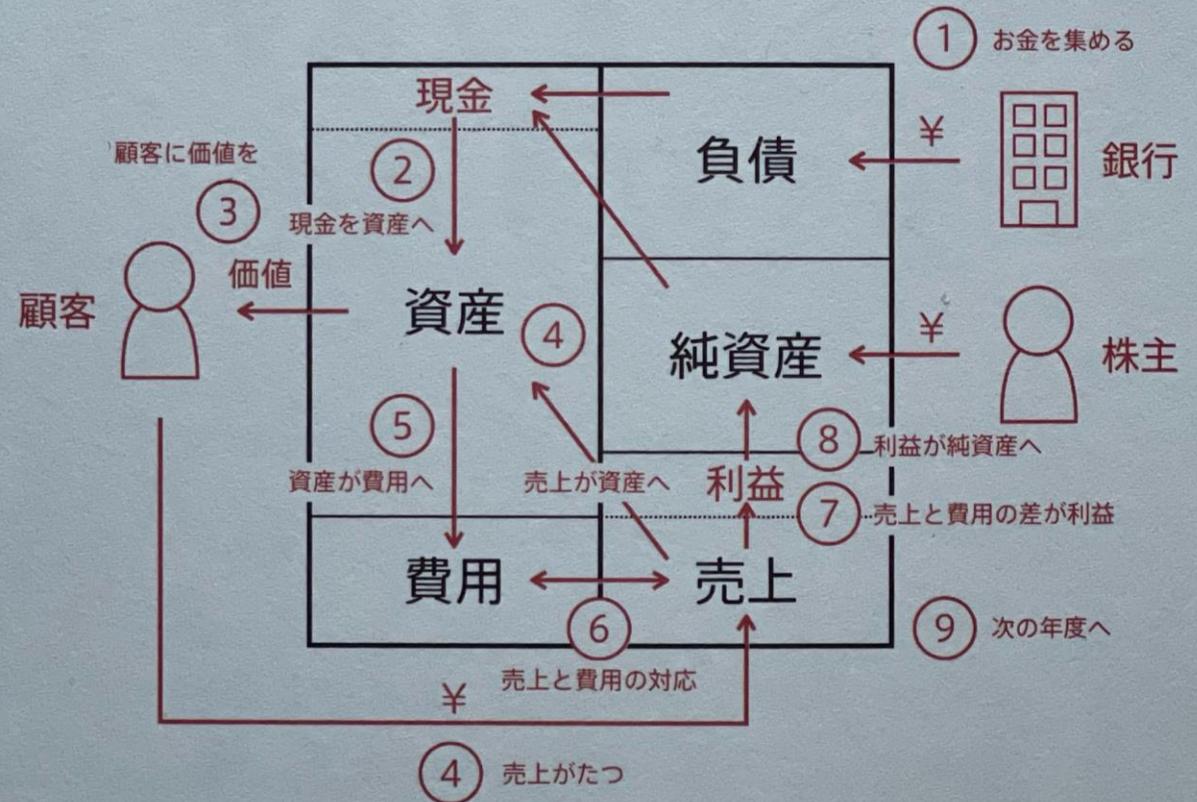


会社とお金

流れの見える化

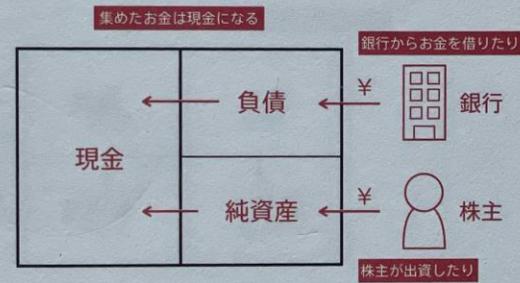
9つの流れで説明する 会社のお金

お金を集め、集まった現金を資産に変え、
顧客に価値を提供することで利益を得る。
利益が毎年純資産に入り会社が成長する。



1

お金を集める

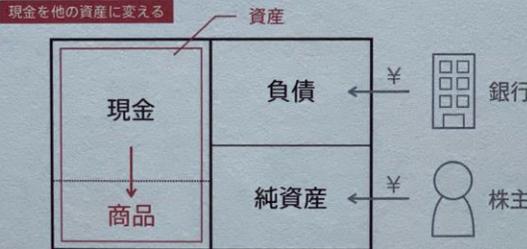


会社は、銀行からお金を借り、株主がお金を出資することから始まる。そうして生まれたお金は現金として使うことができる

この図は財務諸表の1つ、貸借対照表（BSとも呼ばれる）で、右側が「お金の出どころ」を表し、左側が「お金の使いみち」を表す。現金として持っておくのも1つのお金の使い道である。

②

集めたお金を商品に変える

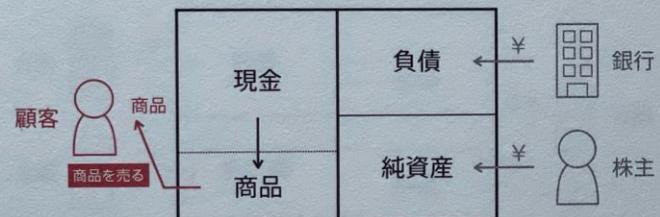


商品をつくるために現金を使う
現金の一部を、資産である商品に
置き換えるということ

現金を何に使うか（他の資産にどう変えるか）はビジネスによって違う。
商品をつくるために設備が必要なこともある。

3

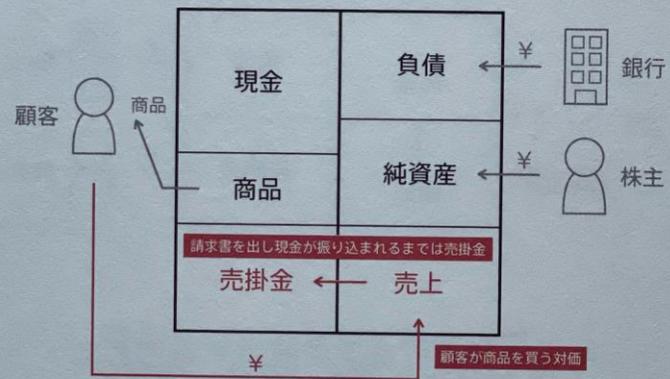
顧客に商品を販売する



そして顧客に商品を販売することで
価値を提供する

ここでは販売するためにかかる
費用（人件費、販売促進費など）は省略している。
販売促進費は売上を促進するための費用である。

④ 売上が生まれ、売掛金になる

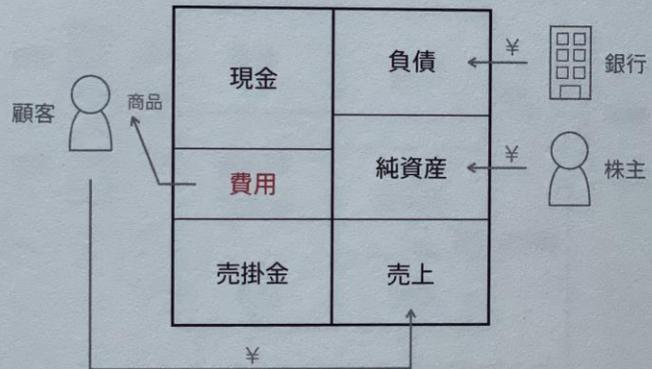


商品の対価として売上が生まれ
同時に売掛金になる

売掛金は、将来お金が入ってくるが見込まれている権利のこと。
現金商売の場合は、売上は同時に現金になるため売掛金とはならない。

5

商品が費用におきかわる

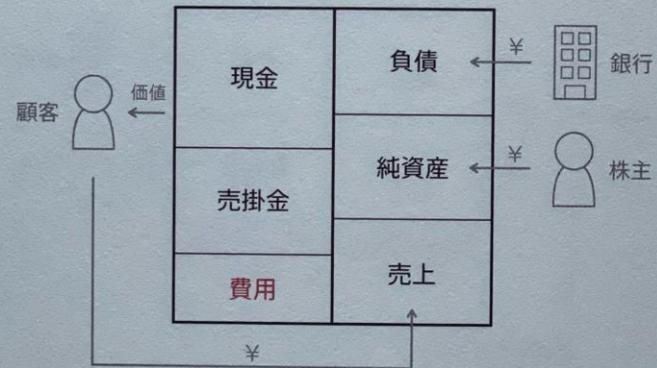


販売した分の商品がなくなり
商品をつくるためにかかった費用におきかわる

ここでの費用は売上原価と呼ばれる。より正確にいえば、売上が計上された時に、資産（商品等）から成果の獲得にかかった分だけ費用（売上原価）に振替えられるということ。

6

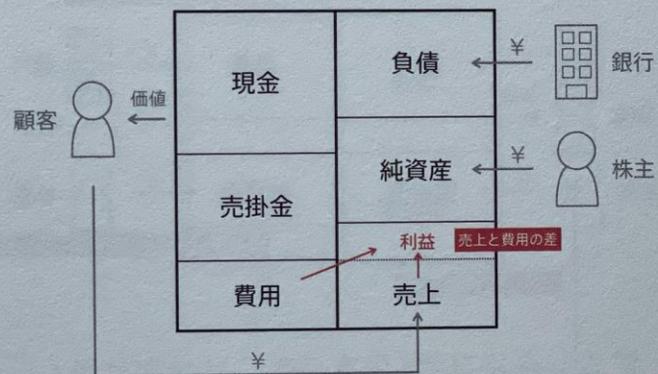
売上と費用を対応させる



