



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業の決算報告 2020 年

以下に掲げる財務諸表は、現代を代表する日本企業の 2018 年度および 2019 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て関連付けながら、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 | ・ | トヨタ自動車(株) |
| B 社 | ・ | (株)ファーストリテイリング |
| C 社 | ・ | 三菱商事(株) |
| D 社 | ・ | 武田薬品工業(株) |
| E 社 | ・ | Z ホールディングス(株) (旧：ヤフー(株)) |
| F 社 | ・ | (株)キーエンス |

(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) A 社が採用する会計基準は日本会計基準、D 社は米国基準、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名誉教授／ビジネス・ブレイクスルー大学院教授・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 (2020 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	19年3月	20年3月	科目	19年3月	20年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	1,078	1,149	流動負債	86	75
現預金有価証券	863	944	支払手形買掛金	6	10
受取手形売掛金	169	163	未払法人税等	47	35
たな卸資産	38	34	賞与引当金	10	10
その他	8	8	その他	23	20
固定資産	597	687	固定負債	2	3
有形固定資産	24	26	その他	2	3
建物構築物	22	23			
減価償却累計額	△ 15	△ 16	負債合計	88	78
工具器具備品	36	40	(純資産の部)		
減価償却累計額	△ 28	△ 31	株主資本	1,582	1,756
その他	4	5	資本金	31	31
減価償却累計額	△ 2	△ 2	資本剰余金	31	31
土地	7	7	利益剰余金	1,524	1,698
無形固定資産	6	5	自己株式	△ 4	△ 4
投資その他	567	656	その他包括利益累計額	6	2
投資有価証券	557	647	有価証券評価差額	3	2
その他	10	9	為替換算調整勘定	3	0
			純資産合計	1,588	1,758
<資産合計>	1,675	1,836	<負債資本合計>	1,676	1,836

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	19年3月	20年3月
売上高	587	552
売上原価	104	100
<売上総利益>	483	452
販売費一般管理費	165	174
<営業利益>	318	278
営業外収益	3	7
受取利息	1	1
持分法投資利益	1	4
雑収入	1	2
営業外費用	2	5
為替差損	1	1
雑損失	1	4
<経常利益>	319	280
法人税等	△ 91	△ 80
法人税等調整額	△ 2	△ 2
<当期純利益>	226	198
<親会社株主帰属当期純利益>	226	198

販売費一般管理費内訳	19年3月	20年3月
役員報酬・人件費	84	86
研究開発費	16	16
その他	65	72
<合計>	165	174

<B社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	18年8月	19年8月	科目	18年8月	19年8月
(資産)			(負債)		
流動資産	1,618	1,639	流動負債	499	476
現金・現金同等物	1,000	1,087	買掛金短期債務	215	192
売掛金短期債権	53	60	デリバティブ金融負債	7	3
たな卸資産	465	411	短期金融負債	172	159
その他短期金融資産	35	44	未払法人税等	21	27
デリバティブ金融資産	36	15	引当金	12	13
その他流動資産	29	22	その他	72	82
非流動資産	335	372	非流動負債	551	551
有形固定資産	155	162	長期金融負債	503	500
のれん	8	8	繰延税金負債	13	9
無形資産	46	60	その他	35	42
長期金融資産	79	77	負債合計	1,050	1,027
持分法投資	15	15	(資本)		
繰延税金資産	26	33	資本金	10	10
その他	6	17	資本剰余金	18	21
			利益剰余金	815	929
			自己株式	△ 15	△ 15
			その他資本構成要素	35	△ 6
			親会社所有者帰属持分	863	939
			非支配持分	40	45
			資本合計	903	984
<資産合計>	1,953	2,011	<負債資本合計>	1,953	2,011

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	18年8月	19年8月
売上収益	2,130	2,291
売上原価	1,080	1,171
<売上総利益>	1,050	1,120
販売費一般管理費	797	854
その他収益	3	5
その他費用(注2)	20	13
<営業利益>	236	258
金融収益(注3)	10	12
金融費用(注4)	3	18
<税引前利益>	243	252
法人所得税費用	△ 74	△ 74
<当期利益>	169	178
当期利益の帰属		
親会社の所有者	155	163
非支配持分	14	15
<合計>	169	178
販売費一般管理費内訳	18年8月	19年8月
広告宣伝費	70	74
地代家賃	192	198
人件費	285	301
減価償却費	45	48
その他	205	233
<合計>	797	854

