


*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

No. 472

グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究  
(3) 日本自動車産業の円高問題・円安問題

東京大学ものづくり経営研究センター  
大鹿 隆

2015年6月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター  
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

## **Global product and market strategy : The case study of Japanese automobile industry**

### **(3) Appreciation of the yen problem of Japanese automobile industry**

**Takashi Oshika, Specially Appointed Researcher**

**Manufacturing Management Research Center, Faculty of Economics**

### **Summary**

The theme of this paper is "Appreciation of the yen problem of Japanese automobile industry".

The appreciation of the yen problem is a problem which Enterprise Management depends on not only "Domestic sale" but also "Export". The automobile industry and the electronic industry correspond to it.

The management of Japan production correspond to the management in the outside environment change "Sharp appreciation of the yen"

The half is the country in markets of Japanese cars produced domestically now, and the half is for foreign countries. Then, the system making to assume export and overseas automobile production to be a main force is requested from the foreign demand. The theory concerning the decision of the exchange rate is a Japan-U.S. interest rate equilibrium theory, an export import trade amount balance theory, and a purchasing power parity balance theory, etc. However, there is no conclusion of the theory that presumes and forecasts the exchange rate.

The Cabinet Office becomes and export profit yen rate of "Questionnaire survey concerning the corporate activity" that has been executed since 1986 becomes the proxy variable of the exchange rate presumption value and the forecast value.

The Japan-U.S. friction over automobile trade was generated in 1995, and it became appreciation of the yen more than 80 yen/dollar after 1995 in March.

Toyota Motor announced "Global plan". Toyota Motor did not loosen the hand of overseas production and the investing abroad no matter how moved to depreciation of the yen after announcing "Global plan" the exchange rate. The North America car sales exceeded it more than a domestic car sales in 2001 as a result. Moreover, HONDA is a result that the United States business profit exceeds it more than the domestic business profit.

**Key Word : Yen problem、 Export profit yen rate、 Overseas production**

## 要約：グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究

### (3) 日本自動車産業の円高問題・円安問題

大鹿 隆

東京大学 ものづくり経営研究センター 特任研究員

本稿のテーマは、「日本自動車産業の円高問題・円安問題」である。ただし本稿での分析は「日本自動車産業の円高問題」に焦点を絞っている。その理由は、“輸出採算円レートの概念”を使えば、円高問題の分析は、全て円安問題の分析に応用できるからである。

円高問題は、企業経営が「国内販売」だけでなく「輸出」に依存している企業に発生する問題である。日本の産業でいえば、自動車産業と家庭電器産業・エレクトロニクス産業がそれに該当する。

日本自動車業界が 1995 年の「急激な円高」という外部環境変化の中で模索した経営は、為替変動にフレキシブルに対応できる、つまり、環境変動に適応力のある経営である。

現在国内で生産される日本車の市場は、半分が国内であり、半分は海外向けである。海外向けの製品は、円高（為替レートの変動）によって輸出競争力が低下するから、円高を防衛する経営システムの構築が必要になる。そこで、海外需要には、輸出ではなく海外生産を主力とする体制作りが求められる。

為替レートの決定に関する経済理論は、日米金利均衡説、輸出輸入貿易額均衡説、購買力平価均衡説などがある。しかし、為替レートを推定・予測する理論はない。唯一の手がかりとして、内閣府が 1986 年以来実施している「企業行動に関するアンケート調査」から導かれる輸出採算円レート（企業が輸出するときに採算が取れる円/ドルレートの回答平均値）が、為替レート推定値・予測値の代理変数になる可能性がある。

1995 年以降の日本自動車産業・メーカーの歩みを見ておくと、まず 1995 年に日米自動車摩擦が発生しており、1995 年 3 月には 80 円/ドルを上回る円高となった。この時、トヨタ自動車は、1995 年に「グローバル・プラン」を発表した。

トヨタ自動車は「グローバル・プラン」の発表以来どんなに為替レートが円安に動こうとも、海外生産・海外投資の手を弛めなかった。その結果 2001 年には国内自動車販売より北米自動車販売が上回った。また、ホンダは国内事業利益より米国事業利益が上回るという結果となっている。

日本自動車産業の円高問題のテーマは、輸出採算円レート理論を応用すると、円安問題の評価にもつながる。たとえば 2014 年の採算円レートは 99 円/ドルだが、実勢円/ドルレートは 120 円/ドルである。この差は、日本自動車メーカーに大きな円安差益をもたらす。

**キーワード：円高問題、輸出採算円レート、海外現地生産**

### (3) 日本自動車産業の円高問題・円安問題

#### —円高問題で圧倒的な強さを見せた日本自動車産業—

本稿のテーマは、「日本自動車産業の円高問題・円安問題」である。ただし本稿での分析は「日本自動車産業の円高問題」に焦点を絞っている。その理由は、“輸出採算円レート”の概念”を使えば、円高問題の分析は、全て円安問題の分析に応用できるからである。

経営学の教科書では、冒頭で「企業の経営戦略及び事業戦略は、その企業にとっての外部環境分析と内部環境分析から始まる」と記述されている。自動車産業における外部環境分析とは、第一に、国内・世界の自動車市場動向であり、第二に、外国為替動向（日本の場合は、円/ドルレートの円高問題・円安問題）である。内部環境分析とは「自動車産業の生産性の動向」であり、これについては別稿で詳述する予定である。

円高問題・円安問題は、企業経営が「国内販売」だけでなく「輸出」に依存している企業に発生する問題である。日本の産業でいえば、自動車産業と家電・エレクトロニクス産業がそれに該当する（自動車産業の輸出比率は50%を超える、参考資料1を参照のこと）。

#### 3-1 1990年代の自動車産業の円高不況

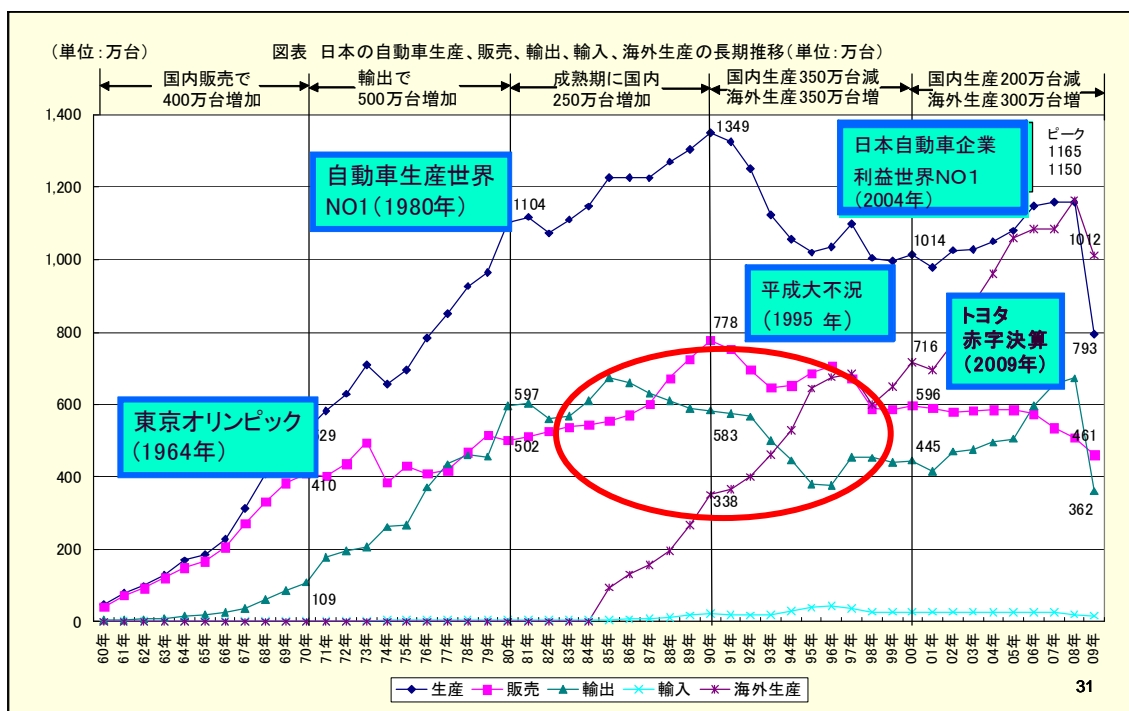
日本では、1990年代の平成長期不況のなかで、「産業競争力強化」、「製造業の復権」、「ものづくりの強化」が叫ばれた。しかし、1995年以降2001年度まで、事業黒字を続けたのが、なぜトヨタ自動車、本田技研工業など自動車メーカーだけになってしまったのだろうか（参考資料1参照）。

その回答の一つとして、自動車産業は、「1995年の円高危機の襲来の経験とそれの対応」がある。1995年の80円/ドルを超える円高は「外圧」であった。「外圧」という言葉は、1995年の円高は、経済理論から導かれる円高ではなく、日本の輸出増加に脅威を受けた米国の金利政策、物価政策などによる圧力で発生した、という意味で「外圧」と表現した。

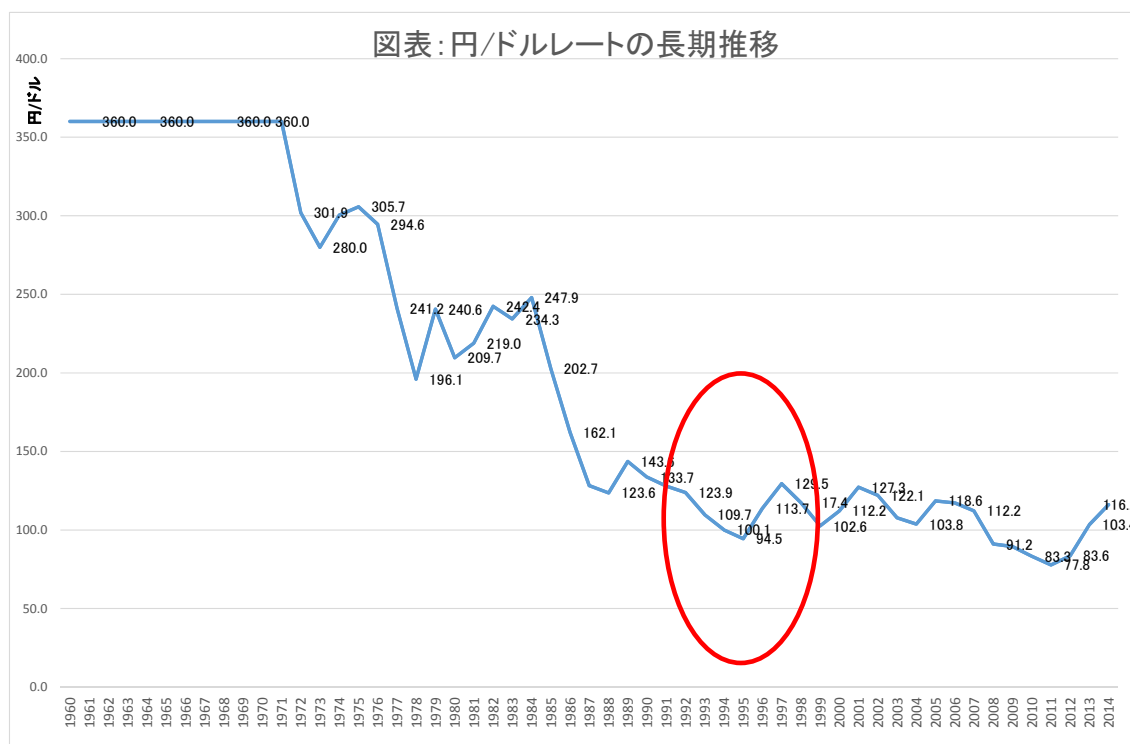
図表(3)-1に示すように、日本の自動車輸出は、1970年では109万台であった。しかし1980年では597万台まで成長し、ピークは1986年で673万台となった（輸出比率（＝輸出台数/生産台数）：56%）。自動車の輸出については、1981年対米輸出自主規制が乗用車で168万台、1985年には230万台となり輸出の制約条件となっていたが、1990年以降は自主規制よりも、急激な円高により輸出減少の局面に入ったのである。

図表(3)-2に示すように、円/ドルレートは、1970年で360.0円/ドル、1980年で209.7円/ドル、1990年で133.7円/ドルだったが、1995年で94.5円/ドルまで円高になり、そのときには、自動車輸出は400万台を下回る370万台となった。（円/ドルレートが瞬間的に80円/ドルを切ったのは1995年3月）。2000年では円/ドルレートは、110～120円/ドルに円安に戻ったので、輸出は400～450万台水準に回復した。

図表（3）－1 日本の自動車生産、販売、輸出、輸入、海外生産の長期推移



図表（3）－2 円/ドルレートの長期推移



資料：日本銀行「金融経済統計月報」より筆者作成

## 3-2 円/ドルレートと自動車メーカーの輸出利益

### ● 輸出利益の増加・減少と円/ドルレート

自動車メーカーの輸出利益の増加は、輸出台数の増加と、為替レートの水準が関係する。例えば、100万円で輸出したクルマは、円/ドルレートが100円/ドルなら米国での販売価格は1万ドルである。クルマが1万ドルで売れた後に為替相場が変わって、円/ドルレートが150円/ドルになっていたとしたら、自動車メーカーは150万円を輸出代金として受け取る。こうして、なにもしないで50万円儲かってしまう。逆に50円/ドルの円高になっていれば、自動車メーカーは50万円を受け取らねばならない。こうしてなにもしないで50万円損をすることになる。

このような円高差損、円安差益はなにを基準に発生するのだろうか。どういう経済理論で成り立っているのだろうか。

日本の自動車輸出価格は、日本自動車メーカーの円建て国内生産コストと、その時の円/ドルレートの水準で決まる。自動車メーカーは国内生産コスト、コスト削減は意志決定できるが、為替レートは決定できない。為替レートは全世界レベルでの自動車を含む財・サービス・国際投資資金需給によって決まる。したがって自動車メーカーにとって、予測・決定は不可能である。

### ● 日本の国内販売利益は赤字、輸出版売利益は1兆円の黒字の構図

円/ドルレートの変動は自動車メーカーの輸出利益に大きな影響を与える。ここで自動車メーカーにとってどの程度の影響があるか、自動車メーカーの自動車販売を国内販売に関わる利益と、輸出版売に関わる利益に分けて見てみよう（図表（3）-3、図表（3）-4）。

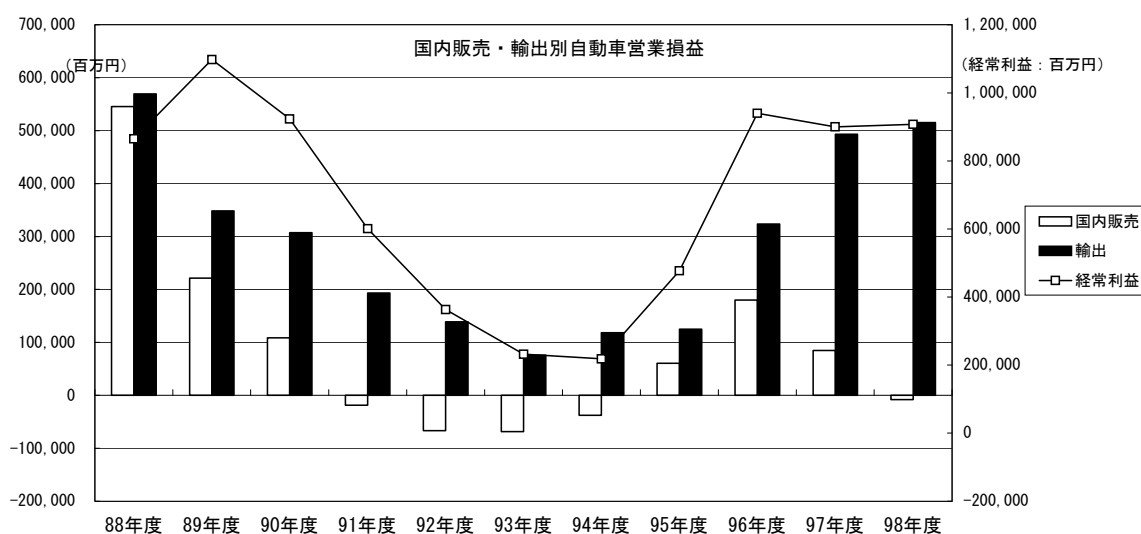
200円/ドル台の円安に大きく振れていた1980年から1985年では、国内販売利益がずっとマイナスであった反面、輸出版売利益は膨大な黒字金額であったと考えられる。

1980年代前半、輸出は円安と輸出メインマーケットである北米に対する輸出自主規制による価格の維持等に支えられて、大幅な黒字を達成していた。反面、自動車国内販売は、国内販売競争の激化に伴う自動車価格の値下げ要請や販売奨励金の負担、販売体制整備のための各種資金援助などによって、慢性的に赤字の傾向にあったと考えられるからである。

ところが、1980年代後半は、円高によって輸出利益が急速に縮小する一方で、内需拡大や国内市場の高級化傾向（バブル景気）に支えられて、国内販売は黒字に転換して輸出利益の減少を補う形となった。そのため、この時期には日本自動車メーカーの決算は、数字上は好調に推移しているかに見えた。ピークは1989年度決算（1990年3月）で乗用5社合計の経常利益額は1兆円を越えた。

しかし、1991年以降の円高局面では、バブル景気崩壊によって国内販売の損失が急速に拡大する中で、円高によって輸出利益が大幅に圧縮されて、企業業績はダブルパンチの赤字状況になっていった。景気のボトムであった1993年度決算（1994年3月）では、乗用5社の経常利益額合計は2000億円に減少し、輸出比率の高い日産自動車とマツダは赤字決算となった。この時の円/ドルレートは、1993年度ベースで94.5円/ドルであった。

**図表（3）－3 自動車 国内・輸出別営業損益状況（5社合計）  
（88年度～98年度）**



資料：各社有価証券報告書より筆者作成

以下では「自動車メーカー各社の自動車国内販売損益・自動車輸出損益の計算方法とその計算結果」について解説する。ただし、これについては、いくつか前提条件を説明しておく必要がある。

第一に、自動車メーカー企業の会計計算には「国内販売損益」、「輸出販売損益」という概念・数値は存在しない。したがって、この点を自動車メーカー関係者に質問しても回答は得られない。第二に、そうは言っても、自動車メーカー関係者は、「国内販売損益」は「輸出販売損益」よりも低いだろうということは、実態として認識している。

その理由は、国内販売は国内販売シェア拡大のために、「販売奨励金」に多くのコストがかかるためである。「国内販売損益」はメーカーによっては赤字になることもある。輸出については「輸出販売奨励金」はない、ただし大幅な円高が持続すれば、「輸出販売損益」も円ベースで見れば損益が縮小することがありうる。これらの点については、自動車メーカーの「有価証券報告書」「アニュアルレポート」では説明されていないが、自動車メーカー販売関係者、経理関係者は、実態感覚として認識している。

### 3-3 自動車メーカーの自動車国内販売損益・自動車輸出損益の計算方法

自動車メーカーの自動車国内販売損益・自動車輸出損益の計算については、以下の9ステップで計算した。これは、大鹿理論・計算方法の提案である。

- (1) 自動車各社の自動車売上高を「国内販売売上高」と「輸出売上高」に分ける。
- (2) 「国内販売売上高」と「輸出売上高」を「国内販売台数」と「輸出台数」で除して、「自動車国内販売単価（平均）」と「自動車輸出単価（平均）」を算出する。
- (3) 「自動車国内販売単価」と「自動車輸出単価」に「売上高原価率」を乗じて、国内販売と輸出について「1台当たり国内販売原価」、「1台当たり輸出原価」を算出する。
- (4) 国内販売、輸出について「1台当たり国内販売単価」「1台当たり輸出単価」から「1台当たり国内販売原価」「1台当たり輸出原価」を差し引いて「1台当たり国内販売自動車総利益」「1台当たり輸出自動車総利益」を算出する。
- (5) 販売費・一般管理費を「国内販売一般管理費」と「輸出一般管理費」の2つに分ける。その分け方については“ルール”をつくる。ルール①販売費・一般管理費のうち、販売奨励金は国内販売一般管理費に含める、ルール②その他の販売費・一般管理費は「国内販売台数」「輸出台数」の比率でそれぞれ按分する。
- (6) 「国内販売一般管理費」と「輸出一般管理費」を国内販売台数・輸出台数で除して「1台当たり国内販売一般管理費」と「1台当たり輸出一般管理費」を算出する。
- (7) 「1台当たり国内販売自動車総利益」「1台当たり輸出自動車総利益」から「1台当たり国内販売一般管理費」と「1台当たり輸出一般管理費」を引き算して、「1台当たり国内販売自動車利益」「1台当たり輸出自動車利益」を算出する。
- (8) これら「1台当たり国内販売自動車利益」「1台当たり輸出自動車利益」に、「国内販売台数」と「輸出台数」を掛け算したものを「自動車国内販売利益」と「自動車輸出利益」と定義する。
- (9) なお、これらの「自動車国内販売利益」「自動車輸出利益」は、財務会計・損益計算書の定義では「営業利益」に相当する。

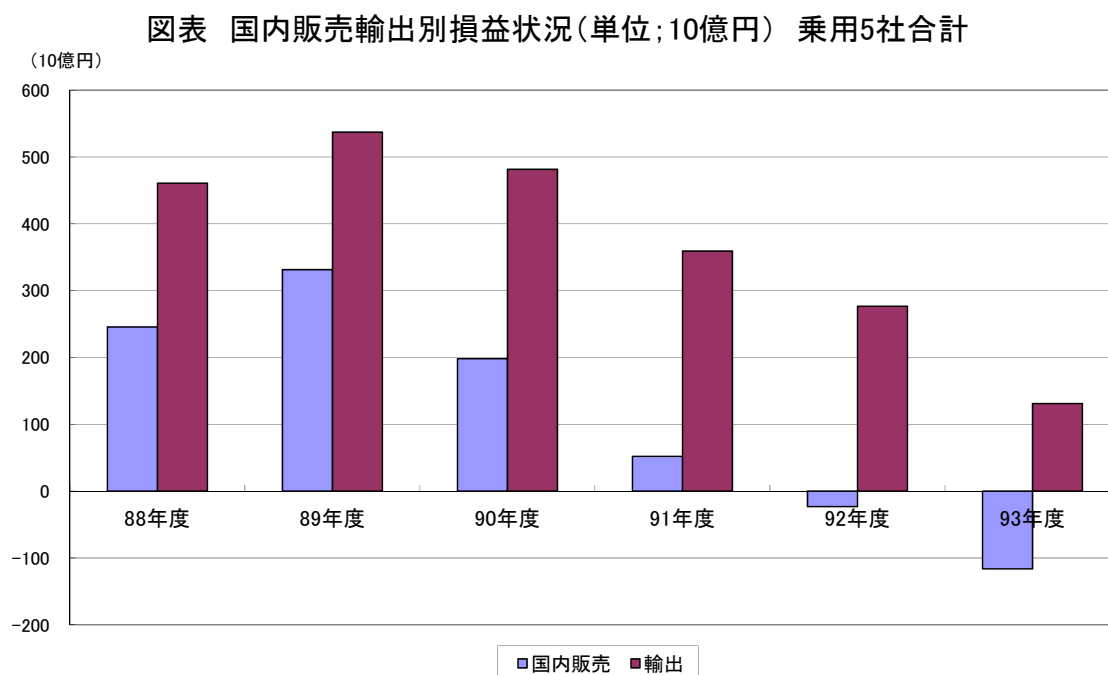
(注) 損益決算書の利益の定義

- **売上総利益**
- **売上総利益**（: gross operating profit）は、**粗利益**（あたりえき）とも言われて、売上高から売上原価を差し引いたものである。
- 企業の提供する商品・サービスの競争力を表す指標といえる。
- **営業利益**
- **営業利益**（: net operating profit）は、**事業利益**（じぎょうりえき）とも言われて、売上総利益から販売費及び一般管理費を差し引いたものである。
- 販売組織や本社運営の効率性を含めた、企業の本体での収益力を表す指標といえる。



●乗用5社合計

図表（3）－4 日本自動車会社の国内販売・輸出別損益 乗用5社合計  
(88～93年度)



資料：筆者作成

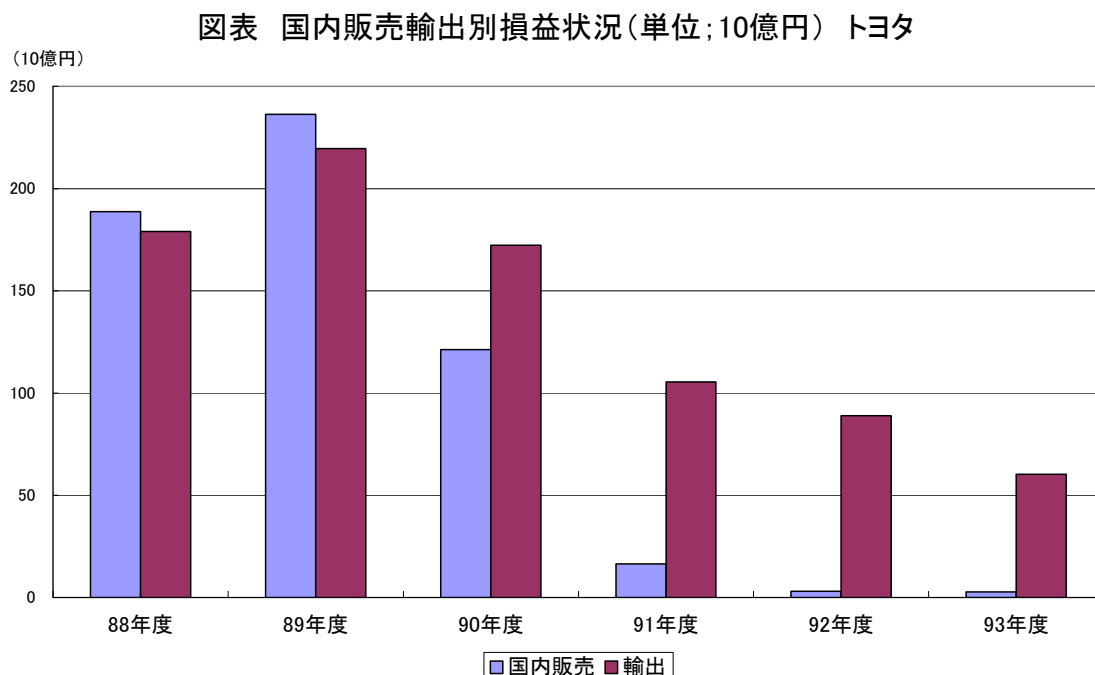
図表（3）－4 日本自動車会社の国内販売・輸出別損益 乗用5社合計（88～93年度）、  
で示される特徴については、整理すると①～④のとおりである。

