



慶應義塾大学ビジネス・スクール

レゴ：再生戦略を描く

私の興味をかきたてたのは、今世界レベルの商品を作っているデザイナーと、かつて危機に瀕していたときのデザイナーとが同じ人だということです。過去に彼らは間違っただけをしたと言われました。会社が立ち直る以前は、私たちは消費者調査のデータを疑うことはなかったし、何が本質かを知るために、データの意味を読み取ろうとすることはありませんでした。そして、私たちがデザインしている製品が、かつて世界でもっとも優れた組み立ての体験と遊びの体験を提供していた製品と同じものだなんて、改めて問い直すことはありませんでした^[1]。

CEOに就任したクヌッドストープは再生計画「共通ビジョン」を作成した。共通ビジョンは、「キャッシュを管理する（2004～2005年）」「価値を高める（2006～2008年）」「成長を目指す（2009年以降）」の3段階に分けられていた。第一段階では、会社の生き残りを確実なものにするため、中核ではない事業の売却、複雑なオペレーションの改善、製造の外注化によって、キャッシュを確保して負債を減らすことを目指す。第二段階は強力な中核製品を開発することによって利益を創出する。第三段階では自律的な成長を実現することを目標にした。

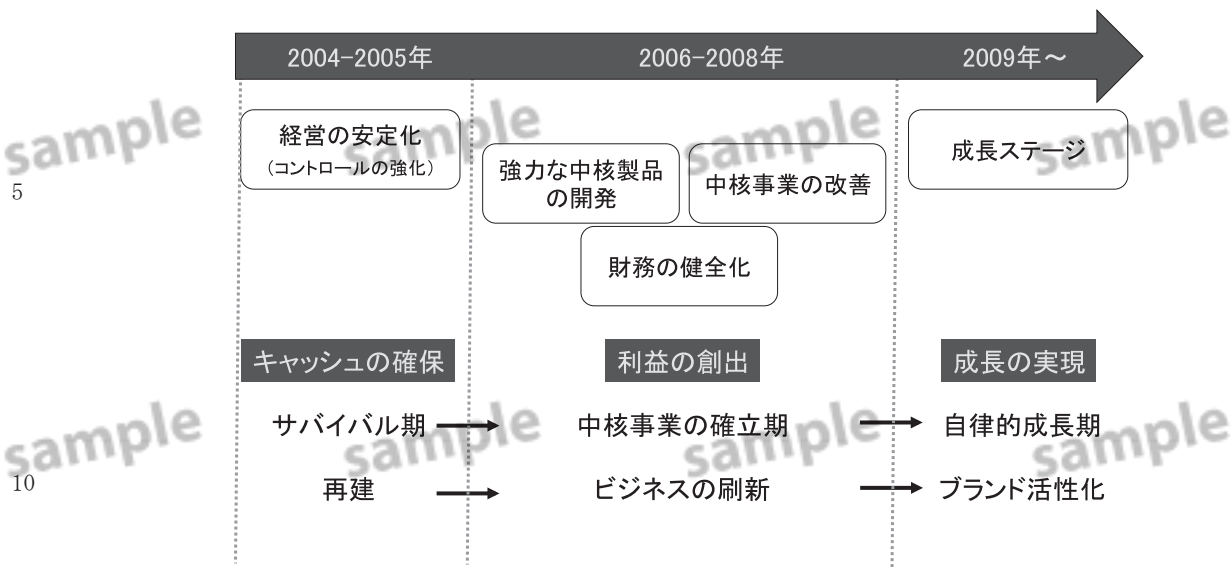
[1] Jan Rivkin et al., Case “Lego” Harvard Business School Publishing, 9-613-004.

本ケースは公表資料をもとに磯辺剛彦教授が作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

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・スクールまで（〒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）。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。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 磯辺剛彦（2020年5月作成）

再建計画^[2]



1. 止血する

15

まずは、製品ラインアップの30%削減とレゴストアの大幅な縮小、テーマパークやテレビ事業の売却を決めた（第一号のレゴランドをつくったのは創業者のケル・キアクだったので、その売却に息子のゴッドフレッドは一年間もしぶり続けた）。その一方で、エクスプロアシリーズの生産を中止して、デュプロを蘇らせた。これが社員たちに対して、今後、デュプロがレゴの中核になるというメッセージになった。さらに「レゴシティ」を再投入した。

