



アニュアルレポート

2014年3月期

お客さまから笑顔をいただき、
「成長し続ける」会社に



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



3 社長メッセージ

お客さまから
笑顔をいただき、
「成長し続ける」会社に



5 ビジネスユニットの概況:

5 **Lexus International**
真のプレミアムブランド「LEXUS」の確立に向けて

6 **第1トヨタ**
成熟市場での舵取りで、収益構造改善と先進技術対応を牽引

7 **第2トヨタ**
成長市場において将来のトヨタを支えていく基盤を構築

8 **ユニットセンター**
世界一の競争力を持つユニットの開発と製品化を担う



9 特集:

次の100年に「つなぐ」トヨタのDNA

10 10年後、100年後のトヨタに向けて

16 DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす

19 「いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」



24 経理担当副社長からのメッセージ



26 連結業績ハイライト

29 事業の概況

- 29 自動車事業
- 30 金融事業
- 31 その他事業

34 経営・会社情報

- 34 研究開発および知的財産
- 36 企業理念
- 37 コーポレート・ガバナンス
- 39 マネジメント体制
- 41 事業等のリスク

44 財務情報

- 44 米国会計基準に基づく連結財務サマリー
- 46 セグメント情報
- 47 連結四半期財務サマリー
- 48 経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析
- 60 連結貸借対照表
- 61 連結損益計算書

- 62 連結包括利益計算書
- 63 連結株主持分計算書
- 64 連結キャッシュ・フロー計算書
- 65 独立登録会計事務所の報告書

66 投資家情報

将来予測表明等に関する特記

本資料には、当社（連結子会社を含む）の見通し等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を基礎とした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、北米、欧州、アジアおよび当社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環境
- 為替相場の変動（主として日本円、米ドル、ユーロ、豪ドル、ロシア・ルーブル、加ドルおよび英国ポンドの相場変動）および金利変動
- 金融市場における資金調達環境の変動および金融サービスにおける競争激化
- 効果的な販売・流通を実施する当社の能力
- 経営陣が設定したレベル、またはタイミングどおりに生産効率の実現と設備投資を実施する当社の能力

- 当社が営業活動を行っている市場内における法律、規制および政府政策の変更で、特にリコール等改善措置を含む安全性、貿易、環境保全、自動車排出ガス、燃費効率の面などにおいて当社の自動車事業に影響を与えるもの、または現在・将来の訴訟やその他の法的手続きの結果を含めた当社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
- 当社が営業活動を行っている市場内における政治的および経済的な不安定さ
- タイムリーに顧客のニーズに対応した新商品を開発し、それらが市場で受け入れられるようにする当社の能力
- ブランド・イメージの毀損
- 仕入先への部品供給の依存

- 原材料価格の上昇
- デジタル情報技術への依存
- 当社が材料、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、電力・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、困難である状況など
- 生産および販売面への影響を含む、自然災害による様々な影響

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。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



お客さまから笑顔をいただき、 「成長し続ける」会社に



平素より当社への格別のご理解とご支援を賜り、誠にありがとうございます。

2009年6月に社長に就任して以降、トヨタは、数多くの試練に直面してまいりましたが、関係する皆さまのご協力をいただきながら懸命に努力を続けたことにより、経営体質は確実に強くなってまいりました。「持続的成長」のスタートラインから一歩踏み出すことができると感じております。

「持続的成長」とはどのような局面でも、1年1年着実に「年輪」を刻んでいくことです。そして今、誰も経験したことがない、世界販売1,000万台という大きな変化点を迎えています。この未知の世界で成長し続けるためには、人材育成と同じスピードで年輪を重ねていく、身の丈を超えた無理な拡大は絶対にしないという「覚悟」が必要です。同時に、将来に向けて経営資源を振り向けられる今こそ、思い切った変革や将来の成長に向けた投資を積極的に進めたいと思っています。

例えば、昨年4月に導入した4つのビジネスユニットを軸とする新体制により、より現場に近いユニットのトップが迅速な意思決定と自律的な事業運営を行い、規模やモータリゼーションのステージが異なる市場に、きめ細かな対応ができる体制にしました。今年は、この考え方を一歩進め、プラットフォームごとにクルマづくりを考える取り組みをはじめました。例えば「チームK」では、カムリ、アバロンなどKプラットフォームを活用する車種の開発・調達・生産を一貫して担当していきます。車種単位で個別最適に陥りがちだった開発の進め方をより大きくくりにし、チーム全体で「もっといいクルマ」づくりに取り組みます。

さらに北米では、お客さまのご要望に迅速に対応し、お客さまのご期待を超える「もっといいクルマ」づくりにつなげるため、製造・販売・金融などの本社機能を2016年後半からテキサス州ダラス北部のプレイノに移転することを決定しました。北米事業50年の歴史を踏まえ、さらなる持続的成長を遂げるため、製造・販売・金融

の各事業体の垣根を越えた北米事業の一体化 (One Toyota) を図り、事業構造を抜本的に見直します。

将来の成長の糧となる新技術、「イノベーション」への取り組みでは、環境技術の核となるハイブリッド技術を強化、発展させることはもちろん、低燃費ガソリンエンジン、燃料電池車、お客さまに「安全・安心」をお届けするための安全技術の開発と実用化、次世代モビリティ、ITインフラの革新などに、積極的に経営資源を投入していきます。

私は、トヨタを「成長し続ける」会社になりたいと思っています。リーマン・ショックのような大きな危機に直面してもなお、急降下することなく踏みとどまる、もしくは、そうした局面でも成長を続けることができる会社になりたいのです。

トヨタの歴史が、2012年で75年を超えました。私たちがいまさまざまな成果を収穫できるのは、先人たちが耕し、種を蒔き、育てて

きてくれたからだと思っています。私たちも収穫とともに、しっかりと耕し、種を蒔いて、次の世代に「タスキ」を渡したいと考えています。

2015年3月期をスタートするにあたり、「将来の笑顔のために、今もっと努力しよう！真の競争力とイノベーションを求めて」という新たなスローガンを打ち出しました。この新しいスローガンには、揺るぎない歴史観のもと、10年後、そして100年後のトヨタをつくらしていきたいという、私の思いを込めています。

持続的成長のためのエンジンとは何か。それはやはり、お客さまを笑顔にする魅力ある商品「もっといいクルマ」と、それを生み出す「人材」といえます。そして、「もっといいクルマ」は、当事者意識を持ち、現地現物で考え、即断・即決・即実行することができる「現場」からしか生まれてきません。しかし、会社の規模が大きくなるほど、これまでは当たり前に行っていたことができなくなり

ます。危機的状況ではできるのに、平時になるとできなくなるということも起こってきます。

再び成長拡大局面に入りつつある今こそ、実は危機的状況に置かれているとの思いから、それぞれの単位で自律的に考え、実行する「現場」に「ReBORN(リボーン)」してまいります。

グローバル 33 万人のトヨタ従業員が「心をひとつに」、「安全・安心」とクルマを運転する「喜び・笑顔」をお届けし、「いい町・いい社会」の実現に向け精一杯努力してまいりますので、今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2014年7月

取締役社長

豊田章男



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● [1/4]

ビジネスユニットの概況: **Lexus International** 第1トヨタ 第2トヨタ ユニットセンター

真のプレミアムブランド「LEXUS」の確立に向けて



LEXUS NX



LEXUS RC



グローバルブランド広告キャンペーン「AMAZING IN MOTION」の第3弾「STROBE」(ストロボ、閃光の意)では、光をまとった一人の人間が夜の街を縦横無尽に駆け巡るストーリーを表現しています。

LEXUSは、日本発の真のグローバルプレミアムブランドとなることをめざしています。めざすのは、「Progressive Luxury」であり、他のブランドが持つ従来の高級とは違う価値を提供していきます。Lexus International (レクサス・インターナショナル)は、4つのビジネスユニットの中でも、社長直轄のユニットとして、開発・営業・マーケティング・広報機能が集約されたグローバル・ヘッドオフィスの役割を担っています。

リーマンショック後の変革が奏功し、過去最高の販売を記録

2013年の販売台数は、2012年に導入した新型GSや、2013年導入の新型ISなどが奏功し、リーマンショック直前の2007年に記録した51万8千台を超え、

52万3千台となりました。2014年も複数の新車導入が予定され、前年以上の台数を見込んでいます。

今期のLEXUSも、商品面においては、期待を超えるエモーショナルな走りを実現するとともに、例えばスピンドルグリルなど、一目でLEXUSと分かる革新的なデザインを打ち出していきます。また、ハイブリッドを軸とした環境・先進技術を率先して採り入れ、他社との差異化を図っていきます。

RXでプレミアム市場におけるSUVの先駆者となったLEXUSは、2014年7月での日本導入を始まりに、コンパクトクロスオーバーSUV [NX] を全世界に投入します。LEXUS初の新開発2.0ℓターボエンジン搭載により、優れた走行性能と環境性能を両立した「NX 200t」と、2.5ℓハイブリッドシステムにより、クラストップレベルの環境性能を誇る「NX 300h」をラインナップ

した都市ユースに合った環境時代のSUVです。

さらに、2014年後半には、LEXUSの「エモーショナルな走り」のイメージを牽引する新型スポーツクーペ「RC」と、走りを徹底的に追求するLEXUSのスポーツモデル「F」シリーズの中核モデルとなる「RC F」を国内外市場に導入します。

LEXUSブランド強化に向け、さまざまなブランディング活動を展開

商品強化にとどまらず、LEXUSが“新しいラグジュアリー”を表現するブランドの1つとなることをめざし、ライフスタイル領域にも踏み込んださまざまなブランディング活動を展開していきます。

多くの人々の印象に残る広告づくりをめざしたグローバルブランド広告キャンペーン「AMAZING IN

MOTION」では、グローバル統一TV CFを中心に、幅広い層へのLEXUSブランドの浸透と、ブランドイメージ向上を図っています。

また、若い才能を支援するLEXUS DESIGN AWARDやLEXUS SHORT FILMS、富士スピードウェイでの試乗など魅力的なコンテンツを提供する体験型イベントLEXUS AMAZING EXPERIENCE、そして情報発信基地INTERSECT BY LEXUS運営などの諸活動を継続し、ブランディング活動を一層深化させていきます。

2014年からは、新たにゴルフの松山英樹選手をLEXUS所属プロとして支援し、日本発で世界に挑戦するLEXUSの姿勢を訴求していきます。そして、「RC F」ベースのレーシングカーを用いて、モータースポーツ活動を強化し、LEXUSの「喜び・感動」イメージの向上をめざしていきます。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報

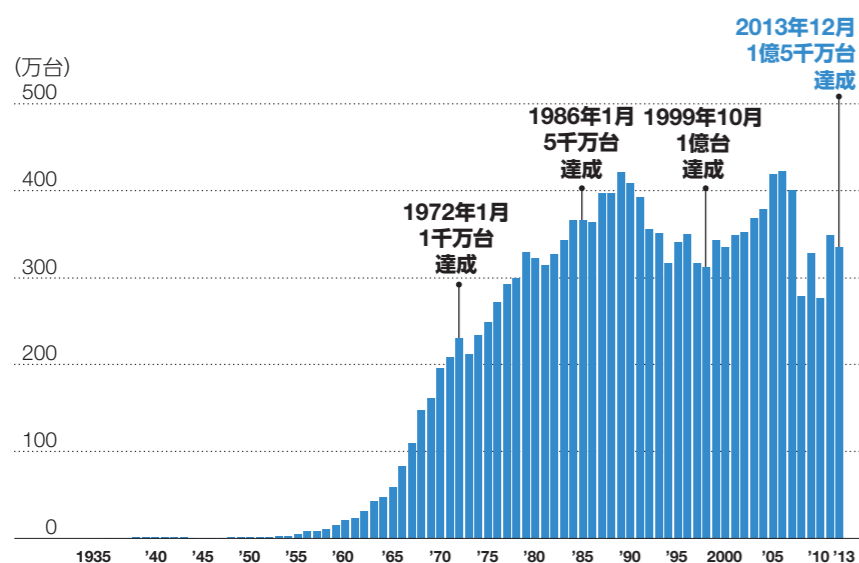


● [2/4]

ビジネスユニットの概況: Lexus International 第1トヨタ 第2トヨタ ユニットセンター

成熟市場での舵取りで、収益構造改善と先進技術対応を牽引

国内生産台数推移 (1935-2013年)



ヤリスハイブリッド



タンドラ



ヴォクシー



ノア



COMS (左)、TOYOTA i-ROAD
2014年10月1日より、公共交通機関と連携した新たなカーシェアリングサービス「Cité lib by Ha:mo (シテリブ・パイ・ハーモ)」が仏・グルノーブル市でスタートします。

北米・欧州・日本を担当する「第1トヨタ」では、現地開発・現地調達などによる「もっといいクルマ」づくりの推進、持続的成長を実現する収益構造の確立、国内生産300万台の維持をミッションに掲げています。北米では、北米市場での持続的成長を図るため、北米本社機能を事業開始60周年を目前に控えた2016年以降、テキサス州ダラス北部に集約する取り組みが進んでいます(詳しくは、13ページをご覧ください)。

日本における生産累計台数が1億5千万台を達成

トヨタは、2013年12月5日までの生産をもって、国内での生産累計台数1億5千万台を達成しました(トヨタ調べ)。1935年8月にトヨタの前身である(株)豊田自動織機製作所(現:(株)豊田自動織機)自動車部において1号車となるG1型トラックを生産して以来、78年5カ月で達成したものです。グローバル生産では約2億1千万台となり、国内生産が約70%を占めています。最も生産台数の多い車種はカローラで、国内生産累計台数は約2,545万台(2013年12月末時点)に達しています。日本は、「高度な技術力」、「現場力」、それらを支える「人材」、また仕入先の層の厚さといった「インフラ面」などにおいてモノづくりの強力な基盤を持っており、技術革新や高付加価値な商品の開

発・生産などを行い、常にトヨタのグローバルな発展をリードしてきました。トヨタは今後も、国内の生産拠点をグローバルトヨタの競争力を向上させるためのベース拠点として位置づけ、「モノづくりを通じて社会に貢献する」という創業以来の理念のもと「もっといいクルマづくり」に努めていきます。

2014年も、日米欧で新型車や主力車種が好調な販売を継続

日米欧3地域でトヨタの「もっといいクルマ」が好調に販売を伸ばして2014年を折り返しました。

日本では、子育てファミリーに絶大な人気のコンパクト・キャブ・ワゴン市場で「ヴォクシー」「ノア」が、さらに高級クロスオーバーSUVの「ハリアー」が好評です。米国では、トラック・SUV系の「ハイランダー」「タンドラ」「RAV4」や、「カムリ」「カローラ」のい

ずれも主力車種が販売を伸ばしました。欧州でも、「オーリスハイブリッドツーリングスポーツ」「ヤリスハイブリッド」のハイブリッド車が好調です。

仏でカーシェアリングサービスの実証実験開始

トヨタは、仏・グルノーブル市、グルノーブル都市圏共同体、シテ・リブ社、フランス電力公社と共同で行う、2014年10月より70台の超小型EV(「TOYOTA i-ROAD」「COMS」)、27カ所の充電ステーションによる、セルフサービスのカーシェアリング実証実験(3年間)に参画します。これは、カーシェアリングにより公共交通機関の最寄り駅から目的地までのスマートな移動を可能にし、交通渋滞緩和や、都心部の大気環境改善に寄与することを目的に実施されるものです(22、31ページもご覧ください)。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● [3/4]

ビジネスユニットの概況: Lexus International 第1トヨタ 第2トヨタ ユニットセンター

成長市場において将来のトヨタを支えていく基盤を構築



「ヴィオス」の中近東への輸出開始セレモニー



ヴィオス



トヨタ自動車研究開発センター(中国) 有限会社

新興国市場は、現状は市場成長が踊り場にあるものの、拡大ポテンシャルは大きく、市場ニーズにマッチした商品をいかに迅速に投入し、その成長をとらえていくかがポイントになります。また、新興国における新たな燃費規制や安全基準の強化に先んじた商品戦略を進めるとともに、各国の立場や状況に応じた「モータリゼーション」の推進に貢献していくことが求められます。

グローバル生産・供給拠点、インドネシアでの取り組みを強化

トヨタは、インドネシアを主要なグローバル生産・供給拠点との1つとして位置づけ、同国におけるトヨタの年間生産能力を2012年の11万台から2014年には25万台まで拡大してきました。こうした中、トヨタのインドネシア製セダンとしては初の輸出モデル「ヴィオス」の輸出をシンガポール、ブルネイに続き、アセアン域外の中近東9カ国にも開始しました。トヨタは昨年、インドネシアから完成車118,000台をアジア、アフリカ、中南米、中近東の70以上の国に輸出しており、トヨタからの輸出は、インドネシア完成車輸出台数の70%以上を占めています。

インドネシアは、エンジンの重要な生産・供給拠点でもあり、IMV*1用エンジンを生産し、うち約40%をアジア、中南米、アフリカ等の車両生産工場に向けて輸

出しています。さらに、21万6千基/年の生産能力を持つ乗用車用エンジン工場を2016年に稼働させる予定で、建設を開始しました。

また、トヨタは、ダイハツ工業株式会社のインドネシア子会社で生産する小型車をLCGC*2認定車初の輸出モデルとしてフィリピンに輸出し、トヨタブランドとして2014年2月末より販売を開始しています。

一方、インドネシアで深刻化する交通渋滞問題に対し、インドネシアのトヨタグループ23社は、ジャカルタ州政府、日本大使館およびJICA協力のもと、2013年11月ジャカルタ市内のマンパン交差点の改善工事を実施しました。工事を行った場所では、最長時の渋滞の長さが、約77%低減されました(トヨタ・アトラス財団調べ)。

*1 IMV: ハイラックス(ピックアップトラック3車種)、イノーバ(ミニバン)、フォーチュナー(SUV)の総称。

*2 LCGC: Low Cost Green Car
低価格で燃費が良い車の普及を促進する政策。認定車には、税制上の優遇処置が与えられる。

中国におけるハイブリッドユニットの現地生産化が進展

トヨタは、中国のより多くのお客さまにハイブリッド車をお届けするため、2013年11月に完成した「トヨタ自動車研究開発センター(中国) 有限会社」を中心に、トヨタとして海外で初となるハイブリッドユニットの現地生産の取り組みを進めています。その一環として、これまでに電池の製造会社やハイブリッド用トランスアクスルの生産会社を設立、2015年内の生産を予定しています。このほか、インバータなどの主要コンポーネントの現地化も進めています。2015年には、これらの中国産ハイブリッドユニット「カローラ」、「レビン」に搭載し、一汽集団との合弁会社、広汽集団との合弁会社においてそれぞれ生産、販売していきます。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● [4/4]

ビジネスユニットの概況: Lexus International 第1トヨタ 第2トヨタ **ユニットセンター**

世界一の競争力を持つユニットの開発と製品化を担う



パワートレイン共同開発棟

ユニットセンターは、ユニット関係の技術開発、生産技術開発、生産をくり出し、ここに集約することで「世界一の競争力を持つユニットの開発と迅速な製品化の実現」をめざしています。

その一環として、「もっといいクルマ」づくりの中核となる次世代パワートレイン開発のため、パワートレイン共同開発棟を設置。研究開発スタッフと生産技術スタッフが集結し、材料・工法などの要素技術開発から車両・ユニットでの一連評価を建物内で完結させ、開発効率の最大化を図りながら、圧倒的スピードで新技術開発にチャレンジし続けています。

従来型ガソリンエンジンで、さらなるイノベーション

トヨタでは、コンベンショナルエンジンで磨き上げた技術と、ハイブリッド専用エンジンで培ってきた燃焼改良と損失低減技術を駆使し、最大熱効率を大幅に向上させた低燃費エンジンをラインナップし、クルマの環境性能全体をこれまで以上に高めていきたいと考えています。

エンジンの燃費を向上させるポイントは、「本来燃料が持っている熱エネルギーからエンジンがどれだけの仕事量を引き出しているか」というエンジン熱効率を最大化させることにあります。ハイブリッド車 (HV) のガソリンエンジンは、すでにディーゼルエンジン並みの高い熱効

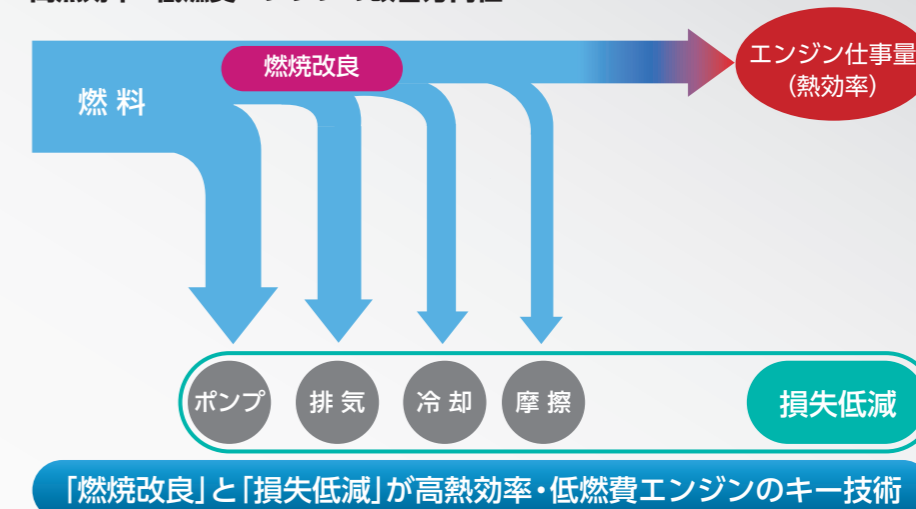
1.3ℓ ガソリンエンジン
最大熱効率: **38%**



1.0ℓ ガソリンエンジン
最大熱効率: **37%**



高熱効率・低燃費エンジンの改善方向性



率を実現しています。これに匹敵する熱効率を、ハイブリッドシステムの助けなしにコンベンショナルエンジンでも達成したのが、「高熱効率・低燃費エンジン」シリーズです。従来型比で10%以上*の燃費向上を図っています。例えば、1.3ℓ ガソリンエンジンでは、量産ガソリンエンジンとしては世界トップレベルの最大熱効率38%(トヨタ測定値)を達成し、初代「プリウス」のハイブリッド専用エンジンを上回る熱効率となっています。2014年4月に販売を開始した新型「ヴィッツ」は、この1.3ℓ ガソリンエンジンを搭載し、アイドリングストップ機能を標準装備することで走行燃費25.0km/ℓ*の低燃費を実現しています。

トヨタは、2015年までに「高熱効率・低燃費

エンジン」シリーズを日本のみならず、グローバルに14機種投入する計画です。こうした効率の良い開発が実現できるのは、技術開発と生産技術が一体となって開発を進めるユニットセンターの1つの成果であるといえます。そしてユニットセンターにおける一体開発は、トヨタが「究極のエコカー」と位置づける燃料電池車 (FCV) がいよいよ量産化に向けて動き出す際にも大きな力を発揮すると考えています。

トヨタは、HVを世に送り出してきたエコカーの先駆者として、すべてのクルマの環境性能をこれまで以上に高めていきます。

* JC08モード走行燃費(国土交通省審査値)による比較

次の100年に「つなぐ」トヨタのDNA

トヨタは「トヨタグローバルビジョン」の実現に向け、トヨタが向かうべき“ぶれない軸”として「将来の笑顔のために、今もっと努力しよう！真の競争力とイノベーションを求めて」を今年度のグローバル会社方針に掲げました。この新しいスローガンには、揺るぎない歴史観のもと、10年後、100年後のトヨタをつかっていきたいという思いが込められています。

トヨタは、75年の歴史の中でさまざまな試練に遭遇してきましたが、そのたびに「世界のお客さまの笑顔」を何よりの励みとし、「クルマづくりを通じて社会に貢献する」という志を支えとしてきました。そして、創業の志を受け継ぐたくさんのリーダーたちが誇りと責任を持って会社の舵取りにあたり、多くの人の助けも得ながら試練を一つ一つ乗り越えてきたという礎があったからこそ、今のトヨタがあるのです。今後10年、100年の間にトヨタが克服すべき課題はますます多く、多様なものになります。トヨタは、脈々と受け継いできたDNAのもと、それらを解決し、未来へとつないでいくために「今を超えるイノベーション」を実現していきます。



10年後、100年後のトヨタに向けて

「もっといいクルマをつくらうよ」でスタートした「トヨタグローバルビジョン」は、「豊田綱領」、あるいは「トヨタ基本理念」「トヨタウェイ」という創業以来受け継がれてきた共通の価値観、モノづくりの精神をもとに、トヨタはどのような会社でありたいか、あるべきかを2011年に明文化したものです。ビジョンは“1本の木”に例えられ、「豊田綱領」などの共通の価値観やモノづくりの精神を“根っこ”に幹が立ち、枝が伸びて「もっといいクルマ」、そして豊かな地域社会づくりにあたる「いい町・いい社会」という“果実”が生まれ、「安定した経営基盤」である“木の幹”を太くしていくことをイメージしています。そして、太くなった幹が次の「もっといいクルマ」づくりを支えていく——この循環が、トヨタの持続的成長の実現へとつながります。

3つの要素で最も優先されるのが「もっといいクルマ」です。トヨタをお選びいただいたお客さまが驚きや感動の笑顔を浮かべていただける、そんな商品やサービス、おもてなしをお届けしたいと強く願っています。私たちが描く未来社会には、お客さまの笑顔があふれています。トヨタは、その笑顔を支えるのがクルマであってほしいと考えています。



A1型試作乗用車



トヨタのDNA



「産業報国」への想い

1923 (大正12)年9月1日、関東大震災によって壊滅的な被害を受けた鉄道に代わって、人命を助け、震災の後始末をし、震災後の復興に大活躍したのが自動車でした。これをきっかけに、それまで“ぜいたく品”と見られていた自動車が、輸送手段として実用性が高く、公共性や利便性に優れていることが広く理解されました。そして、震災後の自動車需要の急増に応えたのが、大量生産体制を確立し供給力と低価格の両面で優位に立つ米国自動車メーカーでした。一方、自動車の国産化も、明治末期から大正時代にかけて数多くの挑戦がなされてきました。しかし、当時のわが国の工業技術や産業の裾野が、総合工業とし

ての自動車工業を賄えるほどでなかったため、事業基盤は弱く、震災後日本での組立生産に乗り出した米国メーカーの攻勢により姿を消すものもありました。こうした中、震災から10年後の1933 (昭和8)年9月1日、豊田自動織機製作所内に自動車製作部門 (後の自動車部) を設置し、自動車試作の準備に取りかかったのが、豊田喜一郎でした。当時の文書を見ると、自動車ではなく「動力運搬機」とあり、喜一郎はすでにその先を見据えていたことがうかがえます。目標を高く掲げる一方で、「1日3回以上手を洗わない技術者はものにならない」が口癖の、父佐吉譲りの「実地第一主義」の人だったのです。

→ 日本人の頭と腕で世界と戦える国産車をつくり、日本に自動車産業を興したい——トヨタはこの創業者の熱き思いから生まれた会社なのです。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 10年後、100年後のトヨタに向けて【2/6】 ● DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす ● トヨタらしさの源泉 ● いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」 ● 次の100年に向けた新たな価値創造をスタートします ● 経理担当副社長からのメッセージ

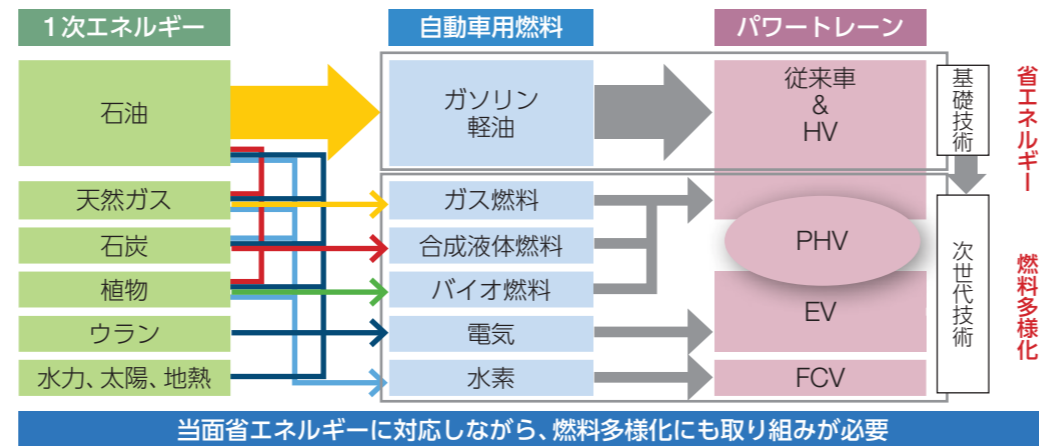
「もっといいクルマ」における「今を超えるイノベーション」

「エコカーは普及してこそ環境への貢献」

豊かなモビリティ社会を実現するには、環境に最大限配慮しながら、クルマという移動手段を有効活用することが求められています。トヨタは、1992年1月に「トヨタ基本理念」において、「クリーンで安全な商品の提供を使命とし、住みよい地球と豊かな社会づくりに努める」と明文化しました。この理念のもと、1997年12月に世に送り出したのが、世界初となる量産型ハイブリッド車(HV)初代「プリウス」です。

トヨタは、環境への対応を経営の最重要課題の1つに掲げ、HVをはじめとして、プラグインハイブリッド車(PHV)、電気自動車(EV)、燃料電池車(FCV)など幅広く次世代エコカーの開発を進めています。そして、「エコカーは普及してこそ環境への貢献」との考えのもと、普及に力を注いできたHVが、2013年12月に累計販売台数が600万台を突破しました。累計100万台の達成(2007年

自動車用燃料・パワートレインの多様化

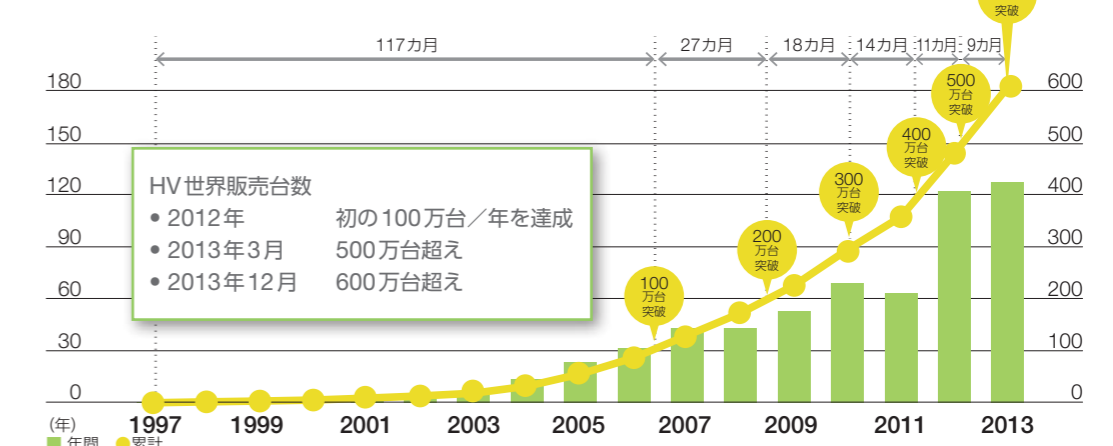


5月)に9年9カ月あまりを要したものの、その後は多くのお客さまに支えられ、2012年4月に400万台を突破してからは、約11カ月(2013年3月)で500万台、さらに約9カ月(同年12月)で600万台と普及に弾みがつきました。この間にトヨタは、世界の各地域に適した環境車をタイムリーに供給することを目標に掲げ、「適時・適地・適車」という考え方を基本に据え、乗用車ではコンパクトから大型まで、さらにSUV、ミニバン、商用車と全カテゴリーにHVをラインナップしていきま

した。HVは「普通」のクルマとして、いよいよ本格普及のフェーズに入ったといえます。

HVの普及によって、2013年12月末までに販売したHV*1のCO₂排出抑制効果*2が、車両サイズおよび動力性能が同等クラスのガソリンエンジンのCO₂排出量と比較して約4,100万トンとなり、ガソリン消費抑制量も、同等クラスのガソリンエンジンのガソリン消費量と比較して約1,500万kℓに上ると試算しています。気候変動の原因の1つとされるCO₂の削減、化石燃料エネ

ハイブリッド車販売台数推移 単位：万台 (折れ線グラフは右目盛)



ルギーの使用削減に寄与したと考えています。トヨタは2014年8月末現在で、HV27モデル、PHV 1モデルを、合わせて約80の国・地域で販売しています。2014、2015年の2年間でグローバルに新型HVを15モデル投入する予定です。先行者メリットを活かしてさらなるラインナップの拡充、販売地域の拡大に力を注ぎ、グローバルなエコカー普及に努めています。

*1 コースターハイブリッドEV、クイックデリバリー200を除く
*2 市場走行台数×走行距離×燃費(各国実走行燃費)×CO₂換算係数

トヨタのDNA



「創造的苦悩」

トヨタAA型乗用車

喜一郎の熱い思いを試すかのように、国産自動車開発は苦難の連続でした。当時の日本に自動車用鋼材を開発する製鋼会社がなく、自動車部に続いて製鋼部(現・愛知製鋼)が設立されたように、「創造的苦悩」を避けては事業を育成したことになるのではないとの決意で臨んでいったのです。

幾たびもの失敗を経て、1935(昭和10)年8月25日に「G1型トラック」試作第1号が完成しました。同年12月に発売され、この年の販売台数は14台でした。国策上の要請からトラックが先行したものの、乗用車についても同年5月にはA1型試作乗用車が完成しており、これを改良した「AA型乗用車」が、初の量産乗用車として1936(昭和11)年から市販されました。自動車製作部門の設置からわずか2年半、「凡て事業は、やり掛ったら、一瀉千里にやるのが、却って経済的」と語った喜一郎の言葉通りの展開でした。

→ 国産自動車への挑戦は、完成されたモノがないゼロの状態から、一つずつ不具合や問題を改善していく、「創造的苦悩」でした。

自動車生産を手がけた1935年は、今日の「トヨタグローバルビジョン」へとつながる、トヨタがめざすべき指針が定められた年でもあります。海外も含め、数々の特許や実用新案を手がけた発明家であり、トヨタグループの創始者である豊田佐吉(1867-1930)の5回目の命日にあたる10月30日、「G1型トラック」の発表を前にして「産業報国」「報恩感謝」など佐吉の遺訓をもとに「豊田綱領」が制定されたからです。

