INTEGRATED REPORT

2025

— 統合報告書 2025 —



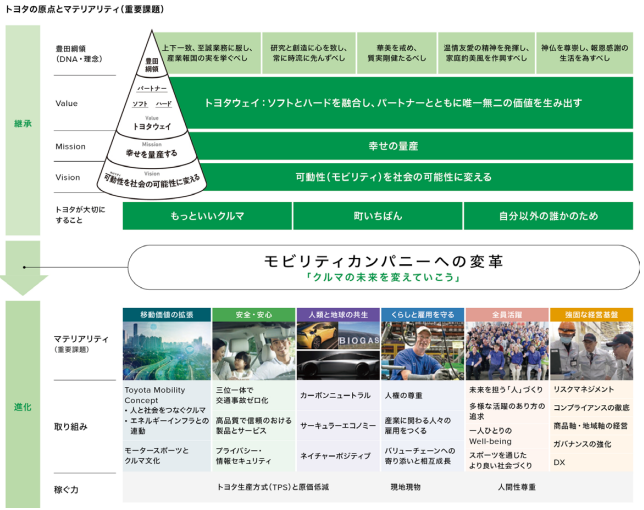
TOYOTA

CONTENTS

トヨタ自動車　統合報告書2025

トップメッセージ

会長メッセージ …… 3
社長メッセージ …… 4
サステナビリティ課題と取り組み（マテリアリティ） …… 5



価値創造の源流
―トヨタらしさ―

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」 …… **9**
創業の精神 …… **13**
豊田綱領、トヨタフィロソフィー …… **15**
トヨタ生産方式（TPS） …… **16**
もっといいクルマづくり …… **18**
商品を軸にした経営 …… 18
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 …… 21
トヨタとスポーツ …… **23**
“可能性にかけていこう”感動を生むアリーナ開業へ …… 25

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―

5ブランド戦略 …… **26**
センチュリー …… 26
トヨタ／ダイハツ …… 29
レクサス …… 32
GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept …… 34
Toyota Woven City …… **38**
トヨタがめざすモビリティ社会 …… **41**
Toyota Mobility Concept …… 41
商品軸 …… 43
地域軸 …… 44
バリューチェーン事業 …… 47
“ヒト中心”のクルマづくり …… 50
継承される匠の技 …… 50
未来の工場 …… 51
工場の取り組み …… 52
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― …… **55**
グローバルに多様なニーズに応えるフルラインアップ …… 57
マルチパスウェイの進化 …… 58
バッテリーEV戦略 …… 62
バッテリーEV革新技術 …… 65
bZ3X開発秘話 …… 67
水素事業戦略 …… 68
商用領域での取り組み …… 71
モータースポーツ―水素エンジンの挑戦― …… 73
カーボンニュートラル燃料の取り組み …… 74
サーキュラーエコノミー …… 76
トヨタがめざす移動価値の拡張 …… **78**
ソフトウエア・ディファインド・ビークル（SDV） …… 78
RAV4 …… 81
DRIVE RECORDER119 …… 84
モビリティの多様化―移動のさらなる自由を実現― …… **86**

価値創造の経営基盤

社長交代 …… **88**
年頭挨拶 …… **95**
社外取締役座談会 …… **100**
株主・投資家との対話 …… **108**
コーポレートガバナンス …… **110**
認証問題の気づき …… 114
リスクマネジメント、コンプライアンス …… **116**
CFOメッセージ …… **117**
資本戦略 …… **122**
環境（TCFD） …… **124**
人材育成 …… **132**
労使の話し合い …… 136
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I） …… **140**
トヨタの“全員活躍”について …… 142
人権の尊重 …… **144**
バリューチェーン連携 …… **145**
強靭なサプライチェーン …… 148
車両安全 …… **150**
交通安全への祈り／
タテシナ会議・分科会活動―想いを行動につなげる― …… 151
品質、情報セキュリティ、AI …… **152**
「OMUSVI」が拓くコーポレート一気通貫DXの未来 …… 154
知的財産、プライバシー …… **155**
健康・安全衛生、社会貢献 …… **156**

コーポレートデータ

取締役・監査等委員である取締役の体制 …… **157**
執行役員・組織体制 …… **160**
事業概況 …… **161**
歴史・沿革 …… **162**
主な財務データの推移 …… **163**
会社情報・株式情報 …… **165**

本統合報告書2025（Integrated Report 2025）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、トヨタイムズをはじめとする各報告書／レポート／Webサイトをご覧ください。

（発行日：2026年2月）

報告書／レポート体系

財務	非財務
統合報告書（Integrated Report）	
Web「トヨタイムズ」	
有価証券報告書／米国SEC提出書類	Sustainability Data Book
決算報告／事業報告	コーポレートガバナンス報告書
Web「投資家情報」	Web「サステナビリティ」

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
2024年度（2024年4月～2025年3月）、および2025年度の実績・見通しに関する事項も記載

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 トヨタイムズ は関連Webサイトにリンクしています。

（注）インターネットに接続した環境で機能します。

会長メッセージ



世界中でトヨタを選び、使い続けてくださっているお客様、長い時間軸で当社を見守り、支えてくださっている株主・投資家の皆様、そして日々現場でともに事業を営んでくださっている仕入先・販売店・地域の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様に、心より感謝申し上げます。

今、私たちは、これまで以上に変化が速く、大きく広がる時代を生きています。技術や市場の変化に加え、想定を超える出来事が、世界のあらゆる場所で同時に起こり得る、そうした状況だからこそ、予測するのでなく、準備していくことが、大切だと考えております。

「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」。創業者・豊田喜一郎のこの言葉には、より良い未来をつくりたいという強い意志と、国の発展や次世代の幸せを願う、深い想いが込められています。

私たちもその想いを受け継ぎ、モノづくりを通じて人々の暮らしを少しでも豊かにし、誰もが幸せを実感できる社会をめざしてきました。その原動力になったのは、「自分以外の誰かのために」という創業の思想を共有し、行動として体現してきた「人財」でした。

どんなに時代が変わったとしても、変わらないものがあります。それは「モノづくりは人づくり」「モノをつくる前に人をつくらないといけない」ということです。

豊田喜一郎は、自動車工業をつくるために、自動車に必要な専門領域ごとに独立した会社を数多くつくってまいりました。これが今のトヨタグループの原点です。

これは何を意味するのか。

「思想」を共有した上で、独自の「技」を身につけた「経営人財」を数多く育成してきたということだと私は理解しております。

この「人財育成」こそが、トヨタの会長として、トヨタグループの責任者としての私の使命だと思っております。

そして、トヨタがトヨタであり続けるために、
トヨタグループが思想を共有するグループであり続けるために、
たとえ予測不可能な変化に直面したとしても、臆することなく、
「トヨタらしさ」「グループらしさ」をブレさせずに、
自ら決断し、行動できる人財を育てていくこと。

これこそが、激動の時代を生き抜くために、私がしなければならない「準備」だと思っております。

これからも私たちは、人々の暮らしを支え、社会から必要とされるトヨタおよびトヨタグループであり続けられるよう、全力で取り組んでまいります。引き続き、皆様の変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。

代表取締役会長　**豊田 章男**

社長メッセージ

日ごろより、私たちの活動をお支えいただいているステークホルダーの皆様、トヨタのクルマをご愛顧くださっているお客様に、心より感謝申し上げます。

この1年、米国との通商関係をはじめ、厳しい事業環境に直面してまいりました。このような時こそ、「商品で経営する」という私たちの軸をブラさないことが大切であると考えています。トヨタの強みは、地域ごとに、フルラインアップの商品があることです。今後も、多様性を活かしたクルマづくりでお客様のご期待にお応えし続けることで、環境変化への対応力を高めてまいりたいと思います。

ジャパンモビリティショー2025でも、トヨタグループの5ブランドの役割・個性を明確にした上で、私たちがめざすクルマづくりのあり方をお示しいたしました。

トヨタブランドのビジョンは「TO YOU」。世界各地のお客様の暮らしに向き合い、必ず誰かの顔を思い浮かべて、「あなた目掛けて」クルマをつくる。誰ひとり取り残すことなく、多様な選択肢をお届けし続けたい。この「誰かのために」という想いこそが、これまでも、これからも私たちのクルマづくりの原動力です。

その想いを商品でお示しできるよう、さまざまな取り組みを進めています。マルチパスウェイの想いを技術でカタチにした「カローラコンセプト」。安全・安心なトヨタらしいSDVの第一歩を踏み出した新型「RAV4」。そして、昨年秋にオフィシャルローンチを迎えたモビリティのテストコース「Woven City」。一歩ずつ、モビリティカンパニーのビジョンの具体化に取り組んでいます。

引き続き、クルマの素性を鍛え続けながら、通信やエネルギーをはじめとする社会インフラと一体となって、クルマの価値を拡げる取り組みに力を入れてまいります。安全・安心で持続可能なモビリティ社会をめざして、産業を超えた多くの仲間とともに動き続けていきたいと思います。

その上で、これらの多様な挑戦を続けていくための基盤として、未来を支える「稼ぐ力」を高めていくことが必要であると考えています。

トヨタのDNAは「よい品よい考」。一人ひとりが自ら考え、知恵と工夫で「良品廉価」なモノづくりを追求していくことです。この原点に立ち返って、私たちの強みである「現場力」を「競争力」につなげていけるよう、全社一丸となって、生産性向上に取り組んでまいります。

今後とも、クルマの未来を変えていくために、多くの仲間とともに挑戦し続けてまいりますので、皆様の変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長　**佐藤 恒治**



サステナビリティ課題と取り組み（マテリアリティ）

トヨタの原点

トヨタグループの原点である「豊田綱領」に「上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙ぐべし」とあるように、「世のため人のためになる仕事をすること」「クルマづくりを通じて人々の幸せや社会の発展に貢献すること」こそ、当社が大切にすべき価値観や行動規範であると考えています。

その原点に立ち返って、2020年に取りまとめた「トヨタフィロソフィー」において、私たちは、当社の使命を「幸せの量産」と定めました。お客様をはじめとする世界中のステークホルダーの幸せに貢献するために、社会と企業の持続的な発展をめざす。これは言い換えれば、「サステナビリティ経営」を実践していくことに他なりません。

マテリアリティの策定

会長の豊田が社長を務めた14年間で、「もっといいクルマをつくろうよ」「町いちばんの会社をめざそう」「自分以外の誰かのために行動しよう」という価値観、「トヨタらしさ」が浸透し、商品・事業の土台が築かれてきました。

これから私たちがやるべきことは、この土台の上で「幸せの量産」という使命を果たすために、さらなる成長戦略・サステナビリティ経営のあり方を描き、その道筋を具体化していくことであると考えています。

トヨタの原点とマテリアリティ（重要課題）



サステナビリティ課題と取り組み（マテリアリティ）

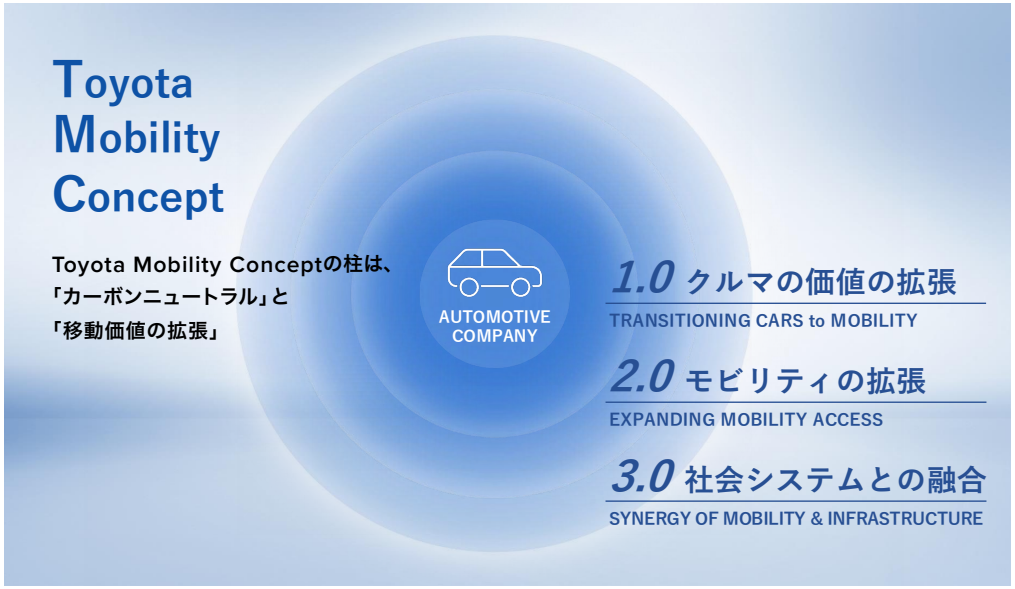
トヨタがめざしているのは、誰ひとり取り残さず、すべての人に「移動の自由」をお届けするモビリティカンパニーへの変革です。このビジョンを具現化する上での重要課題（マテリアリティ）を、お客様、地域社会・取引先、従業員というステークホルダーの視点を踏まえて、「移動価値の拡張」「安全・安心」「人類と地球の共生」「くらしと雇用を守る」「全員活躍」「強固な経営基盤」という6つにまとめています。

「クルマの未来を変えていこう」に込めた想い

モビリティカンパニーへの変革の中心にあるクルマづくりに対する想いを「クルマの未来を変えていこう」という合言葉に込めました。将来にわたって、クルマが世の中の役に立ち、お客様を笑顔にするモビリティであり続けるためには、交通事故や環境負荷の増大、渋滞など、クルマが生み出すネガティブなインパクトを最小化するとともに、利便性や快適性、運転の楽しさなど、クルマの感性価値を高め、ポジティブなインパクトを最大化していくことが必要であると考えています。

こうした視点を踏まえて、モビリティカンパニーへの変革に向けた取り組みを3つのステップに整理したものが、「トヨタモビリティコンセプト」です。クルマを真ん中に置いて、データやエネルギーの可動性を高め、社会システムとの融合を視野に入れて、新しい移動価値の創造に取り組んでまいります。私たちにとって、「モビリティカンパニーに変革する」ということの意味は、クルマの進化を通じて、「モビリティ社会」をつくるお役に立ち、新しい産業構造をつくっていくことであると考えています。そのリード役を務める使命感を持って、多くの仲間とともに行動していきます。

正解が分からない今のような時代こそ、「意志ある行動」を積み重ねていくことが重要であると思います。豊田佐吉翁が大切にしていた「百折不撓」の精神を胸に、信念を持って、クルマの未来を変えていくために挑戦し続けていきます。



マテリアリティ策定にあたり、以下2つを重視しました。

- **社内に浸透し、従業員一人ひとりの羅針盤として活用されることで、具体的な行動につなげること**
- **トヨタがどんな会社でありたいのか、社会にどんな貢献をする会社であろうとしているのかをステークホルダーの皆様に理解・共感してもらうこと**

特に従業員一人ひとりの行動につなげるため、前ページのマテリアリティをより具体的な課題にブレイクダウンし、当社が環境・社会に与える影響（インパクトマテリアリティ）と、環境・社会がトヨタに与える影響（財務マテリアリティ）の2軸で重要度を評価したマテリアリティマップを作成しました。マップ右上の最も重要度の高い部分には、以下の2項目を位置づけました。

- **Mobility for All：誰ひとり取り残さず、移動の自由をお届けする**
- **製品の安全性と品質：トヨタが大切にする考え方である「もっといいクルマづくり」にもつながる、モノづくり企業としての根幹**

サステナビリティ課題と取り組み（マテリアリティ）



（注）2025年度に評価方法の見直しを行い、各項目の位置を調整しています

またそれに続いて、気候変動をはじめとした環境に関する項目、トヨタおよびバリューチェーン上の「人」に関する項目などが位置しています。地域ごとに、お客様の声を聞き、本当に必要とされている商品で移動の自由をお届けする、モノづくり企業として当社がめざす「幸せの量産」への道筋と、その際に大切にするサステナビリティの要素が表れています。

当社は技術の力で今の世の中に存在している社会課題を克服し、より良い社会をつくっていきたいと考えています。

マテリアリティ		取り組み		ありたい姿
移動価値の拡張	○ Mobility for ALL	Toyota Mobility Concept • 人と社会をつなぐクルマ • エネルギーインフラとの連動		“ヒト中心”のモビリティにより、すべての人に移動の自由を
		モータースポーツとクルマ文化		
安全・安心	○ 製品の安全性と品質	**三位一体で交通事故ゼロ化**		「交通事故死傷者ゼロ」、さらにその先の「交通事故ゼロ」による安全・安心なモビリティ社会の実現
		高品質で信頼のおける製品とサービス		多様化するお客様の価値観やニーズに対応した、安全で高品質な製品を提供
	○ プライバシー	**プライバシー・情報セキュリティ**		情報の適切な管理・利活用による、もっといいクルマ・町・社会づくりへの貢献
人類と地球の共生	○ 気候変動／エネルギー	**カーボンニュートラル（CN）**		保有車も含めたライフサイクルでCNを実現
	○ 資源循環	**サーキュラーエコノミー（CE）**		CEに向けて、より少ない資源でつくる・より長く使う・廃棄物を出さないことをめざす
	○ 自然資本／生物多様性	**ネイチャーポジティブ（NP）**		自然と共生する社会の実現に向けて、ライフサイクルで自然への影響を減らし保全活動を進める
くらしと雇用を守る	○ 人権の尊重	**人権の尊重**		事業活動に関わるすべての人の人権尊重
	○ バリューチェーンの労働力	**産業に関わる人々の雇用をつくる** • バリューチェーンへの寄り添いと相互成長		「町いちばん」をめざし、バリューチェーンでの相互信頼に基づく相互繁栄
全員活躍	○ 人材育成	**未来を担う「人」づくり**		トヨタの理念に基づき「誰かのために、自ら考え、行動し続ける」人材の獲得・育成
	○ 従業員との対話			相互信頼・相互責任に基づく会社と従業員との対話により、行動につなげる
	○ DE&I	**多様な活躍のあり方の追求**		トヨタで働くすべての人が尊重され、多様な才能や価値観を持つ人材が個性・強み・能力を最大限発揮
	○ 労働慣行	• **一人ひとりのWell-being** • **スポーツを通じたより良い社会づくり**		安定雇用と労働条件の維持・向上を図り、従業員の安心感と地域社会の持続的発展に貢献
	○ 健康・安全衛生			従業員や家族の健康と幸せを守り続けるとともに、安全文化を浸透させ全災害ゼロをめざす
強固な経営基盤	○ リスク管理	**リスクマネジメント**	• **商品軸・地域軸の経営** • **ガバナンス強化** • **DX**	不確実性に対応し、新たな挑戦を支える体制を構築
	○ コンプライアンス	**コンプライアンスの徹底**		トヨタで働くすべての人が誠実な行動を実践し、期待された社会的使命を果たす

サステナビリティ課題と取り組み（マテリアリティ）

サステナビリティ重点取り組みテーマ

策定したマテリアリティに基づき、社長の佐藤が自ら重点取り組みテーマを設定しました。これは、10年以上先を見据え、今取り組むべき課題であるものの、複数の機能をまたいだり、短期的な費用対効果が得にくいといった理由から、各機能での意思決定が難しいものを選定しています。サステナビリティの課題はどれも一朝一夕には解決が難しく、すぐに成果が出るものでもありません。トヨタでは「未来の人々のために、今行動を起こす」という考えのもと、実践的であることを最重視しています。社内の多くの仲間とともに、未来のありたい姿を具体化しながら、日々実践しています。

ダイバーシティ人材の活躍推進	当社で働く一人ひとりの多様な個性、強み、能力を最大限発揮し、お客様により良い価値を提供する「全員活躍」をめざしています。「働きやすさ」と「やりがい」の2つの観点から、制度・施策の充実だけでなく、当社で働く一人ひとりの意識改革を推進します。特に女性活躍については、自動車業界全体の課題である、離職率の男女間格差の解消をめざします。 P.140 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）
工場の抜本的な環境改善・働き方改革	就労人口の減少が課題となる中、工場の環境・景色を変え、「生産性」と「やりがい」を軸とした“ヒト中心”のサステナブルなモノづくりの実現をめざし、モノづくりに携わる喜び・幸せを感じられる魅力的な現場づくりを推進します。 P.51 未来の工場
保有車も含めたカーボンニュートラル（CN）の取り組み強化	マルチパスウェイ戦略のもと、誰ひとり取り残さないCNを自らの社会的使命とし、実現に向けた取り組みを進めています。CNの達成には、新車だけでなく、すでにお客様に保有していただいている車両（既販車）を含めた保有車への対策が必要です。リーダーシップを発揮し、CN達成への道筋を具体化していきます。 P.55 トヨタがめざすカーボンニュートラルの全体像ーマルチパスウェイ戦略ー
コーポレートー気通貫DX	クルマと人、モノ、情報が相互につながることで、安全・安心を提供し、人々の暮らしをより便利に、豊かにするモビリティ社会の実現をめざしています。モビリティ社会の実現に向けた多くの取り組みを遂行し、変革を加速させるためには、DXによる情報基盤が必要です。第一歩として、開発から販売・アフターサービスをつなぐ、機能を越えた一気通貫の情報マネジメントシステムを構築します。 P.154「OMUSVI」が拓くコーポレートー気通貫DXの未来
サーキュラーエコノミー（CE）の推進	多くの資源が必要な自動車産業において、環境、人権、経済安全保障などさまざまな面からCEの推進が必要です。貴重な資源を大事に扱う、その第一歩として、CEを前提とした開発・生産・販売・回収を行い、すべてのステークホルダーと新たなエコシステムの構築に取り組みます。 P.76 サーキュラーエコノミー：Circular Economy（CE）

トヨタグループビジョン

「次の道を発明しよう」

2024年1月30日、トヨタ産業技術記念館において会長の豊田章男は、トヨタグループ17社のトップや現場のリーダーらを前にビジョン説明会を開催しました。そこでは、先人への想い、クルマ屋の本分、そして未来に必要とされるトヨタグループになるための心構えが語られました。

次の一歩を約束する日に

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。

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。

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。

危機に直面したとき、みんなで集まって、原点に立ち戻る。

先人たちは、そのようにして数多の危機を乗り越えてきたのだと思います。

そして今の私たちにも、同じことが必要なのではないでしょうか。

今日は、トヨタグループにとって、次の一歩を約束する日にしたい。そう願って、私はここに立っています。

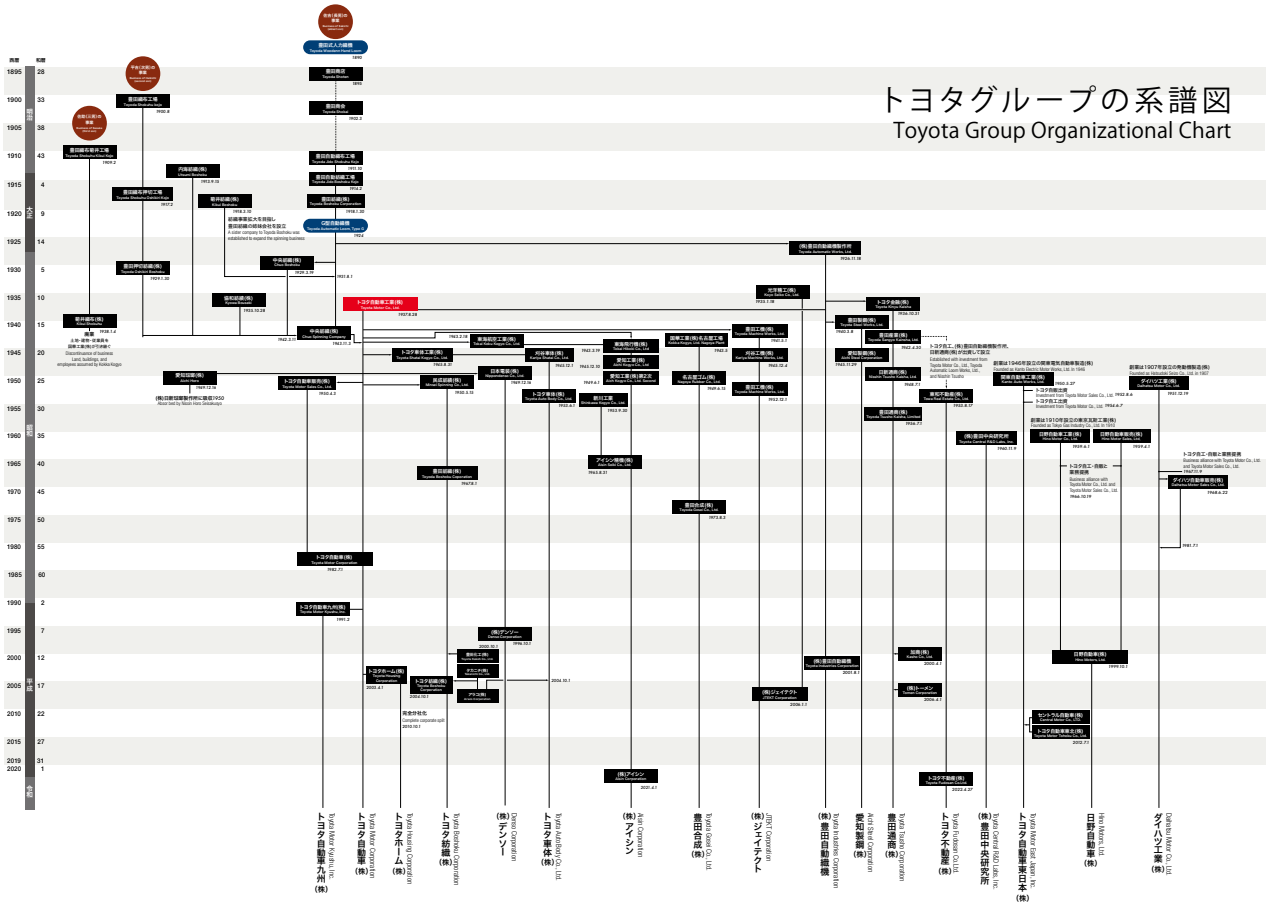


トヨタイムズ トヨタグループビジョンを公表 豊田会長「責任者として変革をリード」 | 「次の道を発明しよう」 豊田章男が示したビジョン

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」

発明への情熱と姿勢こそ、トヨタグループの原点

下の図は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」

機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。

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」

当時の日本の工業は、技術水準において欧米に大きな後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。ともに苦悩し、ともに励まし、とも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。

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」

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

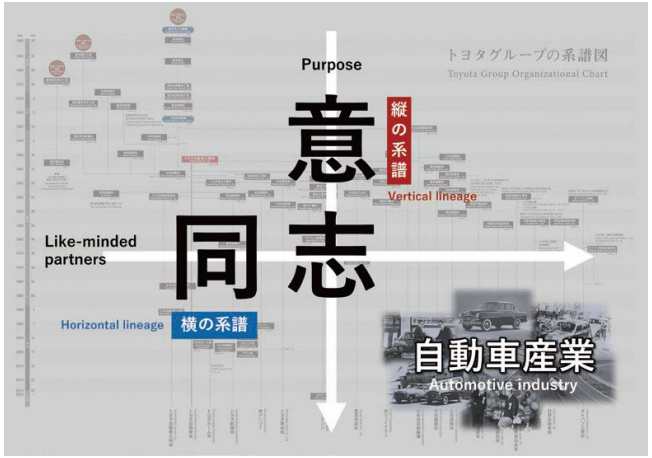
今一度、系譜図を見つめてみてください。

私は「縦」と「横」の広がりに、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」ととも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、台数や収益を一番に考える会社、クルマではなく、お金をつくる会社に変わってしまった。

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。

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、仲間とともにようやく「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、トヨタ自動車が創業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、

トヨタグループビジョン「次の道を発明しよう」

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」を持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もありません。

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。

未来はみんなでつくっていくものです。

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、各社が持つそれぞれの原点と個性を大切にし、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、正しいモノづくりを重ねる。

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」と言っていただけたなら…。

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、もっと自由で、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。

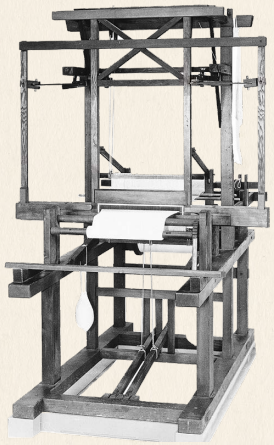


創業の精神

自分以外の誰かのために

「夜なべをする母親を助けたい」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知郡山口村（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います。あるとき、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、両手両足を使って縦糸に横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。



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）

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）」（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でした。これに対しG型自動織機は、縦糸、横糸が“なくなる”“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、横糸がなくなりそうになると、自動的に杼（シャトル）を交換します。杼には横糸が装填されており、以前は糸を補給するとき、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、簡単な手動作だけで杼から糸を導き出す発明がなされました。



G型自動織機

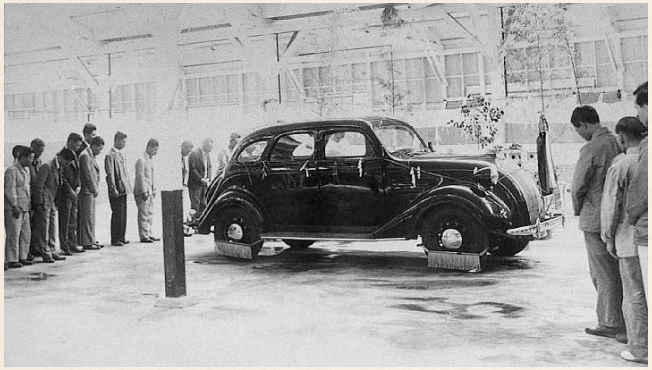
佐吉の発明のきっかけが母や従業員への思いやりだったように、「自分以外の誰かのために」「誰かの仕事を楽にしよう」という想いは息子の喜一郎にも受け継がれ、現在のトヨタの根底に流れる価値観となっています。

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捧げた、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。

創業の精神



A1型試作乗用車完成式

このとき、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、エンジンの試作品を完成させました。

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（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（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。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



豊田 佐吉



豊田 喜一郎

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。

豊田綱領、トヨタフィロソフィー

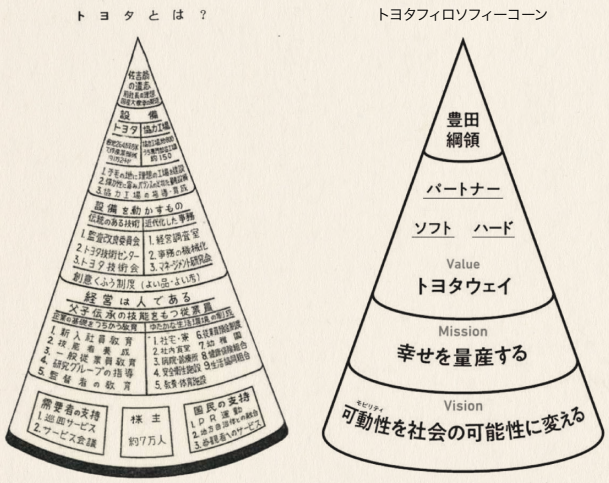
豊田佐吉が亡くなってから5年後の1935年、従業員は1万人を超えるほどになっており、自動車事業の本格化に伴い、多くの人たちが新たに入社していました。こうした状況に対し、佐吉の遺志を体して励むべきことを、機会あるごとに確認する必要があり、「豊田綱領」が制定されました。

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。



トヨタイムズ すべては「幸せの量産」のためにトヨタ中間決算 質疑応答 #1

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一つにして、力を合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

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着くための道のりは、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。

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、多くの問題を生みました。

私たちが忘れないでいたいこと。それは、どんな機械でもつくれない、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、手の届く形で、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。

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には、「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。

トヨタ生産方式（TPS）



トヨタ生産方式とは何か？ 豊田章男の解釈

1. 誰かの仕事を楽にしたい

トヨタにはトヨタ自動車ができる前から「ジャスト・イン・タイム」と「ニンベンのついた自働化」という2つの考え方があります。

まず自働化は、豊田佐吉が発明した自動織機を起源としています。毎晩、夜なべをして機織り仕事をしているお母さんの仕事を楽にできないかと、少年だった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でした。縦糸・横糸をそれぞれ両手を使って作業することが常識だった時代に、その発明は作業性を画期的に向上させました。

“TPS＝効率化”と捉えられ、TPSで「仕事のやり方を変える」ということが、目的かのごとく語られることがありますが、目的はあくまで“誰かの仕事を楽にしたい”ということです。

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。

当時の自動織機は、必ず“ワンマン、ワンマシン”という、1台のマシンに対して、1人のオペレーターが常に張り付いて監視をしている状況でした。“異常”が、いつ起きるか分からないため、“人は機械の番人”をする必要があったのです。

そして織機の“異常”で一番大きいものが「糸がなくなる」「糸が切れる」というものでした。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G型織機です。

糸がなくなると、この機械は自動的に木管ごと交換してくれます。木管からは糸口が出ていないといけませんが、以前は作業者が口で吸って糸口を出していました。しかし、現場は綿ボコリが出ているため、現場の作業者たちはそれを吸って肺を患ってしまうことが多くありました。

G型織機では、糸を切るだけで木管の必要なところに糸が勝手に出てきます。これにより作業者たちは糸を口で吸い出す必要がなくなりました。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”が何かを決め、“異常”があったら止まるという、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のです。生産性を上げるために変えたわけではありません。

トヨタイムズ “トヨタ生産方式” 豊田章男の解釈

トヨタ生産方式（TPS）

3. 豊田章男の解釈「自働化」

トヨタのニンベンのついた「自働化」というのは“ヒト中心”に考える、そこで働いている人の気持ちに成り代わって考えるということです。自分は安全地帯にいて、「効率を上げろ」「人を減らす」と言っているだけではダメなのです。

トヨタには、1人工※1の追求という考え方があります。

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。従業員は、本当に多くの時間を会社のために費やしてくれています。それなら、意味のある仕事をさせるのが上司の仕事です。

「付加価値をつける仕事をどんどん増やしていこう」「単に“手待ち”や“やり直す”といった仕事はどんどんやめさせてあげよう」、そういったことを徹底的に追求しているのがトヨタの生産現場です。

作業者のムダな仕事をなくし、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です。

※1 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のこと



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」は、佐吉の息子であり、トヨタ自動車の創業者、豊田喜一郎が導入した考え方です。ジャスト・イン・タイムの説明には「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」というフレーズがよく使われます。

しかし、会長の豊田がジャスト・イン・タイムを説明するときのキーワードは「リードタイム※2」です。

トヨタには年間約1,000万人のお客様がいます。1,000万人のお客様の必要なものを把握することは不可能です。

そこで、異常がすぐに分かる、異常が分かったら止まって、すぐに改善ができるような構造にしておかなければなりません。だからこそ、ジャスト・イン・タイムが必要なのです。そして、これを一番分かりやすくする“道具”が、「リードタイム」です。

お寿司の世界に例えると、スーパーへ行くと完成品（在庫）が並んでいます。ところが、目の前で握ってくれるお寿司屋に行くと、握る人のところに在庫は置かれていません。注文が入ってから、材料を取り出して、切って、段取りして、握って、出す。リードタイムさえ短くしておけば、それが可能です。

すべての種類の在庫を持てば、お客様にジャスト・イン・タイムでクルマをお届けすることができます。しかし、それは現実的ではありません。だから諦めるということではなく、「リードタイム」を追求し、ジャスト・イン・タイムにこだわり続けることが大切なのです。

※2 リードタイムとは、受注からモノ・サービスの提供までにかかる時間のこと

もっといいクルマづくり

商品を軸にした経営

2008年度の決算でトヨタは創業期以来、初めての営業赤字に転落しました。これまでオイルショックやバブル崩壊など、どんな危機に直面しても決して赤字に陥ることはなかったトヨタ。リーマン・ショックによる金融危機とその後の世界経済の冷え込みの影響を受けたとはいえ、トヨタの収益構造、企業体質の脆弱さを露呈することになりました。また、トヨタの赤字転落は関係する産業はもちろん、多くの国や地域の経済にも多大な影響を与えました。

このタイミングで社長に就任したのが豊田章男（現会長）でした。豊田が社内に対して示したビジョンは「もっといいクルマをつくろうよ」という非常にシンプルなものでした。そのためには、日本の本社ではなく、各地域が主体になって商品ラインアップを見直さなければならない。そう考えた豊田は、現地に精通した地域CEOを置き、自らも現場におりて、各地域のお客様に選ばれる商品開発を進めました。その結果、トヨタはグローバルでフルラインの商品を揃える自動車メーカーになりました。

豊田が掲げた「もっといいクルマづくり」。今ではモータースポーツとつながり、カーボンニュートラルとつながり、世界とつながり、グローバルトヨタのアイデンティティとなっています。

「もっといいクルマづくり」
そのためには商品を軸にした経営が必要です。
2021年11月の全国トヨタ販売店代表者会議において、会長の豊田は次のように語りました。

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「トヨダ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まいりました。クルマづくりの歴史を振り返ったとき、私は「2つのキーワード」があると思っております。
一つは「スポーツカー」です。
トヨタのスポーツカーを語る上で、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、1980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。こうした中、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





もっといいクルマづくり | 商品を軸にした経営

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っております。

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、とも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、時期が来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。

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。





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 ｜ 商品を軸にした経営

「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ろうよ」。
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にこそ、「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、2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、責任を持って考えている人が常にいる、そんな状態をつくり出すことが「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つくらなければならないと思いました。

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。開発陣が苦労してつく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、仲間とともに取り組んできた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「商品を軸に経営する」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が、そんな中でも、私を信じてついてきてくれた仲間たち、販売店の皆様がいたからこそ、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。

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**

もっといいクルマづくり

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。

> 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ったけを発揮してみて
> その優劣を争うところに改良進歩が行われ
> モーターファンの興味を沸かすのである
> 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台のクルマがあります。

スーパー耐久24時間レースに出る4カ月前、このクルマ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。

なぜこのクルマをつくったか？ 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。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、このクルマ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、このクルマは乗っていて楽しいクルマ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クルマを相棒に、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ときから14年。道の上で人を鍛え、クルマを強くする。そんなクルマ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ません。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ろうよ」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、クルマは机上ではなく、道の上でしかつくれない。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。



もっといいクルマづくり ｜ 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

「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、クルマづくりは、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クルマづくりにこだわり、決してONE TEAMなクルマづくりにはなっていませんでした。

そんなとき、私は、はじめてルマンに行きます。ゴール目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たい。このドライバーたちが乗りたいと思える強いクルマを、トヨタでもつくれるんだと証明したい。そんなクルマ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たくさんあったのです。

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とき、私は彼をホテルのロビーで出待ちしていたほどです。その後、トヨタのドライバーとなりたくさん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。

新しいクルマとなる来年の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ると思います。

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、そんなクルマ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クルマ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」をスタートできる。そんな段階に来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。

とにかく私はクルマが大好きです。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。

> *2025年6月、トヨタは6年ぶりに「ニュルブルクリンク24時間レース」に参戦し、GRヤリスでクラス優勝を果たしました。参戦車両「109号車」には次世代変速機である「DAT※」を搭載し、過酷な耐久レースを通じて新技術の実証を行いました。チームはドライバー、エンジニア、メカニックが一体となり、予選でのトラブルにも迅速に対応。モリゾウこと会長の豊田もドライバーとして参加し、「もっといいクルマづくり」への挑戦を体現しました。レース完走と勝利は、GRヤリスの性能向上とトヨタの開発力を裏付ける成果であり、現場での学びを量産車に還元する姿勢を示しました。*

※ ダイレクト・オートマチック・トランスミッション

トヨタとスポーツ

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存し、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。



会社設立と同時に誕生した陸上部

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諦めない「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、クルマづくりと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でしょうか。

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も設立され、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。

1964年の東京オリンピック・パラリンピックの開催で、日本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。

トヨタとスポーツ

世界の舞台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。



1965年、当時の「全トヨタ総合競技大会」開会式

「ピープルファースト」「アスリートファースト」の支援の形

会長の豊田は多くのパラアスリートと接する中で、「誰かが何かに挑戦したいと思っているとき、もし、移動が障害になっているならば、トヨタは、その課題に正面から向き合いたい。移動が挑戦するための障害ではなく、夢を叶えるための可能性になってほしい」との想いを抱くようになりました。そしてモビリティの未来「Mobility for All -すべての人が移動の自由と楽しさを感じることができる世界-」に向かって、すべての人が参加できる社会を実現するため、できることから取り組んでいます。

その考えのもと、初のモビリティカテゴリーのパートナーとして、国際オリンピック委員会、国際パラリンピック委員会と2017～2024年のパリ大会まで計4大会についてワールドパートナー契約を結びました。

豊田（当時社長）は、誰かの生活を楽にしたり、誰かの夢を支援するという想いでスポンサーになることを決断しました。

パリ大会を最後にスポンサー契約を満了することになりましたが、「誰かの生活を楽にしたい」「誰かの夢を応援したい」「あらゆる困難を乗り越え、不可能を可能にしてきたアスリートの人生そのものを応援したい」という想いは変わりません。オリンピック、パラリンピックには世界約50の国・地域から、約300名のGlobal Team Toyota Athletes（GTTA）が参加しています。今後も用具開発や世界中のGTTAとGTTAを支えるスタッフたちへの支援を継続していくことが結果的にピープル、アスリートファーストの支援になると考えています。

また、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、障害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。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、SOととも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：知的障害のある人たちに、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

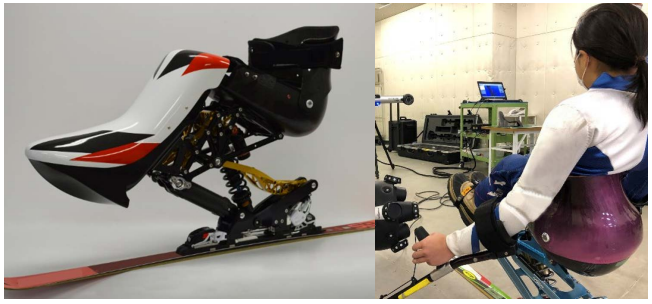
スポーツの力は、トヨタの価値観そのもの

トヨタは、創業以来、どんなに本業が厳しい状況でも、また、会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、従業員の一体感を醸成し、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。



トヨタとスポーツ

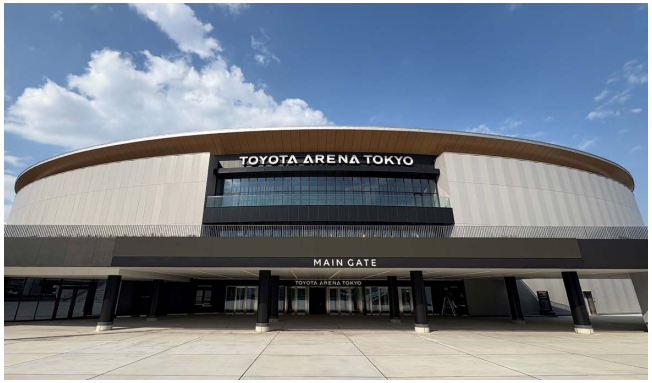
“可能性にかけていこう”感動を生むアリーナ開業へ

2025年10月、東京都のお台場エリア「青海」にTOYOTA ARENA TOKYOがオープンしました。TOYOTA ARENA TOKYOは、男子プロバスケットボールリーグ Bリーグ「アルバルク東京」のホームアリーナとして使用するほか、さまざまなスポーツ観戦やエンターテインメント興行に対応可能な多目的アリーナです。それに先立って行われた記念式典で、会長の豊田は次のように語りました。

TOYOTA ARENA TOKYOのコンセプトは、「可能性にかけていこう」です。スポーツや音楽で頑張る人たち、特に若い方たちが可能性に挑戦する場所として、活用してもらいたいと考えています。



トヨタイムズ "可能性にかけていこう" 感動を生むアリーナ開業へ



アリーナの3つの柱

1 スポーツ

まず、スポーツでは、これまでにない観戦体験の追求・観戦空間づくりにこだわっています。すべての座席がコートに正対しており、どの席からも試合が見やすい座席配置になっています。さらに、オープンキッチンで出来立ての食事を提供する「TOYOTA PREMIUM LOUNGE」をはじめとした、食事なども楽しめるホスピタリティ空間も充実しています。

2 モビリティ

次にモビリティについては、カーエレベーターが備えつけられ、イベント時にはキッチンカーやe-Paletteを配置した空間づくりを行っています。また、アリーナ前のシンボルプロムナード公園において、東京都と連携したモビリティサービス事業を当社グループとして展開。e-PaletteやC+walkを活用し、モビリティによる「まちの課題解決」「にぎわいづくり」に周辺事業者と連携して挑戦しています。

3 サステナビリティ

最後に、サステナビリティの観点では、履けなくなったスニーカーやバスケットシューズをリサイクルして、屋外のadidas SPORTS PARKのバスケットコートの一部の素材に使用しています。そして、アリーナの屋上には当社が開発した天然芝TM9が、5,000m²以上植えられており、アリーナ周囲にある400本以上の植栽と合わせて、敷地面積の4割を緑化しています。環境への配慮から認証も2つ取得※しています。

※ 国際的な環境性能認証制度「LEED v4 BD+C」のGOLD認証、BELS「ZEBReady」認証（BEI=0.45）



TOYOTA ARENA TOKYOがバスケットボールをはじめとするスポーツやエンターテインメントを愛する人にとっての憧れの場に。そしてファンの皆様、ここに住む人、働く人、訪れる人、一人ひとりと一緒になって、365日の賑わいをつくっていくとともに、スポーツの、モビリティの、この街の、あらゆる可能性を解き放つ場所になっていくことをめざします。

感動や熱狂ができるキャンパスが出来上がりました。皆様と一緒につくっていくアリーナだと考えていますので、一緒に盛り上げていきたいと思います。

5ブランド戦略 | センチュリー

CENTURY

2025年10月下旬にジャパンモビリティショー（JMS）2025が開幕しました。その中で、新たなブランドとして立ち上がることが発表されたセンチュリー。めざすのはジャパン・プライドを世界へ発信するブランド。日本から次の100年をつくる挑戦を会長の豊田章男が宣言しました。



豊田章男流 センチュリー誕生の物語

センチュリー。「最高峰」にして「別格」のクルマ。このクルマは、「日本」を背負って生まれたと私は思っております。

今日は少しお時間をいただいて、私流の「センチュリー物語」をお話しさせていただきます。

「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、豊田喜一郎の言葉です。

1930年代、「日本人には自動車はつくれない」と言われた時代に、喜一郎がつくろうとしたもの、それは「トヨタ」という会社ではなく、「日本の自動車工業」だったわけです。

この志に共感した仲間とともに、喜一郎の挑戦が始まりました。

そして、トヨタ設立1年後の1938年、そこに一人の男が加わりました。こちらの映像をご覧ください。

そう言って見せたのは、トヨタ初の主査・中村健也と若き日の豊田章一郎、2人のエンジニアの子弟が紡いだ初代センチュリーの開発に至るストーリーでした。徐々に戦後復興が進み、東京オリンピックを迎えようとしていた時代。

「今こそ世界に誇れるクルマが必要だ」「同じでないこと」「見る人に夢を与え続けるクルマにしよう」

最新技術と伝統の技を組み合わせ、人の心、本質を求めて開発は進められました。

トヨタイムズ 豊田章男が贈るセンチュリー物語「次の100年を日本から」

5ブランド戦略 | センチュリー

CENTURY

しかし、その立ち上げは困難を極め、2人をはじめとする開発陣は、関東自動車工業※東富士工場の独身寮に泊まり込み、残業・徹夜の日々の末に、初代センチュリーを送り出しました。

そんな歴史をまとめた映像を見届けて、豊田は再び話し始めました。

※ トヨタ自動車東日本の前身

センチュリーの開発を担当したのは、トヨタ初の主査、中村健也さんでした。

「同じでないこと」。これがセンチュリーの開発・生産・販売のすべてにおいて一貫した中村さんの姿勢でした。

その開発がスタートしたのは1963年。トヨタがクルマづくりを始めてから30年、終戦からわずか18年、そんな時代の話です。

「何の伝統も名声もないトヨタが、世界に通用する最高峰の高級車などつくれるわけがない」。そんな声が出るのも当然のことでした。

それでも中村さんは怯みませんでした。

「伝統は後から自然にできるもの。今までにない新しい高級車をつくろう。今の高級車のアキレス腱は新しいことができないことだ」

そう言って、斬新なアイデアや革新的な技術に果敢に挑戦いたしました。

同時に、鳳凰のエンブレムには「江戸彫金」、シート生地には「西陣織」など、「日本の伝統・文化」を取り入れました。

中村さんは「同じでないもの」を生み出すために、「最新技術」と「日本の伝統・文化」の融合にこだわったのです。

こうして誕生したセンチュリーを、初代はもちろん、2代目、3代目と、章一郎は、生涯の愛車として乗り続けてまいりました。

そして、時代、時代のエンジニアに対し、「高速道路を走るときの直進性だけはしっかりやってくれ」「横風対応は大丈夫か」など、毎日のように、その後部座席から改良の指示を出し続けました。

章一郎がそこまでしたクルマは、センチュリーだけでした。それは、なぜでしょうか?

中村さんが、当時「無謀」とも言われたセンチュリーの開発に取り組んだのは、なぜでしょうか?

ここからは、私の解釈になることをお許しください。

豊田はステージの中央で立ち止まり、戦後間もなく喜一郎が残した、ある言葉を紹介した。

2人の胸にあったもの。それは、終戦のわずか3カ月後に、喜一郎が立ち上げた「自動車協議会」に込めた想いだったのではないか。私はそう思っております。

この自動車協議会は、現在、私自身が会長を務めております「日本自動車会議所」の前身となる組織です。

その立ち上げに際し、喜一郎は、こう述べております。

「民主主義 自動車工業国家を建設し、平和日本の再建と世界文化に寄与したい」。この言葉が私の頭から離れませんでした。

「平和日本の再建」には、「自動車工業が原動力となり、日本の人々に笑顔と平和な日常を取り戻したい」という産業報国の精神が込められております。

「世界文化への寄与」とは、「異なる国や民族が持つ文化の理解や交流を通じて、より良い社会を築くこと」。それを意味していると思います。

当時の日本に必要だったもの。それは、「日本に生きる人間としてのプライド」だったのではないでしょうか。

だからこそ、中村さんは、喜一郎の息子である章一郎とともに、日本の伝統に支えられた、世界に誇れるクルマ、世界の平和と文化の交流に寄与できるクルマをつくろうとしたのではないでしょうか。

「ジャパン・プライド」。それを背負って生まれたクルマがセンチュリーだと私は思っております。

5ブランド戦略 | センチュリー

CENTURY

次の100年をつくる



センチュリー誕生の物語と背景にあった想いについて述べてきた豊田は、現在の日本に目を向け、今こそセンチュリーが求められていると語りました。

初代センチュリーの誕生から、半世紀以上が経過した今、日本はどうなっているでしょうか。

「Japan as No.1」と言われた時代は過ぎ去り、「失われた30年」という言葉が定着する中で、日本という国が、少し元気や活力を失ってしまっているのではないでしょうか。世界の中で、その存在感をなくしてしまっているのではないでしょうか。今の日本を、喜一郎や中村さんが見たら、何と言うでしょうか。おそらく、何も言わずに、動き出すと思います。

戦後のメディア報道で「ゼロからの発進」というタイトルを見た中村さんは「ゼロなんかじゃない。たしかに設備は壊れ、モノや金はなくなった。だけど、これまで積み重ねてきた日本のチカラ、技があった。だから立ち上がれた」。そう言って怒ったそうです。

今の日本には、世界に広がった「自動車工業」があります。この国を支えてきたモノづくりの技能があります。

世界の人々を魅了する美しい自然。豊かな食文化やおもてなしの心があります。今や日本の代名詞となった漫画やアニメーションがあります。音楽やスポーツの世界でも、日本の魅力を世界に発信し続ける若者たちがいます。

私は、今こそ、「センチュリー」が必要なのではないかと思うのです。

センチュリー。その名の由来は、「明治100年」とも、「トヨタグループの創始者・豊田佐吉の生誕100年」とも言われておりますが、私は「次の100年をつくる」という意味に受け止めております。

そして、センチュリーに刻まれた「鳳凰」のエンブレム。「鳳凰」とは、世界が平和な時代にのみ姿を見せる伝説の鳥です。

センチュリーは、単なる車名ではありません。世界の平和を心から願い、日本から「次の100年」をつくる挑戦。それこそがセンチュリーなのだと思います。

章一郎亡き後、これは、私自身の使命だと思いました。

豊田は込み上げてくるものを堪えながら、少し間を置いた後、この日一番の熱量でメッセージを届けました。

もちろん、私ひとりでできることではありません。トヨタには、中村健也さんのスピリットを受け継ぐ仲間がたくさんいます。

そんな仲間とともに、「センチュリーブランド」を立ち上げることを決意いたしました。

「One of One」。中村さんの言葉を借りれば、「同じでないこと」。

センチュリーは、トヨタ自動車のブランドの一つではありません。日本の心、「ジャパン・プライド」を世界に発信していく、そんなブランドに育てていきたいと思っております。

皆さん、「ネクスト・センチュリー」にご期待ください。



TOYOTA／DAIHATSU

あなた目掛けて

JMS2025において、社長の佐藤がトヨタとダイハツブランドの新たな方向性についてスピーチを行いました。

ブースの入り口には、私たちの大切な原点を並べています。乗用車への挑戦のルーツであるトヨダAA型。生活に欠かせないインフラ、商用車…そのルーツであるG1型トラック。そして、G型自動織機。

トヨタグループは、若き日の豊田佐吉が、苦労する母を見てつくった発明品、木製の機織り機から始まりました。改善に改善を重ね、やがて佐吉は、自動で動く機織り機、G型自動織機を発明します。

そこにあったのは、「誰かのために」という想い。それが、これまでも、そしてこれからも、私たちの挑戦の原点です。

「TO YOU」という言葉にTOYOTAブランドの想いを載せました。私たちは以前から、「Mobility for All」の実現をめざして取り組んできました。しかし、“モノづくり”の現場に立つと、心の中に“少しだけ”引っかかるものがありました。

それは、「For All」とは言うものの、「すべての人に向けた“最大公約数のモノづくり”なんか一つもない」ということです。

私たちが何かをつくるときに思うことは、「誰かの助けになりたい」「誰かを笑顔にしたい」。必ず、誰かひとりの「あなた」の顔を思い浮かべて、そこを目掛けてつくっているのだと思います。

「あなた目掛けて」を続けていれば、いつの日か「Mobility for All」に近づいていける。そう考えてモノづくりをしているんだ、ということに気がつきました

“みんなのためのクルマ”





カローラは、「TO YOU」、誰かのためのクルマづくりの象徴であると思います。

時代に合わせて、人々の生活に合わせて、常に、目の前のあなたに向けて形を変えてきました。見た目もボディータイプもさまざま。でも、そのすべてがカローラでした。

だからこそカローラは、“みんなのためのクルマ”なんです。

これからもそうあり続けるために、どう変わるべきか。

地球は大きくて、世界は広い。道も違えば、エネルギー事情も違います。

ただ、誰もが共通して持っているもの。それは「地球を大切に想う気持ち」です。そして、もう一つ、“かっこいいクルマ”に乗りたい。こんな気持ちも、みんな一緒だと思います。

だから、バッテリーEVでも、プラグインでも、ハイブリッドでも、エンジン車でも。動力がなんであれ、みんなが乗りたくなるかっこいいクルマにしよう!

それを実現するための発明が、このクルマには詰まっています。

そして、こちらのIMV Origin。このクルマを企画する時に思い描いたYOUは、アフリカの農村に住む人々でした。アフリカの「あなた」を目掛けて、2つのアイデアを盛り込みました。



一つは「未完成のまま工場を出荷する」ということ。

工場を出る時は、まだ“走るクルマ”として組み立てられていません。このクルマを組み立てて、完成させるのは現地の

トヨタイムズ
一人ひとりの“あなた”目掛けた発明を
ジャパンモビリティショー始まる

5ブランド戦略 | トヨタ／ダイハツ

TOYOTA／DAIHATSU

皆さん。アフリカに「組み立てる」という“新しい仕事”が生まれます。

もう一つのアイデアは、「そこで組み立てても、まだ“この状態”」ということです。

このクルマに人を乗せるのか、荷物を載せるのか。載せる荷物は、箱なのか。そうでないのか。

私たちがつくるのは土台の部分までです。その先、使い方に合わせてクルマを完成させるのはお客様お一人おひとりです。

完成状態までつくらないということに、クルマ屋としてのもどかしさもありました。しかし、それが“あなた”のためになる。暮らしや仕事のニーズは多様だからです。「あえてつくりきらない」という、新たな発明に挑戦するクルマです。

小さいクルマは大発明

「次に、こちらの映像をご覧ください」。そう言って、佐藤は一度ステージ袖へ。流れてきたのはダイハツの新CMでした。

1950年代のミゼットです。

「小さいクルマがあったら便利なのに」。そんな声を町で聞いて、「ほな、つくったろか！」。こういう想いで生まれた“大発明品”でした。

クルマを小さくつくることは、とっても難しいんです…。

クルマづくりをやってきたひとりとして、心からそう思います。



そんな挑戦を続けているのがダイハツです。

CMの最後に出てきたのは未来のミゼット。

ダイハツのクルマづくりは、昔も今も変わりません。

町に出て声を拾い、困っている人を見つけては、何ができるだろう?と考える…。

「小さくつくる技術」をどう活かせるか、頭をひねる。

そうしてたどり着いたのが「ミゼットX」というわけです。

そしてもう1台、ご紹介いたします。軽のオープン、「K-OPEN」です。

このK-OPEN、何がすごいのか? FR、後輪駆動なんです。このすごさは、なかなか伝わらないかもしれませんが、こんな小さなボデーでFRを実現するっていうのは、実は“とんでもない”ことなんです。





エンジンを低く置いて、ミッション、プロペラシャフトを配置して、ペダルのレイアウトを考えて、ステアリングがあって…。このすべてをボデーに収める。

この話をすると少し長くなってしまうのですが、一言で言うと、開発者たちの知恵と工夫が詰まりまくっているんです。

先日、会長の豊田がダイハツのマスタードライバーになるというニュースがありました。コペンにもたくさん乗って、たくさん壊してくれるのだと思います。

ダイハツの皆さん！マスタードライバーとのクルマづくりは大変です。いや、本当に大変です…。覚悟しておいてください(笑)。

でもクルマ屋として、こんなに楽しいクルマづくりは、他にないと思います。新しいコペンがどんなクルマになっていくのか?私もとっても楽しみにしています。

「小さいからこそできる」トヨタにはできない大発明で、Mobility for Allを一緒に実現していきたいと思います。

TOYOTA／DAIHATSU

挑戦の意味

そして、もう一つ。こちらのTO YOUの広告には、「あなたが行けないなら、モビリティが会いにいく」と、そう書いてあります。

自分が乗って動くことだけがモビリティではありません。モビリティが“あなた”に近づいていく。何かを届ける。これも大きな役割です。



写真に写っているクルマは、こちらのKAYOIBAKO。段ボールにいろいろなサイズがあるように、KAYOIBAKOにもいくつかのサイズがあります。XLからSサイズまで、小さな箱はダイハツがつくり、大きな箱はトヨタがつくります。

冒頭、商用車のルーツであるG1型トラックをご紹介しましたが、当時は自動車産業への挑戦を始めたばかりのころで、納車後も、故障が相次ぎました。そのたびに、豊田喜一郎は、すぐさま現場へ駆けつけたと言います。

お客様第一の精神。それに加えて、喜一郎には、2つの想いがあったんじゃないかと思っています。

その一つは「そのクルマはどんな状況で壊れたのか」。自分の目で見て改善したいという「現地現物のエンジニア魂」。

そしてもう一つは「生活を止めてはいけない」。日本をもっと良くしたいという「国への想い」。

この想いをしっかり受け継いで、これからもトヨタは、商用車、「運ぶモビリティ」を大切に育てていきたいと思っています。

「Mobility for All」

「誰かのために」

「TO YOU」

「わたしにダイハツメイ」

こうした言葉は、私たちクルマ屋の創造力を掻き立てて、やる気にさせてくれます。こうした想いが、もっともっと多様なモビリティをカタチにしていく原動力になります。

誰かを想い、ひとりの“あなた”を見て、どうしたら喜んでもらえるだろう?と考える。

「あなたを目掛けて」

その一心で「いろんな」もっといいクルマをつくって、幸せを量産していきたいと思っています。“発明”に成功することもあれば、うまくいかないこともあるかもしれません。

でも、難しいからこそ、やりがいがある。それが挑戦の意味だと思います。

世界中の「あなた」がつくる未来。その真ん中には、クルマがあって、たくさんの笑顔があってほしい。

そのために、クルマをもっと楽しくて、もっともっと愛される存在にしていきます。

「クルマの未来を変えていこう」

この想いを力に変えて、これからもトヨタグループのみんなで、発明に挑戦し続けていきたいと思います。

LEXUS

トヨタの新しいブランド戦略では、センチュリーが独立し、レクサスの上に位置するトップブランドになることとなりました。会長の豊田の言葉を借りれば、「アバブ（above）レクサス」が生まれたことになりますが、これについてサイモン・ハンフリーズChief Branding Officer（CBO）は以下のようにコメントしました。

「ある意味、レクサスの動きは自由になる」「レクサスはどんどんパイオニアとしてチャレンジすればいい」

そして、JMS2025ではレクサスの革新を垣間見る展示が並び、サイモンCBOがレクサスブランドの新たな方向性についてスピーチを行いました。

レクサスはさらに自由に進化できる

社長の佐藤からお伝えしたとおり、ジャパンモビリティショー2025は、私たちにとって単なるイベント以上の意味を持つ特別な場になります。

私たちの新たなCMシリーズでは、トヨタグループの各ブランドがめざす未来を示しています。



トヨタからセンチュリーに至るまで。それぞれ明確な想いがあります。センチュリーがトヨタの最高峰に立つことで、レクサスは、“ラグジュアリーの中心”で、さらに自由に進化できるようになります。

そんなレクサスの想いは、“DISCOVER”。

誰の真似もせず、自信にあふれること。冒険的で、革新的であること。すべては、お客様の新しいラグジュアリーライフスタイルの発見につながるように。本日は、皆様に“ラグジュアリーブランド”の概念を改めて問い直したいと考えています。

フラッグシップを再定義

カーブランドにとって、それはフラッグシップから始まります。われわれレクサスの場合、LSです。1989年、初代LSの登場からラグジュアリーマーケットは、大きく変わりました。かつてはエグゼクティブセダンが中心でしたが、いまやセダンはSUVに押され、人々はこれまでとは異なる体験を求めています。

お客様は自らの基準で価値を見出したいと考えています。自分の時間を最大限有効に使えるよう、スペースと自由を求めています。そしてその理想を追求するにあたり、現状に挑戦することを恐れません。

これまで、レクサスの取り組みは“クルマ（4輪）”だけにとどまってきませんでした。挑戦を恐れずに進んできました。新しいプロダクト・サービス・体験を発見するために。そして今、私たちはフラッグシップを再定義します。Luxury Sedanでも、Luxury SUVでもなく、Luxury SpaceとしてLSは生まれ変わります。

皆様、こちらが新しいLSコンセプトです。



クルマでさえも、“4輪”にとどまらず、6輪になるなんて、想像もしていなかったのではないでしょうか?そのドアを開けた瞬間、“我が家”のように、自分だけのプライベートな空間、真のサンクチュアリへ誘います。

6輪によるパッケージの革新。広い室内スペース、スムーズな乗り降り、あなただけの空間。スペース、それは自由であり、特別な空間。この2つは、まさに代えがたい価値そのものです。目まぐるしく変化しているこの時代に、これ以上のラグジュアリーはあるでしょうか?