2. すべての製品に利益率の目標を設定する^[3]

25

すべての製品に対して、販売マネージャーには製品利益率13.5%という基準が設定された。2004年の製品ラインアップの大半は、このハードルをクリアできていなかったもので、暫定的に基準を引き上げる製品もあった。とはいえ、13.5%という数字が明確に示されたことで、どれほど魅力的な商品でも利益率を超えることができなければ、市場への投入は見送られた。13.5%の達成状況は新しく設置した「ウォールルーム」のホワイトボード上で逐一更新され、毎週月曜日の会議でもチェックされた。社員全員が利益の見込める製品開発に集中し、採算割れしている製品はすみやかに見切りをつけた。

30

^[2] Lego 2005 Annual Report

^[3] デビット・ロバートソン、ビル・グリーン『レゴはなぜ世界で愛され続けているのか』日本経済新聞社、141-142頁

3. エLEMENTの数を制約する（デザインラボの復権）

レゴが新しい製品を乱発するようになると、これまで厳しく制限されていたELEMENTの数が爆発的に増えた。1990年初めには約4000種類だったのが、2004年には1万種類を超えていた。形状や色の数の爆発的な増加にともなって、調達や生産のコストがいきなり増大した。ELEMENTの数を監視するのがデザインラボの使命である。デザインラボの調査によると、新しいELEMENTの90%が1回しか使われていなかった。販売マネージャーたちに製品利益率13.5%の達成を求めたのと同じように、開発チームには厳しいコスト目標が与えられた。逆に言えば、コストの基準内であれば、デザイナーたちは何をつくっても自由だった。

4. 基本理念に立ち戻る^[4]

クヌッドストープは、レゴの誇りである「子どもたちに夢を与える」「子どもたちの成長を助ける」といった夢物語を忘れ去ることを社内に発信した。何しろ、倒産寸算の会社だった。空虚な戦略やビジョンを宣言するよりも、もっとやるべきこと、つまりケル・キアクやゴッドフレッドが創業以来レゴを育ててきた根本的な価値観に立ち返るべきだと考えた。創業の基本理念とは、「レゴの提供する遊びは単一の独立した製品ではなく、ブロックと組み立てのシステムに基づく」「的を絞ることで、利益のでるイノベーションが生まれる」「本物を追求する」「利益をだすには、子どもよりも小売りを優先する」だった。つまり、過去を参考にして未来の問題を解決しようとした。

5. 小売店との関係を修復する^[5]

プローメンの時代、レゴと小売店の関係は大きく崩れた。そのひとつの原因は、未就学用の「デュプロ」を打ち切ったこと、もうひとつはスター・ウォーズシリーズの売上は、新作が公開されない年には大きく落ち込むことが予想できなかったことにあった。小売店からすれば、レゴの需要予測とサプライチェーンはお粗末だった。たとえば、クリスマスシーズンにレゴの売れ筋商品「バイオニクル」の供給が不足した。レゴは自社の収益性だけでなく、小売店の利益を回復させる必要があった。そのためには、小売店の利ざやを増やし、それぞれの小売店にとって適切な商品を適切なときに適切な数だけ店に届け、子どもたちが興味をひく（一部のヒット商品ではない）バランスのとれた製品をラインナップすることを意味した。店に「製品」でなく「棚」を提供する発想に切り替える必要があった。そして顧客ごとに彼らに合った

^[4] 前掲書、135頁

^[5] 前掲書、137-138頁

価値を提供した。すべての小売業者は、売上げの増加、高い在庫率、健全な利益率、高い回転率を求めたが、ターゲットには充実した独占販売権を、ウォルマートには価格リーダーシップを、トイザらスには幅広い品揃えに焦点をあてた。

5

6. 的を絞る^[6]

10

創業以来、レゴが新製品を発売するときには、未就学児用の「デュプロ」であろうと、上級ビルダー向けの「テクニック」であろうと、ブロックとシステムに基づいた製品だった。しかしあらゆる周辺領域に進出した結果、レゴの統制と集中はすっかり失われてしまった。原因はそのやり方にあった。あまりにも多くの革新的なことを短期間にしようとした結果、コントロールできなくなっていた。逆にクヌッドストープは、「世界でもっとも革新的な企業は、もっとも統制が厳しい企業である」と信じていた。基礎部分をコントロールできているからこそ、革新的なことができるようになる。