利益を計算するために売上と費用を対応させる。費用を下に持ってくる

資産（図の左側）においては、現金化しやすいものほど上に記載することが多く、現金が一番上に置かれる。

7 売上から費用を引くと利益が出る

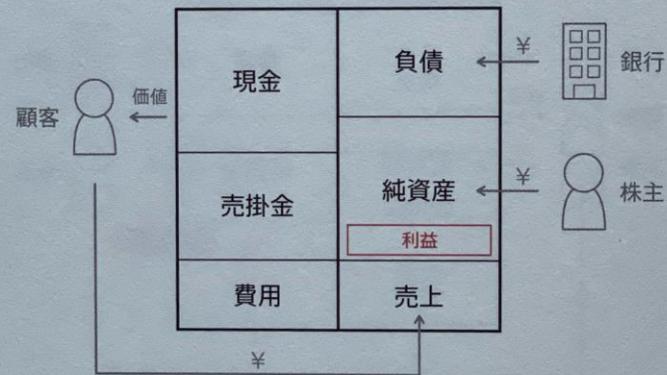


売上と費用がわかると利益がわかる
売上から費用を引いたものが利益だから

利益は「当期純利益」と呼ばれるもの。本来は商品をつくるために使った費用（売上原価と呼ばれる）以外にも様々な費用がかかるがここでは省略している。

8

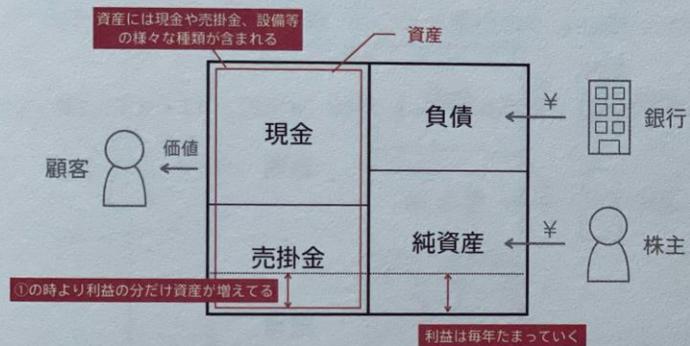
利益が純資産に入る



生まれた利益は純資産に組み込まれ
毎年計算されて純資産が増えていく

利益は「利益剰余金」として純資産に組み込まれる。1年で売上と費用と利益を計算する書類を、損益計算書（PLとも呼ぶ）という。

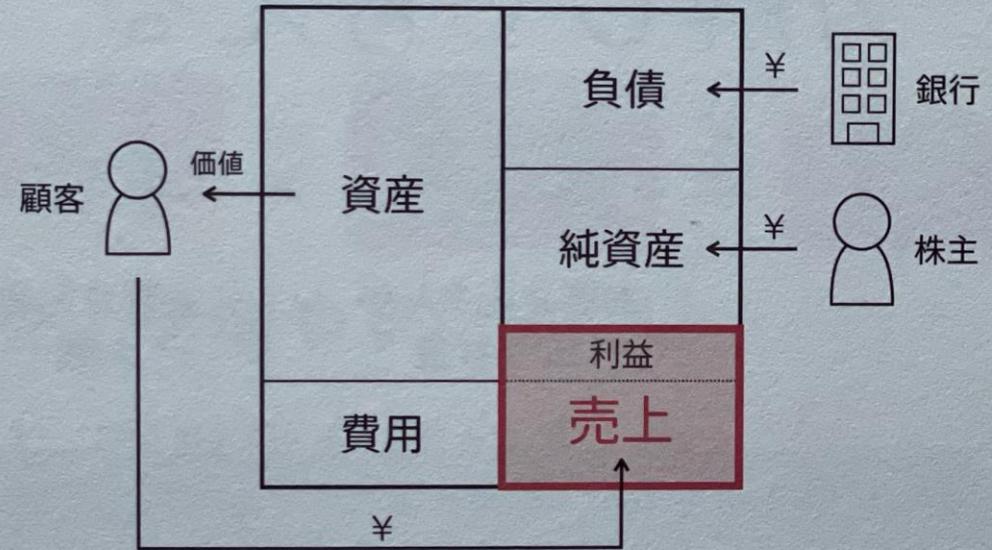
9 売上と費用は1年ごとに計算される



1年が終わり、また次の1年になることで
売上と費用は0から計算される

売上と費用と利益は1年ごとで区切られる。また次の年も利益が生まれると
純資産にたまり、純資産が増えていくことで次の投資ができ、会社は成長していく

売上とは？



会社が商品やサービスを販売することでお客から得るお金のこと

売上はどう考えたらいい？

分解して考える

$$\text{売上} = \text{客単価} \times \text{客数}$$

