

第121回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時 2025年6月12日（木曜日）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

- 第1号議案 定款一部変更の件
- 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）
6名選任の件
- 第3号議案 監査等委員である取締役4名選任の件
- 第4号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の
報酬枠決定の件
- 第5号議案 監査等委員である取締役の報酬枠決定の件
- 第6号議案 取締役（社外取締役および監査等委員である
取締役を除く）に対する譲渡制限付株式報酬
等の額および内容決定の件



第18回トヨタ夢のクルマアートコンテスト受賞作品より「誰でも運転できるフカフカー」

トヨタ自動車株式会社

TOYOTA

証券コード：7203



もっといいクルマづくりを軸に、 クルマの未来を変えていく

取締役社長 佐藤 恒治

株主の皆様におかれましては、平素よりトヨタへの格別のご理解と温かいご支援を賜り、誠にありがとうございます。

昨年度は、認証問題やリコールなどの影響でクルマをタイムリーにお届けできない状況が続く中、大変多くのお客様にトヨタのクルマをご愛顧いただきました。心から感謝申し上げます。

私たちトヨタの原点は、「幸せを量産する」ために、いいクルマをしっかりと作り、しっかりお届けしていくことです。この1年、その大切さを全社で再確認して、正しい仕事の環境づくりや安全・品質の徹底など、「足場固め」に取り組んでまいりました。

足元では自動車産業を取り巻く環境変化が速く、先が見通しにくい状況が続いていますが、今後も「商品で経営する」軸をブラすことなく、クルマの基本性能を鍛え、技術を磨き、安全・安心で、人とクルマが一体となれるようなもっといいクルマを追求し続けます。そして、工場や技術開発の環境整備など、中長期の視点で「未来のための足場」を固める取り組みに力を入れて、変革の基盤を強化してまいります。

私たちが描く未来、「トヨタモビリティコンセプト」で掲げたモビリティ社会の中心には、クルマがあります。クルマの価値を高め、すべての人に移動の自由をお届けしたい。

この想いのもと、交通事故ゼロへの貢献を目指すソフトウェア・ディファインド・ビークルをはじめ、通信やエネルギーなどの社会インフラと融合して、クルマの価値を上げる取り組みを進めています。カーボンニュートラルに向けては、「誰ひとり取り残さない」という考えを大切に、世界の多様なエネルギー環境とお客様の使われる環境に寄り添ったモビリティの選択肢をご提供していきたいと考えています。

産業を超えた多くの仲間との連携を深めながら、安全・安心で、持続可能なモビリティ社会の実現に向けて、動き続けてまいります。

移動の自由や可能性をさらに広げて、暮らしをもっと豊かにするお役に立つために、クルマの未来を変える挑戦を加速してまいりますので、株主の皆様の温かいご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

移動の未来を拓き、 よりよい明日を届ける

取締役会長 豊田 章男

この1年、世界を取り巻く景色は、かつてないほど大きく、そして複雑に変化しました。気候変動、エネルギー問題、地政学的な分断、そして広がる社会的格差。これらの課題は、私たち一人ひとりに「どう生きたいのか」「どんな未来を創りたいのか」を深く問いかけています。

「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・豊田喜一郎の言葉には、「よりよい未来をつくりたい」という強い意思と、国の発展や次世代の幸せを願うやさしさがこめられていました。私たちもまた、その想いを受け継ぎ、クルマ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目指しています。

「もっと遠くへ行きたい」「自由に動きたい」——これは、私たち人間の本能ではないでしょうか。歴史を振り返ると、時代の進化とともに新しい移動手段が生まれ、人と人がつながり、社会は大きく進化してきました。

かつて織機事業から自動車事業へと大きな挑戦をしたように、いまトヨタはモビリティカンパニーとしての新しい道を歩み始めています。新しい技術で移動の自由がさらに広がれば、遠く離れた誰かとも心を通わせ、言葉や習慣が違ってても、お互いに学び合い、分かち合える。ちがうことが不安ではなく、豊かさになっていく、そんなあたたかな日常が、当たり前になる未来を私たちは願っています。

今年1月のCESで、この秋にWoven Cityが始動することを発表しました。「幸せの量産：移動の未来を拓き、よりよい明日を届ける」。これはWoven Cityのパーパスです。私たちは移動の価値を広げ、誰もが自分らしく生きられる未来を実現するために、これからも挑戦を続けます。

こうした新しい挑戦ができるのも、ひとえに株主の皆様の変わらぬご理解と温かいご支援があるからです。どんな時も背中を押し、共に歩んでくださることに、心から感謝申し上げますとともに、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



株 主 各 位

愛知県豊田市トヨタ町1番地
トヨタ自動車株式会社
取締役社長 佐藤恒治

第121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、厚く御礼申し上げます。
さて、当社第121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上げます。
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、**2025年6月11日(水) 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上げます。

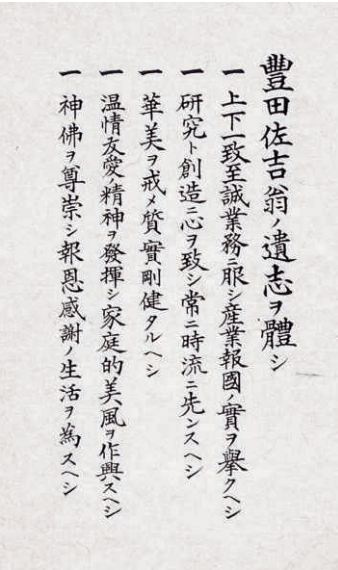
敬 具

記

日 時	2025年6月12日（木曜日）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121期（2024年4月1日から2025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 第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）6名選任の件 第3号議案 監査等委員である取締役4名選任の件 第4号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬枠決定の件 第5号議案 監査等委員である取締役の報酬枠決定の件 第6号議案 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対する譲渡制限付株式報酬等の額および内容決定の件

「豊田綱領」

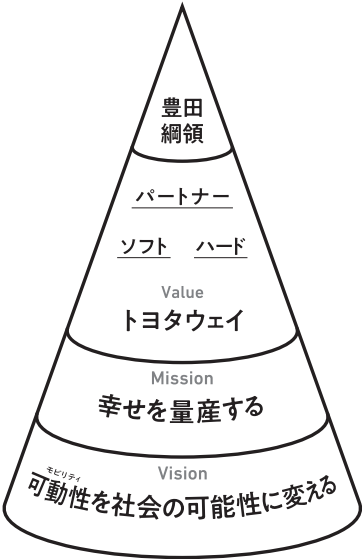
豊田佐吉の遺訓をまとめた
トヨタの原理原則



- 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



フィロソフィーコーン

目 次

📖🖨️ 株主の皆様へ……………	1	📖🖨️ 監査報告書……………	61
📖🖨️ 招集ご通知……………	4	🖨️ 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書…	61
📖🖨️ 株主総会参考書類……………	8	🖨️ 会計監査人の監査報告書……………	63
📖🖨️ 事業報告……………	39	📖🖨️ 監査役会の監査報告書……………	巻末1
📖🖨️ 1. 企業集団の現況に関する事項*………	39	📖🖨️ 財務ハイライト……………	巻末2
🖨️ 2. 会社役員に関する事項*……………	53	📖🖨️ 組織体制……………	巻末3
		📖🖨️ 投資家情報……………	巻末5
		📖🖨️ トヨタタイムズ……………	巻末6

※「主要な事業内容」「主要な拠点」「従業員の状況」および「社外役員に関する事項」は、交付書面省略事項であり、ウェブサイトでのみ確認できる事項です。

📖 冊子で株主の皆様へご発送
🖨️ ウェブサイトに掲載（または書面交付請求いただいた株主様にご発送）

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/>



 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アクセスして、当社名または証券コード（7203）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

- ・ 会社法の改正に伴い、株主総会資料はウェブサイトにてご確認いただくことを原則とし、基準日までに書面交付請求のお手続きを完了された株主様に限り、資料一式を書面でお送りすることとなりました。本株主総会においては書面交付請求をされていない株主様にも、お手元で株主総会議案をご確認いただけるよう株主総会参考書類等を書面でお送りしています。
- ・ 電子提供措置事項のうち、以下の事項につきましては、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、書面交付請求された株主様へご送付している書面には記載していません。

事業報告

「主要な事業内容」「主要な拠点」「従業員の状況」「株式に関する事項」「社外役員に関する事項」「会計監査人の状況」「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

「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」「連結注記表」

計算書類

「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」「個別注記表」

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、掲載している各ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。

 ネットで招集

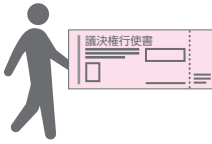
スマートフォン・タブレット端末から、招集ご通知の閲覧と議決権行使ができます。
<https://s.srdb.jp/7203/>





議決権行使のご案内

株主総会ご出席



株主総会開催日時

2025年6月12日
午前10時

インターネット



行使期限

2025年6月11日
午後5時30分まで

郵 送



行使期限

2025年6月11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がない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。

(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。
- ▶ 本総会の議事進行は日本語で行います。通訳者の同伴を必要とされる株主様は、通訳者（1名限り）をご自身で手配いただき、会場受付にて係員へお知らせください。なお、通訳者は、議決権を有する株主様である場合を除き、議決権の行使や株主としての発言などはできませんので、ご了承ください。

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

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

ログインID・仮パスワードを
入力する方法

1

議決権行使ウェブサイトへアクセス
<https://evote.tr.mufig.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、株主総会当日に取り上げ
させていただく場合がございます。
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

2025年6月9日（月）まで

※質問の入力方法は、同封の「事前質問の入力方法」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 定款一部変更の件

1. 変更の理由
当社は、ステークホルダーの皆様からいつまでも選ばれる会社であるために、取締役が知見・専門性を最大限に発揮し、目指す未来に向けて、自動車産業を支えるすべてのステークホルダーの皆様とともに成長していくことに資する取締役会が必要であると考えています。
「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行することにより、取締役会を構成する社内・社外の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。
移行のため、監査等委員および監査等委員会に関する規定の新設、監査役および監査役会に関する規定の削除と共に、重要な業務執行の決定の委任にかかる規定の新設など、所要の変更を行うものであります。

2.変更の内容
変更の内容は次のとおりであります。
なお、本定款の変更案は、今回の株主総会終結のときをもって効力を生ずるものとします。

(下線は変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
(株主名簿管理人) 第 8 条 (条文省略) 2 株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、 取締役会の決議によって定め、これを公告 する。 3 (条文省略)	(株主名簿管理人) 第 8 条 (現行どおり) 2 株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、 取締役会または取締役会の委任を受けた取 締役が定め、これを公告する。 3 (現行どおり)

7

8

現行定款	変更案
(株式取扱規則) 第9条 当会社の株主名簿および新株予約権原簿への記載または記録、単元未満株式の買取りその他株式または新株予約権の取扱いに関する諸手続およびその手数料は、取締役会で定める株式取扱規則による。	(株式取扱規則) 第9条 当会社の株主名簿および新株予約権原簿への記載または記録、単元未満株式の買取りその他株式または新株予約権の取扱いに関する諸手続およびその手数料は、取締役会または取締役会の委任を受けた取締役が定める株式取扱規則による。
第4章 取締役および取締役会	第4章 取締役、取締役会および監査等委員会
(取締役の数) 第16条 (条文省略)	(取締役の数) 第16条 (現行どおり)
(新設)	2 前項の取締役のうち、監査等委員である取締役は7名以内とする。
(取締役の選任) 第17条 取締役は、株主総会の決議によって選任する。	(取締役の選任) 第17条 取締役は、株主総会の決議によって、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して選任する。
2～3 (条文省略)	2～3 (現行どおり)
(取締役の任期) 第18条 取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結したときに満了する。	(取締役の任期) 第18条 取締役（監査等委員であるものを除く）の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結したときに満了する。
2 増員または補欠のため選任された取締役の任期は、他の現任者の残任期間とする。	2 増員または補欠のため選任された取締役（監査等委員であるものを除く）の任期は、他の現任者の残任期間とする。
(新設)	3 監査等委員である取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結したときに満了する。
(新設)	4 任期の満了前に退任した監査等委員である取締役の補欠として選任された監査等委員である取締役の任期は、前任者の残任期間とする。

現行定款	変更案
(取締役会) 第19条 (条文省略)	(取締役会) 第19条 (現行どおり)
2 取締役会の招集通知は、各取締役および各監査役に対し、会日より3日前までにこれを発するものとする。ただし、緊急の場合には、この日数を短縮することができる。	2 取締役会の招集通知は、各取締役に対し、会日より3日前までにこれを発するものとする。ただし、緊急の場合には、この日数を短縮することができる。
3 当会社は、取締役の全員が取締役会の決議事項について書面または電磁的記録により同意したときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会決議があったものとみなす。ただし、監査役が異議を述べたときはこの限りでない。	3 当会社は、取締役の全員が取締役会の決議事項について書面または電磁的記録により同意したときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会決議があったものとみなす。
4 (条文省略)	4 (現行どおり)
(新設)	(重要な業務執行の決定の委任)
(代表取締役および役付取締役) 第20条 取締役会は、その決議により代表取締役を選定する。	第20条 当会社は、会社法第399条の13第6項の規定により、取締役会の決議によって重要な業務執行（同条第5項各号に掲げる事項を除く）の決定の全部または一部を取締役に委任することができる。
2 (条文省略)	(代表取締役および役付取締役) 第21条 取締役会は、その決議により取締役（監査等委員であるものを除く）の中から、代表取締役を選定する。
第21条～第23条 (条文省略)	2 (現行どおり)
(新設)	第22条～第24条 (現行どおり)
(新設)	(監査等委員会)
(新設)	第25条 当会社は、監査等委員会を置く。
(新設)	2 監査等委員会の招集通知は、各監査等委員に対し、会日より3日前までにこれを発するものとする。ただし、緊急の場合には、この日数を短縮することができる。
(新設)	3 前項のほか、監査等委員会の運営については、監査等委員会で定める監査等委員会規則による。

現 行 定 款	変 更 案
(新設)	(常勤監査等委員)
	第26条 <u>監査等委員会は、その決議により、常勤監査等委員を選定することができる。</u>
第5章 <u>監査役および監査役会</u>	(削除)
(監査役の設置および数)	(削除)
第24条 <u>当社は、監査役7名以内を置く。</u>	
(監査役の選任)	(削除)
第25条 <u>監査役は、株主総会の決議によって選任する。</u>	
2 <u>監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行なう。</u>	(削除)
(監査役の任期)	(削除)
第26条 <u>監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結したときに満了する。</u>	
2 <u>補欠のため選任された監査役の任期は、前任者の残任期間とする。</u>	(削除)
(監査役会)	(削除)
第27条 <u>当社は、監査役会を置く。</u>	
2 <u>監査役会の招集通知は、各監査役に対し、会日より3日前までにこれを発するものとする。ただし、緊急の場合には、この日数を短縮することができる。</u>	(削除)
3 <u>前項のほか、監査役会の運営については、監査役会で定める監査役会規則による。</u>	(削除)
(常勤監査役)	(削除)
第28条 <u>監査役会は、その決議により、常勤監査役を選定する。</u>	

現 行 定 款	変 更 案
(監査役の責任免除)	(削除)
第29条 <u>当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、監査役（監査役であった者を含む）の会社法第423条第1項の賠償責任を法令の限度において免除することができる。</u>	
(監査役の責任限定契約)	(削除)
第30条 <u>当社は、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額とする。</u>	
第6章 <u>会計監査人</u>	第5章 <u>会計監査人</u>
第31条 (条文省略)	第27条 (現行どおり)
第7章 <u>計算</u>	第6章 <u>計算</u>
第32条～第34条 (条文省略)	第28条～第30条 (現行どおり)
(新設)	(監査役の責任免除に関する経過措置)
	附則 <u>当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、第121回定時株主総会において決議された定款一部変更の効力が生ずる前の行為に関し、監査役（監査役であった者を含む）の会社法第423条第1項の賠償責任を法令の限度において免除することができる。</u>

(ご参考) 監査等委員会設置会社への移行

移行のポイント

取締役会メンバーが全員参画で議論を行い、取締役会の更なる活性化を推進

監査等委員会の設置

執行への権限委譲

監査機能の向上

業務執行の監督に加え、取締役の職務執行の監査を担当
更なる意思決定の迅速化・取締役会は監督に注力
内部監査室を活用した組織的監査の充実化

現在の体制（監査役会設置会社）

社内

独立社外

株主総会

選解任

会計監査人

連携

内部監査室

連携

監査役会

3名 3名

監査

報告

取締役会

6名 4名

役員人事案策定会議

報酬案策定会議

監督

付議・報告

業務執行

執行役員

執行役員ミーティング

ヘッドオフィス

ビジネスユニット

カンパニー

サステナビリティ会議

商品化決定会議

ガバナンス・リスク・コンプライアンス会議

構成	取締役	10名（うち独立社外4名・女性1名）
	監査役	6名（うち独立社外3名・女性2名）
権限委譲	重要な業務執行の執行宛委任は不可	
監査活動	・ 現地現物を重視し、監査役による現場訪問を通じた監査	

移行後の体制（監査等委員会設置会社）

社内

独立社外

株主総会

選解任

会計監査人

連携

内部監査室

連携

監督

意見陳述権

取締役会

5名 5名

役員人事案策定会議

報酬案策定会議

※ 監査等委員を含めた人数

権限委譲

業務執行

執行役員

執行役員ミーティング

ヘッドオフィス

ビジネスユニット

カンパニー

サステナビリティ会議

商品化決定会議

ガバナンス・リスク・コンプライアンス会議

構成	取締役	10名（独立社外5名・女性2名）うち監査等委員である取締役4名（独立社外3名・女性1名）
	監査役	廃止
権限委譲	執行への権限委譲による、更なる意思決定の迅速化・モニタリング機能強化	
監査活動	・ 現地現物を重視した監査に加え、組織的監査の充実化 監査等委員による、リスクアプローチに基づく、現場訪問を通じた監査 + 監査等委員会と内部監査室との、指示・報告体制を整備し、内部統制システムを活用 ・ 上記を支援する十分なリソース増強	

13

14

(ご参考) コーポレートガバナンスの変遷

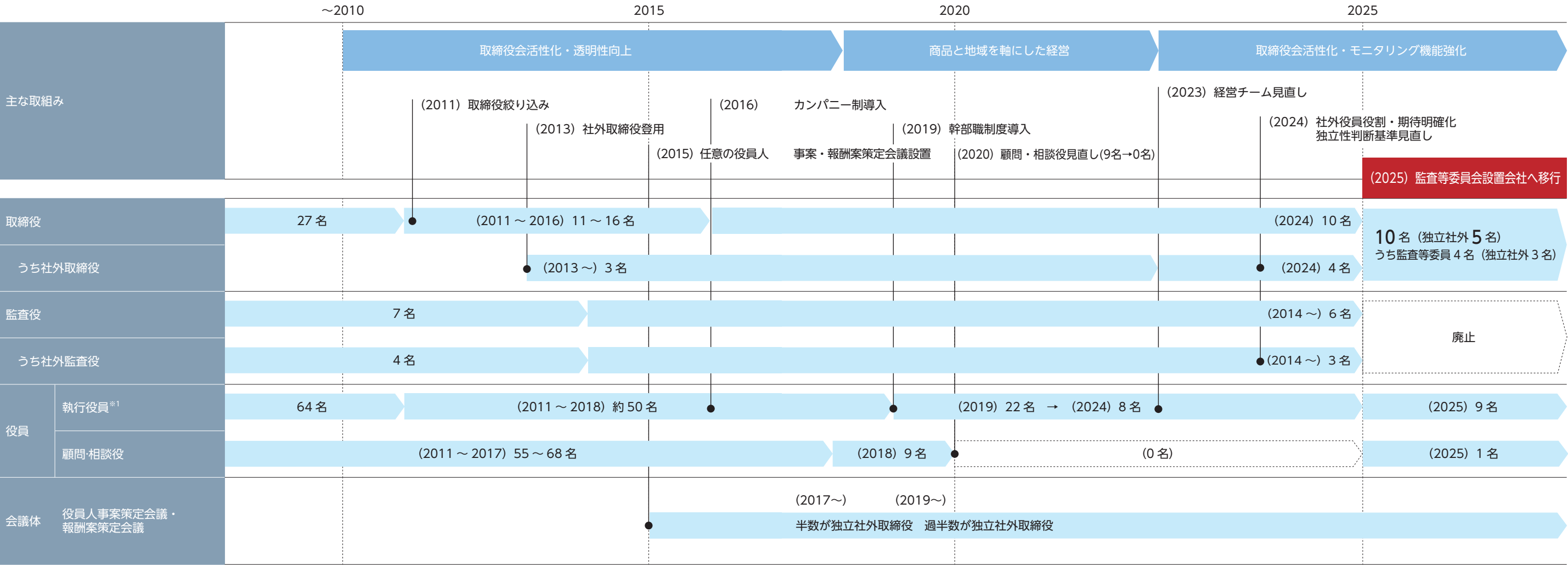
当社は創業以来、創業メンバーたちが国産の自動車づくりに挑戦し、仕入先・販売店などの働く仲間とともに、自動車産業の基礎を築いてまいりました。「自分以外の誰かのために」「誰かの仕事を楽にしよう」という精神で、人々の暮らしと社会をより良くするために、時代を先取りし、研究と創造に取り組んだ姿勢は、「トヨタらしさ」の根幹となっています。

その「トヨタらしさ」を軸に、トヨタはこれまで仕事の進め方や組織の在り方を変革してきました。「もっといいクルマづくり」「町いちばん」を軸に、自律的な成長と長期的な企業価値の向上に向けて、現場で働く

一人ひとりが、自ら考え、行動してきました。

また、コーポレートガバナンス体制を構築するため、取締役・役員数や顧問・相談役の見直し等を通じて、意思決定の迅速化及び多様な人材の登用を進めてきました。

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まいりたいと考えています。今後も、時代に合わせて、コーポレートガバナンスの体制を柔軟に見直してまいります。



※1 執行役員制度導入以前は副社長、専務、常務等

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）6名選任の件

取締役10名全員は、本総会終結と同時に任期満了となります。また当社は、本総会の決議事項第1号議案が原案どおり承認可決された場合、監査等委員会設置会社に移行します。つきましては、監査等委員会設置会社に移行後の取締役6名（監査等委員である取締役を除く。以下本議案において同じ）を選任したく、その候補者は下記の表のとおりです。

当社の取締役には、「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、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必要だと考えています。

各取締役候補者は、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ました。また、社外取締役候補者の2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、当社が定める「独立性判断基準^{*2}」を満たしており、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。

取締役の体制^{*3}は、取締役および監査等委員である取締役を合わせて、総合的に検討しています。各人の有する知識・経験・能力等をスキルマトリクスにて一覧化し、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を構成しています。

*1 3ページ「トヨタフィロソフィー」の解説を参照ください。
*2 31、32ページの「(ご参考) 社外役員の役割・期待、独立性判断基準」を参照ください。
*3 33、34ページの「(ご参考) コーポレートガバナンスハイライト、スキルマトリクス」を参照ください。

■ 取締役候補者一覧（2025年6月12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) *4
1	再任	とよ だ 豊田 あさ お 章男	男性	69歳	25年		94% (15/16回)
2	再任	さ とう 佐藤 こう じ 恒治	男性	55歳	2年		100% (16/16回)
3	再任	なか じま 中嶋 ひろ き 裕樹	男性	63歳	2年		100% (16/16回)
4	再任	みや ざき 宮崎 よう いち 洋一	男性	61歳	2年		100% (16/16回)
5	新任	おか もと 岡本 しげ あき 薫明	男性	64歳	—	社外 独立	—
6	新任	ふじ さわ 藤沢 く み 久美	女性	58歳	—	社外 独立	—

*4 2025年3月期の取締役会への出席状況を記載しています。

社外取締役選任プロセス

選任にあたっては、「トヨタフィロソフィー」への共感、当社の事業および人材への高い関心等をもとに候補者を選定し、社外取締役が過半数を占める役員人事案策定会議において、候補者との直接面談を含めた評価を行うなど、丁寧な選任プロセスを整えています。また、就任後は、執行チームとのコミュニケーション、社内行事への出席、現地現物活動等を通じた、きめ細かなサポートを実施しています。

候補者の決定

面談

審議・最終決定

取締役会
実効性向上の
取り組み

▽候補者リストを元に役員人事案策定会議で議論

- 社長が社外取締役候補案を作成し、社外取締役が過半数を占める役員人事案策定会議にて審議
- ※選定基準については、31、32ページの「(ご参考) 社外役員の役割・期待、独立性判断基準」をご参照ください