15

7. システムを売る^[7]

レゴの良さは、自由にブロックを組み立てることで子どもの創造力を刺激する「遊びのシステム」にあった。しかしレゴのシステムは「遊びのシステム」以外に「ビジネスのシステム」でもあった。

20

レゴシステムは流行に左右されにくい。おもちゃは流行の影響を受けやすいので、人気商品でもすぐに下火になる。そうすると、次のシーズンには新しいヒット商品を開発しなければならない。別の製品を生産するには、工場の設備を入れ替え、新しい材料を調達する必要がある。しかしレゴの場合、それがシティであってもスター・ウォーズであっても、70%以上のパーツが共通して使われているため、製造設備を大きく変更する必要がなかった。レゴブロックは、小売業にも顧客にも、製造面にも大きなメリットがあった。

25

8. レゴシティの復活^[8]

30

財政状況がまだ厳しかった2004年の初頭、復活のためのレゴブロックの開発が始まった。そのシンボルがレゴシティの建て直しだった。レゴシティは1999年に総売上の8分の1を占めるヒット商品だったが、プロメーメン時代に脇に追いやられていた。求められたのは、レゴの象徴だった伝統的な形や色に立ち返ると同時に、なおかつ現代的で楽しいおもちゃにすることだった。単なる新製品ではない、

[6] 前掲書、140頁

[7] 前掲書、143-144頁

[8] 前掲書、第5章「レゴシティの復活」

社内外に「新生レゴ」の象徴となる製品を開発することだった。

そのイメージが2004年に提案された消防車だった^[9]。1997年の消防車は古臭くて新鮮さがない。プロメーション時代の2001年の近未来的な消防車はブロックの要素がほとんどなかった。しかも人と消防車の大きさのバランスが悪く、リアリティに欠けていた。新しく提示された消防車は精巧につられていて、車の上に見えるポッチにはレゴの伝統も感じることができた。

5

1997年の消防車



2001年の消防車



2004年に提案された消防車



10

9. レゴファンを知る

クヌッドストープは、「レゴとはどういうブランドなのか。レゴがこの世から消えたら誰が困るのか。そもそもレゴの存在意義は何か」を考えていた。この聞き取り調査を社員だけでなく、大人のレゴファンに対しても行われた。その頃、スター・ウォーズやマインドストームに魅了された大人のファンが急速に増えていた。しかもインターネットの普及によって、かつてない規模で交流が行われるようになっていた。大人のレゴファンの声を無視することはできなかった。なぜなら彼らの売上は全体の5%に過ぎないが、平均購入金額は子どものいる家庭の20倍もあった^[10]。

15

レゴのファンからは厳しい意見が寄せられていた。彼らは組み立てやすい幼稚なレゴセットが増えていたこと、そして特殊なパーツが増えたために互換性のないパーツに使い道がなかったことを非難した。つまりレゴファンが求めたのは、レゴは「高品質なブロック」と「遊びのシステム」であることだった。調査結果は、レゴは万人向けのおもちゃではなく、レゴ流の遊び、レゴ流の創造を楽しむおもちゃであることを再認識させた。つまりレゴが目指すのは、伝統的なレゴのルールから逸脱せず、しかも新鮮さが感じられるような商品を永続的につくることだった。

20

25

^[9] 前掲書、163頁

^[10] 前掲書、169頁

10. 製品開発にファンを取り込む

これまでのレゴの企業体質は閉鎖的で、外の声を聞こうとすることはなかった。しかしクヌッドストープは「イノベーションはファンのコミュニティとの対話から生まれる^[11]」という信念をもっていた。そこで外部を巻き込む3つのプロジェクトをスタートさせた。

レゴファクトリー : クラウドソーシングによる新しい製品シリーズ。おとなのファン10人を募集して、子どもたちが試してみたいくなるような作品をつくる。

アンバサダー・プログラム : 世界各地のレゴグループから代表者を集めて、レゴの代弁者を努め

10 **キッズ・インナー・サークル** : ブロック好きの子どもたちの生活や関心を知るため、世界の2000人の子どもたちをメンバーとして、試作品を評価したり、遊び方や欲しい玩具についてのアンケートに答える。

11. 価値ある顧客を見つける

ファンとの対話と平行して、大規模な顧客調査「コア・グラビティ」を実施した。目的は、「レゴへの情熱がほとばしり、その情熱によってレゴの楽しさを広め、ほかの子どもをレゴの世界に引き入れるような影響力をもった子どもたち」を見つけることにあった。単にレゴ好きの子どもではなく、ブロックの楽しさを積極的に語る、オピニオンリーダーを見つけることだった。

20 調査によっていくつもの興味深いことが明らかになった。

① レゴが好きなおもちゃは普通のおもちゃだった。スポーツもすればテレビゲームでも遊んでいた。レゴブロックと電子ゲームは相反する関係にはなかった。

② レゴ好きなおもちゃは賢く、仲間がたくさんいた。これまでレゴ好きなおもちゃも多くが孤独で、社会性が低いと思い込んでいたが、実際には反対だった。

25 ③ レゴを際立たせているのは「組み立てる」という要素にあった。

④ レゴの市場はニッチだったが、その規模はかなり大きいことも分かった。レゴには200万人以上からなる巨大なコミュニティがあって、背後にはその10倍、20倍のファンがいた。

⑤ 他社のブロックとの差別化は品質にあった。ファンの多くはたくさんのお金を払ってでも、いいものを欲しがっていた。

30 これらの調査結果について、クヌッドストープは次のように言っている。「私たちは自社を玩具業界におけるユニークなニッチプレイヤーと位置づけました。最大のブランドにはなれなくても、最高のブランド

^[11] 前掲書、170頁

になるだけで十分でした^[12]」

12. 自由よりも制約

調査結果を受け、組立玩具に興味がない圧倒的大多数の子どもは一切忘れることにした。そしてドイツと北欧を死守すべき市場と定め、この市場で人気が出そうにない製品はすべてボツにした。その結果、上級ビルダー向けのレゴ・テクニック、ロボットを取り入れたマインドストーム、未就学児向けのデュプロ、再発売されたシティに製品ラインを絞り込んだ。

これらの決定はすべてトップダウンで行われた。本来であれば、社員が思い思いのアイデアを出して独創的な製品を開発するのが望ましい。しかし存続の危機にあったレゴには時間がなかった。各自が方向性を考えるのではなく、今は上層部がやるべきことや目標を厳格に決め、デザイナーや開発者はその指示に基づいて「やるべきことをやる」ことに徹した。そのため、社内に「イノベーション委員会」を設置した。イノベーション委員会は、各製品開発の責任者、各地域の販売担当者、製造責任者、サプライチェーン担当者から構成され、資源配分、責任範囲の設定、開発計画の進捗状況の監視など、社内のすべてのイノベーションを監督、調整した。

13. 製品化率の改善

ブローメン時代には、アイデアから製品になる割合は1、2割にすぎなかった。多くのアイデアは製品化の過程で頓挫した。加えて、コンセプトの考案から製品の市場投入まで3年かかることもあった。そこで製品化率を高めるため、1995年に導入された「レゴ製品開発手順」を全面的に見直した。レゴ製品開発手順では、すべての製品開発グループに共通の開発手順を求めた。①開発チームでブレインストーミングを行い、アイデアを出し合い、その中から進めるべきアイデアを選ぶ、②アイデアの事業計画を精査する、③資源を分配して、市場に投入する製品のデザインと事業戦略を決める。また各段階にかける期間を定めることで、開発期間を従来の半分に短縮した。

この開発手順では、つねに顧客の反応を確かめることを求めた。開発チームは段階ごとに子どもを集め、開発中のおもちゃで遊ばせ、その様子を観察した。「欲しいものを顧客に聞いても分からない」と言われるが、レゴは「子どもたちに何が欲しいのか」を尋ねるのではなく、「子どもたちが欲しいと思うかもしれないおもちゃのイラストや試作品を見せて、反応を調べる」という方法をとった。このテストのポイントは、子どもたちが長時間飽きずに手にとって遊んだり、そこから話を作ったりすれば、見込みのあるおもちゃだと判断した。このやり方のポイントは、子どもたちが何に夢中になりそうかを考えるのは開発

^[12] 前掲書、164頁

者側にあった。ただし、子どもたちと一緒にアイデアを検討することで、ヒット商品になるように磨き上げたり、違うアイデアを見つけることができた。

14. ビジネスモデルのイノベーション（バイオニクル）^[13]

