

2004年3月期は、国内、海外、トヨタ受託生産車の全部門で販売台数が大幅に増加したことにより、売上高は前年同期比23.7%増の1兆516億円と、初めて1兆円の大台を突破しました。損益面においても、営業利益が前年同期比2.3倍の445億67百万円、当期純利益も同じく6.9倍の340億23百万円となり、いずれも過去最高益を達成しました。

このように、売上、利益ともに過去最高を記録した要因は、国内市場において首都圏ディーゼル車規制条例ならびに自動車NOx・PM法*が適用された結果、車両の代替が促進され、販売台数が大幅に増加したことによるものです。一方、利益が大幅に伸びたのは、過去3年間にわたり取り組んできた企業構造の改革、原価の改革、従業員の意識改革などの改革活動が、着実に実を結びつつある結果と考えています。

日野自動車では、これまで進めてきた改革をさらに前進させるため、蛇川忠暉（前 代表取締役社長）が代表取締役会長に、近藤詔治（前 取締役副社長）が代表取締役社長に昇任することになりました。日野自動車は、今後も2010年を視野に、長期ビジョンである「グローバル市場で存在感のある『日野ブランド』」の確立により、世界販売15万台・世界5指レベルの実現に向け、経営全般にわたる改革を加速していきます。

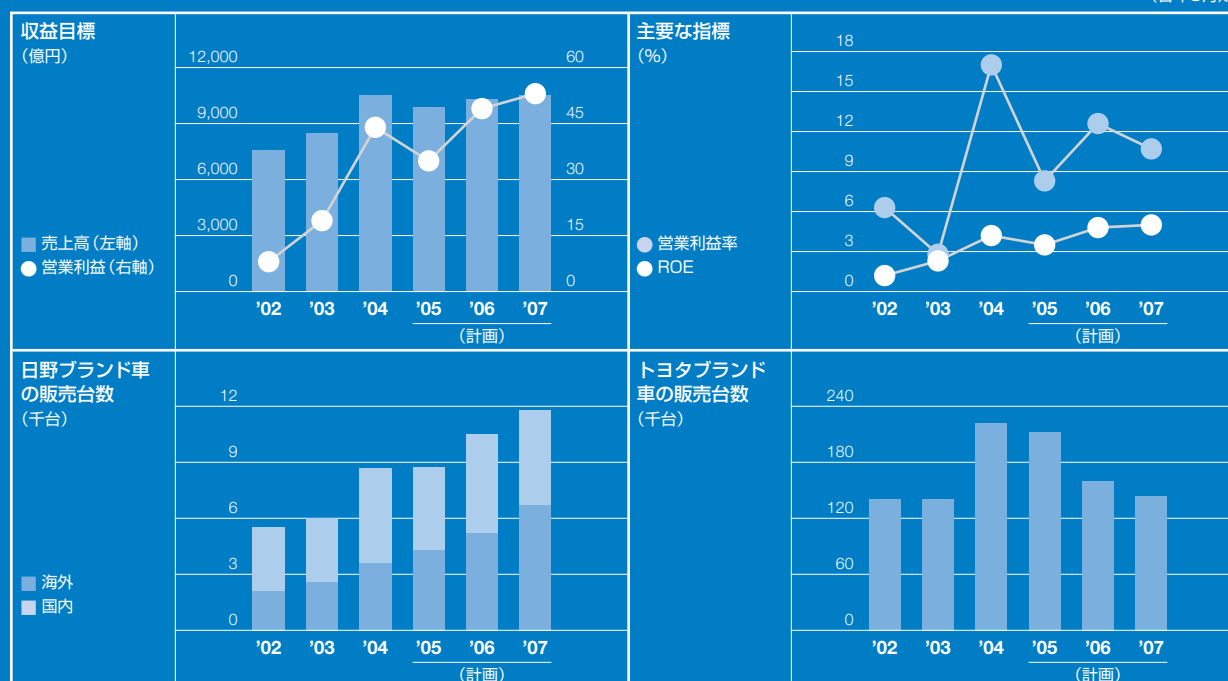
日野自動車の中期経営計画「04中計」について

日野自動車では、長期ビジョンを実現するため、2005年3月期（2004年度）から向こう3カ年を対象とした中期経営計画「04中計」を策定しました。今回の「04中計」では、①日本主体の収益構造から海外各事業の収益化を図る「収益構造改革」と海外事業の拡

