

付録 4 ケーススタディ教材

経営管理応用学習 財務・会計ケーススタディ

クラウドファンディングの 活用事例

本教材は、文部科学省の生涯学習振興事業委託費による委託事業として、学校法人秋葉学園千葉情報経営専門学校が実施した平成30年度「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」の成果物です。



千葉情報経営専門学校

COPYRIGHTS ©2019 YVVOHMDA. ALL RIGHTS RESERVED

本講座の目的

- ◆①製品の製造原価の計算はどのようにされるのか（パン製造の例）
- ◆②売価を決定する際には何を考慮に入れるべきか？
利益を求めるためには材料や人件費、経費ばかりでなく、
原価の構成要素である販売費や一般管理費、返品率、廃棄率にも目を向
けなければならない。
- ◆③クラウドファンディングとは？
- ◆④クラウドファンディングを実施すると出資者からの直接的な反響があり、②
の煩雑な原価要素を考慮しなくてよいメリットがある。

COPYRIGHTS ©2019 YVVOHMDA. ALL RIGHTS RESERVED

本日の予定

講義項目	講義内容	時間
1 導 入	(1)ケース・食品製造業を例として製造原価の要素と計算	4 0 分
2 個人ワーク	(2)製造原価の売価を決定するまでの原価要素について考える。 クラウドファンディング（購入型）	全部で 2 0 分
3グループワーク	各グループ（5～6名）に別れ、個人ワークでまとめた情報をもとに討論を行い、グループとしての結論及び理由・根拠を導き出す。 休憩	3 0 分 1 0 分
4 グループ発表	(1)各グループがまとめた結論および理由・根拠を発表 (2)各グループ発表への質疑応答	3 0 分
5 模 範 解 答	(1)模範解答を示し、解説する。 (2)根拠の参考事例や専門用語の解説	1 0 分
6 ま と め	(1)振り返り、(2)各グループで各自の振り返りを共有、(3)まとめ	1 0 分

copyrights ©2019 YVOHIMDA. ALL RIGHTS RESERVED

3

ある食品（パン）メーカー『夢パン工房』のケーススタディ

当地の名産品を使用した新製品 **Aパン**（2,000kg 生産）と**Bパン**（1,600kg 生産）の製造を考えている。



copyrights ©2019 YVOHIMDA. ALL RIGHTS RESERVED

4

ある食品（パン）メーカー『夢パン工房』のケーススタディ

当地の名産品を使用した新製品 **Aパン**(2,000kg 生産)と**Bパン**(1,600kg 生産)の製造を考えている。以下は原価データ

形態別	機能別分類	生産要素	パンの生産要素
材料費	素材費・原料費 買入部品費 補助材料費	材料	小麦粉・強力粉 砂糖、塩、バター 卵、脱脂粉
労務費	賃金・給料・雑給 福利厚生費	人	現場作業員 工場事務員
製造経費	減価償却費 金型・治工具費 賃借料 電力料 厚生費 旅費交通費 雑費	設備 エネルギー	型 オーブン 工場建屋 水道、電気

Copyrights ©2019 YVOHIMUKA. All Rights Reserved

5

原価と一口に言っても、分類別に把握すると

- ・材料費＝素材費や燃料費、部品費などがあたる
- ・労務費＝従業員の給料をはじめ、労働によって発生する費用
- ・経費＝減価償却費や賃貸料など材料費や労務費以外の原価要素、の大きく3つにわけられます。

またそのすべてが、製品に直接の関わりによって発生する「直接費」と、どの製品に関わったかはつきりしない「間接費」にわけられるため、実質的に6分類から成り立っているものと言えます。

例えば大きいパン工場のラインで生産されているもの例えば、ベルトコンベアに使われるベルトや潤滑油など直接パンに影響してはいないものは「間接材料費」にあたります。

1. まずは製品1個当たりの原価を見積もります

	分類	合計	Aパン	Bパン
材料費 250万円	直接材料費 小麦粉・佐藤・塩・卵・パンの型他 間接材料費（オーブン）	200万円 50万円	120万円	80万円
労務費 150万円	直接労務費（現場作業員） 間接労務費（包装は専門業者に委託）	120万円 30万円	80万円 80万円	40万円
製造経費 100万円	直接経費（水道、電力料） 間接経費（水道、電力料）	85万円 15万円	50万円	35万円

※専門業者への委託費用は外注費といひ直接費になる

Copyrights ©2019 YVOHIMUKA. All Rights Reserved

6

原価計算には、「標準原価計算」と「実際原価計算」という2つの計算方法が存在しています。「標準原価計算」は、前もって製品をひとつ作るのにいくらかかるかという見積もり（予測）を立て、見積もりの単価（標準単価と呼ぶ）を使って原価を計算する方法です。

それに対して「実際原価計算」は、「実際に製品を作ったかかった原価」を集計して原価を計算する方法です。「標準原価計算」と比べると正確な数字が出ると思われがちですが、休日に伴う生産量の変化や材料費の変動などによって左右されやすいデメリットもあります。本日は実際原価計算を用いて話を進めます。

2. 1.の表を直接費と間接費に分けます。

	合 計	Aペン	Bペン	備考
直接材料費	2,000,000	1,200,000	800,000	主要材料
直接労務費	1,200,000	800,000	400,000	工場人件費
直接経費	850,000	500,000	350,000	外注費
間接材料費	500,000	()	()	補助材料
間接労務費	300,000	()	()	雑 役
間接経費	150,000	()	()	水道光熱費、 他
合 計	5,000,000	()	()	

COPYRIGHTS ©2019 YANOYAMA. ALL RIGHTS RESERVED

7

()の中を埋めてください

個人ワーク 10分

	合 計	Aペン	Bペン	按分の基準
直接材料費	2,000,000	1,200,000	800,000	
直接労務費	1,200,000	800,000	400,000	
直接経費	850,000	500,000	350,000	
間接材料費	500,000	()	()	製品の生産数量で按分
間接労務費	300,000	()	()	直接作業時間で按分
間接経費	150,000	()	()	直接作業時間で按分
合 計	5,000,000	()	()	
包装数量	50,000	30,000袋	20,000袋	
1袋当たりの原価		@ ()	@ ()	円未満四捨五入

製品の包装数量(この場合はAペンが3万袋、Bペンが2万袋とする)で割ると1袋当たりのコストが計算できます。

COPYRIGHTS ©2019 YANOYAMA. ALL RIGHTS RESERVED

8

3. 間接費をAペンとBペンに按分します

	《間接費按分基準》	計算過程
間接材料費 50万円	製品の生産数量 A2,000kg: B1,600kg	Aペン 50万円÷3,600kg×2,000kg=277,778円 Bペン 50万円÷3,600kg×1,600kg=222,222円
間接労務費 30万円	直接作業時間 A800時間: B400時間	Aペン 30万円÷1,200時間×800時間=200,000円 Bペン 30万円÷1,200時間×400時間=100,000円
間接経費 15万円	(この場合直接作業時間) A800時間: B400時間	Aペン 15万円÷1,200時間×800時間=100,000円 Bペン 15万円÷1,200時間×400時間=50,000円

※按分とは「物品や金銭などを、基準となる数量に比例して割り分けること」
(按分の基準が合理的であればこの数字を基準にして按分しても構わないとされています。)

COPYRIGHTS ©2019 VIVO-HAMUDA. ALL RIGHTS RESERVED

9

4. 前頁の結果をAペンとBペンに記入すると以下になります

	合 計	Aペン	Bペン	備考
直接材料費	2,000,000	1,200,000	800,000	主要材料
直接労務費	1,200,000	800,000	400,000	工場人件費
直接費	850,000	500,000	350,000	外注費
間接材料費	500,000	277,778	222,222	補助材料
間接労務費	300,000	200,000	100,000	雑 役
間接費	150,000	100,000	50,000	水道光熱費、他
合 計	5,000,000	3,077,778	1,922,222	
包装数量	50,000	30,000	20,000	
1袋当たりの原価		@103	@96	円未満四捨五入

製品の包装数量(この場合はAペンが3万袋、Bペンが2万袋とする)で割ると1袋当たりのコストが計算できます。

COPYRIGHTS ©2019 VIVO-HAMUDA. ALL RIGHTS RESERVED

10

売価決定や目標利益を達成するのに必要な項目は？

Aパンの製造原価は@ ¥103、Bパンの製造原価は@ ¥96です。

では、いくらで販売すればよいでしょう。

そもそも、販売可能なのでしょうか。

この後考慮すべきことを考えてください。

個人ワーク 10分

COPYRIGHTS ©2019 WAOHAKADA ALL RIGHTS RESERVED

11

5. 製品の製造原価に、以下の条件を加味して売価を設定する

⇒企画倒れになる可能性も...

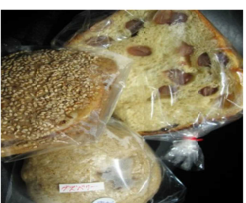
- 「**損益分岐点**」分析...利益がマイナスでもマイナスでもなくゼロになる時の「売上高」や「販売数量」を言う。つまり、これよりも売上が増えれば黒字、減れば赤字になる。利益を上げる為には、売上げ目標をどのくらいにしなければならぬかを、明確に決定することが可能。

- 製品の新規性、競合品の状況などマーケティングの必要性（顧客の確保・市場環境の変化を読み取る・過剰在庫を防ぐため）

- 取引先の確保

- 新製品の場合、設備投資の負担、資金ショートのリスクを考慮

- 広告宣伝費 商品運搬費、倉庫料



製品原価に以上の費用や条件を加味した価格設定と、製造個数の設定が必要

COPYRIGHTS ©2019 WAOHAKADA ALL RIGHTS RESERVED

12

6. クラウドファンディングを利用したら？

クラウド(CROWD)とファンディング(FUNDING 資金調達)の二つの単語を掛け合わせた造語

仕組み

- ・アイデアを持っている起業者と呼ばれる人が、インターネットのポータルサイトを通じて資金提供を呼びかけ、集まった資金でそのアイデアをプロジェクトとして実行に移します。

種類

- ・購入型…プロジェクトの出資者に対するリターンが、お金ではなくモノやサービスであるクラウドファンディング
- ・寄付型…その名の通り出資者に対するリターンがない。慈善事業や災害支援などの社会的意義のあるプロジェクト
- ・融資型…出資者に対するリターンがお金で支払われるもの

運営サイト

- ・米国の「Indiegogo(インディゴーゴ)」「Kickstarter(キックスターター)」 日本 「Ready for!」「CAMPFIRE」「MAQUAKE」
- ・運営会社によりそのプロジェクトの審査が行われ、審査が無事通過すると、プロジェクトが公開されて募集が開始されます。

COPYRIGHTS ©2019 YVOJHMDA ALL RIGHTS RESERVED

13

クラウドファンディングを始めるにあたって、まずはサービスサイトにプロジェクトの目的や内容などの申請を出します。続けて、運営会社によりそのプロジェクトの審査が行われ、審査が無事通過すると、プロジェクトが公開されて募集が開始されます。クラウドファンディングを始める時には、事前にプロジェクト内容を相談できる運営会社もありますので、ある意味、銀行を使った従来までの資金調達方法よりも、簡単に資金調達できるかもしれませんね。また、企業単位ではなく個人単位でもサービスを利用できることも、クラウドファンディングの大きなメリットです。個人でも数千万円以上の資金を調達することが、実際に実現しています。

7. クラウドファンディング（購入型）の利用 ①

プロジェクト・イベント等に/ハットンのような形での出資者を募る仕組み。出資者は金額に応じたサービス・商品等＝リターンを得ることができる。

特徴	メリット
資金を返済する必要がない	()
(支援者＝サポーター)からの出資は先行販売予約とみなせる。	()
代理店や中継きを通さない＝直販体制	()
支援者の反応の中に商品開発や改良のヒントが隠されている。	()

COPYRIGHTS ©2019 YVOJHMDA ALL RIGHTS RESERVED

14

7. クラウドファンディング（購入型）の利用 ②	
プロジェクト・イベント等にハットロンのような形で出資者を募る仕組み。出資者は金額に応じてサービス・商品等リターンを得ることができる。	
特徴	メリット
・正式な商品リリースまで情報拡散できる（Twitter・Facebook等で経過報告やお礼と応援コメントのやり取り、Youtubeでイメージづくり） ・メディアに取り上げられる（雑誌・テレビ番組） ・リターンを選ばせることによって人気商品や消費者の指向がわかる ・プロジェクト成功の場合	・（ ） ・（ ） ・（ ） ・（ ）
期日までに資金が集まらず事業ができないリスク 事業などのアイデアの流出リスク	
15	

8. クラウドファンディング 費用	
プロジェクト実施者（資金調達者）の費用	
◆クラウドファンディングサイト掲載費用	
「All or Nothing(達成後支援型)」で目標達成した場合 CAMPFIRE の場合（支援決定額の8%、決済手数料5% 計13% Makutakeの場合（支援決定額の15%、決済手数料5% 計20%）	
※ 20%が一般的	
「All or Nothing(達成後支援型)」で資金が集まらなかった場合 相談料を含め手数料はゼロ、しかしサポーターに対する返金費用は発生	
◆リターンの原価と郵送料	

Copyrights ©2019 YAMAHADA. ALL RIGHTS RESERVED

16

1. All or Nothing 方式（達成後支援型）
予め設定した期間内に目標金額を達成しないと、集まった資金を獲得できません。
目標金額に到達しなかった場合、支援者からの申込みはキャンセルされ全額返金されます。
またリターン（商品）も発生しません。
『最低いくら集まったらこれができる』という必要な資金が明確なプロジェクトに有効です。
2. All in 方式（即時支援型）
目標金額に達成しなかったとしても、終了日までに調達した金額（弊社手数料を除く）が獲得できます。
支援者へは必ずリターンが必要でです。
目標達成しなかったとしてもプロジェクトが実行可能な場合、少しでも資金があった方がいいプロジェクトに有効です。