お客さん1人が
払うお金

お客さんの
人数

例

1,000円のを100人に売れば10万円になるって話

※分解の仕方はいろいろある

なぜ売上を分解するといいいのか？

なぜ売上を分解するといいいのか？

要因が切り分けられるから

$$\text{売上} = \text{客単価} \times \text{客数}$$

売上を増やすためには

1. 客単価を増やす か
2. 客数を増やす しかない

要因が見えると何がいいのか？

要因が見えると何がいいのか？

施策が個別に考えられる

客単価

お客さん1人が払う
お金を増やすには？

商品の単価をあげよう

1度を買う量をふやそう

客数

お客さんの人数を
増やすには？

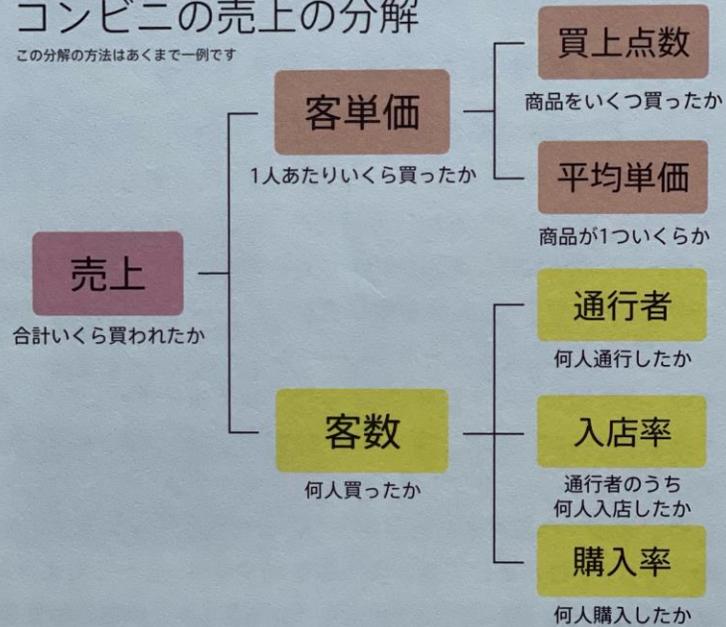
もっと知ってもらおう

リピートしてもらおう

つまり分解することで具体的に
何をやるべきかわかってくる

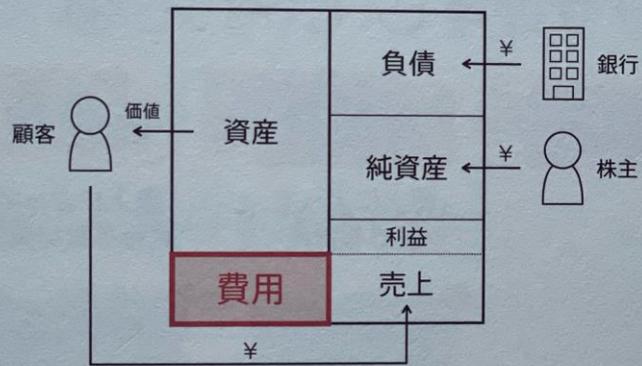
コンビニの売上の分解

この分解の方法はあくまで一例です



客単価と客数の先まで掛け算で分解していくことでより具体的にどの数字を上げるべきかがわかる

費用とは？



会社が商品やサービスを
販売するために支払うお金のこと

費用はどう考えたらいい？

これも

分解して考える

費用 = 変動費 + 固定費

売上によって
変わる費用

売上によって
変わらない費用

例

商品をつくる
ためにかかる
原材料の費用

例

賃料や給与
などの固定で