Message from the Management

中期経営計画「04中計」の目標

（各年3月期）



蛇川 忠暉
代表取締役会長



現在の「生まれ変わり」の兆しをベースに、引き続き顧客に学ぶことを忘れず、世界に目を向け、信頼のHINOブランド構築をめざします。

近藤 詔治
代表取締役社長



「前例があるから」を理由にすることなく、「お客さま」の目線で大胆に業務を見直す姿勢を根づかせていきたいと考えています。

大、②商品力強化と価格競争力向上をめざす「物づくり改革」、③海外市場におけるユニット事業を拡大する「トヨタ事業の構造改革」、④グローバルに固定費を見直す「固定費の改革」を主な骨子としています。なお、日野自動車では、市場環境の変化にきめ細かく対応するため、3カ年の中期経営計画を毎年見直す「ローリング方式」を2003年3月期より採用しています。

「04中計」では、基本事業を「日野ブランド事業」と「トヨタ事業」の2つに大きく分けてとらえています。

日野ブランド事業

日野ブランド事業では、「グローバル市場で存在感のある日野ブランド」を構築すべく、「日本事業」「海外事業」「PE事業（汎用エンジン等の販売）」の3事業を重点取り組み事項としています。

日本事業では、物流トータルサポートのさらなる確立をめざし、ボディー装装も含めたお客さまの求める商品の開発・提案の実現から、短時間車検や24時間

サービス対応、中古車販売、保険・リース分野、運送業務改善提案にいたるまで、バリューチェーン拡充に取り組んでいます。一方、海外事業の柱は、アジアにおける現地調達率の拡大による低コストの実現、北米では市場に適した専用車の導入、低コスト実現のための現地組み立ておよび販売サービス体制の刷新による1万台体制の早期確立、中国での事業展開の推進です。そしてPE事業では、業界トップ水準の排気ガス技術を基本に、車載・建設機械向けエンジンビジネスを拡大していきます。

トヨタ事業

トヨタ事業では「トヨタグループのグローバル生産への貢献」をめざす姿とし、トヨタフレーム付き車両の開発から生産を担い、グローバルシャシーサプライヤー体制の確立をめざします。

国内トラック市場の動向と 4ツ星フルラインアップ

トラック業界に関わる環境対応の1つに、ディーゼル車の排気ガスに対する規制強化があります。ディーゼル車の排気ガス規制は、メーカー、ユーザーの対象別に2つに大別できます。

まず、メーカーに対する規制は、排気ガスに含まれる窒素酸化物(NOx)と粒子状物質(PM)を一定基準以下にするよう求めるもので、現在は2003年10月に導入された「新短期規制」が新型モデルに対し適用されています。さらにNOxを41～50%、PMを75～85%削減することなどを目標とした「新長期規制」が、2005年10月から同様に新型車に対し適用される予定で、すでに「ポスト新長期規制」も議論の対象となりつつあります。

新短期規制の導入にあたって国土交通省は、新短期規制よりPM排出量を75%低減したPM排出量0.05g/kWh

の車両を“3ツ星”、85%低減した0.027g/kWhの車両を“4ツ星”の「超低PM排出ディーゼル車」として認定し、公表する制度を設け、ディーゼルメーカー各社の努力を促しました。

