

**MMRC**  
**DISCUSSION PAPER SERIES**

No. 483

**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  
(7) 米国自動車市場とトヨタ自動車の実力評価の一試論**

東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員  
大鹿 隆

2016年2月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター  
**MMRC** 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  
(7) U. S. car market and one discussion about evaluation of ability of Toyota Motor**

**Takashi Oshika, Project Researcher  
Manufacturing Management Research Center, Faculty of Economics**

**Summary**

Toyota Motor announced, "Consolidation business profit and loss at the period on March, 2009 becomes the deficit of 450 billion yen".

The North America operating profit shows the North America car production and the sales profit by the local production factory in the United States and a Japanese automaker (Canada). The profit of the car export for North America of Japanese manufacturers is summed up by a Japanese (country) operating profit.

As a result by hearing to each company, when the profit of the car export for the North America operating profit and North America was totaled, the operating profit related to North America was an answer of exceeding 50%. The influence that the North America auto market has on the operating profit of Toyota is large.

The United States car market is a market where auto sales increase and decrease corresponding to the boom and the recession of US economy.

The United States auto sales is the number of sales that exceeds 17 million for eight years from 1999 to 2006. The United States car market of the immigrant increase and the population increase growing markets.

2008 year has decreased to 13.5 million because of Lehman Brothers shock though it is the United States car market that has been increased.

2009 year became sales decrease of three million compared with the previous year with 10.42 million.

This paper paid attention to the United States car recession (Lehman Brothers shock) that had occurred from the United States Subprime loan problem in 2008. Net loss of Toyota Motor and The analysis of "Action plan to the net loss of Toyota Motor" was shown. In addition, the attribution analysis on the operating profit recovery of Toyota Motor after 2010 was shown.

**Key Word : Bankruptcy of Lehman Brothers, The profit of the car export, Net loss profit of Toyota Motor, Evaluation of ability of Toyota Motor,**

## 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 (7) 米国自動車市場とトヨタ自動車の実力評価の一試論

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

本稿は、2008年米国サブプライムローン問題から発生した米国自動車不況（リーマンショック）に関連して、「米国自動車不況と米国自動車市場の特徴」、「米国自動車市場におけるトヨタ、ホンダのシェア」、「日本経済・自動車産業への不況波及」、「トヨタ自動車の赤字決算」、「トヨタ自動車の赤字決算への対処策」を検討した。「トヨタ自動車の赤字決算」、「トヨタ自動車の赤字決算への対処策」の分析がポイントである。

日本自動車メーカーの北米営業利益は、米国・カナダの現地生産工場による北米自動車生産・販売利益を示す。しかし、日本自動車メーカー各社の北米向け自動車輸出の利益は、日本（国内）営業利益で計上されている。各社にヒアリングした結果では、北米営業利益と北米向け自動車輸出の利益を合計すると、北米関連の営業利益は50%を超えるとの回答であった。つまり日本自動車企業は、ほとんどの企業で北米利益依存度が、全体利益の50%を超えているのである。北米市場がトヨタの営業利益に与える影響は大きい。

米国自動車市場は米国経済の好況・不況に対応して自動車販売台数が増加・減少する市場である、つまりGDP成長率と連動すると考えればよい。

しかし、米国自動車販売台数は1999年から2006年までの8年間、1700万台を超える販売台数となった。移民増加・人口増加の見られる米国自動車市場は成長市場である。増大してきた米国自動車市場であるが、2008年は、リーマンショックの影響で1350万台。2009年は1042万台で前年比300万台の販売減少となった。

2009年3月期のトヨタ自動車の営業利益報告では、トヨタ自動車は「2009年3月期の連結営業損益が4500億円の赤字になる」と発表した。

本稿では、2008年米国サブプライムローン問題から発生した「米国自動車不況と米国自動車市場の特徴」、その結果生じた「トヨタ自動車の赤字決算」、「トヨタ自動車の赤字決算への対処策」の分析に焦点を合わせた。さらに、2010年以降のトヨタ自動車の営業利益回復の要因分析を示し、トヨタ自動車の営業利益はどの程度かを示して、トヨタ自動車の実力評価の一試論を展開した。

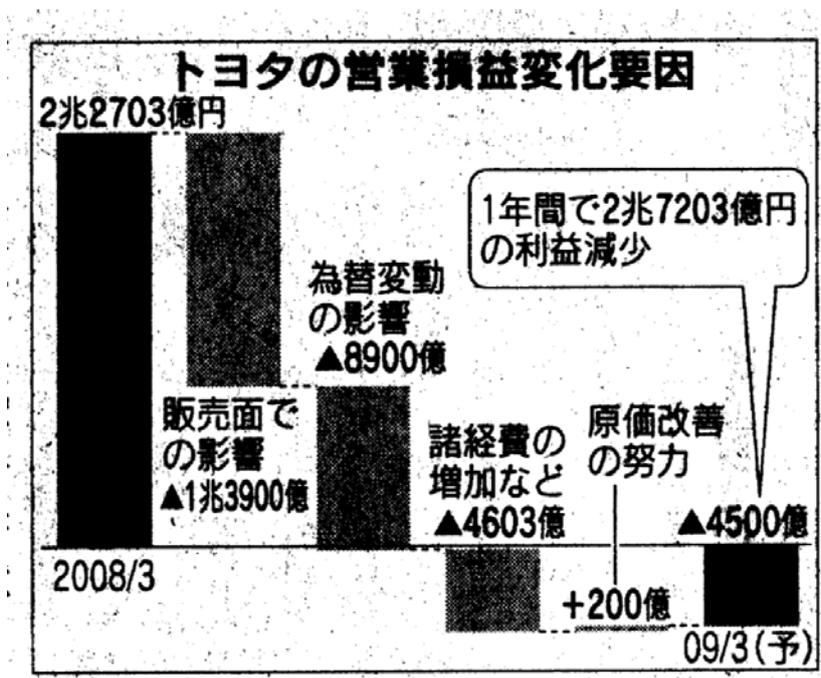
**キーワード：リーマンショック、自動車輸出利益、トヨタ自動車の赤字決算、トヨタ自動車の営業利益の回復、トヨタ自動車の実力**

## (7) 米国自動車市場とトヨタ自動車の実力評価の一試論

2009年2月7日、トヨタ自動車は「2009年3月期の連結営業損益が4500億円の赤字になる」と新聞発表した。これは衝撃的なニュースであった。第一に、トヨタ自動車は、1950年の労働争議のときの赤字を除いて、戦後一貫して赤字決算になったことがない会社であること。第二に、前年の2008年3月期決算では、2兆2700億円の膨大な営業利益黒字の決算であった会社が、一転して赤字決算に追い込まれたことである。

トヨタの営業損益変化要因（図表（7）－1）では、トヨタ自動車の営業利益修正報告の減益要因として、2008年3月期の決算2兆2703億円から、2009年3月期の決算▲4500億円の低下について、（1）「販売面での影響」として▲1兆3900億円、（2）「為替変動の影響」として▲8900億円、（3）「諸経費の増加など」として▲4603億円、（4）「原価改善の努力」＋200億円、という結果を示した。

図表（7）－1 トヨタの営業損益変化要因



出所：日本経済新聞（2009年2月7日）

トヨタ自動車の決算報告（図表（7）－1）から、トヨタ自動車の収益構造を形成する4つの要因が示された。本稿では、米国自動車不況とリーマンショック（2008年）をキッカケとして発生した「トヨタの赤字決算」を題材として、これら4つの要因から、トヨタ自動車の本来の実力はどの程度かということについての、一試論を展開した。

## 7-1 米国自動車不況と米国自動車市場の特徴

### ● 米国発の世界自動車不況

2008年米国サブプライムローン問題から発生した世界自動車不況は、その震源地は米国から起こった。米国の自動車市場は、2008年前半では世界的な原油高騰の影響を受けて、一部の高級車の苦戦が続いたが、燃費効率の良い日本車への影響は比較的小さかった。しかし2008年9月に発生したリーマン・ブラザーズの経営破綻を引き金にして、米国経済は不況の嵐の中に転落していく。それまで米国市場では高級車や大型のSUV（スポーツ・ユーテリテイ・ビークル）が飛ぶように売れてきたが、それは住宅価格の高騰を背景としたローン販売が相乗効果を持ったからであった。住宅バブルの崩壊と連動するように自動車バブルが一気につぶれ、消費不況がさらに拡大していく。それと共に米国の自動車需要は、2008年の年末から2009年にかけて激減した。米国発の自動車不況は、欧州、日本などの先進国の市場に次々に波及すると共に、ここ数年世界の自動車需要の成長を牽引してきた中国、インド、ロシアなど新興国にも影響している。

### ● 循環変動の消失 — 自動車バブルとその崩壊

今後の世界自動車市場の動向は、どのような回復パターンをとるのであろうか。そのためには自動車不況の震源地である米国の需要動向の見極めが重要になる。

米国は最も自動車の普及が進んだ国の一つであり、市場も高度に成熟している。新規需要の割合は減少し、保有母体から派生する更新需要が循環的に変動する「成熟市場」特有の成長循環の傾向が見られていた。つまり米国の需要は、ボトム1000万台、ピーク1600万台の間で3年から5年の周期で循環変動を起こしており、その底が10年おきに訪れる不況の時期と重なっていたのである（図表（7）-2）。1980年代初め、1990年代初めには米国の新車販売台数は、1000万台から1200万台の水準に落ち込み、その都度、米国ビッグ3は業績の後退と赤字経営に見舞われてきたのが過去の経過である。

ところが米国の自動車需要は、2000年代に入ると、循環変動が消えてしまった。本来2000年頃には循環変動の底を迎えるはずだが、下降の循環変動が見られなかった。むしろ2000年前後には新車需要は、一段の底上げが見られ、1600万台を超え1800万台に近い高水準の需要が長期間持続する「高原状態」を示した（図表（7）-2の破線部分参照）。

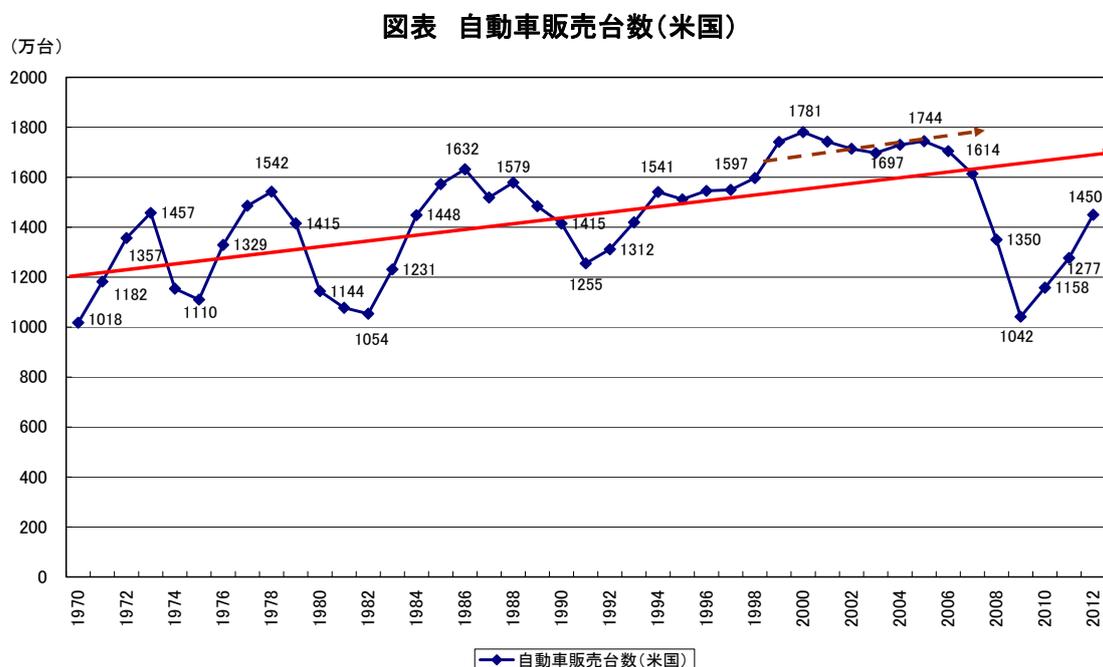
自動車業界で販売を経験してきた人にとっては、成熟市場における「循環変動」が消失したことは異常なことである。むしろその異常が住宅バブルと連動して仮需が発生し、押し上げられた結果であることに気づくべきであった。しかし、住宅や自動車のバブルの問題を提起した人は数多いが、それを止めることは大変難しい。日本における1990年代の平成バブル不況をみれば明らかであろう。循環変動の消失が「自動車バブル」そのものであることがわかるのは、バブルが崩壊した結果、初めてわかることなのである。

## ● 米国自動車市場の特徴

米国自動車市場の特徴を述べると、米国自動車市場は米国経済の好況・不況に対応して自動車販売台数が増加・減少する市場である。さらに、2008年以降、住宅バブルの崩壊と連動するように自動車バブルが一気につぶれ、米国自動車市場の不況がさらに拡大していくことは、前述したとおりである。

しかし、米国自動車販売台数は1999年から2006年までの8年間、1700万台を超える販売台数となっている（図表（7）－2参照）。これは1999年以降の米国ITバブルの好況と関連を持ったといえるだろう。