5

レゴシティやデュプロの刷新という「製品のイノベーション」では長期的な成長は望めない。そのためには新しい市場を開拓して、新しいビジネスモデルを開発する必要があった。経営陣が過去10年のヒット商品であるスター・ウォーズやハリー・ポッター、バイオニクルを精査すると、そこには共通点があった。それは製品の「セット」を中心にして、その中心を補完するたくさんのイノベーションが行われていた。そこでバイオニクルを手本として、新しいビジネスモデルの設計図を生み出すことにした。

10

バイオニクルのアイデアは1999年までさかのぼる。レゴの開発チームが従来のレゴの製品と一線を画す玩具の広告を依頼するために広告代理店を訪れた。この商品は奇怪なアクションフィギュア・シリーズで、価格は1000円以下、一時的な流行を狙った玩具だった。しかし代理店のアートディレクターは、この製品にスター・ウォーズのような壮大な冒険物語りを吹き込むアイデアを思いついた。

15

バイオニクルシリーズ



20

25

バイオニクルでは、ストーリーの展開とともにたくさんのキャラクターが登場し、組み立ての遊びと、アクションフィギュアの物語を融合させた。また、インターネットや書籍、ビデオ、マンガを通じて、絶えず新しい物語が提供されるようにした。レゴが危篤状態にあった2003年、バイオニクルの売上は総売上の25%、すべての利益をだしていた。これまでのレゴになかった収益源として、マクドナルド（景品）、ナイキ（スニーカー）ゼネラルミルズ（シリアル）など多くのライセンス料がもたらされた。

30

バイオニクルは初めての組立式アクションフィギュアだった。その後、製品の改良が上手くなり、ちよっ

^[13] 前掲書、第6章「バイオニクル年代記」

とした修正だけで売上を伸ばすようになった。なお、バイオニクルの脚と脚の連結としてボールとソケット方式を採用したが、これはレゴに新しい組み立てのプラットフォームを加えた。ちなみに、手と腕を連結するピンはテクニックシリーズから借用した。バイオニクルはこれまでのレゴとはまったく違うように思えたが、原則である「組み立ての遊び」は守っていた。

バイオニクルの成功によって、レゴはイノベーションを「修正」「再構成」「(カテゴリーの)再定義」に分類した。修正とは、ロングセラー商品が子どもたちに飽きられないよう商品を改良すること。再構成とは、既存の組み立て方式やプラットフォームを変えて、新しい顧客体験を提供すること。カテゴリーの再定義とは、業界のやり方を覆したり、まったく新しい市場を生み出すタイプのイノベーションである。ただし、レゴがつねにこだわったのは、イノベーションを特別なものとしてではなく、日常的なものとして既存の人気商品をさらに魅力的なものにすることにある。

この3つのタイプのイノベーションを縦軸として、各機能（価値連鎖）を横軸にしたイノベーション・マトリクスを作成した（資料1）。レゴではもはや単なる製品開発を提案するだけでは企画は通らない。その製品開発がマトリクスのどこに位置づけられるのか、どのような補完的な製品をつくるのか、どのような方法で収益をあげるのか、全方位的なイノベーションを見えるようにした。

15. オープン・イノベーションの取り組み（マインドストーム）

レゴの取り組みのなかに、1998年から米国のNPO「ファースト」と共同で開催している「ファースト・レゴ・リーグ（FLL）」がある。FLLは9歳～16歳を対象としたレゴのマインドストームを使った世界最大規模のロボット競技会である。日本では2004年から開催されていて、現在では98か国、約4万チームが参加している。

マインドストームは、モーターを備えたプログラムが組み込めるブロックや、センサー、レゴブロック、ギアや車軸、ビーム、タイヤといったレゴ・テクニックの部品の組み合わせで、ロボットや他の機械、または対話システムを組むためのセットである。日本では教育用教材として約6000の教育機関で使われている。

ファースト・レゴ・リーグ^[14]



マインドストーム



^[14] <https://crefus.jp/>

1998年の売り出し当時、購入者の7割が大人のユーザーだった。マインドストームの発売後すぐにマイクロコードやファームウェアが解析され、インターネット上に公開された。やがてマインドストームの専用コードがレゴユーザーのネットワークや、ロボットやコンピュータのオンライン・コミュニティを通じて拡散した。予想もしなかったハッキング行為に対して、レゴの法務担当は警告すべきだと唱えた。しかしレゴは訴訟を起こさず、自由にハッキングをさせた。ハッカーたちが競うようにマインドストームを分解して別のコードを書くというのは、それだけマインドストームのプラットフォームに価値があると判断した。その後、レゴはプログラマーが自由にアプリケーションを作成できるように、ソフトウェアのライセンスにハッキングの権利を認め、レゴ自らも公式のウェブサイトとオンライン・フォーラムを立ち上げた。加えて、マインドストームのサイトでソフトウェアの作成キットを無料でダウンロードできるようにし、ソフトウェアを自作する愛好家を支援した。

