

社長メッセージ



グローバル生産推進センター(愛知県豊田市)にて撮影

Geared toward Continuing Growth

— 持続的成長の実現に向けて —

世界の自動車市場を俯瞰すると、今後も自動車の普及が見込まれる地域が多く、また普及が進んだ地域においても新しい技術やコンセプトを持ったクルマの登場が囑望されているなど、自動車に対して引き続き強い需要が期待できます。このように、自動車市場は中長期的に拡大していくと考えており、こうした大きな可能性を持つ自動車産業は成長を継続していくと確信しております。一方、現在の世界情勢に目を配りますと、世界経済の先行きなど不安定要因が多く予断を許さない状況です。こうした中、トヨタが事業環境にフレキシブルに対応しながらビジネス・チャンスを実確にものにし、持続的成長を実現していくことが、私に課せられた使命です。

しかし私は、あえて何か特別なことをする考えはありません。これまで通り、社会やお客さまのニーズを先取りした技術開発とクルマづくりを「愚直に、地道に、そして徹底的に」進めていきたいと考えています。ただし、環境は変化していますので、変えるべきことと変えてはいけないことをしっかり峻別し、変えるべきことは勇気を持って変えていくことが大切です。そして、昨年の社長就任以来申し上げているように、しっかりと足元を固めながら、「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」努力を続けてまいります。こうした取り組みこそが、企業価値向上の近道であると確信しているからです。

トヨタは常に大きな夢や志を共有し、その実現に向けて全従業員がチームワークをもって邁進できるのが強みであり、会社発展の推進力にもなっています。今後は、この風土を継承・発展させ、世界の変化を鋭敏に先取りした自己変革を重ねながら事業活動を展開し、持続的な成長を遂げていきます。と同時に、長期的にグローバル企業として世界の人人や地域社会から信頼される存在になるために、あらゆるステークホルダーとの良好な関係を構築していく所存です。株主・投資家の皆さまには、変わらぬご支援をお願い申し上げます。

2006年7月

取締役社長 **渡辺捷昭**

社長インタビュー



取締役社長 渡辺 捷昭

【業績の評価】

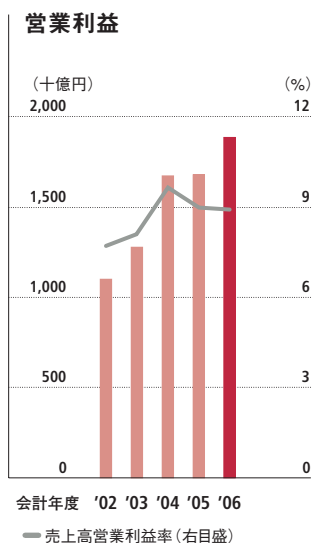
Q | 当期(2006年3月期)も過去最高の業績を更新しましたが、社長の評価をお聞かせください。

A | **世界のお客さまに800万台ものクルマをお届けできたことを嬉しく思っています。**

私は、この1年を「成長を続けながら、足元を固めていく1年」と位置付け、成長に向けた戦略的な取り組みの強化と、成長のために足元をしっかりと固めることの2つを並行して進めてきました。その結果、さまざまな経営課題に直面しながらもそれを乗り越え、好業績を達成することができました。

当期の主な成果としては、商品面では世界各国で積極的に新型車を投入し、販売台数を拡大することができました。ハイブリッド車も好調で、前期より12万台多い26.3万台を販売し、累計販売台数は60万台に達しました。グローバルプレミアムブランド構築を目指しているレクサスも、当期日本市場に新規導入したほか、欧州や中国でもレクサス専用店舗の展開を推進しています。一方、生産面ではグローバルな需要拡大に機動的に対応するべく、国内外で生産能力拡大を図りました。

私はこうした取り組みの結果、当期連結で800万台近いクルマを全世界のお客さまにお届けできたことに、大きな誇りと喜びを感じています。一台一台の販売は、お客さまからの信頼の証であり、長年にわたる当社の地道なモノづくりが評価されてのものだと思うからです。これからもお客さまに対する感謝の気持ちを忘れることなく、より良いクルマづくりに徹することで、トヨタファンの拡大、ひいてはトヨタの発展に努めていきたいと考えています。

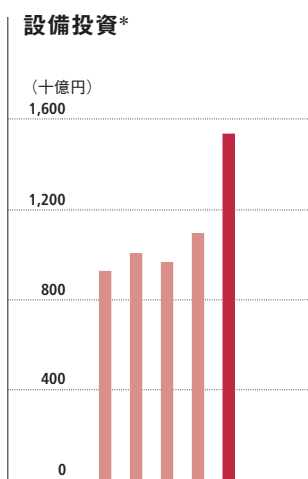


注：会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

Q | 現在のトヨタの収益状況や収益構造をどのように評価していますか。

A | **厳しい市場環境にもかかわらず、効率がよい収益構造ができつつあると考えています。**

世界各地での強い需要もあり、当社の連結車両生産台数は、前年に比べ50万台近く増加し、4年前に比べると240万台も増加しています。この間、生産能力増強のための投資も拡大し、当期の設備投資は1兆5千億円を超える規模となっています。こうした状況の中、当社は収益性を犠牲にすることなく、持続的な成長を実現させていくことに腐心してきました。高水準の営業利益率を維持することで、販売台数の増加に見合った利益の確保を目指し、



会計年度 '02 '03 '04 '05 '06

*賃貸資産を除く

注：会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

厳しい市場環境にもかかわらず、当期も営業面の努力や原価改善努力によって増益を達成しております。

近年、自動車市場ではコンパクト車への需要シフトが進んでいることから、モデルミックスの悪化が収益に与える影響を危惧する声がありますが、コンパクト車の収益性も以前に比すれば大幅に向上しており、今後も一層高めていきたいと考えております。また当社としては、フルラインアップメーカーとしていかなるセグメントにおいても、市場ニーズを捉えた商品の開発でビジネス・チャンス可能な限りものにしていきたいと考えています。

【 持続的成長への取り組み 】

Q | 今後も成長を持続していく上での経営課題はどこにあるとお考えですか。

A | 「品質向上」「コスト競争力の強化」「人材育成」が当面の経営課題と認識しています。

「成長のための足元固め」の意味するところは、成長の陰に隠れた問題点を「見える化」し、それを共有化することで着実な解決を図っていくことです。私は、問題や課題が多いことは、決して悪いことだとは思っていません。課題が多いということは成長できる余地が残されていると考えておりますし、むしろ問題や課題を発見できない会社となることに危機感を持っています。

当社が取り組むべき課題はいろいろありますが、ここでは3つに絞ってお話しします。一番目は、「品質向上」です。言うまでもなく、「品質」はトヨタの生命線です。当社にとってはたとえ何万分の一の不良率でも、お客さまにとってはその一台がすべてであることを忘れてはなりません。品質面におけるトヨタの優位性が揺らぐことがないよう、品質の確保には、専任の担当役員を配置するほか、仕入先も含めた品質管理体制の一層の強化に取り組んでいます。

二番目の課題は、「コスト競争力の強化」です。常に新しい発想やアプローチで原価低減に取り組み、性能・品質面でより優れた商品をより低コストで開発・生産する仕組みや技術の開発を加速する必要があります。原価低減の成果は、商品力強化や価格の見直し、収益改善、研究開発投資など、さまざまな分野に振り向けられるため、トヨタの市場競争力強化に大きな役割を果たします。



〃 世界中でトヨタ車を欲しい
と言ってくれるお客さまが
いる限り、全力でクルマを
つくり続けることが、われわれ
メーカーの使命であると
考えています。〃

三番目は「人材育成」です。事業がグローバル規模で急速に拡大する中、私は「現地事業体の自律化」と「マネジメントの現地化」を早急に進める必要があると考えています。その要になるのが人材であり、人を育てる仕組みと、優秀な人材を積極的に登用していく制度を現在整えています。

つまり、こうした「足元固め」をしっかり実施することで、経営や事業の「質」を高めていきたいと考えています。「質」の成長があれば、自ずと「量」はついてくると考えております。

