

構造変化が求められる アジアの自動車産業

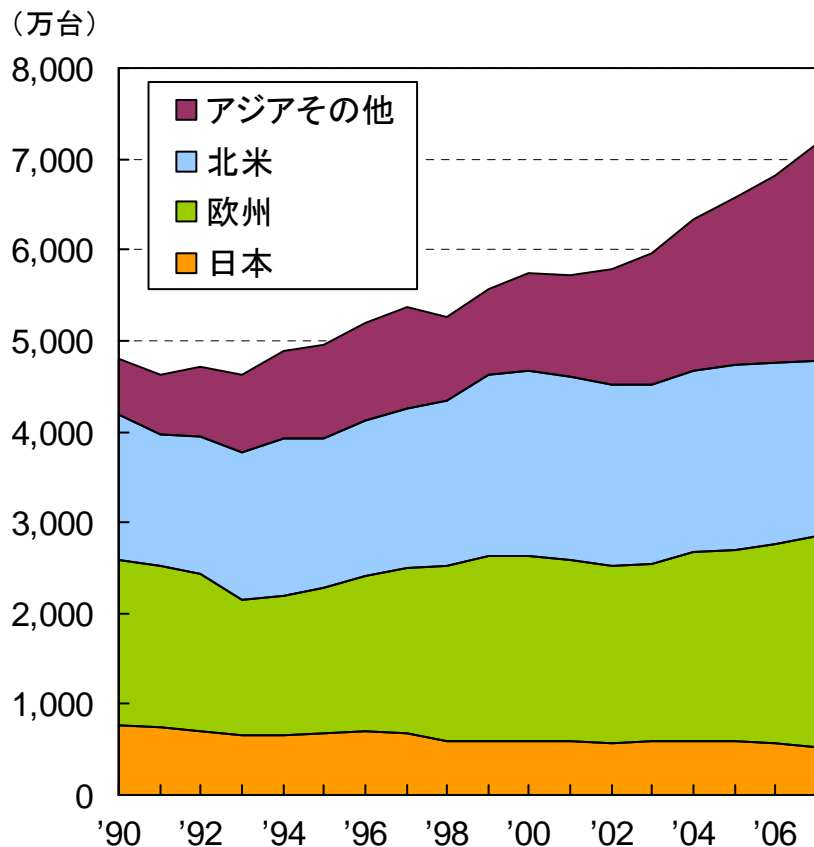
トヨタ自動車 株式会社
岡部 聡

2009年2月18日

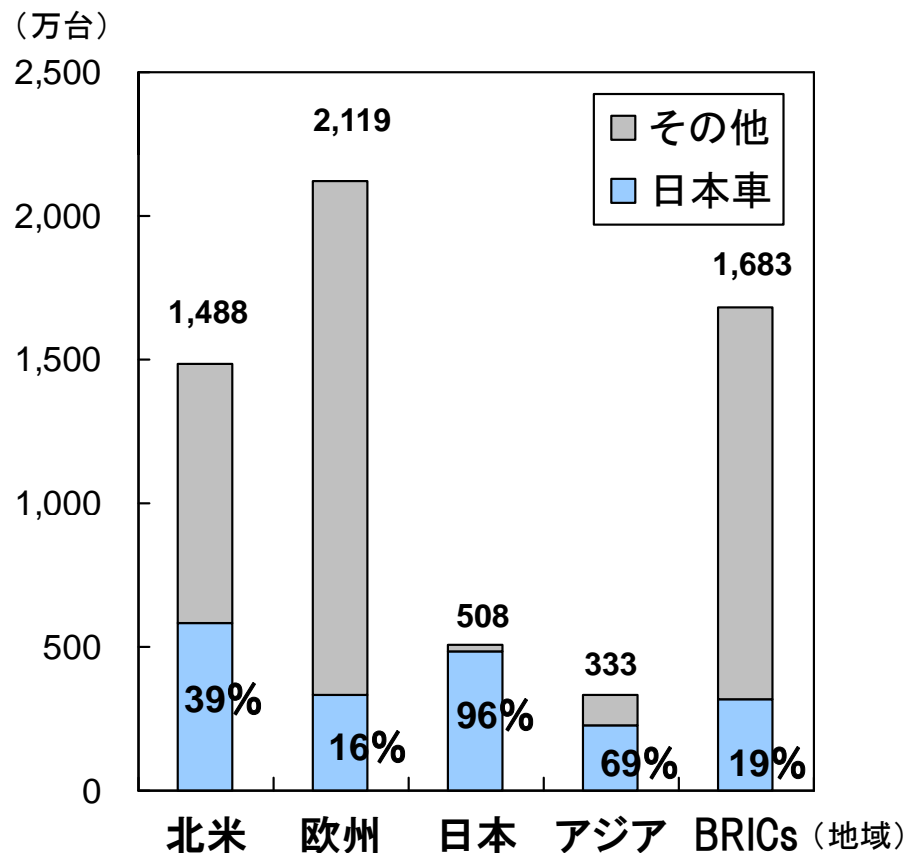
1. トヨタに於けるアジアオペレーションの紹介
2. 近年の事業構造の変化
3. 直近の市場状況と短期対応
4. 中長期的な環境認識とパラダイムチェンジ

1-1 アジア地域の位置付け（世界・地域別市場推移）

＜世界・アジア市場推移＞

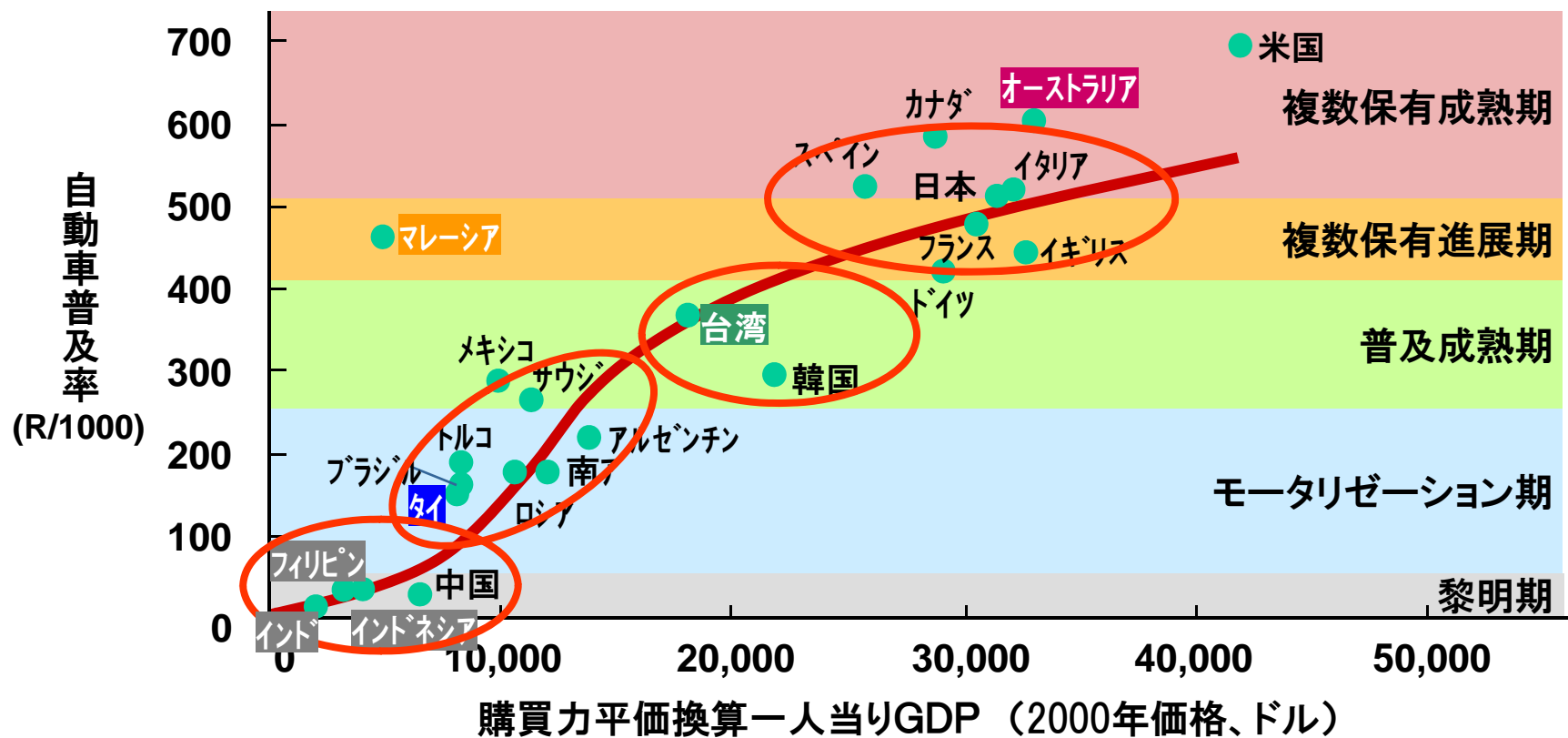


＜08年地域別市場・日本車比率＞



- 世界市場の中でのアジア他地域の位置付けは年々増大
- 日本車が69%を占める(日本と最も緊密な市場)

