

トヨタ自動車の成長戦略分析

はじめに

世界的な自動車メーカーであるトヨタ自動車は、CASE（コネクテッド、自動化、シェアリング/シェアード、電動化）に代表される自動車業界の大変革期に直面しています。本稿では、公開情報や専門家の意見などを参考に、同社の成長戦略を多角的に分析し、今後の成長見通しについて考察します。

1. トヨタ自動車の事業戦略とトヨタ生産方式

トヨタ自動車は、近年「モビリティカンパニー」への変革を掲げ、自動車の製造販売にとどまらない、幅広いモビリティサービスの提供を目指しています。¹ この変革を推進する上で、同社の強みであるトヨタ生産方式（TPS）²が重要な役割を担います。TPSは、「ムダの排除」「ジャストインタイム」「人間尊重」を基本理念とし、徹底的な効率化と品質向上を実現する生産システムです。TPSは、自動車製造のみならず、あらゆる事業活動に応用可能なものであり、トヨタ自動車の競争力の源泉となっています。

2. 自動車業界の動向と競合分析

近年の自動車業界は、CASEをキーワードに、100年に一度と言われる大変革期を迎えています。³ コネクテッドカーは、自動車をインターネットに接続することで、様々なサービスを提供するものです。自動運転は、ドライバーの操作を必要としない自動車を実現する技術であり、安全性向上や交通渋滞の緩和などが期待されています。カーシェアリングは、複数のユーザーが1台の自動車を共有するサービスであり、自動車の利用効率向上や環境負荷低減に貢献します。電動化は、ガソリン車に代わって、電気自動車（EV）や燃料電池車（FCV）などの電動車を普及させることで、CO2排出量削減を目指しています。

これらの変化は、自動車業界の競争環境を激化させています。トヨタ自動車は、日産自動車、本田技研工業、マツダ、スズキといった国内メーカーに加え、テスラ、BYD、フォルクスワーゲンなどの海外メーカー⁴とも競争を繰り広げています。テスラは、EV専門メーカーとして、先進的な技術と革新的なビジネスモデルで市場を席巻しています。BYDは、中国のEVメーカーであり、低価格なEVを武器に急成長を遂げています。フォルクスワーゲンは、欧州最大の自動車メーカーであり、EVシフトを積極的に推進しています。

3. トヨタ自動車の研究開発状況

トヨタ自動車は、HV（ハイブリッド車）で世界をリードしてきた実績を持ちます。HVは、ガソリンエンジンと電気モーターを組み合わせた自動車であり、燃費性能に優れています。しかし、EVへの対応の遅れが指摘されており、近年はEV開発を加速させています。⁵ また、水素を燃料とする燃料電池車（FCV）の開発にも力を入れており、「MIRAI」のフルモデルチェンジなど、技術開発を継続しています。⁶ さらに、カーボンニュートラル実現に向けた選択肢の

一つとして、水素エンジン車の開発にも取り組んでいます。⁷ 水素エンジン車は、既存のエンジン技術を活用できるため、開発コストを抑え、早期に実用化できる可能性があります。自動運転技術においては、TRI-AD (Toyota Research Institute - Advanced Development) を設立し、自動運転技術の開発を推進しています。⁸

4. トヨタ自動車の海外事業の状況

4.1 中国

世界最大の自動車市場である中国において、トヨタ自動車は日系メーカーとしてトップの販売台数を誇ります。⁹ しかし、近年は中国地場メーカーの台頭やEVシフトの加速により、競争が激化しています。¹⁰ トヨタ自動車は、中国市場向けにEVの投入を加速するなど、競争力強化に取り組んでいます。¹¹

4.2 北米

北米は、トヨタ自動車にとって最大の市場であり、長年にわたり高いシェアを維持しています。¹² しかし、近年はテスラなどのEV専門メーカーの台頭や、GM、フォードなどの既存メーカーのEVシフトにより、競争が激化しています。¹³ トヨタ自動車は、北米市場においても、HV、PHEV (プラグインハイブリッド車)、FCVなど、多様な電動車の投入を進めています。¹⁴

4.3 欧州

欧州は、環境規制が厳しく、EVシフトが最も進んでいる地域です。¹⁵ トヨタ自動車は、欧州市場においても、HV、PHEV、EVなど、多様な電動車の投入を進めています。¹⁶ また、欧州で人気の高いコンパクトカーやSUVのラインナップを強化するなど、市場ニーズに対応した商品戦略を展開しています。¹⁷

5. トヨタ自動車の財務状況と投資戦略

トヨタ自動車は、2024年3月期に過去最高の売上高と営業利益を達成しました。¹⁸ これは、円安や販売台数の増加に加え、原価低減や生産効率向上などの取り組みが奏功した結果です。¹⁹ 収益性²⁰ に関しては、売上高営業利益率は11.9%と、高い水準を維持しています。これは、トヨタ自動車の強固なブランド力と、効率的な生産体制によるものです。

