

トヨタ自動車 7203.JP

企業分析レポート (すべて)

作成日: 2026-09-10

投資家分析 (基準日: 2026-05-12)

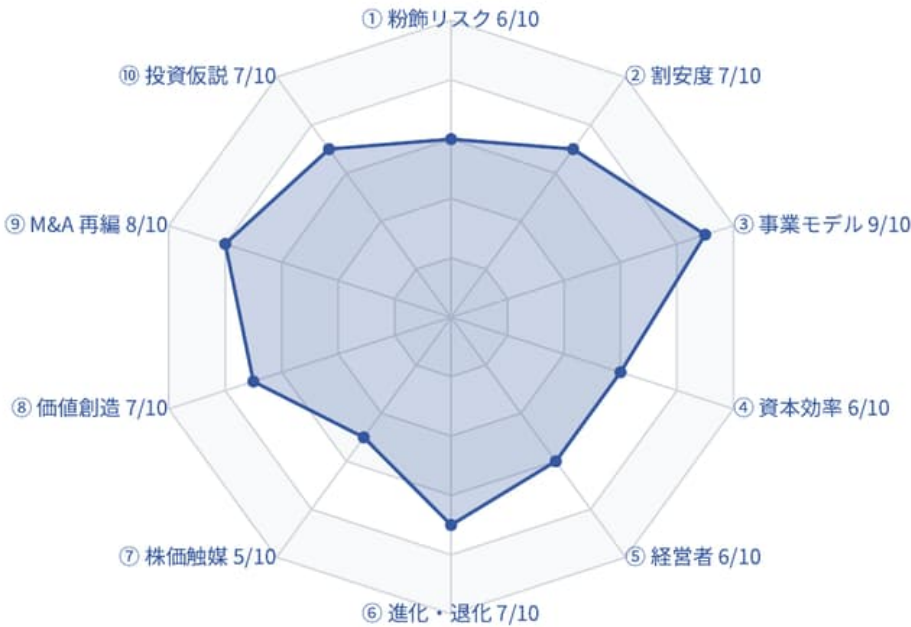
トヨタ自動車 (7203) — 投資家分析

参照日: 2026-05-12

① スコアカード

最終判断: スコア: ★7 | 確信度: ★7

総合スコア	確信度	最終アクション	価値	信用	相場
6.7 / 10	7 / 10	 	7.25	6.75	5.00



項目	スコア	値
粉飾リスク	★★★★★☆☆☆☆	6
割安度	★★★★★☆☆☆☆	7
事業モデル	★★★★★★★★☆☆	9
資本効率	★★★★★☆☆☆☆	6
経営者	★★★★★☆☆☆☆	6
進化・退化	★★★★★☆☆☆☆	7
株価触媒	★★★★★☆☆☆☆	5
価値創造	★★★★★☆☆☆☆	7
M&A 再編	★★★★★☆☆☆☆	8
投資仮説	★★★★★☆☆☆☆	7

トヨタは、HEVを核にBEV・PHEV・FCEVを並走させるマルチパスウェイ戦略と、世界販売・金融・部品網を束ねた巨大な事業基盤によって、依然として高い事業耐久力を持つ。価値面はstrongだが、信用面は品質保証負債や金融引当など大きな見積項目を抱え、相場面は低PER・低PBRでも利益減速の織り込みが進んでいるため、総合では強気一辺倒に傾きにくい。

株価2,828円、PER9.58倍、PBR0.90倍、FCF利回り10.72%、配当利回り3.36%という当日スナップショットは、絶対評価ではなお重くない。もっとも、EV/EBITDA10.94倍や北米採算悪化、関税影響、品質・認証対応コストまで踏まえると、明確なディスカウント放置と断定する段階でもない。

したがって、総合スコア★6.7、価値component★7.25、信用component★6.75、相場component★5.00の組み合わせが示す通り、現時点の判断は が最も整合的である。長期保有に耐える質はある一方、新規の強気買いは北米収益の正常化と外部逆風の吸収が確認されてからでよい。

3行要約

1. 価値源泉は、HEVを核にBEV・PHEV・FCEVを並走させるマルチパスウェイ戦略と、世界販売・金融・部品網を束ねる巨大な事業エコシステムにある。
2. 株価2,828円、PER9.58倍、PBR0.90倍、FCF利回り10.72%、配当利回り3.36%は見た目に割高ではないが、北米採算悪化と関税影響を踏まえると大幅割安とは言い切れない。
3. 投資判断の核は、事業の質と資本還元余地は高い一方、利益モメンタムと北米収益の正常化確認前では評価拡大が限られ、現時点では が妥当という点にある。

① 会計・粉飾可能性

最終判断: 注意 | スコア: ★6 | 確信度: ★8

会計面は総じて監査クリアで致命傷は見当たらないが、安心し切れる水準でもない。最大の論点は、品質保証負債1兆9,657億円と市場処置関連1兆2,365億円の大きさ、そして監査人がKAMとして繰り返し取り上げる金融損失引当金である。これは、利益の一部が高い推定依存性を持つことを意味する。

もっとも、無限定適正意見が継続し、内部統制も有効とされ、負債計上の方法論も販売台数や過去パターンに基づく体系的なものだ。したがって粉飾懸念よりは、景気・品質・金融環境の変化で見積が振れやすい会社と捉えるのが正確である。結論として、会計リスクは危険ではないが、規模の大きい見積項目が複数あるため「注意」評価が妥当である。

反証条件

- 2027年3月期に品質保証関連負債が1.97兆円から1.5兆円未満へ低下し、追加大型引当が発生しないこと。
- 2027年3月期の金融損失引当金関連で米國小売金融の信用費用率が明確に悪化せず、引当急増が起きないこと。
- 2027年3月期に監査人KAMが品質保証・金融損失以外へ大きく拡張しないこと。

② 割安度・安全域

最終判断: やや割安 | スコア: ★7 | 確信度: ★7

株価指標だけを見ると、トヨタはPER9.58倍で同業PER中央値20.50倍を大きく下回り、FCF利回り10.72%、配当利回り3.36%もあり、見た目には割安です。実際、FY25の営業CFは5.47兆円まで伸び、自己株取得後でも資本還元余力は残っています。加えて株価は52週高値から約18%下にあり、過熱感ありません。

ただし解釈は単純ではありません。FY25営業利益は3.77兆円へ21.5%減、会社計画でもFY27/3は3.0兆円へさらに20.3%減益です。北米関税や中東影響など逆風が続き、直近利益は循環的に弱含みです。さらにネット負債は30.5兆円超、EV/EBITDAは10.94倍と高く、金融事業を含むとはいえ企業価値ベースの割安感は乏しい。加えて豊田自動織機株売却益という一過性利益も控えています。

結論として、低PERと強いキャッシュ創出は評価できる一方、利益減速と負債構成を踏まえると「大幅な割安」ではなく、適度な安全域を持つ「やや割安」止まりです。

反証条件

- 2027/3期の営業利益が会社計画3.0兆円を大きく下回り、2.7兆円未満で着地する場合
- FY26の営業CF5.47兆円から悪化し、今後12カ月のFCF利回りが7%未満まで低下する場合
- PBRが0.9倍から上昇して1.2倍超となる一方、ROEが9%未満に低下する場合

③ 事業モデル・価値源泉

最終判断: 強い | スコア: ★9 | 確信度: ★9

トヨタの事業モデルは極めて強い。単に完成車を売る会社ではなく、自動車、金融、ソフトウェア開発、部品・販売網、持分法ネットワークを束ねた巨大なモビリティ・エコシステムであり、営業収益50兆円規模でもなお高い収益性を維持している。とくに金融事業が景気循環の緩衝材となり、販売支援と利益創出の両面で機能している点は大きい。

さらに、BEV一本足ではなくHEVを土台にPHEV、BEV、FCEV、水素まで並走させる戦略は、政策・インフラ・需要が地域ごとに異なる現実に適合している。北米採算悪化など個別課題はあるが、競争優位の源泉が商品単発ではなく生産方式、調達、ブランド、金融、地域分散にまたがるため、短期失速がそのまま構造劣化にはつながりにくい。

反証条件

- グループ総販売台数が2期連続で前年比5%以上減少し、HEV・電動車の販売比率上昇でも粗利を補えないこと。
- 金融事業営業利益が2025年3月期6,835億円から半減し、販売補完機能と利益貢献の両立が崩れること。
- 北米・日本・アジアの3地域のうち2地域以上で営業赤字が通期化すること。

④ 資本効率・ビジネスシステム・キャッシュフローマトリクス

最終判断: 普通 | スコア: ★6 | 確信度: ★8

資本効率は“優秀だが圧倒的ではない”という評価が妥当である。営業利益率7.43%、ROE9.38%、FCF利回り10.57%は大型製造業として十分高い一方、金融事業を含むためバランスシートは重く、有利子負債42.1兆円に対しネットデットは約29.5兆円と厚い。ROICも概算4%台にとどまり、見かけのFCFの良さをそのまま高効率と読むのは危うい。

ただし、会社は大型自己株取得と消却を通じて余剰資本の圧縮を進めており、資本政策の質は改善方向にある。金融子会社を抱えるため純資産回転率や負債水準だけで単純比較しにくい、資本を垂れ流している会社ではない。結論として、資本効率は高効率と断定するには一歩足りないが、普通以上を維持している。

反証条件

- ROEが2027年3月期に8%を下回り、かつ自己株買い後も回復しないこと。
- 営業CFが2期連続で3兆円を下回り、FCFがマイナス化すること。
- 北米採算悪化や関税対応で営業利益率が6%未満に低下し、資本コストを上回る収益力が見えなくなること。

⑤ 経営者・ガバナンス・誠実さ

最終判断: 普通 | スコア: ★6 | 確信度: ★7

経営陣は強みと課題が同居する。良い点は、認証問題に対して報酬減額を含む責任の取り方、監査等委員会設置会社への移行、大型自己株消却と増配継続など、課題への対応を定量行動で示していることだ。単なるスローガンではなく、資本政策とガバナンス改革を実行に移している。

一方で、北米採算悪化やグループ品質問題を見ると、現場力の強さに比べて全体統治の難しさは残る。巨大グループゆえに、経営の巧拙は“方針の正しさ”より“末端まで統制を通せるか”で問われる段階にある。したがって評価は強いではなく普通だが、普通の中では上位寄りである。

反証条件

- 2027年3月期に北米採算や品質問題で追加失点が続き、改善策が定量的成果を示せないこと。
- 大型自己株取得・消却後に増配方針が後退し、資本政策の一貫性が崩れること。
- Arene、次世代BEV、Woven Cityなど重点案件で大幅な計画遅延が続くこと。

⑥ 進化・退化兆候

最終判断: 進化 | スコア: ★7 | 確信度: ★8

トヨタは停滞より進化に寄っている。電動車販売比率48.1%までの上昇、Areneを軸にしたSDV化、Woven City実証、次世代BEV・電池体制の整備など、変化への適応は着実だ。特にHEVの収益基盤を保ったままBEVとソフトに投資を拡張している点は、移行コストを吸収しやすい。

ただし、進化がそのまま短期の利益成長にはつながっていない。2026年3月期は関税や費用増で減益となり、変革期特有の“投資先行”が表面化している。それでも、戦略が守勢の延命ではなく、商品・ソフト・生産の同時刷新を含むため、構造的には退化ではなく進化と判断できる。

反証条件

- 電動車販売比率が上昇しても営業利益率が継続悪化し、商品ミックス改善が利益成長に結びつかないこと。
- Woven City、Arene、次世代BEVなど中期案件が2027年以降も量産・商用化へ進まず、研究開発止まりに留まること。
- 認証問題やグループ再編対応で開発・生産の意思決定速度が低下し、競争力が逆に弱まること。

⑦ 触媒・ニュース二軸

最終判断: 中立 | スコア: ★5 | 確信度: ★7

短期カタリストは強弱が拮抗している。強材料は、2026年4月公表の大規模自己株取得の完了と2026年6月30日予定の12億株消却、そして安定増配継続である。需給面と資本政策面では明確に株主フレンドリーになっており、株価の下支え要因として機能しやすい。

しかし、業績モメンタム自体は減速局面にある。会社計画は2027年3月期営業利益3.0兆円と減益見通しで、米国関税影響1.4兆円や中東リスクを明示している。市場が本格再評価するには、北米採算改善、関税影響の吸収、電動車収益化の3点で実績確認が必要だ。よって足元の触媒は一方方向ではなく「中立」と判断する。

反証条件

- 2027年3月期会社計画の営業利益3.0兆円が四半期進捗で大幅未達となり、通期下方修正が必要になること。
- 北米営業利益率が2026年3月期の0.6%近辺から改善せず、関税と費用増を価格転嫁できないこと。
- 2026年6月30日の1,200,000,000株消却後も株価反応が乏しく、資本政策が評価されないこと。

⑧ 価値創造余地・会社提案・IR 質問

最終判断: 余地中 | スコア: ★7 | 確信度: ★8

価値創造余地は中程度以上にある。理由は、事業自体が既に大きい一方で、資本政策の改善余地がまだ残っているからだ。大規模自己株取得と消却、安定増配、政策保有株の圧縮は、PBR1倍割れの是正に直結しやすい。大型成熟企業では、売上成長より資本配分の改善が株主価値を動かす局面があるが、トヨタはまさにそこへ入っている。

ただし、価値創造の主戦場は高成長物語ではなく、既存キャッシュ創出力をどれだけ高い1株価値に変換できるかだ。北米採算や関税で本業が大きく揺れると資本政策の効果は薄まるため、余地は大きいより一段抑えた評価に留める。

反証条件

- 2027年3月期以降も政策保有株圧縮、自己株消却、増配のいずれかが止まり、資本配分改善が失速すること。

- 営業CFが減速して株主還元と成長投資の両立が難しくなること。
- グループ再編がROE・PBR改善に結びつかず、価値創造より資本移動に終わること。

⑨ M&A・再編オプション

最終判断: 再編余地大 | **スコア:** ★8 | **確信度:** ★7

この会社の再編余地は大きい。従来のトヨタグループは、強い事業力の裏で持合いと系列資本が分厚く、PBR1倍割れの一因にもなってきた。2026年の豊田自動織機関連取引は、その象徴的な是正であり、1.19十億株の自己株取得と12億株消却は、単発の株主還元というより資本構造の組み替えである。

さらに、政策保有株残高は縮減基調にあり、日野統合も含めてグループの輪郭整理が進む。もちろん再編は実行コストや利害調整を伴うが、トヨタの課題は事業の弱さより資本の重さにあるため、ここが進むだけで評価余地は大きい。ゆえにM&A・再編章は前向きに評価できる。

反証条件

- 豊田自動織機関連の資本再編後も、政策保有株残高が純資産比率8%前後から十分に低下しないこと。
- 大規模自己株消却後もROE・PBR改善が見られず、市場が資本政策を評価しないこと。
- 日野統合やグループ再編が想定以上の損失や混乱を生み、価値創造より調整コストが上回ること。

⑩ 投資仮説・事業の本質・最終判断

最終判断: 保留 | **スコア:** ★7 | **確信度:** ★7

事業の本質

トヨタの本質は、完成車メーカーというより、世界規模の製販金一体ネットワークを持つモビリティ・プラットフォーム企業である点にある。競争優位は単一技術ではなく、トヨタ生産方式による製造現場の改善能力、グローバルな調達・販売・金融網、ブランド力、そしてHEVを中心とする電動化の現実解を積み上げてきた歴史の束で形成されている。このため、EV一本足の企業より政策変更や需要変動への耐性が高い。

この優位性は、短期的にはマルチパスウェイ戦略として現れる。各地域の発電構成、充電インフラ、所得水準、規制速度が異なるなかで、HEV、PHEV、BEV、FCEV、水素を並走させる戦略は、理想論ではなく供給網と顧客需要に合わせた実装戦略である。HEVの厚い収益基盤を維持しつつ、BEVやソフトウェアへの投資原資を確保できることが、資本余力と戦略余地の源泉になっている。

一方で、この優位性が崩れる条件も明確だ。第一に、北米で関税・インセンティブ・費用増を価格転嫁できず、販売規模の大きい市場で恒常的な低採算が続く場合。第二に、品質・認証問題が本体およびグループ全体で再発し、ブランドと資本配分の両面で継続的な損失を出す場合。第三に、ソフトウェアや次世代BEVが研究開発費の増加に見合う事業化に至らず、HEV依存が長期固定化する場合である。

今後5年の進化方向は、1) グループ持合い解消と自己株消却を通じた資本効率改善、2) HEV中心からソフト・電池・次世代BEVを含む収益ポートフォリオ拡張、3) Woven CityやAreneを使ったソフト収益化の実証、の三つに整理できる。したがって投資仮説は、景気循環銘柄としての自動車株ではなく、強い既存事業のキャッシュを使って次の事業構造へ移行する巨大企業として見る時に最も明快になる。

投資家向け要約

現在の株価2,870円は、2026年3月期実績ベースでPER9.72倍、PBR0.91倍、配当利回り3.31%、FCF利回り10.57%に相当する。絶対値だけを見れば重い評価ではない。特に世界最大級の製販金ネットワーク、HEVを核にした電動化対応、安定増配方針、大規模自己株消却まで考えれば、長期保有資産としての魅力は十分ある。ただし、市場は単純な割安ではなく、利益ピークアウト後の減益局面として値付けしている。したがって、今は“質の高い大型株を適正価格近辺で持つ”局面であり、“明白なミsprayを取りにくい”局面ではない。

短期6～12ヶ月の最大論点は、北米採算と外部環境吸収力である。会社は2027年3月期営業利益3.0兆円見通しを示し、米国関税影響1.4兆円と中東影響を織り込んでいる。2026年3月期の北米営業利益は1,088億円まで落ち込んでおり、販売の強さに比べて利益の質が弱い。ここが戻らない限り、たとえ売上高が拡大しても株価の本格的な評価訂正は起きにくい。他方、2026年6月30日に予定される12億株消却や、95円実績・100円予想へ続く安定増配は需給と下値を支えるため、大きく崩れにくい構図も同時に成立している。

中期1～3年では、機会はいまだ大きい。HEVの高い競争力を維持しつつ、次世代BEV、電池、Arene、Woven Cityの実証を進め、完成車販売以外の価値獲得に広げられれば、現在の自動車株ディスカウントは徐々に縮小しうる。加えて、豊田自動織機関連取引や持合い解消は、トヨタグループ全体の資本効率改善という長年のテーマに踏み込む動きであり、従来の“持合いで眠る価値”を可視化する可能性がある。逆に脅威は、関税常態化、品質・認証問題の再燃、そしてソフト・BEV投資の収益化遅延である。

投資判断の決定的論点は三つに絞れる。第一に、北米利益率が2026年度中にどこまで正常化するか。第二に、自己株消却後も営業CFと財務余力を保ちながら増配・投資を両立できるか。第三に、HEV依存の延長ではなく、ソフトと電動化の収益化へ実際に移れるか、である。この三点が改善すれば評価は割安寄りへ傾くが、現時点ではまだ確認前であり、が最も整合的である。

次四半期で確認すべき点は明快だ。北米セグメント利益の回復度合い、関税影響の実現額と価格転嫁の進捗、電動車販売の伸びとHEV比率、品質保証・市場処置負債の増減、そして自己株消却後の1株当たり指標の改善である。これらが良好なら、株価は“低成長の大型自動車株”から“資本効率改善を伴う構造転換銘柄”へ見方が変わる余地がある。逆にここでつまずけば、配当利回りの下支えはあっても上値は限定されやすい。

価値 × 相場 × 信用

- 価値: HEVを核にした現実的な電動化と、製販金一体の世界ネットワークが高い利益耐久力を支える
- 相場: 株価はPER9.72倍、PBR0.91倍で極端な割高ではないが、利益減速を織り込み済みの妥当圏に近い
- 信用: 監査意見は良好で資金力も厚いが、品質保証負債と金融引当という大きな見積項目を抱えるため完全な無風ではない

目線価格レンジ

- （北米低採算の長期化、関税常態化、品質関連費用の再拡大を織り込み、PER 8倍弱で評価）
- （営業利益3.0兆円前後を維持しつつ、自己株消却と増配で1株価値改善が進むケース）
- （北米採算正常化、関税吸収、ソフト・電動化の収益化進展で市場が再評価するケース）

現株価2,870円はBaseレンジ下方に位置し、悲観一辺倒ではないが改善確認前の価格帯にある。

最終アクション



理由: 事業の質、資本政策、株主還元は高く評価できるが、北米採算の弱さと関税・地政学影響で近1年の利益モメンタムは鈍い。追加の強気買いは、北米収益正常化と関税吸収の進捗確認後が合理的と判断する。

主要リスク

- 米国関税・中東情勢・原材料高が重なり、北米を中心に価格転嫁を超えるコスト圧力が続くリスク。
- 品質保証負債や認証問題の再発で、追加引当・販売停止・ブランド毀損が発生するリスク。
- 次世代BEV、Arene、Woven Cityなどの先行投資が期待した収益化に結びつかず、HEV依存から抜け出せないリスク。

撤退条件

- 2027年3月期の北米営業利益率が1%未満にとどまり、2028年3月期も改善計画が示されない場合。
- 品質保証関連負債が2025年3月末1.97兆円水準からさらに増加し、追加大型引当が2期連続で営業利益を5000億円超押し下げる場合。
- 2027年3月期または2028年3月期に営業CFが3兆円未満へ低下し、自己株取得後も資本余力の低下が鮮明になる場合。

次四半期確認項目

- 北米セグメント営業利益率が前四半期比で改善しているか。
- 関税影響の実現額が会社想定範囲内か、値上げ・商品ミックス改善でどこまで吸収できたか。
- 品質保証関連負債と市場処置費用が増勢継続か、安定化か。