1-2 アジア地域の位置付け（自動車普及率）



- 自動車普及率は、先進諸国と比較し、まだまだ低い
- アジア地域の中でも、バラツキあり



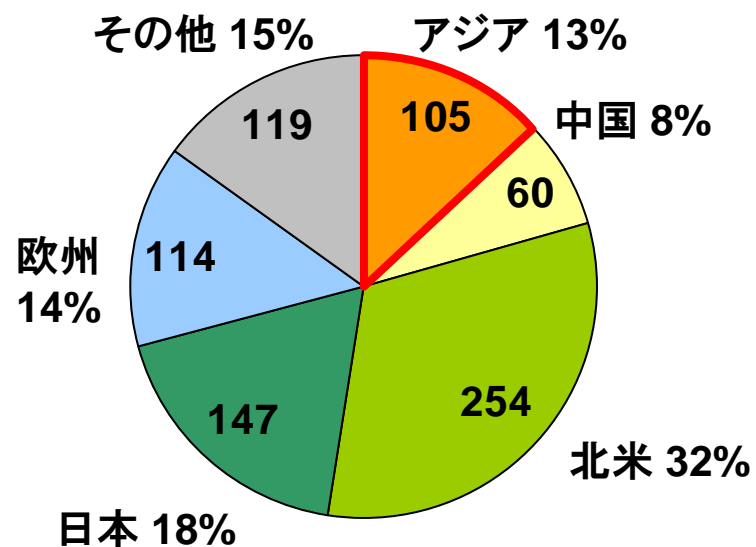
今後の成長のポテンシャル大

1-3 トヨタに於けるアジア地域の位置付け

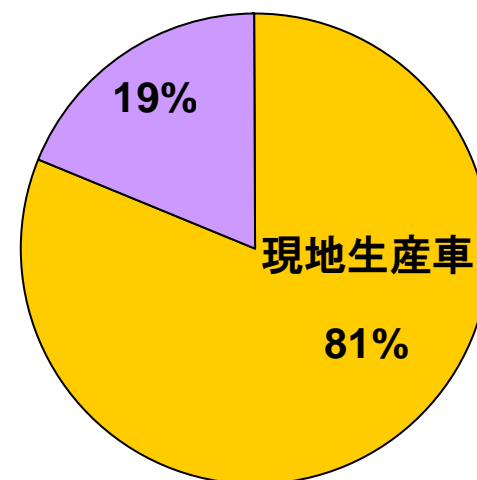
《販売》

〈08年世界販売実績：799万台〉

（販売の内訳）

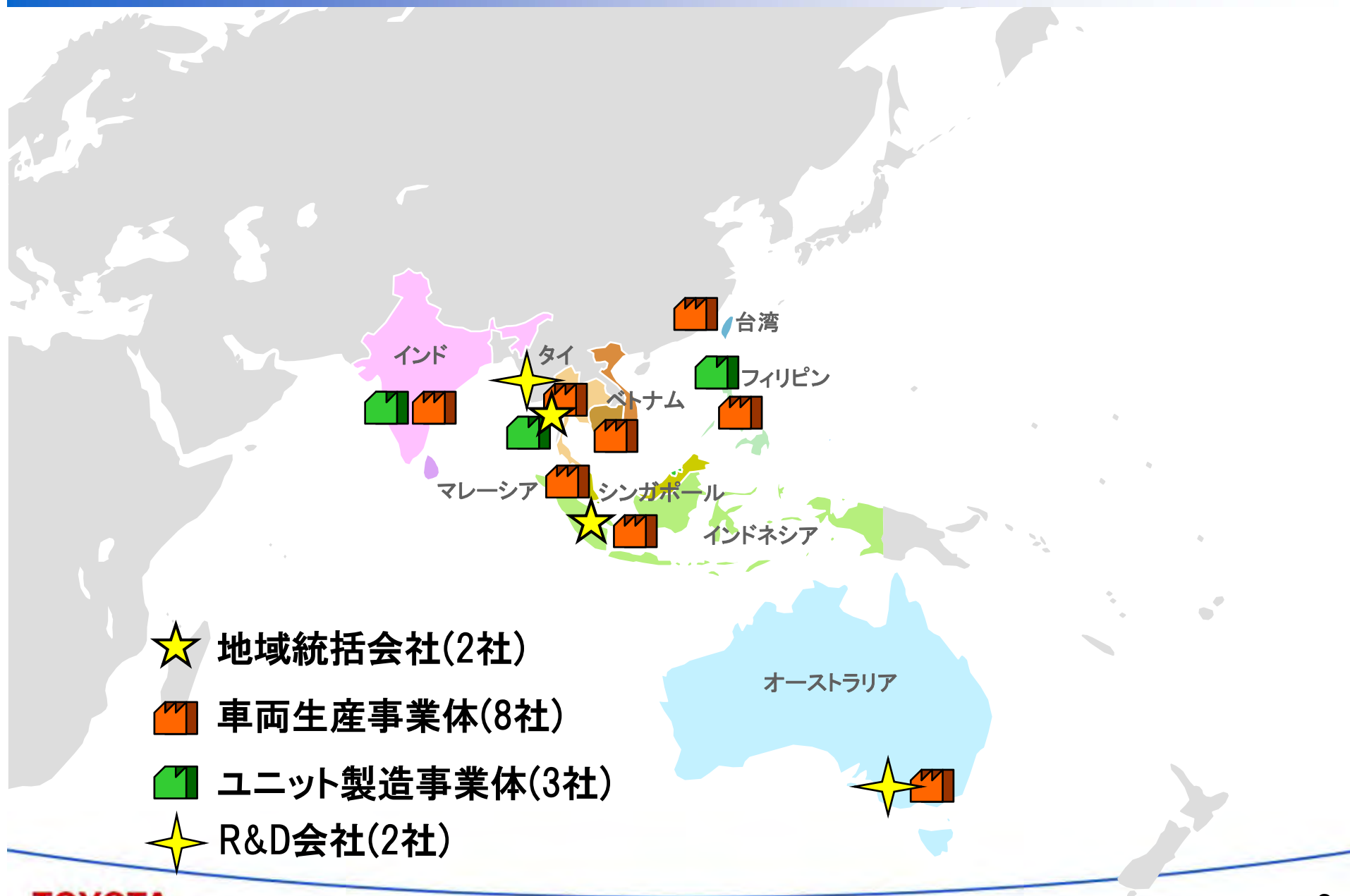


輸入完成車



- グローバルトヨタ販売の13%を占める重要地域
- 現地生産車が81%を占める

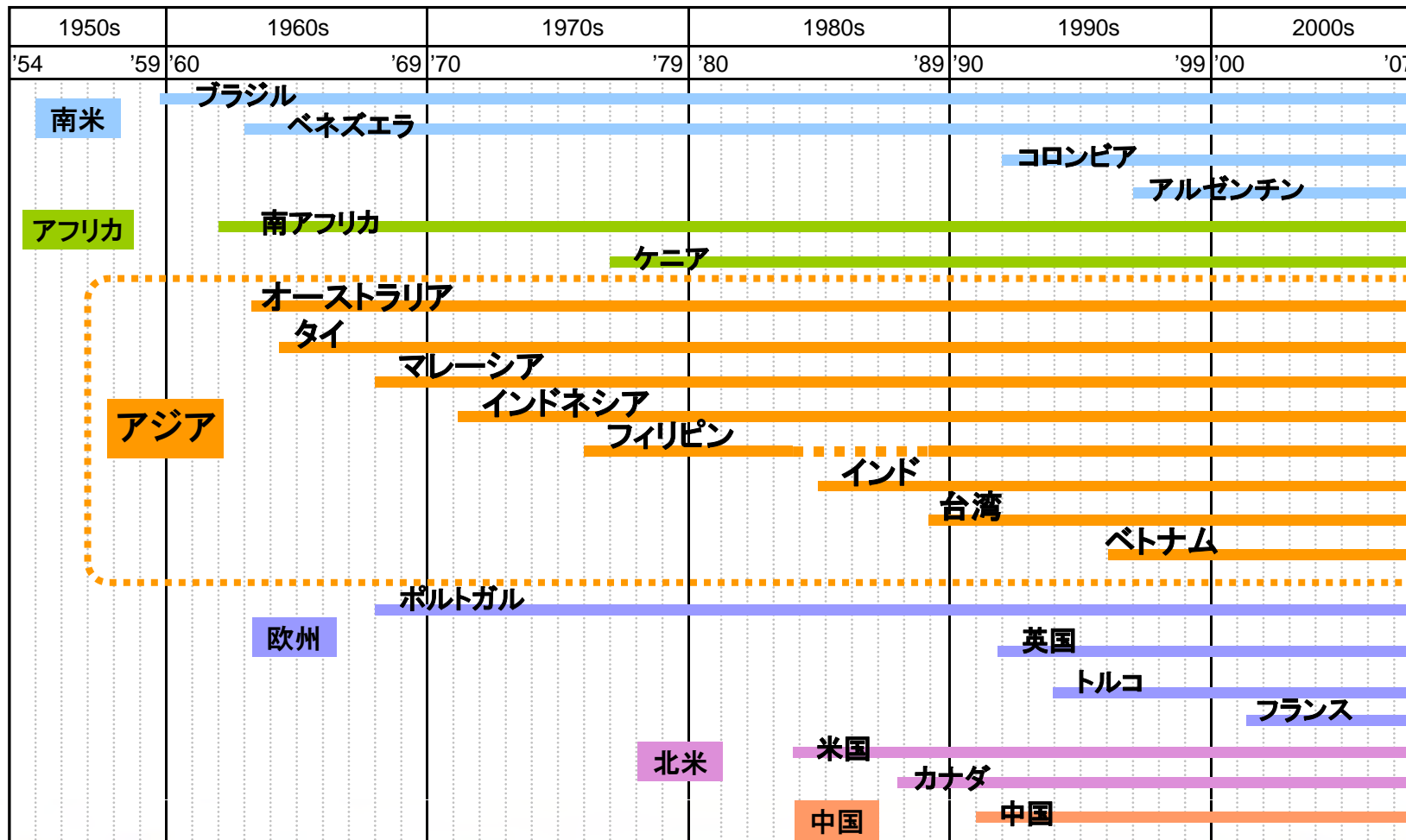
