



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業の決算報告書 2008 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、日本の自動車会社ビッグ3のものです（いずれも2007年3月および2008年3月決算期）。ただし少し要約しています。

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、公表資料によってクラス討議の資料とするために作成した。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/> へ。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（2008年7月作成）

トヨタ自動車株 [2007年3月/2008年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	07年3月	08年3月	科目	07年3月	08年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	11,880	12,086	流動負債	11,767	11,941
現預金	1,927	1,763	短期借入債務	5,866	6,228
有価証券	435	542	支払手形・買掛金等	4,687	4,626
受取手形及売掛金	2,024	2,040	その他	1,214	1,087
金融債権	4,108	4,301			
たな卸資産	1,804	1,826	固定負債	8,343	7,991
前払費用その他	1,582	1,614	長期借入債務	6,264	5,982
長期金融債権	5,895	5,975	未払退職・年金費用	641	632
投資その他	7,035	6,585	その他	1,438	1,377
投資有価証券	3,830	3,429	負債合計	20,110	19,932
関連会社投資	2,058	2,099	(少数株主持分)		
その他	1,147	1,057	少数株主持分	628	656
有形固定資産	7,764	7,812	(資本の部)		
土地	1,233	1,262	資本金	397	397
建物	3,445	3,581	資本剰余金	498	498
機械装置	9,185	9,271	利益剰余金	11,765	12,408
賃貸用車両器具	2,890	2,922	その他の包括損益累計額	701	-241
建設仮勘定	349	360	自己株式	-1,525	-1,192
減価償却累計額	-9,338	-9,584	資本合計	11,836	11,870
資産合計	32,574	32,458	負債・資本合計	32,574	32,458

科目	07年3月	08年3月
売上高	23,948	26,289
商品・製品売上高	22,670	24,821
金融収益	1,278	1,468
営業費用	21,709	24,019
売上原価	18,356	20,452
金融費用	872	1,068
販売費一般管理費	2,481	2,499
<営業利益>	2,239	2,270
営業外損益	144	167
<税金等調整前利益>	2,383	2,437
法人税等	898	911
少数株主持分損益	-50	-78
持分法投資損益	209	270
<当期純利益>	1,644	1,718

2008年3月期 [%は前期比]

研究開発費 959十億円 (108%) / 広告宣伝費 485十億円 (108%)

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	15,316	103%	9,423	104%	3,993	113%	3,121	140%	2,294	119%	▲ 7,858	26,289	110%
営業損益	1,440	99%	305	68%	142	104%	256	217%	144	173%	▲ 17	2,270	101%
資産	12,883	99%	10,780	99%	3,125	107%	1,793	115%	1,704	108%	2,173	32,458	100%

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	24,177	110%	1,498	115%	1,347	102%	▲ 733	26,289	110%
営業損益	2,172	107%	86	54%	33	83%	▲ 21	2,270	101%
資産	13,593	102%	13,942	102%	1,273	87%	3,650	32,458	100%

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

■ 日産自動車(株) [2007年3月/2008年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	07年3月	08年3月	科目	07年3月	08年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	6,493	6,294	流動負債	5,575	5,243
現預金	458	570	支払手形・買掛金等	1,693	1,683
受取手形売掛金	679	688	短期借入債務	3,148	2,833
販売金融債権	3,557	3,234	製品保証引当金	92	91
棚卸資産	1,005	1,005	その他	642	636
その他	794	797			
固定資産	5,909	5,644	固定負債	2,950	2,847
有形固定資産	4,877	4,626	長期借入債務	1,898	1,824
建物及び構築物	713	709	製品保証引当金	130	113
機械装置・運搬具	2,726	2,517	退職給付引当金	194	177
土地	734	720	役員退職慰労引当金	-	4
建設仮勘定	153	154	その他	728	729
その他	551	526	負債合計	3,591	8,090
無形固定資産	185	186	(純資産の部)		
投資その他の資産	847	832	株主資本	3,586	3,868
投資有価証券	386	452	資本金	606	606
その他	461	380	資本剰余金	804	804
			利益剰余金	2,402	2,727
			自己株式	-226	-269
			評価・換算差額等	-41	-363
			連結会社インフレ会計再評価積立金	69	79
			為替換算調整勘定	-109	-442
			その他	-1	0
			新株予約権	3	2
			少数株主持分	329	342
			純資産合計	3,877	3,849
資産合計	12,402	11,939	負債・純資産合計	12,402	11,939

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	07年3月	08年3月
売上高	10,468	10,824
売上原価	8,027	8,407
<売上総利益>	2,441	2,417
販売費一般管理費	1,664	1,626
広告宣伝費	275	276
サービス保証料	77	73
製品保証引当金繰入額	115	95
販売諸費	415	395
給料手当	381	382
退職給付費用	33	36
消耗品費	8	8
減価償却費	73	76
貸倒引当金繰入額	38	44
のれん償却額	6	8
その他	243	233
<営業利益>	777	791
営業外収益	66	81
受取利息	26	28
持分法による投資利益	20	37
為替差益	6	-
その他	14	16
営業外費用	82	106
支払利息	31	36
為替差損	-	29
その他	51	41
<経常利益>	761	766
特別利益	74	88
特別損失	137	87
<税金等調整前純利益>	698	767
法人税等	213	262
少数株主利益	24	23
<当期純利益>	461	482

2008年3月期 [%は前期比]

研究開発費 458十億円(99%) / 広告宣伝費 276十億円(100%)

