

急激な環境変化への対応

本日の決算は「半年間の」「トヨタの」業績です。

ただ、この決算は、この半年だけではなく、リーマン・ショック以降の長い取り組みの結果が映し出されたものであり、

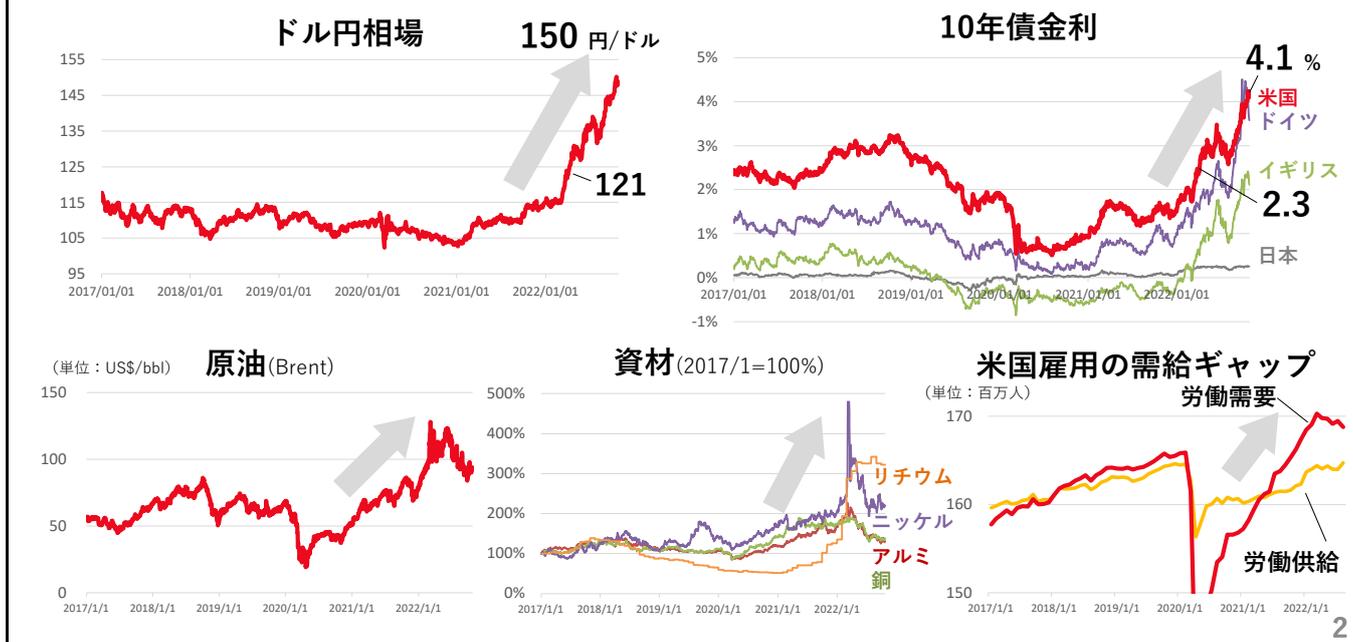
多くの仲間を含めたトヨタ全体の競争力を映すものと思っております。

私たちは、トヨタの「商品」をお求めいただける世界中のお客様のために、カンパニー制、地域制、共通プラットフォームのTNGAなどを導入し、時代にあわせて「商品」を継続的に進化させてきました。

その結果、商品が市場に、受け入れていただいているものと思っております。

急激な環境変化

TOYOTA



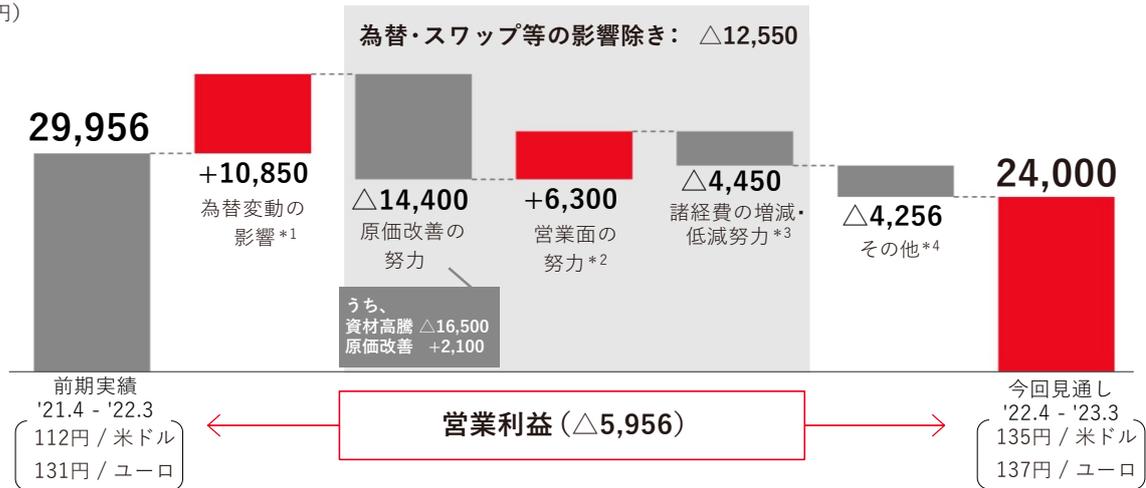
しかし、環境は、この半年で急激かつ大きく変化しました。2017年以降、105円から115円で長く安定して推移していたドル円相場は今年3月末の121円が、足元は150円まで上昇、米国債10年の利回りは2.3%が、4.1%まで上昇しています。

それだけでなく、スライドにあるようにエネルギーや資材の価格、世界中の労働力の状況が急激に、大きく変動しています。

半導体の状況を含め、どれひとつ取っても、すそ野の広い自動車産業にとって、将来にも大きな影響を与えかねない変化が、いくつも同時に起きています。自動車産業の半年先も見通しづらくトヨタの収益や台数を見通すことも、本当に難しいというのが正直な実感です。

連結営業利益増減要因(前期差)

(単位:億円)



*1 内訳		*2 内訳		*3 内訳		*4 内訳	
輸出入等の外貨取引分	+10,000	海外子会社の	+1,050	台数・構成	+1,750	労務費	$\Delta 1,400$
- 米ドル	+9,300	営業利益換算差		金融事業	$\Delta 850$	減価償却費	$\Delta 700$
- ユーロ	+400	その他	$\Delta 200$	その他	+5,400	研究開発費	$\Delta 650$
- その他通貨	+300	(外貨建引当の期末換算差ほか)		経費ほか	$\Delta 1,700$	スワップ等の評価損益	$\Delta 2,200$
						ロシア生産終了	$\Delta 969$
						その他	$\Delta 1,087$

資材高騰への対応について、ご説明いたします。

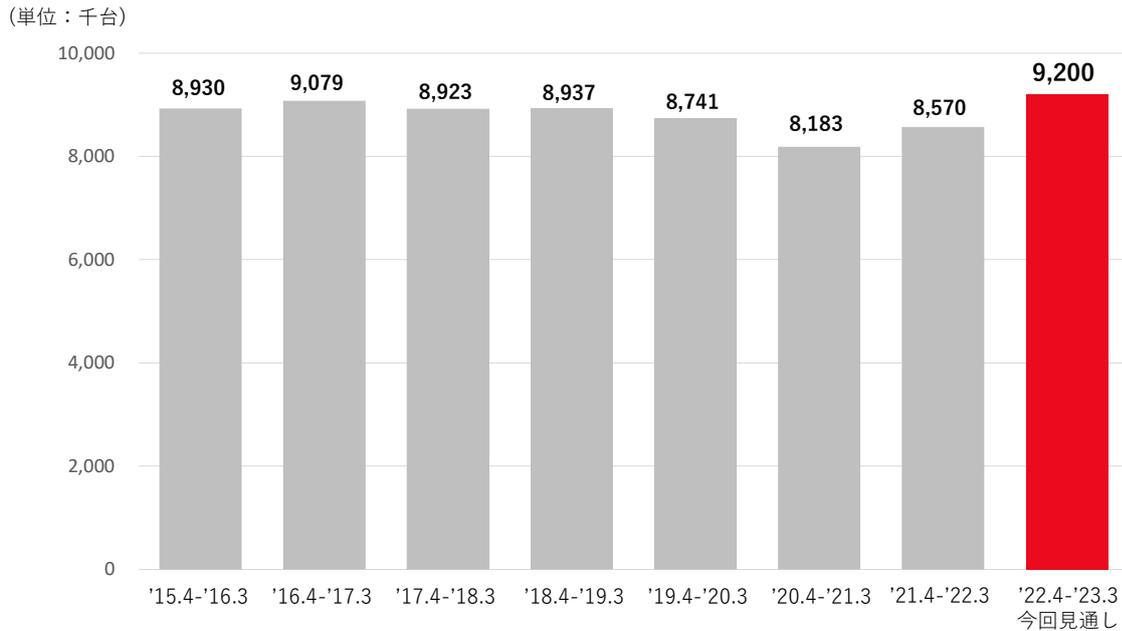
仕入先とは、日頃から、常に、中長期的に競争力を高めるという軸をぶらさずに話し合っています。

