



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業の決算報告 2010 年

< d >

— 日本の自動車会社 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 3 社のものです（いずれも 2009 年 3 月および 2010 年 3 月決算期）。ただし要約しています。

この 3 社の要約財務諸表と分析表から、それぞれの企業の体質的な特徴、経営戦略や事業モデルなどに関して、どんなことが指摘できるでしょうか？

【掲載企業名】（金額の単位は十億円）

- (1) トヨタ自動車(株)
- (2) 本田技研工業(株)
- (3) スズキ(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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 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（2010 年 7 月）

トヨタ自動車(株) [2009年3月/2010年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

| 科目 | 09年3月 | 10年3月 | 科目 | 09年3月 | 10年3月 |
|---------|---------|----------|-------------|---------|---------|
| (資産の部) | | | (負債の部) | | |
| 流動資産 | 11,299 | 13,074 | 流動負債 | 10,588 | 10,686 |
| 現預金 | 2,489 | 2,258 | 短期借入債務 | 6,317 | 5,498 |
| 有価証券 | 495 | 1,793 | 支払手形買掛金等 | 3,511 | 4,265 |
| 受取手形売掛金 | 1,393 | 1,886 | その他 | 760 | 923 |
| 金融債権 | 3,891 | 4,209 | | | |
| たな卸資産 | 1,459 | 1,422 | 固定負債 | 7,873 | 8,733 |
| その他 | 1,572 | 1,506 | 長期借入債務 | 6,301 | 7,015 |
| 長期金融債権 | 5,655 | 5,631 | 未払退職年金費用 | 635 | 679 |
| 投資その他 | 4,706 | 4,934 | その他 | 937 | 1,039 |
| 投資有価証券 | 2,103 | 2,256 | 負債合計 | 18,461 | 19,419 |
| 関連会社投資 | 1,826 | 1,879 | | | |
| その他 | 777 | 799 | (資本の部) | | |
| 有形固定資産 | 7,402 | 6,711 | 資本金 | 397 | 397 |
| 土地 | 1,257 | 1,261 | 資本剰余金 | 501 | 501 |
| 建物 | 3,634 | 3,694 | 利益剰余金 | 11,532 | 11,569 |
| 機械装置 | 9,201 | 9,299 | その他の包括損益累計額 | △ 1,108 | △ 846 |
| 貸貸用車両器具 | 2,837 | 2,613 | 自己株式 | △ 1,261 | △ 1,260 |
| 建設仮勘定 | 264 | 226 | 株主資本合計 | 10,061 | 10,361 |
| 減価償却累計額 | △ 9,791 | △ 10,382 | 非支配持分 | 540 | 570 |
| <資産合計> | 29,062 | 30,350 | <負債資本合計> | 29,062 | 30,350 |

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

| 科目 | 09年3月 | 10年3月 |
|-----------------|--------|--------|
| 売上高 | 20,530 | 18,951 |
| 商品・製品売上高 | 19,174 | 17,725 |
| 金融収益 | 1,356 | 1,226 |
| 営業費用 | 20,991 | 18,803 |
| 売上原価 | 17,468 | 15,971 |
| 金融費用 | 988 | 712 |
| 販売費一般管理費 | 2,535 | 2,120 |
| <営業利益> | △ 461 | 148 |
| 営業外損益 | △ 99 | 144 |
| <税金等調整前利益> | △ 560 | 292 |
| 法人税等 | 56 | △ 93 |
| 持分法投資損益 | 43 | 45 |
| <非支配持分控除前当期純損益> | △ 461 | 244 |
| 非支配持分帰属損益 | 24 | △ 35 |
| <当期純利益> | △ 437 | 209 |

2010年3月期 [%は前期比]

研究開発費 725十億円 (80.2%) / 広告宣伝費 304十億円 (78.2%)

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 | 11,220 | 92% | 5,671 | 91% | 2,147 | 71% | 2,655 | 98% | 1,674 | 89% | △ 4,416 | 18,951 | 92% |
| 営業損益 | △ 225 | 95% | 85 | (注①) | △ 33 | 23% | 204 | 116% | 116 | 132% | 1 | 148 | (注②) |
| 資産 | 12,465 | 104% | 10,224 | 96% | 2,061 | 89% | 1,925 | 124% | 1,804 | 125% | 1,871 | 30,350 | 104% |

2010年3月期 [%は前期比]

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 | 17,197 | 93% | 1,245 | 90% | 947 | 80% | △ 438 | 18,951 | 92% |
| 営業損益 | △ 86 | 22% | 246 | (注③) | △ 9 | (注④) | △ 3 | 148 | (注②) |
| 資産 | 12,359 | 105% | 13,275 | 97% | 1,120 | 99% | 3,596 | 30,350 | 104% |

