

## 社長メッセージ



愛知県豊田市の  
デザイン本館  
にて撮影

**“トヨタウェイの伝承を基盤に変革を続け、  
さらに力強い成長を実現していきます。”**

- ▶ はじめに、2005年6月23日に開催された定時株主総会後の取締役会において、当社の取締役社長に就任したことをここにご報告いたします。副社長としての4年間は、主に調達部門の責任者として、パートナーである仕入先と一体となったモノづくり改革を推進し、グローバル市場におけるトヨタのコスト競争力と商品力の強化に注力してきました。これからもその経験を生かし、さまざまな経営課題に積極果敢にチャレンジしていく所存です。

当社を取り巻く経営環境は今後も厳しさを増すと思われませんが、トヨタには、創業以来受け継がれてきた「トヨタウェイ」の精神が根付いています。これをきちんと伝承し、全従業員が夢や志を共有することで、未来を切り開く力にしたいと考えています。また、モノづくりの原点は、「お客さま第一」の姿勢です。当社にとっては年間何百万台も生産する中の1台でも、お客さまにとっては唯一かけがえのない1台です。そうしたお客さまの視点に想いを馳せながら「世界一良いものを、世界一早くつくり、世界一安く、世界一のサービスを提供する」努力を続けてまいります。そして、すべてのお客さまから、言葉を換えれば社会から受け入れられる、最高の環境性能や安全性能を備えたクルマづくりを推進します。

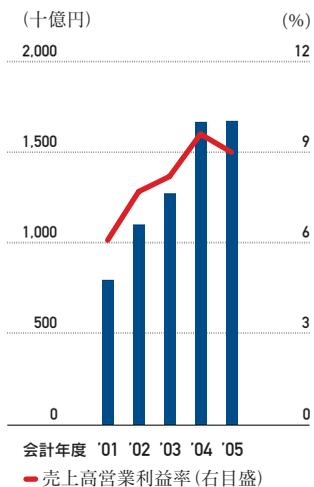
当期においてトヨタは過去最高の業績を上げることができましたが、今後も持続的成長の実現を最優先に、長期的視野に立った戦略投資を積極的に行っていく方針に変わりはありません。同時に自動車業界の中でより強固な地歩を築くための変革を加速し、将来に向け一段の収益拡大と株主価値の増大を目指します。株主・投資家の皆さまには、倍旧のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

#### 【 当期の業績評価 】

##### “ 過去最高の業績により、6期連続の増配を実現しました。 ”

- ▶ 世界販売台数740万台、連結売上高18兆5,515億円、営業利益1兆6,721億円、当期純利益1兆1,712億円。これらの数値はいずれもトヨタにとっては過去最高となるものです。世界中のお客さまに喜んでいただける魅力あるクルマをお届けするために、トヨタグループをはじめ、多くの仕入先・販売店の皆さまが一丸となって努力を重ねた成果のたまものです。これにより、株主の皆さまへの利益還元につきましても、6期連続の増配を

## 営業利益



実現できたことを嬉しく思っています。私としては、こうした一連の成果を高く評価すると同時に、さらに高い目標に向かっていくための基盤にしたいと考えています。

しかし一方で、過去最高の業績を達成したとはいえ、今後については決して楽観視できる状況にはありません。世界市場での急速な需要増に対応するための先行投資をはじめ、原材料価格の上昇、為替変動の影響など、さまざまな内外要因がその背景にあります。当面は、不透明な外部環境に加え、新たな成長ステージに躍進するための投資や経費が必要な時期でもあります。私としては経営効率を一段と高める努力を怠ることなく、今後も着実な成長を持続していきたいと考えています。

### [ この1年間の成果 ]

#### “グローバル化、現地化の推進により、海外連結販売台数は500万台を超えました。”

▶ この1年を振り返りますと、日本経済は企業収益の改善が進み、雇用情勢も持ち直しの動きが見られるなど、景気は穏やかな回復基調となりました。また海外においても、米国では設備投資や個人消費が増加し、アジア経済も依然高い成長率を維持するなど、景気は総じて堅調に推移しました。この結果、世界の自動車市場では各地域とも、引き続き需要拡大が進みました。

こうした事業環境の下、トヨタでは世界中のお客さまに一層ご満足いただける商品づくりに努めました。国内では主力車種のフルモデルチェンジや新型車の積極的な投入が奏功し、除軽市場において過去最高となる44.5%のシェアを確保しました。海外では、高い品質と快適性をお求めやすい価格で実現したIMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle) シリーズの生産が、タイなど世界7カ国でスタートし、好調な販売を持続しています。北米では若年層をターゲットにした「サイオン」の全米展開を開始したほか、メキシコでピックアップトラックの生産をはじめました。また欧州では、チェコのプジョー・シトロエン・グループとの合弁工場、小型車の生産を開始しました。さらに中国では、高級セダン「クラウン」の現地生産を開始したほか、広州汽車集団と合弁で車両の生産・販売を行う新会社を設立するなど一層の事業拡大を図りました。こうした積極的な海外事業の展開により、当期の海外連結販売台数は、はじめて500万台の大台に乗りました。