▽役員人事案策定会議メンバー・執行チームとの面談

- 執行チームも含めて面談を行い、適性、人物面を丁寧に把握

▽適性の評価・最終決定

- 役員人事案策定会議で個人の評価を審議し、取締役会に提案
- 取締役会で決議し、定時株主総会に取締役選任議案を上程

▽取締役会の実効性向上に向け、社外取締役に対するきめ細かなサポートを実施

- 取締役会の前に議題に関する事前説明を実施
- 会長や執行チームとのミーティング（24年度5回）、社長とのミーティング（同4回）実施
- サステナビリティ会議、GRC会議等の主要な会議体への出席、各部門幹部とのディスカッションを実施
- TPS自主研、ディーラー大会、レース・スポーツ応援等の社内行事への出席
- 現地現物活動（工場や国内外子会社訪問）

候補者番号	1	担当
再任		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ニテッドモーターマニュファクチャリング(株)（NUMMI）副社長を歴任	
2000年6月	当社取締役	
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 米国の家電見本市（CES）にて、自動運転技術を活用した多目的の商用電気自動車「e-Palette」の発表とともに「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） ・2024年 トヨタグループの目指すべき方向であり、グループ全員が立ち戻る原点として、グループビジョン「次の道を発明しよう」を発表	
取締役候補者とした理由および期待される役割		
<最近の状況> 豊田章男氏は、14年間社長として当社を率い、様々な危機を乗り越えながら、長期的な視点で「商品と地域を軸にした経営」を構築した豊富な経験と知見を活かし、代表取締役として経営の責任を担うとともに、会長として業務執行を監督しております。 会社の代表のみならず、自動車産業ひいては日本の未来に向けて、海外要人との直接交渉や、業界の垣根を越えたパートナーシップ構築におけるトップ間の関係づくり、政財界キーマンとの強固な関係づくり、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を進め、事業の足がかりとなるコミュニケーションを担っております。また、2025年1月の米国の家電見本市（CES）では、モビリティカンパニー変革に向けたテストコースとなるWoven Cityの進捗を、全世界に発信しました。 そして、執行役員への業務執行の権限委譲を拡大しながら、前例の無い大きなチャレンジ等には「前工程」の相談相手となり、積極果敢な執行を強力に後押ししています。また、取締役会議長として、社外役員に当社の取り組みや風土を知る機会を提案するとともに、積極的にコミュニケーションを図って幅広い意見を引き出すなど、取締役会の実効性を改善しています。 加えて、当社およびグループ各社の「現場」に寄り添った取り組みを進めています。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、「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、現場の人材育成を進めています。さらに、グループのガバナンス向上には、グループビジョンに基づき、現場一人ひとりの行動様式を変えることが必要不可欠であるとの思いから、現場リーダーとの本音の対話（章男塾）を通じて、大切にする価値観を伝えています。そのひとつである「章男塾法規認証TPS自主研究会」では、認証問題に対する根本的な再発防止策として、会社や機能を越えた現場のリーダーが集まり、改善を通じた、より良い仕事の仕組みづくりを進めています。 <候補者とした理由および期待される役割> 当社のモビリティカンパニーへの変革を強力に推進するとともに、グループ、自動車産業、日本の未来のための行動を加速し続けていることから、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。		

候補者番号	2	担当
再任		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	
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、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のレースへの積極投入、人とクルマを徹底的に鍛えるアジャイルな開発への挑戦など、「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） ・モビリティカンパニーへ変革する手段として「トヨタモビリティコンセプト」を発表し、クルマの価値を拡張して社会とつながる新たな価値創出への挑戦を推進	
取締役候補者とした理由および期待される役割		
<最近の状況> 佐藤恒治氏は、「商品と地域を軸にした経営」の基盤を活かして、「トヨタモビリティコンセプト」のもと、モビリティカンパニーへの変革に向けた取り組みの具体化と実践をリードするとともに、10年先を見据えた持続的成長の土台をつくる「足場固め」を推進しています。 カーボンニュートラルに向けては、次世代バッテリーEV、小型・高効率な新しいエンジンの開発、燃料・インフラへの取り組みをはじめ、エネルギーの未来を見据えて、地域ごとに異なるニーズに応える多様な選択肢（マルチパスウェイ）の具体化を進めています。また、クルマの価値を拡張して社会とつながるモビリティへ進化させるために、産業を超えた仲間との共創関係を構築しながら、交通事故ゼロへの貢献を目指す「トヨタらしいソフトウェア・ディファインド・ビークル（SDV）」の基盤づくりや電池・水素のバリューチェーンづくりに取り組んでいます。 「足場固め」の取り組みにおいては、この1年、持続的成長に向けて「1000万台のクルマづくりの競争力」と「多様な挑戦の実行力」を発揮できる環境をつくることを足元の重点課題に定め、安全・品質の徹底や人材育成、生産・開発現場の環境改善などを推進してきました。 認証問題の再発防止においては、率先して現場を回り、現場の声を聴き、すぐにアクションにつなげることを実践しています。全社を挙げて正しい仕事の環境をつくるために、認証現場の設備・備品の更新や人員の増強、開発の節目管理の見直しなどの対策をタイムリーに実行に移しながら、全従業員へのメッセージ発信や労務の話し合いを積み重ねて、社内風土を変える取り組みを進めています。 また、中長期の経営課題については、議長を務めるサステナビリティ会議を通じて、会議に参画する社外役員の多様な知見を取り入れながら、モノづくりの変革を目指す「未来工場」のプロジェクトや、一気通貫DXによるクルマづくりの基盤整備をはじめ、企業と社会の永続的な発展に向けた重点テーマの取り組みをリードしています。 <候補者とした理由および期待される役割> クルマを通じて世の中を豊かにするため、リーダーシップを発揮して経営戦略の具体化と実践を加速するとともに、長期的な視野を持って「足場固め」への取り組みを強力に進め続けていることから、引き続き当社の企業価値向上に寄与できると判断し、取締役候補者となりました。		

候補者番号	3	担当
再 任		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および期待される役割		
<最近の状況> 中嶋裕樹氏は、「商品と地域を軸とした経営」において、Chief Technology Officerとしてモビリティカンパニーへの変革に向け、技術開発を推進。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ています。 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、お客様や地域に合わせた開発を推進。知能化は、交通事故ゼロの社会を目指す「トヨタらしいソフトウェア・ディファインド・ビークル（SDV）」に向けて、NTTなど業界の垣根を越えたパートナーシップの構築や、ソフトウェアプラットフォーム「Arene（アリーン）」の開発を指揮しています。そして多様化は、陸・海・空ですべ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、空のモビリティ実用化に向けたJoby Aviationとの協業など、開発や他社との連携をリードしています。 また、Commercial Japan Partnership Technologies(株)（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の社会実装を推進しています。 これらの取り組みと合わせて、当社およびトヨタグループ各社の認証問題では、繰返し現場に赴き、対話し、足場固めに向けた活動をリード。当社が未来へ向かって挑戦し続けられる力を蓄えるために、プロジェクトの見直しなどを実施するとともに、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。		
<代表取締役としての選任予定> 本議案において中嶋裕樹氏の選任をご承認いただいた場合、豊田章男氏、佐藤恒治氏、宮崎洋一氏とともに、代表取締役として選任する予定です。 2023年より、トップと連携して会社全体の経営を担う執行役員の中で、「商品と地域を軸にした経営」の実践として、主に商品軸における豊富な知識と経験を持つ中嶋氏が、副社長を担っております。現在代表権を持つ豊田会長・佐藤社長とも密に連携できることから、会社の意思決定と執行をより迅速に行うため、代表権を付与することが適切だと考えております。 なお、従来兼務していたMid-size Vehicle（MS）Company Presidentを、2025年1月に引き継ぎ、より経営全体の執行と監督に専念しております。		

候補者番号	4	担当
再 任		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み	
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および期待される役割		
<最近の状況> 宮崎洋一氏は、「商品と地域を軸とした経営」において、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と密に連携し、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た、短期・中長期での事業計画を実行するとともに、収益構造のさらなる強化に向け、既存ビジネス強化と新規事業の両面におけるバリューチェーンビジネスの拡大を推進しています。 また、「マルチパスウェイ戦略」に基づいて、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、事業全体の舵取りを進めています。 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。 これらの取り組みと合わせて、当社およびトヨタグループ各社の認証問題の再発防止をはじめとした、足場固めに向けた取り組みも進めています。現場の声に基づく職場環境改善への投資をリードするとともに、率直な対話と行動を起こせる職場風土構築に向け、労使の話し合いへ積極的に参画しています。また、グループの各社とオープンな対話を進め、事業戦略の策定をリードしています。		
<代表取締役としての選任予定> 本議案において宮崎洋一氏の選任をご承認いただいた場合、豊田章男氏、佐藤恒治氏、中嶋裕樹氏とともに、代表取締役として選任する予定です。 2023年より、トップと連携して会社全体の経営を担う執行役員の中で、「商品と地域を軸にした経営」の実践として、主に地域軸における豊富な知識と経験を持つ宮崎氏が、副社長を担っております。現在代表権を持つ豊田会長・佐藤社長とも密に連携できることから、会社の意思決定と執行をより迅速に行うため、代表権を付与することが適切だと考えております。 なお、従来兼務していた事業・販売領域のPresidentを、2025年4月に引き継ぎ、より経営全体の執行と監督に専念しています。		

候補者番号	5
新 任	
社外取締役	独立役員
	
おかもと しげあき 岡本 薫明 男性 1961年2月20日生（満64歳）	
在任期間	—
取締役会出席率（出席回数）	—
所有する当社株式の数	1,000株
重要な兼職の状況	日本たばこ産業(株) 取締役副会長

略歴
1983 年 4 月 大蔵省入省 ・2003年には金融庁にて、大手金融機関への公的資金注入など危機対応に従事
2006 年 7 月 財務省主計局主計官兼主計局総務課
2009 年 7 月 同省大臣官房秘書課長
2012 年 8 月 同省主計局次長
2015 年 7 月 同省大臣官房長
2017 年 7 月 同省主計局長
2018 年 7 月 同省財務事務次官 ・「財務省再生プロジェクト」を立ち上げるとともにプロジェクトの本部長を務め、コンプライアンスの確保や内部統制の構築、組織風土の改革を推進
2020 年 7 月 同省財務事務次官 退官
2022 年 3 月 日本たばこ産業(株) 取締役副会長（現任）
社外取締役候補者とした理由および期待される役割

<候補者とした理由および期待される役割>

岡本薫明氏は、長年にわたる省庁における経験の中で、財務事務次官などの重要な役職を歴任し、国の政策全般における豊富な知見を有しております。

財務省では主に予算編成に従事し、財政面で国の政策全般に携わることを通じて、今と将来の社会の在り方への豊富な知見を持ちます。また、阪神・淡路大震災への対応、大手金融機関の公的資金注入、リーマンショック時の経済対策といった危機対応への経験も有します。

財務事務次官の在任時には、組織改革に向けて「財務省再生プロジェクト」を立ち上げ、プロジェクトの本部長を務めました。外部有識者を積極的に巻き込むとともに、地方も含めた職員の意見に耳を傾け、コンプライアンスの確保のみならず、組織理念の浸透・実践、人材育成、働き方改革・業務効率化、組織内外のコミュニケーション向上を推進しました。

これらの知見と経験を活かして、財務省の退官後は日本たばこ産業(株)の取締役副会長を務め、監督機能強化やステークホルダーとの関係強化など、コーポレートガバナンス向上に必要な不可欠な役割を果たしております。

以上により、岡本薫明氏は、独立した立場で、高い専門性と豊富な経験・知見を活かし、複雑な社会情勢への対応およびコーポレートガバナンス向上への指南役となって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。

<独立性の確認>

岡本薫明氏が取締役を務める日本たばこ産業(株)と当社との間に取引があります。その額は両社の連結売上高の0.1％未満です。また、同氏と当社および連結子会社の間に取引関係はなく、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
岡本薫明氏は、社外取締役候補者であります。本議案において同氏の選任をご承認いただいた場合、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。
- (注)2. 責任限定契約の概要
本議案において岡本薫明氏の選任をご承認いただいた場合、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。
- (注)3. 役員等賠償責任保険契約の概要
本議案において岡本薫明氏の選任をご承認いただいた場合、同氏は次項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。

候補者番号	6
新 任	
社外取締役	独立役員
	
ふじさわ くみ 藤沢 久美 女性 1967年3月15日生（満58歳）	
在任期間	—
取締役会出席率（出席回数）	—
所有する当社株式の数	—
重要な兼職の状況	(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（2025年6月退任予定） 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

- (注1) 本株主総会参考書類は、作成時点（2025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2025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、執行役員、Executive FellowおよびSenior Fellowを被保険者とし、当該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。2025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。

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）
2024 年 6 月 当社補欠監査役（現任）
社外取締役候補者とした理由および期待される役割

<候補者とした理由および期待される役割>

藤沢久美氏は、起業経験・社外役員・多くの公職等、多様な経験に基づく幅広い知見と視野の広さ、ネットワークを有しています。

日本初の投資信託評価会社を起業し、代表取締役を務めたほか、株式会社ソフィアバンクの設立に参画してその代表取締役を務め、金融庁金融審議会委員をはじめ多くの公職も歴任しています。また、2007年にはダボス会議を主催する世界経済フォーラムからヤング・グローバル・リーダーに選出されるとともに、2008年には世界の様々な課題を議論するグローバル・アジェンダ・カウンシルのメンバーとなって、世界各国で課題解決に向けた議論を進めました。

また、2016年の日本政府による官民共同国際会議「スポーツ文化ワールド・フォーラム」のリーダーとなるなど様々な官民プロジェクトを担うとともに、国内外の多くのリーダーとの交流や対談の機会に積極的に参画し、異業種・異分野におけるリーダーをつないできました。

社外役員としても、10年以上にわたって上場企業の取締役や指名・報酬委員長等を務めており、経営の監督経験を豊富に有するとともに、豊田通商(株)での社外取締役の経験を通じて、トヨタグループの理解も得ています。

藤沢久美氏は現在、当社の補欠監査役として選任されておりますが、藤沢氏の持つ幅広い知見と人脈から、当社の経営に対して、幅広い視点から新たな価値創造に向けた指摘と助言を行うとともに、新たなネットワークづくりに貢献いただけると判断し、社外取締役候補者となりました。

<独立性の確認>

藤沢久美氏が理事長を務める(株)国際社会経済研究所と当社との間には、取引関係はありません。また、補欠監査役としての年間報酬額約480万円を除き、同氏と当社および連結子会社の間に、取引関係はなく、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
藤沢久美氏は、社外取締役候補者であります。本議案において同氏の選任をご承認いただいた場合、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。
- (注)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いた場合、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。
- (注)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いた場合、同氏は本項下部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。

第3号議案 監査等委員である取締役4名選任の件

当社は、本総会の決議事項第1号議案が原案どおり承認可決された場合、監査等委員会設置会社に移行します。つきましては、監査等委員会設置会社に移行後の監査等委員である取締役4名を選任したく、その候補者は下記の表のとおりです。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います。

当社の取締役には、「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、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必要だと考えています。これら取締役としての役割に加えて、監査等委員として、各々の豊富な経験や高度な専門知識を活かし、公正・中立な立場から経営に対する監査を行うことを期待しています。

各取締役候補は、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ました。また、社外取締役候補者の3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、当社が定める「独立性判断基準^{*2}」を満たしており、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。

取締役の体制^{*3}は、取締役および監査等委員である取締役を合わせて、総合的に検討しています。各人の有する知識・経験・能力等をスキルマトリクスにて一覧化し、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を構成しています。

*1 3ページ「トヨタフィロソフィー」の解説を参照ください。
*2 31、32ページの「(ご参考) 社外役員の役割・期待、独立性判断基準」を参照ください。
*3 33、34ページの「(ご参考) コーポレートガバナンスハイライト、スキルマトリクス」を参照ください。

監査等委員である取締役候補者一覧（2025年6月12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 ^{*4}	属 性	取締役会出席率 (出席回数) ^{*5}	監査役会出席率 (出席回数) ^{*5}
1	新任	クリストファー・レイノルズ Christopher P. Reynolds	男性	62歳	—		—	—
2	新任	ジョージ・オルコット George Olcott	男性	70歳	3年	社外 独立	100% (16/16回)	100% (16/16回)
3	新任	おおしま まさひこ 大島 眞彦	男性	64歳	2年	社外 独立	100% (16/16回)	—
4	新任	おさだ ひろみ 長田 弘己	女性	51歳	1年	社外 独立	100% (13/13回)	100% (13/13回)

*4 取締役・監査役としての在任期間も通算しています。
*5 2025年3月期の取締役会および監査役会への出席状況を記載しています。

候補者番号1

新 任



クリストファー・レイノルズ
Christopher P. Reynolds

男性

1963年1月11日生（満62歳）

在任期間

—

取締役会出席率（出席回数）

—

所有する当社株式の数

—

重要な兼職の状況

トヨタ モーター ノース アメリカ㈱
Senior Advisor
(2025年6月退任予定)
Southwest Airlines Co.
社外取締役

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㈱入社
2008年 1 月 同社 Group Vice President & General Counsel
・2010年の大規模リコール問題への法務対応において、当社のグローバルチームのリーダーを務める。それ以来、当社の各種リスク対応において「地域を越えてトヨタを守る」チームのリーダーとして貢献
2012年 3 月 トヨタ モーター ノース アメリカ㈱ General Counsel & Chief Legal Officer
2015年 4 月 当社 常務役員（総合企画部統括、総務・人事本部副本部長、Chief Legal Officer）
2017年 4 月 トヨタ モーター ノース アメリカ㈱ Executive Vice President (EVP)
・EVPとして経営全般を担いながら、Chief Diversity officer(2017年)、生産担当(2018～2020年)、Chief Administrative Officer(2018～2024年)、Chief Strategy Officer(2024～2025年)など、多数の機能の責任者を歴任
2020年 1 月 当社 Deputy Chief Risk Officer
2022年 4 月 当社 Deputy Chief Compliance Officer
2025年 6 月 トヨタ モーター ノース アメリカ㈱ 退任予定

監査等委員である取締役候補者とした理由および期待される役割

<候補者とした理由および期待される役割>

Christopher P. Reynolds氏は、弁護士としての専門性、当社のリスク対応をグローバルにリードしてきた豊富な経験、経営の監督経験の3つを兼ね備え、当社のガバナンス向上の取り組みをグローバルに浸透していくための知見を有しております。

弁護士としての専門性については、1986年に法学位を取得後、米国の刑事訴訟における主任弁護士や、労働法・雇用法におけるマネージャーとして経験を蓄積しました。さらに、米国および世界各国の企業の内部調査や法的問題への対応を担うなど、法務・コンプライアンスへの高い専門性を持ちます。

米国トヨタ自動車販売株式会社に入社した後は、2010年の大規模リコール問題に対するグローバル対応チームのリーダーを務めるなど、現在に至るまで当社の各種リスクに対応し、世界の各地域を越えてトヨタを守る豊富な経験を持ちます。2020年には当社のDeputy Chief Risk Officer、2022年にはDeputy Chief Compliance Officerとなり、グローバルでのリスクマネジメント・コンプライアンス体制の整備に向け、行動規範の制定や、リスク管理機能の確立をリードしました。

これらの専門性に加えて、トヨタ モーター ノース アメリカ㈱では、副社長として、北米における経営戦略の策定および事業開発、人事、研究開発、生産、サステナビリティ、法務、情報技術、コネクティッドテクノロジー等、幅広い領域を担当しました。また、社外取締役を務めているSouthwest Airlines Co.では、指名・ガバナンス委員長を務めるなど、経営の監督経験も有しています。

以上のことから、ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンスへの専門性と経験を活かして、当社のガバナンス向上への取り組みをグローバルに浸透していくなど、当社の企業価値向上に寄与できると判断し、監査等委員である取締役候補者となりました。

<子会社の退任>

Christopher P. Reynolds氏は、現在業務執行に関わっているトヨタ モーター ノース アメリカ㈱を、2025年6月に退任します。本議案をご承認いただいた場合、監査等委員である取締役として、当社の経営の監督と監査に専念します。

候補者番号	2
新 任	
社外取締役	独立役員
 ジョージ オルコット George Olcott 男性 1955年5月7日生（満70歳） 監査役	
在任期間	3年
取締役会出席率（出席回数）	100％（16／16回）
監査役会出席率（出席回数）	100％（16／16回）
所有する当社株式の数	3,466株
重要な兼職の状況	—

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 1999年 2月 日本UBSプリンソングループ社長 2000年 6月 UBSWarburg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 2020年 3月 キリンホールディングス(株)取締役 2021年 8月 大学院大学至善館副学長・教授（現任） 2022年 6月 当社監査役（現任）
監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割

＜候補者とした理由および期待される役割＞
George Olcott氏は、投資銀行業務をはじめとする国際的な金融市場での豊富な経験と、グローバル経営における人材育成およびコーポレートガバナンスに関する学術的知見に基づいた、企業経営に関する卓越した見識を有しています。
また、こうした経験・見識に基づいた日本企業の価値向上をテーマとした学術研究において、高い実績があります。加えて、株式会社デンソーにおける取締役の経験を通じて、トヨタグループの取り組みを理解しています。
これらの知見を活かして、2022年より社外監査役として、会社から独立した立場で、当社や国内子会社・海外事業体の現場へ積極的に訪問し、当社が大事にする価値観のひとつである現地現物に根差した適切な監査を遂行しています。加えて、世界の地域ごとにバランスの取れた事業の重要性への指摘や、グローバルな投資案件の進め方について当社の執行メンバーへさらなる成長を助言するなど、監査にとどまらず、企業価値向上に向けた発言を積極的に行い、適切な経営の意思決定に貢献しております。
以上のことから、企業経営に関する見識、トヨタグループへの理解を活かして、会社から独立した立場で、引き続き業務執行の監督と執行メンバーへの率直な指摘、助言をいただくとともに、監査等委員として適切な監査を担えると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

＜独立性の確認＞
当社は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次代のリーダー育成を目的に設立された中高一貫校（海陽学園）の理事として、学校運営の国際化に向け、当社の立場で提言およびサポートをいただくためアドバイザー契約を締結していました。年間報酬額は1,200万円、上記期間での報酬総額は2,200万円です。同氏との本契約は2022年3月に終了し、以降は、社外役員としての報酬を除き、同氏との取引関係は無く、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
George Olcott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けた場合、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、George Olcott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	3
新 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64歳） 取締役	
在任期間	2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	1,870株
重要な兼職の状況	アレス・マネジメント・アジア・ジャパン(株) 代表取締役会長 (株)TBSホールディングス 社外監査役

略歴
1984年 4月 (株)三井銀行入行 ・2006年から米州統括部長として、リーマンショック対応を現地で陣頭指揮 2012年 4月 (株)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 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（現任） 2024年 7月 (株)三井住友銀行 退任 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）
監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割

＜候補者とした理由および期待される役割＞
大島眞彦氏は、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への知見や、サステナビリティ・IRをリードした経験を持ちます。加えて、欧米で金融規制が強化される中、現地法人におけるガバナンス体制の再構築を外国人スタッフとともに推進するなど、グローバル視点でのマネジメントの実績も豊富です。
これらの知見を活かして、現在、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。適切なバランスシート構築、モビリティカンパニーへの変革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に向けた積極的な発言を行うとともに、投資家との丁寧な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、報酬制度における中長期の企業価値向上への取り組みの反映や、人事制度見直しにおける丁寧なコミュニケーションの必要性を指摘するとともに、活発な意見交換を促し、適切な審議案づくりに貢献しています。
以上のことから、経営、IR、ガバナンスなどの幅広いグローバルな経験と見識を活かして、会社から独立した立場で、業務執行の監督と助言をいただくとともに、監査等委員として適切な監査を担っていただけると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

＜独立性の確認＞
大島眞彦氏は、当社と取引関係にある(株)三井住友銀行を、2024年7月に退任しております。また、当社と(株)三井住友銀行との取引関係は、過去3年間の事業年度における借入金額が連結総資産の2％未満（尚、2025年3月末時点は0.9％未満）です。加えて2025年3月期において、当社が保有する(株)三井住友銀行の持株会社の株式は全株売却済みです。同行は当社の持株比率上位10社ではなく、また、同期間において当社株式の1/4を売却するなど、保有する当社株式の縮減を進めております。以上のことから、重要性がなく、一般株主と利益相反が生じるおそれは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けた場合、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	4
新任	
社外取締役	独立役員
	
おさ ひろ み 長田 弘己 女性	
1973年6月11日生（満51歳）	
監査役	
在任期間	
1年	
取締役会出席率（出席回数）	
100%（13／13回）	
監査役会出席率（出席回数）	
100%（13／13回）	
所有する当社株式の数	
146株	
重要な兼職の状況	
—	

(注1) 本株主総会参考書類は、作成時点（2025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最終時点の情報を、所有する当社株式の数については2025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、執行役員、Executive FellowおよびSenior Fellowを被保険者とし、当該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。2025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。

略歴

1999年 4月 ㈱中日新聞社入社

- ・経済部では、流通・小売り・製造業・人口減少問題等に関する企画取材を担当
- ・社会部では、遊軍『社会ニュース全般』、署回り、司法、教育等を担当
- ・ニューヨーク支局特派員として、国連、南北アメリカの社会ニュース全般、災害、警察事件、アメリカ大統領選挙、文化、スポーツなどを幅広く担当
- ・育児休業を2回取得（2009～2010年、2017～2018年）
- ・経済部の遊軍キャップ・トヨタグループ取材班として、「トヨタウォーズ」を連載。経営陣や現場の技術者ら多数のインタビューを通じて、モビリティカンパニー変革に挑戦する当社の実態と課題に迫る

2024年3月 同社 退社

2024年6月 当社 監査役（現任）

監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割

＜候補者とした理由および期待される役割＞

長田弘己氏は、事件、司法、経済、国際情勢、政治、暮らしなど幅広い分野での取材記者経験を通じ、幅広い知見とネットワークを有しています。

前職の新聞社では、人口減少といった社会問題や、その時代の社会を映し出す企業研究など、問題意識や発想力が問われる長期連載を複数手掛けるとともに、自動車業界を含めた製造業各社の課題を提言してきました。また、国内外の政財界トップをはじめとする膨大なインタビューを通じ、客観的に分析や批判をするとともに、フェアに人や情報に対峙してきました。

これらの経験を活かして、現在、社外監査役として、会社から独立した立場で、社内外のステークホルダーの声を現地現物で捉え、適切な監査と積極的な発言を行っております。「マルチパスウェイ戦略」におけるJoby Aviationとの協業検討においては、国産ジェット旅客機開発の現場取材や分析経験に基づき、挑戦を後押しする適確な助言を行いました。常に組織への問題提起の視点を持ち、監査等委員会設置会社の移行において当社の取り組みを適切に理解いただける進め方をアドバイスするなど、多様なステークホルダーに向けたメッセージ発信の指南役も担っています。

以上のことから、会社から独立した立場で、業務執行の監督と助言をいただくとともに、適確な情報収集・分析・発信を実行・助言できるスキルを活かして、監査等委員会が担う組織的監査に多大な貢献ができると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

<独立性の確認>

当社は長田弘己氏が業務執行者であった㈱中日新聞社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取引金額は両社の連結売上高の0.2%未満で、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はないと判断しています。

(注) 1. 独立役員の届け出

長田弘己氏は、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けた場合、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、長田弘己氏との間で、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。

〈メモ欄〉

(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

社外取締役 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
	■ 多様なステークホルダーの意見を認識したうえで、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
監査等委員	■ 上記に加え、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、当社およ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。または、過去10年間に いて、当社およ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、当社および連結子会社との間の取引金額が取引先または 当社およ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、 従業員また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、当社および連結子会社の借入金額が当社および連結子会 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、当社およ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、会計専門家または法律専門家
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、当社およ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社以内また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
・現在または過去10年間ににおいて、当社およ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または所属し ていた者
8. 近親者
・当社および連結子会社の取締役、監査役、執行役員、重要な従業員または上記1から6に該当する者（重要でな い者を除く）の配偶者または二親等以内の親族
9. 役員相互派遣
・当社および連結子会社から取締役また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。

(ご参考) コーポレートガバナンスハイライト、スキルマトリクス

(2025年6月12日 定時株主総会後の予定)

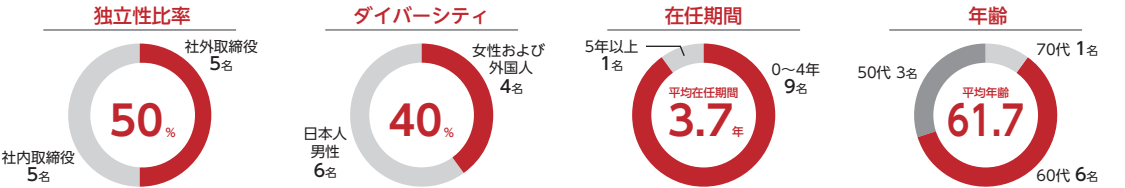
取締役体制は、取締役6名および監査等委員である取締役4名の計10名にて構成されます。各取締役候補は、社外取締役が過半数を占める「役員人事案策定会議」にて、取締役会に上程する案を検討しています。

スキルマトリクスは、「トヨタフィロソフィーへの共感」を前提に、当社の取締役が、過去、経営者・マネージャー等として得た知識・経験・能力を示しています。全員が備えておくべき「ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス」、「人材育成」のほか、各人の優先順位最大5項目を示しており、それぞれが保有する全ての知識・経験・能力を表すものではありません。

[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	Christopher P. Reynolds	George Olcott	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	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	企業経営	●	●	●	●	●	●	●	●	
		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更に推進するスキル	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	●	●	●	●	●	●	●	●	●

[コーポレートガバナンスハイライト]



第 4 号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬
 枠決定の件

当社取締役の現金報酬枠は、2019年6月13日開催の第115回定時株主総会での決議により、年額30億円以内（うち社外取締役は年額3億円以内）とご承認いただき現在に至っています。

当社は、第1号議案が原案どおり承認可決された場合、監査等委員会設置会社に移行します。本議案は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、改めて取締役（監査等委員である取締役を除く）の現金報酬枠を年額30億円以内（うち社外取締役は年額3億円以内）として設定することについて、ご承認をお願いするものであります。本議案が原案どおり承認可決された場合には、現行の当社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（監査等委員である取締役を除く）とする旨の変更およびその他の変更を行うことを予定しています。以上の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬枠については、社外取締役が過半数を占める「報酬案策定会議」の協議を踏まえて取締役会にて決議しており、2019年6月13日開催の第115回定時株主総会においてご承認いただいた内容と基本的に同一であることから、相当であると考えています。また、現在の取締役の員数は10名（うち社外取締役4名）ですが、第1号議案および第2号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は6名（うち社外取締役2名）となります。

本議案は、第1号議案における定款変更の効力の発生を条件として、効力を生じるものとします。

第 5 号議案 監査等委員である取締役の報酬枠決定の件

当社は、第1号議案が原案どおり承認可決された場合、監査等委員会設置会社に移行します。本議案は、監査等委員である取締役の報酬枠を、監査等委員である取締役の役割と責任を考慮し、年額3.6億円以内として設定することについて、ご承認をお願いするものであります。以上の監査等委員である取締役の報酬枠については、監査等委員である取締役の職責を考慮のうえ、取締役会にて決議していることから、相当であると考えています。なお、監査等委員である各取締役に対する報酬の具体的金額、支給の時期等は、監査等委員である取締役の協議のうえ決定します。また、第1号議案および第3号議案が原案どおり承認可決された場合、監査等委員である取締役の員数は4名（うち社外取締役3名）となります。

本議案は、第1号議案における定款変更の効力の発生を条件として、効力を生じるものとします。

第 6 号議案 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対する譲渡制限付株式報酬等の額および内容決定の件

（1）譲渡制限付株式制度

当社取締役の株式報酬枠は、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回定時株主総会での決議により、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）とご承認いただき現在に至っています。

当社は、第1号議案が原案どおり承認可決された場合、監査等委員会設置会社に移行します。本議案は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、改めて取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。以下「対象取締役」という。）の株式報酬枠を年額40億円以内として設定することについて、ご承認をお願いするものであります。本議案が原案どおり承認可決された場合には、現行の当社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（監査等委員である取締役を除く）とする旨の変更およびその他の変更を行うことを予定しています。また、現在の取締役の員数は10名（うち社外取締役4名）ですが、第1号議案および第2号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は6名（うち社外取締役2名）で対象取締役は4名となります。

本議案をご承認いただいた場合、対象取締役に対する譲渡制限付株式報酬の内容は下表のとおりです。当該報酬制度および譲渡制限付株式割当契約に関するその他の事項については、当社の取締役会において定めるものとします。

対象者	当社の取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）
株式報酬枠	年額40億円以内（対象取締役は、当該枠内で支給される金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、これにより発行または処分される普通株式の交付を受ける）
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、2025年6月12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

(2) 譲渡制限付株式ユニット制度

対象取締役が譲渡制限付株式の割り当てを受ける時点で日本非居住である場合、居住国における法令順守の必要性や税制上の不利益を回避する目的で、上記の譲渡制限付株式に代えて、譲渡制限付株式ユニットを適用することがあります。なお、譲渡制限期間に相当する期間の満了をもって普通株式を交付すること、対象取締役の死亡時は普通株式に代えて当社取締役の相続人に金銭を支給すること以外の条件については、当社の譲渡制限付株式報酬と同様であり、当社の譲渡制限付株式報酬および譲渡制限付株式ユニットを合わせて本議案が原案どおり承認可決された場合に適用される株式報酬枠の範囲内で運用します。

なお、退任する対象取締役への株式報酬において、譲渡制限を付さずに割り当てる場合があります。また、退任する対象取締役または日本非居住である対象取締役に対して、現金で支給する場合があります。以上の対象取締役に対する株式報酬については、社外取締役が過半数を占める「報酬案策定会議」の協議を踏まえて取締役会にて決議しており、相当であると考えています。

本議案は、第1号議案における定款変更の効力の発生を条件として、効力を生じるものとします。

(ご参考)

当社は、本議案が原案どおり承認可決された場合、対象取締役のほか、当社の取締役を兼務しない執行役員にも、譲渡制限付株式制度・譲渡制限付株式ユニット制度を適用する予定です。

以 上

(ご参考) 政策保有株式について

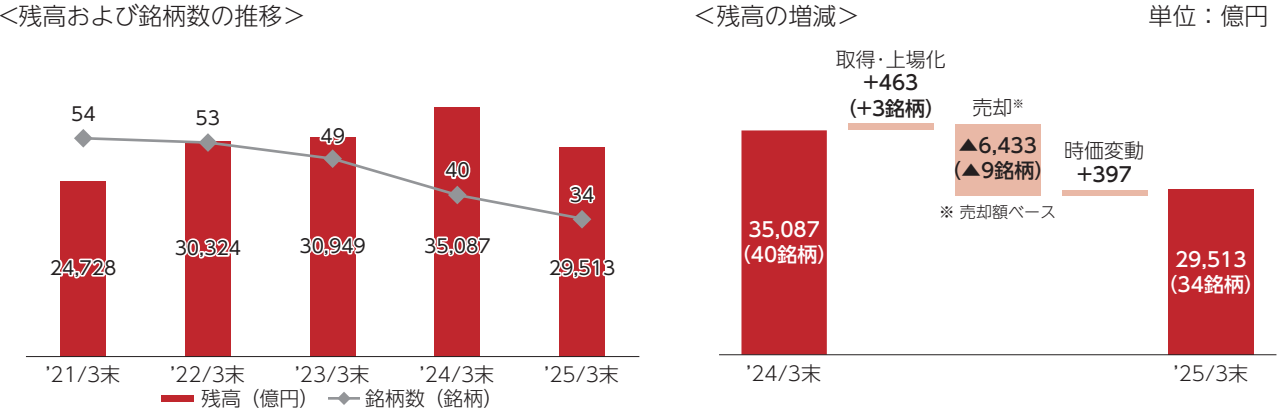
政策保有株式に関する方針

- ・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

		'21/3末	'22/3末	'23/3末	'24/3末	'25/3末
銘柄数 (銘柄)	上場	54	53	49	40	34
	非上場	103	95	92	84	81
	みなし保有	41	31	24	17	4
	合計	198	179	165	141	119
残高 (億円)	上場	24,728	30,324	30,949	35,087	29,513
	非上場	2,998	902	1,151	1,240	698
	みなし保有	2,344	1,955	1,270	1,450	270
	合計	30,071	33,180	33,370	37,777	30,483
連結純資産(資本合計)に対する 政策保有株式残高の割合		12.4%	12.2%	11.4%	10.7%	8.3%

政策保有株式のうち、上場株式の動向



事業報告 (2024年4月1日～2025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

当社は、「もっといいクルマをつくろうよ」という軸のもと、長年の「商品と地域を軸にした経営」を通じて、フルラインアップの商品とグローバルな事業基盤を構築してきました。それらの基盤を活かして、当期も、安全・品質の徹底をはじめとする「足場固め」の取り組みを進めながら、世界各地のお客様にいいクルマをお届けする努力を重ねてきました。

そして、多様なモビリティのご提供を通じて「幸せを量産する」という当社の使命を果たすべく、Toyota Mobility Conceptのもと、モビリティカンパニーへの変革に向けた様々な技術開発や基盤づくりに取り組んできました。

トヨタ

ランドクルーザー250シリーズ



ランドクルーザーの中核モデルとして、質実剛健を追求し、お客様の生活と実用を支えるという原点に回帰

クラウンエステート



ダイナミックな造形や、アクティブライフを楽しむことができるユーティリティを追求し、クラウンが持つ品格と機能が同居する大人のアクティブキャビンといえるクルマが誕生

レクサス

LBX MORIZO RR



マスタードライバーである豊田章男と共に、LEXUSらしい上質な走りや洗練されたデザインはそのままに、クルマとの対話を楽しみ、思わず笑みがあふれ、非日常の高揚感を味わえるハイパフォーマンスモデルとして開発

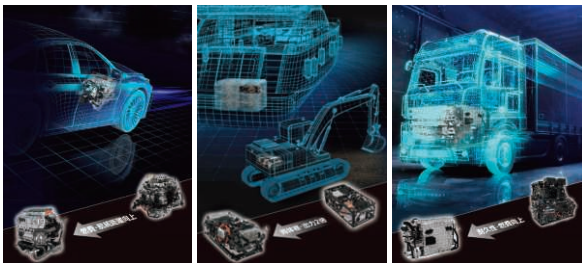
カムリ



印象的な外観、品質、信頼性により米国で20年以上にわたり最も売れているセダン

エネルギー

水素



2025年2月、新型燃料電池システム（第3世代FCシステム）の開発を発表。水素社会の実現に向けて、商用分野の普及に貢献

バッテリー



2024年10月、プライムアースEVエナジーがトヨタバッテリーとして再出発

グローバルで事業展開（地域別小売台数） 第121期（2024.4～2025.3）：計10,274千台

（千台）

日本	北米	欧州	中国	アジア	その他
1,505 (14.7%)	2,731 (26.6%)	1,165 (11.3%)	1,789 (17.4%)	1,451 (14.1%)	1,632 (15.9%)

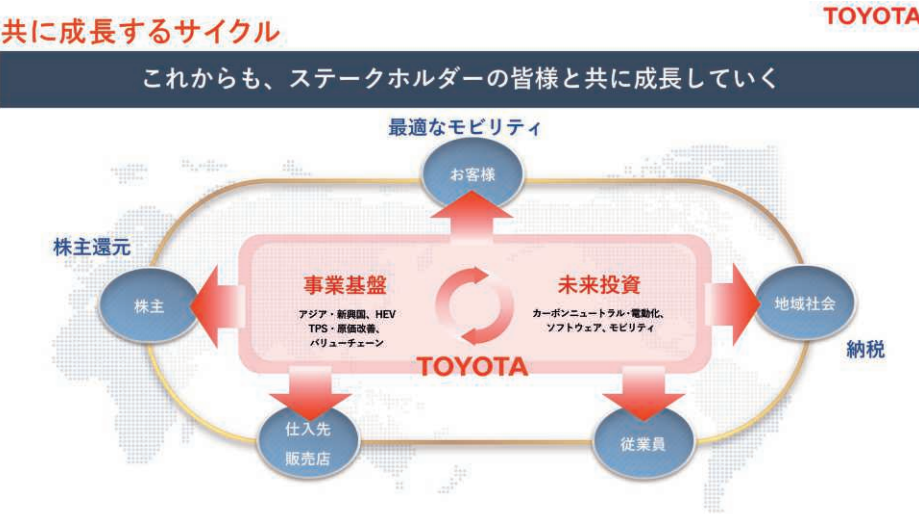
当期の経済状況

当期の世界経済は、中国において、住宅価格の下落が継続し、消費マインドの停滞が見られた一方、米国において、個人消費を中心とした景気拡大が継続したことを受け、堅調に推移しました。

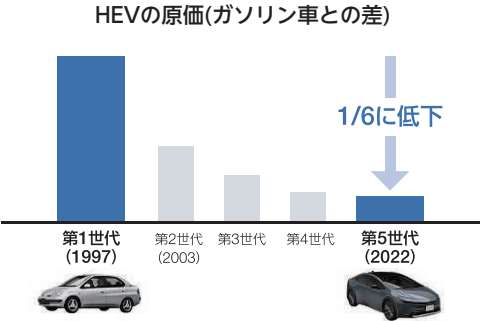
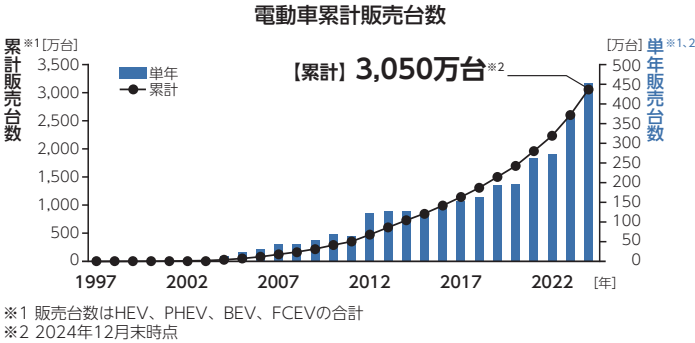
当期の連結業績

当期は販売台数の減少や一時的な費用増があった中でも、人への投資・成長投資を実施し、次の50年を見据えた持続的成長の基盤づくりに取り組みました。

事業面では、全員参加での改善活動の推進に加えて、後半期における生産回復、ハイブリッド車（HEV）を中心としたインセンティブの抑制、バリューチェーン収益の拡大等により、稼ぐ力を維持・強化し、高水準の利益を確保しました。



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った選択肢のひとつとして、世界各地でラインアップを拡充してきたことで、着実に販売台数を伸ばすことができました。現在のハイブリッドシステムの原価は、第1世代と比べて6分の1まで低下し、1台当たりの利益はガソリン車と同じ水準に達しています。これらにより、HEVは、実践的なCO₂排出の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118期	第119期	第120期	第121期
	(2021.4～2022.3)	(2022.4～2023.3)	(2023.4～2024.3)	(2024.4～2025.3)
営業収益	(百万円) 31,379,507	37,154,298	45,095,325	48,036,704
自動車事業	(百万円) 28,531,993	33,776,870	41,080,731	42,996,299
金融事業	(百万円) 2,306,079	2,786,679	3,447,195	4,437,827
その他の事業	(百万円) 541,436	590,749	567,399	602,578
営業利益	(百万円) 2,995,697	2,725,025	5,352,934	4,795,586
親会社所有者に帰属する当期利益	(百万円) 2,850,110	2,451,318	4,944,933	4,765,086
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) 205.23	179.47	365.94	359.56
資本合計	(百万円) 27,154,820	29,264,213	35,239,338	36,878,913
資産合計	(百万円) 67,688,771	74,303,180	90,114,296	93,601,350

(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118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、メディアム・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、38兆7,928億円となっています。

(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のほか、バッテリーEV（BEV）やWoven City関連の投資等を実施した結果、当期の連結設備投資額は、2兆1,348億円となりました。

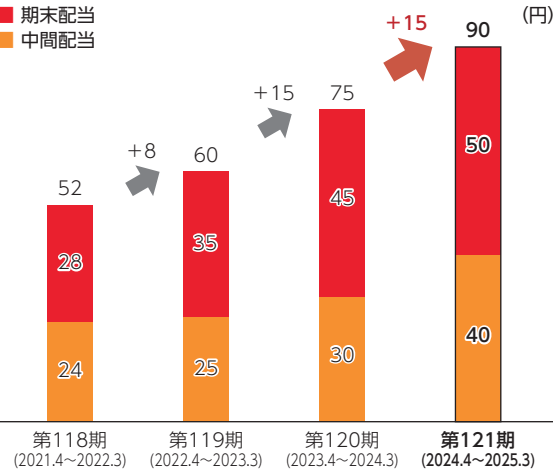
研究開発は、開発効率の向上に努める一方、電動化や自動運転といった新たな領域での開発など、将来に向けた先行開発の更なる充実を図った結果、当期の連結研究開発支出額は、1兆3,264億円となりました。

(5) 剰余金の配当等の決定に関する方針

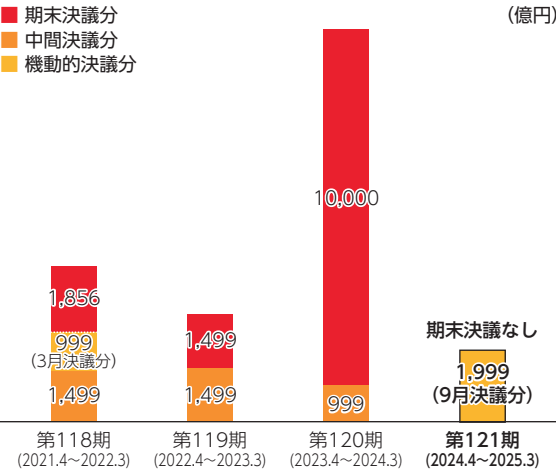
当社は、株主の皆様の利益向上を重要な経営方針の一つとして位置付けており、長期に当社株式を保有していただく株主の皆様に報いることを基本方針としています。

- 配当 : 安定的・継続的に増配を実施
年間90円（前期比15円の増配）
- 自己株式取得 : 株価水準等を踏まえ、また、必要に応じて当社株式の売却要請に応えるため機動的に実施
年間2,000億円（上限）

< 1株当たり配当金 >



< 自己株式の取得額 >



(6) 対処すべき課題

グループビジョン「次の道を発明しよう」

グループビジョンは、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・価値観です。

「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、未来に必要とされるトヨタグループを目指していきます。

* (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・バイ・トヨタ (株) の18社 (2025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。
Arm high and care deeply.

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

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

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

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

足場固めと認証問題への対応

【足場固め】

この1年は、持続的成長の基盤として「1,000万台のクルマづくりの競争力」と「多様な挑戦の実行力」を発揮できる環境をつくること、すなわち「足場固め」の取り組みを着実に進めてきました。

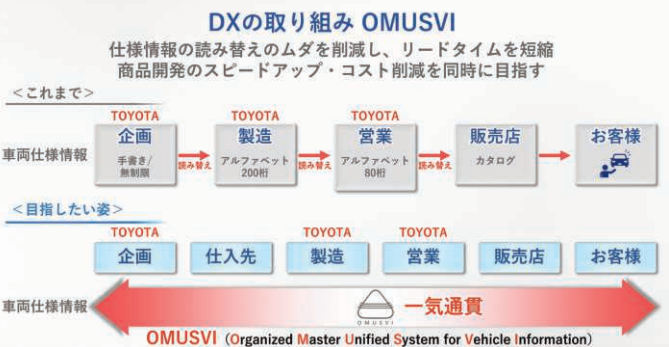
全社を挙げて、余力をつくり、人材育成や安全・品質の徹底に取り組んできました。特に注力してきたのが、生産現場の基盤整備です。

モノづくりを取り巻く環境は、厳しさを増しています。日本の生産年齢人口は、今後15年で2割減少する見込みです。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。「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いう問題意識のもと、各工場で暑熱対策をはじめとする環境改善や、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に取り組んできました。

さらに、将来に向けて、モノづくりの変革を目指す「未来工場」のプロジェクトも立ち上げました。自動化の大幅な拡充や多様な働き方の導入など、10年先、50年先を見据えて、生産性向上とやりがいにつながる踏み込んだ取り組みを検討していきます。

開発においても、「1,000万台のクルマづくりの競争力」の向上に取り組んできました。そのひとつが、TNGAプラットフォームの素性の良さを活かして、多様なお客様ニーズに柔軟に応えながら、お客様のニーズを正しく把握して仕様や部品の種類を適正化する「AREA35」の活動です。国内10工場でのトライアルを通じて、フルモデルチェンジ3プロジェクト相当の開発効率化につなげることができました。今後はグローバルに活動を展開して、さらなる開発・生産効率の向上を目指します。

また、基幹システムが分散していることで、人が介在してつないでいる車両仕様情報をDXにより開発から販売まで一気通貫でつなぐ仕組みなど、将来を見据えたクルマづくりの基盤整備も進めてきました。



【認証問題への対応】

認証問題については、全社を挙げて、再発防止に取り組んできました。国土交通省には四半期報告としてこれまで2回、その進捗を報告し、ご指導をいただきながら改善を進めています。

短期の取り組みは、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みました。

これらの取り組みにより、認証業務は「現場の頑張り」に支えられているということ、また、現場では設備や備品の老朽化が業務に大きな影響を与えていることなど、様々な課題が明らかになりました。

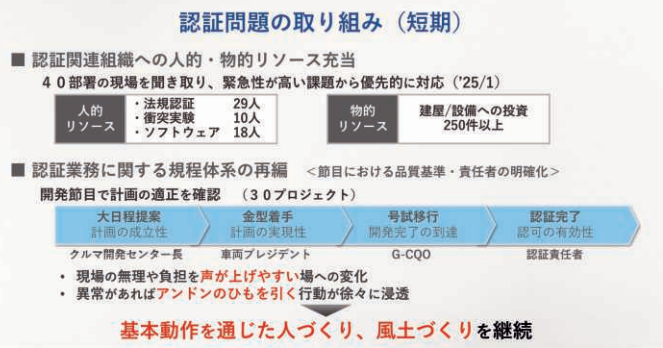
こうした実態を踏まえて、現場の負担や不安を解消できるよう、負荷が高い部署の人員の拡充や、正しい仕事に必要な設備250件以上の投資を即決するなど、対策を進めました。

監査体制についても、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うえ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既に始まっています。引き続き、現場を楽にする改善を積み重ねて、正しい仕事ができる環境を整えています。

認証問題の取組み	
再発防止とTPSの両輪で、未来につながる基盤を強化	
課題の深さ	取組み
【短期】 応急処置 (迅速な止血)	再発防止「14項目」 現場の負担・不安解消 「正しい仕事」の基本動作
【中期】 体質の改善	再発防止＋豊田章男塾TPS自主研 ムリ・ムラ・ムダの徹底改善 異常がわかるしくみ 人が尊重され、挑戦を生む力
【長期】 認証制度	官民制度課題 未来の認証制度への変革

再発防止14項目	
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
3	認証に係る違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違法意識の徹底
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（ユニフォーム等）
6	認証業務に関する規程体系の再編
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よる人的ミスや作業負荷等の低減
9	認証業務の透明性と健全性の確保
10	経営および幹部への型式認証制度教育の導入
11	開発・認証現場を支える衝突エキスパートの設置
12	認証関連組織への人的・物的リソース充当
13	CRO、CTO、G-CQOによる現場の把握の強化
14	認証業務への監査体制の充実



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目指しています。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TPS自主研の取り組みです。TPS自主研では、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。

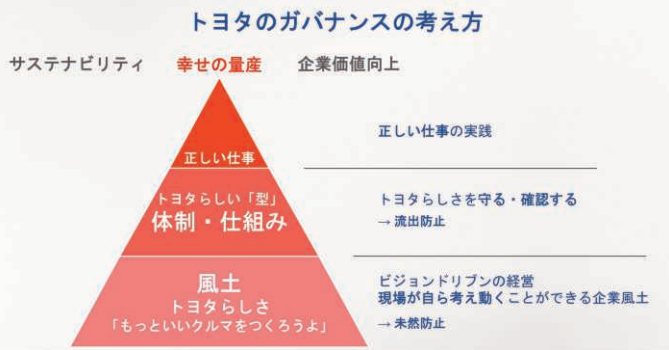
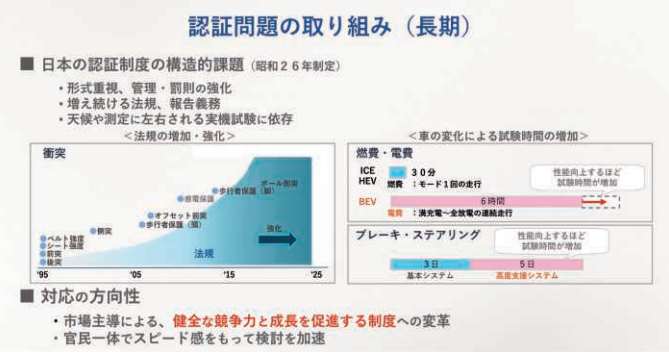
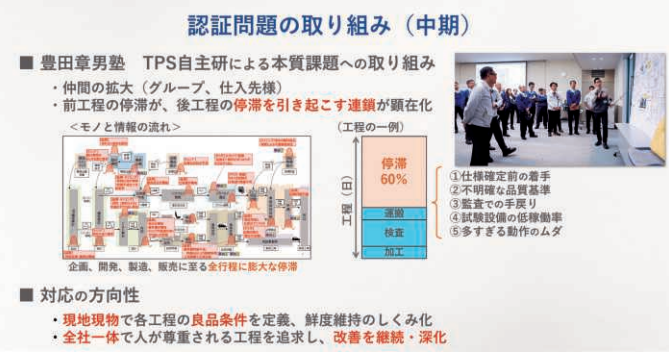
長期の取り組みは、認証制度の改革です。2025年3月には、国土交通省と自動車メーカーの間で、未来志向の認証制度を検討する「官民協議会」がキックオフしました。認証現場の声を国土交通省に届け、日本の競争力に資する制度改革につなげていきます。

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。

連結ガバナンスの進捗

連結ガバナンスについても、昨年取りまとめた施策を着実に実行しました。

風土面では、グループ6社*が一体となったTPS自主研の活動において、グループ各社のトップが集まり、現場に軸足を置いた改善を進めています。トップおよび実務で重層的なコミュニケーションを拡充し、各社の悩みや本音を双方向で共有しています。



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、ダイムラートラックとともに、三菱ふそう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。

体制面では、取締役会の実効性の向上に取り組むとともに、昨年6月に立ち上げた「ガバナンス・リスク・コンプライアンス会議」では、認証問題や大規模災害のBCPをはじめとする足元の重要経営課題について、また、「サステナビリティ会議」では、未来工場やダイバーシティ人財の活躍など、サステナビリティ経営の重点5テーマについて、社外役員の知見を取り入れて、施策の方向づけを行ってきました。

仕組みの面では、内部統制の強化に向けて、重点対象の子会社17社に対して、従来の2倍以上の時間をかけて、多面的な監査を実施してきました。さらに、子会社の役員向けの内部統制に関する研修会の実施、他社事例の共有など、実践的かつ具体的な研修プログラムも展開しています。

なお、認証問題の責任については、会長・副会長・社長の評価に反映し、報酬を減額しています。詳細は、「会社役員に関する事項 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等」をご参照ください。

引き続き、グループ・連結の視点で、ガバナンスの向上に取り組んでいきます。

*（株）豊田自動織機、トヨタ自動車（株）トヨタ車体（株）トヨタ自動車東日本（株）、日野自動車（株）、ダイハツ工業（株）

	風 土	体 制	仕 組 み
トヨタグループ	グループビジョン 現場主権 / 風通しの良い現場 豊田章男塾 TPS自主研		
トヨタ自動車	トヨタフィロソフィー 行動指針	足場固め 取締役会 リスクマネジメント体制 組織間の相互牽制強化	ルール明文化・理解浸透 スピークアップの制度充実
子会社管理	トヨタグループや子会社のトップとの対話	法規認証領域の仕組み強化 出資政策・政策保有修見直し 子会社役員人事への関与 子会社役員研修会	監査拡充 スピークアップ連携 不正・不祥事の情報連携 ガバナンス・コンプラサードパーティ
子会社	現場主権	内部統制の強化、リスクマネジメント 役員体制スリム化	会社スピークアップ

	ダイハツ	日野自動車	豊田自動織機
再発防止の取り組み進捗	・ GRC推進部を設立、全社の意思決定を行い、具体施策を推進 ・ 「再出発の日」を開催し、全従業員で振り返りを実施	・ 再発防止策「社内チェック体制の強化」「コンプライアンス強化・開発体制の見直し」「組織風土の抜本的改革・ガバナンス強化」は全て実施フェーズに移行	・ コンプライアンス意識醸成のための各種規定を設定（従業員規則、役員規定） ・ 排出ガス試験データ（認証・抜き取り試験）の自動保存システムを導入
トヨタのサポート事例	各社トップ・実務同士の重層的なコミュニケーションを継続中		
	・ 両社で戦略を共有し、ダイハツの経営資源に基づき事業・経営戦略を共に策定 ・ 軽自動車等に集中できる環境を整えるためトヨタが開発と認証をサポート	・ トヨタとダイムラートラックで日野と三菱ふそうの経営統合を推進	・ 役割不在だった自動車ディーゼルエンジンの法規・認証業務をトヨタに変更することで牽制機能を強化

豊田章男塾 法規認証TPS自主研究会

モビリティカンパニーへの変革の実践

当社は、すべての人に移動の自由と楽しさをお届けし、安心・安全で、持続可能なモビリティ社会を実現するために、モビリティカンパニーへの変革を目指しています。



将来にわたって、クルマが世の中の人々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影響を最小化し、同時に、利便性や快適性、運転の楽しさなど、ポジティブな面を最大化していくことが必要であると考えています。そのステップを「モビリティ1.0：クルマの価値の拡張」「モビリティ2.0：モビリティの拡張」「モビリティ3.0：社会システムとの融合」の3つに整理したToyota Mobility Conceptのもと、「カーボンニュートラル」「移動価値の拡張」という重点テーマに基づき、様々な挑戦を進めています。

クルマの未来を変えていくうえでは、エネルギーの未来に向き合うことが大切です。将来的には、再生可能エネルギーの普及を通じて、社会を支えるエネルギーは電気と水素に収れんしていくと考えられます。一方で、足元では国・地域ごとにさまざまなエネルギー事情があり、トランジションのペースは異なります。こうした背景認識のもと、電気と水素の未来を見据えながら、短期的にはエネルギーの実情や多様なお客様ニーズに応える選択肢を提供し、現実に即したトランジションを進めていくのが、トヨタのマルチパスウェイの考え方です。

当期も、実践的なCO2削減に貢献するハイブリッド車の多様なラインアップを基盤に、マルチパスウェイの取り組みの解像度を上げるべく、選択肢の具体化を着実に進めてきました。内燃機関においては、レースを通じて鍛えている水素エンジンの技術をはじめ、長年培ってきた燃焼技術を磨いて、環境性能の高い小型・高効率な新エンジンを開発しています。次世代BEVの小型電動ユニットも活用し、電気リッチなハイブリッド車・プラグインハイブリッド車を生み出すことをめざしています。

次世代BEVでは、原理原則に立ち返って、クルマの構造・設計とモノづくりの合理化に取り組み、デザインはもちろん、空力をはじめとするBEVの最適な性能にこだわって開発を進めています。小型電動ユニットなど、磨いた技術をその他のパワートレインの進化にも活かしていきます。

水素で走るFCEVは、まずは商用車を軸に事業・市場の基盤づくりを進めています。エネルギー事業者をはじめとする仲間とともに、「つくる」「はこぶ」「つかう」のバリューチェーン全体での連携を強化しています。

そして、多様な移動ニーズにお応えしていくために、社会とつながるクルマの新たな価値づくりをめざしています。そのカギは、ソフトウェアプラットフォームのAreneの実装を通じて、データとエネルギーの可動性を高めていくことです。

次世代BEVで挑戦するソフトウェア・ディファインド・ビークル（SDV）がこの取り組みをリードしていきます。トヨタが考えるSDVの最も重要な提供価値は、安全・安心です。

交通事故ゼロに貢献する自動運転など、安全・安心を軸にしたクルマの価値を広げるために、NTTをはじめとするパートナーの皆様とともに、切れ目のない通信・AI基盤の構築を進めています。さらに、クルマを多様なサービスやアプリとつなげて、お客様に寄り添った移動の価値を生み出していきたいと考えています。



また、クルマの価値を広げながら、パーソナルモビリティから車いすモビリティ、e-Paletteなどの商用モビリティ、ボート、フライングモビリティまで、新しい領域へのモビリティの拡張に取り組んでいます。多くのパートナーと共に、今の事業範囲を越えて、世界中のお客様の移動を支えていきたいと考えています。

