

2019 年度関西学院大学商学部

商学演習（梶浦）

企業基本分析 報告集

2020 年 3 月

なお、本報告集に含まれる各社の各種ロゴ、商品写真、製品名およびサービス名は、各社の登録商標、商標、意匠、商品名です。

目次

本文中の社名等は、レポートでの記載にしたがっている。目次では株式会社は(株)と略記し、標題の会社名は一部修正した。掲載の順番は提出受理順。

溝口 正晃：大成建設(株)と清水建設(株)	1
鈴木 颯：(株)ブリヂストンと横浜ゴム(株)	8
片山 明香：味の素(株)とキューピー(株)	16
荒木 善隆：(株)三菱UFJ 銀行と(株)三井住友銀行	24
山田 剛綺：アディダス社とナイキ社	29
小林 郁斗：(株)テレビ朝日ホールディングスと日本テレビホールディングス(株)	39
船津 一帆：キリンHD(株)とサントリーHD(株)	46
林 完和：(株)オリエンタルランドと(合)USJ	53
近藤 彩和：(株)ファーストリテイリングと(株)ワールド	62
田島 典：(株)カプコンと(株)スクウェア・エニックス・ホールディングス	68
阿部 和真：ヤマトホールディングス(株)とSGホールディングス(株)	74
松浦 英太郎：(株)ヤマダ電機と(株)ビックカメラ	81
谷内 頌弥：TOTO(株)とLIXIL グループ(株)	88
杉山 凌一：ソフトバンク(株)とKDDI(株)	95
銘田 晃成：キヤノン(株)と(株)ニコン	101
舩谷 直輝：エーザイ(株)と第一三共(株)	108
今野 尚征：トヨタ自動車(株)と本田技研工業(株)	118
宇都宮 涼大：川崎重工業(株)と(株)神戸製鋼所	124
原田 朋佳：ANAホールディングス(株)と日本航空(株)	130
中正 郁美：花王(株)とライオン(株)	137

大成建設(株)と清水建設(株)

溝口 正晃

私がこの二社を選んだ理由は、5つあるスーパーゼネコンの中で特にテレビCMでこの二社のものを見かけることがあったためである。初めに、会社概要の比較をしていく。創業は清水建設のほうで70年近くは早い1804年だ。資本金は大成建設のほうが多いが、従業員数と売上から見て、清水建設のほうで規模が大きいといえる。続いて、両社の特徴についてのべてゆく。大成建設の大きな特徴は、開発事業に強みを持っていることで、新宿3丁目東地区や、川崎駅北口地区第三西街区などを手掛けた。また、再開発や施設運営などの都市開発事業にも力を入れており、全国な法定再開発案件の20%に関与している。そして、非同族経営の形をとっているのも特徴だ。清水建設は、「子供たちに誇れる仕事を」を理念としている。それが表れているプロジェクトとして歌舞伎座の改修工事があげられる。これは、未来に伝統文化を残していこうとするプロジェクトの一つの例だといえる。また、清水建設は4年連続で他社牽制力ランキング1位に選ばれており、このランキングは、特許保有技術の多さを表している。つまり、清水建設は他社がまねできない独自の技術を多く保有しており、競争優位性を持っているということだ。続いて、ゼネコン業界の売上高についてだ。売上は大林組と鹿島建設のツートップの形になっており、大成建設と清水建設がそのあとに続き、スーパーゼネコン5社の中で最も売上げが低いのが竹中工務店となっている。次に、営業利益、営業利益率についてだ。こちらの場合は、清水建設が営業利益、営業利益率ともに高くなっている。また、大成建設も営業利益率が高く、二社ともに効率よく営業利益を出していることがわかる。次は、財務諸表の観点から二社を比較していく。ROA（総資産利益率）は二社ともに5%を上回っており、ROE（自己資本利益率）も二社とも15%近くあるため、両社ともに優良企業であることがわかる。自己資本比率は、40%弱と、両社同じくらいの割合だった。続いて、二社の売上推移についてだ。二社の売上を比べてみると、例年、清水建設のほうで大成建設よりも多くの売上を出している。しかし、2018年に注目すると、大成建設は売上げを伸ばしているのに対して、清水建設は売上を落としており両社の立場まで逆転している。その要因として考えられるのが、2018年のリニア中央新幹線の建設工事をめぐるゼネコン大手の談合事件だ。この事件によって、大林組と清水建設の二社は建設業法にもとづく120日間の営業停止処分を受けた。最後に、二社と建設業界のこれからについてだ。建設業界の今後について考えるうえで注目すべきは、なんといっても2020年の東京オリンピックによるインバウンド需要の増加だ。一方で、オリンピック後の国内の閑散期、および国内需要の将来的な減衰を見越し、海外事業への進出に活路を見出す必要があるだろう。

大成建設株式会社と 清水建設株式会社の比較

溝口正晃

1

ゼネコンとは

- ・ゼネラルコントラクターの略
- ・日本語で「総合建設業者」と呼ばれる
- ・建設の“指揮”役。つまり、“非”製造業
- ・完成工事高上位5社は「スーパーゼネコン」と呼ばれる



鹿島建設、大林組、竹中工務店、大成建設、清水建設

2

会社概要比較

	大成建設	清水建設
創業	1873年	1804年
従業員数	14851人	16571人
資本金	1227億4200万円	743億6500万円
売上	1兆6508億円	1兆6650億円
社風	都市再開発に注力、地域密着型、唯一の非同族経営のため風通しの良い社風	小規模案件も請け負い堅実な経営、明るく面倒見の良い熱血な社風

3

大成建設の特徴

- ・ 開発事業に強みを持っている
- ・ 再開発や施設運営などの都市開発事業にも注力している
- ・ 2017年には高松空港の民営化に建設業界で初めて参画
- ・ ゼネコンでは珍しい非同族経営

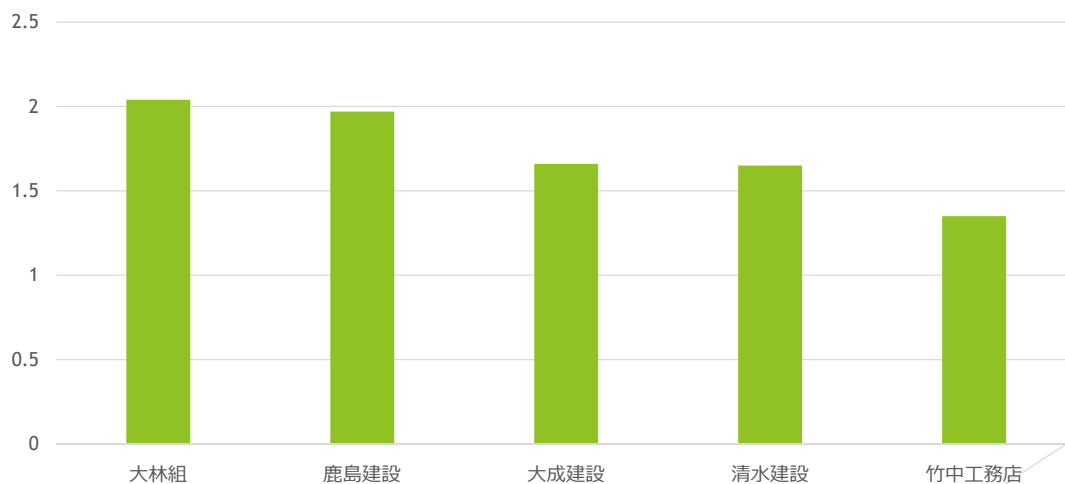
4

清水建設の特徴

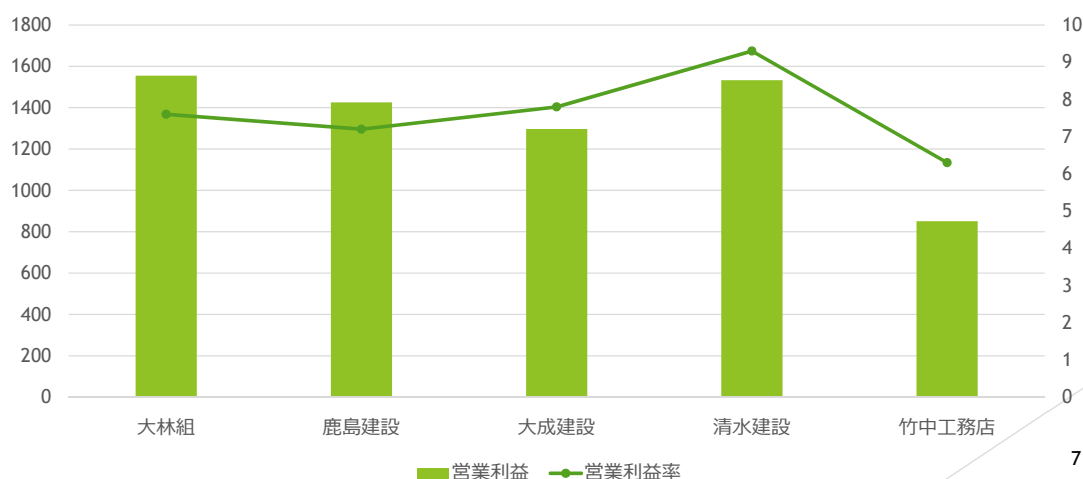
- ・「子どもたちに誇れるしごとを。」を理念にしている
- ・他社牽制力ランキング4年連続1位
- ・スーパーゼネコンの中でも最大の規模
- ・社寺建築、伝統建築

ゼネコン業界 売上高比較

売上高比較（単位：兆円）



ゼネコン業界（単位：億円） 営業利益、営業利益率 比較



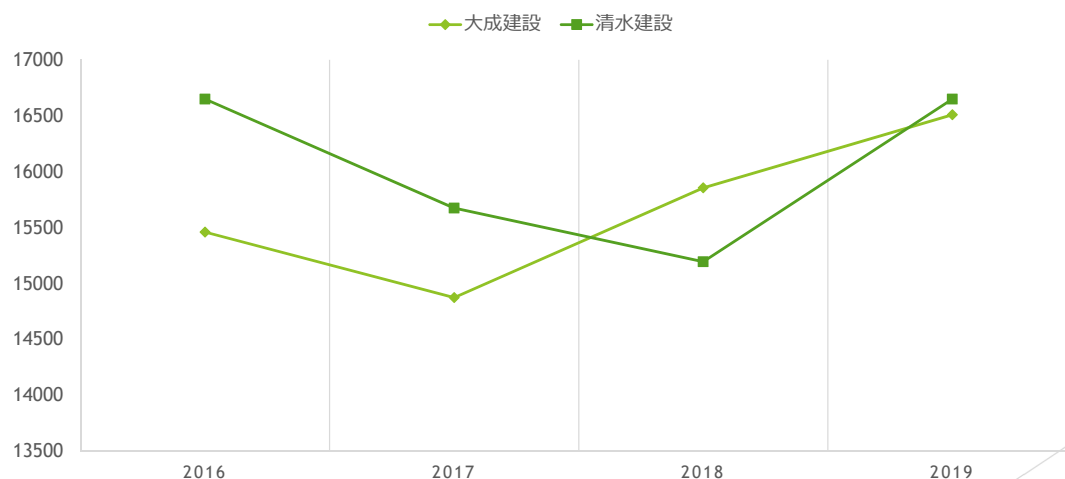
財務諸表から見る 2 社

	大成建設	清水建設
ROA	5.96%	5.45%
ROE	16.23%	14.44%
自己資本比率	39.0%	39.2%

ROA：総資産利益率 ROE：自己資本利益率

8

2社の売上推移（単位：億円）



9

2社と建設業界のこれから

- ・ 景気の変動は受けやすいが、公共投資による支えもあり、堅調な需要に支えられている
- ・ 2020年の東京オリンピックでインバウンド需要が増加することでレジャー施設や宿泊施設の整備も拡大
- ・ ポストオリンピックの国内の閑散期を見越して・海外事業への進出・拡大に活路を見出す必要

10

まとめ①

- ・大成建設はゼネコンでは珍しい非同族経営で風通しの良い経営をしている
- ・清水建設は伝統のある企業で、寺社建築・伝統建築にも力を入れている
- ・規模的におおきいのは従業員数、売上からみて清水建設
- ・両社ともROAが5%以上あり、ROEはおよそ15%あるため優良企業であるといえる

11

まとめ②

- ・清水建設は2018年、リニア中央新幹線の建設工事をめぐる事件で120日間の営業停止処分を受けて売上をおとしている
- ・2社を含む建設業界は2020年の東京オリンピックによるインバウンド需要により、売り上げを伸ばしている
- ・ポストオリンピックの国内の閑散期にどのように活動するかが2社ともに重要

12

(株)ブリヂストンと横浜ゴム(株)

鈴木 颯

私は、株式会社ブリヂストンと横浜ゴム株式会社及びタイヤ業界について調べた。

ブリヂストンは国内有数のタイヤメーカーであり世界一の売り上げを誇っている会社である。タイヤ以外にも靴や自転車なども販売しており、グループにはタイヤ館がある。1931年に創立され、従業員数は14075人で、資本金は1263億5400万円である。ヨコハマも同じくタイヤメーカーで、ゴルフ用品や建築資材なども取り扱っており、子会社にタイヤガーデンがある。創立は1917年、従業員数は5473人、資本金は389億900万円である。貸借対照表を見ると、ブリヂストンの資産は約3兆8400億円、ヨコハマは約8560億円と4.5倍の差がある。損益計算書を見ても、ブリヂストンの経常利益は約3800億円、ヨコハマは約500億円と7.6倍の差がある。比べると、ブリヂストンはかなり大規模な会社で、ヨコハマは規模が小さい会社であると言え、全く規模の異なる会社であると言える。

タイヤ業界については、リーマンショックで打撃を受けたものの水準は回復して、国内において最も成熟した業界の一つである。世界においては、ミシュランとブリヂストンの2強であり、3位以下は大きく引き離されている。ヨコハマは国内メーカーにおいては3位（世界8位）である。タイヤ業界は自動車業界と密接な関わりを持っており、自動車業界の業績によって大きく左右されやすい。また、原材料の天然ゴムなど資源の高騰や、輸出入時での関税や円安など経済情勢の影響を受けやすい。業界での課題は大きく2つあり、1つはグローバル化に伴うコスト削減である。原材料である天然ゴムは生産量が増えやすく、価格の変動が激しい上、経済情勢の影響も受けやすい。さらに、新興国などへのタイヤの需要が高まり、輸送コストも増加している。もう1つは、環境問題の配慮であり、工場や輸送の際に出る二酸化炭素の削減や使用済みとなった資源の破棄などである。これらの課題の解決策として、新興国に工場を設置して輸送コストと二酸化炭素の排出を削減、タイヤに使われる天然ゴムを持続可能なものに調達、タイヤのリサイクル・張替を行うことなどが挙げられる。

将来性については、タイヤは消耗品であるため常に一定の需要があり、少子化の影響などにより国内の需要は減少傾向にあるが、世界中に需要と市場があるため、世界的に見れば新興国などまだまだ市場開拓の余地は残っているので、グローバル化戦略がこれからのカギとなる。上位のタイヤメーカーの多くは、新興国に工場を設置し、新興国のメーカーに技術供与するなどをして、市場を拡大している。

最後に、ブリヂストンは他の国内メーカーと比べても大規模な会社で、圧倒的な売上を誇っている。両社は、タイヤ以外にも元あるゴムを使った製品等でも売り上げを伸ばすことが可能である。また、世界的に需要が一定以上あるため、タイヤ業界はとても安定した業界と言えるだろう。

株式会社ブリヂストン



横浜ゴム株式会社



鈴木 颯

会社説明

	ブリヂストン	横浜ゴム
創 業	1931年	1917年
従業員数	14,075人	5,473人
企業者	石橋正二郎	山石昌孝
本 社	東京都中央区	東京都港区
資本金	1,263億5,400万円	389億900万円
製品	タイヤ、靴、ゴルフ用品等	タイヤ、建築材等

ブリヂストンって？

- ▶ 国内有数の**タイヤメーカー**
氷上でも止まれる「ブリザック」
パンクしても走れる「ランフラットタイヤ」
高性能スポーツタイヤ「ポテンザ」
- ▶ ブリヂストンサイクルとして**自転車**を販売
- ▶ アサヒシューズとして**靴**を販売
- ▶ グループに**タイヤ館**がある
- ▶ 国際オリンピック委員会（IOC）の**トップスポンサー**



横浜ゴムって？

- ▶ 同じく**タイヤメーカー**
スポーツタイプの「ADVAN」
悪走路も走れる「GEOLANDER」
耐久性と低燃費を実現した「ECOS」
- ▶ ゴルフブランドとして**プロギア**を展開
- ▶ ハマタイトで**建築材**を販売
- ▶ 子会社に**タイヤガーデン**



貸借対照表

百万円	ブリヂストン		横浜ゴム	
年	2017/12	2018/12	2017/12	2018/12
資 産	3,959,038	3,840,269	920,776	855,812
負 債	1,556,300	1,404,107	533,024	473,411
純資産	2,402,738	2,436,162	387,752	382,401
負債純資産	3,959,038	3,840,269	920,776	855,812

損益計算書

	ブリヂストン		横浜ゴム	
年	2017/12	2018/12	2017/12	2018/12
売上合計	3,643,427	3,650,111	646,272	650,239
費用等合計	3,355,152	3,358,469	606,297	614,616
売上総利益	1,380,838	1,381,368	213,038	215,742
当期純利益	288,275 (7.9%)	291,642 (8.0%)	39,975 (6.2%)	35,623 (5.5%)

タイヤ業界の現状と動向

- ▶ 国内でも最も成熟した市場のひとつ
- ▶ リーマンショックで打撃を受けたが、水準は回復
原材料の天然ゴムなど資源の高騰や、輸出入時の関税、円高円安などの経済情勢が影響を受けやすい
- ▶ 自動車業界と密接な関わりがあるため、自動車業界の業績によりタイヤ業界の業績も左右される
- ▶ ブリヂストンとミシュランの2強

2017-18年のゴム・タイヤ業界の業界規模（主要対象企業19社の売上高の合計）は、6兆6,977億円となった。

課題と懸念

- ▶ グローバル化に伴うコスト削減
原材料である天然ゴムは生産量の変化しやすく、価格の変動が激しい
新興国などへのタイヤの需要が高まり、輸送コストの増加
経済情勢の影響を受けやすい
- ▶ 環境問題への配慮
工場や輸送の際に出る二酸化炭素の排出
廃タイヤなどの使用済みになった資源の破棄

課題の解決策

- ▶ 新興国に工場を設置をして、輸送コストと二酸化炭素の排出をダウン

- ▶ タイヤのリサイクル

右の画像は、ダンロップが行っているタイヤのリサイクルサービス

- ▶ 天然ゴムを持続可能なものに調達する



将来性

- ▶ タイヤは消耗品であるため、常に一定の需要があるため安定した業界である。少子化の影響などにより、国内の需要は減少傾向にあるが、世界的に見れば新興国などにまだまだ市場開拓の余地は残っている。世界中に需要と市場があるため、グローバル化戦略がこれからのカギとなる。
- ▶ 上位のタイヤメーカーの多くは、インドやベトナムなどの新興国に工場を設立したり、新興国のメーカーに技術供与するなどして、市場を拡大している



世界のタイヤ売上ランキング

世界のタイヤ売上高(2016年)TOP40

				(100万USドル)	
2016	2015	社名	国	売上高	
1	1	ブリヂストン	日	22,121.0	
2	2	Michelin	仏	21,129.4	
3	3	Goodyear Tire & Rubber Co.	米	13,645.0	
4	4	Continental A.G.	独	10,785.0	
5	5	Pirelli & C. S.p.A.	伊	6,380.0	
6	6	住友ゴム	日	6,029.9	
7	7	Hankook Tire Co.Ltd.	韓	5,008.7	
8	8	横浜ゴム	日	4,208.0	
9	9	Maxxis International/Cheng Shin Rubber	台	3,887.0	
10	10	Zhongce Rubber Group Co.Ltd.	中	3,229.2	
11	11	Giti Tire Pte.Ltd.	シ	3,030.0	
12	12	Cooper Tire & Rubber Co.	米	2,924.9	
13	13	東洋ゴム	日	2,685.9	
14	14	Kumho Tire Co.Inc.	韓	2,409.0	
15	16	MRF Ltd.	印	2,173.9	
16	15	Triangle Group Co.Ltd.	中	2,000.0	
17	17	Apollo Tyres Ltd.	印	1,943.9	
18	18	Nexen Tire Corp.	韓	1,703.6	
19	19	Nokian Tyres P.L.C.	フ	1,380.0	
20	20	Linglong Group Co.Ltd.	中	1,324.0	
21	21	Shandong Hengfeng Tyre Co.Ltd.	中	1,319.2	
22	24	JK Tyre & Industries Ltd.	印	1,198.3	
23	33	Qingdao Doublestar Industrial Co. Ltd.	中	1,062.0	
24	26	Kenda Rubber Industrial Co. Ltd.	台	1,034.9	
25	25	Titan International Inc.	米	1,012.5	
26	22	Xingyuan Tyre Co.Ltd.	中	969.4	
27	23	Sailun Jinyu Tyre Co.Ltd.	中	930.7	
28	29	Ceat Ltd.	印	925.8	
29	27	Double Coin Holdings Ltd.	中	863.0	
30	28	Aeolus Tyre Co. Ltd.	中	844.0	
31	N.R.	Hixih Rubber Industry Group	中	720.0	
32	49	Trelleborg Wheel Systems S.p.A.	伊	685.0	
33	30	Shandong Shengtai Tyre Co.Ltd.	中	678.9	
34	35	Prinx Chengshan (Shandong) Tire Co.	中	635.6	
35	32	Shandong Yongtai Group	中	625.0	
36	34	Guizhou Tyre Co. Ltd.	中	590.8	
37	31	BRISA/Bridgestone-Sabanci Tire Mfg.	ト	561.5	
38	37	Jiangshu Tongyong Tire Ltd.	中	554.5	
39	40	Balkrishna Industries Ltd.	印	553.8	
40	42	Wanli Tire Group	中	507.7	

