

会計の知識活用に関するQ & A (3)

—マーケティングに財務3表を活用するためのQ & A—

Q10

高度経済成長期とは言え、一時期日本製造業は世界を席卷していました。どのような方法でマーケティングを行っていたのでしょうか？

前述したように、1970年から2000年にかけて日本の高度経済成長を牽引した家電メーカーの、その後の苦戦を紹介してきました。高度経済成長期、日本の産業界に蔓延していたのは「マーケティングと称する二番手商法」でした。

当時、改革を指揮した松下電器（現パナソニック）の中村社長は『「他社が良い商品を投入しても恐れることはない。少し遅れても同じような商品を作れば、値段が少し高くても、松下のブランド力で数は売れる。」勝たなくても負けない商品を作れば良いという二番手商品意識が蔓延していた。基本は他社の後追いである。市場の創造や他社を圧倒的に引き離すことができる「勝てる商品」を生み出す意識が希薄だった』と反省しています。

その主要原因として、高度経済成長による大量消費の時代という護送船団に守られて、21世紀の市場変化を読み誤ったこと、および真のマーケティングを軽視したことを指摘しています。つまり高度経済成長期は、需要が供給を上回っていたため、二番手でも作れば売れる状態だったのです。

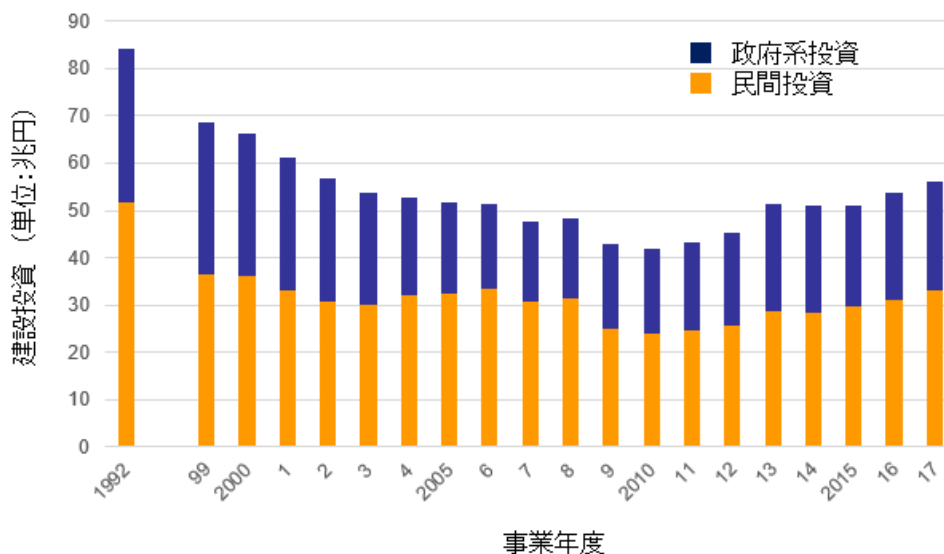


図-10.1 建設投資の推移

護送船団に守られていたのは家電メーカーだけではなく、建設産業も好景気の際は民間を中心に、景気が停滞すると公共工事を中心にした、「建設投資」という護送船団に守られてきました。

ある社が新工法を出すと、他社も類似の工法を出すといった、まさに「マーケティングと称した二番手商法」そのものです。

しかし、建設投資が縮小し厳しい競争の時代になると、最早、護送船団方式は成り立たず、泳げる会社だけが生き残れる時代になったのです。二番手商法でない、本格的なマーケティングに取り組みないと生き残っていきません。

Q 11	マーケティングの重要性は理解しているつもりですが、改めて「マーケティングって何？」と問われると答えられません。簡単かつ明瞭な答えはありますか？
------	---

(1) 自社の使命と顧客の創造

皆さん、「会社（企業）は何を目指している（目的）のですか？」と問われると、「売上高を伸ばす」や「利益を確保する」と答える方が多いと思います。

マネジメントの父と呼ばれているピーター・ドラッカーは会社の目的を「企業は病院や学校のように社会を構成する機関の一つであり、その目的は社会にある。つまり企業の目的は、提供する製品やサービスが社会に貢献することを使命としている」と定義しています。さらに、「企業の使命を達成するのが事業であり、事業の目的は顧客の創造し続けることである」と述べています。

ドラッカーの考え方をまとめると、図-11.1 のフローに示すように「企業（事業）の目的は顧客を創造し続けることであり、マーケティングとイノベーションは顧客を創造する機能を持っている。マーケティングとイノベーションだけが企業（事業）に成果をもたらす」と説明しています。

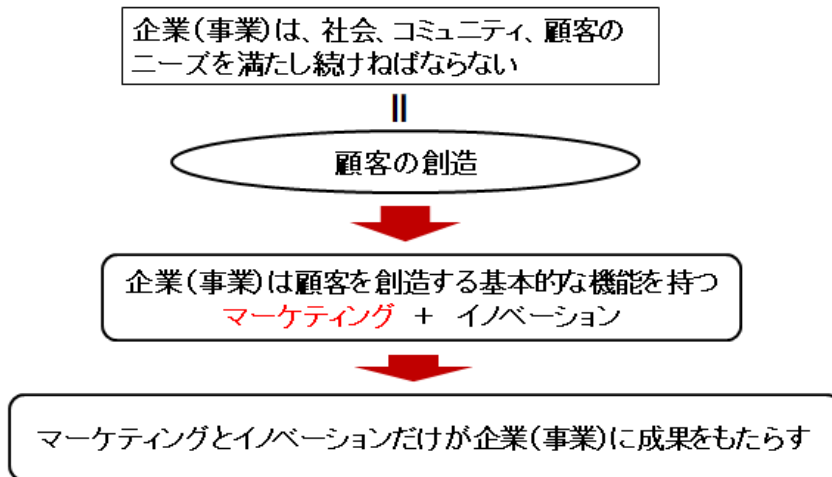


図-11.1 顧客を創造し続けるには

(2) マーケティングの機能は顧客の創造

売上高や営業利益をその年度の目標に掲げている会社は、多いものと思われます。その目標が未達に終わると、技術開発や商品開発、営業などあらゆる部署の多くの担当者は、経営層から「早く売れる商品を開発しろ！」「ちゃんとマーケティングをやれ！」などお叱りを受けた経験があると思います。

「マーケティングをやれ」と言われても、ほとんどの方々は、実際にマーケティングを経験していません。多くの方がマーケティングを書籍などで勉強していると思いますが、なかなか実践で役立つまでに至っていないのが現状ではないでしょうか。そもそも、「マーケティングって何？」との問いに、明確に答えられますか？

（公社）日本マーケティング協会では、マーケティングを「企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」と定義しています。しかし、マーケティングの専門家ではない我々にとって、この文言からマーケティングを理解するのは簡単ではありません。

「マーケティング」と言われても、ほとんどの経営者や技術者は、実際にマーケティングを経験していません。多くの方がマーケティングを書籍などで勉強していると思いますが、なかなか実践で役立つまでに至っていないのが現状ではないでしょうか。

例えば、マーケティング戦略で著名なコトラー教授は「マーケティング・マネジメントとは、標的市場を選び出し、優れた顧客価値を作り出し、分配しコミュニケーションをすることによって顧客を獲得し、維持し、増やすための技術と知識である」と定義しています。しかし、技術者は何をすればよいのか今一つ理解できません。

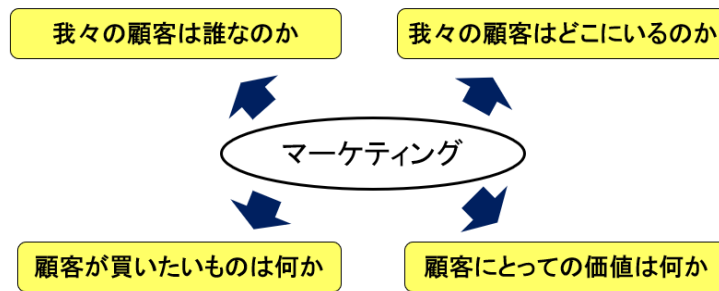


図-11.2 マーケティングは顧客からスタート

ドラッカーは、マーケティングについて「販売とマーケティングを同じ行動と考えている人が多いが、じつは真逆である。マーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客の価値を一致させることで、自ずと売れるようにすることである」と述べています。

そのためには「マーケティングは顧客の欲求からスタートする」ことの大切さを指摘しています。新事業や新商品の開発を担当し、マーケティングに挑戦した方は、「自社の技術やサービスを利用して、新たな顧客を開拓できないか」からスタートするケースが多いと思います。一概に間違いとは言えませんが、自社の技術やサービスからスタートすると、顧客の求めている価値と乖離しているケースがあるからです。

「顧客の欲求からスタート」するとはどういうことでしょうか？簡単に言えば「顧客は誰か」「何処にいるのか」「何が欲しいのか」「どんな将来の姿を描いているのか」を把握することです。

「顧客が何を求めているのか（ニーズ）」が分かれば、顧客の欲求と一致する商品やサービスの開発が可能となるのであり、それを可能にするのがマーケティングなのです。

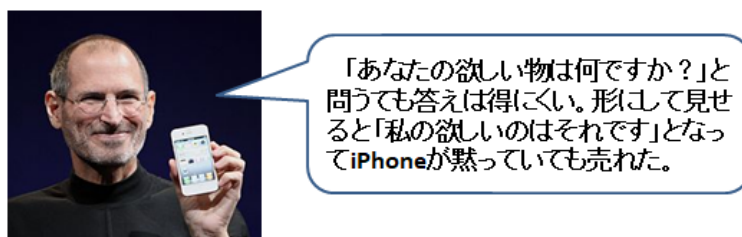


図-11.3 顧客は自分の欲しいものを意外と知らない

技術開発、製品や商品開発、新しいサービスの開発に従事していると「顧客のニーズ」を絶えず考えながら取り組んでいることと思います。ドラッカーは、「顧客のニーズを知っているのは顧客自身であり、顧客に直接聞くことが重要である」と指摘しています。しかし、顧客自身が「自分は何が欲しいのか」と問われても明快な答えが得られないケースも多いので、簡単ではありません。

例えば、アップルの創業者スティーブ・ジョブズは「顧客は意外と自分が欲しいものを知らない」ので、形にして見せることが重要であることを指摘しています。

Q 12	本格的なマーケティングを行うためには、会計の知識が役に立つと聞きました。どの様に役立つのか教えてもらえませんか？
------	--

マーケティングの基本は、「顧客が求めている価値を理解し、その価値を達成するモノやサービスを提供する」ことであることを理解していただけたと思います。トヨタ自動車が、車を作るだけでなく、車を利用した MaaS や街づくりへの取り組みを開始しています。

ただ、スティーブ・ジョブズが指摘しているように、「顧客が何を求めているか」を把握することは簡単ではありません。各種センサーを開発・販売しているキーエンス社のように、顧客に直接入り込んで提案する手法は有効ですが、どこの会社もできるわけではありません。

その他、よく見かけるのはアンケート調査や下水道展等イベントへの出展などが考えられます。アンケート調査は、土木学会やコンクリート工学会の委員会で頻繁に実施されていますが、想定内の回答や回答を誘導する質問も多く、真の顧客の欲求を捉えられているとは言い難いと思います。イベントへの出展は、開発した商品の普及活動に役立つものの顧客の欲求までは難しいと思います。

我々は、会計の知識、特に財務3表の理解がマーケティングの役に立つと考えています。財務3表から、その会社の現状と課題が数値で表れており、特に、会社のビジネススタイルが企業対企業の取引である B to B (Business to Business) のケースでは有効と考えています。ここでは、ソニーの事業変革を事例として、財務3表の効果を検証してみます。

(1) 損益計算書から利益の推移を確認してみる

表-12.1 ソニー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・金融・ 営業収入	6兆4,932 億	6兆8,009 億	7兆7,673 億	8兆1,057 億	7兆6,033 億	8兆5,440 億	8兆6,657 億
売上原価・金融 費用・販管費	6兆5,605 億	6兆5,638 億	7兆7,408 億	7兆8,138 億	7兆3,181 億	7兆8,177 億	7兆7,685 億
営業利益	▲673億	2,301億	265億	2,942億	2,877億	7,349億	8,942億
税引前利益	▲3,984億	2,457億	257億	3,045億	2,516億	6,990億	1兆116 億
当期純利益	▲4,567億	1,042億	▲688億	2,097億	1,276億	5,473億	9,666億