6輪だけではない多様なコンセプト

より多くのお客様が、新しいカタチや価値観を求めています。しかし同時に、お客様は多様性をも求めています。フラッグシップにおいて

トヨタイムズ 誰の真似もしないレクサスへ JMS 2025で見せるブランドの革新

5ブランド戦略 | レクサス

LEXUS

も。このセグメントにおいて、人々は、一つのカタチのクルマだけを求めているのではありません。特に、グローバルの観点では。

私たちはこうも思います。エモーショナルな運転体験も、価値観の中心にあり続けるものだと。レクサス スポーツコンセプトは、そんな“没入体験”を味わうチャンスとなります。



五感のすべてに訴えかけ、まるでこれまでに体験したことのないような感覚に触れられるのです。

そして、LS クーペコンセプトではあらゆる最高の体験を楽しみたいという想いに応えます。



このクルマは二律双生の発見を狙い、ドライバーは走る楽しさを、同乗者は後席でくつろぐ喜びを発見できる、そんなクルマです。

相反するものの調和こそが、レクサスの真骨頂なのです。

レクサスのフラッグシップ群として、これらのモデルが、ブランドを未来へと導きます。未来とは、自分自身のラグジュアリーライフスタイルを発見することのできる場所。そして、ライフスタイルはさまざまな要素から成り立っていくことになるでしょう。

レクサスは創業以来、プロダクトとライフスタイル体験を融合させてきたブランドです。36年の間で、あらゆることに挑戦できることを示しながらも、唯一無二のレクサスであり続けてきました。多様性に支えられてきたブランドです。そして私たちが思い描いている未来のレクサスは、



クルマづくりだけにとどまりません。都市の中心では、スペースに対する制約が一層強まっています。そこで私たちは、LSコンセプトのエッセンスを、自動運転のパーソナルモビリティへと進化させることはできないだろうかと考えました。仕事からプライベートまで、陸のモビリティとインフラがシームレスにつながります。そして、その先にある次なる舞台は、海と空です。言い換えれば、360度のモビリティです。

陸だけでなく、空と海でもラグジュアリーを

移動が、陸上だけに縛られなくなる時が来るでしょう。レクサスブランドの可能性は計りしれません。



トヨタグループとして、Joby (Joby Aviation)と長年協業を続けてきました。スムーズで静か、快適で効率的だけではありません。自由という新しい価値をもたらします。どこで、どのように暮らすかを根本的に変えていくことができる、完全に自立した、ラグジュアリーな生活を、オフグリッドで可能にします。その技術は、空の上にとどまりません。プライバシーと冒険の両立を、海の上でも実現できたらどうでしょうか。真のエスケープを実現する自動操船カタマラン。さまざまな空間を、多様なモビリティがつなぎ合わせていく世界です。都市とそこに息づくブランドスペースが、多次元的な生活への扉となります。



会場では模型を展示

お客様のために革新し続けるブランドへ

ラグジュアリーとは、常にリードし続けること。そして、それは革新の連続でもあります。お客様一人ひとりが一つのブランドだと、レクサスは考えています。私たちは、これからもお客様とともに歩み、お客様が新しい視点で世界を見つめることをめざします。無限の可能性を広げながらも、いつでも自宅にいるような、そんな発見へと。

GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept



2025年12月5日、スポーツカー3車種のワールドプレミア（WP）が、静岡県裾野市のWoven Cityにあるインベンターガレージで実施されました。

強さの物語は悔しさから始まる

JMS2025で展示された「LEXUS Sport Concept」から、名称を一新したコンセプトカー「Lexus LFA Concept」を迎え、デザインのトップであるサイモンCBOは、2つの屈辱の物語を披露しました。

本日は、トヨタ自動車東日本の東富士工場にお越しいただき、誠にありがとうございます。

元々ここはプレス工場でした。そして、ご存じの方もいらっしゃると思いますが、1967年に中村健也さんと豊田章一郎さんが初代センチュリーを生み出した、まさにその場所でもあります。ここで生まれた“発明の精神”は、新たに“Woven Cityのインベンターガレージ”として未来をつくる場所に生まれ変わりました。今日は発明のお祝いだけでなく、私たちが愛してやまない“クルマそのもの”をお祝いする日でもあります。

あのワクワク、スリル、スピードへの愛。ここにいる皆さんも、オンラインで見ている皆さんも、きっと同じ情熱を心に持っていると思います。

しかし人生と同じく、“強さ”の物語は日本語でいうところの“悔しさ”…「屈辱」から始まります。

2つのお話をさせていただきます。私はデザイナーとして36年間働いてきました。正直に言ってデザイナーにとって自分の“心と魂”を注ぎ込んだものを「つまらない」と言われることほど、つらいものはありません。14年前、アメリカのペブルビーチでまさにそれが起こりました。そこで章男さんは「レクサスはつまらない」と言われたのです。その“屈辱”は大きなターニングポイントとなり、強い決意の源になりました。

当時のトヨタは、規模の拡大を追求する中で台数と収益を優先し、販売地域も、車種も偏ったクルマづくりをするようになっていました。会長の豊田は2024年1月に行われた講演で「そこには『つくれば売れる』というメーカーのエゴがあったと思います」と振り返っています。「お金をつくる会社」から「商品で経営する会社」へ。改革の闘いを続けてきた豊田。それから14年。今年のペブルビーチで、もう退屈とは言わせないために、このコンセプトカーをどう見せるのが良いか？と問われた豊田の答えはいたってシンプルでした。

ただ、そのまま置けばいい

そこから章男さんは立ち上がり「もう二度と“退屈なクルマ”はつくらない」と宣言しました。なので、このクルマを今年のペブルビーチでどう見せるか彼に相談した時、彼の答えはとてもシンプルでした。ただ、そのまま置けばいい。クルマ自身に語らせればいい。まさにそのとおりにしました。説明もなく、言葉もなく、ただ自由に感じてもらうだけ。嬉しいことに今年のペブルビーチでは、誰ひとり“レクサスはつまらない”と言った人はいませんでした。革新的であること。冒険的であること。独創的であること。そしてお客様に“DISCOVER 発見”をもたらすこと。それこそがレクサスの使命です。

今年のJMSにおいて、サイモンCBOは、LEXUS Sport Conceptを「“没入体験”を味わうチャンス」と語っています。

開発にあたっては、どのような挑戦があったのでしょうか。

このクルマでは、お客様に新たなレベルの“没入感”を体験していただきたいと考えました。





トヨタイムズ 「もっといいクルマづくり」その裏にある2つの“悔しさ” 新型スポーツ車両ワールドプレミア

5ブランド戦略 | GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

そのために、大胆なプロポーション、パッケージの革新が必要でした。スタンスを見てください。リアビューも、本当に美しい。そして全高は1,200mm未満。

スポーツカーとして、大きな挑戦であったのと同時に、大きなことを成し遂げることができたと思っています。このクルマの最終的な完成時には、豊田の“最後のリクエスト”「電動スポーツカーの音を再定義する」という宿題にも応えようとしています。

このクルマは、まさに“自分自身で語る”クルマです。それは決して偶然ではありません。なぜなら、このクルマが生まれた背景にも別の“屈辱の物語”があるからです。

サイモンCBOは一呼吸置き、もう一つの屈辱の物語を始めました。

2つのエンジン音

今度は、サーキットの世界での話です。

章男さんが私に話してくれた、20年前のニュルブルクリンクで味わった、決して忘れることのない話です。単に追い抜かれたとか、勝てなかったとか、そういうことではありません。

他のメーカーがレースに本気で取り組んでいたこと。

新しい技術、新しい製品だけでなく、それらを生み出す“人”を育てる場としてレースを活用していたことです。

見たことのないカモフラージュされた開発車両たちが、世界で最も過酷なサーキットで次々に鍛えられていたのです。

当時のトヨタは、ニュルを走れるクルマをつくろうとしておらず、実際、市販のスポーツカーすらありませんでした。

だから章男さんは、テストドライバー・成瀬さんと一緒に、古いスープラに乗り、“モリゾウ”という偽名で、しかもプライベートチーム“GAZOO Racing”で走るしかありませんでした。何台もの開発プロトタイプに道を譲るたび、まるでこう言われているようでした。

「トヨタさん、あなたたちにこんなクルマつくれるわけないでしょ」

しかし、それは昔の話。今は違います。

すると舞台袖から2台のスポーツカーが姿を現しました。GR GTとGR GT3（いずれもプロトタイプ）、TOYOTA 2000GT、Lexus LFAに続くフラッグシップに位置づけられます。V8エンジンの音が会場に響き渡りました。

響き渡るV8エンジン


GR GT（プロトタイプ）


GR GT3（プロトタイプ）

駆動方式はFR（後輪駆動）。軽量・高剛性を実現するため、トヨタ初のオールアルミニウム骨格を採用しました。GR GTでは、空力性能の理想像を定めてからデザインを検討するなど、クルマのパフォーマンスを高めるための技術が積極的に取り入れられています。

いかがでしょう？

GR GT。そしてそのレーシングモデルのGR GT3。それにLexus LFA Conceptが加わり、レクサスとGRの“スポーツカーの頂点”となっていきます。すべてはレースで鍛えたプラットフォームから“限界への挑戦”というGRの想いを体現し、トヨタのすべてのクルマに貢献していく存在です。そして、章男さんの「もう二度と“退屈なクルマ”はつくらない」という誓いを果たすものでもあるのです。

サイモンCBOは2台のスポーツカー開発に込めた想いを解説していきます。

GR GT3 ドライバーの能力を最大限引き出し、勝利をめざす人へ

GT3はプロでもプライベーターでも、勝ちたい人すべてに向けたカテゴリーです。

GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

スピードがすべて。スピードがなければ何もない。

GR GT3は、4リッターV8ツインターボエンジン、高剛性のアルミスペースフレーム、超低重心、最先端の空力、速さの要素をすべて兼ね備えています。

しかし、スピードだけがすべてではありません。

レースはストレートだけでなく、本当に大切なのは、そのスピードをいかに“制御するか”。

実際の走行では、マスタードライバー・モリゾウが言うように、大切なのは“会話”、つまりドライバーとクルマの会話です。

GR GT3は、あらゆる状況でドライバーに“自信”を与えます。

極限の状況でも“会話”によって安心でき、瞬間的な判断につながる“フィードバック”を返してくれる。クルマの動きが手に取るように分かり、誤解がない。だからドライバーの能力を最大限引き出し、クルマもドライバーも、さらに前へ進める。

GR GT 加速だけでなく、減速・ブレーキング時の音にもこだわり

GR GTは、プロドライバーと趣味で走るドライバー、どちらの心にも響くクルマです。それが別々の人でも、自分と“もうひとりの自分”であっても。

そして、クルマとの会話の重要な要素が“音”です。加速だけでなく、減速・ブレーキングのときの音も。

ここから30分の（距離にある）富士スピードウェイ、ホームストレートからタイトな1コーナーへ飛び込むシーンを想像してみてください。

できるだけ遅く、深く、速くブレーキを踏み込み、理想のラインを取り、自信を持ってパワーをかけてコーナーを立ち上がる。

今回初めて、アクセルオンの音だけでなく、アクセルオフのときも含めて“五感に訴えかける野性的な音”に徹底的にこだわりました。

しかし、街中での“会話”はまた違います。ロードカーのGR GTはレースカーと同じV8ツインターボに加えてハイブリッドを搭載し、これまでで最もレースカーに近いDNAを持つ市販車です。

開発チームは、クルマとしての限界だけでなく、開発プロセスの限界にも挑みました。市販車のテストドライバーとレーシングドライバーが“手を取り合って”開発しました。

これはサーキットでも走れる“日常のクルマ”。サーキットでは野性的に街中では扱いやすく。サーキット走行の帰りに、いいレストランに寄れるような、そんなクルマ。

走りのダイナミクス性能からシートの細かな調整まで、このクルマはあらゆる場面に対応できるようにつくられています。

スポーツカーの生産終了が相次いでいた、2000年代初頭のトヨタ。2代目スープラが2002年、アルテッツァが2005年、MR-Sが2007年に終了しました。初めてのニュル挑戦は2007年、トヨタを名乗ることができず、会長の豊田もモリゾウとしてエントリーし、使用したクルマは中古のアルテッツァ。ヨーロッパを中心とする開発中のスポーツカーに道を譲るしかなかったニュルブルクリンク。そしてアメリカの自動車ジャーナリストに「レクサスは退屈だ」と言われた、ペブルビーチ。2つの悔しさが、「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」へとつながってきました。

サイモンCBOは、Lexus LFA Concept、GR GT、GR GT3の3台を「“人間の限界ギリギリの走る喜び”を次世代につなぐという決意の象徴」と表現します。

取り戻した“エモーショナルさ”

章男さんはモータースポーツを愛しています。

レースチームには上下関係がありません。みんな同じピットに立つ仲間です。この3台のクルマは一つのチームのように、ベテランから若い世代のクルマ好きまで、あらゆる人に“走る楽しさ”をお届けする存在になります。GR GT3 V8ツインターボ、GR GTハイブリッド、そのどちらもガソリンとe-fuelに対応しています。そして電動車の未来、LFA。これらはすべて、“人間の限界ギリギリの走る喜び”を次世代につなぐという決意の象徴です。

技術と人材を育て、“走る喜びの新しい時代”をつくっていきます。成瀬さんがトヨタ2000GTからLFAへ知見を伝承し、若手テストドライバーに伝えたように。この14年間でレクサス、GRだけでなく、トヨタグループのブランド全体で大きな変化を遂げました。

GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

トヨタは“エモーショナルさ”を取り戻しました。走り、技術、生産、そして私の分野であるデザインにおいても、会社のマインドセットは根本から変わりました。クルマの見た目、フィーリング、それらはすべて、人間の主観によるものです。

マスタードライバーの章男さんとピットで一緒に過ごすことで、われわれはどうやればクルマにストーリーを吹き込むことができるのかが分かってきました。そして70歳に近づいた今年、章男さんは再び20年前すべてが始まったニュルブルクリンク24時間レースの場に戻りました。

一つだけ言えることがあります。この3台が目の前にあれば、章男さんはまだまだ走り続けるに違いありません。

そして、今日ここに来ないわけがありません。

豊田章男の登場です！



成瀬氏が残したもの、モリゾウの役割

30年前、成瀬さんと2人だけだったクルマづくり…。

少しずつ仲間が増え、やっとLFAができた時、成瀬さんは見たこともない笑顔でこう言いました。

「前だけを見てニュルを走れたのは初めてだ」

そう話してくれました。

抜かれた経験しかなかったわれわれが、やっと追い抜くクルマができた。本当に嬉しかったんだと思います。

しかしその悔しさがすべて消えたわけではありません。

量産とは言え、LFAは限定生産…。レースに勝っても、それはクラス優勝…。

前を走るクルマは、まだまだたくさんいました…。

「あなたたちに、こんなクルマづくりはできないだろ？」

あの悔しい声は、今も私の耳に残っています。

この悔しさは、間違いなく私の原動力です。

15年前、私はある日突然マスタードライバーを引き継ぐことになりました。

成瀬さんが私に残してくれた、クルマづくりの秘伝のタレは、あの悔しさだったんだと思います。

もう一つ残してくれたのは、その悔しさを共有できる数人の仲間たちでした。私たちは、その悔しさを原動力に、「もっといいクルマづくり」を、ひたすら続けてまいりました。

GR86、GRスープラ、GRヤリス、GRカローラ、水素エンジン、スーパー耐久、ニュルブルクリンク…、そしてこのクルマたち…。

今のトヨタには、私と同じ想いでクルマをつくってくれる仲間が、こんなにたくさんいるんです！

仲間たちと、クルマづくりをしながら秘伝のタレを未来に残していきたい。

この仲間たちに、私はクルマづくりを託していきたい。

皆様、どうかご期待ください。

ここで、会場からは大きな拍手が沸く。その拍手が止むのを待って、再び豊田が言葉を紡いだ。

マスタードライバー・モリゾウ

私の人生は闘いの連続でした…。

その中で見つけた自分の役割は“しんがり役”。

豊田章男の本当の姿は、社長でも会長でもなく、過去の闘いから仲間を安全に避難させ、未来の戦いに勝てるよう、もっとたくましくしていく…。そんな役割だと思っております。

モリゾウは、まだ止まれない…！倒れるまで走り続けます！



TOYOTA WOVEN CITY

モビリティのテストコースToyota Woven Cityがオフィシャルローンチ

トヨタは、モビリティカンパニーへの変革を掲げています。その変革に向けて、新たなプロダクトやサービスを生み出していく「モビリティのテストコース」が「Toyota Woven City（トヨタ・ウーブン・シティ）」です。

当社グループの一社であるウーブン・バイ・トヨタが、当社とともにプロジェクトを進めています。

Woven Cityは2025年9月25日にオフィシャルローンチを迎え、企業・個人がさまざまなプロダクトやサービスの実証を開始するとともに、一部住民が居住を開始しました。

当社や当社グループ企業のみならず、「自分以外の誰かのために」という想いを共有する社外の皆様と一緒に、人が実際に生活するリアルな環境で、より良い未来のために、「幸せの量産」につながる新しい価値を生み出すことをめざします。

オフィシャルローンチにあたり、豊田章男は以下のように語りました。

トヨタイムズ　ウーブン・シティで起こす“カケザン” 増やす笑顔 オフィシャルローンチ

> *Woven Cityで起こしていくのは『カケザン』です！掛け算は一社だけだと成り立ちません。最低でも2社必要です。みんなで笑顔の2を掛けていきましょう。たくさんの笑顔の未来を紡げる気がしてきませんか？*

新たな価値を「カケザン」で生み出していく

Woven Cityを活用して新しいプロダクトやサービスを開発・実証する企業・個人は、Inventors（インベンター／発明家）と呼ばれています。

当社のモノづくりの知見やウーブン・バイ・トヨタのソフトウエア技術、そして各Inventorが持つさまざまな強みや専門性といった、自分たちが持っていないものを掛け合わせることで、今は存在しない価値をつくり出していきます。それが、私たちがめざす「カケザン」による発明です。Woven Cityでは、Weaversと呼ばれる住む人・訪れる人も「カケザン」による発明に参加します。

WeaversはInventorsが開発するプロダクトやサービスを試し、その使い勝手や感想を伝え、Inventorsはそういったフィードバックを発明に活かしていきます。

「この指とまれ」で集まったInventorsとテストドライバーのWeavers

Woven Cityに集うInventorsとWeaversは、「自分以外の誰かのために」という想いを持ち、ともに幸せの量産をめざします。

Toyota Woven City

Inventorsは、トヨタグループ企業や社外の企業など、「モビリティの拡張」をめざし、「この指とまれ」で集まった仲間です。

当社とウーブン・バイ・トヨタもInventorsとして実証を行います。

また、スタートアップや起業家、大学・研究機関の皆様にご参加いただいているアクセラレータープログラムも実施しており、2026年春※1に最終選考を予定しています。

※1 2026年1月時点では受付は締め切っています。

Inventorsによる実証テーマ

Inventor	Woven City実証テーマ
ダイキン工業	「花粉レス空間」や「パーソナライズされた機能的空間」に関する実証実験
ダイドードリンコ	自動販売機を通じた新たな価値創造
日清食品	新たな「食文化」創造に向けた食環境の構築とその環境が及ぼす影響の検証
UCCジャパン	コーヒーが人々の創造性や生産性に与える影響を実証
増進会ホールディングス	データ活用による先進的な教育スタイルおよび新しい学びの場の実現
インターステラテクノロジズ	ロケットの製造体制強化※2
共立製薬	ペットと人の「より良い共生社会のあり方」を探る
ナオト・インティライミ	音に関する実証
トヨタ自動車	1. e-Palette：さまざまなモビリティサービスに活用できるバッテリーEV。飲食の提供などサービス提供のプラットフォーム機能を実証 2. Personal Mobility Vehicle（PMV）：自由に安心して楽しめる電動小型三輪モビリティによるシェアサービスを実証 3. Summon Share：自律走行ロボット（Guide Mobi）によるシェアカーの自動搬送サービスを実証
ウーブン・バイ・トヨタ	Smart Logistics：モノの移動を簡単にする配送プラットフォームを活用し、将来はクリーニングやストレージサービスなど生活を支えるサービスを実証

※2 Woven City内での実証ではなく、当社およびウーブン・バイ・トヨタのモノづくりに関するノウハウ・人的リソースをインターステラテクノロジズに提供し開発支援
（注）その他、当社グループからは豊田自動織機、ジェイテクト、トヨタ車体、豊田通商、アイシン、デンソー、トヨタ紡織、トヨタ自動車東日本、豊田合成、トヨタ自動車九州も実証に参画

Inventorsが開発したプロダクトやサービスを試すWeavers（住民・ビジター）は、実証には欠かせない、クルマ開発におけるテストドライバーのような存在であり、プロダクトやサービスに対するフィードバックを通じて実証に参加していただきます。

まずは、2025年9月のオフィシャルローンチ以降、当社およびウーブン・バイ・トヨタなどの関係者とその家族が、WeaversとしてWoven Cityに住み始め、その後はInventorsやその家族など徐々に拡大していきます。Phase1エリアでは最終的に300名程度が居住する想定です。

ビジターについては、関係者から受け入れを始め、2026年度以降に一般の方々にもWeaversとして実証にご参加いただく予定です。

Woven Cityのテストコースとしての機能

Woven Cityはモビリティのテストコースとして、人・モビリティ・インフラの三位一体で実証します。それは、当社がめざす安全・安心な「モビリティ社会」を実現するためです。これまで当社は、クルマ単体の開発に集中し、自動車専用のテストコースで、「もっといいクルマづくり」を進めてきました。

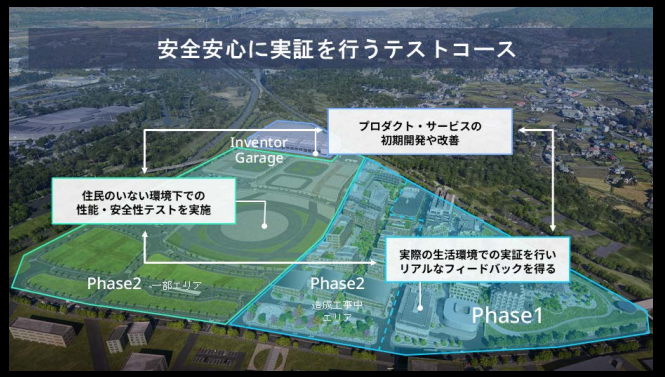
しかし、クルマを含めたモビリティだけでなく、モビリティを使う人や、モビリティを支えるインフラを一体として考えることが、安全・安心な「モビリティ社会」の実現には欠かせません。

こうした実証実験を実施できるのが、Woven Cityのテストコースとしての機能です。オフィシャルローンチを迎えたPhase1には、以下のような機能を備えています。

「テストコース」としての機能例

アイテム	場所	特徴・機能
三本の道	街全体	地上の道は「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」「モビリティ専用の道」の3種類に分類される
地下の道	地下	地上の道に加えて4本目の道であり、天候や気温などに左右されず実証がしやすい環境を整備
信号	街全体	モビリティと連動して、信号の切り替えタイミングを制御するシステムを導入。三位一体で交通安全をめざす
多機能ポール	街全体	街路灯と信号柱としての機能に加えて、実証で使用するセンサーやカメラなどを取り付けることができる

Woven Cityは未完成の街として、今後も拡張していく予定です。プロダクト・サービスの初期開発や改善を行う「Inventor Garage」、住民がいない環境下での性能・安全性テストを実施するPhase2の一部エリアなど、敷地全体をとおして安全・安心な実証を行うテストコースをつくり、「カケザン」を後押ししていきます。



人の心も動かすモビリティカンパニーへ

Woven Cityはオフィシャルローンチを迎えましたが、これはあくまでスタートポイントです。

Toyota Woven City

Inventors、Weaversとともに試行錯誤しながら、テストコースとしての機能を鍛え、「未来の当たり前」となるようなプロダクトやサービスを生み出していきます。

モビリティというのは、単なるA地点からB地点への物理的な移動だけでなく、“I am moved”のように人の心までを動かし、感動を生むことができるものと考えています。

未来の当たり前を発明する、そして、人の可能性が広がる社会へ。これが私たちの考える「モビリティの拡張」であり、Woven Cityのビジョンです。

想いをともにする人々と、当社はWoven Cityからモビリティカンパニーへの変革をめざし、未来を紡いでいきます。



タイムライン

2020年1月	CESにて構想を発表
2021年2月	Phase1地鎮祭実施。3月より造成工事
2022年10月	Phase1安全祈願祭実施。11月より建築工事
2024年10月	Phase1竣工
2025年9月	Phase1オフィシャルローンチ

想いを未来へ紡ぐ
～東富士工場からWoven Cityへ～

Woven Cityは、トヨタ自動車東日本東富士工場の跡地に建設されています。1967年から53年もの間に、最盛期には約2,000人が在籍、累計約7,000人が「カローラレビン」や「センチュリー」、高い耐久性を要する「JPN TAXI（ジャパンタクシー）」など、多種多様なクルマを世に送り出してきました。

東富士工場がWoven Cityに生まれ変わるきっかけは、2011年の東日本大震災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」という会長の豊田章男の強いリーダーシップのもと、2012年にトヨタ自動車東日本を設立。生産を東北にシフトする中で、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。

当時、当社の社長だった豊田が東富士工場を訪れた際、ご家族などの事情で東北に移動できない仲間のことを想って、豊田に質問した東富士工場のメンバーがいました。仲間を想う気持ちに突き動かされ、豊田は自らの言葉で、「53年間モノづくりを続けていたこの場所を大実証実験都市にする」という構想を初めて語りました。

オフィシャルローンチ直前の2025年9月22日には、東富士工場で働かれていた従業員の方々をWoven Cityへ招き、イベントを行いました。

ウーブン・バイ・トヨタの豊田大輔シニア・バイス・プレジデントは、以下のように語りました。

> *“トヨタ自動車東日本の皆様にお伝えしたい言葉がありました。「おかえりなさい」。そう言われても、ずいぶん変わってしまって、そんな感じはしないと思われるかもしれません。ですが、われわれ、勝手ながら、想いを受け継がせていただいているつもりです。ウーブン・シティは、「過去」「現在」を受け継いで、「未来」につなげていくプロジェクトです。正解が分からない中で、みんなで模索していきたいと思っています。”*

さらに「過去」までさかのぼると、当社グループの創業者・豊田佐吉が、当社の原点である自動織機を発明したのは「母親の仕事を楽にしたい」という想いからでした。

Woven Cityの“Woven”は「織り込む」という意味の英語の“Weave”から来ており、「織り込まれた」という意味です。

布は、複数の異なる糸が織り込まれることで、より強く、鮮やかになっていきます。

Woven Cityでも、佐吉や東富士工場で働いていた仲間が持っていた「誰かのために」という想いを紡ぎ、多様なInventors／Weaversの皆様とともに、「幸せの量産」に向けWoven Cityでの実証を進めていきます。



トヨタがめざすモビリティ社会

Toyota Mobility Concept

Toyota Mobility Concept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。



AUTOMOTIVE COMPANY

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 社会システムとの融合
SYNERGY OF MOBILITY & INFRASTRUCTURE

トヨタイムズ 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

トヨタがめざすモビリティ社会 | Toyota Mobility Concept

「Toyota Mobility Concept」で目指すもの



トヨタがめざすモビリティ社会

商品軸

私たちの業界が直面するカーボンニュートラル(CN)、コネクティッドモビリティ、人工知能といったテーマは、いずれも一社だけで解決できるものではありません。異なる視点を持つ多様な人々が協力し、時に活発な議論を交わすことで生まれる相乗効果から、真のブレークスルーが生まれます。私たちは、この「共創」こそが未来を切り拓くカギだと考えています。

その具体例の一つが、最近のバッテリー技術に関する協業です。トヨタが開発を進める全固体電池は、従来比でサイズを約3分の1に縮小しつつ性能を維持。小型・軽量で短い充電時間と高い耐久性も兼ね備え、2027～2028年の実用化をめざしています。これらの技術により、BEVのプロポーションやパッケージングの自由度が向上し、よりバランスの取れたデザインと性能の両立が可能になります。

BEVは、CN実現のための「マルチパスウェイ戦略」の一つの柱にすぎず、私たちはパートナーとともに、バイオ燃料や合成燃料などのCN燃料開発にも取り組み、既存車両のCO_2排出削減を図っています。さらに、水素にも大きな可能性を見出しており、商用分野ではDaimler Truck、乗用車分野ではBMWグループと協業し、それぞれの市場で水素活用を拡大していきます。国内では国の支援を受け、福島県や東京都など多くの地域で物流向けの小型燃料電池トラックの導入を開始。水素消費量の多い商用車から普及を進め、インフラ整備を加速し、安定的に水素を使える水素社会の実現に貢献します。

また、私たちはモビリティの可能性を陸・海・空、さらには宇宙へ広げています。Joby Aviationとの協業による電動垂直離着陸機(eVTOL)は「距離と時間の感覚」を変える可能性を秘め、モビリティの新たな次元を切り拓くべく、着実に実現へ向け進んでいます。また、インターステラテクノロジズとともにロケット・衛星分野へ挑戦し、衛星通信を通じて地球規模の課題解決にも取り組んでいきます。



今後の成長に向けた取り組み

ソフトウエア・ディファインド・ビークル(SDV)の究極の目標は交通事故ゼロの世界です。運転支援技術や自動運転により事故件数のさらなる減少が期待されますが、死角からの飛び出しなど予測困難な事態への対応には、インフラ側からの情報が不可欠です。クルマ、人、インフラが三位一体となり、事故を未然に予測・防止する仕組みを構築します。すでに日本や中国で実証実験を進めており、他業界や政府など多くのパートナーと協力し、安全・安心なモビリティ社会の実現に向け着実に歩みを続けています。



また、Toyota Research Institute(TRI)では、人間に取って代わるのではなく、人とともに働き、成長するパートナーとなるロボットの開発に挑戦しています。こうした技術を迅速に実証・発展させるため、モビリティのテストコース「Woven City」を活用。当社グループや他企業、スタートアップや研究機関など多様なパートナーが集い、革新的なアイデアを形にする拠点として2025年にグランドオープンしました。ここから、「未来の当たり前」を発明していきます。

現在の当社には、ビジョンを共有し、未来をともにつくることにコミットする素晴らしいパートナーがいます。長期的な視点と「協業が進歩を加速させる」という信念を共有する仲間とともに、モビリティの未来と社会の持続的成長を実現していきます。



トヨタがめざすモビリティ社会

地域軸

地域に根ざした価値創造 —「町いちばん」の思想とトヨタの地域戦略—



トヨタの地域軸経営の根底にある考え方は、「町いちばん（Best in Town）」というコンセプトです。これは、世界規模での販売台数や市場シェアの最大化を目的とするものではありません。それぞれの地域、それぞれの町において、お客様の生活に最も寄り添い、最も信頼される存在であり続けることをめざす考え方です。

モビリティは生活と密接しており、地域ごとに異なる課題や期待に応え続けることが、長期的な成長につながると考えています。

世界で評価される企業であることと、地域で必要とされる企業であることは、必ずしも同義ではありません。当社は後者を積み重ねることで、結果として前者を実現してきました。「町いちばん」は、その経営姿勢を端的に表す言葉です。

お客様起点

「町いちばん」が意味するのは、単に品質の高い商品を提供することではありません。地域のお客様の生活や文化、道路環境、気候条件、さらには価値観までを理解した上で、その地域にとって最適なモビリティを提供することです。

同じクルマであっても、使われ方は地域によって大きく異なります。寒冷地・砂漠地帯・都市部・農村部では、求められる性能や価値は同一ではありません。そのため、グローバルで画一的な戦略を展開するのではなく、地域ごとに判断し、行動できる体制を重視しています。



この思想は、商品企画や設計にとどまらず、販売やアフターサービスにも及びます。世界各地のディーラーは、販売拠点であるだけでなく、地域のお客様との最前線の接点です。日々の対話を通じて得られる声が、商品改良や新たな取り組みの出発点となっています。

当社にとって、台数やシェアは、お客様との信頼関係です。その積み重ねこそが、長期にわたって事業を支えてきた基盤です。

地域軸での事業運営

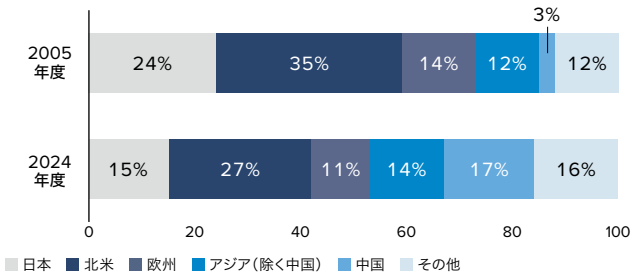
当社は、世界を8つの主要地域に分け、それぞれの地域特性を踏まえた事業運営を行っています。各地域は、経済状況・社会課題・市場の成熟度が大きく異なります。そのため、地域の特性やお客様のニーズを地域ごとに判断し、実行する体制をとっています。

その根底にあるのは、「人々の暮らしに寄り添い、地域社会に貢献するモビリティを提供する」という想いです。地域ごとに最適な解は異なりますが、めざす方向は一つです。この考え方は、新興国・先進国を問わず一貫しています。世界中のお客様を「誰ひとり取り残さない」という想いのもと、当社はグローバル・フルラインアップでの商品展開を続けてきました。8つの主要地域の責任者が、各地域のお客様のニーズや社会環境に寄り添い、その地域にとって最適なクルマをお届けしています。

1 地域軸経営の成果

その結果、特定の地域や市場に偏ることなく、地域のバランスの取れた事業基盤のもとで、世界中のお客様にクルマをお届けすることができています。

地域別の販売比率



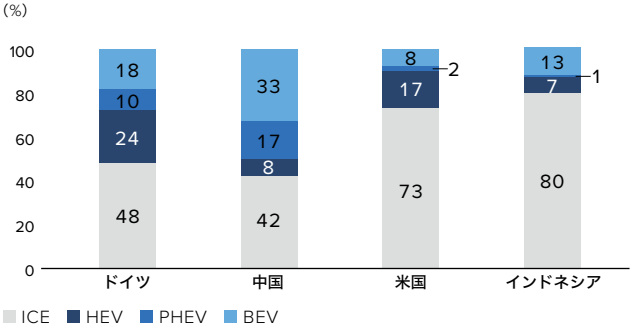
トヨタがめざすモビリティ社会 | 地域軸

2 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

また、地域ごとにエネルギー事情は異なり、電動化の進展度合いやクルマの使われ方も多様です。そのため、求められるパワートレーンも地域ごとにさまざまです。トヨタはお客様の選択肢を決して狭めることがないように、BEVを含むすべてのパワートレーンの魅力と競争力を磨き続けています。

不確実な時代だからこそ、未来を予測するのではなく、変化にすぐ対応できるよう、多様な選択肢を準備しておくことが大切だと考えています。

パワートレーン別の市場構成比（2025年）



出典：S&P Global

地域特性を踏まえ「人々の暮らしに寄り添い、地域社会に貢献するモビリティを提供する」取り組みの事例として、IMVシリーズと中国市場の取り組みを紹介します。



モビリティの原点に立ち返る：IMVシリーズ

Innovative International Multi-purpose Vehicle（IMV）シリーズは、新興国を含む世界の多様な暮らしを支えるためのクルマです。フレームやエンジン、基本構造などは世界共通の骨格を持ちながら、ボデー・仕様・用途などは地域ごとに最適化できるクルマづくりを進めてきました。2004年にタイでの新型ピックアップトラックを発売して以来、世界180以上の国と地域に導入され、時代や地域のニーズに即して進化を遂げています。

当社は、世界中でお客様のニーズが多様化する中、ハードウエアの拡張性によって一人ひとりの「自分らしさ」を叶え、良品廉価なクルマで、課題解決につながるソリューションをお届けしたいと考えてきました。そうした想いのもと、「真にお求めやすい価格で、働く人に寄り添うIMVピックアップトラックをつくる」という原点に立ち返り、2023年に誕生したのが「IMV 0」です。IMV 0は、手の届きやすい価格に加え、自由な拡張性を活かすことで、ビジネスからプライベートまで幅広い用途に対応するモビリティとして、クルマを初めて購入されるお客様にも受け入れられてきました。


IMV 0


IMV Origin

ジャパンモビリティショー2025で発表した「IMV Origin」は、この取り組みを、モビリティが日々の課題となっている地域に広げていくための新たな挑戦です。IMV Originは、あえて未完成の状態で工場から出荷されます。クルマを組み立て、完成させるのは現地の人々です。これにより、地域の中に「組み立てる」という新たな仕事が生まれ、雇用や技能の創出にもつながります。さらに、暮らしや仕事の多様な用途に応じて自由にカスタマイズすることで、その地域にとって最適な一台を生み出していくことをめざしています。

IMV Originは、「プロダクト中心」ではなく、「生活中心」のアプローチです。人々ができる限り多くの物資を、安全に、効率よく運べるようにすることで、生活の質を向上し、働き方や時間の使い方が変わっていくことをめざしています。

— モビリティには人々の人生を前に進める力がある。

当社はそう考えています。IMVシリーズは、その信念を形にした取り組みの一つです。厳しい環境や多様な課題を抱える地域に向き合い、現地の人々とともに、その土地の暮らしに根ざしたモビリティをつくり上げていく。このシリーズは、「すべての人のためのモビリティ」をめざす当社の姿勢を表しています。

トヨタがめざすモビリティ社会 | 地域軸

中国市場における自律的な挑戦

中国は、クルマの空間としての居心地を重視するお客様が多いことが特徴です。こうした価値観から車両サイズの大型化が進むとともに、BEVの普及において世界をリードし、販売の多くをBEVを含む新エネルギー車が占める市場へと変化しています。また、市場環境や商品サイクルの変化は非常に速く、競争は一段と激しさを増しています。



bZ5



bZ7

中国のお客様の想いに応え、笑顔をお届けしていくために、トヨタは「現場」の考え方をさらに進化させ、中国に特化した自律的なオペレーション体制を構築しました。研究開発から電池生産、製造に至るまでの機能を中国現地に備え、現地で判断し、行動できる仕組みを整えています。2025年には、レクサスブランドのBEVを開発する独自資本の新会社を上海に設立し、中国のお客様のニーズに応えるクルマを、より迅速にお届けするための挑戦も始めています。

中国で急速に進化するデジタル技術や新たな顧客体験への期待は、当社にとって学びの機会でもあります。短い商品サイクルやスピード感ある開発のあり方は、グローバル全体の事業運営をより強く、しなやかなものへ進化させていく示唆となっています。

中国で開発され発表されたBEVは、販売面でも着実な手応えを得ています。地域に権限を与え、自律的にアクションを起こすことで、当社がグローバルに成長できることを示す好例です。世界最大の自動車市場において存在感を高めると同時に、急速に進化するデジタルエコシステムやBEVの知見をグローバルに活かしていくことをめざしています。

地域に根ざし、世界につながる

一つの町から、ひとりのお客様から始まる取り組みが、世界中の何千ものディーラーによって実践され、力を合わせることで、当社は世界で選ばれる存在になってきました。

品質の良い商品に加え、それを各地域でお客様に届け、関係を築いてきた人々に当社は支えられています。信頼や信用、そして共感に基づくパートナーシップが、地域に根ざした価値を生み出し、世代を超えたロイヤルティを育んできました。

そして「町いちばん」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、クルマを進化させてきました。

グローバル・フルラインアップで、時代や地域のニーズに合わせ、クルマを進化させ続けてきたことで、カローラやランドクルーザーといった世界中のお客様に長く愛されるロングセラーカーが数多く生まれてきました。

当社はこれからも、「町いちばん」という考え方のもと、地域に深く根ざし、お客様の生活に寄り添い続け、長く愛される商品をお届けするモビリティカンパニーであり続けます。



トヨタがめざすモビリティ社会 | 地域軸

バリューチェーン事業

バリューチェーン事業とは

バリューチェーン（VC）事業とは、新車を販売した後の長い保有期間を通じて、お客様に継続的な価値を提供するビジネスです。クルマは販売時点で完結する商品ではなく、使用・整備・乗り替えまで含めて初めて価値が成立するものだと考えています。

トヨタでは、用品や補給部品・整備・金融・保険・中古車・コネクティッドサービスなどを、販売店と一体となって展開しています。その根底にあるのが「町いちばん」という考え方で、画一的なグローバル施策でなく、地域ごとのお客様ニーズに合わせて最適なサービスを組み立てることを重視しています。

クルマという商品の特徴

クルマは非常に製品寿命の長い商品です。

当社の最初の商品であるG1型トラックは故障が多く、創業者・豊田喜一郎が自ら現場に駆けつけ、お客様や整備現場と向き合ったというエピソードがあります。この経験が、「売って終わりではない」という当社の思想の原点となっています。

会長の豊田も、過去の会見で次のように述べています。

> *自動車会社は、材料調達、部品・車両製造、廃棄という全体の流れに対して責任を持つ必要があります。そして、クルマは30年から40年の製品寿命があり、市場に流通します。クルマをつくることは技術力があれば可能ですが、販売した後、その後の長い期間にわたってお客様や時代の変化に対応する覚悟が必要です。*

VC事業は、まさにこの思想を具体化したものであり、クルマの一生に責任を持つという当社の姿勢そのものだと考えています。

現在のVC事業基盤

現在、世界では1.5億台を超えるトヨタ車・レクサス車をご愛用いただいており、この保有台数がVC事業の最大の基盤となっています。当社は、このグローバルな保有基盤を活かしながら、VC全体のさらなる強化に取り組んでいます。

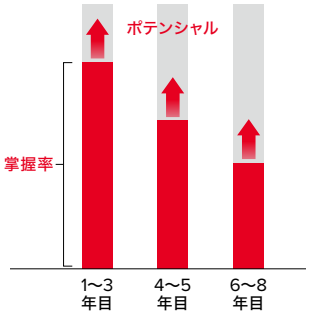
クルマの製品寿命は長く、その間にお客様との接点は数多く存在します。点ではなく線で関係を築き、日々のサービスやサポートを通じて安心・信頼を育んでいくことで、販売店はお客様にとって身近で頼れる存在となり、クルマは単なる移動手段から社会インフラの一部へと役割を広げていきます。

こうしたお客様との長期的な関係性を背景に、用品や補給部品・整備・金融・保険・コネクティッドなどのVCビジネスによる営業利益は、ここ数年、毎年1,500億円のペースで安定的に増え続けており、直近では、当社の営業利益の約半分を占める2兆円規模の水準まで成長しています。新車販売がマクロ環境の影響を受けやすい一方、VC事業は保有台数に裏打ちされた安定性の高い収益基盤であり、モビリティカンパニーへの変革に向けた継続的な投資を支える重要な柱となっています。

さらなるVC事業の拡大のため、掌握率※1の向上をめざします。販売後のクルマについて、メーカー保証期間内※2は、定期的な点検などを通じて、販売店などとの接点を高い水準で維持することができますが、4年目以降、徐々に接点が少なくなっています。

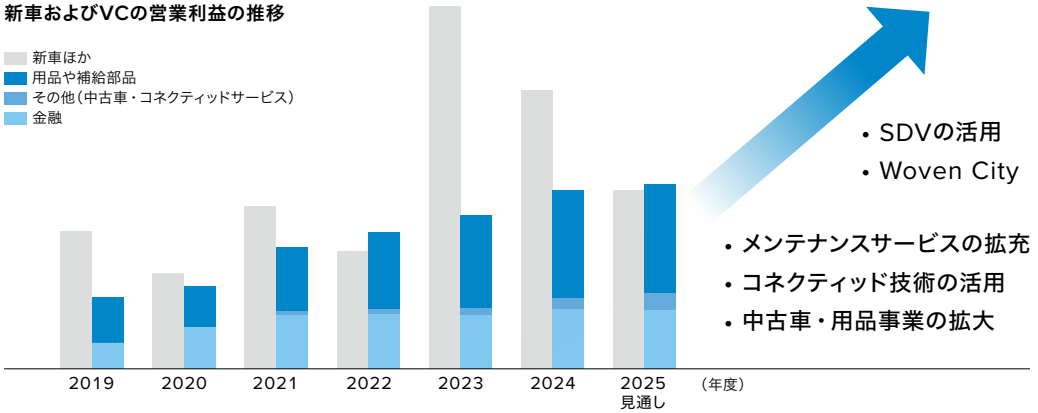
これについて、メンテナンスサービスの拡充や、コネクティッド技術を活用したファイナンスや保険との連携強化、さらにはお求めいただきやすい用品や補給部品の選択肢の拡大を通じて、お客様とのつながりをより多く・より長く持つことで、当社の強みである、保有台数1.5億台の価値をさらに高めていきます。

車齢別の掌握実績
（グローバル・2024年度）



※1 トヨタ販売店などが、お客様とのタッチポイントを継続できている比率
※2 地域により異なる。日本の場合、一般保証は新車から3年間または6万km走行時点のいずれかの早い方まで

新車およびVCの営業利益の推移



トヨタがめざすモビリティ社会 | 地域軸

バリューチェーン事業

お客様との接点を増やす取り組み

具体的な取り組み事例として、欧州を中心としたもので、Service Activated Warranty（SAWA）があります。一般的な「延長保証」とは異なり、販売店で定期点検に入庫いただくことで、その日から1年間の延長保証を提供する仕組みで、過去の販売履歴や入庫歴を問わず適用されます。当社の販売店で新車を購入したお客様に限らず、中古車を購入したお客様や、他社チャネルでトヨタ車を購入したお客様も対象です。

その結果、これまで販売店から距離があったお客様や、他社で整備を受けていた車両についても、改めて販売店をご利用いただくきっかけにつながっています。

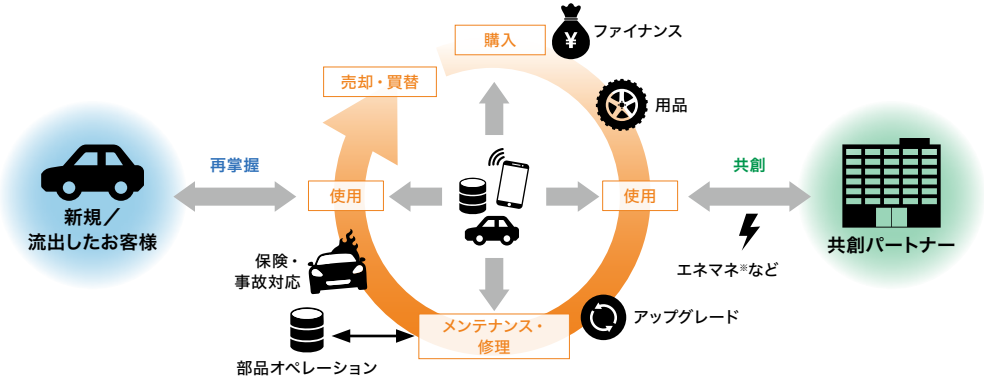
また東南アジアを中心に、2024年より廉価部品（ブランド名：T-OPT）の拡充の取り組みも開始しています。当社が認定したパートナー企業と廉価補給部品を商品化し、経年車オーナーなどの価格と性能・耐久性のバランスを重視されるお客様のニーズに応えています。





用品についても、米国では、クルマのカスタマイズを志向されるお客様が多く、ニーズに合わせたさまざまな用品を準備しています。例えば、「Trailhunter」という用品パッケージの提供を行い、お客様のニーズを満たしつつ、掌握率の向上・収益の拡大を図っています。

SDVサービスを中心としたVCエコシステム



※ エネルギーマネジメント

VC事業のさらなる拡大

VC事業のさらなる拡大に向けた最大の成長ドライバーは、SDVサービスです。同サービスは、用品や補給部品・整備・金融・保険・中古車・コネクティッドサービスといったVC事業の付加価値を高めると同時に、新たなサービス創出を継続的に生み出す「事業基盤」かつ「将来の収益の柱」となるものです。

P.78 ソフトウエア・ディファインド・ビークル（SDV）

クルマがSDVに変わることで、VC事業も拡大

- 車両を起点に、常にお客様にリーチできるタッチポイントを構築することができる
- 車両・ユーザー・環境データを活用し、最適なタイミングで、お客様の困りごとへの対応や価値を提供することができる
- 共創パートナーと連携して、新しいサービス領域を継続的に拡張できる
- これまで掌握できていなかった新しいユーザーへアプローチできる
- SDVのデータを活用してオペレーションの高度化・収益性を向上できる

トヨタがめざすモビリティ社会 | 地域軸

バリューチェーン事業

すでに始まっているアップグレードサービス

トヨタ／レクサス アップグレードファクトリー（TOYOTA / LEXUS UPGRADE FACTORY）は、すでにお乗りのトヨタ車に、メーカー純正の装備や機能を後付け・更新できる公式アップグレードサービスです。

従来は新車購入時にしか選択できなかった運転支援や快適機能、ソフトウエアアップデートなどを、購入後のクルマにも提供することで、クルマの価値を長く高め続けることを目的としています。

トヨタ アップグレードファクトリーは、「新型車にしか最新機能を届けられない」という従来の常識を見直し、「クルマを売って終わりではなく、クルマの一生に責任を持つ」という考え方のもとに誕生しました。

アップグレードサービス例



台湾でのTSS拡張


メーターデザイン変更

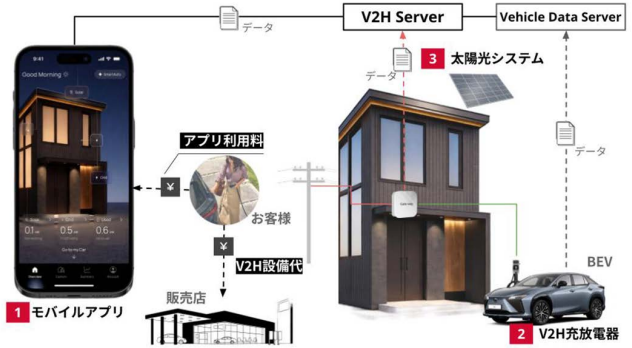

パフォーマンスSU
（走り・各種制御変更）

今後広がる新領域（エネマネ）V2HからV2Gまで

Vehicle to Home（V2H）と Vehicle to Grid（V2G）は、電動車のバッテリーを家庭や電力系統と双方向に接続し、エネルギーの「ためる・使う・返す」を最適化する技術です。再生可能エネルギー拡大や電力料金の変動を背景に、国内外で取り組みが加速しています。

例えば、日中に太陽光で発電した電力をクルマに蓄え、発電量の少ない夜間に家庭や電力ネットワークへ供給することで、電力の安定化を図るほか、買電量を抑制したり、グリッド側からのインセンティブを活用するなど、お客様が経済的価値を享受することも可能となります。

このような取り組みには膨大かつリアルタイムな電力データ連携が不可欠ですが、SDVにより、お客様のクルマの使い方と、車載電池の状態を即時に把握し充放電制御することで、サービスの実装が可能となります。



クルマがSDVに変わることで、VC事業の領域も拡大していきます。

今後も、SDVサービスを起点に、従来の販売サービスの強化に加え、新しい価値創造に挑戦して、VCエコシステムの領域を拡張し、お客様の日常に新たな利便性と喜びをお届けしながら、選ばれ続けるモビリティカンパニーへの変革に向けた挑戦を続けていきます。

トヨタがめざすモビリティ社会

“ヒト中心”のクルマづくり | 継承される匠の技

“ヒト中心”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く

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。

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・強化するためには、開発と生産が垣根を越え、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。

ここでは、当社のモノづくりの現場の強みを紹介します。

トヨタしか持ち得ないモノづくりの強み

1 創業期からの変わらぬ精神

当社では、「誰かの仕事を楽にしたい」「みんなの笑顔のために」という創業期から変わらぬ精神が、どの現場にも息づいています。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今も健在です。

2 高い技能・技術の継承

当社では、モノづくりの「高い技能・技術」がしっかり受け継がれています。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教える。こういったサイクルを回し続けて、技能・技術を磨き続けています。

3 人材を鍛える現場の力

現場の力とは、トヨタ生産方式（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言える、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、当社しか持ち得ないモノづくりの強み、当社の「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

当社の「技」でモノづくりの未来を変えるためには、「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させ、そしてリードタイムを短縮し「素早くやって、何度もチャレンジする」ことが必要です。当社には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当社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。当社の持つ技とデジタル・革新技術で、工程2分の1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。

当社はこれまでもこれからも、“ヒト中心”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。

トヨタのモノづくりの原点（創業の精神・高い技能と技術）



トヨタがめざすモビリティ社会 | “ヒト中心”のクルマづくり

未来の工場

10年後の未来も、その先も。

トヨタの工場は「モノづくり」にワクワクできる場所でありたい。

未来工場
THE FUTURE FACTORY

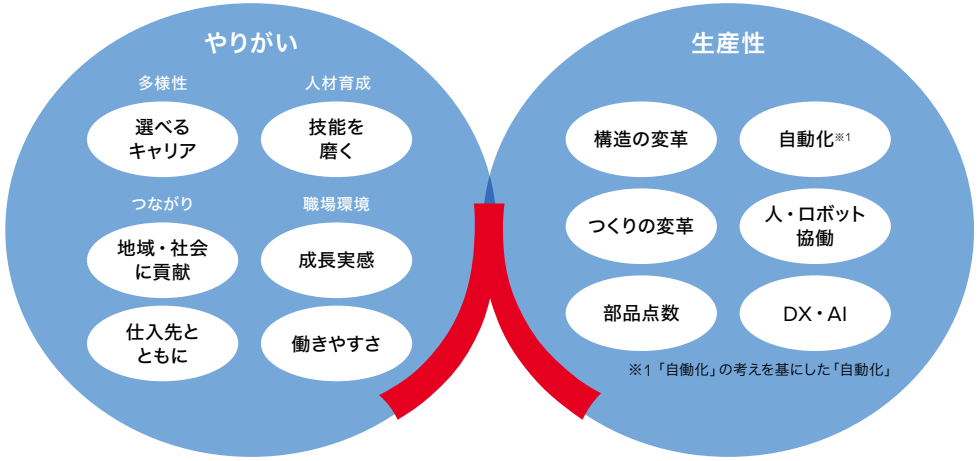
就労人口の減少、人々のライフスタイル変化、テクノロジーの急速な進化など、モノづくり産業を取り巻く環境は大きく変化し、さまざまな課題に直面しています。

トヨタはこの状況を「大きな変革のチャンス」と捉え、日本のそして世界のモノづくりが、10年後もその先の未来もずっとワクワクしたものであるように、当社で働く人・サプライヤー・地域社会とともに「次の道を発明し幸せを量産する拠点」として未来の工場のありたい姿を描き、実現したいと考えています。

2024年に発足した未来工場チームでは、10年後の工場のありたい姿を描き、未来の働き方をみんなでつくっていくために、未来の工場コンセプトを示し、挑戦しています。

さらに、工場の環境だけでなく働き方も変えることで、「やりがい」と「生産性」を軸とした“ヒト中心のサステナブルなモノづくり”の実現をめざします。モノづくりに携わる喜び・幸せを感じられる魅力的な未来の工場づくりを推進していきます。

未来工場で大切にしたい2つの軸



“ヒト中心”のサステナブルなモノづくり

1 やりがい

先端の技術・技能を導入し、つらい作業を徹底的に自動化するとともに、人はより高い技能・高い付加価値作業に集中するようシフトしていきます。同時に、多様な人が「やりがい」と「仕事を通して得られる成長や幸せ」を感じられる職場にしていきます。これまでは働く人が会社の仕組みや制度に合わせて働くことによって、質実剛健なモノづくりを実現してきました。今後は、これまで大切に培ってきたモノづくりを基盤にしながら、会社の仕組みや制度が働く人に寄り添い、これまで主体であった男性に加え女性・シニア・障害※2がある人など、多様な人が多様な働き方や活躍を実現できる職場をつくり「そこで働きたい」と人が集まってくるような工場でありたいと考えています。そのために、従来の価値観や仕組みの殻を破るパイロット実証を行い、新たなスタンダードをつくって工場の現場に展開する取り組みも進めています。例えば、子育てや介護で家庭との両立をめざしている人は、自分の時間に合わせて働くことができるようにしていきます。体力や視力が低下するシニアの人がいきいきとクルマづくりに携われるように、工程や環境、制度を変え、職場の風土・意識の改革を進めながら、多様な人が多様な活躍を実現できる企業文化を構築していきます。変化する社会環境に合わせ、働く人全員が持続的に成長できるよう、AI・ロボット・デジタル分野への新たな教育機会の提供も進めます。

※2 社会や環境にある「障害」

2 生産性

10年後の就労人口減少を見越し、従来の生産能率主体ではなく、多様な人材活躍と大幅な自動化・省人の両方を推進し、クルマの「構造」と「モノづくり」の両輪での進化を開発・生産・物流・サプライヤーが一丸となってめざしていきます。

- 生産性の定義を変え、多様な人が活躍できる「人にやさしい工程」を拡大
- 先端技術（DX・AI・ロボティクスなど）を活用した自動化・省人でリードタイムを短縮
- クルマの構造とモノづくりを相互に高め合う革新的なプロセスの進化を追求
- お客様ニーズの多様化に応えながらも、良品廉価なモノづくりを推進

トヨタがめざすモビリティ社会 | “ヒト中心”のクルマづくり

工場の取り組み

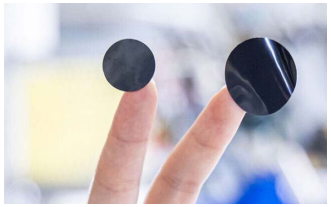
“誰もが働きたい工場”へ 人・技能が紡ぐ高岡工場の進化

高岡工場を進化させる3つの取り組み

トヨタにとって国内初のBEV専用ラインを構える高岡工場。誰もが、どこでも、いきいき働ける工場に飛躍するため、各現場が取り組む挑戦とは。

1 身体的な“つらい”を解決していく

車体工程のプレス・溶接を終え、塗装工程に運ばれるボデーには、前工程の加工に必要だった穴が開いています。こうした穴は、完成車には不要なだけでなく、そのままにすると車内に水が入るリスクがあるため、シールを貼ってふさいでいきます。頭上を流れるボデーに手作業でシールを貼っていくのですが、ふさぐ穴の数は一台につき約30カ所で穴のサイズに合わせてシールを使い分けています。


シール工程で使用するシール

ボデーを見上げ、シールを使い分けながら貼るこの作業は、体力・精神ともに負担が大きい工程です。この作業をロボットで自働化し、作業者はロボットのオペレーターの役割に回る取り組みが進められています。

体に負荷のかかる作業をロボットに担わせ、人が働きやすい環境を整備するのが狙いです。

2 現場を強くするための変化を

組立工程でラインを流れるボデーには、各部に組みつける部品をまとめて記載した「指示ビラ」という紙が貼られています。

作業者は、A3サイズの紙にビッシリ書かれた記号・アルファベット・数字の組み合わせから必要な部品を読み解き、組みつけます。万が一、読み間違えた場合は、誤った部品を組みつけたまま、お客様の元に届いてしまうリスクがあります。また、部品によっては指示ビラが見えない車内で作業する必要もあり、指示内容を確認するために出入りするという負担も生じていました。

これらの課題を解決するため、新たに導入を進めているのが、各部品の組みつけ作業者にとって必要な情報のみを表示した「電子指示ビラ(電ビラ)」です。組みつけに使う作業台車に「電ビラ」を表示したタブレットを設置し、注意が必要な部品などはハイライトで表示するなど、読み間違いに気を配る精神的な負荷を軽減しました。



電ビラ


電ビラウォッチ

さらに腕時計型の器具に組みつけ指示を表示させる「電ビラウォッチ」も導入し、指示内容を見直すために車内を出入りする必要がなくなり、身体的負担も解消しました。

3 物流を「運ぶ」から「運ばせる」へ

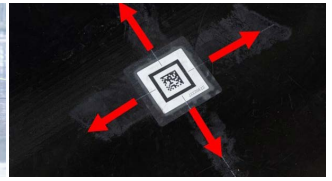
製造ラインの各所で進む働き方の改善に加え、高岡工場は物流現場でも大きな改革に取り組んでいます。

溶接工程で使われるボデーの骨格となるパーツは、まず物流業者が工場内のヤードに運び込みます。このとき、トラックでは工場内に入れないため、ドライバーはリフトに乗り換えて搬入しなければなりません。運び込まれたパーツは、構内物流の担当者が牽引車で各工程へ運搬します。そのため、トラックドライバーも構内物流の担当者も、広い工場内を往復する必要がありました。

こうした負担を解消するために進められているのが、AMR※による、ロボットに“運ばせる”物流です。AMRは、工場の床に貼られた2次元コードを読み取り、直進や後退・左右への方向転換ができます。この2次元コードを工場内に貼り巡らすことにより、状況に応じて最適な経路設定ができ、AMR同士の衝突防止や障害物の回避なども、搭載したセンサーによって自動で行われます。

※ Autonomous Mobile Robot：自律走行搬送ロボット


AMR


2次元コード

工場内を走る無人搬送車としては、Automated Guided Vehicle(AGV)がありますが、AGVは床に貼られた磁気テープ上を走る

トヨタがめざすモビリティ社会 | “ヒト中心”のクルマづくり
工場の取り組み

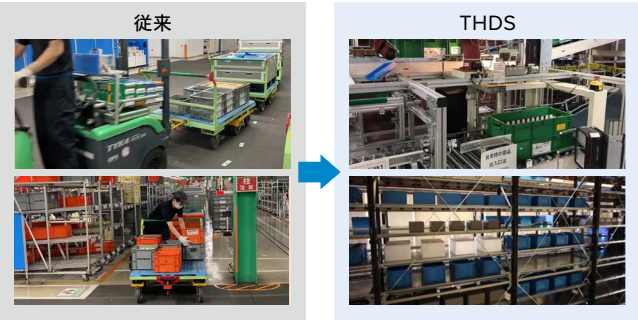
ため、一度コースを設定すると、変更も簡単にはできず、障害物があれば停止するしかないなどのデメリットがありました。

ルート設定を柔軟にできるAMRの導入により、無人搬送できるエリアは拡大しました。ヤードの整理も併せて行うことで、トラックドライバーが工場内まで運び入れる必要がなく、リフトによる搬送は5メートル以内で完結するようになり、事故のリスクも軽減しました。さらに、工場内でもAMRが自動でヤードの直近までパーツを運搬するため、人が牽引車を運転する距離は短くなりました。

「トヨタ高密度保管仕分システム（Toyota High Density Storage Sorting System：THDS）」が、高岡工場の組み立てラインに生まれました。3万点の部品から構成されているともいわれるのが、自動車です。THDSはその名のとおり、物流業者が運んできた部品を工程・種類ごとに自動で仕分けてくれるシステムです。

これまで、構内物流の担当者が牽引車に載せて、所定のラックまで運搬・仕分けしていた作業を自動化しました。各工程で必要となった部品は、THDSに入力すると自動で取り出し口まで持ってきてくれます。

ラインの作業者はこれまで、部品が並んだラックから都度必要なものを探し出して回収する必要があり、1日の歩行距離は約15kmにもなっていました。しかし、THDS導入により約2.7kmまで軽減することができ、部品の取り出し口も女性でも取りやすい高さに設定されています。



牽引車で運び、ラックに仕分けていた作業をTHDSで全自動化

これからの高岡工場

これからの高岡工場について、工場長の森田は次のように語りました。

今、高岡工場は“ヒト中心”をテーマとした工場の景色を変える取り組みを進めています。

重い物を運ぶ・熱い場所で働く作業などをすべてなくし、“誰もがいきいき働く”工場づくりを加速させています。社長の佐藤にもそう説明すると「じゃあ、そこで働いていた人たちはどうなるの？」と聞かれました。

リフトや牽引車で物を運んでいた人などは、物流の知識や技能が培われ、それを活かしデジタルやロボットを活用した効率的な物流システムを設計する役割に回ってもらうなど、より高次な仕事に挑戦してもらいます。


高岡工場 工場長の森田

技能を磨き上げた人が、時代に合わせた新しい知識を得ることで、次世代の技術や働き方を実現していく。それが進めば、また異なる形で技能を必要とする仕事が生まれ、研鑽を重ねることで進化につながっていく。そのため「機械が入るから技能がなくなる」という心配は、全く必要ないと思っています。

こんな話をした際、「それこそが、日本のモノづくりのど真ん中だよね」と、社長の佐藤に言われたんですよ。機械や技術と共存しながら、人が得意なことを活かした仕事をどんどんやれるようにする。技能、そして働く人たちをど真ん中に据えた改革の先にこそ進化があると信じ、皆で一生懸命取り組んでいきます。

カローラから始まり、“大衆に愛されるクルマ”をつくり続けてきた歴史を持つのが高岡工場です。先人たちが培ってきた技能とともに、今度は“BEVの大衆化”を支える工場に進化しようとしています。変わらない技能への想いと、時代とともに変わる生産車種。未来にわたってモノづくりの精神を失わないため、誰もがいきいき働くことのできる環境をつくっていきます。

自働化、デジタル化、多様化がもたらす上郷工場の進化

上郷工場を進化させる2つの取り組み

最新の設備を備え、大きな期待を背負って操業を始めた上郷工場。10年後もエンジンをつくり続けていくために、今取り組もうとしていることとは。

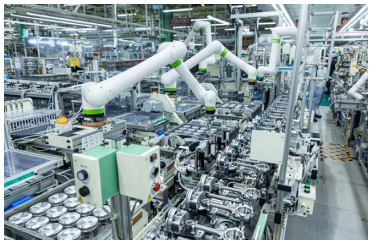
1 18年越しに形となった自働化ライン

ピストンサブラインと呼ばれるラインでは、今、すべてロボットが作業しています。ロボットアームが部品をつかみ、組みつけているのです。エンジンの組立工程は大きく2つで、エンジン自体を組み立てるメインライン、そしてエンジンに使われる各部品を、部品ごとに組み立てるサブラインです。ピストンサブラインは、ピストンとコンロッド（ピストンの上下運動をクランクシャフトに伝える部品）をつなぎ、メインラインへ渡しています。

上郷工場では、2008年からロボットを導入し省人を図ってきましたが、工程の一部にとどまっていました。当時のトヨタは、エン

トヨタがめざすモビリティ社会 | “ヒト中心”のクルマづくり

工場の取り組み



ジン工場のグローバル展開を図っている最中で、海外では保全技能を持った人がいなかったこともあり、国内工場のノウハウを海外へ展開できるよう手作業に戻さざるを得なかったのです。そこで、手作業でも効率を2〜3倍に上げる治工具の開発に着手し、その組付ラインをグローバル展開することとなりました。

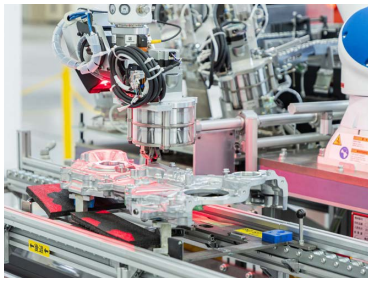
2025年1月からロボットを導入して稼働を始めたピストンサブラインの自働化には、手作業で組みつけていたころの経験が活かされており、直線的に動かすだけではなく、人のカンコツをロボットに覚えさせ、手作業の要素を動きに反映させています。上郷工場で現在ライン全体の自働化を達成しているのは、一つだけですが、3人の作業者をゼロにすることができました。

2 鋳造から加工、保全まで将来の自働化を見据えて

2024年にプロジェクトが始まった「共創ライン」では、現在の技術力を詰め込み、未来に向けて働きがいを感じられるラインの構築をめざしています。ラインも建屋も分かれている鋳造・加工・組付、さらには保全・品質管理まで一本化することも見据えます。

現在は、将来の自働化に対応できるように、エンジン製造におけるさまざまな要素技術を開発中です。自働化を進めることで、作業者にはより付加価値の高い作業へシフトしてもらうことを狙っています。

これらの要素技術は、号口（量産）ラインでさらに改善を重ねて共創ラインに組み込みます。ここで生まれた最初の自働機は、まずTNGAエンジンの組付ラインに入ります。



右の写真は、共創ラインに入る設備を開発する共創研究所で生まれたロボットで、タイミングチェーンカバーと呼ばれるエンジン部品にボルトをセットします。カメラ技術が発達し、自動でセットすることが可能になりました。

エンジンはなくならない

2025年のオートサロンでは、GRヤリスのミッドシップコンセプトに搭載する2.0Lエンジンがお披露目となるなど、電動化時代と言われる中にあっても、トヨタはエンジンをつくり続けてきました。



上郷工場 工場長の斉藤

工場長の斉藤は、改善を止めなかったことが、現在の上郷工場の自働化やデジタル化、多様化の土台となっていると感じていると言います。

一時期はわれわれも「もうエンジンはなくなる」となったときもありました。

—「BEVに切り替わっても、（BEV生産にも）資金がいる」
—「しっかり今のうちに稼がないといけない」
—「新規事業のための原資をつくるのが工場だ」

みんながそういう気持ちでした。「だから改善もやらなければならない」ということで今までやってきましたが、それが良かったと思っています。BEVの生産が増えてきても何とかなっています。あのまま「もうエンジンなんて何もやらなくていい」「これで終わりだ。改善もしなくていい、金をかけるな」となっていたら、今はなかったと思います。

将来を考えたとき、自働化をしていかなければなりません。こうありたいという姿があるので、それに向けてやっていこうと思っています。少子高齢化や製造業離れによる人手不足を解消していくためには、働きやすい環境だけではなく、ラインを変えていかなければいけません。そのためには「DXもしっかり活用していかないと」というような話もみんなでするようになりました。デジタルを活用することで設備をどう変えていったらいいか、少しずつ見えてきました。

入社後、上郷工場に配属となり鍛えられてきた工場長の斉藤。紹介してきたような進化への取り組みは「恩返しでもあります」と話し、「10年後も15年後も、しっかり稼げる工場であってほしい」と話してくれました。

最後に「エンジンは、なくなりませんか？」と聞いてみたところ、「エンジンはなくならないです。つくり続けたいですね。もっと燃費のいい、カーボンニュートラルにも応えられるようなエンジンを。まだまだ開発の要素はあると思っています」と答えてくれました。

トヨタイムズ　自働化、デジタル化、多様化がもたらす上郷工場の進化

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—

Carbon Neutral

マルチパスウェイ戦略の基本的な考え方

クルマが社会で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（CN）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「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あり、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で、化石燃料から脱却していく必要があります。その上で、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、CN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。

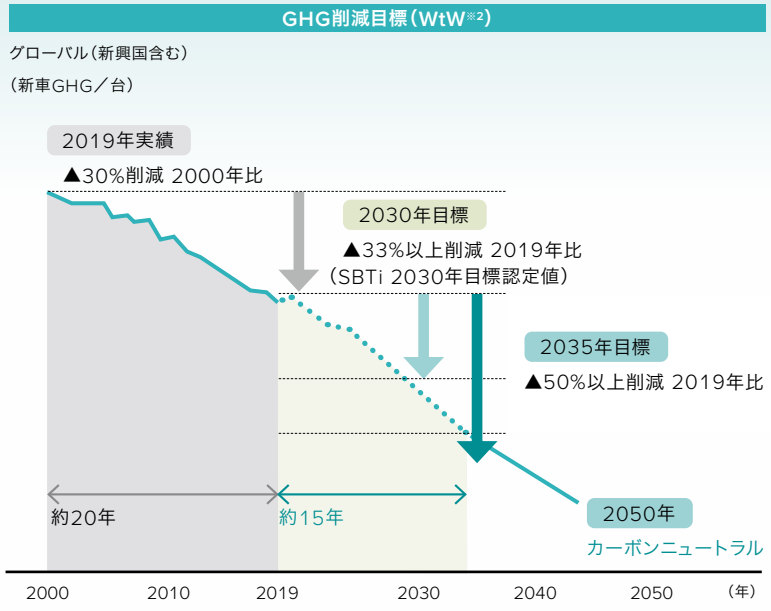
多様な選択肢（マルチパスウェイ）



- BEV：販売台数は2030年に年間350万台へ
- PHEV：プラクティカルなBEV／EV走行200km以上のPHEVを開発
- HEV：今すぐGHG排出を削減する有効な手段
- CN燃料：保有車※1のGHG排出削減に貢献 ※1 新車および既販車
- H2：内燃機関の技術を活かした水素エンジンの開発
- FCEV：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）へ

GHG（温室効果ガス）削減目標

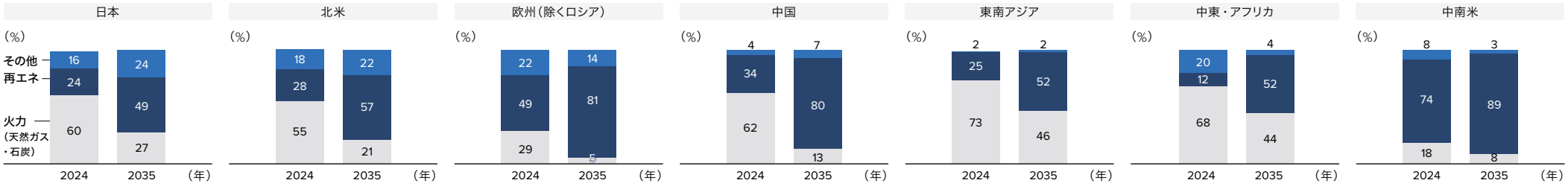
私たちはクルマのライフサイクル全体で、2050年のCN実現に全力で取り組んでいきます。全世界で販売するクルマの平均GHG排出量は2019年と比べて、2030年には33%、2035年には50%を超える削減レベルをめざします。



※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—マルチパスウェイ戦略—

地域ごとに異なるエネルギー事情 出典：IEA WEO2025 STEPSシナリオ



参考 出典：世界販売台数（S&P Global）

モーター　バッテリー　エンジン　ガソリンタンク　水素タンク　燃料電池

BEV
Battery **E**lectric **V**ehicle

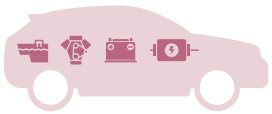


電気自動車。
エンジンは積んでおらず、モーターのみで駆動。
走行中にはCO_2を直接排出せずに走行することが可能。

2024年 グローバル市場
1,110万台

主に普及が見込まれる市場
中国・北米・欧州

PHEV
Plug-in **H**ybrid **E**lectric **V**ehicle



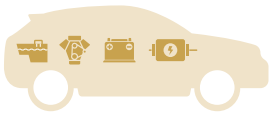
充電が可能で、日常使いの多くの場面ではBEVと同じく、CO_2を排出せずに電気のみで走行可能。長距離移動時はモーターとエンジンの両方を使って走行でき、航続距離が長い。

- 充電インフラなしでも走行可能

2024年 グローバル市場
600万台

主に普及が見込まれる市場
先進国・中国

HEV
Hybrid **E**lectric **V**ehicle



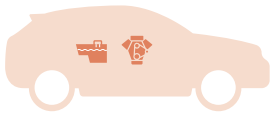
ハイブリッド車。
エンジンとモーターの2つの駆動方式を効果的に使い分けることで低燃費を実現。

- 新規インフラ設備不要

2024年 グローバル市場
1,200万台

主に普及が見込まれる市場
新興国含めた全世界

CN Fuel
Carbon **N**eutral **F**uel



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CO_2を排出するが、大気中のCO_2を原料として活用しており、CO_2の総量には影響を及ぼさないことからCN燃料と呼ばれている。

- 新規インフラ設備不要
- 保有車で使用可

主に普及が見込まれる市場
新興国含めた全世界

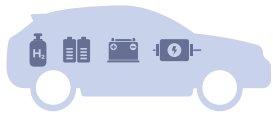
H_2
Hydrogen Engine Vehicle



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CO_2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。

主に普及が見込まれる市場
中国・欧州・北米・日本

FCEV
Fuel **C**ell **E**lectric **V**ehicle



燃料電池自動車。
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CO_2を排出せずに走行することが可能。

2024年 グローバル市場
1万台

主に普及が見込まれる市場
中国・欧州・北米・日本

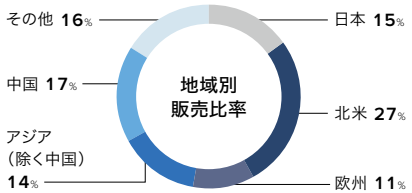
エネルギーの活用（中長期）



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—

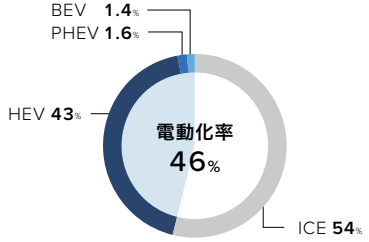
グローバルに多様なニーズに応えるフルラインアップ（2024年度のトヨタ・レクサス販売台数）

グローバル



車名別販売実績　（千台）

車名	台数
カローラ	1,661
RAV4	1,047
ヤリス	908
カムリ	591
ハイラックス	580
ハイランダー	323
シエナ	278
タコマ	257
レクサスRX	224
イノーバ	210



パワートレーン別販売実績　（千台）

パワートレーン	台数
エンジン車（ICE）	5,526
ハイブリッド車（HEV）	4,441
プラグインハイブリッド車（PHEV）	161
電気自動車（BEV）	145
燃料電池自動車（FCEV）	1
総計	10,274

主要車種　カローラ　RAV4　ヤリス　レクサスRX

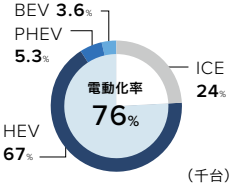


欧州

車名別販売実績

（千台）

車名	台数
ヤリス	372
カローラ	201
C-HR	140
アイゴ	96
プロエース	95
RAV4	82
ハイラックス	30
レクサスLBX	28
レクサスNX	26
bZ4X	25



（千台）

パワートレーン	台数
ICE	283
HEV	776
PHEV	62
BEV	42
FCEV	0
総計	1,165

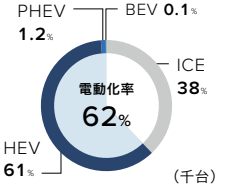

C-HR　アイゴ　プロエース

日本

車名別販売実績

（千台）

車名	台数
ヤリス	172
カローラ	165
シエンタ	116
アルファード	88
ルーミー	84
プリウス	80
アクア	75
ノア	74
ヴォクシー	73
ライズ	68



（千台）

パワートレーン	台数
ICE	574
HEV	912
PHEV	18
BEV	2
FCEV	1
総計	1,505

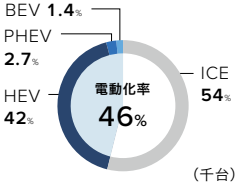

シエンタ　アルファード　ルーミー

北米

車名別販売実績

（千台）

車名	台数
RAV4	569
カローラ	400
カムリ	314
タコマ	256
タンドラ	177
ハイランダー	164
レクサスRX	139
シエナ	102
レクサスNX	87
4ランナー	69



（千台）

パワートレーン	台数
ICE	1,472
HEV	1,146
PHEV	74
BEV	38
FCEV	0
総計	2,731

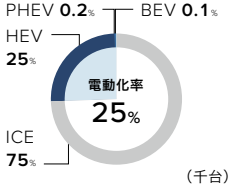

カムリ　タコマ　タンドラ

アジア（除く中国）

車名別販売実績

（千台）

車名	台数
イノーバ	206
ヤリス	179
ハイラックス	168
アバンザ	124
カローラ	114
フォーチュナー	83
アギア	78
アーバンクルーザー・ハイランダー	62
ヴィオス	59
グランザ	47



（千台）

パワートレーン	台数
ICE	1,084
HEV	363
PHEV	3
BEV	1
FCEV	0
総計	1,451

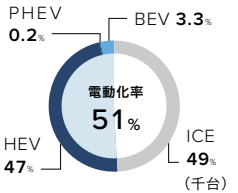

イノーバ　ハイラックス　アバンザ

中国

車名別販売実績

（千台）

車名	台数
カローラ	506
RAV4	202
シエナ	174
カムリ	171
ワイルドランダー	139
ハイランダー	132
レクサスES	113
アバロン	102
レビン	63
bZ3	49



（千台）

パワートレーン	台数
ICE	883
HEV	844
PHEV	3
BEV	59
FCEV	0
総計	1,789

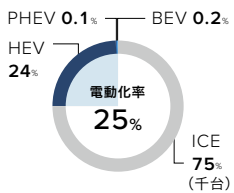

シエナ　ワイルドランダー　ハイランダー

その他

車名別販売実績

（千台）

車名	台数
ハイラックス	358
カローラ	275
ヤリス	172
ランドクルーザー	155
RAV4	140
フォーチュナー	81
カムリ	79
ランドクルーザープラド	60
エース	35
ハイエース	30



（千台）

パワートレーン	台数
ICE	1,229
HEV	400
PHEV	1
BEV	3
FCEV	0
総計	1,632


ランドクルーザー　フォーチュナー　ランドクルーザープラド

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—

マルチパスウェイの進化

マルチパスウェイを支える技術の進化

“2025年10月のジャパンモビリティショーで披露した「カローラコンセプト」には、「バッテリーEV（BEV）でも、プラグインでも、ハイブリッドでも、エンジン車でも、動力がなんであれ、皆が乗りたくなるかっこいいクルマにしたい」という想いが詰まっています。その想いを具現化する上で大きな役割を担うのが、開発中の新しい小型・高効率エンジンであり、マルチパスウェイを支えるプラットフォームの進化です。”



2025年12月に開催された「Toyota World Arigato Fest.」において、世界各地のパートナー・ステークホルダーに対してマルチパスウェイの想い・取り組みを伝える佐藤

「カローラコンセプト」に込められた想いについて、社長の佐藤はこのように説明しています。

世の中がBEV一辺倒だった時も、私たちはマルチパスウェイ戦略の軸をぶらしませんでした。カーボンニュートラル（CN）への道筋は一つではないと信じているからです。地域ごとにお客様もニーズも異なり、必要とされるソリューションも異なります。だからこそ、一つのパワートレーンだけではなく、すべてのパワートレーンの可能性を追求しているのです。

内燃機関も同様です。内燃機関の「火」はまだまだ消えていません。よりスマートでクリーンな内燃機関は、CNへの道のりの中で、依然、重要な役割を担います。

ただ、多様なパワートレーンを提供する上での課題は、同様に多様なプラットフォームも必要になるということです。エンジニアリングとモノづくりの観点から、いかにして、一つのプラットフォームであらゆるパワートレーンに対応できるか？その答えを追求して開発してきたのが、新しい「カローラコンセプト」です。

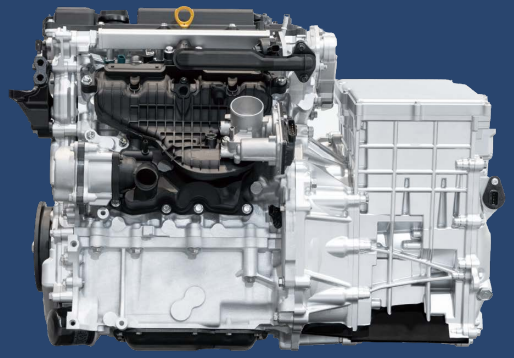
このコンセプトは、Toyota New Global Architecture（TNGA）の進化を象徴しています。一つのプラットフォームで、デザインや室内空間を損なうことなく、あらゆるパワートレーンに対応できます。2024年、大幅な小型化を実現する新しいエンジンを開発していることを発表しました。それを活かすことで、BEVからエンジン車まで、同じプラットフォーム上でつくることができるようになります。

トヨタは量産メーカーではありますが、「お客様一人ひとりを目掛けた量産」をめざしています。その上で、このプラットフォームは重要な役割を担っていきます。

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— | マルチパスウェイの進化

ENGINE ReBORN

電動化を前提とした新コンセプトのエンジンを開発



開発中の1.5L直列4気筒エンジン

トヨタ 1.5L・2.0L直列4気筒エンジン

当社はマルチパスウェイ戦略において、各パワートレーンで培った技術を相互に活かし、商品力を高めています。BEVを原理原則に立ち返って分析すると、航続距離に最も影響を与える要素は「空力」です。空力を重視したクルマは、必然的にデザインや構造が変わってきます。低重心・低フードなクルマにするためには、コンポーネントを小さくする必要があります。こうしたBEV開発で培った知見を、PHEV、HEVに活かすことができれば、燃費をさらに改善することができます。

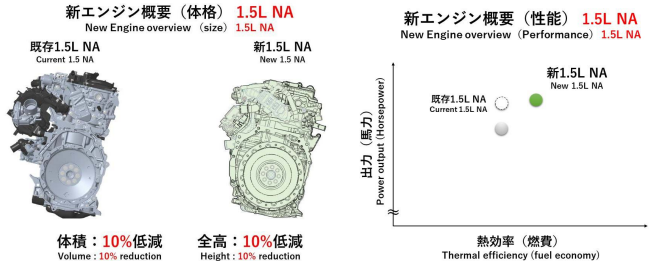
新エンジンは「BEVのパッケージでつくるPHEV」「エンジンを載せたプラクティカルなBEVがPHEV」という発想に転換して開発しています。

そして、電動車はエンジンとモーターで走るため、エンジンがすべての走行領域をカバーする必要がなく、適度にモーターに頼ればよいという特徴もあります。それが、「電動車に寄り添ったエンジン」です。

電動車を想定することで、これまで活用できていなかったモーターを活用した能動的なエンジンの制御も可能になります。モーターの信号からエンジンの各気筒の燃焼状態を算出することで、各気筒の燃焼が最適になるよう、燃料の噴射量やモーターアシスト量を制御することが可能になります。これにより、環境性能を高めるパワートレーンを実現できると考えています。

この新しいエンジンは、従来当社が使っていたエンジンと、コンセプトがまったく異なります。「エンジンリボーン」という言葉にその意味が込められています。

まず、1.5Lの直列4気筒エンジンは、自然吸気のモデルとターボチャージャー（過給機）を備えたモデルを用意し、自然吸気同士での比較では、既存の1.5Lの3気筒エンジンに対して、体積、全高をそれぞれ10%低減させます。気筒を1つ増やすことで、高さを抑えることができ、エンジン自体の小型化にもつながります。



今後、欧米で導入が予定されている厳しい排気規制を、既存のエンジンでクリアするためには、出力を抑えたり、排ガスを浄化するための触媒に高いコストをかけなくてはなりません。これに対し、新エンジンでは、燃焼技術を改善して出力を維持。さらに、小型化によってボンネットを低く抑え空気抵抗を減らすことで、セダンクラスで12%の燃費改善が見込まれます。

さらに、1.5Lのターボエンジンでは、重量物をけん引するような車両に使われる2.5L自然吸気エンジンの領域もカバーすることができます。既存エンジンでは、30%ほど出力を抑えなければならないレベルの規制に、出力を落とさず対応でき、かつ、体積は20%、全高は15%低減することができます。

2.0Lのターボエンジンは、既存の2.4Lターボエンジンとの比較で、体積・全高ともに10%の低減を見込んでいます。出力を大幅に向上させ、トラックなどの重量車からスポーツカーまで、高出力が必要な車両に幅広く対応する予定です。

高効率・小型化で、出力の高いエンジンを電動ユニットと組み合わせることにより、BEVに対して、よりアフォーダブル（手ごろ）に提供できる可能性が広がります。

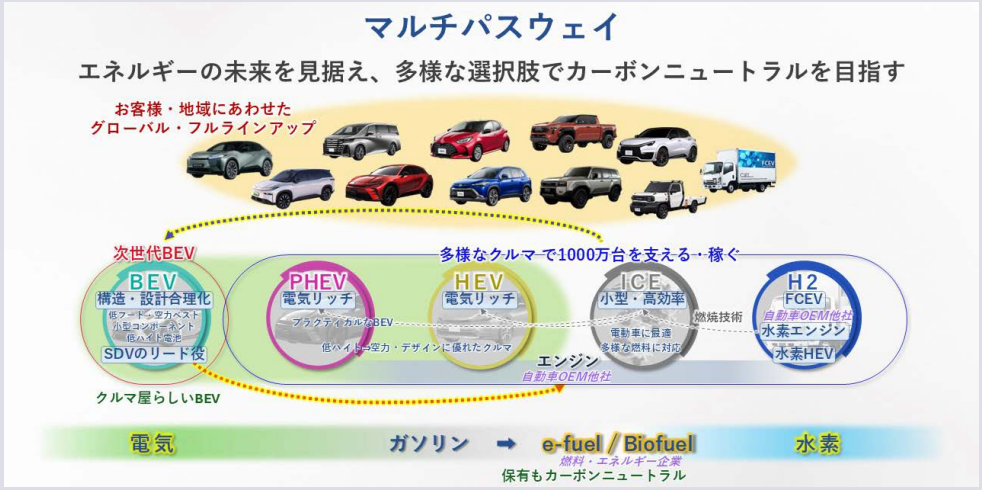
トヨタがめざすカーボンニュートラルの全体像 —マルチパスウェイ戦略— | マルチパスウェイの進化

マルチパスウェイの解像度を上げる

2025年5月の決算発表の場で、社長の佐藤は、マルチパスウェイの取り組みの方向性について次のように述べています。

マルチパスウェイとパワートレーン

マルチパスウェイにおいて、トヨタが大切にしている想いは、「誰ひとり取り残すことなく」カーボンニュートラル（CN）に貢献していくことです。多様なクルマでCO_2削減に貢献しながら、次世代BEVで磨く技術を活かして、パワートレーン全体のさらなる進化につなげていきます。

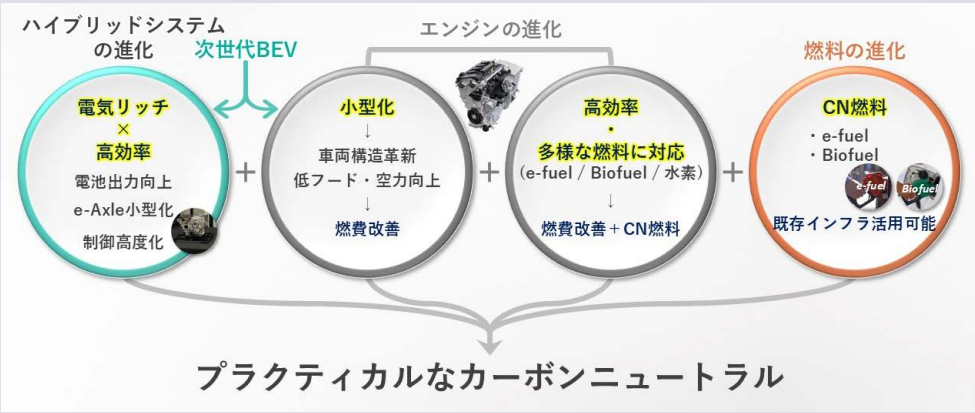


そして、それぞれのパワートレーンを真の選択肢とするために、多くの仲間とともに、燃料やインフラの進化を後押しする取り組みも進めてまいります。



内燃機関とハイブリッド

内燃機関のクルマでは、要素技術を磨き、「エンジン」「ハイブリッドシステム」、そして、「燃料」それぞれの進化に挑戦し続けています。



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— | マルチパスウェイの進化

マルチパスウェイの解像度を上げる

保有車のCN

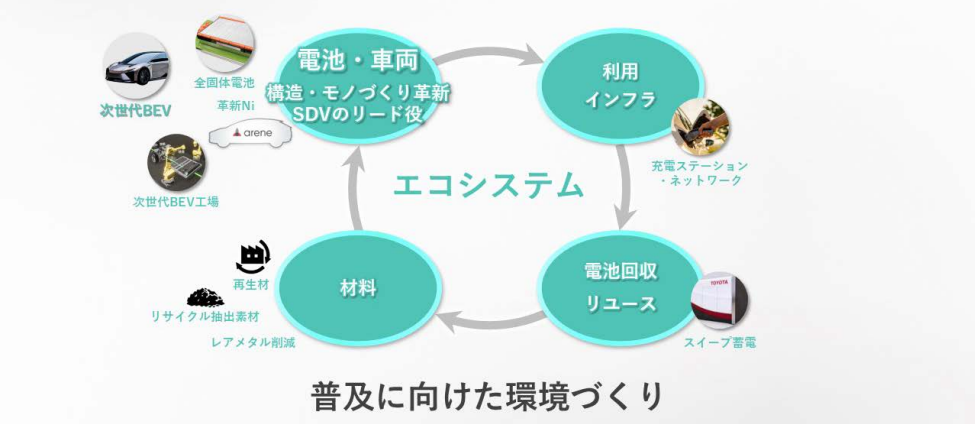
保有車のCNという観点では、今すぐCO_2を減らせるハイブリッド車を軸に、環境性能の高いモビリティへの代替を促進すること、そして、CN燃料の普及を加速させていくことが重要であると考えています。

これからも、世界各地のお客様の期待に向き合って、より良品廉価なハイブリッド車をはじめ、CNに貢献するプラクティカルな選択肢をお届けしてまいります。

BEV

BEVの普及に向けては、車両や電池の技術革新に加えて、電池の材料調達から回収・リユースまで、電池のエコシステムをつくっていく必要があると考えています。

今後も、産業を超えた協調の枠組みをつくり、普及に向けた環境整備に力を入れてまいります。



水素

水素モビリティについては、普及のカギを握るのは、水素価格の低減です。ユニットの外販も含めて商用車で水素モビリティの社会実装を加速していくことで、水素の使用量を増やし、コストの低減とインフラの拡充につなげていきたいと思います。

そして、水素の未来に向けた想いをぶらすことなく、バリューチェーン全体で取り組んでまいります。



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—

バッテリーEV戦略

成長領域の拡大

2025年2月5日にトヨタは、中国上海市政府とカーボンニュートラルに関する包括的提携契約を発表しました。また、上海市金山区（上海市の南西）において、新たにバッテリーEV（BEV）と電池の開発・生産会社である「レクサス（上海）新エネルギー有限会社」を独資で設立しました。



中国の皆様に愛される中国のためのBEVを現地で開発・生産

当社は上海市政府との提携により、水素エネルギー・自動運転技術・電池のリサイクルなどの分野で、中国政府の2060年カーボンニュートラル達成に貢献していきたいと考えています。その手立ての一つとして、現在、中国で多くのお客様にお買い求めいただいている新エネルギー車の市場に対し、中国のお客様のニーズを織り込んだクルマを、より迅速に提供することが重要と判断し、このたびの新会社設立に至りました。

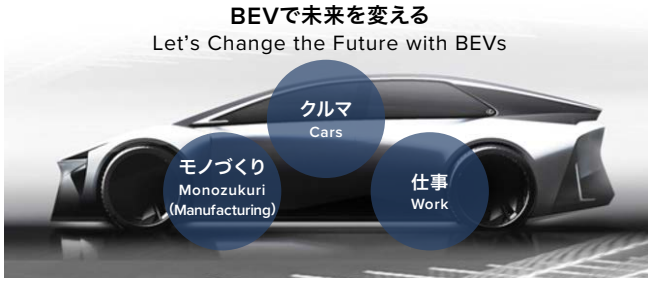
2027年以降 生産開始

生産能力 約10万台（設立時）

新規雇用 約1,000人（設立時）

新会社では、レクサスブランドのBEVを新規に開発し、2027年以降に生産開始予定です。生産能力は当面年間10万台程度であり、立ち上がり時は約1,000人の新規雇用を計画しています。

当社は、これまで中国第一汽車集団有限公司や広州汽車集団股份有限公司をはじめとしたパートナーの皆様と、中国のお客様に笑顔をお届けすべく努めてきました。これからも「町いちばん」の企業をめざし、「幸せの量産」の実現に向けパートナーの皆様とも全力で取り組み、当社が実現したい「クルマ・モノづくり・仕事の変革を通じBEVで未来を変える」ために邁進していきます。



クルマの未来

次世代BEVでは、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、かっこ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を用い、フルOTA※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。

※ Over The Air：ソフトウエア配信によるクルマのアップデート

モノづくりの未来

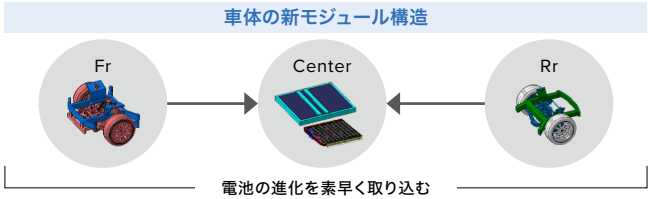
1 事業構造の変革

モノづくりと連動し、労働集約型の事業構造を変えます。まとめて組み立てる工程で、工程改善を考え、頭をひねる機会を創出します。人に優しい工程を採用し、仕入先とともに、いきいきと働ける「心の安心」ある未来の工場を築きます。



2 車体の新モジュール構造

車体は3分割の新モジュール構造にします。各モジュールを組み上げた後に、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・工場投資の削減にも貢献します。

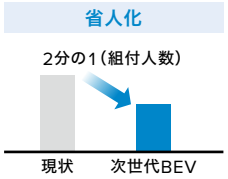


トヨタがめざすカーボンニュートラルの全体像 —マルチパスウェイ戦略— | バッテリーEV戦略

3 生準リードタイム「2分の1」の実現

モノづくりの未来は、工程・生準リードタイムが2分の1（BEVハーフ）です。新モジュール構造と自走搬送を代表とする自動化技術で、工程を「2分の1」にします。特に自走搬送は、次世代BEV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、デジタルツインの力で、生準リードタイム「2分の1」を実現します。



仕事の未来

次世代BEVを開発する組織はトヨタだけでなく、ウーブン・バイ・トヨタ、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・生産企画・事業計画・海外も含めた商品ラインアップ・調達戦略・電池戦略を、フルラインアップでまとめ上げることが責務です。この「ONE TEAM」では、全機能のみんなが同じ目線で、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とることができます。

また、Arene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。

BEVで未来を変えていこう

次世代BEVでは、次世代電池を採用し、電費は世界トップ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。

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。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、台数拡大を狙っていきます。

基準台数

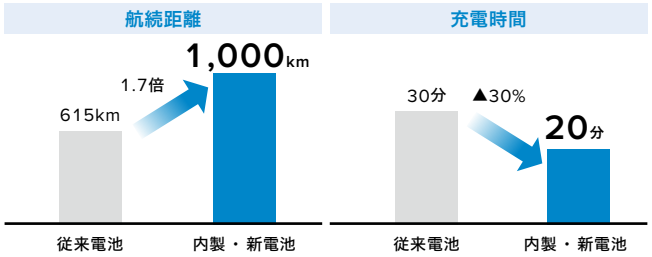
当社は、2030年のBEVグローバル販売台数を350万台としています。この台数は、お客様の需要に応じて仕入先・販売店の皆様とともに供給体制を整えるための基準を示すものです。今後も最終的に商品を決めるのはお客様という認識のもと、柔軟に対応していきます。

次世代BEV：小は大を兼ねる

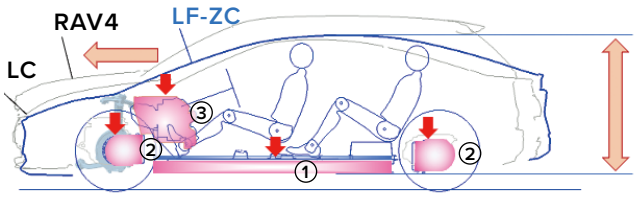
次のBEVでは、新しい取り組み・チャレンジが満載です。私たちは、BEVで部品をより小さく・空間をより広く、進化し続けられる拡張性に取り組んできました。その取り組みについて、3つのモデルを例にご説明します。

1 新しい電池

新電池は、低ハイトかつ高エネルギー密度を実現し、BEVの進化を担う大切な技術です。低ハイト電池と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分をめざしています。



さらに、小型コンポーネントで、クルマのカタチが変わります。BEVは、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、車両中央の床下に電池があるため、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うというデザインへの制約がありました。



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

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— | バッテリーEV戦略

しかし、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。BEVは全高が高いという従来の固定観念を打ち破ることができ、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。

2 室内空間の進化

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、青い空が目の前に広がります。ダッシュボードが低い分、人も低く座ることができるため、従来と同じ全高であっても乗り込んでみると、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くことができます。素性を究めて、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。



3 クルマからモビリティに広がる世界

ソフトウエアで、世界が広がります。例えば、若いころの思い出のクルマやあこがれのクルマの操作・音・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あります。

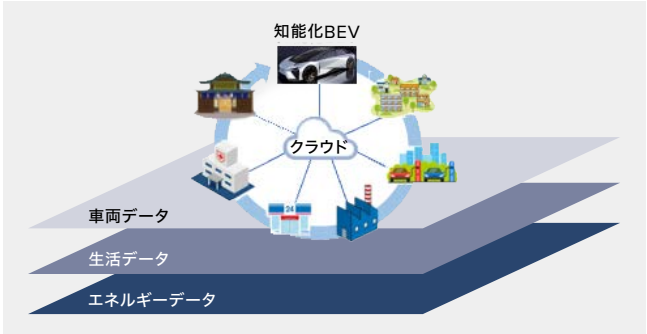
知能化したBEVをデータとエネルギーの移動媒体として利活用し、車両・生活・エネルギーデータを連携させることで、クルマからモビリティの世界へ広げていきます。

進化し続ける拡張性

クルマ視点 | 若いころの思い出



社会視点 | エネルギーとデータの移動媒体として利活用



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— | バッテリーEV戦略

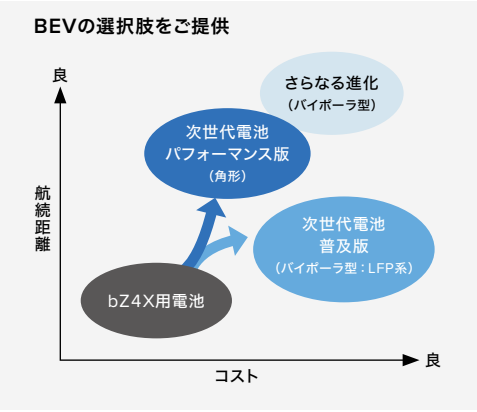
バッテリーEV革新技術

電池

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言える存在です。トヨタは、次世代BEV導入をめざして取り組みを進める中、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、当社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、今後の当社のBEVの進化を支えます。

（注）1 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用全固体電池は豊田自動織機と当社グループ内の知見を結集し開発中。
2 本稿に記載のbZ4Xは、2022年発売のものを指す（bZ4Xは、2025年10月に一部改良を実施）



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）

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延ばし、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。

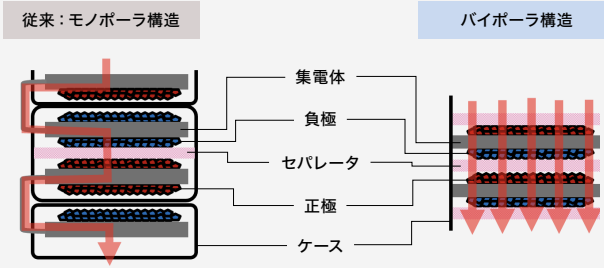
※ 空力や軽量化など車両効率の向上分を含む

2 次世代電池（普及版）

当社は、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、実用化に向け、チャレンジしています。

改良前の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上では、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。

当社はこのような課題を解決するため、HEVで培ってきた約30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

電池種類		形状	構造	正極	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	615km	—	～30分
次世代電池	1. パフォーマンス版				200% bZ4X（改良前）比	▲20% bZ4X（改良前）比	～20分
	2. 普及版	新構造	バイポーラ	LFP系	20% UP bZ4X（改良前）比	▲40% bZ4X（改良前）比	～30分
さらなる進化	3. ハイパフォーマンス版			Ni系	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

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— | バッテリーEV戦略

バッテリーEV革新技術

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取りをしたのが、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。

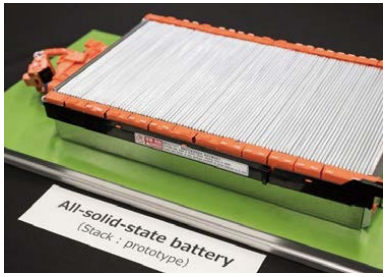
パフォーマンス版と比べても航続距離10%向上※、コスト10%減、急速充電20分以下（SOC=10～80%）を達成する圧倒的性能を実現します。2027～2028年の実用化に向け、チャレンジしています。

※ 空力や軽量化など車両効率の向上分を含む

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中で、電極内に亀裂が生じ、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、当社はこの課題を克服する新技術を発見しました。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。



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

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。

当社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ゼロ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、出光興産と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、出光興産の材料製造技術、当社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。

また、2025年10月には、住友金属鉱山と正極材の量産に向けた協業を発表しました。同社が持つ、独自の粉体合成技術を活用し、全固体電池に合った「耐久性に優れた正極材」を両社で新たに開発しました。今後も、同社が20年にわたって正極材を提供してきた知見を活かし、新開発した正極材の供給やその後の量産化をめざします。

住友金属鉱山とトヨタ、全固体電池用の正極材量産に向けて協業

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だけではありません。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。ボデー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値が既存のボデーで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。ボデー形状や、スチール、アルミといった素材の制限もなく、かっこ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おり、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

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— | バッテリーEV戦略

bZ3X開発秘話

中国でのもっといいBEVづくり



中国市場は、独自のモータリゼーションが進化し続けており、車両サイズの大型化・電動化・知能化のスピードは速く、世界をリードするようになってきています。2025年の新エネルギー車販売比率は5割を超えました。

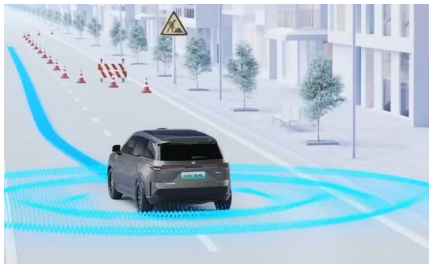
「bZ3X」は、そんな中国市場に向けて2025年3月に発売したSUVタイプのBEVです。居心地の良い動く家を意味する「COZY HOME」をコンセプトに、中国人の開発責任者（Regional Chief Engineer）を中心とした現地主体の開発体制で、パートナー企業の広州汽車集団と連携し、中国のお客様に愛されるクルマづくりを推進しました。

若年層が求める新エネルギー車らしい「知能化」「快適大空間」と、トヨタらしい「安全・安心」を兼ね備え、10万元台（220万円台）というお求めやすい価格帯で、中国合資ブランドとして2025年のBEV販売トップとなりました。

商品性

1 知能化

現地企業「Momenta」のデータドリブン型の知能運転支援技術をベースに、当社のめざす「交通事故死傷者ゼロ」の思想に基づき、頻度の高い事故シーンを分析し、安全・安心性能をつくり込みました。



2 快適大空間

BEVならではの広さを活かし、シートアレンジでフラットな大空間を実現しました。14.6インチの大型ディスプレイ、4席独立の音声認識、パノラマサンルーフなど、お客様が新エネルギー車に求める快適装備を余すことなく搭載しました。



3 安全・安心

BEVの心臓部のバッテリーに独自の厳しい安全基準を設定しました。ブレーキの冗長設計、車体の70%以上に「高強度な特殊鋼材」採用など、お客様の目に見えない部分も安全性にこだわりました。



チャレンジ

1 絶え間ない商品力向上

変化スピードの速い中国市場でお客様に喜んでもらうべく、従来の開発手法も大きく見直しました。発売前にモーターショーなどでお客様から不評点をヒアリングし、それを反映した改良を販売直前まで織り込みました。発売後も従来の手法にとどまらず、お客様の声を踏まえた商品改良やOTA（ソフトウエア更新）をタイムリーに実施しています。



「bZ3Xオーナーヒアリング」の様子（2025年12月）

2 より多くのお客様に知っていただくために

従来のお客様に加え、新エネルギー車志向の若いお客様に選んでいただくため、先進感ある売り場づくりや、若年層の情報収集の中心であるSNSでの発信強化、BEV専門販売スタッフの配置を通じ、お客様との接点にも大きな改善を施しました。





音楽教室とコラボしたイベント（2025年5月）

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—

水素事業戦略



3つの軸で水素事業を推進

水素事業は、一見まだ成功の道筋を立てることが困難な、かなり先の将来のことに思えるかもしれません。しかし、ここ数年のグローバルの変化は大きく、2030年に向けて各国が施策を打ち出し、積極的な活動が見られます。変化を先読みしてお客様のニーズに対応できるよう、水素ファクトリーは3つの軸で事業を推進しています。

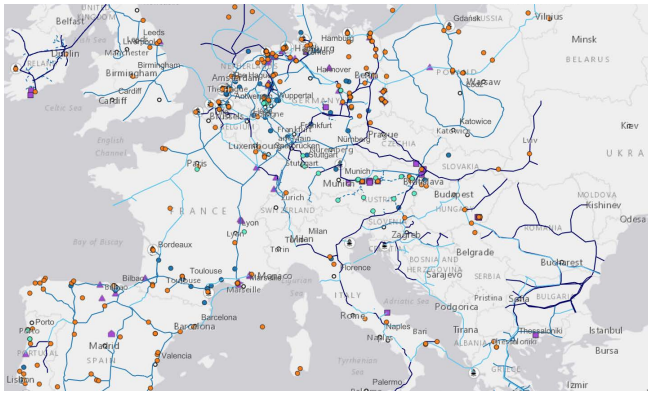
水素ファクトリー事業方針



1 マーケットのある国での開発・生産

欧州ではToyota Motor Europeにて水素燃料電池（FC）システムの開発を行い、生産・外販も行っています。また、AFIR※が施行され、2030年に向けて主要幹線道路の200kmごとに水素ステーションを整備する計画が発表されています。

※ Alternative Fuels Infrastructure Regulation：代替燃料インフラ規則



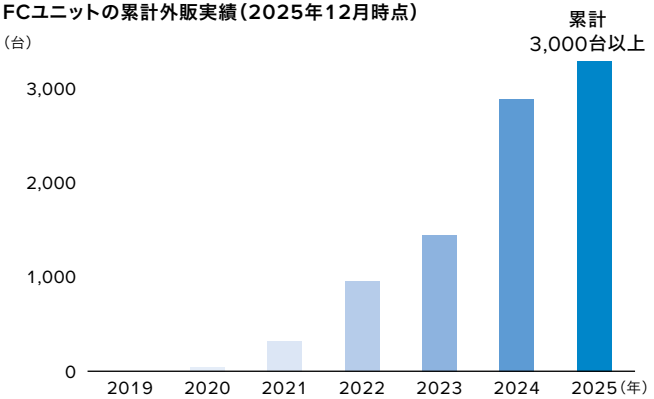
AFIRでの欧州水素ハイウェイ構想
出典元：EU Transport and Mobility General Directorate

中国では、すでにSinoHytecとの共同開発および生産拠点を設けており、2024年8月からFCの生産を開始しています。また、「水素エネルギー産業発展の中長期計画（2021–2035年）」に基づき、「水素ハイウェイ構想」が示され、幹線物流の脱炭素化に向けたFCトラックを年間数万台規模で導入する目標が発表されています。

このような市場変化に対して、トヨタは「MIRAI」に搭載しているFCユニットをモジュール化し、水素社会の実現をめざすパートナー向けに2019年から外販を開始しています。

近年、各国での商用利用ニーズの広がりを受け、FCユニットの販売台数は年々増加しており、2025年12月時点でグローバル累計3,000台以上に達しています。

FCユニットの累計外販実績（2025年12月時点）



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— | 水素事業戦略

2 有力パートナーとの連携強化

トヨタは、カーボンニュートラル（CN）の実現をめざしてCO_2排出量の削減を進める中で、水素を重要なエネルギーと位置づけています。「水素社会」の実現に向けて、乗用・商用のFCEVのほか、FC定置発電機など、さまざまなFC製品の普及を通じて、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との取り組みを進めています。

欧州では、2023年5月にDaimler Truckとの連携を発表し、この中にも水素関連の開発での協業が盛り込まれています。また、2024年9月には、BMWグループとの水素分野における協力関係の強化を発表し、部品の共同開発とともに共用化を進め、原価低減を推進しています。今後これらの部品は、当社のモデルにも活用を検討していきます。

また、フランスのHylikoは、当社のFCユニットを搭載したFC大型トラックを累計60,000km以上運行し、2024年のパリ五輪では、大会運営をサポートする車両の輸送を行いました。



Hylikoによるパリ五輪におけるFC大型トラックの活用

中国では、2024年11月に普洛斯投資（上海）有限公司（GLP中国）と高付加価値グリーン幹線物流の分野で提携しており、中国国内で有力な物流会社であるFOR-UやDekunとも協力して2025年からFC大型トラック50台の運用を開始しています。これは、当社として海外初の幹線物流トライアルとなり、TCO成立のための課題の洗い出しから成功事例の創出をめざした取り組みを進めています。


FOR-UやDekunとの幹線物流実装

日本国内では、2021年4月より、いすゞ自動車・日野自動車・スズキ・ダイハツ工業と商用車のCNの取り組みを進行中です。

さらに、2024年2月に千代田化工建設と「MIRAI」のFCセル技術を転用して、水と電気から水素をつくる大規模水電解システムを共同開発することで合意しました。2026年の実証開始に向けて、両社による取り組みを進めています。

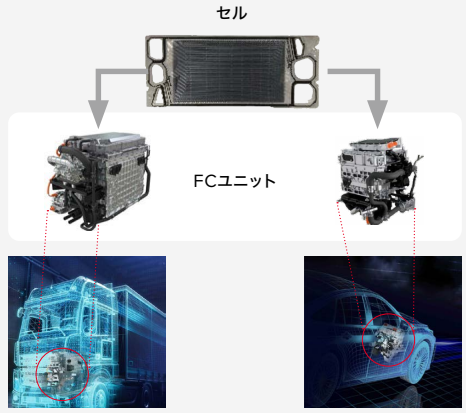


千代田化工建設との水素製造装置における連携

3 競争力／次世代FC技術の革新的進化

現在、開発している次世代（第3世代）FCユニットは、耐久性が現行世代よりも2倍高く、商用車の使い方を考慮しても、ほぼメンテナンスフリーを実現します。また、燃費・航続距離は20%向上し、東京–大阪間であれば、途中充填なしで済むように改善しています。乗用から商用まで対応する専用ユニットの開発を行っていますが、セルは共通化して低コストを実現する考え方で取り組んでいます。乗用車から商用ユースまで幅広いケースに対応する次世代FCユニットは2026年度の実用化をめざして順次展開していく計画です。

FCのシステム



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— | 水素事業戦略

水素を「つくる」取り組み

一方、水素はまだまだ高価なエネルギーです。水素の利活用を広げていくためには、価格を安くしていかなければなりません。そのために、水素を「つくる」技術にもパートナーの皆様と取り組んでいます。

2023年にデンソー福島の工場に導入された水電解システムは、「MIRAI」のFCセル技術を転用したもので、0.4MW級になります。2024年4月より、同工場内の燃焼炉へ水素供給し、継続利用しています。

今後の水素製造市場は、国内外で急速に拡大することが見込まれています。水素製造装置の拡張性を向上させるため、千代田化工建設が持つプロセスプラント設計技術や大規模プラント建造技術を融合することで、5MW–20MW級の大規模水電解システムを開発していきます。2026年にはトヨタ本社工場に水素パークと呼ぶ施設を建設し、大規模実証試験を始める予定です。今後も事業化に向けた取り組みを加速させていきます。



トヨタ本社工場 水素パーク



セブン-イレブン大阪・関西万博西ゲート店に設置された水素を簡単に持ち運ぶことができる「水素カートリッジ」



UCCジャパンと、水素の燃焼特性を活かし、4種のクラウンの乗り心地を飲み心地で表現した、水素焙煎コーヒーを商品化



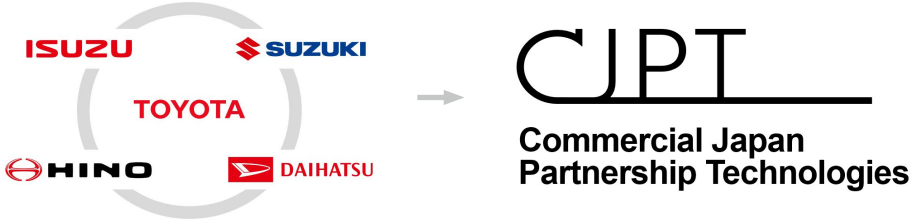
Harvia(フィンランド)との「水素サウナ」の共同開発

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— | 水素事業戦略

商用領域での取り組み

商用車の電動化と物流効率化で、CN実現に貢献

トヨタは国内で、いすゞ自動車・日野自動車・スズキ・ダイハツ工業と2021年に設立したCommercial Japan Partnership Technologies（CJPT）を通して、輸送業が抱える課題の解決やCN社会の実現への貢献をめざしています。



Commercial Japan Partnership Technologies

燃料電池（FC）商用車の導入と普及

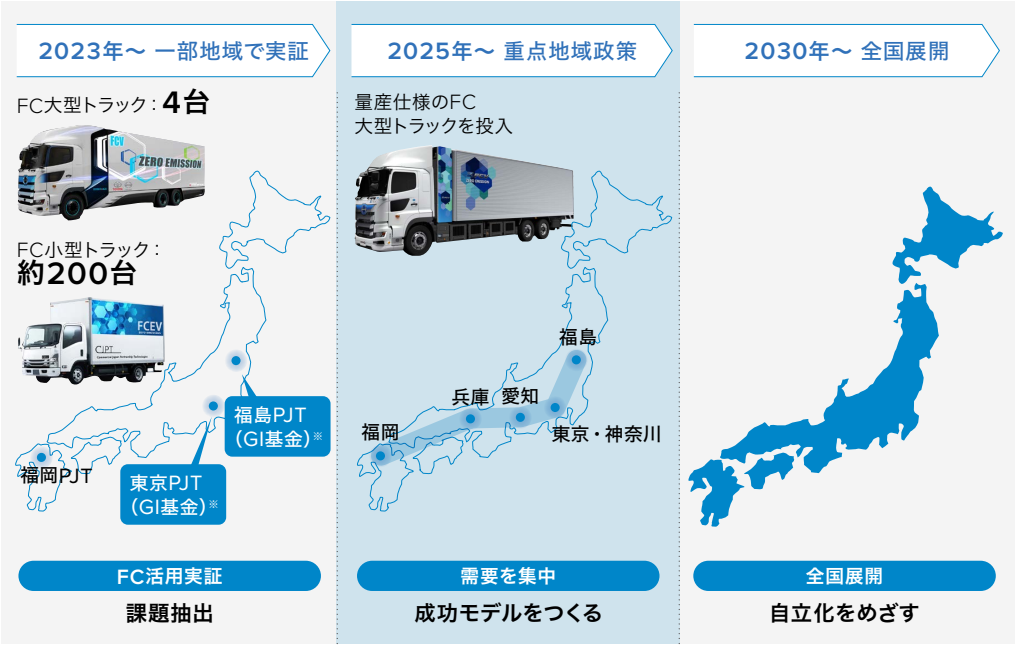
これまで福島県・東京都では、荷主・物流事業者の皆様と連携し、FC大型・小型トラックやBEV小型トラックを活用した電動化の社会実装を進めてきました。

FCトラックは2025年12月末時点では約200台稼働しており、一般の配送車に加え、ごみ収集車・給食配送車などで皆様の生活を支えています。また全国各地で約180台稼働するFCバスは、地域の公共交通として定着し始めています。2026年度から新型モデルの生産を開始し、さらなる水素の利活用を推進していきます。

一方で、FC商用車の普及には、「車両コストの低減」「水素ステーションの普及」「水素コストの低減」などの課題があり、その課題解決に向けて官民一体となって取り組んでいます。

経済産業省は2025年5月、福島、東京・神奈川、愛知、兵庫、福岡の5地域を「FC商用車の導入促進に関する重点地域」として選定しました。当社およびCJPTは、この選定を受け下記の取り組みに着手し、全国展開をめざします。

- FC大型トラックによる水素需要の塊と新たな水素利用モデルを創出
- 新たな重点地域での販売環境の整備
- FC商用車のバリエーション増加
- 水素コストの低減に取り組む事業者の支援



※ グリーンイノベーション基金

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— | 水素事業戦略

商用領域での取り組み

1 【東京都・愛知県】FC大型トラックによる水素需要の塊創出

幹線輸送を担うFC大型トラックは、走行距離が長く、水素タンクの容量も大きいため、大量かつ安定した水素消費が見込まれます。これまで当社工場間の部品物流や輸送事業者などで4台の実証車を運行してきました。2025年10月には、日野自動車より当社のFC技術を搭載した量産モデルを発売。全国に順次導入し、水素の利活用を進めるとともに、水素ステーションの経営安定化に貢献していきます。



2 【愛知県・兵庫県】お客様に寄り添った車両の提供



2025年11月、愛知県・兵庫県でもFCトラックの運行が開始されました。新地域での導入にはサービス体制の構築が課題となりますが、各地域の販売店、架装業者の協力を得て体制を整備。引き続き重点地域の皆様と連携して、水素社会の実現に貢献していきます。

3 【東京都】新しい水素利用モデル(FCタクシー)

東京都は「TOKYO H2-『水素を使う』アクションを加速させる官民連携プロジェクト-」を発表し、その第一弾として、クラウンFCEVを使ったタクシーが2025年9月から都内を走り始めました。東京都の定める目標(2030年度に約600台)の達成に向け、FCタクシーから得られるデータを活用して最適な水素の需給バランスを検証していきます。