〈国表記〉日：日本、仏：フランス、米：アメリカ、独：ドイツ、伊：イタリア、韓：韓国、台：台湾、中：中国
シ：シンガポール、印：インド、フ：フィンランド、ト：トルコ

スライド 11

f1

fif47652, 2019/11/15

まとめ

- ▶ 他の国内メーカーと比べてもブリヂストンが圧倒的な売り上げを誇る。
- ▶ 両社は、タイヤ以外に元のゴムを使った製品等で販売を拡大して、売り上げを伸ばすことが可能。
- ▶ 世界的に見ると、どの日本メーカーも上位に位置している。
- ▶ 様々な種類のタイヤを売って、それぞれの目的に合わせたものを作っている。
- ▶ 国内外ともに需要が一定以上あるため、とても安定した業界である。



味の素(株)とキューピー(株)

片山 明香

設立は、味の素が1925年、キューピーが1919年とキューピーの方が少し早く、決算期は味の素が3月、キューピーが11月であり異なっていた。

味の素のめざす姿は、先端バイオ・ファイン技術が先導する確かなグローバルスペシャリティ食品グループであり、キューピーのめざす姿は、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって世界の食と健康に貢献するグループであった。

味の素の事業には、日本食品、海外食品、ライフサポート、ヘルスケアがあり、2018年度の売上高に占める割合は日本食品が最も多い。一方、キューピーの事業には、調理・調味料事業、サラダ・惣菜事業、タマゴ事業、フルーツソリューション事業、ファインケミカル事業、物流事業があり、2018年度の売上高に占める割合は調理・調味料事業が最も多く、物流事業が次に多い。味の素、キューピーともに、売上高に占める食品事業の割合は約7割であった。

決算期が4か月異なるが、味の素の2018年3月とキューピーの2017年11月、また、2019年3月と2018年11月の営業利益率、経常利益率、当期利益率を比べると、2018年3月と2017年11月では、営業利益率、経常利益率、当期利益率ともに味の素の方が高い。しかし、2019年3月と2018年11月では、味の素が前年よりも率が下がったこともあり、営業利益率、経常利益率、当期利益率はともにキューピーの方が高くなっていた。また、総資産や純資産合計を比べると、味の素が圧倒的に多く、キューピーに比べて味の素の規模はかなり大きい。しかし、総資産に占める純資産の割合や、自己資本比率を比べると、キューピーの方が少し高く、両社とも安定しているが、より安全性が高いのはキューピーだと思った。また、味の素は研究開発費などにお金を多く投じており、コスト効率もキューピーの方がよいと思った。

事業の分け方は、味の素は食品をひとまとめにしているのに対して、キューピーでは食品の種類によって細かく分けられていた。また、味の素は、日本における売上に対して海外での売上も多く、グローバル食品企業トップ10クラス入りを目指して、アセアン地域を主力に売り上げている。一方で、キューピーは日本での売上が大半を占めている。

両社で挙げられる課題は似ているところがあり、孤食化や多忙化による栄養バランスの崩れに対して、簡単に調理できて、野菜なども摂取できるものを提供することや、食資源を余すことなく有効活用し、排気量をできるだけ減らしていくことや、原料調達などから生じるCO₂の排出削減を通して、地球持続性を促進していくことなどであった。

味の素株式会社とキューピー株式会社

片山明香

会社概要

	味の素	キューピー
設立	1925年12月17日	1919年12月10日
従業員数	34,504人（連結）	14,808人（連結）
決算期	3月	11月
資本金	79,863（百万円）	24,104（百万円）
発行済み株式数	549,163,354（株）	150,000,000（株）

目指す姿

味の素 : 先端バイオ・ファイン技術が先導する、確かなグローバル・スペシャリティ食品企業グループ

キューピー : 「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって世界の食と健康に貢献するグループ

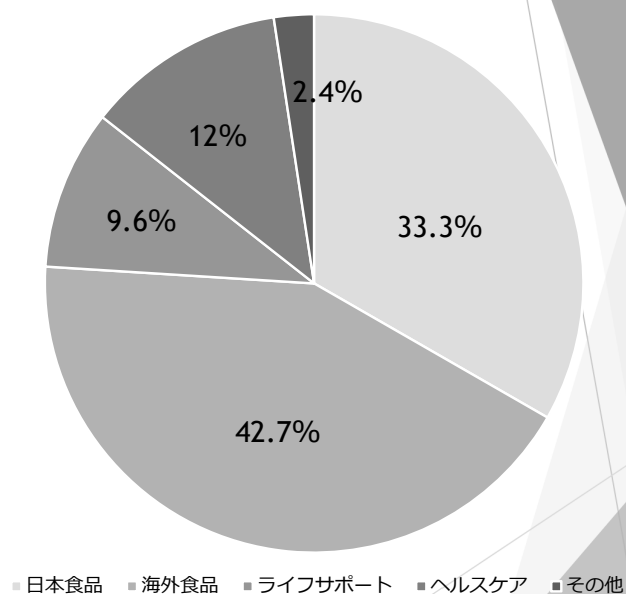
3

事業紹介

味の素

- ★日本食品
- ★海外食品
- ★ライフサポート
- ★ヘルスケア

2018年売上高に占める割合

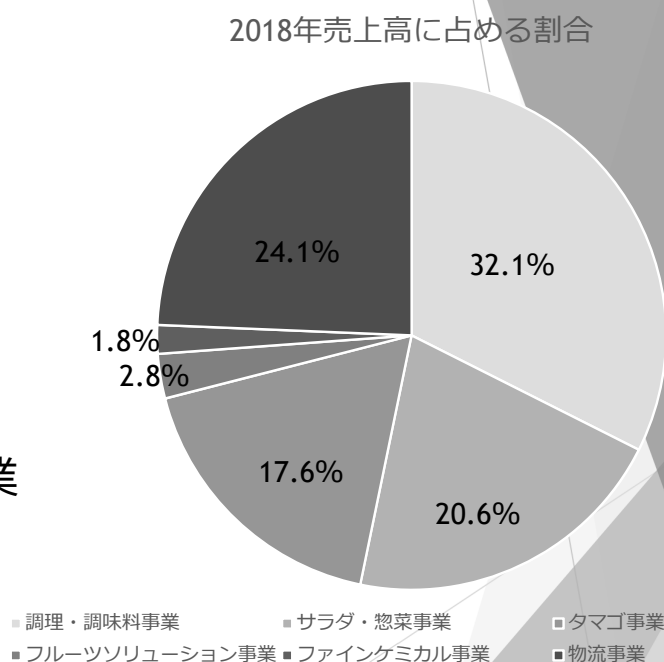


4

事業紹介

キューピー

- ★調理・調味料事業
- ★サラダ・惣菜事業
- ★タマゴ事業
- ★フルーツソリューション事業
- ★ファインケミカル事業
- ★物流事業



味の素

- ★日本食品（調味料・加工食品、冷凍食品、コーヒー類）
 - 100年以上に渡って築かれたブランド力、マーケティング力、研究開発力が強み
 - 減塩・減糖といった健康ニーズや調理の簡便化ニーズなどに対応していく
- ★海外食品（調味料・加工食品、冷凍食品、加工用うま味調味料、甘味料）
 - グローバルな製品開発・生産・販売体制、マーケティング力、ブランド力が強み
 - 雇用拡大や日本の技術導入による食品産業の発展に貢献
- ★ライフサポート（動物栄養、化成品）
 - 世界トップレベルのアミノ酸に関する知見、安全性の高い素材開発力、配合評価技術が強み
 - 動物栄養事業や電子材料事業
- ★ヘルスケア（医薬用・食品用アミノ酸、製薬カスタムサービス、ダイレクトマーケティング、香粧品）
 - 先端バイオ・ファイン技術を活かしたアミノ酸の生産力、レギュレーション対応力、サービス提供力が強み
 - 生活者のQOLの向上

キューピー

★調理・調味料事業

- 商品開発力、メニュー提案力、品質力
- 短時間調理でも満足な料理や育児食や介護食を通じて豊かな食生活に貢献

★サラダ・惣菜事業

- 地域ごとの嗜好に合わせた惣菜や鮮度にこだわったカット野菜が特長
- 「おいしさと日持ちの両立」がテーマ

★タマゴ事業

- 割卵し食品の原料として食品メーカーやレストランに届けたり、加工品にして販売
- 付加価値の展開拡大

7

★フルーツソリューション事業

- アオハタ株式会社が担う事業
- グローバルな果実栽培管理、高品質の原料調達、製造・加工・販売までの一貫した体制

★ファインケミカル事業

- レシチンやリゾチーム、卵殻膜などを商品化
- 発酵技術を活用したヒアルロン酸を医薬品食品、化粧品素材に

★物流事業

- 常温・定温・冷蔵・冷凍の4温度帯で品質、鮮度を守る
- 原料輸送サービスからスーパー・飲食店・コンビニ向け店舗配送まで手掛ける

8

	味の素			キューピー	
	2017/3	2018/3	2019/3	2017/11	2018/11
売上高	1,091,195	1,114,784	1,127,483	561,688	573,525
営業利益	83,617	78,706	53,149	31,261	33,067
経常利益	86,684	80,819	54,202	32,511	34,349
当期利益	53,065	60,124	29,698	18,099	18,320

(百万円)

★味の素は3月決算、キューピーは11月決算である。

9

経営指数

	味の素			キューピー	
	2017/3	2018/3	2019/3	2017/11	2018/11
一株純資産	1,082.90	1,128.44	1,113.93	1,539.94	1,582.27
自己資本利益率	8.66	9.57	4.75	8.24	8.09
営業利益率	7.66	7.06	4.71	5.57	5.77
自己資本比率	45.65	44.93	43.80	54.02	53.71

10

	味の素			キューピー	
	2017/3	2018/3	2019/3	2017/11	2018/11
総資産	1,350,105	1,426,230	1,393,869	419,207	421,373
純資産合計	609,673	720,613	685,960	263,432	266,100

課題

味の素

- * 健康な生活
- * 食資源
- * 地球持続性

キューピー

- * 健康寿命延伸への貢献
- * 子どもの心と体の健康支援
- * 資源の有効活用と持続可能な調達
- * CO2排出削減

参考文献

- <https://www.kewpie.com>
- <https://www.ajinomoto.com>

(株)三菱 UFJ 銀行と(株)三井住友銀行

荒木 善隆

私は、暮らしに欠かせない企業について調べたいと思い、銀行の比較を行いました。

まず、本社の場所については両社とも東京都千代田区にあり、三菱 UFJ 銀行と三井住友銀行は三大メガバンクの一角を占めています。

三菱 UFJ 銀行は東京三菱銀行と UFJ 銀行、三井住友銀行は住友銀行とさくら銀行とが合併して発足してできています。預金、収益を比較すると三菱 UFJ 銀行がどちらも上回っています。

シェアランキングを見ても 1 位 2 位を両銀行が独占していることから、大手の銀行であることがうかがえます。

では、なぜ両銀行が大手と言われるのか、またシェアランキングで上位なのかを分析していきたいと思います。

三菱 UFJ 銀行の場合、企業理念にあると思われます。それは「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」です。実際に三井住友銀行の海外支店が 18 店舗に対し、三菱 UFJ 銀行は 79 店舗となっています。そして ASEAN 地域の中でも急速な経済成長続けるタイの大手銀行である「アユタヤ銀行」を買収するなどアジアへの展開に力を入れています。

三井住友銀行は、効率性の高さが主な理由として挙げられます。例えば、銀行版の総資産利益率である RORA という指標でも高い数値となっており、メガバンクの中でも効率的に収益を上げていると言われています。

そんな大手の両銀行ですが、上記の通り合併した過去があります。なぜ合併したのか、理由を 2 つ挙げたいと思います。

1 つにゆうちょ銀行の存在です。多くのコンビニ ATM で利用でき、大株主が実質、国のため破綻のリスクが少ないのです

2 つ目に日本人の年収が下がっていることが挙げられます。これは、この 20 年でサラリーマンの平均賃金さが下がり続けているのは先進国では日本だけというほど深刻です。お金がないので、預金額さが下がり銀行の運営に影響が出ることになります。支店の減少などから大規模な「人員削減」とつながるなど、大手銀行も無関係ではないと思います。

調べを通じて、金融危機と言われる今世界の銀行はどうなのか、日本の銀行が世界を顧客にすることで現状が変わるのか、について興味湧いたのでまた機会があれば調べたいと思います。

三菱UFJ銀行と三井住友銀行

荒木 善隆

1

会社概要

2

	三菱UFJ銀行	三井住友銀行
本社	東京都千代田区	東京都千代田区
設立年	2006年1月1日	2001年4月 1 日
預金	1,516,079億	1,158,824億
収益	5,3兆円	2.1兆円

2019年 主な金融グループ、金融機関のメインバンク社数ランキング

順位	金融グループ	金融機関名	社数	シェア
1	三菱UFJFG	三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行	125,050	8.21%
2	三井住友FG	三井住友銀行、SMBC信託銀行	96,224	6.31%
3	りそなHD	りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行	79,738	5.23%
4	みずほFG	みずほ銀行、みずほ信託銀行	79,192	5.20%
5	ふくおかFG	福岡銀行、十八銀行、親和銀行、熊本銀行	38,437	2.52%
6	めぶきFG	足利銀行、常陽銀行	31,906	2.09%
7	ほくほくFG	北海道銀行、北陸銀行	27,400	1.80%
8	北洋銀行	北洋銀行(単独)	25,275	1.66%
9	千葉銀行	千葉銀行(単独)	22,546	1.48%
10	九州FG	肥後銀行、鹿児島銀行	22,417	1.47%
11	コンコルディアFG	横浜銀行、東日本銀行	22,040	1.45%
12	西日本FHD	西日本シティ銀行、長崎銀行	20,141	1.32%
13	山口FG	山口銀行、北九州銀行、もみじ銀行	18,705	1.23%
14	第四北越FG	第四銀行、北越銀行	18,148	1.19%
15	静岡銀行	静岡銀行(単独)	17,898	1.17%
16	広島銀行	広島銀行(単独)	17,039	1.12%
17	中国銀行	中国銀行(単独)	16,931	1.11%
18	七十七銀行	七十七銀行(単独)	16,064	1.05%
19	群馬銀行	群馬銀行(単独)	15,464	1.01%
20	八十二銀行	八十二銀行(単独)	15,074	0.99%

FGIはフィナンシャル(・)グループ、HDはホールディングス、FHDはフィナンシャルホールディングスの略

なぜ、シェアランキング上位なのか

三菱UFJ銀行

■ アジアへの展開

2013年に、タイの大手銀行

「アユタヤ銀行」の買収

※企業理念

(世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ)

三井住友銀行

■ 効率性の高さ

①メガバンクの中でも効率的に収益を上げている

②銀行版の総資産利益率であるRORAという指標でも高い数値となっている

銀行合併の理由

① ゆうちょ銀行の存在

多くのコンビニATMで利用でき、大株主が実質国なため破綻のリスクが低い

② 年収の低下

先進国の中で日本だけが年収が下がっている

5

お金がなければ、預金額が減って当然

銀行の危機

6

安定した仕事の代名詞だった銀行神話

スマホの「モバイルバンキングサービス」の登場により、支店に行く必要がなくなった

結果、大規模な「人員削減計画」とつながる。
(地方銀行だけでなく、三菱UFJや三井住友も)

分かったこと

- 顧客層を世界に広げるにより結果を残す方法があること。
- スマホの登場が、金融の危機につながる恐れのあること。
- 大手の銀行でさえ、リストラするほど日本の金融の未来が不安であること。
- 国の経済状況が銀行経営にもろに影響すること

参考文献

- <https://www.hr-force.co.jp/careerdojo/1902181400#link01>
- <https://www.atoq.tokyo/entry/mitsubishi-ufj-bank-kongo>
- <https://www.in-fra.jp/long-internships/articles/4323>
- <https://stage.st/articles/aQjYd>
- <https://newspicks.com/news/3252253/body/>
- <https://news.livedoor.com/article/detail/15835905/>

アディダス社とナイキ社

山田 剛綺

私は、アディダス社とナイキ社について調べました。まず初めに、両社の勤務地です。ナイキの本国はアメリカ合衆国のオレゴン州で、アディダスはドイツのバイエルン州です。

両社の企業理念について、ナイキの企業理念は「世界中のすべてのアスリートにイノベーションとインスピレーションを」です。ナイキは挑戦。革新的。社会貢献。の3点を大切にしている会社で、アスリートを支えるのはもちろん、スポーツだけではなく、社会貢献なども大切にしている会社です。

アディダスの企業理念は「Through sport, we have the power to change lives.」です。「スポーツを通して、私たちには人々の人生を変える力がある」というものです。スポーツはあらゆる文化や社会の中心的存在であり、人々の健康と幸福の原点でもあるといえます。

「ナイキの成り立ち」は、1985年にマイケルジョーダンと広告宣伝契約します。マイケルジョーダンとナイキがコラボしたシューズは大会で定められた色に反していたため、そのシューズを履いて試合に出るたびに多額の罰金がかされたが、それをナイキは宣伝効果を優先して、喜んで払い続けました。そして、1990年代にはアメリカのスポーツメーカーとしての、地位を確立し固め、スニーカーの2足に1足はナイキという時代を迎えました。さらに、2000年代に、人気歌手と共演したり、ラップミュージシャンと共演したり、また映画に進出したりと、様々な分野で宣伝をし続けました。

それに対して、アディダスは、ナイキにうまく対応することができず、道を失ったと騒がれているが、中国、台湾、香港で売り上げを伸ばしました。アウトドアとランニング部門で売り上げが伸びています。

アディダスはナイキに対して、サッカー部門では大きく勝利しています。

近代のスポーツ用品は、よこばい傾向にあり、その背景には、人々の健康志向があります。

健康志向で、スポーツ民以外の方も、ランニングや登山に出かけるブームが流行り、国民的関心も高まります。一方、日本では、ゴルフの若者離れ、少子高齢化でスポーツ業界は縮小傾向にあります。

日本の大手スポーツメーカーのアシックスは、海外市場の開拓に方向転換しつつある、しかし、依然として、世界のナイキとアディダスには大抵及ばない売上高です。

しかし、来年の東京オリンピックで、再び日本のスポーツ市場に大きな光が及ぼすと思います。

ナイキはスポーツ界の超有名人選手と契約を組み、マーケティングで成功しました。また、スポーツ選手だけではなく、歌手など幅広い業界の人との連携で成功させました。

スポーツ業界は、近年健康志向の上昇により、ランニングシューズの需要が高まってきました。

ミズノなどがアディダスに売り上げを近づけて、追い越すためには、有名人達と契約し、宣伝してもらい、まず多くの人にそのブランドの良さを伝えてもらうことから始めることが大切だと思います。

アディダス社・ナイキ社の比較・分析

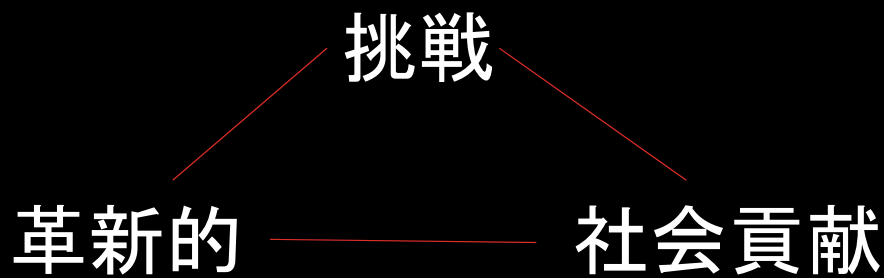
山田剛綺

会社概要

	ナイキ	アディダス
本社	アメリカ合衆国・オレゴン州	ドイツ・バイエルン州
創立	1968年	1949年
業務内容	スポーツ用品販売	アディダス・リーボックブランド製品の販売とその付帯事業
従業員数	6万2200人	42,540名
種類	株式会社	株式会社

ナイキの企業理念

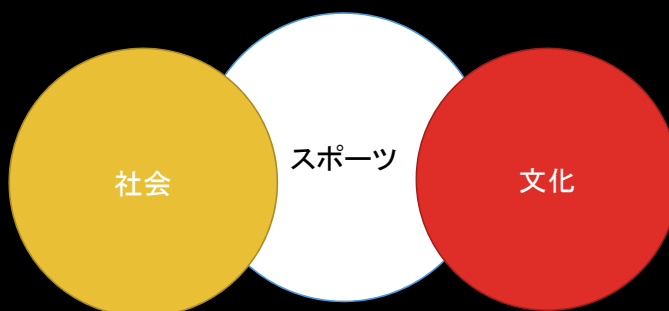
『世界中のすべてのアスリートにイノベーションとインスピレーションを』



アディダスの企業理念

「Through sport, we have the power to charge lives」

スポーツを通して、私たちには人々の人生を変える力があります。



ナイキの成り立ち 1970年代

- 1973年にナイキは初めてアスリートを広告宣伝に起用
- 伝説のランナーにナイキと契約を結んだ
- 彼の活躍で、ナイキは自信に、満ち溢れて、ブランドイメージを確率
- 1970年~1978年、ジョギングブームを仕掛ける
- ランニングは、人気であったが、健康志向のイメージには、程遠かった
- 1970年代に、ランニングシューズ市場の50%を占めていて、ランニングブームは、ナイキに大きな追い風となった

ナイキの成り立ち1980年代

- 1985年に、マイケル・ジョーダンと広告宣伝契約
- この契約が、後にナイキに大きな影響を与えることは想像できなかった
- コラボ商品のエアジョーダンは、定めた色使い違反
- 多額な罰金が課されるが、ナイキは宣伝効果を優先して、喜んで罰金を払い続けた



