



RESPECT FOR THE PLANET

EXCEED EXPECTATIONS

LEAD THE WAY

future of mobility

Commitment to quality

REWARDED WITH A SMILE

SAFEST & most responsible way of moving PEOPLE

GOALS

Engaging TALENT & Passion of PEOPLE

CONSTANT INNOVATION

there

RICH LIVES

VALUES

PRECEPTS

TOYOTA WAY

PRINCIPLES

PHILOSOPHY

TOYOTA GLOBAL VISION

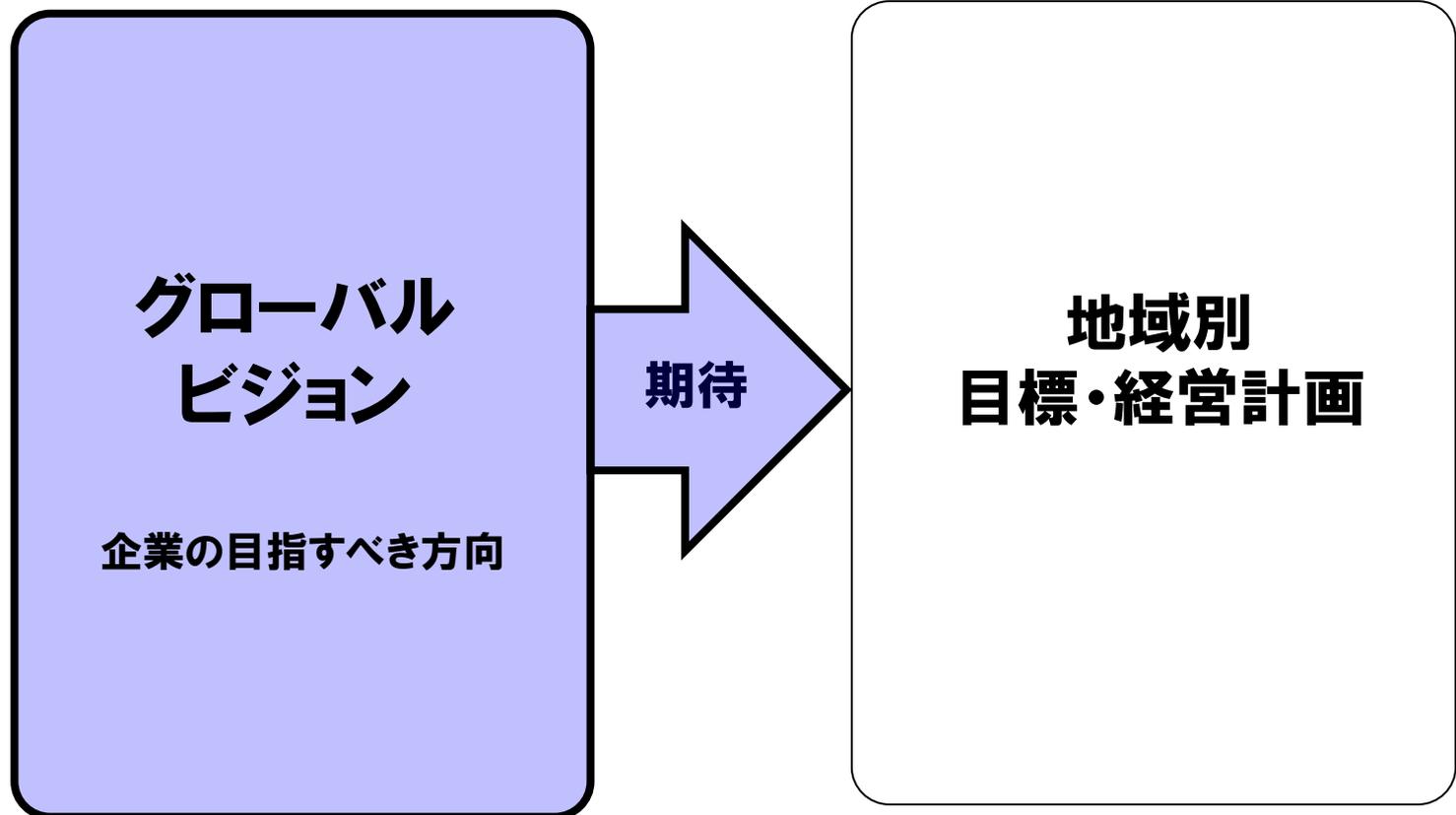
Rewarded with a smile

by exceeding your expectations

笑顔のために。期待を超えて。



## 本日も説明の範囲



4月以降に地域主導で策定

# グローバルビジョン作成の背景

<急成長>  
<リーマンショック>



<赤字転落>

<品質問題>



<信頼失墜>

グローバルビジョン作成へ





# グローバルビジョンへの想い

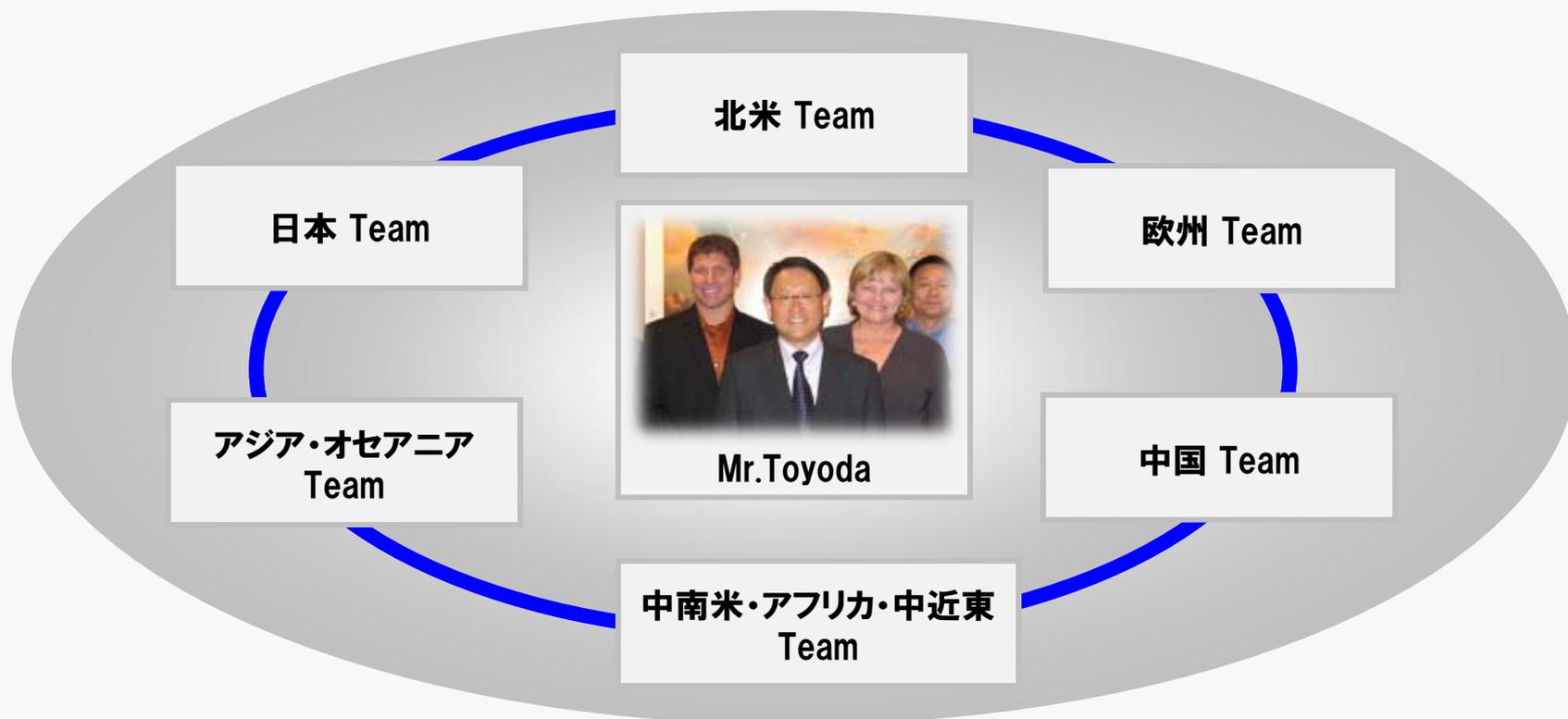
**お客様に選ばれる企業でありたい。  
トヨタを選んでいただいたお客様に  
笑顔になっていただきたい。**





# グローバルビジョンの作成プロセス

## 各地域のメンバーと検討





# グローバルビジョン・日本語版

人々を安全・安心に運び、心までも動かす。  
そして、世界中の生活を、社会を、豊かにしていく。  
それが、未来のモビリティ社会をリードする、  
私たちの想いです。

一人ひとりが高い品質を造りこむこと。  
常に時代の一步先のイノベーションを追い求めること。  
地球環境に寄り添う意識を持ち続けること。  
その先に、期待を常に超え、  
お客様そして地域の笑顔と幸せに  
つながるトヨタがあると信じています。

「今よりもっとよい方法がある」その改善の精神とともに、  
トヨタを支えてくださる皆様の声に真摯に耳を傾け、  
常に自らを改革しながら、高い目標を実現していきます。



# Toyota will lead the way to the future of mobility, 未来のモビリティ社会をリードする

## 低炭素で快適なクルマ社会



(出典)産業競争力懇談会

## 新しいライフスタイル



人々と商品、サービスが  
つながる  
新たなモビリティ社会づくりの  
一端を担う

## インフラと協調した安全なクルマ社会



## 環境技術の普及





# enriching lives around the world

## 世界中の生活を、社会を、豊かにしていく

### 地域社会への貢献

安定した雇用維持と販売店  
・仕入先との共存・共栄による  
地域経済への貢献



地域の文化振興・人材育成に  
貢献するための活動





**safest and most responsible ways of moving people.**

**人々を安全・安心に運び、心までも動かす。**

## 安全

世界トップレベルの安全性を提供



## 環境

人と地球の幸せのための多様な環境車の  
ラインナップ、最先端技術の環境車



## 感動

お客様の期待を超える  
商品・販売・サービスが  
一体となったおもてなし



お客様が心ときめく、  
“ワクワク・ドキドキ”を提供



Through our commitment to quality, constant innovation

高い品質を造りこむこと。常に時代の一步先のイノベーションを追い求めること。

## 品質



誰もが安心して  
乗ることが  
できる信頼性の  
高い品質をお約束

## 品揃え



それぞれの地域・ニーズに応えるクルマ



より多くの地域へ、お求めやすい価格で提供

respect for the planet,

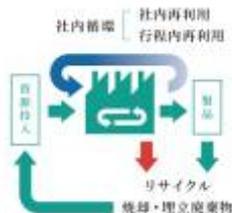
地球環境に寄り添う意識を持ち続けること。

## 環境への配慮

### 生産・物流・販売活動における省エネ・CO2削減



### リサイクルなど資源有効利用への取り組み



### 自然との共生に向けたひとづくり・もりづくり





**We will meet challenging goals by engaging the talent and passion of people,**  
トヨタを支えてくださる皆様の声に真摯に耳を傾け、常に自らを改革しながら、高い目標を実現していきます。