かかる費用

なぜ2つの費用を考えるのか？

なぜ2つの費用を考えるのか？

これも
要因が切り分けられるから

$$\text{費用} = \text{変動費} + \text{固定費}$$

費用を減らすためには

1. 変動費を減らす か
2. 固定費を減らす しかない

要因が見えることで・・・

要因が見えることで

施策が個別に考えられる

変動費

売上によって
変わる費用を減らす

原材料費を減らそう

外注費を減らそう

固定費

売上によって
変わらない費用を減らす

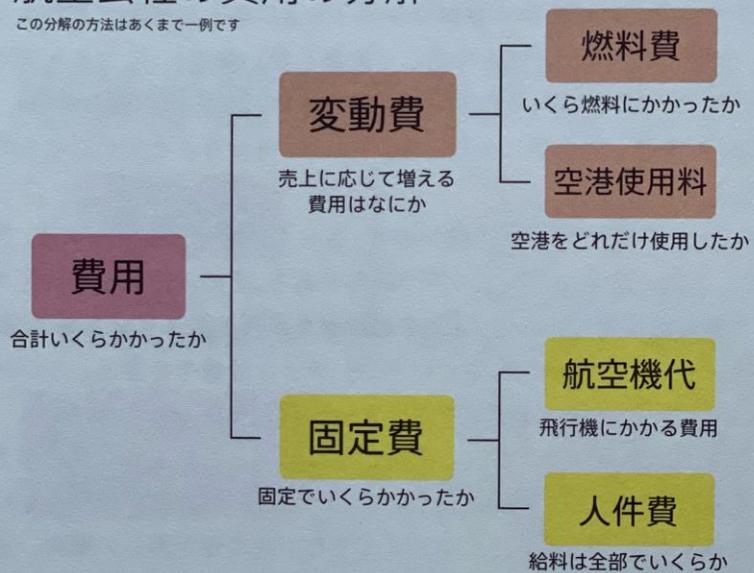
人件費を減らそう

広告宣伝費を減らそう

むやみに減らすのはよくないが
ムダをなくすことも考える

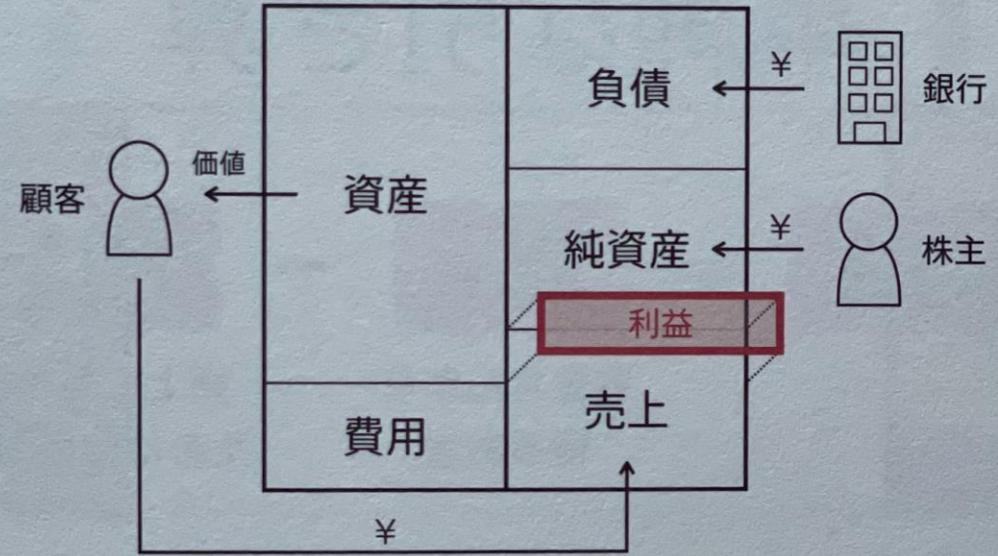
航空会社の費用の分解

この分解の方法はあくまで一例です



変動費と固定費で特に何に多くかかっているか分解していくと、費用がかかった要因を見極めることができる

利益とは？



売上から費用を引いて
余ったお金のこと

つまり利益とは

単純な引き算

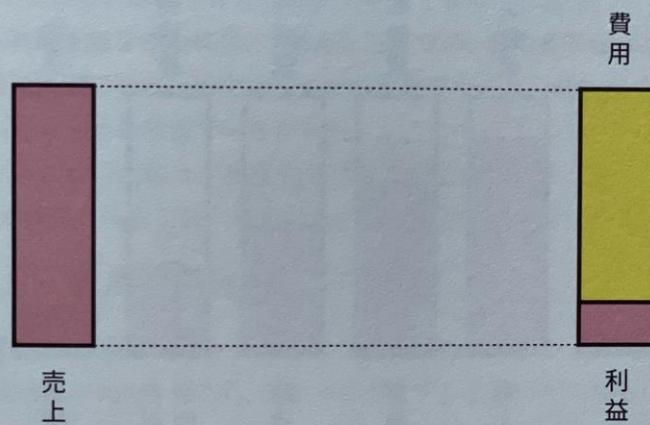
$$\text{利益} = \text{売上} - \text{費用}$$

お客さんから
得るお金

売上をあげる
ために使うお金

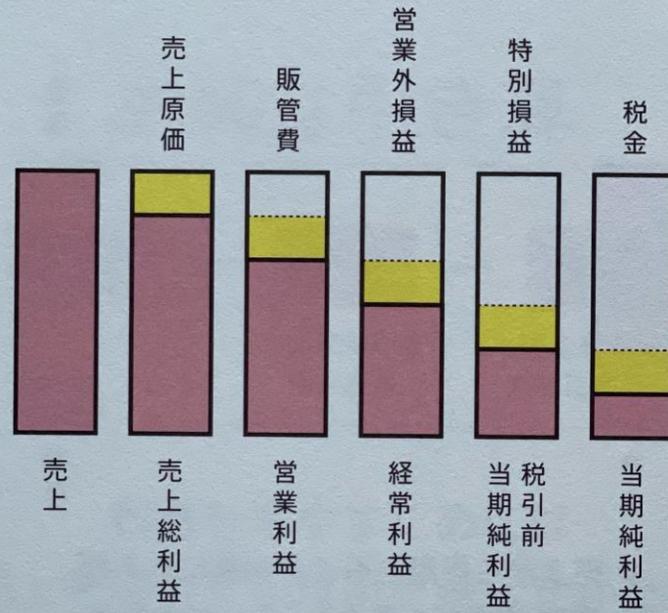
利益を増やすためには
売上を増やすか費用を減らすかだけ