4 【福島県】お客様に寄り添った車両の提供



車両を運搬するキャリアカーについてもCNにしたいとの販売店からの声を受け、当社は福島県の架装業者とFCキャリアカーを企画・製作し、2026年1月より福島県の販売店に導入しています。この車両を他の地域の販売店にも導入を進めるとともに、積載スペースの拡大など、キャリアカーとしての利便性の向上を図っていきます。

5 【福島県】水素価格の低減に向けたステーション自主保全を支援

水素コストの低減には水素ステーションの修繕費を低く抑えることが重要です。当社は、福島県で水素ステーションを運営する根本通商とともに、法定検査の自前化、部品の長寿命化などに取り組んでいます。根本通商は、当社の下山、元町工場で2025年1月から保全ノウハウの習得を始め、2026年1月には定期自主検査の大半を自前で実施することが可能となりました。今後は、この取り組みを標準化し、全国の水素ステーションへの展開をめざします。



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— | 水素事業戦略

モータースポーツ—水素エンジンの挑戦—



2025年、トヨタが開発中の水素エンジンカローラの挑戦は、5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CO_2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(CN)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。CN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年に初めて水素エンジンカローラで参戦して以降、水素を「つくる」「はこぶ」「つかう」挑戦を続けてきました。2022年まで気体水素を燃料としてレースに参戦していた水素エンジンカローラは、2023年から液体水素を燃料とする世界初の挑戦もスタートしています。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、4分の1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。

2024年は、これまでレース中に度々交換が必要だったポンプの耐久性向上、タンクの異形化による航続距離延長、CO_2回収装置の工程切り替えの自動化など大幅な改良に取り組み、目標である連続航続距離30ラップを達成しました。

2025年は、高効率・小型の超電導モーターを燃料タンク内に搭載した車両も試走し、1.3倍以上のタンク容量拡大を実現しました。今後の航続距離や走行性能のさらなる向上、ボイルオフ量の低減につなげます。

当社は、液体水素技術のさらなる発展に向けて、超電導技術の実用化に挑戦していきます。

さらに広がる「仲間」の輪

これらの挑戦は、当社1社で実現できたことではありません。2023年の富士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、川崎重工業が建造した液化水素運搬船「すいそ ふろんてぃあ」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、岩谷産業と当社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。

2024年は、液体水素システムの課題であるボイルオフガス※への対策として、日本重化学工業の水素吸蔵合金を使った給電への挑戦を実施しました。続けて富士最終戦では、走行中のボイルオフを燃料や発電に再利用するコンセプトモデルを展示し、技術開発に挑戦する仲間を募りました。

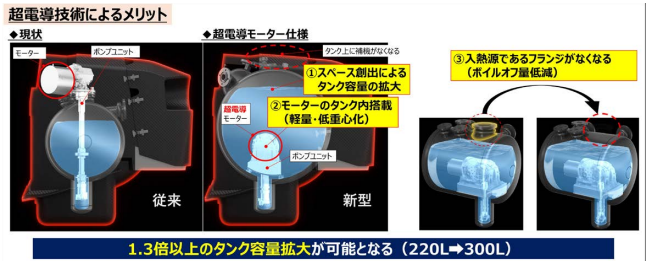
多くの仲間の協力で、液体水素エンジンカローラの完走は実現することができました。仲間の数は2021年5月の8社から、2025年シーズン終了時点で、60まで増加しました。

※ タンクに貯蔵されている液体水素燃料が外部からの自然入熱などで気化してしまう水素のこと

今後も水素エンジンの挑戦は続く…

水素エンジンの挑戦は、モータースポーツ以外にも広がりを見せています。2023年末から、豪州の公道で水素エンジンハイエースを使った実証実験を行ったほか、2024年には愛知県刈谷市のイワタニ水素ステーションにて、国内初の移動式液体水素充填機を使った実証実験を実施しました。

今後も水素エンジンの挑戦は続きます。CN社会の実現をめざし、当社が掲げる「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。



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—

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（CN）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はなく、お客様が使われている保有車のCO_2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もとにした水素・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CO_2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。

CN燃料※1の取り組み

1 国内パートナー企業との共同体制

当社は2024年5月に、出光興産・ENEOS・三菱重工業とともに、CN社会の実現をめざし自動車の脱炭素化に貢献する「CN燃料」の導入・普及に向けた検討を開始しました。日本国内において2030年ごろのCN燃料の導入をめざして、供給・技術・需要のそれぞれで主要な役割を果たす4社が共同で検討を進めていきます。

さらに、2025年5月に開催された「ENEOS スーパー耐久シリーズ 2025 Empowered by BRIDGESTONE 第3戦 NAPAC富士24時間レース」では、燃料・自動車メーカーが、オールジャパン体制を組み、低炭素ガソリン※2を開発することを発表しました。24時間という極めて過酷なレース環境で技術を鍛えつつ、量産車にもつながる実践的データを取得できる重要な実験の場となっています。

P.73 モータースポーツ—水素エンジンの挑戦—

※1 製品ライフサイクル全体においてCO_2排出量を抑えられる燃料のこと。水素とCO_2を原料とする合成燃料（e-fuel）や、光合成でCO_2を吸収する植物などを原料にしたバイオ燃料などの総称。特に液体のCN燃料は、エネルギーを「ためる」「はこぶ」点において優位性があり、輸送可能なエネルギー源として適していて、災害レジリエンスの面でもメリットがあります。

※2 既存の化石燃料由来のガソリンに植物由来のバイオエタノールを混合したもので、植物が大気中のCO_2を吸収しているため化石燃料と比べて実質的な炭素排出量が少ないことが特徴

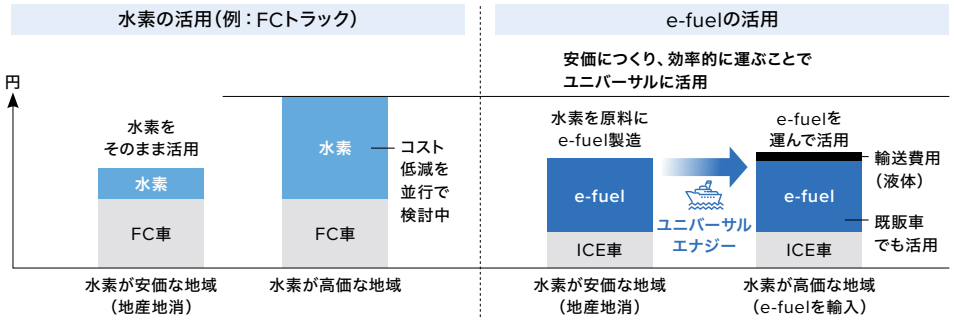
2 米国パートナー企業との共同体制

米国では、Exxon Mobilと研究用燃料の路上走行評価、Chevronと新車への低炭素燃料の充填デモを実施するなど、国内外の石油会社をはじめとする燃料事業者との連携を深め、CN燃料の認知拡大と社会実装に取り組んでいます。

マルチパスウェイにおけるe-fuel活用

e-fuelは、空気中などから回収したCO_2と、水を電気分解して生成された水素を合成して製造する燃料です。

水素が安価な地域では、燃料電池（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、トータルコストを優位にできるポテンシャルがないか検証しています。



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— | カーボンニュートラル燃料の取り組み

バイオ燃料

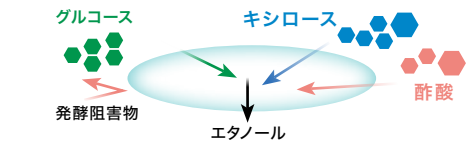
バイオ燃料とは、バイオマスから製造される燃料であり、バイオエタノールやバイオディーゼルなどがあります。

1 次世代グリーンCO_2燃料技術研究組合（raBit）の取り組み

2022年7月に、トヨタを含む民間7社で「raBit」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。2024年11月には、福島県大熊町の大熊西工業団地において、バイオエタノール生産研究事業所の竣工式を執り行いました。

次世代グリーンCO_2燃料技術研究組合（raBit）

トヨタ酵母菌の活用



世界トップクラスの
エタノール発酵濃度

生産量
10%up

raBitの枠組み

“つくる・はこぶ・つかう”
一体推進

ENEOS、スズキ、
SUBARU、ダイハツ工業
豊田通商、マツダ、トヨタ自動車

2 新興国での取り組み

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。

- 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）



- プラグインハイブリッドエタノール車とバイオメタン車のプロトタイプを公開（2024年ブラジルG20）



エンジン搭載車両のCN化に向けて合成燃料の活用で連携

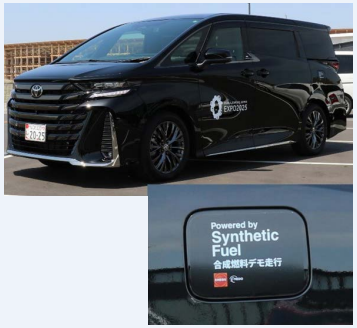
—大阪・関西万博の会場内で運行される合成燃料を使用した車両を提供—

当社は、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）開催期間中※1の来賓・関係者向け車両の会場内運行において、合成燃料を混合した燃料を使用した乗用車の提供を行いました。

当社が提供した車両には、ENEOSが製造した合成燃料を使用しました。今回、ENEOSに提供していただいた合成燃料は、NEDO※2の「グリーンイノベーション基金」のご支援※3のもと、2024年9月にENEOSの中央技術研究所内に完成した実証プラント※4で製造したものです。

合成燃料とは
再生可能エネルギー由来の水素とCO_2を原料としており、製品ライフサイクル全体においてCO_2排出量を抑えることのできるクリーンな燃料です。液体燃料である合成燃料は、既存インフラを活用できるため、内燃機関のCO_2排出量削減にも貢献することができます。

大阪・関西万博での来賓・関係者向け車両の運行を通じて、合成燃料で走るエンジン搭載車両がCNに向けたモビリティの重要な選択肢の一つであることの発信とともに、今後も大阪・関西万博が掲げる持続可能性の方向性を示す「EXPO2025グリーンビジョン」※5の達成に貢献していきます。



※1 2025年4月13日（日）～10月13日（月）
※2 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構
※3 CO_2からの合成燃料製造技術開発が、NEDOの「グリーンイノベーション基金事業／CO_2等を用いた燃料製造技術開発プロジェクト」に採択
※4 ENEOSリリース（2024年9月30日公表）
※5 大阪・関西万博の持続可能性に関する取り組み

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—

サーキュラーエコノミー：Circular Economy（CE）

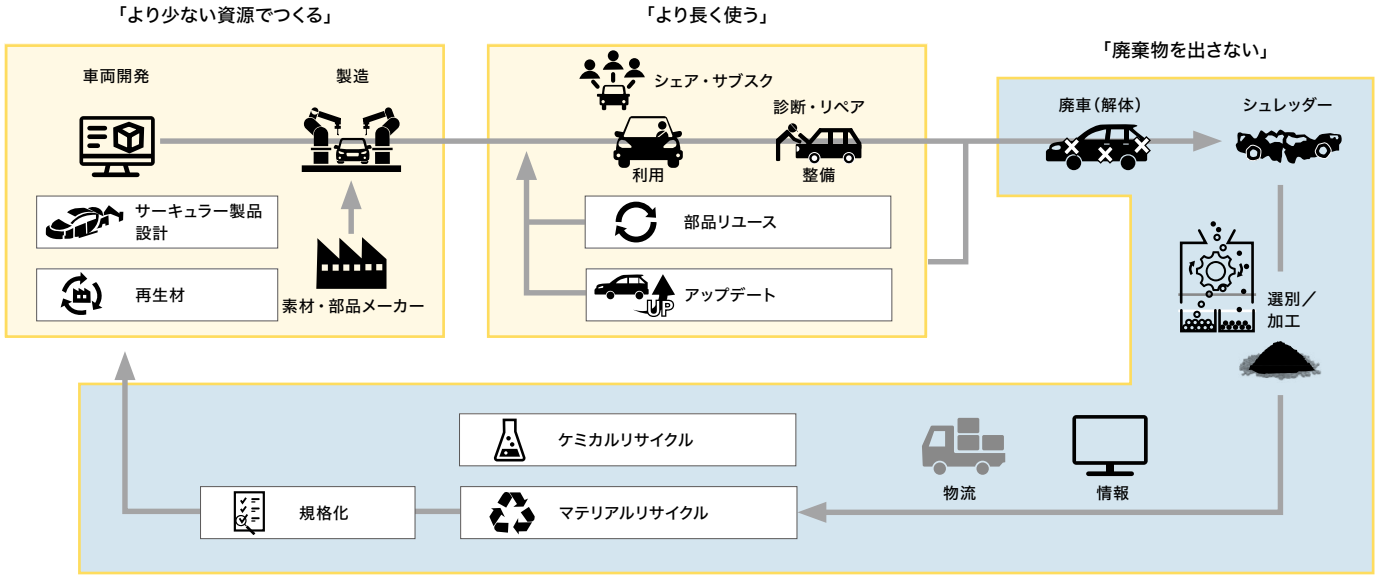
基本的な考え方

トヨタが大切にすべき価値観や行動規範は「世のため人のためになる仕事をすること」「クルマづくりを通じて人々の幸せや社会の発展に貢献すること」です。その原点に立ち返り、重要課題の一つに「人類と地球の共生」を掲げています。各地域のステークホルダーの皆様と「ありがとうと言い合える関係」を築くためには、地球環境に寄り添った事業活動が必要不可欠です。

自動車産業が抱える課題の一部は、廃棄物の処理、電動化の進展に伴う希少金属の採掘などです。パワートレーンが従来のICEに加え、HEV・PHEV・BEV・FCEVなど多様に進化する中で、当社はそれぞれの駆動方式に合わせ、かつ地球の負荷を軽減するために多面的な検討を進めています。その一つがCEです。リサイクル、リユース、リデュース（3R）や、資源の循環を経済的に成立させた循環経済への転換をめざしています。

CEは、クルマの製造・販売を行う「動脈産業」と、クルマの回収・解体・資源回収および最終処分を行う「静脈産業」の連携によって初めて成立します。希少資源の回収と再循環、廃棄物を最小限に抑え再生材を使用することで、バリューチェーン全体でクルマの価値を維持するとともに、環境負荷の軽減に取り組んでいます。約3万点にわたる自動車部品の素材価値を再評価・活用し、資源として自動車を回収・再活用・再資源化することで、自動車産業全体でのCEエコシステム構築に貢献していきます。

トヨタのCEの考え方を動画にまとめています。詳細はこちらをご覧ください。



トヨタにおけるCEの3本柱

1 より少ない資源でつくる

当社は部品共通化や部品点数の削減を進めるとともに、希少資源を使わないクルマづくりを進めてきました。加えて、技術開発によって再生材や使用済み部品を活用し、人々のニーズや地域の状況に応じた車種ラインアップをめざします。

2 より長く使う

当社はお客様に長く使っていただくために、耐久性が高く、使われ続ける仕様のクルマづくりを行ってきました。そして、蓄積された車両・部品データの分析を通じて、適正な診断やリペア（修理）タイミングの判断を行っていきます。さらに、愛車の価値を維持し続けるためのハード（部品）やソフトウエアのアップデートを実施することで、1台のクルマをより長く使うことをめざします。

3 廃棄物を出さない

当社は使用済み自動車による公害を防止するために廃車の適正処理を進めてきました。適正処理をしやすくするため、ムリのない構造や単一素材による部品開発に取り組んでいます。また、使用済み自動車から使える部品や資源を再利用するほか、最後に残った自動車シュレッダーダスト（ASR）を活用するための技術開発を進めています。

2030年CE目標（再生材）

当社は、2050年までに資源循環が最大化する社会の構築に向け、「CEの3本柱」を軸に再生材使用率※30%以上をめざしています（対象：2030年以降の新型車平均）。

※ 車両重量ベース

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— | サーキュラーエコノミー：Circular Economy（CE）

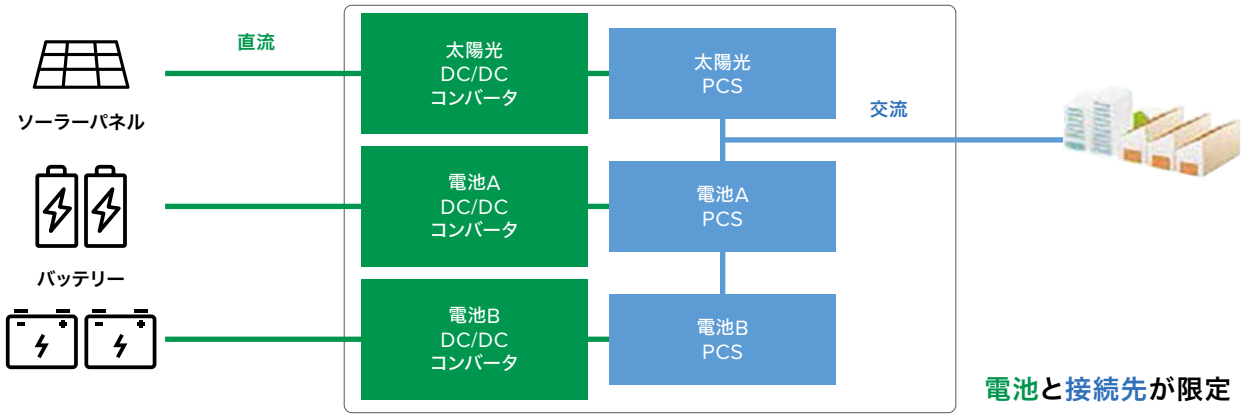
電池エコシステム

電池のエコシステムでは、電池の回収、再利用、リサイクルを通じて、資源の有効活用と環境負荷の軽減をめざしています。

1 電池回収

ニッケル水素電池は、「トヨタHV引取受付センター」で回収を行い、適正処理を実施しています（2024年度：4万台）。また、リチウムイオン電池は一般社団法人自動車再資源化協力機構を通じて共同回収を実施しています。

従来の蓄電システム



電池と接続先が限定

トヨタのスイープ蓄電システム



電池のダイレクト接続可能、接続先も選ばず充放電可能

2 スイープ蓄電システム

当社は電動車（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イープ蓄電システムを開発しました。同システムは、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能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。

当社は長年、JERAと協働し本システムの有効性や安定稼働について、実証・検証を行ってきました。これらの知見を活かし、2025年8月には、マツダと共同で、当社の車載用電池を活用したスイープ蓄電システムをマツダ本社内の電力システムへ接続する実証実験を開始し、安定的かつ高品質で効率的な充放電の実現性を検証しています。

将来的には、天候や時間帯により発電量が変動する再生可能エネルギーの電力需給の調整弁として蓄電システムを活用し、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

3 非焙焼電池リサイクル

リチウムイオン電池は、従来は焼却していましたが、開発・実証中の直接破砕リサイクルにより、希少金属だけでなく電解液も回収できるようになりました。これにより、CO_2排出量を削減したほか、資源回収率を向上させました。

トヨタがめざす移動価値の拡張

ソフトウエア・ディファインド・ビークル（SDV）

モビリティへの変革のリード役となるのがSDVです。トヨタがSDVに取り組む一番の目的は交通事故ゼロ社会の実現であり、SDVを通じて、より安全・安心で、楽しい移動を実現します。交通事故ゼロ社会の実現はクルマの技術革新だけでは難しく「クルマ」「ヒト」「インフラ」の三位一体での取り組みが不可欠です。例えば、クルマだけの進化では補えない死角からの飛び出しに、路上インフラのセンサー情報を活用するインフラとの協調や、ドライバー（ヒト）の運転を自律的にサポートしてくれるAIエージェントなどです。

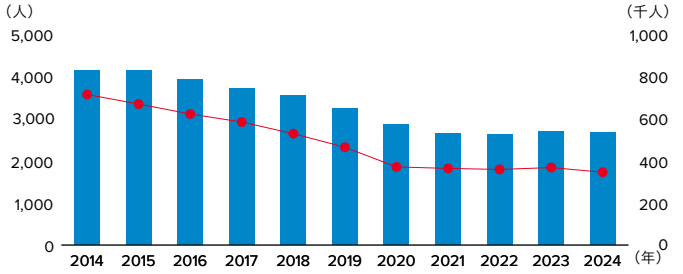
クルマが社会とつながるためには、切れ目のない通信環境やデータセンターなどの整備が重要であり、昨年、NTTの皆様とともに、その基盤構築に着手しました。

当社は「安全・安心を一丁目一番地」としながら、お客様とともに育つAIエージェント、プロフェッショナルや若かりし頃の運転を再現するクルマなど、データとAIが生み出すSDVの多様な価値を保有1.5億台の強みを活かし、具体化させていきます。ソフトウエア開発の土台となる電子プラットフォームの刷新や、ソフトウエアづくりプラットフォーム「Arene」を通じて、安全・安心かつ高品質なソフトウエアを継続的にお客様に提供していきます。

引き続き、産業を超えたパートナーとも力を合わせて、当社らしいSDVの基盤整備を加速していきます。

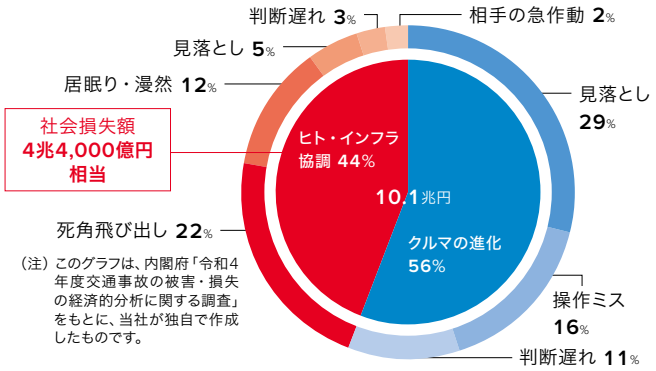
SDVがめざすもの

交通事故発生状況の推移



出典：警視庁交通局「令和6年中の交通死亡事故の発生状況及び道路交通法違反取締り状況等について」

三位一体の取り組みの貢献：事故要因分布と対策



（注）このグラフは、内閣府「令和4年度交通事故の被害・損失の経済的分析に関する調査」をもとに、当社が独自で作成したものです。

安全技術の進化と普及で、交通事故件数そのものは減少してきました。国内の交通事故はピーク時の1970年から6分の1まで減少してきたものの、2020年以降、減少がほぼ横ばいになっています。Toyota Safety Sense搭載車では、未搭載車に比べ死傷事故が減少しており、追突事故や単独事故といったドライバーの不注意で発生するような事故は大幅に減少しました。当社は交通事故ゼロ社会をめざし、継続的に技術開発を進めています。

国内の交通事故の被害状況では、歩行中と自転車乗車中の事故が高止まりになっており、中でも見えない死角からの飛び出しによる事故など、安全な「クルマ」の開発だけでなく、ドライバーや歩行者などの「ヒト」の行動変容、信号や道路などの「交通環境（インフラ）」も含めた「三位一体」のアプローチが大切だと考えてきました。

クルマ単体の自律性能の進化だけでは防げない事故形態は約4割に及びます（2020年時点）。それをカバーすべく、ヒトとインフラの連携で事故ゼロ社会をめざし、その結果が経済的な損失を防ぐことにつながると考えています。当社はSDVの一丁目一番地を「安全・安心」と位置づけ、悲しい交通事故をゼロにするための技術開発を進めています。

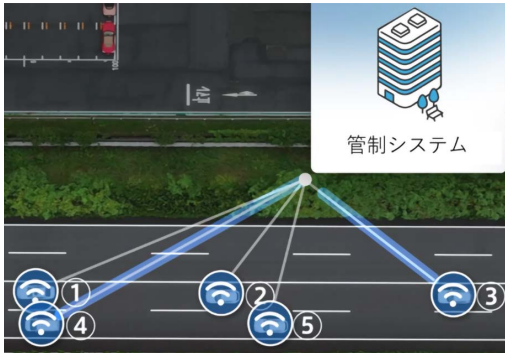
インフラ協調



自動ブレーキシステムがついたクルマでも、死角から急に現れるものへの反応は難しく、路上カメラなどのセンサーを設置して死角を補うインフラとの協調が必要になります。例えば、クルマの切れ目を狙って急いで右折をしようとして、横断歩道を渡る歩行者に遭遇してしまうようなシーンでは、インフラからのセンサーの情報をデジタルツイン上に集約することで、今までよりも先のリスクを予測し、より早いタイミングでドライバーに注意を喚起することができます。

この技術を発展させると、高速道路の合流地点でスムーズな合流を実現することもできます。

トヨタがめざす移動価値の拡張 | ソフトウエア・ディファインド・ビークル（SDV）

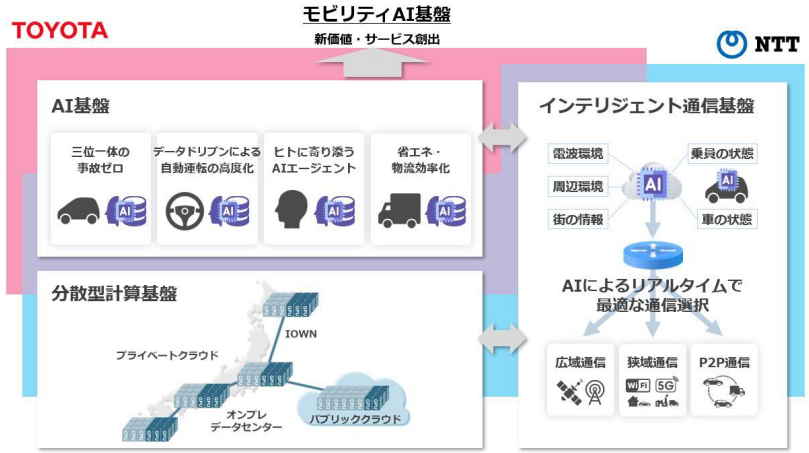


例えば合流の際、うまくクルマとクルマの間に入れずに止まりかけてしまい、後続車に追突されるような場面です。この場合でも、路上に設置されたセンサーが各車の位置などを把握し、その情報を使ってクラウド上の「管制システム」がどの車両がどう動くべきか瞬時に計算して、各車両に指示を出すことができれば、合流地点に差し掛かる前に余裕を持って車間をあけるなどの対応を取ることができます。

「交通安全は皆がつくるもの」との考えで、他の自動車会社やパートナーとともに実証実験を進め、社会実装を加速していきます。

モビリティAI基盤

クルマとインフラをつなげる通信とそのデータを処理する計算資源の基盤整備も重要であり、私たちは「モビリティAI基盤」として、3つの基盤を構築していきます。



1 分散型計算資源、データセンターの整備

一つは、分散型計算資源、データセンターの整備です。私たちの試算では、SDVの台数が増えていくと、2030年に必要となる通信量は今と比べて22倍、計算量は150倍になっていきます。これを踏まえ、NTTのIOWN（アイオン）技術を活用して、この膨大な計算量を支えるデータセンターを分散して設置していきます。

2 信頼性の高い次世代通信

次に、信頼性の高い次世代通信です。交通環境に応じて最適な通信方法をAIがリアルタイムで判断することで、三位一体型インフラ協調に必要な、高速で切れ目のない通信の基盤をつくっていきます。

3 AI基盤

計算資源と通信基盤を活かして、収集するデータをもとにAIモデルをつくり、自動運転やAIエージェントなど、さまざまなサービスの実装、新たな価値創出につなげていきます。

2024年10月、NTTと当社は、交通事故ゼロ社会の実現に向け、モビリティ分野におけるAI・通信の共同取り組みに合意し、2030年に向けて、「モビリティAI基盤」の構築を進めています。そして、オープンイノベーションを通じて、多くのパートナーとともに、「モビリティAI基盤」を発展させていけるよう、標準化を視野に入れて取り組んでいきます。

行動予測



ヒトの行動を予測するエージェント開発にも取り組んでいます。例えば、左折しようとしているドライバーが同乗者との会話に気を取られているときに、交差点の手前で「左折注意」と促して注意喚起を図ったり、右折をうかがっていると、「対向車だけでなく、横断歩道にも注意しないとね」と指摘してくれるなど、ドライバーの状態を把握して運転をサポートしてくれます。

トヨタがめざす移動価値の拡張 | ソフトウエア・ディファインド・ビークル（SDV）

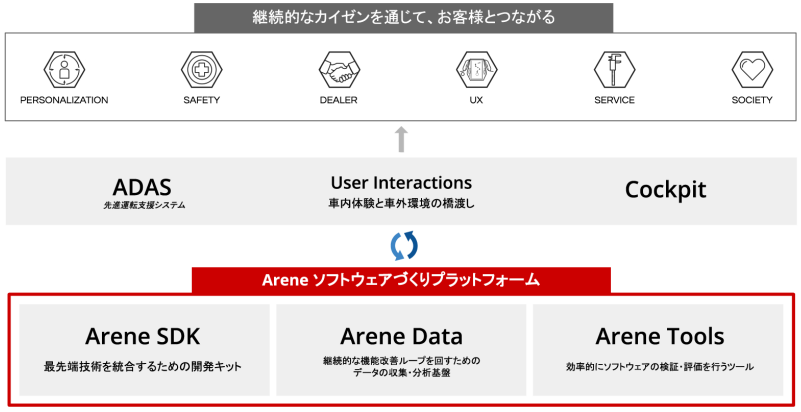
カメラで得た情報に加え、その日の運転の傾向、日々の生活から得られるデータなどを活かし、ドライバーの感情を把握して危険を先読みすることで、タイムリーで的確なアドバイスを提供でき、安全運転への行動変容を促します。また、そのようなデータを蓄積することで、お客様とともにAIエージェントを育てていきます。

さらに、保有車両1.5億台から集まるデータとAIが生み出すSDVの多様な価値を具体化させていきます。車両運動制御を統合してクルマ自体を進化させることに加え、プロフェッショナルドライバーやお客様から集まるデータを活かして、プロフェッショナルのような運転や若かりし頃の自分の運転を再現することもできると考えています。ドライバーの運転が安全になるだけでなく、運転スキルも上がる、安全とFun to Driveの両立もめざしていきます。

Arene

SDVを支える構成要素には、アプリケーション、ソフトウエア、電子プラットフォームがあります。クルマの拡張性を高めていくために、パートナー企業との共創を進め、チップの性能向上などの電子プラットフォームの刷新を行ってきました。

Areneを通じたもっといいクルマづくり



さらに、これらのソフトウエア開発を支えるのが、新型RAV4から導入された「Arene」です。Areneは、ソフトウエアを開発するためのプラットフォームです。これまでトヨタがモノづくりで培ってきた知見や技術をソフトウエア開発にも活用することで、安全・安心で高品質なソフトウエアを量産し、SDVの開発を加速させます。Areneには3つの構成要素があります。

1 Arene SDK

Arene SDKは、モジュール化された開発者向けの開発キットで、高品質なソフトウエアを迅速に開発することができ、一度つくったソフトウエアを複数車両に容易に展開できます。

2 Arene Tools

Arene Toolsは、仮想環境でソフトウエアを検証・評価するツールで、実車による検証を減らし、従来より早い段階で機能をつくり込むことができます。Arene SDKとArene Toolsにより、ソフトウエアの開発期間を短縮し、お客様にもっといいソフトウエアを迅速に提供することに寄与します。

3 Arene Data

Arene Dataはデータを収集・分析できる基盤であり、集めたデータをもとにお客様がクルマに乗り始めた後も、継続的にクルマの機能をカイゼンし続け、お客様一人ひとりに寄り添ったパーソナライズされた運転体験の提供に貢献していきます。

トヨタの車種の中でもさまざまな地域で多くのお客様に愛されているRAV4にAreneが採用されたことで、今後はより多くの多様なデータを世界中から集め、継続的にクルマを進化させることができます。将来はドメインを超えた開発を視野に入れながら、拡張していくことを想定しています。RAV4を当社のSDV量産の第一歩として、Areneを通じて地域のニーズに合った「もっといいクルマづくり」、そして交通事故ゼロ社会の実現に貢献していきます。

トヨタがめざす移動価値の拡張 | ソフトウエア・ディファインド・ビークル（SDV）

RAV4

新型「RAV4」を世界初公開

—「Arene」を初採用し、さらなる「安全・安心」と「移動の楽しさ」を実現 —



2025年5月、新型RAV4のワールドプレミアが都内で行われました。2019年の5代目の発売以来6年ぶりとなる新型は、「CORE」「ADVENTURE」そして空力性能と操縦安定性を鍛え上げた「GR SPORT」の3つのグレードが登場しました。

PHEVシステムは電池の容量を拡大し、電気による航続距離が従来の95kmから150kmまで伸び、急速充電によって約30分で満充電の8割まで充電可能となりました。



プレゼンターのサイモン・ハンフリーズCBO

トヨタイムズ　新型RAV4世界初公開 チーフ ブランディング オフィサーが語った想い

プレゼンターを務めた、Chief Branding Officerのサイモン・ハンフリーズが開発に込めた想いを語りました。

歴史を変えたモノコック

100年以上にわたり、クルマは「冒険したい」という人間の根源的な欲求を引き出してきました。その結果、われわれは移動の自由を手に入れ、クルマは日常生活に欠かせないものになりました。20世紀の最初の80年間、素晴らしいカーデザインが数多く生み出されてきたにもかかわらず、大衆車の形は驚くほど不変だったのです。1980年代の子どもにクルマの絵を描かせたら、きっと1950年代と変わらない絵を描いたでしょう。

しかし1989年、東京モーターショー（現在のジャパンモビリティショー）で異変が起こります。後にRAV4となるコンセプトカーが公開されたのです。すごく個性的で、見ているだけで楽しいクルマです。この1台がまさかクルマの未来を大きく変えるとは、当時は誰も思っていなかったでしょう。小さなモノコックSUVが、歴史を大きく変えた。なぜならその日から、クロスオーバーSUV RAV4は、多くの人に新たな選択肢をつくり出しました。



初代RAV4のコンセプトカー

都市派でありながらアウトドア

新たな選択肢は、新たな可能性を生み出します。人里離れた未開の地に冒険できるようになり、いろいろな荷物をどこへでも持ち運べるようになり、自分らしく、やりたいことができるようになったのです。必要と思っていなかったことが、突然、暮らしに欠かせなくなる。優れた発明とはそういうものです。クロスオーバーSUVの先駆者として、RAV4はクルマの常識を変え、普段使いのクルマに憧れと楽しさをつくり出したのです。

初代RAV4は都市派でありつつ、アウトドアも自由に楽しめました。小さいにもかかわらず、広々としているので多目的に使え、強烈な個性がありつつ、親しみやすかったのです。最初はニッチな商品でした。でも2代目、3代目が登場するころには、世界中の

トヨタがめざす移動価値の拡張 | ソフトウエア・ディファインド・ビークル（SDV）

RAV4

人たちがRAV4を受け入れてくれました。この30年間、RAV4はわれわれの想像以上の存在になりました。赤ちゃんが生まれる瞬間や、さらには結婚のきっかけまで。転職後の新たな人生に。はたまた92歳になっても人生を楽しめること。

結局のところ「Life is an Adventure、人生は冒険」なのです。その冒険をより素晴らしいものにし、多くの人に楽しんでもらう。それこそが私たちの仕事です。





ジレンマ

しかし、これまですべてが順風満帆だったかというと、そうではありませんでした。RAV4の人気が高まるにつれ、私たちはジレンマに直面したのです。最初はアウトドア志向の強いクルマでしたが、SUVが主流になるにつれ、RAV4は中途半端な存在になる恐れがありました。まるで反逆のロックスターのように、新たなジャンルを切り拓きましたが、それがメインストリームになり埋もれてしまったのです。

われわれは、会長の豊田の「もっといいクルマをつくろうよ」という言葉の意味を、日々考え続けています。重要なのは、どんなクルマであれ、愛されるための明確なストーリーを持っていることだと思うのです。だから5代目の開発時は、RAV4の長所を活かし、日常の冒険心を駆り立てるものにしようと決断しました。だからこそ、このRAV4シリーズは、かつてないほど多くの人に愛されました。今では180の国と地域で販売され、この30年間で累計販売は1,500万台。走行距離の合計は、なんと地球6,000万周にもなります。



5代目 RAV4

大胆で力強く、ワクワクしちゃう楽しさ

6代目となる新型RAV4では、可能性をさらに広げました。より自信に満ち、あらゆる用途に対応でき、より効率的かつダイナミックに、さらに人や社会とつながっていく。「自信に満ちた」と言ったのは、大胆で力強く、ワクワクする楽しさをデザインで表現したことです。もちろん中身の基本性能も大事です。ステアリング、コーナリング、ブレーキ性能やトルク、パワーの伝達からボデー剛性に至るまで、より正確な運動性能を叶えるため、すべてを改良しました。特に力を入れたのは、悪路走破性がさらに向上したことです。必要なときに、必要な場所にトルクを、それでいてサスペンションがよりスムーズに、オンロードでの静粛性はさらに高まりました。

世界で最も効率的なPHEVシステム

実はRAV4は1996年以降、電動車のパイオニアです。RAV4の使命は、電動車を世界中の多くの人に届けることです。高効率ハイブリッドシステムに加え、人気のRAV4 PHEVもレベルアップしました。新たな大容量バッテリーを搭載し、世界で最も効率的なPHEVシステムになったのです。EV航続距離は50%伸び、電気だけで最大150km走れます。さらにDC急速充電も追加され、自宅で充電するにせよ、移動中に充電するにせよ、多くの人にとって移動の大半はゼロエミッションになるのです。

さらに長距離移動するときは、フル充電で燃料満タンのPHEVなら、総航続距離はなんと1,350km以上。また、家から遠く離れると、持っていきたいものも増えます。そこで、ラゲッジスペースも広くなり、豊富な収納を実現したおかげで、より多用途に使えるようになりました。ユーザーにとってはいいですが、デザイナーには悩みがありました。



荷室を広くすると、どうしても平板に見えたのです。だからこそ、リアの張り出しを強調するアイデアを出しました。よりダイナミックなスタイルにしながら、使い勝手も向上させたのです。たくましい後ろ姿を見れば、その狙いはうまくいったと言えるでしょう。

トヨタがめざす移動価値の拡張 | ソフトウエア・ディファインド・ビークル（SDV）

RAV4

GR SPORT

新型RAV4 GR SPORTの使命は、サーキットで鍛えた技術を市販車に搭載することです。だからこそ、GR SPORTは、大幅に設計し直しました。開発には7万時間を費やし、下山のテストコースで徹底的に性能を鍛え上げ、よりワイドに、より低く、同じRAV4とは思えないほどになりました。パフォーマンスダンパーや、軽量ホイール、高い剛性も備えています。新しいPHEVシステムと組み合わせると、320馬力を発揮できるまでになりました。新グレード「GR SPORT」により、RAV4はお客様の楽しみをさらに広げていきます。



トヨタがSDVでめざすもの

しかし、それだけでは終わりません。新型RAV4は、お客様だけではなくトヨタにとっても新たな冒険になります。なぜなら自動車業界の次のパラダイムシフトは、ハードだけではなくデジタルで起こっているからです。皆さんがSDVと聞いて、真っ先に想像するのはエンタメのことでしょう。それは間違いなく大きな部分です。

しかし、会長の豊田に「SDVの目的は何か」と問うたとき、答えは明確でした。「一番の目的は、悲しい交通事故をゼロにすること」だと答えたのです。これは2018年に始まった物語であり、ウーブン・バイ・トヨタのミッションの一つは、モビリティのためのまったく新しいソフトウエアプラットフォームを構築することでした。その結果、生まれたのが「Arene」なのです。

「Arene」を初採用。さらなる安全・安心と移動の楽しさを提供

ウーブン・バイ・トヨタが開発を進めているソフトウエアづくりのプラットフォームArene。「もっといいクルマづくり」のために、安全・安心かつ高品質なソフトウエアをスピーディーに開発するための重要な土台となります。

新型RAV4は、Arene実現の第一歩であり、クルマがお客様と一緒に成長していく、その道を切り拓いていきます。学習し進化し続けることによって次世代のToyota Safety Senseは、ビッグデータも活かし、より一層安全なドライブをサポートします。そして、安全性が高まるからこそ、エンタメ領域でも新たな体験の可能性が生まれるのです。直感的なAI音声エージェントを備えた新マルチメディアシステムは、これからのデジタルカスタマイズのキャンバスになっていく。安全とエンタメは両輪の関係です。

いつだって近くにいてくれるクルマ

皆さん、人生とはまさに冒険です。新型RAV4ファミリーは、その冒険をさらに楽しいものにするでしょう。なぜならRAV4は、あなたにどんな運命が降りかかろうとも、また、あなたがどんな人生を歩もうとしても、いつだって近くにいてくれるからです。あなたの人生には、たくさんの楽しい冒険が待っているでしょう。



トヨタがめざす移動価値の拡張 | ソフトウエア・ディファインド・ビークル（SDV）

DRIVE RECORDER119

ドライブレコーダーを「消防の目」に

クルマは私たちに移動の自由を与えてくれる存在です。しかし、その一方で、交通事故の原因となってしまう負の側面も併せ持っています。「誰かの役に立ちたい」と願って世に送り出したクルマが、誰かに深い悲しみを与えてしまう。自動車産業で働くすべての人がこうしたジレンマに胸を痛めています。

モビリティ社会の究極の願い「交通事故死傷者ゼロ」。その実現に向け、トヨタは安全な「クルマ」の開発とともに、ドライバーや歩行者などの「人」への啓発活動、信号や道路などの「交通環境（インフラ）」の整備も含めた、「三位一体」の取り組みを推進してきました。こうした長期目線での取り組みとともに、今この瞬間にも、交通事故で悲しい思いをしている人の役に立ちたい。そうした取り組みの一つが、車両のドライブレコーダー映像を消防活動に活用する「ドライブレコーダー119」です。



119番通報を受ける消防指令センターのオペレーターは、電話口で交通事故や火災現場の状況を把握しています。そこで十分な情報が得られず、映像が必要だと判断した場合、付近を走行する車両のドライブレコーダー映像をリアルタイムで確認。映像を「消防の目」として活用し、迅速で適切な消火・救急・救助活動につなげます。



消防現場の声から生まれた新規事業

119番通報は、日本全国で1日当たり2万件にも上ると言われています。こうした通報をもとに、オペレーターは災害地点の特定、出動車両の選定や現場活動の指示・支援を行います。しかし、その電話のほとんどが、人生で初めて通報したという人から寄せられるSOSです。1分1秒を争う世界で、交通事故や火災を前に気が動転している人から必要な情報を聞き出さなければなりません。聞いていた話と違い、救急隊を後から追加出動させることも少なくないそうです。2020年、こうした消防の課題を知った当社の社員が、社内の新事業創造プログラムにドライブレコーダー119のアイデアを提案しました。



社内でシステム開発の知見を持つメンバーやプライバシー・個人情報の専門部署からメンバーを集めながら、構想を簡易的に試すトライアルを度々実施。自治体の消防本部に対してのアプローチも行い、現場で実際にシステムを使っていただきながら、出てきた要望に一つずつ向き合い、改善を重ねてきました。

2023年10月には、全国で初めて堺市消防局と共同実証実験を開始。プロジェクトに共感していただいた交通事業者のバス・タクシー・トラックなど約400台に専用のドライブレコーダーを設置し、1年以上にわたる検証を行ってきました。そこでの実績を踏まえ、2025年4月には、正式にサービスを導入していただきました。2024年12月には京都市消防局とも共同実証実験を開始。約500台の車両で実証実験を行っており、交通事故だけでなく、火災現場での有効性も認められました。



先行する2都市では、当社が専用のドライブレコーダーを手配し、すべての車両に取り付けを行ってきました。しかし、この枠組みでは、事業の継続性とドライブレコーダーの実用性に課題がありました。そこで、すでに設置されている通信型ドライブレコーダーとつながる新しい挑戦も始めています。

その第一弾が、2025年12月に開始した岡山市消防局との共同実証実験です。モビリティ分野に特化したソフトウエア開発を行うミックウェア モビリティと連携し、同社のサービスですでに運用されているドライブレコーダーと当社サーバーを接続。実証先が増えるたびに、ドライブレコーダーを購入・設置する必要のない枠組みがスタートしました。

トヨタがめざす移動価値の拡張 | ソフトウエア・ディファインド・ビークル（SDV）

DRIVE RECORDER119



今後は、損害保険会社がサービスの一環で展開している通信型ドライブレコーダーやトヨタのコネクティッドカーと連携する実証も行い、より多く・より早く映像を活用できる仕組みを構築していきます。

実証で見えた効果と社会受容性

堺市消防局で行った実証実験では、オペレーターがシステムを使用したケースの約4割で現場の映像が確認できました。現在は、ドライブレコーダーの数を約800台に増やし、より多くの事案に活用されています。ここでは、消防の現場で役に立った2つの事例をご紹介します。

1 15分間の医療行為の前倒し

119番通報では、傷病者の状態について「交通事故で意識がない」という情報しか得られませんでしたが、映像を通じて道路上で動かない傷病者を確認。ドクターカーを即座に要請したことで、医療行為を15分早めることができました。その後、傷病者は救命センターに搬送され、症状も安定。治療を行った医師からは「ドクターカーの早期出動で、救急救命士では実施できない医療行為につながり、傷病者の予後に大きく影響した」と評価していただきました。



実際の映像をもとにCGで再現

2 立体交差点における事故位置の特定

スマートフォンの衝撃検知機能で交通事故の通報がありました。現場は幹線道路の立体交差点付近で、上の道路か下の道路か、被害者と会話を試みても返事が得られませんでした。付近の映像を確認したところ、事故車両の正確な位置と周辺の交通量が分かり、現場活動の危険性を把握。事前に交通支援隊を出動させることができ、二次災害を防止するとともに、現場到着を約5分早めることもできました。



実際の映像をもとにCGで再現

なお、当プロジェクトでは、映像に映り込んだ方の個人情報保護やプライバシー尊重のため、社外有識者への相談も行いながら、さまざまな対応を取っています。

堺市では市民を対象に（約1,500人の堺市民への調査を2回実施）ドライブレコーダー映像の活用に関する大規模な調査を行いました。その結果、映像の利用目的や使用方法・プライバシーの考え方・個人情報の取り扱いを伝えた場合、このような取り組みにおいて、9割以上の市民の方から、自身のドライブレコーダー映像を活用することに対して「全く抵抗はない」「ほとんど抵抗はない」と回答が得られました。

引き続き、事故・災害時などにおけるドライブレコーダー映像の活用という取り組みについてご理解いただけるよう、透明性高く、積極的な情報発信を心がけていきます。

人々の幸せにつながるデータの利活用を

自治体と協力しながら、地域の安全・安心に貢献しているドライブレコーダー119。この取り組みが日本全国に広がった先には、大規模災害時に全国各地から駆け付ける緊急消防援助隊が自治体の枠を越えて、映像を活用し合う未来が実現するかもしれません。災害大国の日本だからこそ、街中を走るクルマのドライブレコーダーが大きな役割を果たすことになります。

クルマから得られるデータの利活用を広げ、クルマの持つ価値を高めていく。こうした取り組みを通じて、当社は人々の幸せに資する豊かなモビリティ社会の実現に貢献していきます。

CHECK!
ドライブレコーダー119のホームページは、こちらをご覧ください。

モビリティの多様化 —移動のさらなる自由を実現 —

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。

e-Palette



モビリティカンパニーへの変革の第一歩として開発が進められてきた「e-Palette」が、2025年9月に販売開始しました。

まずは、2025年に開業した「TOYOTA ARENA TOKYO」およびその周辺エリア、「Toyota Woven City」から導入し、輸送サービスでの活用や物品などを販売する移動型店舗など、さまざまな取り組みを進めていきます。また、2025年10月には、青海・お台場の回遊性向上とまちの賑わい創出を目的とした東京都の公募事業にて、e-Paletteを活用したサービスが開始されました。

加えて、自動運転の実証なども進め、2027年度にはレベル4に準拠した自動運転システム搭載車の市場導入もめざしています。

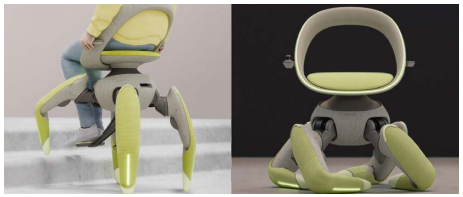
e-Paletteは、お客様の自由な発想によるマルチな使い方を通じて、新たな移動体験を提供するとともに、高い意匠性を持った外観により、まちの景色も変えていきます。





トヨタイムズ　えっ！モビリティが自分の可能性を無限に拡張!? どういうこと?

walk me



コンセプトは「車いすのひとつ先へ」です。車いすと違ってタイヤではないので、段差を気にせず、屋内から屋外までをシームレスに移動できる4足歩行モビリティです。正座から起き上がるような日本的な動きも取り入れたほか、車いすでは回転が難しいような、室内の狭い場所でも自由に動けます。段差も上れるので、walk meに座ったまま階段を使い上階に移動したり、外のクルマにもそのまま乗り込めるなど、まさにバリアをなくすモビリティです。

今までの歩行ロボは、どこに足を出すかを計算で導いていましたが、walk meは異なり、約1万台の動作シミュレーションから良い動きを覚え、日々進化していきます。

boost me



重心移動だけで動けるモビリティです。boost meは手を自由に使えるので、バスケやテニスなど車いすスポーツの間口を広げることをめざしています。座面は、乗る人の体型にフィットする必要があるので3Dプリンターで製作することを想定していますが、シート部分を着脱可能にし、本体はレンタルすることで低額で遊べる工夫も検討しています。

challenge me



アウトドアを想定したモビリティです。障害の有無にかかわらず、誰もが究極の冒険を楽しめる電動車いすです。グリップを握ることで体を支え、ジョイスティックで操作します。シニアから車いすユーザーまで、誰もがハイキング・釣り・オフロード走行など、アウトドアを好きなだけ楽しめます。筒状のアームレストにバッテリーや制御装置を配し、防水性も確保しました。誰もが自分らしく、好きな場所へ。アウトドアを諦めていた人たちに新たな幸せを届ける可能性に満ちたモビリティです。

モバイルトイレ（移動型バリアフリー トイレ トレーラー）



「行きたいところに、使えるトイレが来てほしい」。そんな車いすユーザーの声を受けて開発した「いつでも・どこでも・だれでも」使える移動型バリアフリートイレトレーラーです。広々とした室内と緩やかなスロープを装備した充実のバリアフリー仕様で、普通免許で運転でき、けん引免許は不要です。平時、有事を問わず、さまざまなシーンでご活用いただけます。2024年の能登半島地震では、約半年にわたり、避難所でバリアフリートイレを必要とする被災者の方にご利用いただきました。

モビリティの多様化—移動のさらなる自由を実現—



地域イベントで活用
（東京都西東京市）



バリアフリートイレとして避難所で活用
（石川県能登町）

2024年7月の販売開始後、自治体を中心に導入が進んでおり、2025年度末までに、全国で約20台が稼働する見込みです。また、災害時に車両を提供し合う保有自治体間のネットワークも立ち上がっています。さらに、単発利用の需要にも応えるべく、2025年6月より仮設トイレメーカーと連携しレンタル事業の実証実験を実施しました。

誰もがトイレを気にせず自由に外出できる社会をめざし、より一層の普及に努めていきます。



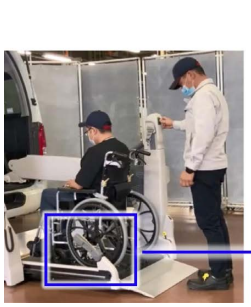
レンタル実証の様子

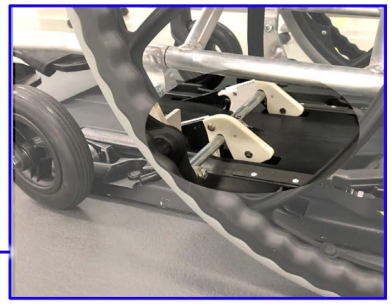
車いすワンタッチ固定装置

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。従来はベルトなどを使って、しゃがみながら車いすを固定する方法が主流でしたが、固定に要する時間や作業の身体的負担から、介助者だけでなく、時には車いす利用者の心理的負担にもなっていました。

2024年1月にハイエースの車いす仕様車に搭載した「車いすワンタッチ固定装置」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固定用の固定アームが、車いすの下部に取り付けたアンカーバーをつかみ、車いすを固定できます。車いすのアンカーバーは、車いす業界・バス業界・自動車業界で連携し、規格づくりにも取り組んでおり、すでに車いすメーカーから4機種の車いすが販売されています。

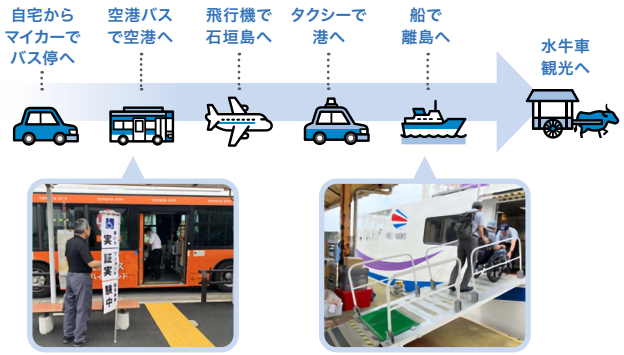
この技術が広まれば、例えば車いすのまま自宅からマイカーでバス停へ行き、空港へのバスに乗り換え、飛行機で旅先に行くことができます。さらには、旅先でのタクシーや船でのストレスフリーな移動も実現可能になります。





バスでの実証実験を2024年5月に実施し、船での実証実験も2024年12月から実施しており、さまざまなモビリティへの展開をめざしています。

バス・船での実証例



C⁺walkシリーズ



C⁺walkシリーズは「歩く」をアシストするトヨタのモビリティとして、座って乗車する「C⁺walk S」と、立ち乗りタイプの「C⁺walk T」の2種類を展開しています。免許不要で、シンプルな操作性と、人の「歩く」速さで移動することで、周りの歩行者と並んで会話ができるなど歩行空間での高い親和性を追求しています。2025年11月には、お台場にてシェアリングの実証がスタートしました。「TOYOTA ARENA TOKYO」をはじめとした多くの観光スポットをつなぐ身近なモビリティとして、回遊性の高い「まちづくり」に貢献していきます。



いつでもウェルキャブ

ライフステージの変化に合わせて、お持ちのクルマに後からでも福祉車両の機能を追加できる福祉用品が「いつでもウェルキャブ」です。高齢者や障害者の方に向けて、シートが回転・前傾することで車への乗り降りを楽にする「ターンチルトシート」や、重量が35kgまでの車いすを電動で収納することができる「車いす収納装置」をご用意しています。加齢・病気・事故などにより何らかのサポートが必要になった際、いつでもウェルキャブをご活用いただければ、福祉車両を新車で購入するのに比べて納期が短く、金銭面での負担を減らすことができます。



社長交代

経営チームのフォーメーションチェンジ

佐藤社長が副会長、近執行役員が新社長に



トヨタは2026年2月6日、同年4月1日付で
社長の佐藤が副会長および新設するCIO(Chief Industry Officer)に、
新社長・CEO(Chief Executive Officer)には近執行役員が就任することを発表しました。

トヨタイムズ 経営チームのフォーメーションチェンジ 佐藤社長が副会長、新社長に近執行役員

トヨタと産業の未来のためには、経営チームのフォーメーションチェンジが必要

社長の佐藤は、今回の交代の狙いを次のように語りました。

今回の体制変更の目的、これはトヨタがこれから向き合っていく経営課題に対して、全力で取り組んでいくためのフォーメーションチェンジだと思っています。2つ大きく課題があると思っています。

1つ目は、社内において未来を支えていく「稼ぐ力」。これを高めていくということが非常に重要な局面になっています。当社はこれまでも2年かけて足場固めをやってきました。そこから環境はギアチェンジをして、生産性向上、あるいはさらなる良品廉価のクルマづくりをもっと追求していく、そんなフェーズに入っていきます。その変曲点にあるというのが一つ。

2つ目は、産業連携を加速していくということです。今後、自動車産業の国際競争力を守っていくためには、業界が一丸となって、協調領域を具体化させて、日本の勝ち筋、これを見つけていかなければいけないと思っています。

社会インフラと一体になってクルマを進化させていくことが求められている中で、カギを握るのは、産業を超えた仲間との連携だと思います。すなわち、トヨタとしてこれまで以上に産業の中で果たすべき役割というのが大きくなっていると理解しています。

社長交代



このような中で、役員人事案策定会議から提案を受けたことをきっかけに、今の経営課題を踏まえて、最適なトヨタの体制はどうあるべきか検討をしてきました。

その上で、当社と産業の未来のためには、経営チームのフォーメーションチェンジが必要だと判断し、役割変更について取締役会を開催し、決議いたしました。

今後、近は社長・CEOとして社内に軸足を置き、先ほど申し上げた「稼ぐ力」を高める取り組みを積極的に推進してまいります。近は、経理・財務に明るく、直近では皆さんご存じのとおりウーブン・バイ・トヨタのCFOとして、外からトヨタを見て、機能を超えた社内の改革を推進してきた経験があります。

今後の取り組みを具体化して、機能軸にとらわれない全体最適の取り組みを進めていく上で、近の強みを活かしたリーダーシップを発揮してもらえると思っています。

私自身は、副会長・CIOとして、日本自動車工業会(自工会)や経団連をはじめ産業に軸足を置いた活動にますます注力してまいりたいと思っております。

当社と産業をつないで業界連携の実践のスピードを上げていけるように現場で動き続ける。これをしっかりやっていきたいと思います。今まで以上に動き回ってまいりたいと思っております。

当社では「肩書きではなく、役割で仕事をしよう」とずっと言っていまして、私が社長に就任して以降もずっと心がけていたのは、経営のスピードを落とさないということ、それから行動し続けるということです。これがトヨタの執行チームが大切にしてきたチーム経営の形だと思っています。

自動車産業と日本をもっと元気にしていく。そのお役に立つために、新しいフォーメーションを組んで、それぞれの役割を果たしていきたいと思っています。皆様の変わらぬご理解、ご支援をいただきますよう改めてお願い申し上げます。

この後、トヨタイムズニュースの富川悠太が質問し、2人が答える形で質疑応答が行われました。



自問自答の日々

富川 役員人事案策定会議から提案を受けた瞬間、率直にどう感じましたか?

佐藤 その瞬間はすごく悩みました。実は、自工会の会長選任の議論が秋口ぐらいから始まっていて、各社トップといろいろな議論をしていました。いろいろな経緯があって、「トヨタが音頭を取ってほしい」という声が高まっていく中で、今の自工会の活動と、トヨタの執行職の責任者としての仕事を両方フルスイングでやれるだろうかと自問自答はしていました。

ただ人間は弱いもので、なかなか自分から言い出すところまで至らない中で、葛藤している時に、役員人事案策定会議から「その2つの重要な役割を今のフォーメーションで戦えるだろうか」という問いかけがあり、ハッとしました。

社長交代

ある意味、本当にガバナンスが効いているなと思いました。第三者的に見て、今の状態はかなりオーバーロードだと役員人事案策定会議が投げかけてくれたおかげで、少し引いて冷静に見て、これは考えていくべきことなのかなと思ったことを覚えています。

富川　自工会会長、経団連副会長、その他の国のお仕事も含めて全力でやられている反面、社長も続けたいという気持ちもあったわけですね。

佐藤　それはそうですね。現場で育ってきて、クルマづくりが大好きでやってきている中で、「社長の役目、役割は何だろう？」とずっと自問自答しているわけです。クルマづくりは本当に人生を懸けて挑む価値のあるものだと思っている中で、だからこそ、そこにこだわりたくなる自分もいるんです。だからすごく葛藤はありました。

トヨタのバッジ

富川　リリースには4月1日付の役員人事だけではなく、第122回定時株主総会日付 役員人事についてという欄もありまして、そこを見ると「取締役から退任予定」とあるんです。取締役から外れるということですね。

佐藤　2つの意味があると思っていまして、コーポレートガバナンス・コードを意識しながら、コーポレートガバナンスのあり方というのを、トヨタがこれまで行ってきた経営改善の努力をしっかり維持していきたいという想いが一つあります。取締役会がトヨタを勝たせるための経営を真剣に議論している、全員参加の取締役会になってきている中で、メンバーのダイバーシティや数に対してこだわって経営をしてきている中で、今回私が副会長に就任することで、なんとなく外向けに肩書きが要るよ、となってはいけない。

世の中は思っている以上に肩書きが大事だったりする社会じゃないですか。ですがトヨタは、そういうことはあまりない。しっかりとコーポレートガバナンスという観点でトヨタが大事にすべきことを守っていきたいというのが一つです。それからもう一つは、これからやろうとすることにトヨタの社長のバッジ、あるいはトヨタの取締役のバッジは必ずしもポジティブではないというか、邪魔になる時があると思うんです。例えば、自工会でやろうとしているテーマは、業界横断のテーマが多いわけです。総論賛成、各論各社でという状態を打破していかないといけない時に、リーダーシップを取ろうとして、「トヨタのなんとか」というバッジがついていると、結局トヨタに対する同調圧力にしかならないんですよね。

頭の中が真っ白に

富川　近さんは今回の役割変更を、いつ誰から聞いたんですか？

近　私が聞いたのは、1月の中旬ぐらいです。佐藤も言いましたが、役員人事案策定会議の役員の方から、「こういう構想がある」と伺いました。役員の方には大変申し訳ないですが、正直大変びっくりして、頭の中が真っ白というか、いろいろとお話を伺ったと思うんですけど、あまりよく覚えていないのが正直なところです。その後に、佐藤が言ったような趣旨を話されたんだと、同席してくれた役員の方に聞きまして「そういうことか」と思いました。

今日の時点でいろいろなものを見通して、こうやっていくんだというものが全部クリアになっているかというと、そうじゃないのが正直なところです。これから会長や佐藤や他の執行のメンバーと「4月1日以降どういう方向性で行くのか」「どんなチームにしていくんだ」とか相談していきます。



今回、佐藤がいわゆる全日本の方に参画するということで、トヨタのチーム経営の範囲が大きくなるということだと思いますので、それも含めて一生懸命考えていきたいと思います。

富川　ウーブン・バイ・トヨタでの経験は活かせそうですか？

近　今は普段ウーブン・バイ・トヨタにおりますけれども、この会社はすごく若いメンバーが多かったり、ソフトウエア開発の会社ですので、ハードウエアとは少し違うアジャイルな開発をしている、そういう考え方をしています。

本当は、トヨタもしっかりやっていかなければいけないと思うんですが、「徹底した情報共有」がされる会社です。瞬時に、いろいろ話したことが、いろいろなやり方を通じて、共有される会社です。アジャイル開発には絶対にそういうことが必要。そういう経験もそうですし、トヨタとすごく近い会社ですけれど、それでも一緒じゃない。少し離れています。そこからトヨタを見ることができた経験というのは、私にとって非常に大きいと思います。

社長交代



富川　佐藤さん、いかがですか？

佐藤　外から見ないと分からないことはいっぱいありますよね。悪気なく偉そうだったり。

今、言葉を選んでくれたと思うんですが、機能軸が本当に強い会社なので、オペレーションをやっている一人ひとりには全く悪意がなくて、全員が頑張っている。だけど全体最適というか、横の連携が時々弱くなってしまう。

そういうのは近が言ったアジャイルな開発をされているウーブン・バイ・トヨタのような環境下で見ると、画一的で壁があるように見えたりすることもある。客観性を持ってトヨタを変えていくというのは、ものすごく大事かなと思います。私自身もずっと技術部で、会長の豊田に言わせると「白い巨塔」育ちなので、そういう意味では、近が見てきた世界というのは、これからのトヨタを大きく変えていく原動力になるんじゃないかなと思います。

○○が好きなおじさん？

富川　認証問題後もよく現場で姿を見ました。現場で感じたことで、今後に活かしていきたいことってありますか？

佐藤　就任初年度はトヨタがモビリティカンパニーをめざすということを、いかに具現化するかということに注力をしてきて、その時に起きたのが認証問題でした。あのタイミングで豊田からもらったアドバイスは本当にシンプル。

―「佐藤、こういう時、社長は現場に行け」。

この一言なんですね。私も開発で育っているので、ある程度は現場を分かっているつもりでいたわけです。だけど、行くと全然分かっていない。トヨタはどの工場でも、どの開発現場でも、みんな本当に一生懸命頑張っている。見えないヒーローがたくさんいるんです。

皆の頑張りを知らずに「現場を分かっている」と言っていたんだなということをすごく感じましたし、皆をもっと頑張れるようにしてあげるには、何をやれるんだろうと思ってやってきた3年でした。少しセンチメンタルな話になってしまうんですが、下山にトヨタのテストコースがあって、後輩たちが「佐藤さん、クルマに乗ってくれ」と呼んでくれて、一日中クルマに乗っていました。開発をやっている人たちの目がキラキラしてめちゃくちゃ綺麗なんですよ。

情緒的な話で申し訳ないんですが、私が社長に就任した時に「クルマをつくり続ける社長でありたい」ということを言って、自分は、この人たちにもっと思いっきりクルマをつくらせてあげたいと思ったんです。

あの時のみんなのキラキラ感が心に迫ってきて、「自分にできることは何だろう」というと、自分がエンジニアとしてそこに飛び込んでいくことではなく、彼らがやりたいことをやれる環境をつくってあげることだよなと思うんです。

今までみたいにトヨタの中で頑張ればそれができる時代ではもうなくて、業界、経済、あるいは通商とか、いろいろなものと絡み合いながらトヨタのビジネスは存在している。そう思うと“場”。今年の年始に豊田が書初めで“場”と書いたが、“場”なんだなと。われわれの頑張るべき“場”が広がっているし、変わっていっている。自分がいるべき“場”はどこかというのを考えた時に、今回の決断に至りました。

富川　今クルマ好きという話もありましたけれども、章男さんはクルマ好きのおじさんでした。恒治さんはクルマをつくるのが好きなおじさんでした。近さんはどんなおじさんですか？

近　私もクルマが好きなんですが、経理をやっていますので、クルマをしっかりつくってもらう投資ができるためのお金とか収益、数字というものにはこだわりがあります。

富川　お金と数字が好きなおじさんということですか？

近　お金が好きなおじさんです。

社長交代

石田退三

富川　お金とは言っても、お金にがめついわけじゃないですよね？



近　自分でもそう思っているんですけども、会長と話をする機会があって、その時に会長から石田退三さんのお名前が出ました。

喜一郎さんの自動車事業を支えた番頭さんですが、石田退三さんもものすごくお金にはこだわりがあって、ムダなものには一切お金を使わない。ただ喜一郎さんの夢には、思い切って大きな投資をされたと伺っています。そこは今でも変わっていないと思っておりまして、さっき「お金が好き」と申し上げましたが、それは未来のために使う。

それからトヨタの収益は、トヨタの力だけで稼げているものではありません。自分以外の誰かのために、自動車産業全体のために、日本のために、トヨタはしっかり投資していかないといけないと思います。それをしっかりできる体質、収益構造にこだわれということが、会長が石田さんのお名前を出された理由なのかなと思って、努力していきたいと思います。



損益分岐台数

富川　リリースには損益分岐台数の改善が重要課題とありました。一方で、恒治さんは年頭あいさつで「2026年を意志ある踊り場にしていこう」と話して、「生産性にこだわって実行に移すフェーズに入った」とありました。ということは、台数を増やしていくのではなく、お金の面を含めて質にこだわっていくというイメージでよろしいですか？

近　どちらもだと思います。まだ納車をお待たせしているお客様もたくさんいらっしゃいます。受注制約がかかっている状況でもありますので、しっかり一台一台、少しでも多く早くつくってお客様にお届けするというのは、ベースとして非常に重要なことだと思います。

一方、富川さんが言われたように質について。トヨタは収益を「何兆円をめざします」というような目標はない会社ですけれども、どんなに環境が厳しくなった時にも、しっかりと収益を上げられて、事業を止めない、いろいろなことをバサバサとやめなくてもいい、それがステークホルダーの皆様から求められているトヨタの収益構造だと思うので、これをしっかり維持していくために、今は損益分岐台数を引き下げて、悪い時に踏ん張れる構造をつくっていかないといけないと思っています。

佐藤　「稼ぐ力」がないとやりたいことってできないんです。トヨタがやるべきことをやるためには、「稼ぐ力」をつけなきゃいけないと思います。

会長の豊田との会話

富川　今回の役割変更について章男さんとはお話しされました？

佐藤　1月に入って少し話をした時に、「日本を良くする役に立ちたいんだ」ということを本当にシンプルなんですけど。豊田が今、見ているスコープとか思っていることが、すごくシンプルな言葉だったからこそ伝わってきて、経営の体制としてフォーメーションをこうしよう、ああしようという細かいことは一切ないんですよ。

皆さん、もしかしたらそういうことを思っているかもしれませんが、全くない。なさすぎるぐらいない。だけど大きな軸、「日本を良くしていくために役に立とうぜ俺たち。だって産業報国って言ってきたじゃないか」というようなことを会話しました。

富川　今回の人事に章男さんは絡んでいないんですか？

佐藤　意見は持っているでしょうが意思決定には関わっていないです。トヨタの役員人事のあり方として、先ほど申し上げた役員人事案策定会議というのが、役員人事の体制について実質的に権限を持って進めていきます。われわれでいうと機関設計を見直して、昨年の株主総会以降、監査等委員会設置会社となって、新しい取締役の体制ができて、その体制で役員人事案策定会議の人も見直されて、そこから活動をスタートしています。

そのタイミングから将来のトヨタの経営体制というのはどうあるべきかが考えられている。例えばリスクマネジメントで、現役のCEOに何かあった時にどう経営としてリカバーしていくのか、Successor(企業における経営者や特定の重要ポストなどの後継者)はどのよ

社長交代

うに構えていくべきなのかということをずっとその段階から議論しています。今回の件でいうと、私自身が自工会の会長に就任するということが昨年末に大体固まったので、そのタイミングから今までしていた議論に対して、じゃあどうするかという具体に入っていって、私とも議論を重ねて、最終的には私が決断して、今回の人事案で取締役会に提案して、こういう形になりました。

富川　章男さんは、今回の人事をどう受け止めているんですか？

佐藤　タイミングに合わせたフォーメーションというのは、柔軟な経営体制がまず求められるということと、また豊田は今年70歳になります。今後会長としてやることを3つに絞ると言っていて、その中の一番大きなところが人財育成なんです。豊田のもとで経営の実践を学んで、トヨタを経営していく体制を厚くしていく、そのためのオポチュニティをつくっていくということが大事。

フォーメーションチェンジがトヨタをより強くしていく。「トヨタがしっかりと戦っていける会社になっていくことが、ひいては日本の産業を元気にしていくことになっていくといいよね」という考えを持っているので、そういう想いで今回の人事案を会長は受け止めてくれているんじゃないかなと思う。

（以下は記者との会話）

――損益分岐台数の課題感は？どう解消していくのか？

近　課題感としては、今日決算発表をさせていただきましたが、損益分岐台数がここ1～2年少し上がっている。もちろん、いろいろな外的要因もありますし、物価の問題もありますが、どんなに環境が厳しくても、しっかり踏ん張れる体質に本当になっているかということには課題意識があります。いろいろな要因があると思いますが、佐藤も言ったように機能軸。全体感がなく、機能にとって良いみたいなことを、少し積み重ね過ぎた部分はあるのかなと思っています。

そういったところではしっかり横串を通していく。今は皆そのことに気づいてくれている。中間決算の時もありましたが、今回“意志ある踊り場”ということを、明確に佐藤からも示してもらっていますので皆気づいたところです。これからしっかり全社でやってまいりたいと思います。

――社長在任3年間でできたこと、やり切れずに近次期社長に引き継いでほしいことは？

佐藤　個人でやるべきことって、多分ないと思っています。先ほど申し上げたように、主語は「私」ではなくて「We」だと思いますが、モビリティカンパニーをめざしていく中で、具体が全く見えないスタートでした。そこをめざそうとは言ったけど、何をやるのかがなかなか定まらない中スタートを切った経営チームだったと思います。

この3年で行動することを心がけてきたので、私がというよりは、皆で行動し続けた結果、具体が少しずつ見えてきている。その具体が見えてくると、必ず課題が分かって、その課題を解決して消していけば、さらに先が見えてくる。こういうサイクルに入っていくので、モビリティカンパニーに向けての初動トルクはかけられているんじゃないかなと思います。

近にお願いしたいことは、「もっといいクルマをつくろうよ」。この言葉を本当に本気で真剣に全社で考えながら追求していってほしいなと思っています。

われわれはクルマ屋なので、いかにお客様に選んでいただける魅力が商品にあるか。これがビジネスのど真ん中にあるわけです。今、少なからずトヨタのクルマをお客様に選んでいただいて、ご愛顧いただけているのは、過去の努力なんです。この1年2年の話じゃないんです。

自動車のリードタイムとは、例えば今、世の中に出ていっているクルマは、私が開発をやっていたころだから10年前ぐらいに仕込んでいるもの。これがようやく花を開いていたりするわけです。だからこの先10年戦っていこうとしたときに、10年先に「いいクルマだね」と言ってもらえる種をまく仕事は、今やらないといけない。

「もっといいクルマづくり」を追求し続けるというのは、トヨタの一番大事な部分だと思うので、私が言わなくても近もそのつもりだと思いますが、続けてほしいと思います。

――佐藤社長はチーム経営や「継承と進化」をテーマに掲げてきた。近次期社長は何を経営方針の軸とするのか？

近　チーム経営とおっしゃっていただきましたが、これは絶対変わることはないと思っています。トヨタには、執行チーム、本部長、Presidentのメンバーや、もちろん現場で働いているたくさんの人がいます。誰かひとりスーパーマンがいるわけではなく、皆で一緒に良くしていく、日本を良くしていくんだという経営であることは、変わらないと思います。

その中で、今佐藤が言ったように、「もっといいクルマをつくる」。これも変わらない命題だと思います。この命題に関わらない人はトヨタにはいません。

皆がどうやって「もっといいクルマづくり」を続けていくか、その次にどうやってモビリティカンパニーになっていくか、新たなモビリティをお客様や社会に提供していくか。そんなことを引き続き皆で考えて、皆でやれることを、皆が自分でやっていくことが、トヨタのチーム経営だと思いますので、それはブラさずにやってまいりたいと思っています。

社長交代

――豊田会長は、トヨタらしさを継承してもらいたいという趣旨の話をしているが、2人はどう受け止め、どう振り返り、また取り組んでいくのか？

佐藤　分かったフリをしないでお答えすると、それを自分に対して問い続けているのが正しい答えです。

トヨタらしさが何なんだろうというのは、私自身も正解をパシッと言えるわけではないんです。だけど、例えば自分以外の誰かのために、あるいはお客様の笑顔のためにと思って仕事ができる。そんな仲間がいる会社になろうよというのは、すごく大事なことだと思うんです。

トヨタには豊田綱領というものがあり、その最初には「上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙ぐべし」とあります。「産業報国の実を挙ぐべし」なので、実践して世の中にしっかり貢献していくことで、初めて自分たちの仕事の価値は意味を持つんだよということを言っているんです。そのことを噛み締めて、今自分がやっていることを見なさいと、会長の豊田が言っているんだと思います。一生懸命やっていると、人はどうしてもだんだん主語が自分になっていったり、自分中心になっていくじゃないですか。それだと視野が狭くなって、本来トヨタがなすべきことからズレていくwarning（警告）なんだろうと思って、日々仕事に向き合ってきました。

近　今佐藤が言ったことと一緒で、私も確固たる答えはないですが、自分以外の誰かのためにというところが織機の始まりなので、そういった創業時の想いを実践できるかが、一つ大きなことだと思います。

もう一つ、これもさっき出ましたけれども、会長が“場”という言葉を示されて、これもトヨタらしさではないかと理解しています。それは現場だったり、売り場だったり、そういったものを大事にするというか、そういった“場”が必ずある。そういった“場”ではないところでいろいろなものを決めたり、優先したりしない。そういう“場”で起こることをしっかり見て、そこで行動していくことがトヨタらしいということかと、今はそう思っています。

（社長就任は）そういう“場”をいただいたということだと思いますし、そういう“場”をメンバーにもつくっていかなきゃいけないと思いますし、そういう“場”にも行きたいと思います。

――トップマネジメントがフォーカスする優先順位に変化はあるのか？

近　「もっといいクルマづくり」とか、産業報国、幸せの量産。そういったトヨタがめざしているものは、チームのフォーメーションは変わることはあっても、変わらない。逆にそれをもっと強く進めていけるような体制になるということだと思います。その中で私は、お金にこだわるとか、数字にこだわるということを先ほど申し上げましたが、それは目標やビジョンに向かって、トヨタがしっかりと進むためのもので、決してお金単体で何か評価されるとか、数字単独で評価されるとか、そういったものではありません。未来のステークホルダーのために、それが投資される。温かみがあるといいますか、体温がある、お金をそういったものとして扱っていきたいと思います。

佐藤　少しだけコメントを付け加えたいと思います。私は逆に、ますますFun to Driveへのフォーカスは上がるんじゃないかなと思っています。例えば、私や多くの技術者が「Fun to Driveってエンジニアリングだよね」と、どこか思っているところがあると思うんです。しかし近が「Fun to Driveとか、『もっといいクルマづくり』に関係ないトヨタパーソンいないよね」と言ってくれた。この一言はものすごく大きいと思うんです。

近がリードすることで、もっといろいろな形で「もっといいクルマづくり」に関わる人間が、こっちを向いてくれる人が絶対増えるんです。例えば経理や人事も、どんな仕事も「もっといいクルマづくり」に必ず関わっているということを、近は必ず言ってくれると思うし、それで火がついてやってくれる人が増えるんじゃないかなと。だから、むしろ今よりもブーストがかかるんじゃないかと私は思っています。



年頭挨拶

悩んで挑んで失敗して…それぞれの“場”で成長を

2026年1月7日、会長の豊田と社長の佐藤は、愛知県豊田市の本社で従業員に向けた新年の挨拶を行いました。

「ありがとう」をつないだ2025年

昨年は「『ありがとう』という言葉の意味に向き合って、『笑顔と感謝の気持ち』を大切にする1年にしよう」。そう言って、スタートしました。



トヨタイムズ
悩んで挑んで失敗して…それぞれの"場"で成長を
2026年 豊田会長・佐藤社長年頭あいさつ

2025年12月には、世界中の仲間やステークホルダーの皆様への感謝を伝える場として、「TOYOTA WORLD ARIGATO FEST. 2025」が開催されました。

—「今があるのは当たり前ではない」

—「未来は皆でつくるものなんだ」

そんな豊田会長の想いのもと、グローバルトヨタが一つになって、そこにはたくさんの「ありがとう」と「笑顔」がありました。



私自身、改めて世界各地に「町いちばん」を実践する仲間がいることのありがたさ、そして「ありがとう」の想いを行動につなげることの大切さを実感しました。

だからこそ、今年もまず皆さんへの感謝の気持ちからお伝えさせてください。この1年、苦しいこともたくさんあったと思います。それでもお客様のため、仲間のために、一生懸命頑張ってくれたこの会社のすべての皆さん、本当にありがとうございます。

—「いいクルマをつくって、しっかり届けていこう」

その一心で、皆で行動を積み重ねてきたと思います。

認証業務においては「正しい仕事を実践し続ける」そのスタートラインに立てるように、一人ひとりの意識と仕事の仕組みを改善する努力を皆で続けてきました。

新車の立ち上げは、認証や品質面での変化点が大変多い。本当に大変だったと思います。無事に新型車を世の中に送り出すことができたのは、それぞれの現場で最後の最後まで必死に頑張って、仕事を前に進めてきてくれた皆さんがいたからです。

海外では、多くの地域で競争の環境は厳しさを増す一方でした。それでも「お客様第一」に徹して、生産から販売まで「品質とサービス」を追求して、皆が努力を重ねてくれました。





そしてまた、昨年9月、ブラジルのポルトフェリス工場が竜巻で被災しました。そのときは「グローバルトヨタのチーム力」を実感しました。

一報を受けて、日本やインドネシアでのバックアップ生産へすぐに動き出してくれました。地域を越えて仲間のために全力で対応に当たってくれました。現地に飛んで仕入先の皆様とともに復旧支援に取り組んでくれた皆さん、今も生産再開の準備を進めてくれている皆さん、本当にありがとうございます。

こうした現場の皆さんの想いと行動、仕入先の皆様、販売店の皆様のご尽力があったからこそ、昨年は994万台のクルマをつくって、お客様にお届けすることができました。心から感謝申し上げます。

一方で、まだまだ課題はたくさんあります。稼働停止は前年より減ったものの、内訳を見ると品質や設備のトラブルに起因する稼働停止は増えています。

販売現場でもお客様にさまざまなご不便をおかけしている状況は実は変わっていない。例えば日本では、お客様がほしいクルマを商談できない状況が実際に続いています。われわれはいいクルマをしっかりつくって、しっかりお届けするために、もっともっと全員で改善を続けていきたいと思います。

意志ある踊り場

その上で今年をどんな年にしていきたいのか。これまでの取り組みを踏まえて、皆でやってきた「足場固め」に一区切りつけて、「意志ある踊り場」の1年にしていきましょう。

この2年間、皆で余力をつくって「やるべきこと」「やりたいこと」に時間を使える環境をつくろうと頑張ってきました。生産現場をはじめ、その時間を活かしていろいろな改善が進んだことは、本当に良かったと思っています。

しかしながら、やり切れなかったこともあります。「やりたいことをやり続ける」ために必要な「稼ぐ力」を高めることです。「稼ぐ力」がなければ、クルマづくりも、未来への挑戦も、やりたいことはできないんです。



昨年のモビリティショー。トヨタはいろいろな未来をお示しすることができました。でも、それが決して「当たり前ではない」ということを実感したんじゃないでしょうか。

未来を支える「稼ぐ力」は、今の私たちの行動にかかっています。自分自身も、その行動が足りていなかったと思っています。だからこそ今年は、まず私たちのキャパシティ、「今の実力」に向き合いましょう。向き合った上で「仕事の正味率」を皆で高めていきたいと思っています。

その軸となるのはやはり、「もっといいクルマづくり」だと思います。トヨタのど真ん中に「商品・クルマ」があるからこそ、お客様はトヨタを選んでくださっています。トヨタで働く「全員」が努力し続けなければ、その強みが失われてしまうと思います。

そう考えたとき、私自身、思い出すことがあります。2009年4月、初めて「もっといいクルマをつくろうよ」という言葉を聞いたときの、あの瞬間のことです。

創業期以来、初の赤字転落。そんな厳しい状況で社長のバトンを受け取った豊田会長が、あのとき、私たちに伝えたことは何だったのか。

—「もっといいクルマをつくろうよ」

この言葉を聞いて、正直、当時の自分がどう受け止めていたかというと

—「もっといいクルマとは何だろう」

—「何をつくってほしいのか教えてほしいな」

—「じゃないとつくれないよ」

それが正直な気持ちでした。でも分からなかったからこそ、皆が悩んだんじゃないかと思うんです。必死に考えて「とにかく何かやってみよう」。そうやって皆がもがき始めたんじゃないかなと思います。

そうやっていく中で、当時の豊田社長から、自分自身もいろいろな開発の中で、豊田社長と向き合ってクルマづくりをやってきて、常に現場で言われていたのは、「とにかく素性の良いクルマをつくろう」ということでした。

あのとき、それにこだわったからTNGAの取り組みにつながったり、今のロングセラーカーのラインアップだったり、モータースポーツを起点としたクルマづくりにもつながっていったんです。

たぶん、あのときの豊田社長は、もっと言いたいことがあっただろうなと思います。本当は心の中にいろいろな想いがあったはず。でも「こんなクルマをつくってほしい」と、あえて具体的には言いませんでした。

それはなんでだろう。今こう思うんです。「現場の考える力」を信じてくれていたからだと。

年頭挨拶

—「トヨタには知恵と技を持った人が必ずいるんだ」

—「トヨタらしさを取り戻すためには、皆のその想いを引き出さないといけないんだ」

そんな強い想い、「意志」があったからだと思います。

私たちのDNAは「よい品よい考」。1953年、トヨタにお金も実績もなかったころ、「人の知恵で、良いモノをつくろう」という想いを込めて制定された全社の標語です。

「考える力」を大切にして、自分で考えて「良品廉価」を追求する。これがあらゆる現場において、改善と挑戦の軸になるトヨタらしさで、「意志ある踊り場」のこの1年、それを実践する上で大事にしないといけない考え方じゃないかなと思っています。

ぜひ「よい品よい考」の看板を工場で見るたびに、皆さん一人ひとり、このことを思い返してほしいなと思います。私たちの原点に立ち返って、「もっといいクルマづくりとは何だろう?」。皆で考えて、悩んで、行動につなげていきましょう。

そして、もう一つ。思い返すと、当時技術部にいた自分にとって「もっといいクルマづくり」は「技術開発」のことだと思っていました。「技術部が頑張るんだ」とどこかでそう思っていました。

そして、社長の役目をいただいた最初のころは、リーダーとして「こういうことをやろう」と具体的に示して、自分が率先して動いて、頑張らないといけないと考えていました。

でもいろいろな課題にぶつかっていろいろ悩む中で「そうじゃないんだ」と気がつきました。

— 変化に対応するために努力し続ける工場や開発現場の皆さん。

— 最前線で「お客様との絆」を守ってくれている海外の皆さん。

— そして、クルマづくりの基盤を支えてくれている、あらゆる職場の皆さん。

いろいろな現場を回りました。回れば回るほど、それまで見えていなかった現場の皆さんの苦労、頑張り、想いを知りました。クルマづくりは、部署や会社、地域を超えて皆でやっている。皆で…。

そしてどんな状況でも、それぞれの現場にコツコツ頑張っている人がいるんです。それが「トヨタの現場力」。現場力がトヨタの強さだということを肌で感じてきました。



だから意志ある踊り場の1年、今や私や執行メンバーの役割は「現場力」を最大化できるよう、機能を超えて「皆をつないでいくこと」だと思っています。

皆が「もっと仕事をやりやすくする」。そのために頑張る。だからこそ私たちは、皆さんの頑張りをもっともっと知って、「皆がやりたいこと」に打ち込める環境をつくっていきたいと思います。そのために、どんな形であれ自分の役割をしっかり果たしていきたいと思います。

これから先、やるべきことも「やめること」「断つこと」を決めなければならないことも、たくさんあると思います。うまくいかないことも多いかもしれません。それでも前に進むために、もがき続ける。その背中を見せられるよう、一生懸命努力したいと思います。

皆さんの背中を見ている仲間もたくさん、たくさんいるはずです。ぜひ一緒に悩んで、皆でもがいていきましょう。

「意志ある踊り場」の1年。問われているのは「どんな未来を残したいのか」という私たちの「意志」だと思います。

トヨタが掲げる「TO YOU」というビジョン。その根底にあるのは「お客様お一人おひとりの笑顔のために仕事をしよう」という想いです。

私たちは年間1,000万台のクルマをつくっています。でも同じクルマは一つもないんです。「ねじを締める」作業一つとっても、今つくったクルマと次のクルマは違うお客様のところへ届くんです。1台1台それぞれのお客様の笑顔のために心を込める。それがトヨタが目指す「幸せの量産」だと思います。皆さんそれぞれが、いろいろな役割を担っています。

クルマづくりにおける一つひとつの改善も、マルチパスウェイや新たなモビリティの取り組みも、すべては「お客様の笑顔」につながっていきます。そのことを心に刻んだ上で、未来の「笑顔」のために何ができるのか、今年1年、しっかり考えて、「意志」を持って行動していきたいと思います。

皆で汗をかいて、もっといいクルマをつくって、そして、クルマの未来を皆で変えていきましょう!

年頭挨拶



受け継がれる創業の想い

皆さん、あけましておめでとうございます。こうして年頭挨拶の“場”に立つのは、2023年以来3年ぶりのこととなります。

私は、今年の書初めに“場”という漢字を選びました。私が“場”という字に込めた想いがあります。

それは、「トヨタ創業の想い」でもあります。こちらの映像をご覧ください。

動画概要

終戦直後、焼け野原となった街を前に、父・佐吉の「木と紙の燃える家はダメだ」という言葉を思い出した喜一郎は、翌年から燃えない家の研究を始める。

その姿を章一郎は後年、「『不燃性の住宅を各都市にたくさん建て、その平らな屋上から自家用ヘリコプターでいろいろな所へ飛んでいく。このような世界が必ず近い将来に来る』、戦前からヘリコプターの研究もしていた父は、そんな夢をよく語っていた」と述懐している。

戦前から、自動車だけではなく航空機の研究を進めていた喜一郎。将来は滑走路を必要としない航空機が求められる時代が来ると、研究に熱中していた。

研究は戦争による中断をはさみ、再始動。だが、ドッジ不況による経営危機に陥り、喜一郎はトヨタ自動車工業社長を辞任。

それでも、喜一郎の挑戦は終わらない。

喜一郎の発意により発足したトヨタ自動車工業の施設部プレコン※工場が1950年、ユタカプレコン(現在のトヨタT&S建設)として独立(取締役社長は豊田佐助)する。

燃えない家に挑み続けた喜一郎だったが、52年、志半ばで永眠。

同年、章一郎がトヨタ自工に入社。喜一郎の遺志は、従弟の英二、息子の章一郎へ。トヨタは多種多様なクルマをつくり、成長していく。その中にあって英二ら経営陣は、自動車市場の限界を懸念し、新事業の道を模索していた。

1968年、グループ各社が集う中開かれた全豊田技術会議で挙がった新事業の要件は3つ。

- ***国民生活の向上に役立つこと。***
- ***販売店経営の多角化としてもふさわしいこと。***
- ***オールトヨタが持つ技術力・資金力・販売力を活かせること。***

この条件を満たす候補となったのが、船舶、航空機、住宅。佐吉、喜一郎が強い想いを抱いていた住宅について研究を行うことが決まった。責任者に選ばれたのは章一郎だった。

※ プレキャスト・コンクリートの略。あらかじめ工場で製造した鉄筋コンクリート製の部材(柱や壁、床など)を現場で組み立てて建物をつくる工法。

動画は、2019年のトヨタホームの株主懇談会で章一郎名誉会長が語った言葉で結ばれている。

「私は、燃えない家をつくろうとプレコンで平屋を建てた。平屋にしたのは、屋上から空飛ぶクルマで移動したいという夢があるから。皆さんも夢を忘れないように大いにやってほしい」

「継承者」としての「タスキ」

私が初めて「モビリティカンパニー」を宣言したのは、2018年のことです。当時クルマは「内燃機関」から「バッテリーEV」、「手動」から「自動」、「ハード」から「ソフトウエア」などと言われ始めていた時期だと思います。

その翌年の2019年、トヨタホームの株主懇談会で父・章一郎はこんな話をしていました。



これは喜一郎が父に何度も語り、聞かせた夢でした。今の私たちはすぐ自動車とか住宅とか事業別に分けたがりますが、当時喜一郎が描いていた夢には、そんな区分けはなかったわけです。

喜一郎がつくろうとしたもの。それは「未来のモビリティ社会」という“場”だったのだと思います。

そのためにまず自動車事業を立ち上げる。同時に住宅も、航空機も、船舶もやらなければならない。そう考えていたからこそ、喜一郎は父に住宅事業を託したのだと思います。いつしか喜一郎の「夢」は、章一郎の「夢」になりました。

それから半世紀以上あとの2018年。私が「モビリティカンパニー」を宣言したことになります。これは喜一郎が私の身体を使って私に言わせたのではないか。そんな風に思えてなりません。今思えば、このとき私は、「継承者」としての「タスキ」を受け取ったのかもしれません。

私が社長になったのは2009年。そこから多くの危機に直面し、乗り越えていく中で少しずつ仲間が増えてまいりました。私は「9年」という時間をかけて、ようやく「継承者」になったのだと思います。

今、佐藤社長をはじめ執行メンバーの人たちは、「経営の舵とり」という役割を初めてやってみて、その苦しさを実感し、悩み、もがき続けているのが実情だと思います。今の「もがき」を「行動」に変えられるか。まさに「正念場」だと思います。それも成長するための大切な“場”だと思って、頑張ってもらいたいと思います。

挑戦と実践の“場”

私も今年70歳になります。自分に残された時間を意識する年になりました。そんなに多くはありません。

その中で、自分が「会長」としてやらなければならないことを3つに絞りました。

— 1つ、トヨタが「普通の会社」にならないための人材育成をすること。

— 2つ、グループ全体のあり方を考えること。

— 3つ、文化活動のプロモーション。

特に1つ目。私が会長でいる間に、私がいなくてもトヨタが「トヨタらしく」あり続けられるリーダーを育成すること。それが、私の一番のミッションだと思っております。

そんなことをなぜ今日この“場”で話しているのか。それは、この話を聞いてくれている皆さんが自らの意志で集まった人たちだからです。

— 未来は、皆でつくるもの。

— 自動車産業は、皆でやっている産業。

— そしてトヨタも皆でやってきた会社だからです。

— でも一人ひとりは違う人間です。

それぞれの「現場」や「持ち場」に自分なりの“場”があると思います。



ある人には「挑む場」、ある人には「支える場」、ある人には「闘える場」。

私にとっては、「現場」「工場」「市場」「売り場」、そのすべてが「主戦場」であり、時には、「修羅場」でもありました。ただその中でも、これからの世代に「挑戦」と「実践」の“場”を与えたい。その一心でやってまいりました。

今年も私と執行メンバーは、皆が集まって、挑戦して、失敗して、悩んで、また挑戦して、最後に「ありがとう」と言い合える、そんな“場”をつくれるよう、そんな“場”を皆さんに提供できるよう、努力したいと思います。

そして皆さんには、それぞれの“場”で自分を磨き、成長する、そんな1年にしてほしいと思っております。皆さん、本年もよろしくお願いいたします。

社外取締役座談会

**当社は2025年6月、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと機関設計を変更しました。
新たな取締役会体制のもと、実効性あるガバナンスをいかに実践しているのか、また、社外取締役一人ひとりがそれぞれの専門性と視点をどのように活かし、経営の意思決定に関与しているのかについて、座談会形式で意見を交わしました。**



長田 弘己　監査等委員である社外取締役
大島 眞彦　監査等委員である社外取締役
岡本 薫明　社外取締役
ジョージ オルコット　監査等委員である社外取締役
藤沢 久美　社外取締役

P.157 取締役・監査等委員である取締役の体制

新たな取締役会体制のもと、実践されるトヨタのガバナンスをどのように見ているか

監査等委員会設置会社への移行がもたらしたもの

オルコット　機関設計を変更してから7カ月しか経っておらず、言及するにはまだ早いかもしれませんが、当社のガバナンスは望ましい方向に進んでいると評価しています。

当社の監査等委員会は4名で構成されており、そのうち外国人2名、女性1名を含む点が特徴です。従来の監査役会は、常勤監査役3名と非常勤の社外監査役3名の計6名体制でした。

従来の監査役会の強みは、3名の委員が社内出身者で構成されており、社内事情をよく理解していた点にありました。これにより、課題を迅速に把握し、深い議論が行われることが期待されていました。一方で、複数の社内出身者を擁する日本の伝統的な体制のもとでは、監督・監視機能の独立性という観点からは、一定の制約があったことも否定できません。現在は、社内出身の委員は取締役のクリストファー・レイノルズ1名のみとなっています。彼は米国国籍であり、これまでのキャリアの大半を日本国外で築いてきました。当社の監査役会は有効に機能していたとは認識していますが、監査等委員会へ移行したことで、ガバナンスの独立性は間違いなく高まったものと評価しています。

一方、現行体制への移行に伴う課題も存在します。高い独立性を確保した半面で、組織内部の状況に対する可視性が相対的に低下するリスクがある点です。規模が縮小したことによりリソース配分をこれまで以上に慎重に行う必要が生じ、内部動向やリスクの把握において、主体的な取り組みが求められています。しかしながら、議論の質は着実に向上し、また取締役会全体の規模縮小も含め、小規模化により経営陣とのコミュニケーションは活発化しており、公式・非公式を

社外取締役座談会

問わず対話の機会が増え、より直接的な議論が行われるようになっています。こうした直接的な関与は今後さらに強化されることが見込まれ、当社の競争力向上、ガバナンスの実効性向上にも一層貢献していくものと確信しています。

監査等委員会において、独立社外取締役の割合が増加し、委員会メンバーが減少したことで、今後のコミュニケーションはより複雑化することが予想されます。そのため、責任分担や動向を的確に把握する新たな方法を考えていかなければなりません。また、経営陣に対して私たちの見解や懸念事項を効果的に共有する方法についても、慎重に検討すべき課題となります。

委員会運営の変化の一例として、正式なアジェンダに入る前にフリーディスカッションの時間を設けたことが挙げられます。各委員が直近1カ月間の活動内容や課題認識を共有し、それらを委員会で議論する形をとっています。この取り組みにより、当社が直面する重要課題や、委員会としてリスク管理の観点から取り組むべき事項について、共通認識を形成することができています。

当社では、「現地現物」の精神が強く根づいています。当社の経営陣は、私たちのような独立した立場の者にもトヨタを深く理解してほしいと考えており、製造現場・販売現場・ソフトウエア開発の現場など、あらゆる「現場」と接する機会を積極的に提供しています。そのた



め、他には類を見ないほど多くの視察の機会があります。これらの活動には膨大な時間と労力を要しますが、その分、当社の強みと弱みをより深く理解することが可能となります。体制移行後は、トヨタとの距離が一層縮まり、何が機能しており、どこに改善の余地があるのかをより的確に見極められるようになりました。こうした理解の深化は、当社の競争力強化にも資するものと考えています。

移行に伴うもう一つの重要な変化は、後継者の選定と報酬プロセスに関する役割の変化があります。監査等委員会は、従来の監査役会にはなかった形で、後継者選定や報酬プロセスについて見解を示す義務があります。これは、経営陣の後継者の選定と報酬プロセスに対する監査的監視を何らかの形で実施する必要があることを意味し、ガバナンス強化のさらなる仕組みとなると考えています。

株主をはじめ資本市場の関係者の皆様との交流を重ねてきており、ガバナンス強化に向けた新たな取り組みに対して大きな期待を寄せていただいていることを、私たちは十分に理解しています。こうした期待に応えるべく、正しい方向に向けて着実に前進していると考えていますが、なお長い道のりが残されているとも認識しています。

長田　移行後の7カ月間は、本当に長く感じました。正直に言えば、現在も委員会としての立ち位置を模索している段階です。社外取締役として常勤で監査業務を担うポジションの設立は、当社にとって初めてであり、監査等委員会のメンバーや監査に関わる多くの方々との連携のあり方を、一からつくり上げてきました。「まずはやってみて、うまくいかなければ変える」という姿勢で、機動力を意識しながら取り組んできました。

私は移行前の1年間、社外監査役を務め、実質的には常勤に近い形で働いてきました。当時、常勤監査役がどのように情報を集め、報告を受けているのかを間近で見てきた経験を踏まえ、現在の役割に臨んでいます。経験や知識の面で同じようなことができるとは考えて



いませんが、本質的に重要なのは、問題やホットスポットを見極めるために、いかに情報を集め、外部の視点で分析するかだと考えています。従来は数多くの部から常勤監査役に報告が行われる仕組みでしたが、私には長年の情報の蓄積がないため本質的な課題がつかみにくいと考えました。そこで、従来の定例的な報告のあり方を見直し、60名を超える本部長全員と3カ月に1回、対面で面談を行ったり現場訪問をしたりする形式でまずはやらせてもらっています。情報の鮮度を高め、重要な論点を発見できるようにこの取り組みを継続していきます。面談を通じて、幹部の皆さんが現状をどう捉え、何に問題意識を持っているのかが見えてきます。そうした情報をもとに、当社で今何が起きているかを把握し、監査等委員会のフリーディスカッションの場で課題を共有し、メンバーの見解を聞くといったサイクルを構築することに力を入れています。業務スタイルの大幅な変化でしたが、監査等委員会の事務局スタッフをはじめ関係部署の皆さんが前向きに取り組み、支援をしてくださっていることに、本当に感謝しています。

そこで、日々感じているのは、監査役時代には現場に即したきめ細かな観点で見ることができていた一方で、感じたことをどのようにシェアするかに課題があったという点です。社内にいると「このままでいいのではないか」と考えてしまうこともあると思いますが、私たち社外の

社外取締役座談会

立場の人間にとっては初めて目にする事柄も多く、自然とさまざまな「問い」が生じます。そうした問いかけを重ねることで、現場の方々にとっても新たな気づきにつながる場面もあるでしょう。時には単純で、的外れに思われる質問をすることもあるかもしれませんが、外部の視点から問いかけ続けること自体に意味があると考えています。単に話を聞くだけでなく、質問を起点に会話のキャッチボールを行う姿勢を持ちながら、現場での監査に努めています。こうした取り組みの成果は、これから徐々に表れてくるものだと思います。

大島 私は監査等委員の取締役になる前、2年間取締役を務めていましたが、取締役会での議論の質がかなり変わったと感じています。従来に比べて、現在はよりフランクに、より多くのメンバーが発言するようになっています。

私が就任した2023年は社長・会長が交代し、役員が大幅に入れ替わったことから、新体制下で取締役会が果たすべき役割の共通認識を固め、各自が立ち位置を定めていくプロセスが必要でした。半日の集中ディスカッションなどを通じて前向きな議論が進んでいましたが、認証問題という重大事案が発生し、危機対応を優先せざるを得なくなったため、結果として、チームとしての一体感づくりや新しい取締役会のあり方を定める動きが停滞しました。

また、当時の取締役会は人数が今より多く、一人当たりの発言時間が限られるため、どうしても遠慮が生じてしまう傾向がありました。社内役員も自身の担当分野以外については発言を控えがちになり、活発な議論にまで至らないこともありました。一方で、今回の体制移行後は少人数となり、こうした課題は大きく改善されました。2025年8月には、社外取締役5名と会長を含めた社内取締役による合宿を実施するなどして幅広いディスカッション機会を持てました。こうした取り組みを通じ、取締役会のチームとしての一体感は確実に高まっていると感じています。

取締役会の構成も、単に人数が減っただけでなく、それぞれの専門分野やバックグラウンドが明確になったことで、互いに遠慮せずに議論をしやすい環境が整いました。

このような活発な議論をいかにしてより実効性あるガバナンスにつなげていくかは、監査等委員会としての今後の課題です。監査等委員会室のメンバーが一体となり、その役割の形づくりをともに進め、着実に積み上げているという手ごたえを感じています。拙速にならず、1年ずつ確実にレベルを向上させることが重要である一方、世界・業界の変化が激しい中、常にスピード感を持った対応は欠かせません。

岡本 取締役会のガバナンス確保は重要なミッションです。その中で特に意識していることが大きく2点あります。1つ目は、社外役員に率直な意見を出してもらえるかどうか、そしてその意見を会社側が真摯に受け止め、必要に応じて対応していく姿勢があるかどうか。2つ目は、会社のことを深く理解する機会や情報が十分に提供されるかどうかです。社外役員は関与できる時間が限られるため、会社側からの情報提供体制が重要となります。

この半年間での当社の取締役会への印象として、非常に自由な議論が行われていると感じます。決まったシナリオどおりに進むのではなく、率直な議論が交わされています。事前説明の段階でも相当な議論が行われ、さらに執行側でもそうした意見を踏まえて必要な修正や抜本的な改善を行う姿勢が見られます。こうした高い実効性の背景には、社外取締役が会社を深く知る機会が十分に提供されていることがあると思います。トヨタでは、現場や歴史を知る行事、海外イベントへの参加など、非常に多くの機会が設けられています。チームの一体感を高めるために合宿形式でディスカッションをする機会もあり、おかげで参加者同士の距離が縮まり、自由な雰囲気で議論に参加できることは大変ありがたいと感じています。



オートサロンにて



自動運転体験

社外取締役座談会



当社のような巨大な組織では、執行側のすべての情報を把握することは容易ではありませんが、会社全体に関わる重要な情報は事前説明とは別に共有もされています。このような十分な情報提供体制が確立していることにより、社外取締役も議論にしっかり参加できる環境が整っています。

藤沢 就任当初、私は自分がどの次元で役割を果たせばよいのか戸惑いがありましたが、初めての取締役会において、議長から言われた2つの言葉によって、その迷いは消えました。一つは、「取締役会のミッションは日本を強くすること」というもので、経営議論をする際の視点を腹に決めることができました。もう一つは、「ONE TEAMになること」です。社内外の区別なく、めざす方向に向けて一緒に考えていこう、という姿勢を示されたもので、私自身、この2つの言葉には大変感銘を受け、自分の役割を考える上での大切な指針となりました。

自動車産業や日本、世界の秩序さえも変化する中、当社は非常に難しい環境に置かれています。現場は日々の改善に取り組む一方で、新しいチャレンジに際しては大きな意思決定が求められます。そのため、社外取締役には意思決定を支えるための材料提供や助言といった役割が求められます。その際に重要となるのは、トヨタが何をしているかだけでなく、その土台となる価値観や哲学を理解した上で意見を述べたり、議論をしたりすることです。この半年間、想定以上に多くの機会をいただきました。合宿やサイトビジット・イベントはもちろんのこと、タテシナ会議などの交通安全、供養などの仏事や神事の場にも参加する機会を得て、トヨタが大切にする精神や価値観を深く知ることができました。また、各分野の責任者や現場の方々、販売店の方々との面談を通じて、その価値観が幹部のみならず広く皆さんにしっかり受け継がれていることも確認でき、新しいチャレンジに対する意思決定にも、迷うことなく関わることができています。



トヨタ鞍ヶ池記念館にて

新体制が生み出すスピード感のある経営

長田 取締役会がコンパクトになり、役割分担も明確になったことで、意思決定のスピードはさらに上がっています。正直なところ、逆に「少し早すぎる」と心配するほどです。その中で、きっちりと目を配り、問題が生じる前に確認していくことも私たちの役割です。このスピード感にどう向き合うべきかを、皆さんと一緒に考えながら取り組んでいきたいと思っています。

大島 取締役会では、従来と比べて議題の数が減りました。以前は細かい話も上がっていましたが、それを整理してより深い次元の議論を行っています。議論の質が高度化したことも、意思決定のスピード向上に寄与しています。

トヨタの社員は真面目で仕事熱心で、物事をどんどん真っすぐに進めていくカルチャーを持っています。これは素晴らしいことですが、世の中の動きはよりダイナミックかつ、より複雑化しているため、従来のやり方ではフォローできなくなるのでは、という問題意識も持っています。この点について社内でいろいろな人と議論していますが、「トヨタは連続的な改善が得意なので、得意ではない非連続的な変化は必ずしも追いかける必要はないのでは」と言う方もいました。他社がやったことを後から取り入れ、トヨタ流で咀嚼すれば十分に追いつける、という趣旨です。確かに、従来はそれで追いつけたわけですが、今後もその「従来」と同じ状況が続くのか、を考えると、非連続的な変化にもアクティブに対応し得る取り組みを強化すべきでは、と考えています。経営陣も同じ意識を持って、新しい枠組みづくりに尽力しており、モビリティカンパニーを標榜し、ウーブン・バイ・トヨタやトヨタ・リサーチ・インスティテュートなどが、従来と異なる非連続的な取り組みを進めています。従来のトヨタの強みとこうした新しい取り組みをどう共存・融合させるかは、今後の大きな課題でしょう。

社外取締役座談会

オルコット　自動車業界は急速に変化しています。10年前には存在しなかった新たな競合他社が、業界が慣れ親しんだ速度をはるかに超えるスピードで意思決定を行っています。電動化、自動運転、コネクティッドサービスなどの新たなサービスやモデルが、非常に短期間で展開されています。当社の経営陣も少なくとも同等のスピードで動く必要があり、独立社外取締役である私たちは、経営陣が効果的にリソースを配分できるよう支援するため、この急速に変化する環境に常に歩調を合わせ続けなければなりません。これは、私たちにとって真の課題となっています。

幸いなことに、当社は社外取締役である私たちに対し、トヨタを理解し、その強みと弱みを知ることにとどまらず、自ら外に出て世界を見渡し、自分の目で確かめることを奨励しています。ガバナンスの向上と企業の競争力強化を支える私たちの役割に対し、トヨタがこうした考え方を持っていることは非常に心強い点です。もっとも、世界の変化のスピードは速く、私たち自身の意思決定においてもその変化に後れを取らないことが求められます。



生産設備づくりへのデジタルツイン活用体感（貞宝工場にて）

藤沢　当社の取締役会で面白いと思うのは、皆さんが「仕組みを変えていこう」と考えている点です。議論をする際には、つい「どの部署が悪い」「誰が悪い」といった犯人探しになりがちで、それを直せばうまくいくという話になりやすいのですが、当社では「仕組みをどう変えればスピードが上がり、かつ間違いにならないか」を常に考えています。まさにこれこそがガバナンスの本質だと感じます。

しかし、トヨタという大きな組織全体の仕組みを変えるのは簡単ではありません。そこに、ウーブン・バイ・トヨタのような枠組みも活用し、巨艦トヨタを小さなウーブン・バイ・トヨタというタグボートで動かしていくという発想のもと、新しい仕組みづくりにチャレンジしています。また、さまざまな現場に役員が足を運び、現場をリアルに確認しながら意思決定を行っているのも、仕組み改善を着実に進める上で非常に効果的だと感じています。

岡本　この改善の文化は、本当に素晴らしいものだと思っています。もともと“ヒト中心”に製造業を行ってきた中で、皆が工夫を重ね、より効率的に進めようとする意識と文化が根づいています。一方で、現在では製造ラインに限らず、さまざまな領域においてもこの発想を活かせる余地がまだまだあるのではないかと感じることがあります。これは何かが足りないということではなく、せっかくの素晴らしい意識や文化を、より幅広い場面で発揮できる可能性があるという意味です。新たな枠組みを設けて取り組むことも一つの方法ですが、トヨタという組織の中でも、自らの仕事を振り返り、改善を図ることのできる場面は多くあるはずです。現場の方々とも積極的に話す機会を持ちながら、そうした取り組みに関わっていきたいと考えています。

「商品軸」「地域軸」を中心としたトヨタの経営の仕組みについてどのように評価しているか

商品軸と地域軸から見たトヨタの提供価値

藤沢　「商品軸」「地域軸」という言葉を初めて聞いたとき、正直なところその狙いがよく分かりませんでした。しかし、各地を訪れ現場の話を聞く中で、これがまさにマルチパスウェイの基盤であり、“全員活躍”という思想につながっているのだと感じるようになりました。つまり、一人ひとり、各地域が異なる価値観や強みを持ち、それぞれが輝ける環境をつくるという考え方が、これらの言葉に反映されているのです。

例えば、米国で開催された全米ディーラー大会には、北米各地からディーラーが集まり、30年、50年と長年にわたってトヨタと関わってきた方々も多くいらっしゃいました。そこでのトヨタからのプレゼン



社外取締役座談会

テーションは、クルマの話だけではなく、ウーブン・バイ・トヨタで取り組んでいるロボットのことや、モビリティカンパニーとして、人々の幸せにどう貢献していくのかといった内容でした。ある米国の販売店オーナーから「トヨタはビジネスパートナーではなく、ファミリーだ」と言われたことも強く印象に残っています。ビジネスの場を通じて、自動車産業に関わるすべての人の持続可能な未来をともに考える姿勢こそが、グローバル経営の本質であり、ガバナンスの魂の部分であると実感しました。

岡本 一般的な企業であれば、経営企画部のように会社を俯瞰し、経営計画を策定している部署がありますが、当社にはそのような部署は存在せず、「商品軸」や「地域軸」といった考え方で経営が進められていると説明されました。当初は正直なところ、その意味を十分に理解することができませんでした。

ところが、さまざまな方々とお会いして話を伺う中で、現在のトヨタでは「商品軸」や「地域軸」に加え、各機能が密接に連携しながら、執行のトップを中心として調和を保ちつつ、情報共有や必要な対応が行われていることが分かってきました。その上で、組織全体を俯瞰する役割を担う人々も存在し、こうした仕組みによって今の経営体制が成り立っているのだと理解できるようになりました。

当社はこれまで多くの課題を乗り越え、着実に成果を上げてきました。一方で、これだけ大きな組織が柔軟な仕組みのもとで運営されていることは、私から見ると非常に大きな「実験」でもあります。将来の環境変化や大きなショックに対しても十分に機能し続けるようこの仕組みをより良いものへと発展させていくことは、大きな意味でのガバナンスのあり方にも関わるテーマだと感じています。

例えば、モーターレースへの参加については、外から見ると「なぜそこまでやるのか」と疑問に思われる方もいるかもしれません。しかし、中に入り経営トップや現場の方々の話を聞いてみると、レースへの取り組みがクルマづくりに必要な技術を見直すきっかけとなり、その成果が実際の製品にも反映されていることがよく分かります。このように、トヨタは経営の仕組みやモノづくりの考え方を歴史の中で進化させ、より良い形へ磨き上げてきたのだと実感しました。ただし、世界情勢の変化や技術進化のスピード、新たな競合の登場などを踏まえると、現状の仕組みはなお改善の途上にあります。今後も成長を続ける企業として、こうした変化に対応できる体制をいかに整えていくのかを社外取締役として注視しつつ、考え続けていくことが重要だと考えています。


Woven Cityにて



スーパー耐久シリーズにて

長田 「商品軸」と「地域軸」は、豊田会長が社長に就任されて以来、一貫して掲げ、取り組んでこられたテーマです。実際、この14年間を振り返ると、ステークホルダーの皆様から高い評価を受けていると感じています。私が現場に足を運ぶ中で感じるトヨタの強みは、やはり現場力です。「もっといいクルマづくり」や「町いちばん」を言葉として掲げるだけではなく、それを実際に形にしていく力が現場にあります。多くの現場では、最初は分からなくても試行錯誤を重ねながら少しずつ形にしていく。その「やりきる力」こそが、トヨタの現場力だと感じています。

また、各地を訪問する中で印象的なのは、国や地域が違っても、社員の皆さんが同じように働いている点です。「商品軸」「地域軸」という明確なトヨタの軸があり、会社としてのサポート体制も整っているからこそ、世界中の現場が同じ考え方で動けているのだと思います。販売店や地域のパートナーの皆さんも、その考え方がしっかりと共有されています。例えば、貧困層の多い地域で活動する販売店では、お客様が持続的にクルマを利用できるよう、経済状況に応じたローンの組み方を丁寧に案内するといった取り組みを行っています。こうした行動は、トヨタの理念を単に理解しているだけでなく、自らの現場で実践している証だと感じました。

私自身は社外取締役として独立した立場にありますので、現場への理解を深める一方で、常に外からの目線を保つことを意識しています。社内と社外のバランスを取り、適度な緊張感を持った関係で関与していくことが、自分の役割だと考えています。時には厳しい指摘をするこ

社外取締役座談会



e-Palette試乗(WORLD ARIGATO FEST. 2025にて)

ともありますが、それこそが必要な役回りだと考えています。トヨタは「これが正解」と言って止まってしまう会社ではありません。変化を常に見続け、試行錯誤を追求していく、その姿勢こそが、トヨタの強みであり、私が高く評価している点です。

大島 「商品軸」「地域軸」という考え方は、取締役就任時に初めて学びました。社内の多くの人と話し、勉強を重ねる中で、「商品軸」については、「もっといいクルマづくり」の言葉とともに早い段階で腹に落ちてきました。この点で特に強く感じたのは、豊田会長が社長就任後14年間にわたって言い続けた「もっといいクルマをつくろうよ」が社員一人ひとりに深く浸透していることでした。クルマづくりに直接携わらないコーポレート部門にも「もっといいクルマをつくる」意識を持っている人が本当にたくさんいますし、海外拠点でも、この言葉をベースに行動している人が多数います。経営者が同じメッセージを言い続けることで、ここまで全体に、グローバルに浸透していることに非常に感銘を受けました。そして、トヨタでは、「もっといいクルマをつくる」が「より効率的に／より低コストで」と常にリンクしていることは特筆すべきだと感じています。多くのモノづくり企業は良いものをつくることと効率・低コスト追求の両立に苦労していますが、トヨタではTPSのもとで両方を同時に追求することが当たり前のこととして徹底されています。

ここ10年ほどで、トヨタのクルマは明らかに魅力的になったと感じています。なぜだろうと思い、さまざまな方々に話を聞いていくと、行き着くのは、一人ひとりが本気で「もっといいクルマをつくる」ことに取り組んでいることでした。ある開発現場の方が「ここまで本当に振り切って、良いクルマをつくれるようになった」と話してくれました。安全で故障しないクルマをつくることがとにかく重視されていたのが、それは当然として、それを超えて「もっとぶっ飛んでつくれば」と会長から言われ、本当に吹っ切れたそうです。経営者の想いがここまで現場に浸透すると、クルマそのものが大きく変わる。このことを実感しています。会長がよく言う「こんなことをやっていたら普通の会社になってしまう」という言葉にも、改めてトヨタという会社の特別な強さ、それを保ち続けることの難しさを教えてもらいました。

「地域軸」については理解するのに時間がかかりました。地域ごとに求められるクルマが異なることは分かったのですが、「町いちばん」という言葉が腹落ちしませんでした。しかし、米国でディーラーの方々と話した際、「トヨタのディーラーであることを誇りに思う。ファミリーの一員としてトヨタのクルマをしっかり売り続ける」と聞き、つくる側も売る側も「ここで一番になる」ことをめざす。それこそが、「町いちばん(Best in Town)」なのだと腑に落ちました。この考え方であれば、国や地域ごとの異なる要求にも的確に対応できるでしょう。例えば、中国市場向けのクルマはデザイン開発から生産まで一気通貫で中国で対応する。こうした地域軸があることで各地域での強みが活き、販売や利益のグローバル分散が進み、他のOEMにはない強みとなっています。

一方で、強いがゆえのダウンサイドリスクもあります。例えば、「Fun to Drive」だけがクルマの価値でなく、ソフトウエア・ディファインド・ビークル(SDV)においてはクルマの中での運転以外の新しい体験が



大きな価値になっていくでしょうし、日本では若者のクルマ離れがより進んでいく可能性があります。こうした変化の中で、従来の「もっといいクルマづくり」だけにフォーカスしていると、大きな流れに取り残されるリスクがあります。もちろん、経営陣はこの課題を十分に理解した上で、新しい取り組みを進めていますが、トヨタのカルチャーが非常に高いテンションで浸透しているがゆえに、変化を進めること自体が大きなチャレンジになっている側面もあります。私たち社外取締役は、クルマは好きだがクルマの専門家ではない立場で、斜めからの視点でコメントし、トヨタに何らかの気づきを与えることも重要な役割だと考えています。

オルコット 私からは3点話したいと思います。1点目は、「商品軸」「地域軸」のいずれの観点から見ても、トヨタは他に類を見ない製品ラインアップを有しているということです。あらゆる領域を網羅し、かつ非常に高い評価を獲得しています。これは、「もっといいクルマづくり」「町いちばん」という理念を着実に具現化してきた結果にほかなりません。こうした取り組みによって、多くの国や地域において強固なポジションを築いています。

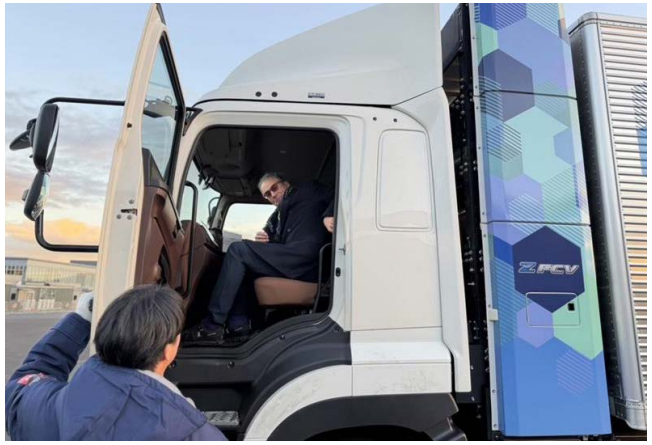
社外取締役座談会

社外の立場にある者としては、「もっといいクルマづくり」という価値観が何を意味するのかを、本質的に理解しなくてはいけません。言い換えれば、将来に向けて、限られたリソースをどの分野に、どの規模で配分するべきかという問いです。さまざまなセグメントや新技術に対し、高い収益性を維持しつつ、世界一の自動車メーカーとしての地位を保つためにどうすればよいのかを見極める必要があります。そのためには十分な情報と理解が欠かせませんが、現時点では、当社の収益構造をそのレベルで語れるだけの知見を私自身はまだ持ち合わせていません。これまで会計部門と連携しながら、資本構造や収益構造についての理解を深めてきましたが、今後はさらに踏み込み、監査等委員会としても当社の財務状況に対する認識を一層高めていきたいと考えています。

2点目は、人についてです。当社は非常にグローバルな企業であり、競争力を維持するためには、社員一人ひとりのエンゲージメントをいかに保つかが重要になります。外国人取締役である私は、日本国外出身の管理職や現場の従業員の質、そして彼らがトヨタという会社をどう捉えているのかを、常に意識しています。実際に北米、欧州、アジアなど各地を訪れて感じるのは、どの地域においても社員の質と忠誠心が非常に高いということです。現地には何十年にもわたってトヨタで働いてきた方々が多くおり、外国人従業員がこれほど高い帰属意識を持っている例は、日本企業の中でも稀有だと感じています。この状態を維持できなければ、当社の競争力を保つことはできません。次の世代の従業員にも同じようなエンゲージメントを持ってもらうために、人材の維持・育成は、今後ますます重要な課題の一つになると思います。研究開発のリソース配分についても、よりグローバルな視点が求められます。各地域にはそれぞれ異なるマーケット環境があり、「もっといいクルマづくり」を実現し続けるためには、日本だけにリソースを集中させるのでは不十分です。各地域の研究開発拠点を信頼し、「革新的な技術は日本で生まれる」という固定観念から脱却していく必要があると考えています。



そして最後に、パートナーシップについてです。新しいモビリティの時代における「もっといいクルマづくり」には、多様な企業や人々との連携が重要で、そうしたパートナーシップを構築していく力を育むことが不可欠です。象徴的な例が、電動垂直離着陸機(eVTOL)の分野における米国Joby Aviationとのパートナーシップです。空飛ぶクルマには水素燃料などの新たな技術が用いられますが、この分野での最先端の技術開発現場は、必ずしも日本に存在しているわけではありません。一方で、トヨタは水素技術に対する独自の強みを有しています。こうした強みを活かしながら、新技術を実装していくためには、日本国外に点在するグローバル企業をはじめとしたパートナーとの連携が必要不可欠なのです。現状を見ると、トヨタに限らず、多くの日本企業が新たなパートナーシップを主体的に開拓する力を十分に備えているとは言い切れないのではないでしょうか。今後は、こうした力をいかに高めていくかが、「もっといいクルマづくり」を次のステップへとつなげる上での重要なカギになると考えています。



燃料電池商用車の試乗



eVTOL体感(全米ディーラー大会にて)

株主・投資家との対話

トヨタでは、持続可能な発展のために、すべてのステークホルダーを重視した経営を行い、オープンで公正なコミュニケーションを通じて、ステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めることを企業の社会的責任に関する方針(サステナビリティ基本方針)として掲げています。

株主・機関投資家との対話については、主な面談の関心事項や個別の希望を踏まえ、経営幹部・社外取締役を含む取締役・IR担当者などが面談します。また、個別面談のほかに、説明会やスモールミーティングなどを数多く実施しています。

サステナビリティ基本方針

2024年度のIR活動

- 決算説明会 4回
- スモールミーティング 7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

機関投資家・アナリスト向け対話

2025年3月下旬に、国内外の機関投資家・アナリスト向けの対話を実施し、オンラインも含め約200名の方にご参加いただきました。

説明会の冒頭、社長の佐藤から足場固めの取り組みや認証問題と再発防止の対応について説明しました。2024年以降、当社では全社を挙げて余力をつくり、人材育成や安全・品質の徹底に取り組んできました。その中でも特に注力してきたのが、生産現場の基盤整備です。モノづくりを取り巻く環境は厳しさを増しています。建屋・設備の老朽化が進み、稼働に影響を与えることも増えています。社長の佐藤は、「『生産性』と『働きやすさ』を向上させなければ、モノづくりの基盤を守り抜けない」と語り、暑熱対策をはじめとする工場の環境改善や、多様なメンバーの全員が働きやすい生産ラインづくりなどの取り組みを紹介しました。

次に、認証問題と再発防止の進捗について説明しました。短期の取り組みとしては、再発防止で定めた14項目の着実な実行で





す。認証問題を通じて分かった経営と現場の乖離という反省を踏まえ、多くの経営メンバーが現場を回る活動に取り組んでいます。佐藤は、自身が認証現場を回って分かったこととして、認証業務がいかに「現場の頑張り」に支えられているかということについて語りました。例えば、衝突試験の現場で使用しているダミー人形の事例では、何度も使って傷んでいるダミー人形を現場で補修して使い続けており、本来の業務以前にその準備に相当な手間がかかり、認証業務全体に影響が出ている状況であることを説明しました。佐藤は、こうした実態を踏まえ、負荷が高い部署の人員の拡充や、正しい仕事に必要な設備250件以上の投資を即決するなど、対策を進めてきたと述べました。

監査体制については、2線監査を強化するために「法規主監」のメンバーを約40名まで増員し、認証現場の実態をくまなく把握できる体制を整えました。そして、開発の節目管理も強化するために、認証準備や開発完了などの節目で、責任者を明確にした上で次のフェーズへの移行可否を判断する仕組みへ見直しました。実

株主・投資家との対話

際のプロジェクトで、計画に無理が認められるものは移行を止めるという運用がすでに始まっています。

中期の取り組みでは、一人ひとりの意識、風土を変えることをめざしています。その軸となるのが、会長の豊田のリードで進めている法規認証をテーマにした「法規認証TPS(トヨタ生産方式)自主研究会」の取り組みです。この自主研究会では、余力を生み出し正しい仕事を実践するために部署を超えたメンバーが集まって、仕事のプロセス全体で、停滞やムダを減らす改善を進めています。例えば、エンジンECUの開発プロセスや車両仕様書をつくるプロセスのリードタイムの短縮をテーマに掲げて、改善活動が進んでいます。



長期の取り組みは認証制度の改革です。2025年3月には、国土交通省と自動車メーカーの間で、未来志向の認証制度を検討する「官民協議会」がキックオフしました。認証現場の声を国土交通省に届け、日本の競争力に資する制度改革につなげていきます。

佐藤は、「認証問題への対応を通じ、この取り組みは、会社全体の風土・体制・仕組みを改善することそのものであると感じています。引き続き、取り組みの実効性を高めて、トヨタらしいガバナンスの向上につなげていきます」と語りました。

最後に佐藤から、連結ガバナンスの進捗について説明しました。特に、認証問題の再発防止に取り組むダイハツ工業・日野自動車・豊田自動織機との連携を強化しました。ダイハツ工業と豊田自動織機とは、再発防止の進捗や、事業連携のあり方など、お互いの困りごとや経営課題について、トップ間で頻度高く、話し合いを続けてきました。日野自動車に対しては、Daimler Truckとともに、三菱ふそうトラック・バスとの経営統合の準備をサポートしています。今後とも、トップ同士、実務間で、再発防止を踏まえたグループ連携を深めていきます。

説明後には、佐藤、CROの東(当時)、経理本部長の山本(当時)が出席者からの質問に答え、対話を深めました。

機関投資家との個別対話(1on1、スモールミーティング)

対話のフォローアップとして、計4回・17社の株主・機関投資家と1on1やスモールミーティングを実施しました。そこでは認証問題の再発防止策、当社グループの方向性・戦略などへの質問を通じて対話を行いました。



社外役員によるガバナンス対話

2025年4月上旬に、社外取締役の大島、社外監査役のオルコット、長田による対話を実施し、オンラインも含め約90名の機関投資家・アナリストにご参加いただきました。

対話は質疑応答形式で行いました。監査等委員会設置会社への移行の狙い、政策保有株式に関する方針、資本戦略、社外役員が考える当社らしい経営についてなど多岐にわたる質問があり、社外役員3名のそれぞれの視点で、自身の考えや取り組みをお伝えしました。



コーポレートガバナンス

基本的な考え方

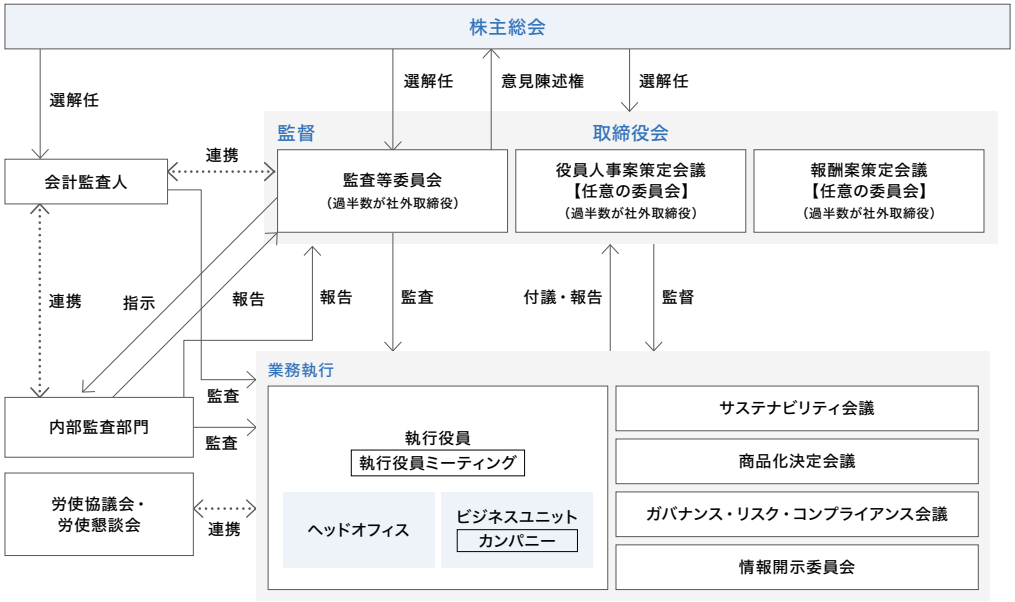
トヨタは、持続的な成長と長期安定的な企業価値の向上を支えるガバナンス体制の確立をめざしています。そのため、株主やお客様をはじめ、取引先・地域社会・従業員などの各ステークホルダーと良好な関係を築くとともに、お客様に満足していただける商品を提供し続けるコーポレートガバナンスの充実化に取り組んでいます。

→ コーポレートガバナンス報告書　→ 有価証券報告書

コーポレートガバナンス体制

当社は、お客様の声や現場の情報を迅速に経営陣に伝え、適時・的確な経営判断を実現することに加え、その経営判断がお客様や社会に受け入れていただけるものかを常にチェックできる体制を構築することが重要であると考えています。2025年6月12日開催の定時株主総会(以下、同株主総会)において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の変更が決議されたことにより、同日をもって監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。本移行により、取締役会を構成する社内・社外メンバーが役職にとらわれずに参加者全員で議論を行い、取締役会の更なる活性化を図るとともに、執行への権限委譲による更なる意思決定の迅速化と、取締役会によるモニタリング機能の強化を進めていきます。

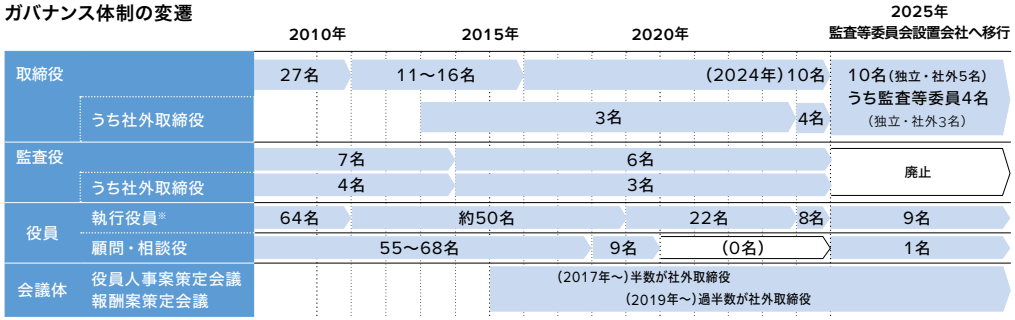
コーポレートガバナンス体制



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、「地域別経営(2011年)」「ビジネスユニット制(2013年)」「カンパニー制(2016年)」をはじめ、下記の制度を導入してきました。

当社では「適材適所」の考えに基づき、機動的・継続的に改革を行っています。これからも、変化の激しい正解のない時代において監督機能を強化し、執行への権限委譲を行いながら意思決定を迅速に行っていくため、最適な体制を柔軟に見直していきます。

ガバナンス体制の変遷



※ 執行役員制度以前は、副社長・専務・常務など

導入した制度の変遷

2017年	・「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 ・相談役・顧問の制度変更
2018年	・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・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	・「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	・「領域長」廃止→統括部長・フェローへ ・「副社長」と「執行役員」を「執行役員」に一本化 ・執行役員の役割をさらに明確化
2022年	・執行役員の役割を整理し、トップとともに経営視点に専念する「副社長」を新設
2023年	・「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
2024年	・社外役員の役割・期待値の明確化および独立性の判断基準を見直し
2025年	・取締役会のさらなる活性化のため、監査等委員会設置会社へ移行 ・取締役会構成メンバーの半数を社外取締役へ(10人中5人)

コーポレートガバナンス

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。当社の取締役には、「トヨタフィロソフィー」を基盤に、「商品と地域を軸にした経営」を実践し、将来に亘る持続的成長に向けた意思決定への貢献、仲間づくりなどを通じたモビリティカンパニーへの変革、気候変動をはじめとした環境対応、当社およびバリューチェーンに関わる社会課題の解決に貢献できることが必要だと考えています。取締役の選解任については、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。

また当社は、経営の意思決定に社外の声を十分に反映するため、監査等委員を含む社外取締役5名を選任し、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を踏まえて策定した当社独自の「社外役員の役割・期待」「独立性判断基準」に従い、全員を独立役員として東京証券取引所に届け出ています。この当社独自の基準は、社外取締役が独立した立場から意思決定に参画していることを明確にし、より一層多様なステークホルダーの意見を経営に反映するために策定しています。社外取締役からは、当社の経営判断・意思決定の過程で、業務執行から独立した立場で専門分野を含めた幅広い経験、見識に基づいた助言をいただいています。さらに、社外取締役・監査等委員である取締役の知見を積極的に取り入れるために、当社では以下の取り組みを行っています。

社外取締役の活動・支援体制

当社が重視する「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、将来に亘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、工場などの現場やコーポレートイベントの視察など座学にとどまらない実践的な活動をしています。

以上に加えて、当社の考え方や取り組みへの理解を深めてもらうために、子会社も含めた現場視察などを実施しています。取締役会の前には、議題を直接説明するなど、各経営課題に対して適切な助言が行われるよう留意するとともに、業務執行側の役員との議論の場を随時設け、理解を深めています。

取締役会の実効性の分析・評価

当社は、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。

分析・評価

同株主総会における監査等委員会設置会社への移行および取締役体制の変更を見据え、取締役会の構成・運営・監督機能発揮に関するアンケート・インタビューを実施しました。そして、認識された課題の背景・原因・改善の方向性などの意見・提言を取りまとめ、取締役会に報告しました。

評価方法 | アンケート・インタビューによる自己評価
評価対象 | 取締役および監査役
実施期間 | 2025年2～5月
評価項目 | ①取締役会の構成と運営
②職務執行に関する事項・支援
③取締役会の役割・審議方法など

結果の概要

取締役会で戦略全体を議論したのち具体的な案件を上程することで、中長期的な視点での議論につなげる取り組みを進めました。監査等委員会設置会社への移行については、回数を重ね十分に議論を行うことで、社外役員からの意見を取り入れ決議を行いました。また、より議論を活性化するために関係会議体を活用し、商品化決定会議などの重要会議体へ社外役員も参加しました。こうした会議への参加を通じ、当社経営に対する理解が深まり、上程される案件の検討過程を理解した上で、取締役会で議論しています。2024年度の取り組みを通じて議論を行った結果、「将来に向けた種まき」「ステークホルダーを意識した経営」「取締役会メンバー全員の役割発揮」という3つのテーマを軸に改善を継続する認識に至りました。これらのテーマに対し具体的な取り組みとして、戦略議題・過去上程議題のフォローアップの充実化、世間の関心の高い議題を上程し、取締役会と監査等委員会の連携を進めていきます。

取締役会の人員構成(2025年6月時点)

氏名	性別	満年齢	在任期間※1	属性	地位	策定会議		取締役会出席率(出席回数)※2
						役員人事案	報酬案	
豊田 章男	男性	69歳	25年		取締役会長			94%(15/16回)
佐藤 恒治	男性	55歳	2年		取締役社長			100%(16/16回)
中嶋 裕樹	男性	63歳	2年		取締役副社長			100%(16/16回)
宮崎 洋一	男性	61歳	2年		取締役副社長	議長	議長	100%(16/16回)
新任 岡本 薫明	男性	64歳	—	社外・独立	取締役	委員	委員	—
新任 藤沢 久美	女性	58歳	—	社外・独立	取締役	委員	委員	—
新任 Christopher P. Reynolds	男性	62歳	—		監査等委員である取締役			—
新任 George Olcott	男性	70歳	3年	社外・独立	監査等委員である取締役			100%(16/16回)
新任 大島 眞彦	男性	64歳	2年	社外・独立	監査等委員である取締役			100%(16/16回)
新任 長田 弘己	女性	51歳	1年	社外・独立	監査等委員である取締役			100%(13/13回)

※1 取締役・監査役としての在任期間も通算しています。
※2 2024年度の取締役会への出席状況を記載しています。

監査等委員会

当社は同株主総会における承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会は、4名の監査等委員である取締役(社外取締役3名を含む)で構成されています。モビリティカンパニーへの変革により、将来にわたりグローバルに持続的成長をめざす当社において適切に監査を実施するため、監査等委員は取締役の職務執行を監査する役割に加え、議決権を有し、業務執行が適切であるかを監督する取締役として取締役会の議論に参加します。

監査等委員である取締役の活動においては、現地現物による監査を継承し、経営者直轄の独立した専任組織である内部監査室(39名)からの監査計画・結果などに関する報告および内部監査室への指示を通じた、緊密な連携による組織的監査を充実化していきます。

コーポレートガバナンス

監査等委員である取締役の選任については、取締役としての役割に加えて、各々の豊富な経験や高度な専門知識を活かして公正・中立的な立場から経営に対する監査を行える人材が必要だと考え、社外取締役が過半数を占める「役員人事案策定会議」にて監査等委員会に提案する内容を検討していきます。また、当社では3名の監査等委員である社外取締役を選任し、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を踏まえて策定した当社独自の「社外役員の役割・期待」「独立性判断基準」に従い、全員を独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

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。

決定方針および決定プロセス

当社は「トヨタフィロソフィー」を基盤に、「商品と地域を軸にした経営」を実践し、将来に亘る持続的成長に向けた意思決定への貢献、仲間づくりなどを通じたモビリティカンパニーへの変革、気候変動をはじめとした環境対応や当社およびバリューチェーンに関わる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。そのため役員の報酬等は、さまざまな取り組みを促す重要な手段と考えています。

当社は、同株主総会の決議により、監査等委員会設置会社へ移行しています。なお同日開催の取締役会の決議により、監査等委員会設置会社への移行前の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容から、その対象を取締役※1とする旨の変更およびその他の変更を行っていますが、当該方針について監査等委員会設置会社への移行前後での実質的な変更はありません。取締役※1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。

役員報酬等の決定方針
- 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

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等委員である取締役の報酬は固定報酬のみとし、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※1 6名(うち社外取締役2名)の報酬等は、同株主総会の決議により、現金報酬枠を年額30億円以内(うち社外取締役は年額3億円以内)と定め、取締役※2の株式報酬枠は年額40億円以内と定めました。

報酬案策定会議

取締役※1の個人別の報酬等の額またはその制度については、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※1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※1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※1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※1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。

当社の監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名)の報酬額は、同株主総会の決議により、年額3.6億円以内と定められており、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、監査等委員である取締役の協議によって決定しています。

当社の当事業年度における報酬等の額の決定などについては、2024年6月から2025年4月の各月(1月を除く)に開催した報酬案策定会議にて議論しました。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上で、決定しました。

※1 監査等委員である取締役を除く
※2 社外取締役および監査等委員である取締役を除く

議論された主な内容
- 役職・職責ごとの報酬水準
- 業績連動報酬の変動幅の見直し
- 2024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

日本籍の取締役※2

当社では、日本企業に加えて、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)の水準を、役職・職責に応じて適切に決定しています。

年間総報酬の20%前後をSTI(Short Term Incentive)、50%前後をLTI(Long Term Incentive)とし、合わせて総報酬の70%前後を業績連動報酬としています。STIは「連結営業利益」「当社時価総額の変動率」「個人別査定」に基づき設定する現金報酬、LTIは「複数の財務指標」「非財務指標」「個人別査定」に基づき設定する株式報酬としています。

なおLTIは、退任する取締役※2や日本非居住である取締役※2に対して、現金で支給する場合があります。

(注) 当社時価総額は、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

報酬構成

報酬の種類	総報酬に占める割合	支給方法	考え方
固定報酬	30%前後	現金報酬	役割・職責が大きいほど、総報酬に占めるLTI比率を大きくする
STI	20%前後		
LTI	50%前後	株式報酬	

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。年間総報酬水準および総報酬に占める固定報酬・業績連動報酬の各比率は、職責や出身事業体などの報酬水準(個別に適用を判断)を踏まえて設定しています。

また、業績連動報酬は、日本籍の取締役※2と同様にSTIおよびLTIによって構成し、それらの金額は、日本籍の取締役※2のSTIおよびLTIに設定された各業績評価指標および個人別査定の結果を反映することで、同様に変動します。なお、出身事業体との税率差を考慮し、税金補填をする場合があります。

コーポレートガバナンス

業績評価指標の考え方および評価方法・結果

種類	指標		指標内容	評価ウェイト	評価方法	基準	2024年度の評価結果
STI	財務指標	① 連結営業利益(単年)	当社の取り組みを短期の業績で評価する指標	70%	当社直近10事業年度の連結営業利益の平均値を参照し、基準となる利益水準を設定(2023年設定)。その基準に照らし、当事業年度の連結営業利益の達成度を評価	2.5兆円	157%
		② 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	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：46.8兆円 TOPIX：2,665.15	
	個人別査定		一人ひとりの成果を定性的に評価				
LTI	財務指標	③ 連結営業利益(複数年)	当社の中長期的な取り組みを業績で評価する指標	35%	当社直近10事業年度の連結営業利益の平均値を参照し、基準となる利益水準を設定(2023年設定)。その基準に対し、当事業年度を含む直近3事業年度の連結営業利益の達成度を評価	2.5兆円	138%
		④ 株主総利回り	当社の中長期的な取り組みを株主・投資家が評価する企業価値指標	17.5%	当事業年度末日の当社株価に、当事業年度の4事業年度前から当事業年度までの1株当たり配当額の累計額を加え、当事業年度の5事業年度前の末日の株価で割った変動率と、同様の計算式による配当込みTOPIXの変動率との相対比較	TOPIX：213.4%	
		⑤ 自己資本利益率		17.5%	「伊藤レポート」にて提言された水準を基準とし、当事業年度の自己資本利益率を相対比較	8%	
	非財務指標	⑥ サステナビリティ課題への取り組み状況	当社の中長期的な取り組みを企業価値向上度合いで評価する指標	30%	6つのマテリアリティに沿って、当事業年度の事業活動の寄与度合いを評価	6つのマテリアリティ	
	個人別査定		一人ひとりの成果を定性的に評価				

個人別査定の考え方

年間総報酬のうちSTI基準額およびLTI基準額に、財務・非財務指標の評価結果を反映したものに対して、「個人別査定」による調整を行います。個人別査定は、「トヨタフィロソフィー」を基盤にした取り組み(ESGの観点を含む)や、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みに加え、周囲からの信頼・人材育成の推進などの観点で実施します。

役割・職責に応じたSTI基準額およびLTI基準額に財務・非財務指標の評価結果を反映したものに対して、±50%の範囲内で変動幅を設定しており、査定結果に基づいて役員一人ひとりの業績連動報酬額を算定します。なお、取締役会長・取締役社長については、役割・職責の大きさから業績評価のみによる報酬変動が適当と判断し、個人別査定は実施しません。

株式報酬制度

当社では、同株主総会の決議により定められた株式報酬枠を用いて、取締役会で株式報酬を決議します。上記の株式報酬枠は、年額40億円以内(取締役※に対して割り当てる当社普通株式の総数は、合計で年400万株以内)です。

※ 社外取締役および監査等委員である取締役を除く

➔ 詳細は、有価証券報告書(2025年3月期)のP.114をご参照ください。

役員区分ごとの報酬等の額(種類別など)および対象となる役員数

区分	対象となる役員数(人)	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		
			賞与	株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	10(4)	1,135(200)	1,364	1,940(66万1千株)	4,439(200)
監査役(うち社外監査役)	7(4)	290(82)	—	—	290(82)

(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、2025年5月8日開催の取締役会に基づいており、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。

連結報酬等の総額が1億円以上である者の報酬内訳

取締役の氏名	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	
		賞与	株式報酬		
豊田 章男	395	601	953(35万2千株)	—	1,949
早川 茂	95	118	152	—	365
佐藤 恒治	193	236	397(14万7千株)	—	826
中嶋 裕樹	96	147	175(6万5千株)	—	418
宮崎 洋一	100	147	175(6万5千株)	—	422
Simon Humphries	55	115	89(3万3千株)	—	259
James Kuffner	—	244	—	—	244

(注)3 株式報酬は、同株主総会の終結の時をもって退任した取締役副会長の早川茂に対しては、現金で支給しています。
4 当社が退任取締役のJames Kuffnerに対して支給している業績連動報酬は、2022年度から2024年度にかかる業績連動報酬であり、支給額が確定したことに伴い開示しています。

コーポレートガバナンス

認証問題の気づき

認証問題を受けての学び

トヨタでは、認証問題を重く受け止め、人づくり・モノづくり・基盤の強化の3つの観点から、経営と現場が一体となり、14項目の再発防止策に取り組んでいます。なぜ問題が起きたのか、経営と現場で何が課題だったのかを問い続けながら、当社の原点に立ち返る取り組みを進めています。

型式指定申請に関する再発防止について

柱	再発防止	項目
人づくり	風土づくり	1 社長メッセージの継続的な発信と**現場との対話**
		2 経営による定期的な認証現場巡視と対話の場の設定
	全従業員の遵法意識	3 認証にかかる遵法意識の持続的醸成・強化につながる教育プログラムの導入
		4 品質学習館の展示や講話を通じた開発・認証従事者への**認証制度理解と遵法意識の徹底**
		5 認証試験中であることを周囲が認識できる施策の導入(ユニフォームなど)
モノづくり	適切な認証日程	6 認証業務に関する**規程体系の再編**
	正しいクルマ・正しい試験(規程化)	7 **記録保管徹底**のための運用整備(規程化)
		8 **デジタル技術活用**における人的ミスや作業負荷の低減
		9 認証業務の透明性と健全性の確保
基盤の強化	経営層の意識	10 経営および幹部への型式認証制度教育の導入
	衝突安全現場の支援	11 開発・認証現場を支える衝突エキスパートの設置
	認証現場の強化	12 認証関連組織への人的・物的リソース充当
		13 CRO、CTO、CQOによる**現場の把握**の強化
	認証業務の正確性	14 認証業務への**監査体制**の充実

CRO：Chief Risk Officer
CTO：Chief Technology Officer
CQO：Chief Quality Officer

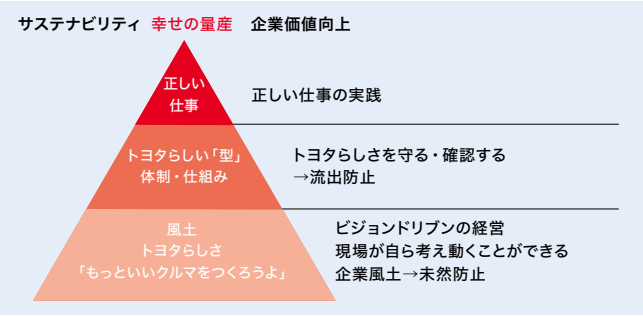
トヨタのガバナンスの考え方

正しい仕事を徹底するためには、モノづくりの品質管理と同様に、「未然防止」と「流出防止」という2つの考え方が大切だと考えています。

「未然防止」は、「トヨタらしさ」を土台に、価値観とルールに基づき、全員が正しく仕事をする風土をつくる取り組みです。時間をかけて、人の意識を変えていく取り組みであり、トップマネジメントがビジョンや価値観を繰り返し示し、自ら現場に足を運びながら、対話を通じて伝え続けていきます。

「流出防止」では、不測の事態が起きた際に、速やかに止まり、是正につなげることができる仕組みと体制の構築に取り組んでいます。風土・仕組み・体制の改革に一体で取り組むことで、実効性のある「トヨタらしいガバナンス」を追求しています。

トヨタのガバナンスの考え方

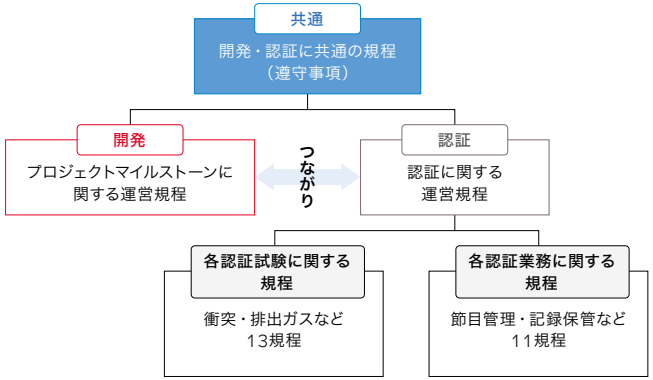


再発防止策

人づくりの観点では、教育プログラムに認証業務を組み込み、認証問題の振り返りや、認証制度の正しい理解を促すことで、社員一人ひとりの遵法意識の持続的な醸成・強化を行っています。併せて、社長メッセージの継続的な発信や現場との対話を通じ、認証業務が企画・開発・生産・物流・販売など、多岐にわたる業務と密接に関連していること、前後の工程が互いの業務や課題を理解し合うことの重要性を共有し、すべての社員が再発防止に向けて着実に取り組むことを促進しています。さらに、経営層が認証業務の現場を回り困りごとを把握するとともに、異常に対して適切なアクションを迅速に取る現場経営を推進しています。

次に、モノづくりの観点では、開発・認証に関する規程体系の再編と、記録保管の徹底に向けた運用整備を行いました。従来、規程が多岐にわたり、規程間のつながりや責任と権限が理解しにくいという課題がありましたが、これを抜本的に見直しました。まず、開発・認証に共通する規程を新たに定め、一連の業務を実施する上で遵守すべき基本事項を定義しました。

その上で、プロジェクトマイルストーンおよび認証に関する運営規程を体系化することで、開発と認証の各工程をつなぎ、マイルストーンを設置することで、必要な情報をもとに仕事を始める(やり直しの防止)、仕事の状態を確認し、異常に気づくことができる仕組みに改善しています。



コーポレートガバナンス | 認証問題の気づき

記録保管徹底については、従来、各部署で個別に管理していた業務を、新たな管理システムおよびツールの導入により、統合・一元化したほか、カメラを用いた測定データの自動読み込みなど、デジタル技術の活用により、転記作業の削減や人的ミスの防止、現場の作業負荷低減を進めています。

基盤の強化においては、現地現物というトヨタの価値観に基づき、CRO、CTO、CQOなどの経営層が認証現場に赴き、課題の把握と対話を行っています。また、開発・認証プロセスの実効性を一層高めるため、3線監査体制を導入しました。本体制のもと、各線の役割と責任を明確にし、変化や異常に気づき、適切な対応を行うことに加え、現場が安心して正しい仕事に取り組める環境づくりを進めています。

	第1線	第2線	第3線
監督者	CTO	CQO	CRO
責任者	車両カンパニー プレジデント	認証責任者	内部監査室長
実行者	CEおよび製品企画部署	法規主監室	内部監査室
概要	• 開発部門が法規適合性を確認	• 正しく試験されていることを確認 • 現場が安心して試験できる環境づくり	• 開発・認証から独立した第三者監査

認証は、多くの部署が関わることに加え、変化点も多い業務であるため、その工程のすべてを詳細に理解することは困難です。だからこそ、この業務に自律的に取り組む際は、決して「分かったふり」をすることなく、問題があれば立ち止まり、社員全員で声を上げられる環境・風土をつくることが大切だと考えています。そのために不測の事態に対応できる「余力」が必要です。やり直しや直前の調整が減れば、仕事の正味率が向上します。そこで生まれる余力を使って、正しい仕事の環境づくりをしっかりと進めていきます。

新たに制定した「開発・認証に共通する規程」の検討にあたっては、社長の佐藤と、認証業務を担当する若手社員との間でさまざまな議論が行われました。議論の中で佐藤は、現場の最前線にいた自身の若いころの体験やその時感じたことについて、当時の上司との会話を交えながら、飾らず、真っ直ぐに若手に伝えました。その上で、規程をつくる際の心得を以下としました。

- 現場が安心して仕事を進められる環境・状況が自然とつくられる。
- 現場が悩んだ時、迷った時、困った時に規程が拠り所となる。
- 規程に沿って仕事を進めると、正しい仕事ができ、結果的に品質が良くなる。良い商品につながる。
- 「統治する」でも、「罰則をつくる」ものでもない。

上記には、「思考停止に陥ってはダメ」「仕組みや体制、手段だけを見てしまうと、本来の目的を見失う」「大切なことは目的を理解し、目的に対して適切な行動を取れること」といった想いが込められています。

併せて、規程の建付け・内容については、以下の議論がありました。

- 規程には、“To do”を書きたくなるが、時間が経つと“To do”は、効率化の名のもとに変えられることがある。
- 変えること自体は問題ないが、目的を理解せず変えてしまうと、誤った方向に変更してしまう恐れがある。後世に受け継ぐべきは、“To do”でなく“目的”である。
- (新たなルール制定に際しては)単に日程を長くする、チェックポイントだけを増やすのではなく、「本来○○すべき、そのために、このチェックポイントを設けている」と全員が考えて、行動できるようにすべき。

これらを踏まえ、新規程には、トヨタの規程には通常見られない「前文」の記載を行うことにしました。

【前文】

創業以来、先人たちが様々な挑戦と失敗、改善を繰り返し、お客様や社会から信頼される基盤を積み上げてきました。

その信頼の基盤において、安全・法令・品質を守ることは、お客様に安全・安心をお届けするために最低限かつ最重要です。しかし、2010年の一連のリコール問題からの学びを活かせず、2024年には認証問題が発生し、お客様をはじめとするステークホルダーの皆さまに大変なご迷惑とご心配をおかけしました。

“トヨタは完璧な会社じゃない。けれども、異常に気づける会社・現場でいよう。異常に気づけたときに、それに対してすぐ行動できる、そんな現場をつくっていこうよ。”

お客様第一の信念のもと、常にお客様や社会から求められるものを知り、仕組みや体制の整備に留まらず現場から学び、組織や肩書きを超えオープンに会話できる風土が、品質第一を実践する上で重要です。

この規則の制定にあたり、「もっといいクルマづくり」により「幸せの量産」に努め、お客様や社会から信頼される基盤とトヨタらしさを次世代に引き継ぎ、この規則を全ての従業員が悩んだり迷ったりした際にいつでも立ち返ることのできる「拠り所」とします。

トヨタのガバナンスの考え方では、風土・トヨタらしさ、「もっといいクルマをつくろうよ」を土台としています。この想いを認証に関する上位規程の前文に記載することで、「認証問題の学びを絶対に風化させない」、「自律的に正しい仕事を実践し続けていく」、その決意を全社に示しています。

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※1など自動車産業を取り巻く状況、価値観の大変革の中、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のもと、各地域CEOが各地域のリスクマネジメントを統括しています。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。

※1 Connected(コネクティッド)、Autonomous/Automated(自動化)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)

リスクマネジメントの仕組み

ISOやCOSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)を基盤とする全社的リスク管理フレームワーク、Toyota Global Risk Management Standard(TGRS)に基づき定期的にリスクの識別・評価・集約・対策・モニタリングを実施しています。TGRSの取り組みを通して、重要リスクを特定、必要に応じて全社横断でタスクフォース化し、重要案件については「ガバナンス・リスク・コンプライアンス会議」にて審議の上、取締役会へ適切に付議し、事業の推進を図っています。

事業継続マネジメント(BCM※2)

震災や洪水などの大規模災害による当社の事業所・従業員への影響、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に備え、事業の継続・早期復旧を実現するために、事業継続計画(BCP※3)を策定しています。当社の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BCMと位置づけ、「従業員・家族」「トヨタグループ・サプライヤー」「当社」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。

※2 Business Continuity Management
※3 Business Continuity Plan

コンプライアンス

基本的な考え方

世界中のトヨタで働く人々が、社会・地球の持続可能な発展に貢献していく中で確立、継承されてきた独自の考え方・価値観・手法(「トヨタフィロソフィー」「トヨタ基本理念」)に基づき「幸せを量産する」という使命を果たすため、当社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年に策定しました。2023年に改訂を行い、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し、連結子会社を含めた当社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の指揮のもと、当社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

当社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

当社は創業以来、「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、当社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

スピークアップ相談窓口

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Webサイト・電話などを通じて相談を受け付けています。

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(2024年度相談実績:884件)。

また、グローバルスピークアップライン、オールトヨタスピークアップ窓口、トヨタ連結ヘルプラインなど、当社が運営する国内外の子会社向けの通報窓口を複数設置しています。

トヨタ行動指針(スピークアップ)　トヨタスピークアップポリシー

CFOメッセージ

収益構造の改善に向けて



近 健太
Chief Financial Officer

トヨタの事業基盤

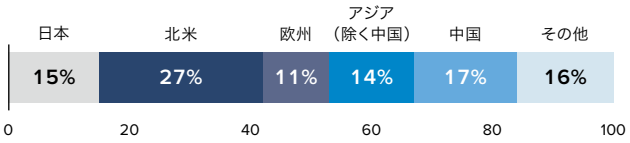
当社の事業には、「もっといいクルマづくり」を軸に築き上げてきた3つの特徴があります。

1つ目は、グローバル・フルラインアップで地域バランスが取れていること。2つ目は、グローバルで1.5億台の当社のクルマを保有していただき、お客様にご愛顧いただいていること。そして3つ目は、CO_2排出量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・市場環境の変動による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。

1 グローバル・フルラインアップ

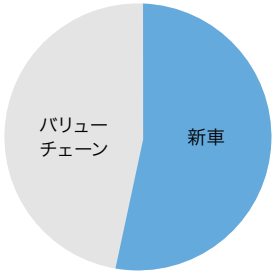
地域別の販売比率（2024年度）



P.57 グローバルに多様なニーズに応えるフルラインアップ

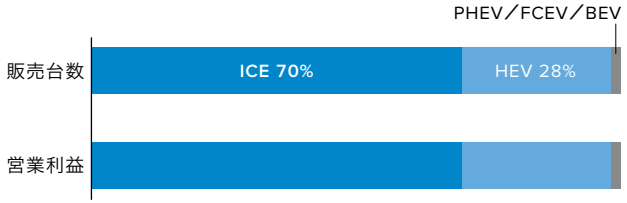
2 1.5億台保有の強み

収益構造：営業利益の累計（2019～2022年度）



3 マルチパスを支えるHEV事業

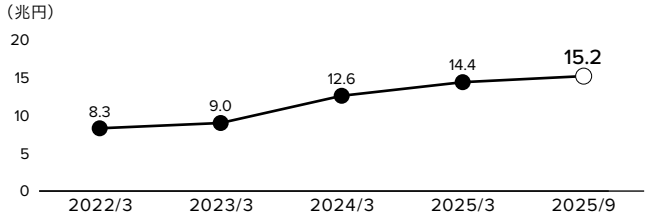
パワートレーン別の比率（2022年度）



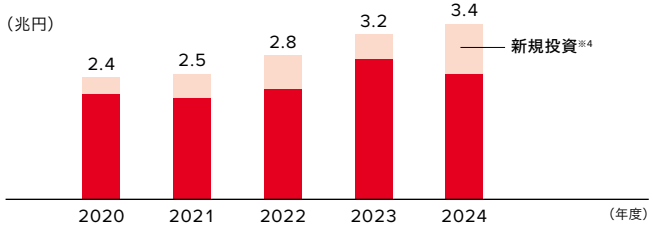
実需に合わせた投資判断の見極め

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（BEV）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。

ネット資金量※1の推移



研究開発費※2・設備投資額※3の推移



※1 ネット資金量＝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－金融事業を除いた、有利子負債（リース債務を含まない）
※2 報告期間中に発生した研究開発活動にかかる支出額
※3 リース用車両および使用権資産を除く
※4 BEV・電池・水素事業などに関する研究開発費および設備投資額

CFOメッセージ

「商品軸」「地域軸」経営

トヨタは「もっといいクルマづくり」を掲げ、Toyota New Global Architecture(TNGA)によるラインアップの群戦略などといった「商品を軸とした経営」と、お客様・地域社会に信頼される「その町いちばんのクルマ屋」をめざす「地域軸経営」により、強固な収益基盤を着実に築いてまいりました。

一つひとつの商品は、一朝一夕に生まれるものではありません。多くの仲間が、長い間積み上げてきたものであり、開発・生産・仕入先・販売店、そしてお客様や市場など、多くの関係者によって育てていただいたものだと考えています。地域の皆様との信頼関係も同様です。

P.43 商品軸　P.44 地域軸

TNGAによるもっといいクルマづくり



さらに、2025年10月に開催されたジャパンモビリティショーでお示ししたとおり「トヨタ」「レクサス」「ダイハツ」「GR」に加えて、新たな「センチュリー」ブランドを提案することができました。

当社グループの各ブランドが、これまで以上に明確な役割を担い、互いに補完し合うことで、お一人おひとりに応える多様な商品を通じ、お客様の選択肢をさらに広げてまいります。

P.26 5ブランド戦略

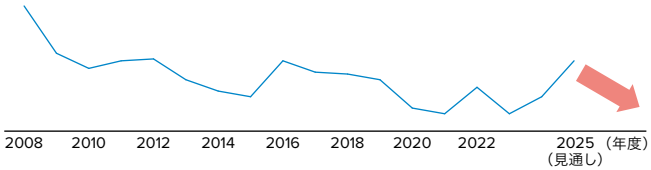


損益分岐台数の改善にこだわる

2024年・2025年は、認証問題や余力不足と正面から向き合い、足場固めに取り組んでまいりました。その結果、安全・品質が徹底され、余力創出が進み、生産も安定しました。

一方で、人への投資や未来への投資の拡大に加え、米国関税の影響も重なり、足元では、損益分岐台数が大きく上昇しています。現在、業績は比較的安定していますが、将来、経済環境が悪化するような場合でも、筋肉質な経営体質を維持できるよう、損益分岐台数を引き下げる必要があります。そして、そのための全社一丸となった取り組みがスタートしました。

損益分岐台数推移



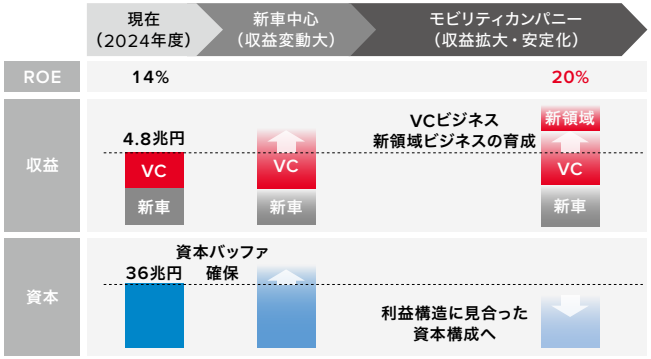
まずは、すべての地域・本部・カンパニーで、固定費の見直しや、原価改善・営業面の努力などによる収益の積み増しを進めます。

また、従業員一人ひとりが仕事のやり方を見直し、ムダのない正味作業を追求することで、生産性を一層向上させていきます。例えば、定型作業や付加価値が低い業務には、これまで以上にAIを積極活用し、人にしかできない仕事に集中することで、正味率を向上させます。このように、足場固めの成果を「稼ぐ力」に着実につなげ、損益分岐台数の改善に徹底的にこだわってまいります。環境が良いときだけでなく、悪いときにもしっかりと収益を上げ、ステークホルダーの皆様とともに成長への取り組みをサステナブルに継続できることが、当社に求められる経営体質だと考えております。

CFOメッセージ

モビリティカンパニーへの変革：ROE20%

現在当社は、自動車メーカーからモビリティカンパニーへの変革に挑戦しています。変革の進捗を測り、市場の皆様と対話していくための共通のモノサシとして、ROE20%を掲げることといたしました。このROE20%という水準には、当社がモビリティカンパニーを本気でめざすというメッセージを込めています。モビリティカンパニーへの変革は、現時点では顕在化していない新たな価値を生み出していく活動でもあります。



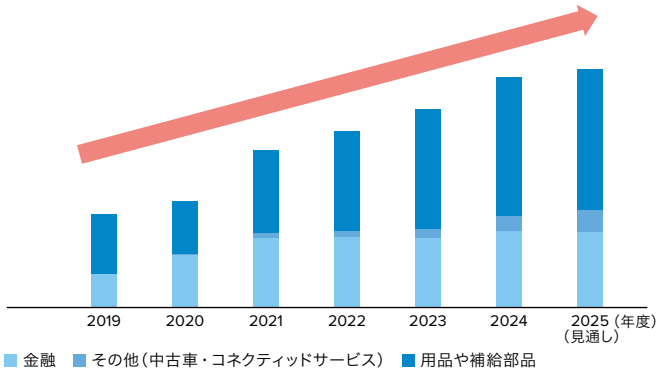
「現在のトヨタの強みを磨き上げていく」「新たな価値創出によって会社の状態を大きく変えていく」「現状の改善にとどまらず、勇気を持って新しい方向に踏み出す」、その覚悟を込めています。現在はまだ道半ばですが、力強く取り組んでまいります。

新車・バリューチェーン事業の相乗効果により、収益基盤をさらに強固に

モビリティカンパニーへの変革に向けて、重要な役割を果たすのがバリューチェーン(VC)事業です。この事業は、新車販売後の長い保有期間を通じて、お客様に継続的な価値を提供するビジネスであり、足元では営業利益2兆円規模にまで成長してまいりました。

これは、商品軸・地域軸経営によって築かれた強いブランドに支えられた多様な商品が、世界中で1.5億台の保有につながったことに加え、修理のしやすさや補給部品の供給力も含めた商品力、高水準の残価をサービス・金融・中古車販売・保険などの現場が、1台1台の価値を最大限に活かそうと努力してきた結果だと考えております。

新車およびVCの営業利益の推移



また、2025年12月に発売した新型「RAV4」では、ソフトウエアを効率的に開発するためのプラットフォーム「Arene」を初めて搭載しました。年間100万台を販売する最量販のグローバルモデルから導入することで、世界中の道とクルマから集まる膨大なデータを活用して、SDVをお客様とともに鍛え、育ててまいります。

P.81 RAV4



車載OSやクルマのソフトウエア関係のプラットフォーム変革などのSDV戦略にとどまらず、まち・インフラ・生活などに関わる多様なモビリティ・サービスも含めた大きな意味での「モビリティ」を捉えて、これまでとは異なる新しい価値創造をめざしてまいります。

新車とバリューチェーン事業の好循環に、SDV戦略が加わることで、収益基盤はさらに強固なものになります。その結果として、収益変動に備えるために必要な資本を少なくできる事業構造を実現してまいります。併せて資本面でも、投資リターンの最大化と資本効率の向上を意識し、投資先フォローや積極的な資産の入れ替えを進めております。さらに、グループ各社の役割の明確化や、生き残りを懸けた成長戦略に対する資本面からのサポートなどを、着実に実行してまいります。

CFOメッセージ

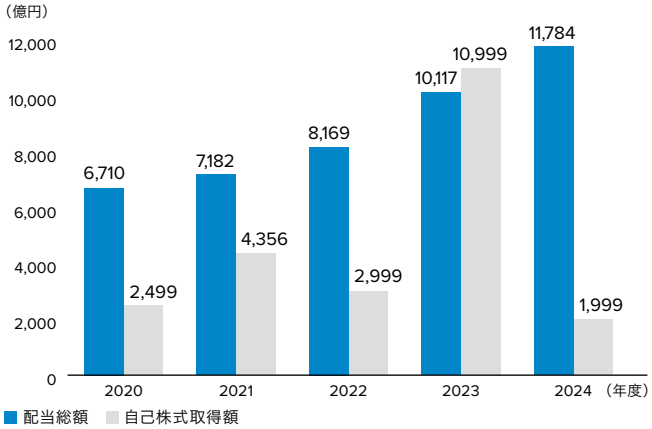
株主還元

当社は、株主の皆様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していただく株主の皆様に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、株価水準などを踏まえ、機動的に実施していくとともに、今後、必要に応じて当社株式の売却要請に応えるために活用していきます。

また、2024年度第2四半期決算以降、株主の皆様に、「安定的・継続的な増配」に対して一層安心していただけるよう、期末配当予想を公表しています。

- 「安定的・継続的に増配を実施」する方針
- 長期保有の株主の皆様に報いるため、配当に軸足をシフト

配当総額および自己株式取得額の推移



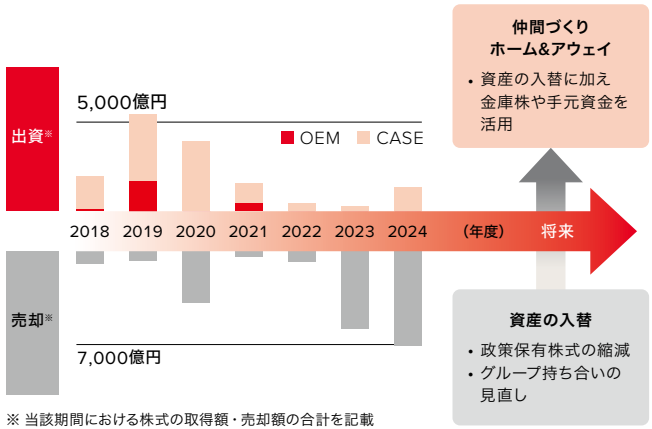
資本戦略

モビリティカンパニーへの変革には、筋肉質な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保有株式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、政策保有株式の縮減の継続、グループ間の株式持ち合いの見直し、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、向上させていきます。

P.122 資本戦略

- 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
- 「政策保有株式の縮減」「グループ間の株式持ち合いの見直し」「金庫株・手元資金の活用」



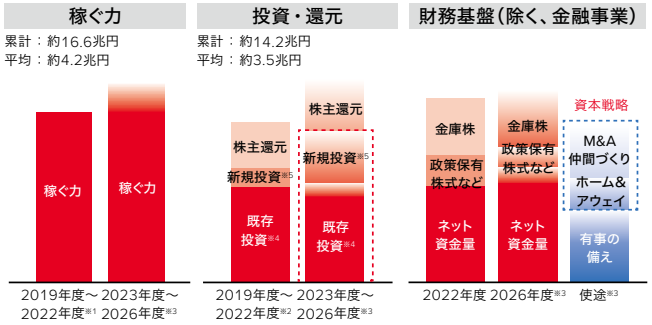
※ 当該期間における株式の取得額・売却額の合計を記載

CFOメッセージ

ともに成長するサイクルの実現に向けて

「ステークホルダーの皆様ととも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」を加速させるとともに、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。

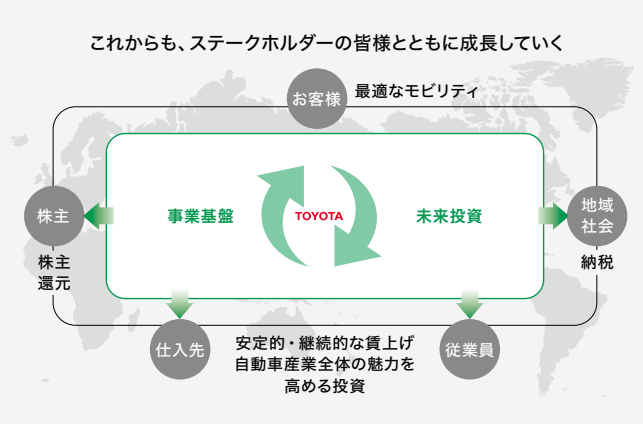
- 持続的な成長のため、稼ぐ力をさらに強化し、投資を加速
- 蓄積したアセットを活用し、競争力を獲得



※1 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かかる支出額)
※2 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かかる支出額)＋設備投資額＋配当＋自己株式の取得
※3 当社イメージ。該当期間もしくはその末日の各数値の見通し額、またはその内訳ではありません。
※4 既存投資：内燃機関車などに関する研究開発費および設備投資額
※5 新規投資：BEV・電池・水素事業などに関する研究開発費および設備投資額

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いと考えています。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・地域社会ととも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。これからも当社に、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。



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靭な財務基盤を構築していきたいと考えています。

1 安全性：手元資金の確保

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

十分な手元資金量は、各地域でフルライン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年に一度の大変革期を迎える中、当社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。毎年度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の向上と併せ、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式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

当社は、株主の皆様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していただく株主の皆様に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、株価水準などを踏まえ、機動的に実施していくとともに、今後、必要に応じて当社株式の売却要請に応えるために活用していきます。

2024年度の配当金について、中間配当は1株につき40円、期末配当は1株につき50円とし、年間配当は、前期比15円増配となる1株につき90円としました。自己株式取得については、2024年度は1,999億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などの次世代の成長投資、従業員や取引先、地域社会など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いきます。

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で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。

資本戦略

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会にて毎年検証しています。

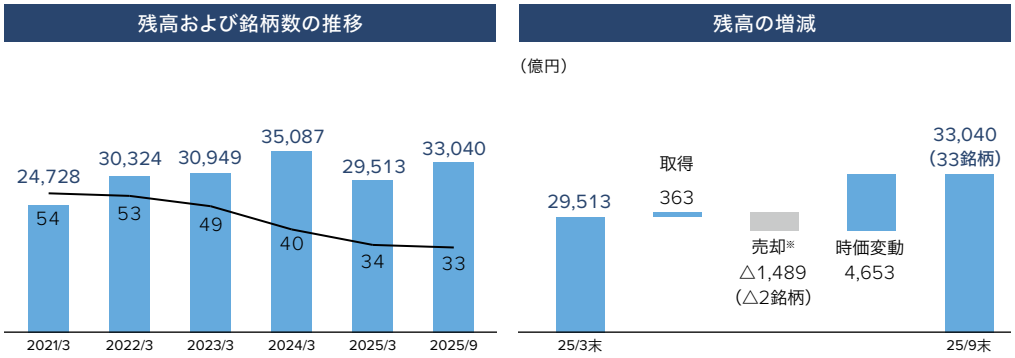
なお、事業環境の変化などにより保有の意義が認められない場合や保有の意義が希薄化した場合には、保有先企業と対話を行い、理解を得た上で、売却を進めます。

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2025年9月末時点の119銘柄(うち上場会社33銘柄)へ縮減しています。

政策保有株式の推移

		2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2025/9
銘柄数(銘柄)	上場	54	53	49	40	34	33
	非上場	103	95	92	84	81	82
	みなし保有	41	31	24	17	4	4
	合計	**198**	**179**	**165**	**141**	**119**	**119**
残高(億円)	上場	24,728	30,324	30,949	35,087	29,513	33,040
	非上場	2,998	902	1,151	1,240	698	782
	みなし保有	2,344	1,955	1,270	1,450	270	304
	合計	**30,071**	**33,180**	**33,370**	**37,777**	**30,483**	**34,127**
残高が連結純資産に占める割合		12.4%	12.2%	11.4%	10.7%	8.3%	8.9%

政策保有株式のうち、上場株式の動向



配当および自己株式取得の状況

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
1株当たり配当額(円)※1※2	48	52	60	75	90
配当総額(億円)※2	6,710	7,182	8,169	10,117	11,784
配当性向※3	29.8	25.3	33.4	20.4	25.0
自己株式取得(億円)	2,499	4,356	2,999	10,999	1,999

※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 第1回AA型種類株式への配当を含まない
※3 配当性向＝1株当たり配当額÷1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益

環境（TCFD※1に基づく気候関連財務情報開示）

※1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース

トヨタは、金融安定理事会が設置したTCFDの提言に2019年4月に賛同・署名し、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

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

トヨタでは、社会動向に応じた戦略を効果的に立案・実行するため、気候関連の重要な事案が生じた場合、取締役会に上程されます。

取締役会では、戦略・主要な行動計画・事業計画の審議と監督を実行し、CN戦略分科会にて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得る燃費・排出ガス規制など製品関連、低炭素技術開発に関するリスクや機会について財務的影響などを考慮して行われます。また、「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・見直しにガバナンスメカニズムを活用しています。

カーボンニュートラル（CN）実現への貢献に向け、2024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。

- インドの新工場予定地の用地取得につき、州政府と法的拘束力のない基本合意書の締結を承認
- 北米でBEV急速充電ネットワークを構築する合弁会社IONNAへの投資を承認
- 上海市との包括的提携契約の締結や、BEVや電池の開発・生産会社の設立を承認

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・監督機関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（年に1回以上）。

気候変動課題に対応する会議体

（2025年6月時点）

	サステナビリティ会議	サステナビリティ分科会	CN戦略分科会	ガバナンス・リスク・コンプライアンス分科会
議長	社長	サステナビリティ統括部長兼CCO	CN開発センター長	サステナビリティ統括部長兼CCO
メンバー	副社長2人、社外取締役1人、社外監査等委員2人、執行役員1人、CPO、CSO、CRO兼CHRO、CCO、他5人	社外取締役1人、社外監査等委員1人、CRO兼CHRO、CSO、CISO、他5人	副社長2人、執行役員3人、CPO、CSO、CISO、他10人	社外取締役1人、社外監査等委員1人、執行役員1人、CRO兼CHRO、CSO、CISO、GCQO、他9人
2024年度開催実績	5回	3回	2回	5回
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	重要な事案が生じたとき
内容	• サステナビリティに関連する重要案件について、審議・決定・活動を推進することで企業価値向上に貢献	• 内外の変化を総覧しつつ、環境、社会、ガバナンス、SDGsに関わる中長期的な競争力強化とリスク対応に関する経営の重要事項について審議・報告	• CNおよび環境課題に関わる、グローバルの重要動向への共通認識を醸成 • 上記に関する目標・KPIなどの経営上の重要施策を審議・報告	• ガバナンス・内部統制、企業倫理、コンプライアンス、インシデント、事業・商品戦略におけるリスクマネジメント全般に関する重要課題および対応について審議・決定・活動を推進

CPO：Chief Production Officer　CSO：Chief Sustainability Officer　CRO：Chief Risk Officer　GCQO：Global Chief Quality Officer
CHRO：Chief Human Resources Officer　CCO：Chief Compliance Officer　CISO：Chief Information & Security Officer

Sustainability Data Book > サステナビリティ推進> 推進体制

全社的なリスク管理と気候関連のリスクを管理するプロセスとの連携

当社では、気候変動に関するリスクと機会を重要な経営課題と認識し、TCFD提言を踏まえ、シナリオ分析によりリスクと機会を特定し、事業活動のレジリエンスを検証しています。

ISO※2規格やCOSO※3の枠組みを基盤としてトヨタが設計した、Toyota Global Risk Management Standard（TGRS）を全社横断的リスク管理の仕組みとして運用し、グローバルな事業活動に関わるすべてのリスク特定に努めています。さらに、必要に応じて全社横断でタスクフォース組織を設置し、対策の進捗を確認しながらリスクマネジメントを推進しています。

リスクは影響度と脆弱性の2つの観点で評価し、発生時期を具体的に想定することで、事業に対する実質的な財務・戦略的影響を明確化しています。さらに、地域別・機能別（生産・販売など）・製品別の重要リスクは、リスクオーナーが設定され、各部門の本部長や社内カンパニープレジデントが活動を統括し、対応策の実行・モニタリングを実施しています。

影響度　財務・評判・法規制違反・事業継続の各要素について5段階で評価（財務については売上高に対する割合を指標化）

脆弱性　対策の現状と発生可能性の2つの指標で評価

※2 International Organization for Standardization：国際的に通用する規格を制定する非政府機関
※3 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission：内部統制の枠組みを策定する組織

Sustainability Data Book > ガバナンス> リスクマネジメント > リスクマネジメントの仕組み

環境（TCFDに基づく気候関連財務情報開示）

戦略

トヨタの戦略（マルチパスウェイ戦略の基本的な考え方）

「マルチパスウェイ戦略」の根幹にある考え方は、エネルギーの未来と地域・お客様の期待に寄り添った多様なモビリティを提供することです。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。その上で、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る一方で、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。

だからこそ当社は、電気と水素が中心となるエネルギーの未来を見据え、再生可能エネルギー由来の電力、その電力をもとにした水素・合成燃料・バイオ燃料など、多様なエネルギーに対応するモビリティの選択肢でCNに貢献していきます。GHG排出量を減らしていくには、既存のインフラやアセットを活用しながら確実に減らしていくことが重要です。また、自動車産業におけるCN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が不可欠であり、各国のエネルギー政策や産業政策、お客様の選択など、不確実性への対応が必要です。多様なモビリティの選択肢を提供するマルチパスウェイ戦略は、不確実性に対し、どのような社会が実現してもいずれかの選択肢で対応することができる戦略です。さまざまな産業が関わっているため、パートナーづくりに積極的に取り組み、電気と水素が社会を支える環境づくりを少しでも早く実現できるよう取り組みを推進します。

当社は、シナリオ分析によりマルチパスウェイ戦略のレジリエンスを検証しています。

多様な選択肢（マルチパスウェイ）



電気自動車（BEV）
- 販売台数は2030年に年間350万台を基準※1

プラグインハイブリッド車（PHEV）
- EV走行200km以上のPHEVをプラクティカルなBEVとして開発

ハイブリッド車（HEV）
- 今すぐGHG排出量を削減する有効な手段

バイオ燃料・e-fuel
- 保有車※2のGHG排出量削減に貢献

H_2
- 内燃機関の技術を活かした水素エンジンの開発

燃料電池自動車（FCEV）
- 商用車中心に量産・事業化
- 2030年にトヨタへの燃料電池ユニットのオファー10万台

※1 この台数はお客様の需要に応じて、サプライヤー・販売店とともに供給体制を整えるための基準。今後も「最終的に商品を決めるのはお客様」という認識のもと柔軟に対応
※2 新車および既販車

Sustainability Data Book > 環境 > TCFDに基づく気候関連財務情報開示 > 戦略 > 各戦略・取り組みの説明

気候関連のリスクと機会の特定および評価するプロセス

気候変動に関する社内専門チームと社外専門家により、将来の社会像を想定したシナリオ分析を行い、気候関連のリスクと機会を特定・評価するとともに、戦略のレジリエンスを検証しています。

シナリオ分析の概要

リスクと機会の特定・評価
- リスクドライバーの特定
- リスクと機会の要因解析
- TGRSで特定されたリスクの取り込み
- 各シナリオにおけるリスクと機会の発現・影響度評価

シナリオの定義
- 参照シナリオの選択
- 各シナリオの前提や世界観の整理

財務影響評価
- 各リスクと機会、影響を受け得る財務指標との相関の明確化
- 経営上の重点取り組み／テーマとの関連性評価
- シナリオに即した財務影響評価

レジリエンス分析
- リスク最小化と機会獲得に向けたトヨタの取り組み整理
- シナリオ実現に向けた社会的課題と取り組みの関係性整理
- 戦略の有効性やレジリエンス検証

（注）上記の表は、TCFDおよび環境省のガイダンスに基づき当社で作成

分析対象

移行リスク　当社および連結会社における自動車事業とサプライチェーン

物理的リスク　当社および連結会社、連結会社以外のトヨタ自動車ブランドの生産拠点

影響評価の対象期間

移行リスク　2030～2035年

物理的リスク　2050年、2090年

環境（TCFDに基づく気候関連財務情報開示）

時間軸の定義

	期間	設定理由
長期	2050年まで	トヨタ環境チャレンジ2050目標年
中期	2030年まで	2030マイルストーン、SBTi※1認定・承認
短期	現在～2025年	第7次トヨタ環境取組プラン

※1 Science Based Targets initiative：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（g-CO_2e/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

リスクと機会の特定および評価

将来の社会像を想定した気候変動関連のリスクと機会の主要な変動要因（リスクドライバー）を「移行リスク」「物理的リスク」の観点で特定しています。

移行リスク　政策・法規制／市場／技術／評判

物理的リスク　急性／慢性

リスクドライバーを起点とし、リスクと機会に至るまでの要因解析を実施することでリスクと機会の洗い出し・特定を行い、TGRSで特定された気候変動のリスクを新たに取り込んでいます。リスクドライバーをカバーする各シナリオにおいて、リスクと機会の発現と影響度がどのように変化するかを検証・評価しています。