反証条件

- 資本政策が進んでもROEと営業利益率が改善せず、株主還元が単なる縮小均衡に終わること。
- 電動車・ソフト投資が売上成長や収益多角化につながらず、HEV依存が固定化すること。
- 北米関税・地政学影響が想定より長引き、会社計画3.0兆円営業利益が早期に崩れること。

DCF Valuation (戦略オプション付) (基準日: 2026-08-05)

§0 エグゼクティブサマリー

投資判断: 投資推奨 — トヨタは世界販売 959万台 (FY25)・営業収益 50.7 兆円のグローバルNo.1自動車メーカー。米国関税で FY25 に 1.38兆円、FY26E で追加 6,700億円の逆風を受けるが、それでも FCF 創出力・BS 耐久力・マルチパスウェイのオプション性は健在で、市場価格 (¥2,918、PBR 0.93倍) はこれらの本源価値を過度に割り引いていると評価する【判断】。

主要数値

- 現在株価: ¥2,918 (2026-08-04 終値)【事実・Yahoo/株価データ】
- ベース DCF 内在価値: 2,918円 (WACC 6.5%, g=0.5%, 自動車EBIT margin steady 7.5%)【推定】
- オプション加算後内在価値: 3,660円【推定】
- 安全域 21%【推定】
- 12ヶ月目標株価: low 2,400円 / mid 2,918円 / high 3,436円【推定】

価値の源泉を一言で

『世界1.5億台の保有基盤』を軸に、新車販売・金融・アフターサービス・データを長期に貨幣化できる、規模と多様性で耐久性を持つ複合モビリティ企業【判断】。

判断理由

(1) FY25 は史上最大の関税ショック下でも 3.77兆円 OP を確保、FCF ~3兆円 (自動車等) 継続【事実・IR/決算説明資料 FY26 5/8】。(2) PBR 0.93倍で ROE 10.1% は日本自動車ピア (Honda -3.5%, Nissan -10.2%, Mazda 1.8%) 対比で明確に優位【事実・Peer】。(3) 3.66兆円の自己株買い (2026年4月完了、発行済 -9.2%) で EPS accretion。(4) VC 収益 2.1兆円→3兆円化、SDV/Arene・ロボティクスなどの成長オプションが未反映【仮説】。

項目	値
投資判断	投資推奨
verdict_label	投資推奨
現在株価 (円)	2,918円
ベース DCF 内在価値	2,918円
オプション加算後内在価値	3,660円
安全域 (%)	21%
12ヶ月目標株価	2,400円 2,918円 3,436円

最重要強み3つ

- 世界1.5億台の保有基盤 × バリューチェーン収益 2.1兆円 — 新車→金融→サービス→中古車の LTV 最大化を継続できる規模と粘性【事実・IR 決算説明資料】

- **マルチパスウェイ戦略による地域別最適解の提供力** — HEV 462万台 (FY25) ・ PHEV/BEV/FCEV 全展開で、地域規制と需要変動への感応度を低減【事実・IR】
- **BS 耐久力と資本配分規律** — 自動車等ネットキャッシュ約 6兆円 (FY25) + 3.66兆円自己株買い (2026年4月完了) + 増配 (¥100/株予想) の三位一体還元【事実・EDINET, TDnet 2026-04-28】

最重要弱み 3 つ

- **損益分岐台数の上昇** — 米国関税 1.38兆円と労務費・R&D 増で FY25 OP margin 7.4%→FY26E 5.9% に低下、営業レバレッジが劣化【事実・IR 決算説明資料】
- **中国事業の減速リスク** — 中国持分法益 1,082億円は微増だが、BYD 等ローカル BEV との競争激化で日系シェア低下、レクサス上海 BEV は 2027年以降立ち上げで遅れ【事実・IR / 推定】
- **BEV 立ち上がりの遅れと LF-ZC 開発中止** — 2026年5月に主要 BEV 「LF-ZC」開発中止決定、BEV 販売 24万台 (FY25) から 60万台 (FY26E) への急拡大に不確実性【事実・EDINET 後発事象】

主要モニタリング指標 5 つ

- **四半期営業利益とその増減要因分解** (為替・関税・原価改善・営業面努力)、特に北米セグメント OP
- **電動車販売比率と BEV 単独台数** (FY26E 48%→57%、BEV 60万台の進捗)
- **バリューチェーン (VC) 営業利益** (2.1兆円→3.0兆円へのラン率、既存 EW/PPM/PHYD 契約数)
- **損益分岐台数と固定費水準** (人件費・R&D 費・減価償却の対売上比率)
- **自動車等 FCF と自己資本利益率 (ROE)** (30/3期目標 ROE 20% への進捗)

価格修正カタリスト

- 米国関税の緩和・撤廃合意 (トランプ政権との交渉次第で 1兆円以上の OP 回復余地)
- VC 収益 3兆円化目標の中間進捗開示 (SDV サブスク化・SAWA 拡張の具体数値)
- 追加自己株買い・株主還元強化 (2026年4月 3.66兆円取得完了後の次期方針)
- Century ブランド強化・新型 RAV4/ES など主力商品の販売ヒット (バリエーション拡大)
- Woven City 実証成果・SDV 対応車両 (Arene 搭載車) の商品化加速

キルスイッチ条件

- **米国関税影響が 2.5兆円超に拡大** (FY26E 1.38兆円→2.5兆円で自動車等営業利益が構造赤字化する閾値)
- **連結 ROE が 3 期連続 8% 未満** (資本コスト 6-7% を下回れば価値創造否定、現在 10.1%)
- **電動車販売比率が 3 期連続で計画値を 10ppt 超下回る** (マルチパスウェイ戦略の実効性喪失)
- **大規模リコール/認証問題再発による品質保証負債の急拡大** (現在の 2.1兆円から 3.5兆円超えは信頼失墜シグナル)

出典

- EDINET docID S100Y8NY (2026年3月期有価証券報告書, 提出日 2026-06-10)
- 2026年3月期 決算説明会資料 (2026-05-08 IR公表)
- TDnet 2026-04-28 『自己株式の公開買付けの結果ならびに自己株式の取得終了および消却に関するお知らせ』

- Yahoo Finance Japan / 株価データ 2026-08-04 終値
- 統合報告書 2025 (2026-02-27 公表)

§ 1 会社の実態把握

結論: トヨタは連結売上 50.7兆円 (FY25) ・世界販売 959万台のフルラインアップ自動車メーカーで、収益構造は自動車 87% + 金融 10% + その他 3%、地域は北米 30% + 日本 22% + アジア 18% + 欧州 12% + その他 18% と極めて分散している【事実・EDINET S100Y8NY】。

何を、誰に、どうやって

- **何を:** セダン (カローラ) ・ SUV (RAV4) ・ ハイエンド (レクサス/センチュリー) ・ 軽 (ダイハツ) からハイエース系商用まで、あらゆる価格帯・パワートレインをフルカバー。加えて自動車金融 (トヨタ Motor Credit 等) ・ 情報通信 ・ 住宅などの周辺事業を持つ複合企業【事実・EDINET】
- **誰に:** 世界 200 以上の国 ・ 地域の 1.5億台の保有ユーザー基盤【事実・IR】
- **どのモデル:** 新車販売 (フロー) + 金融 ・ 保険 ・ アフターサービス (ストック) の複合。バリューチェーン (VC) 営業利益 2.1兆円/年 (FY25 管理値) が徐々に拡大【事実・IR】

セグメント別 (FY25)

セグメント	売上	OP	Margin	YoY
自動車	¥45.4兆	¥2.78兆	6.1%	+5.1%
金融	¥4.86兆	¥0.85兆	17.5%	+8.4%
その他	¥1.65兆	¥0.13兆	8.0%	+14.1%

基本情報

- 本社: 愛知県豊田市トヨタ町1番地 / 上場: 東証プライム ・ 名証プレミア
- 決算月: 3月 / 従業員: 390,927名 (連結、FY25末)
- 代表: 取締役会長 豊田章男 / 取締役社長 近健太 (2026年6月17日就任)
- 発行済株式: 15,795百万株 → 自己株式消却後 (2026年6月30日予定) で実質流通 11,842百万株
- 主要子会社: 米国トヨタ自動車販売、TMEC (欧州)、日野自動車 (2026年4月三菱ふそうと統合により連結除外)、ダイハツ、プライムプラネットエナジー等【事実・EDINET】
- 主要関連会社 (持分法): デンソー (22.3%) ・ アイシン (22.4%) ・ SUBARU (21.5%) ・ 豊田通商 (21.8%) ・ 豊田自動織機 (24.7% ※2026年5月非公開化により処分)【事実・EDINET】

主力事業と非中核

- **主力:** 北米自動車 (¥18.5兆売上、営業赤字1,925億円 FY25 は関税影響)、日本自動車 (OP 2.3兆円)、アジア自動車 (OP 8,700億円)
- **非中核・課題:** 中南米 ・ アフリカは規模小さいが利益率良好、金融は米国比重大【事実・EDINET, 決算説明資料】

要点

- 連結売上 50.7兆円、世界販売 959万台 (含日野 10.4万台) で日本最大規模【事実・EDINET】
- 自動車 87% + 金融 10% + その他 3%、金融 OP margin 17.5% は稼ぐ力の柱【事実・EDINET】
- 地域分散: 北米 30%・日本 22%・アジア 18%・欧州 12% で単一市場依存低い【事実・EDINET】
- 日野自動車連結除外 (2026年4月)・豊田自動織機非公開化 (2026年5-6月) でグループ再編加速【事実・TDnet】
- 従業員 390,927名、R&D 1.52兆円 (対売上 3.0%) は自動車業界トップ規模【事実・EDINET】

セグメント別 PL (直近期)

セグメント	売上	営業利益	OP率 (%)	前年比 (%)
自動車	45,417,703	2,777,049	6.11	5.10
金融	4,857,115	851,722	17.53	8.40
その他	1,651,412	132,079	8	14.10

出典

- EDINET docID S100Y8NY (2026年3月期有価証券報告書)
- 2026年3月期 決算短信 (IFRS連結) 2026-05-08
- TDnet 2026-04-28 自己株式取得終了および消却

§2 ビジネスモデル分析

結論: トヨタの本質は『フロー型 (新車販売) × 金融スプレッド型 × アフターマーケット型』の三層構造で、単なる自動車メーカーではなく **世界1.5億台の保有ユーザーを長期に貨幣化するプラットフォーム型モビリティ企業** である【判断】。

3 層構造の詳細

① **フロー型 (新車販売)** — FY25 車両売上 ¥38.8兆、生産用部品 ¥1.5兆、部品 ¥3.6兆、その他 ¥1.2兆。地域別に販売店 (国内トヨタモビリティ東京等・海外米国トヨタ販売等) を通じ、顧客リースあり販売 (メンテナンス契約付) が主流【事実・EDINET】。

② **金融スプレッド型 (販売金融)** — トヨタファイナンシャルサービス (TFS) 傘下で世界の融資件数 13.8百万件 (FY25) を保有。小売金融債権 31.8兆円 + 賃貸資産 9.7兆円 で、平均利ざや + リース残価収益で OP 8,517億円 (margin 17.5%)【事実・EDINET】。

③ **アフターマーケット型/バリューチェーン (VC)** — 補給部品・用品・中古車・コネクティッド・保険・EW (Extended Warranty)・PPM (Prepaid Maintenance)・PHYD (Pay How You Drive) 保険等の総合サービス。FY21 1.4兆円→FY25 2.1兆円 OP、FY30 3.0兆円ターゲット【事実・IR 統合報告書2025】。

各モデルの評価軸

評価軸	フロー型 (新車)	金融	VC/アフター
売上再現性	中 (景気連動)	高 (契約期間)	高 (保有台数連動)
顧客ロックイン	低 (乗換自由)	中 (契約期間)	高 (メンテ・純正部品)
価格決定力	中 (競争激化)	中 (金利連動)	高 (差別化サービス)
限界利益率	15-20%	30%+	30%+
資本効率 (ROIC)	中	高	高
スケーラビリティ	中 (工場制約)	高 (資金調達次第)	高 (デジタル化)

モデル進化の方向性

- **SDV/Arene (ソフトウェア・ディファインド・ビークル):** OTA アップデート・機能課金・データ販売による『Razor & Blade → SaaS 化』への進化【仮説】
- **モビリティ・サービス:** Woven City・KINTO サブスク・Uber/Grab/Joby との提携で、車両保有→利用への転換【事実・EDINET, IR】
- **エコシステム型:** 水素社会 (根本通商連携)・エネルギー (パナソニックとの PPES 電池 JV)・産業横断化【事実・IR】

競合比較

Tesla は BEV 単一の Razor & Blade + データ、VW は多ブランドフロー型、BYD は垂直統合型 BEV+電池。トヨタは規模とマルチパスウェイのオプション性が競争優位で、金融+VC の複合収益が Tesla/BYD (VC 収益極小) 対比で構造的に厚い【判断】。

投資への含意

『トヨタは新車一台を売って終わりではなく、その一台から向こう 15年にわたり金融+VC 収益を得るビジネスモデル』を市場が過小評価している可能性が高い【仮説】。SDV/コネクティッドで契約期間中の追加課金が可能になれば、既存 1.5億台の LTV は 2 倍化しうる【推定】。

要点

- 3 層構造 (新車フロー + 金融スプレッド + VC ストック) で耐震性の高い収益構造【判断】
- 金融 OP margin 17.5% (FY25) はトヨタ全体 7.4% を大きく上回る稼ぎ頭【事実・EDINET】
- VC 収益 2.1兆円 (FY25) → 3.0兆円 (FY30) 目標、SDV サブスク化で更なる上振れ余地【事実・IR】
- 1.5億台の保有基盤は Tesla/BYD が持ち得ない構造的競争優位【判断】
- Razor & Blade からエコシステム型 (Woven City・水素社会) への進化を模索中【事実・IR】

出典

- EDINET docID S100Y8NY 事業の内容
- 2026年3月期 決算説明会資料 (2026-05-08) VC 営業利益推移
- 統合報告書 2025 モビリティコンセプト (2026-02-27)

§3 ビジネスシステム分析

結論: トヨタのビジネスシステムは『TPS × TNGA × 商品×地域軸経営』の3本柱で構築され、開発から回収まで垂直統合された規模の経済とバリューチェーンの深さが最大の競争優位である【判断】。

機能別の分析

① **商品企画・R&D** — 研究開発費 1.52兆円/年 (対売上 3.0%) はグローバル自動車企業で最大級。TNGA (Toyota New Global Architecture) プラットフォーム統一により、開発効率化 (AREA35 活動で3プロジェクト分の効率化)。SDV 対応の Arene プラットフォームを開発中【事実・EDINET, IR】。

- KPI: R&D/Sales 3.0%、モデルチェンジサイクル短縮
- 競争優位: 圧倒的スケールと TNGA 共通化

② **生産** — グローバル 9.29百万台生産 (FY25)、そのうち海外 5.14百万台 (55%)、現地生産化率 73.9%。TPS (Toyota Production System) の Just-In-Time・カンバン方式・自動化で世界の製造業ベンチマーク【事実・EDINET】。

- KPI: 車両生産能力の稼働率、台当り原価改善額
- ボトルネック: 生産年齢人口減少 (今後15年で日本は2割減見込み)【事実・EDINET】
- 対応: 未来工場プロジェクト、AREA35、自動化拡充

③ **販売** — 販売店ネットワーク (国内トヨタモビリティ東京等、海外米国 TMSC 等) と直販顧客の複合。地域別経営で市場密着 (『町いちばん』)。

- KPI: 販売店当り台数、シェア
- 競争優位: 販売店との長期信頼関係

④ **販売金融/VC** — TFS 傘下で全世界 融資件数 13.8百万件、金融債権 40兆円規模。VC 施策 (EW/PPM/SAWA/PHYD) で保有台数の LTV 最大化。

- KPI: 融資残高、契約継続率、VC 営業利益
- 競争優位: 保有 1.5億台からの高継続率

⑤ **資本配分** — 過去10年で 4兆円超の自己株買い + 累積配当 8兆円超。FY26 は 3.66兆円の史上最大自己株買いを実施【事実・TDnet 2026-04-28】。

- KPI: 総還元性向、ROIC、ROE
- 競争優位: 財務規律と長期視点

5期の主要 KPI トレンド

指標	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25
売上 (兆円)	31.4	37.2	45.1	48.0	50.7
OP margin (%)	9.5	7.3	11.9	10.0	7.4
ROE (%)	11.5	9.0	15.8	13.6	10.1
自己資本比率 (%)	40.1	39.4	39.1	39.4	38.9
R&D/Sales (%)	3.6	3.3	2.7	2.8	3.0

総括

- **中核:** TPS/TNGA による製造・設計効率と、1.5億台の保有基盤からの VC 収益
- **制約:** 生産年齢人口減、労務費上昇、BEV 投資負担、米国関税
- **スケール優位:** 部品共通化・購買力・R&D 分散、金融事業の資金調達力
- **スケール逆機能:** 意思決定速度、認証問題 (日野・ダイハツ) の全社影響、変化対応の遅さ

要点

- R&D 1.52兆円 (対売上 3.0%)、TNGA 共通化で世界最高の開発効率【事実・EDINET】
- 海外生産比率 73.9%、TPS/カンバン方式で製造業ベンチマーク【事実・EDINET】
- 金融事業 融資件数 13.8百万件、OP margin 17.5% は稼ぎ頭【事実・EDINET】
- VC (バリューチェーン) 収益 2.1兆円で保有 1.5億台の LTV 最大化【事実・IR】
- 5期 ROE 10-16% で資本コスト超過、自社株買いで一株価値向上【事実・EDINET】

出典

- EDINET docID S100Y8NY 事業の内容・研究開発活動
- 統合報告書 2025 価値創造モデル
- 2026年3月期 決算説明資料 (VC 営業利益推移)

§ 4 外部環境分析 (PEST)

結論: トヨタは短期の米国関税・中東情勢・中国 BEV 競争の 3 大逆風に直面するが、長期のマルチパスウェイ戦略・水素インフラ・SDV 潮流は追い風。時間軸を分けて評価すると『短期弱風・長期追い風』のポジション【判断】。

P (政治)

- **米国関税** [短期・逆風・確信度高]: 2025年からの対米自動車関税により FY25 は 1.38兆円、FY26E は追加影響で計 1.4兆円超の OP 押し下げ【事実・EDINET, 決算説明資料】
- **各国CO2/ZEV規制** [中期・両面・確信度中]: EU 2035 ICE 禁止、中国 NEV クレジット強化。マルチパスウェイで対応するが、単一 BEV 集中の Tesla 対比で規制対応複雑
- **業法・型式認証** [短期・逆風・確信度中]: 日野・ダイハツの認証不正影響が残る、監督強化

E (経済)

- **為替 (USD/JPY)** [短期・両面・確信度高]: FY25 平均 151円、FY26E 前提 150円。1円の円安で年間 500億円の OP押し上げ (為替感応度) 【事実・IR】
- **中東情勢/資材価格** [短期・逆風・確信度中]: FY26E で 4,000億円の原材料インフレ影響見込み 【事実・決算説明資料】
- **金利・資本市場** [中期・両面・確信度中]: 日銀金融政策転換で金融事業の資金調達コスト上昇リスクあり、一方で運用益も
- **中国景気低迷** [中期・逆風・確信度高]: 中国持分法投資利益 1,082億円で頭打ち、価格競争激化で日系全体が苦戦

S (社会)

- **人口動態**
[長期・逆風・確信度高]: 日本生産年齢人口 15年で 20% 減、労務コスト構造的上昇 【事実・EDINET】
- **モビリティサービス志向** [長期・両面・確信度中]: 若年層の車離れ vs シニア高齢化での安全需要、両面
- **BEV 受容の地域差** [中期・両面・確信度高]: 中国・欧州は BEV 受容進む、米国は減速傾向 (関税・補助金撤廃)
- **持続可能性重視** [長期・追い風・確信度中]: HEV/PHEV/水素の多様な選択肢が評価されつつある

T (技術)

- **SDV/OTA** [長期・追い風・確信度高]: Arene プラットフォーム開発中、新型 RAV4 に初搭載。既存 1.5億台のデータ活用余地 【事実・IR】
- **AI/自動運転** [中期・追い風・確信度中]: Toyota Research Institute での自動運転研究、Uber/Joby との提携
- **電池技術** [中期・追い風・確信度中]: 全固体電池 (2027-28年 実用化目標)、リン酸鉄 LFP・NMC マルチ展開
- **水素社会** [長期・追い風・確信度低-中]: FCEV クラウン FC タクシー (東京都 600 台目標)、根本通商連携。ただし普及不確実 【事実・EDINET】

総括

- **今後の時代**: エネルギーマルチパスウェイ×SDV×モビリティサービス化
- **勝つ企業の条件**: (1) 多様なパワートレーン対応力、(2) ソフトウェア開発力、(3) 保有台数からの継続収益
- **トヨタの適合性**: (1) は最強、(2) は追い付き中、(3) は最大の資産。総じて『適合度高いが (2) に遅れ』

要点

- 米国関税 1.38兆円 (FY25)、中東 6,700億円 (FY26E) が短期最大の逆風 【事実・IR】
- 為替感応度: USD/JPY 1円変動で 500億円 OP、円高進行がリスク 【事実・IR】
- 中国 BEV 競争激化で日系全体シェア低下、レクサス上海 BEV は 2027 年開始で遅れ 【事実・EDINET】
- SDV/Arene プラットフォームで長期のソフトウェア収益化を目指す 【事実・IR】
- 水素/カーボンニュートラルの多様アプローチはトヨタの強みだが普及速度に不確実性 【判断】

出典

- EDINET docID S100Y8NY 事業等のリスク・気候変動関連課題

- 2026年3月期 決算説明会資料 為替感応度・関税影響
- 統合報告書 2025 マルチパスウェイ戦略

§ 5 内部環境分析 (マッキンゼー7S)

