



慶應義塾大学ビジネス・スクール

会計リテラシー 2015（分析編）

本ケースでは、比例縮尺財務諸表から各社の社名とビジネスモデル（もうけの構造）を読み解くことを目的としている。分析方法の基本は、比例縮尺財務諸表の大きな数字に注目し、その数字がなぜ大きいのかを読み解くことである。時系列の分析であれば、数字の変化がなぜ起きたのかについて仮説をたてることが重要である。

※ 注意事項：現預金には短期保有の有価証券を含んでいる

※ 省略表記：有固＝有形固定資産、無固＝無形固定資産（のれんを含む）、有負＝有利子負債

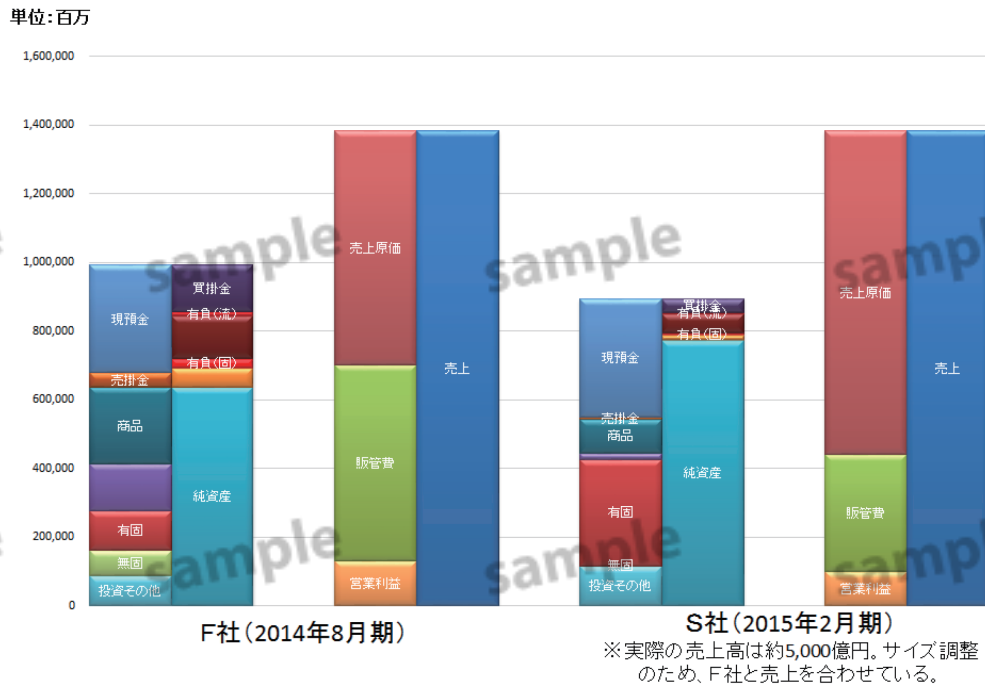
本ケースは、公表資料をもとに慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎がクラス討議の資料として作成した。

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© 村上裕太郎（2016年3月作成）

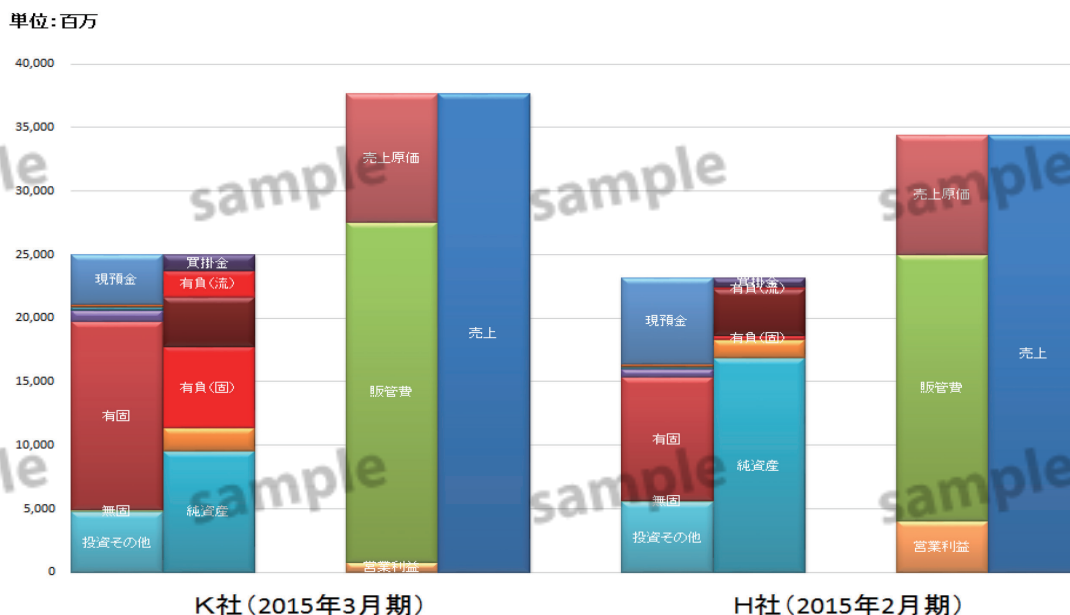
【ケース1：アパレル2社比較】

以下は、アパレル2社の財務諸表である。1社は製造から小売までを一気通貫でおこなうビジネス、いわゆるSPAで、もう1社は小売である。規模は圧倒的にF社が大きいため、S社の売上高を拡大することによって、PLの大きさを統一している。



【ケース2：外食2社比較①】

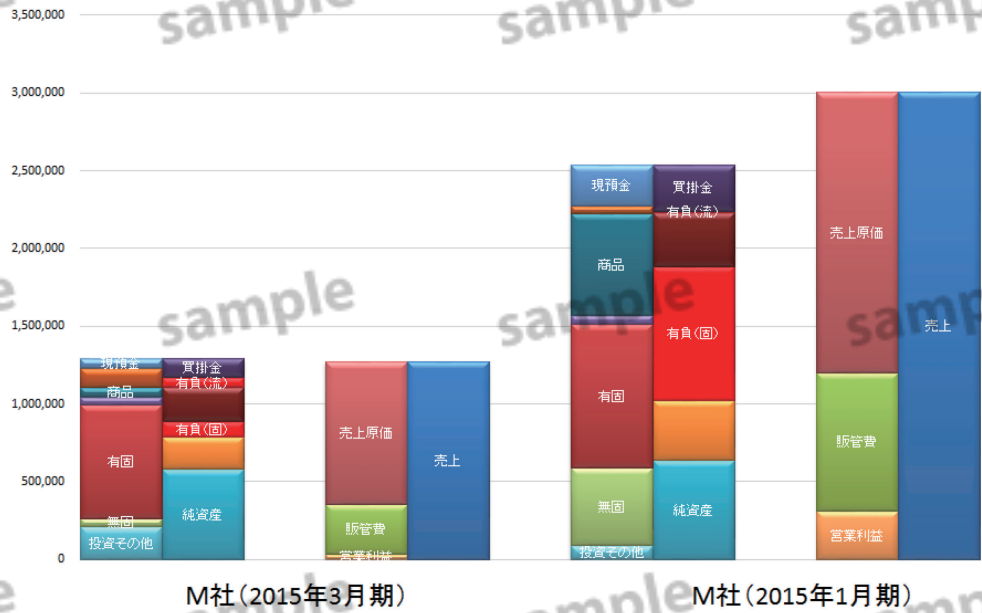
外食とは文字通り、外での食事を提供するビジネス、いわゆる、レストラン・居酒屋・ファーストフードなどを指す。この2社は、両社とも低価格チェーンであり、提供している商品の種類も客単価もほぼ同一である。しかしながら、財務諸表のかたちは大きく異なっている。何がビジネスの明暗を分けたのか。



