

# TOYOTA

第106期 (2009年4月～9月)

## TOYOTA レポート

株主の皆様へ

特集：  
地球に優しいクルマの開発



トヨタは、新経営体制のもと、  
環境の変化に大胆かつスピーディーに対応し、さらなる成長に向け、  
果敢に変革に挑戦してまいります。



副社長 佐々木 眞一 副社長 布野 幸利 社長 豊田 章男 副社長 内山田 竹志 副社長 新美 篤志 副社長 一丸 陽一郎

トヨタの目指す姿とは、  
「いいクルマをつくり、社会に貢献すべし」という  
創業以来の精神に立ち返り、  
「お客様第一」「現地現物」に基づく「良品廉価」な  
モノづくりを徹底すること。  
そして世界各国・地域のお客さまにとって  
魅力あふれる「いいクルマ」を提供することです。  
昨年後半以降、世界の自動車産業は大きな困難に  
直面しており、今後も大きな変化が予想されますが、  
トヨタは、さまざまな課題を克服してきた  
これまでの歴史と同様に、「いいクルマづくり」への  
挑戦を続けていきます。

業績の概況

株主の皆様におかれましては、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。また、日ごろは、当社の活動に多大なるご理解とご支援をいただいておりますことに、感謝とお礼を申し上げます。

第106期前半（2009年4月1日から9月30日まで）の自動車市場は、各国政府による環境対応車への買い替え促進策などの需要喚起効果によって市場が活性化してきている地域はあるものの、昨年秋以降の世界経済低迷により、総じて厳しい状況で推移いたしました。

このような中、前半期における当社の連結販売台数は、前年同期に比べて112万台の減少となる313万台となり、その結果、連結売上高は8兆3,776億円（△31.3%）となりました。また、全社一丸となって原価改善や固定費の削減を強力に進めてま

いりましたが、小型車・低価格車化という市場構造の変化や米ドルに対する大幅な円高の影響などを受けて、前半期の営業損益は、1,369億円の損失、純損益は560億円の損失となりました。

中間配当金につきましては、足元の業績、今後の投資計画、手元資金状況等を勘案し、1株につき20円とさせていただきます。

当後半期の市場環境は、依然として予断を許さない状況が続くと思われます。当社では、引き続き全社一丸となって、早期の業績回復を目指し、商品力の強化や原価改善、固定費削減などの収益改善に全力で取り組んでまいります。株主の皆様におかれましては、これからも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2009年11月  
取締役社長

豊田章男

トップメッセージ

～お客様に近く、現場を大切に、「もっといいクルマ」を提供してまいります。～

Q1 業績の回復に向けた今後の経営ビジョンを教えてください。

A1 「商品を軸とした経営」を行います。

技術開発から製造、販売、サービスに至るまで、つねにお客様目線で考え、お客様が「欲しい」と思うクルマを、「買いたい」と思える価格で提供する「商品を軸とした経営」に取り組んでいきます。そのためにも、「お客様第一」の視点で考え、行動できるよう人材育成を強化するとともに、現場主体の知恵と技の発揮による商品開発や原価低減にも取り組みます。当社では、2009年5月に発売した新型「プリウス」から、こうした考え方を取り入れており、今後は、ハイブリッド拡大を中心とした商品開発を進めていきます。2009年度中には、「プリウス」や、レクサスブランド初のハイブリッド専用モデルとなる「HS250h」などを含め、国内で4車種、海外で3車種のハイブリッド車を投入します。

Q2 具体的にはどのような組織体制を考えていますか？

A2 「マーケットに軸足を置いた経営体制」とします。

自動車市場が大変厳しい状況にある中、それぞれの国や地域における「トヨタの果たすべき役割」「トヨタが目指すべき存在」についてしっかりと見定め、「マーケットに軸足を置いた経営」を行います。それぞれの地域の変化を機敏にとらえ、「攻める分野」と「退く分野」を見定め、身の丈に合った地域戦略を迅速かつ細やかに行うことができるよう、各副社長がそれぞれの地域を統括する体制といたしました。

Q3 各市場における今後の主な取り組みの方向性について教えてください。

A3 各市場ごとのビジョンを基に新しい価値を生み出します。

お客様の環境に対する意識の高まりや、国の補助政策などにより環境対応車の需要が拡大している日本では、新しいコンセプトカーの開発などを進めながら、お客様目線での商品性やバリエーションを強化していきます。急激に市場が縮小し、市場構造が大型車中心から様変わりすると予想される北米では、需要回復後の対応のため、開発から生産までの「自立化」を一層推進してまいります。歴史と実力を有する自動車メーカーが多数ある欧州では、「存在感のあるメーカー」として、特色であるハイブリッド技術を活かしたビジネスを展開してまいります。また、これからの当社の成長を牽引する市場として期待している新興国では、それぞれの国や地域のモータリゼーションの波に乗れる、良品廉価なクルマづくりを行ってまいります。

3代目プリウス / HS250h 発売

2009年5月18日より発売した3代目プリウスは、全体の90%以上を新開発したハイブリッドシステムを搭載し、世界トップとなる燃費性能38.0km/L\*と2.4L車並の動力性能を実現しました。また、LEXUSでは、初のハイブリッド専用モデルとなるHS250hを開発し、7月14日より発売しました。HS250hは、プレミアムセダンとしては群を抜く、優れた燃費性能23.0km/L\*と高い動力性能を両立しています。

\*10・15モード走行燃費  
国土交通省審査値



『EV・PHVタウン』に参画し、  
新開発のPHVを国内市場に導入

当社では、リチウムイオン電池を搭載し、家庭用電源などからの外部充電を可能とする新型PHV（プラグインハイブリッド車）の開発を進めています。PHVは、近距離走行時はEV（電気自動車）として走行し、中長距離走行時には従来のHVと同様に走行が可能です。当社では、国内市場への導入にあたり、経済産業省が『EV・PHVタウン』として選定した地方自治体のPHV普及事業に協力し、2009年末以降、官公庁、自治体、法人などの特定利用者を中心に約200台のPHVをリースします。



マーケティング新会社を設立

当社は、国内市場対象のマーケティング活動の強化を狙いとした新会社と、グローバルでのマーケティングの実践・支援ならびに、関連する子会社の統括・支援を行う新会社を設立し、2010年1月より事業を開始します。

2つの新会社は、現地現物のマーケティング活動を進め、「お客様」のニーズを迅速かつ的確に把握し、タイムリーに当社へフィードバックすることにより、当社の商品開発や販売の改革につなげることも視野に入れた活動を行っていく予定です。

NUMMIの生産打ち切りを決定

当社は、2010年3月生産分をもって、ゼネラル・モーターズ（GM）との合併事業であるニュー・ユニテッド・モーター・マニュファクチャリング（NUMMI）への生産発注を打ち切ることを決定しました。

NUMMIについては、中長期的にビジネスとして成立する見込みが立たず、今回のような厳しい選択をせざるを得なくなりました。今後については、モーターズ・リクイジション・カンパニー（旧GM）、NUMMI、当社の3者間で継続的に検討していくこととなります。

シリーズ トヨタのルーツ 第1回 A1型試作乗用車

1934年1月、自動車事業への進出を決めた豊田喜一郎は「アメリカ車と競争するには、デザイン的に見劣りせず、かつコスト的にも対抗できるものでなくてはならない」と考えました。このため、デザインを流線型へ変更し、ボデーの製作でも、アメリカ式のプレスによる大量生産

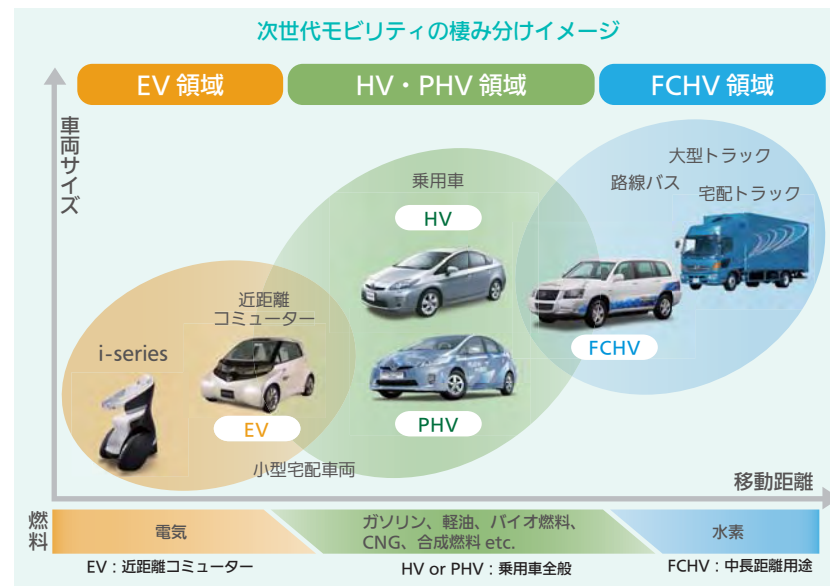
設備と日本人の手先の器用さを併用する方法を考えました。技術者は、汗が結晶となって作業服に浮き上がるほどの試行錯誤を繰り返し、さまざまな課題を解決したといいます。そして、翌年5月トヨタの自動車生産の第一歩となる「A1型乗用車」の試作車が完成しました。