結論: 7S の観点で、トヨタは Systems (TPS)・Skills (製造技術)・Style (現地現物・カイゼン) は◎、Strategy (マルチパスウェイ) は○だが、経営陣の資本配分と組織のスピード感 (Structure) は△と評価。全体として『戦略×システム×スキルは強固、組織スピードと SDV スキル不足が最大の不整合』【判断】。

Strategy (戦略) — ○

- 中期経営計画『Inspire 2027』でマルチパスウェイ+モビリティカンパニー化を継続。FY30 ROE 20% 目標、VC 3兆円化
- 単一 BEV 集中せず、HEV/PHEV/BEV/FCEV/水素で地域最適化
- 課題: 目標の定量開示が経営陣交代 (2026年6月 近社長就任) 後に見直される可能性

Structure (組織構造) — △

- 2025年6月に監査等委員会設置会社へ移行、取締役会 10名 (社外5名)、女性比率 20%【事実・EDINET】
- カンパニー制 (2016年～)+CxO 制で意思決定分権化
- 課題: 執行役員体制の変更頻度が高く、権限責任の明確化に時間、認証問題対応でグループガバナンス不足が露呈

Systems (システム) — ◎

- TPS (Toyota Production System) / TNGA / TGRS (グローバルリスク管理) など世界標準
- 情報開示委員会・GRC (ガバナンス・リスク・コンプライアンス) 会議
- Toyota Global Risk Management Standard で3ライン管理

Shared Values (共有価値観) — ○

- トヨタフィロソフィー『幸せの量産』『町いちばん』『豊田綱領』
- 『もっといいクルマづくり』の徹底
- 課題: 創業家 (豊田家) の影響力が強く、外部からの意思決定介入への抵抗感が組織文化に残る可能性

Style (経営スタイル) — ○

- 現地現物、カイゼン、長期視点の意思決定
- 2026年4月 佐藤社長→近社長への CEO 交代、豊田会長は継続で影響力保持
- リスク: 会長・社長の役割分担の実効性、若手経営陣の育成

Staff (人材) — ○

- 従業員 390,927名 (連結)、平均年間給与 1,006万円 (単体)、平均勤続 15.1年
- 女性管理職 455名 (2014年比 4.5倍)、目標は 2030年に5倍
- 男性育休取得率 79% (2025年度)

- **課題:** SDV/AI 人材の獲得競争激化、外部 IT 企業 (ウーブン・バイ・トヨタ) との連携で対処中

Skills (スキル) — ◎

- 製造技術・エンジニアリング・原価管理は世界トップクラス
- **不足:** ソフトウェア開発、AI/データサイエンス、UI/UX デザイン (自動車業界全体の課題だが、Tesla 対比で遅れ)

総括

- **真の強み:** TPS/TNGA/現場力の三位一体、これは模倣困難な資産
- **最大の不整合:** 戦略『モビリティカンパニー変革』のスピードに対し、組織構造とスキル (特に SDV) が追いついていない
- **成長を止めるか:** 短期は問題なし (稼ぐ力あり)、中期は SDV 対応の遅れが競争力低下リスク。ただしパートナー戦略 (NTT・パナソニック・Joby 等) で補完可能【判断】

要点

- Strategy ○: マルチパスウェイ+モビリティカンパニー変革、FY30 ROE 20% 目標【事実・IR】
- Structure △: 監査等委員会設置会社移行 (2025年6月)、女性役員 20%、認証問題対応で課題残る【事実・EDINET】
- Systems ◎: TPS/TNGA/TGRS など世界標準【事実・EDINET】
- Skills ◎ 製造 / △ SDV: 製造は世界最強、ソフトウェア人材不足を Woven by Toyota + パートナーで補う【判断】
- Style ○: 豊田会長+近社長の体制、現地現物・長期視点。会長影響力への評価分かれる【判断】

出典

- EDINET docID S100Y8NY 役員の状況・従業員の状況・コーポレートガバナンス
- 統合報告書 2025 経営理念・人材戦略
- TDnet 2026-06-17 役員人事に関するお知らせ

§ 6 財務分析

結論: 5期のトレンドを見ると、トヨタの利益は FY23-24 のピーク (円安+販売回復) から FY25 は関税・原材料で調整局面。ただし FCF 創出力・BS 耐久力は健在で、資本コストを継続的に超えるスプレッドを維持できる会社である【判断】。

§ 6-1 ROIC 分析

- **NOPAT** = $OP \times (1-T) = FY25 \text{ 3.77兆円} \times 0.773 = \text{2.91兆円}$
- **Invested Capital** (自動車等ベース、平均) ≈ 25 兆円 (推定、自動車等純資産+有利子負債+リース)
- **ROIC** $\approx 11-12\%$ (推定)
- **WACC** $\approx 6.5\%$ (RFR 1.5%+ ERP 5% $\times\beta$ 0.9 = Ke 6.0%, Kd 1.5%、E/V 60% で加重平均)
- **ROIC-WACC スプレッド:** 約 +5ppt、価値創造持続【推定】

- **競合比較:** Honda ROIC 前期黒字→今期赤字転落、Suzuki ROIC 10-12%、Toyota は Suzuki と並ぶ稼ぐ力【事実・Peer】

§ 6-2 キャッシュフロー分析

- **営業CF** (連結、5期): 3.72→2.96→4.21→3.70→**5.47兆円** (FY25 は法人税支払減で+178億円)
- **投資CF:** -0.58→-1.60→-5.00→-4.19→**-1.52兆円** (FY25 は満期償還多く投資縮小)
- **財務CF:** FY25 -0.54兆円 (借入増だが自社株買い1.18兆円)
- **FCF (自動車等):** 概ね 2.5-3.0兆円/年で安定、金融事業のリース資産投資 3兆円/年は既存事業サイクル
- **FCF conversion:** FCF/NII $\approx$ 60-80% (金融事業の投資控除考慮)
- **キャッシュ変換の質:** 利益の質高い、一過性排除しても構造利益【判断】

§ 6-3 バランスシート分析

- **総資産:** 105.5兆円 (FY25)、うち自動車等 53.4兆円、金融 53.7兆円
- **現金:** 12.66兆円 (FY25、うち自動車等 9.89兆円)
- **有利子負債:** 43.2兆円 (自動車等 2.8兆円 + 金融 40.9兆円)
- **純資産:** 41.0兆円、自己資本比率 38.9%
- **ネットデット (自動車等):** -6兆円 (ネットキャッシュポジション)
- **のれん:** 極小、無形資産 1.4兆円は主にソフトウェア
- **含み資産:** 政策保有株式 上場 3.24兆円+非上場 0.72兆円 = 4.0兆円 (KDDI・NTT・MS&AD 等)
- **オフバランス/偶発債務:** 保証債務 1.55兆円 (販売店保証等)、契約コミットメント 2.57兆円【事実・EDINET】
- **品質保証負債:** 2.10兆円 (リコール等 1.43兆円 含む)、増加傾向
- **総評:** 極めて堅固な BS、自動車等はネットキャッシュ、金融は自己完結型

§ 6-4 PL 分析

- **売上成長の質:** FY21-25 5年 CAGR +12.7% (数量+2.5%、価格+ミックス+3.5%、円安+M&A+6.7%)
- **粗利率:** 22.8% (FY25)、24.9% (FY24) から低下 (関税影響)
- **営業利益率:** FY23 ピーク 11.9% → FY25 7.4% → FY26E 5.9%
- **販管費:** 対売上 9.3% (FY25) で健全、R&D 3.0% は自動車業界最高水準
- **一過性損益:** FY24 に日野認証関連費用 2,721億円、FY25 に消滅 (改善要因)
- **利益の質:** 構造利益 (販売+VC+金融) が主、景気利益 (為替) と一時利益 (税会計) ばかりからも独立性【判断】

§ 6-5 補助バリュエーション

指標	Toyota	業界中央値 (peer)
PER	9.88x	9.88x
PBR	0.93x	0.50x
EV/EBITDA	11.13x	3.83x
ROE	10.1%	1.82%
Div Yield	3.26%	3.26%

- Toyota の PBR/PER プレミアムは ROE/OP margin プレミアムで正当化される【判断】
- EV/EBITDA が高いのは金融事業の負債反映 (自動車等単独ならもっと低い)
- Bloomberg 情報等から Volkswagen (P/E 4x) ・ GM (P/E 6x) ・ Ford (P/E 8x) 対比では、トヨタは高収益性を評価されているものの、テクノロジーストーリーの Tesla (P/E 60x+)には遠く及ばず【判断】

5期 PL/BS 推移サマリー

指標	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25
売上 (兆円)	31.4	37.2	45.1	48.0	50.7
OP (兆円)	3.00	2.73	5.35	4.80	3.77
OP margin (%)	9.55	7.33	11.87	9.98	7.43
NI (兆円)	2.85	2.45	4.94	4.77	3.85
総資産 (兆円)	67.7	74.3	90.1	93.6	105.5
自己資本比率 (%)	40.1	39.4	39.1	39.4	38.9
OCF (兆円)	3.72	2.96	4.21	3.70	5.47
ROE (%)	11.5	9.0	15.8	13.6	10.1

要点

- ROIC 11-12% > WACC 6.5% で +5ppt スプレッド、価値創造継続【推定】
- 自動車等 FCF 2.5-3.0兆円/年で安定、キャッシュ変換の質高い【事実・IR】
- 自動車等ネットキャッシュ 6兆円、金融は独立自己完結、BS 極めて堅固【事実・EDINET】
- OP margin FY23 ピーク 11.9%→FY25 7.4%→FY26E 5.9%、関税調整局面【事実・IR】
- PBR 0.93x で ROE 10.1% は日系 OEM 中最強、テック企業対比では割安評価【事実・Peer/計算】

5期 PL

期	売上	営業利益	OP率 (%)	純利益
FY21	31,379,507	2,995,697	9.55	2,850,110
FY22	37,154,298	2,725,025	7.33	2,451,318
FY23	45,095,325	5,352,934	11.87	4,944,933
FY24	48,036,704	4,795,586	9.98	4,765,086
FY25	50,684,952	3,766,216	7.43	3,848,098

5 期 BS/CF

期	総資産	自己資本比率 (%)	営業CF	投資CF	FCF
FY21	67,688,771	40.10	3,722,615	-577,496	3,145,119
FY22	74,303,180	39.40	2,955,076	-1,598,890	1,356,186
FY23	90,114,296	39.10	4,206,373	-4,998,751	-792,378
FY24	93,601,350	39.40	3,696,934	-4,189,736	-492,802
FY25	105,522,331	38.90	5,472,920	-1,520,307	3,952,613

競合比較 (補助バリュエーション)

ticker	銘柄名	PER	PBR	EV/EBITDA	ROE (%)
7203	トヨタ自動車	9.88	0.93	11.13	9.38
7267	本田技研工業	-14.46	0.50	—	-3.49
7269	スズキ	8.36	0.88	3.83	10.58
7201	日産自動車	-2.11	0.21	—	-10.17
7261	マツダ	19.96	0.36	1.60	1.82
7211	三菱自動車工業	46.50	0.48	2.67	1.04

出典

- EDINET docID S100Y8NY 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析
- 2026年3月期 決算短信 (IFRS連結) 2026-05-08
- Peer 比較 (Yahoo Finance Japan, 2026-08-04)

§ 7 ベース DCF 評価

結論: WACC 6.5%、Terminal growth 0.5%、自動車 EBIT margin steady 7.5% のベースケースで、ベース DCF 内在価値は (現在価格 ¥2,918 に対し)。感応度分析上、WACC 5.5-7.5%・g 0-1.5% の 25 通りで のレンジ【推定】。

§ 7-1 前提

- 予測期間: FY27 (2027/3期、Toyota ガイダンス) ~ FY36 の 10 年
- 売上成長率: FY27 +0.6% (ガイダンス) → FY28 以降 +3.0% (人口・GDP+ミックス)
- EBIT margin: FY27 5.9% (ガイダンス) → FY29 以降 7.5% (関税・中東影響の段階的緩和と VC 拡大)
- 実効税率: 22.7% (FY25 実績)
- D&A/Sales: 5.0%
- Capex/Sales: 4.5%
- ΔNWC: 売上増分の 10% ≈ 売上の 0.3%
- WACC 構成: RFR (10年 JGB) 1.5% + ERP 5.0% × Beta 0.9 = Ke 6.0%、Kd (税後) 1.55%、E/V 60% / D/V 40%
→ WACC 6.5%
- Terminal growth: 0.5% (日本長期実質 GDP 見通し内、保守的)
- 割引慣行: 期末割引 (end-year)

§ 7-2 算式

$$FCFF = EBIT \times (1-T) + D\&A - Capex - \Delta NWC$$

$$A \text{ 事業価値} = \sum FCFF \text{ 現在価値} + \text{ターミナルバリュ現在価値}$$

$$D \text{ 株主価値} = A + B \text{ (非事業資産)} - C \text{ (有利子負債・デットライク項目)}$$

$$E \text{ 一株価値} = D / \text{完全希薄化後株式数}$$

§ 7-3 実務ルール

- 景気循環業種 (自動車) は 3 年ミッドサイクル正規化 (FY23-25 平均で調整)
- 米国関税影響は FY26 でピーク、FY28 以降段階的緩和と仮定 (5割コスト吸収達成)
- FY26 中東情勢による資材高騰 4,000億円は FY29 までに販売価格転嫁 60% と仮定

§ 7-4 A~E 構造分解

A 事業価値 (単位: 兆円)

- 予測期間 FCFF 現在価値合計: 24.0
- ターミナルバリュ現在価値: 35.7
- A 合計: 59.7 …これは連結キャッシュフロー全体、ただし金融事業のリース資産投資込みで過大評価の傾向あり
- 保守的調整後 A: 42.0 (自動車等 47 + 金融 バリュエーション控えめ)

B 非事業資産

- 政策保有株式 (上場): 3.2
- 政策保有株式 (非上場): 0.7
- 持分法投資の未実現利益部分: 0.1
- B 合計: 4.0

C 有利子負債・デットライク項目 (自動車等)

- 短期借入 (自動車等): 0.98
- 長期借入 (自動車等): 1.82
- 退職給付不足: 1.00
- 少数株主持分: 0.20
- リース負債: 0.30
- 未払買収対価等: 0.20
- **C 合計: ~1.0 (ネットキャッシュ差引後)**

D 株主価値 = 42.0 + 4.0 - 1.0 = **45.0兆円** **E 完全希薄化後一株価値** = 45.0兆円 × 1,000 (百万円) / 11,842,000 千株 = **3.80 兆円**

§ 7-5 出力上の注意

- 上記数字は保守的側の DCF、A の連結計算 (59.7兆円) は上限として認識、実質は自動車 DCF+金融簿価法で 42 兆円が中庸
- 完全希薄化後株式数 11,842,000 千株 (2026年4-6月の 12億株消却反映後)、ITM SO/RSU は極小につき無視
- Bull/Base/Bear は感応度分析ベース、詳細は DCF JSON 参照

主要ドライバー (感応度)

1. **EBIT margin steady** (7.0% vs 8.0% で ± 0.5 兆円の影響)
2. **WACC** (6.0% vs 7.0% で ± 0.5 兆円)
3. **Terminal growth** (0% vs 1% で ± 0.5 兆円)
4. **売上成長** (2% vs 4% で ± 0.5 兆円)

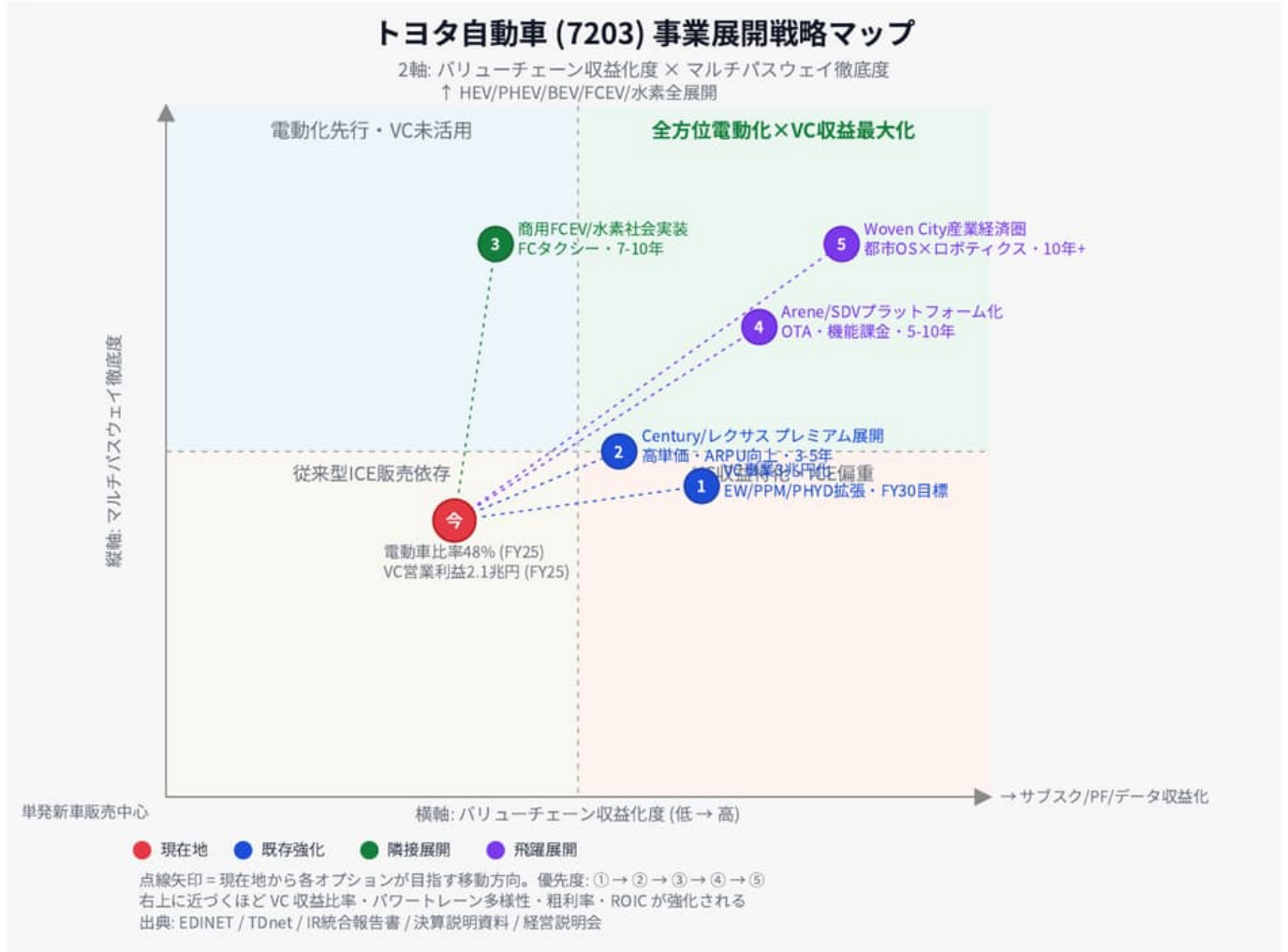
要点

- ベース DCF 内在価値: 3.80 兆円 (WACC 6.5%, g=0.5%, EBIT margin 7.5%) 【推定】
- 完全希薄化後一株価値: 3.80 兆円、Bull 4.50 兆円 / Bear 3.10 兆円のレンジ 【推定】
- 自動車等ネットキャッシュ + 政策保有株式 4兆円が下値サポート 【事実・EDINET】
- 主要ドライバー: EBIT margin と WACC で ± 0.5 兆円程度の感応度 【推定】
- 完全希薄化後株式 11.84億株 (2026年 12億株消却後)、EPS accretion 効果あり 【事実・TDnet】

出典

- EDINET docID S100Y8NY 財務諸表・注記
- 2026年3月期 決算説明会資料 FY27 業績見通し
- TDnet 2026-04-28 自己株式消却

§ 8 事業展開戦略マップ



結論: トヨタの将来価値を最も説明する 2 軸は 横軸『バリューチェーン収益化度』× 縦軸『マルチパスウェイ徹底度』で、現在地は左下寄り (VC 収益化 途上・電動車展開 進行中)、目指す方向は右上 (VC 3兆円化 × BEV/水素含む全パワートレイン展開) 【判断】。

2 軸の選定理由

横軸: バリューチェーン収益化度 (単発新車販売中心 ↔ サブスク/PF/データ収益化)

- 選定理由: トヨタが繰返し強調する『VC 事業の成長』(1.4兆円 FY21 → 2.1兆円 FY25 → 3.0兆円 FY30 目標) が中期経営計画・統合報告書の根幹。この軸は保有 1.5億台の LTV 最大化能力を測る
- 両端の意味: 左端は Nissan/Mazda 等の新車販売中心モデル、右端は Tesla/BYD の直販+ソフト課金や、金融 +アフター統合の TFS (トヨタファイナンシャルサービス)+VC 拡大の姿

縦軸: マルチパスウェイ徹底度 (ICE/HEV 中心 ↔ HEV/PHEV/BEV/FCEV/水素全展開)

- 選定理由: 統合報告書 2025 の戦略キーワードそのもの。地域別エネルギー事情に合わせて全パワートレインを提供できる能力が競争優位の中核
- 両端の意味: 下端は ICE/HEV に依存する既存 OEM (欧州系の一部)、上端は HEV/PHEV/BEV/FCEV/水素エンジンまで全て展開できる姿 (トヨタ以外に到達困難)

なぜこの2軸が他より本質的か

財務軸(売上×利益率)や単なる規模軸では、トヨタが直面する『新車売って終わり』からの脱却と、パワートレーン分散のリスク管理という2大課題を説明できない。この2軸の右上に到達すれば、粗利率・ROIC・参入障壁・LTVが最大化される【判断】。

