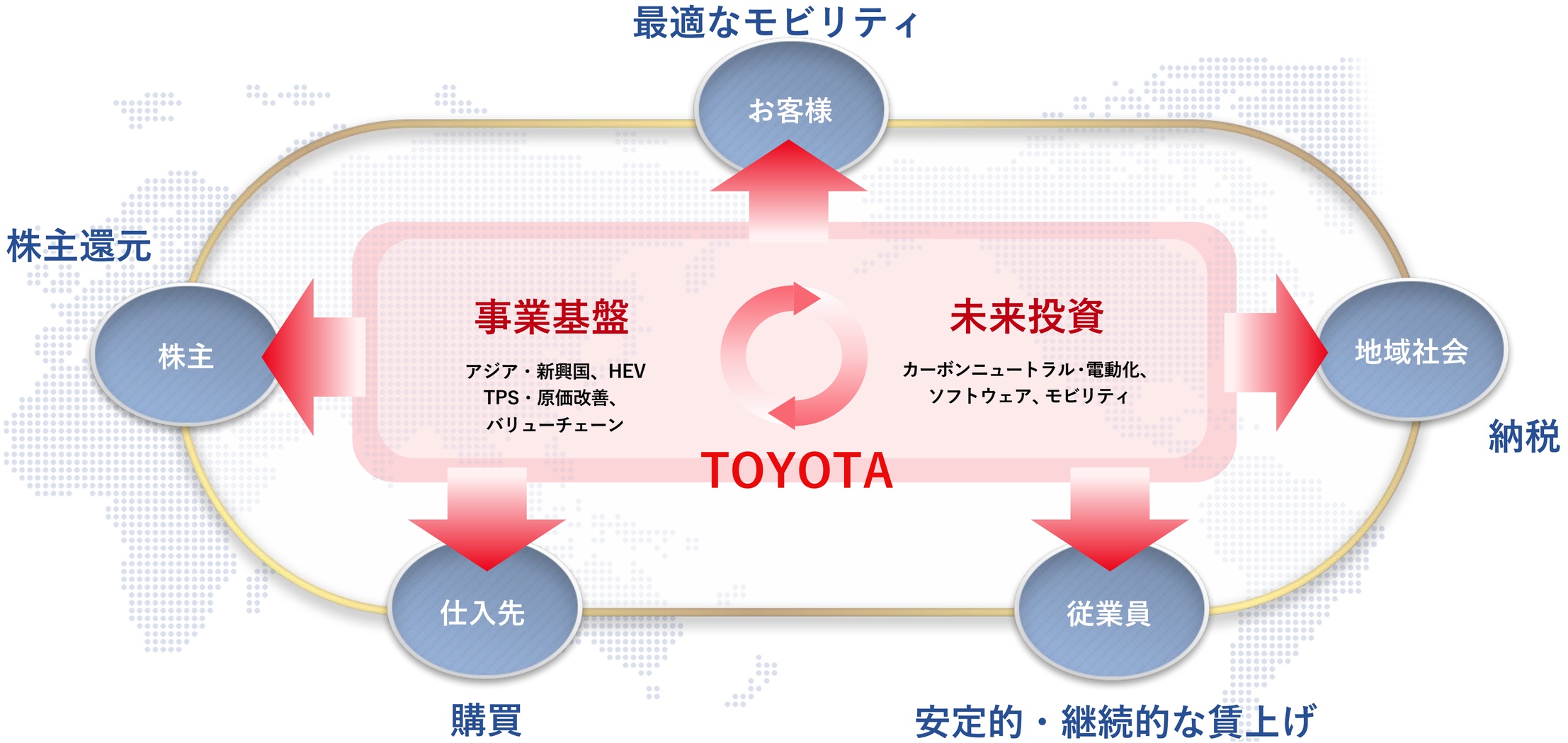
共に成長するサイクル

TOYOTA

ステークホルダーの皆様と共に成長していく

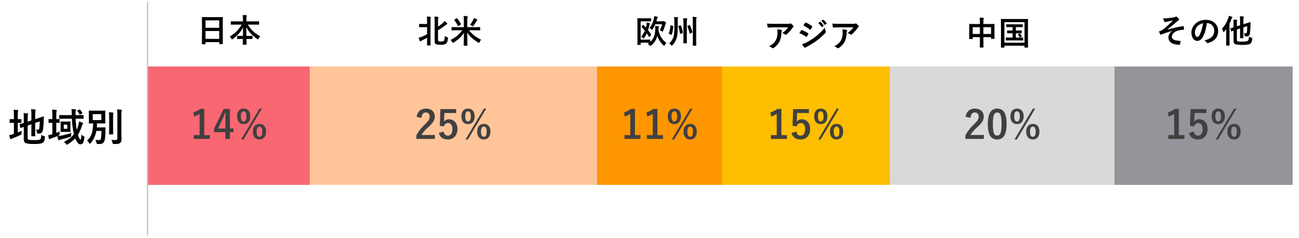


トヨタの事業基盤の特徴

TOYOTA

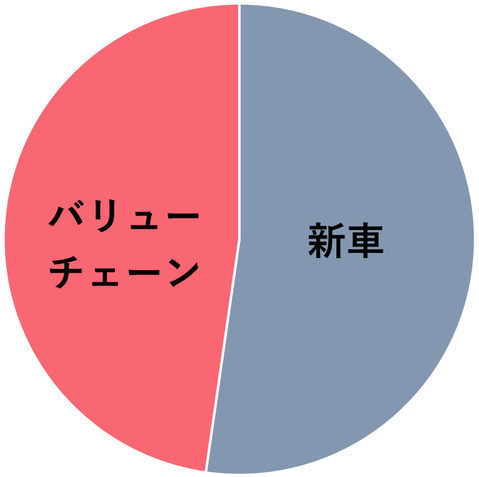
グローバル・フルラインアップ

’23/3期 小売販売台数



1億台保有の強み

収益構造
（’20/3期-’23/3期の営業利益累計）



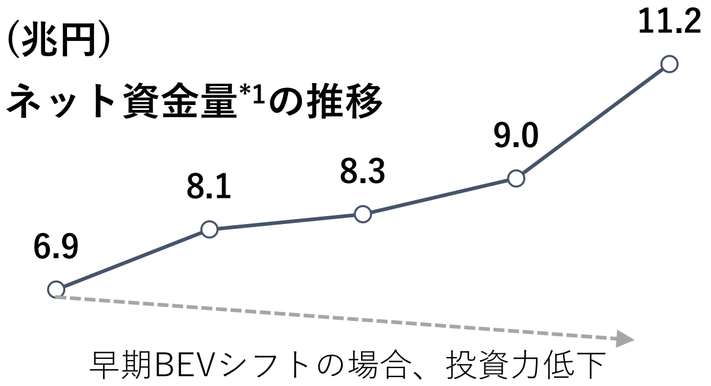
マルチパスを支えるHEV事業

‘23/3期 パワトレ別小売販売台数

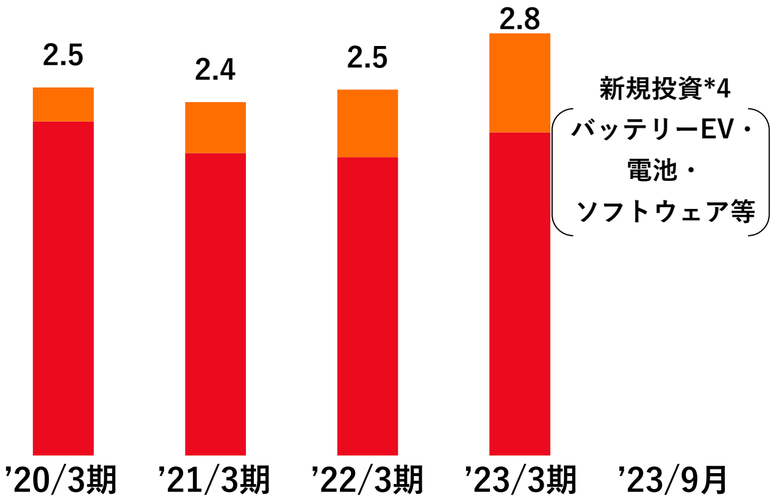
‘23/3期 パワトレ別営業利益

実需に合わせた投資判断の見極め

ネット資金量*1の推移



研究開発費*2・設備投資額*3の推移



1.ネット資金量=金融事業を除いた、現金および現金同等物,定期預金,公社債および信託ファンドへの投資-金融事業を除いた、有利子負債（リース債務を含まない）
2.報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額
3. リース用車両および使用権資産を除く
4. バッテリーEV、電池、水素事業、ソフトウェア事業等に関する研究開発費及び設備投資額

お客様にクルマをお届けする努力

TOYOTA

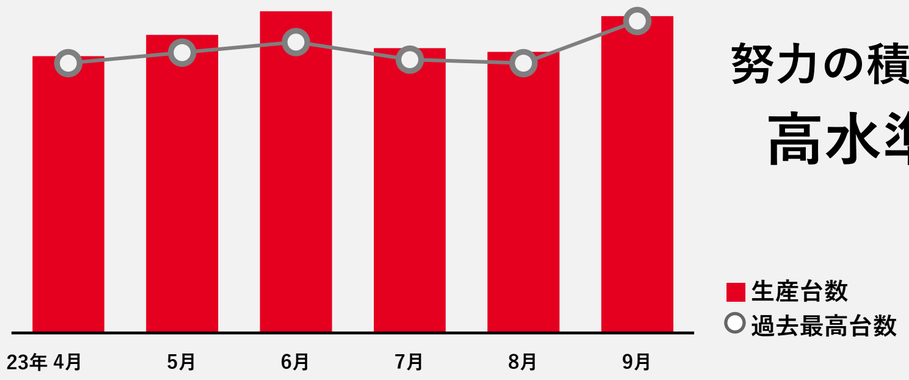
① 商品開発の努力

お客様ニーズに合った商品を開発・投入

④ 販売の努力

DXを活用した需給管理の視える化

② 製造の努力（仕入先含む）



努力の積み重ねで

高水準維持

③ 物流の努力

関係各社と一体で物流効率を改善

製造現場の努力　事例

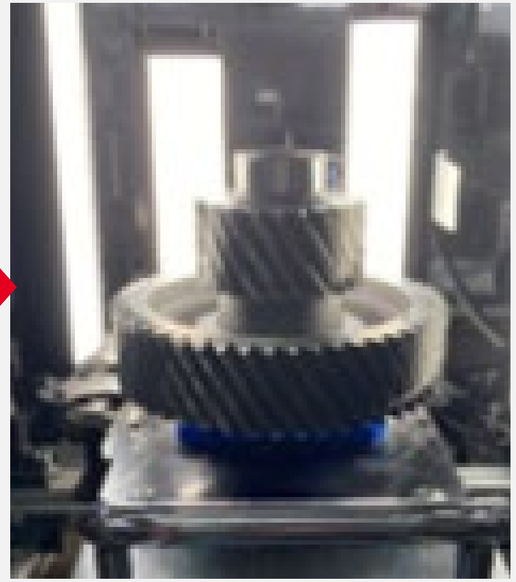
コロナ禍での非稼働期間を有効活用し
デジタル化による品質/生産性の向上など、１秒単位の改善を積み重ね

