

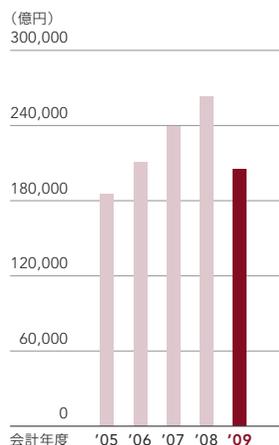
Message from the Executive Vice President

経理担当*副社長からのメッセージ

“ 収益改善の取り組みを通じて、需要構造変化に的確に対応し、早期の業績回復を目指します。 ”

取締役副社長 一丸 陽一郎

売上高

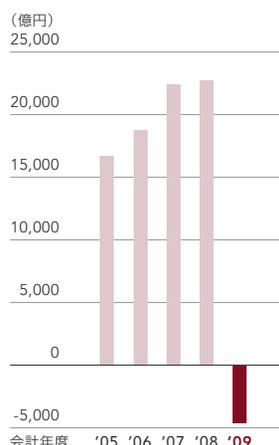


∴ 当期の業績について

2009年3月期の連結決算は、販売台数が前期比134万6千台減の756万7千台、売上高が同21.9%減の20兆5,295億円、また営業利益は同2兆7,313億円減の4,610億円の損失、当期純利益は同2兆1,548億円減の4,370億円の損失と、非常に厳しい決算となりました。

営業利益の減益要因は、販売面の影響で1兆4,800億円、為替変動の影響で7,600億円、諸経費の増加ほかで4,913億円となっています。販売面では、昨年秋以降の金融危機を背景にした世界的な経済の急速な悪化により欧米を中心に自動車市場が大幅に縮小したことや、小型車化・低価格車化という市場構造の変化の影響を大きく受けました。為替については、米ドルやユーロなどに対して円高が急速に進んだことから、輸出採算が大幅に悪化しました。また、金利スワップ評価損や減価償却費・設備関連費用の増加など、諸経費の増加も減益要因となりました。そのような中、原価改善活動を強力に推進しましたが、残念ながら原材料価格の高騰により、その成果が打ち消される結果となりました。

営業利益(損失)



このような厳しい事業環境を受けて、当社は、昨年11月に緊急収益改善委員会を立ち上げ、2009年3月期および2010年3月期の短期的な収益確保の観点より、さまざまな角度から取り組みを進めてきました。2009年3月期については、一台でも多くのクルマをお客さまにお届けするために、各地域の市場ニーズに対応した特別仕様車の設定など、商品強化を速やかに実施し、小規模国などへの仕向地の拡大も行ってきました。原価改善活動では、車種別の原価低減活動をより一層強化し、また、新工場プロジェクトの中止・延期・規模縮小を決定すると同時に、生産調整により在庫を圧縮しました。さらには、労務費低減策や、一般経費の徹底的な削減など、さまざまな取り組みを実施し、約1,300億円の収益改善を達成することができました。

∴ 2010年3月期の連結業績見通し

2010年3月期の連結業績見通しについては、販売台数が650万台、売上高が16兆5,000億円、営業損失が8,500億円、当期純損失が5,500億円となる見込みです。なお、前提となる為替レートは1米ドル95円、1ユーロ125円としています。

連結営業利益見通しでは、減益要因として、販売台数の減少や車種構成の変化などにより8,000億円、為替の円高により4,500億円を見込むなど、非常に厳しい事業環境を想定しています。そのような中、2010年3月期は緊急収益改善の取り組みを一段と強化し、原価改善と固定費の削減で8,000億円の大幅な収益改善を図っていきます。

*：経理分野を主たる業務分野を含む(7ページ「マネジメント体制」をご参照ください)

仕向地別車両販売台数比率

2009年3月期



日本	25.7%
北米	29.2%
欧州	14.0%
アジア	12.0%
その他の地域	19.1%

原価改善では、車種別原価低減活動の対象車種数の拡大や、工場原価改善のさらなる推進、また設計段階からの原価改善にも取り組むなど、3,400億円の原価改善努力を行います。

固定費削減では、まず、設備投資については土地・建物案件の延期・凍結や、遊休設備・余剰品の徹底活用などにより大幅な効率化を進めていきます。また、海外事業体におけるワークシェアリング導入などにより雇用の安定を図りつつ、労務費を効率化していきます。さらには、一般経費や販売費などの全面的な見直しなどにより、合計4,600億円の大幅な固定費削減を進めていきます。

なお、この原価改善と固定費削減による8,000億円のコスト低減は、今年度の取り組みのスタートラインと考えており、ここからもう一段の効率化を進め、さらに高いレベルの収益改善を図っていく所存です。

また、このようなコスト低減の取り組みに加えて、販売面では引き続き一台でも多くのクルマをお客さまにお届けできるように努めていきます。現在、欧米や日本などではスクラップインセンティブをはじめとした、政府による環境対応車への買い替え促進策が導入されています。当社は、ハイブリッド車をはじめ、多くの環境対応車を取り揃えており、このような各国の政策の後押しも最大限に活用しつつ、販売・生産の拡大に努めていきます。

財務戦略ポリシー



財務戦略

当社の財務戦略の基本方針は、「成長性」「効率性」「安全性」の3つの柱から成り立っています。当社は、中長期的にバランスをとりながらこれらの3つのポリシーを実施していくことが、安定的かつ持続的な成長を可能にし、ひいては企業価値の増大につながると考えています。

1. 「成長性」：持続的成長のための継続的な先行投資

世界の自動車市場は、中長期的に成長すると見込んでいますが、市場の構造は、商品軸ではハイブリッド車をはじめとする低燃費車やコンパクト車へ、また地域軸では資源国・新興国へとシフトしていくものと思われます。当社は、こうした需要構造変化に的確に対応し、長期にわたる持続的成長を実現するために、必要な投資は積極的に行っていきます。そして、各国・各地域のお客さまニーズに対応した良質で廉価な魅力ある商品の造り込みや、次世代環境・エネルギー・安全技術の早期商品化に向けた取り組みを、より一層推進していきます。

2. 「効率性」：収益性・資産効率の向上

今後、需要が大きく見込まれるハイブリッド車やコンパクト車について、原価低減を一層推進し、お客さまにとってお求めやすい価格の商品の提供と、収益性の向上を両立していきます。また、外部環境の変化にも柔軟に対応できる効率的な開発・生産・販売体制の構築も進めていきます。さらに、設備投資では、遊休設備や余剰品を徹底的に活用することなどにより、資産効率の向上にも努め、恒常的にプラスのフリーキャッシュフローを目指していきます。

3. 「安全性」：強固な財務基盤の維持

2009年3月期末の総資金量*は3.3兆円、株主資本は10兆円と、当社は豊富な流動性と安定した株主資本を持つことにより、強固な財務基盤を維持しています。これにより、原材料価格の高騰や

*：金融子会社を除く

急激な為替変動など厳しい事業環境においても、設備投資や研究開発など、将来の成長に向けた投資を継続することができます。また、借入債務に対する信用格付けを高水準に保つことで、現在のような世界的な信用収縮局面においても、低コストかつ安定的な資金調達が可能となっています。今後も、中長期的には世界的な自動車市場の成長を見込むなか、商品力の向上や、次世代技術開発などの先行投資、国内外の生産・販売体制の整備には、十分な手元資金を持つことが必要不可欠であると考えています。

∴ 株主還元

当社は株主の皆さまの利益を重要な経営方針のひとつとして位置付けており、持続的な成長を実現できる企業体質への維持・強化を図るべく構造改革に取り組み、企業価値の向上に努めています。配当金につきましては、毎期の業績・投資計画・手元資金の状況等を勘案したうえで、継続的に配当を行うよう努めていきます。2009年3月期の配当につきましては、かつてない厳しい経営環境下であり、前期同様の配当を維持することは困難と判断し、前期より40円の減配とし、1株当たり年間配当金は100円とさせていただきます。

自己株式の取得については、昨年の第104回定時株主総会にてご承認いただいた3,000万株、総額2,000億円の授權枠に対し、本年6月の第105回定時株主総会までに、株式数1,401万株、総額699億円を取得しました。また、2009年3月期としては1,494万株、総額728億円の自己株式の取得を実施しています。なお、自己株式の取得を開始した1997年3月期から2009年6月末までの、累計取得株式数は7億3,698万株、取得総額は2兆8,688億円に達しています。

なお、急激に変動する昨今の経済状況等に柔軟に対応するため、内部留保資金につきましては、安定的な経営基盤の確保や、お客さまニーズに対応した商品力の強化、次世代の環境・エネルギー・安全技術等の早期商品化に向けた取り組み、国内外の効率的な開発・生産・販売体制の構築等に活用していきます。

また、今後の自己株式の取得につきましては、現状の経営環境下においては手元資金の確保を最優先とし、当面見送らせていただく予定です。

今後は、いち早く株主の皆さまのご期待にお応えできるよう、早期の業績回復に向けて不退転の決意で臨む所存です。

2009年7月

取締役副社長

一丸陽一郎