1-4 アジア地域オペレーションの紹介



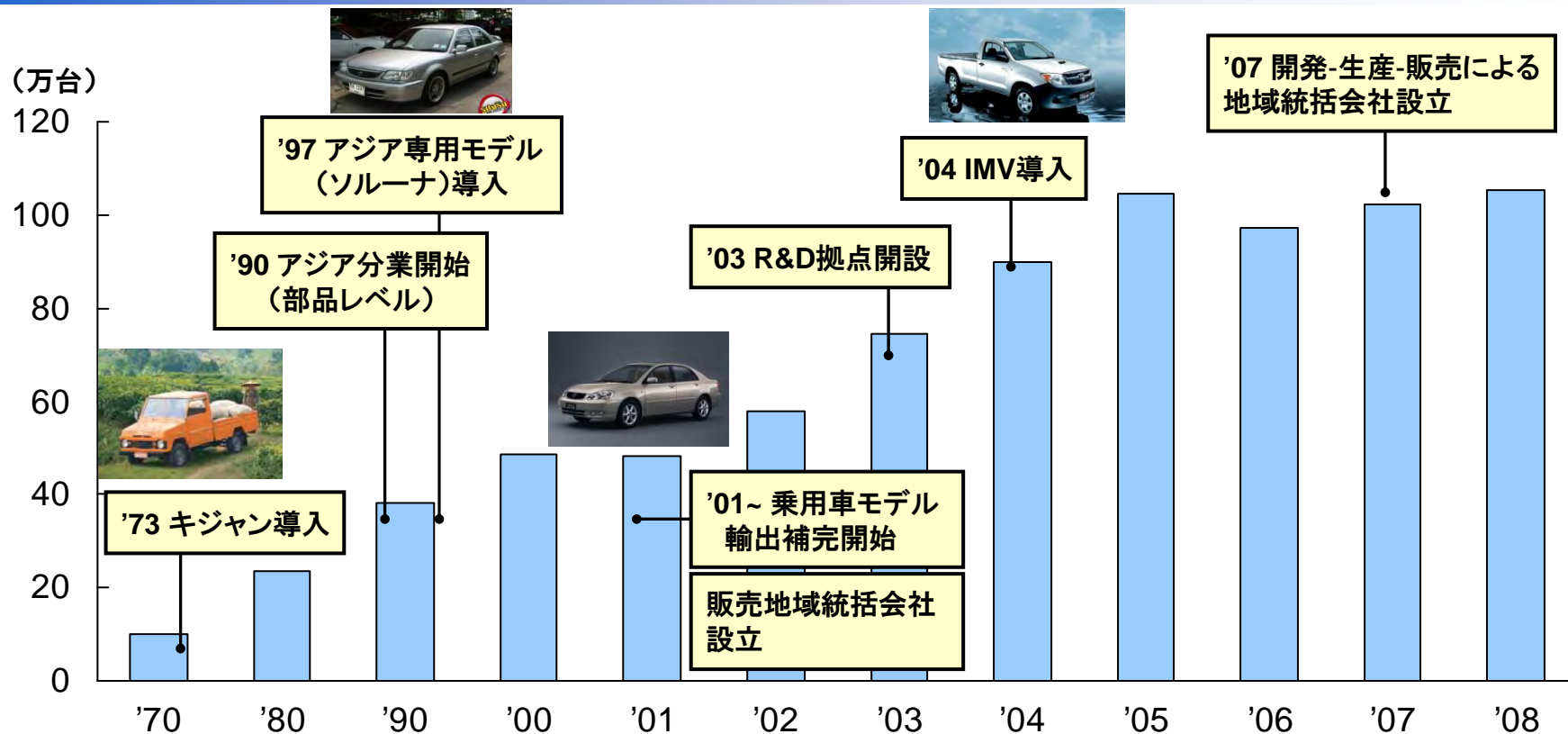
1-5 アジア地域の歴史

アジアにおける車両生産の歴史は、北米・欧州よりも長い

トヨタ 海外車両生産の歴史

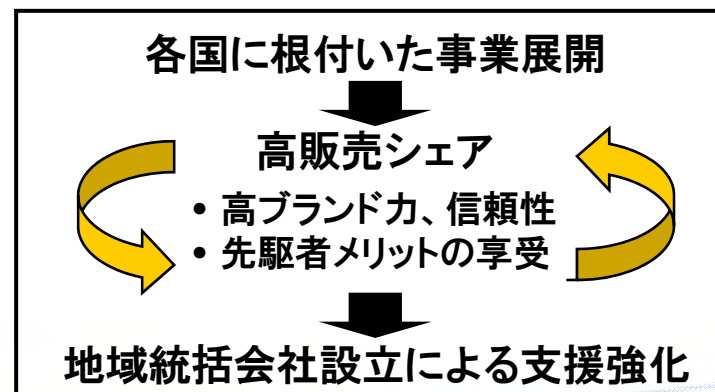


1-6 アジア地域の販売



<08年販売・シェア>

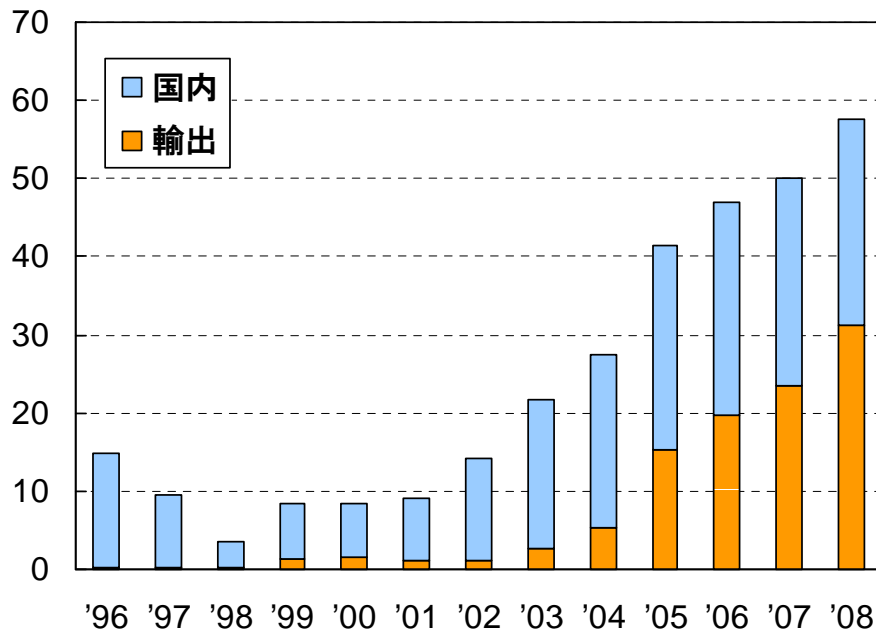
国	販売(千台)	シェア
インドネシア	209	35.1%
タイ	262	42.6%
フィリピン	46	36.9%
マレーシア	102	18.6%
台湾	79	35.0%
インド	52	2.6%
オーストラリア	246	24.3%