モビリティ3.0の領域では、社会システムと融合したモビリティの価値づくりをめざしています。タイでパートナーと取り組んでいるデータ・エネルギー・モビリティの社会実装や、中国における自動運転・水素社会の実装など、地域ごとにプロジェクトを進めています。蓄電事業では、再生可能エネルギーの普及に向けた持続可能な社会システムの構築をめざしています。電池のエコシステムづくりをはじめ、「より少ない資源でつくる」「より長く使う」「回収時に廃棄物を出さない」という考え方のもと、サーキュラーエコノミーの実現を目指した取り組みも進めています。

これらの挑戦を支えるのが、2025年秋以降に実証をスタートするモビリティのテストコース「Woven City」です。Woven Cityは「自分以外の誰かのために」という思いをもつInventors（発明家）が「モビリティの拡張」を目指し、自らのプロダクトやサービスを生み出し、実証を行う場です。Woven Cityにおける価値を共創するWeavers（住民やビジター）からリアルなフィードバックを受けながら、様々なInventorsとのコラボレーションを通じて、未来につながるイノベーションを生み出していきます。様々な新しい技術・サービスをWoven Cityで実証し、社会実装で育てるサイクルを回して、社会システムと融合したモビリティの価値をスピーディに具現化していきたいと考えています。



Toyota Mobility Conceptのもと、クルマの新たな価値を追求し続けていくことで、モビリティカンパニーへの変革を着実に進めていきます。

今後とも、各地域のお客様に笑顔になっていただけるいいクルマをお届けできるよう、全社を挙げて努力を重ねていきます。そして、「クルマの未来を変えていこう」という想いのもと、安全・安心で豊かなモビリティ社会をつくることを目指して、多くの仲間とともに挑戦を加速していきます。

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のもと、未来への挑戦を続けていきたいと思いますので、皆様の温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

（7）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
	プライムプラネットエナジー&ソリューションズ(株)	東京都	64,358 百万円	51.00	自動車部品の製造・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
	ウーブン・バイ・トヨタ(株)	東京都	56 百万円	100.00	モビリティの新技術・事業開発
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
	ウーブン・キャピタル・L P	アメリカ	550,000 千米ドル	* 100.00	成長企業への投資
	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 バッテリー マニュファクチャリング(株)	アメリカ	0 千米ドル	* 90.00	自動車部品の製造・販売
欧州	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 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
	トヨタ モーター ファイナンス (ネザーランド) (株)	オランダ	908 千ユーロ	* 100.00	海外関係会社への融資
アジア	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
	レクサス (上海) 新エネルギー(有)	中国	107,100 百万円	100.00	自動車の製造・販売
	トヨタ モーター アジア (シンガポール) (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	* 90.00	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 モーター アジア (タイランド) (株)	タイ	1,300,000 千タイ・バーツ	* 100.00	アジア製造事業の統括
その他	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
	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

(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 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 Commercial Japan Partnership Technologies Asia(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	アレス・マネジメント・アジア・ジャパン(株) 代表取締役会長 (株)TBSホールディングス 社外監査役
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

氏 名	会社における地位	担 当	重要な兼職の状況
白 根 武 史	常勤監査役		
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
George Olcott	監査役		
Catherine O'Connell	監査役		外国法事務弁護士 富士通(株) 社外監査役
長 田 弘 己	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 大園 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 Catherine O'Connellおよび監査役 長田弘己は、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2号議
案および第3号議案をご参照ください。

(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、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。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 大藪 恵美で構成されます。

（注）社外取締役の個人別報酬額は2024年6月、社内取締役の個人別報酬額は2025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。

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、2024年6月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、2025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。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
- ・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

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」、「当社時価総額^{*}の変動率」および「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」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。なお、LTIは、退任する取締役、日本非居住である取締役に対しては、現金で支給する場合があります。

^{*} 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
	個人別査定		役員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
		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	157％
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：46.8兆円 TOPIX：2,665.15	

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	138％
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：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％	
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 2024」5ページをご参照ください。また、2024年6月に当社で発生した認証問題を受けて、取締役の評価（強固な経営基盤）に反映し、報酬を減額しています。なお、取締役を兼務しない執行役員についても同様に、評価（強固な経営基盤）に反映し、報酬を減額しています。

＜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、取締役副会長および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ており、個人別査定は実施しません。

* 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。

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. クローバック規則

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「クローバック規則」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「クローバック規則」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		
			賞与	株式報酬	
取締役	10	1,135	1,364	2,095* (661千株)	4,593
(うち社外取締役)	(4)	(200)			(200)
監査役	7	290			290
(うち社外監査役)	(4)	(82)			(82)
計	17	1,425	1,364	2,095* (661千株)	4,883

- (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、2025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4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5名に付与されます。なお、2025年6月12日開催の第121回定時株主総会をもって退任する取締役副会長 早川 茂に対しては、現金で支給されます。
4. 上記報酬等の額のほか、退任取締役1名に対して2023年3月期、2024年3月期および2025年3月期にかかる業績連動報酬として244百万円が支給されます。

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

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		2025年5月2日	
		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	杉 本 晃 司	
		指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	森 直 子	
		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2024年4月1日から2025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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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

独立監査人の監査報告書		2025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 杉 本 晃 司	
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 森 直 子	
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2024年4月1日から2025年3月31日までの第121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2024年4月1日から2025年3月31日までの第121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認められません。

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、当社の認証問題に対する再発防止に向けた風土づくりや仕組み・体制の見直しの進捗および連結ガバナンス強化の取り組みを引き続き確認してまいります。

2025年5月7日
トヨタ自動車株式会社 監査役会

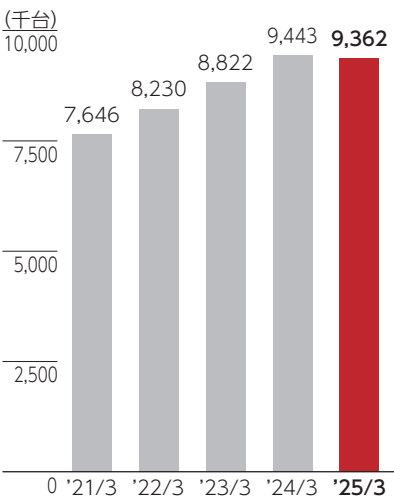
常勤監査役	白根武史	監査役（社外監査役）	George Olcott
常勤監査役	安田政秀	監査役（社外監査役）	Catherine O'Connell
常勤監査役	小倉克幸	監査役（社外監査役）	長田弘己

以上

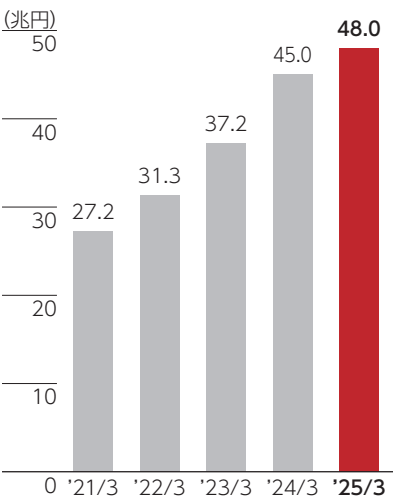
財務ハイライト

連結経営成績

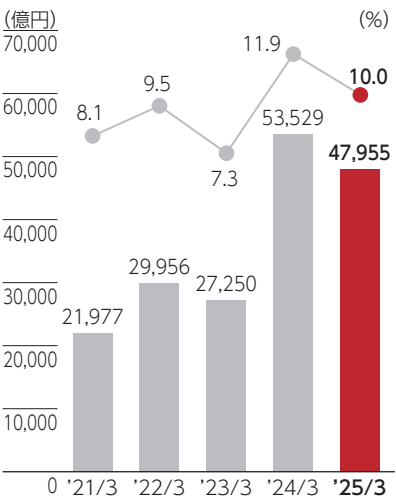
連結販売台数



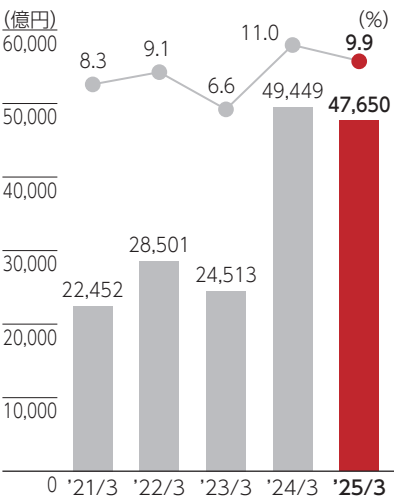
営業収益



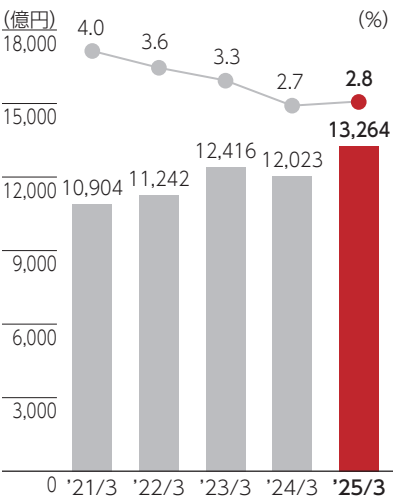
営業利益（営業利益率）



親会社の所有者に帰属する当期利益（当期利益率）

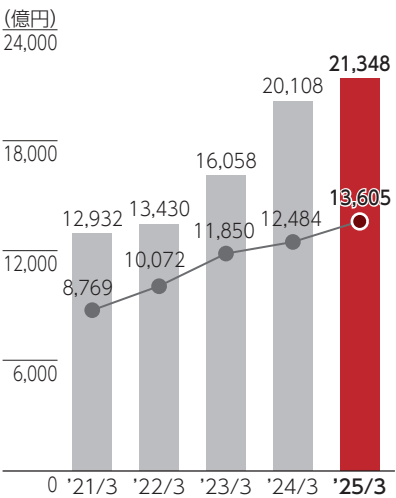


研究開発費*（営業収益比率）



* 報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額

設備投資（減価償却費）



(単位未満切り捨て)

■ 組織体制 (2025年4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
	伊村 隆博 生産本部 (本部長)
	小川 哲男 北米本部 (Chief Executive Officer)
	上田 達郎 中国本部 (Chief Executive Officer)
	Simon Humphries Chief Branding Officer
	近 健太 ウーブン・バイ・トヨタ(株) Mobility 3.0 Office
	新郷 和晃 Chief Production Officer

ヘッドオフィス	
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)
饗庭 龍次 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 Risk Officer Chief Human Resources Officer 総務・人事本部 (本部長)
山本 圭司 Chief Information & Security Officer デジタル情報通信本部 (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	製品軸
小川 哲男 北米本部 (Chief Executive Officer)	井上 博文 先進技術開発カンパニー (President)
中田 佳宏 欧州本部 (Chief Executive Officer)	海田 啓司 CN開発センター (センター長)
友山 茂樹 日本事業本部 (本部長)	皿田 明弘 デジタルソフト開発センター (センター長)
上田 達郎 中国本部 (Chief Executive Officer)	石島 崇弘 クルマ開発センター (センター長)
前田 昌彦 アジア本部 (Chief Executive Officer)	高橋 司 Toyota Compact Car Company (President)
吉村 公一 インド・中東・東アジア・オセアニア本部 (Chief Executive Officer)	上田 泰史 Mid-size Vehicle Company (President)
Rafael Chang 中南米本部 (Chief Executive Officer)	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

■ 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>



トヨタタイムズ

WEBサイトはこちら

<https://toyotatimes.jp/>

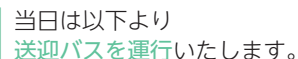


トヨタタイムズは、トヨタに関わる全ての方に、トヨタの内側をお見せするメディアです。トップの想いや会社の方向性を伝えるため、テレビやインターネットといったオープンなメディアを通じて、今まで公開されることのなかったトヨタのありのままの姿をいち早くお届けします！



[illegible]

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



- 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、会場周辺道路が大変混雑いたしますので（特に9:00～10:00頃）、お早めにお越しいただくか又は、公共交通機関でのご来場を推奨いたします。

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。

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
配当金支払	期末配当：3月31日
株主確定日	中間配当：9月30日
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

株主名簿管理人および
特別口座管理機関
郵便物送付先
(電話照会先)

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
〒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
 0120-232-711 (通話料無料)