



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業の決算報告書 2007 年

< 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す（いずれも 2006 年 3 月および 2007 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(株)
- (2) 日産自動車(株)
- (3) 本田技研工業(株)

本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された。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒 223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町 2 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 山根 節（2007 年 7 月作成）

トヨタ自動車(株) [2006年3月/2007年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、コシツは計)

科目	06年3月	07年3月	科目	06年3月	07年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	10,736	11,784	流動負債	10,029	11,767
現預金	1,620	1,927	短期借入債務	4,757	5,866
有価証券	635	435	支払手形・買掛金等	4,281	4,687
受取手形及売掛金	1,981	2,024	その他	991	1,214
金融債権	3,497	4,036	固定負債	7,552	8,343
たな卸資産	1,621	1,804	長期借入債務	5,640	6,264
前払費用その他	1,382	1,558	未払退職・年金費用	680	641
長期金融債権	4,830	5,695	その他	1,232	1,438
投資その他	6,100	7,035	負債合計	17,581	20,110
投資有価証券	3,403	3,830	(少数株主持分)		
関連会社投資	1,828	2,058	少数株主持分	590	628
その他	869	1,147	(資本の部)		
有形固定資産	7,065	8,060	資本金	397	397
土地	1,216	1,233	資本剰余金	495	498
建物	3,157	3,445	利益剰余金	10,460	11,765
機械装置	8,482	9,185	その他の包括損益累計額	437	701
貸貸用車両器具	2,605	3,309	自己株式	-1,229	-1,525
建設仮勘定	397	349	資本合計	10,560	11,836
減価償却累計額	-8,792	-9,461	負債・資本合計	28,731	32,574
資産合計	28,731	32,574			

連結損益計算書

(単位:十億円、コシツは計)

科目	06年3月	07年3月
売上高	21,036	23,948
商品・製品売上高	20,059	22,670
金融収益	977	1,278
営業費用	19,159	21,709
売上原価	16,335	18,356
金融費用	610	872
販売費一般管理費	2,214	2,481
<営業利益>	1,877	2,239
営業外損益	209	144
<税金等調整前利益>	2,086	2,383
法人税等	795	898
少数株主持分損益	-84	-50
持分法投資損益	164	209
<当期純利益>	1,371	1,644

2007年3月期 ()内は前期比

研究開発費 891十億円 (109%) / 広告宣伝費 451十億円 (113%)

所在地セグメント別

(単位:十億円)

	日本	北米	欧州	アジア	その他	調整	合計
売上高	14,815 (113%)	9,030 (117%)	3,542 (130%)	2,226 (109%)	1,922 (120%)	▲ 7,587	23,948 (114%)
営業損益	1,457 (135%)	450 (91%)	137 (146%)	118 (81%)	83 (130%)	▲ 6	2,239 (119%)
資産	12,992 (107%)	10,890 (118%)	2,917 (118%)	1,564 (125%)	1,575 (121%)	2,636	32,574 (113%)

事業セグメント別

(単位:十億円)

	自動車	金融	その他	調整	合計
売上高	21,928 (113%)	1,300 (130%)	1,324 (111%)	▲ 604	23,948 (114%)
営業損益	2,039 (120%)	158 (101%)	40 (103%)	2	2,239 (119%)
資産	13,297 (108%)	13,735 (118%)	1,460 (123%)	4,082	32,574 (113%)

sample

sample

sample

sample

sample

■ トヨタ自動車(株)

