INTEGRATED REPORT

2025

综合报告书 2025



TOYOTA

CONTENTS

丰田汽车 综合报告书2025

高层致辞

会长致辞 …… 3
社长致辞 …… 4
可持续发展课题和举措（重要课题） …… 5



创造价值的源泉

—丰田特色—

丰田集团愿景“让我们创造新的道路” …… 9
创业的精神 …… 13
丰田纲领、丰田哲学 …… 15
丰田生产方式（TPS） …… 16
“制造更好的汽车” …… 18
以商品为中心的经营 …… 18
以汽车运动为起点，制造更好的汽车 …… 21
丰田与体育运动 …… 23
“押注无限可能”创造感动的竞技场开业 …… 25

创造价值的故事

—汽车制造商描绘的未来移动出行社会—

五大品牌战略 …… 26
世极 …… 26
丰田／大发 …… 29
雷克萨斯 …… 32
GR GT/GR GT3／Lexus LFA Concept …… 34
Toyota Woven City …… 38
丰田所追求的移动出行社会 …… 41
Toyota Mobility Concept …… 41
商品中心 …… 43
地区中心 …… 44
价值链事业 …… 47
“以人为本”的汽车制造 …… 50
传承的匠人技艺 …… 50
未来的工厂 …… 51
工厂的举措 …… 52
丰田所追求的碳中和的整体图
—多路径战略— …… 55
满足全球多样化需求的全线产品阵容 …… 57
多路径的进化 …… 58
电动车战略 …… 62
电动车创新技术 …… 65
bZ3X开发秘闻 …… 67
氢能事业战略 …… 68
商用领域的举措 …… 71
汽车运动氢燃料发动机的挑战— …… 73
碳中和燃料的举措 …… 74
循环经济 …… 76
丰田所追求的移动价值的扩展 …… 78
软件定义汽车（SDV） …… 78
RAV4 …… 81
DRIVE RECORDER119 …… 84
移动出行的多样化 —实现进一步的移动自由— …… 86

创造价值的经营基础

社长交接 …… 88
新年致辞 …… 95
公司外部董事座谈会 …… 100
与股东/投资者的对话 …… 108
公司治理 …… 110
认证问题中的问题发现 …… 114
风险管理、合规 …… 116
CFO致辞 …… 117
资本战略 …… 122
环境（TCFD） …… 124
人才培养 …… 132
劳资协商 …… 136
多样化、公平和包容性（DE&I） …… 140
关于丰田的“全员参与” …… 142
尊重人权 …… 144
价值链合作 …… 145
坚韧的供应链 …… 148
车辆安全 …… 150
祈盼交通安全/
蓼科会议和小组委员会活动-将想法转化为行动- …… 151
品质、信息安全、AI …… 152
“OMUSVI”开启的公司一气呵成DX的未来 …… 154
知识产权、隐私 …… 155
健康／安全卫生、社会贡献 …… 156

企业数据

董事和审计等委员董事体制 …… 157
执行董事/组织体制 …… 160
事业概况 …… 161
历史与沿革 …… 162
主要财务数据推移 …… 163
公司信息和股票信息 …… 165

本综合报告书2025(Integrated Report 2025)旨在向利益相关者传达丰田将采取哪些方针和战略来解决经营课题，以实现其追求的未来。欲了解更多详情，请参阅《丰田时报》等各报告书/报告/网站。

(发行日期：2026年2月)

报告书/报告体系

财务	非财务
本综合报告书(Integrated Report)	
网站《丰田时报》	
有价证券报告书/美国SEC提交文件	Sustainability Data Book
决算报告/事业报告	公司治理报告书
网站《投资者信息》	网站《可持续发展》

本刊全篇的注释
本刊正文中刊登的人名、公司名称、团体名称等，原则上省略敬称。

覆盖期间
也记载了2024年度(2024年4月～2025年3月)及2025年度的实绩和预测相关事项

报告范围
丰田汽车株式会社及国内外合并子公司的举措和活动事例

参考指南
本刊参考了IFRS财团的《国际综合报告框架》。

关于PDF
本PDF文件为交互式PDF，您可以执行以下操作。



顶部菜单
转至各章节的顶部。

子菜单
转至章节中的内容。

图标
页面中的 为本手册中的相关页面，或 为相关网站的链接。

(注)在连接网络的环境中工作。

会长致辞



我谨向在世界各地选择并持续使用丰田产品的客户，以长远眼光关注并支持本公司的各位股东和投资者，以及每天在现场与我们共同开展事业的供应商、经销商和地区居民等所有利益相关者，致以衷心的感谢。

如今，我们生活在一个变化比以往更快、波及范围更广的时代。除了技术和市场的变化以外，还有可能在世界各地同时发生超出预期的事件。正因为处于这种情况，与其预测未来，我认为重要的是做好准备。

“不是单纯制造汽车，而是要用日本人的头脑和双手，在日本建立汽车工业”。创始人丰田喜一郎的这句话，蕴含着创造更美好未来的坚定意志，以及祈望国家发展和下一代幸福的深切愿望。

我们也继承了这一愿望，一直在致力于通过产品制造为人们的生活带来更多富足，实现让每个人都能感受到幸福的社会。驱动这一切的动力，是共享“为了他人而努力”的创业思想，并在行动中加以体现的“人财”。

无论时代如何变迁，有一些理念始终不变。那就是“产品制造意味着培养人才”，“在制造产品之前，必须先培养人才”。

为了建立汽车工业，丰田喜一郎在汽车所需的各个专业领域成立了多家独立的公司。
这成为了当今丰田集团的原点。

这意味着什么？

在我的理解中，这意味着我们培养了众多在共享“思想”的基础上，掌握了独特“技能”的“经营人财”。

我认为，这种“人财培养”正是我作为丰田会长、作为丰田集团负责人的使命。

而且，为了让丰田持续保持丰田特色，
为了让丰田集团持续成为共享思想的集团，
我们要继续培养即便面对不可预测的变化，也能够毫不畏惧，
始终坚持“丰田特色”、“集团特色”，
自主做出决断并付诸行动的人财。

我认为，为了在动荡时代中生存和发展，这正是我必须做的“准备”。

今后我们也将全力以赴，继续成为支撑人们生活、被社会所需要的丰田及丰田集团。恳请各位一如既往地继续给予我们理解和支持。

会长 **丰田 章男**

社长致辞

我谨向一直以来支持我们活动的所有利益相关者，以及厚爱丰田汽车的广大客户，表示衷心的感谢。

过去一年，以与美国的贸易关系为首，我们面临了严峻的事业环境。我认为，正是在这样的时刻，坚持我们“以产品驱动经营”这一核心理念尤为重要。丰田的优势在于针对各个地区，提供全线产品阵容。今后，我们也将通过发挥多样性的汽车制造，持续回应客户期望，从而提高应对环境变化的能力。

在日本移动出行展2025上，我们明确了丰田集团五大品牌的角色和个性，展示了我们所追求的汽车制造的理想姿态。

丰田品牌的愿景是“TO YOU”。我们面对世界各地客户的生活，始终在脑海中浮现某人的面孔，“为你”而制造汽车。我们希望不让任何人掉队，持续提供多样化的选项。这种“为了他人”的理念，正是在过去和未来驱动我们制造汽车的动力。

为了能够通过产品体现这一理念，我们正在推进各种举措。凭借技术将多路径的理念化为现实的“COROLLA概念车”。迈出具有丰田特色的安全/安心SDV第一步的新款“RAV4”。以及去年秋天迎来正式启动的移动出行测试场地“Woven City”。我们正一步一个脚印，推进将移动出行公司愿景付诸具体化的举措。

我们将在继续不断磨练汽车素质的同时，与以通信和能源为首的社会基础设施紧密结合，加强推进扩展汽车价值的举措。为了实现安全、安心、可持续的移动出行社会，我们将与跨产业的众多伙伴一同继续行动下去。

除此以外，作为持续推进这些多样化挑战的基础，我认为有必要提高支撑未来的“盈利能力”。

丰田的基因是“好产品、好思考”。这意味着我们每个人都独立进行思考，运用智慧和巧思，追求“物美价廉”的产品制造。为了回归这一原点，把我们优势所在的“现场力”转化为“竞争力”，全公司将团结一心，致力于提高生产效率。

今后，为了改变汽车的未来，我们将继续与众多伙伴一起不断挑战，恳请各位一如既往地给予我们支持。

社长 **佐藤 恒治**



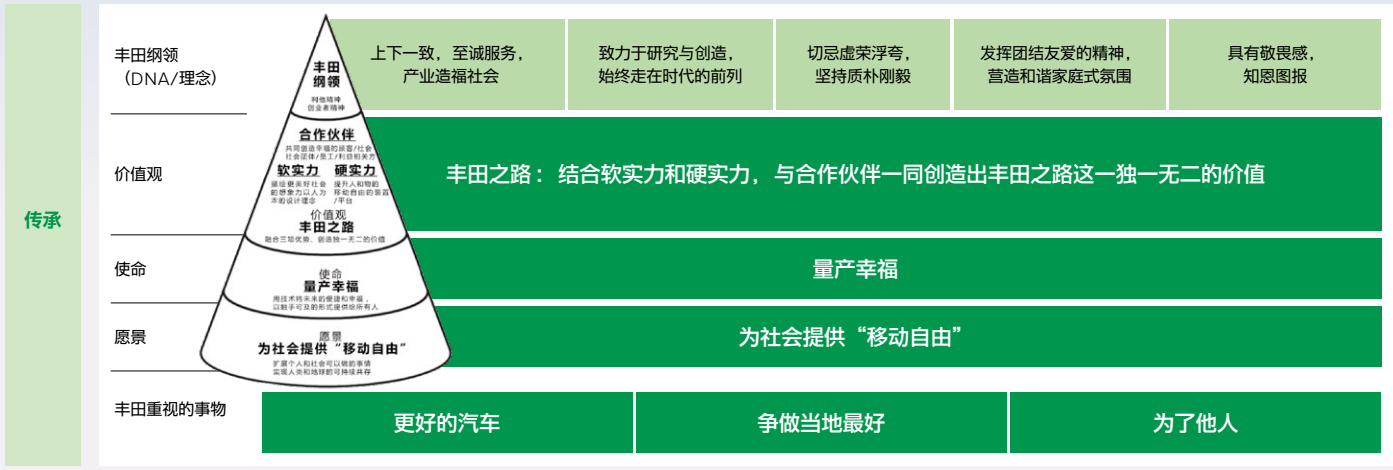
可持续发展课题和举措（重要课题）

丰田的原点

正如丰田集团的原点“丰田纲领”中所说的“上下一致，至诚服务，产业造福社会”，“开展贡献世人的工作”，“通过汽车制造为人们的幸福和社会的发展做出贡献”，本公司认为这是自身应该重视的价值观和行动规范。

回到这个原点，在2020年总结的“丰田哲学”中，把本公司的使命定为“量产幸福”。为全球客户和其他利益相关者的幸福做出贡献，实现社会和企业的可持续发展。换句话说，这就是实践“可持续发展经营”。

丰田的起源和重要课题



向移动出行公司转型
“一起改变汽车的未来”

重要课题的制定

在丰田章男担任社长的14年间，“制造更好的汽车”、“努力成为当地最好的公司”、“为自己以外的人行动”等价值观、“丰田特色”深入人心，奠定了商品和事业的基础。

接下来我们要做的就是在这个基础上，进一步制定成长战略和可持续发展经营的方式，并将路径具体化，以完成“量产幸福”使命。



可持续发展课题和举措(重要课题)

丰田的目标是转型为一家不让任何人掉队,为所有人提供“移动自由”的移动出行公司。基于客户、地区社会、合作伙伴、员工等利益相关者的视角,将实现这一愿景的重要课题总结为“移动价值的扩展”、“安全、安心”、“人类与地球的共生”、“保障生活和就业”、“全员参与”、“坚实的经营基础”这6个方面。

“一起改变汽车的未来”背后的意愿

“一起改变汽车的未来”这一口号表达了本公司对汽车制造的意愿,这也是我们向移动出行公司转型的核心所在。我们认为,为了让汽车在未来继续为世界服务,继续提供为客户带来笑容的移动出行服务,有必要最大限度地减少汽车的负面影响,如交通事故、环境负荷和交通拥堵等,同时通过提高汽车的感官价值,如便利性、舒适性和驾驶乐趣等,最大限度地提高汽车的正面影响。

“丰田移动出行概念”就是基于这一观点,为实现向移动出行公司转型整理的3个步骤。以汽车为中心,努力创造新的移动价值,以提高数据和能源的移动性,并将其与社会系统相融合。对我们来说,“转型为移动出行公司”的意义在于,通过汽车的进化,帮助创造“移动出行社会”,创造新的产业结构。本公司带着担任领导角色的使命感,与更多的伙伴一同行动。

在当今这个不知道正确答案的时代,不断积累“有意志的行动”是很重要的。我们将怀着丰田佐吉所重视的“百折不挠”的精神,带着信念,为改变汽车的未来而不断挑战。



在制定重要课题时,主要关注以下2点。

- **渗透到公司内部,作为每个员工的指南针,推动具体行动**
- **让所有利益相关者理解并认同丰田希望成为一家什么样的公司以及希望成为一家为社会做出什么样贡献的公司**

特别是为与每个员工的行动联系起来,本公司将前一页的重要课题分解为更具体的问题,并创建了一个重要课题地图,评估了本公司对环境和社会的影响(影响重要课题)以及环境和社会对丰田的影响(财务重要课题)。地图右上角最重要的部分定位为以下2个项目。

- **“Mobility for All”:为了所有人的移动出行自由**
- **“产品的安全性和质量”:作为制造企业的基础,这也与丰田所重视的“制造更好的汽车”有关**

可持续发展课题和举措(重要课题)



(注)在2025年度,我们对评估方法进行了重审,并调整了各项目的位置。

紧随其后的是与气候变化等环境相关的项目,以及与丰田及价值链上的"人"相关的项目等。在每个地区,倾听顾客的声音,用顾客真正需要的商品提供移动的自由,体现了本公司作为制造企业所追求的"量产幸福"之路,以及当时所重视的可持续发展要素。

本公司希望通过技术的力量克服当今世界存在的社会课题,创造一个更美好的社会。

重要课题		举措		理想姿态
移动价值的扩展	○ Mobility for ALL	Toyota Mobility Concept ・连接人与社会的汽车 ・与能源基础设施的联动		通过以人为本的移动出行,为所有人提供移动自由
		赛车运动与汽车文化		
安全/安心	○ 产品的安全性和质量	三位一体实现交通事故零发生		面向"交通事故零伤亡",并进一步迈向"交通事故零发生",实现安全、安心的移动出行社会
		高品质且值得信赖的产品与服务		为应对顾客日益多样化的价值观和需求,我们提供安全且高品质的产品
	○ 隐私	隐私与信息安全		通过对信息的妥善管理与有效利用,为打造更好的汽车以及城镇及社会建设贡献力量
人类与地球的共生	○ 气候变化/能源	碳中和(CN)		在包含现有车辆在内的生命周期中实现CN
	○ 资源循环	循环经济(CE)		为实现CE,我们致力于以更少的资源进行制造,实现更长的使用寿命,以及不产生废弃物
	○ 自然资本/生物多样性	自然向好(NP)		为实现与自然共生的社会,我们不断推进在生命周期中减少对自然的影响并加以保护的活动
保障生活和就业	○ 尊重人权	尊重人权		尊重所有与事业活动相关人员的人权
	○ 价值链劳动力	创造产业相关人员的就业机会 ・贴近价值链与共同成长		以"当地最好"为目标,基于价值链中的相互信任,实现共同繁荣
全员参与	○ 人才培养	培养肩负未来的"人才"		基于丰田的理念,致力于"为了某人,独立思考,不断行动"的人才获取与培养
	○ 与员工的对话			基于相互信任与相互责任进行公司与员工的对话,并以此推动实际行动
	○ DE&I	追求多样化的参与方式		在丰田工作的每一个人都受到尊重,拥有多样化才能和价值观的人才能够最大限度地发挥其个性、优势和能力
	○ 劳动惯例	・每个人的Well-being ・通过体育运动建设更美好的社会		致力于稳定就业与劳动条件的维持及提升,为员工的安心感和地区社会的可持续发展作出贡献
	○ 健康/安全卫生			持续守护员工及其家人的健康与幸福,同时深入贯彻安全文化,致力于实现零事故目标
坚实的经营基础	○ 风险管理	风险管理	・商品轴心与地区轴心的经营 ・加强治理 ・DX	构建应对不确定性、支撑新挑战的体制
	○ 合规	彻底贯彻合规		在丰田工作的每一个人都秉持诚信行为,履行所期待的社会使命

可持续发展课题和举措(重要课题)

可持续发展重点举措主题

根据制定的重点课题,由佐藤社长亲自设定了重要措施主题。着眼于十多年后的未来,选定了一些课题。这些课题都是现在应解决,但由于跨越多个职能,或难以获得短期性价比,而各职能难以决策的课题。可持续发展的课题都不是一朝一夕就能解决的,也不会立竿见影。丰田基于"为了未来的人们,现在就采取行动"的理念,将实践性放在第一位。与公司里的很多同事一同努力,每天都付诸实践,不断将未来的理想姿态具体化。

推进多元化人财的活跃	最大限度地发挥出每位在丰田工作的员工的多样个性、优势和能力,力争实现"全员参与",为客户提供优质价值。从"工作便利性"和"工作价值"两个观点出发,不仅要加强制度和政策,还要推进每位在丰田工作的员工的意识改革。特别是在女性活跃方面,力争解决整个汽车行业面临的课题——消除男女离职率的差距。 P.140多样化、公平和包容性(DE&I)
工厂的根本性 环境改善/工作方式改革	在就业人口不断减少这一背景下,改变工厂的环境和景色,力争实现以"生产性"和"成就感"为轴心的以"人为本"的可持续发展制造业,推进生产现场的建设,让大家能感受到从事制造业的喜悦和幸福。 P.51未来的工厂
强化包括现有车辆在内的 碳中和举措	在多路径战略下,本公司将不让任何人掉队的碳中和作为自身的社会使命,并正在努力实现这一目标。为了实现碳中和,不仅需要针对新车,还需要针对现有车辆,即客户已经拥有的车辆(已售车辆)采取措施。本公司将发挥领导作用,将实现碳中和的道路具体化。 P.55 丰田所追求的碳中和整体图——多路径战略
公司一气呵成DX	本公司的目标是通过汽车与人、物、信息的相互连接,提供安全、安心,让人们的生活更加方便、更加丰富的移动出行社会。本公司需要一个基于DX的信息基础,为实现移动出行社会实施诸多举措,加速变革。作为第一步,构筑一个从开发到销售/售后服务连接起来的、跨越职能的一气呵成的信息管理系统。 P.154 "OMUSVI"开启的公司一气呵成DX的未来
推进循环经济(CE)	在需要大量资源的汽车产业中,有必要从环境、人权、经济安全等各个方面推进循环经济。作为重视宝贵资源的第一步,我们将以循环经济为前提进行开发、生产、销售和回收,并与所有利益相关者一起努力构建新的生态系统。 P.76 循环经济:Circular Economy(CE)

丰田集团愿景

“让我们创造新的道路”

2024年1月30日，丰田章男会长在丰田产业技术纪念馆，以丰田集团17家公司的高层和现场领导者为对象举行了愿景说明会。会上，他畅谈了对前辈们的感想、汽车制造商的本分，以及为成为有益于未来的丰田集团所应具备的心态。

今天我们约定迈出新的一步

今天之所以邀请大家来到充满丰田集团历史的丰田产业技术纪念馆，原因在于想和大家一起思考我们的未来。

回顾历史，那是1945年8月27日，丰田集团的控股公司丰田产业株式会社召开了董事会。

所有与会者都是在创业期给予过丰田支持和帮助的人。这些人聚集在一起讨论了什么呢？

当时，丰田集团的业务领域已基本从纤维产业转向以汽车、飞机为主的机械制造业。

集团失去了所有与机械制造相关的需求，今后如何运营集团成为最紧迫的问题。

这次董事会对决定整个丰田集团接下来的发展方向具有重大意义。

召开董事会的地点不是在丰田产业株式会社的总公司事务所，而是在作为整个集团精神支柱的丰田自动织机制作所。

面对危机时，大家聚在一起，回归原点。

相信我们的前辈们就是这样克服了重重危机。

而且，我认为今天的我们也有必要这样做。

今天，我站在这里，希望让这一天成为我们丰田集团约定迈出新的一步的日子。

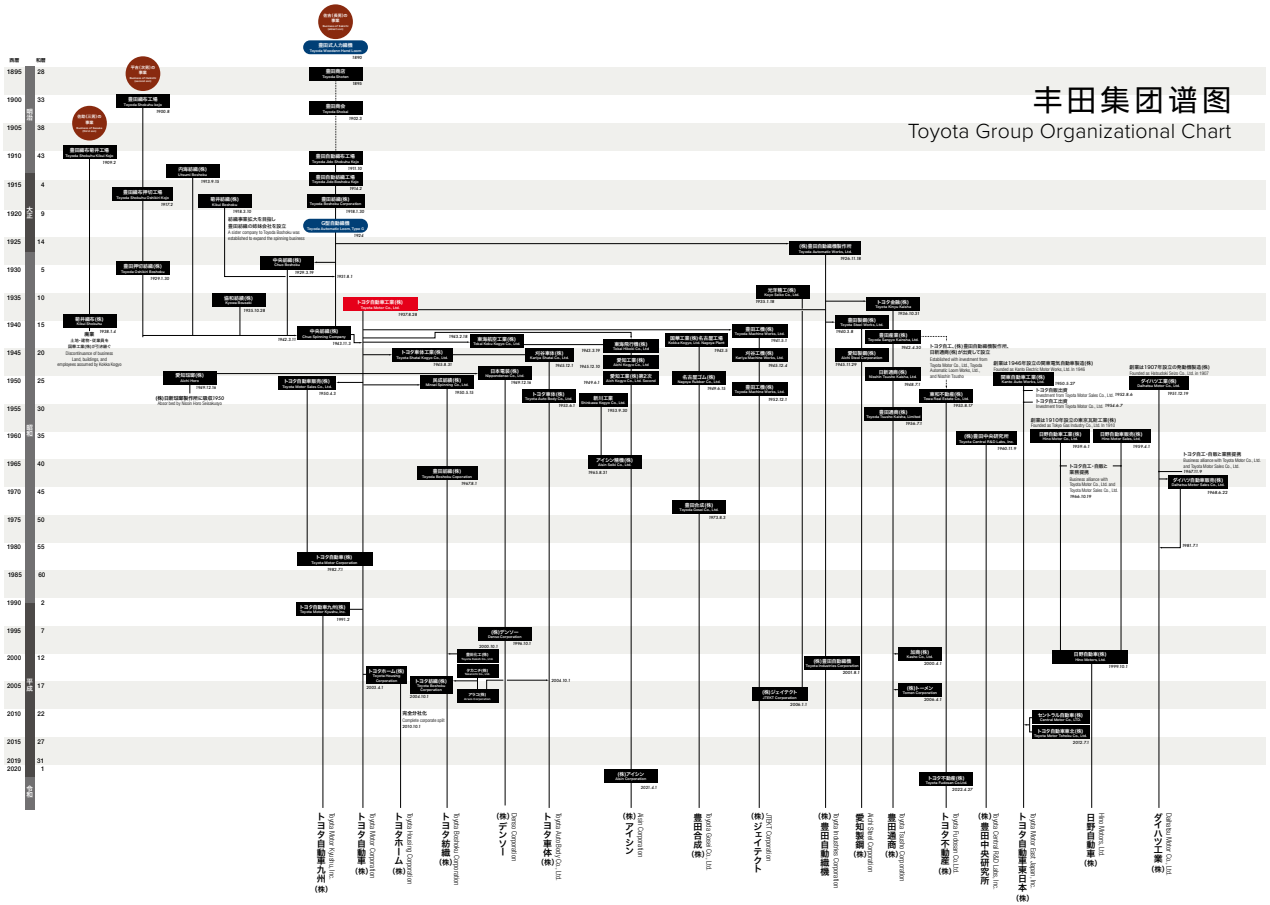


トヨタイムズ 丰田集团公布愿景！丰田会长表示“将作为负责人领导变革” | 丰田章男公布的愿景：“让我们创造新的道路”

丰田集团愿景“让我们创造新的道路”

对发明创造的热情和态度正是丰田集团的原点

下图是始于1895年丰田商店成立的丰田集团的家谱图。



“想让辛苦工作的母亲尽可能轻松一些”。

基于这种想法，丰田佐吉潜心研究织布机，并于1890年发明了“丰田式木制人力织机”。

替人着想，努力学习，磨练技术，制造产品，让人们展露笑容。

我认为这种对发明创造的热情和态度，正是丰田集团的原点。

在那之后，丰田纺织株式会社和丰田自动织机制作所相继成立，家谱图开始“纵向”延伸。

进入20世纪30年代后，丰田喜一郎登场。

“不是单纯制造汽车，而是要用日本人的头脑和双手，在日本建立汽车工业。”

当时，日本工业的技术水平远远落后于欧美。

因此，通过汽车国产化，致力于实现日本的产业转型。

喜一郎不仅研究汽车，还研究了飞机。据说，他曾对儿子章一郎说：“要建造一座即便着火也不会烧毁的房子”。

喜一郎想要创造什么呢？

我认为，他想创造的是生活在日本的人们的幸福，以及一个下一代可以描绘梦想的未来。

当然，汽车也好，未来也好，都不是一个人能创造的。我们需要共同烦恼、相互鼓励、一同进步的伙伴。

钢铁、橡胶和电子产品……许多公司开始与丰田携手共进。不仅仅是带有丰田名字的公司。

对于创业契机虽然不同，但同样立志于“振兴汽车产业”的公司伙伴，丰田也与他们齐心协力。

丰田集团愿景“让我们创造新的道路”

通过与各具特色和优势的公司推进合作，丰田集团家谱图得到了“横向”扩展。

创业的精神和汽车制造商的本分

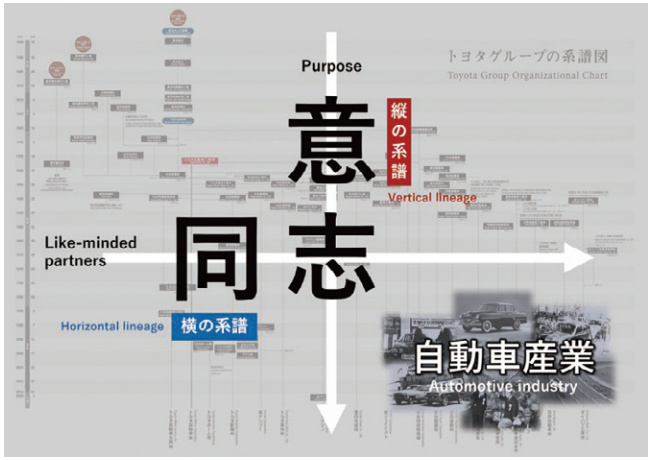
请您再仔细观看一下家谱图。

从“纵向”和“横向”的扩展中，我发现了各自的意义。

纵向家谱图凭借着“开拓未来的坚定意志”不断发展。

横向家谱图则是与“同志，即志同道合的伙伴们”共同不断发展。

可以说，我们迄今为止一直生活在由前辈们纺织的“经线”和“纬线”编织而成的“汽车产业”中。



这是一件多么幸福的事，我们是否对此有所理解并抱有感激之情呢。

我认为第一个忘记这种心情的不是别人，正是我们丰田汽车。

为了让支持世界各地人们生活的“移动出行”更加愉快、更加丰富多彩，我们制造“更好的汽车”。

这是创业的精神，也是作为汽车制造商的本分。

然而不知不觉间，我们变成了一家率先考虑销量和收益，追求创造金钱而不是汽车的公司。

如果数字增加，便会受到很多人的称赞。这种希望被人称赞的心情，并不应被任何人指责。

然而，我们必须思考的是，这些销量和收益从何而来。

如果只是从前辈们播种、耕耘和培育的土地中收获，这样的经营必然不会长久。

在我就任社长时，当时丰田汽车的情况就是如此。

受雷曼危机影响，公司自创业以来首次陷入亏损，给支持汽车产业的诸多人士带来了很大麻烦。

此外，由于全球范围的产品召回问题，使得我们失去了最为宝贵的客户信赖。

在我看来，丰田汽车是在那个时候倒闭了一次的公司。

在那之后的14年岁月中，我倾注了自己的一切，与伙伴们全力重建公司，终于让丰田又能被称为“汽车制造商”。尽管如此，如果放松警惕，便会很快故态复作，我认为我们仍处于这样的状况。

丰田集团应前进的道路

我认为这并不是仅限于丰田汽车的话题。

因为我们与各集团公司之间是以“纬线”紧密相连的关系，正如丰田汽车迷失了其创业原点一样，我相信同样的事情也正在发生在各集团公司身上。

当公司陷入存亡危机时，在我们经营者面前，一定会出现两条路。

一条是“通过对症治疗和一击逆转局势的举措来争取短期成功之路”。

另一条是“回归赋予我们存在价值的创业原点之路”。

我们该走的路只有一条。那就是回归创业原点，重建已经出现问题的体制。

不仅如此。

与此同时，无论发生什么，我们都必须面向未来，不断进行播种和挑战。

我本人也在为找回丰田本色而奋斗的同时，以TNGA为首，在研发投资和建立新领域的合作伙伴关系等方面，“绝对不能停止”面向未来的播种，以“坚定不移的意志”不断进行了推进。

因为这会为我们纺织“纵向”的家谱图。

因为是播种，不会立即取得成效。不过，也没有必要独自为此烦恼。

丰田集团愿景“让我们创造新的道路”

前辈们给我们留下了“横向”的家谱图。如今的我，由衷地感谢这些“纬线”。

未来要靠大家一同来创造。

营造“彼此言谢”氛围、打造有益于未来的丰田集团

虽然各家公司的历史、所造产品各不相同，但我相信，大家都同样对产品制造拥有爱与热情，并衷心期望孩子们的幸福。

丰田集团的本色在于，各家公司重视各自拥有的原点与个性，真挚且坦率地对待产品制造。

即，爱每个人，为奉献社会殚精竭力。

为此，我思考了能够让丰田集团全体成员回归初心的愿景。

“让我们创造新的道路”

任时代改变，想要制造更好产品的发明创造精神被世代传承。

我认为这正是我们的根源所在。

每个人都正视自己内心的发明创造精神，替人着想，磨练技术，不断进行正确的产品制造。

营造一种“彼此言谢”的风气，打造有益于未来的丰田集团。

为此，我制定了应具备的心态。

— **替人着想，尽己所能。**

— **相信伙伴，相互支持。**

— **磨练技术，不断提升。**

— **诚实做人，正确做事。**

— **重视沟通，共同努力。**

道路将由我们创造

我们生活的世界正在经历百年一遇的大变革期。

这是一个没有标准答案的时代。

如果我们不是追求当下的评价，而是能从未来生活的人们，以及为我们铺好路的前辈们那里听到一句“谢谢”……。

岂不更能令人感到欣喜？

正因为这是一个充满分裂、对立、争斗和诽谤诋毁的时代，才更希望我们能展示一种为孩子们、为自己以外的他人、为未来而活的成人形象。大家不这么认为吗？

我们有一条前辈们留下来的道路。然而，通往未来的道路尚不存在。

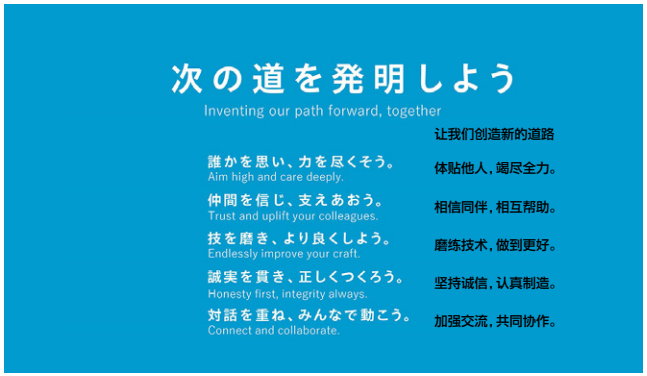
这条道路要由我们来创造。

让我们创造新的道路

我们将以移动出行事业为核心，让世界各地的人们展露笑容。

我们将创造一个让今后出生的孩子们，能够更加自由描绘更丰富梦想的未来。

让我们丰田集团全体成员一同创造新的道路。

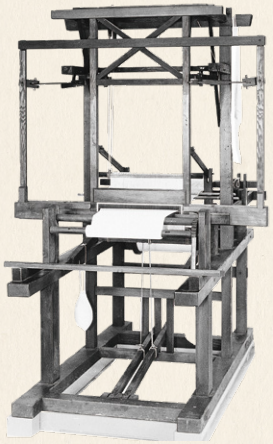


创业的精神

为了自己以外的他人

原点是“想帮助熬夜工作的母亲”

丰田集团的创始人丰田佐吉于1867年出生于远江国敷知郡山口村(现静冈县湖西市山口)，是一名木匠的儿子。据说佐吉好奇心旺盛，每天阅读各种书籍，思考怎样能够为这个社会做贡献。有一段时间，他发现母亲每晚都在熬夜织布，于是开始思考如何才能减轻这项工作的负担。当时织布要用到双手双脚，使纬线交替穿过经线，十分辛苦。佐吉23岁时发明的第一台织机“丰田式木制人力织机”可以单手操作，作业效率大大得到提高。这台“织机”于1891年5月获得了专利。



佐吉发明的第一台织机：
丰田式木制人力织机
(丰田产业技术纪念馆提供)

此外，佐吉为了大幅提高性能，还潜心开发使用动力的织机，最终发明出日本首台动力织机——“丰田式汽力织机”。该发明于1898年8月获得了专利。

“织机”在之后的20多年间历经开发和改良，并于1924年在儿子喜一郎等人的协助下，成功开发出“无间歇换梭式丰田自动织机(G型)”(G型自动织机)。

当时的自动织机由于不知道何时会发生丝线损坏等异常，因此必须有人像机器的守护者一般时刻看守。相比之下，G型自动织机可通过机械装置检测到经线或纬线“用尽”或“断线”等异常，并自动停止织机运转。

另外，G型自动织机在纬线即将用尽时会自动更换梭子。梭子中装有纬线，以前在补充线时，作业人员需要用嘴吸出梭子中的线头，因此许多员工因吸入棉尘而患上肺病。对此，他们发明了一种利用线的张力，只需简单手动操作便可从梭子中导出线头的方法。



G型自动织机

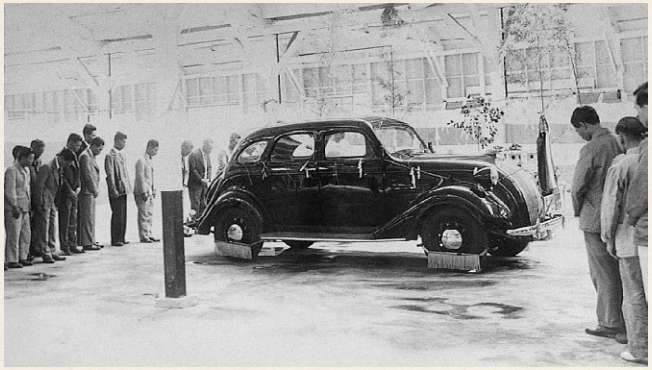
正如佐吉的发明契机源于对母亲和员工的体贴一样，“为了自己以外的他人”“让他人的工作更轻松”的思想也传承给了他的儿子喜一郎，成为当今丰田核心价值观的一部分。

当时被誉为世界最优性能的G型自动织机与传统机器相比，将生产效率提高了20倍以上，并飞跃性地提高了织物的质量。而且，这款G型自动织机的成功，也在80多年前那个普遍认为“日本人造不了汽车”的时代，支撑了喜一郎将人生奉献给振兴日本汽车产业的愿望和挑战。

制造国产汽车，振兴日本汽车产业

丰田喜一郎于1894年出生，是佐吉的长子。1921年大学毕业后，他进入父亲创立的丰田纺织公司工作，并首次访问欧美。在20世纪20年代的美国，街道上到处都是福特T型车，正在迎来汽车时代。而在当时的日本，虽然进口汽车的数量逐渐增加，但使用者还仅限于部分贵族等所谓上流阶层的少数人士。

创业的精神



A1型试制乘用车完成仪式

在这一时期，喜一郎已经下定了“制造国产汽车，振兴日本汽车产业”的决心。1926年，他就任新成立的丰田自动织机制作所常务董事后，正式开始研究汽车。1933年9月，他设立了汽车部，次年正式决定进军汽车事业，并完成了发动机的试制品。

1935年，完成了第一辆试制车“A1型试制乘用车”，并发布了“G1型卡车”。次年的1936年，开始生产“AA型乘用车”。此后，于1937年成立了丰田汽车工业公司(丰田自工)，1941年喜一郎就任社长。

经营危机和劳动纠纷，对雇用的想法

第二次世界大战后的1949年，作为迅速稳定物价的代价，货币供应量减少，使得产业界陷入了严重的资金短缺，这就是所谓的“道奇萧条”。虽然钢铁等价格上涨，但汽车的官方定价却保持不变，导致汽车事业的盈利状况大幅恶化。

同年12月，为了克服这一危机，丰田自工与丰田自工工会签订了备忘录，其中明确记载了“作为公司方克服危机的手段，绝对不进行裁员”等事项。喜一郎在1930年的昭和恐慌时期，曾在丰田自动织机制作所经历过违心的雇用问题，因此，他将不让此类事态再次发生列为信条。进军汽车事业也是通过事业多样化来防止雇用问题再次发生的对策。在1949年的经营危机中，当然他也下定了坚决避免裁员的决心。

1950年1月，围绕丰田自工的重建计划，开始与日本银行进行谈判。同年4月，成立了丰田汽车销售公司(丰田自贩)，试图解决汽车销售钱款回收停滞这一导致当时经营恶化的问题。然而，局势非但没有改善，反而进一步恶化。在公司业绩一直不见恢复的情况下，丰田自工工会与公司之间的劳资谈判激化为长期纠纷。在同月召开的集体谈判中，公司方提出以裁员为核心的重建方案，工会方对此表示不满。后来，到6月签署终结备忘录为止，纠纷又持续了一个半月。

喜一郎对这次劳动纠纷承担责任，于1950年5月辞去社长职务。然而，1952年3月，在众望所归下，他被内定重返社长职位。但就在这期间，他去世了，享年57岁。不过，继承他意志的人们不懈努力，在日本国内竞争对手竞相与欧美汽车制造商开展技术合作时，依然坚持推进了纯国产化。1955年，喜一郎的夙愿——日本首款真正的乘用车“Toyopet CROWN”终于开发成功并发售。

世代传承的佐吉和喜一郎的精神



丰田 佐吉



丰田 喜一郎

丰田佐吉虽然出生于贫困的农村家庭，但他抱着“想让他人的工作更轻松”的愿望，通过自学发明了自动织机，为丰田奠定了基础。然后，丰田喜一郎并未选择父亲所留下的安稳道路，而是挑战当时被认为不可能实现的国产汽车制造。虽然遭遇社会变革，但仍然创立了公司，为汽车产业奠定了基础。为了让人们的生活和社会更加美好，他们走在时代前面，投身于研究与创造。他们的这种精神被世代传承至当今的丰田，成为“丰田本色”的根基。

丰田纲领、丰田哲学

在丰田佐吉去世5年后的1935年，公司员工数量已增至超过一万人。随着汽车事业的全面开展，许多新人加入了公司。针对这种情况，有必要利用每个机会，对需要领会佐吉遗志努力进取的事项进行确认，为此，制定了“丰田纲领”。

此外，从喜一郎手中接过接力棒的管理层为了不忘“丰田是什么？”这一原点，总结了丰田应重视的事项、应做的事情，以及自身的优势。

如今，汽车产业正迎来百年一遇的大变革期。正如过去从织机制造商转变为汽车制造商一样，丰田将脱胎换骨为移动出行公司。

并且，在前景不可测的现代，作为我们迈向未来的路标，制作了丰田哲学圆锥※。

※ 圆锥(Cone)除了圆锥形以外，还具有“将织机使用的线绕在芯棒上形成的圆锥形物品”以及“指引汽车前进道路的路标”的含义。

丰田是什么？



丰田哲学圆锥



トヨタイムズ 一切都是为了“量产幸福”丰田中期结算 问答环节 #1

DNA 丰田的原理原则 —— 丰田纲领

这是时至今日丰田集团的精神支柱，成为包括丰田汽车在内的集团各公司企业理念以及员工行为规范的基础。

(现代文翻译)
- 从社长到每位员工，大家要团结一心，齐心协力，诚实开展业务，为社会、为世人作贡献。
- 要广泛学习世界上杰出的理念和先进技术，充分发挥自身智慧，提高自身能力，创造新价值，始终引领世界。
- 要不拘泥于形式和外观，正直踏实地从正面应对本质。
- 要重视相互信任和对等的合作伙伴关系，推动人才培养和建立强大的团队合作。
- 要尊重世界的多样性，始终保持感恩之心，感谢众多人士和社会对丰田集团事业的支持。


丰田纲领

VALUE 丰田能够承诺的价值 ——丰田之道

将可动性(移动自由)转变为社会的可能性。通往该目的地的道路并不平坦。今后，除了对产品制造的极致追求以外，对人与社会的想象力将变得十分重要。这两者可以说是硬件和软件。想象力可以磨练产品制造，而产品制造又可激发新的想象力。为此，为对方考虑的You(你)的视角不可或缺。而且，还要与以利益相关者为首的合作伙伴彼此共同提高。通过融合这三个优势，创造独一无二的价值。这就是新的丰田之道。

MISSION 丰田创业以来应履行的使命 ——量产幸福

丰田佐吉虽然出生于贫困的农村家庭，但他通过自学发明了自动织机，为丰田奠定了基础。丰田喜一郎放弃了父亲所留下的安稳道路，挑战当时被认为不可能实现的汽车制造。他们的遗志被传承给伙伴们，并逐渐塑造了名为丰田的企业。他们真正想创造的，是使用商品的客户的幸福，以及参与其工作的所有人的幸福。他们内心最深处的愿望是“量产幸福”。然而，在丰田悠久的历史中，也曾有过只关注数字而不注重人的时期。特别是在20世纪末的扩张路线中，导致了质量问题、贸易摩擦等诸多问题的出现。

有件事我们不应忘记，那就是有些东西任何机器都无法制造，只能由人通过岁月积累创造出来。为了让人们的生活和社会更加美好，要走在时代前面，投身于研究与创造。而且，要以触手可及的形式，将由技术带来的未来的便利和幸福回馈给所有人。“量产幸福”——这就是丰田的使命，同时也是丰田本色的根基。

VISION 丰田今后想要实现的未来 ——为社会提供“移动自由”

丰田希望提高人与物的“可动性(移动自由)”，增加人、企业、自治体和社区能做的事情。而且，还希望实现人类与地球的可持续共生。这是丰田的新目的地。

由于迄今为止汽车产业的发展，移动变得更加便捷，人与人、社会之间的距离也更加接近。此外，许多人还享受到了驾驶乐趣等移动本身的魅力。然而，为了从这个世界上尽可能消除更多的不便和不可能，移动方面仍有可以做的事情。另外，Move除了“移动”的意思以外，还有“感动”之意。也就是说，移动具有超越事物，感动人心和改变社会的力量。

丰田生产方式(TPS)



什么是丰田生产方式？

丰田章男的解释

1. 想让他人的工作更轻松

在丰田汽车成立之前，丰田就有两个思维方式：“Just In Time(准时化)”和“单人旁的‘自働化’”。

首先，自働化起源于丰田佐吉发明的自动织机。少年佐吉看到母亲每晚熬夜织布工作，于是思考如何能够让母亲的工作更轻松，他因心疼母亲而造的第一台织机可以单手操作。在用双手分别操作经线和纬线作业为常识的时代，这一发明飞跃性地提高了作业效率。

虽然有人将TPS理解为“TPS＝效率化”，将通过TPS“改变工作方法”似乎当作目的来谈论，但其实目的始终是“想让他人的工作更轻松”。

2. 目的不是提高生产效率

G型织机是促使丰田实现巨大事业结构转型的机器。

当时的自动织机是称为“一人一机”的模式，即每台机器都必须有一个操作员一直在旁边监控。因为不知道何时会发生“异常”，所以需要由“人充当机器的看守”。

在织机的“异常”中，最主要两种是“线用尽”和“线断开”。而G型织机在没有传感器的年代，能够检测出这两种“异常”。

当线用尽时，该机器会自动更换每个木管。线头需要从木管中导出，在过去，是作业人员用嘴将线头吸出。然而，由于现场有棉尘，现场的作业人员们经常因吸入棉尘而患上肺病。

在G型织机上，只需剪断线，线头就会自动从木管的所需位置冒出。这样一来，作业人员们不再需要用嘴吸出线头。这也是佐吉等人的发明之一。

这项发明的原点是为了尽可能帮助那些在现场损伤肺部的作业人员。

确定什么是“异常”，并在出现“异常”时停止，通过创建这种可进行异常管理的系统，生产效率得到了提高。然而，并不是为了提高生产效率而进行的改变。

3. 丰田章男对“自働化”的解释

丰田的单人旁的“自働化”指的是“以人为本”进行思考，设身处地考虑现场工作人员感受的思维方式。自己身处安全地带，仅仅说

丰田生产方式(TPS)

“要提高效率”、“减少人员”是不行的。

丰田有追求“1人工※1”的思维方式。

一天24小时是平等给予每个人的条件。员工确实为公司花费了很多时间。因此，上司的责任就是要安排他们从事有意义的工作。

“要不断增加具有附加价值的工作”、“要让员工尽量避免做仅仅是‘等待工作’或‘返工重做’之类的工作”，丰田的生产现场正是在彻底追求这样的目标。

消除作业人员的无用工作，减少加班，创造自由时间。追求“1人工”就是在珍惜那个人的时间。

※1 “1人工”指的是一名作业人员一天内能够完成的工作量。



4. 丰田章男对“Just In Time(准时化)”的解释

“Just In Time(准时化)”是佐吉的儿子、丰田汽车创始人丰田喜一郎所提出的思维方式。在说明Just In Time(准时化)时，常用的表现是“只在需要的时候，按需要的量，提供所需的产品”。

然而，当会长丰田说明Just In Time(准时化)时，关键词是“准备周期※2”。

丰田每年大约有1,000万名客户。掌握1,000万名客户所需的东西是不可能的。

因此，我们必须建立一种能够立即发现异常，发现异常时停止并迅速进行改进的结构。正因为如此，准时化是必需的。而最方便理解这一点的“工具”就是“准备周期”。

用寿司的世界打比方说，当我们去超市时，会看到摆放着成品(库存)。然而，如果去当场握寿司的寿司店，会发现握寿司的人那里并没有库存。他们只有在接到订单后，才会拿出材料，切割，准备，握寿司，最后端出来。如果缩短准备周期，这是可能的。

如果拥有所有种类的库存，就可以通过Just In Time(准时化)将汽车交付给客户。然而，这是不现实的。不过，我们不应就此放弃，而要追求“准备周期，坚持实施Just In Time(准时化)，这一点十分重要。

※2 准备周期指的是从接到订单到提供产品或服务为止所需的时间

制造更好的汽车

以商品为中心的经营

在2008年度的结算中，丰田自创业期以来首次陷入营业亏损。此前，无论是石油危机还是泡沫经济崩溃等，在任何危机面前，丰田都从未陷入过亏损。然而，虽说是受到了雷曼危机引发的金融危机及其后世界经济低迷的影响，但丰田的收益结构和企业体质的脆弱性也因此暴露出来。而且，丰田陷入亏损不仅对相关产业，对众多国家和地区的经济也产生了巨大影响。

就在这一时期，丰田章男(现任会长)就任社长。丰田先生向公司内部表达的愿景非常简单：“让我们制造更好的汽车”。为此，必须由各地区主导，而非日本总公司，对商品阵容进行重新审视。基于这样的想法，丰田先生任命了精通当地的地区CEO，自己也深入现场，推进开发能够赢得各地区客户青睐的商品。最终，丰田成为了在全球范围内提供全线商品阵容的汽车制造商。

丰田先生所秉持的“制造更好的汽车”。如今该愿景已与赛车运动相连，与碳中和相连，与世界相连，成为全球丰田的身份认同。

“制造更好的汽车”
为此，需要以商品为中心的经营。
在2021年11月的全国丰田销售店代表会议上，丰田会长讲述了如下内容。

关于丰田自创立以来的“商品”的历史，我想请大家听听我个人的讲解。
丰田以1936年的“丰田AA型”为起源，不断向世界推出了客户所需求的各种商品。回顾汽车制造史时，我认为有“两个关键词”。
一个是“跑车”。
在谈论丰田的跑车时，20世纪60年代是一个重要的时间点。
在那个时期，以“Publica Sports”为首，诞生了“Yota-Hachi”、“2000GT”等多款后来被称为“名车”的跑车。然后，到了20世纪80年代，“SUPRA”、“MR2”、“Celica”、“LEVIN/TRUENO”等相继登场。丰田每隔20年就会制造一款集结当时技术实力的跑车。

这是为什么呢？
我认为这是因为丰田将跑车视为“传承技术和技能”、“培养人才”的现场。我认为，对于丰田而言，跑车的开发可以说就像伊势神宫的“式年迁宫(指伊势神宫每隔二十年依原型进行重建并举行迁宫仪式)”一般的存在。原本，下一款跑车应该在20年后的21世纪00年代登场。

但是，现实并非如此。
当时的丰田正以海外为中心，致力于增加销量、扩大规模。在这种情况下，跑车开发作为“式年迁宫”的作用被遗忘，跑车也被剔除出了产品阵容。
对这种状况拥有危机感的不仅仅是我。实际上，比我拥有更强烈危机感的是测试车手们。



制造更好的汽车 | 以商品为中心的经营

所以，我觉得成濑先生才会对我说：“我不想听你们这些对汽车一窍不通的人夸夸其谈。不过，如果你有兴趣的话，我会教你如何驾车”。

由此诞生了Morizo，并成为了首席试车手，这一点众所周知。
最终，虽然晚了10年，但我们在21世纪10年代开发了“LFA”，我相信创造出了体现丰田/雷克萨斯风味的“秘传酱汁”。
自那以后，我们又相继复活了“86”、“SUPRA”，但两者都是“与其他公司协作”的结果。

“想再一次制造一款自己的跑车”。这种愿望促成了“GR YARIS”的开发。

我一直在说的“制造更好的汽车”。如今，和我一起行动的伙伴增多，发展成为“以汽车运动为起点，制造更好的汽车”。

另一个关键词是“经典车型”。
带动了日本汽车普及化的“CROWN”、“COROLLA”。
开辟了称为“混合动力汽车”这一新市场的“PRIUS”。
对于工作车，我们有“LAND CRUISER”、“HIACE”、“PROBOX”。
另外还有“COASTER”、“CENTURY”。

丰田拥有多年来一直深受客户喜爱的车型。

但是，在注重销量、以海外为中心的汽车制造中，我感觉经典车型的定位也发生了巨大变化。
“CROWN”和“COROLLA”到了合适的时期进行车型换代已成为理所当然，而“LAND CRUISER”、“HIACE”等工作车甚至连车型换代都没有了。深受客户喜爱、支持他们生活的长销汽车，不知何时已成为了“无需改变的好汽车”。

正是因为根据时代需求不断改变，才能成为经典车型。
我是这么认为的。
为恢复其原本姿态的举措已经开始。





丰田的汽车制造历史
两个关键词

1. **跑车**
2. **经典车型**

制造更好的汽车 | 以商品为中心的经营

我们将“VITZ”的车名统一为已在全球确立的“YARIS”，并扩充了“GR YARIS”、“YARIS CROSS”等款型。在“COROLLA”阵容中，也增添了“COROLLA SPORTS”、“COROLLA CROSS”。这是我们利用经典车型的品牌力、构建符合时代需求的产品阵容的战略。

“让我们制造更好的汽车”。
从这句话开始了丰田的汽车制造变革。

而有“三大支柱”支撑了这一变革。

首先，我们最先着手的是“TNGA”。

汽车的基本性能是“行驶、转弯、停止”。为了高水平地实现这些性能，需要有“素质优良的平台”。

然而，创建新平台并实现通用化并非易事。正是在销量和收益不断扩大的时代，才想让我们摆脱“单一车型、单一平台”，推进“平台改革”。这是我的真心话。
在公司因“雷曼危机”而陷入亏损，销量增长也停滞的最艰难时代，大家咬紧牙关，历尽艰辛，打造出我们最强大武器，那就是“TNGA”。

我认为，也正是因为有了“TNGA”，我们才能让支撑丰田品牌的“跑车”和“长销车”恢复原本的应有姿态，并挑战了产品阵容的构建。
接下来，第二个支柱是“分公司制”。
满足日本客户各种需求的“全线产品阵容”。
这就是丰田。

既然是“全线产品”，那么无论是“跑车”还是“商用车”，对于任何类别的汽车，都应有充满热情、负责任思考的人始终存在。创造这样的状态，正是“分公司制”的真正目的。
面对眼前的“销量”和“收益”，抵抗它们的魅力并不容易。
正因如此，我认为我们必须组建能够优先考虑丰田和世界真正需要的汽车的人员与组织。

我认为最后一个支柱是“作为最终负责人的高层”。
我这么说可能有点自夸，不过，我认为丰田有一样其他原始设备制造商没有的东西，那就是“首席试车手”。对推向世界的商品的风味负责。即使是开发团队辛苦制造的产品，如果没有丰田/雷克萨斯的风味，也会明确地说“不”。

“Morizo”、“首席试车手”、“丰田的社长”

令我自豪的是，同时拥有这三张面孔的我本人，在过去12年里与伙伴们一起在“现场”所做的一切努力，都将以称为“商品”的形式体现出来。
通过不断制造“更好的汽车”，让品牌实现进化。

我认为这就是我们所说的“以商品为中心进行经营”。

我们的目标不是在销售数量上成为全球首位，而是通过制造让客户满意的好汽车，力图成为“当地最好”企业。

一开始，人们都说“你在说什么呢？”，没有人把我当回事，不过，即便如此，我认为，正因为有相信我、追随我的伙伴们，以及销售店的成员们，丰田的“商品”才一点点地、稳步发生了变化。

今后，我们也将以“更好的汽车”为目标，不懈努力下去。

希望各位销售店成员能向更多的客户传达“商品”中蕴含的我们的心意和故事。
并且，如果这些故事能够引发出连接销售店成员和客户心灵的新故事，那将是无比令人欣慰的事情。

制造更好的汽车的三大支柱

1. 基于**TNGA**的平台改革
2. 基于**分公司制**的人员与组织改革
3 作为最终负责人的高层**首席试车手**

制造更好的汽车

以汽车运动为起点，制造更好的汽车

丰田会长在“制造更好的汽车”这句话前面，加上了“以汽车运动为起点”。
在2021年12月的TOYOTA GAZOO Racing2022年体制发布会上，他讲述了其中的想法。

1952年，创始人丰田喜一郎留下了一段文章。

> 对于日本的汽车制造事业
> 为进行耐久性和性能测试
> 在汽车赛事中
> 尝试发挥该汽车的全部性能
> 在其优劣竞争中实施改良进步
> 由此激发车迷的兴趣
> 不是单纯出于兴趣的赛事
> 对于日本乘用车制造事业的发展
> 这是不可或缺的因素



我认为这句话正是“以汽车运动为起点，制造更好的汽车”的原点。而引导我回归这个原点的有两辆车。

在参加24小时超级耐力赛的4个月前，我与小林可梦伟一起在日本爱知县蒲郡驾乘了这辆车，并决定参赛。4个月的准备时间对于工程师来说绝不是充足的。然而，这辆车顺利完成了24小时的比赛，之后又参加了三场比赛，并在每次赛事中，他们将该车不断改进得更强、更快。

另一辆车是GR YARIS。

我们为什么制造了这辆车？就是为了在世界拉力锦标赛上取胜。

迄今为止，丰田都是通过改造量产车来制造赛车的。以前的丰田只能这样做。

而我们颠覆思维，挑战制造的第一款赛车就是GR YARIS。我们从开发初期阶段就邀请专业车手参与，让他们试驾这款车。每次在行驶中出现问题，就会加以修复，然后再次行驶。开发以敏捷方式推进，这款汽车进化成了一辆充满驾乘乐趣的车。Morizo（丰田会长的车手名字）也在蒲郡的泥地赛道上将这款车作为伙伴，为提高驾驶技能而反复进行了训练。

行驶，故障，修复，由此变强，再次行驶，故障。

随着重复这个过程，开发的工程师自身也发生了变化。我认为，他们不是仅凭头脑，而是通过亲身体会理解了喜一郎的话。

回想起来，我和试车手的成濑先生驾驶一辆二手ALTEZZA挑战德国的纽博格林24小时耐力赛，已经是14年前的事了。在道路上锻炼人，并让汽车变得更强。想让丰田重新成为一家能够制造这样的汽车的公司。或许我一直在为这一目标而全力以赴。2009年担任社长时，我对员工提出的要求就是一句话：“让我们制造更好的汽车”。

从那时起，就经常有人问我：“ 更好的汽车是指什么样的汽车？ ”。

我有我心目中的“好汽车”。

这未必会是其他人心目中的“好汽车”。

“好汽车”存在于驾乘者的心中。正因如此，汽车只能靠道路来造就，而不能纸上谈兵。然而，在当时，能够理解这一点的人并不多。不能让“道路造就汽车”仅停留在口头上，还要将其具体实现。这就是我们坚持参加纽博格林24小时耐力赛的理由。



制造更好的汽车 | 以汽车运动为起点，制造更好的汽车

“道路造就汽车，也锻炼人”的思想成了我们的宣传语。然而，汽车制造并不会立刻发生改变。

在现场，各个部门都专注于自己专业领域的汽车制造，从来没有作为ONE TEAM(一体化团队)制造汽车。

就在那时，我第一次去了法国的勒芒。那是专业车手的中岛一贵在即将到达终点前停了下来的次年。



当我到达维修区时，车手们主动与我交谈。在排位赛中，小林可梦伟以惊人的时间获得杆位，他一边向我道谢，一边将奖杯递给了我。我萌生了想与车手们并肩携手，一同作战的想法。

然而，这场比赛十分艰辛。
只有中岛一贵的赛车完赛，综合排名第8名，同级别排名第2名。其他两辆车中途退赛。赛后，车手们对我说：“很抱歉没能到达顶峰，但能请您和我们一起登上领奖台吗……”

第1名和第2名……高度相差仅70厘米左右。然而，难道只能看到如此令人懊悔的景色吗？无论如何，我都想让他们看到最顶尖的景色。我想要证明，丰田也能造出让这些车手想要驾乘的强悍汽车。一定要让丰田变成一家能够制造这样的汽车的公司。站在那个低一级的领奖台上，我立下了这样的誓言。

那一年，我们还开始了另一项挑战。那就是世界拉力锦标赛。我们邀请芬兰的拉力车手汤米·马基宁从零开始组建一支车队。这位四次夺得冠军的传奇人物深谙取胜之道。然而，这并不是我们邀请他的唯一理由。他对三菱、斯巴鲁等各种汽车都十分了解，所以我们有很多东西想向他学习。

我与他约定的承诺只有一个：“让赛季末的YARIS成为最强的YARIS”。而车队履行了这个承诺。

车队现任代表拉特瓦拉在丰田重新参赛之前，是其他车队的王牌车手。第一次去看世界拉力锦标赛时，我甚至在酒店大堂等他露面。之后，他成为了丰田的车手，为我们的多场胜利做出了贡献。而如今，作为车队负责人，他带领车队在本赛季实现了三冠王的壮举。5年来，无论是作为车手还是负责人，他毫无疑问在不断让YARIS变得更加强悍。

为了以全新车辆参加明年的世界拉力锦标赛，我相信他一定会以自己为核心，组建一支不服输、既像大家庭又具有专业精神的车队。

最近，我有意识地在“制造更好的汽车”前面加上“以汽车运动为起点”。

12年来，丰田一直被批评没有能力制造这样的汽车，让我们感到懊恼。然而，最近的丰田已经发生改变，成为一家除丰田的工程师和机械师以外，还有专业车手、专业工程师和专业机械师共同参与到汽车制造中来的公司。正因为这样的伙伴们如今齐聚一堂，我们才终于能够开始“以汽车运动为起点，制造更好的汽车”。我感到我们已经到了这个阶段。

汽车运动是“制造更好的汽车”的起点。

从专业车手驾乘的顶级类别，变为绅士驾乘的客户汽车运动。然后，变为众多客户驾乘的赛车，进而变为家庭用车。未来还将变为自动驾驶。我们将继续依此推动“更好的汽车制造”。

总之，我热爱汽车，也真的热爱驾驶。

在我这样的人身边，开始逐渐聚集了热爱汽车、热爱驾驶，并且万分钟爱赛车运动的伙伴们。

> *2025年6月，丰田时隔六年参加了“纽博格林24小时耐力赛”，并凭借GR YARIS夺得组别冠军。*参赛车辆“109号车”搭载了下一代“DAT※”变速器，并在严苛的耐力赛中对新技术进行了实证。*车队的车手、工程师和机械师紧密协作，对排位赛中出现的问题也迅速作出应对。化名“Morizo”的丰田会长也作为车手参赛，体现了“制造更好的汽车”的挑战精神。最终完成比赛并取得优胜，不仅是印证GR YARIS性能提高和丰田开发实力的成果，也展现了丰田将现场经验回馈给量产车的姿态。*

※ 直接自动变速器

丰田与体育运动

体育运动的力量正是丰田一直珍视的价值观和企业风气的体现

从创业之初秉持的对体育运动的热情

丰田与体育运动的历史可以追溯到丰田创立的1937年。创始人丰田喜一郎在成立公司这一年设立了“田径部”。在丰田，公司与运动部一直共存，是彼此不可或缺的存在。有关其原因，丰田会长讲述了以下内容。



在公司设立同时诞生的田径部

80年前，创始人丰田喜一郎在设立汽车部的同时，也设立了运动部。
喜一郎为什么要设立运动部呢？
原因在于为做得更好而绝不放弃的“永不放弃”的精神，
以及为伙伴、为自己以外的他人而拼搏的“为了团队(For the Team)”的精神。
前辈们或许是将运动部的拼搏姿态与他们自己为汽车制造而奋斗的身影，
尤其是“丰田本色”重叠在了一起。

在公司设立同时诞生的田径部

丰田的运动部从田径部起步后，于次年1938年增设了柔道部，之后还相继设立了足球部、橄榄球部、排球部等。虽然在二战期间活动一度停止，但战后立即恢复，1946年又设立了男女排球部等，到1951年为止的五年间，新设了12个部。

1951年，开始了一年一度丰田集团各公司相竞争的“全丰田综合竞技大会”，丰田的企业体育运动变得越来越兴盛。

随着1964年东京奥运会和残奥会的举办，体育热潮在日本全国迅速高涨，企业体育运动也日益兴盛。在这个时期，作为日本国内的企业队的竞技舞台，组建了“日本联赛”，丰田也参与了其设立。日本联赛的出现，从在日本经济界的企业之间建立横向联系这一点上也具有重要意义。而且，这与丰田开始向海外进军的时期也相重合，丰田的体育活动也随着事业一起拓展到了海外。

到了20世纪70年代，丰田的运动部已发展为拥有多达35种实业团队，包括东京的篮球队、爱知县(田原工厂)的田径部、静冈县(东富士研究所)的足球队等。

丰田与体育运动

还开始涌现能够在世界舞台上竞争的运动员，对于丰田的员工来说，体育运动也成为越发重要的关注对象。



1965年，当时的“全丰田综合竞技大会”开幕式

“人优先”“运动员优先”的支援形式

丰田会长在与许多残奥运动员接触的过程中，产生了这样的愿望：“当有人想要挑战某个目标时，如果移动成为障碍，那么丰田希望从正面应对该课题。我们想让移动不再是挑战的障碍，而是成为实现梦想的可能性”。并且，我们朝着移动出行的未来——“Mobility for All—为了所有人的移动出行自由—”，为实现所有人都能参与的社会，正在从力所能及的事情推进举措。

基于这样的思考，作为首个移动出行类别的合作伙伴，我们与国际奥林匹克委员会、国际残奥委员会签订了从2017年至2024年巴黎奥运会总计四届赛事的全球合作伙伴协议。

丰田先生(当时的社长)出于想让他人的生活更轻松、想支援他人梦想的愿望，决定成为赞助商。

虽然我们的赞助合同在巴黎奥运会后到期，但我们“想让他人的生活更轻松”、“想支援他人的梦想”、“想支援克服一切困难、将不可能变为可能的运动员的人生”的愿望没有改变。在奥运会和残奥会上，有来自世界约50个国家和地区的约300名Global Team Toyota Athletes(GTTA)参加。今后我们也将继续进行用具开发和向世界各地的GTTA以及支持GTTA的工作人员们提供支援，我们认为这最终将成为人优先、运动员优先的支援。

而且，我们认为体育运动可拉近人与人之间的距离，目的绝不仅仅是相互竞争，因此，还在各国积极参与特奥会※(SO)活动。2017年，丰田成为了SO的“全球合作伙伴”。

SO秉持着“通过体育运动，实现一个没有界限、对所有人开放的世界”的理念，推动“融合体育运动”，让有障碍者和无障碍者相互理解彼此的个性、建立相互支持的关系，并共同参与运动。我们认同这一理念，为了实现一个将世上存在的各种差异作为个性予以接纳，并相互尊重的社会，希望与SO携手努力，尽可能贡献自己的一份力量。

※ 特奥会：是一个国际性体育组织，通过全年举办大会和竞技比赛，为智力障碍者提供进行日常体育训练以及展示其成果的场所，支持他们的社会参与。

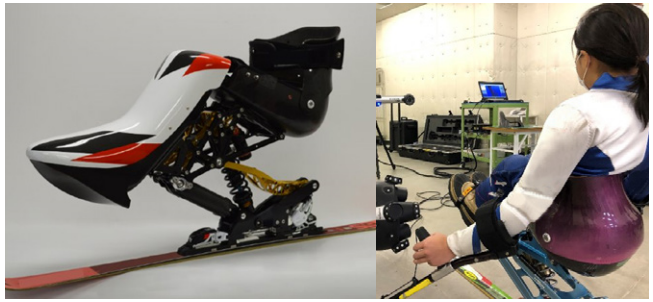
体育运动的力量正是丰田价值观的体现

丰田自创业以来，无论主业务面临多么严峻的形势，或公司所处的环境发生巨大变化，都始终相信体育运动所蕴含的“力量”，坚持通过体育运动培养员工的团结意识，提振士气，对于这样的历史，丰田不仅引以为傲，并一直加以珍视。

“挑战”、“永不放弃”、“团队合作”和“尊重”等，这些体育的力量正是丰田一直珍视的价值观和企业风气的体现。

在世界各地，各种各样的运动员每天都在凭借坚强的意志和耐力，脚踏实地地不断挑战进取。

为了实现一个让所有人都能挑战自我、突破不可能的开放社会，丰田今后也将不懈努力下去。



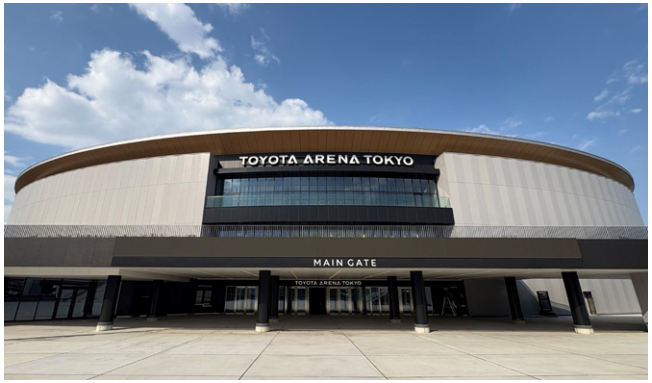
丰田与体育运动

“押注无限可能”
创造感动的竞技场开业

2025年10月，TOYOTA ARENA TOKYO在东京都台场地区“青海”正式开业。TOYOTA ARENA TOKYO除了作为男子职业篮球联赛B联赛“东京电击”球队的主场竞技场使用以外，还是一个能够应对各种体育观赛和娱乐演出的多功能竞技场。在此前举行的纪念仪式上，丰田会长讲述了如下内容。

TOYOTA ARENA TOKYO的理念是“押注无限可能”。希望这里能作为一个让在体育和音乐领域努力拼搏的人们，尤其是年轻人们挑战自身可能性的场所来加以利用。





竞技场的三大支柱

1 体育运动

首先，在体育运动方面，我们专注于追求前所未有的观赛体验和打造观赛空间。采用所有座席都正对球场，从任何座位都能轻松观看比赛的座席布局。此外，以通过开放式厨房提供现做餐饮的“TOYOTA PREMIUM LOUNGE”为首，可享用餐饮等的待客空间也十分完善。

2 移动出行

接下来，在移动出行方面，设置有汽车电梯，举办活动时会打造布置有餐车和e-Palette的空间。此外，在竞技场前的象征长廊公园中，本集团开展与东京都合作的移动出行服务事业，利用e-Palette和C+walk，与周边企业协作挑战通过移动出行“解决城市问题”和“营造热闹氛围”。

3 可持续发展

最后，在可持续发展的角度，我们将无法再穿的运动鞋和篮球鞋进行回收，并作为户外adidas SPORTS PARK的篮球场的部分材料加以使用。此外，竞技场屋顶铺设了5,000平方米以上由本公司开发的TM9天然草坪，与竞技场周围400多株绿植相结合，使场地面积的40%实现绿化。出于对环境的考虑，还获得了两项认证※。

※ 国际环境性能认证体系“LEED v4 BD+C”的GOLD认证，BELS“ZEBReady”认证(BEI=0.45)



TOYOTA ARENA TOKYO将成为热爱以篮球为首的体育运动以及娱乐活动的人们心中的向往之地。而且，我们希望与各位粉丝、在这里居住、工作以及到访的每一个人携手，共同营造全年365天的热闹氛围，并致力于将这里打造成为一个释放体育运动、移动出行以及这座城市各种可能性的场所。

一个能够激发感动和狂热的园区已经建成。我们认为这是一座与大家共同打造的竞技场，因此希望与大家一起营造热闹氛围。

五大品牌战略 | 世极

CENTURY

2025年10月下旬，日本移动出行展（JMS）2025开幕。展会上，我们宣布世极将作为一个全新品牌启动。
其目标是成为向世界传递Japan Pride（日本骄傲）的品牌。
丰田章男会长宣告，从日本发起创造下一个100年的挑战。



丰田章男讲述的世极诞生故事

世极。这是一款既是“顶级”，又“别具一格”的汽车。我认为，这是一款肩负着“日本”而诞生的汽车。

今天，我想稍微占用一些时间，讲一讲我个人理解中的“世极故事”。

“不是单纯制造汽车，而是要用日本人的头脑和双手，在日本建立汽车工业”。这是丰田喜一郎的话。

在1930年代那个人们普遍认为“日本人造不出汽车”的时代，喜一郎想要创造的，并不是名为“丰田”的公司，而是“日本的汽车工业”。

喜一郎与认同这一志向的伙伴们一起开始了这项挑战。

在丰田成立1年后的1938年，有一位男子加入其中。请观看这段视频。

他这样讲述后，向大家展示了由丰田的首任总工程师中村健也和年轻的丰田章一郎这两位工程师的子弟共同编织的，通往首代世极开发的故事。那是战后复兴逐步推进、即将迎来东京奥运会的时代。

“现在正需要一款在世界上引以为傲的汽车”，“要与众不同”，“要打造一款能不断给观者带来梦想的汽车”。

他们将最新技术与传统技艺相结合，在探求人心和本质的同时推进了开发工作。

丰田章男讲述的世极故事
“从日本创造下一个100年”

五大品牌战略 | 世极

CENTURY

然而，项目起步极其艰难，以两人为首的开发团队住进了关东汽车工业※东富士工厂的单身宿舍，在连日加班、通宵达旦的努力之后，终于向世界推出了首代世极。

在观看完概述这段历史的视频后，丰田再次开始讲述。

※丰田汽车东日本的前身

负责世极开发的，是丰田的首任总工程师中村健也。

“要与众不同”。这是他在世极的开发、生产和销售各个环节中始终贯彻的姿态。

其开发始于1963年。那是丰田开始造车仅30年、距离二战结束也不过18年的时代。

当时有人说：“没有任何传统和名声的丰田，不可能造出在世界上通用的顶级豪华车”。出现这样的意见也是理所当然的。

即便如此，中村先生也没有退缩。

“传统是后来自然形成的。我们要造一款前所未有的新型豪华车。现有豪华车的致命弱点在于它们缺乏创新”。

他这样说道，并大胆挑战了崭新理念和革新性技术。

与此同时，在凤凰徽标上采用了“江户雕金”，在座椅面料中融入了“西阵织”等“日本的传统和文化”。

中村先生为了创造“与众不同的产品”，坚持将“最新技术”与“日本的传统和文化”相融合。

如此诞生的世极，不仅首代，还有第二代和第三代，章一郎都作为毕生的爱车持续乘坐。

而且，他几乎每天都会从后排座位上，向各个时代的工程师提出改进指示，比如“在高速公路行驶时的直线稳定性一定要做好”，“应对侧风没有问题吧”等等。

章一郎做到这种程度的汽车，只有世极这一款。这是为什么呢？

中村先生为什么要投身于当时甚至被称为“鲁莽之举”的世极开发中呢？

接下来，请允许我谈一谈个人的理解。

丰田在舞台中央停下脚步，介绍了战后不久喜一郎留下的一句话。

我认为，存在于他们两人心中的，是喜一郎在二战结束仅三个月后就创立的“汽车协议会”中寄托的思想。

这个汽车协议会，是如今由我担任会长的“日本汽车会议所”的前身组织。

在创立之际，喜一郎这样说道：

“希望建设民主主义的汽车工业国家，为重建和平日本和为世界文化做出贡献”。这句话始终萦绕在我的脑海中。

在“重建和平日本”中，蕴含着“希望以汽车工业为动力，让日本人民重拾笑容，恢复和平的日常生活”的产业报国精神。

“为世界文化做出贡献”，指的是“通过对不同国家和民族所拥有文化的理解和交流，构建更加美好的社会”。这是我所理解的含义。

当时的日本需要什么？或许正是“作为生活在日本的人的骄傲”。

或许正因如此，中村先生才会与喜一郎之子章一郎一道，致力于打造一款以日本传统为支撑、在世界上引以为傲的汽车，一款能够为世界和平和文化交流做贡献的汽车。

“Japan Pride（日本骄傲）”。我认为，世极正是一款肩负着这一信念而诞生的汽车。

五大品牌战略 | 世极

CENTURY

创造下一个100年



丰田在讲述了世极诞生的故事及其背后的思想之后，将目光转向当今的日本，指出现在正是需要世极的时候。

自首代世极诞生以来，已经过去了半个多世纪，如今的日本是什么状态呢？

被称为“Japan as No.1（日本第一）”的时代已经过去，随着“失去的30年”这一说法逐渐固化，日本这个国家是否正在失去一些生机和活力呢？是否在世界舞台上，也正在逐渐失去其存在感呢？如果喜一郎和中村先生看到今天的日本，会说什么呢？我想，他们或许一言不发，直接行动起来。

据说，当中村先生在战后的媒体报道中看到“从零出发”的标题时，他愤怒地说道：“我们并非一无所有。确实，设备损坏了，物资和资金都没有了。但我们还有迄今为止积累下来的日本的实力和技艺。正因如此，我们才能重新站起来”。

如今的日本，拥有遍布全球的“汽车工业”。拥有一直支撑了这个国家的产品制造的技能。

拥有令全世界的人们为之倾倒的美丽自然。拥有丰富的饮食文化和待客之心。拥有如今已成为日本代名词的漫画和动画。在音乐和体育领域，也有不断向世界传递日本魅力的年轻人们。

我认为，现在正是需要“世极”的时候。

世极。这个名字的由来，有人说是“明治100年”，也有人说是“丰田集团创始人丰田佐吉诞辰100年”，而我将其理解为“创造下一个100年”的含义。

还有世极上镌刻的“凤凰”徽章。“凤凰”是只在世界处于和平时代才会现身的传说之鸟。

世极，不仅仅是一个车名。它代表着我们真心祈愿世界和平，并从日本发起创造“下一个100年”的挑战。我认为，这才是世极的真正意义。

章一郎离世后，我将此视为自己的使命。

丰田强忍着涌上心头的情感，稍作停顿后，以当天最为炽热的语气传达了信息。

当然，这并非我一己之力能够实现的。在丰田，有许多继承中村健也先生精神的伙伴。

我已下定决心，与这些伙伴一起启动“世极品牌”。

“One of One（独一无二）”。借用中村先生的话来说，就是“要与众不同”。

世极，并不仅仅是丰田汽车的一个品牌。我希望将它打造成为一个向世界传递日本之心、“Japan Pride（日本骄傲）”的品牌。

各位，敬请期待“Next Century（下一个世极）”。



五大品牌战略 | 丰田／大发

TOYOTA／DAIHATSU

为你而造

在JMS2025上，佐藤社长就丰田和大发品牌的新发展方向发表了演讲。

在展台入口处，陈列着我们重要的原点。向乘用车发起挑战的起点——丰田AA型轿车。生活必备基础设施——商用车的起点G1型卡车。以及G型自动织机。

丰田集团的诞生，可追溯至年轻丰田佐吉为减轻母亲劳作而发明的木制织机。经过反复改进，佐吉最终发明了能够自动运行的织机，即G型自动织机。

驱动这一切的，是“为了他人”的理念。不管是过去，还是未来，这一理念都是我们挑战的原点。

我们将TOYOTA品牌的心意，寄托于“TO YOU”一词中。我们一直在致力于实现“Mobility for All(为了所有人的移动出行自由)”。然而，当我站在“产品制造”的现场时，心中总有那么“一丝丝”的难以释怀。

那就是，虽然说“For All(为了所有人)”，但实际上“并不存在能满足所有人的‘最大公约数的产品制造’”。

我们在制造某种产品时，心中所想的，是“希望能帮助到某个人”，“愿为某个人带来笑容”。我相信，我们总会在脑海中浮现出某一个具体的“你”的面孔，以其为目标制造产品。

只要持续“为你而造”，终有一天会无限接近“Mobility for All”。我意识到，我们正是在本着这样的理念进行产品制造“为所有人而造的车”





我认为COROLLA正是“TO YOU”——为某个人而造车的象征。

顺应时代，贴合人们的生活，始终为了眼前的你而不断焕新。虽然外观千变万化，车身形态各异，但是，它们都是COROLLA。

正因如此，COROLLA才是“为所有人而造的车”。

为了今后依然如此，它又该如何变化？

地球辽阔，世界广袤。道路各异，能源境况亦不相同。

然而，所有人的想法中都有共通之处。那就是“对地球的珍爱之情”。还有一点是，想开“帅气的汽车”。我相信我们心中也都有这样的渴望。

因此，无论是纯电动车、插电混动车、混合动力车，还是燃油车，不管动力源如何，我们都要打造出让所有人都心驰神往的帅气汽车！

为实现这一目标而进行的发明，都凝聚于这款车中。

还有这款IMV Origin。在策划这款车时，我们心中所描绘的YOU，是生活在非洲农村的人们。为了非洲的“你”，我们融入了两个创意。



其一，是“汽车以未完成状态从工厂发货”。

当它离开工厂时，尚未被组装成“能行驶的汽车”。最终将这辆车组装完成的，是当地的人们。这使得在非洲诞生了“组装”这一“新工作”。

トヨタイムズ
为每一个“你”进行发明创造
日本移动出行展开幕

五大品牌战略 | 丰田／大发

TOYOTA／DAIHATSU

另一个创意是，“即使在当地组装完成，它依然保持‘未完成状态’”。

这辆车是用来载人，还是载货？所载的货物是箱子？还是其他？

我们所制造的，只是基础平台部分。之后，根据使用方式来完成这辆车的，是每一位客户。

不制作成完成状态，作为造车人，我们也曾对此心有不甘。但是，这样做，能够成就“你”。因为生活和工作的需求是多种多样的。这是一款挑战“有意不全制作完”的全新发明的汽车。

小汽车成就大发明

“接下来，请观看这段视频”。说完，佐藤走到舞台一侧。开始播放的是大发的新广告。

画面中出现1950年代的Midget。

“要是有辆小巧的车该多方便”。在街头听取到这样的心声后，大发便想“那就造一辆吧！”。基于这样的想法，诞生了这项“大发明”。

实际上，制造小型车，是一件极其困难的事情……。

作为一名长期参与造车的人，我由衷地这么认为。

而持续这一挑战的，正是大发。



广告最后亮相的是未来版的Midget。

大发的汽车制造，无论是过去，还是现在，始终未变。

走上街头倾听人们的心声，每次发现遇到困难的人，就思考能做些什么？……

绞尽脑汁，思考如何有效发挥“小型车制造技术”。

如此最终抵达的成果，就是“Midget X”。

下面再为大家介绍一款车。轻型敞篷车，“K-OPEN”。

这款K-OPEN，有何非凡之处？答案是采用了FR——前置后驱。这份卓越不易言传，却意义非凡。总之在如此小巧的车身上实现FR，实际上是一个“相当了不起”的创举。





需要把发动机放低，配置变速箱和传动轴，考虑踏板布局，再加上转向系统……将这一切都收纳进这个车身内。

真要细讲这个话题，可要花费不少时间。一言以蔽之，这里面凝聚了开发人员无数的智慧和巧思。

日前，有新闻称，丰田会长将成为大发的首席试车手。我想他也会经常驾驶K-OPEN，而且会开坏很多辆。

大发的各位！与这位首席试车手共事造车会非常辛苦。真的，非常辛苦……请提前做好心理准备（笑）。

但是作为造车人，我认为再也没有比这更有趣的造车了。全新K-OPEN将会成为什么样的车？我也十分期待。

希望通过丰田做不到的这项“正因为小，才做得到”的大发明，共同实现Mobility for All。

五大品牌战略 | 丰田／大发

TOYOTA／DAIHATSU

挑战的意义

另外还有一点。在这则TO YOU的广告中写着：“如果你无法前往，就让移动出行去见你”。

移动出行并不仅限于自己乘坐和移动。移动出行来到“你”身边。运送物品。这也是它的重要使命。



照片中的汽车，就是这款KAYOIBAKO。如同纸箱有各种尺寸，KAYOIBAKO也有多个尺寸。从XL到S号。小箱子由大发制造，大箱子则由丰田制造。

在开场时，我介绍了商用车的起点G1型卡车。当时刚开始挑战汽车产业，交车后也故障频发。据说每次丰田喜一郎都会立刻赶赴现场。

这是客户第一的精神。除此之外，我认为喜一郎还有另外两个信念。

其一是：“这辆车是在什么情况下损坏的？”想亲眼确认并加以改进的“现场现物的工程师精神”。

其二是：“不能让生活止步不前”。想让日本变得更好的“爱国之心”。

我们将坚定继承这种信念，今后丰田也将继续悉心发展商用车——“运输的移动出行”。

“Mobility for All”

“为了他人”

“TO YOU”

“为了我的大发明”

这些话语，激发着我们造车人的创造力，让我们干劲十足。正是这些信念，成为将更多样化的移动出行化为现实的动力。

心系某个人，关注那个“你”，思考如何让“你”喜悦。

“为你而造”

我们将一心一意，制造“千姿百态”的更好的汽车，量产幸福。“发明”有时会成功，有时或许并不尽如人意。

但是，正因为困难重重，才更有去做的价值。我认为这正是挑战的意义所在。

由全世界的“你”创造的未来。希望在其中央，有汽车，也有无数的笑容。

为此，我们将让汽车成为更加有趣，更加深受喜爱的存在。

“ 一起改变汽车的未来”

将此信念化为力量，今后，丰田集团全体成员将继续齐心协力，持续向发明创造发起挑战。

五大品牌战略 | 雷克萨斯

LEXUS

在丰田的新品牌战略中，世极将独立出来，成为定位高于雷克萨斯的顶级品牌。借用丰田会长的话来说，就是诞生了“Above Lexus（高于雷克萨斯）”的品牌。对此，Chief Branding Officer（首席品牌官，CBO）西蒙·汉弗莱斯评论道：

“从某种意义上说，雷克萨斯的行动将变得更加自由”，雷克萨斯可以更大胆地作为先锋去挑战”。

而在JMS2025上，一系列的展示让观众得以窥见雷克萨斯的革新，西蒙CBO发表了关于雷克萨斯品牌新方向的演讲。

雷克萨斯将能更加自由地进化

正如佐藤社长所言，日本移动出行展2025对我们而言，远不止是一场活动，更承载着非凡意义。

在我们全新的广告系列中，展现了丰田集团各品牌所追求的未来。



从丰田到世极。每个品牌都拥有清晰的理念。随着世极成为丰田的顶级品牌，雷克萨斯将能够在“豪华的核心”位置，更加自由地发展进化。

雷克萨斯的理念是“DISCOVER（探索）”。

不模仿任何人，充满自信。勇于冒险，锐意创新。一切都是为了帮助客户发现全新的豪华生活方式。今天，我想请大家重新审视“豪华品牌”的概念。

重新定义旗舰车型

对于汽车品牌而言，一切始于旗舰车型。对雷克萨斯来说，旗舰是LS。自1989年首代LS问世以来，豪华车市场已发生了巨大变化。曾经，行政级轿车主导着市场，而如今，轿车逐渐被SUV超越，人们在追求不同于以往的体验。

客户希望以自己的标准发现价值。为了最大限度地有效利用自己的时间，他们追求空间和自由。而且，在追求这种理想的过程中，他们勇于挑战现状。

迄今为止，雷克萨斯的探索并未局限于“汽车（四轮）”。我们始终勇于迎接挑战。去不断发现新的产品、服务和体验。而现在，我们将重新定义旗舰车型。LS将不再是Luxury Sedan（豪华轿车），也不是Luxury SUV（豪华SUV），而是脱胎换骨为Luxury Space（豪华空间）。

各位，这就是全新的LS概念车。



或许大家从未想象过，连汽车都不再局限于“四轮”，而是变成六轮。打开车门的那一刻，仿佛“自己家”一般，引领你进入专属于自己的私享空间——真正的心灵栖所。

六轮带来的结构布局革新。宽敞的车内空间、顺畅的上下车体验、专属于你的空间。空间，这是意味着自由的特别空间。这两者，正是无可替代的价值。在这个瞬息万变的时代，还有什么比这更奢华？

概念多样，不止六轮

越来越多的客户，正在寻求新的形态和价值观。然而与此同时，客户也在追求多样性。即便是旗舰车型也不例外。在这一细分市场，人们所追求的，并不只是单一形态的汽车。尤其从全球视角来看，更是如此。

トヨタイムズ
不模仿任何人的雷克萨斯
在JMS 2025上展现的品牌革新

五大品牌战略 | 雷克萨斯

LEXUS

我们也这样认为：情感共鸣的驾驶体验，也始终会位于价值观的核心。雷克萨斯运动概念车，让你有机会感受这种“沉浸式体验”。



它会调动你的全部五感，带来前所未有的感官体验。

而在LS Coupe概念车中，我们回应的是想要尽享一切顶级体验的愿望。



这款车旨在两全其美的发现：驾驶者发现驾驶的乐趣，而乘坐者能在后排发现放松的惬意。

对立事物的和谐统一，正是雷克萨斯的精髓所在。

作为雷克萨斯的旗舰阵容，这些车型将引领品牌驶向未来。所谓未来，是一个能够发现属于自己豪华生活方式的地方。而生活方式，将由多种元素共同构成。

自创立以来，雷克萨斯始终是一个将产品与生活方式体验相融合的品牌。36年来，我们在展现出能够挑战一切可能性的同时，也始终保持着独一无二的雷克萨斯本色。这是一个由多样性支撑的品牌。而我们所描绘的未来雷克萨斯，并不止于造车。在城市中心，对空间的限制愈发严格。因此我们思考：能否将LS概念的精髓，进化为自动驾驶的个人移动出行工具？从工作到私人生活，陆地移动出行工具与基础设施实现无缝连接。而下一个舞台，将是海洋和天空。换句话说，打造360度全方位移动出行。

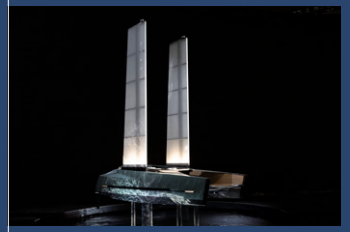


不止陆地，将奢华带到空中与海上

终有一天，移动将不再局限于陆地。雷克萨斯品牌的潜力不可估量。

作为丰田集团，我们多年来一直与Joby（Joby Aviation）展开合作。他们的空中移动出行不仅平稳、安静、舒适和高效。更带来一种新的价值——自由。它能够从根本上改变人们在哪里、如何生活的方式，以离网实现完全独立、豪华的生活。而这项技术，并不止步于天空。如果能够在海上也同时实现私密和冒险，会怎样呢？通过自动航行双体船，实现真正的逃离和解放。这是一个由多样化移动出行方式，将各种不同空间连接起来的世界。城市以及其中生息的品牌空间，将成为通往多维生活的门户。





会场展示了模型

为了客户，成为不断革新的品牌

豪华，意味着始终引领。同时，也意味着持续革新。雷克萨斯认为，每一位客户都是一个品牌。今后，我们也将继续与客户同行，帮助客户以全新的视角注视世界。既拓展无限可能，又始终感觉置身家中一般，去探索这样的新发现。

五大品牌战略 | GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept



2025年12月5日，我们在位于静冈县裾野市Woven City内的发明家库举行了3款跑车的全球首发。

强大的故事始于不甘的回忆

在JMS2025展出的“LEXUS Sport Concept”概念车被焕新更名为“Lexus LFA Concept”，设计总监西蒙CBO在迎接这款车后，揭示了两个关于“屈辱”的故事。

今天非常感谢各位莅临丰田汽车东日本公司的东富士工厂。

这里原本是一家冲压工厂。而且，也许有些人已有所了解，1967年，中村健也先生与丰田章一郎先生就是在这里创生了首代世极。诞生于此的“发明精神”，如今已重生为“Woven City发明家库”，成为创造未来的地方。今天不仅是庆祝发明的日子，也是庆祝我们深爱不已的“汽车本身”的日子。

トヨタイムズ “制造更好的汽车”背后的两份“不甘”
新款运动车型全球首发

我们对那种激动人心、刺激、速度的热爱。无论是在场的各位，还是在线上观看的各位，想必大家都怀有同样的激情。

然而，正如人生一样，“强大”的故事，往往从日语所说的“悔しさ（kuyashisa）”，也就是“屈辱”开始。

在此，我想与大家分享两个故事。我作为一名设计师，已经工作了36年。坦白说，对于设计师而言，没有什么比被人说自己倾注“全部心血”的作品“无聊”更痛苦的事了。而14年前，在美国的圆石滩就发生了这样的事。当时，有人对章男先生说“雷克萨斯很无聊”。那次的“屈辱”成为了一个重要的转折点，也成了他坚定决意的源头。

当时的丰田在追求规模扩张的过程中，优先考虑销量和利润，导致汽车生产在销售区域和车型方面都出现了偏向。丰田会长在2024年1月的演讲中回顾道：“当时存在一种‘造出来就能卖出去’的制造商的傲慢心理”。从“追逐利润的公司”转向“以产品驱动经营的公司”。丰田会长持续推动了这场改革之战。14年后的今天。在今年的圆石滩车展上，当被问及“如何展示这款概念车才能不再让人感到无聊”时，丰田会长的回答极其简单。

原样摆着就好

那之后，章男先生站起身来，宣告“绝不再制造‘无聊的车’”。因此，当我向他请示今年在圆石滩车展上该如何展示这款车时，他的回答非常简单。就那样原样摆着就好。让车自己去讲述。于是我们照做了。没有说明，没有介绍，只让观众自由感受。令人欣慰的是，在今年的圆石滩，没有一个人再说“雷克萨斯很无聊”。勇于创新。敢于冒险。保持独创。并给客户带来“发现（DISCOVER）”。这正是雷克萨斯的使命。

在今年的JMS上，西蒙CBO将LEXUS Sport Concept描述为“感受‘沉浸式体验’的契机”。

在其开发过程中，大家经历了怎样的挑战？

在这款车上，我们希望让客户体验到全新层次的“沉浸感”。





为此，我们需要大胆的车身体态和创新的结构布局。请看这车身姿态。后部视角也极为优美。而整车高度不到1,200mm。

五大品牌战略 | GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

我认为，作为一款跑车，这既是巨大的挑战，同时也是重大的成就。在这款车最终完成时，我们还将设法满足丰田会长提出的“最终要求”：“重新定义电动跑车的声音”。

这是一款真正“自己讲述自己”的汽车。而这绝非偶然。因为在它诞生的背后，还有另一个“屈辱的故事”。

西蒙CBO稍作停顿，开始讲述第二个屈辱的故事。

两种发动机声浪

这一次，是关于赛道的故事。

这是章男先生曾对我讲述的，20年前他在纽博格林经历的一件永生难忘的事。并非仅仅是因为被超车、或者输掉了比赛。

而是他发现，其他汽车厂商都在全情投入赛场。

他们不仅为参赛而开发新技术、新产品，还把赛场用作培养创造这些技术和产品的“人才”的场所。

一辆辆从未见过的迷彩伪装开发车辆，在全球最严酷的赛道上接受一轮又一轮的锤炼。

而当时的丰田，并未打算制造能够征战纽博格林赛道的车型，事实上，甚至连市销跑车都没有。

因此，章男先生不得不与测试车手成濑先生一同，驾驶着一辆老款SUPRA，以“Morizo”这个化名，甚至只能以私人车队“GAZOO Racing”的名义参赛。每当我们为一辆辆的开发原型车让路时，仿佛都在被别人这样说：

“丰田汽车，你们不可能造出这样的车吧”。

然而，那已是旧日往事。今时不同往日。

随后，两辆跑车从舞台侧方驶出。GR GT和GR GT3（均为原型车）。它们被定位为继TOYOTA 2000GT、Lexus LFA之后的旗舰车型。V8发动机的轰鸣声响彻整个会场。

V8发动机声浪响彻全场



GR GT（原型车）



GR GT3（原型车）

驱动方式为FR（前置后驱）。为了实现轻量化和高刚性，采用了丰田首款全铝车身骨架。在GR GT的开发中，团队在确定空气动力学性能的理想形态之后再进行设计探讨等，积极运用了提升车辆性能的各种技术。

怎么样？

GR GT。以及其赛车车型的GR GT3。再加上Lexus LFA Concept。它们将成为雷克萨斯和GR品牌的“跑车巅峰”。这一切都源自于赛场上锤炼而成的平台，体现了“挑战极限”这一GR的理念，并将为丰田的所有车型做出贡献。同时，它们也在兑现章男先生“绝不再制造‘无聊的车’”的誓言。

西蒙CBO接下来讲解了在这两款跑车的开发中蕴含的理念。

GR GT3为那些渴望最大限度发挥车手能力、追逐胜利的人而生

无论职业车手还是私人车手，GT3是一个适合所有渴望胜利之人的类别。

速度至关重要。若无速度，则一切无从谈起。

GR GT3搭载4.0升V8双涡轮增压发动机，采用高刚性铝制空间框架结构、超低重心，以及最前沿的空气动力学技术，集所有速度要素于一身。

然而，速度并非全部。

赛车并不只是直线加速，真正重要的是，如何“掌控”这份速度。

五大品牌战略 | GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

在实际驾驶中，正如首席试车手Morizo所言，关键在于“对话”，即车手与车辆之间的沟通。

GR GT3在任何情况下，都能给予车手“自信”。

即便置身极限，也能通过“对话”获得安心，并得到能引导瞬间判断的“反馈”。车辆的动态如同触手可及一般清晰可感，毫无误解。因此，能够最大限度发挥车手的能力，让车辆与车手一起不断前行。

GR GT 不仅加速时，也专注于减速和制动时的声浪

GR GT是一款能同时打动职业车手和业余爱好车手内心的车。无论那是不同的人，还是“另一个自己”。

而在与车的对话中，“声音”是至关重要的元素。不仅加速时的声音，还有减速、制动时的声音。

请想象这样一个场景：在距离这里30分钟车程的富士国际赛车场，从主直道全速冲向一号急弯。

尽可能晚、深、快地踩下刹车，沿着理想路线，充满信心地加速驶出弯道。

我们首次不仅专注于踩下油门时的声浪，还包括松开油门时在内，彻底追求了“触动五感的野性之声”。

然而，在城市中的“对话”则另有一番风味。公路跑车的GR GT除了采用与赛车相同的V8双涡轮增压发动机以外，还搭载了混合动力系统，是迄今为止最具赛车基因的市销车型。

开发团队不仅挑战了车辆性能的极限，也挑战了开发流程本身的极限。由市销车测试车手与赛车手“携手合作”，共同进行了开发。

这是一辆可以在赛道上驰骋的“日常用车”。在赛道上野性十足，在城市中却易于驾驭。比如说，让您在赛道驰骋之后，回程途中还能顺路去一家好餐厅用餐，是一款这样的车。

从动态行驶性能，到座椅的细微调节，这辆车为应对各种场景而精心打造。

2000年代初，丰田接连停产了多款跑车。第二代SUPRA于2002年停产，ALTEZZA于2005年停产，MR-S于2007年停产。2007年首次挑战纽博格林24小时耐力赛时，甚至无法以丰田的名义参赛。丰田会长也是以Morizo的身份报名，使用的车辆是一辆二手ALTEZZA。在纽博格林赛道上，只能为以欧洲为中心的开发中的跑车们让路。后来，在圆石滩车展上，有美国汽车记者评价道“雷克萨斯很无聊”。这两份不甘，成为了我们以汽车运动为起点，制造更好的汽车的契机。

西蒙CBO将Lexus LFA Concept、GR GT、GR GT3这三款车形容为“象征着将‘人类追求极限驾驶的喜悦’传递给下一代的决心”。

重新找回“情感共鸣”

章男先生热爱汽车运动。

在赛车队里，没有上下级之分。大家都是站在同一维修区的伙伴。这三款车如同一个团队，将“驾驶的乐趣”传递给从资深车迷到年轻一代爱车人士在内的所有人。GR GT3 V8双涡轮增压和GR GT混合动力，两者均兼容汽油和e-fuel。还有代表电动车未来的LFA。它们共同象征着将“人类追求极限驾驶的喜悦”传递给下一代的决心。

我们将培育技术与人才，开创“驾驶喜悦的新时代”。正如成濑先生将知识见解从丰田2000GT传承至LFA，并传授给年轻测试车手那样。过去14年间，不仅是雷克萨斯和GR，丰田集团的所有品牌都发生了巨大变化。

丰田重新找回了“情感共鸣”。无论是在行驶、技术、生产，还是在我所从事的设计领域，公司的思维方式都发生了根本性改变。汽车的外观、感觉，这一切都取决于人的主观判断。

通过与首席试车手章男先生一起在维修区共度的时光，我们逐渐懂得了如何将故事融入汽车之中。而在今年，年近七旬的章男先生再次回到了20年前一切开始的起点——纽博格林24小时耐力赛的赛场。

五大品牌战略 | GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

GR GT／GR GT3／Lexus LFA Concept

有一件事我可以断言。只要这三辆车在眼前，章男先生必定会继续驾车驰骋下去。

而今天，他也绝不会缺席。

有请丰田章男登台！



成濑先生留下的礼物，Morizo的角色

30年前，只有成濑先生和我两人在造车……

随着伙伴一点点增多，我们终于制造出了LFA，那时，成濑先生露出了我从未见过的笑容，说道：

“这是我第一次能够在纽博格林赛道上只看前方驾驶”。

这是他对我说的话。

过去只有被超车经历的我们，终于造出了一辆可以超越别人的车。我相信那是发自内心的高兴。

但我们的不甘并没有完全消失。

虽说量产，但LFA只是限量生产……即便在比赛中获胜，也只是组别优胜……

还有很多车跑在我们前面……

“你们造不出这样的车吧”？

那句刺耳的话，至今仍在我耳边回响。

这份不甘，毫无疑问，是我的原动力。

15年前，我在某一天突然接任了首席试车手的职位。

我想，成濑先生留给我的造车秘籍，正是那份不甘。

另一样他留给我的，是几位能够与我分享那份不甘的伙伴。我们以那份不甘为动力，不断坚持不懈地“制造了更好的汽车”。

GR86、GR SUPRA、GR YARIS、GR COROLLA、氢燃料发动机、超级耐力赛、纽博格林24小时耐力赛……还有今天这几款车……

如今的丰田，有这么多与我怀着同样信念造车的伙伴！

我希望与他们并肩造车，并将造车秘籍传承到未来。

我想把造车的使命托付给这些伙伴。

各位，请拭目以待。

此时，会场爆发出热烈的掌声。待掌声平息，丰田会长再次开始讲话。

首席试车手Morizo

我的人生，是接连不断的奋战……

在其中，我找到了自己的角色——“殿后（后卫）”。

丰田章男真正的角色，不是社长，也不是会长，而是在过往的奋战中守护伙伴安全撤离，让他们变得更加强大，从而赢得未来的奋战……我认为，这才是我的使命。

Morizo还不能止步……！我会一直跑下去，直到倒下的那一天！



TOYOTA WOVEN CITY

作为移动出行测试场地的Toyota Woven City正式启动

丰田正在致力于向移动出行公司转型。而“Toyota Woven City（丰田编织之城）”正是朝向这一转型创造新产品和服务的“移动出行测试场地”。

本集团公司之一的Woven by Toyota正在与本公司共同推进该项目。

Woven City于2025年9月25日正式启动，企业和个人开始对各种产品和服务进行实证，同时部分居民也开始入住。

不仅限于本公司及本集团企业，我们还将与拥有同样“为了自己以外的他人”想法的公司外部人士们一起，在人们实际生活的真实环境中，为了更美好的未来，致力于创造引领实现“量产幸福”的新价值。

在正式启动之际，丰田章男讲述了如下内容。

> *“在Woven City，我们要创造的是“乘法效应”！乘法不是仅凭一家公司能够实现的，至少需要两家公司。让我们一起把笑容加倍。大家不觉得，我们能够编织出一个充满笑容的未来吗？”*

通过“乘法效应”创造新价值

利用Woven City开发和实证新产品和服务的企业和个人，被称为Inventors（发明者）。

通过将本公司在产品制造方面的知识见解、Woven by Toyota的软件技术，以及各位Inventor所拥有的多样优势和专业能力等自身所不具备的要素相互结合，创造出当下尚不存在的价值。这正是我们所追求的，通过“乘法效应”实现的发明。在Woven City，被称为Weavers的居住者和访客也参与到这种“乘法效应”的发明之中。

Weavers试用Inventors开发的产品和服务，分享他们的使用体验和感受，而Inventors则把这些反馈运用到发明中。

在“想参与的请举手”的号召下汇聚的Inventors和测试车手的Weavers

聚集在Woven City的Inventors和Weavers怀着“为了自己以外的他人”的想法，共同致力于实现量产幸福。

トヨタイムズ 在Woven City创造“乘法效应”，增加笑容 正式启动

Toyota Woven City

Inventors是丰田集团企业和外部企业等，为实现“移动出行的扩展”，在“想参与的请举手”的号召下汇聚的伙伴。

本公司和Woven by Toyota也作为Inventors进行实证。

此外，我们还在实施邀请初创公司、创业家以及大学和研究机构参加的加速器项目，计划于2026年春季。※1

※1 申请已于12026年1月截止。

Inventors的实证主题

Inventor	Woven City实证主题
大金工业	关于“无花粉空间”和“个性化的功能空间”的实证实验
DyDo DRINCO	通过自动售货机创造新价值
日清食品	为了创造新的“饮食文化”，构建饮食环境并验证该环境所带来的影响
UCC日本	实证咖啡对人们创造力和生产效率的影响
增进会控股	通过数据利用，实现先进的教育方式和新的学习场所
Interstellar Technologies	加强火箭制造体制※2
共立制药	探索宠物与人的“更好的共生社会的方式”
中村直人	关于声音的实证
丰田汽车	1. e-Palette：可用于各种移动出行服务的电池电动车。实证提供餐饮等作为服务提供平台的功能 2. Personal Mobility Vehicle (PMV)：实证可自由、安心享用的采用电动小型三轮移动出行工具的共享服务 3. Summon Share：实证采用自主行驶机器人（Guid eMobi）的共享车辆的自动搬运服务
Woven by Toyota	Smart Logistics：利用让物品移动更简单的配送平台，未来将实证诸如清洁和存储服务等支持生活的服务

※2 并非在Woven City内进行实证，而是向Interstellar Technologies提供本公司以及Woven by Toyota在产品制造方面的知识经验和人力资源，支持其开发工作

（注）另外，本集团的丰田自动织机、捷太格特（JTEKT）、丰田车体、丰田通商、爱信、电装、丰田纺织、丰田汽车东日本、丰田合成、丰田汽车九州也参与实证

试用Inventors所开发的产品和服务的Weavers（居民和访客）就像汽车开发中的测试车手一样，是实证过程中不可或缺的存在，他们通过对产品和服务的反馈来参与实证。

首先，在2025年9月正式启动之后，本公司及Woven by Toyota等的相关人员及其家属作为Weavers开始在Woven City居住，之后逐渐扩展到Inventors及其家属等。在Phase1区域，最终预计将有约300人居住。

关于访客，将从相关人员开始接纳，计划在2026年度以后，普通民众也将作为Weavers参与实证。

Woven City作为测试场地的功能

Woven City作为移动出行的测试场地，通过人、移动出行工具和基础设施的三位一体进行实证。这是为了实现本公司所追求的安全、安心的“移动出行社会”。迄今为止，本公司一直专注于汽车单体的开发，在汽车专用的测试场地中推进了“制造更好的汽车”。

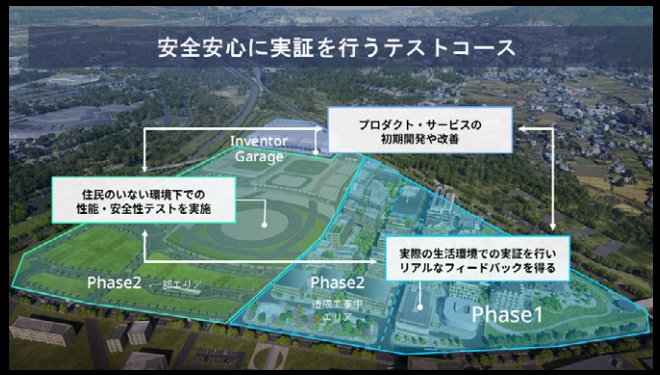
然而，为了实现安全、安心的“移动出行社会”，不仅限于包括汽车在内的移动出行工具，还必须将使用移动出行工具的人以及支持移动出行的基础设施作为一体进行考虑。

Woven City作为测试场地的功能使得实施此类实证实验成为可能。在迎来正式启动的Phase1中，配备了以下功能。

作为“测试场地”的功能示例

项目	地点	特点、功能
三条道路	整个城市	地面道路分为“行人专用道路”、“行人与个人移动出行共存道路”和“移动出行专用道路”三种类型
地下道路	地下	这是除地面道路之外的第四条道路，创造不受天气或气温等影响、便于开展实证的环境
信号灯	整个城市	引入了与移动出行联动控制信号切换时机的系统。通过三位一体致力于实现交通安全
多功能立杆	整个城市	除了作为路灯和信号杆的功能外，还可安装用于实证的传感器和摄像头等

Woven City作为一座未完成的城市，未来也计划扩展下去。包括用于产品和服务初期开发和改进的“Inventor Garage”，以及在无居民环境下进行性能和安全性测试的Phase2的部分区域等，我们将在整个场地内构建能够进行安全、安心实证的测试场地，推动“乘法效应”。



成为打动人心的移动出行公司

虽然Woven City已正式启动，但这只是一个起点。

我们将与Inventors、Weavers一起不断尝试和改进，完善其

Toyota Woven City

作为测试场地的功能，创造出有望成为“未来的常识”的产品和服务。

我们认为，移动出行不仅限于从地点A到地点B的物理移动，还像“I am moved（我深受感动）”一样，能够打动人心，带来感动。

发明未来的常识，进而实现拓展人类可能性的社会。这就是我们所思考的“移动出行的扩展”，也是Woven City的愿景。

本公司将与拥有相同想法的人们一同，从Woven City起步，为实现向移动出行公司的转型，努力编织未来。



时间线

2020年1月	在CES上发布构想
2021年2月	举行Phase1奠基仪式。3月开始场地平整工程
2022年10月	举行Phase1安全祈愿仪式。11月开始建筑工程
2024年10月	Phase1竣工
2025年9月	Phase1正式启动

将思想编织到未来～从东富士工厂到Woven City～

Woven City建设在丰田汽车东日本东富士工厂的旧址上。在自1967年起的长达53年间，鼎盛时期约有2,000人在籍，累计约7,000人参与生产，向世界推出了“COROLLA LEVIN”、“CENTURY”和要求高耐久性的“JPN TAXI（日本出租车）”等多种多样的汽车。

东富士工厂脱胎换骨为Woven City的契机可以追溯到2011年的东日本大震灾。丰田章男会长曾表示：“为了遭受震灾重创的东北地区的人们，希望让东北成为第三个基地，创造就业机会”，在他强有力的领导下，我们于2012年成立了丰田汽车东日本。在将生产转移到东北的过程中，我们做出了关闭东富士工厂这一艰难决定。

当时担任本公司社长的丰田先生在访问东富士工厂时，曾有东富士工厂的成员出于对因家庭等原因无法迁往东北的伙伴的关心，向丰田先生提问。受这种关心伙伴的情感所触动，丰田先生首次用自己的话语讲述了“将这个持续产品制造长达53年的地方打造成一个大规模实证实验城市”的构想。

在正式启动前夕的2025年9月22日，本公司邀请曾在东富士工厂工作的员工来到Woven City，举办了活动。

Woven by Toyota的丰田大辅高级副总裁讲述了如下内容。

> *“我想对丰田汽车东日本的各位说一句话：“欢迎你们回来”。即使这样讲，因为变化巨大，大家可能已没有这样的感觉。即便如此，我们也会努力将思想传承下去。Woven City是一个承接“过去”和“现在”，并连接到“未来”的项目。在不知道正确答案的时代，我们希望大家一起探索前行。”*

进一步追溯到“过去”，本集团的创始人丰田佐吉之所以发明了本公司原点所在的自动织机，正是源于他“想让母亲的工作更轻松”的思想。

Woven City的“Woven”来自于意为“编织”的英文“Weave”，意思是“编织在一起”。

通过将多根不同的线编织在一起，布料会变得更结实、更鲜艳。

在Woven City，我们也将编织佐吉先生以及曾在东富士工厂工作的伙伴们所拥有的“为了他人”的思想，与多样化的Inventors/Weavers一起，朝着“量产幸福”的实现，在Woven City推进实证。



丰田所追求的移动出行社会

Toyota Mobility Concept

丰田移动出行概念的支柱是“碳中和”和“移动价值的扩展”

以安全、安心和驾驶的乐趣等
迄今为止积累的汽车本质价值为基础，
使汽车进化为更有益于社会的存在。
并且，致力于实现所有人都能自由、愉快、
舒适出行的移动出行社会。
为实现这样的未来，今后我们将在3个领域
推进向移动出行公司的转型。
“汽车进化后的未来有移动出行”
在向移动出行公司转型的过程中，汽车位于核心位置。
以迄今为止积累的制造更好的汽车和
成为当地最好企业的思维方式为基础，不断让汽车进化，
拓展汽车所拥有的可能性。



AUTOMOTIVE COMPANY

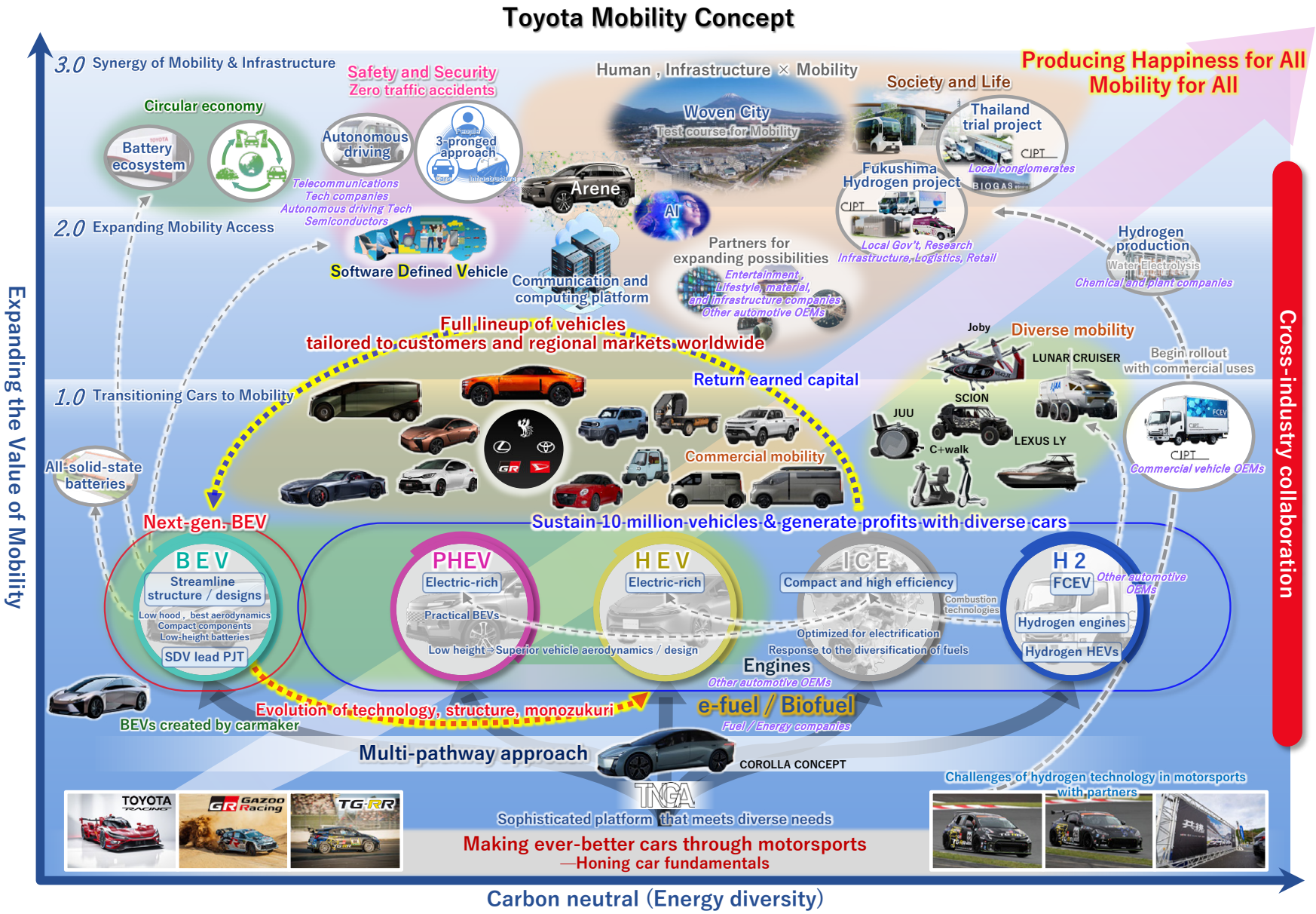
1.0 汽车价值的扩展
TRANSITIONING CARS to MOBILITY

2.0 移动出行的扩展
EXPANDING MOBILITY ACCESS

3.0 与社会系统的融合
SYNERGY OF MOBILITY & INFRASTRUCTURE

トヨタイムズ 加速转型移动出行公司
佐藤社长描绘未来的丰田

丰田所追求的移动出行社会 | Toyota Mobility Concept



丰田所追求的移动出行社会

商品中心

我们行业所面临的碳中和(CN)、互联移动出行以及人工智能等课题，都不是单凭一家公司能够独立解决的。拥有不同视角的多元人群相互协作，时而展开活跃讨论，由此产生的协同效应才能催生真正的突破。我们认为，这种“共创”正是开拓未来的关键。

其中一个具体例子便是近期关于电池技术的合作。丰田正在研发的全固态电池，在保持性能的同时，尺寸较传统电池缩小约三分之一。它兼具小型轻便、充电时间短和耐用性强的特点，目标是在2027～2028年实现实用化。这些技术提升了BEV的比例和封装的自由度，使得更加均衡的设计与性能得以兼顾。

BEV只是实现CN的“多路径战略”支柱之一，我们正与合作伙伴共同致力于开发生物燃料、合成燃料等CN燃料，以降低现有车辆的CO_2排放。此外，我们也看到了氢能的巨大潜力，在商用领域与Daimler Truck合作，在乘用车领域与BMW集团合作，共同推动氢能在各自市场的应用拓展。在国内，得益于国家的支持，福岛县及东京都等多地已启动面向物流领域的小型燃料电池卡车的引入。我们将从氢能消耗量较大的商用车开始推广普及，加快基础设施建设，为实现能够稳定使用氢能的氢能社会贡献力量。

此外，我们正将移动出行的可能性拓展至陆、海、空，乃至宇宙空间。与Joby Aviation合作开发的电动垂直起降飞行器(eVTOL)正稳步迈向现实，它有望重塑“距离与时间的感知”，开启移动出行的全新维度。此外，我们将携手星际科技公司挑战火箭及卫星领域，通过卫星通信致力于解决全球规模的课题。



面向未来发展的举措

软件定义汽车(SDV)的终极目标是实现交通事故零发生的世界。驾驶辅助技术和自动驾驶有望进一步减少事故数量，但对于应对诸如鬼探头等难以预测的情况，来自基础设施方面的信息至关重要。构建汽车、人、基础设施三位一体的体系，建立事故预测与预防机制。目前，我们已在日本和中国推进示范实验，并与众多跨行业及政府合作伙伴携手合作，稳步迈向安全、安心的移动出行社会。



此外，Toyota Research Institute(TRI)正致力于开发一种机器人，其目标并非取代人类，而是成为能与人类并肩工作、共同成长的伙伴。为迅速验证并发展这些技术，我们使用了名为“Woven City”的移动出行测试赛道。本公司集团与包括其他企业、初创公司及研究机构等众多合作伙伴一同，于2025年盛大开启了将创新理念转化为现实的基地。从这里开始，我们将不断发明“未来的理所当然”。

目前，本公司拥有许多优秀的合作伙伴，他们将与我们共享愿景，并致力于共同开创未来。我们将与秉持长远眼光及“协作加速进步”信念的伙伴们携手，共同实现移动出行的未来与社会的可持续发展。



丰田所追求的移动出行社会

地区中心

扎根于地区的价值创造
—— “当地最好”的理念与丰田的地区战略 ——



丰田的地区轴心经营的根本理念是“当地最好(Best in Town)”这一概念。这并非旨在实现全球范围内的销售量和市场份额最大化。而是一种旨在每个地区、每个城市，都力求成为最贴近客户生活、最值得信赖的存在的理念。

我们认为，移动出行与生活息息相关，持续满足不同地区的多样化课题与期待，将引领我们走向长远发展。

在全球范围内获得认可的企业，并不等同于在地区所需要的企业。本公司通过不断积累后者，最终实现了前者。“当地最好”是直截了当地体现本公司经营姿态的词语。

客户为本

“当地最好”所代表的，不仅仅是提供高品质的商品。而是在深入了解地区客户的生活习惯、文化背景、道路环境、气候条件乃至价值观的基础上，为该地区提供最适合的移动出行解决方案。

即便是同一款车，其使用方式也因地区差异而大相径庭。在寒冷地区、沙漠地带、城市与农村，所需性能和价值标准各不相同。因此，我们并非推行全球统一的战略，而是重视建立能够根据各地区情况独立判断和行动的体制。



这一理念不仅贯穿于商品策划和设计，还延伸至销售及售后服务之中。全球各地的经销商不仅是销售网点，更是与当地客户直接互动的前沿阵地。通过日常对话收集到的声音，是商品改进与新举措的起点。

对本公司而言，销量与市场份额，正是与客户之间信任关系的体现。这种积累，正是长期以来支撑事业发展的基础。

按地区轴进行事业运营

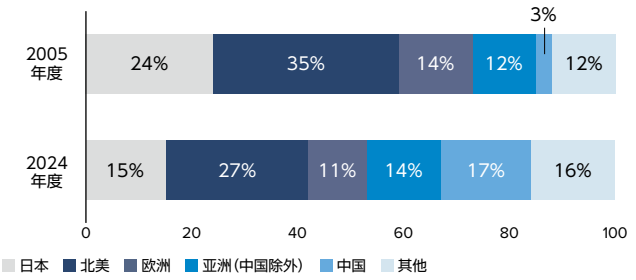
本公司将全球划分为8个主要地区，并根据各地区特性开展事业运营。各地区在经济状况、社会问题及市场成熟度方面存在显著差异。因此，我们采取根据各地区特性及客户需求分别进行判断并执行的体制。

其核心理念在于，“提供贴近人们的生活、有助于地区社会发展的移动出行”。各地区的最佳解决方案虽各有不同，但追求的目标始终如一。这一理念，无论在新兴国家还是发达国家都一以贯之。在面向全球客户“不让任何人掉队”的理念指引下，本公司始终坚持全球全阵容的产品展开。8个区域负责人紧密贴合各地区客户需求及社会环境，致力于为各地区提供最适合的汽车。

1 地区轴经营的成果

这使得我们能够在保持地区间平衡的事业基础上，向全球客户提供汽车，而不偏重于特定地区或市场。

各地区销售比例



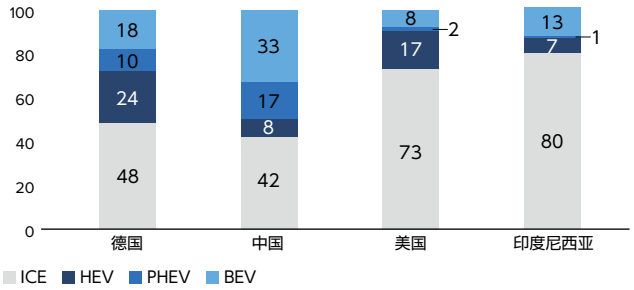
丰田所追求的移动出行社会 | 地区中心

2 针对各地区电动化进展差异的细致应对措施

此外，各地区能源状况各异，电动化进展程度及汽车使用方式也各不相同。因此，所需的动力总成也因地区而异。丰田正持续提升包括BEV在内的所有动力总成的吸引力与竞争力，以确保绝不限制客户的选择空间。

正因为身处不确定的时代，我们更应重视的不是预测未来，而是提前准备多样化的选择，以便能迅速应对变化。

按动力总成划分的市场构成比（2025年）



出处：S&P Global

基于地区特性，作为以“提供贴近人们的生活、有助于地区社会发展的移动出行”为理念的移动出行事例，介绍IMV系列以及在中国市场的相关举措。



回归移动出行的初心：IMV系列

Innovative International Multi-purpose Vehicle（IMV）系列，是为支持包括新兴国家在内的全球多样化生活方式而打造的汽车。我们不断推进汽车制造，其框架、发动机和基本结构采用全球通用的骨架，而车身、规格及用途等则可根据各地区需求进行优化。自2004年在泰国推出新款皮卡以来，该车型已引入全球180多个国家和地区，并随着时代与地区需求不断进化。

在客户需求日益多样化的全球背景下，本公司始终致力于通过硬件的扩展性来实现每个人的“独特个性”，并以物美价廉的汽车，提供能够解决课题的方案。在这样的理念驱动下，我们回归初心——“以真正亲民的价格，打造贴近劳动者需求的IMV皮卡”，于2023年诞生了“IMV 0”。IMV 0凭借其亲民的价格与灵活的扩展性，作为一款能够广泛适应从商务到私人用途的移动出行工具，已成功赢得了首次购车客户的青睐。



IMV 0



IMV Origin

在2025年日本移动出行展上发布的“IMV Origin”，是将这一举措推广至移动出行已成为日常课题的地区的新挑战。IMV Origin刻意以未完成的状态从工厂发货，由当地人亲手组装完成。这样一来，在地区内便催生了“组装”这一新的工作岗位，进而有助于创造就业机会和培养专业技能。此外，我们还致力于根据生活和工作的多样化用途进行自由定制，为每个地区打造出最适合的汽车。

IMV Origin采取的是“以生活为中心”而非“以产品为中心”的方法。我们致力于通过安全高效地运输尽可能多的物资，提升生活质量，并推动工作方式和时间利用的革新。

—— *移动出行拥有推动人们生活前进的力量。*

本公司是这样认为的。IMV系列正是将这一信念付诸实践的举措之一。我们直面环境严酷、课题多样的地区，与当地居民携手，共同打造扎根于当地生活的移动出行。这一系列体现了本公司致力于实现“为了所有人的移动出行”的姿态。

丰田所追求的移动出行社会 | 地区中心

中国市场中的自主性挑战

中国的一大特点是，许多客户非常重视汽车空间的舒适性。受这种价值观影响，汽车尺寸日趋大型化的同时，在BEV普及方面也引领全球，正逐步转变为以包含BEV在内的新能源汽车为主的市场。此外，市场环境和商品周期的变化极为迅速，竞争也愈发激烈。



bZ5



bZ7

为了回应中国客户的心声，传递更多笑容，丰田进一步深化“现场”理念，构建了专为中国市场打造的自主运营体制。我们已在中国当地构建了从研发到电池生产、制造的功能，并建立了能够在当地进行判断并行动的机制。2025年，我们还将启动一项新挑战：在上海成立一家由自有资本运营的新公司，专门开发雷克萨斯品牌的BEV，以更迅速地推出满足中国客户需求的汽车。

在中国，快速发展的数字技术和客户对全新体验的期待，对本公司而言也是学习的机会。短暂的商品周期和快速的开发模式，正为全球事业运营向更强大、更灵活的方向发展提供启示。

在中国开发并推出的BEV，在销售方面也取得了稳步的进展。这是一个绝佳的例子，展示了通过赋予地区权限并鼓励其采取自主行动，本公司如何能够实现全球性的增长。我们在努力提升于全球最大汽车市场影响力的同时，也致力于将快速发展的数字生态系统及BEV知识见解应用于全球范围。

扎根于地区，连接至世界

从一个城市、一位客户开始的努力，通过全球数千家经销商的共同实践及携手合作，本公司已成为全球范围内的优选品牌。

除了优质商品外，正是那些将产品送达各地客户、并建立起深厚联系的人们，支撑着本公司的发展。我们基于信任、信用以及共鸣的伙伴关系，创造了扎根于地区的价值，并培育了跨越世代的忠诚。

于是，在“当地最好”的目标与“制造更好的汽车”的口号引领下，我们不断根据各地区市场特性及客户需求，持续推动汽车的进化。

凭借全球全阵容，我们不断根据时代和地区需求进化汽车，从而诞生了如COROLLA、LAND CRUISER等多款深受全球客户长久喜爱的经典畅销车型。

今后，本公司将继续秉持“当地最好”的理念，始终保持深深扎根于地区、始终贴近客户生活、致力于提供受客户长久喜爱产品的移动出行公司。



丰田所追求的移动出行社会 | 地区中心

价值链事业

什么是价值链事业

价值链(VC)事业，是指在销售新车后，通过漫长的车辆持有期间，持续为客户提供价值的商业模式。我们认为，汽车并非是在销售出去的那一刻就完成使命的商品，而是涵盖了使用、维修乃至置换的全过程，其价值才得以真正实现。

丰田正与经销店携手，共同拓展汽车用品、配件供应、维修、金融、保险、二手车以及互联服务等领域。其核心理念是“当地最好”，即不采取千篇一律的全球策略，而是重视根据不同地区客户需求，构建最适合的服务。

汽车这一商品的特点

汽车是一种产品寿命非常长的商品。

本公司的首款商品G1型卡车故障频发，创始人丰田喜一郎曾亲自奔赴现场，直面客户和维修现场。这一经历，成为了本公司“销售并非终点”这一理念的初心。

会长丰田也在过去的记者会上做出如下表述。

> *“汽车公司需要对材料采购、零部件及车辆制造、废弃处理的整个流程承担责任。而且，汽车拥有30至40年的产品寿命，并在市场上流通。制造汽车或许凭借技术实力即可实现，但销售之后，更需要有决心在漫长的岁月中持续应对客户及时代的变迁。”*

VC事业正是这一理念的具体体现，它代表着本公司对汽车整个生命周期负责的态度。

目前的VC事业基础

目前，全球范围内有超过1.5亿辆丰田及雷克萨斯汽车正在被使用，这一庞大的现有车辆数量构成了我们开展VC事业最坚实的基础。本公司正利用这一全球现有车辆的基础，致力于进一步加强整个VC的实力。

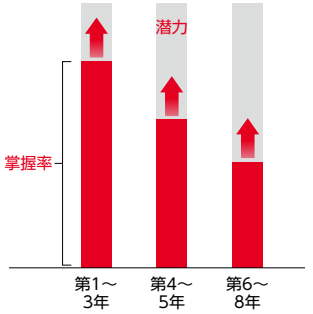
汽车的产品寿命较长，在此期间与客户的接触点众多。经销店不再仅以单点接触，而是通过连线的方式构建客户关系，在日常服务及支持中培育安心和信任，从而成为顾客身边可靠的伙伴。汽车也将从单纯的交通工具，逐渐拓展其角色，成为社会基础设施的重要组成部分。

基于与客户建立的长期关系，通过汽车用品及配件供应、维修、金融、保险、互联服务等VC事业所创造的营业利润，近年来以每年约1,500亿日元的速度稳步增长，目前已达到约2兆日元规模，约占本公司营业利润的一半。新车销售容易受宏观环境影响，而VC事业则依托于庞大的现有车辆数量，形成了稳定性较高的收益基础，成为支撑向移动出行公司转型持续投资的重要支柱。

为了进一步扩大VC事业，我们将致力于提高掌握率※1。关于销售后的汽车，在制造商保修期内※2，通过定期检查等方式，可以高度保持与经销店等机构的接点，但进入第4年后，这种接点逐渐减少。

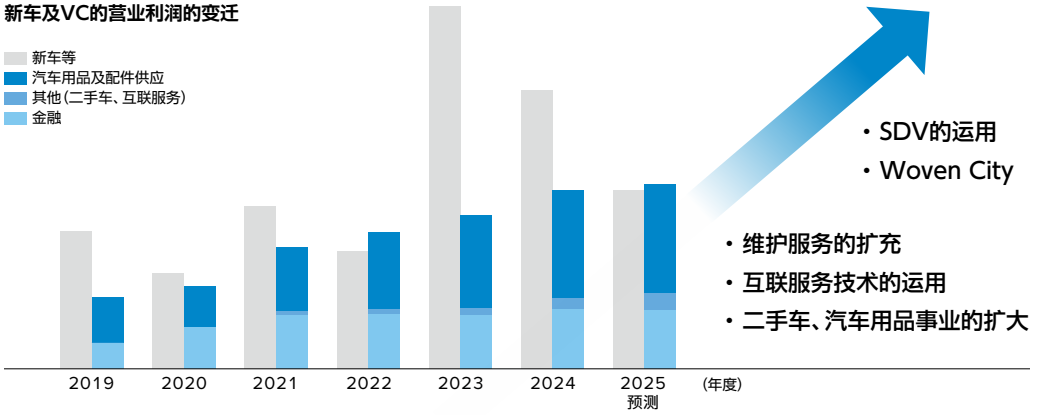
为此，我们将通过扩充维护服务、加强利用互联技术的金融及保险合作，以及扩大易于获取的汽车用品和配件供应选择范围，来增加及延长与客户的联系。这将进一步提升本公司拥有1.5亿现有车辆数量的优势价值。

各车龄段的掌握实绩
(全球/2024年度)



※1 丰田经销店等机构能够持续与客户保持接触点的比例
※2 因地区而异。在日本，一般保修期为自新车购买之日起3年或行驶至6万km的更早一方为止

新车及VC的营业利润的变迁



丰田所追求的移动出行社会 | 地区中心

价值链事业

增加与客户的接点的举措

作为具体举措事例，有以欧洲为中心的Service Activated Warranty（SAWA）。与普通的“延长保修”不同，该机制通过客户在经销店进行定期检查入库，从而提供自该日起为期1年的延长保修。不论过往销售记录或入库记录如何，均使用。不仅限于在本公司经销店处购买新车的客户，购买二手车的客户以及通过其他渠道购买丰田汽车的客户也同样适用。

因此，这也为那些以往与经销店距离较远、或一直在其他公司进行车辆维修的客户，提供了重新选择经销店服务的契机。

此外，以东南亚为中心，我们自2024年起也已开始推进廉价零部件（品牌名称：T-OPT）的扩充工作。我们与认证的合作伙伴企业共同开发廉价配件供应，致力于满足那些注重价格和性能、耐久性平衡的客户需求，特别是针对拥有老旧车型的车主。





在美国，许多客户倾向于对汽车进行个性化定制，因此我们准备了各式各样的汽车用品以满足不同需求。例如，我们提供如“Trailhunter”等汽车用品套装，在满足客户需求的同时，致力于提升掌握率及扩大收益。

VC事业的进一步扩大

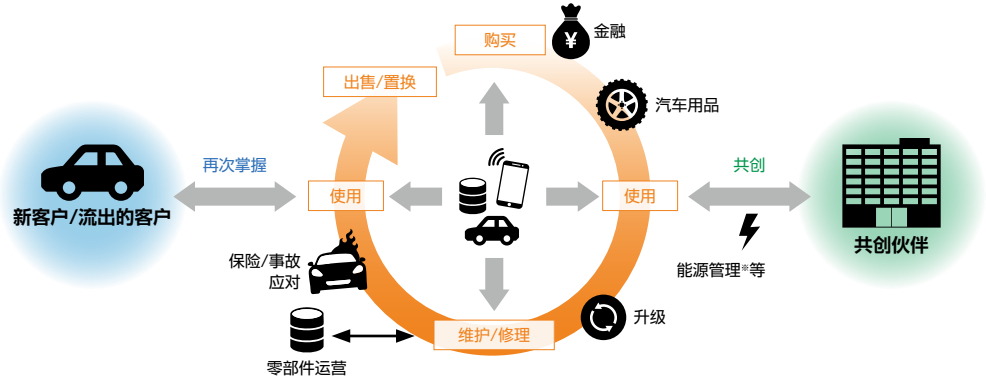
推动VC事业进一步扩大的最大增长动力，在于SDV服务。该服务不仅是提升汽车用品、配件供应、维修、金融、保险、二手车及互联服务等VC事业附加价值的“事业基础”，更是持续催生新服务、构筑“未来收益支柱”的关键所在。

P.78 软件定义汽车（SDV）

随着汽车向SDV转变，VC事业也将随之扩大

- 以车辆为起点，能够构建始终能够触及客户的接触点
- 通过利用车辆、用户及环境数据，能够在最佳时机，为客户解决困扰并提供价值
- 能够与共创伙伴合作，持续拓展新的服务领域
- 能够接触到以往未能掌握的新用户
- 能够利用SDV的数据提升运营水平及收益性

以SDV服务为核心的VC生态系统



※ 能源管理

丰田所追求的移动出行社会 | 地区中心

价值链事业

已经开始的升级服务

丰田/雷克萨斯 升级工厂(TOYOTA/LEXUS UPGRADE FACTORY)是一项官方升级服务，可为现有丰田车辆加装或更新原厂配件和功能。

以往仅在购买新车时可选的驾驶辅助和舒适功能、软件更新等服务，如今也向购车后的用户提供，旨在持续提升汽车的长久价值。

丰田 升级工厂的诞生，源于对“只有新型车才能搭载最新功能”这一传统观念的重审，秉持着“卖车不是终点，对车辆全生命周期负责”的理念。

升级服务示例



中国的TSS扩展



仪表设计变更



性能SU(行驶/各类控制变更)

今后扩展的新领域(能源管理)从V2H到V2G

Vehicle to Home(V2H)和Vehicle to Grid(V2G)技术，通过将电动车电池与家庭及电力系统双向连接，优化了能源的“储存、使用、返还”过程。在可再生能源扩大和电力费用波动的背景下，国内外相关举措正在加速推进。

