



# 2008年 経営説明会

トヨタ自動車株式会社  
2008年8月28日

# 将来予測・インサイダー取引について

2

本資料には、当社(連結子会社を含む)の見通し、目標、計画、戦略などの将来に関する記述が含まれております。これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報に基づく判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確実性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、将来における当社の実際の業績または展開と大きく異なる可能性があります。なお、上記の不確実性および変動可能性を有する要素は多数あり、以下のようなものが含まれます。

- ◆日本、北アメリカ、ヨーロッパおよびトヨタが営業活動を行っているその他の国の自動車市場に影響を与える経済情勢、市場の需要ならびにそれらにおける競争的環境
- ◆為替相場の変動、特に日本円、米ドル、ユーロ、豪ドル、カナダドルおよびイギリス・ポンドの相場変動
- ◆経営が計画したレベルとタイミングどおりの生産効率の実現と設備投資を実施するトヨタの能力
- ◆トヨタが営業活動を行っている市場内における法律、規制及び政府政策の変更で、特に貿易、環境保全、自動車排出ガス、燃費効率、安全性の面などにおいてトヨタの自動車事業に影響を与えるもの、または将来の訴訟やその他の法的手続きを含めたトヨタのその他の営業活動に影響を与える法律、規制および政府政策の変更など
- ◆トヨタが営業活動を行っている市場内における政治的な不安定さ
- ◆タイムリーに新商品を開発し、それらが市場で受け入れられるようにするトヨタの能力
- ◆トヨタが材料、部品、資材などを調達し、自社製品を製造、流通、販売する主な市場における、燃料供給の不足、交通機能のマヒ、ストライキ、作業の中断、または労働力確保が中断されたり、困難である状況

以上の不確実性および変動要素全般に関する追加情報については、当社の有価証券報告書または米国証券取引委員会に提出された年次報告書(フォーム20-F)をご参照ください。

インサイダー取引に関するご注意:

企業から直接、未公開の重要事実の伝達を受けた投資家(第一次情報受領者)は、

当該情報が「公表」される前に株式売買等を行うことが禁じられています(金融商品取引法166条)。

同法施行令により、二以上の報道機関に対して企業が当該情報を公開してから12時間が経過した時点、または、証券取引所に通知しかつ内閣府令で定める電磁的方法(TDnetの適時開示情報閲覧サービスおよびED-NET 公開WEBサイト)により掲載された時点をもって「公表」されたものとみなされます。

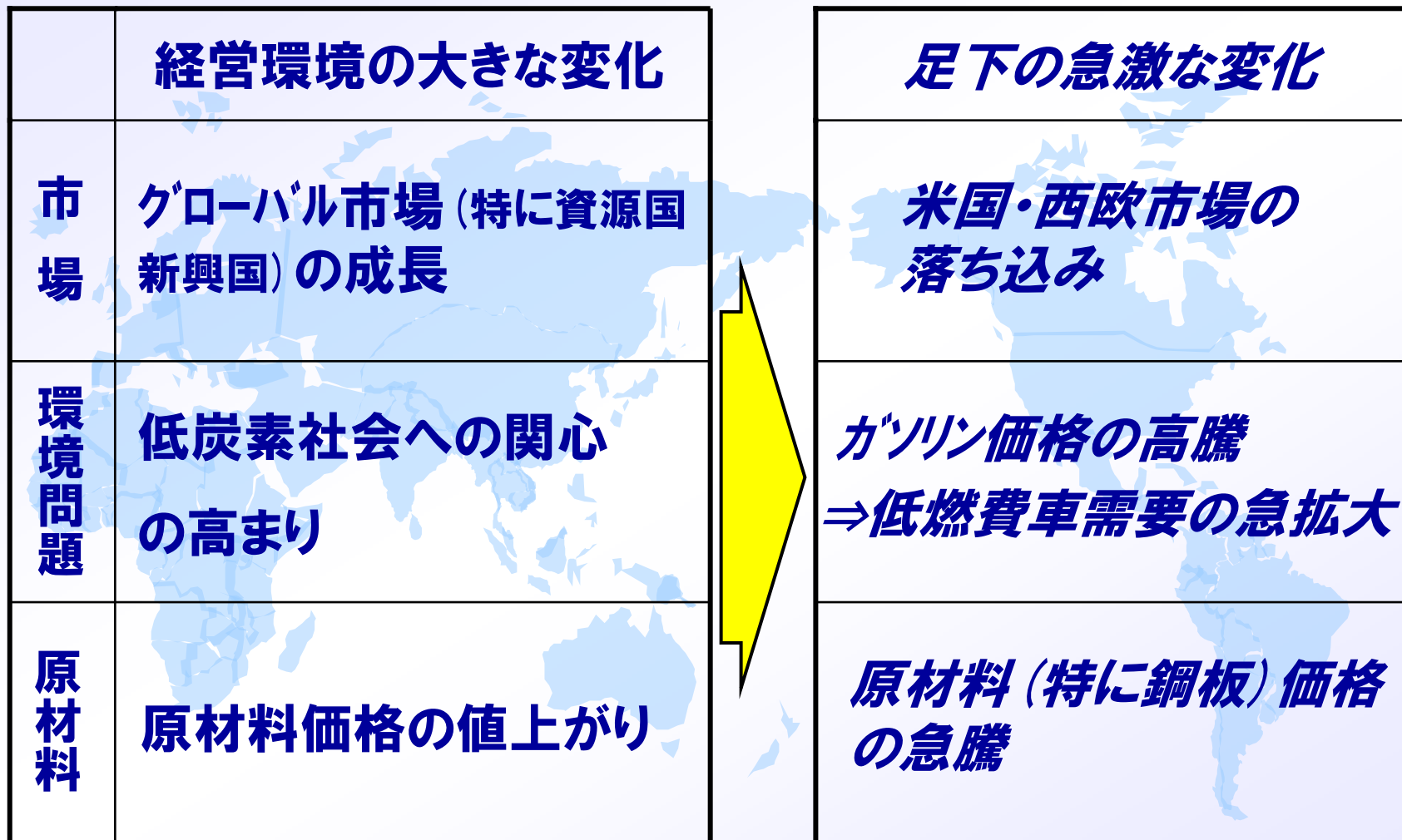
TOYOTA

**取締役社長**

**渡辺 捷昭**

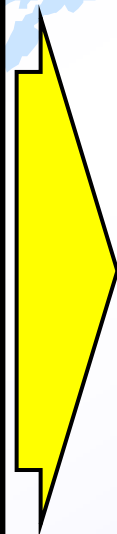
- 
- I. 当社を取り巻く事業環境
  - II. 地域別成長戦略
  - III. 低炭素社会の実現に向けた取り組み
  - IV. 経営基盤
  - V. 販売台数計画
  - VI. 目標営業利益率
  - VII. 株主還元