図表（7）－2 米国の新車販売台数の長期推移



資料：“Wards Automotive Yearbook”等より筆者作成

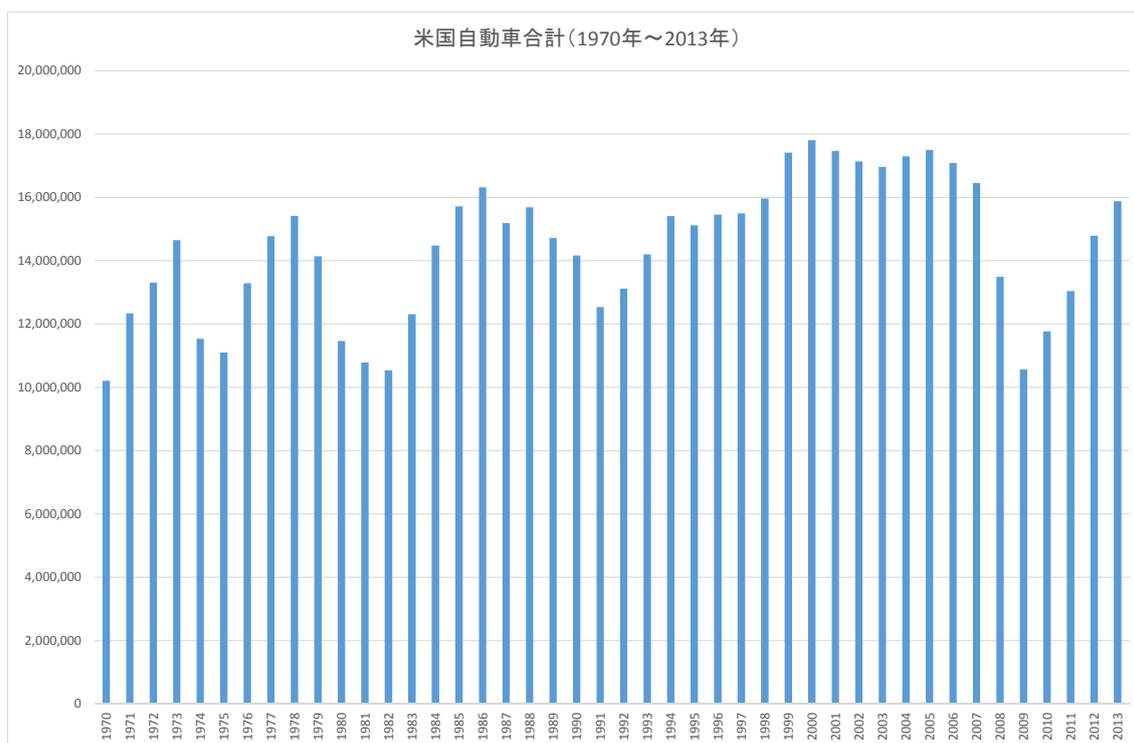
世界自動車生産台数は1991年で4200万台、2000年で5600万台、2007年で7000万台であり、自動車市場・自動車産業は世界という視点から見れば、まだまだ成長産業なのである。移民増加・人口増加の見られる米国自動車市場も成長市場である。

このように増大してきた米国自動車市場であるが、2008年は、リーマンショックの影響で1350万台となり前年対比290万台の減少（減少率：▲18%）、2009年で1042万台と更に300万台の販売減少（減少率：▲23%）となった（図表（7）－2参照）。

## 7-2 米国自動車市場におけるトヨタ・ホンダのシェア

次に、米国自動車市場の推移の中で、米国自動車市場でのホンダ車、トヨタ車の長期推移を見てみよう。米国自動車市場の長期推移は、図表（7）-3に示される。

図表（7）-3 米国自動車市場の推移



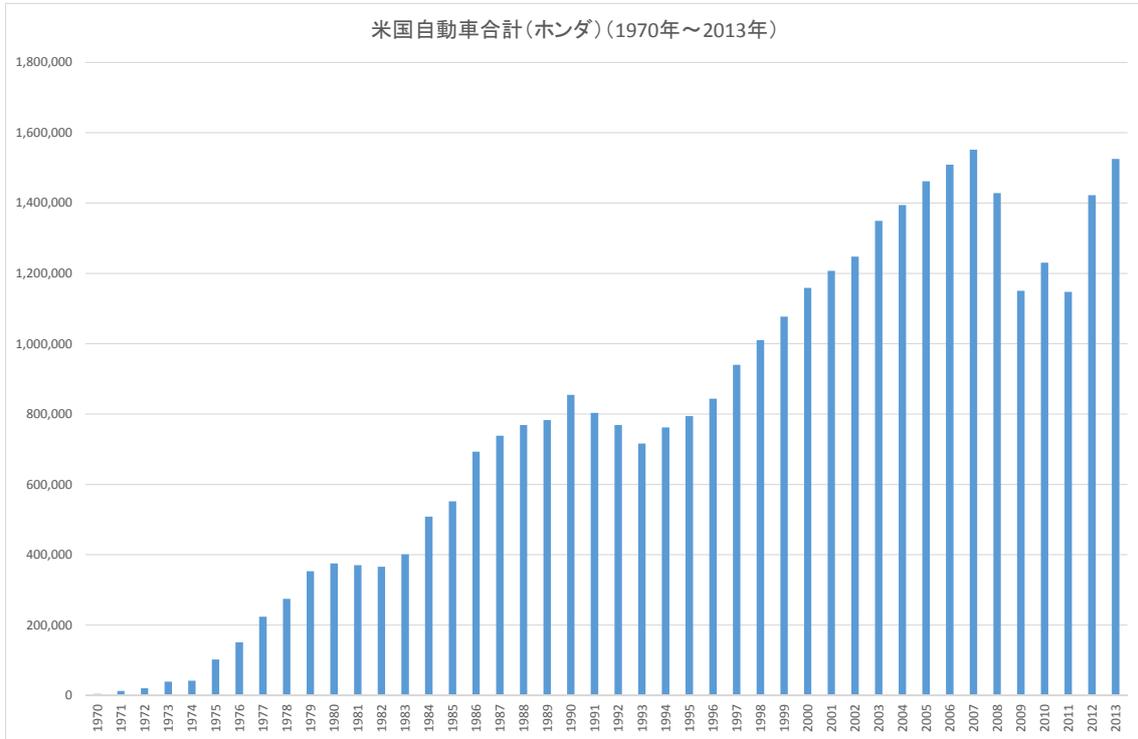
資料：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」、「主要国自動車統計年報」より筆者作成

米国自動車市場の特徴は、成熟市場の中での成長市場と位置付けられる。1970年代、1980年代は、ボトム1000万台、ピーク1500万台の間で循環変動を示した。2000年代は、ボトム1200万台、ピーク1700万台で変動している。この期間の循環変動はあまり見られない（2009年、2010年の市場低下は、「リーマンショック」の特殊要因である）。

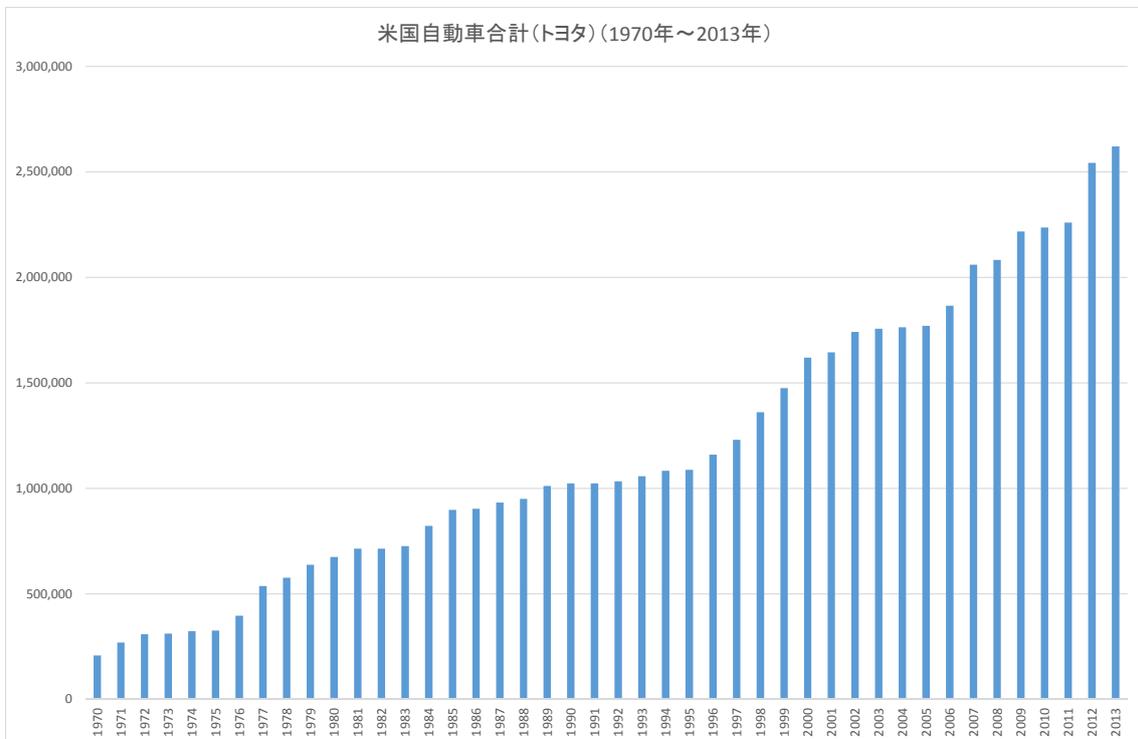
米国自動車市場は1000万台以上の世界第2位の市場規模である。世界第1位の市場規模は中国であり2000万台の市場規模、欧州が1500万台の市場規模であるが、欧州市場は、ドイツ、フランス、イタリア、イギリス、スペインなどの複数国の市場合計である。また日本国内自動車市場規模は500万台程度である。

ホンダの米国自動車販売台数は、1970年には1万台以下であったが、1990年には80万台、2000年代ピークでは150万台に上昇した。トヨタは1970年には20万台であったが1990年には100万台、2000年代ピークでは250万台に上昇している。

図表（7）－4 米国自動車市場の推移（ホンダ）



図表（7）－5 米国自動車市場の推移（トヨタ）



資料：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」、「主要国自動車統計年報」より筆者作成

米国自動車市場の日本車シェアのうち、(トヨタ+ホンダ)のシェア推移を見ると、1980年代に5%から10%へとシェアが急上昇している(図表(7)-6)。これは1979年の「第2次石油危機(イラン革命)」が要因となっている。

1979年を前後して、原油価格は10ドル/バレルから30ドル/バレルに急上昇した。その結果ガソリン価格が急上昇した。そのために、この時期に世界で最も燃費効率の良かった日本自動車の米国市場での急上昇につながった。

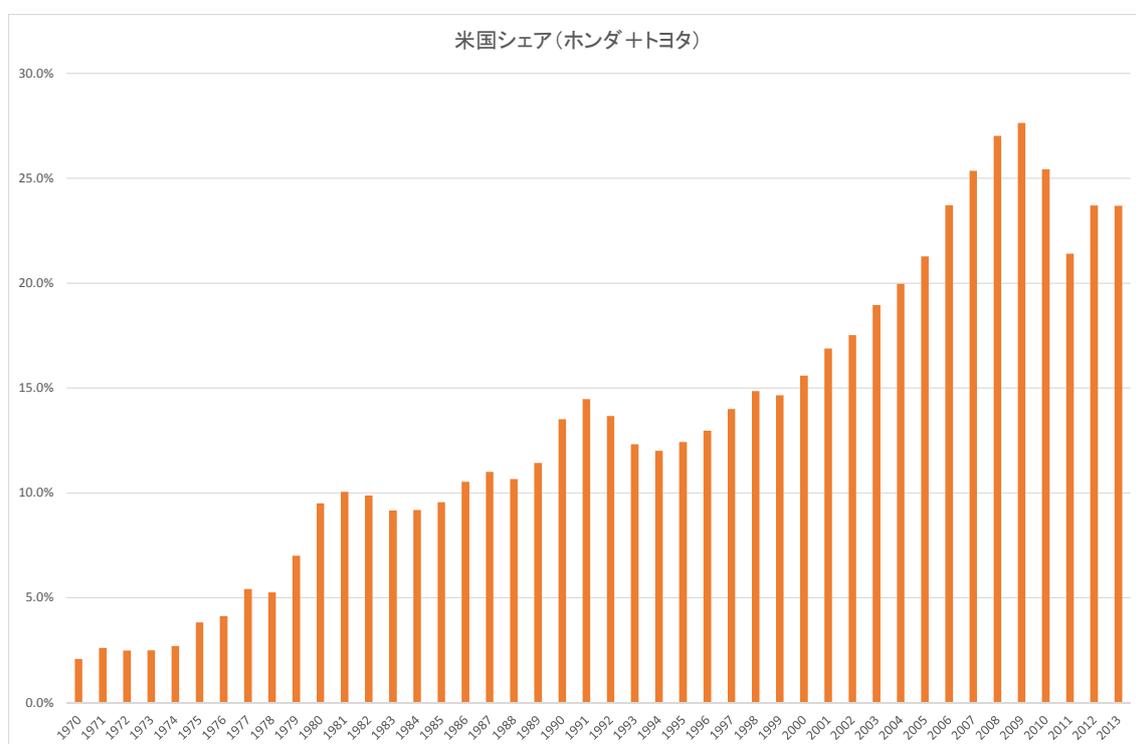
さらに1990年頃に日本車シェアが急上昇している。これは、この時期米国経済が不況となりそれに伴って大型車の比率が高かった米国自動車メーカーが不況に陥って、GM、フォード、クライスラー3社が赤字決算になったことが影響している。