【ケース3：百貨店2社比較】

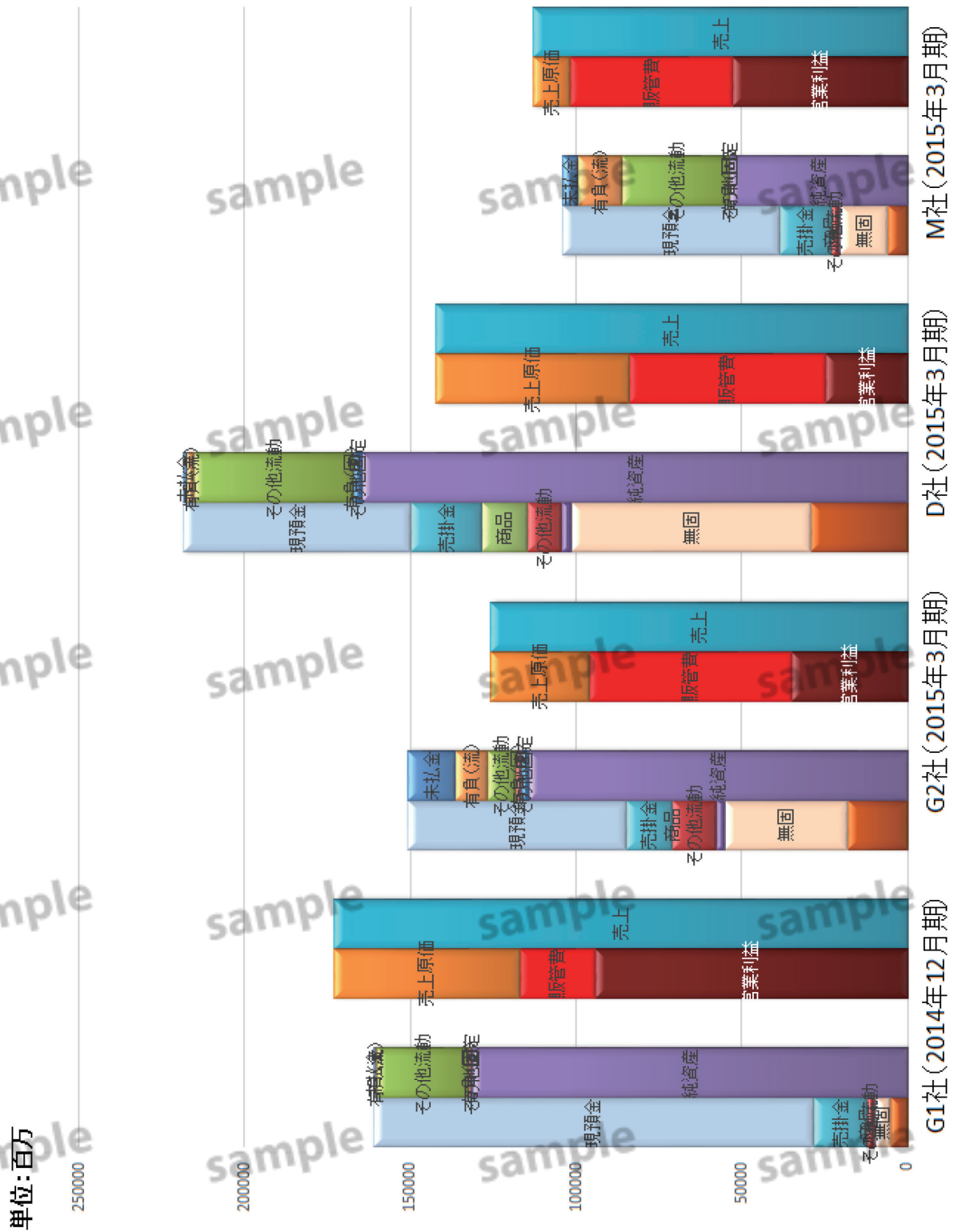
1社は日本の百貨店、もう1社は海外の百貨店である。なぜこのような差が生まれるのか。

単位:百万



【ケース4：SNS、スマホアプリ4社比較】

ビジネスのスピードが非常に早い業界である。時系列データも参考にしながら、凋落企業と急伸企業を比較し、何が明暗を分けたのか考えなさい。



sample

sample

sample

sample

sample

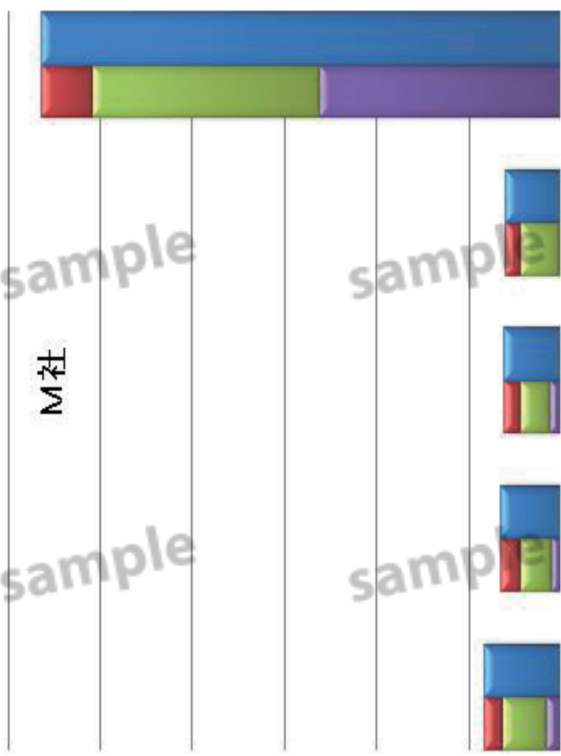
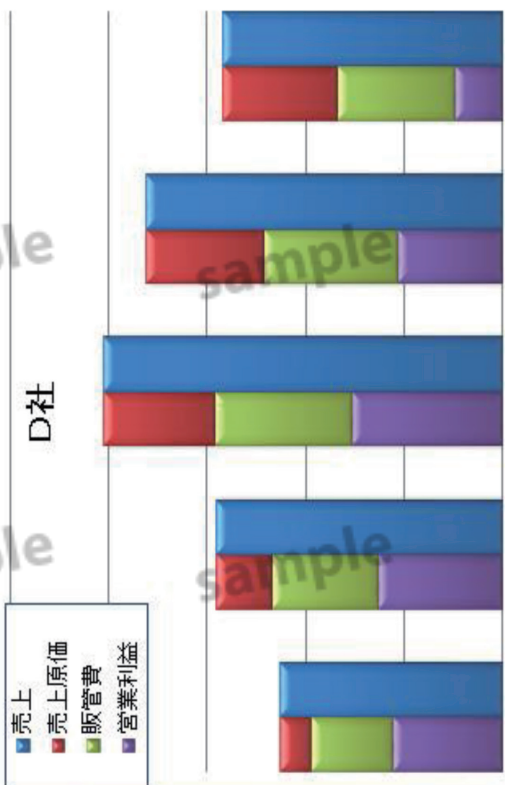
sample

sample

sample

sample

sample



sample

sample

sample

sample

sample



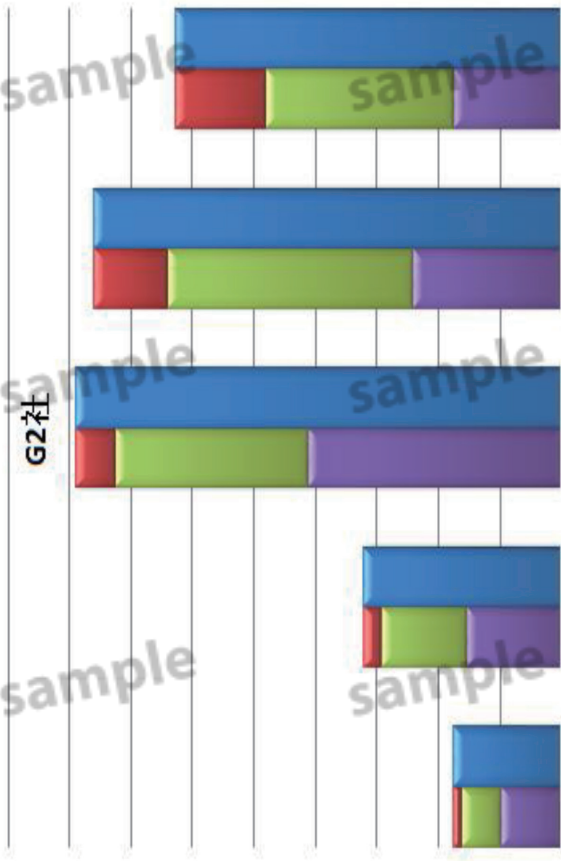
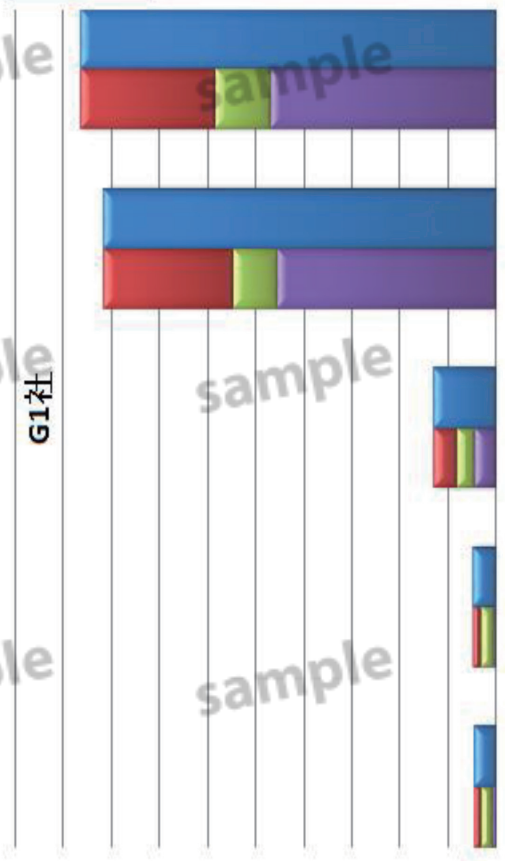
sample

sample

sample

sample

sample



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

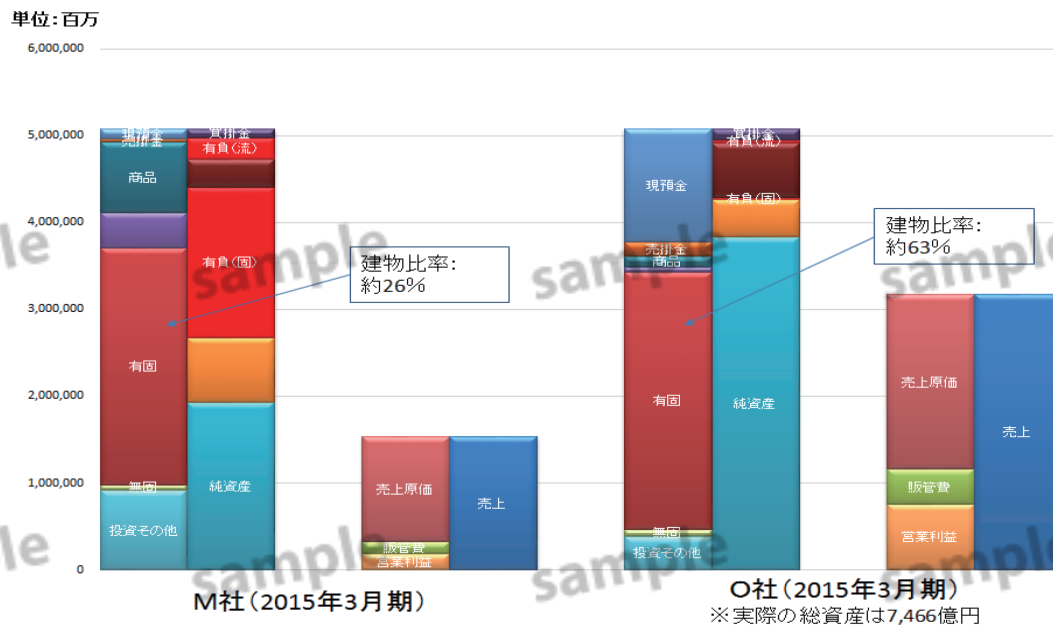
sample

sample

sample

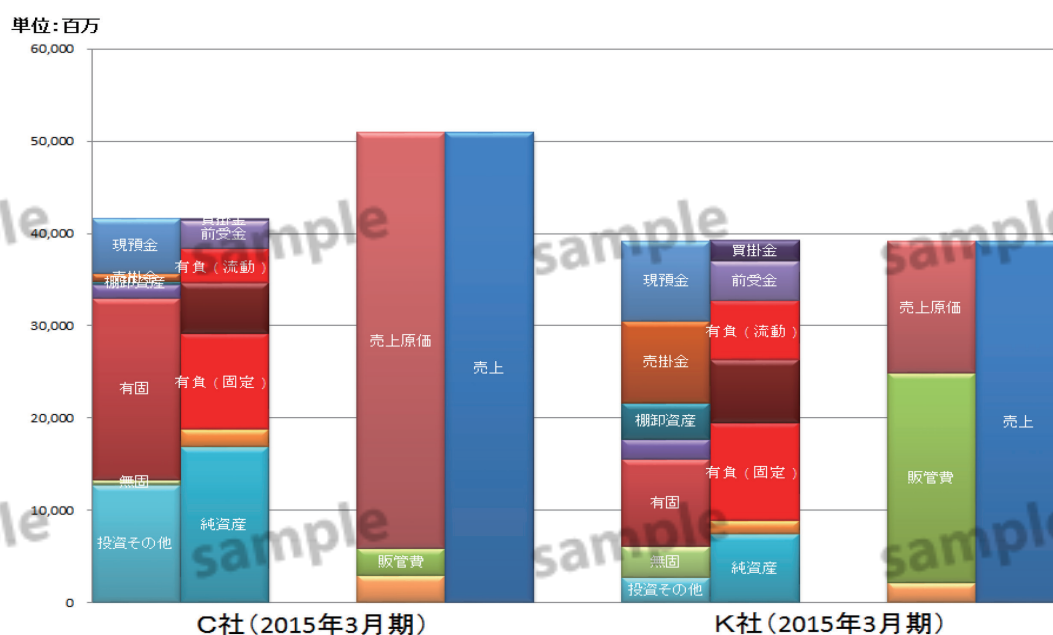
【ケース5：装置産業2社比較】

2社ともに、固定資産を収益の源泉とするビジネスをしているが、かたちが大きく異なる（実際展開しているビジネスも異なっている）。有形固定資産は両社とも大きいですが、その中身も大きく異なっている。規模は、M社の方が大きいので、BSの高さを合わせるためにO社のBSを拡大している。



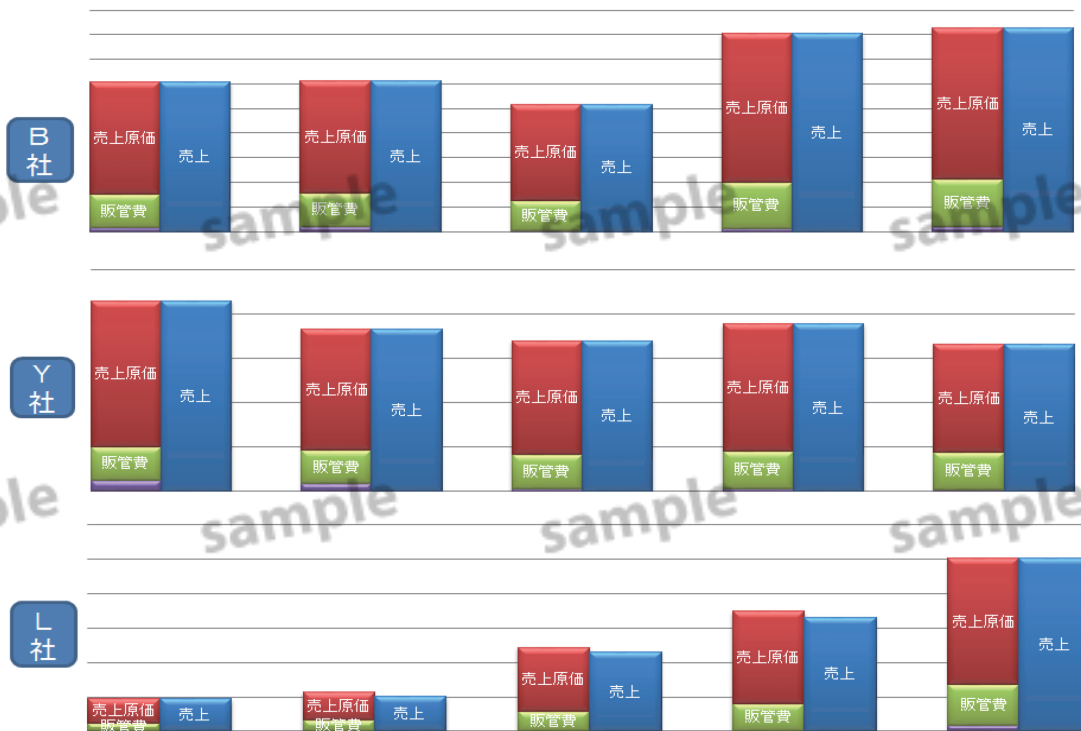
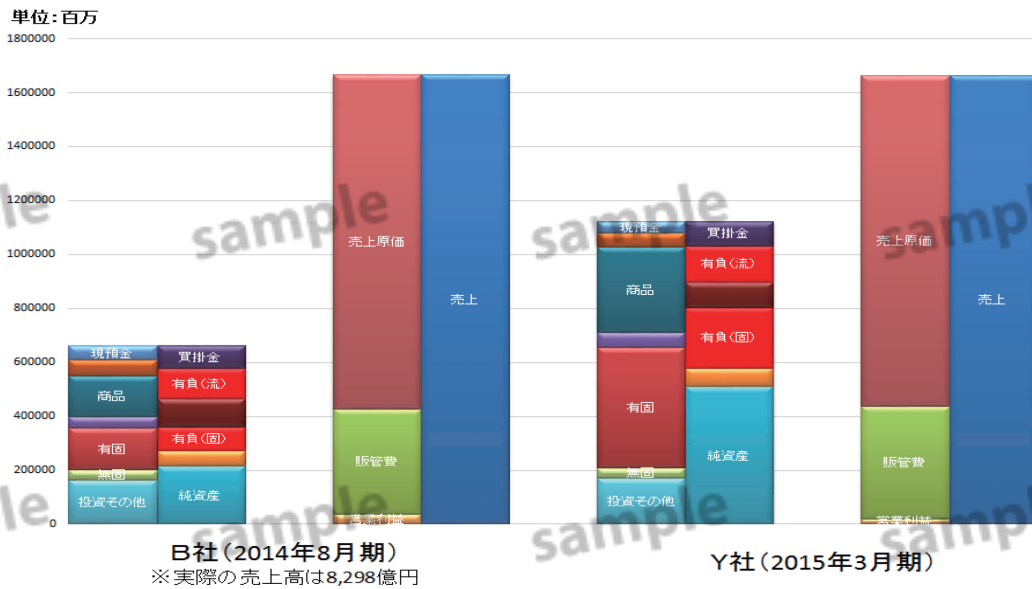
【ケース6：装置産業（前受金モデル）2社比較】

ケース5と同様に、固定資産を収益の源泉とするビジネスであるが、資金繰りのために前受金（商品やサービスを提供する前に受け取るおカネ）を受け取っている。展開しているビジネスは同じであるが、1社は純粋に装置産業であるのに対し、もう1社は多角化している。