# Ⅰ. 当社を取り巻く事業環境



# II. 地域別成長戦略

	経営環境の大きな変化
市場	グローバル市場 (特に資源国新興国) の成長
環境問題	低炭素社会への関心の高まり
原材料	原材料価格の値上がり



足下の急激な変化
米国・西欧市場の落ち込み
ガソリン価格の高騰 ⇒低燃費車需要の急拡大
原材料 (特に鋼板) 価格の急騰

## II. 地域別成長戦略

7

### 各地域の状況にきめ細かく対応

#### 西欧

- 環境意識の高まり
- ⇒ 低排出ガス車

#### 米国

- 需要変動
- ⇒ 柔軟に対応

#### 日本

- グローバル展開の要

#### 中国・ロシア

- 市場の成長
- ⇒ 販売網拡大
- ⇒ 供給拡大

#### インド・ブラジル

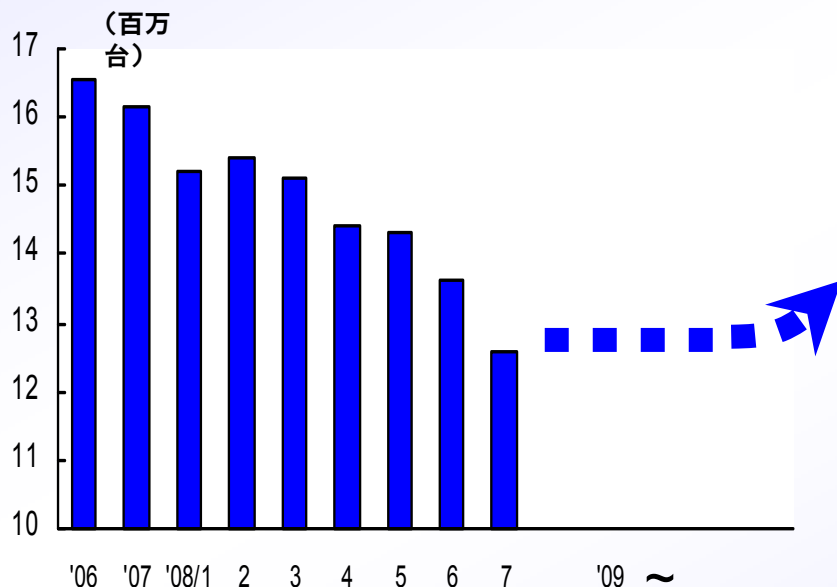
- 市場の成長
- ⇒ 本格参入

# II-1. 米国市場

## 市場構造が急激に変動

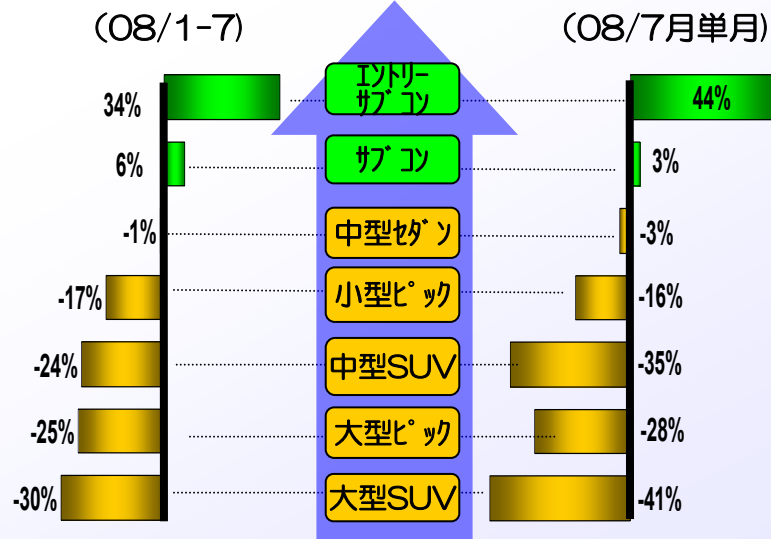
- 米国市場は中長期的には成長市場
- 低燃費車へのシフトは構造的

米国総市場 (季節性調整後)



カテゴリ別販売台数増減

<前年同期比>

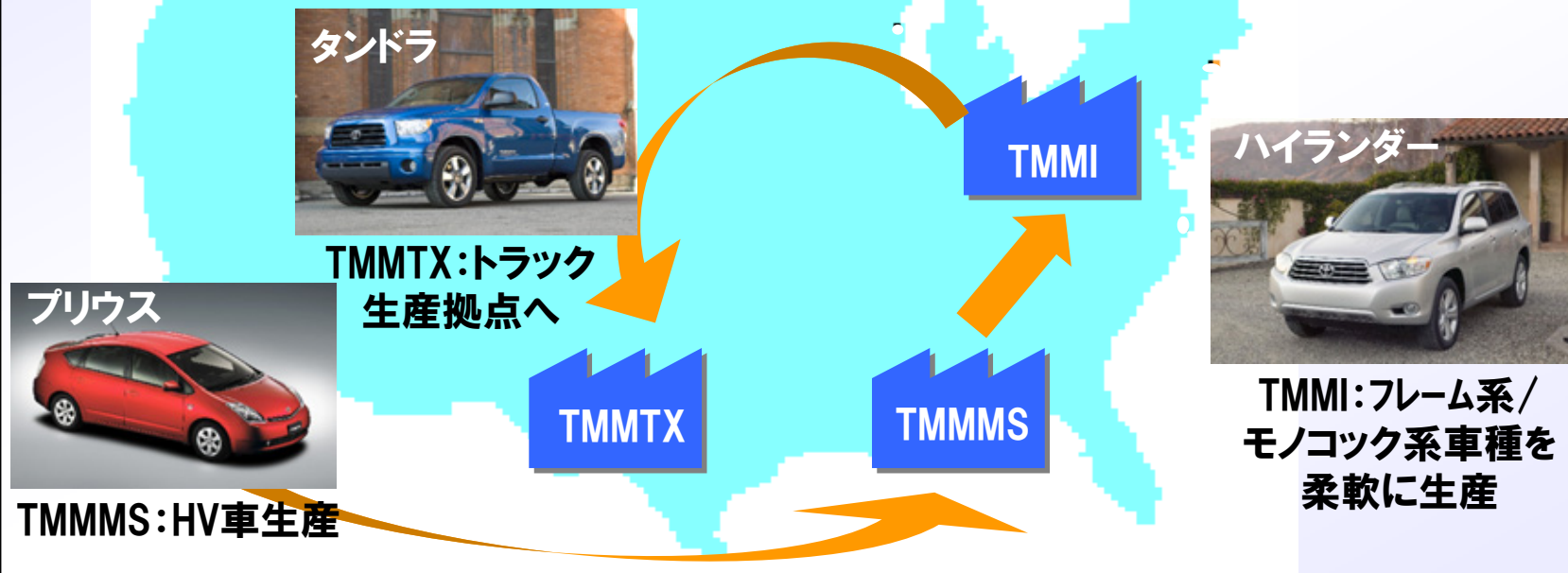




# II-1. 米国市場

## 需要に応じた最適生産体制の確立

- 低燃費車の供給拡大・・・HV車新規現地生産(TMMMS)
- トラック(フルサイズピックアップ)・・・生産集約(TMMTX)
- フレーム系/モノコック系車種を柔軟に生産(TMMI)



### 低排出ガス車を続々投入

- 世界トップクラスの低排出ガス車:iQ、ハイブリッド車
- 08年後半～09年に、低排出ガス車18モデルを投入予定
- フルラインでのCO2低減によるモデルミックスの維持・向上



iQ:CO2排出量99g/km



新1.3リットル  
ガソリンエンジン



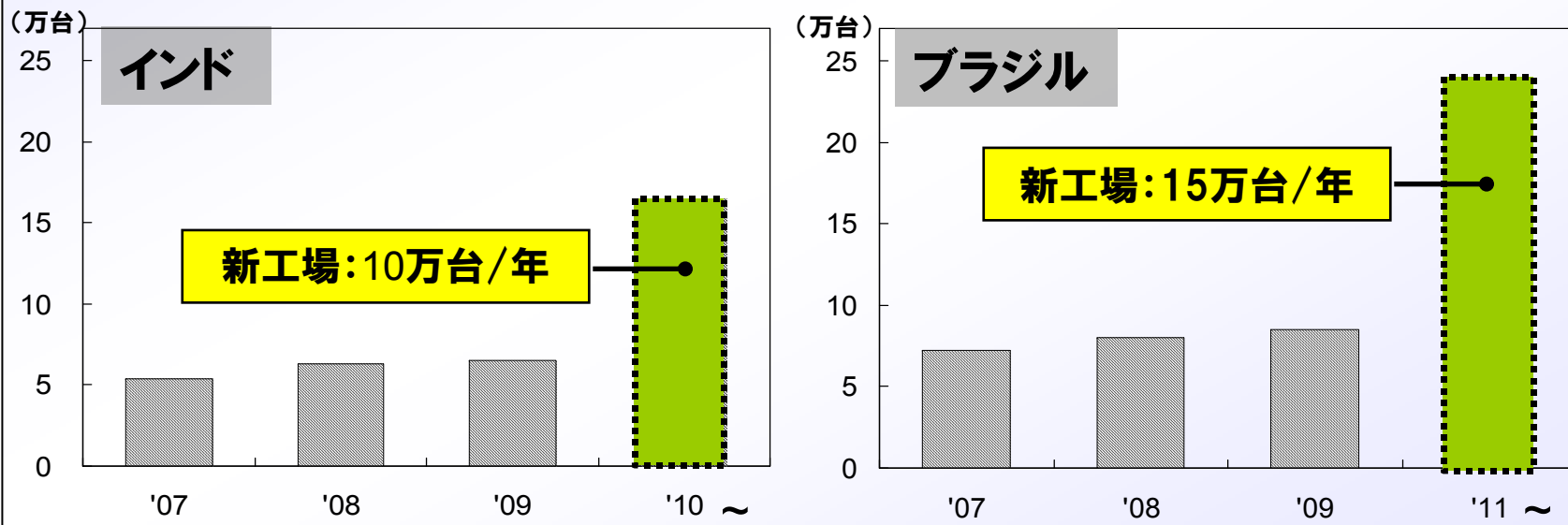
ハイブリッド車

## II-3. インド・ブラジル市場

### 新工場立上げ＋新開発小型車で本格参入

- ・小型車市場に本格参入（基盤作り）⇒上級移行層を獲得
- ・現地ニーズを見極めた徹底的なコスト削減  
⇒収益性確保・他モデルに応用

トヨタ・レクサス販売台数(暦年)