クルマは3万点の部品からなりたっており、トヨタだけで競争力を高めることはできません。

この資材高騰への対応についても、トヨタと仕入先一社一社が一体となってその軸をぶらさずに取り組みを進めてまいります。

生産台数の推移(トヨタ・レクサス)

TOYOTA



4

なお、現在もまだ、受注残の解消目処は立っておりません。

生産台数の見直しを行いますが、早く受注いただいたお客様へ早くお届けしたいという基本的な考え方は変わっておりません。

現実にはうまくいかないことも多くあり、大変お待たせして申し訳ありませんが、引き続き頑張ってまいります。

これまでも、リーマンショックをはじめ先を見通すことが難しいことは何度もありました。

その度ごとに大きな影響を受けてきました。

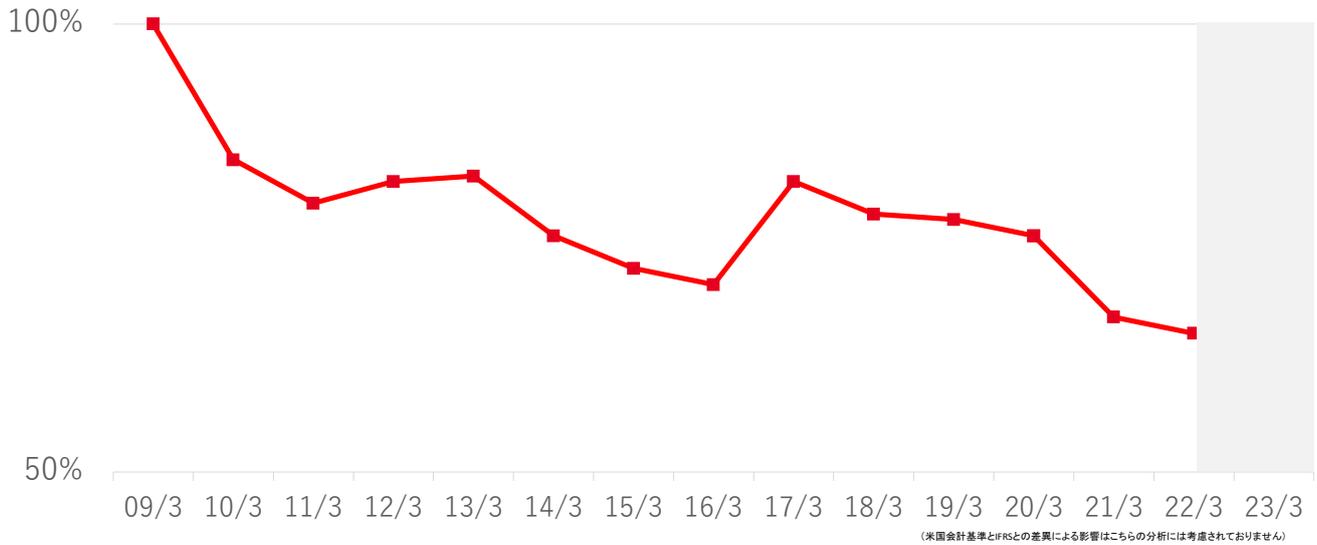
今回は、これまでを超えるような変化が起こっていますが、何とか生産レベルを維持できているのは一朝一夕の成果ではないと思っております。

損益分岐台数の推移

TOYOTA

(09/3期=100%)