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	4,999	107%	4,650	99%	2,380	110%	1,810	127%	▲ 3,015	10,824	103%
営業損益	277	102%	318	88%	121	148%	81	140%	▲ 6	791	102%
資産	6,171	102%	5,345	88%	1,553	105%	1,201	112%	▲ 2,331	11,939	96%

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	10,104	103%	762	110%	▲ 42	10,824	103%
営業損益	662	102%	77	101%	52	791	102%
資産	7,816	99%	5,338	90%	▲ 1,215	11,939	96%

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

■ 本田技研工業(株) [2007年3月/2008年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	07年3月	08年3月	科目	07年3月	08年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	5,192	5,232	流動負債	4,287	4,679
現預金	946	1,050	短期借入債務	2,011	2,558
受取手形売掛金	1,055	1,022	支払手形・買掛・未払金	1,974	1,785
金融子会社保有短期債権	1,426	1,341	その他	302	336
たな卸資産	1,183	1,199	固定負債	3,143	3,251
その他	582	620	長期借入債務	1,905	1,837
金融子会社保有長期債権	3,039	2,708	その他	1,238	1,414
賃貸車両リース資産	336	919	負債合計	7,430	7,930
投資及び貸付金	752	772	少数株主持分	123	142
関連会社投資貸付金	497	550	(資本の部)		
その他	255	222	資本金	86	86
有形固定資産	2,079	2,201	資本剰余金	173	173
土地	430	457	利益剰余金	4,692	5,140
建物	1,322	1,397	その他包括損益累計額	-427	-782
機械装置備品	2,988	3,136	自己株式	-41	-73
建設仮勘定	204	227	資本合計	4,483	4,544
減価償却累計額	-2,865	-3,016			
その他の資産	638	784			
資産合計	12,036	12,616	負債・資本合計	12,036	12,616

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	07年3月	08年3月
売上高/営業収入	11,087	12,003
営業費用	10,235	11,050
売上原価	7,865	8,543
販売費一般管理費	1,818	1,919
研究開発費	552	588
<営業利益>	852	953
営業外収益	55	55
受取利息	42	50
その他	13	5
営業外費用	115	113
支払利息	13	17
その他	102	96
<税引前利益>	792	895
法人税等	283	387
少数株主持分損益	-20	-27
関連会社持分利益	103	119
<当期純利益>	592	600

2008年3月期 [%は前期比]

研究開発費 588十億円(107%) / 広告宣伝費 316十億円(103%)

所在地セグメント別

(単位:十億円)

	日本		北米		欧州		アジア		その他地域		調整	合計	
売上高	4,889	102%	6,265	101%	1,594	118%	1,638	129%	1,092	137%	▲ 3,475	12,003	108%
営業損益	193	85%	433	95%	52	163%	131	170%	116	161%	28	953	112%
資産	3,127	105%	6,864	100%	949	100%	1,080	115%	575	139%	21	12,616	105%

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		汎用その他		調整	合計	
売上高	1,559	114%	9,489	107%	549	133%	443	101%	▲ 37	12,003	108%
営業損益	151	150%	661	110%	118	102%	23	66%	-	953	112%
資産	1,241	107%	5,591	103%	5,907	104%	331	98%	▲ 454	12,616	105%

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

[経営指標比較 2期間]

指 標	トヨタ		日産		ホンダ	
	2007年3月	2008年3月	2007年3月	2008年3月	2007年3月	2008年3月
四輪販売台数(千台)	8,524	8,913	3,483	3,770	3,652	3,925
〃 一台あたり売上(百万円)	2.60	2.71	2.82	2.68	2.43	2.42
〃 販売台数の伸び(%)	6.90	4.56	-2.41	8.24	7.60	7.48
総資本利益率(%)	5.04	5.29	3.72	4.04	4.92	4.76
総資本回転率(回)	0.74	0.81	0.84	0.91	0.92	0.95
有形固定資産回転率(回)	3.89	3.57	2.15	2.34	5.33	5.45
売上債権回転期間(月)	1.01	0.93	0.78	0.76	1.14	1.02
在庫回転期間(月)	0.90	0.83	1.15	1.11	1.28	1.20
関連会社・投資有価証券(十億円)	5,888	5,528	386	452	497	550
売上高総利益率(%)	19.00	17.60	23.32	22.33	29.06	28.83
営業利益率(%)	9.34	8.63	7.42	7.31	7.68	7.94
販管費率(*注1)(%)	10.36	9.50	15.90	15.02	21.38	20.89
研究開発費率(%)	3.72	3.65	4.43	4.23	4.98	4.90
経常利益率(%)	9.95	9.27	7.27	7.08	7.14	7.46
純利益率(%)	6.86	6.54	4.40	4.45	5.33	5.00

セグメント別						
営業利益率(四輪事業%)	9.3	8.9	6.6	6.6	6.7	7.0
〃 (金融%)	12.2	5.7	10.9	10.1	28.1	21.5
〃 (日本%)	9.8	9.4	5.8	6.0	4.8	3.9
〃 (北米%)	5.0	3.2	7.7	6.8	7.4	6.9
地域別売上割合(日本%)	61.9	58.3	44.7	46.2	43.1	40.7
〃 (北米%)	37.7	35.8	44.8	43.0	55.7	52.2
従業員数(千人)	299	316	166	162	167	174
〃 平均年齢(親会社 才)	37.0	37.1	41.5	41.5	44.0	44.0
〃 平均勤続(〃 年)	14.5	14.2	20.1	20.1	23.0	22.1
〃 平均給与(〃 千円)	7,995	8,295	7,227	7,220	8,298	8,290

(*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

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール