

事業概況

30 将来を見据えた磐石な基盤づくり

34 2008年3月期事業概況

36 自動車事業

36 日本

38 北米

40 欧州

42 アジア

44 中南米・オセアニア・アフリカ・中近東

46 金融事業

48 その他事業

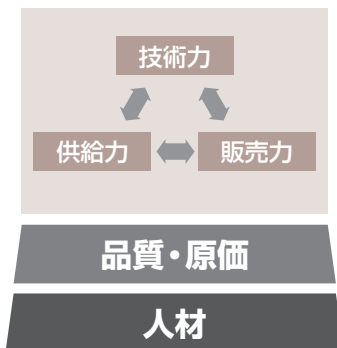
50 モータースポーツ活動



将来を見据えた磐石な基盤づくり

将来のさらなる成長を確実なものにしていくため、あらゆる面で「質の向上」を図り、磐石な基盤を築いていきます。

磐石な基盤づくり



トヨタが新たな成長の礎を築くには、たとえ厳しい外部環境のなかにあっても、「質」のNo.1を追求していかなければなりません。成長の推進力となる「技術力」「供給力」「販売力」、そしてそれらを支える「品質」「原価」「人材」、これらすべての面において「質」を高めていくことがトヨタにおける不変的なテーマといえます。「世界一良いものを、世界一早く、世界一安くつくり、世界一の販売・サービスを提供する」ために、事業の基盤となる「品質」「原価」「人材」を磐石なものにして、将来のさらなる成長を実現していきたいと考えています。

「品質」はトヨタの生命線

トヨタでは、「お客さま第一」「品質第一」の視点に立ち、2005年にCF*活動推進委員会を立ち上げ、市場に不具合を流出させない、「お客さまへのご迷惑“ゼロ”」を目指す「CF活動」を推進してきました。2007年1月には、さらに原点に立ち返り、「自工程完結」の再認識と徹底を図る活動を推進しています。

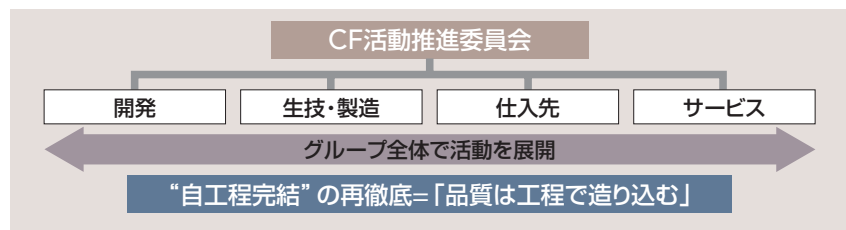
「自工程完結」とは、「品質は各工程で造り込み、後の工程に最高の品質の仕事を手渡す」という考え方で、スタッフ自身が仕事の良し悪しをその場で判断でき、その場で対処できる状態を目指すものです。この「自工程完結」はすべての仕事に通じる基本的な考え方ですので、従来は製造現場を中心に活動を進めてきましたが、現在は管理・間接部門、仕入先も含めて取り組んでいます。

*CF: Customer First

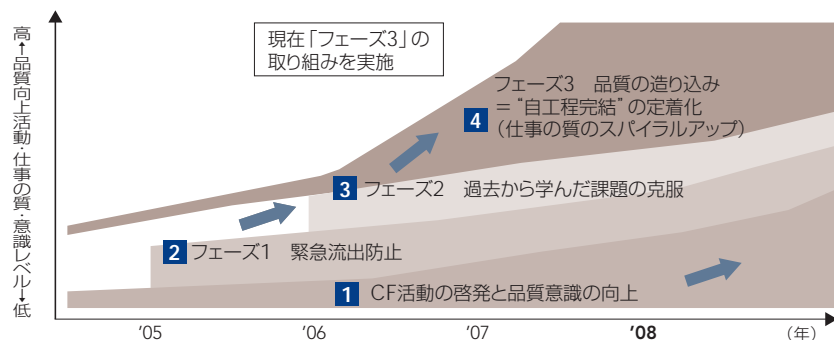


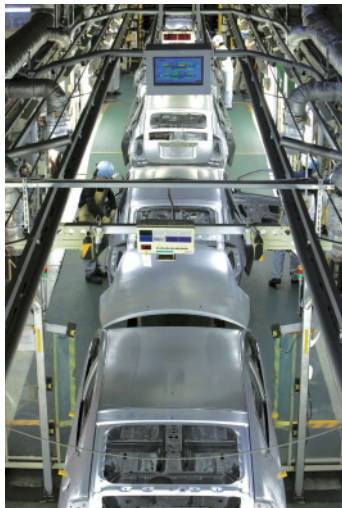
仕入先の製造工程を確認するトヨタのスタッフ

CF活動推進委員会



これまでのCFの取り組み





インライン計測工程



赤外線レーザーによるインライン計測

» 質を維持・向上させるための取り組み

近年、クルマの構造や性能がますます複雑化・高度化し、お客さまの使用状況も多様化しています。トヨタではそうした環境変化に対応するため、開発段階から品質を向上させる取り組みを行っています。例えば、クルマの保有期間が長期化することにより発生しうる問題に対しては、10年以上使用されたクルマを市場から回収して、部品の経年劣化の状態を調べ、耐久性などの向上にも取り組んでいます。また、新型車を1年間に10~20万km走らせて、それによって生じる問題を把握することで、トラブルが発生する前に対処できるように予兆の発見にも努めています。

生産ラインでは、「品質の見える化」に向けて、「インライン計測」の導入を強化しています。これは従来、技能員のカンやコツに頼っていた工程内における製品の精度を計測器が常時測定し、そのデータを蓄積することで傾向値を管理するものです。この傾向値の管理により、不良品の発生を未然に防ぐことができ、万が一不良が発生した場合でもどこの工程で不具合が起きたのか把握できるようになりました。

また、調達分野では、仕入先から納品される部品についても、これまで以上の品質を確保するため、開発・生産・調達部門担当者と仕入先が一体となって、仕入先内における問題点を洗い出し、抜本的な問題解決を図る「品質向上一体活動」を定着化させています。

これらの取り組みにより、生産開始から1年以内の「初期品質」は着実に向上しています。しかし、引き続き、お客さまに「ダントツの品質」を提供するためには、取り組むべき課題がまだまだあります。今後も、品質向上の基本となる「自工程完結」の考え方を徹底し、海外事業体や仕入先との活動強化を図るとともに、一人ひとりが仕事の質を向上させることで、将来にわたって世界トップ品質の維持・向上に努めていきます。

競争力の源泉となる「原価」低減

近年、自動車産業を取り巻く環境は、鋼材などの資材価格の高騰やコンパクト車の需要拡大、環境・安全への新技術導入など、コスト競争力の強化を必要とする変化が起きています。こうしたコストアップの影響を、トヨタが強みとするさまざまな原価低減努力によって吸収し、収益性向上へとつなげていくよう取り組んでいます。

» コスト競争力を高める原価低減プロジェクト

「より良いクルマをより安く」提供するために、トヨタは2000年7月から原価低減プロジェクト「CCC21*」をスタートさせました。これは、クルマの主要部品を対象に、世界最安値の原価を目標として、個々の「部品」単位で原価を見直す活動で、図面を作成する段階から仕入先と一体となって取り組み、成果を上げてきました。

そして、2005年4月から「CCC21」を進化させた「VI**活動」をスタートしています。VI活動は、設計思想にまで踏み込んで見直しを図る、開発の「先行段階」か

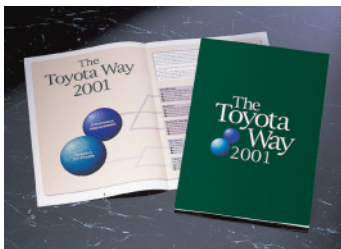
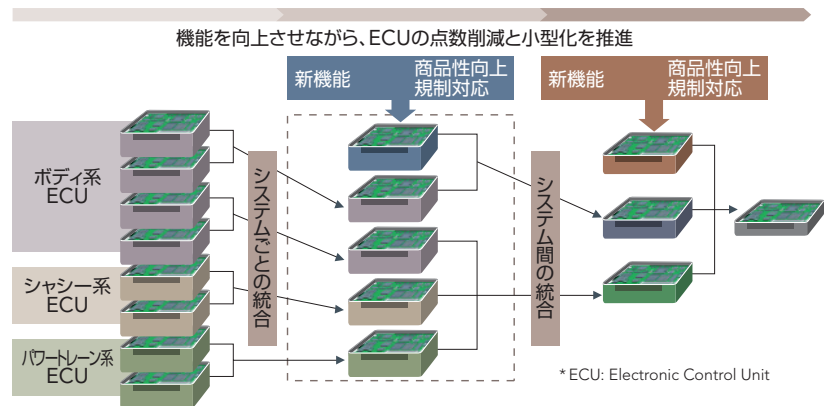


ら取り組む活動です。原価低減の活動対象は、従来の「部品」単位に加えて、複数の部品を組み合わせた「システム」の単位にまで拡大しています。クルマに搭載されるエンジン系統や安全装備系統など、システムごとの機能や配置を見直し、同じ機能を持つ部品やシステムを統合することで部品の数を削減するなど、従来、常識としていた工法を見直すことにより、商品の品質は落とさずに、使用部品の数や材料使用量を低減しています。VI活動の効果は、2008年2月に発売した新型「クラウン」から成果が実現し始めており、今後は、海外生産車やコンパクト車の収益性向上に重点を置きながら、活動をより前進させコスト競争力を高めていきます。

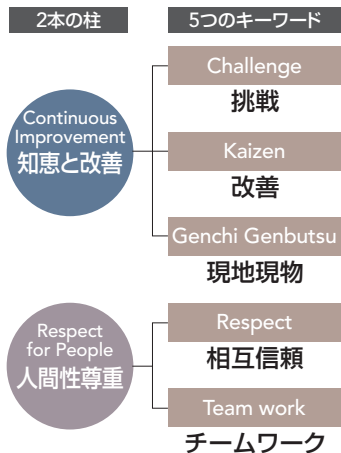
*CCC21: Construction of Cost Competitiveness for the 21st Century

**VI: Value Innovation

VI活動の事例 (ECU*の統合)



「トヨタウェイ」



「品質」と「原価」を支える「人材」

トヨタでは「モノづくりは人づくり」の精神に基づき、人材育成に努めてきました。事業領域の拡大に伴って人材が多様化するなか、人材育成の面でもグローバルな取り組みを推進することが重要課題のひとつとなっています。世界で働くトヨタの人びとが、同じ価値観を持ちながら仕事を進めていくために、これまで暗黙知として伝承されてきたトヨタの価値観や手法を明文化した「トヨタウェイ」を全世界で共有しながら、人材の育成を進めています。

また、グローバルで需要が変動するなか、全世界で良いクルマをタイムリーに安定供給するために、日本からの支援がなくても海外でスムーズに現地生産を開始できるなど、海外生産事業体の「自立化」に向けた取り組みを行っています。

» 自立化を支援するさまざまなプログラム

これまでトヨタには「親工場制」という仕組みがあり、海外生産事業体の人材育成は日本の「親工場」を中心に行っていました。しかし、海外の事業体が増えるにつれて、育成内容にバラツキが発生してきました。そこで、世界のどこでも同じ品質のクルマをつくるという、「Made by TOYOTA」の思想をより強固にするため、2003年7月、元町工場内に「グローバル生産推進センター（GPC）」を設立しました。



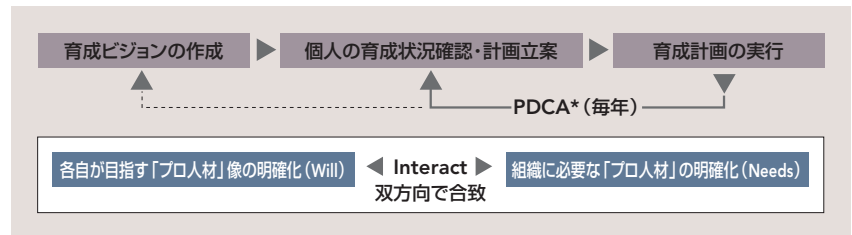
タイGPCでの技能研修

GPCでは、海外のスタッフがより早くトヨタのモノづくりのベースである基本技能を習得できるように、国内工場より高技能の技能員を集め、技能訓練機器やアニメーションなどのビジュアルによる訓練を行っています。2003年の設立以来、2008年5月までに、約13,000人が研修に参加しました。2006年にはGPCの海外ブランチを米国、英国、タイの3カ国に設立し、これまでの日本人スタッフが海外のスタッフをトレーニングするフェーズから、現地のトレーナーが現地のスタッフを、さらには他国のスタッフをトレーニングするという新たなフェーズに進み、グローバルで技能訓練が推進されています。

また、生産準備、生産管理、物流、工場運営など、さまざまな分野において、グローバルで生産活動に携わる人材を育成するための教育プログラム「Pro-WIN*」では、生産部門のプロ人材を3年間で育成する取り組みも進め、海外生産事業体の自立化を支援しています。

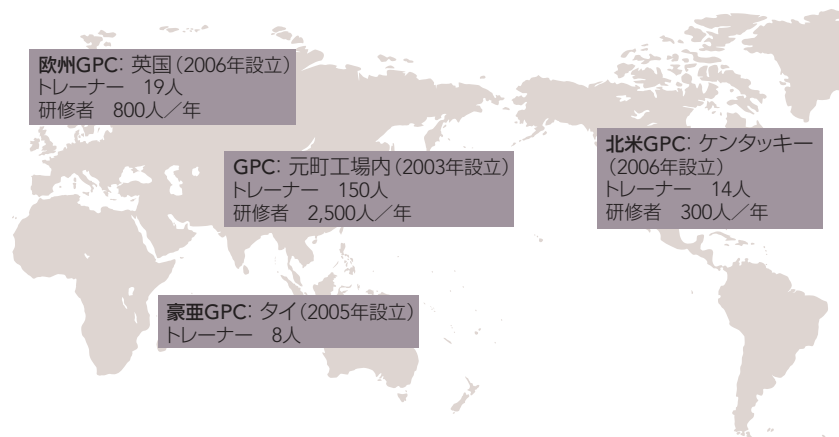
*Pro-WIN: Professional-Will Interact Needs

Pro-WINプログラムのフロー



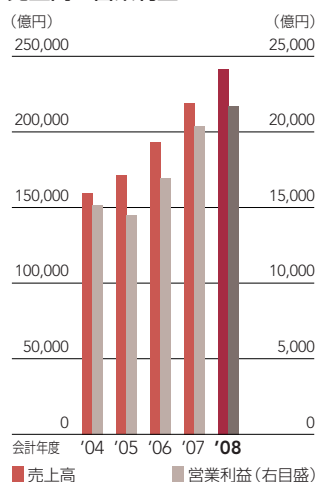
*PDCA: Plan, Do, Check, Action

GPCの海外展開



2008年3月期事業概況

売上高と営業利益



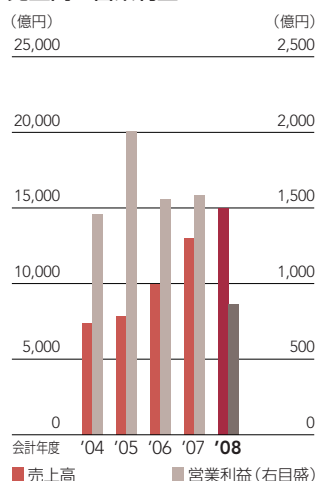
自動車事業

売上高 24兆1,773億円 (+10.3%)

営業利益 2兆1,719億円 (+6.5%)

当期の自動車事業の売上高は、日本における販売台数が伸び悩んだものの、アジアや中南米・オセアニア・アフリカなど資源国・新興国における販売が好調に推移し、前期比10.3%増の24兆1,773億円となりました。営業利益も諸経費の増加などによる影響があったものの、生産・販売台数の増加、原価改善の努力などにより、前期比6.5%増の2兆1,719億円となりました。

売上高と営業利益



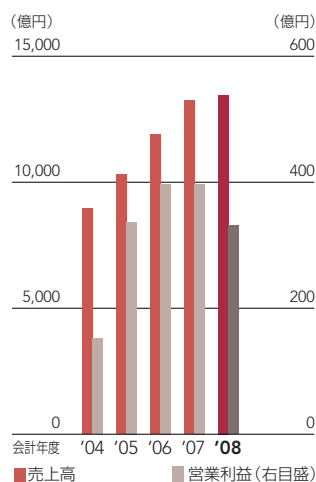
金融事業

売上高 1兆4,983億円 (+15.2%)

営業利益 865億円 (-45.4%)

当期の金融事業の売上高は、積極的な販売金融の取扱高拡大により、前期比15.2%増の1兆4,983億円となりました。融資残高は順調に推移したものの、販売金融子会社において金利スワップ取引などの時価評価による評価損が481億円増加したことなどにより、営業利益は前期比45.4%減の865億円となりました。

売上高と営業利益



その他事業

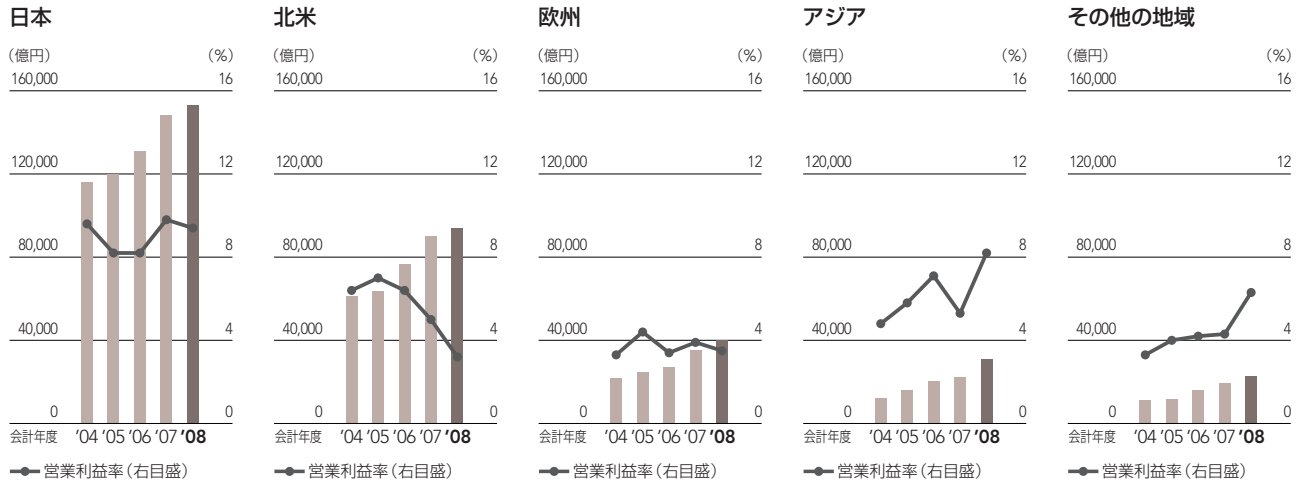
売上高 1兆3,469億円 (+1.8%)

営業利益 330億円 (-16.6%)

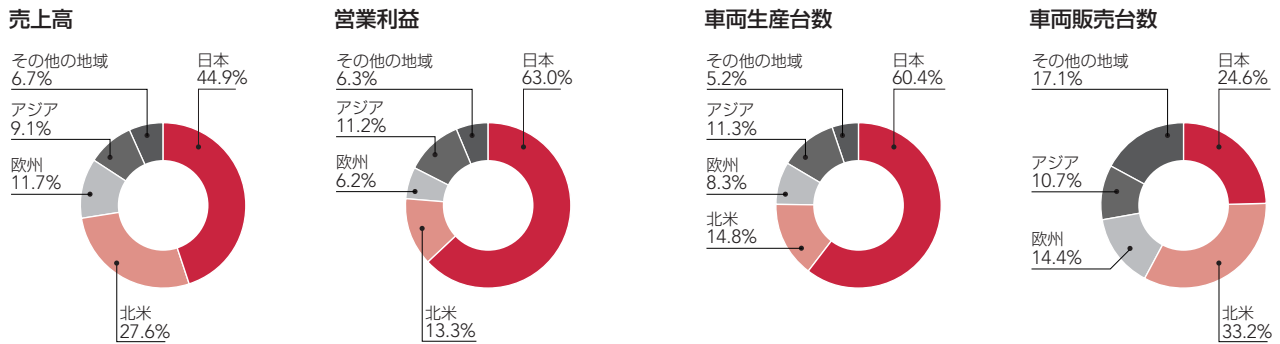
当期のその他事業の売上高は、前期比1.8%増の1兆3,469億円となりました。営業利益は、住宅事業における当社グループの販売戸数の減少などにより、前期比16.6%減の330億円となりました。