例如，利用白天太阳能发电的电力储存于汽车中，在发电量较少的夜间向家庭和电网供应，不仅有助于稳定电力供应，还能减少购电量，并利用电网提供的激励措施，使客户享受到经济价值。

此类举措的实现离不开庞大且实时的电力数据联动，而通过SDV，能够即时掌握客户用车习惯及车载电池状态，并实施充放电控制，从而使服务实施成为可能。



随着汽车向SDV转变，VC事业的领域也将不断扩大。

今后，我们将以SDV服务为起点，在强化传统销售服务的同时，勇于挑战创造新价值，拓展VC生态系统领域，持续为客户的日常生活带来新的便利性和喜悦，不断向成为备受青睐的移动出行公司转型迈进。

丰田所追求的移动出行社会

“以人为本”的汽车制造 | 传承的匠人技艺

通过“以人为本”的产品制造，改变工厂的面貌，改变汽车的未来

将改变汽车未来的众多最新技术转化为现实的，正是产品制造的现场。

在没有标准答案的时代，为了继续保持和强化丰田现场的优势，我们需要超越开发和生产的界限，像创业企业一样齐心协力，共创未来。而且，需要将工厂打造成一个让工作者能够充满活力地更加发挥积极作用的场所。

以下介绍本公司产品制造现场的优势。

丰田独有的产品制造优势

1 自创业期以来未曾改变的精神

在本公司，“想让他人的工作更轻松”、“为了大家的笑容”这种自创业期以来一直未曾改变的精神在每个现场都依然生机勃勃。正如过去丰田佐吉发明自动织机一样，从“无”创“有”并不断改进，向世界推出富有魅力的产品，这种初创公司的力量至今依然健在。

2 高水平技能与技术的传承

在本公司，产品制造的“高水平技能与技术”得到了扎实传承。在自动化方面，通过由人教授机器人，同时实现高质量和生产效率，并且，也进一步提高人的技能，并将提高后的技能再教授给机器人。通过这种不断循环的过程，我们在不断磨练技能和技术。

3 锻炼人才的现场力

我意识到，现场力指的是让丰田生产方式（TPS）深深扎根，全体成员都能带着对产品制造的热情，主动持续改进，而培养这样的人是关键所在。凭借着这样的现场力，我们实现了满足客户多样化需求的1,000万辆的全线产品阵容。如今，汽车行业正迎来堪称游戏规则改变，关系到企业生死存亡的变革时代。正因为是这样的时代，愈加重要的是，要将本公司独有的产品制造优势、本公司的“技艺”扎实“传承”下去。

产品制造的进化

为了以本公司的“技艺”改变产品制造的未来，需要通过“技能／技术”与“数字／创新技术”的融合推动产品制造的进化，并且要缩短准备周期，“迅速、反复地挑战”。本公司拥有以TPS为主轴的“缩短准备周期”的技艺。我认为，加快进化速度，不断应对时代变化，这正是丰田产品制造的优势所在。

而且，我们将改变工厂的面貌，改变产品制造的未来。为此，我们将不惜大幅“打破”现有生产部门的运作方式。凭借本公司所拥有的技艺和数字／创新技术，我们将实现工序减半。而且，我们将消除开发和生产的界限，迅速提供新的移动出行方式。此外，我们还将致力于解决工厂碳中和、物流等产品制造基础方面的问题。我们将通过人与技术有效互助的现场力来实现这些目标。

无论过去还是未来，本公司将一如既往，“以人为本”，打造为他人的笑容而工作的现场，建设让人们能够自然地脱口说“谢谢”，充满活力工作的工厂，由此致力于开拓新时代，实现“量产幸福”。

丰田产品制造的原点（创业的精神、高水平技能与技术）



丰田所追求的移动出行社会 | “以人为本”的汽车制造

未来的工厂

无论是10年后的未来，还是更远的未来。

丰田的工厂希望成为让人们对“产品制造”兴奋不已的地方。

未来工場
THE FUTURE FACTORY

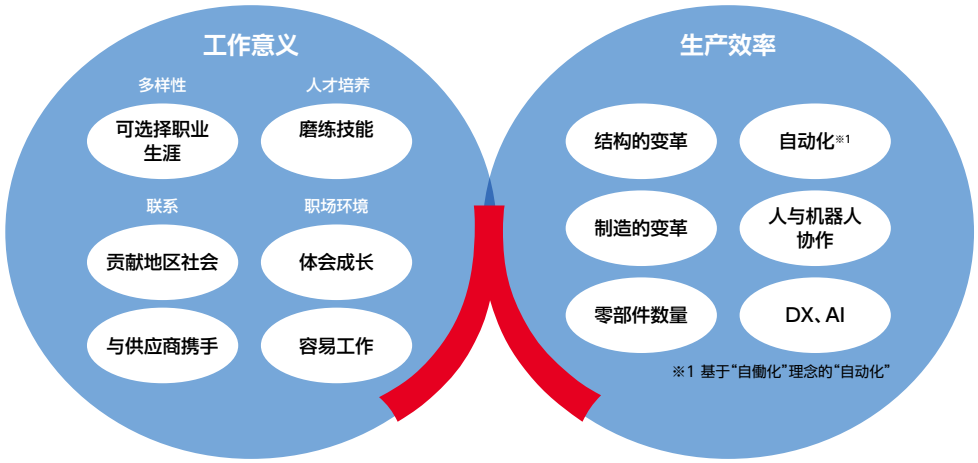
劳动人口的减少、人们生活方式的变化，以及技术的迅速发展等，产品制造产业所处的环境发生了巨大变化，正面临着各种各样的课题。

丰田将这种状况视为“巨大的变革机遇”，为了让日本以及世界的产品制造在10年后乃至更远的未来都让人们兴奋不已，希望与本公司的工作者、供应商和当地社区携手，作为“创造新道路、量产幸福的基地”，描绘未来工厂的理想姿态，并努力予以实现。

在2024年成立的未来工厂团队中，以描绘10年后的工厂的理想姿态，大家共同创造未来的工作方式为目的，提出未来的工厂概念并在进行挑战。

此外，通过不仅改变工厂环境，还改变工作方式，我们致力于实现以“工作意义”和“生产效率”为中心的“以人为本的可持续的产品制造”。我们将推进打造能够感受到参与产品制造的喜悦和幸福的，充满魅力的未来工厂。

要在未来工厂中重视的两个轴心



以人为本的可持续的产品制造

1 工作意义

过引入尖端技术和技能，在彻底实现辛苦作业的自働化的同时，让人转向专注于更高技能、高附加值作业。与此同时，我们将打造一个让多样化的人士都能感受到“工作意义”和“通过工作获得的成长和幸福”的职场。到目前为止，通过让工作者按照公司的机制和制度工作，我们实现了质朴刚毅的产品制造。而未来，我们将以迄今为止精心积累的产品制造为基础，让公司的机制和制度贴近工作者，打造除以往占主体的男性外，让女性、老年人和有障碍※2的人等多样化人士能够实现多样化工作方式和积极参与的职场，希望工厂成为吸引人们“想在那里工作”而聚集而来的地方。为此，我们正在进行打破传统价值观和机制框架的试点实证，还在推进创建新标准并将其部署到工厂现场的举措。例如，对于正在因育儿或护理而力图兼顾家庭的人士，我们将让他们能够按照自己的时间工作。为了让体力或视力下降的老年人充满活力地参与汽车制造，我们将调整工序、环境和制度，在推动职场风气和意识改革的同时，构建多样化人士能够实现多样化积极参与的企业文化。为了让所有工作者都能够随着不断变化的社会环境持续成长，我们还将推进提供面向AI、机器人和数字领域的新的教育机会。

※2 社会和环境中的“障碍”

2 生产效率

我们预见10年后的劳动人口减少，将不会以传统的生产效率为主体，而是同时推进多样化人才的积极参与和大规模的自动化／减少人工，开发、生产、物流和供应商将团结一致，致力于实现汽车的“结构”和“产品制造”两者的进化。

- 改变生产效率的定义，扩大多样化人士能够积极参与的“对人友善的工序”
- 利用尖端技术（DX、AI、机器人技术等）实现自働化／精简化，缩短准备周期
- 追求汽车结构与产品制造相互提升的革新性流程的进化
- 在满足客户需求多样化的同时，推进物美价廉的产品制造

丰田所追求的移动出行社会 | “以人为本”的汽车制造

工厂的举措

把工厂打造成“人人都想工作的职场”
人与技能共同编织的高冈工厂进化

推动高冈工厂进化的三项举措

高冈工厂是丰田在日本国内首家设有BEV专用生产线的工厂。为了跃升为任何人、在任何地方都能充满活力工作的工厂，各个现场正在应对哪些挑战？

1 解决身体上的“辛苦”

完成车身工序的冲压和焊接后，在运送到喷漆工序的车身上，会有前一道加工所需的孔洞。这些孔洞不仅在成品车上不再需要，如果放置不管，还可能导致水进入车内，因此粘贴贴片将其密封。贴片由人手工粘贴到头上方移动的车身上，每辆车大约有30个孔洞需要密封，并根据孔洞大小使用不同的贴片。


密封工序中使用的贴片

仰头看车身并区分使用不同贴片进行粘贴的这项作业，是对体力和精神的负担都很大的工序。我们正在推进用机器人实现该作业的自働化，让作业人员转变为机器人操作员角色的举措。

其目的是让机器人承担对身体有负担的作业，创造让人更容易工作的环境。

2 为强化现场而进行的改变

在组装工序中，沿生产线移动的车身上会贴有一张汇总记载各部位装配零部件的称为“指示单”的纸张。

作业人员需要从一张A3大小的纸上密密麻麻写满的符号、字母和数字组合中读取所需零部件并进行装配。一旦发生误读，则会有在装配错误零部件的状态下交付给客户的风险。另外，有些零部件还需要在看不到指示单的车内进行作业，从而也增加了为确认指示内容而进出车内的负担。

为了解决这些问题，我们正在新引入只向各零部件装配作业人员显示其所需信息的“电子指示单（电子指示）”。在用于装配的作业平板车上设置显示“电子指示”的平板电脑，并将需要注意的零部件等进行高亮显示等，从而减轻因担心误读而带来的精神负担。



电子指示


电子指示手表

此外，还引入了在手表式设备上显示装配指示的“电子指示手表”，无需为了重新确认指示内容而进出车内，从而也减轻了身体负担。

3 让物流从“运送”转变为“委托运送”

除了在制造生产线各处推进工作方式改进之外，高冈工厂在物流现场也在推进重大改革。

在焊接工序中使用的用于车身骨架的部件，首先由物流公司运送到工厂内的堆场。此时，由于卡车无法进入工厂内部，司机必须换乘叉车进行搬入。搬入的部件再由厂内物流人员使用牵引车搬运到各个工序。因此，无论是卡车司机还是厂内物流人员，都需要在广阔的工厂内来回奔波。

为了减轻这些负担，我们正在推进使用AMR※机器人的“委托运送”物流。AMR能读取贴在工厂地面的二维码，并能够直行、后退以及左右转向。通过在工厂内各处粘贴这些二维码，可以根据情况设定最佳路径，AMR之间的防碰撞以及障碍物回避等也会通过搭载的传感器自动完成。

※ Autonomous Mobile Robot：自主行驶搬运机器人


AMR


二维码

作为在工厂内行驶的无人搬运车，还有Automated Guided Vehicle（自动导引车，AGV），但由于AGV是在地面粘贴的磁条上行驶，一旦设定路线后，并不容易更改，遇到障碍物时只能停止等，这些都是其缺点。

通过引入可灵活设定路线的AMR，可无人搬运的区域得以扩大。与此同时，我们对堆场也进行整理，使得卡车司机无需再将部

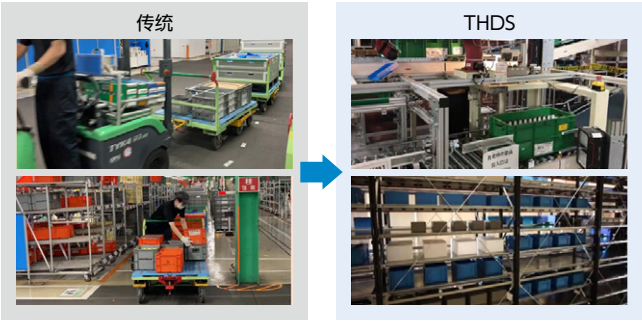
丰田所追求的移动出行社会 | “以人为本”的汽车制造

工厂的举措

件搬入工厂内部，叉车搬运现可在5米内完成，由此也降低了事故风险。此外，在工厂内部，由于AMR会自动到紧靠堆场的位置搬运部件，从而缩短了人员驾驶牵引车的距离。

“丰田高密度存储分拣系统（Toyota High Density Storage Sorting System：THDS）”，诞生于高冈工厂的装配线上。汽车据说由多达3万个零部件组成。正如其名称所示，THDS能够自动按照工序和种类，对物流公司运来的零部件进行分类。

以往由厂内物流人员装载到牵引车上，搬运到指定货架并进行分类的作业，如今已实现自动化。只需在THDS中输入各工序所需的零部件，系统就会自动将其送到取件口。



将原本用牵引车搬运并分类到货架上的作业，通过THDS实现了全自动化

迄今为止，生产线作业人员需要从摆放零部件的货架逐一寻找并取回所需零部件，每天的步行距离多达约15公里。但随着THDS的引入，这一距离已缩减至约2.7公里，而且，零部件的取件口也被设定为女性员工也能轻松取用的高度。

今后的高冈工厂

关于今后的高冈工厂，森田厂长讲述了如下内容。

如今，高冈工厂正以“以人为本”为主题，推进改变工厂面貌的举措。

通过消除所有搬运重物和在高温环境下工作等作业，加速打造“人人都能充满活力工作”的工厂。当我向佐藤社长也这样说明时，他问道：“那之前在那里工作的人们怎么办？”

过去使用叉车和牵引车搬运物品的人员等，让他们将积累的物流知识和技能加以运用，转而承担设计利用数字化和机器人的高效物流系统等职责，从而挑战更高层次的工作。



高冈工厂 森田厂长

磨练了技能的人员，通过获得与时俱进的新知识，实现下一代的技术和工作方式。随着这一过程的推进，又会以不同形式产生需要技能的工作，通过不断钻研来推动进化。因此，我认为“引入机器会导致技能消失”这样的担忧完全没有必要。

当我讲到这些时，佐藤社长对我说：“这正是日本产品制造的核心啊”。在与机器和技术共存的同时，让人能够从事更多发挥自身优势的工作。我们相信，以技能和工作者们为中心的改革必将带来进化，为此，我们将共同全力以赴推进。

高冈工厂从COROLLA开始，拥有持续制造“深受大众喜爱的汽车”的历史。在继承前辈们积累的技能的同时，如今正努力进化为一家支持“BEV大众化”的工厂。凭借对技能不变的热爱，以及与时俱进的生产车型，为了在未来也不失去产品制造精神，我们将打造一个让人人都能充满活力工作的环境。

自働化、数字化和多样化带来的上乡工厂进化

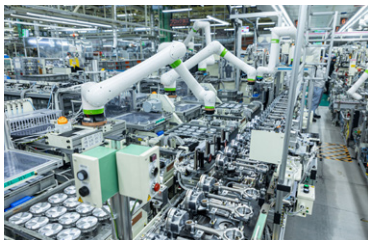
推动上乡工厂进化的两项举措

配备最新设备、肩负巨大期待开始运营的上乡工厂。为了在10年后也能继续生产发动机，如今正在着手推进哪些举措？

1 历经18年终于成型的自働化生产线

在这条被称为活塞子生产线的生产线上，如今所有作业都由机器人进行。机械臂抓取零部件并进行装配。发动机的组装工序大致分为两部分：组装发动机本体的主生产线，以及按发动机所使用的各零部件，分别组装各个零部件的子生产线。活塞子生产线将活塞与连杆（将活塞的上下运动传递给曲轴的零部件）连接起来，然后交付给主生产线。

上乡工厂自2008年起就开始引入机器人以减少人工，但仅限于部分工序。当时，丰田正在推进发动机工厂的全球推广，由于海外缺乏具备维护技能的人员等原因，为了能将日本国内工厂的经验技巧推广到海外，不得不回归手工作业。因此，工厂着手开发即使在手工作业下也能将效率提高2到3倍的夹具，并将该装配线在全球范围内推广。



在自2025年1月起引入机器人并开始运转的活塞子生产线的自働化中，充分利用了过去手工装配作业时的经验，不是单纯进行直线动作，而是让机器人记忆人的技巧诀窍，将手工作业的要素反映到动作中。目前，在上乡工厂，实现整条生产线自働化的虽然只

丰田所追求的移动出行社会 | “以人为本”的汽车制造

工厂的举措

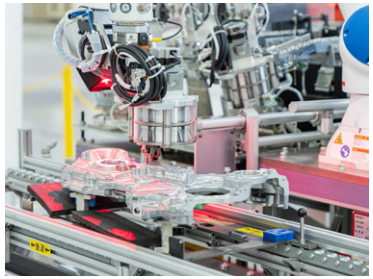
有一条，但已成功将3名作业人员减少为0。

2 着眼于从铸造到加工、维护的未来自働化

在2024年启动的“共创生产线”项目中，我们汇集当前的技术实力，致力于构建一条面向未来、让人感到有工作价值的生产线。我们还着眼于将原本分属不同生产线和厂房的铸造、加工装配，以及维护和质量管理进行一体化。

目前，为了能够应对未来的自働化，我们正在开发发动机制造中的各种基础技术。通过推进自働化，致力于让作业人员转向更高附加值的作业。

这些基础技术在量产线上进一步改进后，再整合到共创生产线中。在这里诞生的第一台自働化设备，首先投入到TNGA发动机的装配线中。



右侧照片中显示的是在开发投入共创生产线设备的共创研究所诞生的机器人，用于在被称为正时链条盖的发动机零部件上装配螺栓。随着摄像技术的发展，实现了自动装配。

发动机不会消失

在2025年东京改装车展（TOKYO AUTO SALON 2025）上，搭载于GR YARIS中置引擎概念车的2.0L发动机亮相等，即使在称为电动化时代的当下，丰田仍在持续生产发动机。



上乡工厂 斉藤厂长

斉藤厂长说，他认为正因为从未停止改进，才为如今上乡工厂的自働化、数字化和多样化奠定了基础。

曾有一段时间，我们也认为“发动机将要消失了”。

—“即便转向BEV，（BEV生产也）需要资金”
—“必须趁现在好好盈利”
—“工厂是为新事业创造资本金的地方”

当时大家都是这样的想法。“所以也必须进行改进”，因此我们一直将其坚持至今，我认为这是非常正确的做法。即使BEV的生产不断增加，我们也还能够应对。如果我们继续抱着“发动机什么都不用再做了”、“就此结束。也不用改进了，不要再投入资金”的想法，那可能就不会有今天了。

考虑到未来，我们必须推进自働化。因为有希望实现的理想姿态，所以我们会朝着这个方向努力下去。为了解决因出生率下降、人口老龄化以及制造业吸引力下降而导致的人手短缺问题，不仅要打造易于工作的环境，也需要改变生产线。因此，大家也开始讨论诸如“我们也要充分利用DX”之类的话题。通过有效利用数字技术，应该如何改变设备，也逐渐变得清晰起来。

进入公司后，斉藤厂长被分配到上乡工厂，并在这里经历了磨炼。他说，以上介绍的这些进化举措“也是一种回馈”，并说道：“希望10年后、15年后，这里依然是能够稳健盈利的工厂”。

最后，当被问到“发动机不会消失吗？”时，他回答说：“发动机不会消失。我希望能继续制造下去。制造燃油效率更高、也能对应碳中和的发动机。我认为还有很多值得开发的要素”。

トヨタイムズ 自働化、数字化和多样化带来的上乡工厂进化

丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略—

Carbon Neutral

多路径战略的基本理念

为了让汽车持续成为社会中不可或缺的存在，碳中和（CN）是一个紧迫的课题。

我们活动的中心是在推动产品制造和供应链零碳的同时，在移动出行领域，基于“多路径”战略，为世界各地的客户提供选项。重要的是，我们要思考与能源未来相契合的移动出行的应有姿态。

作为基本前提，需要从地球环境和可持续发展的角度出发，摆脱对化石燃料的依赖。在此基础上，从中长期来看，预计可再生能源将得到进一步普及，“电力”和“氢能”将成为支撑社会的有力能源。另一方面，在短期内，重要的是正视世界各地的现实，在保障能源安全的同时，务实地推进变革。

正因如此，我们将在着眼于电力和氢能的未来的同时，提供与多样的能源状况和客户需求相契合的移动出行选项。以务实的过渡为中心，致力于实现CN。这正是多路径战略根本所在的基本理念。

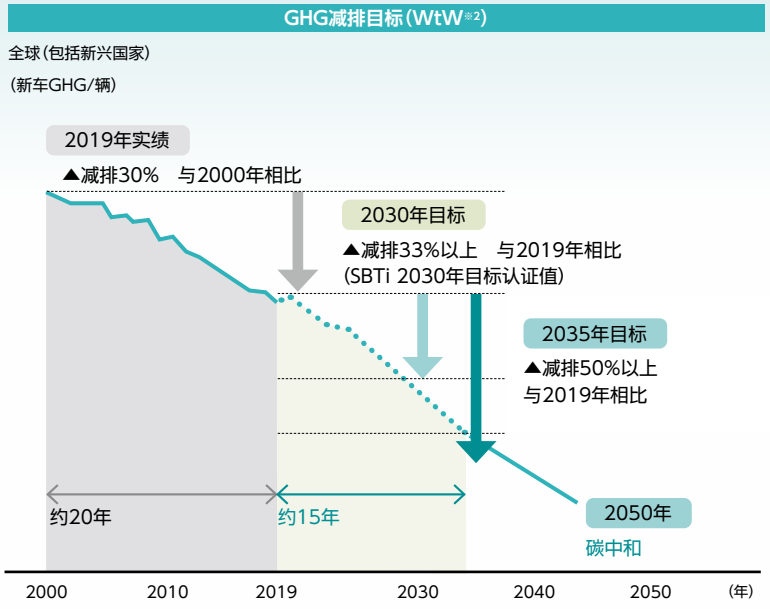
多种选项（多路径）



- BEV：2030年销量达到每年350万辆
- PHEV：实用型BEV；开发EV行驶200以上的PHEV
- HEV：现在立即减少GHG排放的有效手段
- CN燃料 CN Fuel：为减少持有车辆※1的GHG排放做贡献
  ※1 新车及已售车辆
- H_2：利用内燃机技术开发氢发动机
- FCEV：以商用车为中心的量产和商业化；丰田实现获得10万辆／年订单（2030年）

GHG（温室气体）减排目标

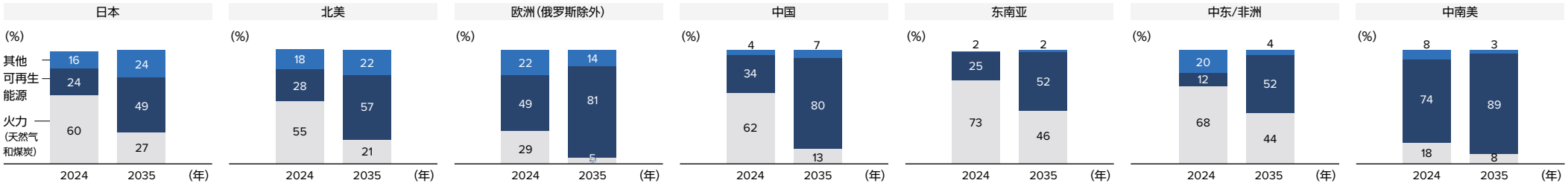
我们将全力以赴，致力于2050年实现汽车全生命周期的CN。与2019年相比，力争在2030年将全球销售汽车的平均GHG排放量减少33%，并在2035年达到超过50%的减排水平。



※2 Well to Wheel：除行驶时排放的GHG以外，还包括燃料、电力的制造阶段排放的GHG

丰田碳中和目标的整体构想 —多路径战略 —

各地区不同的能源状况 资料来源：IEA WEO2023 STEPS情景



参考 资料来源：世界销量（S&P Global）

电机 电池 发动机 汽油箱 氢燃料罐 燃料电池

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

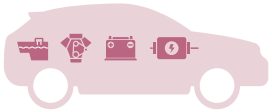


纯电动车。
不搭载发动机，仅靠电机驱动。
能够在行驶过程中不直接排放CO_2地行驶。

2024年全球市场
1,110万辆

有望普及的主要市场
中国、北美、欧洲

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



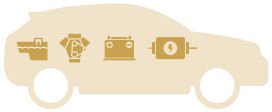
可以充电，在日常使用的许多场景下，能够像BEV一样仅靠电力行驶而不排放CO_2。而在长距离移动时，可使用电机和发动机两者行驶，续航里程较长。

- 没有充电基础设施也能行驶

2024年全球市场
600万辆

有望普及的主要市场
发达国家、中国

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



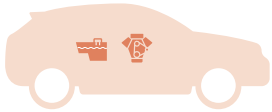
混合动力车。
通过有效区分使用发动机和电机两种驱动方式，实现低油耗。

- 无需新的基础设施设备

2024年全球市场
1,200万辆

有望普及的主要市场
包括新兴国家在内的全世界

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



将e-fuel（合成燃料）或可持续生物燃料作为传统内燃机（发动机）的燃料加以利用。燃烧时虽然会排放CO_2，但由于将大气中的CO_2作为原料加以利用，对CO_2的总量不产生影响，因此被称为CN燃料。

- 无需新的基础设施设备
- 持有车辆亦可使用

有望普及的主要市场
包括新兴国家在内的全世界

H_2
Hydrogen Engine Vehicle



将氢作为传统内燃机（发动机）的燃料进行搭载。
虽然是内燃机车，但能够在行驶过程中几乎不排放二氧化碳地行驶。正在作为未来的新选项推进开发工作。

有望普及的主要市场
中国、欧洲、北美、日本

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



燃料电池车。所谓的氢能源汽车。
不搭载发动机，而是通过加注的氢与氧的化学反应发电，并由电机驱动。能够在行驶过程中不排放二氧化碳地行驶。

2024年全球市场
1万辆

有望普及的主要市场
中国、欧洲、北美、日本

能源利用（中长期）

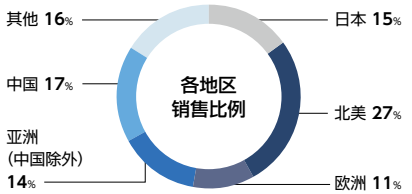
电力 | 氢能

CN燃料

丰田碳中和目标的整体构想 —多路径战略—

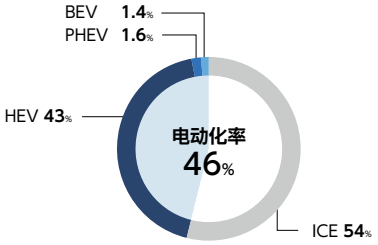
满足全球多样化需求的全线产品阵容 （2024年度的丰田/雷克萨斯销量）

全球



车型销量 （千辆）

车名	数量
COROLLA	1,661
RAV4	1,047
YARIS	908
CAMRY	591
HILUX	580
HIGHLANDER	323
SIENNA	278
TACOMA	257
LEXUS RX	224
INNOVA	210



各动力总成销量 （千辆）

动力总成	数量
内燃机车（ICE）	5,526
混合动力汽车（HEV）	4,441
插电式混合动力汽车（PHEV）	161
电动汽车（BEV）	145
燃料电池汽车（FCEV）	1
总计	10,274

主要车型 COROLLA



RAV4



YARIS



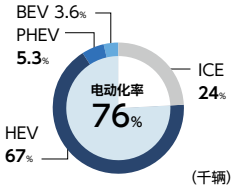
LEXUS RX



欧洲

车型销量 （千辆）

车名	数量
YARIS	372
COROLLA	201
C-HR	140
AYGO	96
PROACE	95
RAV4	82
HILUX	30
LEXUS LBX	28
LEXUS NX	26
bZ4X	25



（千辆）

动力总成	数量
ICE	283
HEV	776
PHEV	62
BEV	42
FCEV	0
总计	1,165

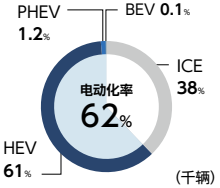


C-HR AYGO PROACE

日本

车型销量 （千辆）

车名	数量
YARIS	172
COROLLA	165
SIENTA	116
ALPHARD	88
ROOMY	84
PRIUS	80
AQUA	75
NOAH	74
VOXY	73
RAIZE	68



（千辆）

动力总成	数量
ICE	574
HEV	912
PHEV	18
BEV	2
FCEV	1
总计	1,505

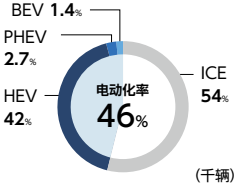


SIENTA ALPHARD ROOMY

北美

车型销量 （千辆）

车名	数量
RAV4	569
COROLLA	400
CAMRY	314
TACOMA	256
TUNDRA	177
HIGHLANDER	164
LEXUS RX	139
SIENNA	102
LEXUS NX	87
4RUNNER	69



（千辆）

动力总成	数量
ICE	1,472
HEV	1,146
PHEV	74
BEV	38
FCEV	0
总计	2,731

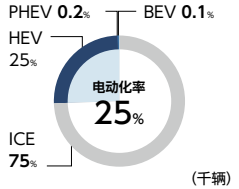


CAMRY TACOMA TUNDRA

亚洲（中国除外）

车型销量 （千辆）

车名	数量
INNOVA	206
YARIS	179
HILUX	168
AVANZA	124
COROLLA	114
FORTUNER	83
AGYA	78
URBAN CRUISER HIGHLANDER	62
VIOS	59
GLANZA	47



（千辆）

动力总成	数量
ICE	1,084
HEV	363
PHEV	3
BEV	1
FCEV	0
总计	1,451

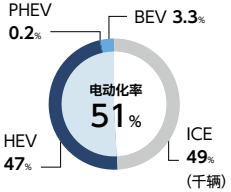


INNOVA HILUX AVANZA

中国

车型销量 （千辆）

车名	数量
COROLLA	506
RAV4	202
SIENNA	174
CAMRY	171
WILDLANDER	139
HIGHLANDER	132
LEXUS ES	113
AVALON	102
LEVIN	63
bZ3	49



（千辆）

动力总成	数量
ICE	883
HEV	844
PHEV	3
BEV	59
FCEV	0
总计	1,789

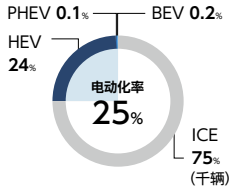


SIENNA WILDLANDER HIGHLANDER

其他

车型销量 （千辆）

车名	数量
HILUX	358
COROLLA	275
YARIS	172
LAND CRUISER	155
RAV4	140
FORTUNER	81
CAMRY	79
LAND CRUISER PRADO	60
ACE	35
HIACE	30



（千辆）

动力总成	数量
ICE	1,229
HEV	400
PHEV	1
BEV	3
FCEV	0
总计	1,632



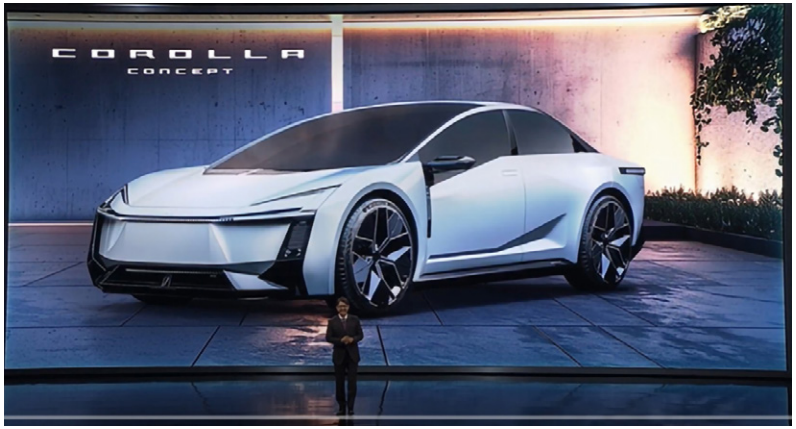
LAND CRUISER FORTUNER LAND CRUISER PRADO

丰田碳中和目标的整体构想 —多路径战略 —

多路径的进化

支持多路径的技术进化

“在2025年10月的日本移动出行展上亮相的“COROLLA概念车”中，凝聚了这样一种理念：“无论是纯电动车（BEV）、插电混动车、混合动力车，还是燃油车，不管动力源如何，我们都希望打造出让所有人都心驰神往的帅气汽车”。
在具体实现这一理念的过程中，正在开发的新型小型高效率发动机，以及支持多路径的平台进化，将发挥重要作用。”



在2025年12月举行的“Toyota World Arigato Fest.”上，向世界各地的合作伙伴和利益相关者传达多路径的理念和举措的佐藤社长

关于“COROLLA概念车”中蕴含的理念，佐藤社长进行了以下说明。

即使在世界上完全倾向于BEV的时期，我们也没有偏离多路径战略的核心。因为我们相信，通往碳中和（CN）的道路并非只有一条。每个地区的客户和需求各不相同，所需的解决方案也各有差异。正因如此，我们不是局限于一种动力总成，而是在探索所有动力总成的可能性。

内燃机也是如此。内燃机的“火”还远远没有熄灭。更智能、更清洁的内燃机，在通往CN的道路上依然发挥着重要作用。

然而，提供多样化动力总成的挑战在于，也同样需要多样化的平台。从工程和产品制造的角度来看，如何能够用一个平台支持各种动力总成？新的“COROLLA概念车”正是为了寻找这一答案而开发的。

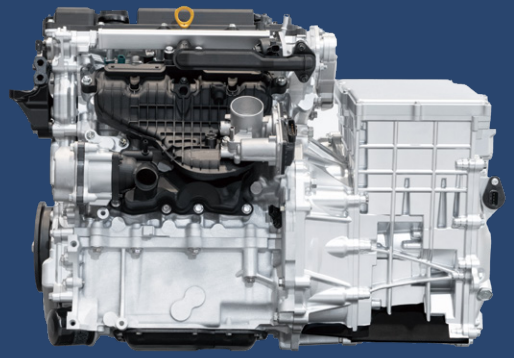
这款概念车象征着Toyota New Global Architecture（TNGA）的进化。通过一个平台，在不影响设计和车内空间的前提下，可以支持各种动力总成。2024年，我们宣布正在开发一款实现大幅小型化的新型发动机。利用这款发动机，我们将能够在同一平台上制造从BEV到燃油车的各种车型。

虽然丰田是一家量产车制造商，但我们追求的是“面向每一位客户的量产”。为了这一目标的实现，这个平台将发挥重要作用。

丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 多路径的进化

ENGINE ReBORN

开发以电动化为前提的新概念发动机



正在开发中的1.5升直列四缸发动机

丰田1.5升/2.0升直列四缸发动机

在多路径战略中，本公司通过相互利用在各个动力总成中积累的技术来提高产品实力。回归原理原则对BEV进行分析，得知对续航里程影响最大的因素是“空气动力”。重视空气动力的汽车，其设计和结构必然会随之改变。为了实现低重心、低发动机舱的汽车，有必要缩小组件尺寸。如果能将这些BEV开发中积累的知识见解应用到PHEV和HEV上，将能够进一步改善燃油效率。

我们将思维转变为“用BEV的架构制造PHEV”、“PHEV是搭载发动机的实用型BEV”，正在进行新发动机的开发。

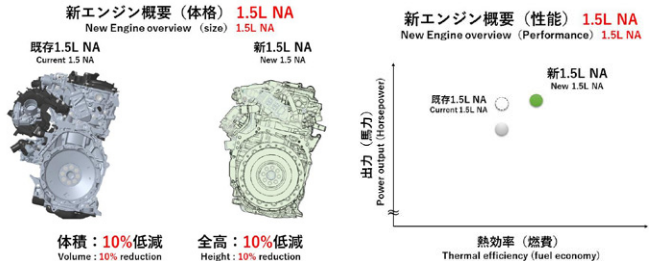
而且，由于电动车是依靠发动机和电机行驶，还具有发动机无需覆盖所有行驶领域，可以适当依靠电机的特点。这就是“与电动车相契合的发动机”。

通过设想电动车，还可以实现此前未能有效利用的电机对发动机的主动控制。通过从电机信号计算发动机各气缸的燃烧状态，可以控制燃料喷射量和电机助力量，以优化各气缸的燃烧。我们认为，这可以实现提高环境性能的动力总成。

这款新发动机与本公司以往使用的发动机在概念上完全不同，在“发动机重生”一词中，蕴含了这样的含义。

首先，1.5升直列四缸发动机提供自然吸气的类型和搭载涡轮增压器的类型。在自然吸气型之间的比较中，与现有的1.5升三缸发动机相比，新发动机的体积和整体高度分别减少了10%。通过增加一个气缸，可以降低高度，并有助于实现发动机本身的小型化。

今后，为了让现有的发动机符合欧美预计实施的严格排放法规，不得不降低其输出，以及在净化尾气的催化剂上花费高成本。相比之下，新发动机通过改进燃烧技术来保持输出，此外，通过小型化降低发动机盖高度并减少空气阻力，预计轿车级别的燃油效率将提高12%。



此外，1.5升的涡轮增压发动机还能够覆盖牵引重物等的车辆中使用的2.5升自然吸气发动机的应用领域。对于现有发动机不得不降低约30%输出的法规级别，新发动机能够不降低输出予以应对，并且体积可减少20%，整体高度可减少15%。

2.0升涡轮增压发动机与现有2.4升涡轮增压发动机相比，预计体积和整体高度都将减少10%。输出将大幅提升，计划广泛适用于从卡车等重型车辆到跑车等需要高输出的车辆。

通过将具有高效率、小型化、高输出的发动机与电动单元相结合，与BEV相比，以更经济（实惠）的方式提供的可能性将会扩大。

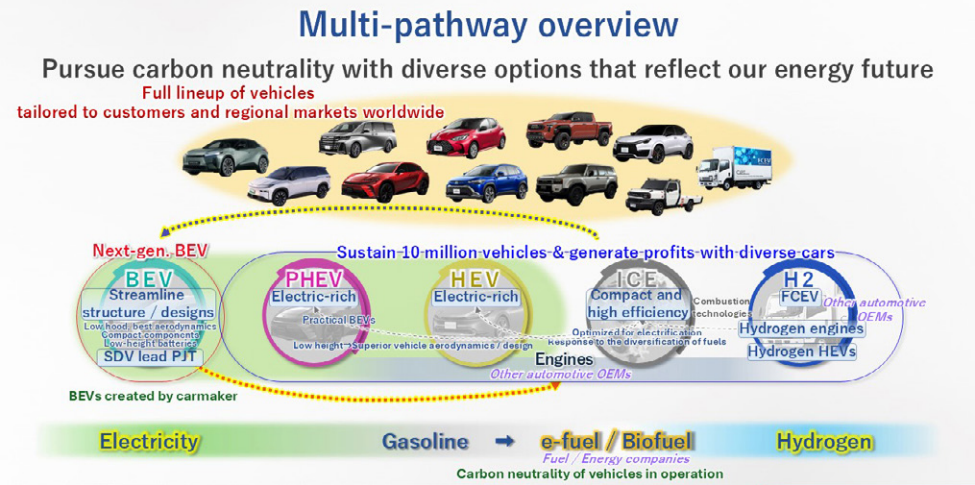
丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 多路径的进化

提高多路径的清晰度

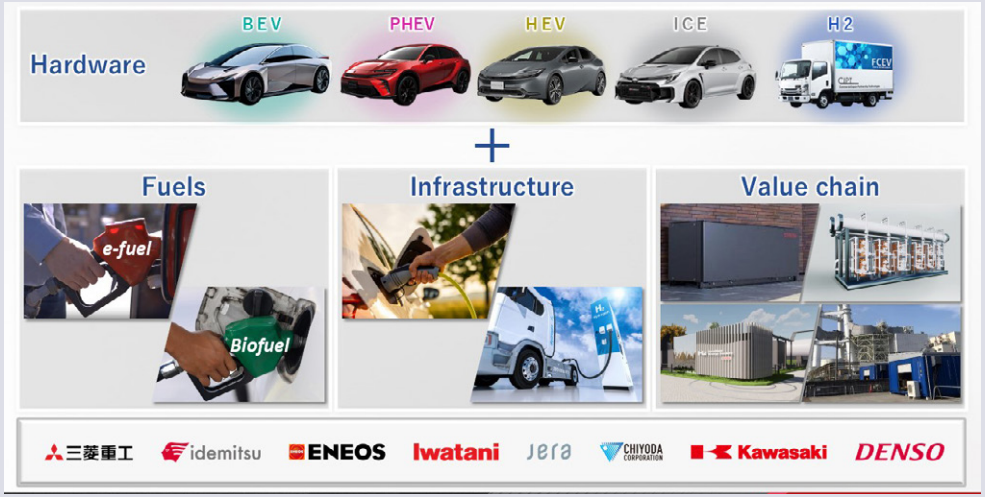
在2025年5月的结算发布会上，佐藤社长就多路径举措的方向讲述了以下内容。

多路径和动力总成

在多路径中，丰田重视的理念是：在“不让任何人掉队”的前提下，为实现碳中和（CN）做出贡献。在通过多样化汽车为减少CO_2排放做贡献的同时，利用在下一代BEV中磨练的技术，推动动力总成整体的进一步进化。

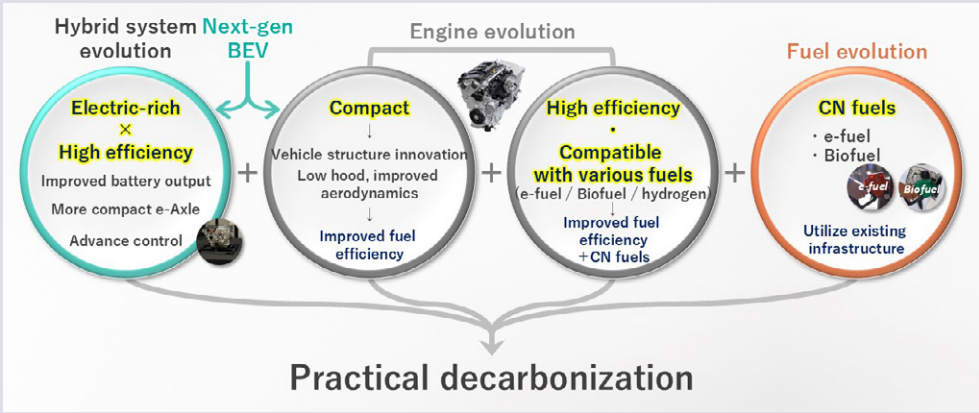


而且，为了让每一种动力总成都成为真正的选项，我们还将与众多合作伙伴一起，推进燃料和基础设施进化的各项举措。



内燃机和混合动力

在内燃机汽车方面，我们将磨练基础技术，持续挑战“发动机”、“混合动力系统”和“燃料”各自的进化。



丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 多路径的进化

提高多路径的清晰度

持有车辆的CN

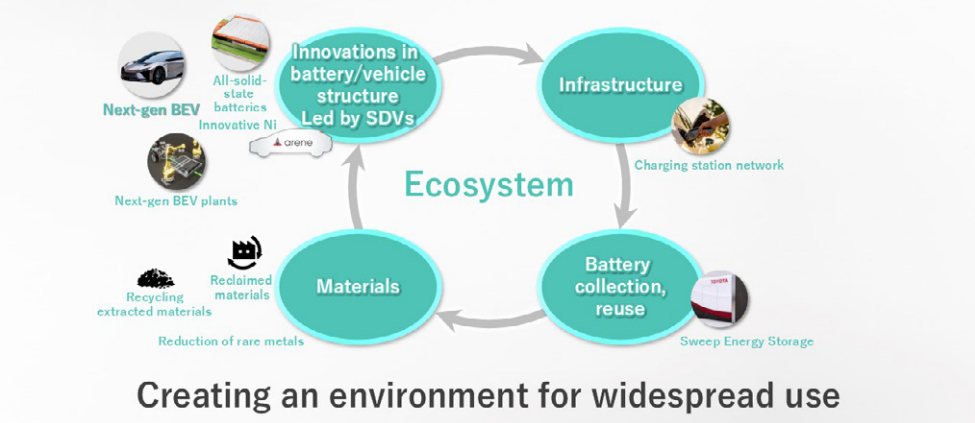
从持有车辆的CN的角度来看，我们认为重要的是以能够立即减少CO_2排放的混合动力车为核心，推动向环境性能更高的移动出行方式替代，并加速CN燃料的普及。

今后，我们也将继续面向世界各地客户的期望，以更物美价廉的混合动力车为首，提供有助于实现CN的实用型选项。

BEV

为了推动BEV的普及，我们认为除了车辆和电池的技术革新以外，还有必要构建涵盖从电池材料采购到回收再利用各个环节的电池生态系统。

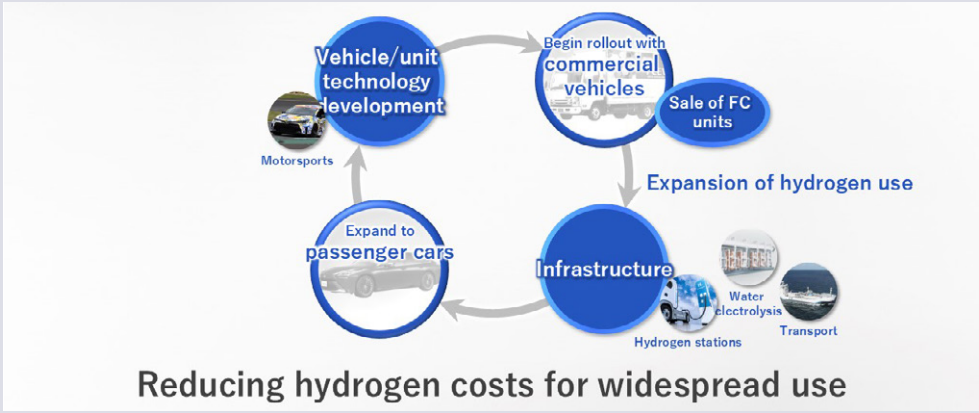
今后，我们将继续构建跨产业协作的框架，并努力完善有利于普及的环境。



氢能

关于氢移动出行，普及的关键在于降低氢价格。我们希望通过在包括单元外销在内的商用车领域加快氢移动出行的社会实施，从而增加氢的使用量，并推动成本降低和基础设施扩充。

同时，我们将毫不动摇对氢能未来的理念，在整个价值链中持续推进各项举措。



丰田碳中和目标的整体构想 —多路径战略—

电池电动车战略

成长领域的扩大

2025年2月5日，丰田宣布与中国上海市政府签署了关于碳中和的全面合作协议。此外，我们在上海市金山区（上海市西南部）独资新成立了一家电池电动车（BEV）和电池的开发与生产公司“雷克萨斯（上海）新能源有限公司”。



在当地开发和生产深受中国人民喜爱的中国专用BEV

通过与上海市政府的合作，本公司希望在氢能、自动驾驶技术以及电池回收等领域，为中国政府实现2060年碳中和的目标做出贡献。作为其举措之一，我们认为，针对目前在中国已有众多客户购买的新能源车市场，更迅速地提供符合中国客户需求的汽车至关重要，因此决定成立这家新公司。

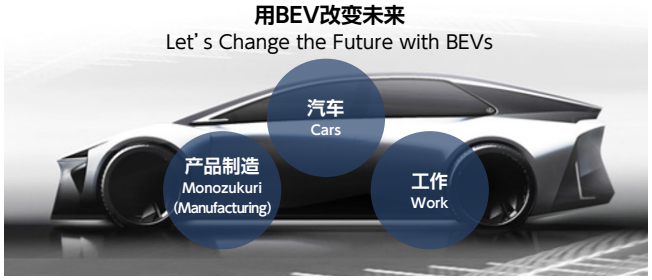
2027年以后 开始生产

生产能力 约10万辆（成立之初）

新就业岗位 约1,000人（成立之初）

新公司将新开发雷克萨斯品牌的BEV，计划于2027年以后开始生产。初期生产能力约为每年10万辆，起步时计划新设约1,000个就业岗位。

本公司迄今为止一直与以中国第一汽车集团有限公司、广州汽车集团股份有限公司为首的合作伙伴携手，致力于为中国客户带来笑容。今后，我们将继续努力成为“当地最好”企业，朝着“量产幸福”的实现，与合作伙伴全力以赴，并为实现本公司“通过汽车、产品制造和工作方式的改革，用BEV改变未来”的目标而不断前进。



汽车的未来

在下一代BEV中，我们将改变汽车的未来。这是我们为客户提供的商品的进化。续航里程达到1,000公里。改变续航里程的数量级。我们将通过采用“下一代电池”和融合音速技术来实现这一目标。

其次，推出酷炫的设计来吸引客户。为此，我们将利用AI辅助空气动力性能，让设计师能够利用双倍的时间，专注于美的创造。

然后，还有驾乘感的定制。我们将使用Arene，通过全面OTA※无限拓展驾驶乐趣。像手动档EV那样，凭借“只有汽车制造商才能实现的技术”，为客户带来兴奋不已的惊喜和乐趣。

※ Over The Air：通过软件推送汽车升级

产品制造的未来

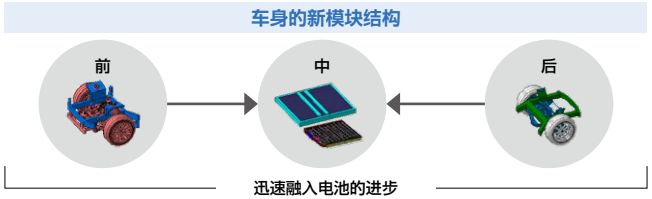
1 事业结构的变革

与产品制造联动，改变劳动密集型的事业结构。在集中组装的工序中，思考工序改进，创造动脑的机会。采用对人友善的工序，与供应商共同打造能够充满活力工作的具有“内心安心感”的未来工厂。



2 车身的新模块结构

车身采用一分为三的新模块结构。由于是在组装各模块后合为一体，因此可以实现模块各自的独立进化，尤其能够迅速融入开发竞争关键所在的电池的进步。此外，这种模块结构通过采用一体化铸造实现零部件的大幅整合，还有助于削减车辆开发费和工厂投资。

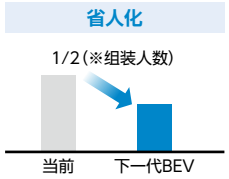


丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 电池电动车战略

3 实现生产准备周期“减半”

在未来的产品制造中，工序和生产准备周期将减半（BEV减半）。新模块结构和以自行移动搬运为代表的自动化技术将使工序“减半”。尤其自行移动搬运是下一代BEV关键所在的制造方法，可以大幅减少每次投放新车型时所需的工厂改造和厂房扩建相关的生产技术和制造方面的诸多困难、费用和时间，加快商品投放市场的速度。

这种全新的产品制造理念，借助数字孪生的力量，将实现生产准备周期“减半”。



工作的未来

负责开发下一代BEV的组织不仅限于丰田，还包括Woven by Toyota、外部合作伙伴等，是一个超越汽车制造商框架，集结所有职能和地域的“ALL in ONE TEAM（全员一体化团队）”。

其职责是，在一个组织内，将开发、生产规划、事业计划，以及包括海外在内的商品阵容、采购战略和电池战略全面整合为全线产品阵容。在这个“ONE TEAM”中，所有职能的成员都能够以相同视线拥有相同的问题意识，从而快速做出决策并采取初始行动。

此外，通过Arene，努力提高开发和评估的效率。而且，由于广泛的外部协作可培养每个人丰富的创意，个人的成长将改变公司的未来。

让我们用BEV改变未来

在下一代BEV中，我们将采用下一代电池，专注于全球顶级的电耗性能，实现收益增长。电池将与车辆结为一体，我们首先必须彻底实现这一部分。这也是我们在公司内部自行开发电池和车辆两者的优势。我们计划利用从中赚取的资金，致力于提高超越客户期望的无可匹敌的产品实力，在此基础上确保收益。

对于下一代BEV，我们在推进全球的全线产品阵容的统一规划。除了提高产品实力外，我们还将改变工厂的产品制造方式，削减工序、投资和准备周期，力图在确保收益的同时扩大销量。

基准数量

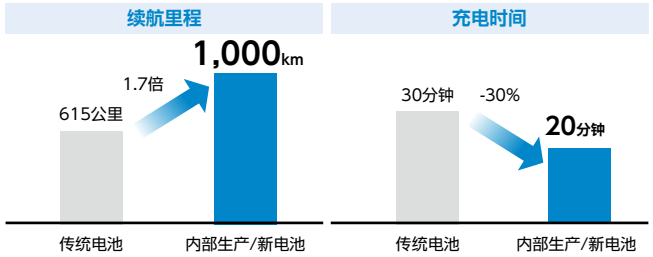
本公司将2030年的BEV全球销量设为350万辆。这些数量是为了根据客户需求，与供应商和销售店的各位成员共同整备供应体制而提出的基准。今后，我们将基于最终由客户决定商品的认识，灵活加以应对。

下一代BEV：以小兼大

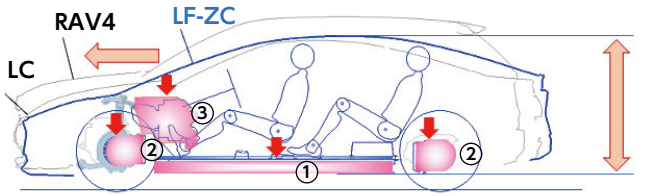
下一代的BEV将满载我们新的举措和挑战。为了让BEV中的零部件更小巧、空间更宽敞、实现可持续进化的扩展性，我们一直在不懈努力。有关这方面的举措，我们以三个车型为例进行说明。

1 新电池

新电池实现了低高度和高能量密度，是推动BEV进化的重要技术。通过低高度电池和周边组件的小型化，实现独一无二的造型。其性能大幅提升，目标实现续航里程1,000公里，充电时间20分钟。



此外，发挥小型组件的特长，车辆的形状将发生改变。BEV通过增加底盘下方电池的搭载量，能够延长续航里程。但是，由于电池位于车辆中央的底盘下方，电池长度越长，前后轮胎间的距离就越远，导致车身延长变大，这造成了设计上的限制。



①低高度／高能量密度电池②小型eAxle③小型空调
续航里程 1,000公里（CLTC）

丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 电池电动车战略

然而，能量密度高的新电池可以相应减少电池搭载量，因此，可缩短全长，增加设计的自由度。能够打破BEV整体高度较高这一传统的固定观念，通过小型组件的组合，实现了紧凑、姿态优美的造型。

2 车内空间的进化

车内空间也将发生变化。仪表板高度变低，实现前所未有的开阔视野，眼前的蓝天一览无余。由于仪表板的高度降低，人也可以坐得更低，因此，即使整体高度与以往相同，坐进车内时，会为车顶的高度所惊讶。无论驾乘者身高高低，都能享受舒适放松的时光。我们还将锤炼素质，改变驾乘感。我们专注于与这种造型相符的驾乘质感和响应，也在推进全新悬架系统的开发。



3 从汽车向移动出行扩展的世界

通过软件，让世界更加广阔。例如，将青春记忆中的汽车或憧憬的汽车的操控、声音和振动等所有汽车的特征在一辆车中进行表现。成为贴近客户记忆或未来生活方式的爱车。

我们与多年来惠顾我们的客户有着紧密的联系。

通过把智能化的BEV作为数据和能源的移动媒介有效利用，让车辆、生活和能源数据关联起来，我们将从汽车扩展到移动出行的世界。

不断进化的扩展性

车辆视角 | 青春记忆

RWD
青春记忆

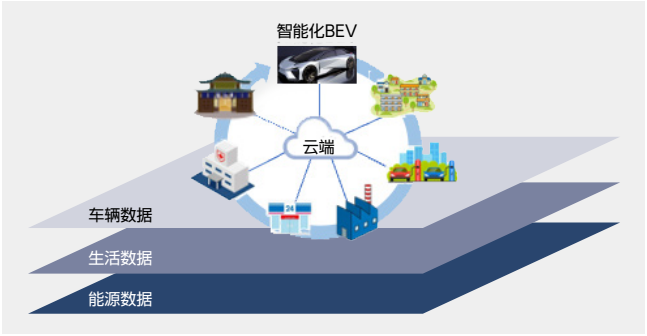
FWD
给重要的人

V10
憧憬

4WD
海外专用车



社会视角 | 作为能源和数据的移动媒介有效利用



丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 电池电动车战略

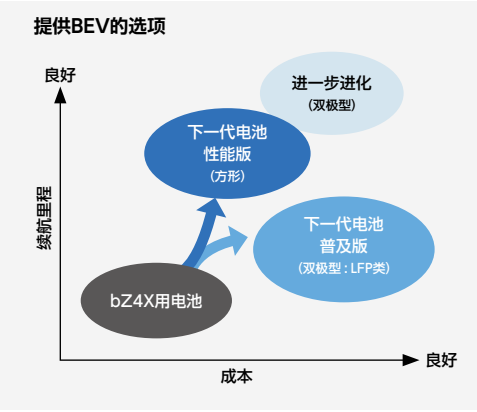
电动车创新技术

电池

对于BEV来说，电池是维持称为电流的血液流动的心脏一般的存在。丰田正在以推出下一代BEV为目标推进工作，在此过程中，也将运用新技术推动电池的进化，以满足客户的期望。

针对当前主流的液态锂离子电池，本公司对方形电池拥有长期的知识见解，我们将通过提高该电池的能量密度来提高性能。而且，通过在BEV中采用为HEV开发的双极结构，我们将扩大产品阵容，从物美价廉的普及版电池，到追求更高性能的电池，为客户提供多样化的选项。此外，针对作为创新电池而备受期待的全固态电池，我们以在BEV上搭载为目标，现已进入实用化阶段。我们将凭借具有竞争力的电池的全线产品阵容，支持本公司BEV的未来进化。

(注) 1 下一代电池(性能版)是与Prime Planet Energy & Solutions合作进行开发，而下一代电池(普及版高性能版)、BEV用全固态电池是通过集结丰田自动织机和本公司集团内的知识见解进行开发。
2 本文中提到的bZ4X指的是2022年上市的车型(bZ4X于2025年10月实施了部分改进)



液态锂离子电池的开发

1 下一代电池性能版

下一代BEV的续航里程将实现1,000公里※。以在该车辆上搭载为目标，为了扩大汽车设计的自由度，我们正在开发专注于性能的方形电池。在提高电池能量密度的同时，通过空气动力学和轻量化等提高车辆效率，由此延长续航里程。与此同时，与现有的bZ4X相比，目标实现成本降低20%，快速充电时间20分钟以下(SOC=10～80%)。

※ 包含通过空气动力学和轻量化等提高车辆效率的部分

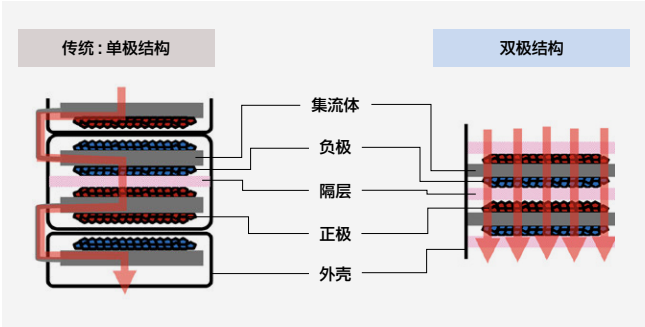
2 下一代电池(普及版)

为了在液态锂离子电池方面也能为客户提供多样化的选项，本公司正在开发有助于扩大BEV普及的物美价廉的电池。

迄今为止搭载在混合动力车AQUA和CROWN上的双极结构的电池也将应用于BEV。我们采用廉价的磷酸铁锂(LFP)为材料，以实用化为目标，正在进行挑战。

与改进前的bZ4X相比，目标实现续航里程提升20%※、成本降低40%，快速充电时间30分钟以下(SOC=10～80%)，正在探讨将其搭载在普及价格带的BEV上。

普通电池是在一片集流体上涂覆正极或负极的某一种，采用



仅正极的集流体和仅负极的集流体两片一组的结构。另一方面，双极型采用在一片集流体的正反两面分别涂覆正极和负极的简单结构，可将零部件数量减至三分之一。除此以外，正极不使用镍或钴等稀有金属，而是采用LFP，因此还可以降低材料费。

然而，要实现这种电池时，存在以下难点：①将材料均匀且整齐地涂覆在正极和负极上；②高速加工；③一次性密封所有电芯。而且，还需要以可在汽车上使用的超大型电池来实现。

为了解决这些问题，本公司以约30年来在HEV中积累的电池生产技术为基础，同时有效利用在双极型镍氢电池方面的技术和经验技巧、在FCEV中积累的精密涂布工艺，以及数字技术，正在推进面向量产的开发工作。

电池种类		形状	结构	正极	EV距离(包括CLTC模式、车辆改进)	成本(与EV距离同等时)	快速充电时间(SOC=10～80%)
现有	bZ4X搭载电池	方形	单极	NCM类	615公里	—	～30分钟
下一代电池	1. 性能版				200% 与bZ4X(改进前)相比	-20% 与bZ4X(改进前)相比	～20分钟
	2. 普及版	新结构	双极	LFP类	20% UP 与bZ4X(改进前)相比	-40% 与bZ4X(改进前)相比	～30分钟
进一步进化	3. 高性能版			Ni类	10% UP 与下一代电池性能版相比	-10% 与下一代电池性能版相比	～20分钟

丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 电池电动车战略

电动车创新技术

3 双极型锂离子电池(高性能版)

高性能版电池结合了性能版电池和普及版电池两者的优点。通过在正极采用高镍类原材料，并结合双极结构，实现了进一步的进化。

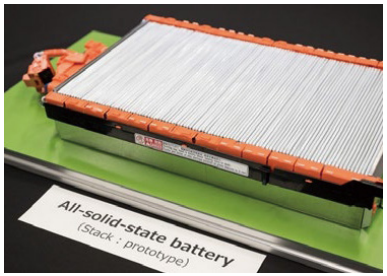
与性能版相比，进一步达到续航里程提升10%※，降低10%，快速充电时间20分钟以下(SOC=10～80%)，实现了压倒性的性能。以2027-2028年实用化为目标，正在进行挑战。

※ 包含通过空气动力学和轻量化等提高车辆效率的部分

全固态电池的开发

全固态电池由于电解质为固态，离子移动速度快，并且能够耐受高电压和高温。因此，有望实现高输出、长续航里程以及缩短充电时间等。

另一方面，一直存在着电池寿命短的问题。在固态电解质随着电池的充放电而反复膨胀和收缩的过程中，电极内发生龟裂，导致离子难以在正极和负极之间流过，然而，本公司发现了克服这一问题的新技术。我们以2027-2028年实现实用化为目标，正在推进产品开发和量产工艺的开发。



可实现进一步超越下一代电池的续航里程和10分钟内的快速充电

现有电池主要分为材料加工→电池加工→电池组装三个工序进行制造。全固态电池的顺序虽然也相同，但尤其在电池组装工序中，快速、不损伤电池地进行高精度堆叠是确保性能、实现量产的关键技术。

本公司开发的设备在堆叠电池时，会让运送托盘和接收托盘的流动速度相同，也就是说，将它们的相对速度控制为零。此外，通过托盘和设备中设置的巧妙机械结构，可在防止错位的同时交接电池。通过这种方式，实现了量产不可或缺的高速、高精度叠层。

2023年10月，我们宣布与出光兴产合作，致力于实现BEV用全固态电池的量产。通过结合两家公司的材料开发技术、出光兴产的材料制造技术，以及本公司在电动车开发中积累的电池加工和组装技术，力图实现可在世界上广泛使用的固态电解质和全固态电池的量产。

此外，2025年10月，我们宣布与住友金属矿山合作推进正极材料的量产。利用该公司独有的粉体合成技术，两家公司新开发了适用于全固态电池的“耐久性优良的正极材料”。今后，我们将继续发挥该公司20年来在提供正极材料方面积累的知识见解，推进新开发正极材料的供应以及其后的量产化。

住友金属矿山与丰田合作推进全固态电池用正极材料量产

应用火箭技术的空气动力技术

电池开发并不是决定BEV性能的唯一因素。还有必要结合车辆开发进行综合考虑，如降低行驶阻力、进一步扩大能量再生、管理汽车整体的能量和热量等。

车辆开发的一个项目是我们与三菱重工业宇宙事业部共同研讨的空气动力技术。我们将火箭的超高音速技术应用到汽车，借鉴保护箭体免受因火箭的空气摩擦或压缩产生的气动加热影响的技术，探讨如何在汽车的速度范围内应用其知识见解。通过对车身表面进行处理等来控制与气流接触的部位，现已能够降低阻力。如果表示空气阻力的CD值现有车身为0.20，则有望实现降低相当于其10%的效果。这是一项蕴含潜力的技术，能够在不受车身形状以及钢、铝等原材料限制的情况下，同时实现酷炫的设计和空气动力性能。

我们正以2026年实现实用化为目标推进开发，除了电池的创新之外，还将挑战通过最大限度降低空气阻力来进一步延长续航里程，致力于提高超越客户期望的BEV的产品实力。



风洞试验用模型

bZ3X开发秘闻

在中国制造更好的BEV

中国市场正在持续演进具有自身特色的汽车普及化，车辆尺寸的大型化、电动化和智能化的速度迅猛，并逐渐开始引领世界。2025年的新能源车销售占比已超过五成。

“bZ3X”是面向这样的中国市场，于2025年3月上市的一款SUV型BEV。以寓意“舒适移动之家”的“COZY HOME”为概念，在以中国籍开发负责人（Regional Chief Engineer）为中心的当地主导的开发体制下，与合作伙伴企业的广州汽车集团携手，推进制造了深受中国客户喜爱的汽车。

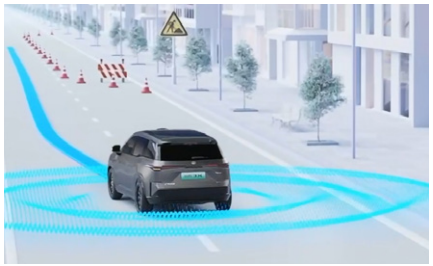
这款车兼具年轻群体所追求的新能源车特有的“智能化”和“舒适大空间”，以及丰田标志性的“安全安心”，并以10万元级（约220万日元）的实惠价格带，成为中国合资品牌中2025年销量第一的BEV。



产品特性

1 智能化

以当地企业“Momenta”的数据驱动型智能驾驶辅助技术为基础，基于本公司追求的“交通事故零伤亡”思想，对高频事故场景进行分析，精心完善了安全/安心性能。



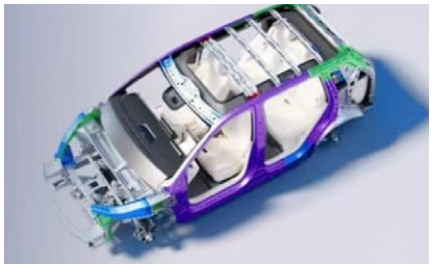
2 舒适大空间

充分发挥BEV特有的宽敞空间优势，通过座椅布局实现了平整的大空间。该车配备14.6英寸大型显示屏、四座独立语音识别系统、全景天窗等，一应俱全地搭载了新能源车客户所期待的舒适装备。



3 安全/安心

我们为BEV核心部分的电池设定了独有的严格安全标准。采用制动系统冗余设计、车身70%以上使用“高强度特殊钢材”等，在客户看不见的部分也极致追求了安全性。



挑战

1 持续不断提高产品实力

为了在变化迅速的中国市场赢得客户青睐，我们对传统的开发方式也进行了大幅度调整。在上市前，我们通过车展等渠道听取客户的负面反馈，直到临近发售前为止，将基于反馈的改进不断融入到产品中。即使在上市后，我们也不拘泥于传统方式，而是基于客户意见及时实施产品改进和OTA（软件更新）。



“bZ3X车主访谈”的场面（2025年12月）

2 为了让更多客户了解

除了以往的客户外，为了吸引偏好新能源车的年轻客户，我们通过打造有前卫感的销售场所，加强在年轻群体获取信息的主要渠道——社交媒体上的宣传，以及部署BEV专属销售人员，对客户接触点也进行了大幅改进。





