

事業変革に会計の知識を活用 —財務3表をわかりやすく解説—

横沢和夫（NPO法人持続可能な社会基盤研究会）

Society5.0の社会と事業変革についてのQ&A

Q 1	2030年に Society5.0の社会に突入すると言われていますが、どんな社会でしょうか？
-----	--

あまり話題になっていませんが 2016年1月22日、世界に先駆けた「超スマート社会」の実現に向けた Society5.0 が閣議決定されています。

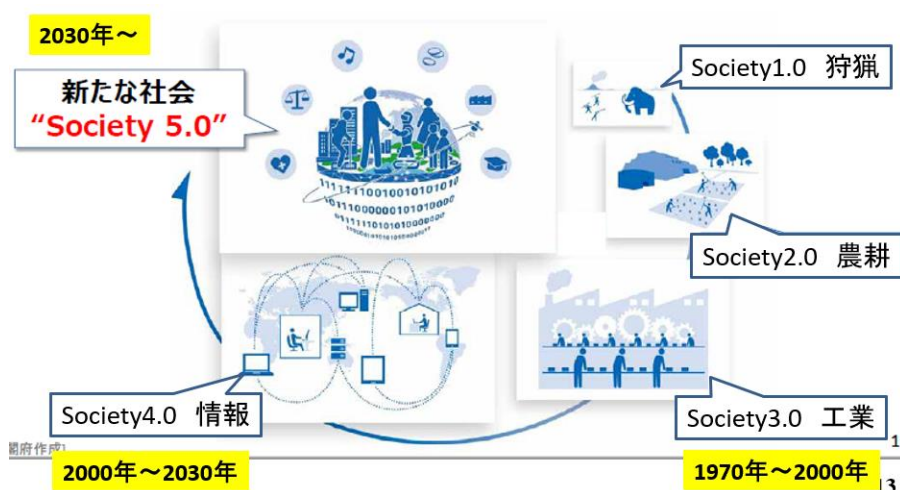
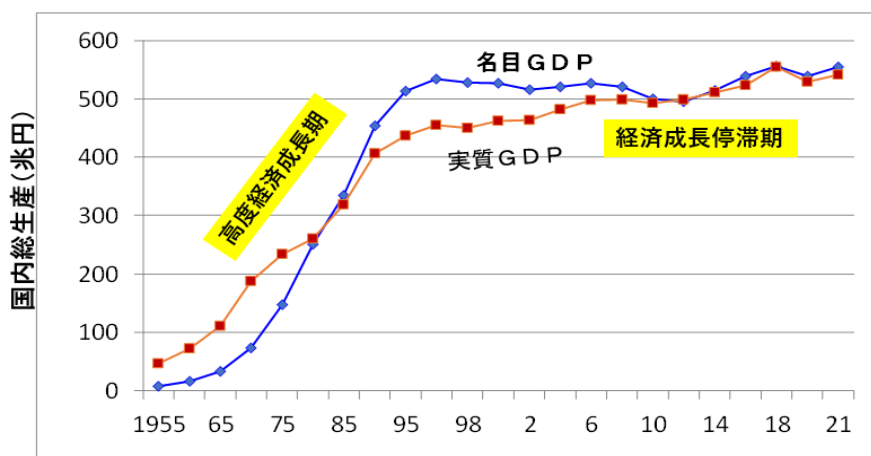


図-1.1 Society1.0～Society5.0への社会変革のサイクル（内閣府資料）

図-1.1 に示すように、現代までに人類は、Society1.0(狩猟社会)⇒Society2.0(農耕社会)⇒Society3.0(工業社会)⇒Society4.0(情報社会)と4つの大きな社会変革を経験してきました。



*世界経済のネタ帳より

暦年

図-1.2 国内総生産（GDP）の推移

図-1.2 に GDP（国内総生産）の推移を示します。日本は、戦争ですべてを失ってから 10 年で復興を果たし、1955 年から始まった高度経済成長で、GDP は平均 9.1%と高い伸びを示しました。人口の増加、新しい生産設備への投資、新しい技術といった経済成長を牽引する 3 要素が揃っていたことに加え、戦前の農業や漁業中心から工業化へと産業構造の転換に成功したことが大きな成果をもたらしたといえます。

Society3.0 の工業化社会は、1960 年あたりから工業化への準備が始まり、1970 年近辺で定着し 30 年後の 2000 年頃に Society4.0 の情報化社会に移行したと考えています。この様に「30 年程度のサイクルで次の新しい社会」に移行しているようです。このことから、Society5.0 の社会へは、2030 年頃に突入しているものと思われます。

Society5.0 の社会は、どんな社会なのでしょう？ Society5.0 は、『IoTによりサイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を連携し、すべてのモノや情報、人を一つに繋ぐとともに、AI等の活用により量と質の全体最適をはかる「超スマート社会」』と定義されています。

例えば、人間や企業の現実空間での活動がセンサーを通じてデータベースに蓄積され、このビッグデータは仮想空間である AI により解析されます。このデータは、ロボットやドローンなどを活用して、現実空間である生産や流通などの工程で人間や企業の活動をサポートすることに役立ちます。

Q2	社会の変化に合わせて企業も変革をする必要があるのでしょうか？変革しないとどうなるのか事例で説明してもらえませんか？
----	---

1970 年から 2000 年にかけて日本の高度経済成長を牽引したのは製造業で、家電メーカーもその一つでした。1964 年の東京オリンピック、1970 年の大阪万博などを背景に、「三種の神器」と呼ばれた、テレビ、洗濯機、冷蔵庫が飛ぶように売れました。国内での需要が一段落すると、高性能で安価な日本製品は輸出で海外を席巻しました。

しかし、いいことは永久に続くわけではなく、テレビ、液晶パネル、半導体などの主要製品が、サムスンや LG 電子といった新興国メーカーに次々とシェアを奪われ、世界はおろか日本国内でも地位を低下させていきました。