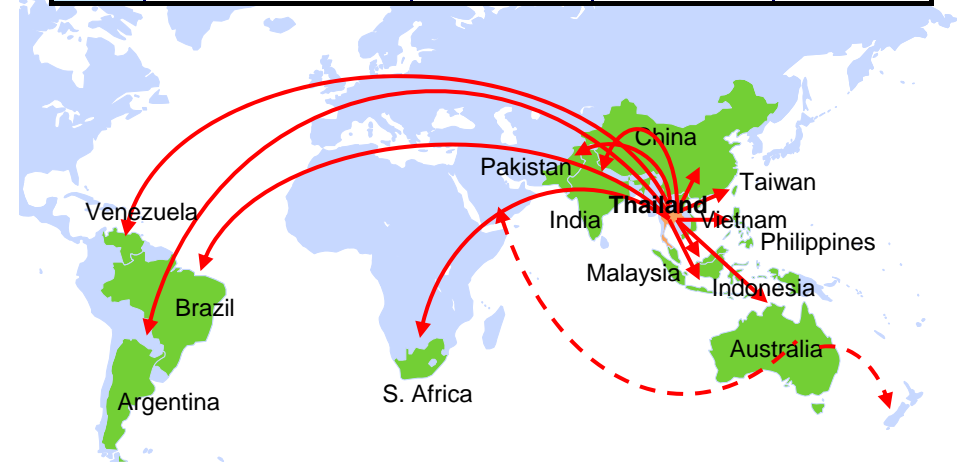
2-1 近年の事業構造の変化（完成車 域内分業の拡大）

アジア経済危機以前	97年	アジア経済危機後
<ul style="list-style-type: none"> • 各国国産化規制に対応 • 域内 部品/ユニットレベルの分業 		<ul style="list-style-type: none"> • 完成車の域内分業開始 • 地域統括会社の設立 • 戦略モデルの投入(IMV)

(万台) 《例: タイにおける車両輸出推移》



	2000	2007	07 vs 00	
部品輸出	金額	4億 \$	11億 \$	3倍
	(40ft. コンテナ)	7千本	28千本	4倍

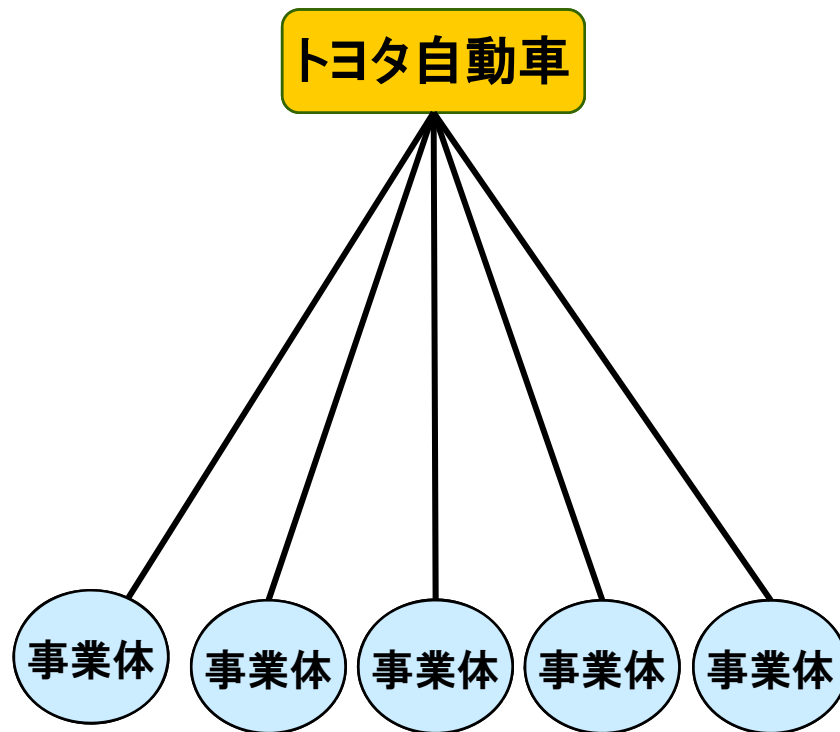


域内分業オペレーションの拡大

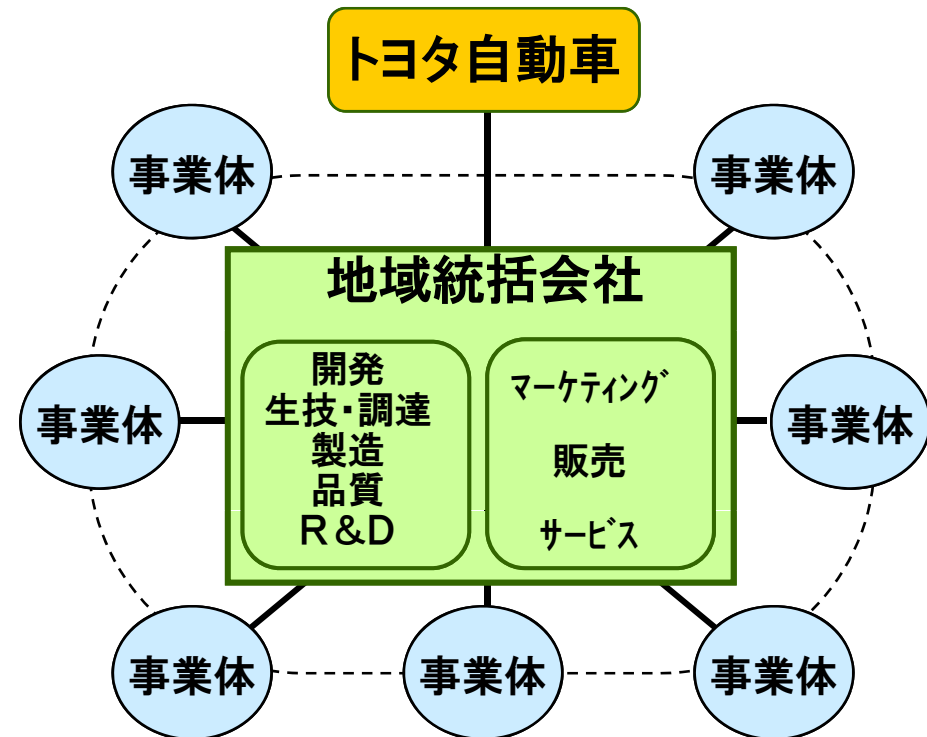
2-2 近年の事業構造の変化（地域統括会社の設立）

- トヨタオペレーションのグローバル化による工数限界
 - 現地化／自立化ニーズの増大
- ➡ 地域統括会社の設立

《設立以前》



《設立後 07年～》



開発、生産、調達、販売、サービスに至る
域内一貫体制の構築

2-3 近年の事業構造の変化（地域統括会社の変遷）

地域統括会社の変遷

	'90	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07
販売・物流関係	部品・ユニット 相互補完支援		車両 相互補完支援 販売、マーケティング支援						
モデル			アジアテスト 乗用車導入			IMV導入			
開発関係					現地生産車の 開発・評価				
生産関係								生産支援 ・調達	
									一体運営化

2-4 近年の事業構造の変化（IMV開発）

戦略モデルの投入(IMV: Innovative International Multi-purpose Vehicle)

IMVとは・・・

- 現地完結型 開発・調達・生産
(現地開発、元車なし)
- タイを拠点に世界各国へ輸出、
生産する世界戦略モデル
- 各国ニーズに合わせた
バリエーション(派生車)