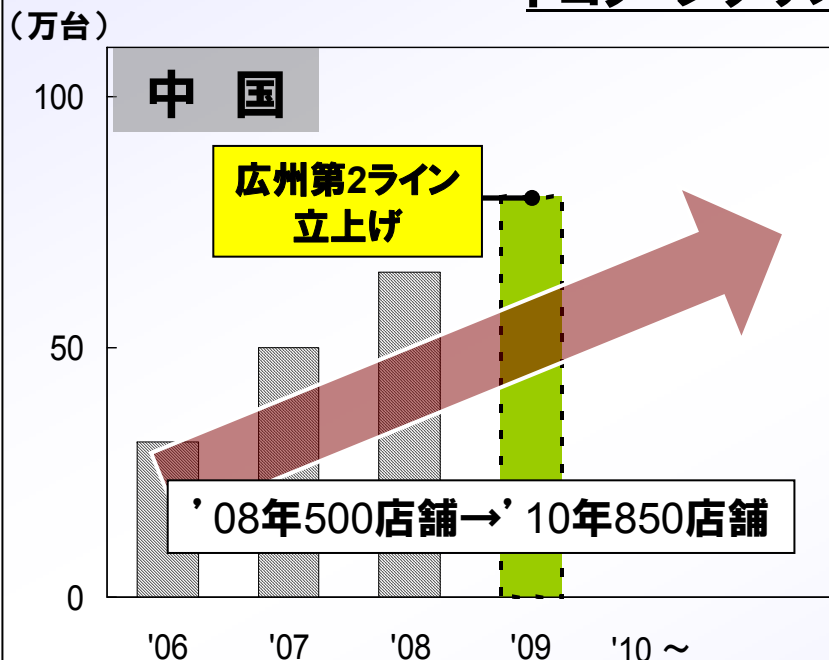


# II-4. 中国・ロシア市場

## 成長が続く市場への供給増加・販売網拡充

- ・中国：現地生産拡大、販売・サービス網拡充
- ・ロシア：地方都市に販売網拡充

### トヨタ・レクサス販売台数(暦年)



## グローバル開発・生産体制の要

- ・マザーマーケット・日本において開発力、商品力を強化
- ・地域・モデルごとの需要変動に柔軟に対応する生産体制

## 市場特性に合わせたモデルの投入

アルファード



クラウン

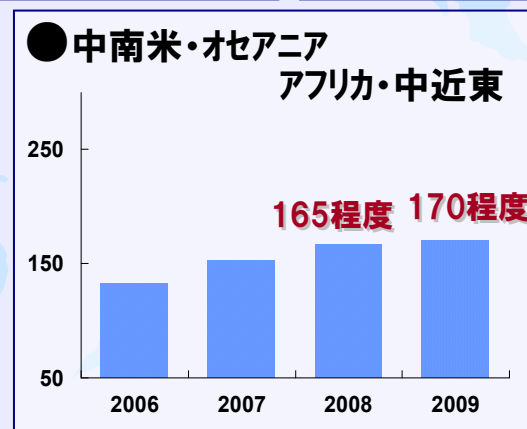
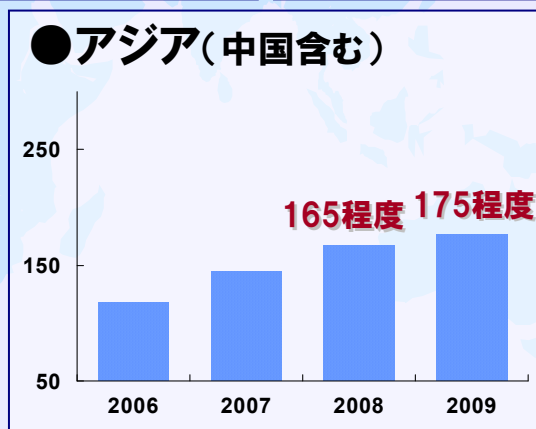
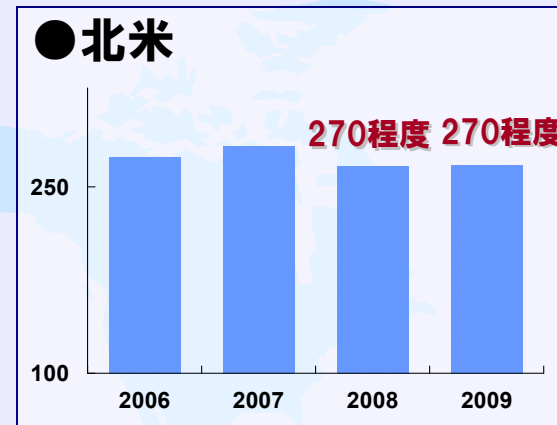
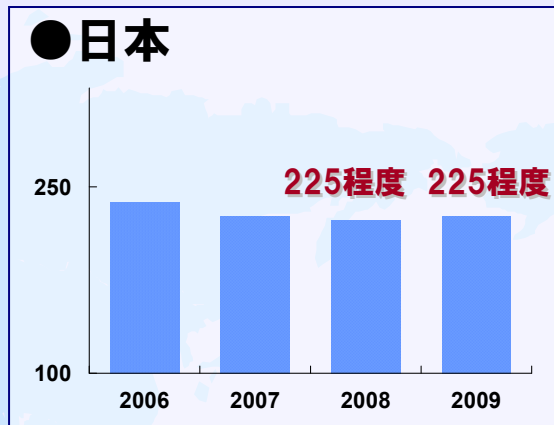
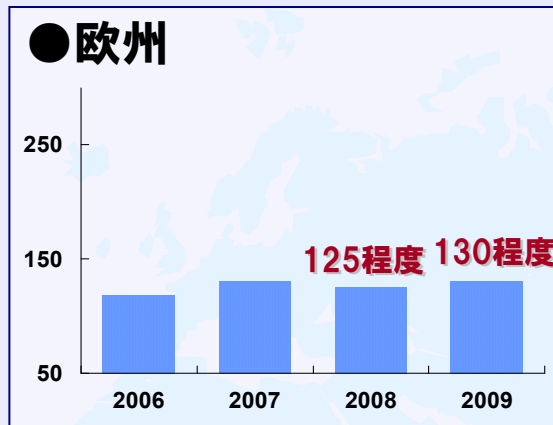


タント (ダイハツ)