与音乐学校合作举办的活动（2025年5月）

丰田碳中和目标的整体构想 —多路径战略 —

氢能事业战略



以三个中心推进氢能事业

乍看之下，可能会觉得氢能事业仍是难以规划成功路线，属于相当遥远未来的领域。然而，近几年来全球形势变化巨大，各国面向2030年纷纷出台政策，并在积极采取行动。为了预见变化并满足客户需求，该氢工厂正在以三个中心推进事业。

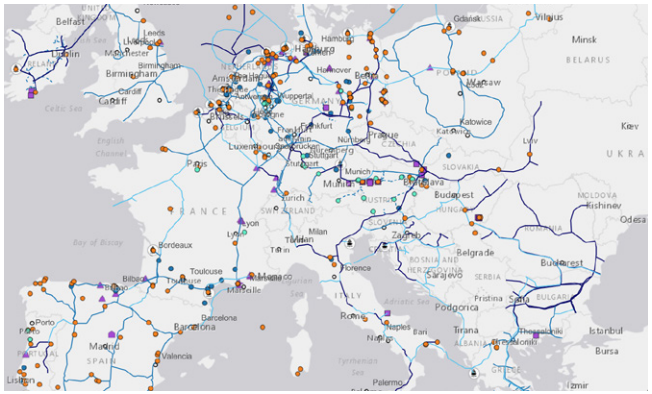
氢工厂事业方针



1 在有市场的国家进行开发和生产

在欧洲，Toyota Motor Europe正在进行氢燃料电池(FC)系统的开发，并进行生产和外销。此外，AFIR※已经施行，并公布面向2030年，在主要干线道路沿线每200公里建设一座加氢站的计划。

※ Alternative Fuels Infrastructure Regulation：替代燃料基础设施法规



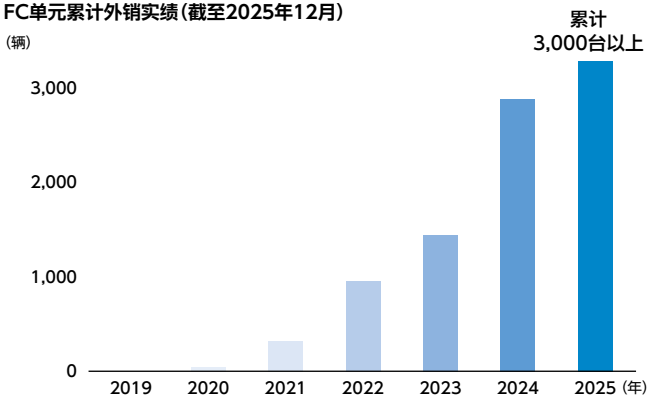
AFIR下的欧洲氢能高速公路构想
资料来源：EU Transport and Mobility General Directorate

在中国，我们已与北京亿华通科技股份有限公司设立了共同开发和生产基地，并于2024年8月开始生产FC。同时，基于《氢能产业发展中长期规划(2021-2035年)》，中国提出了“氢能高速公路构想”，并公布了为实现干线物流脱碳化，每年引入数万辆FC卡车的目标。

面对这样的市场变化，丰田将“MIRAI”中搭载的FC单元进行模块化，并于2019年开始面向致力于实现氢能社会的合作伙伴进行外销。

近年来，由于各国的商业应用需求不断扩展，FC单元的销量在逐年增长，截至2025年12月，全球累计销量已达到3,000台以上。

FC单元累计外销实绩(截至2025年12月)



丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 氢能事业战略

2 加强与有力合作伙伴的协作

丰田以实现CN为目标，正在推进二氧化碳的减排，在此过程中，我们将氢定位为重要燃料。为了实现“氢能社会”，除乘用和商用FCEV以外，还有FC固定发电机等，通过各种FC产品的普及，在“制造”、“运输”和“使用”氢的各领域，与各行各业的合作伙伴携手推进举措。

在欧洲，我们于2023年5月宣布与Daimler Truck开展合作，其中也包括了在氢能相关开发方面的协作。此外，2024年9月，我们宣布加强与BMW（宝马）集团在氢能领域的合作关系，在共同开发零部件的同时促进通用化，推进成本降低。今后，我们还将考虑在本公司车型中使用这些零部件。

此外，法国的Hyliko已累计运行搭载本公司FC单元的FC大型卡车60,000公里以上，在2024年巴黎奥运会期间，对支持大会运营的车辆进行了运输。



Hyliko在巴黎奥运会中利用FC大型卡车

在中国，我们于2024年11月与普洛斯投资（上海）有限公司（GLP中国）在高附加值绿色干线物流领域建立合作，并与中国国内领先的物流公司福佑卡车（FOR-U）和德坤物流（Dekun）协作，从2025年开始运营50辆FC大型卡车。这是本公司首次在海外进行干线物流试点，致力于通过梳理实现TCO中面临的课题，创造成功事例，为此正在推进举措。


与福佑卡车（FOR-U）和德坤物流（Dekun）合作实施干线物流

在日本国内，自2021年4月起，我们正在与五十铃汽车、日野汽车、铃木、大发工业持续推进商用车CN的相关举措。

此外，在2024年2月，我们与千代田化工建设达成协议，通过转用“MIRAI”的FC电芯技术，共同开发利用水和电制氢的大规模电解水系统。为了在2026年开始实证，两家公司正在推进相关举措。

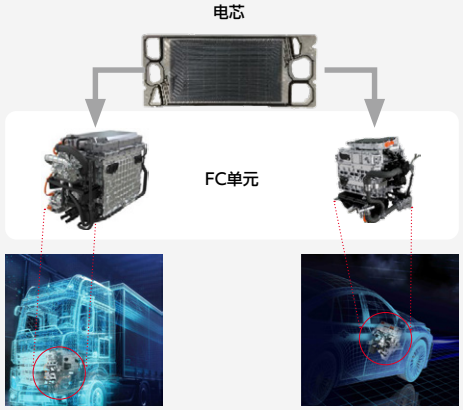


与千代田化工建设在制氢装置方面的合作

3 竞争力/下一代FC技术的革新性进步

目前正在开发的下一代（第3代）FC单元，其耐久性是当前一代的2倍，即使考虑商用车的使用方式，也几乎可实现免维护。同时，燃油效率和续航里程提高了约20%，以东京—大阪之间为例，已改进至无需中途补氢即可完成行驶。我们正在开发适用于乘用和商用的专用单元，与此同时，基于通过电芯的共通化实现低成本的理念，正在推进举措。我们以2026年度实现实用化为目标，计划逐步推出适用于从乘用车到商用应用的广泛用途的下一代FC单元。

FC的系统



丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 氢能事业战略

“制造”氢的举措

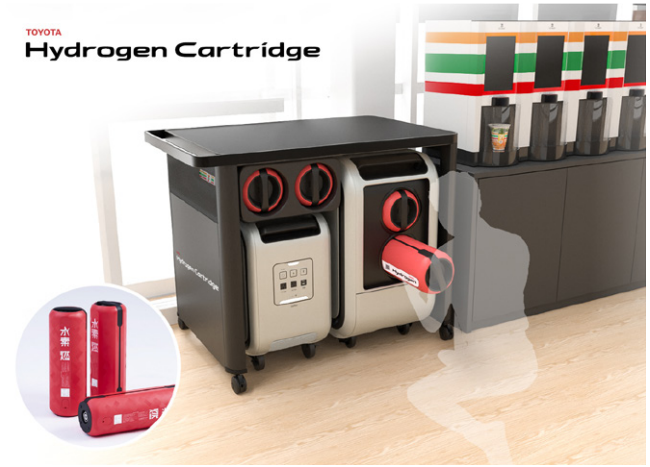
另一方面，氢仍然是一种昂贵的能源。为了扩大氢的有效利用，必须降低其价格。为此，我们也在与合作伙伴共同推进“制造”氢的技术。

2023年在电装福岛的工厂引入的电解水系统转用了“MIRAI”的FC电芯技术，规模为0.4MW级。自2024年4月起，该系统开始向同一工厂内的燃烧炉供氢，并在持续使用。

预计未来的氢能制造市场将在日本国内外迅速扩大。为了提高制氢装置的扩展性，我们将融合千代田化工建设所拥有的加工厂设计技术和大规模工厂建设技术，开发5MW-20MW级的大规模电解水系统。2026年，我们计划在丰田总公司工厂建设名为氢能园区的设施，并开始大规模实证试验。今后也将加速推进面向事业化的举措。



丰田总公司工厂 氢能园区



在7-Eleven大阪关西世博会西门店设置的可轻松搬运氢的“氢罐”



与UCC日本实现氢能烘焙咖啡的商品化，利用氢的燃烧特性，用饮用口感表现了四种CROWN车型的乘坐感


与Harvia（芬兰）共同开发“氢能桑拿”

丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 氢能事业战略

商用领域的举措

通过商用车电动化和物流效率化，为实现CN做出贡献

丰田在日本国内通过2021年与五十铃汽车、日野汽车、铃木和大发工业共同成立的Commercial Japan Partnership Technologies（CJPT），致力于解决运输业面临的问题，并为实现CN社会做出贡献。

ISUZU SUZUKI TOYOTA HINO DAIHATSU → CJPT Commercial Japan Partnership Technologies

Commercial Japan Partnership Technologies

燃料电池（FC）商用车的引入和普及

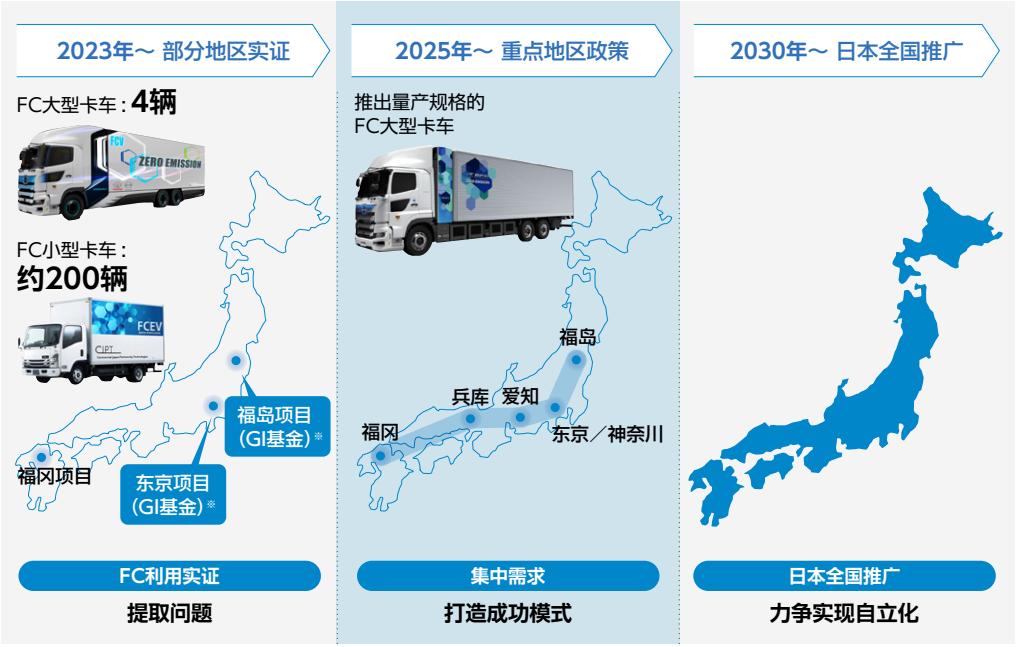
迄今为止，在福岛县和东京都，我们与货主和物流企业合作，推进了有效利用FC大型／小型卡车以及BEV小型卡车的电动化的社会实施。

截至2025年12月底，已有约200辆FC卡车投入运行，除了普通配送车外，还通过垃圾收集车、餐食配送车等支撑着人们的日常生活。此外，在日本全国各地投入运行的约180辆FC巴士，已开始作为地区公共交通工具扎根。自2026年度起，将开始生产新款车型，进一步推进氢能的有效利用。

另一方面，FC商用车的普及仍面临着“降低车辆成本”、“普及加氢站”和“降低氢成本”等问题，为了解决这些问题，正在官民一体推进举措。

日本经济产业省于2025年5月将福岛、东京／神奈川、爱知、兵库、福冈五个地区选定为“关于促进引入FC商用车的重点地区”。基于该选定，本公司及CJPT启动了以下举措，并致力于向日本全国推广：

- 通过FC大型卡车形成氢需求集群，并创造新的氢利用模式
- 在新的重点地区完善销售环境
- 增加FC商用车款型
- 支援致力于降低氢成本的企业



※绿色创新基金

丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 氢能事业战略

商用领域的举措

1【东京都／爱知县】通过FC大型卡车形成氢需求集群

承担干线运输的FC大型卡车由于行驶里程长、氢燃料罐容量大，因此有望实现大量且稳定的氢消费。迄今为止，已在本公司工厂之间的零部件物流及运输企业等中运行了4辆实证车。2025年10月，日野汽车推出了搭载本公司FC技术的量产车型。该车型将逐步在日本全国引入，在推进氢能有效利用的同时，也将为加氢站的稳定经营做出贡献。



2【爱知县／兵库县】提供与客户相契合的车辆



2025年11月，在爱知县和兵库县也开始了FC卡车的运行。新地区引入的问题在于服务体制的构建，为此，我们正在各地区的销售店和车体装配商的协助下完善体制。我们将继续与重点地区的各方合作，为实现氢能社会做出贡献。

3【东京都】新的氢利用模式（FC出租车）

东京都发布了“加速‘使用氢能’行动的官民合作项目”，作为第一项举措，采用CROWN FCEV的出租车于2025年9月开始在都内行驶。为了实现东京都设定的目标（2030年度达到约600辆），本公司也将提供支持，并利用FC出租车获得的各类数据，验证最优的氢能供需平衡。



4【福岛县】提供与客户相契合的车辆



基于销售店提出的希望让运送车辆的车辆运输车也实现CN的建议，本公司与福岛县的车体装配商共同策划和制造了FC车辆运输车，并自2026年1月起在福岛县的销售店引入。我们将推进这款车辆在其他地区销售店的引入，同时通过扩大装载空间等措施，提高其作为车辆运输车的便利性。

5【福岛县】支援加氢站的自主维护以降低氢价格

为了降低氢成本，将加氢站的维修费用控制在较低水平非常重要。本公司与在福岛县运营加氢站的根本通商公司合作，正在推进法定检查的自行化和零部件的长寿命化等举措。自2025年1月起，根本通商公司开始在本公司的下山、元町工厂学习维护方面的经验技巧，到2026年1月，已能够自行完成大部分的定期自主检查。今后，我们将把该举措进行标准化，并努力向日本全国的加氢站推广。



丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 氢能事业战略

汽车运动—氢燃料发动机的挑战—



2025年，丰田正在开发的氢燃料发动机COROLLA的挑战已进入第五年。

氢燃料发动机是对现有汽油发动机进行部分改造，将氢作为燃料直接燃烧来获得动力，燃料使用不与汽油混合的100%纯氢。由于不燃烧化石燃料，除了行驶时燃烧极少量的机油外，几乎不产生CO_2。氢燃料发动机不仅可有效利用多年来积累的内燃机技术，也是一项蕴含着有助于实现碳中和（CN）的巨大潜力的技术，是保护汽车产业中发动机相关就业机会的选项之一。

2020年底，首席试车手Morizo（丰田会长）驾乘试制车后，当场决定参加超级耐力系列赛（S耐）。与量产车相比，赛车用车辆开发的周期要短得多，且更加敏捷。为了实现CN，我们认为，赛车现场是磨练正在开发中的氢燃料发动机汽车的最佳场所。

自2021年首次以氢燃料发动机COROLLA参赛以来，我们不断进行了“制造”、“运输”和“使用”氢的挑战。到2022年为止，氢燃料发动机COROLLA是以气态氢为燃料参赛，而从2023年开始，开始了以液态氢为燃料的世界首次挑战。将燃料改为液态氢后，单位体积的能量密度升高，使得使用气态氢时曾经成为问题的续航里程提高了约两倍。此外，以前需要很大面积的加氢站也缩小到四分之一大小，变得能够在维修区内加注。

2024年，我们实施了重大改进，包括提高以往需要在比赛期间频繁更换的泵的耐久性，通过改变燃料罐的形状延长续航里程，以及CO_2回收装置工序切换的自动化等，实现了连续续航里程30圈的目标。

2025年，我们还试跑了在燃料罐内搭载高效率、小型超导电机的车辆，实现了燃料罐容量扩大1.3倍以上。这将有助于今后进一步提升续航里程和行驶性能，并降低蒸发气量。

本公司将以进一步发展液态氢技术为目标，继续挑战超导技术的实用化。

进一步扩大的“伙伴”圈子

这些挑战仅凭本公司一己之力是无法实现的。在2023年富士24小时耐力赛中跑完全程的液态氢燃料发动机COROLLA的氢中，部分使用了作为HySTRA项目，由川崎重工业建造的液化氢运输船“SUISO FRONTIER”从澳大利亚运来的包括褐煤氢在内的液态氢。另外，赛道上使用的移动式液态氢站是由岩谷产业与本公司联合开发的。此外，由于燃料变成了液态氢，有必要将多个零部件更改为液态氢用。

2024年，作为解决液态氢系统中的蒸发气※问题的对策，我们实施了使用日本重化学工业的储氢合金进行供电的挑战。接下来，在富士最后一场比赛中，我们展示了将行驶中的蒸发气重新用于燃料及发电的概念车型，并征集了挑战技术开发的伙伴。

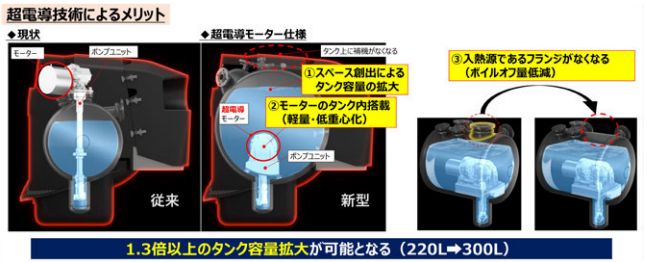
在众多伙伴的通力合作下，液态氢燃料发动机COROLLA成功跑完了全程。我们的伙伴数量从2021年5月的8家公司增加到2025年赛季结束时的60家公司。

※ 储存在燃料罐中的液态氢燃料因来自外部的自然热量进入等原因而气化的氢

氢燃料发动机的挑战今后也将继续…

氢燃料发动机的挑战还在扩展到汽车运动以外的领域。自2023年末起，我们在澳大利亚的公路上使用氢燃料发动机HIACE进行了实证实验，并于2024年在日本爱知县刈谷市的岩谷加氢站实施了日本国内首次使用移动式液态氢加注机的实证实验。

氢燃料发动机的挑战今后也将继续。为了实现CN社会，本公司将秉持“通过汽车运动制造更好的汽车”和“多路径”，与伙伴们一起进一步不断进化。



丰田碳中和目标的整体构想 —多路径战略 —

碳中和燃料的举措

为了实现CN，不仅要以新车销售为中心普及电动车，减少客户使用中的持有车辆的二氧化碳排放量也是一个重要主题。

为了满足多样化的车辆、地区和客户需求，我们需要提供多种能源选项。针对基于可再生能源产生的电力制造的氢、合成燃料和生物乙醇燃料等，为了减少从原料采购到制造工序中的CO_2排放量，并推动其社会实施，我们正在跨越行业界限，与多方合作伙伴共同推进举措。

CN燃料※1的举措

1 与国内合作伙伴企业的共同体制

本公司于2024年5月，与出光兴产、ENEOS、三菱重工业一同，以实现CN社会为目标，就引入和普及有助于实现汽车脱碳化的“CN燃料”开始进行探讨。以2030年左右在日本国内引入CN燃料为目标，这四家分别在供应、技术和需求方面发挥主要作用的公司正在共同推进探讨工作。

此外，在2025年5月举办的“ENEOS超级耐久系列赛2025 Empowered by BRIDGESTONE 第3站 NAPAC富士24小时耐力赛”中，燃料及汽车制造商宣布将组建全日本体制，共同开发低碳汽油※2。在长达24小时的极其严酷的竞赛环境中锤炼技术，同时获取能够应用于量产车的实践数据，这已成为一个至关重要的实验平台。

P.73 赛车运动——氢能发动机的挑战—

※1 可在整个产品生命周期中减少CO_2排放量的燃料。是以氢和CO_2为原料的合成燃料（e-fuel）和以通过光合作用吸收CO_2的植物等为原料的生物燃料等的总称。特别是液态CN燃料，在“储存”和“运输”能源方面具有显著优势，适合作为可移动的能源载体，同时在提升灾害应对弹性方面也具有优势。

※2 一种将植物来源的生物乙醇与现有化石燃料来源的汽油混合而成的燃料。其特点在于，由于植物在生长过程中吸收了大气中的CO_2，因此相比纯化石燃料，其实际碳排放量更低。

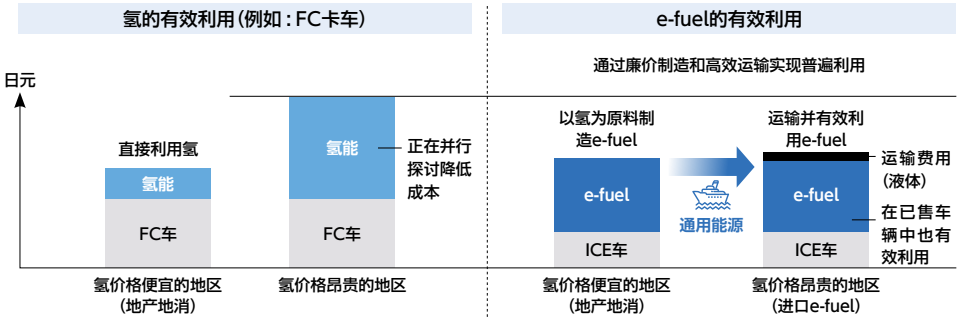
2 与美国合作伙伴企业的共同体制

在美国，我们与Exxon Mobil进行研究用燃料的道路行驶评估，与Chevron实施向新车加注低碳燃料的演示等，正在加深与以国内外的石油公司为首的燃料企业的合作，致力于扩大对CN燃料的认知并推动其社会实施。

多路径中的e-fuel有效利用

e-fuel是一种通过合成从空气等中回收的二氧化碳和电解水产生的氢制造而成的燃料。

在氢能价格便宜的地区，可以用燃料电池（FC）直接使用氢能，实现地产地消，而在氢价格昂贵的地区，我们正在验证是否可以通过在制造成本低的地区制造e-fuel并运输的方式来实现整体成本优势的潜力。



丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 碳中和燃料的举措

生物燃料

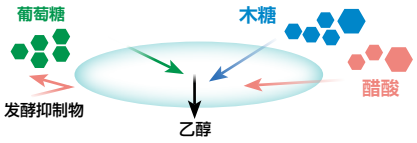
生物燃料是指从生物质中制造的燃料，包括生物乙醇和生物柴油等。

1 下一代绿色CO_2燃料技术研究组合（raBit）的举措

2022年7月，包括丰田在内的7家私营企业成立了“raBit”，以提高第2代生物乙醇燃料的制造技术为目标，正在推进研究工作。2024年11月，在福岛县大熊町的大熊西工业园区举行了生物乙醇生产研究事业所的竣工仪式。

下一代绿色CO_2燃料技术研究组合（raBit）

丰田酵母菌的有效利用



世界顶级的乙醇发酵浓度乙醇

产量提升10%

raBit的框架

一体化推进“制造／运输／使用”

ENEOS、铃木、斯巴鲁、大发工业
丰田通商、马自达、丰田汽车

2 在新兴国家的举措

在新兴国家，生物燃料的利用正在扩大，我们正在推进适时／适地／适车的部署，如投放支持生物燃料（乙醇）的车辆等。

- 所有车型均可使用生物燃料（10%）
- 在巴西销售可支持100%生物燃料的HEV



- 在印度也宣布推出支持生物燃料的HEV（2022年11月）



- 公开了插电式混合动力乙醇车和生物甲烷车的原型（2024年巴西G20）



为推进发动机搭载车辆的CN，通过利用合成燃料展开合作

—提供在大阪/关西世博会场内运行的合成燃料—

本公司于2025年日本国际博览会（大阪/关西世博会）举办期间※1，面向来宾及相关人员在场内运行的车辆中，提供了使用混合合成燃料的乘用车。

本公司所提供的车辆使用了由ENEOS生产的合成燃料。此次由ENEOS提供的合成燃料，是在※2“绿色创新基金”的支持※3下，于2024年9月在ENEOS中央技术研究所内建成的示范工厂※4中生产的。

什么是合成燃料
一种以可再生能源产生的氢和CO_2为原料，在整个产品生命周期中能够有效控制CO_2排放的绿色燃料。作为液体燃料的合成燃料，因其能够利用现有基础设施，有助于减少内燃机的CO_2排放。

通过在大阪/关西世博会期间为来宾及相关人员提供车辆运营服务，我们将传递一个信息：使用合成燃料驱动的发动机汽车是面向CN的重要移动出行选择之一。同时，我们也将持续为达成大阪/关西世博会提出的“EXPO2025绿色愿景”※5贡献力量，彰显其提出的可持续发展方向性。

※1 2025年4月13日（星期日）～10月13日（星期一）
※2 国立研究开发法人新能源与产业技术综合开发机构
※3 源自CO_2的合成燃料制造技术开发，被NEDO的“绿色创新基金事业/利用CO_2等制造燃料技术开发项目”所采纳
※4 ENEOS新闻稿（2024年9月30日发布）
※5 大阪/关西世博会的可持续发展相关举措



丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略—

循环经济：Circular Economy（CE）

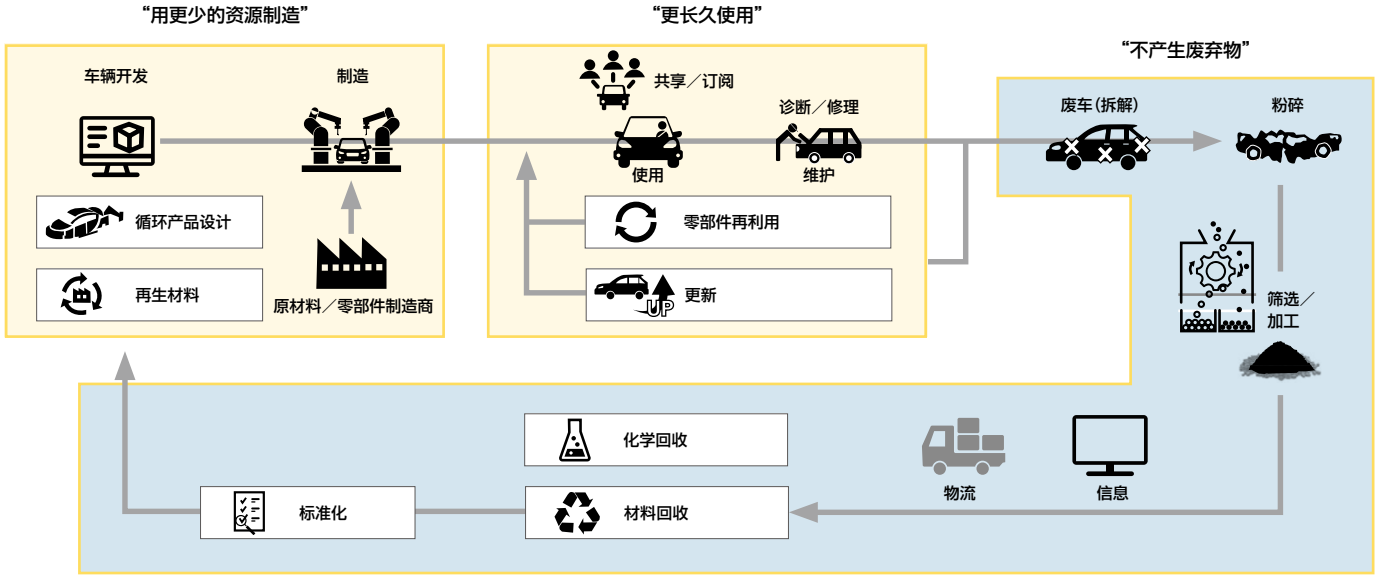
基本理念

丰田所应珍视的价值观和行为规范是："从事对社会、对世人有益的工作"，以及"通过汽车制造，为人们的幸福和社会的发展做出贡献"。我们回归这一原点，将"人类与地球的共生"定为重要课题之一。为了与各地区的各位利益相关者建立"彼此言谢的关系"，开展与地球环境相契合的事业活动不可或缺。

废弃物处理，以及伴随电动化进展的稀有金属开采等是汽车产业面临的一些问题。动力总成除了传统的ICE以外，还在向HEV、PHEV、BEV和FCEV等多种方式不断进化，为此，本公司正在针对各自的驱动方式，同时结合降低地球负荷的目标，进行多方面的探讨。其中之一是CE。我们正在致力于向以经济可行方式实现回收、再利用、减少（3R）以及资源循环的循环经济转型。

只有从事汽车制造和销售的"动脉产业"与从事汽车回收、拆解、资源回收及最终处理的"静脉产业"相互协作，CE才能得以实现。通过回收和再循环稀有资源、最大限度减少废弃物以及使用再生材料，我们致力于在整个价值链中保持汽车价值，与此同时降低环境负荷。通过重新评估和利用约3万种汽车零部件的原材料价值，将汽车作为资源进行回收、再利用和再资源化，我们将为构建整个汽车产业的CE生态系统做出贡献。

我们将丰田的CE理念制成了视频。详情请参见此处。



丰田CE的三大支柱

1 用更少的资源制造

本公司在推进零部件通用化和减少零部件数量的同时，也一直在致力于制造不使用稀有资源的汽车。除此以外，还通过技术开发来有效利用再生材料和用过的零部件，力求根据人们的需求和各地区的情况提供车型阵容。

2 更长久使用

为了让客户能够长久使用，本公司一直在以耐久性高、可长期使用的规格进行汽车制造。而且，通过分析积累的车辆和零部件数据，我们将针对适当的诊断和修理时机作出判断。此外，通过实施旨在持续保持爱车价值的硬件（零部件）和软件更新，致力于更加长久地使用一辆汽车。

3 不产生废弃物

为了防止报废汽车造成公害，本公司一直在推进废车的妥善处理。为了便于妥善处理，我们正在致力于开发采用合理结构和由单一原材料制成的零部件。此外，除了再利用报废汽车中的可用零部件和资源外，我们还在推进可有效利用最终残留的汽车破碎残渣（ASR）的技术开发。

2030年CE目标（再生材料）

本公司面向到2050年构建资源循环最大化社会的目标，以"CE的三大支柱"为中心，力争实现再生材料使用率※30%以上（对象：2030年及以后的新型车平均）。

※ 基于车辆重量

丰田碳中和目标的整体构想—多路径战略— | 循环经济：Circular Economy（CE）

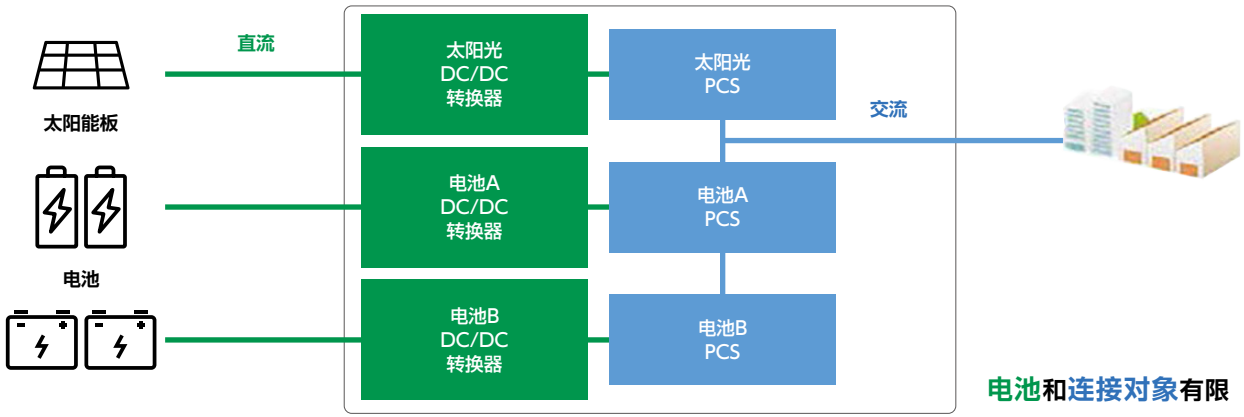
电池生态系统

在电池生态系统方面，我们通过电池的回收、再利用和循环利用，致力于有效利用资源和减少环境负荷。

1 电池回收

镍氢电池正在由“丰田HV回收受理中心”进行回收，并实施妥善处理（2024年度：4万辆）。此外，锂离子电池正在通过一般社团法人自动车再资源化协力机构实施联合回收。

传统储能系统



电池和连接对象有限

丰田的Sweep储能系统



可直接连接电池，不限制连接对象进行充放电

2 Sweep储能系统

本公司利用在电动车（HEV、PHEV、BEV、FCEV）开发中积累的技术，开发了有效利用电动车驱动电池的Sweep储能系统。该系统具有①可混合使用各种类型的电池及老化程度不同的电池，②可大幅简化电力转换装置，因此设备成本低，电力转换时的能量损失也较少，③可在系统运行状态下更换老化电池，运营成本也较低等各种特点。

本公司多年来与JERA开展合作，就该系统的有效性和稳定运行进行了实证和验证。基于这些知识见解，2025年8月，我们与马自达共同开始了将有效利用本公司车载电池的Sweep储能系统接入马自达总公司内的电力系统的实证实验，验证实现稳定、高质量和高效充放电的可行性。

未来，我们将把蓄电系统作为发电量随天气和时间带而波动的可再生能源电力供需的调节阀加以有效利用，为实现碳中和作出贡献。

3 非焙烧电池回收

锂离子电池以往都是进行焚烧处理，但通过正在开发和实证的直接破碎回收技术，除了稀有金属以外，电解液也能够进行回收。这不仅减少了二氧化碳排放量，还提高了资源回收率。

丰田所追求的移动价值的扩展

软件定义汽车（SDV）

SDV是引领向移动出行转型的核心角色。丰田推进SDV的首要目标，是实现零交通事故社会，通过SDV实现更加安全、安心和愉快的移动。零交通事故社会仅凭汽车技术革新难以实现，“汽车”、“人”和“基础设施”三位一体的协同举措不可或缺。例如，对于仅靠汽车进化难以避免的盲区突然闯入问题，利用道路基础设施的传感器信息实现与基础设施的协调，以及能够自主辅助驾驶者（人）驾驶的AI代理等。

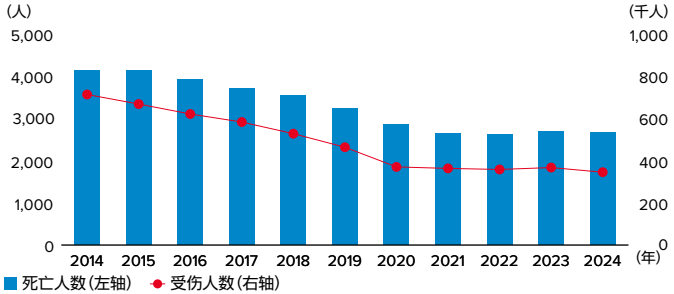
为了让汽车与社会实现连接，完善无间断的通信环境和数据中心等十分重要，去年，我们与NTT携手启动了相关基础设施构建。

本公司在秉持“安全/安心为首要核心”理念的同时，推进能够与客户共同成长的AI代理、再现专业车手或年轻时代驾驶风格的汽车等，充分发挥拥有1.5亿辆车的优势，将由数据和AI创造的SDV的多样化价值进行具体化。我们通过更新作为软件开发基础的电子平台，以及借助软件开发平台“Arene”，持续向客户提供安全安心且高质量的软件。

我们将继续与跨产业的合作伙伴携手，加速完善具有本公司特色的SDV基础设施。

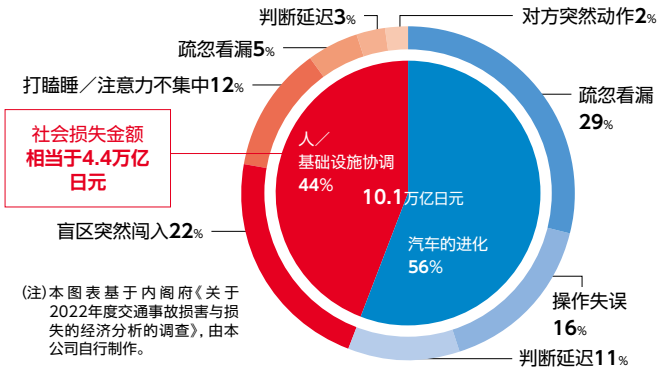
SDV所追求的目标

交通事故发生情况的变迁



资料来源：警视厅交通局《关于2024年交通死亡事故发生情况及道路交通法违法取缔情况等》

三位一体举措的贡献：事故原因分布与对策



（注）本图表基于内阁府《关于2022年度交通事故损害与损失的经济分析的调查》，由本公司自行制作。

随着安全技术的进步和普及，交通事故数量本身已逐渐减少。日本国内的交通事故已降至1970年峰值时的六分之一，但自2020年以来，下降趋势基本趋于持平。搭载Toyota Safety Sense的车辆与未搭载车辆相比，死伤事故有所减少，其中追尾事故和单车事故等因驾驶者疏忽而发生的事故已显著减少。本公司以实现零交通事故社会为目标，正在不断推进技术开发。

从日本国内交通事故受害情况来看，步行中和骑自行车时发生的事故依然居高不下，尤其对于从看不见的盲区突然闯入而导致的事故等，我们认为，不仅限于开发安全的“汽车”，还包括驾驶者和行人等“人”的行为改变，以及信号灯和道路等的“交通环境（基础设施）”在内，采取“三位一体”的方法至关重要。

仅靠汽车单体自主性能的进化，约有四成事故形态无法避免（截至2020年）。为了弥补这一不足，我们致力于通过人与基础设施的协作来实现零交通事故社会，并相信其成果也将有助于防止经济损失。本公司将“安全安心”定位为SDV的首要核心，为了让悲惨的交通事故降为零，正在推进相关技术开发。

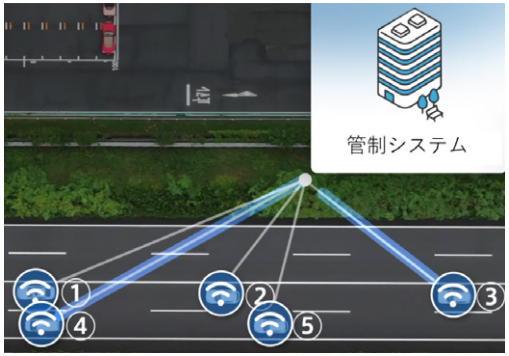
基础设施协调



即使是配备自动刹车系统的汽车，也难以对从盲区突然出现的物体做出反应，需要通过设置道路摄像头等传感器，与弥补盲区的基础设施进行协调。例如，在试图趁着车流间隙匆忙右转时，遇到正在过人行横道的行人，在这种场景下，通过将来自基础设施的传感器信息汇总到数字孪生中，可以比以往预测更未来的风险，并在更早的时间提醒驾驶者注意。

当进一步发展该技术后，还可在高速公路汇流点实现顺畅的并线。例如在并线时，因无法顺利插入车间间隙而几乎停下，导致被后方车辆追尾的场合。即使在这种情况下，如果道路上

丰田所追求的移动价值的扩展 | 软件定义汽车（SDV）

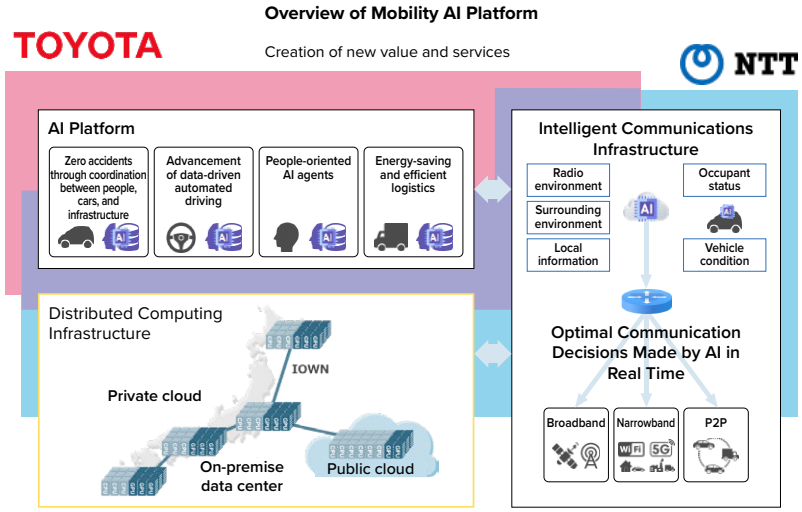


设置的传感器能够掌握各车辆的位置等信息，并利用该信息由云端“控制系统”瞬时计算各车辆应采取的动作，并向各车发出指令，就可以在接近汇流点之前提前拉开车距等，从容予以应对。

我们将基于“交通安全由大家共同创造”的理念，与其他汽车公司及合作伙伴共同推进实证实验，加快社会实施。

移动出行AI基础设施

连接汽车与基础设施的通信以及处理其数据的计算资源的基础设施完善也十分重要。作为“移动出行AI基础设施”，我们将构建三个基础设施。



1 分布式计算资源和数据中心的完善

其一是分布式计算资源和数据中心的完善。根据我们的估算，随着SDV数量的增加，与现在相比，2030年所需的通信量将达到22倍，计算量将达到150倍。基于此，我们将有效利用NTT的IOWN（爱恩）技术，分布设置支持这一庞大计算量的数据中心。

2 可靠性高的下一代通信

接下来是可靠性高的下一代通信。通过由AI根据交通环境实时判断最佳通信方法，我们将构建实现三位一体型基础设施协调所需的高速、无间断的通信基础设施。

3 AI基础设施

我们将利用计算资源和通信基础设施，基于收集的数据创建AI模型，致力于实施自动驾驶、AI代理等多种服务，推动新价值的创造。

2024年10月，NTT与本公司达成协议，以实现零交通事故社会为目标，在移动出行领域共同推进AI／通信相关举措，面向2030年，正在进行“移动出行AI基础设施”的构建。而且，为了能够通过开放创新与众多合作伙伴共同发展“移动出行AI基础设施”，我们将把标准化纳入视野推进举措。

行为预测



我们还在推进预测人的行为的智能代理的开发。例如，当准备左转的驾驶者因与乘坐者交谈而分心时，可以在接近路口前提示“注意左转”以提醒注意，当驾驶者伺机右转时，会指出“除了迎面车辆，也要注意人行横道”等，通过掌握驾驶者的状态来提供驾驶辅助。

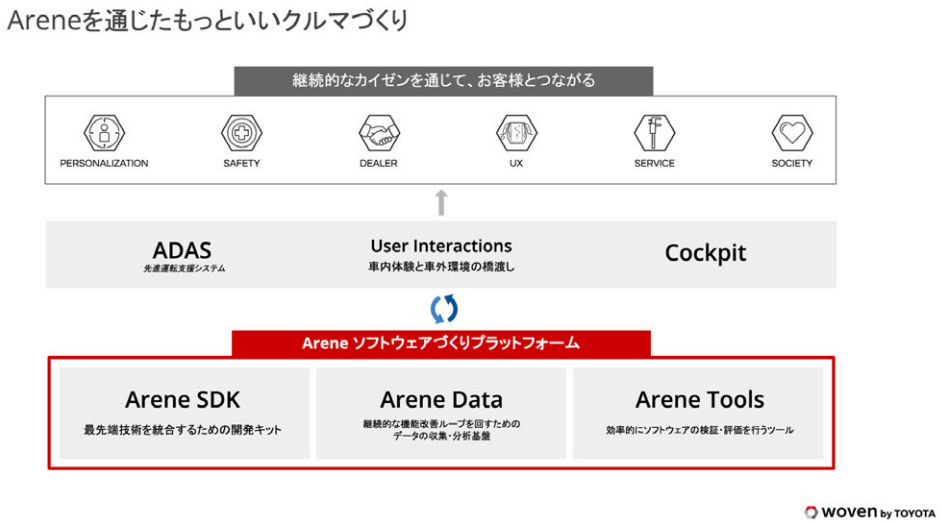
丰田所追求的移动价值的扩展 | 软件定义汽车（SDV）

除了摄像头获取的信息外，还利用当天的驾驶趋势以及日常生活中获取的数据等，掌握驾驶者的情绪并预判风险，从而能够提供及时、准确的建议，促进向安全驾驶的行为转变。另外，通过积累此类数据，我们将与客户共同培育AI代理。

此外，我们还将把由1.5亿辆拥有车辆收集的数据和AI创造的SDV的多样化价值进行具体化。除了整合车辆运动控制，推动汽车本身的进化以外，我们认为，利用从专业车手和客户收集的数据，还能够重现专业车手般的驾驶，或重现年轻时自己的驾驶风格。不仅让驾驶者的驾驶更安全，驾驶技能也得到提高，我们还将追求这种安全和Fun to Drive的兼顾。

Arene

支持SDV的组成元素包括应用程序、软件和电子平台。为了提高汽车的扩展性，我们推进与合作伙伴企业的共创，并持续对电子平台进行了更新，如提升芯片性能等。



此外，支持这些软件开发的是自新款RAV4开始引入的“Arene”。Arene是用于开发软件的平台。通过将丰田迄今为止在产品制造中积累的知识见解和技术应用于软件开发，量产安全安心且高质量的软件，加速SDV的开发。Arene具有三个组成元素。

1 Arene SDK

Arene SDK是面向开发人员的模块化开发工具包，能够快速开发高质量软件，并可将一次制作的软件轻松部署到多辆车上。

2 Arene Tools

Arene Tools是用于在虚拟环境中验证和评估软件的工具，可以减少使用实际车辆的验证，与以往相比能够在更早的阶段精心完善功能。使用Arene SDK和Arene Tools，可以缩短软件开发周期，有助于迅速为客户提供更好的软件。

3 Arene Data

此外，Arene Data是可收集和分析数据的平台。基于所收集的数据，即使在客户开始使用汽车之后，也能持续改进车辆功能，有助于为每一位客户提供量身定制的个性化驾驶体验。

在丰田的众多车型中，尤其深受各地区众多客户喜爱的RAV4采用了Arene，这使得今后能够从世界各地收集更多的多样化数据，持续推动汽车的进化。未来，我们将计划着眼于跨领域的开发，进一步扩展范围。我们将以RAV4作为本公司量产SDV的第一步，通过Arene贴合地区需求“制造更好的汽车”，并为实现零交通事故社会做出贡献。

丰田所追求的移动价值的扩展 | 软件定义汽车(SDV)

RAV4

新款“RAV4”全球首次公开

—首次采用“Arene”，实现更卓越的“安全、安心”和“移动乐趣”—



2025年5月，在东京都内进行了新款RAV4的全球首发。这是自2019年第五代车型上市以来，时隔6年迎来的新款，推出了“CORE”、“ADVENTURE”，以及锤炼了空气动力性能和操控稳定性的“GR SPORT”共3个等级。

PHEV系统扩大了电池容量，纯电续航里程从以往的95公里延长至150公里，通过快速充电，约30分钟即可充至满电容量的80%。



讲解人西蒙·汉弗莱斯CBO

トヨタイムズ 新款RAV4全球首次公开 首席品牌官讲述的思想

担任讲解人的Chief Branding Officer(首席品牌官)西蒙·汉弗莱斯讲述了开发中蕴含的思想。

改变历史的单体式车身

百余年来，汽车不断唤起人类内心深处那份“想要冒险”的欲望。其结果，我们获得了移动的自由，汽车也成为日常生活中不可或缺的存在。在20世纪的最初80年间，尽管诞生了众多优秀的汽车设计，但大众车的形状却出人意料地保持不变。如果让1980年代的孩子画一辆汽车，画出来的画恐怕和1950年代相差无几。

然而，在1989年的东京车展(现日本移动出行展)上，发生了一个非常事件。当时，后来成为RAV4的概念车首次亮相。它极具个性，光是看着就令人赏心悦目。当时没有人会想到，这辆车竟会显著改变汽车的未来。正是这款小型单体式SUV，深刻改变了历史。因为从那一天起，跨界SUV RAV4为众多人士创造了新的选项。



首代RAV4的概念车

既具都市风格，又适合户外活动

新的选项，创造了新的可能性。人们可以前往人迹罕至的未知之地冒险，可以把各种行李携带到任何地方，能够以自我的方式，做自己想做的事情。原以为不需要的东西，突然变成生活中不可或缺的存在。伟大的发明，正是如此。作为跨界SUV的先驱，RAV4改变了汽车的常识，为日常使用的汽车带来了向往和乐趣。

首代RAV4既具有都市风格，又能自由享受户外活动。车身虽小，却空间宽敞，用途多样，既个性强烈，又平易近人。最初，它只是一款小众产品。但到了第二代、第三代车型发布时，RAV4已被世界各地的人们所接受。在过去30年里，RAV4已成为超越我们想象的存在。从婴儿诞生的瞬间，进而到促成婚姻的契机。为了转职后的新人生。或者即使到了92岁，依然能尽情享受人生。

丰田所追求的移动价值的扩展 | 软件定义汽车（SDV）

RAV4

归根结底，“Life is an Adventure，人生是一场冒险”。让这场冒险更加精彩，让更多人乐在其中。这正是我们的使命。



窘境

然而，是否到目前为止一切都一帆风顺呢？并非如此。随着RAV4的人气不断高涨，我们陷入了窘境。起初，它是一款户外取向强烈的汽车，但随着SUV成为主流，RAV4面临了成为定位模糊存在的风险。就像一位叛逆的摇滚明星，开创了新流派，却在流派成为主流后反而被其埋没一般。

我们每天都在不断思考丰田会长的“制造更好的汽车”这句话的含义。我们认为，重要的是，无论什么样的汽车，都要拥有能够赢得人们喜爱的清晰故事。因此，在开发第五代时，我们决定发挥RAV4的优势，打造一款能够激发日常冒险精神的车型。正因如此，这一RAV4系列获得了前所未有的众多人士的喜爱。如今，该系列已在180个国家和地区销售，过去30年累计销量达1,500万辆。其总行驶里程竟可环绕地球6,000万圈。



第五代 RAV4

大胆、强劲、令人兴奋不已的乐趣

作为第六代的新款RAV4，进一步拓展了可能性。它更加充满自信，能够应对各种用途，更加高效且更具动感，并进一步与人和社会紧密相连。所谓“充满自信”，是指在其设计中体现出大胆、强劲、令人兴奋不已的乐趣。当然，内在的基础性能也很重要。从转向、过弯、制动性能、扭矩和动力传递，到车身刚性，为了实现更准确的运动性能，对所有方面都进行了改进。尤其投入力度的是进一步提高了恶路穿越性能。在需要的时候将扭矩传递到所需位置，与此同时，悬架系统更加平顺，进一步提高了公路行驶时的静音性。

世界最高效的PHEV系统

事实上，RAV4自1996年以来一直是电动车的先驱。RAV4的使命，是将电动车交付给世界各地的众多人士。除了高效混合动力系统以外，广受欢迎的RAV4 PHEV也进行了升级。搭载新的大容量电池，成为世界最高效的PHEV系统。EV续航里程延长了50%，纯电驱动最高可行驶150公里。还新增直流快速充电功能，无论是在家充电还是在移动途中充电，对许多人来讲，大部分移动都将实现零排放。

而且，在长途移动时，如果是冲满电加满油的PHEV，总续航里程竟可达到1,350公里以上。此外，离家越远，想带的东西也会越多。因此，行李空间也进一步扩大，通过实现丰富的储物能力，使其能够在更多用途中使用。这对用户来说固然是好事，但也给设计师带来了挑战。



把行李舱扩大后，车身不可避免地会显得扁平。正因如此，我们提出了强调后部突出感的设计理念。这不仅塑造出更具动感的外观，也提升了实用性。从其强悍的车尾来看，可以说这一目标已经实现。

丰田所追求的移动价值的扩展 | 软件定义汽车（SDV）

RAV4

GR SPORT

新款RAV4 GR SPORT的使命，是将赛道上锤炼出的技术搭载到市售车型中。正因如此，我们对GR SPORT进行了大幅的重新设计。开发耗时7万小时，在下山的测试赛道上彻底锤炼了性能，车身更宽、更低，以至于让人难以置信这是同一款RAV4的车型。它还配备了高性能减震器、轻量化轮毂以及高刚性车身。与新的PHEV系统相结合，最高可产生320马力的动力。通过“GR SPORT”新等级，RAV4将进一步拓展客户的乐趣。



丰田通过SDV追求的目标

但这还不是全部。新款RAV4不仅对客户而言，对丰田而言也是一次新的冒险。这是因为汽车产业的下一次范式转变，不仅发生在硬件上，更发生在数字领域。提到SDV，人们首先想到的可能是娱乐功能。这无疑是重要的一部分。

然而，当我们问丰田会长“SDV的目标是什么？”时，他的回答很明确。“首要目标，是让悲惨的交通事故降为零”，他回答道。这个故事始于2018年，Woven by Toyota的使命之一，就是为移动出行构建全新的软件平台。由此诞生的，便是“Arene”。

首次采用“Arene”。提供更卓越的安全/安心和移动乐趣

Arene是Woven by Toyota正在开发中的软件开发平台。为了“制造更好的汽车”，该平台为快速开发安全、安心且高质量的软件奠定了重要基础。

新款RAV4正是实现Arene的第一步，并将开拓汽车与客户共同成长之路。通过不断学习和进化，下一代Toyota Safety Sense还有效利用大数据，支持更加安全的驾驶。而且，正因为安全性的提高，娱乐领域也将出现诞生新体验的可能。配备直观AI语音助手的新多媒体系统，将成为未来数字化定制的平台。安全与娱乐是密不可分的双轮。

始终伴您身旁的汽车

各位，人生就是一场冒险。新款RAV4家族，将让这场冒险更加充满乐趣。这是因为无论您的命运如何安排，无论您走什么样的人生道路，RAV4都会始终伴您身旁。在您的人生中，一定还有许多充满乐趣的冒险等待着您。



丰田所追求的移动价值的扩展 | 软件定义汽车(SDV)

DRIVE RECORDER119

让行车记录仪成为“消防之眼”

汽车是为我们带来移动自由的存在。然而，与此同时，它也可能成为交通事故的诱因，具有负的一面。怀着“想帮助他人”的愿望向世界推出的汽车，却给某些人带来深深的悲伤。所有在汽车产业工作的人，都为这样的两难境地而感到痛心。

移动出行社会的终极愿望“交通事故零伤亡”。为了实现这一目标，丰田不仅开发安全的“汽车”，还包括针对驾驶者和行人等“人”的启发活动，以及信号灯和道路等“交通环境(基础设施)”的完善在内，推进了“三位一体”的举措。除了这些长期视角的举措外，我们也希望为此时此刻正因交通事故遭受苦楚的人提供帮助。其中一项举措，是将车辆的行车记录仪视频有效用于消防活动的“行车记录仪119”。



当消防指挥中心的操作员接到119报警电话时，会通过电话了解交通事故或火灾现场的情况。当他们判断无法从中获得足够的信息、需要视频时，可以实时查看附近行驶车辆的行车记录仪视频。可将这些视频作为“消防之眼”加以利用，从而实现迅速且恰当的灭火、急救和救援行动。



从消防现场的意见诞生的新事业

据称，日本全国每天的119报警电话多达2万件。操作员根据这些报警电话，确定灾害地点，选择派遣车辆，并指示和支援现场行动。然而，这些电话中，大多数来自人生中第一次报警求助的人。在分秒必争的情况下，必须从在交通事故或火灾面前惊慌失措的人那里听取必要的信息。与电话中听到的内容不同，不得不追加派遣救护队的情况据说并不少见。2020年，本公司的一位员工在了解到消防面临的这些课题后，向公司内部的新事业创造项目提出了行车记录仪119的构想。



我们在公司内部召集了拥有系统开发经验的成员以及来自隐私和个人信息专业部门的成员，并且多次实施了简易验证该构想的试验。我们还主动与自治体的消防总部接洽，让他们在现场实际使用系统，并逐一应对他们提出的要求，不断进行了改进。

2023年10月，我们在日本全国首次与堺市消防局开始了联合实证实验。在认同项目理念的交通企业的协助下，我们在约400辆公交车、出租车和卡车等上安装了专用行车记录仪，进行了为期一年以上的验证。基于这一实绩，他们于2025年4月正式引入了服务。2024年12月，我们与京都市消防局开始了联合实证试验。我们在约500辆车上进行实证实验，不仅限于交通事故，在火灾现场也确认了有效性。



在先行的这两座城市中，是由本公司安排专用行车记录仪，并在所有车辆上进行了安装。然而，这种模式在事业持续性和行车记录仪的实用性方面都存在课题。因此，我们也开始了与已安装的通信型行车记录仪进行连接的新挑战。

第一步是2025年12月开始的与冈山市消防局的联合实证实验。我们与专注于移动领域软件开发的Micware Mobility合作，将该公司服务中已在运用的行车记录仪与本公司服务器进行了连接。由此开启了无需特意为参与实证的车辆购买和安装行车记录仪的模式。

丰田所追求的移动价值的扩展 | 软件定义汽车（SDV）

DRIVE RECORDER119



今后，我们还将与保险公司作为服务一环部署的通信型行车记录仪以及丰田的联网汽车联合展开实证，构建能够更多、更早地有效利用视频的机制。

实证中显现的效果和社会接受度

在堺市消防局实施的实证实验中，操作员在使用该系统的约40%案例中能够查看现场视频。目前，行车记录仪的数量已增至约800台，并在更多的案例中得到利用。以下介绍两则在消防现场发挥作用的事例。

1 医疗行为提前15分钟

在119报警中，有关伤病者的状况，仅获得了“因交通事故失去意识”的信息，但通过视频确认了在道路上躺着不动的伤病者。通过立即请求派遣医生车，将医疗行为提前了15分钟。伤病者随后被送往急救中心，症状也得以稳定。进行治疗的医生评论道：“医生车的提前出动，使得能够实施急救人员无法执行的医疗行为，对伤病者预后产生了重大影响”。



根据实际视频以CG再现

2 确定立体交叉路口的事故位置

通过智能手机的碰撞检测功能接到了交通事故报警。现场位于干线道路的立体交叉路口附近，为了确定是在上层道路还是下层道路，尝试与受害者通话，但没有得到回应。通过查看附近的视频，了解到事故车辆的准确位置以及周边的交通流量，并掌握了现场行动的危险性。因此能够提前派遣交通支援队，不仅防止了二次事故，也将现场到达时间提前了约5分钟。



根据实际视频以CG再现

此外，在本项目中，为了保护视频中映入人物的个人信息和尊重隐私，我们也在咨询外部专家意见的同时，采取各种应对措施。

在堺市，以市民为对象（对约1,500名堺市民实施两次调查），进行了有关行车记录仪视频利用的大规模调查。结果显示，在说明视频的使用目的和使用方式、隐私理念以及个人信息处理方法后，有关在此类举措中利用自身的行车记录仪视频，超过九成市民答复说“完全没有抵触”或“几乎没有抵触”。

为了获得社会对事故、灾害等时利用行车记录仪视频这一举措的理解，我们今后也将努力以高度透明的方式积极进行信息传播。

推动有益于人们幸福的数据有效利用

正在与自治体协作，为地区的安全安心做贡献的行车记录仪119。如果这项举措在日本全国推广开来，在发生大规模灾害时，从全国各地赶赴现场的紧急消防救援队可跨越自治体的界限共享利用视频，这样的未来或许能够实现。正因为日本是一个灾害频发国家，街道上行驶的汽车上的行车记录仪将发挥重要作用。

扩大汽车获取数据的有效利用，提高汽车所拥有的价值。通过这些举措，本公司将为实现有益于人们幸福的繁荣移动出行社会做出贡献。

CHECK!
请从此处查看行车记录仪119的主页。

移动出行的多样化 —实现进一步的移动自由—

为了让拥有汽车的生活更加丰富，实现更舒适、更自由的移动十分重要。丰田在世界各地开展事业，不同地区、不同世代的客户需求和价值观各不相同。为了满足这样的期望，我们希望在商品和服务方面提供多样化的选项。

e-Palette



作为向移动出行公司转型的第一步而推进开发的“e-Palette”，已于2025年9月开始销售。

首先从2025年开业的“TOYOTA ARENA TOKYO”及其周边区域，以及“Toyota Woven City”开始引入，并将推进多种举措，例如将其用于运输服务，以及用作销售物品等的移动型店铺等。此外，2025年10月，在以提高青海和台场地区的周游性、营造城市活力为目的的东京都公开招募项目中，已开始利用e-Palette的相关服务。

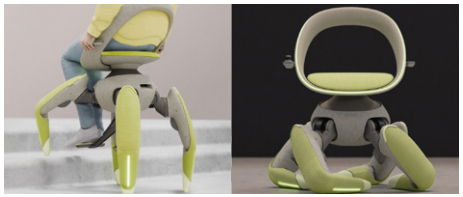
同时，也在推进自动驾驶的实证等，并力争在2027年度向市场推出搭载符合L4级别自动驾驶系统的车辆。

e-Palette通过基于客户自由创意的多样化使用方式，提供全新的移动体验，同时凭借高度匠心设计的外观，也将改变城市的景观。





walk me



其理念是“超越轮椅的下一步”。与轮椅不同，不具有轮胎结构，而是四足步行移动出行工具，无需在意台阶，可实现从室内到室外的无缝移动。不仅融入了从正坐姿势起身般的日本式动作，还能在轮椅难以转身的室内狭小空间中自由行动。由于还可以上台阶，用户坐在walk me上即可使用楼梯向上层移动，还能够直接乘坐到外面的汽车上等，真正是消除障碍的移动出行工具。

以往的步行机器人是通过计算来确定落脚位置，而walk me则不同，它通过约1万次的动作模拟来学习良好动作，并且每天在不断进化。

boost me



这是一款仅通过重心移动即可行动的移动出行工具。由于boost me让用户能够自由使用双手，致力于拓宽篮球、网球等轮椅运动的参与范围。座椅面需要贴合乘坐者的体型，因此我们计划采用3D打印制作；同时也在探讨将座椅部分设计为可拆卸式、通过租赁机体本身，能够以低价格体验使用的方案。

challenge me



这是一款设想用于户外活动的移动出行工具。无论有无残障，任何人都能享受极致冒险乐趣的电动轮椅。通过握持把手来支撑身体，并使用操纵杆进行操作。从老年人到轮椅使用者，任何人都可以尽情享受远足、钓鱼、越野行驶等户外活动。筒状扶手中配置了电池和控制装置，并确保了防水性能。让每个人都能以自己的方式，前往喜欢的地方。是一款可为曾经放弃户外活动的人们带来全新幸福的富有可能性的移动出行工具。

移动厕所（移动式无障碍厕所拖车）



“希望可用的厕所能来到我想去的地方”。根据轮椅用户的这种心声，我们开发了“随时、随地、任何人”都能使用的移动式无障碍厕所拖车。配备宽敞的室内空间和平缓坡道，拥有完善的无障碍规格，可以用普通驾照驾驶，无需牵引驾照。无论平时还是紧急情况，都可在各种场景下有效利用。在2024年能登半岛地震中，避难所中需要无障碍厕所的受灾者们使用了该车辆约半年时间。

トヨタイムズ 欸！移动出行工具竟能无限拓展个人潜能？！这是什么意思？

移动出行的多样化 —实现进一步的移动自由—



在地区活动中应用
（东京都西东京市）



作为无障碍厕所在避难所应用
（石川县能登町）

自2024年7月开始销售以来，已以自治体为中心逐步引入，预计到2025年度末，日本全国将有约20辆投入运行。同时，也已建立起灾害时拥有车辆的自治体之间相互提供车辆的网络。此外，为满足单次使用需求，我们自2025年6月起与临时厕所制造商合作，实施了租赁业务的实证试验。

为了实现人人都可以不担心厕所地自由外出的社会，我们将努力推动该车辆的进一步普及。



租赁实证的场面

轮椅一触式固定装置

为了实现轮椅使用者的自由移动，开发了一种任何人都能轻松可靠地将轮椅固定在车辆上的机制。以往主要采用使用带子等蹲下固定轮椅的方式，但由于固定所需时间和作业的身体负担，不仅增加护理人员的负担，有时也会给轮椅使用者造成心理负担。

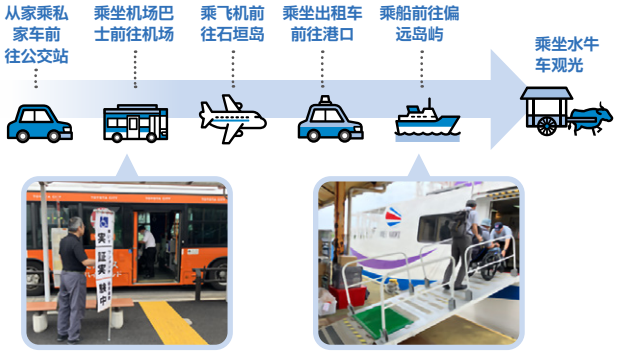
使用2024年1月在HIACE轮椅无障碍车上搭载的“轮椅一触式固定装置”，将轮椅移动到指定位置后，只需按下开关，车辆上设置的一触固定用固定臂便会钩住轮椅底部安装的锚杆，从而固定轮椅。轮椅行业、公交车行业和汽车行业还在开展合作，共同制定轮椅锚杆的标准，目前，轮椅制造商已推出4种符合标准的轮椅车型。

如果这项技术得到普及，例如可以坐着轮椅直接从家中乘私家车前往公交站，换乘前往机场的巴士，然后乘飞机前往旅行目的地。此外，在旅途中，也可以在乘坐出租车或船舶时实现无负担移动。



我们于2024年5月在巴士上实施了实证试验，自2024年12月起在船舶上也开始实施实证试验，致力于向各种移动出行工具拓展。

使用巴士、船舶的实证示例



C⁺walk系列



C⁺walk系列是辅助“步行”的丰田的移动出行工具，提供坐乘型的C⁺walk S和站乘型的C⁺walk T两种类型。无需驾照，操作简便，通过以人的“步行”速度移动，追求在步行空间内的高度亲和性，例如可以与周围的行人并肩交谈等。2025年11月，我们在台场开始了共享出行的实证。作为连接以TOYOTA ARENA TOKYO为首的多处旅游景点的感觉亲近的移动出行工具，将为高周游性的“城市建设”做出贡献。



随时Welcab

“随时Welcab”是根据人生阶段的变化，可在现有汽车辆上日后添加福祉车辆功能的福祉用品。面向老年人和残障人士，提供可通过旋转和前倾座椅，让上下车更轻松的“旋转倾斜座椅”，以及可电动存放重量35公斤以内轮椅的“轮椅存放装置”。当因年龄增长、疾病或事故等原因需要某种辅助时，通过利用随时Welcab，与购买新的福祉车辆相比，交期更短，并能够减轻经济负担。



社长交接

经营团队阵容调整

佐藤社长转任副会长，由近执行董事担任新社长



丰田于2026年2月6日宣布，自同年4月1日起，
现任社长佐藤将转任副会长及新设立的CIO(Chief Industry Officer)职务，
新任社长兼CEO(Chief Executive Officer)将由近执行董事担任。

トヨタイムズ 经营团队阵容调整 佐藤社长转任副会长，新社长由近执行董事担任

为了丰田和产业的未来，需要对经营团队进行阵容调整

社长佐藤阐述了此次人事变动的意图。

本次体制调整的目的，我认为是丰田为全力应对未来经营课题而进行的阵容调整。我认为存在2个主要课题。

第一点是在公司内部支撑未来发展的“盈利能力”。在现阶段，提升这一点十分重要。本公司历时2年，致力于站稳脚跟。接下来，环境将进入一个新阶段，开始追求生产效率的提升，或是进一步打造物美价廉的汽车。我们正处于这个转折点，这是其一。

