



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

■ 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

■ 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

[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

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール