

第120回

定時株主総会招集ご通知

開催日時 2024年6月18日（火曜日）午前10時
開催場所 愛知県豊田市トヨタ町1番地 当社本店

決議
事項

会社提案

第1号議案 取締役10名選任の件
第2号議案 監査役1名選任の件
第3号議案 補欠監査役1名選任の件

株主提案

第4号議案 定款一部変更の件（気候変動
関連の渉外活動とパリ協定の
目標との整合性に関する年次
報告書の公表）



第17回トヨタ夢のクルマアートコンテスト受賞作品より

トヨタ自動車株式会社

証券コード：7203



TOYOTA



Worldwide
Paralympic Partner



クルマを原点に ビジョンを具体で示す

取締役社長 佐藤 恒治

株主の皆様におかれましては、平素より当社への格別のご理解とご支援を賜り、誠にありがとうございます。

この1年、新しい執行体制のもと、私たちは「ビジョンを具体で示す」ことを心がけて経営に取り組んでまいりました。豊田会長のもと14年間で浸透してきたビジョンや価値観を土台に、トヨタは「モビリティカンパニーへの変革」に向けた実践的な取り組みを進めています。

その一環として、昨年度は、変革のステップをまとめた「トヨタモビリティコンセプト」を策定し、「マルチパスウェイ戦略」の具体化や、車載OS「アリーン」の基盤づくりなど、新たな取り組みを加速してまいりました。そして、昨年秋のジャパンモビリティショーでは、「多様性のあるクルマ」「社会システムと一体となった価値を生み出すクルマ」で、笑顔があふれるモビリティ社会をつくるお役に立ちたい。そんな想いを込めて、トヨタの目指す未来の一端を形にいたしました。

トヨタは、「商品を軸に経営する」会社です。クルマを通じて、多くの人々の幸せに貢献する。この原点をブラすことなく、今後も、安全・安心や運転する楽しさなどの本質的な価値にこだわって、もっといいクルマを追求し続けてまいります。そのうえで、クルマが媒体となってエネルギーやデータの可動性を高めていくことで、お客様の暮らしに寄り添った、もっと多様なモビリティの価値を生み出していきます。

「クルマの未来を変えていこう」。この合言葉を胸に、トヨタグループをはじめとする世界中の仲間とともに、モビリティカンパニーへの変革に挑戦してまいります。今後とも、株主の皆様からの温かいご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

次の道を発明しよう

取締役会長 豊田 章男



早いもので、トヨタ自動車の会長となり1年あまりが過ぎました。この間、「100年に一度の大変革期」の中で、トヨタの会長とはどうあるべきか、私自身がなすべきことは何かを常に考えながら、動き続けてまいりました。

カーボンニュートラルをはじめ、今の私たちが直面している課題は、地球に生きる全ての人々が心と力を合わせて取り組むべきものばかりです。

「正解がわからないなら、良いと思うことをまずやってみよう」。そう言って始めた水素エンジンの開発では、私たちの「意志」と「情熱」と「行動」に共感した仲間が次第に増えてまいりました。もちろんトヨタとグループ会社の仲間の姿もあります。

そこには「上から目線」も「下から目線」もありません。あるのは「お客様目線」と「商品目線」、そして「未来をもっと良くしたい」という想いです。

本年1月に「トヨタグループビジョン」を策定いたしました。

「次の道を発明しよう」。このシンプルな言葉に私自身の想いを込めました。

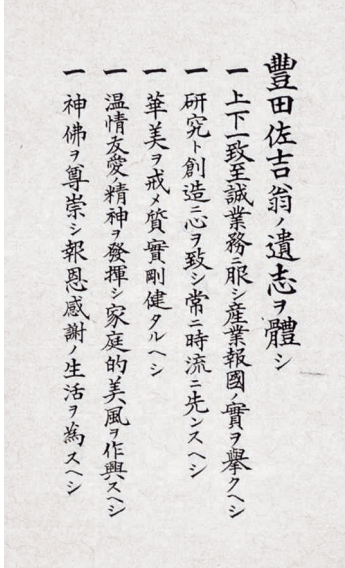
一人一人が、自分の中にある発明の心と向き合い、誰かを思い、技を磨き、正しいモノづくりを重ねる。互いに「ありがとう」と言い合える風土を築き、未来に必要とされるトヨタグループになる。

そのためには、トヨタおよびグループ各社が、「現場」で、「お客様目線」と「商品目線」で会話をし、もっとよいモノづくりを追求する企業風土を構築しなければなりません。

私自身が「責任者」として、「マスタードライバー」として、「現場」に立ち続けることで、トヨタおよびグループ各社の「主権を現場に取り戻す闘い」を推進してまいります。株主の皆様の変わらぬご支援をお願い申し上げます。

「豊田綱領」

豊田佐吉の遺訓をまとめた
トヨタの原理原則

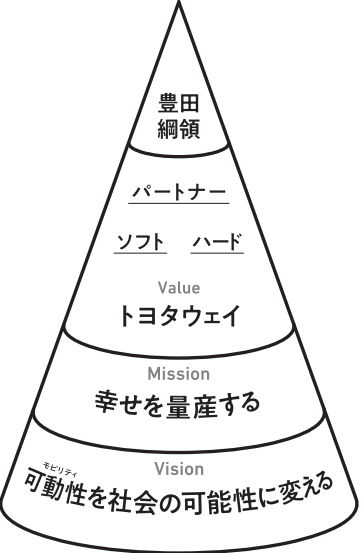


豊田佐吉翁の遺志を体し

- 一、上下一致 至誠業務に服し
産業報国の実を挙げべし
- 一、研究と創造に心を致し
常に時流に先んずべし
- 一、華美を戒め
質実剛健たるべし
- 一、温情友愛の精神を発揮し
家庭的美風を作興すべし
- 一、神仏を尊崇し 報恩感謝の
生活を為すべし

「トヨタフィロソフィー」

モビリティカンパニーへの
変革に向けた未来への道標



豊田綱領

パートナー
ソフト ハード

Value
トヨタウェイ

Mission
幸せを量産する

Vision
モビリティ
可動性を社会の可能性に変える

フィロソフィーコーン

目次

株主の皆様へ…………… 1

招集ご通知…………… 4

株主総会参考書類…………… 7

事業報告…………… 31

1. 企業集団の現況に関する事項…………… 31

2. 株式に関する事項…………… 47

3. 会社役員に関する事項…………… 48

連結計算書類…………… 58

計算書類…………… 60

監査報告書…………… 62

組織体制…………… 67

投資家情報…………… 69

トヨタは、オリンピック、パラリンピックにおけるモビリティ、移動支援ロボット、モビリティサービスのカテゴリーのパートナーです。

第120回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。
さて、当社第120回定時株主総会を開催しますので、下記のとおりご案内申しあげます。
なお、当日ご出席いただけない場合は、インターネットまたは書面により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2024年6月17日（月）午後5時30分まで**に議決権を行使くださいますようお願い申しあげます。

敬 具

記

日 時	2024年6月18日（火曜日）午前10時			
場 所	愛知県豊田市トヨタ町1 番地 当社本店			
会議の 目的事項	報告 事項	第120期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）事業報告、連結計算書類、計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件		
	決議 事項	会社 提案	第1号議案	取締役10名選任の件
			第2号議案	監査役1名選任の件
第3号議案			補欠監査役1名選任の件	
	株主 提案	第4号議案	定款一部変更の件（気候変動関連の渉外活動とパリ協定の目標との整合性に関する年次報告書の公表）	

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイトにて電子提供措置事項を掲載しています。
当社ウェブサイト <https://global.toyota/jp/ir/stock/shareholders/>
また、上記のほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しています。
東京証券取引所ウェブサイト <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>
上記の東京証券取引所ウェブサイトにアクセスして、当社名または証券コードを入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。



以 上

招集ご通知に関するその他ご案内事項

- ・本株主総会においては、書面交付請求の有無にかかわらず、従前どおり株主総会資料を書面でお届けしています。ただし、法令および当社定款第15条の規定に基づき、事業報告の「会計監査人の状況」と「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」と「連結注記表」、計算書類の「株主資本等変動計算書」と「個別注記表」を除いています。

なお、監査役および会計監査人は、上記事項を含む監査対象書類を監査しています。

- ・電子提供措置事項に修正が生じた場合は、4 ページに掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。

議決権行使のご案内

株主総会ご出席	インターネット	郵 送
		
株主総会開催日時 2024年6月18日 午前10時	行使期限 2024年6月17日 午後5時30分まで	行使期限 2024年6月17日 午後5時30分到着

(1) 株主総会ご出席の際のご留意点

- ▶ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付へご提出願います。また、議事資料として本「招集ご通知」を、当日会場までご持参くださいますようお願いします。
- ▶ 当社本店の本館ホールが満席となった場合は、別会場をご案内させていただきますので、あらかじめご了承ください。
- ▶ 当日の入場は、株主様のみとなります。代理出席の場合は、代理人の方も株主様であることが必要です。代理人として行使する議決権行使書用紙および代理権を証明する書面に加えて、代理人様ご本人名義の議決権行使書用紙をご提出ください。

(2) 不統一行使について

- ▶ 議決権の不統一行使をされる場合には、株主総会の日の3日前までに、議決権の不統一行使を行う旨とその理由を当社にお知らせください。

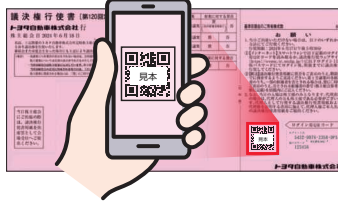
(3) 議決権行使について

- ▶ 書面とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- また、インターネット等により複数回数にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- ▶ ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否の表示をされない場合は、会社提案については賛成、株主提案については反対の表示があったものとして取り扱わせていただきます。

(4) その他ご案内

- ▶ 手話通訳が必要な株主様へ：ご希望の方は、会場受付にて係員へお知らせください。

インターネットによる議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法	ログインID・仮パスワードを入力する方法
簡単です！ ID・パスワード 入力不要 1 スマートフォン等にて、議決権行使書右下に記載のQRコードを読み取り  ※QRコードは (株)デンソーウェーブの 登録商標です。 2 画面の案内に従って賛否を入力	1 議決権行使ウェブサイトへアクセス  https://evote.tr.mufg.jp/ 2 議決権行使書に記載された「ログインID」・「仮パスワード」を入力 3 画面の案内に従って賛否を入力
インターネット等による議決権行使に関するお問い合わせ 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）  0120-173-027 (通話料無料、受付時間：9：00～21：00)	

事前質問について

株主総会の議案や当社経営に関するご質問を専用ウェブサイトにて受け付けています。

いただきましたご質問のうち、株主の皆様のご関心の高い事項につきましては、株主総会当日に回答させていただき、後日、当社ウェブサイトにて取り上げさせていただく予定です。

なお、個別の回答はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。

以下のURLまたはQRコードからアクセス

専用サイト

<https://toyotakabu.jp/>



入力期限

2024年6月13日（木）まで

※質問の入力方法は、同封の「事前質問の入力方法について」をご参照ください

事後配信について

株主総会当日の会場において発信された社長メッセージなどにつきましては、後日、当社メディア「トヨタタイムズ」にてご確認いただけます。



WEBサイト <https://toyotatimes.jp/>

トヨタタイムズ

検索

株主総会参考書類

議案および参考事項

第 1 号議案 取締役10名選任の件

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。

「トヨタフィロソフィー¹⁾」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や、電動化、知能化、多様化への対応や仲間づくりなどモビリティカンパニーへの変革と、気候変動問題などの社会課題の解決に貢献できることが、取締役には必要と考えています。また、社外取締役候補者の4名は、当社独自の社外役員の役割・期待に資する人材であり、全員が当社が再定義した「独立性判断基準」を満たしており²⁾、独立した立場から、幅広く豊富な経験と知見を当社の経営に活かしていただくことを期待しています。

取締役の有する知識、経験、能力等をスキルマトリクス³⁾にて一覧化し、重要な業務執行の決定と経営の監督を適切に行うために、能力のバランスとダイバーシティに配慮した人材で取締役会を構成することとしています。

各取締役候補については、社外取締役が過半数を占める「役員人事案策定会議」にて、取締役会に上程する案を検討しています。

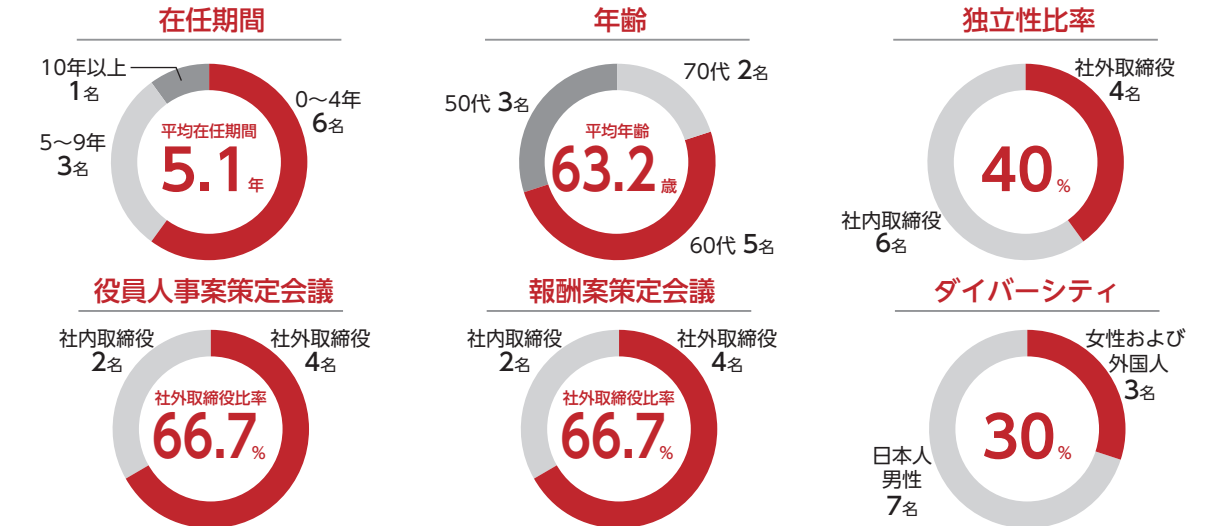
現任取締役10名は、今回の株主総会終結のときをもって全員が任期満了となりますので、取締役10名の選任をお願いいたしたく、その候補者は次のとおりであります。

* 1 3ページ「トヨタフィロソフィー」の解説をご参照ください。

* 2 21、22ページの「社外役員の役割・期待」、「独立性判断基準」をご参照ください。

* 3 23、24ページのスキルマトリクスをご参照ください。

コーポレートガバナンスハイライト*



* コーポレートガバナンスハイライトは、本議案が承認可決された場合の数値を記載しています。

取締役候補者一覧

候補者 番号	氏 名	性 別	満年齢	在任 期間	属 性	現在の当社における役割			取締役会出席率 (出席回数) *		
						策定会議		担 当			
						役員人事案	報酬案				
1	再任	とよ だ 豊田	あき お 章男	男性	68歳	24年			取締役会議長	94% (15/16回)	
2	再任	はや かわ 早川	しげる 茂	男性	70歳	9年		議長	議長	Chief Privacy Officer	100% (16/16回)
3	再任	さ とう 佐藤	こう じ 恒治	男性	54歳	1 年				Chief Executive Officer	100% (13/13回)
4	再任	なか じま 中嶋	ひろ き 裕樹	男性	62歳	1 年				Chief Technology Officer	100% (13/13回)
5	再任	みや ざき 宮崎	よう いち 洋一	男性	60歳	1 年		委員	委員	Chief Financial Officer Chief Competitive Officer	100% (13/13回)
6	再任	サイモン ハン フリーズ Simon Humphries		男性	57歳	1 年				Chief Branding Officer	100% (13/13回)
7	再任	すが わら 菅原	いく ろう 郁郎	男性	67歳	6年	社外 独立	委員	委員		100% (16/16回)
8	再任	フィリップ クレイヴン Sir Philip Craven		男性	73歳	6年	社外 独立	委員	委員		94% (15/16回)
9	再任	おお しま 大島	まさ ひこ 眞彦	男性	63歳	1 年	社外 独立	委員	委員		100% (13/13回)
10	再任	おお その 大園	え み 恵美	女性	58歳	1 年	社外 独立	委員	委員		100% (13/13回)

* 2024年3月期の取締役会への出席状況を記載しています。

候補者番号

1

再任



とよだ あきお

豊田 章男

男性

1956年5月3日生（満68歳）

取締役会長

在任期間

24年

取締役会出席率（出席回数）

94％（15／16回）

所有する当社株式の数

23,466,258株

重要な兼職の状況

トヨタ不動産(株) 代表取締役会長
(株)デンソー 取締役
(株)ルーキーレーシング 代表取締役
トヨタ ガズーレーシング ワールドラリーチーム(株) 代表取締役会長

担当

取締役会議長

略歴

1984年 4月

当社入社
・生産・営業など幅広い部門で経験を積み、トヨタ生産方式に基づいた販売店業務改革や、自動車情報のウェブサイトGazoo事業の立上げを推進
・1998年ゼネラル・モーターズ（GM）との米国製造合弁会社ニューユナイテッドモーターマニユファクチャリング(株)（NUMMI）副社長を歴任

2000年 6月

当社取締役

2002年 6月

当社常務取締役

2003年 6月

当社専務取締役

2005年 6月

当社取締役副社長

2009年 6月

当社取締役社長
・2009年 リーマンショックによる連結営業赤字、2010年 大規模リコール問題、2011年 東日本大震災とタイ洪水による操業一時停止などの危機を陣頭指揮
・2018年 米国ラスベガスの家電見本市（CES）に参加し、自動運転技術を活用した多目的の商用電気自動車「e-Palette」の発表と共に「モビリティカンパニーへの変革」を宣言
・マスタードライバーに就任以降、クルマの乗り味を確認する最終責任者として「もっといいクルマづくり」をけん引
・2021年 日本自動車工業会の会長として「自動車業界で働く550万人」に向けたメッセージを発信し、自動車産業全体での活動を推進

2023年 4月

当社取締役会長（現任）

取締役候補者とした理由

<最近の状況>

豊田章男氏は、14年間社長として当社を率い、様々な危機に直面し乗り越えてきた豊富な経験と知見を活かし、会長として業務執行を監督しています。
具体的には、トヨタグループがこれからもステークホルダーの皆さまに受け入れていただける企業グループであるために、ブラシてはいけない軸を定めた「次の道を発明しよう」というビジョンを発表しました。ガバナンス向上には、一人ひとりの行動様式を変える必要があるとの想いから、現場のメンバーに寄り添った取り組みを進めています。次世代のリーダー達を集めた講習会（豊田章男塾）などでは、本音の対話や一緒にクルマに乗ることで、大切にしている価値観を伝えています。
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」においては、レースの厳しい現場で限界に挑戦し「走っては直す」ことを繰り返すことでクルマを鍛えています。マスタードライバーとしてクルマの乗り味を究極まで突き詰める姿を見せることで、現場での人材育成を進めています。レースの現場で開発を進めたエンジンはカーボンニュートラルの実現に貢献でき、2024年1月の東京オートサロンで新プロジェクトを発表しました。
また、日本の550万人に支えられた自動車産業をモビリティ産業に成長させるために、日本自動車工業会会長を退任後も、経団連モビリティ委員会委員長として産業をリードしています。2023年10月のジャパンモビリティショーでは、スタートアップ企業約100社を含む過去最多の企業が出展し、来場者数も目標を大きく上回りました。
「ファンづくり」にも継続して取り組んでいます。フィリピンやタイなど海外でのGR（TOYOTA GAZOO Racing）イベントを企画・開催し、幅広い年齢層を魅了しました。モータースポーツ普及活動を通じた世界のビジネスパートナーとの関係づくりや、地域貢献にも取り組んでいます。
取締役会議長としては、取締役会の実効性向上に向け、社外役員と積極的にコミュニケーションを図り、自由闊達に意見を述べられるよう改善に取り組んでいます。

<候補者とした理由>

社長在任中から、長期的な視点のもと、「商品と地域を軸にした経営」を推進し、高い商品力とともに現在の収益構造を構築、競争力を強化してきました。今後もガバナンスの見直しやモビリティカンパニーへの変革を強力に推進することにより、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。

候補者番号

2

再任



はやかわ しげる

早川 茂

男性

1953年9月15日生（満70歳）

取締役副会長

在任期間

9年

取締役会出席率（出席回数）

100％（16／16回）

所有する当社株式の数

330,127株

重要な兼職の状況

(株)国際経済研究所 代表取締役

担当

Chief Privacy Officer、役員人事案策定会議議長、報酬案策定会議議長

略歴

1977年 4月

トヨタ自動車販売(株)入社
・渉外広報部門で経験を積み、1999年までの間、計2回8年に及びニューヨーク駐在では、日米貿易摩擦の最前線で交渉を担当

2007年 6月

当社常務役員

2007年 9月

トヨタ モーター ノース アメリカ(株)取締役社長
・リーマンショックに伴う販売台数の急減などに対し、米国社会の理解を得る活動を推進

2012年 4月

当社専務役員
・2013年に渉外広報本部長に就任、グローバル目線でお客様・地域社会、全てのステークホルダーの皆様との対話を充実化

2015年 6月

当社取締役・専務役員

2017年 4月

当社取締役副会長（現任）
・一般社団法人日本経済団体連合会審議員会副議長、同アメリカ委員会委員長、同通商政策委員会委員長、パリ日本文化会館・日本友の会会長、日・タイ経済協力協会会長、日伯戦略的経済パートナーシップ賢人会議委員、BOAOアジアフォーラム理事に在任。国際社会の安定と発展への貢献を呼びかけ

取締役候補者とした理由

<最近の状況>

早川茂氏は、これまで培った、人脈・国際経験を活かし、複雑かつ変化の激しい国際情勢の中で、世界各国・地域で当社・自動車産業の活動を応援していただく環境づくりを推進しています。
具体的には、日本経済団体連合会審議員会副議長として当社や自動車業界のスタンスを政策提言等へ反映することや理解活動を進めるとともに、グリーントランスフォーメーション会議や経営労働政策特別委員会などの重要テーマ会合において当社の考え・想いを発信しています。また、アメリカ委員会委員長として政財界有力者とのコミュニケーションの確保・強化に取り組み、当社代表としても国内外の要人と頻度高く接し、緊密なコミュニケーションを通じた仲間づくりを進めています。これらの活動を通じ、社外団体から厚い信頼を得ています。
スポーツ分野においても、スポーツ庁の諮問機関であるスポーツ審議会会長としての役割をはじめ、社内外においてスポーツを通じた仲間づくりを進めました。モータースポーツでは、自らハンドルを握り、開発ドライバーとして率先して「仲間づくり」「もっといいクルマづくり」を体現し、社内外に伝えていく役割を果たしています。
社内では、Chief Privacy Officerとして、「情報セキュリティ」「プライバシーガバナンス」「データ保護」に基づき監査・統制をリードし、情報の品質を保証するための取り組みを進めています。
また、役員人事案策定会議および報酬案策定会議の議長として、過半数を占める社外役員の意見を踏まえ、当社の取締役に求められる資質に基づいて人事案・報酬案を取りまとめることで、取締役会の実効性の向上に努めるとともに、モビリティカンパニーへの変革を進める当社に必要な人材を公正に評価した人事案・報酬案の策定をリードしています。

<候補者とした理由>

不透明感が高い世界各地の地政学リスクへの配慮や、プライバシーガバナンスに関する活動の推進、役員人事案策定会議および報酬案策定会議を議長としてリードすることを通じて、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。

募集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

9

10

候補者番号	3
再任	
	
さとう こうじ 佐藤 恒治	
男性 1969年10月19日生（満54歳）	
取締役社長	
在任期間	1年
取締役会出席率（出席回数）	100％（13／13回）
所有する当社株式の数	55,863株
重要な兼職の状況	トヨタガズーレーシングヨーロッパ㈱ 会長 トヨタ モーター ノース アメリカ㈱ 取締役会長

担当	Chief Executive Officer
略歴	1992年 4月 当社入社 ・シャシー設計部に配属、カムリやLexus GSの製品企画担当などを歴任 ・2011年のLexus GSへの厳しい評価をきっかけに、「Lexusブランドとは何か」を徹底的に考え、2016年にはLexus LCの開発責任者として、技術的に実現が不可能と思われたデザインへの挑戦をリード、「本物を知る人が最後に選ぶブランド」としてLexusブランドの価値向上に貢献 2017年 4月 当社常務理事 2020年 1月 当社執行役員 ・Lexus International Company Presidentとして、電動化ビジョン「Lexus Electrified」を定め、2021年に発売したNXをはじめ、ラインアップ展開をリード、電動化を先導するブランドへと変革 ・GAZOO Racing Company Presidentとして、未完成な先進技術を搭載したクルマをレースへ積極投入、人とクルマを徹底的に鍛えるアジャイルな開発に挑戦、GRヤリスや水素エンジンカローラの開発をリード、「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」を実践 2021年 1月 当社執行役員（現制度） 2023年 4月 当社執行役員 社長 2023年 6月 当社取締役社長・執行役員（現任）
取締役候補者とした理由	

<最近の状況>
佐藤恒治氏は、昨年4月の社長就任以来、長年の「商品と地域を軸にした経営」の基盤を活かし、「クルマの未来を変えていこう」を合言葉に、世界各地域のステークホルダーと対話をしながら、モビリティカンパニーへの変革に向けて経営戦略の具体化をリードしています。
具体的には、まずは変革の手段を「クルマの価値拡張」「モビリティの拡張」「社会システムとの融合」の3つを軸にまとめた「トヨタモビリティコンセプト」を策定し、その考え方に基づき、2023年開催のトヨタテクニカルワークショップやジャパンモビリティショーを通して商品・技術・モノづくりで当社が目指す姿を示してきました。
カーボンニュートラルでは、中長期的には「電気」と「水素」が社会を支えていくエネルギーの未来を見据えたモビリティの進化を目指し、短期的には各地域の人々の暮らしに寄り添った多様な選択肢を提供していく考え方を明確にして、「マルチパスウェイ戦略」の具体化を推進してきました。
そのひとつとして、次世代バッテリーEVの企画開発を通じて、クルマのアーキテクチャを変え、モビリティの価値をリードする「ソフトウェア・ディファインド・ビークル」(SDV)の具体化を進めました。SDVの取り組みをリード役として、暮らしに寄り添い、社会システムと融合した新しいクルマの価値を生み出していくために、自動車産業内外の仲間との共創関係も強化しています。
そして、当社が競争力を維持・向上させるためには、多様な価値観をぶつけ合い、失敗を恐れずに挑戦できる風土、持続可能な働き方や職場環境など、全員活躍の基盤整備が重要であると考え、「人的資本」への総合的な投資を強化してきました。ガバナンスの向上においては、トヨタグループ各社の認証不正問題をを受けて現場に足を運び、経営陣や現場のメンバーと対話を重ね、ガバナンスの実効性を担保する仕組みづくりに取り組んでいます。また、サステナビリティ会議の議長として、社会と企業の持続的な発展を目指した重要テーマのリード役を務めています。
<候補者とした理由>
クルマを通じて世の中を豊かにするため、当社が描く未来を示し、社内外のステークホルダーの信頼と共感を得ながら、リーダーシップを発揮して実践を加速させていることから、当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。

候補者番号	4
再任	
	
なかじま ひろき 中嶋 裕樹	
男性 1962年4月10日生（満62歳）	
取締役	
在任期間	1年
取締役会出席率（出席回数）	100％（13／13回）
所有する当社株式の数	20,000株
重要な兼職の状況	Commercial Japan Partnership Technologies㈱ 代表取締役社長

担当	Chief Technology Officer
略歴	1987年 4月 当社入社 ・生産技術領域を経験後、ボデー設計で経験を積み、2005年からの開発センター所属時に開発担当者としてiQなどのコンパクト車両を担当 ・2011年からIMV（Innovative International Multi-purpose Vehicle）の開発責任者としてハイラックスなどの世界戦略車を担当 ・2014年からフレーム系・商用車の統括開発責任者を務め、新型IMVシリーズの開発を担当。従来モデルを上回る車両信頼性とさらなる快適性を両立した車両開発を推進 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 ・2020年にMid-size Vehicle（MS）Company Presidentに就任、2021年からCV Company Presidentを兼務し、乗用車から商用車まで幅広い商品軸でのクルマづくりをけん引 2023年 4月 当社執行役員 副社長（現制度） 2023年 6月 当社取締役・執行役員 副社長（現任）
取締役候補者とした理由	

<最近の状況>
中嶋裕樹氏は、Chief Technology Officerとしてモビリティカンパニーへの変革に向け、乗用車から商用車まで幅広い車両開発の経験や知見を活かし、技術開発を推進しています。
具体的には、「トヨタモビリティコンセプト」を電動化、知能化、多様化の3つのアプローチから加速させるとともに、2023年6月に開催したトヨタテクニカルワークショップなどで当社の技術力と開発に向き合う姿勢を積極的に発信しました。
電動化は、「マルチパスウェイ戦略」の具体化を進め、ハイブリッド車を軸としてバッテリーEVからプラグインハイブリッド車、水素モビリティまで各パワートレインのあり方を提示しました。知能化は、「ソフトウェア・ディファインド・ビークル」(SDV)を始めとしたこれからのクルマの価値は、クルマと生活をシームレスにつなげ、お客様の期待の一步先に行く体験やサービスを提供することであるとし、ソフトウェアプラットフォーム「Arene（アリーン）」を始めとした開発を指揮しています。多様化は、陸・海・空で全てのお客様にモビリティを提供する「Mobility for All」を実現するために、開発や他社との連携をリードしています。
また、Commercial Japan Partnership Technologies㈱（CJPT）社長として、物流業界の課題解決やカーボンニュートラルに向けて、インフラと連携した商用車両の社会実装を推進しています。アジアでは、Charoen Pokphand Group（CP）、Siam Cement Group（SCG）と、データ、モビリティ、エネルギーの3つの領域からカーボンニュートラルへの取り組みを加速させています。
トヨタグループ各社の認証不正問題では、繰り返し現場に赴き、対話し、再生に向けた活動をリードしています。当社においても未来への挑戦の力を蓄えるために、プロジェクトの見直しなどを実施しました。メンバーが仕事の進め方を再確認し、能力を底上げする取り組みを強力に推進しています。
<候補者とした理由>
モビリティカンパニーへの変革を加速させるため、「商品を軸にした経営」がますます重要となる中、電動化、知能化、多様化の取り組みをリードし、トヨタグループ各社の認証不正問題に積極的に対応することで、当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。

候補者番号	5
再任	
	
みやざき よういち 宮崎 洋一 男性 1963年10月19日生（満60歳） 取締役	
在任期間	1年
取締役会出席率（出席回数）	100％（13／13回）
所有する当社株式の数	43,669株
重要な兼職の状況	—

担当	Chief Financial Officer、Chief Competitive Officer、役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員
略歴	1986年 4月 当社入社 ・2012年に営業業務部長として日本を含めたグローバル需給を取りまとめ、東日本大震災、円高などの経営危機下での販売機会と収益の最大化に取り組む 2015年 4月 当社常務役員 ・2015年からTNGA（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）の商品ラインアップを、各地域の事業・販売戦略と整合させながら順次投入。各地域での競争力の底上げに貢献 2019年 1月 当社執行役員 ・2020年からアジア本部長として、商用車IMV0（Innovative International Multi-purpose Vehicle ゼロ）の商品・事業企画をアジアの現場で指揮。「はたらくクルマ」の原点に立ち返り、お客様の幅広いニーズに寄り添った商品づくりをけん引。新規事業、バリューチェーン活動の強化など、アジア事業体の収益構造改革を推進 2022年 4月 当社執行役員（現制度） 2023年 4月 当社執行役員 副社長 2023年 6月 当社取締役・執行役員 副社長（現任）
取締役候補者とした理由	
<最近の状況> 宮崎洋一氏は、Chief Financial OfficerおよびChief Competitive Officerとして、モビリティカンパニーへの変革に向けた各地域の商品投入と事業戦略、ならびにそれを支える財務・資本戦略を推進しています。 具体的には、地域CEOと連携し、各地域の環境・お客様ニーズの変化をタイムリーに把握して、短期・中長期での事業オペレーション計画の実行と実践を推進してきました。また、収益構造の更なる強化に向け、バリューチェーンビジネス拡大を推進しており、補給部品/用品、金融などの既存ビジネス領域強化、ならびにエネルギーマネジメント領域における新規事業の展開も進めています。成長が見込まれるインドでは、インド事業を最優先に考える本部の新設、現地現物で迅速な意思決定のための機能移管、新工場設立の投資判断をリードしました。「マルチパスウェイ戦略」では、旺盛なハイブリッド車需要への対応を指揮するとともに、バッテリーEV（BEV）においては、各地域の需要変化も踏まえ、グローバルでの車両の生産供給体制・電池調達基盤の構築と投資判断等、BEV事業全体の舵取りを進めてきました。財務・資本戦略においては、収益構造の強化を着実に進め、最適なバランスシートの構築に向け、政策保有株式やトヨタグループ会社株式の持ち合いの見直しと未来への投資、株主還元によって、資本の最適配分を推進しています。 トヨタグループ各社の認証不正問題に対しては、各社とオープンな対話を進め、影響を見極めるとともに、事業戦略の策定をリードしています。当社においても、将来への種まきに向けた余力創出のため、現場の仕事の定義を検証し、仕事の改廃を推進しました。労使での話し合いにおいては、仕事の楽しさ・やりがいについて、メンバーと本音で率直な対話を行い、オープンな関係構築をリードしました。	
<候補者とした理由> モビリティカンパニーへの変革を加速させるため、「地域を軸にした経営」における各地域事業の競争力や、新規領域での競争力を強化するとともに、収益構造改善や最適なバランスシートに向けた変革も推進できることから、当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。	

候補者番号	6
再任	
	
サイモン ハンフリーズ Simon Humphries 男性 1967年3月30日生（満57歳） 取締役	
在任期間	1年
取締役会出席率（出席回数）	100％（13／13回）
所有する当社株式の数	11,126株
重要な兼職の状況	キャルティ デザイン リサーチ(株) 取締役副社長

担当	Chief Branding Officer
略歴	1988年 9月 DCA Design入社（イギリス） ・イギリスでプロダクトデザイナーとしてのキャリアを開始し、1989年よりILIデザイン(株)入社（日本） 1994年 9月 当社入社 ・デザインの研究開発を担当し、2002年にはトヨタ（Vibrant Clarity：ワクワクさせる「活気」と普遍性ある「爽やかな明快さ」の両立を、エモーションと合理性の調和で目指す）/レクサス（L-finesse：「先進・先端」を意味する「Leading edge」の「L」と、「洗練された深み」を意味する「finesse」で「先鋭－精妙」を目指す）のデザインフィロソフィーを策定。その後は先行デザイン、量産車デザインを数多く監修 2016年 7月 トヨタ ヨーロッパ デザイン ディベロップメント(有) 社長 ・多くの将来モビリティを提案、主に、未来を予感させるデザインとお客様や社会にサービスを含めた新たな価値を提供できるビジネスモデルを具現化したモビリティであるe-Paletteや、2019年東京モーターショーに出品された多くのEVシリーズ、またAygo X、ヤリスクロスのデザインコンセプトモデルなどを担当 2018年 1月 当社常務理事 2023年 4月 当社執行役員 2023年 6月 当社取締役・執行役員（現任）
取締役候補者とした理由	
<最近の状況> Simon Humphries氏は、Chief Branding Officerとして、トヨタのビジョンである「可動性（モビリティ）を社会の可能性に変える」の実現に向けて未来のモビリティの企画を推進しています。 具体的には、モビリティカンパニーに変わることは、モビリティを中心に、移動だけではなく、より豊かな生活を送れるよう、一人ひとりに合わせたユニークなソリューションを提供することと決めました。2023年10月のジャパンモビリティショーでは「トヨタモビリティコンセプト」が目指す未来の社会を表現し、モビリティがお客様のライフスタイルに応じて、価値を拡張していくことを発信しました。 その実現に向けて、新型ランドクルーザーは、「原点回歸」をテーマに、存在意義・真の価値を見直し、未来を見据えた商品コンセプトを具体化しました。創業者たちが積み上げてきた世界のお客様が命を託せるクルマという価値を継承し、世界中の誰もがその価値を享受できるクルマを提供しています。 新型センチュリーは、日本の伝統や感性そして哲学まで象徴するショーファーカーという価値を継承した上で、新しい世代のお客様に合わせて進化させました。ショーファーカーのラインアップ戦略をまとめ、センチュリーだけでなく、アルファード、クラウンなどの商品価値の向上を実現しています。 また、多様なメンバーが様々な業務でクリエイティビティを発揮できるような職場環境を実現するため、オフィスブランディングの基本方針の検討を推進しています。	
<候補者とした理由> モビリティカンパニーへの変革に向けて、当社の提供価値を最大化するためのコンセプトをまとめ上げ、お客様に寄り添った多様なモビリティを提案することを通じ、当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。	

