



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業の決算報告 2022年

以下に掲げる財務諸表は、現代を代表する日本企業の2020年度および2021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E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	・	武田薬品工業(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	・	ソニーグループ(株)
E社	・	Zホールディングス(株) (旧：ヤフー(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) これらすべての企業は、国際会計基準(IFRS)に準拠しています。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（2022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	20年8月	21年8月	科目	20年8月	21年8月
(資産)			(負債)		
流動資産	1,655	1,725	流動負債	647	581
現金・現金同等物	1,094	1,178	買掛金短期債務	211	220
売掛金短期債権	67	51	デリバティブ金融負債	3	2
たな卸資産	418	395	短期金融負債	213	105
その他短期金融資産	50	56	リース負債	115	117
デリバティブ金融資産	14	27	未払法人所得税	23	39
その他流動資産	12	18	その他	82	98
非流動資産	757	785	非流動負債	769	767
有形固定資産	136	168	長期金融負債	371	371
使用権資産(リース資産)	400	391	リース負債	352	344
のれん	8	8	その他	46	52
無形資産	67	67	負債合計	1,416	1,348
長期金融資産	68	67	(資本)		
持分法投資	14	18	資本金	10	10
その他	64	66	資本剰余金	23	25
			利益剰余金	933	1,055
			自己株式	△ 15	△ 15
			その他資本構成要素	5	41
			親会社所有者帰属持分	956	1,116
			非支配持分	40	46
			資本合計	996	1,162
<資産合計>	2,412	2,510	<負債資本合計>	2,412	2,510

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	20年8月	21年8月
売上収益	2,009	2,133
売上原価	1,033	1,059
<売上総利益>	976	1,074
販売費一般管理費	806	818
その他収益	8	18
その他費用(注3)	29	25
<営業利益>	149	249
金融収益(注4)	12	24
金融費用(注5)	8	7
<税引前利益>	153	266
法人所得税費用	△ 63	△ 90
<当期利益>	90	176
当期利益の帰属		
親会社の所有者	90	170
非支配持分	0	6
<合計>	90	176

販売費一般管理費内訳	20年8月	21年8月
広告宣伝費	68	67
地代家賃	54	62
人件費	278	285
減価償却費	178	178
物流費	94	91
その他	134	135
<合計>	806	818

(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は20/8期は減損損失23、その他6。21/8期は減損損失17、その他8となっている。

(注4、5) 主なものは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。21/8期=営業取引以外の為替差益19、受取利息5、支払利息7など。

A社2021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		ジーユー事業		グローバルブランド事業		その他調整	合 計	
売上収益	843	104%	930	110%	249	101%	108	99%	3	2,133	106%
営業利益	123	117%	111	222%	20	92%	△ 2	(前期△13)	△ 3	249	167%
セグメント利益	126	120%	109	216%	20	93%	△ 2	(前期△13)	13	266	174%
減価償却費	53	99%	69	98%	20	92%	9	87%	27	178	100%
減損損失	5	195%	8	49%	1	115%	3	89%	0	17	73%

(注 i) ・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)

・ジーユー事業：日本・海外で展開するジーユー事業(衣料品)

・グローバルブランド事業：セオリー、コントワール・デ・コトニエ、プリンセス・タム・タムなどの事業(衣料品)。J Brand は8月に清算。

(注 ii) 地域別売上高：日本 1,119(103%)、中国 458(120%)、その他海外 556(102%)、計2,133十億円

海外ユニクロ事業の地域別内訳は、グレーターチャイナ(中国、台湾、香港) 533(117%)、その他のアジア・オセアニア 202(99%)、北米・欧州 195(107%)、計930十億円

<A社> 企業名： _____

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

<B社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	21年3月	22年3月	科目	21年3月	22年3月
(資産の部)			(負債)		
現金・現金同等物	1,066	1,128	営業債務	617	525
営業債権	480	369	銀行事業預金	1,186	1,431
棚卸資産	25	27	有利子負債	1,390	1,667
銀行事業コールローン	65	80	その他金融負債	11	8
銀行事業有価証券	518	464	未払法人所得税	47	43
銀行事業貸付金	247	415	引当金	33	29
カード事業貸付金	408	476	繰延税金負債	283	263
その他金融資産	448	510	その他負債	140	162
			負債合計	3,707	4,128
有形固定資産	153	165	(資本)		
使用権資産 <small>(リース資産)</small>	151	163	資本金	238	238
のれん	1,779	1,788	資本剰余金	2,064	2,037
無形資産	1,076	1,216	利益剰余金	363	401
持分法投資	178	203	自己株式	△ 17	△ 54
その他	103	106	その他包括利益	35	62
			親会社所有者帰属持分	2,683	2,684
			非支配持分	307	298
			資本合計	2,990	2,982
<資産合計>	6,697	7,110	<負債資本合計>	6,697	7,110

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	21年3月	22年3月
売上収益	1,206	1,567
売上原価	432	497
販売費一般管理費	611	903
子会社売却益等	1	22
<営業利益>	162	189
その他営業外収益	10	37
その他営業外費用	10	12
持分法投資損益等	△ 19	△ 55
<税引前利益>	143	159
法人所得税	△ 54	△ 67
<当期純利益>	89	92
当期利益の帰属		
親会社の所有者	70	78
非支配持分	19	14
<合計>	89	92
売上原価・販管費の内訳		
商品売上原価	314	334
人件費	140	240
業務委託費	87	127
販売促進費	95	141
減価償却費	102	136
情報提供料	52	60
荷造運賃	54	59
その他	199	303
<合計>	1,043	1,400

B社2022年3月期 [%は前期比]

【報告セグメント別情報】

(単位:十億円)

	コマース事業		メディア事業		戦略事業		その他		調整	合計	
売上収益	811	109%	639	174%	116	133%	23	125%	△ 22	1,567	130%
セグメント損益	79	77%	250	164%	△ 23	(前期3)	△ 6	(前期1)	△ 111	189	117%
減価償却費	51	107%	23	280%	11	397%	4	149%	47	136	133%

(注1)「コマース事業」:

- ・「アスクル」、「ZOZO」、「LOHACO」、「ヤフオク!」、「一休」、などeコマース関連サービス
うち物販EC 654(173%)、サービスEC 18(112%)、その他137(99%)、セグメント間取引2、計811
- ・「Yahoo!プレミアム」等の会員向けサービス

「メディア事業」: 検索連動型広告やディスプレイ広告等の広告関連サービス。

うちヤフー広告 333(111%)、LINE広告 187(1210%)、その他112(228%)、セグメント間取引7、計639

「戦略事業」: 「PayPay」、クレジットカード等の決済金融関連サービス

「その他」: 上記以外の事業セグメント、クラウド関連サービスなど。

(注2) 2019年6月、筆頭主要株主がソフトバンク・グループ(株)からソフトバンク(株)(携帯通信会社)に異動した。
また同年10月、旧社名であるヤフー(株)をZホールディングス(株)に商号変更し、持ち株会社体制に移行した。さらに2019年11月13日に、(株)ZOZOの株式50.1%を取得し、連結子会社とした。

(注3) 2021年3月1日に、株式交換によりLINE(株)を完全子会社化した。この完全統合にあたり、のれん1,385、無形資産394(顧客基盤232、技術資産2、および商標権160)を認識している。

<B社> 企業名: _____

<C社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	21年3月	22年3月	科目	21年3月	22年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	22,777	23,722	流動負債	21,460	21,842
現金・現金同等物	5,101	6,114	営業債務その他債務	4,046	4,292
営業債権その他債権	2,959	3,143	有利子負債	12,212	11,188
金融事業債権	6,756	7,181	未払費用	1,397	1,520
その他金融資産	4,215	2,507	その他金融負債	764	1,046
棚卸資産	2,888	3,821	未払法人所得税	351	829
その他	858	956	品質保証負債	1,483	1,556
			その他	1,207	1,411
非流動資産	39,490	43,967	固定負債	16,519	18,692
持分法投資	4,161	4,838	有利子負債	13,448	15,308
金融事業債権	12,450	14,583	その他金融負債	323	462
その他金融資産	9,084	9,517	退職給付負債	1,035	1,023
有形固定資産	11,411	12,327	繰延税金負債	1,247	1,355
土地	1,345	1,362	その他	466	544
建物	4,999	5,285	負債合計	37,979	40,534
機械装置	12,754	13,982	(資本の部)		
貸用車両器具	6,204	6,781	資本金	397	397
建設仮勘定	676	566	資本剰余金	497	499
減価償却累計額	△ 14,567	△ 15,649	利益剰余金	24,104	26,453
使用権資産	390	448	その他資本構成要素	1,308	2,203
無形資産(注)	1,109	1,192	自己株式	△ 2,902	△ 3,306
その他	885	1,062	資本合計	23,404	26,246
<資産合計>	62,267	67,689	非支配持分	884	909
			<負債資本合計>	62,267	67,689

(注)2022年3月期の無形資産の内訳は、開発資産664、ソフトウェアほか528。

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	21年3月	22年3月
営業収益	27,214	31,380
商品・製品売上高	25,077	29,074
金融収益	2,137	2,306
営業費用	25,017	28,384
売上原価	21,200	24,251
金融費用	1,182	1,157
販売費一般管理費	2,635	2,976
<営業利益>	2,197	2,996
持分法投資損益	351	560
その他金融収益	435	335
その他金融費用	△ 47	△ 44
為替差損益(純額)	15	216
その他(純額)	△ 19	△ 72
<税引前利益>	2,932	3,991
法人所得税	△ 650	△ 1,116
<当社利益>	2,282	2,875
純利益の帰属		
親会社の所有者	2,245	2,850
非支配持分	37	25
<合計>	2,282	2,875

<D社>

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	21年3月	22年3月	科目	21年3月	22年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	4,715	5,535	流動負債	7,354	8,760
現預金・現金同等物	1,787	2,050	短期借入債務	1,407	2,148
金融投資・貸付	412	361	営業債務その他	1,597	1,843
営業債権・契約資産	1,365	1,629	銀行ビジネス顧客預金	2,682	2,886
棚卸資産	637	874	その他流動負債	1,668	1,883
その他金融資産	118	149	非流動負債	13,430	14,524
その他流動資産	396	472	長期借入債務	1,054	1,204
非流動資産	22,793	24,946	退職給付債務	267	255
持分法投資	225	269	保険契約債務他	6,615	7,039
金融投資・貸付	17,297	18,445	生命保険事業契約者勘定	4,329	4,791
有形固定資産	991	1,113	その他非流動負債	1,165	1,235
使用権資産	358	413	<負債合計>	20,784	23,284
のれん	726	953	(資本の部)		
コンテンツ資産	1063	1342	資本金	880	880
その他無形資産	391	450	資本剰余金	1,490	1,461
繰延保険契約費	624	677	利益剰余金	2,914	3,761
その他金融資産	696	696	累積その他包括利益	1,520	1,222
その他非流動資産	422	588	自己株式	△ 124	△ 180
			当社所有者帰属持分	6,680	7,144
			非支配持分	44	53
<資産合計>	27,508	30,481	<負債資本合計>	27,508	30,481

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	21年3月	22年3月
営業収益	8,999	9,922
売上高・営業収入	7,334	8,397
金融ビジネス収入	1,665	1,525
営業費用	8,055	8,743
売上原価	5,066	5,846
販売費一般管理費	1,473	1,588
金融ビジネス費用	1,502	1,374
その他営業損益(純額)	14	△ 65
<差引計>	944	1,179
持分法投資利益	11	23
<営業利益>	955	1,202
金融収益	84	19
金融費用	41	104
<税引前利益>	998	1,117
法人税等	△ 46	229
<当期純利益>	1,044	888
当期純利益の帰属		
当社株主	1,030	882
非支配持分	14	6
<合計>	1,044	888
主な費用	21年3月	22年3月
研究開発費	545	618
広告宣伝費	261	348
物流費用(販管費に計上)	83	71

D社2022年3月期 [%は前期比]

【ビジネスセグメント情報】(単位:十億円)

	ゲーム		音楽		映画		Eプロダクト	
営業収益	2,740	103%	1,117	119%	1,239	165%	2,339	113%
営業利益	346	101%	211	114%	217	272%	213	166%
持分法投資損益	0		4	715%	△ 1		1	
減価償却費	61	116%	61	133%	396	136%	92	112%

	イメージング		金融		その他		調整	合 計	
営業収益	1,076	106%	1,534	92%	99	98%	△ 187	9,922	110%
営業利益	156	107%	150	97%	18	251%	△ 109	1,202	126%
持分法投資損益	△ 1	-	0	-	20	181%	0	23	119%
減価償却費	173	108%	94	137%	4	56%	23	904	94%

(注1) ゲーム：ゲーム&ネットワーク・サービス
Eプロダクト：エレクトロニクス・プロダクト&ソリューション
イメージング：イメージング&センシング・ソリューション

(注2) 金融の減価償却費には繰延保険契約費の償却費を含む。

【地域別情報】

	日 本		米 国		欧 州		中 国		アジア太平洋		その他		合 計	
営業収益	2,765	93%	2,766	129%	1,870	103%	771	101%	1,149	133%	601	136%	9,922	109%
非流動資産	1,593	109%	1,830	133%	565	123%	34	126%	158	106%	91	165%	4,271	121%

(注3)「アジア太平洋地域」は、インド、韓国、オセアニア、タイ、マレーシア

「その他」は中近東、アフリカ、ブラジル、メキシコ、カナダ

(注4)「非流動資産」は有形固定資産(純額)、使用権資産、のれん、コンテンツ資産、およびその他無形資産

<D社> 企業名： _____

<E社>

連結財政状態計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	21年3月	22年3月	科目	21年3月	22年3月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	2,713	2,594	流動負債	1,773	2,145
現金・現金同等物	966	850	仕入債務その他	344	516
売上債権その他	783	697	有利子負債	270	400
棚卸資産	754	853	未払法人所得税	145	201
その他の金融資産	37	25	引当金	471	444
売却目的保有資産	21	-	その他流動負債	543	584
その他	152	169			
			非流動負債	5,962	5,349
非流動資産	10,199	10,584	有利子負債	5,131	4,610
有形固定資産	1,454	1,583	退職給付に係る負債	159	146
のれん	4,034	4,408	繰延税金負債	543	452
無形資産	3,909	3,818	引当金	39	52
持分法投資	112	96	その他	90	89
その他の金融資産	236	233	負債合計	7,735	7,494
繰延税金資産	354	363	(資本の部)		
その他	100	83	資本金	1,668	1,676
			資本剰余金	1,688	1,709
			利益剰余金	1,510	1,480
			自己株式	△ 59	△ 116
			その他	366	934
			親会社所有者持分	5,173	5,683
			非支配持分	4	1
			資本合計	5,177	5,684
<資産合計>	12,912	13,178	<負債資本合計>	12,912	13,178

連結純損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	21年3月	22年3月
売上収益	3,198	3,569
売上原価	△ 994	△ 1,107
<売上総利益>	2,204	2,462
販売費・一般管理費	△ 876	△ 886
研究開発費	△ 456	△ 526
無形資産償却・減損	△ 422	△ 473
その他営業収益	318	43
その他営業費用	△ 259	△ 159
<営業利益>	509	461
金融収益	106	24
金融費用	△ 249	△ 167
持分法投資損益	0	△ 15
<税引前当期利益>	366	303
法人所得税費用	10	△ 73
<当期利益>	376	230
当期利益の帰属		
親会社の所有者	376	230
非支配持分	0	0
<合計>	376	230

(注1)「連結財政状態計算書」中の項目について(いずれも2022/3期末残高、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) 3,389、開発中の製品に係る無形資産 312、ソフトウェア 106、その他 11
- ・「引当金」: 売上割戻・返品調整引当金 405、訴訟引当金 43、事業構造再編引当金 13、その他35

(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」: 事業譲渡および子会社売却益229(2021/3期)、6(2022/3期)など。
- ・「その他営業費用」: 事業構造再編費用 116(2021/3期)、84(2022/3期)など。
- ・「金融費用」: 支払利息131、為替差損97(以上2021/3期)、支払利息122、デリバティブ評価損23(以上2022/3期)など。

(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。

E社2022年3月期 [%は前期比]

【地域別情報】

	日 本		米 国		欧州/カナダ					
売上高	659	118%	1,715	109%	739	111%	(単位:十億円)			
	ロシア/CIS		中南米		アジア		その他		合計	
	62	108%	128	106%	197	126%	69	101%	3,569	112%

(注)「その他」は、中東・大洋州・アフリカ

	日 本		米 国		スイス		その他		合計	
非流動資産	401	97%	6,664	105%	1,515	101%	1,277	106%	9,857	104%

(注)ただし金融商品や繰延税金資産、および退職給付にかかる資産を含まない。

<E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

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 2022.7 PDF