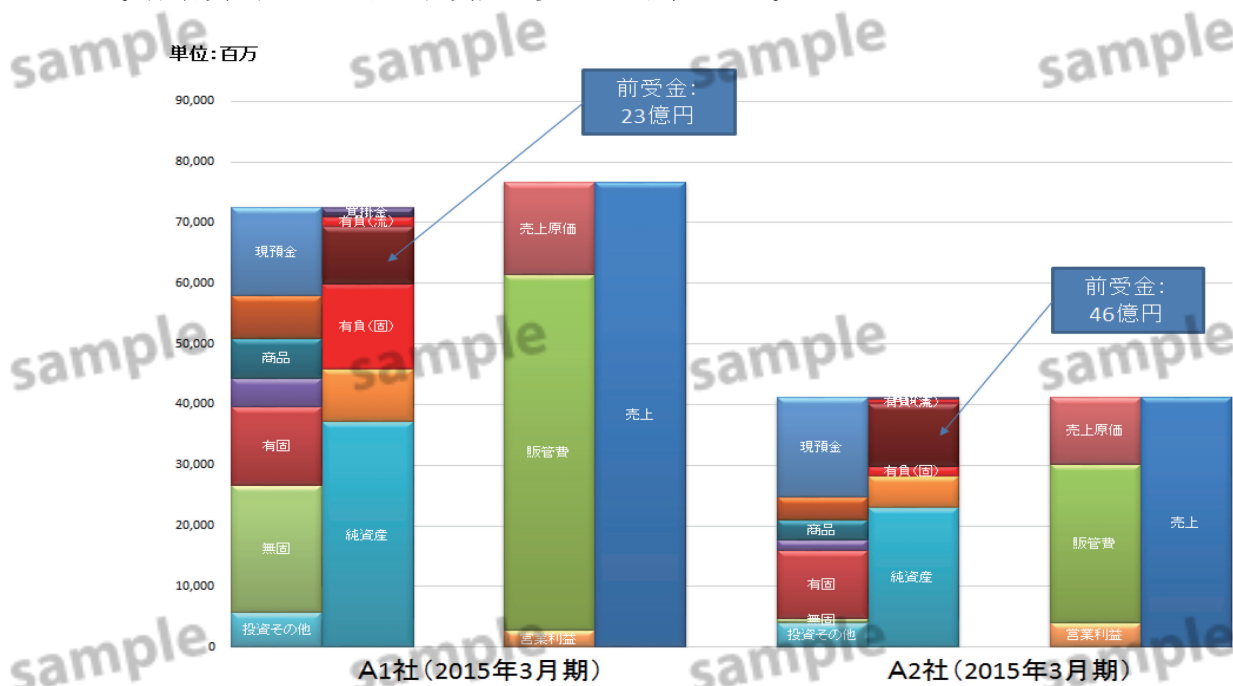
【ケース7：小売2社比較】

両社とも、同種の商品を扱う小売業を営む。B社の方が規模が小さいため、Y社のPLに合わせて拡大している。時系列データを参考に、L社も予想してほしい。なお、L社は2014年3月期まで、営業赤字であった（費用の方が収益より大きい）。



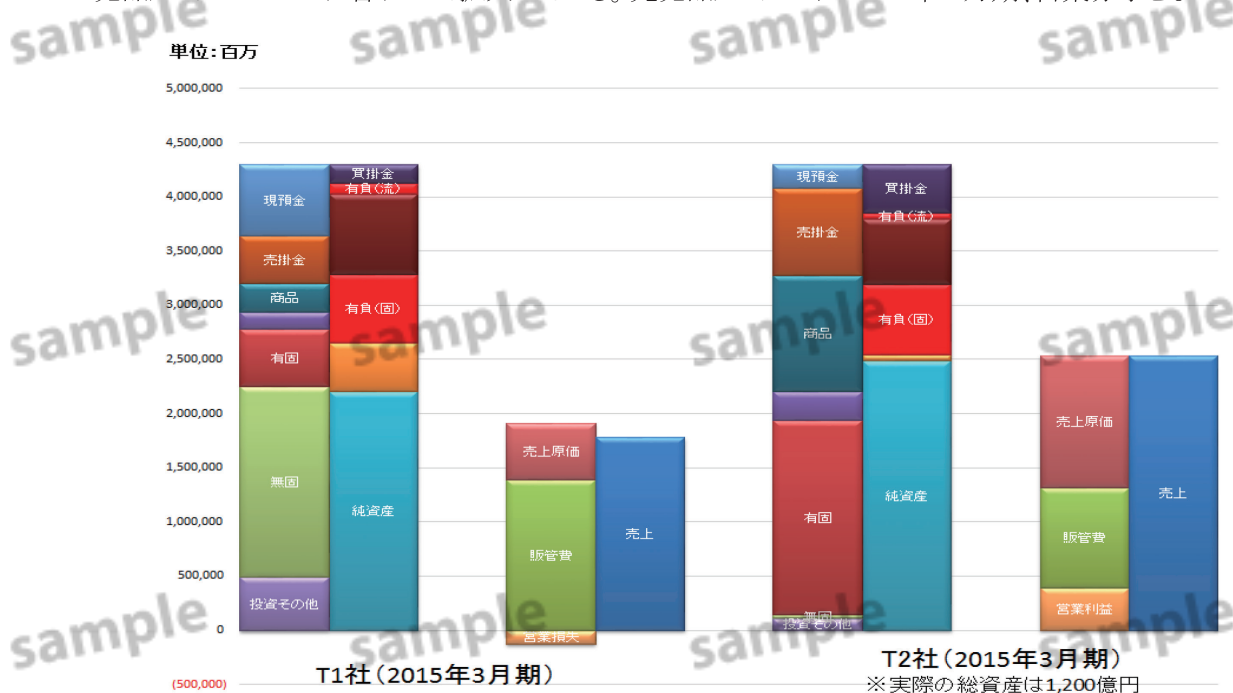
【ケース 8 : 美容！？ 2社比較】

美容と書いてあるが、主要な顧客は男性である。上場しているのはこの2社のみであり、競争が激しい。販管費（おもに広告宣伝費）が多いのが特徴である。



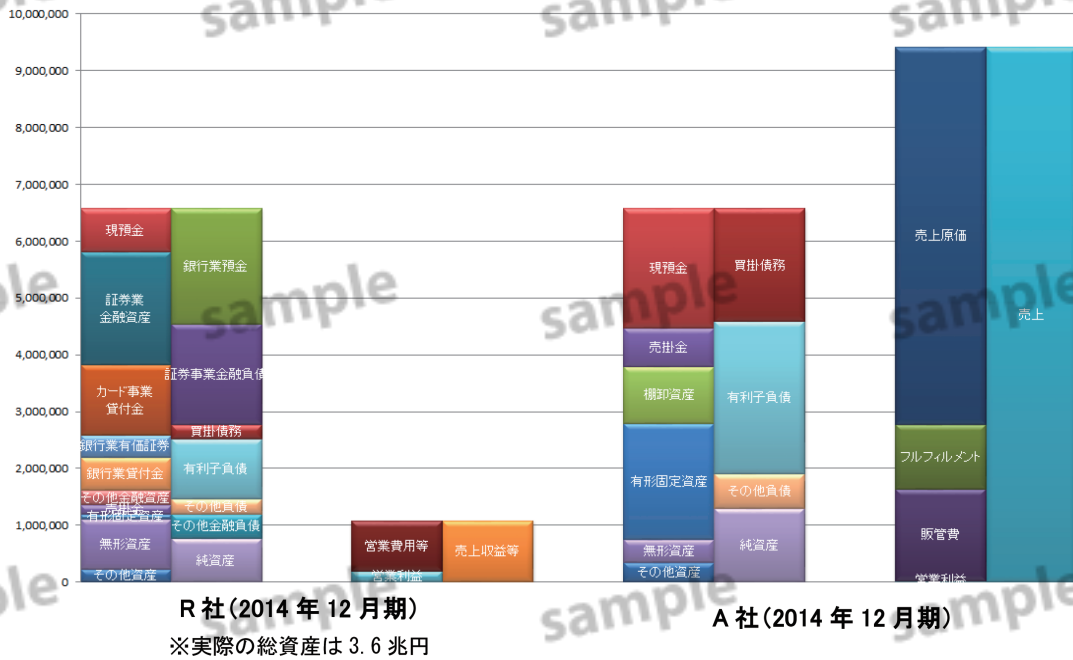
【ケース 9 : 製薬 2社比較】

1社は先発品メーカー、もう1社は後発品メーカーである。後発品メーカーの規模が小さいため、先発品メーカーのBSに合わせて拡大している。先発品メーカーは2015年3月期、営業赤字となっている。



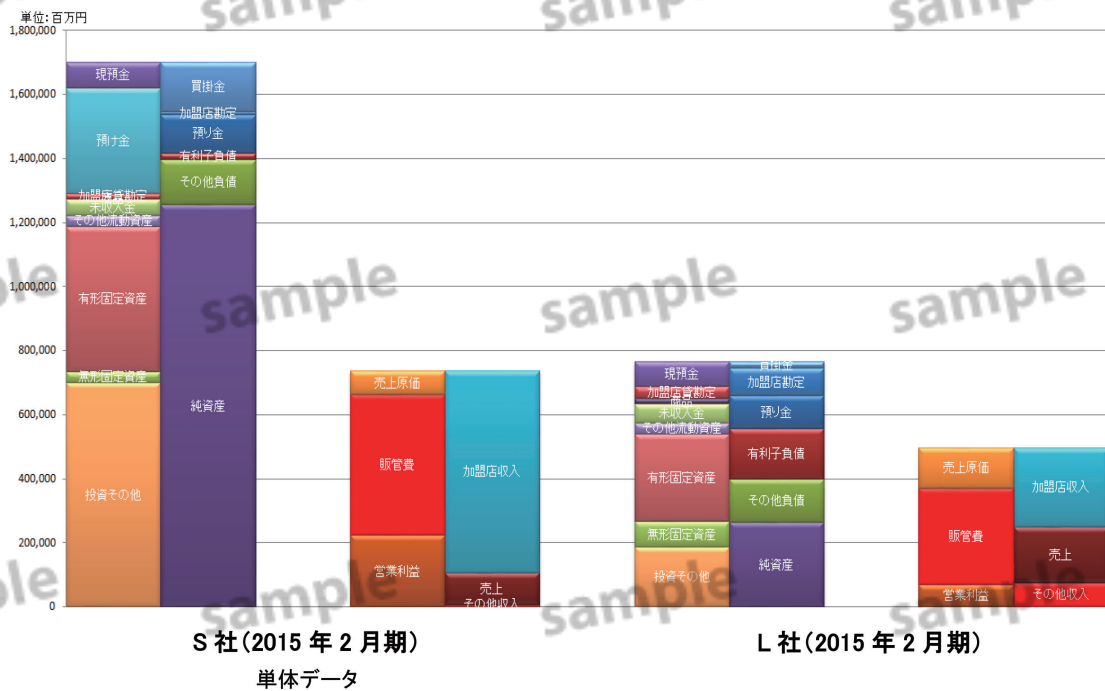
【ケース 10 : EC2 社比較】

1社は日本企業、1社は外国企業である。同じEC事業を営んでいるが、ビジネスモデルの違いを財務諸表から読み解くことができる。



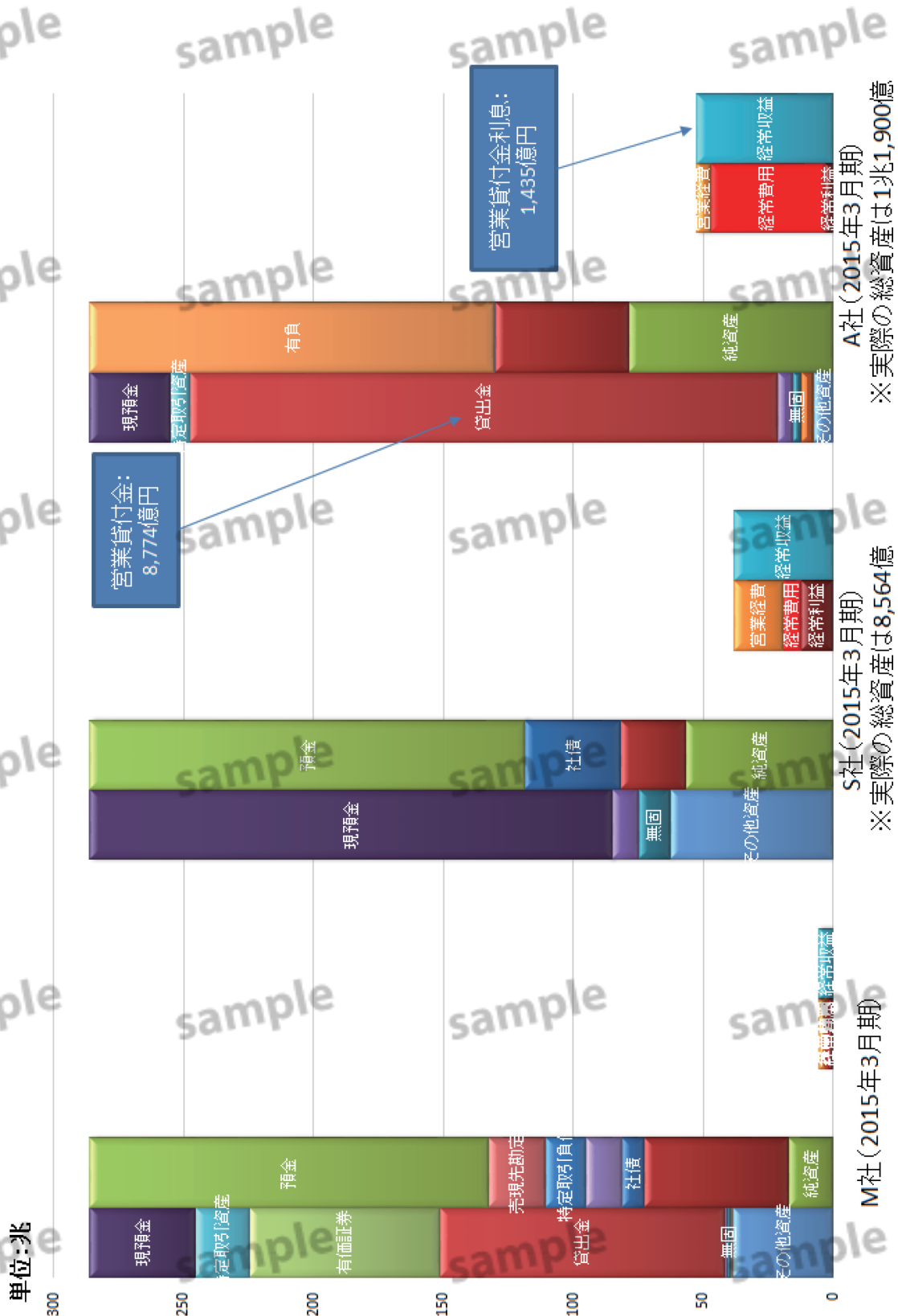
【ケース 11 : コンビニ 2 社比較】

日本を代表するコンビニ企業 2 社である。コンビニは特殊なビジネスモデルであることがうかがえる。なお、S社は単体データであるため、国内事業のみとなっている。



【ケース 12：金融 3 社比較】

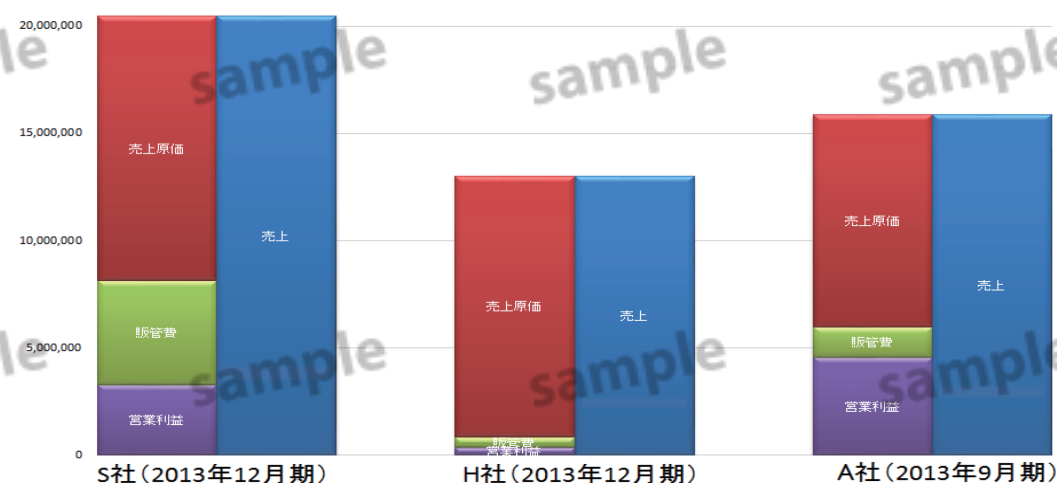
3 社とも金融業を営んでる。金融業の財務諸表の特徴は、大きな BS と小さな PL であるが、M 社以外は普通の金融業とは異なるビジネスをしている。