## グローバルな人材育成

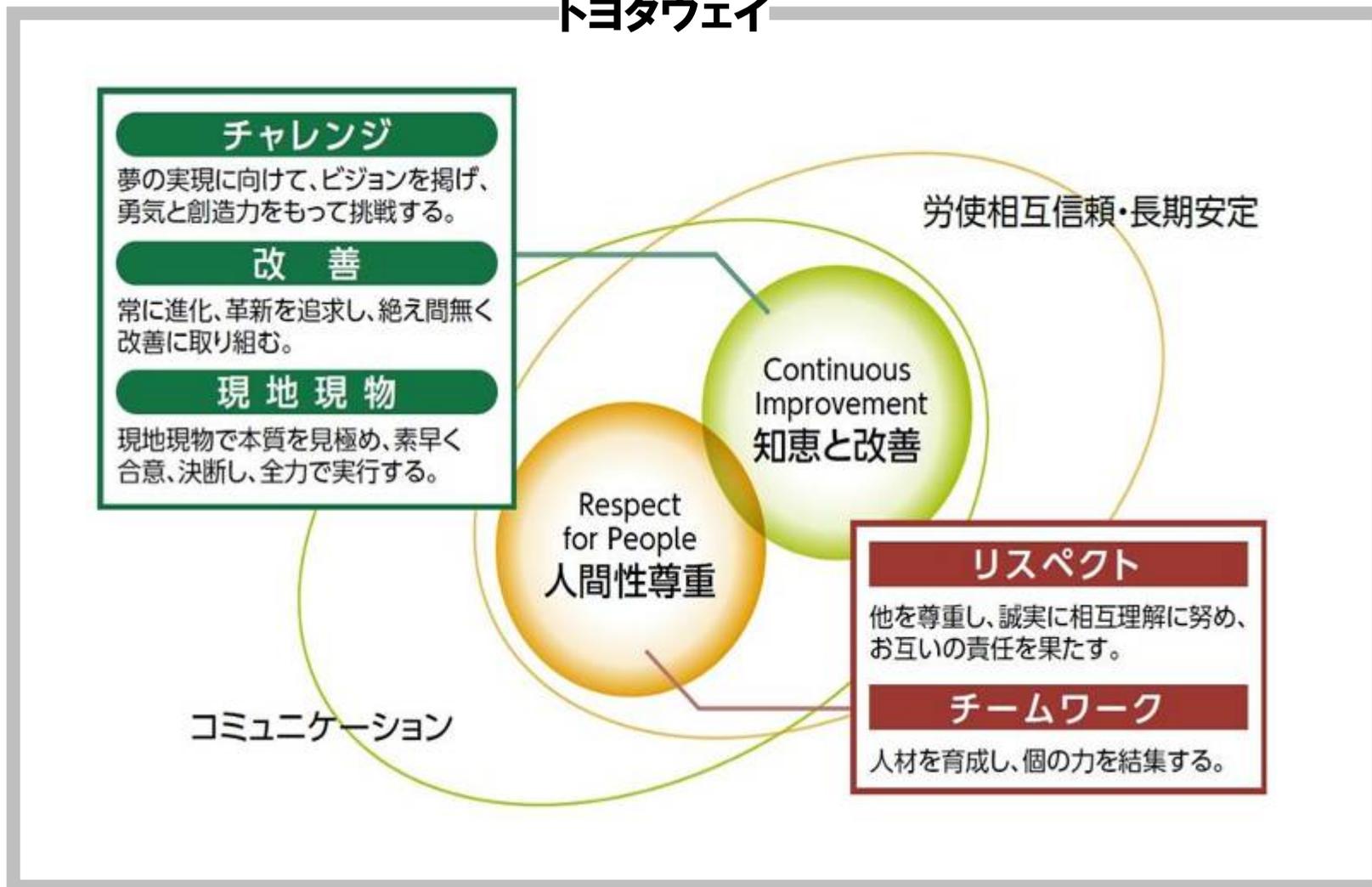
- 多様な人材の登用を推進
- トヨタ独自の「ものづくりの文化」「熟練技能」を伝承し、その精神を理解する人材を 着実に育成



who believe there is always a better way.

「今よりもっとよい方法がある。」

## トヨタウェイ





**we aim to exceed expectations and be rewarded with a smile.**

期待を常に超え、お客様そして地域の笑顔と幸せにつながるトヨタがあると信じています。

笑顔のために。期待を超えて。

# Rewarded with a smile

by exceeding your expectations

# TOYOTA



# ビジョン経営のあり方

<果実>  
もっといいクルマ

<果実>  
いい町・いい社会

お客様の期待を超える  
クルマ作り

豊かな地域社会作りへの貢献  
新たなモビリティ社会への貢献

持続的成長

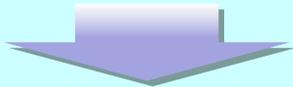
”もっといいクルマ“の追求、”いい町・いい社会“づくりを  
継続するために、長期目線で持続的に収益を確保

<木の幹>  
安定した経営基盤

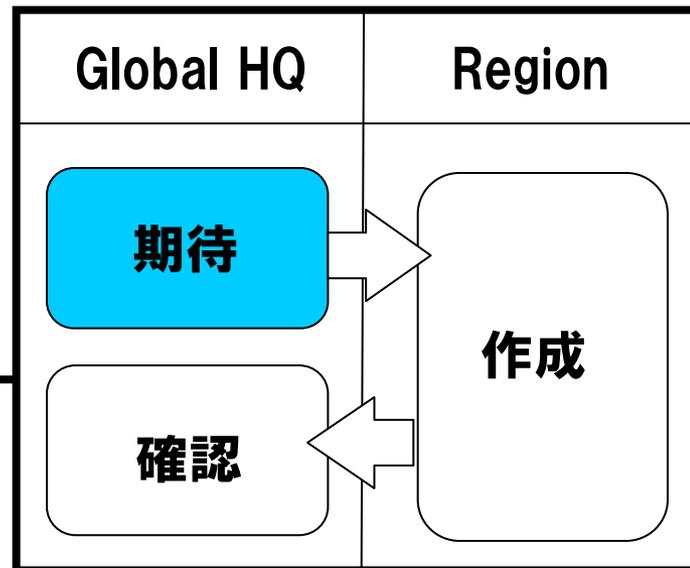
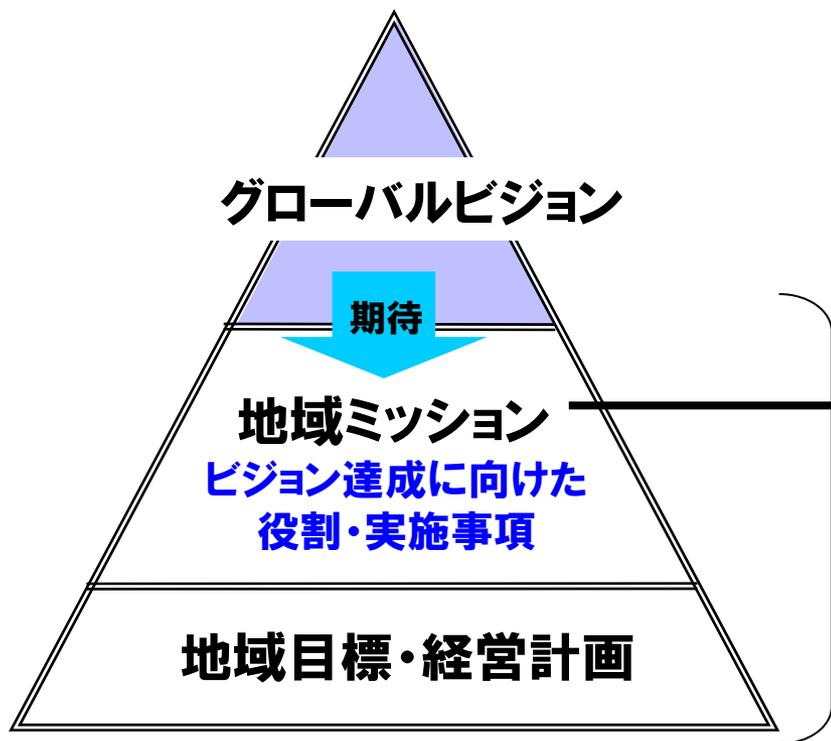
<木の根>  
トヨタ共通の価値観  
豊田綱領 トヨタ基本理念 トヨタウェイ

# 地域への期待

その町・その国に求められる、トヨタならではの商品・サービスを提供



お客様に一番近いところで、各地域が自ら判断できる体制づくり  
 本社はグローバルな方向性を示し、各地域の主体的な取組みをサポート



4月以降に地域主導で策定

# 地域への期待

## <欧州>

- ・小型車のグローバル企画センターとしてよりよい商品づくりに貢献



## <中国>

- ・成長の牽引役
- ・大市場を支える技術拠点



## <日本>

- ・高度な先進技術・改善力に基づいた日本ならではのものづくり



## <北米>

- ・これまで以上の自立化
- ・IT産業との協業による未来のモビリティ社会



## <アジア・オセアニア>

- ・IMV・新開発小型車のグローバル開発/生産準備拠点



## <中南米・アフリカ・中近東>

- ・それぞれの国で「私の車」と呼ばれるようなクルマの提供





グローバルビジョン



# 2015年 グローバルでの取組み



# 商品戦略

## <商品力の強化>

- デザイン、感性品質の大幅向上
- 地域毎にお客様のニーズに合った商品の投入
- お客様にワクワク、ドキドキして頂けるクルマの展開



## <環境車ラインナップ拡大>

- HVラインナップの拡充
- 次世代環境車(PHV、EV、FCV)の市場投入
- 高効率ガソリンエンジンの開発





# レクサス戦略

## 日本発「真のグローバルプレミアムブランド」の確立

- レクサスが目指す独自価値を具現化した商品・サービスの提供  
(エモーショナルな走り、独創的なデザイン、先進技術の付与)
- 高品質、高付加価値商品として、日本で開発、生産
- 新興国への展開強化



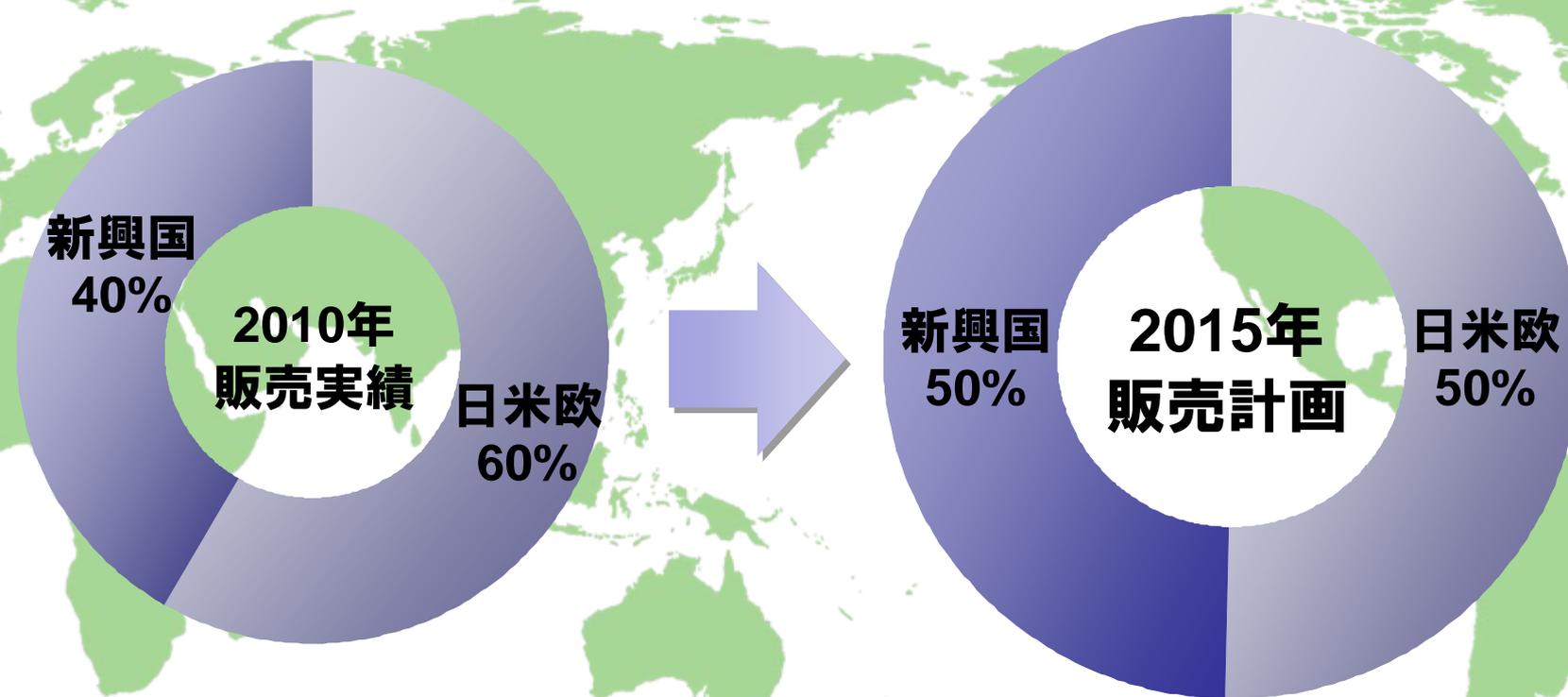
LEXUS

この道と語り、この星を想う。



# グローバル販売比率

- ・新興国における現地生産コアモデル強化(IMV・新開発小型車等)
- ・日米欧におけるHVラインナップ拡充、新興国への展開



地域バランスの良い事業構造を実現



# 供給戦略

	11年	12年	13～15年
日米欧	 ミシシッピ 15万台	<p>日本：先進技術・高付加価値商品中心</p> <p>欧米：既存工場のフル活用</p>	
新興国		 長春 10万台	 ブラジル 7万台 (L/O時)
		<p>市場・販売の伸びに            着実に対応</p> <p>⇒ 能力増強を検討</p>	

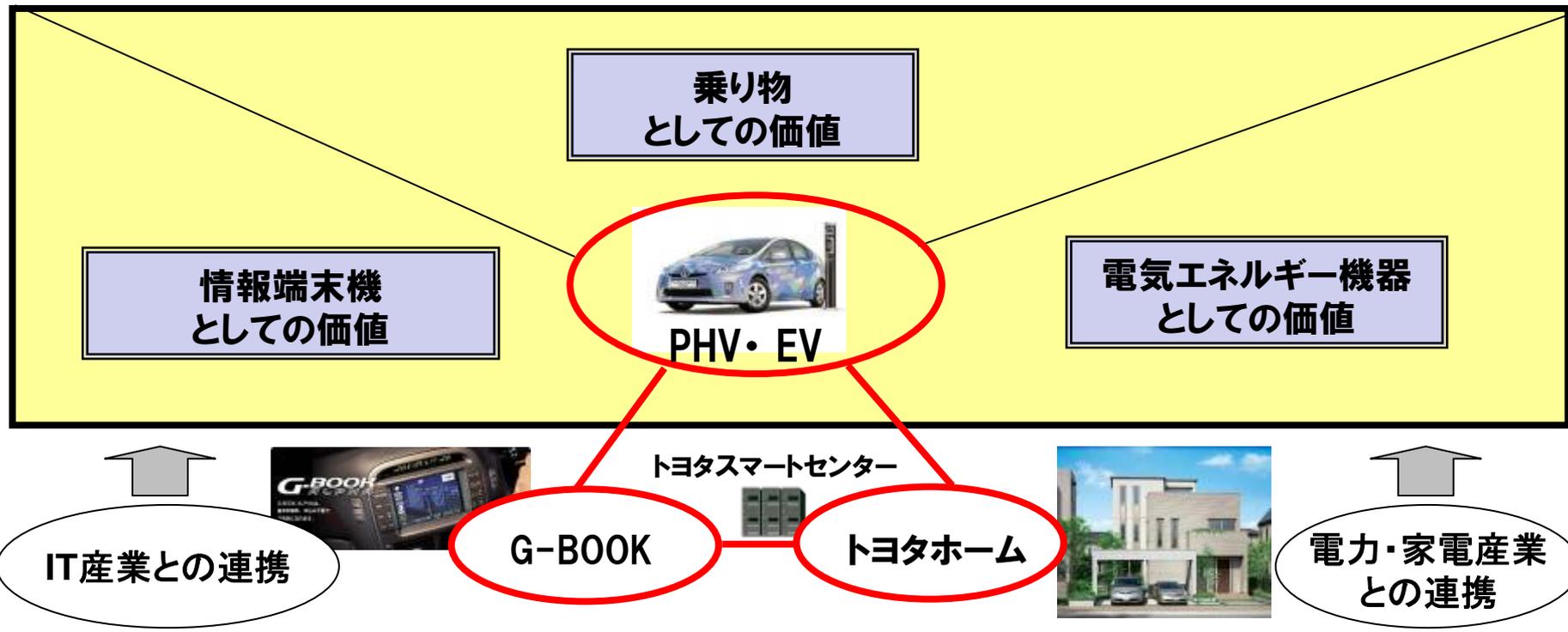
もっといいクルマ

いい町・いい社会

# 新規事業戦略 ~クルマの新しい付加価値作り~

- ・くるまと家と情報をつなぐ「スマートコミュニティサービス」の展開
- グローバルIT企業とも連携し、スマートセンターのグローバル展開を推進

## 「スマートコミュニティサービス」(次世代街づくりへの貢献)



乗り物  
としての価値

情報端末機  
としての価値

電気エネルギー機器  
としての価値

PHV・EV

トヨタスマートセンター

IT産業との連携

G-BOOK

トヨタホーム

電力・家電産業  
との連携

# 強い収益基盤

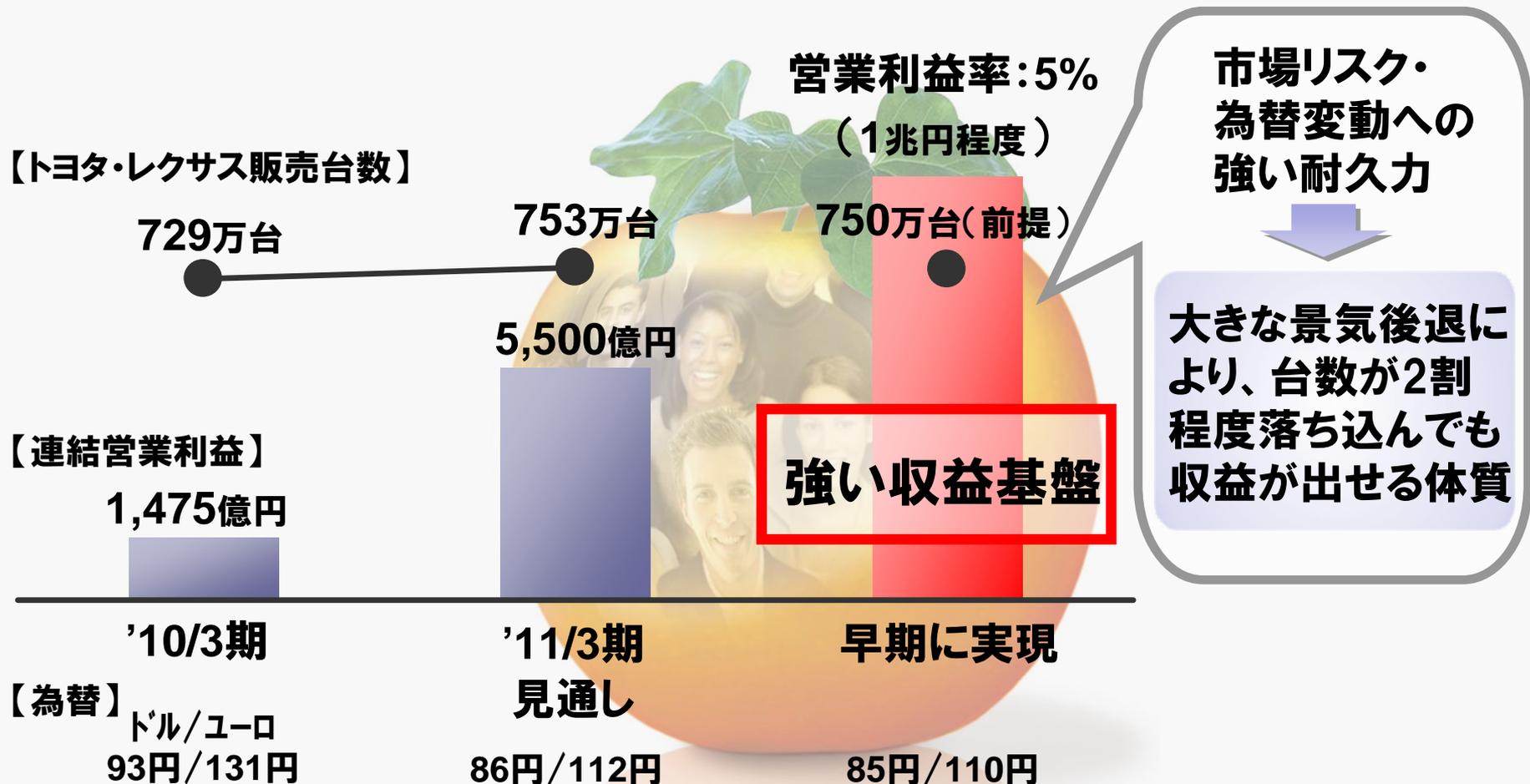
## <安定した経営基盤>



## <強い収益基盤>

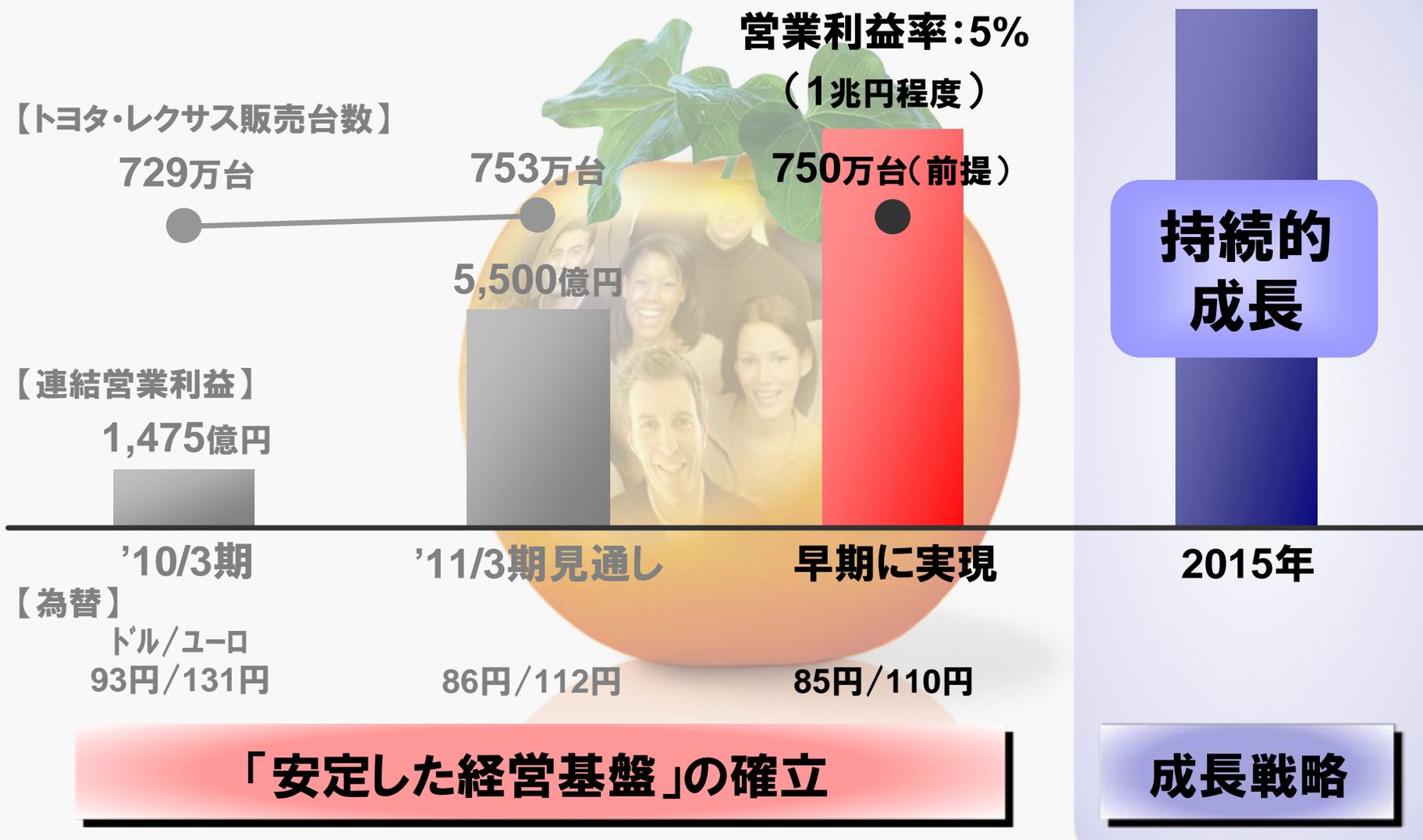
- 連結営業利益率:5% (1兆円程度)
  - 単独黒字化
- } 早期に達成

# 強い収益基盤



「安定した経営基盤」の確立

# 持続的成長に向けて





# 役員体制について

トヨタ・グローバルビジョンの早期実現に向けた体制の構築



## 役員体制変更のねらい

1. お客様の声、現場の情報を迅速に経営陣に伝えることができること
2. 現場の情報をベースに、迅速に経営判断できること
3. 経営判断が、社会に受け入れられるものか、チェックできること



## 実施事項① 取締役数のスリム化

### ■ 取締役数の削減 27名→11名

- 会長、社長、副社長(5名)、総合企画・経理・渉外担当(4名)
- 「何をするか」を取締役が判断  
「いかにするか」は各地域・機能の本部長へ大幅に権限委譲



## 実施事項② 役員意思決定階層の削減

### ■ 3階層⇒原則、2階層(副社長一本部長)

- 組織担当役員の廃止
  - 副本部長の設置、ただし本部長との分担を明確化
  - 本部長への柔軟な配置
    - －専務取締役 ⇒ 専務役員(新設)・常務役員
- ⇒ ①部長からの情報が、スピーディに経営陣に伝達  
②組織の担当がより明確化  
③現場に近いところでの意思決定 の実現



## 実施事項③ 常務理事の新設

### ■ 常務理事の新設(従業員身分)

- ・より現場に密着し、マネジメントを推進
  - － 車両開発の大CE
  - － 技術領域(エンジン・ボデー・電子技術等)の領域長
  - － 工場長
- ・「より深く現場に入り込む」(虫の目)  
「潮目がわかる」(魚の目) を兼ね備えた人材

## 実施事項④ お客様に一番近いところで、各地域が自ら判断できる仕組み、体制の構築

### ■ 地域本部長を原則現地に配置

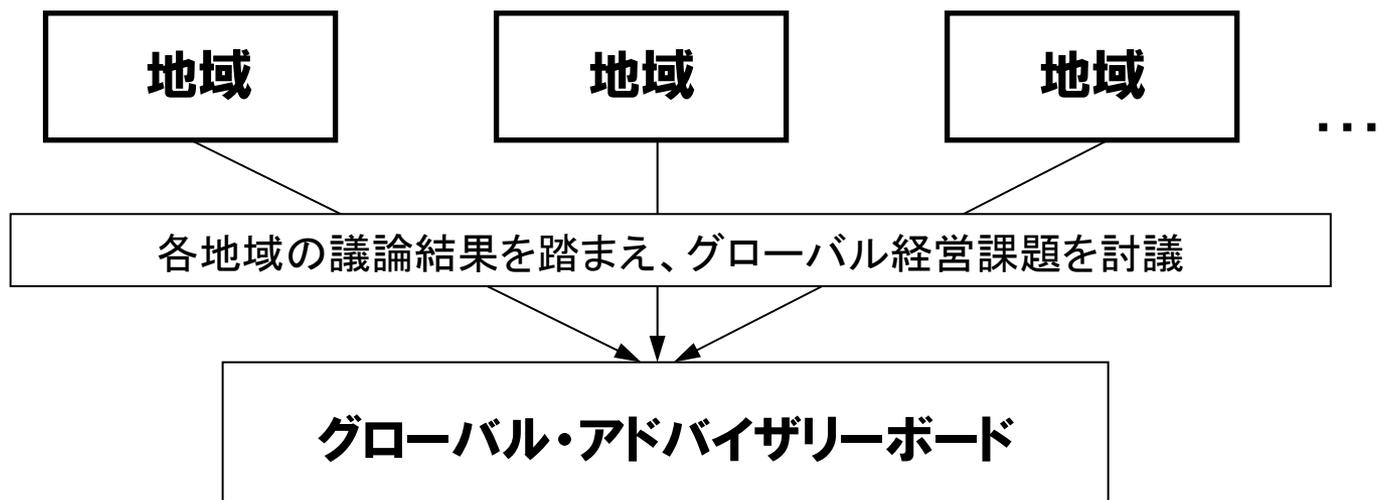
- ・日本にある担当部署の機能を段階的に現地に移管
- ・その他の現地駐在役員の充実

⇒ 現地駐在役員総数は、13名から15名へ増



## 実施事項⑤ 社外の声을眞摯にお伺いし 経営に反映するしくみの構築

### ■ 地域アドバイザーボードの設置



## ■ 地域アドバイザリーボードの設置(続き)

### <地域アドバイザー> (※アルファベット順)

- |             |                                |
|-------------|--------------------------------|
| カティブ・バスリ氏   | (インドネシア大学経済社会研究所元所長)           |
| ジャムシド・ゴドレジ氏 | (インド ゴドレジ&ボイスマニュファクチャリング社会長)   |
| アレクシス・ハーマン氏 | (元米国連邦労働長官)                    |
| マーク・ホーガン氏   | (元GM上級副社長、元マグナ社長)              |
| トーマス・レイセン氏  | (ベルギー ユミコア社会長)                 |
| サイモン・テイ氏    | (シンガポール国際問題研究所所長、シンガポール国立大学教授) |

## ■ 社外監査役に 和気 洋子氏(慶應大学教授) を登用

- ・第107回定時株主総会にて選任



## **実施時期**

**4月1日より段階的に新体制へ移行**

**役員総数は77名体制から60名体制へ**

**※新役員・担当は別添ご参照**

# トヨタ自動車の新たな歴史に向けて

創業以来の「世界のお客様の笑顔」を求め、  
「社会に役に立つクルマをつくる」という想い。



お客様に笑顔になっていただき、  
そしてその結果として、持続的な成長を実現できる企業



笑顔のために。期待を超えて。

# Rewarded with a smile

by exceeding your expectations

# TOYOTA



# 将来予測・インサイダー取引について

本資料には、当社(連結子会社を含む)の見通し、目標、計画、戦略などの将来に関する記述が含まれております。これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報に基づく判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、将来における当社の実際の業績または展開と大きく異なる可能性があります。なお、上記の不確定性および変動可能性を有する要素は多数あり、以下のようなものが含まれます。

- ◆ 日本、北アメリカ、ヨーロッパ、アジアおよびトヨタが営業活動を行っているその他の国の自動車市場に影響を与える経済情勢、市場の需要ならびにそれらにおける競争的環境
- ◆ 為替相場の変動、特に日本円、米ドル、ユーロ、豪ドル、カナダドルおよびイギリス・ポンドの相場変動
- ◆ 金融市場における資金調達環境の変動
- ◆ 経営陣が設定したレベル、またはタイミングどおりに生産効率の実現と設備投資を実施するトヨタの能力
- ◆ トヨタが営業活動を行っている市場内における法律、規制及び政府政策の変更で、特にリコール等改善措置を含む安全性、貿易、環境保全、自動車排出ガス、燃費効率の面などにおいてトヨタの自動車事業に影響を与えるもの、または将来の訴訟やその他の法的手続きを含めたトヨタのその他の営業活動に影響を与える法律、規制及び政府政策の変更など
- ◆ トヨタが営業活動を行っている市場内における政治的な不安定さ
- ◆ タイムリーに顧客のニーズに対応した新商品を開発し、それらが市場で受け入れられるようにするトヨタの能力
- ◆ ブランド・イメージの毀損
- ◆ トヨタが材料、部品、資材などを調達し、自社製品を製造、流通、販売する主な市場における、燃料供給の不足、交通機能のマヒ、ストライキ、作業の中断、または労働力確保が中断されたり、困難である状況

以上の不確実性および変動要素全般に関する追加情報については、当社の有価証券報告書または米国証券取引委員会に提出された年次報告書(フォーム20-F)をご参照ください。

# 将来予測・インサイダー取引について

インサイダー取引に関するご注意:

企業から直接、未公開の重要事実の伝達を受けた投資家(第一次情報受領者)は、当該情報が「公表」される前に株式売買等を行うことが禁じられています(金融商品取引法166条)。同法施行令により、二以上の報道機関に対して企業が当該情報を公開してから12時間が経過した時点、または、証券取引所に通知しかつ内閣府令で定める電磁的方法(TDnetの適時開示情報閲覧サービス)により掲載された時点を以って「公表」されたものとみなされます。