グループワーク

- ①7.と8.の()には何が入るのでしよう
- ②クラウドファンディングについてまとめてください
 - 各グループ5～6人

作業時間 30分

COPYRIGHTS ©2019 YVVOI HANIDA ALL RIGHTS RESERVED

17

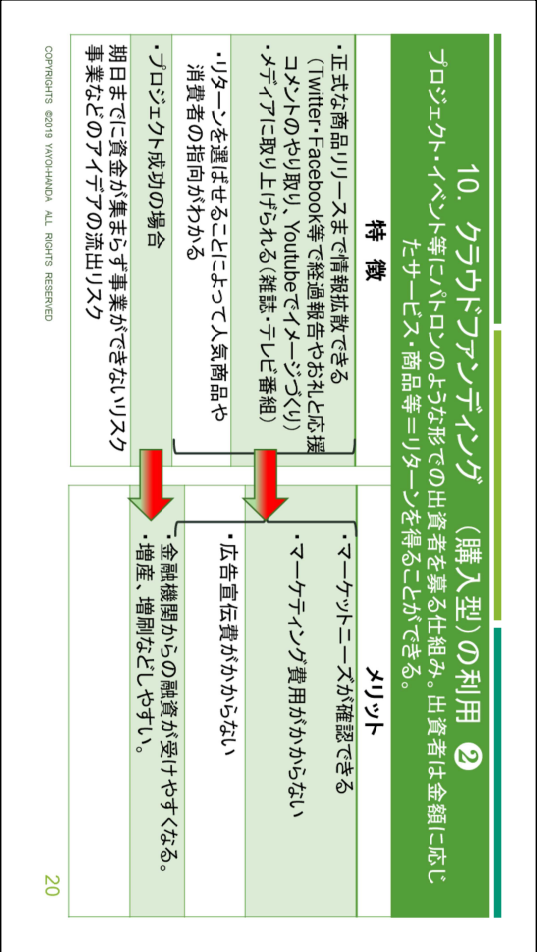
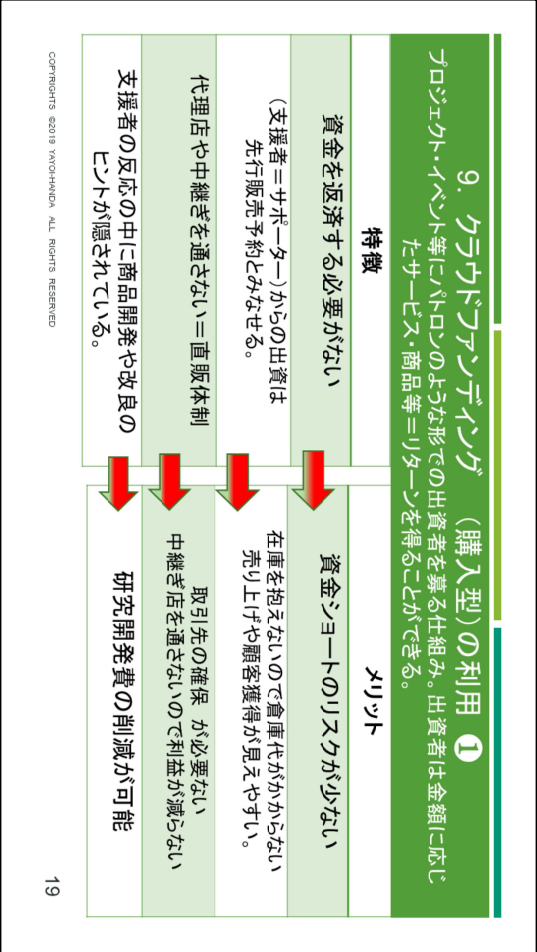
グループ発表

- グループの代表による発表と質疑応答
- (表でまとめても、Powerpointで発表してもよい。) 各グループ5～10分程度

30分

COPYRIGHTS ©2019 YVVOI HANIDA ALL RIGHTS RESERVED

18



11.クラウドファンディング まとめ

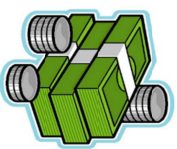
◆ 従来になかった資金調達の選択肢と可能性を広げる

安易に資金調達を行い、当初の目的を達せられなかった場合には不特定多数の調達者のクレームに直面、前後に对峙することとなる。ネットを利用しているだけに評判の低下は免れないことは肝に銘じるべき。

◆ 購入型クラウドファンディングは、実現すると夢が膨らむ案件が多いが、必ずしも成功するとは限らない。特に未来技術系の案件だと、実際にプロジェクトを進めた結果、追加の資金が必要になり、実現できなかった案件もある。逆に食品系の案件などは実現しやすい。

◆ サポーターにとって購入型クラウドファンディングは、投資をし、リターンを得るのことで、税金関係が絡んでくると思われがちだが、税法上では商品の購入と変わらないと解釈される。よって確定申告は必要ない。

個人事業主や企業が支援を行う場合は、経費として投資することも可能。



COPYRIGHTS ©2019 YAYOIHAMURA ALL RIGHTS RESERVED

21

インターネット経由で不特定多数の人々から資金調達を行い、商品開発や事業などを達成する仕組みで注目されています！通常、製品開発や事業展開などのプロジェクトを達成するには、多くの資金が必要となる。そのため、良いアイデアや技術があっても、資金不足で目的を達成できないことがある。クラウドファンディングでは、インターネットを通じて、自分のプロジェクトを公開し、出資者から資金提供を受けることができるため、自己資金がなくても、プロジェクトの遂行が可能となる。なお、多くのクラウドファンディングでは、あらかじめ調達する資金額や期間を設定し、期限までに目標金額を達成できなかった場合は、プロジェクトが無効となる「All or Nothing」方式を採用している。

成功例：クラウドファンディングの成否を分けるのは、その企画がどのくらい注目を集めるかにかかっているといっても過言ではありません。では、最初から注目されている人がクラウドファンディングを行うとうとうなるのか、その一例が『えんとつの町のズベル展』です。この企画は、『えんとつの町のズベル展』という絵本の個展を入場無料で行うため、クラウドファンディングによって資金を集めようという企画で、目標金額180万円に対して4600万円以上を集めた大成功の企画です。それでは何故これほどの大成功を収めたのかといえば、絵本自体の素晴らしい出来栄えはもちろんですが、このプロジェクトを立ち上げたのが、人気お笑い芸人であるキングコングの西野さんであり、日頃から自分自身のことやその考え方を発信し続けていたために根強いファンがいたこと、そして、SNSなどににも取り上げられたことも大きな理由に違いありません。