注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

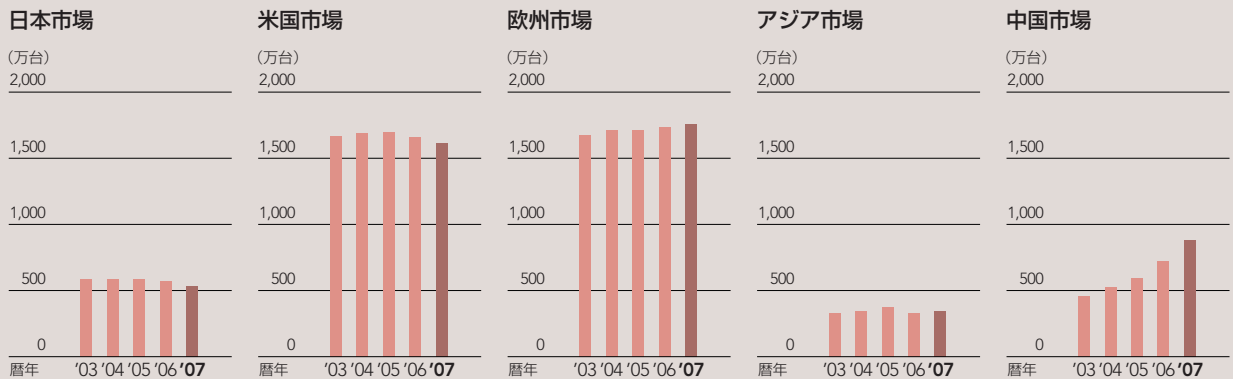
所在地別売上高推移



所在地別構成比 2008年3月期



主要市場データ



資料: トヨタ自動車

注: 市場の定義 欧州: ドイツ、フランス、イギリス、イタリア、スペイン、オランダ、ベルギー、ポルトガル、デンマーク、ギリシャ、アイルランド、スウェーデン、オーストリア、フィンランド、スイス、ノルウェー、ポーランド、ハンガリー、チェコ アジア: インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール、ベトナム、台湾、韓国、ブルネイ 日本: 軽自動車も含む

自動車事業

日本 Japan

積極的な需要喚起策で、国内市場の活性化を図っています。



ヴァンガード

重点ポイント

- ・市場創造型の
新商品の開発、提供
- ・乗る機会、楽しんでいただく
機会の提案

» **業績概況**

**販売台数は減少するも、
市場シェアは過去最高を記録**

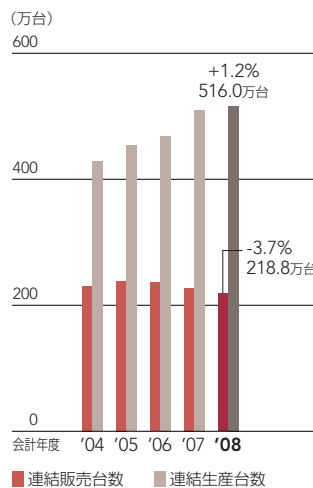
当期の国内連結販売台数(ダイハツ・日野を含む)は、新型車の投入による販売台数増の効果があったものの、国内市場の落ち込みにより、約218万台と3

年連続前年を下回る結果となりました。このうち「レクサス」の販売台数は約3.1万台となっています。国内の市場環境は引き続き厳しいものでしたが、軽自動車を含む市場シェアは42.0%と過去最高を記録しました。また2007年(暦年)の国内登録車販売ランキング(軽自動車を除く)では、「カローラ」が5年連続首位となったほか、上位10車種中トヨタ車が6車種を占めています。

車種別の動向では、「マークX ジオ」、「カローラ ルミオン」といった新型車に加え、モデルチェンジした「ヴォクシー」「ノア」や「プレミオ」「アリオン」なども好調に推移しました。また、2008年2月に日本の高級車をリードしてきた伝統ブランドである「クラウン」をフルモデルチェンジし、順調に販売台数を伸ばしています。

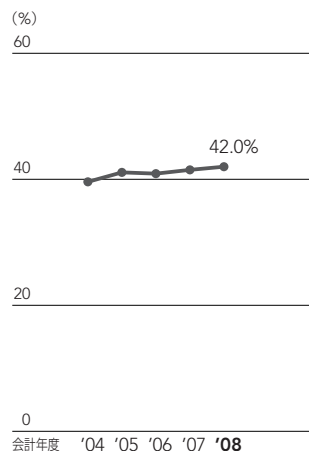
連結生産台数については、海外需要の拡大を受け、前期比1.2%増の516万台となりました。

連結販売台数
および連結生産台数



注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

軽自動車を含む
国内市場シェア



注: トヨタ、ダイハツ、日野



クラウン



カローラ ルミオン



レクサス LS600hL



マークX ジオ



ランドクルーザー

» **市場環境および地域戦略**
厳しさが続く国内市場。市場活性化に向けて2つの柱で取り組む

当期の軽自動車を含む国内新車市場は前期比5.3%減の532万台になりましたが、軽自動車を除く市場も同4.5%減の342万台と、前年を下回る厳しい結果となっています。国内市場は、若年層による免許取得率の低下や高齢層のクルマ離れによる総需要の低下傾向、新車の代替え期間の延長などにより活性化が図られにくい環境となっています。

トヨタは国内市場の活性化に向け、お客さまにとってより魅力ある市場創造型の新商品の開発、提供と、クルマをより楽しんでいただける環境づくりという2つの柱をもって取り組んでいきます。

省資源や環境に配慮した魅力ある新商品の開発および積極的な投入を図るとともに、関東で初めてトヨタが建設したオートモール「トレッサ横浜」をオープンするなど、クルマの性能の進化を直接感じながら、お客さまに楽しんでいただける機会の提供をしていきます。

今後も多様な価値観を持つお客さまのニーズや構造変化に対応する必要のある日本市場において、国内4チャンネル体制、5,000店舗のサービスネットワークを持っていることを強みとして、お客さまのご意見を、スピードをもって取り入れ、魅力ある商品づくりに生かしていきます。

当期の商品展開

2007年	5月	レクサス「LS600h」「LS600hL」を新発売
	6月	「プレミオ」「アリオン」をフルモデルチェンジ 「ヴォクシー」「ノア」をフルモデルチェンジ
	7月	「イスト」をフルモデルチェンジ
	8月	「ヴァンガード」を新発売
	9月	「ランドクルーザー」をフルモデルチェンジ 「マークX ジオ」を新発売
	10月	「カローラ ルミオン」を新発売
2008年	12月	レクサス「IS F」を新発売
	1月	「タウンエース」「ライトエース」をフルモデルチェンジ
	2月	「クラウン」をフルモデルチェンジ



自動車事業

北米 North America

北米における現地生産能力の増強と収益力の確保を図っています。



カローラ

重点ポイント

- ・環境や燃費に配慮した市場創造型の新商品の開発、提供
- ・「サステイナブル・モビリティ」の実現に向けたさまざまな先進技術開発および投入

» 業績概況

12期連続で販売台数 最高記録を更新

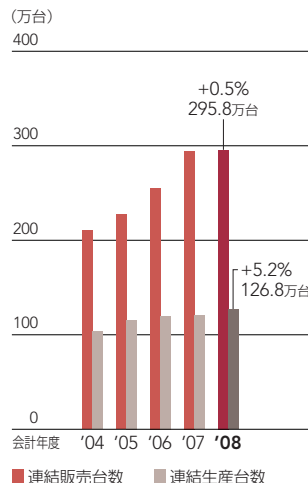
当期の北米におけるトヨタの連結販売台数は、米国市場の低迷の影響はあるものの、ピックアップトラック「タンドラ」のフルモデルチェンジ効果により、

過去最高の295万台に達しました。米国でのトヨタの販売台数（小売）は約258万台となり、12期連続で最高記録を更新しました。トヨタの米国における販売シェア（暦年）は16.2%となっています。また当期の北米における「レクサス」の販売台数は、35万台となっています。

車種別の販売動向については、「カムリ」の販売が引き続き好調に推移し、6年連続で乗用車におけるベストセラーカーの地位を獲得しました。また「プリウス」の日本での生産能力を増強した結果、販売台数が前期比30%増の17.9万台と大幅に増加しています。この他、「カムリハイブリッド」「レクサス LS」「ヤリス」などが好調に推移しました。

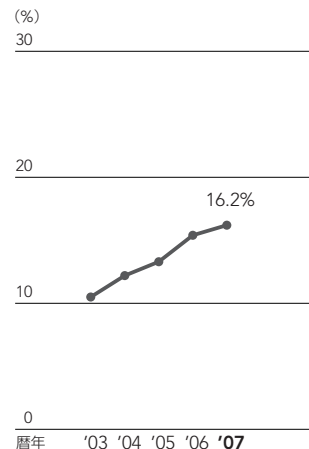
連結生産台数については、前期比5.2%増の126万台となりました（非連結子会社NUMMIや生産委託をしている富士重工業の北米工場（SIA）で生産されたトヨタ車を含めると生産台数は約166万台）。

連結販売台数
および連結生産台数



注: 1. 連結生産台数には非連結子会社で生産されたトヨタ車は含まれていません。
2. 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

米国市場シェア



注: 上記の数字は暦年であり、会計年度の数字とは異なります。



タンドラ



ハイランダー



レクサス ES



サイオン xD



プリウス

» 市場環境および地域戦略 引き続き収益力の確保に 向けて取り組む

堅調な経済環境と人口増加を背景に、米国市場における自動車需要は安定的に推移するとみられていましたが、ガソリン価格高騰などの影響により、下半期より厳しさを増し、市場としては前年を4.1%下回る1,583万台となりました。一方、好調に推移しているカナダの市場は、167万台と3年連続で前年実績を上回っています。

北米市場は当面厳しい環境が続くと思われませんが、「ヤリス」「プリウス」など低燃費のクルマに対する需要が高まっていくことが予想されます。市場のニーズが大型車から小型車に移行しているなか、さまざまなコスト低減努力を通じて、引き続き収益力の確保に向けて取り組んでいきます。

また、現地生産能力の増強により北米事業基盤の強化を図っています。2007年4月には富士重工業の北米工場で「カムリ」の委託生産を開始しました。2008年秋にはカナダ第2工場を稼働させ、「RAV4」の生産を開始する予定となっています。また、地域に根ざした事

業の拡大に向け、2010年の稼働を目指し、ミシシッピ工場の建設を進めています。トヨタは、この工場を「環境と地域社会との共生」をコンセプトに、森のなかの工場として「サステナブル・プラント」活動のモデル工場と位置付けています。

北米における車両生産能力	
工場名	生産台数
カナダ第1工場 (TMMC)	27万台
カリフォルニア工場 (NUMMI) *	40万台
ケンタッキー工場 (TMMK)	50万台
インディアナ工場 (TMMI)	35万台
テキサス工場 (TMMTX)	20万台
富士重工業北米工場 (SIA) への生産委託	10万台
メキシコ工場 (TMMBC)	5万台
カナダ第2工場 (TMMC)	15万台 (2008年秋生産開始予定)
ミシシッピ工場 (TMMMS)	15万台 (2010年稼働開始予定)
2010年の北米生産能力	217万台を計画

*: カリフォルニア工場 (NUMMI) はゼネラルモーターズ (GM) との合併会社で持分法適用会社です。GM向け車両の生産能力も含んでいます。

注: 略称の正式名称については、66ページの海外生産会社一覧をご参照ください。

自動車事業

欧州 Europe

競争環境の厳しい欧州市場で、確かな商品力と品質でトヨタブランドの市場浸透を図っています。



アイゴ

重点ポイント

- ・ 環境や燃費に配慮した市場創造型の新商品の開発、提供
- ・ CO₂排出規制への対応を含む環境への取り組みなど先進技術開発および投入

» **業績概況**

10年連続で販売台数最高記録を更新

当期の欧州におけるトヨタの連結販売台数は、市場が急拡大しているロシアや東欧諸国が牽引し、10年連続で過去最高となる128万台を記録し、市場シェア

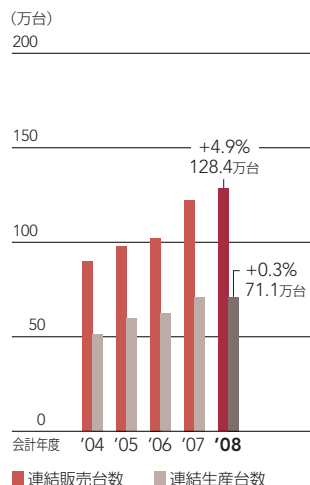
（19カ国）は5.5%になりました。また「レクサス LSハイブリッド」が台数を増やし、欧州における「レクサス」の販売台数は6.2万台となっています。

車種別の販売動向については、最量販モデルである「ヤリス」が伸び悩んだものの、日欧戦略車として発売した「オーリス」や「プリウス」「アイゴ」が好調に推移しました。また、ロシアや東欧では「カムリ」「アベンシス」が好調に推移しました。

欧州で過半数のシェアを占めるディーゼル車への対応については、ディーゼル車の販売強化に努めた結果、2007年（暦年）のトヨタのディーゼル車比率は44.3%となりました。

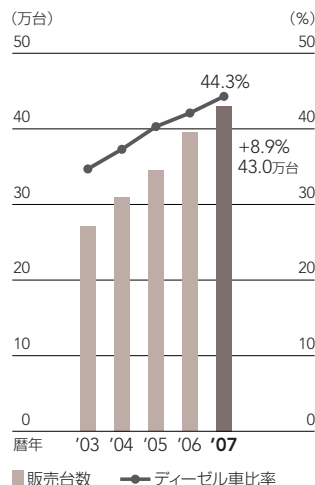
連結生産台数については、好調な販売に支えられて前期比0.3%増の71万台となりました。

連結販売台数および連結生産台数



注：会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

欧州におけるディーゼル車の販売台数とディーゼル車比率



注：上記の数字は暦年であり、会計年度の数字とは異なります。



オーリス



アベンシス



レクサス IS220d



ヤリス



RAV4

» 市場環境および地域戦略

現地需要への対応と

環境技術の追求

国ごとに自動車に対するニーズや価値観が異なり、競合自動車メーカーが多い厳しい市場である欧州（19カ国）における当期の総自動車販売（市場規模）は、1,788万台となりました。地域ごとに、ややばらつきはあるものの、欧州の需要動向はここ数年1,700万台前後の市場規模で推移しています。

欧州の一部の国が、CO₂の排出量に応じて税金を掛けていく制度を採用するなど、今後CO₂排出規制への対応を含む環境への取り組みが重要になっています。

欧州市場における競争激化が想定されるなか、市場ニーズに応えるためにも、当社はディーゼル車比率の向上を図る

とともに、ハイブリッド車の積極投入に加え、超高効率パッケージカー「iQ」の販売も検討しており、低燃費や環境性能もアピールすることでトヨタブランドの市場浸透に努めていきます。

生産面では、引き続き現地生産能力の拡大と現地調達率の向上に努めます。好調なロシアでは、2007年12月からロ

シア工場で「カムリ」の生産を開始しています。現在は年間2万台規模ですが、将来的には5万台規模まで生産能力を増加させる予定です。また、マニュアルトランスミッションを生産するポーランド工場でも、現在60万基の生産能力を2009年の年央までに72万基に増強する計画を進めています。

2008年の欧州における車両生産能力

工場名	生産台数
英国 (TMUK)	28.5万台
フランス (TMMF)	27万台
トルコ (TMMT)	15万台
ポルトガル (TCAP)	1万台
チェコ (TPCA)*	10万台
ロシア (TMMR)	2万台
合計	83.5万台

*: チェコ (TPCA) はPSAプジョー・シトロエンとの合併会社で持分法適用会社です。生産能力はトヨタブランド車のみです。

注: 略称の正式名称については、66ページの海外生産会社一覧をご参照ください。

自動車事業

アジア Asia



ハイラックス ヴィーゴ

安定した収益基盤として急成長するアジア市場におけるプレゼンスを高めています。

重点ポイント

- ・ 現地生産の拡大とラインアップの充実
- ・ 収益力の向上

» **市場環境**

**大幅な増加となったアジアの
販売および生産実績**

当期のアジアにおけるトヨタの連結販売台数は、タイやインドネシアでIMV*や「ヤリス」の販売が好調に推移したことなどによって前期を大幅に上回る約95万台

台となり、トヨタの成長ドライバーとしての位置付けを強めています。また、タイの生産能力増強に伴って、IMVの域外輸出が増加しました。

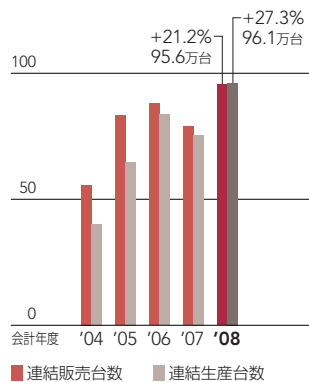
車種別の販売動向については、IMVのミニバンやピックアップトラック、「カムリ」の販売が引き続き好調に推移しました。この他、「カローラ」「アバンザ」「ヴィオス」が好調に推移しました。

連結生産台数については、好調な販売に支えられて、前期比27.3%増の96万台となりました。

*: Innovative International Multi-purpose Vehicleの略。トヨタでは、アジア、アルゼンチン、南アフリカを軸に調達も含めた最適生産体制を確立し、世界140以上の国や地域へ多目的車の供給を進めている。

アジアにおける連結販売台数
および連結生産台数

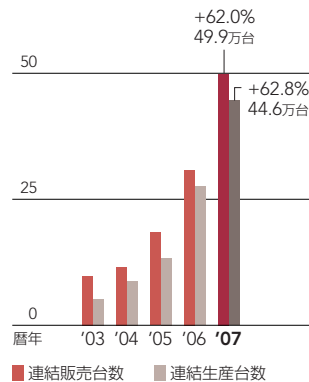
(万台)
150



注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

中国における連結販売台数
および連結生産台数

(万台)
75



注: 上記の数字は暦年であり、会計年度の数字とは異なります。

» **市場環境および地域戦略**

**順調に拡大する自動車需要を
捉え、現地生産能力を向上する**

アジア市場

当期のアジア市場は、台湾において低迷が続いているものの、インドネシア市場の回復に加え、世界有数の自動車市



カムリ

場へと発展を遂げている中国市場やタイ市場が堅調に推移しています。またインド市場も自動車需要が順調に拡大しています。

IMVプロジェクト関連では、2007年1月からピックアップトラック「ハイラックス」の生産を開始したタイのバンポー工場、タイ国内のみならず世界各国へ完成車を輸出しています。この他、IMVの中心的な生産拠点であるインドネシア、南アフリカ、アルゼンチンの各工場でも順調に生産を拡大しました。

当期のIMVの世界販売台数は、前期比21.6%増の70万台に達しています。



カローラ



フォーチュナー



レクサス IS300

中国事業

急速な市場拡大を続ける中国における2007年（暦年）の販売台数*は、約49万台となっています。特に「カムリ」の販売は極めて好調に推移しており、2007年（暦年）は16万台の販売を記録しました。

広州トヨタでの「カムリ」の生産に加え、2007年5月からは、天津一汽トヨタで新型「カローラ」の生産を開始するなど

今後もコアモデルの量産体制を確立していきます。また、商品ラインアップの一層の充実に向け、2008年5月末から広州トヨタで「ヤリス」の生産を開始しました。

トヨタは、引き続き将来の市場動向を慎重に見極めながら、現地生産能力の増強とブランド価値の向上に向けた商品戦略を着実に進めていく方針です。

*: 中国の販売台数は、国産車と日本からの輸出車両の台数です。

中国での現地生産

地域	生産開始	生産車種
長春	2003年 10月:	ランドクルーザー
	2005年 12月:	プリウス
天津	2002年 10月:	ヴィオス
	2004年 2月:	カローラ
	2005年 3月:	クラウン
	10月:	レイツ
	2007年 5月:	新型カローラ
四川	2000年 12月:	コースター
	2003年 9月:	ランドクルーザープラド
広州	2006年 5月:	カムリ
	2008年 5月:	ヤリス

自動車事業

中南米・オセアニア・アフリカ・中近東 Central and South America, Oceania, Africa, the Middle East, etc.

次の成長の原動力となる中南米や中近東など
資源国・新興国における基盤づくりを加速しています。



ハイラックス

重点ポイント

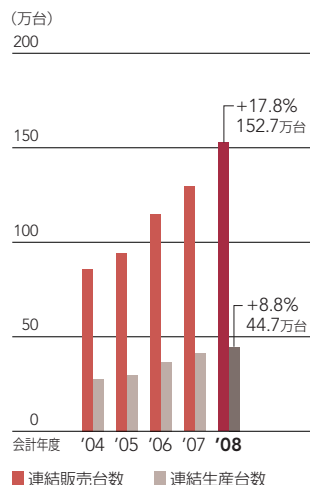
- ・ 現地生産の拡大と供給体制の拡充
- ・ 収益力の向上

» 業績概況

着実な成長と高まる
収益への貢献

当期の中南米・オセアニア・アフリカ・中近東などにおける連結販売台数は、前期比17.8%、23万台増の152万台と、す

中南米・オセアニア・アフリカ・中近東
における連結販売台数
および連結生産台数



注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

すべての地域で販売台数が増加しました。中南米では、IMVのピックアップトラックや「ヤリス」などを中心として、販売台数を伸ばしています。また、「カローラ」がモデル最終年にもかかわらず、前期並みで推移しました。アフリカでは、「カローラ」が苦戦したものの、IMVシリーズや「ヤリス」「アバンザ」などが大幅に伸びています。オセアニアでは、「カローラ」「カムリ」が好調を維持しています。その他中近東では、特に「ランドクルーザーワゴン」「カムリ」「カローラ」に加え、「ハイラックス」を中心とした商用車も大きく伸びています。

地域	万台	前期比
中南米	32.0	+12.7%
オセアニア	28.9	+7.8%
アフリカ	31.4	+3.3%
中近東	59.7	+37.9%
その他	0.7	0.0%
合計	152.7	+17.8%



カローラ



ランドクルーザー



ヤリス



カムリ

こうした販売台数の増加に加え、生産台数も、前期比8.8%増の44万台と、引き続き順調に拡大しています。

» 市場環境および地域戦略

成長市場のニーズに沿った商品展開

中南米では、域内の資源国・新興国を中心に市場が拡大していますが、この高い需要を背景に、アルゼンチンではIMVのピックアップトラック・SUVの生産を拡大しており、IMVプロジェクトにおける重要な役割を果たしています。また、FFV*が市場の主流となってきているブラジル

で、現地ニーズを取り込んで開発されたバイオエタノール混合率100%燃料にも対応する「カローラ」の販売を、2007年5月より開始するなど、次の成長の原動力のひとつとなる市場と捉えています。

オセアニア市場においては、資源国であるオーストラリア市場が大きく成長しており、トヨタも「カムリ」が順調に販売台数を伸ばしています。

一方アフリカでは、南アフリカが若干低迷しているものの、アルジェリア・エジプト・ナイジェリアなどがアフリカ全体の市場を牽引しており、トヨタはIMVや「ヤリス」を中心にシェアを伸ばしています。

中近東においては、販売台数が前期比16万台増加するなど急速なペースで市場が伸びてきており、若年層の人口も増えていることから、引き続き順調に推移するものと見込まれます。

*FFV: Flex Fuel Vehicle (ガソリンとエタノールなどを任意の比率で混合した燃料が使用可能な自動車)

Financial Services Operations

トヨタの金融事業は、グローバルに、そしてお客さまのニーズに応じた需要創造型の自動車金融サービスの提供に努めています。



重点ポイント

- ・ 持続的成長のための基盤強化
- ・ 需要創造型の自動車金融サービスの提供

» 業績概況

好調な自動車販売を背景に 過去最高の融資件数を更新

当期の金融事業は、好調なトヨタ・レクサス車の販売に支えられ、新車・中古車を合わせた総融資件数は273万件と過去最高を更新、新車融資シェアは29.2%と高水準となりました。年度前半は、銀行との競争が激化したものの、好調な自動車販売と地域統括会社、ディストリビューター、販売店との広範囲な共同施策の推進により、順調に事業は拡大しました。しかし、年度後半に入り、米国においてサブプライムローン問題に端を発した米国経済の信用収縮の影響などにより、営業利益は865億円と減益となりました。このような環境変化に対応するため、融資基準や回収体制の見直しなど、リスク管理を強化しました。また、グローバルな最適資金調達への推進により、資金調達コストの抑制を図り、収益性の向上に努めました。

» 事業および地域戦略

持続的な成長に向けた 収益基盤の一層の強化

トヨタの金融事業は、国内外の金融子会社を傘下におくトヨタファイナンシャルサービス株式会社（TFS）を統括会社として、世界32の国と地域で約750万人のお客さまに、自動車ローンやリースなどの自動車販売金融サービスを提供しています。

当期は「成長と効率の実現」をスローガンに、「海外での販売金融事業の拡大」「イージーペイメントなどの需要創造型自動車金融への取り組み」「国内金融事業の基盤強化」「グローバルな総合リスク管理・資金調達の推進」「業務プロセスの改善」など、7つの重点課題に取り組みました。

販売金融事業では、成長著しい新興国において積極的に事業を拡大し、当期は、他自動車メーカーに先駆けて、ロシア

に販売金融会社を設立。現在、モスクワ、サンクトペテルブルクの2都市で営業を行っています。営業3年目の中国においては、トヨタ車マーケットの60%をカバーする主要11都市まで営業地域を拡大、営業利益単年度黒字化を達成しました。また、欧米などの主要市場では、厳しい事業環境のなか、自動車の販売支援とさまざまな事業リスクのバランスを考慮しつつ、利鞘の確保、ローコスト・オペレーションの徹底などにより、さらなる利益成長を目指しています。

日本においては、需要創造型の自動車金融商品として残価設定型商品の普及拡大やTS CUBIC CARDの利用ポイント

を毎月の割賦返済に充当できる新商品「使ってバック」を投入するなどした結果、当期の割賦・リース比率は26.7%と過去最高となりました。

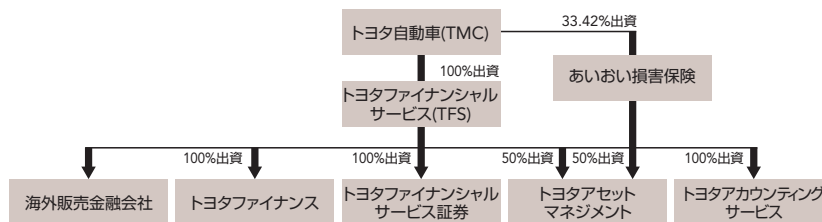
クレジットカード事業では、会員数が約650万人と順調に増加し、ETCカードの発行枚数では、引き続き業界トップを維持しています。また、小額決済サービス「QUICPay(クイックペイ)」は、発行枚数が約300万枚となり、着実に会員数を拡大しているとともに、コンビニエンスストアやショッピングセンター、タクシーなどの利用場所の拡大にも努め、お客さまの利便性向上と加盟店開拓の推進に取り組んでいます。

証券事業では、「トヨタグループ株式ファンド」に続き、「トヨタグループ世界債券ファンド」などわかりやすい投資信託が好評で、口座数も順調に増加しています。また、カフェを併設した新スタイルの店舗や首都圏初の営業所を開設するなど、より身近に資産形成サービスをご利用いただけるよう取り組んでいます。

トヨタの金融事業の概要

(2008年3月末時点)	
総資産	13兆9,423億円
売上高	1兆4,983億円
営業利益	865億円
格付け	AAA/Aaa
展開地域	世界32の国と地域
市場カバー率	約90%
顧客数	約1,400万人
従業員数	約8千人

金融事業組織図





その他事業

Other Business Operations

トヨタは、自動車事業で培った技術やノウハウをその周辺領域、ITS・情報通信関連、住宅、マリン、環境関連などの各事業に積極的に活用し、21世紀の社会に貢献する事業の推進に取り組んでいます。



PONAM-26L II

» ITS関連事業

トヨタでは、「安全・安心・快適に暮らせるクルマと車社会の創造」を目標のひとつに、ITS (Intelligent Transport Systems: 高度道路交通システム) の実用化に向けた商品やシステムの開発を通じ、「Zeronize* (ゼロナイズ)」と「Maximize* (マキシマイズ)」を高い次元で両立させながら、「安全」「環境」「快適」の領域で、持続可能なモビリティ社会の実現を目指しています。

当期も、既存の安全装備だけでは防ぎにくい交通事故の低減が期待できる、インフラ協調による安全運転支援システムの開発状況を公開するなど、ITSのさらなる進化と実用化、普及促進に向けて取り組みを進めています。

(詳細は<http://www.toyota.co.jp/jp/tech/its/index.html>をご参照ください)

*「Zeronize」「Maximize」:
「環境負荷」や「事故」など、クルマがもたらすネガティブインパクトの最小化 (Zeronize) と、「楽しさ」「喜び、感動」「快適さ」などのポジティブインパクトの最大化 (Maximize) を高いレベルで両立するトヨタの商品・技術開発のビジョン。

» 情報通信事業

トヨタは、クルマの利便性や快適性を一層高めるには、クルマと通信をより密に融合することが不可欠と考えています。現在、携帯電話、国内・国際通信 (固定電話、インターネット) をカバーするKDDIを主たるパートナーに、携帯電話を中心とする通信関連商品やサービスの企画・商品化に取り組むとともに、同社の携帯電話を中心とした販売代理店事業も進めています。

» e-TOYOTA事業

トヨタは、クルマとITの融合を目的にe-TOYOTA事業を展開しています。多様化するお客さまニーズに応え、新車や中古車、関連サービスの多彩な情報を提供する「GAZOO」をはじめ、事業やブランドごとに構成された社内外のWebサイトを統括運営しています。当期には、お客さまの個別ニーズに合わせて自動的に専用ページを構成する統合ホームページ「etoyota.net」を、また2008年4月からは新たな情報発信媒体と

して、トヨタ独自の3次元仮想都市「トヨタメタポリス」の提供を開始しました。

テレマティクス分野では、車載端末向け情報サービス「G-BOOK」を進化させた「G-BOOK mX」を発売し、サービスを充実させています。一方海外では、タイ、豪州、中国で、お客さまとの長期的な信頼関係の構築に向け、最先端のCRM (Customer Relationship Management) システム「e-CRB (evolutionally Customer Relationship Building)」を導入しています。

(詳細はhttp://www.toyota.co.jp/jp/more_than_cars/gazoo/index.htmlをご参照ください)

» 住宅事業

トヨタは、1975年の参入以来、耐久性・耐震性に優れ、防犯や健康そして環境も配慮した家を提供し、事業の拡大に努めています。2004年1月、お客さまのニーズを的確に把握し、タイムリーに商品を企画・販売することを狙いに設立したトヨタホーム(株)が営業を開始。「Sincerely for You」をブランドビジョン

に、お客さまに生涯にわたってご満足いただけるよう「安全・安心」にこだわった住まいづくりを進めています。

当期の住宅販売戸数は前期比6.5%減の5,431戸となりました。

(詳細はhttp://www.toyota.co.jp/jp/more_than_cars/housing/index.htmlをご参照ください)

» マリン事業

トヨタのマリン事業では、安全で快適、環境に優しい、お客さまにとって魅力あるボートづくりを基本に、クルマづくりで培った先進技術・エンジン技術を生かし、モーターボートおよびエンジンを製造・販売しています。

当期も、プレジャーボート「PONAM-26L」をマイナーチェンジし、「PONAM-26L II」として発売するなど、各種プレジャーボートの拡販に取り組みました。

(詳細はhttp://www.toyota.co.jp/jp/more_than_cars/marine/index.htmlをご覧ください)

» バイオ・緑化事業

トヨタは、資源循環型社会の構築に貢献するため、バイオ・緑化事業に積極的に取り組んでいます。

当期は、植林・森林整備事業において、従来からの豪州、中国に加え、フィリピンでの植林事業と日本での山林再生モデル構築に着手しました。

また、従来からのインドネシアでのサツマイモ事業、日本での花卉事業、屋上緑化事業、畜産バイオマス事業なども引き続き、積極的に展開していきます。

(詳細はhttp://www.toyota.co.jp/jp/more_than_cars/bio/index.htmlをご参照ください)

シンセ・カーダモード