- ① 乗用5社とは、トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業、マツダ、三菱自動車の5社である。
- ② 1988年度～1993年度では、常に輸出損益が国内販売損益を上回っている。
- ③ しかし輸出販売損益は、89年度の5000億円から、93年度の1000億円まで、急激に下落している。これは、急激な円高の影響である。
- ④ 国内販売損益は、89年度の3000億円から、93年度には▲1000億円まで減少し、92年度以降赤字である。これは、1988、89、90年度は国内バブル景気、1991、92、93年度は国内バブル崩壊の影響である。

次に、以下では、自動車会社各社の、国内販売・輸出別損益動向（88～93年度）の特徴を整理してみよう。

●トヨタ自動車

図表（3）－5 日本自動車会社の国内販売・輸出別損益 トヨタ  
(88～93年度)



資料：筆者作成

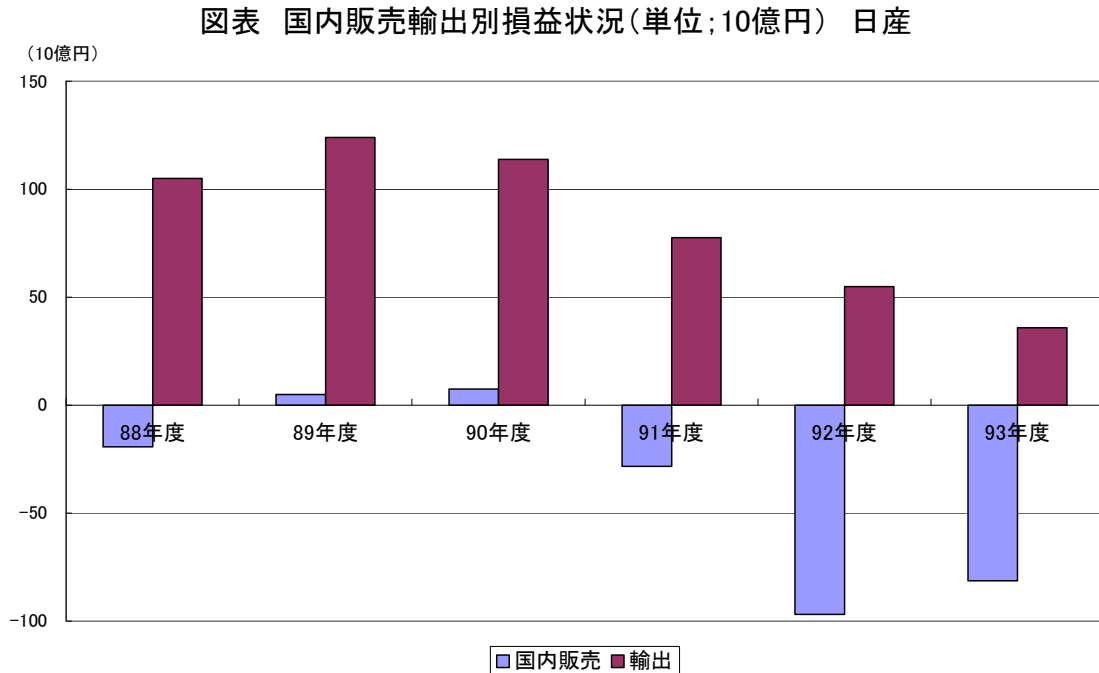
トヨタ自動車の国内販売・輸出別損益の特徴は、1988、89年度で国内販売利益が輸出販売利益を上回っている、国内販売利益は赤字になっていないことである（国内で強いトヨタ）。しかし、1993年度の自動車利益は国内販売・輸出合計で約500億円であり、実質赤字決算ではないかと噂された（損益決算書の営業利益では2000億円）。

筆者は、1995年に日本自動車メーカー各社から呼ばれて、円/ドルレート of 将来動向についてどう思うか、円/ドルレートはどのような経済理論によって決められるのか、などの質問を受けた。筆者は、経済理論では「日米金利均衡説」、「貿易収支均衡説」、「購買力平価均衡説」などを説明したが、これらの理論で予測した円/ドルレートの将来動向は、予測が的中したことはなかったと回答した。

このときの質疑で記憶に残っていることは、トヨタ自動車の担当者から、「あなたの「円/ドルレート決定の理論」の説明については理解できない、しかし、「日本経済は今後、円高トレンドで進むことになる」という説明は理解した。」と言われたことである。つまり、トヨタ自動車は、1995年以降「国内生産が優先」ではなく、「国内生産と海外生産を同じウエイトで評価するという経営スタンスに変える」、ということの意味していたと考える。

●日産自動車

図表（3）－6 日本自動車会社の国内販売・輸出別損益 日産  
（88～93年度）



資料：筆者作成

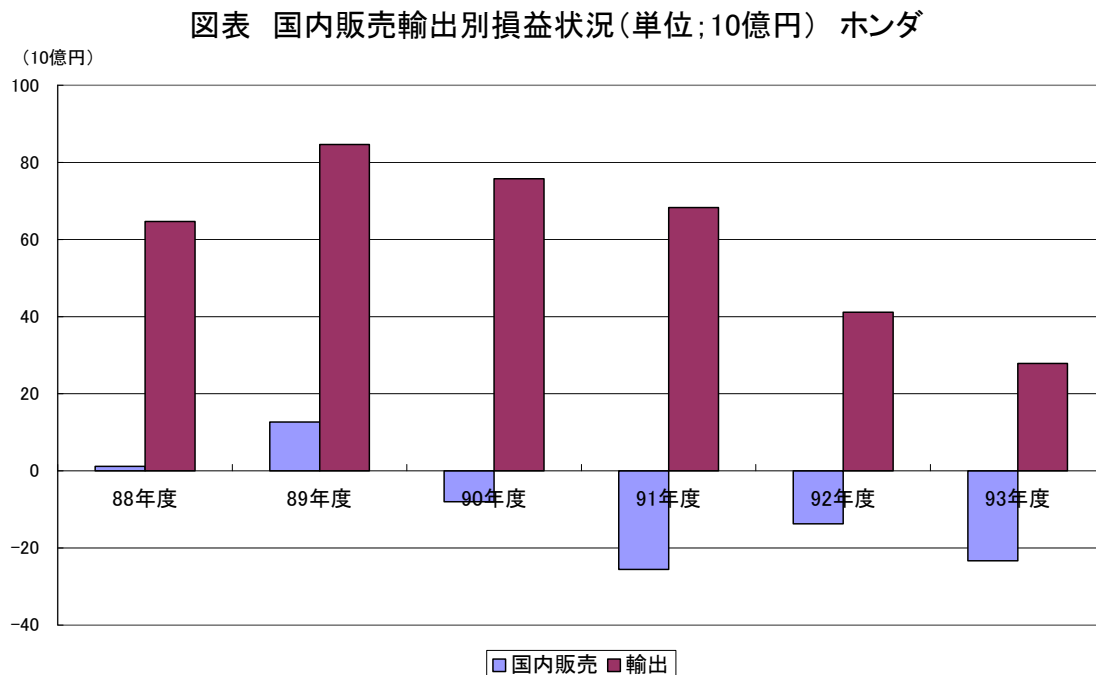
日産自動車の国内販売・輸出別損益の特徴は、国内販売利益はほとんど赤字決算になっていることである。しかし、輸出利益が高く、1991年度までは最終決算で黒字を維持していた。輸出に強いというのが日産自動車の特徴である。

日産自動車の国内販売は、トヨタ自動車と同様に、5系列の系列販売会社で運営されていた（国内系列販売会社があるのは、トヨタと日産自動車のみ）。この国内系列販売会社への販売奨励金は、日産自動車により支払われる。つまり日産自動車は、トヨタ自動車と同様の販売奨励金負担があり、販売台数がトヨタ自動車の1/2であれば、日産の国内販売損益は赤字になりやすいのである。

なお、日産自動車は1991年～2000年の10年間で、経常利益が赤字になったのは、10年のうち半分以上の6年間であった。日産の利益黒字は、1999年のゴーン社長の登場まで達成できなかった。その意味で、ゴーン社長の日産経営革命は、経営学研究の視点から見ると、画期的なことと評価できる。

●本田技研工業

図表（3）－7 日本自動車会社の国内販売・輸出別損益 ホンダ  
(88～93年度)



資料：筆者作成

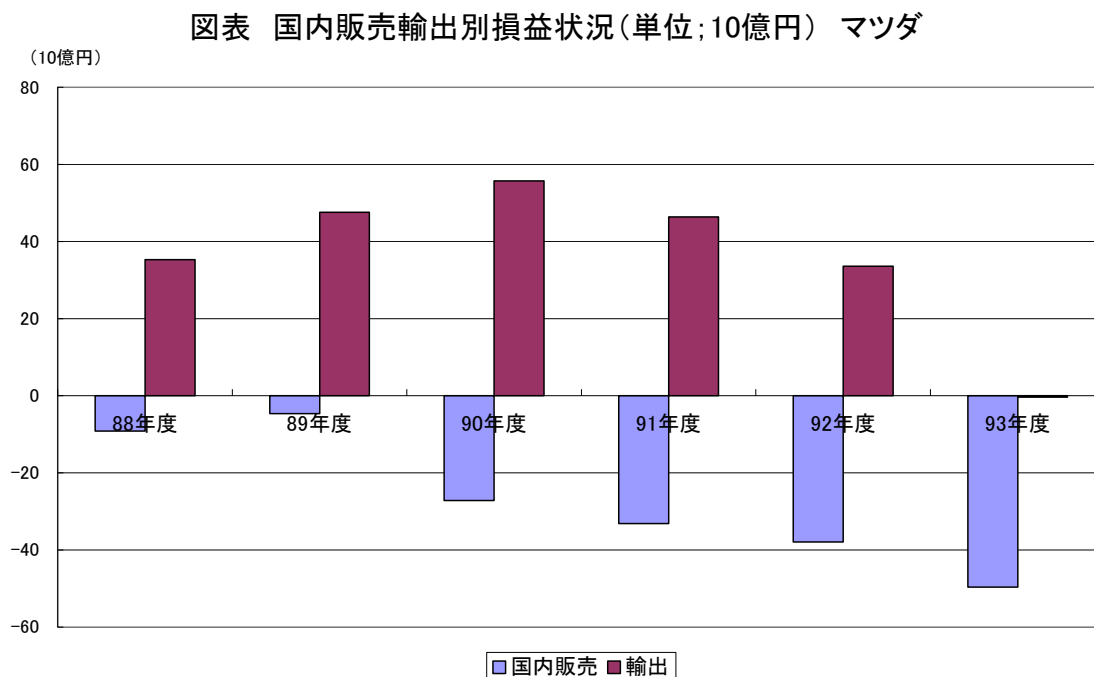
ホンダの国内販売・輸出別損益の特徴は、国内販売利益はほとんど赤字決算になっている。しかし、輸出利益が高く、最終決算では常に黒字を維持していた。輸出に強いというのがホンダの特徴であり、輸出利益率が高いといわれている米国輸出が多いことが、ホンダの強みであろう。

ホンダには国内系列販売会社は存在しない。ホンダは、二輪車の系列販売会社に四輪車の国内販売を委託していたのである。二輪車の国内販売会社は、経営規模が小さくて乗用車の展示スペースが確保できない。したがって、顧客への訪問販売、展示スペースへの勧誘ではなく、二輪車系列販売会社の店頭でのカタログ販売をせざるを得なかった。

ホンダの米国製品市場戦略は素晴らしい。経営学・グローバル製品市場戦略の教科書にふさわしい典型的ケースである。しかし、ホンダの当時の担当者にインタビューをすると、「経営の理論などなかった」、「その日暮らして何とかしのいだだけだ」という回答が返ってくる、ホンダらしいと思った。

●マツダ

図表（3）－8 日本自動車会社の国内販売・輸出別損益 マツダ  
(88～93年度)



資料：筆者作成

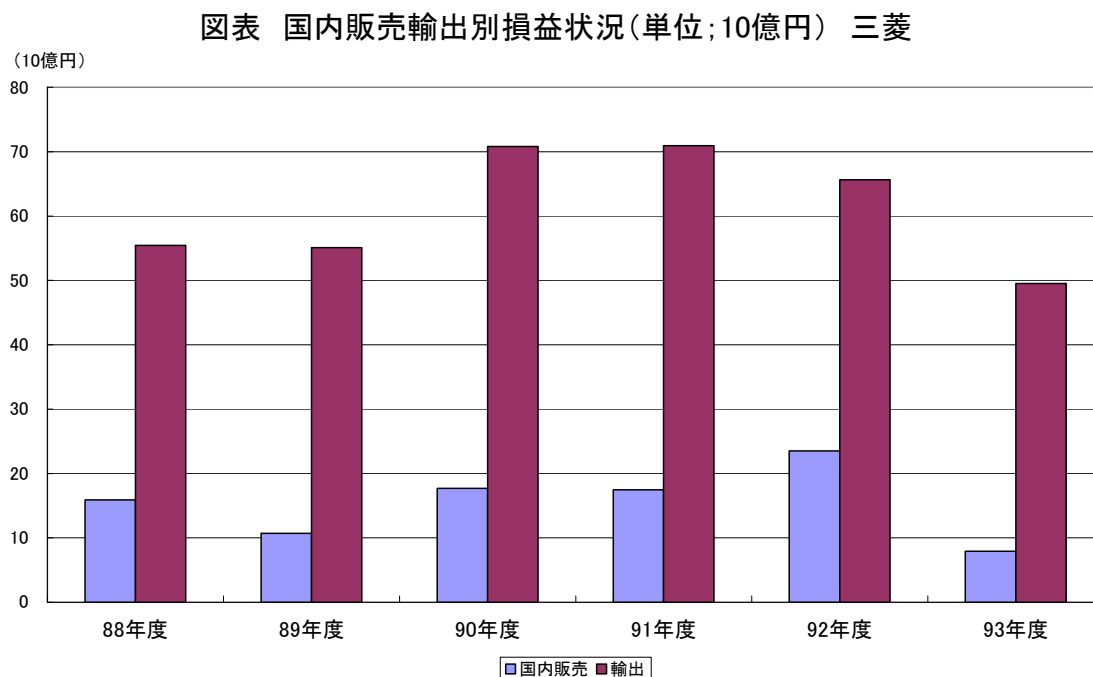
マツダの国内販売・輸出別損益の特徴は、国内販売利益はほとんど赤字決算になっている。しかし、輸出利益が高く、輸出に強いというのがマツダの特徴である。マツダの輸出は、輸出利益率が高いといわれている米国輸出よりも、輸出利益が低いといわれている欧州輸出のウエイトが大きくなるため、輸出利益の減少が大きい。

マツダの国内販売は常に赤字になっている。マツダは国内販売台数を増やすために、常時「値下げ販売」を強いられたといわれている。このため、「値引きのマツダ」というあだ名がつけられていた。国内販売シェアが、トヨタ、日産に抑えられているためである。

マツダは、1995年以降フォードの経営支配で、企業経営を改革して復活した。当時のフォード出身のウォレス社長、マーク・フィールズ社長にインタビューしたが、フォードのマツダ経営、マツダのフォード経営手法の学び方は、経営学の教科書のケース研究にふさわしいと思った。

●三菱自動車

図表（3）－9 日本自動車会社の国内販売・輸出別損益 三菱自動車  
(88～93年度)



資料：筆者作成

三菱自動車の特徴は、生産・販売・輸出の車種が、乗用車系が少なく、パジェロ、ステップワゴンなどのトラック系（SUV系）の自動車が多く、景気変動、円高変動の影響が最も少なかった。このため、1988年度～93年度では好決算を維持したことである。

1995年に、「ホンダと三菱自動車の合併があるか!」という記事が新聞紙上・週刊誌をにぎわせた（日経ビジネス参照：筆者は日経ビジネス記者からこの件でインタビューを受けた）。その理由は、1993年～1995年の円高騒動、その結果としてのホンダの経営悪化、三菱自動車の経営好調である。経営成果は悪いが自動車技術・自動車メーカー・プレゼンスに優れたホンダと、経営成果は良いが、企業イメージの悪いトラックメーカーの三菱自動車が合併したら、トヨタ自動車に匹敵する自動車メーカーになれるのではないか、というのが日経ビジネス記者の質問であった。筆者は、この日経ビジネス記者の質問を一笑に付した。三菱自動車は合併に乗り気になるだろうが、ホンダは誰一人、合併賛成などという人はいない、ホンダはそんな会社ではない、ということである。

以上乗用メーカー5社の概況を説明した。以下では、自動車国内販売損益、自動車輸出販売損益の計算方法と、その数値評価について、詳しく見ていく。

## 自動車メーカーの自動車国内販売損益・自動車輸出損益の計算方法の手順 1

- (1) 自動車各社の自動車売上高を「国内販売売上高」と「輸出売上高」に分ける。
- (2) 「国内販売売上高」と「輸出売上高」を、「国内販売台数」と「輸出台数」で除して、「自動車国内販売単価」と「自動車輸出単価」を算出する。

	売上高(10億円)				自動車生産台数(千台)				自動車平均売上単価(千円)			
	自動車売上高		輸出		販売台数		輸出		国内単価		輸出単価	
	国内販売	輸出	国内販売	輸出	国内販売	輸出	国内販売	輸出	国内販売	輸出	国内販売	輸出
5社合計	88年度	17159	12363	6878	5484	10048	10109	4997	5052	1223	1376	1086
	89年度	18821	13467	7699	5768	10348	10425	5718	4689	1292	1346	1230
	90年度	20077	14418	8081	6334	10665	10657	5810	4781	1353	1391	1325
	91年度	20979	15095	8404	6689	10478	10510	5582	4821	1436	1506	1387
	92年度	20426	14312	7659	6651	9729	9791	5139	4675	1462	1490	1423
	93年度	18465	12648	7340	5304	8619	8680	4730	3821	1457	1552	1388
	88年度	7190	5070	3081	1988	4006	4022	2171	1807	1261	1419	1100
	89年度	7998	5433	3327	2106	4028	4041	2470	1608	1344	1347	1310
トヨタ	90年度	8564	5743	3427	2316	4118	4118	2437	1671	1395	1406	1386
	91年度	8940	5996	3547	2449	4033	4033	2308	1694	1487	1537	1446
	92年度	9030	5958	3346	2611	3856	3882	2152	1721	1535	1555	1517
	93年度	8154	5270	3214	2055	3446	3463	2018	1445	1522	1593	1422
	88年度	3580	2925	1790	1135	2239	2244	1173	1084	1303	1526	1047
	89年度	4005	3269	2072	1197	2371	2372	1385	987	1378	1496	1213
日産	90年度	4175	3410	2090	1320	2379	2362	1378	959	1444	1517	1376
	91年度	4270	3459	2143	1316	2323	2325	1318	964	1488	1626	1365
	92年度	3896	3037	1747	1289	2036	2026	1178	900	1499	1483	1432
	93年度	3583	2741	1774	967	1749	1763	1062	629	1555	1670	1537
	88年度	2636	1694	744	950	1325	1342	620	712	1262	1200	1334
	89年度	2748	1826	816	1010	1384	1387	675	698	1317	1209	1447
ホンダ	90年度	2800	1906	850	1055	1368	1355	669	678	1407	1271	1556
	91年度	2911	1964	882	1082	1334	1341	655	664	1465	1347	1630
	92年度	2694	1710	802	908	1183	1207	597	589	1417	1343	1542
	93年度	2505	1558	744	813	1118	1123	535	541	1387	1391	1503
	88年度	1855	1185	433	752	1225	1238	405	812	957	1069	926
	89年度	2045	1402	592	810	1312	1357	528	804	1033	1121	1007
マツダ	90年度	2225	1559	656	902	1434	1455	589	856	1071	1114	1054
	91年度	2304	1652	674	977	1381	1409	545	859	1172	1237	1137
	92年度	2191	1529	572	957	1248	1261	468	800	1213	1222	1196
	93年度	1768	1187	486	700	981	1008	394	614	1176	1234	1140
	88年度	1898	1489	830	659	1253	1263	628	637	1179	1322	1035
	89年度	2025	1537	892	645	1253	1268	660	592	1212	1352	1090
三菱	90年度	2313	1800	1058	741	1366	1367	737	617	1317	1436	1201
	91年度	2554	2024	1158	865	1407	1402	756	640	1444	1532	1352
	92年度	2615	2078	1192	886	1406	1415	744	665	1469	1602	1332
	93年度	2455	1892	1122	769	1325	1323	721	592	1430	1556	1299

トヨタ自動車は、国内販売単価、輸出販売単価の双方とも高い。国内販売単価は、クラウン、マークXなどの高級車のシェアが高いこと、輸出販売単価もレクサス、ランドクルーザーなどの高価格の自動車の輸出シェアが高いことが理由であろう。日産自動車もトヨタと同様のパターンである。ホンダは輸出販売単価が国内販売単価よりかなり高いことが特徴である。輸出は、アコード、シビックなどの高級車が中心、米国輸出が中心であるためである。ホンダの国内販売単価は、軽自動車を含むため、輸出販売単価よりも低くなる。マツダは、国内及び輸出販売単価とも低い、「値引きのマツダ」という体質を持っていると言われている。三菱は国内販売単価が高い。高価格な、パジェロ、ステップワゴンなどのSUV系車種の比率が高いためである。

## 自動車メーカーの自動車国内販売損益・自動車輸出損益の計算方法の手順2

- (3) 「自動車国内販売単価」と「自動車輸出単価」に「売上高原価率」を乗じて、国内販売と輸出について、「1台当たり国内販売売上原価」「1台当たり輸出売上原価」を算出する。
- (4) 国内販売、輸出について、「国内販売単価」「輸出単価」から「1台当たり国内販売売上原価」「1台当たり輸出売上原価」を差し引いて、「1台当たり国内販売自動車総利益」「1台当たり輸出自動車総利益」を算出する。

		自動車平均売上単価(千円)			売上高原価率	自動車平均売上原価/台(千円)			1台当たり自動車総利益(千円)		
		国内単価	輸出単価			国内販売	輸出		国内販売	輸出	
5社合計	88年度	1223	1376	1086	0.853	1043	1174	926	180	202	160
	89年度	1292	1346	1230	0.843	1089	1135	1037	203	211	193
	90年度	1353	1391	1325	0.862	1166	1199	1142	187	192	183
	91年度	1436	1506	1387	0.883	1268	1329	1225	168	176	162
	92年度	1462	1490	1423	0.892	1304	1329	1269	158	161	154
	93年度	1457	1552	1388	0.899	1310	1395	1248	147	157	140
トヨタ	88年度	1261	1419	1100	0.862	1087	1223	948	174	196	152
	89年度	1344	1347	1310	0.847	1139	1141	1109	206	206	200
	90年度	1395	1406	1386	0.879	1226	1236	1218	169	170	168
	91年度	1487	1537	1446	0.906	1347	1392	1310	140	144	136
	92年度	1535	1555	1517	0.915	1404	1423	1388	130	132	129
	93年度	1522	1593	1422	0.911	1386	1451	1296	135	142	127
日産	88年度	1303	1526	1047	0.833	1086	1271	872	218	255	175
	89年度	1378	1496	1213	0.821	1131	1228	996	247	268	217
	90年度	1444	1517	1376	0.843	1217	1279	1160	227	238	216
	91年度	1488	1626	1365	0.872	1297	1418	1190	190	208	175
	92年度	1499	1483	1432	0.884	1325	1311	1266	174	172	166
	93年度	1555	1670	1537	0.881	1370	1472	1354	185	199	183
ホンダ	88年度	1262	1200	1334	0.842	1063	1010	1123	199	190	211
	89年度	1317	1209	1447	0.831	1094	1005	1202	222	204	245
	90年度	1407	1271	1556	0.839	1180	1066	1306	226	205	251
	91年度	1465	1347	1630	0.844	1236	1137	1375	228	210	254
	92年度	1417	1343	1542	0.852	1207	1145	1313	210	199	228
	93年度	1387	1391	1503	0.852	1182	1185	1280	205	206	222
マツダ	88年度	957	1069	926	0.892	854	954	826	103	115	100
	89年度	1033	1121	1007	0.882	911	989	889	122	132	119
	90年度	1071	1114	1054	0.873	935	972	920	136	141	134
	91年度	1172	1237	1137	0.882	1034	1091	1003	138	146	134
	92年度	1213	1222	1196	0.882	1069	1078	1055	143	144	141
	93年度	1176	1234	1140	0.903	1062	1114	1029	114	120	111
三菱	88年度	1179	1322	1035	0.860	1014	1137	890	165	185	145
	89年度	1212	1352	1090	0.848	1028	1146	924	184	205	166
	90年度	1317	1436	1201	0.849	1118	1219	1020	199	217	181
	91年度	1444	1532	1352	0.870	1256	1333	1176	188	199	176
	92年度	1469	1602	1332	0.875	1285	1402	1166	184	200	167
	93年度	1430	1556	1299	0.878	1256	1366	1141	174	190	158

自動車1台当たり平均販売単価は、88年で122万円、93年で145万円である。1台当たり総利益率は88年で18万円、93年で15万円である。自動車の総利益率は、1988年度で15%、1993年度で10%であり、この期間低下傾向である。国内販売総利益率と、輸出販売総利益率は、売上原価率は同じ比率なので、同様に88年度15%、93年度10%である。