注①:前期△390十億円 注②:前期△461十億円 注③:前期△72十億円 注④:前期10十億円

sample

sample

sample

sample

sample

■ トヨタ自動車(株)

この企業の体質的特徴、戦略や事業モデルを分析してください。

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) [2009年3月/2010年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

| 科目 | 09年3月 | 10年3月 | 科目 | 09年3月 | 10年3月 |
|-------------|---------|---------|------------|---------|---------|
| (資産の部) | | | (負債の部) | | |
| 流動資産 | 4,621 | 4,613 | 流動負債 | 4,237 | 3,419 |
| 現金 | 690 | 1,120 | 短期借入債務 | 2,684 | 1,789 |
| 受取手形売掛金 | 854 | 883 | 支払手形買掛未払金 | 1,269 | 1,370 |
| 金融子会社保有短期債権 | 1,172 | 1,100 | その他 | 284 | 260 |
| たな卸資産 | 1,244 | 936 | 固定負債 | 3,452 | 3,754 |
| その他 | 661 | 574 | 長期借入債務 | 1,933 | 2,313 |
| 金融子会社保有長期債権 | 2,400 | 2,361 | その他 | 1,519 | 1,441 |
| 賃貸車両リース資産 | 1,288 | 1,308 | 負債合計 | 7,689 | 7,173 |
| 投資及び貸付金 | 639 | 643 | (資本の部) | | |
| 関連会社投資貸付金 | 506 | 458 | 資本金 | 86 | 86 |
| その他 | 133 | 185 | 資本剰余金 | 173 | 173 |
| 有形固定資産 | 2,148 | 2,087 | 利益剰余金 | 5,142 | 5,350 |
| 土地 | 469 | 490 | その他包括損益累計額 | △ 1,323 | △ 1,208 |
| 建物 | 1,446 | 1,510 | 自己株式 | △ 71 | △ 72 |
| 機械装置備品 | 3,133 | 3,257 | 株主資本合計 | 4,007 | 4,329 |
| 建設仮勘定 | 160 | 144 | 非支配持分 | 123 | 127 |
| 減価償却累計額 | △ 3,060 | △ 3,314 | 純資産合計 | 4,130 | 4,456 |
| その他の資産 | 723 | 617 | | | |
| 資産合計 | 11,819 | 11,629 | 負債・資本合計 | 11,819 | 11,629 |

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

| 科目 | 09年3月 | 10年3月 |
|---------------|--------|-------|
| 売上高/営業収入 | 10,011 | 8,579 |
| 営業費用 | 9,822 | 8,215 |
| 売上原価 | 7,420 | 6,415 |
| 販売費一般管理費 | 2,402 | 1,800 |
| 運送費 | 224 | 151 |
| 広告宣伝費 | 301 | 197 |
| 研究開発費 | 589 | 470 |
| その他 | 1,288 | 982 |
| 〈営業利益〉 | 190 | 364 |
| 営業外収益 | △ 28 | △ 28 |
| 受取利息 | 41 | 18 |
| 支払利息 | △ 22 | △ 13 |
| その他 | △ 47 | △ 33 |
| 〈税引前利益〉 | 162 | 336 |
| 法人税等 | △ 110 | △ 147 |
| 関連会社持分利益 | 99 | 93 |
| 少数株主持分損益 | △ 14 | △ 14 |
| 〈当社株主帰属当期純利益〉 | 137 | 268 |

2010年3月期 [%は前期比]

研究開発費 589十億円 (79.8%) / 広告宣伝費 197十億円 (65.4%)

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 | 3,306 | 79% | 3,908 | 82% | 825 | 65% | 1,519 | 94% | 896 | 78% | △ 1,875 | 8,579 | 86% |
| 営業損益 | △ 29 | 18% | 236 | 295% | △ 11 | (注①) | 113 | 109% | 46 | 34% | 9 | 364 | 193% |
| 資産 | 2,948 | 96% | 6,320 | 97% | 591 | 77% | 1,051 | 103% | 619 | 138% | 100 | 11,629 | 98% |

注①:前年10十億円

2010年3月期 [%は前期比]

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 | 1,140 | 81% | 6,555 | 85% | 619 | 104% | 305 | 83% | △ 40 | 8,579 | 86% |
| 営業損益 | 59 | 60% | 127 | 529% | 195 | 241% | △ 17 | - | - | 364 | 193% |
| 資産 | 1,026 | 98% | 5,044 | 97% | 5,542 | 97% | 282 | 102% | △ 265 | 11,629 | 98% |

sample

sample

sample

sample

sample

■ 本田技研工業(株)