第二点是加速推进产业合作。今后，为了维护汽车产业的国际竞争力，我认为整个行业必须团结一致，将协作领域具体化，找出日本的制胜之道。

在要求汽车与社会基础设施融合进化的当下，我认为关键在于跨越产业界限与伙伴们携手合作。也就是说，我认为丰田在产业中应承担的责任正变得比以往任何时候都更为重大。

在此背景下，我们收到了干部人事方案制定会议提出的方案，并以此为契机，结合当前经营课题，深入探讨了丰田最优体制应如何构建。

社长交接



在此基础上，为公司及产业的未来发展，我们判断有必要对经营团队进行阵容调整，并召开董事会会议就职务调整事宜作出了决议。

今后，近将作为社长兼CEO立足公司内部，积极推进提升刚才所说的“盈利能力”的相关举措。近精通会计与财务，正如各位所知，他最近作为Woven by Toyota的CFO，从外部视角审视丰田，并推动了跨越职能界限的公司内部改革。

我想，在将今后的措施具体化、推进不受功能轴心策略束缚的整体优化时，能发挥出近的优势，展现出其领导力。

我自身作为副会长兼CIO，今后将更加专注于以日本汽车工业协会(JAMA)和日本经济团体联合会(经团联)为代表的产业领域活动。

我将持续在现场行动，以加速推进连接本公司与产业的行业协作实践。我将认真做好这些工作。今后我将比以往更加积极地四处奔走。

本公司一直秉持着“不看头衔，只看职责”的理念。自我就任社长以来，始终坚持两点：一是不放慢经营节奏，二是持续开展行动。我认为这就是丰田执行团队一直珍视的团队经营模式。

让汽车产业和日本更加充满活力。为了能贡献一份力量，我们打算组建新的阵容，各司其职。恳请大家继续给予我们一如既往的理解与支持。

随后，由丰田时报的富川悠太提问，2人回答的形式进行了问答环节。



每天进行自问自答

富川 在收到干部人事方案制定会议提出的方案时，您当时的真实感受是什么？

佐藤 那一瞬间我非常纠结。实际上，JAMA会长人选的讨论从秋季左右就开始了，我们与各公司高层进行了多次磋商。由于种种原因，在“希望丰田带头”的呼声日益高涨之际，我不断自问：究竟能否全力以赴地开展当前JAMA的工作，并兼顾作为丰田执行职务负责人的职责。

只是人终究渺小脆弱，在迟迟无法主动开口之际，当干部人事方案制定会议抛出“现有的阵容能否胜任这2项重要职责”的质问时，我猛然惊醒。

社长交接

某种意义上，我确实觉得治理机制很有效。从第三方视角来看，当前状态显然已严重超负荷。正因干部人事方案制定会议抛出了这个问题，我得以冷静审视，这才意识到这或许是值得深入思考的事。

富川 您全力承担着JAMA会长、经团联副会长，以及其他国家工作，而另一方面，也有继续担任社长的想法。

佐藤 确实如此。我在现场成长起来，一直怀着对造车的热爱走到今天，在这个过程中，我不断自问："社长的职责、角色究竟是什么？"我始终认为造车是值得倾注毕生心血的事业，正因如此，我内心深处也渴望在这条道路上坚持不懈。所以内心十分纠结。

丰田的徽章

富川 新闻稿中不仅公布了4月1日生效的干部人事变动，还设有第122届定期股东大会时的干部人事变动公告栏，其中注明了"拟从董事职位卸任"。也就是说不再担任董事了。

佐藤 我认为有两层含义：其一是希望在遵循《公司治理准则》的前提下，切实完善公司治理的形式，以及延续丰田迄今为止在经营改进方面所付出的努力。在董事会认真探讨如何让丰田赢得胜利，并逐步形成全员参与的董事会的过程中，以及在坚持成员多样性与数量原则开展经营的过程中，我此次就任副会长一职，绝不能仅仅是为了对外展示一个头衔而为之。

这个社会不就是比想象中更看重头衔的地方吗？但丰田的情况则不大相同。其一是希望从公司治理的角度出发，切实恪守丰田应珍视的原则。另外一点是，对于今后打算做的事情，丰田社长的徽章，或者说丰田董事的徽章，未必总是积极因素，有时反而会成为阻碍。例如，JAMA正在推进的课题，大多属于跨行业的课题。在必须打破"总论赞成，分论因公司而异"的现状之际，若试图发挥领导作用时还挂着"丰田某某"的徽章，最终只会形成对丰田的从众压力。

脑子一片空白

富川 近先生，您是从何时、从谁那里得知这次职务变更的？

近 我是1月中旬左右接到消息的。佐藤也曾说过，在干部人事方案制定会议上，有干部向我透露了"有这样的构想"。对各位干部，我感到非常抱歉，说实话我当时非常震惊，脑子一片空白，虽然听大家说了很多事情，但坦白说已记不太清了。后来，我从同席的干部那里听说了如刚才佐藤所言的要旨，这才恍然大悟："原来如此啊"。

坦率地说，截至今天，我尚未完全看清前方的道路，也未能完全明确前进的方向。接下来我将与会长、佐藤及其他执行成员商讨"4月1日之后的发展方向"以及"要打造怎样的团队"等问题。

此次佐藤加入所谓的"全日本"，我认为这将扩大丰田团队的经营范围，因此我将全力以赴地思考相关事宜。



富川 您在Woven by Toyota的经验能派上用场吗？

近 我现在一般在Woven by Toyota工作，这家公司拥有大量年轻成员，且作为软件开发企业，我们秉持着与硬件领域略有不同的敏捷开发理念。

其实我认为也必须认真做好丰田的工作，但Woven by Toyota是一家实施"彻底的信息共享"的公司。是一家能够通过各种方式，瞬间共享各种交流内容的公司。敏捷开发绝对需要这样的东西。我有这种经验，虽然我们是与丰田关系非常密切的公司，但终究不是同一家公司。相差有点远。能够从这个视角来审视丰田的这个经验，对我来说意义非凡。

社长交接



富川　佐藤先生，您觉得怎么样？

佐藤　很多事情不从外面看是看不出来。例如毫无恶意地显现出傲慢的态度等等。

您这句说得很好。我想丰田确实是一家非常以功能为中心的公司，每位操作员都毫无恶意，所有人都在全力以赴。但有时整体优化——或者说横向协作方面会变得薄弱。

从近所说的采用敏捷开发模式的Woven by Toyota的环境来看，此类做法有时会显得千篇一律且存在壁垒。我认为以客观性改变丰田是非常重要的。我本人也一直在技术部工作，用会长丰田的话来说，我是在“专注研究的环境”里成长起来的。从这个意义上说，近所见的世界，或许将成为推动丰田未来变革的重要动力。

喜欢○○的大叔？

富川　认证问题之后，我经常在现场见到您的身影。您在现场感受到的事情中，有什么想在今后加以利用的吗？

佐藤　在就任的第一年，我致力于将丰田转型为移动出行公司的愿景付诸实践，而这时发生了认证问题。丰田会长在那时给我的建议其实非常简单。

——“佐藤，这种时候，社长应该亲临现场”。

只有这一句话。我也是在开发岗位成长起来的，自认为对现场情况多少有些了解。但是，去了之后才发现我完全不懂。丰田在每个工厂、每个开发现场，大家都真的非常努力地工作着。有许多看不见的英雄。

我深深感受到，原来自己竟在不了解大家努力的情况下就说出了“了解现场情况”这样的话。这3年里，我一直在思考：究竟该做些什么，才能让大家更有干劲地工作。话题有点感伤，在下山有丰田的测试赛道，后辈们喊着“佐藤先生，来坐车吧”，我便一整天都坐在车里。我感到从事开发工作的人们的眼睛闪闪发亮，美极了。

说了些感性的话很抱歉，我就任社长时曾说过“想成为持续造车的社长”，当时就想着要让这些员工们尽情地造车。

那时大家闪闪发光的模样深深触动着我，当我思考“自己能做些什么”时，意识到自己作为工程师并非要直接投身其中，而是要为他们创造一个能够去做想做之事的环境。

如今已不再是只要在丰田内部努力就能实现目标的时代，丰田的业务存在于与行业、经济乃至通商等诸多因素相互交织的复杂环境之中。于是便想到了“场”这个字。这就是今年年初丰田在新年第一次毛笔书法时写“场”字，也就是我们活跃的“舞台”。我们努力的“舞台”正在不断拓展，也在不断变化。在思考自己应该站在何种“舞台”上时，最终做出了这次决定。

富川　方才也提到喜欢汽车这件事，章男就是一个喜欢汽车的大叔。恒治是个喜欢造车的大叔。近先生您是个怎样的大叔呢？

近　我也喜欢汽车，但因为从事会计工作，所以对切实制造汽车所需的资金、收益以及数字这些方面格外注重。

富川　也就是说，您是喜欢钱和数字的大叔吗？

近　算是个喜欢钱的大叔。

社长交接

石田退三

富川 虽然说是喜欢钱，但您并不是那种贪财的人吧？



近 我自己也这么认为，不过有次和会长谈话时，他提到了石田退三的名字。

他是支撑喜一郎汽车事业的总管，石田退三对金钱也极其执着，绝不在无用之物上浪费分文。但是我听说他曾果断地大规模投资了喜一郎的梦想。我认为这一作风至今仍未改变，刚才我说过“喜欢钱”，但那是留给未来使用的。



此外，丰田的收益并非仅凭丰田自身的力量就能赚取的。为了自己以外的他人、为了整个汽车产业、为了日本，我认为丰田必须持续进行充分的投资。我认为，会长之所以提及石田的名字，或许正是希望我们能够致力于构建那种能够稳健实现目标的体质与盈利结构。我将为此不断努力。

销量的盈亏平衡点

富川 新闻稿上指出，改进销量的盈亏平衡点是一个重要课题。另一方面，恒治在新年致辞中表示“让我们将2026年打造为富有意志的缓冲期”，并指出“现已进入专注于生产力并付诸实践的阶段”。也就是说，不是增加销量，而是包括资金方面在内，专注于提升质量，这样的理解对吗？

近 我认为两者都是。仍有许多客户正在等待车辆交付。由于目前存在接单限制的情况，因此扎扎实实地逐台生产，尽可能多地加快生产进度并交付给客户，我认为这是作为基础工作至关重要的事情。

另一方面，正如富川所言，关于质量的问题。丰田并非以“追求多少兆日元利润”为目标的企业。但无论环境多么严峻，我们都能稳健盈利、持续经营，无需大刀阔斧地裁撤业务——这正是利益相关者所期待的丰田盈利结构。为坚守这一模式，我们必须降低销量的盈亏平衡点，构建能在逆境中坚守的结构。

佐藤 没有“盈利能力”，就无法实现想做之事。为了让丰田能够做好应做之事，我认为必须提升“盈利能力”。

与会长丰田的对话

富川 关于这次职务变更，您与章男先生谈过了吗？

佐藤 1月份交谈时，他曾说过一句很简单的话：“我想为日本变得更好尽一份力。”丰田会长现在所关注的视野和思考方式，正因为用极其简洁的语言表达，反而能清晰传达出来。在经营体制方面，他完全不谈及诸如阵容该如何调整、该如何改进这类琐碎细节。

或许大家以为会长会思考这些问题，但是完全没有。可以说太过于没有了。但是，作为一个大的轴心，曾他说过“让我们努力使日本变得更好。毕竟我们一直提倡着产业造福社会”。

富川 这次人事变动，章男先生没有参与吗？

佐藤 估计他是有自己的意见的，但未参与决策。作为丰田干部人事制度的应有形式，刚才提到的干部人事方案制定会议将实质性地持有权限，推进干部人事体制。就我们而言，我们重新审视了机构设计，自去年股东大会以来，公司已转型为审计等委员会设置公司，建立了新的董事体制。在此体制下，对干部人事方案制定会议的成员也进行了调整，并由此启动了相关工作。

社长交接

从这个时机开始，我们就开始思考未来丰田的经营体制应该如何构建。例如在风险管理方面，关于现任CEO发生意外时应如何进行管理层的恢复，以及Successor（企业管理层或特定重要职位的接班人）应如何做好准备等事宜，我们从该阶段开始一直开展讨论。就本次人事方案而言，我自身出任自工会会长一事已于去年底基本确定。自那时起，针对此前持续讨论的问题，我们开始深入探讨具体应对方案，经过反复磋商，最终由我作出决断，并以本次人事方案的形式提交董事会审议，最终形成了当前的方案。

富川 章男先生对这次人事调整作何感想？

佐藤 所谓配合时机的阵容调整，首先需要灵活的经营体制，而且丰田今年将满70岁。会长表示，他作为会长将今后的工作重点整理为3点，其中最核心的就是人才培养。在丰田会长麾下学习经营实践，为加强丰田的经营体制创造机会，这一点至关重要。

阵容调整将使丰田更加强大。我希望“丰田成为一家能够稳健应对挑战的公司，进而为振兴日本产业注入活力”。我想，正是怀着这样的信念，会长才接纳了本次人事方案吧。

（以下是与记者的对话）

——对于销量的盈亏平衡点这一课题有何看法？计划如何去解决？

近 作为对课题的看法，虽然今天公布了决算结果，但销量的盈亏平衡点在过去1～2年间略有上升。当然，也存在各种外部因素，物价问题也是其中之一，但无论环境多么严峻，我们始终存在这样的课题意识：企业是否真正具备了能够稳健应对的体质？虽然存在各种因素，但正如佐藤所言，关键在于以功能为轴心。我认为，在追求功能时，可能有些地方过于堆砌，以至于失去了整体感。

在这些方面，我们会切实地横向贯穿推进。现在大家都意识到了这一点。在中期决算时也曾提过，这次佐藤明确提出了“富有意志的缓冲期”这一目标，因此大家都意识到了这一点。今后我们将全力以赴，在全公司范围内推进这项工作。

——在您担任社长的3年内，完成了哪些工作？有哪些未能完成的工作希望交接给下一任近社长？

佐藤 我想大概没有什么通过个人来完成的工作。正如刚才所说，主语并非是“我”而是“We”。在朝着移动出行公司迈进的过程中，我们是从一个完全看不到具体方向的起点出发的。虽然说过要朝着那个目标前进，但经营团队在尚未明确具体行动方案的情况下就启动了。

这3年里我一直致力于付诸行动，与其说是我的功劳，不如说是大家持续行动的结果，具体成果正逐渐显现出来。当具体情况逐渐明朗时，课题必然会显现出来。只要逐一解决这些课题，前方的道路就会更加清晰。由于进入这样的循环，我认为面向移动出行公司初始阶段的推动力已经开始施加了。

我希望近做的是，“制造更好的汽车”。我衷心希望全公司能够真正认真地思考并践行这句话。

我们是汽车制造商，因此商品必须具备吸引客户选择的魅力。这正是商业的核心所在。如今，能让不少客户选择丰田汽车并给予厚爱，正是源于我们以往的努力。这可不是这一两年间的事。

汽车的交付周期是指，例如现在市面上销售的汽车，都是我在从事开发工作时——也就是大约10年前——就开始准备的。现在终于开花了。因此，当我们决心在未来10年继续奋战时，必须立即着手播下种子——让10年后的今天，人们仍能赞叹“这真是辆好车啊”。

我认为，持续追求“制造更好的汽车”是丰田最重要的核心理念。虽然无需我多言，但希望近也能秉持这一理念，继续坚持下去。

——佐藤社长一直以团队经营和“传承与进化”为主题开展工作。下一任近社长将以什么作为经营方针的轴心？

近 佐藤社长提到了团队经营，我认为这一点绝对不会改变。丰田拥有执行团队、本部长、总裁等成员，当然还有众多在现场工作的员工。我们并非依靠某个超级英雄，而是众人齐心协力，共同建设更美好的日本，我认为这一经营方式不会改变。

其中，正如佐藤刚才所说的“制造更好的汽车”。我认为这也是一个不会改变的命题。丰田没有一个人是与这个命题无关的。

大家将如何持续推进“制造更好的汽车”，继而如何转型为移动出行公司，为客户和社会提供全新的移动出行方案。我认为丰田的团队经营理念，就是大家持续共同思考，并各自承担力所能及之事。为此，我们将坚定不移地践行这一理念。

社长交接

——丰田会长希望继承丰田精神，两位对此有何理解？将如何反思并付诸实践？

佐藤 要是不假装明白、坦诚相告的话，那么不断向自己提出这个问题才是正确的答案。

关于丰田的特色究竟是什么，我自己也无法给出一个确切的答案。但是，我能够做到例如为了自己以外的他人，或者为了客户的笑容而工作。我认为，成为一家拥有这些伙伴的公司是非常重要的。

丰田有《丰田纲领》，其开篇写道：“上下一致，至诚服务，产业造福社会”。“产业造福社会”，这正是强调唯有通过实践切实贡献社会，我们工作的价值才具有意义。我认为会长丰田是在说：请深刻体会这一点，审视自己此刻所做之事。当一个人拼命努力时，难免会逐渐以自己为中心，变得自我本位起来。这样会导致视野狭窄，偏离丰田原本应做之事——我觉得这或许就是某种warning(警告)，并怀着这样的觉悟，始终认真对待着日常工作。

近 正如佐藤刚才所言，我也没有确切的答案，但织机事业正是为了自己以外的他人而开始的，因此能否践行这份创业初心，我认为是至关重要的一点。

还有一点，刚才也提到了，会长强调了“舞台”这个词，我认为这也体现了丰田的特色。无论是现场还是卖场，总会有这样一个被重视的“舞台”。在并非这种“舞台”的地方，不轻易下决定或优先处理。我现在认为，丰田的特色或许就在于，能够敏锐洞察这类“舞台”中发生的事，并据此采取行动。

我认为自己(就任社长)正是获得了这样的“舞台”，同时我也必须为成员们创造这样的“舞台”，并且自己也想登上这样的“舞台”。

——高层管理者关注的优先顺序是否发生了变化？

近 “制造更好的汽车”、产业造福社会、量产幸福。诸如这些丰田所追求的目标，即使团队阵容发生变化，这些目标也不会改变。相反，我认为阵容调整会形成更强的体制，推动目标的实现。正如我刚才所言，我之所以强调对资金和数字的关注，是为了让丰田朝着既定目标和愿景稳步前进。这绝非单纯以资金或数字作为评价标准。它将被投资于未来的利益相关者。带有暖意，或者说带有体温，我希望把金钱作为这样的存在使用。

佐藤 我想再稍微补充一点评论。我反而觉得，对Fun to Drive(驾驶乐趣)的关注度可能会越来越高。例如，我认为我和许多工程师内心深处都存在这样的想法：“Fun to Drive其实是工程学”。然而近说：“没有哪个丰田人会觉得‘Fun to Drive’或‘制造更好的汽车’无关己事”。我觉得这句话分量非常重。

由近引领方向，必定能吸引更多以各种形式参与“制造更好的汽车”的人们关注我们。例如会计或人事等，无论是什么岗位，近总会强调它们都必然与“制造更好的汽车”息息相关。我想正是这种理念能点燃更多人的热情，促使他们积极投入工作。因此，我反而认为现在可能会获得比以往更强的推动力。



新年致辞

“烦恼着，挑战着，失败着……在各自的“舞台”不断成长”

2026年1月7日，会长丰田与社长佐藤在位于爱知县丰田市的总公司向员工们发表了新年致辞。

连接“感谢”的2025年

去年是以“直面‘感谢’这个词的含义，打造珍视‘笑容与感恩之心’的1年”为开场白开始了致辞。



2025年12月，为向全球同事及利益相关者表达感谢之情，隆重举行了“TOYOTA WORLD ARIGATO FEST. 2025”。

——“拥有今天的结果并非理所当然”

——“未来是由大家共同创造的”

在丰田会长这样的信念指引下，全球丰田团结一心，处处洋溢着无数的“感谢”与“笑容”。



我自身也切实感受到，在世界各地有践行“当地最好”理念的同事的珍贵性，以及将“感谢”之情转化为行动的重要性。

正因如此，今年也请允许我首先向各位表达感谢之情。这一年里，想必大家也经历了许多艰难困苦。即便如此，本公司的全体员工仍然为了客户，为了同事，全力以赴，衷心感谢大家。

——“制造好的汽车，切实交付到客户手中”

我想，正是凭着这份信念，大家才一步步走到了今天。

在认证业务中，大家始终共同努力，持续改进每个人的意识和工作机制，以确保能够站在“持续践行正确工作”的起点上。

新车的启动阶段，在认证和质量方面存在诸多变动点。当时真的非常辛苦。能够顺利将新型车推向市场，全赖各位在各自岗位上奋战到最后一刻，全力推进工作的付出。

在海外，许多地区的竞争环境日益严峻。即便如此，我们始终贯彻“客户至上”的理念，从生产到销售都追求“质量与服务”，全体员工都付出了不懈努力。





此外，去年9月，巴西的波尔图费利斯工厂也遭受了龙卷风灾害。那时我真切感受到了“全球丰田团队的力量”。

接到通知后，他们立即启动了在日本和印度尼西亚的备用生产计划。跨越地区限制，为同事们全力以赴地进行应对。奔赴现场与供应商伙伴们共同开展恢复支援工作的各位，以及此刻仍在推进生产重启准备工作的各位，衷心感谢你们。

トヨタイムズ
烦恼着，挑战着，失败着……在各自的"舞台"不断成长
2026年 丰田会长/佐藤社长的新年致辞

新年致辞

正因为有现场各位的信念与行动，以及供应商和经销商员工们的鼎力支持，我们才得以在去年生产出994万辆汽车，并将其交付给客户。衷心表示感谢。

另一方面，我们仍然存在许多课题。虽然停机次数较上一年有所减少，但从细分来看，因质量问题和设备故障导致的停机次数有所增加。

实际上，在销售现场给客户带来各种不便的情况并未改变。例如在日本，仍然存在客户无法商谈心仪车辆的情况。为了制造好的汽车并切实交付到客户手中，我们全体员工将携手推进持续改进。

富有意志的缓冲

在此基础上，大家希望将今年打造成怎样的一年？基于迄今为止的努力，让我们为共同筑就的“站稳脚跟”阶段画上句号，迈向“富有意志的缓冲”的1年。

这两年来，我们共同努力，致力于营造一个良好的环境，让员工能够腾出时间时间用于“应做之事”与“想做之事”。从生产现场开始，充分利用这段时间推进了各种改进措施，这真的是件好事。

但也有未能完成的事情。为了“能够持续做想做之事”，必须提升必要的“盈利能力”。如果没有“盈利能力”，无论是造车，还是面向未来的挑战，都无法完成想做之事。



去年的移动出行展。丰田得以向大家展示各种各样的未来。但是，估计大家应该真切体会到，这“绝非理所当然”之事。

支撑未来的“盈利能力”，取决于我们当下的行动。我认为我自身的行动也不够。正因如此，今年让我们首先正视自身的能力——也就是“当前的实力”。我希望大家能够在坦诚相待的基础上，共同提升“工作的净比率”。

我认为其轴心依然在于“制造更好的汽车”。正因为丰田的核心是“产品与汽车”，客户才会选择丰田。我认为，如果在丰田工作的“全体员工”不持续努力，其优势就会丧失。

想到这里，我自身想起了另一件事。2009年4月，当我第一次听到“制造更好的汽车”这句话时，那个瞬间至今难忘。

那是自创业以来首次陷入亏损。在如此严峻的形势下接过社长接力棒的丰田会长，当时向我们传达了什么？

——“制造更好的汽车”

当时听到这句话时，说实话，我理解的是

——“什么是制造更好的汽车？”

——“希望他能告诉我到底想要制造什么”

——“不然做不出来啊”

这是我真实的想法。但是我想，正因为不明白，大家才感到困惑。于是拼命思考着“总之先试试看吧”。然后开始不断努力。

在这样的过程中，当时的丰田社长说了这样的话：“总之要制造基础性能好的汽车。”这也是自己在各种开发工作中，与丰田社长共同面对汽车制造时听过的话。

正因为当时坚持了这一点，才促成了TNGA战略的实施，形成了如今长销车型的产品阵容，并推动了以赛车运动为起点的汽车制造。

我想当时的丰田社长一定还有更多话想说。原本心中应该有着各种各样的思绪。但社长刻意未具体说出“希望制造这样的汽车”。

这是为什么。现在我这样认为，正是因为他相信“现场员工们思考的能力”。

新年致辞

—— “丰田必定有才智与技艺兼备的人才”

—— “要重拾丰田特色，就必须激发大家心中的这份信念”

我想，正是因为大家怀有如此强烈的信念与“意志”。

我们的DNA是“优质质量，优质思维”。1953年，当丰田既无资金也无实绩时，这句凝聚着“以人的智慧，制造优质产品”理念的标语被确立为全公司的标语。

重视“思考能力”，通过自主思考追求“物美价廉”。我认为，这正体现了丰田的特色——在每个现场都以改进和挑战为轴心。在“富有意志的缓冲”的一年中，这或许正是我们在实践中必须珍视的理念。

每当在工厂看到“优质质量，优质思维”的招牌时，我衷心希望各位员工都能重新思考这一点。让我们回归初心，共同思考“什么是制造更好的汽车？”，在反复推敲中付诸行动。

此外，还有一点。回想起来，当时身为技术部一员的我，曾以为“制造更好的汽车”就是指“技术开发”。总觉得“技术部要努力”。

然后在我刚接任社长职务时，我认为作为领导者必须具体提出“要做这样的事”，并以身作则率先行动，全力以赴。

但在面对各种课题、经历种种烦恼的过程中，我突然意识到“并非如此”。

—— 为应对变化而持续努力的工厂及开发现场的各位员工。

—— 在最前线守护着“与客户的羁绊”的海外的各位员工。

—— 还有支撑着汽车制造基础的所有岗位上的各位员工。

我走访了各种现场。走访的地方越多，我就越能了解到以往未曾注意的现场员工们的辛苦、努力与信念。汽车制造是跨越部门、公司和地区，由所有人共同参与的工作。由所有人……。

而无论在什么情况下，每个现场都有人在默默努力着。这就是“丰田的现场力量”。我切身感受到现场力量正是丰田的优势所在。



因此，在这个富有意志的缓冲之年，我认为自己和执行成员的职责，是超越职能界限，“将所有人凝聚在一起”，从而最大限度地发挥“现场力量”。

让大家“更容易开展工作”。为此而努力。正因如此，我们希望能更多地了解大家的努力，并创造一个能让“大家都能投身于想做之事”的环境。为此，无论以何种形式，我都希望能切实履行好自己的职责。

今后，应做之事以及必须决定“停止”和“放弃”的事情，想必也会很多。或许还会遇到许多不顺利的事。即便如此，为了继续前进，仍要不断努力。希望大家能够以身作则，全力以赴地努力。

一定有许多许多的同事在默默注视着大家的行动。让我们一起烦恼，共同努力。

“富有意志的缓冲”的一年。我想关键在于，我们“想要创造怎样的未来”这一“意志”。

丰田提出的“TO YOU”愿景。其根本在于“为了每位客户的笑容而工作”这一信念。

我们每年生产1,000万辆汽车。但没有两辆汽车是完全相同的。即便是“拧紧螺丝”这一作业，现在完成的这辆车与下一辆车，都将送往不同客户的手中。我们为了每位客户的笑容而倾注心意制作每一辆车。我认为这就是丰田所追求的“幸福的量产”。大家各自承担着不同的职责。

无论是汽车制造中的每项改进，还是多路径及新的移动出行举措，所有努力都将汇聚成“客户的笑容”。希望大家将这些铭记于心，然后在这一年之中，认真思考自己能为未来的“笑容”做些什么，并怀着坚定“意志”付诸行动。

让我们一起挥洒汗水，打造更好的汽车，共同开创汽车的未来！

新年致辞



不断传承的创业初心

大家，新年快乐。时隔3年，我再次站在新年致辞的“场合”，这是自2023年以来首次。

我今年在新年第一次毛笔书法时，选择了“场”这个汉字。我对“场”这个字寄托着深意。

这也是“丰田创业的初心”。请观看这段视频。

视频概要

战争结束不久，面对化为焦土的街道，喜一郎想起父亲佐吉说过的话：“用木材和纸张建造的房屋不行”，于是他从次年开始着手研究防火房屋。

多年以后，章一郎回忆道：“父亲从战前就开始研究直升机，他常常说起这样的梦想：‘要在各个城市建造大量防火住宅，从那些平坦的屋顶上，乘坐私人直升机飞往各地。这样的世界在不久的将来一定会到来’。”

早在二战前，喜一郎不仅致力于汽车研究，还推进着飞机的研究。他痴迷于研究，坚信未来必将迎来无需跑道的飞机时代。

研究因二战而中断，然后重新启动。然而，由于道奇经济衰退导致陷入经营危机，喜一郎辞去了丰田汽车工业社长的职务。

即便如此，喜一郎的挑战仍未结束。

由喜一郎提议成立的丰田汽车工业设施部预造※工厂于1950年独立为丰预造株式会社(现丰田T&S建设株式会社)(社长为丰田佐助)。

喜一郎虽始终致力于打造防火住宅，却于1952年壮志未酬，与世长辞。

同年，章一郎进入丰田汽车工业。喜一郎的遗志，由其堂弟英二与儿子章一郎继承。丰田制造多种多样的汽车，并不断发展壮大。在此背景下，英二等管理层担忧汽车市场的局限性，开始积极探索新事业的发展方向。

1968年，在集团各公司齐聚的全丰田技术会议上，提出的新事业要求有3点。

- ***应有助于提高国民生活水平。***
- ***应同时符合作为经销店经营的多样化发展。***
- ***应能够充分发挥全丰田的技术实力、资金实力和销售实力。***

满足这些条件的候选对象是船舶、飞机和住宅。佐吉与喜一郎决定对他们怀有强烈信念的住宅展开研究。被选为负责人的是章一郎。

※ 预制混凝土的简称。在工厂预制钢筋混凝土构件(柱子、墙体、楼板等)，再在施工现场进行组装以建造建筑物的施工方法。

视频以2019年丰田住宅股东恳谈会上名誉会长章一郎的发言作为结尾。

“我通过预造方法建造了平房，试图打造一座防火住宅。选择平房是因为怀揣着从屋顶乘坐飞行汽车移动的梦想。希望大家也能勿忘梦想，全力以赴地去做。”

作为“继承者”的“接力棒”

我首次宣布成为“移动出行公司”是在2018年。当时汽车正处于从“内燃机”向“电池电动汽车”、从“手动”向“自动”、从“硬件”向“软件”等转变的时期。

次年2019年，在丰田住宅的股东恳谈会上，父亲章一郎曾这样说道。



这是喜一郎多次向父亲讲述过的梦想。现在我们总喜欢将汽车、住宅等按事业类别划分，但当年喜一郎描绘的梦想中，根本不存在这样的区分。

新年致辞

喜一郎试图创造的东西。我认为那正是“未来移动出行社会”这个“舞台”。

为此，首先启动汽车事业。同时也必须开展住宅、飞机和船舶的事业。我想正因为考虑到这一点，喜一郎才把住宅事业托付给了父亲吧。不知不觉间，喜一郎的“梦想”已然成为章一郎的“梦想”。

然后在半个多世纪之后的2018年。我宣布成为一家“移动出行公司”。这难道不是喜一郎利用我的身体让我说的话吗？我不禁这样想。现在回想起来，或许这时的我接过了作为“继承者”的“接力棒”。

我成为社长是在2009年。在经历诸多危机并逐步克服的过程中，我的伙伴也逐渐增多。我想，我花了整整“9年”时间，才终于成为了“继承者”。

我想，以佐藤社长为首的执行成员们，现在正初次尝试承担“经营掌舵”的职责，切身感受到其中的艰辛，持续在烦恼与挣扎中前行。能否将现在的“挣扎”转化为“行动”？我认为现在正是“关键时刻”。希望大家能把这看作是成长过程中重要的“舞台”，继续努力。

挑战与实践的“舞台”

我今年也70岁了。到了开始意识到自己所剩时间的年龄了。已经所剩无几了。

其中，我将自己作为“会长”必须完成的任务归纳为3项。

—— 第1，培养人才以确保丰田不会沦为“普通公司”。

—— 第2，思考整个团队的理想形态。

—— 第3，文化活动的推广。

特别是第1点。在我担任会长期间，要培养出即使我不在任，也能让丰田持续保持“丰田特色”的领导者。我认为，这是我最重要的使命。

为什么要在今天这个“场合”说这些事呢？这是因为，正在聆听这段话的各位都是凭着自己的意志聚集在一起的人。

—— 未来，是由大家共同创造的。

—— 汽车产业，是大家共同参与的产业。

—— 而丰田也是大家共同创建的公司。

—— 但每个人都是不同的个体。

我认为每个人都拥有“现场”或“岗位”等属于自己的“舞台”。



对某些人而言是“挑战的舞台”，对某些人而言是“支撑的舞台”，对某些人而言是“战斗的舞台”。

对我而言，“现场”、“工厂”、“市场”、“卖场”，所有这些都是“主战场”，有时甚至也是“惨烈的战场”。然而，在这一切之中，我们仍希望为新一代提供“挑战”与“实践”的“舞台”。怀着这份心意，我坚持至今。

今年，我和执行成员也将继续努力，为各位打造这样一个“舞台”——让大家能够齐聚一堂，共同挑战、经历失败、面对困惑，然后再次挑战，最终彼此道一声“谢谢”。

衷心希望大家在这1年中，能在各自的“舞台”上砥砺自我、不断成长。今年也请大家多多关照。

公司外部董事座谈会

本公司于2025年6月，将机构设计从审计员会设置公司变更为审计等委员会设置公司。
在新的董事会体制下，大家以座谈会的形式，就如何践行有实效性的公司治理，
以及每位公司外部董事如何发挥各自的专业性和视角参与经营决策等问题交换了意见。



长田弘己	大岛真彦	冈本薰明	乔治・奥尔科特	藤泽久美
审计等委员公司外部董事	审计等委员公司外部董事	公司外部董事	审计等委员公司外部董事	公司外部董事

P.157 董事及审计等委员董事的体制

您如何看待丰田在新的董事会体制下所实施的公司治理？

向审计等委员会设置公司转型所带来的影响

奥尔科特 虽然变更机构设计后仅过去7个月，现在谈论此事或许为时尚早，但我认为本公司的治理正朝着理想的方向发展。

本公司的审计等委员会由4人组成，其特点在于其中包括2名外籍成员和1名女性成员。原有的审计员会由3名专职审计员和3名非专职的公司外部审计员组成，共计6人。

以往审计员会的优势在于，3名委员均来自公司内部，因此对公司内部情况了如指掌。由此，期待其能够迅速掌握课题，并展开深入讨论。另一方面，在拥有多名来自公司内部的委员的日本传统体制下，从监督及监视职能的独立性这一角度来看，确实存在一定的限制，这一点不容否认。目前，来自公司内部的委员仅剩董事克里斯托弗・雷诺兹(Christopher P. Reynolds)1人。他拥有美国国籍，职业生涯的大部分时间都是在日本境外度过的。虽然我们认识到本公司原有的审计员会运作有效，但我们认为，随着向审计等委员会的转型，公司治理的独立性无疑得到了提升。

公司外部董事座谈会

另一方面，向现行体制转型的过程中也存在一些课题。虽然确保了较高的独立性，但也存在组织内部情况的可见性相对降低的风险。由于规模缩小，必须比以往更加谨慎地分配资源，在把握内部动向和风险方面，需要采取主动措施。然而，讨论的质量正在稳步提升，随着董事会整体规模的缩小，管理层的沟通也因规模缩小而变得更加活跃，无论正式还是非正式的对话机会都在增加，讨论也变得更加直接。预计此类直接的参与形式今后将进一步加强，我们坚信这将进一步有助于提升本公司的竞争力，并提高公司治理的实效性。

由于在审计等委员会中，独立公司外部董事的比例有所增加，而委员会成员人数有所减少，预计今后的沟通将变得更加复杂。因此，我们必须探索新的方法，以准确掌握责任分担和动向。此外，如何有效地向管理层传达我们的观点和担忧事项，也是一个需要慎重考虑的问题。

作为委员会运作方式变化的一个例子，可以在正式议程开始前安排自由讨论时间。由各委员分享近1个月来的活动内容及对课题的认识，并以此为议题在委员会中进行讨论。通过这一举措，我们已就本公司面临的重要课题以及作为委员会应从风险管理角度着手处理的事项达成了共识。

本公司深深秉持着“当地实物”的精神。本公司管理层希望像我们这样处于独立立场的人也能深入了解丰田，因此积极为我们提供接触



制造现场、销售现场、软件开发现场等各类“现场”的机会。因此，这里拥有很多堪称独一无二的考察机会。虽然这些活动需要投入大量的时间和精力，但正因如此，我们才能更深入地了解本公司的优势与劣势。体制转型后，我们与丰田的距离进一步拉近，能够更准确地判断哪些方面运作良好，哪些方面还有改进的空间。我们认为，这种理解的深化也有助于增强本公司的竞争力。

此次转型带来的另一个重要变化，是关于继任者选定及薪酬流程的角色变化。审计等委员会有义务就继任者选定及薪酬流程发表意见，这是以往的审计员会所不具备的职责。这意味着必须以某种形式对管理层继任者的选定及薪酬流程实施审计性监视。我们认为这将成为进一步加强公司治理的机制。

我们一直与股东及资本市场相关人士保持密切交流，并充分理解大家对加强公司治理的新举措寄予了厚望。为了不辜负大家的期望，我们认为公司正朝着正确的方向稳步前进，但也深知前路依然漫长。

长田　转型后的7个月里，感觉时间过得特别漫长。坦白地说，目前我们仍处于摸索委员会定位的阶段。设立由公司外部董事专职负责审计工作的职位，对本公司而言尚属首次。因此我们从零开始构建了与审计等委员会成员及众多审计相关人员之间的协作机制。我们一直秉持“先尝试，如果不行再进行调整”的态度，在工作中始终注重机动灵活。

在转型前的这1年里，我担任公司外部审计员，实际上是以接近专职的方式开展工作的。基于当时近距离观察专职审计员如何收集信息并听取汇报的经验，我正以此为基础履行现在的职责。虽然我不认为自己在经验和知识方面能完成到同样的工作，但我认为，要准确识别问题和关注点，关键在于如何收集信息并站在公司外部视角进行分析。



以往的机制是由众多部门向专职审计员汇报工作。但我认为，由于自己缺乏长期积累的信息，很难把握本质性课题。因此，我们重新审视了以往例行汇报的方式，目前正在尝试新的措施——每3个月与60余名本部长进行1次面对面谈话或走访现场。我们将继续推进这项措施，以提升信息的新鲜度，并发现重要议题。通过面谈，我们可以了解各位干部如何看待现状，以及他们关注哪些问题。基于这些信息，我们致力于建立这样一个循环：掌握本公司当前的状况，在审计等委员会的自由讨论环节中分享课题，并听取成员的意见。尽管工作方式发生了巨大变化，但以审计等委员会事务局工作人员为首，各相关部门的同仁们都积极投入其中并给予了大力支持，对此我深表感谢。

因此，我每天都有这样的感触：虽然在担任审计员期间，我能够从贴近现场的细致角度进行观察，但如何分享这些观察结果却是一个难题。身处公司内部的人或许会觉得“照这样下去不也挺好”。但对于我们这些身处公司外部的人来说，有很多是第一次接触的事物，自然而然地就会产生各种各样的“疑问”。通过反复提出这类问题，对于现场员工来说，或许也会带来新的启发。虽然有时可能会提出一些看似简

公司外部董事座谈会

单甚至有些离题的问题，但我认为，从公司外部视角不断提出问题本身就具有意义。我们在现场开展审计工作时，不仅限于倾听，更秉持着以提问为起点、积极进行对话互动的态度。我认为这些举措的成果今后会逐渐显现出来。

大岛 在我担任审计等委员的董事之前，我曾担任2年董事，但我感觉董事会讨论的质量发生了很大变化。与以往相比，现在大家说话更加坦率，发言的成员也更多了。

在我2023年就任之际，公司正值社长与会长更迭、干部大幅调整之际，因此有必要在新体制下就董事会应发挥的作用达成共识，并明确各成员的职责定位。虽然通过为期半天的集中讨论等活动，开展了顺利的讨论，但随后发生了认证问题这一重大事件，迫使我们不得不优先处理危机应对工作，结果导致团队凝聚力的建设以及关于新董事会运作方式的制定工作陷入停滞。

此外，当时的董事会成员人数比现在多，由于每人发言时间有限，大家难免会有所顾忌。公司内部的干部们往往也倾向于对自身负责领域以外的话题保持沉默，有时甚至无法展开热烈的讨论。另一方面，在此次体制转型后，人员规模有所缩减，这些课题得到了显著改善。2025年8月，我们通过组织由5名公司外部董事及包括会长在内的公司内部董事参加的集训等活动，创造了广泛交流的机会。通过这些举措，我深切感受到董事会这一团队的凝聚力确实得到了提升。

董事会不仅在结构上精简了成员，而且由于各成员的专业领域和背景更加明确，从而营造出一种能够畅所欲言、无所顾忌地展开讨论的氛围。

如何将此类活跃的讨论转化为更具实效性的治理，是审计等委员会今后需要解决的课题。我深切感受到，审计等委员会室的成员们团结一致，共同推进职能的构建，并在此过程中取得了切实的进展。虽然避免操之过急、逐年稳步提升水平至关重要，但在世界和行业瞬息万变的背景下，始终保持快速应对的能力也是不可或缺的。

冈本 确保董事会治理是重要的使命。其中，我特别注重以下2点。第一点是，公司外部干部能否坦率地提出意见，以及公司方面是否具备真诚听取这些意见并根据需要采取相应措施的态度。第二点是，公司是否提供了充分的机会和信息，以便大家深入了解公司。由于公司外部干部能投入的时间有限，因此公司方面建立完善的信息提供机制至关重要。

就这半年来的印象而言，我觉得本公司董事会上的讨论非常自由。讨论并非按既定剧本进行，而是展开了坦率的交流。在事先说明阶段就已展开了相当激烈的讨论，而且执行方也表现出愿意在吸纳这些意见的基础上进行必要修改和根本性改进的姿态。我认为，这种高实效性的背后，在于公司为公司外部董事提供了充分了解公司的机会。丰田提供了许多机会，例如了解公司现场和历史的活动，以及参加海外活动等。为了增强团队凝聚力，我们还以集训的形式组织了讨论会。这促使参与者之间的距离得以拉近，大家能在轻松自由的氛围中参与讨论，对此我深表感激。



在汽车展上



自动驾驶体验

公司外部董事座谈会



在像本公司这样庞大的组织中，虽然很难掌握执行方的所有信息，但涉及整个公司的重要信息除了事先说明外，也会进行共享。正是由于建立了如此完善的信息提供机制，才为公司外部董事充分参与讨论创造了良好环境。

藤泽 刚上任时，我曾对应在哪个层面发挥作用感到困惑，但在第一次董事会上，主席对我说的那两句话消除了我的迷茫。其一是“董事会肩负的使命是让日本更强大”，这使我在进行经营讨论时能够明确立场。另一个是“成为ONE TEAM(一个团队)”。这体现了“无论公司内部还是外部，让我们共同朝着目标方向思考”的态度。我本人对这两句话深受感动，它们也成为了我在思考自身职责时的重要指针。

在汽车产业以及日本和全球格局都在发生变化的背景下，本公司正面临着极其严峻的形势。虽然现场人员致力于日常改进，但在面对新挑战时，仍需做出重大决策。因此，公司外部董事需要承担提供决策依据和提出建议等职责。在这个过程中，关键不仅在于了解丰田在做什么，更要在理解其核心价值观和哲学的基础上，提出意见或展开讨论。在过去的半年里，我获得了比预想中更多的机会。除了集训、实地考察和各类活动外，我还获得了参加蓼科会议等交通安全活动，以及祭祀等佛教和神道仪式场合的机会，从而深入了解了丰田所珍视的精神和价值观。此外，通过与各领域负责人、现场员工以及经销商的交流，我们确认到这种价值观不仅在干部中，而且在全体员工中都得到了切实传承，因此在面对新的挑战时，大家也能毫不犹豫地参与决策。



在丰田鞍池纪念馆

新体制带来的高效运营

长田 随着董事会规模精简以及职责分工的明确，决策速度进一步提升。说实话，我甚至担心“是不是有点太快了”。在此过程中，我们也有责任进行密切的关注，并在问题出现之前及时发现。我希望能与大家共同探讨，思考该如何应对这种速度感。

大岛 在董事会议上，议题数量比以往减少了。虽然之前也讨论过一些细节问题，但现在我们已对这些内容进行了梳理，正在进行更深入的讨论。讨论质量的提升，也有助于加快决策速度。

丰田的员工作风严谨、工作热情高，秉持着直截了当、雷厉风行的企业文化。这固然是件好事，但我同时也意识到，随着社会的发展日益充满变数且日益复杂，传统的方法恐怕已难以跟上时代步伐。关于这一点，我在公司内部与许多人进行了讨论，也有人提出：“丰田擅长持续性改进，因此对于不擅长的非连续性变化，或许没有必要非得去追随”。其核心思想是：只要在其他公司之后借鉴其做法，并以丰田的方式加以消化吸收，就完全能够迎头赶上。诚然，以往我们确实能靠这种方式跟上步伐，但考虑到这种“以往”的状况今后是否仍会延续，我认为应当加强那些能够积极应对非连续性变化的举措。管理层也秉持同样的理念，致力于构建新的框架，并以“移动出行公司”为目标，通过“Woven by Toyota”和“丰田综合研究所(Toyota Research Institute，Inc.)”等机构，正在推进与以往截然不同的非连续性举措。如何让丰田传统的优势与这些新举措共存并融合，将是今后的一大课题。

公司外部董事座谈会

奥尔科特 汽车行业正在迅速变化。一些10年前还不存在的新竞争对手，正以远超行业惯常速度的节奏进行决策。电动化、自动驾驶、互联服务等新服务和商业模式正在极短的时间内迅速普及。本公司管理层也必须以至少同等的速度行动。作为独立公司外部董事，我们必须始终与这一瞬息万变的环境保持同步，以协助管理层有效配置资源。这对我们来说已成为一个真正的课题。

值得庆幸的是，本公司不仅鼓励我们这些公司外部董事去了解丰田、掌握其优势与劣势，还鼓励我们主动走出去，放眼世界，亲眼去确认。对于我们肩负的、旨在提升公司治理水平并增强企业竞争力的职责，丰田能持有这样的理念，这让我们倍感鼓舞。当然，世界变化迅速，我们在做出决策时也必须紧跟这一变化。



亲身体验数字映射在生产设备制造中的应用(在贞宝工厂)

藤泽 我觉得本公司董事会最有趣的一点在于，大家都在思考“如何改变现有机制”。在进行讨论时，人们往往不自觉地陷入“哪个部门有问题”、“谁的责任”这样的“找罪犯”的思维模式，并容易得出“只要纠正这些问题就能顺利解决”的结论；但在本公司，我们始终在思考“如何改变机制才能既提高速度，又避免出错”。我深感这正是治理的本质。

然而，要改变丰田这一庞大组织整体的运作机制并非易事。在此基础上，我们正尝试构建新的机制，其核心理念是利用“Woven by Toyota”这类框架，通过“Woven by Toyota”这一小型拖船来驱动“丰田”这艘巨轮。此外，我认为应由干部亲赴各类现场，在进行现场考察的基础上进行决策，这对稳步推进机制改进非常有效。

冈本 我认为这种追求改进的文化确实非常棒。在原本“以人为本”开展制造业的过程中，大家不断钻研改进，这种追求更高效率的意识和文化已深深扎根于企业之中。另一方面，我时常感到，如今这种思路不仅限于生产线，在其他诸多领域中也仍有很大的应用空间。这并不是说有什么不足，而是意味着这些难得的优秀意识和文化，有可能在更广泛的场合中得到发挥。虽然建立新的框架来开展工作也是一种方法，但在丰田这个组织内部，应该也有许多机会可以回顾自身工作并加以改进。我希望在积极与现场人员交流的同时，参与到这些举措中去。

您如何评价丰田以“商品中心”和“地区中心”为核心的经营机制？

从商品中心和地区中心看丰田的提供价值

藤泽 老实说，当我第一次听到“商品中心”和“地区中心”这两个词时，我并没有完全明白它们的用意。然而，在走访各地并听取现场情况的过程中，我逐渐意识到，这正是多路径模式的基础，也与“全员活跃”这一理念紧密相连。简而言之，这些词体现了这样一种理念：每个人、每个地区都拥有不同的价值观和优势，应当营造一个让每个人、每个地区都能绽放光彩的环境。

例如，在美国举办的全美经销商大会上，来自北美各地的经销商



公司外部董事座谈会

齐聚一堂，其中不乏与丰田合作长达30年、50年的企业。丰田在此次活动上的演讲不仅涉及汽车话题，还涵盖了Woven by Toyota正在研发的机器人，以及作为一家移动出行公司，将如何为人们的幸福做出贡献等内容。一位美国经销商老板曾对我说过："丰田不是业务合作伙伴，而是家人"，这句话给我留下了深刻的印象。我深切体会到，正是通过商业活动，与汽车产业相关的所有人士共同思考可持续未来的态度，才是全球化经营的本质，也是公司治理的灵魂所在。

冈本　一般企业通常设有类似经营企划部这样的部门，负责从全局角度审视公司并制定经营计划，但据介绍，本公司并不存在此类部门，而是基于"商品中心"或"地区中心"等理念来推进经营。说实话，起初我并没有完全理解其中的含义。



在Woven City

然而，在与各方人士会面并听取意见的过程中，我逐渐了解到，如今的丰田除了"商品中心"和"地区中心"之外，各职能部门还紧密协作，以执行高层为核心，在保持整体协调的同时，积极进行信息共享并采取必要的应对措施。在此基础上，我逐渐明白，组织中还存在着承担全局把控职责的人员，正是通过这样的机制，才构成了当前的经营体制。

本公司迄今为止克服了诸多课题，并取得了稳步的成果。另一方面，在我看来，如此庞大的组织能在灵活的机制下运作，本身也是一场非常重大的"实验"。我感觉，为了使这套机制在未来面对环境变化和巨大冲击时也能持续充分运作而将其进一步优化完善，这也关系到宏观层面上的治理模式主题。

例如，关于参加赛车比赛，旁观者可能会疑惑："为什么要做到这种程度？"然而，一旦深入其中，聆听管理层和现场员工的讲述，便不



在超级耐久系列赛

难发现，参与赛车比赛不仅促使他们重新审视造车所需的技术，其成果也确实体现在了实际产品之中。如上所述，我深切体会到，丰田在历史长河中不断完善其经营机制和制造理念，并将其打磨得愈发精湛。不过，考虑到国际形势的变化、技术发展的速度以及新竞争对手的出现等因素，现行机制仍处于不断改进之中。作为一家未来仍将持续发展的企业，我认为，作为公司外部董事，密切关注并持续思考如何建立能够应对这些变化的体制，这一点至关重要。

长田　"商品中心"和"地区中心"是丰田会长自就任社长以来始终坚持并致力于推进的两大主题。实际上，回顾过去的14年，我深感本公司得到了各位利益相关者的高度评价。在我走访现场的过程中，我深切感受到丰田最大的优势，果然还是其现场实力。我们不仅将"制造更好的汽车"和"当地最好"作为口号，现场更拥有将这些理念付诸现实的实力。在许多现场中，即使起初一无所知，也会通过反复尝试，一点一点地将想法付诸现实。我认为，正是这种"坚持到底的能力"，才体现了丰田的现场实力。

此外，在走访各地的过程中，令我印象深刻的是，尽管国家和地区不同，但各位员工的工作方式却如出一辙。正因为丰田拥有"商品中心"和"地区中心"这两大明确的战略轴心，且公司层面的支持体系也十分完善，全球各地的现场才能以统一的理念开展工作。经销商和地区合作伙伴也都充分认同这一理念。例如，在贫困人口较多的地区开展业务的经销商，会根据客户的经济状况，耐心指导其选择合适的贷款方案，以确保客户能够持续使用车辆。我感到，这些行为不仅表明他们理解丰田的理念，更是他们在自己的工作岗位上付诸实践的证明。

由于我本人作为公司外部董事处于独立的立场，因此在加深对现场的理解的同时，也时刻注意保持外部视角。我认为，我的职责在于平

公司外部董事座谈会



e-Palette试驾(在WORLD ARIGATO FEST. 2025)

衡公司内部与外部的关系，并在保持适度紧张感的基础上积极参与其中。虽然有时会提出严厉的批评，但我认为这正是我的职责所在。丰田绝不是那种一说“这就是正确答案”就停滞不前的公司。始终关注变化，不断探索与尝试，这种态度正是丰田的优势所在，也是我高度评价的一点。

大岛 “商品中心”和“地区中心”这一理念，是我在就任董事时才第一次了解的。在与公司内部许多同事交流并不断学习的过程中，关于“商品中心”这一理念，我早早便在“制造更好的汽车”这一口号的指引下，将其深刻领会于心。在这方面，我深切感受到的是，丰田会长自就任社长以来14年间一直倡导的“制造更好的汽车”这一理念，已经深深植根于每一位员工心中。即使是在不直接参与汽车制造的企业部门，也有许多员工秉持着“制造更好的汽车”这一理念；在海外据点，也有大量员工以此为行动准则。我深感钦佩，管理层通过不断传达同一信息，竟能让这一理念如此深入人心，并在全球范围内广泛传播。此外，我认为值得特别指出的是，在丰田，“制造更好的汽车”这一理念始终与“更高效/更低成本”紧密相连。许多制造企业都在努力平衡“制造优质产品”与“追求效率和低成本”这两者，但在丰田，在TPS体系下同时追求这两者已被视为理所当然并贯彻到底。

我觉得在过去的10年左右，丰田的汽车明显变得更有吸引力了。我一直在思考其原因，在听取了各方意见后，最终发现，关键在于每个人都在全心全意地致力于“制造更好的汽车”。一位开发现场的工作人员对我说：“如今我们终于能够放手一搏，造出好的汽车了。”虽然制造安全且不易发生故障的汽车本就是重中之重，这本是理所当然的，但据说当听到会长所说的“如果能做得更出格一点就好了”时，他顿时豁然开朗。当管理层的理念能如此深入地渗透到现场时，汽车本身也会发生巨大的变化。对此我深有体会。会长常说的那句“要是这样下去，就会变成一家普通的公司”，让我再次领悟到丰田这家公司的独特优势，以及维持这种优势的艰难。

我花了一段时间才弄明白“地区中心”的理念。虽然我明白不同地区对汽车的需求各不相同，但“城市最好”这句话我始终无法完全理解。然而，在美国与经销商交谈时，他们表示：“我们为自己是丰田经销商而感到自豪。作为家族的一员，我们将继续全力销售丰田汽车”。无论是制造方还是销售方，都以“当地最好”为目标。我这才恍然大悟，原来这就是“城市最好(Bestin Town)”。如果采用这种理念，应该能够准确应对各国或各地区不同的需求。例如，面向中国市场的汽车，从设计开发到生产都由中国一气呵成地完成。正是由于拥有这样的地区中心理念，各地区的优势得以充分发挥，销售和利润的全球分散化得以推进，这已成为其他原始设备制造商(OEM)所不具备的独特优势。

另一方面，正因为实力强劲，也存在相应的下行风险。例如，“驾驶



乐趣(Fun to Drive)”并非汽车的唯一价值；在软件定义汽车(SDV)领域，车内除驾驶之外的新体验将成为重要价值所在；而在日本，年轻人远离汽车的趋势可能会进一步加剧。在这样的变革之中，如果仅专注于传统的“制造更好的汽车”，就有可能被时代潮流所淘汰。当然，管理层在充分理解这一课题的基础上，正在推进新的举措；但正因为丰田的企业文化渗透得如此深入，推动变革本身也成为了一项巨大的挑战。我们这些公司外部董事虽然喜欢汽车，但并非汽车专家，因此我们认为，从旁观者的角度提出意见，并为丰田带来某种启发，也是我们的一项重要职责。

奥尔科特 我想谈3点。第一点是，无论从“商品中心”还是“地区中心”来看，丰田都拥有无与伦比的产品阵容。该产品阵容涵盖了各个领域，并获得了极高的评价。这正是我们始终如一地践行“制造更好的汽车”和“当地最好”的理念所取得的成果。通过这些举措，我们在许多国家和地区建立了稳固的地位。

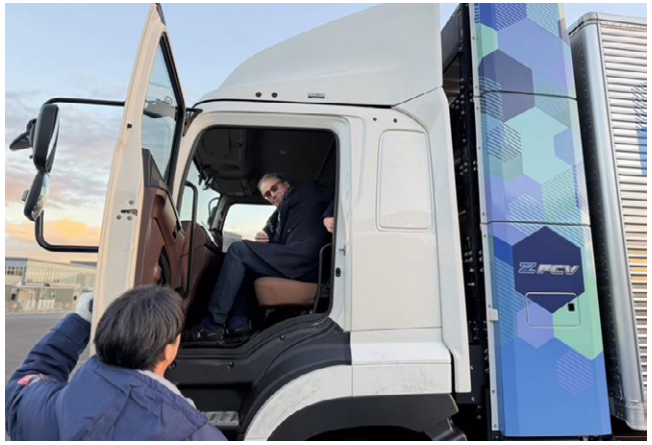
公司外部董事座谈会

作为公司外部人员，我必须从本质上理解“制造更好的汽车”这一价值观的真正含义。换句话说，这就是一个关于未来应将有限的资源分配到哪些领域、以何种规模进行分配的问题。我们需要明确，在面对各种细分市场和新技术时，如何在保持高收益性的同时，维护作为全球第一大汽车制造商的地位。要做到这一点，充分的信息和理解必不可少，但就目前而言，我本人尚不具备足以从该层面阐述本公司收益结构的专业知识。此前，我们一直与会计部门密切合作，深入了解公司的资本结构和收益结构；今后，我将进一步深入，作为审计等委员会，希望对本公司的财务状况有更深入的认识。

第二点是关于人。本公司是一家高度全球化的企业，为了保持竞争力，如何维持每一位员工的参与度至关重要。作为一名外籍董事，我时刻关注着来自日本以外国家的管理人员和现场员工的素质，以及他们如何看待丰田这家公司。实际上，在走访北美、欧洲、亚洲等地后，我深切感受到，无论在哪个地区，员工素质和忠诚度都非常高。当地有许多在丰田工作了几十年的员工，我认为，外籍员工能拥有如此强烈的归属感，在日本企业中也实属罕见。如果无法维持这种状态，我们就无法维持本公司的竞争力。为了让下一代员工也能保持同样的参与度，我认为人才的留任与培养今后将成为越来越重要的课题之一。在研发资源的分配方面，也需要采取更具全球化的视角。各地区的市场环境各不相同，若想持续实现“制造更好的汽车”，仅将资源集中于日本是不够的。我认为，应当信任各地区的研发据点，并摆脱“创新技术源自日本”这一固有观念。



最后是关于合作伙伴关系。在新的移动出行时代，要实现“制造更好的汽车”，与各类企业及人群的合作至关重要，因此培养构建此类合作伙伴关系的能力必不可少。一个典型的例子就是我们在电动垂直起降飞行器(eVTOL)领域与美国Joby Aviation建立的合作伙伴关系。虽然飞行汽车采用了氢燃料等新技术，但该领域的最前沿技术研发现场并不一定位于日本。另一方面，丰田在氢能技术领域拥有独特的优势。为了在发挥这些优势的同时引入新技术，与包括分布在日本国外的全球企业在内的合作伙伴开展合作是必不可少的。从现状来看，不仅是丰田，恐怕也不能断言许多日本企业都具备主动开拓新合作伙伴关系的能力。我们认为，今后如何进一步提升这些能力，将是推动“制造更好的汽车”迈向下一阶段的关键所在。



燃料电池商用车的试驾



eVTOL体验(在美国经销商大会)

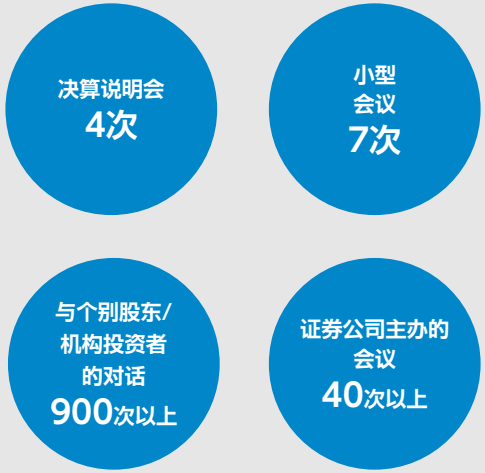
与股东/投资者的对话

丰田秉持可持续发展的理念，将重视所有利益相关者的经营作为企业社会责任的方针（可持续发展基本方针），致力于通过开放、公正的沟通，维护并发展与利益相关者之间的良好关系。

在与股东及机构投资者的对话中，公司会依据主要面谈关注事项及个别需求，安排包括经营高管、公司外部董事在内的董事及IR负责人等进行面谈。此外，除了个别面谈，我们还大量举办说明会及小型会议等活动。

可持续发展基本方针

2024年度的IR活动



与机构投资者/分析师的对话

2025年3月下旬，我们面向国内外机构投资者及分析师举办了交流活动，包括线上参与在内共约200人出席。

说明会伊始，佐藤社长就稳固基础的相关举措、认证问题及防止复发的应对措施进行了说明。自2024年起，本公司便举全公司之力，致力于创造发展空间，并致力于人才培养及安全与品质的全面落实。其中，我们尤为重视并着力推进的是生产现场的基础设施建设。制造业所处的环境正日益严峻。建筑物和设备的老化日益加剧，对运营造成影响的情况也日益增多。佐藤社长表示，“若不提升‘生产效率’与‘工作便利性’，便无法守住制造业的根基”，并介绍了以高温对策为首的工厂环境改善、打造适合多样化成员全员舒适工作的生产线等举措。

接下来，就认证问题及防止复发的进展进行了说明。作为短期内的举措，需要切实执行防止复发所制定的14个项目。





通过认证问题所反映出的经营与现场脱节的反思，众多管理层成员正积极开展走访现场的活动。佐藤谈到，通过亲自走访认证现场，他深刻认识到认证工作是如何依赖于“现场人员的努力”的。例如，在碰撞测试现场使用的假人模型案例中，因反复使用而受损的假人模型需在现场修补后继续使用，这导致在正式业务开始前就需投入大量精力进行准备，进而影响了整个认证业务的正常开展。佐藤表示，基于这些实际情况，公司已经着手推进相关措施，包括扩充高负荷部门的人员，以及迅速决定对超过250项必要设备进行投资等。

关于审计体制，为强化双重审计，已将“法规主管”成员增至约40名，构建了能够全面掌握认证现场实际情况的体制。此外，为加强开发关键节点的管理，我们重新构建了机制，在认证准备、开发完成等关键节点明确责任人，并以此判断是否可以进入下一阶段。在实际项目中，对于计划中存在不合理之处的项目，已开始实施停止转型的操作。

与股东/投资者的对话

在中期阶段，我们致力于改变每个人的意识与风气。其轴心在于，由会长丰田主导推进的、以法规认证为主题的“法规认证TPS（丰田生产方式）自主研究会”举措。在这个自主研究会中，跨部门成员齐聚一堂，致力于创造发展空间并践行正确的工作方式，通过优化整个工作流程，减少停滞与浪费，持续推进改进。例如，以缩短发动机ECU开发流程及车辆规格书制作流程的周期为主题，正在持续推进改善活动。



长期的举措是认证制度的改革。2025年3月，国土交通省与汽车制造商之间启动了旨在探讨前瞻性认证制度的“官民协议会。”将认证现场的声音传达给国土交通省，推动有利于日本竞争力的制度改革。佐藤表示：“通过应对认证问题，我深切感受到，这一措施本身就是改善公司整体风气、体制和机制的过程。我们将继续努力提升措施的实效性，进而推动具有丰田特色的治理的提升。”

最后，由佐藤就联合治理的进展进行了说明。特别是，我们加强了与致力于防止认证问题复发的大发工业、日野汽车以及丰田自动织机的合作。我们与大发工业及丰田自动织机之间，就防止复发的进展、事业合作方式等彼此面临的问题及经营课题，由高层之间频繁持续地进行着对话。对于日野汽车，我们正与Daimler Truck一同，协助其与三菱扶桑卡客车进行经营整合的准备工作。今后，我们将在高层及实务层面，基于防止复发的原则，深化集团间的协作。

说明结束后，佐藤、CRO东（当时）、经理本部部长山本（当时）回答了出席者的提问，加深了对话。

与机构投资者的个别对话（1on1，小型会议）

作为对话的后续跟进，共与17家公司的股东/机构投资者举行了4次1on1及小型会议。会上就防止认证问题复发的措施、本集团的方向性/战略等问题进行了对话。



与公司外部董事的治理对话

2025年4月上旬，我们组织了由公司外部董事大岛、公司外部审计员奥尔科特以及长田参与的对话活动，吸引了包括线上参与者在内的约90名机构投资者及分析师参加。

对话以问答形式进行。关于向审计等委员会设置公司转型的目的、政策持有股份的相关方针、资本战略以及公司外部干部所认为的具有本公司特色的经营等广泛问题，3名公司外部干部分别从各自视角阐述了个人见解及所采取的措施。



公司治理

基本理念

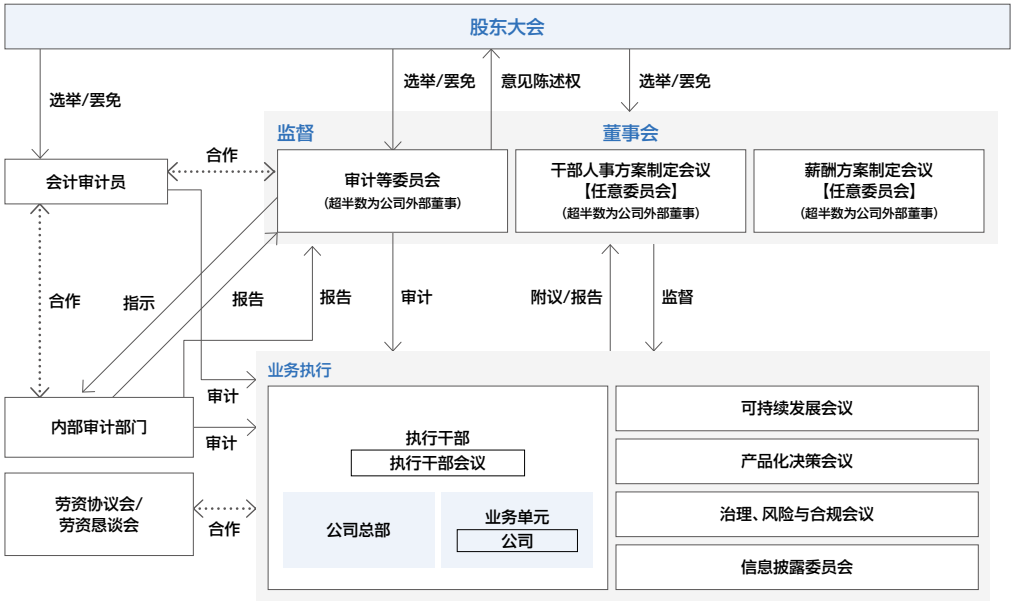
丰田致力于建立能够支撑持续成长和长期稳定的企业价值提升的治理体制。为此，我们与股东、客户、业务伙伴、地区社会和员工等各利益相关者建立良好的关系，继续提供让客户满意的产品，并正在努力改进公司治理。

公司治理报告书 有价证券报告书

公司治理体制

本公司认为，构建一个能够迅速将客户声音和现场信息传达给管理层、实现及时准确经营决策的体制至关重要。同时，这一体制还需能够持续检验这些经营决策是否能为客户和社会所接受。在2025年6月12日召开的定期股东大会(以下简称“该股东大会”)上，通过了以变更为审计等委员会设置公司为内容的章程修订决议，并自同日起，公司已从审计会设置公司转型为审计等委员会设置公司。通过此次转型，将促进构成董事会的公司内外成员不受职位限制、全员参与讨论，进一步激活董事会活力。同时，通过向执行层授权以加快决策速度，并强化董事会的监督职能。

