

会計の知識に関するQ & A (1)

—損益計算書と貸借対照表を活用するためのQ & A—

| | |
|----|-------------------------------------------------------|
| Q6 | パナソニックは「構造改革が遅れ、成長戦略が迷走」との記事を見ましたが、損益計算書からも分かるのでしょうか？ |
|----|-------------------------------------------------------|

表-6.1 に損益計算書を構成する項目とその内容について説明しました。損益計算書が株主や出資者に見てもらうものならば、1年間の事業活動の結果、売上高と最終的な儲けである「当期純利益」を示せばよいと言えます。しかし、表-6.1 のように売上高から当期純利益に至るまでの過程を示すことで、事業に問題があった場合でも、どこに問題があるのか読み取ることが可能となります。

表-6.1 損益計算書が示す項目と内容

| | | |
|----|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 売上高 | ・商品やサービスを提供したことにより支払われる対価。 |
| 2 | 売上原価 | ・売れた商品やサービスの仕入れや製造に掛かった費用。あくまでも売れた量に対応。 |
| 3 | 売上総利益 | ・(売上高) - (売上原価) で残った金額。プラスなら黒字、マイナスなら赤字。 |
| 4 | 販売費及び一般管理費 | ・商品やサービスが売れようが売れまいが掛かる費用。例えば事務所家賃や人件費など。 |
| 5 | 営業利益 | ・(売上総利益) - (販売費及び一般管理費) で本業での儲け(利益)を示す。 |
| 6 | 営業外収益 営業外費用 | ・投資による配当金など営業目的以外の収益。 ・銀行から借りた時に支払う支払利息など営業目的以外に掛かった費用。 |
| 7 | 経常利益 | ・(営業利益) + (営業外収益) - (営業外費用) で経常的な観点からの会社の最終利益。 |
| 8 | 特別利益 特別損失 | ・土地の売却などの様に一時的に発生した利益で常時生じることが期待できる利益でない。 ・災害による損失や商品が売り物にならなくなるなど一時的に発生した損失。 |
| 9 | 税引前当期純利益 | ・(経常利益) + (特別利益) - (特別損失) で税金を払う前の利益あるいは損失。 |
| 10 | 法人税他 | ・儲けに応じて支払義務のある法人税や儲けに関係なく支払う住民税など。 |
| 11 | 当期純利益 | ・最終的に会社に残る利益で、この利益の算出で損益計算書のゴールとなる。 |

表-6.2 パナソニックの損益計算書の推移(抜粋) 単位:円

| 事業年度 | 2011 | 2012 | 2013 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 7兆8,462億 | 7兆3,030億 | 7兆7,365億 | 7兆6,263億 | 7兆3,437億 | 7兆9,822億 | 8兆27億 |
| 売上原価 | 5兆8,645億 | 5兆4,199億 | 5兆6,389億 | 5兆3,677億 | 5兆1,572億 | 5兆6,430億 | 5兆7,362億 |
| 売上総利益 | 1兆9,817億 | 1兆8,832億 | 2兆977億 | 2兆2,586億 | 2兆1,865億 | 2兆3,392億 | 2兆2,665億 |
| 販管費 | 1兆9,380億 | 1兆7,223億 | 1兆7,926億 | 2兆283億 | 1兆9,097億 | 1兆9,587億 | 1兆8,550億 |
| 営業利益 | 437億 | 1,609億 | 3,051億 | 2,303億 | 2,768億 | 3,805億 | 4,115億 |
| 税引前利益 | ▲8,128億 | ▲3,984億 | 2,062億 | 2,275億 | 2,751億 | 3,786億 | 4,165億 |
| 当期純利益 | ▲8,161億 | ▲7,752億 | 1,216億 | 1,912億 | 1,724億 | 2,520億 | 3,027億 |

表-6.2.にパナソニックの2011年度~2018年度にかけての売上高、売上総利益、営業利益、当期純利益の推移を示します。2011年度、2012年度は何とか営業利益を確保したものの、当期純利益は▲8,161億円、▲7,752億円の巨額の赤字となってしまいました。

2011年度から本格的な事業変革への取り組みを開始しています。2013年10月には、2000年半ばから5,000億円以上投じたプラズマテレビ事業から撤退し、尼崎工場も売却することを発表しています。