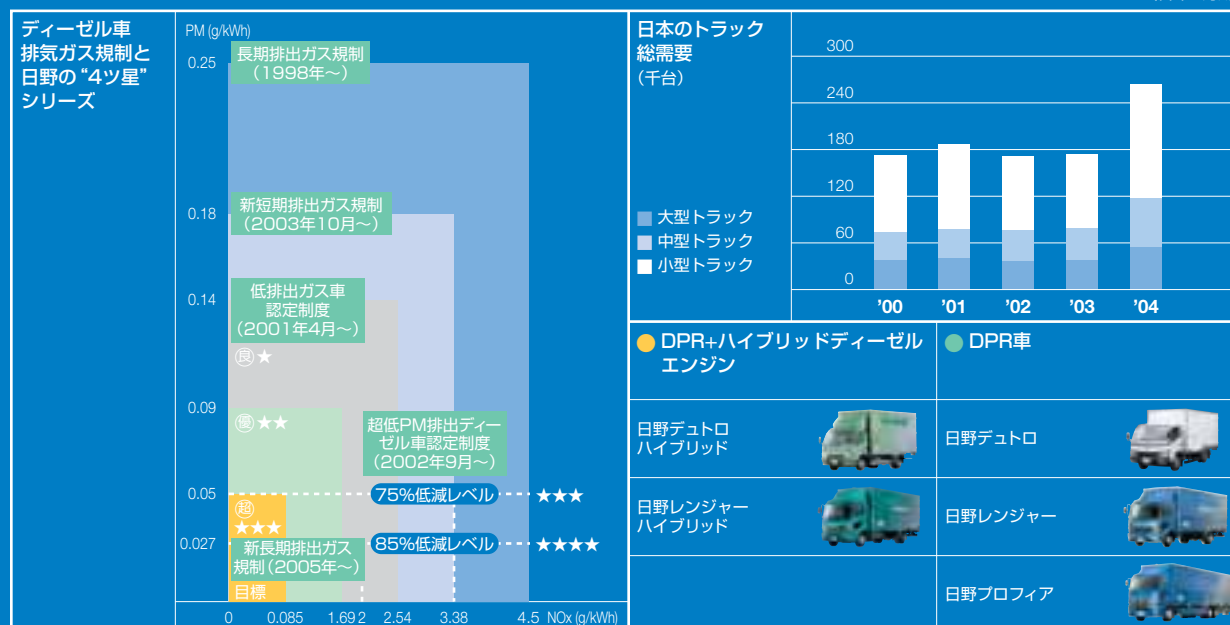
一方、ユーザーに対する規制では、自動車NOx・PM法および首都圏ディーゼル車規制条例が2003年10月からスタートしました。特に首都圏ディーゼル車規制は、基準値以上のPMを排出するディーゼル車の走行を認めないとする規制で、これを背景に2004年3月期の国内トラック市場は大幅な需要増加となりました。

こうしたなか日野自動車は、ディーゼル車メーカーの社会的使命として、現規制下で最も厳しいPM排出レベルの実現をめざす「4ツ星プロジェクト」に取り組んできました。そして2003年8月には、新短期規制だけでなく、日本で初めて4ツ星をクリアした小型2