2000年以降の(トヨタ+ホンダ)のシェア上昇は、商品力強化(乗用車だけでなくSUVも商品開発・市場投入)とコスト競争力強化が背景になっていると考えられる。

(トヨタ+ホンダ)の米国自動車市場シェアは図表(7)-6に示したとおりである。

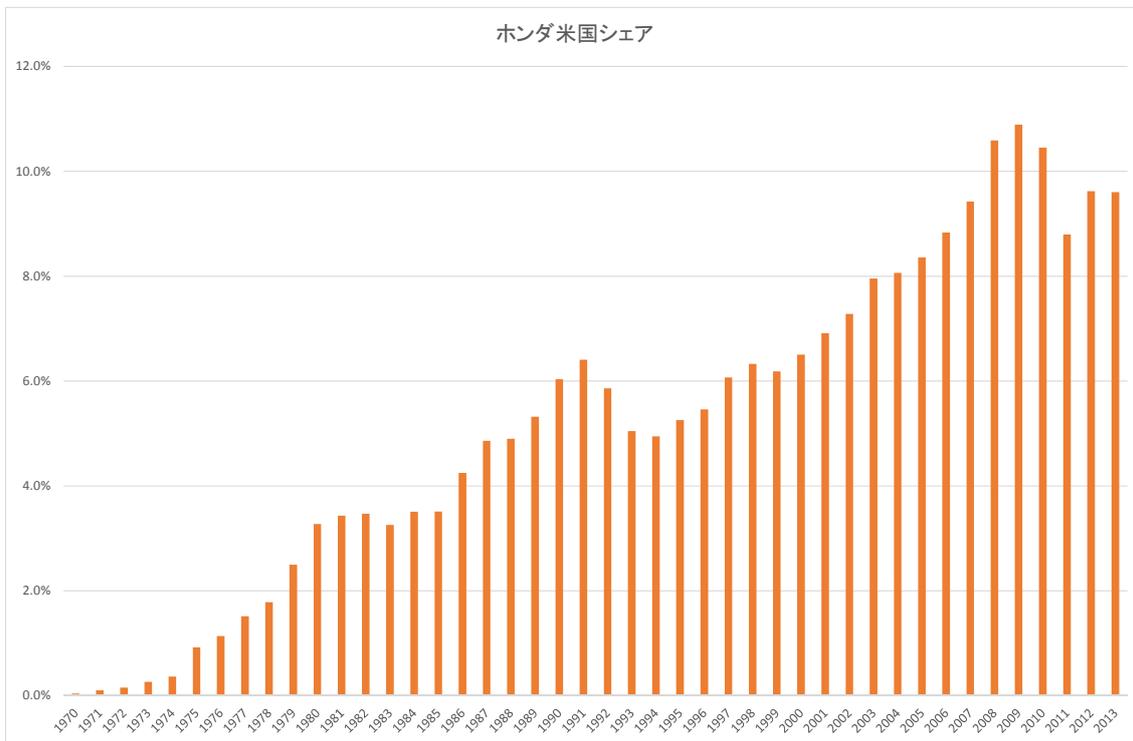
1980年代にシェアは10%水準になり、1990年代は13%程度であった。2003年以降20%以上のシェアに上昇している。ピークは2009年の28%である。以上より米国自動車市場では、4台に1台のクルマが、トヨタ・ホンダのバッチをつけていることになる。

図表(7)-6 米国自動車シェアの推移(トヨタ+ホンダ)

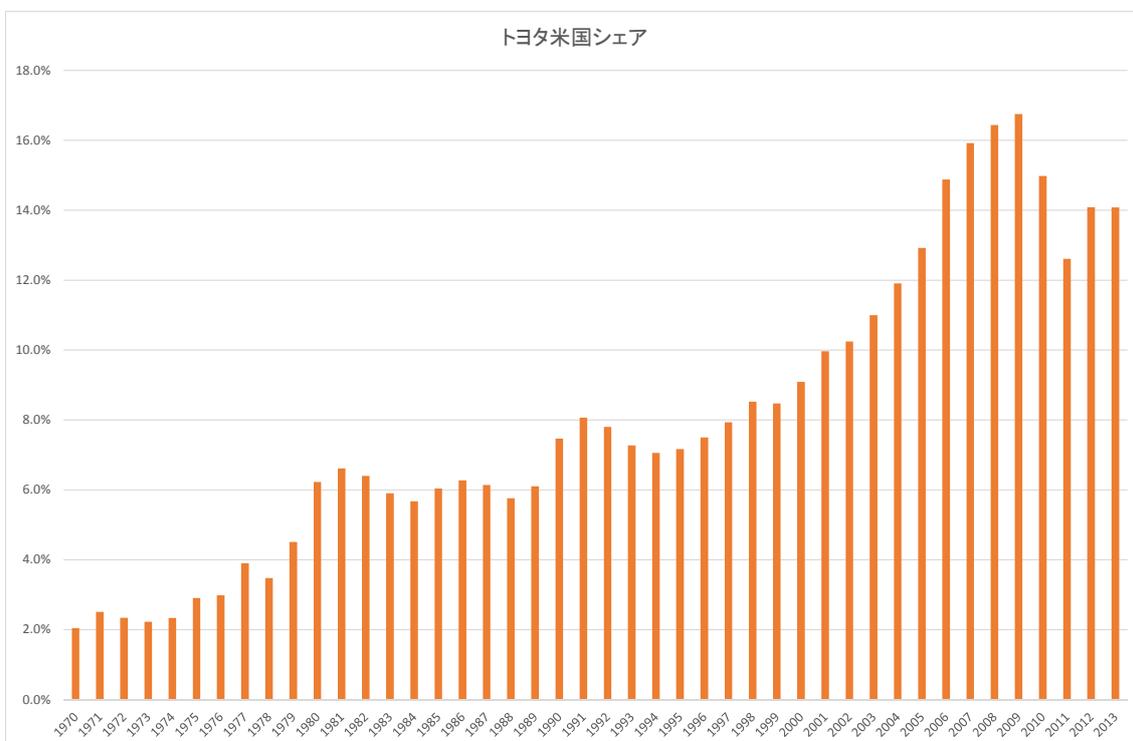


資料：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」、「主要国自動車統計年報」より筆者作成

図表（7）－7 米国自動車シェアの推移（ホンダ）



図表（7）－8 米国自動車シェアの推移（トヨタ）



資料：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」、「主要国自動車統計年報」より筆者作成

### 7-3 米国自動車不況と日本経済・自動車産業への不況波及

#### ● 「日本経済・自動車産業への不況波及」との関連

2009年の「日本経済・自動車産業への不況波及」は、米国自動車市場の不況と密接な関連を持つ。その理由は日本自動車企業の米国利益依存度が非常に高いことが挙げられる。図表(7)-9でトヨタ、日産、ホンダの連結決算報告書より抜粋した「所在地別営業利益」を示したが、これによると日本メーカー3社の北米利益は34~35%に達している。

この北米営業利益は、日本自動車メーカーの米国・カナダの現地生産工場による北米自動車生産・販売利益を示すが、日本メーカー各社の北米向け自動車輸出・部品輸出の利益は、日本(国内)営業利益で計上されている。各社にヒアリングした結果では、北米営業利益と北米向け自動車・部品輸出の利益を合計すると、北米関連の営業利益のシェアは50%を超えるとの回答であった。つまり日本自動車企業は、ほとんどの企業で北米利益依存度が、全体利益の50%を超えているのである。

図表(7)-9 日本自動車メーカーの所在地別営業利益(連結決算)

図表:所在地別営業利益(億円)  
(2003年度)

	日本	北米	欧州	その他	合計
トヨタ	11,081 66.5%	3,909 23.5%	724 4.3%	969 5.8%	16,668
日産	3,524 41.5%	3,998 47.1%	491 5.8%	181 2.1%	8,495
ホンダ	1,924 32.2%	3,101 52.0%	258 4.3%	683 11.4%	5,969
3社 合計	16,529 53.1%	11,008 35.4%	1,473 4.7%	1,833 5.9%	31,132

図表:所在地別営業利益(億円)  
(2005年度)

	国内	北米	アジア	欧州	その他	合計
トヨタ	10,758 57.3%	4,956 26.4%	1,455 7.7%	939 5.0%	671 3.6%	18,783
日産	3,904 43.3%	3,869 42.9%		674 7.5%	576 6.4%	9,021
ホンダ	3,709 42.5%	3,539 40.5%	649 7.4%	263 3.0%	571 6.5%	8,733
3社 合計	18,371 50.3%	12,364 33.8%	2,104 5.8%	1,876 5.1%	1,818 5.0%	36,537
現代	2,264 91.5%	-4 -0.2%	131 5.3%	-173 -7.0%	256 10.3%	2,474

## 7-4 トヨタ自動車の赤字決算の分析

つぎに、トヨタ自動車の赤字決算の分析を示してみよう。このトヨタ自動車の決算分析には、7-1から7-2で示された「米国市場の分析」「米国市場でのトヨタ自動車のシェア変動」が背景資料として参考になる。また、トヨタの赤字決算に関して、「米国自動車市場の分析」を中心にするのは、7-3で示したように、日本自動車メーカーの地域別利益のうち50%が北米利益に依存しているからである。

2009年2月7日、トヨタ自動車は「2009年3月期の連結営業損益が4500億円の赤字になる」と新聞発表した。これは衝撃的なニュースであった。

第一に、トヨタ自動車は、1950年の労働争議のときの赤字を除いて、戦後一貫して赤字決算になったことがない会社であること。

第二に、前年の2008年3月期決算では、2兆2700億円の膨大な営業利益黒字の決算であった会社が、一転して赤字決算に追い込まれたことである。

### ● 世界自動車生産台数の減少

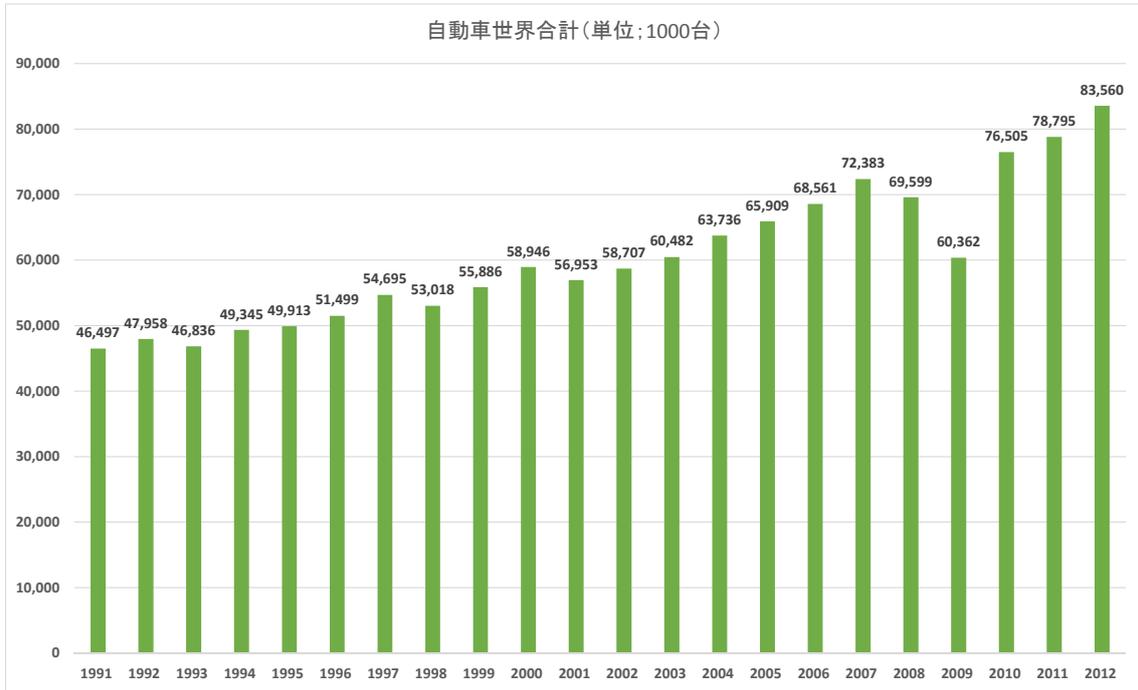
最初に、2009年の世界自動車生産台数は何万台であったか、2009年のトヨタ自動車世界生産台数は何万台であったかなどの確認が必要である。

世界自動車メーカーの世界生産台数が、この20年間でどう変わったのかを見ると、世界生産台数については1991年の4650万台から2000年には5895万台と10年間で1040万台増加した（年率2%の増加率）。また、21世紀に入ってからでは2001年の5695万台から2010年のピークでは7650万台であり、10年間で2000万台の増加（年率3.5%の増加率）、1990年代よりも増加率が上昇している（図表（7）-10）。

ところが、2009年では「米国発の世界自動車不況」のため世界自動車生産台数は6036万台（前年比▲5%）に減少した。この2009年の世界自動車生産台数の減少は、トヨタ自動車の2009年世界自動車生産台数減少の背景になっている。