その後、1937(昭和12)年8月28日、自動車部から分離独立し、トヨタ自動車工業株式会社が設立されました。第二次世界大戦を前にした1940(昭和15)年の自動車生産台数は米国447万台に対して日本は4万6千台、彼我の自動車産業の実力には大きな開きがありました。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 10年後、100年後のトヨタに向けて【3/6】 ● DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす ● トヨタらしさの源泉 ● いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」 ● 次の100年に向けた新たな価値創造をスタートします ● 経理担当副社長からのメッセージ

ハイブリッド技術のキーテクノロジーでさらなる進化

ハイブリッド技術は、あらゆるエコカー開発に応用できる要素技術をカバーし、さまざまな燃料と組み合わせることができます。トヨタは、この技術を「21世紀の環境コア技術」と位置づけ、ハイブリッド技術による量産車をはじめて世に送り出したエコカーの先駆者として、その技術に磨きをかけてきました。

これまで培ったハイブリッド技術のキーテクノロジーに、パワー半導体があります。ハイブリッドシステムは、エンジンとモーターの2つの動力源を効率的に使い分けることで高い燃費性能を実現しています。そして、モーター／発電機／バッテリーの間においてモーター駆動力を制御するのがパワーコントロールユニット(PCU)で、ここにパワー半導体が多数使われています。パワー半導体に電流を流すと、電力の一部が熱となって失われます。HV車両全体の電力



PCUは、走行時にはバッテリーの電力をモーターに供給して車速を制御する一方、減速時には回生した電力をバッテリーに充電するなど、電力利用において重要な役割を果たしています。

損失の約20%がパワー半導体によるものであるため、パワー半導体の高効率化がさらなる燃費向上に欠かせません。トヨタは、1997年の初代プリウス発売時よりパワー半導体の自社開発に取り組み、キーテクノロジーとして燃費向上に取り組んできました。その結果、現行の3代目「プリウス」では、初代に比べて電力損失が1/4にまで低減しています。

パワー半導体において「今を超えるイノベーション」を実現するため、現状のシリコンの次世代技術として、シリコンと炭素の化合物である新素材SiCによるパワー半導体を開発中です。すでに、開発中のSiCパワー半導体を搭載したHV試作車において5%*を超える燃費向上効果を確認しており、さらに効率化を進めることで同効果を現行比10%*と大幅に向上させたSiCパワー半導体の早期実用化に取り組んでいます。PCUの体積も、SiCパワー半導体の採用により、現行型比1/5をめざします。

* JC08モード走行でのトヨタ測定値

トヨタのDNA



研究と創造に心を致し

第二次世界大戦終結直後の1945(昭和20)年9月25日にはトラックの製造が許可され、1949年10月25日にはGHQにより、自動車の生産・販売が原則自由となりましたが、混乱は続いていました。

1950年代に入ると、国内自動車メーカーの乗用車生産に関する外国メーカーとの技術提携が相次ぎました。これに対してトヨタは、「できないという前に、まずやってみる」という豊田佐吉、喜一郎以来の自助努力による研究と創造の信念から、純国産技術による本格的な乗用車の開発に取り組みました。開発がスタートした時点で、喜一郎の発案から「クラウン」という名を冠することが決まっていた。しかし、喜一郎は、前輪ダブルウィッシュボーンサスペンションなど最新技術を盛り込み、最高峰をめざした

→ 国産乗用車を量産して、日本のモータリゼーションを起こすという、喜一郎の夢がここに日の目を見たのです。

クルマの完成を見ることなく、1952(昭和27)年3月に急逝。その遺志をついで1955(昭和30)年、日本初の本格的乗用車「トヨペット・クラウン」が完成したのです。

観音開きのドアを持つ独自のデザインとフロントに独立懸架サスペンションを採用した乗り心地の良さが次第に評判となり、翌年10月には月産1,000台を超える売れ行きとなりました。「クラウン」のヒットを受け、年産6万台規模の乗用車生産専用の元町工場(愛知県)が、地鎮祭からわずか11カ月後の1959(昭和34)7月末に竣工しました。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 10年後、100年後のトヨタに向けて【4/6】 ● DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす ● トヨタらしさの源泉 ● いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」 ● 次の100年に向けた新たな価値創造をスタートします ● 経理担当副社長からのメッセージ

地域が「自律」することで 「適地・適車」を実現

北米での活動は、トヨタが1957年に初めてクラウン2台をサンプル輸出してから半世紀余り、そして、1986年にNUMMIでトヨタ初の北米生産を開始してから約30年が経過しました。

1980年代まで北米におけるトヨタは、「カムリ」「カローラ」などによる中・小型乗用車と、「ハイラックス」による小型ピックアップトラックのメーカーというイメージでした。1989年にレクサスブランドを立ち上げ、高級乗用車市場へ新規参入すると、高級車および若者向けの商品ラインナップの拡大、ライトトラックの拡充、ハイブリッドモデルの積極投入により、米国市場でのイメージを変え、存在感を高めていきました。

北米での生産累計台数も、2001年に1,000万台を超えると、2008年末には2,000万台、そして2012年10月末には2,500万台を達成してい

ます。なお、ケンタッキー工場は2014年5月、トヨタの海外事業体としては初めて、1988年5月の生産開始以来26年で生産累計1,000万台に達しています。

現在では、アメリカ、カナダに11*の生産会社を有し、また、ディストリビューター3社、販売会社1,750社強からなる販売網を通じて、年間約200万台のトヨタ車およびレクサス車をお届けしています。

この北米においてお客さまに「もっといいクルマ」をお届けする体制を整えるため、今後北米の製造・販売・金融などの本社機能をテキサス州ダラス北部のプレイノに移転することを決定しました。拠点を一元化することで各機能間での連携・効率化を推し進め、北米市場における持続的成長をめざしていきます。

こうした基盤強化を前に、米国では「適地・適車」を徹底していくため、旗艦車種「カムリ」のマイナーチェンジにおいても、米国人チーフエンジニアを起用しています。そして「カムリ」は、



ケンタッキー工場で生産累計1,000万台達成

綿密な市場リサーチに基づき、精悍なフォルムと確かな走りのクルマに生まれ変わりました。

*委託生産先である、Subaru of Indiana Automotive, Inc.を除く。

トヨタのDNA



障子を開けてみよ、
外は広いぞ

日本において本格的なモータリゼーションを見越して開発されたのが、1966（昭和41）年11月に発売された初代「カローラ」です。1966年に新たに建設した高岡工場（愛知県）で生産が開始されると、同年にはオーストラリアへの輸出がはじまり、1968（昭和43）年の北米輸出を境に、販売拡大に一層の拍車がかかりました。その結果、1965（昭和40）年に約48万台であったトヨタ全体の生産台数は、初代「カローラ」の発売とともに1968年には約110万台へと倍増しました。発売から4年の1970（昭和45）年にはグローバル累計販売が100万台を突破、「適地・適車」というコンセプトを開発に組み込んだことで、海外市場での評価が高まり、1997（平成8）年には2,265万台に到達し、世界のベストセラーカーとなりました。

→ 世界の皆さまからご愛顧いただいている「カローラ」は、「もっといいクルマ」づくりの礎を築いたクルマの1つです。

2013（平成25）年7月末には、「カローラ」のグローバル累計販売台数が4,000万台を突破し、76年間にわたり販売したすべてのクルマのうち、「5台に1台がカローラ」となりました。常に時代をリードし、お客さまや社会のニーズを先取りし、改善を続けながら技術力や品質の向上に努めてきた結果、「カローラ」は150以上の国・地域で販売され、日本2拠点を含む世界15拠点で今日も生産されています。

「障子を開けてみよ、外は広いぞ」トヨタグループの創業者豊田佐吉が、中国上海に工場進出した際に残した言葉は、常にチャレンジ精神を持ち世界に目を向けていく風土の源となっています。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

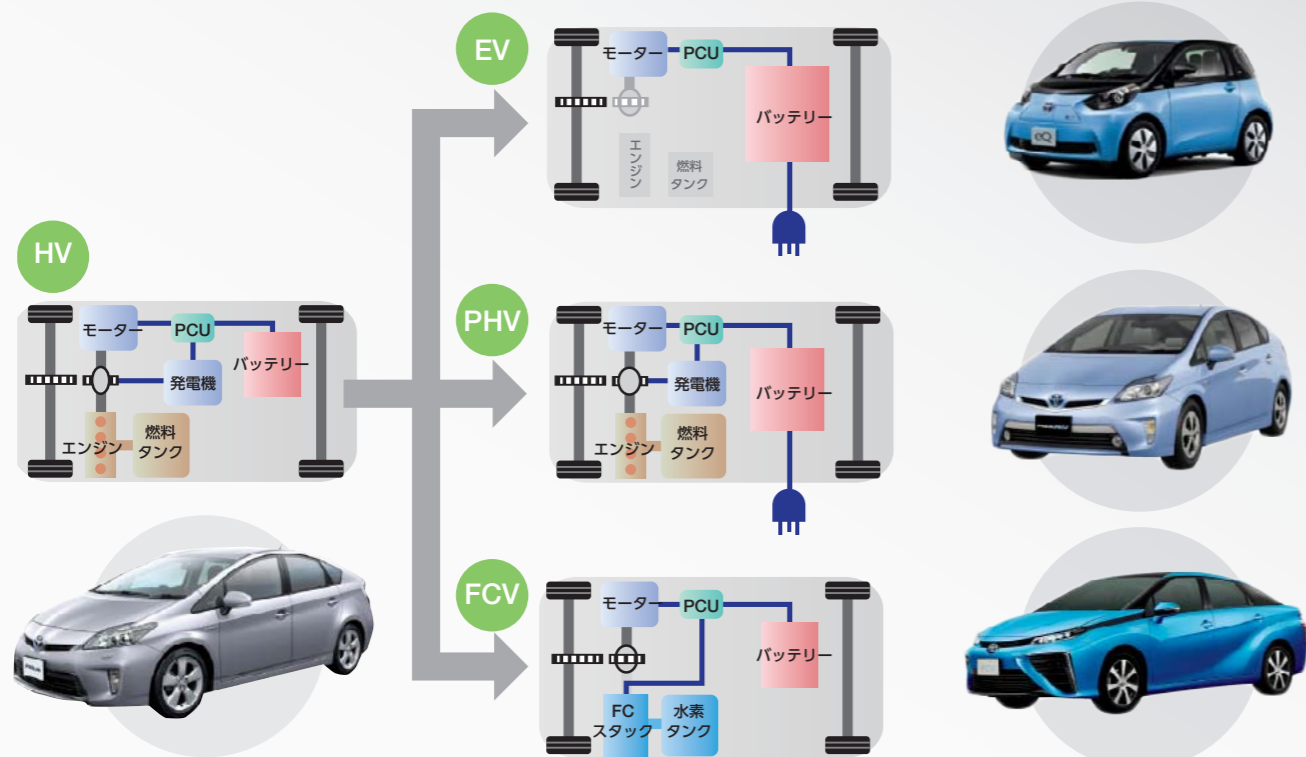
財務情報

投資家情報

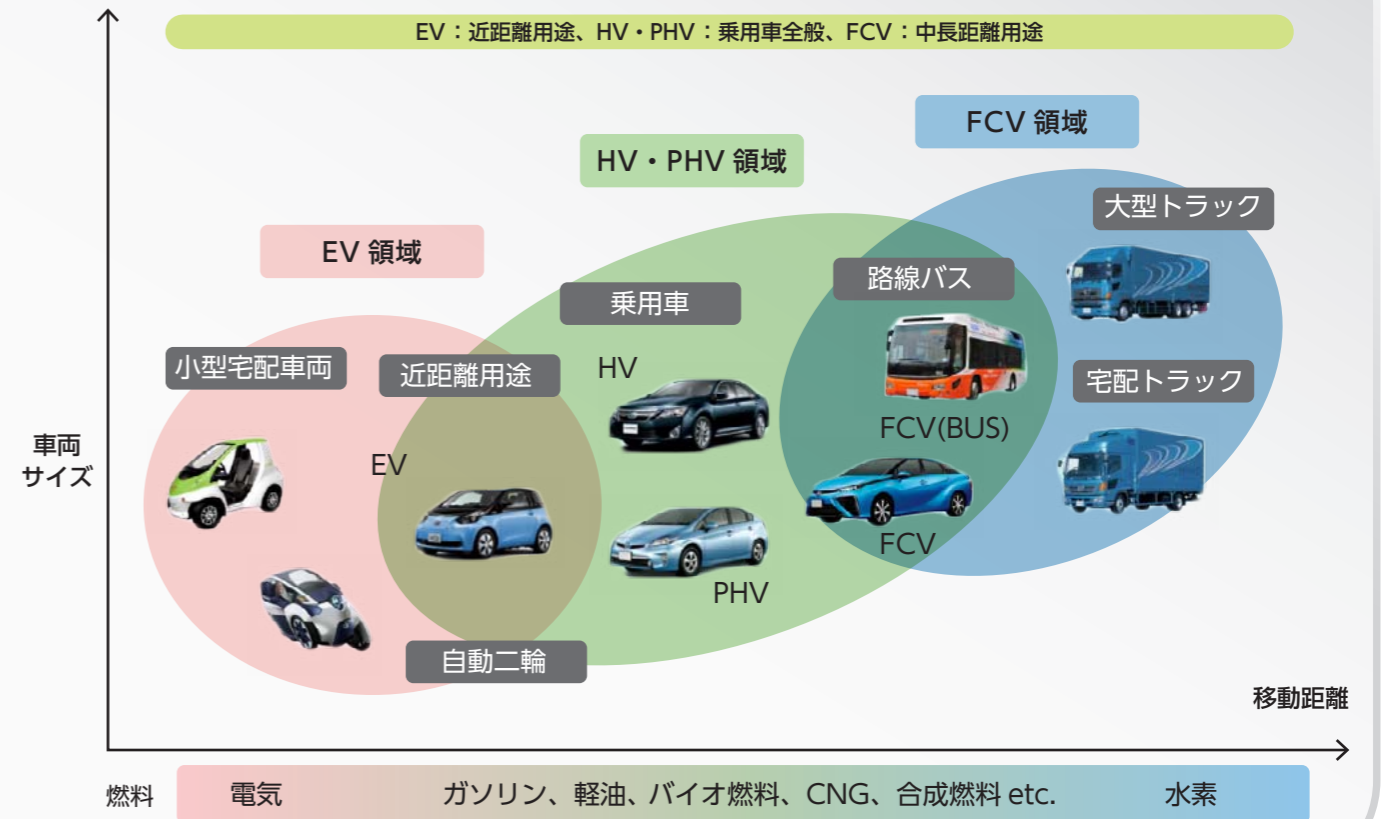


● 10年後、100年後のトヨタに向けて【5/6】 ● DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす ● トヨタらしさの源泉 ● いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」 ● 次の100年に向けた新たな価値創造をスタートします ● 経理担当副社長からのメッセージ

ハイブリッド技術をコアに、次世代環境車開発を全方位で展開



モビリティの棲み分けイメージ



いよいよ2014年度内に、「究極のエコカー」が登場

自動車用燃料には、ガソリン・軽油、ガス燃料、合成液体燃料、バイオ燃料、電気、水素などがあります。そして、化石燃料の大量消費が起す環境問題に対して「省石油」「燃料多様化」という2つの方向から取り組みが進められています。「省石油」の代表格がHVであり、「高熱効率・低燃費エンジン」もその1つです。一方、「燃料

多様化」にはさまざまな取り組みがありますが、トヨタが将来有力なエネルギーと位置づけるのが水素、つまり燃料電池車 (FCV) です。

FCVは、燃料電池で水素と酸素の化学反応によって発電した電気エネルギーを使って、モーターを回して走る自動車です。しかも、電気エネルギーを取り出した後、排出するのは水だけで、地球温暖化の主因であるCO₂や大気汚染の原因となるSO₂、NO_xといった有害物質を排出しない優れた特性を持ちます。この「ゼロエミッション」に加え

て、FCVには「高い実用性」があります。その最大の特長は、EVと比べて航続距離が長く、エネルギーの充填時間が短いことです。また、非常時の電源供給という点でも、一般家庭で約1週間程度の電力を賄える計算です。「ゼロエミッション」と「高い実用性」を兼ね備えていることが、トヨタが「究極のエコカー」と位置づける理由となっています。

これに対し普及にあたっての課題が、水素ステーションというインフラ整備が必要となる点です。ガソリン車がガソリンスタンドで燃料を

補給するように、FCVは水素ステーションで燃料となる水素を補給するからです。トヨタは、お客さまが安心してFCVをご利用いただけるよう、各国・各地域のインフラ整備状況に応じた水素供給体制の整備と安定的な運営の確立にも協力していきます。

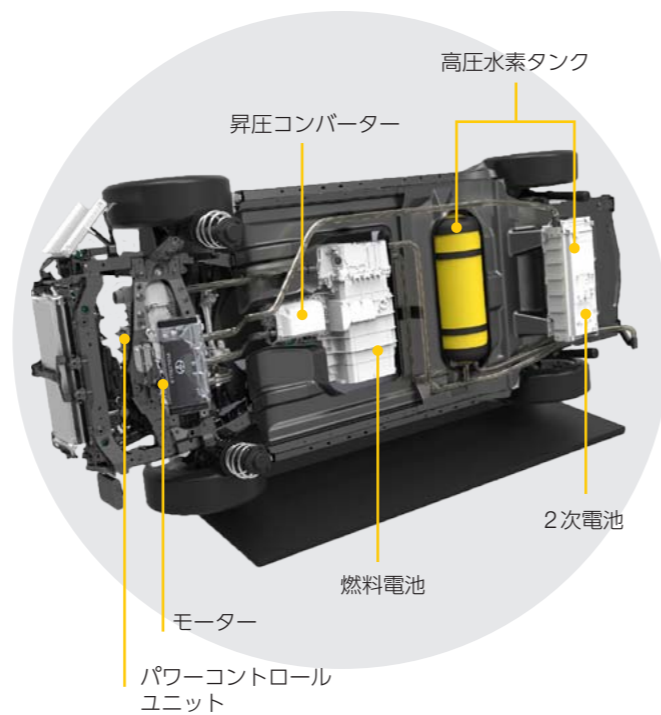
トヨタは、1992年にFCVの開発をスタートし、2002年12月には世界に先駆けてSUVタイプの「トヨタFCHV」を日米に限定導入するなど、20年以上の歴史があります。トヨタでは、FCV

の心臓部ともいえる燃料電池スタックと高圧水素タンクを自社開発しており、ともに世界トップレベルの性能を実現しています。

トヨタは2014年度内に日本で、セダンタイプのFCVの販売を開始します。当面は、水素ステーションの整備が予定されている主要都市部において販売していく予定です。米国、欧州においても2015年夏ごろの発売に向け、準備を進めていきます。そして、2020年代からと考えられる本格的な普及期には、年間数万台規模での市場導入をめざしています。

自動車の次の100年は、「電動化」が鍵を握るといえます。その先駆けを演じたのが、1997年の初代「プリウス」です。初代「プリウス」がクルマの新たな時代を築くという、大いなるチャレンジであったように、FCVもまた、未来のモビリティ社会に向けた提案なのです。将来有望な水素が「当たり前」の社会、FCVが「普通」のクルマとなるための、長い挑戦がはじまりました。

FCVのシステム構成



電動車両(PHV・PHEV・EV)の充電インフラネットワーク構築に向け新会社「日本充電サービス」を設立

トヨタは、日産自動車株式会社、本田技研工業株式会社、三菱自動車工業株式会社と共同で、電動車両(PHV・PHEV・EV)用充電器の設置活動、および利便性の高い充電インフラネットワークの構築を推進するため、「日本充電サービス(合同会社：略称NCS)」を設立しました。NCSを通じて、電動車両の充電器を設置いただける企業・自治体に対して充電器の設置費用と維持費用を支援し、充電インフラの推進を加速化させていきます。早期に充電インフラネットワークサービスを構築することで、お客様の利便性を飛躍的に向上させ、電動車両の機能が最大限活かせる社会づくりに貢献していきます。

トヨタのDNA



トヨタにとって大きな転機となった初代「プリウス」の開発は、「トヨタは、よりお客さまや社会に貢献できるものを提案しなければいけない」との当時の豊田英二会長の声がかっけでした。

21世紀のクルマは、どうあるべきか——1993(平成5)年9月、エンジン設計、シャシー設計、ボディー設計、生産技術など各部門から集められた10名のスタッフがこのテーマを議論、具体化する「G21プロジェクト」が発足しました。Gは「Globe=地球」を、21は「21世紀」を表し、燃費性能を既存エンジンの2倍にするという、極めて高い目標を掲げました。実は、「G21プロジェクト」発足当時は、燃費性能は既存エンジンの1.5倍が目標でしたが、ハードルを引き上げての挑戦になったのです。

ゼロからの出発であったハイブリッドシステムの開発は困難を極め、例えば1995年11月に完成した第一試作車は完成後49日間動かず、その原因も分からないという局面もありました。そうした中、同年

→ ハイブリッド技術のイノベーションが続く限り、未来のモビリティ社会の選択肢は広がっていくと考えています。

の東京モーターショーにプリウスコンセプトカーが出品され、大きな反響を呼びました。これを受けて、市販化が当初の1999年から、地球温暖化防止京都会議(COP3)が開催される1997年12月へと繰り上げられたのです。

ハイブリッドシステム開発を加速するため、システム制御や電子ユニットなどの開発部署を一元化するなど、全社横断の推進体制を敷いた結果、初代「プリウス」が完成。正式な開発着手からわずか約2年の短期間で、未踏の技術を量産化する異例のプロジェクトとなりました。こうして初代「プリウス」は、「21世紀に間に合いました」というキャッチコピーとともに、デビューを果たしました。このとき開発されたハイブリッド技術が、いずれのエコカーにも応用可能な“要”ともいえる技術となったのです。

DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす

トヨタは、このクルマと出会って生活が変わった、新しい自分を発見できたと思っただけのような、お客さまに新たなライフスタイルをご提案できるクルマをお届けしていきたいと考えています。トヨタの「もっといいクルマ」には、しっかりと作り込まれた性能や品質のうえに、開発から生産、販売に至る、そのクルマに関わったあらゆる現場の思いやプライドが詰まっています。

トヨタは、モビリティ社会がいかに進展しようとも、クルマは単なる移動の手段ではなく、人々にとってワクワクドキドキする存在でなければならないと考えています。トヨタでは、DNAを受け継ぐ人材をさまざまな方法で育成し、尽きることのない「もっといいクルマ」づくりに取り組んでいます。

伝承されてきた「モノづくり」の技能を、世界トップレベルの大会で競う

モノづくりを支える技能とその伝承は、トヨタの競争力の源泉です。トヨタは、職場の核となる技能職社員の育成と高度技術の修得を目的に、世界の22才以下の青年技能者が技能レベルを競う「技能五輪」に取り組んできました。この国際大会は、職業訓練の振興と技能者の国際交流、技能尊重の気運の向上を目的に1950年から2年に1回開催されています。2013年7月にドイツのライプチヒで開催された「第42回技能五輪国際大会」では、46職種に53の国・地域から1,007人の選手が参加しました。トヨタからは7職種8名が参戦し、2人が金メ



ダルを獲得したほか、出場した8名全員が入賞を果たしました。日本が獲得した金メダル5個のうちの2個がトヨタによるものです。トヨタの国際大会でのメダル獲得数は累計で、金25個、銀13個、銅9個となりました。

さらにタイ、インドネシアの海外事業体から2職種4名が参加し、金1個、銀2個のメダルを獲得。海外事業体でも技能修得の風土が浸透しています。次回の国際大会は、2015年8月にブラジル・サンパウロでの開催が予定されています。

また、国内大会は1963年から毎年開催されており、トヨタは1966年から参加、現在では自動車製造に関連する10職種にエントリーしています。本年11月に愛知県にて開催される「第52回技能五輪全国大会」には、全国から1,200名を超える選手が参加します。トヨタから、43名の若手技能職社員が「技能日本一（金メダル）」に挑戦します（この大会の金メダリストが、来年の国際大会の日本代表選手となります）。

自ら考え、身につけた技能を活かし、「もっといいクルマ」づくりにさらに進化させる

トヨタの高岡工場には、「技能伝承ライン」と呼ぶ生産ラインがあります。ここでは、現場にあえて手作業を残し、現地現物で原理原則を学び、継承していく場としています。こうしたラインを設けたのは、自動化や分業化が進んだ現場では、熟練技能者が持ち前の技能を発揮する場面が少なくなっており、その技術を伝承する

機会も減ってきているという危機感からです。

現地現物により、自らの頭を働かせ、手を動かして得た経験は、必ず自分の体に残り、問題が発生した場合でも、仮説と検証を繰り返してその原因をすぐに見抜けるようになります。こうして得た高い技能をさらに生産技術に反映させ、「技能と技術」が常に進化・深化し、スパイラルアップし続けることが、「今を超えるイノベーション」につながると考えています。

さらにトヨタでは、「もっといいクルマ」づくりの基盤強化のため、若手技能職が世界のお客さまの使用状況や交通事情に直に触れる取り組みを2013年からスタートしました。海外のR&D拠点を中心に派遣された技能職社員が、市場環境調査を行ったり、現地での評価や開発にも参加してさまざまな知見を身につけ、その後の「もっといいクルマ」づくりに活かしています。

過酷なレース経験を重ね、「もっといいクルマ」をつくり込む技能と高い感性を養う

世界で最も過酷といわれる、ドイツ・ニュルブルクリンクのサーキットをトヨタでは長年、車両テストの場として活用してきました。2007年からは「もっといいクルマ」づくりのための人材育成を目的として、「ニュルブルクリンク24時間耐久レース」に参戦しています。このレースは、「ノルトシュライフェ(北コース)」と、F1グランプリでも使われているGPコースを合わせた1周25km以上に及ぶコースを24時間走り続けます。



2012年からは、そこに各領域の若手メンバーで構成される「技能伝承チーム」をメカニックとして送り込んでいます。

ニュルブルクリンクは、ヨーロッパの一般地方道に似たレイアウトで高低差最大300メートルの激しいアップダウン、各所にある荒れた路面などの特徴を持つ世界有数の難コースといわれています。現地現物で、この過酷な道を走るクルマと対話してクルマの味をつくり、そこで起きる予測できないトラブルへの対応が人を成長させ、チームの団結力を強めます。業務領域を超えたクルマトータルでの知識・技能を短期間で修得させ、さまざまな環境を経験できるニュルブルクリンクを通じて、人間力を高めることを狙っています。8年目の挑戦となった今回は、14名のメカニックが参加。参戦したSP 3クラス、SP 8クラス、SP-PROクラスの3クラス制覇とともに、チーム歴代最高位とチーム歴代最高周回数を達成しました。その成績とともに参加した若手メンバーは他では得がたい数多くの経験を持ち帰り、安全で安心して走れる「もっといいクルマ」づくりにつなげています。

今日、トヨタのモノづくりはグローバルに拡大し、世界中の職場が創業の志を受け継ぎ、それぞれに技術と技能を高めながら、お客さまにトヨタ車をお届けしています。お客さまの笑顔のために、今のトヨタを超えていく。これもまた、10年後、さらには100年後に伝えていくべき私たちのDNAなのです。

トヨタらしさの源泉

トヨタの原点は、「クルマづくりを通じて社会に貢献する」という理念を共有し、愚直に「もっといいクルマ」をつくり続けることにあると考えています。75年にわたる歴史の中で培われてきた“トヨタらしさ”の象徴には、次のようなものがあります。

トヨタ生産方式(TPS)

「ムダ、ムラ、ムリ」を徹底的に排除する紡織業の生産管理・工程管理から生まれた、機械自体が不具合を判断して止まる、ニンベンのついた「自動化」、必要なものを必要なときに、必要なだけ取り寄せる「ジャスト・イン・タイム」という二本柱をクルマづくりに応用し、TPSとして確立していきました。

- ▶ 現地現物で、事実を考える
- ▶ 異常があればラインが止まる・止める、問題点を明らかにして改善する
- ▶ 改善は無限、改善の後は改善の前

という思想は、決して生産現場だけのものではなく、あらゆる職場に普遍的に通用するトヨタの経営哲学

そのものです。TPSはトヨタにおける人材育成のDNAでもあり、「モノづくり」は「人づくり」として実践されています。

現地現物

単に「その場に行ってみる、実物を見る」のではなく、「現場にいる人、実物で知っている人の意見が尊重される」ことを意味します。すべては、現場からはじまります。そして、この目の前で起こっていることを「自分事」としてとらえ、改善していくための言葉が「現地現物」です。「現地現物」に込められた「人間性尊重／Respect for people」は、トヨタ創業の理念にも通じるものであり、その基本になるのは徹底した、率直なコミュニケーションであると考えています。

カイゼン(改善)



これが「ベスト」だと満足するのではなく、常によりよいやり方を求めて「Better, Better, Better」の精神で、上向きのベクトルを持ち続けること。一步、一秒の改善は小さなものでも、確実にお客さまと働く人の人生を豊かにすることにつながります。トヨタは、着実に「カイゼン」を続けることで自分も楽になり、仕事が楽しくなり、周りの人も幸せになっていくというプロセスを大切にしています。組織を構成する個々人が、それぞれの持ち場で知恵を出し合い、自らが必要と思う策を講じる、つまり「当事者意識」を持って行動することが求められます。カイゼンもまた、その基本は、徹底した、率直なコミュニケーションです。そして、全員参加で議論を尽くし、決めたことは一気呵成にやりぬく——これが、トヨタの貴重な企業文化となっています。TPSの生みの親、大野耐一元副社長(1912-1990)の「人の知恵は無限」「しかし、その知恵は困った時にしか出ない」の教えのように、うまくいかない、もっといいやり方が見つかったとなれば、率直に提案し、議論し、さらにカイゼンしていくのです。

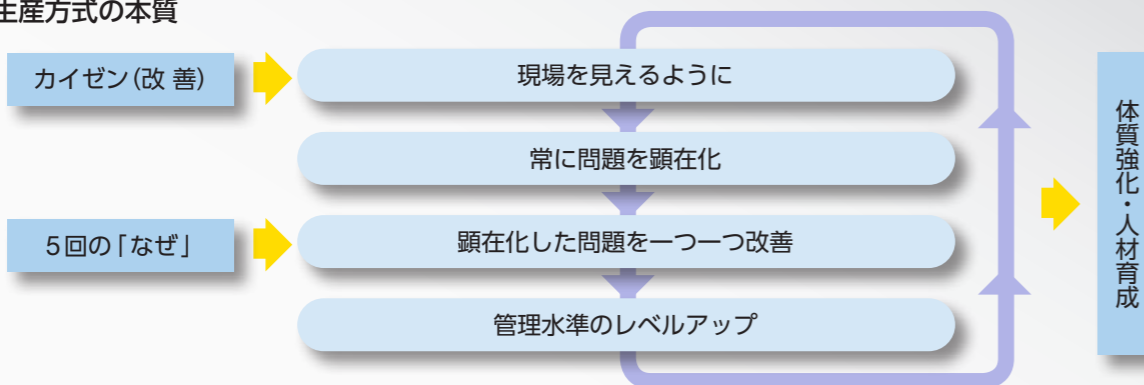


「真の競争力」を築くために

お客さまにより品質の良い、競争力ある商品を持続的にお届けするには、高い品質や継続的に生産性向上、コストダウンを追い求める企業風土、ジャスト・イン・タイムで効率的なサプライチェーン、あるいはお客さまに長期的なアフターサービスを提供できるメーカーや販売店の層の厚さと経営の安定性が必要となります。さらに、長期的な視野に立った人材育成、労使の信頼関係、社員一人ひとりのモノづくりへのこだわりや誇りなど、さまざまな要素が関わってきます。トヨタは、これらモノづくりの基盤における強み、つまり「真の競争力」の源泉とも言うべき力を中長期の視点に立って磨き、「持続的な成長」につなげていきます。



トヨタ生産方式の本質



「いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」

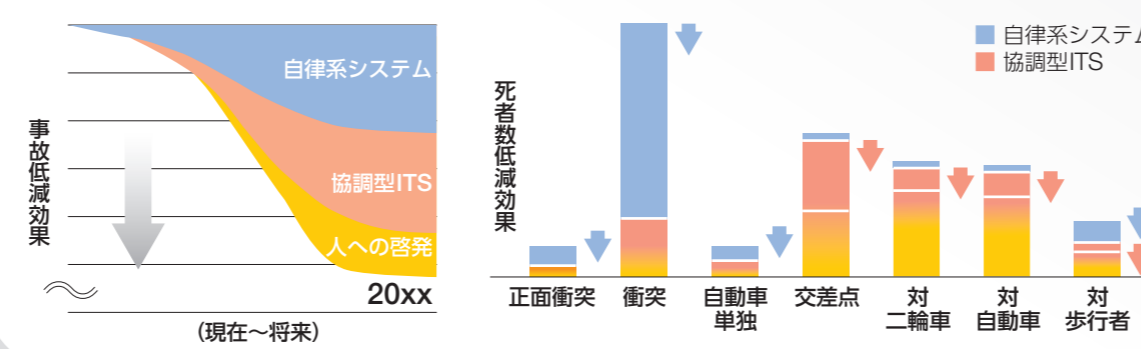
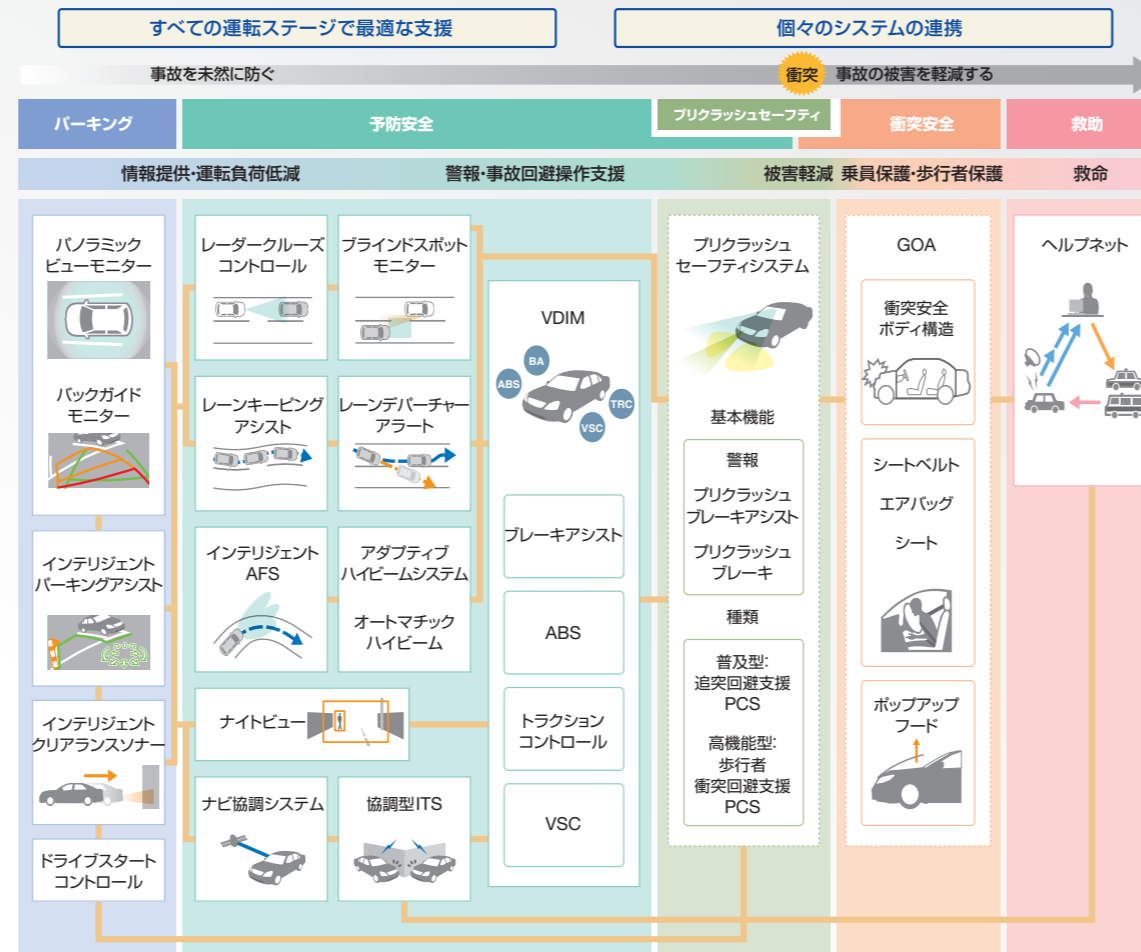
トヨタは、新たなモビリティ領域の開拓によるイノベーションを通じて「いい町・いい社会づくり」の実現をめざしています。都市における利便性や快適性、安全性の向上を、高い経済効率とエネルギー効率によって実現する「スマートモビリティ社会」に向け、「安全」「快適」「エネルギーマネジメント」「便利」という4つの基軸でさまざまな取り組みを行っています。

スマートモビリティ社会の「安全」に向けた取り組み

トヨタでは、交通死傷者ゼロに貢献するため、人・クルマ・交通環境の「三位一体の取り組み」と「実安全の追求」というアプローチにより、「統合安全コンセプト」に基づいた安全技術開発を進めています。「統合安全コンセプト」は、トヨタの考える安全な車両とは何かを体系化したものです。トヨタは、それぞれの安全システムが単独で機能するだけでなく、相互に連携し合うことでより安全なクルマをめざすことを重視しています。

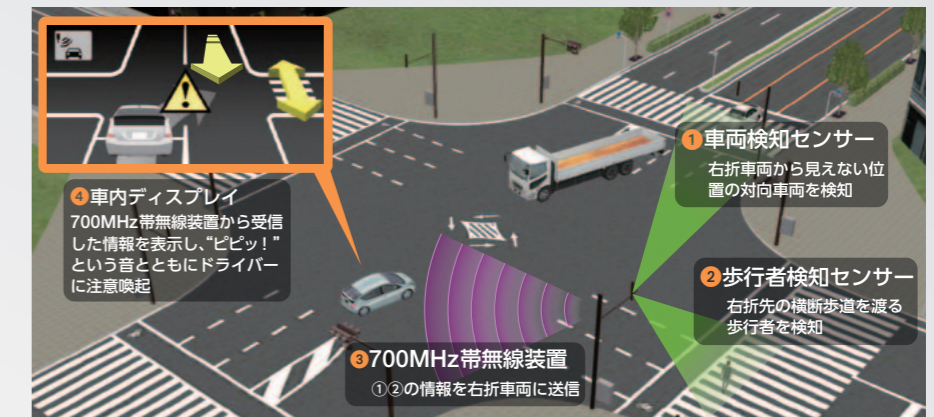
ITS技術を活用した「協調型ITS」は、クルマのセンサーではとらえきれない情報を、インフラとクルマ、クルマとクルマの双方向通信により、ドライバーに知らせることで安全運転を支援し、事故の防止につながるシステムです。トヨタは、協調型ITSの早期実用化をめざして、2006年より関係省庁や他民間企業と共に公道実証実験を実施し、既存の通信メディアを活用した路車間システムから段階的に商品化を実現しています。さらなるシステム進化をめざして、ITS専用の700MHz帯電波を活用し、人とクルマとインフラをつなぎ安全運転を支援する新しいシステムの開発に取り組んでいます。世界に先駆けて2010年代半ばに商品化し、将来的には車両の自律系安全システムと連携することでより高度な安全システムの実現をめざしています。

統合安全コンセプト



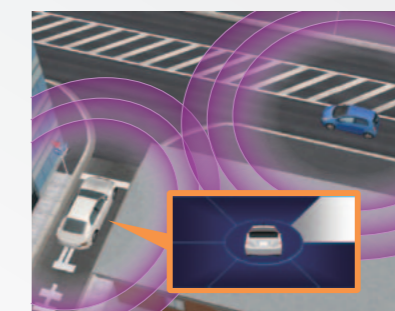
協調型ITSの事例

道路とクルマが通信



- 右折時衝突防止支援システム (①③④)
 - 歩行者横断見落とし防止支援システム (②③④)
- 右折時に、見えにくい対向直進車両や右折先の横断歩行者の存在を道路インフラでリアルタイムに検知し、ドライバーに知らせます。

クルマとクルマが通信



- 周辺車両認知支援システム
- 車両同士の直接通信により、接近車両の情報をドライバーに知らせ、注意を促します。

歩行者とクルマが通信



- 歩行者情報提供システム
- 歩行者が持つ端末(発信器)とクルマが直接通信し、子どもや高齢者などの存在をドライバーに知らせ安全運転を支援します。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 10年後、100年後のトヨタに向けて ● DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす ● トヨタらしさの源泉 ● 「いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」【2/4】 ● 次の100年に向けた新たな価値創造をスタートします ● 経理担当副社長からのメッセージ

自動運転技術の研究

トヨタは、運転の主役であるドライバーの意思を尊重し、クルマを操る楽しみを損なうことなく、安全・安心な移動手段を提供するため、高度運転支援システムの早期実用化をめざしています。1990年代後半から自動運転技術の研究を進めており、公道試験についても、安全に万全を期しながら、米国で数年前から実施してきました。国内でも、2011年から次世代高度運転支援システムの公道試験を行ってきました。

これらの成果をもとに、自動運転技術を利用した、高速道路（自動車専用道路を含む）における次世代の高度運転支援システム「オートメテッド ハイウェイ ドライビング アシスト」（以下、AHDA）を開発しました。AHDAは、先行車両と無線通信しながら追従走行する「通信利用レーダークルーズコントロール」と、全車速域で道路の白線などをセンサーで検出し、あらかじめ算出された最適なラインを走行するよう操舵

を支援する「レーントレースコントロール」との連携により、安全運転の支援や運転負荷の軽減を行います。今回新開発したAHDAは、2010年代半ばを目標に商品化する予定です。

トヨタは、「すべてのドライバーがあらゆる状況下で、熟練ドライバーのような運転能力を発揮できるよう、安全運転を支援すること」をめざし、ドライバーに最適な高度運転支援システム

を提供することで、より高い安全性を実現し、モビリティ社会の究極の願いである「交通死傷者ゼロ」の実現に貢献していきます。



「いい町・いい社会」に向けて



トヨタの「交通安全啓発活動」

トヨタは、1960年代から交通安全啓発活動を行ってきました。ドライバー向けの安全運転講習会や幼児向けの交通安全啓発活動など、幅広い層に向けた啓発活動を継続的に実施しています。中でも、1969（昭和44）年に配布を開始し、本年度で46年目を迎える全国の幼稚園・保育園児に向けた交通安全絵本と交通安全紙芝居の累計発行部数は、それぞれ約1億3,369万部と約147万部となっています。海外では、米国で10代のドライバーが家族の協力を得ながら安全運転を学ぶ取り組み「ティーンドライブ365」や、タイで「ミルクウェイとその仲間たち」

が各地の小学校を訪問して交通安全教育を行う「ホワイトロードキャンペーン」のほか、インド、アルゼンチン、中国でも交通安全啓発活動を行っています。

また、米国の「交通安全技術研究センター」は、北米の16の大学・研究機関と安全技術・システムの共同研究を行っています。その研究成果はすべて一般公開され、また米国政府の長期政策の策定や法規作成にも貢献しています。

米国では「ティーンドライブ365」で若者向けの交通安全教育を支援



交通安全絵本と交通安全紙芝居



「ホワイトロードキャンペーン」をタイ全土で展開

スマートモビリティ社会の「快適」に向けた取り組み

トヨタでは、「人・クルマ・家・社会」をつなぎ、心ときめく豊かなスマートモビリティ社会を実現するため、これまでのG-BOOKを一新。新テレマティクスサービスT-Connectの提供を開始しました。

T-Connectの特徴は、ドライバーと心を通わせる対話型インターフェース、ビッグデータを用いたPush型情報配信、一般のコンテンツ提供者の参画を可能としたオープンアーキテクチャーです。また、車載ナビゲーションだけでなく、スマートフォンやタブレット端末からもご利用いただけます。

ドライバーと心を通わせるパートナーへ

T-Connectでは、お客さま一人ひとりの快適ドライブをサポートする「エージェント」を提供し

ます。エージェントは、トヨタスマートセンターの音声対話システムに接続し、ナビの目的地設定やニュースなどの情報検索、クルマの取り扱い説明などを自然な会話を通じて依頼できます。もし用件がうまく伝わらなかった場合は、有人のオペレーターに引き継ぐことができます。また、安心快適なドライブのための先読み情報案内も実現。ドライバーがナビの目的地を設定していなくても、ビッグデータから今後の行先と走行ルートを予測し、ルート上の事故・渋滞情報や天候・路面情報を先回りして案内したり、燃料の残量をチェックします。さらに、好みに応じたお店やイベント情報などを音声で紹介します。

クルマは新たなソーシャルメディアになる

T-Connectの「Apps」は、走行情報や車両情報と連動するさまざまなアプリケーションソフトを車載ナビゲーションにダウンロードできるサービスで、「ドライブアシスト」「コミュニケー

ション」「インフォテイメント」「ライフサポート」の4分野でさまざまなアプリが用意されています。例えば、交差点での減速の滑らかさを採点してランキングする「停止の達人。」は、ゲーム感覚でブレーキ技術を向上することができます。また、パナソニック株式会社と共同で開発したエアコン操作アプリでは、クルマの位置情報に連動する「快適帰宅／切り忘れ防止」というサービスにより、自宅に到着する少し前にエアコンを入れるようクルマが提案し、逆に自宅を出た後にエアコンの切り忘れをクルマが注意してくれます。これらのサービスは、オープンプラットフォームTOVA (Toyota Open Vehicle Architecture)により一般のコンテンツ提供会社でも開発・提供が可能です。

お客さまのクルマを大切にサポート

T-Connectナビでは、エージェント、Appsという革新的なサービスに加え、従来のG-BOOK

で好評の地図更新サービス、プローブ交通情報サービス、オペレーターサービス、緊急通報サービス、カーセキュリティなどの安心安全サービスは、オンラインケアとして標準装備しました。

いつでもどこでもスマホでT-Connect

T-Connectのエージェントとオンラインケア、Apps向けアプリの一部は、T-Connectスマホアプリにより、お客さまのスマートフォンからご利用いただけます。燃費や走行距離、運転時間、平均速度など、クルマから送信されてくる愛車のデータを管理できるマイカーログ機能のほか、駐車場でクルマを降りた後でも、お店や観光スポットなど最終目的地まで経路案内するラストワンマイル機能も提供しています。

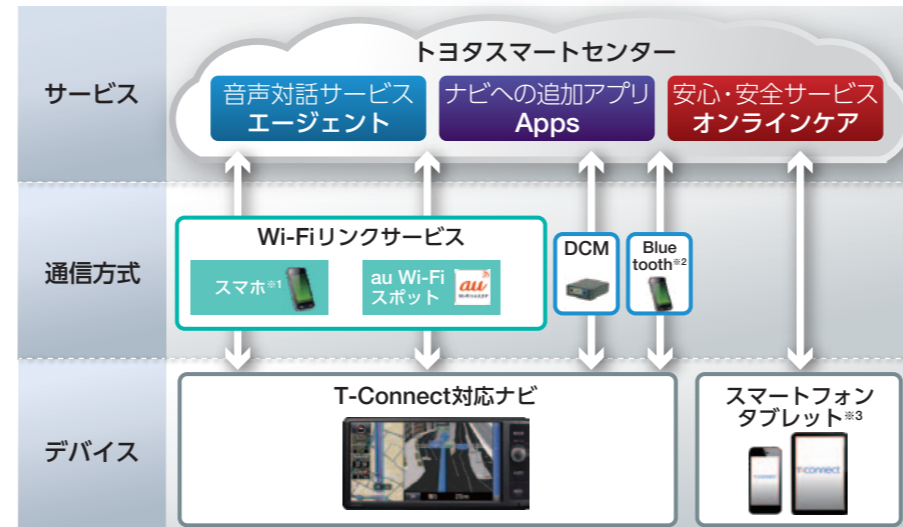
トヨタは、このT-Connectにより、人、クルマ、社会をつなぎ、心ときめく豊かなスマートモビリティ社会を実現したいと考えています。

トヨタのスタンス

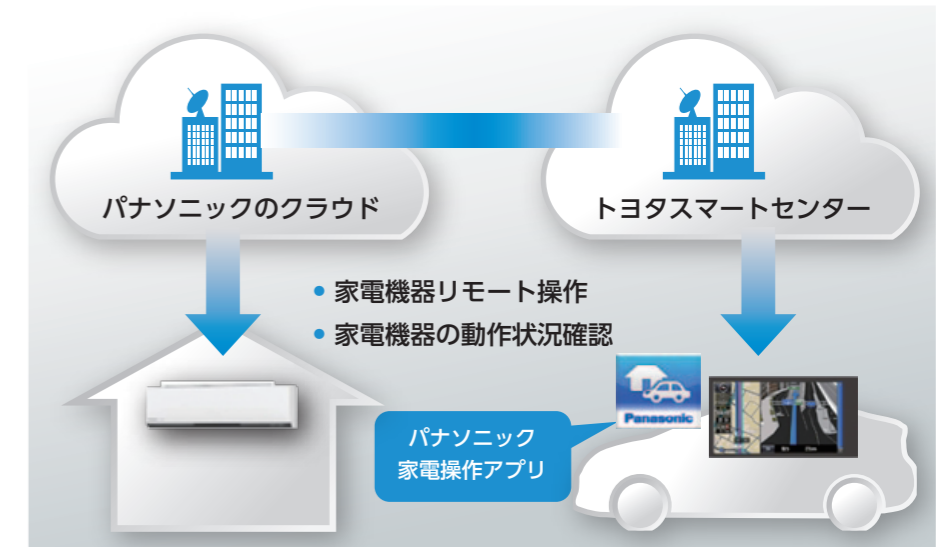
項目	トヨタの対応
<ul style="list-style-type: none"> 車両操作につながる対話型インターフェース 高度運転支援へつながる高精度地図・ナビ クルマの新価値につながるビッグデータ 	技術開発とプラットフォームの構築に自動車メーカーが主体性を持って取り組む
<ul style="list-style-type: none"> インフォテイメント(情報・娯楽)系のサービス/コンテンツ 	一般企業が参画可能なオープンなシステムの構築
<ul style="list-style-type: none"> 運転中にスマートフォンをできるようにするためにIT企業が提供するソフトウェア 	安全と情報セキュリティを見極めたうえで採用を検討



T-Connectの基本構成



※1 テザリングに対応したスマートフォンが必要。 ※2 Bluetooth (DUN)に対応したスマートフォンまたは携帯電話が必要。 ※3 一部タブレットには非対応。





社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 10年後、100年後のトヨタに向けて ● DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす ● トヨタらしさの源泉 ● 「いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」 [4/4] ● 次の100年に向けた新たな価値創造をスタートします ● 経理担当副社長からのメッセージ

スマートモビリティ社会の「便利さ」に向けた取り組み

「スマートモビリティ社会」では、低炭素化とスムーズな人の移動を実現するため、クルマを社会システムに組み込んだ都市交通政策・システムの構築が求められます。例えば、トヨタが参画する「豊田市実証実験」では、生活者視点での低炭素な街づくりをめざし、市との連携のもと、PHV・EV・FCVなどの次世代自動車の導入、太陽光パネル付き充電スタンド設備の整備、パーソナルモビリティの実験などに取り組んでいます。今後は、交通手段そのものの低炭素化だけでなく、ITSを活用した渋滞解消とエコドライブの推進、さらに公共交通を含む最適な移動を誘導する交通システムの構築をめざしていきます。

TOYOTAが取り組むスマートモビリティ社会

クルマと人とコミュニティを相互につなげることで、クルマの移動から生活シーンまで誰もが安心して心ときめく社会を実現したい

COMFORT 人とつながる...

クルマはドライバーと心を通わせる、頼りがいのあるパートナーになります

- ・ドライバーと、音声や、身振り手振りでクルマが対話
- ・ドライバーの行動を予測し、サービスを提供したり危険を回避

ECOLOGY 街とつながる...

街全体のエネルギー利用を最適化し、無理なく質の高いエコライフを実現します

- ・家とクルマでエネルギーを融通し合う低炭素コミュニティを実現
- ・工業団地全体でエネルギーの地産地消と災害に強い街づくりを推進

SAFETY 車・路とつながる...

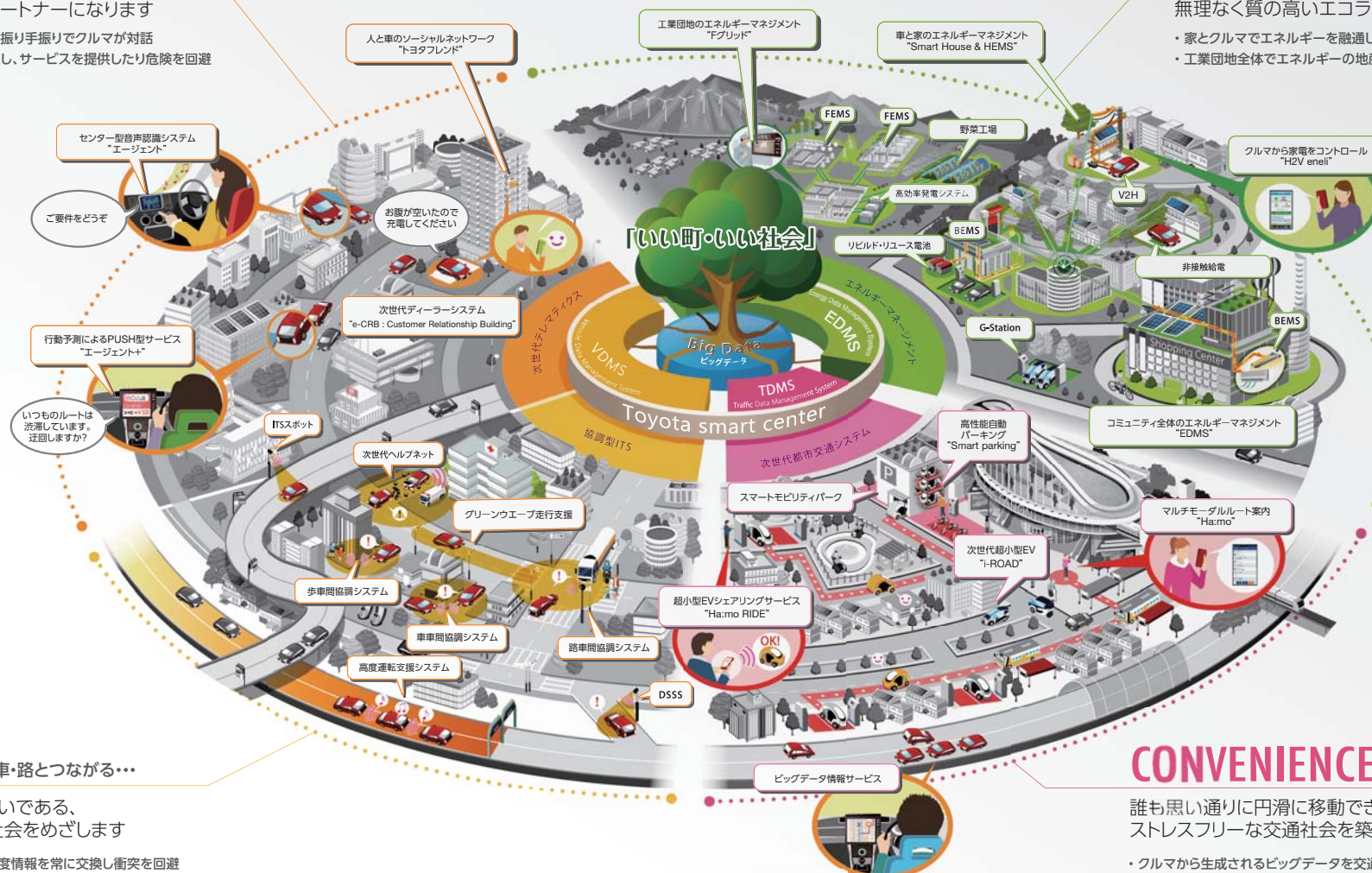
トヨタの究極の願いである、交通事故ゼロの社会をめざします

- ・クルマ同士が、位置や速度情報を常に交換し衝突を回避
- ・路上のインフラから、クルマが情報をもらい事故を抑制

CONVENIENCE 社会とつながる...

誰も思い通りに円滑に移動できる、ストレスフリーな交通社会を築きます

- ・クルマから生成されるビッグデータを交通改善や防災対策に活用
- ・公共交通機関と連携する超小型EVのシェアリングサービスを展開



「いい町・いい社会」に向けて

「一般財団法人 トヨタ・モビリティ基金」を設立

トヨタは2014年8月、より良いモビリティ社会の構築に資するNPO、研究機関などの取り組みをグローバルに助成する「一般財団法人 トヨタ・モビリティ基金」を設立しました。本基金は、トヨタの事業活動に近いモビリティ分野に特化し、お客さまの期待を超える「もっといいクルマ」と、人々の生活を豊かにする「いい町・いい社会」への取り組みを結びつける公益性の高い事業や活動を支援していきます。

助成対象は、新興国ではモビリティ格差の解消、自動車産業の健全な発展に資する活動を、先進国では次世代モビリティ開発などを視野に入れ、社会課題の解決をめざします。助成規模は年間30～45億円程度を想定しています。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 10年後、100年後のトヨタに向けて ● DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす ● トヨタらしさの源泉 ● いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」 ● 次の100年に向けた新たな価値創造をスタートします ● 経理担当副社長からのメッセージ

次の100年に向けた新たな価値創造をスタートします

チャレンジ精神は、創業以来トヨタに脈々と流れるDNAです。

トヨタは、10年先、100年先に向けて新たな価値創造を通じて持続的成長を生み出す取り組みを本格的にスタートさせます。

トヨタは、「今を超えるイノベーション」を次の3つの領域で連打していきます。

第一が、「今のトヨタを超える進化で未来を拓く」取り組みです。

クルマ中心の考え方から脱却し、ヒトの未来を中心とした新たな価値づくりをめざします。

例えば、トヨタの商品、サービスを通じて生活が変わることを実感できるようなことをいいます。

第二が、「ベンチャー精神で挑む“新領域の開拓”」です。

トヨタの既存領域から脱却し、世界の優れたアイデアや知恵を取り入れ、新しい産業やビジネスづくりをめざします。

そして第三が、“社会課題の解決”を通じた、「社会から“もっと必要とされるトヨタ”」に向けた取り組みです。

トヨタと社会がWin-Win関係をさらに深め、共有価値を創造していく取り組みです。

自らの手で未来を切り拓くため、イノベーションを「無限動力」のようにつないでいきたいと考えています。





社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 10年後、100年後のトヨタに向けて ● DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす ● トヨタらしさの源泉 ● いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」 ● 次の100年に向けた新たな価値創造をスタートします ● **経理担当副社長からのメッセージ** [1/2]

経理担当副社長からのメッセージ

当期の業績について

2014年3月期の連結決算は、販売台数が前期比24万5千台増の911万6千台となり、売上高は同3兆6,277億円増の25兆6,919億円、営業利益は同9,712億円増の2兆2,921億円、当期純利益は同8,609億円増の1兆8,231億円と、増収増益となりました。

営業利益については、増益要因として、為替変動の影響が9,000億円、原価改善の努力が2,900億円、営業面の努力が1,800億円、その他の要因が812億円ありました。一方、減益要因としては、諸経費の増加ほか4,800億円ありました。

「米国連邦検事局との合意」に伴う一時的な費用が発生するなど、諸経費の増加がございましたが、為替が米ドルやユーロなどに対して円安方向に進み、輸出採算の改善が進んだことや、仕入先の皆さまと一体となって取り組んだ原価改善活動および営業面の努力が収益に寄与しました。

営業面の努力については、日本において、ハリアー、ヴォクシー、ノアなどの新型車の積極的な投入や全国販売店の努力により、販売台数が増加しました。また、海外においても、市場の縮小や競合環境の悪化によりタイやインドでは販売が落ち込みましたが、市場の回復が続く北米においてRAV4やレクサスIS、タンドラなどの新型車が販売を牽引するなど、北米、欧州、中近東を中心に販売台数を伸ばしました。国内外でのお客さまのニーズを的確にとらえた新商品の投入や、世界各国・地域の販売店の皆さまとともに懸命に販売活動を続けたことが、販売台数の増加につながりました。

当社は、これまで販売店・仕入先の皆さまと一丸となって収益改善活動を進めてきたことにより、経営体質は、確実に強化されていると考えています。

2015年3月期の連結業績見通し

2015年3月期の連結業績見通しについては、販売台数が910万台、売上高が25兆7,000億円、営業利益が2兆3,000億円、当期純利益が1兆7,800億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100円、1ユーロ140円としています。

連結営業利益見通しでは、増益要因として、原価改善の努力で1,650億円を見込んでいます。減益要因としては、為替変動の影響で950億円、営

業面の影響で450億円、諸経費の増加ほかで171億円を見込んでいます。原価改善や前期の一時費用がなくなることによる増益要因はありますが、車種構成の悪化や新興国通貨安の影響に加え、持続的成長を支える競争力強化のための先行投資を積極的に進めるため、ほぼ前期並みの見通しとしております。

競争力を高める人材育成・設備投資や仕事の仕組みの改革など、持続的成長に向けた基盤づくりは、短期的な業績に左右されることなく取り組んでいきたいと考えています。一方で、先行投資に伴う固定費の増加を吸収すべく、全社VA活動などの原価改善活動や効率的な販売促進策など収益改善活動を緩めることなく積み重ねてまいります。

当社は、「いいクルマ」をお届けすることを通じて社会に貢献し、その結果として販売台数や収益を伸ばす、そしてさらなる「いいクルマ」づくりへの再投資につなげていく、このサイクルを構築することに努めてきました。そのサイクルを支えるため、引き続き、「台当り粗利の改善」と「固定費のコントロール」による収益体質の改善活動を着実に推進し、強い収益基盤の維持、改善を進めてまいります。

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

自動車市場は、環境志向の高まりを背景にした環境車需要の拡大と多様化や情報通信技術の急速な進展など、市場構造が変化する中で、グローバルで激しい競争が展開されています。当社は、環境・安全・情報通信などに関する技術開発や、生産性の向上に資する設備投資に加え、モノづくりの最大の力である人づくりのための人材育成や効率的な働き方を支えるIT投資など、市場動向に的確に対応し、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まいります。

例えば、環境対応では、従来型エンジン車の一層の燃費向上を進めてい

強い収益基盤をベースに
戦略的・効率的な先行投資
の実施により、持続的成長の
実現を目指してまいります





社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

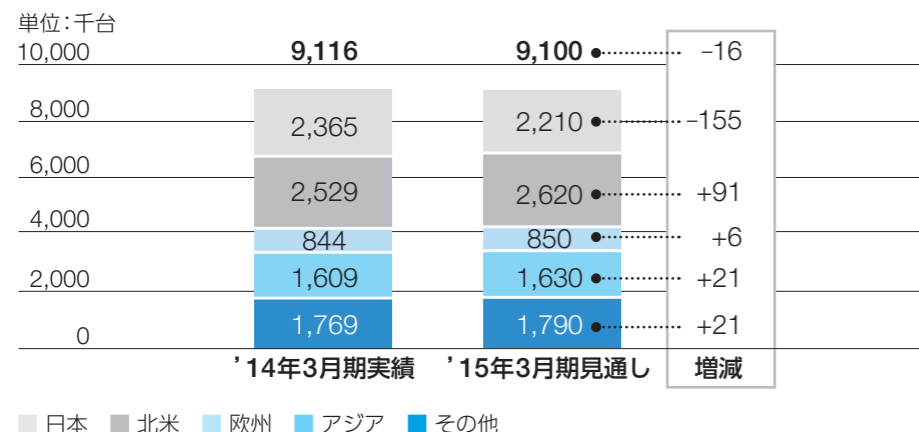
投資家情報



● 10年後、100年後のトヨタに向けて ● DNAを受け継ぎ、「もっといいクルマ」づくりに活かす ● トヨタらしさの源泉 ● いい町・いい社会」における「今を超えるイノベーション」 ● 次の100年に向けた新たな価値創造をスタートします ● 経理担当副社長からのメッセージ [2/2]

経理担当副社長からのメッセージ

2015年3月期の連結販売台数の見直し



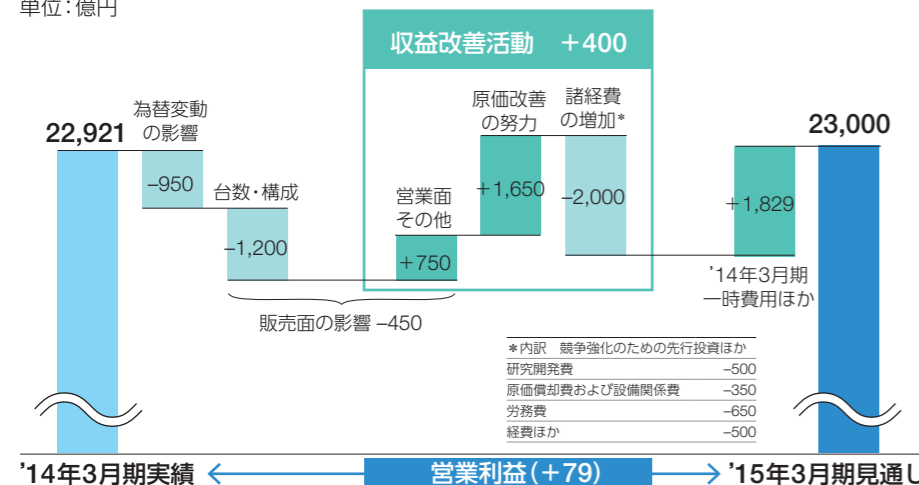
2015年3月期の連結決算見直し

(単位：億円)

	'15年3月期見直し	'14年3月期実績	増減	
売上高	257,000	256,919	+ 81	
営業利益	23,000	22,921	+ 79	
営業利益率	8.9%	8.9%	—	
税金等調整前当期純利益	23,900	24,410	-510	
持分法投資損益	3,000	3,183	-183	
当社株主に帰属する当期純利益	17,800	18,231	-431	
当社株主に帰属する当期純利益率	6.9%	7.1%	—	
為替レート	ドル	100円	100円	±0円
	ユーロ	140円	134円	6円の円安

連結営業利益増減要因見直し

単位：億円



くことに加え、ハイブリッド技術を核にプラグインハイブリッド車や電気自動車、燃料電池車など幅広い技術の開発に取り組んでいます。特に燃料電池車は、自動車燃料の多様化に対応しており、走行中はCO₂や環境負荷物質を排出することがなく、現状のガソリン車と同等の利便性を兼ね備える究極のエコカーとして、高いポテンシャルがあると考えており、当社は、普及に向けて、日本では2014年度内に、米国・欧州では2015年の夏ごろから、セダンタイプの市販を開始する予定です。

安全対応では、各種安全システム間の連携とすべての運転シーンで最適なドライバー支援を追求する「統合安全コンセプト」の考えのもと、「高度運転支援システム」の早期実用化など安全技術開発に積極的に取り組んでいます。

情報通信技術開発の面では、口頭でナビの目的地設定やニュース情報の検索、ビッグデータから車の行き先を予測して、ルート上の事故、渋滞、路面情報などの案内を可能とする新テレマティクスサービス「T-Connect」の開発など車両の操作につながる対話型インターフェースや高精度ナビ、ビッグデータ分析などクルマの安全や品質と新たな価値に直結する領域を中心に様々な取り組みを始めています。

2. 「効率性」：収益性・資産効率の向上

今後、魅力ある商品をグローバルでタイムリーに投入するために、仕事の進め方を抜本的に見直す活動である「Toyota New Global Architecture (TNGA)」をさらに進めていきます。TNGAでは、複数車種の同時開発を行う「グループ開発」により、部品・ユニットの共用化を進め、「もっといいクルマづくり」と開発の効率化を同時に推進します。また、新技術開発に向けた投資を積極的に実施するとともに、設備のシンプル・スリム化や既存設備の有効活用などを進めています。

今後も、ハイブリッド車をはじめとする「環境車」や、市場の拡大が見込まれる「新興国」などの攻める分野に重点を置いた効率的な投資を実施し、一層の収益体質の改善を目指していきます。

3. 「安全性」：強固な財務基盤の維持

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急激な為替変動など厳しい事業環境においても、必要な運転資金を確保しながら、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せん。また、大規模災害時の事業継続性を向上するための活動についても、推進・定着を図っていきます。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中、危機への備えに加え、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り、引き続きより一層の資金の効率化やキャッシュフローの改善に取り組んでいきます。

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、持続的な成長の実現に向け、引き続き企業体質の改善に取り組み、企業価値の向上に努めていきます。配当金につきましては、毎期の業績・投資計画・手元資金の状況などを勘案しながら、連結配当性向30%を目安に安定的・継続的に配当を行うよう努めていきます。

また、今後も厳しい競争を勝ち抜くため、内部留保資金につきましては、お客さまの安全・安心を優先した、次世代の環境・安全技術の早期商品化に向けた取り組みなどに活用してまいります。