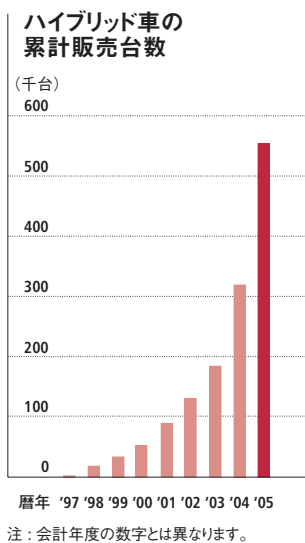
Q | 近年のトヨタの急速な事業拡大について、将来の反動を危惧する声
がありますが。

A | 将来の需要変動にも柔軟に対応できる生産・供給体制を構築しつつ
あります。

確かに投資家の皆さまからは、今の成長スピードを危惧する声を聞くことがあります。私としては、さまざまな環境要因を勘案し、適宜アクセルとブレーキを踏み分けているつもりですが、世界中でトヨタ車を欲しいと言ってくれるお客さまがいる限り、全力でクルマをつくり続けることが、われわれメーカーの使命であると考えています。厳しい市場競争の中で、少しでも歩みを休めれば、一気に競合他社に追い抜かれてしまうという現実が待ち受けています。競争とはそういうものです。

もちろんトヨタとしては、将来の需要変動により収益が大きく左右されることがないように、いろいろな策を講じています。例えば、いかなる需要変動にも柔軟かつ機敏に対応できるよう、グローバルな生産・供給体制の構築を進めています。地域ごとの需要のバラツキを、全体最適の中で吸収していこうとする考え方で、近年進めているIMV*プロジェクトなどはまさにその典型例です。さらには生産システムや生産技術の革新により、各工場における生産能力の上方弾力性と下方弾力性を同時に高めることで需要変動リスクをヘッジする取り組みも進めています。

*IMV：Innovative International Multi-purpose Vehicleの略で、トヨタが世界市場向けに海外で開発・生産するSUV、ピックアップトラックなど多目的車の総称。



Q | それでは、視点を変えて将来の成長に向けた戦略を聞かせてください。

A | **環境対応を中心とした技術開発力の強化と、現地化促進による生産拡大が柱です。**

モノづくりの会社である以上、成長をもたらすベースは何かと問われれば、まず「技術開発力」です。トヨタは、「クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む」「様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客さまのご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する」との基本理念のもと積極的な技術開発を行っています。特に環境技術開発においては、業界のフロントランナーとしての地位を一層確かなものになりたいと考えています。環境技術の核となるハイブリッド戦略を例にしますと、当社は2010年代の早い時期に年間100万台のハイブリッド車販売を目指しています。そのため、一層の技術革新によるコストダウンや性能・燃費効率アップに取り組んでいます。初代プリウスのシステムに比べ、現在の第二世代のハイブリッドシステムは性能を向上させる一方で、大幅な原価低減を実現していますが、さらにサイズとコストを半減した次世代システムの開発を進めているところです。車種も、現在の乗用車系ハイブリッド車の7車種を、2010年代の早い時期までに倍増させていく計画です。

2つ目の柱が「現地化の促進」です。世界の強い需要に応えるため、グローバルにバランスのとれた形で生産能力を増強し、現地生産比率を高めていきます。2007年3月期は中国広州工場と米国テキサス工場の立ち上げにより、30万台以上供給力を拡大しますが、今後もタイ、中国、ロシア、カナダで相次いで新工場の立ち上げを計画しており、2008年までに世界全体でさらに70万台以上生産能力が増強される予定です。このように、トヨタは現地生産の増強によってグローバルにビジネス・チャンスを取り込み、また現地調達率も積極的に拡大することによって、各地域の雇用の増加や産業の育成・振興、ひいては地域経済の発展にも貢献していきたいと考えています。



[目指す方向性と経営目標]

