

1. 2025年9月中間決算(日刊工業新聞) (◎○△▲は、資料作成者の評価)

- ① トヨタ: ○ 通期見通し上方修正 営業益 3.4 兆円
- ② ホンダ: △ 26 年3月予想を下方修正 8月公表時より 1200 億円減の 3000 億円と発表
- ③ 日産: ▲ 4-9 月期、当期赤字 2219 億円 世界販売 11 万 6000 台減
- ④ マツダ: ○ 26 年 3 月期 500 億円の営業黒字見通しを据え置く
- ⑤ 三菱自: ▲ 4-9 月期、当期赤字転落 為替・米関税響き 5 年ぶり
- ⑥ スズキ: △ 4-9 月期、営業益 17%減 インド・欧で販売減 為替や原材料価格が上昇

- ⑦ GS ユアサ: ◎ 4-9 月期、売上高最高 車用リチウム電池けん引
- ⑧ パナ HD: △ 通期見通し下方修正 営業益 3200 億円 車載電池事業の不振による売上減
- ⑨ TDK: ○ 通期上方修正 営業益 2450 億円 スマホ用 2 次電池好調

- ⑩ 大手商社 7 社: ○ 4-9 月期、6 社が当期増益 非資源・エネけん引
- ⑪ 海運 3 社: △ 通期見通し、経常大幅減益 コンテナ船運賃が影響

- ⑫ 村田製作所: ○ 通期予想上方修正 AI サーバー向け電子部品好調
- ⑬ 京セラ: ○ 通期見通し上方修正 売上高・全利益段階

- ⑭ 日鉄: △ 事業益 4500 億円 通期下方修正 US スチール事故響く
- ⑮ 三菱重工業: ○ 通期受注高・売上高を上方修正 北米で GTCC(ガスタービン)好調

- ⑯ ソフトバンク: ◎ 4-9 月期、営業最高益 法人向け AI 好調
- ⑰ イオン: ◎ 3-8 月期、売上高・営業益最高 PB 商品など好調
- ⑱ コンビニ 3 社: ○ 3-8 月期、2 社増収 ローソン・ファミマ営業最高益

2. 自動車 7 社の関税影響 1.5 兆円 4~9 月、販売台数はトヨタほぼ「一人勝ち」

2025 年 11 月 10 日 日経新聞

- ① 米関税影響は 7 社合計で 1.5 兆円規模にのぼり、4~9 月期としては 5 年ぶりに全社の最終損益が悪化した。
- ② 米関税は、9 月 16 日に 27.5%から 15%に税率が引き下げられたが、4~9 月期はほぼ 27.5%が適用された。
7 社の関税影響(営業利益ベース)は計約 1.5 兆円で、さらに為替の円高も約 7000 億円のマイナス要因となった。日産自動車(▼2200 億)、マツダ(▼450 億)、三菱自動車(▼92 億)は最終赤字に転落した。
- ③ マツダ: 世界販売のおよそ 3 割を米国が占める。日本からの輸出が多く、関税で 971 億円の減益影響、5 年ぶりの最終赤字に。

- ④ **スバル**:販売の 8 割を米国が占める。新モデル車の投入で販売を伸ばしたが、1544 億円もの関税影響が利益を打ち消した。
- ⑤ **ホンダ**:ネクスペリア製の半導体を採用しており、10 月下旬からメキシコや米国で主力モデルの減産を強いられている。半導体不足による減産影響を営業利益ベースで 1500 億円と見積もり、26 年 3 月期通期の純利益見通しを下方修正した。
- ⑥ **スズキ**:四輪の米国販売がなく、関税影響が軽微なスズキも下期は半導体リスクに身構える。26 年 3 月期は主力のインド市場で減税の恩恵を見込むものの、半導体供給リスクを織り込み従来予想を据え置いた。
- ⑦ **トヨタ**:9000 億円の関税影響を受けたが、世界販売は前年同期から 5%伸ばし過去最高を記録した。販売台数を増やしたのはトヨタとスバルの 2 社だけだ。採算のよい HV の販売が 9%増えたうえ、原価低減なども奏功し、大手 7 社の中で最も傷は浅く済んだ。近健太 CFO は「米国での HV の需要が非常に強い」と強調。中国市場では現地メーカーの台頭でホンダなどが苦戦する中、トヨタは販売台数を 6%伸ばした。

自動車大手 7 社の 2025 年 9 月中間の 連結最終損益と関税影響額		最終損益	関税影響額
	トヨタ	1兆7734 (▼7.0)	9000
	ホンダ	3118 (▼37.0)	1643
	日産	▼2219 (赤字転落)	1497
	スズキ	1927 (▼11.3)	100
	スバル	904 (▼44.5)	1544
	マツダ	▼452 (赤字転落)	971
	三菱自	▼92 (赤字転落)	277
	合 計	2兆920 (▼27.2)	1兆5032
	※単位は億円、カッコ内は前年同期比増減率%、▼は赤字またはマイナス。関税影響額は、営業利益ベース(スズキはその他のリスク含む)		



- ⑧ トヨタグループ 8 社、上期純利益最高が3社

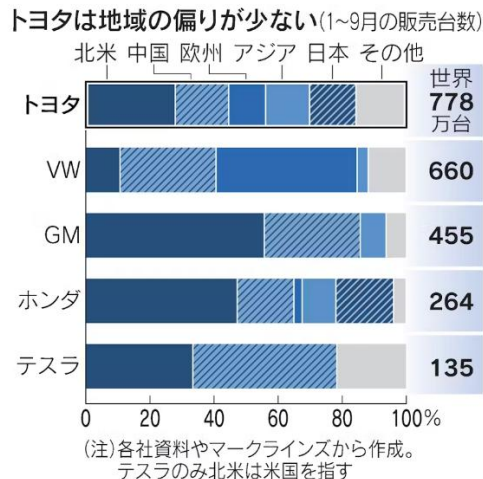
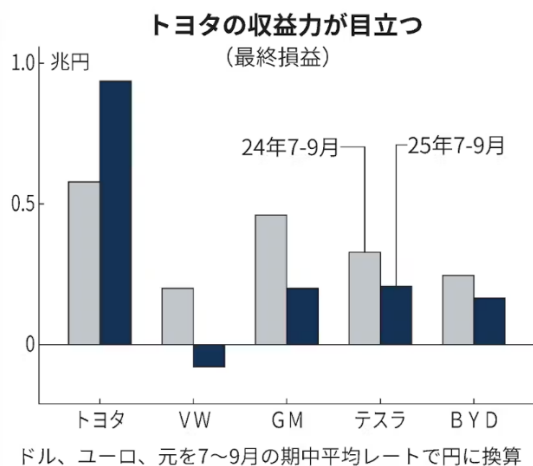


トヨタ系主要 8 社の連結純利益		
社名	25年4～9月期	26年3月期予想
デンソー↓	1313 (▲31)	★4970(19)
アイシン	★698 (8.7倍)	1250(16)
豊田自動織機↓	911 (▲38)	1800(▲31)
ジェイテクト	121 (95)	200(46)
トヨタ紡織↓	174 (29)	450(2.7倍)
豊田合成↑	★277 (52)	430(18)
愛知製鋼↑	56 (3.3倍)	100(28)
豊田通商↑	★1869 (3)	3600(▲1)

(注) 単位億円、カッコ内は前年同期比、前期比増減率%、↑は通期予想を上方修正、↓は下方修正。★は最高。▲はマイナス

3. トヨタ「世界全方位戦略」が奏功 米中で独自開発進め販売拡大 2025 年 11 月 5 日日経

- ① 「世界中の顧客から強い需要を頂いている」。同日、都内で開いた記者会見で近健太最高財務責任者(CFO)はこう述べた。
- ② (7～9 月純利益)独フォルクスワーゲン(VW):赤字転落、米ゼネラル・モーターズ(GM):6 割減の 1956 億円。トヨタ:62%増の 9320 億円。車種構成の変化や生産増などが 3850 億円の増益要因となった。



