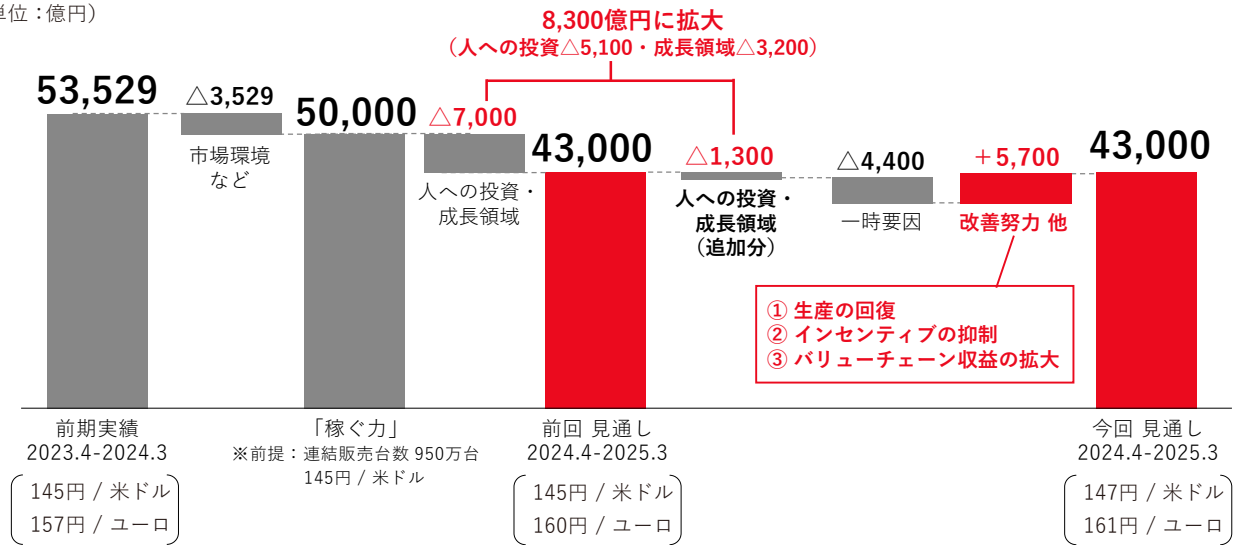


連結営業利益増減要因(前期差)

- 稼ぐ力は維持した上で、人への投資・成長領域への投資を強化・加速
- 一時的なマイナス要因を、改善努力によりリカバリーする計画

(単位：億円)



1

CFOの宮崎です。

先ほど山本から説明しました通り、当期の見通しは営業利益4.3兆円を据え置きましたが、期初計画からの変化点につき、私たちが取り組んできたことを含め、説明します。

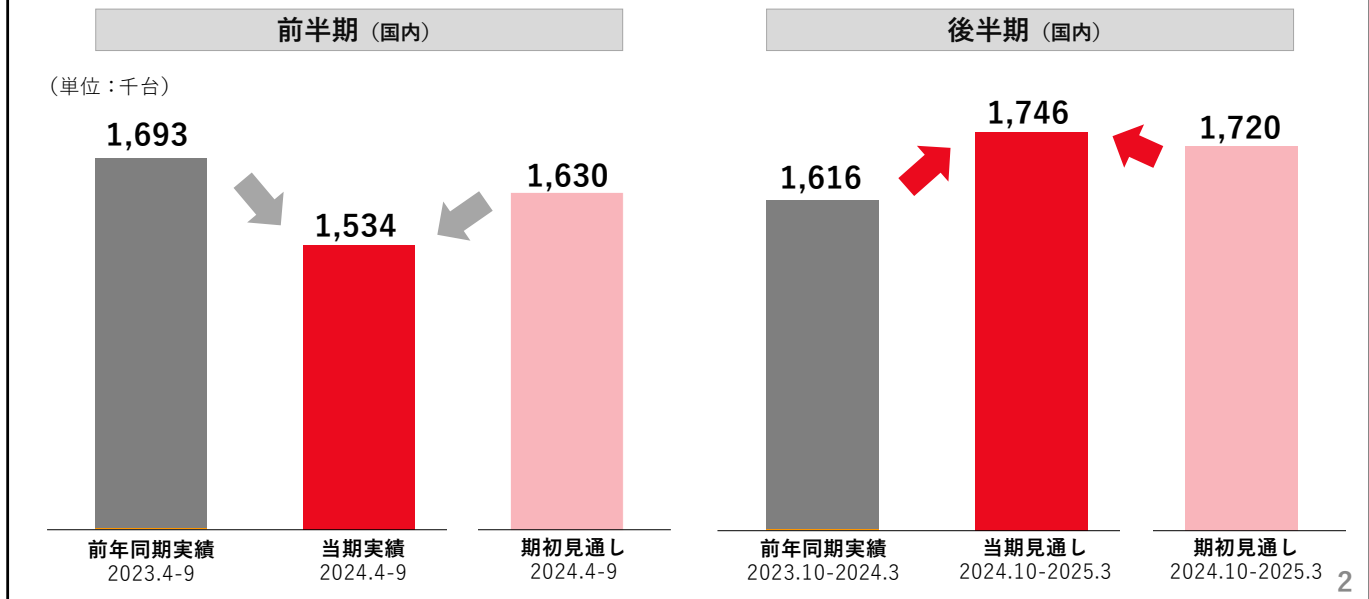
当期は、5兆円の稼ぐ力は維持した上で、仕入先・販売店を含めた人への投資、成長領域への投資を加速させていますが、もう一段積み上げ、総額8,300億円に拡大させました。