ナイキの成り立ち 1990年代

- ナイキは、アメリカのスポーツメーカーとしての、地位を確率固めていた
- スニーカーの2足に1足は、ナイキだった
- マイケルジョーダンとの、契約は続いていた



ナイキの成り立ち 2000年代

- 人気歌手と共演して、エア・フォース・ワンを買うことにちなんだ曲
- また、ラップミュージシャンのカニエ・ウェストとのコラボレーションを始めた
- ウェストのスターとしての影響力と、ユニークなデザインの相乗効果でシューズは即完売
- スニーカーにテクノロジーを採用、映画とのコラボも実現して、新たな革命を起こした

アディダス

- ・ ナイキに上手く対抗することができずに、「道を失った」と騒がれている
- ・ しかし、北米とグレーターチャイナ(中国、台湾、香港)で売上高を大きく伸ばしている
- ・ アウトドアとランニング部門の売りが伸びている
- ・ アディダスはナイキに対して、サッカーの部門では大きく勝利している
- ・ 2026年のアメリカサッカーW杯が大きく今後のアディダスの運命を左右する

ミズノの2強への挑戦

- ・ ナイキが、1990年代後半にエアマックスで大ブームを巻き起こした
- ・ 一方で、アシックスは「暗黙時代」を迎えていた
- ・ その要因は、バブル崩壊だ
- ・ スキー・ゴルフ用品などがの収益が悪化
- ・ 一方で、海外事業はあまり高くなかった
- ・ 最終赤字は、98年度まで7期連続で収益が低下した
- ・ 経営戦略で、ランニングシューズに転換した結果
- ・ 健康志向の上昇で、ランニングブームが到来して、売上は大きく転換した

デサント

- デサントが転機を迎えたのは、1998年
- アディダスと28年間結んでいたライセンス契約を終了した→売上の4割を失う危機に陥った→アディダスショック
- しかし、一つの市場やブランドに頼ることなく、様々な市場を開拓して、業績急降下のリスクを避けた
- その一つの例が韓国である。「韓国人は、スポーツウェアを普段着で着用する」この点に着目して、販売網を確立した
- また、ブランド戦略にも注目した。ナイキやアディダスとは異なる、様々なブランドを保有して、きめ細かなマーケティングを展開した

2019 総益決算書

百万円	ナイキ	アディダス
総収入	39,117	21,915
売上総利益	17,474	11,363
営業費用合計	34,345	19,547
営業利益	4,772	2,368
純利益	4,029	1,701

USD百万ドル

四半期損益計算書

	ナイキ				アディダス			
	2019年8月31日	5月31日	2月28日	2018年11月30日	2019年3月31日	2018年12月31日	9月30日	6月30日
総収入	10660	10184	9611	9374	5883	5233	5873	5261
売上総利益	4871	4633	4339	4105	3151	2732	3044	2752
営業利益	1543	1227	1248	963	875	129	901	592
当期純利益	1367	989	1101	847	632	107	658	397

USD百万ドル

業界全体の動向

- ・近代のスポーツ用品業界は、横ばい傾向にある
- ・背景→健康志向＝ランニング、登山
- ・日本では、ゴルフの人口減少、少子高齢化で日本市場は小さくなりつつある
- ・日本企業(アシックスなど)は、海外市場を開拓しているが、依然ナイキとアディダスに対しては、収益に圧倒的に差がある
- ・東京オリンピックで、日本市場が大きな穴場になる可能性

まとめ①

- ・ ナイキとアディダスは、日本企業に比べて、圧倒的な規模
- ・ アシックス＝総売上は4000億円規模＊ナイキは、3兆円規模
- ・ ナイキとアディダスでは、収益に大きく差が生まれている
- ・ しかし、ナイキとアディダスの日本市場は、2017年度にアディダスが1位を奪取した
- ・ 今後は、東京オリンピックで市場の拡大が見込まれるが、少子高齢などで、市場が縮小する可能性もあるだろう

まとめ②

- ・ ナイキはスポーツ界の超有名選手を使用して、マーケティングで成功した
- ・ また、スポーツ選手に限らず、歌手など幅広い業界との連携で成功した
- ・ スポーツ業界は、近年健康志向の上昇で、ランニングシューズに需要が高まっている
- ・ 健康志向の需要は高まる一方であり、多方面の影響で今後の需要が大きく伸びる可能性があり、ナイキとアディダスの2強に食い込める企業が数十年後に進出してくることを期待している
- ・ 価格競争が生まれ、且つ選択肢が増えるために消費者にはメリットが増える

参考文献

業界動向リサーチ, スポーツ用品業界, 最終閲覧日(2019年10月22日)

<https://gyokai-search.com/3-sport-maker.html>

SEVENTIE TWO, JAPAN 揺らぐ「ナイキ」帝国、日本市場ではアディダスが逆転, 最終閲覧日(2019年10月22日)

<https://www.seventietwo.com/ja/business/SportBrandsinJapaneseMarket>

Investing, AD&Gn収益計算書最終閲覧日(2019年10月22日)

<https://jp.investing.com/equities/adidas-salomon-income-statement>

Investing, NIKE収益計算書最終閲覧日(2019年10月22日)

<https://jp.investing.com/equities/nike-income-statement>

Forbes Japan, 最終閲覧日(2019年11月12日)

<https://forbesjapan.com/articles/detail/18454>

企業研究(Vol.55)アシックス スポーツ用品メーカー「寡黙なランナー」2強超えの挑戦, 最終閲覧日(2019年11月12日)

<https://ci.nii.ac.jp/naid/40020540717>

企業研究(Vol.89)デサント スポーツ用品 巨大市場に挑まない, 最終閲覧日(2019年11月12日)

<https://ci.nii.ac.jp/naid/40020898520>

(株)テレビ朝日ホールディングスと日本テレビホールディングス(株)

小林 郁斗

私は今回の二社間の比較に株式会社テレビ朝日ホールディングス（以下、朝日 HD と記す）と日本テレビホールディングス株式会社（以下、日テレと記す）を選択した。この二社を選んだ理由としては毎日見ている二社の番組はどのような経営方針でどのくらい利益を出しているのかという興味を抱いた、というのが一番の大きな理由である。これから、二社の比較をしていきたい。

二社の会社概要についてみていく。朝日 HD は本社を東京都港区におき、創立年は 1957 年 11 月 1 日（昭和 32 年 11 月 1 日）、代表取締役は沖中進、従業員数は 4164 人（連結）、単体で見ると 73 人である。資本金は 366 億 5430 万円である。連結子会社は 3 会社、持分法適用関連会社が 9 会社、テレビ朝日の連結子会社は 21 会社、持分法適用関連会社が 6 会社存在している。事業内容は朝日 HD 株式等の保有を通じて企業グループの統括、運営等を行う認定放送株式会社というものである。一方で日テレは本社を東京都港区におき、創立年は 1952 年 10 月 15 日（昭和 27 年 10 月 15 日）、代表取締役は大久保好男、従業員数は 200 人、資本金は 186 億円である。日テレには子会社が 42 社、関連会社が 13 社、その他が 1 社、財団・社団法人 4 社ある。事業内容は地上放送・BS 放送・CS 放送 3 波の一体経営、グループ競争力の強化とコンテンツ価値の最大化、戦略機能の集約と新事業への積極的な挑戦である。

朝日 HD の特徴は朝日新聞社系、ANN 24 局のネットワークを形成するキー局であること。メディア・コンテンツビジネスや、生活・健康関連事業、不動産賃貸を手掛けていること。「アメーバTV」などのインターネット事業を手掛けることがあげられる。日テレの特徴は民放第一号であること。「24 時間テレビ」を通じ、福祉事業や環境事業、災害援助や救助などに携わること。メディア・コンテンツ事業を担う日テレは視聴率三冠王を獲得し、地上波テレビ広告収入が好調。

次に経営指標と今後についてみていきたいと思う。朝日 HD の ROE は 5.12%、ROA は 3.85%。一方日テレの ROE は 5.41%、ROA は 4.23%である。朝日 HD はテレビ業界に「安定」、「安心」は存在しないが、キー局なので、そう簡単には潰れないと予想できる。日テレはイベント事業・映画事業に力を入れていくと予想できる。

結論として、ROE・ROA とともに理想の数字ではなかった。

日本テレビホールディングス株式会社と 株式会社テレビ朝日ホールディングス

26019470 小林郁斗



会社概要

	日本テレビホールディングス株式会社	株式会社テレビ朝日ホールディングス
本社所在地	東京都港区	東京都港区
代表取締役	大久保好男	沖中進
従業員数	200人	4164人(連結)
資本金	186億円	366億5430万円

グループ会社

- 日本テレビホールディングス株式会社
 - 日本テレビ放送網(株)
 - (株)BS日本
 - (株)CS日本
- 株式会社テレビ朝日ホールディングス
 - (株)テレビ朝日
 - (株)ビーエス朝日
 - (株)シーエス・ワンテン

日本テレビホールディングス株式会社の特徴

- 民放第一号
- 「24時間テレビ」を通じ、福祉事業や環境事業、災害援助や救助などに携わる
- メディア・コンテンツ事業を担う日本テレビは視聴率三冠王を獲得し、地上波テレビ広告収入が好調。

株式会社テレビ朝日ホールディングスの特徴

- 朝日新聞社系、ANN24局のネットワークを形成するキー局。
- メディア・コンテンツビジネスや、生活・健康関連事業、不動産賃貸を手掛けている。
- 「アメーバTV」などのインターネット事業を手掛ける。

決算情報

(単位:百万円)

	日本テレビホールディングス株式会社	株式会社テレビ朝日ホールディングス
売上高	423, 663	304, 000
経常利益	61, 239	18, 000
親会社株式に帰属する当期純利益	37, 416	12, 000
総資産	848, 629	426, 070
純資産	655, 772	322, 793
		2017年度

経営指標

	日本テレビホールディングス株式会社	株式会社テレビ朝日ホールディングス
ROE	5.41%	5.12%
ROA	4.23%	3.85%

日本テレビホールディングス株式会社の今後

- イベント事業、映画事業に力を入れて行く。
- 一番の目玉は「DEATH NOTE」のイベント

株式会社テレビ朝日ホールディングスの今後

- テレビ業界に「安定」、「安心」は存在しないが、キー局なので、そう簡単には潰れない。

まとめ①

- 純資産で比べると株式会社テレビ朝日ホールディングスよりも日本テレビホールディングス株式会社の方が良い成績である。
- 日本テレビホールディングス株式会社は多く売り上げているように見えるが、実際はROE、ROAとも理想の数字ではないように思われる。
- 実績を残している株式会社テレビ朝日ホールディングスでもROE、ROAは理想といわれている値には届いていない。

まとめ②

- 株式会社テレビ朝日ホールディングスは新しい事業を展開しないと業績を上げるにはいたらない。
- 日本テレビホールディングス株式会社は海外へも支社を出しているが株式会社テレビ朝日ホールディングスは海外への取り組みは薄い。

キリン HD(株)とサントリーHD(株)

船津 一帆

今回、私はキリン HD とサントリーHD の分析・比較対象を行った。

まず、両者とも HD の形態をとっており 2018 年 12 月 31 日現在において、キリン HD は 192 社の子会社を保有しており、サントリーHD は 299 社の子会社を保有している。

キリン HD における有名な子会社としてはキリンビール株式会社、キリンビバレッジ株式会社、メルシャン株式会社、協和発酵キリン株式会社などがある。また、サントリーHD における有名な子会社にはサントリービール、サントリー食品インターナショナル、サントリースピリッツなどがある。

次に、子会社を詳しく見ていきたい。キリンビールは 2018 年ビール類国内シェアにおいて 2 位の実績があり代表的な商品には一番搾り、氷結などがあり最近では本麒麟がヒット商品となっている。キリンビバレッジはキリン HD における清涼飲料水を販売する部門であり、代表的な商品にはキリンレモン、午後の紅茶などがある。サントリービールは赤字部門であったが 2008 年以降は黒字経営を続けており、その背景には代表的な商品であるザプレミアムモルツの活躍が大きかった。サントリー食品インターナショナルはサントリーHD の強みであり 2018 年の清涼飲料水国内シェアにおいて 2 位の実績を持ち、代表的な商品には伊右衛門、なっちゃんなどがある。サントリースピリッツはウイスキーを販売する部門であり、根深いファンを多数持ち兵庫県にも蒸留所がある。

近年のビール市場の動向は高齢化におけるビール離れが表れており今後もこの傾向は続くと思われる。また、アサヒビール・キリンビール・サントリービール・サッポロビールの 4 社が市場の 99% を占めており、その中でもアサヒビールは 2010 年から 9 年連続でビール類国内シェアトップを取り続けている。理由としては 1987 年に登場した、スーパードライが大きな原動力となっている。そして、2018 年には発泡酒・新ジャンルの売り上げの累計がビール市場の 50% 超を占めるようになり、その背景にはビールの方が発泡酒・新ジャンルに比べて製造コストがかかる上に、酒税もより多く徴取されるため商品化の際ビールの値段が高くなり消費者が離れていったためである。

近年の清涼飲料水市場の動向としてはビール市場とは違い 2017 年は前年比 1.8% を記録している。品目別では、お茶系飲料が最も多く、炭酸飲料、ミネラルウォーター、コーヒー飲料、果実飲料と続いている。

この比較・分析を通して、子会社の数を見ても分かるようにサントリーHD はキリン HD より多角の経営を行っているように思えた。飲料系ではキリン HD はサントリーHD よりビール類が強く、サントリーHD はキリン HD より清涼飲料水が強い事が分かった。

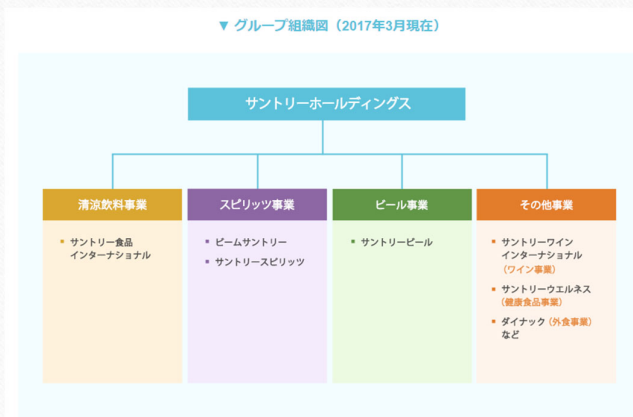
麒麟HD(株)とサントリーHD(株)の比較・分析

船津一帆

会社概要

	麒麟HD	サントリーHD
発行済株式数	914,000,000株	687,136,196株
代表取締役社長	磯崎功典	新浪剛史
資本金	102億4793357円	700億円
従業員数	30,464人 (2018年 12月31日現在)	39,466人 (2018年 12月31日現在)
グループ会社数	192 (2018年 12月31日現在)	299社 (2018年 12月31日現在)
企業コンセプト	よろこびがつなぐ世界へ	水と生きる

2社 グループ会社



キリンホールディングス子会社

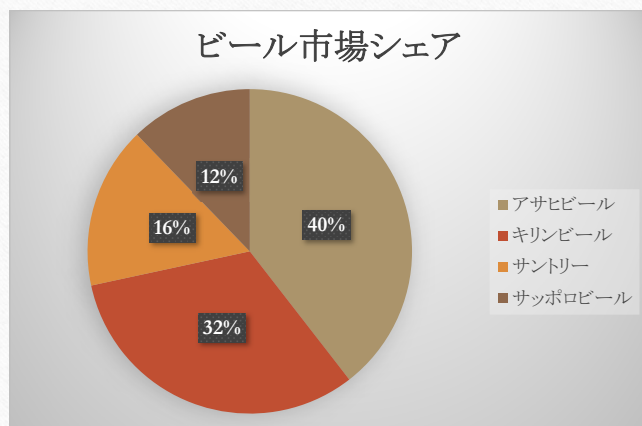
代表的な子会社	代表的な商品	概要
キリンビール	一番搾り、氷結、のどごし生	1885年にジャパン・ブルワリー・カンパニーとして設立。2018年度 ビール類シェア国内2位。最近では「本麒麟」という商品がヒット。
キリンビバレッジ	キリンレモン、午後の紅茶、トロピカーナ	1991年にキリンビールの清涼飲料水事業部門を統合し設立。
メルシャン	シャトー・メルシャン、エブリイ、まっかい梅酒	国内最大規模のワインメーカー。他にも焼酎や梅酒も製造、販売している。
協和発酵キリン	コニール、アレロック、セルテクト	医療用医薬品事業等を行う、製薬会社。営業収益が全体の40%と勢いがある。

サントリーホールディングス子会社

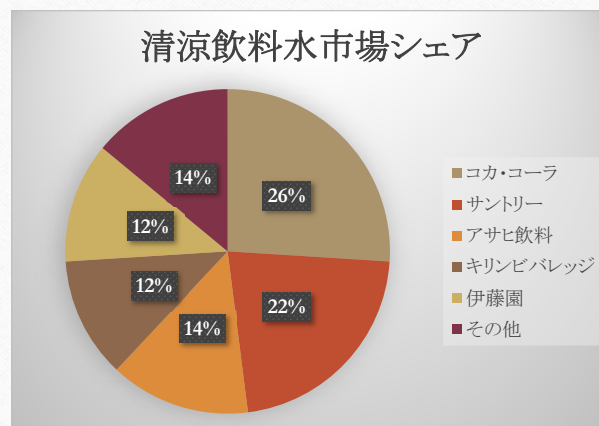
代表的な子会社	代表的な商品	概要
サントリービール	ザ・プレミアム・モルツ、金麦、ジョッキ生	1963年にビール事業に参加して以来長年、赤字が続いたが2008年に初の黒字に。
サントリー食品インターナショナル	伊右衛門、なっちゃん、C.C.レモン	サントリーHDの清涼飲料水部門を受け持つ中核子会社。2018年度国内飲料水2位
サントリースピリッツ	ジムビーム、メーカーズマーク、山崎	ブランド力があり根深いファンを持つ。兵庫にも蒸留所を持つ。
サントリーワイン	登美の丘シリーズ、塩尻シリーズ、赤玉	国内外のワイン事業を行っている。

各種シェア

ビール市場シェア



清涼飲料水市場シェア



各種シェアⅡ（補足）

- ビール市場はグラフで示した4社による寡占市場になっている。
- ビール市場において麒麟ビールは約32%、サントリーは約16%と麒麟ビールは2倍のシェアを占めている。
- 清涼飲料水市場ではサントリーが22%、麒麟ビバレッジが12%とサントリーが高いシェアを占めている。
- 清涼飲料水市場はビール市場に比べて多くの企業が参入している。

近年のビール市場の動向

（補足）ビール類はその種類に応じて①ビール、②発泡酒、③新ジャンル分けられる。主な違いは原料の麦芽比率にある。

ビールの国内市場規模は若者のビール離れ、飲酒人口の高齢化などもあり14年連続で減少しており、今後もさらなる減少が予想される。

アサヒビールは2010年から9年連続でトップ。1987年の「スーパードライ」の登場以降シェアを拡大している。

かつて圧倒的№1であった麒麟ビールはアサヒビールの台頭のより低迷し、2010年から9年連続2位となっている。

2018年には発泡酒・新ジャンルの累計がビール市場の50%超を占め、初めてビールを逆転した。（この背景には製造コストがかかり、その上ビールのほうが酒税がかかるというルールにより、値段の高騰で消費者が離れていったというものがある。）

近年の清涼飲料水市場の動向

(補足) 清涼飲料水とは乳酸菌飲料と乳及び乳酸菌を除く、アルコール1%未満の飲料を言う。

2017年の販売金額は、前年比1.8%増加の3兆9,478億円であり2014年増加を記録している。

品目別ではお茶系飲料で最も多く、炭酸飲料、ミネラルウォーター、コーヒー飲料、果実飲料と続きます。

無糖タイプの強炭酸飲料が好調であり無糖・強炭酸タイプは健康志向を求める大人を中心にヒットしている。

人口減少による国内消費が頭打ちを迎えているため、今後は中国や東南アジアなど海外での事業展開を活発にしてくと思われる。

各HD中核企業動向

麒麟ビール

- 2011年に当時ブラジル2位のビールメーカーであったスキン・カリオールを3000億円で買収するも2015年の決算ではブラジル事業で1100億円の赤字を計上した。
- 現在は、低迷するビール類を補うためにチューハイ・カクテル分野におけるブランド強化を図っている。

サントリー食品インターナショナル

- 2015年にJTの飲料ブランドと自動販売機事業を1500億円で買収し、事業トップのコカ・コーラに迫ってきている。
- 欧州、東南アジア、オセアニアを中心とした海外展開と積極的に行っている。

2社・連結貸借対照表

キリンHD

百万円	2017	2018
非流動資産	1,526,351	1,471,866
流動資産	872,221	831,758
資産合計	2,398,572	2,303,624
非流動負債	556,472	512,755
流動負債	612,960	589,949
負債合計	1,169,432	1,102,704
純資産合計	2,398,572	2,303,625

サントリーHD

百万円	2017	2018
非流動資産	3,304,835	3,256,110
流動資産	1,274,741	1,165,753
資産合計	4,579,576	4,421,864
非流動負債	1,990,767	1,773,215
流動負債	1,043,096	996,959
負債合計	3,033,863	2,770,175
純資産合計	4,579,576	4,421,864

2社・連結損益計算書

キリンHD

百万円	2017	2018
売上収益	1,853,937	1,930,522
売上原価	1,051,167	1,097,153
売上総利益	812,562	833,369
営業利益	211,000	198,322
当期利益	266,745	195,211

サントリーHD

百万円	2017	2018
売上収益	2,157,531	2,250,782
売上原価	1,095,535	1,172,720
売上総利益	1,061,995	1,078,062
営業利益	253,639	250,859
当期利益	251,840	181,387

