

社長メッセージ

しなやかで強靱な企業体質を構築し、
企業価値を向上してまいります。



堤工場（愛知県豊田市）にて撮影



トヨタの当期(2008年3月期)の連結業績は、売上高およびすべての利益項目において過去最高を達成することができました。また、株主の皆さまへの配当につきましても、9期連続の増配とすることができました。経営環境が厳しさを増すなかで増収増益が達成できたことは、これまで講じてきた諸施策が成果に結び付いたものと考えております。

現在、世界の自動車市場は、先進国の一部で景気減速による市場停滞感があるものの、資源国・新興国では市場規模が急速に拡大しております。一方で、自動車産業を取り巻く状況は、環境・エネルギー問題をはじめ、原材料価格の一段の高騰や急激な為替変動など、著しく変化しております。

トヨタは、こうした変化が激しい状況のときこそ、企業体質を変える絶好のチャンスであると考えております。仕事のやり方や仕組みをもう一度見直し、問題を明確にしながら、ひとつひとつ解決していき、世界中のお客さまに認めていただけるクルマづくりに注力してまいります。また、こういうときこそ本当に強い人づくりができると考え、変えるべきことは勇気を持って変えていける「改善マインド」を持った人材の育成に徹底して取り組んでまいります。

「疾風^{しつぽう}に勁草^{けいそう}を知る」という言葉がありますが、厳しい環境を乗り越えた先にこそ、変化に柔軟に対応できる、しなやかで強靱な企業体質が構築されると確信しております。今後も、さらなる企業価値の向上に努めてまいりますので、株主・投資家の皆さまには、一層のご支援をお願い申し上げます。

2008年7月

取締役社長

渡辺捷昭

社長インタビュー

変化に柔軟に対応
できる企業体質を
つくる。

取締役社長 渡辺 捷昭



営業概況

Q. 当期を振り返って、市場の動きとトヨタの販売状況を総括ください。

A. 厳しい市場環境のなか、販売台数は過去最高を更新しました。

当期の連結の販売台数は、前期に比べ約39万台増加し891万台となりました。日本では自動車市場が縮小傾向にあるなか、多数の新型車の投入などにより、販売台数は減少しましたがシェアは拡大しました。北米については、上半期は堅調でしたが、下半期からは原油価格高騰やサブプライムローン問題による金融不安などにより、自動車市場も縮小傾向となりました。しかし、一昨年フルモデルチェンジした「カムリ」や「プリウス」の販売が好調で、通期の販売台数は若干増加し、米国におけるトヨタのシェアは過去最高となりました。欧州については、市場全体が伸び悩むなか、西欧での「オーリス」や「プリウス」、ロシアや東欧の「カムリ」や「アベンシス」が好調だったことにより、販売台数が増加しました。一方、アジアではタイ、インドネシアにおけるIMV*や「ヤリス」が好調で、その他の地域においては中南米の「カローラ」やIMV、オーストラリアの「カムリ」などへの需要が旺盛で、アジア、その他の地域ともに販売台数が大きく増加しています。

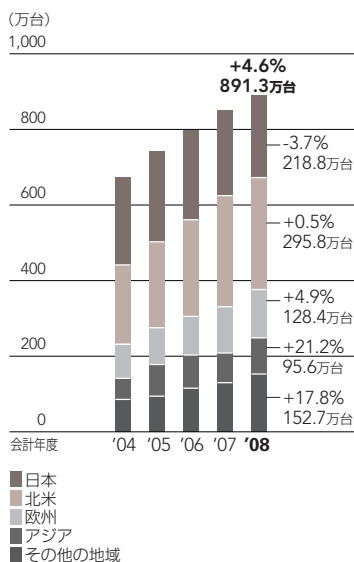
*IMV: Innovative International Multi-purpose Vehicleの略で、トヨタが世界市場向けに海外で開発・生産するSUV、ピックアップトラックなど多目的車の総称。

Q. 当期の収益については、どのように評価されていますか。

A. 地域的にバランスの良い収益構造になってきています。

業績面につきましては、売上高から営業利益、当期純利益まで、すべての項目で過去最高を更新しました。地域別の収益バランスを見ましても、アジア、中南米、

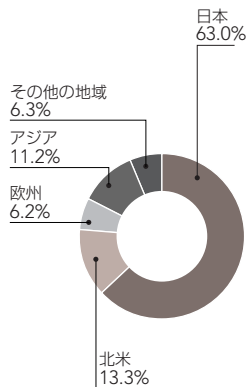
所在地別販売台数



注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

所在地別営業利益（構成比）

2008年3月期



オセアニア、アフリカなど資源国・新興国における収益拡大により、大変バランスの良いものとなってきたと考えています。また、営業利益に反映されない持分法投資損益につきましても、中国を中心に大幅に伸びており、この4年間で2倍以上拡大しています。当社の成長シナリオである「フルラインの商品構成により世界全地域でチャンスを獲得する」という取り組みの成果が、業績面でも着実に表れてきたものと考えています。

経営課題

Q. 鋼材など原材料の価格が高騰するなか、原価低減の施策についてお聞かせください。

A. 設計段階から見直しを図ることで、コスト削減に取り組んでいきます。

当期は、鋼材をはじめ貴金属などの原材料価格の高騰があったものの、仕入先の皆さんを含めグループ全体で原価低減活動に取り組んだ結果、原材料のコスト上昇分を吸収した上で1,200億円の原価改善を達成することができました。原価低減における具体的な取り組みとしましては、VI*活動を推進しています。従来は部品の品目単位のコスト低減活動でしたが、VI活動では設計思想の変革に踏み込み、サプライヤーと連携しながらシステム単位での設計見直しを図り、原価低減に取り組んでいます。樹脂部品については性能はそのままで厚さを半分程度にすることによって材料の使用量を3割低減し、原価を下げることができました。VI活動による原価低減効果は、当期モデルチェンジした「クラウン」や「アルファード」、新型車「ヴェルファイア」から実現し始めています。また、600種類以上あった鋼板の種類を2割削減することや、歩留まりを向上させることによっても、コストダウンを図っています。

*VI: Value Innovation

Q. 製造業にとって最も重要となる品質に対する取り組みについてお話しください。

A. 「自工程完結」という考え方のもと、開発から製造、販売まで一貫して品質向上を実践しています。

品質は製造業であるトヨタグループにとって生命線ですから、仕入先の皆さんや販売店の方々とも一体となって品質向上に努めています。大切なことは、お客さまの視点に立って品質を高めていくことです。2005年からCF*活動の取り組みを始め、市場に不具合を流出させない、早期発見・早期解決を実践しています。このCF活動をさらに原点に立ち返って進化させたのが、「自工程完結」という活動です。自工程完結は「品質は各工程で造り込み、後工程に最高品質の仕事を手渡す」というもので、工程内において不具合が発生した場合は原因を究明し、図



面に反映する設備や管理条件を見直すなど、源流での対策に改善サイクルを回していきます。これは製造部門だけでなく、開発、販売、サービス、管理部門に至るまで徹底して実践しています。これらの活動により新車の初期品質の問題指摘件数が顕著に減少しています。今後は活動の海外展開を強化していきます。

*CF: Customer First

Q. グローバルな視点での人材育成の取り組みについてお聞かせください。

A. グローバル生産推進センター（GPC）を世界中に展開し、グローバルな人材育成を推進しています。

現在トヨタグループは、27の国と地域で53の事業体で生産活動を行っています。また、販売につきましては170以上の国と地域で展開していますので、人材についてもグローバルに育成していく必要があります。トヨタ独自の信念・価値観を共有するための「トヨタウェイ」を策定し、トヨタ生産方式の考え方を伝授するため、元町工場内にグローバル生産推進センター（GPC）を設置し、集中的な技能訓練により短期間で高い技術を習得できるシステムを開発しています。開設以来5年間で国内外から1万人以上の人材が技術や考え方を習得し、その卒業生たちが各国の現場に戻り、それぞれの拠点で学んだノウハウを現場のスタッフに伝承しています。このGPCを米国、英国、タイにも設置することで、さらにグローバルな人材育成を推進しています。一方、販売面においては、2002年に設立したグローバル・ナレッジ・センター（GKC）を中心として、全世界のディストリビューターや販売店とともに、ベストプラクティスの共有とプロセス改善を通して、販売のトヨタウェイを促進しています。また、経営人材の育成としては、2001年に設立した「トヨタインスティテュート」において、トヨタウェイを実践する経営幹部候補生やミドルマネジメントの育成を行っています。

成長戦略

Q. 販売台数増に向けた今後の戦略をお聞かせください。

A. 資源国・新興国での需要を取り込み、販売台数増加を図っていきます。

資源国・新興国においては、昨今の景気拡大により、自動車市場が急速に拡大しており、当社も大幅に販売台数を伸ばすことができました。これらの市場については、小型車からSUV、高級車までフルラインの商品構成を有するメーカーとしての総合力を活かし、地域によって異なるニーズに的確に対応する商品を投入しながら、さらなる販売増を図っています。

中国市場ではフルラインアップの構築を目指して、生産体制の確立を図っています。昨年は天津一汽トヨタで生産する「クラウン」や「カローラ」、広州トヨタで

生産する「カムリ」などが好調に推移し、2008年5月からは広州トヨタで「ヤリス」の生産を開始しています。市場の成長が著しいインドにおいては、第2工場の建設を決定しました。この工場は、年産10万台の生産能力で2010年の操業開始を予定しており、現地ニーズに応える新開発小型車を生産する計画です。また、中近東地域では、レクサスブランドや「ランドクルーザー」などが好調ですが、今後さらに重要な市場になると思いますので、ニーズを見極めながら、この地域への供給体制の拡大を目指していきます。また、ブラジルなど中南米地域につきましても、引き続き市場が伸びると想定しています。資源国・新興国については、現地生産の拡大とともに、日本や他地域からの供給を振り向けることで、旺盛な需要に対応し成長機会を拡大していきます。

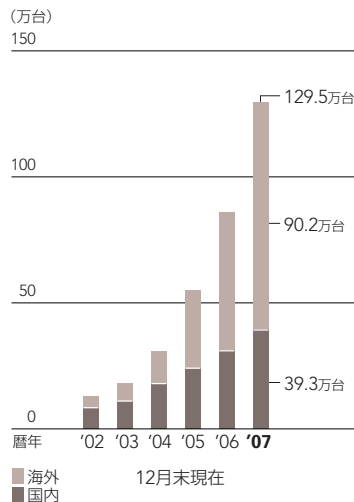
Q. 燃費向上やCO₂排出削減など、環境対応に向けた取り組みについて、お話しください。

A. ハイブリッド車の拡充や超高効率パッケージ車を投入していきます。

燃費の向上やCO₂の低減、排出ガスのクリーン化のすべてに貢献できるのがハイブリッドシステムの技術です。トヨタのハイブリッド車の累計販売台数は、すでに2008年6月時点で150万台に達しています。今後、ハイブリッドの搭載車種を拡大し、2010年代の早い時期に年間100万台の販売を目指すとともに、さらにハイブリッドシステムの性能・燃費の向上や小型化・軽量化・低コスト化に取り組み、2020年頃にはすべての車種にハイブリッドシステムを搭載する計画を立てています。

また、クルマの既成概念を覆す超高効率パッケージカー「iQ」を、2008年内に日本と欧州で発売を予定しており、新たな市場の創造を目指しています。これは、全長3m未満ながらゆとりを持った室内空間を確保したクルマで、CO₂排出量の削減を念頭に、優れた燃費性能を追求したモデルです。今後も、新たな付加価値を備えた市場創造型商品を積極的に投入し、市場を活性化させていきたいと考えています。

ハイブリッド車の累計販売台数



将来成長に向けた取り組み

Q. 中長期的なビジョンや成長戦略について教えてください。

A. 社会と地球に貢献できる事業展開を通じて、持続可能な企業集団を目指します。

基本的な姿勢としましては、「世の中のためにどれだけ貢献できるか」ということを軸に企業活動を進めていくべきだと考えています。具体的な取り組みとしては、「3つのサステナビリティ」というコンセプトのもと、「研究開発」「モノづくり」「社会貢献」のサステナビリティに向けた活動を推進しています。

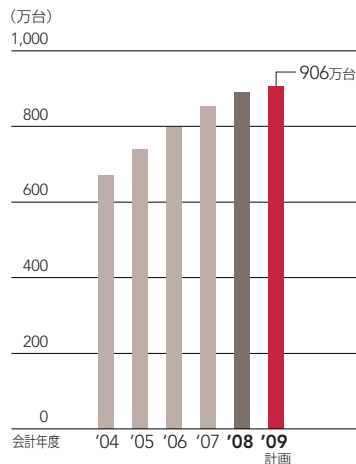


研究開発については、「環境・エネルギー・安全・感動」を重点テーマとして、人と地球が共生できるクルマ社会を目指した「サステイナブル・モビリティ」の実現に向けた取り組みを進めています。まず、環境・エネルギー面では、ハイブリッド技術をコア・テクノロジーと位置付け、ハイブリッド車の販売台数増とハイブリッド搭載車種拡大に取り組んでいます。また、家庭用電源から充電可能なプラグインハイブリッド車も、公道での実証試験を開始しており、実用化に向けた開発を加速しています。バイオ燃料への対応としては、エタノール100%対応のFFV（フレックス・フューエル・ビークル）を開発し、昨年ブラジルで「カローラ」「カローラフィールダー」にFFVを投入しました。

安全性能の向上につきましては、予防安全、衝突安全などすべてのステージで「交通事故を起こさないクルマ」の実現を目指しています。前方の歩行者検知、後方車両への対応機能を持つ「プリクラッシュセーフティシステム」が実用化したほか、側面衝突時の衝撃を緩和する「サイドエアバッグ」「カーテンシールドエアバッグ」を、今後発表する新車に積極的に採用していきます。

クルマだけがサステイナブルになるのではなく、モノづくりにおけるサステイナビリティも追求しています。生産現場においては、画期的な生産性の向上と省エネルギーを実現する「サステイナブル・プラント」活動を実践しています。ハイブリッド車「プリウス」を生産する堤工場では、太陽光発電により約2,000キロワットの電力を確保しているほか、外壁に光触媒塗装を施すことで窒素酸化物や硫黄酸化物などの排出物に対し、ポプラ樹木2,000本に相当する浄化効果を見込んでいます。また、高岡工場では、昨年8月に革新生産技術を導入したラインが稼働を開始しました。生産設備をシンプル・スリム化し、ラインの規模をダウンサイジングさせていくことで、生産効率だけでなく、エネルギー効率も飛躍的に向上させるという取り組みです。これら「サステイナブル・プラント」活動の取り組みを、国内はもとより海外工場にも順次展開していきます。

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。

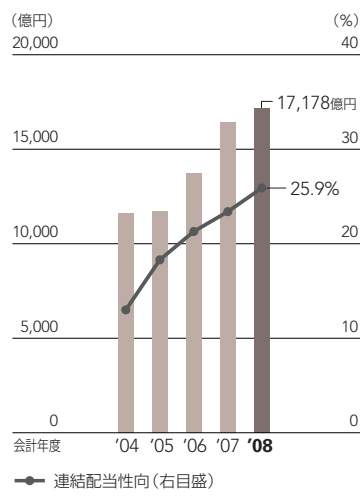
業績予想

Q. 次期(2009年3月期)の業績見通しについて教えてください。

A. 原材料価格の高騰や円高基調の為替の影響により、減収減益となる見通しです。

次期の見通しにつきましては、北米においては販売台数が減少することを想定していますが、アジアや中近東など資源国・新興国を中心に販売台数を伸ばしていくことで、グループ全体では当期より14万7,000台増の906万台の販売を計画しています。連結販売台数に含まれない中国では17万台増の64万台の販売を計画しています。収益面では、連結売上高25兆500億円(当期比4.9%減)、連結営業利益1兆6,000億円(当期比29.5%減)、連結当期純利益1兆2,500億円(当期比27.2%減)を予想しています。(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。)

当期純利益と連結配当性向



注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

株主還元

Q. 株主への利益配分の考え方について教えてください。

A. 中長期的な成長と積極的な株主還元により、株主の皆さまのご期待に応えていきます。

当社は株主の皆さまへの利益還元を重要な経営方針のひとつと位置付け、企業体質の充実・強化を図りながら積極的な事業展開を推進していきます。利益還元については、連結配当性向30%をできるだけ早期に実現し、また、1株当たり配当の増額基調の継続に努めていきます。当期の配当につきましては前期より20円増加の年間140円とさせていただきます、当期の連結配当性向は25.9%となりました。

自己株取得につきましては資本効率の向上を目指し継続的に実施しております。本年の株主総会では3,000万株、2,000億円の授権枠につき、ご承認いただいております。

また、当期末において1億6,200万株の金庫株を消却しましたが、残る金庫株約3億株については経営のフレキシビリティを確保するため継続保有していき、今後取得する自己株式については原則として消却していく計画です。

今後も株主の皆さまへの利益還元をしっかりと果たしながら、企業価値向上のための研究開発や生産設備・販売網拡大のための設備投資を積極的に行ってまいります。また、しなやかで強靱な体質を構築し、世界中から認められる商品を提供し続ける会社にしていきたいと考えております。株主・投資家の皆さまには、中長期の視点で当社を見ていただき、今後と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。