利益をもっと細かくみていく



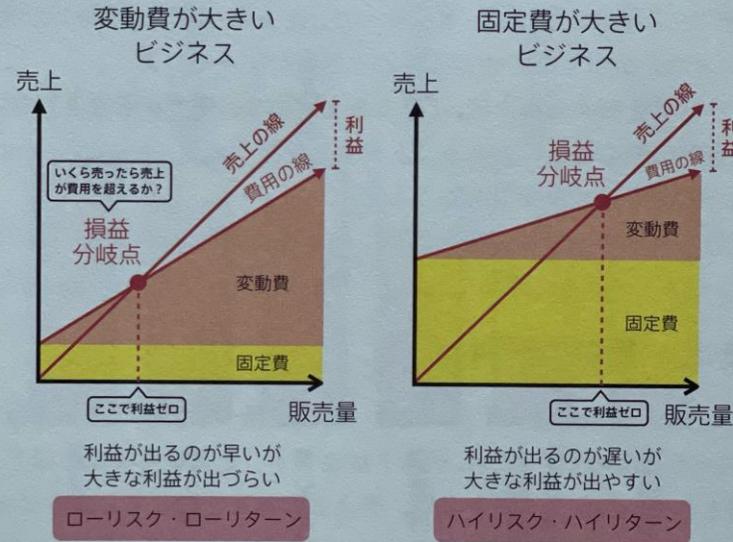
売上から費用を引くと利益になるが
利益は細かく見ると5つに分かれる

利益には5つの種類がある



様々な費用が引かれて利益が残るということ

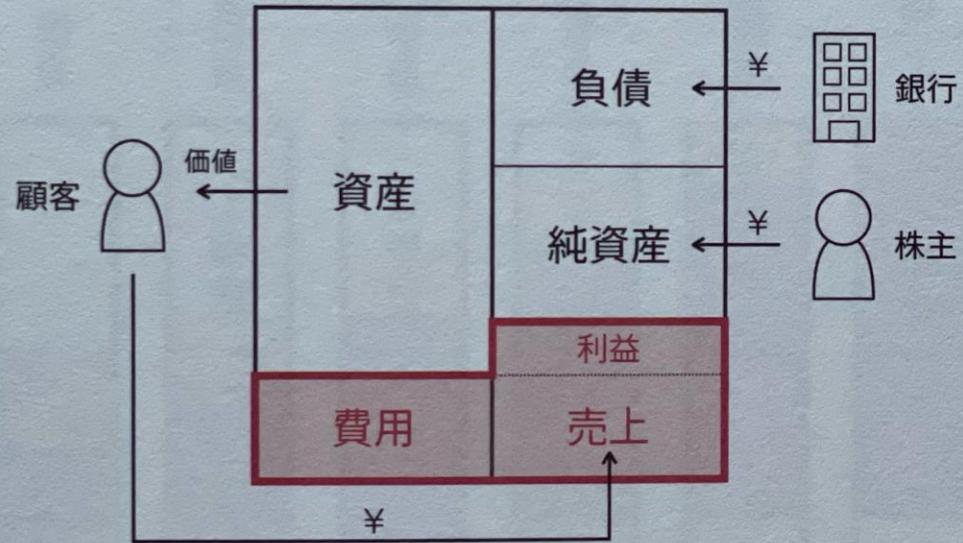
利益の出やすさは何で決まる？



変動費と固定費の大きさによって利益の出やすさが変わる

※変動費は売れば売るほど増える費用で、固定費は売上に関係なく一定の費用

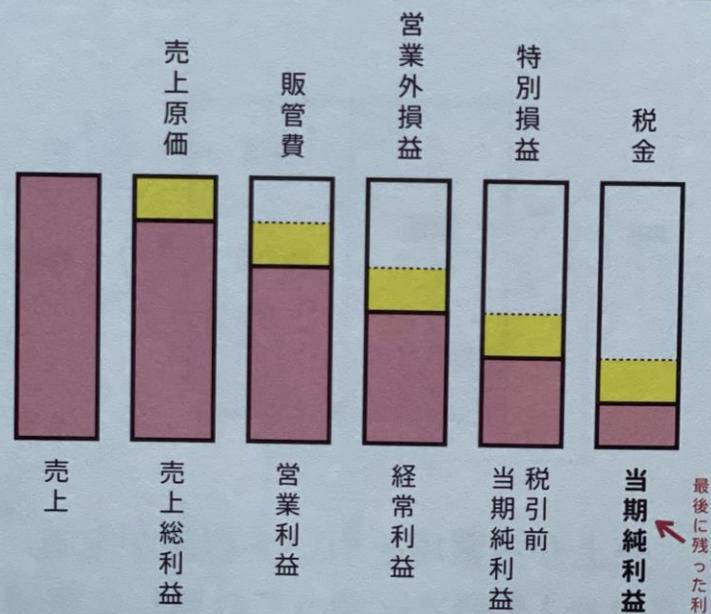
PL（損益計算書）とは？



売上から費用を引いて利益が出る
これを1年間で区切って計算した書類

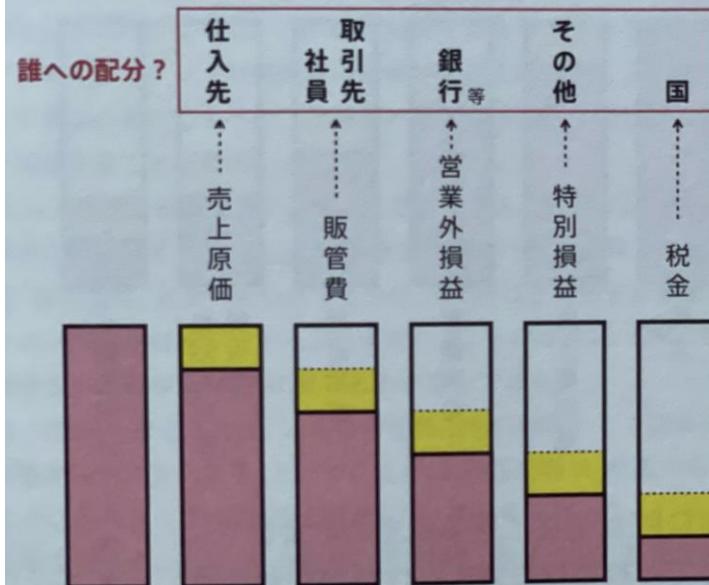
※PLは Profit and Loss の略。読み方は「ピーエル」。

PLは最後に残った利益を計算する



この分け方が意味することは？

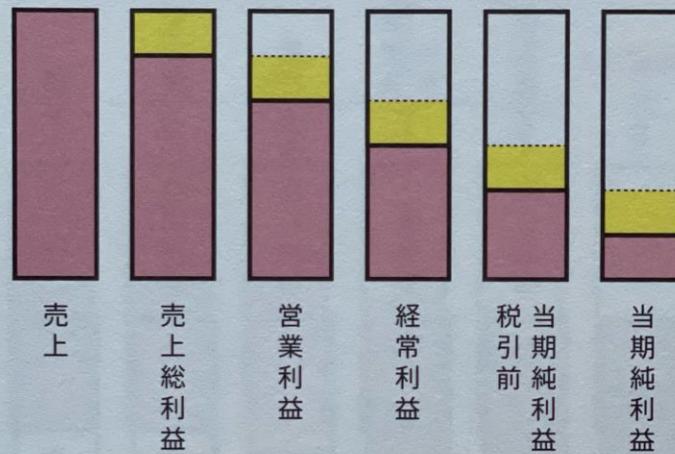
誰にどれだけ配分したかがわかる



最後に残った利益はだれのもの？

※ここでは便宜上よくある関係者を書いたが、細かく見るといろいろな関係者がいる

当期純利益は株主のもの



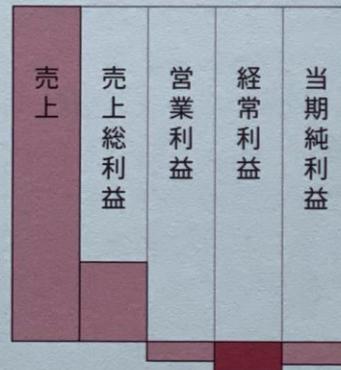
つまりPLは最後に残る株主のお金までに
どこでどれだけお金をかけたかがわかる

株主

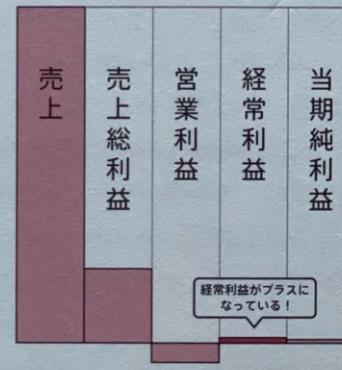
