



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本企業の決算報告 2015 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 2013 年度および 2014 年度の決算報告の要約版です（ただし連結包括利益計算書やキャッシュフロー計算書などは省いています）。

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、事業モデルや経営戦略などに関して、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関連付けながら、企業の実像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のデータを中心に行ってください）。

### 【設問】

(1) A 社から F 社は、下記に掲げた企業のいずれかに対応します。財務諸表を読んだ上で、どの企業に対応するか、線で結んでください。

- |     |   |                |
|-----|---|----------------|
| A 社 | ・ | 東京電力(株)        |
| B 社 | ・ | トヨタ自動車(株)      |
| C 社 | ・ | 武田薬品工業(株)      |
| D 社 | ・ | ヤフー(株)         |
| E 社 | ・ | (株)ファーストリテイリング |
| F 社 | ・ | 三菱商事(株)        |

(2) これらの財務諸表に見られる特徴的な数値から、それぞれの企業の事業モデルや強みや弱みを推論し分析してください。

(注) C 社が採用する会計基準は米国会計基準、F 社は日本基準、その他の企業は国際会計基準 (IFRS) です。  
注記の「セグメント別」欄の「調整」とは、「部門間取引の消去」や「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・スクール名誉教授 山根 節（現・早稲田大学ビジネススクール教授）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（2015 年 7 月作成）

<A社>

連結財政状態計算書

(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	13年8月	14年8月	科目	13年8月	14年8月	科目	13年8月	14年8月
(資産)			(負債)			売上収益	1,143	1,383
流動資産	638	717	流動負債	217	273	売上原価	578	683
現金・現金同等物	299	323	買掛金短期債務	153	185	〈売上総利益〉	565	700
売掛金短期債権	38	47	短期金融負債	9	13	販売費一般管理費	426	549
たな卸資産	168	223	未払法人税等	27	33	その他収益	4	7
デリバティブ金融資産	114	99	引当金	11	16	その他費用	9	27
その他流動資産	19	25	その他	17	26	〈営業利益〉	134	131
非流動資産	263	275	非流動負債	94	83	金融収益	22	6
有形固定資産	91	114	長期金融負債	30	28	金融費用	1	1
のれん	37	27	繰延税金負債	50	37	〈税引前利益〉	155	136
のれん以外無形資産	53	47	その他	14	18	法人所得税費用	△ 48	△ 56
長期金融資産	64	71	負債合計	311	356	〈当期利益〉	107	80
繰延税金資産	15	11	(資本)			当期利益の帰属		
その他	3	5	資本金	10	10	親会社の所有者	104	75
			資本剰余金	7	10	非支配持分	3	5
			利益剰余金	482	526	〈合計〉	107	80
			自己株式	△ 16	△ 16			
			その他資本構成要素	88	88	〈販売費一般管理費内訳〉	13年8月	14年8月
			親会社所有者帰属持分	571	618	広告宣伝費	53	61
			非支配持分	19	18	地代家賃	111	139
			資本合計	590	636	人件費	140	185
〈資産合計〉	901	992	〈負債資本合計〉	901	992	その他	122	164
						〈合計〉	426	549

2014年8月期 [%は前期比]

【報告セグメント別情報】

(単位:十億円)

	国内ユニクロ事業		海外ユニクロ事業		グローバルブランド事業		調整	合計	
売上高	716	95%	414	165%	251	122%	2	1,383	121%
営業損益	106	112%	33	265%	△ 4	-	△ 5	130	97%

国内ユニクロ事業:日本で展開するユニクロ事業(衣料品)

海外ユニクロ事業:海外で展開するユニクロ事業(衣料品)

グローバルブランド事業:セオリー事業、コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス・タム・タム事業、

ジーユー事業、J Brand事業(衣料品)



<B社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	14年3月	15年3月	科目	14年3月	15年3月
(資産の部)			(負債)		
流動資産	659	742	流動負債	218	240
現金・現金同等物	482	504	営業債務	143	159
営業債権	161	218	その他金融負債	5	10
その他金融資産	12	16	未払法人所得税	46	33
その他流動資産	4	4	その他	24	38
非流動資産	191	266	非流動負債	4	27
有形固定資産	60	67	負債合計	222	267
のれん	16	28			
のれん以外無形資産	18	32	(資本)		
持分法投資	34	62	資本金	8	8
その他金融資産	50	58	資本剰余金	4	1
その他	13	19	利益剰余金	598	706
			自己株式	△ 1	△ 1
			その他包括利益	11	12
			親会社所有者帰属持分	620	726
			非支配持分	8	15
			資本合計	628	741
<資産合計>	850	1,008	<負債資本合計>	850	1,008

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	14年3月	15年3月
売上高	409	428
売上原価	76	85
<売上総利益>	333	343
販売費一般管理費	137	146
<営業利益>	196	197
その他営業外収益	13	10
その他営業外費用	1	1
持分法投資損益	0	2
<税引前利益>	208	208
法人所得税	△ 78	△ 74
<当期純利益>	130	134
当期利益の帰属		
親会社の所有者	129	133
非支配持分	1	1
<合計>	130	134

  

<売上原価・販管費内訳>	14年3月	15年3月
業務委託費	50	53
人件費	46	49
販売手数料	29	35
情報提供料	14	18
ロイヤリティ	11	12
その他	63	64
<合計>	213	231

2015年3月期〔%は前期比〕

【報告セグメント別情報】

(単位:十億円)

	マーケティングソリューション事業		コンシューマ事業		その他		調整	合計	
売上高	304	107%	102	97%	32	113%	△ 10	428	105%
営業損益	162	106%	59	92%	12	103%	△ 36	197	100%

(注) マーケティング・ソリューション事業は主に広告サービス、その他法人向けサービスなど。

コンシューマ事業は「ヤフオク!」や「Yahoo!ショッピング」などeコマース関連サービス。

「その他」は決済金融サービスなど



<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	14年3月	15年3月	科目	14年3月	15年3月	科目	14年3月	15年3月
(資産の部)			(負債の部)			売上高	25,692	27,235
流動資産	15,718	17,936	流動負債	14,681	16,432	商品・製品売上高	24,313	25,613
現預金	2,221	2,434	短期借入債務	7,780	8,963	金融収益	1,379	1,622
有価証券	2,047	2,782	支払手形買掛金	2,213	2,411	営業費用	23,400	24,484
受取手形売掛金	2,036	2,109	未払金未払費用	3,159	3,582	売上原価	19,988	20,917
金融債権	5,629	6,270	その他	1,529	1,476	金融費用	813	925
たな卸資産	1,895	2,138	固定負債	11,537	13,651	販売費一般管理費	2,599	2,642
その他	1,890	2,203	長期借入債務	8,547	10,014	<営業利益>	2,292	2,751
長期金融債権	8,102	9,203	未払退職年金費用	768	880	その他収益・費用	149	142
投資その他	9,976	11,295	繰延税金負債	1,811	2,299	受取利息配当金	116	147
投資有価証券	6,765	7,632	その他	411	458	支払利息	△ 20	△ 23
関連会社投資	2,430	2,691	負債合計	26,218	30,083	為替差損益	50	88
その他	781	972	(資本の部)			その他	3	△ 70
有形固定資産	7,641	9,296	資本金	397	397	<税金等調整前利益>	2,441	2,893
土地	1,314	1,355	資本剰余金	551	547	法人税等	△ 767	△ 893
建物	4,073	4,283	利益剰余金	14,116	15,592	持分法投資損益	318	308
機械装置	10,381	10,945	その他の包括損益	528	1,477	<非支配持分控除前当期純損益>	1,992	2,308
貸貸用車両器具	3,710	5,200	自己株式	△ 1,124	△ 1,225	非支配持分帰属損益	△ 169	△ 135
建設仮勘定	287	582	株主資本合計	14,468	16,788	<当社株主帰属当期純利益>	1,823	2,173
減価償却累計額	△ 12,124	△ 13,069	非支配持分	750	859			
<資産合計>	41,437	47,730	<負債資本合計>	41,436	47,730			

2015年3月期 [%は前期比]

研究開発費 1,005十億円 (110%) / 広告宣伝費 435十億円 (104%)

【所在地別情報】

(単位:十億円、ゴシックは計)

	日本	北米	欧州	アジア	その他	調整	合計
売上高	14,403	9,678	2,848	4,981	2,450	△ 7,125	27,235
(内)外部売上	8,339	9,431	2,691	4,531	2,243	-	27,235
内部振替	6,064	247	157	450	206	△ 7,125	-
営業損益	1,571	585	81	422	112	△ 20	2,751
資産	14,466	16,962	2,640	4,754	2,903	6,005	47,730

【事業別セグメント情報】

(単位:十億円)

	自動車	金融	その他	調整	合計
売上高	25,062	1,661	1,256	△ 744	27,235
営業損益	2,325	362	66	△ 2	2,751
資産	15,897	22,379	1,889	7,565	47,730

sample

sample

sample

sample

sample

<C社> 企業名 : \_\_\_\_\_

sample

sample

sample

sample

sample

sample

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>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

連結純損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	14年3月	15年3月	科目	14年3月	15年3月	科目	14年3月	15年3月
(資産の部)			(負債の部)			売上収益	1,692	1,778
流動資産	1,592	1,520	流動負債	803	1,017	売上原価	△ 491	△ 521
現金・現金同等物	666	652	仕入債務その他	185	171	<売上総利益>	1,201	1,257
売上債権その他	431	445	有利子負債	204	142	販売費及び一般管理費	△ 556	△ 613
たな卸資産	254	262	未払法人所得税	52	41	研究開発費	△ 342	△ 382
その他の金融資産	185	61	引当金	125	419	無形資産償却・減損	△ 143	△ 176
売却目的保有資産	1	14	その他	237	244	その他営業収益	24	107
その他	55	86	非流動負債	1,226	1,073	その他営業費用	△ 45	△ 322
非流動資産	2,977	2,776	有利子負債	815	700	<営業利益>	139	△ 129
有形固定資産	542	526	退職給付に係る負債	76	92	金融収益	49	16
のれん	815	822	繰延税金負債	281	156	金融費用	△ 30	△ 33
無形資産	1,136	939	引当金	14	47	持分法投資利益	1	1
持分法投資	10	10	その他	40	78	<税引前当期利益>	159	△ 145
その他の金融資産	193	241	負債合計	2,029	2,090	法人所得税費用	△ 49	2
繰延税金資産	208	155	(資本の部)			<当期利益>	110	△ 143
その他	73	83	資本金	64	64	当期利益の帰属		
			資本剰余金	40	60	親会社の所有者	107	△ 146
			利益剰余金	1,901	1,601	非支配持分	3	3
			その他	465	412	<合計>	110	△ 143
			親会社所有者持分	2,470	2,137			
			非支配持分	70	69			
			資本合計	2,540	2,206			
<資産合計>	4,569	4,296	<負債資本合計>	4,569	4,296			

2015年3月期 [%は前期比]

【報告セグメント別】

(単位:十億円)

	医療用医薬品		ヘルスケア		その他		合計	
売上高	1,615	106%	73	101%	90	100%	1,778	105%
営業損益	△ 179	-	17	105%	33	301%	△ 129	-

【地域別情報】

(単位:十億円)

	日本		北米		欧州			
売上高	713	97%	426	121%	325	102%		
	ロシア/CIS		中南米		アジア		その他	合計
	81	91%	85	105%	112	131%	36	1,778
							120%	105%





<E社>

連結財政状態計算書

(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	14年3月	15年3月	科目	14年3月	15年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	7,270	7,609	流動負債	4,853	4,979
現金・現金同等物	1,332	1,725	社債借入金等	1,493	1,676
営業債権その他	3,752	3,473	営業債務その他	2,681	2,511
その他金融資産	303	391	前受金	220	232
たな卸資産	1,288	1,302	その他	459	560
前渡金	236	244	固定負債	5,509	5,740
売却目的保有資産	56	77	社債借入金等	4,727	4,861
その他	303	397	営業債務その他	91	74
非流動資産	8,631	9,165	年金退職給付債務	65	69
持分法投資	2,834	3,220	繰延税金負債	462	544
その他投資	2,122	2,243	その他	164	192
営業債権その他	624	604	負債合計	10,362	10,719
その他金融資産	93	112	(資本の部)		
有形固定資産	2,510	2,395	資本金	204	204
投資不動産	104	81	資本剰余金	265	267
無形資産・のれん	214	329	自己株式	△ 14	△ 8
その他非流動資産	130	181	その他資本構成要素	1,259	1,516
			利益剰余金	3,353	3,591
			当社所有者帰属持分	5,067	5,570
			非支配持分	472	485
<資産合計>	15,901	16,774	<負債資本合計>	15,901	16,774

科目	14年3月	15年3月
収益	7,635	7,669
原価	6,449	6,459
<売上総利益>	1,186	1,210
販売費一般管理費	953	999
<差引計>	233	211
有価証券損益	46	45
持分法減損戻入益	-	94
固定資産損益	△ 14	△ 93
その他	△ 67	△ 45
金融収益	197	205
(うち受取配当金)	165	174
金融費用	△ 32	△ 46
持分法投資損益	168	204
<税引前利益>	531	575
法人所得税	△ 145	△ 169
<当期純利益>	386	406
当期純利益の帰属		
親会社の所有者	361	400
非支配持分	25	6
<合計>	386	406

2015年3月期 [%は前期比]

【事業セグメント情報】

(単位:十億円)

	地球環境・インフラ		新産業金融		エネルギー		金属		機械		化学品		生活産業		その他		調整	合計	
収益	39	128%	230	134%	1,816	96%	853	98%	807	97%	1,462	100%	2,449	104%	16	52%	△ 3	7,669	100%
売上総利益	32	111%	76	113%	59	95%	199	82%	197	105%	111	108%	525	109%	14	60%	△ 3	1,210	102%
持分法損益	29	157%	33	204%	72	109%	3	227%	32	107%	19	108%	21	91%	△ 5	-	0	204	121%
当期純利益	20	127%	40	135%	82	69%	14	172%	91	92%	31	145%	121	204%	△ 15	-	16	400	111%
資産	996	115%	896	87%	2,254	91%	4,797	102%	1,999	106%	975	97%	3,144	118%	3,556	113%	△ 1,843	16,774	105%

【地域別情報】

	日本	アメリカ	その他	合計				
収益	5,361	99%	608	98%	1,700	108%	7,669	100%

	オーストラリア	日本	その他	合計				
非流動資産	1,167	100%	701	93%	981	104%	2,849	99%

(注)ただし金融資産、繰延税金資産、退職給付資産除く非流動資産



<F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	14年3月	15年3月	科目	14年3月	15年3月
(資産の部)			(負債の部)		
固定資産	12,134	11,799	固定負債	11,285	10,118
電気事業固定資産	7,424	7,167	社債及び借入金	6,682	6,064
水力発電設備	604	619	退職給付負債	449	428
火力発電設備	1,131	1,179	使用済燃料再処理引当金	1,122	1,066
原子力発電設備	592	645	原子力損害賠償引当金	1,564	1,062
送変電設備	2,613	2,541	災害損失引当金	596	521
配電設備	2,068	2,040	資産除去債務	714	741
その他業務設備	156	143	その他	158	236
その他の固定資産	260	253			
建設仮・除却仮勘定	913	767	流動負債	1,939	1,993
核燃料	785	783	支払手形買掛金	357	313
			社債及び借入金	963	976
投資その他の資産	3,012	2,829	未払法人税等	89	124
長期投資	146	141	その他	530	580
使用済燃料再処理積立金	1,017	962			
未収交付金(注)	1,102	926	負債合計	13,224	12,111
その他	747	800	(純資産の部)		
流動資産	2,667	2,414	資本金	1,401	1,401
現預金	1,655	1,397	資本剰余金	744	744
受取手形売掛金	528	547	利益剰余金	△ 534	△ 83
棚卸資産	240	225	自己株式	△ 9	△ 9
その他	244	245	株主資本合計	1,602	2,053
			その他包括利益累計額	△ 52	20
			少数株主持分	27	29
			純資産合計	1,577	2,102
<資産合計>	14,801	14,213	<負債純資産合計>	14,801	14,213

科目	14年3月	15年3月
営業収益	6,631	6,802
営業費用	6,440	6,485
<営業利益>	191	317
営業外収益	63	49
営業外費用	153	158
支払利息	113	99
その他	40	59
<当期経常利益>	101	208
特別利益	1,824	888
原子力損害賠償機構交付金	1,666	869
固定資産売却益	111	19
関係会社株式売却益	14	-
その他	33	-
特別損失	1,462	617
原子力損害賠償費	1,396	596
福島第一5,6号機廃止損失	40	-
その他	26	21
<税金等調整前当期純利益>	463	479
法人税等	△ 20	△ 24
少数株主利益	△ 4	△ 3
<当期純利益>	439	452

(注)未収原賠・廃炉等支援機構資金交付金

2015年3月期 [%は前期比]

【セグメント情報】

(単位:十億円、ゴシックは計)

	フュエル&パワー		パワーグリッド		カスタマーサービス		コーポレート		調整	合計	
売上高	3,455	101%	1,628	96%	6,717	103%	343	65%	△ 5,341	6,802	103%
(内)外部売上	107	97%	122	114%	6,509	103%	64	82%	0	6,802	103%
内部売上	3,348	101%	1,506	95%	208	97%	279	62%	△ 5,341	0	-
営業損益	374	615%	130	44%	349	227%	△ 537	(注1)	1	317	165%
セグメント資産	1,708	94%	5,699	97%	526	103%	6,352	95%	△ 72	14,213	96%

(\*)前年度の営業損失は(注1)△319

(\*\*)「フュエル&パワー」は火力発電事業、「パワーグリッド」は送電・変電・配電による電力供給と水力発電事業。

「カスタマーサービス」は顧客サービス事業、「コーポレート」は各カンパニーへの経営・共通サービス、原子力発電など。

「内部売上」とは各コーポレート間の振替価格による内部取引額。



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

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

---