候補者番号	7
再任	
社外取締役	独立役員
 すがわら　いくろう 菅原 郁郎 男性 1957年3月6日生（満67歳） 取締役	
在任期間	6年
取締役会出席率（出席回数）	100%（16／16回）
所有する当社株式の数	—
重要な兼職の状況	(株)日立製作所　社外取締役 富士フィルムホールディングス(株)　社外取締役

担当

役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

略歴

1981年 4月

通商産業省入省
・1997年から3年間ワシントンD.C.に駐在、安全保障関連の情報収集やネットワークづくりに注力

2010年 7月

経済産業省産業技術環境局長

2012年 9月

経済産業省製造産業局長
・経済成長の骨太方針を策定する責任者を兼務、政策の運営・実行に尽力

2013年 6月

経済産業省経済産業政策局長

2015年 7月

経済産業事務次官

2017年 7月

経済産業省退官

2017年 8月

内閣官房参与

2018年 6月

内閣官房参与退任

2018年 6月

当社取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由

<最近の状況>
菅原郁郎氏は、社外取締役として、会社から独立した立場で業務執行を監督しています。
具体的には、行政官時代に培われた、ガバナンス、地球環境問題やエネルギーに関する政策立案や組織運営の経験や知見などをもとに、トヨタグループ各社の認証不正問題に対し、社外役員の議論をリードし、実効性あるグループガバナンスに向けた提言を行いました。トヨタグループ各社との株式持ち合い、政策保有株式の見直しに対しても取り組みの推進に向けて積極的にアドバイスしています。また、カーボンニュートラルに向けた「マルチパスウェイ戦略」について、地政学リスクを踏まえた柔軟な見直しの必要性など、国際情勢の観点を中心に資本市場の動向を踏まえた的確な指摘を行いました。
また、役員人事案策定会議および報酬案策定会議の委員として、人事案への的確な指摘を通じた妥当性の検証、若手経営幹部候補者との面談を通じた人材育成および見極めや、加えて、将来への種まき、中長期的な企業価値向上への取組みを意識したトヨタらしい報酬制度のあり方など様々な観点から積極的に発言し、適切な審議案づくりに貢献しています。

<候補者とした理由>
独立した立場で、高い専門性と幅広いネットワークを活かし、複雑な国際情勢に対応するための指南役を果たせることから、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、社外取締役候補者となりました。
なお、菅原郁郎氏は、直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しました。

<独立性について>
菅原郁郎氏と当社および連結子会社の間に特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

(注) 1. 独立役員の届け出
菅原郁郎氏は、社外取締役候補者であります。また、当社が上場している国内の証券取引所に同氏を独立役員として届け出ており、本議案において再任をご承認いただいた場合、届け出を継続する予定であります。

(注) 2. 責任限定契約の概要
当社は、菅原郁郎氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しています。本議案において再任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間の上記契約を継続する予定であります。

候補者番号	8
再任	
社外取締役	独立役員
 フィリップ　クレイヴァン Sir Philip Craven 男性 1950年7月4日生（満73歳） 取締役	
在任期間	6年
取締役会出席率（出席回数）	94%（15／16回）
所有する当社株式の数	—
重要な兼職の状況	—

担当

役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

略歴

1989年7月

国際車いすバスケットボール連盟初代会長

2001年12月

国際パラリンピック委員会会長
・様々な改革を通じて、パラリンピックの地位を向上させ、2008年北京大会ではオリンピックとの同時開催を果たし、誰もが個性や能力を発揮できる社会の実現に向けた一里塚を構築

2002年7月

国際車いすバスケットボール連盟会長退任

2017年9月

国際パラリンピック委員会会長退任

2018年6月

当社取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由

<最近の状況>

Sir Philip Cravenは、社外取締役として、会社から独立した立場で業務執行を監督しています。

具体的には、国際的な組織を率いた経験や知見を活かし、サステナビリティ会議でのマテリアリティの検討をはじめ、従業員やステークホルダーの理解を得られるメッセージの必要性を指摘しました。また、取締役会では、トヨタグループ各社の認証不正問題を受け、人材育成・教育について、振り返り、確認する必要性を指摘しました。

また、役員人事案策定会議および報酬案策定会議の委員として、人材育成に対する責任、報酬における非財務KPIの重要性や、ステークホルダーとともに成長する大切さなどをグローバルな観点から積極的に発言し、適切な審議案づくりに貢献しています。

<候補者とした理由>

独立した立場で、国際的な組織を運営した豊富な経験を活かして、様々なステークホルダーに配慮した指南役、人材育成への貢献を果たせることから、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、社外取締役候補者となりました。

なお、Sir Philip Cravenは、直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しました。

<独立性について>

当社はSir Philip Cravenが業務執行者であった国際パラリンピック委員会と取引関係にありますが、Sir Philip Cravenが同委員会の役職を退任してから相当の期間が経過していることから、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

(注) 1. 独立役員の届け出

Sir Philip Cravenは、社外取締役候補者であります。また、当社が上場している国内の証券取引所に同氏を独立役員として届け出ており、本議案において再任をご承認いただいた場合、届け出を継続する予定であります。

(注) 2. 責任限定契約の概要

当社は、Sir Philip Cravenとの間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しています。本議案において再任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間の上記契約を継続する予定であります。

候補者番号	9
再任	
社外取締役	独立役員
 おおしま まさひこ 大島 眞彦 男性 1960年9月13日生（満63歳） 取締役	
在任期間	1年
取締役会出席率（出席回数）	100%（13／13回）
所有する当社株式の数	806株
重要な兼職の状況	㈱三井住友銀行 上席顧問

担当	役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員
略歴	1984年 4月 ㈱三井銀行入行 ・2006年から米州統括部長として、リーマンショックを現地で対応 2012年 4月 ㈱三井住友銀行 執行役員 ・2013年欧州本部長 兼 欧州三井住友銀行 社長として、欧州・中東・アフリカを統括、ガバナンス体制の再構築を主導 ・脱炭素の取り組みが盛んな欧州企業等と継続的に意見交換しつつ、サステナビリティへの対応をリード 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 ㈱三井住友フィナンシャルグループ 執行役専務 ㈱三井住友銀行 専務執行役員 2019年 4月 ㈱三井住友フィナンシャルグループ 執行役副社長 ㈱三井住友銀行 取締役 兼 副頭取執行役員 2023年 4月 ㈱三井住友銀行 副会長 2023年 6月 当社取締役（現任） 2024年 4月 ㈱三井住友銀行 上席顧問（現任）
社外取締役候補者とした理由	

<最近の状況>
大島眞彦氏は、社外取締役として、会社から独立した立場で業務執行を監督しています。
具体的には、グローバル金融グループの経営者として培われた金融市場の知見や、サステナビリティ、IRなどをリードした経験を活かし、政策保有株式の見直しと産業を越えたパートナーシップ構築の両立や、「マルチパスウェイ戦略」の推進に向けた投資の必要性など、資産の有効活用と適切なリスクテイクによる競争力強化の観点からの的確な指摘を行いました。また、独立社外役員として投資家との対話の重要性を指摘しています。
また、役員人事案策定会議および報酬案策定会議の委員として、グローバル金融グループでの経験に基づき、独立社外役員の役割・期待や業績連動報酬制度、クローバック条項などに対して積極的に提案するとともに、活発な意見交換を促し議論を活性化することで、適切な審議案づくりに貢献しています。

<候補者とした理由>
独立した立場で、経営、法人営業、IRなどの幅広いグローバルな経験と見識を活かし、取締役として業務執行の監督と助言をいただくことにより、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、社外取締役候補者となりました。

<独立性について>
当社は大島眞彦氏が業務執行者であった㈱三井住友銀行と取引関係にありますが、過去3年間の事業年度における借入金額は連結総資産の2%未満と重要性がないことから、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

- (注) 1. 独立役員の届け出
大島眞彦氏は、社外取締役候補者であります。また、当社が上場している国内の証券取引所に同氏を独立役員として届け出ており、本議案において再任をご承認いただいた場合、届け出を継続する予定であります。
- (注) 2. 責任限定契約の概要
当社は、大島眞彦氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しています。本議案において再任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間の上記契約を継続する予定であります。

候補者番号	10
再任	
社外取締役	独立役員
 おおその えみ 大園 恵美 女性 1965年8月8日生（満58歳） 取締役	
在任期間	1年
取締役会出席率（出席回数）	100%（13／13回）
所有する当社株式の数	322株
重要な兼職の状況	一橋大学大学院 経営管理研究科 教授 東京海上ホールディングス㈱ 社外取締役

- (注) 1. 本株主総会参考書類は、作成時点（2024年5月8日）の情報を記載していますが、在任期間については今回の株主総会終結時点の情報を、所有する当社株式の数については2024年3月31日時点の情報を記載しています。
- (注) 2. 役員等賠償責任保険契約の概要
当社は、保険会社との間で、当社が保険料の全額を負担する役員等賠償責任保険契約を締結しています。当社のすべての取締役、監査役、執行役員、Executive FellowおよびSenior Fellowを被保険者とし、これらの役職の立場で行った行為による損害賠償金および争訟費用等を填補します。当該役員等賠償責任保険契約においては、役員等の職務執行の適正性担保のため、敗訴時に填補する損害の範囲を限定する旨および一定の事由に該当する場合は保険金を支払わない旨を定めています。2024年7月に現行契約が満了しますが、同様の内容で更新予定です。

担当	役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員
略歴	1988年 4月 ㈱住友銀行入行 ・1989年に退社後、ジョージ・ワシントン大学でMBA取得、一橋大学で博士（商学） 1998年 4月 早稲田大学 アジア太平洋研究センター 客員講師 2000年 4月 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 専任講師 ・競争戦略論と組織学習理論が専門。社会人経験者向けのMBA課程を英語で提供するユニークなビジネススクールで競争戦略論などの講義を担当 ・2001年より競争戦略の賞「ポーター賞」の運営に携わる。組織学習理論の研究では2001年よりトヨタとの産学共同研究を実施。数々のケース分析を積み重ね、トヨタにおける自己変革の仕組みを理論化 2002年 10月 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 助教授 2010年 4月 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 ・㈱りそなホールディングス取締役、㈱ローソン取締役、その他、政府や民間団体の審議会委員などを務める 2018年 4月 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授 2022年 4月 一橋大学大学院 経営管理研究科国際企業戦略専攻 専攻長・教授（現任） 2023年 6月 当社取締役（現任）
社外取締役候補者とした理由	

<最近の状況>
大園恵美氏は、社外取締役として、会社から独立した立場で業務執行を監督しています。
具体的には、企業戦略に関する深い見識と当社の企業文化・価値観への深い理解を活かし、トヨタグループが多様性を維持し、緩やかにつながることの強みを指摘し、今後のグループのあり方を中心に的確な指摘を行いました。
また、役員人事案策定会議および報酬案策定会議の委員として、経営環境の変化やモビリティ産業全体への影響を勘案した役員の役割・期待と、それを踏まえた財務・非財務のKPI、評価プロセスの設定や、女性活躍促進の重要性とそれを実現するための具体的な取り組みの提案など様々な観点から積極的に発言し、適切な審議案づくりに貢献しています。

<候補者とした理由>
独立した立場で、企業経営に関する専門的な見識と当社への理解に基づく、イノベーション促進・組織風土醸成の指南役を果たすことにより、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、社外取締役候補者となりました。

なお、大園恵美氏は、直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しました。

<独立性について>
大園恵美氏と当社および連結子会社の間に特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

- (注) 1. 独立役員の届け出
大園恵美氏は、社外取締役候補者であります。また、当社が上場している国内の証券取引所に同氏を独立役員として届け出ており、本議案において再任をご承認いただいた場合、届け出を継続する予定であります。
- (注) 2. 責任限定契約の概要
当社は、大園恵美氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しています。本議案において再任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間の上記契約を継続する予定であります。
- (注) 3. 大園恵美氏が2021年6月から社外取締役を務めている東京海上ホールディングス㈱の子会社であり、同氏が2017年6月から2021年6月まで社外監査役を務めていた東京海上日動火災保険㈱は、同社に独占禁止法に抵触すると考えられる行為および同法の趣旨に照らして不適切な行為ならびにその背景にある態勢上の問題が認められたとして、2023年12月26日付で、金融庁から、保険業法に基づく業務改善命令を受けました。同氏は、日頃からこれらの取締役会等において（グループ）内部統制の強化や法令遵守等の視点に立った提言を行っており、また、当該事案を認識した後は再発防止策の策定に向けた意思表明・提言を行い、その取り組みの状況を確認するなど、その職務を果たしております。

第2号議案 監査役1名選任の件

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、社内事情に通じた常勤監査役と、高い専門性・見識を有する社外監査役で構成しています。また、監査役それぞれが単独でも監査権限を行使できる独任制を維持しています。監査役会は、公正・中立的な立場で経営に対する意見・助言をいただける人材^{*1}によって構成することとしています。各監査役候補については、社外取締役が過半数を占める「役員人事案策定会議」にて監査役会に提案する内容を検討しています。

監査役 酒井竜児氏は、当社が再定義した「独立性判断基準^{*2}」の下では「主要取引先」に所属することとなるため、今回の株主総会終結のときをもって辞任することとなりましたので、監査役1名の選任をお願いいたしたく、その候補者は次のとおりであります。なお、現社外監査役のGeorge Olcott氏、Catherine O'Connell氏および社外監査役候補者は、当社独自の社外役員の役割・期待^{*3}に資する人材であり、全員が当社の「独立性判断基準」を満たしています。

なお、本議案を今回の株主総会に提出することにつきましては、監査役会の同意を得ております。

*1 当社の監査役の知識・経験・能力については、23、24ページのスキルマトリクスをご参照ください。
*2 21ページの「独立性判断基準」をご参照ください。
*3 21ページの「社外役員の役割・期待」をご参照ください。

■ 監査役会の構成（2024年6月18日 定時株主総会後の予定）

候補者番号	氏名	性別	満年齢	在任期間	属性	取締役会出席率 (出席回数) *	監査役会出席率 (出席回数) *
	やすだ まさひろ 安田 政秀	男性	75歳	6年		100% (16/16回)	100% (16/16回)
	おぐら かつゆき 小倉 克幸	男性	61歳	5年		100% (16/16回)	100% (16/16回)
	しらね たけし 白根 武史	男性	71歳	1年		100% (13/13回)	100% (13/13回)
	ジョージ オルコット George Olcott	男性	69歳	2年	社外 独立	100% (16/16回)	100% (16/16回)
	キャサリン オコーネル Catherine O'Connell	女性	57歳	1年	社外 独立	100% (13/13回)	100% (13/13回)
1	おさだ ひろみ 長田 弘己	女性	50歳	—	社外 独立	—	—

*2024年3月期の出席状況を記載しています。

候補者番号1

新任

社外監査役独立役員



おさだ ひろみ
長田 弘己

女性

1973年6月11日生（満50歳）

在任期間

—

取締役会出席率（出席回数）

—

監査役会出席率（出席回数）

—

所有する当社株式の数

—

重要な兼職の状況

—

(注1) 本株主総会参考書類は、作成時点（2024年5月8日）の情報を記載していますが、在任期間については今回の株主総会終結時点の情報を、所有する当社株式の数については2024年3月31日時点の情報を記載しています。

(注2) 役員等賠償責任保険契約の概要
当社は、保険会社との間で、当社が保険料の全額を負担する役員等賠償責任保険契約を締結しています。当社のすべての取締役、監査役、執行役員、Executive FellowおよびSenior Fellowを被保険者とし、これらの役職の立場で行った行為による損害賠償金および争訟費用等を填補します。当該役員等賠償責任保険契約においては、役員等の職務執行の適正性担保のため、敗訴時に填補する損害の範囲を限定する旨および一定の事由に該当する場合は保険金を支払わない旨を定めています。2024年7月に現行契約が満了しますが、同様の内容で更新予定です。

(ご参考) 社外役員の役割・期待、独立性判断基準

当社は「トヨタフィロソフィー」を基盤とした持続的成長や中長期的な企業価値向上、社会課題の解決に向け、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。社外役員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、当社独自の社外役員の役割・期待を明確にし、独立性判断基準を再定義いたしました。

本内容は、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、監査役全員の同意のもと、取締役会の承認を受けています。

社外役員の役割・期待

共通	■ 「トヨタフィロソフィー」に共感し、当社の事業、人材に高い関心を持ち、経営陣との緊密な対話を通じて、当社および当社を取り巻く環境を理解する
	■ 当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた意思決定への貢献や、社会課題の解決に貢献する
社外取締役	■ 多様なステークホルダーの意見を認識した上で、各々の豊富な経験や高度な専門知識を活かし、取締役会の意思決定の付加価値向上に資すると同時に、業務執行の監督を行う
	■ 取締役会に上程される事項に限らず、重要課題や事業戦略等への助言、支援を行う
社外監査役	■ 各々の豊富な経験や高度な専門知識を活かし、公正・中立的な立場から経営に対する監査を行う

独立性判断基準

当社は、会社法で定められた社外役員の要件を満たし、かつ、以下の事項のいずれにも該当しない場合、当該社外役員に独立性があると判断します。

1. 関係会社所属歴
・現在、当社及び連結子会社の業務執行取締役、監査役、執行役員、従業員である者。又は、過去10年間に おいて、当社及び連結子会社の業務執行取締役、監査役、執行役員、従業員であった者
2. 主要取引先
・過去3年間の事業年度のいずれかの事業年度において、当社及び連結子会社との間の取引金額が取引先又は 当社及び連結子会社の連結売上高の2%を超える企業等の業務執行者（業務執行取締役、執行役、執行 役員、従業員又はこれらに相当する者をいう。以下同じ）

3. 主要借入先
・過去3年間の事業年度のいずれかの事業年度において、当社及び連結子会社の借入金額が当社及び連結子 会社の連結総資産の2%を超える借入先の業務執行者
4. 多額報酬専門家
・過去3年間の事業年度のいずれかの事業年度において、当社及び連結子会社から直接的に年間120,000米 ドルを超える報酬（社外役員としての報酬を除く）を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家
5. 多額寄付
・過去3年間の事業年度のいずれかの事業年度において、当社及び連結子会社から年間120,000米ドルを超 える寄付を受けている者（団体の場合は所属する者）
6. 主要株主
・当社が持株比率上位10社以内又は当社の持株比率上位10社である企業等の業務執行者
7. 関係監査法人
・現在又は過去10年間ににおいて、当社及び連結子会社の会計監査人である監査法人に所属する者又は所属し ていた者
8. 近親者
・当社及び連結子会社の取締役、監査役、執行役員、重要な従業員又は上記1から6に該当する者（重要で ない者を除く）の配偶者又は二親等以内の親族
9. 役員相互派遣
・当社及び連結子会社から取締役又は監査役を受け入れている企業の業務執行者
10. 在任期間
・社外役員としての在任期間が12年を超える者

なお、以上の事項に形式的に該当する場合であっても、会社法上の社外役員の要件を充足しており、かつ、実質的に独立性を有し一般株主と利益相反が生じるおそれがないと考える場合は、その理由を開示することを条件に独立性があると判断することがあります。

*当社は社外監査役 George Olcott氏と2020年6月から2022年3月までの間、当社が賛同している教育機関に関する助言をいただくためアドバイザー契約を締結していましたが、報酬は年間1,200万円と重要性がないことから、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

(ご参考) 当社の取締役・監査役のスキルマトリクス (2024年6月18日 定時株主総会後の予定)

当社の取締役・監査役が、過去、経営者・マネージャー等として得た知識・経験・能力のうち、全員が備えておくべき人材育成のほか、優先順位上位最大5項目を示しています。
各人の有する全ての知識・経験・能力を表すものではありません。

氏 名	豊田章男	早川茂	佐藤恒治	中嶋裕樹	宮崎洋一	Simon Humphries	菅原郁郎	Sir Philip Craven	大島眞彦	大園恵美	安田政秀	小倉克幸	白根武史	George Olcott	Catherine O'Connell	長田弘己
写 真																
地 位	取締役 会長	取締役 副会長	取締役 社長	取締役	取締役	取締役	社外 取締役	社外 取締役	社外 取締役	社外 取締役	監査役	監査役	監査役	社外 監査役	社外 監査役	社外 監査役
企業経営	●	●	●	●	●	●			●				●			
ガバナンス	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
グローバル	●	●			●	●	●	●	●	●	●			●	●	●
財務・会計					●				●			●		●		
環境・エネルギー		●	●	●			●		●	●			●			
ソフト・デジタル				●		●	●									
技術開発			●	●		●				●	●					
生 産	●				●						●		●			
スポーツ・ モータースポーツ	●	●	●					●								
人材育成*	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

*「人材育成」は全員が備えておくべき共通の素養としています。

第3号議案 補欠監査役1名選任の件

法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、予め補欠監査役1名の選任をお願いいたしたく、その候補者は次のとおりであります。なお、補欠監査役候補者は、当社独自の社外役員の役割・期待に資する人材であり、当社が再定義した「独立性判断基準」を満たしています*。

本議案は、現社外監査役のGeorge Olcott氏、Catherine O'Connell氏および第2号議案が承認された場合の長田弘己氏の3名の補欠として、選任をお願いするものであります。監査役として就任した場合、その任期は前任者の残存期間とします。

また、本決議の効力は次回定時株主総会開始のときまでとしますが、監査役就任前に限り、監査役会の同意を得た上で、取締役会の決議によって取り消すことができるものとします。

なお、本議案を今回の株主総会に提出することにつきましては、監査役会の同意を得ております。

* 21、22ページの「社外役員の役割・期待」、「独立性判断基準」をご参照ください。

新 任



ふじさわ く み

藤沢 久美

女性

1967年3月15日生（満57歳）

所有する当社株式の数

—

重要な兼職の状況

(株)国際社会経済研究所 理事長
(株)ネットプロテクションズホールディングス 社外取締役
セルソース(株) 社外取締役（監査等委員）
(株)しずおかフィナンシャルグループ 社外取締役

略歴

1995 年 5 月 (有)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) 社外取締役
2022 年 4 月 (株)国際社会経済研究所 理事長（現任）

補欠の社外監査役候補者とした理由

藤沢久美氏は、日本初の投資信託評価会社である(有)アイフィスリミテッドを起業、2007年には世界経済フォーラム（ダボス会議）でヤング・グローバル・リーダーに選出されました。さらに、異業種・異分野におけるリーダーをつなぎ、官民プロジェクトを推進してきました。こうして得た知見や、豊田通商(株)での社外取締役の経験を通じたトヨタグループへの理解から、職務を適切に遂行できると判断し、補欠の社外監査役候補者となりました。

(注) 1. 本株主総会参考書類は、作成時点（2024年5月8日）の情報を記載していますが、所有する当社株式の数については、2024年3月31日時点の情報を記載しています。
2. 補欠の社外監査役候補者に関する事項は、以下のとおりであります。
(1) 藤沢久美氏と当社および連結子会社の間に特別な利害関係はありません。同氏が社外監査役に就任した場合、当社が上場している国内の証券取引所に同氏を独立役員として届け出る予定であります。
(2) 責任限定契約の概要
本議案において藤沢久美氏の選任をご承認いただき、かつ同氏が監査役に就任した場合、当社は同氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結する予定であります。
(3) 役員等賠償責任保険契約の概要
本議案において藤沢久美氏の選任をご承認いただき、かつ同氏が監査役に就任した場合、同氏は第1号議案に記載されている役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることになります。

株 主 提 案 第4号議案は、株主からの提案によるものです。

議案名、提案内容および提案理由は、原文のまま記載しています。

第4号議案 定款一部変更の件（気候変動関連の渉外活動とパリ協定の目標との整合性に関する年次報告書の公表）

議案の要領

当会社定款に以下の規定を追加する。条文番号は当会社に一任する。
「当会社は、各事業年度毎に、主要な市場において自ら直接及び業界団体を通じて間接的に行う当会社の気候変動関連の渉外活動が、全体としてパリ協定の目標とどのように整合しているかについての包括的かつ客観的な報告書（機密情報は省略することができる。）を合理的な費用にて作成し公表する。報告書には、パリ協定の目標と整合しない活動の概要及び是正策を記載するものとする。」

提案の理由

本定款新規定案は、当会社が、年次報告の一環として、①直接のまたは立法行政過程に働きかけもしくはその他の対外活動による間接的な渉外活動のうちいずれが当会社グループ活動が追及している気候変動問題に向けられたものであるのか、並びに②かかる渉外活動がどのように気候変動が当会社グループ企業にもたらすリスクを減少させるのか及び2015年12月12日付パリ協定の1.5度目標と整合しているのかについて、充実した開示を行うことを意図している。

本提案株主は、当会社が2024年1月にToyota's Views on Climate Public Policies 2023と題する気候変動関連の渉外活動に関する第3弾の報告書を公表したことを承知しており、また高く評価している。しかしながら、第2弾の報告書と同様に当該報告書は、Climate Action 100+ Net Zero Company Benchmark for Climate Policy Engagementなどが示す投資家の期待に照らして不十分なものである。同基準に基づくInfluenceMapによる2024年1月公表の当会社の2023年報告書評価は当会社の2022年報告書時点から全く向上しておらず、100点中21点と評価されている。

本提案株主は、当会社が、①範囲の面において主要な市場における気候変動政策に関する当会社による直接の政策エンゲージメント活動及び業界団体を対象とし、②詳細さの面においてパリ協定の1.5℃目標と整合していない可能性を検討することにより、当会社が情報開示を充実させることを求める。

かかる開示は、当会社の近年の気候変動関連の渉外活動による、顧客、取引先、従業員及び投資家の反発を招く可能性を含む対外信用の低下その他のリスクを減少させうる。

本提案株主は、同じ問題意識を持った機関投資家とともに2021年以来当会社との間で積極的かつ建設的なエンゲージメントを行ってきたものであり、当会社取締役会が本提案を支持し賛成を推奨することを強く期待する。

当社取締役会の意見

本議案に**反対**いたします。

当社グループは、気候変動対策を重要な経営課題の一つと位置付け、2050年カーボンニュートラル実現を目指しさまざまな取り組みを進めています。そして、より多くのステークホルダーの皆様に当社の取り組みをご理解いただけるよう、主要投資家の皆様が提示されている基準も参考にしながら、充実した情報発信に努めています。提案株主とは、2021年以来、4年間で10回以上の対話（Eメールを含めると20回以上）を重ねてきました。本株主提案が求める内容（気候変動関連の渉外活動とパリ協定の目標との整合性に関する年次報告書の公表）については、2021年に、日本企業として初めて報告書を発行し、その内容は、提案株主をはじめとする投資家の皆様との対話でいただいたご意見を元に、毎年改善しています。2024年1月に開示した最新の2023年版報告書では、レビューする加入団体数の倍増（6団体→12団体）や、透明性確保のための第三者による評価を追加するなどの改善を行い、2024年版報告書ではさらなる透明性・網羅性の改善に向けて検討を進めています。また、当社の電動化関連の情報発信について都度ご案内を行い、マルチパスウェイの考え方やその具体的な取り組みについて、幅広くご理解をいただける機会を提供してきました。なお、2024年5月時点において、気候変動政策に関する渉外活動報告書を発行している日本企業は当社だけです。

改善内容一覧（2022年～2024年）

2022年 （2年目）	レビュー団体数：4団体から6団体に増加 評価基準：IPCC第6次評価報告書に変更 その他：日米欧の個別政策に対するトヨタのスタンスを追加、気候変動政策に関する渉外活動や提言を更新
2023年 （3年目）	レビュー団体数：6団体から12団体に増加 評価基準：透明性向上のため第三者評価機関レビューに変更、評価項目数をパリ協定との整合を含む6つに整理 その他：国内外の渉外事例を充実
2024年 （4年目） ※予定	レビュー団体数：選定基準の精査とレビュー先の拡大 評価基準：第三者評価の透明性の向上 その他：「不整合」と評価された場合の是正対応に関する記載充実

当社グループは、「地球という美しい故郷（ホームプラネット）を次世代に引き継ぐ」ために、社会や個人が抱えるさまざまな課題の解決に取り組むだけでなく、ゼロを超えた新たな価値の創出・提供を目指し、回答の無い未来へ弛まめ挑戦を続けています。この強い意志は、提案株主、投資家はじめ、全てのステークホルダーの皆様と同じです。自動車産業においてカーボンニュートラルを実現するためには、モビリティがエネルギーの未来に寄り添うことが必要です。将来的には「電気」と「水素」が社会を支える有力なエネルギーになると考えられますが、そこに至る道筋はさまざまです。世界各国・各地域でエネルギー政策は異なり、再生可能エネルギーの普及には相当な時間がかかりますが、化石燃料から一日も早く脱却を図らなければなりません。

バッテリー電気自動車（BEV）を広く普及させることは、より多くのCO₂排出量を削減するための有力な手段となりますが、まだ多くの課題があります。クリーンな電力が十分に供給されていない国や地域では、今後数十年にわたり、充電インフラの不足が懸念されます。また、BEVに欠かせない車載電池にはリチウムなどの希少鉱物が多く使われますが、これら天然資源は有限であり、新規鉱山開発による自然への悪影響も懸念されます。当社グループは、BEVの普及に向け、BEVの設計構造の合理化とともに、資源調達から車載電池の再利用・リサイクルまで全体が循環するエコシステムを構築し、他産業も含めたインフラ整備など、総合的な取り組みを推進することでこれらの課題を解決し、お客様に良品廉価なBEVを供給していきます。

カーボンニュートラル実現のためには新車のCO₂排出削減だけではなく、お客様が日常で使われている保有車への対策がより重要です。トヨタ車だけで世界中に1億台程度と推計される保有車を、全てBEVに置き換えていただくことは現実的ではありません。保有車対策として、水素を原料とする合成燃料（e-fuel）を活用することが、将来的に期待されています。世界の最新知見を科学的に検証したIPCC（国連気候変動に関する政府間パネル）の第6次評価報告書に、持続可能なバイオ燃料、CO₂低排出の水素とその派生物質（合成燃料を含む）が、陸上輸送由来のCO₂排出削減に貢献すると明記されており、当社グループは、合成燃料を含むカーボンニュートラル燃料の商用化と普及に向けた官民一体の取り組みを推進していきます。

「電気」と「水素」の未来を見据えながら、世界各国・各地域のお客様ニーズに寄り添い、さまざまなモビリティの選択肢を提供していくことが「マルチパスウェイ」戦略の根底にある考え方です。乗用車から商用車、人々の生活の足になる大衆車から高級車、都市部だけではなくインフラが整備されていない国や地域、特に砂漠や炭鉱といった過酷な環境など、クルマの使用状況は多岐にわたります。各国・各地域の多様化された市場では、最適解が一つとは限らないため、さまざまな解決策を提案し、お客様の選択肢を可能な限り増やすことが、2050年カーボンニュートラルに近づくための現実的なアプローチであると考えています。当社グループは、BEV、水素燃料電池車（FCEV）、ハイブリッド車（HEV）、プラグインハイブリッド車（PHEV）などの電動車をフルラインアップで供給してきました。1997年以降2,315万台の電動車を販売し、約1.76億トンの温室効果ガス（GHG）排出削減に貢献しています。また、当社グループが全世界で販売する新車における走行由来のGHG平均排出量も、多くの国で毎年低減しており、2030年には33%以上、2035年には50%以上の削減（2019年比）、および2050年にはライフサイクルでのカーボンニュートラル実現に向けて着実に活動を進めています。

2050 年カーボンニュートラル実現には、多くの課題に向き合い、取り組みを進めていく必要があります。そのためには産業を越えた連携や各国政府の果たす役割が極めて大きいと考えています。当社グループは「町いちばん」の企業市民として、各国の政策、社会的ニーズ、技術の進化、お客様のニーズ、そして自動車産業全体が最大限同じ方向を向くよう涉外活動を行っています。

例えば、日本では、2022年に日本経済団体連合会（経団連）の委員会である「モビリティ委員会」の発足に貢献。2023年には、Japan Mobility Show 2023を視察された岸田総理との懇談会において、委員会から政府へ、モビリティ産業がグローバル競争の最前線で戦うための投資環境整備の必要性について問題意識を共有し、「他国に負けない投資環境の整備」「サプライチェーンの鍵となる中堅・中小企業の投資の後押し」「GX投資に伴う企業間連携の独禁法に関する課題への対応」などについて具体的な要望を行いました。

このように、カーボンニュートラル実現に向けた産業を越えた連携体制の構築のため、自動車産業が中心となり、モビリティを軸とした産業横断的な活動を推し進めていますが、このような取り組みは世界でもまだ前例が少なく、日本発のカーボンニュートラル実現に向けた涉外活動の好事例として広く発信し、より多くのステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう取り組んでいきます。

今後も当社グループは、カーボンニュートラル達成に向けたさまざまな取り組みや、それを支える各国の涉外活動を通じて、回答のない未来へ弛まぬ挑戦を続けていきます。

なお、このような課題に対し、当社取締役会は、その時々環境に合わせ、柔軟かつ多様な経営判断を行い、必要に応じて機動的にそれを変更し、速やかに実行していくことが求められます。開示のあり方も日々変化させていく必要があるため、会社の組織・運営の基本的事項を定める定款には本議案のような個別具体的な業務執行に関する事項は規定せず、現行の定款を維持したいと考えています。

提案株主をはじめとする機関投資家や環境NGOの皆様とは、今後も、気候変動対策についての開かれた対話を継続的に実施することにより、ともに2050年カーボンニュートラル実現を目指して取り組んでいきます。

以上

（ご参考）政策保有株式について

政策保有株式に関する方針

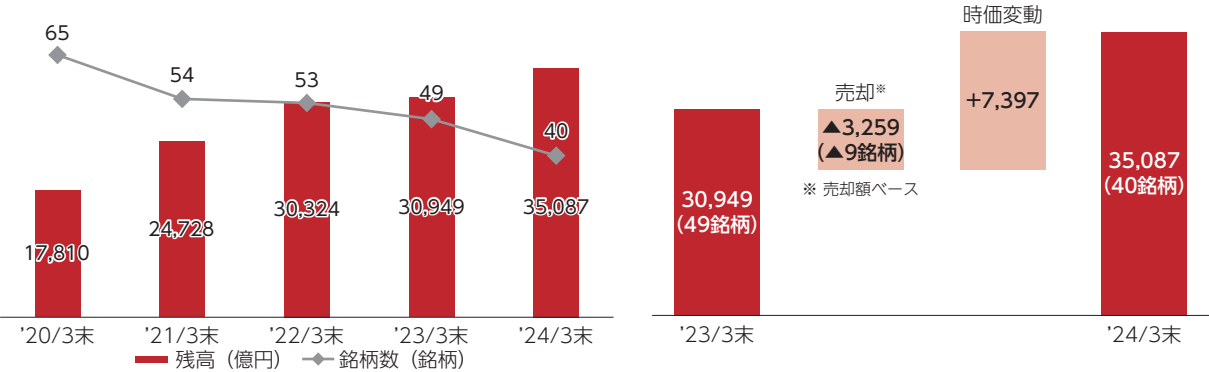
- ・保有の意義が認められる場合*を除き、保有しません。
 - ・保有の意義や資本コスト等を精査のうえ、取締役会で毎年検証しています。
 - ・保有先企業との建設的な対話を通して、経営課題の共有・改善につなげています。
- * 事業戦略、事業上の関係、地域社会の発展への貢献・協力などを総合的に勘案し、中長期的な観点から企業価値の向上に資すると判断される場合