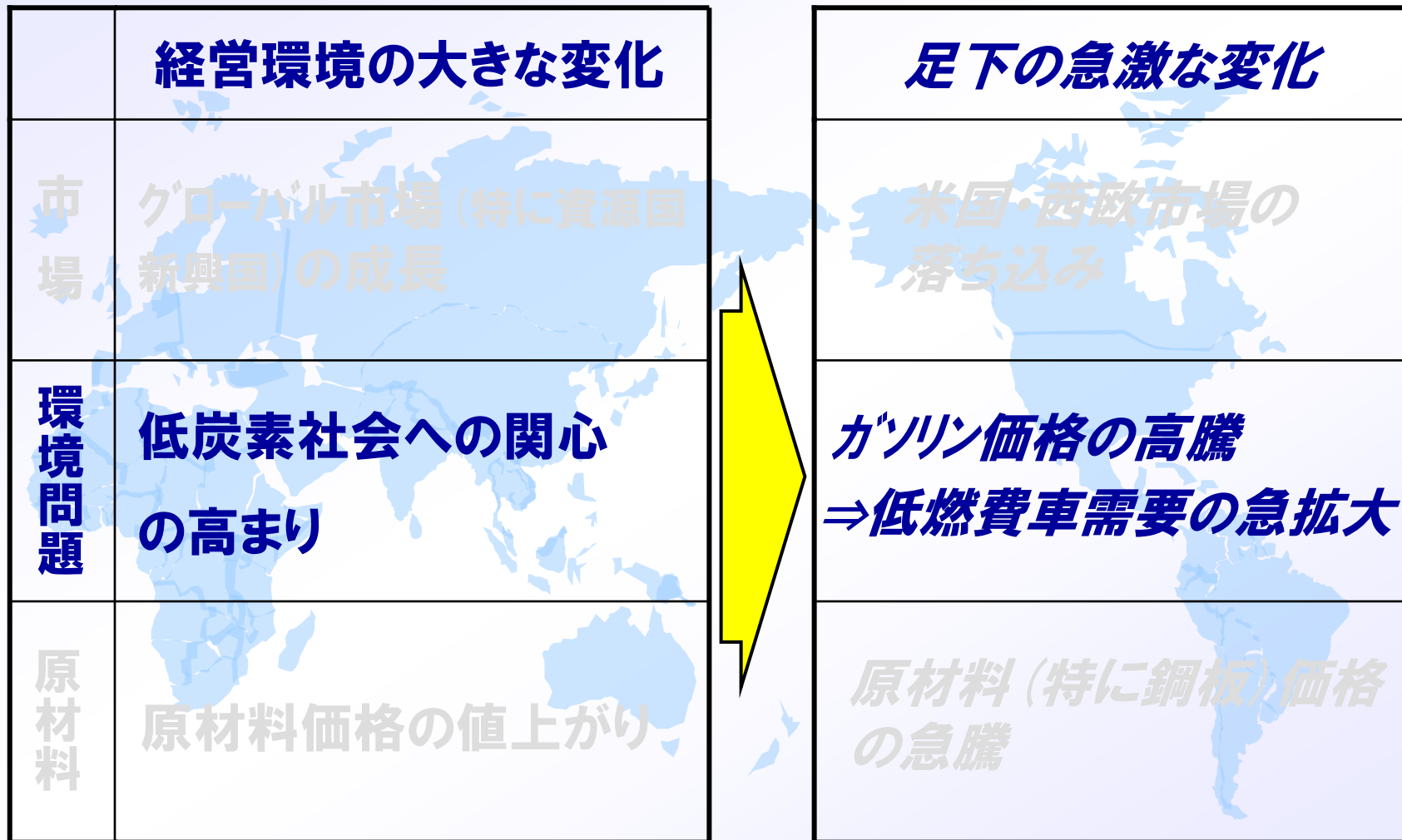
# II-6. 地域別販売台数計画

## 地域別販売台数 (小売・暦年ベース。日野・ダイハツを含む。)



(単位:万台)

# III. 低炭素社会の実現に向けた取り組み 15

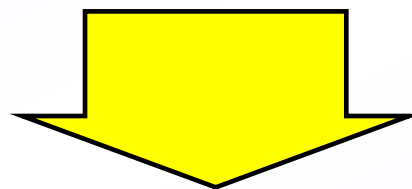


# III. 低炭素社会の実現に向けた取り組み<sup>16</sup>

## 低炭素社会の実現と企業成長の両立

### ●トヨタとしての認識

『環境・エネルギー問題への対応なくして、  
自動車の未来はない』

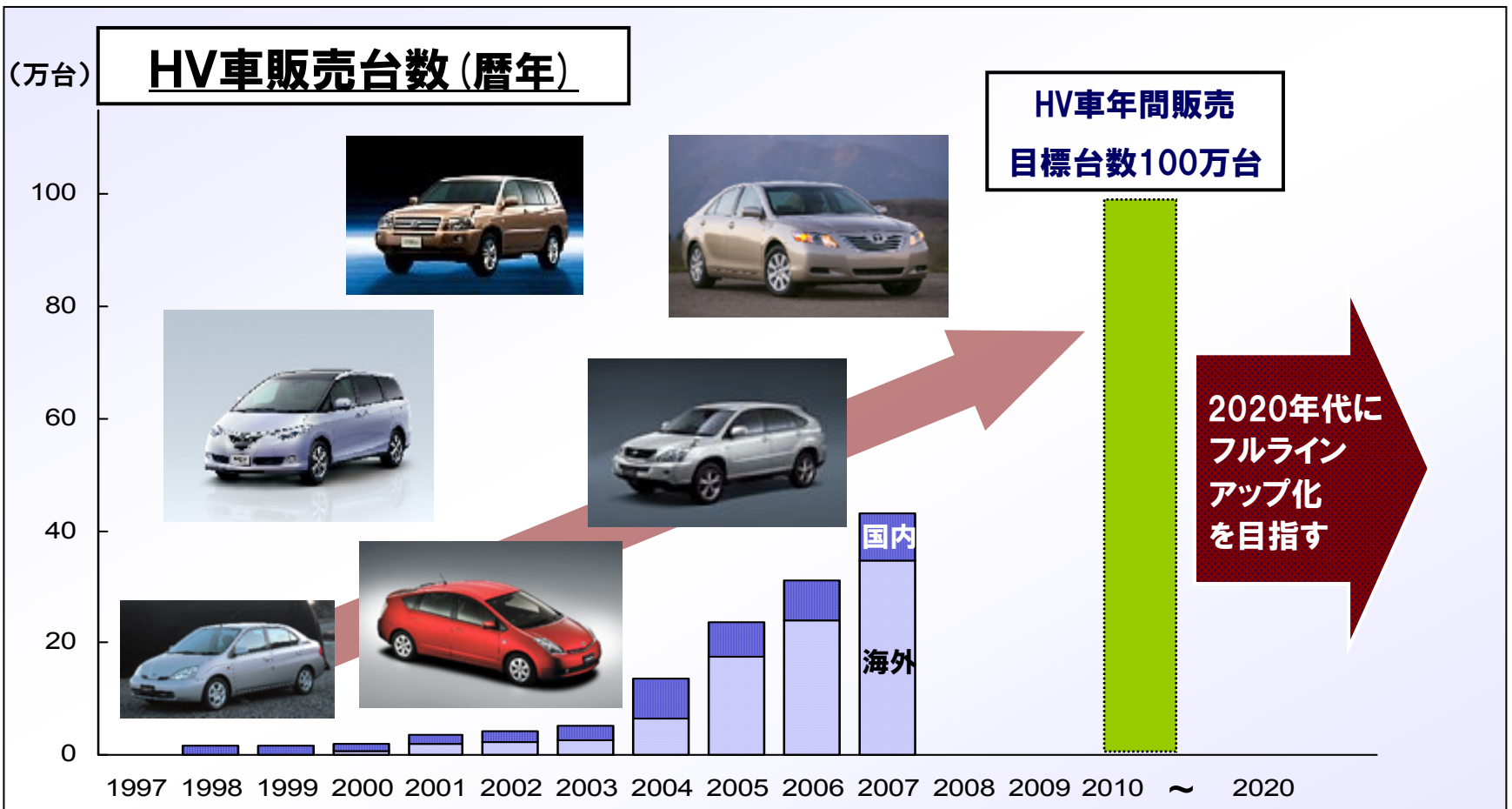


サステナビリティの追求  
(技術革新による低炭素社会の実現を目指す)



