

自動車各社の業績低迷も、トヨタ一社が純利益増の最高益を達成（日本経済新聞記事）

# トヨタ 逆風下の最高益

## 純利益3%増1.2兆円

### 4～9月 欧州・中国で販売増

トヨタ自動車は7日発表した2019年4～9月期決算は、純利益が前年同期比3%増の1兆2749億円と、同期間で過去最高を更新した。世界の自動車市場が落ち込む中でも、新モデルの投入効果で販売台数を伸ばした。モデル切り替えの頻度が他社より高く、業績の差につながっている。販売が伸び悩む米国でもコスト管理で利益を大幅に伸ばした。（1面参照）

4～9月期の売上高は4%増の15兆2855億円、営業利益は11%増の1兆4043億円だった。世界販売は3%増の545万台と過去最高で日本や欧州、中国での販売増がけん引した。競合を見渡すと、4～9月の販売台数では独力オクスワーゲン（VW）は1%減、米ゼネラル・モーターズ（GM）は6%減と振るわなかった。利益面でも4～9月の純利益はGMは3%減、米フォード・モーターが7割減と、世界シェア（約10%）に比べて見劣りする。巻き返しに向け、地方でのモーターショーの開催を大幅に増やしているほか、強みのハイブリッド車（HV）の普及活動も

多目的スポーツ車（SUV）「RAV4」やセダン「カローラ」などをフルモデルチェンジして投入した。トヨタは21年までに20近い新モデルを投入し「世界販売の6割を新車へと切り替える」（幹部）計画。今後、主力小型車「ヤリス」などの新型の投入を控えている。これに加えて、米中で進める改革も収益を押し上げている。中国でのトヨタのシェアは6%程度と、世界シェア（約10%）に比べて見劣りする。巻き返しに向け、地方でのモーターショーの開催を大幅に増やしているほか、強みのハイブリッド車（HV）の普及活動も

強化している。4～9月期は市場全体がマイナスの中でも販売は1割増え、勢いを見せる。苦戦していた北米も採算が急改善している。新モデル投入に加え、現地

で人気のピックアップトラックなど大型車の供給を増やし、値引き原資の販売奨励金（インセンティブ）が減少。中古車相場が安定し、リース車を引き取る際の想定価値が

トヨタが「原価低減」と呼び、自社だけでなく部品メーカーと組んで進めているコスト削減の効果が下がっている。自動車など「CASE（きさも増している。原価低減の金額は年々減少しており、前期と

中国BYDとEV開発で合弁 トヨタ自動車は7日、電気自動車（EV）で中国最大手の比亜迪（BYD）と、EV研究開発の合弁会社を2020年後半に設立すると発表した。EVやプラットフォーム（車台）、関連部品を共同開発する。すでに共同開発で合意していた両社は、中国での開発体制を整えて商品化を急ぐ。新会社はBYDとトヨタの折半出資とする。董事長はトヨタから、総経理はBYDから出す。資本金や人員規模は今後詰めるが、両社が技術者を派遣する。

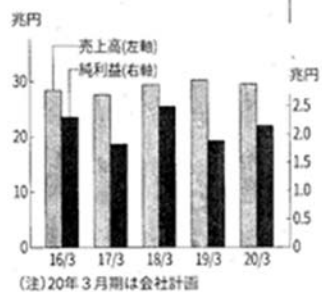
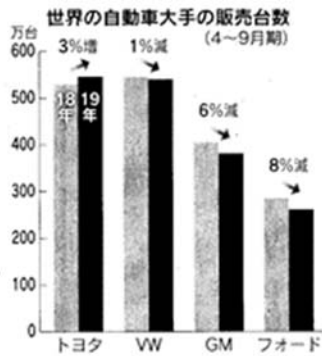
改善していることも追い風だ。「全方位での活動を推進した」（近健太執行役員）ことで、4～9月期の地域別の営業利益は6割増となった。20年3月期の通期業績予想は、税引き前利益を前年比15%増の2兆6300億円に引き上げる一方、純利益は14%増の2兆1500億円を据え置いた。同日、2000億円を上限に自社株買いを実施することも発表した。

ほとんど、18年3月期の約3万7000円から大幅に低下する見込みだ。背景にあるのは車の新機能の拡充だ。トヨタの新型車ではCASEに沿った自動運転などの安全支援システム、コネクテッドカー（つながる車）の機能を標準搭載とする車種が増えていく。各国の環境規制への対応も複雑化しており「既存の部品の原価低減の効果は打ち消している」（ト

## CASEが重荷

### カイゼンに試練

トヨタが「原価低減」と呼び、自社だけでなく部品メーカーと組んで進めているコスト削減の効果が下がっている。自動車など「CASE（きさも増している。原価低減の金額は年々減少しており、前期と



ヨタ幹部) という面がある。原価低減が減り続けられ、トヨタの成長に「黄信号」がともりかねない。首脳陣も変革期を乗り切るため、「お家芸」の重要性をことあるごとに指摘するようになった。

従業員が業務改善を提案する「創意くふう」活動は1951年から歴史ある取り組みだが今年4月、改めて従業員に参加を呼びかけた。7日、都内で記者会見した工場担当の河合満副社長は「(カイゼンの提案は) 数百億円というところまで(効果が) 積み

上がった」と明らかにした。例えば、高岡工場(愛知県豊田市)の塗装工程では1日当たり10枚使っていたゴミ袋に生産で使う部材が入っている袋を再利用し、1台当たり0・07円の原価低減につながった。

抜本的な低減の仕組みにも取り組んでいる。新たな設計開発手法「TNGA」を柱に部品の共通化を進めており、世界で約100種類あった骨格部品は半分ほどに減らす方向だ。すでに「原価を約10%低減できた」(トヨタ幹部) という。

さらに、原価低減の活

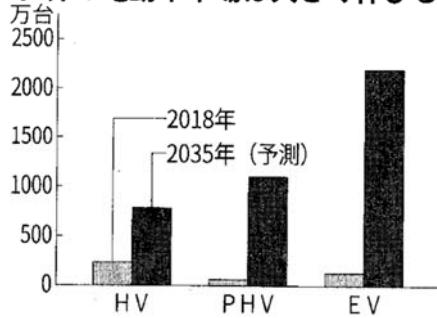
動の輪を「日本連合」に広げる。スズキとの資本提携を決めたほか、SUBARU(スバル)との資本業務提携を拡大せると矢張り早くに発表している(トヨタ幹部)。

トヨタが出資する自動車メーカーを合わせた販売台数は1600万台に上り、最産効果も見込める。原価低減の効果も相殺し、ハード中心だった車のコストでソフトの割合が増え、ものづくりにとどまらない低減策も必要となっている。

## CASE

### 電動車、35年に10倍

#### 世界の電動車市場は大きく伸びる



▽: 将来的に4つの技術が完全に実用化されれば、自動車は「所有」から「共有」にシフトする。人間の次世代車は膨大なセンサーやレーザーなど電装品を積み、IT(情報技術)で機能をコントロールしなければならぬ。巨額の研究開発や投資費用がかかり、自動車メーカーの業績を圧迫する。自動運転の安全性確立も道半ばだ。一方、自動車

がITで外部とつながれば情報を活用したシェアリングサービスなど新たな事業機会は広がり、異業種参入は増えそうだ。

▽: 自動車の次世代技術やサービスの新たな潮流を表す英語の頭文字4つをつなげた造語。「CIIコネクテッド(つながる)」「AIIオートノマス(自動運転)」「SIIシェアリング(共有)」「EIIエレクトロニクス(電動化)」を指す。100年に1度の大変革を自動車産業にもたらす可能性がある。18年に比べて約10倍の4090万台にまで増加する。

▽: 実現には課題も多い。高機能なセンサーやレーザーなど電装品を積み、IT(情報技術)で機能をコントロールしなければならぬ。巨額の研究開発や投資費用がかかり、自動車メーカーの業績を圧迫する。自動運転の安全性確立も道半ばだ。一方、自動車がITで外部とつながれば情報を活用したシェアリングサービスなど新たな事業機会は広がり、異業種参入は増えそうだ。

世界のEV市場は大きく伸びる