政策保有株式の推移

		'20/3末	'21/3末	'22/3末	'23/3末	'24/3末
銘柄数 （銘柄）	上場	65	54	53	49	40
	非上場	109	103	95	92	84
	みなし保有	54	41	31	24	17
	合計	228	198	179	165	141
残高 （億円）	上場	17,810	24,728	30,324	30,949	35,087
	非上場	2,949	2,998	902	1,151	1,240
	みなし保有	2,064	2,344	1,955	1,270	1,450
	合計	22,823	30,071	33,180	33,370	37,777
連結純資産（資産合計）に対する 政策保有株式残高の割合		10.7%	12.4%	12.2%	11.4%	10.7%

政策保有株式のうち、上場株式の動向

<残高および銘柄数の推移>



事業報告 (2023年4月1日～2024年3月31日)

1 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当社グループは、長年にわたり「商品と地域を軸にした経営」に取り組んできました。お客様の笑顔のため、商品の魅力の原点であるクルマそのものの素性を磨きながら、より多くの価値を付け加えていく「もっといいクルマづくり」に取り組み、事業を行う地域の皆様から応援される「町いちばんの会社」を目指した結果、フルラインアップの商品とグローバルな事業基盤を活かした持続的成長のための土台ができました。そして、トヨタモビリティコンセプトのもと、新しいモビリティや社会と一体となったモビリティのエコシステム実現に向けた取り組みも進めてきました。

トヨタ

アルファード / ヴェルファイア



乗る人全てが相手を思いやり感謝し合える空間を実現するため、「快適な移動の幸せ」を極める事をコンセプトとして開発

センチュリー



日本の美、静けさ、おもてなしの心をしっかりと継承しつつ、「人中心」で後席空間のゆとり、乗降所作の美しさなどを飛躍的に進化させた次世代ショーファーカー

レクサス

LBX



いつまでも運転していただけるクルマ本来の楽しさを追求。高級車の概念を変える新しい「コンパクトラグジュアリー」

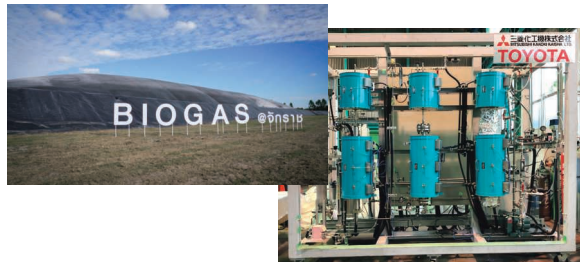
ハイラックス チャンプ (IMV ゼロ)



タイで「国民車」としてお客様の暮らしを支えてきたピックアップトラックを、お客様のニーズに寄り添うという原点に立ち返り開発

エネルギー

水素製造



タイのCPグループと連携して養鶏場の鶏糞や廃棄食料由来のバイオガスから水素を製造する取り組みを開始

スイープ蓄電



HEVやBEVを始めとする電動車開発の技術を活かし、使用済み自動車から回収した中古電池をスweep技術で定置用電池としてリユースできるシステムを開発

グローバルで事業展開 (地域別小売台数) 第120期 (2023.4～2024.3) : 計10,309千台

(千台)

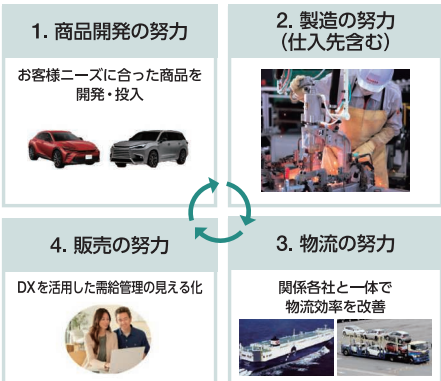
日本	北米	欧州	中国	アジア	その他
1,530 (14.8%)	2,731 (26.5%)	1,157 (11.2%)	1,902 (18.4%)	1,403 (13.6%)	1,587 (15.4%)

当期の経済状況

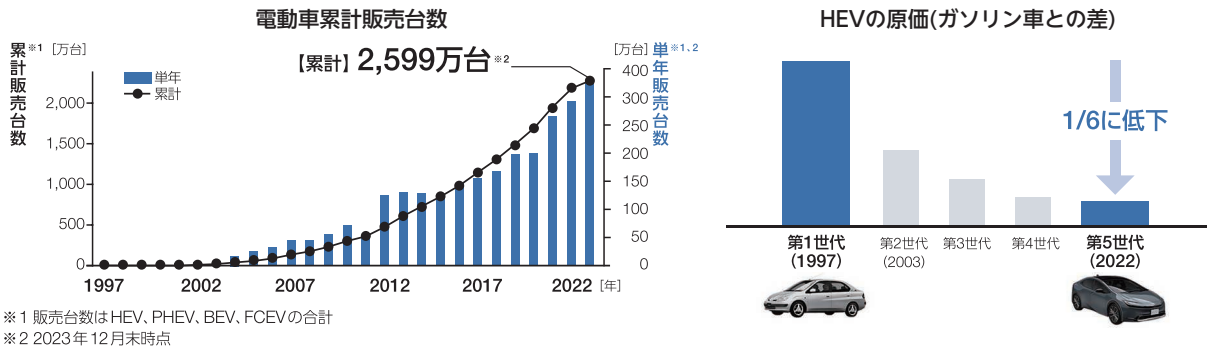
当期の世界経済は、インフレ・金利高や、中国における不動産市場停滞の影響が見られたものの、雇用の堅調が続く米国を中心に底堅く推移しました。

当期の連結業績

半導体需給が緩和していく中、仕入先・製造現場・物流・販売店による改善活動を積み上げ、商品力の高いクルマを一台一台大切に販売してきました。この結果、ハイブリッド車 (HEV) を中心とした販売台数増加、高収益車種の好調な販売による構成の改善、北米・欧州を中心とした価格改定により増益となりました。



特にHEVは、地域のエネルギー事情やお客様の使い勝手に寄り添い良品廉価にこだわったことで、着実に販売台数を伸ばしています。また、ハイブリッドシステムの原価は当初の6分の1まで低下、1台当たりの利益はガソリン車と同じ水準に達し、CO₂排出削減と収益の増加に寄与しています。



(2) 財産及び損益の状況の推移

区 分		第117期	第118期	第119期	第120期
		(2020.4～2021.3)	(2021.4～2022.3)	(2022.4～2023.3)	(2023.4～2024.3)
営業収益	(百万円)	27,214,594	31,379,507	37,154,298	45,095,325
自動車事業	(百万円)	24,597,846	28,531,993	33,776,870	41,080,731
金融事業	(百万円)	2,137,195	2,306,079	2,786,679	3,447,195
その他の事業	(百万円)	479,553	541,436	590,749	567,399
営業利益	(百万円)	2,197,748	2,995,697	2,725,025	5,352,934
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(百万円)	2,245,261	2,850,110	2,451,318	4,944,933
基本的1株当たり 親会社の所有者に 帰属する当期利益	(円)	160.65	205.23	179.47	365.94
資本合計	(百万円)	24,288,329	27,154,820	29,264,213	35,239,338
資産合計	(百万円)	62,267,140	67,688,771	74,303,180	90,114,296

(注) 1. 当社は国際財務報告基準（IFRS）に基づいて連結計算書類を作成しています。
2. 営業収益の金額は外部顧客への営業収益を示しています。
3. 2021年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。
第117期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益を算定しています。

(3) 資金調達の状況

自動車事業における必要資金については、主として、営業活動から得られる資金によりまかなっています。その中で、有事に備えた資金調達の基盤づくりとSDGsに向けた取り組みの目的で、2021年3月よりWoven Planet（ウーブン・プラネット）債を発行しています。金融事業における必要資金については、主として、社債、ミディアム・ターム・ノートの発行および借入金でまかなっています。なお、当期末における有利子負債の残高は、36兆5,617億円となっています。

(4) 設備投資および研究開発の状況

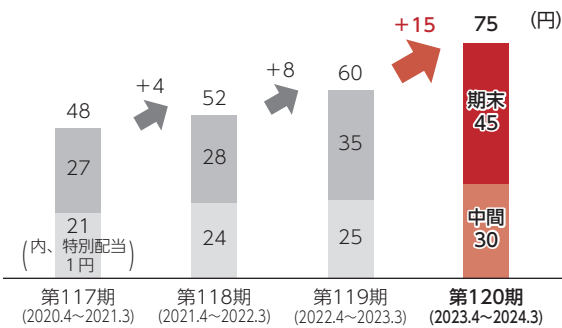
設備投資は、既存設備の有効活用や個別案件の優先順位づけなどにより、低減活動を推進しました。一方で、競争力強化のためのモデルチェンジ用投資や、技術力、生産性向上のための投資などを実施した結果、当期の連結設備投資額は、2兆108億円となりました。
研究開発は、開発効率の向上に努める一方、電動化や自動運転といった新たな領域での開発など、将来に向けた先行開発の更なる充実を図った結果、当期の連結研究開発支出額は、1兆2,023億円となりました。

(5) 剰余金の配当等の決定に関する方針

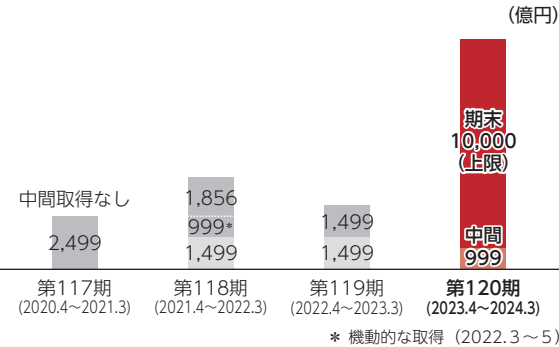
当社は、株主の皆様の利益向上を重要な経営方針の一つとして位置付けており、長期に当社株式を保有していただく株主の皆様に報いることを基本方針としています。

- 配当：安定的・継続的に増配を実施
年間75円（前期比15円の増配）
- 自己株式取得：株価水準等を踏まえ機動的に実施
中間は上限を1,000億円に設定
期末は必要に応じて当社株式の売却要請に応えるため、上限を1兆円に設定

< 1株当たり配当金 >



< 自己株式の取得額 >



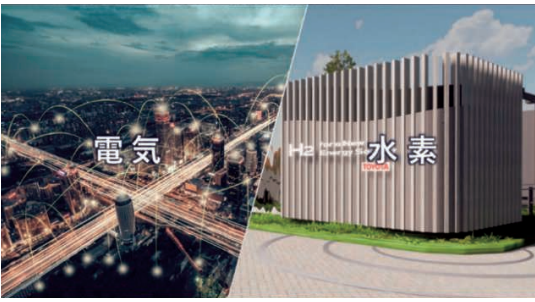
なお、将来の自己株式の処分による株式価値の希薄化の懸念を軽減するため、自己株式520百万株の消却を実施します。

(6) 対処すべき課題

モビリティカンパニーへの変革の「実践」

当社は「幸せの量産」を使命に、モビリティカンパニーへの変革にチャレンジしています。長年にわたって築いてきた商品や事業、財務における強固な経営基盤の上で、現在は「ビジョンを具体に落とす」ために実践的な取り組みを加速しています。

「モビリティカンパニーへの変革」を通じて当社が目指していることは、クルマの進化に取り組むことで、笑顔があふれる「モビリティ社会」の実現に貢献していくことです。新しい産業構造をつくっていくことを視野に入れて、多くの仲間とともに挑戦していきたいと考えています。そのカギは、エネルギーとデータの可動性を高め、モビリティの価値を高めていくことであると考えています。「電気」と「水素」が支える未来を見据えて、クルマが媒体となってエネルギーを運び、再生可能エネルギーを軸とする社会づくりに貢献していくことに加え、データが生み出すモビリティの価値で、お客様の暮らしをもっと豊かにしていくことを目指しています。



その取り組みのひとつとして、マルチパスウェイ戦略の具体化に取り組んできました。カーボンニュートラル社会を実現するためには、お客様の期待やインフラ整備などの状況を踏まえた多面的なアプローチ、プラクティカルなトランジションが重要であると考えています。

その考えのもと、足元ではハイブリッド車を基軸に、各地で選択肢の拡充を進めています。その上で、ミッションピースとなっていたバッテリーEV（BEV）と水素モビリティの具体化に、力を入れて取り組んできました。

BEVにおいては、小型軽量ユニットの開発も含めて、クルマの新しいアーキテクチャをつくる挑戦が進んでいます。そして、当社が目指すBEVは、パワートレインを



電動化するだけでなく、お客様の多様な移動価値を実現するトヨタらしい「ソフトウェア・ディファインド・ビークル（SDV）」であることも定まってきました。

内燃機関についても、さらなる活用を視野に入れて開発に取り組んでいます。

こうした選択肢の全体像を踏まえて、今年を「真のマルチパスウェイ元年」と位置付けて、その具体化を着実に進めていきます。

そして、車載OSのArene（アリーン）の開発を軸に、SDVの基盤づくりにも注力してきました。今後は、生成AIによってデータが生み出す価値が高まっていきます。安全・安心の実現を目指す自動運転や、SDVを中心に、生成AIを活用したモビリティの進化に取り組んでいきたいと考えています。そして、エネルギーやデータを軸に、社会システムと一体となったモビリティの価値を生み出すためには、インフラ整備をはじめ、多くの仲間との連携が必要であると考えています。

Areneを基盤に、生活に寄り添ったアプリやサービスが、クルマともっと融合していくことも必要になっていきます。志を同じくするパートナーの皆様とともにモビリティの価値を具体化する取り組みを進めていきます。そして、こうした新たな価値づくりを強化するためにも、研究開発の先行シフトを加速して、中長期目線での「未来への種まき」を強化していきます。



「10年先を見据えた仕事」の構築

【グループビジョンと足場固め】

2024年1月、トヨタグループの目指すべき方向、トヨタグループ全員が立ち戻ることができるビジョンを発表いたしました。

「次の道を発明しよう」。

グループの創始者・豊田佐吉は「苦勞する母親を少しでも楽にしたい」という想いで、「豊田式木製人力織機」を発明しました。そして、豊田喜一郎は「日本人の頭と腕で自動車工業を興さねばならない」との想いで「国産乗用車」を発明しました。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す。

正解のない時代に、互いに「ありがとう」と言い合える風土を築き、多様な人財が活躍し、未来に必要なとされるトヨタグループを目指してまいります。

* (株) 豊田自動織機、トヨタ自動車 (株)、愛知製鋼 (株)、(株) ジェイテクト、トヨタ車体 (株)、豊田通商 (株)、(株) アイシン、(株) デンソー、トヨタ紡織 (株)、トヨタ不動産 (株)、(株) 豊田中央研究所、トヨタ自動車東日本 (株)、豊田合成 (株)、日野自動車 (株)、ダイハツ工業 (株)、トヨタホーム (株)、トヨタ自動車九州 (株)、ウーブン・パイ・トヨタ (株) の18社 (2024年3月31日時点)

次の道を発明しよう

Inventing our path forward, together

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

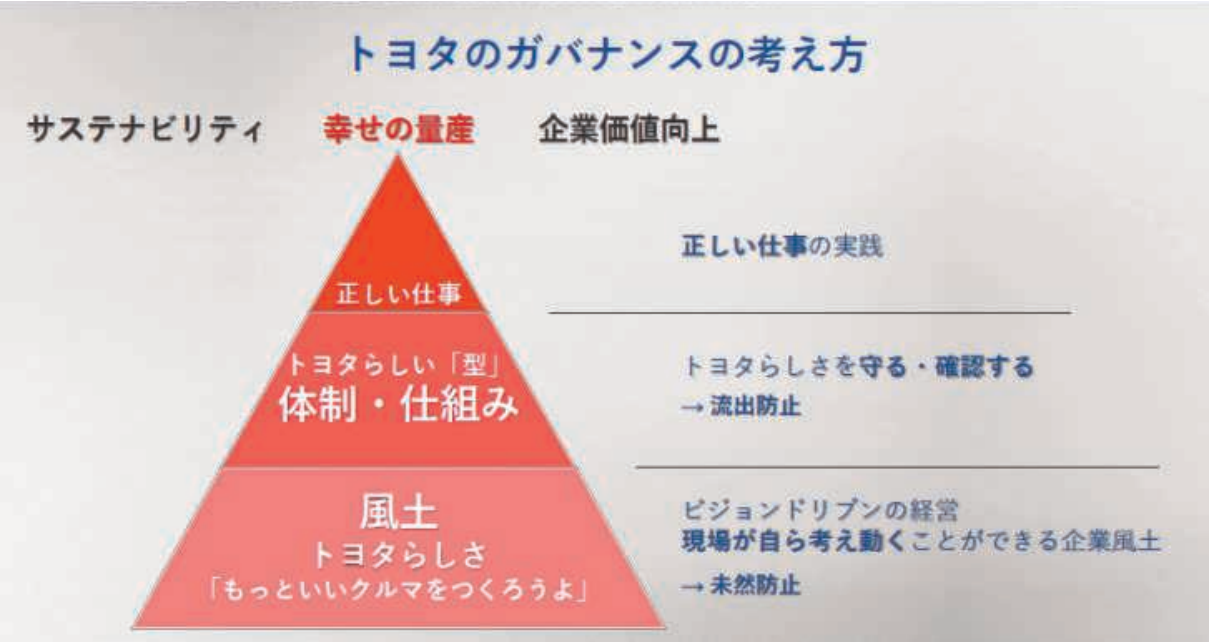
仲間を信じ、支えあおう。
Trust and uplift your colleagues.

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

誠実を貫き、正しくつこう。
Honesty first, integrity always.