個人ワーク1

()の中を埋めてください。

【 制限時間 10 分 】

		合計	A パン	B パン	備 考
直接費	直接材料費	2,000,000	1,200,000	800,000	主要材料
	直接労務費	1,200,000	800,000	400,000	工場人件費
	直接経費	850,000	500,000	350,000	外注費
間接費	間接材料費	500,000	()	()	補助材料 製品の生産数量で按分
	間接労務費	300,000	()	()	雑費 直接作業時間で按分
	間接経費	150,000	()	()	水道光熱費、他 直接作業時間で按分
合 計		5,000,000	()	()	
包装数量		50,000 袋	30,000 袋	20,000 袋	
1 個当たりの原価			@ ()	@ ()	円未満四捨五入

原価計算の目的

個人ワーク2

【 制限時間 10 分 】

売価決定や目標利益を達成するのに考慮すべき必要項目は？

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12

1()の中には何が入るのでしょうか。話し合ってください。

クラウドファンディング（購入型）の利用 ①

プロジェクト・イベント等にパトロンのような形での出資者を募る仕組み。出資者は金額に応じたサービス・商品等＝リターンを得ることができる。

特徴	メリット
資金を返済する必要がない	()
(支援者＝サポーター)からの出資は 先行販売予約とみなせる。	()
代理店や中継ぎを通さない＝直販体制	()
支援者の反応の中に商品開発や改良の ヒントが隠されている。	()

クラウドファンディング（購入型）の利用 ②

プロジェクト・イベント等にパトロンのような形での出資者を募る仕組み。出資者は金額に応じたサービス・商品等＝リターンを得ることができる。

特 徴	メリット
・正式な商品リリースまで情報拡散できる (Twitter・Facebook等で経過報告やお礼と応援コメントのやり取り、Youtubeでイメージづくり) ・メディアに取り上げられる(雑誌・テレビ番組)	・() ・()
・リターンを選ばせることによって人気商品や消費者の指向がわかる	・()
・プロジェクト成功の場合	・()
期日までに資金が集まらず事業ができないリスク 事業などのアイデアの流出リスク	

2 クラウドファンディングについてまとめてください。

メリット

デメリット(配慮すべき事柄)

まとめ

経営管理データ分析 ケーススタディ

同業3社を比較する！

本教材は、文部科学省の生涯学習振興事業委託費による委託事業として、学校法人秋葉学園千葉情報経理専門学校が実施した平成30年度「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」の成果物です。

Copyright ©2018 YaguchiHiroe All Rights Reserved

本講座の目的

1. データ分析の基礎知識の応用力を養う。
2. 同業3社（ビール会社）のデータ分析を通して、安全性や収益性の数字の比較に終始せず、時代背景やセグメント情報まで総合的に分析する視点を持つ。
3. エディネットやULLEITなどの有価証券情報を検索し、必要な情報を引き出せる人材を目指す。

※【EDINET】《ELECTRONIC DISCLOSURE FOR INVESTORS' NETWORK》

検索方法 <https://disclosure.edinet-fsa.go.jp>

① 書類検索 ➡ ② 対象企業名を入力 ➡ ③ 有価証券報告書をクリック ➡ ④ 経理の状況までスクロール ➡ ⑤ 該当書類をクリック
「金融商品取引法に基づき有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システムの稼働、有価証券報告書・四半期報告書・親会社等状況報告書などの開示書類を無料で閲覧できる金融庁の情報公開システム、平成13年（2001）から運用開始。

※【ユレネット】は、上場企業約4000社の決算書（財務諸表）やニュース、大株主などの情報をワンクリックで分析できる企業価値検索サービス

Copyright ©2018 YaguchiHiroe All Rights Reserved

データ分析を財務・会計に活用した事例として日本の大手ビール会社の

- ① キリンホールディングス（以下：キリン）
 - ② アサヒグループホールディングス（以下：アサヒ）
 - ③ サッポロホールディングス（以下：サッポロ）の3社を取り上げる。なおサントリーの酒類部門は上場しておらず、従ってデータがない。第5位のオリオンビールは全国シェアが1%未満なのでここでは上記3社の比較をする。
- セグメント【segment】① 部分。分節。階層。区別。区分。② 企業の会計情報などを開示する際に、事業の種類、事業所の所在地、営業の対象となる地域などによって行われる区分。③ マーケティングなどで、購入者の年齢・性別・職業などによって行われる区分。④ コンピューターで、メモリーの管理単位。長いプログラムを、短い単位に区分したもの。

本日のなぐれ

全部で40分	講座内容の説明（個人ワークをはさみながら）
全部で30分	個人ワーク 関連会社の比較（5分） 事業規模の比較（5分） 安全性の比較（5分） 収益性の比較（5分） 生産性の比較（5分） その他
10分	休憩
30分	グループワーク
30分	グループ発表
10分	休憩
20分	解答例・解説
10分	まとめ

Copyright ©2019 Yozohkendo All Rights Reserved

3

有価証券報告書に記載されている事柄を比較し、イメージではなくその企業ごとのひいてはその業界共通の「事実」の確認をする。

- 主要子会社・関連会社の比較
- 事業規模の比較
- 安全性の比較
- 収益性の比較
- 成長性の比較
- 従業員1人あたりの売上&利益の比較（生産性）
- 事業セグメントの比較(的を絞る。

ビール業界の特徴



Copyright ©2019 Yozohkendo All Rights Reserved

4

営業促進費は広告宣伝費に販売促進費を加えたもの
実際に飲み比べが難しいので、CM や新聞といった広告やイベントやキャンペーンと
いった販売促進を強化することによって企業や製品のイメージで販売アップにつなげる。



5

データ分析 ～サッポロホールディングス～

- ・1876年に設立された開拓使麦酒醸造が源流。
- ・国内酒類事業…「黒ラベル」「エビス」などのブランド
- ・食品・飲料事業…ポッカサッポロフード&ビバレッジ
- ・外食事業…「銀座ライオン」、不動産事業…サッポロ不動産開発など2004年に他社に先駆けて「第3のビール」を発売するものの、市場を他社に奪われるなど苦戦が続いている。



有名子会社・関連会社
ポッカケイエイト
恵比寿フインマート
恵比寿ガーデンプレイスにあるライオンショップ。

Copyright ©2019 Asahi Breweries, All Rights Reserved

6

麦芽量によって税率は変わる。発泡酒や第3のビールの誕生(第3のビールとはメディアが使い出した表現で、厳密にはビールの定義から外れるため各メーカーは【新ジャンル】という名称で呼んでいる。)は税金と深い関係がある。酒税を抑えるために、まず開発されたのが発泡酒である。ただ平成15年に酒税法が改正により発泡酒のお得感が薄らいでしまったので、各メーカーは更なる企業努力により開発を続け誕生したのが第3のビールである。

2019年1月税金(価格の安さが売りの「第3のビール」の販売競争が過熱している。10月の消費増税後、消費者の節約傾向が強まるとみているため。

しかし、2026年(平成38)までにビール系飲料全ての酒税が54円に統一される。ビールは減税となり、発泡酒と第3のビールは増税になる。これ以降第3のビールという定義も無くなる。

11

1869(明治2)年に設置された開拓使(ロシアの南下政策への対抗策・殖産興業政策に)は「開拓使麦酒醸造所」を含む30種以上の官営工場を開設。①ホップが自生する土地で、ビール大麦の栽培にも適しており原料の自給自足が可能なこと、②低温で発酵させるための米が入しやすいことなど、気候風土がビールづくりに適している

★「五稜星」は当時道しるべであった北極星をイメージ。不安と希望を胸に北海道を目指した人たちの思いに重なり北海道開拓使のシンボル。

「協働契約栽培」原料づくりは荒野を開墾して畑を耕した 屯田兵とともに取り組んだ、その後、渋沢栄一らが経営に参画し、民間会社の「札幌麦酒会社」として新たにスタート。明治30年代後半 シェア割を誇る大日本麦酒株式会社を発売

1949(昭和24)年、大日本麦酒は過度経済力集中排除法の適用を受け、日本麦酒と朝日麦酒の2社に分割。日本麦酒は「サッポロ」「エビス」の商標を継承したが、それらの商標は採用せず新たに『ニッポンビール』でスタート。

1964(昭和39)年 サッポロビール株式会社に社名を変更

1971(昭和46)年 『エビスビール』(副原料を使用しない本格的な麦芽100%ドイツタイプのビール)が28年ぶりに復活。

戦時中禁止されていた商標の使用が1949(S24)年に解禁され、宣伝活動も再開。

①1958(S33)：自由な海外渡航が許可されていない時代、キャッチフレーズ「ミюнヘン サッポロ ミルウオーキー」②1970(S45)年：ボスターなどのデザインを極端に単純化、テレビの音声は音楽だけという徹底ぶり「男は黙ってサッポロビール」

データ分析 ～キリンホールディングス～

1870年に横浜で創業した「スリッポン・ハレー・ブルワー」が源流
1907年に三菱財閥傘下の麒麟麦酒となり、グループ再編を行い現在の形
麒麟麦酒…「キリン・ブリュー」一番搾り」「本麒麟」

キリン・ハレー・ブリュー…「午後の紅茶」「FIRE」「生茶」

有名子会社・関連会社

メルシャン	ハイネケン・キリン
協和発酵・キリン	キリン・トロピカーナ
小岩井乳業	スリッポン・ハレー・ブルワー



Copyright ©2019 YaguchiHiroshi All Rights Reserved

7

データ分析 ～アサヒグループホールディングス～

- ・1889年に設立された大阪麦酒が源流。日本初の瓶ビール・缶ビール
- ・アサヒビールが中核：「アサヒ・スーパー・ドラッグ」「クリアアサヒ」「ロイヤルや酎ハイ
- ・アサヒ飲料：「WONDA」「十六茶」「カルピス」「三ツ矢サイダー」
- ・アサヒグループ食品：「明治」「エビオス錠」「ルーベンスミルク」など

有名子会社・関連会社

なだ万	ニッカウ・エス・キー
カルピス	アサヒグループ食品
サントネージュ・ロイヤル	

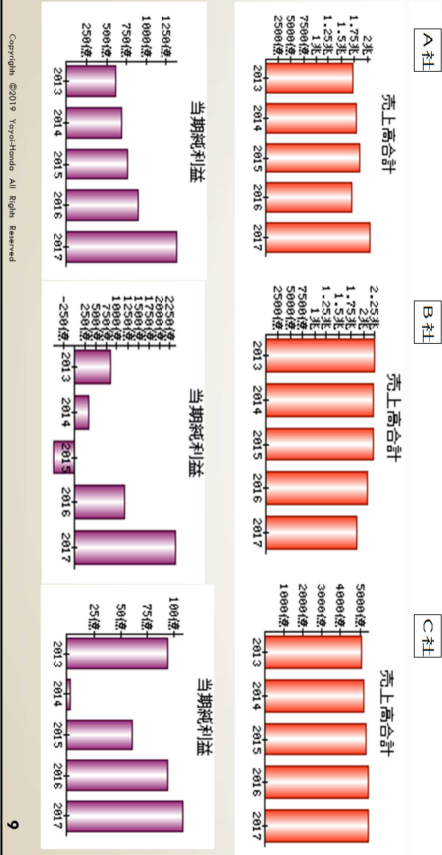


Copyright ©2019 YaguchiHiroshi All Rights Reserved

8

- 1.1885（M18）、ビール事業が将来有望であると見込んだ横浜山手の在留外国人たちが「ジャパン・ブルワー・カンパニー」を設立。
- 2.三菱の岩崎彌之助社長をはじめ後には9人の日本人も株主として参加。操業状態のまま経営を引き継ぎ、1907（M40）年、麒麟麦酒株式会社を創立。
- 3.1963（S38）年に現・キリン・ハレー・ブルワーズ株式会社を設立し清涼飲料事業の充実を図る。1972（S47）年に洋酒事業にも参入。
- 5.物価高とオイルショックを超え、さらなる品質向上へ1970年代、多角化にも積極的取り組み、1976（昭和50）年6月に小岩井農牧株式会社と共同で小岩井乳業株式会社を設立し、同年10月、乳製品の販売を開始。現在につながる医薬事業にも本格参入した。
- 6.一番搾り異例の大ヒット商品に。翌1991（平成3）年には清涼飲料事業が独立し、キリン・ハレー・ブルワーズ株式会社が誕生。
- 7.国際酒類事業の推進と医薬事業の基盤強化を図る。1998（H10）年「麒麟・淡麗（生）」発売して発泡酒市場に参入。
- 8.2007年に純粋持株会社制を導入し、キリンホールディングス株式会社が発足。2006（平成18）年12月にメルシャン株式会社を連結子会社とし、酒類事業の更なる充実を図る。

どの会社かわかりますか？
(単位: 億圓)



A社がアサヒ、B社がキリン C社がサッポロです。売上高に比して当期純利益が少ない、あるいは純損失になっているのはなぜでしょう。数字を追うだけでなく順調そうに見えても経営に失敗した可能性や改善すべき余地があるかもしれません。

※企業の営業戦略や人事戦略、企業文化やブランドイメージは数値化できないので、財務諸表には直接的に反映できない。

データ分析の視点と比較手法

視点	収益性	安全性	成長性	生産性	
関係者					
投資家・出資者					(1)期間で比較する
配当収入	○	○	○	○	
利益性の高さと株価上昇は一致					(2)他社と比較する
経営者	○	○	○	○	
銀行					(3)業界で比較する
利払の安定性	○	○	○	△	
従業員					(4)目標値と比較する
給料の安定性、昇給・賞与の期待	○	○	○	△	

他業種との比較は、売上高の高い業種もあれば低い業種もある。また、利益も高い業種もあれば低い業種もあるのであまり意味はないので注意する。比較する場合、同じ業界の競合他社や業界平均、または過去の実績と比較する。

安全性分析

・支払能力はどうか(短期的な支払能力) 通常 200 %以上

$$\text{流動比率 (\%)} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

・長期投資の健全性(設備投資に無理がないかどうか) 通常 100 %以下

$$\text{固定比率 (\%)} = \frac{\text{固定資産}}{\text{株主資本(自己資本)}} \times 100$$

個人ワーク 10分

資料を見ながらワークシートに3社の流動比率・固定比率を計算しなさい。

収益性分析(利益を稼ぎ出す力)

・総資産利益率(ROA): 資本がどれだけの利益を生み出したのか?