この企業の体質的特徴、戦略や事業モデルを分析してください。

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

■ スズキ(株) [2009年3月/2010年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

| 科目 | 09年3月 | 10年3月 | 科目 | 09年3月 | 10年3月 |
|----------|-------|-------|-----------|-------|-------|
| (資産の部) | | | (負債の部) | | |
| 流動資産 | 1,268 | 1,479 | 流動負債 | 1,085 | 934 |
| 現預金 | 137 | 147 | 買掛金 | 369 | 392 |
| 受取手形売掛金 | 249 | 248 | 短期借入債務 | 429 | 261 |
| 有価証券 | 344 | 602 | 未払費用 | 138 | 121 |
| 商品製品 | 252 | 172 | 製品保証引当金 | 57 | 61 |
| 仕掛品 | 24 | 19 | その他 | 92 | 99 |
| 原材料貯蔵品 | 49 | 44 | 固定負債 | 330 | 357 |
| その他 | 213 | 247 | 長期借入債務 | 253 | 286 |
| 固定資産 | 890 | 902 | 退職給付引当金 | 42 | 39 |
| 有形固定資産 | 589 | 565 | 役員退職慰労引当金 | 2 | 2 |
| 建物構築物 | 129 | 129 | その他 | 33 | 30 |
| 機械装置・運搬具 | 232 | 202 | 負債合計 | 1,415 | 1,291 |
| 工具器具備品 | 25 | 19 | | | |
| 土地 | 165 | 181 | (純資産の部) | | |
| 建設仮勘定 | 38 | 34 | 株主資本 | | |
| 無形固定資産 | 2 | 3 | 資本金 | 120 | 135 |
| 投資その他資産 | 299 | 334 | 資本剰余金 | 138 | 141 |
| 投資有価証券 | 122 | 152 | 利益剰余金 | 735 | 750 |
| その他 | 177 | 182 | 自己株式 | △ 242 | - |
| | | | 株主資本合計 | 751 | 1,026 |
| | | | 評価・換算差額等 | △ 112 | △ 74 |
| | | | 少数株主持分 | 104 | 138 |
| | | | 純資産合計 | 743 | 1,090 |
| <資産合計> | 2,158 | 2,381 | <負債純資産合計> | 2,158 | 2,381 |

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

| 科目 | 09年3月 | 10年3月 |
|-------------|-------|-------|
| 売上高 | 3,005 | 2,469 |
| 売上原価 | 2,316 | 1,882 |
| <売上総利益> | 689 | 587 |
| 販売費一般管理費 | 612 | 507 |
| 発送費 | 59 | 56 |
| 広告宣伝費 | 80 | 53 |
| 販売奨励費促進費 | 125 | 90 |
| 賃金給料 | 70 | 68 |
| 減価償却費 | 21 | 18 |
| 研究開発費 | 115 | 109 |
| 製品保証引当金繰入 | 31 | 37 |
| その他 | 111 | 76 |
| <営業利益> | 77 | 80 |
| 営業外収益 | 48 | 34 |
| 受取利息配当金 | 22 | 16 |
| 為替差益 | 12 | 5 |
| その他 | 14 | 13 |
| 営業外費用 | 45 | 20 |
| 支払利息 | 9 | 8 |
| その他 | 36 | 12 |
| <経常利益> | 80 | 94 |
| 特別利益 | 1 | 1 |
| 特別損失 | 1 | 3 |
| <税金等調整前純利益> | 80 | 92 |
| 法人税等 | △ 40 | △ 40 |
| 少数株主利益 | △ 13 | △ 23 |
| <当期純利益> | 27 | 29 |

2010年3月期 [%は前期比]

研究開発費 108十億円 (94%) / 広告宣伝費 53十億円 (66%)

所在地セグメント別

(単位:十億円)

| | 日本 | | 欧州 | | 北米 | | アジア | | その他 | | 調整 | 合計 | |
|------|-------|------|-----|------|------|-----|-----|------|-----|------|-------|-------|------|
| 売上高 | 1,488 | 82% | 423 | 68% | 129 | 57% | 781 | 104% | 67 | 74% | △ 419 | 2,469 | 82% |
| 営業損益 | 34 | 117% | 5 | 167% | △ 12 | 50% | 56 | 160% | 1 | 50% | △ 4 | 80 | 104% |
| 資産 | 995 | 93% | 178 | 99% | 36 | 49% | 504 | 123% | 29 | 121% | 639 | 2,381 | 110% |

2010年3月期 [%は前期比]

事業セグメント別

(単位:十億円)

| | 二輪車 | | 四輪車 | | 特機等 | | 金融 | | 調整 | 合計 | |
|------|------|------|-------|------|-----|-----|-----|------|-------|-------|------|
| 売上高 | 263 | 58% | 2,184 | 87% | 45 | 67% | 80 | 101% | △ 103 | 2,469 | 82% |
| 営業損益 | △ 21 | 350% | 91 | 132% | 5 | 56% | 4 | 100% | 1 | 80 | 104% |
| 資産 | 202 | 79% | 1,321 | 100% | 48 | 80% | 173 | 108% | 637 | 2,381 | 110% |

sample

sample

sample

sample

sample

■ スズキ(株)

この企業の体質的特徴、戦略や事業モデルを分析してください。

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 | | ホンダ | | スズキ | |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2009年3月 | 2010年3月 | 2009年3月 | 2010年3月 | 2009年3月 | 2010年3月 |
| 四輪販売台数(千台) | 7,567 | 7,237 | 3,517 | 3,392 | 2,328 | 2,254 |
| 〃 一台あたり売上(百万円) | 2.45 | 2.37 | 2.18 | 1.93 | 1.08 | 0.97 |
| 〃 販売台数 前年同期比 | 84.9% | 95.6% | 89.6% | 96.4% | 95.7% | 96.8% |
| 総資本利益率 | -1.5% | 0.7% | 1.2% | 2.3% | 1.3% | 1.2% |
| 総資本回転率 (回) | 0.71 | 0.62 | 0.85 | 0.74 | 1.39 | 1.04 |
| 有形固定資産回転率(回) (*注1) | 2.77 | 2.83 | 2.91 | 2.52 | 5.10 | 4.37 |
| 売上債権回転期間 (月) | 0.81 | 1.19 | 1.02 | 1.23 | 0.99 | 1.21 |
| 在庫回転期間 (月) (*注2) | 1.00 | 1.07 | 2.01 | 1.75 | 1.68 | 1.49 |
| 関連会社・投資有価証券(十億円) | 3,929 | 4,135 | 506 | 458 | 122 | 152 |
| 売上高利益率 | | | | | | |
| 売上高総利益率 | 10.1% | 12.0% | 25.9% | 25.2% | 22.9% | 23.8% |
| 売上高営業利益率 | -2.2% | 0.7% | 1.9% | 4.2% | 2.6% | 3.2% |
| 売上高販管費率(*注3) | 12.3% | 11.2% | 24.0% | 21.0% | 20.4% | 20.5% |
| 売上高研究開発費率 | 4.4% | 3.8% | 5.6% | 5.4% | 3.8% | 4.4% |
| 売上高経常利益率(*注4) | -2.7% | 1.5% | 1.6% | 3.9% | 2.7% | 3.8% |
| 売上高純利益率 | -2.1% | 1.1% | 1.4% | 3.1% | 0.9% | 1.2% |

| セグメント別 | トヨタ | | ホンダ | | スズキ | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 営業利益率(四輪事業) | -2.1% | -0.5% | 0.3% | 1.9% | 2.7% | 4.1% |
| 〃 (金融) | -5.2% | 19.8% | 13.6% | 31.4% | 5.0% | 4.7% |
| 〃 (日本) | -2.0% | -2.0% | -3.9% | -0.9% | 1.6% | 2.3% |
| 〃 (北米) | -6.3% | 1.5% | 1.7% | 6.0% | -10.6% | -9.0% |
| 地域別売上割合(日本) | 59.4% | 59.2% | 41.6% | 38.5% | 60.7% | 60.3% |
| 〃 (北米) | 30.3% | 29.9% | 47.7% | 45.6% | 7.5% | 5.2% |
| 従業員数(千人) (*注5) | 321 | 321 | 182 | 177 | 51 | 52 |
| 〃 平均年齢(親会社 才) | 37.8 | 37.9 | 43.5 | 43.3 | 36.1 | 35.6 |
| 〃 平均勤続(〃 年) | 15.1 | 15.0 | 22.3 | 22.1 | 13.6 | 13.4 |
| 〃 平均給与(〃 千円) | 8,112 | 7,105 | 7,937 | 6,976 | 5,984 | 5,134 |

(*注1) ホンダの有形固定資産には、賃貸車両用リース資産を含めている

(*注2) 販売管理費率には研究開発費も含めて算出している

(*注3) 在庫回転期間は1月当り売上原価の金額で割算している

(*注4) 米国会計基準採用のトヨタとホンダは、税金等調整前利益率

(*注5) 従業員数は連結ベース。またそれぞれの企業の平均年齢、勤続、給与データはいずれも親会社本体(有価証券報告書より)

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