パナソニック7650億円赤字

今期も大幅損失、63年ぶり無配

パナソニックは31日、2013年3月期の連結最終損益(当期純利益)の見通しを5000億円の赤字から7650億円の赤字に引き下げると発表した。携帯電話や電池などの事業縮小に伴う損失が膨らむ。7721億円の赤字だった前期に続く大幅赤字で、年間配当も1950年5月期以来63年ぶりにゼロとする。事業規模の追求から採算重視路線に転換、収益立て直しを急ぐ。

今期の本業の儲けを示す営業利益は1400億円の赤字を確保する。一方、携帯電話やリチウムイオン電池、太陽電池の事業縮小で、買収先の純資産と買収額の差額である「のれん」と呼ぶ資産の減損など構造改革費を4400億円計上。

背景にあるのは、M&A戦略の狂いだ。電池事業をテコにした成長戦略を描き、8000億円を投じて三洋電機を買収したが事業環境が大きく変わり、前期と合わせて総額5000億円の減損損失の計上を余儀なくされた。携帯電話事業ではスマホの展開で遅れ、かつてシェア首位を誇った国内市場でもアップルに大きく水をあけられている。今年再参入した欧州市場でも振るわなかった。パソコンや携帯電話に組み込む民生用リチウムイオン電池は価格と需要の両面で厳しさを増す。

これまで日立製作所や日産自動車など、巨額のリストラ損失を計上した企業はその後業績のV字回復を達成してきた。パナソニックも前期7000億円の超す損失を計上。しかし、リストラ不足で今期も多額の損失を迫られた。今後白物を中心とした成長シナリオを市場に示せるかが課題である。

(2012年11月1日 日本経済新聞より)

パナソニック プラズマテレビ撤退

尼崎工場売却へ

パナソニックが2000年代半ばから5000億円以上投じたプラズマテレビ事業から完全撤退する方針を固めた。生産拠点の尼崎工場も売却する方針だ。

プラズマテレビ事業は同社が13年3月期まで2年連続で7500億円を超える最終赤字を計上する要因の一つだった。尼崎工場で製造などに従事する従業員は主に他部門へ配置転換する。尼崎工場は生産棟が3棟あり、現在稼働しているのは1棟のみである。尼崎工場の資産については製造設備の減損処理は実施済み。建屋で400億円強残すが、撤退により評価損を計上しても、本業の収益回復で吸収できるとしている。

プラズマテレビ市場の一角を占めるパナソニックが撤退することで、薄型テレビにおけるプラズマテレビも事実上終焉を迎える。今後は市場の大半を占める液晶テレビを軸に有機ELテレビがどこまで追い上げられるかがカギとなる。

(日本経済新聞2013年10月10日より抜粋)