トヨタ自動車は、将来の成長に向けた投資²¹ も積極的に行っています。Woven Cityの建設、次世代EVの開発、ソフトウェア開発、自動運転技術など、多岐にわたる分野に投資を行っています。これらの投資は、将来の収益基盤を強化し、持続的な成長を可能にするためのものです。

6. 専門家の意見とトヨタの成長戦略における課題

専門家の意見は、トヨタ自動車の成長戦略に対して、期待と懸念が入り混じっています。²² HVで培った電動化技術や、世界トップクラスの生産能力を強みとして、EVシフトを成功させるとの見方がある一方で、EVへの対応の遅れやソフトウェア開発力の不足を指摘する声もあります。²²

トヨタ自動車の成長戦略における強みは、以下の点が挙げられます。

- 世界トップクラスの生産能力と販売ネットワーク
- HV技術で培った電動化技術
- 高いブランド力と顧客ロイヤルティ
- 強固な財務基盤
- トヨタ生産方式による効率的な生産体制

一方、弱みとしては、以下の点が挙げられます。

- EVへの対応の遅れ
- ソフトウェア開発力の不足
- 中国市場での競争激化
- サプライチェーンの脆弱性

7. Woven City 構想と全方位戦略

トヨタ自動車の成長戦略において、Woven City 構想¹は重要な役割を担います。Woven Cityは、静岡県裾野市に建設中の実証都市であり、自動運転、ロボット、AIなどの技術を実証する場となります。Woven Cityは、単なる実証都市ではなく、トヨタ自動車のモビリティカンパニーへの変革を加速させるための重要な戦略拠点です。Woven Cityで得られた知見や技術を、既存事業や新規事業に活かしていくことで、トヨタ自動車はモビリティサービスのリーディングカンパニーを目指します。

また、トヨタ自動車は、EV、FCV、HV、水素エンジン車など、あらゆるパワートレインを開発する「全方位戦略」²³を採用しています。これは、多様なニーズや市場環境に対応するための戦略ですが、開発コストの増大や経営資源の分散といったリスクも孕んでいます。

8. 今後の成長見通し

トヨタ自動車は、モビリティカンパニーへの変革を加速させ、CASE時代を勝ち抜くための取り組みを強化しています。Woven Cityの建設、次世代EVの開発、ソフトウェア開発への投資など、将来に向けた投資を積極的に行っています。²⁴ これらの取り組みが成功すれば、トヨタ自動車は、自動車業界の大変革期を乗り越え、持続的な成長を遂げることが期待されます。²⁵ しかし、EVシフトの加速、競争の激化、地政学リスクの高まりなど、不確実性も増大しており、今後の成長戦略には、スピード感と柔軟性が求められます。²⁶

9. 結論

トヨタ自動車は、モビリティカンパニーへの変革を掲げ、CASE時代に対応した成長戦略を推

進んでいます。Woven City の建設、次世代 EV の開発、ソフトウェア開発への投資など、将来に向けた布石を着実に打っています。¹

同社の強みである TPS、HV 技術、ブランド力、財務基盤を活かし、Woven City で得られた知見や技術を既存事業や新規事業に活かすことで、モビリティサービスのリーディングカンパニーを目指します。

しかし、EV シフトの加速、競争の激化、地政学リスクの高まりなど、不確実性も増大しており、トヨタ自動車は、これらの課題を克服し、持続的な成長を遂げることができるのか、今後の動向が注目されます。

具体的には、以下の目標達成が、トヨタ自動車の今後の成長を占う上で重要な鍵となるでしょう。

- Woven City の成功によるモビリティサービスの創出と新たな収益源の確保
- 競争力のある次世代 EV の市場投入による EV 市場でのシェア拡大
- ソフトウェア開発力の強化によるコネクテッドカーや自動運転技術の進化

