

社長メッセージ



ミッドランドスクエア内のレクサスギャラリー（愛知県名古屋市）にて撮影

“私は、これからも時流に先んじる革新と、強固な経営基盤づくりに努め、トヨタの企業価値を着実に高めていく決意です。”

Building a Platform for Growth

当期のトヨタ自動車の連結業績は、前期に引き続き売上高およびすべての利益項目において過去最高を記録するとともに、株主の皆さまへの配当も8期連続の増配とすることができました。自動車業界を取り巻く経営環境は例年にも増して厳しいものでしたが、こうした逆風の中にあって増収増益を達成できたことは高く評価できると考えています。

世界の自動車市場は、エマージング市場を中心に今後も中長期的に拡大していくことは間違いなく、成長産業としての潜在力を持っていると確信しています。しかし一方で、企業間競争は激化の一途にあり、さまざまな環境変化に的確に対応できる柔軟性を備えなければ生き残れない時代に入ってきました。そうした危機感を常に持ちながら、私は攻めと守りのバランスを考えた経営を推進しています。

「成長を続けながら、足許を固める」。これは私がトヨタの社長に就任して以来、この2年間言い続けてきた言葉です。成長への要は「技術革新」であり、今後も魅力的なクルマづくりに向けた研究開発投資を効率的な活用を図りながら投入していくつもりです。また、足許固めについては、品質・コスト競争力・人材育成の3つのテーマに着実に取り組んでまいります。

こうした当たり前のことを「愚直に、地道に、そして徹底的に」進めていくことがトヨタの伝統であり強みです。私は、これからも現状に甘えることなく時流に先んじる革新を続け、強固な経営基盤づくりに邁進することで、トヨタの企業価値を高めていく決意です。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。

2007年7月

取締役社長

渡辺捷昭



取締役社長 渡辺 捷昭

市場概況

Q 初めに当期を振り返って業界や市場の動きを総括してください。

A 環境技術とコスト競争力を軸にした企業間競争が熾烈化しています。

世界全体を見渡したときの自動車需要の根強さは、これまでと変わりはありません。しかし地域別には、やや温度差の出た1年だったと実感しています。米国市場や欧州市場は堅調に推移し、中国市場は引き続き高成長を維持しましたが、アジア市場はインドネシアや台湾を中心に落ち込みを見せました。また日本国内も、登録車を中心に市場規模が前年を下回りました。

一方商品需要の面から見ますと、世界的なガソリン価格の高騰や環境問題への関心の高まりから、低燃費車やコンパクト車へ需要がシフトしています。資源価格の高止まりや、各国での環境規制強化の影響で、この傾向は続くと見えています。こうした背景もあって世界の自動車業界における企業間競争は、環境技術とコスト競争力を軸に、一層厳しさを増していくものと予想しています。

業績評価

Q そうした市場環境の中で当期の業績をどのように評価していますか。

A 厳しい経営環境の中、増収増益を達成しました。

将来へ向けた投資をしながら、過去最高の業績を更新できたことは、評価に値すると考えています。原材料価格の高騰や販売競争の激化によって経営環境は厳しさを増しており、設備投資や研究開発費などの固定費も高水準で推移していますが、当期はグローバルな販売台数の伸びと原価低減努力の成果によって、増益を達成できました。また、地域ごとにバランスのとれた収益構造になってきたと考えています。

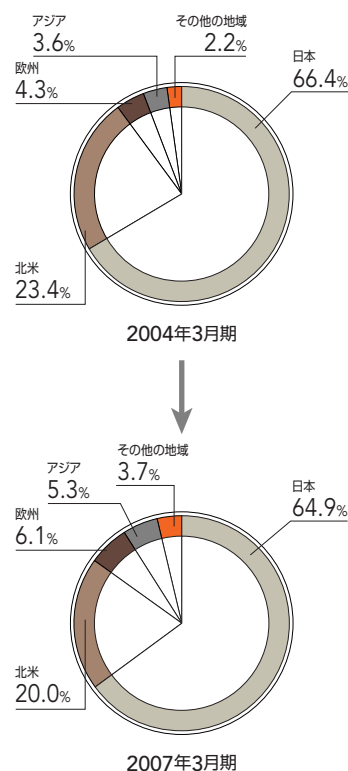
経営課題

Q 持続的成長を実現していくための課題認識についてお話しください。

A 課題やリスクをチャンスに転換していくことが持続的成長の条件です。

世界の自動車保有台数は、過去20年を見ると5年毎に1億台のペースで伸びており、2010年には10億台を超える見通しです。市場成長を牽引するのは、BRICsを中心とするエマージング市場になると思われませんが、普及が進んだ欧米の各

所在地別営業利益（構成比）の推移



国においても、新しい技術やコンセプトを持ったクルマへの需要拡大は安定的に続くものと期待されます。

しかしこうした成長市場の恩恵を受けるためには、自動車会社として克服すべき課題がまた多いことも事実です。環境・安全対策への対応、エネルギー多様化への対応、世界同一品質の確保、低コスト化技術の開発、資材高騰に対応した原価低減など、挙げ出したら切りがありません。しかし、考え方を変えれば、こうした課題やリスクはそれを克服した時に大きなビジネスチャンスを生み出すはずで、私は、そうした発想で一つひとつの課題をクリアし、トヨタの成長につなげていきたいと考えています。

経営理念と経営目標

Q 経営の基本的考え方とともに、トヨタの経営目標を聞かせてください。

A あらゆる面での質の向上を図り、中長期的に営業利益率10%を目指します。

私は就任以来、一貫して社内で「質の向上なくして成長なし」と言い続けています。自動車会社としての誇りは、お客さまにどれだけ喜んでいただけるクルマづくりが実現できるか、「質」的な面にあると思っているからです。ですから私は、「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」ことを実現するために、あらゆる面での「質」の向上を図っています。そして、将来の飛躍に向けた磐石な基盤を築いていきたいと考えています。

こうした体質強化を通じて高い収益性が実現できると思っていますが、収益性の目標としては、中長期的に連結営業利益率10%の達成・維持を目指しています。高い収益性を維持することで、売上高の伸びが収益拡大に直結する形をつくるのが大切だと考えています。

足許固め

Q 足許固めのための具体的施策についてお話しください。

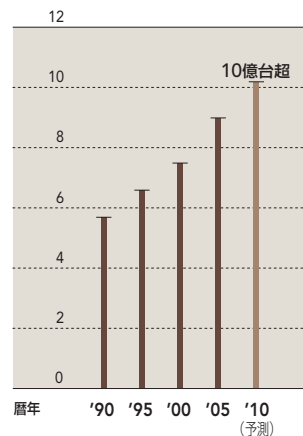
A トヨタの品質レベルを一段と高めていきます。

成長を持続していくための足許固めについては、品質・原価・人材育成の3つのテーマを定めています。このうち品質は、この1年私自身が最優先で取り組んできた課題です。品質はトヨタの生命線であり、サプライヤーと販売店も含めグループ一丸となって品質向上に努めてきました。

そこで当社では、CF (Customer First) 活動として、お客さまの視点に立って品質をつくり込める仕組みづくりを再強化しています。まず、品質の源流である

世界の自動車保有台数

(億台)



注: 当社予測
会計年度の数字とは異なります。

設計段階で問題の発生原因を解析し、「設計品質」を高める取り組みを徹底しました。また、生産ラインにおいては、インライン計測の導入による品質解析の強化策や、生産現場での人材育成を図るための「チームリーダー制」の導入により、「品質は工程で造り込む」という基本を再徹底しています。また、サプライヤーの皆さんと共に、開発や製造などのプロセスで一体となって品質向上を行う「仕入先一体活動」にも取り組んでいます。こうしたさまざまな取り組みによって着実に成果は出つつあります。ただし、品質は永遠の課題であるだけに、現状に満足せず、トヨタの品質レベルを一段と高める契機にしていきたいと考えています。

Q 原価低減活動の現状についてもお話してください。

A 資材価格高騰の影響を吸収して、なお増益に寄与する原価低減の成果を上げています。

当社では当期に約1,000億円の原価低減を達成しましたが、これは資材価格の高騰による大きなマイナスを吸収した上で実現した成果です。コスト競争力を強化するための原価低減活動は、今後の事業環境の変化を考えるとますます重要になってきています。第一に資材価格の上昇が続いていること。第二に、コンパクト車の需要拡大が予想されること。第三に環境・安全対策の強化で新技術の導入が進んでいること。こうした環境下で高収益を確保し、市場競争に勝つためには、原価低減を確実に実現させる必要があります。

原価低減の具体的な取り組みとして、2005年よりシステム単位で開発・設計段階から原価を考えるVI（バリューイノベーション）活動を推進し、2010年モデルまで対策が立案されています。次期発売される新型車から効果が実現してきます。

Q 人材育成面での取り組みはいかがでしょうか。

A 「モノづくり」の原点は「人づくり」の基本精神で人材育成に努めています。

人と技術の融合こそが企業競争力の源泉になると考える当社では、「モノづくり」は「人づくり」の精神で人材育成を進めています。開発、生産、販売などそれぞれの部門で要求される知識や技能の習得のみならず、トヨタの企業文化や価値観も共有できるよう、トヨタウェイを理解してもらうプログラムもグローバル規模で展開しています。

また人材を育てる上で重要なことは、同じ会社で働く者同士が、同じ目的意識の下でチームワークを発揮できるような仕組みをつくっていくことだと思っています。そのため今年から「チームリーダー制」を導入し、職場の中でも先輩社員がOJTで部下の育成がしやすいようにしました。「相談したり」「相談されたり」

という関係の中で、職場のコミュニケーションも円滑になり、人が育つスピードも速まると思っています。

成長戦略

Q 中長期的な視野に立ったトヨタの成長戦略についてお話しください。

A 時代に先駆けた技術革新を将来に向けた成長の推進力にします。

将来への飛躍のために要となるのは技術革新です。製品開発技術のみならず、生産技術も含め、圧倒的な技術力を持つことが何より重要だと考えています。特に、環境・エネルギー・安全の各分野における先行技術開発は、自動車メーカーであるトヨタに課せられたミッションであると同時に、熾烈化する市場競争に勝ち残る条件でもあります。他社に先駆けて、そうした技術開発に徹底的に取り組むことで、将来的には「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」など夢のクルマづくりの実現を目指し挑戦していきます。

近年のトヨタの技術開発への取り組みを少し具体的にお話ししますと、まず環境技術については、ハイブリッドを「環境問題の解決に貢献できるコア技術」と位置付け、次世代システムの開発を進めています。1997年に世界初の量産ハイブリッド車「プリウス」を発売して以来、ハイブリッド搭載モデルのラインアップ拡充を進め、本年5月にはハイブリッド車累計販売台数がグローバルで100万台を突破しました。ハイブリッド車はガソリンエンジン車と比較してCO₂の排出抑制効果があり、地球温暖化の原因のひとつとされるCO₂の削減に大きく寄与することができたと考えています。プラグインハイブリッドも実用化に向けて拍車をかけていきます。

またエネルギー多様化への対応としては、エネルギー事情は国や地域によって異なることから、地域毎のインフラの状況やお客さまのニーズに沿い「適時・適地・適車」という考え方の下で、環境対応技術の開発やエコカーの展開を推進しています。昨年いすゞとディーゼルエンジンの共同開発で合意しているほか、エタノール車が普及しているブラジルでエタノール100%対応のFFV（フレックス・フューエル・ビークル）の「カローラ」を発売しています。

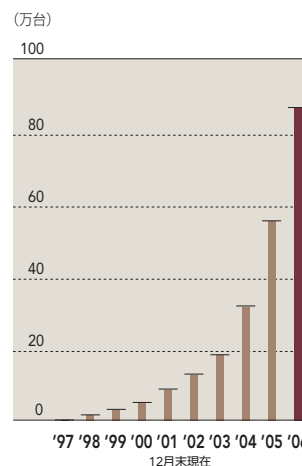
Q 今後の販売計画とそのベースとなる市場戦略をお話しください。

A 魅力ある新商品の積極投入で、世界販売の拡大を計画しています。

中期的な販売計画としては、2008年（暦年）のグループ販売台数*を980万台程度としています。ちなみに2006年の実績は881万台で、2007年は934万台を計画し

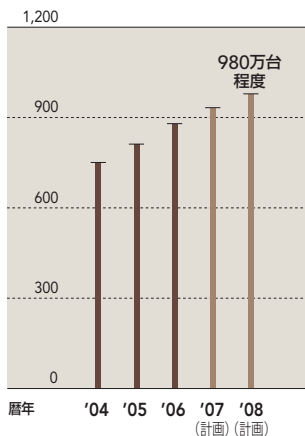


ハイブリッド車の累計販売台数



グループ販売台数

(万台)



ています(2006年12月22日発表時点)。今後も、お客さまにとって魅力ある新製品の投入を積極的に進め、グローバル規模で販売を着実に伸ばしていきたいと考えています。

2007年5月には「レクサスLS」のハイブリッド車が日本で発売され、世界各地で順次販売が開始されます。当期に日本で販売開始したグローバルコアモデルの新型「カローラ」は、世界市場に投入されつつあり、また日欧戦略車の「オーリス」も欧州各国で既に発売されています。この他、北米市場では新型「タンドラ」の生産・販売が本格化し、さらに国内でも2007年後半には前年を上回る数の新型車が投入されます。市場創造型の商品の投入を通して、市場を活性化していきたいと考えています。