※ 株主には、その前にあるすべての関係者の取り分を引いたあとに配分されるため、
利益配分の優先順位が最下位であり、この中でもっともリスクを負っている

なぜ営業利益がマイナスなのに 経常利益はプラス？

任天堂 2012年3月期決算 (PL)



任天堂 2013年3月期決算 (PL)



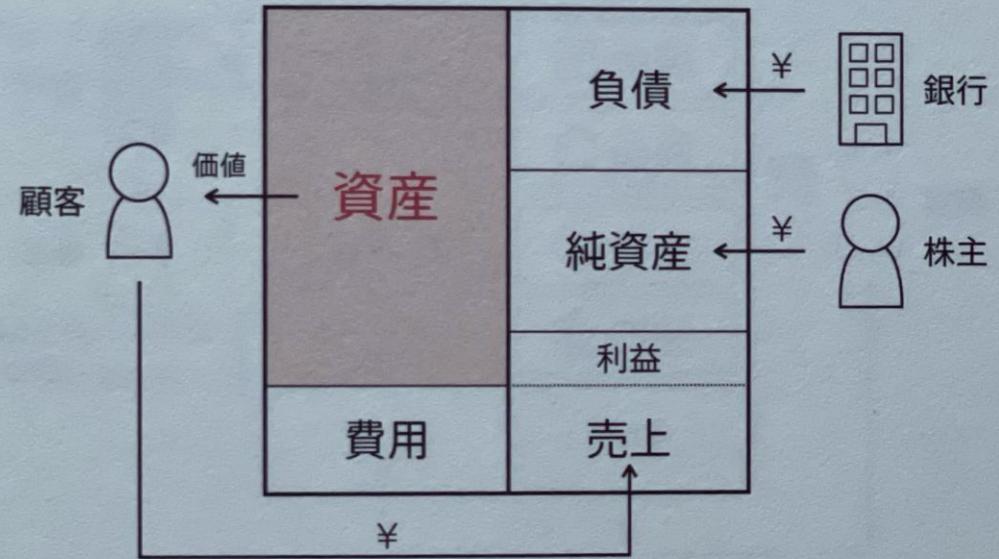
経常利益がプラスになっている！

任天堂2012年の決算に比べ2013年の経常利益がプラスになった理由は、本業での稼ぎではなく、円安になったことで“為替差益”が395億円足されたから

ここでの為替差益とは通貨を交換するときの比率(為替レート)の変動によって生じる利益のこと。※この図では税引前当期純利益は省略している。

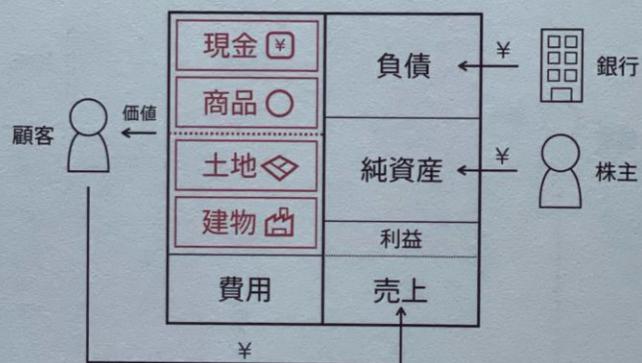
こんなこともありうるよって話

資産とは？



会社が集めたお金をどう使っているか
お金の使い道を示したもの

たとえば資産の中身に入るもの



現金や商品、土地や建物など
資産の中身にはいろいろなものが入る

流動と固定に分かれる



現金に変えられるまでの時間が重要
1年を基準に、流動と固定に分かれる

こんなのも資産とみなされる

動物園の場合

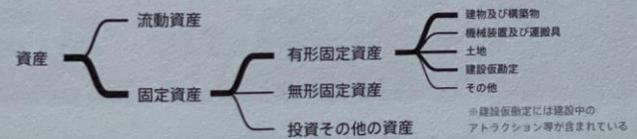
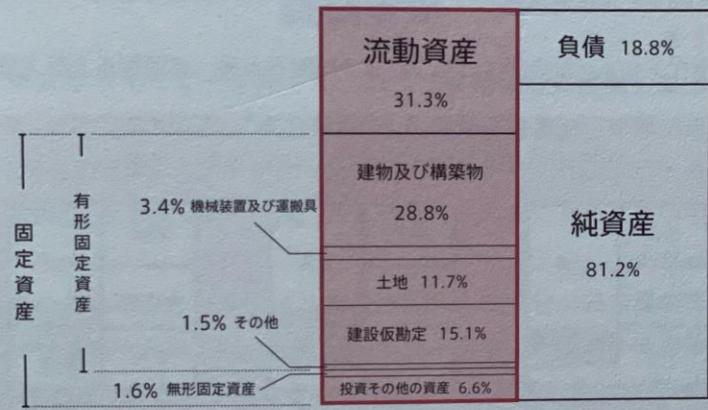
	負債
	純資産
	利益
費用	売上

