



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本企業の決算報告 2009 年

< a >

以下に掲げる財務諸表は、現代を代表する日本企業の 2007 年度および 2008 年度の決算報告の要約版です。この程度の要約財務諸表から、それぞれの企業の体質的な特徴をどのくらい読み取ることができるのでしょうか？

現実の世界で見かけるそれぞれの企業の製品、サービスや店舗、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、企業の実態について推論をめぐらせてください（ただし分析は最近期 2008 年度データを中心に行ってください）。

### 【設問】

(1) A 社から E 社は、下記に掲げた企業のいずれかに対応します。財務諸表を眺めた上で、どの企業に対応するものか、線で結んでください。

A 社	・	トヨタ自動車(株)
B 社	・	(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
C 社	・	ソニー(株)
D 社	・	アコム(株)
E 社	・	キヤノン(株)

(2) これらの財務諸表から、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、思いつくものをすべて挙げてください。

(注) A 社が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 節がクラス討議の資料として作成された。

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本町4-1-1、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> 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（2009 年 7 月作成）

<A社>

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	08年3月	09年3月	科目	08年3月	09年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	1,771	1,535	流動負債	356	287
現預金	86	91	短期借入債務	329	263
営業貸付金等	1,501	1,334	その他	27	24
割賦売掛金	81	68			
買取債権	31	21	固定負債	1,034	866
その他	190	113	長期借入債務	644	574
貸倒引当金	-118	-92	利息返還損失引当金	375	283
			その他	15	9
			負債合計	1,390	1,153
固定資産	110	70	(純資産の部)		
有形固定資産	46	31	資本金	64	64
無形固定資産	4	1	資本剰余金	76	76
			利益剰余金	337	335
投資その他	60	38	自己株式	-19	-19
投資有価証券	40	20	株主資本合計	458	456
その他	20	18	評価換算差額等	5	-11
			少数株主持分	8	7
			純資産合計	471	452
<資産合計>	1,861	1,605	<負債・純資産合計>	1,861	1,605

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	08年3月	09年3月
営業収益	380	325
営業貸付金利息	324	270
その他の収益	56	55
営業費用	298	294
金融費用	21	22
広告宣伝費	13	11
貸倒引当金繰入額	114	86
人件費	30	30
賃借料・減価償却費	15	14
利息返還損失引当金繰入額	20	52
その他	85	79
<営業損益>	82	31
営業外収益	2	2
営業外費用	1	1
<経常損益>	83	32
特別利益	4	3
特別損失	24	11
<税金等調整前損益>	63	24
法人税等	-27	-10
少数株主利益	-1	-1
<当期純損益>	35	13

sample

sample

sample

sample

sample

<A社> 企業名: \_\_\_\_\_

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

<B社>

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	08年3月	09年3月	科目	08年3月	09年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	1,768	1,828	流動負債	1,234	1,148
現預金	647	600	短期借入債務	77	29
短期投資	52	2	仕入債務	717	669
売上債権	671	820	その他	440	450
棚卸資産	147	123	固定負債	699	996
その他	251	283	長期借入債務	401	610
有形固定資産	2,835	2,691	退職給付引当金	117	146
無線通信設備	5,346	5,361	その他	181	240
その他	1,663	1,631	負債合計	1,933	2,144
減価償却累計額	-4,174	-4,301	少数株主持分	1	2
その他の資産	1,608	1,969	(資本の部)		
関連会社投資	349	572	資本金	950	950
投資有価証券	187	142	資本剰余金	949	785
無形固定資産	555	579	利益剰余金	2,794	3,062
営業権	159	154	その他の包括利益累積額	1	-66
繰延税金資産	124	249	自己株式	-417	-389
その他	234	273	資本合計	4,277	4,342
<資産合計>	6,211	6,488	<負債・資本合計>	6,211	6,488

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	08年3月	09年3月
営業収益	4,712	4,448
無線通信サービス	4,165	3,841
端末機器販売	547	607
営業費用	3,903	3,617
サービス原価	811	872
端末機器原価	1,150	828
減価償却費	776	804
販売費/一般管理費	1,166	1,113
<営業利益>	809	831
営業外損益	-8	-51
<税金等調整前利益>	801	780
法人税等	-323	-308
持分法投資損益	14	-1
少数株主損益	-1	1
<当期純利益>	491	472

sample

sample

sample

sample

sample

<B社> 企業名: \_\_\_\_\_

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

<C社>

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	08年3月	09年3月	科目	08年3月	09年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	12,086	11,299	流動負債	11,941	10,589
現預金	1,763	2,489	短期借入債務	6,228	6,317
有価証券	542	495	支払手形・買掛金等	4,626	3,511
受取手形・売掛金	2,040	1,393	その他	1,087	761
金融債権	4,301	3,891	固定負債	7,991	7,872
たな卸資産	1,826	1,459	長期借入債務	5,982	6,301
その他	1,614	1,572	未払退職・年金費用	632	635
長期金融債権	5,975	5,655	その他	1,377	936
投資その他	6,585	4,706	負債合計	19,932	18,461
投資有価証券	3,429	2,103			
関連会社投資	2,099	1,826	少数株主持分	656	540
その他	1,057	777			
有形固定資産	7,812	7,402	(資本の部)		
土地	1,262	1,257	資本金	397	397
建物	3,581	3,634	資本剰余金	498	501
機械装置	9,271	9,201	利益剰余金	12,408	11,532
貸貸用車両器具	2,922	2,837	その他の包括損益累計額	-241	-1,108
建設仮勘定	360	264	自己株式	-1,192	-1,261
減価償却累計額	-9,584	-9,791	資本合計	11,870	10,061
<資産合計>	32,458	29,062	<負債・資本合計>	32,458	29,062

科目	08年3月	09年3月
売上高	26,289	20,530
商品・製品売上高	24,821	19,174
金融収益	1,468	1,356
営業費用	24,019	20,991
売上原価	20,452	17,468
金融費用	1,068	988
販売費一般管理費	2,499	2,535
<営業利益>	2,270	-461
営業外損益	167	-99
<税金等調整前利益>	2,437	-560
法人税等	-911	56
少数株主持分損益	-78	24
持分法投資損益	270	43
<当期純利益>	1,718	-437

2009年3月期 [%は前期比]

研究開発費 904十億円 (94%) / 広告宣伝費 389十億円 (80%)

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	12,187	80%	6,223	66%	3,013	75%	2,719	87%	1,883	82%	▲ 5,495	20,530	78%
営業損益	▲ 238	-	▲ 390	-	▲ 143	-	176	69%	88	61%	46	▲ 461	-
資産	11,956	93%	10,685	99%	2,325	74%	1,548	86%	1,447	85%	1,101	29,062	90%

(注)2008年3月期の営業損益はそれぞれ 日本 1,440十億円、北米 305十億円

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	18,565	77%	1,378	92%	1,185	88%	▲ 598	20,530	78%
営業損益	▲ 395	-	▲ 72	-	10	30%	▲ 4	▲ 461	-
資産	11,716	86%	13,632	98%	1,131	89%	2,583	29,062	90%

(注)2008年3月期の営業損益はそれぞれ 自動車2,172十億円、金融 86十億円

sample

sample

sample

sample

sample

<C社> 企業名: \_\_\_\_\_

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

<D社>

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	07年12月	08年12月	科目	07年12月	08年12月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	2,609	2,065	流動負債	1,257	944
現預金	944	679	短期借入債務	18	6
短期投資	20	8	買入債務/未払費用	872	684
売上債権	794	595	その他	367	254
たな卸資産	563	507	固定負債	110	175
その他	288	276	長期債務	9	8
長期債権	15	15	未払退職/年金費用	45	111
投資	90	89	その他	56	56
有形固定資産	1,365	1,357	負債合計	1,367	1,119
無形固定資産	113	119	少数株主持分	223	191
その他の資産	321	325	(資本の部)		
			資本金	174	174
			資本剰余金	403	404
			利益剰余金	2,767	2,930
			その他包括利益累計額	35	-292
			自己株式	-456	-556
<資産合計>	4,513	3,970	<負債・資本合計>	4,513	3,970

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	07年12月	08年12月
売上高	4,481	4,094
売上原価	2,234	2,156
<売上総利益>	2,247	1,938
販売費/一般管理費	1,122	1,068
研究開発費	368	374
<営業利益>	757	496
営業外損益	12	-15
<税金等調整前利益>	769	481
法人税等	-264	-161
少数株主持分利益	-17	-11
<当期純利益>	488	309

2008年12月期 [%は前期比]

所在地セグメント別

(単位:十億円)

	日本		米州		欧州		その他		調整	合計	
売上高	3,317	94%	1,145	86%	1,341	89%	1,287	90%	▲ 2,996	4,094	91%
営業損益	560	68%	9	17%	27	44%	40	80%	▲ 140	496	66%
資産	1,909	70%	458	91%	478	65%	318	87%	807	3,970	88%

事業セグメント別

(単位:十億円)

	事務機		カメラ		光学機器他		調整	合計	
売上高	2,660	91%	1,042	90%	628	99%	▲ 235	4,095	91%
営業損益	544	84%	188	61%	▲ 45	-	▲ 191	496	66%
資産	1,488	92%	499	92%	495	99%	1,488	3,970	88%

(注)2007年12月期の光学機器等の営業損益は21十億円



sample

sample

sample

sample

sample

<D 社> 企業名: \_\_\_\_\_

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

<E社>

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	08年3月	09年3月	科目	08年3月	09年3月
(資産の部)			(資本の部)		
流動資産	5,010	3,621	流動負債	4,024	3,811
現預金	1,086	661	短期借入債務	355	451
有価証券	428	467	支払手形・買掛金等	1,817	1,598
受取手形売掛金	1,091	964	銀行ビジネス顧客預金	1,144	1,326
棚卸資産	1,022	813	その他	708	436
その他	1,383	716			
繰延映画製作費	304	306	固定負債	4,788	4,986
			長期借入債務	729	660
投資・貸付金	4,336	4,798	長期退職・年金費用	231	366
関連会社投資・貸付金	382	237	保険契約債務他	3,299	3,521
投資有価証券他	3,954	4,561	その他	529	439
有形固定資産	1,243	1,176	負債合計	8,812	8,797
土地	158	156			
建物および構築物	903	911	少数株主持分	277	251
機械装置その他	2,483	2,344			
建設仮勘定	56	100	(資本の部)		
減価償却累計額	-2,357	-2,335	資本金	631	631
その他の資産	1,660	2,112	資本剰余金	1,151	1,155
無形固定資産	263	396	利益剰余金	2,059	1,917
営業権	305	444	累積その他の包括利益	-372	-733
繰延保険契約費	397	400	自己株式	-5	-5
その他	695	872	資本合計	3,464	2,965
<資産合計>	12,553	12,013	<負債・資本合計>	12,553	12,013

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	08年3月	09年3月
売上高・営業収入	8,871	7,730
純売上高	8,202	7,110
金融ビジネス収入	553	523
営業収入	116	97
営業費用	8,496	7,933
売上原価	6,290	5,661
販売費/一般管理費	1,714	1,686
金融ビジネス費用	530	548
資産除売却損益・減損	-38	38
持分法投資損益	100	-25
<営業利益>	475	-228
その他の収益	149	99
受取利息・配当金	34	22
為替差益	6	49
関係会社持分変動利益	82	2
その他	27	26
その他の費用	58	46
支払利息	23	24
その他	35	22
<税金等調整前損益>	566	-175
法人税等	-203	73
少数株主損失	6	3
<当期純利益>	369	-99

2009年3月期 [%は前期比]

研究開発費 497十億円 (95%)

子会社数 1,279社 関連会社数 91社 [連結子会社(変動持分事業体を含む) 1,242社、持分法適用会社 85社]

所在地セグメント別

(単位:十億円)

	日本	米国	欧州	その他	調整	合計					
売上高	1,873	91%	1,827	82%	1,988	85%	2,042	90%	-	7,730	87%
営業損益	▲49	-	▲112	-	▲88	-	50	45%	▲29	▲228	-

(注)2008年3月期の営業損益はそれぞれ 日本 314十億円、米国 ▲51十億円

事業セグメント別

(単位:十億円)

	エレクトロニクス	ゲーム	映画	金融	その他	調整	合計						
売上高	5,487	83%	1,053	82%	718	84%	538	93%	539	141%	▲605	7,730	87%
営業損益	▲168	-	▲58	-	30	52%	▲31	-	30	49%	▲31	▲228	-
資産	3,448	83%	631	84%	908	101%	5,906	105%	724	145%	396	12,013	96%

(注)2008年3月期の営業損益はそれぞれ エレクトロニクス 441十億円、ゲーム ▲124十億円、映画 58十億円、金融 23十億円

sample

sample

sample

sample

sample

<E社> 企業名: \_\_\_\_\_

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

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