一方、世界中のお客さまから高い評価をいただいているハイブリッド車については、当期の世界販売台数が前期比2.5倍の15.1万台と急増しました。この3月にはSUV2車種にも最新のハイブリッドシステムを搭載し、国内から順次海外へと販売を開始しました。トヨタではハイブリッド技術を、次世代を担う環境対応のコア技術と位置付けており、今後もラインアップの拡充を図っていく方針です。

## [ 経営の重点課題 ]

### “ これまで以上に大胆な発想で「成長」と「効率」の両立を追求していきます。”

- ▶ 当社の経営課題は、「成長」と「効率」を持続的に両立させていくことです。効率を犠牲にした成長も、反対に成長を犠牲にした効率も目指すつもりはありません。生き残りを懸けた熾烈なグローバル競争が展開されている自動車業界にあつては、内的あるいは外的なさまざまな課題を直視し、「成長」と「効率」を絶えず意識しながら経営の舵取りをしていくことが重要なのです。

そして、世界のお客さまからトヨタの存在価値を認めていただくには、それに値するモノづくりに徹し、技術開発力、コスト競争力に一層の磨きをかけていく必要があると考えています。言葉を換えれば、「世界一良いものを、世界一早くつくり、世界一安く、世界一のサービスを提供する」ということとなります。極めて単純な話ですが、決して容易なことではありません。トヨタではこれを実現するために、モノづくりにおけるパートナーである仕入先と一体となった改革などに地道に取り組み、目に見える成果を上げています。これからも、大胆な発想で経営やモノづくりの改革を進め、企業価値の増大に努めていきます。

## [ 経営目標とその狙い ]

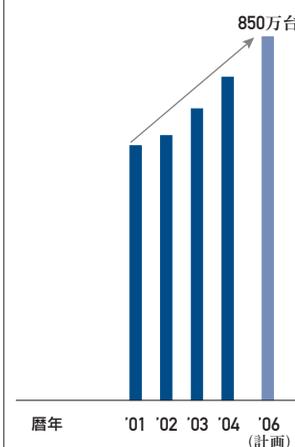
### “ 全社員が一丸となり、トヨタが掲げる夢の実現に邁進します。”

- ▶ トヨタは短期的な販売台数計画として、2006年(暦年)に850万台の達成を視野に入れています。この計画については、世界各地域での販売増を目指す形で実現したいと考えています。さらに長期的には、「2010年代の早い時期に、世界シェア15%を獲得できる企業に成長しよう」との夢を掲げています。この数値は、すでに世界市場で約10%のシェアを確保し、また持続的成長を目指すトヨタにとって、大きな区切りとなるものです。

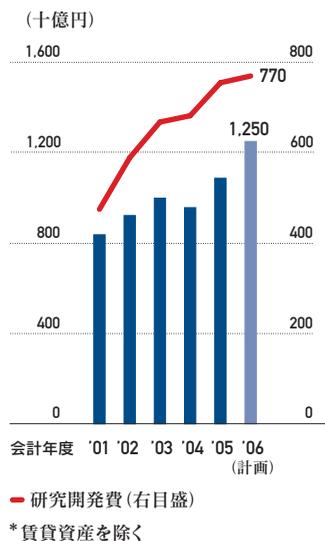
ただし誤解していただきたくないのは、「世界シェア15%」は、当社が地道な努力を重ねた結果として達成されるものであり、シェア獲得のみを目的化した経営をする考えはないということです。世界中で働くトヨタの従業員が大きな夢を共有することで心をひとつにし、厳しい市場競争に勝ち抜いていこうとの決意でつくられた旗印なのです。成長を持続できない企業に明るい未来があるはずがありませんし、停滞は後退と同義語であると考えています。トヨタは、常に成長への意欲に満ちた、バイタリティあふれる会社であることをアピールしていきたいと思えます。

## 販売台数計画

(注: 会計年度の数字とは異なります)



## 設備投資\*と研究開発費



## [ 成長に向けた経営戦略 ]

## “「開発力」「供給力」「販売力」の3つの競争条件強化で成長を持続します。”

▶ 当社が今後も持続的成長を果たしていくには、「開発力」「供給力」「販売力」の3つの競争条件をさらに強化していくことが前提となります。トヨタとしては、これまでどおり長期的な視点から先行投資を継続し、成長基盤づくりに注力します。

「開発力」については、お客さまにとって魅力ある商品をより短期間かつタイムリーに市場投入できるよう開発プロセス改革を加速します。また環境技術・安全技術など次世代技術の先行開発に一層力を入れ、競争優位を目指します。当期の研究開発費は7,551億円となりましたが、来期は7,700億円の投資を計画しています。