こうしたことから、2014年3月期の年間配当につきましては、1株につき165円とさせていただきます。

また、本年の第110回定時株主総会において、トヨタ・モビリティ基金設立のために3,000万株の自己株式を拠出することが承認されたことを受け、2015年3月期に総額3,600億円または6,000万株を上限とする自己株式の取得を予定しています。また、本年6月末に自己株式3,000万株の消却を実施いたしました。自己株式の取得については、今後も長期的な資本効率を考える中で機動的な実施を検討してまいります。

今後も、より一層の収益改善に努め、株主の皆さまのご期待に添えるよう取り組んでいく所存です。

2014年7月

小 平 信 因
取締役副社長



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● [1/3]

連結業績ハイライト

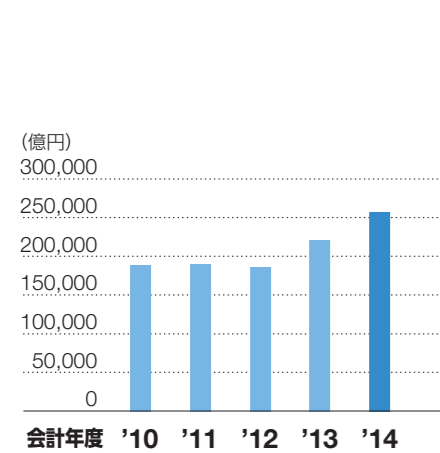
米国会計基準に基づく主要連結業績

	金額：百万円					増減率 (%)
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2014年 vs. 2013年
会計年度：						
売上高	18,950,973	18,993,688	18,583,653	22,064,192	25,691,911	+16.4
自動車	17,197,428	17,337,320	16,994,546	20,419,100	23,781,404	+16.5
金融	1,245,407	1,192,205	1,100,324	1,170,670	1,421,047	+21.4
その他	947,615	972,252	1,048,915	1,066,461	1,151,280	+8.0
消去	(439,477)	(508,089)	(560,132)	(592,039)	(661,820)	—
営業利益(損失)	147,516	468,279	355,627	1,320,888	2,292,112	+73.5
自動車	(86,370)	85,973	21,683	944,704	1,938,778	+105.2
金融	246,927	358,280	306,438	315,820	294,891	-6.6
その他	(8,860)	35,242	42,062	53,616	64,270	+19.9
消去	(4,181)	(11,216)	(14,556)	6,748	(5,827)	—
当社株主に帰属する当期純利益(損失)*2	209,456	408,183	283,559	962,163	1,823,119	+89.5
株主資本当社株主に帰属する当期純利益率(ROE)	2.1%	3.9%	2.7%	8.5%	13.7%	—
総資産当社株主に帰属する当期純利益率(ROA)	0.7%	1.4%	0.9%	2.9%	4.7%	—
会計年度末：						
総資産	30,349,287	29,818,166	30,650,965	35,483,317	41,437,473	+16.8
株主資本	10,359,723	10,332,371	10,550,261	12,148,035	14,469,148	+19.1
短期借入債務(1年以内に返済予定の長期借入債務を含む)	5,497,997	5,951,836	5,963,269	6,793,956	7,780,483	+14.5
長期借入債務	7,015,409	6,449,220	6,042,277	7,337,824	8,546,910	+16.5

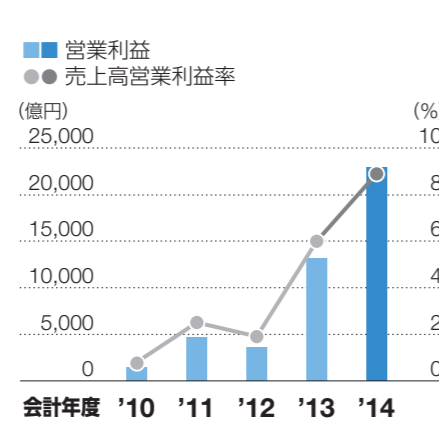
連結業績ハイライト

米国会計基準に基づく主要連結業績

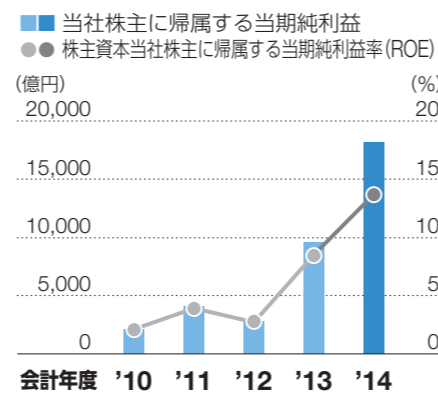
売上高



営業利益 / 売上高営業利益率

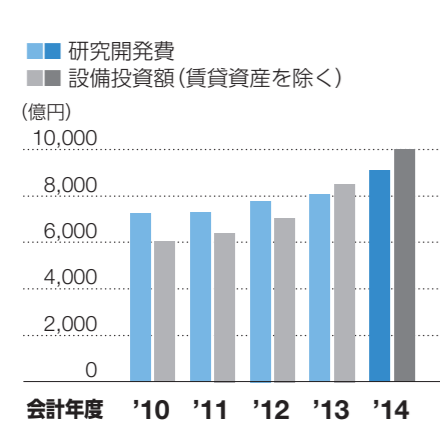


当社株主に帰属する当期純利益 / 株主資本当社株主に帰属する当期純利益率 (ROE)

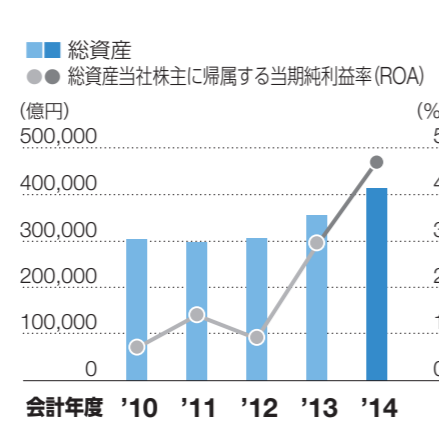


- 売上高: 25兆6,919億円 (前期比+16.4%)
- 営業利益: 2兆2,921億円 (前期比+73.5%)
- 当社株主に帰属する当期純利益: 1兆8,231億円 (前期比+89.5%)

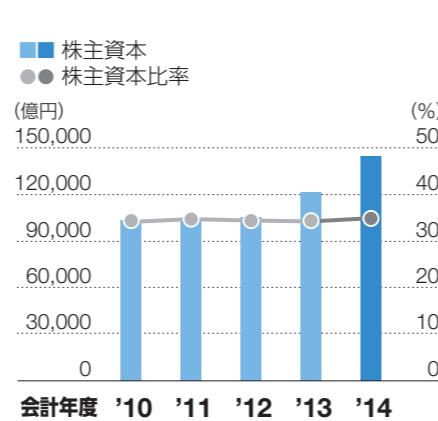
研究開発費 / 設備投資額 (賃貸資産を除く)



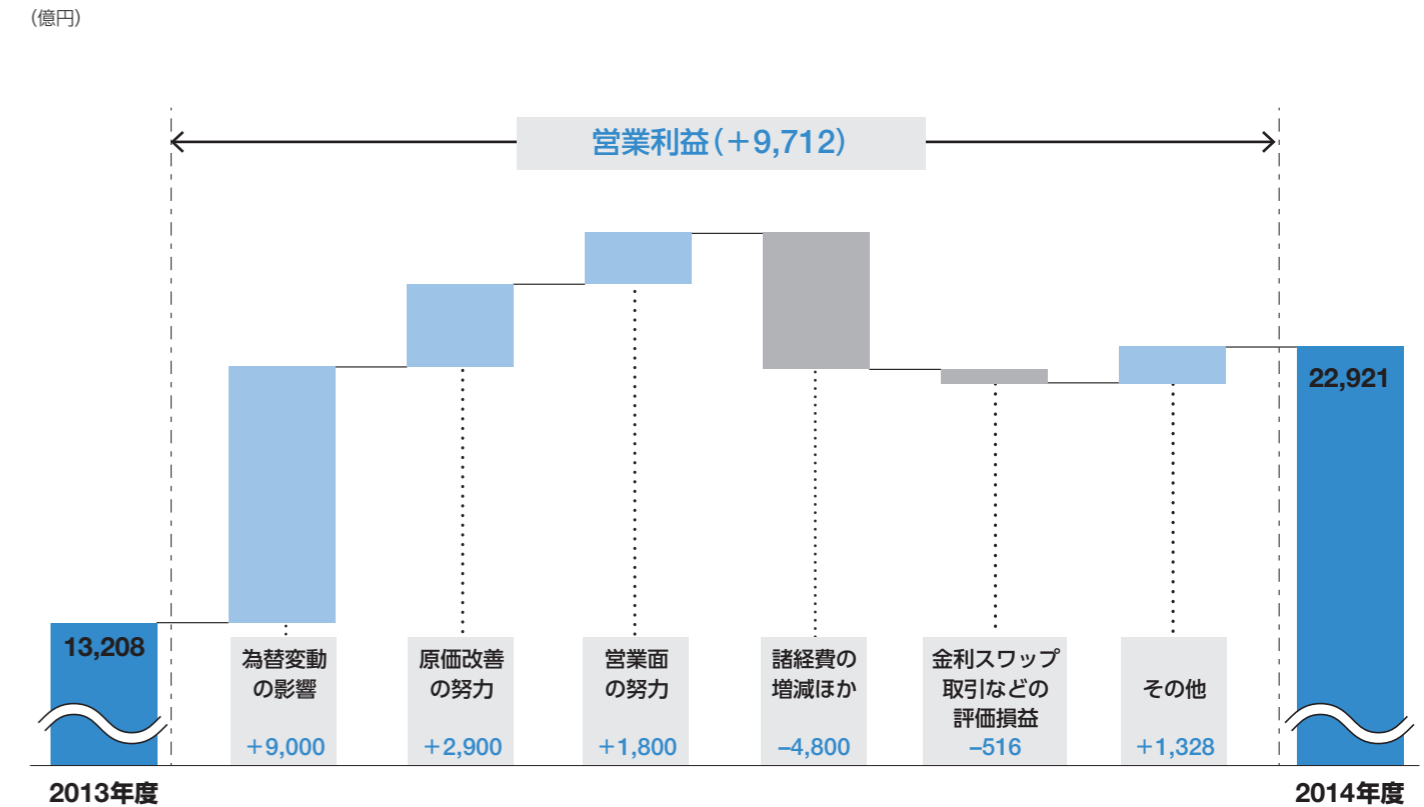
総資産 / 総資産当社株主に帰属する当期純利益率 (ROA)



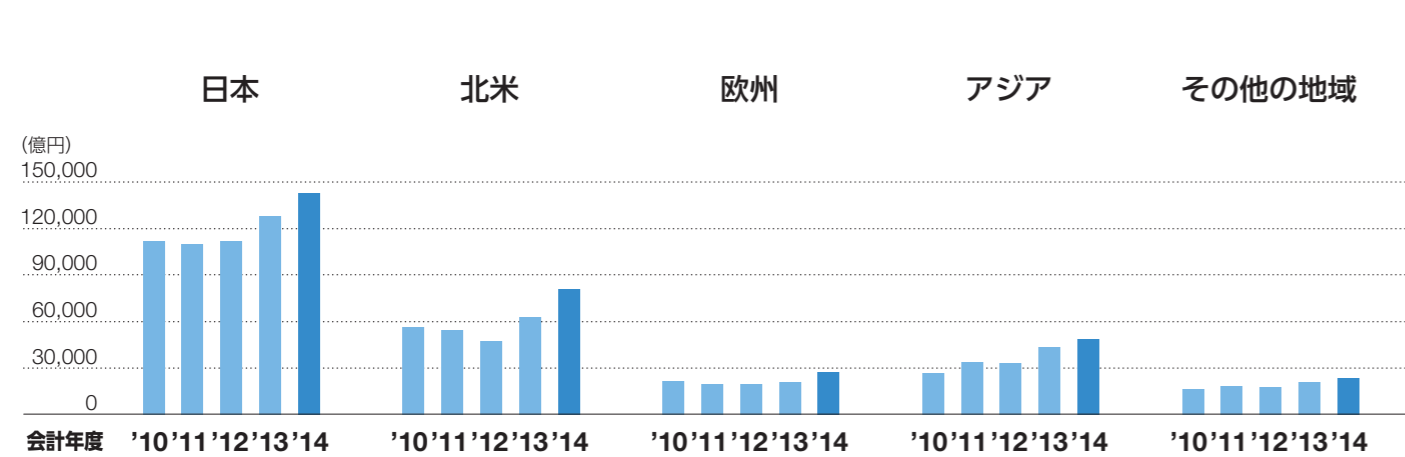
株主資本 / 株主資本比率



連結営業利益 増減要因

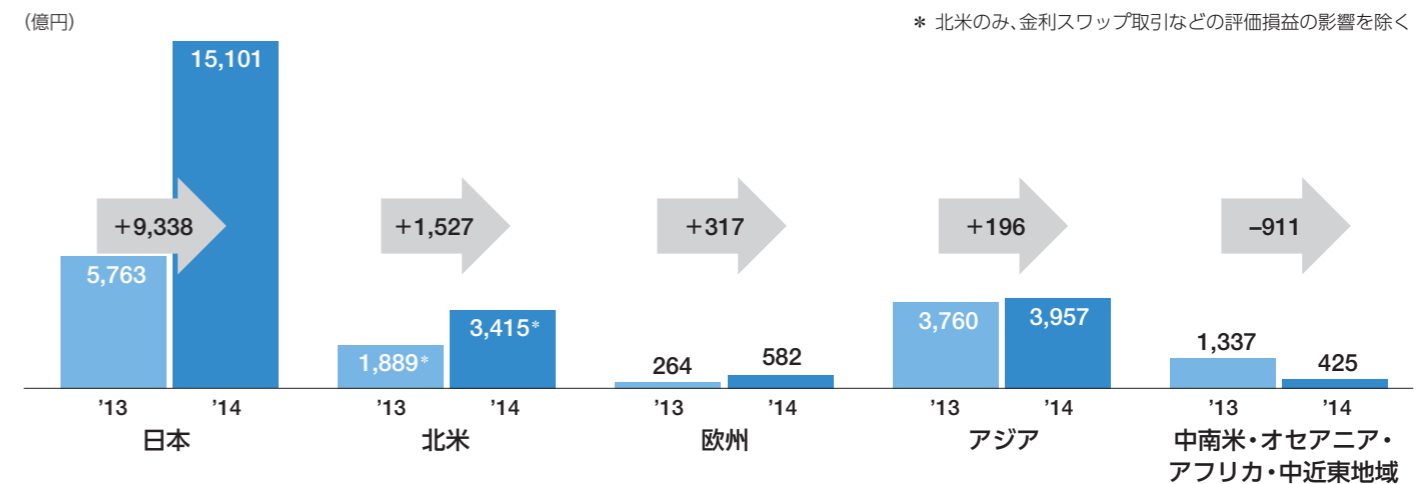


所在地別売上高推移



注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

所在地別営業利益



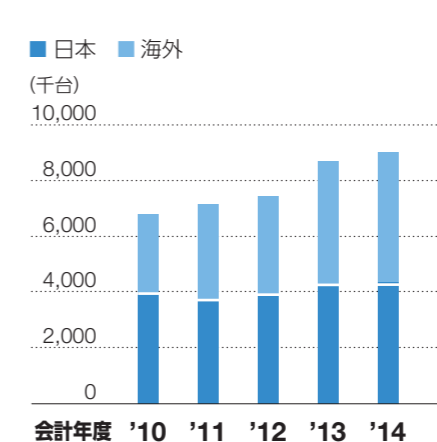
* 北米のみ、金利スワップ取引などの評価損益の影響を除く

連結業績ハイライト

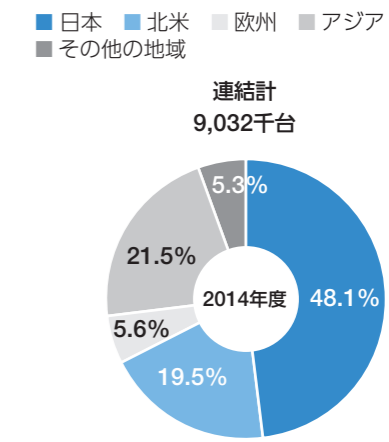
連結車両生産台数および販売台数

会計年度	単位：千台					増減率 (%) 2014年 vs. 2013年
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	
所在地別連結車両生産台数：						
日本	3,956	3,721	3,940	4,276	4,345	+1.6
海外計	2,853	3,448	3,495	4,422	4,687	+6.0
北米	1,042	1,338	1,275	1,677	1,759	+4.9
欧州	433	372	383	368	506	+37.5
アジア	1,021	1,344	1,441	1,924	1,939	+0.8
中南米	146	148	152	205	242	+18.0
オセアニア	106	113	93	100	103	+3.0
アフリカ	105	133	151	148	138	-6.8
連結計	6,809	7,169	7,435	8,698	9,032	+3.8
仕向地別連結車両販売台数：						
日本	2,163	1,913	2,071	2,279	2,365	+3.8
海外計	5,074	5,395	5,281	6,592	6,751	+2.4
北米	2,098	2,031	1,872	2,469	2,529	+2.4
欧州	858	796	798	799	844	+5.6
アジア	979	1,255	1,327	1,684	1,609	-4.5
中南米	231	281	289	364	413	+13.5
オセアニア	251	248	223	271	259	-4.4
アフリカ	184	209	214	259	267	+3.1
中近東	466	569	550	741	824	+11.2
その他	7	6	8	5	6	+20.0
連結計	7,237	7,308	7,352	8,871	9,116	+2.8

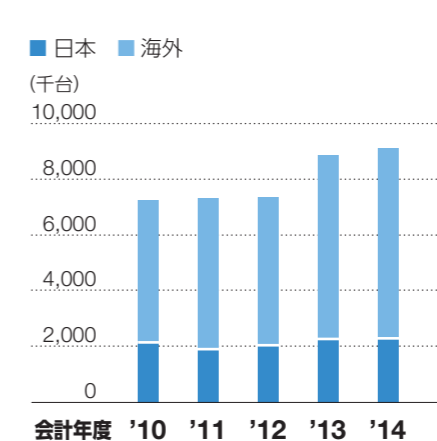
所在地別連結車両生産台数



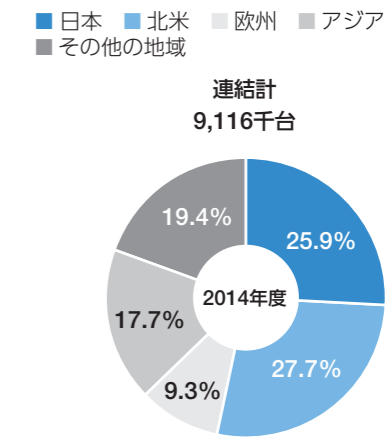
所在地別連結生産台数内訳



所在地別連結車両販売台数



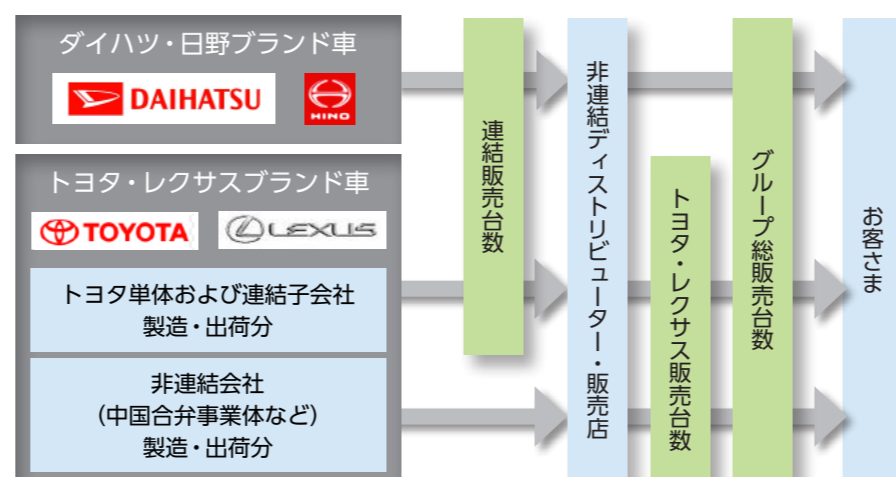
所在地別連結販売台数内訳



【ご参考】販売台数について

- ▶ 日本、海外を合わせた自動車の2014年3月期**連結販売台数**は911万6千台で、前期比24万5千台(2.8%)の増加
- ▶ 日本における連結販売台数は236万5千台(前期比8万6千台、3.8%増)。日本における軽自動車を除く**トヨタ・レクサスブランド販売(小売)台数**は164万8千台(前期比36万台、2.2%増)で、販売シェアが46.7%を達成
- ▶ ダイハツ、日野ブランドを含めた**グループ総販売(小売)台数**は過去最高の1,013万3千台で、前期比44万1千台(4.6%)の増加

販売台数について



※一部、例外的に上記フローにあてはまらない場合があります。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



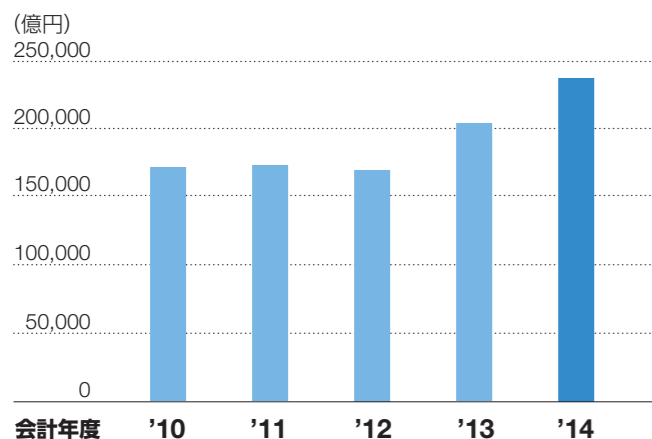
●自動車事業 ●金融事業 ●その他事業

自動車事業

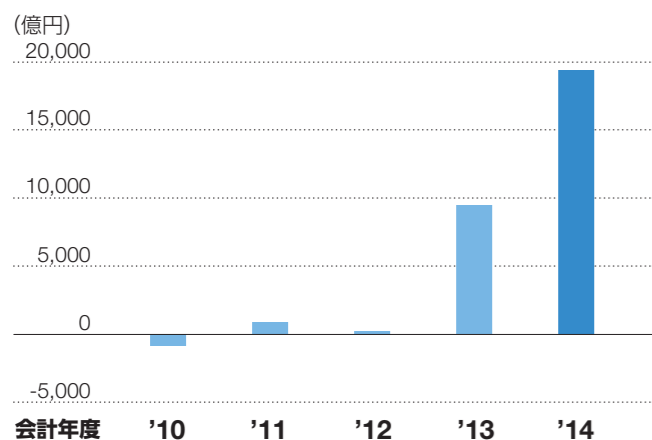
トヨタは、「トヨタを選んでいただいたお客さまに笑顔になっていただきたい」という思いのもと、お客さまの期待を超える「もっといいクルマ」づくりに取り組んでいます。

当期における自動車事業の売上高は23兆7,814億円と、前期比3兆3,623億円(16.5%)の増収となりました。営業利益は1兆9,387億円と、前期比9,940億円(105.2%)の増益となりました。

売上高



営業利益(損失)



注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

自動車市場は、米国市場を中心に堅調に推移しましたが、新興国は一部に落ち込みがみられました。こうした中でトヨタは、日本においては新商品の積極的な投入や全国販売店の努力により販売を伸ばしたほか、海外においても北米、欧州、その他の地域で販売が拡大しました。

1997年12月に世界初の量産型ハイブリッド乗用車「プリウス」を発売して以来、普及に力を注いできたハイブリッド車が、2013年12月に累計販売台数が600万台を突破しました。2012年4月に累計400万台を突破してからは普及に弾みがつき、500万台から600万台へは約9カ月間であり本格的な普及期に入ったとみています。

出所: トヨタ自動車

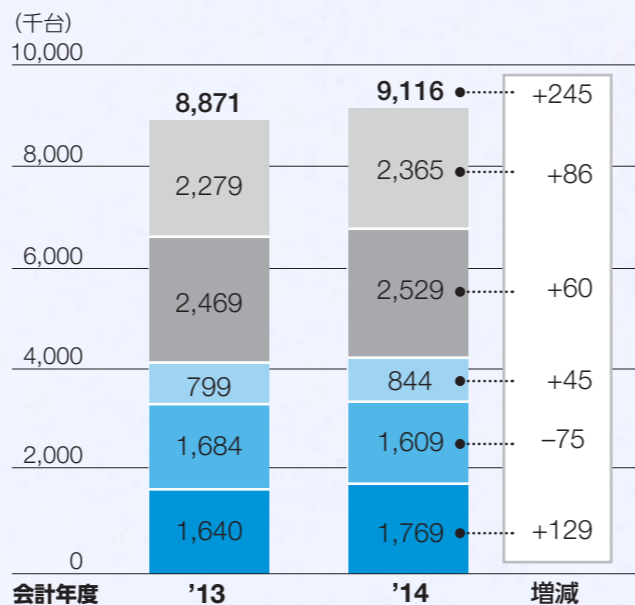
注: 市場の定義

欧州: ドイツ、フランス、イギリス、イタリア、スペイン、オランダ、ベルギー、ポルトガル、デンマーク、ギリシャ、アイルランド、スウェーデン、オーストリア、フィンランド、スイス、ノルウェー、ポーランド、ハンガリー、チェコ

アジア: インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール、ベトナム、台湾、韓国、ブルネイ

日本: 軽自動車も含む

連結販売台数

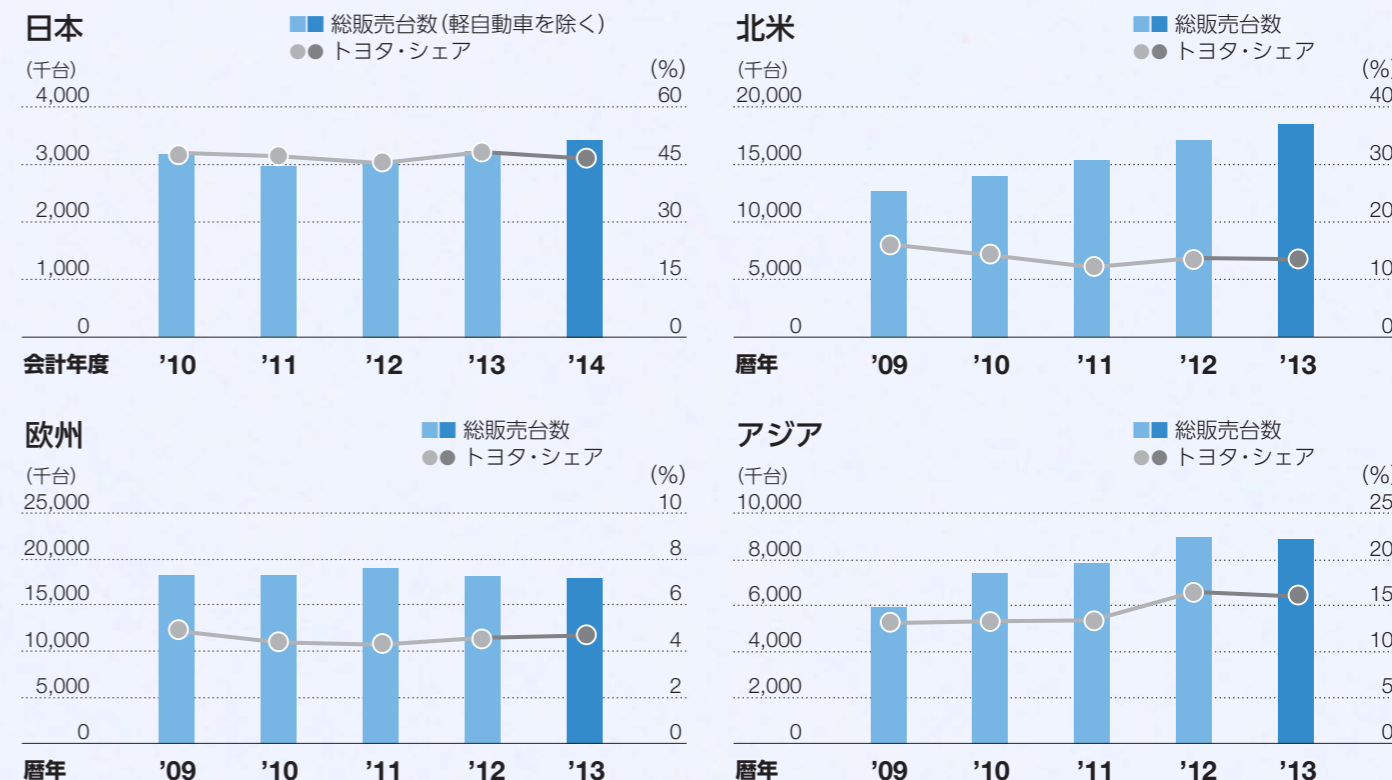


■日本 ■北米 ■欧州 ■アジア

■その他*

*中南米、オセアニア、アフリカ、中近東など

自動車主要市場の総販売台数



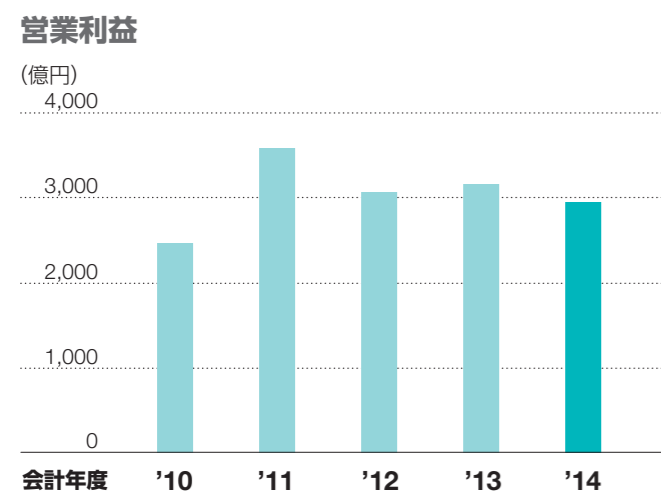
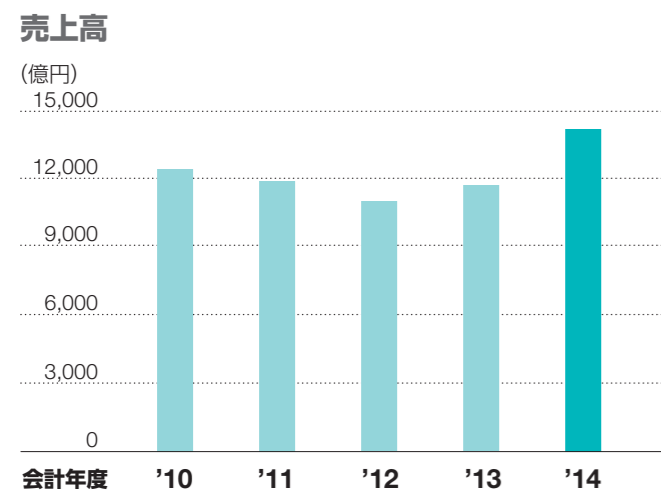
会計年度	金額: 百万円					増減率 (%)
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2014年 vs. 2013年
所在地別売上高:						
日本	11,220,303	10,986,246	11,167,319	12,821,018	14,297,470	+11.5
北米	5,670,526	5,429,136	4,751,886	6,284,425	8,117,099	+29.2
欧州	2,147,049	1,981,497	1,993,946	2,083,113	2,724,959	+30.8
アジア	2,655,327	3,374,534	3,334,274	4,385,476	4,877,672	+11.2
その他*	1,673,861	1,809,116	1,760,175	2,094,265	2,336,641	+11.6
消去又は全社	(4,416,093)	(4,586,841)	(4,423,947)	(5,604,105)	(6,661,930)	—
所在地別営業利益(損失):						
日本	(225,242)	(362,396)	(207,040)	576,335	1,510,165	+162.0
北米	85,490	339,503	186,409	221,925	326,052	+46.9
欧州	(32,955)	13,148	17,796	26,462	58,228	+110.0
アジア	203,527	312,977	256,790	376,055	395,737	+5.2
その他*	115,574	160,129	108,814	133,744	42,568	-68.2
消去又は全社	1,122	4,918	(7,142)	(13,633)	(40,638)	—

●自動車事業 ●金融事業 ●その他事業

金融事業

トヨタは自動車販売金融サービスを中心に、お客さまの生活をトータルにサポートするさまざまな金融サービスを提供しています。

当期における金融事業の売上高は1兆4,210億円と、前期比2,503億円(21.4%)の増収となりました。営業利益は2,948億円と、前期比209億円(6.6%)の減益となりました。営業利益の減益は、販売金融子会社において、金利スワップ取引などの時価評価による評価損が計上されたことなどによるものです。



注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

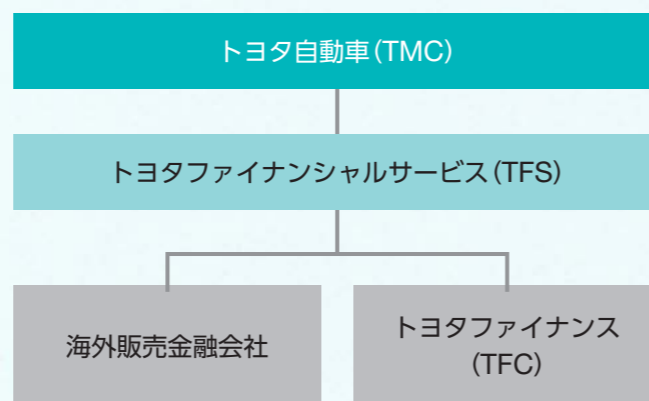
トヨタは、国内外の金融子会社を傘下におくトヨタファイナンシャルサービス株式会社を統括会社として、世界35の国と地域で約960万人のお客さまに自動車ローンやリースなどの自動車販売金融サービスを提供しています。

当期の営業活動は、前期に引き続き、ディストリビューターとの連携強化により、各国・地域のお客さま特性にあった金融商品・サービスを提供するなど、地域戦略を強化しました。

日本では、自動車販売金融に加えクレジットカードなどのお客さまのご要望に応じた身近で健全な金融サービスを提供することで、お客さまとの結びつきを広げています。

また、海外においては、新興国での積極的な事業展開を図っています。2013年1月には、中国にリース会社、トヨタモーターリーシングチャイナを設立、2013年4月に営業を開始し、さらに2013年4月にカザフスタンに金融サービス会社、トヨタファイナ