### 自動車メーカーの自動車国内販売損益・自動車輸出損益の計算方法の手順 3

- (5) 販売費・一般管理費を、「国内販売費・一般管理費」と「輸出一般管理費」の2つに分ける。その分け方については“ルール”をつくる。ルール①販売奨励金は国内販売一般管理費に含める、ルール②その他の販売費・一般管理費は「国内販売台数」「輸出台数」の比率でそれぞれ按分する。
- (6) 「国内販売費・一般管理費」と「輸出一般管理費」を国内販売台数・輸出台数で除して、「1台当たり国内販売費・一般管理費」と「1台当たり輸出一般管理費」を算出する。

	販管費(千円)			販管費(千円)			台当り販管費(千円)			
	販売奨励金	その他		国内販売	輸出		国内販売	輸出		
	88年度	1237	424	813	1232	826	406	122	165	80
	89年度	1398	428	970	1396	960	436	134	168	93
5社合計	90年度	1482	440	1042	1476	1008	467	138	174	98
	91年度	1543	441	1102	1532	1026	505	146	184	105
	92年度	1458	365	1093	1461	939	522	149	183	112
	93年度	1415	357	1058	1399	934	466	161	197	122
	88年度	334	122	212	332	236	95	82	109	53
	89年度	373	115	258	375	273	103	93	110	64
トヨタ	90年度	402	136	266	401	293	108	97	120	65
	91年度	444	147	297	442	317	125	110	137	74
	92年度	415	115	300	414	281	133	107	131	77
	93年度	406	112	294	406	283	123	117	140	85
	88年度	460	163	297	403	318	85	179	271	78
	89年度	519	151	368	456	366	90	192	264	91
日産	90年度	486	89	397	414	321	93	175	233	97
	91年度	475	77	398	393	303	91	169	230	94
	92年度	459	78	381	394	300	95	195	254	105
	93年度	436	75	361	372	292	79	211	275	126
	88年度	203	42	161	202	116	85	150	188	120
	89年度	213	42	171	211	125	86	152	186	123
ホンダ	90年度	240	52	188	239	145	94	176	216	139
	91年度	267	64	203	264	163	101	197	249	151
	92年度	229	38	191	226	132	93	187	222	158
	93年度	234	42	192	226	133	92	201	249	171
	88年度	103	33	70	102	56	46	82	138	57
	89年度	124	43	81	123	75	48	90	141	60
マツダ	90年度	170	70	100	169	110	59	116	188	69
	91年度	182	69	113	182	113	69	129	207	80
	92年度	184	59	125	185	105	79	146	225	99
	93年度	165	53	112	165	97	68	164	246	111
	88年度	137	64	73	137	100	37	109	160	58
	89年度	169	77	92	168	125	43	132	189	73
三菱	90年度	184	93	91	183	142	41	134	193	67
	91年度	175	84	91	175	133	42	125	176	65
	92年度	171	75	96	171	125	45	121	169	68
	93年度	174	75	99	173	129	44	131	179	75

販管費の中での販売奨励金比率は、88年度で34%、93年度で25%である。

## 自動車メーカーの自動車国内販売損益・自動車輸出損益の計算方法の手順4

(7) 「1台当たり国内販売自動車総利益」「1台当たり輸出自動車総利益」から、「1台当たり国内販売費・一般管理費」と「1台当たり輸出一般管理費」を引き算して、「1台当たり国内販売自動車利益」「1台当たり輸出自動車利益」を算出する。

		1台当たり自動車総利益(千円)			1台当たり販管費(千円)			1台当たり自動車営業損益(千円)		
		国内販売	輸出		国内販売	輸出		国内販売	輸出	
	88年度	180	202	160	110	153	68	70	49	91
	89年度	203	211	193	119	153	79	83	58	115
5社合計	90年度	187	192	183	123	158	82	64	34	101
	91年度	168	176	162	129	167	88	39	9	75
	92年度	158	161	154	132	166	94	26	-5	59
	93年度	147	157	140	145	181	106	2	-25	34
	88年度	174	196	152	82	109	53	91	87	99
	89年度	206	206	200	93	110	64	113	96	137
トヨタ	90年度	169	170	168	97	120	65	71	50	103
	91年度	140	144	136	110	137	74	30	7	62
	92年度	130	132	129	107	131	77	24	1	52
	93年度	135	142	127	117	140	85	18	1	42
	88年度	218	255	175	179	271	78	38	-16	97
	89年度	247	268	217	192	264	91	54	4	126
日産	90年度	227	238	216	175	233	97	51	5	119
	91年度	190	208	175	169	230	94	21	-21	81
	92年度	174	172	166	195	254	105	-21	-82	61
	93年度	185	199	183	211	275	126	-26	-77	57
	88年度	199	190	211	150	188	120	49	2	91
	89年度	222	204	245	152	186	123	70	19	121
ホンダ	90年度	226	205	251	176	216	139	50	-12	112
	91年度	228	210	254	197	249	151	32	-39	103
	92年度	210	199	228	187	222	158	23	-23	70
	93年度	205	206	222	201	249	171	4	-44	51
	88年度	103	115	100	82	138	57	21	-23	43
	89年度	122	132	119	90	141	60	32	-9	59
マツダ	90年度	136	141	134	116	188	69	20	-46	65
	91年度	138	146	134	129	207	80	9	-61	54
	92年度	143	144	141	146	225	99	-3	-81	42
	93年度	114	120	111	164	246	111	-50	-126	-1
	88年度	165	185	145	109	160	58	56	25	87
	89年度	184	205	166	132	189	73	52	16	93
三菱	90年度	199	217	181	134	193	67	65	24	115
	91年度	188	199	176	125	176	65	63	23	111
	92年度	184	200	167	121	169	68	63	32	99
	93年度	174	190	158	131	179	75	44	11	84

自動車1台当たり営業利益額は、88年度で7万円、93年度で2千円である。

自動車1台当たり国内販売営業額は、88年度で4.9万円、輸出販売営業利益率は、88年度で9.1万円である。国内販売営業利益額は、93年度で▲2.5万円赤字、輸出販売営業利益額は、93年度で3.4万円に下がっている。

## 自動車メーカーの自動車国内販売損益・自動車輸出損益の計算方法の手順5

- (8) これら「1台あたり国内販売自動車利益」「1台あたり輸出自動車利益」に、「国内販売台数」と「輸出台数」を掛け算したものを、「国内販売利益」と「輸出利益」と定義する。
- (9) なお、これらの「国内販売利益」「輸出利益」は、財務会計・損益計算書の定義では「営業利益」に相当する。

	1台あたり自動車営業損益(千円)			販売台数(千台)			自動車営業損益(10億円)			
	国内販売	輸出		国内販売	輸出		国内販売	輸出		
	88年度	70	49	91	10109	4997	5052	706	245	461
	89年度	83	58	115	10425	5718	4689	869	332	537
5社合計	90年度	64	34	101	10657	5810	4781	680	198	482
	91年度	39	9	75	10510	5582	4821	412	52	359
	92年度	26	-5	59	9791	5139	4675	254	-23	277
	93年度	2	-25	34	8680	4730	3821	15	-116	131
	88年度	91	87	99	4022	2171	1807	368	189	179
	89年度	113	96	137	4041	2470	1608	456	236	220
トヨタ	90年度	71	50	103	4118	2437	1671	294	121	172
	91年度	30	7	62	4033	2308	1694	122	16	105
	92年度	24	1	52	3882	2152	1721	92	3	89
	93年度	18	1	42	3463	2018	1445	63	3	60
	88年度	38	-16	97	2244	1173	1084	86	-19	105
	89年度	54	4	126	2372	1385	987	129	5	124
日産	90年度	51	5	119	2362	1378	959	121	8	114
	91年度	21	-21	81	2325	1318	964	49	-28	78
	92年度	-21	-82	61	2026	1178	900	-42	-97	55
	93年度	-26	-77	57	1763	1062	629	-45	-81	36
	88年度	49	2	91	1342	620	712	66	1	65
	89年度	70	19	121	1387	675	698	97	13	85
ホンダ	90年度	50	-12	112	1355	669	678	68	-8	76
	91年度	32	-39	103	1341	655	664	43	-26	68
	92年度	23	-23	70	1207	597	589	27	-14	41
	93年度	4	-44	51	1123	535	541	5	-23	28
	88年度	21	-23	43	1238	405	812	26	-9	35
	89年度	32	-9	59	1357	528	804	43	-5	48
マツダ	90年度	20	-46	65	1455	589	856	29	-27	56
	91年度	9	-61	54	1409	545	859	13	-33	46
	92年度	-3	-81	42	1261	468	800	-4	-38	34
	93年度	-50	-126	-1	1008	394	614	-50	-50	0
	88年度	56	25	87	1263	628	637	71	16	55
	89年度	52	16	93	1268	660	592	66	11	55
三菱	90年度	65	24	115	1367	737	617	89	18	71
	91年度	63	23	111	1402	756	640	89	17	71
	92年度	63	32	99	1415	744	665	89	24	66
	93年度	44	11	84	1323	721	592	58	8	50

このページの右欄、自動車営業利益(10億円)「国内販売」「輸出」の数字が、前述の図表(3)-4~図表(3)-9に示されたものとなっている。

### 3-4 円高問題の発生の時、日本の自動車メーカーの収益力はどの程度か？

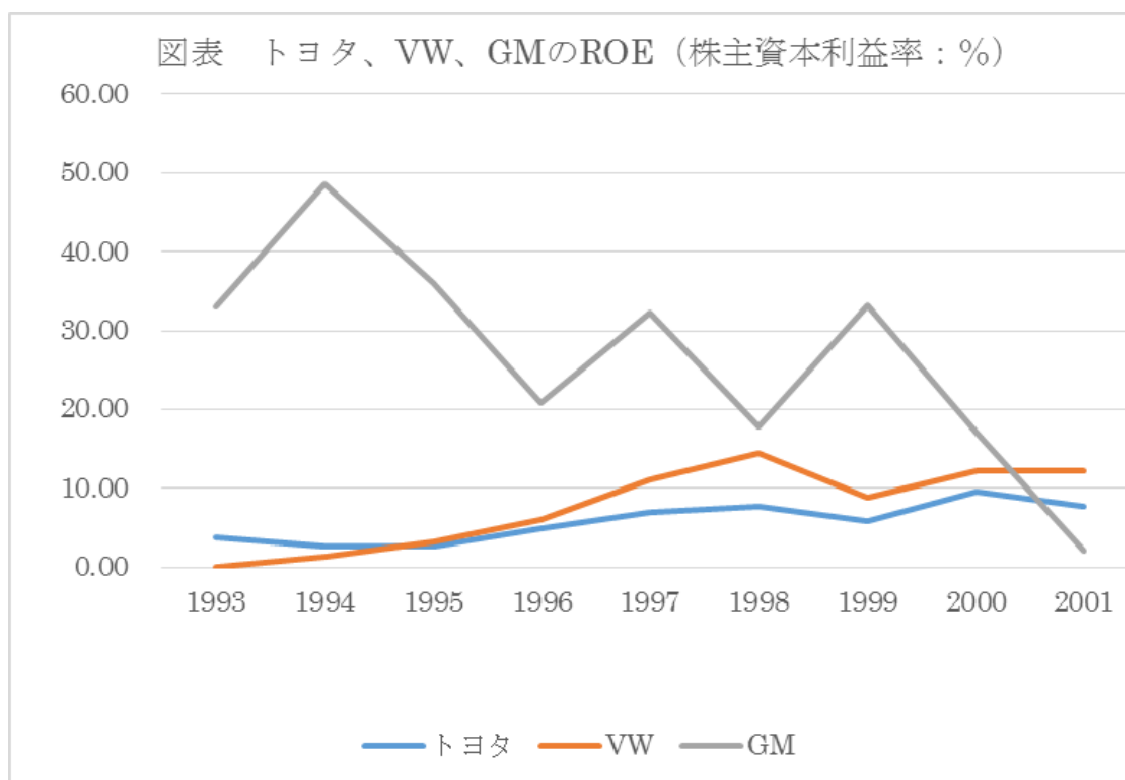
#### 1. トヨタ自動車株式会社 (Toyota Motor Corporation)

##### ● トヨタ自動車はROE（株主資本利益率）では10%水準を達成できていない

トヨタ自動車のROE（株主資本利益率）は10%水準を達成できていない（図表（3）-10）。ROE（株主資本利益率）ランキングでは世界10位以内にはっていない。しかし、2001年連結決算では、世界自動車業界ナンバーワンの利益となった。また、数十年にわたり、赤字決算になったことがない好収益力体質である。

また、ROEは15%以上が優良企業の指標と言われているが、トヨタ自動車のROEはその水準を達成していない、GM、VWのROEは15%を超えている、ただし、米国メーカーの場合ROEは景気変動により大きく変わる傾向がある。

図表（3）-10 トヨタ、VW、GMのROE（株主資本利益率）の推移  
-ROE（株主資本利益率）ではトヨタ自動車はまだ10%水準を越えていない



資料：アニュアルレポート、有価証券報告書等より筆者作成

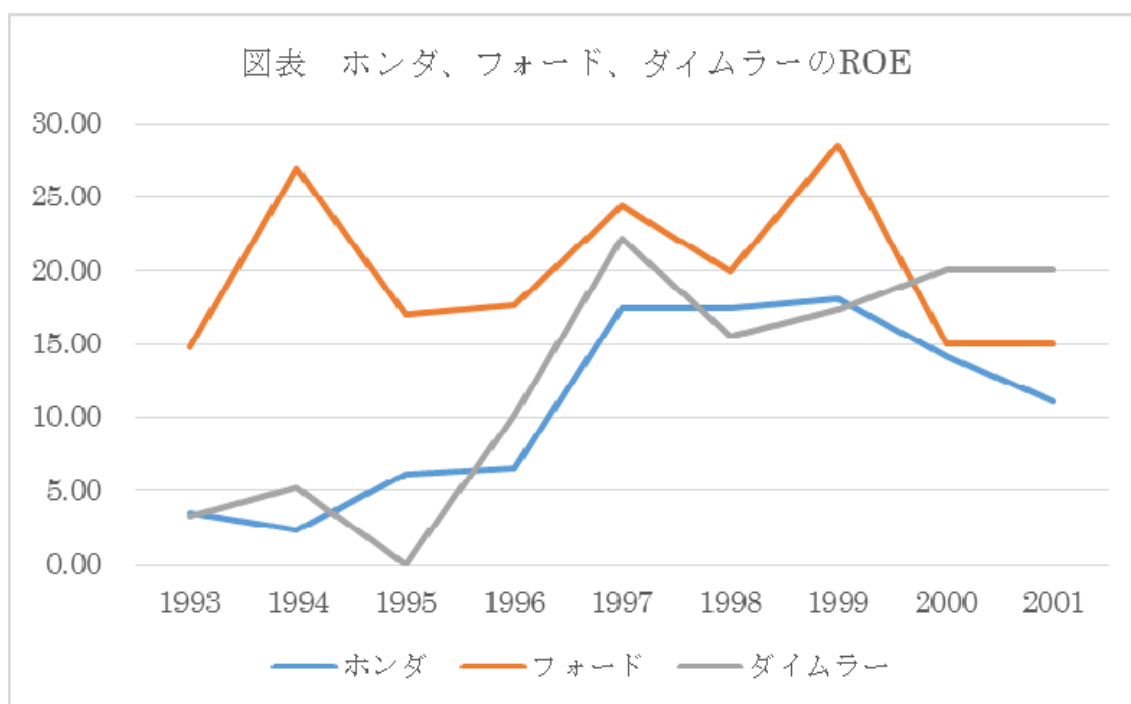
## 2. 本田技研工業株式会社 (Honda Motor Co, Ltd.)

- **ホンダの ROE (株主資本利益率) は富士重工業とならんで日本メーカーで 10% 以上を達成した 2 社に入っている。**

本田技研工業の ROE (株主資本利益率) は、富士重工業とならんで日本メーカーで 10% 以上を達成した 2 社に入っている。

**図表 (3) - 11 ホンダ、フォード、ダイムラーの ROE (株主資本利益率) 推移**

ー本田技研工業の ROE (株主資本利益率) は 10% を越えており、高いパフォーマンスを示しているー



資料：アニュアルレポート、有価証券報告書等より筆者作成

### 3. 日産自動車株式会社 (Nissan Motor Co, Ltd.)

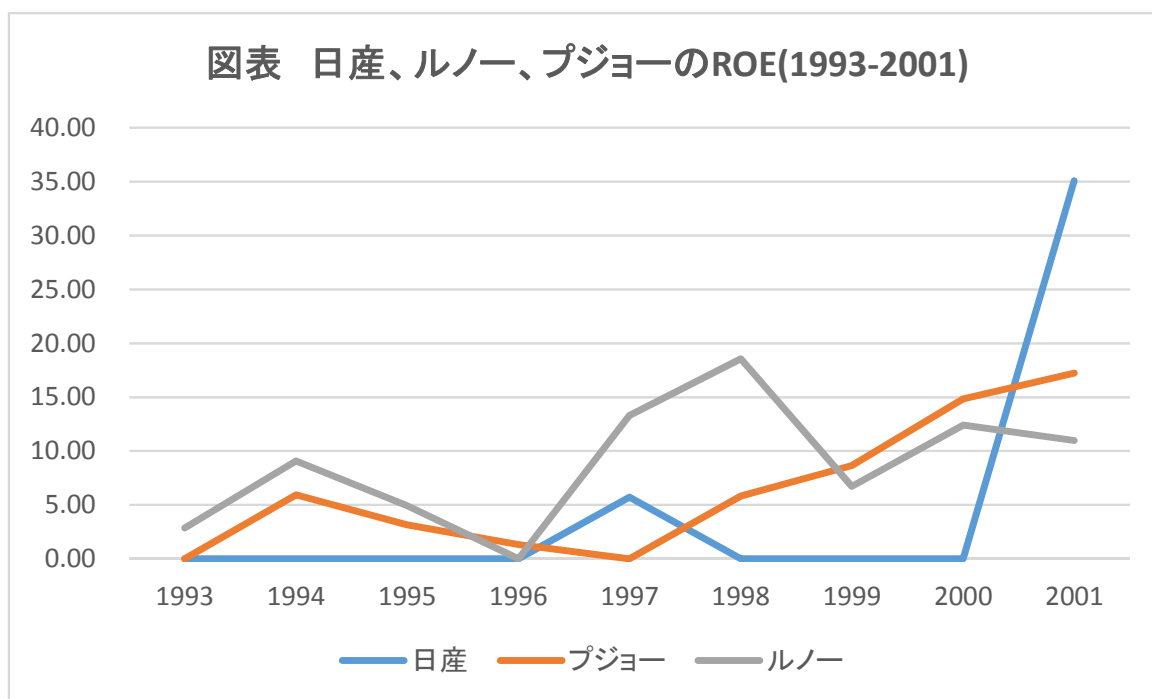
#### ● 日産自動車の ROE は上昇、ゴーンのリバイバルプランの成功が要因

日産自動車の ROE (株主資本利益率) は長期間マイナスであった。

しかし、ゴーンのリバイバルプランにより、史上最高の連結利益をあげる V 字型回復を遂げた。高収益体質が浸透したかの見極めが必要だが、2001 年欧米企業が赤字決算に陥るなかで、収益力評価は高く評価してしかるべきであろう。

#### 図表 (3) - 1 2 日産、ルノー、プジョーの ROE (株主資本利益率) の推移

— 日産自動車の ROE (株主資本利益率) は 1990 年代では長期低迷したが、リバイバルプランで 2001 年に V 字型回復、ルノーも 1996 年に V 字型回復 —



資料：アニュアルレポート、有価証券報告書等より筆者作成

### 3-5 輸出採算レートの導入

円/ドルレートは、予測不可能とはいえ、自動車メーカーにこれほどの影響をもつマクロ経済指標はない。これを「輸出採算レート」という考え方で分析してみよう。

輸出採算レートとは、総務省（旧経済企画庁）のアンケート調査「上場企業2000社のアンケート調査」で「輸出が採算に見合うと答えたときの円/ドルレート」の質問の回答であり、日本政府の正式のアンケート調査であり、1986年度から実施されている。したがって、公式に出版物として発表されているが、経済・経営分析に利用されたことはない。

**本稿の「輸出採算レートの導入」は、筆者が発案した「日本輸出産業（自動車）の実力円/ドルレート理論」として展開したものであり、既存の経済学・経営学の教科書には記述されていない。**

#### 読者のコメント・批評を期待している。

筆者が「輸出採算レート＝為替レート（円/ドルレート）」に注目したのは1995年である。1995年に円/ドルレートが、80円/ドル以上の円高になった時、筆者は日本自動車メーカー関係者から、「80円/ドルレートは適切なのか」、「円/ドルレートを決める要因は何か」、という質問を受けた。

この時の資料探索で、総務省（旧経済企画庁）アンケート資料「上場企業2000社のアンケート調査」で、「輸出採算レート＝輸出が採算に見合うと答えたときの円/ドルレート」を見つけたのである。

この資料を、円/ドルレート推定値・予測値にしようとする理論展開した理由はいくつかあるが、第一は、この資料・アンケートデータは、日本輸出企業全般のアンケートであること（自動車メーカー9社を含む2000社）、そのため輸出採算レートの回答は輸出企業の平均値になっていると考えた。

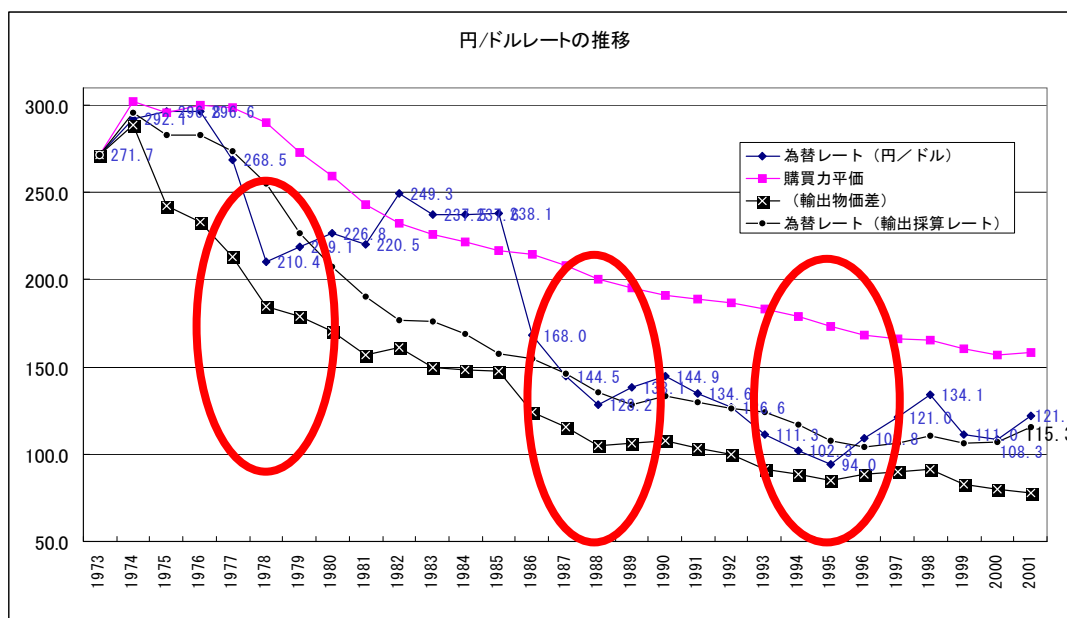
第二は、2000社の輸出企業は、多方面から円/ドルレートの情報を集めたうえで回答しているので、情報量が多いこと、そのために「輸出採算レートは円/ドルレート推定値になりうる」と考えたことである。

● 1ドル=115円を境に悪化した輸出利益

実績の円/ドルレートを、日本輸出産業の実力レート(=輸出採算レート)と比較すると、過去において円/ドルレートが輸出採算レート以上に円高になったことは3回ある(1回目:1978年、2回目:1988年、3回目:1993年・1994年・1995年の3年間、図表(3)-13参照)。

これは「円高オーバーシュート」と言われており、このとき輸出依存型企業の利益は赤字になりやすい。また、「円高オーバーシュート」の期間は比較的短い。

図表(3)-13 円/ドルレートの推移と輸出採算レート  
- 円高オーバーシュートは過去3回 -



資料: 日本銀行「経済統計年報」等より筆者作成

逆に、今までは「ドル高オーバーシュート(円安)」の期間が長い。2001年の輸出採算レートは115円程度なので、2001年の円/ドルレート実勢値122円/ドルは輸出採算レート対比7円の円安である。2001年以降のトヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車の好決算はこのような円安によるところが大きかったと思われる。

1995年までの円/ドルレートの影響は「3-2 円/ドルレートと自動車メーカーの輸出利益」、「3-3 自動車メーカーの自動車国内販売損益・自動車輸出損益の計算方法」で分析した。

以下では、1995年以降の「円/ドルレートの変動の動向とその影響」について見てみよう。



### ● 1996年～2007年の円/ドルレートの動向

1996年～2007年の円/ドルレートの動向は、100円/ドル～130円/ドルで推移していた（図表（3）－14）。日本自動車メーカーは、1995年の「円高危機」の経験を踏まえて、100円/ドル程度の円高でも輸出利益が出るように、コストダウン対策を進めていたので、1996年～2007年の円/ドルレートの動向（100円/ドル～130円/ドル）では、「円高問題・円高危機」は起こらなかった。

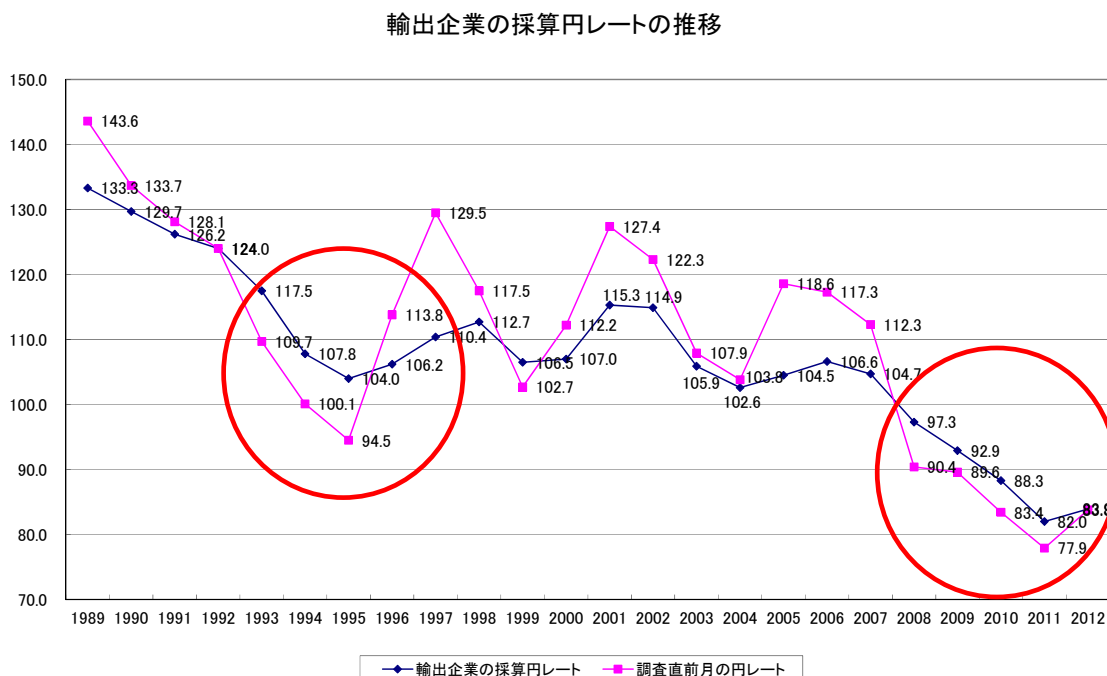
### ● 2008年リーマンショック以降の円/ドルレートの動向

2008年に円高問題が再び発生する。米国のリーマンショック（2008年に米国証券投資会社リーマン・ブラザーズが倒産して米国経済が不況に突入）の影響である。

2008年～2012年の円/ドルレートの動向は、77円/ドル～90円/ドルで推移した。一方、この時の輸出企業の採算円レートは、85円/ドル～100円/ドル程度であり、実績の円/ドルレートは、採算円レートを大きく上回る円高になっていた（図表（3）－14）。

後述するように、トヨタが2009年度の赤字決算からの回復が遅れたのは、日本経済の円高環境が影響していたと思われる。

図表（3）－14 輸出企業の採算円レートの推移（1989年～2012年）



資料：日本銀行「経済統計年報」等より筆者作成

### 3-6 トヨタ自動車の赤字決算（「為替変動の影響」）

トヨタ自動車は、2009年2月の決算報告会で、4600億円の赤字決算になると報告した。トヨタ自動車の赤字決算は、トヨタ自動車の会社設立以来、2回目の赤字決算である（第1回目は、1950年の倒産危機（組合との労働争議とストライキ）の時である）。

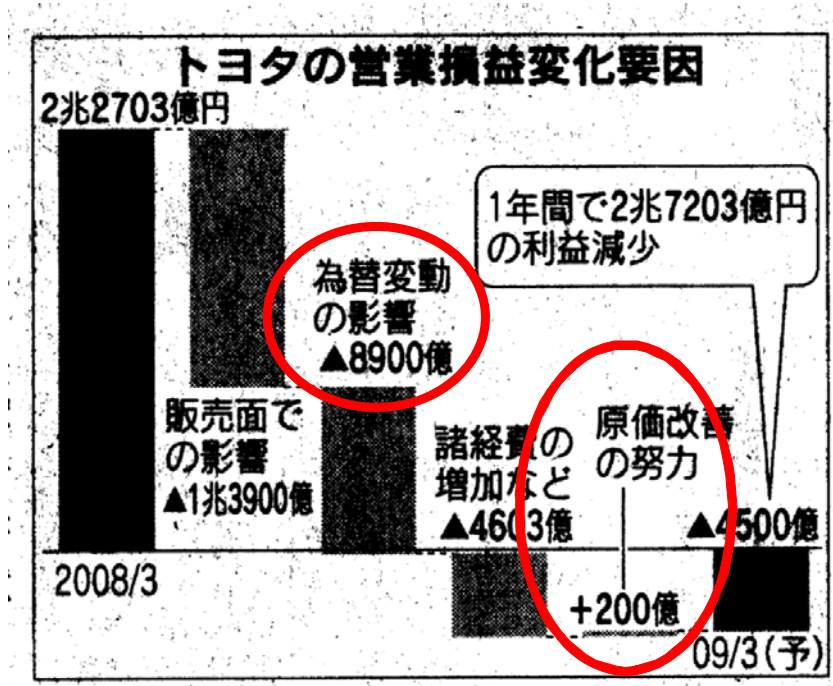
以下では、「トヨタの営業増益・減益要因」のうち、「為替変動の影響」を分析する。

#### ●トヨタの営業増益・減益要因（「為替変動の影響」）

図表（3）-15で示したように、トヨタの営業増益・減益要因で、最も大きな金額になっているのは、「販売面での影響」であるが、これは景気が悪くなって、自動車販売が減少したという理由なので、ここでは分析をしない。しかし、「為替変動の影響」は分析する必要がある。「為替変動の影響」の分析をしてみよう。

トヨタ自動車の2008年度期初の社内決済円/ドルレートは、110円/ドル程度に設定されていたと思われる（2007年度円/ドルレート平均値は114円/ドルだから）。これが米国リーマンショック不況で、円/ドルレートは2008年10月以降、90円/ドルと円高傾向が加速された。半年間の20円/ドルの円高加速によって、「為替変動の影響」で▲8900億円の減益要因であったとの修正決算発表であった（図表（3）-15参照）。

図表（3）-15 トヨタの営業増益・減益要因



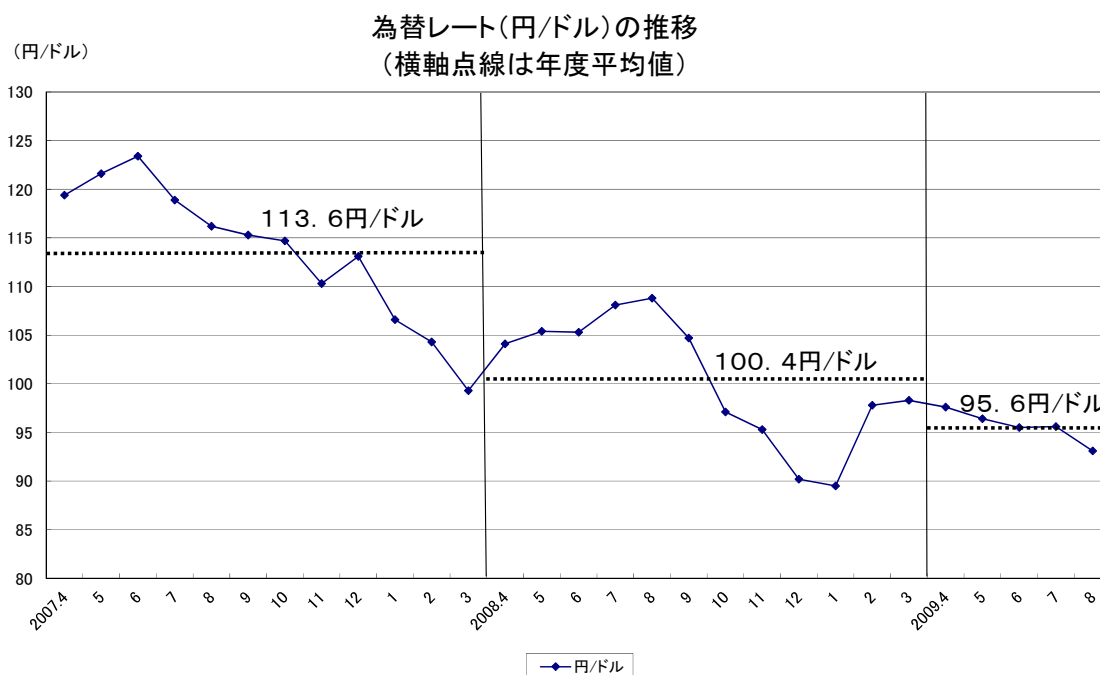
資料：トヨタ自動車決算報告会（2009年2月6日）

● 2008年度「為替変動の影響」による利益減(トヨタ自動車の場合)の要約

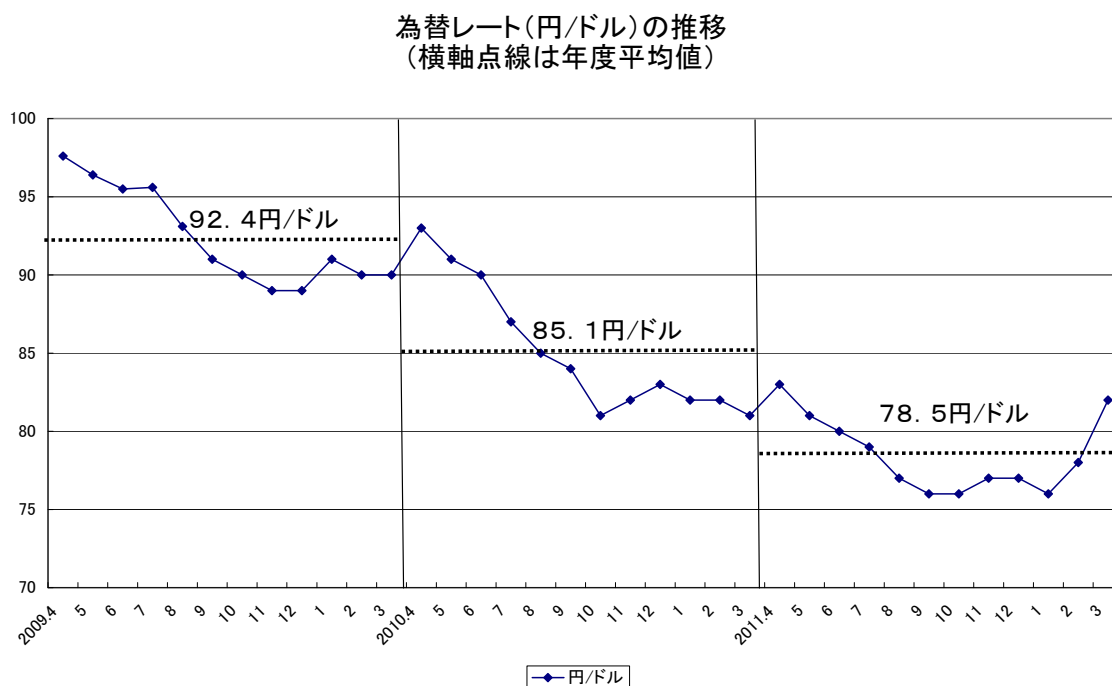
- 「為替変動の影響」の減益：▲8900億円
- 2008年度当初円/ドルレート:112.3円/ドル(図表3-14参照、あるいは、参考資料2)
- 2008年度実績円/ドルレート:90.4円/ドル(図表3-14参照、あるいは、参考資料2)
- 当初円/ドルレートと実績円/ドルレートの差:22円/ドル(≒112.3-90.4)
- トヨタ自動車の1円の円高による減益は▲400億円(≒▲8900億円/22円/ドル)
- (自動車メーカー各社の1円の円高による減益は異なる。例えばホンダ▲200億円(推定)、日産▲150億円(推定)などである、これは各社の自動車輸出台数に依存する)
- 自動車メーカーの1円の円高による減益額(トヨタの場合▲400億円)は、円/ドルレートが短期間に大きく変動するときの直感的な指標(新聞記者のインタビューへの回答など)としてしばしば使われる。
- 実際の円高による減益額は、積算期間が1年間平均とすると、1年間が経過しなければ計算できない。何故なら、その1年間を通じて毎日・毎月、1円ずつ円/ドルが変化するためである。毎日・毎月の1円ずつの円/ドルの変化と、毎日・毎月の輸出台数の数字を1年間で累計積算して、1年間の円/ドルレートの変化(=差額)で割り算する必要がある。
- しかし、上記のようなインタビュー(1円の円高による減益額(トヨタの場合▲400億円))で回答が得られれば、数字は正確ではないが、損益額の結果は得られ、わかりやすい。