*営業利益ベース



5

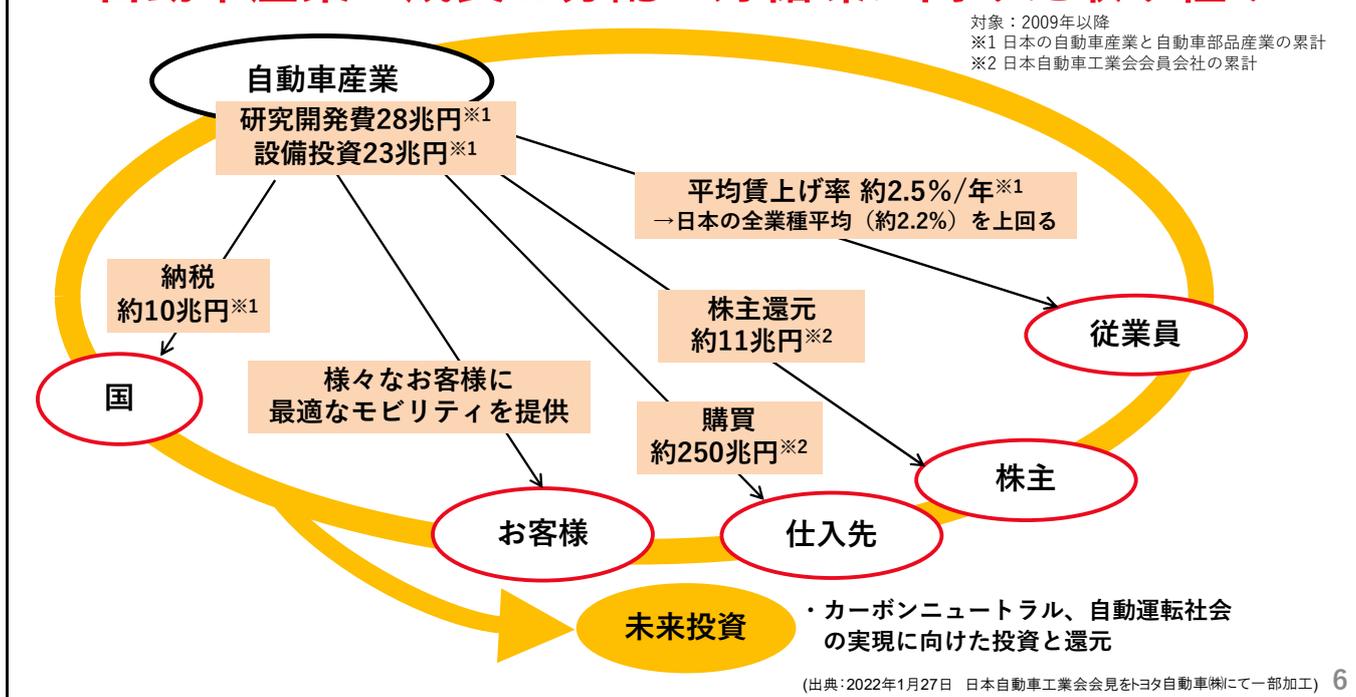
リーマンショック以降の「商品軸の経営」では、商品力の強化もさることながら、仕入先や生産現場でのクルマづくりも鍛えてきました。

開発、販売、生産の効率の向上にも大きく繋がり、リーマンショック前と比べて、損益分岐台数を30%以上、引き下げることができました。

長い時間をかけて、多くのステークホルダーと共に地道な体質改善に取り組んできた成果だと思えます。

自動車産業の成長と分配の好循環に向けた取り組み

対象：2009年以降
 ※1 日本の自動車産業と自動車部品産業の累計
 ※2 日本自動車工業会会員会社の累計



2009年以降、日本の自動車産業と部品産業は、累計で研究開発に28兆円、設備投資23兆円を行い、魅力的な商品をお客様にお届けし、多くの雇用を生み、国や自治体へ納税し、外貨を獲得して輸入エネルギーの原資を確保するなどモビリティが創造する価値を多くの方々と共有することで成長してまいりました。

そのことが、今、この大きな変化の時代にあっても、自工会や部工会など自動車産業全体がOne Teamで、進んでいける大きな力になっていると思います。

以前はなかったことだと思います。



足元でも、半導体の不足などによる急な増減産、
資材高騰によるコスト上昇など向かい風は続いており、
先行きが見通せる状況ではありませんが
これまでの長い時間をかけて培ってきた、
競争力と収益体質、
自動車産業の多くの仲間との強い絆、信頼関係を力に、
乗り越えて、さらに競争力を高めてまいりたいと思います。

何卒、皆様からも応援いただけますよう、お願いいたします。