



# | Positioned for the Future

WITH A FOCUS ON GROWTH AND EFFICIENCY

## 「成長」と「効率」の両立を目指して

- 24 > 01: 商品・ブランド戦略
- 26 > 02: 次世代技術開発
- 28 > 03: 生産技術革新
- 30 > 04: 世界最適生産・供給体制
- 32 > 05: 原価低減活動
- 34 > 06: 人材育成

## 01.

## 商品・ブランド戦略

トヨタは、グローバルマーケットにおける当社の存在価値を高めるべく、地域ニーズや市場環境の変化に対応した商品・ブランド戦略を推進しています。

### 地域ニーズにマッチした商品 ラインアップを強化

トヨタはフルラインのクルマづくりを武器に地域ごとの商品戦略を策定し、世界中のひとりでも多くのお客さまにトヨタ車を選んでいただけるよう努めています。

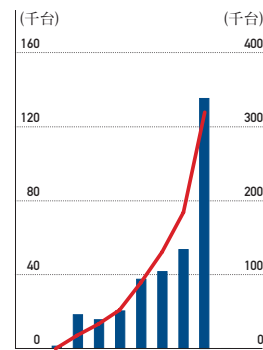
北米では、トヨタ車へのエンターリーモデルとして、若者をターゲットにした「サイオン」の販売を本格開始したほか、2006年からはフルサイズピックアップトラックの現地生産を拡大します。欧州では、小型乗用車の生産を現地メーカーと共同で2005年2月から開始しました。中国では、コンパクトカーからSUV、高級セダンまでのフルラインアップ体制が整いつつ

あり、またアセアン諸国を中心とするその他の地域では、IMVプロジェクトの推進で、ピックアップトラック、SUV、ミニバンの新型5車種を発表しました。いずれの施策も地域需要に対応したもので、トヨタはこうした取り組みをグローバルに進めています。

### ハイブリッド車など市場創造型 商品の開発を推進

トヨタでは、常に新しいクルマの価値を提案する市場創造型商品の開発に注力し、市場拡大に貢献しています。その象徴的存在が、ハイブリッド車です。2003年に発売した新型「プリウス」は世界的な評価を受け、当期のハイブリッド

#### ハイブリッド車の販売台数推移



注：会計年度の数字とは異なります。



トヨタは2005年8月、21世紀のグローバルプレミアムブランドを標榜する「レクサス」を日本に導入します。「レクサス」は、お客さまの心に訴える、今までにない独自のブランド価値の創造を目指します。



マークX

車の世界販売は、前期比約2.5倍となる15.1万台を記録しました。2005年3月にはハイブリッドシステムを搭載したSUV2車種(ハリアー/クルーガー)を発表したほか、今後は「レクサス」車への展開も計画するなど、ハイブリッド車のラインアップ拡充を目指しています。

ほかにも当期は国内で、新コンセプト2BOX「ポルテ」をはじめ、ミディアムクラスミニバン「アイシス」、ミディアムクラスセダン「マークX」等を相次いで市場投入し、市場の活性化に努めました。

### 日本にグローバルプレミアムブランド「レクサス」を導入

1989年、トヨタは北米市場でのプレミアムブランドとして「レクサス」を投入しました。以来同ブランド車は目覚ましい成功を遂げ、米国



レクサス GS

の高級ブランド車部門では5年連続で販売トップの座にあります。当期の世界販売も前期比3.7%増の35万8千台を記録しています。

トヨタでは、この「レクサス」ブランドを2005年8月から日本に導入します。導入するにあたっては、商品開発から販売まで、トヨタブランドとは明確に分離して展開します。「レクサス」は、「最高の商品」を「最高の販売・サービス」で提供し、高級の本質を追求する21世紀のグローバルプレミアムブランドを目指します。

### 「レクサス」国内展開の概要

開業年月	2005年8月
店舗ネットワーク	180店舗*1
投入車種	GS、SC、IS、LS*2
販売計画	年間5~6万台

\*1: 開業時は143店舗。2005年末までに150店舗開業予定

\*2: 開業当初はGS、SC、ISの3車種。LSは2006年夏に導入予定

### 「レクサス」のモデル別販売台数(2005年3月期)

LS	40千台
GS	10
ES	89
IS	20
SC	11
LX	14
RX	138
GX	36
計	358

### Topics オーストラリアとタイに研究開発拠点を新設



トヨタは成長を続ける豪亜地域において、市場に対応した商品開発力を強化するため、オーストラリアとタイに研究開発拠点を新設し、それぞれ2005年3月および5月に稼働をはじめました。今後両新拠点では、日本で開発されたプラットフォームやベース

モデルを用いて、それぞれの地域ニーズを反映したアッパーボデーおよび専用仕様の開発を行います。

## 02.

## 次世代技術開発

トヨタは、常に時代の一步先を見据えた独創的な技術開発とクルマづくりに注力し、世界の自動車産業の明日を切り開く存在となります。

### 「ゼロナイズ」&「マキシマイズ」の両立という発想

トヨタの技術開発における基本ビジョンが「ゼロナイズ」と「マキシマイズ」の両立です。環境問題や交通事故、交通渋滞など、クルマが社会に与えるネガティブインパクトを最小化していく(ゼロナイズ)と同時に、クルマの楽しさや快適性、そして利便性などポジティブインパクトを最大化しようとする(マキシマイズ)ビジョン・姿勢を表します。

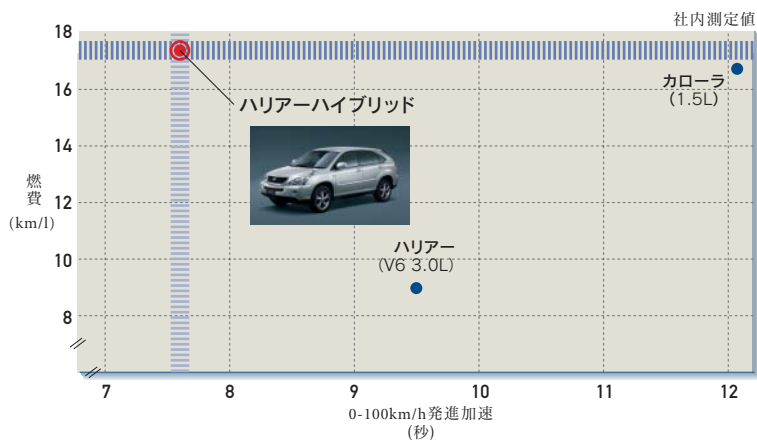
「ゼロナイズ」と「マキシマイズ」の両立により、お客さまにクルマの持つ夢や感動を提供していくことが、21世紀の自動車メーカーに課せられた使命であるとトヨタは考えてい

ます。そのためにも、独創性やオリジナリティにあふれた先進技術の開発に一層注力していく方針です。

### 「環境性能」と「走行性能」を高次元で両立するハイブリッド技術

トヨタは1997年に初代プリウスを発売して以来、ハイブリッド技術が21世紀のエコカーづくりのコア技術になると確信し、技術革新を続けてきました。そして2003年9月に発売した新型「プリウス」には「ハイブリッドシナジードライブ」をコンセプトとした次世代システム「THSII」を搭載し、環境性能だけでなくドライブ性能も飛躍的に高めることで、世界中で高く評価されています。

#### 加速性能と燃費性能を両立



注：燃費は10・15モードによる測定値

トヨタの先進ハイブリッドシステムは、SUV車にも搭載されました。「ハリアーハイブリッド」は、圧倒的な加速・動力性能と、コンパクトクラス並みの環境性能を両立し、これまでにない感動を提供します。



さらに2005年3月には、新開発のハイパワーな「THSII」を搭載したSUV(ハイアーハイブリッド/クルーガーハイブリッド)を発売しました。高出力モーターを備えた電気式4WDシステム「E-Four」との組み合わせにより、これまでのクルマとは一線を画す圧倒的な加速・動力性能を発揮すると同時に、コンパクトカー並みの低燃費とクリーンな排出ガスを実現しました。トヨタのハイブリッド車は、「ゼロナイズ」と「マキシマイズ」の両立に向け進化を続けています。

### 安全技術でも「ゼロナイズ」と「マキシマイズ」の両立を追求

「ゼロナイズ」と「マキシマイズ」の両立は、安全分野においても例外ではありません。2004年7月に発売した「クラウンマジェスタ」に採用

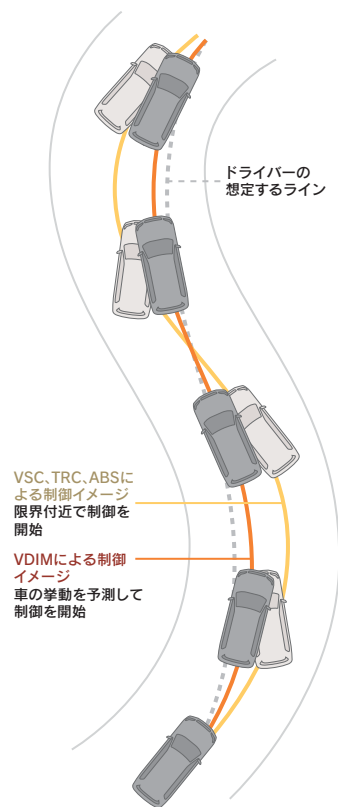
したVDIM (Vehicle Dynamic Integrated Management) は、車両の挙動を統合制御する最先端技術で、車両限界前からクルマの制御を行い、優れた操縦性や安定性を提供するシステムです。これにより、ドライバーがイメージする車両挙動に限りなく近い運動性能を実現し、ドライバーが車両のコントロールを維持するのをサポートします。その結果、高い予防安全性能と走る楽しさの両立を可能にしました。

このほか2004年10月に名古屋で開催されたITS世界会議では、レーザーを使ったバーチャル触角でドライバーやクルマにさまざまな危険情報を提供し、車両制御や衝突防止を実現する次世代型運転支援システムの開発を紹介するなど、積極的に取り組んでいます。



クラウン マジェスタ

### VDIMの制御イメージ図



### Topics 「G-BOOK ALPHA」で進化するテレマティクス



トヨタが2005年4月に発表した「G-BOOK ALPHA」(ジーブック・アルファ)は、21世紀のユビキタス社会の到来を見据えて開発されたテレマティクスサービスの進化形です。「安心」「安全」「快適」を技術開発の基本コンセプト

に、事故や急病時に警察や消防に接続して緊急車両の手配を要請する「ヘルプネット」の標準装備や、新発想の音楽配信システム「G-DRM\* (Digital Rights Management)」の採用を図りました。クルマの利便性を向上させる技術として、トヨタは今後もテレマティクスの進化に取り組めます。

\*暗号化された音楽データをハードディスクに保存・管理する先進のデジタル著作権物保護システム。クルマの出荷時に、暗号化された1万曲以上の楽曲データをナビのハードディスクにインストールし、お客さまは、聴きたい楽曲のライセンス(暗号を解除するキー)をネットワークからダウンロードして購入する。

## 03.

## 生産技術革新



トヨタブランドの最高級セダン「クラウン」は、当期より中国でも現地生産を開始しました。中国での「クラウン」は、最新鋭の生産設備と生産技術が投入された工場で生産されています。

トヨタは、絶え間ない生産技術革新により、世界中のどこにおいても品質の良い商品を効率良く生産できる「リーンな生産システム」の構築に努めています。

### 急拡大するグローバル生産を支える生産技術革新

トヨタの全世界での連結生産台数は当期723万台に達しました。5年前の生産台数との比較では約220万台の増加です。さらに2010年代には、現地生産の拡大によって海外生産量が現状の270万台規模からほぼ倍増する見込みです。

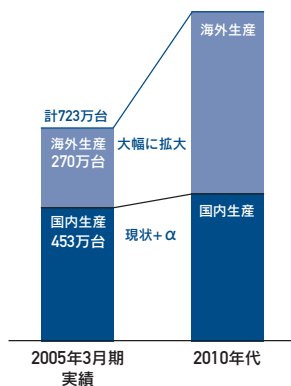
問題は生産台数の増加だけではありません。クルマを生産する国や地域の広がりに加えて、車種や車型(車両シルエット)が拡大し、モデルチェンジに伴う生産切り替えなど、生産の現場における業務量が加速度的に拡大しています。

こうした状況の下で、品質を落とすことなく生産効率を飛躍的に高めていくことがトヨタにとって大きな課題であり、生産技術革新の狙いもここにあります。

### TPSを進化させた究極の「リーン生産方式」を目指して

トヨタには、長年にわたって培ってきたTPS(トヨタ生産方式)という独自の生産システムがあります。これをさらに進化・深化させ、究極のリーン生産方式を確立することが生産技術革新の基本ビジョンです。従来の生産技術をブレイク

#### グローバル生産の拡大



#### 海外生産拠点数の拡大



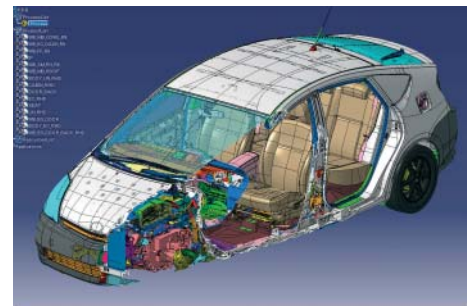
スルーし、桁違いの改善効果の実現を目標としています。

「型づくり」や「設備」のシンプル化・スリム化に挑戦するUMR (Unit & Material Manufacturing Reform) プロジェクトでは、すでに各分野で大きな成果を上げ、現在世界展開が図られています。このほか、デジタルエンジニアリング技術をベースとしたV-Commの活用により、開発・設計から生産準備までをバーチャルの車両でシミュレーションすることにより、それらの業務の効率化とコスト削減に大きく役立っています。

**次世代生産技術の創造に向けて**  
競争の厳しい自動車業界の中にあつて21世紀も勝ち抜いていくには、材料技術、認識技術、軽量化

技術、情報制御技術など多彩な技術分野をカバーしながら、次世代をにらんだ生産技術革新に取り組む必要があります。しかも、市場で優位に立つためにはこうした技術開発を自前で行っていくことが重要となります。

その一例として当社ではこの数年、産業用ロボットの開発に注力してきました。従来自動車生産の現場で、ロボットは主にスポット溶接に使われてきましたが、トヨタではこれ以外のさまざまな適用方法を考え、次世代型ロボットの開発を強化しています。すでに各種部品の組み立てに新開発のロボットを投入しているほか、プレスラインにも高速搬送ロボットを開発・導入しています。



V-comm (Visual and Virtual Communication)



溶接ロボット

#### Topics | SPS(セットパーツシステム)で組み立て効率を向上

作業者がラインに併設された棚から必要な部品を運んで組み付けていた従来の組み立てラインと異なり、SPSでは必要部品は事前に揃えてボデー内の作業箱に用意されます。これにより部品棚がなくなり、部品を運ぶ作業と組み付ける作業が完全に分離されることで、作業の効率化とライン短縮が実現しました。





## 04.

## 世界最適生産・供給体制

トヨタはIMV\*プロジェクトで、これまでにないグローバルな生産・供給体制の構築にチャレンジし、より魅力的なクルマを世界の成長市場に送り出しています。\*Innovative International Multi-purpose Vehicleの略

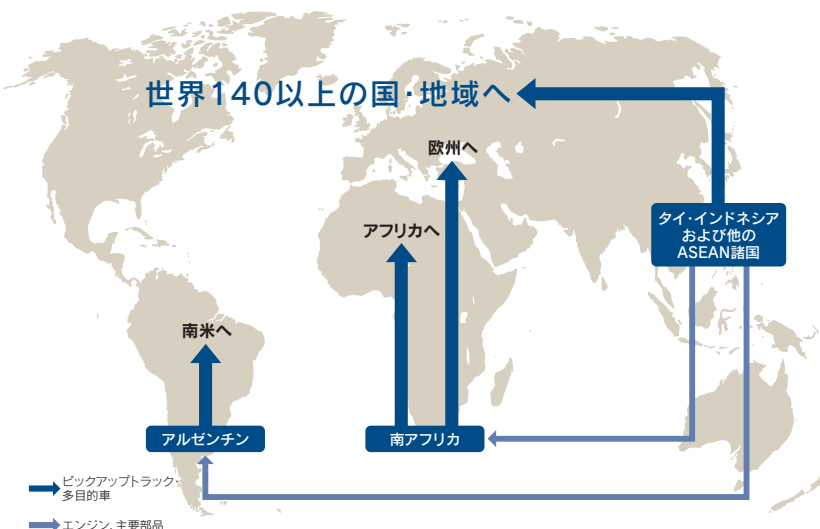
## IMVプロジェクトで世界最適生産・供給体制を構築

トヨタは2004年8月、IMVシリーズの生産をスタートさせました。これは世界140か国以上の市場に導入することを前提に、ピックアップトラックなどを海外向け専用に新たに開発し、世界規模の最適生産・供給体制を構築しようとするものです。タイ、インドネシア、南アフリカ、アルゼンチンの4か国で生産した同車両をアジア、欧州、アフリカ、オセアニア、中南米、中近東の各国に供給するほか、インド、フィリピン、

マレーシアなどでは自国市場向けの車両を生産します。

また、エンジンなどの主要部品も、タイ、インドネシア、フィリピン、インドの各国工場で役割を分担して生産し、車両生産国に供給します。当プロジェクトは、日本以外の製造事業体を車両・部品のグローバル生産・供給拠点とする点、および車両輸出拠点となる4か国でほぼ同時期に生産を開始する点で、当社にとって従来にない画期的な取り組みです。

## IMVプロジェクトの概要(イメージ)



IMVシリーズの生産は、2004年8月にタイで口火が切られました。IMVシリーズの「ハイラックスVIGO」は、発売早々から人気を博し、生産計画を上方修正しました。すでに世界各地への輸出も拡大中です。



### より魅力的な商品をより安く 提供するために

今回のIMVプロジェクトでトヨタが投入するクルマは、ピックアップトラック3車種とミニバン、SUVの計5車種です。トヨタではこのすべての車種がより多くの人びとに受け入れられるよう、品質・性能・価格などのあらゆる面で「グローバルベスト」を目指しました。

具体的には、5車種の車台を共通化して低コストを追求する一方、新開発のガソリンエンジンや、クリーンなコモンレール式ディーゼルエンジンで、パワー・燃費とも



IMVシリーズの「FORTUNER」

クラストップの性能を実現しました。また存在感があるデザインや、広く高級感あふれる乗用車並みの居住性、世界のさまざまな使用条件に対応する耐久性などを特徴にしています。トヨタでは、こうした高品質なIMVの生産を現地サプライヤーと一体となって推進し、タイでの現地調達率は96%まで拡大しました。

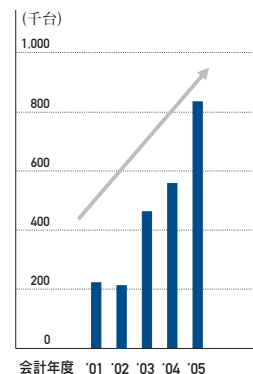
### IMVで世界の成長市場への 商品供給能力を強化

IMVプロジェクト推進の背景には、タイを中心とするアセアン諸国における自動車市場の急成長があります。特にピックアップトラックや多目的車の需要は旺盛で、当初約50万台の生産規模を計画していたIMVプロジェクトも、70万台規模への修正が図られていま

す。これにより、タイでの新工場建設やインドネシアでの生産能力の増強など、一層の生産体制拡充を進めています。

トヨタのアジア地域での連結販売台数は当期83万台を記録しましたが、これは3年前の約3倍以上です。アフリカや中南米市場も拡大基調にあり、トヨタではIMVプロジェクトの積極展開でさらなる飛躍を目指しています。

#### 急成長するアジアでの販売台数



#### IMVプロジェクトの主な生産拠点

国名	生産車種	生産開始	年間生産能力	輸出先
タイ	ピックアップトラック SUV	2004年8月 11月	計35万台: '07年 (うち輸出15.2万台程度)	アジア、欧州 オセアニア等
インドネシア	ミニバン	2004年9月	10万台: '06年 (うち輸出1.2万台程度)	アジア、中近東
南アフリカ	ピックアップトラック/SUV	2005年4月	12万台: '07年 (うち輸出6万台程度)	欧州、アフリカ等
アルゼンチン	ピックアップトラック/SUV	2005年2月	6.5万台: '06年 (うち輸出4.5万台程度)	中南米

各国の生産拠点名は次の通り。

タイ: Toyota Motor Thailand Co., Ltd. インドネシア: PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

南アフリカ: Toyota South Africa Motors (Pty.) Ltd. アルゼンチン: Toyota Argentina S.A.

## 05.

## 原価低減活動

トヨタは、世界のお客さまに「より良いクルマをより安く」提供するために、新たな発想で原価低減活動を推進します。

### 新VIプロジェクトで品目単位からシステム単位の改革へ

トヨタは2000年から、部品メーカーなどサプライヤーと一体となって総原価低減活動 CCC21 (Construction of Cost Competitiveness for the 21st Century) を展開し、目覚ましい成果を上げてきました。当活動を開始以降、当社の原価改善額は年間2千億円レベルに向上し、ピークの2003年度には3千億円近い効果を上げました。トヨタではこの実績を踏まえ、2005年4月から新たな取り組みとしてVI (Value Innovation) 活動を立ち上げました。

新プロジェクトでは、CCC21で推進してきた品目単位のコスト改

革をさらに進化させ、システム単位の設計見直しをこれまで同様サプライヤーとも緊密な連携を図りながら進めていきます。設計思想の変革にまで踏み込んだ新たな発想の下、複数の部品をシステム単位で見直すことにより、トータルでの画期的な原価低減を目指します。

### サプライヤーとの「相互信頼」関係で原価低減活動を加速

トヨタが進める原価低減活動は、単に部品等の購入価格を引き下げるといった取り組みではなく、当社の設計、生産技術、調達の各部門とサプライヤーが連携し、部品の設計・開発段階からモノづくり改

#### 原価低減プロジェクトの推移

CCC21 活動

部品の開発・設計段階まで踏み込んだ  
モノづくり改革



VI 活動

品目単位からシステム単位の  
モノづくり改革

当社を代表するグローバルカー「カローラ」をはじめとする各車種で、絶え間なき原価低減活動に取り組み、今日の市場基盤を築いてきました。「より良いものをより安く」、トヨタのチャレンジは続きます。

革を進める点に特徴があります。これにより生産効率を大幅に向上させてコストを削減し、商品競争力を高めることに成功しています。

トヨタはこうした活動をサプライヤーとの長期にわたる「相互信頼」関係をベースに推進し、互いに困難な目標に立ち向かっています。その結果得られる成果は、当社とサプライヤーの双方の企業体質の強化や市場競争力の向上に役立っています。

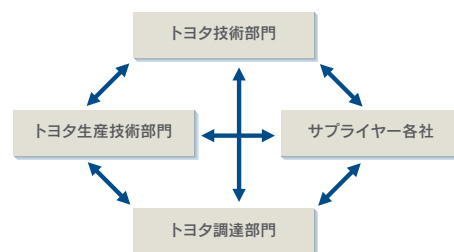
### お客さまにも還元される原価低減成果

トヨタの原価低減活動の成果は、原価改善額だけでとらえられるものではありません。通常100のコスト低減成果が得られれば、その成果原資は商品力向上や価格の

見直しなどにも振り向けられ、お客さまへも還元されています。つまり、原価改善額として目に見える形で現れるのは、成果全体のある一部ということになります。機能が性能が格段に高まった新しいモデルを、以前と同じ価格もしくはそれ以下の価格で提供できる理由がここにあります。

この数年、当社の原価改善額は減少傾向にあります。これは原材料価格上昇の影響と成果原資の配分バランスが変化してきていることが要因であり、原価低減活動が後退しているわけではありません。「より良いクルマをより安く」お客さまに提供するために、トヨタはこれからも原価低減活動を強力に推進します。

### 四位一体改革

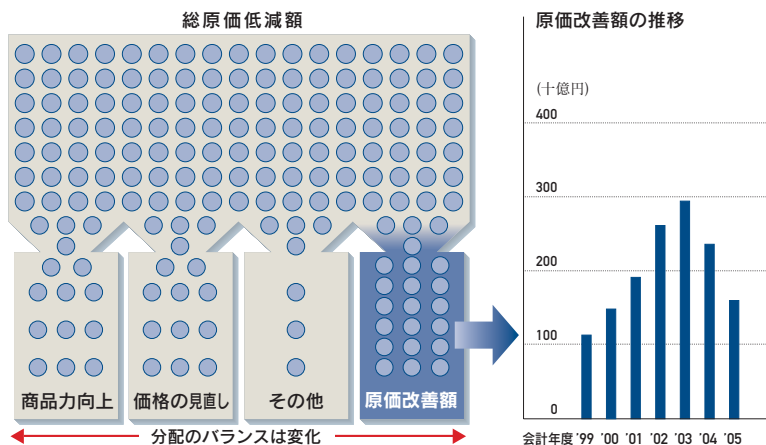


サプライヤーとの打合せ風景



IMVでの原価低減活動

### トヨタの原価低減成果の配分





## 06.

## 人材育成



海外で年間60万台以上生産される「カムリ」は、世界中どこで生産されようとも、常に同一品質であることが要求されます。トヨタではグローバル規模の人材育成で、その実現に努めています。

トヨタは、創業以来受け継がれてきた「トヨタウェイ」の価値観に基づいた人材育成に注力し、これを将来に向けた企業競争力の原動力としています。

### 徹底した「人材育成」とダイバーシティの推進

企業が持続的成長を実現していく上で、もっとも重要な経営資源のひとつが「人材」です。言葉を換えれば「人材」の優劣が企業の発展を左右する要因となります。従業員の能力を最大限に活かすことを経営手法の強みとするトヨタでは、事業の地域的な広がりや事業領域の拡大に対応しながら、徹底的な人材育成プログラムを展開しています。

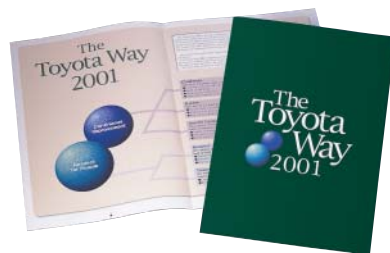
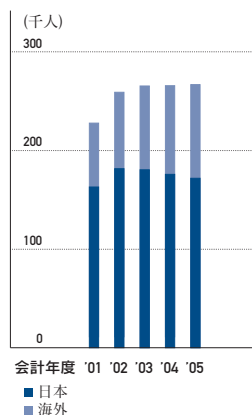
また当社は、人材登用におけるダイバーシティの推進にも注力しています。すでに国内外で26万人以上の従業員を雇用する中、個々

人が持つ能力を十二分に発揮し活躍できるよう、職場環境や人事制度の充実に努めています。

### 「トヨタウェイ」でモノづくりや経営の価値観を共有

当社では2001年4月、創業以来受け継がれてきた経営の価値観を明文化した「トヨタウェイ」を策定しました。「トヨタウェイ」は、“人間性尊重”と“知恵と改善”という2つの柱と、「チャレンジ」、「改善」、「現地現物」、「チームワーク」、「リスペクト」の5つの原則でまとめられたトヨタ社員の行動原則といえるもので、モノづくりに懸ける全従業員の情熱をひとつに束ねる力になっています。

### 連結従業員数の推移



Toyota Wayは世界の従業員で共有できるよう2001年に明文化されました。



また当社では、この「トヨタウェイ」という価値観を具現化させる経営人材育成機関として、2002年には本社内に「トヨタインスティテュート」を設立しています。こうした努力もあって、すでに海外の生産・販売子会社では、多くの現地人材が経営トップに起用されているほか、当社のマネジメントチームにも6人の外国人常務役員が誕生しています。

### GPCでプロフェッショナルスタッフを早期育成

トヨタは2003年7月、国内外の全工場を対象に生産現場を管理・監督できる人材を短期間に、しかも数多く育成することを目的に「グローバル生産推進センター」(GPC)を設立しました。GPCではタフでマ

ルチスキル能力をもったグローバル人材の育成のほか、期間従業員の技能訓練、効率的な生産手法・仕組みづくりを推進し、すでに大きな成果を上げています。

設立以来これまでに延べ4,600人の研修を終えています。今後も年間2,000人規模の人材育成を継続していく方針です。さらに当社では、欧米やアジアにもGPCのブランチ設置を計画しており、今後はより世界的な規模で生産の現場におけるプロフェッショナルスタッフの育成を加速し、モノづくり競争力の強化と海外生産事業体の自律化を促進していく方針です。



グローバル生産推進センターでの技能研修風景

### Topics | レクサス専用の国内研修施設を開設



トヨタは、国内のレクサス販売店で働くすべてのスタッフを対象とした人材育成の場として、「富士レクサスカレッジ」を富士スピードウェイ(静岡県)内に開設しました。深い専門知識や高い技能の習得はもちろん、レクサスの価値観を共有するための研修に活用されます。富士スピードウェイ内に開設したメリットを生かし、レクサス実車の走行性能を体感できる研修等も実施されます。