ハイブリッド拡大を核とする製品開発

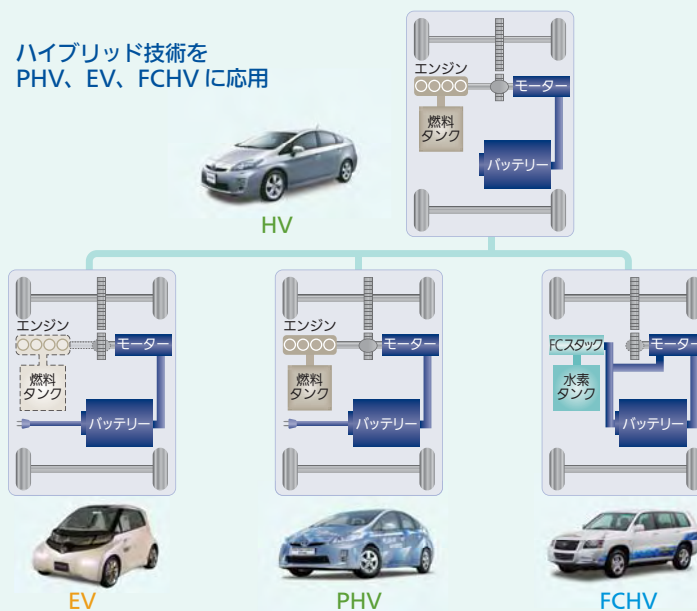
当社では、「石油に代わる多様なエネルギーの中から、自動車が利用しやすいエネルギーを選択して、それに適合したパワートレインの開発をすること」と同時に、「排気ガスのクリーン化」と、「CO<sub>2</sub>排出量の削減」を、同時に実現していくことが不可欠であると考えています。

石油に代わる燃料にはそれぞれ一長一短があり、右図の次世代モビリティの棲み分けイメージにあるように、移動距離や速度等、各地域の事情に応じて、将来のエコカーの棲み分けが進むものと考えています。当社は将来のモビリティのあり方を念頭に、用途に合った開発を推進していきます。



環境・エネルギー問題への対応技術

ハイブリッド技術を  
PHV、EV、FCHVに応用



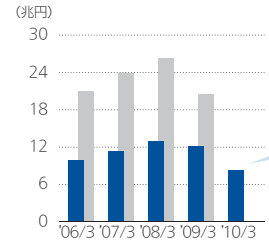
当社のハイブリッドシステムは、化石燃料はもちろん水素、バイオ燃料、電気まで応用可能な技術です。ハイブリッドに、外部から充電できる機能を追加して、電気エネルギーも利用できるようにしたものが、プラグインハイブリッド車（PHV）であり、電気自動車（EV）は、PHV車から、エンジンと燃料タンクを取り去ったものといえます。さらに、ハイブリッドのエンジンを燃料電池に置き換えれば燃料電池車（FCHV）となります。

つまり、今まで当社が自社技術としてハイブリッドカーで培った技術は、これからのさまざまなエコカーに活用できます。この分野での他社との競争やエコカーへの社会要請は年々激しくなっているため、当社では、モーター、電池などの主要ユニットの小型・軽量化、高性能化、低コスト化など、ハイブリッド技術の改善を今後も継続していきます。

連結業績の推移

■ 前半期 ■ 通期

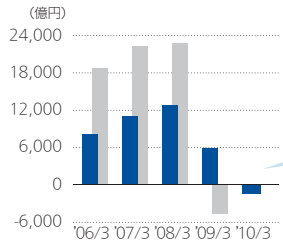
売上高



POINT

・世界経済の長引く低迷により、前年同期に比べ、販売台数が減少したことなどにより、売上高は減収となりました。

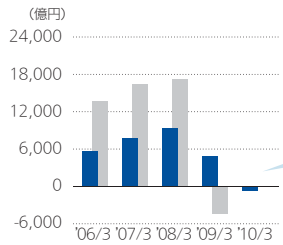
営業損益



POINT

・昨年秋以降、全社をあげて取り組んでいる収益改善活動により、「原価改善」や「固定費削減」等、計画を上回る進捗と成果をあげましたが、販売台数の減少や為替の円高などの影響を大きく受け、営業損失となりました。