<IMVシリーズ>

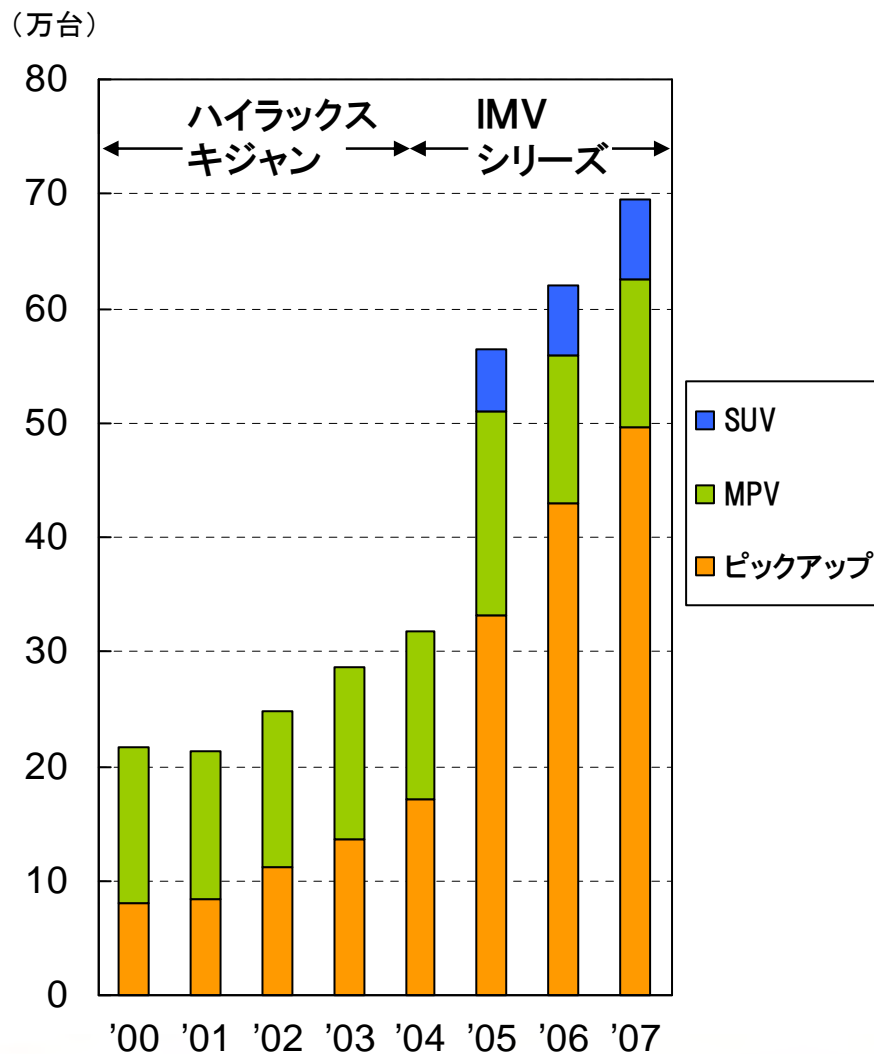
ピックアップ			SUV	MPV
シングルキャブ	エクストラキャブ	ダブルキャブ		
				

<IMVシリーズ生産国>

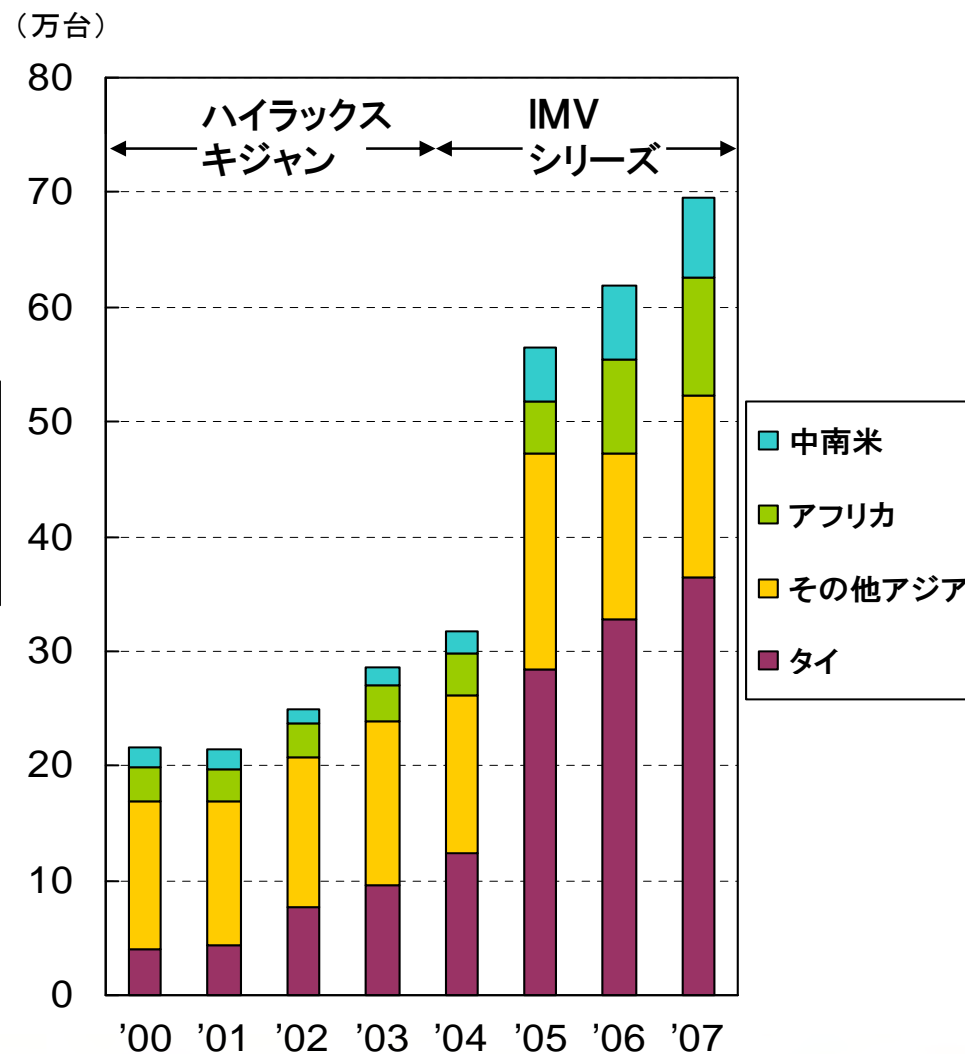


2-5 近年の事業構造の変化（IMV生産）

＜シリーズ別＞



＜生産地域別＞

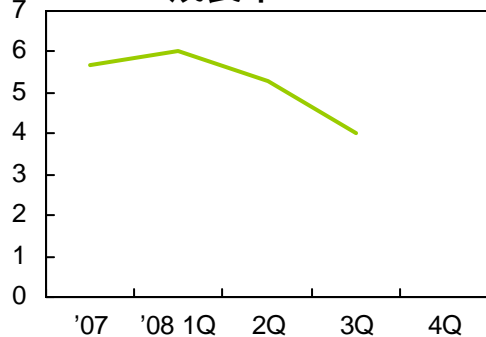


3-1 直近の状況(市場・販売・主要指標)