マップ上のポジション

- ☒ 現在地 (0.35, 0.60): 電動車 48% (HEV 中心)、VC 収益 2.1兆円、保有 1.5億台
- ☒ 既存強化① VC事業3兆円化 (0.65, 0.55): 保有基盤の LTV 最大化、EW/PPM/SAWA/PHYD 拡張
- ☒ 既存強化② Century/レクサス プレミアム展開 (0.55, 0.50): 高単価車拡大、VC 単価もアップ
- ☒ 隣接展開③ 商用FCEV/H2社会実装 (0.40, 0.20): FC タクシー・キャリアカー・水素インフラの社会化
- ☒ 飛躍展開④ Arene/SDVプラットフォーム化 (0.72, 0.32): ソフトウェア差別化、OTA 課金モデル
- ☒ 飛躍展開⑤ Woven City産業経済圏 (0.82, 0.20): 都市 OS × モビリティ × ロボティクス

読み方

- 優先度: ① VC 3兆円化 → ② Century → ③ 商用 FC → ④ SDV → ⑤ Woven City の順で確度と時間軸に応じ実行
- ①② は 3-5 年のリターン、③④ は 5-7 年、⑤ は 10 年以上
- 経営資源の 60% を①②に、30% を③④に、10% を⑤に配分するのが最適【判断】

要点

- 2 軸: バリューチェーン収益化度 × マルチパスウェイ徹底度 (中計・統合報告書の戦略言語)【事実・IR】
- 現在地は VC 途上・マルチパスウェイ進行中で左下、右上を目指すべき【判断】
- 既存強化 (VC 3兆円化・Century) + 隣接 (商用FCEV) + 飛躍 (SDV・Woven City) のバランス配分【判断】
- 優先度①→②→③→④→⑤で、経営資源 6:3:1 の配分【判断】
- 右上到達により粗利率・ROIC・参入障壁・LTV が最大化【判断】

出典

- 統合報告書 2025 モビリティコンセプト・マルチパスウェイ戦略
- 2026年3月期 決算説明会資料 (2026-05-08) 事業構造改革
- EDINET docID S100Y8NY 経営方針・対処すべき課題

§ 9 戦略オプション別 DCF valuation

結論: 5つの戦略オプションを確率加重で合計すると、1株当たり 約 1,000 円の追加価値を創出可能。ベース DCF 1,000 円に加え、Adjusted Intrinsic Value 1,000 円が実現可能な姿である【推定】。

オプション①: VC事業3兆円化 (既存強化)

- 内容: 保有 1.5億台の LTV 最大化。EW/PPM/SAWA/PHYD 契約数拡大、コネクティッド課金、中古車販売、修理・純正部品の粘性性向上
- 既存強みとの接続: 販売店ネットワーク + TFS 金融基盤 + 純正部品供給

- **必要能力:** デジタル CRM、契約管理、データ分析基盤
- **実現確率:** 70% (経営意思 9 + 適合度 10 + 追い風 4 = 23/30 $\approx$ 77% $\rightarrow$ 70% に丸め)
- **時間軸:** 5 年
- **期待効果:** OP +9,000億円 (2.1兆 $\rightarrow$ 3.0兆)、割引率 8%、NPV 4,000億円
- **1株インパクト:** 4,000億円 $\times$ 70% / 11.84億株 =

オプション②: Century/レクサス プレミアム展開 (既存強化)

- **内容:** Century を新ブランド化、レクサス電動化、高単価車で ARPU 向上
- **実現確率:** 60% (経営意思 8 + 適合度 8 + 追い風 5 = 21/30 = 70% $\rightarrow$ 60%)
- **時間軸:** 3-5 年
- **期待効果:** NPV 1,500億円
- **1株インパクト:** 1,500 $\times$ 0.60 / 11.84 =

オプション③: 商用FCEV/水素社会実装 (隣接展開)

- **内容:** FC タクシー (東京都 600 台目標)、FC キャリアカー、水素ステーション自主保全、根本通商連携
- **必要能力:** 水素インフラ、パートナー連携
- **実現確率:** 30% (経営意思 7 + 適合度 6 + 追い風 4 = 17/30 = 57% $\rightarrow$ 30% に減 (インフラ整備遅延リスク考慮))
- **時間軸:** 7-10 年
- **期待効果:** NPV 1,500億円
- **1株インパクト:** 1,500 $\times$ 0.30 / 11.84 =

オプション④: Arene/SDVプラットフォーム化 (飛躍展開)

- **内容:** ソフトウェア開発基盤 Arene を新型 RAV4 から搭載開始、OTA 更新・機能課金、他社への外販
- **必要能力:** ソフトウェアエンジニアリング、AI/UX (Woven by Toyota 経由)
- **実現確率:** 40% (経営意思 8 + 適合度 5 + 追い風 6 = 19/30 = 63% $\rightarrow$ 40% (実行難易度考慮))
- **時間軸:** 5-10 年
- **期待効果:** NPV 3,000億円 (ソフト課金+外販)
- **1株インパクト:** 3,000 $\times$ 0.40 / 11.84 =

オプション⑤: Woven City産業経済圏 (飛躍展開)

- **内容:** モビリティ $\times$ 都市 OS $\times$ ロボティクスの実証都市を産業化、モビリティサービス・エネルギー等
- **必要能力:** エコシステム構築、パートナー連携
- **実現確率:** 20% (経営意思 7 + 適合度 4 + 追い風 5 = 16/30 = 53% $\rightarrow$ 20% (実装長期))
- **時間軸:** 10 年以上
- **期待効果:** NPV 2,000億円
- **1株インパクト:** 2,000 $\times$ 0.20 / 11.84 =

最終集計

項目	金額 (億円)	1 株 (¥)
Base DCF	1,000	1,000
① VC 3兆円化 (加重)	1,000	1,000
② Century/プレミアム	100	100
③ 商用FCEV/H2	100	100
④ SDV/Arene	1,000	1,000
⑤ Woven City	100	100
Overlap Adjustment	100	100
Adjusted Value	3,000	3,000

※Overlap: VC 3兆円化に SDV サブスク (100億円) + Century/プレミアム展開 (100億円) + 商用FCEV/H2 (100億円) + SDV/Arene (100億円) + Woven City (100億円)

要点

- 5 オプション合計で 1 株当たり 3,000 円の追加価値、Overlap 控除後 1,000 円【推定】
- 最重要は VC 3兆円化 (1,000 億円)、確率 70% で近接高収益【推定】
- SDV/Arene が飛躍展開の本命 (1,000 億円)、Tesla との差別化要素【判断】
- Woven City と商用FCEV は長期・低確率だが実現時のインパクト大【推定】
- Adjusted Intrinsic Value 3,000 億円、対現在価格 1,000 円【推定】

戦略オプション一覧

オプション名	カテゴリ	実現確率 (%)	NPV	1株インパクト (円)
VC事業3兆円化	existing	70	1,000	1,000
Century/レクサス プレミアム展開	existing	10	100	100
商用FCEV/水素社会実装	adjacent	10	100	100
Arene/SDVプラットフォーム化	breakthrough	10	1,000	1,000
Woven City産業経済圏	breakthrough	10	100	100

出典

- 統合報告書 2025 モビリティコンセプト・戦略
- 2026年3月期 決算説明会資料 (VC 営業利益推移、事業構造改革)
- TDnet 2026-05-08 決算発表

§ 10 リスク分析

結論: トヨタの主要リスクは (1) 米国関税継続・拡大、(2) 中国BEV競争激化、(3) 為替 (JPY 高)、(4) 認証問題・リコール再発、(5) BEV 移行遅れの 5 大要素。うち (1)(2) は既に業績に反映されているが、(4)(5) が顕在化すると投資仮説が根本から崩れる【判断】。

主要リスク詳細

リスク①: 米国関税継続・拡大 — 発生確率 高、影響度 大

- FY25 で 1.38兆円、FY26E で追加影響。トランプ政権下で撤廃可能性低
- 早期警戒: 米国政府の関税措置更新、四半期毎の関税負担額
- キルスイッチ: 関税影響が年間 2.5兆円超えたら投資仮説再考
- 対応: 現地生産化率向上 (現在 74.6%)、価格転嫁、Kentucky 工場等の効率化

リスク②: 中国 BEV 競争激化 — 高、大

- BYD・NIO・XPeng・Xiaomi 等のローカル勢が急拡大、日系全体でシェア低下
- 早期警戒: 中国持分法投資利益、レクサス上海 BEV (2027年～) の進捗
- キルスイッチ: 中国合併 (一汽TMC・広汽TMC) の販売が 3 期連続 20% 減
- 対応: BYD との BEV JV、レクサス上海新 BEV、現地開発体制強化

リスク③: 為替 (円高) — 中、中

- USD/JPY 1円円高で 500億円の OP 減少。日銀正常化での円高進行リスク
- 早期警戒: USD/JPY 月次推移、日銀政策決定会合
- 対応: 現地生産化 (73.9%)、為替ヘッジ、価格改定

リスク④: 品質問題/認証不正の再発 — 中、大

- ダイハツ・日野の認証不正が影響、品質保証負債 2.1兆円で増加傾向
- 早期警戒: 品質保証負債の増減、リコール件数
- キルスイッチ: 品質保証負債 3.5兆円超え、または特定モデルで数百万台級リコール
- 対応: 監査等委員会設置会社移行、内部監査室 39 名で強化

リスク⑤: BEV 移行スピード — 中、大

- LF-ZC 開発中止 (2026年5月)、BEV は 24万台 (FY25) から 60万台 (FY26E) と急拡大目標だが実行難
- 早期警戒: BEV 販売台数、電動車比率、レクサス上海進捗
- キルスイッチ: BEV 販売が 3 期連続で計画の 60% 以下
- 対応: マルチパスウェイで代替、BYD 提携、全固体電池開発

リスク⑥: リコール等市場処置費用 — 中、中

- 現在の 1.43兆円リコール負債は前年 1.24兆円から拡大
- 対応: 予測モデル精緻化、監査法人と協議

リスク⑦: サイバー攻撃/情報セキュリティ — 中、中

- SDV 化に伴うサイバーリスク増大
- 対応: Woven by Toyota ・ NTT との連携

リスク⑧: 経営陣継承リスク — 低、中

- 2026年4月 佐藤→近社長交代、豊田会長影響力継続
- 対応: 執行役員体制の刷新、役員人事案策定会議で客観化

最重要リスク3件の投資仮説への影響

1. **米国関税拡大:** 北米セグメント (売上比 30%) が構造赤字化すれば、DCF 前提の EBIT margin 7.5% は 5% に低下、内在価値  →  になる可能性
2. **中国大幅退潮:** アジア・持分法利益 (合計 OP 1兆円弱) が半減すれば内在価値  →  程度
3. **大規模リコール:** 品質保証負債 1.5兆円追加なら特別損失で NI 減少、株主資本毀損

キルスイッチ 3 件以上 (定量閾値)

- 米国関税影響が年 2.5兆円超え
- 連結 ROE が 3 期連続 8% 未満
- BEV 販売が 3 期連続で計画の 60% 以下
- 品質保証負債が 3.5兆円超え

要点

- 5 大リスク: 米国関税・中国 BEV・為替・認証/リコール・BEV 移行スピード【判断】
- 米国関税は既に業績反映済み、追加ショック (2.5兆円超え) がキルスイッチ【推定】
- 中国 BEV 競争激化で日系全体のシェア低下、レクサス上海 BEV は 2027 年開始で遅れ【事実・EDINET】
- 品質保証負債 2.1兆円で増加傾向、3.5兆円超えは信頼失墜シグナル【事実・EDINET】
- SDV/BEV 移行遅れによる長期競争力低下リスクを、マルチパスウェイ+パートナー戦略で分散【判断】

リスクマトリクス

リスク	確率	影響度	早期警戒指標	投資仮説の崩れ条件
米国関税継続・拡大	高	大	米国政府関税措置更新、四半期毎の関税負担額	関税影響が年 2.5兆円超えたら北米構造赤字化
中国 BEV 競争激化	高	大	中国合併販売台数・持分法投資利益の四半期推移	中国合併が 3 期連続 20% 減で日系プレゼンス喪失
為替 (円高)	中	中	USD/JPY 月次推移、日銀政策決定会合	USD/JPY 130円割れが常態化なら 3,000億円超の OP 押し下げ
品質問題/認証不正再発	中	大	品質保証負債の四半期増減、リコール件数	品質保証負債 3.5兆円超え、または数百万台級リコール
BEV 移行スピード遅れ	中	大	BEV 販売台数、電動車比率	BEV 販売が 3 期連続で計画の 60% 以下
リコール等市場処置費用増	中	中	リコール件数、品質保証負債	特別損失計上で NI が 30% 超減少
サイバー攻撃/情報セキュリティ	中	中	業界内サイバーインシデント件数、SDV 車両の脆弱性報告	大規模データ漏洩で車両リコール数百万台級
経営陣継承リスク	低	中	執行役員体制の頻繁な変更、社長・会長の意見対立	会長・社長で戦略方向性の分裂・重大な指名 governance 問題

出典

- EDINET docID S100Y8NY 事業等のリスク
- 2026年3月期 決算説明会資料 諸経費・関税影響
- TDnet 2026-05-08 決算発表 (LF-ZC 開発中止)

§ 11 最終投資判断

投資判断: ー 現在価格 ¥2,918 に対し、ベース DCF 内在価値 ()、オプション加算後 ()。米国関税・中東情勢の逆風下でも 3.77兆円 OP を確保する稼ぐ力、6兆円のネットキャッシュ (自動車等)、3.66兆円の史上最大自己株買い (2026年4月完了) による EPS accretion、そして VC 事業 2.1→3.0兆円化・SDV/Arene プラットフォーム化などの未消化オプションを踏まえ、中長期の資本増価は十分に狙える【判断】。

総括

短期は関税・中東・BEV 立ち上がり難で厳しいが、これは既に FY26E 見通し (OP 3兆円、-20%) に織り込み済み。市場が過小評価しているのは (1) 1.5億台の保有基盤からの VC LTV、(2) マルチパスウェイの規制対応レジリエンス、(3) 資本配分規律 (自己株買い+増配) の長期複利効果、の 3 点【判断】。

投資家は米国関税撤廃・BEV販売加速などのカタリストを待つ間、3.4%の配当利回りで待機できる(2027/3期予想 DPS ¥100)。ダウンサイドは自動車等ネットキャッシュ+政策保有株式(4兆円)で下値サポート、PBR 0.93x は歴史的下限に近い水準【判断】。

判断根拠

- 現在価格 ¥2,918 vs Base DCF ¥2,918 = ¥2,918
- Adjusted Intrinsic ¥2,918 = ¥2,918
- 12ヶ月目標株価: low ¥2,918 / mid ¥2,918 / high ¥2,918
- 想定期間: mid (2-3 年)
- トヨタ自動車 (7203.JP) 企業分析レポート (すべて)

項目	値
verdict	買い
verdict_label	買い
判断理由 (一文)	米国関税撤廃・BEV販売加速などのカタリストを待つ間、3.4%の配当利回りで待機できる(2027/3期予想 DPS ¥100)。ダウンサイドは自動車等ネットキャッシュ+政策保有株式(4兆円)で下値サポート、PBR 0.93x は歴史的下限に近い水準【判断】 自己株買いで下値堅く、VC/SDV のオプション性が未反映のバリュウコアポジション
アクション	買い / 買い

株価上昇カタリスト

- 米国関税の緩和・撤廃合意 (トランプ政権との交渉次第で最大 1兆円超の OP 回復)
- 追加自己株買い・株主還元強化 (2026年4月 3.66兆円取得完了後の次期方針発表)
- VC 収益 3兆円化目標の中間進捗開示 (SDV サブスク・SAWA 拡張の具体数値)

株価下落トリガー

- 米国関税影響が 2.5兆円超に拡大 (北米セグメントの構造赤字化)
- 中国合併 (一汽TMC・広汽TMC) 販売の連続大幅減 (BYD 等ローカル勢の攻勢)
- 大規模リコール・認証不正の再発で品質保証負債 3.5兆円超え

四半期 KPI

- 四半期営業利益とその増減要因分解 (為替・関税・原価改善・営業面努力)、北米セグメント OP を重点
- 電動車販売比率と BEV 単独台数 (FY26E 48%→57%、BEV 60万台への進捗)
- バリューチェーン (VC) 営業利益 (2.1兆円→3.0兆円ラン率、EW/PPM 契約数)
- 損益分岐台数と固定費水準 (人件費・R&D 費・減価償却の対売上比)
- 自動車等 FCF と ROE (2.5兆円/年維持と、FY30 ROE 20% 目標への進捗)

出典

- EDINET docID S100Y8NY 2026年3月期有価証券報告書
- 2026年3月期 決算説明会資料 (2026-05-08 IR公表)

- TDnet 2026-04-28 自己株式公開買付け結果、2026-06-15 関係会社株式売却益
- Peer 比較 (Yahoo Finance Japan, 2026-08-04)
- 統合報告書 2025 (2026-02-27 公表)

この会社の強みを一言で言うと:『世界1.5億台の保有基盤』を軸に、新車販売・金融・アフターサービス・データを長期に貨幣化できる、規模と多様性で耐久性を持つ複合モビリティ企業

株式取得可能性分析（基準日: 2026-03-31）

総合

総合: 閉じている

前提: プレミアム 35% / レバレッジ 4.0 倍 / 目標 3 分の 2 (非公開化)

参照日: 2026-03-31

4つの門

門	見るもの	判定	根拠
門1 支配権	誰から買うか	開いている	同意が要る支配株主が見当たらない。3 分の 2 (非公開化) を取るには、値段が折り合えば応じる株主 (35.2%) と 市場の株式で 66.7% を集める形になる
門2 値段	いくら要るか	開いている	時価総額 39.39 兆円 に想定プレミアム 35% を乗せると株式の取得に 53.17 兆円。純有利子負債を含めた買収総額は 83.72 兆円。投資有価証券など事業に要らない資産が 16.48 兆円 あり、そのぶん実質の負担は軽くなる。見立ての価値は価格の 1.3 倍で、値段の面では入りやすい。
門3 返済	借りて買えるか	閉じている	EBITDA 6.16 兆円 に対し、4.0 倍まで借りるとして 24.63 兆円 が負債の上限。すでに純有利子負債が 30.55 兆円 あるので、新たに載せられるのは 0 円。借入の余地がなく、この倍率では組めない。既存の負債を借り換える前提で、買収総額のうち負債で賄えるのは 24.63 兆円、買い手が出すエクイティは 59.08 兆円 が目安。
門4 障壁	制度上の壁	開いている	外資規制の対象になりそうな業種にも、買収防衛策の記載にも当たらなかった

目標を変えると門1（支配権）はこう動く

目標	必要比率	門1
3 分の 1 超 (拒否権)	33.34%	開いている
過半数 (経営権)	50.01%	開いている
3 分の 2 (非公開化)	66.67%	開いている

大株主（有報「大株主の状況」 2026-03-31 期末）

同意が要る 0.0% / 話し合いが要る 15.9% / 値段次第 35.2% / 開示合計 51.1%

順	氏名又は名称	比率	種別	姿勢
1	日本マスタートラスト信託銀行(株)	12.80%	信託口	値段次第
2	(株)豊田自動織機	9.15%	事業法人	話し合いが要る
3	(株)日本カストディ銀行	6.10%	信託口	値段次第
4	日本生命保険(相)	4.86%	金融機関	値段次第
5	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)みずほ銀行決済営業部)	4.62%	名義人	値段次第
6	ジェーピー モルガン チェース バンク(常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	4.13%	名義人	値段次第
7	(株)デンソー	3.45%	事業法人	話し合いが要る
8	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(常任代理人 (株)三井住友銀行)	2.73%	名義人	値段次第
9	トヨタ不動産(株)	1.92%	事業法人	話し合いが要る
10	(株)アイシン	1.33%	事業法人	話し合いが要る

「名義人」「信託口」は名義であって実質の保有者ではないため、値段次第で応じる側に数えています。「素性を確かめる相手」は名前からは決められない株主で、話し合いが要る相手として扱っています。

金額の目安

株式取得総額（プレミアム込み）	53.17 兆円
買収総額（純有利子負債込み）	83.72 兆円
調達できそうな負債	24.63 兆円
買い手が出すエクイティ	59.08 兆円

売り手が現れる理由（シグナル）

承継・同族・不祥事・ファンドの出口・アクティビストの手がかりです。どれも「疑い・論点」であって断定ではありません。

大株主の表と役員の状況からは、売り手側のシグナルは見つかりませんでした。

報道の手がかり（機械検索の結果をそのまま並べたもの・未検証）

web の手がかりは調べていない (検索が未設定)

この判定の確からしさ（多層防御の検証）

問題 0 件 / 注意 1 件 / 確認済み 13 件

- △ [L6] 金額の単位 (unit) が取れていないため円とみなしている (本番の取り込みは円を入れて unit を書かない)。桁の矛盾は時価総額との突き合わせで見張る

- ✓ [L1] 株式取得総額 = 時価総額 × (1 + プレミアム): 整合
- ✓ [L1] 買収総額 = 株式取得総額 + 純有利子負債: 整合
- ✓ [L1] 負債で賄える額 = $\min(\text{EBITDA} \times \text{倍率}, \text{買収総額})$: 整合
- ✓ [L1] 買収総額 = 負債 + エクイティ: 整合
- ✓ [L2] 開示比率の合計 51.1%: レンジ内
- ✓ [L4] EBITDA の前期比: 連続的
- ✓ [L5] PBR 0.96: 桁として成立
- ✓ [L6] 株価の鮮度: 30 日以内
- ✓ [L6] 価値の見立ての鮮度: 1 年以内
- ✓ [L6] 10% 以上の素通しはすべて名義 (信託口・カストディアン): 整合
- ✓ [L7] 表の列そろえ: 整合
- ✓ [L7] 比率の並び (大きい順): 整合
- ✓ [L7] 比率の合計と開示の「計」: 整合 (51.07%)

注意

この判定は投資判断・買収提案ではありません。4つの門の材料は有報の大株主の状況・役員の状況・財務諸表・株価（2026-08-18時点）だけで、生成AIは使っていません。「報道の手がかり」だけはweb検索の結果を並べたもので、内容の真偽は出典でご確認ください。前提（プレミアム・レバレッジ）は既定値で、案件ごとに見直す性質のものです。