(株)オリエンタルランドと(合)U S J

林 完和

- ・資本金の数値で見ると、オリエンタルランドは合同会社U S Jに比べ、約 12 倍超
- ・従業員数の数値で見ると、オリエンタルランドは合同会社U S Jに比べ、約 2 倍超
- ・入園者数も数値で見ると、オリエンタルランドは合同会社U S Jに比べ、約 2 倍超
- ・オリエンタルランドは事業として、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーのテーマパーク運営、東京ディズニーランドホテルをはじめとする 6 つのホテル、商業施設イクスピアリや、2 つのテーマポートをつなぐモノレールなど力を入れているが、それに比べ、合同会社U S Jは、ユニバーサルスタジオジャパンのテーマパーク運営しかなく、合同会社であるため、オリエンタルランドのようにいろんな事業に羽を伸ばせないことが欠点である。

・両会社どちらも取り組みとして、テーマパークを 1 つの街として考えており、ゴミの分別を徹底して常に清潔を保つなど、お客様に夢と希望を与え、楽しいひと時を過ごしてもらえるよう努力をしている。

・2 つの会社の強調する取り組みはほとんど一緒であるが、唯一違うのは、テーマパークとお客様の安全の確保である。実際、2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災で、東京ディズニーリゾートは、震度 5 強の地震に見舞われたという。その当時、両テーマパーク内には、七万人もの来場者がいたが、スタッフ総勢 1 万人でぬいぐるみを配ったり、食料を配ったりなどその場の平静を保ち、お客様の命を守り抜いたという。それは、2 日に 1 回行われる最悪の状況を見添えた安全訓練のおかげであり、地震が来ても想定内であったという。

・東京ディズニーリゾートは今後、2020 年 4 月 15 日に新エリアがオープン、また 2022 年には、現在立体駐車場として使われている場所を取り壊して、8 つ目のテーマポートの開業など、たくさんのイベントを予定している。

・ユニバーサルスタジオジャパンは今後、2020 年 7 月に新しいエリア「SUPER NINTENDO WOULD」の開業を予定している。

・ユニバーサルスタジオジャパンは拡張余地がなく、とてもしんどい状況にあり、解決策として、クルーサービス棟とバックヤード建物の取り壊し、立体駐車場の取り壊し、日本製鉄製鋼所の買い取りなどの案が上がっているが、どの案にも問題が生じ、現状、新しいアトラクションを取り入れたり、新しいエリアをオープンするなら、今あるアトラクションを取り壊すしかない。

・合同会社U S Jは未上場企業なので、発表されないところが多い。

・合同会社U S Jの 2016 年 3 月の株主資本比率は 46.3%で、2016 年 3 月の株主資本比率は 77.1%。よってオリエンタルランドの方が企業経営の安全性が大幅に高いことが分かる。

・どちらの会社も新しいエリアを出す際に、ただ発表するだけでなく動画などの公報に力を入れていることが分かった。

オリエンタルランドと合同 会社U S Jの比較

学籍番号 26019473

氏名 林 完和

報告内容

- ▶ それぞれの会社概要
- ▶ 会社概要比較
- ▶ 事業案内
- ▶ それぞれの取り組み
- ▶ 毎年の入場者数比較
- ▶ 東京ディズニーリゾートの今後の施設開発について
- ▶ 東京ディズニーリゾートの今後のエリア拡大について
- ▶ ユニバーサルスタジオジャパンの今後のエリア拡大について
- ▶ ユニバーサルスタジオジャパンの拡張余地問題について
- ▶ 財務諸表：貸借対照表
- ▶ 財務諸表：損益計算書
- ▶ まとめ



オリエンタルランドの会社概要

- ▶ 商号：株式会社オリエンタルランド
- ▶ 本社所在地：千葉県浦安市舞浜1番地1
- ▶ 設立：1960年（昭和35年）7月11日
- ▶ 代表取締役社長：兼)COO 上西 京一郎
- ▶ 資本金：632億112万7千円
- ▶ 従業員数：23,108名（社員 3411名 準社員 19,697名）＊2019年4月1日現在
- ▶ 業務提携先：ディズニー・エンタプライゼズ・インク
- ▶ 入園者数：3,019万人

合同会社USJの会社概要

- ▶ 商号：合同会社ユー・エス・ジェイ
- ▶ 本社所在地：大阪府大阪市此花区桜島2丁目1番33号
- ▶ 設立：1994年（平成6年）12月
- ▶ 代表取締役社長：兼) CEO J.L. ボニエ
- ▶ 資本金：50億円
- ▶ 従業員数：10,773名（社員：1,875名、アルバイト：8,898名）＊2018年12月現在
- ▶ 業務提携先：ユニバーサル・スタジオ・ジャパン
- ▶ 入園者数 1,390万人



会社概要比較

	オリエンタルランド	合同会社 U S J
所在地	千葉県浦安市舞浜1番地1	大阪府大阪市此花区桜島2丁目1番33号
設立	1960年（昭和35年）7月11日	1994年（平成6年）12月
代表取締役社長	COO 上西 京一郎	CEO J. L. ボニエ
資本金	632億112万7千円	50億円
従業員数	23,108名	10,773名
業務提携先	ディズニー・エンタプライゼズ・インク	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン
入園者数	3,019万人	1,390万人

事業案内：オリエンタルランド

1. テーマパーク事業

東京ディズニーランド・東京ディズニーシー、2つのテーマパークの経営・運営

2. ホテル事業

株式会社ミリアルリゾートホテルズ

東京ディズニーランドホテル

東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ

ディズニーアンバサダーホテル

株式会社ブライトンコーポレーション

東京ディズニーセレブレーションホテル

浦安ブライトンホテル

京都ブライトンホテル

3. その他の事業

株式会社イクスピアリ

複合商業施設「イクスピアリ」

株式会社舞浜リゾートライン

モノレール

オリエンタルランドの取り組み

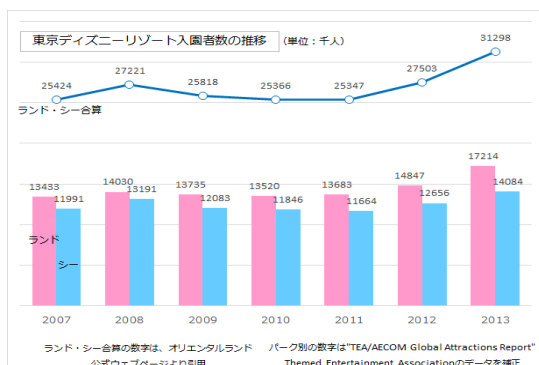
- ▶ マネジメント体制
 - ▶ テーマパークの安全の確保
 - ▶ 環境活動
 - ▶ お客様と社会との関わり
 - ▶ 従業員との関わり
 - ▶ 社会貢献運動
- etc...

合同会社USJの事業案内と取り組み

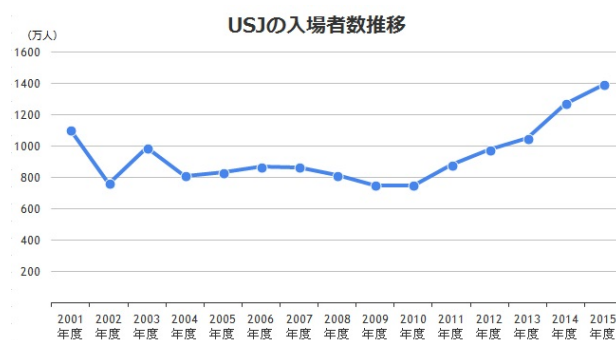
1. 事業案内
 - ・ テーマパーク事業
ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの運営
1. 取り組み
 - ・ 社会貢献
 - ・ 環境活動
 - ・ ダイバーシティ
 - ・ コンプライアンス

毎年の入場者数の比較

東京ディズニーリゾート



ユニバーサル・スタジオ・ジャパン

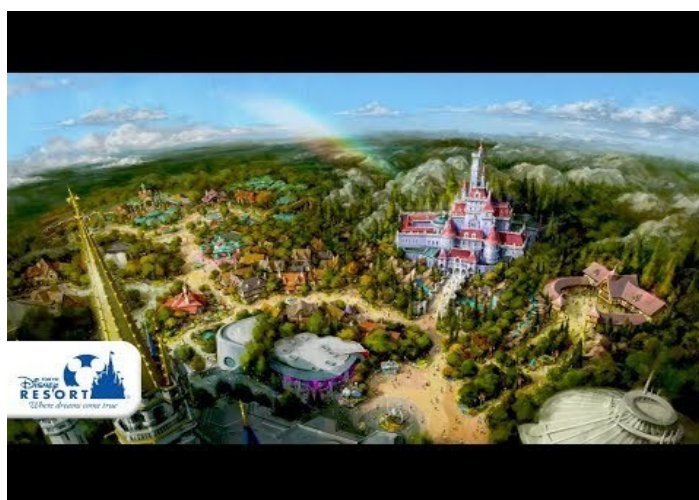


東京ディズニーリゾートの今後の施設開発について

2020年4月15日に新エリアがオープン

現在、トゥモローランドにある商品施設や、一部のアトラクションをクローズしており、「美女と野獣エリア」や「ベイマックス」をテーマとしたアトラクションなどが追加される。

また、東京ディズニーリゾート内のホテルの客室追加など、テーマパークだけでなく、東京ディズニーリゾート全体の価値向上を目標にやっていくとのこと。



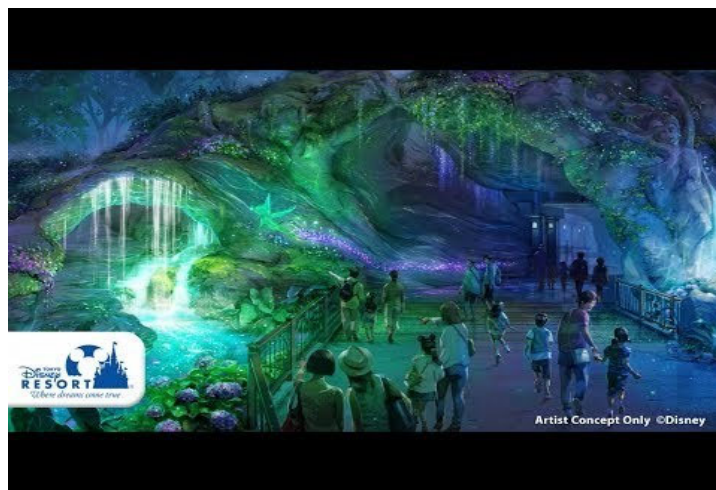
東京ディズニーリゾートの今後のエリア拡大について

2022年、東京ディズニーシーに8つ目のテーマポートが開業される。
エリア名は、「ファンタジースプリングス」

新テーマポート、ファンタジースプリングスは、魔法の泉が導くディズニーファンタジーの世界をテーマとし、「アナと雪の女王」「塔の上のラプンツェル」「ピーターパン」の世界を描いてる。また、パーク内に最上級ホテルを有するディズニーホテルが新しくできる。

新しいテーマポートは、現在オフィシャルホテルの前の駐車場を開拓してできるとのこと。

総投資額は、2500億円を超える。



ユニバーサルスタジオジャパンのエリア拡大について

2020年7月ユニバーサルスタジオジャパンに新しいエリアができる。
名前は「SUPERNINTENDO WORLD」

USJの任天堂マリオエリアの場所は、「ウォーターワールド」エリアと「ウィザーディング・ワールド・オブ・ハリー・ポッター」エリアの間にできるということ。主なアトラクションとしては、ゲームでも馴染み「マリオカート」や「ヨッシーのライド型アトラクション」また、マリオの世界に出てくるような建物をモチーフとした、ショップやレストランができるという。

総投資額は、600億円を超える。



ユニバーサルスタジオ ジャパンの拡張余地問 題について

現在、ユニバーサルスタジオジャパンは
夢洲にあり、54haの面積がある。

拡張余地に使われる可能性がある場所を
取り上げると

1.クルーサービス棟

クルーさんの準備をするところが、なくな
る。

2.バックヤード建物

同上

3.立体駐車場

お客様が車で来るという利便性がなくな
る。

4.日本製鉄製鋼所

買い取ろうとすると莫大な資金がかかる。

以上より、現状USJは拡張余地に乏しく、
現在のアトラクションを取り壊し、新し
いアトラクションを取り入れるしかない。



財務諸表：貸借対照表（単位：百万円） ＊（2015.2016年比較）

会社名	オリエンタルランド		合同会社USJ	
日付	2015年	2016年	2015年	2016年
流動資産	231,525	281,624	非公開	
非流動資産	474,308	482,079	非公開	
資産合計	705,833	763,703	294,123	740,020
流動負債	120,044	124,964	非公開	
非流動負債	56,702	56,360	非公開	
負債合計	176,746	181,324	180,294	397,593
純資産合計	529,136	582,378	非公開	
負債純資産合計	705,883	763,703	非公開	

財務諸表：損益計算書（単位：百万円）

*（2015.2016年比較）

会社名	オリエンタルランド		合同会社U S J	
日付	2015年	2016年	2015年	2016年
売上総利益	170,367	171,135	138,577	非公開
営業利益	110,605	107,357	39,082	非公開
税引前利益	110,486	109,135	非公開	
当期利益	72,063	73,928	22,244	17,483

まとめ

- ・資本金など数値だけで見ると、圧倒的にオリエンタルランドが強い。
- ・合同会社U S J は未上場企業なので、発表されないところが多い。
- ・ユニバーサル・スタジオ・ジャパンも東京ディズニーリゾートも入場者数は年々増加傾向。だが、圧倒的に東京ディズニーリゾートのほうが多い。
- ・合同会社U S J の2016年3月の株主資本比率は46.3%で、2016年3月の株主資本比率は77.1%。よってオリエンタルランドの方が企業経営の安全性が大幅に高いことが分かる。
- ・どちらの会社も新しいエリアを出す際に、ただ発表するだけでなく動画などの公報に力を入れていることが分かった。
- ・新しいエリアに対する投資額を見ても、東京ディズニーリゾートのほうが大きく上回る。
- ・現状ユニバーサルスタジオジャパンは拡張余地がなく、今後アトラクションが新しく入れ替わっていくことが予想される。
- ・ユニバーサルスタジオジャパンより、東京ディズニーリゾートの方が企画していることが多数あり、第三者の観点から見ても、ユニバーサルスタジオジャパンが、東京ディズニーリゾートに売り上げて勝つことはまずないであろうと考えられる。

(株)ファーストリテイリングと(株)ワールド

近藤 彩和

大手アパレル企業であるファーストリテイリングとワールドについて調べました。まずは企業概要です。

○ファーストリテイリング

設立 1963 年 5 月 1 日 代表者 柳井正 従業員数 1345 人 平均年齢 38 歳 平均年収 8,773,000 (円) 資本合計 983,543 (百万円) 売上高 2,290,548 (百万円) 決算 8 月

○ワールド

設立 1985 年 4 月 1 日 代表者 上山健二 従業員数 184 人 平均年齢 47.7 歳 平均年収 6,341,453 (円) 資本合計 78,121 (百万円) 売上高 249,861 (百万円) 決算 3 月

→以上から分かるように二つの会社には規模に大きな差があり、ファーストリテイリングの売上高はワールドの約 10 倍、また当期利益は約 26 倍もあります。

次に各会社についてそれぞれ詳しく調べました。

～ファーストリテイリング～

・強み

① 海外への店舗展開

→国内事業：2210 店舗（ユニクロ 817 店舗・G U 421 店舗・その他 972 店舗）

海外事業：1379 店舗（ユニクロ 1379 店舗）

② 商品の高品質・低価格

③ 対象＝幅広い広い世代・性別問わず誰でも

④ 改革性

～ワールドについて～

・本社：兵庫県神戸市中央区

・販売している主な商品：レディース メンズ 雑貨 靴 アクセサリー

最後に調べてみて会社の規模に大きな違いがありましたが、二社それぞれ何を売りにしているのか考えました。ファーストリテイリングは、販売店舗や服の種類が性別問わず、サイズも幅広くまた子供服から大人までであることや、日本では値段が比較的安価なことから買ってもらう対象を特定していないので、誰でも手軽に立ち寄って手に入れることができるのが特徴だと思いました。一方ワールドはファーストリテイリングと比較し、一つ一つの商品が少し高価なものが多く百貨店にも店舗をおいているブランドもあり、特にレディースのブランドが多いことからファッション性を重視した大人の女性をより対象としているのではないかと考えました。よって、より質の高い商品、ファッション性を売りとしているのではないかと考えました。

ファーストリテイリング ワールド

26019410

近藤 彩和

	ファーストリテイリング	ワールド
設立	1963年5月1日	1985年4月1日
代表者	柳井 正	上山 健二
従業員数	1345人	184人
平均年齢	38歳	47.7歳
平均年収	8,773,000円	6,341,453円
資本合計	983,543(百万円)	78,121(百万円)

	ファーストリテイリング	ワールド
³ 決算期	8月	3月
売上高	2,290,548(百万円)	249,861(百万円)
営業利益	257,636 (百万円)	13,225 (百万円)
税引き前利益	252,447 (百万円)	11,144 (百万円)
当期利益	178,046 (百万円)	6,720 (百万円)

4

ファーストリテイリング



421店舗



2196店舗

国内事業 817店舗
海外事業 1379店舗

その他、P L S T、theoryなど
972店舗

2019年8月末

3589店舗

ユニクロ海外店舗 (2019年8月末)

国	店舗数	国	店舗数
中国大陸	7 1 1	米国	5 1
香港	2 9	カナダ	1 1
台湾	6 7	英国	1 3
韓国	1 8 8	フランス	2 4
シンガポール	2 8	ロシア	3 7
マレーシア	4 9	ドイツ	9
タイ	5 0	ベルギー	3
フィリピン	5 8	スペイン	2
インドネシア	2 6	スウェーデン	1
オーストラリア	2 0	オランダ	1
ベトナム	0	デンマーク	1
インド	0	イタリア	0

ファーストリテイリングの強み

1. 海外への店舗展開
2. 商品の高品質・低価格
→しかし海外店舗では日本より高い値段がついている
 - 関税
 - 人件費
 - 店舗家賃など
3. 対象=幅広い世代・性別問わず誰でも
→カジュアルウェア化に特化
4. 革新性
→ヒートテック・フリース

ワールド

本社：兵庫県神戸市中央区

- レディース
- メンズ
- 雑貨
- 靴
- アクセサリー

INDIVI UNTITLED

ワールド～子会社～

- ①ブランド名
- ②販路
- ③特徴

■ ①タケオキクチ	②百貨店	③主力紳士服。
■ ①OZOC	②SC・ファッションビル	③20代向け婦人服ブランド
■ ①インデックス	②駅ビル	③働く女性向けの服や雑貨
■ ①UNTITLED	②百貨店	③キャリア女性向けブランドの代表格
■ ①イツツデモ	②駅構内・駅ビル	③文房具やファッション雑貨
■ ①リフレクト	②百貨店	③30～40代向け婦人服
■ ①ワンズテラス	②SC	③生活雑貨の販売
■ ①ハッシュアッシュ	②SC	③婦人・子供服をそろえ家族向け
■ ①SHOO・LA・RUE	②SC	③衣料や雑貨
■ ①ピンクラテ	②SC	③10代女性に人気の服や雑貨
■ ①ココシュニック	②百貨店	③指輪などのアクセサリー

※SC=ショッピングセンター

平均年収

●ファーストリテイリング



8,773,000(円)

- 最低年収・・・3,200,000 (円)
- 最高年収・・・3,900 (百万円)
- 大幅な格差

※

・これには時給1000円前後で駆使される非正規労働者は含まれていない。

・ユニクロの平均年収・・・7,380,000 (円)

●ワールド



6,341,453(円)

- ファーストリテイリングと比較すると格段と安い
- 他会社と比較しても安いのか？
例) しまむら・・・5,970,000 (円)
デサント・・・6,020,000 (円)
→上の2社と比べると分かるようにワールドの給料は安いわけではない。

まとめ

ファーストリテイリング

◆ 対象

幅広い世代、性別問わず、だれでも

◆ 販売店舗

イオンなどの大型ショッピングセンター

◆ 値段

日本ではユニクロ・GUは比較的安価でカジュアルウェアに特化

ワールド

◆ 対象

大人向け、女性

◆ 販売店舗

ショッピングセンター・百貨店など

◆ 値段

高価、質やブランド、ファッション性を重視

(株)カプコンと(株)スクウェア・エニックス ・ホールディングス

田島 典

各企業の事業内容の総売上における割合

カプコンはゲームソフト（83%） アミューズメント（14%） その他（2.7%）

スクエニはゲームソフト（75%） アミューズメント（17%） その他（7%） となっている。

ここにおけるカプコンとスクエニのアミューズメントは異なっており、カプコンではパチンコ&スロット、スクエニではゲームセンター用のゲーム機である。

カプコンはライセンス料を計上したことで販売台数の減少を補い売上の増加を記録しているが昨今のパチスロ人口の減少とパチスロ台数の減少に伴い、事業の衰退が予測される。

スクエニはゲームセンター用のゲーム機に対する減価償却費により、前期に比べて5億の減収となり、ゲームセンターの店舗数減少に伴って、事業の衰退は続くとも予測される。

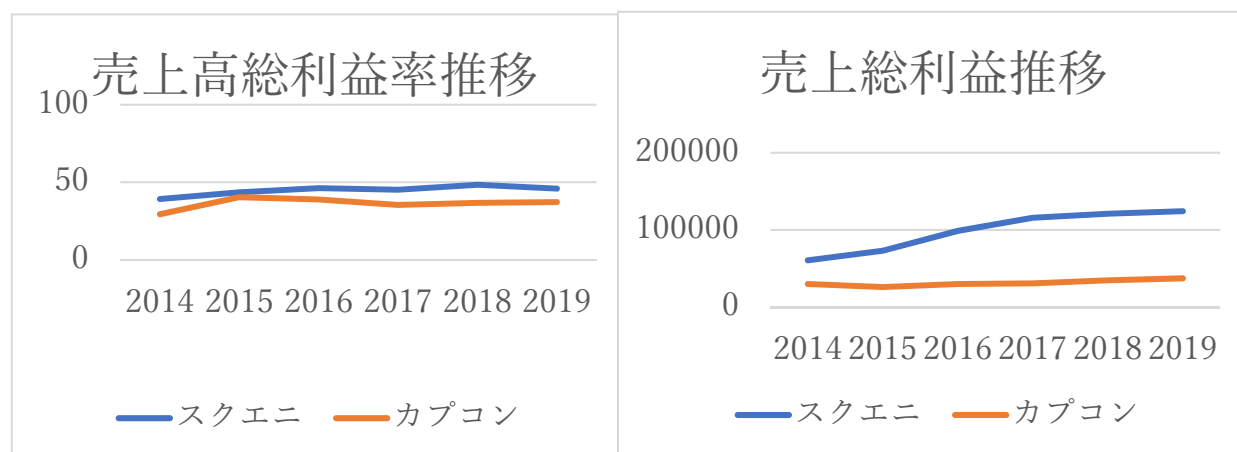
図1、2よりスクエニに対してカプコンの売上に占める原価の割合は低く、売上総利益も向上していない。カプコンは販売価格を見直す又はコスト削減に尽力することが企業成長に繋がると分かる。

スマートフォン向けアプリゲームについて

ここ数年で市場拡大が起こったスマホゲーム業界は Apple の App store と Google の Google Play Store によって支配されており、アプリストアに売り出されたゲームは売上高の30%を Apple または Google に徴収される。（定額制の課金については15%の徴収）この現状を公正取引委員会は独占禁止法違反であるかどうかを調査している。2016年夏頃から経産省に指摘されたこの問題はいつ解決されるかが不明であるが、解決されれば徴収額の減少分がアプリ開発者の利益となり消費者にも恩恵があると考えられる。このことからカプコン、スクエニは徴収額の減額が起こり新規参入企業が増える前にアプリゲームメーカーとしてのブランドを作っておく必要がある。スクエニは現在まで93タイトルを配信しているがそのうち31タイトルが現在配信中である。配信終了したタイトルのほとんどがアプリゲームオリジナルのタイトルである。そのため、二社はオリジナルタイトルよりも家庭用ゲームソフトで築いたタイトルを起用し、定期的にアプリを配信することが必要とされる。

図1

図2



(株) カプコン



(株) スクウェア・エニックス・ホールディングス



比較・分析

田島 典

以下スクエニ

会社概要

2019年3月期

	カプコン	スクエニ
創立	1979年5月30日	1975年9月22日
従業員数	2832人	4601人

各企業の事業内容と売上高

	カプコン	スクエニ
家庭用ゲーム等	829億 (83%)	2,045億 (75%)
アミューズメント	144億 (14%)	462億(17%)
その他	27億 (3%)	203億(7%)

損益計算書

(単位:百万)

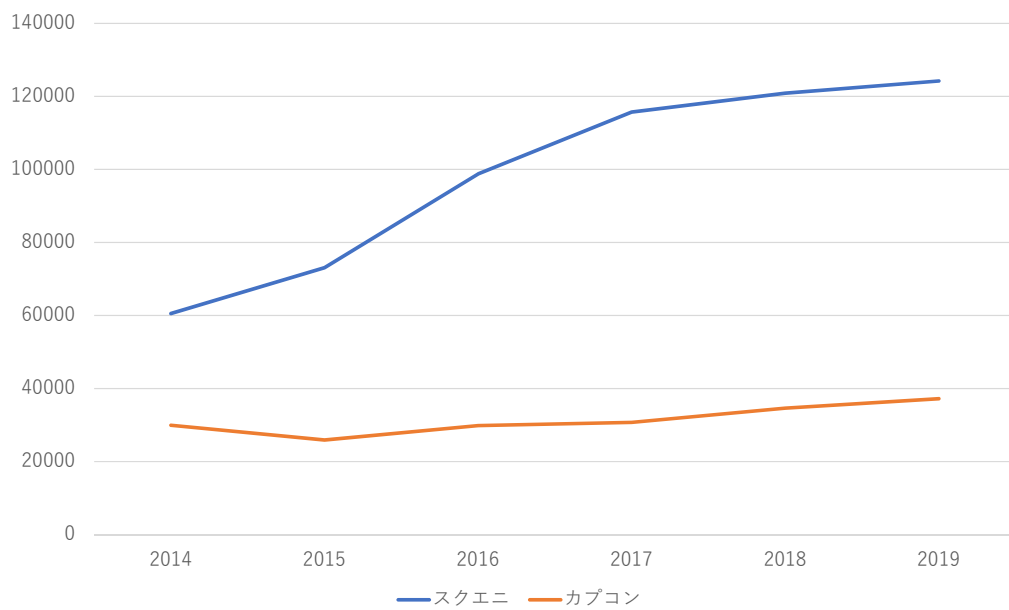
	カプコン		スクエニ	
日付	2018/3	2019/3	2018/3	2019/3
売上高	94,515	100,031	250,394	271,048
売上総利益	34,619	37,222	120,874	124,228
営業利益	16,037	18,144	38,176	24,531
経常利益	15,254	18,194	36,124	28,312
税引前当期純利益	15,149	17,770	35,927	23,028
当期純利益	10,937	12,551	25,821	18,463

貸借対照表

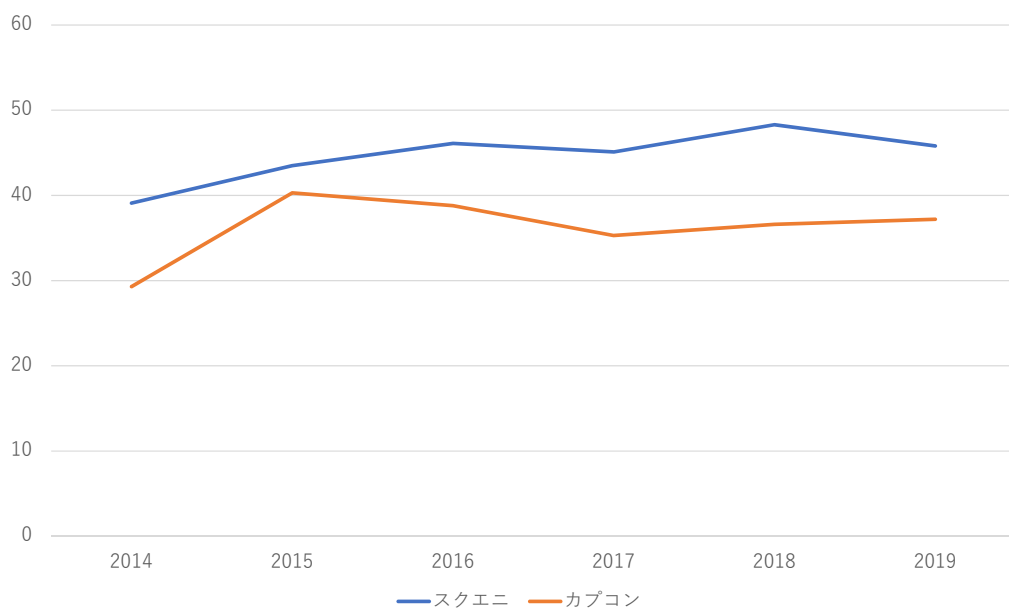
(単位:百万)

	カプコン		スクエニ	
日付	2018/3	2019/3	2018/3	2019/3
流動資産	92,511	90,817	216,100	229,888
固定資産	32,318	32,590	43,612	47,968
資産合計	124,829	123,407	259,713	277,856
流動負債	26,271	23,212	58,842	65,906
固定負債	13,137	11,445	7,510	8,719
負債合計	39,408	34,658	66,353	74,626
純資産合計	86,716	89,708	193,359	203,230
負債純資産合計	124,829	123,407	259,713	227,856

売上総利益推移



売上高総利益率推移



カブコンの方が売上原価の割合が高い

	カプコン		スクエニ	
	2018/3	2019/3	2018/3	2019/3
自己資本比率	68	72	74	73
ROA	12.8	14.1	13.4	9.1
ROE	16.1	18.2	13.9	10.1

スマホゲームに関する収入構造
 iOS-App store(Apple),Andoroid-Google Play ストア
 (Google)ともに売上高の30%をアプリ開発者に対して徴収

ガンホー・オンライン・エンター テイメント（株）	平成30年12月
売上高	92,101
経常利益	26,659
当期純利益	16,585

	スクエニ	カプコン
配信タイトル数	9 3	9
サービス終了数	6 2 (6 7 %)	2 (2 2 %)
オリジナルタイトル	6 1	2
オリジナルタイトルに占めるサービス終了数	4 8 (7 9 %)	2 (1 0 0 %)

家庭用ゲームソフトで築いたタイトルを利用しアプリゲーム業界内でのシェアを獲得しておくことが重要

ヤマトホールディングス(株)と SG ホールディングス(株)

阿部 和真

私がこの企業を比較しようと考えたのは、ネット通販でよく宅急便を利用し、宅配業者の中でヤマト運輸と佐川急便で特に多く配達されて来るなど感じ、二社がどのような企業なのかが気になったからである。初めに、企業概要の比較をする。設立はヤマトホールディングスが1919年でSGホールディングスが2006年と113年もの差がある。代表取締役社長はヤマトが長尾裕、SGは荒木秀夫が務めている。資本金はヤマトが1272億3400万円、SGが118億8290万円と企業の規模の大きさは大きいものになっている。そして連結従業員数はヤマトが228245人SGは50589人となっており、企業規模の差がここでも大きく、ヤマトの企業規模の大きさが見てわかる。また、二社が行っている事業にも違いがみられた。ヤマトでは、デリバリー事業に加え、引っ越しなどで家具や家電を配送するホームコンビニエンス事業、決済サービスを行うフィナンシャル事業などが行われている。一方SGでも、デリバリー事業に加え、流通センターの設置や物流課題に取り組むロジスティクス事業、土地の管理を行う不動産事業などが行われている。

次に、二社の安全性と収益性について考察しよう。まず、短期的な支払の能力を表す指標である流動比率は二社ともに100を大きく超えておりヤマトが134、SGが134.9と高い値を示している。次に株に投資してどれだけの利益を効率よく得られているかを示すROE、自己資本利益率は、ヤマトが4.5、SGが17.8と大きくSGが上回っている。10%を超えると一般的に優良と言われておりSGはそれを大きく上回っており優良な会社だといえるだろう。さらに、資本の利用によりどれだけの利益を上げることができるかを示す指標であるROA、総資本利益率はヤマトが1.7、SGが6.0とこれもSGが大きく上回っている。負債を大きく抱えても利益を多く生み出すことができるということも示す指標で、一般的に5%を超えると優良な会社といわれておりSGはこれを超えており優良な会社だといえるだろう。最後に、返済不要な自己資本が全体の資本のどれくらいを占めているかを示す指標である、自己資本比率はヤマトが51.1%、SGが51.1%と同じ値をとっており、他人資本の影響を受けにくいのではないかと考えられる。以上のことから安全性については二社ともに高いと考えられるが、収益性については、SGがヤマトに比べ大差をつけてあると考えられる。

最後に、ヤマトの経営状態について考察しよう。ヤマトが上記のように収益性が低い値を示す理由として、Amazonなどのネット通販からの委託を積極的に引き受けてきたからだろう。SGが取り扱わないことにチャンスと考えたが、結果的に急激な配達物の増加により、それまでの対応力では業務が回らなくなり、効率よく収益をあげられなくなったのではないかと考える。これに対する対策として、配達料の値上げや、取り扱い数量の制限などがあげられるのではないだろうか。

ヤマトホールディングス(株)

SGホールディングス(株)

比較・分析

阿部 和真

会社概要比較

	ヤマトホールディングス	SGホールディングス
所在地	東京都中央区銀座	京都府京都市南区
設立	1919年	2006年
代表取締役社長	長尾 裕	荒木 秀夫
資本金	1,272億3400万円	118億8290万
連結従業員数	228245人	50589人

各ホームページより

会社概要比較

ヤマトホールディングス

- デリバリー事業・・・宅急便、宅急便コンパクト、クール宅急便、ネコポス、など
- ホームコンビニエンス事業・・・らくらく家財宅急便、単身引越サービスなど
- フィナンシャル事業・・・宅急便コレクト、ネット総合決済サービス、など
- その他の事業・・・BIZ-ロジ事業、e-ビジネス事業、オートワークス事業、など

SGホールディングス

- デリバリー事業・・・佐川急便、佐川ヒューモニー、SGムービング
- ロジスティック事業・・・佐川グローバルロジスティックス、SGHグローバルジャパン
- 不動産事業・・・SGリアルティ、SGセットマックス
- その他の事業・・・佐川アドバンス、SGモータース、SGシステム、など

3

財務諸表：貸借対照表

会社名	ヤマトホールディングス		SGホールディングス	
日付	2018/3	2019/3	2018/3	2019/3
流動資産	559,635	550,258	302,715	298,165
固定資産	555,235	573,401	407,888	464,642
資産合計	1,114,870	1,123,659	710,619	762,807
流動負債	395,035	410,423	195,094	221,069
固定負債	162,247	139,847	157,315	152,310
株主資本	127,234	556,459	326,523	353,203
純資産合計	557,586	573,388	358,209	389,427
負債純資産合計	1,114,870	1,123,659	710,619	762,807

[百万円]

4

財務諸表：損益計算書

会社名	ヤマトホールディングス		SGホールディングス	
日付	2018/3	2019/3	2018/3	2019/3
営業収益	1,538,813	1,625,315	1,045,032	1,118,094
営業総利益	86,327	111,327	108,029	116,348
営業利益	35,685	58,345	62,709	70,359
経常利益	36,085	54,259	74,766	74,766
税引前利益	33,123	52,258	63,052	74,154
当期純利益	18,688	25,949	42,747	51,379

【百万円】

5

安全性と収益性

	ヤマトホールディングス		SGホールディングス	
日付	2018/3	2019/3	2018/3	2019/3
流動比率	141.6	134.0	155.2	134.9
自己資本利益率(ROE)	3.4	4.5	11.9	17.8
総資産利益率(ROA)	1.7	2.3	6.0	6.7
自己資本比率	50.0	51.1	50.4	51.1

※自己資本比率が高いほど他人資本の影響を受けない＝倒産しにくい
 ※総資産利益率が高いほど利益を生む力がある

6

ヤマトホールディングスの経営状態

赤字の理由の考察

- アマゾンなどのネット通販からの委託を積極的に受け入れてきた
→ 急激な配達物の増加によって、対応できなくなり、業務が回らなくなる

これに対しての対応

配送料の値上げ、取り扱い数量の制限

佐川が取り扱わないことに、ビジネスチャンスだと考え、アマゾンの業務を積極的に取りに行ったにも関わらず、人員を増加させるべきだった。その対応が遅れ、長時間労働につながった。

7

ヤマトホールディングスの経営状態

● 単価の安いDM便

主にクロネコメイトと呼ばれる個人事業主が行い、集荷については、自社トラックで行う

→ 荷物数や人件費の増加、業務の複雑化につながる

● 拠点間輸送

自社の多くのトラックを導入してる

→ 荷物数、人件費の増加、業務の複雑化につながる

8

SGホールディングスの経営状態

佐川の収益性が高い理由

- アマゾンの配達からの撤退

配送物が増えれば増えるほど、一つ当たりの単価が減っていしまう

送料無料を売りに成長してきたため、配送物が増えすぎてしまい、かなりの低単価で配送を行っていたと考えられている。

→アマゾンの配達契約の解約

9

ヤマト運輸と佐川急便の違い

- 営業拠点数の違い

ヤマト運輸・・・400

佐川急便・・・40

→ヤマト運輸は、個人間の取引を中心なのに対して、佐川急便は、企業間の取引が中心

- 正社員数の違い

ヤマト運輸・・・正社員

佐川急便・・・下請け業者

→アマゾンの度重なる要求に対して、外注費が膨らんでしまった

10

まとめ

- 企業規模は圧倒的にヤマトホールディングス
- SGホールディングスは安定している
- 流動比率を比べるとSGホールディングスがヤマトホールディングスを上回っているがどちらも支払の能力は高い
- 自己資本利益率(ROE)を比べるとSGホールディングスがヤマトホールディングスの2倍以上の数値を出していることから、収益性があるのは、SGホールディングス
- 総資産利益率(ROA)を比べてもROE同じようにSGホールディングスのほうが大きい数値を示していることから、資本を効率的に運用できていると考えられる。

まとめ

- ヤマトホールディングスの経営状態が悪化している理由は、アマゾンの配達、受け入れにより、配達物の急増により、対応できなくなり、業務が回らなくなった
- SGホールディングスの経営状態が比較的安定している理由は、アマゾンの配達契約の解消により、経営難から脱却したことによるものであると考えられる

(株)ヤマダ電機と(株)ビックカメラ

松浦 英太郎

株式会社ヤマダ電機と株式会社ビックカメラを比較する。代表者はヤマダ電機が三嶋恒夫、ビックカメラが宮嶋宏幸だ。二社の連結貸借対照表を比較する。その中の ROA について触れていく。これは「いかに効率よく利益を獲得したかを示す指標」だ。ヤマダ電機は 2.46%から 1.24%まで落ちている。ビックカメラは 5.39%から 4.49%に落ちている。二社の連結損益計算書を比較する。その中の ROE に触れる。これは「純資産をいかに効率よく運用して利益を生み出したかを表す指標」だ。ヤマダ電機は 4.91%から 2.50%に大幅減少しており、ビックカメラは 12.64%から 11.02%に減少している。これらを見るとヤマダ電機は大変厳しい現状に合っていることがわかる。

ヤマダ電機の経営についてみていく。従来の家電専門店の郊外型テックランドから「家電住まいの館」に業態転換した。家電販売に代わる新しい柱を模索しており、2011 年にエス・バイ・エルを買収したのを機に住宅事業に参入するようになった。しかし住宅やリフォーム事業に力を入れるあまり、従来の家電製品に割く売場面積が縮小し伸び悩む結果となった。とくに夏場のエアコン需要で売れ逃しが生じ、売上高営業利益率がわずか 0.6%という結果になった。また 18 年 5 月 10 日に三嶋恒夫に社長交代の人事を発表した。

ビックカメラの経営についてみていく。免税デスクの設置や購入希望商品の予約をオンライン上で可能にするサービスなどの提供でインバウンド需要を取り組んできた。また役 10 年前から雑貨や日用品と家電を組み合わせで販売する多角化戦略を展開している。

家電業界における課題で第一に挙げられるのが激化する価格競争だ。アマゾンや楽天などインターネット通販が台頭することにより、年々激しいものになっている。また、少子高齢化も大きな影響をもたらしている。高齢化が進むということは、家電量販店に訪れる人々の数が年々減少していくことでもある。

次に家電量販店の今後について考える。家電業界を形成する各企業に求められるのは、一人ひとりのお客様が現在よりも多く来店する環境を作り出すことだ。そのためには新しいサービスの創造が重要になる。ネットショッピングとの差別化を図ることが生き残るための方法なのかもしれない。例えば、その店限定のポイントカードを作ったり、商品に付属品をつけたりすることが考えられる。このようなお客様にとって得であると感じていただくようなサービスを考えなければならない。

まとめとして、規模ではヤマダ電機の方が大きく売上高も多い。しかし ROA と ROE ではビックカメラの方が大きいためビックカメラの方が安定している。ネットショッピングとの価格競争が激しくなっており現状では家電量販店の将来は明るいといえないが、今後のサービスなどの創造次第では売上が向上していくと思われる。

ヤマダ電機とビックカメラ

26019339 松浦英太郎

1

企業概要

	ヤマダ電機	ビックカメラ
設立年月日	1983年9月1日	1980年11月21日
代表者名	三嶋 恒夫	宮嶋 宏幸
従業員数	10,432人	4,491人
決算期	3月	8月
平均年齢	38.7歳	33.6歳

2

会社概要比較

ヤマダ電機

- 家電販売関連事業
- パソコン関連事業
- 住宅・不動産関連事業
- 家電修理・リサイクル関連事業
- ファイナンス関連事業
- FC関連事業

ビックカメラ

- ビックカメラ トイズ事業部
- ビックカメラ スポーツ事業部
- ビックカメラ コンタクト事業部
- アップルソリューション事業部

3

二社連結貸借対照表

(単位:百万円)

会社名	ヤマダ電機		ビックカメラ	
日付	2018年3月31日	2019年3月31日	2018年8月31日	2019年8月31日
流動資産	529,500	558,463	175,498	208,936
固定資産	646,067	625,578	190,099	191,514
資産合計	1,175,568	1,184,042	365,598	400,451
流動負債	307,221	436,515	156,561	173,927
固定負債	279,606	155,933	53,270	63,181
負債合計	586,827	592,448	209,832	237,108
純資産合計	588,740	591,593	155,765	163,342
ROA	2.46%	1.24%	5.39%	4.49%

4

二社連結損益計算書

(単位:百万円)

会社名	ヤマダ電機		ビックカメラ	
日付	2018年3月31日	2019年3月31日	2018年8月31日	2019年8月31日
売上高	1,573,873	1,600,583	844,029	894,021
営業利益	38,763	27,864	27,055	22,943
経常利益	47,335	36,889	29,241	25,871
特別利益	-	1,123	474	55
当期純利益	28,930	14,794	19,702	17,996
ROE	4.91%	2.50%	12.64%	11.02%

5

ヤマダ電機の経営

- 「家電住まいる館」への業態転換
- 営業利益率0.6%
- エアコン需要の売り逃し
- 社長の交代

6

ビックカメラの経営

- インバウンド需要の恩恵
- 多角化戦略

7

家電量販店の課題

- 激化する価格競争
- 少子高齢化

8

家電量販店の今後

- サービスの提供
- 店舗の設計

まとめ1

ヤマダ電機の方が規模は大きい。

売上高を見るとヤマダ電機の方がかなり多い。

ROAを見るとヤマダ電機よりもビックカメラの方が大きいためビックカメラの方が効率よく利益を出せており収益性がある。

ROEもヤマダ電機よりもビックカメラの方が大きいため純資産を効率よく運用していることがわかる。

まとめ2

二社とも営業利益が減少している。

ヤマダ電機よりもビックカメラの方が安定している。

ネット通販との差別化が必要

TOTO(株)と LIXIL グループ(株)

