



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業の決算報告 2013 年

< c >

— 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 2012 年 3 月および 2013 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 (2013 年 7 月)

トヨタ自動車(株) [2012年3月/2013年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	12年3月	13年3月	科目	12年3月	13年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	12,321	13,785	流動負債	11,782	12,912
現預金	1,759	1,825	短期借入債務	5,964	6,794
有価証券	1,181	1,446	支払手形買掛金	2,243	2,114
受取手形売掛金	2,000	1,972	未払金未払費用	2,457	2,907
金融債権	4,115	5,118	その他	1,118	1,097
たな卸資産	1,622	1,716	固定負債	7,803	9,798
その他	1,644	1,708	長期借入債務	6,042	7,338
長期金融債権	5,602	6,944	未払退職年金費用	708	766
投資その他	6,492	7,903	その他	1,053	1,694
投資有価証券	4,053	5,177	負債合計	19,585	22,710
関連会社投資	1,921	2,103	(資本の部)		
その他	518	623	資本金	397	397
有形固定資産	6,236	6,851	資本剰余金	551	551
土地	1,243	1,304	利益剰余金	11,917	12,689
建物	3,661	3,874	その他の包括損益	△ 1,179	△ 356
機械装置	9,094	9,716	自己株式	△ 1,136	△ 1,133
貸貸用車両器具	2,575	3,038	株主資本合計	10,550	12,148
建設仮勘定	277	291	非支配持分	516	625
減価償却累計額	△ 10,614	△ 11,372			
<資産合計>	30,651	35,483	<負債資本合計>	30,651	35,483

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	12年3月	13年3月
売上高	18,584	22,064
商品・製品売上高	17,512	20,914
金融収益	1,072	1,150
営業費用	18,228	20,743
売上原価	15,796	18,011
金融費用	593	630
販売費一般管理費	1,839	2,102
<営業利益>	356	1,321
営業外損益	77	83
受取利息配当金	100	99
支払利息	△ 22	△ 22
為替差損益	37	5
その他	△ 38	1
<税金等調整前利益>	433	1,404
法人税等	△ 262	△ 552
持分法投資損益	197	231
<非支配持分控除前当期純損益>	368	1,083
非支配持分帰属損益	△ 84	△ 121
<当社株主帰属当期純利益>	284	962

2013年3月期 [%は前期比]

研究開発費 807十億円 (103%) / 広告宣伝費 331十億円 (109%)

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	12,821	115%	6,284	132%	2,083	104%	4,386	132%	2,094	119%	△ 5,604	22,064	119%
営業損益	576	(注①)	222	119%	27	150%	376	146%	134	124%	△ 14	1,321	371%
資産	12,297	102%	11,842	122%	2,199	112%	3,305	136%	2,616	120%	3,224	35,483	116%

注①:前期△207十億円

2013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	20,419	120%	1,171	106%	1,067	102%	△ 593	22,064	119%
営業損益	945	4295%	316	103%	54	129%	6	1,321	371%
資産	13,180	107%	16,232	123%	1,310	113%	4,761	35,483	116%

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) [2012年3月/2013年3月]

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	12年3月	13年3月	科目	12年3月	13年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	6,610	7,597	流動負債	4,145	4,560
現預金	765	691	支払手形買掛金	1,377	1,336
受取手形売掛金	820	712	短期借入債務	1,331	1,733
販売金融債権	3,210	4,162	製品保証引当金	86	87
棚卸資産	1,019	1,125	その他	1,351	1,404
その他	796	907			
固定資産	4,462	5,208	固定負債	3,477	4,171
有形固定資産	3,731	4,362	長期借入債務	2,498	3,055
建物及び構築物	616	641	製品保証引当金	100	94
機械装置・運搬具	1,875	2,327	退職給付引当金	159	165
土地	650	645	その他	720	857
建設仮勘定	255	313	負債合計	7,622	8,731
その他	335	436	(資本の部)		
無形固定資産	120	122	資本金	606	606
投資その他の資産	611	724	資本剰余金	804	804
投資有価証券	371	449	利益剰余金	3,009	3,254
その他	240	275	自己株式	△ 149	△ 149
			株主資本合計	4,270	4,515
資産合計	11,072	12,805	その他包括損益累計額	△ 1,123	△ 782
			新株予約権	2	2
			少数株主持分	301	339
			純資産合計	3,450	4,074
			負債・資本合計	11,072	12,805

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	12年3月	13年3月
売上高	9,409	9,630
売上原価	7,773	8,023
<売上総利益>	1,636	1,607
販売費一般管理費	1,090	1,083
広告宣伝費	203	229
サービス保証料	66	55
製品保証引当金繰入額	77	71
販売諸費	142	132
給料及び手当	334	330
退職給付費用	25	12
減価償却費	49	48
その他	194	206
<営業利益>	546	524
営業外収益	69	66
受取利息/配当金	23	20
持分法による投資利益	19	12
為替差益	15	19
その他	12	15
営業外費用	80	61
支払利息	33	28
デリバティブ損失	21	6
その他	26	27
<経常利益>	535	529
特別利益	56	24
特別損失	62	36
<税金等調整前純利益>	529	517
法人税等	△ 152	△ 146
少数株主損益調整前当期純利益	377	371
少数株主利益	36	28
<当期純利益>	341	343

2013年3月期 ()内は前期比

研究開発費 470十億円(110%) / 広告宣伝費 229十億円(112%)

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	4,498	95%	3,704	111%	1,595	95%	2,234	105%	913	127%	△ 3,314	9,630	102%
営業損益	206	240%	177	84%	4	17%	128	70%	9	36%	0	524	96%
有形固定資産	1,670	96%	2,055	134%	192	126%	402	144%	43	159%	-	4,362	117%

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	9,166	102%	549	112%	△ 85	9,630	102%
営業損益	362	92%	146	104%	16	524	96%
資産	8,217	106%	6,311	126%	△ 1,723	12,805	116%

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) [2012年3月/2013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)

連結貸借対照表			連結損益計算書		
科目	12年3月	13年3月	科目	12年3月	13年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	4,739	5,323	流動負債	3,580	4,097
現預金	1,247	1,206	短期借入債務	1,876	2,183
受取手形売掛金	812	1,006	支払手形買掛未払費用	1,458	1,582
金融子会社保有短期債権	1,081	1,243	その他	246	332
たな卸資産	1,036	1,215	固定負債	3,672	4,341
その他	563	653	長期借入債務	2,235	2,711
金融子会社保有長期債権	2,364	2,788	その他	1,437	1,630
貸貸車両リース資産	1,473	1,843	負債合計	7,252	8,438
投資及び貸付金	624	669	(資本の部)		
関連会社投資貸付金	435	459	資本金	86	86
その他	189	210	資本剰余金	173	171
有形固定資産	1,974	2,400	利益剰余金	5,816	6,044
土地	488	516	その他包括損益累計額	△ 1,646	△ 1,237
建物	1,493	1,687	自己株式	△ 26	△ 26
機械装置備品	3,301	3,832	株主資本合計	4,403	5,037
建設仮勘定	191	288	非支配持分	126	160
減価償却累計額	△ 3,499	△ 3,923	純資産合計	4,529	5,197
その他の資産	607	612			
資産合計	11,781	13,635	負債・資本合計	11,781	13,635

科目	12年3月	13年3月
売上高/営業収入	7,948	9,878
営業費用	7,717	9,333
売上原価	5,920	7,345
販売費一般管理費	1,797	1,988
運送費	155	161
広告宣伝費	195	254
研究開発費	520	560
その他	927	1,013
<営業利益>	231	545
営業外損益	26	△ 56
受取利息	33	26
支払利息	△ 10	△ 12
その他(純額)	3	△ 70
<税引前利益>	257	489
法人税等	△ 136	△ 179
関連会社持分利益	100	83
非支配持分損益	△ 10	△ 26
<当社株主帰属当期純利益>	211	367

2013年3月期 [%は前期比]

研究開発費 560十億円 (108%) / 広告宣伝費 254十億円 (130%)

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	3,894	116%	4,857	131%	642	110%	2,306	155%	897	100%	△ 2,718	9,878	124%
営業損益	178	(注①)	209	94%	0	(注②)	147	191%	36	64%	△ 25	545	236%
資産	3,264	105%	7,646	121%	674	118%	1,523	142%	661	108%	△ 133	13,635	116%

注①:前年△109十億円 注②:前年△12十億円

2013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	1,340	99%	7,724	133%	560	106%	292	101%	△ 38	9,878	124%
営業損益	110	77%	286	(注③)	158	93%	△ 9	(注④)	0	545	236%
関連会社持分利益	26	82%	56	82%	-	-	1	107%	-	83	82%
資産	1,095	109%	5,759	116%	6,765	120%	309	101%	△ 293	13,635	116%

注③:前年△77十億円 注④:前年△4十億円

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	
	2012年3月	2013年3月	2012年3月	2012年3月	2012年3月	2012年3月
四輪販売台数(千台)	7,352	8,871	4,845	4,914	3,108	4,014
〃 一台あたり売上(百万円)	2.31	2.30	1.86	1.87	1.87	1.92
〃 販売台数 前年同期比	100.6%	120.7%	115.8%	101.4%	89.4%	129.2%
総資本利益率	0.9%	2.7%	3.0%	2.7%	1.8%	2.7%
総資本回転率 (回)	0.61	0.62	0.85	0.75	0.67	0.72
有形固定資産回転率(回) (*注1)	2.98	3.22	2.52	2.21	2.31	2.33
売上債権回転期間 (月)	1.29	1.07	1.05	0.89	1.26	1.22
在庫回転期間 (月) (*注2)	1.23	1.14	1.57	1.68	2.1	1.99
関連会社・投資有価証券(十億円)	5,974	7,280	371	449	435	459
売上高利益率						
売上高総利益率	8.8%	8.4%	17.4%	16.7%	25.5%	25.6%
売上高営業利益率	1.9%	6.0%	5.8%	5.4%	2.9%	5.5%
売上高販管費率(*注3)	9.9%	9.5%	11.6%	11.2%	16.1%	14.5%
売上高研究開発費率	4.2%	3.7%	4.5%	4.9%	6.5%	5.7%
売上高経常利益率(*注4)	2.3%	6.4%	5.7%	5.5%	3.2%	5.0%
売上高純利益率	1.5%	4.4%	3.6%	3.6%	2.7%	3.7%

セグメント別						
営業利益率(四輪事業)	0.1%	4.6%	4.4%	3.9%	-1.3%	3.7%
〃 (金融)	27.8%	27.0%	28.5%	26.6%	32.3%	28.2%
〃 (日本)	-1.9%	4.5%	1.8%	4.5%	-3.2%	4.6%
〃 (北米)	3.9%	3.5%	6.3%	4.8%	6.0%	4.3%
地域別売上割合(日本)	60.1%	58.1%	50.5%	46.7%	42.3%	39.4%
〃 (北米)	25.6%	28.5%	35.5%	38.4%	46.7%	49.1%
従業員数(千人) (*注5)	326	333	157	161	187	190
〃 平均年齢(親会社 才)	38.3	38.6	42.8	42.6	43.6	44.3
〃 平均勤続(〃 年)	15.0	15.5	18.3	20.5	22.5	23.0
〃 平均給与(〃 千円)	7,400	7,511	7,058	6,997	7,472	7,215

(*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