



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業の決算報告 2011 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 2010 年 3 月および 2011 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) 日産自動車(株)
- (3) 本田技研工業(株)

(注) 日産自動車を採用する会計基準は日本基準、その他の企業は米国基準です。注記の「セグメント別」記載欄の「調整」とは、「部門間取引の消去」および「本社または全社共通部門」の数値です。

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 (2011 年 9 月)

トヨタ自動車(株) [2010年3月/2011年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	10年3月	11年3月	科目	10年3月	11年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	13,074	11,830	流動負債	10,686	10,791
現預金	2,258	2,285	短期借入債務	5,498	5,957
有価証券	1,793	1,225	支払手形買掛金等	1,957	1,503
受取手形売掛金	1,886	1,449	未払金未払費用	2,308	2,352
金融債権	4,209	4,136	その他	923	979
たな卸資産	1,422	1,304	固定負債	8,733	8,107
その他	1,506	1,431	長期借入債務	7,015	6,449
長期金融債権	5,631	5,557	未払退職年金費用	679	668
投資その他	4,934	6,122	その他	1,039	990
投資有価証券	2,256	3,571	負債合計	19,419	18,898
関連会社投資	1,879	1,827	(資本の部)		
その他	799	724	資本金	397	397
有形固定資産	6,711	6,309	資本剰余金	501	506
土地	1,261	1,238	利益剰余金	11,569	11,836
建物	3,694	3,635	その他の包括損益累計額	△ 846	△ 1,145
機械装置	9,299	8,947	自己株式	△ 1,260	△ 1,261
貸貸用車両器具	2,613	2,492	株主資本合計	10,361	10,333
建設仮勘定	226	299	非支配持分	570	587
減価償却累計額	△ 10,382	△ 10,302	<負債資本合計>	11,970	11,910
<資産合計>	30,350	29,818			

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	10年3月	11年3月
売上高	18,951	18,994
商品・製品売上高	17,725	17,821
金融収益	1,226	1,173
営業費用	18,803	18,526
売上原価	15,971	15,986
金融費用	712	630
販売費一般管理費	2,120	1,910
<営業利益>	148	468
営業外損益	144	95
<税金等調整前利益>	292	563
法人税等	△ 93	△ 313
持分法投資損益	45	215
<非支配持分控除前当期純損益>	244	465
非支配持分帰属損益	△ 35	△ 57
<当期純利益>	209	408

2011年3月期 [%は前期比]

研究開発費 730十億円 (100.6%) / 広告宣伝費 309十億円 (101.6%)

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	10,986	98%	5,429	96%	1,981	92%	3,375	127%	1,810	108%	△ 4,587	18,994	100%
営業損益	△ 362	161%	340	400%	13	(注①)	312	153%	160	138%	5	468	316%
資産	11,286	91%	9,911	97%	1,931	94%	2,138	111%	2,044	113%	2,508	29,818	98%

2011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	17,337	101%	1,192	96%	972	103%	△ 507	18,994	100%
営業損益	86	(注②)	358	146%	35	(注③)	△ 11	468	316%
資産	11,342	92%	13,365	101%	1,147	102%	3,964	29,818	98%

注①:前期△33十億円 注②:前期△86十億円 注③:前期△9十億円

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

■ 日産自動車(株) [2010年3月/2011年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	10年3月	11年3月	科目	10年3月	11年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	5,580	6,345	流動負債	3,856	4,380
現預金	802	999	支払手形・買掛金	1,001	1,181
受取手形売掛金	641	739	短期借入債務	1,691	1,949
販売金融債権	2,646	2,747	製品保証引当金	77	86
棚卸資産	802	982	災害損失引当金	-	12
その他	689	878	その他	1,087	1,152
固定資産	4,634	4,391	固定負債	3,343	3,082
有形固定資産	3,858	3,637	長期借入債務	2,386	2,130
建物及び構築物	680	645	製品保証引当金	103	99
機械装置・運搬具	1,981	1,842	退職給付引当金	176	182
土地	675	660	その他	678	671
建設仮勘定	126	99	負債合計	7,199	7,462
その他	396	391	(資本の部)		
無形固定資産	144	134	資本金	606	606
投資その他の資産	632	620	資本剰余金	804	804
投資有価証券	269	382	利益剰余金	2,456	2,733
その他	363	238	自己株式	△ 267	△ 162
資産合計	10,214	10,736	株主資本合計	3,599	3,981
			その他包括損益累計額	△ 891	△ 1,040
			新株予約権	2	2
			少数株主持分	305	331
			純資産合計	3,015	3,274
			負債・資本合計	10,214	10,736