<GDP/株価推移>

タイ

(%) GDP 成長率



株価



<08年4半期別市場・販売推移>

市場

(万台)

1000

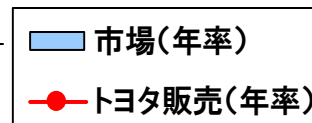
800

600

400

200

0



販売

(万台)

90

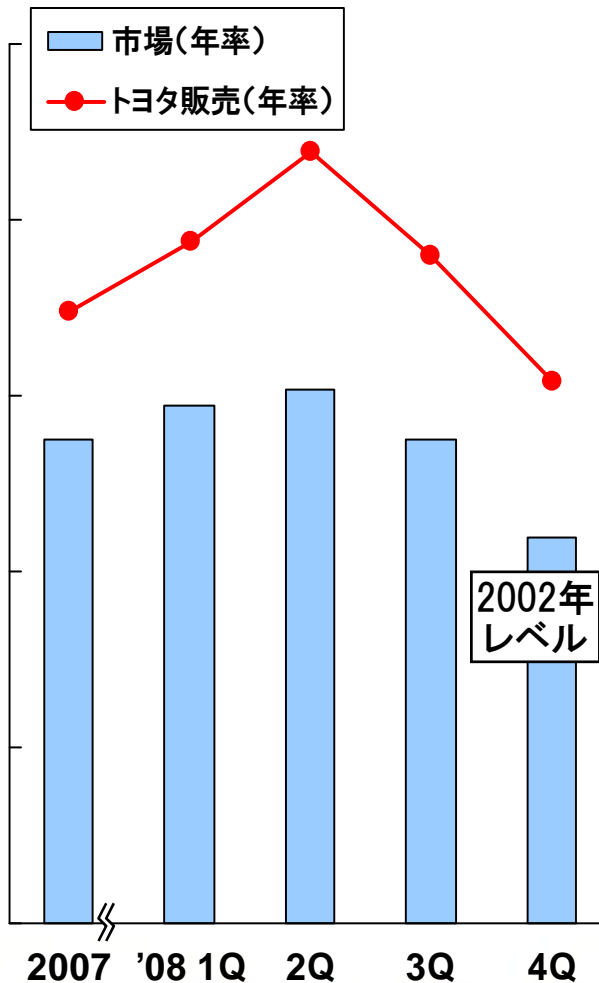
80

70

60

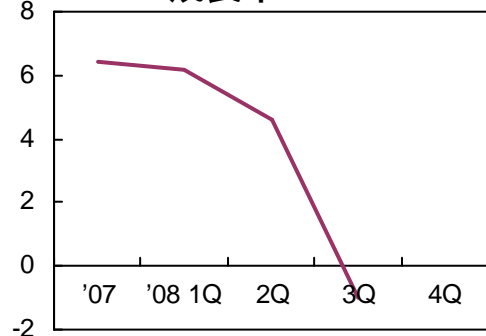
50

0



台湾

(%) GDP 成長率



株価



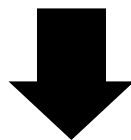
3-2 短期的な対応

- ① 在庫の圧縮(標準1ヶ月以下 vs. 現状1.5ヶ月)
 - ・生産調整(ムダなモノは造らない)
 - ・積極的な増販施策(e.g. 特別仕様車、フリート増販)の実施
 - ・需給管理の徹底
 - ・アンテナを高く、市場の先読み→オーダー精度のUp
- ② 生産:タクト調整/2直→1直化
- ③ 余剰人員への対応:非正社員契約満了時の更新中止
- ④ 新規投資の見直し (e.g. インド、タイ 等)
- ⑤ グローバル商品展開の加速
(e.g. 台湾→中近東(カローラ)、USA→中近東(セコイア))



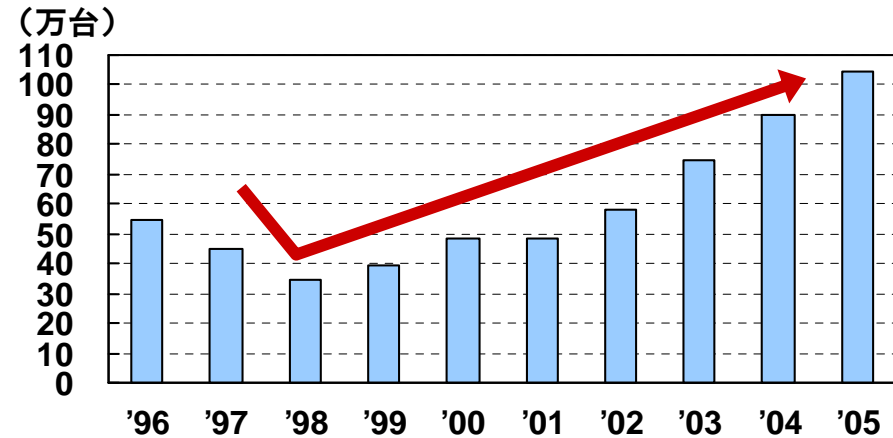
3-3 (参考) アジア危機時(97年)の対応

- ・ 生産維持のための輸出拡大推進
- ・ 減量経営
(経費・原価低減／原地調達率拡大)
- ・ 人材育成(日本への派遣、研修)
- ・ 高国産化、戦略モデルの開発

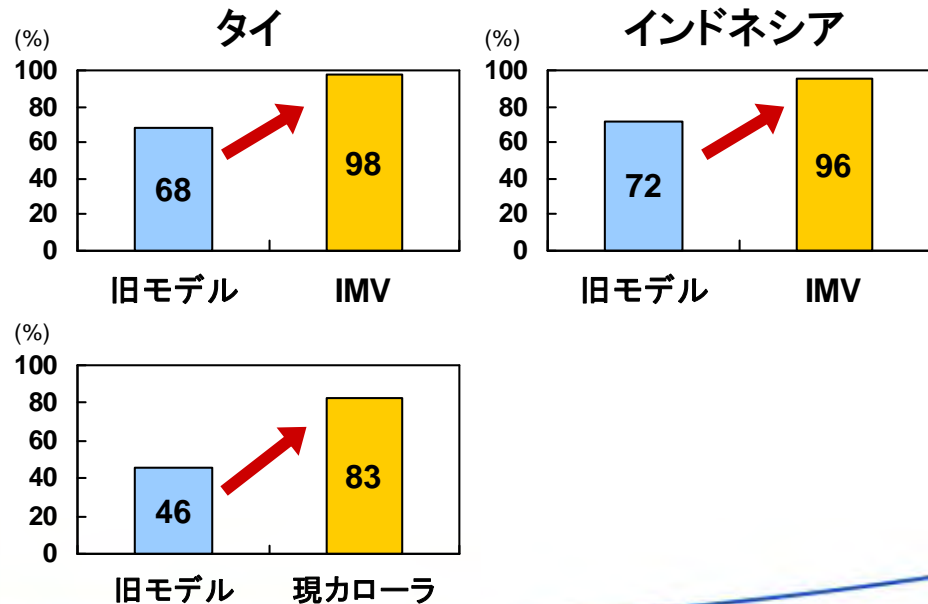


その後の発展に繋がる基盤作り

《アジア地域販売》



《現地調達率の伸張》



4-1 中長期的な環境認識 (1)