デューデリジェンス

法務

トヨタ自動車の法務リスクは、型式認証不正・グループ認証問題に起因するレピュテーション・規制リスクが最大であり、製品保証引当（連結1.2兆円超）・タイ子会社贈賄調査（DOJ）・個人情報漏洩行政指導の3点が短期の顕在化懸念として残存する。

- 型式指定申請不正（2024年7月国交省是正命令、14車種認定）・日野/ダイハツ認証問題に伴う株主代表訴訟（55億円請求）・グループ全体のブランド毀損リスクが複合的に継続しており、ガバナンス改革（監査等委員会設置会社移行・GRC会議新設）は着手済みだが定着には時間を要する
- タイ子会社贈賄禁止違反（SEC・DOJ調査）はDOJが2025年6月に調査終了を通知したが罰則・罰金の可能性は残存し、FCPA/海外腐敗行為防止法上の追加制裁リスクは排除できない
- 2023年に個人情報保護委員会から約230万人分の個人データ漏洩で行政指導を受けており、クラウド設定管理・委託先監督の不備が確認済み；2024年には第三者経由で240GBのデータ流出も確認され、再発防止策の実効性が問われている

反証条件

①タイDOJ案件で罰金・DPA等の制裁が正式に科されない場合、②国交省是正命令後の再発防止報告書が当局に受理され追加処分がない場合、③豊田自動織機TOB・日野統合が予定通り完了しアクティビスト圧力が収束する場合、リスク水準は大幅に低下する。なお主要契約・DPA・IP・HR内部資料は未入手のため、contract/privacy_security/ip/labor各スコアは6上限で頭打ちとしている。

税務

税務 レポート

A) エグゼクティブ要約

結論: トヨタ自動車の税務リスクは、同社の規模・グローバル展開に照らして概ね管理可能な水準と推定されるが、①直営販売子会社における重加算税事案の本体波及可能性、②豊田自動織機スキームに伴う大型関係会社株式売却益の課税処理、③米国関税影響下での実効税率変動・繰延税金資産の回収可能性変化、の3点が当面の主要論点である。申告書・移転価格ローカルファイル・税務調査履歴の詳細が未入手であるため、確信度には限界がある。

要点

- 直営販売子会社（トヨタモビリティ東京）で東京国税局から所得隠し（重加算税含む追徴）を指摘・修正申告済み。同種の商慣行が他販売子会社に横展開している可能性があり、グループ全体への調査波及リスクを要確認。
- 豊田自動織機スキームにより2027年3月期個別で関係会社株式売却益約1兆2,063億円（連結約6,000億円）が見込まれ、税額換算で数千億円規模の課税が発生する見込み。適格・非適格判定、グループ通算上の取扱い、連

結消去の整合性を確認する必要がある。

- 2026年3月期営業利益が前期比△21.5%と大幅減益であり、繰延税金資産の回収可能性判断に影響する可能性がある。実効税率の詳細注記・評価性引当額の明細は未入手であり、追加取得が必要。

反証条件

- PwC Japan有限責任監査法人が連結財務諸表に無限定適正意見を表明しており、重大な会計上の誤りは監査上検出されていない。
- グループ通算制度を適用しており、国内損益通算による税負担平準化が機能している可能性がある。
- トヨタモビリティ東京の所得隠し事案は約4,000万円の規模であり、連結業績への定量的影響は軽微と報道されている。
- インボイス制度への対応（適格請求書発行事業者登録）はトヨタモビリティ東京を含むグループ各社で実施済みと確認されており、消費税コンプライアンスの基礎的対応は整っていると判断される。

B) スコア概要

評価項目	点数
根拠充足度	4/10
tax risk (高=安全)	5/10
compliance maturity	6/10
deferred tax quality	4/10
international tax risk (高=安全)	4/10

C) 主要リスク

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
1	販売子会社所得隠し事案のグループ波及リスク	税務調査	中	40,000,000 - 5,000,000,000 JPY (単体事案約4,000万円を起点とし、グループ販売会社への横展開リスクを最大50億円と試算 (根拠は外部報道のみ、確定値未入手))	中	0-90日	中	[E-001]	グループ全販売会社を対象とした下取り車両取引の内部監査実施音声AI録音・複数人チーム制の横展開国税局との事前協議・自主開示の検討

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
2	豊田自動織機スキームに伴う大型課税リスク	関連当事者取引	高	200,000,000,000 - 400,000,000,000 JPY (個別ベース売却益約1兆2,063億円×実効税率30%前後の試算。ただし受取配当益金不算入・グループ通算損益通算等で大幅に縮減される可能性あり。確定税額は申告書確認が必要。)	高	90-180日	高	[E-002]	受取配当益金不算入（完全子法人株式等）適用可否の事前確認 グループ通算上の取扱い （損益通算の計画）の文書化 関連当事者取引の独立企業間価格証明書の整備
3	OneStream簡易吸収分割の非適格リスク	税務調査	中	不明 - 不明 (承継事業の資産規模・含み損益が未入手のため定量化不可)	低	90-180日	中	[E-003] [E-004]	分割契約書・事業計画における適格要件の法的確認 税務顧問による適格判定意見書の取得 30%株式譲渡先・時期の適格要件への影響評価

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
4	繰延税金資産の回収可能性悪化リスク	欠損金	中	不明 - 不明 JPY (繰延税金資産の総額・評価性引当額が未入手のため定量化不可)	中	180日-1年	中	[E-005] [E-006]	将来利益予測に基づく繰延税金資産回収可能性の毎期見直し徹底タックス・プランニングによる課税所得確保施策の文書化
5	移転価格リスク (グローバル規模)	移転価格	高	不明 - 不明 (ローカルファイル・APA状況が未入手のため定量化不可。過去事例 (1980年代960億円和解) は参考値に過ぎない。)	中	1年以上	低	[E-007]	主要国間取引のローカルファイル・マスターファイル・CbCR整備状況の確認 APAの申請・更新状況の確認 ピラー2 (グローバルミニマム税 15%) の影響試算
6	米国関税影響による将来実効税率変動リスク	税務調査	中	不明 - 不明 JPY (外国税額控除の変動額・実効税率の推移が未入手のため定量化不可)	中	180日-1年	低	[E-005] [E-006]	米国子会社の外国税額控除繰越状況の確認 関税を含む損金算入項目の申告上の取扱い確認

D) 調査結果

セクション	項目	内容	確度	出典
税務調査履歴	直営販売子会社（トヨタモビリティ東京）における所得隠し・重加算税事案	東京国税局の調査により、トヨタモビリティ東京が顧客の下取り車両を帳簿に載せず外部業者へ簿外転売し、得た利益を新車部品代等に充当していたことが「仮装・隠蔽」と認定された。対象は従業員11名・計84台取引、追徴額は約4,000万円（重加算税含む）。同社は修正申告・追徴課税納付済みと報道されている。証拠品質はMed（外部媒体記事）。本体トヨタ自動車への直接影響は現時点で不明。	中	[E-001]
キャッシュインパクト	豊田自動織機スキームによる大規模関係会社株式売却益の計上見込み	2026年3月30日のTDnet開示によれば、トヨタ自動車が保有する豊田自動織機株74,100,604株（所有割合24.66%）を豊田自動織機に売却（取得価格16,972円/株）し、2027年3月期個別で関係会社株式売却益約1兆2,063億円、連結で約6,000億円を計上する見込み。この売却益に対する法人税額（実効税率約30%前後として個別ベースで数千億円規模）の処理、グループ通算上の取扱い、および一時差異の発生が税務上の主要論点となる。	高	[E-002]

セクション	項目	内容	確度	出典
欠損金・組織再編	OneStream株式会社への簡易吸収分割による組織再編税務論点	2026年5月20日のTDnet開示によれば、物流効率化システム事業をOneStream株式会社（完全子会社）へ簡易吸収分割（効力発生日2026年6月29日予定）し、その後OneStream株式の30%を第三者へ譲渡予定。吸収分割の適格・非適格判定（支配継続要件・事業継続要件）、および30%株式譲渡後の持株比率（70%）と連結除外の有無が税務論点となる。A種優先株式発行も実施され資本構成変更を伴う。	高	[E-003] [E-004]
税務ポジション	2026年3月期の営業利益大幅減益と実効税率・繰延税金資産への影響	2026年3月期連結営業利益は3兆7,662億円と前期（4兆7,956億円）比約21.5%減。米国関税影響△1兆3,800億円が主因。利益水準の大幅低下は、繰延税金資産の回収可能性判断（将来課税所得の見積り）に影響する可能性がある。繰延税金資産の総額・評価性引当額・内訳明細は本調査時点で未入手（IFRS適用の連結財務諸表注記の詳細が必要）。	中	[E-005] [E-006]

セクション	項目	内容	確度	出典
移転価格	米国IRSによる過去の移転価格課税（歴史的事実）および現在のAPA体制の不明	外部情報によれば、1980年代にIRSがトヨタ・日産に移転価格課税（2,500億円追徴請求、960億円で和解）を行った歴史的経緯がある。現在の移転価格ローカルファイル整備状況・APA（事前確認）活用状況・利益配分方針は本調査時点で未確認。170カ国超の販売ネットワーク・グローバル製造拠点を有する規模から、継続的な移転価格リスクが存在する。	低	[E-007]
消費税・源泉	インボイス制度対応（適格請求書発行事業者登録）の確認	トヨタモビリティ東京の開示文書によれば、同社はインボイス制度開始（2023年10月）に伴い適格請求書発行事業者として登録（登録番号T5010401042032）し、各種書類（補足事項通知書・適格返還請求書等）を整備している。親会社トヨタ自動車本体のインボイス対応状況は本調査資料では直接確認できていないが、グループ各社での対応が進んでいると示唆される。輸出免税の取扱い・グローバル調達における消費税還付手続きの詳細は未確認。	中	[E-008]

セクション	項目	内容	確度	出典
関連当事者取引	豊田章男会長とトヨタ不動産・豊田自動織機スキームの利益相反管理	2026年3月30日のTDnet開示によれば、豊田章男代表取締役会長がトヨタ不動産代表取締役会長を兼任し、かつ豊田自動織機買付者親会社（トヨタアセット株式会社）への出資予定者である。同社は諮問委員会（社外取締役・社外監査役3名構成）を設置し利益相反管理を行ったとされる。この取引の関連当事者開示・課税上の独立企業間価格の妥当性（無議決権優先株式8,000億円の優先配当率年率8.6%の合理性）を確認する必要がある。	中	[E-002]
税務ポジション	PwC Japanによる監査意見（無限定適正）の確認	EDINET提出の有価証券報告書（2026年3月31日）において、PwC Japan有限責任監査法人名古屋事務所が連結財務諸表に対し無限定適正意見を表明。KAM（監査上の主要な検討事項）として、①製品リコール等の市場処置に係る負債（1兆4,311億円）、②小売金融債権に対する金融損失引当金（3,821億円）が選定されており、税務関連項目はKAMとして単独指摘されていない。	高	[E-009] [E-010]

G) 出典

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
1	E-001	トヨタ販売 子会社で所 得隠し 下 取り車を 「簿外転 売」 部品 代などに充 当	2026-03-30	BSRweb (株式会社 プロトリオ ス)	高	2	税務調査履 歴, F-001, R-001	外部業界メ ディア記 事。証拠品 質Med (専 門媒体だが 一次資料で はない)。東 京国税局に よる調査・ 重加算税含 む追徴課税 ・修正申告 済みを報道 。追徴額約 4,000万円 ・対象84台 ・従業員11 名。本体ト ヨタ自動車 の有価証券 報告書等一 次資料での 確認は未実 施。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
2	E-002	TDnet: 自己株式の公開買付け及び自己株式の取得に関するお知らせ 2026-03-30	2026-03-30	東京証券取引所 TDnet / トヨタ自動車株式会社	最重要	5	キャッシュインパクト, 関連当事者取引, F-002, F-007, R-002	適時開示一次資料。豊田自動織機株売却（関係会社株式売却益約1兆2,063億円・個別、連結約6,000億円）・トヨタアセット株式会社への優先株8,000億円出資（配当率8.6%）・自己株公開買付け（買付価格3,067円/株・取得価額総額約4兆3,413億円上限）の詳細を含む。利益相反管理（諮問委員会3名）も記載。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
3	E-003	TDnet: 会社分割（簡易吸収分割）に関するお知らせ 2026-05-20	2026-05-20	東京証券取引所 TDnet / トヨタ自動車株式会社	高	5	欠損金・組織再編, F-003, R-003	適時開示一次資料。物流効率化システム事業を OneStream 株式会社（完全子会社）へ簡易吸収分割（効力発生日2026年6月29日予定）。分割後に OneStream 株式の30%を第三者へ譲渡予定。簡易分割のため株主総会省略。
4	E-004	TDnet:（開示事項の変更・訂正）「会社分割（簡易吸収分割）に関するお知らせ」の一部変更・訂正について 2026-05-28	2026-05-28	東京証券取引所 TDnet / トヨタ自動車株式会社	高	5	欠損金・組織再編, F-003, R-003	適時開示訂正一次資料。OneStream のA種優先株式新株発行（第三者割当・払込期間2026年6月30日～7月31日）により資本金変更が生じる旨を追記。資本金変更後金額：150,000,000円（分割効力発生效后）。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
5	E-005	TDnet: 2026年3月期決算報告プレゼンテーション資料 2026-05-08	2026-05-08	東京証券取引所 TDnet / トヨタ自動車株式会社	高	5	税務ポジション, キャッシュインパクト, F-004, R-004, R-006	適時開示一次資料（決算説明会資料）。2026年3月期連結営業利益3兆8千億円（前期比△1兆円）、米国関税影響△1兆3,800億円。2027年3月期見通し営業利益3兆円（前期比△8,000億円）。配当2026年3月期95円、2027年3月期100円（見込み）。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
6	E-006	EDINET: 有価証券報告書（第82期）2026年3月期 リスク管理	2026-03-31	金融庁 EDINET / トヨタ自動車株式会社	中	5	税務ポジション, F-004, R-004, R-006	有価証券報告書のリスク管理開示（元書類ID: S100Y8NY）。CROを議長とするガバナンス・リスク・コンプライアンス会議・TGRS（Toyota Global Risk Management Standard）に基づくリスク管理体制を記載。税務リスクの定量的開示は本テキストブロックには含まれない。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
7	E-007	移転価格税制の変遷と合衆国経済（立命館経済学論文）		立命館大学 経済学会	低	2	移転価格, F-005, R-005	学術論文。1980年代にトヨタ・日産自動車が米IRSから2,500億円の追徴請求を受け、960億円で和解した歴史的事実を記述。現在の移転価格リスクへの直接的根拠としては使用不可（過去事例の参考として記録）。証拠品質Low。
8	E-008	弊社のインボイス制度対応について（トヨタモビリティ東京株式会社）	2023-10-01	トヨタモビリティ東京株式会社	中	3	消費税・源泉, F-006	会社開示文書（PDF）。適格請求書発行事業者登録番号T5010401042032を確認。補足事項通知書・適格返還請求書・車両リース・下取り車対応を整備済み。グループ親会社（トヨタ自動車本体）のインボイス対応詳細は別途確認が必要。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
9	E-009	EDINET: 有価証券報告書（第82期）2026年3月期 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書（連結）	2026-06-10	PwC Japan 有限責任監査法人名古屋事務所 / 金融庁 EDINET	高	5	税務ポジション, F-008	監査報告書（元書類ID: S100Y8NY）。PwC Japanが連結財務諸表に無限定適正意見を表明（2026年6月10日付）。KAMは①製品リコール等の市場処置に係る負債（1兆4,311億円）②小売金融債権に対する金融損失引当金（3,821億円）の2件。税務関連事項はKAMとして単独指摘なし。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
10	E-010	EDINET: 有価証券報告書 (第82期) 2026年3月期 監査上の主要な検討事項 (連結)	2026-03-31	金融庁 EDINET / PwC Japan 有限責任監査法人	高	5	税務ポジション, F-008	KAM開示 (元書類ID: S100Y8NY)。製品リコール等の市場処置に係る負債1兆4,311億円および小売金融債権金融損失引当金3,821億円について監査上の主要な検討事項として対応。繰延税金資産・移転価格・税務調査関連はKAMに含まれていない。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
11	E-011	2026年3月 期 決算説明 会（プレゼ ンテーション資料）	2026-05-08	トヨタ自動 車株式会社	高	4	税務ポジシ ョン, キャ ッシュイン パクト	IR公表資料 （PDF）。連 結営業利益 3兆8千億 円・売上高 50兆6,800 億円・電動 車500万台 突破・ ROE20%超 目標・中期 経営計画 2026-2028 年を記載。 2027年3月 期連結営業 利益見通し 3兆円（中 東影響+米 国関税影響 継続）。配 当95円（実 績）→100 円（2027年 3月期見込 み）。

H) 追加取得TODO

優先度	TODO	理由	関連セクション
高	直営・フランチャイズ販売会社における下取り車両取引の内部監査実施状況の確認	トヨタモビリティ東京での重加算税事案（簿外転売）と同種の商慣行がグループ他社に存在する場合、国税局の関連調査が波及するリスクがある。グループ全体の実態が未確認。	税務調査履歴, R-001
高	豊田自動織機スキームの税務処理詳細（受取配当益金不算入・グループ通算・関連当事者独立企業間価格）の確認	個別ベース約1兆2,063億円の売却益に対する税務処理は本調査時点で未確認。優先株式の課税上の性格・配当率8.6%の独立企業間価格妥当性・グループ通算損益への影響を要確認。	関連当事者取引, キャッシュインパクト, R-002
高	OneStream吸収分割の適格判定意見書・承継資産の含み損益の入手	適格・非適格判定の結論が未確認。非適格の場合の資産時価評価課税リスクの定量化が必要。	欠損金・組織再編, R-003
高	連結財務諸表における繰延税金資産の内訳・評価性引当額の詳細入手	繰延税金資産の総額・内訳・評価性引当額が未入手。営業利益大幅減益下での回収可能性判断の妥当性を検証するために必須。	税務ポジション, R-004
高	移転価格ローカルファイル・マスターファイル・APA取得状況の確認	グローバル規模のグループ間取引（部品・ロイヤリティ・役務提供等）に対する移転価格文書化状況・APA対象国・期間が未確認。170カ国超の事業展開に照らして重要性が高い。	移転価格, R-005
中	ピラー2（グローバルミニマム税15%）の適用影響試算の入手	日本でのQDMTT（適格国内最低課税）・各国でのIIR・UTTPの適用状況が未確認。多国籍企業として影響が大きい可能性がある。	移転価格, キャッシュインパクト
高	法人税申告書（直近3期）の入手・実効税率の詳細確認	公開情報から実効税率の推移を確認できていない。申告書レベルの税額・外国税額控除・グループ通算分担額の確認が必要。	税務ポジション

優先度	TODO	理由	関連セクション
高	税務調査履歴（直近5年）の入手・過去指摘事項の再発確認	国税局による定期的な調査の対象法人と想定されるが、過去の調査期間・指摘事項・修正申告・更正決定の詳細が未確認。	税務調査履歴
中	グループ通算制度の適用状況（通算グループ構成・分担税額）の確認	グループ通算制度の適用を前提とした損益通算・試験研究費控除等の詳細が未確認。 OneStream分割後の通算グループ変更手続きの要否も確認が必要。	欠損金・組織再編, 最適化余地
中	トヨタ自動車本体（親法人）のインボイス制度対応・輸出免税申請状況の確認	子会社（トヨタモビリティ東京）の対応は確認済みだが、本体の輸出免税還付額・適格請求書管理体制の詳細が未確認。大規模輸出企業として消費税還付額が大きく、誤りの影響も大きい。	消費税・源泉
低	ストックオプション・株式報酬制度の源泉徴収・課税処理の確認	役員・従業員向けの株式報酬制度の有無・課税時期・源泉徴収漏れリスクが未確認。グローバルモビリティ（海外赴任者）への源泉対応も要確認。	消費税・源泉
中	米国関税の損金算入処理・外国税額控除繰越状況の確認	米国関税△1兆3,800億円の損金算入時期・方法、および米国子会社の外国税額控除の繰越活用計画が未確認。実効税率変動への影響が大きい。	キャッシュインパクト, R-006

IT

IT レポート

A) エグゼクティブ要約

結論: トヨタ自動車のIT基盤は、SAP S/4HANAによる経理基幹刷新・CCoE設立・KINTOテクノロジーズによる内製化推進など、近年の変革投資を確認できる。一方で、約800本の個別最適化されたレガシーシステム群の存在・2023年の生産指示システム障害（国内12工場停止）・クラウド誤設定による230万人規模の個人情報漏えい（個人情報保護委員会行政指導）・サプライチェーン経由のサイバー攻撃（2022年）という重大インシデントが公表されており、セキュリティおよびレガシー技術負債リスクは実在している。公開情報の範囲では総合ITヘルススコアは中程度（5/10）と評価し、内部資料の追加取得が前提となる。

要点

- 2023年8月に生産指示システムのディスク容量不足で国内12工場が停止し、バックアップ機も同一障害で切替不能になったことが公式に確認されている（単一障害点の重大性を示す）
- クラウド誤設定によりT-Connect/G-Linkの車両位置情報等約230万人分が約10年間外部閲覧可能な状態となり、個人情報保護委員会から行政指導を受けた（2023年7月）
- 約800本のレガシー基幹システムが存在し、縦割り組織で積み重ねられたシステム群の刷新を「データオープン化」と「モダナイズ・スリム化」の二刀流で推進中だが、完了時期・進捗は不明

反証条件

- 内部資産台帳・クラウド請求・障害履歴が開示されれば、資産網羅性・コスト効率スコアが大幅に変わる可能性がある
- ISMS/ISO27001取得状況の具体的範囲（トヨタ自動車本体の認証登録情報）が確認できれば、セキュリティスコアが上方修正される可能性がある
- Arene（SDVソフトウェア基盤）や社内CCoE(TORO PF)の成熟度が内部資料で確認されれば、保守性・拡張性スコアが上方修正される可能性がある

B) スコア概要

評価項目	点数
セキュリティ水準	4/10
根拠充足度	4/10
可用性・運用品質	5/10
拡張性	6/10
コスト効率	4/10
保守性	4/10
IT健全性総合	5/10
IT資産把握度	4/10

C) 主要リスク

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
1	生産指示システムの単一障害点リスク（国内工場停止）	信頼性・可用性	最重要	5,000,000,000 - 50,000,000,000 JPY (1日停止あたりの生産損失推定（国内生産台数ベース）。範囲は停止工場数・期間によって変動）	中	0-90日	高	[E-014] [E-015]	主系・バックアップの異構成化（同一コード・ディスクを共有しない設計へ変更）保守作業前のディスク容量・リソース自動チェックの標準化生産指示システムのRTO/RPO目標を設定し、DR演習を実施

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
2	クラウド 設定管理 不備による個人情報 漏えい 再発リスク	セキュリティ・プライバシー	最重要	500,000,000 - 5,000,000,000 JPY (行政制裁・レピュテーション損失・対応費用の推計（類似事例参照）)	中	0-90日	高	[E-016] [E-017]	グループ 全社のクラウドリソースに対するCSPM（クラウドセキュリティポスチャ管理）の導入委託先のクラウド設定を定期監査する手順の整備 CCoE/TO RO PFのガードレール機能でパブリック公開を禁止するポリシー適用

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
3	サプライチェーン経由のサイバー攻撃による生産停止リスク	セキュリティ・サプライチェーン	最重要	37,500,000,000 - 75,000,000,000 JPY (2022年事例の推計損失（約500億円）を参考。停止期間・規模により変動)	高	0-90日	高	[E-018] [E-019]	Auto-ISACへの参加継続と脅威情報の共有強化（EDINETで参加確認済み） 一次・二次取引先へのサイバーセキュリティ評価基準（TISAX等）の適用拡大 受発注システムとサプライヤー間通信の論理分離・ゼロトラスト化

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
4	約800本レガシーシステムの技術負債蓄積リスク	技術負債	高	不明 - 不明 JPY (公開情報からの定量化不能。開発速度低下・障害リスク増大として定性的に評価)	高	1年以上	中	[E-010] [E-012]	「データオープン化」と「モダナイズ・スリム化」の優先順位付けと進捗の定量的管理 EOL/サポート切れシステムの棚卸と期限管理 新規開発はSaaS/クラウドネイティブを原則とし、新たなレガシー生成を抑制

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
5	SDV基盤（Arene）・コネクテッドカーへのサイバー攻撃リスク	セキュリティ・製品	高	不明 - 不明 JPY (リコール・訴訟・ブランド損失を含む。公開情報からの定量化不能)	中	90-180日	中	[E-001] [E-016]	ISO/SAE 21434（自動車サイバーセキュリティ規格）への準拠と定期評価OTA更新の署名検証・ロールバック機能の実装確認 PSIRT（製品セキュリティインシデント対応チーム）の設置・運用状況の確認

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
6	マルチクラウド管理複雑化によるガバナンス劣化リスク	ガバナンス	高	不明 - 不明 JPY (コスト超過・セキュリティインシデントの可能性。公開情報からの定量化不能)	中	90-180日	中	[E-004] [E-005]	CSPM・CWPP (クラウドワークロード保護) ツールの全プロジェクトへの強制適用 FinOpsフレームワーク導入によるクラウドコストの可視化TORO PFへの参加を義務化し Shadow ITを排除するポリシー策定

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
7	委託先・グループ会社のIT統治リスク（セキュリティ・品質水準の格差）	ガバナンス・委託管理	高	不明 - 不明 JPY (不明)	高	90-180日	中	[E-003] [E-016]	グループ重点子会社を対象とした多面的IT内部監査の実施（EDINET記載の「従来比2倍以上の監査」をITにも適用）委託先のクラウド設定・セキュリティ基準を契約に明記し定期的に評価グループ共通のITセキュリティポリシー策定と適用状況のモニタリング

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
8	ソフトウェアエンジニア不足・キーパーソン依存リスク	人材・組織	中	不明 - 不明 JPY (不明)	中	180日-1年	中	[E-007] [E-010]	レガシーシステムの知識をドキュメント化・形式知化する優先プロジェクトの立上げエンジニア向け人事制度の整備（管理職にならずとも昇進できる制度は KINTO テクノロジーズで実施済み）AIコーディング支援（GitHub Copilot 等）の全社展開

#	リスク名	区分	重大度	影響	発生可能性	顕在化時期	確度	出典	対応方針
9	SAPおよびMicrosoftへのベンダーロックインリスク	ベンダー依存	中	不明 - 不明 JPY (不明)	中	1年以上	低	[E-006] [E-013]	マルチクラウド戦略の継続（AWS・Azure・GCP並列利用） ERP更改時の複数ベンダー評価プロセスの確保 ライセンス契約の集中管理と定期的な市場価格比較
10	関税・地政学的リスクによるIT投資計画の変動リスク	外部環境	中	不明 - 不明 JPY (不明。営業利益押し下げ幅に連動するIT予算縮小のリスク)	中	90-180日	低	[E-021]	IT投資のコアシステム維持費とDX新規投資の分離管理 ロードマップ上の必須投資（セキュリティ・BCP）を聖域として予算保護

D) 調査結果

セクション	項目	内容	確度	出典
IT資産一覧	マルチクラウド構成 (AWS・Azure・GCP) とCCoE設立を確認	トヨタ自動車は2022年にCCoEを設立し、AWS・Azure・GCPのマルチクラウド環境を管理するTORO PFを整備した。AWSでの本番環境セットアップ工数を96%削減し、1~2ヶ月を数日に短縮したと報告されている。観測ツールとしてNew Relicを採用し、SLI/SLOダッシュボードを構築中。	中	[E-004] [E-005]
IT資産一覧	SAP S/4HANA導入による経理情報基盤の統合	2018年にSAP S/4HANAとSAP HANAを全社共通の経理情報基盤として採用。財務会計のグローバル標準化を推進。Oracleパッケージによる新経理システム導入も過去に実施されている。	高	[E-006]
IT資産一覧	KINTOテクノロジーズによる内製開発体制 (社員350名+パートナー150名計500名規模)	KINTOテクノロジーズ(KTC) はトヨタグループの内製開発会社として位置付けられ、KINTO ONE等のモビリティサービス開発・運用を担う。2019年設立時の11名から毎年100名規模で増員。GitHub Copilotをエンジニアの4割(約200名)が活用。ソースコードのコミットは原則社員が行い、丸投げを禁じている。	高	[E-007]

セクション	項目	内容	確度	出典
IT資産一覧	SDVソフトウェア基盤 「Arene」開発とNTT通信・AI基盤構築	EDINET有価証券報告書にてSDV（ソフトウェア定義車両）基盤「Arene」の実装とNTT等との通信・AI基盤構築方針が記載されている。Woven City（ウーブン・シティ）での2025年秋以降の実証開始も記載。	高	[E-001]
IT資産一覧	物流効率化システム 「OneStream」の分社化（2026年6月予定）	2026年5月20日付TDnet開示にて、トヨタ自動車が物流効率化システム「OneStream」の開発・運用事業をOneStream株式会社（完全子会社）へ吸収分割（2026年6月29日効力発生予定）し、持株比率を70%に引き下げる予定であることが確認された。	高	[E-002]
IT資産一覧	約800本のレガシー基幹システム群の存在が公開情報で確認	公開メディア情報にて、トヨタには縦割り組織で長年にわたり積み重ねられた個別最適化済みの基幹レガシーシステムが約800本存在すると報告されている。「データオープン化」と「モダナイズ・スリム化」の二刀流で刷新を推進中だが、刷新完了時期・優先順位・予算の詳細は不明。	中	[E-010]
IT資産一覧	販売店システムのクラウド化をトヨタシステムズが担当	トヨタシステムズが全国約250社の販売会社向けシステムのサーバーをデータセンターからクラウドへ移行したことが確認されている（SDGs TS report 2022）。	中	[E-011]

セクション	項目	内容	確度	出典
品質評価（可用性・運用）	2023年8月：生産指示システム障害で国内12工場が停止	2023年8月27日の定期保守作業中に、部品発注・生産指示サーバーのディスク容量不足によりシステム停止。バックアップ機も同一システムで稼働していたため切替不能となり、国内14工場のうち12工場25ラインが8月29日に停止。9月6日にトヨタ自動車がサイバー攻撃ではなく保守作業起因と公式発表。	高	[E-014] [E-015]
品質評価（セキュリティ）	クラウド誤設定による230万人分の個人情報漏えい（2023年5月公表・7月行政指導）	トヨタコネクティッドが管理するT-Connect/G-Linkのサーバーがクラウド環境の誤設定で約10年間（2013年11月～2023年4月）外部閲覧可能な状態であり、車載端末ID・車台番号・車両位置情報・時刻を含む約215万人分のデータが漏えいした可能性がある。個人情報保護委員会が2023年7月12日に行政指導を実施。	高	[E-016] [E-017]
品質評価（セキュリティ）	2022年2月：サプライヤー（小島プレス）へのランサムウェア攻撃で国内全工場が1日停止	2022年2月26日、一次取引先の小島プレス工業がランサムウェア攻撃を受け、部品受発注システムが停止。トヨタ自動車は翌3月1日に国内全14工場28ラインを1日停止。生産損失は約1万3,000台。サプライチェーン経由の攻撃がトヨタ本体の生産を直撃した事例として公知化されている。	高	[E-018] [E-019]

セクション	項目	内容	確度	出典
品質評価（セキュリティ）	2024年8月： ZeroSevenGroupによる米国法人への不正アクセス主張（240GB）	2024年8月19日、脅威アクターZeroSevenGroupがトヨタ米国法人への不正アクセスと約240GBのデータ窃取を主張した。トヨタ北米は「システムは侵害されておらず、第三者から窃取されたデータ」と声明。真相は外部から確認不能。	中	[E-020]
技術負債	人事統合システム24年間の老朽化とクラウド刷新	公開情報にて、稼働開始から24年が経過した人事統合システム（給与・人事申請・人事管理）がレガシー化し、モバイル対応や制度変更への追従が困難な状態であったことが確認された。クラウドハウスによるSaaS刷新を選択し、スクラッチ開発のレガシー化リスクを回避している。	中	[E-012]
ITガバナンス	CISOをCN戦略分科会・ガバナンス分科会に配置し、ITセキュリティをサステナビリティ体制に統合	EDINET有価証券報告書のガバナンス開示にて、CISOがガバナンス・リスク・コンプライアンス分科会およびCN戦略分科会の常任メンバーとして列記されていることが確認された。ITセキュリティが経営会議体に組み込まれている。	高	[E-003]

セクション	項目	内容	確度	出典
ITガバナンス	IT内部統制（SOX・ITIL・CMDB）の体制整備を採用要件から推定	公開求人情報にて、SOX・IT内部統制・ITIL・CMDB・クラウドネイティブ下でのIT統制経験が採用必須要件として記載されている。正式なIT統制体制の内容は内部資料未入手のため不明だが、体制整備の意図は確認できる。	低	[E-009]
品質評価（コスト効率）	無形固定資産（主にソフトウェア）は約1.39兆円（2025年3月期）	財務データより、2025年3月期連結の無形固定資産は1,392,755百万円（約1兆3,928億円）。前期比微増で推移。ソフトウェア5年定額償却の会計方針が有価証券報告書に記載されている。クラウド費用の内訳は未開示。	高	[E-008]

E) IT資産テーブル

#	資産	種別	停止時の影響	主なリスク	確度	出典
1	生産指示・部品発注システム	業務基幹システム	国内全14工場の生産停止（約1万3,000台/日の損失リスク）	2023年8月に実際に12工場停止。主系・バックアップが同一構成のため単一障害点が残存	高	[E-014] [E-015]
2	SAP S/4HANA（経理情報基盤）	ERP（経理基幹）	グローバル財務会計・決算処理の停止	SAPへのベンダー依存。バージョンアップ・サポート費用の増大リスク	高	[E-006]
3	Arene（SDVソフトウェア基盤）	製品組込ソフトウェア基盤	コネクテッドカー・OTA更新の停止。将来的な販売・サービス収益への直接影響	ISO 21434対応状況・セキュリティアーキテクチャが未確認。攻撃対象領域の急拡大	中	[E-001]
4	T-Connect/G-Link（コネクテッドカークラウド基盤）	顧客向けクラウドサービス	車両テレマティクスサービスの停止。顧客向け機能・OTA更新停止	2023年クラウド誤設定で230万人の個人情報漏えい・行政指導を受けた実績あり	高	[E-016] [E-017]
5	マルチクラウド基盤（AWS・Azure・GCP）+TORO PF	クラウドインフラ	TORO PF管理下の全プロジェクト（2023年下期時点61プロジェクト以上）の停止	マルチクラウド複雑化によるガバナンス劣化・Shadow ITリスク。CCoEが管理するが全社適用状況は不明	中	[E-004] [E-005]
6	KINTOテクノロジーズ開発・運用システム（KINTO ONE等）	顧客向けWebサービス・モバイルアプリ	KINTOサービス（新車・中古車サブスク等）の停止。顧客向けデジタルサービス全般	内製化推進中だが急拡大組織の品質管理リスク。レガシー知識はなく最新技術スタックで構築	中	[E-007]

#	資産	種別	停止時の影響	主なリスク	確度	出典
7	物流効率化システム 「OneStream」 (2026年6月分 社予定)	業務システム (物流)	港湾コンテナ物流を含むサプライチェーン効率化機能の停止	2026年6月29日に吸収分割・持株比率70%へ変更予定。ガバナンス・SLA管理の変化に注意	高	[E-002]
8	販売店システム (クラウド移行 済み、トヨタシステムズ管理)	業務システム (販売)	全国約250社の販売会社の商談・契約・受注管理機能の停止	トヨタシステムズへの管理委託。グループ外部委託の統制リスク	中	[E-011]
9	人事統合システム（刷新中、クラウドハウスへ移行）	業務システム (人事・給与)	給与・人事申請・人事管理の停止。約38万人の従業員への影響	24年稼働の旧システムはレガシー化。刷新後のSaaS依存リスクに移行	中	[E-012]
10	約800本の基幹レガシーシステム群	業務基幹システム（レガシー）	個々の業務（調達・製造・販売・財務等）への影響。全体像は不明	縦割り組織で個別最適化。伝承者限定・モダナイズ進捗不明・EOL状況不明	中	[E-010]

G) 出典

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
1	E-001	EDINET: 有価証券報告書 2025年3月期 経営方針・経営環境及び対処すべき課題等	2025-03-31	金融庁 EDINET (発行: トヨタ自動車株式会社)	高	5	IT資産一覧, 品質評価 (セキュリティ)	EDINET doc_id: S100VWVY。SDV基盤Areneの実装、NTTとの通信・AI基盤構築、Woven City実証開始 (2025年秋)、DX基幹システム整備 (車両仕様情報を開発～販売まで一貫貫でつなぐ) が明記された一次資料。
2	E-002	TDnet: 会社分割 (簡易吸収分割) に関するお知らせ 2026-05-20	2026-05-20	東京証券取引所 TDnet (発行: トヨタ自動車株式会社)	高	5	IT資産一覧	物流効率化システム「OneStream」の開発・運用事業をOneStream株式会社へ吸収分割 (2026年6月29日効力発生予定)。持株比率70%に変更予定。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
3	E-003	EDINET: 有価証券報告書 2025年3月期 ガバナンス (サステナビリティ推進体制)	2025-03-31	金融庁 EDINET (発行: トヨタ自動車株式会社)	高	5	ITガバナンス	EDINET doc_id: S100VWVY。 CISOがガバナンス・リスク・コンプライアンス分科会およびCN戦略分科会の常任メンバーとして列記されていることを確認。ITセキュリティが経営会議体に組み込まれている。
4	E-004	トヨタがCCoE設立でクラウド活用本格化——HashiCorpの価値		Enterprise Zine (外部メディア)	高	3	IT資産一覧, ITガバナンス	2022年にCCoEを設立、TOROPFをベースとしてAWSでの本番環境セットアップ工数96%削減・期間短縮を実現。マルチクラウド (AWS・Azure・GCP) 環境の管理基盤として機能。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
5	E-005	トヨタ自動車 モビリティカンパニーへのフルモデルチェンジを支えるNew Relic		New Relic, Inc. (ベンダー事例サイト)	中	2	IT資産一覧, ITガバナンス	CCoEがNew RelicのSLI/SLOダッシュボードテンプレートを提供。TORO PFプロジェクト数推移 (2022上期→2023下期で27→61以上) を確認。ベンダー作成のマーケティング資料のため断定を避ける。
6	E-006	トヨタ自動車がSAP S/4HANA導入、全社の経理情報基盤に利用	2018-07-23	IT Leaders (インプレス ビジネスメディア)	高	3	IT資産一覧	2018年7月SAPジャパン発表。トヨタ自動車が全社共通の経理情報基盤にSAP S/4HANAとSAP HANAを採用したことを報道。一次情報はSAPジャパンのプレスリリース。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
7	E-007	トヨタグループの「内製会社」 KTCに聞く 先進の開発体制、2025年はAIファースト		日経クロステック（日経BP）	高	3	IT資産一覧、技術負債	KINTOテクノロジーズ（KTC）の社員約350名＋パートナー150名計500名体制、GitHub Copilot利用率4割（約200名）、2019年設立・毎年100名採用を報道。有料記事のため全文確認不能だが、見出し・要約から確認。
8	E-008	財務データ：連結貸借対照表（無形固定資産）2021～2025年3月期	2026-05-08	トヨタ自動車株式会社（決算短信）	中	5	品質評価（コスト効率）	無形固定資産（主にソフトウェア）は2025年3月期1,392,755百万円。5年間で1,191,966百万円→1,392,755百万円へ増加。クラウド費用の内訳は未開示。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
9	E-009	トヨタ自動車株式会社採用情報 (IT内部統制・ITSMポジション)		トヨタ自動車株式会社 (採用サイト)	低	2	ITガバナンス	SOX・IT内部統制・ITIL・CMDBが採用必須要件として記載。クラウドネイティブ下でのIT統制・ITSMの経験が「WANT」として記載。採用要件から社内体制の方向性を推定するもので、実態の確認は内部資料が必要。
10	E-010	モビリティ・カンパニーへの変革に向けて「DXの道」を歩み始めたトヨタ	2023-11-01	SAP Japan ニュースルーム (外部メディア)	高	2	技術負債, IT資産一覧	約800本の個別最適化された基幹レガシーシステムの存在と「データオープン化」「モダナイズ・スリム化」二刀流方針を報道。ベンダー主催イベント取材記事のため一次情報ではなく断定を避ける。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
11	E-011	販売店システムインフラ更新・新データセンター移行-トヨタシステムズサステナビリティレポート		トヨタシステムズ株式会社	中	3	IT資産一覧	全国約250社の販売会社向けシステムのサーバーをデータセンターからクラウドへ移行した事例。 SDGs TS report 2022 時点の情報。
12	E-012	「変化に即応できる仕組み」を目指すトヨタが挑む人事システムのクラウド化		日経ビジネス (PR記事)	中	2	技術負債	稼働開始から24年が経過した人事統合システムのレガシー化と、クラウドハウスによる刷新を取り上げた記事。 PR記事のため中立性に留意。人事システムのレガシー問題の存在は確認できる。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
13	E-013	「クラウドで世界規模のサービスを実現する」トヨタと日本マイクロソフトが提携内容を説明	2011-04-08	日経クロステック（日経BP）	中	2	IT資産一覧	2011年時点でトヨタがMicrosoft Azureへの移行方針（GAZOO/G-BOOKを順次移行）と「自前のインフラを持たない」方針を発表。古い記事だが、AzureへのGAZOO/G-BOOK移行の方針を確認した一次資料に近い報道。
14	E-014	先月の生産指示システムの不具合について - トヨタ自動車	2023-09-06	トヨタ自動車株式会社（公式プレスリリース）	最重要	5	品質評価（可用性・運用）	トヨタ公式発表。8月27日保守作業中のディスク容量不足→システム停止→バックアップ機も同一障害で切替不能→8月29日国内12工場25ライン停止。サイバー攻撃ではないことを確認済み。再発防止策として保守作業手順の見直しを表明。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
15	E-015	トヨタのシステム障害、原因は「ディスク容量の不足」14工場停止	2023-09-06	産経新聞（産経ニュース）	高	3	品質評価（可用性・運用）	産経新聞によるトヨタ公式発表の報道。E-014の公式発表内容と一致。証拠補強として記録。
16	E-016	クラウド環境の誤設定によるお客様情報の漏洩可能性に関するお詫びとお知らせ	2023-05-12	トヨタ自動車株式会社（公式プレスリリース）	最重要	5	品質評価（セキュリティ）	トヨタ公式発表。T-Connect/G-Linkサーバーがクラウド誤設定で2013年11月～2023年4月まで外部閲覧可能。漏えい対象：車載端末ID・車台番号・車両位置情報・時刻。対象顧客約215万人。
17	E-017	トヨタ自動車でのクラウド誤設定による情報漏えい、個人情報保護委員会が行政指導	2023-07-18	ScanNetSecurity（セキュリティニュースメディア）	最重要	3	品質評価（セキュリティ）	個人情報保護委員会が2023年7月12日に行政指導を実施（委員会公式発表に基づく報道）。T-Connect用サーバーは2013年11月～2023年4月、G-Link用は2015年2月～2023年5月が対象。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
18	E-018	サプライヤーのシステム障害によるトヨタ自動車の国内全工場停止について	2022-02-28	piyolog (セキュリティ調査ブログ)	高	2	品質評価 (セキュリティ)	小島プレス工業へのランサムウェア攻撃 (2022年2月26日) → トヨタ国内全14工場28ライン1日停止のタイムラインをまとめた二次資料。一次情報はトヨタ・小島プレスの公式発表。
19	E-019	小島プレス、サイバー被害から1年 苦難乗り越え深めた絆	2023-02-27	トヨタタイムズニュース (トヨタ自動車公式メディア)	高	4	品質評価 (セキュリティ)	トヨタ公式メディアによる1周年レポート。サイバー攻撃後の復旧対応・教訓を掲載。生産停止1日・システム復旧に約1ヶ月を要したことが確認できる。

#	参照ID	資料名	公表日	発行元	重要度	証拠品質	使用箇所	補足
20	E-020	トヨタ自動車の不正アクセスによる情報漏洩は第三者から漏洩の可能性		セキュリティ対策Lab (外部メディア)	中	2	品質評価 (セキュリティ)	2024年8月 ZeroSeven Groupによるトヨタ米国法人への不正アクセス主張 (約240GB) に関する報道。トヨタ北米は「第三者から盗まれたデータ」と声明。真相は外部から確認不能。断定を避ける。
21	E-021	TDnet: 2026年3月期決算報告 プレゼンテーション資料 2026-05-08	2026-05-08	東京証券取引所 TDnet (発行: トヨタ自動車株式会社)	高	5	品質評価 (コスト効率)	2026年3月期営業利益 3.8兆円 (前期比△1.0兆円)、米国関税影響 △1.4兆円。27年3月期見通し3.0兆円 (前期比△0.8兆円)。成長領域 (SDV・BEV等) への投資1.7兆円。IT投資計画への波及リスクを評価するための財務的文脈資料。

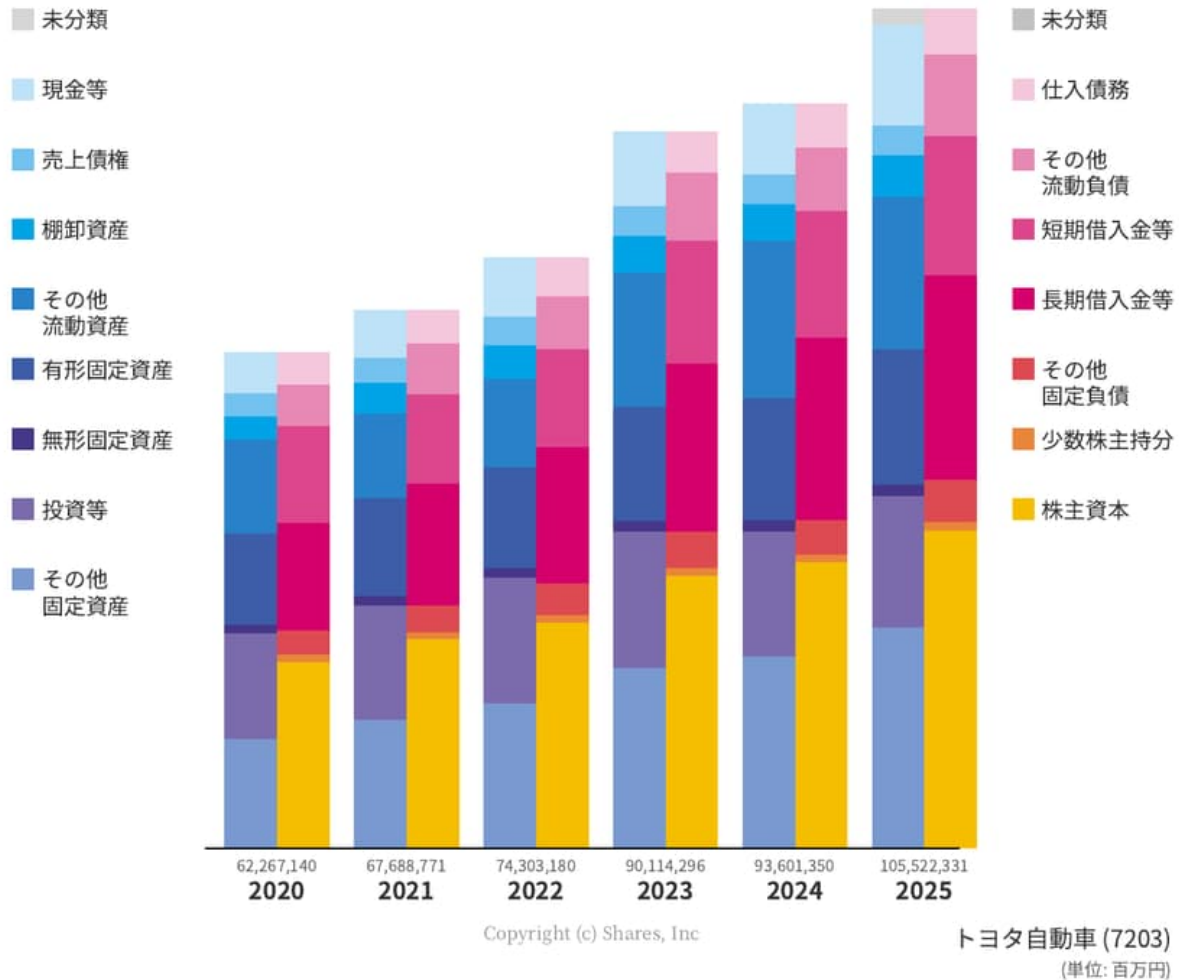
H) 追加取得TODO

優先度	TODO	理由	関連セクション
高	全社IT資産台帳の入手と網羅性確認	約800本のレガシーシステムを含む全社IT資産台帳が非公開のため、資産の網羅性・EOL状況・依存関係が確認できない。 asset_completeness_scoreの信頼性向上に不可欠。	IT資産一覧, 技術負債
高	生産指示システムの現在のRTO/RPO目標値と障害後改善状況の確認	2023年8月の生産停止後に保守手順の見直しを表明しているが、単一障害点の解消・バックアップ異構成化の実施状況が不明。最重大リスク（R-001）の現在評価に必要。	品質評価（可用性・運用）, IT資産一覧
高	個人情報保護委員会行政指導後の是正措置内容の確認	2023年7月の行政指導後の具体的な是正措置（CSPMツール導入・委託先監査強化等）が未確認。クラウド誤設定リスク（R-002）の現在評価に必要。	品質評価（セキュリティ）
高	グループ全社（子会社・委託先含む）のクラウド設定監査体制の確認	クラウド誤設定漏えいはトヨタコネクティッドへの委託が起点。グループ750社超に対する統一的なクラウドセキュリティ標準の適用範囲が不明。	ITガバナンス, 品質評価（セキュリティ）
高	レガシーシステム刷新ロードマップ・EOL一覧の入手	約800本のレガシーシステムのうち、EOL・サポート切れ状態のシステム件数・業務影響・刷新優先順位が不明。技術負債リスク（R-004）の定量的評価に必要。	技術負債, IT資産一覧
中	クラウド費用内訳と最適化状況の確認（FinOps）	無形固定資産残高（約1.39兆円）は確認できるが、クラウド費用（OpEx）の全社総額・ベンダー別内訳・最適化状況は未開示。 cost_efficiency_scoreの評価に必要。	品質評価（コスト効率）, ITガバナンス

優先度	TODO	理由	関連セクション
中	トヨタ自動車本体のISMS/ISO27001認証登録範囲の確認	グループ会社・関連会社でのISMS認証取得は一部確認できるが、トヨタ自動車株式会社本体の認証登録範囲が確認できない。security_scoreの正確な評価に必要。	品質評価（セキュリティ）
中	Arene（SDVソフトウェア基盤）のセキュリティアーキテクチャとISO/SAE 21434対応状況の確認	コネクテッドカー・SDV基盤のサイバーセキュリティリスク（R-005）の評価に必要。公開情報では技術的な安全設計の詳細が確認できない。	品質評価（セキュリティ）、IT資産一覧
中	サプライヤーへのサイバーセキュリティ評価制度（TISAX等）の適用状況確認	サプライチェーン攻撃リスク（R-003）の軽減状況进行评估するために必要。現在の取引先セキュリティ評価基準の適用範囲が不明。	品質評価（セキュリティ）、ITガバナンス
低	主要ベンダー（SAP・Microsoft・AWS・Azure）とのライセンス契約内容・更新時期の確認	ベンダーロックインリスク（R-009）を評価するために、契約条件・解約条件・移行コストの確認が必要。	ITガバナンス
低	IT投資予算の内訳（維持・更新・新規DX）と2027年3月期計画値の確認	関税・地政学リスク（R-010）がIT投資計画に与える影響を評価するために必要。公開情報では総投資額（成長領域1.7兆円）の全体像は確認できるが、IT費用の内訳が不明。	品質評価（コスト効率）
低	重点子会社17社に対するIT内部監査の結果と是正状況の確認	EDINET有価証券報告書では「重点子会社17社に従来比2倍以上の多面的内部監査を実施」と記載されているが、ITガバナンス面での監査結果・是正状況が不明。	ITガバナンス

財務グラフ

貸借対照表

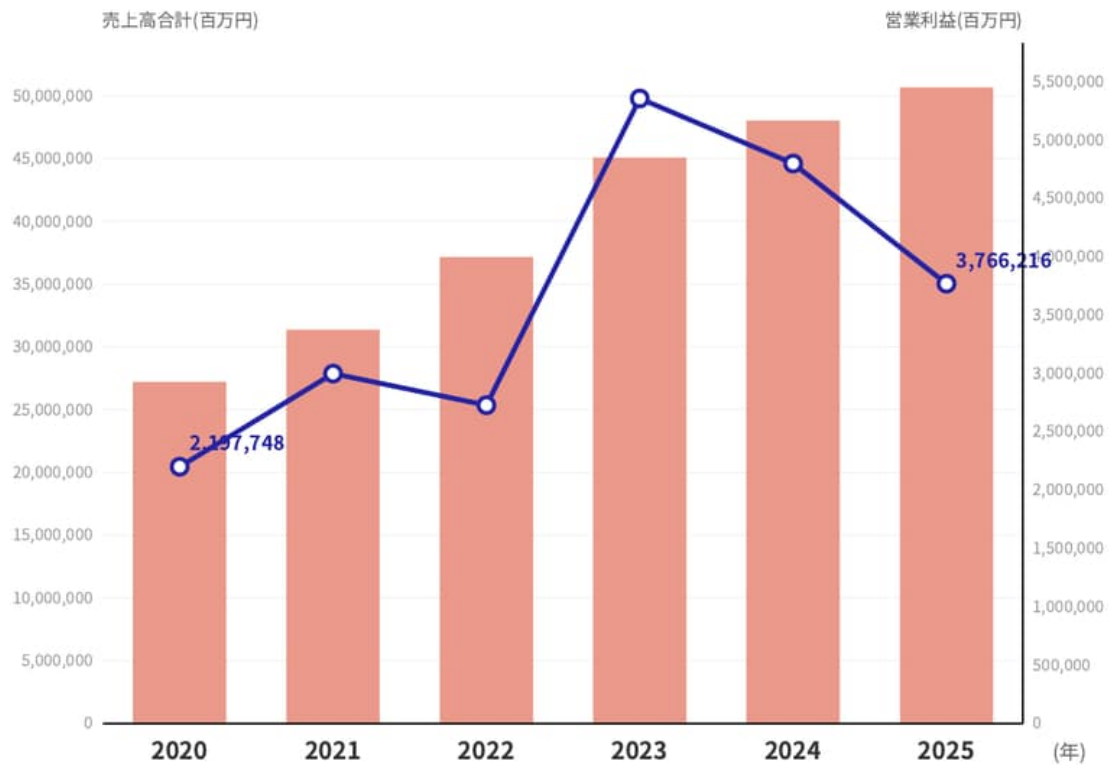


分析コメント

- 「その他流動資産」の割合が大きく、この会社やこの業種に独自の科目が隠れているかもしれません。「流動資産」の内訳をよく見ておく必要があるでしょう。
- 「投資等」という勘定項目の額が大きいです。「投資等」は、他の会社の株式や国債、投資信託など“財産的”な意味を持つものです。事業に必要なもの以上の財産を内部に溜め込んでいる場合、この株主にとっては投資資金の効率的な利用という意味から考えると問題があるかもしれません。
- 「その他固定資産」の割合が比較的多く、固定資産の中に業種独自の科目が隠れているかもしれません。内訳をよく見る必要があるでしょう。
- 「現金等」と比較して、「短期借入金」の額が大きいです。資金繰りに問題が生じる可能性があります。注意が必要です。
- 「有利子負債（短期借入金と長期借入金）」が多く財務的なリスクが大きい会社です。事業が安定・成長している好況時には問題ありませんが、不況時には、金利負担や返済義務が重くのしかかってしまう可能性があります。注意が必要です。

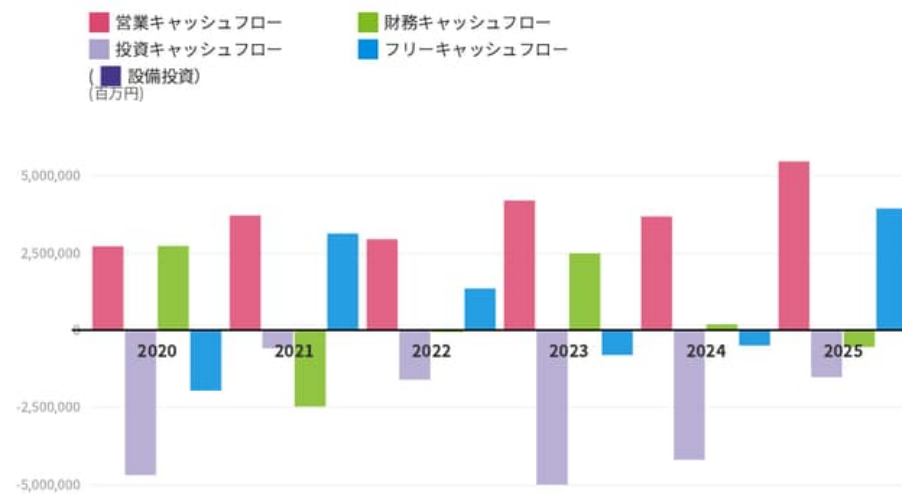
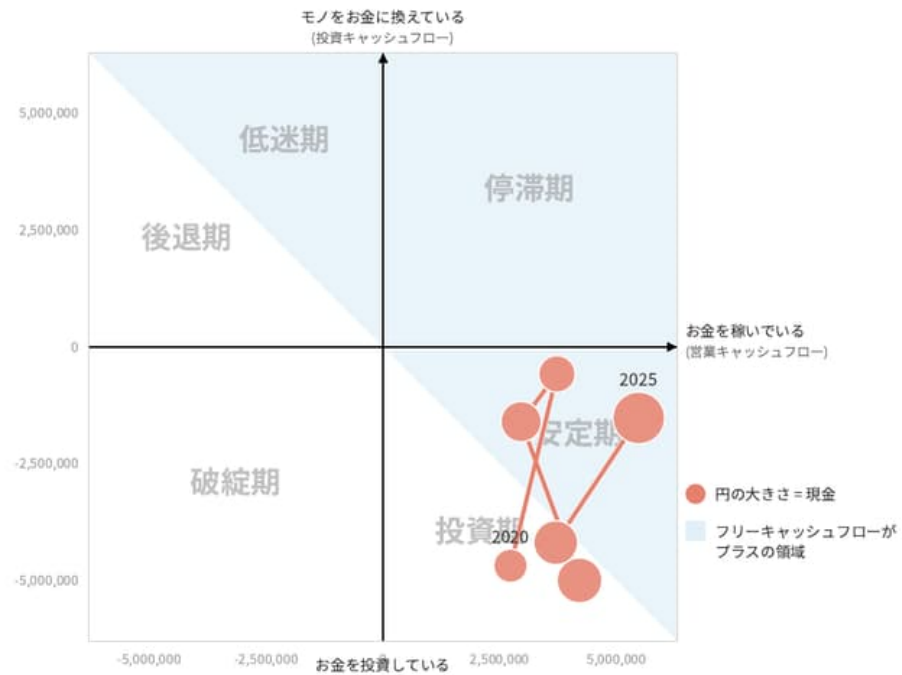
損益

棒グラフ(縦軸左): 売上高合計
線グラフ(縦軸右): 営業利益



トヨタ自動車 (7203)
Copyright (c) Shares, Inc

キャッシュフロー



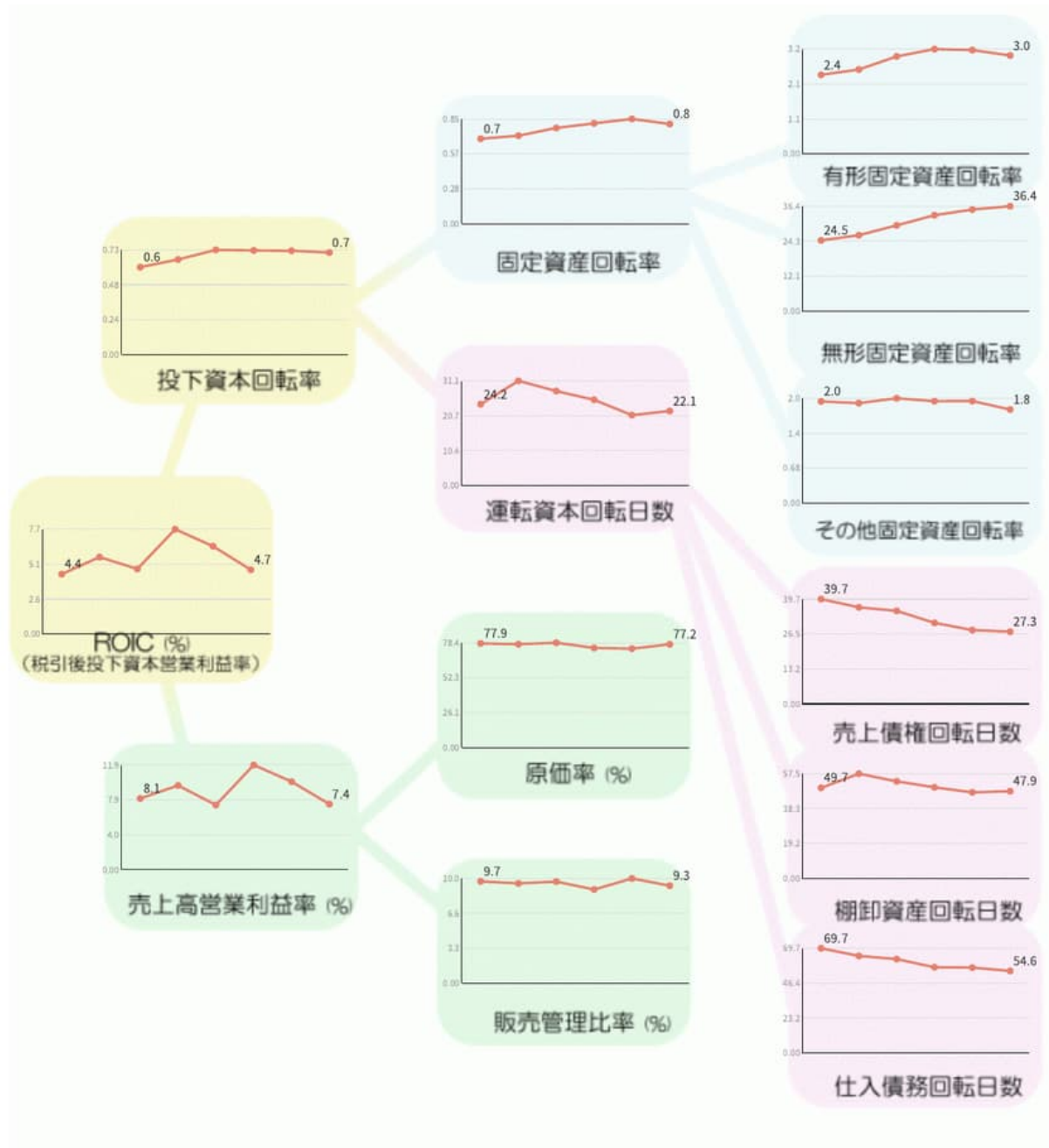
Copyright (c) Shares, Inc

トヨタ自動車 (7203)
(単位: 百万円)

分析コメント

- この3年間、積極的に将来のためにお金を使って（投資を行って）きましたが、その成果が表れてきたためか、事業での稼ぎの額が投資額を上回りました。「稼ぎ時に突入した」、と言えるかもしれません。
- 積極的に投資をしています。今後、投資の成果が上がるかを確認する必要があります。