金融事業組織図



ンシャルサービスカザフスタンを設立、2014年1月に営業を開始しました。

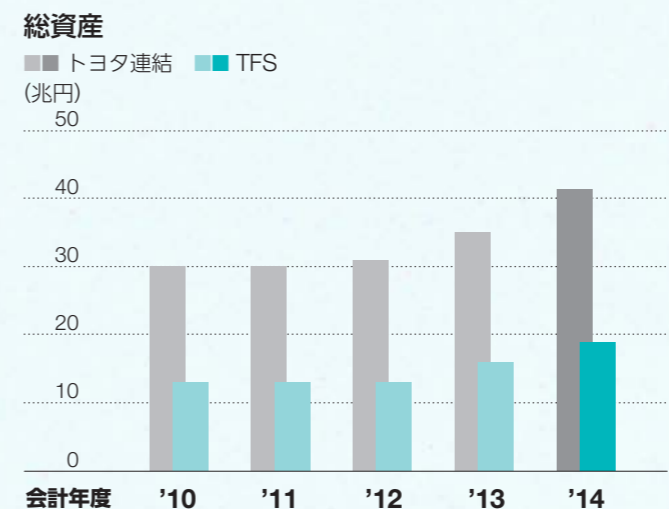
欧米などの主要市場では、引き続き自動車の販売支援とさまざまな事業リスクのバランスを考慮しつつ、利鞘の確保、ローコスト・オペレーションの徹底などにより、安定的な収益確保をめざしています。

急激な経営環境の変化に対応し、グループ全体の危機管理体制やコンプライアンス体制の一層の強化を図るとともに、IT基盤や経営人材の育成など、持続的成長のための体質強化、健全性強化に注力してまいります。

金融事業の概要

総資産	18兆9,435億円
売上高	1兆4,210億円
営業利益	2,948億円
展開地域	世界34の国と地域
従業員数	約9千人

(2014年3月末現在)



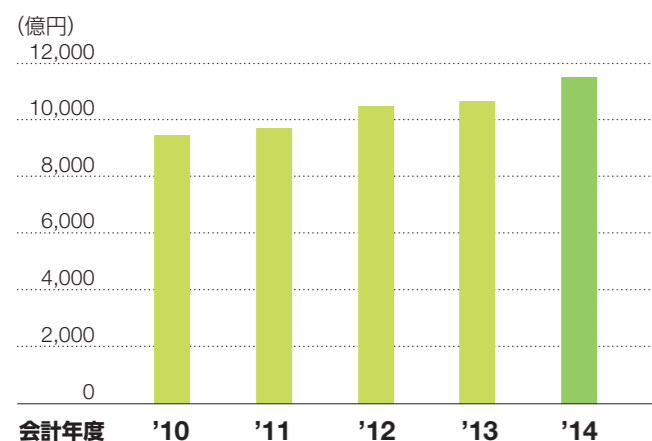
注: 会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。

その他事業

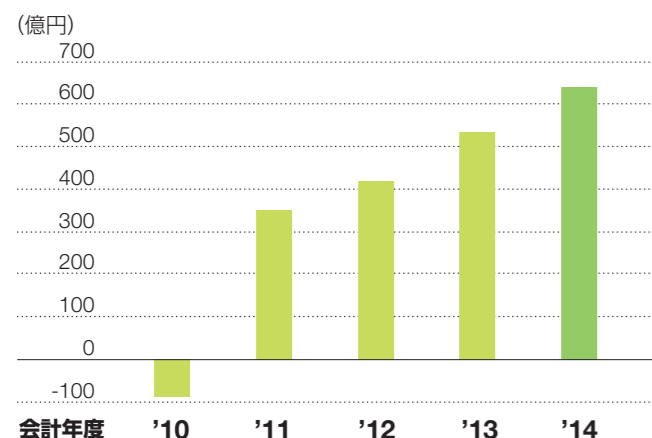
トヨタのその他事業には、ITS関連事業、情報通信事業、e-TOYOTA事業、住宅事業、マリン事業およびバイオ・緑化事業等が含まれており、トヨタは創造性と起業家精神にあふれる企業風土の醸成に努めるとともに、社外にも広く事業の芽を求め、これらの事業に続く新たな事業の開発を進めています。

当期におけるその他の事業の売上高は1兆1,512億円と、前期比848億円(8.0%)の増収となりました。営業利益は642億円と、前期比106億円(19.9%)の増益となりました。

売上高



営業利益(損失)



注：会計年度は3月31日に終了した各年度を示します。



ITS関連事業

トヨタは、持続的な発展が可能で調和のとれた交通社会の実現をめざし、社会インフラとクルマを有機的に結びつけるなど、ITS (Intelligent Transport Systems：高度道路交通システム) の実用化に向けた商品・システムの企画・開発に取り組んでいます。

2009年、既存の安全装備だけでは防ぎにくい交通事故の低減が期待できる「インフラ協調安全運転支援システム」が実用化されました。トヨタはこれに伴い、高速道を中心としたITSスポットサービス対応車載器を発売。また、2011年には一般道を中心としたDSSS (Driving Safety Support Systems) 運転支援機能対応カーナビを商品化し、今後も採用車種を拡大していきます。

同時に、さらなる進化をめざした次世代のインフラ協調型運転支援システムの早期実現に向け、積極的に官民実証実験に参画するなど、同システムの研究・開発を進めています。

また、クルマなどパーソナルな乗り物と公共交通の最適な組み合わせによって、人にも町にも社会にもやさしい移動の実現をめざす交通サポートシステムを、「Ha:mo (ハーモ)」の名称で、2012年10月より実証運用を開始しています。

道路状況や公共交通機関の運行状況に応じてCO₂排出量と利便性の双方に配慮した最適な移動手段の情報提供を行う「Ha:mo マルチモーダルナビ」、な



らびに都市内の近距離移動ニーズに対応する小型EVシェアリングサービス「Ha:mo RIDE (ハーモ・ライド)」を提供しています。

「Ha:mo RIDE」のシェアリング車両であるトヨタ車体(株)製「コムス」、ヤマハ発動機(株)製電動アシスト自電車「PAS」に加え、パーソナルモビリティのコンセプトカー「TOYOTA i-ROAD」を本年より「Ha:mo」に投入し、超小型パッケージによるバイク並みの使い勝手と、新しい乗り心地による楽しさを提供するモビリティとして、利用者の幅広いニーズに応えていきます。

▼詳細はこちらをご参照ください

TOPICS

「ビッグデータを活用した情報サービス」

トヨタは、テレマティクスサービスを通じて収集・蓄積した車両情報を含むビッグデータを基に加工した交通情報や統計データなどを、自治体や企業が交通流改善や地図情報の提供、防災対策などに活用できる情報提供サービス「ビッグデータ交通情報サービス」を開発、提供しています。

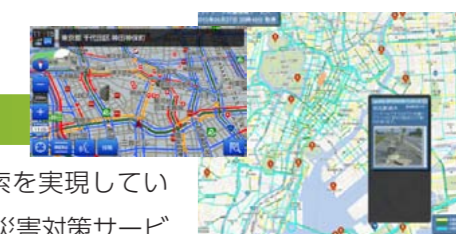
これらのサービスは、スマートフォン向けテレマティクスサービス「T-Connect スマホアプリ」を通じて、個人向けにも提供しています。車から徒歩まで利用できるナビ機能では、「Tプローブ交通情報」を、トヨタ純正のカーナビゲーション以外で初めて採用し、渋滞を考慮し



e-TOYOTA事業

トヨタは、クルマとITの融合を目的にe-TOYOTA事業を展開しています。インターネットサービスとして、トヨタ公式サイトや共通会員制度TOYOTA Web Passport、クルマポータルサイトGAZOO (ガズー) の企画・開発を行っています。また、車載端末やスマートフォンを通じて提供するテレマティクスサービスT-Connect / G-BOOK / G-Linkの企画・開発や、中国、タイ、中東など海外への事業展開も進めています。

▼詳細はこちらをご参照ください



たルート探索を実現しています。また、災害対策サービスの通れた道マップや災害時関連施設情報は、常時閲覧することができます。

トヨタは、「ビッグデータ交通情報サービス」や、それに連携した「T-Connect スマホアプリ」の普及により、より便利で快適なトータルライフサービスの提供と安全で災害に強い街づくりに貢献したいと考えています。

▼詳細はこちらをご参照ください



情報通信事業

トヨタはKDDIの携帯電話、固定通信サービスを中心に全国のトヨタ販売店(車両店・部品共販店・レンタリース店・L&F店)約7,000店舗で販売代理店事業に取り組んでいます。

車と携帯電話が連携した機能・サービスとしては、ハンズフリー通話やG-BOOKサービスなどがすでに普及していますが、2014年から新たに「T-Connect」がスタートしました。

今後は、さらに人・車・家がネットワークでつながる社会(スマートグリッド)が進展する中で、トヨタの情報通信事業の役割もより重要となってきます。

▼詳細はこちらをご参照ください



住宅事業

トヨタは1975年から住宅事業に参入し、オールトヨタの英知と技術力を結集した「トヨタホーム」を提供しています。戸建は快適かつ経済的で地球環境にもやさしい「エコミライの家」や「安全・安心・健康・快適」のスマートハウスを販売。「シンセ・フィーラス」は「2013年度グッドデザイン賞」を受賞するなどデザインでも高い評価を得ています。

また、分譲マンション、賃貸用住宅、高齢者向け住宅の販売やリフォームなど事業の多角化も推進しています。

(注:住宅事業に関わる生産・技術開発機能は、2010年10月1日をもって、トヨタ自動車(株)からトヨタホーム(株)に全面統合移管されました)

▼詳細はこちらをご参照ください



マリン事業

トヨタは、自動車事業で培ったエンジン・電子制御などの先進技術を転用し、高性能・高品質なプレジャーボートを開発・生産・販売しています。安全・快適で、環境にやさしいマリン商品の提供を通じて、「海」のフィールドでも豊かな社会づくりに貢献したいと考えています。

▼詳細はこちらをご参照ください



バイオ・緑化事業

トヨタは、循環型社会の構築に貢献するため、バイオ・緑化事業に取り組んでいます。

豪州では植林事業、日本では環境緑化事業、花卉(かき)事業、畜産バイオマス事業を推進しています。さらに、農業支援事業として、米生産法人向け農業IT管理ツール「豊作計画」の提供を開始しました。本ツールの提供を通じて、国内の農業の競争力強化に寄与したいと考えています。

▼詳細はこちらをご参照ください

TOPICS

クルマの楽しさを訴求する活動

トヨタは、「もっといいクルマづくり」と「クルマファンづくり」をモータースポーツの「ぶれない軸」として挑戦し続けていきます。

モータースポーツを通じて、お客さまに夢や感動を味わっていただく活動



WEC



NASCAR



SUPER GT



SUPER FORMULA

伝統のル・マン24時間レースを含む「FIA世界耐久選手権(WEC)」に本格的なレーシングハイブリッドシステムを搭載したTS040 HYBRIDで参戦。また、米国の「NASCAR」、国内トップカテゴリーの「SUPER GT」「SUPER FORMULA」へ参戦するほか、「ダカールラリー」へ参戦するトヨタ車体(株)を支援しています。

▼ 詳細はこちらをご参照ください

クルマ好き・クルマファンに向けた活動

「クルマ好き・クルマファンの拡大」をめざし、GAZOO Racing*を通じて「もっといいクルマ」づくりや、メーカーの枠を超えた「クルマの楽しさづくり」の活動を進めています。

「もっといいクルマ」づくりへの取り組みでは、毎年ドイツで開催されているニュルブルクリンク24時間耐久レースに挑戦し、社員がエンジニア、メカニックとして参加することで、クルマの味づくりのための人材育成を図るとともに、GRMNやG'sといった走りの楽しさを味わえるモデルの商品化を進めています。また、「クルマの楽しさづくり」への取り組みでは、サーキット走行の楽

しさを、初心者の方が気軽にかつ安全に体験できるプログラムを全国のサーキットで開催したり、クルマ好き・クルマファンとの交流機会を広げる場としてTOYOTA GAZOO Racing* FESTIVALを開催しています。

* GAZOO Racing:クルマ好き・クルマファンを増やす活動の一環。トヨタのテストドライバーがレースへの参戦や車両開発を行う「もっといいクルマ」づくりとともに、参加型モータースポーツを通じた「クルマの楽しさづくり」を推進。

▼ 詳細はこちらをご参照ください



2014年6月に開催されたニュルブルクリンク24時間耐久レース

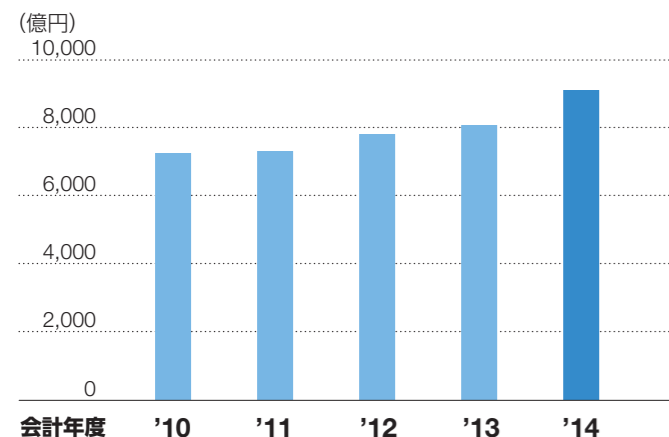
研究開発および知的財産

トヨタは、多様化・高度化する市場ニーズを的確にとらえ、世界中のお客さまに高品質・低コストの魅力ある商品を提供するため、積極的な研究開発活動を推進しています。また、研究開発活動から生み出される知的財産も重要な経営資源と認識し、企業価値の最大化に寄与するよう保護・活動しています。

研究開発基本理念

- クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
- さまざまな分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客さまのご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する

研究開発費



研究開発活動

トヨタは、環境負荷や交通事故などクルマが持つネガティブな面の最小化と、走りの楽しさや快適性・利便性などクルマが持つポジティブな面を最大化することを商品・技術開発の基本ビジョンとしています。ときに二律背反するこの2つのテーマを、同時に高いレベルで実現していくことで、クルマ社会の新しい未来を切り開いていきたいと考えています。

研究開発活動を効率的に推進するための方策として、基礎研究、先端研究、先行開発、製品開発など各研究開発フェーズ相互の連携・融合を促進しています。特に、エネルギー・環境、情報・通信、材料など、長年にわたる基礎研究分野については、外部の意見も参考に定期的な評価や見直しを図るなどし、研究費の適正なコントロールを図っています。さらに、先行・先端技術開発や製品開発については、プロジェクト別に投資基準を明確化し、効率的な開発投資に努めています。

基礎研究	開発の方向性を探るフェーズ クルマの基本に関わる基礎技術の研究
先端・先行技術開発	コンポーネント、システムなどの技術的ブレークスルーを必要とするフェーズ 他社に先駆けた高度で最新のコンポーネントやシステムの開発
製品開発	新型車両の開発を中心に担当するフェーズ 新型車両の開発と既存車両の改良など

研究開発費

当期における研究開発費は、前期比12.8%増の9,105億円となり、売上高に占める割合は3.5%になりました。仕入先と一体となって開発効率の向上に取り

組み、開発費用の低減にも努める一方、技術面や商品面でトヨタが競争優位を維持していくために、環境、エネルギー、安全技術に関する先端・先行技術開発には高水準の研究開発投資を継続していく方針です。

研究開発体制

トヨタは、各地域の顧客ニーズに的確に応えたクルマづくりのために、グローバルな研究開発体制を構築しています。

国内外の研究開発拠点

拠点名	主な業務内容	所在地
日本		
本社テクニカルセンター	製品企画、デザイン、設計、評価	愛知県豊田市
東富士研究所	先行開発	静岡県裾野市
東京デザイン研究所	デザインの先行開発	東京都八王子市
士別試験場	評価	北海道士別市
(株)豊田中央研究所	基礎研究	愛知県長久手市



本社テクニカルセンター



東富士研究所



東京デザイン研究所



士別試験場



(株)豊田中央研究所

拠点名	主な業務内容	所在地
米国		
トヨタモーターエンジニアリング&マニュファクチャリング ノースアメリカ(株)	製品企画、設計、評価、基礎研究	ミシガン州、カリフォルニア州、アリゾナ州、ワシントンD.C.
キャルティデザインリサーチ(株)	デザイン	カリフォルニア州(ニューポートビーチ)、ミシガン州(アナーバー)



トヨタモーターエンジニアリング&マニュファクチャリング ノースアメリカ(株)



キャルティデザインリサーチ(株)

日本では、トヨタ、(株)豊田中央研究所を中心に、ダイハツ工業(株)、日野自動車(株)、トヨタ車体(株)、トヨタ自動車東日本(株)などの関係各社とも密接に連携しながら製品開発を進め、海外では、テクニカルセンターを各地域に設置するとともに、デザインやモータースポーツの領域においても各地に研究開発拠点を整備しています。

研究開発および知的財産

拠点名	主な業務内容	所在地
欧州		
トヨタモーターヨーロッパ(株)	設計、評価	ベルギー(ブリュッセル)、イギリス(ダービー)
トヨタヨーロッパデザインディベロップメント(有)	デザイン	フランス(ニース)
トヨタモータースポーツ(有)	モータースポーツ車両開発、先行開発	ドイツ(ケルン)



トヨタモーターヨーロッパ(株)



トヨタヨーロッパデザインディベロップメント(有)



トヨタモータースポーツ(有)

拠点名	主な業務内容	所在地
中国		
トヨタ自動車研究開発センター(中国)(有)	基礎研究、技術調査、評価	江蘇省
一汽トヨタ技術開発(有)	設計、評価、認証	天津市
広汽トヨタ自動車(有)研究開発センター	設計、評価、認証	広東省



トヨタ自動車研究開発センター(中国)(有)



一汽トヨタ技術開発(有)



広汽トヨタ自動車(有)研究開発センター

拠点名	主な業務内容	所在地
アジア・その他		
トヨタモーターアジアパシフィックエンジニアリング&マニュファクチャリング(株)	設計、評価	タイ(サムットプラカン県)
トヨタテクニカルセンターアジア・パシフィック オーストラリア(株)	設計、評価	オーストラリア(メルボルン)



トヨタモーターアジアパシフィックエンジニアリング&マニュファクチャリング(株)



トヨタテクニカルセンターアジア・パシフィック オーストラリア(株)

▼ 国内外の研究開発拠点についての詳細はこちらをご参照ください。

知的財産活動

知的財産基本理念

- 知的財産を適切に保護し、有効に活用することで、「企業活動の自由度」を確保し、同時に「企業価値を最大化」する

トヨタは、他に先んじた研究開発に挑戦し続けることで商品力と技術力を高め、競争力の源泉としてきました。

そうした研究開発によって生み出された製品の根幹には、発明やノウハウなどの知的財産が必ず存在し、トヨタの重要な経営資源となっています。

知的財産活動の体制

トヨタは、研究開発活動と知的財産活動を組織的に連携させる体制をとり、その中で良い開発テーマを選定し、そのテーマから強い特許ポートフォリオを構築するよう推進しています。また、経営、研究開発、知的財産の三位一体の活動を推進するため「知的財産委員会」を設置しており、経営に資する重要な知的財産の取得と活用あるいは知的財産に絡む経営リスクへの対処方針について審議しています。

知的財産戦略

トヨタは、研究開発領域ごとに特許状況を解析しており、その解析結果を研究開発戦略の策定に活用しています。さらには個々の技術開発テーマから特許を取得すべき領域を明確にして特許出願し権利化することでグローバルな特許ポートフォリオを構築しています。

また、知的財産を経営資源として活用するに際し、トヨタは、環境・安全分野など社会と共存する良い技術の普及を後押しし、サステナブル・モビリティに貢献することも常に念頭に置いています。このような考え方にに基づき、ライセンスに関しては基本的にオープンライセンスポリシーのスタンスをとっており、適切な条件で知的財産権を広く世の中に提供しています。近年、環境エネルギー対応の中核技術と位置づけるハイブリッドシステムについて、他社への特許ライセンスを行っているのはその好例といえます。

企業理念

■ 人・社会・地球環境との調和を図り、モノづくりを通して持続可能な社会の実現をめざして

トヨタは創業以来、時代をリードする革新的かつ高品質な製品とサービスの提供により、社会の持続可能な発展に努めてきました。クルマは、移動の自由をもたらす素晴らしいものです。同時に、環境や社会に対してさまざまな影響を与えるものでもあります。私たちはそのことを常に念頭に置き、お客さま、地域社会の皆さまの声に耳を澄ませながら、人・社会・地球環境との調和を図り、モノづくりを通して持続可能な社会の実現をめざして、これからも事業を進めます。本業の中で環境にやさしいハイブリット車や、予防安全・衝突安全に優れた機能の開発・導入。新規事業として、バイオ・緑化やエネルギー分野などでの活動。さらには、社会貢献活動として、「環境」「交通

安全」「人材育成」を柱として活動しています。そうした本業を中心とした私たちの活動が、地域・社会の人々にお役に立ち、皆さまの笑顔につながるこそがトヨタのめざしている姿です。

私たちの考え方の基本はCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」にあります。これをすべての従業員が共有・実践し、社会に愛され、信頼される企業をめざします。また、その方針を連結子会社と共有、行動し、取引先に対してもCSR方針の趣旨の支持とそれに基づく行動を期待します。

なお、私たちは、日本の代表的な企業によって構成される社団法人日本経済団体連合会の「企業行動憲章」の策定にも参画しており、その内容を尊重しています。

■ 創業以来受け継がれる「豊田綱領」の精神

トヨタグループの創始者、豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」は、従業員の精神的支柱の役割を果たし、今日の「トヨタ基本理念」(1992年制定、1997年改正)に受け継がれています。

豊田綱領

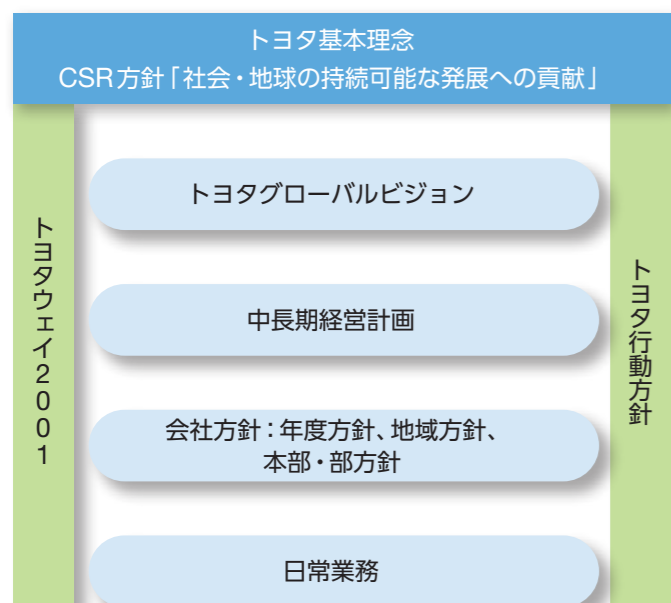
- 一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし。
- 一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし。
- 一、華美を戒め、質実剛健たるべし。
- 一、温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし。
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし。

■ トヨタ基本理念

「トヨタ基本理念」(1992年制定、1997年改正)は、トヨタ独自の経営上の考え方・価値観・手法を踏まえ、「どのような会社でありたいか」をまとめたものです。連結子会社とともに、その内容を理解・共有し、企業活動を通じて、社会・地球の持続的な発展に貢献することをめざしています。

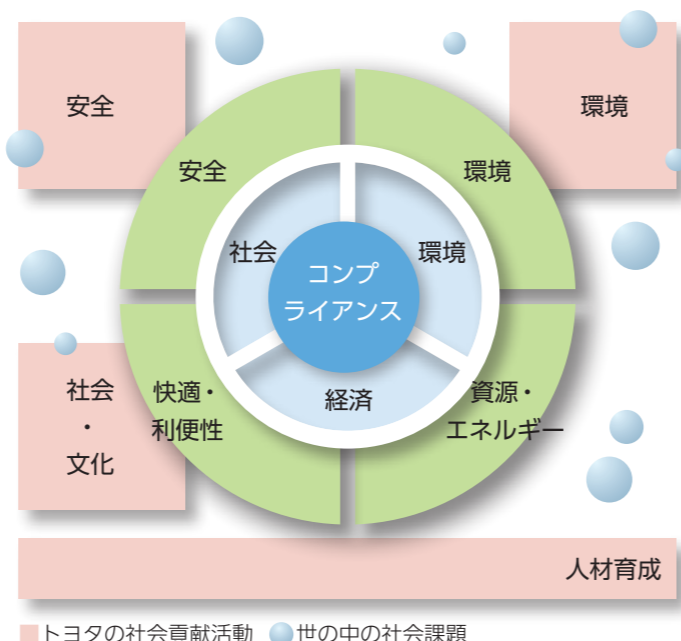
1. 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす
2. 各国、各地域の文化・慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する
3. クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
4. 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客さまのご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
5. 労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる
6. グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす
7. 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する

CSR方針の位置づけ



トヨタCSR活動のイメージ

(本業 → 新規事業 → 社会貢献活動)



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

トヨタは、長期安定的な企業価値の向上を経営の最重要課題としています。その実現のためには、株主の皆さまやお客さまをはじめ、取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーと良好な関係を築き、お客さまに満足していただける商品を提供することにより長期安定的な成長を遂げていくことが重要と考えています。この考え方は、経営の基本方針である「トヨタ基本理念」にも記されており、また、これをステークホルダーとの関係から整理したCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」として策定し、公表、展開しています。このような中で、グローバル企業としての競争力を一層強化していくために、さまざまな施策を講じて、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

トヨタは、お客さまの声や現場の情報を迅速に経営陣に伝え、迅速に経営判断することに加え、その経営判断がお客さまや社会に受け入れていただけるものかを常にチェックできる体制を構築することが重要であると考えています。トヨタは、社外取締役を含む取締役会と、社外監査役を含む監査役により、業務執行を監督・監査する現体制が最適であると考えています。

コーポレート・ガバナンスの体制

トヨタは2011年3月に「トヨタグローバルビジョン」を発表し、「ビジョン経営」のスタートを切りました。それは、「トヨタ基本理念」や「トヨタウェイ」など創業以来の共通の価値観を踏まえて、お客さまの期待を超える「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりに貢献することで、お客さま・社会の笑顔をいただき、それを「安定した経営基盤」につなげていく、というものです。現状の業務執行体制は、2011年4月に導入したものが基盤になっています。「グローバルビジョンの実現」に向けて「取締役会のスリム化」や「役員意思決定階層の削減」などを実施し、お客さまの声や現場の情報を迅速に経営陣に伝え、迅速に経営判断することに努めてまいりました。2013年4月には、「事業・収益責任の明確化」を通じて「意思決定の迅速化」を一層推進することを狙いとした体制変更を行いました。具体的には、自動車に関する事業を、レクサス事業を担当する「レクサス・インターナショナル」、北米・欧州・日本を担当する「第1トヨタ」、中国・豪亜中近東、アフリカ、中南米を担当する「第2トヨタ」、ユニット系の事業を集約した「ユニットセンター」の4つのビジネスユニッ

トに分け、副社長を事業責任者として配置し、事業・収益責任を負う体制に変更しました。また、世界各地のお客さまの期待を超える「もっといいクルマ」をつくり続けることで持続的に成長し、「トヨタグローバルビジョン」を実現していくために、全社直轄組織として「TNGA企画部」を新設し、「Toyota New Global Architecture (トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー)」を迅速に推進する体制を整えました。

より「開かれた経営」を実践するために

役員体制については、トヨタの強みである「モノづくり」へのこだわり、現場重視、現地現物の精神を理解し実践できる人材を中心とすることが必要だと考えています。トヨタは、経営の意思決定に社外の一層反映するため、2013年6月開催の第109回定時株主総会において社外取締役3名を選任しました。現在トヨタには、社外取締役を選任するための独立性に関する基準または方針はありませんが、証券取引所の規則等に定める独立性に関する諸規定を参考に選任しており、社外取締役の選任状況は適切であると考えています。社外取締役からは、トヨタの経営

判断・意思決定の過程で、専門分野を含めた幅広い経験、見識に基づいた助言をいただけるものと考えています。

また、トヨタでは、「インターナショナル・アドバイザリー・ボード」を設置し、随時、海外各地域の有識者からグローバルな視点で、さまざまな経営課題に関するアドバイスを受けています。そのほか、「労使協議会・労使懇談会」、「CSR委員会」などの各種の協議会・委員会を通じて、さまざまなステークホルダーの視点から、経営や企業行動のあり方について審議やモニタリングを行っています。

コンプライアンス

「CSR委員会」は、社会的責任を果たすうえで重要な活動を統括および推進するため、副社長以上の取締役および監査役の代表を中心に構成されており、会社の基本的な考え方や、環境・社会貢献活動を含めたCSR全般、企業倫理・コンプライアンスを含めたガバナンス全般、ならびにリスクマネジメントに関する重要課題およびその対応について同委員会で審議しています。さらに、従業員に対して社外弁護士を受付窓口とする「企業倫理相談窓口」をはじめとした

コーポレート・ガバナンス

複数の相談窓口を設置し、コンプライアンスに関する重要情報の早期把握に努めています。今後とも全世界のトヨタで働く人々の心構え・行動指針である「トヨタ行動指針」の一層の浸透を図るとともに、各階層・各機能における教育や研修を通じて、企業倫理の徹底に努めていきたいと考えています。

トヨタは、監査役制度を採用しており、監査役6名（社外監査役3名を含む）は、監査役会が定めた監査の方針および実施計画に従って監査活動を実施し、コーポレート・ガバナンスの一翼を担っています。また、トヨタは、監査役監査を支える人材・体制を確保しています。社外監査役からは、公正・中立な立場で、専門分野を含めた幅広い経験、見識に基づいた助言をいただいています。現在トヨタには、社外監査役を選任するための独立性に関する基準または方針はありませんが、証券取引所の規則等の独立性に関する諸規定を参考に選任しており、社外監査役の選任状況は適切であると考えています。内部統制・内部監査の状況については、監査役会、「CSR委員会」を通じて、また、会計監査については、会計監査人により監査役会を通じて社外監査役を含む監査役に報告されています。

内部監査に関しては、経営者直轄の独立した専任組織が、体制面の充実を図り、財務報告に係る内部統制の有効性の評価を米国企業改革法第404条ならびに金融商品取引法第24条の4の4第1項に従い、行っています。これらの監査役監査および内部監査に、外部監査人による会計監査を加えた3つの監査機能は、財務報告に対する信頼性向上のため、定期的に、ある

いは必要に応じて随時会合をもち、それぞれの監査計画と結果について情報共有、意思疎通を図りながら、効率的で実効性のある監査を実施しています。

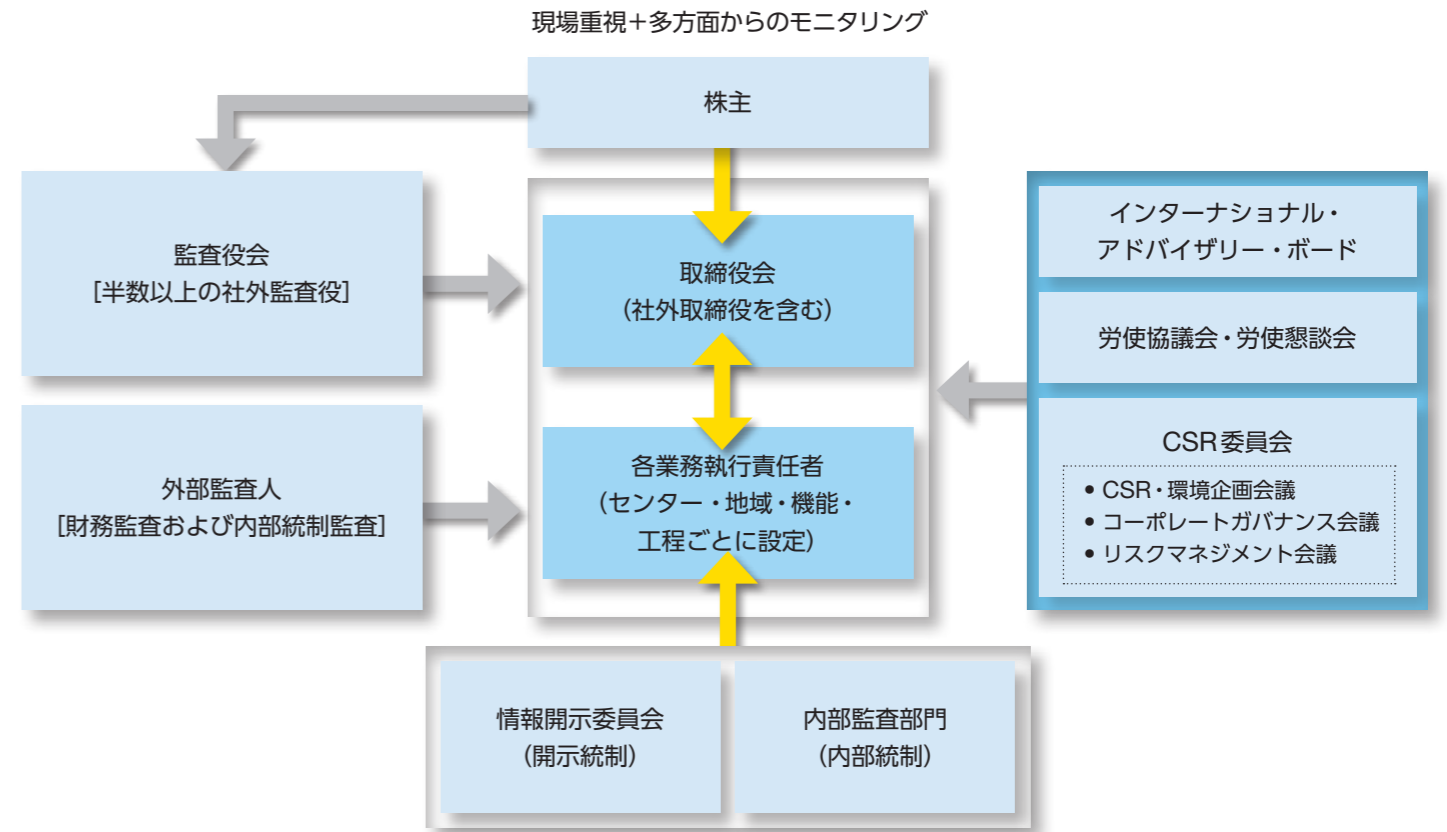
■ アカウンタビリティ

トヨタは事業・財務状況と成果の適時かつ適正な開示を行うことをCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」に掲げ、実践しています。具体的には、経理担当役員を委員長とする情報開示委員会を設置し、金融商品取引法に基づく有価証券報告書、四半期報告書、ならびに米国証券取引所法に基づく年次報告書の作成、報告および評価を目的とした定例委員会を開催するほか、必要な場合には、臨時委員会を適宜開催し、情報開示の正確性・公正性および適時性を確保しています。