(注1) デリバティブ金融資産・負債は、為替リスク・ヘッジのための為替予約。

(注2) その他費用の主なものは18/8期は減損損失12、為替差損1、19/8期はそれぞれ3、6となっている。

(注3、4) 主なものは18/8期=受取利息8、支払利息3、19/8期=受取利息12、支払利息4、金融取引上の為替差損13。

<C社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	19年3月	20年3月	科目	19年3月	20年3月
(資産の部)			(負債)		
現金・現金同等物	547	880	営業債務	395	487
営業債権	328	387	銀行事業預金	769	903
棚卸資産	18	21	有利子負債	215	1,086
その他金融資産	191	264	その他金融負債	9	10
銀行事業コールローン	20	0	未払法人所得税	24	33
銀行事業有価証券	420	416	引当金	30	28
銀行事業貸付金	81	99	繰延税金負債	20	161
カード事業貸付金	253	342	その他負債	57	178
			負債合計	1,519	2,886
有形固定資産	134	131	(資本)		
使用権資産 <small>(リース資産)</small>	-	106	資本金	9	237
のれん	175	400	資本剰余金	△ 13	213
無形資産	165	679	利益剰余金	832	331
持分法投資	25	9	自己株式	△ 24	△ 17
その他	73	200	その他包括利益	14	8
			親会社所有者帰属持分	818	772
			非支配持分	92	276
			資本合計	910	1,048
<資産合計>	2,430	3,934	<負債資本合計>	2,429	3,934

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	19年3月	20年3月
売上高	955	1,053
売上原価	409	425
販売費一般管理費	406	476
子会社株式売却益	8	-
<営業利益>	140	152
その他営業外収益	2	13
その他営業外費用	1	4
持分法投資損益	△ 18	△ 25
<税引前利益>	123	136
法人所得税	△ 45	△ 48
<当期純利益>	78	88
当期利益の帰属		
親会社の所有者	79	82
非支配持分	△ 1	6
<合計>	78	88

売上原価・販管費内訳	19年3月	20年3月
商品売上原価	291	305
人件費	99	112
業務委託費	71	74
販売促進費	71	73
減価償却費	52	84
情報提供料	53	57
荷造運賃	26	35
その他	159	161
<合計>	822	901

<D社>

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	19年3月	20年3月	科目	19年3月	20年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	18,879	18,643	流動負債	18,227	17,902
現預金	4,701	5,019	短期借入債務	9,599	9,860
有価証券	1,127	679	支払手形買掛金	2,646	2,434
受取手形売掛金	2,373	2,095	未払金未払費用	4,325	3,946
金融債権	6,648	6,614	その他	1,657	1,662
たな卸資産	2,656	2,435			
その他	1,374	1,801	固定負債	13,145	13,536
長期金融債権	10,281	10,424	長期借入債務	10,551	10,693
投資その他	12,091	13,011	未払退職年金費用	963	979
投資有価証券	7,480	7,349	繰延税金負債	1,015	1,043
関連会社投資	3,314	4,123	その他	616	821
その他	1,297	1,539	負債合計	31,372	31,438
有形固定資産	10,686	10,602	(純資産の部)		
土地	1,386	1,347	中間資本 ^(AA種類株式)	498	504
建物	4,802	4,731	(資本の部)		
機械装置	11,857	11,939	資本金	397	397
賃貸用車両器具	6,139	5,929	資本剰余金	487	489
建設仮勘定	652	511	利益剰余金	21,988	23,428
減価償却累計額	△ 14,150	△ 13,855	その他の包括損益	△ 917	△ 1,166
<資産合計>	51,937	52,680	自己株式	△ 2,607	△ 3,087
			資本合計	19,348	20,061
			非支配持分	719	677
			<負債資本合計>	51,937	52,680

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	19年3月	20年3月
売上高	30,226	29,930
商品・製品売上高	28,106	27,760
金融収益	2,120	2,170
営業費用	27,758	27,487
売上原価	23,390	23,143
金融費用	1,392	1,379
販売費一般管理費	2,976	2,965
<営業利益>	2,468	2,443
その他収益・費用	△ 183	112
受取利息配当金	225	233
支払利息	△ 28	△ 32
為替差損益 ^(純額)	12	△ 79
未実現持分証券評価損	△ 341	△ 25
その他 ^(純額)	△ 51	15
<税金等調整前利益>	2,285	2,555
法人税等	△ 660	△ 684
持分法投資損益	360	271
<非支配持分控除前当期純損益>	1,985	2,142
非支配持分帰属損益	△ 103	△ 66
<当社株主帰属当期純利益>	1,882	2,076

<E社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	19年3月	20年3月	科目	19年3月	19年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	2,993	2,470	流動負債	2,553	2,176
現金・現金同等物	702	638	仕入債務その他	327	319
売上債権その他	742	757	有利子負債	1,032	683
たな卸資産	920	760	未払法人所得税	151	183
その他の金融資産	23	16	引当金	389	405
売却目的保有資産	489	157	その他	439	499
その他	117	142	売却資産関連負債	215	87
			非流動負債	6,054	5,918
非流動資産	10,800	10,351	有利子負債	5,006	4,906
有形固定資産	1,332	1,386	退職給付に係る負債	157	157
のれん	4,240	4,013	繰延税金負債	721	710
無形資産	4,751	4,171	引当金	34	38
持分法投資	108	107	その他	136	107
その他の金融資産	192	262	負債合計	8,607	8,094
繰延税金資産	89	308	(資本の部)		
その他	88	104	資本金	1,644	1,668
			資本剰余金	1,650	1,680
			利益剰余金	1,595	1,370
			自己株式	△ 57	△ 87
			その他	350	92
			親会社所有者持分	5,182	4,723
			非支配持分	4	4
			資本合計	5,186	4,727
<資産合計>	13,793	12,821	<負債資本合計>	13,793	12,821

連結純損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	19年3月	19年3月
売上収益	2,097	3,291
売上原価	△ 652	△ 1,090
<売上総利益>	1,445	2,201
販売費・一般管理費	△ 718	△ 965
研究開発費	△ 368	△ 492
製品に係る無形資産償却・減損	△ 178	△ 455
その他営業収益	160	60
その他営業費用	△ 103	△ 249
<営業利益>	238	100
金融収益	17	28
金融費用	△ 83	△ 165
持分法投資損益	△ 44	△ 24
<税引前当期利益>	128	△ 61
法人所得税費用	7	105
<当期利益>	135	44
当期利益の帰属		
親会社の所有者	135	44
非支配持分	0	0
<合計>	135	44

(注1)「連結財政状態計算書」中の項目について(金額の単位はいずれも十億円)

- ・「無形資産」: 上市後製品に係る無形資産(販売ライセンス) 3,602、開発中の製品に係る無形資産 471、ソフトウェア 86、その他 11。
- ・「引当金」: 売上割戻・返品調整引当金 316、訴訟引当金 50、事業構造再編引当金 45、その他。

(注2)「連結純損益計算書」中の項目について

- ・「製品に係る無形資産償却・減損」: Shire社買収で取得した無形資産の償却費 251を含み、その他は開発中の製品開発中止による減損損失、または上市後の製品に係る減損損失などです。
- ・「その他営業収益」: 本社など不動産売却益、子会社売却益など。
- ・「その他営業費用」: 今年度は、Shire社買収に伴う事業構造再編費用 181や、湘南アイパーク(研究所)のセール&リースバック契約による有形固定資産の減損を含む。その他在庫評価損など。
- ・「金融収益および金融費用」: 受取利息 11、為替差益 11、支払利息 149、その他。

(注3) Shire社の買収について

当社は2019年1月8日、6,213(当社株式 3,131、残額は現金)を対価としてShire社を買収した。対価の資金調達のため、3,296の有利子負債を計上し、また買収を通じ1,603のShire社の有利子負債を引き受け、さらに3,166ののれん、および3,769の無形資産を認識しています。

<F社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	19年3月	20年3月	科目	19年3月	20年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	7,039	6,938	流動負債	5,154	5,346
現金・現金同等物	1,161	1,323	社債借入金等	1,661	1,892
営業債権その他	3,723	3,168	営業債務その他	2,863	2,547
その他金融資産	309	459	前受金	43	179
たな卸資産	1,214	1,294	その他	587	728
生物資産	71	59	固定負債	4,742	6,487
前渡金	44	46	社債借入金等	3,815	5,625
その他	517	589	営業債務その他	60	57
非流動資産	9,494	11,112	年金退職給付債務	86	124
持分法投資	3,191	3,220	繰延税金負債	586	486
その他投資	2,109	1,708	引当金	179	163
営業債権その他	600	655	その他	16	32
その他金融資産	100	134	負債合計	9,896	11,833
有形固定資産	2,169	2,248	(資本の部)		
投資不動産	69	97	資本金	204	204
無形資産・のれん	1,036	1,423	資本剰余金	228	228
使用権資産(リース資産)	0	1,429	自己株式	△ 8	△ 294
その他非流動資産	220	198	その他資本構成要素	915	415
〈資産合計〉	16,533	18,050	利益剰余金	4,357	4,674
			当社所有者帰属持分	5,696	5,227
			非支配持分	941	990
			〈負債資本合計〉	16,533	18,050

(注3)「無形資産・のれん」の内訳

商標権349、ソフトウェア149、顧客関係215、海面養殖ライセンス70、のれん527、その他。

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	19年3月	20年3月
収益	16,104	14,780
原価	14,116	12,991
〈売上総利益〉	1,988	1,789
販売費一般管理費	1,403	1,431
〈差引計〉	585	358
有価証券損益	20	67
固定資産除売却損益	44	0
固定資産減損損失	△ 44	△ 33
その他	△ 20	△ 25
金融収益	199	173
(うち受取配当金)	(140)	(114)
金融費用	△ 69	△ 70
持分法投資損益	137	179
〈税引前利益〉	852	649
法人所得税	△ 206	△ 57
〈当期純利益〉	646	592
当期純利益の帰属		
当社の所有者	591	535
非支配持分	55	57
〈合計〉	646	592
販売費一般管理費内訳	19年3月	20年3月
人件費	505	509
設備費	312	324
運賃・保管料	152	146
業務委託費	95	96
広告宣伝・販促費	84	87
その他	256	269
〈合計〉	1404	1431

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