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	10年3月	11年3月
売上高	7,517	8,773
売上原価	6,146	7,155
<売上総利益>	1,371	1,618
販売費一般管理費	1,059	1,080
広告宣伝費	158	187
サービス保証料	63	53
製品保証引当金繰入額	82	94
販売諸費	87	118
給料及び手当	338	334
退職給付費用	28	22
消耗品費	5	6
減価償却費	65	57
その他	233	209
<営業利益>	312	538
営業外収益	29	87
受取利息/配当金	16	16
持分法による投資利益	-	43
デリバティブ収益	-	14
その他	13	14
営業外費用	133	87
支払利息	29	28
持分法による投資損失	51	-
為替差損	11	29
デリバティブ損失	11	-
その他	31	30
<経常利益>	208	538
特別利益	21	28
特別損失	86	86
<税金等調整前純利益>	143	480
法人税等	△ 92	△ 132
少数株主損益調整前当期純利益	-	348
少数株主利益	7	29
<当期純利益>	42	319

(注) 東日本大震災による損失40十億円は特別損失に含まれている。

2011年3月期 ()内は前期比

研究開発費 399十億円(104%) / 広告宣伝費 187十億円(118%)

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	4,424	117%	3,268	117%	1,422	122%	1,909	151%	670	121%	△ 2,920	8,773	117%
営業損益	76	(注①)	226	109%	37	411%	171	228%	26	186%	2	538	172%
有形固定資産	1,855	95%	1,381	92%	143	89%	227	116%	31	85%	-	3,637	94%

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	8,320	119%	503	90%	△ 50	8,773	117%
営業損益	425	188%	100	128%	13	538	172%
資産	7,567	110%	4,413	101%	△ 1,244	10,736	105%

注①:前期△4十億円

sample

sample

sample

sample

sample

■ 日産自動車(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) [2010年3月/2011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	10年3月	11年3月	科目	10年3月	11年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	4,613	4,690	流動負債	3,419	3,568
現預金	1,120	1,279	短期借入債務	1,789	2,057
受取手形売掛金	883	788	支払手形買掛未払金	1,370	1,244
金融子会社保有短期債権	1,100	1,131	その他	260	267
たな卸資産	936	900	固定負債	3,754	3,420
その他	574	592	長期借入債務	2,313	2,043
金融子会社保有長期債権	2,361	2,349	その他	1,441	1,377
貸貨車両リース資産	1,308	1,358	負債合計	7,173	6,988
投資及び貸付金	643	640	(資本の部)		
関連会社投資貸付金	458	440	資本金	86	86
その他	185	200	資本剰余金	173	173
有形固定資産	2,087	1,939	利益剰余金	5,350	5,712
土地	490	484	その他包括損益累計額	△ 1,208	△ 1,495
建物	1,510	1,473	自己株式	△ 72	△ 26
機械装置備品	3,257	3,166	株主資本合計	4,329	4,450
建設仮勘定	144	202	非支配持分	127	133
減価償却累計額	△ 3,314	△ 3,386	純資産合計	4,456	4,583
その他の資産	617	595			
資産合計	11,629	11,571	負債・資本合計	11,629	11,571

科目	10年3月	11年3月
売上高/営業収入	8,579	8,937
営業費用	8,215	8,368
売上原価	6,415	6,497
販売費一般管理費	1,337	1,383
運送費	151	161
広告宣伝費	197	211
研究開発費	463	488
その他	526	523
<営業利益>	364	569
営業外損益	△ 28	61
受取利息	18	24
支払利息	△ 13	△ 8
その他(純額)	△ 33	45
<税引前利益>	336	630
法人税等	△ 147	△ 207
関連会社持分利益	93	140
少数株主持分損益	△ 14	△ 29
<当社株主帰属当期純利益>	268	534

(注) 2011年3月11日に発生した東日本大震災による損失は計46十億円であり、売上原価に18十億円、販管費に28十億円が含まれている

2011年3月期 [%は前期比]

研究開発費 488十億円 (105%) / 広告宣伝費 211十億円 (107%)

所在地セグメント別

(単位:十億円)

	日本		北米		欧州		アジア		その他地域		調整	合計	
売上高	3,611	109%	4,148	106%	699	85%	1,841	121%	982	110%	△ 2,344	8,937	104%
営業損益	66	(注①)	301	128%	△ 10	91%	151	134%	70	152%	△ 9	569	156%
資産	2,876	98%	6,209	98%	565	96%	1,049	100%	659	106%	213	11,571	100%

注①:前年△29十億円

2011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	1,288	113%	6,802	104%	573	93%	318	104%	△ 45	8,936	104%
営業損益	139	236%	265	209%	186	95%	△ 6	35%	△ 15	569	156%
関連会社持分利益	40	175%	100	145%	-	-	△ 1	(注②)	-	140	150%
資産	934	91%	4,883	97%	5,572	101%	291	103%	△ 109	11,571	100%

注②:前年1十億円

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

[経営指標比較 2期間]

指 標	トヨタ		日産		ホンダ	
	2010年3月	2011年3月	2010年3月	2011年3月	2010年3月	2011年3月
四輪販売台数(千台)	7,237	7,308	3,515	4,185	3,392	3,512
〃 一台あたり売上(百万円)	2.37	2.37	1.99	1.99	1.93	1.94
〃 販売台数 前年同期比	95.6%	101.0%	97.0%	119.1%	96.4%	103.5%
総資本利益率	0.7%	1.4%	0.4%	3.0%	2.3%	4.6%
総資本回転率 (回)	0.62	0.64	0.74	0.82	0.74	0.77
有形固定資産回転率(回) (*注1)	2.83	3.01	1.94	2.41	2.52	2.71
売上債権回転期間 (月)	1.19	0.92	1.02	1.01	1.23	1.06
在庫回転期間 (月) (*注2)	1.07	0.98	1.57	1.65	1.75	1.66
関連会社・投資有価証券(十億円)	4,135	5,398	269	382	458	440
売上高利益率						
売上高総利益率	12.0%	12.5%	18.2%	18.4%	25.2%	27.3%
売上高営業利益率	0.7%	2.5%	4.2%	6.1%	4.2%	6.4%
売上高販管費率(*注3)	11.2%	10.0%	14.1%	12.3%	15.6%	15.5%
売上高研究開発費率	3.8%	3.8%	5.1%	4.5%	5.4%	5.5%
売上高経常利益率(*注4)	1.5%	3.0%	2.8%	6.1%	3.9%	7.0%
売上高純利益率	1.1%	2.1%	0.6%	3.6%	3.1%	6.0%

セグメント別						
営業利益率(四輪事業)	-0.5%	0.5%	3.2%	5.1%	1.9%	3.9%
〃 (金融)	19.8%	30.0%	14.0%	19.9%	31.4%	32.5%
〃 (日本)	-2.0%	-3.3%	-0.1%	1.7%	-0.9%	1.8%
〃 (北米)	1.5%	6.3%	7.4%	6.9%	6.0%	7.3%
地域別売上割合(日本)	59.2%	57.8%	50.2%	50.4%	38.5%	40.4%
〃 (北米)	29.9%	28.6%	37.2%	37.3%	45.6%	46.4%
従業員数(千人) (*注5)	321	318	152	155	177	179
〃 平均年齢(親会社 才)	37.9	38.3	41.8	42.4	43.3	43.3
〃 平均勤続(〃 年)	15.0	15.3	20.1	20.7	22.1	22.1
〃 平均給与(〃 千円)	7,105	7,271	6,272	6,847	6,976	7,319

(*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) 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3) 販売管理費率には研究開発費も含めて算出している

(*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