・総資本回転率: 1年間に総資本の何倍の売上高を上げたのか?

$$\text{ROA (\%)} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{総資本}} \times 100$$

$$\text{総資本回転率 (回)} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times 100$$

個人ワーク 10分

ワークシートに直近2年分を書き入れなさい。

成長性分析(将来的にどのくらい伸びるか)

- 総資本回転率: 資本の効率的な活用度を示す。
- 増収率: 売上高の対前年度比伸び率を示す。

$$\begin{aligned} \text{総資本回転率 (回)} &= \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times 100 \\ \text{増収率 (\%)} &= \left(\frac{\text{当期売上高}}{\text{前期売上高}} - 1 \right) \times 100 \end{aligned}$$

個人ワーク 10分

ワークシートに直近2年分を書き入れなさい。

従業員1人あたりの生産性

- 従業員1人あたり売上高 = 売上高 ÷ 従業員数
- 売上高は伸びているのに、「従業員1人あたり売上高」が下がっていると、生産性が下がっている可能性がある。
- 「従業員1人あたり売上高」が競合他社よりも高いと、企業として競争力があり、かつ、生産性を上げる努力の結果と見る。

個人ワーク 5分

ワークシートに直近2年分を書き入れなさい。

グループワーク

- ・1グループ 5～6名
- ・個人ワークでまとめた情報を基に討論をおこない、グループとしての結論および理由・根拠・今後の問題点を導き出しまとめる。
- ・セグメント情報やエクセルデータを活用し、情報収集を行いながら
- ・（エディネット/ULLET経審等）各社の強みや弱みを整理する。

作業時間 30分

Copyright ©2019 YozofHemda All Rights Reserved

15

エディネット【EDINET】[Electronic Disclosure for Investors' Network]

《Electronic Disclosure for Investors' Network》「金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム」の略称。有価証券報告書・四半期報告書・親会社等状況報告書などの開示書類を無料で閲覧できる金融庁の情報公開システム。平成13年（2001）から運用が開始されている。

ULlet経審とは？

「経審」は「経営事項審査」の略。

官公庁の建設工事入札に参加する業者は、経営に関する客観的事項について審査を受けることが義務付けられており、企業ごとに評価が付けられています。ULlet経審では、約160000社の決算書（財務諸表）データが円グラフでわかりやすく表示されます。また、売上高や評点ごとのランキングを見ることができます。

グループ発表

- ・グループの代表による発表と質疑応答
- ・（表でまとめても、POWERPOINTで発表してもよい。）
- ・各グループ5～10分程度

30分

Copyright ©2019 YozofHemda All Rights Reserved

16

解答例及び解説

企業名	強みや弱みなどの特徴
サッポロ	●不動産事業の利益貢献度が圧倒的に高い ●まんべんなく他の2社に劣後している
アサヒ	●他の2社と比べて個人技が圧倒的に強い ●売上に限れば、事業規模が一番大きい
キリン	●他の2社と比べて財務の健全性を含めたチーム力が強い ●大手ビール会社の中では財務的に一番安定している

Copyright ©2019 Yozohkendo All Rights Reserved

17

サッポロ 国際会計基準(IFRS)初適用となる2018年

①新ジャンルはキリンの「本麒麟」に押され、販売数量伸びずコストが過大。⇒ビールでは販売数量のうち6割を占める「黒ラベル」は西日本を中心に同商品の缶の販売数量は2017年度まで2年連続で2ケタ成長。

②PETボトルコーヒーへのシフトが急速化。主力のコーヒー飲料の販売数量が前期比20%減(主力のシオート缶コーヒーは容量が180グラムほどと少なく、容器のスチール缶も安価)⇒消費者の間に広がる健康志向を取り込んでポッカサッポロのレモン飲料に注力する。

③不動産事業は好調。本社が位置している「恵比寿ガーデンプレイス」や銀座4丁目の交差点に面する「GINZA PLACE」など、都内の一等地に不動産を保有。現在は両施設ともに稼働率は100%に近く、安定したテナント収入を得る。

アサヒ

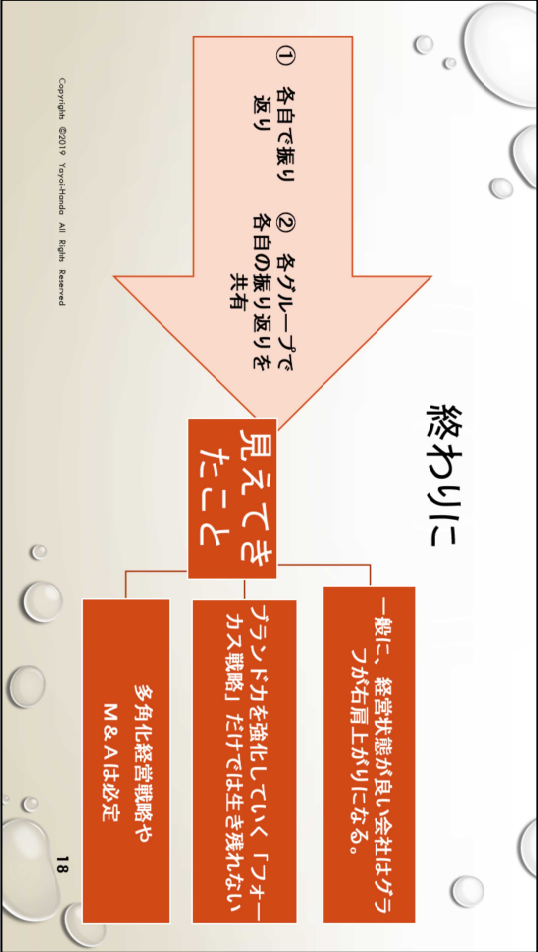
①ビール類販売減少を、マーケティングコストの削減や飲料製品の内製化で相殺。②近年の欧州事業買収で海外比率を高める

キリン

①飲料部門の落ち込みを新ジャンルの「本麒麟」好調で補う

②医薬・バイオケミカルに望み③ブラジル2位のビール会社スキンカリオール社を買収したが、6年後オランダのハイネケンに770億円で売却。ミヤビマーのビール大手マウンダレー・ブルワリーに過半数出資し、買収することも正式発表した。今後は経営資源をアジア・オセアニアに振り向ける。