このようにしてマインドストームの周りには、愛好家たちのウェブサイト、出版物、マインドストームをプラットフォームにしたベンチャー企業、出版社、競技大会など、巨大なエコシステムができあがった^[15]。要するに、レゴは愛好者たちに製品の補完的なイノベーションを「許可」するだけでなく、「奨励」することで大きな恩恵を受けることができた。

16. 戦略立案よりも実行を優先する

伝統的な経営戦略論では、まず戦略を立案し、次にその実行にとりかかる。しかし戦略が計画通りに進むことはありえない。とくに将来が見通せない状況では、大まかな方向性を決めて、その後は走りながら考える方が現実的である。

組織を本気で変えようとするれば、経営者は考えて行動を起こすのではなく、行動を起こすことで組織の考え方を変えるべきである。たとえば、巨大組織のIBMを製造業からサービス業へ変身させたルイス・ガースナーは、経営再建における実行プロセスの大切さについて次のように言う。

「結局のところ、どの競争相手も基本的に同じ武器で戦っていることが多い。・・・したがって実行こそが、成功に導く戦略のなかで決定的な部分なのだ。やり遂げること、正しくやりとげること、競争相手よりうまくやりとげることが、将来の新しいビジョンを夢想するより、はるかに重要である。・・・世界の偉大な企業はいずれも、日々の実行で競争相手に差をつけている」^[16]

レゴのクヌッドストープも実行の大切さを強調する。

「マッキンゼーのコンサルタント時代は、考える力は偉大だと信じていました。思考から行動が生まれるのだ、と。でも、それは逆でした。行動から新しい習慣が生まれ、新しい習慣から、自分は何をすべ

^[15] 前掲書、233頁

^[16] ルイス・ガースナー『巨像も踊る』日本経済新聞社

きかという信念が生まれるのです。そしてその信念によって、個人や組織の正確が形づくられます。だからわたしたちは、行動を起こすことから始め、それによってわたしたち自身を変えようと思いました」

ともかく、あえて成長戦略に封印をすることで、今の危機を回避することを最優先し、全社のやるべきことをフォーカスさせている。

17. その後のレゴ

レゴグループの売り上げは急増し、共通ビジョンの終了にあたる2011年の売上高は187億DKKに、純利益は41億DKKに達した(資料3)。売上営業利益率は2000年代初めの4%から30%に上昇し、業界標準を大きく上回った。この間、レゴグループは玩具市場の平均を上回る成長を達成し、組立玩具セグメントで80%の圧倒的な市場シェアを獲得した。小売りの面でも大きく躍進し、2004年に9フィート(約2.7メートル)だった従来型店舗の陳列スペースは、2009年には30フィート(約9メートル)に拡大した。2004年から2009年の間で、小売業者の利益率は19%から30%に、小売業者の在庫回転率は2004年の2回転から2009年には5回転になった^[17]。

^[17] Jan Rivkin et al., Case “Lego” Harvard Business School Publishing, 9-613-004.