# III -1. ハイブリッド車戦略

## HV車販売実績No.1 拡販・展開車種増加



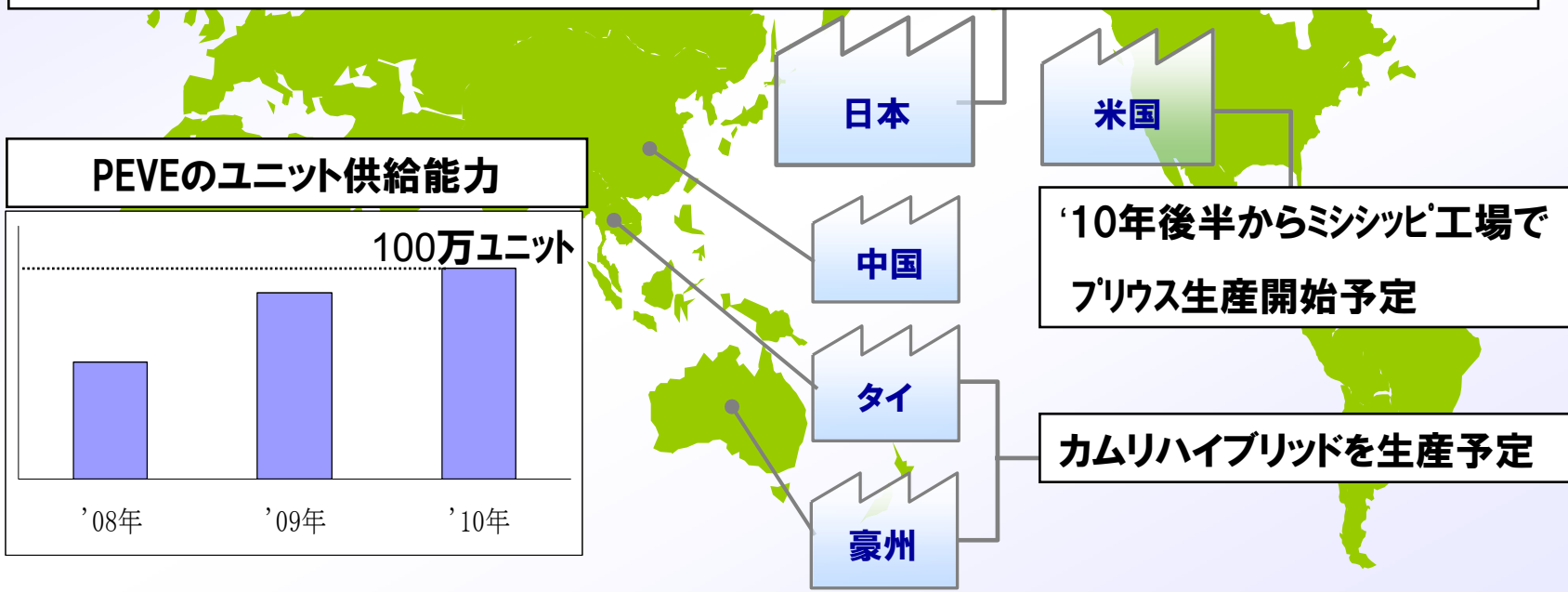
# III -1. ハイブリッド車戦略

## HV車・ユニット供給能力増強

〈ユニット〉 PEVE\*’10年には100万ユニット生産体制を構築

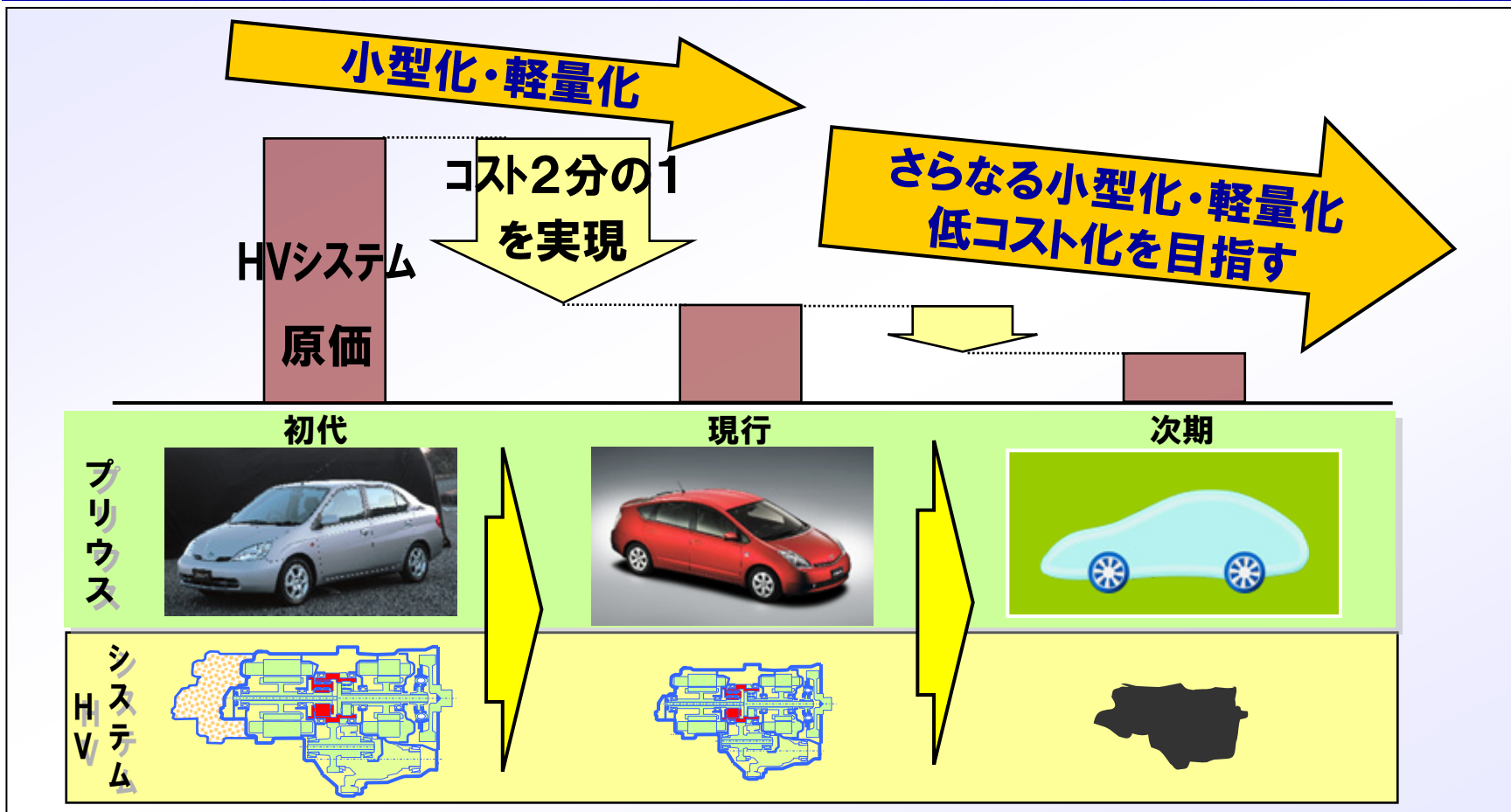
〈車両〉 2009年に大幅な生産能力増強 (新型プリウス・新HV専用車)

\*PEVE:パナソニックEVエナジー



# III -1. ハイブリッド車戦略

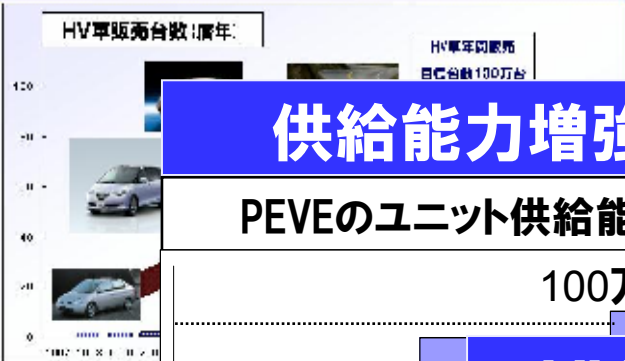
## HVシステムの小型化・軽量化・低コスト化



# III -1. ハイブリッド車戦略

## 車種・販売台数増加

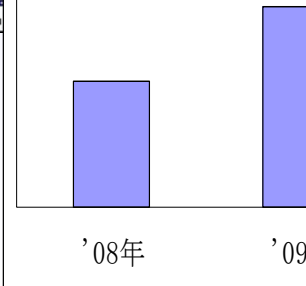
HV車販売実績No.1 拡販・展開車種増加



## 供給能力増強

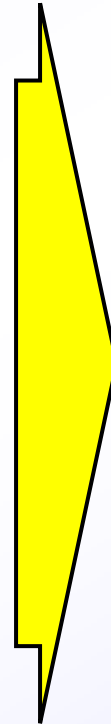
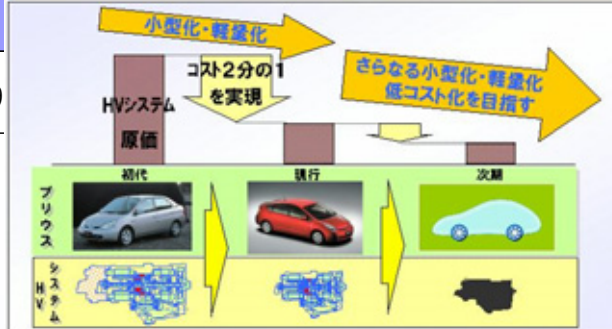
PEVEのユニット供給能力

100万ユニット



## HV車の原価低減

HVシステムの小型化・軽量化・低コスト化



# HV車の 収益拡大

### エネルギー多様化への対応

代替エネルギーの候補

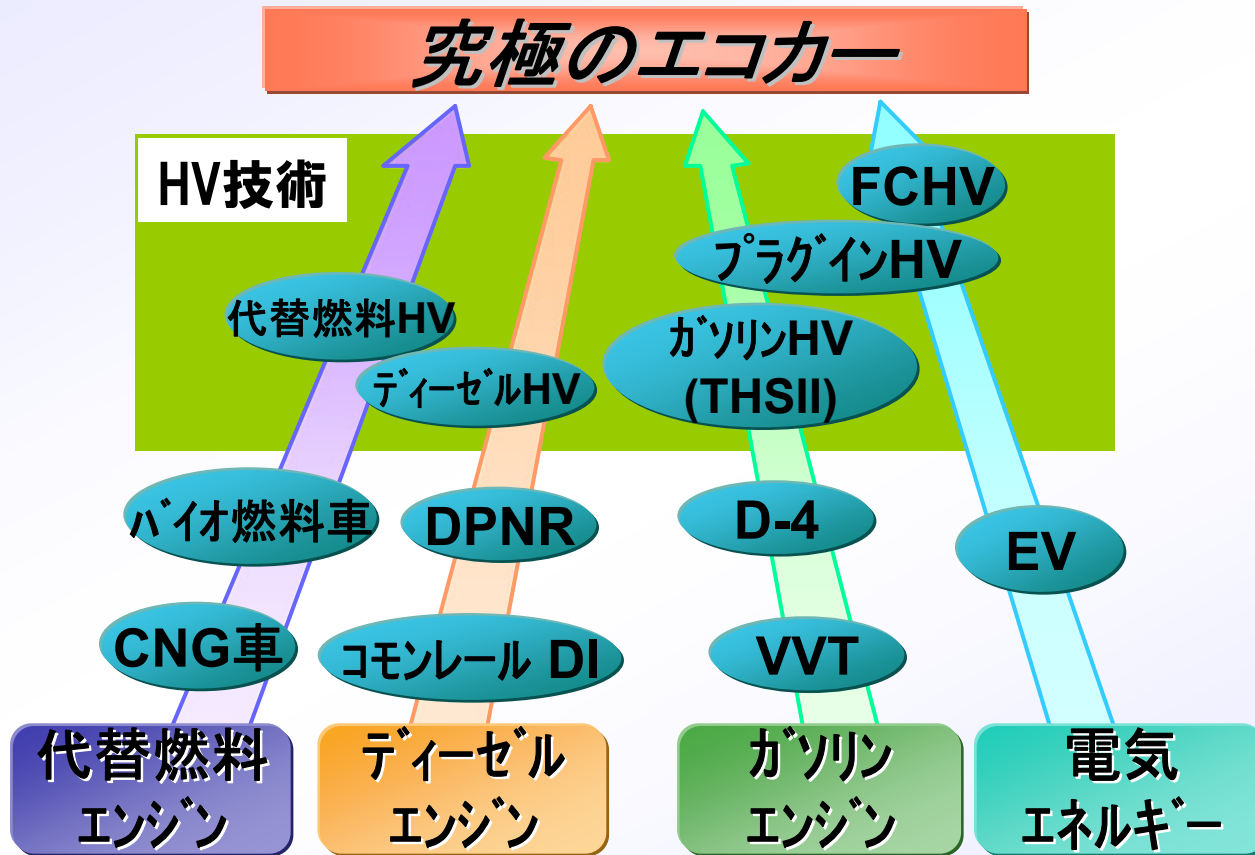
電気  
エネルギー

バイオ

水素

# III-2. 環境技術の中長期戦略

## ハイブリッドをコアに全方位開発

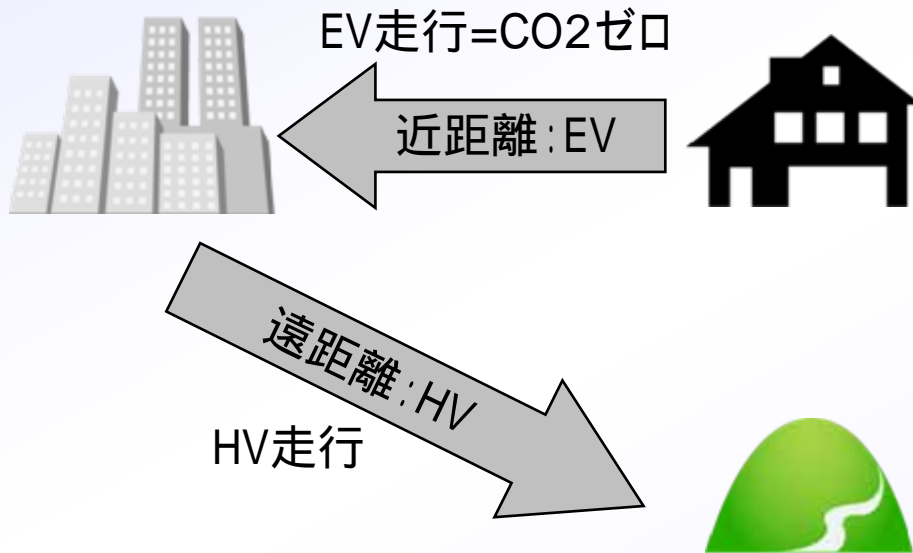




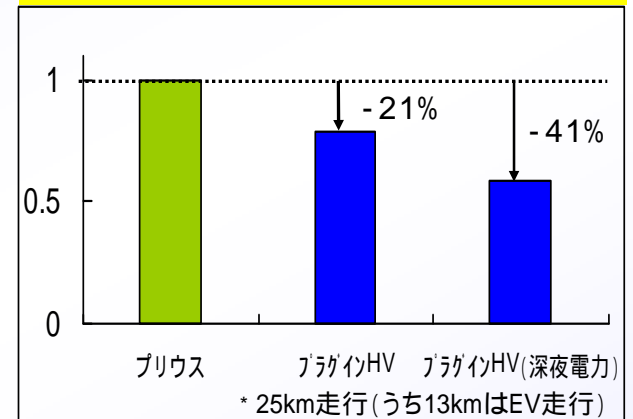
## - 2. 環境技術の中長期戦略

### プラグインハイブリッド車の開発

・2009年末までにPHVを  
フリーユーザー向けに導入



燃料代比較 (プリウス:1で指数化)

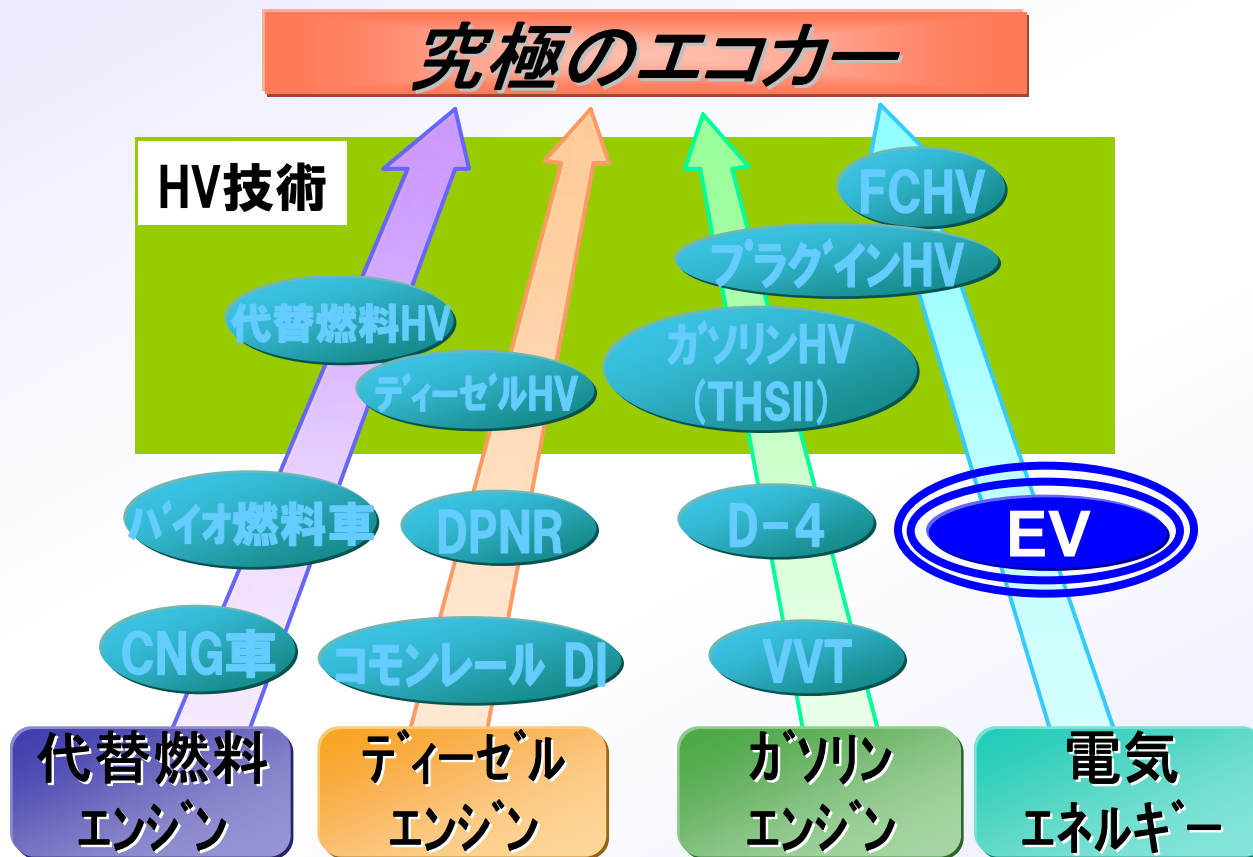


プラグインハイブリッド車



# III-2. 環境技術の中長期戦略

## 電気自動車の研究開発を加速



## III-2. 環境技術の中長期戦略

26

### 電気自動車の研究開発を加速

#### 【EVの課題】

①航続距離、②コスト、③充電時間、④専用充電インフラ

⇒当面、近距離通勤が現実的

トヨタ RAV4 EV  
(97年～03年)



トヨタ e-com  
(99年～06年:公道実験)



次世代EVの  
量産化(2010  
年代の早い段階)

・次世代電池の研究加速 ⇒電池研究部設立、産学協同研究

TOYOTA

# IV. 経営基盤

経営環境の大きな変化		足下の急激な変化	
市場	グローバル市場 (特に資源国新興国) の成長	米国・西欧市場の落ち込み	
環境問題	低炭素社会への関心の高まり	ガソリン価格の高騰 ⇒低燃費車需要の急拡大	
原材料	原材料価格の値上がり	原材料 (特に鋼板) 価格の急騰	

## 小型車の徹底的な原価低減活動を推進

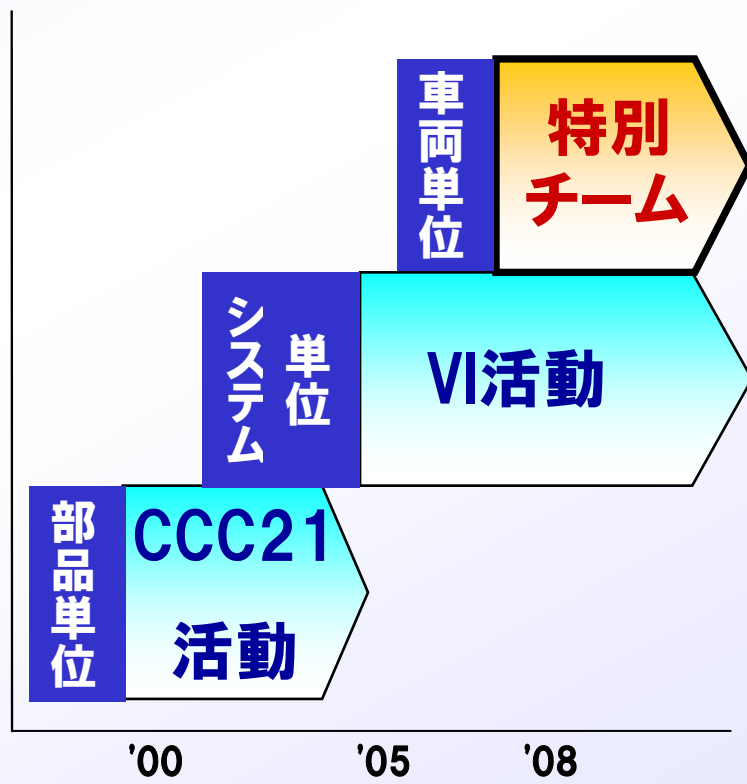
### 原価低減特別チームを設置

～コンセプト～

『お客様目線に合った仕様・  
性能の最適化を徹底追求』

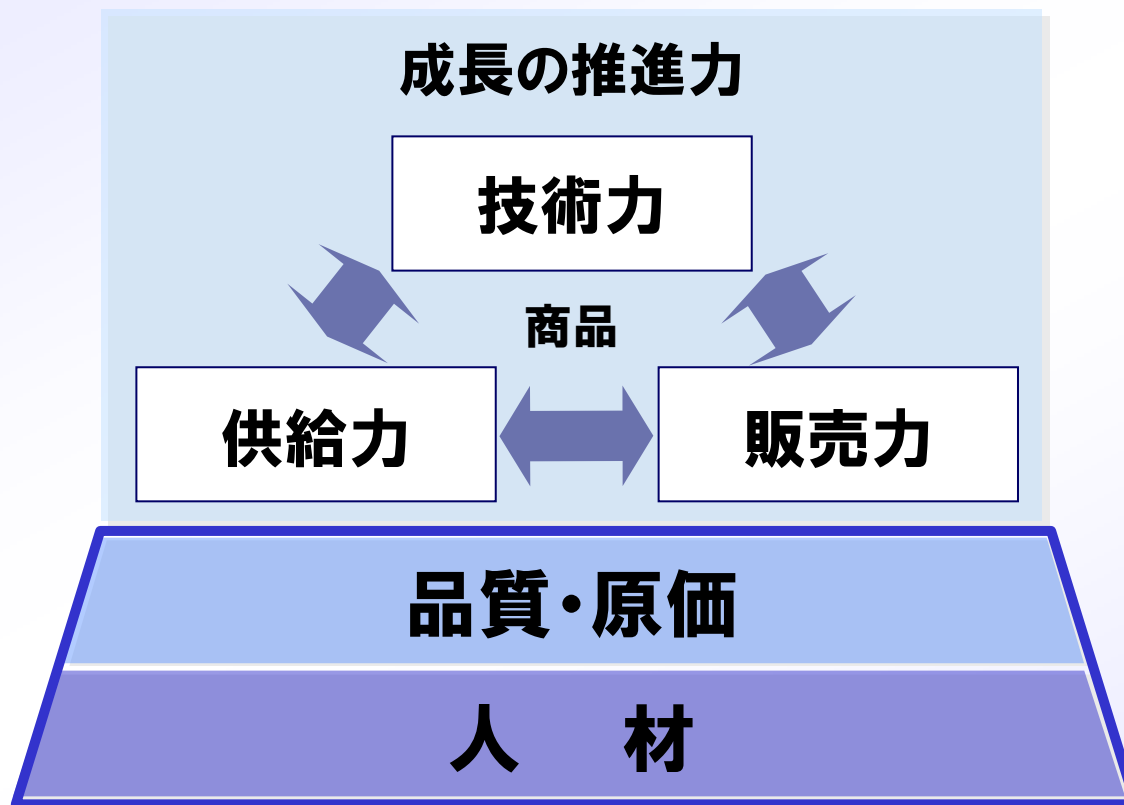
- 原価低減実現に向けて、  
「大きさ・質量・部品点数」  
を徹底的に見直す