谷内 頌弥

TOTO 株式会社と LIXIL グループ株式会社の 2 社比較を行っていく。会社概要においては設立年を見たとき TOTO は 1917 年で LIXIL は 1949 年と TOTO の方が早く設立しているが資本金は LIXIL の方が 2 倍ほど多い。本来は比較の対象として離職率を調べたかったがなかった。次に各社について詳しく見ていく。まず TOTO 株式会社はトイレでよくこの社名を見るようにトイレについて 1 番の強みで特にウォシュレットには自信がある。海外進出においては自前主義（自社の資源・技術だけを用いて製品をつくろうとする考え）が中心で TOTO のウォシュレットなどというブランド性を活かして海外展開を行っている。衛星陶器では LIXIL よりもシェア率は高くレベルもどの会社よりも一つ出ているのではないかと考えた。次に LIXIL については TOTO よりも幅広い製品を扱っておりそのこともあって日本の建材・住生活産業でトップであり 2 位にパナソニックエコソリューションズ社 3 位に TOTO という結果を残している。LIXIL は 2011 年に統合しそのことが間違いなく企業拡大につながっている。LIXIL は TOTO と違い M&A（企業の合併や買収）によって事業拡大し海外進出している。半面海外買収失敗の一例もある。イタリアの会社で赤字になってしまっているという例もある。規模面では LIXIL のほうが大きいため売り上げでみると LIXIL が勝るが細かいところをみると TOTO がシェア率などで勝る部分もある。また、TOTO が自信をもつ水周りについては LIXIL では合併した INAX が主に担っているところもあるためあまり TOTO と LIXIL 全体との比較では難しい部分もあるが企業柄は似ているところもあり、その部分で比較するとやはり LIXIL のほうが企業として大きい。他に海外進出への主となるアプローチは違うように感じた。実際 LIXIL は M&A（スピーディーな成長へは効率的安定性は低め）で TOTO は自前主義が中心でブランド力を活かす点から感じた。今後住宅設備・建材メーカーは一概には言えないが少子高齢化などの社会問題の影響をうけるかもしれない。例えばリフォーム産業などが影響をうけると考えられる。

また 2020 年にはオリンピックが東京で開催されそこで売り上げが上がるかもしれないと個人的に感じた。今回 2 社を比べて感じたことは住宅設備・建材メーカーという視点で見たとき製品の幅広さや合併を活かした LIXIL のほうが優位な立場ではあるが細かく見たとき TOTO は 3 位という立場ではあるがトイレなどの水周りをみたとき確かな技術力を持ちその部分で優位に立っているというところを見たとき一つの分野で突出しているのも大切のように感じた。実際経常利益などを見たとき資本効率や売り上げ効率は TOTO のほうが勝る。まだまだ調べられるような点があるように感じたのでじっくり調べていきたい。

TOTO株式会社・株式会社LIXILグループ 比較、分析

谷内 頌弥

1

会社概要

TOTO株式会社

➤設立	1917年5月15日
➤従業員数	33, 431人
➤資本金	355億7, 900万円
➤決算期	3月31日
➤発行済株式数	176, 981, 000株
➤平均勤続年数	15. 0年
➤上場企業	東証1部

株式会社LIXILグループ

➤設立	1949年9月19日
➤従業員数	61, 140人
➤資本金	681億2, 100万円
➤決算期	3月31日
➤発行済株式数	313, 319, 159株
➤平均勤続年数	20. 5年
➤上場企業	東証1部

2

TOTO株式会社

- 温水洗浄便座の世界市場の87%を占める6か国(日本、中国、韓国、台湾、アメリカ、ドイツ)において、ウォシュレット販売数量ベースで世界No1ブランドであると認定(2018年)
- トイレを中心に水周りの製品が強み
- 「自前主義」ブランド性をいかして海外展開
- 衛星陶器の国内シェアランキング1位
- 衛星陶器部門における圧倒的な技術開発

3

TOTO株式会社の海外売上

海外売上高は1281億円である

売上高構成比率は22%(日本は74%)

- 中国49%
- アジア24%
- アメリカ24%
- ヨーロッパ3%

4

株式会社LIXILグループ

- 日本の建材・住生活産業もトップブランド
- トイレ、キッチン、窓、ドア、外構など住宅のあらゆる資材を使う
- 2011年にトステム、INAX、新日軽、サンウエーブ、東洋エクステリアが統合
- 海外戦略において「M&Aによる事業拡大」
- 海外の販売が好調な時期があり売上伸長率が高い
- 一方で海外買収失敗の例も

5

主なLIXILグループ統合会社

- トステム
 - INAX
 - 新日軽
 - サンウエーブ工業
 - 東洋エクステリア
- 2011年4月1日付で合併

6

貸借対照表(単位;百万円)

	TOTO		LIXIL	
年	2018年3月期	2019年3月期	2018年3月期	2019年3月期
現預金等	103,728	98,377	138,751	141,421
総資産	564,319	574,960	2,107,131	2,059,544
純資産	342,219	346,658	649,573	567,167
負債資本	563,319	574,960	2,107,131	2,059,544

7

決算(単位;百万円)

	TOTO	LIXIL
年	2019年3月期	2019年3月期
売上高	586,086	1,832,608
営業利益	40,167	—15,029
経常利益	43,119	—17,990

8

決算結果をうけて

- 売上高を見るとやはり企業として大きいLIXILの方が3倍強高い
- 営業利益、経常利益を見たときLIXILはマイナスが発生してしまっている。赤字の状態が続くと会社の継続が難しくなるので早急に立て直す必要がある。
- 一方TOTOはしっかりと営業利益、経常利益を黒字でだしていて比較的安定している。

9

まとめ

- 規模としてはLIXILの方が大きい。
- 国内の水周りのシェアで見るとTOTOの方が高い。
- LIXILグループは生活製品において広い分野であり、TOTOと比べて世界市場のポジションは断然高いポジションである。
- 2018年住宅設備・建材メーカー売上でLIXILグループが1位でTOTOが3位であるという結果が出ている。

10

まとめ2

- 海外の需要も今後は考えていく。
- 住宅設備・建材メーカーの社会問題との付き合い方
- オリンピックが与える影響
- 各社の強みはそれぞれ違う

ソフトバンク(株)と KDDI(株)

杉山 凌一

私がこの二社を選んだ理由としては日本のモバイル市場は三社により寡占状態となっているが、三社の売上業績はばらばらである。このように同じ電波というものを提供するサービスをしているのになぜ売り上げがばらばらなのか興味をもったことからである。

会社概要としてソフトバンク株式会社は従業員数 17100 人で東京都港区に本社をおいており、設立が 1986 年 12 月 3 日となっている。KDDI 株式会社は従業員数 41996 人で東京都千代田区に本社をおいており、設立が 1984 年 6 月 1 日である。

2 社の事業分野としてはソフトバンクグループはソフトバンクビジョンファンドおよびデルタファンド事業、ソフトバンク事業、スプリント事業、アーム事業、ブライトスター事業というものがある。ソフトバンクビジョンファンドおよびデルタファンド事業は主に次の世代に向けた投資を内容としている。ソフトバンク事業は使っているケータイ電話の移動通信サービスの提供や携帯端末の販売などロボットや AI の技術を駆使した内容でありスプリント事業は海外での通信サービスの提供を内容としている。アーム事業は半導体チップの開発研究を内容としている。ブライトスター事業は海外でのケータイ端末の販売を行っている。事業別の利益としてはファンドが一番多く、その次にソフトバンク事業が多い。私はこの中でソフトバンク事業のソフトバンク株式会社と KDDI のモバイル市場の比較をしようと思った。

KDDI はパーソナルセグメント部門ではケータイ電話の通信サービスの提供を内容としており、ビジネスセグメント部門ではビジネスで使う通信サービスに重荷をおいており、5G の開発とかも行っていた。グローバルでは国際電話通信サービスなどグローバル的につながるができるサービスを提供している。日本のモバイル市場シェアで比較してみると一番シェアが多いのは 45%NTT ドコモで、次に KDDI となっており、ソフトバンクは 21%となっている。

経営指数としては全ての数字にしてもソフトバンクの方が高いということがみられます。次に総資産利益率という roe. 自己資本利益率の roa の比較をしました。ソフトバンクと KDDI とともに roe は安定した数字を出しています。ソフトバンクは roe の点において優良企業と言える数字を出しているが roa の数値は少し低くなっている。それに比べて KDDI は roa. roe とともに安定した数字を出しているのではないかといえる。

まとめとしては、モバイル市場としては KDDI のほうがシェア率は高く数少ない事業で良い成績を残しているため安定している。ソフトバンク株式会社はモバイル市場では KDDI より成績は劣るも数多くの事業に取り組んでいるためソフトバンクグループの利益に貢献しているといえる。

SoftbankとKDDI の比較・分析

杉山凌一

会社概要

	Softbank	KDDI
従業員数	17,100人	41,996人
本社所在地	東京都港区	東京都千代田区
設立	1986年月12月3日	1984年6月1日
資本金	2043億円	141億852万円

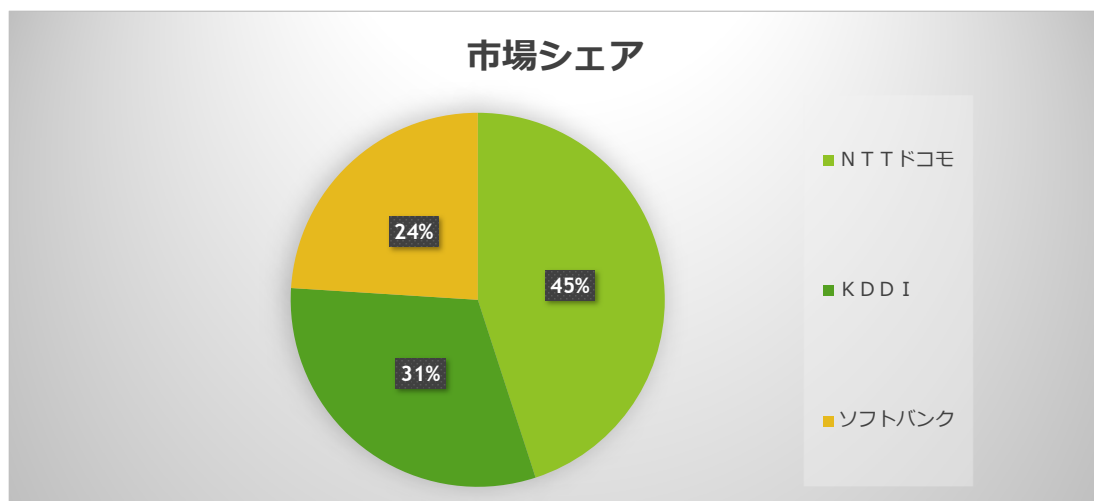
ソフトバンクグループ

- ▶ ソフトバンク・ビジョン・ファンド・およびデルタ・ファンド事業
- ▶ ソフトバンク事業
- ▶ スプリント事業
- ▶ アーム事業
- ▶ ブライトスター事業

KDDI 事業内容

- ▶ パーソナルセグメント
- ▶ ビジネスセグメント
- ▶ グローバル

日本のモバイル市場シェア



経営指数

2018年度 決算短信より
(百万円)

	ソフトバンク株式会社	KDDI 株式会社
売上高	2,373,104	5,041,978
営業利益	551,964	962,793
当期利益	1,237,812	661,196

経営指標

	ソフトバンク株式会社	KDDI 株式会社
R O E	22.04%	15.22%
R O A	4.20%	8.88%

まとめ 1

- ▶ モバイル市場としてはKDDIの方がシェア率が高い
- ▶ 会社の規模としてはいろんな事業に取り組んでいるソフトバンクの方が多い
- ▶ 売上高はソフトバンクの方がかなり多い
- ▶ KDDIは数少ない事業で良い成績を残してるため安定している

まとめ2

- ▶ 両社とも海外に進出している
- ▶ ソフトバンクグループの利益にソフトバンク事業が大きく貢献している

キヤノン(株)と(株)ニコン

銘田 晃成

私がこの2社を選んだ理由は、私自身がミラーレスの一眼レフカメラを持っていて、それを購入する際にどちらの会社のカメラを買おうかとても迷ったからです。まず、会社概要比較をします。設立は両社1900年代前半でニコンの方が20年程早く、本社は両社ともに東京都、従業員数では圧倒的にキヤノンが多くてニコンの約10倍になります。次に、財務諸表比較をします。損益計算書では、どの数値も圧倒的にキヤノンが上回っています。ここで、売上総利益率（売上原価にどれだけ利益を上乗せしているかがわかる指標）を見てみると大きな差はありませんが、若干キヤノンがより付加価値の高い商品を販売していることがわかります。また、ニコンは当期純利益を約2倍にしており、これは、「戦略的IRマネジメント」を導入したことによるものであり、実際に、意思決定、戦略、業績の改善を目指す双方向の対話の一環として投資家からインプットを受けるというやり方を実践している企業は少ない。貸借対照表でも、キヤノンがどの数値でも大きく差があることから、この2社では規模が圧倒的に違うことがわかりました。さらに、両社の収益性と安全性について調べました。収益性についてROEとROAに関しては大きな差はありませんでしたが、2016,17年度に落ち込んでおり、それはスマホカメラの機能上昇によるカメラ事業の不振であると考えました。それ以降両社ともに新規事業への参入もあり回復してきています。安全性については、流動比率（短期の支払能力がどの程度あるのかを図る指標）ではニコン、自己資本比率（どの程度、自己資本によって資産がまかなわれているかを図る指標）ではキヤノンのほうが高いことがわかりました。最後に事業別の売り上げについてです。キヤノンは、オフィス事業（プリンター等）が約半分を占めていることやイメージングシステム事業（カメラ等）が26%と意外と少ないことがわかりました。また、2017年度から導入されているメディカルシステム事業は、東芝メディカルシステムズ株式会社を買収し、それにより、落ち込み気味のイメージングシステム事業をカバーしています。次に、ニコンは、映像事業（カメラ等）が42%、精機事業（半導体露光装置等）が40%となっており、この2つの事業が大きく会社を支えていることがわかりました。しかし、同じく映像事業が落ち込んできているため、ニコンも2017年度からイギリスのオプトス社を買収し、医療分野へ参入しました。このように、以上のことを簡単にまとめると

- ・数値を見ると圧倒的にキヤノンの方が規模が大きい
 - ・主にキヤノンはオフィス事業、ニコンは映像事業が盛んである
 - ・2社ともにカメラ関係の事業は落ち込み気味である
 - ・2社ともに新しい事業への取り組みを開始している
- ということがわかりました。

キヤノン(株)と(株)ニコン



銘田晃成

1

会社概要比較

	キヤノン(株)	(株)ニコン
設立	1937年8月10日	1917年7月25日
本社	東京都大田区	東京都港区
代表者	御手洗 富士夫	馬立 稔和
資本金 (百万円)	174,762 (2018年12月31日現在)	65,476 (2019年3月末現在)
従業員数 (連結)	192,870 人	21,156 人
平均年齢	43. 8歳	44. 2歳

* 各ホームページより

2

財務諸表比較(損益計算書)

	キヤノン(株)		(株)ニコン	
年	2018	2019	2018	2019
売上高	4,080,015	3,951,937	717,078	708,660
売上総利益率*	48.8%	46.4%	43.6%	42.8%
営業利益	331,479	342,952	56,236	82,653
当期純利益	241,923	252,755	34,835	66,597
基本的1株当たり 当期利益(円)	222.88	234.09	87.76	167.86

* 単位(百万円)

* 売上総利益率: 売上原価にどれだけ利益を上乗せしているかがわかる指標
→数値が高いほど「利益の大きい＝付加価値の高い商品」を販売している

3

財務諸表比較(貸借対照表)

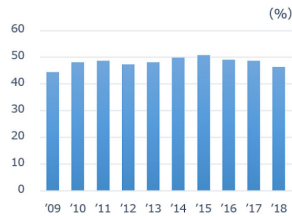
	キヤノン(株)	(株)ニコン
流動資産	2,232,649	698,506
固定資産	2,965,642	298,696
資産合計	5,198,291	997,202
流動負債	1,109,480	383,564
固定負債	992,636	134,695
負債合計	2,102,116	518,259
純資産合計	3,096,175	616,726
負債純資産合計	5,198,291	1,134,985

* 単位(百万円)

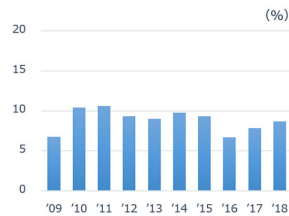
4

Canon 収益性

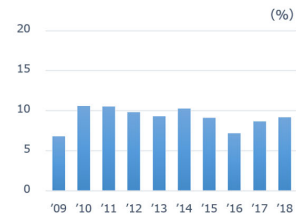
売上総利益率



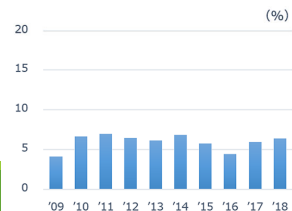
営業利益率



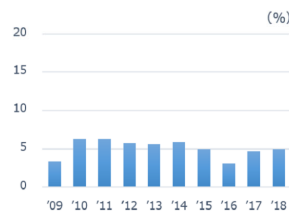
税引前当期純利益率



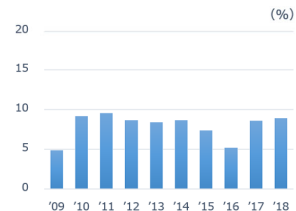
当社株主に帰属する当期純利益率



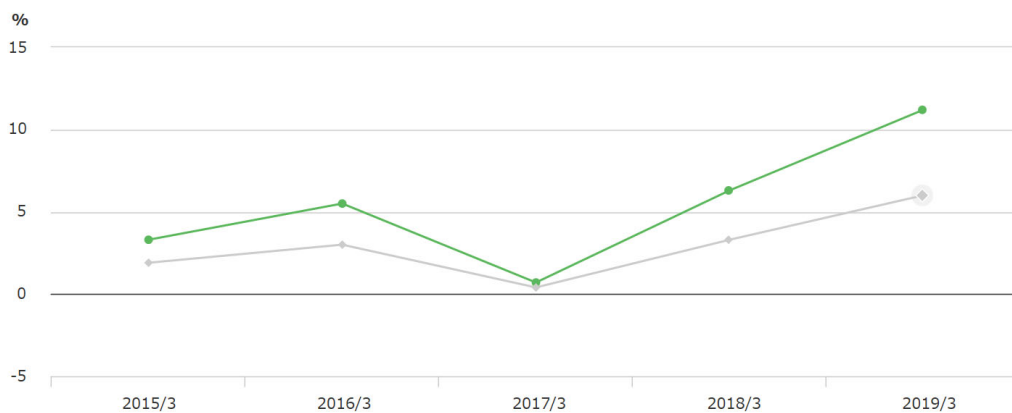
総資本当期純利益率 (ROA) ※



株主資本当期純利益率 (ROE) ※



Nikon 収益性



◇ 総資産利益率 (ROA)

◇ 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)

安全性

	キヤノン(株)	(株)ニコン
流動比率	199. 0	208. 2
自己資本比率	58. 0	49. 4

* 単位(%)

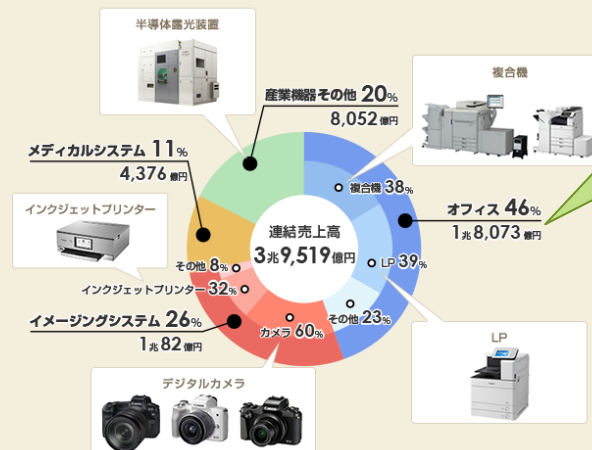
流動比率: 短期の支払能力がどの程度あるのかを図る指標

自己資本比率: どの程度、自己資本によって資産がまかなわれているのかを図る指標
(高いほど、返済の必要な負債や利息費用を気にしないで経営ができる)

7

Canon

■ キヤノンの事業構成 (2018年)