表-12.1 にソニーの損益計算書の抜粋を示しました。20011 年度～2013 年度は事業の見直し（事業リストラ）に取り組んだ3年間です。2012 年度に回復傾向を示したものの、2013 年度は辛うじて営業利益を確保したものの当期純利益は再び赤字となってしまいました。

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。ソニーはどんな戦略をとったのでしょうか？

この様に、営業利益や当期純利益の推移を確認することで、事業リストラや事業変革の成果を把握する

ことが可能となります。しかし、どのような事業リストラや事業変革に取り組んだのかを把握することは難しいと思われます。

(2) セグメント分析は有効な手段

危機的な状況を脱出するために、どのような事業変革に取り組めばよいのでしょうか？この様な時に役立つのは、事業、製品、サービス、地域などセグメント毎に分類して売上高や利益を評価するセグメント分析です。セグメントに分類して分析すると、全体では見えてこなかった**自社の強みや弱み、問題点が把握**できるからです。

ソニーは、エレクトロニクス（オーディオ、ビデオ、テレビ、情報・通信、電子デバイス、半導体等）事業、ゲーム（PS、ソフト等）事業、音楽・映画事業、金融（銀行、保険等）事業、その他事業に分類しています。

表-12.2 に各事業セグメントの売上高と全体の売上高に対する比率を示します。また、各事業セグメントの営業利益と売上高に対する営業利益率を示します。

ソニーの特徴は、ウォークマンに代表されるようにエンターテインメントのハードとソフトを提供するイメージがあります。事実、売上高の70~80%は、テレビに代表されるエレクトロニクス事業とPSに代表されるゲーム事業です。

2000年代に入り、ソニーの最大の売りであるエレクトロニクス事業が営業赤字に陥り、2011年度には2,000億円近い大赤字に転落しました。一時利益を支えたゲーム事業は、ヒット商品に左右されることおよび競争が激しいことから営業利益が縮小傾向にありました。音楽・映画事業と金融事業は安定した利益を生み出し、苦境期のソニーを支えていましたが、売上高自体は将来的に大きな伸びが期待できるとは思えません。

このままでは、企業の存続すら危ぶまれることから、2012年4月ソニーの社長に就任した平井一夫氏は、事業変革への取り組みを開始しました。基本方針は、安定したエンターテインメント事業及び金融・保険事業をさらに成長させるとともに、エレクトロ事業を再生することで、停滞の現状を打破し再び成長の軌道に乗せることです。

2015年度から徐々に改革の効果が出始め、2018年度は2014年度と比較して、売上高こそほぼ現状維持ですが、営業利益が実に13倍の8,942億円を記録しました。まさに、“ソニーの復活！”です。

表-12.2 ソニーのセグメント分析

事業年度	1998年度		2011年度		2018年度	
全体の売上高	6兆8,042億円		6兆4,932億円		8兆5,657億円	
エレクトロニクス事業	4兆3,563億円	64%	3兆6,938億円	57%	3兆737億円	36%
ゲーム事業	7,601億円	11%	8,050億円	12%	2兆2,246億円	26%
音楽・映画事業	1兆3,044億円	19%	1兆1,005億円	17%	1兆7,803億円	21%
金融・保険事業	3,394億円	5%	8,719億円	13%	1兆2,747億円	15%
全体の営業利益	3,482億円		▲673億円		8,924億円	
エレクトロニクス事業	1,311億円	3.0%	▲1,995億円	—	2,205億円	7.2%
ゲーム事業	1,365億円	18.0%	293億円	3.6%	3,111億円	14.0%
音楽・映画事業	796億円	6.1%	710億円	6.5%	2,871億円	16.1%
金融・保険事業	180億円	5.3%	1,314億円	15.1%	1,615億円	12.7%