図-2.1 に家電製品の国内生産規模の推移を示します。家電製品は 1990 年半ば頃から衰退が始まっていることがわかります。家電メーカーは、遅くとも Society4.0 の社会に移行する 2000 年以前に、改革を推進する必要があったのです。

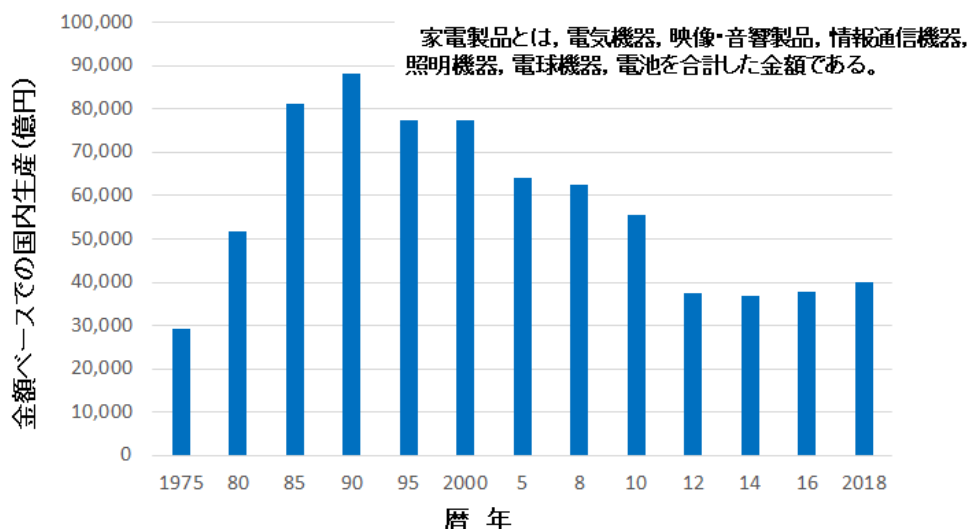


図-2.1 家電製品の国内生産規模の推移

表-2.1 に半導体メーカーの売上高ベスト 10 を、年代別に示しました。日本が高度経済成長していた 1990 年は、実に日本の 6 企業がベスト 10 入りしていました。それだけではなく、15 位に三洋電機、16 位にシャープ、18 位にソニー、19 位に沖電気と日本勢が席卷していたことがわかります。

表-2.1 半導体の売上高ベスト 10

順位	1990年	2010年	2019年
1	NEC (日本)	インテル (米国)	インテル (米国)
2	東芝 (日本)	サムスン (韓国)	サムスン (韓国)
3	モトローラ (米国)	東芝 (日本)	SK ハイニクス (韓国)
4	日立 (日本)	テキサス・インスツル (米国)	マイクロン・T (米国)
5	インテル (米国)	ルネサス・エレクトロ (日本)	ブロードコム (米国)
6	富士通 (日本)	SK ハイニクス (韓国)	クアルコム (米国)
7	テキサス・インスツル (米国)	ST マイクロ (仏)	テキサス・インスツル (米国)
8	三菱電機 (日本)	マイクロン・T (米国)	ST マイクロ (仏)
9	フィリップス (オランダ)	クアルコム (米国)	キオクシア (旧東芝・台湾)
10	松下電器 (日本)	ブロードコム (米国)	セミコンダクタ (オランダ)

その後、日本の半導体メーカーは離合集散を繰り返し、2010 年になるとベスト 10 入りは東芝とルネサスの 2 社のみとなってしまいました。さらに、2019 年になると日本勢は、ベスト 10 から姿を消してしまいました。半導体の現状は、一時代を築きサラリーマン (今は死語?) のあこがれの会社でもあった日本の家電メーカーがいかに苦戦しているかを物語っています。

図-2.2 にパナソニックのおよび図-2.3 にシャープの売上高、営業利益および当期純利益の推移を示します。両社とも 2000 年には変革に取り組む必要があったのですが、本格的に取り組みを開始したのは大赤字を出した 2011 年度からのようです。この傾向は、家電メーカーに共通しています。