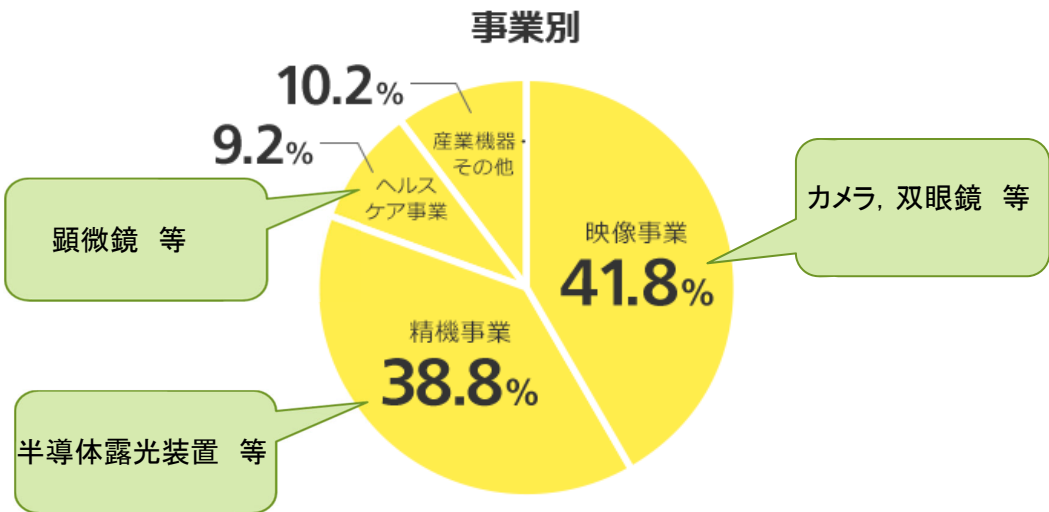
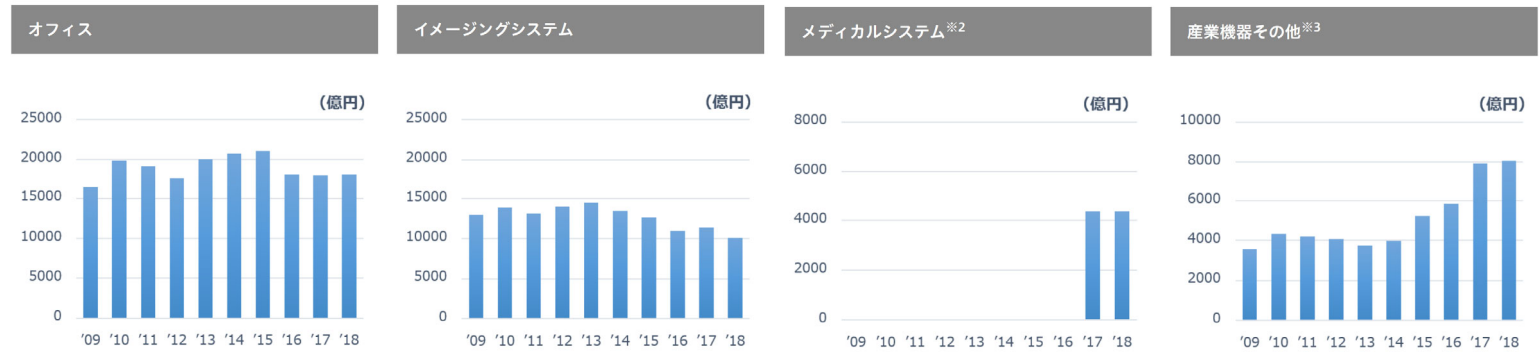


オフィス事業が
約半分を占めている
(プリンター等)

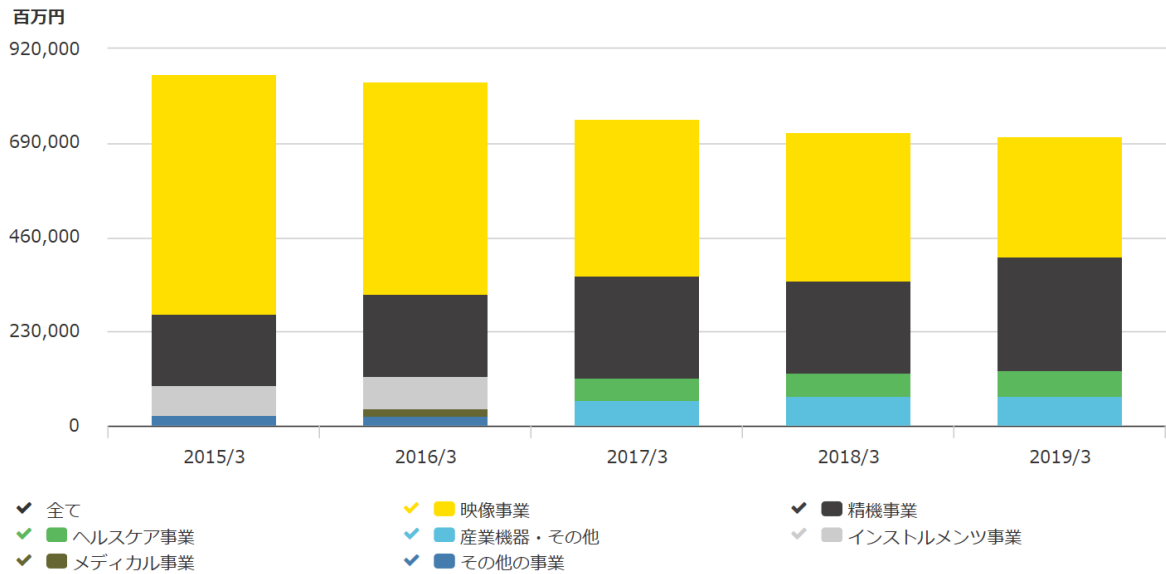
※ 各ビジネスユニットの連結売上高には、ユニット間取引にかかる売上が含まれているため、総計100%となっておりません。
※ 2018年度の有価証券報告書に基づいた金額となっております。

8

ビジネスユニット別売上高



事業別売上収益



11

まとめ

- 圧倒的にキヤノンの方が規模が大きい
- キヤノンはオフィス事業、ニコンは映像事業が盛ん
- 2社ともにカメラ関係は落ち込み気味
- 2社ともに新しい事業への取り組み

12

エーザイ(株)と第一三共(株)

舩谷 直輝

私はエーザイ株式会社と第一三共株式会社を比較した。まず、会社概要であるが第一三共株式会社は合併した会社のためエーザイ株式会社と比べると設立時期が遅い。資本金で比べてみると、エーザイ株式会社より第一三共株式会社のほうが規模的に大きいことがわかる。

二社がどのような会社かという点、共に日本では大手の製薬会社である。市販風邪薬から抗がん剤、生活習慣病治療薬まで幅広く扱っている。エーザイ株式会社の特徴は、現在は神経領域とがん領域に重点を置いている。一方、第一三共株式会社本文はオルメテックという高血圧症の薬が世界的にもトップのシェアだったが、特許切れで売り上げは落ちてきた。また現在はがん治療に力を入れている。ヘルスケア用品も多く売っている。エーザイ株式の取り組みとして、開発途上国に薬を届けるアクセス強化が挙げられる。第一三共株式会社の取り組みは、がん治療の新薬の開発に積極的に取り組んでいること、またヘルスケア用品の新商品開発も行われていることである。

会社の売り上げは、第一三共株式会社のほうが高くなっている。これは薬局で販売されている市販薬やヘルスケア商品が売れていることが理由だと考えられる。しかし、ROA と ROE で比較してみると、エーザイ株式会社のほうが数値よく、優良企業だと言える。それは現在の製薬業界の流れに乗ることができているからだと考えられる。現在の製薬業界は2018年度には国内主要製薬会社12社の売上高率が53.7%にまで達した実際のところ国内トップの売上を誇る武田薬品工業株式会社は海外売上高比率を72.8%まで上げている。このように武田薬品工業株式会社を筆頭にグローバル展開が製薬業界のカギを握っている。

エーザイ株式会社は年々海外売上高比率を伸ばしてきてグローバル展開をしようという流れはある。子会社も世界に40以上持っていて海外へのパイプ強化が期待できる。次に第一三共株式会社は海外売上高比率において周りと比べると決して高い状況とは言えない。国内ではヘルスケア商品が売れているため売上は保っているが、世界に多くシェアしている薬などはあまりない印象である。2025年までにがん治療分野でグローバル化を目指すとしているがその将来性は不透明である。

まとめると、売上は第一三共株式会社のほうが高いがROA, ROEではエーザイ株式会社のほうが数値がよく優良会社といえる。理由はグローバル展開を積極的に行い、国外での売上を伸ばしているからだを考える。一方、第一三共株式会社はヘルスケア商品の人気は高いが海外での事業展開においては弱い。今後も新薬の開発が重要になってくる。現段階ではエーザイ株式会社のほうが将来性があると思われる。

エーザイ株式会社 第一三共株式会社 比較・分析

舩谷直輝

1

会社概要

	エーザイ株式会社	第一三共株式会社
設立	1941年	2005年
資本金	449億86百万円	500億円
平均年収	1059万円	1097.9万円
平均年齢	44.3歳	42.9歳

2

会社概要

	エーザイ株式会社	第一三共株式会社
創業	1941年	2005年
従業員数	10683人	15000人
本社	東京都文京区	東京都中央区
資本金	449億8600万円	500億円
製品	チョコラBB ハラヴェン(抗がん剤)	ルル ガスター10 オルメテック(高血圧症治療剤)

3

どんな会社なのか？

両社とも、日本で大手の製薬会社

共に、市販の総合風邪薬から、抗がん剤、生活習慣病治療剤など幅広い分野を扱っている



4

両会社の特徴

第一三共

オルメテックという高血圧症の薬が世界でもトップのシェアを誇っていたが特許切れで、売上は落ちた

今はがん治療薬の研究に力を入れている

第一三共には薬局などで売られている有名な市販の薬が多くあり、スキンケア用品なども販売している

エーザイ

神経領域とがん領域の薬に重点をおいている

市販の薬で有名かつうれているのはチョコラBBとあまり多くない

5

エーザイ株式会社 取り組み

- 近年は、神経領域、がん領域の薬の開発に力を入れている 例)抗てんかん剤フィコンパ , 抗がん剤ハラヴェン
- 開発途上国に必要な薬品を効率的に送るアクセス強化

6

第一三共株式会社 取り組み

- がん治療薬において新たな商品開発に重点的に力を注いでいる。
- 同系列の第一三共ヘルスケア株式会社ではクオリティ オブ ライフの向上を目的とし、市販風邪薬から、スキンケア商品まで幅広く開発。

7

貸借対照表 (単位:百万円)

	エーザイ	第一三共
年	2018	2018
資産合計	1,049,031	1,897,754
流動資産合計	535,905	1,201,545
非流動資産合計	513,125	696,209
流動負債合計	278,195	503,128
非流動負債合計	156,738	261,585
純資産	614,098	1,133,041

8

損益計算書 (単位:億円)

	エーザイ	第一三共
年	2018	2018
売上収益	6,428	9,297
営業利益	862	837
税引き前利益	665	858
当期利益	634	934

9

財務諸表分析

	エーザイ株式会社	第一三共株式会社
ROA	5.98%	4.69%
ROE	10.38%	7.84%
自己資本比率	58.6%	59.8%

10

製薬会社 国内ランキング 2018年

順位	企業名	売上高(百万円)	前年比
1	武田薬品工業株式会社	2,097,224	18.5
2	アステラス製薬株式会社	1,306,348	0.5
3	大塚製薬株式会社	1,291,981	4.2
4	第一三共株式会社	929,714	▲3.2
5	エーザイ株式会社	642,834	7.1

11

製薬業界の流れ

社名	海外売上高比率 %			
	15年度	16年度	17年度	18年度
武田薬品工業	61.9	62.2	67.2	72.8
エーザイ株式会社	46.0	45.2	49.6	53.8
第一三共株式会社	43.7	39.1	35.6	35.9

12

製薬業界の流れ

2018年度、国内の主要製薬会社12社の海外売上高比率は53.7%に達した

実際、国内NO1の武田薬品は海外売上高比率を72.8%までのばしてきた。

また2010年から代表取締役社長にクリストフ ウェバー氏を抜擢し、主要幹部に外国人を多数採用

加えて2018年にはアイルランドの製薬会社シャイヤーを買収して、世界的に見ても、ロシュ、ファイザーといった製薬会社にはまだまだ及ばないものの、規模は大きくなったと言える

武田薬品を筆頭にグローバル展開が今後の製薬業界のカギといえる

13

エーザイ株式会社

海外売上高比率は年々上昇傾向にあり、グローバル展開をしようという流れはある。

世界でも40の子会社を所有していて今後の海外へのパイプ強化は期待できる。

しかし、2019年の抗てんかん作用を期待していた(E2082)の臨床第一相試験で20代の健常成人男性が死亡するという問題が起こった。このような問題が今後の売り上げに関わってくる可能性がある

14

第一三共株式会社

海外売上高比率は30%台後半と決して周り比べると高いとは言えない。

真面目な社員が多い、温和な社風といった古き良き日経企業というのがグローバル化が進まないことと表裏一体となっているかもしれない

ヘルスケア事業などで幅広い品目を展開しているため、新薬、新商品は多く開発される傾向にある。しかし世界的に多くシェアされる薬などはあまりない。

2025年までにがん治療薬でグローバル化を目指すとしているが、将来性はまだ不透明。

15

世界的製薬会社と二社のちがい

製薬業界の売り上げトップに位置するのがスイスの製薬会社ロシュである。

インフルエンザ治療薬のタミフルで有名である。

オンコロジー領域、抗体医薬品領域においても日本でトップのシェア。

二社との違いは圧倒的なシェアを誇る薬の開発力である。

多くの人が発症するであろう薬の開発がシェアを伸ばすカギ

16

まとめ

ROA、ROE を比べてみるとエーザイ株式会社のほうが安定していて、優良会社であるといえる。

理由としてはエーザイ株式会社のほうが、グローバル展開に積極的に取り組もうとして、国外での売り上げを伸ばしている。

一方、第一三共株式会社は国内では人気の商品も多いが、海外での事業展開という点ではまだ弱いという印象がある。

新薬の開発をいかに効率よくできるかが重要である。

現段階では、エーザイ株式会社のほうが将来性があると考えられる。

1 会計情報

まず会計情報から比較をしてみた。主な共通点としては企業がいかに効率的に自己資本を運用して利益を出したかをはかる ROE の値がトヨタ、ホンダともに 10% 前後であった。(2017~2019 年) ROE の値が 10%~20% で優良企業であるとされるためトヨタ、ホンダ両者とも数字だけに注目してみたとき優良かつ比較的安定した企業といえる。

相違点としては資産、売上高の面でトヨタの方が圧倒的に上回っており規模の大きさではトヨタの方が上回っているといえる。また営業利益率の面ではトヨタが 8.2% なのに対してホンダは 4.6% (2019 年) であり本業の自動車の販売においてはトヨタの方が成功していることが推測できる。もしくはホンダは自動車の販売ということからシフトチェンジしてあらたなモノを軸としてやっていくつもりなのか。(この部分については調べきれなかった。) このような相違点の中で私が特に気になったのは研究開発費である。前にも述べたように規模の大きさが違うのにもかかわらずトヨタが 10490 億円であり、ホンダが 8200 億円と規模の大きさに見合った差ではない。このことからホンダの方が研究に費やすものが大きく個人的に会社が大きくなるならないにもかかわらず将来的に生き残るのはホンダなのではないかと思われる。

2 今後の課題

今後の課題として私は大きく環境問題と AI 技術を駆使した自動運転の問題を取り上げた。環境問題では CO₂ の削減、電気自動車、資源と廃棄をキーワードとして挙げた。

CO₂ の削減ではまず世間が走行時の CO₂ の排出に関してしか注目していないことを述べたい。CO₂ の排出及び環境破壊のリスクは資源の採掘、組み立て、解体の時にもあるということを考えたい。電気自動車などのエコ車は確かに走行時の CO₂ の排出量は少ないが生産時の CO₂ の排出が非常に多く、希少資源も多く使用するため、長年使わないと意味がないという問題がある。そのような課題の中で企業には新しいものの発掘ではなくリサイクルの技術が求められると感じた。具体例としてはトヨタのフランス工場では年間 330 日外部からの水を一切使わずに生産活動を行う技術を確立している。トヨタ、ホンダともに 2050 年までには新車の CO₂ の排出を半減するという目標を掲げているので期待したい。

次に AI を用いた自動運転技術の課題だが技術的な問題よりもまず法の整備が求められるそして技術的課題ではレベルの段階が 5 つあり現在は 3 まで到達している。さらなる成長のためにはソフトバンクなどの通信系企業との連携が必須となってくる。

3 まとめ

調べていく中で自動車業界は大きな変革期を迎えているということが分かった。

環境問題や自動運転の問題などトヨタ、ホンダともに今後の経営の舵取りが非常に重要になってくるのは確実である。自動車の単なる販売からシフトしていくべきだとすれば前にも書いたがホンダが期待できる。日本国内で上位に君臨している二社が今後どのような出方をするのか見ものだ。

トヨタ自動車と本田技研工業の比較

今野尚征

基本情報1

トヨタ

1. 1937年
2. 豊田喜一郎
3. 社会、地球の持続可能な発展への貢献
4. 愛知県豊田市
5. 変化を求める組織的な集団

ホンダ

1. 1948年
2. 本田宗一郎
3. 存在を期待される企業
4. 東京都港区
5. 技術のロマンを求めるエンジニア集団

資産

トヨタ(連結)

(十億円)	2017	2018	2019
総資産	48760	50308	51936
純資産	18668	19922	20565
負債	30081	30386	31371
ROA	3.81%	5.04%	3.68%
流動資産	17833	18152	18879
流動負債	17318	17796	18226
自己資本比率	38.2%	38.2%	36.9%

ホンダ(連結)

(十億円)	2017	2018	2019
総資産	18958	19349	20419
純資産	7570	8234	8566
負債	11388	11115	11853
ROA	3.32%	5.53%	3.07%
流動資産	6555	6925	7347
流動負債	5428	5624	5981
自己資本比率	38.5%	41.0%	40.5%

業績 及び 開発費

トヨタ(連結)

(10億円)	2017	2018	2019
売上高	27597	29380	30226
営業利益率	1994 7.2%	2400 8.2%	2468 8.2%
当期純利益	1831	2494	1883
設備投資	1212	1303	1466
研究開発費	1038	1064	1049
ROE	9.64%	13.40%	10.40%

ホンダ(連結)

(10億円)	2017	2018	2019
売上高	13999	15361	15888
営業利益率	840 6.0%	833 5.4%	726 4.6%
当期純利益	616	1059	610
設備投資		433	426
研究開発費	691	730	820
ROE	8.77%	13.91%	7.53%

課題と将来性

1. 環境問題
 2. AI化とIOT化、自動運転
 3. 全体を通しての今後の展望
- 

環境問題

1. Co²の削減
 2. 電気自動車など
 3. 資源、廃棄
- 

二社の対策

トヨタ

1. 2050までに90%の削減、新車の排出0へ

2. 革新技術の導入と日常改善

再生可能エネルギー導入と水素の活用

ホンダ

1. トリプルゼロ CO₂
エネルギー
資源、廃棄

AI化 IOT化 自動運転

1. 技術的課題

2. 非技術的課題

今後の展望

1. 変革

2. 経営の舵取り

3. 自動車業界全体として



川崎重工業(株)と(株)神戸製鋼所

宇都宮 涼大

わたしは川崎重工業株式会社と株式会社神戸製鋼所を比較・分析しました。この2社を比較・分析した理由は2社ともが私の出身県である兵庫県の上場企業であり、高い売上高を出していたからです。

まず、2社の会社概要について述べていきます。川崎重工業株式会社は1896年に設立された企業で所在地を兵庫県神戸市におき、純資産は1兆8388億円、従業員数は3万5693人の主に輸送機器を取り扱う企業です。対して株式会社神戸製鋼所は1911年に設立された企業で所在地を同じく兵庫県神戸市におき、純資産は2兆3524億円、従業員数は3万7436人の主に鉄鋼を取り扱う企業です。比較してみると設立は株式会社神戸製鋼所の方が遅いですが純資産、従業員数で川崎重工業株式会社を上回っており株式会社神戸製鋼所の方が規模の大きい企業であると考えます。

次に2社の売り上げ構成及びそれぞれの業界での主要3社での比較を述べていきます。川崎重工業株式会社の売り上げ構成はモーターサイクル&エンジン事業、機械事業、航空宇宙事業の3事業で全体の半数を占めておりその他にも5つの事業が主要な3事業と同じような割合で売り上げを上げているのでどれか1つの事業で失敗しても大きな損失にはならない安定した事業展開ができていると考えます。また、重工業業界で川崎重工業株式会社は三菱重工業に大差をつけられ売上高で大差をつけられて業界2位であり3位のIHIにも僅差に迫られていて業界トップから程遠い売上高となっています。

株式会社神戸製鋼所は鉄鋼事業が全体の3割を占めており、次にコベルコ建機事業とアルミ・鋼事業が2割ずつ占めていて鉄鋼事業で失敗した場合大きな損失となるような事業展開であり他の事業でも力をつけていく必要があると考えます。また、鉄鋼業界ではトップの新日鉄住金の約3分の1、2位のJFEHDの2分の1の売上高で株式会社神戸製鋼所は業界3位であり川崎重工業株式会社よりも更に厳しい立ち位置にあると考えます。

最後に2社の今後について述べていきます。川崎重工業株式会社は航空宇宙事業でボーイング社に製品提供し事業を順調に進めているように見えたがボーイングの相次ぐ航空トラブルにより先の読めない事業になってしまったと考えます。神戸製鋼所株式会社は業界再編の波に乗り遅れ独立経営を貫いてきましたが、業界の中で突出した事業がなく、業界トップの座を奪うのは時間がかかると考えます。2社ともに業界唯一無二の立ち位置を得るためには現状の事業展開を改善する必要があると考えました。

川崎重工株式会社と 株式会社神戸製鋼所

比較・分析

宇都宮涼大

涼大

会社概要

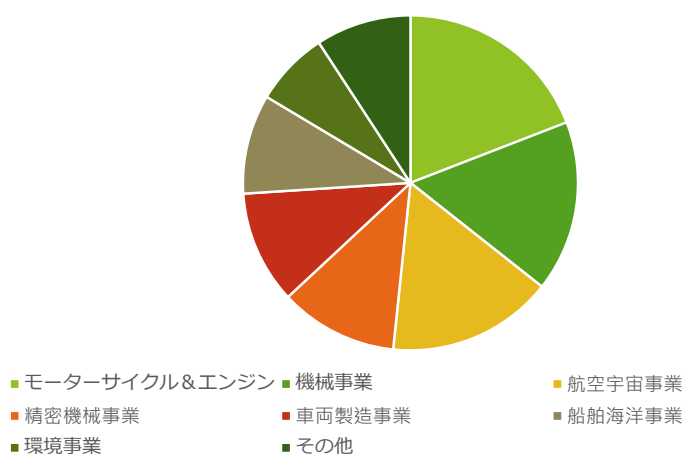
	川崎重工（株）	（株）神戸製鋼
設立	1896年	1911年
所在地	兵庫県神戸市	兵庫県神戸市
純資産	1兆8388億円	2兆3524億円
従業員数	3万5693人	3万7436人
業種	輸送用機器	鉄鋼