シナリオの選定

参照シナリオとして、以下の公表シナリオを選択しています。

1.5℃シナリオ　IEA※2、IPCC※3 AR6 WG3 など複数の公表シナリオ

4℃シナリオ　IPCC AR6 WG1 SSP5-8.5

※2 International Energy Agency：国際エネルギー機関
※3 Intergovernmental Panel on Climate Change：気候変動に関する政府間パネル

シナリオ選定における考え方

当社はエネルギーの未来について、社会を支えるエネルギーは再生可能エネルギーの普及に伴い、電気と水素に収れんしていくと考察しています。しかし近年では、環境問題と経済安全保障との両立が議論され始め、国際的なインフレによる再生可能エネルギー投資の鈍化や、欧米などでのBEVの販売低迷といった事象も見受けられるなど、各国・各地域でさまざまなエネルギー事情があり、トランジションの進度が異なることを認識しています。

気候変動枠組条約締約国会議（COP）をはじめとする国際的な対応議論の場においても、将来に至るまでの過渡期の対応、各国・各地域の事情に応じた多様な脱炭素手段の導入について議論が進行しています。こうした背景認識のもと、中長期的には電気と水素の未来を見据えながら、短期的には各国・各地域のエネルギーの実情と多様なお客様のニーズにお応えする選択肢を提供し、プラクティカルにトランジションを進めていくことが当社のマルチパスウェイ戦略の考え方です。

各シナリオの前提・世界観を整理し、各シナリオの実現に向けた課題を以下のとおり考察しています。

IEA NZEシナリオ

本シナリオでは、グローバル全体で再生可能エネルギーの利用が促進され、自動車分野ではBEVが普及し、急速にGHG排出量が削減する前提となっています。しかし実際には、各国・各地域のエネルギー事情と政策展開により、これらの施策は取り組みの進度が異なることが想定されます。

その他の1.5℃シナリオ

上記を踏まえ、1.5℃シナリオにおける分析では、乗用車について、BEV・PHEVの導入を主要な施策として脱炭素策を論じたIEAのNZEシナリオに加えて、地域性や緩和策の多様化※4を反映したその他の1.5℃シナリオも考慮し、戦略のレジリエンスを検証しました。

バイオ燃料では食料競合や自然環境保護のための土地利用制約による供給量の差異などで、地域による燃料種や導入量の差が生じ得ると考えられます。さらに、脱炭素技術の市場導入では、初期段階に多大な投資が必要で、投資状況により進展に差が生じ得ると想定されます。

※4 CO_2除去（CDR）、炭素回収・貯留技術（CCS）、カーボンニュートラル燃料など

財務影響評価

当社では、特定したリスクと機会から、財務影響が発生する因果関係を解析し、各リスクと機会・影響を受け得る財務指標との相関を明確化しています。特定したリスクと機会におけるモビリティコンセプトなどの経営上のテーマやサステナビリティの重点取り組みテーマとの関連性を評価し重要性を確認しています。それぞれのシナリオにおける前提を考慮し、特定したリスクと機会の財務影響を評価しています。

P.41 Toyota Mobility Concept

環境（TCFDに基づく気候関連財務情報開示）

特定されたリスクと機会および財務影響

移行リスク ー1.5℃シナリオー

分類	リスクドライバー	リスク／機会	リスク	機会	発生頻度※1	財務影響（定性）※2
政策・法規制	・燃費／GHG／ZEV規制強化	・燃費規制の不適合による罰金など	●		短／中／長	大
		・規制対応に伴う急な商品変更による減産や販売台数の低下	●			
技術・市場（製品）	・低炭素技術の進展 ・電化／再生可能エネルギー拡大 ・燃料代替 ・エネルギー多様化／低炭素化 ・化石燃料の需要変動	・電動化による売り上げ変動		●	短／中／長	大
		・パワートレーン技術開発に伴う研究開発費用の増加	●		中／長	中
		・製品開発における他社連携によりモビリティの新価値創造と新顧客・新需要の獲得		●		小
		・低炭素燃料に関する他社連携により新しいバリューチェーン構築と新顧客・新需要の獲得		●		中
	・資源逼迫／高騰 ・ELV／電池規制の導入	・BEV関連の原材料需要の増加に伴う供給量の不足と調達コストの増加	●		中／長	大
		・電池エコシステム構築を通じた電池3R推進による資源供給および製造の安定化		●		
		・電池ビジネスやエネルギーマネジメント関連ビジネスによる新顧客・新需要の獲得		●		
技術・市場（製造）	・再生可能エネルギー拡大	・再生可能エネルギーの需要拡大に伴う再生可能エネルギー価格の高止まりによる製造コストの増加	●		長	小
	・省エネルギー加速 ・低炭素技術の進展	・低炭素設備の購入や既存設備の改良による製造コストの増加	●			
		・エネルギー効率の向上による原価低減やエネルギー多様化による製造の安定化		●		
	・燃料転換／電化 ・エネルギー多様化／低炭素化	・水素・バイオなどの低炭素燃料の使用に関わる設備投資や燃料価格高騰による製造コストの増加	●			

物理的リスク ー4℃シナリオー

分類	リスクドライバー	リスク／機会	リスク	機会	発生頻度※1	財務影響（定性）※2
急性／慢性	・自然災害の激甚化／水ストレスなど	・洪水や高潮などの異常気象による生産拠点の建屋・設備被害への復旧費用の発生	●		短／中／長	小
		・サプライチェーン寸断による部品の供給停滞に伴う生産停止	●			
		・自然災害への対応となるソリューションの提供（非常用電源／サプライチェーンのマップ情報など）		●		

※1 短期：～2025年／中期：～2030年／長期：～2050年
※2 大：グローバルに重大な影響がある／中：地域の事業体に影響がある／小：地域の事業体への影響は軽微

環境（TCFDに基づく気候関連財務情報開示）

レジリエンス分析

レジリエンス分析の概要

トヨタはCNの実現に向け、エネルギーの未来を見据えて、燃料やインフラなど地域ごとに異なるニーズに応える多様な選択肢を提供しています。これが、当社のマルチパスウェイ戦略の考え方です。

シナリオ分析では、TCFDフレームワークを参考に「1.5℃シナリオ」「4℃シナリオ」を用いてリスクと機会を特定し、財務影響評価を実施しています。近年の世界情勢や国際的な気候変動対応議論の状況を踏まえ、IEAのNZEシナリオに加え、その他の1.5℃シナリオについても比較検討しています。

しかし、いずれのシナリオの前提条件にも制約が伴う場合があるため、それらの状況についても考慮しつつ、特定したリスクの最小化および機会の獲得に向けた取り組みを整理するとともに、シナリオの実現に向けた社会的課題に貢献し得る当社の取り組みの関係性を整理することにより、事業活動における戦略の有効性やレジリエンスを検証しています。

Sustainability Data Book > 環境 > TCFDに基づく気候関連財務情報開示 > 戦略 > レジリエンス分析

1.5℃シナリオ分析のまとめ

本シナリオ分析を通じて、パリ協定に整合する1.5℃実現に向けた経路はさまざま存在し、それぞれに実現のための条件と社会的な課題が存在することを確認しました。世界にマーケットを持つ当社は、単一の施策や技術に特化および限定することなく、各国・各地域で異なる市場とステークホルダーの要請に応えるために、さまざまな経路や、不確実性に対応可能な多様な施策や技術（マルチパスウェイ戦略）が有効と再認識しました。

4℃シナリオ分析のまとめ

本シナリオ分析を通じて、国内外の事業拠点の一部において事業体への影響は軽微であるものの、河川氾濫リスク・内水氾濫リスク・高潮リスクが特定されました。一方、災害訓練などによりPDCAサイクルを回し、改善を行うことでBCP※1の実効性が高まり、災害発生時の復旧速度が上がっていることを確認しています。

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」「グループ会社・サプライヤー・販売店」「当社」が三位一体となった活動として推進し、今後も継続していきます。

※1 Business Continuity Plan：災害などの緊急事態が発生したときに、企業が損害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための計画
※2 Business Continuity Management：BCPで定めた各対策計画が実行可能なものとして機能するよう定める運用管理の仕組み

レジリエンス分析結果

当社は「町いちばんの会社をめざす」との理念に基づいて各国・各地域発展の助成につなげるべく、さまざまな経済・エネルギー事情に即し、お客様に受け入れていただけるラインアップを計画しています。当社はパリ協定を支持し、それに沿って行動しています。パリ協定との整合は重要であり、パートナーとともに、モビリティコンセプトに基づく車両開発や社会インフラづくりを推進し、2050年のCN達成に向けて全力でチャレンジしています。

IPCCの評価報告書などでも記載されているとおり、パリ協定で掲げられている1.5℃実現にはさまざまな経路があり、地域のエネルギー事情や政策によっても変動する可能性があり、その実現にはさまざまな産業が関与しています。シナリオ分析を通して、当社のマルチパスウェイ戦略は、あらゆる世界観においてレジリエンスが高いことが判明しています。

今後もシナリオ分析を継続することで、内外の状況の変化に応じてリスクと機会を見直し、その対応を戦略に織り込むことでさらなるレジリエンス向上に注力していきます。

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519社と連結会社以外の車両生産会社8社（2024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

1. 社内体制（ガバナンスの仕組み）の整備
2. リスク管理、コンプライアンス（自主取り組み含む）の徹底
3. 環境パフォーマンスの最大化

ISO14001

2024年時点で当社および連結会社（126社）の生産拠点においてISO14001を取得しています。

気候変動と水に対する社外評価

CDP※3企業調査

2025年7月にCDP「気候変動」でAリスト企業、「水」でBリスト企業に選定されました。

※3 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、当社が属している経済・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 2024

環境（TCFDに基づく気候関連財務情報開示）

リスク最小化に向けた取り組み

移行リスク ー1.5℃シナリオー

分類	リスク	リスク最小化に向けた取り組み
政策・法規制	・燃費規制不適合による罰金など ・規制対応に伴う急な商品変更による減産や販売台数の低下	・海外統括事業体と連携し、各地域の規制状況をモニタリングするとともに、商品計画に迅速に反映
		・各国・各地域に合わせて低炭素化に資する多様なパワートレーンを投入
		・バイオ燃料・合成燃料などのCN燃料やCO_2回収など、多様なシナリオに対応できる技術開発や社会システムづくりを多様なステークホルダーと推進
技術・市場（製品）	・パワートレーン技術開発に伴う研究開発費用増加 ・BEV関連の原材料需要の増加と、それに伴う供給量不足と調達コスト増加	・海外統括事業体と連携し、各地域の規制状況をモニタリングするとともに、商品計画に迅速に反映
		・電池資源を有効活用しつつ電動化を進める技術（プラクティカルBEV）開発
		・省資源化を可能とする電池や長寿命電池を開発
		・リビルド・リユースし、最終的にはGHG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」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
		・安定したエネルギー供給や既存資源の有効活用に向けHEVなど省燃費車の導入を促進し、併せてGHG排出量の削減も推進
		・バイオ燃料・合成燃料などのCN燃料やCO_2回収など、多様なシナリオに対応できる技術開発や社会システムづくりを多様なステークホルダーと推進
技術・市場（製造）	・再生可能エネルギー需要拡大と、それに伴う再生可能エネルギー価格の高止まりによる製造コスト増加 ・低炭素設備購入や既存設備の改良による製造コスト増加	・プラクティカルBEV開発
		・省資源化を可能とする電池や長寿命電池を開発
		・リビルド・リユースし、最終的にはGHG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」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
		・関連するステークホルダーと協力し、太陽電池・水電解装置・水素など、再生可能な電力・水素の利活用技術を開発

物理的リスク ー4℃シナリオー

分類	リスク	リスク最小化に向けた取り組み
急性／慢性	・洪水や高潮などの異常気象による生産拠点の建屋・設備被害への復旧費用の発生 ・サプライチェーン寸断による部品の供給停滞と、それに伴う生産停止	・工場の新設時に水リスクを念頭にサイトを選定 ・水リスク評価の結果に基づき対策を推進 ・災害経験を踏まえたBCPの継続的な見直し

移行計画

前述したリスクと機会へ対応するために、当社では移行計画としてGHG削減目標を設定しています。妥当性の確認には、複数のシナリオを参照し、マルチパスウェイ戦略のもとプロジェクト関連の財務計画に落とし込み、移行計画を具体化していきます。なお、一定額以上のプロジェクト投資にあたっては、取締役会で承認します。

移行計画（GHG削減目標）

Scope1,2	Scope3
2035年：▲68%※	2030年：乗用車、小型商用車▲33.3%※ 中型・大型貨物車▲11.6%※
2035年：工場CN	2035年：50%以上削減

※ SBTi目標（2019年比）

（注）SBTi（Science Based Targets initiative）：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（g-CO_2e/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

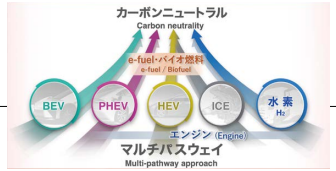
環境（TCFDに基づく気候関連財務情報開示）

カーボンニュートラルへの取り組み（移行計画の具体的事項）

全体戦略

2021/4
・2050年CN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

2023/4
・新体制の重点テーマに「カーボンニュートラル」を発表



BEV

2022/4
・レクサス「RZ」発売

2022/5
・「bZ4X」発売



2023/5
・2030年までにBEVと電池への5兆円の投資を発表
・BEVファクトリー設置

2023/6 米国
・BEV生産と電池工場への追加投資



2023/10
・Japan Mobility Show 2023にて次世代BEVコンセプト発表

2024/4 米国
・BEV新型車生産に14億米ドル追加投資

2025/2 中国
・上海市とCNに関する包括的提携契約を締結し、市内にBEVと電池の開発・生産会社を設立

電池

2022/8
・日米でBEV向け電池投資最大7,300億円を発表



2023/5
・豊田通商、東京電力ホールディングスと定置用蓄電池システムの開発実証開始

2023/6
テクニカルワークショップで次世代技術を公表
・次世代BEV戦略
・3種類の次世代電池、全固体電池
・ロケット技術活用の空力技術
・マルチパスウェイプラットフォーム
・水素事業戦略
・次世代FCシステム
・大型商用タンク規格化

2023/9
モノづくりワークショップで先進技術を形にするモノづくりを公表
・生産工程1/2※2
・混流生産ライン
・デジタルツイン

2023/10 米国
・車載用電池生産に約80億米ドル追加投資
・LGエナジーソリューションとEV用電池の長期供給契約

2023/10
・出光興産とBEV用全固体電池の量産実現に向けた協業を発表

2024/3
・プライムアースEVエナジー※3を完全子会社化し車載用電池の量産体制を強化

2024/9
・次世代BEV向け電池・全固体電池の開発・生産に向けた「蓄電池に係る供給確保計画」が経済産業省より認定

水素／CN燃料

2022/3
・ENEOSとWoven Cityを基点としたCO_2フリー水素の製造・利用推進での協業を発表

2022/12
・水素エンジン「カローラ」タイ25時間耐久レース参戦



2023/3
・水電解装置の稼働開始

2023/6 北米
・Chevronと新車への低炭素燃料の路上走行評価を実施

2023/7
・水素ファクトリー設置

2023/9 米国
・FuelCell Energyとともに、水素・電気・水を生み出す「Tri-Gen」が竣工

2024/2
・千代田化工建設との大規模水分解システム共同開発

2024/4 北米
・Chevronと新車への低炭素燃料の充填デモを実施

2024/5 北米
・ExxonMobilと研究用燃料の路上走行を評価

2024/5
・出光興産、ENEOS、三菱重工業と自動車向けCN燃料の導入・普及に向けた検討開始

商用領域

2022/12 タイ
・Charoen Pokphand Groupとの協業

2023/4 タイ
・Siam Cement Groupとの協業

2023/5
・Daimler Truck、三菱ふそうトラック・バス、日野自動車とCASE※1／水素普及の協業





2023/10 タイ
・CJPTとCN実現、物流課題解決に向けた取り組み強化を発表

2023/12 タイ
・CNに向けた協業基本合意書を締結

2024/9
・BMWグループと水素社会の実現に向けた協力関係を強化

2024/11
・次世代グリーンCO_2燃料技術研究組合とバイオエタノール生産研究事業所を竣工

HEV・PHEV



2022/7
・新型「クラウン」発表

2022/11
・新型「プリウス」発表



その他

2022/9
・日本経済団体連合会モビリティ委員会の初会合
・SBTiより認定・承認

2023/11
・サーキュラーエコノミー実現に向けた電池3Rの取り組み加速を発表

※1 Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）
※2 ギガキャスト、次世代BEVライン、次世代工場設計
※3 2024年10月にトヨタバッテリーに社名変更

環境（TCFDに基づく気候関連財務情報開示）

指標と目標

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および目標

トヨタでは、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であると認識しています。このため指標には、GHG排出量の他、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。

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	生産プロセスにおけるScope1,2+自主的な取り組み※2

※1 1台当たり、g-CO_2e/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当社ブランドの生産プロセス

SBTiから目標の認定・承認

対象		目標年	削減率※3	設定・承認区分
Scope1,2		2035	68%	1.5℃
Scope3 カテゴリー11（排出原単位）	乗用車、小型商用車	2030	33.3%	Well Below 2℃
	中型・大型貨物車		11.6%	

※3 2019年比

Scope1,2のCO_2排出量

気候変動などの非財務情報の開示要請が世界各地で拡大し、法制化が進展しています。

当社では、これまでも広く環境情報の開示に取り組んでおり、今後も各地の制度に準拠する情報開示を行うべく、開示内容の見直しを随時推進しています。Scope1,2排出量は生産台数の増加や法定開示に向けた計上範囲の見直しなどにより、一時的な増加も見られますが、継続的に削減の取り組みを推進していきます。

CO_2排出量の推移

（万トン-CO_2）

	2022年	2023年	2024年
Scope1	237	256	245
Scope2	287	287	252

算定方法　GHGプロトコルに基づいてマーケット基準で算定
対象範囲　当社および連結会社／エネルギー起源CO_2排出
対象期間　財務報告期間（4月1日～3月31日）

長期目標と中期目標

	ライフサイクル CO_2ゼロチャレンジ	新車 CO_2ゼロチャレンジ	事業活動全体	工場 CO_2ゼロチャレンジ
長期	トヨタ環境チャレンジ2050			
	2050年ライフサイクルにおけるGHG排出量をCN	2050年新車の走行における平均GHG排出量をCN	2050年事業活動におけるGHG排出量をCN	2050年工場の生産におけるCO_2排出量をゼロ
中期		2035年新車の走行における平均GHG排出量を50%以上削減※3	2035年事業活動におけるGHG排出量を68%削減※3 SBT	2035年工場の生産におけるCO_2排出量をCN
	2030マイルストーン			
	● 2030年ライフサイクルにおけるGHG排出量を30%削減※3	● 2030年新車の走行における平均GHG排出量を削減 ● 乗用車、小型商用車：33.3%削減※3 ● 中型・大型貨物車：11.6%削減※3 SBT		
短期	第7次トヨタ環境取組プラン（2025年目標）			

人材育成

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ています。

また、100年に一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。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「多様性・成長・貢献」の3本柱を中心とした取り組みを推進し、一定の基盤構築を実現しています。さらに、一人ひとりが会社で働くことのやりがいを見つけ、職種や資格などにとらわれず、自ら行動・成長していくことを後押しするべく、多様性に即した一律ではない環境・仕組みづくりを加速していきます。

※ 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	成長	貢献
自分らしい人生を	挑戦と失敗を財産に	産業の未来のために

3本柱の土台として強化

リソーセス増強　マネジメントサポート

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。

採用基準

- 周囲から一緒に頑張りたいと思ってもらえるような人間力を持ち、自分以外の誰かのためにという想いから自ら主体的に行動できる方
- トヨタで夢を実現したいという情熱を持った方

取り組み事例(当社単体)

1 キャリア採用の強化

- 外部知見を取り入れ、仕事の進め方・働き方の見直しを促進するため、キャリア採用を10%から48%まで拡大(2024年度実績)
- 50%程度を基準に、今後も採用活動を実施(事務職・技術職)
- 職場が主体となったダイレクトリクルーティングの導入、リファラル(社員紹介)採用の拡大
- 新卒博士の即戦力人材採用促進

2 多様なバックグラウンドからの新卒採用

- 高校生や大学1・2年生との接点機会を増やし、これまで採用実績がない大学・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

3 新卒コース別採用

- プロ人材の加速に向け、「トヨタで何をやりたいか」について具体化した学生を採用
- 学生が自分らしく成長できるキャリアを選択できるよう20の配属コースを用意し、情報系の人材・海外大学出身の人材など、職場の特色にマッチした多様な人材の採用を促進

教育・キャリア形成

「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。

取り組み事例(当社単体)

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

- 当社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ティも開催し、次世代リーダーの発掘・育成を加速

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、計画を立案、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。

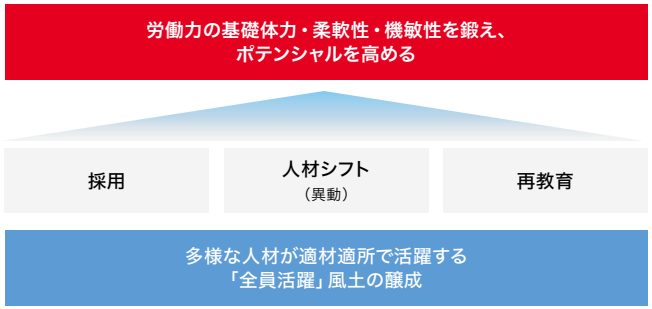
人材育成

モビリティカンパニーに向けたリソーセスシフト

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※・バリューチェーンなどの新領域に速やかにリソーセスシフトを行っていくことが必要です。

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。

※ Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）



ソフトウエア人材に関わる組織体制の整備

当社は、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エ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、当社グループとしてのソフトウエア開発体制を見直し、社内の分散した機能軸体制から、ソフトウエアに関する事業、開発を一体で推進する組織を2023年10月に設置しました。

また当社は、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エア開発と、人・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、Toyota Mobility Conceptの実現をめざします。

交通事故ゼロの実現に向けては、各社・機能ごとの開発ではなく、得意分野や情熱を持った多くの仲間が会社の垣根を越えて強い連携のもとで開発を進めていくことが重要です。

ソフトウエア人材の獲得・育成

土台となる人材育成の観点でも、教育の共有化・技術力を最大限発揮できる場づくりなど、連携強化を進めるために、2025年5月に当社グループ5社（アイシン、デンソー、豊田通商、トヨタ自動車、ウーブン・バイ・トヨタ）で「トヨタソフトウェアアカデミー」を設立しました。ソフトウエアに加えハードウエアも理解したクルマ屋らしいAI・ソフトウエア人材を育成すべく、それぞれが持つ得意分野を尊重し合い、さらに高め合い、会社を横断して学び合う機会を生み出すことで、産業としてモビリティ社会実現を加速していきます。

従業員への評価とフィードバック

当社の従業員の業務における役割・テーマは、方針に基づいて設定されています。評価とフィードバックは、人材育成につながる仕組みとなるよう部下と上司の密接なコミュニケーションを基本に、役割・テーマに基づいて実施しています。

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年間の能力発揮は基本給に反映しています。

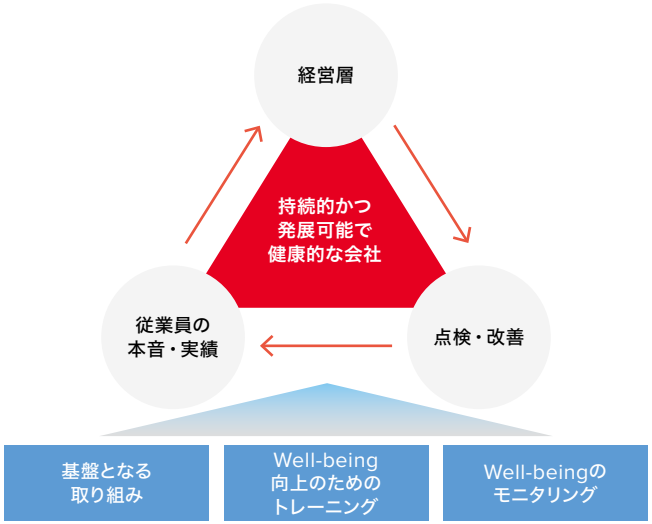
2025年には、多様な働き方、チャレンジに対して、透明で納得感のある評価を実現するため、よりメリハリ、柔軟性のある賞与考課制度への見直し、運用の強化を行い、加えて、考課・評価者への教育、マニュアルの提供などを通じ、適切な評価とフィードバックの徹底につなげました。

人材育成

Well-being（幸福感）向上における取り組み

トヨタでは「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。

そのため、採用・人材シフト（異動）・再教育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た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。



基盤となる取り組み

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・実情が匿名性を担保された上で、経営層に直接フィードバックされます。それらにより会社施策の点検・改善がなされ、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循環システムを形成しています。

Well-being向上のためのトレーニング

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芻的受講構造で実施しています（必須受講）。また、全従業員向けに、自他とも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することで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し得る施策遂行の効率化を図っています。

Well-being Survey 幸せと生きがいに関する意識度調査※1

当社では、従業員一人ひとりの人生が幸福であり、当社で生きがい・やりがいを持って活躍できることをめざしています。そのために、一人ひとりの幸福感と会社施策への納得感を調査する「ライフパート」と、仕事へのやりがいや職場への誇りを調査する「ワークパート（従業員エンゲージメント）」の調査を実施し、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。

ライフパートの結果は個人と経営層にフィードバックし、労使で対話と改善活動を推進し健全な職場風土醸成につなげています。また、ワークパート（従業員エンゲージメント）の結果は職場にフィードバックし、各組織で対話と改善活動に役立てています。

こうした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を推進しています。

※1 従業員エンゲージメント調査を含む

ライフパート調査（人生満足度※2スコア）　（点）

	2024年度	2025年度
当社単体 （同一集団での比較値※5）	22.5※3 （22.6）	22.8※4 （23.0）

ワークパート調査

① トヨタでの生きがい、やりがいを実感できている従業員割合（エンゲージメント）　（%）

	2024年度	2025年度
当社単体 （同一集団での比較値※6）	60 （60）	64 （64）

② 多様性・個人が尊重されていると実感している従業員割合（インクルージョン）　（%）

	2024年度	2025年度
当社単体 （同一集団での比較値※6）	55 （55）	58 （59）

※2 Satisfaction with Life Scale；Diener, E., Horwitz, J. & Emmons, R. A.（1985）。幸福度を測定する手法の一つ。全5問、1項目7段階評価、35点満点。平均的な人生の満足度は20～24点とされている
※3 2024年度対象者数：69,428人
有効回答数：60,959人
有効回答数／研究同意あり数：54,765人
※4 2025年度対象者数：70,607人
有効回答数：67,504人
有効回答数／研究同意あり数：59,775人
※5 2年連続有効回答数／研究同意あり数：46,712人
※6 2年連続有効回答数：48,905人

人材育成


Executive Fellow(おやじ)
河合 満

技能職社員の育成体制

トヨタは現在、モビリティカンパニーへの変革に挑戦しています。モビリティカンパニーに変わるということは、新たな価値をゼロから生み出していく活動をする、ということでもあります。

その際に、技能職社員にはどのような人材が必要か、河合のおやじをはじめとした現場を熟知するリーダーが中心となって改めて考えました。

人間力向上研修の実施

世の中の変化が速く、必要とされる技術も時代とともに変化する中、当社の技能職社員に求められる普遍的な能力、それは、創業の精神に基づく人間力だと結論づけました。当社では、人間力を「お客様や仲間などの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」と定義していますが、この人間力には、他者が本当に必要なものは何かを考えること、つまり、本質を見ることが重要となります。この考えに基づき、始めたのが社外での人間力向上研修です。

この研修の狙いは、背中で人を育てる実践、外から見たトヨタを感じること、仕入先の現場の苦労を知ること、感謝の心を持つことです。将来の現場を支えるリーダーの育成として、研修生を仕入先のもとに派遣し、仕入先の困りごとに一緒になって取り組み、現場で一緒に手を汚し、ともに汗をかきます。その中で、自分には何ができるかを徹底的に考え、仕入先の苦労を知るとともに、自分事化していきます。

この活動を通じて、研修生は、トヨタが創業当時から大切にしている「現地現物(本質を見ることの重要性、現場こそトヨタの土台)」「よい品よい考(人の知恵で良いものをつくる)」といった価値観を体で理解するとともに、記憶に残る経験こそが成長につながることを実感します。



また、当社のクルマの約7割の部品は仕入先がつくってくれること、多くの人の努力によって一つのクルマができていることを体感し、感謝の気持ちを感じるとともに、普段とは異なる立場を経験し、全体最適で考える広い視野を持つことで「どうすればもっといいクルマができるのか」という、お客様を第一にした商品を軸にした考えを持つことができるようになります。

さらに、仕入先の現場で、困っていること・苦労していることに寄り添うことで、改善につながった事例もあります。ある仕入先では、部品の生産に際し、性能にまったく関係のない箇所の仕上げを行っていました。そのために、不要な工程が生じたり、余分な不良品が発生していたりしましたが、研修生の指摘により、ムダな対応を行っていることを認識し、その工程を省くことができました。これは、単に仕入先の工程が改善したというだけでなく、この事例を横展(横に展開)することで、モノづくり全体の工程をより良くすることができたともいえ、お客様に良品廉価なクルマを早くお届けすることにもつながります。

トヨタ流：人材育成の考え方

“クルマは部品が1つ欠けてもつくれない”

↓

研修スタイルと狙い

現場で一緒に手を汚し、汗をかく
- 背中で人を育てる実践
- 外から見たトヨタを感じる
- 仕入先様・現場の苦労を知る
- 感謝の心を持つ

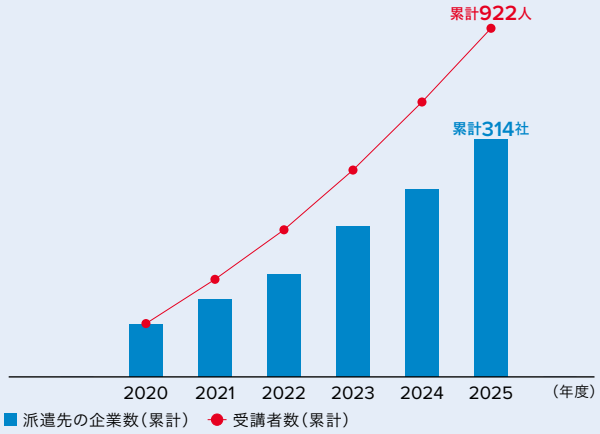
↓

“仕入先様に支えていただいていることを体感する”

研修の実績

現在、2020年度から始まったこの研修の派遣先企業は300社(累計)、受講者数は900名(同左)を超える規模となるなど、トヨタの現場で人を育てる風土づくりの一助となっています。

派遣先の企業数と受講者数の累計推移



人材育成

労使の話し合い

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、当社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」の精神が根づいています。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。

2024年の労使協議会(労使協)や労使懇談会(労使懇)では、「一律の数値目標に縛られ過ぎてしまう」「納期遵守の意識が強すぎるあまり安全な作業環境に不安がある」など、高負荷が続く職場の実態が浮上しました。社長の佐藤は、「モノづくり環境の整備」「やりがい・成長を後押しする仕組みづくり」、そして未来に向けて人の力を高めていくための「賃金・一時金」の3つの切り口で「総合的な人への投資」を示しました。8月と11月には労使懇も開催し、認証問題の再発防止について労使で話し合う中で、低調な職場のコミュニケーションなどの課題も見えてきました。



(注)本稿に記載の役職は、労使協を実施した時点のものです

トヨタイムズ
トヨタに潜むリスクとは? 未来への投資に向けて労使が議論
健全な危機感を持てているのか? 脱一律へ労使に問われた覚悟



2025年の労使協

2025年の労使協では、トヨタ自動車労働組合から会社に対して、「議論項目」「賃金」「一時金」に加え、「総合的な人への投資」について申し入れがされました。これについて組合委員長の鬼頭は、将来に向けた全員活躍の加速や、未来への投資につながるアイテムについて、労使協を皮切りに議論していきたいという意図を語りました。

2月19日に行われた第1回労使協の冒頭、委員長の鬼頭は次のように語りました。「自動車産業は100年に一度の大変革期と言われて久しいが、昨今は私たちの想像を超えるスピードで変化をしており、職場のメンバーもその状況は認識しつつも、厳しい職場運営に追われる中で、危機感というより不安感の方が強く、とにかく目の前の仕事を必死にやり切っている状態の職場があるというのも現実」。これに対して社長の佐藤は、「この1年、労使で足場固めに取り組み、話し合いを続け、その話し合いの総数は100を超える。全体として話し合いが進んでいても、まだ一人ひとりの困りごとに寄り添えていないという実態があるのだと思う。しかし、行動することのみが不安を取り除く唯一の方法。今の経営基盤を当たり前に存在するものだと思わず、気を抜けばすぐに失われてしまうものだと危機感を持ちながら、だからこそ、この労使協では、未来志向でこれからの行動について話し合いをしていきたいと思う」と述べました。



トヨタ自動車労働組合 委員長の鬼頭

日本と中国の違い

続いて、中国本部本部長の上田から、欧州・アジア進出が著しい中国の自動車メーカーに在籍する働き盛りの世代について、「厳しい競争社会で、頑張らないと取り残されると教えられている。また、徹底した個人主義・成果主義で、モノづくりの大切さも教育されており、想いが強い。また、創業者とマネジメントが同じ志と熱い想いを持ち、若手もそこに憧れており、『会社で何をしたいか』が非常に明確」と説明しました。


中国本部 本部長の上田

その上で、「私も含めたマネジメントが育成されてきた時代は、丁稚奉公的な仕事をしたり、細分化された仕事をしたり、他社委託していたものを管理するような仕事をしてきた。そのような人間が、今の若い部下にクルマづくりの面白さを熱く語れるか、適切な役割・権限をアサインできているかというと、できている人も多いと思うが、できていない人も散見される。過去の経験や呪縛から解き放たれないところもあるのではないか。また、一方で若いメンバーも、受け身になっている人もいると思う」と、マネジメントとメンバー双方の課題について考えを述べました。

この上田の発言を受け、総務・人事本部長の東は、直近の「生きがい・やりがい」についての調査「Well-Being Survey」の結果を紹介しました。サーベイの結果では、「トヨタで働くこと、トヨタで社会貢献できていること、そのような企業で働けること」への満足度は全社的に非常に高い一方で、「個人の潜在能力を発揮できているか」という点は肯定回答率が40%となっており、グローバル平均比較でも相当低い状況であることが紹介されました。また、「ありのままの自分でいられるか」という設問への肯定回答率が47%だったことにも触れました。東は、「これらのスコアを見ると、組織としての当社はすごくいい会社だけれども、それぞれの職場で自分の力を活かしきれているか、メンバーを活かしているかという部分では大きな課題があると思う」と述べました。


総務・人事本部 本部長の東

ここまでの議論を受け、組合からは、「中国の自動車メーカーが圧倒的な労働力・モチベーションを有し、中国政府からの強力なバックアップにより非常に優位性の高い環境にある中、同じやり方では当社は生き残れない。われわれの強みであるトヨタ生産方式(TPS)や一人ひとりが自律して働くことで、成果を最大化させていかないと生き残れないということを改めて痛感した」と危機感が述べられました。また、めまぐるしく変わる環境変化の中で、目の前の仕事に忙殺されているうちに、入社時に抱いていたクルマが好きという想いも薄らいでしまうという実情が語られました。

階層のヒエラルキー

これに対し副社長の中嶋は、かつての当社について、「『これをやりたい』となったとき、それを実現する行動を起こすため、たくさんの方々への根回しが必要だった」と振り返りました。当時と比較すると、トヨタの役員の数は大幅に減り、スムーズに仕事ができる環境が整いつつあります。それでも中嶋は、「階層のヒエラルキーはまだまだ残っていて、上意下達でコミュニケーションが図られている。現場からの意見もフィルターがかかって上がってくる。やり方を戻した方が楽という気持ちがわれわれの中にある。当時を知らない若手が10年後に同じようになるかもしれない」と警鐘を鳴らしました。


副社長の中嶋

仕入先・販売店の課題

今回の労使協には、トヨタ労使に加え、トヨタ系販売店・レンタリース店の労働組合を束ねる「全トヨタ販売労働組合連合会」や、当社グループの「全トヨタ労働組合連合会」も参加しました。

仕入先からは、人材不足や物価上昇、生産変動を受け事業継続が難しくなっている現状が紹介され、販売店からは、エンジニアをはじめとする人手不足の問題や地域格差が深刻化している現状が伝えられました。5年後、10年後、50年後の働き方は、550万人の仲間とともに考えていかなければなりません。副社長の宮崎は、「自動車産業全体で働く仲間の皆さんが、頑張って働きたいと思っていただけるような環境をつくっていかなければならないと、肝に銘じて話をしている」と語りました。

異例の提案

最後に、組合副委員長の江下から、働き方の変革へ「シェアドリーダーシップ※」の考え方を紹介しました。江下は、「マネジメント側は指示を出すだけで、考えや想いを聞かない、数値目標や納期管理にとらわれてメンバーに主体性を与えない。逆にメンバー側は言われたこと、指示されたことだけやればいい。マネジメントの顔色をうかがい忖度する。そして、何か起こったときは、マネジメントの責任にする。こういった状態に陥ってしまう気がしている。そこから脱却して、チーム内での相互信頼を基盤に、個々の強みを活かした役割をしっかり担う。一人ひとりが主体性を持って、チームのためにリーダーシップ、フォロワーシップを全員が発揮していくという形にしたい」と考えを述べました。


トヨタ自動車労働組合 副委員長の江下

そして、この日の議論の締め括りとして、社長の佐藤から提案がなされました。「労使協では代表者が集まって話をする。今日のこの環境の中では、話し合いは進んでいるように感じるが、もう少し職場の単位に寄り添って、この話し合いをすべきではないか。第2回労使協のあり方について、本部別の開催を提案したい。本部長を中心に、先ほどのシェアドリーダーシップの意味を全員が理解した上で、それぞれの職場環境に合った、今解決すべき課題、あるいは、未来に向けて取るべき行動について話し合い、一つでも、二つでも、実際のアクションにつなげ、決断できるようにしてはどうか」と語りました。

トヨタイムズ　【緊急取材】佐藤社長・東本部長に聞く 異例の本部別協議の狙いは？


社長の佐藤

なお、後日行われたトヨタイムズのインタビューで、佐藤はこの異例の提案の意図について、「どれだけ労使協の場で、労使の認識を合わせても、会社全体として当事者意識を持つことができない」と説明しています。

※ 組織のメンバー全員がリーダーの役割を担うという考え方で、一人ひとりが組織のことに責任を持って考えて活躍する。

職場単位で行われた第2回労使協

3月5日に開催された第3回労使協は、第2回の振り返りから始まりました。社長の佐藤の提案で、職場単位で開催された異例の第2回労使協では、DXや情報発信など仕事の進め方に関するものから、対話時間の確保といったコミュニケーション、人材育成に至るまで約100件のアクションが決められました。総務・人事本部長の東も、「年間を通じて決めるための話し合いをやっていかないと集大成の労使協議会につながっていかない」と実感を述べ、職場単位での話し合いを継続していく決意を示しました。

一方で、職場単位では解決できない課題も認識されました。組合が課題として挙げたのは、「業務職・技能職の活躍領域の拡大に伴う働き方と制度の不一致」です。業務職(いわゆる一般職)でありながら、担当車種の商品企画や新事業の企画運営など、事技職(いわゆる総合職)と同じような業務を担うことが増えています。一人ひとり担う領域や程度が拡大しているにもかかわらず、業務職として一括りで評価されているのではという不安の声が紹介されました。

また、クルマ開発支部からは、デジタルソフト領域における危機感が伝えられました。同部では、第2回労使協を通じ、技術の移り変わりが早いこの領域で勝ち続けるために、事技・技能が一体で開発していく体制の構築を決定しました。一部では先行して取り組みを始め、技能員が前工程である企画構想や設計業務に関与することで、アイデアを素早く実装・評価することができていますが、新しい働き方に見合った評価がされず、不公平感や「苦労に見合わない」という声はあることが紹介されました。



各職場で行われた話し合いや、そこで浮上した全社課題を受け、副社長の宮崎は、「第1回労使協で、『今われわれが享受している収益のレベルは当たり前ではない』『この状態を維持するためには、一歩でも二歩でも先に行かなければならない』ということを共有した。しかし、各職場で行われた第2回労使協の話を聞いていると、『報われない』『割に合わないからチャレンジができない』という声がある。『危機感は理解しているので、自分たちでその垣

人材育成 | 労使の話し合い

根を越えて進めていくために、会社はこうしてほしい』という会話が聞きたかった。そういうところに、もう一歩踏み込んでいかなければいけないと感じた」と危機感を述べました。


副社長の宮崎

また副社長の中嶋は、人材育成の観点から自身が感じた課題について語りました。「さまざまな職種の現場に行って一番怖いと思ったのが、『人材育成が忙しくてできない』という声がたくさん聞こえたこと。5年後、10年後のトヨタを考え、私たちが将来に向けてどう種まきをするのか、どう人材育成していくのかということの優先順位が下がってしまっている」と述べました。また中嶋は、当社の一番の強みである「自分以外の誰かのために」という精神について、「現場に行って感じるのは、相手に対する思いやりが少なくなりつつあるということ。それがコミュニケーションの途絶にもつながっているのかもしれない」と述べました。

宮崎と中嶋の想いを受け、組合書記長の光田は、「『職場を変えていく』という想いにブレーキ踏ませるものが職場にはたくさんある。各職場で何かを決めるということになったとき、なかなか決めることに至れない障害があることに改めて気づいた。また、中嶋さんがおっしゃったように、自分の評価ではなく、『将来のため』『後輩のため』『将来の職場のため』を思ったら、きっと言うことが違うはず。もう1回意識を変えていかないといけないと思った」と語りました。当社では、労使の話し合いは「家族の会話」であると言います。光田は、「『家族の会話だからなかなか決められないこともある』と甘えずに、1個でも、2個でも決めて、動かすことにこだわっていくことで、変えていくきっかけになると思う」と語りました。

両副社長と組合双方の話を受け、議長を務めたおやじの河合は、「多くの職場において一人ひとりのやりがいを高め、多様なメンバーの強みを活かすことが、長期的な生産性や、競争力向上につながっていくことに気づいたのではないか」と問いかけた。河合は、「やりがいは自らの成長を通じてしか感じられない」と語り、「今はかつてのように、仕事に人を合わせるという時代ではなく、人が仕事や働き方を選ぶ時代。どうすれば一人ひとりが成長し、全員がやりがいを持って活躍できるか。個人個人が正しく評価され、認められる制度になるよう、労使で進めていきたい」と述べました。


議長を務めた河合おやじ

最後に、委員長の鬼頭は、「全社にまたがる課題は、すぐに解決することが難しいことも多くある。しかし、真正面から課題に向き合って行動に移すことから始めていく必要がある。今のトヨタは足元だけ見ると好調だが、目の前の仕事だけを一生懸命やっていれば、未来を保証されるということではない。自分の専門性は何なのか、自分の仕事の付加価値は何なのか常に考え、多様なメンバーとチームワークの成果を最大化していかなければ、10年先、20年先の未来はない」と語りました。

不安を解消する唯一の方法は行動すること

3回の労使協を振り返り、社長の佐藤は、「今年の労使協議では、生き残りをかけて、一人ひとりの働き方を変えていく。この想いのもと、話し合いを重ねてきた。不安を解消する唯一の方法は行動すること。しかし、第2回・第3回の話し合いを通じて感じたことは、労使それぞれの認識のギャップであり、『何をどう変えるかまで踏み込んで考えていたか』そして『一律をやめる裏側にある難しさを想像できていたか』ということ。組合も会社も、『自分たちが変える・決める』という当事者意識が足りていなかったのではないかと感じた。私たちが労使関係のあり方を見直す転換点となったのは、2019年の労使協で、当時は危機感が足りず、『家族の話し合い』もできていなかった。その反省を胸に刻み、全員参加で本音の話し合いを続けてきたはず。しかし、そこから6年、気を抜いたら、すぐに普通の会社に戻ってしまう。今回、私たちはそのことに気づかされたと思う。築き上げてきた『トヨタらしさ』あるいは『稼ぐ力』を失うのは一瞬。そのことを理解せずに、これからも『トヨタは大丈夫』と思っていたら、私たちは、足元をすくわれる。『絶対にそうはさせない』という覚悟を持って、トヨタの全員で、行動を変えていかなければならないと思う」と決意を述べました。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）

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。その上で、性別・年齢・国籍・人種・民族・信条・宗教・性的指向・性自認・障害・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。

女性の活躍

当社で働く一人ひとりの多様な個性・強み・能力を最大限発揮し、お客様により良い価値を提供する「全員活躍」をめざす中の第一歩として、継続的に女性活躍の推進に取り組んでいます。

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
2020年～ | メンタリング活動・社外プログラムへの参加など、キャリア形成施策を強化
2023年～ | 経営トップのリーダーシップのもと、全社重要課題の一つと位置づけ、サステナビリティ会議にて現状や課題を共有・議論し、具体的な取り組みを加速
2024年～ | 各本部・カンパニーごとの推進チームによる取り組みを開始

女性活躍：主な課題と取り組み　（当社単体）

課題		・多様な人材が働きやすさ、働きがいを実感できる環境整備 P.141 各国・各地域の事業体における女性比率（2024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、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
	推進体制	・各本部・カンパニーごとに推進チーム立ち上げ ・定期的にサステナビリティ会議へ上程、経営チームと議論
	キャリア形成	・個別育成計画の立案・運用、メンタリング活動、社内外とのネットワーク形成
	風土醸成	・全員活躍を考えるウィーク、上司向けアンコンシャスバイアス研修、上司間での座談会など

障害のある方の活躍

障害の有無にかかわらず、ともに働き・ともに生きる「共生社会」の考え方のもと、障害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、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、障害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配付、必要に応じた職場環境の改善なども行っています（2025年6月 障害のある方の雇用率：トヨタ自動車2.49%、特例子会社含む）。

トヨタループス（特例子会社）の取り組み

2009年4月より障害のある方々とともに事業を開始し、2025年6月時点で障害のある方 477人が就労しています。当社からの受託業務である自動車組付け順立作業・アノテーションといった自動車関係の会社ならではの業務に加え、社内印刷・社内便の集配達・書類のデータ化など、さまざまな業務をワンチームでサポートしています。

また、福祉車両などの開発協力にも参画し、車両開発評価（車いすでの乗降性評価）や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。当社では、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や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、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。

社会的評価

PRIDE指標
当社は、2025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。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

グローバル主要拠点の主な取り組み

ベルギー Toyota Motor Europe NV/SA





- 「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)
- 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
- 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
- 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

南アフリカ Toyota South Africa Motors (Pty) Ltd.




- 製造業における女性の地位向上に向けた「TSAM Women Leading the Change」開催
- 採用目標の設定

中国 Toyota Motor(China) Investment Co., Ltd.



- 授乳中の女性従業員向け、最大1時間/日の授乳休憩

タイ Toyota Motor Asia Co., Ltd.




- 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

米国 Toyota Motor North America





- 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



- 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(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

ブラジル Toyota do Brasil Ltda.
アルゼンチン Toyota Argentina S.A.




- 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



- 在宅勤務の実施
- 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、学校で必要な用具の提供

女性活躍推進に関するKPI

多くの事業体において、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(2024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※	23	15	12	5	12.5	10.2
日本	23	14	4	20	15.9	13.8
北米	25	21	21	17	9.3	7.2
欧州	30	20	18	0	12.3	9.3
中国	14	10	28	0	12.6	14.5
アジア・パシフィック	15	8	19	1	11.7	10.4
ラテンアメリカ	44	13	12	6	9.3	3.7
アフリカ	37	26	31	11	15.2	10.3

※ 集計範囲:日本を含む世界46社

トヨタの“全員活躍”について

“全員活躍”への取り組み

トヨタが考える“全員活躍”とは、創業以来受け継いできた「人間性尊重」「ヒト中心の考え方」を軸として、「多様なメンバーが成長や貢献を実感しながら、自分らしく働くこと」です。その実現のためには、「働きやすさ」と「やりがい」の両立が大切です。これらは従業員のエンゲージメントの向上にも寄与し、企業価値を高めることにも密接につながると考えています。そのため、制度の整備・マネジメント改革・体験による従業員の意識変革など、さまざまなアプローチを通じて、継続的に全員活躍に取り組んでいます。

直近の活動としては、2023年の労使協議会において、社長の佐藤は「トヨタの最大の財産は“人”であり、“モビリティカンパニーへの変革”に向けた最重要事項として、“個性を活かした全員活躍”を実現したい」と想いを伝え、そのためには「誰もが、いつでも、何度でも、失敗を恐れず挑戦できる」会社にしていくことが重要であると強調しました。そして、当社で働く一人ひとりが、「多様」な個性を力に変えて、挑戦と失敗を繰り返す中で「成長」を実感し、自動車産業全体を視野に活躍することで、未来に「貢献」する。この「多様性」「成長」「貢献」を3本柱とした具体的な取り組みが始動しました。

2024年には、グローバル女性会議を開催しました。会議には、社長やChief Scientistのギル・プラットをはじめ、役員・幹部職・女性社員・海外事業体メンバーなど、約160人が参加し、すべての従業員がいきいきと働くために必要なことは何かを議論しました。その後、各本部・カンパニーごとに、職場の課題を踏まえ、余力創出や両立可能な働き方の検討、マネジメント向けの理解活動といった取り組みを進めてきました。

2025年は、この取り組みをさらに加速させるために、従業員一人ひとりが「“全員活躍とは何か”について考えるきっかけ」を持つことをめざしました。

また、同年の労使協議会では、社長より「一律からの脱却」が示され、「従来のものさしではなく、一人ひとりと向き合うこと」「働き方や評価の多様化」の重要性を議論しました。各本部・カンパニーで推進している取り組みをさらに加速させるとともに、「一律からの脱却」と“全員活躍”を従業員へ理解・浸透させるため、同年7月に「全員活躍を考えるウィーク」を開催しました。

すでに、社内には心理的安全性やアンコンシャスバイアスに関する研修・ワークショップなど、全員活躍に向けたさまざまな取り組み・コンテンツが存在していました。しかしこれらは、本部独自の取り組みや有志団体の自主活動という場合もあったため、本イベントにより、全社に周知・共有し、会社全体の活動のさらなる活性化をめざしました。

全員活躍を考えるウィーク

本イベントは、①全員が「多様性の中のひとり」として自己を肯定し、他者を受容する姿勢を持つこと、②体験型の学びを通じて、自職場での具体的行動につなげることを目的としました。

冒頭、社長より“全員活躍”の意義が説明され、「一律からの脱却」や「“一人ひとりが主役”の全員活躍を一緒に考えよう!」と呼びかけがありました。Chief Scientistのギル・プラットは、科学的な観点から、多様性・包摂性の重要性を解説しました。異なる視点からのメッセージにより、従業員からは「会社として重要な位置づけであることを実感した」「自分なりの“全員活躍”を考えたい」という声が上がりました。



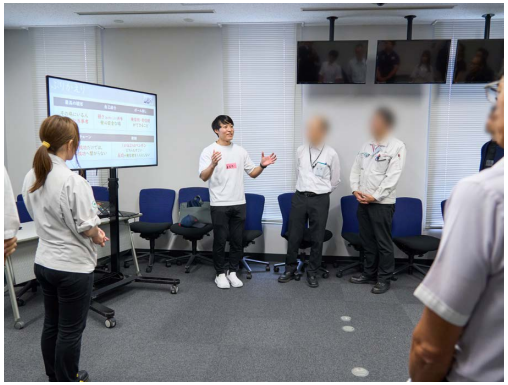


ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I) | トヨタの“全員活躍”について

本イベントでは、多様な人々との「対話」や、相手の立場を疑似体験できる「学び」、各部・団体の取り組みを紹介する「展示」など、全30コンテンツを実施しました。例えば、育児との両立や発達障害などさまざまな方の視点をVRで体感したり、生理の痛みを経験したりするなど、当事者の視点を疑似体験できるコンテンツでは、多くの従業員が「相手への思いやりの大切さ」や「受け止め方の違い」を実感していました。役員や海外事業体のメンバーも参加した職場づくり座談会では、さまざまな職場・職層で構成されるチームに分かれ、性別にかかわらず働き方が多様化していることや、成果の捉え方に関する海外事業体の事例を共有しながら、全員活躍を実現する職場づくりについて議論を深めました。











また、トヨタが応援している外洋ヨットレーサーの高原奈穂選手や、KYOJO CUP(女性限定カーレース)のドライバーにご登壇いただき、「チャレンジする大切さ」や「自分らしく取り組むこと」について、お話しいただきました。その他、関係会社にも全員活躍を考える議論・展示にご参加いただくなど、「多様性」に気づき、「“全員活躍”に必要なことは何か」を考える場となりました。

今後の“全員活躍”について

本イベントには約2,700名が来場し、オンラインでは4,000名を超える従業員が参加しました。事務系・技術系(事技系)や工場で働く従業員も数多く参加し、「相手を受け入れること」や「勝手な決めつけではなく、“正しく相手を理解するための対話”」の重要性を実感する声が寄せられました。

その結果、「全員活躍を考えるウィーク」で実施した心理的安全性やアンコンシャスバイアスを学ぶコンテンツを、職場単位でも個別に実施しています。また、全社イベントに引き続き、各工場でも“全員活躍”に関する独自イベントを開催しており、活動が広がっています。

“全員活躍”の風土を醸成していくためには、今後もより多くの従業員を巻き込み、継続した取り組みを進めていく必要があります。そのためには、各職場単位も含め、定期的に“全員活躍”について議論する機会を持ち続けることが重要だと考えています。

私たちは、「全員活躍=従業員の幸せ(Well-being)につながるもの」と信じています。社内・関係会社においても、当社のミッションである「幸せの量産」に取り組み、モビリティカンパニーとしての競争力強化とさらなる価値創造をめざしていきます。



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。当社創業の原点は「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、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。

トヨタ自動車人権方針

人権デューデリジェンス※1

取引先との協働(サプライチェーン・デューデリジェンス)

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を監視・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。

※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

ステークホルダーエンゲージメント

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してもらうことで、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、当社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(各国現代奴隷法に関する声明)」を発行しています。

本報告書では、当社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など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。

※2 豪州現代奴隷法など

外国人労働・強制労働に関する取組み報告(各国現代奴隷法に関する声明)

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

当社は、日本における外国人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、外国人労働者を対象にした相談・救済窓口へ2022年5月より参画し、当社内・グループ会社・仕入先・販売店での活用を促進しています。

※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800以上

責任ある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

当社では、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。

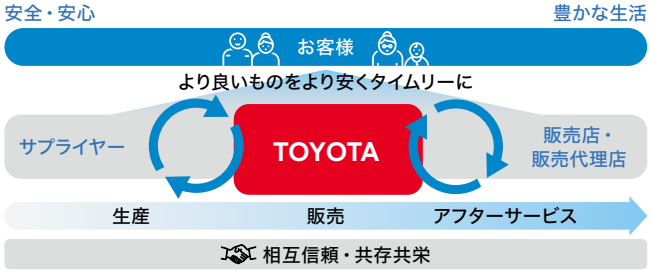
人権全般　(当社単体)

対象者	内容
役員	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	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)	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	赴任先での日常の調達業務の支援として、現地サプライヤーで健全な労使関係(人権関連を含む)を築くための研修

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・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、サプライヤー・販売店ととも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。



サプライヤーとの取り組み

当社は創業以来、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。その中で、サプライヤーとの「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。

また、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。

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・サステナビリティ関連部署などと連携し、取り組みを推進しています。

「仕入先サステナビリティガイドライン」の遵守

1 「仕入先サステナビリティガイドライン」の展開

取り組み内容

- 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もらうことを目的とし策定・展開(2009年策定、2021年改訂)
- 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を浸透
- 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

実績(日本)

- 主要なサプライヤー(約1,000社)がガイドラインの主旨へ賛同・署名(2025年3月時点)

2 サステナビリティ実態調査に基づく点検

取り組み内容

- 以下のテーマに関する方針の有無・研修の実施・取り組み内容などの実態をアンケート形式で調査
  - 会社経営
  - 人権・労働条件
  - 安全衛生
  - 企業倫理
  - 環境
  - 責任あるサプライチェーンマネジメント
  - 責任ある原材料調達
- 米国・欧州・タイでも同様の取り組みを実施(2024年)

実績・今後の改善活動(日本)

- 内容を改訂(2024年)
- 主要なサプライヤー980社へ展開し、814社から回答を受領(2024年)
- 集計結果から取り組み状況を確認後、サプライヤーへフィードバックを実施予定
- 調査内容のうち優先項目を設定し、当該項目が不十分な一部のサプライヤーに対し、第三者機関を活用した監査を実施予定

実地監査によるリスク低減活動

第三者機関を活用し、国内外(日本、米国、欧州、タイ)で実地監査を実施しています。

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。

仕入先サステナビリティガイドライン

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」を策定しました。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

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。

Sustainability Data Book > ガバナンス > コンプライアンス > スピークアップ

啓発活動

当社は、調達部員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、当社・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。

バリューチェーン連携

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。

材料の主な潜在リスク※1／対策の実施※2

●：リスク高　○：リスクあり　□：対策を実施中

		コバルト	リチウム	ニッケル	天然黒鉛	スズ	タンタル	タングステン	金	天然ゴム	マイカ
材料の主な潜在リスク	児童労働	●				●	●		●	●	●
	強制労働	●				●	●		●	●	●
	先住民・地域社会への影響	○	●	●	○	○	○	○	●	●	○
	環境への影響(GHG排出・汚染など)	●	●	●	○	●	●		●	●	○
対策の実施	● 欧州の電池法規に向け対応を実施 ● 電池材料について、電池サプライチェーンに関する調査を重ね、複数の製錬業者や鉱山を特定 ● 主要な電池メーカー・サプライヤーとの対話を継続中	□	□	□	□						
	● 米国ドッド・フランク法に基づき、RMI※3が提供する調査票(CMRT)※4を用いて調査を毎年実施(2013年～)※5 ● RMIと協力の上、製錬業者・精製業者の素性確認、製錬業者・精製業者に責任ある鉱物の監査プログラム(RMAP)※6への参加奨励 ・米国：Toyota Motor North Americaにおいて、RMIと協力し「Global Smelter Engagement Teams Working Group」活動やAutomotive Industry Action Group(AIAG)の「Smelter Engagement Teams Working Group」活動を実施 ● 日本：調査の対象となる子会社・サプライヤーに対して以下の取り組みを実施 ・実務担当者向けに説明会を開催し、人権・環境デューデリジェンスや本調査の理解促進を実施 ・調査結果に基づき社内基準に沿ったリスク評価をトライアルで行い、各社へフィードバックを実施(2025年)					□	□	□	□		
	● 天然ゴムサプライチェーンにおける森林破壊と生態系転換の撲滅をめざし「持続可能な天然ゴム調達方針」※7を策定 ● 欧州の森林破壊防止規則準拠に向け対応を実施									□	
	● RMIが提供する調査票(EMRT)※8を用いて、調査を開始(2024年～)	□									□

※1 “Material Change”(Drive Sustainability, Responsible Minerals Initiatives, Dragonfly Initiative)などの情報をもとに作成
※2 加盟外部団体(加盟年)
・Responsible Business Alliance(RBA)(2024年) → RBA
・Global Platform for Sustainable Natural Rubber(GPSNR)(2019年)
※3 Responsible Minerals Initiative
※4 Conflict Minerals Reporting Template → Conflict Minerals Reporting Template
※5 → 紛争鉱物報告書
※6 Responsible Minerals Assurance Process
※7 → 持続可能な天然ゴム調達方針 Sustainability Data Book > 環境 > 方針・環境マネジメント > サプライヤーとの取り組み
※8 Extended Minerals Reporting Template → Extended Minerals Reporting Template
Sustainability Data Book > 社会 > 人権の尊重 > 人権デューデリジェンス

バリューチェーン連携

販売店との取り組み

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。当社と販売店は、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。当社は、「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、販売店ととも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。

ト販協※1・販売店のコンプライアンス活動支援(日本)

1 ト販協の取り組み

各法律のチェックリストや各種点検ツールの展開など

- 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※2」を活用して取り組みを推進
  - 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・景品表示法・著作権法・消費者契約法・保険業法・割賦販売法・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：労働基準法・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
  - 取り引きに関する法律：独占禁止法・中小受託取引適正法

サービス指定整備に関する全店舗総点検(自主点検活動)

- 2020年から毎年6～8月に実施
- 2023年から指定整備業務に加えボデーペイント(板金塗装)業務点検も追加

「販売店本部による業務確認活動」(2024年4月～)

- 各販売店本部に業務確認チームをつくり、業務プロセスに沿って法令・会社で定めるルール・手順どおりに正しく業務が遂行されているかなどを定期的に確認する活動を各社に呼びかけ
- 基本ガイド(詳細編・抜粋編)、確認項目、確認帳票例・チェックシート例を提供

「ト販協ヘルプライン」

- 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

※1 日本国内のトヨタ販売店が加入するトヨタ自動車販売店協会
※2 ト販協が発行する販売店各社の自主的な法令遵守活動のサポートツール

2 当社の支援内容

取り組み内容

- 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)
  - 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
  - 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付し、販売店の取り組みをサポート
- 「販売店本部による業務確認活動」にあたり、ツール類の作成をサポートし、活動リーダー向けの研修を実施
- 販売店へ当社の人権方針を発信
  - 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販売店に依頼

