は「クルマを買ってくださるお客様に“ジャスト・イン・タイム”でクルマをお届けする」という、トヨタ全体を見渡しての“ジャスト・イン・タイム”である。

5. お寿司のリードタイムをめざせ

例えば、お寿司の世界ね。
ちゃんと目の前で握ってくれるお寿司屋に行くと、握る人のところに完成品(在庫)って置いてある？
置いてないでしょう。
何が言いたいかというと、前もってつくっておきましようなんていって、1,000万台のお客さん相手に、どういうスペックか？なんてできないでしょ…と。
できないことは、できない。じゃあ「リードタイムを短くしておこう」ということが大切になる。

2020年5月の決算説明会で会長の豊田は「この数年間は“トヨタらしさを取り戻す闘い”と“未来に向けたトヨタのフルモデルチェンジ”の両方にガムシャラに取り組んだ」と話していた。さらに豊田の発言をさかのぼると過去の決算説明では、こう語っている。

“トヨタらしさ”と言った時に、真っ先に頭に浮かんだのは「トヨタ生産方式(=TPS)」と「原価低減」

2020年8月、トヨタの社内で「トヨタ生産方式」を改めて学ぶ研修が始まった。そのキックオフの会で講師として現れたのは会長の豊田だった。

1. 母さんが夜なべして…

研修の目的は“普段は生産現場にいない社員”もTPSを学び、“トヨタらしさを取り戻す闘い”と“未来に向けたトヨタのフルモデルチェンジ”を進めることだった。

豊田
僕がちょっと気になったのは「今回のこのTPS研修で、なんとかトヨタを変えていきたい」という意気込み。
トヨタ自動車にはトヨタ自動車ができる前からの“2つの考え方のポイント”があります。なんだか分かりますか？

受講者A
「ジャスト・イン・タイム」と「ニンベンのついた自動化」…。

豊田
そうそうそう！これが言ってほしかったの！(一同笑)
今回このTPSの研修にあたり、この基本中の基本である「自動化」として「ジャスト・イン・タイム」という2つの言葉の意味を、皆さんとわれわれでギャップを、ちょっと縮めておきたいということで、そこだけは

商品を中心とした経営

2021年11月の全国トヨタ販売店代表者会議において、会長の豊田は「商品を中心とした経営」について想いを語りました。

トヨタ創業以来の「商品」の歴史について、私流の解説をお聞きいただければと思います。

トヨタは1936年の「トヨタAA型」を起源とし、お客様が求めるさまざまな商品を世の中に送り出していきました。クルマづくりの歴史を振り返った時、私は「2つのキーワード」があると思っています。

一つは「スポーツカー」です。

トヨタのスポーツカーを語るうえで、重要なポイントとなるのが1960年代です。

「パブリカスポーツ」をはじめ、「ヨタハチ」、「2000GT」など、後に「名車」と呼ばれるスポーツカーが数多く誕生いたしました。そして、80年代には、「スープラ」、「MR2（ツー）」、「セリカ」、「レビン・トレノ」などが登場。トヨタは、20年ごとに当時の技術力を結集したスポーツカーをつくってまいりました。

それはなぜか。

トヨタは、スポーツカーを「技術・技能の伝承」「人材育成」の現場と考えていたからだと思います。トヨタにとってのスポーツカーの開発とは、いわば、伊勢神宮における「式年遷宮」のような存在だったと思います。本来であれば、次のスポーツカーが登場するのは、20年後の2000年代のはずです。

しかし、そうはなりませんでした。

当時のトヨタは、海外を中心に、販売台数を伸ばし、規模の拡大を追求しておりました。こうしたなか、スポーツカー開発の「式年遷宮」としての役割は忘れられ、スポーツカーは、ラインアップからドロップしてまいりました。

こうした状況に危機感を持っていたのは、私だけではありませんでした。むしろ、私以上に強い危機感を持っていたのが、テストドライバーの人たちでした。

だから、成瀬さんは、私に対し、「クルマのこと何も知らないあんたらに、ごちゃごちゃ言われるのは迷惑だ。でも、興味があるならクルマの運転を教えるよ」

そう声をかけたのではないかと思います。

そこからモリゾウが生まれ、マスタードライバーとなっていくのは、皆様もご承知のとおりです。

その結果、10年遅れにはなりましたが、2010年代に「LFA」を開発し、トヨタ・レクサスの味、「秘伝のタレ」をつくることができたと思っております。

そこから「86」、「スープラ」の復活へと続いていくのですが、いずれも「他社との協業」によるものでした。

「もう一度自前のスポーツカーをつくりたい」。その想いが「GRヤリス」の開発につながってまいります。

私が言い続けてきた「もっといいクルマづくり」。今では、共に行動する仲間が増え、「モータースポーツを起点とした、もっといいクルマづくり」へと進化しております。

もう一つのキーワードは「ロングセラー」です。

日本のモータリゼーションをけん引してきた「クラウン」、「カローラ」。

「ハイブリッドカー」という新しい市場をつくり出した「プリウス」。働くクルマでは、「ランクル」、「ハイエース」、「プロボックス」。「コースター」や「センチュリー」もそうです。

トヨタにはお客様から長年愛され続けてきたモデルがあります。

しかし、台数重視、海外中心のクルマづくりの中で、ロングセラーのクルマの位置づけも大きく変わってしまったように思います。

「クラウン」や「カローラ」は、時期がくればモデルチェンジをするのが当たり前になり、「ランクル」や「ハイエース」などの働くクルマは、モデルチェンジさえ、なくなりました。お客様に愛され、その暮らしを支えているロングセラーのクルマが、いつの間にか、「変わらなくてもいいクルマ」になってしまったのです。



商品を中心とした経営

時代のニーズに合わせ、変化し続けるからこそロングセラーになれる。

私はそう思っております。

その本来の姿を取り戻すための取り組みは、すでにスタートしております。

「ヴィッツ」の車名をグローバルに定着していた「ヤリス」に統一し、「GRヤリス」、「ヤリスクロス」といったバリエーションを拡大してまいりました。「カローラ」にも「カローラスポーツ」、「カローラクロス」をラインアップに追加いたしました。ロングセラーのブランド力を活かし、時代のニーズに合わせたラインアップを構築する戦略です。

「もっといいクルマをつくらうよ」。

この言葉からスタートしたトヨタのクルマづくりの変革。

それを支えた「3つの柱」があります。

まず、最初に取り組んだことが「TNGA」です。

クルマの基本性能である「走る・曲がる・止まる」。それを高いレベルで実現するためには「素性のいいプラットフォーム」が必要です。

しかし、新しいプラットフォームを生み出し、共通化することはそう簡単なことではありません。台数・収益が拡大していた時代からこそ、「単一車種・単一プラットフォーム」から抜け出し、「プラットフォーム改革」に取り組んでおいてほしかった。それが私の本音です。

「リーマン・ショック」で赤字に転落し、台数も伸ばせなかった、一番苦しい時代に、みんなで歯を食いしばりながら、苦労を重ねて、つくり上げた最大の武器。それが「TNGA」です。

トヨタのブランドを支える「スポーツカー」と「ロングセラー」を本来あるべき姿に戻し、ラインアップの構築に挑戦できるのも、「TNGA」があるからこそだと考えております。

そして、二つ目の柱が「カンパニー制」です。

日本のお客様のありとあらゆるニーズに応えてきた「フルラインアップ」。

それがトヨタです。

「フルライン」である以上、「スポーツカー」でも「商用車」でも、どんなジャンルのクルマでも、情熱を持ち、責任をもって考えている人が常にいる、そんな状態を作り出すことが「カンパニー制」の真の目的です。

目先の「台数」と「収益」。この魅力にあらがうことは、簡単なことではありません。

だからこそ、トヨタにとって、世の中にとって、本当に必要なクルマを第一に考えることができる人と組織を作らなければならないと思ってきました。

そして、最後の一つが「最終責任者としてのトップ」だと思います。

自分で言うのも何ですが、トヨタにあって、他のOEMにはないもの。それが「マスタードライバー」だと思っております。世に送り出す商品の

味に責任を持つ。開発陣が苦勞して作り上げたものであっても、トヨタ・レクサスの味でなければ、はっきり「NO」と言う。

「モリゾウ」

「マスタードライバー」

「トヨタの社長」

この3つの顔を同時に持って、私自身が、「現場」で、仲間と共に取り組んできた12年間、そのすべてがこれから「商品」という形になって表れると自負しております。

「もっといいクルマ」をつくり続けることでブランドが進化する。

これが「商品を中心とした経営する」ということだと思っております。

台数規模で世界一をめざすのではなく、お客様に喜んでいただけるいいクルマをつくることで、町いちばんをめざす。

初めは、「何を言ってるんだ」と誰からも相手にされませんでした。そんな中でも、私を信じてついてきてくれた仲間たち、販売店の皆さんがいたからこそ、トヨタの「商品」が少しずつ、着実に変わってきたのだと思っております。

私たちは、これからも、「もっといいクルマ」をめざし、努力を続けてまいります。

販売店の皆様には、一人でも多くのお客様に、「商品」に込めた、私たちの心とストーリーをお伝えいただきたいと思っております。

そして、そのストーリーが販売店の皆様とお客様の心をつなぐ新しいストーリーにつながっていくのなら、こんなにうれしいことはありません。

トヨタのクルマづくりの歴史 2つのキーワード

1. **スポーツカー**
2. **ロングセラー**

もっといいクルマづくりの3本柱

1. **TNGA** による プラットフォーム改革
2. **カンパニー制** による人と組織の改革
3. 最終責任者としてのトップ **マスタードライバー**

モータースポーツを起点としたもっといいクルマづくり

会長の豊田は、「もっといいクルマづくり」という言葉に「モータースポーツを起点とした」と付け加えています。2021年12月のTOYOTA GAZOO RACING 2022年体制発表において、その想いを語りました。

1952年、創業者の豊田喜一郎は、文章を遺しています。



豊田 喜一郎

日本の自動車製造事業にとって
耐久性や性能試験のため
オートレースにおいて
その自動車の性能のありつかけを發揮してみても
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
単なる興味本位のレースではなく
日本の乗用車製造事業の発達に
必要欠くべからざるものである

この言葉こそ、「モータースポーツを起点としたもっといいクルマづくり」の原点だと思っております。その原点に自分自身を導いてくれた2台の車があります。



スーパー耐久24時間レースに出る4カ月前、この車に私は蒲郡で小林可夢偉と一緒に乗り、レースに出ることを決めました。準備期間4カ月は、エンジニアにとって決して十分な準備時間ではありませんでしたが、無事に24時間を完走しその後も3戦、レースのたびに車を強く、速く、改善し続けてくれました。



もう一つはGRヤリスです。

なぜこの車をつくったか？ WRCで勝つためです。

今までトヨタは、量産車を改造しレースカーをつくっていましたが、トヨタにはそれしかできませんでした。

発想を逆転し最初にレースカーをつくる挑戦がGRヤリスです。開発初期段階からプロドライバーに声をかけ、この車に乗ってもらいました。走るたびに不具合が出てきてそれを直して、また走らせる。開発はアジャイルに進み、この車は乗っていて楽しい車へと進化していきました。モリゾウ(会長の豊田のドライバーネーム)も、蒲郡のダートコースでこの車を相棒に、運転技能向上をめざしたトレーニングを重ねました。

走る、壊れる、直す、そして強くなる、また走る、壊れる。

これを繰り返し、開発するエンジニア自身も変わっていきました。喜一郎の言葉を頭でなく、体で理解してきたのだと思います。



思い起こせば、私と成瀬さんで中古のアルテッツァに乗り、ニュルブルクリンク24時間レースにチャレンジした時から14年。道の上で人を鍛え、車を強くする。そんな車づくりができる会社にトヨタを取り戻したい。ずっと、その一心で取り組んできたのかもしれない。

2009年に社長になった際、私が社員にお願いしたのは「もっといいクルマをつくらうよ」という一言でした。

当時から「もっといいクルマとはどんなクルマですか？」という質問をよくいただきました。

私には私の「いいクルマ」があります。それが他の誰かの「いいクルマ」とは限りません。「いいクルマ」は乗る人の中にあるものです。だからこそ、車は机上ではなく、道の上でしかつかれない。

しかしながら、当時、それを理解できている人は多くありませんでした。

「道がクルマをつくる」と、口で言うだけではなく目に見えるものにしていく。それがニュルブルクリンク24時間レースを続けた理由です。

「道がクルマをつくる人を鍛える」という想いは、キャッチコピーになりました。しかし、車づくりは、すぐに変わりません。

現場ではいろいろな部署が自分の専門領域での車づくりにこだわり、決してワンチームな車づくりにはなっていませんでした。

そんな時、私は、はじめてルマンに行きます。ゴール前で中嶋一貴が止まってしまった翌年です。

ピットに降りるとドライバーたちは私に話しかけてくれました。予選では小林可夢偉が驚異的なタイムでポールポジションを獲り、私にありがとうと言いながら、そのトロフィーを渡してくれました。ドライバーたちには寄り添い、一緒に戦おうという気持ちになれました。しかし、レースは辛いものでした。

中嶋一貴のクルマだけが完走し、総合8位、クラス2位。他の2台はリタイア。レース後、ドライバーたちは私にこう言ってくれました。



「てっぺんでなくて申し訳ありませんが一緒に表彰台に立ってもらえませんか…」

1位と2位…高さは70センチ程度の違いです。しかし、こんなにも悔しい景色しか見えないのか。なんとしても彼らに、一番の景色を見せてあげ

モータースポーツを起点としたもっといいクルマづくり

たい。このドライバーたちが乗りたいと思える強い車を、トヨタでも作れるんだと証明したい。そんな車づくりができるトヨタに絶対に変えていく。一段低い表彰台から私はそう誓いました。

その年、もう一つの挑戦が始まりました。WRCです。ゼロからのチームづくりを、トミ・マキネンに託しました。4回王者に輝いたレジェンドは勝ち方を知っています。しかし、彼にお願いした理由はそれだけではありません。三菱、スバルなどさまざまなクルマを知る彼から学びたいことが沢山あったのです。

彼と交わした約束は、「シーズンの最後のヤリスを一番強いヤリスにしよう」の、一つだけです。チームは約束を守ってくれました。



現代表のラトバラはトヨタが再参戦する前、他のチームのエースドライバーでした。WRCを初めて見に行った時私は彼をホテルのロビーで出待ちしていた程です。その後、トヨタのドライバーとなり沢山の勝利に貢献してくれた彼は、チームプリンシパルとして、今シーズンのトリプルチャンピオンの偉業を成し遂げてくれました。

5年間、ドライバーとして、また、プリンシパルとして、彼も間違いなくヤリスを強くし続けてくれました。

新しい車となる来年のWRC、彼を中心に負け嫌いで、家族的でプロフェッショナル。

そんなチームをつくってくれと思います。

私は最近、「もっといいクルマづくり」という言葉に意識的に「モータースポーツを起点とした」と付け加えています。

12年間ずっと、トヨタは、そんな車づくりをできるはずがないと、悔しい言われ方をしてきました。しかし最近になってトヨタのエンジニア、メカニックだけでなく、プロのドライバー、プロのエンジニア、プロのメカニックが一緒になって車づくりをしていくようなトヨタに変わってきました。こんな仲間たちが揃ってきた今だからこそ、ようやくわれわれはモータースポーツを起点としたもっといいクルマづくりがスタートできる。そんな段階にこれたと感じています。

モータースポーツは、もっといいクルマづくりの起点です。

プロドライバーが乗るトップカテゴリーから、ジェントルマンが乗るカスタマーモータースポーツへ。そして多くのお客様に乗っていただくスポーツカー、さらにはファミリーカーへ。その先には、自動運転にも。もっといいクルマづくりをつなげてまいります。

とにかく私は車が大好きです。運転も本当に大好きです。

そんな私のもとにクルマ大好き、運転大好き、そして、モータースポーツを愛してやまない仲間たちが集まってきてくれるようになりました。

フィンランドで、カーボンニュートラルな社会の実現に向けた取り組みを推進

2023年8月、ユバスキュラ市(ティモ・コイヴィスト市長)、TOYOTA GAZOO Racing World Rally Team (CEO: 春名雄一郎、以下TGR-WRT) 一般財団法人トヨタ・モビリティ基金(理事長: 豊田章男、以下TMF)は、カーボンニュートラルの達成と持続可能な社会の実現をめざし、人と自然が調和したまちづくりを通じた幅広い取り組みを推進するパートナーシップ構築のための基本合意書を締結しました。

本パートナーシップでは、フィンランド・ユバスキュラ市に新たに設立するTGR-WRTの開発センターを中心に、カーボンニュートラルの達成と持続可能な社会の実現をめざし、人と自然が調和したまちづくりに向けた短期および中長期の施策を共同で検討します。

ユバスキュラ市はフィンランド中部の湖水地方の中心に位置しています。人口約14万6,000人のフィンランドで7番目に大きな都市であり、住みたい街として人気が高い都市の一つです。ユバスキュラは、フィンランドのスポーツの中心地であると同時に、ダイナミックな大学や企業が集まり、若者が多く活気あふれる都市でもあります。

TGR-WRTは、トヨタが2017年にFIA世界ラリー選手権(WRC)に復帰した当時からユバスキュラ市近郊に拠点を構えており、地元ユバスキュラ市と連携を深めながらWRCに参戦してきました。まちづくりの中心となる新たな開発センターは、これまで同様、チームのWRC活動の中心を担うと同時に、ユバスキュ

ラ地域内のさまざまな路面のテストコースを活用し、トヨタの欧州における「もっといいクルマづくり」の新たな拠点となります。また新開発センターでは、ユバスキュラ市、TMFと共同で実施するカーボンニュートラルの取り組みを通じて、TGR-WRTのWRC活動で排出されるCO₂の削減をめざしており、木造建築の導入、生物多様性の向上や森林保全、水素による自家発電施設やモビリティの導入などを計画しています。



写真左からトヨタ・モビリティ基金 早川 茂 理事長代行、豊田 章男 理事長、ユバスキュラ市 ティモ・コイヴィスト 市長、TGR-WRT 春名 雄一郎 CEO



TGR-WRT 新開発センター イメージ図

トヨタとスポーツ



TOYOTA TEAMS&ATHLETES



スポーツの力は、
トヨタが大切にしてきた価値観、企業風土そのもの

創業当初より掲げるスポーツへの熱き情熱

トヨタとスポーツの歴史は、トヨタ創業の年である1937年にまでさかのぼります。創業者の豊田喜一郎が、会社を設立したこの年に、「陸上部」を創設しました。トヨタでは、会社と運動部は常に共に存在し、お互いが欠かすことのできない存在になっています。その理由を、会長の豊田はこのように語っています。

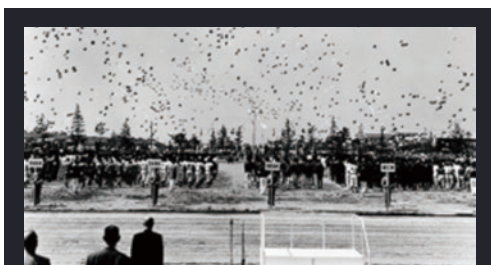
80年前、創業者の豊田喜一郎は、自動車部とともに、運動部をつくりました。喜一郎はなぜ、運動部をつくったのか。もっとよくするために決してあきらめない「ネバーギブアップ」の精神。仲間のため、自分以外の誰かのために闘う「フォア・ザ・チーム (For the Team)」の精神。先人たちは、運動部の闘う姿に、クルマづくりに格闘する自分たちの姿、何より「トヨタらしさ」を重ね合わせていたのではないのでしょうか。



会社設立と同時に誕生した陸上部

会社設立と同時に誕生した陸上部

陸上部からスタートしたトヨタの運動部は、翌1938年には柔道部が加わり、以降もサッカー部、ラグビー部、バレーボール部などと矢継ぎ早に設立されていきました。戦時中には一時、活動を停止したものの、戦後、すぐに活動を再開し、1946年には男女のバレーボール部など4部が設立されたのをはじめ、1951年までの5年間で12部が新設されました。1951年には年に1回、トヨタグループ各社で競う「全トヨタ総合競技大会」がスタートし、トヨタの企業スポーツはますます盛んになっていきます。



1965年、当時の「全トヨタ総合競技大会」開会式

1964年の東京オリンピック・パラリンピックの開催で、日本国内全体でスポーツの機運が一気に高まり、企業スポーツが盛んになっていきました。このころ、国内の企業チームの競技の場として「日本リーグ」が編成され、トヨタも設立に関わりました。この日本リーグの登場は、日本経済界の企業に横のつながりができた点でも大きな意味がありました。これが、トヨタが海外進出を始めた時期とも重なり、トヨタのスポーツの取り組みも事業とともに海外へ広がっていきました。

1970年代になると、トヨタの運動部は、東京にバスケットボールチーム、愛知県(田原工場)には陸上競技部、静岡県(東富士研究所)にはサッカーチームというように、35種類もの実業団チームを擁するまでになります。

世界の舞台上で戦えるアスリートも現れるように

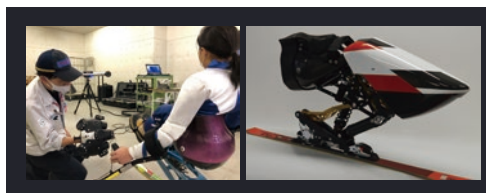
なり、トヨタの従業員にとってもスポーツはますます重要な関心事となっていきました。

1980年代半ばになると、トヨタは海外でのスポーツ活動をさらに拡大し、「トヨタ ヨーロッパ/サウスアメリカ カップ」のメインスポンサーに就任しました。この大会は、欧州サッカーリーグ、南米のサッカーリーグそれぞれの優勝チームが世界一のクラブチームの座を競う、世界一のクラブチームを決めるサッカーの夢の祭典。1984年に「インターコンチネンタルカップ」、さらに2000年代半ばには、「TOYOTA プレゼンツ FIFA クラブワールドカップ」に名を変えても、2014年までの約30年間、トヨタはメインスポンサーとしてイベントを支援し続けました。

パラリンピックの用具開発などは、「すべての人に移動の自由を」提供するモビリティカンパニーへの変革の機会

FIFAクラブワールドカップのスポンサーを終えた翌年の2015年、トヨタは、国際オリンピック委員会、国際パラリンピック委員会とワールドワイドパートナー契約を結びました。

オリンピック、パラリンピックの東京大会、北京大会には世界50の国・地域から、約300名のGlobal Toyota Team Athlete (GTTA) が参加しました。トヨタは、世界中のトヨタの仲間と国境を越えて選手たちを応援するだけでなく、スタッフたちに寄り添い、用具開発、セカンドキャリア支援を行ってきました。



トヨタは、スポーツは人と人の距離を縮めるものであって、決して競い合うことだけが目的ではないと考え、各国でスペシャルオリンピックス® (SO) の活動にも積極的に関わっています。2017年には「グローバルパートナー」に就任しています。

SOは、「スポーツを通じ、垣根のないすべての人に開かれた世界を実現する」ということを理念として掲げており、障がいのある人とない人が、お互いに相手の個性を理解し合い、支え合う関係を築きながら一緒にプレーをする「ユニファイドスポーツ」を推し進めています。トヨタは、この理念に共感し、世の中に存在するさまざまな違いを、個性として受け入れ、お互いに尊重し合うことができる社会の実現に向け、少しでも貢献できるように、SOと共に努力したいと考えています。

※スペシャルオリンピックス: 知的障がいのある人たちに、日常的なスポーツトレーニングと、その成果発表の場である大会・競技会を年間を通じて提供し、社会参加を応援する国際的なスポーツ組織

スポーツの力は、トヨタの価値観そのもの

トヨタは、創業以来、どんなに本業が厳しい状況でも、また、社を取り巻く環境が大きく変わっても、一貫してスポーツの持つ「力」を信じ、スポーツを通じて、従業員の一休感を醸成し、士気を高めてきた歴史を誇りに思うとともに、大切にしてきました。

「チャレンジ」「ネバーギブアップ」「チームワーク」「リスペクト」といったスポーツの力は、トヨタが大切にしてきた価値観、企業風土そのものです。

世界では日々、さまざまなアスリートが地道に、強い意志と忍耐を持って挑戦を続けています。

トヨタはこれからも、すべての人が自分自身の不可能に挑戦することができる、開かれた社会の実現をめざして努力を重ねていきたいと考えています。

Start Your Impossible!

“クルマ屋”トヨタの土台


 故豊田章一郎名誉会長が自動車殿堂入り
豊田章男会長メッセージ


会長の豊田が「トヨタらしさを取り戻す」と宣言し、長年にわたって闘いを続けた結果、今のトヨタの土台ができました。



撮影：三橋仁明 / N-RAK PHOTO AGENCY

絶体絶命のスタートに見出したトヨタの原点

「これまで、平穏無事な年は一度もなかった」——社長就任以来、豊田はしばしばこう発言してきました。リーマンショック直後、赤字からのスタート。大規模リコール、東日本大震災、タイ大洪水、コロナ禍……時代の荒波に翻弄され続けるなかで、トヨタがいつも心の灯台としてきたのが「トヨタらしさ」でした。

豊田が社長に就任する直前、トヨタは創業以来最悪の赤字転落を経験しました。引き金こそリーマンショックでしたが、その根本的原因是、量と利益を求めた拡大路線でした。身の丈に合わない成長を続けるなかで、いつしかトヨタは自らを見失っていた……そんな大いなる反省のもとで掲げたのが、「トヨタらしさを取り戻す」という命題です。

「トヨタらしさ」とは何か。その原点としてトヨタが抛り所とするのが「TPS」（トヨタ生産方式）です。ムダを排除し合理性を追求することで効率を向上させる自動車生産システム……辞書的にはこう説明されるTPSですが、その本質は「誰かの仕事を楽にすること」です。トヨタのルーツは1926年に豊田佐吉が興した豊田自動織機製作所ですが、佐吉が織機づくりを始めたのも、毎晩夜なべをして織機り仕事をする母の仕事を楽にしたいという想いが出発点でした。そこから生まれた創意工夫が、結果として効率化や生産性の向上をもたらすことになったのです。

TPSは生産現場だけのものではなく、トヨタで働くすべての人が身につけるべき思想と技能です。そのため、トヨタは技術や事務の部署向けのTPS研修も行ってきました。トヨタの先人たちは、TPSを共通言語として家族のように団結し、知恵を結集させてきました。それが年輪のように積み重なり、トヨタの幹、競争力のコアとなってきました。これこそが取り戻すべき「トヨタらしさ」であり、激動の時代に未来を切り拓くパワーとなるものなのです。

大胆な組織改革も「トヨタらしさ」のために

社内組織の改革にも注力してきました。

経営層については、大幅な役員の削減とカンパニー制の導入により意思決定を迅速化。肩書ではなく“役割”を重視する人事制度への転換を図りました。

加えて、労使協議会の場で実施した“三角形のテーブル”も耳目を集めました。通常の労使協議会では、会社側と組合側が向かい合うようにテーブルを配置します。しかし、トヨタの労使協議会では、経営層・会社（執行役員～課長職）・組合が三角形にテーブルを並べ、お互いを向き合う形で話し合いが進められます。組合員、役員、幹部職、基幹職、トヨタに関わる全員が真正面であつかり合い、トヨタらしさとは？を本音で語れる場にしたいと考えています。

「ではなくYOUの視点を持つ」。かつて、豊田はこう訴えたことがあります。話し合いの場で自分の主張をするのではなく、お客様のためや一緒に仕事をする人のために何ができるかを話し合う。“誰かの仕事を楽にする”ことを原点とするトヨタだからこそ、こうした「トヨタらしさ」の基本姿勢を訴えたのです。

豊田が“これだけは必ず実践する”と心に決めていた理念の一つに「トップダウン」があります。トヨタ流のトップダウンとは、“トップが現場まで降りていくこと”、部下に丸投げせず、自分自身でやってみること

です。これは「現地現物」「現場主義」といったトヨタ伝統のモットーにも通じるものであり、いわば「トヨタらしさ」の実践です。

一方で社員には、“ボトムアップ”を求めます。それは、現場の理屈をトップに押し付けることではなく、トップの考えに迫り、自主的に仕事のやり方を変えていくことです。上下が互いに歩み寄り、補完し合う組織。これがトヨタの考える理想の組織です。

苦難の先に光る希望

2020年にトヨタは、「トヨタフィロソフィー」と名づけた理念を発表しました。これは60年以上前に考案された「トヨタとは？」という円錐図を再解釈して生まれたものです。

そのトヨタフィロソフィーでミッションとして掲げているのは「幸せの量産」です。これは、トヨタ自動車の創業者・豊田喜一郎が夢とし、そして実現した「国産大衆車の製造」がルーツとなっています。幸せを運ぶ乗り物＝クルマを万人のものにしたい。そう願った喜一郎の意思を、モビリティカンパニーとして未来につなげるのが「幸せの量産」というミッションです。そして、その目標に向かって日々、改善を続けていくところにこそ「トヨタらしさ」があります。

「大事なことは、あの円錐形をベースに『トヨタらしさ』を議論していくこと。そして、環境変化に向け自分たちを見直していくための道具として使うべきだ」と思っております——豊田は、フィロソフィー発表に際してこう発言しました。

未曾有の危機に何度となく瀕した14年間、先人たちが受け継いできた「トヨタらしさ」は、苦難の先に光る希望でした。それを真っ直ぐに見つめて邁進してきたからこそ、今のトヨタがあります。

2023年に名誉会長の故豊田章一郎が日本自動車殿堂に選ばれたときの、会長の豊田のあいさつです。

父、章一郎は幼いころより、佐吉や喜一郎から「モノづくりの精神」を学び、「論より実行」と、「最後までやり抜くこと」を実践してまいりました。

そして、27歳のときに、喜一郎を亡くし、取締役として、トヨタに入社いたしました。

戦後の混乱期から半世紀以上、「責任者」としての重責を果たしながら、「障子をあけてみよ。外は広いぞ」という佐吉の言葉どおり、まさに、障子をあけて、「日本のトヨタ」から「世界のトヨタ」へ、その礎を築いたと思います。

また、企業人の立場にとどまらず、経団連、「愛・地球博」、発明協会の会長として、未来を担う子どもたちが夢と希望を持ち、世界の人々が平和で豊かに暮らせる社会になるよう、強い信念と広い視野を持って取り組んでまいりました。

そして、何よりも「日本を豊かな国にしたい」という、喜一郎の「夢」と「志」と「心」を、実践し続けた人でした。

その根底にあったのは、「現地現物」「品質は工程で造りこむ」「絶えざるイノベーションへの挑戦」そして「モノづくりは人づくり」という、トヨタが創業以来、大切にしてきた考えでした。

忘れられない父の言葉があります。「新しいモノをつくるために知恵を絞り、汗をかき、時間を忘れて熟中する。その瞬間が極めて楽しい。苦心した末にモノができあがったとき、それを誰かが使って、喜んだり、助かったりしたとき、このうえない喜びと感動に包まれる。だから、もっと勉強し、働いて、もっと良いモノをつくらうと思う」

この言葉が示すとおり、父は、生涯を通じて、「モノづくり」を愛し、追求し続けたエンジニアでもありました。そんな父でしたので、尊敬する中村健也さん*に続いて日本自動車殿堂に選んでいただいたことを、本人が一番喜んでいただいていると思います。

* クラウンやセンチュリーなどの開発を担当したトヨタの初代直主

トヨタがめざすモビリティ社会



モビリティ・カンパニーへの変革加速
佐藤社長が語るトヨタの未来

トヨタモビリティコンセプト



トヨタモビリティコンセプトの柱は、「カーボンニュートラル」と「移動価値の拡張」

安全・安心や運転する楽しさなどこれまで培ってきたクルマの本質的な価値を基盤にもっと社会の役に立つ存在へクルマを進化させること。そして、誰もが自由に、楽しく、快適に移動できるモビリティ社会を実現すること。そのような未来に向けて、今後、3つの領域で、モビリティカンパニーへの変革を進めていきます。

「クルマが進化した先にモビリティがある」モビリティカンパニーへの変革の真ん中には、クルマがあります。これまで培ってきたもっといいクルマづくりと町いちばんの考え方を基盤にクルマを進化させ、クルマが持つ可能性を広げていきます。

モビリティ1.0 クルマの価値の拡張



例えば、BEVには、電気を運ぶモビリティとして新しい可能性があります。エネルギーグリッドとして社会のエネルギーセキュリティを高める。そのような役割も果たせます。また、知能化により、クルマやお客様から集まる情報を活用すれば、クルマはもっと進化できます。この新しいクルマづくりのカギを握るのが、ソフトウェア基盤のArenet(アレン)です。最新のハードとソフトがつながり、クルマとさまざまなアプリも自由にたがけていく。Arenetは、こうした進化を支えるプラットフォームとして重要な役割を担っていきます。

モビリティ2.0 モビリティの拡張



ご高齢の方々や過疎地にお住いの方々、クルマ市場が成熟していない新興国など、私たちが、移動をお支えていない方々が、たくさんいらっしゃいます。また、「空のモビリティ」など、新しい移動の可能性も広がっています。トヨタには、フルラインアップのクルマに加えて、e-Paletteなどの新しいモビリティやMaaS (Mobility as a Service) 領域をはじめ、産業を越えた仲間とのネットワークがあります。こうした強みを活かし、今の事業範囲を越えて世界中のお客様の移動をお支えていきたいと考えています。

モビリティ3.0 社会システム化



エネルギーや交通システム、物流、暮らしのあり方まで入り込み、街や社会と一体となったモビリティのエコシステムをつくる。そして、ウェルビーイングを実現していきます。そのために、Woven Cityでの実証実験を進めていきます。例えば、新しい物流の仕組みづくりや街と一体となった自動運転モビリティの開発、また、Woven Cityを起点にしたCO₂フリー水素のサプライチェーン実証や暮らしのなかで水素利用の可能性を広げる実証も進めてまいります。デジタルを活用したこれまでの実証に加えて、2025年からは、リアルな街で総合的な実証を加速し、パートナーとともに社会実験につなげていきます。

トヨタがめざすモビリティ社会

なぜモビリティコンセプトか

2018年に会長の豊田がモビリティカンパニーへの変革を宣言しました。

当時、CASE技術は自動車産業を変えるけん引役と考えられていました。しかし、豊田はそのとき、この変化が、それ以上にもっと大きなものであるとはっきりと感じていました。

世界中の人々の生活は、変わりつつあります。着るものから食べるもの、観るものから寝る場所、働き方から学び方まで…。人々は、「選ぶことに夢中」になっています。

そして、人々は選択肢の拡大により、より自分の価値観に合った消費を楽しむことができるようになりました。

人々が、デザインやファッションの大衆的な流行に左右される時代は終わりました。人々は、自分らしく生きることに自信を持ち始めています。

さらに、テクノロジーの力がこの変化を加速させており、止まることのない進化のスパイラルによって選択肢は広がり続けています。

シンプルに言えば、モビリティカンパニーになるとは、すべての人、一人ひとりに合わせたユニークなモビリティ・ソリューションを生み出すことなのです。

人々の移動だけでなく、すべてのモノやサービスをつなげるモビリティへ。人々に「Freedom in Motion」をもたらすモビリティへ。

これが、トヨタがマルチパスウェイを進めている理由です。

1.0 クルマの価値の拡張

選択肢をお届けすることは、世界中のすべての人々に目を向けることから始まります。

私たちのグローバル・ビジネスは、「町いちばん」という考え方を大切にしてきました。

地域によって、サステナブルな未来への道は異なります。世界のどこに住んでいようと、どんな立場にあらうと、どんな経済事情であらうと、誰ひとり取り残さない。

ですから、モビリティの選択肢をお届けすることは、マルチパスウェイから始まるのかもしれませんが。



そしてBEVは、このマルチパスウェイの重要なピースだと痛感しています。

未来のお客様は、エモーショナルなデザインと機能性のどちらを選ぶかといった妥協はしないでしょ。

環境に優しくありながら、やはり移動すること、走りの爽快感も味わいたい。デジタルライフに直感的に、シームレスにつながりたい。そして、多様なライフスタイルに合わせたソリューションを期待しています。

BEVは、そのユニークな特性によって、これらのニーズに対する新しいエキサイティングな答えをもたらします。

そして、他のラインアップに波及し、クルマからモビリティへの変革の第一歩を踏み出すことを可能にします。

具体的には、何が変わるのか？

お客様のニーズに応えるには、パラダイム・シフトが必要となる3つの重要な要素があります。

まず第一に、「妥協の必要のない」ソリューションを提供するためには、車両レイアウトを根本的に考え直さなければなりません。

次世代アーキテクチャーは、人間と機械のスペース配分を根本的に変えることを可能にします。より少なく、より広く。

ドライバーは前方に移動し、より小さな車体の中に、より広いスペースを生み出します。車体のフロント部分は劇的に小型化され、驚異的な見晴らしの良さを実現します。人は低い位置に座り、流麗で美しいシルエットを生み出すとともに、高い運動性能をもたらす低重心も実現します。

そのカギは、バッテリー、エアコンユニット、モーター、ギガキャストの骨格に至るまで、すべてのコンポーネントを最小化し、最も効率的なエンジニアリングを実現することです。

美しさを、全く失うことなく。



レクサスLF-ZCは、そうした努力の成果であり、2026年の登場を宣言しています。

第二に、人々の生活だけでなく、社会とのコネクティビティを生み出すためには、デジタルの領域

が物理的なハードウェアとは別で後付けされるというサイクルを断ち切らなければなりません。

ハードウェアとArene OSの相乗効果は、新しい体験とソリューションを生み出す「きっかけ」となります。

例えば、デジタル時代のコンテンツやサービスは、ユニークな選択肢を生み出すのに欠かせないものですが、多くの場合、ドライバーはその世界に加わっていません。

根本的に新しいアプローチにより、従来のスイッチ・操作デバイスが取り除かれ、状況に応じて目の前に表示されるコンテンツに置き換えられ、ニーズを先読みしてくれる直感的でシンプルなユーザー・インターフェースが生まれます。

また、ソフトウェアにマッチしたハードウェアにより、ユーザー独自の走行プログラム変更が可能になり、瞬時にクルマの性格を変えることができるようになります。他にはない、パーソナルなドライビング体験をもたらします。

それだけでは終わりません。

クルマはまさに、動くセンサーであり、見たり、触ったり、聞いたり、匂いを嗅いだりすることさえできます。カメラ、マイク、その他のセンサーからの入力情報により、かつてないパーソナル化が可能になります。

また、アプリケーションの作り手にも、これまでにない情報インプットを提供し、それぞれのクルマやユーザー個々の状況や居場所に基づいて、これまで見たことのないコンテンツをお届けします。

センサー、データ、AI、音声コンシェルジュなどの融合により、クルマを取り巻く外部世界とリアルタイムでのデジタル・インタラクションが可能になります。

トヨタがめざすモビリティ社会



カー・アズ・ア・センサー。クルマをセンサーとして捉えることで、「移動」からユニークなコンテンツを生み出します。

そして第三に、モビリティの飛躍的な多様性を、叶えなければなりません。人々は、ライフスタイルのあらゆるニーズに応えるモビリティをますます求めるようになっていきます。

次世代のプラットフォームは、コンポーネントをミニマムにするだけでなく、将来変化に柔軟に応えるフレキシビリティを最初から併せ持っています。

例えば、3分割シャーシや、標準装備の“ステア・バイ・ワイヤ”は、セダンと同じ内部構造でFT-3eのような新しい超マルチパーパスなSUVを生み出すことを可能にします。



刺激が欲しいときには、FT-Seのような4輪駆動のスポーツカーはいかがでしょう。



BEV時代の興奮は、これだけにとどまりません。Land Cruiser SeやEPUは、私たちのBEVが、お客様の楽しさと冒険心を刺激し続けていくことを示しています。



私たちのバッテリーEVづくりに対する考え方は、シンプルです。We love cars! コモディティではなく「愛車」をつくり続けます。

そしてソフトウェアによって、クルマはユーザーと共に成長し、購入後も所有期間を通じてクルマの体験価値をさらに高めていきます。つまり、モビリティ・コンセプト1.0、「クルマの価値の拡張」は、妥協する必要なく、ユニークですべてつながった体験を提供してくれるクルマへのニーズを満たすものなのです。

2.0 モビリティの拡張

企業としては、そこで立ち止まることも簡単です。しかし、トヨタにとって“Mobility for All”とは、すべての人に機会を提供することです。

人々はもはや、従来の規範などに捉われたくないと考えており、私たちも、そうあるべきではないと考えています。

人々は、制約にしばられることなく、人生を存分に

楽しみたい。それぞれの経済的・文化的状況に応じた独自のソリューション、そして今まで行けなかったところへ行く自由を求めています。

モビリティ・コンセプト2.0とは、すべての人々が移動、人生を楽しめる機会を増やすことです。

私たちは、誰一人取り残さない、と約束しましたが、現実には、高齢者や、世界に13億人の重い障がいのある方など、移動が不自由な方々が数多くおられます。移動手段を失うことは自立を失うことと同じです。特に、日本では、人口の3分の1が65歳以上の高齢者で、これは重大な問題ですが、いち早く新たなソリューションを見だし、世界をリードできる可能性もあります。

すべての人に解決策を提供できるというのは大変難しいことかもしれませんが、すべての人が移動の自由を享受できる答えをご提供できる可能性はたくさんあります。

トヨタが60年にわたり、ハンディキャップのある方々にモビリティを提供してきたことは、私たちの大きな誇りです。そして、技術革新によって、新たな可能性が現実のものとなり始めています。

パラリンピアン森井大輝選手と共同開発した「ネオ・ステア」は、足を使わずにクルマの操作をすべて行うことができます。これは、ステア・バイ・ワイヤ技術によって可能となるもので、少ないハンドル操作の実現により、アクセル・ブレーキを含めたすべての操作をステアリングに集約できます。



トヨタがめざすモビリティ社会

また、道や地面がどうであれ、すべての人の自由な移動を可能にする「JUJU(ジェイ・ユー・ユー)」。

シニアやハンディキャップのある方のモビリティのあり方は、共感とリスペクトに基づいて考えるものです。



年齢や身体の状態に関係なく、誰もが、自分の人生を最大限に楽しみたいと思っています。世界のどこに、どのように住んでいるかによっても、求める選択肢は大きく変わってきます。

IMVゼロは、特に東南アジアをターゲットとした良品廉価なクルマです。モビリティをお届けする上で、経済事情は考慮すべき大きな要素の一つですが、それだけではありません。使用シーンは世界の他のエリアよりも多様で、独特です。私たちは、販売時点で70%しか完成していないクルマをご用意できる可能性があると考えています。残りはお客様の創造力によって自在にカスタムすることができます。

自分だけのクルマをつくらう。自分のペースで、自分の予算で。そして自分だけの、やりたいことに合わせて。



しかし、どんなにフレキシブルなクルマでも、たどり着けない場所もあります。

ランド・ホッパーは、クルマから降りた先でも、シームレスに移動を拡張できる新しいタイプのモビリティです。クルマだけではたどり着けない、さらに先へとあなたをお連れします。



Joby*とトヨタ・マリンは、ゼロ・エミッションのプライベート移動を陸だけでなく、空と海にも、もたらします。

* Joby Aviation社、トヨタと協業して電動垂直離着陸機の開発・実用化を進めている。

そして、ルナ・クルーザーは人類未踏の地を開拓します。初めての月面着陸のときと同様に、水素がわれわれに必要な不可欠なものであることも示すでしょう。



3.0 社会システム化

モビリティ3.0はジグソーパズルの最後のピースです。クルマとモノ、サービスやインフラを融合させることは、モビリティカンパニーをめざす上で、究極の目標です。

B2Bのプロダクトである「Kayoi Bako」は、それがどのように実現できるかを示す一例です。好きな時に、好きな場所で、好きなことができる。荷物を運んだり、商品を販売したり、プライベートな動く多目的スペースになったり。あらゆる場面で活用できます。



しかし、単なる物理的な「箱」というだけでは終わりません。さらに大事なポイントは、社会や他のモビリティと相互につながるができることです。

配送・デリバリーの世界では、ロボットが倉庫やお客様のところでの積み下ろしを行えるようになる可能性があります。日本の病院ではすでに、トヨタのロボットが廊下やエレベーターを移動して薬をお届けしています。



さらに、現実世界と同時に動くリアルタイムのデジタル・ツインと組み合わせることで、さらなる効率

化が可能になります。私たちはすでに、CJPTの仲間と共に、実際に取り組みを始めており、現在「E-TOSSシステム」を用いて社会実装テストを進めています。そして、このトライはすでに、リアルタイムで車両間で情報を共有することによって、エネルギーや働く人の負担・工数、コストを大幅に低減できることを示しています。

社会ではますます、エネルギー・データマネジメントの重要性が高まってきています。

持続可能な未来のためには、モビリティがエネルギーを使うだけでなく、社会のさまざまなものと協調しながら、エネルギーを貯める、運ぶ、シェアする存在になっていくことが重要になってくると私たちは考えています。

モビリティがいれば、車輪付きのセンサーになっていくにつれて、収集したデータと車載チップの演算能力を共有する能力も新たな可能性を拓きます。

クルマと人、モノ、情報を相互にコネクトすることは、社会活動をより効率的・生産的にするだけでなく、安心と安全を提供し、自分らしく生きることを手助けします。

モビリティの世界への3つのステップは、決して簡単な道ではないでしょう。

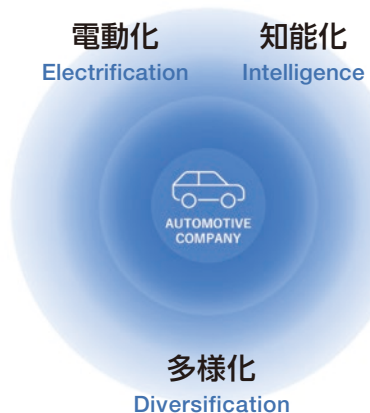
それでも私たちは、モビリティへの変革は人々にオポチュニティをもたらすものであり、幸せの量産への重要な道筋の一つであると信じています。

トヨタがめざすモビリティ社会

商品軸

正解が分からない今こそ道を切り拓いていく。
そんな想いで、副社長の中嶋は商品を軸とした経営について、考えを語りました。

Toyota Mobility Concept



1.0 クルマの価値の拡張

TRANSITIONING CARS to MOBILITY

2.0 モビリティの拡張

EXPANDING MOBILITY ACCESS

3.0 社会システム化

SYNERGY OF MOBILITY & INFRASTRUCTURE

トヨタモビリティコンセプト。その中心にあるクルマの価値を高め、さらに新しいモビリティや移動の自由を広げ、社会システムの一部として、新たなサービスやエネルギーソリューションを提供します。

その実現のカギを握る、3つのアプローチ、電動化、知能化、多様化についてお話しします。

電動化

一つ目に、電動化です。
初めに申し上げたいことは、われわれはマルチパスウェイの軸を決してぶらさないということです。それぞれの強みや特色を活かし、お客様や地域に合わせた電動化を進めてまいります。

1. BEV

クルマ屋がつくる今までは全く異なる次世代バッテリーEVを26年に投入いたします。電池を極限まで効率良く使い、航続距離を2倍に、さらに心揺さぶる走り与设计を兼ね備えた、まさに次世代のバッテリーEVです。

また、モノづくりも変えていきます。

強みであるトヨタ生産方式を活かし、仕事のやり方を変え、工程数を1/2に削減します。コネクティッド技術による無人搬送や、自律走行検査などで、効率的なラインヘシフト、工場の景色をガラッと変えます。

そしてグローバル全工場での、2035年カーボンニュートラルにつなげます。

従来にとらわれないサプライチェーンの構築にも、仕入先様と一体で取り組むことでもっと良品廉価な部品調達にもつなげてまいります。

その実現のため、2023年5月に、専任組織をつくりました。

全権を委ねたワンリーダーの下で開発、生産、事業、すべての機能を持つ、まさにAll in ONE TEAMです。
土台で支えるのはTNGA (Toyota New Global Architecture) の効果で半減した開発原単位、内製投資など、磨いてきた競争力です。1,000万台の力で新しい組織を全面的にサポートします。

2. PHEV

電池の効率を上げEV航続距離を200km以上に延ばすことで、プラクティカルなバッテリーEVと再定義し、開発に、より力を入れていきます。

3. FCEV

商用車を軸に量産化にチャレンジします。

FCEVはエネルギーである水素が軽いので、航続距離が増えてもバッテリーEVと比較してそれほど重くならず、スペースも減りにくいという特徴があります。

またエネルギー充填時間が短く、それらの利点を活かせる中型、大型トラックのような商用車から、事業者の方々と共に広がっていきます。

さらに、大型商用車向け水素エンジンの基礎研究を2022年より開始しました。

4. HEV

地域のエネルギー事情やお客様の使い勝手に寄り添い、良品廉価にこだわり、改善を続けます。

そして、新車の20倍にも及ぶ保有いただいているクルマについても、カーボンニュートラル燃料でCO₂削減に取り組んでまいります。



知能化

続いて2つ目、知能化です。
クルマ本体、それを支えるサービス、さらには、社会へのつながりを広げていく「知能化」についてお話しします。

まずはクルマの知能化です。

先進安全技術やマルチメディアをはじめ、時代の進化に合わせた機能のアップデートを、すべてのクルマに順次広げ、さらに次世代BEVでは、車両OSの進化とともに走る、曲がる、止まるにこだわった、「乗り味」のカスタマイズも可能にします。

加えて、クルマの素性をより磨き上げることで、もっとFun to Driveなクルマをハード、ソフトの両面で実現します。

次にサービスの知能化です。

クルマがインフラ、街とつながって、新しいサービスを提供する、例えば、リアルタイムの交通情報を活用し、輸送効率を高める物流システムや最適なエネルギーマネジメントを行うシステムなど、2023年から、社会実装を開始しています。

また、街や公共施設と連携し、BEVの充電ネットワークの拡充はもちろん、社会への貢献としてのエネルギーグリッドや、人々の暮らしを支えるさまざまなサービスを提供してまいります。この取り組みはレクサスですでに始まっています。

さらに、社会の知能化です。

モビリティのテストコースと位置づけたWoven Cityで、人、クルマ、社会をつなげるさまざまな実証実験を行ってまいります。

例えば、物流領域でのコネクティッドサービス、その社会実装のなかで明らかになった課題に対し、Woven Cityで改善を行い、再び社会に実装する。こうして社会の知能化を加速させます。

トヨタがめざすモビリティ社会

多様化

最後に、三つ目の多様化です。

クルマはもちろん、移動そのもの、さらには、エネルギー領域にまで広げる「多様化」についてお話しします。

まず、クルマの多様化です。

ラインアップを拡充し、コネクティッドを活用したサービスや、新たなパートナーと共に用品、部品ビジネスを広げていきます。

次に移動の多様化です。

例えば、長年の福祉車両開発で培ったノウハウを活かし、ワンタッチで車いすを固定できる装置を開発。2023年から実装を開始してまいります。

これを陸・海・空すべてに広げご自身の車いすで、ストレスなく、目的地に行けるようにします。また、Jobyとの協業など新たなモビリティ事業へも取り組みを広げていきます。

さらに、エネルギーの多様化です。

水や、フードロスなどの廃棄物からつくった水素や、バイオマスなどからつくったカーボンニュートラル燃料を使用した実証実験が日本やタイですでに始まっています。また、そのエネルギー活用技術をモータースポーツの現場でも鍛え、社会への普及につなげていきます。

これまでお話しした電動化、知能化、そして多様化。クルマを中心に、社会全体へ価値を広げ、志をともにする仲間と一緒に未来をつくってまいります。

電動化
Electrification

知能化
Intelligence

多様化
Diversification

マルチパスウェイ Multiple-Pathway Solutions

BEV クルマ屋がつくる BEV
BEVs created by carmaker



FCEV 商用車を軸に量産化
Mass production centered on commercial vehicles



PHEV プラクティカルな BEV
Practical BEV



HEV 地域事情に寄り添う
Catering to local needs



「社会とのつながり」を拡げる Expanding our connection with society

クルマ Car クルマの知能化
Intelligent cars

いつも最新 Always up-to-date

走る (Run) 曲がる (Turn) 止まる (Stop)	「乗り味」 カスタマイズ (Customization of "ride feel")
先進安全 (Advanced safety) マルチメディア (Multimedia)	アップデート (Updates)



サービス Service サービスの知能化
Intelligent services

最適化 Optimization

リアルタイムマネジメント Real-time management



社会 Society 社会の知能化
Intelligent societies

クルマのテストコース Car test course
モビリティのテストコース Mobility test course

社会実装 Public trails
実証実験 Living laboratory



「クルマ」から「社会」へ Car to Society

クルマ Car クルマの多様化
Car diversification



移動 Mobility 移動の多様化
Mobility diversification



エネルギー Energy エネルギーの多様化
Energy diversification

DENSO
株式会社デンソー 緑島



トヨタがめざすモビリティ社会

地域軸

地域軸経営の深化について、副社長の宮崎が想いを語りました。

地域の個性にあわせた商品



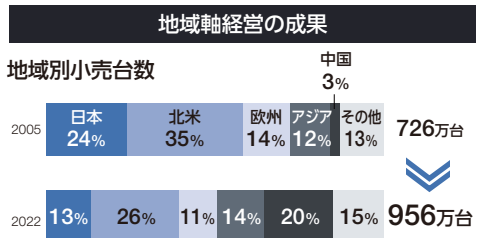
トヨタモビリティコンセプトの実現に向け、**盤石な事業基盤の維持・強化**が引き続き重要です。

これについて、地域軸経営が果たしてきた役割とその成果から、お話しさせていただきます。

BEV約770万台に相当するCO₂を削減

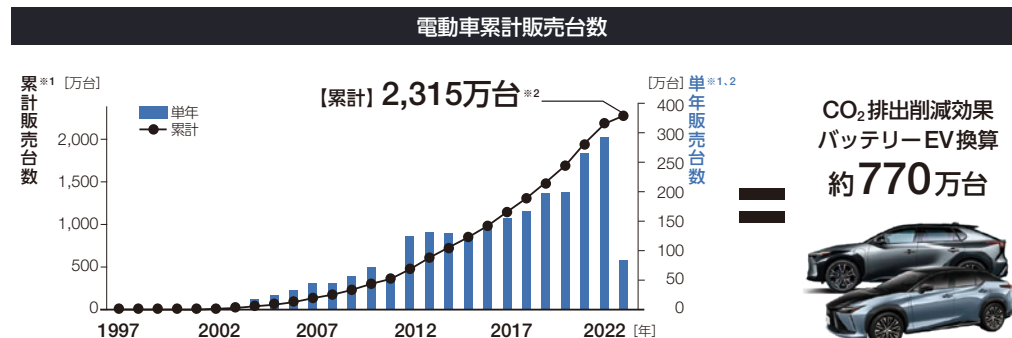
これまで「町いちばんのクルマ屋」をめざし、「もっといいクルマをつくろうよ」のかけ声のもと各地域の市場特性やお客様ニーズに対応しながら、TNGAで開発された素性のいいクルマ、一台一台を、地域CEOのもと、丁寧に販売してきました。