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

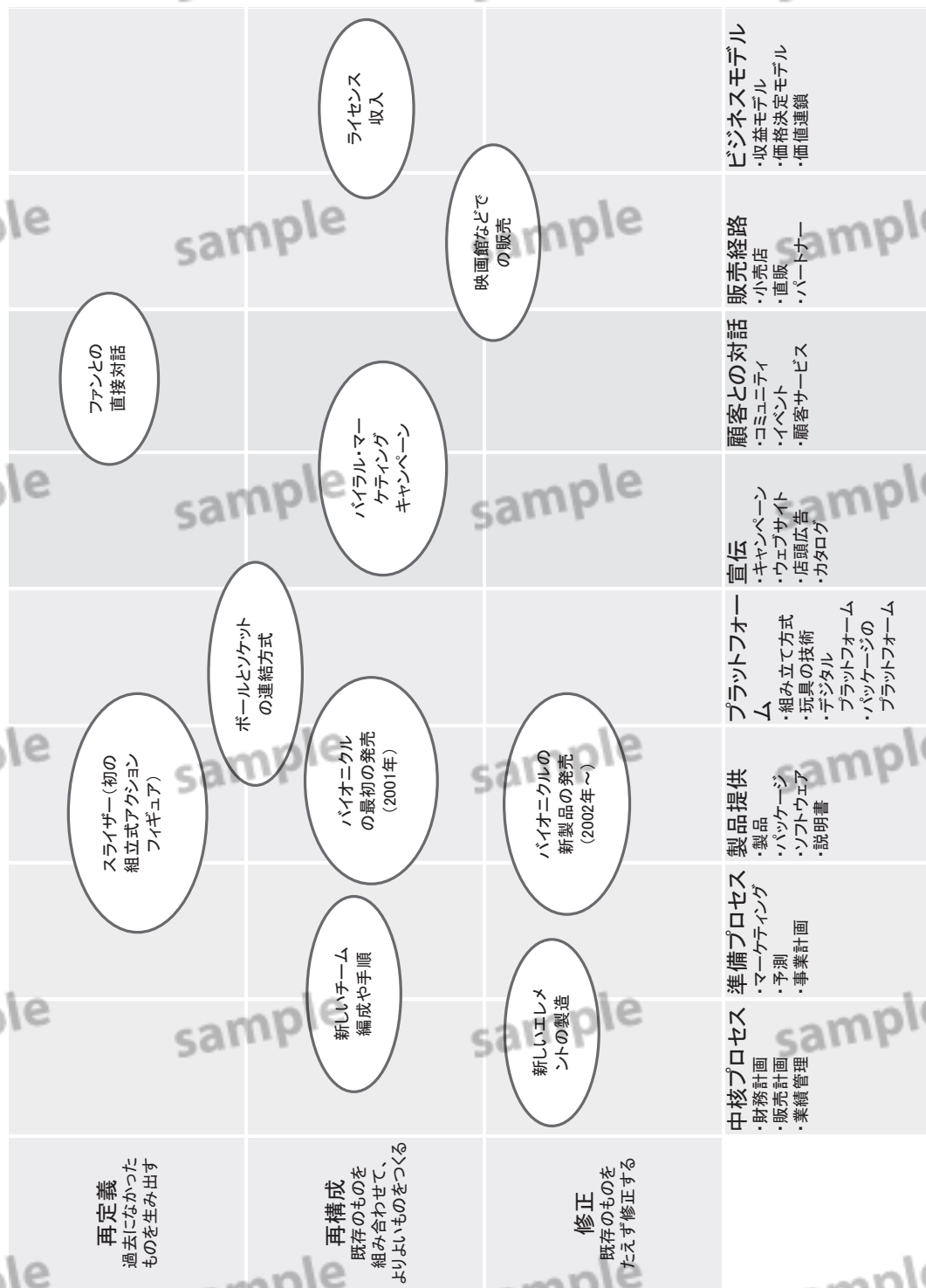
sample

sample

sample

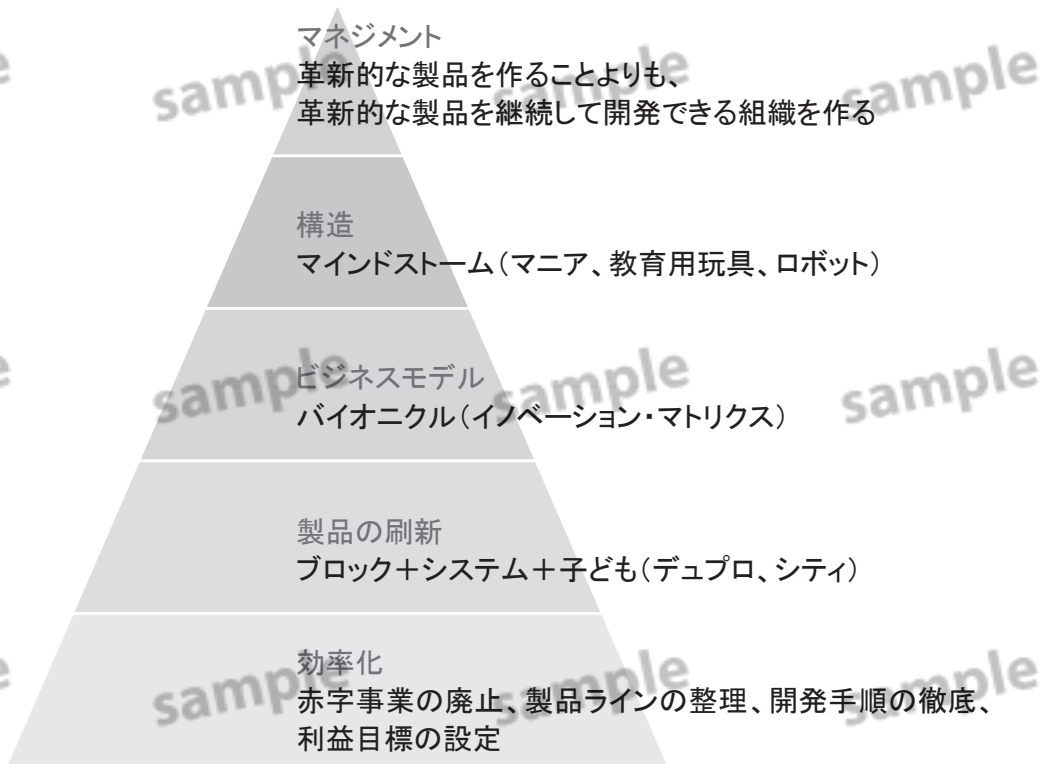
sample

資料 1. イノベーション・マトリクス [18]



[18] 前掲書、224-225 頁

資料 2. レゴのイノベーションの階層



資料3. レゴの財務サマリー(単位: 100万デンマーククローネ: 1DKK = 約16円)

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|
| 損益計算書 | | | | | | | | |
| 売上高 | 6,315 | 7,050 | 7,798 | 8,027 | 9,526 | 11,661 | 16,014 | 18,731 |
| 事業費 | (6,601) | (6,582) | (6,393) | (6,556) | (7,522) | (8,659) | (10,899) | (13,065) |
| 特別損益や金融損益を除く営業利益 | (286) | 468 | 1,405 | 1,471 | 2,004 | 3,002 | 5,115 | 5,566 |
| 特別損益 | (1,225) | (9) | (80) | (22) | 96 | (100) | (142) | (124) |
| 金融損益 | (115) | (3) | (44) | (35) | (248) | (15) | (84) | (124) |
| 税金差引前利益 | (1,237) | 456 | 1,281 | 1,414 | 1,852 | 2,887 | 4,889 | 5,542 |
| 当期純利益 | (1,931) | 505 | 1,290 | 1,028 | 1,352 | 2,204 | 3,718 | 4,160 |
| 貸借対照表 | | | | | | | | |