終わりに



2501 サツポロ

要約連結貸借対照表 単位:百万円

決算年月日	2016.12.31	2017.12.31
資産の部		
流動資産	164,183	168,852
固定資産		
有形固定資産	345,495	343,763
無形固定資産	37,950	40,523
投資等	78,721	77,491
固定資産合計	462,168	461,778
資産合計	626,351	630,630
負債の部		
流動負債	212,123	220,173
固定負債	247,848	232,794
負債合計	459,971	452,968
純資産合計	166,380	177,662
負債資本合計	626,351	630,630

2016 貸借対照表

流動資産	164,183	流動負債	212,123
固定資産	462,168	固定負債	247,848
		資本合計	166,380
総資産	626,351	総資本	626,351

2017 貸借対照表

流動資産	168,852	流動負債	220,173
固定資産	461,778	固定負債	232,794
		資本合計	177,662
総資産	630,630	総資本	630,630

連結損益計算書 単位:百万円

決算年月日	2016.12.31	2017.12.31
売上高	541,847	551,548
売上原価	352,420	358,572
売上総利益	189,426	192,976
販売費及び一般管理費	169,159	175,943
営業利益	20,267	17,032
営業外収益	2,316	2,092
営業外費用	3,381	2,714
経常利益	19,202	16,410
特別利益	59	6,813
特別損失	2,858	5,422
税引前当期純利益	16,403	17,801
法人税等	7,023	8,182
当期純利益	9,380	9,619
非支配株主に帰属する当期純利益	△89	△1,358
親会社株主に帰属する当期純利益	9,469	10,977

2016損益計算書

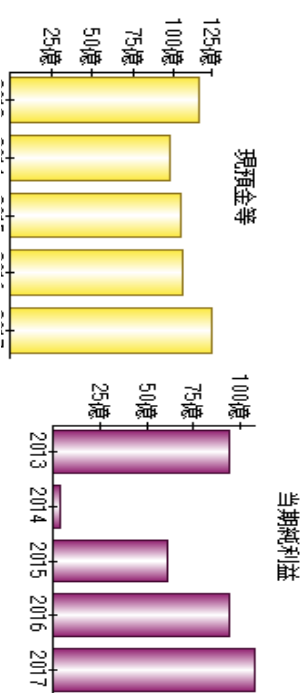
売上高	541,847	売上原価	352,420	売上総利益	189,426	当期純利益	9,469
-----	---------	------	---------	-------	---------	-------	-------

2017損益計算書

売上高	551,548	売上原価	358,572	売上総利益	192,976	当期純利益	10,977
-----	---------	------	---------	-------	---------	-------	--------

連結キャッシュフロー計算書

	2016.12.31	2017.12.31
営業活動によるCF	32,570	30,004
投資活動によるCF	△27,586	△17,822
財務活動によるCF	△4,827	△10,171
現金及び現金同等物に係る換算差額	△79	50
現預金等純増減額	76	2,061
決算年月日	2016.12.31	2017.12.31
従業員数(単独)	160人	187人
従業員数(連結)	7858人	7902人

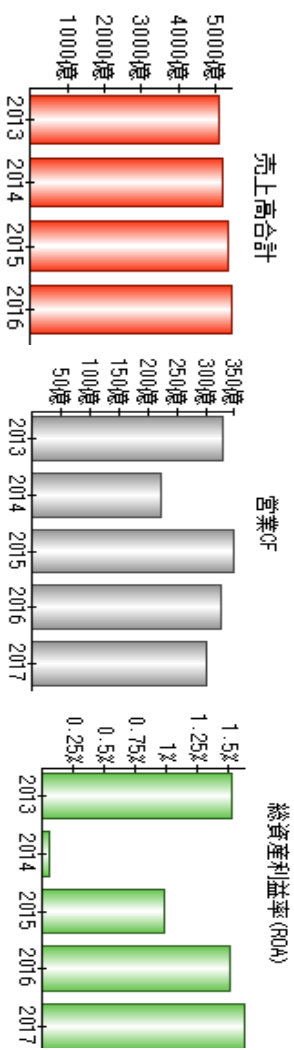


セグメント情報 サツポロ

	売上収益(百万円)			営業利益(百万円)		
	平成28	平成29	増減率	平成28	平成29	増減率
国内酒類	279,476	278,692	-0.30%	11,745	11,767	0.20%
国際酒類	65,400	69,837	68.0%	906	-1,214	-
食品・飲料	137,918	137,898	0.00%	1,314	564	-57.10%
外食	28,120	29,140	3.60%	663	330	-50.20%
不動産	22,900	24,134	5.40%	10,328	11,261	9.00%

ROA

	2013.12.31	2014.12.31	2015.12.31	2016.12.31	2017.12.31
Value	1.53%	0.05%	0.98%	1.51%	1.65%



2502 アサヒ

要約連結貸借対照表 単位: 百万円 国際基準

決算年月日	2016.12.31	2017.12.31
資産の部		
流動資産	635,026	812,426
固定資産		
有形固定資産	570,771	717,914
無形固定資産	499,489	1,538,679
投資等	389,046	277,803
固定資産合計	1,459,306	2,534,396
資産合計	2,094,332	3,346,822
負債の部		
流動負債	959,737	1,291,871
固定負債	288,490	902,203
負債合計	1,248,227	2,194,074
純資産合計	846,105	1,152,748
負債資本合計	2,094,332	3,346,822

連結損益計算書 単位: 百万円

決算年月日	2016.12.31	2017.12.31
売上高	1,706,901	2,084,877
売上原価	1,098,173	1,295,399
売上総利益	608,728	789,478
販売費及び一般管理費	460,241	593,108
その他営業収益	5,004	12,530
その他営業費用	19,600	28,706
営業利益	136,559	183,192
営業外収益	17,243	21,834
営業外費用	3,106	10,368
税引前当期純利益	150,068	196,984
法人税等	62,953	58,136
当期純利益	87,115	138,848
非支配株主に帰属する当期純利益	127	37
親会社株主に帰属する当期純利益	89,221	141,003

2016貸借対照表

流動資産	635,026	流動負債	959,737
固定資産	1,459,306	固定負債	288,490
		資本合計	846,105
総資産	2,094,332	総資本	2,094,332

2017貸借対照表

流動資産	812,426	流動負債	1,291,871
固定資産	2,534,396	固定負債	902,203
		資本合計	1,152,748
総資産	3,346,822	総資本	3,346,822

2016損益計算書

売上高	1,706,901	売上原価	1,098,173	売上総利益	608,728	当期純利益	87,115
-----	-----------	------	-----------	-------	---------	-------	--------

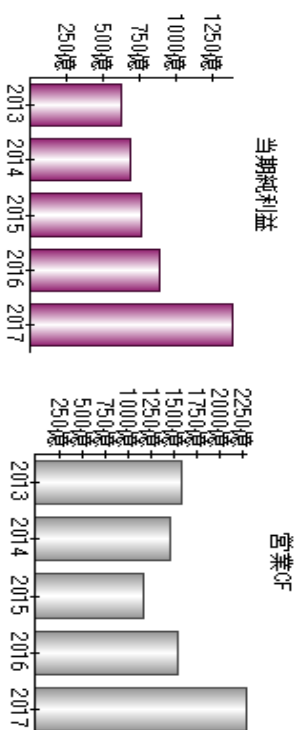
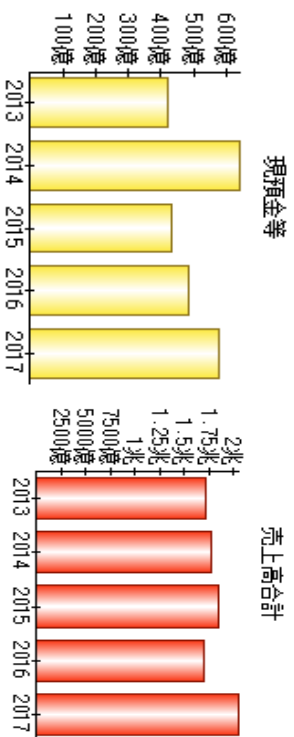
2017損益計算書

売上高	#####	売上原価	#####	売上総利益	789,478	当期純利益	138,848
-----	-------	------	-------	-------	---------	-------	---------

連結キャッシュフロー計算書

	2016.12.31	2017.12.31
営業活動によるCF	154,452	231,712
投資活動によるCF	-268,507	-885,823
財務活動によるCF	119,554	661,882
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	0
現預金等純増減額	5,499	7,771

従業員数 (単独)	285人	274人
従業員数 (連結)	23619人	30864人



セグメント情報 アサヒ

	売上収益	前年比	営業利益	前年比
酒類	968858	-0.80%	113560	2.10%
飲料	374517	2.9%	44407	35.5%
食品	113785	2.70%	10893	-4.30%
国際	621112	####	34837	—
その他	106141	3.80%	1979	-0.20%

ROA

2016.12.31	2016.12.31	2017.12.31	2016.12.31	2017.12.31
3.45%	3.57%	4.23%	4.26%	4.21%

2503キリン

要約連結貸借対照表 単位:百万円

決算年月日	2016.12.31	2017.12.31
資産の部		
流動資産	748,148	812,104
固定資産		
有形固定資産	705,204	633,675
無形固定資産	401,910	371,366
投資等	492,904	528,700
固定資産合計	1,600,019	1,533,742
資産合計	2,348,167	2,345,846
負債の部		
流動負債	650,382	592,418
固定負債	751,701	554,809
負債合計	1,402,083	1,147,227
純資産合計	946,084	1,198,619
負債資本合計	2,348,167	2,345,846

2016貸借対照表

流動資産	流動負債
748,148	650,382
固定資産	固定負債
	751,701
1,600,019	資本合計
	946,084
2,348,167	2,348,167
総資産	総資本

2017貸借対照表

流動資産	流動負債
812,104	592,418
固定資産	固定負債
	554,809
1,533,742	資本合計
	1,198,619
2,345,846	2,345,846
総資産	総資本

連結損益計算書 単位:百万円 日本基準

決算年月日	2016.12.31	2017.12.31
売上高	2,075,070	1,970,830
売上原価	1,157,692	1,072,505
売上総利益	917,378	898,325
販売費及び一般管理費	775,488	743,370
営業利益	141,889	154,955
営業外収益	20,889	25,608
営業外費用	22,102	19,583
経常利益	140,677	160,980
特別利益	67,322	47,418
特別損失	27,235	67,361
税引前当期純利益	180,764	141,037
法人税等	47,097	△7,530
当期純利益	133,667	148,567
非支配株主に帰属する当期純利益	15,509	19,940
親会社株主に帰属する当期純利益	118,158	128,627

2016損益計算書

売上高	売上原価	売上総利益	当期純利益
2,075,070	1,157,692	917,378	118,158

2017損益計算書

売上高	売上原価	売上総利益	当期純利益
1,970,830	1,072,505	898,325	128,627

連結キャッシュフロー計算書

	2016.12.31	2017.12.31
営業活動によるCF	226,468	200,969
投資活動によるCF	△77,521	75,855
財務活動によるCF	△145,184	△174,648
現金及び現金同等物に係るCF	△6,364	△4,698
現預金等純増減額	△2,600	97,477

決算年月日	2016.12.31	2017.12.31
従業員数(単独)	40人	18人
従業員数(連結)	39,733人	31,033人

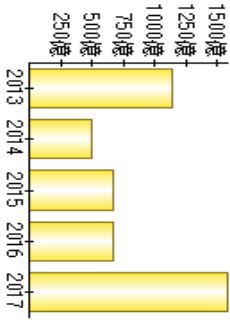
セグメント販売実績キリン

セグメントの名称	金額(百万円)	増減率
日本総合飲料	1,050,975	-1.00%
オセアニア総合飲料	348,637	-2.50%
海外その他	99,948	40.80%
医薬・バイオケミカル	346,708	1.50%
その他	17,462	-22.10%

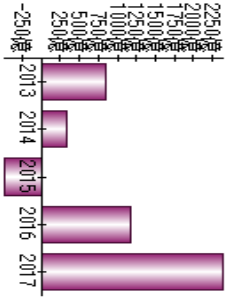
ROA

2013.12.31	2014.12.31	2015.12.31	2016.12.31	2017.12.31
2.96%	1.09%	-1.94%	4.88%	10.09%

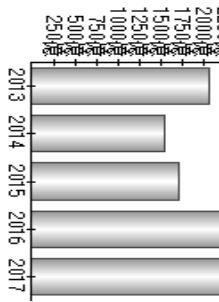
現預金等



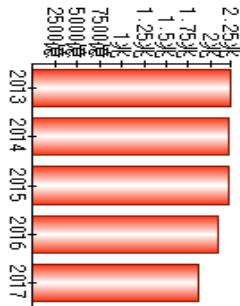
当期純利益



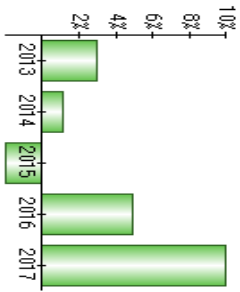
営業CF



売上高合計



総資産利益率(ROA)



主要子会社・関連会社の比較

	麒麟	アサヒ	サッポロ
コメント			

事業規模の比較（単位：百万円）



	麒麟	アサヒ	サッポロ
売上高			
当期純利益			
順位			
コメント			

収益性の比較

	麒麟	アサヒ	サッポロ
ROA			
順位			
コメント			

成長性の比較

	麒麟	アサヒ	サッポロ
1株あたりEPS			
順位			
コメント			

安全性の比較

2年平均

	麒麟	アサヒ	サッポロ
流動比率	%	%	%
自己資本比率	%	%	%
固定比率	%	%	%
順位			
コメント			

生産性の比較

従業員一人当たり売上と利益

	麒麟	アサヒ	サッポロ
売上/従業員数			
利益/従業員数			
順位			
コメント			

総合評価

	麒麟	アサヒ	サッポロ
収益性			
成長性			
安全性			
生産性			
強みと弱み			
問題点			