事業リストラの効果でしょうか、2013年度から営業利益および当期純利益とも漸増しています。このデータから、パナソニックは事業変革に成功したと言えるでしょうか？

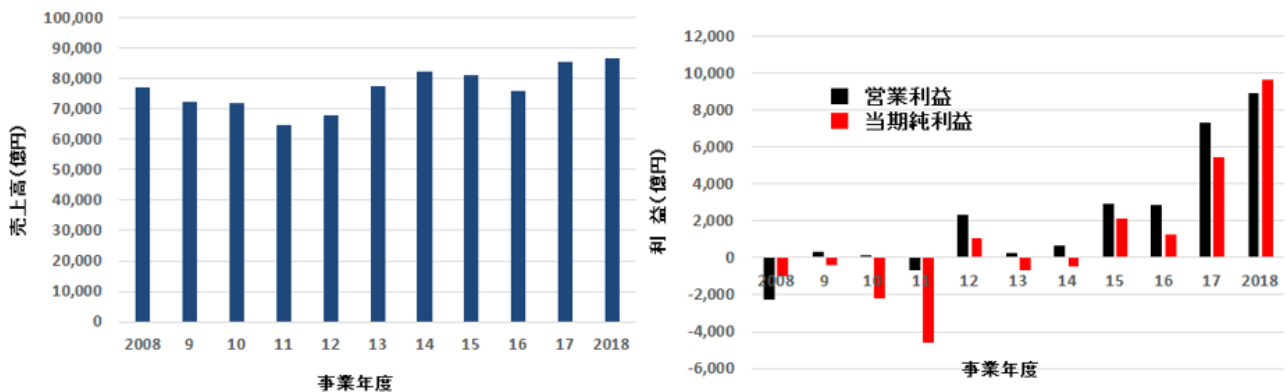


図-6.1 ソニーの売上高及び利益の推移

図-5.1 にソニーの 2008 年度～2018 年度にかけての売上高，営業利益，当期純利益の推移を示しました。ソニーの特徴は，2008 年度～2014 年度にかけて一定の売上高を確保しているものの，当期純利益をほとんど捻出できていません。特に 2008 年度，2011 年度に至っては，本業の儲けを示す営業利益が赤字となる年度もありパナソニックと比較して深刻な状態でした。

しかし 2015 年度から回復傾向を示し，売上高が伸びたわけではありませんが，利益は 2017 年度から V 字回復を示し，2018 年度には 8 兆 6,657 億円の売上高に対し，営業利益 8,942 億円，当期純利益 9,666 億円と過去最高額の利益を稼ぎ出しています。

パナソニックとソニーの損益計算書を比較することで，パナソニックは事業変革の途上であることが分かります。同業者と比較することで，自社の現状を理解することができます。

| | |
|-----|----------------------------------------|
| Q 7 | 事業変革は，貸借対照表（バランスシート）の変化からも読み取れるのでしょうか？ |
|-----|----------------------------------------|

図-7.1 に鉄道事業の JR 東日本，製造業の代表格であるトヨタとソニー，小売業のイオン，建設業の大成建設について，2017 年度の貸借対照表（バランスシート）のうち資産の部を示します。貸借対照表は，企業規模により大きく異なることから，金額ベースでの比較が分かりにくいので比率で比較しています。図にすると，一目で分かると思います

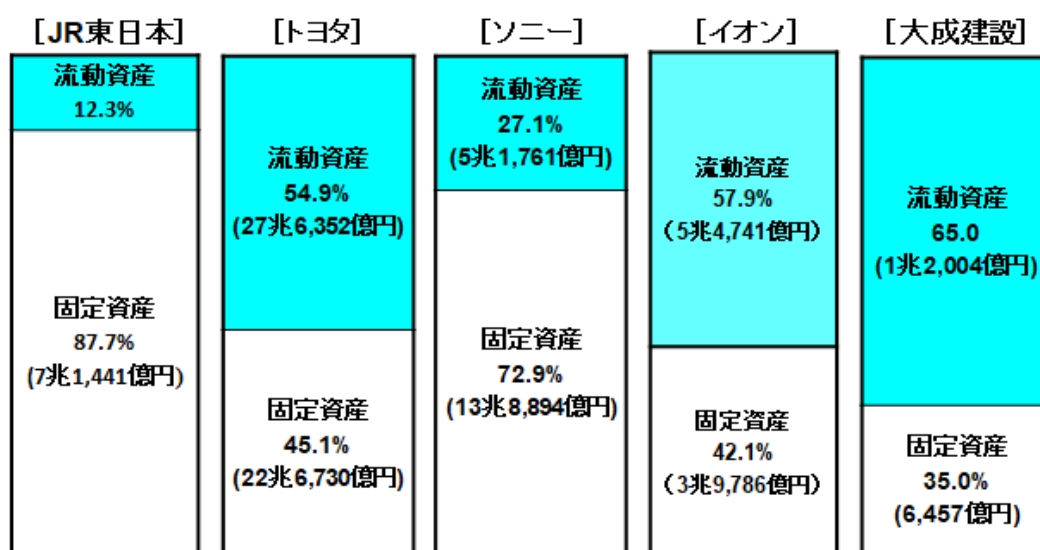


図-7.1 業種による資産のちがい

図-7.1 に示すように，資産の部は「流動資産」と「固定資産」から構成されています。

流動資産とは

流動資産とは，1 年以内に現金化が予定されている資産で，現預金，売掛金や手形，有価証券，商品在庫などがこれにあたります。ここで注意を要するのは，棚卸資産と称されている商品在庫です。例えばファーストリテイリングの 2018 年度の貸借対照表では，4,105 億円の棚卸資産があります。棚卸資産は仕入値段で評価しますが，売れ残り商品も多く含まれており，ただ同然で処分する可能性もあり，資産価値が大幅に低下することもあるからです。

固定資産とは

固定資産とは，長期間に渡って使用あるいは保有する資産のことです。土地，建物，車両などの目に見える形の有形固定資産，のれん代，ソフトなどの目に見えない無形固定資産，およびそれ以外のゴルフ会員権や長期投資有価証券など投資その他の資産があります。有形固定資産は，耐用年数にあわせ減価償

却と呼ばれる1年ごとに価値を減らしていきます。減価償却法には定額法と定率法があります。無形固定資産も、例えば特許権であれば有効期間に沿って減価償却された残存価値が計上されます。

製造業は、製品を造るための工場、工場を建てるための土地、製品を造る機械設備などが必要となり、固定資産が多くなるイメージがあります。そこで**固定資産に着目**しました。ただし、毎年減価償却していくため、新たな工場や機械設備の更新をしなければ、固定資産も減少していきます。資産に占める固定資産の比率は業種によって異なり、製造業は35～45%が一般的です。

固定資産が占める比率が約88%と高いJR東日本と比較して、ソニーを除くと36～45%と想像していたよりも低い比率です。設備を更新しなかったのでしょうか？またソニーは、なぜ73%と固定資産の比率が高いのでしょうか？

固定資産は、有形固定資産、無形固定資産、投資その他の資産、の3つに分類できます。有形固定資産は、土地、建物、機械装置、パソコンなどモノとして形のある資産です。無形固定資産は、のれん、特許、ソフトウェア、商標権など形のないモノです。投資その他の資産は、関係株式など長期的に保有する有価証券、長期貸付金などです。

表-7.1にみられるように、固定資産のうち、鉄道車両や駅・路線を有するJR東日本では91%を有形固定資産が占めています。製造業の代表格トヨタが45%、イオン70%、大成建設35%なのに対し、ソニーはわずか5%と有形固定資産の少なさに驚かされます。最早、ソニーはモノヅクリの会社ではないのでしょうか？

表-7.1 業種別固定資産の内訳

| 企業名 | JR 東日本 | トヨタ | ソニー | イオン | 大成建設 | |
|------|--------------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|--------------------|---------|
| 売上高 | 2兆9,502億円 | 29兆3,795億円 | 8兆5,440億円 | 8兆3,900億円 | 1兆6,509億円 | |
| 流動資産 | 1兆34億円 | 27兆6,352億円 | 5兆1,671億円 | 5兆4,741億円 | 1兆2,004億円 | |
| 固定資産 | 有形固定資産 (有形/固定資産) (91.0%) | 10兆2,667億円 (45.3%) | 7,395億円 (5.3%) | 2兆7,551億円 (69.2%) | 2,157億円 (33.4%) | |
| | 無形・投資他 | 6,434億円 | 12兆4,063億円 | 12兆8,224億円 | 1兆2,235億円 | 4,300億円 |
| | 固定資産計 | 7兆1,441億円 | 22兆6,730億円 | 13兆8,984億円 | 3兆9,786億円 | 6,457億円 |
| 資産合計 | 8兆1,477億円 | 50兆3,082億円 | 19兆655億円 | 9兆4,527億円 | 1兆8,461億円 | |

図-7.3にソニーの変革前の1998年度と変革後の2018年度の貸借対照表を示します。貸借対照表の右側にあたる負債の部は、流動負債、固定負債、純資産で構成されています。

流動負債

流動負債とは、1年以内に支払しなければならない負債です。買掛金や支払手形、金融機関からの短期借入金及び返済期限のきた長期借入金、決算期の都合上未払の税金などがこれにあたります。流動資産より流動負債が多いと、1年以内に入ってくるお金より、1年以内に出ていくお金の方が多いこととなります。その結果、資金繰りに苦しみ借金を返すために借金する自転車操業になることも少なくありません。流動負債が少ないほど健全な経営と考えてまちがいありません。ファーストリテイリングは、1年以内に支払わなければならない流動負債が4,767億円ありますが、1年以内に現金化できる流動資産が1兆6,382億円あるため、棚卸資産（商品在庫）が不良資産となっても資金繰りに困ることはなさそうです。したがって、流動負債は流動資産よりも少ない方が、安定した経営といえるでしょう。