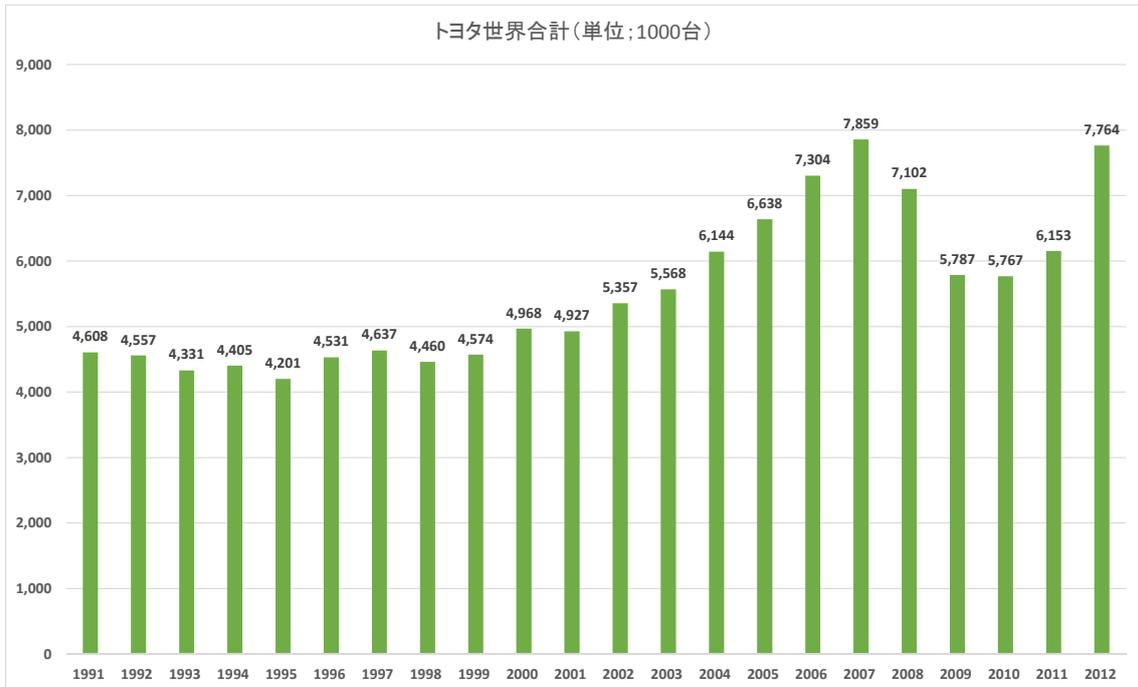
図表（7）-11「トヨタ自動車生産台数の推移」を見ると、2009年では578万台であり、前年比132万台の減少である。また、その要因は世界生産台数減少、それに伴うトヨタの自動車輸出の減少である（トヨタ自動車の決算説明会の資料は、連結販売台数で示されているので、上記のトヨタ自動車世界生産・販売台数とは170万台程度の差がある（連結生産・販売台数では、ダイハツ、日野自動車等の生産台数が含まれるためである））。

図表(7)－10 世界自動車生産台数の推移



資料:日本自動車工業会「世界自動車統計年報」等より筆者作成

図表(7)－11 トヨタ世界自動車生産台数の推移

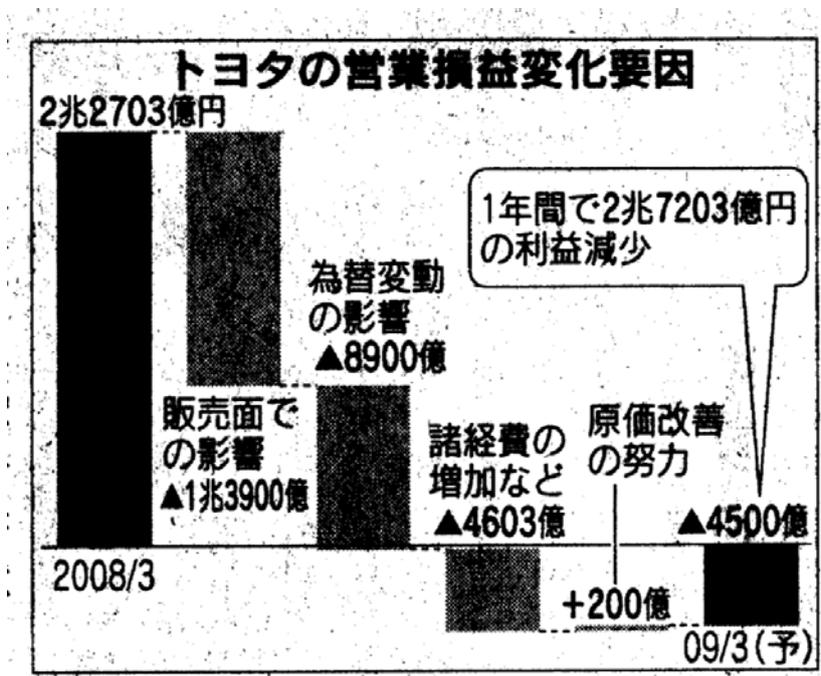


資料:日本自動車工業会「世界自動車統計年報」等より筆者作成

● トヨタ自動車の営業損益修正の要因

トヨタの営業損益変化要因（図表（7）－1）では、トヨタ自動車の営業利益修正報告の減益要因として、2008年3月期の決算2兆2703億円から、2009年3月期の決算▲4500億円の低下について、（1）「販売面の影響」として▲1兆3900億円、（2）「為替変動の影響」として▲8900億円、（3）「諸経費の増加など」として▲4603億円、（4）「原価改善の努力」+200億円、という結果を示している。

図表（7）－1 トヨタの営業損益変化要因（再掲）



出所：日本経済新聞（2009年2月7日）

トヨタ自動車の決算報告（図表（7）－1）では、トヨタ自動車の営業利益修正報告の減益要因として、「販売面での影響」と「為替変動の影響」が大きく取り上げられたが、筆者の見方では増益要因である「原価改善の努力」が、わずか200億円だったことが重要だと考える。

以下では、トヨタ自動車の決算報告について、「販売面での影響」、「為替変動の影響」、「諸経費の増加など」、「原価改善の努力」のそれぞれ要因について、個別に、詳細に分析してみよう。

#### 7-4-1 トヨタ自動車の赤字決算の分析（販売面での影響）

最初に、本節の分析の視点は「販売面での影響」である。

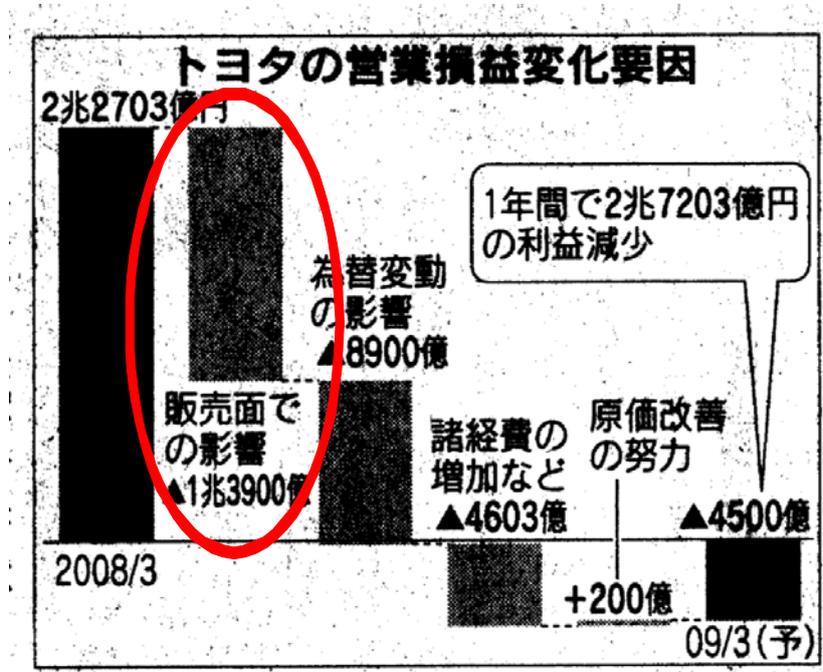
「販売面での影響」については、トヨタの2008年度決算年次（2009年3月期）の販売台数実績と、2008年初に示された販売台数計画から議論を進める必要がある。

トヨタ自動車は連結決算に変わった1999年以降、日野自動車・ダイハツ工業を含むトヨタの世界自動車販売台数は増加基調を続けてきた。1995年で約550万台、2000年で約620万台、2005年で846万台、2007年で891万台であった。

以上の経緯から、トヨタの2008年の当初販売台数計画は906万台と提示されていた。しかし、修正決算発表で示された販売台数計画修正値は732万台で、当初計画906万台より174万台の販売台数減少の修正である。

「販売面での影響」による減益要因は▲1兆3900億円と報告された（図表（7）-12）。これに対し「販売台数の減少の影響」（174万台）は、どのように評価すべきだろうか。

図表（7）-12 トヨタの営業増益・減益要因（販売面での影響）



出所：日本経済新聞（2009年2月7日）

## ● 販売面での影響（販売台数減少の影響）

「販売面での影響」のうち、「販売台数の減少の影響」について、会計的に分析してみる。

まず、トヨタ自動車のクルマ1台当たりの平均販売金額を250万円と仮定する。（トヨタ自動車のクルマ1台当たりの平均販売金額は一定ではない。例えば、好況であった2007年では約280万円であり、不況であった2008年では約230万円である。本稿ではそれらの平均的な金額として約250万円と仮定した）。

2000年代のトヨタ自動車の平均営業利益率は9%である。この営業利益率9%を活用すると、トヨタのクルマ1台あたりの平均営業利益額は約23万円（ $=250万円 \times 0.09$ ）と推定される。

また、販売台数計画対比の販売台数減少は174万台（ $=906万台 - 732万台$ ）であるから、販売台数減少の直接の影響では、4000億円の利益減少（ $=23万円 \times 174万台$ ）である。

となると、残りの9900億円（ $=13900億円 - 4000億円$ ）は、別の要因によるものであり、それは生産されたクルマのコストアップ要因と考えられる（生産台数について、計画値対比実績値が減少した場合、原価計算ではコストアップ要因となりやすい）。

したがって、このときコストアップ要因は、クルマ1台あたりで13.5万円（ $=9900億円 / 732万台$ ）のコストアップにつながったことになる。

## ● 2008年度「販売台数減少の影響」による利益減（トヨタ自動車の場合）の要約

- 「販売台数減少の影響」の減益：▲1兆3900億円
- トヨタ自動車のクルマ1台当たりの平均販売金額：250万円
- トヨタ自動車の平均営業利益率：9%
- トヨタ自動車の平均営業利益額：23万円（ $=250万円 \times 0.09$ ）
- トヨタ自動車の販売台数減少：174万台
- 販売台数減少の直接の影響額：4000億円（ $=23万円 \times 174万台$ ）
- 販売台数減少のその他の影響額：9900億円（ $=13900億円 - 4000億円$ ）
- 販売台数減少のその他の影響額を、コストアップ要因と定義する。
- トヨタ自動車の修正実績販売台数：732万台
- トヨタ自動車のクルマ1台当たりのコストアップ要因：13.5万円（ $=9900億円 / 732万台$ ）

## ● 9900億円のコストアップ要因の検討

9900億円をコストアップ要因と定義したが、この中味について検討してみよう。

まず、第一の要因として、高級車・大型車の販売台数が急減少した影響が大きいと思われる。米国発の世界自動車不況であるため、米国で販売台数が多い高級車・大型車の販売台数が急減少したということである。この高級車・大型車の販売急減少は、自動車メーカーの売上高の減少、営業利益の減少につながる、これが第一の要因であろう。

次に、第二の要因として、トヨタ独特の従業員雇用方法である期間工の労働調整コストが考えられる。トヨタの場合、生産・販売台数増減の調整は、正規社員の労働時間調整ではなく、非正規従業員の期間工（3か月、6か月などの期間で契約）の増加・減少で対応するシステムになっている。しかし、生産台数が大幅に減少になりそうだと、あるいは実際に生産台数が減少になったからといって、期間工に明日からは入社しなくても良いとは言えない、最低3か月、6か月の雇用は保障しているのである。この生産台数低下の時期、期間工は「工場内の草取り」、「工場の整理・整頓」など、非生産的労働に従事することになる。トヨタの期間工は、平均して、正規従業員の15%程度と言われているから、トヨタ正規従業員7万人として、期間工従業員は1万人程度になろう。この労働コストは数百億円になると想定され、これが第二の要因になると考えられる。

図表（7）－12 トヨタの営業増益・減益要因の、「諸経費の増加など」については、諸経費の内訳として「減価償却費項目」、「研究開発費項目」、「労務費の増加」がリストアップされており、「期間工のコストアップ」は「諸経費の増加など」に含まれていると思われる。そのため「諸経費の増加など」が▲4603億円の減益要因となっている。

さらに、第三の要因として、自動車の生産コストの80%を占める部品サプライヤーの「部品納入コストアップ」が考えられる。これが一番大きなコストアップ要因であろう。

自動車メーカーと部品メーカーの部品納入数量・納入価格は期初に契約される。自動車生産・販売台数が期初計画値から下がった場合、部品コストは変動費であるから部品購入金額は生産台数に合わせて下がるが、生産台数が下がった場合、部品一個当たりの部品コストは上昇する。それは、自動車部品コストは、経済学・経営学で理論化されている「量産効果（生産数量が増加する場合、生産コストは指数関数的に低下する、逆は逆）」が最も働く製品と言われているからである。このコストアップ分は、経営学的には生産者側（部品サプライヤー）が負担すべきであるとされるが、トヨタ自動車とトヨタ・サプライヤーの場合、このような関係になっていない可能性が高い。つまり、部品コストアップの数十パーセント（あるいは50%）は、自動車メーカーであるトヨタが負担している可能性が高いのである。筆者はこのようなシステムがTPS（トヨタ生産システム）であると理解している。これが、9900億円のコストアップの半分以上を占めているであろう。