以下では、2007年～2013年の円/ドルレートの月次データで、円高が進んだ動向を示す。

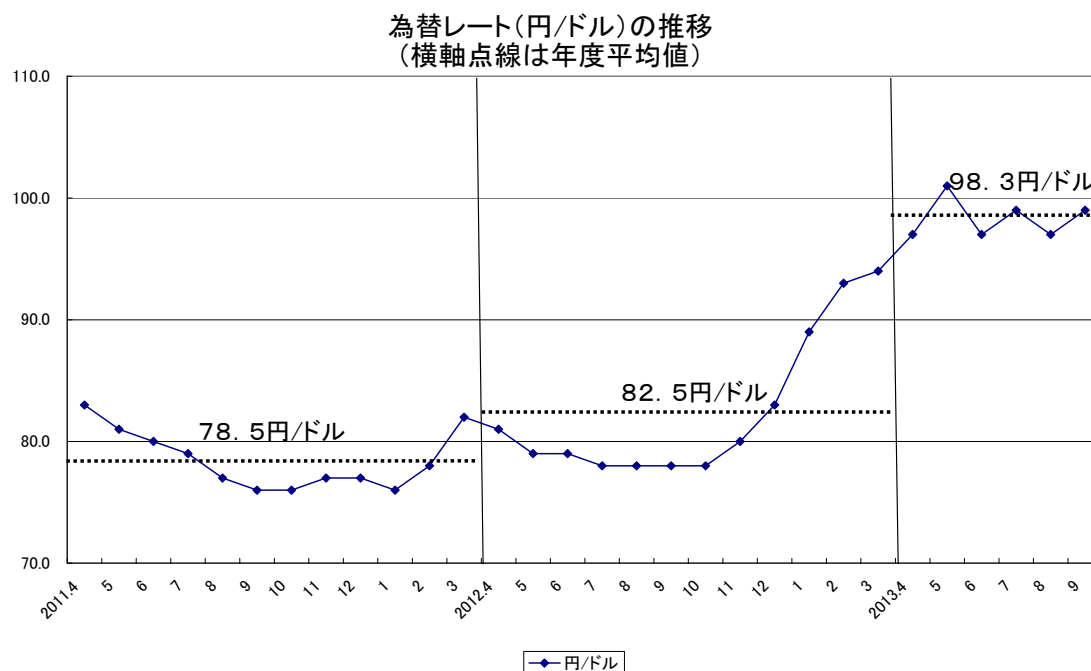
図表(3)-16 為替レート(円/ドル)の推移(2007.4-2009.8)



図表（3）－17 為替レート（円/ドル）の推移（2009.4－2011.3）



図表（3）－18 為替レート（円/ドル）の推移（2011.4－2013.9）



### 3-7 日本自動車産業の円高問題のまとめ

#### ● 為替変動への適応の経営システム

日本が「急激な円高」という外部環境変化の中で模索した経営は、①為替変動にフレキシブルに対応できる、つまり、外部環境変動に適応力のある経営である。現在国内で生産される日本車の市場は、半分が国内であり、半分は海外向けである。海外向けの製品は、円高によって輸出競争力が低下するから、円高を防衛する経営システムの構築が必要になる。そこで、海外需要には、輸出だけではなく海外生産を主力とする体制作りが求められる。“輸出と海外生産を使い分ける”、これが「為替変動にフレキシブルに適応できる」システムである。

為替レートの決定に関する経済理論はいくつかある。日米金利平衡説、輸出輸入貿易額均衡説、購買力平価均衡説などである。しかし、為替レートを推定・予測する理論の決定打はない。唯一の手がかりとして、内閣府が1986年以来実施している「企業行動に関するアンケート調査」から導かれる輸出採算円レート（企業が輸出するときに採算が取れる円/ドルレートの回答平均値）が、為替レート推定値・予測値の代理変数になる可能性があることを示した。

結論としてわかったことは、「円/ドルレートは自動車メーカーでは予測・決定できない」、したがって、自動車メーカーの輸出利益は不確定になる、そのため自動車事業は「自動車輸出」に依存しない方法で進めなければならない。結果として、日本自動車メーカーは1995年以降、輸出に依存する事業体制を改めて、「海外自動車需要には海外生産で対応する」方向へ、舵取りの勢いを増したのである。この点については、別の原稿で詳述する。

#### ● 日米自動車摩擦が、日本自動車メーカーのグローバル戦略を変えた

1995年以降の日本自動車産業・メーカーの歩みを見ておくと、まず1995年に日米自動車摩擦が発生しており、1995年3月には、一時的に80円/ドルを上回る円高となった。同年5月にトヨタ自動車は「グローバル・プラン」を発表した。トヨタ自動車は「グローバル・プラン」の発表以来、どんなに為替レートが円安に動こうとも、海外生産・海外投資の手を弛めなかった。その結果2001年には国内自動車販売より北米自動車販売が上回った。また、ホンダは国内事業利益より米国事業利益が上回るという結果となっている。

日本の平成長期不況の中で「産業競争力の強化」、「製造業の復権」、「ものづくりの強化」が叫ばれている中で、日本自動車製造業の強さが特筆されている。筆者の考えでは、それは1995年の円高危機の襲来とそれの対応策にある。80円を超える円高は「外圧」であった。従来、日本自動車メーカーは、「外圧」への対応策で失敗をしてきたことがなかった。

## ● トヨタの円高対応とホンダの円高対応は違っていた

トヨタ自動車の円高対策は、オーソドックスな円高対策で臨んだ。まず、部品メーカーを含むトヨタ自動車グループを巻き込んだコスト削減対策を実施した（トヨタの部品メーカーコスト削減目標は1995年の時、「3年間で15%のコスト削減」を要請した）。

次にハイブリッド車を始めとする技術開発、製品開発を進めた。その成果が「ビッツ・プラッツ・ファンカーゴ・bB・ist」を始めとするスモールカーセグメントの創出である。また、米国、欧州、中国を始めとするグローバル製品・市場戦略の強化である。

ホンダは積極的な製品戦略で突破した。ホンダの製品戦略で特筆すべきは「オデッセイ」の投入であろう。乗用車アコードのプラットフォームからSUVを作って、それまでの商用車プラットフォームからSUVを作るという常識を覆した。また、このタイプのモデル開発・商品投入が、現在の米国市場でのトヨタ、ホンダ優位を築いていると思われる。

## ● 日本自動車メーカーは他産業に比べて5年早く平成不況対策を実施した

要するに日本自動車メーカーは、危機に臨んで自らの経営判断・意思決定で体質改善、事業改革を進めたのである。この点がバブル崩壊以後、体質改善が必要と言われながら、経営改革ができなかった金融業、流通業、建設業界との違いであった。また、松下、日立、東芝などの総合電機メーカーとの違いは、円高危機の程度問題であったと思う。総合電機メーカーも円高差損は生ずるが、グローバル化が自動車業界より進んでいたこと、また海外現地生産投資も自動車業界よりも身軽にできる。しかし、総合電機メーカーは日本の人件費コストがドルベースで世界一高くなったこと、事業の集中と分散が必要であったこと、コスト削減に本気で臨む必要があったことに気づくのが遅かったように思われる。

また、総合電機メーカーは事業構造が分散化しており、赤字事業部があっても黒字事業部が全体収益をカバーできれば、赤字事業部の建て直しに時間をかけられた。その分「事業の選択と集中」が遅れたものと思われる。そのため、参考資料1で示したように、エレクトロニクス・情報・電機メーカーは2001年度連結決算で7社（日立、ソニー、松下、東芝、NEC、富士通、三菱電機）合計で1兆9000億円の赤字を計上して、事業の再構築を開始した。

## ● 日本自動車メーカーの円高問題対処策

日本自動車メーカーは「円高問題危機」に対して、収支決算対策としては、円高による輸出利益の減少については、輸出台数を減らして輸出損益を抑える、輸出台数の減少に対しては、海外現地生産台数（特に北米）台数を増やして、すなわち海外現地生産工場を増やして海外生産販売台数を増加させる、ということで対処した、結果として日本自動車メーカーの海外生産台数は増加して、国内・海外を含めた世界自動車生産台数レベルでの台数減少を防いだ、ということになる。

## ● 輸出採算円レート理論の活用

日本自動車産業の円高問題のテーマは、輸出採算円レート理論を応用すると、円安問題の評価につながる。たとえば2014年の採算円レートは99円/ドルだが、2014年から2015年にかけて実勢円/ドルレートは100円/ドルから120円/ドルに変動した。この差額20円/ドルは、日本自動車メーカーに大きな円安利益をもたらすことになる。

この日本自動車メーカーの円安差益は、本稿の「円高問題の試算」を「逆算する」ことによって、分析・推計が可能である。

以上

## 参考資料 1 2001年度連結決算の動向

### ● 自動車産業は構造変革期の産業界をリード

「図表 参考資料 1 2001年度連結決算の動向」を産業別に見ると、自動車産業とともにわが国産業の構造改革をリードし、自動車に続く次のリーディング産業と目されたエレクトロニクス・情報産業の不振が際立っている。それに対して、自動車産業は業績面で見れば、絶好調であることを示している。

2002年3月期の連結決算の税引き後純利益は、トヨタ自動車前期比31%増の6158億円、本田技研工業が56%増の3627億円、日産自動車が12%増の3723億円と、上位3社がいずれも過去の最高益を更新した。しかしながら、エレクトロニクス・情報産業は、上位7社のうちで連結純損益が黒字の企業は、ソニーの1社だけであった。2002年3月期の純損益は、日立製作所の▲4838億円の赤字を最大に、松下電器産業が▲4310億円、富士通が▲3825億円、NECが▲3120億円、東芝が▲2540億円と、それぞれ1000億円を超える赤字を計上し、上位7社を合計すると純損益は1兆9260億円の赤字に達する。

図表 参考資料 1 2001年度（2002年3月期）の決算動向

図表 2001年度連結決算の動向					
圧倒的な強さを見せる自動車メーカー (単位：億円)					
エレクトロニクス・情報	売上高	純損益	自動車	売上高	純損益
日立製作所	79,938	▲4,838	トヨタ自動車	151,062	6,158
ソニー	75,783	153	本田技研工業	73,624	3,627
松下電器産業	68,767	▲4,310	日産自動車	61,962	3,723
東芝	53,940	▲2,540	三菱自動車工業	32,007	113
NEC	51,010	▲3,120	マツダ	20,949	88
富士通	50,070	▲3,825	スズキ	16,683	224
三菱電機	36,490	▲780	富士重工業	13,625	303
			ダイハツ工業	9,439	93
7社合計	415,998	▲19,260	7社合計	369,912	14,236
8社合計			8社合計	379,351	14,329

資料：各社アニュアルレポートをもとに三菱総合研究所作成



## 参考資料2 採算円レートの推移（総務庁資料）

【第2-1表】1年後の予想円レート及び採算円レートの推移（全産業）

（単位：円/ドル）

調査年度	1年後の予想円レート	採算円レート	調査直前月の円レート	差	
				1年後の予想円レート － 採算円レート	調査直前月の円レート － 採算円レート
昭和 61 (1986) 年度	152.0	175.4	162.2	-23.4	-13.2
62 (1987)	121.5	140.9	128.4	-19.4	-12.6
63 (1988)	119.7	128.1	123.6	-8.4	-4.5
平成 元 (1989) 年度	139.2	133.3	143.6	5.9	10.3
2 (1990)	129.5	129.7	133.7	-0.2	4.1
3 (1991)	124.2	126.2	128.1	-2.0	1.9
4 (1992)	123.4	124.0	124.0	-0.6	0.0
5 (1993)	112.2	117.5	109.7	-5.3	-7.8
6 (1994)	100.2	107.8	99.8	-7.6	-8.0
7 (1995)	105.3	104.0	101.9	1.3	-2.1
8 (1996)	115.6	106.2	113.8	9.4	7.6
9 (1997)	126.2	110.4	129.5	15.8	19.1
10 (1998)	118.4	112.7	117.5	5.7	4.9
11 (1999)	107.6	106.5	102.7	1.1	-3.8
12 (2000)	114.2	107.0	112.2	7.3	5.3
13 (2001)	132.8	115.3	127.4	17.5	12.0
14 (2002)	124.5	114.9	122.3	9.6	7.4
15 (2003)	109.3	105.9	107.9	3.4	2.0
16 (2004)	106.4	102.6	103.8	3.8	1.2
17 (2005)	113.2	104.5	118.6	8.7	14.1
18 (2006)	115.5	106.6	117.3	8.9	10.8
19 (2007)	111.0	104.7	112.3	6.3	7.6
20 (2008)	97.0	97.3	90.4	-0.3	-6.9
21 (2009)	95.9	92.9	89.6	3.0	-3.3
22 (2010)	88.4	86.3	83.4	2.1	-2.9
23 (2011)	80.3	82.0	77.9	-1.7	-4.2
24 (2012)	88.4	83.9	83.6	4.5	-0.2
25 (2013)	105.7	92.2	103.5	13.5	11.2
26 (2014)	119.5	99.0	119.4	20.5	20.4

注1) 「予想円レート」は階級値平均、「採算円レート」は実数値平均の値である。

注2) 「採算円レート」は、輸出を行っている企業のみのである。

注3) 「調査直前月の円レート」は、平成6年度及び20年度を除き、いずれも12月の値である（平成6年度及び20年度は、調査月が2月のため1月の値）。

## 参考文献

大鹿隆共著「日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2000年)

大鹿隆共著「最新日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2002年)

大鹿隆共著「アジア自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2006年)

大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが一番強いのか？」(ダイヤモンド社、2007年)

大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが生き残るのか？」(ダイヤモンド社、2010年)