【ケース 13 : スマイルカーブ】

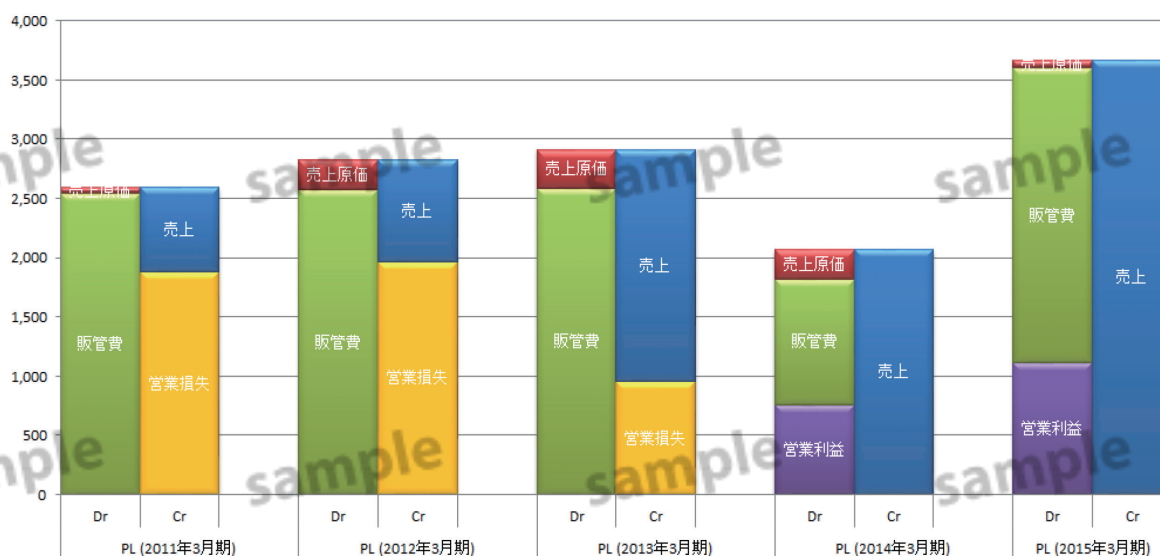
すべて外国企業の PL である。スマイルカーブとは、バリューチェーンの川上から川下に企業を並べたとき、川上と川下の利益率が高く、川中の利益率が低くなっている現象を指す。台湾エイサー社の創始者であるスタン・シー会長がパソコンの各製造過程での付加価値の特徴を述べたのが始まりとされている。

単位:百万
25,000,000



【ケース 14 : 創薬ベンチャーの時系列 PL】

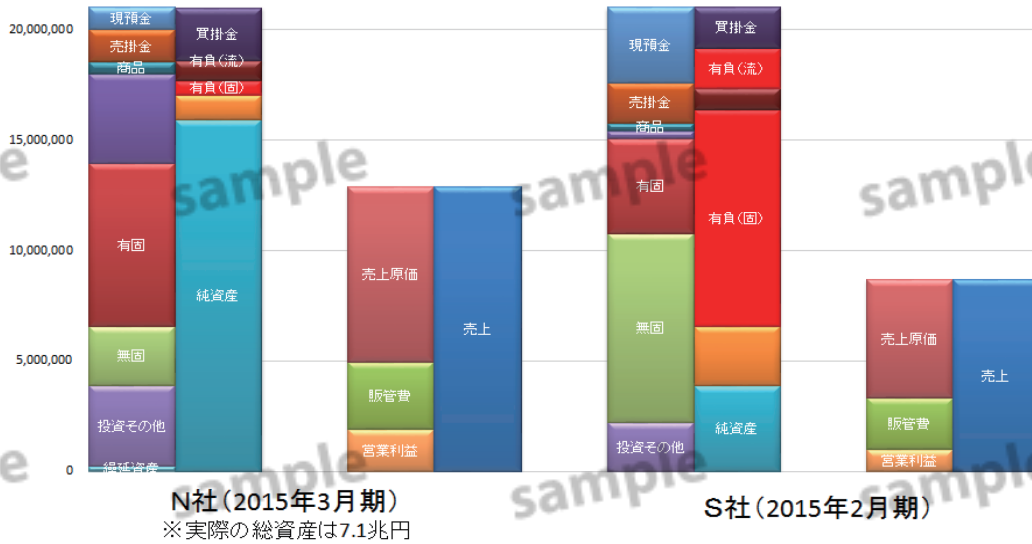
創業して 25 年になる創薬ベンチャー S 社の時系列 PL 推移である。この企業は、創業から 2013 年 3 月期までずっと赤字続きであった。



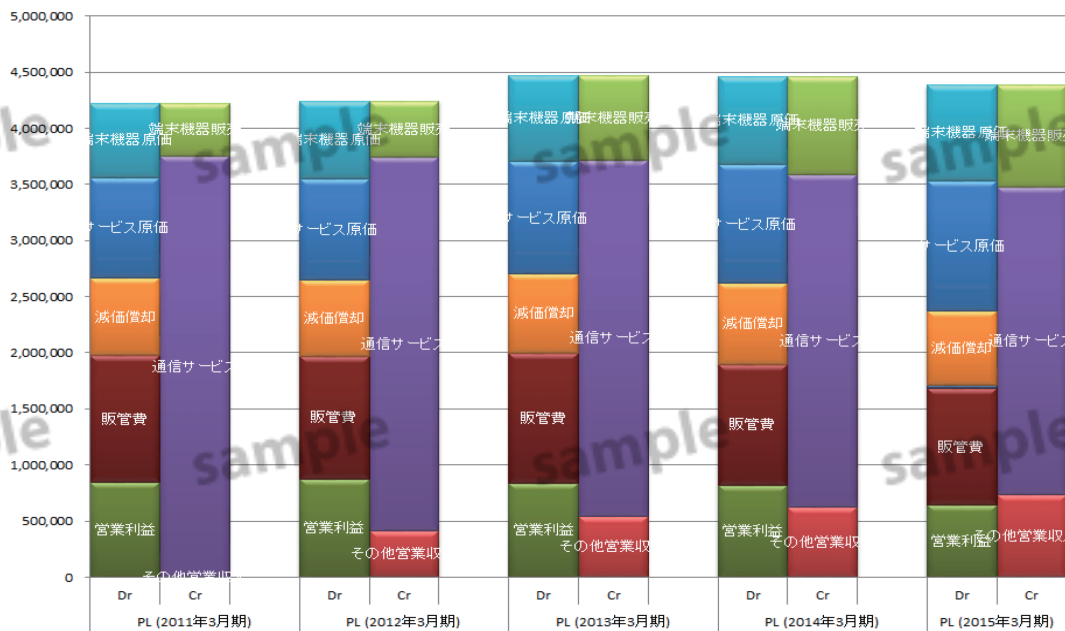
【ケース 15：通信 2 社比較】

N 社の方が規模が小さいため、拡大して S 社の BS と同じ高さになるように調整している。下の図は、N 社の時系列 PL である。N 社の PL は細かく記載されているため、ビジネスモデルの変遷がよくわかる。

単位:百万
25,000,000

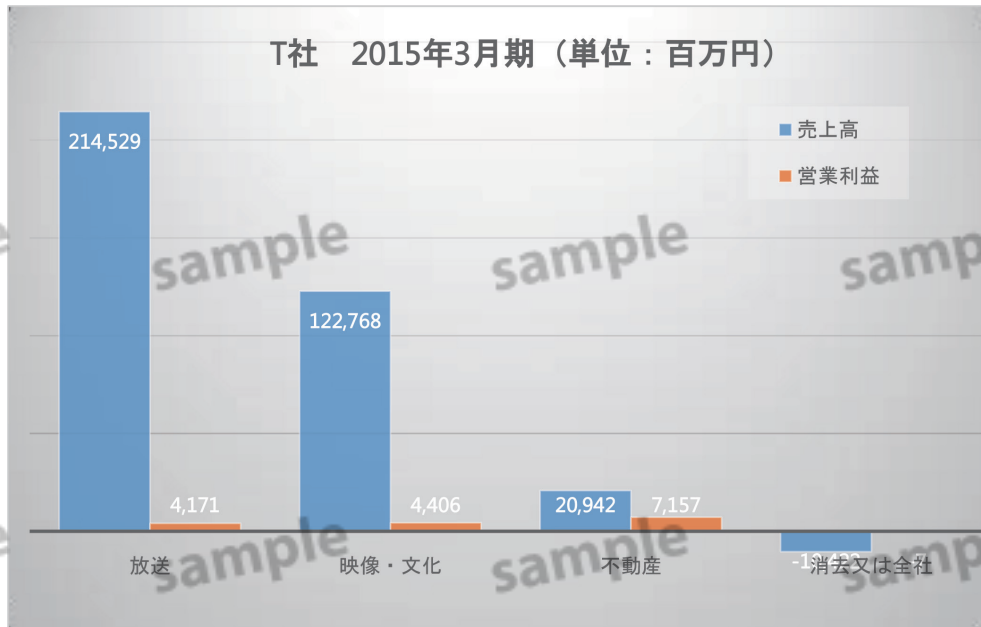


単位:百万



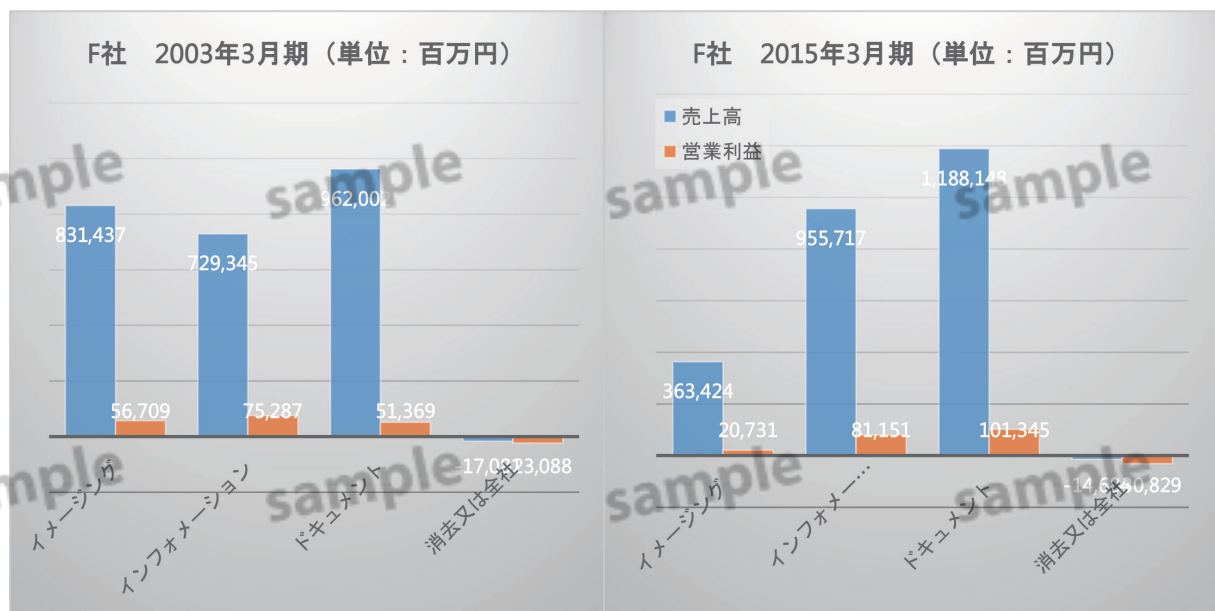
【ケース 16 : セグメント比較①】

その会社の主力事業（売上高）と稼ぎ頭（営業利益または営業利益率）を調べるためには、（事業別）セグメント情報を分析する必要がある。T 社の主力は放送事業であるが、実際の稼ぎ頭は他の事業のようである。



【ケース 17 : セグメント比較②】

近年、セグメント区分を頻繁に変える会社が多いが、長期にわたってセグメント区分をかえていない場合、時系列による分析が可能となる。F 社は BS、PL ともに 10 年前とあまり変化していないように見えるが、その事業内容は大きく変化しているようである。



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