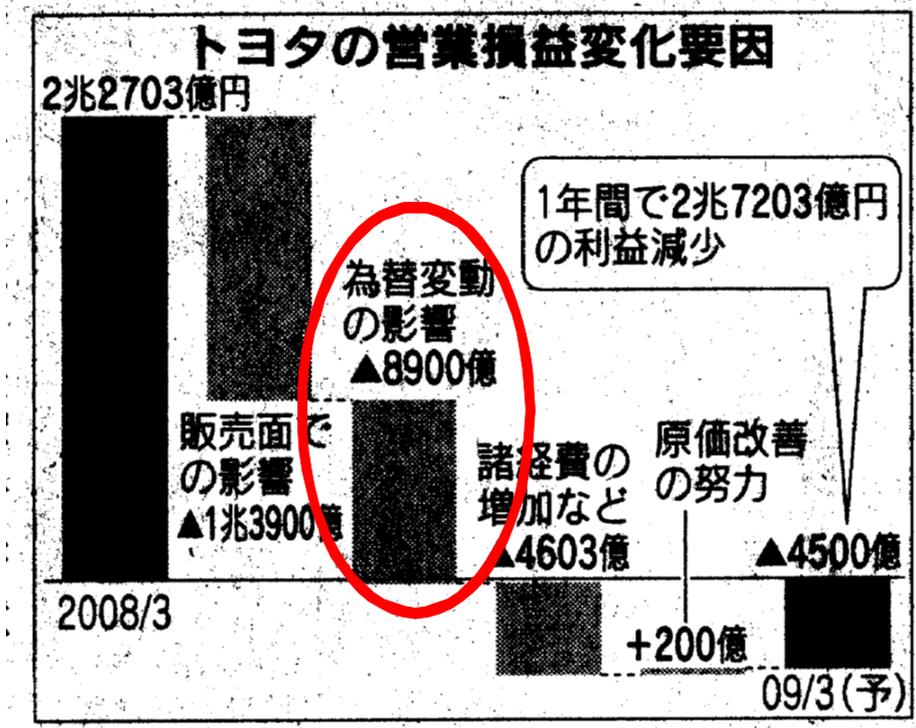
## 7-4-2 トヨタ自動車の赤字決算（為替変動の影響）

次に「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。

図表（7）-13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であり、自動車メーカーの販売促進強化策が十分であったか？など自動車会社の事業戦略に関連した要因である。

しかし、次に分析する「為替変動の影響」は、自動車業界だけではなく、世界各国の銀行・証券会社を含めた金利動向、通貨供給動向などにより影響される「金融・為替市場」が決定要因である。従って、自動車業界、自動車会社が決定できる要因ではないことに、注意する必要がある。

図表（7）-13 トヨタの営業損益変化要因（為替変動の影響）



出所：日本経済新聞（2009年2月7日）

## ● トヨタの営業損益変化要因（為替変動の影響）

自動車メーカーの決算で、「為替変動の影響」とは、期初に決めた社内決済為替レートと、事業期間（2008年度）に海外との取引で使われた平均為替レートとの差が主要因である。

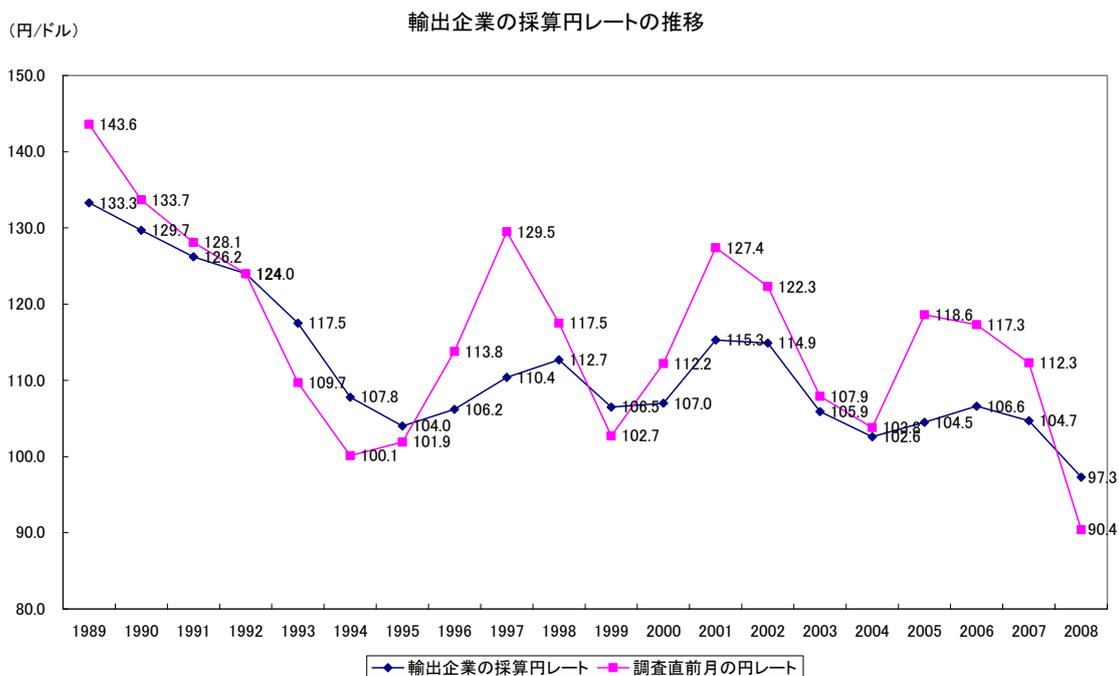
トヨタ自動車の2008年度期初の社内決済円/ドルレートは、110円/ドル程度に設定されていたと思われる（2007年度円/ドルレート平均値は114円/ドルであることからの推定）。これが米国リーマンショック不況で、円/ドルレートは2008年10月以降、90円/ドルと円高傾向が加速された。半年間の20円/ドルの円高加速によって、「為替変動の影響」で▲8900億円の減益要因であったとの修正決算発表であった（図表（7）－13参照）。

そもそも、日本企業の輸出による採算円/ドルレートはどの程度なのであろうか（MMRC-DP472：「日本自動車産業の円高問題・円安問題」参照）。これに関しては、内閣府が毎年調査している「企業行動に関するアンケート調査」に輸出企業の採算円レートのアンケート回答が掲載されており、これが参考になる（図表（7）－14）。

図表（7）－14を見ると2007年度で調査対象企業の採算円レートは平均104.7円/ドルであるから、2007年度の実勢円/ドルレート112.3円/ドルは7.6円/ドル円安なので、2007年度決算では為替差益がでるレートであった。

それが2008年度には実勢円/ドルレートは90.4円/ドル、採算円/ドルレートは97.3円/ドルとなり、この2007年の112円/ドルから2008年の90円/ドルの22円/ドルの円高進行が、トヨタ自動車の「為替変動の影響」の利益減少の要因になっていると考える。

図表（7）－14 輸出企業の採算円レートの推移



● 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(7)－14参照)
- 2008年度実績円/ドルレート：90.4円/ドル(図表(7)－14参照)
- 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。

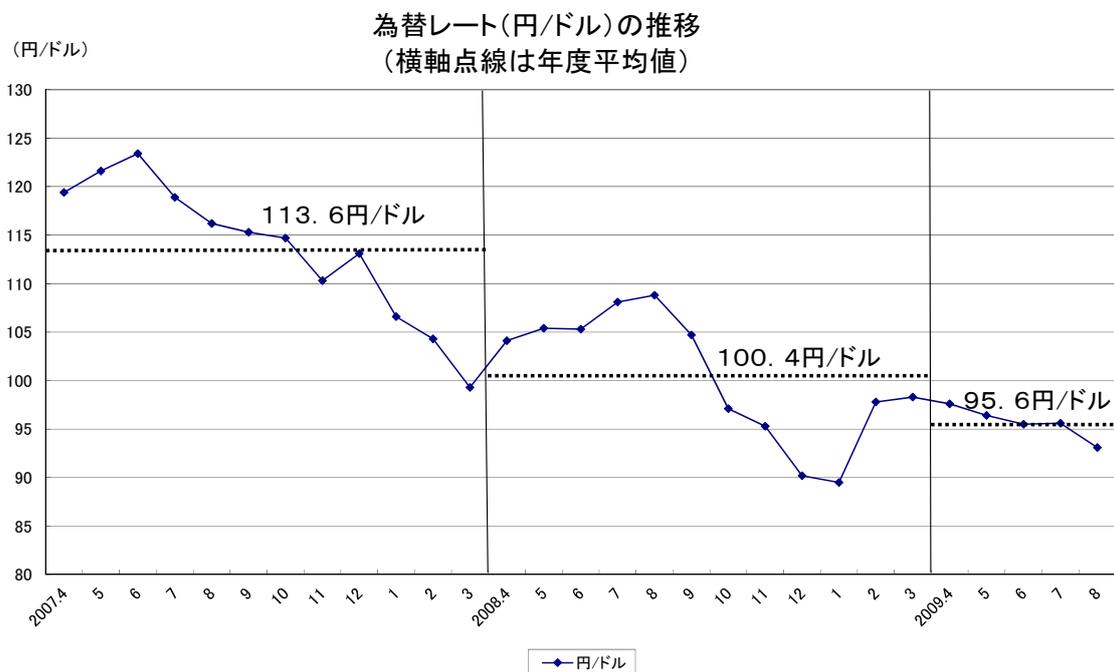
実際の円高による減益額は、積算期間が1年間平均とすると、1年間が経過しなければ計算できない。何故なら、その1年間を通じて毎日・毎月、1円ずつ円/ドルが変化するからである。毎日・毎月の1円ずつの円/ドルの変化と、毎日・毎月の輸出台数の数字を1年間で累計積算して、1年間の円/ドルレートの変化(=差額)で割り算する必要がある。

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、図表(7)－15、図表(7)－16で2007年～2011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。

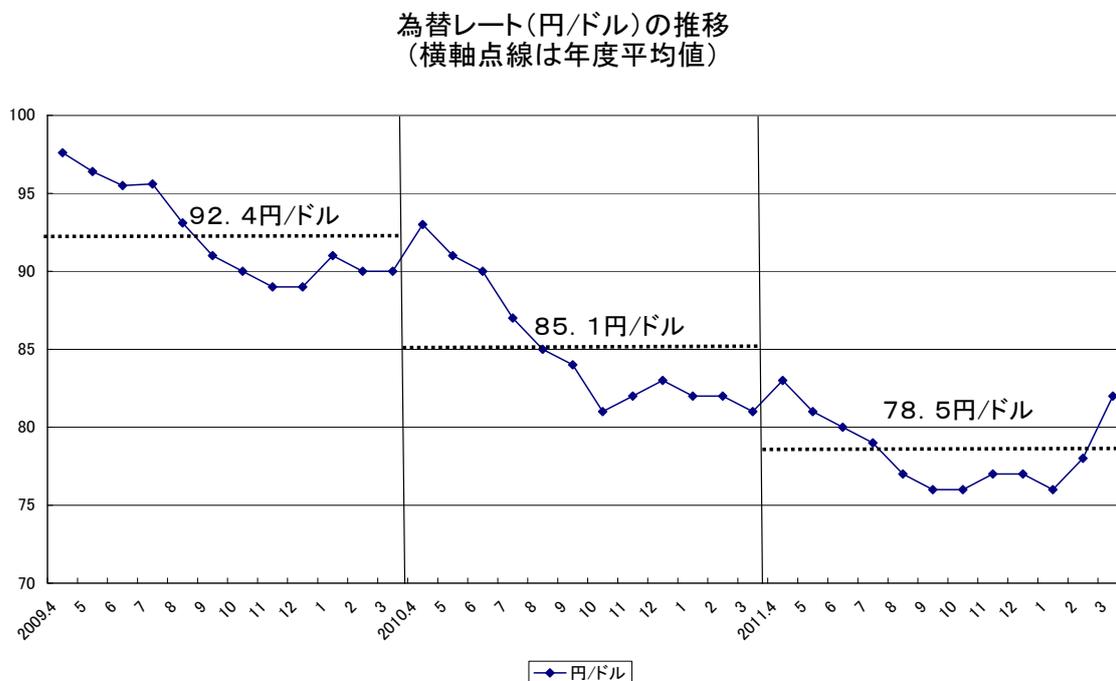
2007年度114円/ドル、2008年度100円/ドルから毎年円高が進行して、2009年度92円/ドル、2010年度85円/ドル、2011年度では78円/ドルまで円高が進んだ。

図表（7）－15 為替レート（円/ドル）の推移（2007.4－2009.8）



資料：日本銀行「経済統計年報」より筆者作成

図表（7）－16 為替レート（円/ドル）の推移（2009.4－2011.3）



資料：日本銀行「経済統計年報」より筆者作成

### 7-4-3 トヨタ自動車の赤字決算（原価低減の影響）

次に「原価低減の影響」を分析してみよう。

まず、トヨタ自動車の「原価低減」とは何かを理解する必要がある。「原価低減」とはコストダウンである、かつトヨタの「原価低減」とは、トヨタ自動車本体（従業員7万人）が取り組むコストダウンと理解すべきである。たとえばトヨタのTQC（全社品質改善活動）の取り組みなどである。これが図表（7）-17の「原価改善の努力」に示される指標である。