財務諸表・損益計算書

	川崎重工（株）	（株）神戸製鋼
流動資産	1, 136, 340	928, 350
固定資産	485, 669	930, 584
資産合計	1, 838, 855	2, 384, 973
流動負債	864, 280	957, 981
固定負債	482, 313	623, 680
負債	1, 346, 593	2, 352, 114

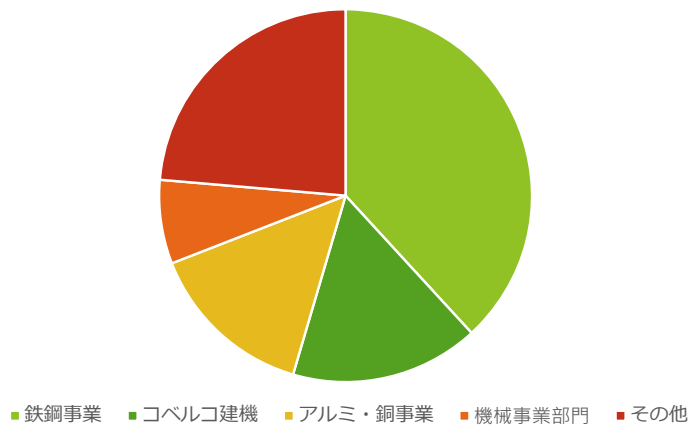
川崎重工業の売り上げ構成

売上構成



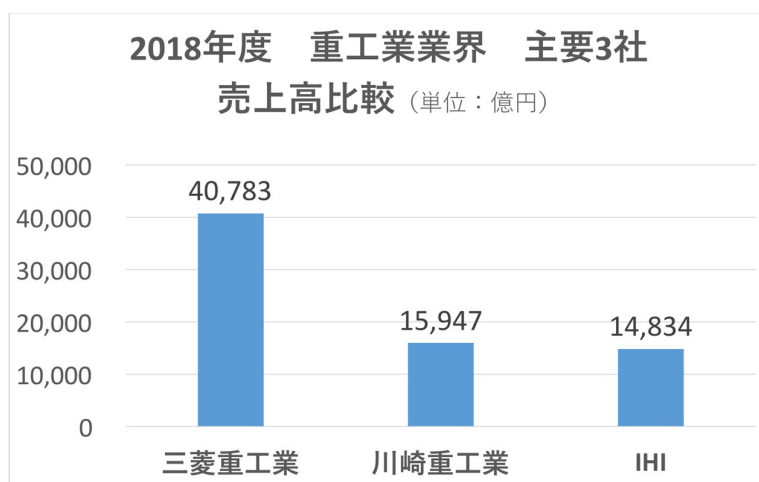
神戸製鋼の売り上げ構成

売上構成

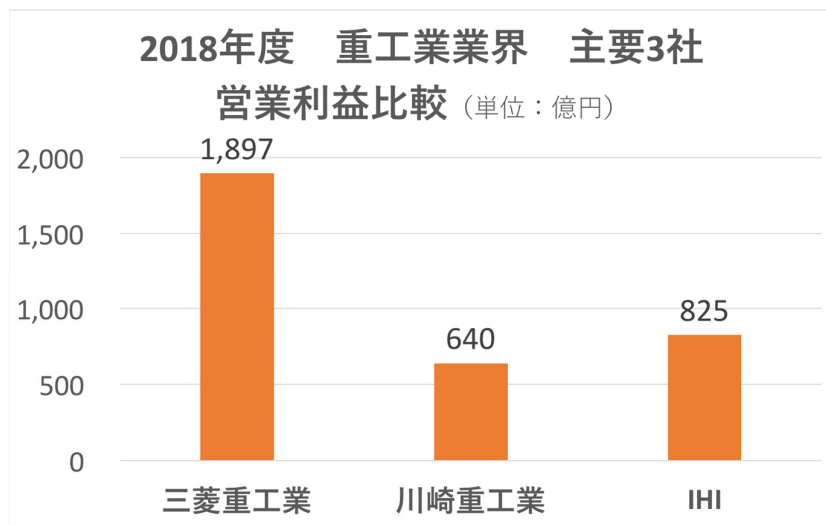


三菱重工業と重工業業界主要3社比較

・売上高比較



・ 営業利益比較



神戸製鋼所の鉄鋼業界の立ち位置

企業名	売上高 (億円)
新日鉄住金	56,686
JFEHD	36,786
神戸製鋼所	18,811
日立金属	9,883

神戸製鋼所と川崎重工業の ROE ROA

	ROE	ROA
神戸製鋼所	4. 8 5 %	1. 5 2 %
川崎重工業	5. 8 3 %	1. 5 2 %

まとめ

- ・川崎重工業株式会社も株式会社神戸製鋼所も業界唯一無二の立ち位置を築けていない
- ・川崎重工業株式会社は今後航空宇宙システム事業でのボーイング社への製品の提供で事業拡大を進めているが相次ぐボーイング社での飛行トラブルで先が読めない。
- ・神戸製鋼所は突出する事業がなく、業界再編の波にも乗り遅れ独立経営を続けており、業界を主導するほどの力はない。

ANA ホールディングス(株)と日本航空(株)

原田 朋佳

ANA ホールディングス株式(以下 ANA)と日本航空株式会社(以下 JAL)について比較・分析を行う。

戦後、日本は GHQ による航空禁止令により 7 年間航空が行えない時期があった。「日本の空は日本人の手で。」を信念に GHQ と交渉を行い、壊滅的であった航空産業の再興を目的に両社設立された。JAL は 1951 年 8 月、ANA は 1952 年 12 月とほぼ同時期に航空業を開始した。

【売上高比較】

両社の部門別売上高を比較していく。2019 年 3 月期の売上高は ANA が 2,051,312 (百万円) で JAL が 1,487,261 (百万円) であった。前年度に比べるとどちらも売り上げを伸ばしていることが分かる。これは増加する訪日観光客の影響が出ていると考えられる。

〔国際線旅客収入〕ANA の旅客収入は 2018 年から 2019 年にかけて 54,141 (百万円) の増収であった。JAL の旅客収入は 67,760 (百万円) の増収と ANA よりも多かった。

〔国内線旅客収入〕ANA・JAL の国内線旅客収入は 2018 年から 2019 年にかけて、どちらも増収となっている。

【ROA と ROE 比較】

ROA と ROE の比較をすると、ROA:ANA 4.22% JAL 7.76% ROE:ANA10.61% JAL13.55% という結果であった。JAL の方が効率よく収益をあげている。改善させるためにはコストを削減し純利益を増やすべきだと思う。

【今後の課題】

近年の海外 LCC による追い上げは大手キャリアに影響を与えている。経済成長著しいアジアの航空需要の多くを LCC は支えてきた。大手キャリアとは違い、新規路線を開拓しやすくニッチな需要にこたえられるからだ。徹底的なコストの削減を行うことで、格安で航空券が提供可能になり新規客も取りこみやすいのも成長の一因だろう。

国際線・国内線の利用は訪日観光客の追い風を受けて伸ばしている。しかし両社ともに売り上げをさらに伸ばすためには、他社と提供するサービスの差別化をはかり、リピーターを増やしていくべきである。

傘下の LCC にて、ニーズの多いアジアへ中距離路線の展開を進めること。そして 2020 年のオリンピック需要にどのように対応し、利用客数を増やすかが今後の空運業界で生き残るための目下検討すべき課題であると考ええる。

ANAホールディングス 日本航空

原田朋佳

会社概要

	ANA	日本航空
従 業 員 数	43,446人	34,003人
運 用 航 空 機 数	304機	235機
設 立	1952年12月27日 [2013年に持株会社]	1951年8月1日
資 産 合 計	2,687,122	2,030,328

[百万円]

ANAの歴史

- ▶ 1952年 日本ヘリコプター輸送株式会社 設立
- ▶ 1954年 旅客輸送開始
- ▶ 1957年 社名を全日本空輸株式会社に変更
- ▶ 1961年 証券取引所第二部上場
- ▶ 1971年 国際不定期便就航開始[東京-香港]
- ▶ 1972年 証券取引所第一部上場
- ▶ 1986年 国際定期便就航開始[東京-グアム]
- ▶ 1999年 航空連合「スターアライアンス」に加盟
- ▶ 2004年 グループブランド名 ANAに統一
- ▶ 2013年 持株会社制を導入 ANAホールディングス株式会社

JALの歴史

- ▶ 1951年 日本航空株式会社(旧会社)設立
- ▶ 1954年 日本企業初 国際線定期便開始
[東京-ホノルル-サンフランシスコ]
- ▶ 1961年 証券取引所二部上場
- ▶ 1970年 証券取引所一部に指定
- ▶ 1987年 完全民営化
- ▶ 2004年 株式会社日本航空インターナショナルに名前変更
- ▶ 2007年 航空連合「ワンワールド」に加盟
- ▶ 2010年 会社更生手続き申請[一部上場廃止]
- ▶ 2011年 日本航空株式会社に名前変更
- ▶ 2012年 東京証券取引所一部に上場

売上高

売上高	ANA	日本航空
2018/3	1,971,799	1,383,257
2019/3	2,058,312	1,487,261

[百万円]

部門別売上高

国際線 旅客収入	ANA	JAL
2018/3	597,446	462,919
構成比[%]	25.4	36.8
2019/3	651,587	530,679
構成比[%]	26.6	39.1
国内線 旅客収入	ANA	JAL
2018/3	689,760	518,239
構成比[%]	29.3	41.2
2019/3	696,617	528,098
構成比[%]	28.5	38.9

[百万円]

ROAとROEの比較

2019年度3月期	ANA	JAL
ROA	4.22	7.76
ROE	10.61	13.55

(%)

LCCとの比較

ローコストキャリア→格安航空会社

- 1.機材を絞り、整備コストをカット
- 2.機内サービス有料化
- 3.短中距離で多頻度運航
- 4.第二空港利用
- 5.自社ウェブサイトでのオンライン販売

LCCとの比較

LCC

- 単価の低いアジア, リゾート路線

大手キャリア

- ビジネスクラスの利用が多い
- 単価の高い欧州路線に特化

経済発展の著しいアジアで航空需要が伸びている

9

LCCが及ぼす影響

既存キャリアの対策

- ① ラウンジの充実
 - ② マイレージプログラム
- 他社LCCとの差別化を図る戦略をとる

業績を伸ばすためには
航空需要の増加が考えられるアジア各国の旅客を呼び込むべき

10

まとめ

- ▶ ROA,ROEともにJALの方が割合高い
- ▶ 増加する訪日外国人の需要を取り込む
- ▶ 経済発展の著しいアジアに向けての路線拡大

[ANA,JALともに傘下LCC事業にて国際線中距離路線を2020年度展開予定]

花王(株)とライオン(株)

中正 郁美

私がこの2社を比較しようと思ったのは、日常的によく目にする企業であり各社にどのような違いや、類似点があるのか詳しく調べてみたいと考えたからである。ここでは大きく分けて3つに分けて比較・分析・調査結果を述べていく。

まず初めに、2社の特徴的な事業について述べる。花王株式会社（以下花王）はヘルスケア・スキンケアと化粧品を扱うビューティーケア事業が全体の約4割を占めているのが大きな特徴と言える。それに対してライオン株式会社（以下LION）は花王ではヒューマンヘルスケア事業の一部であるオーラルケア事業が独立して一つの分野となっている。LIONにはクリニカやシステムなどといった代表的な歯磨き粉のブランドがあるため、このオーラルケア事業はLIONの強みの一つである。

二つ目はこの2社が該当するトイレタリー業界について述べていく。国内売上では花王が1位、LIONが3位となっている。ランキング5位まで見ていくと、国内企業ではユニ・チャームが4位に、またP&G（2位）やユニ・リーバ（5位）といった外資系企業もランクインしている。トイレタリー業界の動向としては「海外、または訪日外国人をターゲットにすること」、「国内では高付加価値製品や年配者向けの製品のような現代のニーズに合うこと」が特に重要視されてきている。

日本国内では2位のP&Gだが世界的な売上を見ると約7兆円で圧倒的な売上高を誇っている。またユニ・リーバも約5兆円の売上がある。これら2社は早くから海外市場に進出し、数多くの小売店頭に商品が並ぶ“密度の濃い”流通チャネルを構築していったことが今日の莫大な売上に繋がっていると言える。またアジアにおいては、P&Gよりもユニ・リーバの方が先に展開をしているため、インドネシア・タイ・東南アジアなどでの業績はP&Gに勝っている。これらのことからこの業界は日用品を扱うだけあって、いかにターゲットとする消費者に商品やブランドなどを認知させるかが大きなカギとなっている。

最後に2社の今後の成長について述べていく。2社共にトイレタリー業界の動向を捉えた製品やサービスを展開している。花王の場合海外市場として中国に狙いを定め、実際に子供用オムツの売上は後から参入したにも関わらず、ユニ・チャームの売上を抜くという結果を出している。LIONの場合は得意のオーラルケア事業で高付加価値のブランドとしてNONIOからの新製品を出すなどしている。

国内の売上においては、ランクが大きく変動することはなさそうにも思えるが、海外市場の場合、進出にかなり遅れをとってしまっているため、新興国開拓や価格戦略などを用いて相当力を入れないと順位が入れ替わることは難しいように思える。

花王株式会社 ライオン株式会社



中正 郁美

2 社 会社概要 ①

	花王株式会社	ライオン株式会社
創 業	1 8 8 7 年 6 月	1 8 9 1 年 1 0 月
設 立	1 9 4 0 年 5 月	1 9 1 8 年 9 月
従業員数	7, 6 5 5 人	6, 9 4 1 人
代表的な ブランド	・アタック（衣類用洗剤） ・クリアクリーン（歯磨き粉） ・ビオレ（洗顔料）	・クリニカ（歯磨き粉） ・バファリン（鎮痛剤） ・キレイキレイ（ハンドソープ）

2 社 会社概要 ②

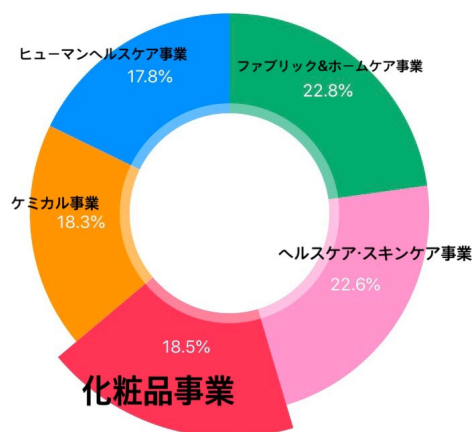
	花王株式会社	ライオン株式会社
新卒初任給	22万円（学部卒）	23万2000円
平均年収	821万9000円	708万426円
生涯年収	3億862万5127円	2億5317万1603円
平均年齢	40.8歳	43.4歳

出典：年収ガイド

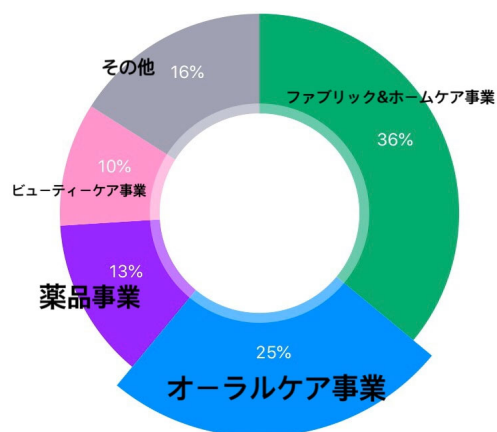
2 社 事業分野比較

出典：各社HP

花王 2018年度 売上高構成比



ライオン 2018年度 売上高構成比



2社の各特徴

花王株式会社

- ライオンには無い「化粧品事業」が約2割を占めている。
- ライオンに比べ化粧品、スキンケアなどのビューティーケア事業の売り上げ比率が高い。

ライオン株式会社

- 花王では「ヒューマンヘルスケア事業」の一分野である“オーラルケア”がライオンではひとつの事業として成立している。
- 花王には無い薬品事業がある。

花王 化粧品事業



2006年 （株）カネボウ化粧品を買収

2013年 カネボウ化粧品、肌がまだらで白くなる「白斑」問題にて美白商品を回収

2018年 “新グローバルポートフォリオ”を策定



ライオン オーラルケア事業

LION

1896年 粉ハミガキ「獅子印ライオン歯磨」を発売。

1911年 当社で最初のチューブ入りの煉（ねり）ハミガキ

「ライオン煉歯磨」を発売（容器のチューブは海外から輸入）



1981年 ムシ歯の原因となる歯垢を酵素で分解するハミガキ「クリニカライオン」を発売

2017年 口臭科学から生まれた口臭ケア新ブランド『NONIO』誕生
『NONIOハミガキ』『NONIOマウスウォッシュ』発売



2 社 財務諸表分析

	花王株式会社	ライオン株式会社
ROA	10.64%	7.45%
ROE	18.87%	13.93%
自己資本比率	56.3%	53.8%

2018年度 12月期

トイレタリー業界 国内売上ランキング

順位 [国内]	企業名	売上高	本社	特徴
1	花王	1兆4894億	日本	多岐にわたる商品を販売 化粧品事業では国内シェア2位
2	P&G	7兆0,783億円	アメリカ	180カ国で展開 世界シェア1位 アリエール、パンテーンなど
3	ライオン	4,104億円	日本	口腔ケア国内首位 タイ、韓国など海外にも展開
4	ユニ・チャーム	5,553億円	日本	紙おむつ、生理用品で国内首位 新興国を始め海外に強い
5	ユニ・リーバ	5兆2,451億円	英国・オランダ	世界シェア2位 食品から日用品まで幅広く展開

参考：『四季報 業界地図2019』 『日経 業界地図2019』

トイレタリー業界 動向 ①

1. 国内市場、海外市場の販売経路の違い

- 国内トイレタリー市場では既存の流通がまだ強くEC（ネット販売）比率は高くないが、海外ではECの割合が大幅に増えている。
- 中国では、こども向け紙おむつのEC比率が、ベビー用品専門店などの既存の販売網を上回っており、中でも安全性が高いと言われる日本メーカーの製品が人気。
- 2017年の化粧品輸出額も前年比39%増の約3715億円となり、5年連続で過去最高を記録。

トイレタリー業界 動向 ②

2. 訪日外国人からの需要が増益に貢献

- ・ 2013年には、訪日外国人客のいわゆる『爆買い』が追い風となり、増加傾向に。
- ・ 2014年10月に、**トイレタリーを含む日用品が免税対象**になったことにより、化粧品や医薬品、そしてトイレタリー商品のインバウンド需要はますます増加傾向にある。

トイレタリー業界 動向 ③

3. 国内市場では高付加価値商品が人気

国内向けトイレタリーは各社「節水できる」「時短になる」といった高単価だが、付加価値の高い製品（**高付加価値製品**）が人気を集め売り上げを伸ばしている。

【例】 2018年9月発売 ライオン『ルックプラス バスタブクレンジング』
発売6か月で累計販売個数が**1300万本**を突破。

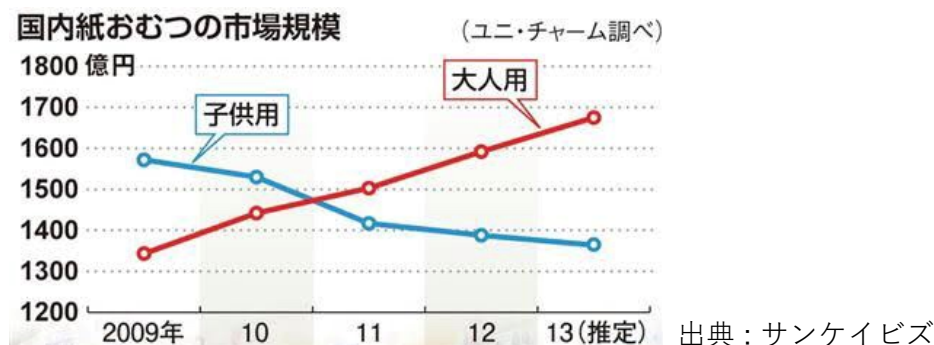


トイレタリー業界 動向 ④

4. 高齢者向け商品も好調

高齢化社会に伴い、介護用おむつや尿漏れの臭いや加齢臭を防ぐ消臭剤、消臭・防臭効果のある石鹸や洗剤など、**高齢者層をターゲットにした商品が売れ行きを伸ばしている。**

【例】日本国内では既に大人用紙おむつの方が売上ている。



2 社 今後の成長に向けて

花王株式会社

- 中国などの新興国開拓に意欲的。
- シャンプーや衣料用洗剤など主要7ブランドを積極展開。中国を足がかりにアジアでの販売網拡大が狙い。
- ホームページに中国語のカタログを掲載するなど、対応を進めている。

ライオン株式会社

【国内】

消費税増税の反動抑制に向け、オーラルケア、ビューティーケア、ファブリックケアで高付加価値新製品を投入

例) NONIOハブラシ、hadakaraボディソープ、トップ スーパーNANOX

【海外】

韓国事業のリスクはあるものの、中国や東南アジアでの売上拡大



まとめ

- ネット販売をはじめとする販売チャネルの拡大が成長の大きな鍵を握る。
- 国内でヒット商品に共通するのが、『付加価値』と『時短』。共働き世帯や高齢世帯が増加する中、「いかに家事をラクにできるか」というニーズにうまくマッチしている。国内市場は縮小してきているが、時代の流れとともに新たなニーズも生まれる可能性もある。
- 高品質な日本製品を求める外国人も多く、特にアジア圏は大きな市場になってきている。

参考文献

- 業界動向
<https://gyokai-search.com/3-katei.htm>
- スマート業界地図
https://enhyouban.com/smartmap_2017/27/?PK=88DF33
- 『日経 業界地図 2019年度』
- 『会社四季報 業界地図 2019年度』
- 「欧米多国籍企業のアジアにおける流通チャネル戦略ーユニ・リーバ・P&Gの比較」 井原 基