

第122回

## 定時株主総会招集ご通知

開催日時 2026年6月17日（水曜日）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

## &lt;会場に関するご案内&gt;

本年は、多数の株主様のご来場を想定し、本店会場に加え、エスパシオ ナゴヤキャッスルを会場の1つとしてご用意しています。

※詳細は裏表紙をご参照ください。

## 決議事項

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19回トヨタ夢のクルマアートコンテスト受賞作品より「会いたい人に会える車」

トヨタ自動車株式会社

証券コード：7203



## 人に立ち返り、 未来をつくる力を育てる

取締役会長 豊田章男

## 現場に根ざし、 揺るがない事業基盤を築く

社長 近 健太



この1年、世界はこれまで以上に速く、大きく、そして複雑に変化し続けています。技術革新の進展、価値観の多様化、そして分断や対立の深まり。こうした時代の中で、私たちは改めて「どんな社会を実現したいのか」「誰のために何をなすのか」を問われ続けています。

「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」「次の世代に幸せをつなぎたい」という強い思いがありました。私たちもまた、その意思を受け継ぎ、モノづくりを通じて人々の暮らしを少しでも豊かにし、誰もが幸せを実感できる社会の実現を目指しています。

しかし、その未来は、技術だけでつくれるものではありません。どんなに時代が変わっても、変わることのない原点があります。

それは、「モノづくりは人づくり」「モノをつくる前に人をつくらねばならない」ということです。これからのトヨタにとって、最も重要な取り組みは「人づくり」であると考えています。

人は「場」で育ちます。そして、一人ひとりにいろいろな「場」があります。ある人には「挑む場」、ある人には「支える場」、ある人には「鍛える場」。

私にとっては、「現場」、「工場」、「市場」、「売り場」、そのすべてが「主戦場」であり、時には、「修羅場」でもありました。ただその中でも、これからの世代に「挑戦」と「実践」の「場」を与えたい。その一心でやってまいりました。

これからも、みんなが集まって、挑戦して、失敗して、悩んで、また挑戦して、最後に「ありがとう」と言い合える、そんな「場」をつくれるよう努力したいと考えております。

世界が分断に向かう今だからこそ、私たちはモビリティを通じて人と人をつなぎ、違いを乗り越え、共によりよい未来をつくっていく存在でありたいと考えています。

移動の可能性を広げることは、行動や選択の幅を広げ、生き方そのものを広げることに繋がります。そして、そのすべての起点になるのは、これからも「人」であることは変わりません。

これから先、どのような変化が訪れたとしても、私たちは人に立ち返り、人を育てることを通じて、社会に必要とされる企業であり続けてまいります。

こうした挑戦ができますのも、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。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。

株主の皆様には、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。本年4月より、新しい経営チームがスタートしました。

創業以来、培われてきたトヨタの歴史と信頼を受け継ぎ、「商品と地域を軸にした経営」と「モビリティカンパニーへの変革」を着実に進めてまいります。

まず取り組むべきことは、どのような環境変化の中においても、事業を安定的に継続し、仲間の挑戦を支え続けられる事業基盤を確立することです。かつて私たちが大きな危機に直面した際、「赤字では何もチャレンジさせてあげられない」という会長・豊田の言葉がありました。私はこの言葉を重く受けとめています。

将来に向けた投資と挑戦を続けるためには、まず足元を盤石なものにする必要があります。そのため、現在、全社を挙げて収益構造の改善、とりわけ損益分岐台数の引き下げに取り組んでおります。特効薬はありませんし、時間がかかるかもしれませんが、一つひとつの課題に向き合い、着実に改善を積み重ねてまいります。

経営の役割は「どこでアクセルを踏み、どこでブレーキを踏むか」を見極め、決断し、実行することにあります。持続的な成長に向けて、必要な投資は着実にいながらも、環境変化に耐えうる強い体質をつくってまいります。

4月以降、開発、認証、工場、仕入先、販売店など現場を回っております。そこには、「もっといいクルマ」を目指し、課題に真正面から向き合う仲間たちの姿がありました。トヨタの原点は、こうした現場の力にあると改めて感じています。

一方、その努力が必ずしも結果につながっていない現実も直視しなければなりません。短期で対応すべき課題と、中長期で構造を変えていくべき課題を見極め、やめるべきことはやめ、変えるべきことは変える。その実行を徹底してまいります。

製造業の強みは、モノと現場があることです。ラインのスピードを見れば、モノが売れているかどうかわかります。異常が起こればラインが止まります。一日として同じ日はなく、次々と新たな課題が発生するのが現場です。一人ひとりが、「何としてでもお客様にクルマをお届けするために」と考え抜き、改善し続けることで、人が成長していくと思えます。そうした力を引き出す「場」をつくること、そして、その中で、多くのメンバーが積極的にチャレンジできるように促すことが、経営の重要な役割であると考えています。

これまでと同様に、一つひとつの現場、一人ひとりの声に向き合い、現場に根ざし、事実に基づき、着実に改善を積み重ねてまいります。その積み重ねによって事業基盤を強化し、新たな価値創造にもチャレンジしてまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

愛知県豊田市トヨタ町1番地

**トヨタ自動車株式会社**

取締役会長 **豊田章男**

株主各位

## 第122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122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、**2026年6月16日(火)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	2026年6月17日(水曜日)午前10時	
場所	愛知県豊田市トヨタ町1番地 当社本店	本年はエスパシオ ナゴヤキャッスルを会場の1つとしてご用意しています。(詳細は裏表紙をご参照ください。)
会議の目的事項	報告事項	第122期(2025年4月1日から2026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等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
	決議事項	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

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>

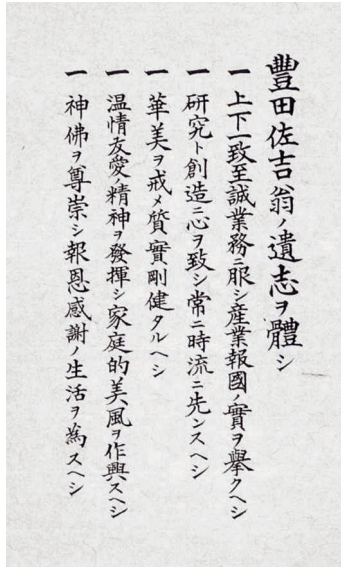
上記の東京証券取引所ウェブサイトアクセスして、当社名または証券コード(7203)を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。



以上

## 「豊田綱領」

豊田佐吉の遺訓をまとめた  
トヨタの原理原則

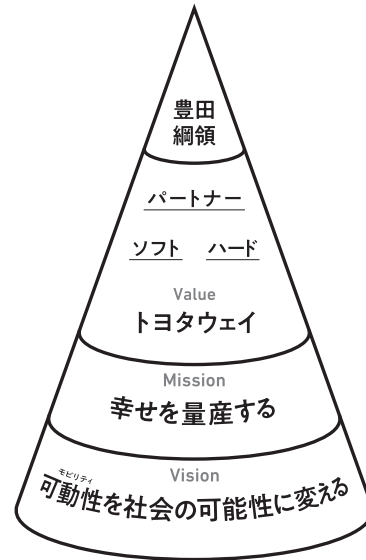


豊田佐吉翁の遺志を体し

- 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、温情友愛の精神を發揮し 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	43
招集ご通知	4	組織体制	巻末1
株主総会参考書類	8	名古屋会場 ご出席事前申込のご案内	巻末3
事業報告	23	冊子で株主の皆様へご発送	
1. 企業集団の現況に関する事項*	23	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)	
2. 会社役員に関する事項*	34		

\* 「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。

## 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くださいことを原則とし、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。

「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」

事業報告 「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、監査等委員会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 <b>2026年6月17日 午前10時</b>	 行使期限 <b>2026年6月16日 午後5時30分まで</b>	 行使期限 <b>2026年6月16日 午後5時30分到着</b>

### (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いたします。
- ▶ 当社本店の本館ホールが満席となった場合は、当社本店敷地内の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。
- ▶ 名古屋会場でのご出席をご希望の株主様は、2026年6月5日（金）午後5時30分までに事前申込が必要です。会場の定員を超えるお申込みがあった場合は、抽選となりますが、当選とならなかった場合でも本店会場（愛知県豊田市）には事前申込なしでご出席いただけます。詳細は巻末3をご参照ください。
- ▶ 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

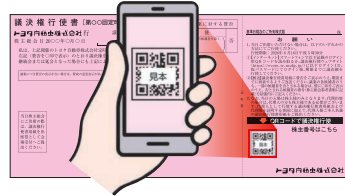
- ▶ 手話通訳が必要な株主様へ：ご希望の方は、会場受付にて係員へお知らせください。
- ▶ 本総会の議事進行は日本語で行います。通訳者の同伴を必要とされる株主様は、通訳者（1名限り）をご自身で手配いただき、会場受付にて係員へお知らせください。なお、通訳者は、議決権を有する株主様である場合を除き、議決権の行使や株主としての発言などはできませんので、ご了承ください。

## 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)デンソーウェブの  
登録商標です。

- 2 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)

### 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

議決権行使ウェブサイト <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

## 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きます場合がございます。

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

2026年6月14日(日)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。

**トヨタタイムズ**



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

### 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

現任取締役（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）6名全員は、本総会終結と同時に任期満了となるため、取締役6名を選任したく、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<sup>1)</sup>」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<sup>2)</sup>」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<sup>3)</sup>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、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。

なお、本議案について、監査等委員会は、取締役候補者6名が「役員人事案策定会議」での審議を経て、取締役会で決定していることを確認しており、手続きは適切であり、特段の指摘事項はないと判断しています。

\*1 「トヨタフィロソフィー」の解説を参照ください。

\*2 「(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 「(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<sup>4)</sup> (2026年6月17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) *5
1	再任	とよだ あきお 豊田 章男	男性	70歳	26年		100% (13/13回)
2	新任	こん けんた 近 健太	男性	57歳	—		—
3	再任	なかじま ひろき 中嶋 裕樹	男性	64歳	3年		100% (13/13回)
4	再任	みやざき よういち 宮崎 洋一	男性	62歳	3年		92% (12/13回)
5	再任	おかもと しげあき 岡本 薫明	男性	65歳	1年	社外 独立	90% (9/10回)
6	再任	ふじさわ くみ 藤沢 久美	女性	59歳	1年	社外 独立	100% (10/10回)

\*4 本議案を承認いただいた場合、豊田 章男、近 健太、中嶋 裕樹、宮崎 洋一を代表取締役として選任する予定です。

\*5 2026年3月期の取締役会への出席状況を記載しています。

\*6 各取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

## 社長選任プロセス

2026年4月に近健太氏が社長に就任しました。選任にあたっては、トップ自らトヨタの思想・技・所作を継承する育成の機会を設けるとともに、役員人事案策定会議委員の過半を占める社外取締役も、評価プロセスに参加、候補者層と直接接する機会づくりを行うなど、丁寧な選任プロセスを整えました。

候補者との個別面談を設けることや、役員人事案策定会議において審議を重ねたうえで、監査等委員を含め全員が参画する取締役会で決議しました。



## 役員人事案策定会議

経営トップの人事案については、長期的視点をもって、継続的に検討すべき重要テーマと位置づけ、役員人事案策定会議\*において、これまでも将来の候補者の検討を進めてきました。

2025年10月に、日本自動車工業会（以下、自工会）より、佐藤社長（当時）に次期会長就任の要請があり、当社取締役会は、トヨタが業界のために貢献することは重要な責務であり、中長期的な当社の企業価値向上にもつながらとの観点から、2026年1月から佐藤社長（当時）が自工会会長に就任することを承認しました。

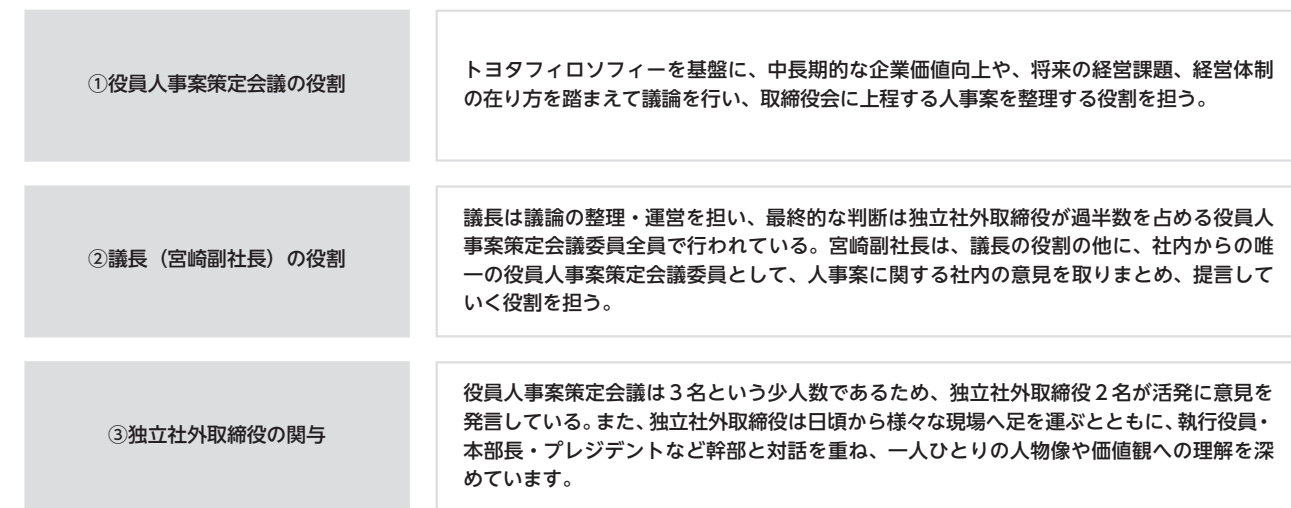
それを受け、役員人事案策定会議では、トヨタの執行トップ、自工会会長、経団連副会長の役割を同時に担うことによる経営への影響について議論し、当社および産業全体の持続的成長の観点から最適な経営体制を検討しました。

その結果、自動車産業を取り巻く厳しい競争環境の下、国際競争力の強化に向けた業界内外の連携を一層推進するとともに、社内における「稼ぐ力」の向上および損益分岐台数の改善を同時に実現するためには、役割分担を明確にした経営フォーメーションが最適であるとの結論に至りました。

本検討を踏まえ、役員人事案策定会議は、佐藤社長（当時）が副会長・Chief Industry Officer (CIO) として産業全体に軸足を置き、近執行役員（当時）が社長・Chief Executive Officer (CEO) として経営執行を担う体制を提案し、2026年2月6日の取締役会にて決定しました。

本体制のもと、経営の機動性を高めるとともに、国際競争力の強化に向けた業界および産業を超えた連携を推進することで、「産業報国」という当社の使命を着実に果たし、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

\*トヨタの取締役人事は、独立性を担保するために、独立社外取締役2名（岡本 薫明・藤沢 久美）、社内取締役1名（宮崎 洋一）で構成される役員人事案策定会議にて検討、提案された後、取締役会にて決議されます（取締役の選任は、株主総会での承認を受けて正式決定）。



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70歳）

取締役会長

在任期間

26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

24,099,025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  
(2026年6月退任予定)  
(株)ルーキーレーシング  
代表取締役  
トヨタ ガズレーシング 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事業の立ち上げを推進  
・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。取締役会においては、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供するとともに、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、実効性の向上に大きく貢献しています。

また、執行役員への業務執行の権限移譲を拡大しながら、前例の無い大きなチャレンジ等には意思決定の「前工程」の相談相手となって積極果敢な執行を強力に後押しするとともに、次世代リーダーの育成に向けた挑戦と実践の場づくりを担っています。

2025年度は、モビリティカンパニーの変革に向けて新たなプロダクトやサービスを生み出す場となるWoven Cityのオフィシャルローンチ、Centuryを頂点とする5ブランド戦略による価値創造の道筋の明確化、GR GT3の開発を通じた「クルマづくりの秘伝」の継承を実現。加えて「現場に主権を戻す」活動にもこだわり、マスタードライバーとしての「もっといいクルマづくり」の体現や、会社や機能を越えた現場リーダーとの本音の対話（章男塾）を通じた価値観の浸透にも尽力し続けています。

さらに、活動の幅は企業経営の枠を越えて、日本の産業と文化の未来にまで広がっています。海外要人との直接対話や、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といった、当社事業の足がかりとなるコミュニケーションを担うとともに、日本自動車会議所 会長として業界を束ねる求心力の発揮や、CEIPA（音楽業界の主要5団体による業界横断組織）との共創を通じた日本文化の競争力強化にも取り組んでいます。

<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

新任



こん けんた  
近 健太

男性

1968年8月2日生（満57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

73,932株

重要な兼職の状況

—

担当

Chief Executive Officer

略歴

1991年4月 当社入社  
・主に経理部門で経験を積み、収益計画の策定、資本戦略の立案、グローバル資金決済インフラの運用定着化、災害時の仕入れ先含めた資金確保などを担当  
・取締役社長 豊田章男氏（現会長）を補佐し、リーマンショックによる連結営業赤字や大規模リコール問題といった危機対応、長期目線での経営変革をサポート  
2018年6月 当社常務役員  
・経理本部のほか、総務・人事本部 副本部長、先進技術開発カンパニー Executive Vice Presidentなど幅広い執行機能を担当  
2019年7月 当社執行役員  
2021年6月 当社取締役・執行役員  
2022年4月 当社取締役・執行役員 副社長  
2023年4月 ウーブン・バイ・トヨタ 代表取締役・Chief Financial Officer  
2023年10月 ウーブン・バイ・トヨタ 取締役・Chief Financial Officer  
・財務だけでなく人事・法務・広報・知的財産など多数の機能を統括するとともに、モビリティのテストコースであるWoven City等のプロジェクトを推進  
2025年1月 当社執行役員  
2026年4月 当社執行役員 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>

近健太氏は、入社以来財務・経理領域で専門性を磨き続け、トヨタの経営基盤を支える数字を深く理解するとともに、単なる管理業務とせず、効果的な経営判断・資源配分・事業変革に結び付けてきました。これらの知見を活かして2009年からの8年間は、豊田章男氏を補佐し、数々の危機における経営判断を目の当たりにしながら、現場を起点として「商品と地域を軸にした経営」を形づくっていく長期的なプロセスを支えてきました。

さらに2020年からはChief Financial Officerを担い、新型コロナウイルス感染拡大による供給制約への対応、次世代技術の開発やバリューチェーン事業へのリソース投入、アライアンス先との協業の深化、資本提携や政策保有株の見直し、投資家との直接対話を担い、当社の財務基盤の強化や資本戦略の立案に大きく貢献しました。

2023年からは、次世代モビリティ開発の最前線であるウーブン・バイ・トヨタで経営を担い、財務・人事・広報・法務・知的財産など多様な管理機能を束ね、国籍や専門領域を越えた人材から信頼を得ながら、機能横断のマネジメントをリード。技術を研究開発段階で終わらせず会社のプロダクトや事業に結びつけ、Woven Cityのオフィシャルローンチをはじめとした大型プロジェクトにも貢献しました。

これらの知見を活かして、2025年度は、ウーブン・バイ・トヨタに加えて当社のChief financial Officerも担当。事業環境の不確実性が高まる中、全社の収益構造強化を主導し、固定費を含むコスト構造の見直しに加え、限界利益率の改善やバリューチェーン収益の向上も含めた、全社一丸での損益分岐台数引き下げ活動を推進しました。「稼ぐ力」の源泉は現場にあるとの考えに立ち、現場の努力や改善を確実に数字へと結び付けるため、経営として制度・プロセス・機能の壁を見直ししています。

<候補者とした理由および期待される役割>

トヨタの未来を支える最重要課題である「稼ぐ力」の強化をリードできる人材です。良品廉価の原点に立ち返って「商品と地域を軸にした経営」を推し進めることで、成長領域への積極的な投資と収益基盤の強化を両立することを期待し、取締役候補者となりました。

候補者番号

3

再任



なかじま ひろき  
**中嶋 裕樹**

男性

1962年4月10日生（満64歳）

**取締役副社長**

**在任期間**

3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**

333,300株

**重要な兼職の状況**

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  
トヨタレーシング(有)  
Managing Director

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および期待される役割**

**<最近の状況>**

中嶋裕樹氏は、副社長およびChief Technology Officerとして、「商品と地域を軸にした経営」における商品軸の中心を担い、モビリティカンパニーへの変革に向けた技術開発を推進。電動化・知能化・多様化の3つのアプローチを通じて「トヨタモビリティコンセプト」の具現化を加速させています。

電動化は、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現実的かつ競争力のある開発を推進。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）」にむけて、NTTなど業界の垣根を越えたパートナーシップを深化し、クルマ・ヒト・インフラを一体で捉えた取り組みを推進。さらに、2025年12月発売の新型RAV4には、ソフトウェアづくりプラットフォーム「Arene（アリーン）」を初めて搭載し、将来の継続的な機能進化につながる土台を構築しました。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、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、CASEの社会実装・普及に向けたスピードを加速し、商用領域の仲間とともに、物流業界が抱える課題の解決やカーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みを推進しています。とりわけ水素については、商用分野での活用拡大を通じてインフラ整備の加速を目指し、国内における物流向け燃料電池トラックの導入推進など、関係者と連携した検証・実装に取り組んでいます。

これらの取り組みと合わせ、抜本的な生産性向上と良品廉価なクルマづくりに向けて、仕事の改廃、停滞や手戻りの削減、リードタイムの短縮を進めるとともに、先人から受け継いだ知見や現場経験を資産とし、新たな挑戦を促進することで、人材育成と技術力向上の取組みを強力に進めています。

**<候補者とした理由および期待される役割>**

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、副社長を担っています。トップと密に連携して会社の意思決定と実行のスピードをさらに高めることを期待し、取締役候補者となりました。

候補者番号

4

再任



みやざき よういち  
**宮崎 洋一**

男性

1963年10月19日生（満62歳）

**取締役副社長**

**在任期間**

3年

**取締役会出席率（出席回数）**

92%（12/13回）

**所有する当社株式の数**

327,793株

**重要な兼職の状況**

—

担当

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

略歴

1986年4月 当社入社  
・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における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し、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IMVO（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、副社長およびChief Financial Officerとして、「商品と地域を軸とした経営」における地域軸の中心を担い、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と密に連携して、北米の関税対応、中国の事業改革など各地域の環境・お客様ニーズの変化をタイムリーに把握しながら、短期・中長期の事業計画を推進。バリューチェーンビジネスにおいては、メンテナンスサービス、補給部品・用品、中古車、コネクティッド、金融といった各領域の拡充によって保有1.5億台の価値を活かした収益基盤を強化するとともに、ソフトウェア・ディファインド・ビークル（SDV）を通じた新たな商品・サービスの創出にも取り組んでいます。

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）も含めた各地域の需要変化を踏まえたグローバルでの柔軟な生産供給体制構築と投資判断など、事業全体の舵取りをリード。加えて、販売・事業のみならず、財務・調達・生産など幅広い執行機能を経営につなげる中核的な役割を担うとともに、自ら現場に足を運び、現場の声を丁寧に聞き取りながら、経営の意思決定の質とスピードの向上に貢献しています。

さらに、役員人事案策定会議および報酬案策定会議においては、過半数を占める独立社外取締役が主体となって、取締役の選任や報酬に関する重要事項を深く審議できる体制を整備。社内・社外の意見を丁寧に整理し、社外取締役を中心とした独立性・客観性の高い議論が行われるよう、運営の実効性を支えています。

**<候補者とした理由および期待される役割>**

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、副社長を担っています。トップと密に連携して会社の意思決定と実行のスピードをさらに高めることを期待し、取締役候補者となりました。

候補者番号	5
-------	---

再任
----

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65歳）

**取締役**

**在任期間**

1年

**取締役会出席率（出席回数）**

90%（9/10回）

**所有する当社株式の数**

1,841株

**重要な兼職の状況**

日本たばこ産業(株) 取締役会長

**担当**

役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

**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担い、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

2025年6月 当社取締役（現任）

2026年3月 日本たばこ産業(株) 取締役会長（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**

**<最近の状況>**

岡本薫明氏は、長年にわたり省庁で培ってきた経験の中で、財務事務次官などの重要な役職を歴任し、国の政策全般、現在および将来の社会の在り方に関する深い知見、リーマンショック時の経済対策など危機対応への豊富な経験を有します。さらに財務省退官後は日本たばこ産業(株)の取締役会長を務め、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います。

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。取締役会において、固定費増加の要因を分析し全社に共有すべきことを率直に提起し、収益構造改革に向けた議論を深化させました。これにより、全社で生産性を高め「稼ぐ力」へ転換していく共通認識の形成に寄与し、企業価値向上に向けた議論の質の向上に貢献しています。

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、執行役員・本部長・プレジデントなど幹部との面談を積み重ねて現場の状況や人材を把握するとともに、個人の資質評価にとどまらず、日本経済界におけるトヨタの役割まで視野に入れて議論に参画し、適切な審議案づくりに貢献しました。

**<候補者とした理由および期待される役割>**

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。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。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、岡本薫明氏との間で、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	6
-------	---

再任
----

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59歳）

**取締役**

**在任期間**

1年

**取締役会出席率（出席回数）**

100%（10/10回）

**所有する当社株式の数**

280株

**重要な兼職の状況**

(株)国際社会経済研究所 理事長

(株)しずおかフィナンシャルグループ

社外取締役

(株)メルカリ 社外取締役

(注1) 本株主総会参考書類は、作成時点（2026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2026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、副会長、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。2026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**

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

2025年6月 当社取締役（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**

**<最近の状況>**

藤沢久美氏は、起業・トヨタグループを含めた社外役員・多くの公職等、多様な経験に基づく幅広い知見と高い視座、国内外に広がるネットワークを有しています。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。また2016年には、日本政府による官民共同国際会議であるスポーツ・文化・ワールド・フォーラムのリーダーを務めるなど、国内外の多様なリーダーとの対話や交流に積極的に関与し、異業種・異分野のリーダーを結び付けてきました。

これらの経験を活かし、現在は社外取締役として、会社から独立した立場で業務執行の監督にあっています。取締役会での適切な発言や経営判断を行うために、トヨタが大事にしている「現地現物」を実践し、社内外の現場訪問や、執行役員・本部長・プレジデントなど幹部との面談を行い、当社への理解を深めています。特に、当社が大切にしている価値観のひとつである人材育成において、まず目指すべき未来や育てるべき人材の本質を明確にする重要性を指摘するなど、中長期的な視点に立った議論や意思決定に貢献しています。

また、10年以上にわたり上場企業の取締役や指名・報酬委員長等を務めてきた経験を活かし、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課題に対する機動的なフォーメーション変更の必要性を提言するなど、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。

**<候補者とした理由および期待される役割>**

幅広い知見と人脈から、当社の経営に対して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も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。以上のことから、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。

また、同氏は2014年6月から2023年6月までの間、豊田通商(株)の社外取締役でした。なお、同社は当社の持分法適用会社です。

(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。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、藤沢久美氏との間で、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。

## (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、独立性判断基準を定義しています。

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、監査等委員全員の同意のもと、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、監査等委員または監査役、執行役員、従業員である者。または、過去10年間において、当社および連結子会社の業務執行取締役、監査等委員または監査役、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、監査等委員または監査役、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、監査等委員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。

### 独立性の確認

取締役 岡本 薫明および藤沢 久美は、議案の<独立性の確認>に記載のとおりです。

[監査等委員である取締役]

George Olcott	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。
大島 眞彦	大島 眞彦氏は、当社と取引関係にある㈱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㈱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1%未満です。加えて2026年3月期において、当社は㈱三井住友銀行の持株会社の株式を保有していません。また、同行は当社の主要株主の上位10社ではありません。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。
長田 弘己	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。

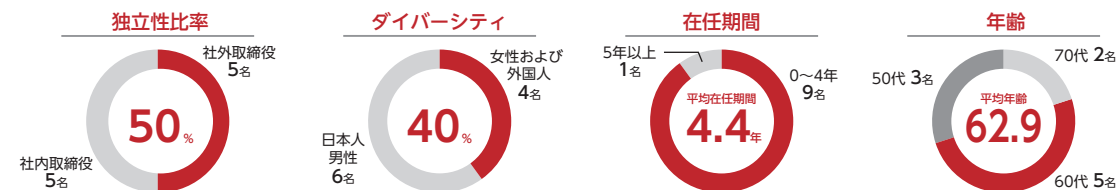
## (ご参考) コーポレートガバナンスハイライト、スキルマトリクス

(2026年6月17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すべての知識・経験・能力を表すものではありません。

### [コーポレートガバナンスハイライト]

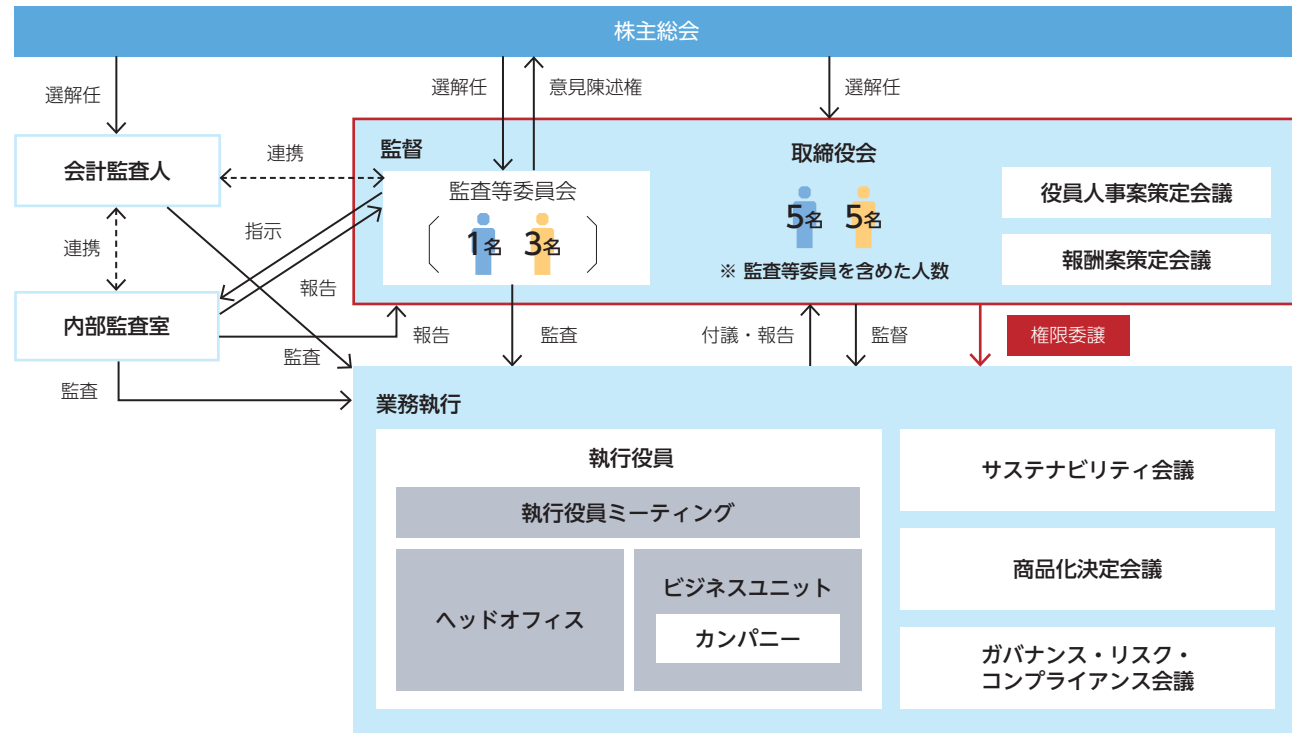


### [スキルマトリクス]

		豊田章男	近健太	中嶋裕樹	宮崎洋一	岡本薫明	藤沢久美	George Olcott	Christopher P. Reynolds	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		取締役 (監査等委員)			
属性						社外・独立	社外・独立	社外・独立		社外・独立	社外・独立
監査等委員会								● (委員長)	●	●	● (常勤)
策定会議	役員人事案				● (議長)	●	●				
	報酬案				● (議長)	●	●				
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	●			●			●	●	●	●
モビリティカンパニーへの変革をさらに推進するスキル	財務・会計		●		●	●		●		●	
	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	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

## (ご参考) コーポレートガバナンス体制

社内 独立社外



体制

**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)

■ 社内・社外の取締役が全員参画で、それぞれの専門性を活かして議論を実施

取締役会での議論の内容

■ 執行からの前工程での相談に対し、企業価値向上の視点で、審議

■ 「日本を強くする」をテーマに、執行の取り組みを後押し

<主な議題>

- ・ 水素事業、ロボティクスの取組み (前工程相談)
- ・ 経営体制の変更 (役員人事案策定会議を経て審議)
- ・ 収益構造改革 (第2四半期決算からテーマアップし、経営課題の議論を深化)

意思決定のスピード

■ 執行からの前工程の相談により、大きな方向性を取締役会で承認後、執行へ権限を委譲し、意思決定のスピードを向上

## (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

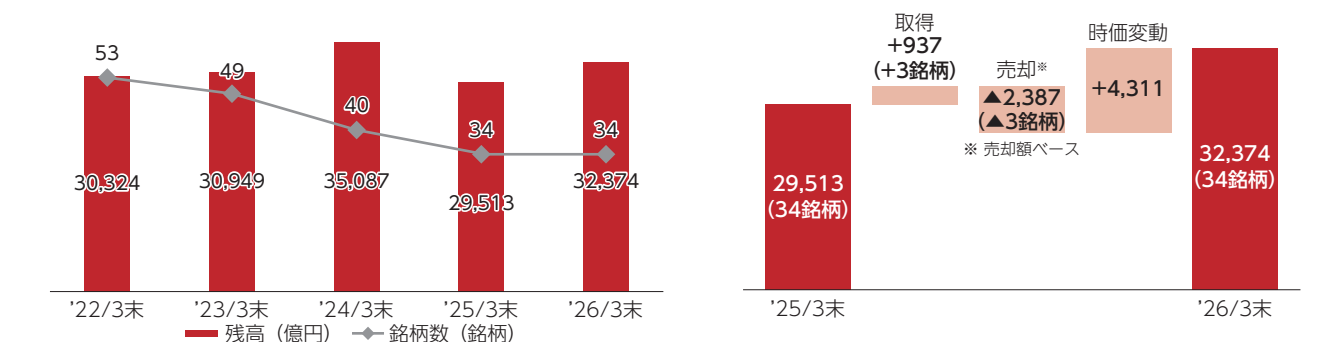
		'22/3末	'23/3末	'24/3末	'25/3末	'26/3末
銘柄数 (銘柄)	上場	53	49	40	34	34
	非上場	95	92	84	81	80
	みなし保有	31	24	17	4	-
	合計	179	165	141	119	114
残高 (億円)	上場	30,324	30,949	35,087	29,513	32,374
	非上場	902	1,151	1,240	698	718
	みなし保有	1,955	1,270	1,450	270	-
	合計	33,180	33,370	37,777	30,483	33,093
連結純資産(資本合計)に対する政策保有株式残高の割合		12.2%	11.4%	10.7%	8.3%	8.1%

### 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>

<残高の増減>

単位：億円



# 事業報告 (2025年4月1日～2026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

RAV4



多くのお客様に愛されたRAV4が6代目となるモデルチェンジ。ソフトウェアを効率的に開発するためのプラットフォーム「Arene」を初めて搭載。

bZ5



中国ではパーソナルな空間としての居心地を重視するお客様が多いことを踏まえ、現地で開発されたバッテリーEV (BEV)。

カローラ クロス GR SPORT



「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」で培った知見を活用し、GRシリーズ開発ドライバーも携わりながら、高い走行性能を実現。

#### レクサス

E S



8代目となる新型E Sは、LEXUSの次世代電動車ラインアップの先陣を切るモデルとして、全面刷新。

## エネルギー

車載用電池



海外初のトヨタ内製電池製造会社として、米国のノースカロライナ州に2021年11月に設立したTBMNC (Toyota Battery Manufacturing, North Carolina) の開所式を2025年11月に実施。

水素



5年目に入った水素エンジンカローラの挑戦。2025年は、高効率・小型の超電導モーターを燃料タンク内に搭載した車両も試走し、1.3倍以上のタンク容量拡大を実現。

### グローバルで事業展開 (地域別小売台数) 第122期 (2025.4～2026.3) : 計10,477千台

(千台)

日本	北米	欧州	中国	アジア	その他
1,475 (14.1%)	2,927 (27.9%)	1,182 (11.3%)	1,764 (16.8%)	1,527 (14.6%)	1,602 (15.3%)

### 当期の経済状況

当期の世界経済は、米国において、関税引き上げ後も消費は底堅く推移しました。中国においては、不動産市場の停滞や雇用不安で消費マインドが弱く、物価低迷と価格競争の中で消費の伸び悩みが見られました。

### マルチパスウェイの推進 (パワートレーン別の小売台数比率) 第122期 (2025.4～2026.3)



当社は、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を提供するために、世界各地でラインアップを拡充してきました。その結果、電動車の販売比率を着実に伸ばすことができました。

## 当期の連結業績

当期は米国関税影響を受けた中でも、高い商品力を背景とした販売台数増や、バリューチェーン収益拡大など改善努力を積み上げたことにより、高水準の利益を確保することができました。

## (2) 財産及び損益の状況の推移

区分	第119期	第120期	第121期	第122期
	(2022.4~2023.3)	(2023.4~2024.3)	(2024.4~2025.3)	(2025.4~2026.3)
営業収益 (百万円)	37,154,298	45,095,325	48,036,704	<b>50,684,952</b>
自動車事業 (百万円)	33,776,870	41,080,731	42,996,299	<b>45,201,924</b>
金融事業 (百万円)	2,786,679	3,447,195	4,437,827	<b>4,819,003</b>
その他の事業 (百万円)	590,749	567,399	602,578	<b>664,026</b>
営業利益 (百万円)	2,725,025	5,352,934	4,795,586	<b>3,766,216</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	2,451,318	4,944,933	4,765,086	<b>3,848,098</b>
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)	179.47	365.94	359.56	<b>295.25</b>
資本合計 (百万円)	29,264,213	35,239,338	36,878,913	<b>41,020,068</b>
資産合計 (百万円)	74,303,180	90,114,296	93,601,350	<b>105,522,331</b>

(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) 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月よりサステナビリティボンドを発行しています。金融事業における必要資金については、主として、借入金および社債、メディアム・ターム・ノートの発行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、43兆2,054億円となっています。

## (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、車載用電池関連の投資等を実施した結果、当期の連結設備投資額は、2兆3,906億円となりました。

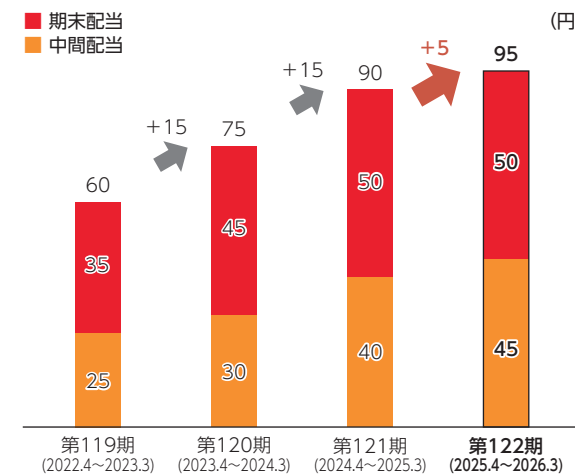
研究開発は、開発効率の向上に努める一方、電動化や自動運転といった新たな領域での開発など、将来に向けた先行開発のさらなる充実を図った結果、当期の連結研究開発支出額は、1兆5,228億円となりました。

## (5) 剰余金の配当等の決定に関する方針

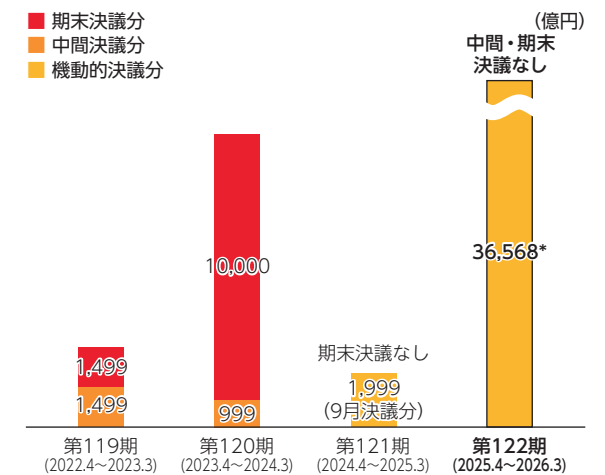
当社は、株主の皆様への利益向上を重要な経営方針の一つとして位置づけており、長期に当社株式を保有していただく株主の皆様へ報いることを基本方針としています。

- 配当 : 安定的・継続的に増配を実施  
年間95円 (前期比5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3兆6,568億円  
(豊田自動織機の非公開化の一環としての公開買付けによる取得予定額。  
本公開買付けにより取得した自己株式は消却予定)

### < 1株当たり配当金 >



### < 自己株式の取得額 >



\* 豊田自動織機の非公開化の一環としての公開買付けによる取得予定額。  
本公開買付けにより取得した自己株式は消却予定

## (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)、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17社 (2026年4月1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.

### 「商品軸」「地域軸」経営

当社は「もっといいクルマづくり」を掲げ、Toyota New Global Architecture (TNGA) によるラインアップの群戦略などといった「商品を軸とした経営」と、お客様・地域社会に信頼される「その町いちばんのクルマ屋」を目指す「地域軸経営」により、強固な収益基盤を着実に築いてきました。

一つひとつの商品は、一朝一夕に生まれるものではありません。多くの仲間が、長い間積み上げてきたものであり、開発・生産・仕入先・販売店、そしてお客様や市場など、多くの関係者によって育てていただいたものだと考えています。地域の皆様との信頼関係も同様です。

さらに、2025年10月に開催されたジャパンモビリティショーにおいて、「トヨタ」「レクサス」「ダイハツ」「GR」に加え、新たに「センチュリー」ブランドを提案しました。

なかでも、「センチュリー」は、「ジャパン・プライドを世界へ発信するブランド」を目指しています。その名には「次の100年をつくる」という想いが込められており、日本発の新たな価値創造を通じて、当社は、持続可能で平和な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

また、TOYOTAブランドについては、「TO YOU」という言葉に当社の想いを載せました。当社が発表したIMV Originは、あえて未完成の状態です。工場から出荷することで、地域の中に「組み立てる」という新しい仕事を生み、さらには、暮らしや仕事の多様な用途に応じて自由にカスタマイズすることで、その地域にとって最適な一台を生み出していくことを目指しています。

当社グループの各ブランドが、これまで以上に明確な役割を担い、互いに補完し合うことで、お一人おひとりに応える多様な商品を通じ、お客様の選択肢をさらに広げていきます。



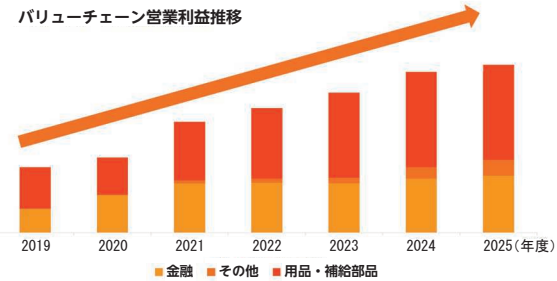
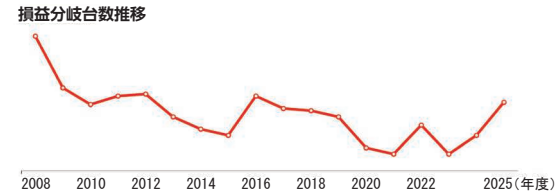
## 継続的な損益分岐台数の改善

当社は、2024年および2025年において、認証問題や余力不足と正面から向き合い、足場固めに取り組んできました。その結果、安全・品質が徹底され、余力創出が進み、生産も安定しました。一方で、人への投資や未来への投資の拡大に加え、米国関税の影響も重なり、足元では、損益分岐台数が大きく上昇しています。

この課題に対応すべく、全社一丸となった取り組みを開始しました。すべての地域・本部・カンパニーで、固定費の見直しや、原価改善・営業面の努力などによる収益の積み増しを進めるとともに、従業員一人ひとりが仕事のやり方を見直し、ムダのない正味作業を追求することで、生産性を一層向上させていきます。例えば、定型作業や付加価値が低い業務には、これまで以上にAIを積極活用し、人にしかできない仕事に集中することで、正味率を向上させます。このように、足場固めの成果を「稼ぐ力」に着実につなげ、損益分岐台数の改善に徹底的にこだわっていきます。環境が悪いときにも収益を上げ、ステークホルダーの皆様とともに成長への取り組みをサステナブルに継続できることが、当社に求められる経営体質だと考えています。

加えて、モビリティカンパニーへの変革に向けて、重要な役割を果たすのがバリューチェーン事業です。この事業は、新車販売後の長い保有期間を通じて、お客様に継続的な価値を提供するビジネスであり、これまで着実に成長してきました。これは、商品軸・地域軸経営によって築かれた強いブランドに支えられた多様な商品が、世界中で1.5億台の保有につながったことに加え、修理のしやすさや補給部品の供給力も含めた商品力、高水準の残価をサービス・金融・中古車販売・保険などの現場が、1台1台の価値を最大限に活かそうと努力してきた結果です。今後は、新車とバリューチェーン事業の好循環に加え、ソフトウェアや多様なモビリティ・サービスを通じた新たな価値創造を推進し、収益基盤の一層の強化を図っていきます。

また、生産現場をはじめとする各職場では、多くの課題に向き合いながらも、「もっといいクルマ」を目指して日々、改善に取り組んでいます。その努力を結果に結びつけるべく、経営陣と現場が一体となり、各職場の力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいきます。



## モビリティカンパニーへの変革

当社は、すべての人に「移動の自由」を届ける企業への変革を目指し、事業活動を推進しています。将来にわたり、クルマが世の中の役に立ち、お客様を笑顔にするモビリティであり続けるためには、交通事故や環境負荷等の課題を低減するとともに、利便性や快適性、運転の楽しさといった価値を高めていく必要があります。クルマを真ん中に置いて、データやエネルギーの可動性を高め、社会システムとの融合を視野に入れ、新しい移動価値の創造と新しい産業構造をつくっていくことに挑戦していきます。

### 【交通事故ゼロ社会への貢献：SDV (Software Defined Vehicle)】

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

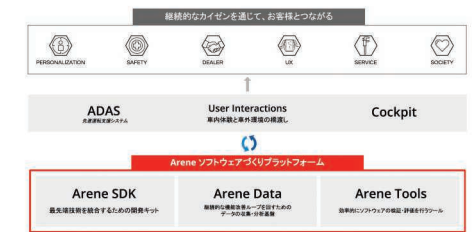
クルマが社会とつながるためには、切れ目のない通信環境やデータセンターなどの整備が重要であり、その基盤構築を進めています。

当社は「安全・安心を一丁目一番地」としながら、お客様とともに育つAIエージェント、プロフェッショナルや若かりし頃の運転を再現するクルマなど、データとAIが生み出すSDVの多様な価値を保有1.5億台の強みを活かし、具体化させていきます。ソフトウェア開発の土台となる電子プラットフォームの刷新や、モデルチェンジ後のRAV4に搭載されたソフトウェアづくりプラットフォーム「Arene」を通じて、安全・安心かつ高品質なソフトウェアを継続的にお客様に提供していきます。

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



Areneを通じたもっといいクルマづくり



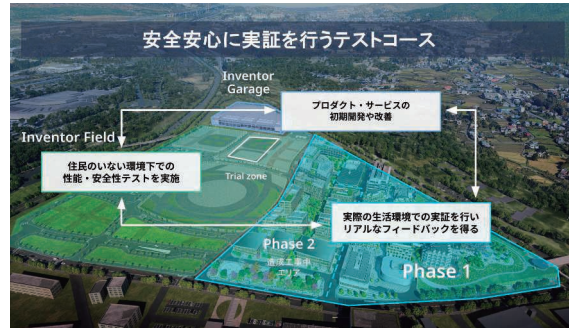
### 【Toyota Woven City】

当社は、モビリティカンパニーへの変革を掲げ、その変革に向けて、新たなプロダクトやサービスを生み出していく「モビリティのテストコース」として、Toyota Woven City（トヨタ・ウーブン・シティ）を位置づけています。当社グループの一社であるウーブン・バイ・トヨタが、当社とともにプロジェクトを進めており、2025年9月にオフィシャルローンチを迎えました。企業・個人が様々なプロダクトやサービスの実証を開始するとともに、一部住民が居住を開始しています。

当社のモノづくりの知見やウーブン・バイ・トヨタのソフトウエア技術、そしてそれぞれのInventor（発明家）が持つ様々な強みや専門性といった、自分たちが持っていないものを掛け合わせることで、今は存在しない価値をつくり出していきます。それが、私たちが目指す「カケザン」による発明です。

さらに、この「カケザン」による発明を加速させる施設として、2026年4月より「Woven City Inventor Garage」(以下、Inventor Garage) の稼働を開始しました。Inventor Garageは長年にわたり、乗用車を生産してきたトヨタ自動車東日本(株)の東富士工場プレス建屋をリノベーションして誕生した施設です。東富士工場が培ってきたモノづくりの魂を受け継ぎ、未来のイノベーションへとつなげる、Toyota Woven Cityの象徴でもあります。Inventor Garageでは、発明品のプロトタイプを製作するモノづくりスペースや、実証スペースが備えられており、プロダクトやサービスの開発拠点となることが期待されています。

Toyota Woven Cityは、ヒト・モビリティ技術・インフラが互いに連携するしくみなどの実証を行い、安全・安心な「モビリティ社会」の実現を目指します。想いをともにする人々と、Toyota Woven Cityからモビリティカンパニーへの変革を目指し、未来を紡いでいきます。



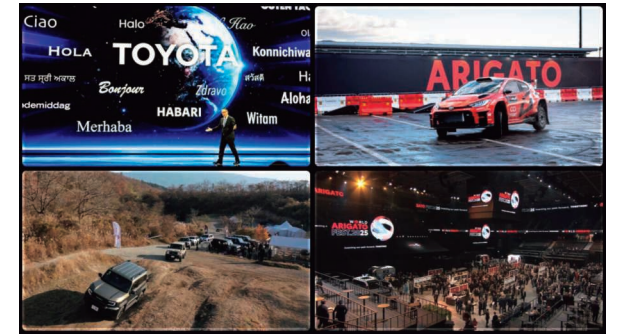
### ステークホルダーとの関係強化・文化

当社の持続的な企業価値向上のためには、株主・投資家の皆様をはじめ、お客様、地域社会、販売店、仕入先など多様なステークホルダーとの信頼関係を一層強化させていくことが重要な課題であると認識しています。

#### 【TOYOTA WORLD ARIGATO FEST. 2025】

2025年12月、当社グループを支える地域社会、各地域の販売店、取引先、投資家の皆様をご招待し、日頃の感謝を伝える場としてTOYOTA WORLD ARIGATO FEST. 2025を開催しました。当イベントでは、トヨタが今後投入を予定している新型車をご覧いただいたほか、開発中の様々なモビリティを体感していただきました。

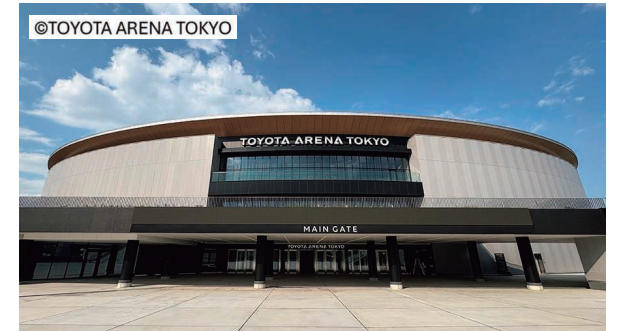
今回のイベントで相互に交わされた「ARIGATO」から、当社は、ステークホルダーの皆様と築いてきた信頼の大切さを改めて実感しました。「ARIGATO」と言い合える関係を、世代を超えて受け継ぎ、その絆をさらに深めていきます。



#### 【TOYOTA ARENA TOKYO】

2025年10月にTOYOTA ARENA TOKYOがオープンしました。男子プロバスケットボールリーグ Bリーグ「アルバルク東京」のホームアリーナとして使用するほか、様々なスポーツ観戦やエンターテインメント興行に対応可能な多目的アリーナです。コンセプトは「可能性にかけていこう」です。スポーツや音楽で頑張る人たち、特に若い方たちが可能性に挑戦する場所として、活用してもらいたいと考えています。

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



(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	日野自動車(株)	東京都	172,717 百万円	71.92%	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	84,958 百万円	51.00	自動車部品の製造・販売
	トヨタファイナンスサービス(株)	愛知県	78,525 百万円	100.00	国内外の金融会社等の統括
	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	560,000 千米ドル	* 100.00	成長企業への戦略投資
	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
	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
欧州	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 ファイナンス (ネザールズ) (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 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
	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
アジア	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。  
 3. 日野自動車(株)は、2026年4月1日の三菱ふそうトラック・バス(株)との経営統合に伴い、当社の連結子会社から除外されています。

2 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等

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 ガズレーシング ワールドラリーチーム(株) 代表取締役会長
佐藤 恒 治	*取締役社長	Chief Executive Officer	トヨタ モーター ノース アメリカ(株) 取締役会長 一般社団法人日本自動車工業会 会長
中嶋 裕 樹	*取締役副社長	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 トヨタレーシング(有) Managing Director
宮崎 洋 一	*取締役副社長	役員人事案策定会議議長 報酬案策定会議議長	
岡本 薫 明	取締役	役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	日本たばこ産業(株) 取締役会長
藤沢 久 美	取締役	役員人事案策定会議委員 報酬案策定会議委員	(株)国際社会経済研究所 理事長 (株)しずおかフィナンシャルグループ 社外取締役 (株)メルカリ 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
George Olcott	取締役 (監査等委員)	監査等委員会委員長	
Christopher P. Reynolds	取締役 (監査等委員)		Southwest Airlines Co. 社外取締役
大島 眞彦	取締役 (監査等委員)		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
長田 弘己	取締役 (常勤監査等委員)		

- (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. 取締役副社長 中嶋 裕樹および取締役副社長 宮崎 洋一は、執行役員(副社長)を兼務しています。  
4. 長田 弘己は、取締役(常勤監査等委員)です。常勤の監査等委員を選定している理由は、重要な社内会議への出席のほか、日常的な情報収集や会計監査人、内部監査部門等との連携を図ることで、監査等委員会による監査・監督の実効性を高めるためです。  
5. 取締役 岡本 薫明、取締役 藤沢 久美、取締役(監査等委員) George Olcott、取締役(監査等委員) 大島 眞彦および取締役(常勤監査等委員) 長田 弘己は、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. 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。  
7. トヨタレーシング(有)は、トヨタガズレーシングヨーロッパ(有)が社名変更したものです。  
8. 取締役会長 豊田 章男の重要な兼職として記載している(株)デンソー取締役については、同社の2026年定時株主総会終結の時をもって退任予定です。  
9. 当社は、保険会社との間で、当社のすべての取締役、副会長、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、株主総会参考書類議案をご参照ください。  
10. 2026年4月1日付で、下記のとおり、役職および担当を変更しました。

氏名	会社における地位	担当
佐藤 恒治	*取締役副会長	Chief Industry Officer
宮崎 洋一	*取締役副社長	Chief Financial Officer

- \*印は代表取締役です。
- 取締役副社長 宮崎 洋一は、執行役員(副社長)を兼務しています。

## (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<sup>\*</sup>」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。

\* 「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
- ・優秀な人材を確保・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

なお、当社は、2025年6月12日開催の第121回定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社へ移行しています。当社は、同日開催の取締役会の決議により、監査等委員会設置会社への移行前の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容から、その対象を取締役(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っていますが、当該方針について、監査等委員会設置会社への移行前後での実質的な変更はありません。

当社取締役(監査等委員である取締役を除く)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等委員である取締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(監査等委員である取締役を除く)の報酬等は、2025年6月12日開催の第121回定時株主総会の決議により、現金報酬枠を年額30億円以内(うち社外取締役3億円以内)と定められています。また、同定時株主総会の決議により、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)の株式報酬枠を年額40億円以内と定められています。第121回定時株主総会の定めに係る取締役(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)です。

当社の監査等委員である取締役の報酬額は、2025年6月12日開催の第121回定時株主総会の決議により、年額3.6億円以内と定められています。第121回定時株主総会の定めに係る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)です。

当社取締役（監査等委員である取締役を除く）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、取締役副社長 宮崎 洋一（議長）、社外取締役 岡本 薫明および社外取締役 藤沢 久美で構成されます。

- (注) 1. 2025年6月12日付で報酬案策定会議議長を取締役副会長 早川 茂から取締役副社長 宮崎 洋一に交代しています。なお、取締役副会長 早川 茂は2025年6月12日開催の第121回定時株主総会をもって退任しています。
2. 2025年6月12日付で報酬案策定会議委員を社外取締役 菅原 郁郎、社外取締役 Sir Philip Craven、社外取締役 大島 真彦および社外取締役 大園 恵美から社外取締役 岡本 薫明および社外取締役 藤沢 久美に交代しています。なお、社外取締役 菅原 郁郎、社外取締役 Sir Philip Cravenおよび社外取締役 大園 恵美は2025年6月12日開催の第121回定時株主総会をもって退任、社外取締役 大島 真彦は同定時株主総会をもって監査等委員である取締役に選任され、就任しています。
3. 社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別報酬額は2025年5月、社内取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別報酬額は2026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（監査等委員である取締役を除く）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」に一任することの決議をします。「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（監査等委員である取締役を除く）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（監査等委員である取締役を除く）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（監査等委員である取締役を除く）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。

監査等委員である取締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、監査等委員である取締役の協議によって決定しています。

当社の当事業年度における報酬等の額の決定等については、2025年5月、7月、10月、11月、12月、2026年1月、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（監査等委員である取締役を除く）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
- ・ 2025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（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）

当社では、各人の役割の大きさ等に応じて、グローバル企業を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（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）、日本非居住である取締役（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	

\* 取締役に対しては、その他報酬として適切な範囲でFRINGE BENEFITや各種手当（一例として、取締役が死亡により退任した場合に当該取締役の役割、職責等を総合勘案して当該退任後に支給されることがある一定の金銭報酬）を支給することがあります。

<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	134%
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：36.1兆円 TOPIX：2,709.83	

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	130%
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：202.2%	
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*に基づき設定した事業活動と連動した定量・定性KPI（例：GHG排出削減量、従業員エンゲージメント、ガバナンス等の指標）について総合評価	各KPIについて、主として過去5年間の平均値	

\* 移動価値の拡張、安全・安心、人類と地球の共生、くらしと雇用を守る、全員活躍、強固な経営基盤

<個人別査定の方考え方>

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のものに対して、「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<sup>\*</sup>」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のものに対して、±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切と判断しており、個人別査定は実施しません。

\* 「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（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）

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（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）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（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）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

1) 譲渡制限付株式制度

2025年6月12日開催の第121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。）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。

## 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前に終了した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 (監査等委員を除く)	12	932	1,206	2,005* (521千株)	4,143
(うち社外取締役)	(6)	(101)			(101)
監査等委員である取締役	4	194			194
(うち社外取締役)	(3)	(104)			(104)
監査役	6	80			80
(うち社外監査役)	(3)	(28)			(28)
計	22	1,206	1,206	2,005* (521千株)	4,416

- (注) 1. 取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する報酬等には、当事業年度に退任した5名を含む監査等委員会設置会社への移行前における取締役に対する報酬等を含んでいます。監査等委員である取締役に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものであり、監査役に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものです。
2. 監査等委員会設置会社移行後の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬総額は、2025年6月12日開催の第121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)、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)の株式報酬枠は年額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、監査等委員である取締役の報酬額は、2025年6月12日開催の第121回定時株主総会決議により、年額3.6億円以内と定められています。
3. 業績連動報酬は、2026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。
4. 株式報酬は、取締役会長 豊田 章男、取締役副社長 中嶋 裕樹、取締役副社長 宮崎 洋一および執行役員 Simon Humphries(取締役在任期間中の報酬)の計4名に付与されます。なお、2026年6月17日開催の第122回定時株主総会をもって退任する取締役副会長 佐藤 恒治に対しては、現金で支給されます。

# 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

### 独立監査人の監査報告書

2026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444条第4項の規定に基づき、トヨタ自動車株式会社の2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、監査等委員会の責任は、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及び監査等委員会の責任

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。

監査等委員会の責任は、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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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

2026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2025年4月1日から2026年3月31日までの第122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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、監査等委員会の責任は、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及び監査等委員会の責任

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。

監査等委員会の責任は、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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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

## 監査等委員会の監査報告書

### 監査報告書

当監査等委員会は、トヨタ自動車株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第122期事業年度の取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法および結果について以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査の方法およびその内容

監査等委員会は、監査の方針、職務の分担等を定め、以下の方法で監査を実施いたしました。

- ① 内部監査部門およびその他の関係部門と連携のうえ、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、子会社の取締役および監査役等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、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399条の13第1項第1号口およびハに定める体制）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。

2026年5月7日

トヨタ自動車株式会社 監査等委員会

監査等委員（委員長） George Olcott

監査等委員 Christopher P. Reynolds

監査等委員 大島 眞彦

常勤監査等委員 長田 弘己

- (注) 1. 監査等委員 George Olcott、大島眞彦および長田弘己は、会社法第2条第15号および第331条第6項に定める社外取締役です。
2. 当社は、2025年6月12日開催の第121回定時株主総会の決議により、2025年6月12日をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。2025年4月1日から2025年6月11日までの状況については、当社監査役会から引き継いだ内容に基づいています。

## 〈メモ欄〉

以 上

# 組織体制 (2026年5月現在)



**近 健太** 社長  
Chief Executive Officer



**佐藤 恒治** 副会長  
Chief Industry 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



**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



**志賀 武文**  
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)

**大野 芳徳**  
Chief Risk Officer  
Chief Compliance Officer  
総務・人事本部 (本部長)

**山本 圭司**  
デジタル情報通信本部 (本部長)

**東 崇徳**  
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**  
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**  
日本事業本部 (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)

**高橋 司**  
Toyota Compact Car Company (President)

**上田 泰史**  
Mid-size Vehicle Company (President)

**木全 隆憲**  
CV Company (President)

**渡辺 剛**  
Lexus International Co. (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

**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

## 名古屋会場 ご出席事前申込のご案内

**申込期限** 2026年6月5日(金)午後5時30分まで

本店会場（愛知県豊田市）でのご出席をご希望の株主様は、ご登録の必要はございません。

### ■ 申込方法

- 1 右記のURLを入力またはQRコードを読み込み、株主様専用サイト「Engagement Portal」へアクセス

株主様専用サイト「Engagement Portal」

▶ <https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



- 2 株主様認証画面（ログイン画面）で「ログインID」と「パスワード」を入力

ログインID : 0009 - 9999 - 9999 - 999

株主番号 (8桁)

仮パスワード : 999999

- 3 利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「ログイン」ボタンをクリック

- 4 「名古屋会場 ご出席事前申込」ボタンをクリックし、必要項目を入力

- 5 利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「確認画面へ」ボタンをクリック

- 6 内容をご確認のうえ、「送信」ボタンをクリック



名古屋会場  
ご出席事前申込

4

株主様専用サイト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) 0120-676-808 (通話料無料)

(受付時間：土日祝日等を除く平日9：00～17：00 / 2026年6月16日まで)

## 名古屋会場ご案内



地下鉄鶴舞線「浅間町駅」  
1番出口より徒歩約10分  
\*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「浅間町駅」下車



名古屋会場は  
**駐車場のご用意はございません。**  
お車でのご来場はご遠慮ください。

### ご注意事項

- ご来場者数の規模に応じた適切な運営を行うため、名古屋会場でのご出席をご希望の株主様は、**事前申込が必要**です。
- 会場の定員を超えるお申込みがあった場合は、抽選とさせていただきます。抽選結果は、当選とならなかった場合を含め、お申込み時にご入力いただいたメールアドレス宛てに送信いたします。(2026年6月10日送信予定)
- 当選とならなかった場合でも、本店会場（愛知県豊田市）には事前申込なしでご出席いただけます。

# 株主総会会場ご案内

## 本店会場（当社本店）ご案内 <メイン会場>



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\* / 愛知環状鉄道新豊田駅 (新豊田駅前臨時バス停)
- ※昨年と乗り場が異なります
- 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  
地下鉄鶴舞線經由  
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。>

## 名古屋会場ご案内

エスパシオ ナゴヤキャッスル  
愛知県名古屋市西区樋の口町3-19

名古屋会場でのご出席をご希望の株主様は、**2026年6月5日（金）午後5時30分までに事前申込が必要です。**  
詳細は巻末3をご参照ください。

※どちらの会場でも、議決権行使とともに、議長に指名された場合はご質問が可能です。