■ 内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況

トヨタは、「トヨタ基本理念」および「トヨタ行動指針」に基づき、子会社を含めて健全な企業風土を醸成しています。実際の業務執行の場においては、業務執行プロセスの中に問題発見と改善の仕組みを組み込むとともに、それを実践する人材の育成に不断の努力を払っています。

トヨタのコーポレート・ガバナンス





社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 研究開発および知的財産 ● 企業理念 ● コーポレート・ガバナンス ● マネジメント体制 [1/2] ● 事業等のリスク

マネジメント体制 (2014年6月20日現在)

取締役

代表取締役会長



内山田 竹志
Takeshi Uchiyamada

'69年 入社
'98年 取締役
'01年 常務取締役
'03年 専務取締役
'05年 取締役副社長
'12年 取締役副会長
'13年 取締役会長

代表取締役社長



豊田 章男
Akio Toyoda

'84年 入社
'00年 取締役
'02年 常務取締役
'03年 専務取締役
'05年 取締役副社長
'09年 取締役社長

代表取締役副社長



小澤 哲
Satoshi Ozawa

'74年 入社
'03年 常務役員
'07年 専務取締役
'10年 取締役副社長



小平 信因
Nobuyori Kodaira

'72年 通商産業省入省
'04年 資源エネルギー庁長官就任
'06年 資源エネルギー庁長官退官
'08年 顧問
'09年 常務役員
'10年 専務取締役
'11年 取締役・専務役員
'12年 取締役副社長

代表取締役副社長



加藤 光久
Mitsuhsa Kato

'75年 入社
'04年 常務役員
'06年 顧問
'10年 専務取締役
'11年 専務役員
'12年 取締役副社長



前川 眞基
Masamoto Maekawa

'73年 入社
'03年 常務役員
'07年 顧問
'09年 専務取締役
'11年 専務役員
'12年 取締役副社長



伊原 保守
Yasumori Ihara

'75年 入社
'04年 常務役員
'07年 顧問
'09年 専務取締役
'11年 取締役・専務役員
'13年 取締役副社長



須藤 誠一
Seiichi Sudo

'74年 入社
'03年 常務役員
'08年 顧問
'12年 専務役員
'13年 取締役副社長

取締役・専務役員



嵯峨 宏英
Koel Saga

'77年 入社
'08年 常務役員
'12年 専務役員
'13年 取締役



福市 得雄
Tokuo Fukuichi

'74年 入社
'11年 常務役員
'13年 専務役員
'14年 取締役



寺師 茂樹
Shigeki Terashi

'80年 入社
'08年 常務役員
'13年 専務役員
'13年 取締役



石井 克政
Yoshimasa Ishii

'76年 入社
'05年 常務役員
'09年 専務取締役
'11年 専務役員
'13年 取締役

取締役



宇野 郁夫*
Ikuo Uno

'59年 日本生命保険(相)入社
'97年 同社代表取締役社長
'05年 同社代表取締役会長
'11年 同社相談役
'13年 取締役



加藤 治彦*
Haruhiko Kato

'75年 大蔵省(現 財務省)入省
'09年 国税庁長官
'11年 (株)証券保管振替機構
代表取締役社長
'13年 取締役



マーク ホーガン*
Mark T. Hogan

'73年 ゼネラルモーターズ社入社
'02年 同社グループ副社長
'04年 マグナ・インターナショナル社
社長
'08年 ビークルプロダクション
グループ社長兼CEO
'10年 デューイインベストメンツ社社長
'13年 取締役

*会社法で定める社外取締役



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 研究開発および知的財産 ● 企業理念 ● コーポレート・ガバナンス ● マネジメント体制 [2/2] ● 事業等のリスク

マネジメント体制 (2014年6月20日現在)

監査役

常勤監査役



一丸 陽一郎

Yoichiro Ichimaru

'71年 入社
'01年 取締役
'03年 常務役員
'05年 専務取締役
'09年 取締役副社長
'11年 常勤監査役



中津川 昌樹

Masaki Nakatsugawa

'76年 入社
'06年 常勤監査役



加藤 雅大

Masahiro Kato

'75年 入社
'09年 常務役員
'11年 常勤監査役

監査役



松尾 邦弘

Kunihiro Matsuo

'68年 検事就任
'04年 最高検察庁検事総長
'06年 弁護士登録
'07年 トヨタ自動車(株) 監査役



和気 洋子

Yoko Wake

'70年 (株)富士銀行入行
'93年 慶應義塾大学商学部教授
'11年 トヨタ自動車(株) 監査役



北山 禎介

Teisuke Kitayama

'69年 (株)三井銀行入行
'00年 (株)さくら銀行常務取締役
'05年 (株)三井住友フィナンシャル
グループ取締役社長
'05年 (株)三井住友銀行取締役会長
'14年 トヨタ自動車(株) 監査役

事業等のリスク

トヨタの事業その他のリスクについて、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を記載しています。ただし、以下はトヨタに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。係るリスク要因のいずれによっても、投資家の判断に影響を及ぼす可能性があります。

本項においては、将来に関する事項が含まれていますが、当該事項は有価証券報告書提出日(2014年6月24日)現在において判断したものです。

(1) 市場および事業に関するリスク

①自動車市場の競争激化

世界の自動車市場では激しい競争が繰り広げられています。トヨタは、ビジネスを展開している各々の地域で、自動車メーカーとの競争に直面しています。世界経済は徐々に回復しつつありますが、自動車市場における競争はさらに激化しており、厳しい状況が続いています。また、世界の自動車産業のグローバル化がさらに進むことによって、競争は今後より一層激化する可能性があり、業界再編につながる可能性もあります。競争に影響を与える要因としては、製品の品質・機能、安全性、信頼性、燃費、革新性、開発に要する期間、価格、カスタマー・サービス、自動車金融の利用条件等の点が挙げられます。競争力を維

持することは、トヨタの既存および新規市場における今後の成功、販売シェアにおいて最も重要です。トヨタは、昨今の自動車市場の急激な変化に的確に対応し、今後も競争力の維持強化に向けた様々な取り組みを進めていきますが、将来優位に競争することができないリスクがあります。競争が激化した場合、自動車の販売台数の減少や販売価格の低下などが起きる可能性があり、それによりトヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローが悪影響を受けるリスクがあります。

②自動車市場の需要変動

トヨタが参入している各市場では、今までも需要が変動してきました。各市場の状況によって、自動車の販売は左右されます。トヨタの販売は、世界各国の市場に依存しており、各市場の景気動向はトヨタにとって特に重要です。当連結会計年度においては、日本では個人消費が増加し、一部に消費税率引上げに伴う駆け込み需要もみられ、緩やかに回復しました。米国においては個人消費の増加などにより緩やかな回復が続き、欧州でも持ち直しの動きがみられる一方、新興国では一部に弱い動きがみられました。このような需要の変化は現在でも続いており、この状況が今後どのように推移するかは不透明です。今後トヨタの想定を超えて需要の変化が継続または悪化した場合、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローが悪影響を受ける可能性があります。

また、需要は、販売・金融インセンティブ、原材料・部品等の価格、燃料価格、政府の規制(関税、輸入規制、その他の租税を含む)など、自動車の価格および自動車の購入・維持費用に直接関わる要因により、影響を受ける場合があります。需要が変動した場合、自動車の販売台数の減少や販売価格の低下などが起きる可能性があり、それによりトヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローが悪影響を受けるリスクがあります。

③お客様のニーズに速やかに対応した、革新的で価格競争力のある新商品を投入する能力

製品の開発期間を短縮し、魅力あふれる新型車でお客様にご満足いただくことは、自動車メーカーにとっては成功のカギとなります。特に、品質、安全性、信頼性において、お客様にご満足いただくことは非常に重要です。世界経済の変化に伴い、自動車市場の構造が急激に変化している現在、お客様の価値観とニーズの急速な変化に対応した新型車を適時・適切にかつ魅力ある価格で投入することは、トヨタの成功にとってこれまで以上に重要であり、技術・商品開発から生産にいたる、トヨタの事業の様々なプロセスにおいて、そのための取り組みを進めています。しかし、トヨタが、品質、安全性、信頼性、スタイルその他の性能に関するお客様の価値観とニーズを適時・適切にかつ十分にとらえることができない可能性があります。また、トヨタがお客様の価値観とニーズを

とらえることができたとしても、その有する技術、知的財産、原材料や部品の調達、原価低減能力を含む製造能力またはその他生産性に関する状況により、価格競争力のある新製品を適時・適切に開発・製造できない可能性があります。また、トヨタが計画どおりに設備投資を実施し、製造能力を維持・向上できない可能性もあります。お客様のニーズに対応する製品を開発・提供できない場合、販売シェアの縮小ならびに売上高と利益率の低下を引き起すリスクがあります。

④効果的な販売・流通を実施する能力

トヨタの自動車販売の成功は、お客様のご要望を満たす流通網と販売手法に基づき効果的な販売・流通を実施する能力に依存します。トヨタはその参入している各主要市場の規制環境において、お客様の価値観または変化に効果的に対応した流通網と販売手法を展開していますが、それができない場合は、売上高および販売シェアが減少するリスクがあります。

⑤ブランド・イメージの維持・発展

競争の激しい自動車業界において、ブランド・イメージを維持し発展させることは非常に重要です。ブランド・イメージを維持し発展させるためには、お客様の価値観やニーズに対応した安全で高品質の製品を提供することで、お客様の信頼をさらに高めていくことが重要です。トヨタが、安全で高品質の製品を提供することができない、または、リコール等の市

事業等のリスク

場処置が必要であるにもかかわらず迅速な対応がなされないなどの結果、トヨタのブランド・イメージを効果的に維持し発展させることができなかった場合、自動車の販売台数の減少や販売価格の低下などが起きる可能性があります。その結果、売上高と利益率の低下を引き起すリスクがあります。

⑥仕入先への部品供給の依存

トヨタは、部品や原材料などの調達部品を世界中の複数の競合する仕入先から調達する方針を取っていますが、調達部品によっては他の仕入先への代替が難しいものもあり、特定の仕入先に依存しているものがあります。また、その調達部品が様々な車種に共通して使用される場合、当該部品の調達がより困難となり、生産面への影響を受ける可能性があります。さらに、トヨタが直接の取引先である一次仕入先を分散していたとしても、一次仕入先が部品調達を二次以降の特定の仕入先に依存していた場合、同様に部品の供給を受けられないリスクもあります。トヨタが調達部品を継続的にタイムリーかつ低コストで調達できるかどうかは、多くの要因の影響を受けますが、それら要因にはトヨタがコントロールできないものも含まれています。それらの要因の中には、仕入先が継続的に調達部品を調達し供給できるか、またトヨタが、仕入先から調達部品を競争力のある価格で供給を受けられるか等が含まれます。特定の仕入先を失う、またはそれら仕入先から調達部品を

タイムリーもしくは低コストで調達出来ない場合、トヨタの生産に遅延や休止またはコストの増加を引き起す可能性があり、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響が及ぶ可能性があります。

⑦金融サービスにおける競争の激化

世界の金融サービス業界では激しい競争が繰り広げられています。自動車金融の競争激化は、利益率の減少を引き起す可能性があります。この他トヨタの金融事業に影響を与える要因には、トヨタ車の販売台数の減少、中古車の価格低下による残存価値リスクの増加、貸倒率の増加および資金調達費用の増加が挙げられます。

⑧デジタル情報技術への依存

トヨタは、機密データを含む電子情報を処理・送信・蓄積するため、または製造・研究開発・サプライチェーン管理・販売・会計を含む様々なビジネスプロセスや活動を管理・サポートするために、第三者によって管理されているものも含め、様々な情報技術ネットワークやシステムを利用しています。さらに、トヨタの製品にも情報サービス機能や運転支援機能など様々なデジタル情報技術が利用されています。これらのデジタル情報技術ネットワークやシステムは、安全対策が施されているものの、ハッカーやコンピュータウィルスによる攻撃、トヨタが利用する

ネットワークおよびシステムにアクセスできる者による不正使用・誤用、開発ベンダー・クラウド業者など関係取引先からのサービスの停止、電力供給不足を含むインフラの障害、天災などによって被害や妨害を受ける、または停止する可能性があります。このような事態が起きた場合、重要な業務の中断や、機密データの漏洩、トヨタ製品の情報サービス機能・運転支援機能などへの悪影響のほか、法的請求、訴訟、賠償責任、罰金の支払い義務などが発生する可能性もあります。その結果、トヨタのブランド・イメージや、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 金融・経済のリスク

①為替および金利変動の影響

トヨタの収益は、外国為替相場の変動に影響を受け、主として日本円、米ドル、ユーロ、ならびに豪ドル、ロシア・ルーブル、加ドルおよび英国ポンドの価格変動によって影響を受けます。トヨタの連結財務諸表は、日本円で表示されているため、換算リスクという形で為替変動の影響を受けます。また、為替相場の変動は、外国通貨で販売する製品および調達する材料に、取引リスクという形で影響を与える可能性があります。特に、米ドルに対する円高の進行は、トヨタの経営成績に悪影響を与える可能性があります。

トヨタは、為替相場および金利の変動リスクを軽減するために、現地生産を行い、先物為替予約取引や金利スワップ取引を含むデリバティブ金融商品を利用していますが、依然として為替相場と金利の変動は、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響を与える可能性があります。

②原材料価格の上昇

鉄鋼、貴金属、非鉄金属(アルミ等)、樹脂関連部品など、トヨタおよびトヨタの仕入先が製造に使用する原材料価格の上昇は、部品代や製造コストの上昇につながり、これらのコストを製品の販売価格に十分に転嫁できない、あるいは仕入先がこれらのコストを十分に吸収できない結果、トヨタの将来の収益性に悪影響を与える可能性があります。

③金融市場の低迷

世界経済が急激に悪化した場合、多くの金融機関や投資家は、自らの財務体力に見合った水準で金融市場に資金を供給することが難しい状況に陥る可能性があります。その結果、企業がその信用力に見合った条件で資金調達をすることが困難になる可能性があります。必要に応じて資金を適切な条件で調達できない場合、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローが悪影響を受ける可能性があります。

事業等のリスク

(3) 政治・規制・法的手続・災害等に関するイベント性のリスク

①自動車産業に適用される政府の規制

世界の自動車産業は、自動車の安全性や排ガス、燃費、騒音、公害をはじめとする環境問題などに関する様々な法律と政府の規制の適用を受けています。特に、安全面では、法律や政府の規制に適合しない、またはその恐れのある自動車は、リコール等の市場処置の実施が求められます。さらに、トヨタはお客様の安心感の観点から、法律や政府の規制への適合性に関わらず、自主的にリコール等の市場処置を実施する可能性もあります。また、多くの政府は、価格管理規制や為替管理規制を制定しています。トヨタは、これらの規制に適合するために費用を負担し、今後も法令遵守のために費用が発生する可能性があります。さらに、トヨタが市場に投入した車両にリコール等の市場処置が必要となった場合、製品のリコールや無償のサービスキャンペーンに係る費用を含めた様々な費用が発生する可能性があります。また、新しい法律または現行法の改正により、トヨタの今後の費用負担が増えるリスクがあります。このように、市場処置を講じたり法律や政府の規制へ適合するために多額の費用が発生した場合、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響を与える可能性があります。

②法的手続

トヨタは、製造物責任、知的所有権の侵害等、様々な法的手続の当事者となる可能性があります。また、株主との間で法的手続の当事者となったり、行政手続または当局の調査の対象となる可能性もあります。現在トヨタは、行政手続および当局の調査を含む、複数の係属中の法的手続の当事者となっています。トヨタが当事者となる法的手続で不利な判断がなされた場合、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響が及びリスクがあります。

③自然災害、政治動乱、経済の不安定な局面、燃料供給の不足、インフラの障害、戦争、テロまたはストライキの発生

トヨタは、全世界で事業を展開することに関連して、様々なイベントリスクにさらされています。これらのリスクとは、自然災害、政治・経済の不安定な局面、燃料供給の不足、天災などによる電力・交通機能・ガス・水道・通信等のインフラの障害、戦争、テロ、ストライキ、操業の中断などが挙げられます。トヨタが製品を製造するための材料・部品・資材などを調達し、またはトヨタの製品が製造・流通・販売される主な市場において、これらの事態が生じた場合、トヨタの事業運営に障害または遅延をきたす可能性があります。トヨタの事業運営において、重大または長期間の障害ならびに遅延が発生した場合、トヨタの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに悪影響が及びリスクがあります。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 米国会計基準に基づく連結財務サマリー [1/2] ● セグメント情報 ● 連結四半期財務サマリー ● 経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析 ● 連結財務諸表

米国会計基準に基づく連結財務サマリー

トヨタ自動車株式会社
3月31日終了会計年度

	金額：百万円				
	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
会計年度：					
売上高：					
商品・製品売上高	17,790,862	20,059,493	22,670,097	24,820,510	19,173,720
金融収益	760,664	977,416	1,277,994	1,468,730	1,355,850
計	18,551,526	21,036,909	23,948,091	26,289,240	20,529,570
売上原価並びに販売費及び一般管理費：					
売上原価	14,500,282	16,335,312	18,356,255	20,452,338	17,468,416
金融費用	369,844	609,632	872,138	1,068,015	987,384
販売費及び一般管理費	2,009,213	2,213,623	2,481,015	2,498,512	2,534,781
計	16,879,339	19,158,567	21,709,408	24,018,865	20,990,581
営業利益(損失)	1,672,187	1,878,342	2,238,683	2,270,375	(461,011)
売上高営業利益率	9.0%	8.9%	9.3%	8.6%	-2.2%
税金等調整前当期純利益(損失)	1,754,637	2,087,360	2,382,516	2,437,222	(560,381)
法人税等	657,910	795,153	898,312	911,495	(56,442)
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	1,171,260	1,372,180	1,644,032	1,717,879	(436,937)
株主資本当社株主に帰属する当期純利益率(ROE)	13.6%	14.0%	14.7%	14.5%	-4.0%
営業活動からのキャッシュ・フロー	2,370,940	2,515,480	3,238,173	2,981,624	1,476,905
投資活動からのキャッシュ・フロー	(3,061,196)	(3,375,500)	(3,814,378)	(3,874,886)	(1,230,220)
財務活動からのキャッシュ・フロー	419,384	876,911	881,768	706,189	698,841
研究開発費	755,147	812,648	890,782	958,882	904,075
資本的支出*	1,068,287	1,523,459	1,425,814	1,480,570	1,364,582
減価償却費	997,713	1,211,178	1,382,594	1,491,135	1,495,170
会計年度末：					
株主資本	9,044,950	10,560,449	11,836,092	11,869,527	10,061,207
総資産	24,335,011	28,731,595	32,574,779	32,458,320	29,062,037
長期借入債務	5,014,925	5,640,490	6,263,585	5,981,931	6,301,469
現金及び現金同等物	1,483,753	1,569,387	1,900,379	1,628,547	2,444,280
株主資本比率	37.2%	36.8%	36.3%	36.6%	34.6%
金額：円					
	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
1株当たりデータ：					
当社株主に帰属する当期純利益(損失)(基本的)	355.35	421.76	512.09	540.65	(139.13)
年間配当金	65	90	120	140	100
株主資本	2,767.67	3,257.63	3,701.17	3,768.97	3,208.41
株式情報(3月31日)：					
株価	3,990	6,430	7,550	4,970	3,120
株式時価総額(百万円)	14,403,890	23,212,284	27,255,481	17,136,548	10,757,752
発行済株式数(株)	3,609,997,492	3,609,997,492	3,609,997,492	3,447,997,492	3,447,997,492

* 賃貸資産を除く



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 米国会計基準に基づく連結財務サマリー [2/2] ● セグメント情報 ● 連結四半期財務サマリー ● 経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析 ● 連結財務諸表

米国会計基準に基づく連結財務サマリー

トヨタ自動車株式会社
3月31日終了会計年度

	金額：百万円					増減率 (%)
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2014年 vs. 2013年
会計年度：						
売上高：						
商品・製品売上高	17,724,729	17,820,520	17,511,916	20,914,150	24,312,644	+16.2
金融収益	1,226,244	1,173,168	1,071,737	1,150,042	1,379,267	+19.9
計	18,950,973	18,993,688	18,583,653	22,064,192	25,691,911	+16.4
売上原価並びに販売費及び一般管理費：						
売上原価	15,971,496	15,985,783	15,795,918	18,010,569	19,988,245	+11.0
金融費用	712,301	629,543	592,646	630,426	812,894	+28.9
販売費及び一般管理費	2,119,660	1,910,083	1,839,462	2,102,309	2,598,660	+23.6
計	18,803,457	18,525,409	18,228,026	20,743,304	23,399,799	+12.8
営業利益(損失)	147,516	468,279	355,627	1,320,888	2,292,112	+73.5
売上高営業利益率	0.8%	2.5%	1.9%	6.0%	8.9%	—
税金等調整前当期純利益(損失)	291,468	563,290	432,873	1,403,649	2,441,080	+73.9
法人税等	92,664	312,821	262,272	551,686	767,808	+39.2
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	209,456	408,183	283,559	962,163	1,823,119	+89.5
株主資本当社株主に帰属する当期純利益率(ROE)	2.1%	3.9%	2.7%	8.5%	13.7%	—
営業活動からのキャッシュ・フロー	2,558,530	2,024,009	1,452,435	2,451,316	3,646,035	+48.7
投資活動からのキャッシュ・フロー	(2,850,184)	(2,116,344)	(1,442,658)	(3,027,312)	(4,336,248)	—
財務活動からのキャッシュ・フロー	(277,982)	434,327	(355,347)	477,242	919,480	+92.7
研究開発費	725,345	730,340	779,806	807,454	910,517	+12.8
資本的支出*	604,536	629,326	723,537	854,561	970,021	+13.5
減価償却費	1,414,569	1,175,573	1,067,830	1,105,109	1,250,853	+13.2
会計年度末：						
株主資本	10,359,723	10,332,371	10,550,261	12,148,035	14,469,148	+19.1
総資産	30,349,287	29,818,166	30,650,965	35,483,317	41,437,473	+16.8
長期借入債務	7,015,409	6,449,220	6,042,277	7,337,824	8,546,910	+16.5
現金及び現金同等物	1,865,746	2,080,709	1,679,200	1,718,297	2,041,170	+18.8
株主資本比率	34.1%	34.7%	34.4%	34.2%	34.9%	—
1株当たりデータ：						
当社株主に帰属する当期純利益(損失)(基本的)	66.79	130.17	90.21	303.82	575.30	+89.4
年間配当金	45	50	50	90	165	+83.3
株主資本	3,303.49	3,295.08	3,331.51	3,835.30	4,564.74	+19.0
株式情報(3月31日)：						
株価	3,745	3,350	3,570	4,860	5,826	+19.9
株式時価総額(百万円)	12,912,751	11,550,792	12,309,351	16,757,268	20,088,033	+19.9
発行済株式数(株)	3,447,997,492	3,447,997,492	3,447,997,492	3,447,997,492	3,447,997,492	—

* 賃貸資産を除く



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 米国会計基準に基づく連結財務サマリー ● **セグメント情報** ● 連結四半期財務サマリー ● 経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析 ● 連結財務諸表

セグメント情報

トヨタ自動車株式会社
3月31日終了会計年度

	金額：百万円					2014年	増減率 (%) 2014年 vs. 2013年
	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年		
事業別：							
売上高：							
自動車	18,564,723	17,197,428	17,337,320	16,994,546	20,419,100	23,781,404	+16.5
金融	1,377,548	1,245,407	1,192,205	1,100,324	1,170,670	1,421,047	+21.4
その他	1,184,947	947,615	972,252	1,048,915	1,066,461	1,151,280	+8.0
消去	(597,648)	(439,477)	(508,089)	(560,132)	(592,039)	(661,820)	—
計	20,529,570	18,950,973	18,993,688	18,583,653	22,064,192	25,691,911	+16.4
営業利益(損失)：							
自動車	(394,876)	(86,370)	85,973	21,683	944,704	1,938,778	+105.2
金融	(71,947)	246,927	358,280	306,438	315,820	294,891	-6.6
その他	9,913	(8,860)	35,242	42,062	53,616	64,270	+19.9
消去	(4,101)	(4,181)	(11,216)	(14,556)	6,748	(5,827)	—
計	(461,011)	147,516	468,279	355,627	1,320,888	2,292,112	+73.5
所在地別：							
売上高：							
日本	12,186,737	11,220,303	10,986,246	11,167,319	12,821,018	14,297,470	+11.5
北米	6,222,914	5,670,526	5,429,136	4,751,886	6,284,425	8,117,099	+29.2
欧州	3,013,128	2,147,049	1,981,497	1,993,946	2,083,113	2,724,959	+30.8
アジア	2,719,329	2,655,327	3,374,534	3,334,274	4,385,476	4,877,672	+11.2
その他の地域	1,882,900	1,673,861	1,809,116	1,760,175	2,094,265	2,336,641	+11.6
消去	(5,495,438)	(4,416,093)	(4,586,841)	(4,423,947)	(5,604,105)	(6,661,930)	—
計	20,529,570	18,950,973	18,993,688	18,583,653	22,064,192	25,691,911	+16.4
営業利益(損失)：							
日本	(237,531)	(225,242)	(362,396)	(207,040)	576,335	1,510,165	+162.0
北米	(390,192)	85,490	339,503	186,409	221,925	326,052	+46.9
欧州	(143,233)	(32,955)	13,148	17,796	26,462	58,228	+120.0
アジア	176,060	203,527	312,977	256,790	376,055	395,737	+5.2
その他の地域	87,648	115,574	160,129	108,814	133,744	42,568	-68.2
消去	46,237	1,122	4,918	(7,142)	(13,633)	(40,638)	—
計	(461,011)	147,516	468,279	355,627	1,320,888	2,292,112	+73.5



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 米国会計基準に基づく連結財務サマリー ● セグメント情報 ● **連結四半期財務サマリー** ● 経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析 ● 連結財務諸表

連結四半期財務サマリー

トヨタ自動車株式会社
3月31日終了会計年度

金額：億円

	2013年				2014年			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
売上高	55,015	54,067	53,187	58,370	62,553	62,821	65,850	65,693
対前年同期比	59.9%	18.2%	9.3%	2.4%	13.7%	16.2%	23.8%	12.5%
営業利益(損失)	3,531	3,406	1,247	5,023	6,633	5,920	6,005	4,361
対前年同期比	—%	351.8%	-16.7%	110.6%	87.9%	73.8%	381.6%	-13.2%
営業利益率	6.4%	6.3%	2.3%	8.6%	10.6%	9.4%	9.1%	6.6%
税金等調整前当期純利益(損失)	4,152	3,793	1,312	4,778	7,241	6,193	6,789	4,185
対前年同期比	—%	379.4%	-33.9%	102.8%	74.4%	63.3%	417.5%	-12.4%
当社株主に帰属する当期純利益	2,903	2,579	999	3,139	5,621	4,384	5,254	2,970
対前年同期比	24,929.9%	220.7%	23.4%	159.4%	93.6%	70.0%	425.9%	-5.4%
事業別セグメント情報：								
売上高：								
自動車	51,201	50,087	48,892	54,010	58,180	58,152	60,965	60,515
金融	2,744	2,720	3,013	3,228	3,398	3,477	3,649	3,685
その他	2,432	2,526	2,620	3,084	2,344	2,735	2,784	3,648
消去	(1,362)	(1,266)	(1,338)	(1,952)	(1,370)	(1,544)	(1,548)	(2,154)
計	55,015	54,067	53,187	58,370	62,553	62,821	65,850	65,693
営業利益(損失)：								
自動車	2,586	2,393	437	4,029	6,084	4,995	5,155	3,151
金融	867	877	690	722	512	820	673	942
その他	93	131	154	157	71	131	206	232
消去	(16)	3	(34)	114	(35)	(26)	(30)	33
計	3,531	3,406	1,247	5,023	6,633	5,920	6,005	4,361
所在地別情報：								
売上高：								
日本	32,422	31,639	29,762	34,385	34,562	34,875	35,440	38,096
北米	15,928	14,509	15,250	17,156	21,051	19,628	21,368	19,122
欧州	5,120	4,975	5,083	5,651	5,959	7,070	7,262	6,956
アジア	10,736	10,882	11,125	11,109	12,180	11,818	12,526	12,251
その他	4,834	5,008	5,303	5,795	6,090	5,831	6,034	5,409
消去	(14,027)	(12,948)	(13,338)	(15,727)	(17,291)	(16,402)	(16,782)	(16,143)
計	55,015	54,067	53,187	58,370	62,553	62,821	65,850	65,693
営業利益(損失)：								
日本	1,071	1,437	156	3,098	4,560	3,739	3,313	3,487
北米	1,176	649	(171)	564	826	796	1,125	512
欧州	34	86	92	51	52	201	177	151
アジア	1,015	929	917	897	1,041	914	1,100	900
その他	271	315	323	426	425	336	322	(657)
消去	(37)	(12)	(71)	(14)	(273)	(67)	(34)	(31)
計	3,531	3,406	1,247	5,023	6,633	5,920	6,005	4,361

経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

当セクションに記載されるすべての財務情報は、当アニュアルレポートにおいて開示される連結財務諸表に基づいています。同連結財務諸表は、米国において一般に公正妥当と認められる会計原則に基づき作成されています。

概観

当社および連結子会社（以下、トヨタという。）の事業セグメントは、自動車事業、金融事業およびその他の事業で構成されています。自動車事業は最も重要な事業セグメントで、2014会計年度においてトヨタの売上高合計（セグメント間売上控除前）の90%を占めています。2014会計年度における車両販売台数ベースによるトヨタの主要な市場は、日本（26%）、北米（28%）、欧州（9%）およびアジア（18%）となっています。

自動車市場環境

世界の自動車市場は、非常に競争が激しく、また予測が困難な状況にあります。さらに、自動車業界の需要は、社会、政治および経済の状況、新車および新技術の導入ならびにお客様が自動車を購入または利用される際に負担いただく費用といった様々な要素の影響を受けます。これらの要素により、各市場および各タイプの自動車に対するお客様の需要は、大きく変化します。

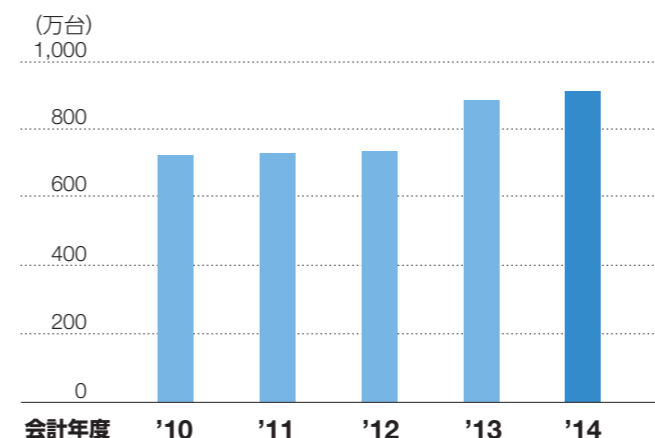
2014会計年度の自動車市場は、米国を中心に堅調に推移しましたが、新興国は一部に落ち込みがみられました。また、世界的に環境車や自動運転の技術開発など、低炭素社会の構築や安全性能向上への取り組みが推進されました。

次の表は、過去3会計年度における各仕向地域別の連結販売台数を示しています。

	千台		
	3月31日に終了した1年間		
	2012年	2013年	2014年
日本	2,071	2,279	2,365
北米	1,872	2,469	2,529
欧州	798	799	844
アジア	1,327	1,684	1,609
その他*	1,284	1,640	1,769
海外計	5,281	6,592	6,751
合計	7,352	8,871	9,116

*「その他」は、中南米、オセアニア、アフリカ、中近東ほかからなります。

連結車両販売台数



トヨタの日本における連結販売台数は、新商品の積極的な投入や全国販売店の努力により、2013会計年度および2014会計年度ともに増加し、2014会計年度は、軽自動車を除くトヨタ・レクサスブランドの販売シェアは46.7%、軽自動車を含む販売シェア（ダイハツおよび日野ブランドを含む）は42.2%と、前会計年度に引き続き高いレベルで推移しました。トヨタの海外における連結販売台数は、2013会計年度および2014会計年度ともに増加しました。2013会計年度は、全ての地域で販売台数が増加しました。2014会計年度は、北米、欧州、その他の地域で販売が拡大したことにより、全体としては販売台数が増加となりました。

各市場における全車両販売台数に占めるトヨタのシェアは、製品の品質、安全性、信頼性、価格、デザイン、性能、経済性および実用性についての他社との比較により左右されます。また、時機を得た新車の導入やモデルチェンジの実施も、お客様のニーズを満たす重要な要因です。変化し続けるお客様の嗜好を満たす能力も、売上および利益に大きな影響をもたらします。

自動車事業の収益性は様々な要因により左右されます。これらには次のような要因が含まれます。

- 車両販売台数
- 販売された車両モデルとオプションの組み合わせ
- 部品・サービス売上
- 価格割引およびその他のインセンティブのレベルならびにマーケティング費用
- 顧客からの製品保証に関する請求およびその他の顧客満足のための修理等にかかる費用
- 研究開発費等の固定費
- 原材料価格
- コストの管理能力
- 生産資源の効率的な利用
- 特定の仕入先への部品供給の依存による生産への影響
- 自然災害や社会インフラの障害による市場・販売・生産への影響
- 日本円およびトヨタが事業を行っている地域におけるその他通貨の為替相場の変動

法律、規制、政策の変更およびその他の政府による措置も自動車事業の収益性に著しい影響を及ぼすことがあります。これらの法律、規制および政策には、車両の製造コストを大幅に増加させる環境問題、車両の安全性、燃費および排ガスに影響を及ぼすものが含まれます。欧州連合は、使用済自動車に関する指令を発効させました。これらの法律、規制および政策の議論に関しては米国SECに提出するフォーム20-Fの「Information on the Company — Business Overview — Governmental Regulation, Environmental and Safety Standards」ならびに金融庁に提出する有価証券報告書の「財務状態、経営成