- ③ 強みを発揮したのが「全地域戦略」だ。トヨタの地域別の割合は最も大きい北米でも 28%で、GM (56%)やホンダ(47%)に比べて少ない。VW や GM の 3 割を占める中国でもトヨタは 17%程度だ。
- ④ トヨタの東崇徳経理本部長は「どこが 1 番ではなく、非常に地域バランスのとれた収益構造になっている」と話す。米国では関税政策、中国では勢いを増す現地メーカーへの対応が求められるなか、トヨタは販売を 1 つの地域に依存しない戦略で安定した利益につなげている。
- ⑤ 北米では現地生産が増えるにつれ、経営の現地化を進めてきた。既に 1977 年には北米向けの研究開発拠点を設け、ピックアップトラックの「タンドラ」や「タコマ」など現地の需要を捉えた車種を投入してきた。
- ⑥ 中国でも現地化が急ピッチで進む。2025 年に投入した電気自動車(EV)「bZ3X」は現地市場の動向を踏まえ、200 万円台の価格設定にした。上海市ではレクサスの車両工場も 27 年以降に稼働を控える。24 年 4～9 月は 86 万台に落ち込んだが、25 年 4～9 月は 91 万台に戻した。
- ⑦ インドも前年同期比 14%増の 16 万台に伸長。インドネシアが 18%減の 12 万台に落ち込んだでも、他の地域で支える構図ができてきた。
- ⑧ 「アフリカもしっかり収益を支えている」(東経理本部長)。同地域や中東など「その他地域」の営業利益は 4～9 月期で 59%増の 1991 億円と伸びた。
- ⑨ ただ全方位がゆえにサプライチェーン(供給網)が崩れるリスクははらむ。
- ⑩ オランダに本社を置く中国資本の半導体メーカー、ネクスペリアの出荷停止の問題は懸念材料として残る。自動車 1 台あたりの半導体の搭載数は 2024 年で 824 個に達し、30 年に 1158 個と予測する。車の製造コストの 4 割を占めるとされ、半導体の供給が停滞すれば致命傷になりかねない。
- ⑪ 今回のネクスペリア問題。前回と違うのは「ほとんどが汎用に近いもので代替品が 99%特定できている」(デンソーの松井靖副社長)。トヨタの近 CFO は「足元でまだ影響が出ている状況ではない」としつつ「リスクがあると思っている」と警戒した。

4. 日産、反転の道険しく 下期販売は 1%増 「Re:Nissan」

リストラ策は一定効果 ホンダとの協業は遅れ 2025 年 11 月 7 日 日経新聞

- ① 日産自動車の販売回復が勢いを欠いている。6 日発表した 2026 年 3 月期通期の販売台数見通しは前期比 3%減少する。新型車攻勢を始めた日本や欧州で想定より伸びず、下期は 1%増にとどまる。