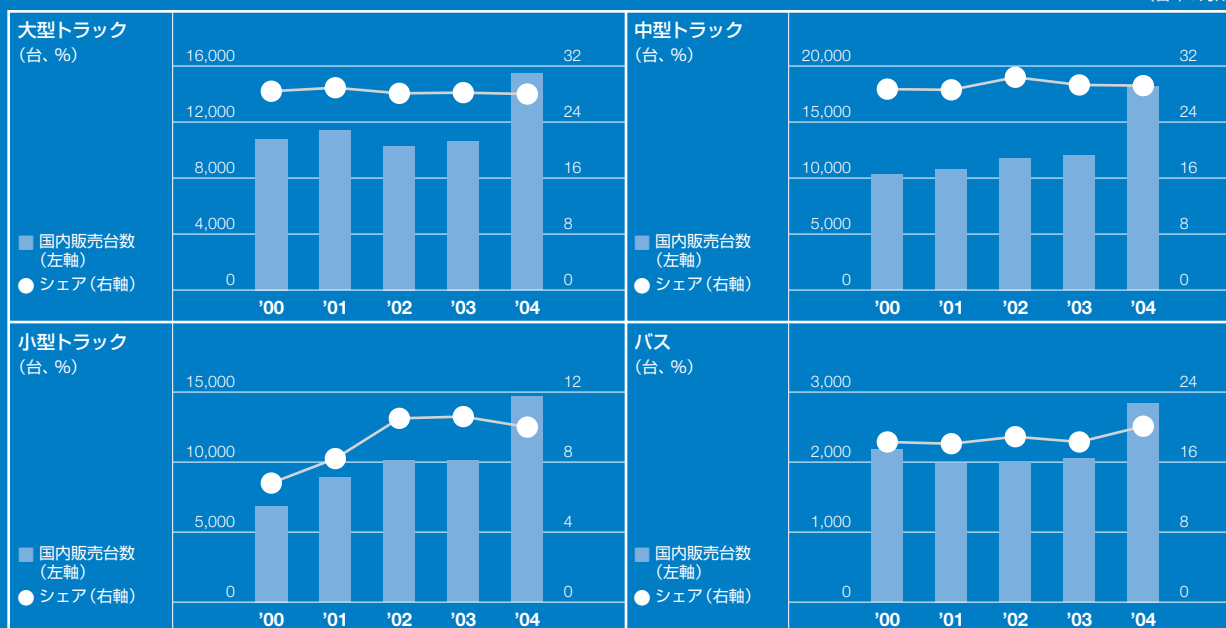
Truck Market in Japan

日本のトラック市場と日野の“4ツ星”ラインアップ

(各年3月期)



(注) 上記は、社団法人日本自動車販売協会連合会および当社調べによる登録台数の推移です。



(注) 1. 国内市場における「販売台数」は「登録台数」であり、売上台数とは若干異なります。

2. 大型車：積載量5t以上、総重量8t以上 中型車：積載量3.5t以上5t未満、総重量8t未満 小型車：積載量2t以上3.5t未満、総重量8t未満

トントラックを発売したのを皮切りに、中型トラック（10月）、世界初の小型ハイブリッドトラック（11月）、そして大型トラック（11月）を次々に投入して超低PM4ツ星フルラインアップを完成し、PM値に関しては新長期規制を先取りしています。

今後、さらに厳しい排気ガス規制値の適用が計画されるなか、日野自動車は環境性能のフロントランナーとして、製品ライフサイクルでとらえた環境負荷軽減に取り組んでいます。

国内の販売体制強化と ダントツサービスの展開について

2004年3月期の国内トラック市場は、首都圏のディーゼル車規制条例をはじめとする環境規制対応による一時的な需要増加があり、総需要は大・中型トラック市場で49.1%増の11万7千台、小型トラック市場で54.6%増の14万6千台と、大幅な伸びを示しました。しかしながら、今後はこの需要の反動減も見込まれ、

国内貨物市場の低迷や物流改革の進行など先行きは予測を許さない状況にあります。

こうした市場環境のなかでは、グループとしての収益基盤の強化、とりわけ販社基盤の再構築が欠かせません。日野自動車では、2007年以降に新車需要が減少した場合でも収益を確保できる販売体制づくりに注力しており、荷主さまのメリットを第一に考えた提案型販売活動の展開や、“ダントツサービス”による収益基盤の確立など、販売現場におけるサービス強化に取り組んでいます。

販売活動では、1973年以来31年連続で大・中型トラック市場No.1の座にあるものの、新たなお客さまの開拓や小型トラック市場のシェアアップに課題が残されています。これに対して日野は、新たなトラックのビジネスモデルとして「物流トータルサポート」の確立をめざしています。新車販売利益や部品・修理利益への依存を改め、各種サービスから中古車販売、保険・リース・ファイナンス、さらにボディー架装や運送業業務改

善提案を手がけることで、日野がお客さまに提供するバリューの拡大を狙っていきます。これと連動したサービス強化では、タイムリーな整備や短時間車検の実施、24時間サービス対応、メンテナンスリースを含む予防整備サービスの展開などに取り組んでいます。

トヨタ事業の今後の展開 および事業アライアンス

トヨタ事業では、トヨタ自動車のハイラックス、ダイナなどの受託生産、海外向けのユニット部品供給を行っています。これまでは、日本を中心に開発、生産受託を行ってききましたが、今後はトヨタフレーム付き車両の開発から生産をグローバルに受託するシャシーサプライヤー事業への転換を図っていきます。これにより、日野自動車によるトヨタグローバル戦略への貢献を日野ブランド事業の拡大、経営基盤の強化に役立てていく考えです。

その具体的な展開として、トヨタ自動車が2004年夏からスタートさせるタイでのIMVプロジェクト向け

や、北米市場でのピックアップトラック「タコマ」へのユニット部品供給が決まっています。

一方、国内外メーカーとの事業アライアンスには、次のような取り組みがあります。

スウェーデンのトラック・バスメーカー、スカニア社との事業協力の第1弾として、大型セミトラクター「日野スカニア」を開発し、日本市場での販売を2003年9月より開始しました。

いすゞ自動車とのバス事業統合では、2003年10月に日野車体・いすゞバス製造の統合に向けて、統合準備会社のJバスを持株会社化しました。

日産ディーゼル工業と中型エンジンのOEM供給契約を締結し、2004年初めより同社の中型トラック向けに日野Jシリーズエンジンの供給をスタートしました。

経営合理化とグローバル化をめざす日野自動車にとって、他社とのアライアンスは経営資源の選択と集中に不可欠な戦略といえます。

ビッグバンプロジェクト

ビッグバンモジュール開発



ビッグバンプロジェクトとは、お客さまの最適な車選びを強力にサポートすることを最終目的とし、お客さまの求める商品(完成車)を開発・生産するものです。これは、「最小のモジュール数で最大の組み合わせ(商品)」を究極の目標に、

- ① 従来の大型・中型・小型の区分から、GVW (Gross Vehicle Weight: 車両総重量) 区分に
 - ② 固定的な車種／車型から、カスタマイズ中心に
 - ③ 大型・中型・小型別の専用部品から、ユニットモジュールによるシリーズ設計に
 - ④ リアボディ搭載を前提としたレイアウトから、完成車設計に
- それぞれ転換する従来にない規模のプロジェクトです。

その改善例として変種変量短工程生産方式(日時計生産方式)があります。徹底した少量多品種生産に対応するため、フレーム製造工程ではプレス成形からロール成形、パンチ穴加工からレーザ加工、電着塗装から粉体塗装に変更するとともに、組立工程でもモジュール部品を多用し、ターンテーブル上を回転しながら装着する方式を取り入れ、生産工程の効率化を実現しています。

また、従来の大型・中型・小型の区分からGVW区分による生産を実施したことにより、クラスを超えた部品共通化によって部品種類・数を大幅に削減しました。

今後、これらの取り組みをさらに発展させ、商品開発・生産・販売を包括した一大革新を図ります。

ボンネットタイプの北米専用車を開発



北米専用車の開発をめざすプロジェクトを、全社をあげた取り組みとして2000年にスタートしました。開発にあたっては、「信頼性」「経済性」「乗り心地」の面での向上と、日野と北米サプライヤーがそれぞれのNo.1技術とNo.1ユニットを融合し、優れた車両と優れたサービスを実現することをめざしました。また、テスト走行では、先行試験車をペンスキートラックリーシング社にデモ車として提供し、改善点のフィードバックを受けるなど、ペンスキーグループとのアライアンスを積極的に活用しました。



Truck Market Overseas

海外事業展開について

米国事業

「04中計」では、国内主体の収益構造から脱し、海外各事業における収益の多様化を目標に掲げています。

2004年3月期の日野ブランド車の販売台数は、国内が5万1千台に対し、海外は3万6千台となっています。「04中計」では、北米や中国への本格進出によって、早くも2006年3月期には海外向け販売台数が国内を上回るようになり、最終年度である2007年3月期には、国内が5万1千台と横ばいであるのに対し海外は6万7千台と、大幅な伸びを見込んでいます。

次なるコア市場と期待する北米向けでは、従来の戦略を次のように大きく転換しました。

まず、商品戦略では、これまでニッチなキャブオーバー市場向けに国内向け開発車両を仕様変更して投入

してきたのを改め、北米専用車を開発し、クラス4～7の主力コンベンショナル（ボンネットタイプ）市場に本格展開することとしました。年間販売台数も、約2千台という販売実績から大幅アップをめざし、2006年には1万台、2010年には3万台を目標とします。この本格展開に伴い、北米専用車の供給も完成車輸出から、2004年10月にはトヨタグループのTABC社における現地組み立てに移行します。日野は、既存の補給部品販売会社を日野モータース・マニュファクチャリングUSA（HMM）に改組し、TABC社の現地調達部品の調達機能や、トヨタ自動車向けのユニット部品の生産機能をもたせることとしました。

販売面では、米国ペンスキー社との提携によって日野モータース・セールスUSA（HMS）の機能を大幅に強化しました。従来、米国販売は総需要の3割にあた

る西部および東部に偏重していましたが、この提携により米国中央部のディーラー網を新たに開拓する方針です。2003年10月に米国で開催した北米専用車の発表会では1,800台、続くカナダでも500台の受注があり、好調な滑り出しとなりました。

さらに「インディ500」に参戦するペンスキーレーシングチームのスポンサーとなることにより、米国での知名度アップにも取り組んでいます。

アジア・中国事業

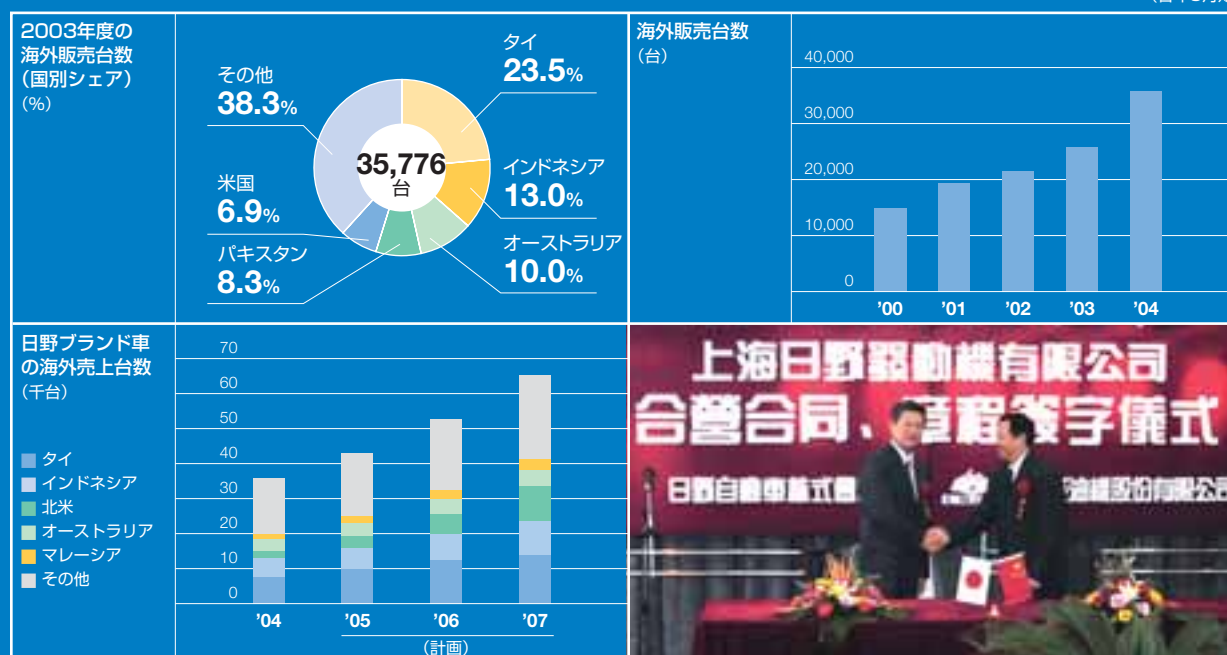
日本に次ぐコア市場であるアジアでは、早期黒字化に向けた取り組みを行っています。その核となるのが、中型トラックや小型トラックにおける価格競争力アップと拡販です。これを実現するため、タイ、インドネシアの拠点を再編して製販分離を実施しました。製造会社では、現地調達比率を高めてコストダウンに努め、新型車導入時の国内モデルとの同時投入をめざします。また、ユニットサプライヤー事業では、トヨタ自動

車向けユニット生産受託による事業規模の拡大を狙っていきます。販売面では、販売代理店や販売店の経営効率化および販売力アップに取り組んでいます。

一方、中国では、高速道路の整備を背景に高速大量輸送のニーズが急増しており、高馬力・高速性能・耐久性・環境対応に優れた大型高性能トラック市場が急成長を遂げています。これに対して日野自動車は、2003年9月、上海ディーゼルとの合併によるエンジン生産販売会社の設立を発表しました。折半出資による合併会社「上海日野発動機有限公司」は、年間1万5千台の生産能力をもつ新工場を建設し、2004年11月をめぐりに主に中国国内のトラックメーカー向けに大型エンジンの生産・販売を開始します。なお同社は、日野にとって初の本格的なエンジン生産・販売拠点となります。今後は、中国市場への日野ブランド車の投入を視野に入れ、事業の拡大を図っていきます。

海外事業の拡大

(各年3月期)



グローバル市場で存在感のある「日野ブランド」の確立をめざして

	今まで	変わったこと	これから
モデルチェンジ	12年に1回	機動的な新商品投入	顧客対応の新商品
技術開発	他社と横並び	環境フロントランナー	環境+安全のフロントランナー
ものづくり	国内中心	現地生産の促進	グローバル生産化
資材調達	国内中心	北米での現地調達	グローバル最適調達
財務	日野単独	グループ連結	グローバル全車黒字化

Corporate Governance

むすびにかえて

日野自動車グループでは、いつの時代においても人々の生活に欠かせない輸送・交通を主な事業分野とし、文化の一形態としての輸送・交通のあるべき姿をハード・ソフトの両面から追求するとともに、ゆとりある快適な社会・生活に貢献することを共通の理念としています。

事業活動においても、株主・顧客・従業員・取引先など、すべてのステークホルダーの皆さまにとって価値ある存在であるとともに、環境と調和し、自然と共存することを基本方針としています。

その経営にあたっては、株主総会や取締役会などによる経営監視はもとより、執行役員制度の採用により経営と執行を分離して経営の透明性を高めています。また、経営陣および従業員の行動指針を明記した「日

野倫理綱領」を制定するとともに、本綱領の遵守のため倫理委員会を設置し、コンプライアンスの強化に努めています。

今後も、厳しい経営環境が予想されますが、日野自動車はグローバル市場で存在感のある「日野ブランド」を実現するため、グループ一丸となって堅固な収益構造の確立に努めていきます。

2004年6月

蛇川 忠暉

代表取締役会長 蛇川 忠暉

近藤 詔治

代表取締役社長 近藤 詔治