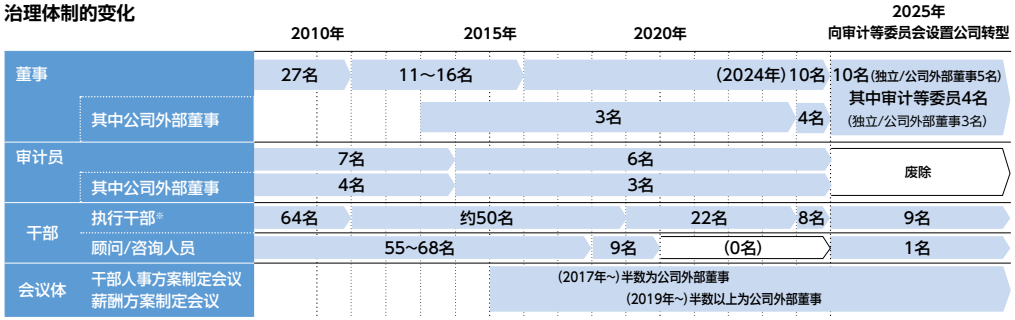
公司治理体制



为基于雷曼事件之后的“制造更好的汽车”方针，更适时适地、更廉价地提供全球全阵容的产品，提供贴近各国/地区客户的产品和服务，公司引入了“各地区经营(2011年)”、“业务单元制(2013年)”、“公司制(2016年)”，以及以下制度。

本公司基于“人尽其才”的理念，持续进行机动性改革。今后，在变化剧烈、没有正确答案的时代，我们将持续强化监督职能，在推进权力向执行层下放的同时，为快速决策而灵活调整至最优体制。

治理体制的变化



※ 在执行干部制度之前，设有副社长、专务、常务等职位。

导入制度的变化

2017年	・明确“董事=决策/监督”、“执行干部=业务执行”的定位。 ・减少董事人数，包括公司外部董事在内的9人体制 ・变更咨询人员/顾问制度
2018年	・扩大从公司内外聘用具有高度专业性的人才(集团公司、公司外部、技能类等) ・副社长除担任社长助理外，还作为执行角色、本部部长亲自指挥生产现场 ・新设研究员。高度的专业性、干部人才培养的范围
2019年	・引入“干部职位”(整合常务干部/常务理事/基干职位1级、2级/技范级)
2020年	・废除“区域负责人”→改为统括部部长/研究员 ・将“副社长”和“执行干部”统一为“执行干部” ・进一步明确执行干部的角色
2022年	・整理执行干部的角色，以与高层一起专注于经营视角新设“副社长”
2023年	・以“继承与进化”为主题，将执行干部的定义修改为实践“以产品(制造更好的汽车)和地区(当地最受欢迎)为中心的经营”的经营团队
2024年	・明确公司外部董事的角色和期望值，并重新审视其独立性的判断标准
2025年	・转型为审计等委员会设置公司以进一步激活董事会 ・将董事会成员半数设为公司外部董事(10人中的5人)

公司治理

董事会及体制

关于董事会体制，为了履行确保公司持续增长和提升中长期企业价值的责任，我们正在进行综合性的研讨。本公司认为，董事有必要以“丰田哲学”为基础，践行“以产品和地区为中心的经营”，为未来可持续发展决策做出贡献，并通过伙伴建设等向移动出行公司转型，积极应对气候变化等环境问题，致力于解决本公司及价值链相关的社会课题。关于董事的选任与解任，我们正在由公司外部董事占多数的“干部人事方案制定会议”进行审议，以探讨提交至董事会的方案。

此外，为在经营决策中充分反映公司外部声音，本公司已选任包括审计等委员在内的5名公司外部董事，并依据基于公司法规定的公司外部董事要求及金融商品交易所制定的独立性标准所制定的本公司特有“公司外部干部的角色和期望”及“独立性判断标准”，将全体人员作为独立干部向东京证券交易所进行了申报。这一本公司制定的特有标准，旨在明确公司外部董事以独立立场参与决策过程，从而将更多元化利益相关者的意见纳入经营管理。在本公司的经营判断与决策过程中，获得了基于公司外部董事独立于业务执行的立场，以及涵盖专业领域在内的广泛经验和见解所提供的建议。此外，为积极采纳公司外部董事及审计等委员的董事见解，本公司正推行以下举措。

公司外部董事的活动/支援体制

本公司除了理解和实践所重视的“制造更好的汽车”和“当地实物”的精神之外，还需要能够为未来可持续成长的决策做出贡献的人才。鉴于此，本公司设定了工厂等现场考察及公司活动考察等超越课堂学习的实践性活动。

此外，为了让大家更深入地理解本公司的理念与举措，我们还开展了包括子公司在内的现场考察等活动。在董事会召开之前，我们会注意确保针对各项经营课题提供恰当的建议，例如直接说明议题等。同时，随时安排与业务执行部门的干部进行讨论，以加深理解。

董事会的实效性的分析/评估

为提高董事会的实效性，本公司每年都会对董事会进行如下分析/评估。

分析/评估

鉴于即将在该股东大会上转型为审计等委员会设置公司并调整董事体制，我们实施了关于董事会构成、运营及监督职能发挥的问卷调查和访谈。并且，将关于已识别课题的背景、原因及改进方向等意见和建议进行汇总，向董事会进行了汇报。

评估方法 | 通过问卷和访谈进行自我评估
评估对象 | 董事及审计员
实施期间 | 2025年2~5月
评估项目 | ①董事会的构成和运营
②与职务执行相关的事项和支援
③董事会的角色和审议方式等

结果概述

在董事会上讨论整体战略后，再提交具体议案，以此推动从中长期视角展开讨论的举措。关于向审计等委员会设置公司转型，经过多次充分讨论，我们采纳了公司外部董事的意见并作出了决议。此外，为促进讨论更加活跃，我们充分利用了相关会议体，并邀请公司外部董事参与了商品化决策会议等重要会议。通过参与此类会议，加深了对本公司经营的理解，并在了解所提案件的审议过程基础上，于董事会展开讨论。通过2024年度的各项举措展开讨论后，我们认识到应围绕“面向未来的播种”、“关注利益相关者的经营”以及“发挥董事会全体成员作用”这3个主题持续推进改进。针对这些主题，我们将采取具体措施，包括加强战略议题及以往提案的后续跟进、提出社会关注度高的新议题，并推动董事会与审计等委员会之间的协同合作。

董事会成员构成(截至2025年6月)

姓名	性别	周岁	任职期间※1	属性	地位	制定会议		董事会出席率(出席次数)※2
						干部人事方案	薪酬方案	
丰田章男	男性	69岁	25年		董事会长			94%(15/16次)
佐藤恒治	男性	55岁	2年		董事社长			100%(16/16次)
中嶋裕树	男性	63岁	2年		董事副社长			100%(16/16次)
宫崎洋一	男性	61岁	2年		董事副社长	主席	主席	100%(16/16次)
新任 冈本薰明	男性	64岁	—	公司外部/独立	董事	委员	委员	—
新任 藤泽久美	女性	58岁	—	公司外部/独立	董事	委员	委员	—
新任 Christopher P. Reynolds	男性	62岁	—		审计等委员董事			—
新任 George Olcott	男性	70岁	3年	公司外部/独立	审计等委员董事			100%(16/16次)
新任 大岛真彦	男性	64岁	2年	公司外部/独立	审计等委员董事			100%(16/16次)
新任 长田弘己	女性	51岁	1年	公司外部/独立	审计等委员董事			100%(13/13次)

※1 包括作为董事及审计员的在任期间。
※2 记述了截至2024年度董事会的出席情况。

审计等委员会

本公司于该股东大会获得批准，由审计会设置公司转型为审计等委员会设置公司。审计等委员会由4名审计等委员(包括3名公司外部董事)组成。本公司正致力于向移动出行公司转型，旨在实现全球可持续增长。为确保在此过程中实施恰当的审计，审计等委员不仅承担着审计等委员董事职责履行的角色，还将作为拥有表决权、监督业务执行是否恰当的董事，参与董事会的审议。

在担任审计等委员的董事活动中，我们将延续当地实物的审计方式，通过接收由管理层直辖的独立专职组织——内部审计室(39名)提交的审计计划和结果等报告，并向内部审计室下达指示，以此深化紧密协作的组织性审计机制。

公司治理

关于审计等委员董事的选任，我们认为除了履行董事职责外，还需具备能够凭借各自丰富经验及高度专业知识、从公正、中立立场对企业经营实施审计的人才。为此，我们将在公司外部董事占半数以上的“干部人事方案制定会议”中，就向审计等委员会提名的内容进行讨论。此外，本公司已选任3名审计等委员公司外部董事，并依据基于公司法规定的公司外部董事要求及金融商品交易所制定的独立性标准所制定的本公司特有的“公司外部干部的角色和期望”“独立性判断标准”，将全体人员作为独立干部向东京证券交易所进行了申报。

干部薪酬

干部薪酬等金额及其计算方法的确定和确定方法如下。

决策方针和决策过程

本公司认为，干部应能够以“丰田哲学”为基础，实践“以产品和地区为中心的经营”，为面向未来的持续成长的决策做出贡献，通过伙伴建设等向移动出行公司转型，并能够在应对气候变化等环境问题以及解决涉及本公司及价值链的社会课题方面做出贡献。为此，我们认为干部薪酬等是促进各项措施的重要手段。

本公司根据该股东大会决议，已转型为审计等委员会设置公司。此外，在同日召开的董事会决议中，虽然对审计等委员会设置公司转型前董事个人薪酬等内容相关的确定方针进行了修改，将对象明确为董事※1，并作出了其他调整，但该方针在审计等委员会设置公司转型前后的实质内容并未发生改变。董事※1的个人薪酬等的确定方针由董事会决议。

干部薪酬的确定方针
- 促进措施，努力提高中长期企业价值
- 应设定为能够确保和维持优秀人才的薪酬水平
- 作为经营者，应具有更强的责任感，并鼓励大家站在与股东相同的视角推进经营

采用确保与公司业绩具有联动性，并反映职责和成果的薪酬体系，并规定支付金额的水平和支付方法。此外，公司外部董事和审计等委员董事的薪酬仅为固定薪酬。通过采用不受公司业绩影响的薪酬体系，保证了经营层的独立性。

关于6名董事※1(其中公司外部董事2名)的薪酬等事项，经该股东大会决议确定：现金薪酬总额上限为每年30亿日元以内(其中公司外部董事为每年3亿日元以内)，董事会※2的股份薪酬总额上限为每年40亿日元以内。

薪酬方案制定会议

董事※1的个人薪酬等金额或制度由董事会和公司外部董事超半数的“薪酬方案制定会议”决定，以保证决策的独立性。董事会决议委托薪酬方案制定会议确定董事※1个人薪酬等的确定方针和干部薪酬制度，确定该财年的各个人薪酬金额。

薪酬方案制定会议根据向董事会咨询的干部薪酬制度的研究以及董事会规定的各董事※1个人薪酬等的确定方针，基于公司业绩和董事※1职责、成果等，确定各个人的薪酬金额。董事会认为，该决策符合各董事※1个人薪酬等的确定方针。

本公司4名审计等委员董事(其中公司外部董事3名)的薪酬金额，根据该股东大会决议，设定为每年不超过3.6亿日元，并在股东大会决议所规定的薪酬范围内，由审计等委员董事协商确定。

2024年6月至2025年4月(1月除外)召开的“薪酬方案制定会议”讨论了本公司本财年薪酬等金额的确定。经薪酬方案制定会议全体成员同意后确定了董事的薪酬。

※1 审计等委员董事除外
※2 公司外部董事及审计等委员董事除外

讨论的主要内容
- 各职位和职责的薪酬水平
- 审查业绩挂钩薪酬的变动幅度
- 2024年度的指标实绩评估
- 确定各个人薪酬金额

业绩挂钩薪酬(奖金/股份薪酬)的确定方法

日本籍董事※2

本公司除了日本企业之外，还参考了全球企业作为基准的干部薪酬水平，计算出每位干部1年获得的薪酬总额(以下称为年度总薪酬)，并根据职务和职责适当确定。

年度总薪酬的20%左右为STI(Short Term Incentive)，50%左右为LTI(Long Term Incentive)，合计总薪酬的70%左右为业绩挂钩薪酬。STI是根据“合并营业利润”、“本公司时价总额的变动率”和“各个人评估”设定的现金薪酬；LTI是根据“多个财务指标”、“非财务指标”和“各个人评估”设定的股份薪酬。

此外，LTI可能会以现金形式支付给离任的董事※2或非日本居住的董事※2。

(注)本公司时价总额是将本公司普通股在东京证券交易所的收盘价乘以扣除库存股后的已发行股票数量计算得出

薪酬构成

薪酬的种类	占总薪酬的比例	支付方法	构思
固定薪酬	30%左右	现金薪酬	角色和职责越大，LTI占总薪酬的比例就越大
STI	20%左右		
LTI	50%左右	股份薪酬	

外籍董事(公司外部董事除外)

在能够确保并维持人才的薪酬水平和结构中，设定了固定薪酬和业绩挂钩薪酬。固定薪酬、业绩挂钩薪酬在年度总薪酬水平以及总薪酬中所占的各比率是根据职责和出身事业体等的薪酬水平(分别判断是否适用)来设定的。

另外，业绩挂钩薪酬与日本籍董事※2一样由STI和LTI构成，它们的金额通过反映日本籍董事※2的STI和LTI中设定的各业绩评估指标和各个人评估的结果，也会有同样的变动。另外，有时会考虑到与出身国家事业体的税率差，进行税款补偿。

公司治理

业绩评估指标的构思及评估方法/结果

种类	指标		指标内容	评估权重	评估方法	标准	2024年度的评估结果
STI	财务指标	① 合并营业利润(单年)	用短期业绩评估本公司举措的指标	70%	参照本公司最近10个财年合并营业利润的平均值，设定标准利润水平(2023年设定)。根据该标准，评估本财年合并营业利润的达成度	2.5万亿日元	157%
		② 本公司时价变动率	股东/投资者评估本公司举措的企业价值指标	30%	以本公司时价总额和TOPIX的上一财年(1-3月平均)为标准，对截至本财年(1-3月平均)的时价总额变动率进行相对评估	本公司:46.8兆日元 TOPIX：2,665.15	
	各个人评估		定性评估每人的成果				
LTI	财务指标	③ 合并营业利润(多年)	用业绩评估本公司中长期举措的指标	35%	参照本公司最近10个财年合并营业利润的平均值，设定标准利润水平(2023年设定)。针对该基准，评估包括本财年在内的最近3个财年的合并营业利润的达成度	2.5万亿日元	138%
		④ 股东总收益	股东/投资者评估本公司中长期举措的企业价值指标	17.5%	将本财年最后一天的本公司股价与本财年前4个财年至本财年的每股股息额的累计值相加，除以本财年前5个财年最后一天的股价所得的变动率与使用同样计算公式计算的含股息TOPIX的变动率之间的相对比较	TOPIX：213.4%	
		⑤ 净资产收益率		17.5%	以“伊藤报告”中建议的水平为标准，相对比较本财年的净资产收益率	8%	
	非财务指标	⑥ 应对可持续发展课题的情况	用企业价值提高程度来评估本公司中长期举措的指标	30%	根据6个重要课题，评估本财年事业活动的贡献度	6个重要课题	
	各个人评估		定性评估每人的成果				

各个人评估的构思

在年度总薪酬中，根据“各个人评估”，对已反应财务和非财务指标评估结果的STI标准额及LTI标准额进行调整。各个人评估是基于以“丰田哲学”为基础开展的举措(包括ESG的观点)、提高中长期企业价值的举措，以及来自周围的信任、推进人才培养等观点来实施的。

根据已反应财务和非财务指标评估结果的职务和职责对应的STI标准额及LTI标准额，在±50%的范围内设定变动幅度，并根据评估结果计算每位干部的业绩挂钩薪酬金额。此外，关于董事会长及社长，考虑到其职务和职责的重要性，认为仅根据业绩评估来变动薪酬更为合适，因此不实施各个人评估。

股份薪酬制度

本公司采用该股东大会决议所设定的股份薪酬范围，并由董事会决议股份报酬。上述股份薪酬范围，每年总额不超过40亿日元(对董事※分配的本公司普通股总数，合计每年不超过400万股)。

※ 不包括公司外部董事及审计等委员董事

详情请参阅有价证券报告书(2025年3月期)P114。

各干部分类的薪酬等金额、按种类等划分的金额及对象干部的人数

分类	对象干部的人数(人)	按薪酬等种类划分的金额(百万日元)			薪酬等的金额(百万日元)
		固定薪酬	业绩挂钩薪酬		
			奖金	股份薪酬	
董事(其中公司外部董事)	10(4)	1,135(200)	1,364	1,940(66万1千股)	4,439(200)
审计员(其中公司外部审计员)	7(4)	290(82)	—	—	290(82)

(注)1 现金薪酬由月薪酬和奖金构成。
2 业绩挂钩薪酬以2025年5月8日召开的董事会为基础，赋予记载的股份数量乘以分配决议前一天的收盘价后的金额。

合并薪酬等总额在1亿日元以上者的薪酬明细

董事的姓名	按合并薪酬等种类划分的金额(百万日元)				合并薪酬等总额(百万日元)
	固定薪酬	业绩挂钩薪酬		退休慰问金	
		奖金	股份薪酬		
丰田章男	395	601	953(35万2千股)	—	1,949
早川茂	95	118	152	—	365
佐藤恒治	193	236	397(14万7千股)	—	826
中嶋裕树	96	147	175(6万5千股)	—	418
宫崎洋一	100	147	175(6万5千股)	—	422
Simon Humphries	55	115	89(3万3千股)	—	259
James Kuffner	—	244	—	—	244

(注)3 对于在该股东大会结束时离任的董事副会长早川茂，其股份薪酬以现金形式支付。
4 本公司向已离任董事James Kuffner支付的业绩挂钩薪酬，涵盖2022年度至2024年度的业绩挂钩薪酬，现因支付金额已确定而予以披露。

公司治理

认证问题中的问题发现

通过认证问题的学习

丰田公司深刻认识到认证问题的重要性，从人才培养、产品制造、基础强化3个角度出发，管理层与现场齐心协力，正全力推进14项防止复发的措施。我们正持续推进回归本公司初心的举措，不断追问问题为何发生、管理层和现场存在哪些课题。

关于防止型式指定申请的防止复发

支柱	防止复发	项目
培养人才	营造风气	1 社长致辞的持续发布以及与**现场的对话**
		2 通过管理进行定期的认证现场巡视和对话场所的设置
	全体员工的守法意识	3 引入有助于持续培养和强化认证相关守法意识的培训计划
		4 通过品质学习馆的展示与讲座，深化开发及认证从业人员对**认证制度的理解，并强化其守法意识**
		5 引入让周围人员能够识别正在进行认证试验的措施(统一工作服等)
产品制造	适当的认证日程	6 认证业务相关**规章体系的重组**
	正确的汽车/正确的测试(规范化)	7 为**彻底记录保管**而进行的运营完善(规范化)
		8 在**数字技术应用**中减少人为错误和降低作业负荷
		9 确保认证业务的透明性和健全性
基础强化	管理层的意识	10 对管理层及干部引入型式认证制度培训
	碰撞安全现场的支援	11 设置支持开发与认证现场的碰撞专家
	认证现场的强化	12 向认证相关组织调配人力和物力资源
		13 由CRO、CTO、CQO共同强化**现场掌握能力**
	认证业务的准确性	14 强化对认证业务的**审计体制**

CRO：Chief Risk Officer
CTO：Chief Technology Officer
CQO：Chief Quality Officer

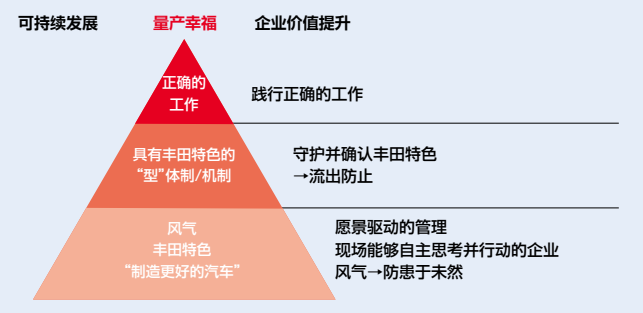
丰田治理的理念

为了彻底做好正确的工作，我们认为与产品制造的质量管理一样，“防患于未然”和“流出防止”这2个思路至关重要。

“防患于未然”是一项基于“丰田特色”的举措，以价值观和规则为基础，旨在营造全员正确开展工作的企业文化。这是一项需要花费时间、逐步改变人们意识的举措，高层管理者会反复传达公司愿景和价值观，并亲临现场，通过持续对话将其深入人心。

在“流出防止”方面，我们致力于构建一套机制和体制，以便在发生意外情况时能够迅速停止并推动纠正措施。通过一体推进风气、机制、体制的改革，我们正在追求具有实效性的“丰田特色治理”。

丰田治理的理念

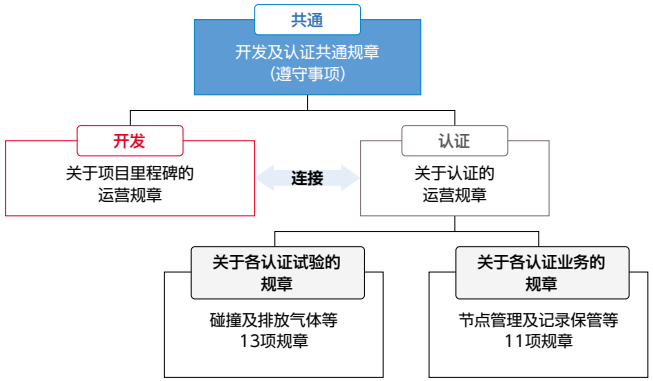


防止复发措施

从人才培养的角度出发，我们将认证业务融入培训计划，通过回顾认证问题、促进对认证制度的正确理解，持续培养和强化每位员工的守法意识。同时，通过持续发布社长致辞以及与现场的对话，我们共享认证业务与策划、开发、生产、物流、销售等多领域业务紧密相连，以及促进前后工序相互理解彼此的业务和课题的重要性，以此推动全体员工为防止复发而扎实努力。此外，管理层通过走访认证业务现场，深入了解实际困难，并推行现场管理，确保对异常情况迅速采取恰当的行动。

接下来，从产品制造的角度出发，我们重组了开发和认证相关的规章体系，并完善了记录保管的运营。以往，公司的规章繁多，且各规章间的关联及责任和权限难以明晰，我们对此进行了根本性的重审。首先，我们新制定了适用于开发和认证的共通规章，并实施了一系列相关业务，定义了应遵守的基本事项。

在此基础上，通过系统化项目里程碑及认证相关的运营规章，将开发和认证的各个阶段连接起来，并通过设置里程碑，构建起一套能够基于必要信息启动工作(防止返工)、确认工作状态并及时发现异常的改进机制。



在贯彻记录保管方面，我们通过引入新的管理系统和工具，将以往由各部门分别管理的业务进行了整合与集中。此外，我们借助数码技术的应用，如通过摄像头自动读取测量数据，有效减少了转录作业、防止了人为错误，并减轻了现场的作业负荷。

公司治理 | 认证问题中的问题发现

在强化基础的过程中，基于丰田当地实物的价值观，CRO、CTO、CQO等管理层亲赴认证现场，进行课题把握和对话交流。此外，为进一步提升开发和认证流程的实效性，我们引入了3线审计体制。在这一体制下，除了明确各线的职责和责任，做到及时发现变化和异常并妥善应对之外，我们还在努力营造一个让现场人员能够安心、正确开展工作的环境。

	第1线	第2线	第3线
监督人	CTO	CQO	CRO
责任人	车辆公司 社长	认证责任人	内部审计室主任
执行人	CE及产品策划部门	法规主监室	内部审计室
概要	・由开发部门确认法规符合性	・确认正确进行测试 ・营造可以安心进行测试的环境	・独立于开发和认证的第三方审计

认证工作涉及多个部门，且变动点较多，因此要全面细致地理解其所有流程是相当困难的。正因如此，在自主开展这项工作时，我们坚信绝不能“不懂装懂”，一旦发现问题就应及时停下脚步，并营造一个能让全体员工畅所欲言的环境和风气，这一点至关重要。为此，我们需要具备应对意外情况的“余力”。减少返工和临场调整，就能提高工作的净比率。我们利用由此产生的余力，稳步推进开展正确工作的环境。

在研讨新制定的《开发及认证共通规章》时，社长佐藤与负责认证业务的年轻员工之间展开了各种深入讨论。在讨论中，佐藤结合自己年轻时身处现场最前沿的经历及当时的感受，通过穿插与当时上司的对话，坦诚而直率地向年轻一代进行了分享。在此基础上，制定规章时的要领如下。

・自然而然地营造出能让现场人员安心工作的环境和氛围。
・当现场感到困惑、犹豫或遇到困难时，规章便是依据。
・遵循规章开展工作，能够开展正确的工作，从而最终提升质量。这也将有助于制造优质商品。
・既非“统治”，亦非“设立惩罚”。

上述内容蕴含着这样的思考：“不可陷入思维停滞”、“若只关注机制、体制和手段，便会迷失原本的目的”、“关键在于理解目的，并能够针对目的采取恰当的行动。”

此外，关于规章的构建和内容，开展了以下讨论。

・我们习惯性地在规章中写入“To do”，但随时间推移，这些“To do”常会在效率优化的名义下被修改。
・改变本身并无问题，但若未理解目的便贸然改动，则可能导致方向偏离正轨。应当传承给后世的，不是“To do”，而是“目的”。
・(在制定新规则时)不应仅仅延长日程或增加检查点，而应让全体成员都能理解并践行“本应做○○，为此才设立这一检查点”的理念。

基于以上考虑，新规定中决定加入一段在丰田规章中不常见的“前言”部分。

【前言】

自创业以来，前辈们历经无数挑战与失败，不断改进，逐步建立起赢得客户与社会信任的坚实基础。

在信任的基础之上，恪守安全、法律和质量，是为客户提供安全和安心的最基本且最重要的保障。然而，我们未能充分汲取2010年一系列产品召回事件的教训，导致2024年发生认证问题，给客户及利益相关者带来了极大的困扰与担忧。

“丰田并非完美的公司。但要力争成为能察觉异常的公司和现场。让我们打造一个能够及时察觉异常并迅速采取行动的现场。”

在秉持客户至上的信念下，始终洞察客户与社会的需求，不仅完善机制和体制，更从现场中学习，并营造超越组织和头衔、开放对话的风气，这对于践行质量第一的理念至关重要。

在制定此规则之际，我们致力于通过“制造更好的汽车”实现“幸福的量产”，将赢得客户与社会信任的根基及丰田特色传承给下一代，并使该规则成为所有员工在困惑迷茫时随时可以回归的“依据”。

丰田治理的理念，以企业文化、丰田特色以及“制造更好的汽车”为基石。我们将这份决心写入认证相关最高规章的前言中，向全公司展示了“绝不让认证问题的教训被遗忘”、“持续自主践行正确工作”的坚定意志。

风险管理、合规

风险管理

基本理念

在碳中和、CASE※1等围绕汽车产业的状况、价值观的大变革中，丰田始终持续开展新的挑战和不懈的改进，谋求强化风险管理体制，以应对随之增加的不确定性。本公司设置了Chief Risk Officer(CRO)作为全球风险管理的负责人，以全球的视角，致力于预防、减轻事业活动中发生的风险。

在CRO的领导下，各地区CEO负责各自地区的风险管理。此外，在公司总部(会计、采购等)，任命各本部部长/各部风险负责人担任各职能风险的责任人/负责人；在各公司，任命各总裁/各部风险负责人担任各产品风险的责任人/负责人，采取各地区本部和各部门相互协作、相互支持的体制。

※1 Connected(连接)、Autonomous/Automated(自动化)、Shared(共享)、Electric(电动化)

风险管理机制

根据以ISO和COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)为基础的全公司风险管理框架和Toyota Global Risk Management Standard(TGRS)，定期实施风险的识别、评估、汇总、对策和监控。通过TGRS的措施，确定重要风险，根据需要在全公司横向成立特别工作组，对重要事项经“治理风险会议”审议后，适时提交董事会讨论，以推动业务发展。

事业持续管理(BCM※2)

为应对地震和洪水等大规模灾害对本公司事业所和员工的影响，以及供应链混乱和重要物资供应中断的风险，以实现事业的持续开展和早期恢复，本公司制定了事业持续计划(BCP※3)。本公司的BCP通过训练等方式运行PDCA进行改进，不断提高其实效性。将活动定位为BCM，作为“员工、家属”、“丰田集团、供应商”、“本公司”的三位一体的活动推进。通过这些制定BCP、重新评估的过程，培养有很强的应对紧急情况能力的人才，努力塑造出平时就具有很强的应对危机能力的组织、职场和个人。

※2 Business Continuity Management
※3 Business Continuity Plan

合规

基本理念

本公司在全球各地的员工在为社会和地球的可持续发展做出贡献的过程中建立和继承了独特的思维方式、价值观和方法(“丰田哲学”和“丰田基本理念”)，本公司基于这些财富，为完成“量产幸福”之使命，于1998年制定了“丰田行动指针”，总结了本公司员工的基本心态，并提出了具体的注意事项。于2023年进行修订，以反映防止行贿受贿和人权等当前的事业环境和优先课题。对包括合并子公司在内的所有在本公司工作的员工进行宣传和教育。在Chief Compliance Officer和Deputy Chief Compliance Officer的领导下，本公司不断推进合规活动，以确保在本公司工作的每个人都能够根据丰田行动指针采取遵守合规和负责任的行动。 丰田行动指针

防止行贿受贿

为了彻底防止行贿受贿，本公司制定并实施了全球通用的“防止行贿受贿和腐败行为的丰田全球政策”。此外，本公司还为公司内部和业务合作伙伴制定了“防止行贿受贿相关指导方针”，以预防行贿受贿的发生。

关于防止行贿受贿和腐败行为的丰田全球政策 防止贿赂相关指导方针

税务

本公司自创业以来，立志“通过制造汽车丰富人们的生活”、“作为扎根于地区的企业创造就业机会，缴纳税金，丰富地区经济”。

本公司将纳税视为对社会贡献的基础，并将其视为一项义务，通过彻底贯彻丰田生产方式(TPS)和成本核算，以及确保稳定的利润，努力缴纳适当的税款。 丰田的税收政策

SPEAK UP咨询窗口

对于员工等关于职场、业务的烦恼、投诉、疑问，本公司通过“SPEAK UP咨询窗口”迅速、公正地进行处理。咨询窗口通过包括内部网在内的多种媒体宣传，并通过律师事务所、网站、电话等方式接受咨询。

对于接受的咨询，本公司会充分注意不暴露咨询者的身份，并调查事实，在确认问题后进行妥善的处理(2024年度咨询实绩：884件)。

此外，本公司还为本公司运营的国内外子公司设置了多个举报窗口，如全球SPEAK UP热线、全丰田SPEAK UP窗口、丰田联合帮助热线等。

丰田的行动指针(SPEAK UP) 丰田SPEAK UP政策

CFO致辞

为了改善盈利结构



近 健太
Chief Financial Officer

丰田的事业基础

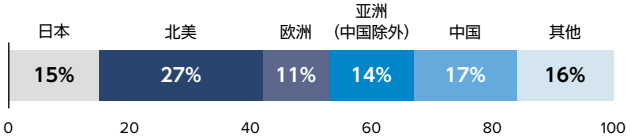
本公司的事业具有以“制造更好的汽车”为中心构筑的三个特点。

第一，凭借全球全线产品阵容实现了地区均衡。第二，在全球范围内有1.5亿辆本公司汽车被客户持有，并持续获得客户青睐。第三，拥有兼顾CO_2减排和盈利的混合动力车。

这些特点有助于我们实现不易受各国经济和市场环境波动影响的“盈利能力稳定化”。

1 全球全线产品阵容

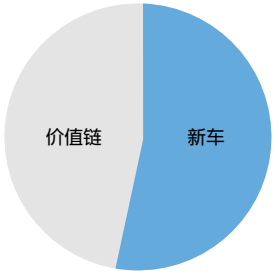
各地区销售占比(2024年度)



P.57 满足全球多样化需求的全线产品阵容

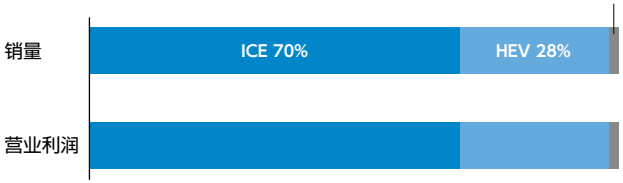
2 持有1.5亿辆的优势

盈利结构：营业利润累计(2019～2022年度)



3 支持多路径的HEV事业

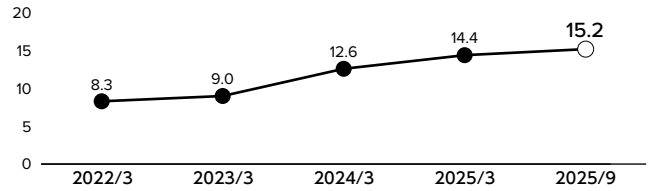
按动力总成分类占比(2022年度)



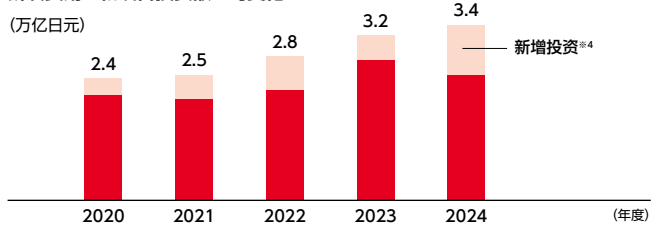
根据实际需求做出投资判断

而且，另一个要点是做出投资判断的时机。针对纯电动车(BEV)和电池的投资，我们在综合考虑各国能源状况、基础设施和技术的发展，以及客户实际需求变化等的基础上做出判断，由此构建了能够推动面向未来投资的坚实“财务基础”。

净资金量※1的变化



研发费用※2和设备投资额※3的变化



※1 净资金量＝不包括金融事业的现金及现金等价物、定期存款、公社债券及信托基金投资－不包括金融事业的有息负债(不含租赁债务)
※2 报告期内发生的研发活动相关支出金额
※3 不包括租赁用车辆和使用权资产
※4 与BEV、电池、氢事业等相关的研发费用及设备投资额

CFO致辞

“商品中心”和“地区中心”经营

丰田提出“制造更好的汽车”，通过基于Toyota New Global Architecture(TNGA)的产品阵容群战略等“以商品为中心的经营”，以及致力于成为受客户和地区社会信赖的“当地最佳汽车制造商”的“地区中心经营”，稳步构建了坚实的盈利基础。

每一款产品都不是一朝一夕诞生的。我们认为，它们是众多伙伴长期积累的成果，也是由开发、生产、供应商、经销商，以及客户和市场等众多相关者共同培育而成的。与地区居民的信赖关系亦是如此。

P.43 商品中心 P.44 地区中心

通过TNGA制造更好的汽车



此外，正如在2025年10月举办的日本移动出行展上所展示的那样，在“丰田”、“雷克萨斯”、“大发”和“GR”之外，我们还提出了新的“世极”品牌。

本集团的各品牌将承担比以往更明确的角色，并彼此互补，通过满足每一位客户需求的多样化产品，进一步拓展客户的选项。

P.26 五大品牌战略

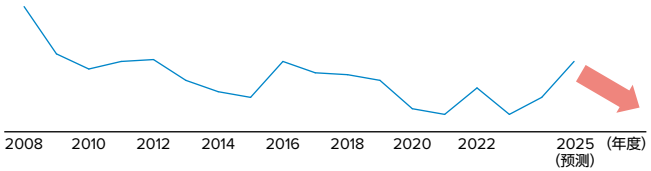


专注于改善盈亏平衡点销量

在2024年和2025年，我们从正面应对认证问题和余力不足的问题，推进了夯实基础的举措。其结果，安全和质量得到彻底落实，余力创造取得进展，生产也趋于稳定。

另一方面，由于对人才投资和未来投资的扩大，加上美国关税的影响，眼下盈亏平衡点销量显著上升。虽然目前业绩相对稳定，但为了即使在未来经济环境恶化的情况下也能保持强健的经营体质，有必要降低盈亏平衡点销量。为此，全公司团结一心，已开始采取举措。

盈亏平衡点销量变化



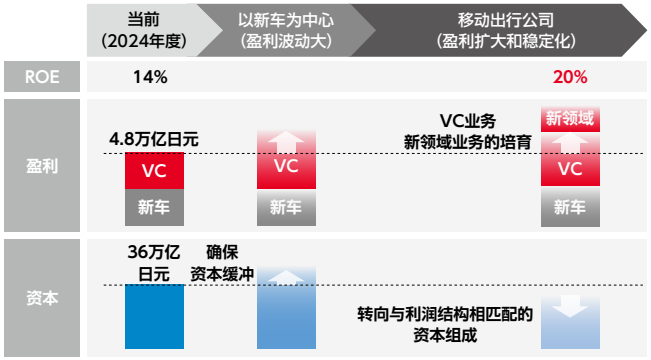
首先，在所有地区、本部和公司，通过重新审视固定成本、成本改善以及销售方面的努力等，持续增加盈利积累。

此外，通过每一位员工重新审视工作方式，追求无浪费的净作业，进一步提高生产效率。例如，对于标准化作业和附加值低的业务，将比以往更加积极运用AI，使员工专注于只有人才能完成的工作，从而提升净作业率。通过这些举措，将夯实基础的成果切实转化为“盈利能力”，并彻底专注于改善盈亏平衡点销量。我们认为，不仅在环境良好时，在环境恶劣时也稳健实现盈利，并能够与所有利益相关者以可持续的方式不断推进成长举措，这正是本公司应具备的经营体质。

CFO致辞

向移动出行公司转型：ROE20%

当前，本公司正在挑战从汽车制造商转型为移动出行公司。为了衡量转型的进展，并与市场各方展开对话，作为共同基准，我们设定了ROE20%的指标。这一ROE20%的水平，蕴含了本公司认真致力于成为移动出行公司的信息。向移动出行公司的转型，也是一项不断创造当前尚未显现的新价值的活动。



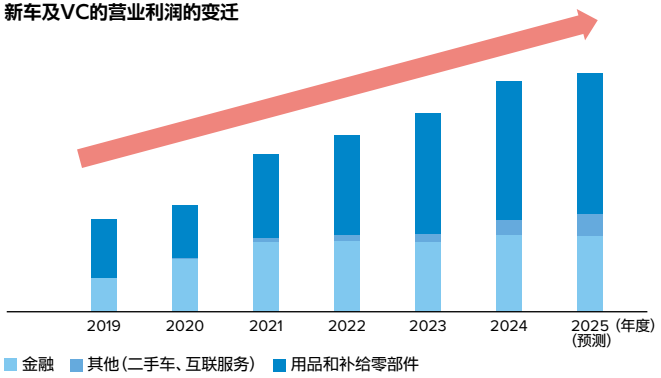
这其中蕴含了我们“持续打磨当前丰田的优势”、“通过创造新价值，大幅改变公司状态”以及“不止于改善现状，还将勇敢迈向新方向”的决心。虽然目前仍处于途中，但我们将坚定有力地推进这一进程。

通过新车和价值链事业的协同效应，进一步巩固盈利基础

在向移动出行公司转型过程中，价值链(VC)事业发挥着重要作用。该事业是在新车销售之后的长期持有期内，持续为客户提供价值的业务，目前已发展至营业利润2万亿日元的规模。

我们认为，这是因为我们凭借商品中心和地区中心经营所打造的强大品牌支撑着我们多样化的产品，并促成了全世界1.5亿辆的持有规模，除此以外，包括易维修性和补给零部件供应能力在内的产品实力，以及高水平的残值，由服务、金融、二手车销售和保险等业务现场不断努力，最大限度地发挥每一辆车的价值所取得的成果。

新车及VC的营业利润的变迁



此外，在2025年12月上市的新款“RAV4”中，首次搭载了用于高效开发软件的“Arene”平台。通过从年销量达100万辆的最畅销全球车型引入该平台，我们将利用从全世界道路和车辆收集的庞大数据，与客户共同磨练和培育SDV。

P.81 RAV4



不仅限于车载操作系统和汽车软件相关平台变革等SDV战略，我们还将从涵盖与城市、基础设施和生活等相关的多样化移动出行服务的更广义的“移动出行”视角，致力于创造与以往不同的新价值。

通过在新车和价值链事业的良性循环中加入SDV战略，我们的盈利基础将变得更加坚实。其结果，我们将实现能够减少应对盈利波动所需资本的事业结构。同时，在资本层面，我们也注重最大化投资回报和提升资本效率，并开展投资对象跟踪和积极的资产调换。此外，我们还将稳步实施明确集团各公司角色，从资本层面对关系到企业生死存亡的成长战略提供支持等举措。

CFO致辞

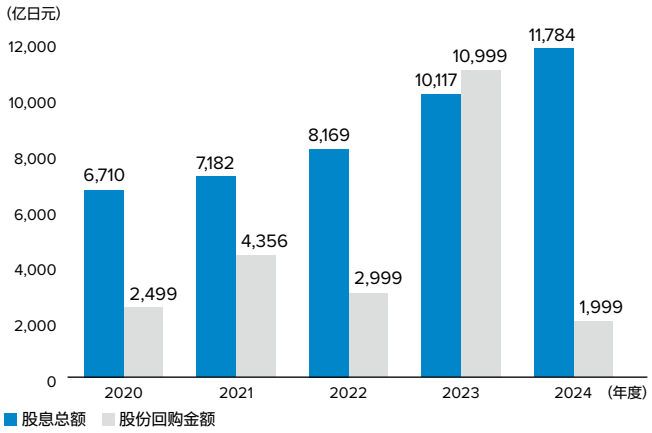
股东回报

本公司将提高股东利益作为重要的经营方针之一，其基本方针是回报长期持有本公司股份的股东。具体而言，在分红方面，我们将努力稳定、持续地增加股息。关于股份回购，我们将在考虑股价水平等因素的基础上灵活实施，并在未来根据需要，将这些股份用于应对本公司股份的出售需求。

此外，自2024年度第二季度结算起，为了让股东对“稳定、持续的股息增长”更加放心，我们开始公布期末股息预测。

- “稳定、持续地增加股息”方针
- 为了回报长期持股的股东，将重心转向股息

股息总额及股份回购金额的变化



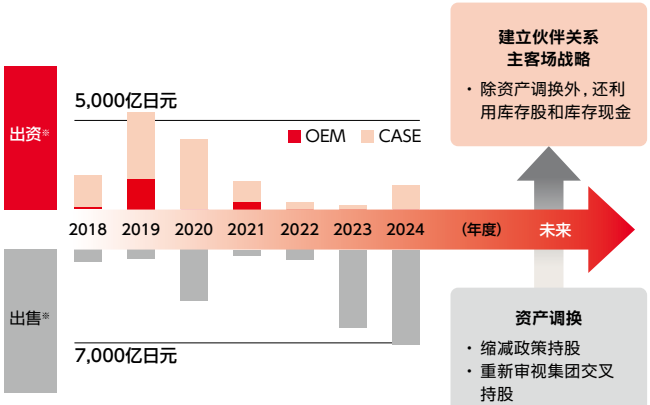
资本战略

为了向移动出行公司转型，需要拥有强健的资产负债表。

迄今为止，我们也通过出售持有意义下降的政策持股，以及在集团内推进主客场战略，致力于建立加速变革的伙伴关系。今后，我们也将继续缩减政策持股，重新审视集团内部的交叉持股，并利用库存股和库存现金，构建移动出行公司的最佳阵型，维持和提高竞争力。

P.122 资本战略

- 构建移动出行公司的最佳阵型，维持和提高竞争力
- “缩减政策持股”、“重新审视集团内部的交叉持股”、“利用库存股和库存现金”



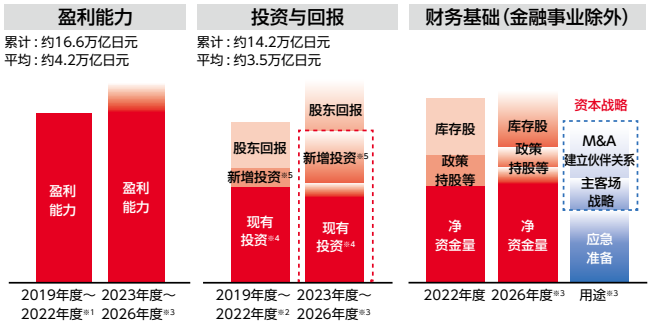
※ 记载相关期间内股份收购金额和出售金额的总额

CFO致辞

为了实现共同成长的循环

为了实现“与利益相关者共同成长的循环”，我们将继续加强“盈利能力”，加速面向未来的“投资”，同时利用积累的资产推进移动出行公司的新阵型建设，不断获得竞争力。

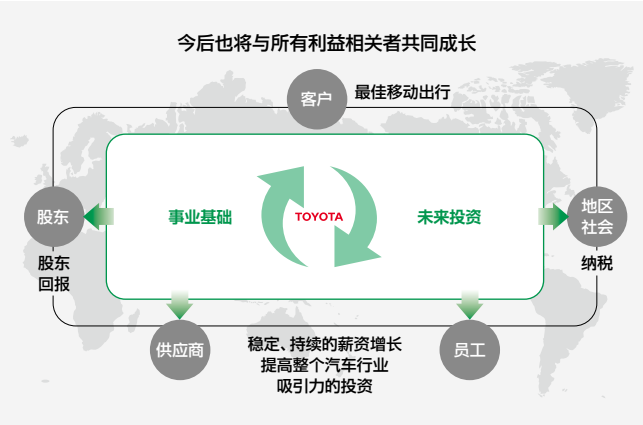
- 为实现持续成长，进一步增强盈利能力并加速投资
- 利用积累的资产获得竞争力



※1 盈利能力＝汽车事业经营现金流＋研发费用（报告期内发生的研发活动相关支出金额）
※2 投资与回报＝研发费用（报告期内发生的研发活动相关支出金额）＋设备投资额＋股息＋股票回购
※3 本公司设想。并非相应期间或其最后一天的各数值的预测金额或其明细。
※4 现有投资：与内燃机车等相关的研发费用及设备投资额
※5 新增投资：与BEV、电池、氢事业等相关的研发费用及设备投资额

正因为是不知道正确答案的时代，我们希望在大家的支持和声援下，与各方携手，共同创造移动出行的未来。为此，我们希望将得益于众多利益相关者的支持所创造的成果，作为与客户、股东、供应商、员工以及地区社会共同成长的资本加以运用。

不采取行动，就无法开拓未来。今后也希望大家继续对本公司寄予期望并给予支持。



资本战略

3大支柱

丰田的财务战略以“安全性”、“成长性”和“效率性”为3大支柱。公司希望在确保足够安全的同时，通过追求中长期成长和效率，建立一个有韧性的财务基础，支持持续的成长。

1 安全性：确保库存现金

根据金融危机和东日本大地震等事件的经验，为了在任何经营环境下都能继续开展事业，本公司确保了相当于汽车事业半年程度的固定费用和金融事业半年程度的再融资额的手头资金。

本公司认为，充足的库存现金量对于在各地区备齐全阵容车型、应对所有选择至关重要，也是支撑企业价值创造的基础。

2 成长性：积极的前期投资

在汽车产业迎来百年一遇的变革期之际，本公司正致力于技术革新，向移动出行公司转型。对于每年度超过1万亿日元的研发费用，公司通过提高现有领域的效率，战略性地增加了对这些尖端先行领域的分配。

3 效率性：提高资本效率

通过降低成本和贯彻丰田生产方式(TPS)，本公司在强化盈利结构的同时，正在确保投资尖端先行领域的资本。

本公司正在采取措施提高效率，例如提高现有领域的开发效率、缩小设备、缩短工序和快速应对数量变化，以及对研发费用和设备投资进行个别项目的优先排序和进展跟踪。

此外，在通过收购库存股持续提高ROE的同时，本公司还从事业战略需要和经济合理性等角度定期验证政策持股的合理性，从而加强投资管理，努力提高资本效率。

股东回报

本公司将提高股东利益作为重要的经营方针之一，其基本方针是回报长期持有本公司股份的股东。

具体而言，在分红方面，我们将努力稳定、持续地增加股息。关于股份回购，我们将在考虑股价水平等因素的基础上灵活实施，并在未来根据需要，将这些股份用于应对本公司股份的出售需求。

关于2024年度的股息，中期股息为每股40日元，期末股息为每股50日元，年度股息为每股90日元，每股比上一期增加了15日元。关于库存股收购，在2024年度收购了1,999亿日元。

为了在激烈的竞争中脱颖而出，向移动出行公司转型，本公司将利用内部储备投资于下一代成长，例如实现碳中和社会的环境技术和确保客户安全和安心的安全技术等，以及用于员工、业务伙伴和当地社会等所有利益相关者。

政策持股相关方针

本公司的基本政策是不持有政策持股，除非该持股具有意义。具有持股意义是指在开发、采购、生产、物流、销售的所有过程中，在各种合作关系不可或缺的汽车事业中，综合考虑事业战略、与业务伙伴的事业上的关系的构筑、维持、强化、对地区和社会发展的贡献、合作等因素，从中长期的观点判断有助于提高企业价值时的持股。

资本战略

验证政策持股是否合适

丰田根据需要，从提高企业价值和促进持续成长的观点出发，与持股企业进行建设性对话，分享和改进经营上的课题。此外，对于个别政策持股，公司会根据经营环境的变化重新确认持股意义，以及持股带来的收益和风险是否与资本成本相称等，进行具体的详细调查，并每年由董事会验证持股的适当性。

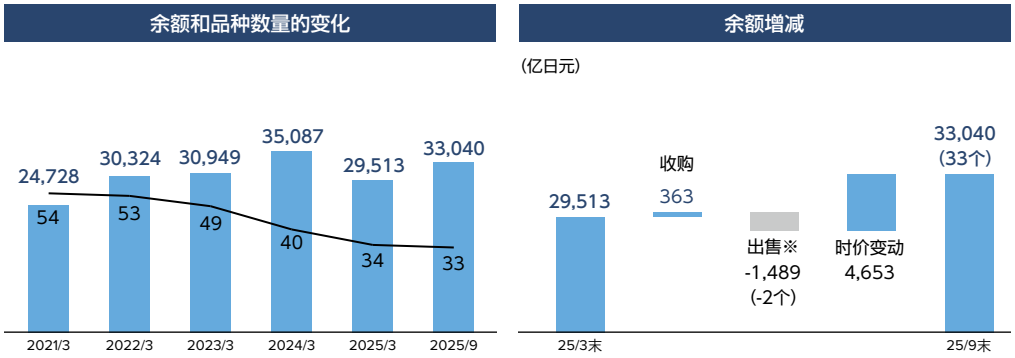
另外，由于事业环境的变化等原因，在没有持股意义或持股意义被稀释化的情况下，与持股企业进行对话，在得到理解的基础上，进行出售。

因此，政策持股数量从2018年3月末的189个(其中上市公司80个)减少到2025年9月末的119个(其中上市公司33个)。

政策持股的变化

		2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2025/9
品种数量(品种)	上市	54	53	49	40	34	33
	非上市	103	95	92	84	81	82
	视同持有	41	31	24	17	4	4
	合计	**198**	**179**	**165**	**141**	**119**	**119**
余额(亿日元)	上市	24,728	30,324	30,949	35,087	29,513	33,040
	非上市	2,998	902	1,151	1,240	698	782
	视同持有	2,344	1,955	1,270	1,450	270	304
	合计	**30,071**	**33,180**	**33,370**	**37,777**	**30,483**	**34,127**
余额占合并净资产的比例		12.4%	12.2%	11.4%	10.7%	8.3%	8.9%

政策持股中，上市股票的动向



※ 以出售额为准

股息及收购库存股情况

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
每股股息(日元) ※1※2	48	52	60	75	90
股息总额(亿日元) ※2	6,710	7,182	8,169	10,117	11,784
股息支付率※3	29.8	25.3	33.4	20.4	25.0
收购库存股(亿日元)	2,499	4,356	2,999	10,999	1,999

※1 每股股息金额以股票分割(本公司以普通股每1股对5股的比例于2021年10月1日实施)后为准
※2 不包括第1次AA型股票的股息
※3 股息支付率＝每股股息÷归属于母公司所有者的每股盈利

环境(基于TCFD※1的气候相关财务信息披露)

※1 TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures):气候相关财务信息披露工作组

丰田在2019年4月表态赞同并签署了金融稳定理事会设置的“TCFD”的建议，并就气候变化所带来的风险、机遇及其分析进行了适当的信息披露。

治理

董事会对气候相关风险和机遇的监控体制

在丰田，为了根据社会动向有效制定并执行战略，当出现与气候相关的重要事项时，将被提交至董事会进行审议。

董事会负责审议并监督战略、主要行动计划及事业计划，同时通过CN战略小组委员会对应对气候相关课题的定性或定量目标的进展情况进行监控。在实施监控时，将考虑燃油效率和排放气体管制等可能会成为气候相关课题的产品相关事项、低碳技术开发的风险和机遇，以及财务影响等。另外，还制定包括“丰田环境挑战2050”在内的长期战略，并利用治理机制制定和审查中长期目标和行动计划。

为实现碳中和(CN)目标，2024年董事会决策的具体案例如下。

- 印度新工厂预定用地的获取事宜批准与州政府签署不具备法律约束力的基本协议
- 对在北美建设BEV快速充电网络的合资公司IONNA进行投资
- 与上海市签订全面合作协议，并批准设立BEV及电池研发生产公司

管理层在评估和管理气候相关风险和机遇方面的职责

董事会是应对气候相关课题的最终决策和监督机构。此外，主要由以下会议机构对气候相关的风险和机遇进行评估和管理(每年1次以上)。

应对气候变化课题的会议机构

(截至2025年6月)

	可持续发展会议	可持续发展小组委员会	CN战略小组委员会	治理风险合规小组委员会
主席	社长	可持续发展统括部部长兼CCO	CN开发中心主任	可持续发展统括部部长兼CCO
成员	副社长2人、公司外部董事1人、公司外部审计等委员2人、执行干部1人、CPO、CSO、CRO兼CHRO、CCO、其他人员5人	公司外部董事1人、公司外部审计等委员1人、CRO兼CHRO、CSO、CISO、其他人员5人	副社长2人、执行干部3人、CPO、CSO、CISO、其他人员10人	公司外部董事1人、公司外部审计等委员1人、执行干部1人、CRO兼CHRO、CSO、CISO、GCQO、其他人员9人
2024年度举办实绩	5次	3次	2次	5次
向董事会报告的频率	当重要案件发生时	当重要案件发生时	当重要案件发生时	当重要案件发生时
内容	・通过推进可持续发展相关的重要事项的审议、决策和活动，为提高企业价值做出贡献	・整体上审视公司内外变化的同时，审议并报告与环境、社会、治理和SDGs相关的中长期竞争力的强化和风险应对相关经营的重要事项	・形成与CN和环境课题相关的全球重要趋势方面的共识 ・审议并报告上述目标和KPI等经营上的重要措施	・推进与治理/内部控制、企业伦理、合规、事件、事业/产品战略中的整体风险管理相关的重要课题和应对措施的审议、决定和活动

CPO：Chief Production Officer　CSO：Chief Sustainability Officer　CRO：Chief Risk Officer　GCQO：Global Chief Quality Officer
CHRO：Chief Human Resources Officer　CCO：Chief Compliance Officer　CISO：Chief Information & Security Officer

Sustainability Data Book > 可持续发展推进 > 推进体制

与全公司风险管理与气候相关风险管理流程的协作

本公司认识到气候变化相关的风险和机遇是重要的经营课题，基于TCFD建议，通过情景分析识别风险和机遇，并验证事业活动的弹性。

以ISO※2标准和COSO※3框架为基础，丰田设计了Toyota Global Risk Management Standard(TGRS)，并将其作为全公司横向的风险管理机制加以运用，致力于识别全球事业活动中涉及的所有风险。另外，我们根据需要在全公司横向成立特别工作组，并确认措施的进展，推进风险管理。

从影响程度和脆弱性2个角度评估风险，并通过具体设想的发生时期来明确对事业的实质性财务和战略影响。另外，针对各地区、各功能(生产、销售等)及各产品的重要风险，已指定风险负责人，并由各部门的本部部长或公司内部社长统一管理相关活动，负责执行应对措施并进行监控。

影响程度 针对财务、声誉、法律法规违反及事业持续的各要素，采用5级评估制进行评估(其中财务方面以占销售额的比例作为指标)。

脆弱性 以对策现状与发生可能性2项指标进行评估

※2 International Organization for Standardization：制定国际通用标准的非政府机构
※3 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission：制定内部控制框架的组织

Sustainability Data Book > 治理 > 风险管理 > 风险管理机制

环境(基于TCFD的气候相关财务信息披露)

战略

丰田战略(多路径战略的基本构想)

“多路径战略”的根本构想是提供能源的未来和贴近地区、客户期待的多样性移动出行。作为大前提，需要从地球环境和可持续发展的观点出发，摆脱化石燃料。在此基础上，从中长期来看，随着可再生能源的普及，电力和氢能将成为支撑社会的有力能源。另一方面，从短期来看，重要的是要面对世界各地的现实，在确保能源安全的同时，面向实用性推进变革。

正因为如此，本公司在展望以电力和氢能为主的未来的同时，通过来源于可再生能源的电力、以该电力为基础的氢能、合成燃料、生物燃料等，提供与多种能源对应的移动出行的选项，为CN做出贡献。为了减少GHG排放量，重要的是在有效利用现有的基础设施和资产的同时，切实地减少GHG。此外，在实现汽车行业碳中和方面离不开可再生能源、充电基础设施等能源政策，以及购买补助金、供应商支援、电池回收体系的完善等产业政策，需要应对不确定性，包括各国的能源政策、产业政策、客户的选择等。可提供多种移动出行选项的多路径战略，是一种不论将来实现什么样的社会，都可以用其中一种选项来应对不确定性的战略。由于涉及各个行业，我们将积极致力于建立合作伙伴关系，努力尽早实现依靠电力和氢能支撑社会的环境。

本公司通过情景分析验证了多路径战略的韧性。

多种选项(多路径)



电动汽车(BEV)	插电式混合动力车(PHEV)	混合动力车(HEV)	生物燃料/e-fuel	H_2	燃料电池车(FCEV)
・2030年销量以350万辆/年为基准※1	・作为实用型BEV，开发EV可行驶200km以上的PHEV	・立即实现GHG减排的有效方法	・有助于减少现有车辆※2的GHG	・利用内燃机技术开发氢能发动机	・以商用车为中心实现量产/事业化 ・2030年向丰田提供燃料电池单元10万辆

※1 该台数是为配合供应商及经销商，根据客户需求调整供应体制的基准。今后我们也将秉持“最终决定商品的是客户”这一理念，灵活应对
※2 新车及已售车辆

Sustainability Data Book > 环境 > 基于TCFD的气候相关财务信息披露 > 战略 > 各项战略/举措说明

气候相关的风险和机遇的识别及评估流程

我们由气候变化相关的公司内部专业团队及公司外部专业人，开展面向未来社会图景的情景分析，以此识别并评估气候相关风险和机遇，同时检验战略的弹性。

情景分析概述

风险和机遇的识别和评估
- 风险驱动因素的识别
- 风险和机遇的因素分析
- 纳入通过TGRS识别的风险
- 各情景中风险和机遇的显现及影响程度评估

情景的定义
- 参考情景的选择
- 各情景的前提设定和世界观的整理

财务影响评估
- 明确各风险和机遇、以及它们与可能受影响的财务指标之间的关联性
- 与经营重点举措/主题的相关性评估
- 基于情景的财务影响评估

弹性分析
- 丰田面向风险最小化和机遇把握的举措整理
- 为实现情景所面临的社会课题和应对措施之间的关联性整理
- 战略有效性及弹性验证

(注)上表系根据TCFD及环境省指导方针由本公司制作

分析对象

过渡风险 本公司及其合并公司的汽车事业和供应链
物理性风险 本公司及其合并公司、以及非合并公司的丰田汽车品牌生产基地

影响评估的对象期间

过渡风险 2030～2035年
物理性风险 2050年、2090年

环境(基于TCFD的气候相关财务信息披露)

时间轴的定义

	期限	设置原因
长期	到2050年	丰田环境挑战2050目标年
中期	到2030年	2030年里程碑，SBTi※1认证/批准
短期	现在～2025年	第7次丰田环境举措计划

※1 Science Based Targets initiative：使用基于科学的标准，认证企业的Scope1,2减排目标符合“以工业革命前为标准，将全球平均气温上升控制在低于1.5℃的水平”。对于汽车制造商来说，除了这一认证外，对于Scope3类别11的原单位排放(g-CO_2e/km)减排目标，还批准了符合“将全球平均气温上升控制在低于工业革命前标准2℃以下的水平”

风险和机遇的识别和评估

基于对未来社会图景的设想，从“转型风险”和“物理性风险”的视角出发，识别了气候变化相关风险和机遇的主要变动因素(风险驱动因素)。

过渡风险 政策/法律法规/市场/技术/声誉

物理性风险 急性/慢性

通过从风险驱动因素到风险和机遇的影响因素进行分析，实现风险和机遇的整理与识别，并纳入在TGRS中已识别的气候变化风险。在覆盖各风险驱动因素的情景中，我们正在验证和评估风险和机遇的表现形式及其影响程度如何变化。

情景的选定

作为参考情景，我们选择了以下已公布的情景。

1.5℃情景 IEA※2、IPCC※3 AR6 WG3等多个公布情景

4℃情景 IPCC AR6 WG1 SSP5-8.5

※2 International Energy Agency：国际能源机构
※3 Intergovernmental Panel on Climate Change：政府间气候变化专门委员会

在选定情景上的基本构想

本公司认为，在能源的未来发展中，随着可再生能源的普及，支撑社会的能源将逐渐向电力和氢能汇聚。然而近年来，环境问题及经济安全保障的兼顾开始引发讨论，同时可见国际通胀导致可再生能源投资放缓、欧美等地BEV销售低迷等现象，我们认识到各国家/地区能源状况各异，能源转型进度不尽相同。

在气候变化框架公约缔约方大会(COP)等国际性应对讨论平台上，关于面向未来的过渡期应对措施、依据各国家/地区实际情况制定的多样化脱碳手段的引入等议题，相关讨论正在持续推进。基于这样的背景认识，我们将在中长期内着眼于电力和氢能的未来，与此同时，在短期内提供应对各国家/地区能源实际情况和多样化客户需求的选项，切实推动过渡，这是本公司的多路径战略的基本构想。

我们整理了各情景的前提和世界观，并针对实现各情景所面临的课题进行了如下考察。

IEA NZE情景

本情景基于全球范围内可再生能源利用得到推广、汽车领域BEV普及、GHG排放量迅速减少的前提。然而实际上，由于各国家/地区的能源状况和政策实施情况不同，这些措施的推进进度预计会存在差异。

其他1.5℃情景

基于上述情况，在根据1.5℃情景的分析中，除采用了IEA的NZE情景(该情景在讨论乘用车脱碳措施时，将引入BEV/PHEV作为主要对策)之外，还考量了反映地区性及缓解措施多样化※4的其他1.5℃情景，以此对战略的弹性进行了验证。

由于生物燃料可能面临粮食竞争、为保护自然环境而实施的土地利用限制等因素导致的供应量差异，不同地区在燃料种类和引入量上可能出现差异。此外，在脱碳技术的市场引入中，初期阶段需要大量投资，且投资状况可能导致进展出现差异。

※4 CO_2移除(CDR)、碳捕获与封存技术(CCS)、碳中和燃料等

财务影响评估

本公司通过分析已识别的风险和机遇所产生的财务影响因果关系，明确了各风险和机遇及其可能影响的财务指标之间的关联性。我们对已识别的风险和机遇中的移动出行概念等经营主题及可持续发展重点举措主题的相关性进行评估，并确认其重要性。在考虑各情景的前提条件后，我们评估了已识别的风险和机遇的财务影响。

P.41 Toyota Mobility Concept

环境(基于TCFD的气候相关财务信息披露)

已识别的风险和机遇及财务影响

转型风险——1.5℃情景——

分类	风险驱动因素	风险/机遇	风险	机遇	发生频率※1	财务影响(定性)※2
政策、法律法	・燃油效率/GHG/ZEV管制强化	・因不符合燃油效率管制而导致的罚款等	●		短/中/长	大
		・因应对管制而导致的紧急产品变更所引起的减产及销量下滑	●			
技术/市场(产品)	・低碳技术的发展 ・电气化/可再生能源的扩大 ・燃料替代 ・能源多样化/低碳化 ・化石燃料的需求变动	・电动化带来的销售额变动		●	短/中/长	大
		・动力总成技术开发所带来的研发费用增加	●		中/长	中
		・通过在产品开发中与其他公司协作，创造移动出行的新价值，并获得新客户和新需求		●		小
		・通过与其他公司在低碳燃料领域的合作，构建新的价值链并获取新客户和新需求		●		中
	・资源紧张/成本上涨 ・ELV/电池管制的引入	・BEV相关原材料需求的增长带来的供应量不足及采购成本上升	●		中/长	大
		・通过构建电池生态系统推进电池3R以实现资源供应及制造的稳定化		●		
		・通过电池业务及能源管理相关业务，获取新客户及新需求		●		
技术/市场(制造)	・可再生能源的扩大	・随着可再生能源需求扩大，可再生能源价格居高不下导致的制造成本增加	●		长	小
	・节能加速 ・低碳技术的发展	・因购置低碳设备或改造现有设备导致的制造成本增加	●			
		・通过提高能源效率降低成本，并通过能源多样化实现生产稳定化		●		
	・燃料转换/电气化 ・能源多样化/低碳化	・与使用氢能、生物等低碳燃料相关的设备投资以及燃料价格上涨导致的制造成本增加	●			

物理性风险——4℃情景——

分类	风险驱动因素	风险/机遇	风险	机遇	发生频率※1	财务影响(定性)※2
急性/慢性	・自然灾害愈加和严重/水资源压力等	・因洪水、风暴潮等异常天气导致生产基地的厂房和设备受损所产生的修复费用	●		短/中/长	小
		・供应链中断导致零部件供应停滞，进而引发的生产中断	●			
		・提供应对自然灾害的解决方案(应急电源/供应链地图信息等)		●		

※1 短期：～2025年／中期：～2030年／长期：～2050年
※2 大：对全球有重大影响/中：对地区事业体有影响/小：对地区事业体影响轻微

环境(基于TCFD的气候相关财务信息披露)

弹性分析

弹性分析概述

丰田为实现CN，着眼于能源的未来，提供多样化的选择方案，以满足不同地区在燃料和基础设施等方面的差异化需求。这是本公司的多路径战略的基本构想。

在情景分析中，我们参照TCFD框架，运用“1.5℃情景”和“4℃情景”来识别风险和机遇，并实施财务影响评估。基于近年来的世界形势及国际气候变化应对讨论的现状，我们不仅对IEA的NZE情景进行了分析，还对其他1.5℃情景进行了比较研究。

然而，由于任何情景的前提条件都可能存在限制，我们需在考量这些情况的同时，整理旨在最小化已识别风险和获得机遇的举措，并通过整理本公司举措与实现情景所需社会课题之间的关联性，验证事业活动战略的有效性和弹性。

Sustainability Data Book > 环境 > 基于TCFD的气候相关财务信息披露 > 战略 > 弹性分析

1.5℃情景分析总结

通过本情景分析，我们确认了存在多种符合巴黎协定的实现1.5℃情景的路径，每种路径都存在实现所需的条件及社会课题。作为一家面向全球市场的企业，本公司不能专注于单一的策略或技术，而是需要针对各国家/地区不同的市场需求和利益相关者诉求作出回应。为此，我们再次认识到，能够应对各种路径及不确定性的多样化措施和技术(多路径战略)是行之有效的。

4℃情景分析总结

通过本情景分析，虽然在部分国内外事业基地中对事业体的影响轻微，但已识别出河流泛滥风险、内陆水泛滥风险及风暴潮风险。另一方面，我们也已确认，通过开展灾害演练等活动让PDCA循环进行改进，能够提升BCP※1的实效性，从而加快灾害发生时的恢复速度。

我们将活动定位为事业持续管理(BCM)※2，作为“员工、家属”、“集团公司、供应商、经销商”、“本公司”的三位一体，今后也将继续推进。

※1 Business Continuity Plan：当发生灾害等紧急情况时，企业为将损失降至最低并确保事业持续运营及恢复所制定的计划
※2 Business Continuity Management：确保BCP中制定的各项应对措施能够切实执行的运营管理机制

