



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業の決算報告 2021年

以下に掲げる財務諸表は、現代を代表する日本企業の 2019 年度および 2020 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 | ・ | ・ | ソニーグループ(株) |
| B 社 | ・ | ・ | (株)ファーストリテイリング |
| C 社 | ・ | ・ | トヨタ自動車(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 | ・ | ・ | ソフトバンクグループ(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) E 社が採用する会計基準は米国基準、その他の企業は国際会計基準 (IFRS) を採用しています。
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 (2021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)

科目	19年8月	20年8月	科目	19年8月	20年8月
(資産)			(負債)		
流動資産	1,638	1,655	流動負債	476	647
現金・現金同等物	1,087	1,094	買掛金短期債務	192	211
売掛金短期債権	60	67	デリバティブ金融負債	3	3
たな卸資産	411	418	短期金融負債	159	213
その他短期金融資産	44	50	リース負債	-	115
デリバティブ金融資産	15	14	未払法人所得税	27	23
その他流動資産	21	12	その他	95	82
非流動資産	373	757	非流動負債	551	769
有形固定資産	162	136	長期金融負債	500	371
使用権資産(リース資産)	-	400	リース負債	9	352
のれん	8	8	その他	42	46
無形資産	60	67	負債合計	1,027	1,416
長期金融資産	77	68	(資本)		
持分法投資	15	14	資本金	10	10
その他	51	64	資本剰余金	21	23
			利益剰余金	929	933
			自己株式	△ 15	△ 15
			その他資本構成要素	△ 6	5
			親会社所有者帰属持分	939	956
			非支配持分	45	40
			資本合計	984	996
<資産合計>	2,011	2,412	<負債資本合計>	2,011	2,412

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	19年8月	20年8月
売上収益	2,291	2,009
売上原価	1,171	1,033
<売上総利益>	1,120	976
販売費一般管理費	854	806
その他収益	5	8
その他費用(注3)	13	29
<営業利益>	258	149
金融収益(注4)	12	12
金融費用(注5)	18	8
<税引前利益>	252	153
法人所得税費用	△ 74	△ 63
<当期利益>	178	90
当期利益の帰属		
親会社の所有者	163	90
非支配持分	15	0
<合計>	178	90
販売費一般管理費内訳	19年8月	20年8月
広告宣伝費	74	68
地代家賃	198	54
人件費	301	278
減価償却費	48	178
その他	233	228
<合計>	854	806

(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) 20/8期より、IFRS第16号「リース」適用により、従来の賃貸物件(店舗、設備など)を使用権資産に、またそれに対応する負債をリース負債に計上している。

(注3) その他費用の主なもの19/8期は減損損失3、為替差損6、20/8期は減損損失23、その他6となっている。

(注4、5) 主なものは19/8期=受取利息12、支払利息4、金融取引上の為替差損13。
20/8期=金融取引上の為替差益2、受取利息10、支払利息8など。

<B社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年3月	21年3月	科目	20年3月	21年3月
(資産の部)			(負債)		
現金・現金同等物	880	1,066	営業債務	487	617
営業債権	387	480	銀行事業預金	903	1,186
棚卸資産	21	25	有利子負債	1,086	1,390
銀行事業コールローン	0	65	その他金融負債	10	11
銀行事業有価証券	416	518	未払法人所得税	33	47
銀行事業貸付金	99	247	引当金	28	33
カード事業貸付金	342	408	繰延税金負債	161	283
その他流動資産	264	448	その他負債	178	140
			負債合計	2,886	3,707
有形固定資産	131	153	(資本)		
使用権資産 <small>(リース資産)</small>	106	151	資本金	237	238
のれん	400	1,779	資本剰余金	213	2,064
無形資産	679	1,076	利益剰余金	331	363
持分法投資	9	178	自己株式	△ 17	△ 17
その他	200	103	その他包括利益	8	35
			親会社所有者帰属持分	772	2,683
			非支配持分	276	307
			資本合計	1,048	2,990
<資産合計>	3,934	6,697	<負債資本合計>	3,934	6,697

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年3月	21年3月
売上収益	1,053	1,206
売上原価	425	432
販売費一般管理費	468	592
減損損失・固定資産損益	8	20
<営業利益>	152	162
その他営業外収益	13	10
その他営業外費用	4	10
持分法投資損益	△ 25	△ 19
<税引前利益>	136	143
法人所得税	△ 48	△ 54
<当期純利益>	88	89
当期利益の帰属		
親会社の所有者	82	70
非支配持分	6	19
<合計>	88	89
売上原価・販管費の内訳		
商品売上原価	305	314
人件費	112	140
業務委託費	74	87
販売促進費	73	95
減価償却費	84	102
情報提供料	57	52
荷造運賃	35	54
その他	153	180
<合計>	893	1,024

<C社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年3月	21年3月	科目	20年3月	21年3月
(資産の部)			(負債)		
流動資産	15,637	10,820	流動負債	14,191	12,889
現金・現金同等物	3,369	4,663	有利子負債	3,845	7,735
営業債権その他債権	2,072	2,216	リース負債	378	307
資産運用子会社投資	-	2,274	銀行業の預金	873	1,109
その他金融資産	313	1,055	営業債務その他債務	1,585	1,970
棚卸資産	185	127	その他金融負債	257	388
その他流動資産	462	446	未払法人所得税	164	392
売却目的保有資産	9,236	39	その他	634	977
			売却目的保有負債	6,455	11
非流動資産	21,620	34,930	非流動負債	15,693	20,905
有形固定資産	1,265	1,669	有利子負債	9,287	10,778
使用権資産	1,294	1,147	リース負債	762	728
のれん	3,998	4,684	SVF1外部投資家持分	4,560	6,602
無形資産 ^(注7)	1,986	2,308	その他金融負債	205	448
契約獲得コスト ^(注1,2)	212	247	繰延税金負債	711	2,031
持分法投資	3,240	4,350	その他	168	318
ソフトバンクファント ^(注5)	6,892	13,647	負債合計	29,884	33,794
投資有価証券	1,212	3,707	(資本)		
その他金融資産	1,160	2,828	資本金	239	239
繰延税金資産	221	206	資本剰余金	1,490	2,619
その他	140	137	その他資本性金融商品	497	497
			利益剰余金	3,945	8,810
			自己株式	△ 102	△ 2,290
			その他包括利益	△ 155	338
			親会社所有者帰属持分	5,914	10,213
			非支配持分	1,459	1,743
			資本合計	7,373	11,956
<資産合計>	37,257	45,750	<負債資本合計>	37,257	45,750

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年3月	21年3月
【継続事業】		
売上高	5,239	5,628
売上原価	△ 2,584	△ 2,753
<売上総利益>	2,655	2,875
投資損益		
持株会社投資損益	484	946
SVF投資損益	△ 1,844	6,292
その他投資損益	△ 50	291
<投資損益計>	△ 1,410	7,529
販売費一般管理費	△ 2,060	△ 2,271
財務費用	△ 294	△ 307
持分法投資損益	624	616
SVF1外部投資家持分	541	△ 2,246
その他損益	△ 5	△ 525
<税引前利益>	50	5,670
法人所得税	△ 793	△ 1,303
<継続事業純利益>	△ 743	4,367
【非継続事業】		
<非継続事業純利益>	△ 58	711
<純利益>	△ 801	5,078
純利益の帰属		
親会社の所有者	△ 962	4,988
非支配持分	161	90
<合計>	△ 801	5,078

<D社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年3月	21年3月	科目	20年3月	21年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	18,963	22,777	流動負債	18,142	21,460
現金・現金同等物	4,098	5,101	営業債務その他債務	3,498	4,046
営業債権その他債権	2,648	2,959	有利子負債	9,907	12,212
金融事業債権	6,622	6,756	未払費用	1,257	1,397
その他金融資産	2,144	4,215	その他金融負債	539	764
棚卸資産	2,534	2,888	未払法人所得税	212	351
その他	917	858	品質保証負債	1,553	1,483
			その他	1,176	1,207
非流動資産	35,009	39,490	固定負債	14,491	16,519
持分法投資	4,298	4,161	有利子負債	11,434	13,448
金融事業債権	10,418	12,450	その他金融負債	361	323
その他金融資産	7,902	9,084	退職給付負債	1,022	1,035
有形固定資産	10,534	11,411	繰延税金負債	1,198	1,247
土地	1,319	1,345	その他	476	466
建物	4,741	4,999	負債合計	32,633	37,979
機械装置	11,979	12,754	(資本の部)		
貸貸用車両器具	5,929	6,204	資本金	397	397
建設仮勘定	518	676	資本剰余金	489	497
減価償却累計額	△ 13,952	△ 14,567	利益剰余金	22,234	24,104
使用権資産	337	390	その他資本構成要素	586	1,308
無形資産	1,000	1,109	自己株式	△ 3,087	△ 2,902
その他	520	885	資本合計	20,619	23,404
<資産合計>	53,972	62,267	非支配持分	720	884
			<負債資本合計>	53,972	62,267

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年3月	21年3月
営業収益	29,867	27,214
商品・製品売上高	27,694	25,077
金融収益	2,173	2,137
営業費用	27,468	25,017
売上原価	23,104	21,200
金融費用	1,382	1,182
販売費一般管理費	2,982	2,635
<営業利益>	2,399	2,197
持分法投資損益	310	351
その他金融収益	306	435
その他金融費用	△ 47	△ 47
為替差損益(純額)	△ 95	15
その他(純額)	△ 80	△ 19
<税引前利益>	2,793	2,932
法人所得税	△ 682	△ 650
<当社利益>	2,111	2,282
純利益の帰属		
親会社の所有者	2,036	2,245
非支配持分	75	37
<合計>	2,111	2,282