その結果、**新興国市場の拡大**とあわせ、極めて**バランスのとれた地域別販売構成**を実現しています。

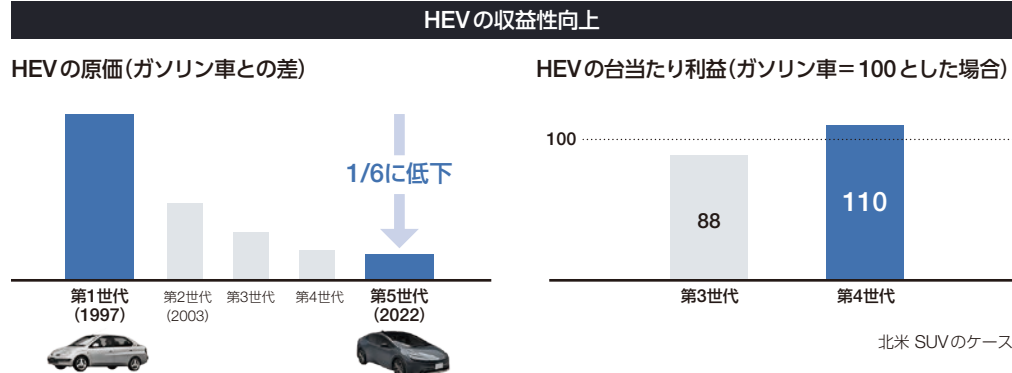


TNGA効果による研究開発費やインセンティブの低減に加え、われわれの強みである、「**地域のニーズにあったタイムリーな商品改良**」と「**仕入先と共に取り組む原価低減**」を継続的に積み上げてきた結果、稼ぐ力は過去と比べて圧倒的に伸長し、さらなる成長に向けた「**未来への投資**」を行いつつ、**利益を伸ばせる体質に進化**してきました。また、従業員や株主、仕入先などのステークホルダーの皆様と共に成長するサイクルも築いてきました。

電動車の導入も積極的に進め、初代プリウスの登場以降、累計で2,315万台を販売、**BEV約770万台に相当するCO₂の排出削減**を達成しています。



※1 販売台数はHEV、PHEV、BEV、FCEVの合計
※2 2023年3月末時点



このリード役となったHEVは、性能と原価に磨きをかけ世代進化してきました。その結果、**ハイブリッドシステムの原価は当初の6分の1まで低下**、**ガソリン車と遜色ない利益**が出せるようになりました。

このように、トヨタは稼ぐ力を大きく向上させながら、**未来への投資とステークホルダーの皆様との成長と、CO₂排出削減を両立**してきました。

これがまさに、もっといいクルマをベースとした、地域軸経営の成果だと考えています。これからもこの地域軸経営をさらに深め、事業基盤を一層強固なものにしていきます。

炭素に国境なし

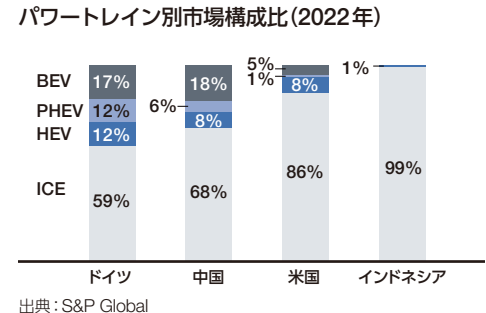
そのために、まず向き合わなくてはならないのがカーボンニュートラルです。

炭素に国境はありませんし、CO₂削減は待ったなしの課題です。できることから、すぐに始める必要があります。

だからこそ、われわれは、地域ごとの電動化の進展度合いや多様なクルマの使われ方を踏まえ、**電動車を少しでも早く、一台でも多く普及**させるため、きめ細かな対応が必要です。

故に、BEVのラインアップ強化とともに、HEV・PHEVなど、すべてのパワートレインの一層の魅力と競争力の強化を行っていきます。

電動化の進展の違いに寄り添う
地域ごとのきめ細かな対応が必要



トヨタがめざすモビリティ社会

先進国は次世代BEVの準備と並行して品揃えを大幅拡充

ここからは、BEVの各地域での取り組みをご説明します。

先進国では、次世代BEVの準備と並行して、性能をさらに磨いたbZシリーズを中心に、品揃えを大幅に拡充していきます。

米国では、2025年に3列SUVの現地生産を開始します。このSUVには、ノースカロライナ州で生産するバッテリーを搭載し、生産能力の増強を進めていきます。

また中国では、bZ4Xと2023年3月に発表したbZ3に加え、現地のニーズに合わせた現地開発のBEVを、2024年に2モデル投入します。また、その後もモデル数を順次増強していきます。

アジアをはじめとする新興国においても、伸び始めてきているBEVの需要にしっかりと対応してまいります。具体的には、2023年にBEVピックアップトラックの現地生産を開始したほか、今後、小型バッテリーEVモデルも投入していきます。

先進国は、市場が成熟する中で電動車へのシフトが予想されます。一方、新興国は、新規や増車による市場の拡大が見込まれます。

トヨタは、フルラインアップと稼げるHEV・PHEVと、増強していくBEVの多様な選択肢で、グローバルの幅広い需要に確実に応え、さらに成長していきます。

新興国の成長にはHEVで対応し、稼ぐ源泉に

新興国の成長には収益力の上がったHEVで対応し、稼ぐ源泉とします。

そして、1,000万台のバリューチェーンで幅広い事業機会も取り込んでいきます。

加えて、TPSの強みを活かした原価低減と改善の効果をフルに発揮していきます。

結果として、BEVやモビリティ領域の広がりに向けた未来の投資余力をこれまで以上に生み出し、カーボンニュートラルと成長を両立させる強い事業基盤を確立していきます。

さらに深く、地域に受け入れられる会社へ

ここからは、「トヨタモビリティコンセプト」の実現に向け、取り組んでいくこととお話します。

電動化・知能化・多様化の技術革新が進むなかで、もう一段広げた視点での地域貢献、産業報国へのチャレンジを進めていきます。

例えば米国では、人々のモノづくり離れや構造的なコスト増など、自動車産業は大きな課題に直面しています。

ここに、現場で磨き上げてきた「匠の技能」と「知能化」を組み合わせ、新しいモノづくり・自動化工程を提案することで、人手不足という課題を解決しながら、米国にモノづくりを残す、という恩返しができるのではないかと考えています。

また、2023年4月3日にタイでのCP、サイアムセメントグループとの協業概要を発表しました。

これは、電動化やコネクティッドの技術でクルマ・人・物・情報をつなげ、モビリティをあたかも社会インフラの一部のように活用した実装の開始です。

こうした取り組みを通じ、深刻な渋滞や大気汚染、

多発する交通事故などの地域課題の解決にチャレンジしていきます。

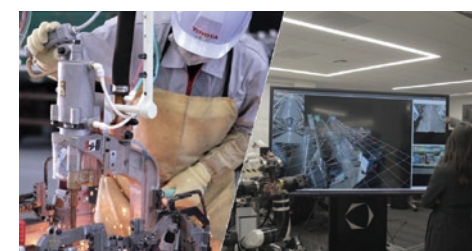
こうしたアプローチがモビリティコンセプト実現の一つのあり方だと考えています。

われわれは誰ひとり取り残さず、カーボンニュートラルや地域の社会課題に向き合いながらモビリティカンパニーに向けた変革を進めてまいります。

「トヨタはもっとここで頑張っているよ」と言ってもらえることがさらなる成長の源泉です。

世間の感覚や常識を持ち、外から内を見る。柔軟な発想とチャレンジ精神で積極的に行動を起こしていく。

これらを実践しながら、さらに深く、地域に受け入れていただける会社に成長していきたいと思えます。

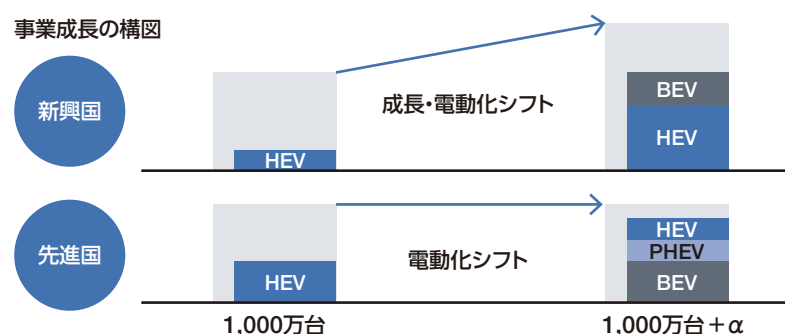


各地域のBEVの取り組み(～2026年)



グローバルラインアップで電動化+新興国の成長に対応

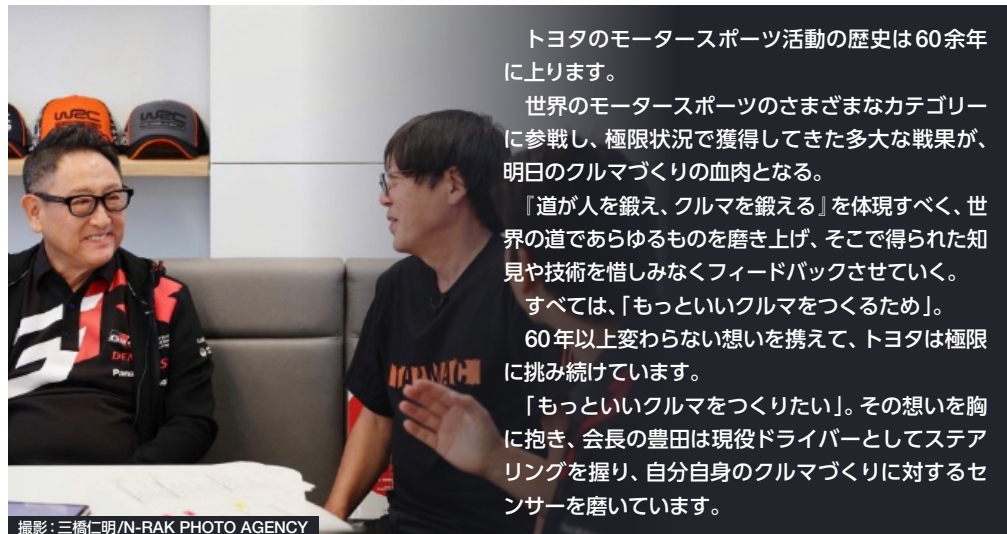
事業成長の構図



トヨタがめざすモビリティ社会

人中心のクルマづくり

モータースポーツ—DAT 開発—



撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

トヨタのモータースポーツ活動の歴史は60余年に上ります。

世界のモータースポーツのさまざまなカテゴリーに参戦し、極限状況で獲得してきた多大な戦果が、明日のクルマづくりの血肉となる。

『道が人を鍛え、クルマを鍛える』を体現すべく、世界の道であらゆるものを磨き上げ、そこで得られた知見や技術を惜しみなくフィードバックさせていく。

すべては、「もっといいクルマをつくるため」。

60年以上変わらない想いを携えて、トヨタは極限に挑み続けています。

「もっといいクルマをつくりたい」。その想いを胸に抱き、会長の豊田は現役ドライバーとしてステアリングを握り、自分自身のクルマづくりに対するセンサーを磨いています。

「モータースポーツをサステナブルに」。モリゾウこと会長の豊田の活動一つひとつには、そんな強い意志があります。

そんなモリゾウがモータースポーツをさらに発展させるべく、今、光を当てているものが、新開発の8速スポーツAT [DAT (ダイレクト・オートマチック・トランスミッション)] です。

2023年9月に行われたENEOSスーパー耐久シリーズ2023 Supported by BRIDGESTONE 第5戦で、モリゾウはこの新技術を載せたGRヤリスで参戦し、チームで5時間を完走しました。

MTより速いAT

MT (マニュアル・トランスミッション) 車は、ドライバーのスキルがあればATより速く走れるため、レースにはMT (マニュアル・トランスミッション) 車が多く使用されます。しかし、このDATは [MT

よりも速いAT] をめざして開発されています。普通のATとの違いについて、ROOKIE Racingでスーパー耐久 (S耐) 32号車の監督も務める石浦宏明ドライバーは次のように説明しています。



撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

普通のATは、サーキットを走ったりするとき、(その機構上) ちょっと滑っている感じがするというか、(ギヤが)直結している感覚が薄いです。

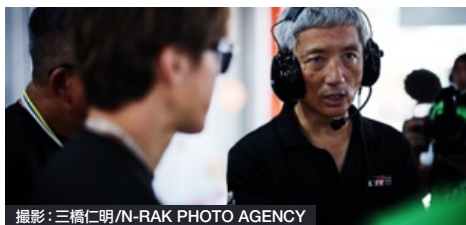
でも、DATのDは [Direct]。走り出してからカチッとロックされる状態なので、アクセル操作に対して、リニアに反応して、ラップタイムもロスなく削れます。

例えば、MTのクルマでコーナーに入るとき、通常、事前にギヤを落とします。DATでは、フルブレーキングを感知すると、勝手にシフトダウンし、次の加速に備えてくれます。普段、僕らが運転するのと同じように、操作を先読みしてくれるんです。

普通のATはコーナーにそのまま入り、アクセルを全開にしたときに初めて、「加速が必要だ」と判断して、ギヤが落ちます (=キックダウン)。それだと、すごくタイムラグが出てしまいます。

圧倒的多数のAT 乗りに選択肢

GRヤリスのチーフエンジニアで、DATの開発も担当する齋藤はその狙いを「モータースポーツのすそ野拡大」だと話します。



撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

(GRヤリスの開発が始まった) 2016年からモリゾウさんやプロドライバーの皆さんにいろんなことを教わり、「楽しいクルマってこういうもんなんだな」というのが少しずつ分かり始めてきました。

あるとき、モリゾウさんから「MTを運転できる人って少ないよね」「走る楽しさを広めたいね」と言われたんです。そこからです、DATに取り組むことになったのは、2020年の後半ごろからイメージを考え始めました。

大多数を占めるATドライバーへ、いかにモータースポーツの門戸を開けるか。そんな問題意識から構想がスタートしたDATは、2021年に副会長の早川を開発ドライバーとして、初心者でも気軽に楽

トヨタがめざすモビリティ社会



モータースポーツ普及へ一歩!?
トヨタが開発する新技術に迫る!
第5戦もてぎ

しめる TOYOTA GAZOO Racing ラリーチャレンジへ実戦投入しました。



撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

翌年からは、タイトル経験者の眞貝知志選手をドライバーに全日本ラリーへも参戦。2023年は、サーキットで行うレースへとフィールドを拡大し、さらに高速・高G領域、ロングランといった厳しい環境で鍛えています。

モリゾウ「DATはゲームチェンジャー」

発案者であるモリゾウもこの技術に大きな期待を寄せています。

DATはゲームチェンジャーになりますよ。「オートマチック=マニュアルより遅い。だけど誰でも運転できるから我慢しなさい」というものじゃないんです。

ぜひ実現 (市販) したいと思っているし、多くの人に乘っていただくクルマになる。

S耐で分かったことは、プロと私ではシフトの差がある。直線で私が1回シフトすると、0.2秒遅れるんです。2回シフトすると0.5秒ぐらい遅れる。

それがDATだと遅れないんです。だから、いつもよりプロと私の差が縮まった。アクセル、ブレーキに集中できるんですね。

市販化までに解決しなければならない課題は少なくありませんが、ラリーやサーキットで多くのファンに見守られながら、期待高まる新技術の開発を続けています。

トヨタがめざすモビリティ社会



匠の技とデジタルで工程1/2に
トヨタ、モノづくりの現場公開



進化するモノづくりの最前線
クルマの未来を変えていく挑戦



継承される匠の技

クルマの未来を変えていく最新技術の数々を形にするのは、モノづくりの現場です。トヨタは「人中心のモノづくり」で、工場の景色を変え、クルマの未来を変えていきます。そんなトヨタの現場の強みについて、CPOの新郷は次のように語りました。

正解のない時代に、これからもトヨタの現場の強みを維持・強化するために、開発と生産が垣根を越えてベンチャー企業のように一体となって未来をつくること、そして働く人が、いきいきともっと活躍できる工場にすることが必要です。



トヨタしか持ち得ないモノづくりの強み

トヨタのモノづくりの現場の強みを紹介します。

1つ目は、トヨタのどこの現場にいても感じることです。それは「誰かの仕事を楽にしたい」「みんな

なの笑顔のために」という創業期から変わらぬ精神が現場に息づいているということです。かつて豊田佐吉が自動織機を発明したように、今も「無」から「有」を生み出して改善を積み重ね、魅力ある製品を世に出していく、スタートアップの力は健在です。

2つ目は、モノづくりの「高い技能と技術」がしっかり受け継がれているということです。自動化についても、人がロボットに教えることで高い品質と生産性を両立するとともに、人の技能もさらに高め、またその高めた技能をロボットにさらに教え高めていく。こういったサイクルを回し続けて、技能と技術を磨き続けています。

3つ目は、「人財を鍛える現場の力」です。現場の力とは、TPSが根づき、全員がモノづくりへの情熱を持って自ら改善を続けられることであり、そのような人を育てることだと気づきました。この現場の力で、お客様の多様なニーズに応える、1,000万台のフルラインアップを実現することができています。

今、自動車業界はまさにゲームチェンジともいえる、生き残りをかけた変革の時代を迎えています。このような時代だからこそ、私が現場で感じた3点のトヨタしか持ち得ないモノづくりの強み、トヨタの「技」をしっかり「継承」していくことがますます重要です。

モノづくりの進化

モノづくりの進化についてお話しします。

私は「トヨタの技で、モノづくりの未来を変えたい」と思っています。そのためには、「技能/技術」と「デジタル・革新技術」の融合でモノづくりを進化し、そしてリードタイムを短縮して「素早く、何度もチャレンジする」ことが必要です。

トヨタにはTPSを基軸とした「リードタイム短縮」という技があります。進化のスピードを高め、時代の変化に対応していくことこそがトヨタのモノづくりの強みだと思います。

そして工場の景色を変え、モノづくりの未来を変えていきます。そのためには今の生産部門のやり方を大きく「壊す」こともいといません。

トヨタの持つ技とデジタル・革新技術で、工程1/2を実現します。また開発と生産の垣根をなくし、新しいモビリティを素早く提供します。そして工場カーボンニュートラルや物流などモノづくりの基盤の課題解決にも取り組んでいきます。人とテクノロジーがうまく助け合う、現場の力で実現していきます。

トヨタはこれまでもこれからも、人を中心に、誰かの笑顔のために仕事をする現場、「ありがとう」が自然にあふれ、いきいきと働ける工場をつくることで、新しい時代を切り拓き、幸せの量産をめざしていきます。

ピアノブラック調バンパーの塗装レス化技術



精巧な榫目模様を入れる匠の板金性能



継承

大変革の時代だからこそ

創業の精神

高い技能と技術

人財を鍛える
現場の力

トヨタの「技」

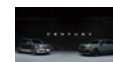
進化

トヨタの「技」で、モノづくりの未来を変える

「技能/技術」と
「デジタル・革新技術」の融合

素早くやって
何度もチャレンジ

トヨタがめざすモビリティ社会



新しいセンチュリーは次の100年へ多様化する価値観に応じて進化



センチュリー —日本人の感性の高さを象徴する唯一無二のクルマ—



日本のみんなで生み出した ショーファーカー

今日は、トヨタのポートフォリオの頂点に位置するクルマ、センチュリーにとって特別な一日です。センチュリーは、日本人の感性の高さを象徴する唯一無二のクルマです。トヨタの誇りとして生まれ、日本の誇りになったといっても過言ではないでしょう。会社の壁を越え、日本のみんなで生み出したショーファーカーなのです。



そして、その日本は変わりつつあります。しかし、未来を理解するためには、まず過去を理解しなければなりません。偉大なプロダクトは、偉大な人々によって生み出され、そのプロダクトを通じてさらに世の中に良い影響を与えようと奮闘する——。センチュリーは、そうした人物の一人に敬意を表して名づけられました。

Century for the next century

1967年に発売されたセンチュリーは、トヨタグループの創始者である豊田佐吉の生誕100周年を記念したものなのです。佐吉が実践した“規律あるモノづくりの信念”は、今日に至るまでトヨタの基本理念であり続けています。

1960年代、初代センチュリーが開発されたころ、日本はまだ新興経済国。トヨタはまだ、エキゾ

チックな輸入高級車と競うことすらできていなかったのです。

豊田章一郎がセンチュリーをつくらうとしたことは、大きな賭けでした。



1年以上、章一郎は、中村健也チーフエンジニアが率いるセンチュリーチームに入り込み、昼夜を問わず働きました。最先端の技術に挑戦するだけではいけない。日本に息づく伝統、そして文化的価値までを取り入れ、唯一無二のものを生み出すことが必要だったのです。センチュリーを生み出した哲学は、世代を超え、受け継がれているのです。章一郎は、3世代にわたるセンチュリーの開発すべてに関わり続けました。

2018年に登場した現行のセダン開発で、私は細部への徹底的なこだわりを目の当たりにしました。章一郎は当時90歳を超えていましたが、センチュリーへのひたむきなビジョンは、一点の曇りもありません。後部座席の寸分たがわぬ位置に関してなど、細部に至る彼の質問に驚かされたことを鮮明に覚えています。



ミリ単位で、一度刻みで、自分が見てきたものをわれわれに見せてくれたのです。その着眼点を理解するには、センチュリーのお客様の“一日の過ごし方”を想像する必要があります。多くの場合、このようなお客様は、人目に触れるあらゆる瞬間の

あらゆる動作が注目されます。到着時と出発時は、人柄が伝わる最初で最後の重要な場面です。公務からプライベートへのエレガントな移行は、それ自体が芸術であり、その移行をできる限り自然でシームレスにすることがセンチュリーの役割なのです。

章一郎からの最大の教訓は、「お客様の想いを細部まで理解しようとするのが、クルマづくりの細部へのこだわりのキーになる」ということ。そしてそのお客様たちは今、変わりつつあるのです。新しい世代が、新しい考え方、新しい働き方で、新しい業界をリードしているのです。豊田章男はそのことを痛感していました。センチュリーが変わらなければならないことを知っていたのです。

一方で、センチュリーの象徴を犠牲にすることなく、時代とともに進化できるとも信じていました。社長(当時)の豊田は、時代の変化を受け入れ、より冒険的な道を歩むよう私たちの意欲をかきたててくれました。

センチュリーがめざすべき姿とは、威厳があるが大胆で、思慮深い自信に満ちていて、そして、繊細だが表情豊か。センチュリーの象徴である「不死鳥・鳳凰」。これ以上ふさわしいモチーフはありません。そう、新たな時代の幕開け。ご覧ください。センチュリーから、次の100年を見据えたセンチュリーへ。



トヨタがめざすモビリティ社会

伝統が、大胆に進化した

センチュリーの伝統が、大胆に進化した。そう思っただけのものではないでしょうか。このクルマを初めて見た豊田は、ただただ「Wow!」と驚いてくれたことを覚えています。全く新しい方向性でありながら、センチュリーであることに変わりはないのです。

そして、セダンとともにトヨタの頂点に立つにふさわしい新型車となりました。まさに「鳳凰」の2つの翼なのです。

なぜ、このような答えにたどり着いたのか。それは、多様なお客様のニーズに端を発しているのです。

彼ら彼女らは、仕事に向き合うスペースも必要だが、くつろぐスペースも必要。話を楽しむスペースも必要だが、逃げ出すスペースも必要。

考えるスペースを求めると同時に、インスピレーションを得るスペースも求めている。プライバシーを重視しながらも、パブリックライフも受け入れる。

つまり私たちは、お客様が個人的な体験を、現実的にも感情的にもキュレートできるクルマを用意する必要があったのです。

その結果、世界のどこにもない日本独自のフラグシップが誕生したのです。

この構造によって、お客様は一瞬のうちに、シームレスにさまざまな時間を過ごすことができます。この空間で最も重要なのが後部座席です。



集中力や生産性が必要なとき、決して邪魔にならないように、必要なすべてのものが手元にあること。そして、実用的な要素だけでなく、乗客とドライバーのプライバシーをつくり出すちょうどいい距離がある。また生産性を高めるにはインスピレーションや創造性、つまり考えたり、リラックスする時間も必要です。



最も静粛性の高いクルマとして、センチュリーは完璧な環境を整えました。どんな速度であれ、車内で大きな声を出さなくても、自然に会話を楽しめます。PHEVにより、日常移動の大半は静粛性が高く、ゼロ・エミッションとなります。

これは、四輪操舵および四輪駆動とともに、プロのドライバーが車両姿勢をよりコントロールできるようになり、すべてのお客様にさらなるスムーズな乗り心地をお届けするものです。心休まる空間の中で、気分に合わせて照明や音響も自由に選ぶことができます。調光ガラス、さらには世界最高峰の楽器をつくる、日本の知見が生きたオーディオシステムもそうです。

しかし、とにかく眠りたいときもあるでしょう。靴を脱いで、全身を伸ばして——。まるで“繭(まゆ)”のように自由にくつろげる、あなただけのプライベートオアシスにもなります。そして、これらは出発点に過ぎません。もちろん、どのセンチュリーもテラーメイドのようにお客様のご要望にお応えできるのです。カラーであれ、素材であれ、シートコンフィギュレーションであれ、到着時にクルマから降りる方法まで。



そう、ドアまでも選べるのです。驚くほどワイドに開くスイングドアかもしれないし、よりドラマティックなものかもしれません。このエントランス、いかがでしょう？ 目的地に着けば、リフレッシュしてセンチュリーから降りることができます。想像力次第であらゆる可能性があるのです。週末に自らドライブを楽しみたいなら、GRMNはきっと期待を裏切らないでしょう。



可能性は無限であり、お客様と一緒に作り上げていくのです。

トヨタは、すべての人が、どんな状況や立場で

あっても「自由に移動できる」という価値を信じています。そのなかでも、社会におけるショーファーカーの役割は極めて重要なのです。クルマは、お客様の人生を表現し、拡張するものでもあります。それが、ゼロ・エミッションの「FCEVクラウンセダン」の艶やかな品格なのか、あるいは、アルファードやヴェルファイアのアグレッシブさやスペースなのか……。



われわれは、誰もが自分自身を表現できるための選択肢をお届けしていきます。

センチュリーは、トヨタのショーファーカーのビジョンを象徴する存在です。大胆でダイナミックでありながら、センチュリー本来の味わいも保っている。

本質的にシンプルだが、深みもある。モダンでありながら伝統を継承している。センチュリーは、美的にも概念的にも、日本ならではの感性の良さをすべて体現したのです。

今日の革新が、明日の伝統になっていく。クルマの未来を変えていこう！



トヨタがめざすカーボンニュートラルの全体像

マルチパスウェイ戦略の基本的な考え方

クルマが社会に必要な存在であり続けるための喫緊の課題がカーボンニュートラルです。

私たちの活動の軸は、モノづくりやサプライチェーンの脱炭素化を進めながら、モビリティにおいては、「マルチパスウェイ」戦略のもと、世界中のお客様に選択肢をご提供していくことです。

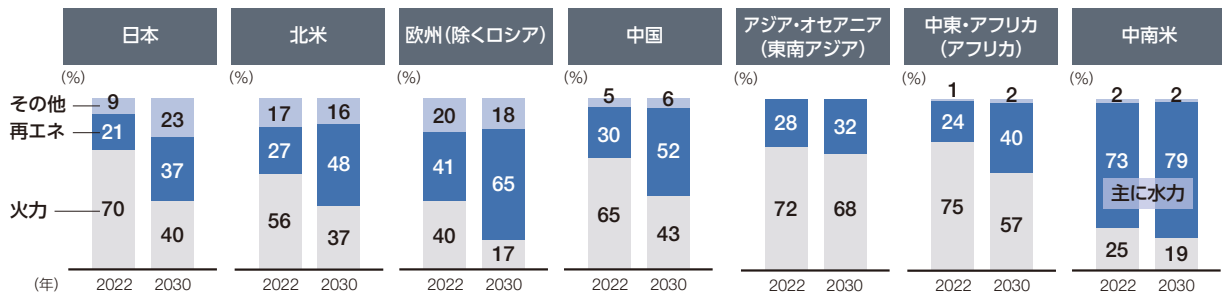
大切なことは、エネルギーの未来に寄り添ったモビリティのあり方を考えていくことです。

大前提として、地球環境やサステナビリティの観点から、化石燃料から脱却していく必要があります。そのうえで、中長期的には、再生可能エネルギーの普及が進み、「電気」と「水素」が社会を支える有力なエネルギーになっていくと考えられます。一方で、短期的には、世界各地の現実に向き合い、エネルギーセキュリティを担保しながら、プラクティカルに変化を進めていくことが重要です。

だからこそ私たちは、電気と水素の未来を見据えながら、多様なエネルギー事情やお客様ニーズに寄り添ったモビリティの選択肢を提供していきます。プラクティカルなトランジションを軸に、カーボンニュートラルの実現をめざしていく。それがマルチパスウェイ戦略の根底にある考え方です。

地域ごとに異なるエネルギー事情

出典：IEA WEO2023 STEPSシナリオ



多様な選択肢(マルチパスウェイ)



- 2026年に次世代BEVを投入
- 販売台数は2030年に年間350万台へ



- プラクティカルなBEV
- EV走行200km以上のPHEVを開発



- 今すぐCO₂排出を削減する有効な手段



- 保有車^{*1}のCO₂削減に貢献
- *1 新車および既販車



- 内燃機関の技術を活かした水素エンジンの開発



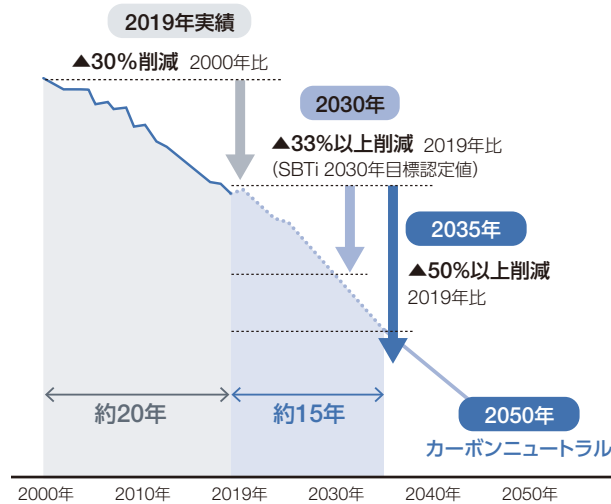
- 商用車中心に量産・事業化
- トヨタへのオファー10万台/年(2030年)

GHG(温室効果ガス)削減目標

私たちはクルマのライフサイクル全体で、2050年カーボンニュートラルの実現に全力で取り組んでいきます。全世界で販売するクルマの平均GHG排出量は2019年と比べて、2030年には33%、2035年には50%を超える削減レベルをめざします。

GHG削減目標(WtW^{*2})

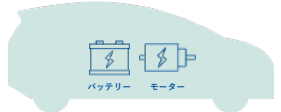
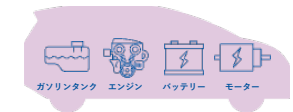




グローバル(新興国含む)
新車GHG/台



*2 Well to Wheel: 走行時に排出するGHGに加え、燃料、電力の製造段階で排出するGHGも含む

トヨタがめざすカーボンニュートラルの全体像

参考 出典：世界販売台数 (S & P Global)

<h3>BEV</h3> <p>Battery Electric Vehicle</p>  <p>電気自動車。 エンジンは積んでおらず、モーターのみで駆動。 走行中にはCO₂を直接排出せずに走行することが可能。</p> <p>2022年 グローバル市場 815万台 主に普及が見込まれる市場 中国・北米・欧州</p>	<h3>PHEV</h3> <p>Plug-in Hybrid Electric Vehicle</p>  <p>充電が可能で、日常使いの多くの場面ではBEVと同じく、CO₂を排出せずに電気のみで走行可能。長距離移動時はモーターとエンジンの両方を使って走行でき、航続距離が長い。</p> <p>• 充電インフラなしでも走行可能</p> <p>2022年 グローバル市場 305万台 主に普及が見込まれる市場 先進国・中国</p>	<h3>HEV</h3> <p>Hybrid Electric Vehicle</p>  <p>ハイブリッド車。 エンジンとモーターの2つの駆動方式を効果的に使い分けることで低燃費を実現。</p> <p>• 新規インフラ設備不要</p> <p>2022年 グローバル市場 1,040万台 主に普及が見込まれる市場 新興国を含めた全世界</p>	<h3>CN Fuel</h3> <p>Carbon Neutral Fuel</p>  <p>従来の内燃機関（エンジン）に燃料としてe-Fuel（合成燃料）や持続可能なバイオ燃料を活用。燃焼時にCO₂を排出するが、大気中のCO₂を原料として活用しており、CO₂の総量には影響を及ぼさないことからカーボンニュートラル燃料と呼ばれている。</p> <p>• 新規インフラ設備不要 • 保有車で使用可</p> <p>主に普及が見込まれる市場 新興国を含めた全世界</p>	<h3>H2</h3> <p>Hydrogen Engine Vehicle</p>  <p>従来の内燃機関（エンジン）に燃料として水素を搭載。内燃機関車ながらも走行中にはほぼCO₂を排出せずに走行することが可能。今後の新しい選択肢として開発を進めている。</p> <p>主に普及が見込まれる市場 中国・欧州・北米・日本</p>	<h3>FCEV</h3> <p>Fuel Cell Electric Vehicle</p>  <p>燃料電池車。いわゆる水素自動車。エンジンは積まず、充填した水素と酸素の化学反応で発電し、モーターで駆動。走行中にはCO₂を排出せずに走行することが可能。</p> <p>2022年 グローバル市場 2万台 主に普及が見込まれる市場 中国・欧州・北米・日本</p>
--	--	---	--	---	--

エネルギーの活用(中長期)

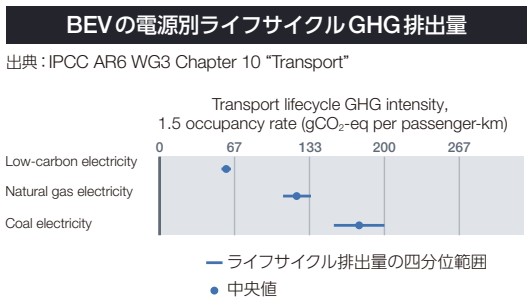


BEVのチャレンジ

①ライフサイクルGHG排出量※3はエネルギー事情によって異なる

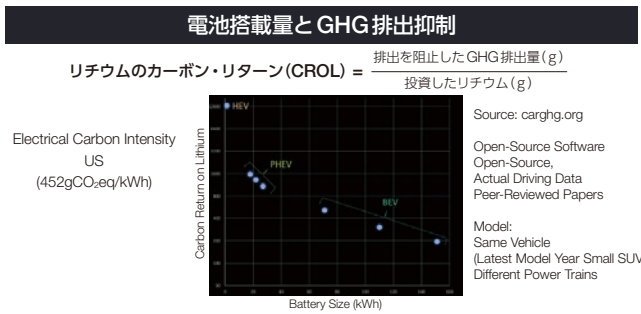
GHG排出量は、天然ガスや石炭由来電力よりも、再生可能エネルギー由来電力の方が少なくなります。カーボンニュートラルに向けて、短期的には世界の多様なエネルギー事情に合わせた対応が求められます。

※3 車両製造から走行、廃棄までの車両ライフサイクルにわたり排出されるGHG排出量



②電池資源の有効活用

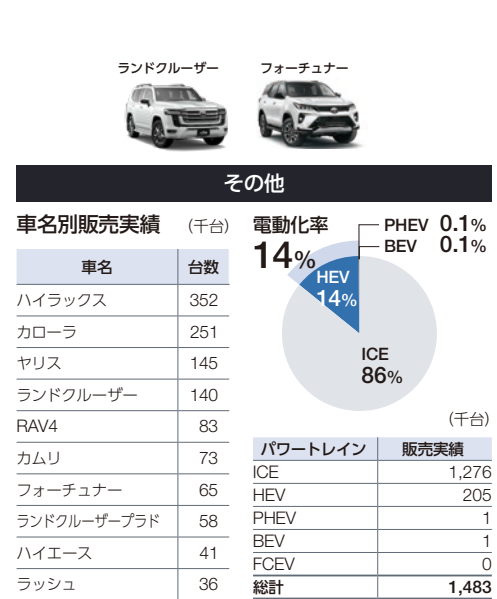
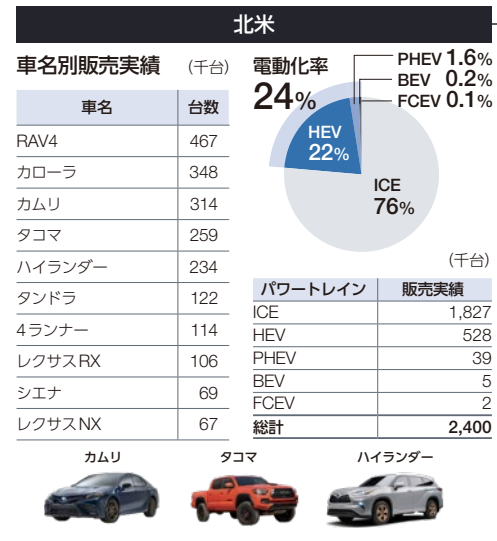
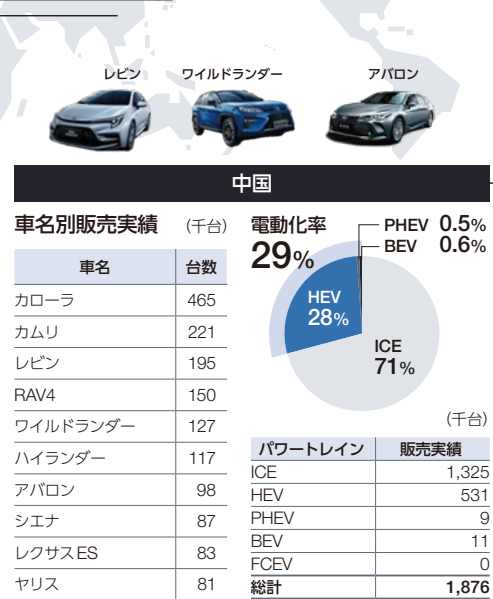
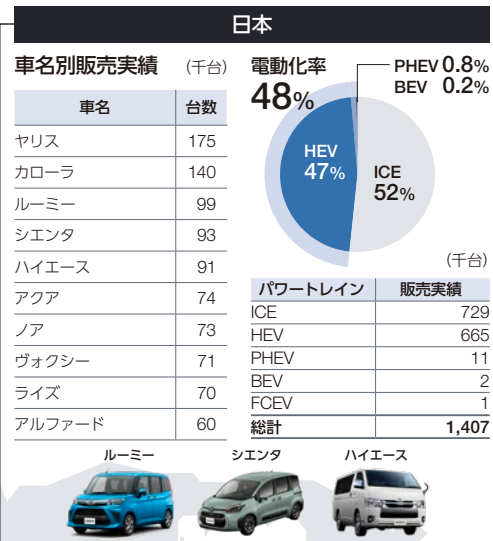
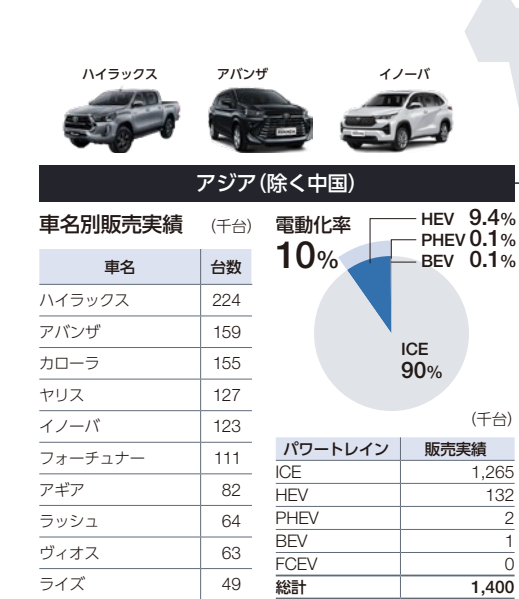
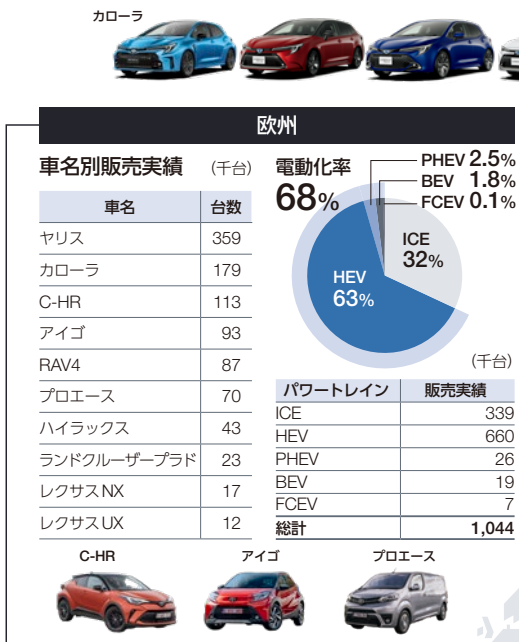
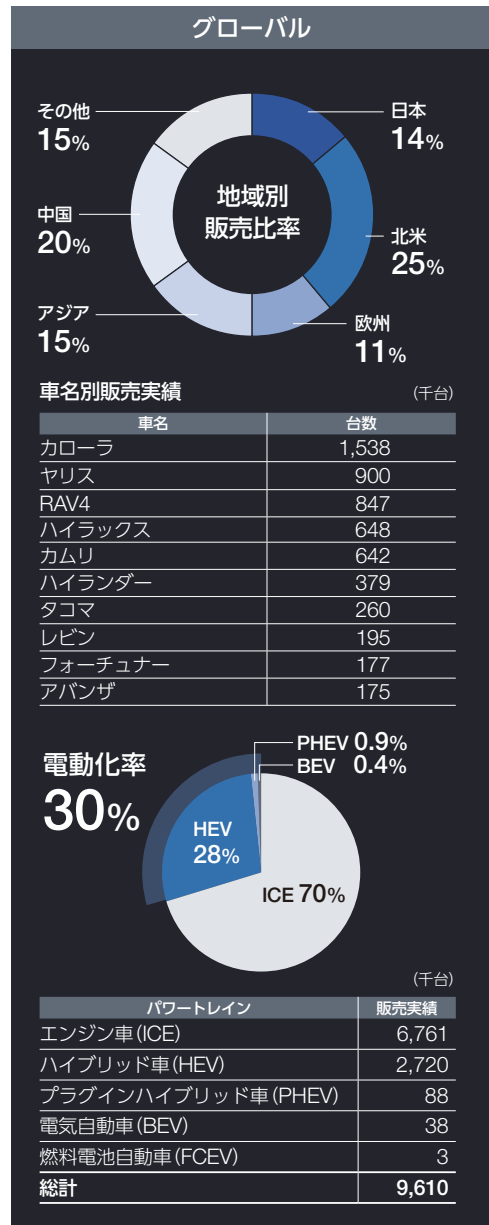
電動車が効果的にGHG排出量を抑制できるのは、1台あたりの電池搭載量を少量にしたときです。搭載量を増やせば増やすほど効果が減少するのは、1台あたりの平均的な走行距離が長くないためです。効果的な電池資源の活用が求められています。(グラフ上の点は、パワートレインごとのカーボン・リターンで、左上ほど少ないリチウムでより効果的にCO₂排出削減できたことを示す)



マルチパスウェイ戦略

グローバルに多様なニーズに応えるフルラインアップ

(2023年3月期のトヨタ・レクサス販売台数)



マルチパスウェイ戦略

ハイブリッド・プラグインハイブリッド

プリウス

—数字からだけではなく、「愛される」クルマを—



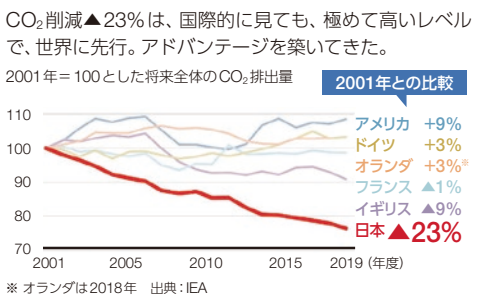
カーボンニュートラル社会の実現へ、世界的にBEVが注目を集めるなか、2022年11月16日、「新型プリウス」のワールドプレミアが東京で行われました。プレゼンターを務めた、Chief Branding Officerのサイモン ハンプリーズは、今、新型プリウスを投入する意義を語り始めました。

プリウスの最大の功績とは

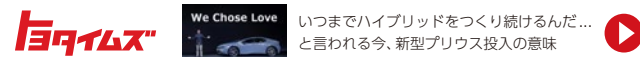
今、BEVが注目を集めるなか、この言葉を聞かない日はありません。「#いつまでハイブリッドをつくり続けるんだ...」。そんななか、今日お話しするのは、トヨタの新しいハイブリッドカーについてです。新型プリウスに込められた情熱について、社長(当時)の豊田と開発陣の「おもしろい闘い」とともに、お話しできればと思います。

1997年にデビューしたプリウス。その名前は、ラテン語の「開拓者」に由来しています。初代プリウスの発売以来、トヨタは、グローバルで合計2,030万台のHEVを販売し、累計、約1億6,200万トンのCO₂を排出削減しました。日本では、20年前と比べてCO₂排出量を23%も削減。これは国際的に見ても高いレベルです。

自動車CO₂排出量 国際比較



また、北米では、トヨタ単独で520万台以上のHEVを販売し、約8,200万トンのCO₂排出削減に貢献しています。しかし、プリウスの最大の功績はそれらの数字ではありません。それよりも、ガソリンやディーゼルに代わる、現実的な選択肢を広げたことにあります。ハイブリッド技術は、トヨタだけでなく、自動車業界全体に受け入れられ、発展しました。プリウスは、これまでとは違う考え方の扉を開いてくれたのです。



今、ハイブリッドカーが必要な理由

そして2022年、時代は変わり、カーボンニュートラルへの道のりが語られない日はありません。HEVだけでなく、BEVも大きな技術的ブレークスルーを果たし、将来のスタンダードとしての地位を固めつつあります。2021年12月のBEVイベントで、社長(当時)の豊田が「EV for everyone」と話したように、トヨタは、BEVを商品ポートフォリオの重要な一部と考えています。

われわれはエキサイティングなBEVをフルラインアップで発表し、世界中の多様な顧客ニーズに対応するとともに、HEV、PHEV、FCEVについても同様に取り組んでいます。社長(当時)の豊田も常々話のように「BEVは重要な解決策の一つだが、それがすべてに勝る選択肢ではない。多様化した世の中には、多様な選択肢が必要」と考えているからです。

語られたのは「プリウス」の存在理由

しかし、こうした説明とは裏腹に、冒頭でお話した「#いつまでハイブリッドをつくり続けるんだ...」という声も大きくなっています。しかし、社長(当時)の豊田は「プリウスは、どうしても残さないといけないクルマ」だとこだわりました。

それは、なぜか。それは、プリウスは「みんなの手が届くエコカー」だからです。



カーボンニュートラルの実現には、世界中のみんなが協力しなければならない。だからこそ、みんなの手が届くエコカーが必要なのです。そして、それは明日からではなく、今日から始める必要があるのです。

トヨタには「エコカーは普及してこそ環境への貢献」という考えがありますが、プリウスは、マジョリティのための、多くの人に手が届くクルマなのです。一部の人だけではなく、すべての人が運転できるクルマ、それが最大の強みであり、存在理由です。だからこそプリウスは、絶対に失ってはならないブランドなのです。その点は、全員が同じ想いでした。でも、手段はどうあるべきか、熱い議論が交わされました。

「コモディティ」か「愛車」か

次のプリウスは、「コモディティ」か「愛車」か、社長(当時)の豊田は真の「コモディティ」にするべきでは、と提案しました。「プリウスを、タクシー専用車にしてはどうか」。走行距離の長いクルマとして台数を増やしてこそ、環境貢献につながるという発想です。

そしてもう一つは、「OEM車として、他メーカーからも販売してはどうか」。長年培ってきたプリウスの環境技術を、トヨタだけに留まらず、メーカーの枠を超えて普及させることでカーボンニュートラル社会に貢献するというアイデアでした。

しかし、開発陣は「コモディティ」ではなく、別の考え方があると思ったのです。合理的なベネフィットだけではなく、エモーショナルな体験で選んでほしかったのです。

マルチパスウェイ戦略

確かに、これまでのプリウスのように合理性や燃費性能などの数字を追求すると、制約が増えてデザインは簡単ではありません。しかし、お客様への訴求力を高めるためには、「妥協のないクルマ」をつくらなければならない、と心から信じていました。数字だけでなく、愛されるクルマ。

社長(当時)の豊田は、過去の苦勞から、それが実現できると思っていなかったと思います。でも豊田は、われわれ開発陣を否定しませんでした。逆に、闘うチャンスをくれ、コモディティではなく愛車を選んだ開発陣に「この喧嘩おもしろいね」と言いました。

そしてデザインを見た時、彼は、「カッコいいね!」と言ってくれたのです。

私たちは愛車を選びました。これが新しいプリウスです。



プリウスの5つのポイント

このクルマを好きになる理由はたくさんありますが、私のベスト5をご紹介します。

1. 美しさ。少なくとも私はそういたい! では、今回何が変わったのか? それは、「良いデザインはデザイナーだけではつくれる」という相互理解です。エンジニアリングチームは、車高を下げ、ホイールベースを長くし、タイヤを19インチにする

努力をしましたが、必ずしもそれは論理的ではありません。



しかし、プリウスの象徴的なシルエットを次なるレベルへ昇華させることができたのです。なめらかなだけでなく、力強く、安定しており、また、大胆でシンプルなだけでなく、表面の動きも豊かです。しかし、感動を呼び起こすのは、デザインだけではありません。

2. エンジン付きBEV。相乗効果を発揮するデュアルパワー。PHEVは、モーターとエンジンのシナジーにより、圧倒的なパフォーマンスを実現します。



2.0Lプラグインハイブリッドシステム

0~100km/hを6秒台で駆け抜け、さらにEV走行できる距離を現行車と比較して50%以上伸ばし、日常の使用であれば、実質的にEV走行で楽しめます。

3. 驚異のドライビング・ダイナミクス。TNGAプラットフォームはさらに熟成され、ドライビング・ダイナミクスでもあなたを失望させることはないでしょう。



大径タイヤを装着しつつ、低重心化を実現。ボディ剛性を高めることにより、直線ではしっかりと安定した応答性を、コーナーではドライバーの意思に応じた、ライントレースのしやすさを叶えました。これに最新のパワートレインを組み合わせることで、より魅力的な運動性能を実現しています。

4. デジタル化と品質。そして今の時代、優れた統合デジタル体験も無視できません。12.3インチのセンタースクリーンを採用しただけでなく、デジタル環境がドライビング体験を損なうことなく、むしろ高めるようなレイアウトとしています。



プリウスのインテリア

また、高い素材品質や革新的なイルミネーションを組み合わせることで、インテリアのユーザーエクスペリエンスも人々の心をつかむものに仕上げました。

5. そして、それらを叶えつつ依然として世界でも効率の良いハイブリッドカーであること。カーボンニュートラルへの積極的な貢献を犠牲にしている訳ではないのでご安心を。ゼロエミッションへの道のりは、確かに険しいものです。でも、地球のために行動しているのだということを、私たちは忘れてはいけません。



ゼロの向こう側 (Beyond zero) には、より明るく幸せな未来が待っています。しかしそこにたどりつくためには、世界中の多くの人々が、今すぐ行動しなければならないのです。

BEV、PHEV、FCEV、HEV、水素、あるいは、まだ発見されていない技術など、どのような状況にあっても、世界中の人々に、より良いソリューションを提供するために、あらゆる努力を惜みません。

答えを知っているのはお客様

「コモディティが勝つか」「愛車が勝つか」。答えを知っているのはお客様だけです。勝負の行方、皆さんはどうなると思いますか? 私としては、新たなプリウスが、世界中の人々に選ばれ、そして愛される日を楽しみにしています。



電池や水素で次世代技術
トヨタが示したクルマの未来



マルチパスウェイ戦略

バッテリーEV戦略

2023年5月より、クルマ屋ならではの次世代BEV開発のため、すべての機能と権限を持つ専任組織 (BEVファクトリー) を発足しました。BEVファクトリーを率いる加藤は、次のように想いを語りました。



BEVファクトリーが実現したいことは、クルマ・モノづくり・仕事の変革を通じ「BEV」で未来を変えることです。

クルマの未来

まず、クルマの未来を変えます。お客様にお届けする商品の進化です。

航続距離は1,000km。航続距離のケタを変えます。それを“次世代電池”の採用と音速技術の融合により実現します。

次に、カッコいいデザインをつくり出し、お客様をひきつけます。そのために、空力性能はAIがサポートし、倍増した時間を使って、デザイナーは、美しさのつくり込みに専念します。

そして、走りのカスタマイズです。Arene OSを用い、フルOTA (Over The Air :

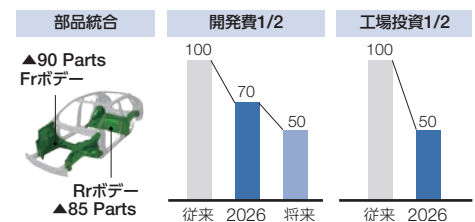
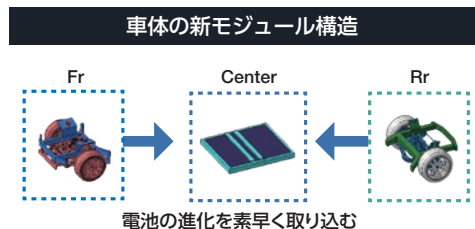
ソフトウェア配信によるクルマのアップデート) で操る楽しさを無限に広げます。

マニュアルEVのように、「クルマ屋だからこそできる技術」でお客様にワクワクする驚きと楽しさをお届けします。

1,000km	カッコいいデザイン	走りのカスタマイズ
次世代電池と音速	AIサポート	フルOTA

モノづくりの未来

車体は3分割の新モジュール構造にします。各モジュールをくみ上げた後に、合体させるため、それぞれのモジュールの個別進化が可能で、特に開発競争である電池の進化を、素早く取り込むことができます。



さらに、このモジュール構造は、ギガキャストの採用で大幅な部品統合を実現することで、車両開発費、そして、工場投資の削減にも貢献します。

モノづくりの未来は、工程、工場投資、生準リードタイムが1/2 (“BEVハーフ”) です。

新モジュール構造と自走生産は、工程と工場投資を『1/2』にします。特に自走生産は、次世代バッテリーEVのキーとなるつくり方で、新モデル投入ごとに必要な工場の改修や建屋拡大のための生技、製造の多くの苦労や費用、時間を大きく減らすことができ、市場への商品投入をスピードアップすることができます。

このような新たなモノづくりのアイデアは、デジタルツインのチカラで、生準リードタイム『1/2』を実現します。

工程1/2	工場投資1/2	生準LT1/2
新モジュール構造	自走生産	デジタルツイン

仕事の未来

BEVファクトリーはワンリーダーの下、Woven by Toyota、外部パートナーなどクルマ屋の枠組みを超えた、すべての機能と地域が集まるALL in ONE TEAMです。

一つの組織で、開発に加え、生産企画、事業計画、また海外も含めた商品ラインアップ、調達戦略を、フルラインアップでまとめ上げることが責務です。

私たちは仕事のやり方を変えます。このONE TEAMでは、全機能のみんなが同じ現場で、同じ問題意識を持つことができ、素早い意思

決定と初動をします。まだ動き出したばかりですが、すで実感しています。

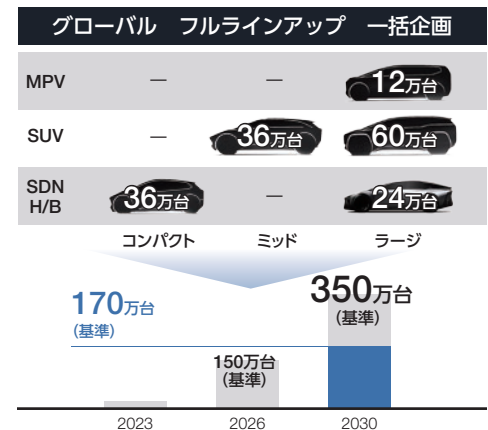
また、Arene OSにより、開発・評価の効率アップを図ります。そして幅広い外部協業は、一人ひとりの豊かな発想を醸成するため、個人の成長が会社の未来を変えます。