AI活用で不良検出の自動化

改善前
目視検査

心身の負担大

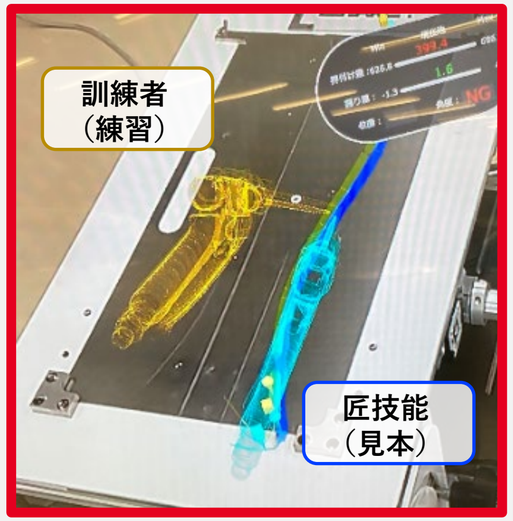
改善後
AIカメラ検査



負担軽減

VRによる匠技能の可視化

シーラー塗布（高技能）指導者の負担軽減

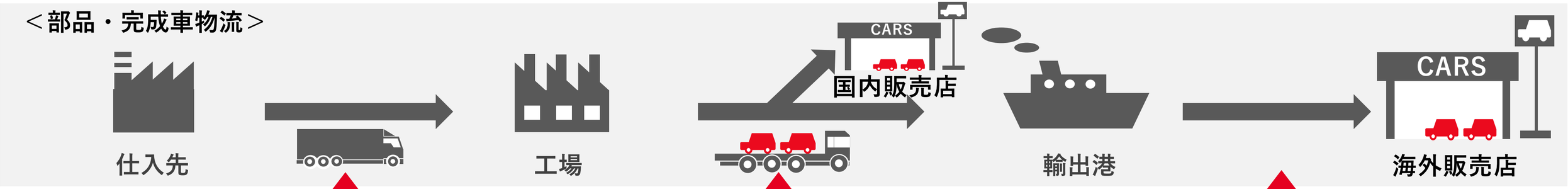


基礎訓練時間が
半分以下に

物流現場の努力　事例

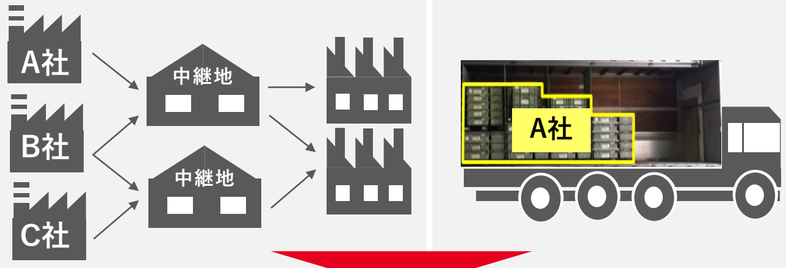
ドライバー・船不足の中、台数増に対応

＜部品・完成車物流＞

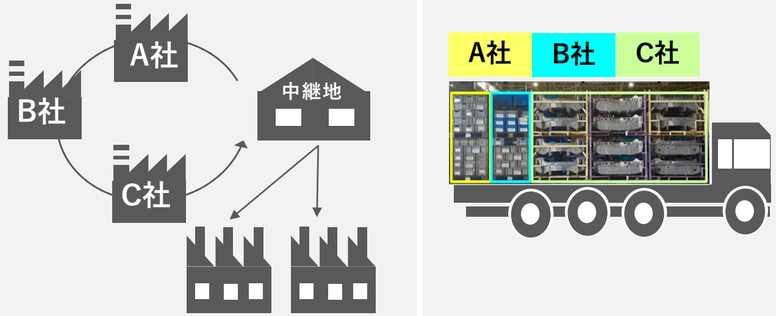


ミルクラン化（全体最適）

改善前：ルートが複雑・低積載

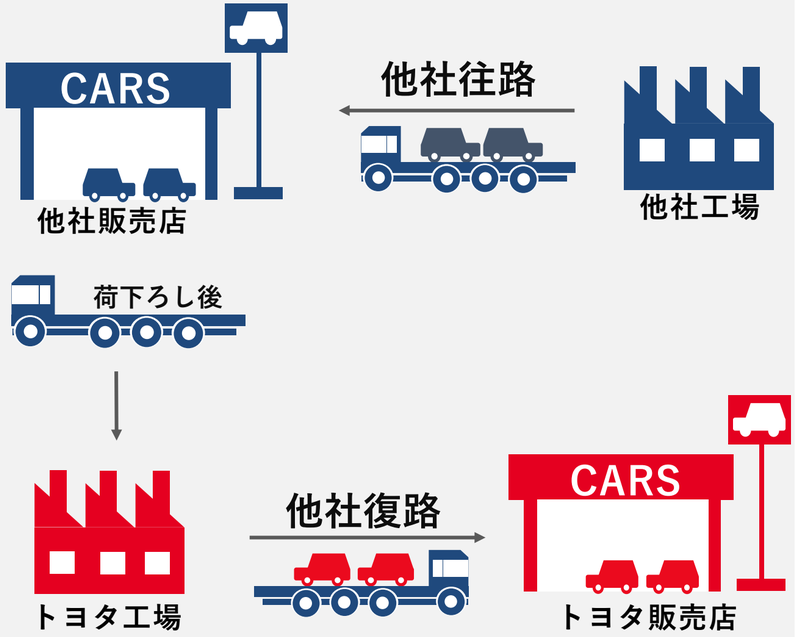