弹性分析结果

本公司秉持“努力成为城市最好的公司”的理念，为助力各国家/地区发展，正根据不同经济和能源状况，规划推出符合客户需求的多元化产品阵容。本公司支持巴黎协定，并据此采取行动。与巴黎协定的协调至关重要，我们正携手合作伙伴，基于移动出行概念推进车辆研发和社会基础设施建设，全力以赴迎接2050年CN目标的挑战。

如IPCC评估报告等所述，实现巴黎协定所提出的1.5℃温控目标存在多种路径，且可能因各地能源状况及政策的不同而发生变化，该目标的实现涉及众多产业领域。通过情景分析已证实，本公司的多路径战略在各种世界观中均展现出高度的弹性。

今后我们将持续开展情景分析，根据内外环境的变化重新评估风险和机遇，并将应对措施纳入战略规划，致力于进一步提升企业弹性。

环境管理体系：对象范围和推进事项

本公司为财务会计上的519家合并公司和8家非合并汽车生产公司(截至2024年)建立了环境管理体系，并正在推进以下3个步骤。为了进一步推进环境措施，今后也会维持和改善本系统。

环境管理推进事项

1 完善公司内部制度(治理机制)
2 开展彻底的风险管理和合规(包括自行采取的措施)
3 环境性能的最大化

ISO14001

截至2024年，本公司及其(126家合并公司的生产基地已获得ISO14001认证。

对气候变化和用水的公司外部评估

CDP※3企业调查

2025年7月，本公司在CDP“气候变化”中被选为A级企业，在“用水”中被选为B级企业。

※3 国际NGO根据对环境问题高度关心的全球机构投资者的要求，鼓励披露和评估企业在环境方面的举措

气候变化政策涉外活动的披露

本公司每年都会发布一份报告，介绍本公司对重要气候变化政策的基本构想、本公司对涉外活动的构想以及本公司所属的经济和行业组织的概述。

Toyota's Views on Climate Public Policies 2024

环境(基于TCFD的气候相关财务信息披露)

面向风险最小化的举措

转型风险——1.5℃情景——

分类	风险	面向风险最小化的举措
政策、法律法	・因不符合燃油效率管制而导致的罚款等 ・因应对管制而导致的紧急产品变更所引起的减产及销量下滑	・与海外统括事业体协作，监控各地区管制情况，并迅速反映至商品规划中 ・根据各国家/各地区需求，推出助力低碳化的多样化动力总成 ・与多元利益相关者共同推进技术开发及社会体系建设，以应对生物燃料、合成燃料等CN燃料及CO_2回收等多种情景
技术/市场 (产品)	・动力总成技术开发所带来的研发费用增加 ・BEV相关原材料需求的增长带来的供应量不足及采购成本上升	・与海外统括事业体协作，监控各地区管制情况，并迅速反映至商品规划中 ・在有效利用电池资源的同时推进电动化的技术(实用型BEV)开发 ・开发可实现资源节约的电池及长寿命电池 ・基于“电池3R”理念——即通过重建和再利用，最终以GHG排放量较低的方式回收稀有金属——构建珍视有限资源的电池生态系统 ・为实现稳定的能源供应及有效利用现有资源，我们积极推广HEV等节能车型，同时推进GHG排放量的削减 ・与多元利益相关者共同推进技术开发及社会体系建设，以应对生物燃料、合成燃料等CN燃料及CO_2回收等多种情景
技术/市场 (制造)	・随着可再生能源需求扩大，可再生能源价格居高不下导致的制造成本增加 ・因购置低碳设备或改造现有设备导致的制造成本增加	・开发实用型BEV ・开发可实现资源节约的电池及长寿命电池 ・基于“电池3R”理念——即通过重建和再利用，最终以GHG排放量较低的方式回收稀有金属——构建珍视有限资源的电池生态系统 ・与利益相关者合作，开发太阳能电池、水电解装置、氢能等可再生电力和氢能的利用技术

物理性风险——4℃情景——

分类	风险	面向风险最小化的举措
急性/慢性	・因洪水、风暴潮等异常天气导致生产基地的厂房和设备受损所产生的修复费用 ・供应链中断导致零部件供应停滞，进而引发的生产中断	・新建工厂时，考虑水资源风险进行选址 ・根据水风险评估结果开展对策 ・根据灾害经验不断审查BCP

过渡计划

为了应对上述风险和机遇，本公司制定了GHG减排目标作为过渡计划。在确认妥当性时，参照多个情景，在多路径战略的基础上，纳入到项目的相关财务计划中，将过渡计划具体化。另外，对于一定金额以上的项目投资，由董事会批准。

过渡计划(温室气体减排目标)

Scope1,2	Scope3
2035年：-68%※	2030年：乘用车、小型商用车-33.3%※ 中型/大型货车-11.6%※
2035年：工厂碳中和	2035年：减少50%以上

※ SBTi目标(与2019年相比)

(注)SBTi(Science Based Targets initiative)：使用基于科学依据的标准，认证企业的Scope1,2减排目标符合“将全球平均气温上升控制在工业革命前1.5℃以下的标准”。对于汽车制造商来说，除了这一认证外，对于Scope3类别11的原单位排放(g-CO_2e/km)减排目标，还批准了符合“将全球平均气温上升控制在低于工业革命前标准2℃以下的水平”

环境(基于TCFD的气候相关财务信息披露)

努力实现碳中和(过渡计划的具体事项)

	～2022年	2023年	2024年	2025年
总体战略	2021/4 ・宣布在全球规模挑战实现2050年碳中和	2023/4 ・宣布“碳中和”为新体制的优先主题		
BEV	2022/4 ・发布雷克萨斯“RZ” 2022/5 ・发售“bZ4X”	2023/5 ・宣布到2030年对BEV和电池投资5万亿日元 ・设置BEV工厂 2023/6 美国 ・对BEV生产和电池工厂追加投资	2023/10 ・在Japan Mobility Show 2023发布下一代BEV概念车	2024/4 美国 ・对BEV新型车的生产追加投资14亿美元	2025/2 中国 ・与上海市签署了关于CN的全面合作协议，并在该市设立了BEV及电池研发与生产公司。
电池	2022/8 ・日美宣布对BEV电池投资最多7,300亿日元	2023/5 ・丰田通商、东京电力控股开始固定蓄电池系统的开发示范 2023/6 在技术研讨会上发布下一代技术 ・下一代BEV战略 ・3种新一代电池，全固态电池 ・利用火箭技术的空气动力学技术 ・多路径平台 ・氢能事业战略 ・下一代FC系统 ・大型商用储罐标准化 2023/9 在制造研讨会上宣布将先进技术转化为实际产品的制造 ・生产流程1/2※2 ・混流生产线 ・数字映射	2023/10 美国 ・对车载电池的生产追加投资约80亿美元 ・签订LG能源解决方案与EV用电池长期供应合同 2023/10 ・宣布与出光兴产合作，实现BEV用全固态电池的量产	2024/3 ・将Primearth EV Energy※3设为全资子公司，强化车载电池量产体制 2024/9 ・经济产业省批准了面向下一代BEV电池及全固态电池研发生产的“蓄电池供应保障计划”
氢/碳中和燃料	2022/3 ・宣布与ENEOS合作促进以Woven City为起点的不含CO_2氢能的生产和使用 2022/12 ・氢燃料发动机“卡罗拉”参加泰国25小时耐久赛 2023/3 ・水电解装置开始运行	2023/6 北美 ・与Chevron合作开展低碳燃料在新车上的道路行驶评估 2023/7 ・设置氢能工厂	2023/9 美国 ・与FuelCell Energy一同开展的生产氢、电、水的“Tri-Gen”竣工	2024/2 ・与千代田化工建设共同开发大规模水解系统 2024/4 北美 ・与Chevron共同开展向新车加注低碳燃料的示范活动 2024/5 北美 ・评估ExxonMobil研究用燃料的道路行驶性能 2024/5 ・与出光兴产、ENEOS、三菱重工业一同针对汽车用CN燃料的引入及普及开始研究
商业领域	2022/12 泰国 ・与Charoen Pokphand Group的合作	2023/4 泰国 ・与Siam Cement Group合作 2023/5 ・与Daimler Truck、三菱扶桑卡客车、日野汽车合作普及CASE※1／氢能	2023/10 泰国 ・与CJPT宣布加强实现碳中和并解决物流问题的措施 2023/12 泰国 ・签署碳中和合作基本协议	2024/9 ・加强与BMW集团的合作关系，共同推进氢能社会的实现 2024/11 ・下一代绿色CO_2燃料技术研究组合及生物乙醇生产研究事业所竣工
HEV・PHEV	2022/7 ・发布新型“皇冠” 2022/11 ・发布新型“普锐斯”			
其他	2022/9 ・日本经济团体联合会移动出行委员会第一次会议 ・SBTi认证/批准		2023/11 ・宣布加速电池3R措施，以实现循环经济	

※1 Connected(连接)、Autonomous/Automated(自动化)、Shared(共享)、Electric(电动化)
※2 一体化压铸、下一代BEV生产线、下一代工厂设计
※3 于2024年10月将公司名称更名为丰田电池

环境(基于TCFD的气候相关财务信息披露)

指标和目标

组织依据自身战略及风险管理流程，用于评估气候相关风险与机遇的指标及目标

丰田认识到，设定多个指标并以综合方式管理气候相关风险和机遇对于适应和缓解气候变化至关重要。因此，除GHG排放外，指标还包括与气候变化密切相关的能源、水、资源循环、生物多样性等内容。

举措	对象范围与Scope1,2,3之间的关系
生命周期零CO_2挑战	Scope1,2,3
新车零CO_2挑战	Scope3 类别11新车行驶时的平均GHG排放量※1
整个事业活动	Scope1,2+自愿举措※2
工厂零CO_2挑战	生产过程中的Scope1,2+自愿举措※2

※1 每辆车，g-CO_2e/km，Well to Wheel：除了行驶过程中排放的GHG外，还包括燃料和电力生产阶段排放的GHG
※2 非财务报表合并公司的丰田汽车品牌生产流程

SBTi认证/批准目标

对象		目标年	削减率※3	设定/批准划分
Scope1,2		2035	68%	1.5℃
Scope3 类别11 (排放原单位)	乘用车、小型商用车	2030	33.3%	Well Below 2℃
	中型货车、大型货车		11.6%	

※3 与2019年相比

Scope1、2的CO_2排放量

对气候变化等非财务信息的披露要求在世界各地不断扩大，法制化也在不断推进。

本公司也一直致力于广泛的环境信息披露，今后也将根据各地的制度进行信息披露，并随时修改披露内容。虽然Scope1,2排放量出现了暂时的增加，原因是产量的增加，以及对法定披露的计算范围进行了审查等，但本公司将继续推进减排措施。

CO_2排放量的变化 (万吨-CO_2)

	2022年	2023年	2024年
Scope 1	237	256	245
Scope 2	287	287	252

计算方法 基于GHG协议按市场标准计算
对象范围 本公司及其合并公司/能源来源CO_2排放
对象期间 财务报告期(4月1日～3月31日)

中长期目标

	生命周期零CO_2挑战	新车零CO_2挑战	整个事业活动	工厂零CO_2挑战
长期	丰田环境挑战2050			
	2050年实现生命周期GHG排放碳中和	2050年新车行驶中的平均GHG排放实现碳中和	2050年实现事业活动GHG排放碳中和	2050年实现工厂生产零CO_2排放
中期		2035年实现新车行驶中的平均GHG排放量减少50%以上※3	2035年实现事业活动中的GHG排放量减少68%※3 SBT	2035年实现工厂生产中的CO_2排放碳中和
	2030里程碑			
	● 2030年生命周期内GHG排放量减少30%※3	● 2030年减少新车行驶中的平均GHG排放量 ● 乘用车、小型商用车：削减33.3%※3 ● 中型货车、大型货车：削减11.6%※3 SBT		
短期	第7次丰田环境举措计划(2025年目标)			

人才培养

基本理念

丰田基于“制造行业就是塑造人才”的理念，从创业之初就注重人才培养，提倡“为了某人，独立思考，不断行动”，并开展交朋友式的人才培养。

此外，在这个百年一遇的大变革时代，为了将自身转变为一家移动出行公司，并履行“量产幸福”这一使命，本公司十分重视最宝贵的财富——“人”，注重推动他们做符合自身个性的工作和挑战，并致力于成为一家“每个人都可以随时随地挑战，而不必担心失败”的公司。我们以职场为主体，培养能够对周围人产生积极影响并得到依赖和信任的“人才能力※”，能够发挥专业性、推进工作，并兼具育人的“执行力”，培养成即使没有丰田的招牌也能活跃的人才。同时，为实现向“每个人都可以随时随地挑战，而不必担心失败”的公司变革，以“多样性、成长、贡献”的3大支柱为中心开展措施，已实现了一定的基础构建。此外，为帮助每位员工找到在公司工作的价值，不受职位、资格等因素限制，自主行动、实现成长，我们将加速构建符合多样性需求的、非“一刀切”的环境与机制。

※ 能够为客户、伙伴等他人而努力，能够谦虚地向他人学习并不断改变自我的能力。

“每个人都可以随时随地挑战，而不必担心失败”

开展的3大支柱		
多样性 度过富有自己个性的人生	**成长** 将挑战和失败当做财富	**贡献** 为了产业的未来

加固3大支柱的基础

资源增强　管理支持

录用

在招聘我们需要的人才时，对以往的招聘进行了以下审查。

招聘标准

- 具备使周围人愿意与其一起努力的人格魅力的人，能主动为他人着想并积极行动的人
- 拥有热情，想要在丰田实现梦想的人

举措事例(本公司单体)

1 加强有经验者的录用

- 为引进外部知识，促进工作开展方法和工作方式的审视，将有经验者的录用从10%扩大到48%(2024年度实绩)
- 以50%左右为标准，今后也将实施招聘活动(事务岗位/技术岗位)
- 引入以职场为主体的直接录用，扩大推荐(员工介绍)录用
- 促进应届毕业博士这种能立即投入工作的人才录用

2 招聘不同背景的应届毕业生

- 增加与高中生和大学1、2年级学生的接触机会，促进从没有招聘实绩的大学、高等专门学校、专门学校、高中等学校招聘多种多样的人才

3 应届毕业生按路线录用

- 为了加速专业人才的培养，优先录用那些对“在丰田想做什么”有具体想法的学生
- 设置20个派任路线，以便学生选择合适的职业生涯，按自身特色成长，以此促进招聘那些符合岗位特点的各类人才，如信息类人才和海外大学毕业的人才等

教育/塑造职业生涯

秉承“丰田纲领”的精神，面向移动出行公司的转型，在全球培养能够实践丰田哲学的人才。

全球高管人才培养

培养全球高管人才的“GLOBAL21”计划是为了让来自世界各地的优秀人才获得符合全球丰田高管的能力和见识，并在各自的岗位上最大限度地发挥个人优势。该计划由以下3大支柱组成。

举措事例(本公司单体)

1 明示经营哲学和对高管的期望

- 贯彻丰田哲学，并将其融入全球人事制度及各类教育培训之中

2 人事管理

- 根据本公司的共同价值观，在每个地区实施适当的人事评价标准和流程

3 培养部署/教育计划的展开

- 开展全球部署和高管教育
- 由各地区召开继任委员会，加快下一代领导人的发掘和培养

首先要采取行动。“DCAP”的推进

为了在不知道正确答案的时代生存下来，立足于生产现场，持续开展行动是很重要的。到目前为止，在PDCA循环中，我们一直在思考理想的目标，并制定计划，开展实施。今后，首先要试一试(Do)，反思结果(Check)，改进(Adjust)，最后制定能够持续、自主地推进商品/地区轴经营的计划(Plan)。领导者通过亲自尝试“DCAP”，并向员工展示如何做到这一点，来推进人才培养。

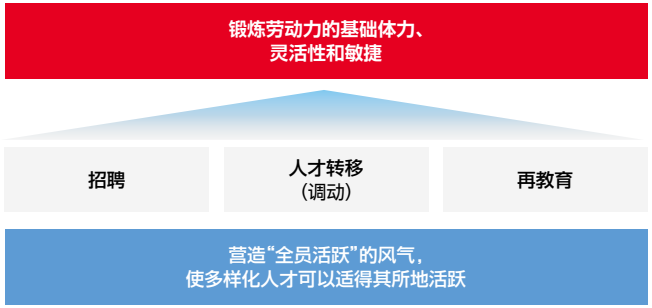
人才培养

面向移动出行公司的资源转移

为了转型为移动出行公司，需要迅速将资源从现有的新车制造和销售业务转移到CASE※和价值链等新领域。

为了向移动出行公司转型，丰田通过其自身的优势——全员参与，推进转型。为了提高全员参与的实效性，通过劳资之间进行协商等，充实沟通政策，努力营造全员活跃的风气。

※ Connected(互联)、Autonomous/Automated(自动化)、Shared(共享)、Electric(电动化)



与软件人才相关的组织体制完善

本公司认为，多样化的人才，才能成为创造创新的原动力。多样化人才的一个具体例子是与CASE相对应的获取新的软件人才的举措。

为了实现移动出行社会，我们重新审视了本集团的软件开发体制，并于2023年10月成立了一个组织，将公司内部分散的功能轴体制整合起来，以一体化方式推进软件相关事业和开发。

此外，本公司还加强与Woven by Toyota的合作，通过旨在开发加速汽车智能化的软件，并进行连接人、汽车和社会的各种实证实验的移动出行测试场地“Woven City”，致力于实现Toyota Mobility Concept。

为了实现零事故，重要不是各公司/各职能的开发，而是拥有擅长领域和热情的众多同事超越公司的界限，在强有力的合作下推进开发。

软件人才的获取和培养

从作为基础的人才培养的观点来看，为了加强合作，以推进教育的共享化、创造能够最大限度发挥技术实力的场所等，2025年5月，本集团的五家公司(爱信、电装、丰田通商、丰田汽车、Woven by Toyota)共同成立了“丰田软件学院”。为了培养既理解软件又理解硬件、具有汽车制造商特色的AI和软件人才，各公司相互尊重并进一步提高各自的优势领域，创造跨公司互相学习的机会，从而作为产业加速实现移动出行社会。

对员工的评估和反馈

本公司员工在工作中的职责和主题是根据方针设定的。评估和反馈以形成有助于人才培养的机制为目标，以下属和上司的密切沟通为基础，基于职责和主题予以实施。

具体而言，在年度初确定职责和主题，并定期与上司进行面谈。在面谈中，上司会对每位员工的自我评估进行评估，并给予反馈，如此循环往复，促进人才培养。此外，公司还以促进当事人成长为目的实施360度反馈，通过收集周围人对当事人优势和不足的意见，并反馈给本人，促使其反思自身行为并加以改进。

2019年，我们重新审视了人事制度，转向无论年龄或资格如何，都让努力付出的人获得回报的制度。此外，自2020年起，我们引入了用于集中管理员工评估、与上司的面谈结果以及有关职场运营的问卷调查结果等信息的系统。通过该系统，可以查看以往的评估、人事信息以及当事人意向，从而在分配业务时更加考虑本人的资质和意向，推进从过去到现在具有一贯性的培养和部署。另外，半年度成果会反映在奖金中，而过去一年的能力发挥则反映在基本工资中。

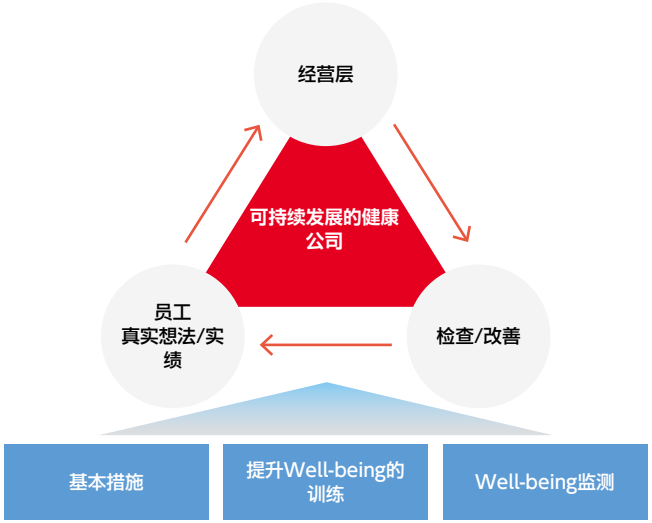
2025年，为了针对多样化的工作方式和挑战实现透明和令人信服的评估，我们重新审视了奖金考核制度，使其更加差异分明和具有灵活性，并加强其运作，此外，通过对考核评估人员进行教育和提供手册等，确保适当的评估反馈得到贯彻落实。

人才培养

提高Well-being(幸福感)的措施

丰田致力于提高人们的Well-being(幸福感),旨在通过参与“汽车制造”,让人们感受到乐趣和幸福。

因此,我们积极致力于招聘、人才转型(调动)、再教育,提高员工的潜力,认清每个人的角色和能力,实现人尽其才,从而提高公司和组织的竞争力。



基本措施

拥有高水平专业知识的工作人员,为全体员工提供提高幸福感的措施。将专业人员的活动中收集的员工的真实想法和实际情况在保证匿名的基础上直接反馈给管理层。从而对公司政策进行检查和改进,并在检查和改进后再次收集员工对公司政策的真实想法和实际情况,形成了一个循环系统。

提升Well-being的训练

采用持续反当式听课结构(必须参加),面向所有上司和董事,持续地实施以防止骚扰和促进幸福为目的的集团心理教育。此外,面向全体员工,由专业工作人员实施心理教育,让自己和他人都感受到幸福感,带来相互提高的认知和行动的变化(自愿参加)。

作为监测措施,从2023年度开始,以全体员工为对象实施了Well-being Survey。除了主观幸福感和幸福体验之外,还对可能成为主要推动力的公司政策进行满意度等问卷调查,并进行统计相关分析,选定贡献度和期待度高的政策,提高措施实施的效率,从而实现可持续发展。

Well-being Survey 关于幸福和生活意义的意识调查※1

本公司的目标是让每一位员工都过上幸福的生活,让他们在本公司有意义、有成就感地工作。为此,实施了调查每个人的幸福感和对公司政策的接受感的“生活部分”和调查对岗位的成就感和对岗位的自豪感的“工作部分(员工参与度)”,分析结果被用在了让员工充满活力地工作的措施的策划和执行上。

生活部分结果反馈给个人和管理层,有助于劳资双方推进对话和改进活动,以及营造健康的职场风气。此外,将工作部分(员工参与度)结果反馈给职场,有助于推动各组织的对话和改进活动。

从以这些对话为主体的组织建设(自下而上)和作为公司经营课题开展的风气建设(自上而下)两方面推进组织风气变革。

※1 包括员工参与度调查

生活部分调查(生活满意度※2分数) (分)

	2024年度	2025年度
本公司单体 (同一集团的比较值※5)	22.5※3 (22.6)	22.8※4 (23.0)

工作部分调查

① 能够切身感受到在丰田的生活意义和成就感的员工比例(参与度) (%)

	2024年度	2025年度
本公司单体 (同一集团的比较值※6)	60 (60)	64 (64)

② 感受到多样性和个人受到尊重的员工比例(包容性) (%)

	2024年度	2025年度
本公司单体 (同一集团的比较值※6)	55 (55)	58 (59)

※2 Satisfaction with Life Scale; Diener, E., Horwitz, J. & Emmons, R. A.(1985)。衡量幸福度的手法之一。共5项,每项有7级评价,满分35分。平均生活满意度为20～24分
※3 2024年度受试者人数:69,428人
有效回答人数:60,959人
有效回答人数/研究同意人数:54,765人
※4 2025年度受试者人数:70,607人
有效回答人数:67,504人
有效回答人数/研究同意人数:59,775人
※5 2年连续有效回答人数/研究同意人数:46,712人
※6 2年连续有效回答人数:48,905人

人才培养


Executive Fellow(老师傅)
河合满

技能岗位员工的培养体制

丰田目前正致力于向移动出行公司转型。向移动出行公司的转型，同时也意味着从零开始创造新价值的活动。

在此过程中，以熟悉现场的河合老师傅等领导为核心，重新思考了技能岗位员工需要什么样的人才。

实施提升人才能力的培训

在世界变化迅速、所需技能随时代变迁的背景下，我们得出结论：对于公司的技能岗位员工而言，最根本的普遍能力，正是基于创业精神的人才能力。本公司将人才能力定义为“能够为顾客、伙伴等他人而努力，能够谦虚地向他人学习并不断改变自我的能力”。这种能力的核心在于思考他人真正需要什么，即洞察事物的本质。基于这一想法，我们启动了在外部公司提升员工人才能力的培训。

本培训的目的在于：践行以身示范，感受外界视角下的丰田，了解供应商现场的实际艰辛，以及培养感恩之心。作为支撑未来现场的领导人才培养，我们将派遣研修生前往供应商处，共同应对供应商面临的难题，在现场动手干活，挥洒汗水。在这一过程中，他们会彻底思考自己能做些什么，了解供应商的艰辛，并将其内化为自己的责任。

通过这一活动，研修生们亲身领悟了丰田自创立之初便珍视的“当地实物(洞察本质的重要性，现场才是丰田的根基)”、“良品良思(以人的智慧创造优质产品)”等价值观，并深切体会到，唯有那些铭刻于心的经历才能真正推动个人成长。



此外，通过亲身体验到本公司的每一辆汽车的约七成部件由供应商制造，以及每一辆汽车的诞生都凝聚着众多人的努力，员工们不仅心生感激，还能从不同寻常的视角出发，以整体最优的广阔视野思考问题。这使他们能够形成顾客至上、以产品为轴心的理念，不断探索“如何才能打造出更好的汽车”。

此外，也有通过在供应商现场贴近其难题与艰辛，从而推动改善的成功案例。某供应商在生产零件时，对与性能完全无关的部位进行了精加工。由此，出现了不必要的工序和额外的次品。通过研修生的指出，该供应商认识到自己正在做无效操作，从而得以省去了该工序。这不仅意味着供应商的工艺流程得到了改善，更可以说，通过横向推广这一案例，能够优化整个制造流程，从而更快地为顾客提供物美价廉的汽车。

丰田流：人才培养理念

“汽车缺少一个零件都无法制造”

↓

培训方式与目标

在现场一起动手干活，挥洒汗水

- 践行以身示范
- 感受外界视角下的丰田
- 了解供应商现场的实际艰辛
- 培养感恩之心

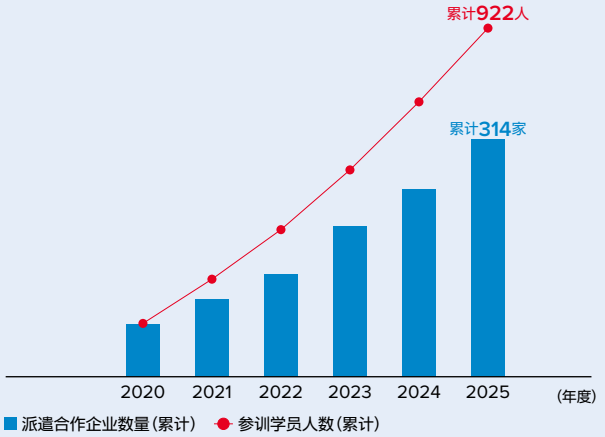
↓

“切身感受供应商给予我们的支持”

培训实绩

目前，这项自2020年度启动的培训项目，派遣合作企业已达300家(累计)，参训学员超过900名(累计)，规模持续扩大，正助力丰田在现场营造培育人才的风气。

派遣合作企业数量及参训学员人数的累计变化趋势



人才培养

劳资协商

丰田的劳资谈判的目的不是公司和工会就工资/奖金进行斗争，而是为了向移动出行公司转型，劳资双方正确认识本公司所处的环境，为解决课题，相关人员真诚且尽其所能地去协商。劳资双方于1962年签署的《劳资宣言》的精神就植根于此。该宣言包括“站在共同的立场上”，它揭示了劳资关系的应有状态，“即公司希望员工幸福，工会希望公司发展。为此，将员工的雇佣视为重中之重，并通过劳资加以保护”。

在2024年的劳资协议会(劳资协)和劳资恳谈会(劳资恳)上，持续高负荷职场的实际状况浮出水面，例如“过度受制于统一的数值目标”、“因过度强调遵守交货期而存在安全作业环境隐患”等问题。佐藤社长从“完善制造环境”、“建立支持成就感与成长的机制”以及面向未来提升人才力量的“工资与奖金制度”这3个切入点，阐述了“综合性人才投资”理念。我们在8月和11月召开了劳资恳，就防止认证问题复发进行了劳资双方的讨论，同时也发现了职场沟通不畅等课题。



(注)本稿中记载的职位，均为实施劳资协时的职位。



2025年的劳资协

在2025年的劳资协中，丰田汽车工会向公司提出了除“讨论事项”、“工资”、“奖金”之外的“综合性人才投资”要求。对此，工会委员长鬼头表示，希望以劳资协为起点，就加速实现面向未来的全员活跃、推动面向未来投资的产品等议题展开讨论。

在2月19日举行的首次劳资协开始时，委员长鬼头发表了如下讲话：“汽车产业被称为百年一遇的大变革时代已有多年，但近来其变化速度远超我们想象。尽管职场成员也认识到这一状况，但在严苛的运营压力下，比起危机感，不安感更为强烈——现实中确实存在这样的职场：大家只顾拼命完成眼前的工作。”对此，佐藤社长表示：“这1年来，劳资双方共同致力于稳固基础，持续开展对话，累计协商次数已超过百次。我认为实际情况是，尽管整体讨论在推进，但尚未能充分贴近每个人的具体问题。然而，唯有行动才是消除不安的唯一方法。我们不应将现有的经营基础视为理所当然，而应时刻保持危机感，意识到一旦松懈就可能失去一切。正因如此，在本次劳资协中，我们希望以面向未来的态度，共同探讨今后的行动”。



丰田汽车工会委员长鬼头

トヨタイムズ 丰田潜藏的风险是什么？就面向未来的投资，劳资双方展开讨论 | 是否具备健全的危机意识？要求劳资双方摆脱统一标准的觉悟

日本与中国的差异

接下来，中国本部本部长上田关于在进军欧洲与亚洲市场表现显著的中国汽车制造商中，正值事业黄金期的员工群体，说明道："他们被教导在激烈的竞争社会中，若不努力拼搏，便会被时代所淘汰。此外，他们深受彻底的个体主义与成果主义熏陶，同时被教导珍视制造精神，因此怀有强烈的信念。此外，创始人与管理层怀有共同的志向与热忱，年轻员工也对此心生向往，十分清楚自己'想要在公司做什么'"。


中国本部 本部长上田

在此基础上，上田还就管理层与成员双方存在的课题提出了看法："在包括我在内的管理层成长的时代，我们曾从事学徒般的工作、细分化的工作，以及管理外包给其他公司的事务。这样的人，是否能够向年轻下属热情讲述汽车制造的乐趣，是否能够恰当地分配职责与权限，我认为其中做得好的人固然不少，但做得不到位的人也时有可见。是否还有些地方未能从过去的经验和束缚中解脱出来？而另一方面，我认为其中也存在较为被动的人"。

针对上田的发言，总务/人事本部长东介绍了最近关于"生活意义和成就感"的调查——"Well- Being Survey"的结果。调查结果显示，全公司范围内对"在丰田工作、通过丰田实现社会贡献、能在这样的企业就职"的满意度非常高。然而，在"个人潜能是否得到发挥"这一问题上，肯定回答率仅为40%，即便与全球平均水平相比也处于相当低的水平。此外，还提到了对于"能否做真实的自己"这一问题的肯定回答率为47%。东表示："从这些评分来看，本公司作为组织整体是非常优秀的，但在每个职场中，员工是否充分发挥了自身能力、团队是否有效调动成员潜力方面，我认为仍存在较大课题。"


总务/人事本部 本部长东

基于此前的讨论，工会方面敲响了警钟："中国汽车制造商拥有压倒性的劳动力和动力，且通过中国政府的大力支持，处于极有利的环境之中，若依然沿用相同策略，本公司将难以生存。我们再次深刻认识到，必须充分发挥丰田生产方式(TPS)的优势，并依靠每位员工的自主工作来将成果最大化，否则将难以生存。"此外，还提及到，在瞬息万变的环境里，人们忙于应付眼前的工作，入职时对汽车的那份热爱也逐渐淡去。

阶层的等级制度

对此，副社长中嶋回顾了本公司以往的状况，他表示："以前每当有'想干这个'的想法时，为实现目标而采取行动，往往需要与众多相关人员进行大量的事先沟通。"与当时相比，丰田的干部人数已大幅减少，工作环境正朝着顺畅高效的方向不断完善。尽管如此，中嶋向大家敲响了警钟："阶层的等级制度依然根深蒂固，沟通方式仍以上传下达为主。来自现场的意见也经过层层过滤才得以传达。我们内心觉得，恢复原来的做法会更轻松。不了解当时情况的年轻人，十年后可能会重蹈覆辙。"


副社长中嶋

供应商及经销商的课题

此次劳资协中，除丰田劳资双方外，还汇集了统管丰田系经销商及租赁店工会的"全丰田销售工会联合会"，以及本公司集团的"全丰田工会联合会"共同参与。

供应商方面介绍了因人才短缺、物价上涨及生产波动导致经营难以为继的现状；经销商则反映了以工程师为首的人力资源紧缺问题及地区差异日益严峻的现状。5年后、10年后、50年后的工作方式，我们必须与550万同伴共同思考。副社长宫崎表示："我时刻铭记于心，必须营造一个能让整个汽车行业同仁都愿意努力工作的环境。"

人才培养 | 劳资协商

破例的建议

最后，工会副委员长江下介绍了“共享领导力※”理念，以推动工作方式的变革。江下指出，“管理层只懂得下达指令，却不倾听想法与心声，过分拘泥于数字目标和交货期管理，未能给予团队成员应有的自主权。反过来，成员只需完成被交代的任务、执行被指示的事项即可。察言观色，揣摩管理层的意图。然后，一旦发生什么事，就把责任推给管理层。我感觉我们似乎正陷入这样的状态。我希望能摆脱这一状态，以团队内部的相互信任为基础，切实承担起能发挥个人优势的作用。希望每个人都能发挥自主性，形成一种全体成员共同展现领导力和追随力的团队模式。”


丰田汽车工会 副委员长江下

于是，作为当天讨论的总结，佐藤社长提出了建议。“在劳资协中，代表们聚集一堂进行讨论。在当今的环境下，虽然感觉对话有所进展，但或许应该更贴近各个职场单位来推进这种讨论。关于第2次劳资协的形式，我提议各本部分别召开会议。以本部长为核心，在全员理解共享领导力含义的基础上，针对各自职场环境中当前亟待解决的问题，或是面向未来应采取的行动展开讨论，并争取落实一两项实际举措、做出决策，这样如何？。”


佐藤社长

此外，在之后接受丰田时报采访时，佐藤就这一破例提议的意图解释道：“无论劳资协会议上的共识达到何种程度，公司整体仍难以形成当事人意识。”

※ 这是一种让组织全体成员都承担领导职责的理念，促使每个人都能对组织事务负责、积极思考并发挥自身作用。

以职场为单位召开的第2次劳资协

3月5日召开的第3次劳资协，从回顾第2次会议的内容开始。在佐藤社长的建议下，以职场为单位召开了破例的第2次劳资协。会上确定了约100项行动方案，内容涵盖DX与信息发布等工作推进方式、确保对话时间等沟通机制，乃至人才培养等多个方面。总务/人事本部长东也表示：“若不开展全年性的讨论，就无法形成劳资协议会的最终成果”，并表明将继续以职场为单位推进讨论。

另一方面，我们也认识到存在一些无法以职场为单位解决的课题。工会提出的课题是，“随着业务岗位、技能岗位工作领域的扩大，工作方式与制度之间出现不匹配的情况。”尽管属于业务岗位(所谓的一般岗位)，但越来越多的人开始承担起负责车型的产品策划以及新事业的策划运营等，与事务/技术岗位(所谓的综合岗位)类似的工作。尽管每个人承担的领域和程度都在扩大，但有人担心他们仍被笼统地作为业务岗位来评估。

此外，汽车开发支部也传达了在数字软件领域存在的危机感。该部通过第2次劳资协，决定构建事务/技术与技能一体化开发体制，以确保在技术更迭迅速的领域持续保持竞争力。部分部门已率先开展相关举措，通过让技能人员参与前期策划构思和设计工作，实现了创意的快速落地与评估。但有意见指出，由于未能建立与新型工作方式相匹配的评估体系，导致出现不公平感及“付出与回报不匹配”的声音。



在各职场进行的讨论以及由此浮现的全公司性课题基础上，副社长宫崎表达出他的危机感：“在第1次劳资协中，我们共同认识

トヨタイムズ 【紧急采访】专访佐藤社长与东本部长 破例的各本部分别协商的目的何在？

人才培养 | 劳资协商

到‘当前我们所享有的收益水平并非理所当然’、‘为了维持这一状态，我们必须向前迈进，哪怕是一步或两步’。然而，在听取各职场第2次劳资协的讨论时，我们听到了诸如‘付出得不到回报’、‘因得不偿失而不敢挑战’的声音。我本想听到这样的对话：‘我们理解危机感，为了我们能够跨越这道障碍继续前进，希望公司能这样做’。我感到，我们必须在这方面更进一步”。



副社长宫崎

副社长中嶋还从人才培养的角度出发，讲述了自己感受到的课题。“走访各类工作岗位现场时，最令我感到担忧的是，听到许多‘因工作繁忙而无暇顾及人才培养’的声音。考虑到5年、10年后的丰田，我们为未来播种、进行人才培养的优先顺序正在不断下降”。中嶋还就本公司最大的优势——“为自己以外的人”的精神表示：“亲临现场的感受是，对他人的关怀正逐渐减少。这或许也导致了沟通的隔阂”。

听过宫崎和中嶋的想法后，工会书记长光田表示：“在职场中，有许多因素会阻碍我们‘改变职场’的意愿。当需要在各个职场做出决策时，我再次意识到存在难以作出决定的障碍。正如中嶋所说，如果我们不再只考虑个人评估，而是着眼于‘为了未来’‘为了后辈’‘为了未来的职场’，那么我们的主张必定会有所不同。我认为我们必须再次转变意识”。并表示，在本公司，劳资协商就是“家庭对话”。光田表示：“不要以‘因为是家庭对话，有时难以决定’为借口而懈怠，哪怕只定下一两个目标，也要坚持行动起来，这将成为改变的契机”。

听取两位副社长与工会双方的意见后，担任会议主席的老师傅河合质询道：“大家是否已经意识到，在众多职场中，提升每个人的成就感、发挥多样化成员的优势，将有助于长期提高生产效率和增强竞争力？”河合表示：“成就感只能通过自身的成长来体会。”他还说：“如今已不再是过去那种让人适应工作的时代，而是人们选择工作与工作方式的时代。如何才能让每个人成长，让所有人都能有成就感并充分发挥自己的能力？我们希望劳资双方共同努力，建立起能够正确评价并认可每一个人的制度”。



担任议长的河合老师傅

最后，委员长鬼头表示：“横跨整个公司的课题往往难以立即解决。然而，我们必须从直面课题并付诸行动开始。虽然丰田目前表面看来形势良好，但仅埋头于眼前的工作并不能保证未来。我们必须时常思考自己的专业是什么、自己工作的附加价值在哪里，并与多样化的成员协作，将团队成果最大化，否则10年、20年后的未来将无从谈起”。

消除不安的唯一方法是行动。

回顾3次劳资协，佐藤社长表明了决心：“今年的劳资协关乎生存，必须改变每个人的工作方式。在这一信念下，我们反复进行了讨论。消除不安的唯一方法是行动。然而，通过第2、第3次协商，我感受到的是劳资双方认知上的差距——‘是否深入思考了要改变什么以及如何改变’，以及‘能否想象到放弃统一标准背后的困难’。我感到，无论是工会还是公司，或许都缺乏‘由我们自己改变、决定’的当事人意识。我们重新审视劳资关系的转折点是2019年的劳资协，当时危机感不足，连‘家庭对话’都未能实现。我们本应铭记这一教训，通过全员参与持续开展真诚的协商。然而6年过去，一旦松懈，便会立刻变回普通的公司。这次，我认为我们意识到了这一点。辛苦建立的‘丰田特色’或‘盈利能力’可能瞬间丧失。若不能理解这一点，今后仍认为‘丰田没问题’，我们必将被颠覆。我们必须以‘绝不让这种情况发生’的决心，团结丰田全体员工，改变行动”。

多样化、公平和包容性(DE&I)

基本理念

丰田为实现从汽车公司向移动出行公司的转型，致力于现有领域的不懈变革和对新领域的挑战，旨在让具有多种才能和价值观的人才最大限度地发挥能力。在此基础上，我们不承认任何理由的歧视，包括性别、年龄、国籍、种族、民族、信仰、宗教、性取向、性别认同、残疾、配偶或孩子的有无等，尊重多样的生活和工作方式，并根据每个人的意愿和能力提供活跃的机会。此外，我们还努力创造一个没有骚扰、沟通良好的职场。

女性活跃

作为实现“全员活跃”目标的第一步——即让每位员工充分发挥其多样化的个性、优势和能力，为客户提供更优质价值，本公司正持续致力于推进女性活跃。

2002年 | 开始“以扩充和落实兼顾支援措施为中心的措施”
2012年～ | 以“营造一个鼓励员工积极性和干劲的环境以及支持活跃(特别是培养女性管理人员)”为重点课题开展措施
2020年～ | 强化导师制活动、参与公司外部项目等职业生涯措施
2023年～ | 在最高管理层的领导下，将其定位为全公司的重要课题之一，在可持续发展会议上分享和讨论现状和课题，并加快具体举措。
2024年～ | 各本部/公司通过推进组开展措施

女性活跃：主要课题和措施　(本公司单体)

课题		・营造一个让各种人才更舒适、更感到有工作价值的工作环境 P.141 各国/各地区事业体中女性比例(2024年度)
目标		・与2014年制定招聘目标时相比，2030年女性管理职位数量增加5倍
措施内容	招聘	・招聘应届毕业生时录用一定比例的女性(事务类40%以上，技术类10%以上)，并继续积极开展女性的中途录用
	推进体制	・在各本部/公司成立推进组 ・定期向可持续发展会议提交议案，以及与经营团队进行讨论
	塑造职业生涯	・制定和实施个人培养计划，开展导师制，在公司内外形成网络
	营造风气	・全员活跃思考周、面向上司的无意识偏见培训、上司间的座谈会等

残疾人的活跃

基于无论有无残疾都共同工作、共同生活的“共生社会”的理念，不断完善职场环境，让残疾人也能活用其特性，发挥其能力，在各种各样的岗位从事各种业务。

例如，为发挥其能力，作为支援措施，开设了确保隐私的咨询窗口，引进了可以用来去医院看病等的特别休假制度。另外，为了让有残疾的人也能得到公平的机会，还派遣了手语翻译，发放了各种支援工具，根据需要改进了职场环境等。(2025年6月 残疾人雇佣率：丰田汽车2.49%，包括特例子公司)

TOYOTA LOOPS(特例子公司)的举措

TOYOTA LOOPS于2009年4月开始与残疾人员工一起开展业务，截至2025年6月，有477名残疾人在工作。除承接本公司委托的汽车装配顺序设定作业、标注等汽车相关企业特有的业务外，我们还以统一团队的形式提供各类支持服务，包括公司内部印刷、公司内部邮件的收发配送、文件数据化处理等。

此外，我们还参与了福祉车辆等开发合作，例如进行车辆开发评估(轮椅上下车便利性评估)以及就自动驾驶车辆开发提供意见等案例。

LGBTQ+相关举措

为了尊重个人的性取向和性别认同，我们致力于营造良好的风气，给与适当的理解、认识和接受。本公司已将禁止歧视和骚扰LGBTQ+作为一项行动指针，并在应届毕业生招聘活动中取消了入职表中的性别项目。公司还在设施方面采取措施，例如设立公司内部咨询窗口和安装性别中立厕所。此外，自2020年7月起，对制度进行了修改，允许同性婚姻和事实婚姻利用与合法婚姻相同的公司内部制度(如休假和福利制度等)。此外，我们正在努力开展公司内部培训，包括对所有员工和干部进行必须参与的“LGBTQ+相关基础知识”培训等。

社会评价

PRIDE指标
2025年11月，本公司在支持促进和落实性少数群体多样化管理的志愿组织“work with Pride”开展的措施评估指标——“PRIDE指标”中荣获“金奖”。

多样化、公平和包容性(DE&I)

全球主要据点的主要举措

比利时 Toyota Motor Europe NV/SA





- 在“国际妇女节”周举办全公司活动(来自高层的视频致辞、研讨会等)
- 建立推进性别多样化的关系网
- 对双职工夫妇的支援：居家工作制度、短时间工作制度、为借调到TME的员工配偶提供当地就业支援
- 积极录用有经验的优秀人才
- 对所有管理人员进行无意识偏见培训
- 设定录用/管理职务目标
- 支援女性的职业生涯：导师制、赞助制度

南非 Toyota South Africa Motors (Pty) Ltd.




- 举办“TSAM Women Leading the Change”，提高制造业女性地位
- 设定录用目标

中国 Toyota Motor (China) Investment Co., Ltd.



- 为哺乳期女员工提供每天最多休息1小时的哺乳休息时间

美国 Toyota Motor North America





- 丰田女性会议：由所有女性干部和有望在未来发挥积极作用的女性管理职务以及男性干部/管理职务参加，以建立关系网并激励女性活跃
- 面向管理职务开展无意识偏见培训



- 在多个据点设立托儿设施，以满足育儿员工灵活的工作时间
- 商业伙伴团体(为员工提供关系网、培训等机会)主办的活动

巴西 Toyota do Brasil Ltda.
阿根廷 Toyota Argentina S.A.




- 设立“妇女节”，讨论女性的工作与生活平衡
- 面向怀孕员工开展的健康怀孕计划：提供有关健康状况的指导和建议以及有关母乳喂养和婴儿护理的指导



- 实施居家工作
- 对所有管理人员进行无意识偏见培训
- 设定录用目标
- 为推进公司内部的多样性，与人事部门和管理职务讨论安置问题开展对话
- 通过导师制支援女性领导者
- 引入“软着陆计划”，支援产后重返工作岗位
- 提前返岗人员育儿费补助
- 所有有孩子的员工提供上学所需的用具

泰国 Toyota Motor Asia Co., Ltd.




- 设置挤奶室
- 女性专用祈祷室
- 为怀孕员工设立专用停车区

推进女性活跃的KPI

在许多事业体中，为了使从录用到管理职务的女性比例始终提高，持续开展推进女性活跃的措施。

各国/各地区事业体中女性比例(2024年度)

	女性比例(%)				平均工作年限(年)	
	录用	正式员工	管理职务	经营干部	男性	女性
全球※	23	15	12	5	12.5	10.2
日本	23	14	4	20	15.9	13.8
北美	25	21	21	17	9.3	7.2
欧洲	30	20	18	0	12.3	9.3
中国	14	10	28	0	12.6	14.5
亚太地区	15	8	19	1	11.7	10.4
拉丁美洲	44	13	12	6	9.3	3.7
非洲	37	26	31	11	15.2	10.3

※ 统计范围：包括日本在内的全球46家公司

关于丰田的“全员参与”

推动“全员参与”的举措

丰田的“全员参与”的思维方式，指的是以自创业以来传承的“尊重人性”和“以人为本的理念”为中心，“让多样化的成员在感受到成长与贡献的同时，能够以自己的方式工作”。为了实现这一目标，兼顾“工作便利性”和“成就感”十分重要。我们认为，这不仅有助于提升员工敬业度，也与提高企业价值密切相关。因此，我们正通过制度完善、管理改革以及通过体验促进员工意识转变等多种方式，持续推进全员参与。

作为近期的活动，在2023年的劳资协议会上，佐藤社长传达了“丰田最大的财产是‘人’，作为‘向移动出行公司转型’的最重要事项，希望实现‘发挥个性的全员参与’”的想法，他还强调，为此打造成为一家“任何人都可以随时多次挑战，而不必担心失败”的公司尤为重要。并且，在本公司工作的每一位员工都把“多样”的个性转化为力量，在不断挑战和失败中感受到“成长”，并将整个汽车产业纳入视野积极参与，从而为未来做出“贡献”。以“多样性”、“成长”和“贡献”为三大支柱的具体举措已经启动。

2024年，我们召开了全球女性会议。以社长和Chief Scientist(首席科学家)吉尔·普拉特为首，董事、干部、女性员工以及海外事业体成员等约160人参加了会议，围绕为了让所有员工都充满活力地工作需要什么的问题展开了讨论。此后，各本部和公司根据各自职场的课题，推进了探讨创造余力和工作生活兼顾的工作方式，以及面向管理层的理解活动等举措。

2025年，为了进一步加速这些举措，我们致力于让每一位员工都拥有“思考‘什么是全员参与’的契机”。

此外，在同年举行的劳资协议会上，社长提出“摆脱千篇一律”，并围绕“不使用传统标准，而是面对每一位员工”和“工作方式和评估多样化”的重要性进行了讨论。在进一步加速各本部和公司正在推进的举措的同时，为了让员工理解和渗透“摆脱千篇一律”和“全员参与”，我们于同年7月举办了“思考全员参与周”活动。

此前，公司内部已经存在各种促进全员参与的举措和内容，例如关于心理安全性和无意识偏见的培训和研讨会等。然而，这些举措有时只是某些本部的独立举措或志愿团体的自主活动，因此通过本次活动，我们致力于在全公司范围内进行宣传和共享，并进一步振兴公司整体的活动。

思考全员参与周

本次活动的目标是：①让所有人作为“多样性中的一员”肯定自我，并持有接受他人的态度；②通过体验式学习，将其转化为各自职场中的具体行动。

活动开始时，社长说明了“全员参与”的意义，并呼吁大家“摆脱千篇一律”和“一起思考‘每个人都是主角’的全员参与！”。Chief Scientist(首席科学家)吉尔·普拉特从科学的角度讲解了多样性和包容性的重要性。这些来自不同视角的信息，引发了员工们“感受到这对公司来说非常重要”，“希望对我自己的‘全员参与’进行思考”的意见。



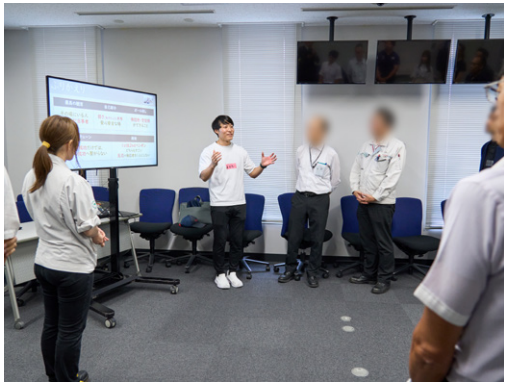


多样化、公平和包容性(DE&I) | 关于丰田的“全员参与”

在本次活动中，包括与多样化人士的“对话”、能够模拟体验他人处境的“学习”，以及介绍各部门和团体举措的“展示”等在内，一共实施了30项内容。例如，通过用VR亲身体验兼顾育儿工作者或发育障碍者等各种人士的视角，或体会痛经等能够模拟体验当事人视角的内容，许多员工感受到了“体贴他人的重要性”和“人们看待事物方式的差异”。在有董事和海外事业体成员参加的职场打造座谈会上，与会者被分为由各种不同职场和职层组成的小组，在分享不分性别，工作方式都变得更加多样化，以及关于成果衡量方式的海外事业体事例的同时，围绕打造实现全员参与的职场展开了深入讨论。











此外，丰田支持的远洋帆船赛选手高原奈穗和KYOJO CUP(女性限定赛车比赛)的车手也受邀登台，发表了关于“勇于挑战的重要性”和“以自己的方式投入工作”的讲话。另外，关联公司也参与了思考全员参与的讨论和展示等，使活动成为一个发现“多样性”并思考“实现‘全员参与’需要什么”的场所。

关于未来的“全员参与”

本次活动共有约2,700人到场参加，另有超过4,000名员工在线参与。事务类和技术类(事务技术类)以及在工厂工作的员工也有许多人参加活动，并反馈说感受到了“接受对方”和“不凭主观臆断，而是通过‘对话来正确理解对方’”的重要性。

其结果，在“思考全员参与周”期间实施的学习心理安全性和无意识偏见的内容，也开始在各个职场中单独实施。此外，继全公司活动之后，各工厂也举办了关于“全员参与”的独立活动，活动范围在不断扩大。

为了培育“全员参与”的风气，今后也有必要吸引更多员工参与，并持续推进相关举措。为此，我们认为，包括各个职场在内，持续提供定期开展关于“全员参与”的讨论机会非常重要。

我们相信：“全员参与＝有助于增进员工的幸福(Well-being)”。在公司内部和关联公司中，我们也将持续推进本公司的使命“量产幸福”，努力强化作为移动出行公司的竞争力，并进一步创造价值。



尊重人权

基本理念

丰田支持《联合国商业与人权指导原则》，并在此基础上推进尊重人权的举措。本公司创业的原点是“希望让自己以外的人幸福”的理念，这成为了发明自动织机的原动力。这种精神一直延续至今，公司以“量产幸福”为使命，在开展业务的所有国家和地区，以成为受当地人民喜爱和依赖的城市最受欢迎的公司为目标，开展事业活动。汽车产业是由很多人支持的，包括当地居民、供应商、经销商和业务伙伴，以及客户等。公司将继续保护和改善我们的顾客和所有参与我们事业活动者的人权，以帮助大家并满足社会的需求。

丰田汽车人权方针

人权尽职调查※1

与业务伙伴的协作（供应链/尽职调查）

为了在整个供应链中解决与人权相关的问题，公司在《供应商可持续发展指导方针》中明确要求各供应商尊重人权，并通过与供应商合作进行监测、跟踪和减轻风险，为可能受到风险影响的利益相关者提供信息和支持。

※1 为识别、预防和减少对人权的负面影响而实施的程序

利益相关者参与度

公司通过与NGO等利益相关者合作，把握社会的期待，就优先课题从第三方的角度评价措施，提高透明度，努力开展公正合理的企业活动。

外籍员工和强迫劳动相关举措报告（各国现代奴隶相关法律的声明）

根据英国现代奴隶法及类似的各国法令※2，公司发行了日本国内的“外籍员工和强迫劳动相关举措报告（各国现代奴隶法的声明）”，以汇报本公司在国内外与汽车制造相关的生产基地的应对和现状。

本报告披露了本公司为遵守相关法律，在事业活动以及供应链和价值链中防止人口贩卖等现代奴隶制而采取的措施。

※2 澳大利亚现代奴隶制法等

外籍员工和强迫劳动相关举措报告（各国现代奴隶法的声明）

参与“负责任的外籍员工接收平台”，努力解决外籍员工的人权课题

本公司自2020年成立以来一直参与“负责任的外籍员工接收平台（JP-MIRAI）※3”活动，这是一个多利益相关者框架，旨在解决日本外籍员工的课题。JP-MIRAI从2022年5月开始参与以外籍员工为对象的咨询、救济窗口，以及时掌握问题并解决问题为目的，促进公司内部、集团公司、供应商、经销商的利用。

※3 民营企业、自治体、NPO、学者、律师等多种利益相关者加盟，会员总数超过800人

负责任的外籍员工接收平台

人权相关教育

为促进干部、员工和业务伙伴对人权问题、禁止歧视和公开坦诚对话的正确理解和举措，本公司实施了以下教育。

人权总体

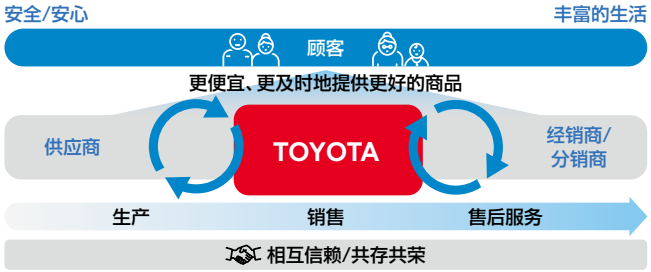
（本公司单体）

对象	内容
干部	解释有关人权的国际规范及其期望、企业的责任以及最近的主要人权课题
全体员工	根据国际社会制定的规范和事例学习企业的责任及其范围，并努力活用于日常业务中的人权尊重
新任海外基地负责人/人事职能派遣人员（包括主要供应商）	分享劳资沟通的范例、过去发生的劳资争议、劳资谈判、最新的人权相关动向、国际规范、法规等
海外采购职能派遣人员	作为对派遣地的日常采购业务的支援，我们开展与当地供应商建立健康劳资关系（包括与人权相关的内容）的培训

价值链合作

基本理念

丰田与供应商、经销商等业务伙伴合作，推进顾客至上的活动。以开放、公平的企业活动为基础，在稳步推进可持续发展措施的同时，为提高以安全、安心为首的质量，与供应商、经销商一起，致力于实现高水平的顾客满意度。



与供应商的合作

本公司自成立以来，一直致力于与供应商合作开展生产。其中，在与供应商“基于相互信赖的相互繁荣”的精神下，在全球展开“采购基本方针”，包括新的合作伙伴关系在内，珍惜紧密的关系，同时共同推进顾客至上的活动。

在交易中，公司签订了合同，明确规定了遵守法律、尊重人权、考虑地区和全球环境的内容。

推进体制

以本部部长、本部副部长为总括负责人的采购本部为中心，与环境、人事、合规、可持续发展相关部门等合作，推进措施。

遵守“供应商可持续发展指导方针”

1 推进“供应商可持续发展指导方针”

措施内容

- 与供应商共享可持续发展的重要性，旨在促使其基于本指导方针自行践行，以此为目的制定并推广。(2009年制定，2021年修订)
- 公司还明确规定，各一级供应商也应向二级以下供应商推广指导方针，努力将其渗透到整个供应链中
- 同时通过海外事业体的采购部门，向海外供应商推广，进行全球共享

实绩(日本)

- 主要供应商(约1,000家)已同意并签署了该指导方针的主要目标(截至2025年3月)

2 基于可持续发展实情调查的检查

措施内容

- 关于以下主题的实际情况，例如有无方针、培训的实施情况、措施的内容等，以问卷调查形式进行调研
  - ・公司经营
  - ・人权/劳动条件
  - ・安全卫生
  - ・企业道德
  - ・环境
  - ・负责任的供应链管理
  - ・负责任的原材料采购
- 在美国、欧洲、泰国也实施了同样的举措(2024年)

实绩/今后的改进活动(日本)

- 内容修订(2024年)
- 面向980家主要供应商展开调查，收到814家供应商的回复(2024年)
- 计划根据统计结果确认措施进展情况后，向供应商提供反馈
- 在调查内容中设定优先项目，并计划对部分相关项目不达标的供应商，利用第三方机构进行审计

通过当地审计降低风险的活动

我们利用第三方机构，在国内外(日本、美国、欧洲、泰国)进行当地审计。

发现问题时的应对措施

发现问题时，与相关供应商沟通并要求改进。如果未进行改进，则可能会对业务关系进行审查。此外，为确保其他供应商不出现类似问题，公司再次进行提醒，并要求他们进行彻底的检查。

供应商可持续发展指导方针

防止行贿受贿

为应对全球化的事业活动和日益增长的社会需求，公司制定了《防止贿赂相关指导方针》，以确保彻底防止贿赂行为的发生。同时，通过让供应商了解这些指导方针，进一步加强公司的反贿赂体制，防止贿赂行为的发生。

防止贿赂相关指导方针

供应商热线

万一发生任何违反法律、法规或上述指导方针的行为，公司将设立匿名举报窗口，以获取供应商的反馈意见。

Sustainability Data Book > 治理 > 合规 > SPEAK UP

启发活动

本公司正在努力提高包括采购部人员在内的所有员工的意识，并对他们进行启发。各供应商也通过自主活动推进本公司的可持续发展，本公司和供应商也在实施一体化的可持续发展推进措施。

价值链合作

负责任的材料采购

丰田最大限度地考虑了与事业活动相关的对人权/环境的负面影响，努力识别、预防和减轻风险。

设置了一个跨公司的特别工作小组，相关部门正在密切开展措施。

材料的主要潜在风险※1/措施的实施※2

●：高风险 ○：有风险 □：正在采取措施

		钴	锂	镍	天然石墨	锡	钽	钨	金	天然橡胶	云母
材料的主要潜在风险	童工	●				●	●		●	●	●
	强迫劳动	●				●	●		●	●	●
	对当地居民/地区的影响	○	●	●	○	○	○	○	●	●	○
	对环境的影响(GHG排放、污染等)	●	●	●	○	●	●		●	●	○
措施的实施	● 响应欧洲电池法规 ● 关于电池材料，我们深入调查了电池供应链，并确定了多家冶炼厂和矿山 ● 持续与主要电池制造商/供应商进行对话	□	□	□	□						
	● 根据美国多德-弗兰克法案，使用RMI※3提供的调查表(CMRT)※4每年进行一次调查(2013年～)※5 ● 与RMI合作，确认冶炼厂/精炼厂的背景，鼓励冶炼厂/精炼厂参与负责任的矿物审核计划(RMAP)※6 ・美国：在Toyota Motor North America，与RMI合作，开展“Global Smelter Engagement Teams Working Group”活动和Automotive Industry Action Group(AIAG)的“Smelter Engagement Teams Working Group”活动 ● 日本：针对调查对象子公司/供应商实施以下举措 ・为实务负责人举办说明会，以促进对人权/环境尽职调查及本次调查的理解 ・基于调查结果，按照公司内部标准试行风险评估，并向各公司提供反馈(2025年)					□	□	□	□		
	● 制定“可持续天然橡胶采购方针”※7，旨在消除天然橡胶供应链中的森林砍伐和生态系统转换 ● 为符合欧洲零毁林法规要求而实施相应措施									□	
	● 使用RMI提供的调查表(EMRT)※8开始调查(2024年～)	□									□

※1 根据“Material Change (Drive Sustainability, Responsible Minerals Initiatives, Dragonfly Initiative)等信息制作
※2 加盟外部团体(加盟年份)
・Responsible Business Alliance (RBA) (2024年) ➔ RBA
・Global Platform for Sustainable Natural Rubber(GPSNR) (2019年)
※3 Responsible Minerals Initiative
※4 Conflict Minerals Reporting Template ➔ Conflict Minerals Reporting Template
※5 ➔ 冲突矿物报告书
※6 Responsible Minerals Assurance Process
※7 ➔ 可持续天然橡胶采购方针 Sustainability Data Book > 环境 > 方针/环境管理 > 与供应商开展的措施
※8 Extended Minerals Reporting Template ➔ Extended Minerals Reporting Template
Sustainability Data Book > 社会 > 尊重人权 > 人权尽职调查

价值链合作

与经销商的合作

经销商是检验丰田“顾客至上”理念的第一线。本公司与经销商共享产品和服务的价值，作为牢固信赖关系下的合作伙伴，双方在密切双向沟通的基础上共同制定计划，始终以提高顾客满意度为目标。本公司认为，“经销商的发展=丰田的发展”是通过与经销商的共同努力来实现的，并以“1.顾客、2.经销商、3.制造商”为基础，满足顾客的期望，提高顾客满意度。

支援丰田汽车经销商协会※1/经销商的合规活动(日本)

1 丰田汽车经销商协会的举措

各法律检查清单及各类检查工具的展开等

- 商根据年度丰田汽车经销商协会合规举措计划，利用各种检查工具和“遵守法律法规指南※2”推进措施
  - 商务洽谈和顾客应对等经销商业务相关的法律：个人信息保护法、礼品表示法、版权法、消费者合同法、保险业法、分期付款销售法、特定商业交易法、车库法、民法、刑法
  - 安全/环境相关法律：道路运输车辆法、汽车回收法
  - 员工劳动和雇佣相关的法律：劳动基本法、劳动安全卫生法、男女就业机会均等法、骚扰相关法律法规
  - 交易法：反垄断法、中小企业分包交易公平化法

对所有门店进行指定服务维护全面检查(自主检查活动)

- 自2020年起每年6月至8月实施
- 自2023年起，除指定维修业务外，还增加了车身喷漆(钣金喷漆)业务检查

“经销商本部的业务确认活动”(2024年4月～)

- 号召各公司在各经销商本部成立业务确认小组，按照业务流程，定期确认业务是否按照法律法规和公司规定的规则和程序正确执行
- 提供基本指南(详细版/摘录版)、确认项目、确认账票示例/检查表示例

“丰田汽车经销商协会帮助热线”

- 加强对经销商员工的通知，及早预防和发现违反法律法规和规章制度的行为

※1 日本国内丰田经销商加入的丰田汽车经销商协会
※2 由丰田汽车经销商协会发行的，支援各经销商自愿遵守法律法规活动的工具

2 本公司的支援内容

措施内容

- 公司鉴于经销商违反指定维护服务和不当处理顾客个人数据的情况，已实施以下措施(自2021年度起)
  - 以经销商代表等为对象的合规研讨会
  - 通过丰田生产方式技术开发和培训，支援经销商的改进活动
  - 2022年4月：根据修订后的《个人信息保护法》分发隐私治理指南，支援经销商开展措施
- 在开展“经销商本部业务确认活动”时，协助制作相关工具，并面向活动负责人实施培训
- 向经销商宣传本公司的人权方针
  - 特别要求经销商对外籍技能实习生进行适当的对待，创造一个没有骚扰的职场

支援顾客满意度和员工满意度的提升，以实现国内各经销商的“良好管理”

本公司的支援内容

关于客户满意度

- 向经销商提供“面向顾客的※3问卷调查”机制，并根据各经销商的措施开展情况提供支援活动
  - 收集和推广有助于提升顾客满意度的经销商举措事例，并建立经销商之间交换信息的场合

关于员工满意度

- 向经销商提供“职场环境问卷调查”，并推荐各经销商定期实施
  - 推广“创建更好公司研讨会”，以促进经销商利用职场环境问卷调查结果
  - 面向在日外籍员工的信息网站&咨询窗口(JP-MIRAI)的介绍

※3 顾客满意度

Sustainability Data Book > 社会 > 尊重人权 > 移民劳动(强制劳动)方面的措施 > 与JP-MIRAI的合作

坚韧的供应链

【巴西】波尔图费利斯港工厂受灾应对

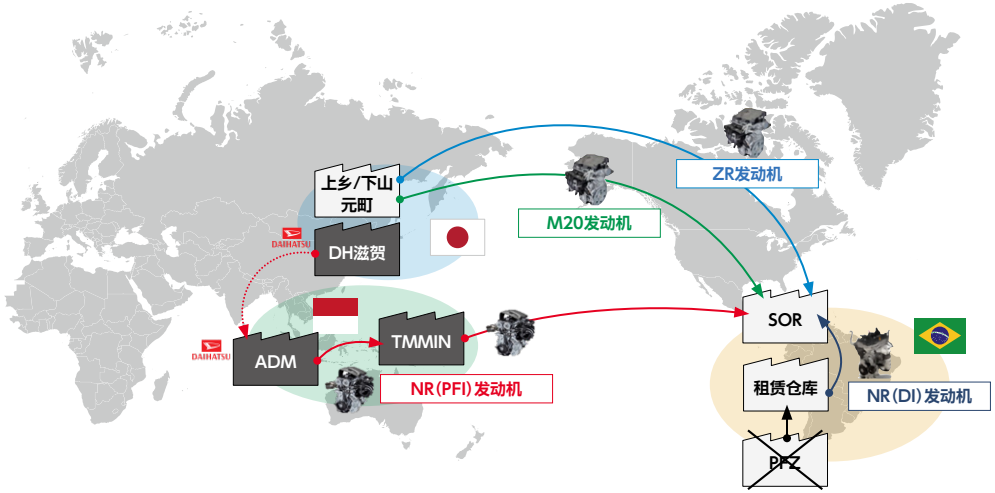
2025年9月22日，位于圣保罗的Toyota do Brasil (TDB) 波尔图费利斯工厂 (PFZ) 因暴风雨袭击，遭受建筑物倒塌等损害。由于迅速且可靠的疏散应对，人员受害轻微，但建筑物屋顶完全损毁，部分梁柱倒塌，生产设备也陷入停产，物品损失极为严重。



PFZ是巴西境内唯一的发动机工厂，曾为TDB的因达亚图巴工厂 (IDT) 和索罗卡巴工厂 (SOR) 等组装工厂供应发动机，但此次受灾导致其陷入停产。随之，IDT和SOR两家工厂也相继停产。



TDB公司生产COROLLA CROSS、SEDAN、YARIS等车型，而这些车型搭载的发动机大多由PFZ生产，因此PFZ的停产意味着丰田在巴西的汽车生产将陷入停产。无法生产汽车，不仅会让期待我们汽车交付的客户感到困扰，还会给生产汽车的员工、供应数以万计部件的供应商、以及负责销售的经销商等众多利益相关者带来不便。为了将这一影响降至最低，全球丰田在受灾后团结一致，全力投入到了恢复工作中。



3阶段恢复作业

在第1阶段，为尽快恢复组装工厂的运转，我们在下山工厂增加了卡罗拉HEV车型所需的ZR发动机产量，并出口了足以启动生产线的数量，最终在受灾后两个多月的2025年11月3日，成功重启了IDT和SOR两家工厂的生产。

第2阶段，除了在上乡工厂主要增产并出口COROLLA CROSS车型的M20发动机，以及在元町工厂增产并出口底盘部件外，还迅速借用PFZ周边的租赁仓库，将PFZ使用的生产设备迁移至此，并于2026年1月26日重启了NR (DI) 发动机的生产。此外，主要为YARIS配备的NR (PFI) 发动机，由Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) 出口。与此同时，针对该地区供应不足的部分，已建立由Astra Daihatsu Motor (ADM) 进行补充供应的机制；同样，对于其他短缺部分，也已安排从大发滋贺工厂出口以作补充。

我们预计在2027年下半年的最终阶段，重启 (全面恢复) PFZ的发动机制造。

价值链合作 | 坚韧的供应链



正在PFZ周边的租赁仓库开展生产线的新建

在开展恢复工作时，不仅依靠了全球丰田的力量——如生产本部在受灾后迅速制定恢复计划，上乡、下山、元町工厂快速调整生产体系以完成面向巴西的发动机制造与出货流程安排，以及PFZ在确保安全后对受灾工厂采取保护措施，使生产设备免受风雨侵袭；同时，整个供应链齐心协力，包括各位供应商为零部件恢复生产所付出的巨大努力。



2026年1月26日在租赁仓库恢复生产的情况

此外，针对TDB遭遇前所未有的灾害，公司还实施了精神层面的支持措施，包括收集相关部门寄来的鼓励信函和视频信息，并由母工厂※厂长向当地成员传达慰问与激励。

※ 在海外设立工厂时，传承技术和技能的日本国内工厂

基于相互信任的共同繁荣精神



在受灾后仅2个多月就恢复了生产，这主要归功于当地高层“不给以供应商为首的所有利益相关者添麻烦”的坚定信念，以及以“制造更好的汽车”为核心、通过Toyota New Global Architecture (TNGA) 实现发动机全球生产，使跨基地发动机供应成为可能。同时还依靠本公司在可供应发动机有限的情况下，基于丰田生产方式(TPS)建立了一套生产物流管理方法，能够从海量部件中精准筛选所需部件。

更重要的是，许多员工秉承着“为他人着想”的创业精神，主动请缨，亲赴现场进行新生产线的工序调整等恢复工作。这依靠了每一位员工都能体现出基于本公司所珍视的价值观和技术、技能，积极采取行动的态度。

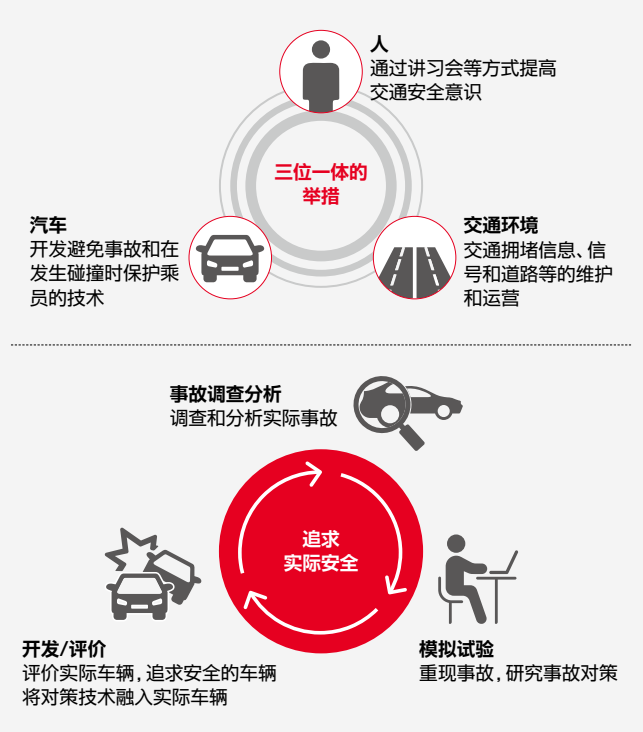
今后，我们也将秉持与各位供应商相互信任、共同繁荣的精神，继续推进客户至上的活动。

车辆安全

基本理念

丰田致力于实现终极愿景——“交通事故零伤亡”，并进一步推动实现“交通事故零发生”的社会。

此外，为了实现安全的移动出行社会，认为在推进人、汽车、交通环境的“三位一体的举措”的同时，从事故中学习，并活用在商品开发中的“追求实际安全”也是很重要的。



综合安全概念

从停车到正常驾驶，再到碰撞前、碰撞和事故后的救援，在不同的驾驶阶段提供最佳的驾驶员支援，不仅考虑汽车上搭载的安全系统，还要通过谋求各个系统的协同，来追求安全性，这就是综合安全理念的思路。

预防安全

本公司于2015年向市场投放了搭载有助于降低重大伤亡事故发生率功能的“Toyota Safety Sense”系统。通过将多项预防安全功能整合为一体，包括协助规避与前车及行人的碰撞、减轻事故伤害、预防因偏离车道引发的事故、以及辅助保障夜间前方视野等，旨在为降低重大伤亡事故发生率作出贡献。

Toyota Safety Sense的全球累计安装量已达到5,700万辆（截至2025年8月）。目前，公司已经完成了几乎所有日美欧乘用车的配置（标配或选配），并在144个国家和地区推出，包括中国和亚洲部分地区、中近东和澳大利亚等主要市场。

碰撞安全

将吸收碰撞能量的车身结构与保护乘员的装置相结合，致力于将碰撞造成的伤害降至最低。为了追求世界顶级的安全性，丰田于1995年制定了碰撞安全性能目标，即GOA（Global Outstanding Assessment），并决定开发碰撞安全车身和乘员保护装置。之后，公司不断发展GOA，不断追求各种事故中的实际安全性。

此外，为了分析交通事故中人体的伤害，本公司与丰田中央研究所共同开发了虚拟人体模型“THUMS（Total HUman Model for Safety）”。公司将其用于各种安全技术的研发，包括安全带、安全气囊等安全设备，以及发生事故时减少行人伤害的车辆结构。从2021年开始，公司通过网站免费公开了THUMS，并在研究今后正式采用虚拟评估作为汽车评估。

救援

紧急报警系统“HELPNET®”服务可以在突发事故或突发疾病时，由专业接线员向警方或消防部门进行快速紧急车辆调度。该服务也与“D-Call Net®”相对应，在安全气囊启动时自动发送数据，有助于消防/急救的快速出动。通过这些事故发生后的快速急救救护，为减少交通事故死亡人数做出贡献。

自动驾驶技术

自动驾驶技术的研发

本公司从上世纪90年代开始致力于自动驾驶技术的研发。“Mobility Teammate Concept”是本公司独特的自动驾驶理念，即人与车之间可以相互交流，提升彼此的驾驶体验，像志同道合的伙伴一样共同行驶。公司希望实现真正的安全、安心和移动出行的自由，享受驾驶乐趣，有时将车辆的操控交给汽车本身，而且不认为是车夺走了人的驾驶权，也不认为是单纯地代替人来驾驶。本公司还致力于“MaaS（Mobility as a Service）”领域的自动驾驶技术研发，这是一项与人和物移动相关的事业。我们在有企业需求的新兴产业中引入自动驾驶技术，并通过数据收集、分析和反馈进一步进化自动驾驶技术。

“高度驾驶辅助技术”搭载车型的设定

2021年4月发售的雷克萨斯“LS”及MIRAI车型，均设定了高级驾驶辅助技术LexusTeammate和Toyota Team-mate新功能“Advanced Drive”的搭载车型。在驾驶员的监督下，车载系统将根据实际交通状况提供精准的感知、判断和操作辅助，实现高度的安全性和安心感，提供不易疲劳的舒适出行体验。

此外，还采用了以深度学习为主的AI技术，帮助预测和应对驾驶中可能遇到的各种状况。此外，它还支持软件更新，可以通过无线通信和有线连接更新到最新版本的软件。

提高交通安全意识的举措

本公司致力于开展面向驾驶员、行人等群体的宣传教育活动，旨在提高交通安全意识，预防事故发生。例如，面向驾驶员，在富士高速公路内的“交通安全中心Mobilita”定期举办安全驾驶实践讲习会“丰田驾驶员交流”。对于行人，丰田与全国各地的丰田汽车经销商合作，自1969年以来一直向全国各地的幼儿园和托儿所赠送幼儿交通安全教材。

车辆安全

祈盼交通安全/蓼科会议和小组委员会活动-将想法转化为行动-



矗立在自然资源丰富的长野县茅野市蓼科高原上的圣光寺。

在日本，交通事故死亡人数最多被称为交通战争，为了悼念交通事故死者和消除事故，丰田和丰田经销商于1970年成立。之后，每年7月17、18日这两天，丰田经营层和全国经销商代表都会聚集在一起，举行为交通安全祈祷的夏季祭典。

2025年是第55届，丰田会长和董事等人也来到了寺内，点燃摆放在院内的蜡烛，举行了“万灯供养会”等活动，为交通事故牺牲者祈祷安魂。

2019年，时任社长的丰田曾表示：“安全技术只有普及下去才能为社会做出贡献。为此，我们不仅需要竞争，还需要合作的领域”，并以此为契机，召开了蓼科会议，作为一个推进交通安全零伤亡讨论和交朋友的场所。丰田呼吁与会者将2023年第2次会议这一天，作为自己思考“安全”这一头等大事的日子。此外，还在会上成立了“小组委员会”，以推动具体举措的实施。

目前，小组委员会的活动包括“数据利用/危险地点可视化”、“老年人安全驾驶支援”、“对新儿童的启发”、“自行车/两轮车”和“海外”等5个重要交通安全问题。来自44家企业和组织的约220名成员参与其中（截至2025年11月），一同推进人、车、交通环境三位一体举措的实践，以深化跨组织框架的合作，尽快减少交通事故伤亡。



蓼科会议 小组委员会 参与企业列表

小组委员会	参与企业
数据利用/危险地点可视化	MS&AD 三井住友海上 / DENSO / KYUSHU / 住友ゴム / micware / 損保ジャパン / 三井化学 / 東京海上日動 / JTEKT / SUBARU / AICHI STEEL / MS&AD / KDDI / MS&AD インターリスク総研 / KINTO / JVCKENWOOD / TOYOTA
老年人安全驾驶支援	DENSO / TTRI / AISIN / micware / トヨタ紡織 / SUZUKI / 東京海上日動 / MS&AD / MS&AD 三井住友海上 / TOYOTA
对新儿童的启发	TTRI / TTDC / MS&AD 三井住友海上 / TOYOTA GOSEI / HINO / 豊田通商 / SUBARU / MS&AD / DAIHATSU / TOYOTA / 損保ジャパン / TOYOTA / TOYOTA HOME / DENSO / トヨタ車体
自行车/两轮车	Panasonic / KYOCERA / micware / 豊田通商 / MS&AD 三井住友海上 / 東京海上日動 / MS&AD / KDDI / MS&AD インターリスク総研 / JVCKENWOOD / NIPPON SIGNAL / SEKISUI JUSHI / NEC / 自転車活用推進研究会 / TOYOTA
海外	MS&AD / TTRI / micware / MS&AD 三井住友海上 / HONDA / TOYOTA

质量、信息安全、AI

质量

基本理念

丰田“顾客至上”、“质量第一”理念的原点在于总结了丰田佐吉想法的《丰田纲领》和丰田喜一郎的审计改良精神。自成立以来，本公司创建了一种持续改进的企业文化，注重质量和生产现场实际产品，为顾客带来笑容。各领域的每个人都时刻保持高度警觉，将这些问题视为自己的工作，每天都在努力改进，同时所有领域都紧密合作，以提高顾客的安全、安心和满意度。

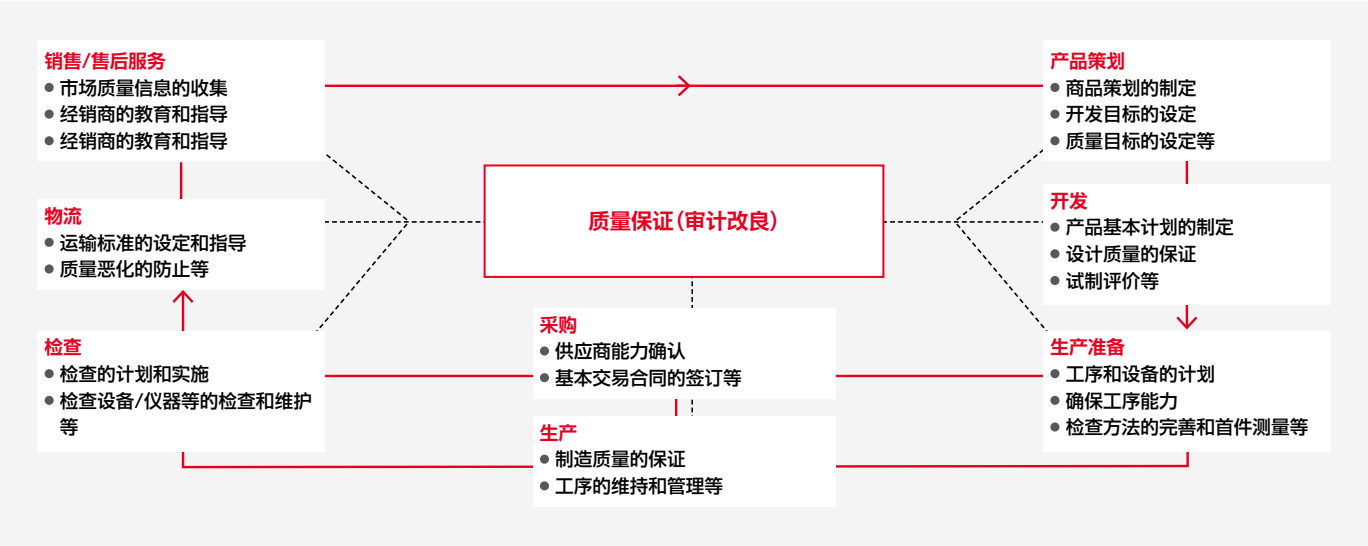
本公司的质量观是“产品”的质量、“营销和服务”的质量以及支撑前两者的基础——每位员工的“工作”的质量的三位一体。我们相信，只有参与开发、采购、生产、销售、售后服务等所有流程的每一位员工都提高工作质量，同时各职能部门相互协作，推动质量改进的循环，才能提供值得顾客信赖的产品和服务。

培养意识和营造风气

为了营造每个人都能创造高质量产品的风气，我们每年都会通过针对全体员工的质量启发措施和针对不同职层的质量教育等，努力培养人才，提高工作质量。

另外，在2010年发生一系列召回问题时，我们将当时的社长丰田出席美国听证会的2月24日定为“丰田再出发日”，致力于建立机制和开展启发活动，不让从当时经验中吸取的教训风化。2014年，我们开设了“质量学习馆”，作为一个重要的教育设施，传承在该问题上的经验和学习。加入最近的质量课题，每年进行更新，努力不让学习风化。本公司在各工厂和海外基地也设置了独有的质量学习馆等设施，努力让在各地区、各工厂工作的员工彻底理解和普及质量的重要性。

保证质量的体制



信息安全

基本理念

网络攻击不仅针对公司的机密信息、信息系统、工厂设备和车载系统等，还针对供应链。本公司根据“信息安全基本方针”实施了防止信息泄露的措施，旨在保护信息资产免受网络攻击的威胁和风险，确保顾客的安全和安心。

信息安全基本方针

信息安全措施

本公司的举措

本公司根据“全丰田安全指导方针(ATSG)”进行检查和审计，以防止机密信息泄露并保护信息资产免受网络攻击。作为应采取的措施，我们制定了组织、人员、技术和物理管理措施，以及事件和事故发生时的应对体制，从各个角度确保信息安全。

合并子公司、经销商及租赁店的举措

ATSG不仅定期进行审查，还每年对包括合并子公司等在内的各公司实施情况进行检查，以持续维护和提高各公司的信息安全。此外，本公司持续开展专业团队的当地实物审计活动(确认各公司的ATSG答复内容的实际情况和物理安全措施情况)。

对信息泄露和外部攻击的防范

本公司由专业团队收集和监视信息，并在出现问题时组建包括管理层在内的响应团队，以妥善和迅速地解决问题。专业团队每年至少进行一次训练，以应对日益复杂和巧妙的威胁，并制定方案以尽快进行恢复，防范大规模问题的发生。

另外，针对各系统的管理、技术方面的安全对策情况，实施了以NIST SP800-82/53、ISO27001/27002、IEC62443等为基础的第三方评价，就被指出的要点采取了妥善的措施，致力于提高安全水平。

质量、信息安全、AI

AI

基本理念

丰田将AI定位为一项重要技术，它能在与人协作的同时拓展人类潜能，并通过创造社会价值来支撑企业的竞争力。我们正基于“AI基本方针”，在妥善关注AI应用风险、兼顾地球环境影响的同时，积极推进负责任的AI应用。

我们致力于为更多的人提供幸福，同时通过推动行业整体的AI应用，以实现可持续增长和企业价值的提升。

AI基本方针

AI措施

本公司正全面推进构建AI治理体系，在使用AI的全过程中，充分遵循国内外法律法规并回应社会期待。此外，为适应AI技术及相关法律法规的不断发展，我们正致力于持续审视和完善治理体系。

推进会议

为推进负责任的AI应用，我们设立了“AI治理推进会议”，并正在完善相关体系。该会议负责审议和决定关于AI应用的重要方针，通过与公司内外的专家及利益相关者的对话，确保决策过程具备公平性、透明性和高度可信度。

AI指导方针

本公司为具体落实“AI基本方针”，分别面向开发者和用户制定了“AI指导方针”作为公司内部规则。在开发和应用的各个阶段，我们始终重视安全性、安全、尊重隐私并致力于减少偏见，持续推进运营和改进。通过这种方式，我们致力于尽早发现风险并及时进行纠正。

培训/资格制度

为确保AI的安全有效运用，我们引入了根据AI应用风险定制的公司内部培训及资格制度，并建立了相应机制，使符合技术及道德标准的员工能够妥善操作AI。我们也在系统性地开展面向全体员工的AI素养培训，旨在提升对风险的理解和妥善应对能力。

标准化活动

通过参与国内外标准化团体，我们致力于及时收集有关法律法规及国际动态的最新信息。为此，我们正致力于制定及改进适应AI技术发展及由此带来的风险增加的公司内部规则及运营流程。

“全球AI加速器(GAIA)”加速创新

为实现从本公司的研发到生产现场的所有领域，飞跃性地加速AI应用，我们将推动对相关技术开发的大幅度投资扩大及人才培养。GAIA基于减轻他人工作的人字旁的“自働化”理念，有助于提高团队成员的生产力，并促进支持新型AI产品的创造。我们将集中力量在全球11个类别※中应用AI，并不断探讨在未来扩大类别。

※ 自动驾驶(AD/ADAS)、AI智能体、移动出行3.0、软件效率化、客户关系、技术传授、材料设计、制造、业务效率化、机器人技术、车辆设计

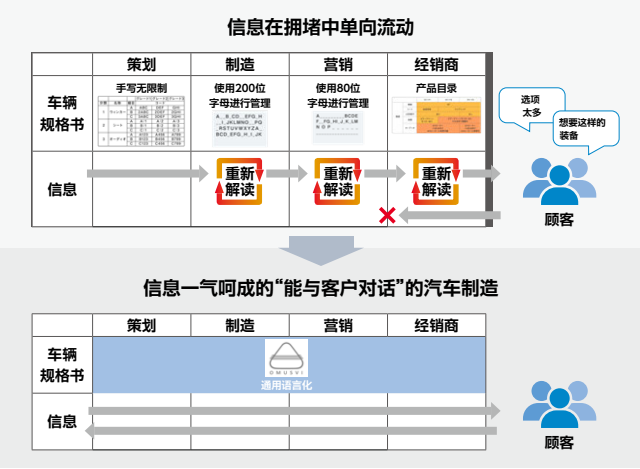
“OMUSVI”开启的公司一气呵成DX的未来

什么是“公司一气呵成DX”

这是指在将企业整体的业务和流程通过丰田生产方式(TPS)进行梳理整合后，再借助数字化转型(DX)实现一气呵成、无缝衔接、协同优化的一系列举措。此外，这也是可持续发展重点举措主题之一。

“OMUSVI”的意义

“OMUSVI”是“Organized Master Unified System for Vehicle Information”的缩写。这意味着通过将车辆规格信息转化为通用语言的协作系统，同时也包含了将信息“连接”起来的意图。在汽车制造领域，“车辆规格信息”作为最重要的数据之一，通过“OMUSVI”系统实现统一管理。这项着眼于未来本公司与顾客发展的项目，旨在将原本耗费于解读传统规格书的时间与精力，转化为为顾客创造价值的动力。



项目的背景与目标

以往，由于车辆规格书的“语言”需要根据不同部门和车型进行优化，并在解读中灵活运用，导致从经销商收集到的顾客的声音无法及时经由营销和制造环节，传递至策划等最上游部门。结果导致，我们策划开发的汽车实际上并未获得顾客的青睐。

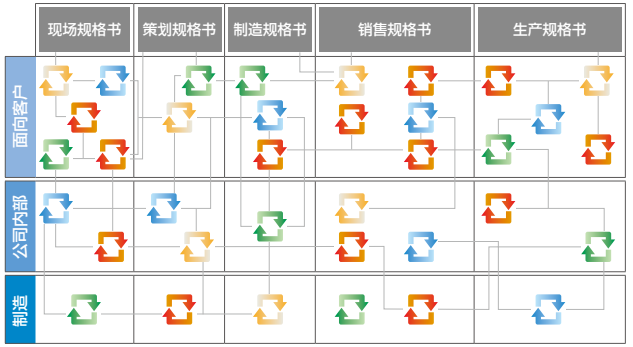
从汽车制造的源头——策划，到下游的销售现场，将车辆规格书作为通用语言，在“能否实现跨职能共享顾客反馈并即时响应的汽车制造？”“能否创建可与顾客对话的车辆规格书？”这样的问题意识下应运而生的，正是“OMUSVI”。旨在实现能与顾客对话的车辆规格书，构建信息双向实时流动的机制，从业务策划到运营全程数字化，致力于提升效率和竞争力。

“OMUSVI”的效果

车辆策划启动后，我们运用丰田生产方式的理念，系统梳理了从工厂制造规格确定到经销商产品目录配置筛选等一系列业务中物料与信息的流动过程。具体梳理“重新解读”发生在哪些环节，便形成了如右图所示的示意图，而且“重新解读”的工作并非单一模式，而是存在多种模式。

在确定浪费发生点后，我们建立了通用语言，制定了消除“重新解读”的汽车制造流程。基于经销商提供的信息，明确顾客期望的车辆规格，并逐步缩小生产规格的数量。由此可减少零部件和模具的数量，不仅能缩短交货周期，还能减轻供应商的负担。

“OMUSVI”将进一步加速本公司的DX。通过车辆规格书的通用化与AI的应用，可以开发出实时分析全球供需、实现跨部门共享的工具。我们致力于实现能够更快速地将各地对装备和功能的需求全球化反映到汽车制造中的目标。



※ 上述符号，代表“重新解读”。

对未来的期待

“OMUSVI”的活动旨在跨越组织与职能的壁垒，为实现“幸福的量产”，从现在开始重塑十年后的工作方式。为了让汽车从业者们能用通用语言交流并创造未来，我们将跨越部门与职能的界限，全公司共同推进相关措施，完善人人皆可工作的环境，提高提升附加值的工作占比，即所谓净比率。

知识产权、隐私

知识产权

基本理念

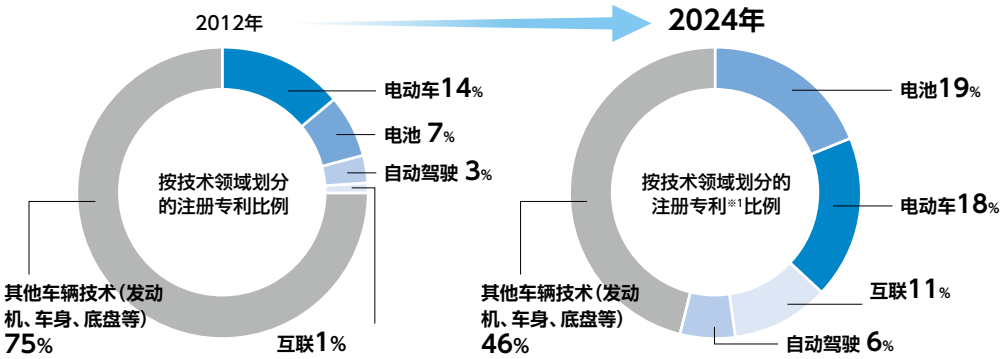
丰田正妥善保护并有效利用其重要的经营资源，包括发明、技术及品牌等知识产权。此外，通过挑战领先的研发，我们致力于提升作为竞争力源泉的商品力和技术力，为了实现移动出行社会，正在实施与经营政策联动的知识产权活动。

推进体制

本公司在日本、美国、欧洲和中国的研发基地设有知识产权职能，为全球技术开发提供支持。此外，本公司与世界各国约110家有影响力的律师事务所合作，收集知识产权信息，妥善处理知识产权纠纷。通过这种经营、研发与知识产权的三位一体活动，我们正在构建推动移动出行社会发展的体制。

知识产权活动

为确保本公司所持有的知识产权得到适当的保护和应用，我们正如下所述进行专利申请和注册。



2024年全球实绩

专利申请件数	约1万5,000件
特许注册件数	约9,000件 ・日本：汽车制造商中年度排名第1(综合排名第2)※2 ・美国：汽车制造商中年度排名第1(综合排名第14)※2

※1 国内外申请专利和注册专利合计
※2（来源）日本：IP Force(截至2024年底)／美国：IFI CLAIMS(截至2024年底)

隐私

基本理念

我们本着“顾客至上”的信念，遵守各国、各地区的法律法规，作为国际社会的一员，尊重个人隐私。同时，通过适当管理和正确利用信息，正在为制造“更好的汽车”、建设“好城市、好社会”做出贡献。

丰田行动指针(个人信息) 个人信息相关基本方针 隐私

尊重隐私，保护个人信息

本公司在处理个人信息及隐私相关信息时，致力于构建灵活、创新且可持续的长期信息管理体制，以成为社会典范为目标，推动业务执行及人才培养。

公司内部规则的制定和运营

“丰田行动指针”明确了本公司所追求的目标，并为公司和员工指明了前进的方向。此外，对于需要更加谨慎处理的信息等，我们通过事先进行风险评估来采取适当的应对措施。

隐私治理的全球推进

依据“丰田全球隐私指导方针※3”，我们正致力于推动包括国内外子公司在内的整个集团层面的提升，并建立个人隐私保护的PDCA循环。

※3 遵循OECD八项原则、ISO/IEC 27701・29100等国际标准及要求

丰田行动指针

顾客至上	真诚倾听顾客心声，尊重顾客隐私
质量第一	致力于照顾隐私的“隐私设计”， 提供由顾客选择的产品和服务
产品制造 创造附加价值	本公司负责任地使用顾客的个人信息， 创造贴近顾客的产品和服务，以顾客的幸福和满意为目标
合规	遵守法律法规和公司规则，妥善管理个人信息
利益相关者	与供应商和经销商等业务合作伙伴合作， 从适当和长期的角度建立个人信息管理体制
培养人才	对员工进行持续教育， 营造尊重隐私的企业文化

健康／安全卫生、社会贡献

健康／安全卫生

基本理念

丰田的目标是基于“丰田汽车健康宣言”和“安全卫生基本理念”，为所有丰田员工创造一个身心健康的职场，让他们能够在安全的环境中不断发挥积极作用。

有关健康的举措

我们基于“健康第一”的理念，以预防为主，致力于生活习惯病的预防、心理健康、工作成就感、工作舒适度的提高，并通过“健康管理”，在员工和公司共同成长的同时，通过全体员工的积极参与提高生产率。

另外，为了实现量产幸福，我们制定了健康愿景，目标是让在本公司工作的每个人都能健康、充满活力地工作，通过参与汽车制造来感受到乐趣和幸福。

2010年 及早发现并治疗疾病 → 2022年 为了让大家避免生病，塑造员工，建设职场 → 2030年 塑造能够增进自身健康的员工 建设各种各样的员工能够充满活力地工作的职场 → 量产幸福 Well-being

(本公司单体)

健康愿景	制定愿景的背景	重点行动
塑造能够增进自身健康的员工	在这个老龄化、多样性的时代，需要加强贴近每个人的支援，不放弃任何一个人	● 维持和增进“老年人”健康的举措 ● 治疗/残疾与工作的“兼顾支援” ● 对心理健康问题，做到防患于未然/预防复发
建设各种各样的员工能够充满活力地工作的职场	需要为创造舒适的职场(改善职场环境)提供支持，包括创造了“全员活跃”的供应商和海外实体	● 利用数据与职场管理层合作“改善职场环境” ● 与人事、健康保险组合、医院、工会、供应商等合作，创造能意识到多样性的“轻松工作的职场”

Sustainability Data Book > 社会 > 健康/安全卫生 > 健康开展的措施

安全相关措施

依据“劳动安全卫生规则”，我们正在推进“安全三大支柱”活动。以“有朝一日实现并保持零事故”为目标，推动以生产现场为基础的安全卫生活动。

安全的3大支柱

1 安全的“人”

实施各种举措，培养能够自行预测危险、遵守规则并据此“思考和行动”的人才

- 在领导人主动将安全放在日常工作首位的基础上，在安全教育中，根据前辈的经验和他们活动的转型，反思日常意识行为，传承塑造安全的人这一精神

2 安全的“作业”(风险管理)

减少和管理高风险作业，实现零重点灾害

- 在实施4S(整理、整顿、清扫、清洁)的同时，在评价职场安全风险的基础上，实施考虑工作效率的标准化


改善前


改善后

3 安全的“场所/环境”

旨在创建一个明亮、人性化的流程，吸收问题并立即做出决断和反应

- 根据法律法规通过环境测量管理作业环境
- 由于受生产设备、季节等影响较大，因此按优先顺序实施设备对策

Sustainability Data Book > 社会 > 健康/安全卫生 > 安全相关措施

社会贡献

基本理念

本公司以“幸福的量产”为目标，与各位利益相关者携手开展社会贡献活动，致力于解决社会课题。

社会贡献活动

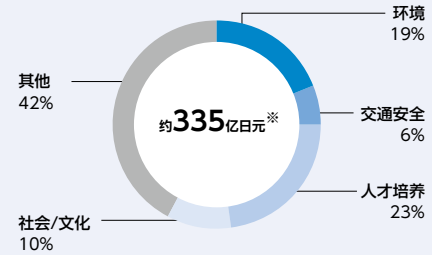
为实现富裕社会及其可持续发展，我们正与当地居民携手推进以“文化/艺术”、“交通安全”、‘自然环境’、“灾害支援”四大领域为核心主题的活动。

其他主要社会贡献活动

- 致力于实现共生社会的残疾人支援(特奥会等)
- 推进员工志愿者活动(丰田志愿者中心)
- 对NPO、NGO等活动提供支援(捐赠、赞助等)

社会贡献

社会贡献活动费用(2024年度)



※ 本公司及64家子公司
子公司实绩按2024年度平均汇率换算成日元

董事及审计等委员董事体制（截至2026年1月1日）



丰田 章男

会长

男性
1956年5月3日出生

负责
董事会主席

简历

1984年	4月	进入本公司
2000年	6月	本公司董事
2001年	6月	本公司亚洲本部本部长
2002年	6月	本公司常务董事
2003年	6月	本公司专务董事
2005年	1月	本公司澳亚中近东本部本部长 本公司中国本部本部长
2005年	6月	本公司副董事长 本公司信息事业本部本部长
2009年	6月	本公司董事社长
2023年	4月	本公司董事会长（现任）



佐藤 恒治

社长

男性
1969年10月19日出生

负责
Chief Executive Officer

简历

1992年	4月	进入本公司
2017年	4月	本公司常务理事
2020年	1月	本公司执行董事 本公司 Lexus International Co. 总裁
2020年	9月	本公司 GAZOO Racing Company 总裁
2021年	1月	本公司执行董事
2023年	4月	本公司执行董事及总裁 Chief Executive Officer（现任）
2023年	6月	本公司社长及执行董事（现任）



中嶋 裕树

副社长

男性
1962年4月10日出生

负责
Chief Technology Officer

简历

1987年	4月	进入本公司
2014年	4月	本公司常务理事
2015年	4月	本公司常务董事
2020年	1月	本公司执行董事 本公司 Mid-size Vehicle Company 总裁
2021年	2月	本公司CV Company总裁
2023年	4月	本公司执行董事及副总裁 Chief Technology Officer（现任）
2023年	6月	本公司执行董事及副总裁
2025年	6月	本公司董事副社长及执行董事（现任）



宫崎 洋一

副社长

男性
1963年10月19日出生

负责
董事人事任命决议会议 主席
报酬方案制定会议 主席

简历

1986年	4月	进入本公司
2015年	4月	本公司常务董事
2017年	4月	本公司东亚及大洋洲本部本部长
2019年	1月	本公司执行董事
2020年	6月	本公司亚洲本部本部长
2022年	4月	本公司执行董事 本公司事业及销售总裁
2023年	4月	本公司执行董事及副总裁 Chief Financial Officer
2023年	6月	本公司董事、执行董事及副总裁
2025年	6月	本公司董事副社长及执行董事（现任）



冈本 薰明

董事

男性
1961年2月20日出生

负责
董事人事任命决议会议委员
报酬方案制定会议委员

公司外部董事

简历

1983年	4月	进入大藏省
2001年	7月	金融厅总务企划局总务课管理室室长
2002年	7月	金融厅监督局总务课金融危机对应室室长
2004年	7月	财务省主计局调查课课长
2006年	7月	财务省主计局主计官兼主计局总务课
2009年	7月	财务省大臣官房秘书课课长
2012年	8月	财务省主计局次长
2015年	7月	财务省大臣官房长
2017年	7月	财务省主计局局长
2018年	7月	财务省财务事务次官
2020年	7月	财务省财务事务次官退任
2021年	6月	株式会社卖乐园公司外部审计员（现任）
2021年	12月	株式会社读卖新闻西部总公司外部审计员（现任） 株式会社读卖新闻西部总公司外部审计员（现任）
2022年	3月	日本烟草产业株式会社董事副会长（现任）
2022年	6月	株式会社读卖新闻东京总公司外部审计员（现任）
2025年	6月	本公司董事（现任）



藤泽 久美

董事

女性
1967年3月15日出生

负责
董事人事任命决议会议委员
报酬方案制定会议委员

公司外部董事

简历

1995年	5月	IFIS Limited. 设立代表董事
2000年	6月	株式会社 SophiaBank 董事
2011年	6月	日本证券业协会公益理事（现任）
2012年	2月	株式会社东日本大震灾事业者再生支援机构董事
2013年	8月	株式会社 SophiaBank 代表董事
2014年	6月	丰田通商株式会社董事
2021年	1月	CellSource Co., Ltd. 董事
2022年	4月	株式会社国际社会经济研究所理事长（现任）
2022年	10月	株式会社静冈金融集团董事（现任）
2023年	1月	CellSource Co., Ltd. 董事（审计等委员）（现任）
2024年	6月	本公司候补审计员
2025年	6月	本公司董事（现任）

董事和审计等委员董事体制



乔治・奥尔科特
George Olcott

审计等委员董事

男性
1955年5月7日出生

负责
审计等委员会 委员长

公司外部董事

简历

1986年	7月	进入 S.G.Warburg & Co., Ltd
1999年	2月	UBS Asset Management (日本) 总裁
2000年	6月	UBS Warburg 东京 董事总经理 负责股权资本市场组
2001年	9月	剑桥大学贾奇商学院研究生院
2005年	3月	该研究生院FME教学助理
2008年	3月	该研究生院Senior Fellow
2022年	6月	本公司审计员
2025年	6月	本公司董事 (审计等委员) (现任)



克里斯多夫・雷诺兹
Christopher P. Reynolds

审计等委员董事

男性
1963年1月11日出生

简历

1986年	9月	进入美国上诉法院
1987年	11月	进入美国华博德律师事务所
1989年	10月	进入美国联邦检察局
1994年	6月	进入摩根路易斯律师事务所
2007年	7月	进入美国丰田汽车销售株式会社
2008年	1月	美国丰田汽车销售株式会社Group Vice President & General Counsel
2012年	3月	Toyota Motor North America, Inc.General Counsel
2015年	4月	本公司常务董事 本公司综合企划部统括 本公司总务・人事本部副本部长 本公司Chief Legal Officer
2016年	4月	本公司经营支援室统括
2017年	4月	Toyota Motor North America, Inc.Executive Vice President
2020年	1月	本公司Deputy Chief Risk Officer
2022年	4月	本公司Deputy Chief Compliance Officer
2022年	5月	Southwest Airlines Co.公司外部董事 (现任)
2025年	4月	Toyota Motor North America, Inc. Senior Advisor
2025年	6月	本公司董事 (审计等委员) (现任)



大岛 真彦

审计等委员董事

男性
1960年9月13日出生

公司外部董事

简历

1984年	4月	进入三井银行
2012年	4月	三井住友银行执行董事
2014年	4月	该银行常务执行董事
2017年	3月	该银行董事兼常务执行董事
2017年	4月	该银行董事兼专务执行董事
2018年	4月	三井住友金融集团执行董事专务 三井住友银行专务执行董事
2019年	4月	三井住友金融集团执行董事副总裁 三井住友银行董事兼副頭取执行董事
2023年	4月	三井住友银行副会长 (现任)
2023年	6月	本公司董事
2024年	4月	三井住友银行高级顾问
2024年	6月	株式会社TBS控股公司外部审计员 (现任) 株式会社TBS电视台审计员 (现任)
2024年	8月	Ares Management Asia Japan KK 董事长 (现任)
2025年	6月	本公司董事 (审计等委员) (现任)



长田 弘己

审计等委员董事

女性
1973年6月11日出生

公司外部董事

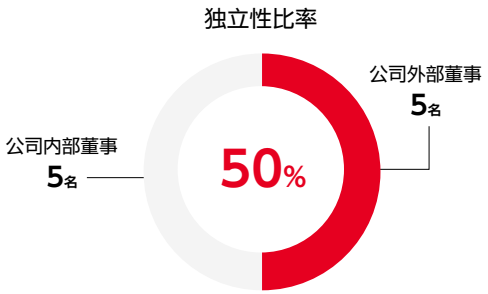
专职审计等委员

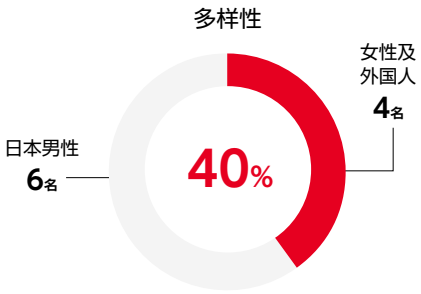
简历

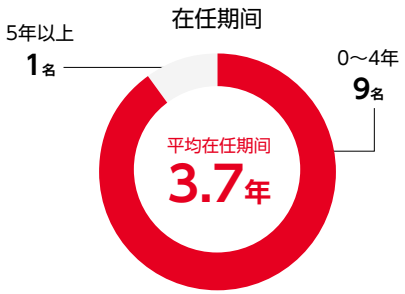
1999年	4月	进入中日新闻社
2021年	4月	该报社评论员兼经济部游军CAPTAIN
2023年	3月	该报社编辑委员兼国际综合面DESK
2024年	3月	该报社辞职
2024年	6月	本公司审计员
2025年	6月	本公司董事 (审计等委员) (现任)

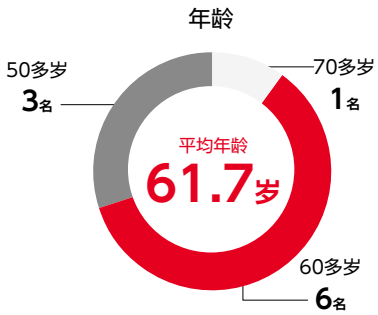
董事和审计等委员董事体制

公司治理亮点(截至2025年5月)









技能矩阵

			丰田章男	佐藤恒治	中嶋裕树	宫崎洋一	冈本薰明	藤泽久美	乔治·奥尔科特	克里斯多夫·雷诺兹	大岛真彦	长田弘己
												
地位			会长	社长	副社长		董事		审计等委员董事			
属性							公司外部·独立		公司外部·独立		公司外部·独立	
制定会议		董事人事任命				●(主席)	●	●				
		报酬方案				●(主席)	●	●				
技能矩阵	作为经营监督所必需的技能	企划经营	●	●	●	●		●	●	●	●	
		治理·风险管理·合规	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		全球	●			●			●	●	●	●
		财务·会计				●	●		●		●	
	进一步推动向移动出行公司转型的技能	环境·社会		●	●	●	●	●	●		●	●
		IT·数字	●	●	●			●		●		
	丰田持续重视的技能	技术开发		●	●					●		
		生产	●			●				●		
		体育·汽车运动	●	●				●				●
		人才培养	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

执行董事/组织体制（截至2026年1月1日）



佐藤 恒治
- 社长
- Chief Executive Officer



中嶋 裕树
- 副社长
- Chief Technology Officer



宫崎 洋一
- 副社长



伊村 隆博
- 生产本部 本部长



小川 哲男
- 北美本部 本部长
- Toyota Motor North America, Inc.董事长兼CEO



上田 达郎
- 中国本部 本部长
- 丰田汽车（中国）投资有限会社会长



西蒙・汉弗莱斯
- Chief Branding Officer



近 健太
- Chief Financial Officer
- Woven by Toyota, Inc.董事兼Chief Financial Officer

总部
丰田系统供应/BR下一代供需过程准备室/可持续发展推进部/Mobility 3.0 Office/Brand Creation Office产品开发自主研室/Century Lab.
氢能 Factory
未来创造中心
丰田生产方式本部
事业开发本部
涉外广报本部
总务・人事本部
数字信息通信本部
会计本部
销售金融业务本部
采购本部
顾客第一推进本部
生产本部

审计等委员会室/内部审计室

战略业务单元	
地区中心	商品中心
事业/销售	先进技术研发分公司
北美本部	CN开发中心
欧洲本部	数字软件开发中心
日本事业本部	汽车研发中心
中国本部	Toyota Compact Car Company
亚洲本部	Mid-size Vehicle Company
印度・中东・东亚・大洋洲本部	CV Company
中南美本部	Lexus International Co.
非洲支援部/事业业务部/营业业务部/KD事业部/移动出行事业业务部/VC事业部/BR SDV事业准备室	动力传动分公司
	制造开发中心
	GAZOO Racing Company

Fellow

河合 满
- Executive Fellow（老师傅）

小林 耕士
- Executive Fellow（领班）

友山 茂树
- Executive Fellow
- 日本事业本部 本部长

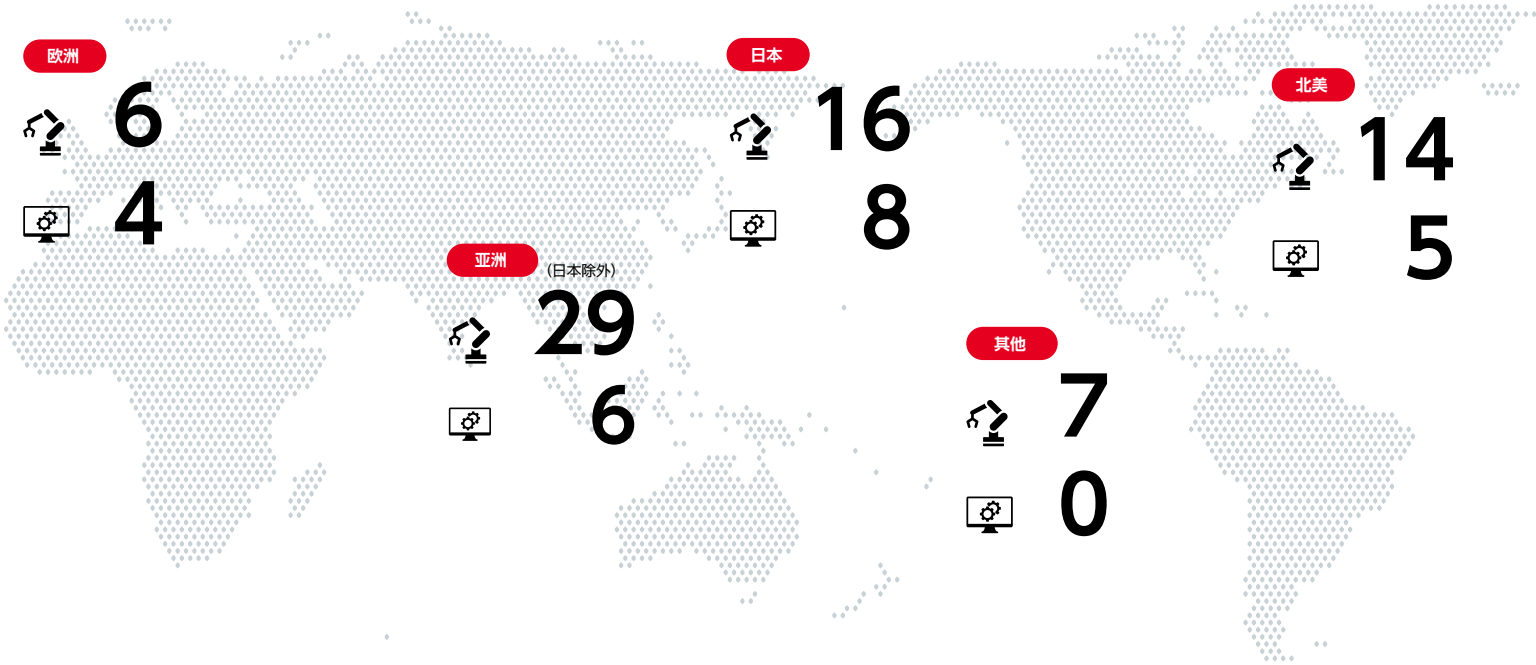
吉尔・普拉特
- Toyota Research Institute, Inc.首席执行官
- Chief Scientist and Executive Fellow for Research

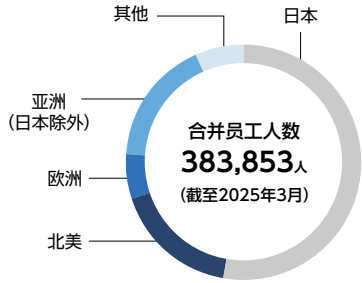
朝仓 正司
- Senior Fellow

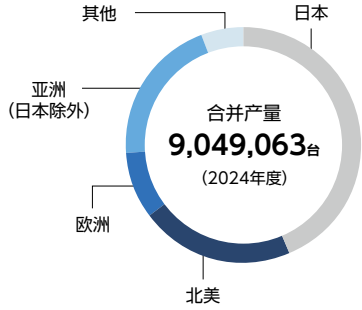
事业概况

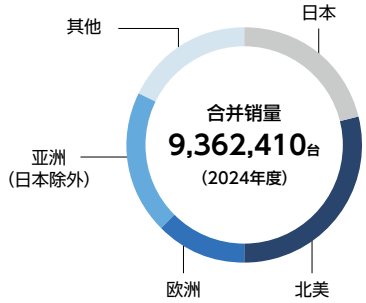
事业发展及各地域数据

生产基地及制造事业体（2026年1月）　研究开发基地（2026年1月）





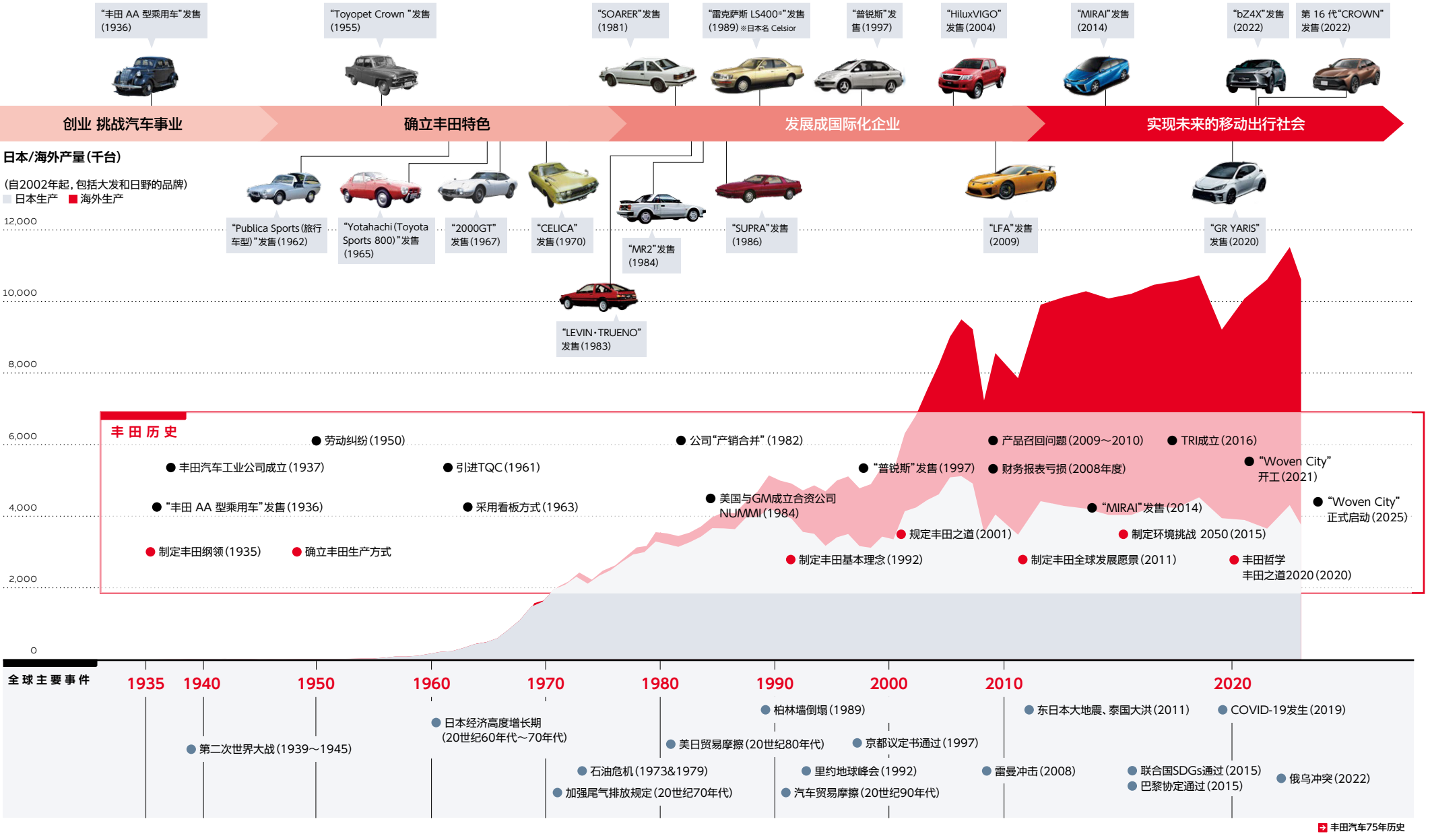




2024年度 业绩摘要（合并联合财务报表） 下面一行的数值为同比的增减率或增减额

合并销量	营业额	营业利润	归属母公司所有者的本期收益
9,362千台	480,367亿日元	47,955亿日元	47,650亿日元
▼81千台	▲29,413亿日元	▼5,573亿日元	▼1,798亿日元
合并总资金	**总回馈金额**	**研究开发费**	**设备投资额**
167,024亿日元	13,784亿日元	13,264亿日元	21,348亿日元
▲16,229亿日元	▼7,333亿日元	▲1,241亿日元	▲1,240亿日元

历史与沿革



丰田汽车75年历史

主要财务数据推移（合并决算）

3月31日结束的合并会计年度			美国基准					IFRS					
美国基准	IFRS		2016	2017	2018	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	**2025**
合并销量		（千辆）	8,681	8,971	8,964	8,977	8,958	8,955	7,646	8,230	8,822	9,443	**9,362**
汇率（期中平均）	**日元/美元**		120	108	111	111	109	109	106	112	135	145	**153**
	日元/欧元		133	119	130	128	121	121	124	131	141	157	**164**
销售额	**营业额**	（亿日元）	284,031	275,971	293,795	302,256	299,299	298,665	272,145	313,795	371,542	450,953	**480,367**
营业利润	**营业利润**	（亿日元）	28,539	19,943	23,998	24,675	24,428	23,992	21,977	29,956	27,250	53,529	**47,955**
缴税等调整前本期净利润	**税前利润**	（亿日元）	29,833	21,938	26,204	22,854	25,546	27,929	29,323	39,905	36,687	69,650	**64,145**
本期净利润※1	**归属母公司所有者的本期收益**	（亿日元）	23,126	18,311	24,939	18,828	20,761	20,361	22,452	28,501	24,513	49,449	**47,650**
普通股	**分红总额**	（亿日元）	6,455	6,275	6,426	6,268	6,108	6,108	6,710	7,182	8,169	10,117	**11,784**
	每股股息红利※2	（日元）	42	42	44	44	44	44	48	52	60	75	**90**
	股息支付率	（%）	28.3	34.6	26.1	33.8	29.9	30.2	29.8	25.3	33.4	20.4	**25.0**
库存股购买金额（以股东分红为基准）※3		（亿日元）	6,393	4,499	5,499	5,499	1,999	1,999	2,499	4,356	2,999	10,999	**1,999**
研究开发费		（亿日元）	10,556	10,375	10,642	10,488	11,103	11,103	10,904	11,242	12,416	12,023	**13,264**
折旧费※4		（亿日元）	8,851	8,932	9,644	9,848	8,128	8,033※6	8,769	10,072	11,850	12,484	**13,605**
设备投资额※4		（亿日元）	12,925	12,118	13,027	14,658	13,930	13,723	12,932	13,430	16,058	20,108	**21,348**
总资金※5		（亿日元）	92,299	91,995	93,721	94,544	86,851	86,026	115,794	105,173	113,137	150,795	**167,024**
总资产		（亿日元）	474,275	487,501	503,082	519,369	526,804	539,723	622,671	676,887	743,031	901,142	**936,013**
股东资本	**归属母公司所有者的权益**	（亿日元）	167,469	175,148	187,359	193,481	200,606	206,188	234,045	262,459	283,387	342,209	**359,248**
股东资本本期净利润率	**归属母公司所有者权益本期利润率（ROE）**	（%）	13.8	10.6	13.7	9.8	10.4	10.0	10.2	11.5	9.0	15.8	**13.6**
总资产本期净利润率	**资产合计本期利润率（ROA）**	（%）	4.9	3.8	5.0	3.7	4.0	3.8	3.9	4.4	3.5	6.0	**5.2**

※1 表示“归属本公司股东的本期净利润”
※2 每股分红拆股后（按照公司普通股每1股分5股的比例，2021年10月1日起实施）为基准
※3 普通股收购额（相对于对应期利润的股东分红。但根据未满单元股票的收购申请而进行的收购，以及为避免稀化股权价值而进行的收购不包括在内）
※4 折旧费、设备投资额不包括租赁用车辆和使用权资产
※5 金融事业以外的现金及现金等价物、定期存款、债券及对信托基金的投资
※6 2019财年后变更折旧方法

有价证券报告书、半期报告书、季度报告书
年度报告书

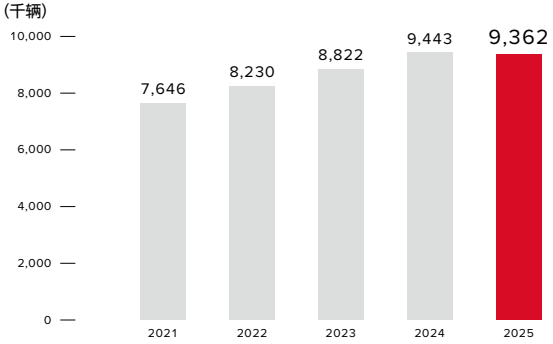
主要财务数据推移

2021 – 2025 <IFRS> 3月31日结束的合并会计年度

合并销量

9,362千台

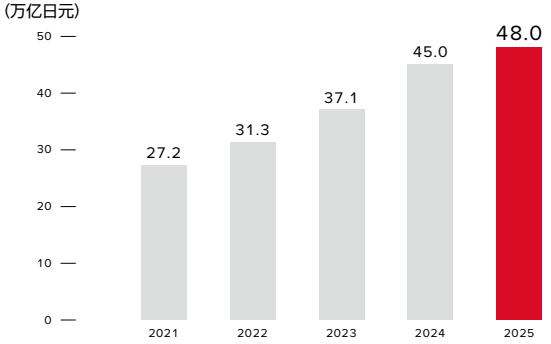
⬇81千台



营业额

48.0万亿日元

⬆2.9万亿日元

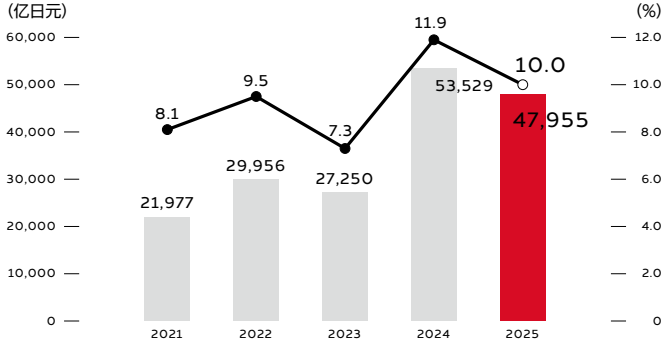


营业利润

营业利润
营业利润率(右刻度)

47,955亿日元

⬇5,573亿日元

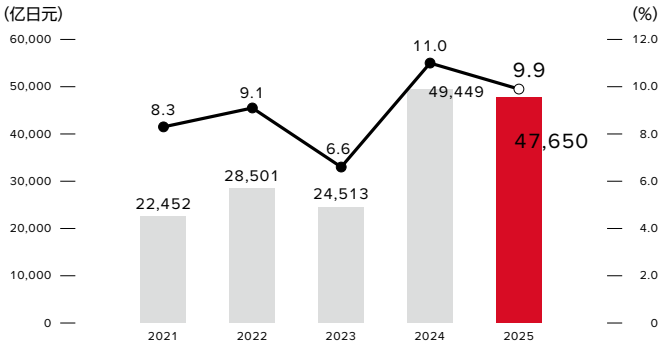


归属母公司所有者的本期收益

归属母公司所有者的本期收益
本期利润率(右刻度)

47,650亿日元

⬇1,798亿日元

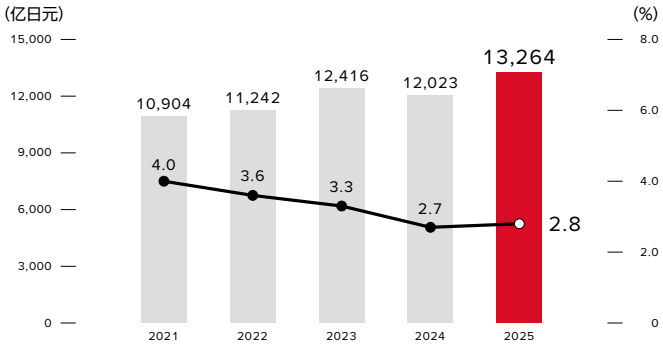


研究开发费※

研究开发费
营业额比例(右刻度)

13,264亿日元

⬆1,241亿日元



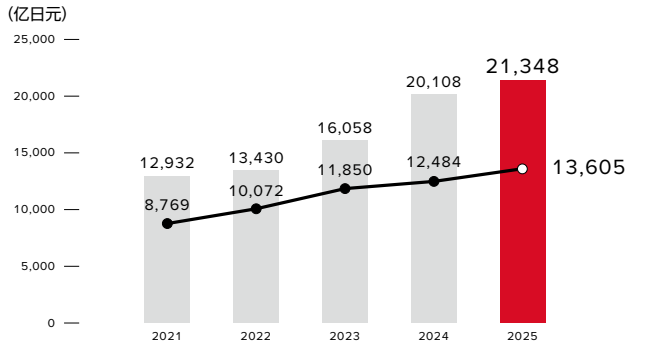
※ 报告期间发生的研究开发活动相关支出

设备投资

设备投资
折旧费

21,348亿日元

⬆1,240亿日元



公司信息和股票信息（截至2025年3月末）

公司概要

公司名	丰田汽车株式会社
创立	1937年8月28日
资本金	635,402百万日元
决算期	3月31日
会计审计	PwC Japan有限责任审计公司
关联公司数量	[合并子公司]585家 [权益法适用公司]165家
员工人数	383,853人（单体：71,515人）

股票概要

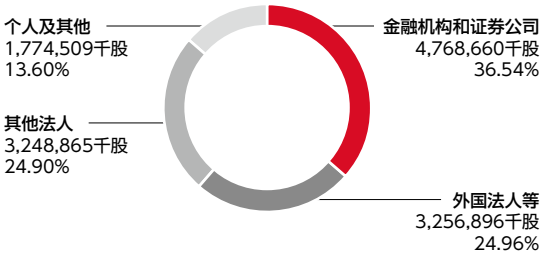
可发行总股数	50,000,000,000股
已发行总股数	[普通股]15,794,987,460股
股东人数	1,184,935人
上市证券交易所	[日本] 东京、名古屋 [海外] 纽约、伦敦
证券代码	7203（日本）
美国预托证券（ADR）	[比例] 1ADR＝10普通股 [符号] TM
股东名册管理人	三菱UFJ信托银行公司 邮编 183-0044 日本东京都府中市日钢町1-1 免费电话：(0120) 232-711
ADR・预托代理人	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A.

主要大股东

股东	持有股份（千股）	持股比例（%）
日本Master Trust信託銀行	1,805,605	13.84
丰田自动织机公司	1,192,331	9.14
株式会社日本 Custody 银行	811,647	6.22
日本生命保险相互公司	633,221	4.85
美国道富银行 （常任代理人 株式会社瑞穗银行结算营业部）	572,148	4.38
摩根大通银行 （常任代理人 株式会社瑞穗银行结算营业部）	549,099	4.21
株式会社DENSO	449,576	3.45
The Bank of New York Mellon as Depositary Bank for Depositary Receipt Holders （常任代理人 株式会社三井住友银行）	335,788	2.57
丰田不动产株式会社	249,754	1.91
三井住友海上火灾保险株式会社	204,172	1.56

（注）持股比例是从已发行股份总数中扣除库存股数量（2,746,058千股）后计算得到。

股票分布状况



（注）比例是从已发行股份总数中扣除库存股数量（2,746,058千股）后计算得到。

Contact Information

[Head Office] 1, Toyota-cho, Toyota City, Aichi Prefecture 471-8571, Japan
Tel: (0565) 28-2121

[Tokyo Head Office] 1-4-18, Koraku, Bunkyo-ku, Tokyo 112-8701, Japan
Tel: (03) 3817-7111

主页指引



官方企业网站
https://global.toyota/jp/

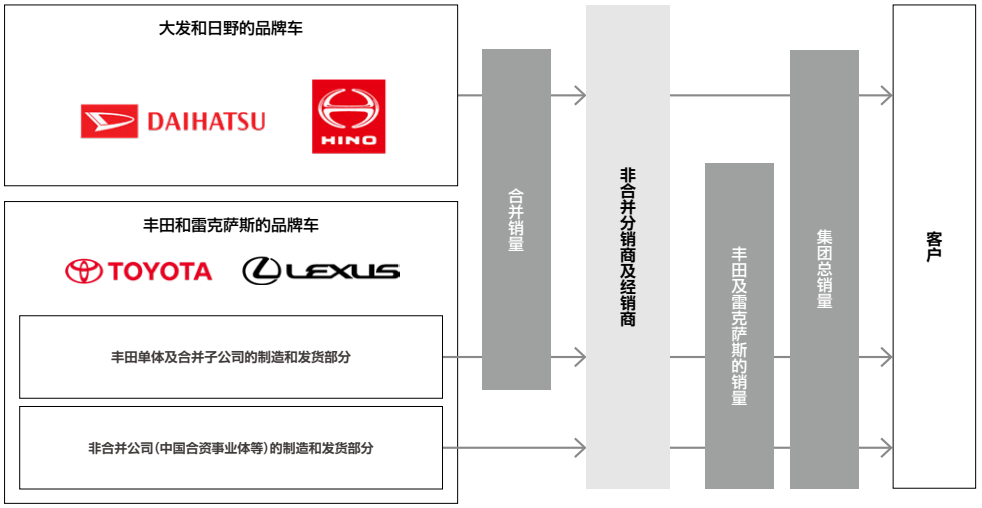


投资者信息网站
https://global.toyota/jp/ir/



丰田时报（Toyota Times）
https://toyotatimes.jp/

(参考)关于销量



(注)一部分例外情况不在上述流程中

未来预测表态等相关特殊事项

本资料包括了本公司及合并子公司(以下简称丰田。)预测等未来的相关描述。
这些未来的相关描述基于在丰田目前获取信息基础上做出的判断和假设,由于判断和假设存在内在不确定性,以及今后的事业运营和内外情况变化等变动的可能性,可能将来会造成与丰田的实际业绩有很大的差异。

存在上述不确定性和变动可能性的要素众多,其中包括如下。

- 日本、北美、欧洲、亚洲以及丰田开展营业活动的其他国家,对汽车市场造成影响的经济形势、市场需求以及这些国家的竞争环境
- 汇率行情(主要是日元、美元、欧元、澳元、加元和英镑的行情)、股价和利息的变动
- 金融市场筹资环境变动和金融服务竞争白热化
- 丰田开展高效销售和流通的能力
- 丰田按管理层设定水平或按时达成生产效率,以及进行设备投资的能力
- 在丰田开展营业活动的市场中,特别是在包括产品召回等改善措施在内的安全性、贸易、环保、汽车尾气、油耗等方面,对丰田汽车事业造成影响的法律、规定,及政府政策的变更,或者对包括目前和将来诉讼等法律程序结果在内的丰田其他营业活动造成影响的法律、规定及政府政策的变更等
- 丰田开展营业活动的市场中,政治及经济的不稳定性
- 丰田开发可及时满足顾客需求的新商品,确保这些新商品得到市场认可的能力
- 品牌和形象受损
- 对供应商供应零部件的依赖度
- 原材料价格的上涨
- 对数字信息技术和信息安全的依赖度
- 在丰田采购材料、零部件、资材等并制造、流通和销售自公司产品的主要市场中,出现燃料供应不足、供电和交通系统瘫痪、罢工、作业中断、劳动力来源中断等困难情况
- 包括对生产及销售方面造成的影响在内,由自然灾害、传染病爆发和扩散、政治和经济情况不稳定、燃料供应不足、社会基础发生障碍、战争、恐怖袭击、罢工等造成的各种影响
- 气候变动和低碳经济转型的影响
- 确保和维持多样化人才的能力

以上要素及其他变动要素相关的全方位详情,请参阅本公司的有价证券报告书或者向美国证券交易委员会提交的年度报告书(格式 20-F)。

有价证券报告书/半期报告书
年度报告书

丰田汽车株式会社

邮编471-8571

爱知县丰田市丰田町1番地

https://global.toyota/jp/

TOYOTA