ヒトのスピード	ソフト開発効率	外部協業
意思決定と初動	arene OS	豊かな発想

BEVで未来を変えていこう

次世代バッテリーEVの収益は、次世代電池を採用し、電費は世界Topにこだわり、収益を上げます。電池と車両がセットになり、まずはこの部分をやりきらなければなりません。これは、電池と車両の両方を、自社内で進める強みでもあります。

そこで稼いだ原資で、お客様の期待を超える負けない商品力向上を図った上で収益を確保する計画です。



マルチパスウェイ戦略

トヨタは、2026年150万台、2030年350万台という販売の基準台数を提示いたしました。

今回の次世代BEVは、グローバルかつフルラインアップの一括企画を進めます。2026年から市場に投入し、2030年には350万台のうち、170万台をBEVファクトリーから提供する計画です。

そのために、まず2026年は、ラージクラスの、セダンとSUVの2車種を同時に投入、そして2028年にも複数車種を投入する計画を立てました。

これはやったことのない、難しい計画ですが、このままでは、競合に負けてしまうとの私の危機感です。

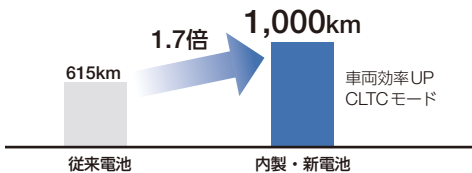
商品力向上はもちろん、工場のモノづくりを変え、工程、投資、リードタイムを削減し、収益を確保しながら、台数拡大を狙わないと、トヨタの競争力が落ちてしまうと私は思います。

次世代BEV：小は大を兼ねる

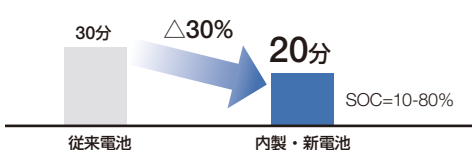
次のバッテリーEVでは、新しい取り組み、そしてチャレンジが満載です。私たちは、バッテリーEVで、より小さく、より広く、進化し続けられる拡張性に取り組んできました。その取り組みについて、3つのモデルを例にご説明します。

まず、新電池についてです。新電池は、低ハイットかつ高エネルギー密度を実現し、バッテリーEVの進化を担う大切な技術です。低ハイット電池は、周辺コンポーネントの小型化により唯一無二のスタイリングを実現します。性能が大きく向上し、航続距離は1,000km、充電時間は20分です。

航続距離

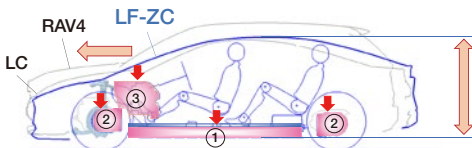


充電時間



クルマのカタチを変えたい

小型コンポーネントで、クルマのカタチが変わります。バッテリーEVは、車両中央の床下に電池があります。床下電池搭載量を増やせば、航続距離を延ばすことができます。しかし、電池の長さが長いほど、前後のタイヤ間の距離が伸び、間延びした大きな車体になってしまいます。デザインへの制約です。



①低ハイット・高エネルギー密度電池 航続距離 1,000km (CLTC)
②小型e-Axle ③小型A/C

エネルギー密度の高い新電池は、その分電池搭載量を減らすことができるため、全長をダウンサイジングし、デザインの自由度が広がります。

LF-ZCは、全高が低く、流れるようなモノフォルムのデザインです。低ハイット電池、小型のe-Axle、エアコンを組み合わせているからこそ、実現できる新しいカタチです。



バッテリーEVは全高が高いという従来の固定概念を打ち破ります。小さなコンポーネントの組み合わせで、引き締まった、スタンスの良いスタイリングになります。

室内空間も変わります。ダッシュボードの高さが低くなり、従来にない見晴らしの良さ、青い空が目前に広がります。ダッシュボードが低い分、ヒトも低く座ることができると、従来と同じ全高であっても乗り込めると、はっとする天井の高さです。身長の高い方、低い方問わず、くつろぎの時間を過ごしていただきたいと思います。



素性を極めて、走りも変えます。このスタイリングにふさわしい走りの質感、そしてレスポンスにこだわり、新たなサスペンションの開発も進めています。

クルマからモビリティに広がる世界へ

ソフトウェアで、世界が広がります。

例えば、若いころの思い出のクルマや憧れのクルマの操作や、音や振動など、あらゆるクルマを一台で表現します。お客様の記憶やこれからのライフスタイルに寄り添う愛車です。

私たちには、長年ご愛顧いただいているお客様とのつながりがございます。

知能化したバッテリーEVをデータとエネルギーの移動媒体として利活用し、車両、生活、エネルギーデータを連携させることで、クルマからモビリティの世界へ広がると思います。

進化し続ける拡張性

クルマ視点



社会視点



BEVで未来を変える。私たちはお客様と一緒に、新しい未来を探し、つくり上げたいと思っています。

マルチパスウェイ戦略

バッテリーEV革新技術

電池

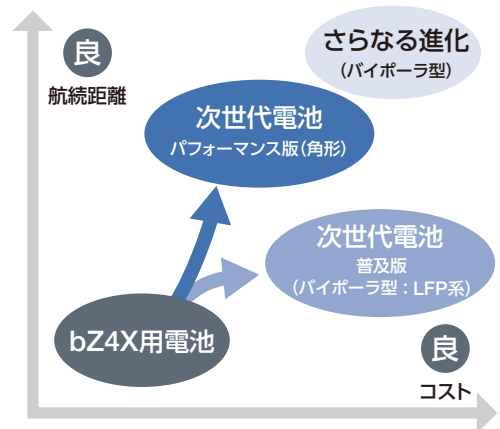
バッテリーEV (BEV) にとって電池は、電気という血液を流し続ける心臓ともいえる存在です。トヨタは、2026年次世代BEV導入をめざして取り組みを進めるなか、電池も新技術を駆使して進化させ、お客様の期待に応えていきます。

現在主流の液系リチウムイオン電池は、トヨタが長い知見を持つ角形電池のエネルギー密度の向上によりパフォーマンスを高めます。また、HEV向けに開発してきたバイポーラ構造をBEVにも採用することで、良品廉価な普及版電池から、さらなるパフォーマンス性を追求した電池まで、お客様に多様な選択肢をお届けできるようラインアップの拡充を進めます。

さらに、革新電池として期待の高い全固体電池については、BEVへの搭載をめざし、実用化フェーズに入っています。競争力ある電池のフルラインアップで、今後のトヨタのBEVの進化を支えます。

(注)次世代電池(パフォーマンス版)はプライムプラネットエナジー&ソリューションズ(株)と、次世代電池(普及版)、(ハイパフォーマンス版)、BEV用全固体電池は(株)豊田自動織機とトヨタグループ内の知見を結集し開発中。

BEVの選択肢をご提供



液系リチウムイオン電池の開発

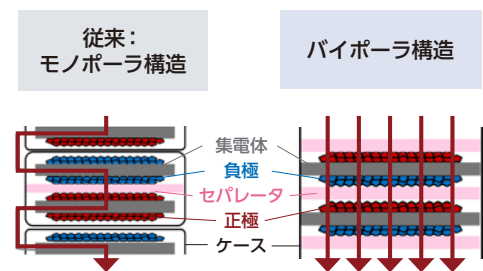
1. 次世代電池(パフォーマンス版)

2026年に導入される次世代BEVでは、航続距離1,000km*を実現します。その車両への搭載をめざし、クルマのデザインの自由度を広げるため性能にこだわった角形電池を開発しています。電池のエネルギー密度を高めながら、空力や軽量化などの車両効率向上により航続距離を伸ばし、同時に、現行のbZ4Xと比較し、コスト20%減、急速充電20分以下(SOC=10-80%)をめざしています。

2. 次世代電池(普及版)

トヨタは、液系リチウムイオン電池においてもお客様に多様な選択肢を提供できるよう、BEVの普及と拡大に貢献する良品廉価な電池も開発しています。これまでハイブリッド車のアクアやクラウンに搭載してきたバイポーラ構造の電池を、BEVにも適用します。材料には安価なリン酸鉄リチウム(LFP)を採用し、2026-2027年の実用化に向け、チャレンジしています。

現行のbZ4Xと比較し、航続距離20%向上*、コスト40%減、急速充電30分以下(SOC=10-80%)をめざし、普及価格帯のBEVへの搭載を検討しています。



通常の電池は、1枚の集電体に正極か負極のどちらかを塗り、正極だけの集電体と負極だけの集電体の2枚1セットの構造をとっています。一方、バイポーラでは1枚の集電体の表裏に正極と負極を塗るシンプルな構造をとっており、部品点数を3分の1に抑えることができます。加えて、正極にニッケルやコバルトなどの希少金属を使わず、LFP(リン酸鉄リチウム)を用いることで材料費も削減できます。

しかし、この電池を実現するうえでは、①材料を正極、負極に均一にきれいに塗る、②高速加工、③すべてのセルを一度に密閉するという難しさがあります。また、それをクルマに使えるだけの超大型電池で実現する必要があります。

トヨタはこのような課題を解決するため、HEVで培ってきた26年間の電池生産技術をベースに、バイポーラ型ニッケル水素電池での技術やノウハウ、

FCEVで培ってきた精密塗工、さらにはデジタル技術も活用しながら量産に向けた開発を進めています。

3. バイポーラ型リチウムイオン電池(ハイパフォーマンス版)

パフォーマンス版電池と普及版電池の良いところをしたのが、ハイパフォーマンス版です。

正極にハイニッケル系素材を採用し、バイポーラ構造と組み合わせることで、さらなる進化を実現します。

パフォーマンス版と比べても航続距離10%向上*、コスト10%減、急速充電20分以下(SOC=10-80%)を達成する圧倒的性能を実現します。

2027-2028年の実用化に向け、チャレンジしています。

* 空力や軽量化などの車両効率向上分を含む

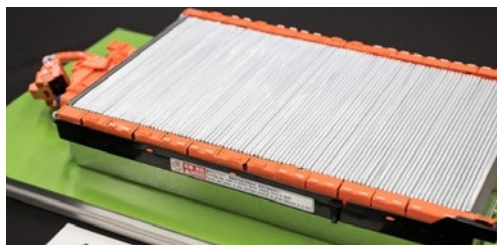
電池種類	形状	構造	正極	ラインオフ時期	EV距離 (CLTCモード、 車両改善含む)	コスト (EV距離同等時)	急速充電 時間 (SOC= 10~80%)	
現行	bZ4X 搭載電池	角形	モノ ポーラ	NCM系	2022年	615km	—	~30分
次世代 電池	1. パフォー マンス版	角形	モノ ポーラ	NCM系	2026年	200% bZ4X比	▲20% bZ4X比	~20分
	2. 普及版	新構造	バイ ポーラ	LFP系	2026-27年 実用化に チャレンジ	20% UP bZ4X比	▲40% bZ4X比	~30分
さらなる 進化	3. ハイ パフォー マンス版	新構造	バイ ポーラ	Ni系	2027-28年 実用化に チャレンジ	10% UP 次世代電池 パフォーマンス版比	▲10% 次世代電池 パフォーマンス版比	~20分

マルチパスウェイ戦略

全固体電池の開発

全固体電池は電解質が固体となるため、イオンの動きが速く、高電圧・高温への耐性があります。これにより、高出力化、長い航続距離、充電時間の短縮などが期待されています。

一方で、課題とされてきたのが、電池寿命の短さでした。電池の充放電で固体電解質が膨張と収縮を繰り返すなかで、固体電解質に亀裂が生じ、イオンが正極と負極の間を通りにくくなることがありましたが、トヨタはこの課題を克服する新技術を発見しました。



次世代電池をさらに上回る航続距離と10分以内の急速充電が可能になる

2027-2028年の実用化に向け、製品開発や量産工法の開発に取り組んでいます。

現行の電池は大きく分けて材料加工→電池加工→電池組立の工程でつくられます。全固体電池でも順番は同じですが、特に電池組立工程では、速く、電池を傷つけず、精度よく積むことが性能を担保し、量産化する上でのキー技術となります。

トヨタが開発した設備では、電池を積む際に、運んでいるパレットと受け取るパレットの流れる速さが同じ、すなわち、相対速度が0になるよう制御します。さらに、パレットと設備に備わったからくり機構によってズレを防ぎながら電池を受け渡します。このようにして、量産に不可欠な、高速・高精度での積層を実現しています。

2023年10月には、出光興産（以下、出光）との、BEV用全固体電池の量産実現に向けた協業を発表し

ました。両社の材料開発技術と、出光の材料製造技術、トヨタが電動車開発で培った電池加工・組立技術を融合することで、世の中に広く使っていただける固体電解質と全固体電池の量産実現をめざします。

ロケット技術を応用した空力技術

BEVの性能を決めるのは電池開発ではありません。走行抵抗の低減、エネルギー回生のさらなる拡大、クルマ全体のエネルギー・熱のマネジメントなど、車両開発とセットで考える必要があります。

車両開発の一つのアイテムが、三菱重工業宇宙事業部と共同検討している空力技術です。ロケットの極超音速技術を自動車に応用し、ロケットの空気による摩擦や圧縮されることで発生する空力加熱から機体を守る技術の知見をクルマの速度域で検討しています。

ボディ表面への処理などにより、空気の流れと接している箇所をコントロールすることで抵抗を抑えることができるようになり、空気抵抗を表すCD値が既存のボディで0.20だとすると、その1割に相当する低減効果が期待されます。

ボディ形状や、スチール、アルミといった素材の制限もなく、カッコいいデザインと空力が両立できるポテンシャルを秘めた技術です。

2026年の実用化を目標に開発を進めています。電池の革新に加え、空気抵抗を最小化することで、航続距離をさらに延ばすことにチャレンジし、お客様の期待を超えるBEVの商品力向上をめざしていきます。



風洞試験用の模型

モノづくりの進化：生産工程1/2

BEVの収益性確保に向け、車両技術、モノづくりの両面でも取り組んでいきます。まず、車体をシンプルスリムな構造にし、ギガキャストで成形し、大幅な部品統合を実現します。また、自走組立ラインなどの採用により、コンベアのない自由度の高い工場を実現します。BEV生産工場の設計にあたっては、デジタルを導入し、工程の検証などの精度を上げます。これらを通じ、量産車の生産準備期間・生産工程・工場投資など、従来の1/2にして、大幅な固定費の削減をめざします。

1. ギガキャスト

次世代BEVでは車体をフロント、センター、リヤに3分割した新モジュール構造を採用します。このモジュール構造を実現する生産技術の一つがギガキャストと呼ばれる鋳造工法です。

現在、bZ4Xのリヤ部分は、86の板金部品、33のプレス工程できていますが、それをアルミダイキャストで一体成形することで、部品点数も工程もたった一つにすることができます。

コストも重量も従来以下をめざすとともに、トヨタの強みであるTPSも織り込み、生産性も上げていきます。



現在、国内の工場でも試作を行っており、量産を見据え、生産性を向上させる取り組みを進めています。ギガキャストは、定期的な鋳造の型の交換が必要です。一般的な金型交換は、大型クレーンを使って

24時間ほどかかることもあり、これがギガキャストになると、金型の重量は100トンを超え、さらにロスが発生します。トヨタのギガキャストでは、金型を設備に設置したままの「汎用型」と車種ごとに異なる形状をした「専用型」に分割し、交換する際は、コンパクトな専用型のみ汎用型から自動脱着します。必要なときに、必要なものを、必要なだけ取り替えるジャスト・イン・タイムの型交換で、リードタイムを約20分にまで短縮し、稼働停止時間のムダを削減します。

この金型分割と自動脱着は、長年、自社で型設計から製作、メンテナンスを実施することで積み上げてきた改善の集合体です。金型は鋳造の熱で膨張したり収縮したりすると汎用部と専用部がうまく合わず、専用部が外れなくなることもあります。その隙間の寸法は金型の匠の技によって維持しています。

さらに、独自の解析技術を用いて鋳造品の品質を高めることで、不良品の発生を抑えます。トヨタはギガキャストの解析技術に、エンジンブロックなどの量産で蓄積してきた知見を反映した独自開発のシミュレーションソフトを活用しています。良品をつくるための条件や計算方法には、匠の技能も数値化して織り込まれています。

市販品を使うのが一般的ななか、自社開発することで条件の追加や計算方法の変更にも対応可能になります。事前に品質のつくり込みを行うことで、不良品の発生率低減につなげることができます。

こうしたTPSに基づくムダの削減により、高い生産性を実現します。

2. 次世代BEV生産ライン

次世代BEVを生産するラインは、新モジュール構造と自走生産を用い、工程と工場投資の1/2をめざしています。

新モジュール構造では、アンダーボディ（車両前方のフレームからキャビン・トランクのフロアをあわせたボディ下部）をフロント、センター、リヤと大きく

マルチパスウェイ戦略

3つに分割し、それぞれ部品を組み付けていきます。これにより、車両の中に人が入り込んで組み付ける必要がなくなるため、作業効率の向上が見込まれています。

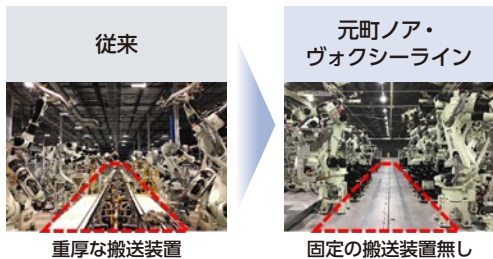


3つのモジュールごとに部品を組み付け、結合した後にはクルマは自走します。この新しい車両構造では、屋根もサイドパネルもついていない状態でシートの組み付けなどができるので、ロボットも単純な構造・動作となり、設備もシンプルになります。

この自走組立ラインには、トヨタがこれまで自動運転開発で培ってきたセンシング技術や車両制御技術が活用されています。工場内のカメラがクルマを認識し、設定された経路を時速0.36kmで進むように制御しています。

コンベアがなくなることで、工場のレイアウトの自由度が増し、設備投資は数十億円削減、新型車の切り替えにかかっていた年単位のリードタイムも大幅に短縮することができます。

ノア・ヴォクシーの溶接工程の一部では、無人搬送ロボットを活用したシンプルなラインコンセプトが実証済みで、次世代BEVの設備開発に向けて、課題のフィードバックが図られています。



工場設備と量産車の開発から生産まで、あらゆる工程を手の内化している強みを活かし、できる限り重厚長大な搬送機をなくして、より柔軟に変化に対応できるように、シンプルな作業、自動化をめざしていきます。

3. 次世代工場設計

次世代BEV工場ではデジタルでモノづくりを検討します。ギガキャスト、自走組立ラインなどの技術はデジタル化と相性がよく、工程の検討・改善を含めた工場設計に積極的にデジタルを採用しています。デジタルによる誤差1mmレベルの再現精度により、量産準備期間を短縮します。また、コネクティッド技術による無人搬送や、自律走行検査などで、効率的なラインヘシフトするとともに、TPSの思想なども取り入れ、工場の景色を大きく変えることにチャレンジしています。

デジタルと相性の良い技術

- ギガキャスト
 - ・部品すり合わせ不要
 - ・機械加工で高精度ボデー
- 自走組立ライン
 - ・設備無し
 - ・下から上シンプルに組み付け



デジタルを活用した設備づくりにも取り組んでいます。

お客様が欲しい商品を欲しいタイミングでお届けするためには、その商品を生産する生産設備をタイムリーに立ち上げることが必要です。しかし、新たな生産設備を立ち上げる過程では、図面上では予期しなかった不具合や作業しづらい部分が見つかり、やり直しのムダが発生し、リードタイムが長くなることが課題でした。この課題に対し、デジタルを活用して、まず3Dモデルをつくることで、設備の設計担当、製造担当、そして実際に設備を使う作業者が、事前に不具合を洗い出せるようになりました。



デジタル技術を使った作業シミュレーション。ヘッドマウントディスプレイを付けた作業者には、写真後方のモニター映像が見えている

これにより、トヨタの現場の知恵が設計段階から3Dモデルに織り込まれ、完成度の高い設備をやり直さなく現場に導入できるようになり、設計から生産開始までのリードタイムは半分になりました。

このようなデジタル技術を活用したモノづくりをトヨタグループや協力メーカーへ展開し、グループ全体で競争力の最大化を図っています。こうした技術が使われているのは、新しい設備の開発だけではなく。

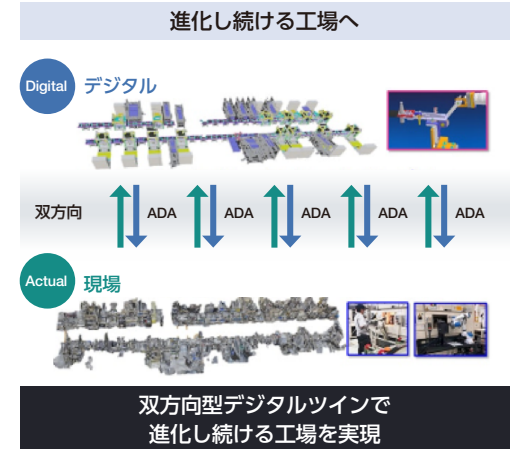
金型・設備部品加工設備では、これまで人に頼っ

ていた材料投入などの作業を、3Dモデル上で改善・自動化し、それを実際の設備に反映させることで、生産性3倍、従来比での改善リードタイム1/3を実現しました。

また、言葉で伝えづらく、暗黙知となりがちな匠の技能をAR技術を使って身につけられるような訓練機を開発し、人材育成にも活用しています。

一般的なデジタル活用では、デジタルで検討したものを現場に展開するという「一方通行」で終わっていることも少なくないなか、トヨタでは、現場の改善をデジタル化し、さらに改善して、現場に戻す「双方向型デジタルツイン」で、常に進化し続ける工場をめざしています。

トヨタ流 デジタルモノづくりの展開



BEVの商品力を向上させる要素技術

これまで培ってきたモノづくり技術を活かし、要素技術の開発を進めています。eAxleの小型化や、次世代半導体技術をトヨタグループ全体で手の内化し、開発中BEVの商品力向上につなげていきます。

マルチパスウェイ戦略

1. 小型eAxle

BEVのようにモーターで走るクルマの主要部品（モーターとギヤトレン、インバーター）を一つにまとめたeAxleの小型モデルの開発に取り組んでいます。開発はアイシン、デンソー、トヨタ、および、3社の出資でつくられたBluE Nexusの技術を結集して進めています。

モーターを高回転化し、磁石ポケットの位置や形状を最適化したほか、潤滑設計や流体解析技術、PCU（パワーコントロールユニット。モーターで走る電動車の電力を適切にコントロールする）のコンデンサー（電気を蓄えたり、放出したりする電子部品）の容量削減や冷却性能向上など、HEVで培った技術を活用し、モーターはHEVの約40%、ギヤトレンは従来品から約53%、インバーターも同約58%の小型化に成功しました。

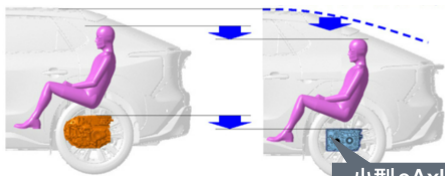
これにより車室および荷室空間の拡大と空気抵抗の低減が可能となり、航続距離の延長を実現します。また、より優れた居住性や意匠デザインの実現にも貢献します。

小型eAxleによるクルマへの貢献

現在のBEV

次世代のBEV

もっといいデザイン、
空気抵抗低減



2. BEVインバーター用SiC ウェハ（電力損失5割減の次世代半導体）

BEVの電費向上に寄与する次世代半導体素材を、結晶成長から開発しています。業界比10倍以上の速度での結晶成長速度を強みとしたガス法に加え、業界最大の8インチウェハ化の開発にも取り組み、トヨタグループで技術の手の内化を進めています。



10%の電費向上をめざす

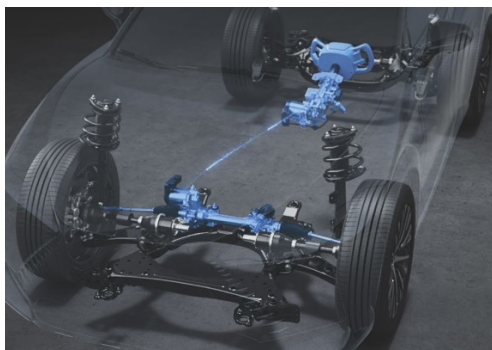
トヨタグループで技術の手の内化

(注) (株)デンソーHPより一部抜粋のうえ、図示

3. ステアバイワイヤ

ステアバイワイヤは、ドライバーのステアリング操作を電気信号に変えてタイヤをコントロールするシステムです。

これにより、直感的な操作を実現するとともに、ステアリング操作量を大幅に低減するなど、新しい運転体験を提供します。



電動化—（リンクレス）

マルチパスウェイプラットフォーム

トヨタは、多様な電動車の提供を可能にするマルチパスウェイプラットフォームを開発することで、すぐにBEVを提供できる技術力を有しています。2026年150万台を基準とし、次世代BEV投入前にもラインアップを充実させていきます。

bZシリーズのみならず、お客様の多様なニーズに合わせてFun to DriveなBEVを提供できる技術の一例として、クラウンのパワートレインをBEVに転用しています。



生産においても、マルチパスウェイを支えるさまざまなパワートレイン（BEV、FCEV、HEV、ICE）や、異なるシルエット（セダン、ミニバン、SUV）のクルマを、お客様のご要望に応じて同一のラインで生産しています。

その実現のために、さまざまな現場の知恵と工夫が活かされています。サイズが異なる多様な車種への組み付け作業を行うために、作業位置の高さを柔軟に変えられる移動式踏み台が使われ、作業員の負荷低減に加え、作業品質の向上に貢献しています。また、組立ラインでは、床面の色を黄色と緑色に塗り分けることで、ラインが明るくなり、安全性や作業効率が大きく向上しました。

これまでの地道な改善活動や品質教育、リーダーの育成、多能工化などの人づくりを進めてきた成果が、トヨタのマルチパスウェイの生産を支えています。



マニュアルBEV

エンジンや変速機のないBEVでありながら、モーター制御でMT（マニュアル・トランスミッション）車を再現します。ドライバーはシフトレバーやクラッチペダルを操作することで、MT車のような運転感覚を味わうことができます。

低いギヤでは力強い加速力が得られたり、シフトチェンジがうまくいかないと変速ショックが大きく出たりするなど、クルマ屋らしいこだわりも加えています。

ボタン一つでAT（オートマチック・トランスミッション）/MTの切り替えもでき、ATしか運転できない家族も安心してハンドルを握ることができます。



2030年までにBEVと電池に約5兆円を投資

2023年5月に、2030年までのBEVと電池への投資額を約5兆円にすることを公表しました。

米国においては、2025年からToyota Motor Manufacturing Kentucky, Inc. で、BEVの新型車となる3列シートSUVの生産を開始します。トヨタが米国でBEVを生産するのは初めてであり、同車両には、Toyota Battery Manufacturing, North Carolina で生産する電池を搭載する予定です。

マルチパスウェイ戦略

水素事業戦略

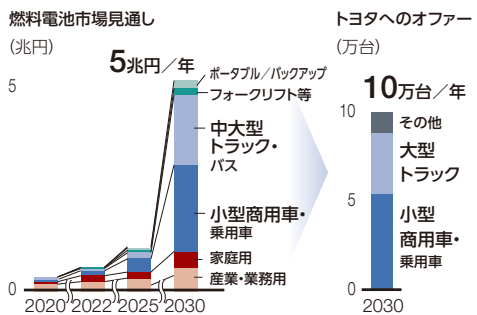
2023年7月より、燃料電池・水素関連商品で、お客様に寄り添った商品開発と生産を加速するため、専任組織(水素ファクトリー)を発足しました。水素ファクトリーを率いる山形は、水素の事業化に向けたビジョンを語りました。



2030年の水素市場は、欧州、中国、北米の規模が圧倒的に大きく、欧州、中国においては、具体的にモビリティで使用する目標も出てきています。

燃料電池市場も2030年に向けて急速に市場が広がり、年間で5兆円規模になると予測されています。中大型トラック、それから小型商用車が大半を占めています。

市場見通しとオファー



(注)富士経済市場調査を基に、弊社で加工

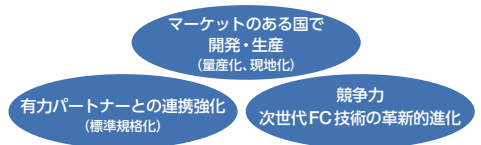
トヨタは「MIRAI」の水素ユニットを使って、水素社会の実現を目指すパートナーに燃料電池の外販を進めており、2030年に年間10万台の外販オファーをいただいています。その大半は、やはり商用車です。

3つの軸で水素事業を推進

この急激な市場変化に対応するため、2023年7月から新たに水素ファクトリーという組織を設置し、営業、開発、生産までをワンリーダーの下、一貫通貫で速断速決できる体制にしました。

この水素ファクトリーは、3つの軸で事業を推進してまいります。

水素ファクトリー事業方針



一つ目は、マーケットのある国での開発・生産です。

欧州では現在でもトヨタモーターヨーロッパにて開発を行い、外販していますが、生産拠点も早急に構えていきます。

中国ではすでにSinoHytecと共同で開発と生産拠点を設けており、2024年4月から燃料電池の生産を開始します。

二つ目が、有力パートナーとの連携強化です。

欧州の例では、2023年5月にダイムラートラックとの提携を発表しましたが、このなかにも水素関連の開発での協業が盛り込まれています。この機会を活かしながら、欧州のOEMとも連携し、しっかりと数をまとめて、アフオーダブルな価格の燃料電池をお客様にお届けできるよう頑張っています。

中国では、広州汽車、第一汽車、北汽福田、東風汽車、そしてSinoHytecとの6社連合を2020年に設立しました。約半数のシェアを持つOEMとの関係が構築できていますので、しっかりと数をまとめて、アフオーダブルな価格を実現してまいります。

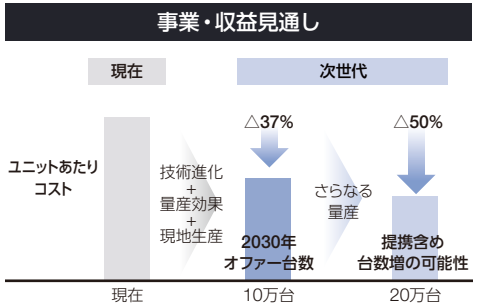
最後は、競争力と技術です。

燃料電池の競争力に最も重要なのは、セル技術です。トヨタは、世界初の計測技術も含め、さまざまな計測・解析技術、予測技術を駆使し、競争力のあるセルを開発することができます。

さらに、30年の歴史のなかで積み上げてきた生産技術によって、高性能な次世代セルを量産することができます。

今後の事業見通し

次に、次世代セルの事業性の見通しについてご説明します。



次世代の燃料電池システムでは、技術進化、量産効果、現地化により、現在のMIRAIの燃料電池システムと比較し、37%の原価低減を実現します。これにより、2030年に外販オファーをいただいているお客様の期待値に十分応えられる目処が出てきています。つまり、事業として継続的に利益を生むことが可能になってまいります。



さらに先ほどのパートナーの皆様との連携により、仮に2030年に20万台のオファーをいただけたなら、各国政府が2030年に掲げる目標値にもお応えできる可能性が出てまいります。これは非常に高い目標であり、これを達成できれば高い競争力があります。

トヨタはこの目標に向けて開発、生産、販売一丸となり、各地域でしっかりと進めてまいります。

水素で未来を変えていこう

水素の価格は、まだまだ高額です。普及していくためには、価格もしっかりと下げていかなくてはなりません。

トヨタは「つくる」「はこぶ」「つかう」の「つくる」にも、パートナーの皆様と取り組んでいます。

「つくる」の市場にも取り組む



福島で発表した、水分解による水素製造装置は、トヨタのセル・スタックの技術を応用したものです。また、タイでのCPグループとのバイオガスからの水素製造も、三菱化工機との協力をいただきながら進めています。

今回いただいた、非常に強力なパートナーの皆様との関係を機会と捉え、マーケットがある国で、お客様に密着した開発、生産、販売の拠点を構え、しっかりと数をまとめてアフオーダブルな商品を提供してまいります。

トヨタはこの機会に、水素の事業化に向けて一気に加速させてまいります。

マルチパスウェイ戦略

水素事業戦略を支える技術

トヨタは、カーボンニュートラルの実現をめざしてCO₂排出量の削減を進めるなかで、水素を重要な燃料と位置づけています。水素利活用の促進による「水素社会」の実現に貢献するために、乗用・商用のトラックやバスを含めた燃料電池自動車 (FCEV) だけではなく、FC 定置式発電機の開発・実証運転などFC製品の普及、内燃機関を活かす水素エンジン車の開発など、水素を「つくる」「はこぶ」「つかう」の各領域において、さまざまな業界のパートナーの力と協力を進めています。

商用に応える次世代FCシステム

燃料電池は、酸素と水素を化学反応させて発電させる「セル」と呼ばれる薄い板状の回路を重ね合わせたスタック構造によって構成されています。トヨタは、商用ユース(高寿命、低コスト、低燃費)に応える業界トップクラスの性能を実現する革新的な次世代燃料電池セルの開発に取り組んでいます。

2026年実用化をめざして現在開発している次世代燃料電池セルは、発電量は現行の130%を見込んでいます。耐久性では、メンテナンスが必要になるまでの期間が従来のディーゼル車よりも2.5倍長くなり、クルマの寿命を考慮した場合、ほぼメンテナンスフリーとなります。また、現行のセルに比べ、スタックを構成するコストは半分、航続距離は20%伸び、東京—大阪間であれば、途中で充填しなくて済むように改善しています。

この次世代セルには、トヨタが積み上げてきた30年の知見が反映されています。セル内部で起こっている現象をリアルタイムで計測・解析。ナノスケールで化学反応をシミュレーションする予測。そして、化学反応を起こすための触媒の精密な塗工。高度な技術力により、腐食などによる劣化を遅らせ、製造に必要な材料も安価となりました。

大型商用タンクの規格化

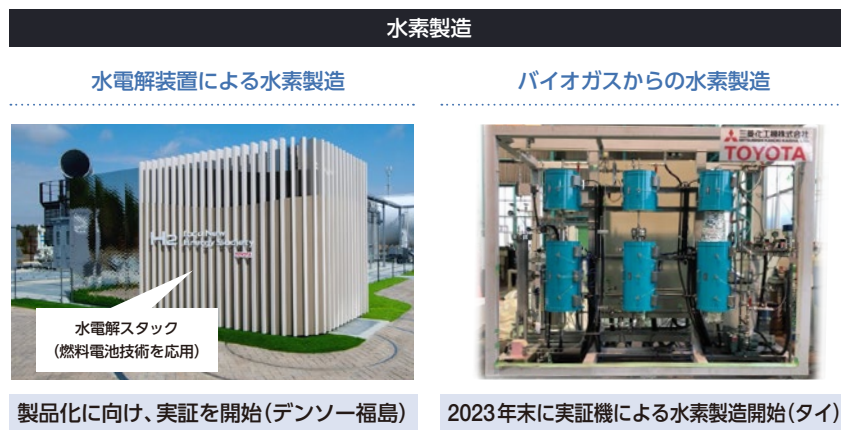
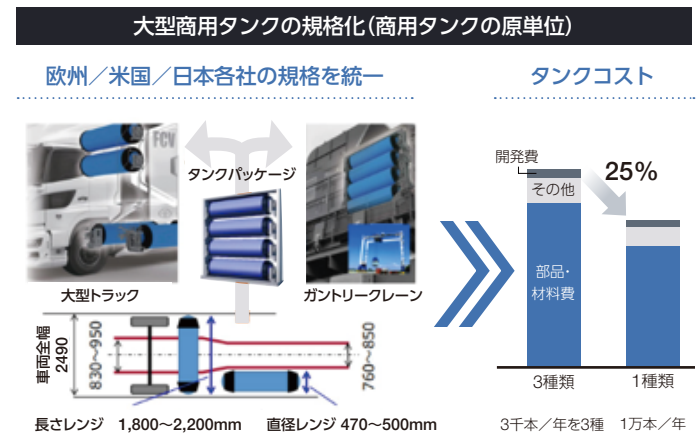
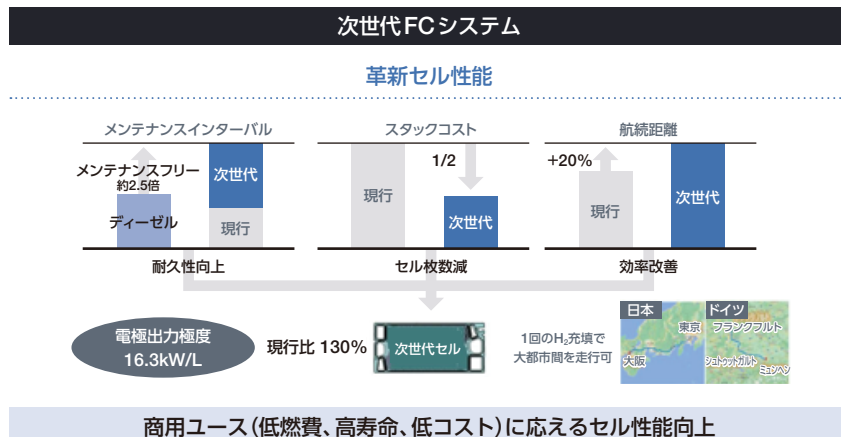
水素需要の拡大を加速すべく、大規模な水素消費の見込まれる大型商用車用タンクの規格化(原単位づくり)にも挑戦しています。欧州/米国/日本各社のタンク規格を統一化して数量をまとめることで製造コスト25%低減をめざします。大型商用車向けの液体水素タンクも開発しています。

クルマづくりの技術で水素を「つくる」

トヨタは、MIRAI で培った燃料電池スタック・セルの技術を応用し、水を電気分解して水素を製造する水電解装置を新たに開発し、2023年3月には、(株)デンソー福島の工場での実装を開始しました。またタイでは、三菱化工機(株)、豊田通商(株)と連携し、現地の鶏糞や廃棄食料由来のバイオガスから水素を製造する取り組みを開始しました。

水素エンジン：実証車

カーボンニュートラルの実現に貢献するための新たな選択肢として、水素エンジン車の市販化をめざした開発を加速しています。ディーゼルエンジン車の技術を活用した排気浄化システムなどを組み込み、車両全体の検討を推進しています。将来の実用化に向け、公道での走行実証を行っています。



マルチパスウェイ戦略

トヨタ



スーパー耐久2023



モータースポーツ—水素エンジンの挑戦—

世界初の挑戦！液体水素を燃料とした水素エンジンカローラがレースに参戦

2023年、トヨタが開発中の水素エンジンカローラの挑戦は、3年目に突入しました。

水素エンジンは、既存のガソリンエンジンに一部変更を加え、水素を燃料として直接燃焼させることで動力を得るもので、燃料はガソリンとミックスしない100%純水素を使用しています。化石燃料を燃やさないため、走行時のごく微量のエンジンオイル燃焼分を除きCO₂はほとんど発生しません。水素エンジンは、長年培ってきた内燃機関の技術を活かしながら、カーボンニュートラルにも貢献できる大きな可能性を秘めた技術であり、自動車産業においてエンジンに関わる雇用を守っていく選択肢の一つです。

2020年末、マスタードライバーのモリゾウ（会長の豊田）が試作車に乗り、スーパー耐久シリーズ（S耐）への参戦を即決しました。レース用車両の開発の時間軸は、量産車に比べて圧倒的に短く、アジャイルです。カーボンニュートラル実現に向けて、開発中の水素エンジン車を鍛える場としてレースの現場が最適だと判断しました。

2021、2022シーズンでは、気体水素を燃料としたレースに参戦していた水素エンジンカローラは、2023シーズンから、液体水素を燃料とする、水素を「つくる」「はこぶ」「つかう」選択肢を広げる世界初の挑戦をスタートさせました。

燃料を液体水素に変更すると、体積当たりのエネルギー密度が上がるため、気体水素使用時に課題であった航続距離が、約2倍向上します。また、大きな面積を必要としていた水素ステーションも、1/4のサイズとなり、ピットの中で充填ができるようになります。

2023年3月、液体水素を燃料とした水素エンジンカローラは、初戦の鈴鹿大会で初参戦する予定を

していましたが、大会前に行われた専有のテスト走行で、エンジンルームの気体水素配管からの水素漏れによる車両火災が発生し、車両の復旧が間に合わず、出場を断念することになりました。

そこから2カ月、第2戦の富士24時間レースへの参戦に向け、安全最優先の考えのもと、車両火災の原因となった水素配管の設計変更をし、2023年5月、水素エンジンカローラは液体水素を搭載し、富士24時間レースを完走することができました。ともに挑戦する多くの仲間と支え合いながら、モータースポーツ活動を通じた、アジャイルな開発・改良を行った結果です。

さらに広がる「仲間」の輪

液体水素での挑戦は、トヨタ1社で実現できたことではありません。

富士24時間レースで完走した、液体水素エンジンカローラの水素の一部には、HySTRAのプロジェクトとして、川崎重工が建造した液化水素運搬船「すいそふるんていあ」で、豪州から輸送した、褐炭水素を含む液体水素を使用しました。また、サーキットで使用している、移動式液体水素ステーションについては、岩谷産業とトヨタが共同開発しました。さらに、燃料が液体水素になったことにより、複数の部品を液体水素用にする必要がありました。多くの仲間企業のご協力で、液体水素エンジンカローラの完走は実現することができ、仲間の数は、2021年5月の8社から、2023年シーズン終了時点で、45社まで増加しました。

今後も水素エンジンの挑戦は続く…

さらに液体水素エンジンカローラは、7月に開催された第4戦S耐レースinオートポリスと、11月に開催された第7戦S耐ファイナル富士24時間レース

に参戦しました。5月の富士24時間レースから11月の富士最終戦までの半年間で、1回の給水素で走行できる最大の周回数（航続距離）は、16周から20周までに増加。車重も90kg軽量化しました。さらに給水素時に作業者の負荷になっていた、移動式水素ステーションのジョイントの重量も軽量化し、給水素時間も1分40秒から、約1分まで短縮させるなど、車両・ステーションともに進化を遂げました。

今後も水素エンジンの挑戦は続きます。カーボンニュートラル社会の実現をめざし、トヨタが掲げる「モータースポーツ活動を通じたもっといいクルマづくり」、「マルチパスウェイ」で仲間とともにさらに進化を続けます。

燃焼技術の進化に貢献

トヨタはエンジンの技術開発を立ち止まらずに続けてきました。水素エンジンの開発は、既存のガソリンエンジンの燃焼技術開発につながっています。

これまでガソリンエンジンは熱効率を上げるために高速燃焼を採用して、有害物質を低減するために燃料と空気の割合をシーンに応じてコントロールしてきました。水素はガソリンよりもさらに速い燃焼特性を持つため、これまで以上に緻密な燃焼制御が必要となり、より高度な解析・シミュレーション技術が必要です。この技術を用いて、ガソリンエンジンのさらなる排気ガス低減、CO₂排出量の低減が期待できます。

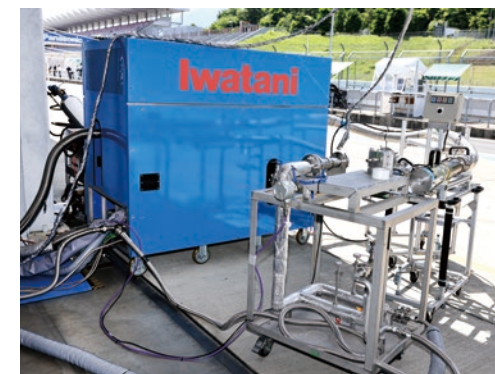
トヨタはモータースポーツにおける量産車に比べて圧倒的に早い時間軸の開発を活かし、内燃機関を活用しながらカーボンニュートラルに貢献していきます。



富士24時間レースを完走した水素エンジンカローラ



液体水素を給水素する様子



岩谷産業とトヨタが開発する移動式液体水素ステーション

マルチパスウェイ戦略

カーボンニュートラル燃料の取り組み

カーボンニュートラル燃料

カーボンニュートラル実現のためには、新車販売を中心とした電動車の普及だけでなく、お客様が日常使われている保有車の走行中のCO₂排出量削減も重要なテーマです。多様な車両・地域・お客様のニーズにお応えするため、多様なエネルギーの選択肢を提供することが求められます。再生可能エネルギー由来の電力を基にした水素や合成燃料、バイオエタノール燃料などについて、原料調達から製造工程におけるCO₂排出量削減や社会実装に向けて、業界の垣根を越えてさまざまなパートナーの方々との取り組みを進めています。

e-fuel

水素が安価な地域では、FCで水素をそのまま用いて地産地消しますが、水素が高価な地域では、製造コストが安い地域でe-fuelを製造し輸送することで、トータルコストが優位にできるポテンシャルを検証しています。

バイオ燃料

2022年7月、トヨタを含む民間7社で「次世代グリーンCO₂燃料技術研究組合」を設立し、第2

世代バイオエタノール燃料の製造技術向上をめざして研究を推進しています。

トヨタの取り組み

トヨタ酵母菌

世界トップクラスの
エタノール発酵濃度
生産量
10%up

技術研究組合(福島)

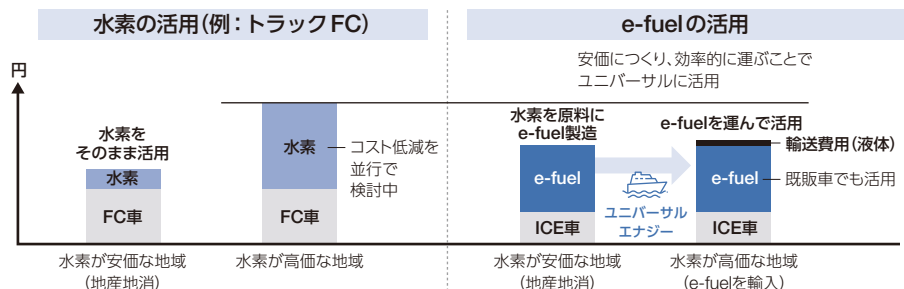
“つくる・はこぶ・つかう”
一体推進

新興国では、バイオ燃料の活用が拡大しており、バイオ燃料(エタノール) 対応車両の投入など適時・適地・適車の展開を推進しています。

車両対応

- バイオ燃料(10%)を全車種に使用可能
- ブラジルではバイオ燃料100%に対応可能なHEVを販売
- インドでもバイオ燃料に対応したHEVの導入を発表(2022年11月)

マルチパスウェイにおけるe-fuel活用



ブラジルならではの脱炭素

ブラジルで普及するバイオエタノール

砂糖の生産量で世界一を誇るブラジルは、サトウキビからつくるバイオエタノールの生産も世界一です。

このエタノールは、サトウキビが生長過程で空気中のCO₂をすでに吸収(光合成)しているため、燃やしても大気中のCO₂は増えないとされる環境に優しいバイオ燃料です。

また、値段がガソリンと比べて2~3割ほど安く、ガソリンスタンドを訪れる多くの人が給油しています。

同国で生産されるクルマの97%がフレックス燃料車という専用車両で、ガソリン100%でも、エタノール100%でも、さらには、それらをどんな割合で混ぜても走ることができるのが特徴です。

CO₂をガソリン車の3割に抑えたトヨタの技術

トヨタは2007年にブラジル市場にフレックス燃料車を導入して以降、エタノールで走るクルマを生産してきました。

2019年にはフレックス燃料車の知見を持つブラジルトヨタとハイブリッド技術を発展させてきた日本のトヨタのエンジニアが強力なタッグで、フレックス燃料HEVを開発し、現地生産を開始しました。

当初のラインアップはカローラセダンだけでしたが、2021年にはカローラクロスも追加しています。

従来のエンジンと比較し、効率が少なくとも30%向上するハイブリッド技術は、再生可能燃料技術と組み合わせることで、約70%のCO₂排出量を削減できます。

さらに、2023年4月には、フレックス燃料HEVの新型コンパクトカーを2024年に製造開始すると発表しました。サンパウロ州内のソコカバ工場が生産し、中南米22カ国に輸出する予定です。

安全技術や環境技術の高まりで車両価格が上昇しているなか、低価格帯の小型車にもフレックス燃料HEVの選択肢をつくることで、本格的な普及をめざしていきます。

サトウキビでBEVもFCEVもグリーンに

サトウキビやバイオエタノールは、エンジンの燃料としてだけでなく、電動車をカーボンニュートラルにするための原料にもなります。

例えば、サトウキビの収穫で出てくるわらや、エタノールをつくる過程で残る搾りかすからはバイオガスが得られ、これを活用すれば、バイオマス発電でグリーンな電力が得られます。

また、エタノール(C₂H₅OH)には水素が豊富に含まれており、バイオエタノールを使ってグリーン水素をつくる研究も進んでいます。

こういった技術が実用化されれば、サトウキビ由来の燃料で発電した電気でBEVを走らせ、同じくエタノールでつくった水素でFCEVを走らせることができます。

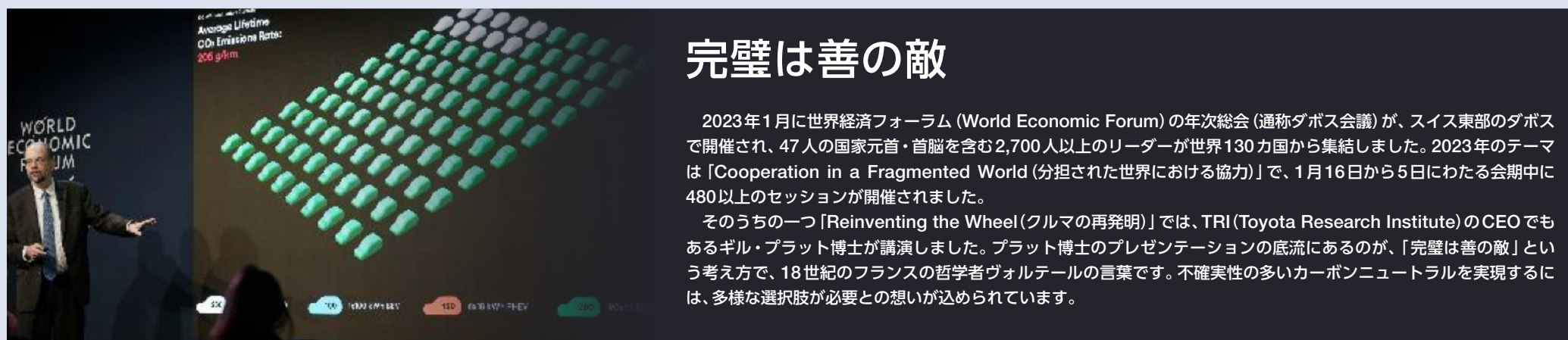
カーボンニュートラル実現に向けた実用的で持続的な選択肢として、取り組みを進めています。



ほかにも、エタノールは持続可能な航空燃料にもなったり、バイオプラスチックの原料にもなる。サトウキビの残りかすから第2世代のエタノール(食料と競合しない非食用のバイオマスを原料とするバイオ燃料)を生産する新しい技術の開発も進んでいる

マルチパスウェイ戦略

ギル・プラット博士のダボス会議での講演



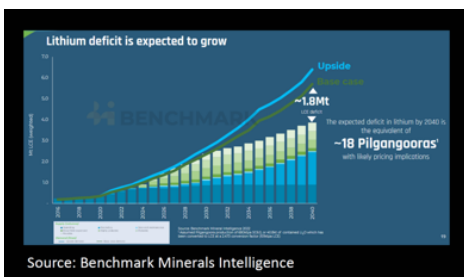
完璧は善の敵

2023年1月に世界経済フォーラム (World Economic Forum) の年次総会 (通称ダボス会議) が、スイス東部のダボスで開催され、47人の国家元首・首脳を含む2,700人以上のリーダーが世界130カ国から集結しました。2023年のテーマは「Cooperation in a Fragmented World (分担された世界における協力)」で、1月16日から5日にわたる会期中に480以上のセッションが開催されました。

そのうちの一つ「Reinventing the Wheel (クルマの再発明)」では、TRI (Toyota Research Institute) のCEOでもあるギル・プラット博士が講演しました。プラット博士のプレゼンテーションの底流にあるのが、「完璧は善の敵」という考え方で、18世紀のフランスの哲学者ヴォルテールの言葉です。不確実性の多いカーボンニュートラルを実現するには、多様な選択肢が必要との想いが込められています。

Minimizing Carbon Accumulation On the Path to Net Zero

まず、CO₂の「堆積」を最小化しながら、どのようににネットゼロに近づくかについて考えてみましょう。なぜ、「堆積」という言葉を使うのかというと、CO₂は浴槽の中の水のようなものだからです。CO₂は100年以上の長い期間にわたって大気にとどまります。つまり、1年間にどれだけのCO₂を排出するかということよりも、トータルでどれだけの量のCO₂が堆積するかが問題で、堆積を最小化するためには、なるべく多くのCO₂をなるべく早く最小化する必要があります。ただし、それが簡単なことではないということを示したいと思います。



このBenchmark Mineral Intelligence社のグラフは、リチウムの2040年までの需要と供給を示しており、緑の線グラフがリチウムの需要 (ベースケース) で、棒グラフは現在開発中あるいは今後開発される鉱山が色分けされており、供給を示しています。こちらのグラフをご覧くださいと、2040年時点のリチウムの需給予測に、豪州のピルガンゴーラ (Pilgangoora) 鉱山18個分のギャップがあることが分かります。

なお、IEAは、これよりも需給ギャップが50%多くなると予想しています。つまり2倍です。これにより、リチウムが足りなくなり、CO₂は堆積します。リチウム鉱山の開発には10~15年か

かります。昨日参加したセッションでは16年と報告した方もいました。これに対してバッテリー工場は建設から稼働開始まで2~3年ですから、材料が足りないという深刻な供給問題が生じます。

では、どのようにすべきでしょうか。これは、トヨタだけの問題ではなく、世界のリーダーが考えるべき課題です。

なるべく多くのクルマを電動化する必要がありますが、トヨタは皆様になじみのあるBEVという一つの方法だけを取る必要はないと考えています。BEVは充電したバッテリーだけで走るクルマですが、バッテリーには非常に多くのリチウムを使います。ほかにも、エンジンを搭載し、充電もできるPHEVがありますが、一定の距離以下はバッテリー (電気) で走ります。そして、昔からあるHEVは、ガソリンを使いますが、燃費が非常に良い。これらのクルマはすべて搭載されるバッテリーにリチウムを使いますが、その量が大きく違います。

パワートレインによるリチウム消費量の違いを、簡単な図版で分かりやすくご説明しましょう。

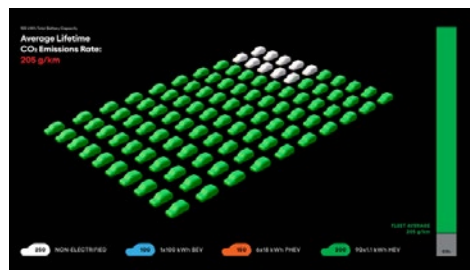
まず、ここに100台のガソリン車があります。1台、1km当たり平均250gのCO₂を排出するとします。

100台のガソリン車のうち1台を100kW時相当のリチウムイオン電池を搭載したBEVに置き換えてみましょう。私たちは、これが必ずしもベストの解でないと考えます。なぜなら、1台しか置き換えておらず、残りの99台はそのままだからです。100台の平均CO₂排出量は、250gから248.5gへとわずかしが改善されません。

これに対して、同じ100kW時相当の電池を使い、6台のPHEVに置き換えた場合はどうでしょう。PHEVは充電でき、長距離の場合はエンジンが使えるクルマです。BEVよりも電池が小さいため、6台を置き換えることができます。PHEVはBEVと比べると排出量が少し多くなりますが、全体の平均は244gまで下がり、BEVの場合よりも改善されます。

マルチパスウェイ戦略

さらにHEVではどうでしょう。



HEVは1台当たり200gのCO₂を排出しており、BEVと比べると大幅に多くなりますが、電池が小さいため同じ100kW時相当の電池を使い90台をHEVに置き換えることができます。リチウムが本当に限られた、重要な資源であるならば、このような多様な選択肢の効果は非常に大きいといえます。

ここで明確にしておきたいのは、すべてをHEVに置き換えようと言っているわけではないことです。トヨタは7年後の2030年までに年間350万台のBEVをつくる計画です。

私が申し上げたいのは、電源がスイスのようにグリーンではない地域、充電ステーションへのアクセスが容易でない一部の地域では、他のオプションの方が有効だということです。

世界のリチウムの総量がカギを握りますから、私たちは最適なことをすべきです。強調したいのは多様性で、多様な環境への対応には多様なソリューションが必要だと考えています。

Moving Towards Circularity in Automobile Manufacturing

次に、クルマが寿命を迎える時、何が起るかを説明させていただきます。



これは、パートナーである、リチウムイオン電池リサイクルのスタートアップ企業との写真です。ここに見える金属の塊がリチウムイオン電池で、HEVやPHEVから取り出したものです。将来的には、BEVからリチウムイオン電池をリサイクルすることが非常に重要です。リサイクルは循環型社会の一部ですが、循環型社会のすべてではありません。リサイクルは非常に重要です。しかし、BEVは増えてきてはいるものの、BEVの電池のリサイクル量が今後10年で大きく増えるわけではありません。リサイクルは重要ですが、リチウム不足を解決するものではないのです。もちろん、改善は続けなければなりません。

それでは、リサイクルをどのように改善できるか考えてみましょう。

自動車は、世界で最もリサイクルされている製品です。自動車に使われている材料のほとんどがリサイクルされています。

このリサイクル時に使われるエネルギー、排出されるCO₂をさらに改善するため、現在、組み立て工程のリバースエンジニアリングに真剣に取り組んでいます。工場では、解体している人々がリユースできる部品を選別しています。BEVの一部の部品は非常に耐久性が長いので、選別するメリットはさらに大きくなります。

今後の課題は、まずマクロスケールでこのような取り組みを行い、リサイクルにかかるエネルギー消費をいかに低減できるかを考えていくことにあります。

ディスカッションにおけるプラットフォーム博士の発言

私たちは、お客様がパワートレインを選ぶべきだと考えています。公平と平等との意味の違いと同様で、人々はそれぞれ、違う環境に置かれています。同じ地域に住んでいても、便利な充電ステーションの側に住んでいる人にはBEVやPHEVが適しており、とりわけ電源がグリーンであればなおさらです。一方、人口密度の低い場所や充電ステーションが見当たらない場所、都市であっても夜間充電ができない場所であればHEVの方が適しています。そのような場所は、この世界にたくさんあります。

私たちはグローバル企業としての責任があり、CO₂をなるべく多く減らしたいと考えています。どのような状況でも、すべての人にCO₂を削減できる方法を提供すること、それが手の届く価格であることが大事で、この会場にいる皆様も会場での調査にそのように答えています。

今、リチウム価格は非常に高く、電池価格も高い。この状況が続けば、BEVは、他のオプションよりも一般のお客様にとっては高嶺の花となってしまいます。

トヨタは、水素にも長年にわたり、取り組んできました。一つは燃料電池、もう一つは水素エンジンです。水素は、充填時間が課題になる大型車に将来性があります。産業はグリーンでなければなりません。環境に優しく再生可能な水素が今後供給されるようになれば、より大きな車に使われるきっかけにもなるでしょう。

(リチウムに替わる車載電池の素材として) ソディウム(ナトリウム)には可能性があります。海水から採れるなど、豊富にあるからです。

ソディウムとリチウムとはトレードオフの関係にありますが、真の課題は、耐久性と充電にあります。科学者として、未来の予測はできないと信じています。5年後はこうなるとは申し上げられません。不確実性に対応するには多様な選択肢が必要です。どのようになっていくかを見ていきましょう。

クルマの新価値を提供する知能化

知能化技術

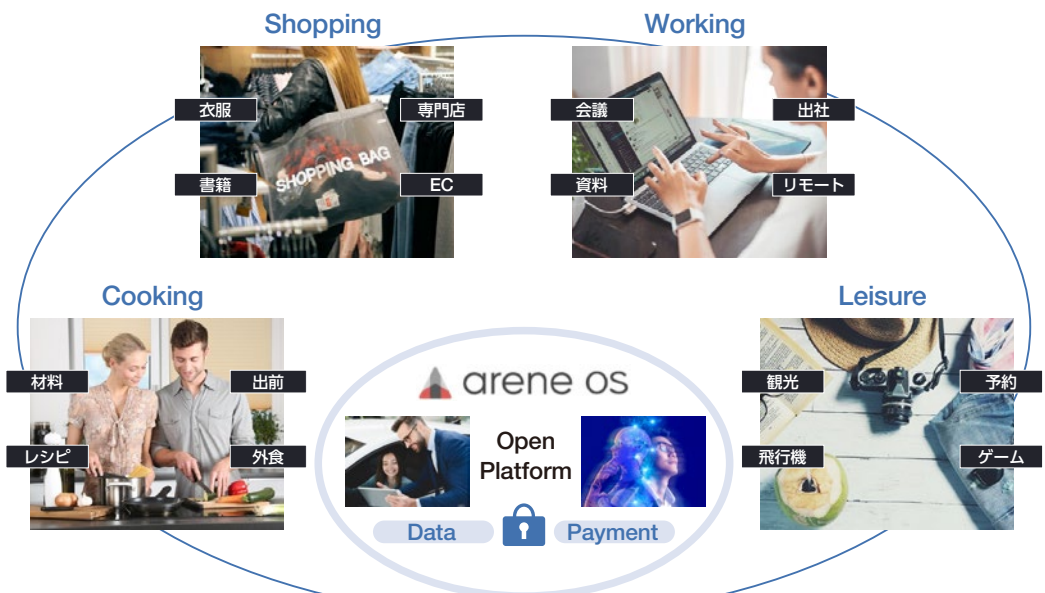
トヨタはモビリティ社会の実現に向けソフトウェアをベースにした新たな価値を提供していきます。クルマと生活をシームレスにつなげ、お客様の期待の一步先を行く体験やサービスを提案・提供することで生活が変わり、移動を感動に変え、お客様の生活をより豊かにしていきます。人とクルマが、社会システムとクルマがつながることは、クルマが社会システムの一部となるエコシステムをつくり、ウェルビーイング実現につながります。

こうした知能化を加速させるソフトウェアプラットフォームがArene (アリーン) です。Areneに

よって、In-Car領域では、先進安全技術やインフォテイメントなどを通じ、快適な乗車体験をもたらすアプリケーションを提供。それは時代の進化に合わせてアップデートしていきます。さらに、Out-Car領域においては、産業を越えて社会システム、例えば住宅やエネルギー、物流産業のパートナーとつながることで提供価値を広げていきます。

トヨタの強みはグローバルに販売店網があることです。お客様と直接コミュニケーションできるため、クルマが付加価値を提供するために最も大切な情報やニーズをリアルに把握できます。これらの情報やニーズと車両データを組み合わせることで、トヨタだからこそ提供できる価値を生み出します。

お客様の生活を豊かにする



Change through “Car Business”

快適な乗車体験 (In-Car領域)

1. クルマと会話

最新AI技術を活用し、車内空間をもっと上質にします。トヨタが開発する音声認識システムは速いレスポンスを可能にし、要望を変更したり要求を重ねたりしても対応でき、「お願いしたことを聞いてもらう」感覚ではなく、まるで人とインタラクティブに「会話をしている」ような、臨機応変で素早いやり取りができます。

さらには、対話を通じたデータの連携と学習を継続して、嗜好や状況の理解に基づく提案が可能になり、自分に寄り添ってくれるパートナーとして進化していきます。



2. コックピットの革新によるドライビング体験向上

デジタル化と知能化はドライビング体験を劇的に改善します。ステアバイワイヤによる直感的な操作やステアリング量の大幅な低減に加え、シンプルかつ手で操作しやすいコントロールパネルの配置により、ドライバーは目線を常に前方にすることができ、

助手席に配置したスクリーンでは多様なニーズに対応したアプリケーションをお楽しみいただくことができます。

**Driver & Passenger
Equal Access to Intelligence**

デジタル・ドライバーUI
原単位
目線は常に道路+
多機能・シンプル手元操作

+

オープン・プラットフォームオプション
多様なニーズへの対応

3. 人とクルマと社会をつなぐ相互作用 (インタラクション)

移動しながら周囲の町や店、人やクルマとつながることも可能になります。クルマが進化するとクルマの中と外がつながり、より自由なコミュニケーションを可能にします。それによって、目的地へ移動するだけでなく、移動そのものを新しい価値として提供するプラットフォームになります。

より豊かな生活や社会課題解決に貢献 (Out-Car領域)

クルマがインフラや街とシームレスにつながるサービスを提案していきます。例えば、クルマがドライバーから受け取ったバイタルデータを活用して運転にフィードバックし、より安全・安心な運転をサポートできる。スケジュールや友人、コミュニティなどライフスタイルのデータがインプットされれば、クルマが私たちの生活に提案してくれるようになる。体調やスケジュールを踏まえた旅行の提案ができ、ワンストップのチケットが発行できるよう

クルマの新価値を提供する知能化技術

になる。クルマが社会とシームレスにつながることで、お客様の期待の一步先を行く体験やサービスを提供できるようになります。

社会課題の解決にも貢献します。車両データとコネクティッド技術を活用し、リアルタイムな配送システムを実現します。輸送効率の向上だけでなく、CO₂排出量や作業人員の低減にも貢献できます。また、モビリティを通じて人々の生活を豊かにするために、「先進安全」は重要なテーマです。長年培ってきた知見と大量のデータを活かし、「交通事故ゼロ追求」「すべての人の移動の自由」「モビリティによる産業貢献」をめざしていきます。

1. コネクティッド技術を活用した物流課題の改善

トヨタは物流課題の解決に向け、高効率輸送オペレーション支援システム (E-TOSS) を開発しました。

倉庫から小売店舗への輸送効率化を図るこのシステムの根底にはTPSの考え方があり、トヨタが持つリアルタイムな情報処理能力と、ビッグデータ、および、トラックの通行規制情報や走行データなど商用車特有の情報を掛け合わせ、日々変動する荷量を正確に捉えた効率的な輸送計画を作成することができます。

業界では5割を下回るともいわれているトラックの積載率向上や、効率的な輸送ルートへの提示による走行距離、便数の削減に寄与しています*。具体的な取り組みについては、P.55 商用領域での取り組みをご参照ください。

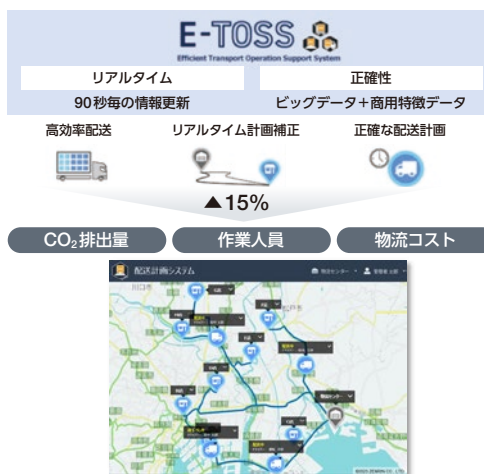
* イオン企業物流センターでの実証結果に基づく総走行距離削減結果からの試算では、CO₂排出量や物流コストを10~15%低減

2. 大量データを活用した安全性能の向上

ドライバーの安全を守るADAS (Advanced Driver-Assistance Systems、先進運転支援システム) には、毎年1,000万台規模のクルマを送り出しているトヨタだから得られる、膨大なデータを活かした安全性能の改良が施されています。

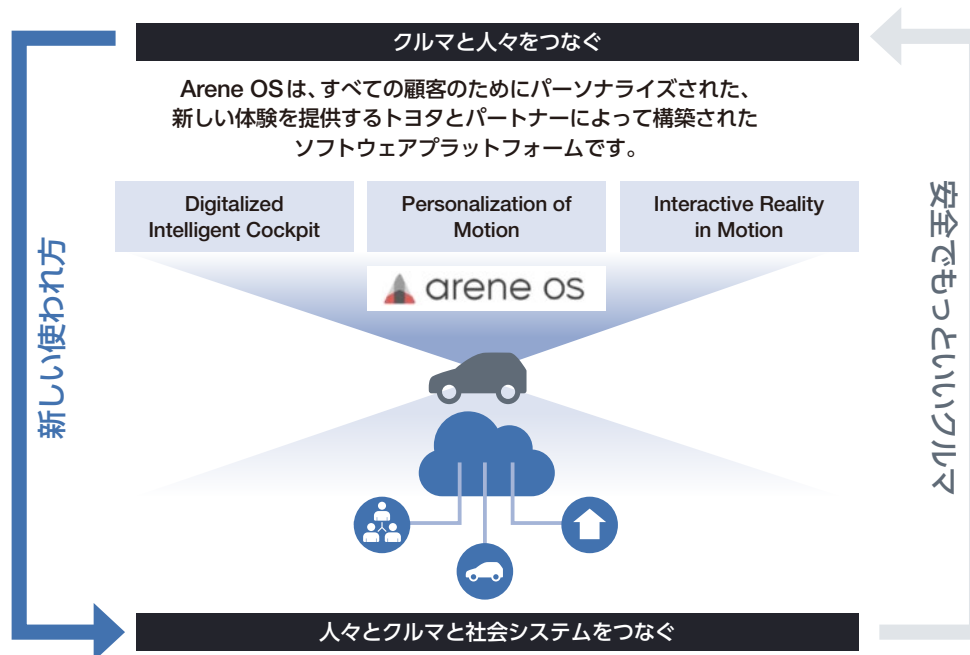
開発中の次世代ADASでは、第3世代TSS (Toyota Safety Sense、トヨタの先進安全システム) を搭載したクルマからデータを収集。急ブレーキや急操舵を行ったケースを選別し、AIに学習させます。この際、類似のケースが多いほど認識率、認識精度を高めることができますが、トヨタは台数の多さが強みとなり、ヒヤリとするようなレアケースでも一定数の情報を集めることが可能です。

このほか、トヨタの膨大な車両データは、地図の自動生成 (Geo) にも活用されています。これにより、3D 地図の更新頻度を6ヶ月から即日へ短縮し、より最新の状況に近い地図データを作成できます。カメラやレーダーの認識範囲よりもさらに遠い先の道路情報を活用し、悪天候時などの安全運転をサポートするとともに、道路勾配情報を活用することで燃費/電費効率の良い運転を可能にします。



Arene

Arene は学習によってお客様ごとにパーソナライズ化できる新しい体験を提供するソフトウェアプラットフォームです。トヨタとパートナーは、Areneに備わったTOOLSではクルマのソフトウェアを効率的に開発/評価できます。また、SDK (Software DevelopmentKit) によって、アプリケーションを容易かつ迅速にクルマに搭載できるようになります。そして、クルマと人と社会システムをつなげるインターフェースになります。



Arene OSで、開発者はクルマと人々と社会システムをつなぐ新しい体験を創造し、データを使用して体験を継続的に改善することができます。

モビリティの多様化—移動のさらなる自由を実現—

多様化の取り組み

クルマのある暮らしを豊かにするためには、より快適で、より自由な移動が重要です。トヨタは世界中で事業をしており、お客様のニーズや価値観は、地域ごと、世代ごとに異なります。こうしたご期待に応えられるよう、商品もサービスも、多様な選択肢を用意したいと考えています。

その一つとして、長年、福祉車両を開発するなかで培ってきたノウハウを活かし、車にワンタッチで車いすを固定できる装置を開発しました。また、電動車いす「JUJ」では、階段や凹凸路などの走行を可能にしながら、モダンでスタイリッシュな意匠を実現することで、移動の自由と楽しさを両立するなど、モビリティの多様化に取り組んでいます。

将来的には船や飛行機などさまざまなモビリティにも展開し、車いすのままストレスフリーで自由な移動をめざします。



トヨタが開発を進めるワンタッチ固定装置。右側の写真中央、白いワンタッチフックが、車いすに取り付けられたアンカーバーをつかんで、上から押し下げて固定する。スイッチを押して固定にかかる時間はわずか2秒

車いすワンタッチ固定装置

車いす利用者の自由な移動を実現するため、誰でも簡単、確実に車いすを車両に固定できる仕組みを開発しました。

公共バスなどに設置されている従来の装置は、運転手が3本のフックが付いたベルトを使って固定する方法が主流です。この方法では、作業に慣れた運転手でも2分程度の時間を要し、ほかの乗客を待たせてしまうため、車いす利用者の心理的負担になっていました。また、運転手もしゃがんで作業する負担がありました。

今回開発した装置では、車いすを所定の位置まで移動させた後、スイッチを押すだけで、車両側に設置したワンタッチフックが車いすの下部に取り付けたアンカーバーをつかんで、2秒で固定できます。

この技術が広まれば、例えば車いすのまま自宅からマイカーでバス停へ行き、空港へのバスに乗り換え、飛行機で旅先に行くことができます。さらには旅先でのタクシーや船でのストレスフリーな移動も実現可能になります。そのために自動車業界、車いす業界で連携し、規格づくりにも取り組んでいます。

JUU(電動車いす)

JUUは、介助なしで階段の上り下りや凹凸路を走行できる車いす型モビリティです。

最大の特徴は、座ったまま16センチの段差(奥行き30センチ)の上り下りを可能にしたことです。階段を上る際には、背もたれの後ろにある“しっぽ”と呼ばれる「リアフリップパー」が倒れて車いすを支えて段差を上ることができ、下りる際も、しっぽが車いすの傾きを抑え、安定した姿勢を保ったまま、後ろ向きに降りていくことができます。

駆動システムには、クルマに使われている電動パワーステアリングのモーターを採用。トルクをかけて上り下りの際にタイヤが逆回転しないよう安全性と信頼性を確保しています。車載部品を採用することでコスト面でもメリットを出していきます。

e-Palette

2023年6月には、「e-Palette」の最新情報として、社会実装を控えた運転席があるタイプ(手動運転も可能)と、将来の無人自動運転を見据えた運転席が

ないタイプ(自動運転)の2種類を公開しました。広い車内空間を用途に応じて使い分け、多様なモビリティサービスに応えることができます。

まずは、2020年代前半に実社会でのサービス提供を運転席があるタイプではじめ、運転席がないタイプはWoven Cityなどを見据えて開発を進めています。

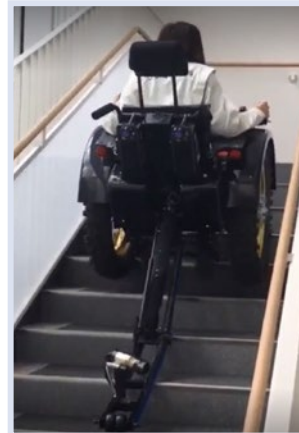
自動運転技術に関しては、トヨタ、Woven by Toyota、デンソーで開発中のシステムを搭載。長年蓄積してきた安全への知見と、大量のデータによる高度な知能化で、クルマ屋ならではの自動運転の実現に向けた取り組みを進めています。



コンビニ仕様のe-Palette

JUU：階段走行可能なモビリティ

段差160mm



bjuu
Joy · Job · Universal · Utility

全ての人に移動の自由を。
車椅子からモビリティへ。



商用領域での取り組み：商用の電動化と物流効率化により、カーボンニュートラル実現に貢献

商用でのCASE普及を加速

トヨタは、2021年4月にCASEの社会実装・普及に向けたスピードを加速し、輸送業が抱える課題の解決やカーボンニュートラル社会の実現への貢献をめざす「Commercial Japan Partnership Technologies (CJPT)」を立ち上げ、設立当初のいすゞ自動車、日野自動車に加え、同年7月にはスズキ、ダイハツ工業も参画しました。

日本の物流は約9割がトラック物流でバスやタクシー輸送を含めて270万人が関わっています。商用車が走行距離では自動車全体の4割、CO₂排出量は約半分を占めています。また、日本の約6万社を超える物流事業者の方々は今、多頻度の物流、厳しい労働環境、人手不足、運行コストの負担増といった、数多くの経営課題に直面しており、コネクティッドを中心に、CASEの力で改善を図ることが期待されています。カーボンニュートラルを取り巻く情勢が待たなしの状況であるなか、CJPTは志を同じくする仲間を広く求め、それぞれ違う強みを活かして、輸送に関わる仲間と世の中のために、貢献していきます。

(注)2023年10月、CJPTは日野自動車の復帰を決定しました。

カーボンニュートラルに向けた2つの柱

カーボンニュートラル実現に向けて、「電動化」と「物流効率化」の2本の柱で取り組んでいます。

「電動化」では電動車の普及に向け、お客様の使い方に応じて選択肢を広げながら、より多くのパートナーと共にさまざまな課題解決にチャレンジしていきます。また、「物流効率化」も、大きな貢献を果たします。各社をつないだ商用のコネクティッド基盤を構築し、トヨタの強みであるトヨタ生産方式を活用することでジャストインタイム物流を実現、輸送効率を向上させ、CO₂排出量の低減に取り組んでいます。

福島・東京、福岡におけるプロジェクト

福島県や東京都では、荷主・物流事業者の皆様と共に電動車を活用した大規模な社会実装を進めています。幹線輸送からラストマイル配送までをFC大型・小型トラック、BEV小型トラック・軽バンにて網羅し、合計580台の導入を進めており、2023年10月末時点で50台余りの電動車がすでに走行を始めました。日本に多数存在する人口約30万人の都市での実装を進め、全国に展開するための“原単位づくり”に取り組むとともに、運行管理と一体となったエネルギーマネジメントシステム構築により、電動車の導入・利用にかかる社会負担の低減と輸送課題の解決に取り組めます。さらに官民一体となったカーボンニュートラルへの取り組みとして、走行している電動車の運行情報・電池などの車両データや充電・水素充填情報など、商用車のDXをめざす国との情報共有も開始されました。

福岡県、福岡市では、市などの運営する水素ステーションも使いながら、燃料電池車をゴミ収集車や救急車、給食配送車やBRTのバスなど、生活を支える車両に活用する取り組みを始めています。市民の皆様身近に感じていただくとともに、多くの自治体の皆様に幅広くご活用いただけるよう、地域と一体となった実装を進めています。

イオンと協業で物流改革

CJPTは、イオン九州、イオングローバルSCMと物流業界が抱える物流費の高騰やドライバー不足という課題の解決に向け、九州エリアにおけるイオングループの物流改革プロジェクトに共同で取り組んでいます。

イオン九州、イオングローバルSCMが構築してきた流通ノウハウと、CJPT参画各社のコネクティッド技術を融合し、サプライチェーン各プロセスの連携により効率化を実現する新たなオペレーション構築や、コネクティッド基盤を持つビッグ

データとリアルタイム処理という強みを活かし、荷物・稼働の停滞(物流ダウンタイム)を最小化するなどの取り組みを進めています。これらの取り組みを幅広いパートナーと連携して取り組んでおり、2022年に南大阪RDCから始まったイオンとの実証は、すでに実運用を始めトラック積載率向上などの効果を出しています。そのモデルを展開した九州地域でも、一定の効果を確認しました。

さらに取り組みをメーカーから卸、配送センターなどの領域に広げ、トータルでの物流改善モデルを構築します。引き続き、イオンとの南大阪、九州での取り組みの成果をさらに幅広く多くの物流現場に広めることで、物流改革に挑戦していきます。

アジア・タイへの広がり

タイにおいては、Charoen Pokphand Group (CP)、Siam Cement Group (SCG) と、タイ国民6,700万人の幸せに向けてどのような貢献ができるのか、「想いを同じくする仲間とみんなで、今すぐできることをする」を合言葉に、タイの資源を活かし、タイならではのカーボンニュートラルへの取り組みを進めていくことで合意に至り、活動を推進しています。

産業を超えて、みんなが一体となってこのプロジェクトに取り組むなか、タイでのさらなる活動推進を狙い設立されたCJPT-Asiaには、トヨタ、いすゞ、日野、スズキ、ダイハツが参画し、CP/SCGと共に「エネルギーソリューション」「データソリューション」「モビリティソリューション」の3領域に取り組んでいます。

2023年9月から物流・人流の現場にFC大型/小型トラック、Hilux Revo e、JPN TAXI LPG-HEV、商用軽バンを導入、11月には養鶏場のバイオガスからの水素製造、データを活用した配送効率化の実証実験を始めるなど、取り組みを加速しています。

①エネルギーソリューション

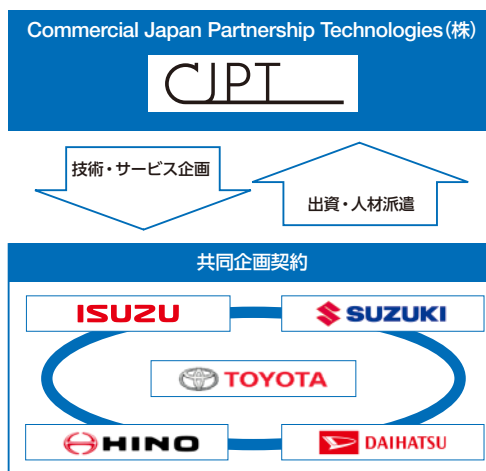
- 水素をはじめとする再生可能エネルギーの活用、エネルギーマネジメント

②データソリューション

- コネクティッド技術の活用による、積載効率向上や配送ルート最適化を通じた、物流・人流の効率化

③モビリティソリューション

- さまざまな用途にお応えする多様なソリューションの提供



商用領域での取り組み

三菱ふそうと日野が経営統合へ—水素技術など4社で協業—



三菱ふそうと日野が経営統合へ
水素技術など4社で協業



2023年5月30日、三菱ふそうトラック・バスと日野自動車が発言統合に基本合意したことが発表されました。

開発、調達、生産を共同で行い、スケールメリットを発揮。それぞれの親会社であるダイムラートラックとトヨタ自動車のCASE技術を活用し、輸送業界での脱炭素を加速します。

なお、統合にあたっては、持株会社を設立し、ダイムラートラックとトヨタは、同割合で株式を保有します。

三菱ふそう、日野は新会社の100%子会社となりますが、両社のブランドや販売網は国内外で維持します。今後は、最終契約を2024年3月期中に締結し、同年12月末までに経営統合の実施をめざしていきます。

ラートラックとトヨタのCASE技術を活かして、4社で商用車事業の新たな可能性を追求してまいります。

今回の協業の狙いや想いをお話しさせていただきます。

この協業の背景にあるのは、「商用車の未来をともにつくる」という私たち4社の強い想いです。

人やモノの移動を通じて暮らしを支える商用車は、まさに「社会インフラ」ともいえる重要なモビリティであり、社会システムに組み込まれることで、移動の価値をさらに高めることができます。

カーボンニュートラルに向けては、世界の自動車CO₂排出量の4割を占める商用車を、環境に優しいモビリティへ進化させていくことが不可欠です。

すなわち、商用車の新しい未来をつくっていく挑戦が、豊かなモビリティ社会の創造に重要な役割を果たしていきます。



そのカギを握るのが、電動化や自動運転などのCASE技術です。CASE技術は、広く普及してこそ社会の役に立ち、そのためには技術開発力が必要です。

そのようなCASE時代を生き抜くうえで、日本の商用車市場は、世界と比べて規模が小さく、各社が単独で戦うことは難しい状況です。

豊かなモビリティ社会を創造していくためには、競争のみならず、みんなで力をあわせて未来をつくっていくことが強く求められています。

こうした想いで、今回の4社での協業を通じてCASE技術の普及を加速していきたいと考えています。

三菱ふそうと日野は、統合により、両社のシナジーを高め、開発・調達・生産における事業の効率化を図ることで、CASE技術に取り組む事業基盤、競争力を強化していきます。

ダイムラートラックとトヨタは、両社の強みを持ちより、CASE技術で統合後の会社を支えながら、両社の間でも、さらなる技術力の強化に取り組んでいきます。



この4社が集うことで、新たな未来の可能性も広がっていきます。

なかでも、水素領域の取り組みは、豊かなモビリティ社会を実現するために、4社で力を入れて協力していく大きなテーマだと考えています。

ダイムラートラックとトヨタは、早期から、水素エネルギーの持つ可能性に着目し、燃料電池や水素エンジンの技術開発を積極的に進めてまいりました。

ダイムラートラック・トヨタの水素への取り組み



そして、普及に向けて、商品の実用化や水素インフラの整備にも取り組んでいきます。

今後、三菱ふそう・日野も含めた4社で、水素モビリティの普及を商用車から加速させていきたいと考えています。

こうした未来にともに取り組んでいくためにも、まずは、三菱ふそうと日野の統合により、世界で戦える事業基盤を整えていきます。

そして、健全な競争を通じて、より良い商用車の未来に貢献してまいります。

ダイムラートラックのダウムCEOとは、「商用車の未来を変えていくこと」「CASE技術の普及にはスケールが必要であること」そして「未来はみんなで作るもの」。

こうした想いと価値観を共有しながら、パートナーシップのあるべき姿について、議論を重ねてまいりました。

そのプロセスのなかでお互いのビジョンを確認し合うことができ、大変有意義な話し合いをすることができたと思っています。

ぜひ、ダウムさんからも、協業に込めた想いをお話しいただきたいと思います。

スケールこそがカギ

ダイムラートラック CEO
マーティン・ダウム

私たちは2つの素晴らしい会社の未来を結び付け、商用車業界の未来を日本で、アジアで、そして、それ以外の地域で形づくっていきたくと思っています。

私たちの車両によって、お客様はスーパーや工場、工事現場を動かし続けることができます。また、私

重点領域は水素



社長
佐藤 恒治

ダイムラートラック、三菱ふそう、日野、トヨタの4社は商用車事業の強化に向けた協業を進めていくことに合意をいたしました。

三菱ふそうと日野はグローバルな競争力を強化するために対等な立場で統合し、さらに、ダイム

商用領域での取り組み

たちの車両が人々を職場へ、学校へ、お気に入りの場所へと運びます。

つまり、トラックとバスは世界を動かし続けます。それは、今日も、明日も、変わりません。しかし、一つだけ変わることがあります。トラックとバスはゼロエミッションでなければならないということです。ということは、私たちの製品はより素晴らしいものになるということです。

ゼロエミッションに向けて加速していくなかで、一つ大きな課題があります。投資が必要だということです。同時に複数の新しい運転技術に投資しなくてはなりません。バッテリー、燃料電池、また、将来的には水素エンジンです。

これをすべて同時に行うのは、この業界におけるトップ企業にとっても非常に大変なことです。これを経済的に成り立たせる方法は一つしかありません。規模の経済、スケールです。スケールこそがカギなのです。

本日発表した内容は、単に私たち自身が企業として成長する可能性を秘めるだけではありません。真の国内トップ企業をつくることは、日本の経済を活性化する可能性があるのです。

アジアの輸送をリード

三菱ふそうトラック・バス CEO
カール・デッペン

世界は変わりつつあります。それとともに、私たちの業界も変わらなければなりません。日本の経済と社会は、最先端の輸送技術を必要としています。アジアの経済社会も同様です。同時に、日本は2050年までにカーボンニュートラル化にコミットしています。

私たちは、輸送のカーボンニュートラル化のための

ソリューションとなることを目標としています。コネクティビティ、自動運転、電動化といった物流を安全に、効率的に行う。そして、お客様は、収益につながり、そのうえで環境への負荷を最小限に抑えるために、さまざまな先進的なサービスや技術を求めているのです。こういったものの開発には莫大な投資、資源、専門性・知見が必要です。

この統合によって、アジア地域の輸送セクターにおける業界をリードする存在となります。新しいブランドが続々と市場に参入するなかでも、十分に戦えると信じています。特に海外で明らかなことです。

この協業は、両社が対等な関係で、互いの長所を尊重し、それぞれが単独で歩んだ場合よりもさらに輝かしい未来を手にするために協力することによってのみ、成功すると考えています。

CASE技術は待ったなし

日野自動車 社長
小木曾 聡

日野は、昨年公表した認証不正問題を重く受け止め、二度とこのようなことを起こさない会社になるべく、昨年10月に公表した3つの改革を推進しております。

お客様をはじめとしたすべてのステークホルダーの方々から、再び信頼をいただけるように、全社員で一つひとつ愚直に取り組んでおります。

日野の強みは販売からアフターセールスまでのすべてにおいて、商品にとどまらず、品質、耐久性、メンテナンスのトータルでお客様のビジネスに貢献する取り組みにあります。今回の不正問題に向き合い、立て直しを図るなかで、実際ご迷惑をおかけしているにもかかわらず、販売会社をはじめとした多くの方々に日野ブランド

を守ろうとお客様に向き合ったさまざまなご協力をいただいております。こういったことを通じて、お客様へ将来にわたって貢献し続けられるように生まれ変わることがいかに大切か、ひしひしと感じております。

一方で100年に一度の大変革期の現在、カーボンニュートラル、ドライバー不足、そして交通事故などの社会課題への解決に向けたCASE技術の開発の取り組みは、待ったなしの状況です。

日野として不正問題への徹底した対応、そして、カーボンニュートラルなどの将来に向けた対応を検討し続けてまいりました。

お客様をはじめとしたステークホルダーの方々の期待にどうすればお応えすることができるのか。日々仲間と悩み、検討し続けています。

不正の対応については日々の活動のなかで手応えを感じてきていますが、これからのカーボンニュートラルなどの環境変化への対応を同時に実現することは、日野単独では非常に難しく、ずっと悩んでまいりました。こういったなかで私たちは今回の4社の枠組みを千載一遇の機会と捉えています。

CASE技術にも優れた商用車、乗用車のリーディングカンパニーのダイムラートラック、トヨタ。そして、日本の商用車メーカーとして長い歴史を持つ三菱ふそうと共に移動を支え、社会に貢献したいという志を一つにして、将来に向けて歩んでいけることの意義や意味の大きさを改めて、強く感じております。

日野としては、認証問題などの基盤は自らしっかりと立て直し、そしてこの4社の枠組みで将来の姿をつくっていきたくと思っています。

三菱ふそうと日野は、東南アジア諸国にも早くから進出し、現地に寄り添い、物流・人流を通じて人々

の生活に貢献してまいりました。将来にわたって貢献し続けるためにも、この協業がまさに必要であると考えております。

日野としても全社でこのプロジェクトを進め、2024年末ごろに予定されている統合後は、先ほどのデッペンCEOのチームと共に学び合い、共感し合えるチームをつくり上げたいと、決意を新たにしております。

「未来はみんなで作るもの」

協業による相乗効果について、記者に問われた佐藤社長は次のように答えています。

「未来はみんなで作るもの」。これに尽きると思っています。

資本関係などの観点は大変重要ではありませんが、これから自動車産業が向かい合う未来は、一社でどうこうできるものではありません。より大きな連携を実現して、スピードを上げて、社会で実現させていくことが大変重要です。

多くのパートナーシップが進むことで、多面的なテーマを同時進行で取り組むことができ、幅の広いチャレンジができる。それが最終的には、モビリティ社会をより豊かで実りあるものにしていくために大変重要だと考えています。

「未来はみんなで作る」。その想いで、いただいたチャンスを活かして、連携をそれぞれ深めていきたいと思っています。

Woven City : 未来の幸せを量産するテストコースの街



2020年1月にプロジェクトの構想を発表した「Woven City (ウーブン・シティ)」は、2024年夏に第一期の建物が完成し、2025年には一部実証実験を開始する予定です。トヨタとさまざまなパートナーがリアルに生活するテストコースの街で、自動運転、MaaS(モビリティ・アズ・サービス)、パーソナルモビリティ、ロボット、スマートホーム技術、人工知能(AI)技術などの実証を行い、「幸せの量産」につながる新たな仕組みやサービスを生み出すことをめざします。

モノづくりの歴史のうえに

Woven Cityは、1967年から53年もの間トヨタの生産を支えたトヨタ自動車東日本東富士工場の跡地に建設しています。最盛期にはおおよそ2,000人が在籍し、累計約7,000人が働き、トヨタの匠の技を随所に注ぎ込んだ最高級車「センチュリー」や、乗用車の何倍もの耐久性を必要とする「JPN TAXI(ジャパントクシー)」などを送り出してきました。

Woven Cityの構想のきっかけは、2011年に起きた東日本大震災にまでさかのぼります。「震災により大打撃を受けた東北の人たちのために、東北を第3の拠点にして雇用を生み出したい」という会長の豊田の強いリーダーシップのもと、震災翌年の2012年にトヨタ自動車東日本を設立しました。しかし、これに伴い、東富士工場閉鎖という苦渋の決断をすることになりました。東富士工場が長年培ってきたモノづくりの歴史と想いを受け継ぎ、次の

50年の未来のモビリティの実現に貢献できないかという想いのもと「ヒトの生活を組み込んだ壮大な実証実験場」に変革させていこうという構想に至ったのです。

「Woven」は「織り込む」という意味であり、その由来はトヨタの原点である自動織機です。トヨタグループの創始者・豊田佐吉が自動織機を発明したのは「母親の仕事を楽にしたい」という想いが原動力でした。「自分以外の誰かのために」という創業から守り育ててきた精神。Woven Cityは東富士工場からその想いのタスキを受け取り、トヨタの新たな時代の礎として歩んでいきます。



モビリティカンパニーとしての「テストコース」

モビリティのテストコースであるWoven Cityでは、さまざまなモビリティの開発と実証をバーチャルとリアルの世界で行い、そのサイクルを素早く回します。バーチャルとリアル。どちらか片方だけでは、多様化した世界にスピーディにモビリティを提供することができません。「ヒト中心の街」「実証実験の街」「未完成の街」を3つのコンセプトにしたWoven Cityは、「歩行者専用の道」「歩行者とパーソナルモビリティが共存する道」「自動運転モビリティ専用の道」の3つの道がたて糸とよこ糸のように編み込まれ、クルマ・道・人の三位一体で実証を



行います。物流、エネルギー、食などさまざまな分野のテクノロジーを検証し、社会課題の解決に向けた発明がタイムリーに生み出せる環境をつくり上げます。

Woven Cityがめざす「モビリティの拡張」

Woven Cityでは誰かの幸せのために、モビリティがヒトのために役立てることを増やし、まだ世の中にない新しい価値を生み出す仕組みを創出しようとしています。クルマが社会インフラと結びつくことで「ヒト」「モノ」「情報」が動き多くの可能性を広げる、「I am moved」のような「心が動く」「感動する」ような未来の当たり前を発明する。これが私たちの考える「モビリティの拡張」であり、Woven Cityのビジョンでもあります。トヨタはこの街で真のモビリティカンパニーへの変革をめざします。

今後、2025年の実証実験の一部開始を見据え、トヨタやトヨタグループ各社、パートナー企業との連携をますます強化し、Woven Cityを通じてトヨタモビリティコンセプトの実現に取り組んでいきます。

クルマの未来を変えていこう—Japan Mobility Show 2023—



「未来はみんなで作るもの」

日本が誇る技術や、挑戦を続ける経営者が集まり、つながり、世界に向けて「日本発」の未来を発信していく場にしたい——その想いを込めて「東京モーターショー」から進化した「JAPAN MOBILITY SHOW 2023」が2023年10月26日、東京ビッグサイトで開幕しました。

その前日のプレスブリーフィングでトヨタブースに登場した社長の佐藤は、トヨタが世界に向けて発信するテーマ「Find Your Future」を紹介しました。そして、多様な価値観、ニーズがある時代に応える、3つのモビリティで描く未来の形を語りました。



ようこそ、トヨタブースへ！

ここトヨタブースでお伝えしたいのは、多様性にあふれるモビリティの未来です。人の数だけ、多様な価値観、多様なニーズがあります。

未来は、誰かに決められるものではなく、みんなで作っていくもの。私たちはそう考えています。

だからこそ、トヨタブースのテーマは「Find Your Future」。

あなたの未来がきっと、トヨタのクルマのなかにあると思います。

今日はそのなかから、3つのモビリティで描く未来の話をしたいと思います。

3つのモビリティで描く未来

一つ目は、バッテリーEV(BEV)と暮らす未来です。

環境に優しいだけでなく、電気エネルギーならではの運転の楽しさ、走りの味もあって多様な体験価値も実現できる。それがBEVです。

クルマ屋らしいBEVをつくる。その意味するところは、クルマづくりの原理原則に立ち返って、航続距離などの基本性能はもちろん、BEVでしかない価値を実現していくことです。

その一つが、今までにない低重心と広い空間を両立するクルマをつくること。

そのためには、基本コンポーネントを徹底的に小型化、軽量化し、それを最適なパッケージングにつなげていく「クルマ屋の力」が必要です。

それができると、デザインも、走りも、すべてが大きく変わります。そして、クルマに乗り込むと、全く違う景色が広がっています。

まずレクサスブランドからそれを物語るクルマを生み出してまいります。



もちろん、こちらの2台のようにトヨタやGRのクルマも変わっていきます。

クルマを小さく、低く、軽くつくれる技術があれば、スポーツカーから、SUV、ピックアップ、スモールバンまで、素性の良い、多様なラインアップを生み出すことができます。

そして、そのハードウェアの上には、新たな体験価値を実現する「Arene(アリーン)」、新しいソフトウェアプラットフォームがあります。

移動はもっと便利で、楽しく

常に最新のソフトウェアを実装できるのはもちろん、車両データを活かして、お客様ニーズに寄り添った開発をスピードアップし、お客様がうれしい価値をもっと提供できるようになります。

さらに、さまざまなアプリがクルマの価値を高め

ていきます。

例えば、エンターテインメントプロバイダーが生み出すサービスやコンテンツ。

ソフトウェアの新たなパートナーとつながっていくことで、移動はもっと便利で、楽しくなっていきます。

アプリでクルマのなかから買い物ができたり、ドライブではマニュアルモードで走りの味を楽しんだり、駐車した後はエネルギーグリッドモードで電力を融通して社会の役に立つ。例えば、そんな未来が待っています。

クルマの価値をつくり上げるのは、お客様一人ひとりと。クルマの役割は、社会とつながり、その可能性を広げていくことです。

あなたの「欲しい」があなただけのクルマをつくる。

それが、次世代バッテリーEVとソフトウェア・ディファインド・ビークルマ*の未来です。

*ソフトウェア更新を見据えて設計したクルマ。購入後もソフトウェアの更新によって機能を増やしたり性能を高めたりできる。

クルマの未来を変えていこう—Japan Mobility Show 2023—

こうした電動車はもちろん、世界中のお客様の多様化にお応えしていくためには、さまざまなアプローチが必要です。

その一つが、ハードウェアの拡張性で「自分らしさ」を叶えていくこと。

クルマが仕事や生活の大切な基盤になっている。そんなお客様がたくさんいらっしゃいます。

クルマで運びたいもの、やりたいことは、人それぞれです。そのすべてに寄り添い、お応えしていきたい。トヨタらしく、良品廉価なクルマでソリューションをお届けしたい。

それが、本日二つ目にご紹介したい未来、このIMV 0(ゼロ)でめざしている未来です。



お客様のニーズ次第で、自由自在にカタチを変えていきます。

例えば、畑で収穫した野菜や果物をたくさん運んで、街に到着したら、直売所に早変わりします。

街の広場では、コーヒーショップや、フードトラックになったり、夜には、バーになったり、DJブースにもなります。

実際、間もなく発売するアジアでは、すでにさまざまなカスタマイズのアイデアが提案されています。

そうやって、ユニークで多様なクルマが社会に溶け込んでいく。クルマがプラットフォームとなり、お客様自身が価値を拡張していく。

バリューチェーンの新しいビジネスの可能性も、新しい仲間も増えていきます。

IMV 0でめざしているのは、まさに「みんなでつくる」モビリティの未来です。

社会のなかで、モビリティの価値を育てていく

このように多様性に応えるモビリティは、社会システムに溶け込み、あなたと社会をつなぐ接点になります。

私たちの工場では、多様な部品を詰め込んで生産現場をつないでいく入れ物を「通い箱」と呼んでいます。

社会のなかで同じ役割を担うモビリティ。

バッテリーEVの特性を活かして社会インフラやサービス事業者と常につながること、いつでも、どこでも、仕事や暮らしを便利に、楽しくしていく。

だからこそ、このモビリティの名前を「KAYOIBAKO」としました。



本日お伝えしたい三つ目の未来です。

人と社会をつなぐモビリティ。その意味は、私たち一人ひとりの「多面性」をより豊かにしていくことでもあります。

あるときは、「KAYOIBAKO」の横にるのは、配達ドライバーの自分。

スライドドアを開けると、その広いスペースにはいろいろな荷物がたくさん積まれています。インフラと協調したデータを活用して注文したお客様のところまで、ムダなく、タイムリーにモノを運んでいきます。

休日にはガラッと雰囲気が変わり、アウトドア好き、キャンパーの自分。注文していたキャンプ用リュックを受け取り、テントやバーベキューグッズを「KAYOIBAKO」に積み込んで、郊外に出掛けていきます。

大きすぎず、小さすぎず、その不思議なサイズ感で、いろいろなシーンにフィットします。

車いすで乗り降りできる「地域の足」になったり、リモートワークの拠点になったり、移動型のお店になったり。

もっともっと社会とあなたの暮らしをつないでいきます。

社会のなかで、モビリティの価値をみんなで育てていく。それが、「KAYOIBAKO」でめざしている未来です。

欲しい未来を探しに行こう

3つのモビリティでお伝えした電動化、知能化、多様化の先にある未来。

その共通点の一つ。

未来のモビリティは、私たちのライフスタイルに応じて、その価値を拡張していくということです。

だからこそ、私たちトヨタの使命は、世界中のお客様の暮らしにとことん寄り添って、多様なモビリティの選択肢をお届けし続けていくこと。

それこそが、トヨタがめざすべきマルチパスウェイの未来だと考えています。改めて、未来はみんなで作っていくものだと思います。

未来をもっと良くしたい。その意志と情熱を持ってみんなで行動していけば、必ず景色は変わっていきます。

笑顔あふれる未来の社会。

その真ん中にはモビリティが居続けてほしい。その想いで、多くの仲間と共に、もっともっと挑戦してまいります。

合言葉は「クルマの未来を変えていこう！」



モビリティショーはその大切なスタートポイントです。

「あなたの欲しい未来を探しに行く旅」

そんな風にトヨタブースを楽しんでいただけたら大変うれしく思います。

CSOメッセージ



Chief Sustainability Officer
大塚 友美

トヨタがめざすモビリティ社会 「モビリティコンセプト」

今、トヨタは 将来にわたって社会に貢献し続けるための変革を加速しています。会長が社長就任以来リードしてきた「もっといいクルマ」「町いちばん」「自分以外の誰かのため」をキーワードにした変革により培われた土壌をベースに、モビリティカンパニーとしての新たな貢献をカタチにすることに全力で取り組んでいるのです。まず、モビリティカンパニーとしてめざすモビリティ社会のあり方を具体化した「トヨタモビリティコンセプト」を発表しました。安全・安心や運転する楽しさなどこれまで培ってきたクルマの本質的な価値を基盤にもっと社会の役に立つ存在へとクルマを進化させることを、モビリティ1.0、2.0、3.0という3つの領域でまとめたものです。「クルマの未来を変える」ことを通じて 地球や社会の持続可能性に貢献しながら、誰もが自由に、楽しく、快適に移動できるモビリティ社会を実現していきます。

マテリアリティ(重要課題)の見直し

「トヨタモビリティコンセプト」を踏まえて、マテリアリティを再議論し、見直したことにより、実現したい社会やそこに向けてトヨタが貢献することをより具体的なレベルで内外のステークホルダーと共有することができました。また見直しの過程では、サステナビリティ会議における議論に加え、従業員、さらには、NGO、サステナビリティに関する有識者、投資家など、社外の方々とも議論をしました。年齢や性別、バックグラウンドが異なる多様なステークホルダーとの対話を通じ、どのような言葉で何について語るべきか、多くの示唆を得ました。つまり、これまでトヨタの考え方や取り組みはトヨタタイムズなどを通じて発信してきたわけですが、今回じっくりと全体像について対話することを通じ、足りない視点やお伝えできていないことは何か、一方でトヨタらしいアプローチだと共感いただけていることは何かを理解することができました。

「自分以外の誰かのために」行動する人材

トヨタらしいサステナビリティへのアプローチを考えていくなかで、戦略や戦術の解像度を高めることよりもむしろ「自分以外の誰かのため」というグループ創業以来の精神を持つ人材を育てることが、取り組みの核となることを再確認しました。変化が激しく、不確実性が増すなか、多岐に渡るマテリアリティにブレずに取り組むにはより良い未来をつくるという意味と情熱、そしてその意思を実現する力を持つ人を増やすこそがカギです。2023年に「トヨタトーク」と呼ぶ幹部と従業員の少人数懇談会を始めました。会社がめざす姿への理解を深めるとともに、そこに向けた従業員の挑戦や成長、多様な人材の活躍を阻害する要因を洗い出すことができ、実行のスピードを上げる大きな力になっていると感じています。



工場の女性技能メンバー

今のトヨタには「自分以外の誰かのために」行動するメンバーがいます。“からくり”の活用によって、徹底的に動力源の使用を減らすことで、カーボンニュートラルに貢献する！と熱意を持って取り組むケンタッキー工場の現場リーダー。障害を理由にカイゼンを諦めたくない！と成長への強い意欲を持つ本社工場のメンバー。仕事と育児の両立を実現するにはまだまだ課題も多い製造現場で後輩のためにも頑張る！と踏ん張っている全世界のワーキングママ。地域コミュニティの役に立ちたいと地元の児童福祉施設の子どものためのレクリエーション大会を20年以上代々続けている製造現場の従業員グループ。

彼らと話していて気づくのは自分のためではなく、社会や次世代への想いを持ち、周囲を巻き込み、今の当たり前を当たり前とせず、想いをカタチにするために行動し続けていることです。



ケンタッキー工場塗装ショップ



児童福祉施設でのレクリエーション

今後もトヨタは 社内外のステークホルダーとの継続的なエンゲージメントを通じて、私たちへの期待に真摯に向き合うと共に私達の現在地を確認しながら、仲間と共に「幸せの量産」をめざして、行動し続けます。

社外取締役座談会



大島 眞彦

フィリップ クレイヴァン

大藪 恵美

菅原 郁郎

社長交代発表以降のマネジメントの変化

菅原 1月に豊田会長が14年間務めた社長からの退任を発表し、佐藤社長が就任しました。

14年間、豊田会長はさまざまな困難、環境変化にも迅速にリーダーシップを発揮して過去のトヨタを大きく変えてきました。これには、豊田会長ならではの所作があったと思います。執行チームにはこの事実をしっかり受け止め、継承すべきことはしっかり継承してほしいと思っています。会長としての執行チームへのサポートは出過ぎずに、継承すべきことを要所所でしっかり伝えるため、時間も労力も割いています。「章男塾」はその良い例です。

一方、執行チームは、53歳という非常に若い社長になって、そのエネルギーな動きには目を見張るものがあります。

具体的には、これまで豊田会長が唱えてきた「マルチパスウェイ」をどのように外部に伝えていくのかという取り組みに現れています。マルチパスウェイの一つの大きな柱にバッテリーEVの推進がありますが、会長の「2030年時点の基準を350万台にする」という非常に大きな目標が正確に理解されて

いないなか、チームで分担し、ステークホルダーの皆様、具体的には投資家であったりマスメディアであったり、あるいはトヨタタイムズを通じて一般の人に対しても、自ら積極的に出ていって、トヨタのマルチパスウェイ、なかでもバッテリーEVなど、まだ理解が至っていないところについて積極的に情報を伝えようとしています。

6月から、取締役だけでなく、社外監査役にも新たなメンバーを迎えたこともあり、事前の情報共有にこれまで以上に時間を費やすようになりました。

また、取締役会に限らず、社外取締役同士の勉強会、意見交換の場が従来と比べ格段に増えているのも事実で、取締役会をより実り多いものにするためのトライ&エラーを重ねているところです。

クレイヴァン 大成功を取めた社長の後を継ぐことは、決して簡単なことではありません。

佐藤社長と執行チームはトヨタウェイやチャレンジ精神を備えています。もっといいクルマづくりも進めています。BEVファクトリーと水素ファクトリーの新組織を立ち上げましたが、加藤プレジデントと山形プレジデントは仕事にとっても情熱的で、素

晴らしいチームワークを発揮しています。菅原取締役が言ったように、非常にポジティブな形でスタートしたと思います。

また、宮崎副社長が地域軸でリーダーシップを発揮されることは、素晴らしいことであり、トヨタが真のグローバル企業であることを示しています。特にカーボンニュートラルの実現に向けては、全世界を視野に入れ、各地域に何が必要かを考えなければなりません。

もう一つの大きなポイントは、佐藤社長がサステナビリティ会議の議長を務めることを即決し、トヨタが前進し変革していくための重要な要素として、その役割を担うことにしたことです。

豊田会長は、内山田Executive Fellowとともに、人材育成に多くの時間を費やし、適切な体制を整えてきました。結局のところ、これがトヨタの「家元」なのです。トヨタの精神、情熱は彼の中に強く息づいており、チームも同じ精神を持っています。佐藤社長は、トヨタが収益や株価だけを見るのではなく、人々や社会のことを本気で考えることがいかに大切かを理解しています。それこそが、地球を救うために必要なことなのだと思います。

社外取締役としての抱負

大島 取締役に就任するまでは、トヨタを、強いカルチャー、強い現場、高い財務力・収益力を持った会社だと思っていました。それは間違っていました。取締役にになってより感じるのは、外から見ていた以上に人が鍛えられているということです。中に入って見て知ったのは、強いカルチャーの下で金太郎飴的な人たちが集まり、同じ方向にみんなが頑張るって成長する会社、という私が持っていたイメージとは全く異なり、トヨタでは各分野の幹部がノンペーパーで自分の意見をはっきりと話すのです。日本の大企業では、役員は準備されたペーパーに基づいて発言するのが当たり前になっている会社も少なくありませんが、トヨタの幹部は会議などで突然

指名されても臆さずにしっかりと自分の意見を語ります。日常的に鍛えられているなか、選ばれた人がより高いポジションに就いてさらに鍛えられてレベルを上げていく、という印象で、この個々人の強さはすごいと感じています。今のトヨタには、大局観を持ち大きな目標に向かってぶれない経営者のもと、人を鍛え育てていく風土が広く浸透していると感じます。

トヨタはずっと日本一の自動車会社ですが、クルマ好きの目から見て、10年前20年前と比べて、魅力のあるクルマの数が明らかに増えています。豊田会長の14年間の社長在任中に多くの変化があったと伺っていますが、豊田会長のメッセージが広く浸透し、多くの社員が「もっと良いクルマをつくりたい」と本気で考え努力し続けていることが魅力あるクルマの増加の主要因の一つであることは間違いないと感じます。



今のトヨタの経営は足元の株価推移など短期的事象に一喜一憂せず、正しいと考える道をしっかり進むための努力を続ける強さを持っています。これは素晴らしいことですが、同時に、トヨタの良さ・強さはまだ十分に外部に知られていないと感じています。取締役にになって自動車業界のグローバルな動きを知れば知るほど、世界の大きな流れが、トヨタのマルチパスウェイ戦略と同じ方向に向かいつつあることを実感しています。トヨタの良さ・強さは世間が思っている程度のものではない。このことをより正しく外部に伝えていくことも重要だと考えています。

トヨタの経営陣のチャレンジを社外取締役としてしっかりとサポートする。これは非常にやりがいのある仕事です。きっちりと頑張ります。

社外取締役座談会

大藪 社外取締役に就任してまず感じたのは、現場の強さです。

最近の急な生産の伸びに対する現場の対応や、生産が滞っている時に納車のタイミングをお知らせできるデジタル化や見える化。このような危機の時に、調達、生産、販売、企画の現場全部をつないでデジタル化するなど、総力を上げて問題解決に動くことができる強さがあります。

他にも気づいたことはいくつかありますが、まず、いいクルマをつくれる体制を豊田会長が社長時代につくられたということです。



就任の時に会長と話してとても印象的だったのが、「TNGAやってよかったですね」との問いかけに、「TNGAを正しく理解しないと、あれはコスト削減で終わるよね」と答えたことです。TNGAは効率性とか、コスト削減のためだけのツールではなくて、それで生まれた余力を活かして何をしたいのかが明確でした。TNGAによって、クラウンが4タイプでいきなり出てきたのがとても良い例ですが、いいクルマに向かって会社全体を動かしていったことが、とても大きな印象として残っています。

2点目は、豊田会長がトヨタという会社に人格を与えたという感じがします。トヨタは肅々と仕組みに従って真面目に働いている人たちの集団という印象を持っていました。実際にそれは強みでもあると思いますが、やはりロシアで生産を終了するときの意思決定とか、コミュニケーションの仕方とか、哲学や価値観のもとに、まず「人が一番大事」というのがある。これは会社に人格を与えるヒューマナイズマネジメントであり、そういうことができている

のではないかと思います。

3点目は、本質への回帰です。トヨタタイムズでオープンになっていますが、労使協議会などもかなり本音で話ができる状態に変えていったのは、本質に回帰して仕事をしようよ、という大きな変革だったのではないかと思います。

一番今ワクワクしているのは未来に向けてみんながチャレンジをしていることです。佐藤社長は「とにかく行動しないと形になっていかない」とよく言います。そのためにリスクを取って投資し、意思決定もしているし、これからどんどん形になって、いろいろなものがますます見えてくると思っています。楽しみにしています。

トヨタがやりたいことはロングタームかつ複雑なので、課題は、そこに向けてチャレンジできるか、リスクが取れるか、どれぐらいの規模の実験をして、どうやってそこから前向きに学んで未来につなげていくか、その姿勢をずっと続けていけるか、だと思えます。これを徹底できるかが、未来に向けたチャレンジとして楽しみなところですよ。

モビリティカンパニーへの変革に向けた貢献

菅原 モビリティカンパニーへの変革は、豊田会長が5年ほど前から、少なくとも日本のOEMの中では真っ先に唱え始めたことですが、私はまだ、誰もモビリティカンパニーの姿や定義を思い描けていないのではないかと感じています。

海図なき航海みたいなもので、どこへどのように行くべきなのか、どのような障害があるのかわかりませんが、とにかく船を漕ぎ出さなくてはいけないのだと思います。

近い将来、例えば最近の著しい進歩を遂げている生成AIのような、想像以上の技術革新が出てくるのだと思います。消費者ニーズも、ものすごく変化してきます。地球環境のためにカーボンニュートラルをやっていくにも、地政学上のリスクが大きく

なってきました。海図が無いなかで、障害物避けながら正しい道を選んでいかななくてはならない状態なので、沈みたくないと思う普通の人であれば変化を拒否すると思います。じっととどまっていればリスクはないではないかと思うわけですが、逆に今はじっととどまっていることがむしろリスクで、変化に立ち向かっていくけれども、ある一方方向に無謀に突っ込んではいけないという難しいかじ取りが求められます。



例えば2、3年前に「BEV100%」論が世間を賑わせたが、それは誤りだということ、今は皆さんが気づいてマルチパス戦略が評価されているのが一つの例です。その時々々の雰囲気にならせずに常に変化に立ち向かっていくためには何が必要かという、自分の強さを忘れずに航海していくことではないでしょうか。

トヨタにとっての強さとは先ほどから皆さんが言っているように、クルマづくり、トヨタウェイ、トヨタ生産方式だと思いますし、それらを進化させながら物事に立ち向かっていくところがトヨタの強さなので、これらを常に忘れないことこそが海図なき航海がうまくいく道といえます。

そのなかでわれわれ社外取締役は、トヨタの人には見えない障害物、トヨタの人には見えないチャンスが、過去の経験、もしくはさまざまな人的コネクションから見えるかもしれません。このような障害物があり得ますよ、もしくはこのような素晴らしい道もあり得ますよ、ということを実行チームに可能な限り伝え、一緒になって正しい道を選択する議論をしていくのが、われわれに課せられた役割だと思っています。

大島 モビリティカンパニーへの変革とは何かを考えるなか、新たに就任した社外取締役に向かって、豊田会長が「トヨタは解のないチャレンジを続けている。決して簡単ではないが、チャレンジをしなければ明らかに劣後してしまう」という趣旨の発言をされ、非常に腹に落ちました。クルマづくりだけではなくグローバルのさまざまな大きなうねりがすごいスピードで動き続けており、それらに対応し続けていかないとどんどん遅れてしまう。その中で、トヨタの強み、トヨタらしさを保ちながら、大きなうねり、100年に一度の大変革に対応していく、というチャレンジなのだと思います。

マルチパスウェイ実現に向けて走り続けるには巨額の資金が必要です。バッテリーEVの電池投資だけで多額の投資が必要で、それを実行してもまだ十分ではないかもしれません。何が解か誰も分からないなか、モノづくりの強さを保ちながら巨額の投資をBEV、PHVをはじめとする複数方向に続けていけるのは、高い収益力・強い財務力を有するトヨタだからできることです。それを効率的・効果的に継続していければ、おそらく他の自動車会社にはできない展開をトヨタは実現できるでしょう。

社外取締役として、トヨタの中にいる人とは異なった経験・価値観を活かしてこの解の無い中でのチャレンジをサポートしていきたい。そして、それを続けることで、私が知らなかったトヨタの強み、奥の深さがまた見えてくるだろう、と思っています。非常に楽しみにしています。

大藪 モビリティカンパニーへの変革。難しいですよ。

まず、今までと違うカルチャーやスキルを持った、新しい仲間と一緒に価値を生んでいかななくてはならない。

それは一緒にモノをつくる、サービスをつくる仲間でもあるし、トヨタの中の人、外の人もそうだし、当然ユーザーの目線も必要だし、環境のことを考えれば未来からバックキャストした目線も必要だと

社外取締役座談会

思うので、常に注意して見ていきたいと思います。もう一つ、とても大きなことなので、何のためにこれをやりたいのかという目標が常にしっかりと意識されているかを確認していきたいと思っています。それは変わっていくかもしれませんが、その議論にも参加して一緒につくっていくのが私の役割だと感じています。

例えば、現時点では、より安全で、より便利で、より自由で、人々の選択肢が増えるような社会にこれからなっていく、ということだと思うのですが、そのなかで、じゃあトヨタはどういう役割を果たすのかと一緒に議論していきたいと思っています。国によってそのモビリティ社会のあり方は違うので、日本だけではなく、さまざまな地域の視点がしっかりと入っているのか、そこに一番あったモビリティを考えられているかを、一緒になって考えていきたいと思っています。

さまざまな視点で議論できているかを見極めることは難しいですが、いくつか数字に表れると思います。エンゲージメントや、あるいはトヨタで働きたいと思ってくれるような職場になっているか、などです。

さらに現場を見て、話を聞き、きちんと声が届いているのか、きちんと議論がフラットにできているのかを確認する。やはり現場に見に行くことが一番ではないかと思っています。

クレイヴァン トヨタらしさの「自分以外の誰かのために」は、お客様に寄り添うことの大切さを語っていて、私たちの将来にとって非常に重要なことだと思います。

また、コミュニケーションの積極性が明らかに改善されています。投資家を興奮させるような技術的な発表が目を見張るほど多くなりました。私たちが何をしているのか、どこへ向かっているのか、外部の人たちがより深く知ることができる。それは本当に素晴らしいことです。

私は、豊田会長がマルチパスウェイについて自分の信念を貫いてきたことが好きです。彼に賛同する声は少なかったのですが、「いや、これが正しい道だ」

と、今それが証明されつつあります。インドを見れば分かります。彼らは、マルチパスウェイ哲学とても呼ぶべきアプローチを採用しています。だから、私たちは良いところにいると思います。やらなければならないことはたくさんありますが、一緒にやれば、きっとできるはずですよ。



モビリティカンパニーへの変革に向けて、社員へのメッセージ

菅原 このような変化に挑んでいくときに、経験や知識の積み重ねは一つの重要な武器になるのですが、今後10年、20年先を見た変化に挑戦するとき一番大事なのは、将来の社会、もしくは今の若い人たちが感じている未来を考えるということです。

若い人の感覚や意見、彼らの感じていることを積極的に取り入れていけるかどうかトヨタの将来を決めるカギになるのではないかと思います。

そのためには、モビリティカンパニーへの変革に向けてリーダーの人たちが頑張るのはもちろんなのですが、今の若い従業員がワクワクしながらトヨタの未来づくりに参加できる環境をどのようにしてつくっていくのが一番大事です。上から押し付けて成功するはずがありません。若手がワクワクドキドキしながらモビリティ社会への挑戦に参画していく会社にしていかなければなりません。もっと言えば、外部の才能ある若者が参加したいと思う会社になれるかどうか、今後、トヨタがモビリティカンパニーに脱皮できるか否かのカギを握っています。

クレイヴァン 私が会長だったころのIPC（国際パラリンピック委員会）のビジョンをお話ししましょう。“ワクワクする”という言葉があるからこそできることがあるのです。興奮しなければならない。そして、パラアスリートが卓越したスポーツを達成できるようにし、世界に感動と興奮を与えることが私たちのビジョンでした。ですから、この言葉は私にとって、とても基本的なものです。

37万人であろうと、その巨大な労働力のすべてのメンバーが重要であることを明確にする必要があると思います。特に現場のメンバーには、将来のリーダーになるチャンスがある。メンバーは、トヨタが自分たちの面倒を見てくれると同時に、自分たちもトヨタの面倒を見なければならないと、心から信じる必要があります。本当にこの素晴らしい冒険のなかで、私たち全員が確実に前進していけるようにしましょう。

大島 モビリティカンパニーへの変革に関連して、今の従業員の方、特に若い方に申し上げたいことが二つあります。

一つ目は、モビリティカンパニーへの変革とは、新しい強み、バリューをつくっていくということですから、従来の経験則、5年10年かけてじっくり学んでやっとスタートラインに立てる、という従来のクルマづくり・自動車会社の世界とは全く異なり、新しい価値観を持っている若い方々がより早く貢献し得るフィールドが確実に広がっていく、ということです。大変難しいチャレンジですが、自分が頑張ることでより早く新しい価値をつくり出すチャンス、オポチュニティが目の前にどんどんと広がっていくこと、その頑張り続けることが、佐藤社長が提唱する「クルマの未来を変えていく」につながっていくことをお伝えしたいです。

二つ目は、トヨタは世界のトップティアの自動車会社ですが、より重要なのは、トヨタがクルマの未来に向けた戦略、方向性を示していること、そして世界が実際にその方向へ進みだしている、というこ

とです。カーボンニュートラル実現に向けては幾つもの難しいチャレンジがありますが、皆さんがクルマの新しい未来に向けたさまざまなオポチュニティに対して全力で頑張っていける、トヨタにはそれを実現するのに十分な素地・地力、戦略方向性があります。百年に一度の大変革期であるからこそ、全力で、思いっきりチャレンジしてほしい、とお伝えしたい。ぜひとも一緒に頑張りましょう！！

大藪 私の義母は膝が悪くなって家の中でモビリティを失いつつありました。私が何をしたかという、美容院の美容師さんがよくタイヤが付いている椅子に乗って座ったまま動いています。あれをプレゼントして、義母はそれで家の中を動き回っています。このように、年を取った後のモビリティのイシューもあります。

また社会には、手を離れたらどこに行くか分からない子どもたちや、バギーを押している親御さんもいます。彼ら彼女らには当たり前になっていることや、諦めているいろいろなことがあるのだと思います。

今、テクノロジーのおかげでさまざまな可能性が開かれてきています。だから皆さんが、それぞれの立場で自分はどうのようなモビリティをつくりたいかを考え、その議論が社内ですごく起きることが、仕事に意義を与えてくれると思います。

クレイヴァン 大藪さんの話の続きになりますが、6月に中嶋副社長と一緒に「NEO Steer (ネオステア)」のクルマを運転したのです。今までのクルマよりも、精神的に解放された気がしました。フットペダルを使わず、すべて手で操作する。今ではそれが私のスタンダードです。これもモビリティの進化です。大藪さんのお話のように、自由に動けることに価値があるのです。

「モビリティで身体と同じように、心も自由に！」
本当に素晴らしいことだと思います。

株主・投資家との対話

2023年4月3日、菅原 郁郎取締役、ジョージ オルコット監査役、東 崇徳 Chief Human Resources Officerが出席し、機関投資家約15社、約25名とのガバナンス対話を約1時間半にわたりに行いました。

なお、2023年3月期は、以下のようなIR活動を実施してきました。

決算説明会	4回
スモールミーティング	11回
個別の株主・機関投資家との対話	900回以上
証券会社主催のカンファレンス	40回以上参加

このほか、北米では電動化戦略に関する説明会を開催しました。個別の株主・機関投資家との対話では、収益構造、電動化戦略、ソフトウェア戦略、ガバナンス、ダイバーシティなどをテーマに、社外役員やChief Financial Officer、Chief Technology Officer、Chief Human Resources Officer、Chief Digital Officer、Chief Sustainability Officer、経営陣幹部による対話や、海外ロードショーおよびSR面談も実施しました。

1. 新体制について

東 1月26日に発表したトップ交代のプロセスについて説明します。役員人事は取締役会で決定しますが、その前に役員人事案策定会議があります。社外取締役3名と社内取締役2名の合計5名のメンバーで、役員人事案、報酬案を決定し、取締役会に提案しています。トップ交代は昨年12月頭に内山田会長、豊田社長から、後任を佐藤にしたいと提案がありま

した。この日から1月26日の発表まで、策定会議メンバーで5回議論を重ねました。

社内執行サイドにおける次世代のリーダーづくりの観点では、2016年に商品を中心とした経営を行うため、カンパニー制を導入しました。小型車、大型車、中型車、レクサス、GAZOO Racingとそれぞれのカテゴリーの商品の責任を担うリーダーをカンパニーPresidentとして配置しています。また、各地域においても地域の責任を担う地域CEOを置いています。このように、社内にながらもトップの経験を積める場を用意してきました。またこの数年、地域CEOミーティングを毎週開催し、豊田社長と地域CEO、カンパニープレジデントとの直接の対話の機会を設け、経営判断の背景、考え方、悩みを次世代メンバーに伝承伝達し、トヨタの思想・技・所作を豊田社長自身が時間をかけて伝達してきました。この他、豊田社長との社内SNSがあり、幹部中心に出来事を報告しています。投稿に対し、昨年は約1,000件、豊田社長自身が返信し、社内幹部とSNSを通じて対話をしています。想い・会話・発想を直接コミュニケーションし、他のメンバーもこのキャッチボールを見られる状態になっており、オープンな場で経営判断のバックグラウンドを共有することも進めてきました。これ以外に、紙の進達も昨年は約2,000件ありました。赤ペンで豊田社長が想いを書き込んだフィードバックがあります。このようなキャッチボールをオープンにしながらかの数年、次世代人材を育ててきました。このようなプロセスを経て佐藤新社長が出てきました。策定会議メンバーも佐藤新社長、次世代リーダーとの対話の時間を大切にしてきました。この点は、菅原取締役から説明します。

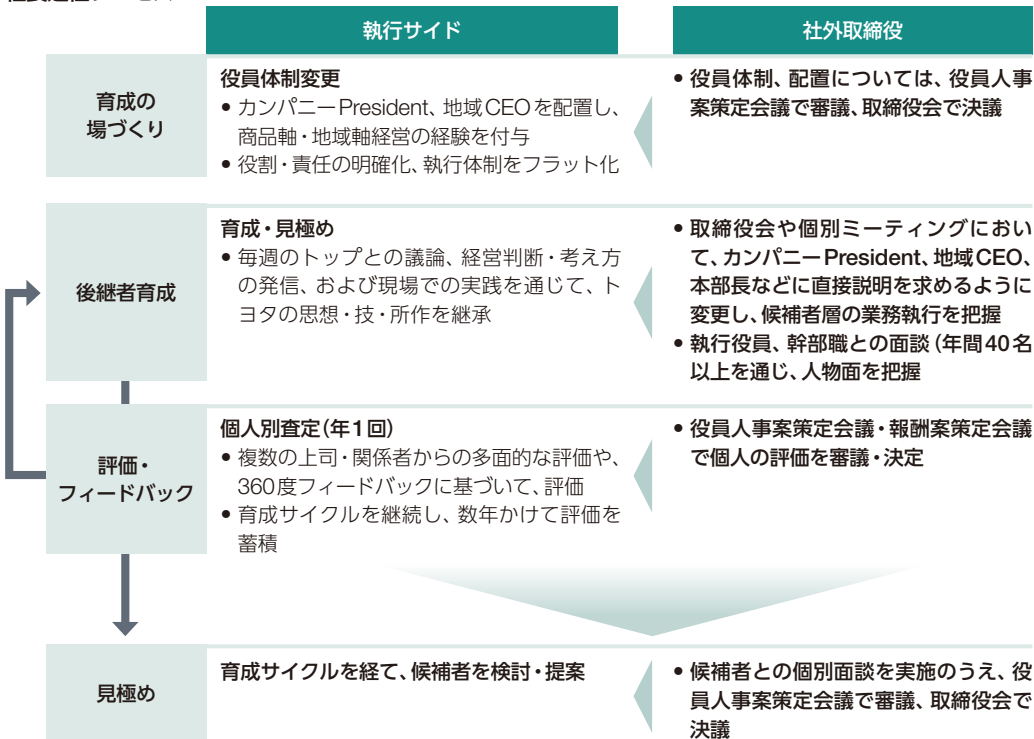
菅原 社長交代については、豊田社長から昨年12月に退任の意向を聞きました。しかし、彼が2~3年前から後任育成にかなりの時間を割いていることが分かっていましたので、社外取締役としても準

備をしてきました。まず行ったのは、社外取締役ミーティングにおいて、執行役員や、将来社長候補になり得る人が抱える課題をテーマ設定し、社外取締役・監査役6名の前で、自分が抱える課題についての考えを述べてもらい、その人がどんな人物か、じっくり見る機会を増やしてきました。具体的には、取締役会とは別に、社外取締役・監査役6名で、2020年、2021年はそれぞれ7回、2022年は11回議論をしました。またこれとは別に、私個人としても昨年の総会後、執行役および幹部職40~50名と1人1時間ほど個別ミーティングをし、仕事についての意見交換という形で、その人の考え方や人となり、将来トヨ

タで経営を引っ張っていける人かを見てきました。

そのなかで、豊田社長から後任は佐藤新社長にしたいとの話がありました。われわれ(社外取締役)3人からすると、佐藤新社長の執行役員としての仕事の仕方や人となりがよく分かっていたので、どのような形で新チームが発足すべきかが論点となりました。2カ月ほど、かなり濃密なやり取りを行った結果、今の体制になったのです。社内外への新体制方針説明会で改めて新執行チームの詳しい考えを聞きましたが、期待できるチームになり、社外取締役としても貢献できたと考えています。

社長選任プロセス



株主・投資家との対話

質問1 佐藤新社長の選考過程について、豊田社長の一本釣りを追認したということでしょうか。

菅原 トヨタは監査役会設置会社なので、役員人事案策定会議も報酬案策定会議も任意の組織です。指名委員会等設置会社ではないため、執行の案に対し、評価を伝える役割は持っていますが、法的には役員人事案策定会議に拒否権まではありません。ですが、人事の選考過程で、社長が出してきた案を追認したということではありません。議論のなかでは、他の人がやったらどうなのか、なぜこの人ではダメなのかということも含め、議論・検証の場を設けたうえで、現案の形に決まりました。役員人事案策定会議と報酬案策定会議はメンバーも同じなので、毎年、執行役員や新しい候補に対して、社内の評価に対する世間相場、人事・報酬に関する意見交換を2〜3カ月に1回の頻度で開催しており、われわれの意見は執行の原案に反映されており、佐藤新社長の選任過程をとっても追認ではなく、さまざまな意見交換のなかで決まっていたと理解しています。

質問2 6月の株主総会以降、どのように取締役会の構成のダイナミクスが変わりますか。

菅原 3月22日に新取締役体制が発表されました。社外取締役1名が退任し、新たに2名が加わりました。今回取締役会メンバーを9名から10名とし、社外取締役を3名から4名にします。女性はそのうち1名、外国人は2名です。

今後、株主総会までに新任のスキルマトリクスを発表しますが、例えば大藪氏は、一橋大学で長い間、日本および世界の産業構造分析、そのなかでもトヨタを中心とした自動車産業を分析、研究してきた学

者です。文献だけでなく、さまざまなフィールド調査を通じ、各地域における自動車産業の姿から、将来産業の姿まで広範に分析しているので、これまでにない、彼女なりの知識や学術的観点から新しい経営への意見が聞けるのではないかと楽しみにしています。

大島氏は、銀行経営に高い地位から関与し、国際経験も豊富。幅広い世界の動向、知識、経験を取締役会で披瀝してくれと期待しています。新体制ではこれまで以上に広範な視点から、執行に対して貴重な意見を提供できる体制になったと思います。併せて社外監査役についても2名交代しますが、オコーネル氏は女性で外国人の法律家。トヨタでは社外監査役の意見も積極的に取り入れながら議決します。幅広い意見交換ができる体制ができたのではないのでしょうか。

オルコット 私が15年前に日本企業の取締役に就任した時、当時の会社では監査役は取締役会でも受け身的な役割でした。ただ、トヨタでは、監査役が非常に自由に、はっきり物事を言えると感じています。社外監査役3名のうち2名が外国人になるというのは日本企業のなかでも非常にユニークです。監査役からの発言や、関与する機会も増えると思います。



ジョージ オルコット
監査役

質問3 オルコット監査役は他社の経営にも関わってこられましたか、トヨタの監査役としての程度時間を割いていますか。

オルコット トヨタは会社が複雑で、やろうとしている事も広範なので、振り返ればトヨタほど時間を割いてきた会社はないと思います。外国人ということで特別な立場にあるのかもしれませんが。見方や価値観も他の日本人の方とも異なるかもしれません。例えばトヨタは今、ソフトウェア会社に変わろうとしています。これは完全に社風を変えようということだと思います。ハードウェアから、ソフトウェアの mindset に変えていくのは、トヨタにとって非常に困難もあります。こういった変革を確実・円滑に進めることが最も重要であり、最も大きなチャレンジでもあると思っています。それを進めることが自分の重要な役割だとも思っています。そのためにもこれまでかなりの時間を割いて、トヨタや Woven by Toyota の人と会い、どこにボトルネックがあるのかを理解しようと努めてきました。Woven by Toyota のガバナンスが機能しているか、トヨタの監査役の視点から確認し、みんなが同じ目標に向かって同じスピードで進んでいけるよう議論してきました。ここが、自分が最もフォーカスを当てている分野です。

2. 取締役会構成(多様性・独立性)

東 トヨタの取締役会でのテーマは持続的成長、モビリティカンパニーに向けた変革など、多岐にわたります。社外の皆さんを含め、変革を後押しする意見を経営に入れてもらうべく人選をしています。結果として、性別、国籍関係なく、人重視で選出しています。

取締役以外の幹部のダイバーシティについても

紹介します。女性活躍促進については、1992年から大卒の事務・技術系社員を採用してきました。その後も両立支援、キャリア活躍支援などステージを変えて取り組んできました。2014年に管理職は100人いましたが、これを起点に2025年に4倍、2030年に5倍の目標を設定しています。現時点で、これは達成できる状況です。採用時点でも、事務系は約5割、技術系は約2割が女性で、女性活躍に力を入れて取り組んでいます。今年(2023年)の労使協議会でも、ダイバーシティの議論をしました。一人ひとりが活躍できる場を与えていきたいという話を労使を挙げてやっています。男性の育休も年内に100%取得をめざします。属性に関係なく活躍できる環境を整備し、結果として取締役候補が自然と出てくるようになります。

質問1 中長期的に取締役会の有効性を高めるには、ジェンダー以外にどのような視点での多様性が必要ですか。

菅原 社外取締役は、行政出身の私以外に、パラリンピックを率い、組織運営の経験があるクレイヴァン氏、トヨタにはない金融知識、国際的な金融ネットワークがある大島氏、産業分析のプロである大藪氏。この4名が入ることによって、クルマしか見てこなかったトヨタの執行に対して多様な意見をぶつけることができると思います。ジェンダーや外形的にどのようなスキルを持っているかをチェックするのも大事ですが、本当に重要なのはトヨタを良くするために、執行に本気で物を言える覚悟があるかどうかだと思います。覚悟があれば知りたくなるし、知れば、トヨタの良さも足りないところも分かってきます。今後、新メンバーで取締役会や社外取締役ミーティングにおいてどのような実のある議論を行っていくかについて着目してほしいです。

株主・投資家との対話

3. 政策保有株式、グループガバナンス

菅原 2018年に社外取締役として就任した際、政策保有株の数の多さと金額の大きさは問題であると考え、是正すべきと強く社内にも言ってきました。グループ会社の株とは別に、政策保有株は2018年に80社保有していましたが現在49社まで減らしています。意味のあるものとならないものに選別したうえで、意味のないものは大胆に整理していくべきです。持つ意味があるもののなかには、半導体のルネサスや、コネクティッド技術を一緒に開発するためのNTTおよびKDDI、事業戦略を共有するスバル、スズキ、マツダ、いすゞなどがあり、トヨタにとっても相手にとってもWIN-WINの関係でなにかを一緒に成し遂げるための保有で、一概に否定されるべきものではないと思います。49社のうち半分強がこのようなものです。残りの半分は事業戦略上必要かどうかを分け、必要ないものは、なるべく早く整理すべきであり、加速することが重要です。グループ企業の持ち合いについては、本業のシナジー効果に加えて、新しい技術やビジネスモデルをグループ間協業で効果的に開発・展開するというプラスの側面もあり、一概に否定されるべきではありません。ですが、トヨタが過剰な株を持っている、またはグループ企業と合わせて、過半数に近い株を持っていることは、緊張感が欠ける原因にもなりかねません。グループ企業としてシナジーを得られるギリギリのラインは何か整理する必要性があります。今の執行はグループ企業の持ち合いについても聖域なく議論の対象にしようとしています。グループ株保有の必要性、規模について議論を深めていきたいと思っています。

質問1 政策保有株式は、トヨタやトヨタの保有先のPBRが低迷している大きな一因です。トヨタはビジネスを進めるうえで本当に持ち合いが必要なのでしょうか。政策保有株を残すのであれば、継続するメリット・方針を明確に示すことで、資本市場の考え方とトヨタの考え方のギャップを埋めることができます。

菅原 いろいろと指摘のあるPBRが低い原因としてはさまざまな要素がありますが、BEV戦略をはじめとするカーボンニュートラルの考え方や、モビリティ企業に移行する具体的な道筋など、将来に対する展望をしっかり説明しきれていないのが最も大きな原因となっているのではないかと考えます。政策保有株を整理すればPBRが上がるということではないと思うので、将来の姿をしっかり世に打ち出すことも同時にやっていかないとけません。株を持ち合うまでもなく協業すればやりたいことは実現できるという意見は論理的にはそのとおりですが、片方でも株を持つことで、研究開発の機微な情報交換をより安心してできる、人的交流も進みやすくなるといった効果があります。ただ、R&D、事業提携が必要だからということで安易に株を持ち合うことにつながらないように、その必要性を見極めるべきは言うまでもありません。



菅原 郁郎
取締役

オルコット トヨタがこの問題に取り組んでいることを良く評価しています。確かに、技術的な研究開発の関係を他社と持つ際に、本当に資本提携が必要かどうか問うべきです。特に日本企業においては、取り引きをするためには自動的に株式の持ち合いが必要だという風潮がありましたが、これが十分に改革されたとは思っていません。正しい方向に向かっているとしても、このことを常に問うことが、社外取締役や社外監査役役割だと思えます。ただ、これは日本企業にとっては非常にセンシティブな問題で、どのくらい透明性が担保できるのかは分かりませんが、正しい方向に向かっている印象は受けています。姿勢は変わりつつありますが、もっと迅速に変わっていく必要はあります。

投資家の皆様には、今後も継続して、会社や経営陣に対してプレッシャーをかけて欲しいです。

質問2 日野・豊田自動織機などのガバナンスの問題についても、対応が遅いのではないのでしょうか。

菅原 日野と豊田自動織機のガバナンス上の事案はグループの親元であるトヨタ自動車として看過し得ない問題です。もしこれが、彼らの経営層にとって緊張感がないが故に問題が発生しているのであれば、グループ企業といえども、強い緊張感を持って経営できる姿を追求していくべきです。

とりわけ品質に関わるコンプライアンス問題は、製造業にとってあってはならない問題です。積み上げてきたブランドイメージを傷つける最たる事件だと思えます。トヨタ自身は有効なコンプライアンスの仕組み、システムを築き上げてきましたが、グループ会社、子会社は任せきりの傾向がありました。可能な限りトヨタの仕組み、システムの導入範囲を広げ、気持ちで防ぐのではなく、システム、仕組みでコンプライアンス問題を防いでいくことが重要で

あり、グループ会社・子会社の株主としてその導入を義務づけるくらいの必要性があると思います。

4. 対外コミュニケーション

質問1 トヨタの渉外活動・対外コミュニケーションについてどう評価していますか。また、取締役会はどのようにレビューしていますか。

菅原 すべての新車を2030年または2035年までにBEVにしろという意見がありますが、リチウムの量や、バッテリー工場、カーボンニュートラル電力などの状況を見てもBEV100%が唯一の答えではないと思います。トヨタは、概念論ではなく、実態に即して現実論としてCO₂を効果的・効率的に減らす方法を真剣に考えようという、まともな提案をしています。BEVに反対しているように誤解されているとすれば、トヨタの政府や関係者への働きかけに、まだまだ改善すべき点があるということです。地球環境のために一番最適な選択肢を提供するというトヨタの主張を、より丁寧に情報提供し、働きかけしていかなければなりません。

外向けにどのような情報提供を行うべきか、効果は上がっているのかという論点をはじめ、広い意味でのトヨタのカーボンニュートラル政策について、年に何度か取締役会で議論をしています。今後とも定期的にレビューしていきたいと思っています。

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。

[コーポレートガバナンス報告書](#) ▶
[有価証券報告書](#) ▶

業務執行・監督

コーポレートガバナンス体制

モノづくりによる社会への貢献を企業価値の根幹としているトヨタにおいては、長年モノづくりに従事し、これを熟知した社内役員と、幅広い視点から新

たな価値創造に向けた助言を行うことができる社外役員が、取締役会においてバランス良く意思決定に参画することができる監査役会設置会社が、中長期的な企業価値の向上には最適と考えています。

業務執行体制については、リーマン・ショック以降の「もっといいクルマづくり」により、グローバルでフルラインアップの商品をより適時適所に、良品廉価で提供し、各国・地域のお客様に寄り添った商品・サービスを提供するために、2011年の「地域別経営」、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。

2018年には、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。

2019年には、「経営のスピードアップ」と「人材育成の強化」を一層進めるため、専務役員以上を役員に、常務役員、常務理事、基幹職1級・2級、技範級を幹部職にしました。幹部職は、若手、ベテランにかかわらず、本部長・副本部長、工場長、統括部長からグループ長までの幅広いポストに適材適所で配置し、その時々を経営課題に対応し、現地現物での人材育成を強化しました。

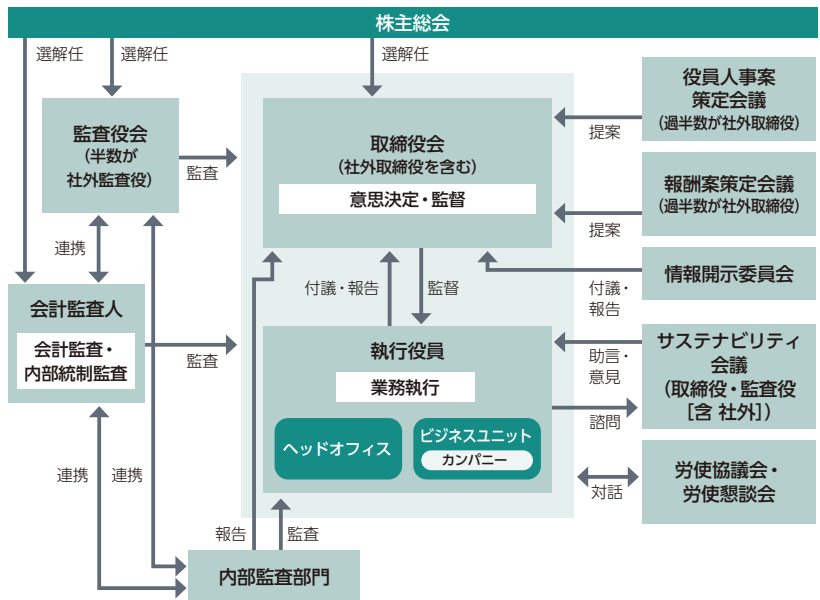
2020年4月には、「副社長」と「執行役員」を「執行役員」に一体化し、2020年7月には「執行役員」の役割をさらに明確化しました。機能を超え、社長と会社全体を見据えて経営を進めるメンバーを「執行役員」と再定義し、プレジデント・地域CEO・本部長は、現場で実行部隊をリードする役割として、権限を移譲するとともに、「幹部職」に一本化しました。執行役員、幹部職は、その時々役割であり、

課題や進むべき道に応じてメンバーを変更していき、これまで以上に「適材適所」の柔軟な配置を可能としました。

一方、経営環境は目まぐるしく変化し、社長と共に経営（ヒト、モノ、カネ）を担う役割の必要性が高まっていると認識していたため、2022年4月には、執行役員の役割を整理し、経営視点に専念する執行役員を副社長と定義し、あらためて「副社長」を設置しました。2023年4月には、「継承と進化」をテーマに執行役員の定義を「商品（もっといいクルマづくり）と地域（町いちばん）を軸にした経営」を実践する経営チームへ見直し、副社長は商品と地域の両軸から豊富な知識と経験を有する人材を選出しました。

トヨタでは「適材適所」の考えに基づき、機動的、継続的に改革を行ってきました。こうした改革の流れをさらに推し進め、グローバルトヨタとしての最適視点で経営を考える体制をめざしていきます。

コーポレートガバナンス体制



ガバナンス体制の変遷

	～2010	2011～2015	2016～2020	2021～
取締役数	27人	2011～2016: 11～16人で推移(社外導入時一時増加)		2023: 10人
うち社外取締役				2023: 4人
役員		2011～2020: 4～7人で推移		2023/4: 2人
専務/常務	64人	2011～2018: 42～49人で推移		2022/4 役割を見直しして新設
執行役員			(社長、副社長を除く) —	2023/6: 5人
顧問/相談役		2011～2017: 55～68人で推移	2018: 制度変更により9人、2020/7: 0人	
監査役会		7人	2014: 6人	
うち社外監査役		4人	2014: 3人	
会議	役員人事 報酬			2017: 委員の半数が社外取締役 2019: 委員の過半数が社外取締役
サステナビリティ	2007～2014: CSR委員会	2014: コーポレートガバナンス会議	2018: サステナビリティ会議	

- 2011年 4月
 - 取締役会のスリム化(27人→11人)※現在は10人
 - 役員意思決定階層の削減(組織担当役員の廃止、副社長、本部長の2階層へ)
 - 本部長には専務役員もしくは常務役員を柔軟に配置(専務取締役廃止)
 - 常務理事の新設
 - 地域本部長を原則現地へ配置
- 2013年 4月
 - ビジネスユニットの設置
 - 地域本部の再編
 - 社外取締役の登用
- 2015年 4月
 - 役員の役割変更
 - ダイバーシティの促進(外国人役員、女性役員の登用)
- 2016年 4月
 - カンパニーの設置 機能軸から製品軸へ

- 2017年 4月
 - 「取締役＝意思決定・監督」「執行役員＝業務執行」の位置づけを明確化
 - 取締役の人数を減少 社外取締役を含め9人体制(6月)
- 2017年 10月
 - 相談役・顧問の制度変更
- 2018年 1月
 - 社内外から高度な専門性を持つ人の登用拡大(グループ会社、社外、技能系など)
 - 副社長は社長補佐役に加え執行役(President)、本部長として自ら現場を指揮
 - フェロー新設 高度な専門性、役員の人材育成の幅
- 2019年 1月
 - 「幹部職」導入(常務役員/常務理事/基幹職1級・2級/技範級を統合)
- 2020年 1月
 - 「領域長」廃止→統括部長・フェローへ
- 2020年 4月
 - 「副社長」と「執行役員」を「執行役員」に一本化
- 2020年 7月
 - 執行役員の役割をさらに明確化
- 2022年 4月
 - 執行役員の役割を整理し、トップと共に経営視点に専念する「副社長」を新設
- 2023年 4月
 - 「継承と進化」をテーマに、執行役員の定義を「商品（もっといいクルマづくり）と地域（町いちばん）を軸にした経営」を実践する経営チームへ見直し

コーポレートガバナンス

取締役・監査役

取締役会および体制

取締役体制については、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた責任を果たすため、総合的に検討しています。創業の理念を示した「豊田綱領」の考え方に沿って、「商品と地域を軸にした経営」を実践し、将来にわたる持続的成長に向けた意思決定への貢献や、電動化、知能化、多様化への対応や仲間づくりなど、モビリティカンパニーへの変革と、気候変動問題などの社会課題の解決に貢献できることが、役員には必要と考えています。取締役会は、重要な業務執行の決定と経営の監督を適切に行うため、能力のバランスとダイバーシティに配慮した人材で構成することとしており、取締役の有する知識、経験、能力等はスキルマトリクスにて一覧化し、開示しています。各取締役候補については、社外取締役が過半数を占める「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、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4人を選任し、全員を独立役員として金融証品取引所に届け出をしています。

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、幅広く豊富

取締役会の人員構成(2023年6月時点)

氏名	性別	満年齢	在任期間	属性	現在の当社における役割		取締役会出席率 (出席回数) [※]	
					策定会議			担当
					役員人事案	報酬案		
豊田 章男	男性	67歳	23年			取締役会議長	100%(18/18回)	
早川 茂	男性	69歳	8年		議長	Chief Privacy Officer	100%(18/18回)	
佐藤 恒治	男性	53歳	—			Chief Executive Officer	—	
中嶋 裕樹	男性	61歳	—			Chief Technology Officer	—	
宮崎 洋一	男性	59歳	—		委員	委員 Chief Financial Officer Chief Competitive Officer	—	
Simon Humphries	男性	56歳	—			Chief Branding Officer	—	
菅原 郁郎	男性	66歳	5年	社外独立	委員	委員	100%(18/18回)	
Sir Philip Craven	男性	72歳	5年	社外独立	委員	委員	100%(18/18回)	
大島 眞彦	男性	62歳	—	社外独立	委員	委員	—	
大園 恵美	女性	57歳	—	社外独立	委員	委員	—	

※ 2023年3月期の取締役会への出席状況を記載

な経験と知見に基づいた助言をいただいています。

社外取締役・社外監査役の知見を積極的に取り入れるために、以下のような取り組みを行っています。

- 各議案に十分な審議時間を確保できるよう、取締役会への上程基準を適宜見直し、議案を絞り込み
- 事前にすべての議案を直接説明し、議案に関する背景などの理解を促進
- 取締役会以外に、経営上の重要課題、中長期的課題について、社外取締役・社外監査役と業務執行側との双方向コミュニケーションの場を定期的に設定

また近年は、取締役会での議論を活性化するため、取締役会の出席者(取締役・監査役)の絞り込み(2010年:34人→2020年:15人)にも取り組んだ結果、取締役会での発言数は増加するとともに、ほぼすべての議案で社外取締役、社外監査役に発言をいただいています。

取締役会の実効性の分析・評価

トヨタは、取締役会の実効性向上のため、以下のとおり取締役会の分析・評価を毎年実施しています。

1. 分析・評価

取締役会の構成・運営や監督機能発揮に関するアンケートを実施しました。そして、認識された課題の背景・原因や改善の方向性などの意見・提言を取りま

とめ、取締役会へ報告のうえ議論を行いました。

- 評価の方法: アンケートによる自己評価
- 評価の対象: 取締役および監査役
- 実施期間: 2023年3月
- 評価項目:
 - 取締役会の構成と運営
 - 経営戦略と事業戦略
 - 企業倫理とリスク管理
 - 株主などのステークホルダーとの対話 など

2. 結果の概要

上程議案の事前説明を十分に行うこと、中長期的な経営課題などのテーマについて、社外役員と定期的に意見交換を行うなどの対応により、取締役会の運営および議論の質・内容ともに年々改善しています。

今回の評価では特に、「社外役員への情報提供」などについては改善していることが確認できました。一方、重要テーマについて、「時間配分」「事業戦略に関する議論」「持続可能性を意識した経営」などについては、課題も確認できました。

今後のさらなる実効性向上に向け、経営戦略上の重要テーマに関する議論の機会をさらに確保し、上程テーマの適切な選定を進めるとともに、より実効ある議論の活性化に向けた社外役員への情報提供の充実を目的に、執行サイドとの対話・交流機会の充実化等を実施し、さらなる改善を行ってまいります。

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人(社外監査役3人を含む)は、監査役会が定めた監査の方針および実施計画に従って監査活動を実施し、コーポレートガバナンスの一翼を担っています。モビリティカンパニーへの変革により、将来にわたるグローバルに持続的成長をめざすトヨタを適切に監査するため、社内事情に通じた常勤監査役と、高い専門性・見識を有する社外監査役で構成しています。また、監査役それぞれが単独でも監査権限を

行使できる独任制を維持しています。

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、監査役の選解任については、「役員人事案策定会議」にて監査役会に提案する内容を検討しています。

また、トヨタでは3人の社外監査役を選任しており、全員を独立役員として金融商品取引所に届け出をしています。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・監査役のトレーニング

社外取締役や社外監査役には、トヨタが重視する「もっといいクルマづくり」「現地現物」の精神の理解・実践に加え、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が必要であるという観点から、さまざまな情報提供の機会を設定しています。また、上述のとおり、取締役会の前の議案の説明や、取締役会以外の場での、経営上の重要課題、中長期的課題についての業務執行側との双方向コミュニケーションにより、理解を深めていただいています。

役員の報酬

役員の報酬等の額、またはその算定方法の決定に関する内容および決定方法は以下のとおりです。

決定の方針および決定プロセス

トヨタは、創業の理念を示した「豊田綱領」の考え方に沿って、「商品と地域を軸にした経営」を実践し、将来にわたる持続的成長に向けた意思決定への貢献や、電動化、知能化、多様化への対応や仲間づくりなど「モビリティカンパニー」への変革と、気候変動問題などの社会課題の解決に貢献できることが、役員には必要と考えています。役員の報酬等は、さまざまな取り組みを促すための重要な手段

コーポレートガバナンス

であり、以下の方針に沿って決定しています。

- 中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを促すものであること
- 優秀な人材の確保・維持できる報酬水準であること
- 経営者としてより一層強い責任感を持ち、株主と同じ目線に立った経営の推進を動機づけるものであること

取締役の個人別の報酬等の決定方針は取締役会にて決議します。会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系としており、支給額の水準および支給方法を定めています。

また、社外取締役および監査役の報酬については、固定報酬のみとします。会社業績に左右されな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。

取締役の個人別の報酬等の額またはその制度については、その決定の独立性を担保するため、取締役会および社外取締役が過半数を占める「報酬案策定会議」で決定します。

取締役会は、取締役の個人別の報酬等の決定方針および役員報酬制度の決議、当事業年度の報酬総額の決議、ならびに個人別報酬額の決定を「報酬案策定会議」に一任することを決議します。「報酬案策定会議」は、

取締役会に諮問する役員報酬制度の検討および取締役会で定められた取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて、会社業績や取締役の職責、成果などを踏まえて個人別報酬額を決定しています。取締役会は、当該決定内容は取締役の個人別の報酬等の決定方針に沿うものであると判断しています。

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。

当事業年度における報酬等の額の決定などについて、2022年4月、2023年3月、4月に開催した「報酬案策定会議」にて議論しました。また、社外取締役のみで構成される事前検討ミーティングを2022年7月、9月、10月、2023年1月、2月に計5回開催し、「報酬案策定会議」に向けた議論をしました。取締役の報酬は、報酬案策定会議メンバー全員の同意を得たうえで決定しました。

報酬案策定会議で議論された主な内容

- 役職、職責ごとの報酬水準
- 2022年度の指標実績評価
- 個人別報酬額の決定

業績連動報酬(賞与・株式報酬)の決定方法

1. 日本籍の取締役(社外取締役を除く) —————
トヨタでは、「連結営業利益」「当社時価総額*の変動率」および「個人別査定」に基づいて役員一人ひとりが1年間に受け取る報酬の総額(以下、年間総報酬)を設定しています。年間総報酬から固定報酬である月額報酬を差し引いた残額を、業績連動報酬としています。

各人の役割の大きさ等に応じて、日本企業に加え、グローバル企業もベンチマークとした役員報酬水準を参考に、役職・職責に応じた適切な年間総報酬水準を決定しています。

表1 表2

*東京証券取引所における当社の普通株式の終値と、自己株式控除後の発行済株式数を乗じて算出

年間総報酬の設定方法

年間総報酬の設定は、役員報酬のベンチマーク結果を踏まえた理論式に基づきます。「連結営業利益」と「当社時価総額の変動率」に基づいて設定した役職ごとの年間総報酬に、「個人別査定」による調整を行います。「個人別査定」は、創業の理念を示した「豊田綱領」の考え方に沿った取り組み(ESGの観点を含む)に加え、周囲からの信頼、人材育成の推進などの観点で、役職ごとの年間総報酬の±50%

の範囲内で設定し、これを踏まえて役員一人ひとりの年間総報酬を算定します。

2. 外国籍の取締役(社外取締役を除く) —————
人材を確保・維持できる報酬水準・構成で、固定報酬と業績連動報酬を設定しています。

固定報酬は職責や出身国の報酬水準を踏まえて設定しています。業績連動報酬は職責や出身国の報酬水準を踏まえ、「連結営業利益」「当社時価総額の変動率」および「個人別査定」に基づいて設定し、各項目の考え方は日本籍の取締役(社外取締役を除く)と同じです。また、出身国との税率差を考慮し、税金補填をする場合があります。

株式報酬制度

2019年6月13日開催の第115回定時株主総会および2022年6月15日開催の第118回定時株主総会で定められた株式報酬枠(年額40億円以内(割り当てる当社普通株式の総数は当社の取締役(社外取締役を除く)に対して合計で年400万株以内))を用いて、取締役会で株式報酬を決議しています。詳細は有価証券報告書(2023年3月期)P112を参照ください。

表3 表4

表1 各項目の考え方

連結営業利益	トヨタの取り組みを業績で評価する指標
当社時価総額の変動率	当社の取り組みを株主・投資家が評価する企業価値指標
個人別査定	役員一人ひとりの成果を定性的に評価

表2 指標の評価方法と基準、当事業年度の評価結果

	評価ウエイト	評価方法	基準	当事業年度の評価結果
連結営業利益	70%	当社の持続的成長に向けた必要利益(2011年設定)を基準とし、当事業年度の連結営業利益の達成度を評価	1兆円	180%
当社時価総額の変動率	30%	当社時価総額とTOPIXの前事業年度(1-3月平均)を基準とし、当事業年度(1-3月平均)までの時価総額変動率を相対評価	当社: 30.4兆円 TOPIX: 1,909.75	

表3 役員区分ごとの報酬等の額、報酬等の種類別の額および対象となる役員の員数

区分	対象となる役員の員数(名)	報酬等の種類別の額(百万円)			報酬等の額(百万円)
		固定報酬	業績連動報酬		
		月額報酬	賞与	株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	10(3)	961(150)	397	808(421千株)	2,166(150)
監査役(うち社外監査役)	8(5)	264(56)	—	—	264(56)

(注)1. 現金報酬は、月額報酬と賞与で構成されています。
2. 業績連動報酬は、2023年5月10日開催の取締役会決議に基づいており、株式報酬については記載の株式数に割当決議の前日の終値を乗じた金額が付与されます。

表4 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名(役員区分)	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)				連結報酬等の総額(百万円)
		固定報酬	業績連動報酬		退職慰労金	
		月額報酬	賞与	株式報酬		
内山田 竹志(取締役)	提出会社	122	197	—	—	319
早川 茂(取締役)	提出会社	77	1	73(38千株)	—	151
豊田 章男(取締役)	提出会社	264	—	735(383千株)	—	999
	提出会社	108	68	—	—	—
James Kuffner(取締役)	連結子会社 ウーブン・プラネット・ホールディングス(株)	587	48	—	—	810
	提出会社	52	56	—	—	—
近 健太(取締役)	提出会社	11	—	—	—	120
	連結子会社 日野自動車(株)	—	—	—	—	—

(注)1. 連結子会社ウーブン・プラネット・ホールディングス(株)が取締役James Kuffnerに支給する固定報酬には、3ヶ月ごとおよび12ヶ月ごとに支給される固定報酬が含まれます。また、上記報酬の他に、当社および連結子会社ウーブン・プラネット・ホールディングス(株)が取締役James Kuffnerに対して出身国との税率差を考慮した税金補填(520百万円)を支給しています。
2. ウーブン・プラネット・ホールディングス(株)は、2023年4月1日付でウーブン・バイ・トヨタ(株)に社名変更しています。

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント、コンプライアンス

リスクマネジメント

基本的な考え方

カーボンニュートラル、CASEなど自動車産業を取り巻く状況、価値観の大変革、さらに国際秩序が大きく変化する時代において、トヨタは常に新たな挑戦とたゆまぬ改善を続けており、それに伴い増える不確実性への対応として、リスクマネジメント体制の強化を図っています。グローバルリスクマネジメントの責任者としてChief Risk Officer (CRO) を配し、グローバルな視点で、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取り組んでいます。

CROの下には、各地域を統括する地域CROを配し、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）では機能別リスクの責任者・担当者として各本部長・各部リスク担当を、各カンパニーでは製品別リスクの責任者・担当者として各プレジデント・各部リスク担当を任命し、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取っています。

リスクの適切な管理について

各リスク担当のもと、定期的にリスクを洗い出し、外部環境の変化に伴う事業への影響を把握し、事業活動において発生するリスクを適切に管理する活動を地域事業体やトヨタグループ各社と連携して行います。

さらに、全社横断的な観点で重要なリスクを特定、対応し、モニタリングを行うためにCROを議長として「ガバナンス・リスク分科会」を設置し、特に重要なリスクは定期的に対応状況の確認と議論を行っています。重要案件については取締役会および各会議体へ適切に付議し、事業の推進を図ります。

万一、インシデントが発生した場合の報告ルートを整備し、迅速かつ適切に対応ができる体制を構築しています。

事業継続マネジメント(BCM)

震災や洪水被害などの大規模災害に備え、限られたリソースで事業の早期復旧を実現するために、事業継続計画(BCP^{*1})を策定しています。トヨタのBCPは、訓練などによりPDCAを回して改善を行うことで、その実効性を高め続けています。この活動を「事業継続マネジメント(BCM^{*2})」と位置づけ、「従業員・家族」「トヨタグループ・サプライヤー・販売店」「トヨタ」が「三位一体」となった活動として推進しています。

こうしたBCPの策定・見直しの過程を通じて有事に強い人材を育成し、平時から危機に強い組織・職場・個人づくりをめざしています。

*1 BCP: Business Continuity Plan

*2 BCM: Business Continuity Management

サプライチェーンの強靱化

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

さらに、近年では経済安全保障や地政学的緊張より、サプライチェーンの混乱や重要な物資の供給途絶のリスクも高まっています。事業継続のためにサプライチェーンの把握と適切なリスク管理に取り組み、最適なサプライチェーンの確保・維持と強化を進めています。

コンプライアンス

基本的な考え方

「トヨタフィロソフィー」および「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「トヨタ行動指針」を1998年に策定。2023年10月に改訂を行い、贈収賄防止や人権など、昨今の事業環境や優先課題を反映。連結子会社を含めたトヨタで働くすべての人に周知・教育を実施しています。

Chief Compliance OfficerおよびDeputy Chief Compliance Officerの指揮の下、トヨタで働くすべての人々が、トヨタ行動指針に基づき、コンプライアンスを遵守した責任ある行動を取るよう、コンプライアンス活動を推進しています。

トヨタ行動指針

贈収賄防止

トヨタでは贈収賄防止の徹底に向け、グローバル共通の「贈収賄・腐敗行為防止に関するトヨタグローバルポリシー」を策定し、展開しています。

また、社内およびビジネスパートナー向けの「贈収賄防止に関するガイドライン」を策定し、贈収賄を未然に防ぐ取り組みを実施しています。

贈収賄・腐敗行為防止に関するトヨタグローバルポリシー

贈収賄防止に関するガイドライン

税務

トヨタは創業以来、「クルマづくりを通じて人々の暮らしを豊かにしていくこと」「地域に根ざした企業として雇用を生み、税金を納め地域経済を豊かにすること」を志しています。

納税は義務であると同時に、トヨタとしては社会

貢献の基本と捉え、トヨタ生産方式(TPS)と原価のつくり込みに徹底的に取り組み、安定的に利益を確保することで、適正な納税に努めています。

トヨタの税務ポリシー

スピークアップ窓口

従業員などの職場・業務に関する悩み・苦情・疑問に対しては、「スピークアップ相談窓口」を通じて迅速かつ公正に対処しています。相談窓口についてはイントラネットを含む複数の媒体によって周知し、弁護士事務所やウェブサイト・電話などを通じて相談を受け付けています。従業員や職場に関する相談であれば、従業員に加えてその家族や取引先など、誰からの相談も受け付けています。また、匿名での相談も受け付けています。

受け付けた相談については、相談者が特定されることがないように細心の注意を払いつつ、事実関係を調査し、問題が確認された場合には適切に対処しています。

(2022年度相談実績: 707件)

また、国内外子会社の従業員が相談できる窓口をトヨタ自動車として設置しています。

点検活動

トヨタ行動指針の改訂に合わせ、指針の各項目を遵守できる体制が整っているか、という観点で点検分野・項目を見直し、国内外子会社を含めた点検活動を実施。点検によって明らかになった課題等は、次年度の点検までに改善をめざすなど、継続的な取り組みへとつなげています。

コーポレートガバナンス

ダイハツ工業の認証不正問題について※

2023年4月28日、連結子会社のダイハツ工業(以下、ダイハツ)は、同社が開発を行った海外向け車両の側面衝突試験の認証申請における不正行為を確認し、公表しました。

同年12月20日、ダイハツ工業が、不正関連の調査を委嘱した第三者委員会(貝阿彌 誠委員長)より報告書を受領し、トヨタもダイハツより報告を受けました。

調査の結果、4月のドアトリム不正・5月のポール側面衝突試験不正に加えて、新たに25の試験項目において、174個の不正行為があったことが判明しました。不正行為が確認された車種は、すでに生産を終了したものも含め、64車種・3エンジン(生産・開発中および生産終了車種の合計)となっております。

お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にご迷惑・ご心配をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

今回の調査結果を受け、現在国内外で生産中のすべてのダイハツ開発車種の出荷をいったん停止することを決定いたしました。

また、第三者委員会の調査の過程で、不正の恐れのある車種について、第三者委員会から一部情報提供を受け、ダイハツとして、安全性能・環境性能が法規基準を満たしているか、一つひとつ社内で技術検証・実車試験を行い確認してまいりました。

調査の最終段階で、ダイハツ・ムーヴ/ SUBARU・ステラ、ダイハツ・キャスト/トヨタ・ピクシスジョイ、ダイハツ・グランマックス/トヨタ・タウンエース/マツダ・ボンゴのエアバッグに関する試験において、量産品と同じ「エアバッグ展開コン(ECU)」が使われていなかったという不正が判明いたしました。技術検証を行い、エアバッグ

に関する乗員保護性能に問題はなかったものの、検証を行うなかで、キャスト/ピクシスジョイの側面衝突試験における「乗員救出性に関する安全性能(ドアロック解除)」が法規に適合していない可能性も判明いたしました。現時点で、本件に関する事故情報は把握しておりませんが、徹底した技術検証と原因究明を行っており、速やかに必要な対応を実施してまいります。

その他の事案については、法規が定める性能基準を満たしていることを確認するとともに、検証結果・プロセスの妥当性についても、第三者認証機関である「テュフ・ラインランド・ジャパン株式会社」にご確認いただいております。

「認証」とは、お客様に安心してクルマにお乗りいただくためのさまざまな基準を満たしているかを、あらかじめ国に審査・確認いただくものであり、認証の適切な取得は、自動車メーカーとして事業を行う大前提であると考えております。今回ダイハツにおいて、その認証を軽視するような不正が行われていたことは、自動車メーカーとしての根幹を揺るがす事態であると、大変重く受け止めております。

トヨタとしても、2013年以降、小型車を中心にOEM供給車を増やしており、これらの開発がダイハツの負担となっていた可能性があること、ならびにダイハツにおけるこのような認証業務の状況を把握出来ていなかったことについて、深く反省をしております。

今後、ダイハツとして、当局へ説明し、指導を受けながら適切な対応を進めるとともに、お客様の安全に万全を期すべく、他にも同様の案件が無いかわりに徹底的に調査をすと聞いております。トヨタとしても、その調査に全面的に協力してまいります。

再発防止に向けては、認証業務の見直しに留まらず、会社再生に向けた抜本的な改革が必要だと考えています。経営・事業のみならず、組織・体制の見直し、従業員一人ひとりの人材育成・意識変革など、一朝一夕にできることではなく、非常に大きな課題と捉えています。トヨタ・ダイハツがめざす「コンパクト系モビリティカンパニー」という原点に立ち戻り、ステークホルダーの皆様から再び信頼いただけるよう、ダイハツの再生に向けて、トヨタとしても全面的にサポートしてまいります。

ダイハツ工業 社長
奥平 総一郎

当社は、今年(2023年)4月、5月に公表いたしました認証申請における不正行為について、公正で独立した第三者委員会に事案の全容説明および原因分析に加え、再発防止策の提言を依頼してきました。本日その報告書を受領し、今後の対応とあわせて国土交通省、経済産業省にご報告いたしました。

調査の結果、認証申請において、合計174個の不正が判明しました。

これらは、国内・海外合わせて64車種・3エンジンで行われており、25の試験項目に及ぶことが分かりました。

この結果を受けて、本日、国内外で生産中のすべての車種の出荷を一旦停止することを決定いたしました。

お客様をはじめ、ステークホルダーの皆様へ、大変なご迷惑・ご心配をおかけし、心よりお詫び申し上げます。

ダイハツは、軽自動車をはじめとして日本の国土・道にあった国民の足となるクルマとして育て、国内外のお客様にご愛顧いただけてきました。

※ 本ページは2023年12月20日時点の情報です。

こうしたお客様の信頼を裏切ることとなり重ねてお詫び申し上げます。

「認証」とは、お客様に安心してクルマにお乗りいただくためのさまざまな基準を満たしているかを、あらかじめ国に審査確認いただくものであり、「認証」の適切な取得は、自動車メーカーとして事業を行う前提であると考えております。

今回、その「認証」を軽視していると指摘されても仕方がない不正が行われており、その行為を生み出す環境をつくった責任は経営陣にあります。自動車メーカーとしての根幹を揺るがす事態であると、大変重く受け止めております。

トヨタ自動車 副社長
中嶋 裕樹

ダイハツから供給を受けているトヨタ車をご利用いただいているお客様をはじめ、関係する皆様にご心配・ご迷惑をおかけし、トヨタ自動車として心よりお詫び申し上げます。

今回のダイハツによる調査につきましては、車両の安全性能を含め実車による試験、データ検証を、トヨタとしてもサポートしてまいりました。

2013年以降、小型車を中心に海外展開車種を含むOEM供給車が増えたことが、開発、認証現場の負担を大きくした可能性があることを認識できておりませんでした。

トヨタとして深く反省しております。

ダイハツ工業 副社長
星加 宏昌

5月以降、第三者委員会にて、4月、5月に公表した2件に類似する不正がないか、期間や車種を限定しない調査を実施いただきました。

コーポレートガバナンス

そのなかで、新たに判明した174個の不正は、次の3つの類型にまとめられます。

- 意図的に車両や実験装置などに、不正な加工・調整等を行うもの。
- 意図的に虚偽の情報が記載された試験成績書を用いて認証申請を行うもの。
- 試験データのねつ造、流用または改ざんするなどして、意図的に、実験報告書などに虚偽の情報を記載するもの。

不正の具体例について、委員会報告書でも紹介されていますが、事例をご説明いたします。

一つ目は、「不正加工・調整類型」に分類されているエアバッグの事案です。

側面衝突試験において、本来は量産車用のコンピュータ(ECU)を使用すべきところ、それを用いずに試験を実施し、その結果をもって認証申請を行ったというものです。

正しい車両、部品で試験が行われておらず、非常に重大な問題であると受け止めております。

二つ目は、類型2の「虚偽記載類型」に分類されるタイヤ空気圧の虚偽記載という事案です。速度計に関する試験において、指定された空気圧とは異なるタイヤを使用したにもかかわらず、虚偽の値を記載して申請したという案件です。

三つ目は、「元データ不正操作類型」に分類されているデータ差し替え事案です。

前面衝突試験において、立会試験のデータを、その前に行った事前リハーサルで測定したデータと差し替えて提出したというものです。

こうした事例を含め、174個の不正が判明しました。

国内・海外を合わせて64車種・3エンジンにわたっており、そのうち生産・開発中のクルマは、他社への供給車も含め、国内で28車種・1エンジン、海外で18車種となります。

第三者委員会の調査において、不正の恐れのある事案については、お客様の安全を確認するため、一部の情報を開示いただき、開発時の技術資料やデータ、工場での完成検査のデータ、仕入先様での測定データなどの検証・確認に加え、必要に応じて、実車による試験を行うなど、社内での技術検証を行ってまいりました。

その結果、すべて法規適合性を確認できており、お客様にすぐに車両の使用を停止いただく状況にはないと考えております。

なお、第三者認証機関である「テュフ ラインランド ジャパン株式会社」に、このプロセスや結果に問題がないことを確認いただいております。

ただ、この技術検証の過程で、すでに生産を終了している「キャスト」「ピクシスジョイ」という車の側面衝突試験で「乗員救出性に関する安全性能基準」を満足できていない可能性が見つかりました。

これは衝突後にドアがロックされることで、外側からドアを開けることができず、乗員の救助に問題が発生する可能性があるというものです。

現時点で、本件に関わる当該車両の事故などの情報は把握しておりませんが、早急に原因を究明し、対象となる車種を特定したうえで、国土交通省などの当局に報告、相談し、お客様への周知、対応をしてまいります。

ダイハツ工業 社長
奥平 総一郎

第三者委員会からは、不正の真因として、「不正対

応の措置を講ずることなく短期開発を推進した経営の問題」と、ご指摘いただいております。

不正の背景には、増加する開発プロジェクトを短期日程で進めるなか、経営陣・管理職が、現場の負担やつらさを十分把握せず、困った時に声を上げられない職場環境・風土を放置してきたことにあると考えております。

その結果、プロジェクト推進を優先し、法令・ルールを守れない企業文化が形成されたと考えており、そのすべての責任は経営陣にあります。

再発防止に向けては、第三者委員会から、「経営幹部から従業員に対する反省と出直しの決意の表明」「硬直的な“短期開発”の開発・認証プロセスの見直し」など、多くの提言をいただいております。

まず、経営者自らが意識を変え、現場に足を運び、現地現物で状況を把握し、「心理的安全性」を確保した健全なコミュニケーションがとれる組織を、従業員と共につくってまいります。

また、今後、法令遵守・正しい認証業務の遂行を大前提に、開発リードタイムを延長した、適切なプロセス、止まることのできる仕組みをつくります。

組織や仕組みの見直し、業務規程・作業標準の整備など、今までに取り組んできた内容に加え、徹底した再発防止を図ってまいります。

具体的な再発防止の取り組みや推進に向けた執行体制などについて、関係当局からのご指摘・ご指導を踏まえてとりまとめ、別途ご報告させていただきます。

今回、第三者委員会に幅広く丁寧な調査を行っていただき、会社としても認証手続き書類の確認などで、できる限りの協力をしてまいりました。

しかしながら、お客様の安全に万全を期すため

に、引き続き、類似の問題がないかを確認してまいります。

もし、他にも問題が判明した場合には、速やかに当局に報告し、適切に対応してまいります。

当社は、このたびの不正により、国内外の道や暮らしに必要な軽自動車や小型車をご使用いただき、支えていただいていた多くのお客様の信頼を裏切ってしまったことを重く受け止めております。「お客様に寄り添い、暮らしを豊かにする」というダイハツの原点に立ち戻り、トヨタの支援を得ながら、強い覚悟を持って、会社再生に向け全社を挙げて取り組んでまいります。

トヨタ自動車 副社長
中嶋 裕樹

今回判明いたしました25の試験項目で174個の不正というものは、認証メーカーとしての信頼を失いかねない事態と考えております。

ダイハツからの説明にもありましたように、まずは、トヨタも全面的に協力をし、他にも問題がないか丁寧に確認していきたいと考えております。

会社の再生は、経営・事業のみならず、組織・体制から、従業員一人ひとりの人材育成・意識変革など一朝一夕にできることではございません。共に事業を進めているトヨタにとりましても、非常に大きな課題と捉えております。

ダイハツの再生に向けましては、コンパクト系モビリティカンパニーというトヨタ・ダイハツがめざす姿、原点に立ち戻るべく、全面的にサポートをしてまいります。

具体的な対応・取り組みにつきましては、当局による「指導」をいただくタイミングなどで公表したいと考えております。

CFOメッセージ：「ステークホルダーの皆様と共に成長するサイクル」を実現

2024年3月期
第2四半期
決算説明会



宮崎 洋一

副社長
Chief Financial Officer
Chief Competitive Officer
事業・販売 (President)

2023年11月の決算会見において、CFOの宮崎は次のように語りました。

まず、私たちの「事業基盤」の特徴についてお話しします。

私たちの事業には3つの特徴があります。

- 一つ目は、
 - グローバル・フルラインアップで地域バランスがとれていること、
 - 二つ目は、
 - グローバルで1億台を超えるお客様にご愛顧いただいていること
 - そして、三つ目は、
 - CO₂削減と収益を両立したハイブリッド車があること
- です。

これらによって、各国の経済・市場環境の変動の影響に左右されにくい「稼ぐ力の安定化」につながっています。

そして、もう一つの大きなポイントが、投資判断の見極めタイミングです。

バッテリーEVや電池への投資を、各国のエネルギー事情やインフラ、技術の進化、お客様の実需の変化など、総合的に見極めてきた結果、将来に向けた投資を推進できる、強固な「財務基盤」につなげることができました。

お客様にクルマをお届けする努力

1. 商品開発の努力

お客様ニーズに合った商品を開発・投入

2. 製造の努力 (仕入先含む)

努力の積み重ねで高水準維持

23年4月 5月 6月 7月 8月 9月
■ 生産台数 ● 過去最高台数

4. 販売の努力

DXを活用した需給管理の見える化

3. 物流の努力

関係各社と一体で物流効率を改善

トヨタの収益構造は着実に改善しています。こうした持続的成長のための「土台ができた」のも、トヨタのクルマをご愛顧いただいている世界中のお客様、そして私たちの取り組みを支えてくださる株主の皆様、販売店・仕入先、すべてのステークホルダーの皆様のおかげだと思っております。改めて、深く感謝を申し上げます。

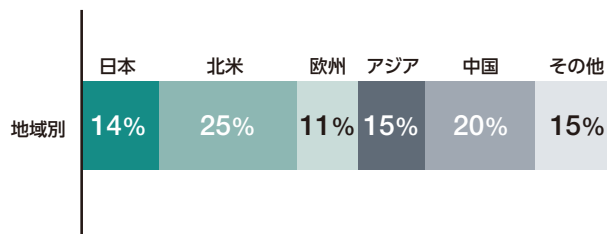
そして、私たちは、この土台を過去から現在、そして未来にわたって、中長期の視点でわれわれを応援し支えてくださる多くのステークホルダーの皆様と共により一層強固にしていきたいと考えています。

ここからは、私たちがめざしていきたい成長の姿について、お話をさせていただきます。

トヨタの事業基盤の特徴

グローバル・フルラインアップ

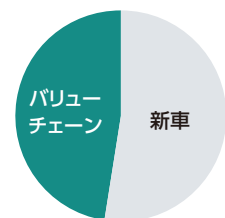
'23/3期 小売販売台数



1億台保有の強み

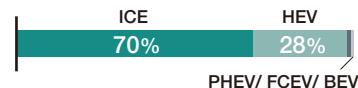
収益構造

('20/3期~'23/3期の営業利益累計)



マルチパスを支えるHEV事業

'23/3期 パワトレ別小売販売台数



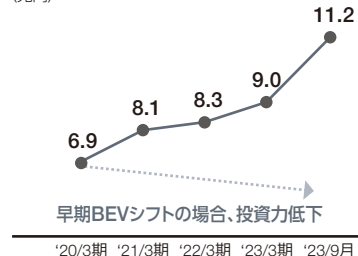
'23/3期 パワトレ別営業利益



実需に合わせた投資判断の見極め

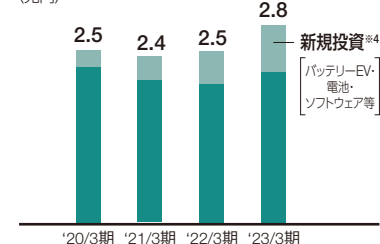
ネット資金量*1の推移

(兆円)



研究開発費*2・設備投資額*3の推移

(兆円)



*1 ネット資金量=金融事業を除いた、現金および現金同等物、定期預金、公社債および信託ファンドへの投資-金融事業を除いた、有利子負債(リース債務を含まない)

*2 統合期間中に発生した研究開発活動に係る支出額

*3 リース車両および使用権資産を除く

*4 バッテリーEV、電池、水素事業、ソフトウェア事業等に関する研究開発費および設備投資額

この財務基盤をより大きな成果につなげていったのが仕入先・製造現場・物流・販売店の皆様による地道な改善活動の積み上げです。

製造現場では、1秒単位の改善の積み重ねに加え、デジタル化による作業者の負担の軽減と匠の技能の可視化により、品質・生産性の向上を図っています。

物流現場においても、トラックドライバーや船が不足するなか、関係各社と知恵を絞り、改善を行って

きました。その結果、部品物流では、ルートのシンプル化や高積載化、完成車物流においては、他社との共同輸送により、空車率の低減を進めてきました。

販売現場では、DXを活用し、生産・輸送・販売をスルーでつなげ、お客様への正確な納期案内とクルマを無駄なく早く届ける仕組みの構築に取り組んでいます。

CFOメッセージ：「ステークホルダーの皆様と共に成長するサイクル」を実現

製造現場の努力 事例

コロナ禍での非稼働期間を有効活用しデジタル化による品質/生産性の向上など、1秒単位の改善を積み重ね

AI活用で不良検出の自動化



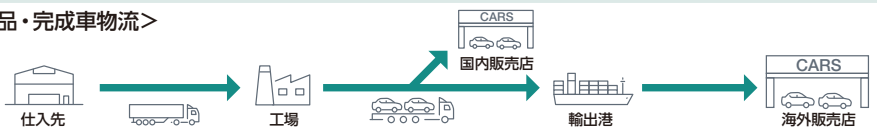
VRによる匠技能の可視化



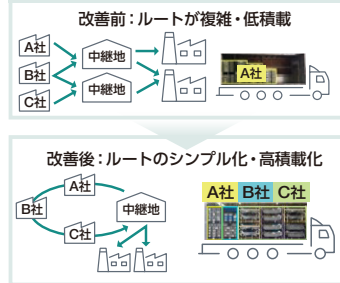
物流現場の努力 事例

ドライバー・船不足の中、台数増に対応

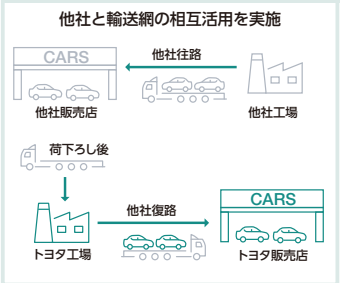
<部品・完成車物流>



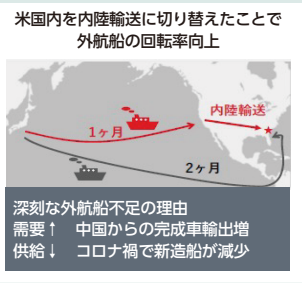
ミルクラン化(全体最適)



共同輸送



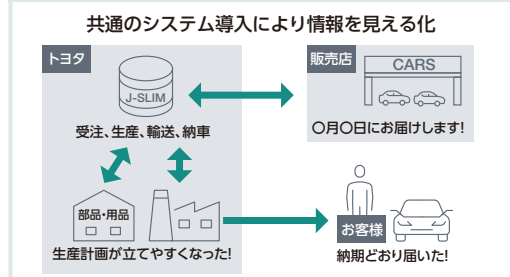
車両の西岸揚げ



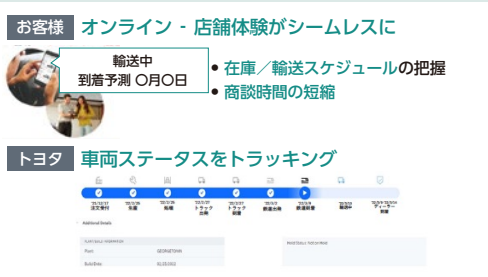
販売現場の努力 事例

DXを活用し受注から納車を一気通貫で見える化、お客様の利便性向上

販売物流管理システムJ-SLIMの導入



オンラインツール Smart Pathの導入



ステークホルダーの皆様と共に成長するサイクル

当社は、「もっといいクルマづくり」を軸に積み上げてきた事業基盤、さらにその効果を最大限発揮させる関係を含めた現場の努力により、「ステークホルダーの皆様と共に成長するサイクル」を、持続的に進化させていきたいと考えています。

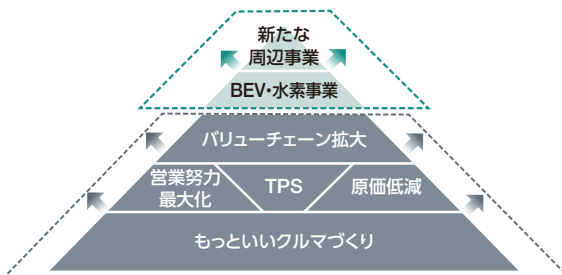
これからも、各地域のお客様のニーズに合わせた「もっといいクルマ」をお届けし、新興国で新規顧客を開拓し、ユニークで強固な事業基盤をさらに強化していきます。

そして、バッテリーEV・水素・ソフトウェア・エネルギーなど、未来への投資を拡大・強化し、トータルパッケージでお客様・自動車産業を越えた仲間との接点を広げ、モビリティカンパニーに向けた事業領域の拡大とグループの事業構造変革にもつなげていきたいと思ひます。

A. 稼ぐ力の強化

- 「もっといいクルマづくり」を軸にした事業基盤の強化
- モビリティカンパニーに向けた事業領域の拡大

事業領域の拡大



- 競争力あるバッテリーEV・水素事業
- ソフトウェア・エネルギーを軸にした事業の創出

事業基盤の強化

- もっといいクルマづくり
- 新興国でのHEV・PHEV拡販
- 絶え間ないTPSと原価低減による体質強化
- グローバルでお客様接点を維持・拡大

B. 投資

技術の力
(先行分野にリソースシフト)



モノづくりの技
(「TPS・現場力」と「デジタル・革新技術」の融合)



多様性あふれるモビリティの未来



CFOメッセージ：「ステークホルダーの皆様と共に成長するサイクル」を実現

次に、未来に向けた「投資」です。
 未来は急に訪れるものではなく、日々の地道な努力の積み重ねでできています。
 未来へ多くの選択肢を残すために、技術はさまざまな領域で先行投資を進めるとともに、モノづくりの技にデジタルと革新技术を組み合わせるなど、積極的に将来に向けた種蒔きをしていきます。
 そして、キーとなる量産投資は、長期目線で磨いてきた技術・技能をベースにマーケットの動向を見極めながら、投資タイミングを判断、実行していきます。「株主還元」についても、長期保有の株主の皆様へ報いるため、安定的・継続的に増配していきます。
 最後に、「資本戦略」です。モビリティカンパニーへの変革には、筋肉質のバランスシートが必要です。

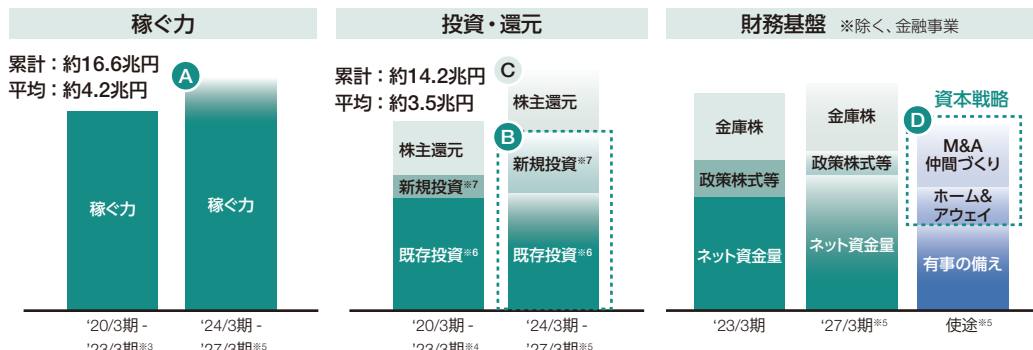
これまでも保有意義の低下した政策株の売却やグループ内のホーム&アウェイを行いながら変革を加速させる仲間づくりに取り組んできました。
 今後も、政策株の縮減の継続、グループ持合いの見直し、金庫株・手元資金の活用により、モビリティカンパニーの最適なフォーメーションを構築し、競争力を維持、向上させてまいります。
 以上をまとめますと、「ステークホルダーの皆様と共に成長するサイクル」の実現に向け、引き続き「稼ぐ力」を強化し、未来に向けた「投資」を加速、蓄積したアセットを活用し、モビリティカンパニーの新たなフォーメーションづくりを進め、競争力を獲得してまいります。

正解が分からない時代だからこそ、皆様からご支援とご声援をいただきながら、一緒になって、モビリティの未来をつくっていきたくと考えています。
 そのためにも、多くのステークホルダーの皆様のおかげで生み出すことができた成果は、お客様・株

主・仕入先・従業員・地域社会と共に成長していく原資にしていきたいと考えています。行動しないと未来を切り拓くことができません。
 これからもトヨタにぜひともご期待いただき、応援をいただきたいと思います。

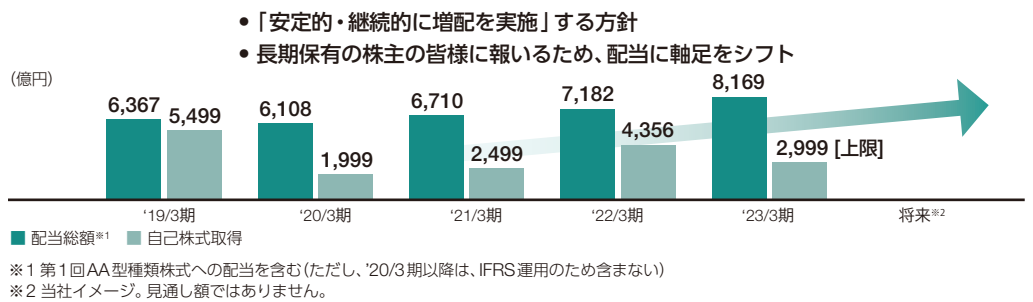
共に成長するサイクルの実現に向けて

- 持続的な成長のため、稼ぐ力をさらに強化し、投資を加速
- 蓄積したアセットを活用し、競争力を獲得

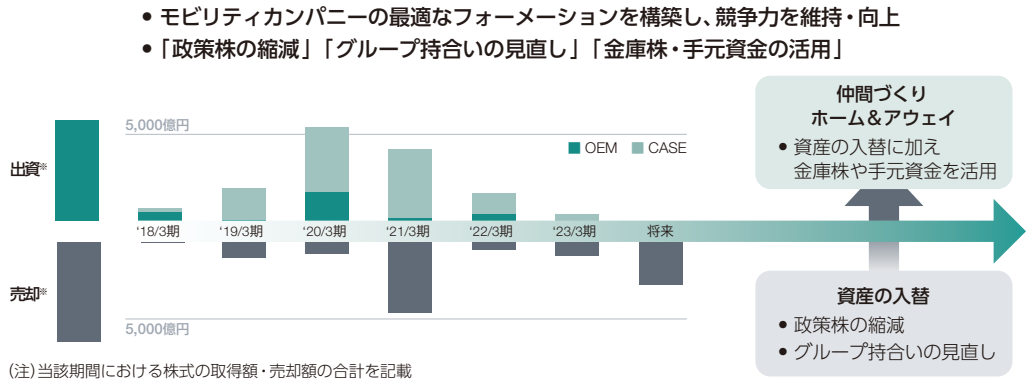


※3 稼ぐ力=自動車事業の営業キャッシュフロー+研究開発費(報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額)
 ※4 投資・還元=研究開発費(報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額)+設備投資額+配当+自己株式の取得
 ※5 当社イメージ。該期間もしくはその未日の各数値の見直し額、またはその内訳ではありません。
 ※6 既存投資: 内燃機関車等に関する研究開発費および設備投資額
 ※7 新規投資: バッテリーEV、電池、水素事業、ソフトウェア事業等に関する研究開発費および設備投資額

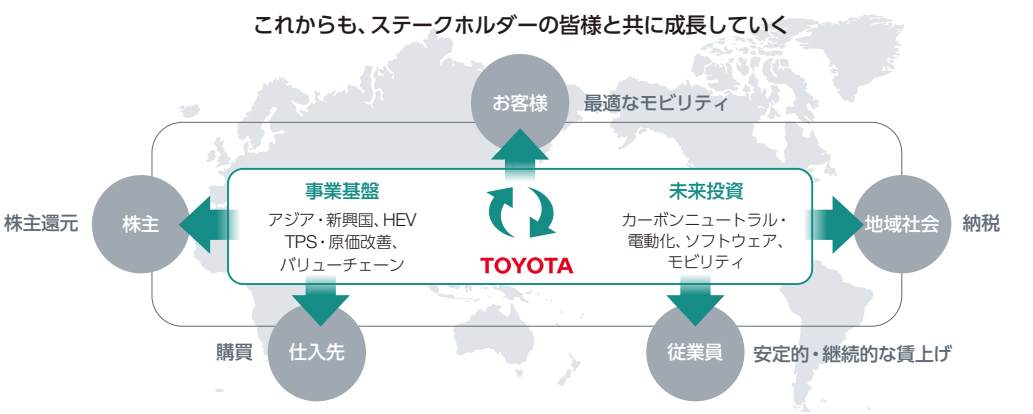
C. 株主還元



D. 資本戦略



共に成長するサイクル



資本戦略

3つの柱

トヨタの財務戦略は、「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くと考えています。

1. 安全性：手元資金の確保

トヨタは、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アップの車種を揃え、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、トヨタはモビリティカンパニーへの変革に向け、技術革新に取り組んでいます。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、こうした先端先行分野への配分を戦略的に増やしています。

3. 効率性：資本効率の向上

原価低減とトヨタ生産方式 (TPS) の徹底により、収益構造を強化するとともに、先端先行分野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。

株主還元

トヨタは、株主の皆様への利益向上を重要な経営方針の一つとして位置づけており、長期に当社株式を保有いただく株主の皆様へ報いることを基本方針としています。具体的には、配当金については、安定的・継続的に増配を行うよう努めていきます。自己株式取得については、株価水準等を踏まえ、機動的に実施してまいります。

2023年3月期の配当金については、中間配当は1株につき25円、期末配当は1株につき35円とし、年間の配当金としては、前期比8円増配となる1株につき60円となりました。

自己株式取得については、2023年3月期の利益に対する還元として、1,499億円の取得を実施しました。

今後も厳しい競争を勝ち抜き、モビリティカンパニーへの変革に向けて、内部留保資金については、カーボンニュートラル社会の実現に向けた環境技術やお客様の安全・安心のための安全技術等の次世

代の成長投資、従業員や取引先、地域社会等を含めたすべてのステークホルダーの皆様のために活用してまいります。

政策保有株式

1. 政策保有に関する方針

政策保有株式について、その保有の意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針としています。保有の意義が認められる場合とは、開発・調達・生産・物流・販売のすべての過程においてさまざまな協力関係が不可欠な自動車事業において、事業戦略、取引先との事業上の関係の構築・維持・強化、地域や社会発展への貢献・協力などを総合的に勘案し、中長期的な観点から企業価値の向上に資すると判断される場合をいいます。

2. 政策保有の適否の検証

トヨタは、必要に応じて、企業価値向上や持続的成長を促す観点から建設的な対話を保有先企業と行い、経営上の課題の共有や改善につなげています。また、個別の政策保有株式について、経営環境の変化を踏まえた保有意義の再確認や、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの具

体的な精査を行い、保有の適否を取締役に毎年検証しています。

なお、事業環境の変化などにより保有の意義が認められない場合や保有の意義が希薄化した場合には、保有先企業と対話を行い、理解を得た上で、売却を進めます。

その結果、政策保有株式の銘柄数は、2018年3月末時点の189銘柄(うち上場会社80銘柄)から2023年3月末時点の141銘柄(うち上場会社49銘柄)へ縮減しています。

Woven Planet 債

SDGs貢献に資するプロジェクトに対する支出を社債発行により調達するため、2021年3月期に「Woven Planet 債 (ウーブン・プラネット債)」を発行しました。発行規模は、個人投資家向けに普通社債1,000億円、機関投資家向けにサステナビリティ債を円建て1,300億円、外貨建て2,750百万ドルとなっています。直近では、2023年6月に、機関投資家向けにサステナビリティ債を円建てで1,000億円、7月に、外貨建てで1,500百万ドル発行しました。

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
1株当たり配当額(円)※1	44	44	48	52	60
配当総額(億円)	6,268	6,108	6,710	7,182	8,169
配当性向(%)※2	33.8	30.2	29.8	25.3	33.4
自己株式取得(億円)	5,499	1,999	2,499	4,356	2,999
総還元額(億円)※3	11,867	8,108	9,210	11,538	11,169
総還元性向(%)※4	63.0	39.8	41.0	40.4	45.6

※1 1株当たり配当額は株式分割(当社普通株式1株につき5株の割合で2021年10月1日に実施)後ベース

※2 配当性向=1株当たり配当金÷1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益

※3 第1回AA型種類株式への配当を含む(但し、2020/3期以降は、IFRS適用のため含まない)

※4 総還元性向=総還元額÷親会社の所有者に帰属する当期利益

環境(TCFD※に基づく気候関連財務情報開示)

※ TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

トヨタは、金融安定理事会「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に2019年4月に賛同・署名しており、気候変動のリスク・機会

とその分析について、適切な情報開示を進めています。

ガバナンス

a) 気候関連のリスクと機会についての、取締役会による監視体制

トヨタは、取締役会において気候関連課題を扱うことにより、社会動向に応じた戦略の立案・実行が、効果的に行われると考えています。取締役会は、戦略/主要な行動計画/事業計画の審議と監督を行う場であり、気候関連の重要な事案が生じた時に、議題として上程されます。

活かしています。

2022年における取締役会での意思決定の事例として、以下が挙げられます。

気候変動に関してカーボンニュートラルを重要案件として特定し、2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画を立案することを意思決定しました。また、BEV拡大に向け、ペースメーカーとなる車載用電池を必要量確保していくため、電池関連の投資額を決議しました。

トヨタ、米国での車載用電池生産に約80億ドルを追加投資

b) 気候関連のリスクと機会を評価・管理する上での経営の役割

気候関連課題に対応する最終的な意思決定・監督機能は取締役会となります。また、主に以下の会議体が、気候関連のリスクと機会について評価し、管理を行っています。

取締役会では、気候関連課題に対応するための定性的あるいは定量的な目標の進捗モニタリングも行います。モニタリングは、気候関連課題になりうる、例えば、燃費・排出ガス規制など製品関連のリスクや機会、低炭素技術開発に関するリスクや機会、それらによる財務的影響などを考慮して行われます。またこのガバナンスメカニズムを「トヨタ環境チャレンジ2050」を含む長期戦略の策定、中長期目標およびアクションプランの立案・見直しに

気候変動課題に対応する会議体

	サステナビリティ会議 (諮問機能)	サステナビリティ分科会 (執行機能)	製品環境委員会	連結環境委員会
気候関連課題の取締役会への報告頻度	—	重要な事案が生じたとき	重要な事案が生じたとき	重要な事案が生じたとき
役割	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティに関連する重要案件について、持続的成長に向けた外部意見・助言を経営に反映し、企業価値向上に貢献する 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ推進に関する業務執行 重要案件をサステナビリティ会議に諮問し、取締役会に上程 	<ul style="list-style-type: none"> 製品に関するリスク・機会の評価、戦略/企画立案・実行、およびモニタリングなどを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 生産活動、物流活動、その他非生産活動に関するリスク・機会の評価、対応策決定、およびモニタリングなどを実施

戦略

a) 組織が特定した短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会

トヨタは環境問題から生じるさまざまなリスクと機会の把握に努めており、「トヨタ環境チャレンジ2050」などの戦略が妥当かどうかを常に確認しながら取り組みを進め、競争力の強化を図っています。

なかでも気候変動については、政府による規制強化への対応を含め、新技術の採用などさまざまな領域での対策が必要になると考えられます。また気候

変動が進むことによって、気温の上昇や海水面の上昇、台風や洪水など、自然災害の激甚化も予想されます。これらは、当社の事業領域にもさまざまな影響を及ぼす可能性があり、事業上のリスクになりますが、適切に対応できれば競争力の強化や新たな事業機会の獲得にもつながると認識しています。この認識に基づき、気候変動に関するリスクを整理し、影響度やステークホルダーからの関心も踏まえ、特に重要度の高いリスクをリスク管理プロセスに沿って特定しました。

重要度の高いリスク/機会と対応

	リスク	機会	トヨタの対応	シナリオ分析	
				公表政策に基づく社会像	1.5℃以下の社会像
燃費・ZEV規制の強化(電動化対応)	<ul style="list-style-type: none"> 燃費規制未達による罰金 ZEV規制対応遅れによる販売台数減 内燃機関の製造施設の減損 	<ul style="list-style-type: none"> 電動車の販売増 電動化システム外販による収益増 	<ul style="list-style-type: none"> 燃費・電費性能の向上に向けた研究開発の推進 電池への投資拡大、リソースシフト 電動化システムの販売開始 電動車ラインアップの拡充 既販車への対策 	影響は現在の延長線上	影響は拡大
カーボンプライシングの導入・拡大	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税などの導入による生産・調達コスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー技術導入推進によるエネルギーコスト削減 エネルギー供給源多様化によるエネルギーセキュリティの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 徹底したエネルギー削減、再生可能エネルギー・水素の利用推進 サプライヤーとも連携した排出削減の推進 	影響は現在の延長線上	影響は拡大
自然災害の頻発化・激甚化	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害による生産拠点の被害やサプライチェーン寸断による生産停止の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 災害時の自動車からの給電ニーズ拡大による電動車の需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 適応の取り組みとして災害経験を踏まえた継続的な事業継続計画(BCP)見直し サプライヤーと連携した情報収集強化で調達停滞を回避 	影響は拡大	影響は現在の延長線上

b) 気候関連のリスクと機会が組織のビジネス、戦略および財務計画に及ぼす影響

気候関連課題が、事業、戦略、財務計画に大きく影響を与える可能性があるとの認識のもと、気候関連課題に伴うリスクや機会を踏まえて、戦略を随時見直ししています。次ページの表は、事業、戦略、財務計

画に与える具体的な影響について説明しています。

トヨタでは、Toyota Global Risk Management Standard (TGRS) という仕組みのもと、リスクを特定してその重要度を決定し、優先付けています。TGRSの詳細については、80ページの「リスク管理」で説明します。

環境 (TCFDに基づく気候関連財務情報開示)

戦略への影響

分野	製品とサービス	サプライチェーン/バリューチェーン	研究開発に対する投資	適応活動と緩和活動
重要な気候関連リスク	<ul style="list-style-type: none"> 各国の脱炭素に向けた規制リスク (燃費・GHG*1排出規制など) 	<ul style="list-style-type: none"> 各国の脱炭素に向けた規制リスク (燃費・GHG排出規制など) 	<ul style="list-style-type: none"> 各国の脱炭素に向けた規制リスク (燃費・GHG排出規制など) 消費者ニーズの変化などの市場リスク 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンプライシングや脱炭素の導入のような規制リスク 低炭素・再生可能エネルギー価格の高騰などの削減コストの増加といった市場リスク
戦略への影響	以下の戦略の策定に影響 ・長期戦略 (2050年目標) : 2015年「トヨタ環境チャレンジ2050」発表 ・中期戦略 (2030年目標) : 2018年「2030マイルストーン」発表、2022年SBTi*2認定・承認の取得 ・短期戦略 (2025年目標) : 2020年「第7次トヨタ環境取組プラン」発表			
影響の履歴	<ul style="list-style-type: none"> 「新車CO₂ゼロチャレンジ」として、CO₂削減の数値目標を設定 2022年SBTiより、Scope3カテゴリ11に関する目標の承認 2021年には、2030年にBEV350万台の販売をめざすことを発表 2023年4月には、新たな新車の平均GHG排出量の目標とともに、2026年BEV販売台数150万台を基準にペースを定めることを発表 	<ul style="list-style-type: none"> 「ライフサイクルCO₂ゼロチャレンジ」として、バリューチェーン全体のCO₂削減の数値目標を設定 中期戦略では、以下を考慮 <ul style="list-style-type: none"> ・電動車製造のための電池製造や廃業 ・サプライヤーとの連携 ・リサイクルに関するリスクや機会 	<ul style="list-style-type: none"> 「新車CO₂ゼロチャレンジ」として、電動車の販売目標を設定 電動車の研究開発を推進するにあたりR&D*3費用の上昇を想定 2021年には、2030年にBEV350万台の販売をめざすことを発表 2023年4月には、新たな新車の平均GHG排出量の目標とともに、2026年BEV販売台数150万台を基準にペースを定めることを発表 	<ul style="list-style-type: none"> 「工場CO₂ゼロチャレンジ」として、オペレーションに関わるCO₂削減目標を設定 2021年には、2035年に工場のカーボンニュートラルをめざすことを発表 2022年SBTiより、Scope1,2に関する目標の設定

*1 温室効果ガス

*2 Science Based Targets Initiative : CDP、国連グローバルコンパクト、World Resources Institute、世界自然保護基金によって設定されたイニシアチブ

c) ビジネス、戦略および財務計画に対する2°Cシナリオなどのさまざまなシナリオ下の影響

STEP1

気候変動影響を踏まえた社会像の設定

気候変動やそれに伴う各国の政策などにより自動車業界やモビリティ社会全体が大きな変化にさらされる可能性があり、それらはトヨタにとってリスクや機会となります。リスクと機会の分析を踏まえ、IEA*3などのシナリオ*4を用いて2030年ごろを想定した外部環境として、「公表政策に基づく社会像」「1.5°C以下の社会像」の二つの社会像を描きました。

*3 International Energy Agency : 国際エネルギー機関

*4 IPCC*6のRepresentative Concentration Pathways (RCP) 4.5相当、IEAのStated Policies Scenario (STEPS)、Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)などのシナリオを参照し設定

STEP2

トヨタへのインパクト

STEP1で描いた各社会像におけるトヨタへの影響を検討しました。「公表政策に基づく社会像」に描かれるように、社会全体の気候変動対策が十分ではない場合には、洪水などの自然災害の頻発や激甚化による生産停止や、サプライチェーン寸断による減産や生産停止などの可能性が高まると考えています。

一方で、気候変動が進む「1.5°C以下の社会像」においては、電動車 (特にZEV*5) の役割が増大し、新車販売に占めるZEVの比率の大幅な増加や、カーボンニュートラル燃料*6の利用も広がると言われています。また生産や調達への影響として、炭素税などの導入や税率引き上げによってコストが上昇する懸念があるため、省エネルギー技術、再生可能エネルギーや水素などの利用を拡大していくことがリスク低減につながります。

*5 ZEV (Zero Emission Vehicle) : BEVやFCEVなど、走行時にCO₂やNOxなどを排出しないクルマ

*6 カーボンニュートラル燃料 : 次世代バイオ燃料、合成燃料

STEP3

トヨタの戦略

当社は2021年4月に、2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを地球規模でチャレンジすることを宣言しました。環境車は、普及してこそGHGの排出量削減に貢献可能であると考え、ハイブリッド車 (HEV)、プラグインハイブリッド車 (PHEV)、電気自動車 (BEV)、燃料電池自動車 (FCEV) など、各地域のお客様に選んでいただけるように多様な技術の開発に取り組みます (マルチパスウェイ)。

トヨタは、世界の約200の国・地域で車両の販売を行っています。それぞれ、経済状況、エネルギー政策、産業政策、お客様のニーズなどが大きく異なっています。このため、多様な電動車の選択肢を提供する戦略が重要であると考えています。

この電動車戦略に基づき、これまで累計2,315万台を超える電動車を世界で販売し、1.76億トンを超えるCO₂排出削減を実現 (2023年3月時点) するな

ど、いち早く気候変動のリスクに対応してきました。

今後、BEVについては、専用プラットフォームによるモデルを順次導入、電池の開発・生産戦略などを通じてプラクティカル (実用的) な車両供給に取り組んでいきます。

2026年までに10モデルを新たに投入し、BEV販売台数を年間150万台を基準にペースを定め、2030年にグローバル販売台数で年間350万台をめざします。この実現のため、さまざまな地域の事情、お客様の選択に合わせた、最適な電動車販売を進めていきます。

BEV以外にも、全方位で電動車戦略に取り組み、今後の市場に変化があれば、今までの経験で得た強みも活かし、柔軟かつ戦略的に電動車の販売台数などの変更を実施することで、各地域のお客様に選んでいただき普及を加速させていきます。

「1.5°C以下の社会像」において、例えば、お客様ニーズの変化に伴い電池需要が増加した場合でも、パートナーとの協力強化や新たなパートナーとの協力体制の検討、トヨタと資本関係のあるサプライヤーによる生産体制の迅速な立ち上げなどによって柔軟に対応することで、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいきます。

また、電動車を増やすことに加え、モード燃費に反映されないものの、CO₂排出削減効果のあるオフサイクル技術*7に取り組んでいます。さらに、既販車にも利用可能なカーボンニュートラル燃料や、水素燃料・水素エンジン車などのように、CO₂排出量削減に寄与する技術は多様であり、こうした技術の選択肢拡大に挑戦しています。

カーボンニュートラル社会実現のための新技術への取り組み事例として、以下が挙げられます。

- レクサスのBEV専用モデル新型「RZ450e」を発表
- 燃料を「つくる」プロセスでの効率化を研究するため「次世代グリーンCO₂燃料技術研究組合」を設立し、バイオマスの利用、および効率的な自動車用バイオエタノール燃料の製造に関する技術研究を推進

環境 (TCFDに基づく気候関連財務情報開示)

● 「中部圏水素利用協議会」への参画。同協議会が参加する「中部圏水素・アンモニア社会実装推進会議」にて、中部圏における水素およびアンモニアの社会実装をめざした取り組みの方向性を示す「中部圏水素・アンモニアサプライチェーンビジョン」を策定

「次世代グリーンCO₂燃料技術研究組合」設立 ▶
「中部圏水素・アンモニアサプライチェーンビジョン」策定 ▶

※7 オフサイクル技術：「高効率ライト」「廃熱回収」「能動的な空力改善」「日射・温度制御」など、実走行燃費向上につながる技術があり、米国では改善効果に相当するクレジットを付与する制度がある

カーボンニュートラルの実現

自動車産業におけるカーボンニュートラルの実現には、再生可能エネルギーや充電インフラなどのエネルギー政策と、購入補助金、サプライヤー支援、電池リサイクルシステムの整備などの産業政策の一体的な運用が不可欠であり、各国政府や業界団体などさまざまなステークホルダーと連携した取り組みが必要となってきます。

トヨタはグローバルに事業活動を展開するうえで、各国政府と電動化推進に向けた環境整備について連携し、ライフサイクル全体でのCO₂排出量削減に資する電動車戦略を推進しています。

生産分野での取り組み

グローバルで2035年に工場のカーボンニュートラルをめざすことを発表し、炭素税などのリスクにも備えていきます。工場では、徹底的な省エネルギー技術と再生可能エネルギー・水素の導入によるCO₂排出量削減を推進しており、欧州の工場ではすでに電力100%を再生可能エネルギー化しています。

戦略的レジリエンスの強化

自然災害に対処する取り組みを推進し、BCPを策定するとともに、情報収集の強化によるサプライチェーンの強靱化やコミュニケーションの強化に取

り組んでいます。

そして、自動車産業だけではなく、あらゆる業界と協力し、サステナブルなだけでなくプラクティカルな取り組みにより、「1.5℃以下の社会像」で描く社会にも対応できるようチャレンジを継続しています。

このほか、安定的資金調達や持続的な企業価値向上につながるために、各種ESG評価指標に対する適切な情報開示や、機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話の充実を通じて、トヨタの戦略の妥当性と進捗を確認しています。

電池・カーボンニュートラルに関する説明会(2021年9月7日) ▶
トヨタ、クルマの未来を変える新技術を公開(2023年6月13日) ▶

リスク管理

a) 組織が気候関連のリスクを特定および評価するプロセス

グローバルな事業活動に関わるすべてのリスクを対象とした全社横断的リスク管理の仕組みToyota Global Risk Management Standard (TGRS) に基づき、気候変動を含むすべてのリスク抽出・評価・対応を実施しています。

リスク評価は、「影響度」と「脆弱性」の二つの観点で実施され、これにより事業に対する実質的な財務・戦略的影響が明確化されます。

「影響度」は、「財務」「レピュテーション」「法規制違反」「事業継続」の4要素で、「財務」は売上高に対する割合を指標として、それぞれ5段階評価されます。

「脆弱性」は、「対策の現状」と「発生可能性」の二つの指標で評価されます。

b) 組織が気候関連のリスクを管理するプロセス

TGRSにより、各部署にて抽出され、影響度や脆弱性の観点から評価された地域別、機能別(生産・販売など)、製品別のリスクに対し、各地域や各部門が相互に連携・サポートしながら迅速に対応します。各部門の本部長や社内カンパニープレジデントがカンパニーの活動を統括し、その下位では部長が部署の活動を統括、対応策の実行およびモニタリングを実施

します。

さらに気候関連のリスクおよび機会については、「製品環境委員会」「連結環境委員会」「サステナビリティ分科会」においても特定、評価され、担当部署や関係役員による審議を行います。「製品環境委員会」では燃費規制や調達などについて、「連結環境委員会」では工場、物流、その他非生産拠点のCO₂排出規制や水リスクなどの直接操業について、「サステナビリティ分科会」ではサステナビリティ推進に関する課題や社外ステークホルダーを考慮した取り組みの妥当性について、対応状況のモニタリングや見直しを実施します。

上記会議体は、年4回程度の頻度で開催され、技術・環境・財務・調達・営業といった関連部署の役員・部長級が参加します。これらの会議体での検討により、年複数回リスク評価を実施しています。なお、迅速な対応が必要となる重要なリスクおよび機会については、逐次取締役会へ報告され、対応が決定されます。

c) 組織が気候関連のリスクを特定・評価および管理するプロセスが、組織の総合的なリスク管理にどのように統合されているか

前述のように、TGRSを用いたプロセスは、気候変動をはじめ、事業活動に関わるすべてのリスクおよび機会を対象とした全社横断的なリスク管理の仕組みです。

また、関係部署が集まる「製品環境委員会」「連結環境委員会」「サステナビリティ分科会」では、気候関連のリスクおよび機会について特定・評価を実施し、対応策が検討されます。

指標と目標

a) 組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクと機会を評価するために用いる指標

トヨタは、複数の指標を設定し、複合的に気候関連

のリスクと機会を管理することが、気候変動への適応とその緩和に向けた対策として重要だと認識しています。このため指標には、温室効果ガス(GHG)排出量のほか、気候変動と深く関係する、エネルギー、水、資源循環、生物多様性なども含まれています。

これらの指標は、以下の目標のそれぞれに「6つのチャレンジ」として体系的に組み込まれています。

- 長期(2050年目標)：「トヨタ環境チャレンジ2050」
- 中期(2030年目標)：「2030マイルストーン」、SBTi認定・承認
- 短期(2025年目標)：「第7次トヨタ環境取組プラン」

■ 「6つのチャレンジ」のうち、以下の取り組みを推進することにより、2050年のScope1,2,3カーボンニュートラルをめざす

取り組み	対象範囲とScope1,2,3の関係
ライフサイクルCO ₂ ゼロチャレンジ	Scope1,2,3
新車CO ₂ ゼロチャレンジ	Scope3カテゴリー11の新車の走行における平均GHG排出量*1
事業活動全体	Scope1,2 + 自主的な取り組み*2
工場CO ₂ ゼロチャレンジ	生産拠点のScope1,2 + 自主的な取り組み*2

※1 台あたり、gCO₂e/km、Well to Wheel：走行時に排出するGHGに加え、燃料、電力の製造段階で排出するGHGも含む

※2 財務連結会社以外のトヨタ自動車ブランドの生産拠点

■ 社内では一定の炭素価格を指標とし、設備投資などの検討に活用

■ 各目標の体系については、次ページで開示

b) Scope1、Scope2および、当てはまる場合はScope3の温室効果ガス排出量と関連リスク

世界各地で気候変動などの非財務情報開示要請が拡大し、法制化が進んでいます。トヨタはこれまでも広く環境情報の開示に取り組んできましたが、今後も各地の制度に準拠する情報開示を行うべく、開示条件の見直しも随時進めていきます。

環境 (TCFDに基づく気候関連財務情報開示)

CO₂排出量

Scope1(直接排出)、Scope2(エネルギー起源間接排出)、Scope3(その他間接排出)：グローバル (万トン-CO₂)

	2020年	2021年	2022年
Scope1 (直接排出)	245	248	237
Scope2 (エネルギー起源間接排出)	315	339	287
Scope3	(34,041) ^{*1}	(26,739) ^{*1}	43,945
合計	(34,601) ^{*2}	(39,574)	57,573 ^{*3}

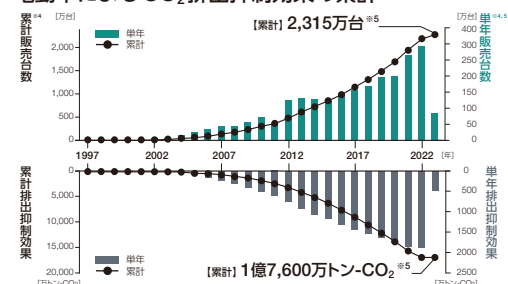
〈対象範囲〉トヨタ自動車および連結会社

※1 カテゴリー11(販売した製品の使用によるCO₂排出量)はトヨタ自動車、ダイハツ工業が対象

※2 コロナ禍の影響を受け、2020年の生産台数は低めに推移

※3 2022年以降、Scope3カテゴリー11の算定条件をSBTiガイドラインに基づき変更

電動車によるCO₂排出抑制効果の累計



※4 販売台数はHEV、PHEV、BEV、FCEVの合計

※5 2023年3月末時点

C)気候関連のリスクと機会を管理するために
用いる目標、および目標に対する実績

環境戦略の体系

トヨタは常に世の中の動きやお客様の声を把握し、何に注力すべきかを考え、将来の課題をいち早く察知し、新たな発想と技術で課題解決を推進してきました。しかし、気候変動、水不足、資源枯渇、生物多様性低下などの地球環境問題は日々拡大、深刻化しています。中長期のめざす姿を描き、そこからバックキャストした具体的取り組みを、世界中の連結会社やビジネスパートナーと一丸となり推進することで、持続可能な社会の実現をめざしています。

これらの問題に私たち一人ひとりが向き合い、20年、30年先の世界を見据えて挑戦を続けていくため、2015年に「トヨタ環境チャレンジ2050」を、2018年に「2030マイルストーン」を策定しました。そして、上記目標を実現するための5カ年計画である「環境取組プラン」の最新目標として、「2025年目標」を2020年に設定しました。

2022年9月には、SBTiからScope1,2とScope3カテゴリー11の削減目標について認定・承認^{*6}を取得し、これに準じて中期目標を更新しました。

SBTiから目標の認定・承認

対象	目標年	基準年	削減率	設定・承認区分	
Scope1,2	2035		68%	1.5℃	
Scope3 カテゴリー11 (排出原単位)	2030	2019	乗用車、 小型商用車	33.3%	Well Below 2℃
			中型貨物車、 大型貨物車	11.6%	

※6 SBTiは、科学的根拠による基準を用いて、企業のScope1,2の削減目標が「世界平均の気温上昇を、産業革命前に比べ1.5℃未満に抑制する基準」に合致していることを認定。自動車メーカーに関しては、この認定とともに、Scope3カテゴリー11の排出原単位(gCO₂e/km)の削減目標について、「世界平均の気温上昇を、産業革命前に比べ2℃を十分に下回る水準に抑制する基準」に合致していることを承認