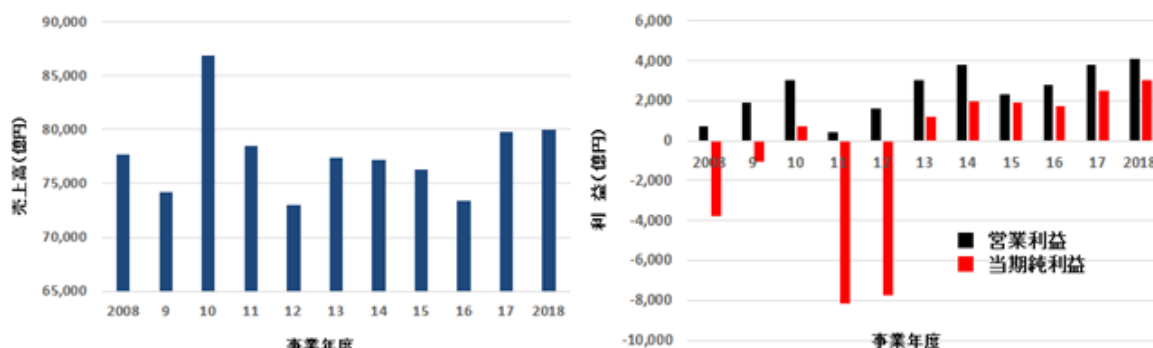


図-2.2 パナソニックの売上高及び利益の推移

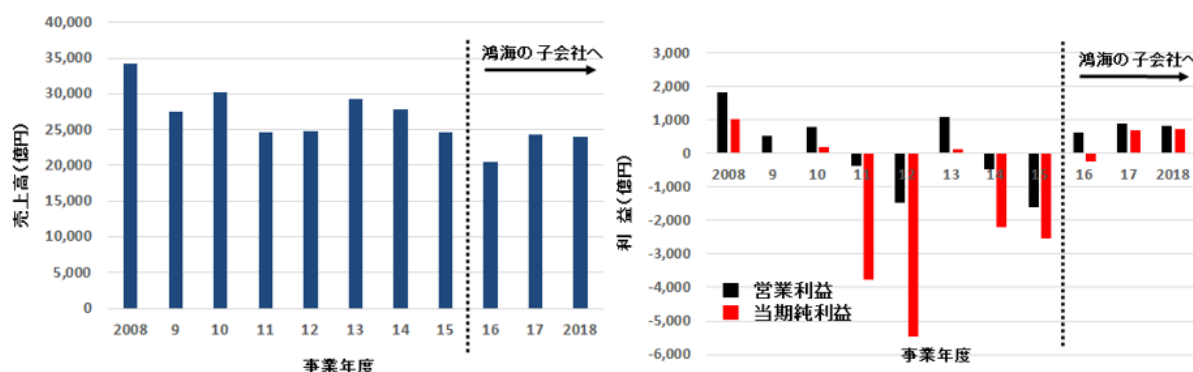


図-2.3 シャープの売上高及び利益の推移

変革への取り組みが遅かった結果、後述するソニーは 2016 年度あたりから変革の成果が認められましたが、パナソニックは未だ変革の途上です。残念ながら、亀山モデルで一時代を築いたシャープは鴻海精密工業の傘下となり、東芝やパイオニアは第一線から姿を消しました。

Q 3	家電メーカーの事例から社会の変化への対応力が弱かったことが分かりました。社会の変化に対応するためには、何が必要なのでしょうか？
-----	---

かつて日本製品が世界を席卷した家電メーカーの衰退は、今後変革に取り組まなければならない企業に対して多くの教訓を残したと思います。

前述した日本を代表する電器メーカーであった松下電器（現パナソニック）は、図-2.2 に示すように高度経済成長が終焉を迎えた 2000 年以降、売上高の停滞と大幅な赤字に悩まされる事態となりました。

当時、社名を変更するなど、大胆な改革を指揮した中村社長は『「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。市場の新たな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。

特に強調したい教訓は、「今日を生きるための本格的なマーケティング」と「明日を生きるためのイノベーション」への取り組みに対する重要性だと考えています

Q 4	マーケティングやイノベーションが重要であることは理解しているつもりです。どのような方法で実践すればよいのか教えてもらえませんか？
-----	--

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社員は、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、何をすればよいのか今一つ理解できません。

マネジメントの父と称されるピーター・ドラッカーは、「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。

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



「あなたの欲しい物は何ですか？」と問うても答えは得にくい。形として見せると「私の欲しいのはそれです」となってiPhoneが黙っていても売れた。

図-4.3 顧客は自分の欲しいものを意外と知らない

Q5	マーケティングやイノベーションが重要であることは、よく分かりました。具体的にどのような方法で実践するのがよいのですか？
----	---

前述したように、マーケティングを成功させるためには「顧客が何を求めているのか」をリサーチすることが必要です。しかし、「顧客は意外と自分が欲しいものを知らない」との指摘もあり、非常に難しい仕事となります。

では、どのような方法で顧客の求めているものを把握すれば良いのでしょうか？一般的には、①アンケート調査、②下水道展等イベントへの出展、③顧客に直接入り込む、④その他、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、想定内の回答が多く、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。顧客に直接入り込むのは、センサーを製造・販売しているキーエンス社の手法であり、有効と思えますが、どこの会社でもできる方法ではありません。

そこで我々が提案しているのは、会計の知識として「損益計算書」「キャッシュフロー計算書」「貸借対照表（バランスシート）」で構成されている財務3表の活用です。財務3表は、株式市場に上場している企業であれば公表することが義務付けられており、誰でも見ることができます。財務3表は会社の実態を表している一面があり、分析することで「今、この会社が何を求めているのか」が掴める可能性があると考えています。ただ、「財務3表を含めた会計は財務担当の仕事」と考えている社員が大半で、会計に対する知識は売上高や利益程度が現状のようです

皆さん、顧客や自分が勤める会社について次の5点を理解できていますか？

- ◇事業活動の源泉となる利益を十分に確保できているか
- ◇製品やサービス、もしくは事業の「強み」と「弱み」がわかっているか
- ◇まだ成長の余地はあるだろうか

◇倒産する心配はないだろうか

◇将来的にどんな事業に投資すればよいだろうか、その投資余力はあるか

この5点が理解できれば、顧客や自分の会社が「どんな事業に取り組むべきか」「そのためにはどんな技術や製品、サービスを必要としているのか」などが、ある程度理解できるはずです。

財務3表の事例として、図-5.1にある建設会社の損益計算書とキャッシュフロー計算書、図-5.2に貸借対照表（バランスシート）を示します。

損益計算書		キャッシュフロー計算書	
科目	金額(百万円)	科目	金額(百万円)
売上高	1,545,889	調整前当期純利益	117,796
売上原価	1,348,302	減価償却費	5,991
(原価率)	(87.2%)	売上債権の増減額	47,085
売上総利益	197,586	棚卸資産の増減額	△7,243
販売及び一般管理費	80,118	仕入債務の増減額	△46,801
営業利益	117,468
(営業利益率)	(7.6%)	小計	124,493
営業外収益	9,119	利息の支払額	△2,795
受取利息及び配当金	3,650	法人税等の支払額	△30,594
.....
営業外費用	8,884	営業活動によるCF	95,360
支払利息	2,795
.....	固定資産の取得	△10,221
経常利益	117,703	固定資産の売却	486
特別利益	4,303
固定資産売却益	119	投資活動によるCF	△25,707
.....
特別損失	4,210	短期借入金の純増減額	△2,734
減損損失	3,018	長期借入による収入	31,100
.....
税金等調整前当期純利益	117,796	財務活動によるCF	△35,171
法人税等合計	40,995	現金及び同等物の増減	32,807
当期純利益	76,800	"/ 期首残高	337,166
		"/ 期末残高	371,730

図-5.1 損益計算書およびキャッシュフロー計算書の事例

貸借対照表(資産の部)		貸借対照表(負債&純資産の部)	
科目	金額(百万円)	科目	金額(百万円)
資産の部		負債の部	
流動資産合計	1,112,304	流動負債合計	927,772
現金及び預金	374,192	支払手形及び買掛金	442,758
受取手形及び売掛金	443,635	短期借入金	108,981
有価証券	2,462	未成工事受入金	160,172
棚卸資産(未成工事)	84,548	未払法人税等	23,633
.....
固定資産合計	548,516	固定負債合計	211,766
有形固定資産合計	177,528	長期借入金	90,564
建物及び構築物	124,110
器具備品及び運搬具	53,813	負債合計	1,139,544
土地	121,155		
.....	純資産の部	
無形固定資産合計	4,875	株主資本	
のれん	0	資本金	122,742
.....	資本剰余金	104,464
投資その他の資産合計	366,113	利益剰余金	210,720
投資有価証券	321,320	自己株式	△394
.....	株主資本合計	437,533
	
資産合計	1,660,821	純資産合計	521,277
		負債純資産合計	1,660,821

図-5.2 貸借対照表（バランスシート）の事例

「財務3表一体理解法」の著者である國定克則さんは、財務3表の役割を「どのようにしてお金を集め」、「何に投資し」、「利益をどれだけ上げたか」そして「現金として幾ら残っているのか」と分かり易く表現しています。財務3表を分析することで、会社の強みと弱み、今後投資すべき方向などが見えてきます。このことから、財務3表が会社の通信簿と称されるのです。

損益計算書は、1年間の事業活動の結果「どれだけ売り上げて」「利益をどれだけ上げたか」を表しています。キャッシュフロー計算書は、1年間の事業活動で現金がどのように動き、幾ら残っているのかを表しています。貸借対照表の右側は、その時点で「どのようにお金を集めてきたか」、左側は「集めたお金が何になっているか」を表しています。

財務3表は会社の実態を表している一面があり、分析することで「今、この会社が何を求めているのか」「今、この会社に必要なものは何か」が掴めるヒントとなる可能性があると考えています