純損益



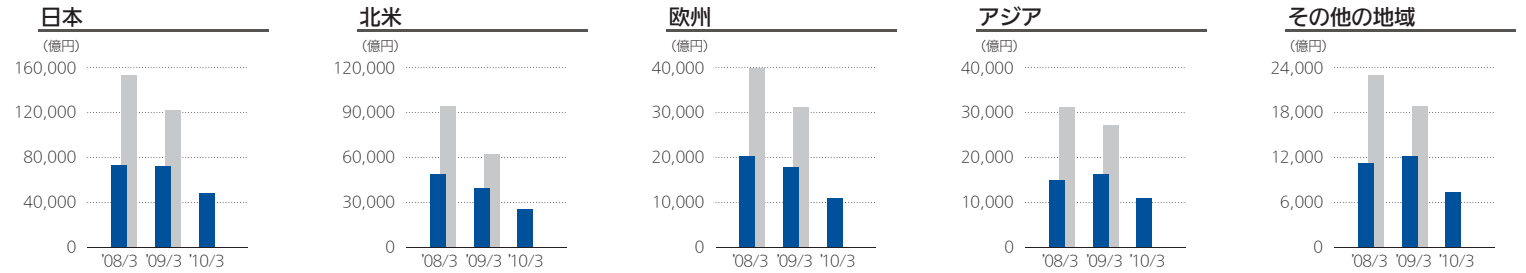
POINT

・営業損益の悪化に加え、主に国内および中国の持分法適用会社が減益となったことなどが影響し、純損失となりました。

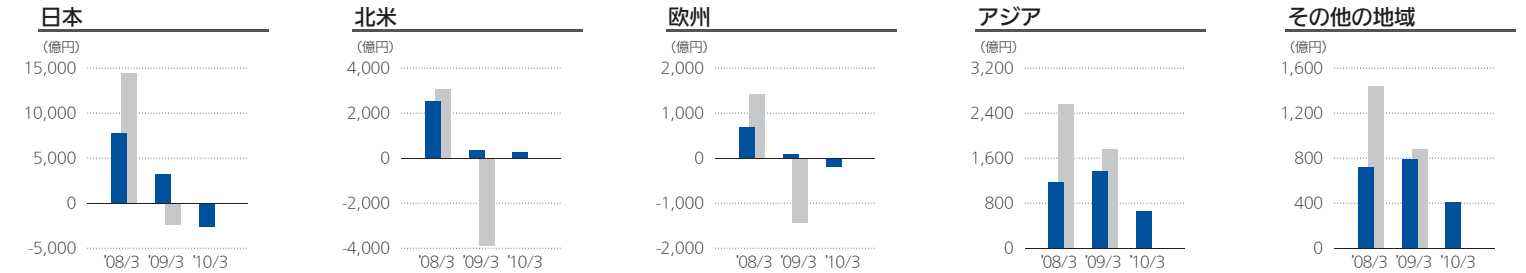
所在地別セグメント

■ 前半期 ■ 通期

一売上高一



一営業損益一



所在地別売上高

・全ての地域において、前年同期に比べ、販売台数が減少したことなどにより、減収となりました。

所在地別営業損益

・販売台数の減少などにより、全ての地域で減益となりました。特に、日本は円高による輸出採算悪化も加わり、大幅な減益となりました。

連結貸借対照表 (要旨)

(単位:百万円)

	'09 / 9末	'09 / 3末
資産合計	28,538,759	29,062,037
負債合計	18,040,489	18,461,300
非支配持分	524,611	539,530
資本合計	9,973,659	10,061,207

連結損益計算書 (要旨)

(単位:百万円)

	'09 / 4-9	'08 / 4-9
売上高	8,377,643	12,190,405
営業損益	△ 136,859	582,068
税金等調整前純損益	△ 62,975	636,487
純損益	△ 55,986	493,469

連結キャッシュ・フロー計算書 (要旨)

(単位:百万円)

	'09 / 4-9	'08 / 4-9
現金及び現金同等物期首残高	2,444,280	1,628,547
営業活動	1,567,996	1,513,776
投資活動	△ 698,784	△ 1,497,448
財務活動	△ 616,720	198,544
為替変動の影響	△ 44,267	7,195
現金及び現金同等物第2四半期末残高	2,652,505	1,850,614

単独損益計算書 (要旨)

(単位:億円)

	'09 / 4-9	'08 / 4-9
売上高	36,566	56,492
営業損益	△ 2,657	2,525
経常損益	△ 463	5,952
純損益	△ 188	4,722

## 株式状況 (2009年9月30日現在)

株主数 649,586名 発行済株式総数 3,447,997,492株

### 大株主(上位10名)

(千株)

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	349,935	資産管理サービス信託銀行株式会社	86,897
株式会社豊田自動織機	201,195	東京海上日動火災保険株式会社	82,623
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	191,035	ザバンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリ バンク フォー デポジタリ レシート ホルダーズ	82,346
日本生命保険相互会社	130,135	三井住友海上火災保険株式会社	65,166
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	88,137	株式会社デンソー	58,678

(注) 1. 上記のほか、当社が所有している自己株式311,982千株があります。

2. ザバンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリ バンク フォー デポジタリ レシート ホルダーズは、ADR(米国預託証券)の受託機関であるザバンク オブ ニューヨーク メロンの株式名義人です。

### 取締役 (2009年9月30日現在)

代表取締役会長	張 富士夫	代表取締役副社長	一丸 陽一郎	専務取締役	二橋 岩雄	専務取締役	岩瀬 隆広
代表取締役副会長	渡辺 捷昭	専務取締役	立花 貞司	専務取締役	市橋 保彦	専務取締役	石井 克政
代表取締役副会長	岡本 一雄	専務取締役	岡部 聡	専務取締役	山科 忠	専務取締役	白根 武史
代表取締役社長	豊田 章男	専務取締役	小吹 信三	専務取締役	伊地知 隆彦	取締役	稲葉 良規
代表取締役副社長	内山田 竹志	専務取締役	佐々木 昭	専務取締役	安形 哲夫	取締役	林 南八
代表取締役副社長	布野 幸利	専務取締役	荒島 正	専務取締役	前川 眞基		
代表取締役副社長	新美 篤志	専務取締役	古橋 衛	専務取締役	伊原 保守		
代表取締役副社長	佐々木 眞一	専務取締役	小澤 哲	専務取締役	古谷 俊男		

### 株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
定時株主総会	6月	特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
配当金支払株主確定日	期末配当:3月31日 中間配当:9月30日	(同連絡先)	(〒137-8081)東京都江東区東砂七丁目10番11号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話(0120)232-711(通話料無料)
上場証券取引所	(国内)東京・名古屋・大阪・福岡・札幌 (海外)ニューヨーク・ロンドン		

### 株式のお手続き窓口

株式に関するお手続きにつきましては、口座および手続き内容により、お問い合わせ先が右のとおりとなります。

口座の区分	お手続き、ご照会等の内容	お問い合わせ先
①特別口座	・特別口座から証券口座への振替請求 ・単元未満株式の買取請求 ・住所・氏名等のご変更 ・特別口座の残高照会 ・配当金の受領方法の指定(※)	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 [手続き書類のご請求方法] ・音声自動応答電話によるご請求 0120-244-479(通話料無料)
②証券口座・特別口座共通	・支払期間経過後の配当金に関するご照会 ・株式事務に関する一般的なお問い合わせ	・インターネットによるダウンロード <a href="http://www.tr.mufg.jp/daikou/">http://www.tr.mufg.jp/daikou/</a>
③証券口座	上記②以外のお手続き、ご照会等	口座を開設されている証券会社

(※)特別口座に登録された株式をご所有の株主様は、配当金の受領方法として株式数比例配分方式をお選びいただけません。

### 株主様アンケートのご案内

より良い誌面づくりのため、トヨタレポートに対するご意見・ご感想をお聞かせください。株主の皆様のご協力をお願い申し上げます。

トヨタ自動車 株主

アンケート掲載URL <http://www.toyota.co.jp/jp/ir/>

掲載期間: 2009年11月26日~2010年1月15日



トヨタ自動車株式会社  
<http://www.toyota.co.jp>



この印刷物は環境にやさしい植物性大豆インキを使用しています。