Q | トヨタが目指している企業像や方向性についてお聞かせください。

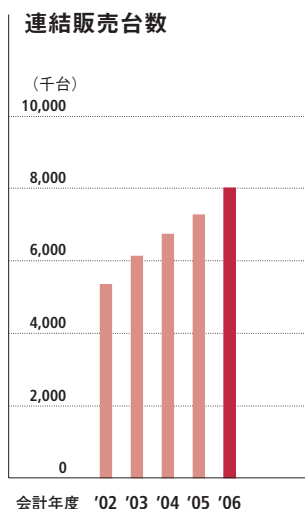
A | **大きな夢に向かって成長を続ける会社でありたいと思います。**

規模的に見ればトヨタは十分に巨大企業といえるまでに発展しました。しかし私は、トヨタはこれからも成長を続ける企業でありたいと考えています。大きな可能性をもった成長産業である自動車業界の中で、その未来を切り開いていくという確固たる情熱と信念に基づいて、前進していきたいと思っています。成長への意欲を失った瞬間に、会社は衰退への道を歩むのではないのでしょうか。

さらに、トヨタは「大きな夢を持って、その実現に向けて努力する企業」でありたいと思っています。例えば私はこれまでいろいろな場面で、「走れば走るほど空気がきれいになるクルマ」「事故を起こさず、人を傷つけないクルマ」など、「夢のクルマ」を世に送り出したいと言ってきました。こうした大きな夢を実現することはトヨタの使命であり、その夢の実現に向かって「常に挑戦」する姿勢こそが、トヨタの発展の原動力になると確信しています。

Q | 今後の事業計画や業績見通しについてお話しください。

A | **グローバルコアモデルを中心とした販売の拡大により、増収増益を目指します。**



注：会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

当社がグローバルコアモデルと位置付ける「カローラ」「カムリ」「ヤリス（ヴィッツ）」「IMVシリーズ」をはじめ、ハイブリッド車やレクサスの販売を引き続き着実に拡大していきます。中でも連結販売台数の3割以上を占めるグローバルコアモデルについては、その高い商品力を武器に、一層の販売強化を図ります。「カムリ」はすでに当期フルモデルチェンジを終え、新型車が投入されました。世界同時立ち上げの実現という大きな使命を負っての開発プロジェクトでしたが、成功を収めることができました。（詳細は16ページの特集「カムリの挑戦」をご覧ください）

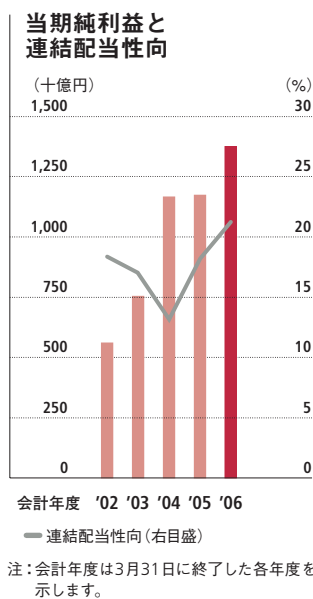
こうした状況を背景に、次期の連結販売台数については、当期比47.6万台増の845万台を見込んでいます。ただ、私は「質の経営」を追求していますので、こうした「量」の問題は結果でしかないと考えています。

次期の連結業績につきましては、売上高22兆3,000億円、営業利益1兆9,000億円、当期純利益1兆3,100億円を見込んでおります。引き続き、「成長を続けながら、足元を固めていく」という経営方針を継続し、次期も売上高の増収と営業利益の増益を達成したいと思っています。(詳細は14ページの「経理担当副社長からのメッセージ」をご覧ください)

[株主還元方針]

Q | 最後に株主還元に関する基本的な考えを聞かせてください。

A | 連結業績をベースに株主の皆さまへの成果配分割合を高めてまいります。



当社では、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。株主還元の考え方としては、第一に連結ベースの株主還元を進めること、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ること、第三に一段と高いレベルの配当を目指すことです。当期もこの方針に則り、7期連続の増配としましたが、今後も連結業績動向を考慮し、株主の皆さまへの成果配分割合を高めていく考えです。また、自己株式の取得も、資本効率の向上と需給状況への対応のため、機動的に実施していきます。

自動車産業は成長産業ですが、事業の拡大には膨大な資金を要します。当社としましては、事業の発展により一層の収益拡大と企業価値の増大を実現していくことが、株主の皆さまへの最大の責務であると認識しています。そのため、内部留保金につきましては、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生産・販売体制の拡充など事業拡大を図るための投資に有効活用していく考えです。

今後も、株主・投資家の皆さまには、一層のご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。