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？

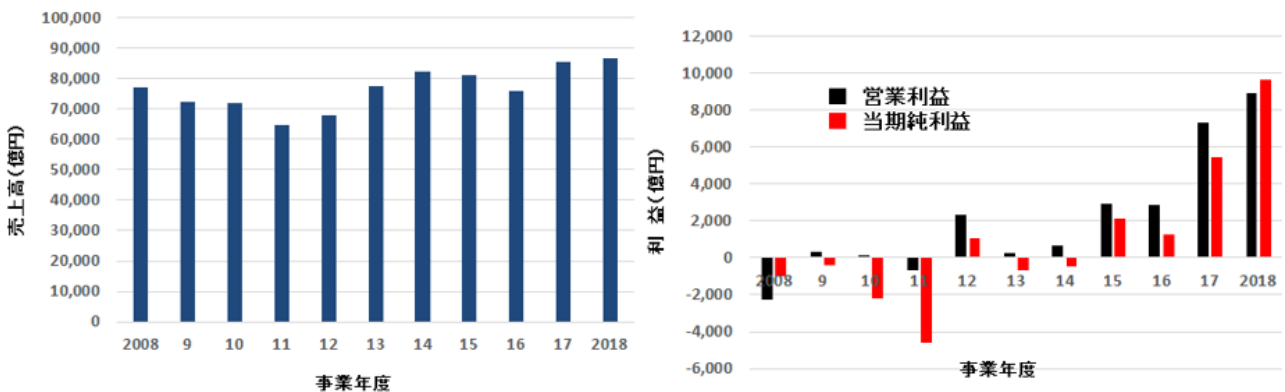


図-6.1 ソニーの売上高及び利益の推移

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

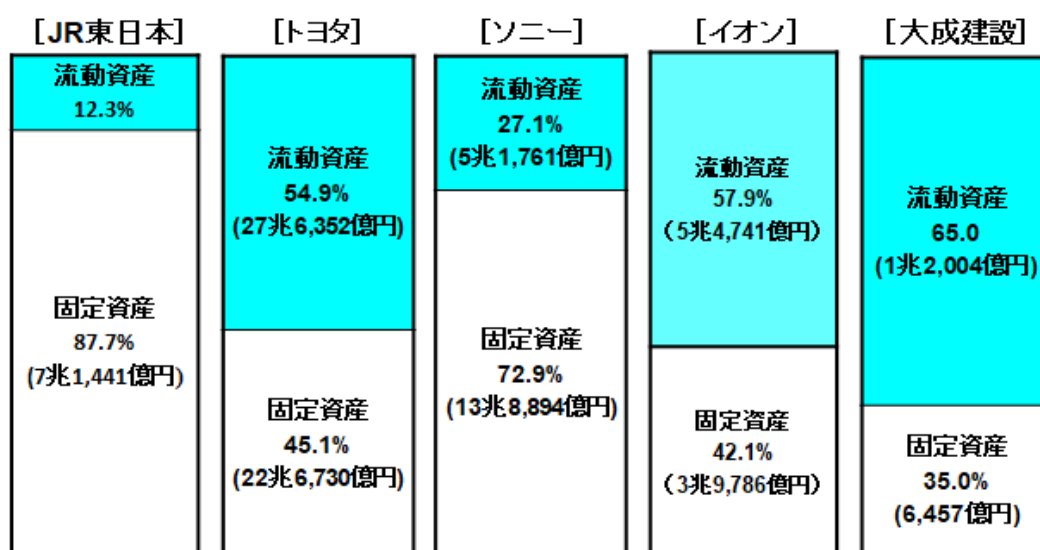


図-7.1 業種による資産のちがい

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。

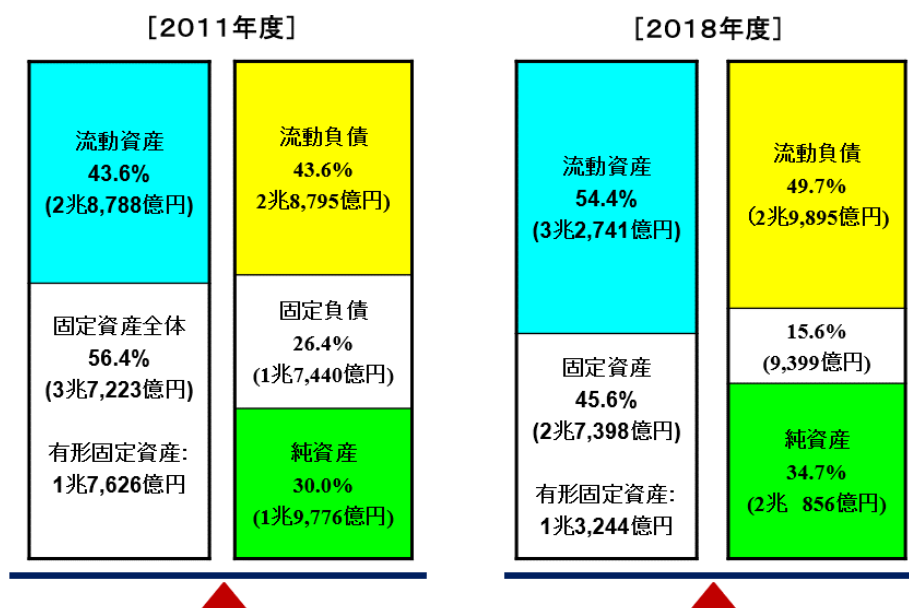


図-7.2 パナソニックのバランスシートの変化

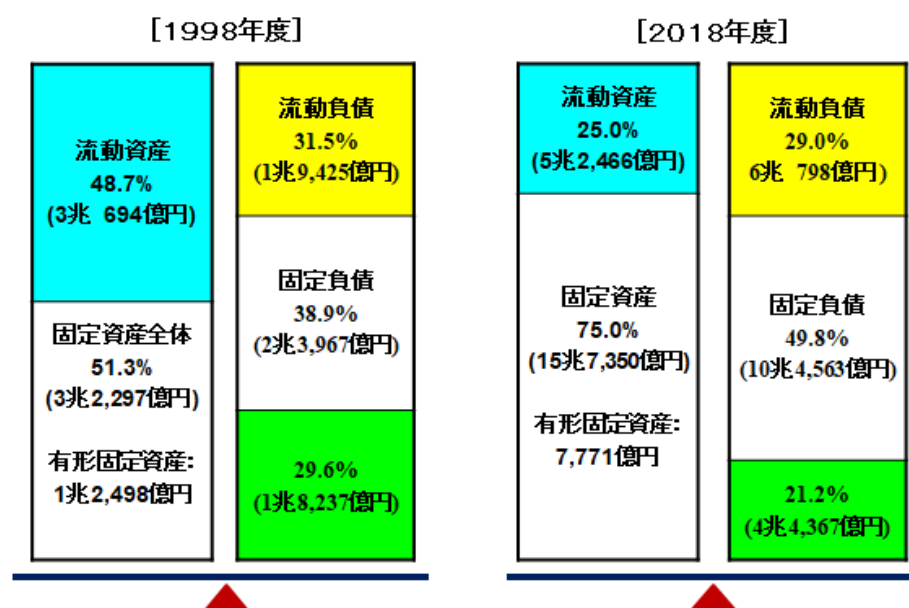


図-7.3 ソニーのバランスシートの変化

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とされます。

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。

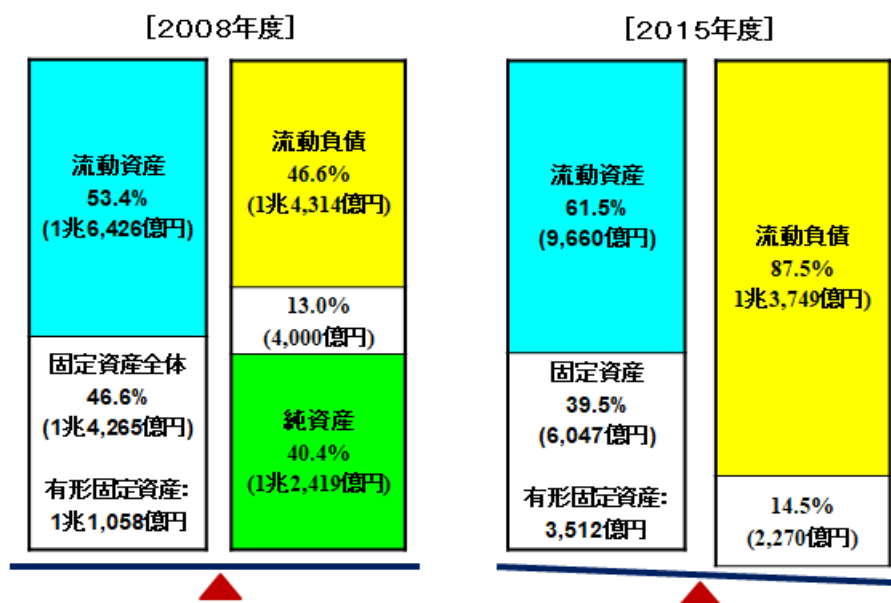


図-7.4 シャープのバランスシートの変化

会計の知識に関するQ & A (2)

—キャッシュフローを活用するためのQ & A—

Q8	最近、事業変革や新事業に取り組むためには、キャッシュフローが重要であると言われていますが、分かりやすく説明してくれませんか？
----	--

皆さんは「売掛」「買掛」「手形」という言葉を聞いたことがあると思います。会社などでは商品の売り買いをしますが、現金でやり取りするケースは少なく、カードと同じで何ヶ月か後に所定の金額を受け取ったり、支払ったりするのがほとんどです。中には手形で1年後に支払われるようなことも少なくありません。しかし、事務所経費、給料や賞与、支払い期日を迎えた買掛金などは、毎月現金で払わなければならないものも沢山あります。それらを支払うために銀行から借入れするケースも多く、皆さんが思っているよりも会社には現金がないのです。損益計算書では利益が出ていても、銀行が融資を断れば即倒産に至ることもあります。「黒字倒産」がまさにそれにあたります。そこで上場企業では、2000年3月期からキャッシュフロー計算書の開示が義務付けられました。「キャッシュフロー経営を」唱える経営者も増えてきており、近年キャッシュフローの重要性が認識されてきています。

キャッシュフロー計算書は、営業活動によるキャッシュフロー、投資活動によるキャッシュフロー、財務活動によるキャッシュフロー、現金及び現金同等物により構成されています。

(1) amazonが教えるキャッシュフローの重要性

キャッシュフローの重要性を我々に認識させたのは、誰もが一度は利用したことがある amazon です。企業の「業績+将来の成長に対する期待」を表す指標に時価総額があります。アップルがトップで、誰もが利用したことのある amazon は約 98 兆円で4位に位置しています。日本企業ではトヨタが約 25 兆円でやっと 40 位に顔を出します。このことから、amazon は、「トヨタの倍の売上高や利益をあげているのでは」と考えてもおかしくありません。

表-8.1 および表-8.2 に amazon とトヨタのここ5年間のキャッシュフローについて示しました。売上高と純利益をみると2018年度こそ両社は接近していますが、3年前の2015年度では、売上高はトヨタの約40%、純利益では約3%しかありません。どこが評価されて時価総額が98兆円もあるのでしょうか？

表-8.1 amazonの財務内容の抜粋 (単位:円 1ドル=110円で換算)

事業年度	2014	2015	2016	2017	2018
売上高	9兆7,887億	11兆7,707億	14兆9,586億	19兆5,653億	25兆6,175億
営業利益 (利益率)	196億 (2.0%)	2,456億 (2.1%)	4,605億 (3.1%)	4,517億 (2.3%)	1兆3,663億 (5.3%)
純利益	▲265億	656億	2,608億	3,336億	1兆1,080億
営業CF	7,526億	1兆3,243億	1兆8,999億	2兆277億	3兆3,795億
投資CF	▲5,382億	▲5,048億	▲7,411億	▲2兆9,792億	▲1兆3,606億
フリーCF	2,144億	8,195億	1兆1,588億	▲9,515億	2兆189億
財務CF	4,875億	▲4,270億	▲4,088億	1兆921億	▲8,455億

表-8.2 トヨタの財務内容の抜粋 (単位:円)

事業年度	2014	2015	2016	2017	2018
売上高	27兆2,345億	28兆4,031億	27兆5,972億	29兆3,795億	30兆2,257億
営業利益 (利益率)	2兆7,506億 (10.1%)	2兆8,540億 (10.0%)	1兆9,944億 (7.2%)	2兆3,999億 (8.2%)	2兆4,675億 (8.2%)
純利益	2兆1,733億	2兆3,127億	1兆8,311億	2兆4,940億	1兆8,829億
営業CF	3兆6,858億円	4兆4,609億	3兆4,142億	4兆2,231億	3兆7,666億
投資CF	▲3兆8,135億	▲3兆1,825億	▲2兆9,699億	▲3兆6,601億	▲2兆6,972億
フリーCF	▲1,277億	1兆2,784億	4,443億	5,630億	1兆694億
財務CF	3,060億	▲4,236億	▲3,752億	▲4,491億	▲5,408億

売上高に対する営業利益の比率はトヨタが5年平均で8.7%ですが、amazonは5年間の平均で約3%程度です。インターネット通販の楽天は、2018年度15%近い営業利益率となっており、同業他社と比較して極めて低い数値です。

しかし、amazonの5年間営業利益の合計は2兆5,442億円と12兆4,664億円を稼ぎ出したトヨタの20%程度ですが、営業キャッシュフローは9兆3,840億円と19兆5,506億円のトヨタの半分程度もあるのです。損益計算における利益と営業キャッシュフローはリンクしているのが一般的です。amazonは利益が少ないのに、何故営業キャッシュフローが多いのでしょうか？

amazonは、営業物流関係の施設やM&Aによる企業買収に儲けのほとんどを投資しているイメージです。その結果、固定資産の減価償却費やのれんが巨額になり、営業キャッシュフローも増えることが考えられます。

(2) 新規投資するためにはフリーキャッシュフローに注目

そんなamazonの将来性はどのようなのでしょうか？注目すべきはフリーキャッシュフローです。フリーキャッシュフローは、本業で生み出した現金である営業キャッシュフローから事業拡大に必要な設備投資などの投資を引いた残りの現金です。フリーキャッシュフローは、会社が自由に使えるお金で、スタートアップへの投資など、たとえ失敗しても株主から許されるのです。

amazonは売上高に対する利益は低いものの、営業キャッシュフローはトヨタの半分程度です。しかし、トヨタのフリーキャッシュフローは5年間合計で3兆2,274億円、amazonは3兆2,601億円とほぼ同額のフリーキャッシュフローを確保しています。amazonは株主に対して配当をせず新しい投資に回すことから、本来なら株主総会で責められます。しかし、成長し続けることで株価が上昇し、株主を満足させているのです。

成功する保証のない新事業や新商品開発に思い切って投資するためには、「十分なフリーキャッシュフローを確保することが重要である」ことを理解していただいたと思います。

生産に必要な設備投資をした上で、十分なフリーキャッシュフローを確保するためには、営業キャッシュフローを増やすことが王道と考えています。営業キャッシュフローを増やすには、一般的に次の項目が考えられます。

- ◇売上高を増やすとともに原価率を下げる努力をすることで営業利益を増やす
- ◇回収の効率を上げることで現金化できていない売掛金を減らす努力をする
- ◇(いわゆる在棚卸資産庫)を極力減らす努力をする
- ◇サブスクリプションなどビジネスモデルを工夫して買掛金を増やす努力をする

Q9	営業キャッシュフローを増やすにはどうしたらよいのでしょうか？CCC という指標があるそうですが、どんな指標なのですか？
----	---

前述したように営業キャッシュフローを伸ばすためには、主として次の方法が考えられます。

- ◇売上高を伸ばして利益を伸ばすこと
- ◇売上高原価率を下げた売上総利益を伸ばすこと
- ◇資金回収を早めて売上債権を減らすこと
- ◇在庫（未成工事支出金）を減らすこと
- ◇販売方法を工夫して買掛債務を増やすこと

表-9.1にamazonのキャッシュフローと営業キャッシュフローに影響を及ぼす科目の推移を示します。

表-9.1 amazonのキャッシュフロー計算書と関連事項の推移

事業年度		2014	2015	2016	2017	2018
損益計算書	売上高	889.8億ドル	1,070.1億ドル	1,359.9億ドル	1,778.7億ドル	2,328.9億ドル
	売上原価 (原価率)	627.5億ドル (70.5%)	716.5億ドル (67.0%)	882.7億ドル (64.9%)	1,119.3億ドル (62.9%)	1,391.6億ドル (59.8%)
	減価償却費	47.5億ドル	62.8億ドル	81.2億ドル	114.8億ドル	153.4億ドル
	営業利益	1.8億ドル	22.3億ドル	41.9億ドル	41.1億ドル	124.2億ドル
	当期純利益	▲2.4億ドル	6.0億ドル	23.7億ドル	30.3億ドル	100.7億ドル
バランス シート	売掛金	56.1億ドル	56.5億ドル	83.4億ドル	131.6億ドル	166.8億ドル
	棚卸資産	83.0億ドル	102.4億ドル	114.6億ドル	160.5億ドル	171.7億ドル
	買掛金	164.6億ドル	204.0億ドル	253.1億ドル	346.2億ドル	381.9億ドル
キャッシュ フロー	営業	68.4億ドル	120.4億ドル	172.0億ドル	183.7億ドル	307.2億ドル
	投資	▲50.7億ドル	▲64.5億ドル	▲95.2億ドル	▲270.8億ドル	▲123.7億ドル
	フリー	17.7億ドル	55.9億ドル	76.8億ドル	▲87.1億ドル	183.5億ドル
	財務	44.3億ドル	▲38.8億ドル	▲37.2億ドル	99.3億ドル	▲76.9億ドル

キャッシュコンバージョンサイクル（以後CCCと呼ぶ）は、企業が仕入や販売といった取引を行い、サプライヤーに対して現金（キャッシュ）を支払ってから、顧客側より現金を回収するまでにかかる期間のことです。CCCは、3つの運転資本の回転日数をベースに算出されます。3つの運転資本とは、「売上債権」「棚卸資産」「仕入債務」です。「売上債権回転日数」と「棚卸資産回転日数」の合計から「仕入債務回転日数」を引いた日数がCCCです。

売上債権回転日数、棚卸資産回転日数および仕入債務回転日数は、次式により算出されます。

$$\text{売上債権回転日数} = \text{売上債権金額} / \text{売上高} \times 365 \text{ 日}$$

$$\text{棚卸資産回転日数} = \text{棚卸資産金額} / \text{売上原価} \times 365 \text{ 日}$$

$$\text{仕入債務回転日数} = \text{仕入債務金額} / \text{売上原価} \times 365 \text{ 日}$$

表-9.2 amazonのCCCの推移

運転資本	2014		2015		2016		2017		2018	
売上債権 回転日数	23.0	CCC : -24.4 日	19.3	CCC : -32.4 日	22.4	CCC : -34.9 日	27.0	CCC : -33.6 日	26.1	CCC : -29.1 日
棚卸資産 回転日数	48.3		52.2		47.4		52.3		45.0	
仕入債務 回転日数	95.7		103.9		104.7		112.9		100.2	

表-9.2 にみられるように amazon の CCC は、2014 年度から 5 年間-30 日前後とすべてマイナスです。それは amazon のビジネスモデルのお陰です。皆様ご存じのように、amazon のビジネスモデルは、インターネット上でマーケットを提供し、そこで取引が成立すると代金は amazon に支払われ、手数料を引いて数日後に amazon を利用した企業に支払われる、EC マーケットプレイスと呼ばれる仕組みです。

EC マーケットプレイス事業で多くのキャッシュを生み出し、そのキャッシュをアマゾン・プライム事業、AWS (アマゾン・ウェブ・サービス) などに投資し、成長し続けているのです。

表-9.3 に amazon, トヨタ, ソニーの 2018 年度の CCC を示します。一般的に、製造業で 50~100 日程度、小売業で 30~80 日程度とされています。

表-9.3 代表的企業の 2018 年度の CCC

運転資本	amazon		ソニー		ビックカメラ	
売上債権回転日数	26.1 日	CCC : -29.1 日	54.5 日	CCC : 65.9 日	15.9 日	CCC : 54.9 日
棚卸資産回転日数	45.0 日		46.3 日		71.8 日	
仕入債務回転日数	100.2 日		34.9 日		32.8 日	

EC マーケットプレイス事業に楽天, YAHOO, ZOZO タウンなどの企業が参入していますが、amazon のように巨額のキャッシュを生み出すまでには至っていないようです。

amazon の成功は、プラットフォームを提供することの重要性と将来性を示したものと考えられます。トヨタもソフトバンクと組んでプラットフォームを提供し、サブスクリプション方式による KINTO など新しい事業への取組みを始めています。

「デジタル」から「モノ」「サービス」利用へ

サブスクリプション戦国時代へ

定額料金を支払って商品やサービスを継続利用するサブスクリプション型のビジネスモデルが脚光を浴びている。デジタル分野からモノの提供に広がり、サービスでも浸透する。

米アマゾンが月額500〜2千円で数万〜十数万作品に及ぶ映画やドラマが見放題になる。この分野で最も成功したのが「オフィス」で月額課金制を導入した米マイクロソフトだ。一時的な減収を恐れずサブスクリプションに移行したことが奏功し、2019年6月期の売上高と純利益は過去最高を更新した。初期投資を回収した後も使い続けてもらえれば企業の収益が増える典型例だ。

衣料品や家電といった「モノ」の販売や、飲食店や美容院といった「サービス」でもサブスクリプションの手法を応用すれば売上を伸ばせる。多くの企業がそう考え、様々な分野で参入が相次ぐ。

トヨタ自動車は、サブスクリプションサービスを提供する「KINTO」を設立。高級車レクサスを月額18万円で半年ごとに乗り換えられるプランの他、保険料を含め月額4万円から新車に乗れるサービスも提供する。パナソニックでは、最新の4Kテレビを月額定額制で利用できるサービスを提供している。

(2019年8月6日 日本経済新聞より)

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。

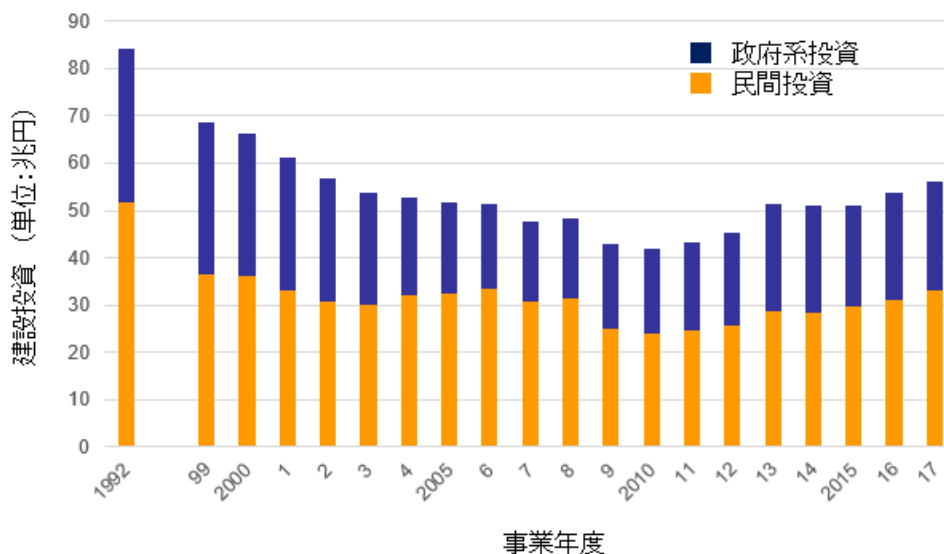


図-10.1 建設投資の推移

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。

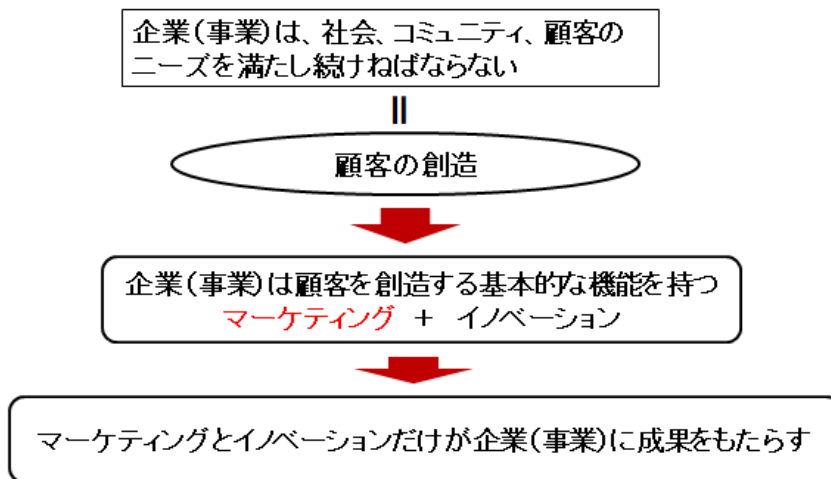


図-11.1 顧客を創造し続けるには

(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。

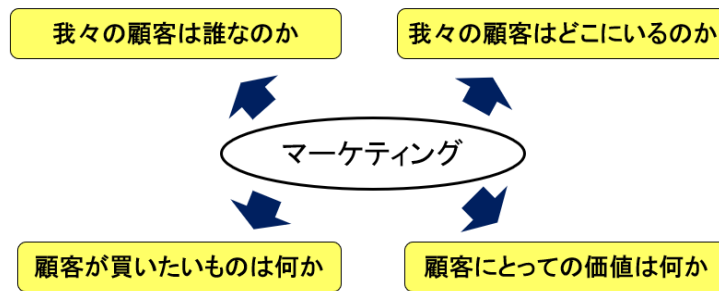


図-11.2 マーケティングは顧客からスタート

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。

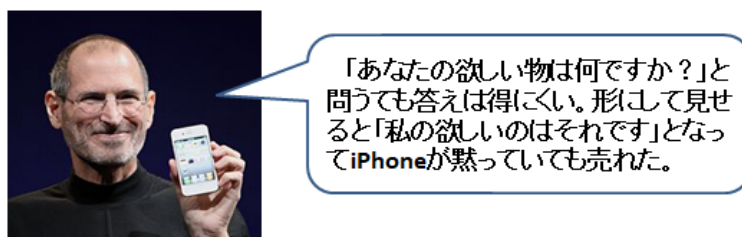


図-11.3 顧客は自分の欲しいものを意外と知らない

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、どの様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、どの様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、半導体でもサバイブ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8942億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のでしょうか？

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への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)