イヴァン エスピノーサ社長



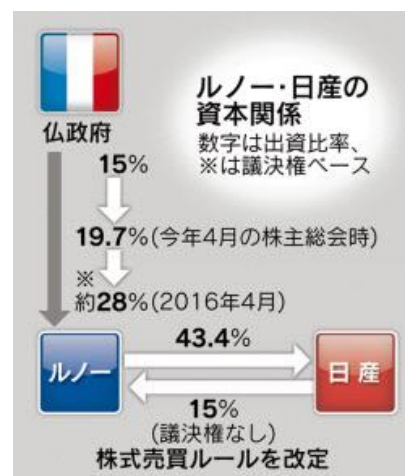
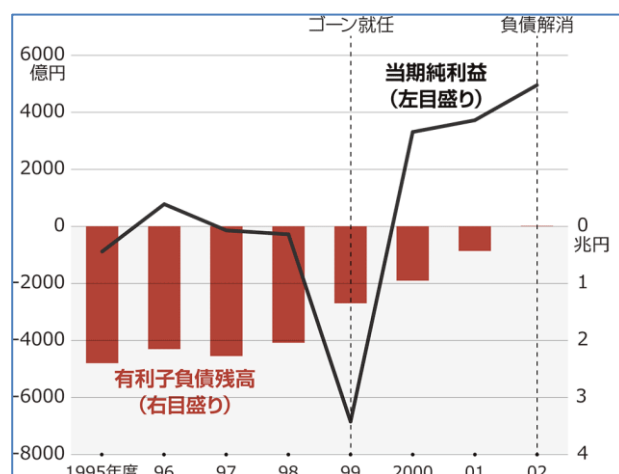
- ② 経営再建をかけたリストラは市場の予想よりも動きが早い。追浜工場(神奈川県横須賀市)など世界 7 工場の削減はほぼメドをつけた。それに伴い、世界で 2 万人の人員削減も進みつつある。
- ③ エスピノーサ社長は生き残るために身を縮める戦略を選んだ。就任以来、「門構えを見直す」をキーワードに生産体制の縮小を打ち出した。
- ④ 拡大戦略のツケで重いコストを支えきれないため、いったん販売規模にあったコスト構造にして事業を継続させる。変動費については 2000 億円近くの削減を、固定費は工場削減などを通じ、25 年度末時点で 1500 億円の削減となる見通しだ。
- ⑤ 一方、肝心の売上高は振るわない。25 年 4～9 月期の販売台数は 148 万台と、前年同期比 7.3%減少した。米国は主力車「ログ」の値下げにより 0.9%減にとどめた。一方、日本は 16.5%減、中国は 17.6%減、欧州も 7.9%減と主要市場が軒並み減った。
- ⑥ 供給網の問題も影を落とす。米国の他社のアルミニウム工場で起きた火災と中国資本の半導体メーカー、ネクスペリアの出荷停止で部品の供給リスクが浮上している。
- ⑦ エスピノーサ氏が社長に就任してから 7 カ月が経過した。リストラ策は打ち出しているものの、4 日の終値は 3 月末時点と比べ約 7%下げた。同業であるトヨタ自動車(21%高)やホンダ(18%高)と比べても市場の評価は厳しい。
- ⑧ 成長のカギを握るホンダとの協業は遅れている。エスピノーサ社長はホンダとの協業について「引き続き検討している」と述べるにとどめた。
- ⑨ 日産は本社売却で 26 年 3 月期に 739 億円の特別利益を計上する一方で、最終損益の見通しの公表は見送った。売り上げが回復基調にならないければ、追加のリストラ策を迫られる恐れもある。
- ⑩ 中国・比亞迪(BYD)や米テスラなどが攻勢をかけており、経営再建に時間をかけている猶予はない。まずは縮小均衡の道筋をつけられるか。勝負の下期となる。

【参考：日産リバイバルプラン（2000～2002 年度）】

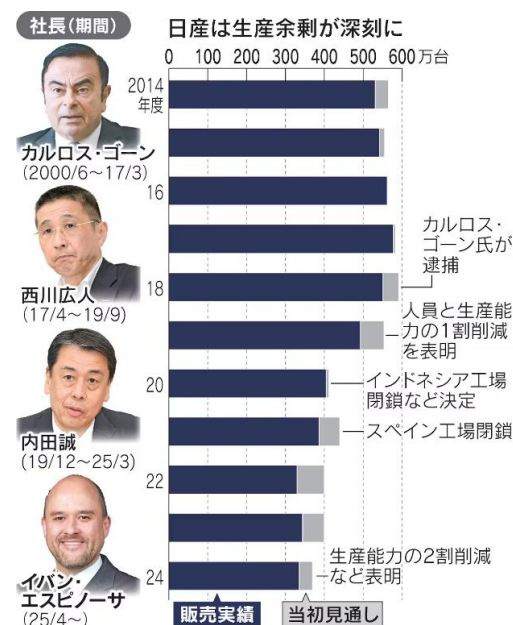
- ① 2000 年度までに黒字化
- ② 2002 年度までに営業利益率 4.5%達成
- ③ 有利子負債を 1 兆 4000 億円から 7000 億円以下へ削減

<実施事項>

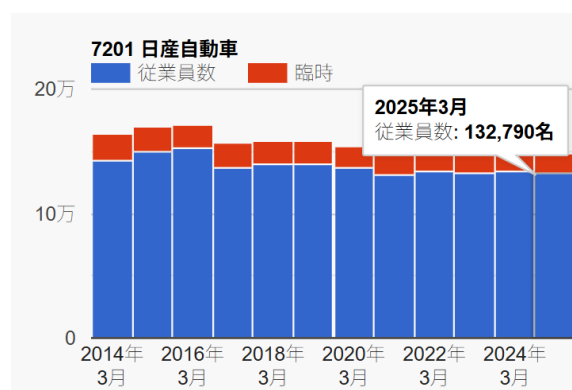
- イ) 工場5か所を閉鎖…国内の年間生産能力を 240 万台から 165 万台に削減
(車両組立工場)村山工場、日産車体京都工場、愛知機械工業港工場
(部品工場)久里浜分工場、九州エンジン工場
- ロ) 部品調達先下請企業 50%を削減
- ハ) 世界で人員 2 万 1000 人削減
- ニ) 子会社・関連会社 1400 社のうち、基幹の 4 社を除く全ての会社の保有株式を売却



【歴代社長】



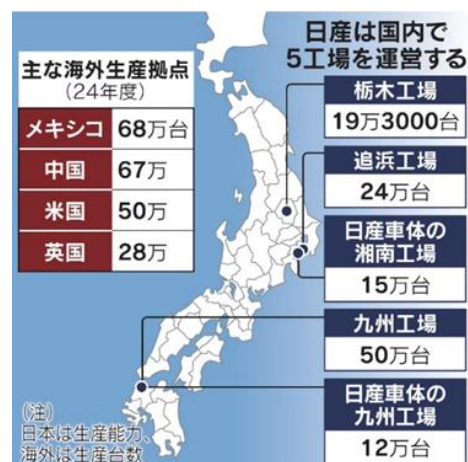
【従業員数の推移】



(参考)	生産台数	社員数
2013 年度	507 万(最高)	14.3 万人
2024 年度	304 万台 *	13.3 万人
*内国内 64 万台		

【日産の生産拠点】 閉鎖予定の7工場は網掛け部

	工場名	所在地	生産車種	従業員数	生産能力 (台/年)	稼働率
1	追浜工場	神奈川県 横須賀市	ノート、 ノートオーラ	約3900人 (24年10月31日時点)	約24万	46%
2	栃木工場	栃木県 河内郡 上三川町	アリア、 GT-R、 フェアレディZ	約5300人 (24年10月31日時点)	約19万3000	37%
3	日産車体 (湘南工場)	神奈川県 平塚市	NV200バネット、AD	約1700人 (25年3月31日時点)	約7万5000	32%
4	九州工場	福岡県 京都郡 苅田町	セレナ、 エクストレイル、 ローグ	約4500人 (24年4月時点)	約50万	84%
5	日産車体九州 (九州工場内)	福岡県 京都郡 苅田町	エルグランド、 アルマーダ、 キャラバン、 パトロール Y62/Y63、 QX80	約1200人 (25年3月31日時点)	約12万	67%



○中国市場は「東風汽車集団」との合弁事業「東風汽車有限公司」にて展開。

○現在4拠点

- ・花都工場(華南)
- ・襄陽工場(華中)
- ・鄭州工場(華中)
- ・大連工場(華北)(SUVの拠点)

○工場の再編・閉鎖

- ・常州市工場: 2024年6月に閉鎖
- ・武漢工場: 2025年度内に終了予定

6	チェンナイ工場	インド、タミルナドゥ州、オラガダム	サニー(輸出のみ)、マグナイト	—	24万	62%
7	サンタ・イザベル工場	アルゼンチン、コルドバ州	日産ブランド: フロンティア/ナバラ ルノーブランド: アラスカン	—	10万	49%
8	COMPAS工場	メキシコ、アグアスカリエンテス州、アグアスカリエンテス	インフィニティ: QX50、Q55	約3600人	30万	23%(全体)
9	シバック工場	メキシコ、モレロス州、クエルナバカ	NP300、NP300フロンティア、v-Drive、ヴァーサ	約6000人 (23年6月8日時点)	21万6000	65%
10	アグアスカリエンテス第1・2工場	メキシコ、アグアスカリエンテス州	第1: マーチ、ヴァーサ、キックス 第2: セントラ	約11000人(推測)	63万	82%
11	ロスリン工場	南アフリカ共和国、ハウテン州	ナバラ	—	3万5000	44%
12	エジプト工場	エジプト、ギザ県	サニー、セントラ	—	約3万	48%
13	スマーナ工場	アメリカ、テネシー州	バスファインダー、ローグ、ムラーノ、QX60	約5700人 (24年11月時点)	約64万	49%
14	キャントン工場	アメリカ、ミシシッピ州	アルティマ、フロンティア	約5000人 (24年11月時点)	約41万	47%
15	レセンデ工場	ブラジル、リオデジャネイロ州	新型キックス	約2400人 (23年11月時点)	約20万	78%
16	サンダーランド工場	イギリス、イングランド、サンダーランド	キャシュカイ、ジューク、(リーフ)	約6000人 (23年6月8日時点)	40万	71%
17	(タイ) 第1・第2工場	タイ、サムットプラカーン県	アルメーラ、キックス、ナバラ、テラ	—	—	—

5. 各社の財務データ（会社四季報から作成）

業界概況											
会社コード 会社名 (登記上)	本社住所 設立年月	連結社員 数:人 23/3期 24/3期 25/3期	収支（億円）			財政（億円）		配当 (円/株) 同左	投資 直近期 設備投資 減価償却 研究開発	売上構成 (%) 部門 (利益率) 海外売上	株主 (%) 外国(%)
			売上高 23/3期 24/3期 25/3期 26/3予	営業利益 同左	利益率 (%) 同左	総資産 同左	自己資本 (%) 同左				
1 トヨタ自動車	7203	–	37.2兆	2.7兆	7%			60円	2.1兆	自動車90(9)	自社17
	豊田市	38.5万人	45.7兆	5.4兆	12%	94兆	38%	75円	1.4兆	金融9(15)	自動織機8
	1937.8	38.9万人	48.0兆	4.8兆	10%	93兆	39%	90円	1.3兆	海外84	デンソー3
			49.1兆	3.6兆							外国22
2 日産自動車	7201	–	10.6兆	3770億	4%			10円	5770億	自動車91(▲2)	ルノー17
	横浜市	13.5万人	12.6兆	5690億	5%	20兆	30%	20円	3600億	金融9(23)	外国63
	1933.12	13.2万人	12.6兆	700億	1%	19兆	26%	0円	6200億	海外84	
			12.1兆	▲1900億							
3 ホンダ (本田技研工業)	7267		16.9兆	7800億	5%			40円	5400億	2輪17(18)	自社18
	港区虎ノ門	19.5万人	20.4兆	1.4兆	7%	31兆	43%	68円	4560億	4輪65(2)	外国31
	1948.9	19.4万人	21.7兆	1.2兆	6%	30兆	46%	68円	1.1兆	金融16(9)	
			21.5兆	8000億						海外89	
4 三菱自動車 (三菱自動車工業)	7211		2.5兆	1900億	8%			5円	1000億	自動車99(5)	日産24
	港区芝浦	2.9万人	2.8兆	1900億	7%	2.4兆	44%	10円	740億	金融1(9)	三菱商事20
	1970.4	2.9万人	2.8兆	1390億	5%	2.1兆	41%	15円	1270億	海外77	外国12
			2.9兆	70億							

Q1 これらの数値や情報を見て、あなたはどんな感想を持ちましたか？(1つ)

トヨタについて／日産について／業界全体について／各社の違いについて／

日本の産業界についてなど 何でも OK です。

Q2 自分にとっての学びや教訓はありましたか？(1つ)