トヨタの強みは、フルラインの商品構成によって、世界全地域においてバランスのとれた販売を実現している点にあります。加えて、商品開発から生産、販売まで地域特性に合わせたきめ細かな事業戦略を展開していることも競争優位をもたらす大きな要因になっています。これからも各地のニーズをクルマづくりに反映させることによって、多くのお客さまに喜んでいただきたいと考えています。

*トヨタ・ダイハツ・日野のグローバル小売販売台数で、連結販売台数とは基準が異なります。

Q

急増する世界需要に対応するための施策を聞かせてください。

A

現地生産能力の継続的拡充により、商品供給力を高めていきます。

商品供給力は技術力・販売力と並び、安定的な成長を持続するためのもう一つの柱です。トヨタでは、世界各地域における需要拡大に対応するため、継続的に海外での生産能力を増強しています。2006年には、中国・広州と米国・テキサスで新工場が稼働を始めたほか、フランスやタイの工場でも生産能力を増強しました。2007年に入ってから、タイと中国・天津で新工場が稼働し、富士重工業の北米工場での委託生産も開始しました。こうした一連のプロジェクト推進により、海外生産能力は、2005年1月から2007年5月末の約2年半で110万台以上も増強されました。今後も、2007年末にはロシア新工場が立ち上がるほか、2008年にはカナダ第2工場、2010年頃には米国・ミシシッピに新工場立ち上げが予定されています。トヨタでは、これからもグローバルにバランスのとれた形で生産能力を高めるとともに、「需要のあるところで生産する」という基本方針に基づき、海外事業体の自立化を図り、地域経済と一体となった成長を目指していきます。

業績予想

Q 次期(2008年3月期)の業績見通しについてお話しください。

A 世界全地域での販売増により、引き続き増収増益を見込んでいます。

次期の業績見通しについては、連結販売台数889万台(当期比+36.6万台)、売上高25兆円(同+4.4%)、営業利益2兆2,500億円(同+0.5%)、当期純利益1兆6,500億円(同+0.4%)を見込んでいます。(業績予想の前提など詳細は16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。)

販売台数については、当期に販売減となったアジアをはじめ、世界各地で販売増を見込んでいます。収益については、為替変動や資材価格の動向など経営環境は決して楽観を許さない状況にありますが、将来の成長に向けた投資をしながら、次期も増収増益を達成したいと考えています。

株主還元と資本政策

Q 株主への利益還元や資本政策に関する基本方針を聞かせてください。

A 連結配当性向30%を目標にしつつ、事業拡大への積極投資も継続します。

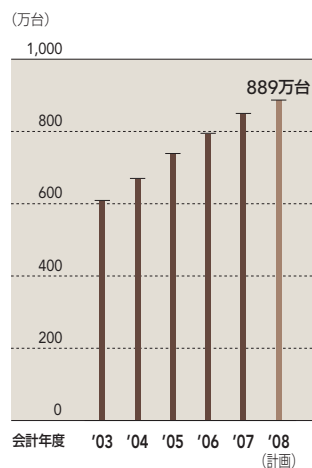
株主の皆さまへの利益還元については、配当と自己株式の取得により、着実に成果の配分を高めていきたいと考えています。まず配当ですが、この数年の業績拡大に歩調を合わせながら、毎年着実な増配を実現しています。当社では配当方針として、中長期に連結配当性向を30%とする目標を掲げており、当期の配当につきましても、前期より30円増の年間120円としました。この結果、当期の連結配当性向は23.4%になっています。

自己株式の取得についても資本効率の向上を目的として機動的に実施しており、2007年6月の株主総会で、3,000万株、2,500億円という授權枠につき、ご承認いただいています。

自動車産業は成長産業であり、事業の拡大には膨大な資金を要します。私は、株主の皆さまへの利益還元をしっかりと果たしつつ、一層の収益拡大と企業価値の増大に向けた投資もさらに積極的に行っていく考えです。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や、もう一段のグローバル事業の拡大に向けた生産・販売体制の整備などに有効活用してまいります。

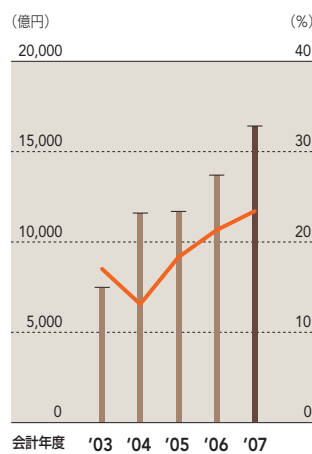
株主・投資家の皆さまには、今後も一層のご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

連結販売台数



注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

当期純利益と連結配当性向



— 連結配当性向(右目盛)

注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。