改善後：ルートのシンプル化・高積載化



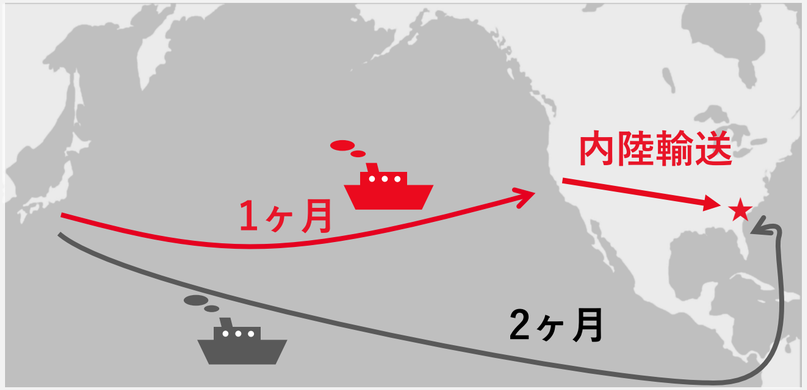
共同輸送

他社と輸送網の相互活用を実施



車両の西岸揚げ

米国内を内陸輸送に切り替えたことで
外航船の回転率向上



深刻な外航船不足の理由

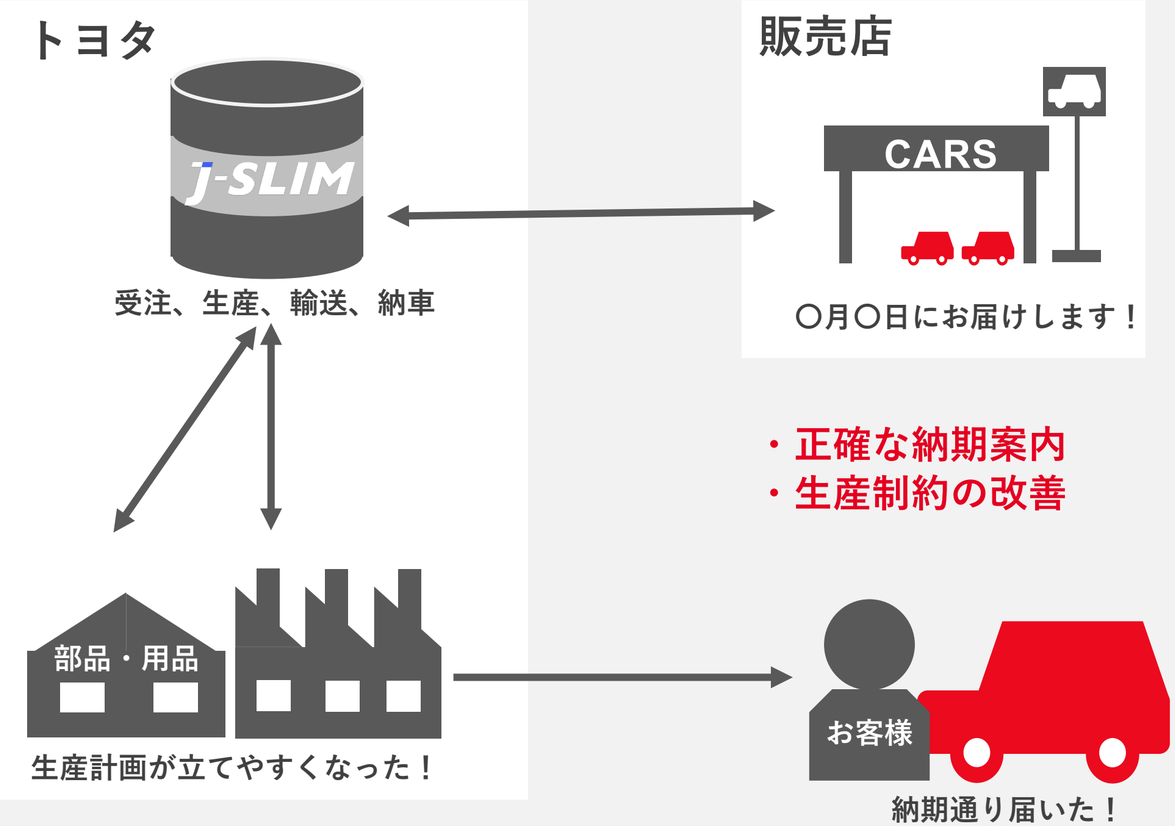
需要⬆ 中国からの完成車輸出増
供給⬇ コロナ禍で新造船が減少

販売現場の努力　事例

DXを活用し**受注から納車を一気通貫で見える化、お客様の利便性向上**

販売物流管理システムJ-SLIMの導入

共通のシステム導入により情報を見える化



- 正確な納期案内
- 生産制約の改善

オンラインツールSmartPathの導入

お客様　オンライン-店舗体験がシームレスに

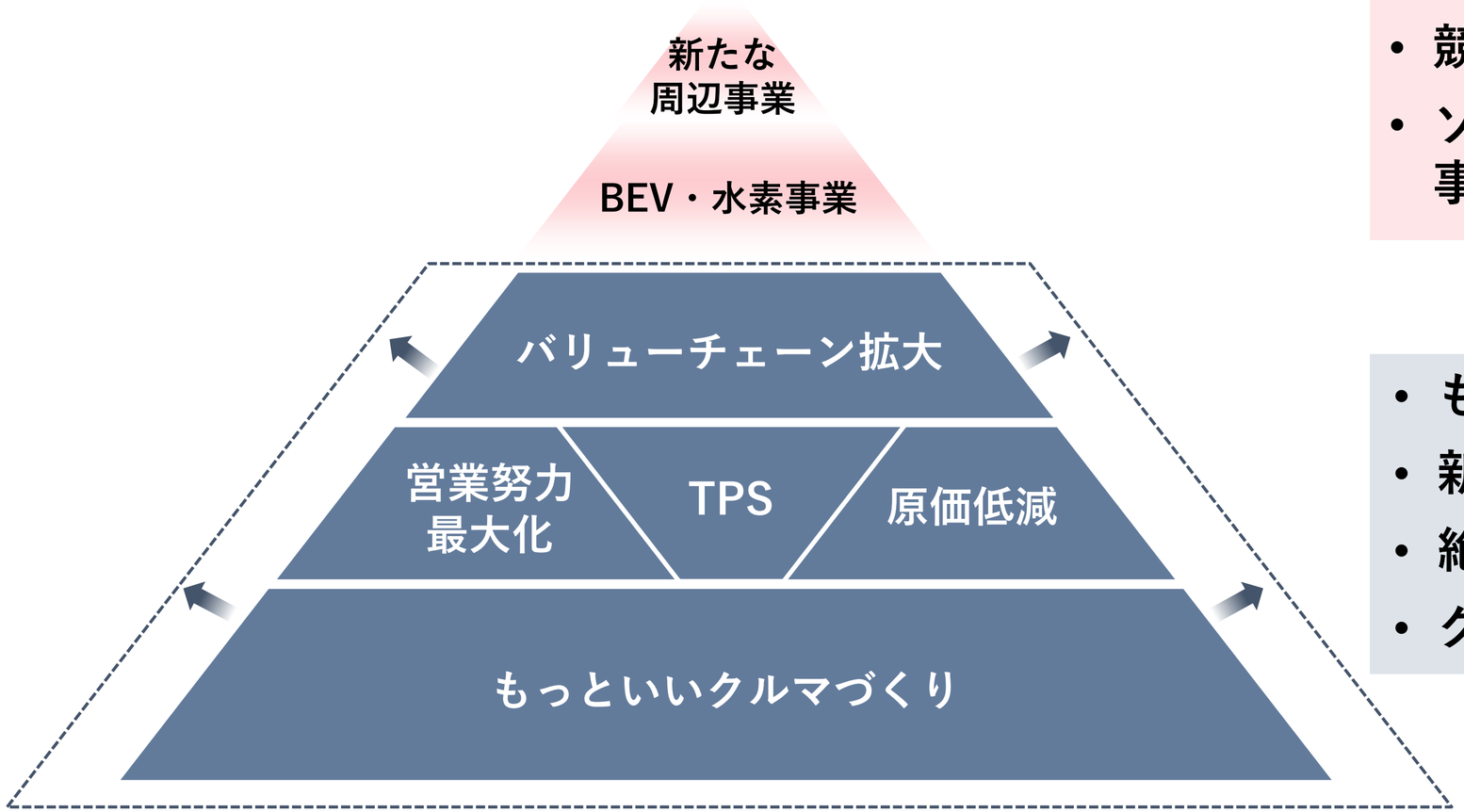
- 在庫/輸送スケジュールの把握
- 商談時間の短縮

トヨタ　車両ステータスをトラッキング

A 稼ぐ力の強化

TOYOTA

- 「もっといいクルマづくり」を軸にした事業基盤の強化
- モビリティカンパニーに向けた事業領域の拡大



事業領域の拡大

- 競争力あるバッテリーEV・水素事業
- ソフトウェア・エネルギーを軸にした事業の創出

事業基盤の強化

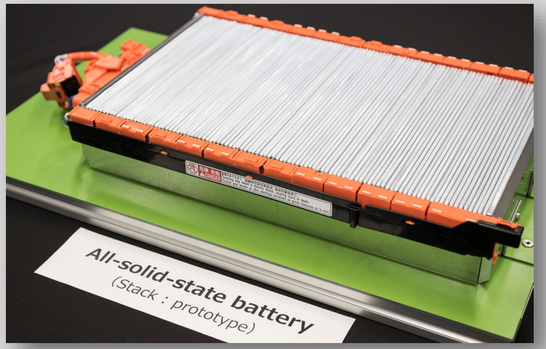
- もっといいクルマづくり
- 新興国でのHEV・PHEV拡販
- 絶え間ないTPSと原価低減による体質強化
- グローバルでお客様接点を維持・拡大

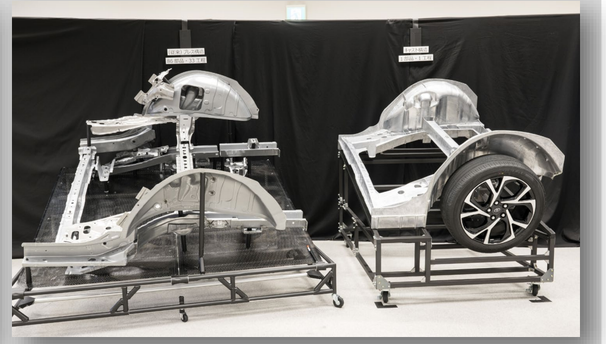
Ⓑ 投資

TOYOTA

技術の力
(先行分野にリソーセスシフト)

TOYOTA TECHNICAL WORKSHOP 2023

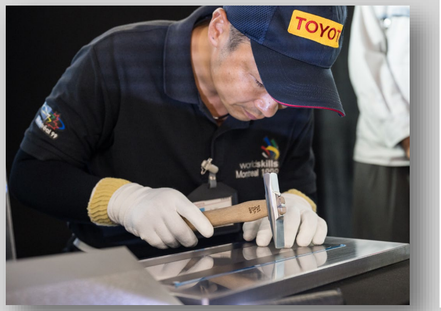


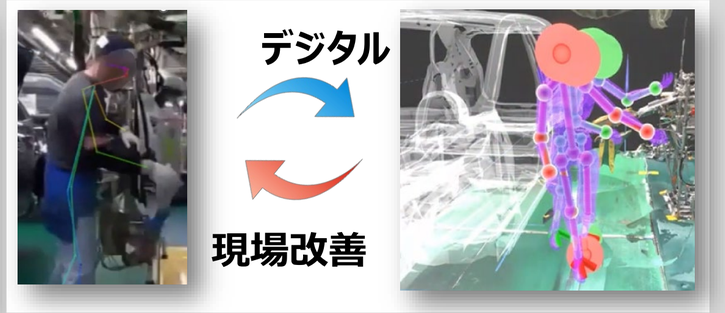


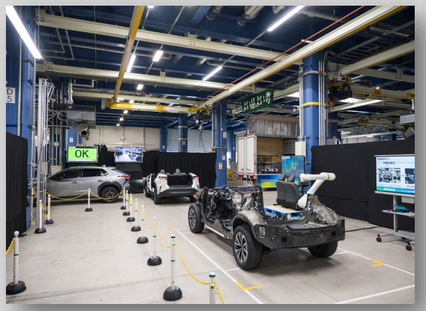
arene

モノづくりの技
(「TPS・現場力」と「デジタル・革新技術」の融合)

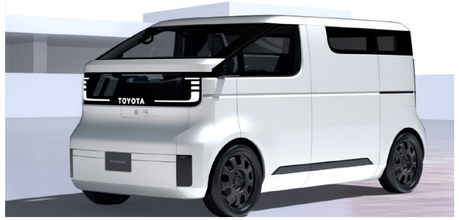
TOYOTA MONOZUKURI WORKSHOP 2023







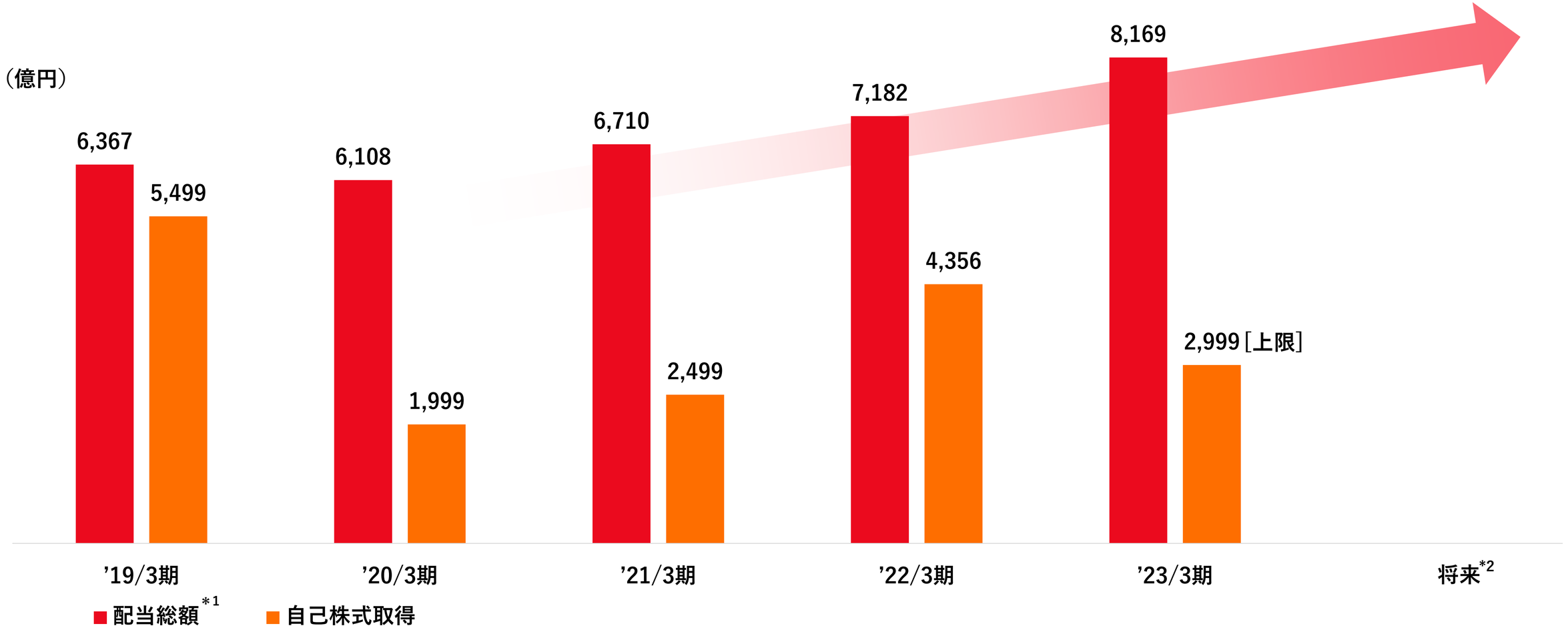
多様性あふれる
モビリティの未来



Ⓒ 株主還元

■ 「安定的・継続的に増配を実施」する方針

■ 長期保有の株主の皆様に報いるため、配当に軸足をシフト



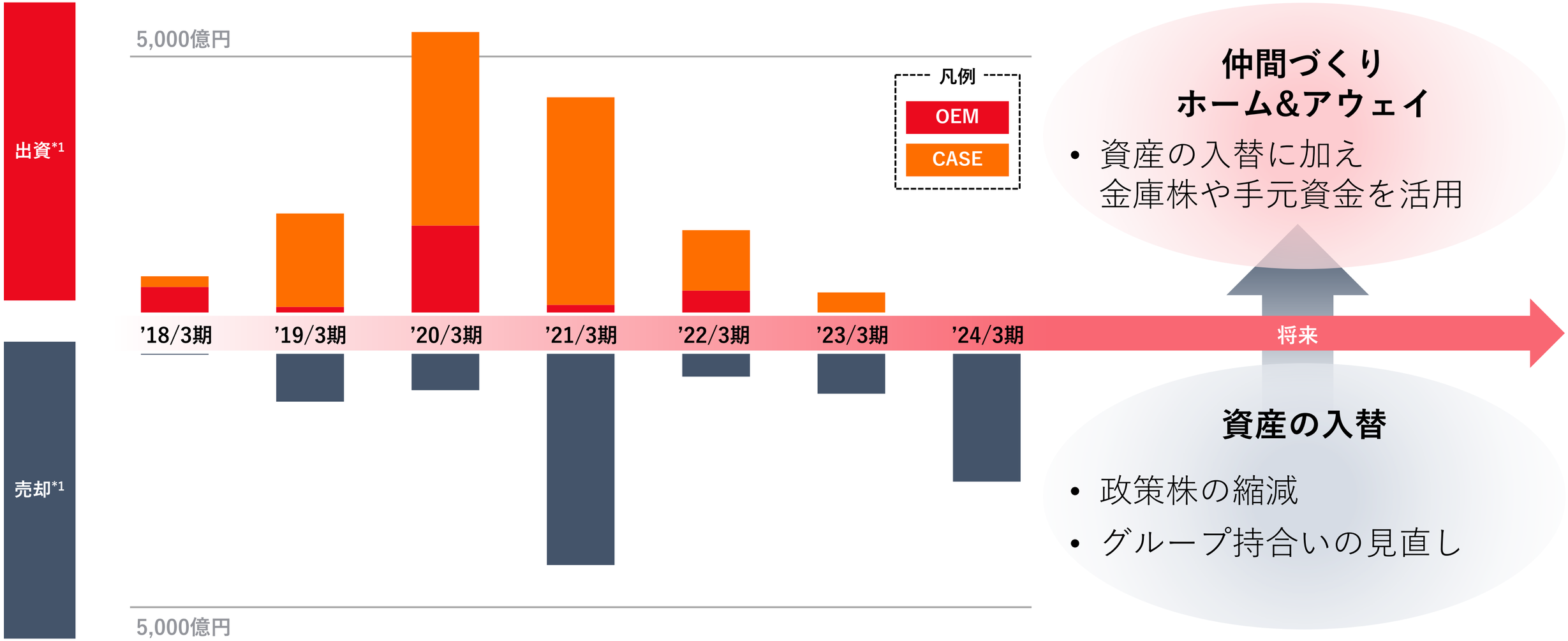
1. 第1回AA型種類株式への配当を含む（但し、’20/3期以降は、IFRS適用のため含まない）
2. 当社イメージ。見通し額ではありません。

D 資本戦略

TOYOTA

■ モビリティカンパニーの最適なフォーメーションを構築し、競争力を維持・向上

■ 「政策株の縮減」「グループ持合いの見直し」「金庫株・手元資金の活用」



1.当該期間における株式の取得額・売却額の合計を記載

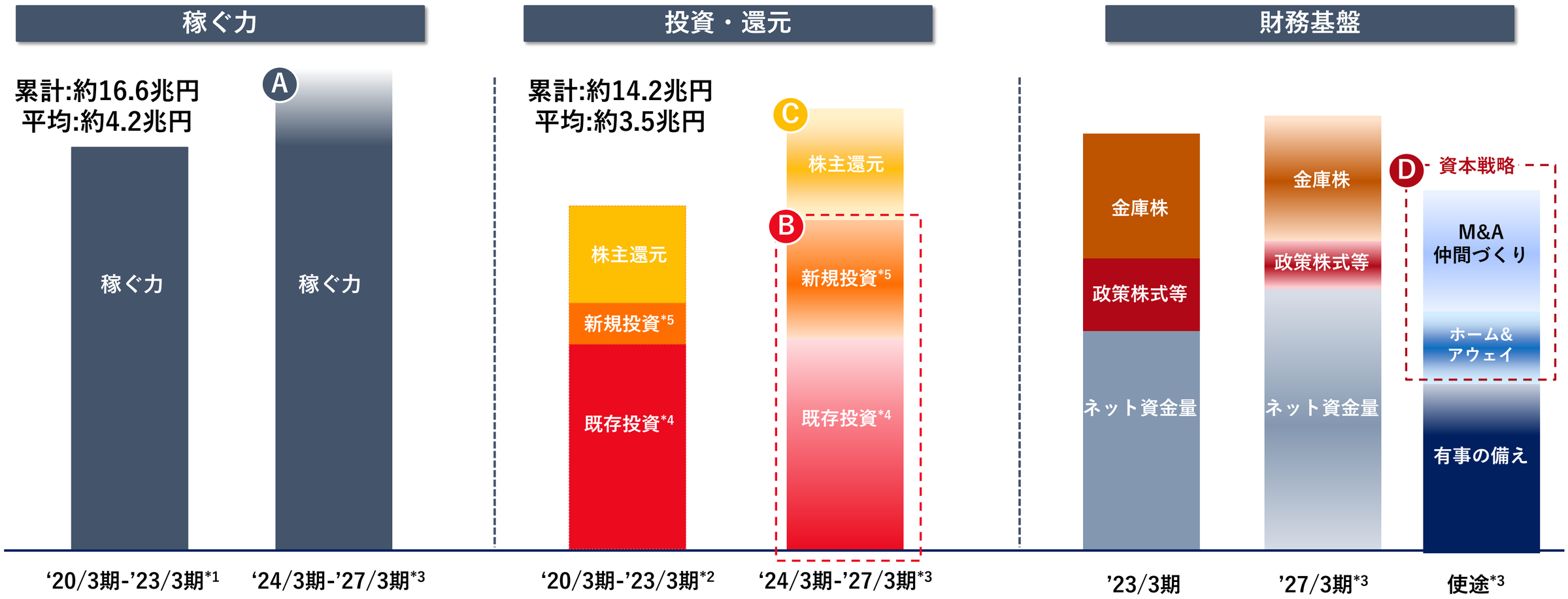
共に成長するサイクルの実現に向けて

TOYOTA

■ 持続的な成長のため、稼ぐ力を更に強化し、投資を加速

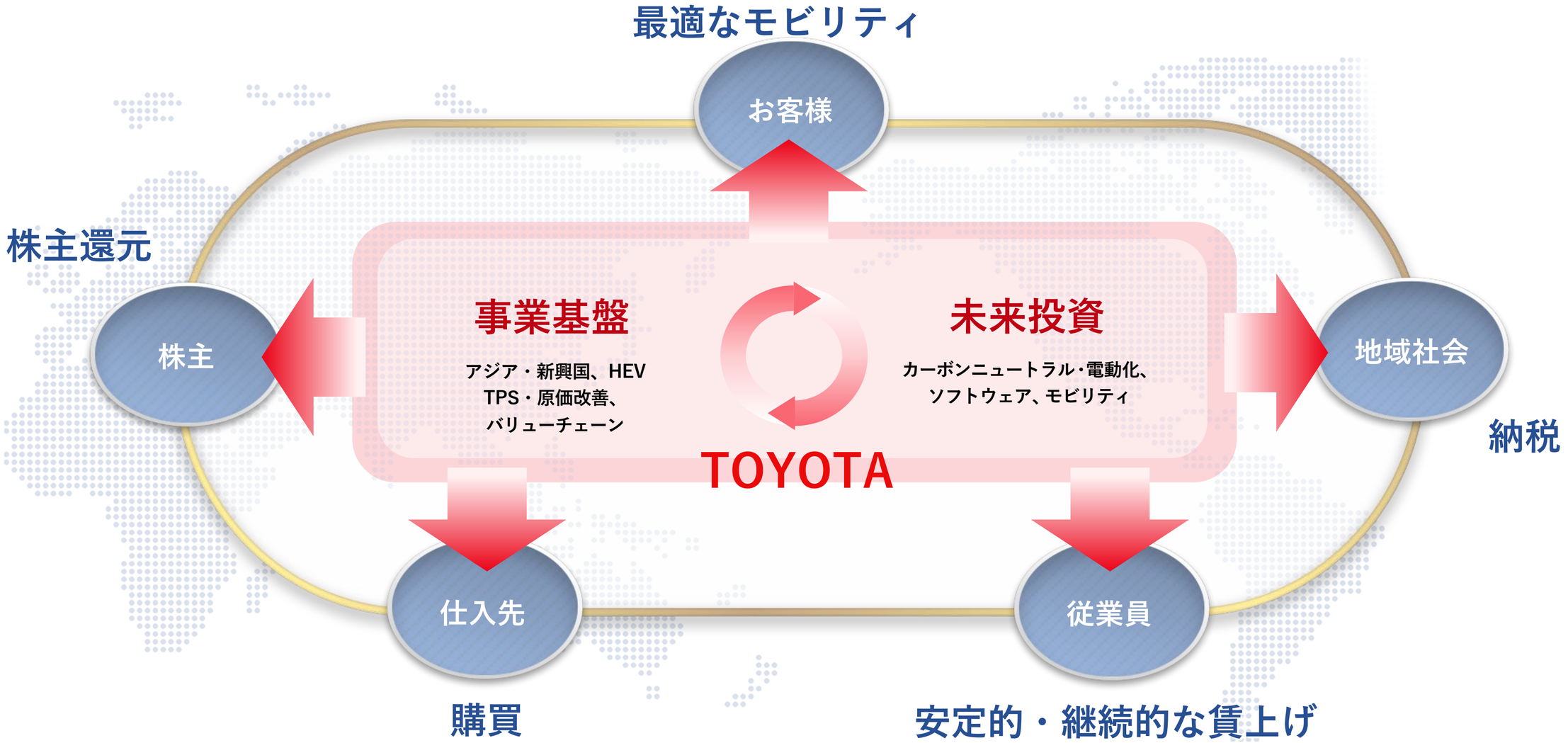
■ 蓄積したアセットを活用し、競争力を獲得

※除く、金融事業



1. 稼ぐ力=自動車事業の営業キャッシュフロー+研究開発費（報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額）
2. 投資・還元=研究開発費（報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額）+設備投資額+配当+自己株式の取得
3. 当社イメージ。該当期間もしくはその末日の各数値の見通し額、またはその内訳ではありません。
4. 既存投資：内燃機関車等に関する研究開発費及び設備投資額
5. 新規投資：バッテリーEV、電池、水素事業、ソフトウェア事業等に関する研究開発費及び設備投資額

共に成長するサイクル

TOYOTA

これからも、ステークホルダーの皆様と共に成長していく