<E社>

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年3月	21年3月	科目	20年3月	21年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	5,735	7,220	流動負債	6,240	7,815
現預金・現金同等物	1,512	1,787	短期借入債務	840	1,320
有価証券	1,848	2,902	リース負債	69	73
営業債権・契約資産(純額)	1,003	1,070	支払手形買掛金	381	600
たな卸資産	590	637	未払金・未払費用	1,630	1,757
未収入金	188	283	未払税金	146	165
その他	594	541	銀行事業顧客預金	2,441	2,774
			その他	733	1,126
繰延映画製作費	427	459			
投資及び貸付金	12,734	14,264	長期借入債務	635	773
関連会社投資・貸付金	208	218	リース負債	315	290
投資有価証券他	12,526	14,046	未払退職・年金費用	325	254
			繰延税金	550	367
有形固定資産	909	985	保険契約債務他	6,246	6,600
土地	81	80	生命保険事業契約者勘定	3,642	4,331
建物・構築物	660	683	その他	297	303
機械装置	1,726	1,749	<負債合計>	18,250	20,733
建設仮勘定	76	101			
減価償却累計額	△ 1,634	△ 1,628	(資本の部)		
その他資産	3,234	3,427	資本金	880	880
使用権資産	393	377	資本剰余金	1,290	1,487
無形固定資産	906	996	利益剰余金	2,769	3,857
営業権	784	827	累積その他包括利益	△ 581	△ 524
繰延保険契約費	601	657	自己株式	△ 233	△ 124
その他	550	570	当社所有者帰属持分	4,125	5,576
<資産合計>	23,039	26,355	非支配持分	664	46

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年3月	21年3月
営業収益	8,260	8,999
売上高・営業収入	6,960	7,338
金融ビジネス収入	1,300	1,661
営業費用	7,424	8,038
売上原価	4,753	5,072
販売費一般管理費	1,503	1,470
金融ビジネス費用	1,172	1,489
その他営業損益(純額)	△ 4	7
<差引計>	836	961
持分法投資利益	9	11
<営業利益>	845	972
その他収益	22	264
受取利息配当金	19	10
持分証券利益	0	247
その他	3	7
その他費用	68	43
支払利息	11	12
持分証券損失	20	0
為替差損(純額)	27	16
その他	10	15
<税引前利益>	799	1,193
法人税等	177	1
<当期純利益>	622	1,192
当期純利益の帰属		
当社株主	582	1,172
非支配持分	40	20
<合計>	622	1,192

主な費用	20年3月	21年3月
研究開発費(売上原価に計上)	499	525
広告宣伝費(販管費に計上)	359	260
物流費用(販管費に計上)	46	83

<F社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年3月	21年3月	科目	20年3月	21年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	2,470	2,713	流動負債	2,176	1,773
現金・現金同等物	638	966	仕入債務その他	319	344
売上債権その他	757	783	有利子負債	683	270
たな卸資産	760	754	未払法人所得税	183	145
その他の金融資産	16	37	引当金	405	471
売却目的保有資産	157	21	その他	499	543
その他	142	152	売却資産関連負債	87	0
			非流動負債	5,918	5,962
非流動資産	10,351	10,199	有利子負債	4,906	5,131
有形固定資産	1,386	1,454	退職給付に係る負債	157	159
のれん	4,013	4,034	繰延税金負債	710	543
無形資産	4,171	3,909	引当金	38	39
持分法投資	107	112	その他	107	90
その他の金融資産	262	236	負債合計	8,094	7,735
繰延税金資産	308	354	(資本の部)		
その他	104	100	資本金	1,668	1,668
			資本剰余金	1,680	1,688
			利益剰余金	1,370	1,510
			自己株式	△ 87	△ 59
			その他	92	366
			親会社所有者持分	4,723	5,173
			非支配持分	4	4
			資本合計	4,727	5,177
<資産合計>	12,821	12,912	<負債資本合計>	12,821	12,912

連結純損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年3月	21年3月
売上収益	3,291	3,198
売上原価	△ 1,090	△ 994
<売上総利益>	2,201	2,204
販売費・一般管理費	△ 965	△ 876
研究開発費	△ 492	△ 456
製品に係る無形資産償却・減損	△ 455	△ 422
その他営業収益	60	318
その他営業費用	△ 249	△ 259
<営業利益>	100	509
金融収益	28	106
金融費用	△ 165	△ 249
持分法投資損益	△ 24	0
<税引前当期利益>	△ 61	366
法人所得税費用	105	10
<当期利益>	44	376
当期利益の帰属		
親会社の所有者	44	376
非支配持分	0	0
<合計>	44	376

(注1)「連結財政状態計算書」中の項目について(単位: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) 3,428、開発中の製品に係る無形資産 375、ソフトウェア 97、その他 11。
- ・「引当金」: 売上割戻・返品調整引当金 378、訴訟引当金 73、事業構造再編引当金 32、その他27。

(注2)「連結純損益計算書」中の項目について

- ・「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」: 事業構造再編費用 181(前年度)、116(当年度)、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。

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 2021.9 PDF