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

績及びキャッシュ・フローの状況の分析 - (10) 使用済自動車に関する法律」および連結財務諸表注記24を参照ください。

多くの国の政府が、現地調達率を規定し、関税およびその他の貿易障壁を課し、あるいは自動車メーカーの事業を制限したり本国への利益の移転を困難にするような価格管理あるいは為替管理を行っています。このような法律、規制、政策その他の行政措置における変更は、製品の生産、ライセンス、流通もしくは販売、原価、あるいは適用される税率に影響を及ぼすことがあります。トヨタは、トヨタ車の安全性について潜在的問題がある場合に適宜リコール等の市場処置（セーフティ・キャンペーンを含む）を発表しています。トヨタは、2009年11月、北米において、アクセルペダルがフロアマットに引っ掛かり戻らなくなる問題に関連して、特定車種のセーフティ・キャンペーンを実施し、その後セーフティ・キャンペーンの対象車種を拡大しました。2010年1月、北米、欧州および中国等においてアクセルペダルの不具合に関連した特定車種のリコールを実施することを決定しました。また、2010年2月、日本、北米および欧州等においてプリウスなどの制動装置に関するリコールを実施することを決定しました。前述のリコール等の市場処置をめぐり、トヨタに対する申し立ておよび訴訟が提起されています。これらの申し立ておよび訴訟に関しては、フォーム20-Fの「Information on the Company — Business Overview — Legal Proceedings」および有価証券報告書の連結財務諸表注記24を参照ください。

世界の自動車産業は、グローバルな競争の時期にあり、この傾向は予見可能な将来まで続く可能性があります。また、トヨタが事業を展開する競争的な環境は、さらに激化する様相を呈しています。トヨタは一独立企業として自動車産業で効率的に競争するための資源、戦略および技術を予見可能な将来におい

て有していると考えています。

金融事業

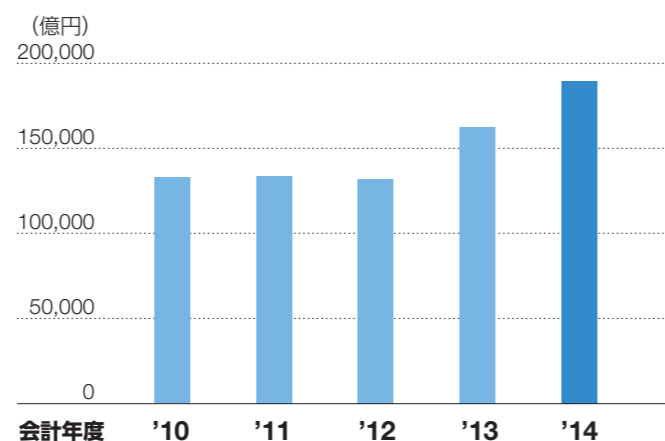
自動車金融の市場は、依然として大変競争が激しくなっています。自動車金融の競争激化は、利益率の減少を引き起こす可能性があり、また、顧客がトヨタ車を購入する際にトヨタ以外の金融サービスを利用するようになる場合、マーケット・シェアが低下することも考えられます。

トヨタの金融サービス事業は、主として、顧客および販売店に対する融資プログラムおよびリース・プログラムの提供を行っています。トヨタは、顧客に対して資金を提供する能力は、顧客に対しての重要な付加価値サービスであると考え、金融子会社のネットワークを各国へ展開しています。

小売融資およびリースにおけるトヨタの主な競争相手には、商業銀行、消費者信用組合、その他のファイナンス会社が含まれます。一方、卸売融資における主な競争相手には、商業銀行および自動車メーカー系のファイナンス会社が含まれます。

トヨタの金融債権<純額>は、主に為替換算レート変動の影響および小売債権などの増加により、2014会計年度において増加しました。

金融事業の総資産



次の表は、過去2会計年度におけるトヨタの金融債権およびオペレーティング・リースに関する情報です。

	金額：百万円	
	3月31日	
	2013年	2014年
金融債権：		
小売債権	9,047,782	10,523,364
ファイナンス・リース	1,029,887	1,071,179
卸売債権およびその他のディーラー貸付金	2,615,728	2,875,650
	12,693,397	14,470,193
繰延融資初期費用	135,398	161,956
未稼得収益	(628,340)	(754,539)
金融損失引当金		
小売債権	(83,858)	(89,439)
ファイナンス・リース	(28,928)	(30,585)
卸売債権およびその他のディーラー貸付金	(26,243)	(26,358)
	(139,029)	(146,382)
金融債権<純額>合計	12,061,426	13,731,228
控除：一年以内に期限の到来する債権	(5,117,660)	(5,628,934)
長期金融債権<純額>	6,943,766	8,102,294
オペレーティング・リース(賃貸用車両及び器具)：		
車両	2,999,294	3,674,969
器具	104,351	129,029
控除：繰延利益等	(65,634)	(94,438)
	3,038,011	3,709,560
控除：減価償却累計額	(749,238)	(808,764)
控除：金融損失引当金	(8,020)	(7,220)
賃貸用車両及び器具<純額>	2,280,753	2,893,576

経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

トヨタの金融債権は、回収可能性リスクを負っています。これは顧客もしくは販売店の支払不能や、担保価値（売却費用控除後）が債権の帳簿価額を下回った場合に発生する可能性があります。詳細については、有価証券報告書の「財務状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 - (11) 重要な会計上の見積り ②貸倒引当金および金融損失引当金」および連結財務諸表注記11を参照ください。

トヨタは、車両リースを継続的に提供してきました。当該リース事業によりトヨタは残存価額のリスクを負っています。これは車両リース契約の借手が、リース終了時に車両を購入するオプションを行わない場合に発生する可能性があります。詳細については、有価証券報告書の「財務状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 - (11) 重要な会計上の見積り ③オペレーティング・リースに対する投資」および連結財務諸表注記3 (11) 残価損失引当金を参照ください。

トヨタは、主に固定金利借入債務を機能通貨建ての変動金利借入債務へ転換するために、金利スワップおよび金利通貨スワップ契約を結んでいます。特定のデリバティブ金融商品は、経済的企業行動の見地からは金利リスクをヘッジするために契約されていますが、トヨタの連結貸借対照表における特定の資産および負債をヘッジするものとしては指定されていないため、それらの指定されなかったデリバティブに生じる未実現評価損益は、その期間の損益として計上されます。詳細については、有価証券報告書の「財務状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 - (11) 重要な会計上の見積り ⑥公正価値計上のデリバティブ等の契約」ならびに連結財務諸表注記21および27を参照ください。

資金調達コストの変動は、金融事業の収益性に影

響を及ぼす可能性があります。資金調達コストは、数多くの要因の影響を受けますが、その中にはトヨタがコントロールできないものもあります。これには、全般的な景気、金利およびトヨタの財務力などが含まれます。2013会計年度および2014会計年度の資金調達コストは、主に市場金利の低下により減少しました。

トヨタは、2001年4月に日本でクレジットカード事業を立ち上げました。2014年3月31日現在12.7百万人と、2013年3月31日から0.9百万人の増加となりました。カード債権は2014年3月31日現在3,809億円と、2013年3月31日から428億円の増加となりました。

その他の事業

トヨタのその他の事業には、プレハブ等住宅の製造・販売を手掛ける住宅事業、情報通信事業・ITS (Intelligent Transport Systems : 高度道路交通システム) 関連事業・ガス事業等の情報技術関連事業等が含まれます。

トヨタは、その他の事業は連結業績に大きな影響を及ぼすものではないと考えています。

為替の変動

トヨタは、為替変動による影響を受けやすいといえます。トヨタは日本円の他に主に米ドルおよびユーロの価格変動の影響を受けており、また、米ドルやユーロほどではないにしても豪ドル、ロシア・ルーブル、加ドルおよび英国ポンドなどについても影響を受けることがあります。日本円で表示されたトヨタの連結財務諸表は、換算リスクおよび取引リスクによる為替変動の影響を受けています。

換算リスクとは、特定期間もしくは特定日の財務

諸表が、事業を展開する国々の通貨の日本円に対する為替の変動による影響を受けるリスクです。たとえ日本円に対する通貨の変動が大きく、前会計年度との比較において、また地域ごとの比較においてかなりの影響を及ぼすとしても、換算リスクは報告上の考慮事項に過ぎず、その基礎となる業績を左右するものではありません。トヨタは換算リスクに対してヘッジを行っていません。

取引リスクとは、収益と費用および資産と負債の通貨が異なることによるリスクです。取引リスクは主にトヨタの日本製車両の海外売上に関係しています。

トヨタは、生産施設が世界中に所在しているため、取引リスクは大幅に軽減されていると考えています。グローバル化戦略の一環として、車両販売を行う主要市場において生産施設を建設することにより、生産を現地化してまいりました。2012年(暦年)および2013年(暦年)において、トヨタの海外における車両販売台数のそれぞれ75.4%および76.3%が海外で生産されています。北米では2012年(暦年)および2013年(暦年)の車両販売台数のそれぞれ75.3%および73.7%が現地で生産されています。欧州では2012年(暦年)および2013年(暦年)の車両販売台数のそれぞれ58.5%および69.4%が現地で生産されています。生産の現地化により、トヨタは生産過程に使用される供給品および原材料の多くを現地調達することができ、現地での収益と費用の通貨のマッチングをはかることが可能です。

トヨタは、取引リスクの一部に対処するために為替の取引およびヘッジを行っています。これにより為替変動による影響は軽減されますが、すべて排除されるまでには至っておらず、年によってその影響が大きい場合もあり得ます。為替変動リスクをヘッジするためにトヨタで利用されるデリバティブ金融商品に関す

る追加的な情報については、有価証券報告書の連結財務諸表注記21および27を参照ください。

一般的に、円安は売上高、営業利益および当社株主に帰属する当期純利益に好影響を及ぼし、円高は悪影響を及ぼします。日本円の米ドルおよびユーロに対する期中平均相場と決算日の為替相場は、2013会計年度に比べ円安となりました。

2014会計年度において、日本円の米ドルおよびユーロに対する期中平均相場は、上記の通り前会計年度から変動しました。「業績 - 2014会計年度と2013会計年度の比較」に記載した為替の影響を除いた業績は、それぞれ前会計年度の期中平均相場を適用して算出した売上高、すなわち比較対象年度において為替相場の変動がなかったと仮定した2014会計年度における売上高を表示しています。為替の影響を除いた業績数値は、トヨタの連結財務諸表上の数値とは異なっており、よって米国会計原則に則ったものではありません。トヨタは、為替の影響を除いた業績の開示が米国会計原則に基づく開示に代わるものとは考えていませんが、為替の影響を除いた業績が投資家の皆様にトヨタの本邦通貨での営業成績に関する有益な追加情報を提供するものと考えています。

セグメンテーション

トヨタの最も重要な事業セグメントは、自動車事業セグメントです。トヨタは、世界の自動車市場においてグローバル・コンペティターとして自動車事業を展開しています。マネジメントは世界全体の自動車事業を一つの事業セグメントとして資源の配分やその実績の評価を行っています。トヨタは国内・海外または部品等のような自動車事業の一分野を個別のセグメントとして管理していません。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



●米国会計基準に基づく連結財務サマリー ●セグメント情報 ●連結四半期財務サマリー ●経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析 [4/12] ●連結財務諸表

経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

自動車事業の経営は、機能ベースで成り立っており、各機能別の組織には監督責任者を有しています。マネジメントは自動車事業セグメント内で資源を配分するために、販売台数、生産台数、マーケット・

シェア、車両モデルの計画および工場のコストといった財務およびそれ以外に関するデータの評価を行っています。

地域別内訳

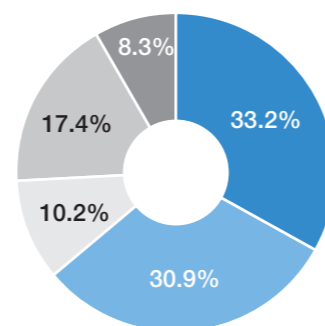
次の表は、過去3会計年度のトヨタの地域別外部顧客向け売上高を示しており、当社または連結子会社の所在国の位置を基礎として集計しています。

	金額：百万円		
	3月31日に終了した1年間		
	2012年	2013年	2014年
日本	7,293,804	7,910,456	8,532,875
北米	4,644,348	6,167,821	7,938,615
欧州	1,917,408	2,003,113	2,614,070
アジア	3,116,849	4,058,629	4,475,382
その他*	1,611,244	1,924,173	2,130,969

*「その他」は、中南米、オセアニア、アフリカ、中近東からなります。

地域別外部顧客売上高比率 2014会計年度

■日本 ■北米 ■欧州 ■アジア ■その他



業績—2014会計年度と2013会計年度の比較

	金額：百万円		増減および増減率	
	3月31日に終了した1年間		増減	増減率(%)
	2013年	2014年		
売上高：				
日本	12,821,018	14,297,470	1,476,452	+11.5
北米	6,284,425	8,117,099	1,832,674	+29.2
欧州	2,083,113	2,724,959	641,846	+30.8
アジア	4,385,476	4,877,672	492,196	+11.2
その他*	2,094,265	2,336,641	242,376	+11.6
消去又は全社	(5,604,105)	(6,661,930)	(1,057,825)	—
計	22,064,192	25,691,911	3,627,719	+16.4
営業利益：				
日本	576,335	1,510,165	933,830	+162.0
北米	221,925	326,052	104,127	+46.9
欧州	26,462	58,228	31,766	+120.0
アジア	376,055	395,737	19,682	+5.2
その他*	133,744	42,568	(91,176)	-68.2
消去又は全社	(13,633)	(40,638)	(27,005)	—
計	1,320,888	2,292,112	971,224	+73.5
営業利益率	6.0%	8.9%	2.9%	
税金等調整前当期純利益	1,403,649	2,441,080	1,037,431	+73.9
税金等調整前当期純利益率	6.4%	9.5%	3.1%	
持分法投資損益	231,519	318,376	86,857	+37.5
当社株主に帰属する当期純利益	962,163	1,823,119	860,956	+89.5
当社株主に帰属する当期純利益率	4.4%	7.1%	2.7%	

*「その他」は、中南米、オセアニア、アフリカ、中近東からなります。



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報

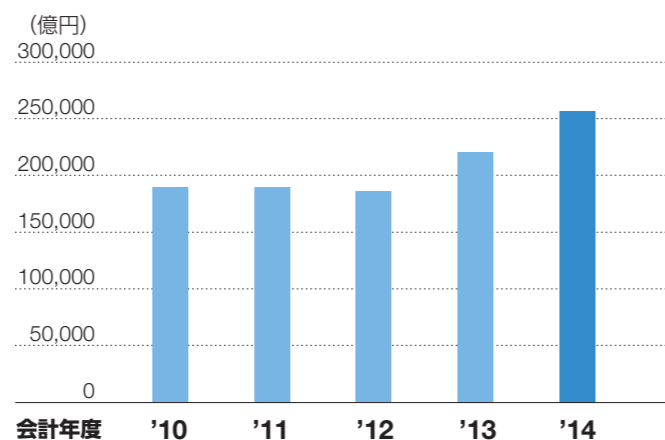


経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

売上高

2014会計年度の売上高は25兆6,919億円と、前会計年度に比べて3兆6,277億円(16.4%)の増収となりました。この増収は主に、為替換算レート変動の影響2兆5,104億円や車両販売台数および販売構成の変化による影響3,000億円によるものです。日本円に換算する際の為替の影響2兆5,104億円を除いた場合、2014会計年度の売上高は23兆1,814億円と、前会計年度に比べて5.1%の増収であったと考えられます。2014会計年度の自動車市場は、米国、日本などで堅調に推移し、北米では前年(暦年)に比べて7.9%の増加となり、日本では前会計年度に比べて5.9%の増加となりました。これを受けトヨタの連結販売台数は、9,116千台と前会計年度に比べて2.8%の増加となりました。

売上高



トヨタの事業別外部顧客向け売上高の商品別内訳は次のとおりです。

	金額: 百万円			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
車両	17,446,473	20,353,340	2,906,867	+16.7
海外生産用部品	356,756	431,760	75,004	+21.0
部品	1,577,690	1,843,478	265,788	+16.8
その他	997,843	1,105,277	107,434	+10.8
自動車事業計	20,378,762	23,733,855	3,355,093	+16.5
その他の事業	535,388	578,789	43,401	+8.1
商品・製品売上高	20,914,150	24,312,644	3,398,494	+16.2
金融事業	1,150,042	1,379,267	229,225	+19.9
合計	22,064,192	25,691,911	3,627,719	+16.4

売上高は自動車事業およびその他の事業の合計である商品・製品売上高ならびに金融収益で構成されており、2014会計年度の商品・製品売上高は24兆3,126億円と、前会計年度に比べて16.2%の増収となり、金融収益は1兆3,792億円と、前会計年度に比べて19.9%の増収となりました。日本円に換算する

際の為替の影響2兆3,119億円を除いた場合、2014会計年度の商品・製品売上高は22兆6億円と、前会計年度に比べて5.2%の増収であったと考えられます。商品・製品売上高の増収は、主にトヨタの販売台数が245千台増加したことによるものです。日本円に換算する際の為替の影響1,985億円を除いた場合、

金融収益は1兆1,807億円と、前会計年度に比べて2.7%の増収であったと考えられます。2013会計年

度末および2014会計年度末の各地域における融資件数(残高)の状況は次のとおりです。

金融事業における融資件数(残高)

	千件			
	3月31日		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
日本	1,765	1,813	48	+2.7
北米	4,596	4,791	195	+4.3
欧州	825	879	54	+6.5
アジア	868	1,167	299	+34.5
その他*	618	688	70	+11.3
合計	8,672	9,338	666	+7.7

*「その他」は、中南米、オセアニア、アフリカからなります。

2014会計年度の売上高(セグメント間売上控除前)は前会計年度に比べて、日本では11.5%、北米では29.2%、欧州では30.8%、アジアでは11.2%、その他の地域では11.6%の増収となりました。日本円に換算する際の為替の影響2兆5,104億円を除いた

場合、2014会計年度の売上高は前会計年度に比べて、日本では11.5%、北米では8.4%、欧州では6.5%、その他の地域では5.9%の増収、アジアでは4.9%の減収であったと考えられます。

各地域における売上高(セグメント間売上控除前)の状況は次のとおりです。

日本

	千台			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
トヨタ連結販売台数*	4,202	4,220	18	+0.4

*日本は輸出台数を含む。

	金額: 百万円			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
トヨタ売上高:				
商品・製品売上高	12,687,092	14,179,710	1,492,618	+11.8
金融収益	133,926	117,760	(16,166)	-12.1
トヨタ売上高計	12,821,018	14,297,470	1,476,452	+11.5



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 米国会計基準に基づく連結財務サマリー ● セグメント情報 ● 連結四半期財務サマリー ● 経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析 [6/12] ● 連結財務諸表

経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

日本においては、輸出台数を含むトヨタの販売台数が、市場が好調であったため、前会計年度に比べて

18千台増加し、増収となりました。

北米

	千台			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
トヨタ連結販売台数	2,469	2,529	60	+2.5

	金額：百万円			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
トヨタ売上高：				
商品・製品売上高	5,564,183	7,234,376	1,670,193	+30.0
金融収益	720,242	882,723	162,481	+22.6
トヨタ売上高計	6,284,425	8,117,099	1,832,674	+29.2

北米においては、市場が堅調に推移したことに加え、「RAV4」や「IS」等新型車の販売が好調であったため、トヨタの販売台数は前会計年度に比べて60千台増加し、増収となりました。

欧州

	千台			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
トヨタ連結販売台数	799	844	45	+5.6

	金額：百万円			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
トヨタ売上高：				
商品・製品売上高	2,007,207	2,630,408	623,201	+31.0
金融収益	75,906	94,551	18,645	+24.6
トヨタ売上高計	2,083,113	2,724,959	641,846	+30.8

欧州においては、「RAV4」や「カローラ」等の販売が好調なため、トヨタの販売台数は前会計年度に比べて45千台増加し、増収となりました。

アジア

	千台			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
トヨタ連結販売台数	1,684	1,609	(75)	-4.5

	金額：百万円			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
トヨタ売上高：				
商品・製品売上高	4,307,943	4,755,114	447,171	+10.4
金融収益	77,533	122,558	45,025	+58.1
トヨタ売上高計	4,385,476	4,877,672	492,196	+11.2

アジアにおいては、市場の縮小や競合環境の悪化により、タイやインドで販売が落ち込んだため、トヨタの販売台数は前会計年度に比べて75千台減少し、日本円に換算する際の為替の影響を除いた場合、減収となりました。

その他の地域

	千台			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
トヨタ連結販売台数	1,640	1,769	129	+7.8

	金額：百万円			
	3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
	2013年	2014年	増減	増減率(%)
トヨタ売上高：				
商品・製品売上高	1,942,215	2,162,505	220,290	+11.3
金融収益	152,050	174,136	22,086	+14.5
トヨタ売上高計	2,094,265	2,336,641	242,376	+11.6

その他の地域においては、中南米での「エティオス」販売増などにより、トヨタの販売台数は前会計年度に比べて、129千台増加し、増収となりました。

経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

営業費用

	金額：百万円		増減および増減率	
	3月31日に終了した1年間 2013年	2014年	増減	増減率 (%)
営業費用：				
売上原価	18,010,569	19,988,245	1,977,676	+11.0
金融費用	630,426	812,894	182,468	+28.9
販売費及び一般管理費	2,102,309	2,598,660	496,351	+23.6
営業費用合計	20,743,304	23,399,799	2,656,495	+12.8

金額：百万円
増減

営業費用の対前期比増減：

車両販売台数および販売構成の変化による影響	120,000
為替換算レート変動の影響	2,378,900
原価改善の努力	(290,000)
諸経費の増加ほか	447,595
合計	2,656,495

2014会計年度における営業費用は23兆3,997億円と、前会計年度に比べて2兆6,564億円(12.8%)の増加となりました。この増加は主に、為替換算レート変動の影響2兆3,789億円、諸経費の増加ほか4,475億円および車両販売台数および販売構成の変化による影響1,200億円によるものですが、原価改善の努力2,900億円により一部相殺されています。

上記の諸経費の増加ほかは、主に米国ニューヨーク州南部地区連邦検事局の調査に関する同局との合意に基づく費用1,250億円、労務費1,000億円、研究開発費1,000億円および豪州の生産中止に伴う費用830億円の増加によるものですが、前会計年度の米国における連邦統合訴訟の経済的損失に関する訴訟の和解に関連する費用900億円により一部相殺されています。

原価改善の努力

継続的な原価改善の努力により、2014会計年度の

営業費用を2,900億円減少することができました。原価改善の努力には、鉄鋼、貴金属、非鉄金属(アルミ等)、樹脂関連部品などの資材・部品価格の変動による影響が含まれています。2014会計年度は、仕入先と一体となった原価改善活動に引き続き精力的に取り組んだ結果、収益改善に貢献することができました。原価改善の努力は、継続的に実施されているVE(Value Engineering)・VA(Value Analysis)活動、部品の種類の絞込みにつながる部品共通化、ならびに車両生産コストの低減を目的としたその他の製造活動に関連しています。

売上原価

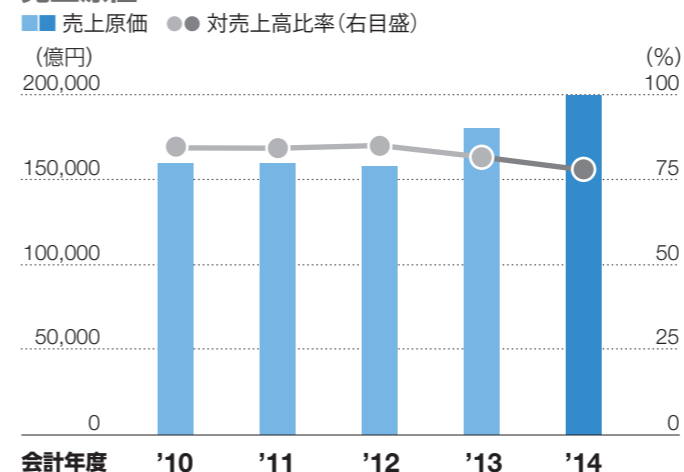
2014会計年度における売上原価は19兆9,882億円と、前会計年度に比べて1兆9,776億円(11.0%)の増加となりました。この増加は主に、為替換算レート変動の影響1兆8,665億円、車両販売台数および販売構成の変化による影響1,050億円、研究開発費

1,000億円、豪州の生産中止に伴う費用800億円の増加によるものですが、原価改善の努力2,900億円により一部相殺されています。

金融費用

2014会計年度における金融費用は8,128億円と、前会計年度に比べて1,824億円(28.9%)の増加となりました。この増加は主に、為替換算レート変動の影響1,830億円によるものです。

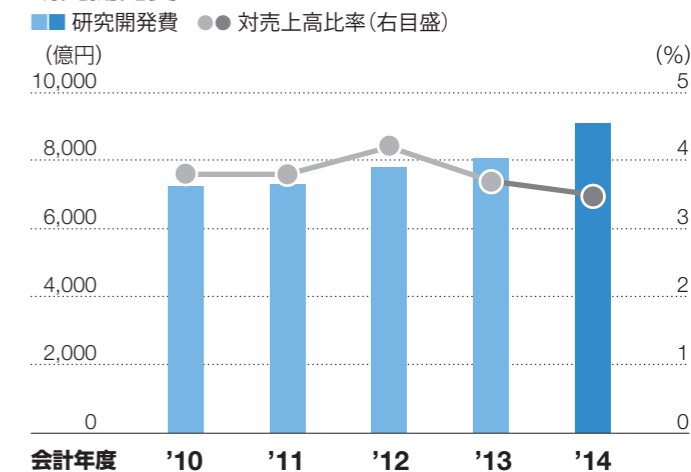
売上原価



販売費及び一般管理費

2014会計年度の販売費及び一般管理費は2兆5,986億円と、前会計年度に比べて4,963億円(23.6%)の増加となりました。この増加は主に、為替換算レート変動の影響3,293億円、米国ニューヨーク州南部地区連邦検事局の調査に関する同局との合意に基づく費用1,250億円の増加によるものですが、前会計年度の米国における連邦統合訴訟の経済的損失に関する訴訟の和解に関連する費用900億円により一部相殺されています。

研究開発費



営業利益

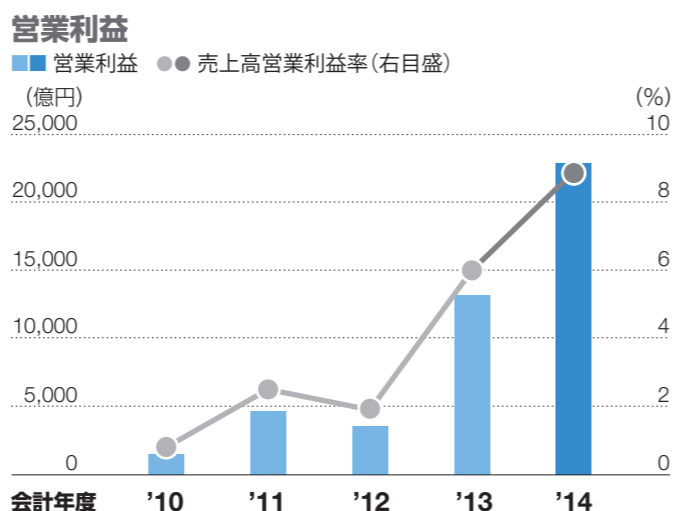
	金額：百万円
	増減
営業利益の対前期比増減：	
為替変動の影響	900,000
原価改善の努力	290,000
営業面の努力	180,000
諸経費の増加ほか	(480,000)
その他	81,224
合計	971,224

経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

2014会計年度における営業利益は2兆2,921億円と、前会計年度に比べて9,712億円(73.5%)の増益となりました。この増益は主に、為替変動の影響9,000億円、原価改善の努力2,900億円および営業面の努力1,800億円によるものですが、諸経費の増加ほか4,800億円により一部相殺されています。諸経費の増加ほかは、主に米国ニューヨーク州南部地区連邦検事局の調査に関する同局との合意に基づく費用1,250億円、労務費1,000億円、研究開発費1,000億円および豪州の生産中止に伴う費用830億円の増加によるものですが、前会計年度の米国における連邦統合訴訟の経済的損失に関する訴訟の和解に関連する費用900億円により一部相殺されています。

2014会計年度における営業利益(セグメント間利益控除前)は前会計年度に比べて、日本では9,338億

円(162.0%)、北米では1,041億円(46.9%)、欧州では317億円(120.0%)、アジアでは196億円(5.2%)の増益となり、その他の地域では911億円(68.2%)の減益となりました。



各地域における営業利益の状況は次のとおりです。

日本

金額: 百万円	
	増減
営業利益の対前期比増減:	
為替変動の影響	940,000
原価改善の努力	175,000
営業面の努力	180,000
諸経費の増加ほか	(370,000)
その他	8,830
合計	933,830

北米

金額: 百万円	
	増減
営業利益の対前期比増減:	
原価改善の努力	75,000
販売面での影響	(25,000)
諸経費の減少ほか	50,000
その他	4,127
合計	104,127

欧州

金額: 百万円	
	増減
営業利益の対前期比増減:	
原価改善の努力	15,000
営業面の努力	25,000
諸経費の増加ほか	(10,000)
その他	1,766
合計	31,766

アジア

金額: 百万円	
	増減
営業利益の対前期比増減:	
為替変動の影響	25,000
原価改善の努力	35,000
販売面での影響	(40,000)
諸経費の増加ほか	(50,000)
その他	49,682
合計	19,682

その他

金額: 百万円	
	増減
営業利益の対前期比増減:	
原価改善の努力	(10,000)
営業面の努力	40,000
諸経費の増加ほか	(100,000)
その他	(21,176)
合計	(91,176)

その他の収益・費用

2014会計年度における受取利息及び受取配当金は1,154億円と、前会計年度に比べて167億円(17.0%)の増加となりました。

2014会計年度における支払利息は196億円と、前会計年度に比べて33億円(14.5%)の減少となりま

した。

2014会計年度における為替差益<純額>は502億円と、前会計年度に比べて447億円(805.4%)の増益となりました。為替差損益は、外国通貨建て取引によって生じた外貨建ての資産および負債を、取引時の為替相場で換算した価額と、先物為替契約を利



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

用して行う決済を含め、同会計年度における決済金額または決算時の為替相場で換算した価額との差額を示すものです。為替差益<純額>の増益447億円は、主に2013会計年度に償還された外貨建て債券の償還時点の為替レートが、購入時点に対して円高に推移したことにより、為替差損を計上したことによるものです。

2014会計年度におけるその他<純額>は29億円と、前会計年度に比べて14億円(94.7%)の増益となりました。

法人税等

2014会計年度における法人税等は7,678億円と、主に税金等調整前当期純利益の増益により、前会計年度に比べて2,161億円(39.2%)の増加となりました。2014会計年度における実効税率は31.5%と、日本国内における法定税率を下回りました。これは主に、税額控除や、法定税率が日本より低い海外の子会社において税金等調整前当期純利益が増加したことによるものです。

非支配持分帰属損益および持分法投資損益

2014会計年度における非支配持分帰属損益は1,685億円と、前会計年度に比べて472億円(38.9%)の増益となりました。この増益は、主に連結子会社の株主に帰属する当期純利益の増益によるものです。

2014会計年度における持分法投資損益は3,183億円と、前会計年度に比べて868億円(37.5%)の増益となりました。この増益は持分法適用関連会社の株主に帰属する当期純利益の増益によるものです。

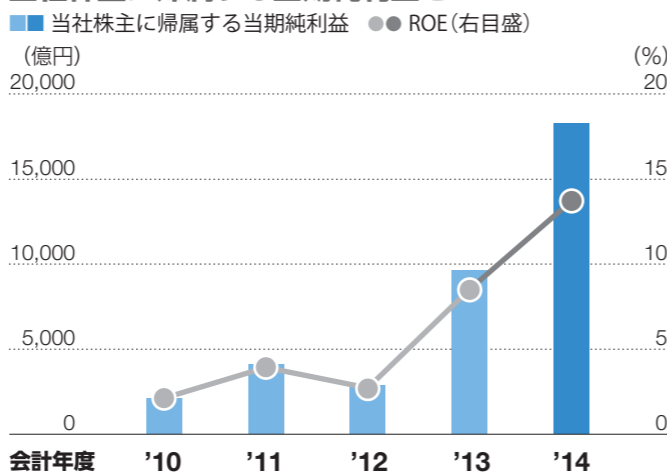
当社株主に帰属する当期純利益

2014会計年度の当社株主に帰属する当期純利益は1兆8,231億円と、前会計年度に比べて8,609億円(89.5%)の増益となりました。

その他の包括利益・損失

2014会計年度におけるその他の包括損益は8,842億円と、前会計年度に比べて615億円の増益となりました。これは、未実現有価証券評価損益が前会計年度の3,685億円に対し、2014会計年度は4,937億円であったこと、および年金債務調整額が前会計年度の195億円に対し、2014会計年度は935億円であったことによるものですが、外貨換算調整額が前会計年度の4,346億円に対して2014会計年度は2,969億円となったことにより一部相殺されています。

当社株主に帰属する当期純利益とROE



事業別セグメントの状況

以下は、トヨタの事業別セグメントの状況に関する説明です。記載された数値は、セグメント間売上控除前です。

		金額:百万円			
		3月31日に終了した1年間		増減および増減率	
		2013年	2014年	増減	増減率(%)
自動車:	売上高	20,419,100	23,781,404	3,362,304	+16.5
	営業利益	944,704	1,938,778	994,074	+105.2
金融:	売上高	1,170,670	1,421,047	250,377	+21.4
	営業利益	315,820	294,891	(20,929)	-6.6
その他:	売上高	1,066,461	1,151,280	84,819	+8.0
	営業利益	53,616	64,270	10,654	+19.9
消去又は全社:	売上高	(592,039)	(661,820)	(69,781)	—
	営業利益	6,748	(5,827)	(12,575)	—

自動車事業セグメント

自動車事業の売上高は、トヨタの売上高のうち最も高い割合を占めます。2014会計年度における自動車事業セグメントの売上高は23兆7,814億円と、前会計年度に比べて3兆3,623億円(16.5%)の増収となりました。この増収は主に、為替換算レート変動の影響2兆3,049億円および車両販売台数および販売構成の変化による影響など3,000億円によるものです。

2014会計年度における自動車事業セグメントの営業利益は1兆9,387億円と、前会計年度に比べて9,940億円(105.2%)の増益となりました。この営業利益の増益は主に、為替変動の影響9,000億円、原価改善の努力2,900億円および車両販売台数および販売構成の変化による影響など1,900億円によるものですが、諸経費の増加ほか4,800億円などにより一部相殺されています。

車両販売台数および販売構成の変化の影響は、北米、欧州、その他の地域で販売台数が増加したことにより、トヨタの連結販売台数が前会計年度と比べ、245千台増加したことなどによるものです。諸経費