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

足元では、2022年3月日野自動車、2023年4月ダイハツ工業など、トヨタグループおよび子会社において不正問題が発覚し、当社においても「余力不足」に起因する様々な課題に直面しています。これらの課題に向き合い「足場固め」に取り組んでいくことが、持続的成長を実現するための重要事項です。



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いて、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、自ら動いて現場に伝え続けることが大切だと考えています。

「流出防止」では、開発機能への牽制機能を高められる認証組織への見直しや認証業務の「TPS自主研」など、不測の事態があった際にはすぐに止まる仕組みと体制をつくっていきます。風土・仕組み・体制での総合的な施策を通じて、実効性のある「トヨタらしいガバナンス」を追求していきます。

【認証不正問題に対する当社の認識と関与】

取り組みを進めるにあたり、当社ではダイハツ工業（ダイハツ）、日野自動車（日野）、豊田自動織機（織機）による認証不正問題を次のとおり受け止めています。

3社の不正に共通する真因は「経営と現場の乖離」です。現場に過度なプレッシャーがかかり、余裕がなくなり、風通しが悪くなった結果、遵法意識が薄れ、不正が日常化してしまいました。経営陣は、そうした現場の実態を把握できておらず、不正を引き起こした環境を変えることができませんでした。

この責任は、経営陣にあります。3社とも当時の経営陣は、賞与返納や報酬減額に加えて、不正の調査や再発防止策のとりまとめで役割を果たし、次の道筋をつける形で責任を明確化しました。新体制のもと、当社も入り込んでサポートしながら、再発防止を徹底し、未来への責任を果たしてまいります。

ダイハツについては、これまで当社メンバー50名以上が、各国の法規や図面の見直し、再試験の対応などを一緒に進めてきました。2023年12月の第三者委員会の調査報告以降は、ほぼ毎日、両社の経営メンバーが会議を行い、再発防止策や事業構造の見直しを考えてきました。

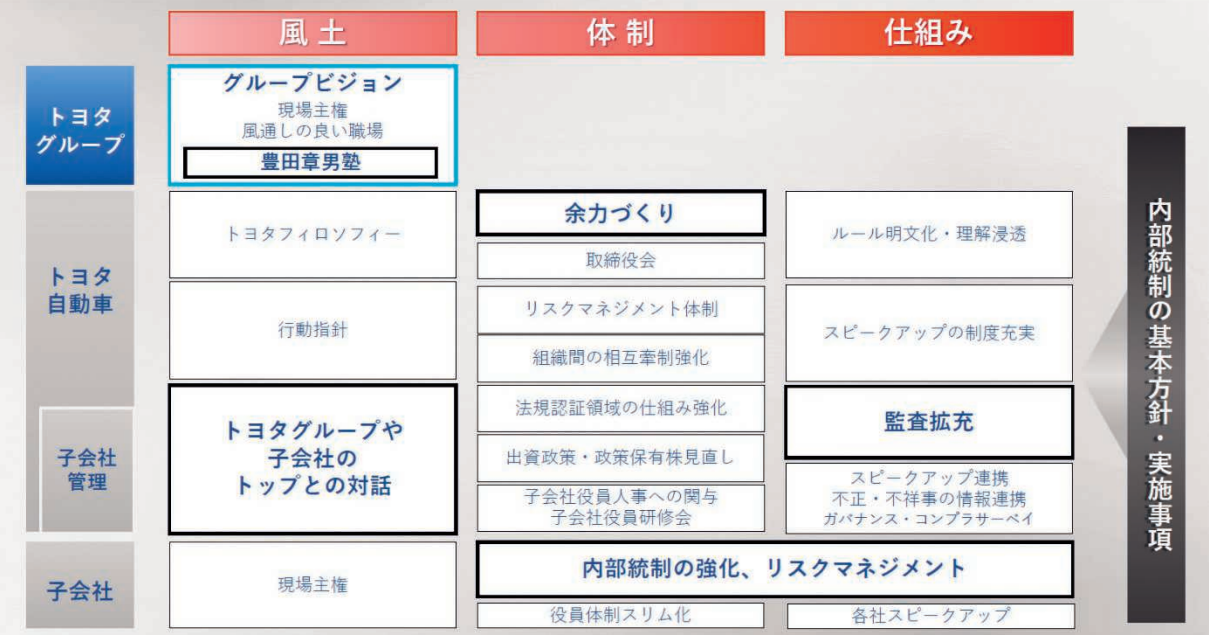
そのひとつとして、小型車事業は「当社からの委託」に変えることで、今後はリソース管理も含めて、開発から認証まで、当社が責任を持つ体制に変更していきます。法規に沿った認証業務をはじめ、正しい仕事が現場に根付くよう、一緒に取り組んでいきます。

日野については、不正発覚以降、事業のあり方を中心に、再発防止と会社の再建について話し合っておりました。現在は、2023年5月に基本合意を発表したとおり、三菱ふそうとの経営統合、ダイムラートラックとの連携を通じて、再建を進めております。親会社として、引き続きサポートしていきます。

織機については、子会社であるダイハツ・日野とは資本関係は異なりますが、トヨタグループの一員として、再発防止に必要なサポートを行っていきます。その一環として、自動車用エンジンの開発・認証を当社に移管します。また、トップ同士の風通しの良い関係をつくり、日常のコミュニケーションの量を増やしています。

【「風土」「仕組み」「体制】

当社および当社グループのガバナンス施策については、社外役員も参画し、次の通りまとめました。



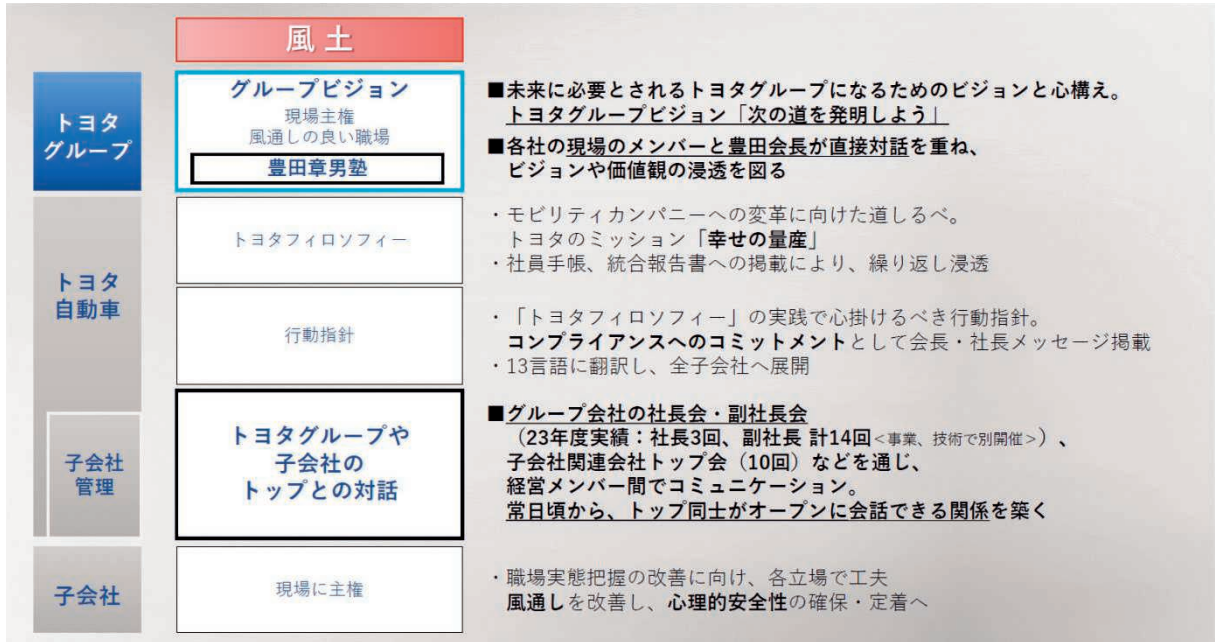
(風土：グループビジョン)

風土づくりの基盤は、トヨタグループのビジョンと心構えです。「豊田章男塾」などの場を通じて、現場のメンバーと対話を重ねて、ビジョンや価値観の浸透を図っています。先日は、ダイハツ販売店の代表者の皆様が集まる場に会長の豊田が参加し、守るべき価値観やダイハツ再生に向けた想いを伝えました。

風土を変えていくために、トップ自ら、こうした対話を繰り返し行っています。



また、風土づくりの一環として、トヨタグループの社長会、副社長会などの場を通じて、経営メンバー間でのコミュニケーションの量を増やしています。常日頃からトップ同士がオープンにコミュニケーションできる関係を築くことが、ガバナンスの基盤であると考えています。



(体制：余力づくり)

今、当社で重点的に取り組んでいることは、「余力」づくりです。例えば、生産においては、足元で日当たり生産台数の上限を当初計画の1万4,500台から1万4,000台に下げました。開発では、プライオリティの見直しによりプロジェクトの数を適正化し、現場の余力をつくり出しました。

それにより、職場のコミュニケーション改善や、安全・品質を徹底した仕事、ジョブディスクリプションを踏まえた個々人のスキルアップ、人材育成にしっかり時間を使っています。

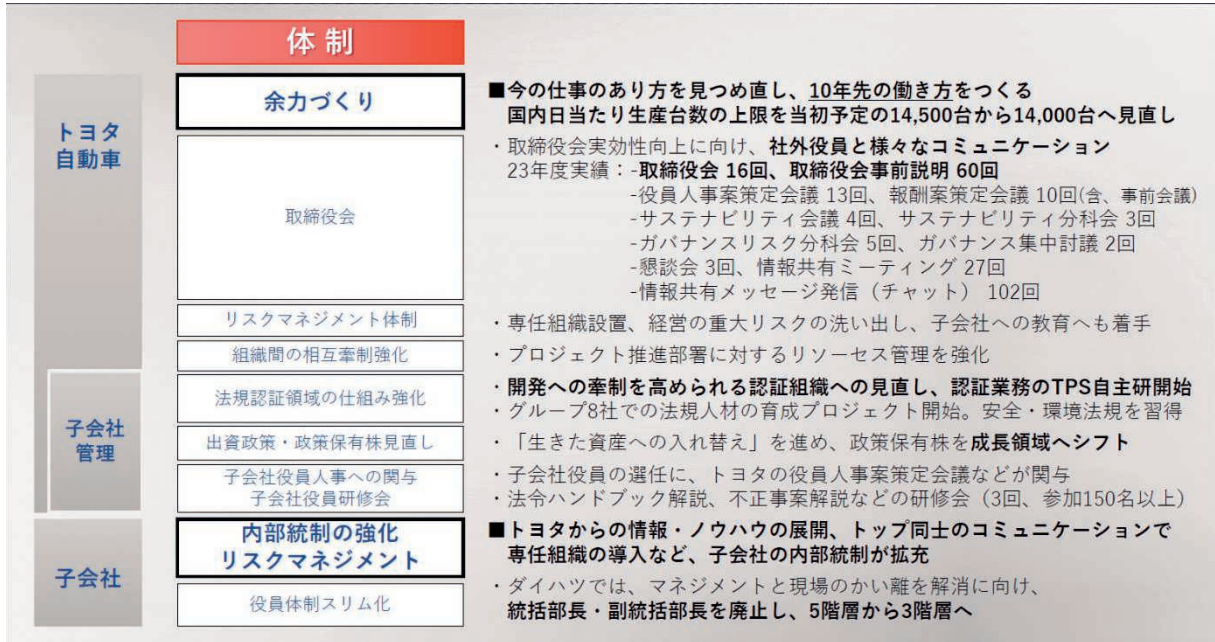
「10年先の働き方を今つくる」という想いをもって、取り組みを進めています。

(体制・仕組み：子会社の内部統制の強化・リスクマネジメント)

また、各社トップへの働きかけにより、子会社の内部統制の強化を進めています。例えば、ダイハツのGRC¹推進部とGRC委員会は、ダイハツと当社が一緒に再発防止策を検討する中で新設したものであり、実効性ある運用に向けて、連携して取り組んでいきます。加えて、特に今回課題となった法規認証体制の拡充に向けて、「TPS自主研」²の活動を通じて、ダイハツ・日野・織機の現場メンバーが集まって、業務プロセスの明確化に取り組んでいます。

*1 Governance Risk Management and Complianceの略

*2 自発的にTPS（トヨタ生産方式）を学ぶ自主研究活動



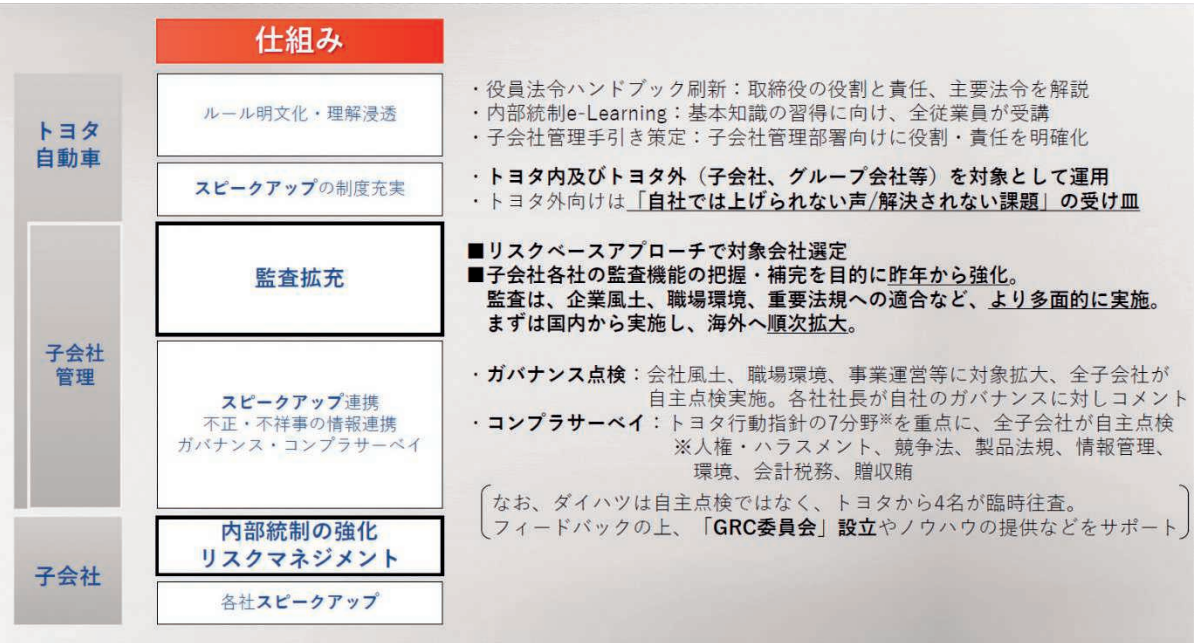
(仕組み：スピークアップ)

内部通報では、トヨタ内およびトヨタ外（子会社、トヨタグループ等）のスピークアップの運用を一元化し、今まで以上にタイムリーに対応できるよう仕組みを拡充しています。

(仕組み：監査拡充)

また、当社による子会社への監査も拡充していきます。
リスク評価に基づき、対象とする会社の数を拡大し、企業風土、職場環境、法規遵守など、多面的な観点で監査を実施しています。
監査以外でも、ガバナンス点検シートやコンプライアンスサーベイをすべての子会社に展開して、トップが入り込んだ自主点検を促しています。

これらの総合的な施策を通じて、連結ガバナンスを向上させていきます。
「トヨタらしさ」を土台に、全員が正しい仕事を徹底する環境をつくり、「10年先を見据えた競争力につなげていく」という想いをもって、粘り強く取り組んでいきたいと考えています。



トヨタは、地域のお客様に寄り添って、商品を軸に経営する会社です。この原点をぶらすことなく、お客様が笑顔になるいいクルマをつくるために、みんなで汗をかいていきたいと考えています。そして、「クルマの未来を変えていこう」を合言葉に、多くの仲間とともに、モビリティ社会の実現に向けた挑戦を加速していきます。トヨタは「未来はみんなでつくるもの」という想いを大切にしています。株主・投資家の皆様をはじめ、パートナーやステークホルダーの皆様のお支えがあってこそ、私たちは未来への挑戦を続けることができます。引き続き変わらぬご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



(7) 主要な事業内容

当社グループは、自動車事業、金融事業およびその他の事業を主要な事業内容としています。

事業	主要製品・サービス等
自動車事業	車両（乗用車、トラック・バス、軽自動車）、生産用部品、部品等
金融事業	自動車の販売金融およびリース事業等
その他の事業	情報通信事業等

(8) 主要な拠点

当社	名称	所在地	名称	所在地
	本社（本店）	愛知県	堤工場	愛知県
	東京本社	東京都	明知工場	愛知県
	名古屋オフィス	愛知県	下山工場	愛知県
	本社工場	愛知県	衣浦工場	愛知県
	元町工場	愛知県	田原工場	愛知県
	上郷工場	愛知県	貞宝工場	愛知県
	高岡工場	愛知県	東富士研究所	静岡県
	三好工場	愛知県	トヨタテクニカルセンター下山	愛知県

国内子会社・海外子会社 「(10) 重要な子会社の状況」をご参照ください。

(9) 従業員の状況

従業員数	前期末比増減
380,793名	+5,558名

(10) 重要な子会社の状況

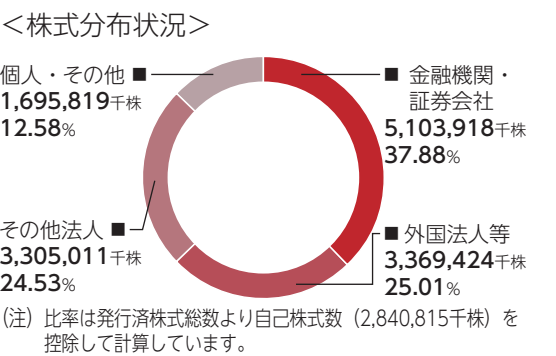
	会社名	所在地	資本金	当社出資比率	主要な事業内容
日本	トヨタファイナンシャルサービス(株)	愛知県	78,525 百万円	100.00%	国内外の金融会社等の統括
	日野自動車(株)	東京都	72,717 百万円	50.11	自動車の製造・販売
	ダイハツ工業(株)	大阪府	28,404 百万円	100.00	自動車の製造・販売
	トヨタモビリティ東京(株)	東京都	18,100 百万円	100.00	自動車の販売
	トヨタファイナンス(株)	愛知県	16,500 百万円	* 100.00	自動車の販売金融、カード事業
	トヨタモビリティパーツ(株)	愛知県	15,000 百万円	* 54.08	自動車部品の販売
	トヨタ車体(株)	愛知県	10,372 百万円	100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ自動車九州(株)	福岡県	7,750 百万円	100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ自動車東日本(株)	宮城県	6,851 百万円	100.00	自動車の製造・販売