トヨタ自動車の今後の成長戦略は、自動車業界全体に大きな影響を与える可能性があり、その動向から目が離せません。

引用文献

1. ウーブン・シティ、今秋にも実証開始 豊田会長が描く"モビリティのテストコース" - トヨタタイムズ, 1月 8, 2025 にアクセス、https://toyotatimes.jp/toyota_news/1071_1.html
2. トヨタ自動車の戦略的利益拡大, 1月 8, 2025 にアクセス、https://ksu.repo.nii.ac.jp/record/2260/files/KMR_18_1.pdf
3. 自動車産業のトレンドと今後の可能性は？ 転職先としては良い選択肢？, 1月 8, 2025 にアクセス、<https://www.progressiverecruitment.com/ja-jp/knowledge-hub/industry-insights/automotive-industry-trend-and-future/>
4. www.shukatsu-career.co.jp, 1月 8, 2025 にアクセス、<https://www.shukatsu-career.co.jp/blog/shukatsu-agent/company-analysis-shukatsu-agent/manufacturing-companies/toyota-company-analysis/#:~:text=%E3%83%88%E3%83%A8%E3%82%BF%E8%87%AA%E5%8B%95%E8%BB%8A%E3%81%AE%E7%AB%B6%E5%90%88%E4%BB%96%E7%A4%BE,%E3%81%AF%E4%BB%A5%E4%B8%8B%E3%81%AE%E9%80%9A%E3%82%8A%E3%81%A7%E3%81%99%E3%80%82>
5. EV の成長鈍化でエンジンに再注目 トヨタ自動車など「次世代エンジン」の開発を推進 - YouTube, 1月 8, 2025 にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=XpUgDgl5mow>
6. 3分で読み解く トヨタの水素戦略 なぜトヨタは MIRAI をフルモデルチェンジしたのか - トヨタタイムズ, 1月 8, 2025 にアクセス、https://toyotatimes.jp/toyota_news/109.html
7. 第2項 電気自動車、燃料電池車の開発 - トヨタ自動車, 1月 8, 2025 にアクセス、https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/leaping_forward_as_a_global_corporation/chapter4/section8/item2.html
8. Autonomous Driving(自動運転)の取り組み トヨタ自動車編 - ZMP, 1月 8, 2025 にアクセス、https://www.zmp.co.jp/knowledge/ad_top/work/toyota
9. 自動車販売台数速報 中国 2023年 - 自動車産業ポータル マークラインズ - MarkLines, 1月 8, 2025 にアクセス、https://www.marklines.com/ja/statistics/flash_sales/automotive-sales-in-

[china-by-month-2023](#)

10. トヨタの6月販売 13%減、5カ月連続減少 - NNA ASIA・中国・車両, 1月 8, 2025 にアクセス、<https://www.nna.jp/news/2678892>
11. 10月の中国新車販売、日系大手3社がマイナス トヨタはHVなど好調で微減にとどまる, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2411/08/news138.html>
12. 第1項 北米市場の拡大 - トヨタ自動車, 1月 8, 2025 にアクセス、
https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/leaping_forward_as_a_global_corporation/chapter4/section1/item1.html
13. 自動車販売台数速報 米国 2024年 - 自動車産業ポータル マークラインズ - MarkLines, 1月 8, 2025 にアクセス、
https://www.marklines.com/ja/statistics/flash_sales/automotive-sales-in-usa-by-month
14. 2023年の米自動車販売、前年比12.3%増の1562万台 | 地域・分析レポート, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2024/cefc3e73821250cb.html>
15. 自動車市場が回復軌道に、販売台数は4年ぶり前年比増 (EU) - ジェトロ, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2024/543c57d31c395017.html>
16. 欧州におけるトヨタのプラグイン販売は引き続き拡大 - Driving ECO, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://www.drivingeco.com/ja/ventas-enchufables-toyota-europa-siguen-creciendo/>
17. トヨタ欧州販売モデル - 自動車産業ポータル マークラインズ - MarkLines, 1月 8, 2025 にアクセス、
https://www.marklines.com/ja/modelchange/toyota_we_model
18. 営業利益5兆円超えトヨタ、減益予想で示す覚悟 EV・AI・ソフトウェアに1.7兆円投じ変革を加速, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://toyokeizai.net/articles/-/753588>
19. 2024年5月の時流とその対策(3) : トヨタ自動車だけが空前の利益を上げている本当の理由 | 製造業・工場経営.com, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://seizougyou-koujoukeiei.funaisoken.co.jp/maker/13506/>
20. 7203 トヨタ自動車 | 収益性分析 - IR BANK, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://irbank.net/E02144/profitability>
21. 投資家情報 | トヨタ自動車株式会社 公式企業サイト, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://global.toyota.jp/ir/>
22. 自工会の豊田章男会長が示した「電動化=EV化への懸念」は日本を勝利に導けるのか?, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://blog.evsmart.net/toyota/toyota-showed-concerns-about-rapid-electric-vehicle-adoption/>
23. アニュアルレポート2017 | 長期戦略 - トヨタ自動車, 1月 8, 2025 にアクセス、
https://www.toyota.co.jp/pages/contents/jpn/investors/library/annual/pdf/2017/ar2017_2.pdf
24. CES 2025 プレスカンファレンス - YouTube, 1月 8, 2025 にアクセス、
https://www.youtube.com/watch?v=6hBbZY_cvxE
25. トヨタ自動車決算速報、今後の株価や将来性を解説 - Moomoo, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://www.moomoo.com/jp/learn/detail-toyota-motor-earnings-report-future-stock-outlook-and-potential-117198-240515151>
26. 【2025年超予測：自動車（前編）】 バッテリーEV失速と中国の躍進／トヨタの戦略が当たった／バブルが終焉／二重投資が必要 - YouTube, 1月 8, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=R3dNSc90h7o>