また、前半期の生産台数減の影響や、日野関連の一時的なマイナス要因を、足場固め活動を通じた改善努力でリカバリーしていく計画です。

ここからは、改善努力の内容について、説明します。

改善努力① 生産台数の回復

■ 後半期はグローバルで「年間1,000万台」の生産ペースに戻す



一つ目は、生産台数の回復です。

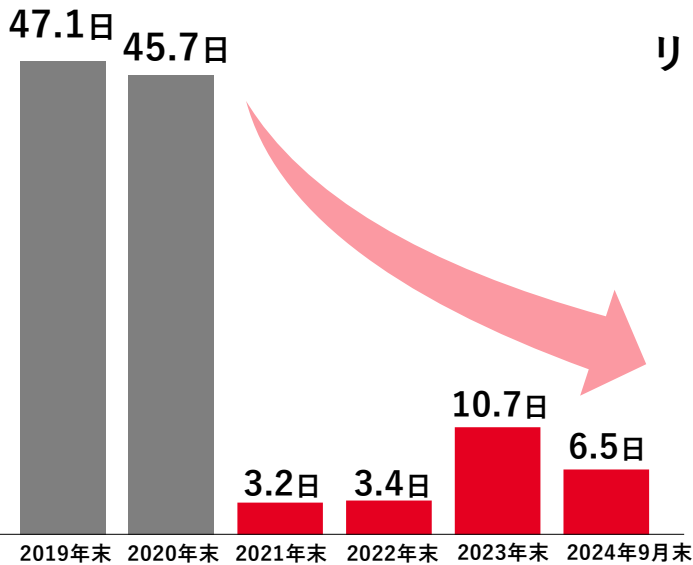
前半期の国内生産台数は、認証課題への対応と、安全・品質を最優先とする環境・風土を見つめ直す時間を取ることで、前年実績と期初見通しを下回る、153万台となりました。

多くのご迷惑・ご心配をお掛けしましたが、後半期は、取り戻してきた「トヨタらしい」クルマづくりの基盤を活かし、期初見通しプラスアルファの175万台に回復させます。

稼働を一部停止していた米国インディアナ工場も先月より再開し、後半期は、グローバルで「年間1,000万台」の生産ペースに戻していきます。

改善努力② インセンティブの抑制

米国の在庫日数推移（乗用車）



リーナなオペレーションを維持し
もっといいクルマを
適切な価格で丁寧に販売



二つ目は、インセンティブの抑制です。

コロナ禍や半導体の需給ひっ迫により、
在庫日数は大幅に短縮しましたが、
学び・気づきを仕組みとして定着化させ、
リーナなオペレーションを維持しています。

加えて、お客様一人一人との信頼関係を大切にした
店頭でのコミュニケーションで、
もっといいクルマを、適切なトランザクション価格で、
丁寧に販売することができています。

高い商品力と各地域での活動の積み上げにより、
販売費は期初の想定を下回る見通しです。

改善努力③ バリューチェーン収益の拡大

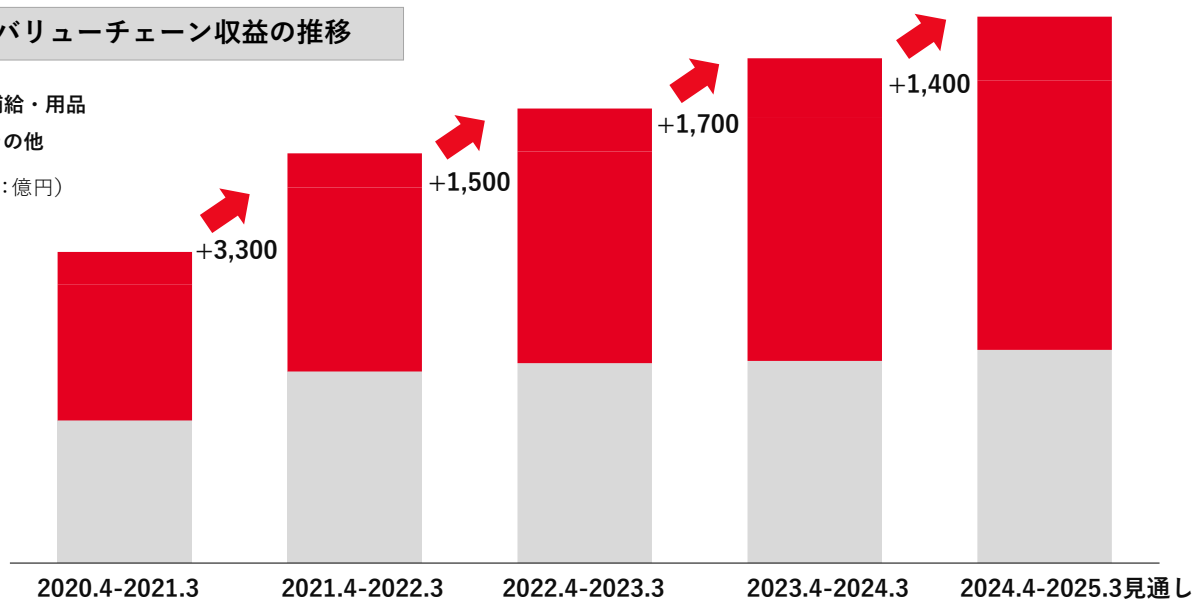
■ 毎年1千億円を超えるレベルで収益拡大

バリューチェーン収益の推移

■ 補給・用品

■ その他

(単位：億円)

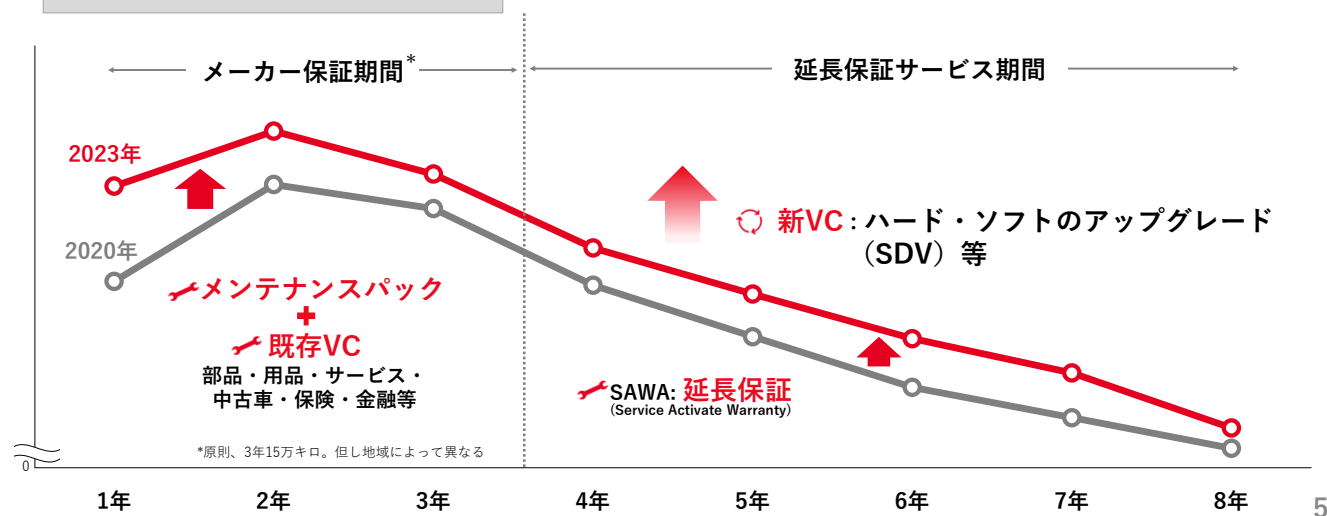


三つ目は、バリューチェーン収益です。
 グラフは、収益の推移を示していますが、
 毎年1,000億円を超えるレベルで拡大しています。

改善努力③ バリューチェーン収益の拡大

- 1億台の保有を活かしたバリューチェーンビジネスで、収益基盤を拡大・安定化
⇒ 既存事業の拡充に、SDV等新領域を上乗せ

主要国 経年別掌握台数



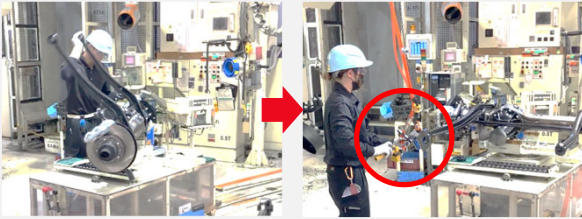
この背景には、
お客様が保有されるクルマに
トヨタの販売店がタッチポイントを継続できている、
いわゆる掌握台数が飛躍的に向上していることがあります。

メンテナンスパックの品ぞろえ拡大や、
延長保証などの地道な取り組みが成果に結びついています。
欧州で先行しているこの取り組みを
世界各国に広げてまいります。

また、SDVの増加とあわせ、
ハード・ソフトのアップグレードサービスを強化、
新たな領域での収益基盤拡大・安定化を図ってまいります。

1. 誰でも働ける環境の整備

重い部品の運搬支援



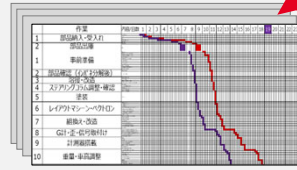
18kgの部品を
人力で運搬

機械の力で
負荷軽減

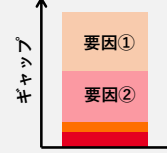
2. 正味率の向上

阻害要因を特定し対策を推進

① 原単位と実態を比較



② ギャップ要因を層別



③ 対策推進

大部屋活動で
教え学びあう
機会創出



膝詰めで対策を
議論

グローバルの多様なお客様にフルラインアップ・マルチパスウェイで
迅速・柔軟に応えるため、全員参加で基礎力向上

ここからは「足場固め」について、ご説明します。

目標は「全社でのリードタイム短縮」です。
そのために必要なことは、無駄を省く、やり直しをなくす、
誰でもできるようにすることなどです。

具体的には、人手不足の中、誰でも働ける環境整備や、
本当に意味があり、付加価値を高める作業の割合、
いわゆる正味率を向上させる活動に、
部門を越え、機能を越えて、全社で取り組んできました。

成し遂げたいことが、大きく二つあります。
一つ目は、正解の見えない時代に、
環境変化への対応スピードを上げること、
二つ目は、クルマの機能が高度化していく中で、
フルラインアップ、マルチパスウェイの
クルマづくりは容易ではありませんが、
トヨタのフィロソフィーである、
「誰ひとり取り残さない」「幸せの量産」を、
これからもしっかりと継続できる基礎力を上げることです。

■ 仕様・部品種類の適正化で、更なる成長の原動力を創出



部品種類 最大△80% ※対象30品目

スペース 平均△35% ※10工場平均

賢く無駄なく対応

(10工場の活動効果)

生産可能台数：国内+8万台/年

開発効率：フルモデルチェンジ
3プロジェクト相当捻出

今後、グローバル全体に活動を展開

仕入先・販売店の皆様とともに、グローバルに効果拡大

7

具体的な取り組み事例として
社内で「AREA (エリア) 35」と呼ばれる、
開発・生産・販売が一体となった、
正味率の改善プロジェクトを進めています。

多様なお客様ニーズに対応するため、
クルマには数多くの「仕様」を準備していますが、
中には、殆ど販売に繋がらない「仕様」もあります。

お客様のニーズを正しく把握することで、
仕様や部品の種類を適正化し、
車両生産可能スペースの拡大と開発効率を引き上げています。

まだ国内車両工場を中心に活動が始まったばかりですが、
年間8万台の生産可能台数と、
フルモデルチェンジ3回分に相当する開発工数を
捻出することができました。

トヨタには全世界で54の完成車工場があります。
今後、グローバル全体にも活動を広げ、
さらなる成長の原動力を創出します。

26年電動車の目安（台数）



実需を見ながら
柔軟に計画を見直し

商品を選ぶのはお客様

全社でのリードタイム短縮により
ギリギリの投資判断が可能

8

足場固めで取り組んでいる「リードタイムの短縮」は、
電動車においても、我々がこれまで追求してきた
「実需の変化に合わせたプロジェクトの見直しと
生産の構えの変更」を一層柔軟にし、
よりギリギリまで投資判断を引き付けられるという効果も
もたらします。

そしてこれは、トヨタがHEVを含めた
全ての選択肢を持つという戦略を取っているからこそ、
その効果が最大限に活かされ、
当社の競争力強化に繋がってきます。

最終的に商品を選ぶのはお客様ですので、そのために、
お客様の選択に柔軟に合わせていける構えを、
賢く構築していく準備を進めています。

全ての電池を手の内化



車両・電池の一体開発



実現したいクルマに合わせた電池を
タイムリーに開発

PHEV



BEV

BEVとPHEVの電池を共用化、柔軟な供給体制を構築

9

電動車の普及を進めていく上で、
バッテリー技術の手の内化が重要な鍵となります。
その観点から、
三元系・LFP・全固体という
全ての電池技術の内製化を進めています。
これにより、実現したいクルマに最適な
電池の開発が可能になります。

一方、電池の開発・生産において大事なことは、
電池の種類当たりの生産効率を上げることです。

お客様がどの商品を選択されても対応できるよう、
BEV用とPHEV用の電池の共用化を図るなど、
柔軟性を確保する取り組みを進めています。

■ 電池の量産をトヨタバッテリーが担う

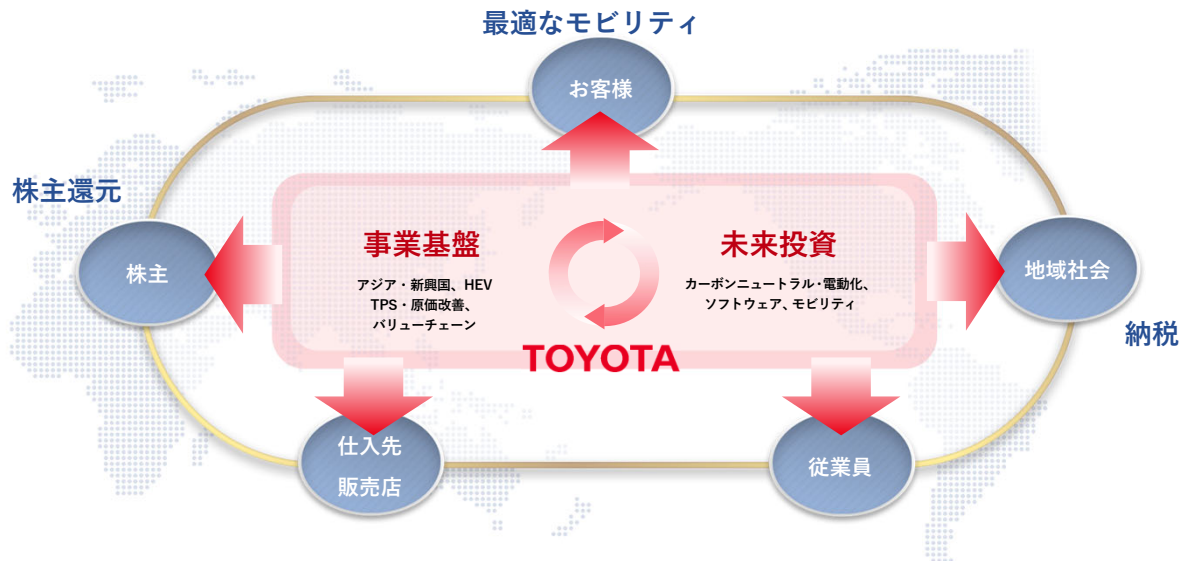


10

最終的には、種類が異なる電池を、
同一工場・建屋内で、上手に量産していく、
生産技術の手の内化が必要になることから、
プライムアースEVエナジーを完全子会社化し、
24年10月より、トヨタバッテリーとして始動しました。

電池戦略についても、
足場固めを着実に進めることができたと考えています。

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



11

最後になりますが、
クルマの未来を変えていくことは、
トヨタだけでは出来ません。
ステークホルダーの皆様との協力が必要です。

そのためにも、多くのステークホルダーの皆様のおかげで
生み出すことが出来た原資は、
お客様・株主・仕入先・販売店・従業員・地域社会と共に
成長するために使っていきたいと考えています。

引き続きのご支援を宜しくお願い申し上げます。

以上で説明を終わります。
ご清聴ありがとうございました。