固定負債

固定負債とは、長期的（1年以上）な視点で支払を考えてよい負債です。金融機関からの長期借入金、資金調達のために発行した社債、退職引当金などがこれにあたります。設立間もない会社や流動負債の多い会社は信用力が低いため、金融機関は短期で融資を回収することを考えます。したがって、負債に占める固定負債の比率が多い会社は、経営の安定した大企業が多いと思われます。

純資産

純資産とは、資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式などの株主資本と新株予約権、少数株主持分などで構成され、基本的に返済義務がないため自分資本と呼ばれています。利益剰余金は、会社が事業活動で積み上げてきた利益で、多いほど安定した経営と言えます。例えばファーストリテイリングは、資本金が資本剰余金も併せて309億円なのに対し利益剰余金が9,287億円あります。事業活動が順調に推移してきたことが分かります。

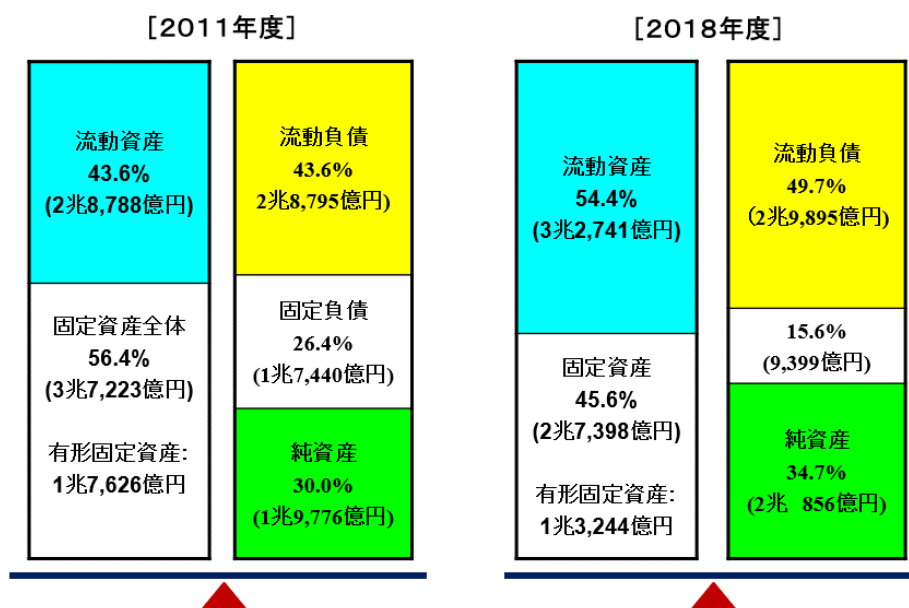


図-7.2 パナソニックのバランスシートの変化

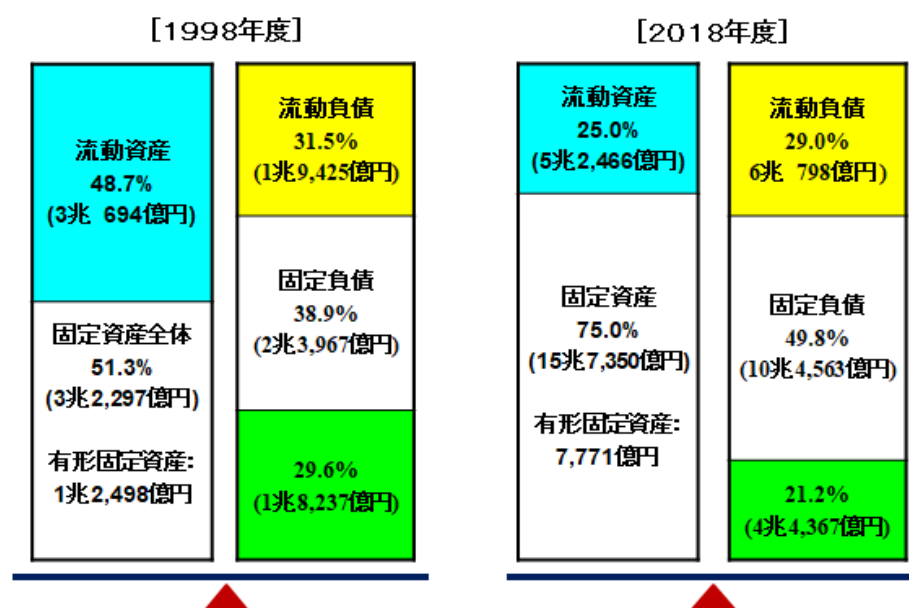


図-7.3 ソニーのバランスシートの変化

図-7.2 にパナソニック、図-7.3 にソニーのバランスシートの変化を示します。パナソニックは、リストラに取り組み始めた 2011 年度から流動資産と固定資産の比率が余り変化していません。その比率はトヨタ自動車と類似しています。