「供給力」については、“需要のあるところで生産”を基本方針に、将来的に海外生産を現状の約2倍となる500万台規模まで大幅に拡大していく計画です。すでに現在、北米、タイ、中国、ロシアで新工場の稼働および建設を控えています。国内生産については、グローバルな需要変動を吸収し、海外生産を支える存在として機能させていきます。このため、今後さらに生産能力の増強に向けた設備投資を拡大する方針です。当期の設備投資額は、1兆872億円となりましたが、来期はさらに投資額を上乗せし、1兆2,500億円を計画しています。

「販売力」については、引き続き世界各地域で販売体制の拡充を図ります。マザーマーケットの日本においては、当期に新ネット店を立ち上げ、販売チャネル再編を進めました。2005年8月からは国内にはじめてレクサスの導入を図るなどブランド再編にも着手し販売力の強化を図ります。

## [ 資本政策と株主還元方針 ]

## “一段と高いレベルの連結配当性向を目指し、成果配分を高めます。”

▶ 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付けておりますが、当期よりその考え方を3つの点において大きく踏み出したいと考えています。第一に、これからは株主還元を連結ベースでとらえます。この数年当社は、単独キャッシュフローの大部分を配当と自己株式の取得により株主の皆さまに還元させていただいておりました。しかし今後は、グローバルな事業展開を進める中、連結業績の1株当たり利益を継続的に増加させることに努め、株主還元へ反映させていきます。第二に、配当額から連結配当性向に軸足を移した配当政策を進めます。そして最後に、一段と高いレベルの配当を目指してまいります。

内部留保資金につきましては、今後も自動車市場は世界規模での成長が見込めることから、一層の事業拡大を図るための投資と、安定した経営基盤の構築に有効活用していく考えです。具体的には、商品力向上や次世代技術確立に向けた先行開発投資、グローバル事業の拡大に向けた国内外の生産・販売体制の整備、新規事業の展開などが挙げられます。トヨタは、積極的な将来投資により世界規模での競争に勝ち抜き、21世紀も成長を続ける企業として株主価値の向上に努めていきたいと思っています。

[ 社会的責任 ]

“ トヨタは、すべてのステークホルダーを重視した経営を実践します。”

▶ 企業が国際社会の中で持続可能な発展を遂げていくためには、社会や地球との調和を考えた事業展開や、ステークホルダーとの健全な関係維持が不可欠になることは言うまでもありません。また、国内外の法やその精神を遵守するなど企業倫理の徹底に努めるとともに、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることも重要です。

当社ではそうした認識に基づき、これからもトヨタが国際社会から信頼される企業市民として成長を持続できるよう、株主、お客さま、従業員、取引先、地域社会など、すべてのステークホルダーを重視した経営を実践することを重要経営課題のひとつにしています。そのため2005年1月には、「社会・地球の持続可能な発展への貢献」と題する文書を内外に公表し、当社の社会的責任への取り組み方針を明確化しました。

(詳細は21ページの「社会・地球の持続可能な発展への貢献」を参照ください)

[ 今後の見通し ]

“ 自動車産業の発展に貢献すべく、長期的視野でトヨタの企業価値を高めます。”

▶ 世界の自動車市場は、中・長期的に成長を持続していくことは間違いありません。現在約6,000万台超の世界市場は、10年後には7,500万台程度まで拡大するとの予測もあります。自動車先進国のアメリカをはじめ、自動車新興国の中国やロシア、インドなどが市場成長を牽引する力になってくると考えられます。一方短期的には、世界経済は穏やかな成長が見込めるものの、米国経済の先行き懸念や中国の引き締め政策、原油や鋼材価格の上昇、為替相場の動向など、事業環境は不安定な要因が多く、予断を許さない状況にあります。また、世界の自動車メーカーが新型車を相次ぎ投入し、エネルギー、地球温暖化問題に対応した次世代技術の開発にしのぎを削るなど、生き残りを懸けたグローバル競争が激化しています。

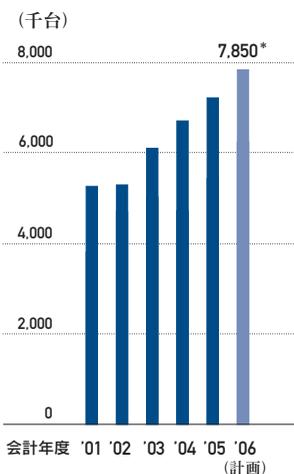
こうした状況の中、私は今後とも強固な財務基盤を生かして市場競争力の強化と長期的成長の実現に向けた基盤づくりを着実に進めていきたいと考えています。なお来期(2006年3月期)につきましては、連結販売台数785\*万台(当期比約6.0%増)を計画しております。今後とも皆さまには、一層のご理解とご協力をお願い申し上げます。

2005年7月

渡辺捷昭

取締役社長

連結販売台数



\*2005年8月時点で797万台に上方修正しています。