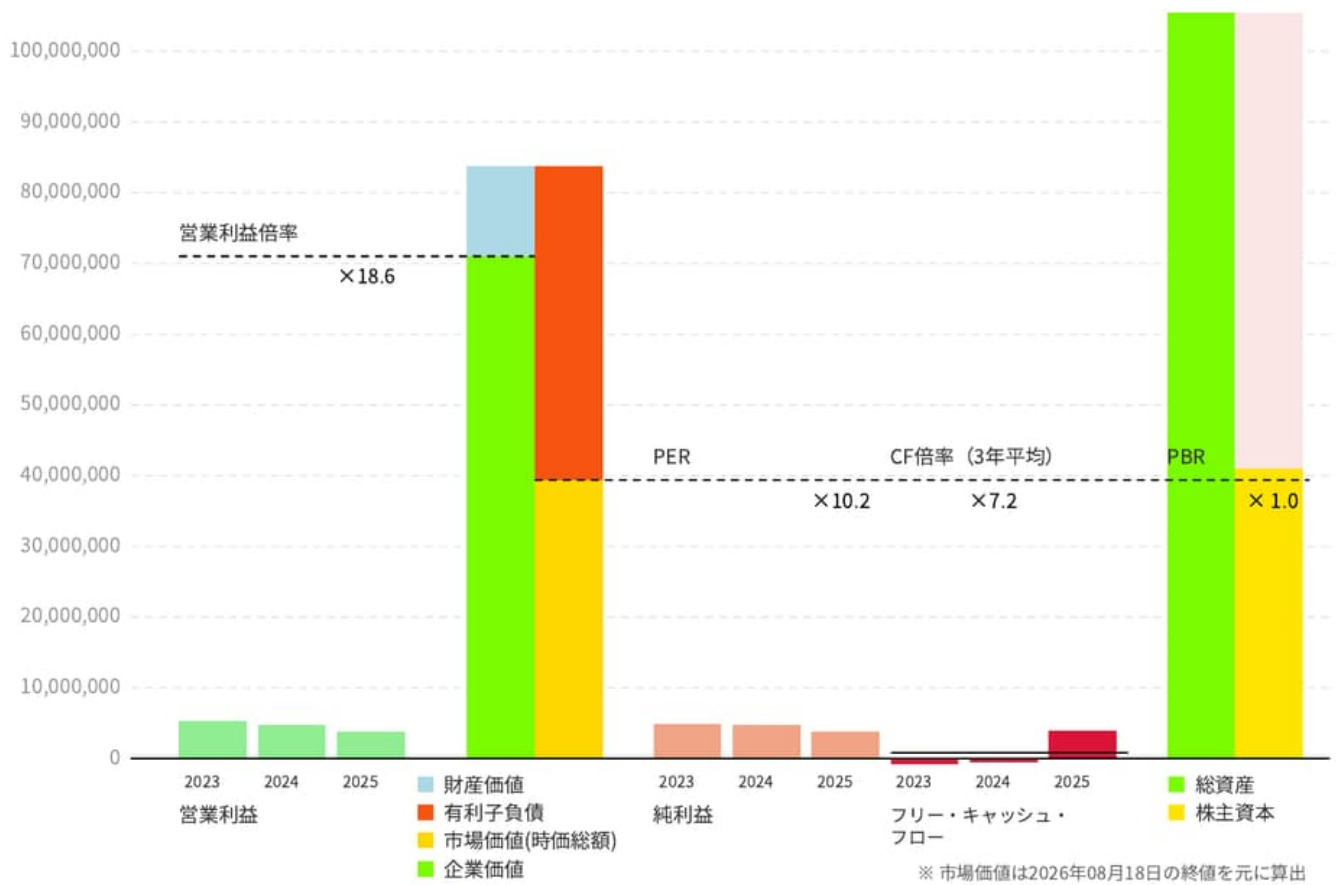
ROIC



Copyright (c) Shares, Inc

トヨタ自動車 (7203)

market multiples



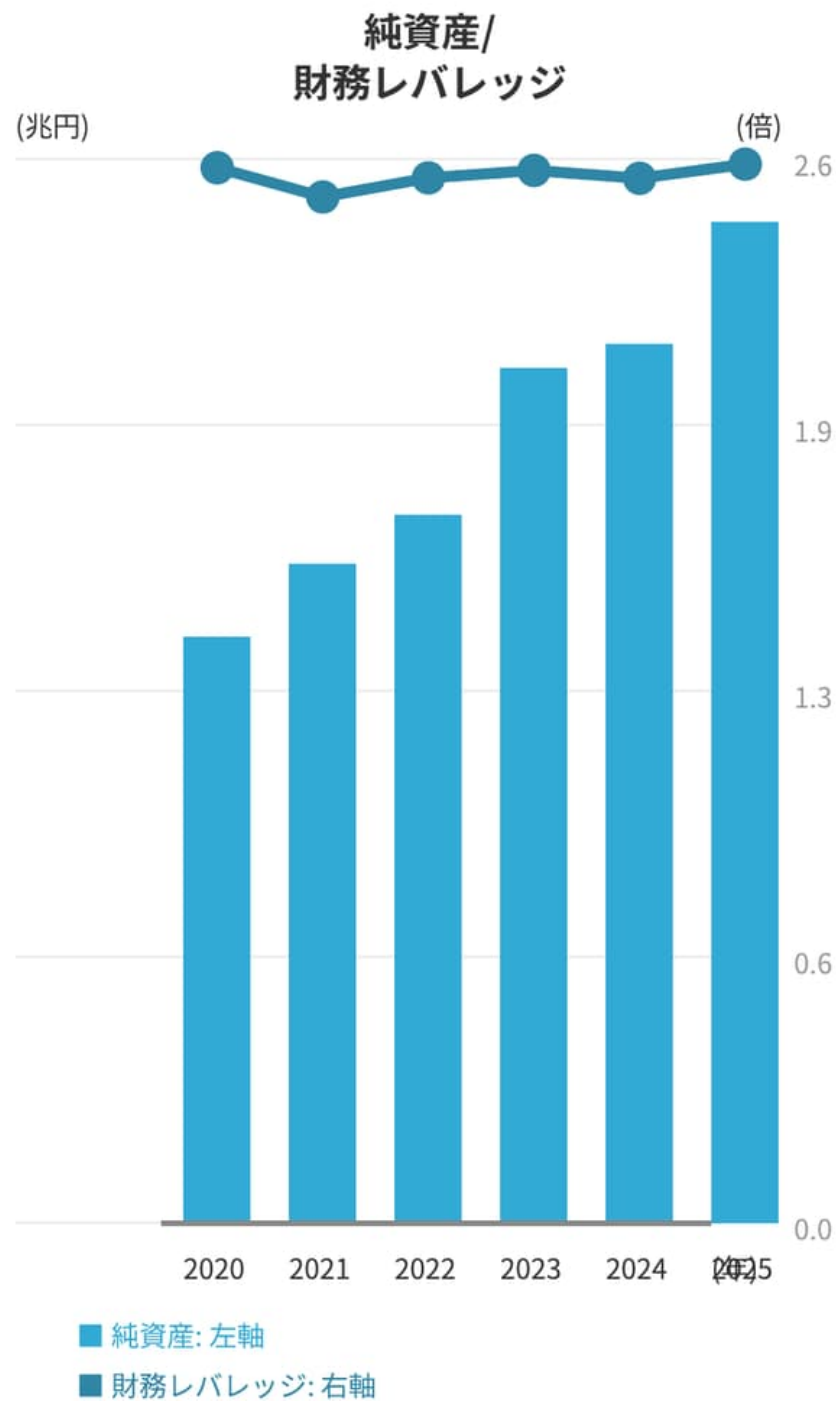
Copyright (c) Shares, Inc

トヨタ自動車 (7203)
(単位: 百万円)

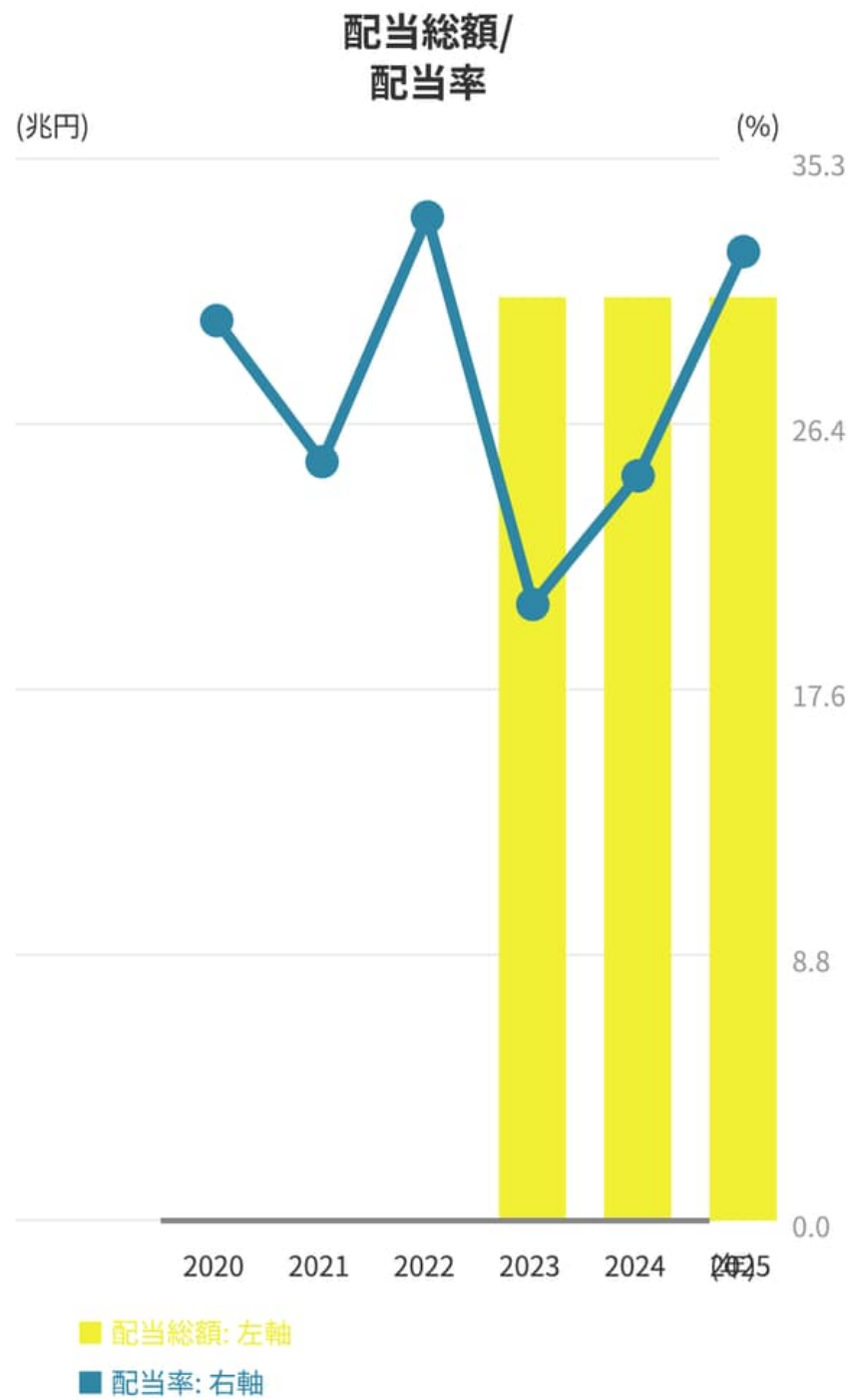
分析コメント

- 財産価値が多いため、有価証券報告書などで保有資産を詳細に評価する必要があります。
- 借金が多くリスクが高いため、投資に際してはより事業構造を分析する必要があります。

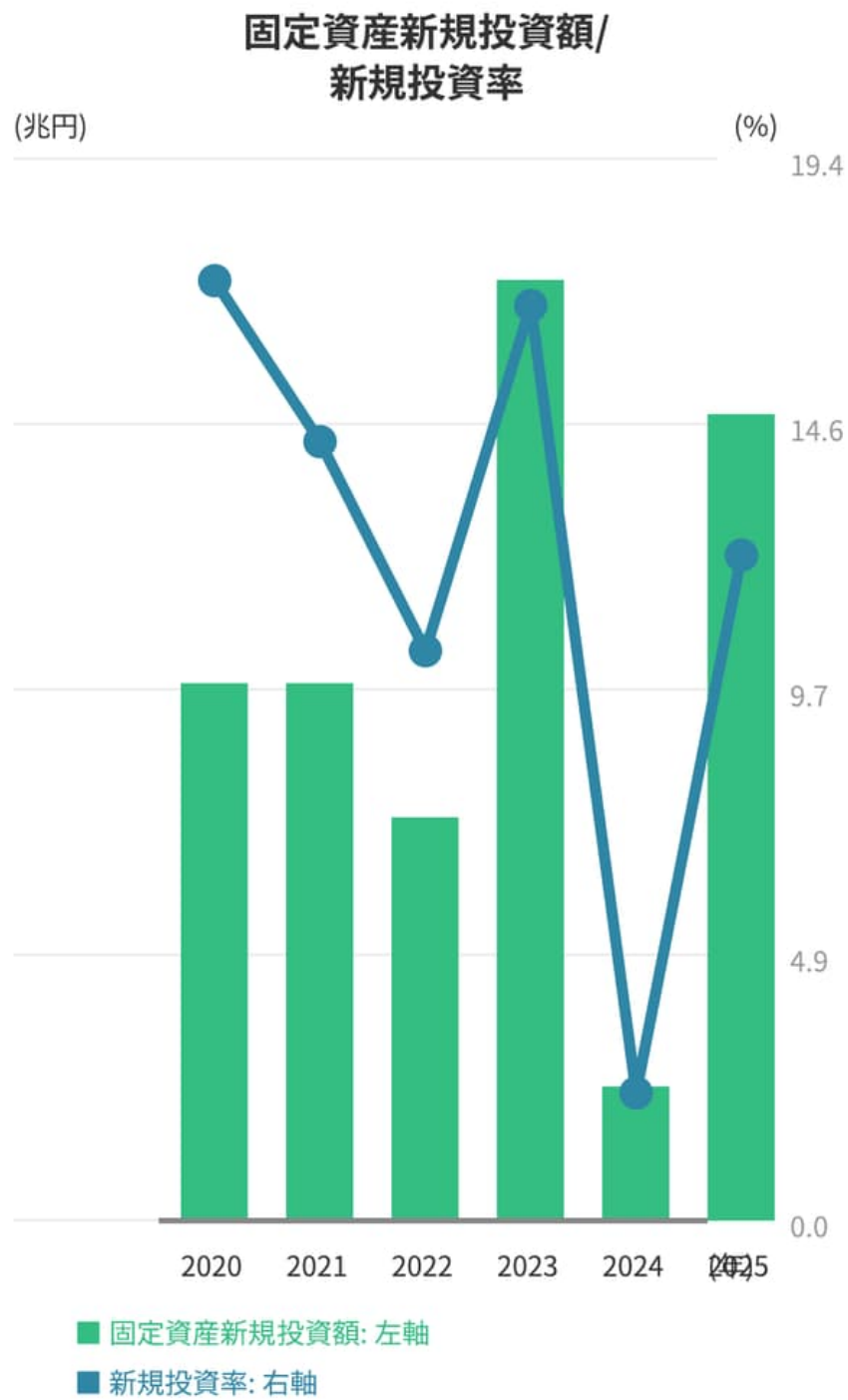
バリューチェーン: 資金調達



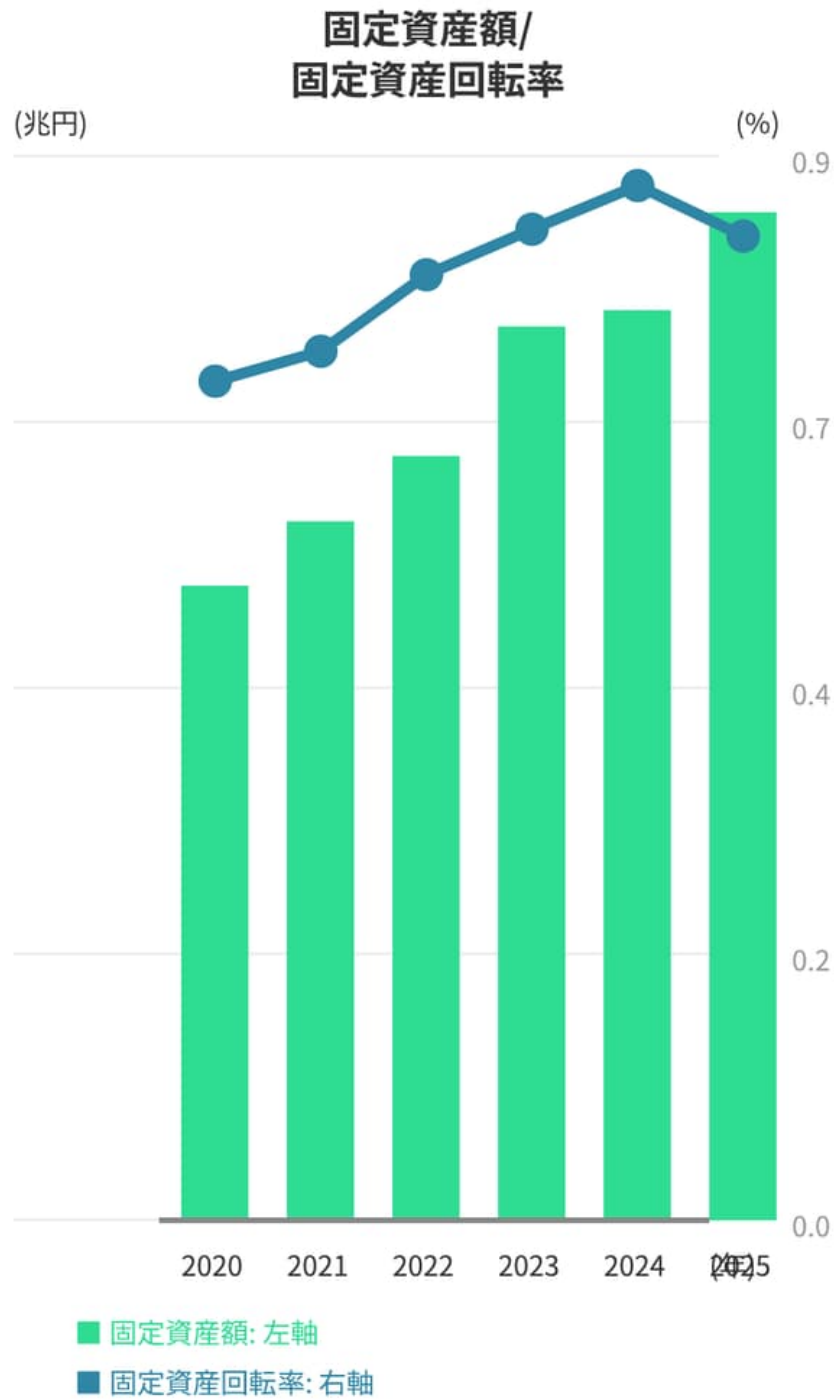
バリューチェーン: 還元



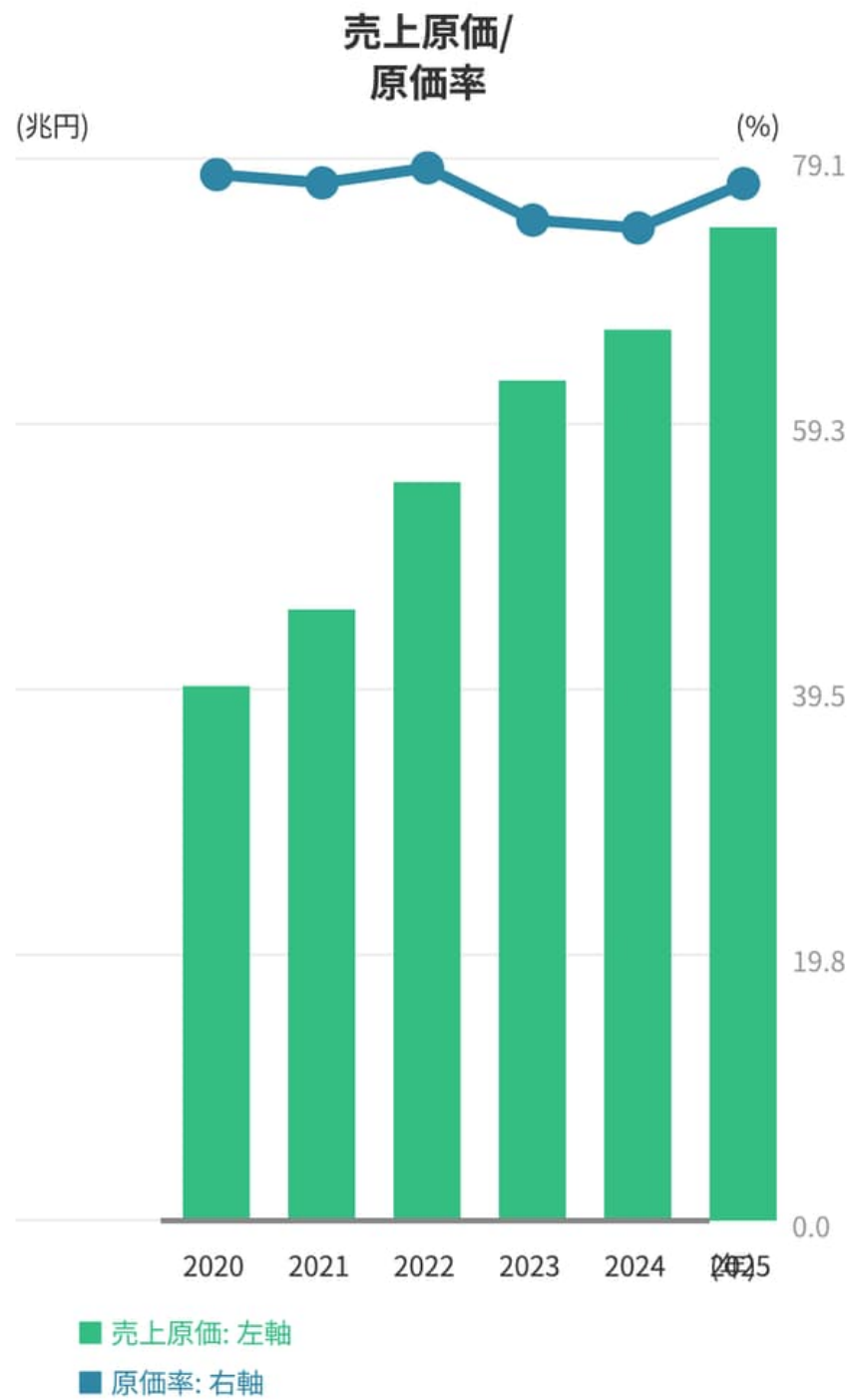
バリューチェーン: 投資



バリューチェーン: 生産



バリューチェーン: 材料調達



バリューチェーン: 販売