	会社名	所在地	資本金	当社出資比率	主要な事業内容
北米	トヨタ モーター エンジニアリング アンド マニュファクチャリング ノース アメリカ(株)	アメリカ	1,958,950 千米ドル	* 100.00%	北米製造会社の統括
	トヨタ モーター マニュファクチャリング ケンタッキー(株)	アメリカ	1,180,000 千米ドル	* 100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ モーター ノース アメリカ(株)	アメリカ	999,158 千米ドル	* 100.00	北米事業全体の統括
	トヨタ モーター クレジット(株)	アメリカ	915,000 千米ドル	* 100.00	自動車の販売金融
	トヨタ モーター マニュファクチャリング インディアナ(株)	アメリカ	620,000 千米ドル	* 100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ モーター マニュファクチャリング テキサス(株)	アメリカ	510,000 千米ドル	* 100.00	自動車の製造・販売
	米国トヨタ自動車販売(株)	アメリカ	365,000 千米ドル	* 100.00	自動車の販売
	トヨタ ファイナンシャル セービング バンク(株)	アメリカ	1 千米ドル	* 100.00	自動車の販売金融
	トヨタ モーター マニュファクチャリング カナダ(株)	カナダ	680,000 千加ドル	100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ クレジット カナダ(株)	カナダ	60,000 千加ドル	* 100.00	自動車の販売金融
欧州	カナダトヨタ(株)	カナダ	10,000 千加ドル	51.00	自動車の販売
	トヨタ モーター マニュファクチャリング バイ カリフォルニア(株)	メキシコ	3,834,821 千メキシコ・ペソ	* 100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ モーター マニュファクチャリング グアナファト(株)	メキシコ	3,395,529 千メキシコ・ペソ	* 100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ モーター ヨーロッパ(株)	ベルギー	3,504,469 千ユーロ	100.00	欧州事業全体の統括
	トヨタ モーター マニュファクチャリング フランス(株)	フランス	268,079 千ユーロ	* 100.00	自動車の製造・販売
	イタリアトヨタ(株)	イタリア	38,958 千ユーロ	* 100.00	自動車の販売
	トヨタフランス(株)	フランス	2,123 千ユーロ	* 100.00	自動車の販売
	トヨタ モーター ファイナンス (ネザーランズ) (株)	オランダ	908 千ユーロ	* 100.00	海外関係会社への融資
	トヨタセントラルヨーロッパ(有)	ポーランド	101 千ユーロ	* 100.00	自動車の販売
	トヨタ モーター マニュファクチャリング (UK) (株)	イギリス	300,000 千英ポンド	* 100.00	自動車の製造・販売
アジア	トヨタ ファイナンシャル サービス (UK) (株)	イギリス	253,950 千英ポンド	* 100.00	自動車の販売金融
	英国トヨタ(株)	イギリス	2,600 千英ポンド	* 100.00	自動車の販売
	トヨタ モーター マニュファクチャリング チェコ(有)	チェコ	5,140,000 千チェコ・コルナ	* 100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ モーター マニュファクチャリング ターキー(株)	トルコ	150,165 千トルコ・リラ	* 90.00	自動車の製造・販売
	广汽トヨタエンジン(有)	中国	670,940 千米ドル	* 70.00	自動車部品の製造・販売
	トヨタ自動車 (中国) 投資(有)	中国	118,740 千米ドル	100.00	自動車の販売
	トヨタ モーター ファイナンス チャイナ(有)	中国	4,100,000 千中国元	* 100.00	自動車の販売金融
	トヨタギルロスカ自動車(株)	インド	7,000,000 千インド・ルピー	89.00	自動車の製造・販売
	アストラ・ダイハツ・モーター(株)	インドネシア	894,370,000 千インドネシア・ルピア	* 61.75	自動車の製造・販売
	インドネシアトヨタ自動車(株)	インドネシア	19,523,503 千インドネシア・ルピア	95.00	自動車の製造・販売
その他	トヨタ モーター アジア パシフィック(株)	シンガポール	6,000 千シンガポール・ドル	100.00	アジア販売事業の統括
	トヨタ リーシング タイランド(株)	タイ	18,100,000 千タイ・バーツ	* 87.44	自動車の販売金融
	タイ国トヨタ自動車(株)	タイ	7,520,000 千タイ・バーツ	86.43	自動車の製造・販売
	トヨタ ダイハツ エンジニアリング アンド マニュファクチャリング(株)	タイ	1,300,000 千タイ・バーツ	* 100.00	アジア製造事業の統括
	トヨタ モーター コーポレーション オーストラリア(株)	オーストラリア	481,100 千豪ドル	100.00	自動車の販売
	トヨタ ファイナンス オーストラリア(株)	オーストラリア	120,000 千豪ドル	* 100.00	自動車の販売金融
	アルゼンチントヨタ(株)	アルゼンチン	260,000 千アルゼンチン・ペソ	* 100.00	自動車の製造・販売
	ブラジルトヨタ(有)	ブラジル	6,709,980 千ブラジル・レアル	100.00	自動車の製造・販売
	南アフリカトヨタ自動車(株)	南アフリカ共和国	50 千南アフリカ・ランド	* 100.00	自動車の製造・販売

(注) 1. *印は子会社等による出資を含む比率です。
2. 出資比率については、期末発行済株式総数に基づき算出しています。

2 株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数50,000,000,000株
- (2) 発行済株式総数16,314,987,460株
- (3) 株主数947,533名
- (4) 大株主



株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,808,404	13.42
株式会社豊田自動織機	1,192,331	8.85
株式会社日本カストディ銀行	836,489	6.21
日本生命保険相互会社	633,230	4.70
ジェーピー モルガン チェース バンク（常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部）	585,585	4.35
株式会社デンソー	449,576	3.34
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー（常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部）	378,847	2.81
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)三井住友銀行）	321,674	2.39
三井住友海上火災保険株式会社	284,072	2.11
東京海上日動火災保険株式会社	255,324	1.89

(注) 1. 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 ホルダーズは、ADR（米国預託証券）の受託機関であるザ バンク オブ ニューヨーク メロンの株式名義人です。
2. 持株比率は発行済株式総数より自己株式数（2,840,815千株）を控除して計算しています。

(5) 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

	株式数 (千株)	交付された役員の員数 (名)
取締役（社外取締役を除く）	421	2

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等

氏 名	会社における地位	担 当	重要な兼職の状況
豊 田 章 男	*取締役会長	取締役会議長	トヨタ不動産(株) 代表取締役会長 (株)デンソー 取締役 (株)ルーキーレーシング 代表取締役 トヨタ ガズーレーシング ワールドラリーチーム(株) 代表取締役会長
早 川 茂	*取締役副会長	Chief Privacy Officer 役員人事案策定会議議長 報酬案策定会議議長	(株)国際経済研究所 代表取締役
佐 藤 恒 治	*取締役社長	Chief Executive Officer	トヨタガズーレーシングヨーロッパ(有) 会長 トヨタ モーター ノース アメリカ(株) 取締役会長
中 嶋 裕 樹	取締役	Chief Technology Officer	Commercial Japan Partnership Technologies(株) 代表取締役社長
宮 崎 洋 一	取締役	Chief Financial Officer Chief Competitive Officer 役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	
Simon Humphries	取締役	Chief Branding Officer	キャルティ デザイン リサーチ(株) 取締役副社長
菅 原 郁 郎	取締役	役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	(株)日立製作所 社外取締役 富士フイルムホールディングス(株) 社外取締役
Sir Philip Craven	取締役	役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	
大 島 眞 彦	取締役	役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	(株)三井住友銀行 副会長
大 園 恵 美	取締役	役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	一橋大学大学院 経営管理研究科 教授 東京海上ホールディングス(株) 社外取締役

(2) 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等

- ① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する内容及び決定方法
- a. 決定の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や、電動化、知能化、多様化への対応や仲間づくりなどモビリティカンパニーへの変革と、気候変動問題などの社会課題の解決に貢献できることが、役員には必要と考えています。役員の報酬等は、様々な取り組みを促す重要な手段であり、以下の方針（以下「全体方針」という。）に沿って決定します。
- ＊ 3 ページ「トヨタフィロソフィー」の解説をご参照ください。

・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付けるものであること

当社取締役の個人別の報酬等の決定方針は取締役会にて決議します。会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系としており、支給額の水準および支給方法を定めています。また、社外取締役および監査役の報酬については、固定報酬のみとします。会社業績に左右されない報酬体系とすることで、経営に対する独立性を担保しています。

当社取締役の報酬等は、2019年6月13日開催の第115回定時株主総会により、現金報酬枠を年額30億円以内（うち社外取締役3億円以内）、株式報酬枠を年額40億円以内と定められています。第115回定時株主総会の定めに係る取締役の員数は、9名（うち社外取締役3名）です。当社の監査役報酬額は、2008年6月24日開催の第104回定時株主総会により、月額30百万円以内と定められています。第104回定時株主総会の定めに係る監査役の員数は、7名です。

当社取締役の個人別の報酬等の額またはその制度については、その決定の独立性を担保するため、取締役会および社外取締役が過半数を占める「報酬案策定会議」で決定します。「報酬案策定会議」は、取締役副会長 早川 茂（議長）、取締役 宮崎 洋一、社外取締役 菅原 郁郎、社外取締役 Sir Philip Craven、社外取締役 大島 眞彦、社外取締役 大藺 恵美で構成されます。

(注) 1. 2023年6月14日付で報酬案策定会議委員を社外取締役 工藤 禎子から社外取締役 大島 眞彦および社外取締役 大藺 恵美に交代しています。なお、社外取締役 工藤 禎子は2023年6月14日開催の定時株主総会をもって退任しています。

2. 社外取締役の個人別報酬額は2023年6月、社内取締役の個人別報酬額は2024年4月に開催した「報酬案策定会議」において、決定しています。

氏 名	会社における地位	担 当	重要な兼職の状況
安 田 政 秀	常勤監査役		
小 倉 克 幸	常勤監査役		愛知製鋼(株) 社外監査役
白 根 武 史	常勤監査役		
George Olcott	監査役		キリンホールディングス(株) 社外取締役
酒 井 竜 児	監査役		弁護士
Catherine O'Connell	監査役		外国法事務弁護士 富士通(株) 社外監査役

- (注) 1. ＊印は代表取締役です。
2. 取締役社長 佐藤 恒治は、執行役員（社長）を兼務しています。
3. 取締役 中嶋 裕樹および取締役 宮崎 洋一は、執行役員（副社長）を兼務しています。
4. 取締役 Simon Humphriesは、執行役員を兼務しています。
5. 取締役 菅原 郁郎、取締役 Sir Philip Craven、取締役 大島 眞彦および取締役 大藺 恵美は、社外取締役です。また、当社が上場している国内の証券取引所の定めに基づく独立役員です。
6. 監査役 George Olcott、監査役 酒井 竜児および監査役 Catherine O'Connellは、社外監査役です。また、当社が上場している国内の証券取引所の定めに基づく独立役員です。
7. 重要な兼職の状況については、原則として現役職の就任時期の順に記載しています。
8. 当社は、保険会社との間で、当社のすべての取締役、監査役、執行役員、Executive FellowおよびSenior Fellowを被保険者とし、役員等賠償責任保険契約を締結しています。内容の概要については、株主総会参考書類第1号議案および第2号議案をご参照ください。

取締役会は、取締役の個人別の報酬等の決定方針および役員報酬制度の決議、当事業年度の報酬総額の決議、ならびに個人別報酬額の決定を「報酬案策定会議」に一任することを決議します。「報酬案策定会議」は、取締役会に諮問する役員報酬制度の検討および取締役会で定められた取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて、会社業績や取締役の職責、成果等を踏まえて個人別報酬額を決定しています。取締役会は、当該決定内容は取締役の個人別の報酬等の決定方針に沿うものであると判断しています。

監査役の報酬については、株主総会の決議によって定められた報酬枠の範囲内において、監査役の協議によって決定しています。

当社の当事業年度における報酬等の額の決定等については、2023年6月、9月、10月、12月、2024年2月、3月、4月に開催した「報酬案策定会議」にて議論しました。

また、社外取締役のみで構成される事前検討ミーティングを2023年7月、2024年1月、2月、4月に開催し、「報酬案策定会議」に向けた議論をしました。取締役の報酬は、報酬案策定会議メンバー全員の同意を得た上で、決定しました。

- ＜報酬案策定会議で議論された主な内容＞
- ・役職・職責ごとの報酬水準の見直し
 - ・役職・職責ごとの報酬構成の見直し
 - ・2023年度の指標項目の見直しおよび実績評価
 - ・個人別報酬額の決定

「報酬案策定会議」での議論の結果、当社取締役の個人別の報酬等の決定方針について、「全体方針」の趣旨をより実践できるよう、前事業年度の内容を一部変更しています。ただし、2023年6月14日開催の定時株主総会をもって退任した取締役（以下、「退任取締役」という。）に対しては、変更前の決定方針を適用して個人別の報酬等の額を決定しています。

b. 業績連動報酬（賞与・株式報酬）の決定方法

- 1）日本籍の取締役（社外取締役を除く）
- 当社では、各人の役割の大きさ等に応じて、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」という。）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」および「当社時価総額*の変動率」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」および「個人別査定」に基づき設定する株式報酬としています。
- * 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（Short Term Incentive）	20％前後	現金報酬	
LTI（Long Term Incentive）	50％前後	株式報酬	

＜業績評価指標の考え方＞			
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
		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
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
		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
		⑤自己資本利益率	
	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
	個人別査定		役員一人ひとりの成果を定性的に評価

＜各業績評価指標の評価方法と基準、当事業年度の評価結果＞				
STI	評価ウェイト	評価方法	基準	当事業年度の評価結果
①連結営業利益（単年）	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	191％
②当社時価総額の変動率	30％	当社時価総額とTOPIXの前事業年度（1-3月平均）を基準とし、当事業年度（1-3月平均）までの時価総額変動率を相対評価	当社：25.5兆円 TOPIX：1,990.68	

LTI	評価 ウェイト	評価方法	基準	当事業年度 の評価結果
③連結営業利益 (複数年)	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	139%
④株主総利回り	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：196.2%	
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%	
⑥サステナビリティ 課題への取り組み状況	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	

^{*} 当社「統合報告書 2023」13ページをご参照ください。

＜個人別査定の考え方＞

年間総報酬のうち、LTI基準額に対して「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。LTI基準額の40%の±50%の範囲内で役職・職責に応じて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LTIの額を算定します。

^{*} 3ページ「トヨタフィロソフィー」の解説をご参照ください。

＜「退任取締役」の業績連動報酬（賞与・株式報酬）の決定方法＞

「連結営業利益」、「当社時価総額^{*}」の変動率^{*} および「個人別査定」に基づいて年間総報酬を設定しています。年間総報酬から固定報酬である月額報酬を差し引いた残額を、業績連動報酬としています。

各人の役割の大きさ等に応じて、日本企業に加えて、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、役職・職責に応じた適切な年間総報酬水準を決定しています。

^{*} 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

＜「退任取締役」の業績連動報酬における各項目の考え方＞

連結営業利益	当社の取り組みを業績で評価する指標
当社時価総額の変動率	当社の取り組みを株主・投資家が評価する企業価値指標
個人別査定	役員一人ひとりの成果を定性的に評価

＜「退任取締役」の業績連動報酬における指標の評価方法と基準、当事業年度の評価結果＞

	評価ウェイト	評価方法	基準	当事業年度 の評価結果
連結営業利益	70%	当社の持続的成長に向けた必要利益（2011年設定）を基準とし、当事業年度の連結営業利益の達成度を評価	1兆円	330%
当社時価総額の変動率	30%	当社時価総額とTOPIXの前事業年度（1-3月平均）を基準とし、当事業年度（1-3月平均）までの時価総額変動率を相対評価	当社：25.5兆円 TOPIX：1,990.68	

＜「退任取締役」の年間総報酬の設定方法＞

年間総報酬の設定は、役員報酬のベンチマーク結果を踏まえた理論式に基づきます。「連結営業利益」と「当社時価総額の変動率」に基づいて設定した年間総報酬に、「個人別査定」による調整を行います。「個人別査定」は、「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）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。年間総報酬の±50%の範囲内で役職・職責に応じて変動幅を設定しており、査定結果に基づいて年間総報酬を算定します。

^{*} 3ページ「トヨタフィロソフィー」の解説をご参照ください。

2) 外国籍の取締役（社外取締役を除く）

人材を確保・維持できる報酬水準・構成で、固定報酬と業績連動報酬を設定しています。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、職責や出身事業体等の報酬水準（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（社外取締役を除く）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（社外取締役を除く）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、出身国との税率差を考慮し、税金補填をする場合があります。

＜外国籍の「退任取締役」の業績連動報酬の内容と設定方法＞

業績連動報酬は職責や出身国の報酬水準（個別に適用を判断）を踏まえ、「連結営業利益」、「当社時価総額の変動率」および「個人別査定」に基づいて設定し、各項目の考え方は日本籍の退任取締役（社外取締役を除く）と同じです。また、出身国との税率差を考慮し、税金補填をする場合があります。

c. 株式報酬制度

2019年6月13日開催の第115回定時株主総会および2022年6月15日開催の第118回定時株主総会で定められた株式報酬枠（年額40億円以内(割り当てる当社普通株式の総数は当社の取締役(社外取締役を除く))に対して合計で年400万株以内))を用いて、取締役会で株式報酬を決議します。主な内容は以下のとおりです。