ソニーは、サムスン電子と立ち上げた液晶パネルの合弁解消やパソコンのVAIOを売却するなどリストラを進め、半導体画像センサーなどの新しい分野に資金を投資することで事業変革に成功しました。

「ソニーの強みは何ですか？」と問われると、「新しい文化を創り出せるモノづくりです」と答える方も多いと思います。事実、トランジスタラジオやウォークマンなど他社に先駆けて発売し、若者の文化を創り上げてきました。そんな歴史を持つソニーのエレクトロニクス事業が赤字を出しているとは考えにくいと思います。その意識が根底にあり、ソニーの事業変革を遅らせたと考えています。

もしソニーがマーケティングを怠れば、テレビなどの家電製品にこだわったかも知れません。自動車産業や通信機器メーカーなどが何を求めているのか本格的なマーケティングに取り組んだ成果と思われる。

セグメント分析は極めて簡単な手法ですが、企業の抱えている課題と必要な改革が明確になり、どんな製品や商品を開発すれば要求に応えられるのかヒントになります。

ソニー、「電子の目」で勝負

ソニーが半導体画像センサーの新工場を建設するのは、テクノロジーの企業として成長するには、世界首位の画像センサーが欠かせないためだ。次世代通信規格「5G」時代の到来を控え、「電子の目」と呼ばれる画像センサーは、今主流のスマホだけでなく、自動運転や医療向けで需要が増える。人工知能AIも活用し、半導体でもサードで稼ぐ新たなビジネスモデルの構築を目指す。

ソニーは注力分野の絞り込みやコスト削減でゲームや音楽、薄型テレビなどで幅広く稼ぐ構造になり、2018年度の営業利益は894.2億円と過去最高だった。営業CFも約7500億円のプラスとなり、リソースのある半導体事業にも積極的に投資できるようになってきた。

画像センサーも5Gで大量の画像を高速度で配信できるようにになれば自動運転や産業ロボットなど、IoT分野での需要が期待できるからだ。自動運転で障害物を検知して停止する際、データをクラウドに送って処理するよりも車に搭載したAI画像センサー付きカメラで判断した方が迅速に処理できるからだ。

画像センサーでAIの機能をサービスとして提供できれば、データ処理などで使用料を得るなど、売り切りだった画像センサーの稼ぎ方も変わる可能性がある。18年度画像センサーなどの半導体部門は約1439億円稼ぎ、全体の15%を占めるようになったが、過去には赤字の時期もあった。半導体についても安定的に収益を稼ぐリカールリングと呼ばれるモデルを目指す。

ゲームなどの娯楽事業はリーグなどとの競争が厳しさを増す。テレビの生産拠点のリストラなどで稼ぐ力を高めてきたソニーが新たな成長戦略を描く。

半導体画像センサーの新工場

(2019年10月30日 日経新聞より)

Q 13 損益計算書を活用して本格的なマーケティングの実施から、新事業に取り組むケースが増えてくると思います。ソニーはその準備ができていますでしょうか？

表-13.1 ソニーのキャッシュフロー計算書 (2011~2015年度金融を除く)

事業年度		2011	2012	2013	2014	2015
損益計算書	売上高	5兆 5,266 億円	5兆 6,912 億円	6兆 6,823 億円	7兆 355 億円	6兆 9,494 億円
	売上総利益 (原価率)	1兆 1,402 億円 (79.4%)	1兆 2,067 億円 (78.8%)	1兆 5,422 億円 (76.9%)	1兆 7,604 億円 (75.0%)	1兆 7,825 億円 (74.4%)
	営業利益	▲1,987 億円	843 億円	▲1,438 億円	▲1,248 億円	1,377 億円
バランスシート	売掛金	8,409 億円	8,441 億円	9,446 億円	9,865 億円	9,264 億円
	棚卸資産	7,071 億円	7,101 億円	7,339 億円	6,654 億円	6,831 億円
	買掛金	7,587 億円	5,721 億円	7,128 億円	6,222 億円	5,510 億円
キャッシュフロー	営業	1,761 億円	385 億円	2,572 億円	3,037 億円	2,628 億円
	投資	▲3,215 億円	▲498 億円	▲943 億円	▲1,036 億円	▲3,349 億円
	フリー	▲1,454 億円	▲113 億円	1,629 億円	2,001 億円	▲721 億円
	財務	313 億円	▲1,557 億円	▲402 億円	▲3,154 億円	1,448 億円

表-13.1 に営業利益と当期純利益が赤字に陥り、事業変革の出発点となった 2011 年度から事業のリストラ段落した 2015 年度のキャッシュフローの推移を示します。同表には、損益計算書およびバランスシートの中でキャッシュフローに影響する項目も併せ示しました。ただし、金融・損保事業については除いています。この間ソニーは、サムスン電子と立ち上げた液晶パネルの合弁解消やテレビ事業の縮小、パソコンの VAIO を売却するなどリストラを進めました。

営業キャッシュフローは5年間の合計で1兆383億円、投資キャッシュフローは9,041億円の投資で、フリーキャッシュフローは1,342億円です。このフリーキャッシュフローは、新事業に投資するのではなく、ほとんど借入金の返済等財務の改善に向けられていたと思われます。

表-13.2 にリストラが一段落した 2016 年度～2018 年度の3年間のキャッシュフロー計算書と3年間の合計を示しました。2017 年度は電池事業を売却したりして事業リストラをさらに進めてきましたが、3年間で1兆円近いフリーキャッシュフローを確保しており、2018 年度からは半導体画像センサーなど新製品への投資を進めています。

しかし、2030 年にも突入するものと予想されている Society5.0 の社会に向けて、事業変革に対応するにまだまだ十分なフリーキャッシュフローを確保する必要があるものと思われます。

表-13.2 ソニーのキャッシュフロー計算書（2016～2018 年度金融を除く）

事業年度		2016	2017	2018	計
損益計算書	売上高	6兆4,433億円	7兆2,316億円	7兆3,062億円	
	売上総利益 (原価率)	1兆6,903億円 (79.4%)	2兆483億円 (78.8%)	2兆1,554億円 (76.9%)	
	営業利益	1,213億円	5,560億円	7,327億円	
バランスシート	売掛金	9,476億円	1兆614億円	1兆912億円	
	棚卸資産	6,408億円	6,929億円	6,533億円	
	買掛金	5,399億円	4,866億円	4,921億円	
キャッシュフロー	営業	4,458億円	7,717億円	7,534億円	1兆9,709億円
	投資	▲2,994億円	▲1,631億円	▲5,204億円	▲9,829億円
	フリー	1,464億円	6,086億円	2,330億円	9,880億円
	財務	▲1,734億円	▲641億円	▲5,211億円	▲7,586億円

ソニー 現金生む力を重視

利益目標からのシフト鮮明に

ソニーが投資や株主還元の前原資となるキャッシュを生み出す能力を一段と重視する。稼いだキャッシュはゲームや半導体など競争力の高い事業の強化に充てる。しかし新たな成長分野の発掘は道半ばだ。

ソニーは中期経営計画最終年度の事業別営業利益目標を取り下げた。代わりに、3年間累計の営業キャッシュフローの目標額を5000億円引き上げ、2兆2000億円以上(金融を除く)の創出を見込む。キャッシュの創出は安定的に稼ぐエレクトロ部門や、ネットを通じたソフト販売が伸びるゲームなどが牽引する。なぜ、成長戦略の指標を利益から営業CFにシフトしたのか。本業でキャッシュをきちんと生み出せているかという営業CFの方が真の実力を示せるからだ。

営業CFを原資に、成長余地の大きい分野に積極的に投資する。第1に世界で圧倒的なシェアを握る画像センサーだ。スマホだけでなく車載向けも強化するため、21年3月期までの3年間で7000億円を設備に投資する。第2に家庭用ゲーム機PS4の次世代機とソフトウェアなどのエンターテインメント分野だ。さらに米マイクロソフトとの協業を通じ、クラウドサービスを活用した市場の取り込みも図る。新たな成長の芽も見え始める中、「次」の姿を鮮明に描き出す能力が求められている。

(2019年5月22日 日本経済新聞より)