

## 経理・財務担当\*副社長からのメッセージ

### 業績概観

2005年3月期の当社の連結決算は、売上高が前期比7.3%増の18兆5,515億円、営業利益は0.3%増の1兆6,721億円、また当期純利益は同0.8%増の1兆1,712億円となり、いずれも過去最高を記録しました。このうち、営業利益については為替変動の影響額1,400億円や厚生年金基金代行部分返上益の減少分598億円等の減益要因を吸収して前期並みの高水準の利益を確保しました。また、当期純利益は、2期連続で1兆円超えを達成することができました。

私はこの決算を、将来の成長に向けた投資を行いながら、単年度においても高いレベルの収益を確保することができたと評価しております。トヨタは常に、事業戦略の質的な転換を図ることにより長期的な成長を実現してきました。今後さらなる成長への布石として、市場創造型商品の投入や積極的なグローバル設備投資・研究開発体制の構築による海外自律化を促進し、「日」・「米」・「欧」そして「アジアその他の地域」の4極で一層バランスの取れた収益構造を目指して、経営効率をさらに向上させていく方針です。

### 財務戦略

当社の財務戦略の基本方針は、「成長性」、「効率性」、「安全性」の3つの柱、つまり、「質的成長のための継続的な先行投資」、「収益性と資本効率の向上」「強固な財務基盤の維持」から成り立っています。トヨタでは、中長期的にバランスをとりながらこの3つのポリシーを実施し、安定的かつ持続的成長を目指しています。

「成長性」につきましては、継続的な成長のキードライバーとなる環境・安全技術への先行投資やグローバルな設備投資などを、業績、為替の変動などにかかわらず、積極的かつ継続的に行っていくことが重要と考えています。また株主の皆さまに対して、安定的な企業価値向上を実現できるよう、キャッシュフロー重視の経営に注力しています。当期もこの考え方にに基づき、1兆円を超える設備投資(貸貸資産を除く)と、約7,500億円の研究開発費を投じつつ、フリーキャッシュフローはプラスを維持しています。来期についても、収益の最大化努力により得られたフリーキャッシュフローを、将来の更なる成長のための積極的な投資として、一層の設備投資と研究開発へと振り向ける計画です。

「効率性」につきましては、当期の売上高営業利益率は9.0%、ROEは13.6%となりました。5期前の2000年3月期の売上高営業利益率5.6%、ROE7.1%と比較すれば、大幅なレベルアップが図られており、まさに「成長」と「効率」を両立させてきました。また、当社の強みである原価低減活動の一段のレベルアップをはかるため「VI活動」と名付けた活動をスタートさせ、「バリュー・イノベーション」を求めて新たな次元での原価低減を推進する等、グループの総力を挙げて収益性を高め、効率性の向上を推進しております。

#### 財務戦略ポリシー

##### 1.成長性

・質的成長のための継続的な先行投資

##### 2.効率性

・収益性と資本効率の向上

##### 3.安全性

・強固な財務基盤の維持

中長期的に  
バランスをとりながら  
1~3を実施

持続的成長へ

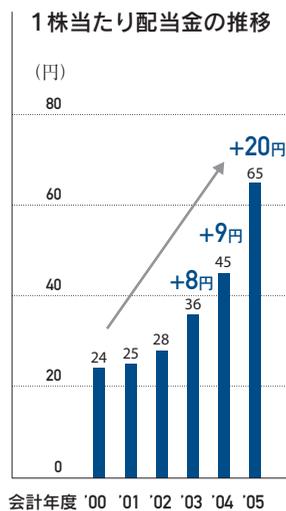
「安全性」につきましては、当期末の総資金量は約3.5兆円、株主資本は約9兆円と、当社は豊富な流動性と安定した株主資本を持つことにより、強固な財務基盤を維持しております。これは、市場環境や経営環境が激変したときにも、機動的な先行投資を継続するため、また借入債務に対する信用格付けを高水準に保つことにより、低コストかつ安定的な資金調達を可能にするための必要条件と考えているからです。これまでも、グローバルな事業展開、技術開発、金融事業の拡大など、更なる収益の機会を求め、資金需要は旺盛でした。その結果、総資産は2000年3月期の約16兆円から当期は約24兆円と伸びる一方で、総資金量は約3~4兆円のレベルで概ね一定しており、相対的なキャッシュのレベルはむしろ低下しています。今後も世界的な自動車市場の成長を見込む中、商品力の向上・次世代技術開発などの先行投資・もう一段のグローバルな事業拡大に向けた国内外の生産販売体制の整備および新規事業分野の展開には、現状レベルのキャッシュの維持が必要不可欠であると考えております。

#### 配当と自己株式の買受け

当社は株主の皆さまへの積極的な利益還元を重要な経営方針のひとつとして位置づけ、1株当たり利益の継続的な増加に最善を尽くしております。当期の配当方針につきましては、好調な連結業績を勘案し、一段と高いレベルの連結配当性向を目指すべく、成果配分を高めていきたいと考えました。その結果、当期の1株当たり年間配当金は前期より20円増の65円と、大幅な増配をさせていただきました。これは、過去最高かつ6期連続の増配であり、連結配当性向は前期の13.0%から当期は18.3%に大きく上昇しております。

また、自己株式の買受けにつきましても、資本効率の向上および株式の需給バランスの改善を鑑み、機動的に実施していきたいと考えております。当期は、株式数にして6,308万株、金額にして2,662億円の自己株式の買受けを実施致しました。この結果、2005年6月末における当社の発行済株式数(自己株式を除く)は32億5,210万株となりました。日本の商法で認められた初年度(1997年3月期)から2005年6月末までの、累積買受け額は2兆1,075億円、株式数は6億1,614万株に達しております。また、当社は本年の定時株主総会において6,500万株、総額2,500億円の授權枠につき、ご承認いただいております。

当社は、長期安定的な成長の源泉である強い財務体質の一層の強化を図るとともに、成長の実績として株主の皆さまへの成果配分の拡充に努めてまいります。



2005年7月

木下光男

取締役副社長