また、2023年4月には、全世界で販売する新車の走行における平均GHG排出量を2019年比で2030年には33%、2035年には50%以上削減することをめざすことを公表しました。

環境マネジメントシステム：
対象範囲と推進事項

財務会計上の連結会社494社と非連結の車両生産会社7社(2022年時点)を対象とした環境マネジメントシステムを構築し、以下の3ステップを推進しています。

環境取り組みをより一層推進するために、今後も当システムを維持・改善していきます。

環境マネジメントの推進事項

- 社内体制(ガバナンスの仕組み)の整備
- リスク管理、コンプライアンス(自主取り組み含む)の徹底
- 環境パフォーマンスの最大化

ISO14001・ISO50001

2022年時点でトヨタ自動車および連結会社(121社)のすべての生産拠点においてISO14001を取得し、そのうち7社でISO50001を取得しています。

受賞歴

「CDP^{*12}企業調査」において、Aリストに選定

2022年12月、CDP「気候変動」で「A-リスト企業」、「水」で最高評価の「Aリスト企業」に選定されました。

※12 環境問題に高い関心を持つ世界の機関投資家の要請に基づき、企業の環境への取り組みの開示を促し評価する国際NGO



気候変動政策に関する渉外活動の開示

重要な気候変動政策に関する基本的な考え方や、渉外活動に関する考え方、トヨタが属している経済・業界団体の概要に関するレポートを毎年発行しています。

Toyota's Views on Climate Public Policies 2023

長期目標	中期目標	2022年の取り組み(実績)
トヨタ環境チャレンジ2050 2050年ライフサイクル ^{*7} におけるGHG排出量をカーボンニュートラル	2030マイルストーン • 2030年ライフサイクル ^{*7} におけるGHG排出量2019年比30%削減	• GHG排出量2019年比5%削減
2050年新車 ^{*8} の走行における平均GHG排出量 ^{*9} をカーボンニュートラル	2030年新車 ^{*8} の走行における平均GHG排出量 ^{*9} を削減 • 乗用車、小型商用車：2019年比33.3%削減 • 中型貨物車、大型貨物車：2019年比11.6%削減	
2050年事業活動 ^{*10} におけるGHG排出量をカーボンニュートラル	2035年事業活動 ^{*10} におけるGHG排出量を2019年比68%削減	
2050年工場 ^{*11} の生産におけるCO ₂ 排出量をゼロ	2035年工場 ^{*11} の生産におけるCO ₂ 排出量をカーボンニュートラル	• CO ₂ 排出量2013年比25%削減(算定期間：1~12月)

※7 トヨタ自動車・財務連結会社の事業活動のエネルギー消費ともなうGHG排出量、およびトヨタ自動車・財務連結会社ブランドのクルマに関連する取引先やお客様におけるGHG排出量が対象(台当たり、Scope1,2,3)(2050年はトヨタ自動車のみ対象)

※8 トヨタ自動車・財務連結会社ブランドの完成車が対象(Scope3 カテゴリー11)(2035年、2050年はトヨタ自動車のみ対象)

※9 台当たり、gCO₂e/km、Well to Wheel：走行時に排出するGHGに加え、燃料、電力の製造段階で排出するGHGも含む

※10 トヨタ自動車・財務連結会社の事業活動のエネルギー消費に伴うGHG排出量、および財務連結会社以外のトヨタ自動車ブランドの生産におけるGHG排出量が対象(Scope1,2+自主的な取り組み)

※11 トヨタ自動車・財務連結会社の工場のエネルギー消費に伴うCO₂排出量、および財務連結会社以外のトヨタ自動車ブランドの生産におけるCO₂排出量が対象(Scope1,2+自主的な取り組み)

サーキュラーエコノミー

サーキュラーエコノミー（資源循環型の経済システム）の実現に向け、電池3Rの取り組みを加速

カーボンニュートラルの実現をめざしたクルマづくりに取り組むとともに、3R (Reduce, Reuse, Recycle)、そして、それらを循環させる原材料や製品の価値をできる限り長期間利用できるようにすることに加え、廃棄物を最小限に抑えるよう設計に織り込むなど、「サーキュラーエコノミー（資源循環型の経済システム）」の実現に向けたさまざまな活動を進めています。

とりわけ電動車用電池については、まず省資源でできる電池の開発や長寿命電池を開発し、長期間安心してクルマにお乗りいただく。その後、リビルト・リユースし、最後にCO₂排出量の少ない方法で希少金属のリサイクルを行う「電池3R (①Reduce ②Rebuilt・Reuse ③Recycle)」の考えのもと、限りある資源を大切に使う電池エコシステムの構築が不可欠であると考えています。

「第7次トヨタ環境取組プラン」では2025年を目標に、“電動車の普及を見据え、安全で効率的な電池3Rの仕組みの構築”を掲げ、「グローバルで最大限の電池回収・無害化」「日本・米国・欧州・中国・アジアの5地域で電池3Rの運用を開始」という2つの取り組みを具体的に進めています。

電池3Rを加速するには、まず電動車から使用済み電池を回収することが必須です。トヨタはディーラーネットワークなども活用しながら使用済み電池の回収量増加をめざします。電池エコシステム上で電池が循環すれば、希少金属が安定的に供給され、電動車の普及につながります。国や地域によって現地調達できる電池工場の有無など、各国・地域の状況に合わせてさまざまなパートナーとも連携し、取り組みを加速させ、電動車の普及を支える社会基盤の整備に貢献したいと考えています。

電池3Rの主な取り組み

① リデュース

電池を革新

液系リチウムイオン電池のさらなるエネルギー密度の向上やバイポーラ構造のBEVへの採用、良品廉価な普及版電池から、さらなるパフォーマンス性を追求した電池まで、お客様に多様な選択肢をお届けできるようラインアップの拡充を進めていきます。

BEVのバッテリー関連性能の改善

BEV [bZ4X] では、冷間時のバッテリー暖機性能向上などによる、低外気温下における充電時間の短縮や、消費電力の抑制と空調制御の最適化による、実航続距離の延伸など、絶え間なく電動車の実用性の向上を図っています。

② リビルト・リユース

電動車用電池で電力系統用のスワイプ蓄電システムを構築

カーボンニュートラルの実現においては、再生可能エネルギーの普及率を高めることが必要ですが、発電設備の増強だけではなく電力系統側の調整力の拡大も重要です。再生可能エネルギーは日照や風況により発電量が大きく変化しますので、電力品質の安定に必須な需給調整をできる範囲を超えてしまい、発電を制限している量が年々増加しています。一方で、発電量が不足する場合は主に火力発電で調整していますが、「CO₂を大量に排出」「発電設備の老朽化による不足」などの課題も抱えていますので、この代替手段として蓄電システムの普及が期待されています。

そこで、トヨタは電動車 (HEV, PHEV, BEV, FCEV) の開発で培った技術を活かし、電動車の駆動用電池を活用したスワイプ蓄電システムを開発しました。スワイプ蓄電システムは、①さまざまな種類の電池、劣化度の異なる電池を混合して使用可能、②電力変換装置を大幅に簡素化できるため設備コストが

安く、電力変換時のエネルギーロスも少ない、③システムを稼働したまま劣化電池を交換可でオペレーションコストも安いなど、さまざまな特長があります。BEVが普及した将来において発生する使用済み自動車から回収したさまざまな種類、劣化度の異なる中古電池をスワイプ技術で定置用電池としてリユースすることにより、中古電池から新たな価値を生み出します。さらに使用後の電池を電池材料にリサイクルすることまで含めたバリューチェーン全体でのビジネスを成立させることにより、再エネ普及の促進から、資源の有効活用まで実現をめざしていきます。

この実現に向け、日本の火力発電量の約4割を担っているJERAと連携し、四日市火力発電所でスワイプ蓄電システム (1.3MWh) の実証に取り組み、2023年に系統接続運転に成功。現在は、さらに大規模化した蓄電所の設置を検討しています。

定置用蓄電池システムの開発・実証

東電ホールディングスの「定置用蓄電池の運用技術・安全基準」とトヨタの「電動車用蓄電池のシステム技術」を融合した定置用蓄電池システム (出力1MW、容量3MWh) を開発しました。このシステムを、豊田通商とユーラスエナジーホールディングスが、ユーラス田代平ウインドファームへ導入し、4社が連携して実証試験を開始しました。

② リビルト・リユース、③ リサイクル

ハイブリッドバッテリーの取り組み

ハイブリッド車から取り外した使用済みのニッケル水素バッテリーを検査、再組立て (リビルト) し、

2013年より定置用の蓄電池として、また2014年より車両用の補給電池として再利用し、エコな再生エネルギーとして活用しています。

北米での取り組み

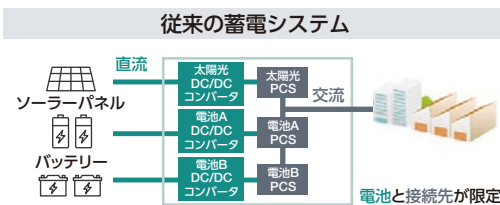
北米ではRedwood Materials社とCirba Solutions社との協業のもと、米国全土で電池回収・リサイクルに取り組んでいます。

Redwood Materials社

- 米国西海岸の電池回収・リサイクルのパートナー
- 両社のHEVとBEVの使用済み電池リサイクル協業を拡大
- Redwood社のリサイクル網から正極活物質 (CAM) と負極銅箔を調達
- 回収した希少金属をリサイクル、電池サプライチェーンに還元することにより、北米内の資材循環を実現

Cirba Solutions社

- 中西部および東部の電池回収・リサイクルのパートナー
- 車載用電池の回収・保管・試験・処理を対象に、Cirba社との契約を締結
- 同社との協業により、トヨタ・レクサス車の使用済み車載用電池の輸送・物流に係るコストを70%削減し、輸送由来のCO₂排出量も削減する見込み
- 使用済み電池から、最大95%の重要鉱物の抽出をめざす



人材育成

人材

基本的な考え方

トヨタでは「モノづくりは人づくり」という理念のもと、創業当初から人材育成に注力しており、「誰かのために、自ら考え、行動し続ける」こと、そして仲間づくりをしていくための人材育成を推進します。また、100年に1度の大変革期にモビリティカンパニーへの変革を進め、「幸せの量産」という使命を果たすためにも、当社の最大の財産である「人」が自分らしく働き、挑戦することを重要視し、「誰もが、いつでも、何度でも、失敗を恐れず挑戦できる」会社をめざします。

そのために、周囲へ好影響を与え、頼られ信頼される「人間力*」と、専門性を発揮し、仕事を前に進め、人を育てることができる「実行力」を兼ね備え、トヨタの看板がなくても活躍できる人材を職場主体で育成するとともに、「誰もが、いつでも、何度でも、失敗を恐れず挑戦できる」会社へと変革するための3本柱（①多様性・②成長・③貢献）を中心とした取り組みを推進しています。

* お客様や仲間など他者のために頑張ることができる、他者から謙虚に学び自分を変え続けられる力

「誰もが、いつでも、何度でも、失敗を恐れず挑戦できる」

取り組みの3本柱

多様性：自分らしい人生を

成長：挑戦と失敗を財産に

貢献：産業の未来のために

3本柱の土台として強化

リソース増強

マネジメントサポート

- ①多様性：自分らしい人生を
 - 両立制度の拡充や2023年中に誰もが気兼ねなくパートナー育休を100%取得（希望者）できる環境を整備
 - 社内公募の本格導入（社内FA制度の新設）や、キャリアコンサルティングなど本人が希望するキャリアの実現を後押し
- ②成長：挑戦と失敗を財産に
 - 国籍、性別、入社年、入社形態、学歴、職種などにかかわらず、個々の役割と能力を見極めることで適材適所を実現し、能力開発を促進
 - 挑戦・失敗を価値とみるプロセスや評価制度への変更に取り組み
- ③貢献：産業の未来のために
 - 550万人の自動車産業の仲間のために、人材やアセットのマッチング・有効活用に取り組み

これら3本柱の土台であり、多様性やチャレンジするための、余力を生み出すためのリソース増強とマネジメントサポートの強化にも取り組んでいます。

採用

求める人物像を採用するにあたり、以下について従来の採用を見直しています。

1. 採用基準
 - モビリティサービスの展開に向け、仲間づくりやアライアンスでの仕事の仕方を加速させるため、「一緒に頑張りたい」と周囲が思える人材の採用を強化
 - 外部知見を取り入れ、仕事の進め方や働き方の見直しを促進
2. キャリア採用の強化
 - 外部知見を取り入れ、仕事の進め方や働き方の見直しを促進するため、キャリア採用10%から、

- 47%まで拡大（2022年度実績）。今後も50%程度を基準に採用活動を実施（事務職・技術職）
 - リファラル（社員紹介）などの採用手法も導入
3. 多様なバックグラウンドからの新卒採用
 - これまで採用実績がない大学や、高等専門学校、専門学校、高校などから多様な人材の採用を促進
 4. 新卒コース別採用
 - プロ人材育成の加速に向け、トヨタで何をやりたいかを具体化した学生を採用
 - 採用時点から配属コースを決めることにより、情報系の人材など、職場の特色にマッチした多様な人材の採用を促進

従業員への評価とフィードバック

トヨタの従業員の業務における役割・テーマは、方針に基づいて進められています。評価とフィードバックは、部下と上司との密接なコミュニケーションを基本に、人材育成につながる仕組みとしています。

具体的には、年度初めに役割・テーマを決定し、定期的に上司との面談を持ちます。面談では各従業員の自己評価に対し上司が評価をし、それをフィードバックするサイクルを回すことで人材育成につなげています。また、本人の成長に資することを目的とした360度フィードバックも実施しており、対象者の強み・弱みに関する周囲の声を集め、本人にフィードバックすることで、自らの行動を振り返り、改善につなげています。

2019年には人事制度を見直し、年齢・資格を問わず、頑張った人が報われる制度へシフトしています。加えて、2020年より、従業員の評価、上司との面談結果、職場運営に関するアンケート結果などの個人情報を一元管理するシステムを導入しています。これによって、過去の評価や人事情報、本人意向を確認することが可能となり、より本人の適性・意向を踏まえた業務アサインを行い、過去から一貫

性のある育成と配置を進めています。なお、半期の成果は賞与に、過去1年間の発揮能力は基本給に反映しています。

グローバルでの人材育成

「豊田綱領」の精神を受け継ぎ、モビリティカンパニーへの変革に向けてトヨタフィロソフィーを実践できる人材をグローバルで育成しています。

グローバル幹部の人材育成

グローバル幹部の人材育成のための「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。

以下の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
 - トヨタフィロソフィーを展開し、グローバル人事制度や各種教育へ織り込み
2. 人事管理
 - トヨタ共通の価値観を踏まえ、各地域における適切な人事評価基準およびプロセスを運用
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
 - 地域ごとのサクセッションコミットも開催し、次世代リーダーの発掘・育成を加速

モビリティカンパニーに向けたリソースシフトの取り組み

モビリティカンパニーに移行するためには、既存の新車製造・販売事業から、CASE・バリューチェーン等の新領域に速やかにリソースシフトを行っていくことが必要です。

人材育成

そのため、採用・再教育・人材シフト(異動)に積極的に取り組み、社員のポテンシャルを高め、個々の役割と能力を見極め適材適所を実現することで、会社・組織の競争力向上を図っています。

そして、モビリティカンパニーへの変革に向けて、トヨタは、その強みである全員参加で変革を進めることとしています。全員参加の実効性を高めるため、年間を通じて労使間で話し合いを行うなど、コミュニケーション施策を充実させ、全員活躍風土の醸成に努めています。

労働力の基礎体力・柔軟性・機敏性を鍛え、
ポテンシャルを高める

採用 人材シフト(異動) 再教育

多様な人材が適材適所で活躍する
「全員活躍」風土の醸成

トヨタは、多様な人材こそが、イノベーションを生み出す原動力になると考えています。多様な人材の具体例として、CASEに対応する新たなソフトウェア人材獲得の取り組みがあります。

モビリティ社会実現をめざすべく、トヨタグループとしてのソフトウェア開発体制を見直し、社内の分散した機能軸体制から、ソフトウェアに関する事業、開発を一体で推進する組織を2023年10月に新設しました。

また、トヨタは、ウーブン・バイ・トヨタとの連携を強化し、クルマの知能化を加速するソフトウェア開発と、ヒト、クルマ、社会をつなげるさまざまな実証実験を行っていくモビリティのためのテストコース「Woven City(ウーブン・シティ)」を通じて、トヨタモビリティコンセプトの実現をめざします。

この目標に向け、採用においては、キャリア採用比率の拡大に加え、キャリア採用に占めるソフト

ウェア人材の比率を2018年度22%から2022年度50%へ拡大し、ソフトウェア人材の採用強化に取り組んでいます。

また、異業種やサプライチェーンへの人材派遣や、リスキリング教育など、社内での育成環境の整備にも取り組んでいます。2021年時点で、400人以上をウーブン・プラネットをはじめとするソフトウェア領域へ派遣しています。また、リスキリング教育の受講者を、2025年までに9,000人に拡大していきます。

従業員エンゲージメント調査

トヨタでは、従業員一人ひとりが「その能力を最大限に発揮し活躍できる職場づくり」を考え、行動することをめざしています。そのために、従業員エンゲージメント調査を毎年実施し、分析結果は従業員がいきいきと働くための施策の企画・実行に活用しています。

結果は各職場にフィードバックされ、各組織で対話と改善活動を推進しています。それにより、職場起点で対話を主体にした組織づくり(ボトムアップ)と、会社の経営課題として取り組む風土づくり(トップダウン)の両面からの組織風土変革に取り組んでいます。

会社に満足している従業員の割合 (%)

	2020年度	2021年度	2022年度
トヨタ自動車単体	78.7	78.2 ^{*1}	77.2 ^{*2}

	2018年度	2021年度	2022年度	
海外	事務・技術職	77.0	70.0 ^{*3}	67.9 ^{*4}
	技能職	70.0	72.1 ^{*3}	73.5 ^{*4}

^{*1} 2021年度よりサーベイの設定を変更
^{*2} 事務職・技術職・業務職(技能職は含まず)
^{*3} 18社の加重平均
^{*4} 事務職・技術職は20社、技能職は17社の加重平均

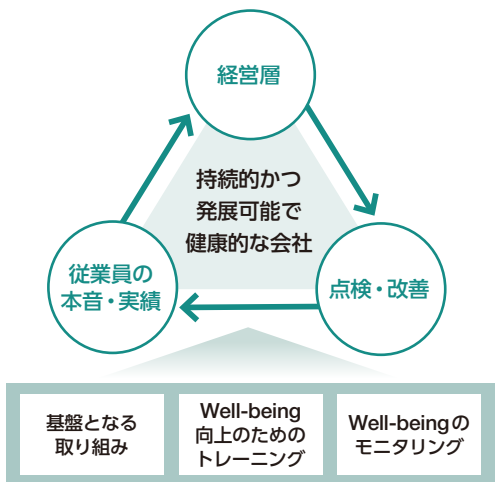
成長を実感できた従業員の割合 (%)

	2020年度	2021年度	2022年度
トヨタ自動車単体	82.1	85.1	82.3

Well-being(幸福感)向上における取り組み

トヨタ自動車では「クルマづくり」に関わることで、楽しさ・幸せを感じてもらうことをめざし、Well-being(幸福感)向上に向けて取り組んでいます。

高レベルの専門知識を有するスタッフが、全従業員に対し幸福感向上施策を提供しています。専門スタッフの活動の中で届いた従業員の本音・実情が匿名性が担保された上で経営層に直接フィードバックされ、それらにより会社施策の点検・改善がなされ、そして、点検・改善後の会社施策に対する従業員の本音・実情がまた届くという、持続的かつ発展可能で健康的な会社のサイクルをまわす循環システムを形成しています。



基盤となる取り組みとして、全従業員がいつでも、相談窓口や各種トレーニングなどへ自由にアクセス・申し込みできる環境を整備しています。

Well-being 向上のためのトレーニングとして、すべての上司と役員向けにハラスメント防止および幸福促進を目的としたグループ心理教育を、継続的に反復的受講構造で実施したり(必須受講)、全従業員向けに自他共に幸福感を大切に感じ、お互いに高め合う認知と行動の変容をもたらす心理教育を専門スタッフにより実施しています(任意受講)。

モニタリングの取り組みとして、2023年度から、全従業員を対象にWell-being Surveyを実施しています。主観的幸福感や幸福体験に加えて主要な推進力となり得る会社施策に対する満足感などのアンケート調査を実施。統計相関分析を行い、貢献度と期待度の高い施策を選定し、持続的発展をもたらす得る施策遂行の効率化を図っています。

まず行動してみる。
「DCAP」の推進

正解が分からない時代を生き抜くためには、現場に立ち、動き続けることが重要です。今まではPDCAのサイクルで、あるべき姿を考え、計画立案、実行してきました。これからは、まずやってみて(Do)、結果を振り返り(Check)、改善し(Adjust)、そして最後に、持続的かつ自律的に商品・地域軸の経営を推進できる計画を立案する(Plan)。この「DCAP」をリーダーが自分自身でやってみて、社員にその姿を見せることで人材育成を推進していきます。

人材育成

労使の話し合い



トヨタ春交渉2023



トヨタの労使交渉は、賃金・賞与について、会社と労働組合が闘うことが目的ではなく、モビリティカンパニーへの変革に向けて、トヨタの置かれている環境を労使で正しく認識し、課題解決に向け関係者が本音かつ全力で話し合う場となっています。

ここには1962年に労使間で締結した「労使宣言」の精神が根付いています。宣言には「共通の基盤に立つ」という言葉があり、「会社は従業員の幸せを願い、組合は会社の発展を願う。そのためにも、従業員の雇用を何よりも大切に考え、労使で守り抜いていく」という労使関係のあり方が示されています。

全4回にわたる2023年春の労使協議会で、社長の佐藤は「人」への想いを語りました。

第一回：トヨタ労使の使命

私たちの何よりも大切な基盤は「会社は従業員の幸せを願い、従業員は会社の繁栄を願う」という労使関係です。労使で心ひとつに、本音の話し合いをしていきたいと思えます。

本日は、この13年を労使双方で振り返ってまいりました。私自身が感じている13年の最大の変化は、トヨタが大切にすべき「価値観」が浸透しているということだと思えます。

「もっといいクルマをつくるう」
「町いぢばんのクルマ屋になろう」
「自分以外の誰かのために行動しよう」
そういった価値観です。

その軸をぶらさずに、行動につなげていけるか。それが、これから私たちが問われていくことだと思えます。

その基盤となるのが、正直に、本音で会話ができる労使関係だと思えます。この1年も、年間を通じて話し合いを行ってきました。経営課題や職場の課題への理解を労使で深めてきたと思えます。

トヨタの最大の財産は「人」であると思っています。クルマをつくるのは「人」です。

「人工(にんく)」とか「工数」という無機質なもので

はなく、技術と技能を持って、自ら考えて、挑戦する一人ひとりがクルマづくりを支えています。

だからこそ、処遇だけではなく、「人への投資」を強化して、一人ひとりに寄り添って、全員の「やりがい」「働きがい」を高めていきたいと思えます。

いきいきと働いて、誰かのために行動できる人材を育てて、その力をオールトヨタ、そして産業全体の競争力向上につなげていくこと。これがトヨタ労使の使命だと思えます。

第二回：働き方に多様性を

私は「多様性は人の活力を生む」と思えます。そしてそれは、必ず中長期的な成果を高めてくれると思えます。

しかし、多様なやり方に応えていくためには、短期的に克服すべき課題もあると思えます。現実の足元の課題とどう向き合うべきかという悩みが前面に出てきた話し合いだったのではないかと思います。

今は「正解が分からない時代」とよく言われます。正解が分からないからこそ、挑戦が大切です。多様な価値観でさまざまな挑戦をすることで、会社の可能性を高めていく。そういうことをやるのに、現場の実感として挑戦を阻む要因がまだまだあると感じました。

われわれは、550万人の仲間への貢献のために、話

し合いをしています。そのために、今一番必要なのは、まずわれわれ自身が余力を持ち、550万人を想う働き方をすること。そうしなければ、550万人への貢献は掛け声になってしまうと強く思いました。

余力を生んで、人が育って全員が活躍するトヨタになること。そのために今できることは何かを考える。引き続き本音の議論を通じて、行動につながる話し合いを続けていきたいと思えます。

第三回：個性を活かした全員活躍

われわれトヨタで働く一人ひとりの幸せや、(自動車産業)550万人の幸せがまずあってこそその「幸せの量産」だと思えます。

もう一つ。私が今日、改めて深く思ったのは「クルマづくりは楽しい」という価値観を多くの仲間と共有したいということでした。

仲間と一緒に新しいものを生み出す挑戦は大変苦しいです。しかし、この上なく楽しいものです。クルマづくりにはいろいろな関わり方があって、モビリティカンパニーをめざしていくなかで、それはますます幅を広げていくと思えます。

単純にクルマを設計し、開発することをクルマづくりと捉えるのではなく、周辺の価値の創造、クルマの魅力を高めていくことも含めたすべてがクルマづくりだと思えます。

自分が幸せ、楽しいと感じられるクルマづくりへの関わり方を、もっともっと多くの選択肢を準備して、一人ひとりが探していける環境をつくっていくべきだと思えました。

第四回：「誰もが、いつでも、何度でも、失敗を恐れずに挑戦できる」会社へ

これまでに申し上げたとおり、私は「トヨタの最大の財産は人」だと考えています。クルマをつくるのは「人」です。モビリティカンパニーへの変革の真ん中にあるのはクルマだと思えます。

全員が自分らしく働き、その力が一つになったときに、初めてトヨタらしいクルマ、トヨタらしいモビリティをつくれるのだと思えます。

一人ではできないことも、仲間と一緒に、夢に向かって挑戦すればきっとできる。トヨタで働く私たちには、その力があると信じています。

だからこそ、「未来に向けて、人の力を高めたい」。

そして、もう一つ。私たちがブラッシュアップしてはいけない軸は、自動車産業で働く550万人への貢献です。

労使宣言の最初の項目には、「自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する」というトヨタの使命が掲げられています。

改めて、この原点を胸に刻みたいと思えます。

550万人の仲間の皆さんから「トヨタと一緒に仕事したい」と言ってくれる会社になれるよう、一人ひとりが産業全体への貢献を意識して、日々、努力してまいりたいと思えます。

挑戦には失敗が伴うように、話し合うからこそ、さまざまな課題が見えてくると思えます。

それでも、相互信頼関係、本音の会話を大切に私たちがであれば、一緒に乗り越えていけると思っています。

未来のために、550万人のために、共に前に進んでまいりましょう！

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

基本的な考え方

トヨタは、自動車会社からモビリティカンパニーへの転換に向けた従来領域のたゆまぬ変革と新領域へのチャレンジに取り組み、多様な才能や価値観を持つ人材が最大限能力を発揮することをめざします。

トヨタは、性別、年齢、国籍、人種、民族、信条、宗教、性的指向、性自認、障がい、配偶者や子の有無などを含むいかなる理由であれ差別を認めず、多様な生き方・働き方を尊重し、一人ひとりの意欲・能力に応じた活躍機会を提供します。また、ハラスメントのない、風通しの良い職場づくりにも努めています。

女性活躍

女性活躍推進に向けた取り組みをグローバルで継続していますが、特に日本国内(トヨタ自動車)におけるジェンダーダイバーシティの推進は課題と認識し、以下をはじめとする取り組みを行っています。

- 2002年：「両立支援施策の拡充および定着を中心

とした取り組み」を開始

- 2012年～：「意欲・やる気を後押しできる環境整備および活躍支援(特に女性管理職の輩出)」を重点課題として取り組みに注力
- 2021年～：アンコンシャスバイアス研修を社内全管理・監督者を対象に実施
- 2022年～：ダイバーシティ研修の強化(基礎講座・マネジメント向け講座)

障がいのある方への取り組み

障がいの有無にかかわらず共に働き共に生きる「共生社会」の考えのもと、障がいのある方もその特性を活かし、能力を発揮できる職場環境の整備を進めており、さまざまな職場で各種業務に従事しています。

例えば、能力発揮に向けた支援としては、プライバシーを確保した相談窓口の開設、通院などに利用できる特別休暇制度の導入を行っています。また、障がいがあっても公平な機会が得られるように手話通訳士の派遣や各種支援ツールの準備、必要に応じた職場環境の改善なども行っています。

(2023年6月 障がいのある方の雇用率：トヨタ自動車2.49%、特例子会社含む)

トヨタグループ(トヨタ自動車特例子会社)の取り組み

トヨタグループは、2009年4月より障がいのある方々と共に事業を開始し、2023年6月時点、障がいのある方394人が就労しています。トヨタ自動車からの委託業務である社内印刷や社内便の集配達、書類のデータ化など、さまざまなオフィスサポート業務を行っています。

また、障がいのある方々からできる仕事・貢献のあり方として、福祉車両などの開発協力にも参画しています。車両開発評価(車いすでの乗降性評価)、自動運転車両開発に関する意見提供といった事例があります。



LGBTQ+に関する取り組み

個の性的指向や性自認を尊重すべく、適切に理解・認識・受容する風土の醸成に取り組んでいます。

トヨタ自動車ではLGBTQ+への差別やハラスメントを禁止する旨を行動指針とし、新卒採用活動ではエントリーシートでの性別記載を廃止しています。社内での相談窓口設置、性別を問わず利用しやすいトイレの設置など、施設面からも対応を進めています。また2020年7月より、同性婚・事実婚に対し、法律婚と同等の社内制度(休暇・福利厚生制度など)を利用できるよう、制度改正を実施しました。

さらに風土の醸成に向けては、全従業員・役員を対象とした研修「LGBTQ+に関する基礎知識」を受講必須とするなど、社内研修に努めています。

女性活躍：主な課題と取り組み(トヨタ自動車)

課題	管理職に占める女性の割合が低い ! P.87 各国・各地域の事業体における女性比率(2022年度)	
目標	女性管理職数を、登用目標を定めた2014年時点に対し、2025年に4倍、2030年に5倍とする	
取り組み内容	採用	新卒採用時の女性一定比率採用(事務系40%以上、技術系10%以上)、および中途女性積極採用の継続
	体制構築	各本部・カンパニーの女性育成状況に関し、取締役への報告体制構築
	育成	個別育成計画の立案・運用、メンター制度の活用
	ネットワーキング	グローバル女性会議、昇格候補者と社内外(海外)管理職の座談会など実施

社会的評価

PRIDE指標

トヨタ自動車は、2023年11月、性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体「work with Pride」による、取り組み評価指標「PRIDE指標」で「ゴールド」を受賞しました。

Top 50 Companies For Diversity 2023

Toyota Motor North Americaは、2023年5月、米国DiversityIncが発表するダイバーシティ・ランキング「Top 50 Companies For Diversity 2023」において総合部門4位を獲得しました。



ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)

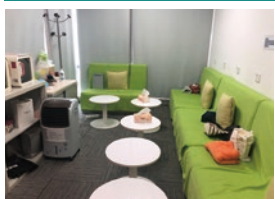
女性活躍：グローバル主要拠点の取り組み

Toyota Motor Europe NV/SA (TME) (ベルギー)



- 「国際女性デー」週間に全社イベントを開催 (トップからのビデオメッセージ、ワークショップなど)
- 共働き夫婦支援：在宅勤務制度・短時間勤務制度・TMEへの出向者の配偶者の現地就労支援
- 女性のキャリア形成支援：メンター制度・スポンサー制度
- ジェンダーダイバーシティ推進に向けたネットワーキング
- 優秀人材のキャリア積極採用
- 全管理職を対象に、アンコンシャスバイアス研修実施
- 採用・管理職目標の設定

Toyota Motor (China) Investment Co., Ltd. (TMCI) (中国)



- 授乳中の女性従業員向け、最大1時間/日の授乳休憩

Toyota Motor North America (TMNA) (米国)



- トヨタ女性会議：すべての女性役員や、今後の活躍が期待される女性管理職および男性役員・管理職が出席し、ネットワーキングや女性の活躍推進への動機づけを実施
- 管理職向けアンコンシャスバイアス研修
- 各領域役員の「ダイバーシティ&インクルージョン推進に関するKPI」をダイバーシティスコアカードとして開示し、その取り組みを促進
- 女性の育成を含む多様性推進の進捗状況について説明責任を負う「ダイバーシティに関する外部のアドバイザリー委員会」を設置
- 育児者の柔軟な勤務に対応、複数の拠点に託児施設設置



- ビジネスパートナーグループ (マイノリティーの利益代表団体として、従業員に対し、ネットワーキングや研修などの機会を提供) 主催のイベント

Toyota South Africa Motors (Pty) Ltd. (TSAM) (南アフリカ)

- 女性従業員の受容および活躍促進に向けた「上司向けリーダーシップワークショップ」
- 採用目標の設定



Toyota Daihatsu Engineering & Manufacturing Co., Ltd. (TDEM) (タイ)



- 搾乳室の設置



- 女性専用祈祷室
- 妊娠中の従業員専用の駐車場エリアの設置

Toyota do Brasil Ltda. (TDB) (ブラジル) + Toyota Argentina S.A. (TASA) (アルゼンチン)



- 女性のワークライフバランスについて議論をする「女性の日」を設定
- 妊娠中の従業員向け健康妊娠プログラム：健康状態に関するガイダンスとアドバイス、授乳とベビーケアに関するオリエンテーションを実施
- 全管理職を対象に、アンコンシャスバイアス研修実施
- 採用目標の設定
- 社内の多様性推進に向け、配置について人事部門と管理職で対話を実施
- メンター制度による女性リーダーへの支援
- 「ソフトランディングプログラム」の導入、出産からの職場復帰を支援
- 早期復職者向け保育費用補助
- 子どもがいる全従業員に対し、学校に必要な用具の提供



- 在宅勤務の実施

女性活躍推進に関するKPI

採用から管理職における女性比率が一貫して向上するよう、女性活躍推進に向けた取り組みを継続しています。

各国・各地域の事業体における女性比率 (2022年度)

	女性比率 [%]				平均勤続年数 [年]	
	採用	正社員	管理職	経営幹部	男性	女性
グローバル*1	25.5	14.2	14.8	5.5	12.0	9.3
日本	27.8	13.4	3.4	12.5	16.6	13.7
北米	25.0	24.0	34.0	—	11.3	9.9
欧州	36.0	19.0	15.0	0	13.3	8.6
中国*2	4.6	11.8	23.7	0	11	15
アジア・パシフィック	19.0	7.0	16.0	4.0	12.9	9.9
ラテンアメリカ	32.0	9.0	9.0	9.0	9.2	5.0
アフリカ	63.0	26.0	28.0	13.0	—	—

※1 集計範囲：日本含む海外44社 (中国除く)
※2 2021年度データ

健康・安全衛生、社会貢献

健康・安全衛生

基本的な考え方

トヨタはトヨタで働くすべての人が心身ともに健康で、安全な環境のもと、いきいきと活躍し続ける職場づくりをめざしています。

健康・安全に関する方針およびKPIを全社総括安全衛生管理者が策定し、全地域・全職場で取り組みを進めています。

健康に関する取り組み

健康第一の考えのもと、生活習慣病予防・メンタルヘルス・働きがい・働きやすさ向上など予防中心の推進を図り、「健康経営」を通じて従業員・会社が共に成長しながら全員活躍での生産性向上をめざしています。

業務上の負傷(休業災害度数率^{※1})

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年度 ^{※3} (2022年)
グローバル ^{※2}	0.23	0.25	0.24	0.23	0.28(0.30)
日本	0.08	0.04	0.10	0.03	0.07(0.07)
北米	0.93	1.01	0.89	0.93	1.25(1.43)
欧州	0.35	0.42	0.27	0.13	0.05(0.05)
中国	0.19	0.07	0.11	0.08	0.03(0.03)
アジア	0.02	0.05	0.02	0.07	0.06(0.05)
その他	0.12	0.23	0.23	0.31	0.40(0.37)
全産業(国内)	1.83	1.80	1.95	2.09	—(2.06)
製造業(国内)	1.20	1.20	1.21	1.31	—(1.25)

(注)出典元(国内):全産業、製造業(厚生労働省 統計表)

※1 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数 [(死傷者数/実労働時間数) × 1,000,000]

※2 トヨタ自動車および海外53拠点

※3 2022年度からは年度実績を開示

安全に関する取り組み

「相互啓発型健康・安全文化の定着と深化」の方針のもと、安全な「人」「作業」「場・環境」を3本柱として活動を展開しています。「いつかは全災害ゼロ、そしてゼロの継続」をめざし、現場に根づいた安全衛生活動を推進しています。

安全の3本柱

- 安全な「人」
 - 自らKY(危険予知)ができ、ルールを守り、考動できる人づくりに向けた取り組みを実施
 - 日常からリーダーによる安全第一の率先垂範を基本とし、安全教育の場では先人たちの経験やその活動の変遷などを踏まえて、日ごろの意識行動を振り返り、安全な人づくりを伝承

2.安全な「作業」(リスク管理)

重点災害ゼロに向けたハイリスク作業の低減と管理を実施

- 4S(整理・整頓・清掃・清潔)を実施するとともに、職場の安全リスク評価をしたうえで、作業性を考慮した標準化を実施



改善前

改善後

3.安全な「場・環境」

明るく、人に優しい工程づくりをめざし、困りごとを吸い上げて、即断即決の対応を実施

- 作業環境は法令に基づく環境測定によって管理
- 生産設備や季節などによっても大きく影響されるため、優先順位を付けて設備の対策を実施

社会貢献

豊かな社会の実現と、その持続的発展のため、地域の皆さまと力を合わせ、持てる資源を有効活用しながら、人材育成^{※4}をはじめとする活動を推進します。各分野の課題には、「自分事」として「現地現物」で取り組み、より幅広い社会課題の解決に向けて、パートナーと積極的に連携します。

トヨタは取り組むべき分野を、「共生社会」「人材育成」「地域共創」、トヨタがめざす「Mobility for All」とし、「幸せの量産」に向けて、ステークホルダーと一緒にSDGs実現に向けて貢献します。

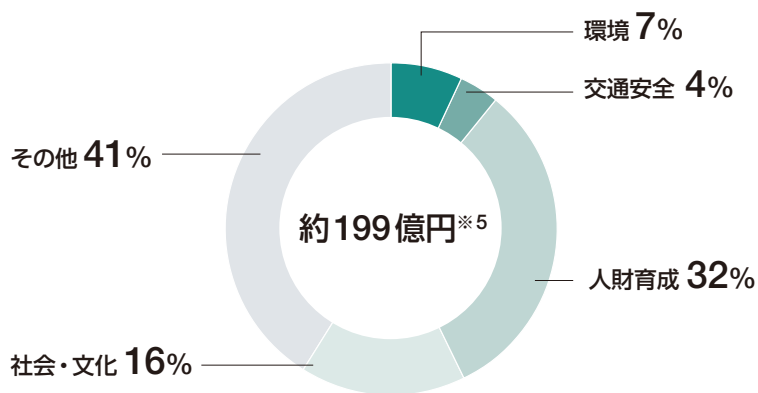
※4「人材」は一人ひとりが多様で、かけがえのない力を持った存在であると捉え、その力を育むことを意図

例

- 社会貢献自主プログラム活動(共生社会、人材育成、地域共創)
- 従業員ボランティア活動の推進(トヨタボランティアセンター)
- NPO、NGOなどへの活動支援(寄付・協賛など)
- 自動車・モビリティ文化、企業文化の理解活動(トヨタ会館、トヨタ博物館など)

社会貢献活動費(2022年度)

社会貢献活動の詳細 ▶



※5 トヨタ自動車単体と主要子会社(61社) 主要子会社の実績は2022年度平均為替レートで円換算

人権の尊重

基本的な考え方

トヨタは『国連ビジネスと人権に関する指導原則』を支持し、これに基づき人権尊重の取り組みを進めています。トヨタ創業の原点は「自分以外の誰かを幸せにしたい」という想いであり、それが自動織機の発明の原動力になりました。その精神は今も受け継がれ、「幸せの量産」をミッションに掲げ、ビジネスを行うすべての国・地域において、地域の皆様から愛され、頼りにされる、その町いちばんの会社をめざし、事業活動を行っています。自動車産業は、地域の皆様や、仕入先、販売店をはじめとした取引先の皆様、そしてお客様など、非常に多くの人に支えていただくことで成り立っています。これからも、皆様のお役に立ち、社会から必要とされるように、お客様や、事業活動に関わるすべての人々の人権を守り、改善を続けていきます。

人権方針 

人権デュー・デリジェンス^{※1}の取り組み

人権にまつわる問題にサプライチェーン全体で取り組むため、「仕入先サステナビリティガイドライン」の中で、サプライヤー各社にも人権尊重を期待していることを明記するとともに、サプライヤーと協力してリスクの監視、追跡、軽減することで、リスクの影響を受ける可能性のあるステークホルダーに対する情報提供や支援を行っています。

また、NGOなどのステークホルダーと連携して社会の期待を把握し、優先課題について第三者の視点で取り組みを評価いただくことで、透明性を高め、公正で適正な企業活動に努めています。

外国人労働・強制労働に関する取組み報告 (各国現代奴隷関連法に関する声明)

英国現代奴隷法およびそれに類する各国法令^{※2}を踏まえて、トヨタの国内外における自動車製造に関わる生産拠点での対応および現在の状況を報告するために、日本国内の「外国人労働・強制労働に関する取組み報告(各国現代奴隷関連法に関する声明)」を毎年発行しています。

本報告書ではトヨタが関連する法律を遵守し、事業活動およびサプライチェーン・バリューチェーンにおける人身取引等の現代奴隷制を防止するために講じた措置を開示しています。

外国人労働・強制労働に関する取組み報告
(各国現代奴隷関連法に関する声明) 

外国人労働者の人権課題の解決に向けた取り組み 「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」に参画

トヨタは、日本における移民労働者の課題解決に向けたマルチステークホルダーの枠組み「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム(JP-MIRAI)^{※3}」の活動に2020年の設立から参画しています。JP-MIRAIでは、問題をタイムリーに把握し、解決につなげていくことを目的に、移民労働者を対象にした相談・救済窓口が、1年間のトライアルを経て、2023年5月より本格稼働し、トヨタも賛同・協力しています。

※1 人権への負の影響を特定、予防、軽減するために実施されるプロセス
 ※2 豪州現代奴隷法等
 ※3 民間企業・自治体・NPO・学識者・弁護士など多様なステークホルダーが加盟、総会員数は600以上

外国人労働者受入れプラットフォーム 

人権に関わる教育

役員や社員、取引先に人権問題、差別の禁止や開かれた誠実な対話に関する正しい理解と取り組み

を促すため、以下の教育を実施しています。

人権全般

対象者	内容
役員 (トヨタ自動車)	● 人権にまつわる国際規範やその期待値、企業に求められる責任、直近の主要な人権課題について説明
全従業員 (トヨタ自動車)	● 国際社会で定められている規範や事例をもとに、企業に求められる責任とその範囲を学び、日常業務における人権遵守につなげる
新任海外拠点長/ 人事機能赴任者 (主要サプライヤーを含む)	● 良好な労使コミュニケーションの好事例、過去に起きた労働争議、労使交渉、最新の人権関連動向、国際規範、規制などを共有
海外調達機能 への赴任者 (トヨタ自動車)	● 赴任先での日常の調達業務を支援するため、人権関連を含む、現地サプライヤーで健全な労使関係を築くための研修

ハラスメント


対象者	内容
役員・ 管理監督者・ 一般社員・ 海外派遣者・ 新入社員など (トヨタ自動車)	● さまざまな場面でハラスメントの防止を周知徹底 2022年度実績 ● 幹部職および基幹職全員： 約7,500人・2,500時間 ● 主任職以下全員： 約2万4,000人・6,000時間 ● 技能職全員： 約4万1,500人・1万5,000時間
管理監督者 (トヨタ自動車)	● 精神医学・心理学の専門スタッフによるオンライン研修 2022年度実績 ● 管理監督者：約1万2,000人

責任ある材料調達

トヨタは、事業活動に関わる人権・環境への負の影響に最大限配慮し、リスクの特定・予防・軽減に努め

ています。社内横断的なタスクフォースを設置し、関係部が密に連携しながら取り組みを進めています。

対策の実施

材料	取り組み
コバルト リチウム ニッケル 天然黒鉛	● 主要な電池メーカーとの対話、調査を開始(2023年～) ● コバルトは2020年にも調査実施 Responsible Minerals Initiative(RMI)が提供する調査票(CRT:Cobalt Reporting Template)を用いて、コバルトを使用する主要な部品である電池に関するサプライチェーンの把握を進め、複数の製錬業者を特定
スズ タンタル タングステン 金 (3TG/紛争鉱物) 紛争鉱物報告書	● 2013年以降、トヨタは『OECD 紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・デリジェンス・ガイダンス』に従い、サプライチェーンの調査を毎年実施 ● 調査への回答不備が含まれる場合は再提出を依頼するなど、実効性のある活動を実施 ● Toyota Motor North America(米国)においては、RMIと協力し、コンフリクトフリー・ソーシング・ワーキンググループ活動やAutomotive Industry Action Group(AIAG)のコンゴ産紛争鉱物ワーキンググループ活動を実施 例 製錬業者の素性確認、製錬業者に責任ある鉱物の監査プログラム(RMAP:Responsible Minerals Assurance Process)への参加奨励 紛争鉱物報告書 
天然ゴム	● トヨタは、国際的な枠組みであるGlobal Platform for Sustainable Natural Rubber(GPSNR)へ参加し、持続可能な天然ゴム調達への対応方針を定め、サプライヤーと協力して取り組みを推進 持続可能な天然ゴム調達方針 

バリューチェーン連携

基本的な考え方

トヨタはサプライヤーや販売店などの取引先の皆様と連携し、お客様第一の活動を推進しています。オープンでフェアな企業活動をもとに、サステナビリティに対する取り組みを着実に推進すると同時に、安全・安心をはじめとする品質向上のために、サプライヤー・販売店と共に、高いレベルのお客様満足度の実現に取り組んでいます。

サプライチェーン

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。そのなかでサプライヤーとトヨタの「相互信頼に基づく相互繁栄」の精神のもと、「調達基本方針」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。

取り引きにあたっては、法の遵守、人権の尊重、地域および地球環境への配慮を明記した契約を締結しています。社内でも、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、啓発を図っています。

推進体制

本部長・副本部長を統括責任者とした調達本部が中心となり、環境・人事・コンプライアンス・サステナビリティ室などと連携し、取り組みを推進しています。サステナビリティ分科会にて方向性・課題などを報告・審議し、重要案件はサステナビリティ会議に諮問のうえ、取締役会にて監督・意思決定を実施しています。

仕入先サステナビリティガイドラインの展開

サステナビリティに取り組む重要性をサプライヤーと共有し、本ガイドラインに基づいて自ら実践していただくことを目的として2009年に策定、展開しています。

2021年には、環境・人権問題の重要性の高まりなどに鑑み、環境・人権パートの内容を充実させる改訂を行いました。

2023年3月時点で、国内の9割以上のサプライヤーが、ガイドラインの主旨に賛同し、署名しています。また、一次サプライヤー各社が二次以降のサプライヤーにもガイドラインを展開することを明記し、サプライチェーン全体にガイドラインが浸透し、実践されるように努めています。

海外事業体の調達部門を通じて、海外のサプライヤーにも展開し、グローバルで共有しています。

仕入先サステナビリティガイドライン ▶

仕入先サステナビリティガイドラインの遵守

自主点検シートに基づく点検
ガイドラインの浸透・実践のため、国内のすべてのサプライヤーを対象に定期的に自主点検シートに基づく点検を依頼しています。

2020年10月には、国内の発注金額の9割以上を占める主要な一次サプライヤー約350社に、自主点検結果を提出いただき、取り組み状況を確認しました。今後、2021年11月に改訂されたガイドラインに基づく自主点検を実施予定です。

問題発覚時の対応

問題が発覚した場合、当該サプライヤーとのコミュニケーションを図り、改善を依頼します。改善が見られない場合には、取引関係を見直す可能性もあり得ることを前提としています。さらに、同様の問題が他のサプライヤーでも起こらないようにするため、改めて注意喚起し、徹底を依頼しています。

例えば2020年は、コロナ禍によって帰国困難となった外国人技能実習生への対応について、改善に向けた取り組みを実施しました。

また、一次サプライヤーには二次サプライヤーに対して同様に取り組んでいただくよう、働きかけています。

贈収賄防止

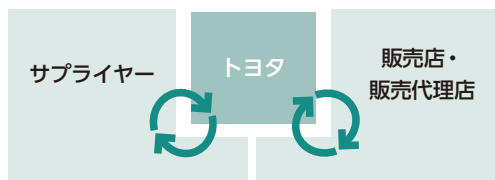
事業活動のグローバル化や社会的要請の高まりを受け、贈収賄防止の徹底のため、「贈収賄防止に関するガイドライン」を策定しサプライヤーにも周知を図ることで、贈収賄に対する一層の防止体制強化、未然防止に取り組んでいます。

贈収賄防止に関するガイドライン ▶

安全・安心 豊かな生活

お客様

より良いものをより安くタイムリーに



生産 販売 アフターサービス

相互信頼・共存共栄

トヨタの調達基本方針

1. オープンドアポリシーに基づく公正な競争

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

2. 相互信頼に基づく相互繁栄

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

3. 良き企業市民を目指した現地化の推進

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

バリューチェーン連携

サプライヤーホットライン

万が一、法令・規則・上記ガイドラインなどに反するような行動があった場合には、サプライヤーからの声を入手できるよう、匿名性を担保した通報窓口を設定しています。

① P.71 スピークアップ相談窓口

啓発活動

トヨタは、調達部門も含む全従業員の意識向上、啓発に取り組んでいます。サプライヤー各社においても、自主活動を通じて自社のサステナビリティを推進し、トヨタ・サプライヤーが一体となったサステナビリティ推進のための取り組みも実施しています。

販売店

販売店は、トヨタの「お客様第一」の理念が問われる最前線です。トヨタと販売店は、製品・サービスの価値を共有し、固い信頼関係で結ばれたパートナーとして、常にお客様満足の向上をめざし、双方向の緊密なコミュニケーションのもと、一体となり、取り組

みを展開しています。

トヨタは、「1にユーザー、2にディーラー、3にメーカー」の考えのもと、販売店と共にお客様の期待に応え、お客様満足度を向上させていくことにより、「販売店の発展＝トヨタの発展」が実現すると考えています。

トヨタ主体の活動事例

対象者		内容
トヨタ	調達部門全員	調達部門配属時の教育 <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティに関する教育の実施 定期勉強会 <ul style="list-style-type: none"> 人権・環境などをテーマにした勉強会を定期的開催
	調達部門からの海外赴任者	赴任前研修 <ul style="list-style-type: none"> 人事部門による労務管理研修の実施
サプライヤー	国内サプライヤー	各種勉強会 <p>近年の実施事例</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国人技能実習生に関する説明会(2023年) <ul style="list-style-type: none"> 2023年3～6月にかけて「外国人技能実習生実態調査」を実施。サプライチェーン全体での人権意識の浸透と向上に向け、「人権にまつわる社会情勢の動きと環境変化に対するトヨタ自動車の取り組み」に関する説明会を開催 カーボンニュートラルに関する説明会(2021・2022年) <ul style="list-style-type: none"> CO₂低減目標の達成に向け、具体的な排出量の算出方法や算出ツールを展開 CO₂排出量低減アイテムの紹介 排出量の低減対策を提案する企業と排出量低減対応で困っているサプライヤーとのマッチング企画を実施 上記取り組みについては、一次サプライヤーから二次以降のサプライヤーへ参画を促し、サプライチェーン全体へ展開されるよう取り組みを推進

ト販協^{※2}・販売店のコンプライアンス活動支援

対象者		内容
ト販協の取り組み		<ul style="list-style-type: none"> 販売店はト販協コンプライアンス年間取り組みスケジュールに沿い、各種点検ツールや「法令遵守の手引き^{※3}」を活用して取り組みを推進 <ul style="list-style-type: none"> 内容：下記各法律の概要解説およびチェックリストや、各種点検ツールの展開など <ul style="list-style-type: none"> 商談時やお客様対応などの販売店業務に関連する法律（個人情報保護法、景表法、著作権法、消費者契約法、保険業法、割取法、特定商取引法、車庫法、民法、刑法） 安全・環境に関わる法律（道路運送車両法、自動車リサイクル法） 従業員の労働や雇用に関連する法律（労基法、労働安全衛生法、男女雇用機会均等法、ハラスメント関連法令） 取引に関する法律（独禁法、下請法） 「ト販協ヘルプライン」 <ul style="list-style-type: none"> 法令、規則違反などの未然防止・早期発見に向け、販売店従業員への告知を再度実施
トヨタの支援内容		<ul style="list-style-type: none"> 販売店における指定整備違反およびお客様の個人情報の不適切な取り扱いを踏まえ、以下を実施(2021年度以降) <ul style="list-style-type: none"> 販売店の代表者などを対象としたコンプライアンスセミナー TPS(トヨタ生産方式)のノウハウ展開や研修を通じて、販売店の改善活動を支援 2022年4月：改正個人情報保護法を踏まえたプライバシーガバナンスのガイドブックを配布し、販売店の取り組みをサポート 販売店へトヨタ自動車の人権方針を発信 <ul style="list-style-type: none"> とりわけ、外国人技能実習生への適切な対応やハラスメントのない職場づくりを依頼

※2 ト販協：国内トヨタ販売店が加入するトヨタ自動車販売店協会 ※3 販売店各社の自主的な法令遵守活動のサポートツール

サプライヤーの自主活動事例^{※1}

対象者	内容
経営者懇談会	<ul style="list-style-type: none"> 各企業の経営者自らリーダーシップを持って活動をけん引いただくために実施 2022年実績 トヨタ自動車のメンバーも参画し、デジタルトランスフォーメーションをテーマにしたディスカッションをしながら情報共有・課題の抽出・対応を協議
協豊会環境研究会 栄豊会SDGs研鑽会	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー間の対話を通じて相互啓発を図り、理解向上、取り組み推進
各種ボランティア活動	<ul style="list-style-type: none"> 協豊会・栄豊会が各種ボランティア活動を実施

※1 トヨタの協力会である協豊会・栄豊会が実施

国内販売店各社の“良い経営”に向けた、CS^{※4}・ES^{※5}向上に資する支援

対象者	内容
トヨタの支援内容	<ul style="list-style-type: none"> CS：「お客様向けCSアンケート」の仕組みを販売店に提供、販売店各社の取り組み状況に応じたサポート活動を実施 <ul style="list-style-type: none"> CS向上に役立つ販売店の取り組み事例の収集・展開や、販売店間で情報交換を行う場も設定 ES：「職場環境アンケート」を販売店に提供、販売店各社での定期的な実施を推奨 <ul style="list-style-type: none"> 販売店における職場環境アンケート結果の活用促進を目的として、「もっと良い会社づくり講習会」を定期的開催 在日外国人労働者向け情報サイト&相談窓口(JP-MIRAI)の紹介、トライアル展開