この企業の事業構造や経営体質、経営戦略などに関して特徴を指摘してください。

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) [2006年3月/2007年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	06年3月	07年3月	科目	06年3月	07年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	6,022	6,493	流動負債	4,852	5,575
現預金	415	458	支払手形・買掛金等	1,532	1,693
受取手形売掛金	489	679	短期借入債務	2,534	3,097
販売金融債権	3,589	3,557	製品保証引当金	81	92
棚卸資産	856	1,005	その他	705	693
その他	673	794	固定負債	3,256	2,950
固定資産			社債	708	730
有形固定資産	4,439	4,877	長期借入金	1,446	1,168
建物及び構築物	696	713	製品保証引当金	132	130
機械装置・運搬具	2,321	2,726	退職給付引当金	268	194
土地	741	734	その他	702	728
建設仮勘定	240	153	負債合計	8,108	8,525
その他	441	551	少数株主持分	285	-
無形固定資産	187	185	(資本の部)		
投資その他の資産	833	847	資本金	606	606
投資有価証券	403	386	資本剰余金	804	804
その他	430	461	利益剰余金	2,117	2,403
固定資産合計	5,460	5,909	_{その他有価証券評価差額金}	14	70
資産合計	11,481	12,402	為替換算調整勘定	-204	-109
			自己株式	-249	-226
			少数株主持分	-	329
			資本合計	3,088	3,877
			負債・資本合計	11,481	12,402

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	06年3月	07年3月
売上高	9,428	10,468
売上原価	7,041	8,027
<売上総利益>	2,387	2,441
販売費一般管理費	1,515	1,664
営業利益	872	777
営業外収益	74	66
受取利息	17	26
持分法による投資利益	37	20
為替差益	-	6
その他	20	14
営業外費用	101	82
支払利息	26	31
為替差損	35	-
その他	40	51
<経常利益>	846	761
特別利益	82	74
特別損失	119	137
<税金等調整前純利益>	809	698
法人税等調整額等	291	237
<当期純利益>	518	461

2007年3月期 ()内は前期比

研究開発費 464十億円(104%) / 広告宣伝費 275十億円(113%)

所在地セグメント別

(単位:十億円)

	日本	北米	欧州	その他	調整	合計
売上高	4,684 (96%)	4,689 (111%)	2,166 (145%)	1,430 (114%)	▲ 2,501	10,468 (111%)
営業損益	272 (70%)	360 (93%)	82 (122%)	58 (100%)	5	777 (89%)
資産	6,031 (101%)	6,085 (106%)	1,482 (199%)	1,071 (134%)	▲ 2,267	12,402 (108%)

事業セグメント別

(単位:十億円)

	自動車	販売金融	調整	合計
売上高	9,819 (110%)	695 (127%)	▲ 46	10,468 (111%)
営業損益	647 (85%)	76 (109%)	53	776 (89%)
資産	7,910 (111%)	5,910 (104%)	▲ 1,418	12,402 (108%)

sample

sample

sample

sample

sample

■ 日産自動車(株)

この企業の事業構造や経営体質、経営戦略などに関して特徴を指摘してください。

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) [2006年3月/2007年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	06年3月	07年3月	科目	06年3月	07年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	4,575	5,252	流動負債	3,493	4,287
現預金	717	946	短期借入債務	1,351	2,041
受取手形売掛金	963	1,055	支払手形買掛金	1,047	1,166
金融子会社保有短期債権	1,231	1,426	未払費用・税金	897	883
たな卸資産	1,036	1,183	その他	198	197
その他	628	642	長期借入債務	1,879	1,905
金融子会社保有長期債権	2,982	3,039	その他	1,047	1,238
オペレーティング・リース	-	336	負債合計	6,419	7,430
投資及び貸付金	707	742	少数株主持分	87	123
関連会社投資貸付金	409	488	(資本の部)		
その他	298	254	資本金	86	86
有形固定資産	1,815	2,079	資本剰余金	173	173
土地	384	430	利益準備金	36	38
建物	1,150	1,322	利益剰余金	4,267	4,654
機械装置及び備品	2,563	2,988	その他包括損失累計額	-407	-427
建設仮勘定	116	204	自己株式	-30	-41
減価償却累計額	-2,398	-2,865	資本合計	4,125	4,483
その他の資産	552	588	負債・資本合計	10,631	12,036
資産合計	10,631	12,036			

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	06年3月	07年3月
売上高/その他の営業収入	9,908	11,087
営業費用	9,177	10,235
売上原価	7,010	7,865
販売費一般管理費	1,657	1,818
研究開発費	510	552
厚生年金基金代行返上益	138	-
<営業利益>	869	852
営業外収益	30	55
受取利息	27	42
その他	3	13
営業外費用	84	115
支払利息	12	13
その他	72	102
<税引前利益>	815	792
法人税等	317	283
関連会社持分利益加算前利益	498	489
関連会社持分利益	99	103
<当期純利益>	597	592

2007年3月期 ()内は前期比

研究開発費 552十億円(108%) / 広告宣伝費 308十億円(107%)

所在地セグメント別

(単位:十億円)

	日本	北米	欧州	アジア	その他	調整	合計
売上高	4,774 (108%)	6,173 (110%)	1,347 (113%)	1,271 (127%)	798 (140%)	▲ 3,276	11,087 (112%)
営業損益	228 (61%)	457 (129%)	32 (123%)	77 (118%)	72 (126%)	▲ 14	852 (98%)
資産	2,985 (111%)	6,834 (112%)	949 (118%)	936 (130%)	414 (134%)	▲ 82	12,036 (113%)

事業セグメント別

(単位:十億円)

	二輪事業	四輪事業	金融サービス	その他	調整	合計
売上高	1,370 (112%)	8,889 (111%)	413 (133%)	439 (115%)	▲ 24	11,087 (112%)
営業損益	101 (89%)	600 (96%)	116 (127%)	35 (97%)	-	852 (98%)
資産	1,162 (116%)	5,438 (114%)	5,694 (114%)	339 (115%)	▲ 597	12,036 (114%)

sample

sample

sample

sample

sample

■ 本田技研工業(株)

この企業の事業構造や経営体質、経営戦略などに関して特徴を指摘してください。

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	
	2006年3月	2007年3月	2006年3月	2007年3月	2006年3月	2007年3月
四輪販売台数(千台)	7,974	8,524	3,569	3,483	3,391	3,652
〃 一台あたり売上(百万円)	2.5	2.7	2.64	2.82	2.36	2.4
〃 販売台数の伸び(%)	7.6	6.9	5.3	-2.5	4.6	7.6
総資本利益率(%)	4.7	5.0	4.5	3.71	5.6	4.9
総資本回転率(回)	0.73	0.74	0.82	0.84	0.94	0.92
有形固定資産回転率(回)	2.9	2.9	2.1	2.1	5.46	5.33
売上債権回転期間(月)	1.13	1.01	0.62	0.78	1.2	1.14
在庫回転期間(月)	0.97	0.95	1.4	1.5	1.25	1.28
関連会社・投資有価証券(十億円)	5,231	5,888	403	386	409	488
売上高総利益率(%)	19.4	19.0	25.3	23.3	29.2	29.0
営業利益率(%)	8.92	9.39	9.2	7.4	8.8	7.68
販管費率(*注1)(%)	10.5	10.4	16.0	15.9	21.9	21.4
研究開発費率(%)	3.9	3.7	4.8	4.4	5.1	5.0
経常利益率(%)	9.9	9.95	8.9	7.3	8.2	7.14
純利益率(%)	6.5	6.86	5.5	4.4	6.0	5.3

セグメント別						
営業利益率(四輪事業%)	8.8	9.3	8.5	6.6	7.8	6.7
〃 (金融%)	15.6	12.2	12.8	10.9	29.3	28.1
〃 (日本%)	8.2	9.8	8.0	5.8	8.4	4.8
〃 (北米%)	6.5	5.0	9.1	7.7	6.3	7.4
地域別売上割合(日本%)	62.3	61.9	51.6	44.7	44.8	43.1
〃 (北米%)	36.5	37.7	44.9	44.5	56.7	55.7
従業員数(千人)	286	299	162	166	145	167
〃 平均年齢(親会社 才)	37.0	37.0	41.2	41.5	44.0	44.0
〃 平均勤続(年)	15.0	14.5	19.9	20.1	23.0	23.0
〃 平均給与(千円)	8,047	7,995	7,299	7,227	8,195	8,298

(*注1) 販売管理費率には研究開発費も含めて算出している

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

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

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール