



慶應義塾大学ビジネス・スクール

## 日本企業の決算報告 2005

< C >

---日本の“勝ち組”自動車会社 3 社比較---



以下に掲げる連結財務諸表と分析表は、日本のビッグ3自動車会社のもので（いずれも2004年3月および2005年3月決算期）。ただし簡潔に要約してあります。

この3社の要約財務諸表と分析表から、それぞれの企業の事業構造、体質的な特徴や経営戦略などに関して、どんなことが言えるでしょうか？

現実の世界で見かけるそれぞれの企業の製品やサービス、テレビや新聞紙上などで見聞きする情報などをすべて思い起こしながら、企業の実態と背景について推論をめぐらせてください。

【掲載企業名】（金額の単位は十億円）

(1) トヨタ自動車㈱

(2) 日産自動車㈱

(3) 本田技研工業㈱

---

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール 山根 節がクラス討議の資料として作成した。  
（協力：M25 杉山大輔 2005年9月作成）

トヨタ自動車(株) [2004年3月/2005年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	04年3月	05年3月	科目	04年3月	05年3月
<資産の部>			<負債の部>		
流動資産	8,848	9,440	流動負債	7,598	8,227
現預金	1,798	1,547	支払手形買掛金未払費用	3,508	3,839
受取手形売掛金	1,532	1,616	短期債務・1年内長期債務	3,314	3,533
有価証券	448	543	未払法人税等	253	293
棚卸資産	1,083	1,307	その他	523	562
金融債権(純額)	2,623	3,010	固定負債	5,817	6,558
その他	1,364	1,417	長期借入債務	4,247	5,015
長期金融債権(純額)	3,229	3,977	未払退職年金費用	726	647
投資その他	4,608	5,122	その他	844	896
投資有価証券	2,242	2,704	<負債合計>	13,415	14,785
関連会社投資	1,370	1,570	少数株主持分	446	505
その他	996	848	<資本の部>		
有形固定資産	5,355	5,796	資本金	397	397
土地	1,136	1,183	資本剰余金	495	496
建物・構築物	2,802	2,935	利益剰余金	8,326	9,332
機械装置	7,694	7,898	その他包括損失累計額	-204	-81
貸用車両・器具	1,494	1,829	自己株式	-835	-1,099
建設仮勘定	237	215	<資本合計>	8,179	9,045
減価償却累計額	-8,008	-8,264	<負債・資本合計>	22,040	24,335
<資産合計>	22,040	24,335			

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	04年3月	05年3月
売上高	17,295	18,552
売上原価	13,870	14,870
<売上総利益>	3,425	3,682
販売費・一般管理費	1,758	2,009
<営業利益>	1,667	1,673
営業外損益	99	82
<税金等調整前利益>	1,766	1,755
法人税等	681	658
少数株主利益	43	65
持分法投資損益	120	139
<当期純利益>	1,162	1,171

(注1) 2004年3月期

- 研究開発費 682十億円 / 広告宣伝費 372十億円
- [所在地セグメント別 売上高] 日本 11,590 北米 6,128 欧州 2,165 その他 2,362 調整▲ 4,950 <計> 17,295十億円  
[所在地セグメント別 営業損益] 日本 1,108 北米 391 欧州 72 その他 97 調整▲ 1 <計> 1,667十億円
- [事業セグメント別 売上高] 自動車 15,974 金融 737 その他 896 調整額 ▲ 312 <計> 17,295十億円  
[事業セグメント別 営業損益] 自動車 1,519 金融 146 その他 15 調整額 ▲ 13 <計> 1,667十億円  
[事業セグメント別 資産] 自動車 10,207 金融 8,138 その他 942 全社 2,753 <計> 22,040十億円

(注2) 2005年3月期

- 研究開発費 755十億円 / 広告宣伝費 380十億円
- [所在地セグメント別 売上高] 日本 12,004 北米 6,373 欧州 2,479 その他 2,810 調整▲ 5,114 <計> 18,552十億円  
[所在地セグメント別 営業損益] 日本 987 北米 448 欧州 109 その他 141 調整▲ 12 <計> 1,673十億円
- [事業セグメント別 売上高] 自動車 17,114 金融 781 その他 1,030 調整額 ▲ 373 <計> 18,552十億円  
[事業セグメント別 営業損益] 自動車 1,453 金融 201 その他 34 調整額 ▲ 15 <計> 1,673十億円  
[事業セグメント別 資産] 自動車 11,141 金融 9,487 その他 1,026 全社 2,681 <計> 24,335十億円

sample

sample

sample

sample

sample

[ 分析メモ ]

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

■ 日産自動車株 [2004年3月/2005年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	04年3月	05年3月	科目	04年3月	05年3月
<b>&lt;資産の部&gt;</b>			<b>&lt;負債の部&gt;</b>		
流動資産	3,767	5,139	流動負債	3,102	3,975
現預金	192	300	支払手形買掛金未払費用	1,126	1,384
受取手形売掛金	463	538	短期借入金・1年内債務	1,361	1,926
販売金融債権	2,203	3,027	その他	615	665
製品その他	542	708	固定負債	2,630	3,151
その他	430	641	社債	543	493
貸倒引当金	-63	-75	長期借入金	1,068	1,374
固定資産	4,093	4,709	繰延税金負債	292	439
有形固定資産	3,203	3,797	退職給付引当金	442	508
建物及び構築物	545	649	その他	285	337
機械装置・車両運搬具	1,326	1,783	<b>&lt;負債合計&gt;</b>	<b>5,732</b>	<b>7,126</b>
土地	760	782	少数株主持分	104	257
その他	572	583	<b>&lt;資本の部&gt;</b>		
無形固定資産	72	178	資本金	606	606
投資その他	818	734	資本剰余金	804	804
投資有価証券	360	362	利益剰余金	1,286	1,715
繰延税金資産	162	125	その他	-672	-660
その他	296	247	<b>&lt;資本合計&gt;</b>	<b>2,024</b>	<b>2,465</b>
<b>&lt;資産合計&gt;</b>	<b>7,860</b>	<b>9,848</b>	<b>&lt;負債・資本合計&gt;</b>	<b>7,860</b>	<b>9,848</b>

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	04年3月	05年3月
売上高	7,429	8,576
売上原価	5,310	6,351
<b>&lt;売上総利益&gt;</b>	<b>2,119</b>	<b>2,225</b>
販売費・一般管理費	1,294	1,364
運賃及び発送諸費	96	-
広告宣伝費	212	233
販売諸費	290	311
人件費	391	399
その他	305	421
<b>&lt;営業利益&gt;</b>	<b>825</b>	<b>861</b>
営業外収益	57	72
営業外費用	72	77
支払利息	27	27
その他	45	50
<b>&lt;経常利益&gt;</b>	<b>810</b>	<b>856</b>
特別利益	32	43
特別損失	105	106
<b>&lt;税金等調整前純利益&gt;</b>	<b>737</b>	<b>793</b>
法人税等	219	258
少数株主利益	14	23
<b>&lt;当期純利益&gt;</b>	<b>504</b>	<b>512</b>

(注1) 貸借対照表中の「機械装置・車両運搬具」のうち、リース貸与資産が756十億円(04年)、1,011十億円(05年)、それぞれ含まれている。

(注2) 損益計算書中の「営業外収益」には、持分法投資利益が12十億円(04年)、37十億円(05年)、それぞれ含まれている。

(注3) 2004年3月期

1. 研究開発費 354十億円/広告宣伝費 212十億円

2. [所在地セグメント別 売上高] 日本 4,285 北米 3,314 欧州 1,196 その他 431 調整 ▲1,797 <計> 7,429十億円

[所在地セグメント別 営業損益] 日本 352 北米 400 欧州 49 その他 18 調整 6 <計> 825十億円

3. [事業セグメント別 売上高] 自動車 7,096 販売金融 366 調整額 ▲ 33 <計> 7,429十億円

[事業セグメント別 営業利益] 自動車 755 販売金融 65 調整額 5 <計> 825十億円

[事業セグメント別 資産] 自動車 5,847 販売金融 3,479 調整額 ▲1,466 <計> 7,860十億円

(注4) 2005年3月期

1. 研究開発費 398十億円/広告宣伝費 233十億円

2. [所在地セグメント別 売上高] 日本 4,538 北米 3,808 欧州 1,305 その他 1,047 調整 ▲2,122 <計> 8,576十億円

[所在地セグメント別 営業損益] 日本 342 北米 416 欧州 56 その他 50 調整 ▲ 2 <計> 861十億円

3. [事業セグメント別 売上高] 自動車 8,202 販売金融 412 調整額 ▲ 38 <計> 8,576十億円

[事業セグメント別 営業利益] 自動車 772 販売金融 74 調整額 15 <計> 861十億円

[事業セグメント別 資産] 自動車 6,646 販売金融 4,596 調整額 ▲1,394 <計> 9,848十億円

sample

sample

sample

sample

sample

[ 分析メモ ]

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

■ 本田技研工業(株) [2004年3月/2005年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	04年3月	05年3月	科目	04年3月	05年3月
<資産の部>			<負債の部>		
流動資産	3,653	4,009	流動負債	3,335	3,748
現預金	724	774	支払手形買掛金未払費用	1,725	1,927
受取手形売掛金	688	791	短期債務・一年内長期債務	1,221	1,304
棚卸資産	765	862	未払法人税等	31	65
金融子会社短期債権	950	1,021	その他	358	452
その他	526	561	固定負債	2,119	2,280
金融子会社長期債権	2,266	2,624	長期借入債務	1,394	1,560
投資その他	541	615	その他	725	720
関連会社投資貸付	298	350	<負債合計>	5,454	6,028
その他	243	265	<資本の部>		
有形固定資産	1,435	1,584	資本金	86	86
土地	355	365	資本剰余金	173	173
建物・構築物	968	1,031	利益剰余金	3,622	3,844
機械装置・備品	2,072	2,261	その他包括損失累計額	-854	-794
建設仮勘定	49	96	自己株式	-152	-20
減価償却累計額	-2,009	-2,169	<資本合計>	2,875	3,289
その他資産	434	485	<負債・資本合計>	8,329	9,317
<資産合計>	8,329	9,317			

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	04年3月	05年3月
売上高	8,163	8,650
売上原価	5,610	6,038
<売上総利益>	2,553	2,612
販売費・一般管理費	1,953	1,981
<営業利益>	600	631
営業外損益	42	26
<税金等調整前利益>	642	657
法人税等	253	267
持分法投資損益	75	96
<当期純利益>	464	486

(注1) 2004年3月期

- 研究開発費 449十億円/広告宣伝費 239十億円
- [所在地セグメント別 売上高] 日本 3,931 北米 4,673 欧州 949 アジア 704 その他 348 調整▲2,442 <計> 8,163十億円  
[所在地セグメント別 営業損益] 日本 192 北米 310 欧州 26 アジア 45 その他 24 調整 3 <計> 600十億円
- [事業セグメント別 売上高] 二輪 996 四輪 6,592 金融 246 汎用その他 342 調整額 ▲ 13 <計> 8,163十億円  
[事業セグメント別 営業損益] 二輪 42 四輪 439 金融 109 汎用その他 10 <計> 600十億円  
[事業セグメント別 資産] 二輪 765 四輪 3,727 金融 3,819 汎用その他 247 調整額 ▲ 229 <計> 8,329十億円

(注2) 2005年3月期

- 研究開発費 468十億円/広告宣伝費 247十億円
- [所在地セグメント別 売上高] 日本 4,139 北米 4,706 欧州 1,043 アジア 861 その他 466 調整▲2,565 <計> 8,650十億円  
[所在地セグメント別 営業損益] 日本 185 北米 321 欧州 41 アジア 61 その他 33 調整▲ 10 <計> 631十億円
- [事業セグメント別 売上高] 二輪 1,098 四輪 6,963 金融 259 汎用その他 343 調整額 ▲ 13 <計> 8,650十億円  
[事業セグメント別 営業損益] 二輪 69 四輪 453 金融 90 汎用その他 19 <計> 631十億円  
[事業セグメント別 資産] 二輪 849 四輪 4,161 金融 4,362 汎用その他 262 調整額 ▲317 <計> 9,317十億円

sample

sample

sample

sample

sample

[ 分析メモ ]

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

[ 経営指標比較 2期間 ]

指 標	トヨタ		日産		ホンダ	
	2004年3月	2005年3月	2004年3月	2005年3月	2004年3月	2005年3月
四輪販売台数(千台)	6,719	7,408	3,057	3,388	2,983	3,242
〃 一台あたり売上(百万円)	2.37	2.31	2.32	2.42	2.21	2.15
〃 販売台数の伸び(%)	9.9	10.3	10.4	10.8	3.3	8.7
総資本利益率(%)	5.3	4.8	6.4	5.2	5.6	5.2
総資本回転率(回)	0.78	0.76	0.95	0.87	0.98	0.92
有形固定資産回転率(回)	3.2	3.2	2.3	2.3	5.7	5.46
売上債権回転期間(月)	1.06	1.12	0.75	0.75	1.01	1.1
在庫回転期間(月)	0.75	0.85	0.88	0.99	1.12	1.2
関連会社・投資有価証券(十億円)	3,612	4,274	360	362	298	350
売上高総利益率(%)	19.8	19.8	28.5	25.9	31.3	30.2
営業利益率(%)	9.6	9.01	11.1	10	7.4	7.3
販管费率(%)	10.2	10.8	17.4	15.9	23.9	22.9
研究開発费率(%)	3.9	4.1	4.8	4.6	5.5	5.4
経常利益率(%)	10.2	9.5	10.9	10	7.9	7.6
純利益率(%)	6.7	6.3	6.8	6	5.7	5.6

セグメント別						
営業利益率(四輪事業%)	9.5	8.5	10.6	9.4	6.7	6.5
〃 (金融%)	19.8	25.7	17.6	18	44.3	34.7
〃 (日本%)	9.6	8.2	8.2	7.5	4.9	4.5
〃 (北米%)	6.4	7	12.1	10.9	6.6	6.8
地域別売上割合(日本%)	67	64.7	57.7	52.9	48.2	47.8
〃 (北米%)	35.4	34.3	44.6	44.4	57.2	54.4
従業員数(千人)	264	266	119	170	132	138
〃 平均年齢(親会社 才)	36.9	36.7	40.8	41	43.5	43.7
〃 平均勤続(〃 年)	15.4	14.8	19.7	19.7	22.5	22.9
〃 平均給与(〃 千円)	8,222	8,160	7,047	7,309	8,079	8,235

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

CC 2005 年 9 月・200