◎自由化の一層の進展

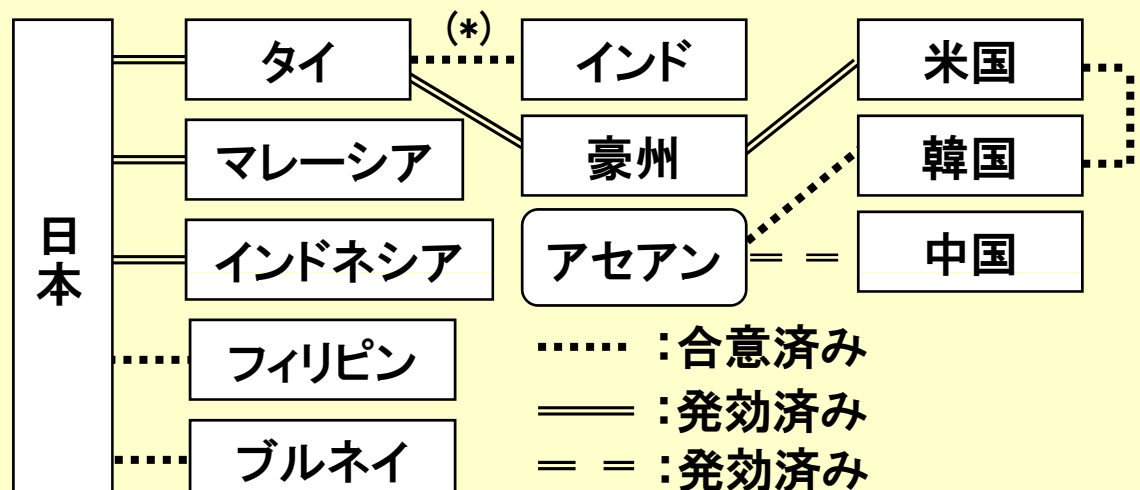
CEPT(アセアン国間における特惠関税制度)、FTAが進展

CEPT(CBU関税)

～'09年	5%
'10年～	0%

ベトナムのみ、'18年に0%
(現状83%)

FTA状況 (自動車分野で合意済みの案件)



(但し、完成車は例外品目)

(*): 一部品目については、先行実施中

4-2 中長期的な環境認識 (2)

- ◆ 数年後には成長市場へ回復
- ◆ 新規需要(小型車／低燃費車)の拡大
- ◆ 自由化／ボーダレス化の進展による競合激化
- ◆ 各国燃料の多様化(CNG/LPG/エタノール 等)



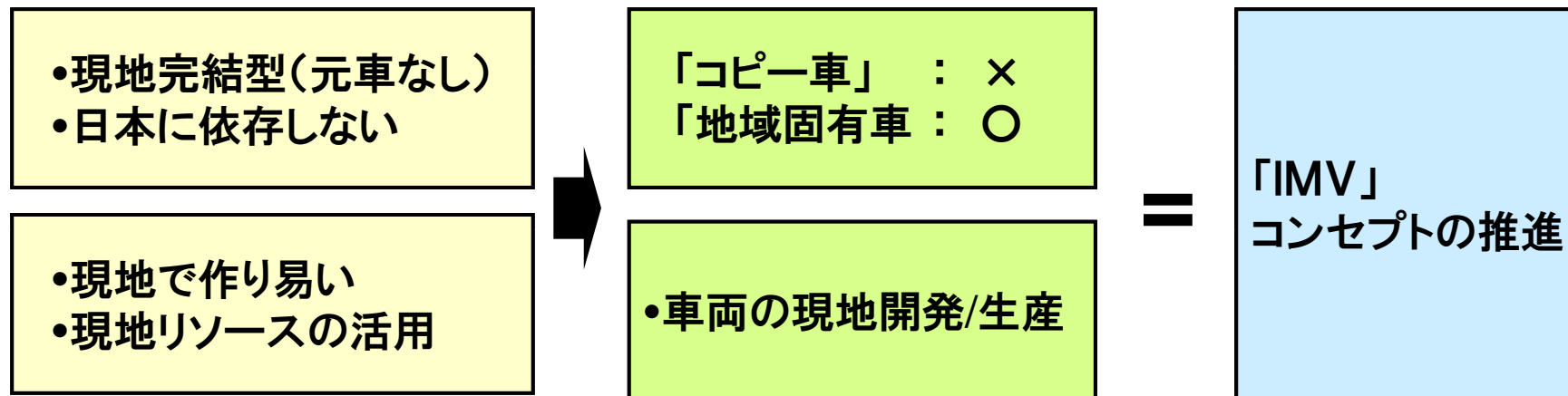
安価・小型車・低燃費 or 代替燃料車需要の高まり

4-3 中長期的な環境認識 (3)

ビジネス環境	<ul style="list-style-type: none">◆ 地域事業体制が充実◆ サポート産業の発展
地域社会からのニーズ	<ul style="list-style-type: none">◆ 基幹産業としての経済建設への期待の高まり◆ 現地社会への貢献◆ 人材育成・雇用ニーズの拡大

4-4 パラダイムチェンジ(1)

◆ 今後の方向性



アジアに軸足を置いた自立性のあるプロジェクト推進

垂直分業から水平分業への変革

- ◆ 先進国向け商品とは一線を画する現地目線・市場ニーズに合わせた「小型車商品開発」
 - 商品企画・規準の見直し(法規/税制/使用環境 等)
 - 現地人材・部品の積極的な活用
- ◆ 現地リソース(人・物・金)を最大活用した事業展開

新技術導入による健全なモータリゼーションをリード

(モータリゼーションのスタート時点で新技術を導入)

- ◆ 代替燃料(CNG/LPG/エタノール 等)対応
- ◆ 超低燃費・低価格車の開発・展開
(ハイブリッドモデルの積極的な展開)

4-7 最後に

モータリゼーション／産業発展に
弾みをつける仕組み／きっかけ作りが求められる

- ◆ 新技術(含む代替燃料対応)⇔インセンティブ
- ◆ 水平分業⇔インフラ整備
- ◆ 地場産業保護⇔自由化とのバランス
- ◆ 中長期的に安定した産業・自動車政策
- ◆ カントリーリスクの低減



官民一体となった産業振興

ご清聴ありがとうございました