の増加ほかは、主に米国ニューヨーク州南部地区連邦検事局の調査に関する同局との合意に基づく費用1,250億円、労務費1,000億円、研究開発費1,000億円および豪州の生産中止に伴う費用830億円の増加によるものですが、前会計年度の米国における連邦統合訴訟の経済的損失に関する訴訟の和解に関連する費用900億円により一部相殺されています。

金融事業セグメント

2014会計年度における金融事業セグメントの売上高は1兆4,210億円と、前会計年度に比べて2,503億円(21.4%)の増収となりました。この増収は、主に為替換算レート変動の影響1,998億円などによるものです。

2014会計年度における金融事業セグメントの営業利益は2,948億円と、前会計年度に比べて209億円(6.6%)の減益となりました。この営業利益の減益は金利スワップ取引などの時価評価による評価損益の影響220億円などによるものです。

経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

その他の事業セグメント

2014会計年度におけるその他の事業セグメントの売上高は1兆1,512億円と、前会計年度に比べて848億円(8.0%)の増収となりました。

2014会計年度におけるその他の事業セグメントの営業利益は642億円と、前会計年度に比べて106億円(19.9%)の増益となりました。

2015会計年度の見通し

トヨタは、2015会計年度の世界経済について、米国において緩やかな回復が継続し、欧州では次第に景気が持ち直しに向かうことが期待される一方、新興国については一部に不透明な状況もみられます。日本経済は輸出環境の改善や各種政策の効果などを背景に景気の回復基調が続くことが期待されますが、新興国を中心とした海外経済の不確実性や消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動などに留意する必要があります。

自動車市場は、米国を中心に緩やかながらも拡大が見込まれますが、環境志向の高まりを背景にした環境車需要の拡大と多様化や情報通信技術の急速な進展など、市場構造が変化する中で、グローバルで激しい競争が展開されています。このような状況の中、トヨタの2015会計年度の売上高については、増収要因として価格改定など、減収要因として、為替変動の影響および販売台数の減少があります。その結果、トヨタの2015会計年度の売上高は、2014会計年度に比べて、増収を見込んでいます。営業利益の増収要因としては、原価改善の努力およびその他営業面の努力があります。一方、営業利益の減収要因としては、諸経費の増加、販売台数および販売構成の変化による影響および為替変動の影響があります。その結果、トヨタの2015会計年度の営業利益は、2014会計年

度に比べて、増益になるものと考えられます。トヨタの2015会計年度の税金等調整前当期純利益および当社株主に帰属する当期純利益については、為替差損益などにより2014会計年度に比べて、減益になるものと考えられます。

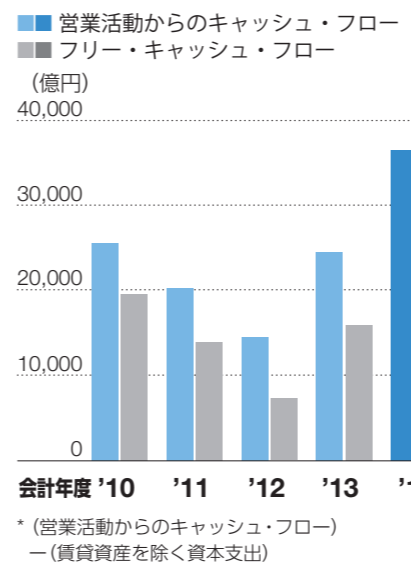
2015会計年度の見通しに関して、通期の平均為替レートを1米ドルあたり100円、1ユーロあたり140円となるものと想定しています。為替の変動がトヨタの業績に与える影響は大きく、特に米ドルに対して円高が進行した場合、トヨタの業績に重要な悪影響を及ぼす可能性があります。詳細については、米国SECに提出するフォーム20-Fの「Operating and Financial Review and Prospects — Operating Results — Overview — Currency Fluctuations」を参照ください。

前記は、将来予測についての記述であり、為替レート、トヨタの商品に対する需要、市場環境その他の要因に関するマネジメントの判断および仮定に基づくものであるため、「将来予測表明に関する特記」の対象となります。トヨタの実際の業績は上記の要因および「事業等のリスク」に記載されるその他の要因に変化があった場合、その結果として見通しの数値から大きく変動する可能性があります。

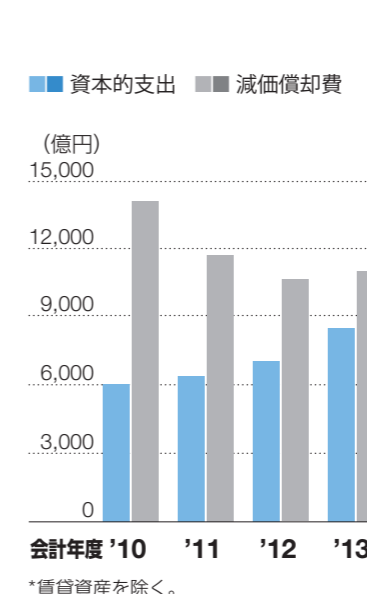
流動性と資金の源泉

トヨタは従来、設備投資および研究開発活動のための資金を、主に営業活動から得た現金により調達してきました。

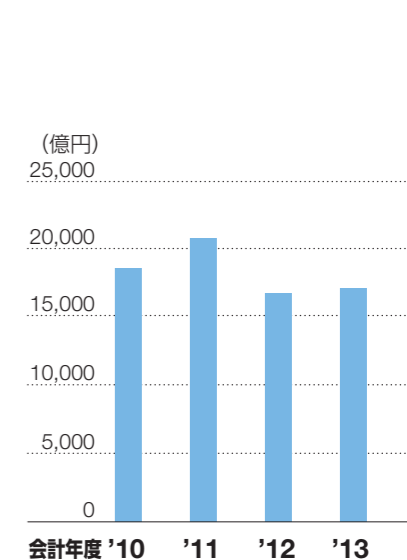
営業活動からのキャッシュ・フローとフリー・キャッシュ・フロー*



資本的支出*と減価償却費



現金及び現金同等物期末残高



2015会計年度については、トヨタは設備投資および研究開発活動のための十分な資金を、主に手元の現金及び現金同等物、営業活動から得た現金により調達する予定です。トヨタはこれらの資金を主に環境分野および設備の維持更新・新製品導入のための投資に使用する予定です。

顧客や販売店に対する融資プログラムおよびリース・プログラムで必要となる資金について、トヨタは営業活動から得た現金と販売金融子会社の借入債務によりまかっています。トヨタは、金融子会社のネット

ワークを拡大することにより、世界中の現地市場で資金を調達する能力を向上させるよう努めています。

2014会計年度における営業活動から得た現金<純額>は、前会計年度の2兆4,513億円に対し、3兆6,460億円となり、1兆1,947億円増加しました。これは、主に営業利益が9,712億円増加したことによります。この増益は主に、為替変動の影響9,000億円、原価改善の努力2,900億円および営業面の努力1,800億円によるものですが、諸経費の増加ほか4,800億円により一部相殺されています。

経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

一方、営業利益は、未収・未払いを含めて記帳されるため、営業活動によってもたらされる、もしくは使用される現金の動きとは異なります。営業利益以外に、営業活動から得た現金<純額>が増加した主な要因は、次のとおりです。「未払法人税等」が、2013会計年度において税金等調整前当期純利益は増益となったものの繰越欠損金の解消などにより、2012年3月31日に終了する会計年度に比べ221億円の増加となりました。一方、2014会計年度については税金等調整前当期純利益のさらなる増益により、2013会計年度に比べ4,385億円増加となりました。結果として、営業活動から得た現金<純額>は2013会計年度に対し4,164億円増加しましたが、「繰延税額」が、2013会計年度において繰越欠損金の解消などにより1,600億円の増加となった影響などにより一部相殺されています。

2014会計年度における投資活動に使用した現金<純額>は、前会計年度の3兆273億円に対し、4兆3,362億円となり、1兆3,089億円増加しました。この増加は、主に有価証券及び投資有価証券が6,756億円増加したことや賃貸資産の購入が5,890億円増加したことによるものです。

2014会計年度における財務活動から得た現金<純額>は、前会計年度の4,772億円に対し、9,194億円となり、4,422億円増加しました。この増加は、主に長期借入債務による資金調達6,990億円増加したことによるものですが、長期借入債務の返済が3,067億円増加したことにより一部相殺されています。

2014会計年度における賃貸資産を除く資本的支出は、前会計年度の8,545億円から13.5%増加し、9,700億円となりました。この増加は、主に日本およびアジアにおける設備投資の増加によるものです。

2014会計年度における賃貸資産に対する資本的支出は、前会計年度の1兆1,195億円から52.6%増加し、1兆7,086億円となりました。この増加は、主に金融事業における投資の増加によるものです。

2015会計年度において、賃貸資産を除く設備投資額は約1兆200億円となる予定です。

現在入手可能な情報に基づき、トヨタは、環境問題が2015会計年度における財政状態、経営成績、流動性もしくはキャッシュ・フローに重大な影響を及ぼすとは考えていません。しかしながら、フォーム20-Fの「Information on the Company — Business Overview — Governmental Regulation, Environmental and Safety Standards」で開示されているとおり、現在および将来の環境法制のもとで、トヨタにとって実質的な金銭の負担を伴う不確実性が存在しています。

現金及び現金同等物は2014年3月31日現在で2兆411億円でした。現金及び現金同等物の大部分は円建てまたは米ドル建てです。また、2014年3月31日現在における定期預金は1,802億円、有価証券は2兆468億円でした。

トヨタは、現金及び現金同等物、定期預金、市場性ある負債証券および信託ファンドへの投資を総資金量と定義しており、2014会計年度において総資金量は、1兆9,545億円(28.7%)増加し、8兆7,590億円となりました。

2014会計年度における受取手形及び売掛金<貸倒引当金控除後>は、645億円(3.3%)増加し、2兆362億円となりました。これは主に、為替換算レート変動の影響によるものです。

2014会計年度におけるたな卸資産は、1,789億円(10.4%)増加し、1兆8,947億円となりました。これは主に、為替換算レート変動の影響によるものです。

2014会計年度における金融債権<純額>合計は、13兆7,312億円と、1兆6,698億円(13.8%)増加しました。これは主に、為替換算レート変動の影響および融資件数(残高)の増加によるものです。2014年3月31日現在における金融債権の地域別内訳は、北米57.1%、アジア11.4%、欧州10.8%、日本8.9%、その他の地域11.8%でした。

2014会計年度における有価証券及びその他の投資有価証券(流動資産計上のものを含む)は、2兆1,896億円(33.1%)増加しました。これは主に、保有株式の時価評価の影響および有価証券及び投資有価証券の購入によるものです。

2014会計年度における有形固定資産は、7,900億円(11.5%)増加しました。これは主に、為替換算レート変動の影響および設備投資によりですが、減価償却の影響により一部相殺されています。

2014会計年度における支払手形及び買掛金は994億円(4.7%)増加しました。これは主に、第4四半期の生産台数の増加によるものです。

2014会計年度における未払費用は1,276億円(5.8%)増加しました。これは主に、品質関連費用が増加したことによるものです。

2014会計年度における未払法人税等は4,385億円(280.7%)増加しました。これは主に、税金等調整前当期純利益の増益によるものです。

2014会計年度における借入債務合計は2兆1,956億円(15.5%)増加しました。トヨタの短期借入債務は、加重平均金利2.57%の借入金と、加重平均金利0.49%のコマーシャル・ペーパーにより構成されています。2014会計年度における短期借入債務は、前会計年度に比べて7,412億円(18.1%)増加し、4兆8,308億円となりました。トヨタの長期借入債務は、利率が0.00%から41.79%、返済期限が2014年か

ら2047年の無担保の借入金、担保付きの借入金、ミディアム・ターム・ノート、無担保普通社債および長期キャピタル・リース債務により構成されています。2014会計年度の1年以内に返済予定の長期借入債務は2,452億円(9.1%)増加し、2兆9,496億円となり、返済期限が1年超の長期借入債務は1兆2,090億円(16.5%)増加し、8兆5,469億円となりました。借入債務合計の増加は、主にミディアム・ターム・ノートの増加によるものです。2014年3月31日現在で、長期借入債務の約43%は米ドル建て、約14%は円建て、約11%は豪ドル建て、約32%はその他の通貨によるものです。トヨタは、金利スワップを利用することにより固定金利のエクスポージャーをヘッジしています。トヨタの借入必要額に重要な季節変動はありません。

2013年3月31日現在におけるトヨタの株主資本に対する有利子負債比率は116.3%でしたが、2014年3月31日現在では112.8%となりました。

トヨタの短期および長期借入債務は、2014年5月31日現在、スタンダード・アンド・プアーズ(S&P)、ムーディーズ(Moody's)および格付投資情報センター(R&I)により、次のとおり格付けされています。なお、信用格付けは株式の購入、売却もしくは保有を推奨するものではなく、何時においても撤回もしくは修正され得ます。各格付けはその他の格付けとは個別に評価されるべきです。

	S&P	Moody's	R&I
短期借入債務	A-1+	P-1	—
長期借入債務	AA-	Aa3	AA+

2014会計年度における未積立年金債務は、国内および海外で、それぞれ4,130億円および1,246億円と、前会計年度に比べてそれぞれ910億円(18.1%)



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



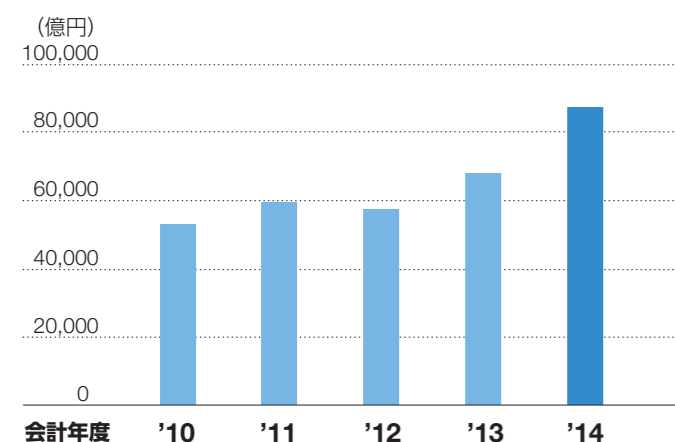
経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析

および293億円(19.0%)の減少となりました。未積立額は、トヨタによる将来の現金拠出または対象従業員に対するそれぞれの退職日における支払いにより解消されます。国内においては、割引率低下による退職給付債務の増加はあったものの、主に株価の上昇に伴う年金資産の増加により、未積立年金債務は減少しました。また、海外においては、主に株価の上昇に伴う年金資産の増加により、未積立年金債務は減少しました。詳細については、有価証券報告書の連結財務諸表注記20を参照ください。

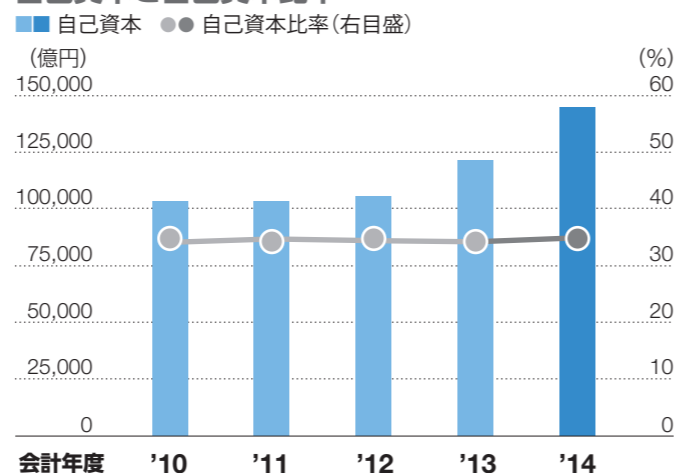
トヨタの財務方針は、すべてのエクスポージャーの管理体制を維持し、相手先に対する厳格な信用基準を厳守し、市場のエクスポージャーを積極的にモニターすることです。トヨタは、トヨタファイナンシャルサービス(株)に金融ビジネスを集中させ、同社を通じて金融ビジネスのグローバルな効率化を目指しています。

財務戦略の主要な要素は、短期的な収益の変動に左右されず効率的に研究開発活動、設備投資および金融事業に投資できるような、安定した財務基盤を維持することです。トヨタは、現在必要とされる資金水準を十分満たす流動性を保持していると考えており、また、高い信用格付けを維持することにより、引き続き多額の資金を比較的安いコストで外部から調達することができると考えています。高い格付けを維持する能力は、数多くの要因に左右され、その中にはトヨタがコントロールできないものも含まれています。これらの要因には、日本およびトヨタが事業を行うその他の主要な市場の全体的な景気ならびにトヨタの事業戦略を成功させることができるかなどが含まれています。

総資金量*



自己資本と自己資本比率



* 現金及び現金同等物、定期預金、市場性のある負債証券および信託ファンドへの投資



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 米国会計基準に基づく連結財務サマリー ● セグメント情報 ● 連結四半期財務サマリー ● 経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析 ● 連結財務諸表 [1/5]

連結貸借対照表

トヨタ自動車株式会社
3月31日現在

資産の部	金額：百万円	
	2013年	2014年
流動資産		
現金及び現金同等物	1,718,297	2,041,170
定期預金	106,700	180,207
有価証券	1,445,663	2,046,877
受取手形及び売掛金<貸倒引当金控除後>貸倒引当金残高： 2013年3月31日—15,875百万円 2014年3月31日—18,780百万円	1,971,659	2,036,232
金融債権<純額>	5,117,660	5,628,934
未収入金	432,693	351,182
たな卸資産	1,715,786	1,894,704
繰延税金資産	749,398	866,386
前払費用及びその他	527,034	672,014
流動資産合計	13,784,890	15,717,706
長期金融債権<純額>	6,943,766	8,102,294
投資及びその他の資産		
有価証券及びその他の投資有価証券	5,176,582	6,765,043
関連会社に対する投資及びその他の資産	2,103,283	2,429,778
従業員に対する長期貸付金	53,741	44,966
その他	569,816	736,388
投資及びその他の資産合計	7,903,422	9,976,175
有形固定資産		
土地	1,303,611	1,314,040
建物	3,874,279	4,073,335
機械装置	9,716,180	10,381,285
貸貸用車両及び器具	3,038,011	3,709,560
建設仮勘定	291,539	286,571
小計	18,223,620	19,764,791
減価償却累計額<控除>	(11,372,381)	(12,123,493)
有形固定資産合計	6,851,239	7,641,298
資産合計	35,483,317	41,437,473

負債・純資産の部	金額：百万円	
	2013年	2014年
流動負債		
短期借入債務	4,089,528	4,830,820
1年以内に返済予定の長期借入債務	2,704,428	2,949,663
支払手形及び買掛金	2,113,778	2,213,218
未払金	721,065	845,426
未払費用	2,185,537	2,313,160
未払法人税等	156,266	594,829
その他	941,918	933,569
流動負債合計	12,912,520	14,680,685
固定負債		
長期借入債務	7,337,824	8,546,910
未払退職・年金費用	766,112	767,618
繰延税金負債	1,385,927	1,811,846
その他	308,078	411,427
固定負債合計	9,797,941	11,537,801
株主資本		
資本金		
発行可能株式総数：2013年3月31日および 2014年3月31日—10,000,000,000株		
発行済株式総数：2013年3月31日および 2014年3月31日—3,447,997,492株	397,050	397,050
資本剰余金	551,040	551,308
利益剰余金	12,689,206	14,116,295
その他の包括利益(損失)累計額	(356,123)	528,161
自己株式		
自己株式数：2013年3月31日—280,568,824株 2014年3月31日—278,231,473株	(1,133,138)	(1,123,666)
株主資本合計	12,148,035	14,469,148
非支配持分	624,821	749,839
純資産合計	12,772,856	15,218,987
契約債務及び偶発債務		
負債・純資産合計	35,483,317	41,437,473

連結損益計算書

トヨタ自動車株式会社
3月31日に終了した1年間

	金額：百万円		
	2012年	2013年	2014年
売上高			
商品・製品売上高	17,511,916	20,914,150	24,312,644
金融収益	1,071,737	1,150,042	1,379,267
売上高合計	18,583,653	22,064,192	25,691,911
売上原価並びに販売費及び一般管理費			
売上原価	15,795,918	18,010,569	19,988,245
金融費用	592,646	630,426	812,894
販売費及び一般管理費	1,839,462	2,102,309	2,598,660
売上原価並びに販売費及び一般管理費合計	18,228,026	20,743,304	23,399,799
営業利益	355,627	1,320,888	2,292,112
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	99,865	98,673	115,410
支払利息	(22,922)	(22,967)	(19,630)
為替差益<純額>	37,105	5,551	50,260
その他<純額>	(36,802)	1,504	2,928
その他の収益(費用)合計	77,246	82,761	148,968
税金等調整前当期純利益	432,873	1,403,649	2,441,080
法人税等	262,272	551,686	767,808
持分法投資損益	197,701	231,519	318,376
非支配持分控除前当期純利益	368,302	1,083,482	1,991,648
非支配持分帰属損益	(84,743)	(121,319)	(168,529)
当社株主に帰属する当期純利益	283,559	962,163	1,823,119
		金額：円	
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益			
基本	90.21	303.82	575.30
希薄化後	90.20	303.78	574.92
1株当たり年間配当額	50.00	90.00	165.00



前へ

社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



次へ

● 米国会計基準に基づく連結財務サマリー ● セグメント情報 ● 連結四半期財務サマリー ● 経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析 ● 連結財務諸表 [3/5]

連結包括利益計算書

トヨタ自動車株式会社
3月31日に終了した1年間

	金額：百万円		
	2012年	2013年	2014年
非支配持分控除前当期純利益	368,302	1,083,482	1,991,648
その他の包括利益(損失)―税効果考慮後			
外貨換算調整額	(93,292)	461,754	301,889
未実現有価証券評価損益	131,794	374,209	499,560
年金債務調整額	(65,110)	14,711	99,404
その他の包括利益(損失)合計	(26,608)	850,674	900,853
当期包括利益	341,694	1,934,156	2,892,501
非支配持分帰属当期包括損益	(85,744)	(149,283)	(185,098)
当社株主に帰属する当期包括利益	255,950	1,784,873	2,707,403



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 米国会計基準に基づく連結財務サマリー ● セグメント情報 ● 連結四半期財務サマリー ● 経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析 ● 連結財務諸表 [4/5]

連結株主持分計算書

トヨタ自動車株式会社
3月31日に終了した1年間

	金額：百万円							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益(損失) 累計額	自己株式	株主資本合計	非支配持分	純資産合計
2011年3月31日現在残高	397,050	505,760	11,835,665	(1,144,721)	(1,261,383)	10,332,371	587,653	10,920,024
非支配持分との資本取引及びその他		43,311	(45,365)	(6,503)	125,819	117,262	(119,824)	(2,562)
当期発行額		1,483				1,483		1,483
包括利益								
当期純利益			283,559			283,559	84,743	368,302
その他の包括利益(損失)								
外貨換算調整額				(87,729)		(87,729)	(5,563)	(93,292)
未実現有価証券評価損益				129,328		129,328	2,466	131,794
年金債務調整額				(69,208)		(69,208)	4,098	(65,110)
当期包括利益						255,950	85,744	341,694
当社株主への配当金支払額			(156,785)			(156,785)		(156,785)
非支配持分への配当金支払額							(37,356)	(37,356)
自己株式の取得及び処分		96			(116)	(20)		(20)
2012年3月31日現在残高	397,050	550,650	11,917,074	(1,178,833)	(1,135,680)	10,550,261	516,217	11,066,478
非支配持分との資本取引及びその他		675				675	4,961	5,636
当期発行額								
包括利益								
当期純利益			962,163			962,163	121,319	1,083,482
その他の包括利益(損失)								
外貨換算調整額				434,638		434,638	27,116	461,754
未実現有価証券評価損益				368,507		368,507	5,702	374,209
年金債務調整額				19,565		19,565	(4,854)	14,711
当期包括利益						1,784,873	149,283	1,934,156
当社株主への配当金支払額			(190,008)			(190,008)		(190,008)
非支配持分への配当金支払額							(45,640)	(45,640)
自己株式の取得及び処分		(285)	(23)		2,542	2,234		2,234
2013年3月31日現在残高	397,050	551,040	12,689,206	(356,123)	(1,133,138)	12,148,035	624,821	12,772,856
非支配持分との資本取引及びその他		528				528	2,985	3,513
当期発行額								
包括利益								
当期純利益			1,823,119			1,823,119	168,529	1,991,648
その他の包括利益(損失)								
外貨換算調整額				296,942		296,942	4,947	301,889
未実現有価証券評価損益				493,750		493,750	5,810	499,560
年金債務調整額				93,592		93,592	5,812	99,404
当期包括利益						2,707,403	185,098	2,892,501
当社株主への配当金支払額			(396,030)			(396,030)		(396,030)
非支配持分への配当金支払額							(63,065)	(63,065)
自己株式の取得及び処分		(260)			9,472	9,212		9,212
2014年3月31日現在残高	397,050	551,308	14,116,295	528,161	(1,123,666)	14,469,148	749,839	15,218,987



社長メッセージ

ビジネスユニットの概況

特集

連結業績ハイライト

事業の概況

経営・会社情報

財務情報

投資家情報



● 米国会計基準に基づく連結財務サマリー ● セグメント情報 ● 連結四半期財務サマリー ● 経営者による財政状態および経営成績に関する説明および分析 ● 連結財務諸表 [5/5]

連結キャッシュ・フロー計算書

トヨタ自動車株式会社
3月31日に終了した1年間

	金額：百万円		
	2012年	2013年	2014年
営業活動からのキャッシュ・フロー			
非支配持分控除前当期純利益	368,302	1,083,482	1,991,648
営業活動から得た現金<純額>への非支配持分控除前 当期純利益の調整			
減価償却費	1,067,830	1,105,109	1,250,853
貸倒引当金及び金融損失引当金繰入額	9,623	27,367	49,718
退職・年金費用<支払額控除後>	16,711	(20,429)	20,654
固定資産処分損	33,528	32,221	28,657
売却可能有価証券の未実現評価損<純額>	53,831	2,104	6,197
繰延税額	6,395	160,008	(56,279)
持分法投資損益	(197,701)	(231,519)	(318,376)
資産及び負債の増減ほか			
受取手形及び売掛金の(増加)減少	(585,464)	(168,260)	(121,926)
たな卸資産の(増加)減少	(344,923)	50,483	(110,819)
その他の流動資産の(増加)減少	(180,529)	(47,033)	(77,645)
支払手形及び買掛金の増加(減少)	756,363	(209,284)	65,312
未払法人税等の増加(減少)	20,943	22,127	438,527
その他流動負債の増加	316,366	280,083	277,659
その他	111,160	364,857	201,855
営業活動から得た現金<純額>	1,452,435	2,451,316	3,646,035

	金額：百万円		
	2012年	2013年	2014年
投資活動からのキャッシュ・フロー			
金融債権の増加	(8,333,248)	(10,004,928)	(11,953,064)
金融債権の回収	8,007,711	9,063,011	10,990,546
金融債権の売却	53,999	39,845	34,807
有形固定資産の購入<賃貸資産を除く>	(723,537)	(854,561)	(970,021)
賃貸資産の購入	(808,545)	(1,119,591)	(1,708,670)
有形固定資産の売却<賃貸資産を除く>	36,633	39,191	39,191
賃貸資産の売却	431,313	533,441	744,339
有価証券及び投資有価証券の購入	(3,173,634)	(3,412,423)	(4,738,278)
有価証券及び投資有価証券の売却	162,160	35,178	538,894
有価証券及び投資有価証券の満期償還	2,694,665	2,633,913	2,780,433
関連会社への追加投資支払 <当該関連会社保有現金控除後>	(147)	16,216	6,603
投資及びその他の資産の増減ほか	209,972	3,396	(101,028)
投資活動に使用した現金<純額>	(1,442,658)	(3,027,312)	(4,336,248)
財務活動からのキャッシュ・フロー			
長期借入債務の増加	2,394,807	3,191,223	3,890,310
長期借入債務の返済	(2,867,572)	(2,682,136)	(2,988,923)
短期借入債務の増加	311,651	201,261	467,976
当社株主への配当金支払額	(156,785)	(190,008)	(396,030)
非支配持分への配当金支払額	(37,356)	(45,640)	(63,065)
自己株式の(取得)及び処分	(92)	2,542	9,212
財務活動から得た(又は使用した)現金 <純額>	(355,347)	477,242	919,480
為替相場変動の現金及び現金同等物に対する影響額	(55,939)	137,851	93,606
現金及び現金同等物純増加(減少)額	(401,509)	39,097	322,873
現金及び現金同等物期首残高	2,080,709	1,679,200	1,718,297
現金及び現金同等物期末残高	1,679,200	1,718,297	2,041,170

独立登録会計事務所の報告書

トヨタ自動車株式会社の株主各位及び取締役会へ

私どもは、添付の連結貸借対照表並びに連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主持分計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書が、トヨタ自動車株式会社及びその子会社の2013年3月31日及び2014年3月31日現在における財政状態並びに2014年3月31日に終了した3年間の各連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローを、米国において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠し、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。また、私どもは、会社がトレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) が公表した「内部統制の統合的枠組み (1992年版)」で確立された規準に基づき、2014年3月31日現在、すべての重要な点において、財務報告に係る有効な内部統制を整備・運用しているものと認める。会社の経営者は、これらの財務諸表及び財務報告に係る有効な内部統制の整備・運用並びに添付の財務報告に係る内部統制に関する経営者の年次報告に含まれる、財務報告に係る内部統制の有効性についての評価につき責任を負うものである。私どもの責任は、私どもの統合監査に基づいて、これらの財務諸表及び財務報告に係る会社の内部統制についての意見を表明することである。私どもは、米国公開企業会計監視委員会基準 (the standards of the

Public Company Accounting Oversight Board (United States)) に準拠して監査を実施した。これらの基準は、財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうか、また、財務報告に係る有効な内部統制がすべての重要な点において整備・運用されているかどうかについて合理的な保証を得るよう、私どもが監査を計画し、実施することを要求している。私どもが実施した財務諸表の監査は、財務諸表における金額や開示の基礎となる証拠の試査による検証、経営者が採用した会計原則及び経営者が行った重要な見積りの検討及び財務諸表全体の表示に関する評価を含んでいる。私どもが実施した財務報告に係る内部統制の監査は、財務報告に係る内部統制についての理解、内部統制上の重大な欠陥が存在するリスクの評価、当該リスク評価に基づく内部統制の整備・運用状況の有効性についての検証及び評価を含んでいる。また、私どもが実施した監査は、状況に応じて必要と認められた他の手続の実施を含んでいる。監査の結果、私どもは意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

財務報告に係る内部統制は、一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠した財務報告及び外部報告目的の財務諸表の作成に関する信頼性について合理的な保証を提供するために整備されたプロセスである。財務報告に係る内部統制には、(i) 会社の資産の取

引及び処分を合理的な詳細さで、正確かつ適正に反映する記録の維持に関連し、(ii) 一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して財務諸表を作成するために必要な取引の記録が行われていること及び会社の収入と支出が会社の経営者及び取締役の承認に基づいてのみ行われることに関する合理的な保証を提供し、(iii) 財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある未承認の会社の資産の取得、使用又は処分を防止又は適時に発見することに関する合理的な保証を提供する方針及び手続を含んでいる。

固有の限界により、財務報告に係る内部統制は、虚偽記載を防止又は発見できない可能性がある。また、将来の期間に向けて有効性の評価を予測する場合には、状況の変化により統制が不適切となるリスク、もしくは方針や手続の遵守の程度が低下するリスクが伴う。

PricewaterhouseCoopers Amata

日本 名古屋

2014年6月24日

投資家情報 (2014年3月31日現在)

会社の概要

会社名	トヨタ自動車株式会社	関係会社数	[連結子会社] 509社 [持分法適用会社] 56社
創立	1937年8月28日	従業員数	68,240名(連結:338,875名)
資本金	397,049百万円	ホームページ	[企業情報サイト] http://www.toyota.co.jp [投資家情報サイト] http://www.toyota.co.jp/jpn/investors
決算期	3月31日		
会計監査人	あらた監査法人		

株式の概要

発行可能株式総数	10,000,000,000株
発行済株式総数	3,447,997,492株
自己株式数	278,231,473株
株主数	613,648名
一単元の株式数	100株
上場証券取引所	[国内] 東京、名古屋、福岡、札幌 [海外] ニューヨーク、ロンドン
証券コード	7203(日本)
米国預託証券(ADR)	[比率] 1ADR = 2普通株 [シンボル] TM
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 フリーダイヤル: (0120)232-711
ADRの名義書換・預託代理人	The Bank of New York Mellon 101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A. 電話: (866)238-8978 フリーダイヤル(米国内): (888)269-2377(888)BNY-ADRS [バンク オブ ニューヨーク メロン ADR サイト] http://www.adrbnymellon.com [証券代行サイト] http://www.bnymellon.com/shareowner

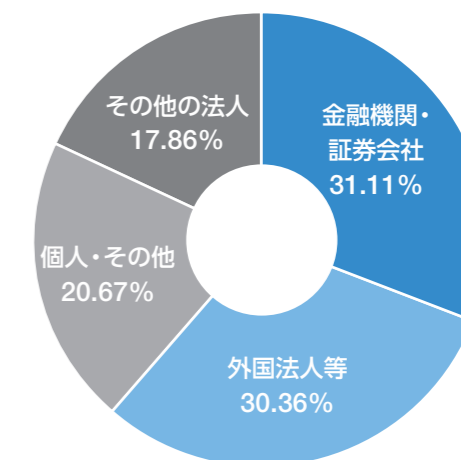
お問合せ先

日本	[本社] 〒471-8571 愛知県豊田市トヨタ町1番地 電話: (0565)28-2121 Fax: (0565)23-5721 [東京本社] 〒112-8701 東京都文京区後楽1丁目4番18号 電話: (03)3817-7111 Fax: (03)3817-9092
米国	Toyota Motor North America, Inc. 601 Lexington Avenue, 49th Floor, New York, NY 10022 U.S.A. 電話: (212)223-0303 Fax: (212)759-7670
英国	Toyota Motor Europe NV/SA Curzon Square, 25 Park Lane, London W1K 1RA, U.K. 電話: (207)290-8513 Fax: (207)290-8502

主要大株主

名称	所有株式数(千株)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	331,408
株式会社豊田自動織機	223,515
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	181,754
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー(常任代理人(株)みずほ銀行決算営業部)	128,118
日本生命保険相互会社	122,323
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	83,412
資産管理サービス信託銀行株式会社	70,824
株式会社デンソー	69,533
三井住友海上火災保険株式会社	66,063
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	55,260

所有者別分布状況



注: 個人・その他には自己株278百万株が含まれています。

東京証券取引所におけるトヨタの株価および株式売買高