国内販売店各社の“良い経営”に向けた顧客満足度・従業員満足度の向上に資する支援

当社の支援内容

顧客満足度に関して

- 「お客様向けCS※3アンケート」の仕組みを販売店に提供し、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
  - 顧客満足度の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

従業員満足度に関して

- 「職場環境アンケート」を販売店に提供し、販売店各社での定期的な実施を推奨
  - 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」を展開
  - 在日外国人労働者向け情報サイト&相談窓口(JP-MIRAI)の紹介

※3 顧客満足度

Sustainability Data Book > 社会 > 人権の尊重 > 移民労働(強制労働)における取り組み > JP-MIRAIとの協業

バリューチェーン連携

強靭なサプライチェーン

【ブラジル】ポルトフェリス工場被災対応

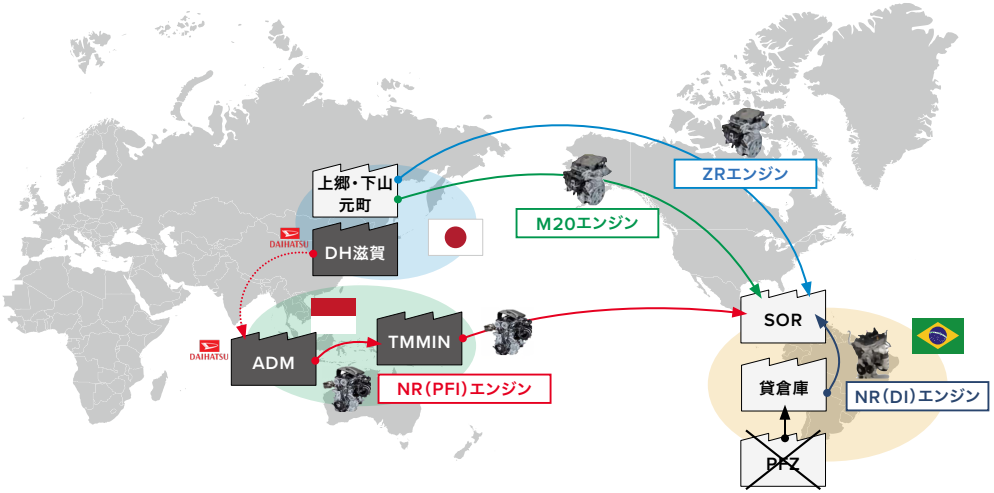
2025年9月22日、サンパウロにあるToyota do Brasil(TDB)のポルトフェリス工場(PFZ)は、暴風雨により、建屋が倒壊するなどの被害を受けました。迅速かつ確実な避難対応により、人的被害は軽微であったものの、建屋の屋根は全損、柱・梁は一部倒壊、生産設備も稼働停止するなど、物的被害は甚大でした。



PFZは、ブラジルにおける唯一のエンジン工場で、TDBのインダイアトゥーバ工場(IDT)やソロカバ工場(SOR)などの組立工場にエンジンを供給していましたが、この被災により稼働が停止。それに伴い、IDT・SOR両工場の稼働も停止しました。



TDBでは、カローラクロス、セダン、ヤリスなどのクルマを生産していますが、これらに搭載するエンジンのほとんどをPFZで生産しているため、PFZの稼働停止は、ブラジルにおけるトヨタのクルマの生産停止を意味します。クルマをつくれないことは、当社のクルマの納品を楽しみに待っているお客様だけでなく、クルマを生産する従業員、何万点もの部品を供給してくれるサプライヤー、それを販売してくれるディーラーなど、さまざまなステークホルダーの皆様にご迷惑をかけることになります。この影響を最小限に抑えるべく、被災後には、グローバルトヨタが一丸となって復旧対応に取り組みました。



3段階の復旧作業

第1段階では、組立工場の早期稼働再開のため、カローラHEV用のZRエンジンを下山工場で増産し、ラインが稼働できる数量の輸出を行い、被災から2カ月余りの2025年11月3日にIDT・SOR両工場での稼働を再開しました。

第2段階では、上郷工場で主にカローラクロス用のM20エンジンを、元町工場でシャシー部品を増産・輸出したことに加え、PFZ周辺の貸倉庫を速やかに借用、PFZで使用していた生産設備を移設し、NR(DI)エンジンの生産を2026年1月26日に再開しました。さらに、主にヤリス用のNR(PFI)エンジンについては、Toyota Motor Manufacturing Indonesia(TMMIN)から輸出。それに伴い同地向けで不足する分は、Astra Daihatsu Motor(ADM)より供給し、同様に不足する分は、ダイハツ滋賀工場から輸出する体制を整えました。

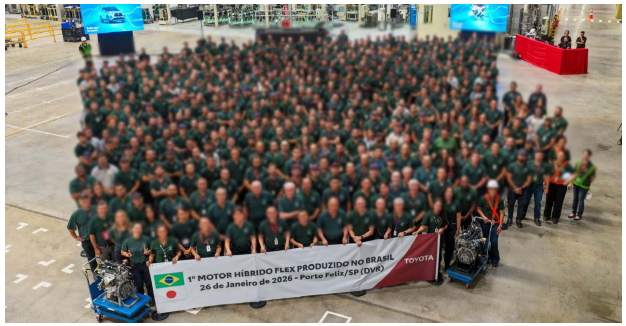
2027年後半を見込む最終段階では、PFZでのエンジン製造の再開(完全復興)をめざしています。

バリューチェーン連携 | 強靭なサプライチェーン



PFZ周辺の貸倉庫にラインを新設する途上

復旧対応に際しては、被災直後から復旧計画の早期立案を行った生産本部、ブラジル向けエンジン製造・出荷工程の整備など迅速に生産体制を整えた上郷・下山・元町工場、安全確認ができた後の被災工場で、生産設備を風雨などから守る保全対応を行ったPFZといったグローバルトヨタの力だけでなく、部品の再生産に向け尽力していただいたサプライヤーの皆様など、当社のサプライチェーン全体が一丸となって行動しました。



2026年1月26日の貸倉庫での生産再開の様子

また、経験のない災害に直面したTDBに対し、関係部署からの寄せ書きやビデオメッセージの送付、マザー工場※の工場長から現地メンバーへの激励を行うなど、精神面のサポートも実施しました。

※ 海外工場設立に際し、技術・技能を伝承する日本国内の工場

相互信頼に基づく相互繁栄の精神



被災から2カ月余りの期間で生産再開ができた要因は、サプライヤーを中心としたすべてのステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしないという現地トップの強い想いに加え、「もっといいクルマづくり」を軸にToyota New Global Architecture（TNGA）エンジンをグローバルで生産し、拠点間でのエンジン供給が可能であったこと、供給できるエンジンが限られる中、大量の部品の中から必要な部品だけを選別する生産物流管理方法をトヨタ生産方式(TPS)に基づき確立できたことによるものです。

そして何より、多くの社員が創業の精神である「自分以外の誰か」のために自発的に手を挙げ、新ラインの工程整備などの復旧対応を現地で行ったことなど、当社が大切にする価値観や技術・技能に基づく行動を、社員一人ひとりが体現できたことによるものです。

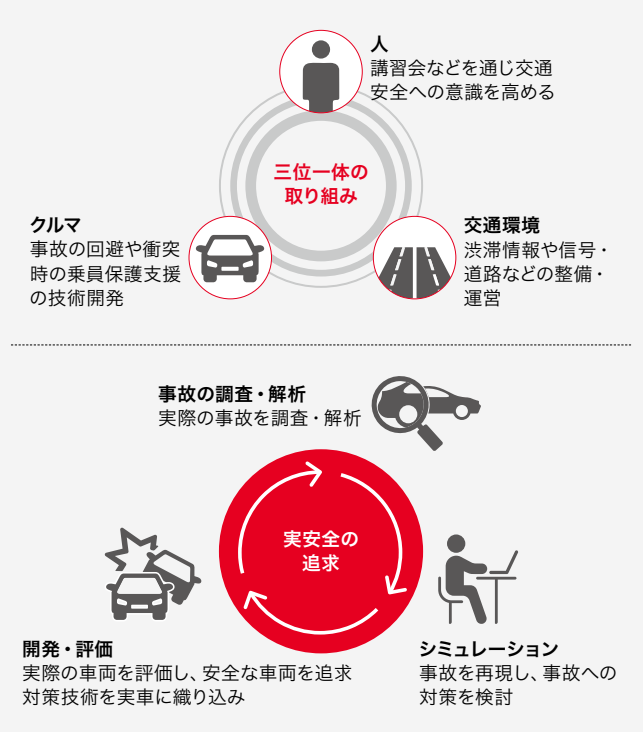
今後も、サプライヤーの皆様との相互信頼に基づく相互繁栄の精神のもと、お客様第一の活動を推進していきます。

車両安全

基本的な考え方

トヨタは究極の願いである「交通事故死傷者ゼロ」、さらにその先の「交通事故ゼロ」社会の実現をめざしています。

また、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。



統合安全コンセプト

駐車・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い、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

当社は、重大死傷事故低減に寄与する機能を取り入れた「Toyota Safety Sense」を2015年に市場に投入しました。先行車や歩行者との衝突回避支援・被害軽減、車線逸脱による事故の予防、夜間の前方視界確保の支援など、複数の予防安全機能をパッケージ化し、重大死傷事故の低減への貢献をめざしています。

Toyota Safety Senseのグローバル累計装着台数は5,700万台を達成(2025年8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めざしています。世界トップレベルの安全性を追求するため、1995年にGOA(Global Outstanding Assessment)という衝突安全性能に関する目標を設定し、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、当社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・エアバッグなどの安全装備、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年からWebサイトを通じてTHUMSを無償で公開し、今後バーチャルでの評価が本格化する自動車アセスメントへの活用を検討しています。

救助

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自動でデータを送信し、消防・救急の早期出動につなげる「D-Call Net®」にも対応しています。こうした事故後の早期救命救護により交通事故での死亡者低減に貢献していきます。

自動運転技術

自動運転技術の開発

当社は、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ともに走るという当社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、運転を楽しみ、時には運転操作を任せることで、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。当社は、人・モノの移動に関わる事業「MaaS(Mobility as a Service)」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。事業者ニーズのある新しい産業へ自動運転技術を導入し、データ収集・分析・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。

「高度運転支援技術」搭載車の設定

2021年4月発売のレクサス「LS」やMIRAIには、高度運転支援技術Lexus TeammateやToyota Team-mateの新機能「Advanced Drive」搭載車を設定しています。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、高い安全性と安心感を実現し、疲れにくい快適な移動を提供します。

また、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、ソフトウエアアップデートに対応しており、無線通信や有線接続により、最新版のソフトウエアに更新が可能です。

交通安全意識向上に向けた取り組み

当社は、ドライバー・歩行者など人への啓発活動を実施し、交通安全への意識を高め、事故を未然に防止することをめざしています。例えば、ドライバー向けには、富士スピードウェイ内の「交通安全センター モビリタ」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

交通安全への祈り／タテシナ会議・分科会活動 —想いを行動につなげる—



自然豊かな長野県茅野市の蓼科高原にたたずむ聖光寺。

日本で交通事故の死亡者が一番多く、交通戦争といわれていた中、交通事故死者の慰霊と事故撲滅を祈念し、1970年にトヨタとトヨタ販売店が建立しました。以来、毎年7月17日・18日の両日、トヨタの経営陣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。

55回目となった2025年も、会長の豊田や役員らが訪れ、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捧げました。

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、交通安全による死傷者ゼロに向けた議論や仲間づくりを進める場として、タテシナ会議が開催されました。豊田は、2023年の2回目の会議の場で「安全」という最優先にしなければいけないことを考える日にしたいと参加者に呼びかけました。また、その場で具体的な取り組みを進めるための「分科会」が発足しました。

現在、分科会活動においては、交通安全上の重要課題である「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、44の企業・組織から約220人のメンバーが参画し(2025年11月時点)、組織の枠を超えて連携を深め、少しでも早く交通事故死傷者を減らすために、人・クルマ・交通環境の三位一体の取り組みの実践を進めています。



タテシナ会議 分科会 参画企業一覧

分科会	参画企業
データ活用・危険地点見える化	MS&AD 三井住友海上 / DENSO Crafting the Core / KYUSHU / 住友ゴム / micware / 損保ジャパン / MS&AD インターリスク総研 / KINTO / KINTO Technologies / JVCKENWOOD / 東京海上日動 / JTEKT / SUBARU / AICHI STEEL / TOYOTA
高齢者安全運転支援	DENSO Crafting the Core / TTRI / AISIN / micware / トヨタ紡織 / SUZUKI / 東京海上日動 / MS&AD おいおいニッセイ同和損保 / MS&AD 三井住友海上 / TOYOTA
新しい児童への啓発	TTRI / SUBARU / TTDC / MS&AD 三井住友海上 / MS&AD おいおいニッセイ同和損保 / DAIHATSU / TOYODA GOSEI / TOYOTA / HINO / 損保ジャパン / 豊田通商 / TOYOTA / TOYOTA HOME / DENSO Crafting the Core / トヨタ車体
自転車・二輪	Panasonic / KYOCERA / micware / NIPPON SIGNAL / SEKISUI JUSHI / NEC / 自転車活用推進研究会 / 豊田通商 / セブテック株式会社 / MS&AD 三井住友海上 / 東京海上日動 / MS&AD おいおいニッセイ同和損保 / KDDI / MS&AD インターリスク総研 / JVCKENWOOD / TOYOTA
海外	MS&AD おいおいニッセイ同和損保 / TTRI / micware / MS&AD 三井住友海上 / HONDA / TOYOTA

品質、情報セキュリティ、AI

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、自分ごと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。

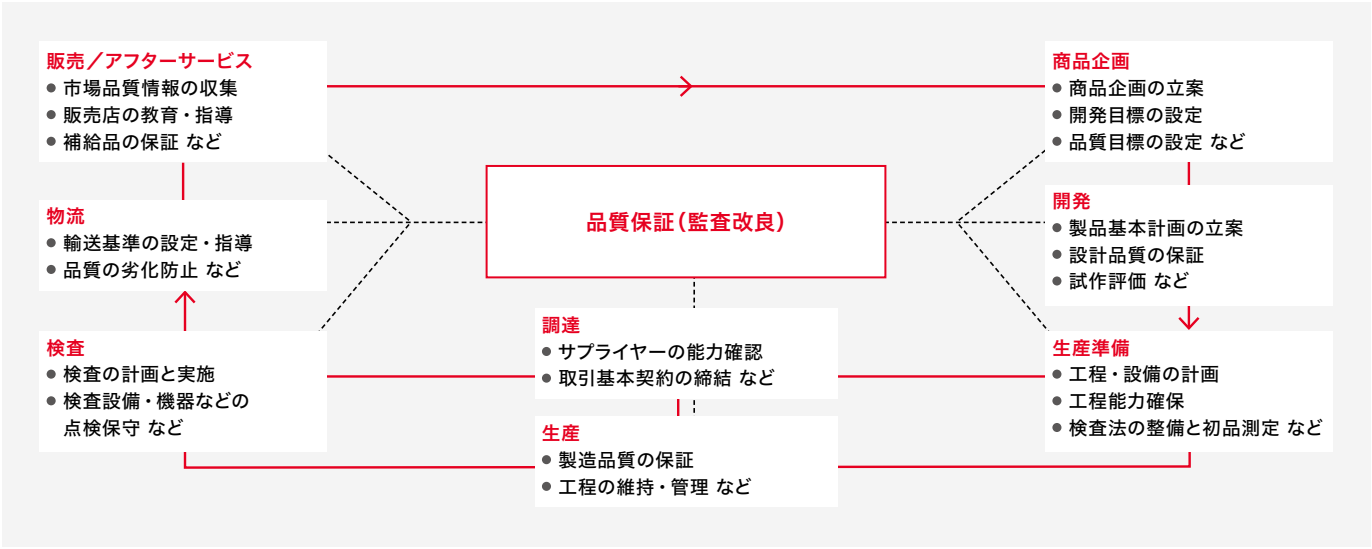
当社の考える品質は、「製品」の質、「営業・サービス」の質、それを支える基盤である従業員一人ひとりの「仕事」の質、この3つが一体となったものです。開発・調達・生産・販売・アフターサービスなど、すべてのプロセスに関わる従業員一人ひとりが仕事の品質をつくり込むと同時に、各機能が互いに連携し、品質を改良するサイクルを回すことによって初めて、お客様の信頼に応え得る製品・サービスになると考えています。

意識・風土の醸成

一人ひとりが高い品質をつくり込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、米国公聴会に当時社長だった豊田が出席した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、この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、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、周知徹底に努めています。

品質を保証する体制



情報セキュリティ

基本的な考え方

サイバー攻撃は、企業の機密情報・情報システム・工場設備・車載システムなどだけでなく、サプライチェーンもターゲットとしてきています。当社では、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「情報セキュリティ基本方針」に基づいた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

当社での取り組み

当社は、機密情報の漏洩防止・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。取り組むべき対策として、組織的・人的・技術的・物理的な管理策のほか、事件・事故発生時の対応体制の整備を定め、さまざまな観点から情報セキュリティ確保につなげています。

連結子会社・販売店・レンタリース店での取り組み

ATSGは定期的に見直すだけでなく、連結子会社などの取り組み状況も年に一度点検し、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。また、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。

情報漏洩・外部からの攻撃への備え

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、ISO 27001/27002、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、情報セキュリティ、AI

AI

基本的な考え方

トヨタは、人と協調しながら人の可能性を広げ、社会的価値の創出を通じて企業競争力を支える重要な技術の一つとしてAIを位置づけています。AI活用におけるリスクに適切に配慮し、地球環境への影響にも配慮しながら、「AI基本方針」に基づく責任あるAIの活用を推進しています。

多くの人に幸せを届けるとともに、業界全体におけるAIの適切な活用の促進を通じて、持続的な成長と企業価値の向上をめざしています。

AI基本方針

AI施策

当社は、AIが活用される全プロセスにおいて、国内外の法規制や社会的期待を踏まえたAIガバナンス体制の構築を全社的に推進しています。また、AI技術や関連法規制の進化に対応するため、ガバナンス体制の継続的な見直しと改善に努めています。

推進会議

責任あるAI活用を推進するため、「AIガバナンス推進会議」を設置し、体制の整備を進めています。同会議は、AI活用に関する重要方針の審議・決定を担い、社内外の有識者やステークホルダーとの対話を通じて、公平性・透明性および信頼性の高い意思決定を行っています。

AIガイドライン

当社は、「AI基本方針」を具体化する社内ルールとして、開発者向けおよび利用者向けにそれぞれ「AIガイドライン」を策定しています。開発・利用の各段階で、安全性・セキュリティ・プライバシー尊重・バイアスの軽減を重視した運用・改善を進めています。これにより、リスクの早期発見と是正に努めています。

教育／免許制度

AIの安全かつ効果的な運用を確保するため、AIの活用リスクに応じた社内教育や免許制度を導入し、技術的・倫理的な基準を満たした従業員が適切にAIを扱う仕組みを整備しています。全従業員を対象としたAIのリテラシー教育も体系的に実施し、リスクへの理解と適切な対応力の向上をめざしています。

標準化活動

国内外の標準化団体への参画を通じ、関連法規制や国際的な動向に関する最新情報の適時収集に努めています。これにより、AI技術の進化やリスクの高まりに応じた適切な社内ルール、運用プロセスの策定・改善に取り組んでいます。

「グローバルAIアクセレレーター（GAIA）」によるイノベーション加速

当社の研究開発から製造現場まで、あらゆる領域でAI活用を飛躍的に加速させることをめざし、関連する技術開発への大幅な投資拡大や人材育成を推進します。GAIAは、誰かの仕事を楽にしたいというニンベンのついた「自働化」の考え方に根ざし、チームメンバーの生産性を向上させ、新しいAI対応製品の創出に寄与します。グローバルに11カテゴリー※でのAIの活用に注力し、今後カテゴリーの拡大も検討していきます。

※ 自動運転（AD／ADAS）、AIエージェント、モビリティ3.0、ソフトウエア効率化、カスタマーリレーション、ノウハウ伝授、材料設計、製造、業務効率化、ロボティクス、車両設計

品質、情報セキュリティ、AI

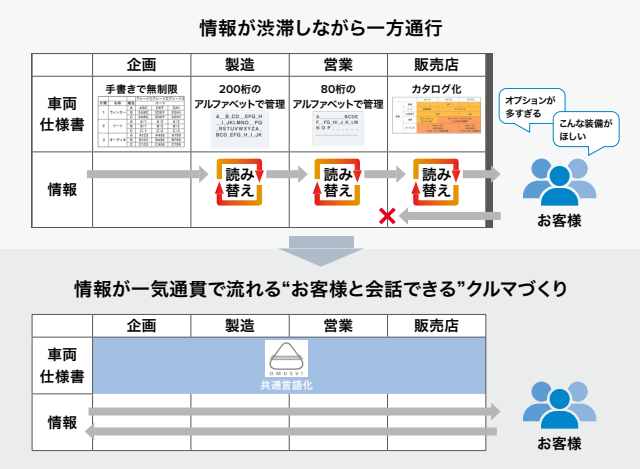
「OMUSVI」が拓くコーポレートー気通貫DXの未来

「コーポレートー気通貫 DX 」とは

企業全体の業務やプロセスをトヨタ生産方式(TPS)で整流化した後、デジタルトランスフォーメーション(DX)によって一気に、途切れなく連携・最適化する取り組みを指します。また、サステナビリティ重点取り組みテーマの一つでもあります。

「OMUSVI」の意義

「OMUSVI」とは、「Organized Master Unified System for Vehicle Information」の略称です。これは、共通言語化した車両仕様情報によるコラボレーションシステムを意味し、情報を“結ぶ”という意図も含まれています。クルマづくりにおいて、最も重要なデータの一つである「車両仕様情報」を「OMUSVI」で一元管理し、従来仕様書の読み替えにかかっていた時間や労力を、お客様への価値創出に充てられるように、未来の当社とお客様を見据えて始めたプロジェクトです。



プロジェクトの背景と目標

以前は、車両仕様書の“言語”を部門や車種ごとに最適化し、読み替えながら運用していたため、販売店から集まるお客様の声が営業・製造を経て、企画などの最上流へタイムリーに届かない問題がありました。その結果、企画開発した車が実際にお客様に選ばれていないという状況が生じていました。

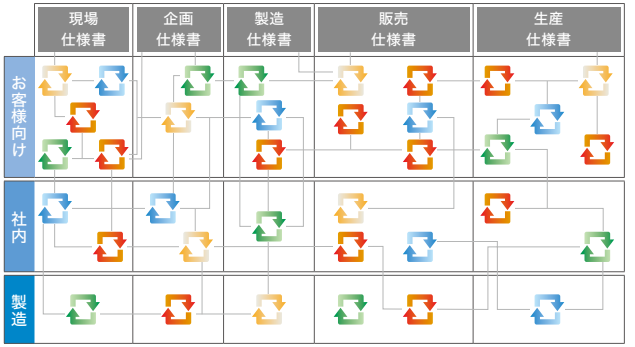
クルマづくりの源流である企画から、川下の販売現場まで車両仕様書を共通言語化し、「お客様のフィードバックを機能横断で共有し、即座に反映するクルマづくりはできないか」「お客様と会話ができる車両仕様書をつくれないか」そんな問題意識のもと始まったのが「OMUSVI」です。お客様と対話できる車両仕様書の実現をめざし、情報を双方向かつリアルタイムに流す仕組みであり、業務の企画から運用までをデジタル化し、効率化と競争力の強化をめざしています。

「OMUSVI」の効果

車両企画の開始後、工場で製造する仕様の決定や販売店カタログの装備絞り込みなど、一連の業務のモノと情報の流れをトヨタ生産方式の考え方で整理しました。具体的にどこで「読み替え」が発生しているかを洗い出すと右のイラストのようなイメージとなり、「読み替え」の作業も1パターンではなく、複数のパターンが存在します。

ムダの発生箇所を特定後、共通言語をつくり「読み替え」をなくしたクルマづくりのプロセスを制定しました。販売店の情報をもとに、お客様にお届けしたい車両仕様を明確化し、生産仕様数を絞っていきます。これにより部品や金型の数が減り、リードタイム短縮だけでなく、仕入先の負担軽減も期待できます。

「OMUSVI」は当社のDXをさらに加速させます。車両仕様書の共通化とAI活用により、世界の需要と供給をリアルタイムで分析し、部門横断で共有するツール開発が可能となります。地域ごとの装備や機能のニーズをグローバルに、より速く反映できるクルマづくりの実現をめざしていきます。



※ 上記の 🔁 は、「読み替え」を表しています。

未来への期待

「OMUSVI」の活動は、組織や機能の壁を越え、「幸せの量産」のために、10年後の働き方を今、つくり直す取り組みです。クルマ屋同士が共通言語で話し合い、未来をつくるため、誰でも働ける環境整備や付加価値を高める作業の割合、いわゆる正味率を向上させる活動に、部門を越え、機能を越え、全社で取り組んでいきます。

知的財産、プライバシー

知的財産

基本的な考え方

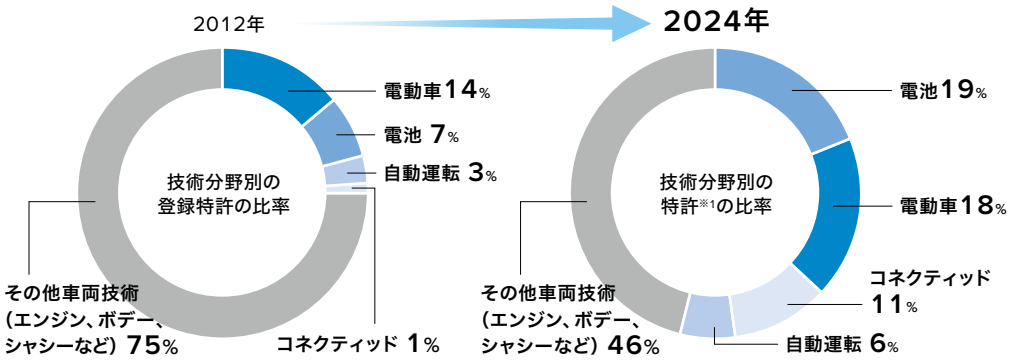
トヨタは、重要な経営資源である発明・ノウハウ・ブランドなどの知的財産を適切に保護・活用しています。さらに、他に先んじた研究開発への挑戦により、競争力の源泉である商品力・技術力の向上にも取り組み、モビリティ社会の実現に向け、経営施策と連動した知的財産活動を実施しています。

推進体制

当社は、日本・米国・欧州・中国の研究開発拠点に知的財産機能を設置し、グローバルに技術開発をサポートしています。さらに、世界各国で約110の有力な法律事務所と連携し、知的財産の情報収集・知財紛争に適切に対処しています。こうした経営・研究開発・知的財産の三位一体の活動で、モビリティ社会を推進する体制を整えています。

知的財産活動

当社が持つ知的財産の適切な保護・活用のため、下記のとおり特許の出願・登録を実施しています。



2024年のグローバル実績

特許出願件数	約1万5,000件
特許登録件数	約9,000件 ・日本：自動車メーカーで年間1位(総合2位)※2 ・米国：自動車メーカーで年間1位(総合14位)※2

※1 国内外の出願中特許と登録特許の合計
※2 〈出所〉日本：IP Force(2024年末時点)／米国：IFI CLAIMS(2024年末時点)

プライバシー

基本的な考え方

「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するとともに、情報を適切に管理しつつ正しく利活用することで「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりに貢献しています。

トヨタ行動指針(個人情報)　個人情報に関する基本方針　プライバシー

プライバシー尊重、個人情報保護

当社は、個人情報・プライバシーに関わる情報の取り扱いにおいて、柔軟で革新的かつ長期的に継続できる情報管理体制を構築し、社会の規範となる企業をめざし、業務遂行および人材育成を行っています。

社内規則の整備・運用

「トヨタ行動指針」で当社がめざす姿を明確にし、会社・従業員の進むべき方向性を提示しています。また、取り扱いに一層の配慮が必要な情報などについては、リスク評価を事前に行うことで適切な対策を取っています。

プライバシーガバナンスのグローバル推進

「トヨタ・グローバル・プライバシー・ガイドライン※3」に基づき、国内外の子会社を含むグループ全体でのレベルアップおよび個人情報保護のPDCAサイクルの確立を推進しています。

※3 OECD8原則、ISO/IEC 27701・29100などの国際的な基準・要件に準拠

トヨタ行動指針

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、責任を持って扱い、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めざす
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

健康・安全衛生、社会貢献

健康・安全衛生

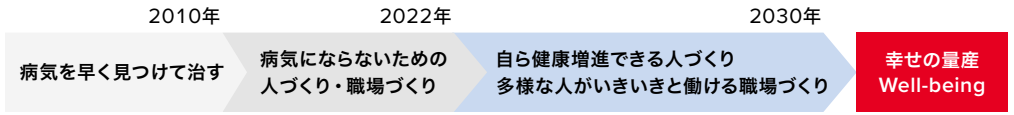
基本的な考え方

「トヨタ自動車 健康宣言」「安全衛生基本理念」に基づき、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・会社がとも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。

また、幸せの量産の実現に向け、当社で働く一人ひとりが健康でいきいきと働き、クルマづくりに関わることで楽しさ・幸せを感じられることをめざし、健康ビジョンを策定しています。



(当社単体)

健康ビジョン	ビジョン策定の背景	重点アクション
自ら健康増進できる人づくり	高年齢化・多様性の時代に誰ひとり取り残さず、一人ひとりに寄り添った支援強化が必要	● 「高年齢者」の健康維持・増進対策 ● 治療・障害と仕事の「両立支援」 ● メンタルヘルス不調の未然防止・再発予防
多様な人がいきいきと働ける職場づくり	“全員活躍”を生み出すサプライヤー・海外事業体なども含めた働きやすい職場づくり(職場環境改善)の支援が必要	● データを活用し、職場マネジメント層と協働した「職場環境改善」 ● 人事・健康保険組合・病院・労働組合・サプライヤーなどと連携し、多様性を意識した「働きやすい職場づくり」

Sustainability Data Book > 社会 > 健康・安全衛生 > 健康に対する取り組み

安全に関する取り組み

「労働安全衛生規則」のもと、「安全の3本柱」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

1 安全な「人」

自ら危険予知ができ、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上で、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

Sustainability Data Book > 社会 > 健康・安全衛生 > 安全に関する取り組み

社会貢献

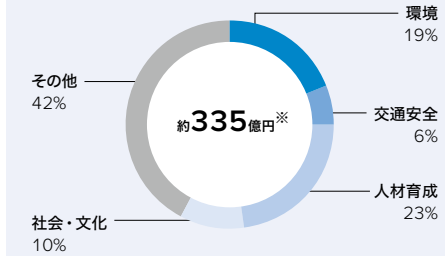
基本的な考え方

当社は「幸せの量産」をめざし、ステークホルダーの皆様とともに、社会課題解決に貢献すべく社会貢献活動を行っています。

社会貢献活動

豊かな社会の実現とその持続的発展に向けて、地域の皆様と連携しながら「文化・芸術」「交通安全」「自然環境」「災害支援」の4分野を重点テーマに活動を推進しています。

社会貢献活動費(2024年度)



※ 当社と子会社のうち64社
子会社の実績は2024年度平均為替レートで円換算

その他の主な社会貢献活動

- 共生社会の実現をめざした障害者支援(スペシャルオリンピックスなど)
- 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)

社会貢献

取締役・監査等委員である取締役の体制 (2026年1月1日現在)



とよだ あきお
豊田 章男
取締役会長

男性
1956年5月3日生

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)



さとう こうじ
佐藤 恒治
取締役社長

男性
1969年10月19日生

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
Chief Executive Officer(現任)
2023年 6月 当社取締役社長・執行役員(現任)



なかじま ひろき
中嶋 裕樹
取締役副社長

男性
1962年4月10日生

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
2021年 2月 当社CV Company President
2023年 4月 当社執行役員・副社長
Chief Technology Officer(現任)
2023年 6月 当社取締役・執行役員・副社長
2025年 6月 当社取締役副社長・執行役員(現任)



みやざき よういち
宮崎 洋一
取締役副社長

男性
1963年10月19日生

担当
役員人事案策定会議 議長
報酬案策定会議 議長

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
2023年 4月 当社執行役員・副社長
Chief Financial Officer
2023年 6月 当社取締役・執行役員・副社長
2025年 6月 当社取締役副社長・執行役員(現任)



おかもと しげあき
岡本 薫明
取締役

男性
1961年2月20日生

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

略歴
1983年 4月 大蔵省入省
2001年 7月 金融庁総務企画局総務課管理室長
2002年 7月 同監督局総務課金融危機対応室長
2004年 7月 財務省主計局調査課長
2006年 7月 同主計局主計官兼主計局総務課
2009年 7月 同大臣官房秘書課長
2012年 8月 同主計局次長
2015年 7月 同大臣官房長
2017年 7月 同主計局長
2018年 7月 同財務事務次官
2020年 7月 同財務事務次官退官
2021年 6月 (株)よみうりランド社外監査役(現任)
2021年 12月 (株)読売新聞大阪本社社外監査役(現任)
(株)読売新聞西部本社社外監査役(現任)
2022年 3月 日本たばこ産業(株)取締役副会長(現任)
2022年 6月 (株)読売新聞東京本社社外監査役(現任)
2025年 6月 当社取締役(現任)



ふじさわ くみ
藤沢 久美
取締役

女性
1967年3月15日生

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

略歴
1995年 5月 有限会社アイフィスリミテッド設立代表取締役
2000年 6月 (株)ソフィアバンク取締役
2011年 6月 日本証券業協会公益理事(現任)
2012年 2月 (株)東日本大震災事業者再生支援機構取締役
2013年 8月 (株)ソフィアバンク代表取締役
2014年 6月 豊田通商(株)取締役
2021年 1月 セルソース(株)取締役
2022年 4月 (株)国際社会経済研究所理事長(現任)
2022年 10月 (株)しずおかフィナンシャルグループ取締役(現任)
2023年 1月 セルソース(株)取締役(監査等委員)(現任)
2024年 6月 当社補欠監査役
2025年 6月 当社取締役(現任)

取締役・監査等委員である取締役の体制



ジョージ オルコット

George Olcott

監査等委員である取締役

男性
1955年5月7日生

担当
監査等委員会 委員長

社外取締役

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
2025年　6月　当社取締役(監査等委員)(現任)



クリストファー レイノルズ

Christopher P. Reynolds

監査等委員である取締役

男性
1963年1月11日生

略歴

1986年　9月　米国上訴裁判所入所
1987年 11月　ヒューズハーバード法律事務所入所
1989年 10月　米国連邦検事局入局
1994年　6月　モルガン・ルイス法律事務所入所
2007年　7月　米国トヨタ自動車販売(株)入社
2008年　1月　同社Group Vice President & General Counsel
2012年　3月　トヨタモーターノースアメリカ(株)General Counsel
2015年　4月　当社常務役員
　　当社総合企画部統括
　　当社総務・人事本部副本部長
　　当社Chief Legal Officer
2016年　4月　当社経営支援室統括
2017年　4月　トヨタモーターノースアメリカ(株) Executive Vice President
2020年　1月　当社Deputy Chief Risk Officer
2022年　4月　当社Deputy Chief Compliance Officer
2022年　5月　Southwest Airlines Co.社外取締役(現任)
2025年　4月　トヨタモーターノースアメリカ(株)Senior Advisor
2025年　6月　当社取締役(監査等委員)(現任)



大島 眞彦（おおしま まさひこ）

監査等委員である取締役

男性
1960年9月13日生

社外取締役

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
2023年　6月　当社取締役
2024年　4月　(株)三井住友銀行上席顧問
2024年　6月　(株)TBSホールディングス社外監査役(現任) (株)TBSテレビ監査役(現任)
2024年　8月　アレス・マネジメント・アジア・ジャパン(株) 代表取締役会長(現任)
2025年　6月　当社取締役(監査等委員)(現任)



長田 弘己（おさだ ひろみ）

監査等委員である取締役

女性
1973年6月11日生

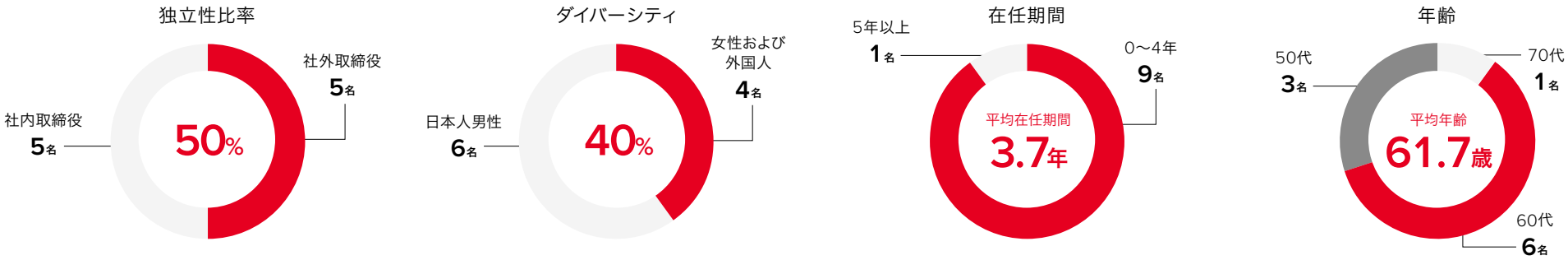
社外取締役
常勤監査等委員

略歴

1999年　4月　(株)中日新聞社入社
2021年　4月　同社論説委員兼経済部遊軍キャップ
2023年　3月　同社編集委員兼国際総合面デスク
2024年　3月　同社退社
2024年　6月　当社監査役
2025年　6月　当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役・監査等委員である取締役の体制

コーポレートガバナンスハイライト（2025年5月現在）



スキルマトリクス

			豊田 章男	佐藤 恒治	中嶋 裕樹	宮崎 洋一	岡本 薫明	藤沢 久美	ジョージ オルコット	クリストファー レイノルズ	大島 眞彦	長田 弘己
												
地位			取締役会長	取締役社長	取締役副社長		取締役		監査等委員である取締役			
属性							社外・独立		社外・独立		社外・独立	
策定会議		役員人事案				●（議長）	●	●				
		報酬案				●（議長）	●	●				
スキルマトリクス	経営の監督として必要なスキル	企画経営	●	●	●	●		●	●	●	●	
		ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		グローバル	●			●			●	●	●	●
		財務・会計				●	●		●		●	
	モビリティカンパニーへの変革をさらに推進するスキル	環境・社会		●	●	●	●	●	●		●	●
		IT・デジタル	●	●	●			●		●		
	トヨタとして大事にし続けるスキル	技術開発		●	●					●		
		生産	●			●				●		
		スポーツ・モータースポーツ	●	●				●				●
		人材育成	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

執行役員・組織体制 (2026年1月1日現在)



佐藤 恒治（さとう こうじ）
- 社長
- Chief Executive Officer



中嶋 裕樹（なかじま ひろき）
- 副社長
- Chief Technology Officer



宮崎 洋一（みやざき よういち）
- 副社長



伊村 隆博（いむら たかひろ）
- 生産本部 本部長



小川 哲男（おがわ てつお）
- 北米本部 本部長
- トヨタ モーター ノース アメリカ(株) 取締役社長兼CEO



上田 達郎（うえだ たつろう）
- 中国本部 本部長
- トヨタ自動車(中国) 投資有限会社会長



Simon Humphries サイモン ハンフリーズ
- Chief Branding Officer



近 健太（こん けんた）
- Chief Financial Officer
- ウーブン・パイ・トヨタ(株)取締役 兼Chief Financial Officer

ヘッドオフィス

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／Mobility 3.0 Office／Brand Creation Office 製品開発自主研究室／Century Lab.	
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	
総務・人事本部	生産本部
デジタル情報通信本部	

監査等委員会室／内部監査室

ビジネスユニット

地域軸	製品軸
事業・販売	先進技術開発カンパニー
北米本部	CN開発センター
欧州本部	デジタルソフト開発センター
日本事業本部	クルマ開発センター
中国本部	Toyota Compact Car Company
アジア本部	Mid-size Vehicle Company
インド・中東・東アジア・オセアニア本部	CV Company
中南米本部	Lexus International Co.
アフリカ支援部／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／VC事業部／ BR SDV事業準備室	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

フェロー

河合 満（かわい みつる）
- Executive Fellow(おやじ)

小林 耕士（こばやし こうじ）
- Executive Fellow(番頭)

友山 茂樹（ともやま しげき）
- Executive Fellow
- 日本事業本部 本部長

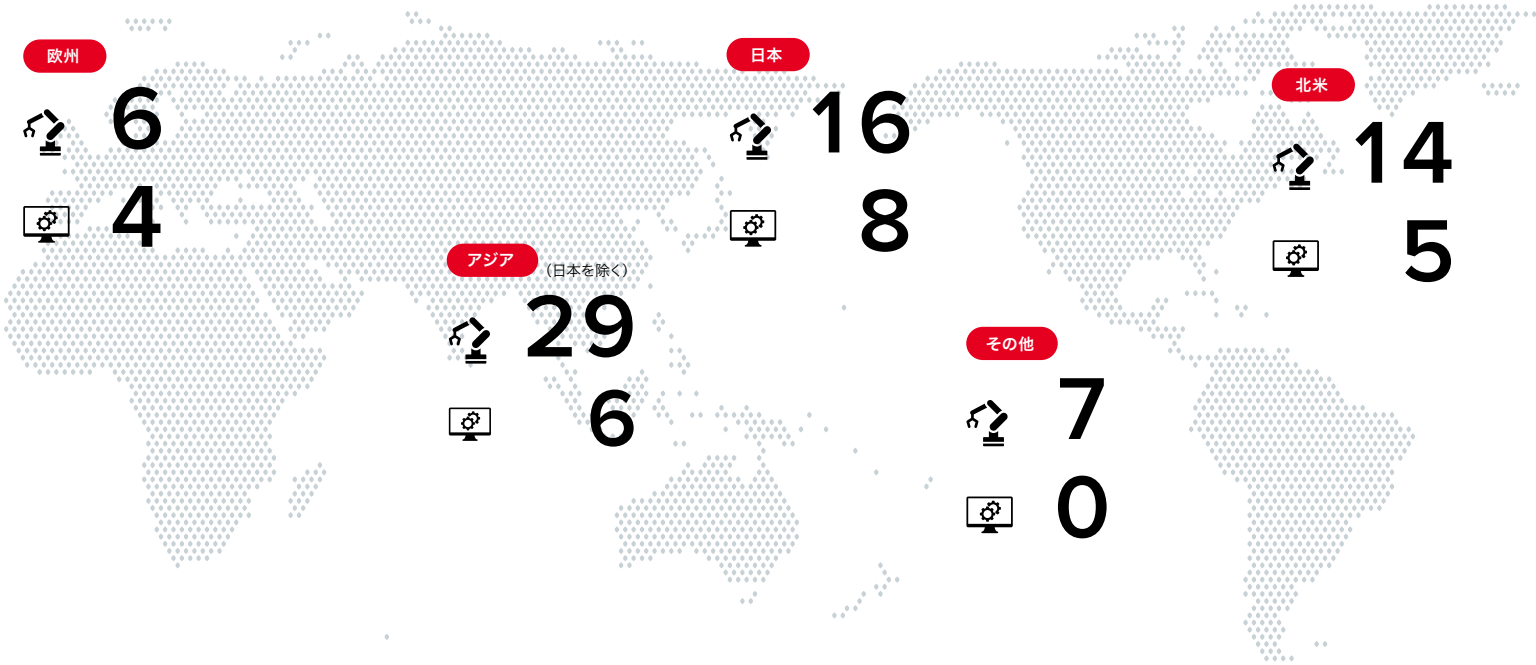
Gill A. Pratt ギル プラット
- トヨタ・リサーチ・インスティテュート最高経営責任者
- Chief Scientist and Executive Fellow for Research

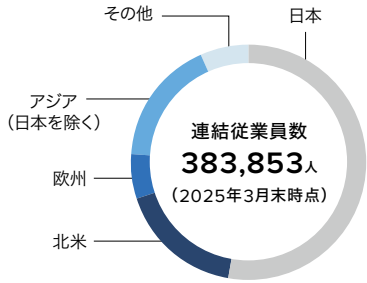
朝倉 正司（あさくら まさし）
- Senior Fellow

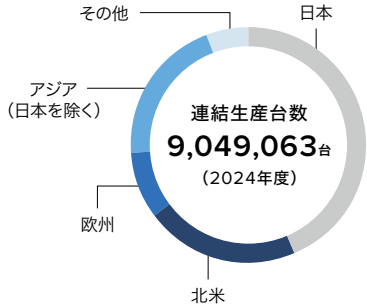
事業概況

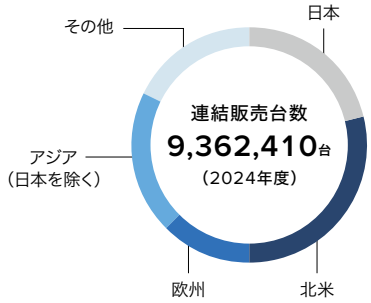
事業展開・地域別データ

生産拠点・製造事業体（2026年1月）　研究開発拠点（2026年1月）









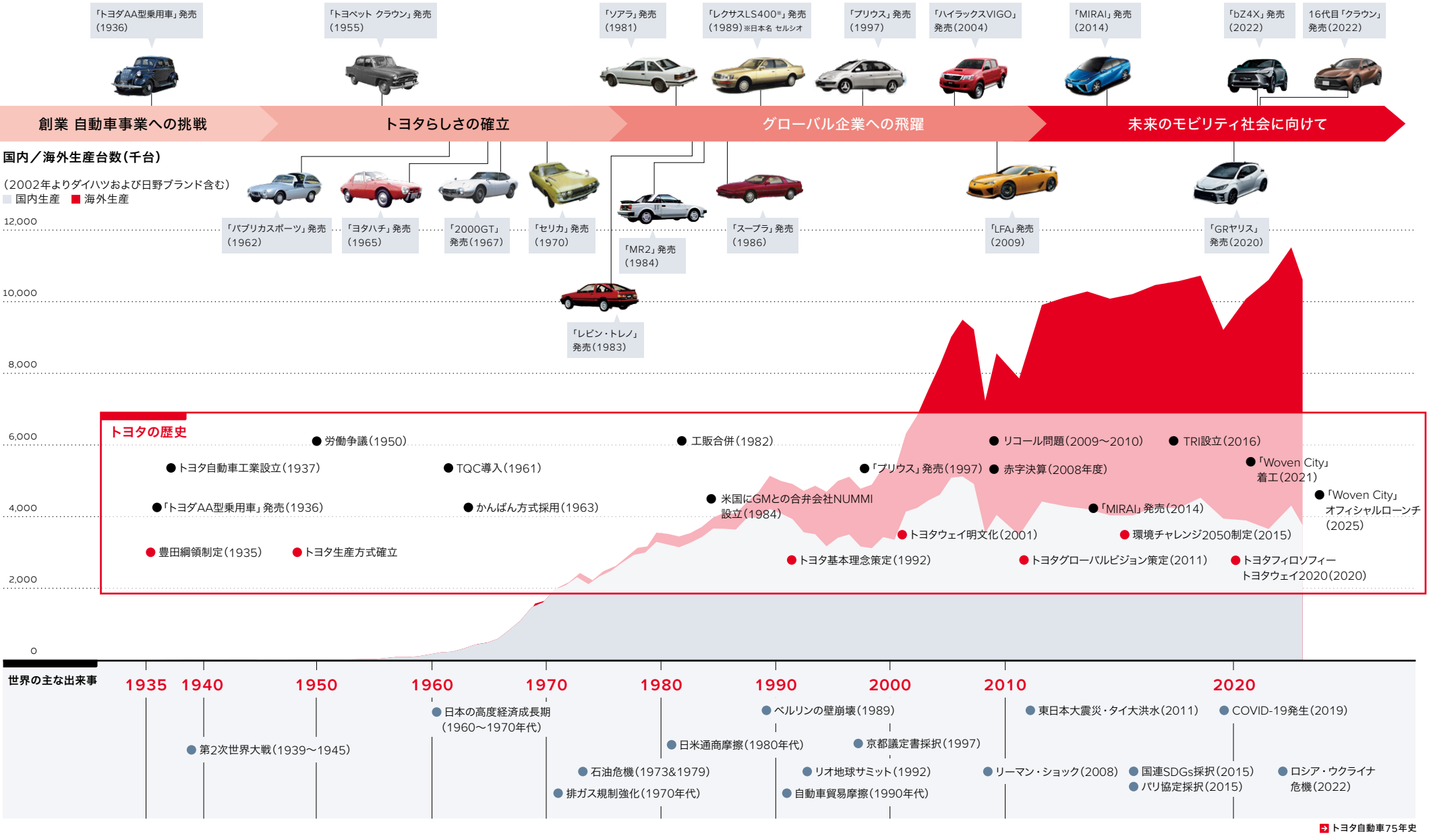
2024年度 業績ハイライト（連結決算）

数値下段は対前年度差または増減額

連結販売台数	営業収益	営業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
936万2千台	48兆367億円	4兆7,955億円	4兆7,650億円
▼8万1千台	▲2兆9,413億円	▼5,573億円	▼1,798億円

連結総資金量	総還元額	研究開発費	設備投資額
16兆7,024億円	1兆3,784億円	1兆3,264億円	2兆1,348億円
▲1兆6,229億円	▼7,333億円	▲1,241億円	▲1,240億円

歴史・沿革



トヨタ自動車75年史

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					
米国基準	IFRS		2016	2017	2018	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	**2025**
連結販売台数		（千台）	8,681	8,971	8,964	8,977	8,958	8,955	7,646	8,230	8,822	9,443	**9,362**
為替レート（期中平均）	円／米ドル		120	108	111	111	109	109	106	112	135	145	**153**
	円／ユーロ		133	119	130	128	121	121	124	131	141	157	**164**
売上高	営業収益	（億円）	284,031	275,971	293,795	302,256	299,299	298,665	272,145	313,795	371,542	450,953	**480,367**
営業利益	営業利益	（億円）	28,539	19,943	23,998	24,675	24,428	23,992	21,977	29,956	27,250	53,529	**47,955**
税金等調整前当期純利益	税引前利益	（億円）	29,833	21,938	26,204	22,854	25,546	27,929	29,323	39,905	36,687	69,650	**64,145**
当期純利益※1	親会社の所有者に帰属する当期利益	（億円）	23,126	18,311	24,939	18,828	20,761	20,361	22,452	28,501	24,513	49,449	**47,650**
普通株式	配当総額	（億円）	6,455	6,275	6,426	6,268	6,108	6,108	6,710	7,182	8,169	10,117	**11,784**
	1株当たり配当額※2	（円）	42	42	44	44	44	44	48	52	60	75	**90**
	配当性向	（%）	28.3	34.6	26.1	33.8	29.9	30.2	29.8	25.3	33.4	20.4	**25.0**
自己株式取得額（還元ベース）※3		（億円）	6,393	4,499	5,499	5,499	1,999	1,999	2,499	4,356	2,999	10,999	**1,999**
研究開発費		（億円）	10,556	10,375	10,642	10,488	11,103	11,103	10,904	11,242	12,416	12,023	**13,264**
減価償却費※4		（億円）	8,851	8,932	9,644	9,848	8,128	8,033※6	8,769	10,072	11,850	12,484	**13,605**
設備投資額※4		（億円）	12,925	12,118	13,027	14,658	13,930	13,723	12,932	13,430	16,058	20,108	**21,348**
総資金量※5		（億円）	92,299	91,995	93,721	94,544	86,851	86,026	115,794	105,173	113,137	150,795	**167,024**
総資産		（億円）	474,275	487,501	503,082	519,369	526,804	539,723	622,671	676,887	743,031	901,142	**936,013**
株主資本	親会社の所有者に帰属する持分	（億円）	167,469	175,148	187,359	193,481	200,606	206,188	234,045	262,459	283,387	342,209	**359,248**
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）	（%）	13.8	10.6	13.7	9.8	10.4	10.0	10.2	11.5	9.0	15.8	**13.6**
総資産当期純利益率	資産合計当期利益率（ROA）	（%）	4.9	3.8	5.0	3.7	4.0	3.8	3.9	4.4	3.5	6.0	**5.2**

※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 2019年度より減価償却方法を変更

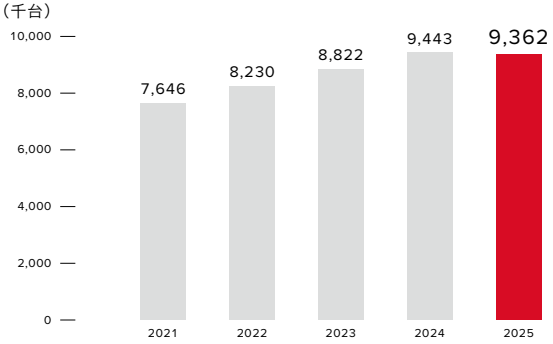
→ 有価証券報告書・半期報告書・四半期報告書
→ 年次報告書

主な財務データの推移

2021−2025<IFRS> 3月31日に終了した連結会計年度

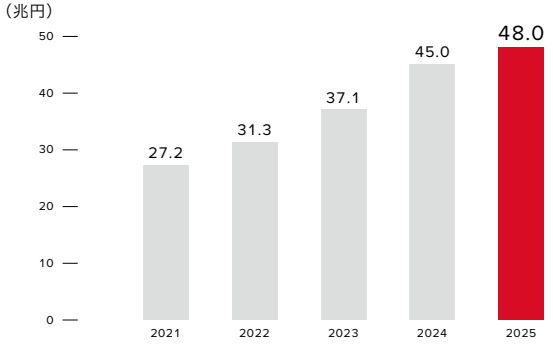
連結販売台数

936万2千台
▼8万1千台



営業収益

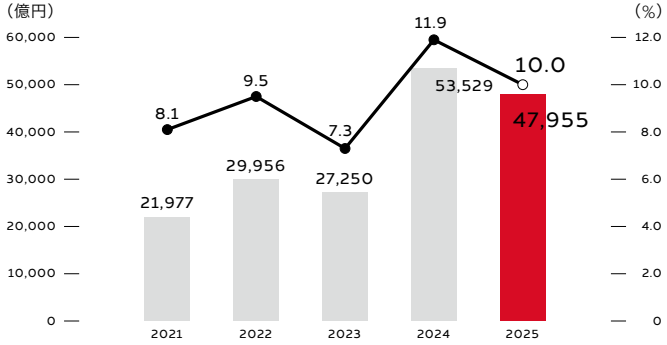
48.0兆円
▲2.9兆円



営業利益

営業利益
営業利益率（右目盛）

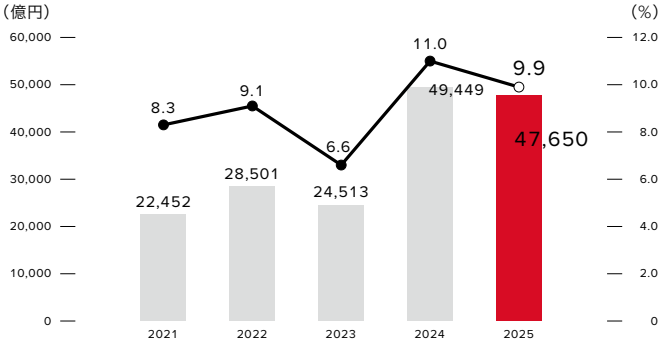
4兆7,955億円
▼5,573億円



親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益
当期利益率（右目盛）

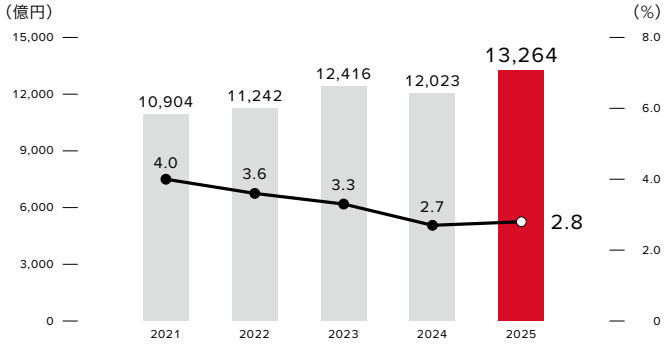
4兆7,650億円
▼1,798億円



研究開発費※

研究開発費
営業収益比率（右目盛）

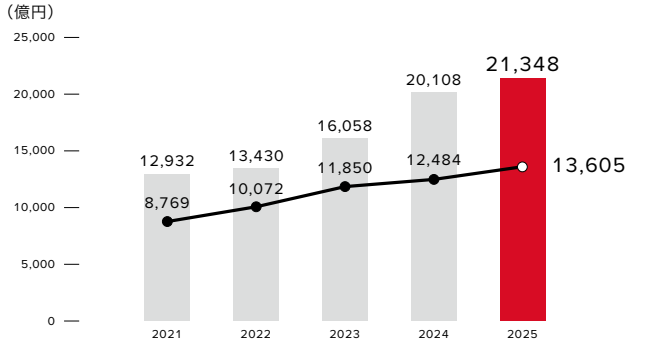
1兆3,264億円
▲1,241億円



設備投資

設備投資
減価償却費

2兆1,348億円
▲1,240億円



※ 報告期間中に発生した研究開発活動にかかる支出額

会社情報・株式情報 (2025年3月末)

会社の概要

会社名	トヨタ自動車株式会社
創立	1937年8月28日
資本金	635,402百万円
決算期	3月31日
会計監査人	PwC Japan有限責任監査法人
関係会社数	[連結子会社] 585社 [持分法適用会社] 165社
従業員数	383,853人(単体:71,515人)

株式の概要

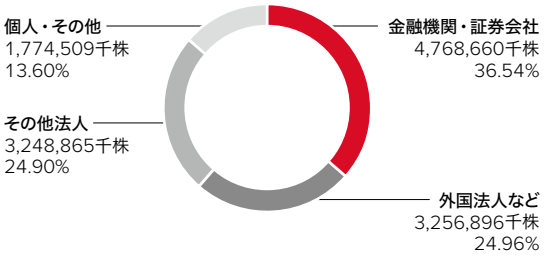
発行可能株式総数	50,000,000,000株
発行済株式総数	[普通株式] 15,794,987,460株
株主数	1,184,935人
上場証券取引所	[国内] 東京・名古屋 [海外] ニューヨーク・ロンドン
証券コード	7203(日本)
米国預託証券(ADR)	[比率] 1ADR=10普通株 [シンボル] TM
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒183-0044 東京都府中市日鋼町1-1 フリーダイヤル:(0120)232-711
ADR・預託代理人	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A.

主要大株主

株主	所有株式(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,805,605	13.84
株式会社豊田自動織機	1,192,331	9.14
株式会社日本カストディ銀行	811,647	6.22
日本生命保険相互会社	633,221	4.85
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)	572,148	4.38
ジェーピー モルガン 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)	549,099	4.21
株式会社デンソー	449,576	3.45
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)	335,788	2.57
トヨタ不動産株式会社	249,754	1.91
三井住友海上火災保険株式会社	204,172	1.56

(注)持株比率は発行済株式総数より自己株式数(2,746,058千株)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(2,746,058千株)を控除して計算しています。

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

ホームページのご案内



公式企業サイト
https://global.toyota/jp/

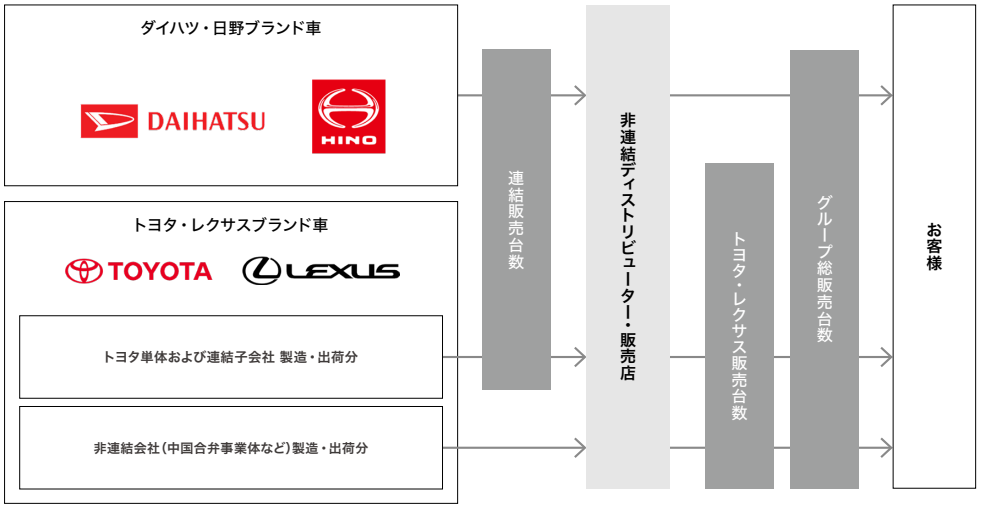


投資家情報サイト
https://global.toyota/jp/ir/



トヨタイムズ
https://toyotatimes.jp/

（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

将来予測表明などに関する特記

本資料には、当社および連結子会社（トヨタ）の見通しなど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、トヨタが現在入手している情報を基礎とした判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化などによる変動可能性に照らし、将来におけるトヨタの実際の業績と大きく異なる可能性があります。

上記の不確定性および変動可能性を有する要素は多数あり、以下のようなものが含まれます。

- 日本、北米、欧州、アジアおよびトヨタ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・流通を実施するトヨタの能力
- 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トヨタの能力
- トヨタ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、特にリコールなど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トヨタ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トヨタ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
- トヨタ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トヨタの能力
- 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
- トヨタが材料、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・半期報告書
年次報告書

トヨタ自動車株式会社

〒471-8571
愛知県豊田市トヨタ町1番地
https://global.toyota/jp/

TOYOTA