※4 顧客満足度 ※5 従業員満足度

車両安全

基本的な考え方

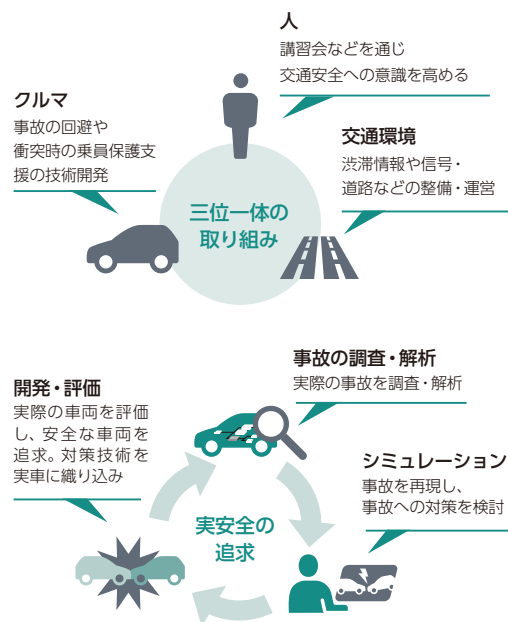
トヨタの究極の願いである「交通事故死傷者ゼロ」に向けて、安全なクルマの開発が必要なのはもちろんですが、並行して、ドライバーや歩行者という「人」に対する啓発活動、信号設置や道路整備など「交通環境」整備への働きかけも欠かせません。

トヨタでは安全なモビリティ社会の実現に向け、人・クルマ・交通環境の「三位一体の取り組み」を推進するとともに、事故に学び、商品開発に活かす「実安全の追求」が重要と考えています。

また、交通事故死傷者ゼロに向けた安全技術の基本的な考え方として、「統合安全コンセプト」を掲げ、技術開発を推進しています。

統合安全コンセプト

駐車から通常運転、衝突直前、衝突、事故後の救助まで、「さまざまな運転ステージで最適なドライ



バー支援を行う」。そして、クルマに搭載される安全システムを個別に考えるのではなく、「個々のシステムの連携を図ることで、安全性を追求する」。これが統合安全コンセプトの考え方です。

予防安全

重大死傷事故低減に寄与する機能を取り入れた Toyota Safety Senseは、先行車や歩行者との衝突回避支援または被害軽減を図る「プリクラッシュセーフティ (PCS)」、車線逸脱による事故の予防に貢献する「レーンディパーチャーアラート (LDA)」、夜間の前方視界確保を支援する「オートマチックハイビーム (AHB)」を中心とする、複数の予防安全機能をパッケージ化しています。

Toyota Safety Senseは2015年の市場投入以来、グローバル累計装着台数は4,050万台を達成(2023年7月)しています。現在、日米欧のほぼすべての乗用車への設定(標準もしくはオプション)を完了し、中国・アジアの一部、中近東、豪州など、主要な市場を含めた144の国と地域に導入しています。

衝突安全

衝突安全は、衝突エネルギーを吸収するボデー構造と、乗員を保護する装置を組み合わせ、衝突の被害を最小限に抑えることを目的としています。

1995年、世界トップレベルの安全性を追求するため、GOA (Global Outstanding Assessment) という衝突安全性能に関するトヨタ独自の厳しい社内目標を設定し、衝突安全ボデーおよび乗員保護装置を開発することにしました。以後、GOAを常に進化させ、多様な事故における実安全性を追求し続けています。

また、交通事故における人体の傷害を解析するため、トヨタは豊田中央研究所と共同でバーチャル人体

モデル「THUMS (Total Human Model for Safety)」を開発しました。シートベルトやエアバッグなどの安全装備や、歩行者事故時の傷害を軽減する車両構造など、さまざまな安全技術の研究開発に活用しています。2021年1月から、より多くのユーザーに幅広く活用いただけるよう、ウェブサイトを通じてTHUMSを無償で公開しています。

救助

事故や急病の際は、一刻も早い対応が求められます。緊急通報システム「ヘルプネット®」サービスは、突然の事故や急病時に、専門オペレーターが警察や消防に迅速な緊急車両の手配を行います。エアバッグ作動時には自動でオペレーターに接続し、ドクターヘリなどの早期出勤判断を行う「D-Call Net®」に対応しています。このサービスは、車載通信機 (DCM) を使って車両データをヘルプネットセンターに送信することで提供されます。

自動運転技術

トヨタは、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。人とクルマが心を通わせながらお互いを高め合い、気持ちの通った仲間のように共に走るというトヨタ独自の自動運転の考え方が「Mobility Teammate Concept」です。クルマが人から運転を奪うのでも、単に人に取って代わるのでもなく、人とクルマが双方をパートナーとして尊重し合い、運転を楽しみ、時には運転操作を任せるとして、本当の安全・安心、移動の自由を実現したいと考えています。

2021年4月発売のレクサス「LS」、[MIRAI]には、高度運転支援技術Lexus Teammate、Toyota Teammate搭載車を設定し、自動車専用道路での運転支援Advanced Driveにより、ドライバー監視のもと、実際の交通状況に応じて車載システムが適

切に認知、判断、操作を支援し、車線・車間維持、分岐、車線変更、追い越しなどを行いながら、目的地に向かって分岐までの運転を支援します。高い安全性と安心感を実現し、目的地まで疲れにくく、快適な移動を提供します。

ディープラーニングを中心としたAI技術も取り入れ、運転中に遭遇し得るさまざまな状況を予測・対応した運転を支援します。加えて、ソフトウェアアップデートに対応しており、無線通信、または有線接続により、最新版のソフトウェアに更新が可能です。

クルマの用途は幅広く、ニーズはますます多様化しており、トヨタは、個人所有車両「POV (Personally Owned Vehicle)」向けに加えて、ヒト、モノの移動に関わる事業「MaaS (Mobility as a Service、マース)」分野における自動運転技術の研究開発にも取り組んでいます。法人向け販売車両の高度な自動運転技術を早期に市場に導入し、データ収集・分析からのフィードバックを通じて自動運転技術をさらに進化させていきます。

交通安全意識向上に向けた取り組み

交通事故未然防止のために、ドライバー、歩行者など人への啓発活動を実施しています。

例えば、ドライバー向けには、富士スピードウェイ内の「トヨタ交通安全センター モビリティ」にて安全運転実技講習会「トヨタ ドライバーコミュニケーション」を定期的に開催しています。また、歩行者向けには、全国のトヨタ販売店と協同で、全国の幼稚園・保育園の園児を対象に、幼児向け交通安全教材の贈呈活動を1969年から継続して実施しています。

車両安全

タテシナ会議—想いを行動につなげる—



事故ゼロの鍵は「アイ」
企業の枠を超え安全への想い共有



自然豊かな長野県茅野市の蓼科高原にたたずむ聖光寺。

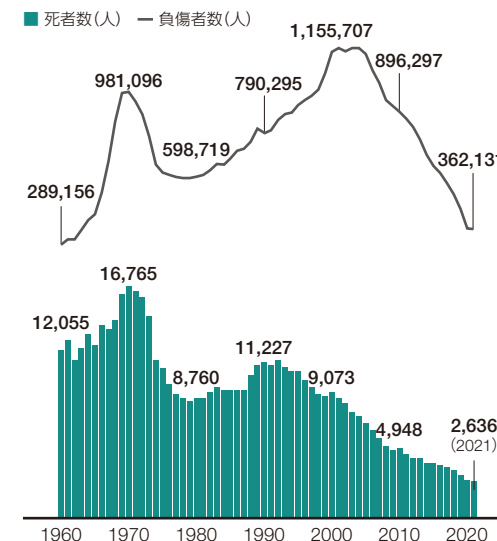
交通事故死者の慰霊と事故撲滅を祈念し、1970年にトヨタ自動車とトヨタ販売店が設立しました。以来、毎年7月17、18日の両日、トヨタのトップや全国の販売店の代表者が集まり、交通安全に祈りを捧げる夏季大祭が行われています。

53回目となった今回も会長の豊田や社長の佐藤らが訪れ、境内に並べたろうそくに火を灯す「萬燈供養会(まんとうくようえ)」などを執り行い、交通事故犠牲者に鎮魂の祈りをささげました。



タテシナ会議は、2019年、当時社長であった豊田の「安全技術は普及してこそ社会に貢献できる。そのためには、競争だけではなく、協調する分野が必要」との呼びかけをきっかけに始まり、交通安全による死傷者ゼロに向けた議論や仲間づくりが進められてきました。2023年は、国内外30を超える企業・団体の経営層など約100名が参加し、活発な意見交換が行われました。

日本国内の交通事故による死者・負傷者数推移



交通事故ゼロを世界に発信する第一歩に



豊田 章男
会長

蓼科山聖光寺の大祭は、いつもこの時期に行われております。

今から約50年前、日本で交通事故の死亡者が一番多かったころ、交通戦争といわれていたその時に、「なんとか交通事故でお亡くなりになる方をゼロに持っていこうじゃないか」ということで建立されました。

当時、交通事故で1年にお亡くなりになられる方が16,000人いました。現在では3,000人を切るようになっていますが、当初の目的の「交通事故でお亡くなりになられる方を『ゼロ』に」というところまでは、まだまだ程遠いと思っております。

聖光寺建立50年を迎える1年前の2019年、ギル・プラット博士に安全運転に対して、ここ蓼科の聖光寺の大祭の前に、安全会議ということでご講演

をいただきました。その時、ギル・プラット博士のご発言で、「全世界では2013年125万人の方が交通事故で亡くなっておられます」とありました。

最近、2021年は130万人と増えております。全世界が130万人の中で日本が3,000人。ですからぜひとも、交通事故ゼロを願ってきた日本から、そして(日本の自動車産業を支える)550万人を代表したこの場が、世界に発信するような第一歩となることをお願いしたいと思います。

世の中は今、環境問題が話題になっていますが、安全という一番最優先にしなければいけないことを、今日一日は考え、お付き合いいただきたいと思います。

基調講演で議論を深める

日本は、クルマの安全性を進化させてきたことに加え、交通安全教育やゾーン30など、人やインフラに対しても安全対策を施してきました。結果として、交通事故死者数は「第一次交通戦争」と呼ばれた1970年の16,765人から2021年の2,636人まで下がっています。しかし、近年では死者数の減少幅が小さくなり、頭打ちになってきています。

基調講演では、安全技術の開発や法制・インフラ整備など、これまでの交通安全の取り組みを振り返り、クルマのさらなる知能化をめざす最先端の取り組みや、今後、人とAIを組み合わせ、双方の能力を最大化し、より安全な運転につなげられることの可能性が紹介されました。

車両安全



ギル プラット
TRI (Toyota Research Institute) CEO

(未来の安全技術として期待されている) AIは、火の使用から始まるこれまでのすべてのテクノロジーと同じで、ポジティブな結果とネガティブな結果の両方の可能性を持っています。ポジティブな方面に技術を活用することで、企業はお客様へより多くの愛を込めた製品づくりに集中することができます。

お客様は、企業が自分たちを愛しているときと、そうでないときを見分けることができます。企業が (AI をポジティブな方面に活用し) お客様を愛していることを示す製品をつくれれば、お客様は製品とそれをつくった企業に、愛を返してください。

そして近い将来訪れるAI時代では、幼少期から他者を思いやり、共感性を育てている日本人には、愛を込めた製品づくりにおいて優位性があります。日本文化のこの特性こそが、最も重要な競争力の源となるでしょう。

交通安全実現に向け、大きな連携を生み出す

最後に、社長の佐藤が、交通事故死傷者ゼロを目標に進むとき、一番大切なことはそれぞれが独自で頑張るのではなく、みんなで交通安全を実現していく大きな連携を生み出すことだとし、来年はぜひ行動の結果を共有し合えるような会議に育てたいとの想いを語り、総括しました。



佐藤 恒治
社長

オープニングリマックス (開会あいさつ) で豊田会長が蓼科山 (聖光寺) の話からタテシナ会議を始めたことに、実は大変深い意味があるのではと思っています。

この後、大祭がありますが、これは祈りをささげるということです。祈りをささげる行為そのものは、利他の心あるいは、自分以外の誰かのために幸せを願うことだと思います。

今日のテーマのなかに「愛」という言葉がありました。

ギルさんから愛をもって考えていくことが大事だとお話いただきました。しかしながら、日本語の「愛」(アイという発音) は英語では「私」と

いう意味の「I」になります。交通安全を考えるとときにその中心が同じ「アイ」でも「私」という意味の「I」になってしまうと、向かっていく先が変わってしまいます。

大祭あるいは祈りをささげることを原点に置いたときに、われわれがめざすべきゴールは、やはり「ゼロ」だと。交通死亡事故ゼロを共通の目標として、それぞれが行動していくことが大切です。

「(私)」という視点に立ちますと、どうしても産業振興の視点になったり、あるいは、それぞれが「できるベストをやっているんだ。われわれは頑張るだけ頑張っているため仕方がない」と思ってしまうかもしれません。

祈りをささげることを原点に置くことで、改めて交通死亡事故ゼロをめざして頑張っていくという共通の目標を持ち、「みんなで行動していこう」と、タテシナ会議と大祭が一つの大きな考え方です。

そして、ゼロを目標に進んでいくときに、一番大切なことは、それぞれが独自で頑張るのではなく、みんなで交通安全を実現していく大きな連携を生み出すことだと思います。

モビリティ社会の形成に向けて、われわれは立場が違えども、皆同じ目標を持って動いているわけです。その仲間が連携して取り組むことで解決できる問題がまだまだあるはずだと、そこに向かって行動することが大切だということを知り、改めて認識させていただきました。

このタテシナ会議を通して、気持ちが新たになりました。

この部屋を出たらまた違う(元の)自分が帰ってきました、とならないように、皆様で行動を誓い合い、来年はぜひ「自分は去年この場で、蓼科山 (聖

光寺) の話から始まったタテシナ会議で、こんな想いを持ったので、こんな行動をした」と皆様と共有できるよう、行動の結果を共有し合えるような会議に育てていければと思っています。

多くの企業・組織が協働して取り組む「分科会」が発足

この日、タテシナ会議で確かめられた交通安全への想いと取り組みをさらに実効性のあるものにしていく「分科会」が発足しました。基調講演で示された交通事故の死傷者ゼロに向けてはヒト、クルマ、交通インフラの三側面 (三位一体) での活用が重要、との討議を踏まえ、35の企業・組織が、「データ活用・危険地点見える化」「高齢者安全運転支援」「新しい児童への啓発」「自転車・二輪」「海外」の5テーマについて、組織の枠を超えて連携を深め、三位一体の活動の実践を進めていきます。



タテシナ会議 分科会 企業一覧

分科会事務局 TOYOTA mobility FOUNDATION

データ活用・危険地見える化分科会

新しい児童への啓発分科会

自転車・二輪分科会

高齢者安全運転支援分科会 海外分科会

※ 記載順は分科会への登録順をベースに、主管企業様など一部変更

品質、情報セキュリティ

品質

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つくってきました。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。

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の従業員一人

ひとりの「仕事」の質、この三つが一体となったものです。

開発、調達、生産、販売、アフターサービスなど、すべてのプロセスに関わる従業員一人ひとりが仕事の品質を造りこむと同時に、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。

意識・風土の醸成

一人ひとりが高い品質をつくりこむ風土を醸成するため、毎年、全従業員を対象とした品質啓発施策や、職層に応じた品質教育などを通じて、人づくりと仕事の質向上に努めています。また、2010年の一連

のリコール問題の際に、米国公聴会に社長の豊田(当時)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。

2014年には一連のリコール問題での経験と学びを伝承する重要な教育施設として「品質学習館」を開設しました。直近の品質課題を加えて毎年リニューアルするなど、学びを風化させないよう努めています。各工場や海外拠点においても独自の品質学習館を設置するなど、各地域・各工場で働く従業員への品質の重要性の理解、周知徹底にも努めています。

情報セキュリティ

基本的な考え方

サイバー攻撃は年々巧妙・複雑化しています。

企業の機密情報や情報システム、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)だけでなく、サプライチェーンをもターゲットとするサイバー攻撃の脅威・リスクから、情報資産を守り、お客様の安全・安心の確保をめざします。トヨタでは、「情報セキュリティ基本方針」に基づき、情報漏洩防止策を実施しています。

情報セキュリティ基本方針 

情報セキュリティの取り組み

トヨタは、機密情報の漏洩防止およびサイバー攻撃から情報資産を保護するために、「オールトヨタセキュリティガイドライン(ATSG)」に基づき点検・監査を行っています。

ATSGは、取り組むべき対策として、組織的管理策、人的管理策、技術的管理策、物理的管理策のほか、事件・事故発生時の対応体制の整備を定めてお

り、さまざまな観点からの情報セキュリティ確保につながっています。

なお、昨今の環境変化に対応するため、ATSGは定期的に見直しています。また、年に一度、ATSGによる連結子会社等の情報セキュリティの取り組み状況の点検を実施することで、各社の情報セキュリティの継続的な維持・向上に努めています。専門チームによる現地現物での監査活動(各社のATSG回答内容の実態や物理セキュリティ対策状況の確認)に継続的に取り組んでいます。

さらに、自動車関連については、情報セキュリティに関する知見を共有する仕組みである日米のAuto-ISAC*に加盟して業界内で発生した事案を即時に把握し、自社の開発に活かす活動を積極的に推進しています。

*Auto-ISAC (Automotive Information Sharing & Analysis Center) : 自動車情報共有・分析センター

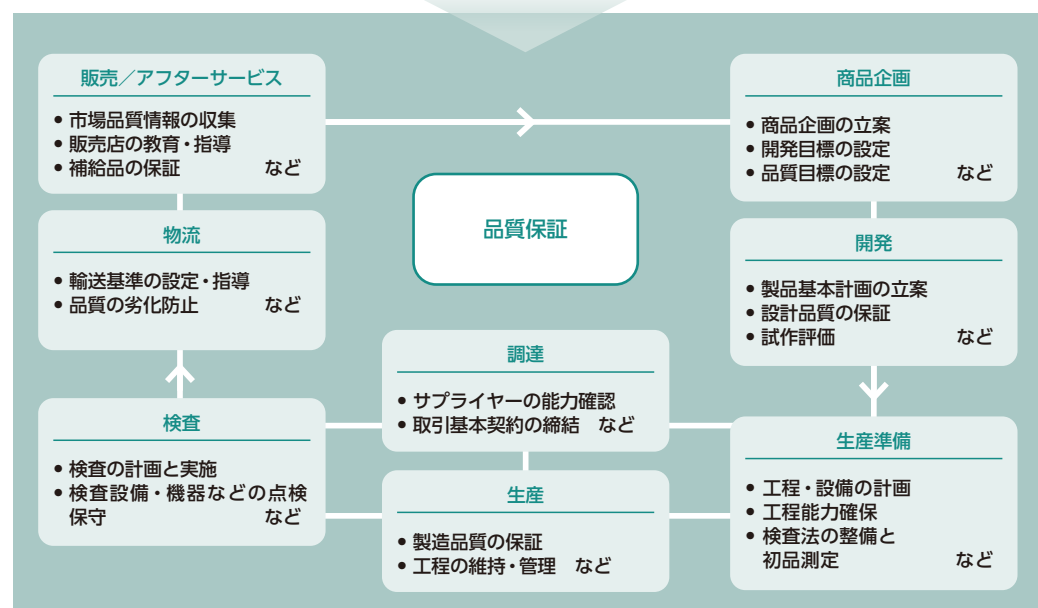
情報漏洩・外部からの攻撃への備え

情報漏洩・外部からの攻撃については、専門チームにて情報収集・監視を行うとともに、問題発生時には経営層も含めた対応チームを編成し、適切かつ迅速な事態の収束に向けて対応しています。

専門チームでは、複雑化・巧妙化する脅威を想定した対応訓練を年1回以上実施し、早期復旧に向けてのシナリオを作成するなど、大規模な問題発生にも備えています。

また、各システムの管理面・技術面のセキュリティ対策状況に対して、NIST SP800-82/53、ISO27001/27002、IEC 62443などをベースとした第三者評価を実施し、指摘を受けたポイントについて適宜対策し、セキュリティレベルの向上に取り組んでいます。

品質保証のサイクル



知的財産、プライバシー

知的財産

基本的な考え方

トヨタは、他に先んじた研究開発に挑戦し続けることで商品力と技術力を高め、それを競争力の源泉としてきました。そうした研究開発によって生み出された製品の根幹には、発明やノウハウ、ブランドなどの知的財産が必ず存在し、トヨタの重要な経営資源となっています。これらの知的財産を適切に保護・活用し、社会に貢献していきます。

知的財産活動

トヨタは未来のモビリティ社会の実現に向け、経営施策と連動した知的財産活動を実施しています。例

えば、電動車や電池の開発をはじめとする「カーボンニュートラル」やコネクティッド技術、自動運転技術に係る「ソフトウェアとコネクティッド」の領域へ重点的にリソースを振り分け、知的財産権の取得・活用を強化し、将来の競争力強化に努めています。

推進体制

日本、米国、欧州、中国の研究開発拠点に知的財産機能を設け、研究開発活動と知的財産活動を有機的・組織的に連携させ、グローバルに技術開発をサポートしています。世界各国で約110の有力な法律事務所と連携し、知的財産情報の収集や各国・各地域で生じる知財紛争にも適切に対処しています。

また、経営、研究開発、知的財産の三位一体の活動を推進するため「知的財産統括委員会」を設置し、経営に資する重要な知的財産の取得と活用、知的財

産に関わる経営リスクへの対応方針について審議・決定しています。

活動実績

トヨタは国内外で年間約1万4,000件の特許を出願しており、約1万1,000件の特許を登録しています。2022年では日本、米国などにおいて、自動車メーカーのなかで最も多い登録特許件数となっています。

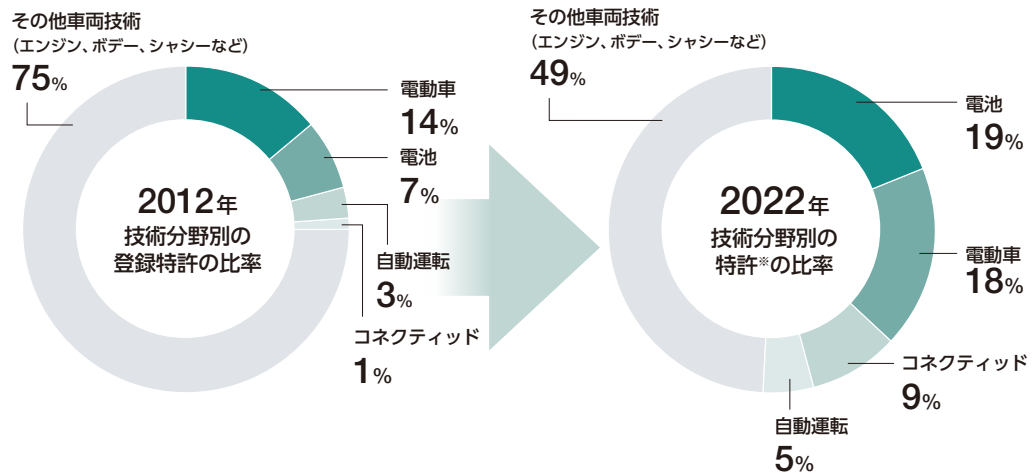
プライバシー

トヨタは「お客様第一」という信念のもと、各国・各地域の法令を遵守し、国際社会の一員としてプライバシーを尊重します。そして、情報を適切に管理しつつ正しく活用することにより、「もっといい

クルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりへ貢献していきたくと考えています。

具体的には、「トヨタ行動指針」、各国・各地域ごとに制定された個人情報保護に関する基本方針に基づくプライバシー・個人情報に関する情報の適切な管理・保護を軸とした、プライバシーガバナンス体制を整備・運用しています。個人情報保護法およびその他法令を遵守するとともに、社会課題の解決やより良い製品・サービスを提供するための情報の利活用に努めています。

- トヨタ行動指針(個人情報)
- 個人情報保護に関する基本方針
- プライバシー



*国内外の出願中特許と登録特許の合計

行動指針

	お客様第一	お客様の声に真摯に耳を傾け、お客様のプライバシーを尊重する
	品質第一	プライバシーに配慮する「プライバシーバイデザイン」に取り組み、お客様に選ばれる製品・サービスを提供する
	モノづくり コトづくり	お客様の個人情報を利用するときには、責任をもって扱い、お客様に寄り添った製品・サービスを生み出し、お客様の幸福と満足を目指す
	コンプライアンス	法令・規範および会社のルールを遵守し、個人情報を適切に管理する
	ステークホルダー	仕入先・販売店などのビジネスパートナーと協力し、適切かつ長期的な観点から、個人情報管理体制を構築する
	人づくり	従業員に対し継続的に教育を実施し、プライバシー尊重の企業文化を醸成する

取締役・監査役の体制 (2024年1月現在)



とよだ あきお
豊田 章男

男性
1956年5月3日生

取締役会長

担当

取締役会議長

略歴

1984年 4月 当社入社
2000年 6月 当社取締役
2001年 6月 当社アジア本部本部長
2002年 6月 当社常務取締役
2003年 6月 当社専務取締役
2005年 1月 当社豪亜中近東本部本部長
当社中国本部本部長
2005年 6月 当社取締役副社長
当社情報事業本部本部長
2009年 6月 当社取締役社長
2023年 4月 当社取締役会長(現任)



なかじま ひろき
中嶋 裕樹

男性
1962年4月10日生

取締役

担当

Chief Technology Officer

略歴

1987年 4月 当社入社
2014年 4月 当社常務理事
2015年 4月 当社常務役員
2020年 1月 当社執行役員
当社 Mid-size Vehicle Company President (現任)
2021年 2月 当社 CV Company President
2023年 4月 当社執行役員・副社長
2023年 6月 当社取締役・執行役員・副社長(現任)



はやかわ しげる
早川 茂

男性
1953年9月15日生

取締役副会長

担当

Chief Privacy Officer
役員人事案策定会議議長、
報酬案策定会議議長

略歴

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
2012年 4月 当社専務役員
2013年 4月 当社渉外・広報本部本部長
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)



みやざき よういち
宮崎 洋一

男性
1963年10月19日生

取締役

担当

Chief Financial Officer,
Chief Competitive Officer,
役員人事案策定会議委員、
報酬案策定会議委員

略歴

1986年 4月 当社入社
2015年 4月 当社常務役員
2017年 4月 当社東アジア・オセアニア本部本部長
2019年 1月 当社執行役員
2020年 6月 当社アジア本部本部長
2022年 4月 当社執行役員
当社事業・販売 President(現任)
2023年 4月 当社執行役員・副社長
2023年 6月 当社取締役・執行役員・副社長(現任)



さとう こうじ
佐藤 恒治

男性
1969年10月19日生

取締役社長

担当

Chief Executive Officer

略歴

1992年 4月 当社入社
2017年 4月 当社常務理事
2020年 1月 当社執行役員
当社 Lexus International Co. President
2020年 9月 当社 GAZOO Racing Company President
2021年 1月 当社執行役員
2023年 4月 当社執行役員・社長
2023年 6月 当社取締役・執行役員・社長(現任)



**サイモン
ハンフリーズ**

Simon Humphries

男性
1967年3月30日生

取締役

担当

Chief Branding Officer

略歴

1988年 9月 DCA Design 入社(イギリス)
1989年 11月 ILIデザイン(株)入社
1994年 9月 当社入社
2016年 7月 トヨタヨーロッパデザインディベロップメント(有)社長
2018年 1月 当社常務理事
2023年 4月 当社執行役員
2023年 6月 当社取締役・執行役員(現任)

取締役・監査役の体制



すがわら いくろう
菅原 郁郎

男性
1957年3月6日生

取締役

担当

役員人事案策定会議委員、
報酬案策定会議委員

社外取締役 独立役員

略歴

- 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 経済産業省事務次官
- 2017年 7月 経済産業省事務次官退官
- 2017年 8月 内閣官房参与
- 2018年 6月 内閣官房参与退任
当社取締役(現任)



おおしま まさひこ
大島 真彦

男性
1960年9月13日生

取締役

担当

役員人事案策定会議委員、
報酬案策定会議委員

社外取締役 独立役員

略歴

- 1984年 4月 (株)三井銀行入行
- 2012年 4月 (株)三井住友銀行執行役員
- 2014年 4月 同行常務執行役員
- 2017年 3月 同行取締役兼常務執行役員
- 2017年 4月 同行取締役兼専務執行役員
- 2018年 4月 (株)三井住友フィナンシャルグループ執行役専務
(株)三井住友銀行専務執行役員
- 2019年 4月 (株)三井住友フィナンシャルグループ執行役副社長
(株)三井住友銀行取締役兼副頭取執行役員
- 2023年 4月 (株)三井住友銀行副会長(現任)
- 2023年 6月 当社取締役(現任)



**フィリップ
クレイヴァン**

Sir Philip Craven
男性
1950年7月4日生

取締役

担当

役員人事案策定会議委員、
報酬案策定会議委員

社外取締役 独立役員

略歴

- 1989年 7月 国際車いすバスケットボール連盟初代会長
- 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)



おおその えみ
大園 恵美

女性
1965年8月8日生

取締役

担当

役員人事案策定会議委員、
報酬案策定会議委員

社外取締役 独立役員

略歴

- 1988年 4月 (株)住友銀行入行
- 1998年 4月 早稲田大学アジア太平洋研究センター客員講師
- 2000年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科専任講師
- 2002年 10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授
- 2010年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
- 2018年 4月 一橋大学大学院経営管理研究科教授
- 2022年 4月 一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略
専攻専攻長・教授(現任)
- 2023年 6月 当社取締役(現任)

取締役・監査役の体制



やすだ まさひで
安田 政秀

男性
1949年4月1日生
常勤監査役

略歴

1972年 10月 当社入社
2000年 1月 当社海外部品部部长
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
2018年 6月 当社常勤監査役(現任)



**ジョージ
オルコット**

George Olcott
男性
1955年5月7日生
監査役

略歴

1986年 7月 S.G.Warburg & Co., Ltd. 入社
1999年 2月 UBSアセットマネジメント(日本)社長
2000年 6月 UBS Warburg 東京 マネージングディレクター エクイティキャピタルマーケットグループ担当
2001年 9月 ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院
2005年 3月 同大学院 FMEティーチングフェロー
2008年 3月 同大学院 シニアフェロー
2022年 6月 当社監査役(現任)

社外監査役 独立役員



おぐら かつゆき
小倉 克幸

男性
1963年1月25日生
常勤監査役

略歴

1985年 4月 当社入社
2012年 1月 トヨタ自動車(中国)投資(有)執行副総経理
2015年 1月 当社関連事業室室長
2018年 1月 当社監査役室室長
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)



さかい りゅうじ
酒井 竜児

男性
1957年8月7日生
監査役

略歴

1985年 4月 弁護士登録 長島・大野法律事務所
1990年 9月 Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati 法律事務所(米国)
1995年 1月 長島・大野法律事務所パートナー
2000年 1月 長島・大野・常松法律事務所パートナー
2022年 12月 当社監査役(現任)
2023年 1月 長島・大野・常松法律事務所シニア・カウンセラー(現任)

社外監査役 独立役員



しらね たけし
白根 武史

男性
1952年9月5日生
常勤監査役

略歴

1977年 4月 当社入社
2001年 1月 当社生産管理部部長
2004年 1月 当社グローバル調達企画部部长
2005年 6月 当社常務役員
2009年 6月 当社専務取締役
2012年 7月 トヨタ自動車東日本(株)取締役社長
2019年 10月 同社取締役会長
2023年 4月 同社シニアエグゼクティブアドバイザー(現任)
2023年 6月 当社常勤監査役(現任)



**キャサリン
オコーネル**

Catherine O'Connell
女性
1967年2月10日生
監査役

略歴

1987年 1月 (株)日本交通公社
1994年 11月 Anderson Lloyd 法律事務所弁護士(ニュージーランド)
2002年 11月 オリンパス(株)社内弁護士
2004年 1月 松下電器産業(株)モータ社、松下電子部品(株)シニア・カウンセラー
2008年 1月 ホーガン・ロヴェルズ法律事務所外国法共同事業
2012年 3月 日本モレックス合同会社法務部長
2017年 6月 オコーネルコンサルタンツ代表
2018年 1月 オコーネル外国法事務弁護士事務所プリンシパル(現任)
2023年 6月 当社監査役(現任)

社外監査役 独立役員

執行役員・組織体制 (2024年1月現在)



佐藤 恒治
社長
Chief Executive Officer



中嶋 裕樹
副社長
Chief Technology Officer



宮崎 洋一
副社長
Chief Financial Officer
Chief Competitive Officer



小川 哲男
北米本部
(Chief Executive Officer)



上田 達郎
中国本部
(Chief Executive Officer)



長田 准
Chief Communication Officer



サイモン ハンプリーズ
Chief Branding Officer



新郷 和晃
Chief Production Officer

監査役室 / 内部監査室

ヘッドオフィス

社長室 / デジタル変革推進室 / トヨタシステムサプライ / BR次世代需給プロセス準備室 / サステナビリティ推進部

- | | |
|-----------|----------------|
| BEVファクトリー | 情報システム本部 |
| 水素ファクトリー | 経理本部 |
| 未来創生センター | 販売金融事業本部 |
| TPS本部 | 調達本部 |
| 事業開発本部 | カスタマーファースト推進本部 |
| 渉外広報本部 | 生産本部 |
| 総務・人事本部 | |

ビジネスユニット

地域軸

- 北米本部
- 欧州本部
- 国内販売事業本部
- 中国本部
- アジア本部
- インド・中東・東アジア・オセアニア本部
- 中南米本部
- アフリカ支援部 / BR-VC推進室
- 事業業務部 / 営業業務部 / KD事業部 /
- モビリティビジネス業務部 / 部品事業部

製品軸

- 先進技術開発カンパニー
- CN開発センター
- デジタルソフト開発センター
- クルマ開発センター
- Toyota Compact Car Company
- Mid-size Vehicle Company
- CV Company
- Lexus International Co.
- パワートレーンカンパニー
- モノづくり開発センター
- GAZOO Racing Company
- 新興国小型車カンパニー

フェロー

- | | |
|---|---|
| 内山田 竹志
Executive Fellow | ギル プラット
Chief Scientist and Executive Fellow for Research |
| 河合 満
Executive Fellow (おやじ) | 山本 圭司
Senior Fellow
Chief Information & Security Officer |
| 小林 耕士
Executive Fellow (番頭)
Chief Risk Officer
Chief Compliance Officer | 大塚 友美
Senior Fellow
Chief Sustainability Officer |
| 寺師 茂樹
Executive Fellow | ジェームス カフナー
Senior Fellow |
| 友山 茂樹
Executive Fellow | |

事業展開・地域別データ



生産拠点・製造事業体
(2023年3月末時点)



研究開発拠点
(2023年3月末時点)

欧州



6



3

アジア (日本を除く)



26



4

日本



16



8

北米



13



5

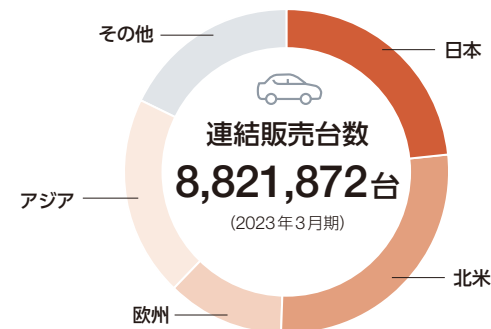
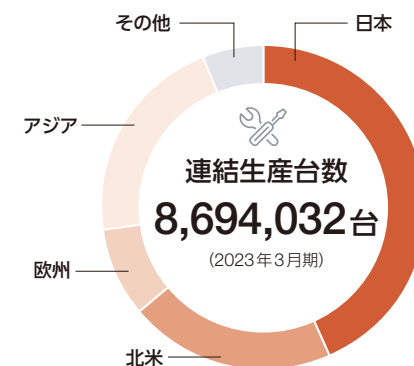
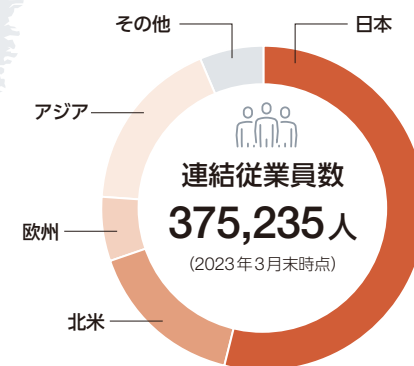
その他



7



0



2023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

8,822千台
+591千台

営業収益

37兆1,542億円
+5兆7,747億円

営業利益

2兆7,250億円
△2,706億円

親会社の所有者に帰属する当期利益

2兆4,513億円
△3,987億円

連結総資金量

11兆3,137億円
+7,964億円

総還元額

1兆1,169億円
△369億円

研究開発費

1兆2,416億円
+1,174億円

設備投資額

1兆6,058億円
+2,628億円

歴史・沿革

「トヨタAA型乗用車」発売 (1936)



「トヨペットクラウン」発売 (1955)



「ソアラ」発売 (1981)



「レクサスLS400※」発売 (1989)※日本名 セルシオ



「プリウス」発売 (1997)



「ハイラックスVIGO」発売 (2004)



「MIRAI」発売 (2014)



「bZ4X」発売 (2022)



16代目「クラウン」発売 (2022)



創業 自動車事業への挑戦

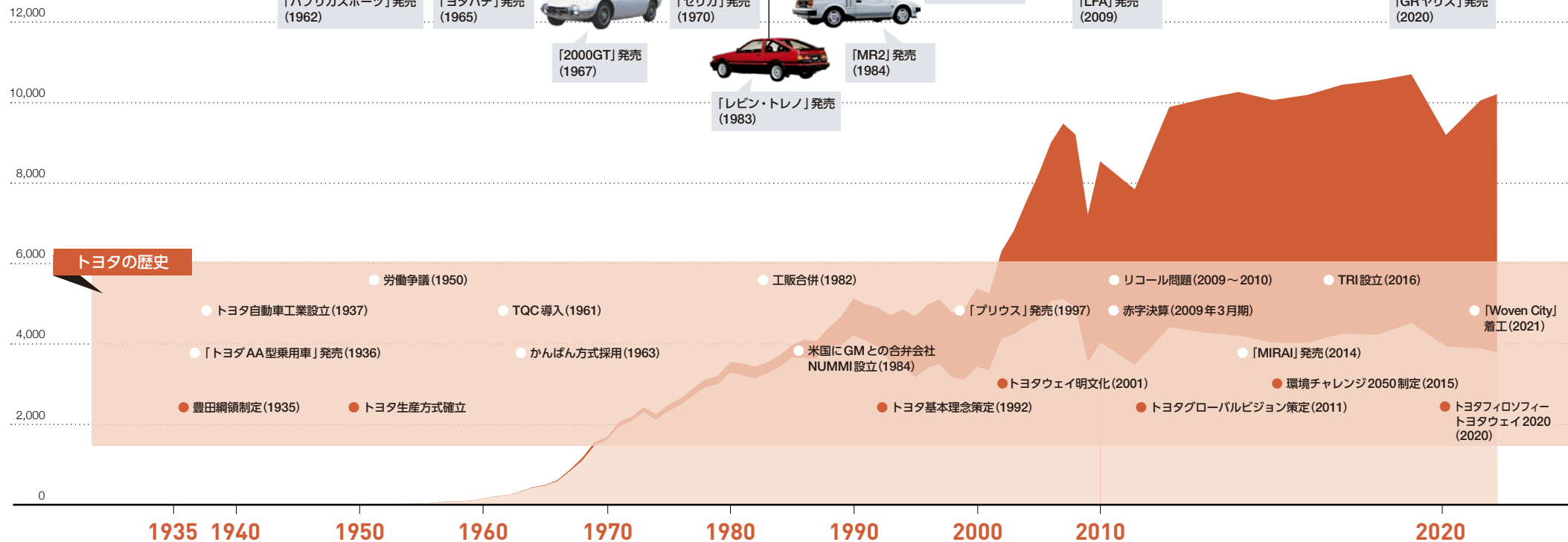
トヨタらしさの確立

グローバル企業への飛躍

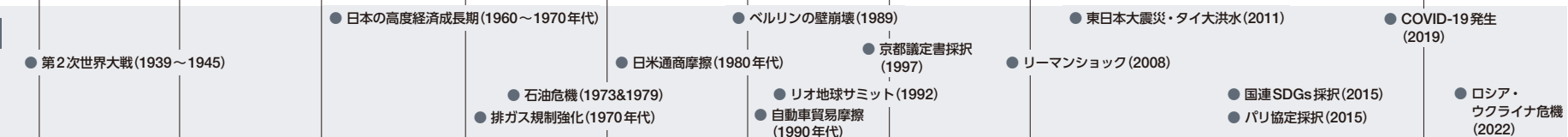
未来のモビリティ社会に向けて

国内/海外生産台数(千台)
(2002年よりダイハツおよび日野ブランド含む)

■ 国内生産 ■ 海外生産



世界の主な出来事



主な財務データの推移 (連結決算)

3月31日に終了した連結会計年度		<米国基準>							<IFRS>				
		2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2020年	2021年	2022年	2023年	
連結販売台数	(千台)	9,116	8,972	8,681	8,971	8,964	8,977	8,958	8,955	7,646	8,230	8,822	
為替レート (期中平均)	円/米ドル	100	110	120	108	111	111	109	109	106	112	135	
	円/ユーロ	134	139	133	119	130	128	121	121	124	131	141	
売上高	営業収益	(億円)	256,919	272,345	284,031	275,971	293,795	302,256	299,299	298,665	272,145	313,795	371,542
営業利益	営業利益	(億円)	22,921	27,505	28,539	19,943	23,998	24,675	24,428	23,992	21,977	29,956	27,250
税金等調整前 当期純利益	税引前利益	(億円)	24,410	28,928	29,833	21,938	26,204	22,854	25,546	27,929	29,323	39,905	36,687
当期純利益*1	親会社の所有者に 帰属する当期利益	(億円)	18,231	21,733	23,126	18,311	24,939	18,828	20,761	20,361	22,452	28,501	24,513
配当総額		(億円)	5,229	6,313	6,455	6,275	6,426	6,268	6,108	6,108	6,710	7,182	8,169
普通株式	1株当たり配当金*2	(円)	33	40	42	42	44	44	44	44	48	52	60
配当性向		(%)	28.7	29.0	28.3	34.6	26.1	33.8	29.9	30.2	29.8	25.3	33.4
自己株式取得額<還元ベース>*3		(億円)	1,800	2,933	6,393	4,499	5,499	5,499	1,999	1,999	2,499	4,356	2,999
研究開発費		(億円)	9,105	10,045	10,556	10,375	10,642	10,488	11,103	11,103	10,904	11,242	12,416
減価償却費*4		(億円)	7,759	8,062	8,851	8,932	9,644	9,848	8,128	8,033*6	8,769	10,072	11,850
設備投資額*4		(億円)	10,007	11,774	12,925	12,118	13,027	14,658	13,930	13,723	12,932	13,430	16,058
総資金量*5		(億円)	76,619	85,082	92,299	91,995	93,721	94,544	86,851	86,026	115,794	105,173	113,137
総資産		(億円)	414,374	477,298	474,275	487,501	503,082	519,369	526,804	539,723	622,671	676,887	743,031
株主資本	親会社の所有者に 帰属する持分	(億円)	144,691	167,881	167,469	175,148	187,359	193,481	200,606	206,188	234,045	262,459	283,387
株主資本当期純利益率	親会社所有者帰属 持分当期利益率(ROE)	(%)	13.7	13.9	13.8	10.6	13.7	9.8	10.4	10.0	10.2	11.5	9.0
総資産当期純利益率	資産合計当期利益率 (ROA)	(%)	4.7	4.9	4.9	3.8	5.0	3.7	4.0	3.8	3.9	4.4	3.5

*1 「当社株主に帰属する当期純利益」を表示

*2 1株当たり配当額は株式分割(当社普通株式1株につき5株の割合で2021年10月1日に実施)後ベース

*3 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)

*4 減価償却費、設備投資額はリース用車両および使用権資産を除く

*5 金融事業を除いた、現金及び現金同等物、定期預金、公社債および信託ファンドへの投資

*6 2020年3月期より減価償却方法を変更

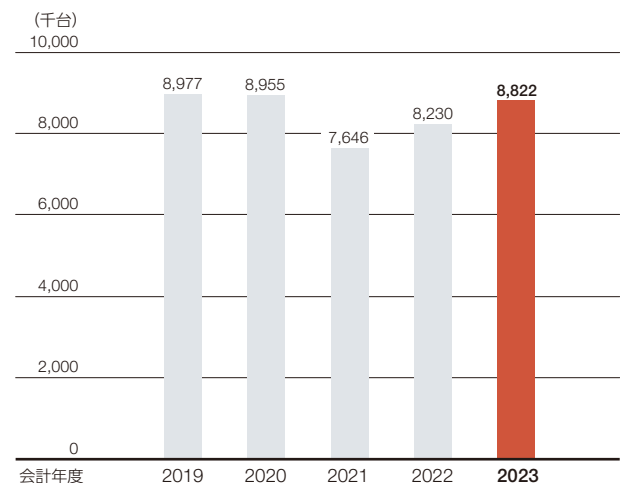
[「有価証券報告書・四半期報告書」](#)

[「年次報告書」](#)

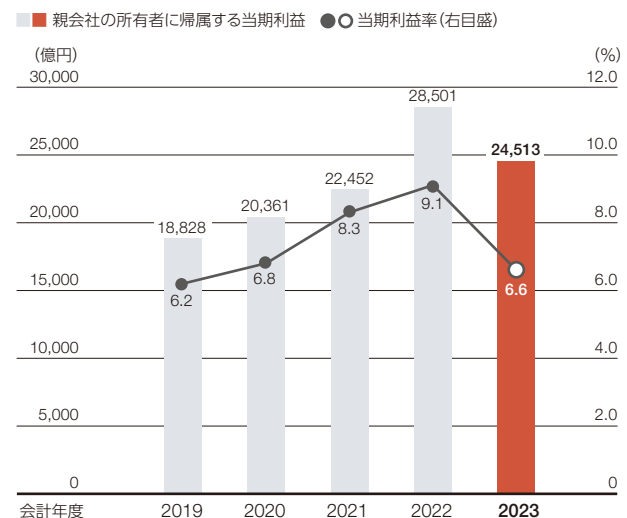
主な財務データの推移

2019 <米国基準> / 2020-2023 <IFRS>

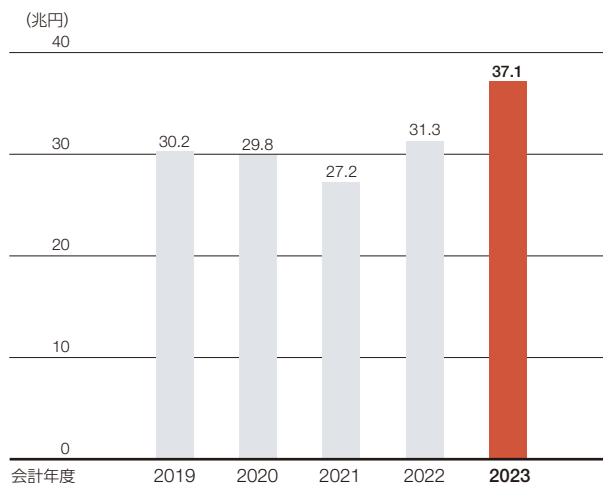
連結販売台数



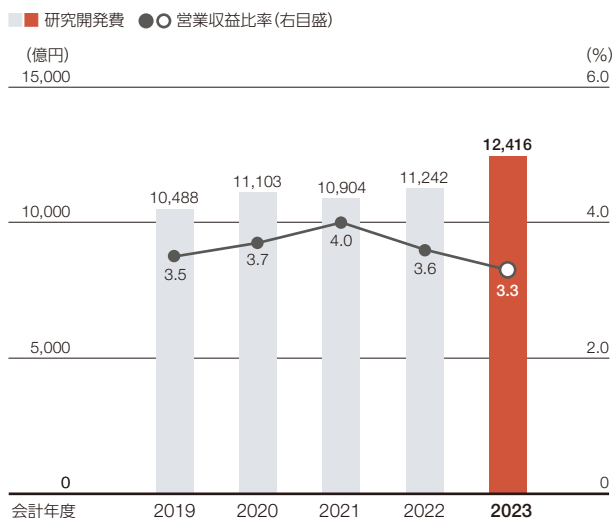
親会社の所有者に帰属する当期利益



営業収益

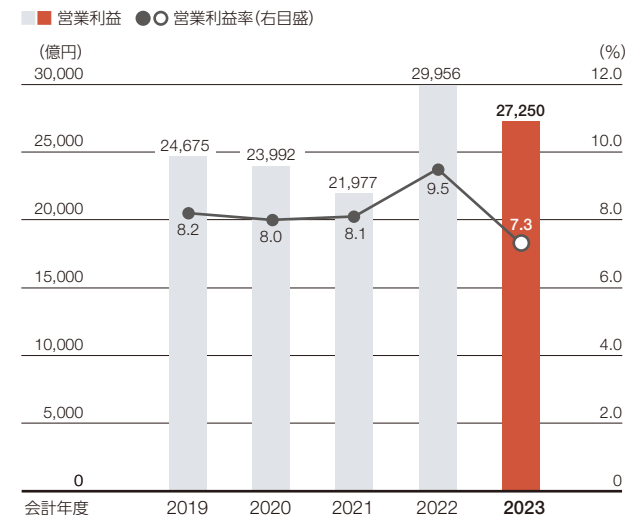


研究開発費※1

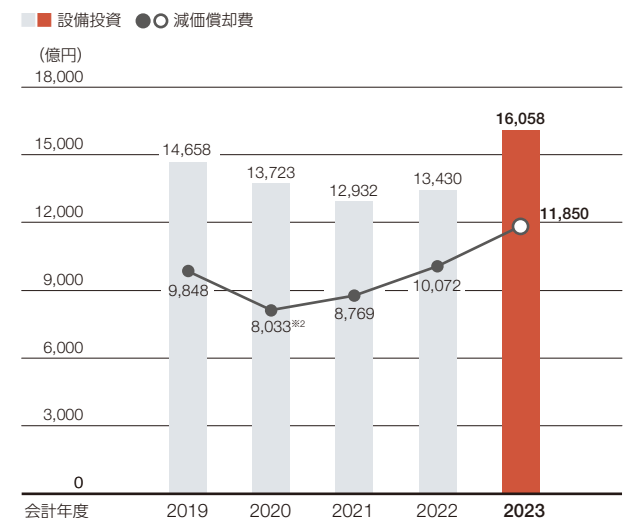


※1 報告期間中に発生した研究開発活動にかかる支出額

営業利益



設備投資



※2 減価償却方法を変更

会社情報・株式情報 (2023年3月末)

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】 569社 【持分法適用会社】 168社
創立	1937年8月28日	従業員数	375,235人(単体:70,056人)
資本金	635,402百万円	ホームページ	【公式企業サイト】 https://global.toyota.jp/ 【投資家情報サイト】 https://global.toyota.jp/ir/ 【トヨタタイムズ】 https://toyotatimes.jp/
決算期	3月31日		
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人		

株式の概要

発行可能株式総数	50,000,000,000株
発行済株式総数	【普通株式】 16,314,987,460株
株主数	989,548人
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 = 10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.

お問い合わせ先

【本社】 〒471-8571 愛知県豊田市トヨタ町1番地
電話: (0565)28-2121

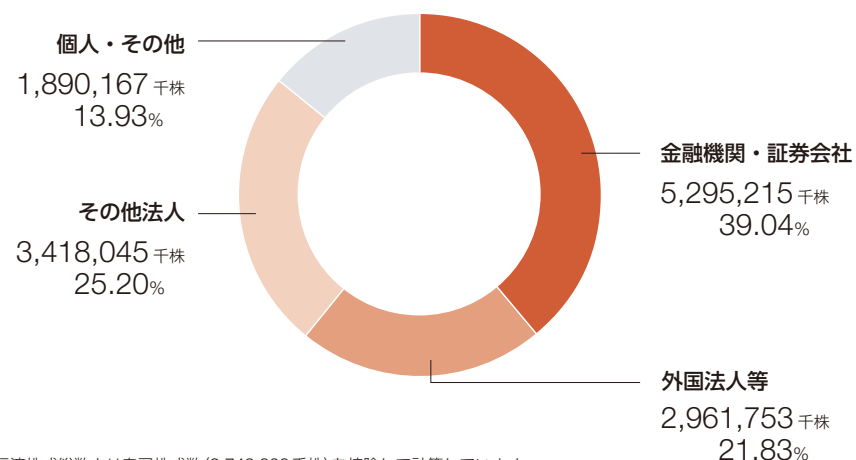
【東京本社】 〒112-8701 東京都文京区後楽1丁目4番18号
電話: (03)3817-7111

主要大株主

株主名	所有株式 (千株)	所有株式 持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,905,736	14.05
株式会社豊田自動織機	1,192,331	8.79
株式会社日本カストディ銀行	908,259	6.70
日本生命保険相互会社	633,489	4.67
ジェーピーモールガンチェースバンク (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	535,113	3.94
株式会社デンソー	449,576	3.31
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 株式会社みずほ銀行決済営業部)	335,369	2.47
ザバンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリ バンク フォー デポジタリ レシート ホルダーズ (常任代理人 株式会社三井住友銀行)	292,036	2.15
三井住友海上火災保険株式会社	284,072	2.09
東京海上日動火災保険株式会社	255,324	1.88

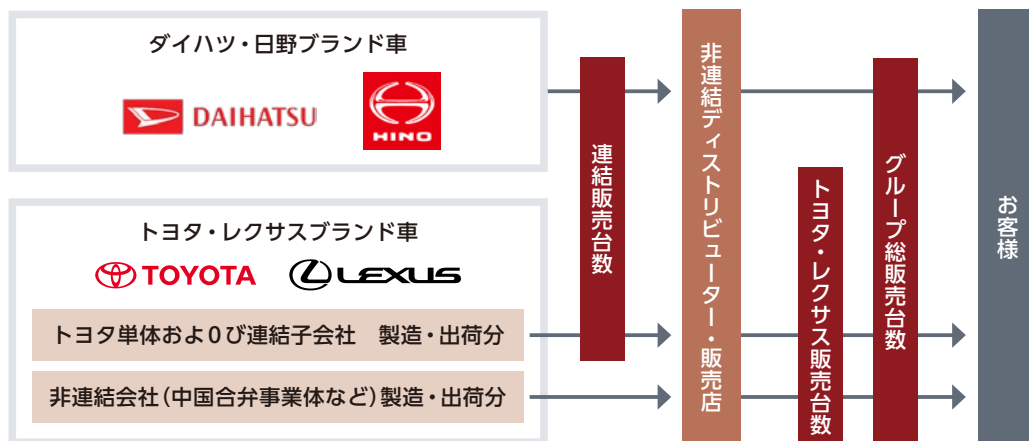
(注) 持株比率は発行済株式総数より自己株式数(2,749,808千株)を控除して計算しています。

株式分布状況



(注) 比率は発行済株式総数より自己株式数(2,749,808千株)を控除して計算しています。

(ご参考) 販売台数について



(注)一部例外的に、上記フローに当てはまらないケースあり

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実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。

上記の不確実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(主として日本円、米ドル、ユーロ、豪ドル、加ドルおよび英国ポンドの相場) 株価および金利の変動
- 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
- デジタル情報技術および情報セキュリティへの依存
- 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、自然災害および感染症の発生・蔓延、不安定な政治・経済、燃料供給の不足、社会基盤の障害、戦争、テロ、ストライキなどによるさまざまな影響
- 気候変動および低炭素経済への移行の影響
- 有能で多様な人材を確保・維持する能力

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」▶
「年次報告書」▶



TOYOTA



Worldwide Paralympic Partner