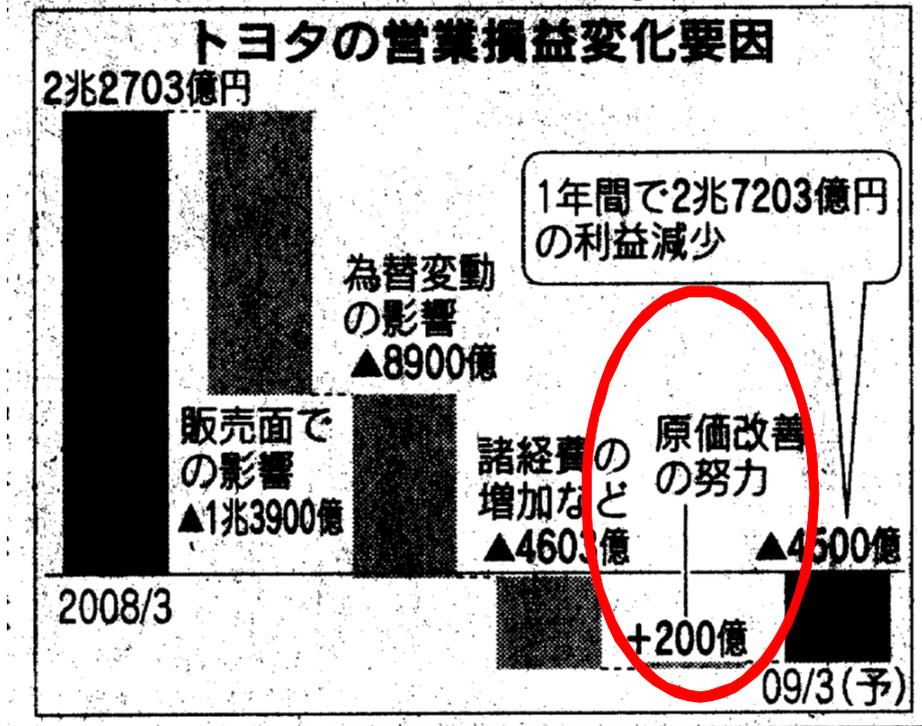
一方、トヨタ自動車は自社の「原価改善の努力」の他に、コストダウンを実施する手段を持つ。それは、トヨタの部品サプライヤー400社などに対するコストダウン要請である。トヨタ系部品会社グループのトヨタ協豊会400社、全トヨタ労連30万人（トヨタ自動車単体の組合であるトヨタ労連は4～5万人程度）に対するコストダウン要請である。トヨタの「営業損益変化要因」の指標を分析するには、このような点の理解が必要である（このことについては、7-4-1を参照）。

図表（7）-19「トヨタの原価低減活動の実績」は、1994年8月に円/ドルレートが100円を超える円高（1995年4月に79円/ドルで円高のピーク）になってトヨタの営業利益が1993年度決算で786億円に低下した1994年度、1995年度から本格的に開始されていることを示している。1994年度、1995年度の原価低減活動実績は1500億円、1994年頃のトヨタの国内自動車生産台数は約300万台程度であるから、クルマ一台あたり当たり5万円（＝1500億円/300万台）の原価低減活動を実施したことになる。

1994年度、1995年度のトヨタ自動車の原価低減活動と比較すると、2009年度以降の原価低減は（13.5万円/台：コストアップ13.5万円を原価低減すると想定）、1994年度以降の原価低減活動（5万円/台）の2.7倍の規模で原価低減を実施するということの意味しており、このような原価低減の即時実行は不可能であろう。

これだけ大きな原価低減が必要な点から見ると、2008年の「米国発世界自動車同時不況」は、かつて経験したことのないマグニチュードの大きい不況といえる。世界最高の利益を出していたトヨタ自動車が、一転して▲4500億円の赤字決算になる背景は、このあたりにあるというのが筆者の分析である。

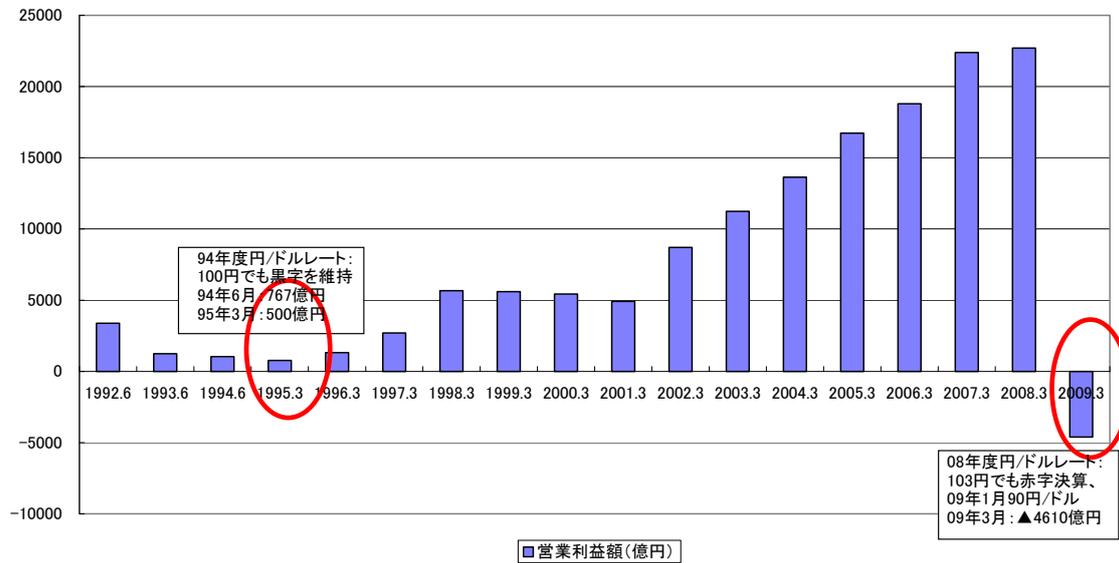
図表（7）－17 トヨタの営業損益変化要因（原価改善の努力）



出所：日本経済新聞（2009年2月7日）

図表（7）－18 トヨタ自動車営業利益額の推移

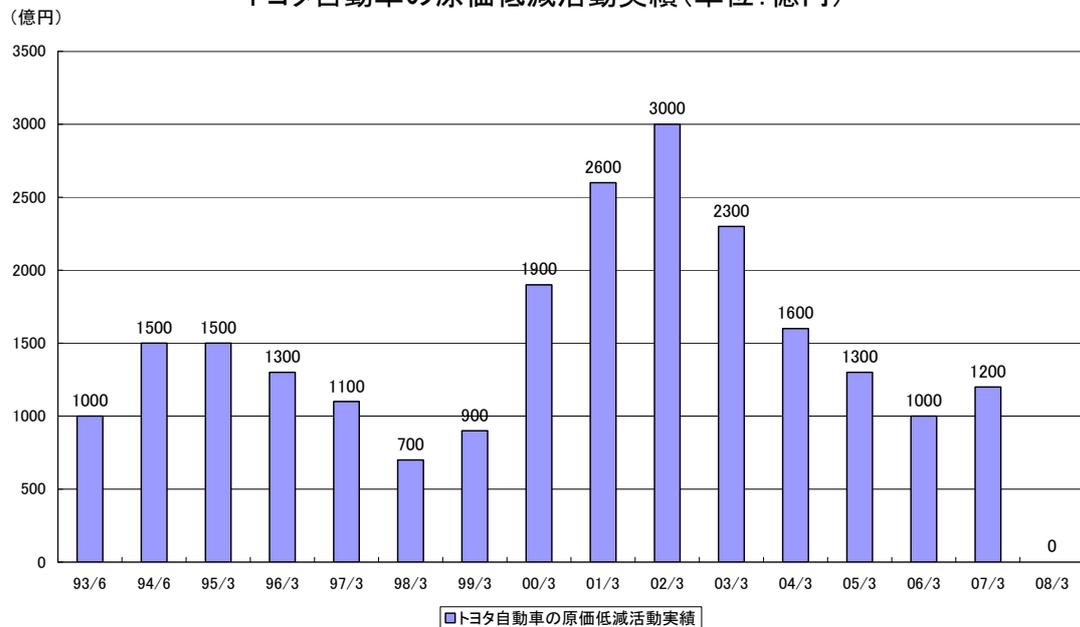
営業利益額(トヨタ: 億円)  
(2001年3月以降、連結決算)



出所：トヨタ自動車連結決算報告書より筆者作成

図表（7）－19 トヨタ自動車の原価低減活動実績

トヨタ自動車の原価低減活動実績(単位: 億円)



出所：トヨタ自動車連結決算報告書より筆者作成

## 7-5 トヨタ自動車の赤字決算への対処策

7-1～7-4の分析を振り返り、「トヨタ自動車の赤字決算」への対処策を纏めてみよう。

トヨタ自動車の収益回復可能性は、(1)円/ドルレートの動向、(2)世界自動車市場の動向・北米自動車市場の動向、(3)トヨタ自動車の原価低減活動の進捗などに依存する。

トヨタ自動車新社長、豊田章男氏は2009年6月の就任後の記者会見で「3期連続の赤字回避」を宣言した。これは、(1)円/ドルレートの動向、(2)世界自動車市場の動向・北米自動車市場の動向、などの事業環境がトヨタにとって逆風でも、(3)トヨタの原価低減活動の進捗で、「3期連続の赤字」を回避する経営方針を示したと理解できる。

2008年度のトヨタの赤字決算を、箇条書きに整理してみると以下の通りである。

### ● 2008年度販売台数減少による利益減少分

- トヨタ自動車グループ世界生産台数：
- 2008年度当初計画（世界合計）：906万台
- 2008年度実績（世界合計）：732万台
- 計画・実績差：174万台
- クルマ1台あたりの営業利益額：
- = 250万円（トヨタ自動車のクルマ1台当り販売金額）× 0.09（営業利益率）
- = 23万円
- 2008年度販売台数減少による利益減少分：
- = 23（万円）× 174（万台）= 4000（億円）

### ● 2008年度「為替変動の影響」による利益減少分

- 「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(7)-20参照)
- 2008年度実績円/ドルレート：90.4円/ドル(図表(7)-20参照)
- 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)

### ● 2008年度以降の原価低減目標

- クルマ一台あたりのコストアップ
- = (販売面での影響の利益額-販売台数減少による利益減少額) / 生産台数
- = (13900（億円）- 4000（億円）) / 732（万台）
- = 9900（億円） / 732（万台）
- = 13.5万円

## 7-5-1 2009年以降のトヨタ営業利益額回復の経過（2009年～2013年）

最初に、図表（7）-20を参考にして、トヨタの営業利益の時系列変化について、その要因である1）販売面での影響、2）為替変動の影響、3）諸経費の増加など、4）原価改善の努力、の変動から分析してみよう。

図表（7）-20 トヨタの営業増益・減益要因（2008年～2013年）

	前年営業利益		販売面での影響		為替変動の影響		諸経費の増加など		原価改善の努力		本年営業利益
2008年	22,703	+	-14,800	+	-7,600	+	-4,913	+	0	=	-4,610
2009年	-4,610	+	-737	+	-3,200	+	4,700	+	5,200	=	1,353
2010年	1,353	+	4,900	+	-2,900	+	-300	+	1,800	=	4,853
2011年	4,853	+	1,500	+	-2,500	+	-2,000	+	1,500	=	3,353
2012年	3,353	+	6,500	+	1,500	+	-3,000	+	4,500	=	12,853
2013年	12,853	+	1,800	+	9,000	+	-1,000	+	1,900	=	24,553

資料：トヨタ自動車決算説明会資料等から筆者作成

### ● 2008年度の営業利益

2008年の営業利益▲4610億円への低下要因は、1）販売面での影響、2）為替変動の影響、3）諸経費の増加などの要因が全てマイナス・減益要因であり、かつ4）原価改善の努力がゼロであった結果である。この点については本稿で繰り返し説明した。

### ● 2009年度の営業利益

2009年の営業利益は、1353億円の低い水準であるが、赤字から黒字に転換している。

この2009年の営業利益の黒字転換は、重要な評価事項と認識する必要がある。

その理由は、2009年度の営業利益は赤字決算の可能性が高いと考えられていたが、それが黒字決算になったことにある。

2009年度決算を要因別にみると、1）販売面での影響が▲737億円の赤字であるが、前年の▲1兆4800億円の赤字から大幅に減少している。

この背景としては、第一に部品サプライヤーへのコストダウン要請（納入部品のコストダウン）が2009年度で浸透したことが挙げられる。ただし、自動車市場が十分に回復していないこと、高級車の販売増加が浸透していないため、1）販売面での影響はプラスの黒字回復になっていないと考える。

次に、2）為替変動の影響は前年同様マイナスであり、その金額も▲3200億円と大

きい。これは、為替レートはトヨタが想定したよりも円高が進行したことが要因である。

一方、3) 諸経費の増加などは、前年のマイナスから2009年度は4700億円のプラス(黒字)に転換した。さらに、4) 原価改善の努力は5200億円であり、かつてない増加であった。このことはトヨタ自動車社内でのコスト削減対策が、一層厳しく進められたことを意味しているだろう。

2009年の営業利益が1353億円の黒字に転換したことは重要である。その理由は、トヨタ自動車の新社長豊田章男氏は2009年5月の決算報告説明会で、2009年3月(2008年度)の決算が▲4610億円の赤字になったとの報告に加えて、次年度(2010年3月)の決算も赤字になると報告していた。

この点は、豊田章男新社長が「3期連続の赤字決算を回避したい」と発言したことと大きな関連を持つ。つまり、2009年5月のトヨタ自動車決算報告説明会で、豊田章男社長が2期連続の赤字決算を覚悟していたことに対して、トヨタ自動車全社員が、豊田章男社長のもとでの2期連続赤字決算を回避しようとして、トヨタ・パワーの全力を発揮して、なんとか黒字決算に持ち込んだ結果であると評価できるのである。トヨタマンの豊田章男社長へのロイヤリティーの高さを示す一つの指標を見せられたことになるだろう。

## ● 2010年度の営業利益

2010年は、営業利益は4853億円で回復した、しかし、まだ1兆円水準にはなっていない。

2010年では、1) 販売面での影響が4900億円の黒字に転換したことが大きな変化である。これは自動車市場で市場拡大以上に、トヨタがシェアを拡大して利益を稼いだこと、高級車の販売台数が回復したことが要因であろう。

その他の要因としては、3) 諸経費の増加などは、ほぼゼロ、4) 原価改善の努力が、1995年代の1800億円を確保したという結果になっているが、これはトヨタのコスト削減対策が従来のトヨタ・スタンスに戻ったことを意味しているだろう。

一方、2) 為替変動の影響は、前年と変わらず▲2900億円の赤字である。これは円/ドルレートはトヨタの想定以上に、さらに円高が進んだという結果を意味している。

2010年の営業利益が4853億円で回復した一番大きな要因は、1) 販売面での影響が4900億円の増益に回復したことが大きい。自動車メーカーの利益を増益にするためには、販売面での増益を確保することが、第一条件だからである。

つまり、自動車販売でシェアを上げて販売台数を増加させ、なお販売するクルマについては利益率の高い高級車、SUVなどの販売比率を高めて、増益を確保することが基本条件だからである。したがって、利益黒字を確保するには、1) 販売面での影響で、黒字をどれだけ確保できるかが重要なのである。

さらに、3) 諸経費の増加の減益要因を極力抑えること、4) 原価改善の努力を頑張ることで、コストアップ要因をどれだけ抑えられるかが、営業利益増加の要因になる。

2) 為替変動の影響は自動車メーカーの意思決定、経営方針で為替レートの水準は決められない。この要因は結果を受け入れるしかなくて、減益・増益に振れるが、所与の条件として受け入れるしかないのである。

### ● 2011年度の営業利益

2011年は、営業利益は3353億円であり前年並みであった。この背景は、1) 販売面での影響、4) 原価改善の努力は前年並みの1500億円の増益であったが、2) 為替変動の影響、3) 諸経費の増加などが前年並みの減益であり、1)～4)の要因の合計がほぼゼロであったことによる。

特に1) 販売面での影響の増益減少は、トヨタのシェアアップが一段落した、2) 為替変動の影響は、前年に引き続き円高環境が持続した。3) 諸経費の増加など▲2000億円、4) 原価改善の努力1500億円は、トヨタのコスト削減対策がトヨタの平均的な姿に回帰したことを意味しているだろう。

### ● 2012年度の営業利益

2012年は、前年度の営業利益3353億円から、1兆円の営業利益確保を実現した。この背景は、1) 販売面での影響が6500億円に増加したこと、4) 原価改善の努力が4500億円に増大したことが大きな要因である。また、3) 諸経費の増加が▲3000億円に赤字拡大したが、2) 為替変動の影響が+1500億円に増益に転換したことが営業利益増加を下支えした。

**2010年の営業利益1兆2853億円は、トヨタ自動車の最も望ましい収益確保の事業活動を示していると思われる。**

第一に、1) 販売面での影響が2008年～2013年の6年間の中で最も高い6500億円を確保している。

第二に、2) 為替変動の影響が、1500億円の増益となり、6年間の中で最も変動の小さい金額となった。

第三に、3) 諸経費の増加が、▲3000億円の減益要因となったが、4) 原価改善の努力が、4500億円の増益要因となって、3)の減益要因を相殺している。

### ● 2013年度の営業利益

2013年の営業利益は2兆円を超える利益となったが、これは2) 為替変動の影響が+9000億円の増益になったことが貢献した結果である。

筆者は、この点を踏まえた評価として、為替変動の影響を除いた営業利益(=2兆円-9000億円)が「トヨタの実力営業利益」であると定義して、これが1兆円程度だろうと推定したことの根拠になっている。

## 7-5-2 為替変動の影響の経過（2009年～2013年）

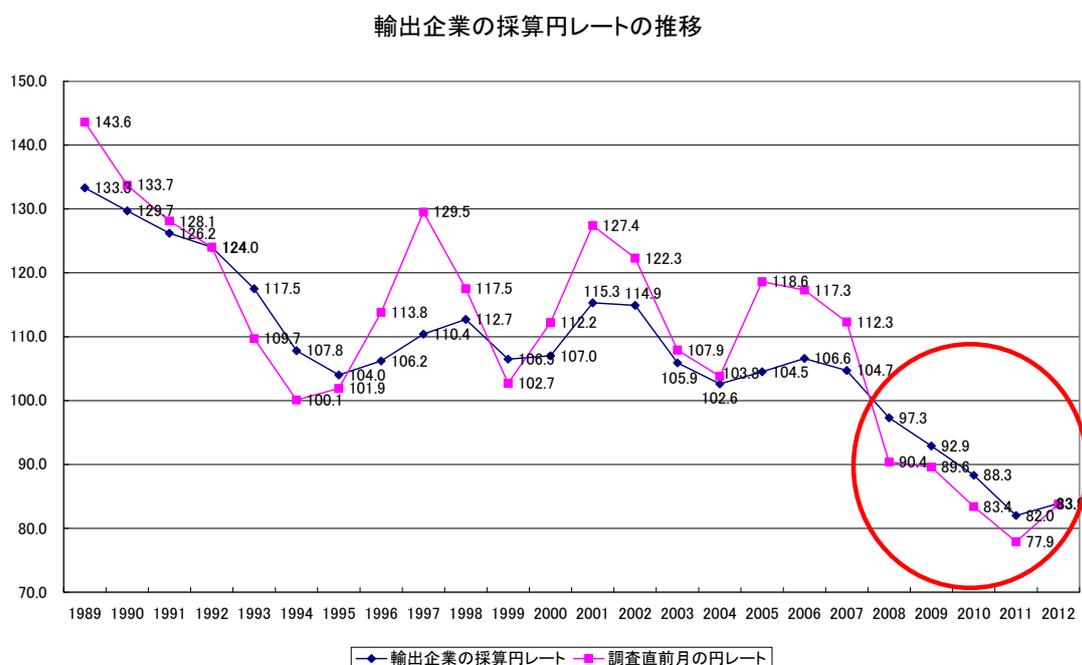
### ● 2009年以降の円/ドルレートの経過（2009年～2013年まで）

最初に、2009年3月期決算赤字の大きな要因であった「円/ドルレート」の動向をフォローしておこう。図表（7）-21 輸出企業の採算円/ドルレートの推移（2012年度まで）に示したように、2008年度（2009年3月期）以降2012年まで、実勢の円/ドルレートは採算円/ドルレートを上回る円高が続いた。

トヨタ自動車の営業利益が、2009年3月期決算で▲4610億円の赤字決算の後に、2010年3月期1470億円、2011年3月期4680億円、2012年3月期3560億円まで低空飛行が続き、2013年3月期決算でやっと1兆3210億円と1兆円の黒字決算回復となった。この背景としては、2008年の円/ドルレートが90円/ドルとなった以降、円/ドルレートが2009年90円/ドル、2010年83円/ドル、2011年78円/ドルと「輸出企業の採算円/ドルレート」を上回る円高水準で推移したことが要因であろう。

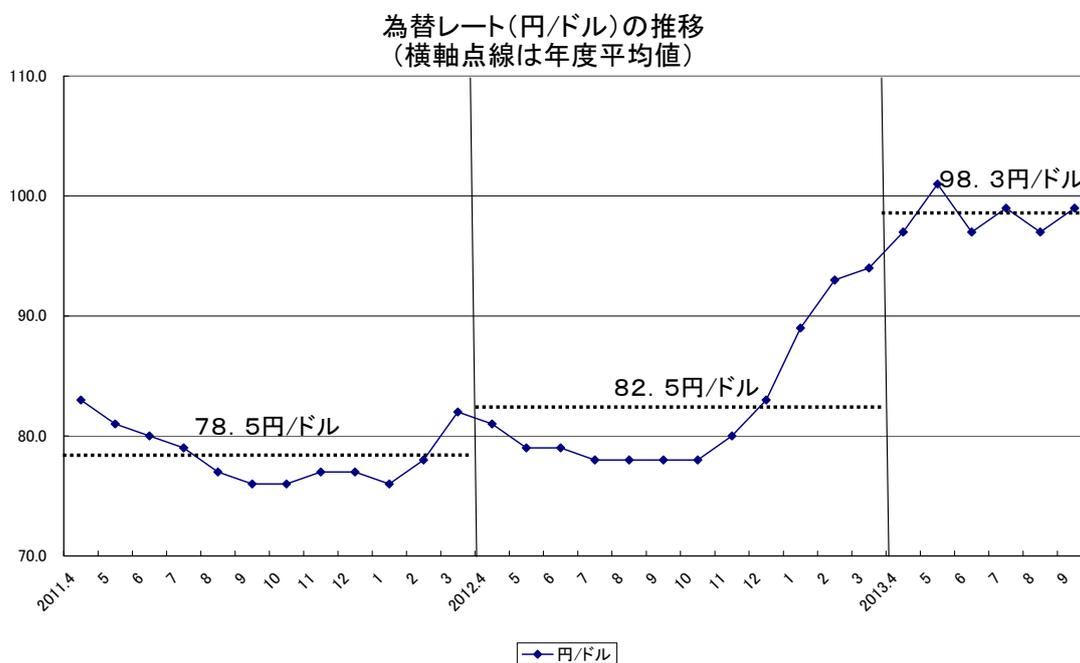
しかし、2013年1月以降、円/ドルレートは、100円/ドルの水準に戻したため、自動車輸出の利益が回復して、トヨタ自動車営業利益の改善に貢献したものと考えられる。

図表（7）-21 輸出企業の採算円レートの推移（2012年度まで）



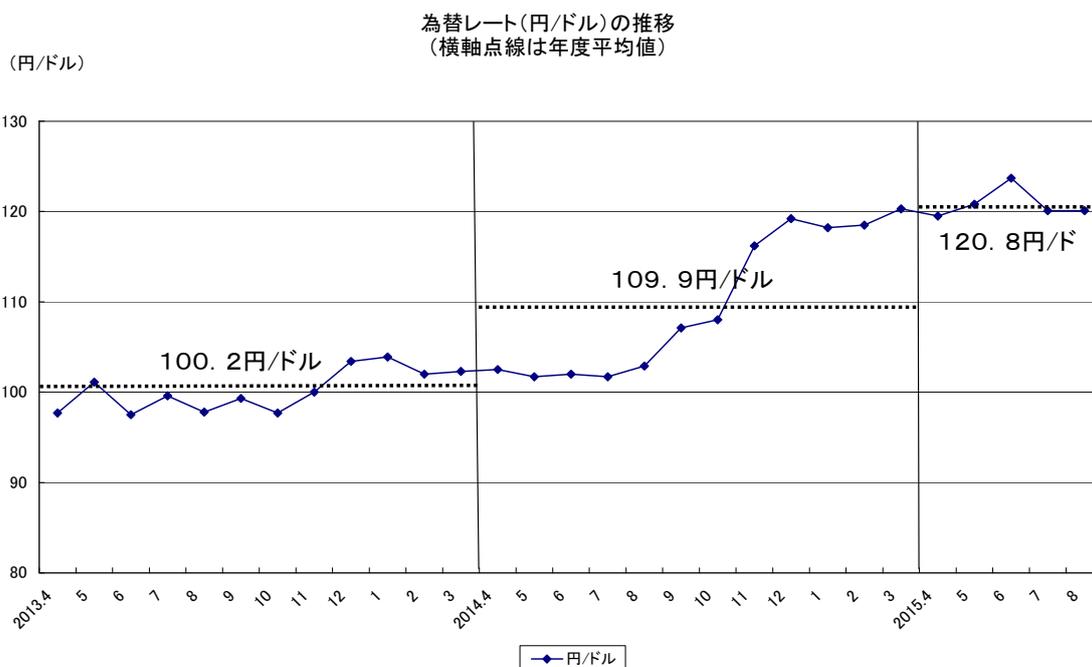
出所：内閣府「企業行動に関するアンケート調査」より筆者作成

図表（7）－22 為替レート（円/ドル）の推移（2011.4－2013.9）



資料：日本銀行「経済統計年報」等より筆者作成

図表（7）－23 為替レート（円/ドル）の推移（2013.4－2015.7）



資料：日本銀行「経済統計年報」等より筆者作成

### 7-5-3 原価低減活動と営業利益の回復（2009年～2013年）

#### ● 2009年以降のトヨタ営業利益額の経過（～2013年まで）

トヨタ自動車の営業利益は、2009年3月期決算で▲4610億円の赤字決算後、2010年3月期1353億円、2011年3月期4853億円、2012年3月期3353億円、2013年3月期1兆2853億円、2014年度3月期2兆4553億円と黒字決算回復となった。

赤字決算は2009年3月期の1年間だけであった。しかし、1兆円の利益回復までに3年間を必要とした（図表（7）-24参照）。

図表（7）-24 トヨタの営業増益・減益要因（2008年～2013年）

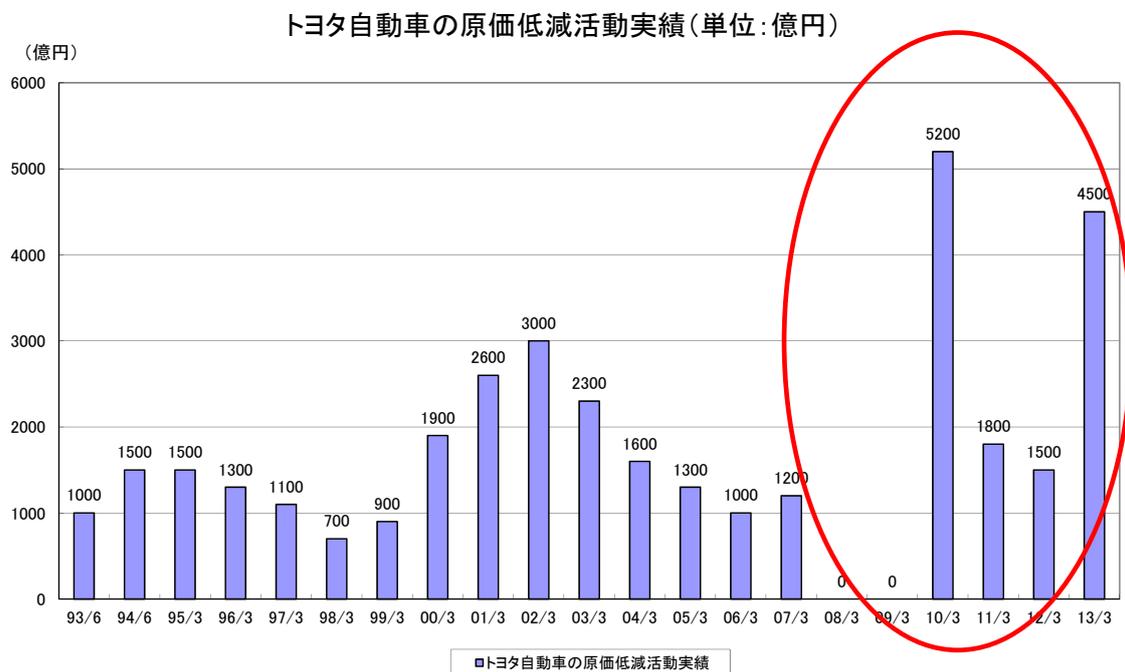
	前年営業利益		販売面での影響		為替変動の影響		諸経費の増加など		原価改善の努力		本年営業利益	
2008年	22,703	+	-14,800	+	-7,600	+	-4,913	+	0	=	-4,610	
2009年	-4,610	+	-737	+	-3,200	+	4,700	+	5,200	=	1,353	
2010年	1,353	+	4,900	+	-2,900	+	-300	+	1,800	=	4,853	
2011年	4,853	+	1,500	+	-2,500	+	-2,000	+	1,500	=	3,353	
2012年	3,353	+	6,500	+	1,500	+	-3,000	+	4,500	=	12,853	
2013年	12,853	+	1,800	+	9,000	+	-1,000	+	1,900	=	24,553	

資料：トヨタ自動車決算説明会資料等から筆者作成

トヨタ自動車の2012年度までの原価低減活動の推移、営業利益額の動向をフォローすると、図表（7）-25、図表（7）-26に示した通りである。

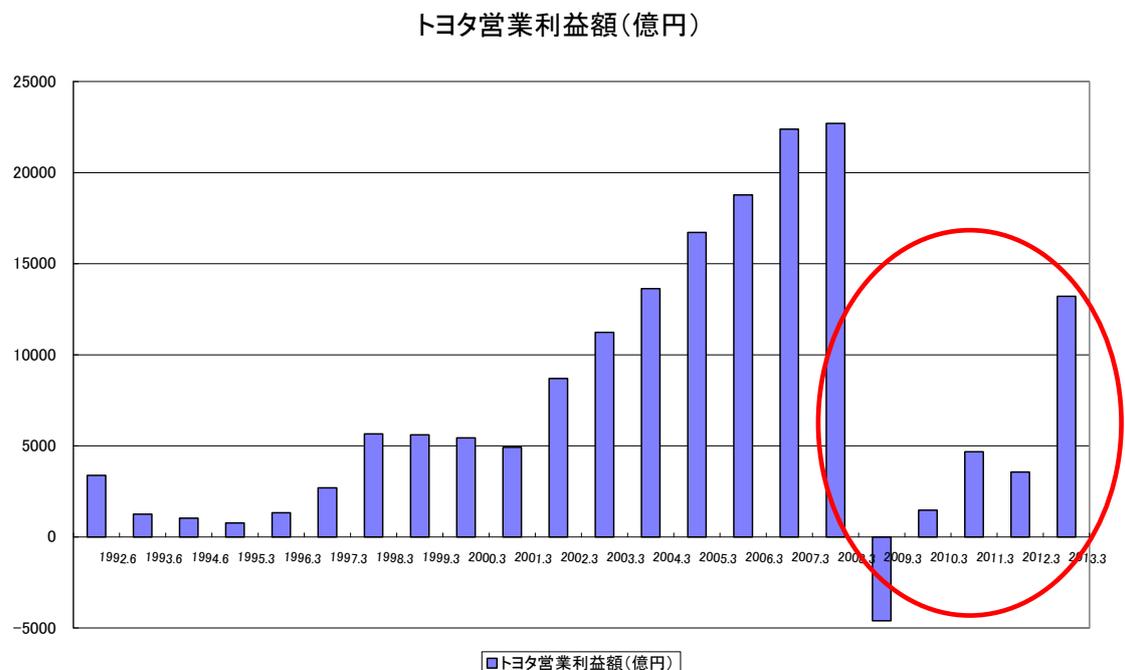
トヨタ自動車の図表（7）-25のトヨタ自動車原価低減活動実績の推移（2012年度まで）の図表と、図表（7）-26の営業利益（2012年度まで）の図表を重ね合わせれば明らかのように、営業利益2013年3月期1兆2853億円の結果は、原価低減活動実績2013年3月期+4500億円の結果として黒字決算となっていることが分かる。

図表（7）－25 トヨタ自動車原価低減活動実績の推移（2012年度まで）



出所：トヨタ自動車連結決算報告書より筆者作成

図表（7）－26 トヨタ自動車営業利益額の推移（2012年度まで）



出所：トヨタ自動車連結決算報告書より筆者作成

#### 7-5-4 トヨタの営業増益・減益要因（2009年～2013年）

2009年の営業利益黒字は、「販売面での影響」が2008年の1兆4800億円の赤字から、737億円の赤字に減少したことである。この背景は、販売台数見通しが期初と期末で誤差がなかったことの他に、9900億円のコストダウンを達成したことが挙げられる。

##### ● 「販売面での影響」のコストダウンと、「原価改善の努力」のコストダウンとの差

「販売面での影響」のコストダウンは、製造原価総額の80%を占める外注費のコストダウンが主要因であり、これはトヨタが取引する部品会社へのコストダウン要請である、つまりトヨタ自動車外部企業への原価低減要請である。一方、「原価改善の努力」とは、トヨタ自動車内部のコストダウン作業である。トヨタは2009年度決算で、外注費コストダウン9900億円、自社の原価低減コストダウン5000億円を実施したことになる。

外注費コストダウン9900億円とは、どのような意味を持つのであろうか、トヨタ自動車の売上高は20兆円である。すると、9900億円のコストダウンとは、売上高対比5%のコストダウン要請となる。これは、トヨタ自動車の部品サプライヤーへの外注費コストダウン要請5%を意味する。トヨタの部品サプライヤーへの5%のコストダウン要請は、部品サプライヤーに受け入れられるのだろうか。

トヨタは、部品サプライヤーへの毎年のコストダウン要請は、例年1～2%のコストダウンを要請していると言われている。部品サプライヤーはこの1～2%のコストダウン要請をクリアするのに、四苦八苦していると言われている。それが突然5%のコストダウンを要請されてクリアできるのだろうか？

**筆者の結論は「トヨタグループの場合、これは可能であろう」、というのが結論である。**

その参考ケースとして、以下の事例を紹介しよう。

トヨタが、2009年の9900億円のコストダウン要請（5%の外注費コストダウン）と似たような局面に直面したことが、過去に一度ある。それは1995年の「円/ドルレート；80円/ドル」の局面での部品メーカーに対するコストダウン要請であった。

筆者はこの時、日本自動車部品工業会の委託調査で、「1994年、1995年の円高で、自動車メーカー（具体的にはトヨタ）は部品メーカーに対して、3年間で10%のコスト削減を要請した、これは実施可能かどうか、日本自動車部品工業会の加盟企業に対してインタビュー調査をしてほしい」、との調査要請であった。筆者は自動車部品工業会加盟会社の中の50社にインタビュー調査を実施したが、80%以上の企業で10%のコスト削減を実施していた、しかも3年間でなく1年間で10%のコスト削減を実施していたのである。

その後、トヨタの購買担当者との問題を議論したことがある。トヨタの購買担当者は「この10%のコスト削減（1995年）は不可能だと思っていた」とコメントした。

## ● 「為替変動の影響」について

2008年の「為替変動の影響」▲7600億円以降、2009年では▲3200億円、2010年では▲2900億円、2011年では▲2500億円の赤字と続いた。すなわち、2009年～2011年の期間、円/ドルレートは、トヨタが予想した以上に円高局面が続いたことになる。

「為替変動の影響」が黒字化したのは、2012年の+1500億円であり、この時期から実勢の円/ドルレートは「輸出採算レート」に近づいていったと考えられる。2012年のトヨタの営業利益は、1兆2853億円であり、1兆円の営業利益にようやく復帰した。

2013年の「為替変動の影響」は+9000億円の黒字になっている、これは2013年以降円/ドルレートが100円/ドルから120円/ドルの円安になり、急速に円安が進んだ結果の円安利益である。その結果2013年度のトヨタの営業利益は、「為替変動の影響」+9000億円が加わって、2兆円を超える2兆4500億円まで黒字が増大した。

この9000億円の「為替変動の営業利益」はタナからボタモチと理解したほうが良い。したがって、トヨタの実力営業利益は、2013年営業利益2兆4500億円からこの9000億円を差し引いた、1兆2000億円～1兆5000億円である、と理解すべきである。

## ● 結論

トヨタの営業利益が1兆円に回復した2012年では、「販売面での影響」の販売利益の増加と部品サプライヤーのコストダウンの合計が6500億円、「原価改善の努力」のコストダウンが4500億円であり、これが大きく貢献した。

「販売面での影響」の6500億円は、その半分はトヨタ部品サプライヤーのコストダウン貢献であろう、「原価改善の努力」のコストダウン4500億円は、TPS（トヨタ生産システム）の成果であろう。この2つの貢献と、トヨタの製品開発力の実力発揮の貢献（「販売面での影響」に含まれている）の3点が、トヨタの事業利益好決算の背景であると筆者は評価した。

図表（7）－27 トヨタの営業増益・減益要因（2008年～2013年）

	前年営業利益		販売面での影響		為替変動の影響		諸経費の増加など		原価改善の努力		本年営業利益
2008年	22,703	+	-14,800	+	-7,600	+	-4,913	+	0	=	-4,610
2009年	-4,610	+	-737	+	-3,200	+	4,700	+	5,200	=	1,353
2010年	1,353	+	4,900	+	-2,900	+	-300	+	1,800	=	4,853
2011年	4,853	+	1,500	+	-2,500	+	-2,000	+	1,500	=	3,353
2012年	3,353	+	6,500	+	1,500	+	-3,000	+	4,500	=	12,853
2013年	12,853	+	1,800	+	9,000	+	-1,000	+	1,900	=	24,553

### 7-5-5 トヨタは純利益最高額（2015年）を達成

2015年11月26日の日経新聞で、以下の報道が掲載された。

“世界の車大手 2015年上期決算、トヨタ、質・量とも首位” との新聞報道である。

“世界自動車メーカーの中で、トヨタの収益力の高さが際立っている” とのコメントであった。

図表（7）-28 世界の車大手 2015年上期決算  
トヨタ、質・量とも首位

通期ではGMが3位に浮上し、米国勢の復調が目立つ					
順位	社名	15年度上期		15年度通期	
		純利益	売上高 純利益率	純利益予想	予想 ROE
1(1)	トヨタ	1兆2581億円 (12)	8.9%	2兆2500億円 (4)	13.2%
2(2)	VW(独)	7579億円 (▲0)	5.1%	7902億円 (▲44)	6.5%
3(4)	ダイムラー (独)	5771億円 (35)	5.9%	1兆1456億円 (27)	18.0%
4(3)	BMW(独)	4439億円 (1)	7.3%	7956億円 (6)	14.4%
5(5)	現代自(韓)	3944億円 (▲13)	8.3%	7133億円 (▲9)	11.0%
6(8)	フォード(米)	3438億円 (22)	3.9%	7856億円 (2倍)	21.9%
7(7)	日産	3255億円 (37)	5.5%	5350億円 (17)	10.8%
8(6)	ホンダ	3137億円 (14)	4.3%	5250億円 (3)	7.4%
9(9)	上海汽車(中)	2792億円 (4)	4.4%	5422億円 (1)	16.6%
10(10)	GM(米)	2524億円 (4.2倍)	2.8%	9650億円 (2倍)	21.2%

(注)カッコ内は前年順位、前年同期比増減率%、▲は減、海外勢は米ファクトセット調べで上期は1～6月、通期は12月期、上期は6月末、それ以外は足元のレートで換算

出所：日本経済新聞（2015年11月26日）

以上

## 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)