対象者	当社の取締役（社外取締役を除く）
株式報酬枠	年額40億円以内
各取締役に対する株式報酬額	会社業績や職責、成果等を踏まえて、業績連動報酬の一部として毎年設定
割り当てる株式の種類および割り当ての方法	普通株式（割当契約において譲渡制限を付したもの）を発行または処分
割り当てる株式の総数	対象取締役に対して合計で年400万株以内 (ただし、2022年6月15日以降、当社の普通株式の株式分割(当社の普通株式の無償割当てを含む)又は株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式報酬として発行又は処分をされる当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整する)
払込金額	各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限期間	割当日より3年から50年の間で当社取締役会が予め定める期間
譲渡制限の解除条件	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除 ただし、任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合、譲渡制限を解除
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべて当社が無償取得することができる

d. フローバック規則

法令に基づく財務報告要件に関し、当社の過去の財務諸表の修正再表示を行う必要が生じた場合、その結果として超過支給となる業績連動報酬部分を、その支給を受けた取締役または退任した取締役から当社が強制的に回収することができる「フローバック規則」を2023年11月より導入しています。なお、導入以前に退任した取締役には「フローバック規則」は適用されません。

回収対象となる報酬は、修正再表示前の財務情報に基づいて支給された株式報酬を含む業績連動報酬の全部または一部とし、対象期間は、財務諸表の修正再表示が必要になった日の直近に終了した3事業年度としています。回収対象、対象期間、対象者の特定等、本規則の管理・運用は「報酬案策定会議」が行います。

② 役員区分ごとの報酬等の額、報酬等の種類別の額及び対象となる役員の員数

区 分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の種類別の額（百万円）			報酬等の額 (百万円)
		固定報酬	業績連動報酬		
		月額報酬	賞与	株式報酬	
取締役	15	844	985	1,712* (518千株)	3,542
(うち社外取締役)	(5)	(178)			(178)
監査役	8	263	—	—	263
(うち社外監査役)	(4)	(57)			(57)
計	23	1,107	985	1,712* (518千株)	3,804

- (注) 1. 取締役報酬総額は、2019年6月13日開催の第115回定時株主総会決議により、現金報酬枠は年額30億円以内（うち社外取締役分3億円以内）、株式報酬枠は年額40億円以内と定められています。現金報酬は、月額報酬および賞与で構成されています。また、監査役報酬額は、2008年6月24日開催の第104回定時株主総会決議により、月額30百万円以内と定められています。
2. 業績連動報酬は、2024年5月8日開催の取締役会に基づき、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。
*上記の株式報酬は、参考値として、決議した株式数に当期の1月から3月の平均株価で計算した金額を記載しています。
3. 株式報酬は、取締役会長 豊田 章男、取締役副会長 早川 茂、取締役社長 佐藤 恒治、取締役 中嶋 裕樹、取締役 宮崎 洋一および取締役 Simon Humphriesの計6名に付与されます。
4. 上記報酬等の額のほか、退任取締役1名に対して2022年3月期にかかる業績連動報酬として68百万円を支給しています。

(3) 社外役員に関する事項

① 当事業年度における主な活動状況

区 分	氏 名	取締役会出席状況	監査役会出席状況
取締役	菅 原 郁 郎	全 16 回中 16 回	—
取締役	Sir Philip Craven	全 16 回中 15 回	—
取締役	大 島 眞 彦	全 13 回中 13 回	—
取締役	大 藺 恵 美	全 13 回中 13 回	—
監査役	George Olcott	全 16 回中 16 回	全 16 回中 16 回
監査役	酒 井 竜 児	全 16 回中 16 回	全 16 回中 16 回
監査役	Catherine O'Connell	全 13 回中 13 回	全 13 回中 13 回

(注) 全回数が異なるのは、就任時期の違いによるものです。

発言状況につきましては、各人がその経験と見識に基づき、適宜発言を行っています。

取締役 菅原 郁郎、取締役 Sir Philip Craven、取締役 大島 眞彦および取締役 大藺 恵美は、株主総会参考書類第 1 号議案の <最近の状況> および <候補者とした理由> に記載のとおり、適切な役割を果たしています。

② 責任限定契約の内容の概要

当社と会社法第423条第 1 項の賠償責任を限定する契約を締結しており、会社法第425条第 1 項に定める額を責任の限度としています。

連結計算書類

連結財政状態計算書 2024年 3月31日現在

科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	(百万円)	(百万円)
資産		
流動資産	34,714,279	26,459,781
現金及び現金同等物	9,412,060	7,516,966
営業債権及びその他の債権	3,789,429	3,586,130
金融事業に係る債権	11,057,269	8,279,806
その他の金融資産	4,702,168	1,715,675
棚卸資産	4,605,368	4,255,614
未収法人所得税	116,886	218,704
その他の流動資産	1,031,098	886,885
非流動資産	55,400,017	47,843,399
持分法で会計処理されている投資	5,710,106	5,227,345
金融事業に係る債権	20,637,090	16,491,045
その他の金融資産	11,390,559	10,556,431
有形固定資産	14,257,788	12,633,974
土地	1,441,811	1,426,370
建物	5,884,749	5,464,811
機械装置	16,469,032	14,796,619
賃貸用車両及び器具	7,523,911	6,774,427
建設仮勘定	1,040,188	846,866
減価償却累計額及び減損損失累計額<控除>	△18,101,905	△16,675,119
使用権資産	532,835	491,368
無形資産	1,355,326	1,249,122
繰延税金資産	502,230	387,427
その他の非流動資産	1,014,083	806,687
資産合計	90,114,296	74,303,180

科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	(百万円)	(百万円)
負債		
流動負債	29,177,909	23,959,715
営業債務及びその他の債務	5,251,357	4,986,309
有利子負債	15,406,284	12,305,639
未払費用	1,863,760	1,552,345
その他の金融負債	1,700,137	1,392,397
未払法人所得税	1,224,542	404,606
品質保証に係る負債	1,836,314	1,686,357
その他の流動負債	1,895,516	1,632,063
非流動負債	25,697,049	21,079,251
有利子負債	21,155,496	17,074,634
その他の金融負債	495,814	533,710
退職給付に係る負債	1,077,962	1,065,508
繰延税金負債	2,219,638	1,802,346
その他の非流動負債	748,139	603,052
負債合計	54,874,958	45,038,967
資本		
親会社の所有者に帰属する持分	34,220,991	28,338,706
資本金	397,050	397,050
資本剰余金	491,802	498,728
利益剰余金	32,795,365	28,343,296
その他の資本の構成要素	4,503,756	2,836,195
自己株式	△3,966,982	△3,736,562
非支配持分	1,018,347	925,507
資本合計	35,239,338	29,264,213
負債及び資本合計	90,114,296	74,303,180

連結損益計算書

2023年4月1日から2024年3月31日まで

(百万円未満四捨五入)

科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	(百万円)	(百万円)
営業収益	45,095,325	37,154,298
商品・製品売上収益	41,648,130	34,367,619
金融事業に係る金融収益	3,447,195	2,786,679
売上原価並びに販売費及び一般管理費	39,742,390	34,429,273
売上原価	33,600,612	29,128,561
金融事業に係る金融費用	2,126,395	1,712,721
販売費及び一般管理費	4,015,383	3,587,990
営業利益	5,352,934	2,725,025
持分法による投資損益	763,137	643,063
その他の金融収益	747,236	379,350
その他の金融費用	△103,709	△125,113
為替差損益＜純額＞	187,568	124,516
その他＜純額＞	17,918	△78,109
税引前利益	6,965,085	3,668,733
法人所得税費用	1,893,665	1,175,765
当期利益	5,071,421	2,492,967
当期利益の帰属		
親会社の所有者	4,944,933	2,451,318
非支配持分	126,488	41,650
当期利益	5,071,421	2,492,967

計算書類

貸借対照表

2024年3月31日現在

(百万円未満四捨五入)

科 目	当 期	前 期 (ご参考)	科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	(百万円)	(百万円)		(百万円)	(百万円)
資産の部			負債の部		
流動資産	14,102,360	9,646,496	流動負債	5,719,362	5,277,108
現金及び預金	4,278,139	2,965,923	電子記録債務	295,130	359,552
売掛金	1,888,956	1,665,651	買掛金	1,177,710	1,264,905
有価証券	3,938,698	1,069,082	1年内返済予定の長期借入金	58,000	131,000
商品及び製品	257,113	271,851	1年内償還予定の社債	105,705	287,060
仕掛品	91,278	92,409	未払金	489,180	499,418
原材料及び貯蔵品	533,511	606,535	未払法人税等	864,385	124,141
短期貸付金	2,133,043	1,905,695	未払費用	1,589,561	1,509,935
その他	985,022	1,071,649	預り金	1,012,052	971,746
貸倒引当金	△3,400	△2,300	その他	127,639	129,351
固定資産	14,059,595	13,583,824	固定負債	2,002,512	1,460,170
有形固定資産	1,658,963	1,493,848	社債	1,115,640	840,590
建物(純額)	428,181	368,733	長期借入金	240,000	165,000
構築物(純額)	73,120	72,847	退職給付引当金	360,796	358,876
機械及び装置(純額)	276,405	276,458	その他	286,076	95,704
車両運搬具(純額)	29,433	32,902	負債合計	7,721,874	6,737,278
工具、器具及び備品(純額)	88,358	84,331	純資産の部		
土地	473,723	476,444	株主資本	18,114,074	14,824,574
建設仮勘定	289,744	182,132	資本金	635,402	635,402
投資その他の資産	12,400,632	12,089,976	資本剰余金	655,919	655,656
投資有価証券	9,001,303	8,396,331	資本準備金	655,323	655,323
関係会社株式・出資金	2,919,321	2,923,559	その他資本剰余金	596	334
長期貸付金	116,715	306,069	利益剰余金	20,794,901	17,275,243
繰延税金資産	15,691	203,011	利益準備金	99,454	99,454
その他	397,302	307,705	その他利益剰余金	20,695,447	17,175,789
貸倒引当金	△49,700	△46,700	特別償却準備金	2	8
資産合計	28,161,955	23,230,320	固定資産圧縮積立金	8,818	8,852
			別途積立金	6,340,926	6,340,926
			繰越利益剰余金	14,345,700	10,826,003
			自己株式	△3,972,147	△3,741,728
			評価・換算差額等	2,326,007	1,668,468
			その他有価証券	2,326,007	1,668,468
			評価差額金		
			純資産合計	20,440,081	16,493,041
			負債及び純資産合計	28,161,955	23,230,320

損益計算書 2023年4月1日から2024年3月31日まで			(百万円未満四捨五入)
科 目	当 期 (百万円)	前 期 (ご参考) (百万円)	
売上高	17,575,593	14,076,956	
売上原価	12,919,592	11,039,192	
売上総利益	4,656,000	3,037,764	
販売費及び一般管理費	1,561,506	1,367,280	
営業利益	3,094,495	1,670,484	
営業外収益	2,632,647	2,157,826	
受取利息	306,401	156,740	
受取配当金	1,281,540	1,575,737	
その他	1,044,706	425,349	
営業外費用	148,447	307,462	
支払利息	32,795	19,998	
その他	115,653	287,464	
経常利益	5,578,695	3,520,848	
税引前当期純利益	5,578,695	3,520,848	
法人税、住民税及び事業税	1,253,728	591,860	
法人税等調整額	△74,888	△7,391	
当期純利益	4,399,855	2,936,379	

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書		2024年5月2日
トヨタ自動車株式会社 取締役会 御 中		PwC Japan有限責任監査法人 名古屋事務所 指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 木 内 仁 志 指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 山 口 健 志 指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 杉 本 晃 司 指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 平 岩 修 一
監査意見 当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、トヨタ自動車株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。 当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、トヨタ自動車株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。		
監査意見の根拠 当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。		
その他の記載内容 その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。 当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。 連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。 当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。 その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。		

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書		2024年5月2日
トヨタ自動車株式会社 取締役会 御中		
PwC Japan有限責任監査法人 名古屋事務所		
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 木 内 仁 志	
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 山 口 健 志	
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 杉 本 晃 司	
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 平 岩 修 一	
監査意見		
当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、トヨタ自動車株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの第120期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。		
当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。		
監査意見の根拠		
当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。		
その他の記載内容		
その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。		
当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。		
計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。		
当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。		
その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。		

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告書

監査報告書

当監査役会は、トヨタ自動車株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの第120期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容
 - (1) 監査役会の監査の方法およびその内容
監査役会は、監査の方針および監査実施計画を定め、各監査役からその監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受けました。
 - (2) 監査役の監査の方法およびその内容
 - ① 各監査役は、監査役会が定めた監査の方針および監査実施計画に従い、取締役等および他の監査役と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役等からその職務の執行状況について報告を受けました。また、重要な決裁書類等を閲覧し、本社、工場および主要な事業所において業務および財産の状況を調査しました。子会社については、子会社の取締役等および監査役と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表）については、各監査役は、取締役等から報告を受けるとともに、会計監査人からその監査の実施状況および結果について報告を受けました。また、会計監査人から、その「職務の遂行が適正に実施されることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を適切に整備している旨の通知を受けました。
2. 監査の結果
 - (1) 事業報告等の監査の結果
 - ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関し、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実はありません。
 - ③ 内部統制システム（会社法第362条第4項第6号ならびに会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制）に関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
 - (2) 計算書類およびその附属明細書の監査の結果
会計監査人 PwC Japan有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。
 - (3) 連結計算書類の監査の結果
会計監査人 PwC Japan有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

なお、事業報告に記載のとおり、引き続き日野自動車(株)およびダイハツ工業(株)の認証不正に関する再発防止策の進捗を注視するとともに、連結ガバナンス向上に向けた取り組みを確認してまいります。

2024年5月7日

トヨタ自動車株式会社	監査役会			
常勤監査役	安 田 政 秀	監査役（社外監査役）	George Olcott	
常勤監査役	小 倉 克 幸	監査役（社外監査役）	酒 井 竜 児	
常勤監査役	白 根 武 史	監査役（社外監査役）	Catherine O'Connell	

以 上

■ 組織体制 (2024年5月現在)



佐藤 恒治 社長
Chief Executive Officer

執行役員



中嶋 裕樹 副社長
Chief Technology Officer



宮崎 洋一 副社長
Chief Financial Officer
Chief Competitive Officer



小川 哲男 北米本部
(Chief Executive Officer)



上田 達郎 中国本部
(Chief Executive Officer)



長田 准 Chief Risk Officer
Chief Compliance Officer



Simon Humphries
Chief Branding Officer



新郷 和晃 Chief Production Officer

ヘッドオフィス

加藤 武郎 BEVファクトリー (President)

山形 光正 水素ファクトリー (President)

古賀 伸彦 未来創生センター (センター長)

尾上 恭吾 TPS本部 (本部長)

中西 勇太 事業開発本部 (本部長)

上田 裕之 渉外広報本部 (本部長)

東 崇徳 Chief Human Resources Officer
総務・人事部 (本部長)

日比 稔之 情報システム本部 (本部長)

山本 正裕 経理本部 (本部長)

頃末 広義 販売金融事業本部 (本部長)

熊倉 和生 調達本部 (本部長)

宮本 眞志 Global Chief Quality Officer
カスタマーファースト推進本部 (本部長)

伊村 隆博 生産本部 (本部長)

ビジネスユニット

地域軸

小川 哲男 北米本部
(Chief Executive Officer)

中田 佳宏 欧州本部
(Chief Executive Officer)

友山 茂樹 国内販売事業本部 (本部長)

上田 達郎 中国本部
(Chief Executive Officer)

前田 昌彦 アジア本部
(Chief Executive Officer)

吉村 公一 インド・中東・東アジア・オセアニア本部
(Chief Executive Officer)

Rafael Chang 中南米本部
(Chief Executive Officer)

製品軸

井上 博文 先進技術開発カンパニー (President)

海田 啓司 CN開発センター (センター長)

皿田 明弘 デジタルソフト開発センター (センター長)

石島 崇弘 クルマ開発センター (センター長)

新郷 和晃 Toyota Compact Car Company (President)

中嶋 裕樹 Mid-size Vehicle Company (President)

木全 隆憲 CV Company (President)

渡辺 剛 Lexus International Company (President)

上原 隆史 パワートレーンカンパニー (President)

渡辺 元喜 モノづくり開発センター (センター長)

高橋 智也 GAZOO Racing Company (President)

フェロー

内山田 竹志 Executive Fellow

河合 満 Executive Fellow (おやじ)

小林 耕士 Executive Fellow (番頭)

友山 茂樹 Executive Fellow

Gill A. Pratt Chief Scientist and
Executive Fellow for Research

朝倉 正司 Senior Fellow

山本 圭司 Senior Fellow
Chief Information & Security Officer

大塚 友美 Senior Fellow
Chief Sustainability Officer

James Kuffner Senior Fellow

■ 投資家情報

株主総会



<https://global.toyota/jp/ir/stock/shareholders>



統合報告書



<https://global.toyota/jp/ir/library/annual>



有価証券報告書



<https://global.toyota/jp/ir/library/securities-report>



決算報告



<https://global.toyota/jp/ir/financial-results>



Sustainability Data Book



<https://global.toyota/jp/sustainability/report/sdb>



株主総会会場ご案内



東名高速道路
豊田I.C.より約4.5km
伊勢湾岸自動車道
豊田東I.C.より約4.0km



当日は以下より
送迎バスを運行いたします。

- 名鉄 豊田市駅* (名鉄トヨタホテル前)
- 名鉄 土橋駅
- 愛知環状鉄道 三河豊田駅

〈バスのご利用時間は
地図内をご参照ください。〉

*名古屋駅からのアクセス
「名古屋駅」から
地下鉄東山線「伏見駅」乗換
地下鉄鶴舞線経由
名鉄豊田線「豊田市駅」下車

当日は、会場周辺道路が
混雑いたします。
特に開会時刻間際は大変
混雑いたしますので、お早
めにご来場くださいますよ
うお願い申し上げます。

〈会場内は空調設定をいたしますが、
体感温度に個人差がある場合も
ございますので、調整しやすい服装で
お越しください。〉

株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで	株主名簿管理人および 特別口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
定時株主総会	6月	郵便物送付先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
配当金支払 株主確定日	期末配当：3月31日 中間配当：9月30日	(電話照会先)	 0120-232-711 (通話料無料)
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		