ソニーのバランスシートで注目していただきたいのは、資産全体に占める固定資産の比率と固定資産に占める有形固定資産の比率の変化です。変革前の 1998 年度は、固定資産が資産全体の 51.3%、固定資産に占める有形固定資産の比率が 39%となっています。この比率はトヨタ自動車と大きな差がなく、製造業と言えるかもしれません。

変革後の 2018 年度は、固定資産が資産全体の 75%ですが、固定資産に占める有形固定資産の比率が 5%と極端に少なくなっています。このことは、M&A による「のれん」や投資有価証券が大幅に増加したもののと思われます。

ソニーがモノづくりだけでなく「モノを利用したエンターテイメント」企業に変革したことを物語っています。「車をつくる会社から、車によるサービスを売る会社に変身します！」を掲げるトヨタの変革に対しても、大いに参考になるものと思われます。

会社は、1年に1回決算日を決めています。その1年間に「どれだけ利益を上げたか」を示すのが前述した損益計算書です。その事業活動の結果、決算日の時点で資産と借金がどれだけ増減したのか示すのが、貸借対照表です。資産の合計（左側）と負債・純資産の合計（右側）が等しくなることからバランスシートとも呼ばれています。資産と比較して、借金が増えすぎて左右がバランスしなくなると、倒産です。

例えばシャープは、2016年4月に台湾の鴻海精密工業の傘下となりましたが、図-7.4に示すように2015年度のバランスシートは、純資産が赤字になっており左右がバランスしなくなっています。

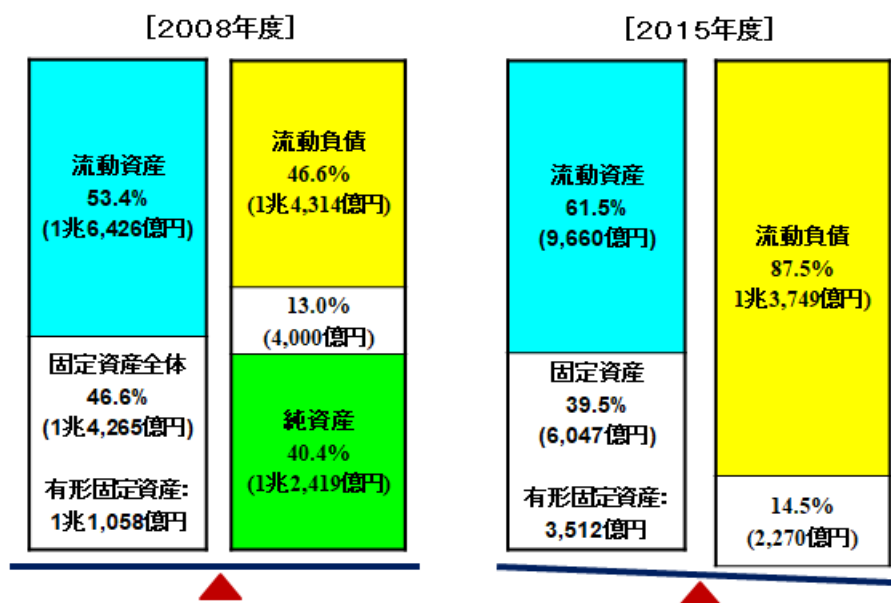


図-7.4 シャープのバランスシートの変化