| 総資産 | 8,089 | 7,689 | 6,907 | 6,009 | 6,496 | 7,788 | 10,972 | 12,904 |
| 負債及び引当金 | 5,141 | 4,100 | 5,716 | 4,330 | 4,430 | 4,497 | 5,499 | 5,929 |
| 自己資本 | 2,948 | 3,589 | 1,191 | 1,679 | 2,066 | 3,291 | 5,473 | 6,975 |
| キャッシュフロー計算書 | | | | | | | | |
| 営業活動によるCF | 774 | 1,057 | 1,157 | 1,033 | 1,954 | 2,712 | 3,744 | 3,828 |
| 固定資産への投資 | 457 | 316 | 316 | 433 | 443 | 1,258 | 1,150 | 1,580 |
| 財務活動によるCF | (29) | 597 | 597 | (467) | (1,682) | (906) | (3,477) | (2,519) |
| 総CF | 538 | 2,549 | 1,925 | 592 | 128 | 558 | (871) | (233) |
| 財務比率 (%) | | | | | | | | |
| 自己資本比率 | 36.4 | 46.7 | 17.2 | 27.9 | 31.8 | 42.3 | 49.9 | 54.1 |
| 粗利益率 | 57.7 | 58.0 | 64.9 | 65.0 | 66.8 | 70.3 | 72.4 | 70.5 |
| 売上高営業利益率 | (4.5) | 6.6 | 18.0 | 18.3 | 21.0 | 25.7 | 31.9 | 29.7 |
| 売上高純利益率 | (30.6) | 7.2 | 16.5 | 12.8 | 14.2 | 18.9 | 23.2 | 22.2 |

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

共立 2020. 8 PDF