### 原価低減活動の推移



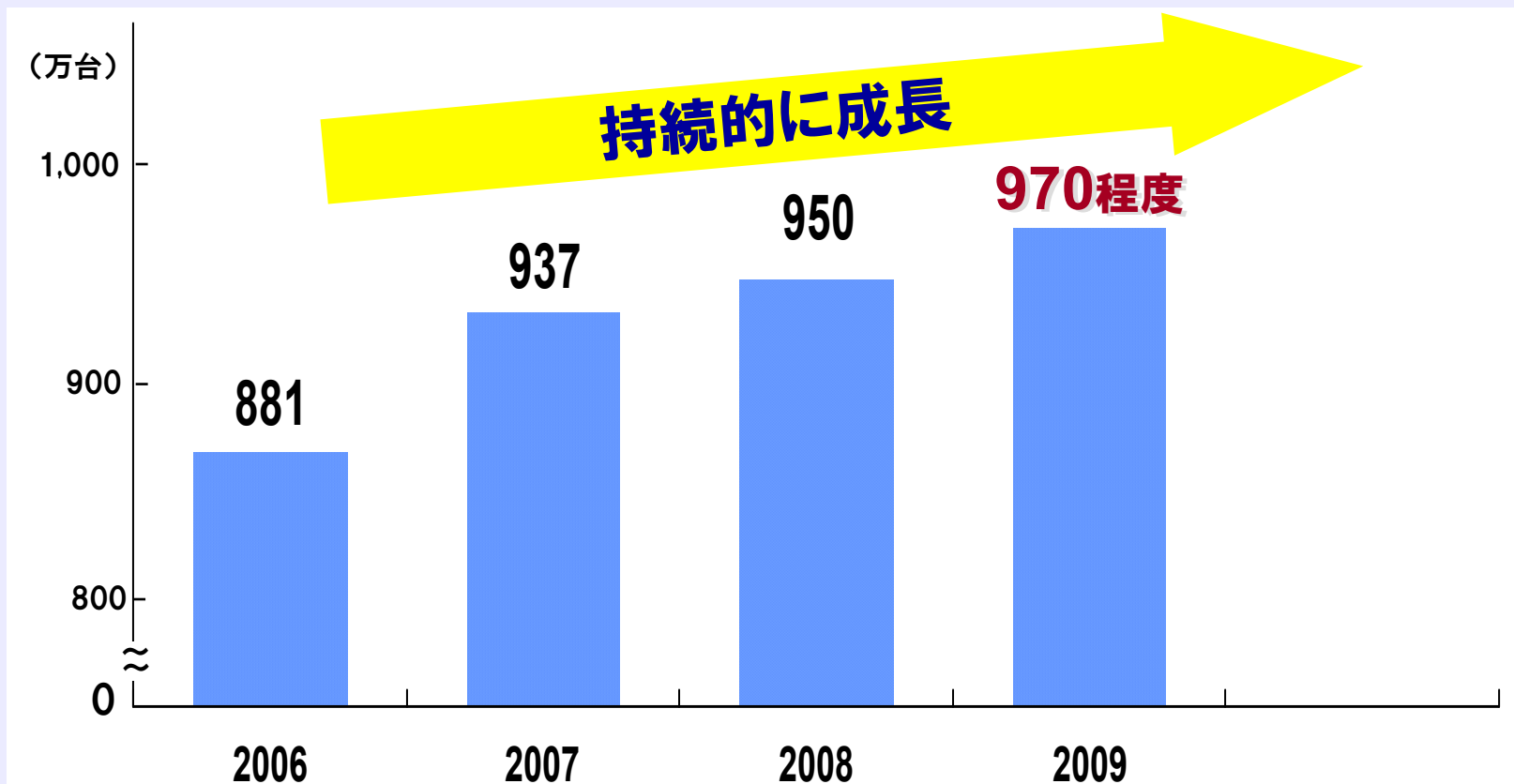
# IV. 経営基盤(品質・原価・人材)

新たな本格参入地域でもトヨタ品質確保、  
トヨタウェイを実践できる人材の育成



# V. 販売台数計画

総販売台数（小売・暦年ベース。日野・ダイハツを含む。）

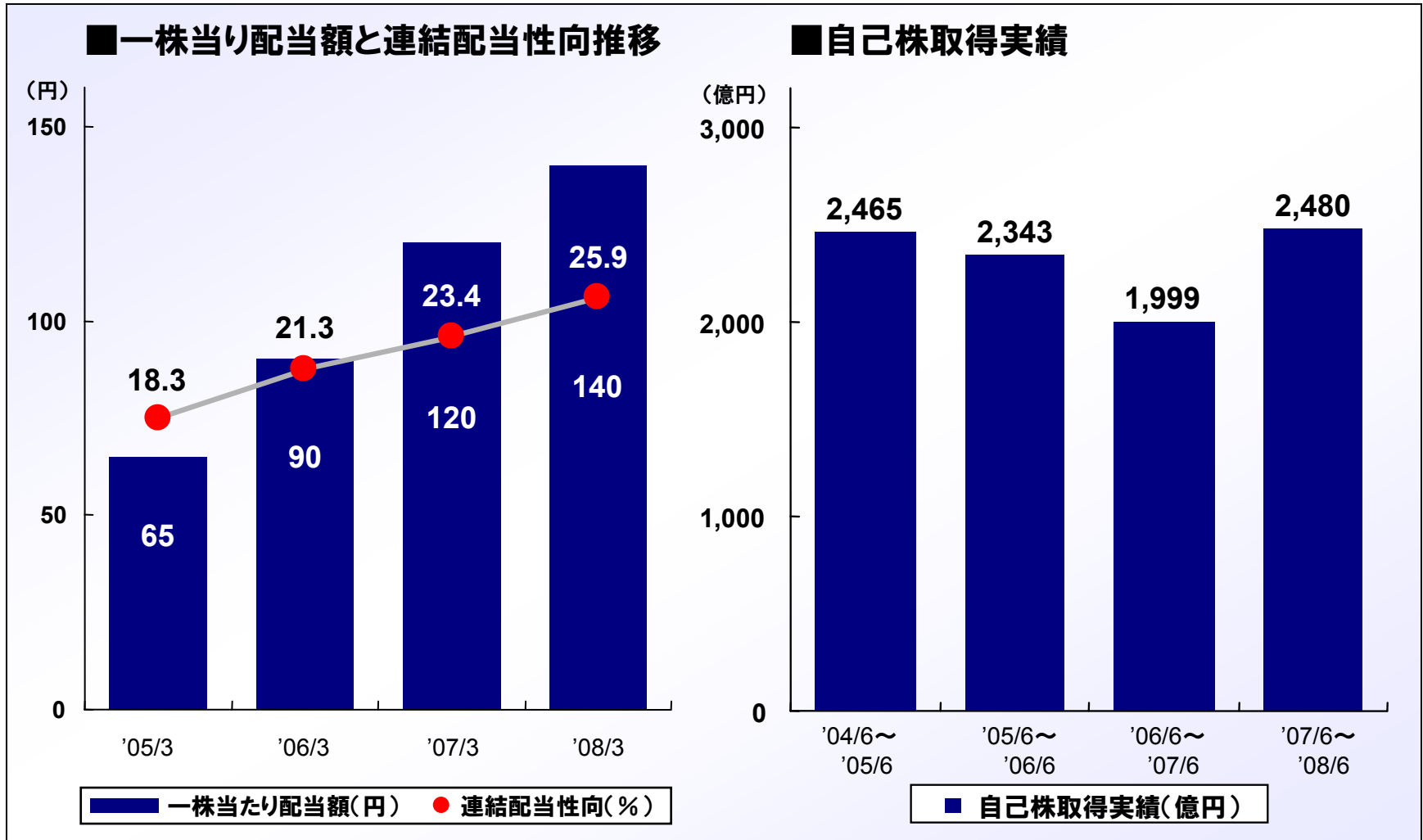


# VI. 目標営業利益率

様々な課題を乗り越え、営業利益率10%を目指す



# VII. 株主還元





	テーマ別取り組み内容
市場	米国市場：需要に応じた最適生産体制の確立 西欧市場：低排出ガス車を続々投入 インド・ブラジル市場：新工場立上げ＋新開発小型車で本格参入 中国・ロシア市場：成長が続く市場への供給増加・販売網拡充 日本：グローバル生産・開発体制の要/市場特性に合わせたモデル投入
環境問題	HV車・ユニット供給能力増強 HVシステムの小型化・軽量化・低コスト化 ハイブリッドをコアに全方位開発 ～PHV・EVの開発加速～
原価	小型車の徹底的な原価低減活動 ～特別チームの設置～

新しい市場価値を  
つくるクルマの進化

HV技術の  
全モデル展開



高度な運転支援  
システムの実用化



次世代モビリティの  
実現

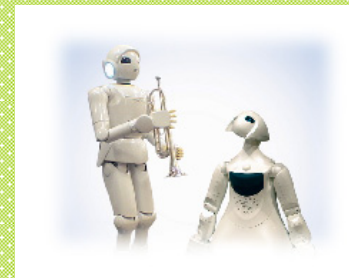


クルマから創出する  
新しい分野での進化

広く活用できる  
次世代電池の研究開発



人と共存する  
パートナーロボット



バイオ資源普及を  
牽引



モノづくりの継承と発展