航空会社の場合

	負債
	純資産
	利益
費用	売上

動物園なら動物、航空会社なら飛行機
そのビジネスにとって経済的な価値を
生むことが期待されるものが資産となる

ディズニーランドを運営する
オリエンタルランドの資産の分解



このように資産を分解していくと、何が割合として大きく
どこにお金が使われているのかがわかる

※数字は2020年3月の決算より

げんかしょうきやく

減価償却

長く使える資産を、使える期間の年数に応じて費用にしていく方法

たとえば2年間使える資産を手に入れたら？



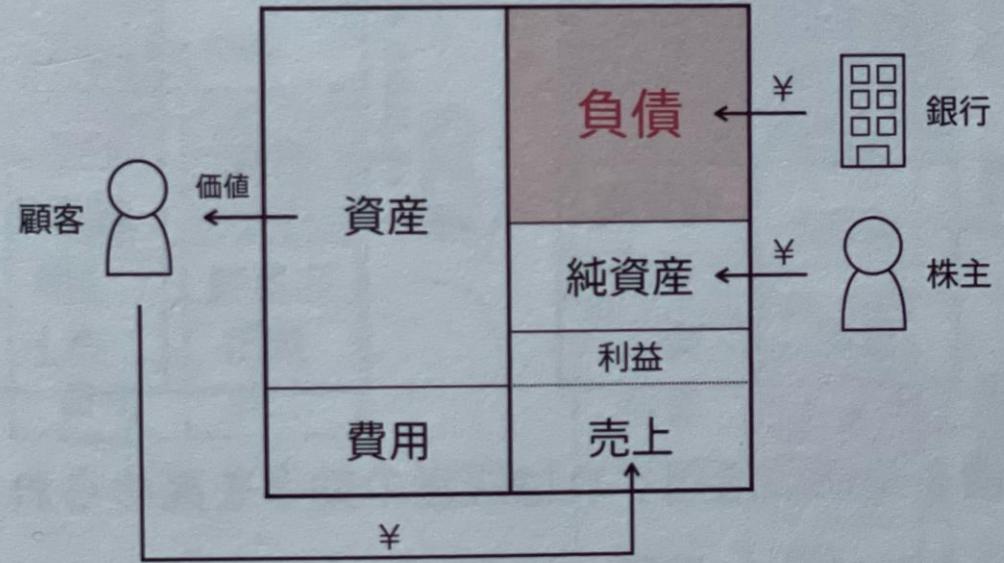
取得時
固定資産になる

1年目
一部費用化される

2年目
全部費用化される

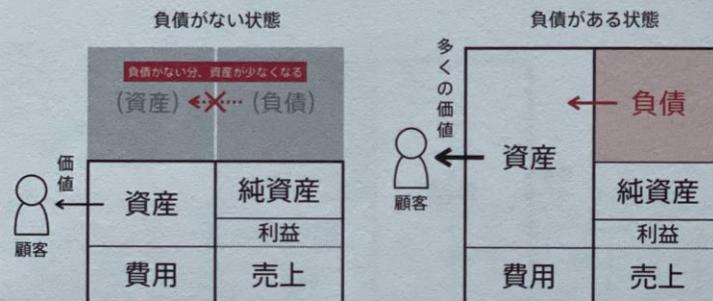
資産が使える年数に応じて
毎年費用になっていくイメージ

負債とは？



会社が銀行から借りているお金や
未払いのお金など返済の義務があるもの

負債はよくないこと？



負債を適切に活用すれば経営の効率を高められる

負債があれば、より多くの資産（商品など）をつくれる。

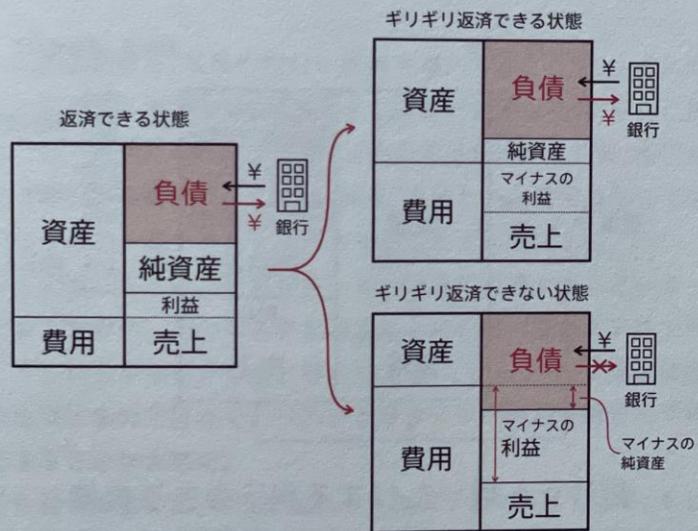


顧客に多くの価値を提供でき、売上・利益を上げられる



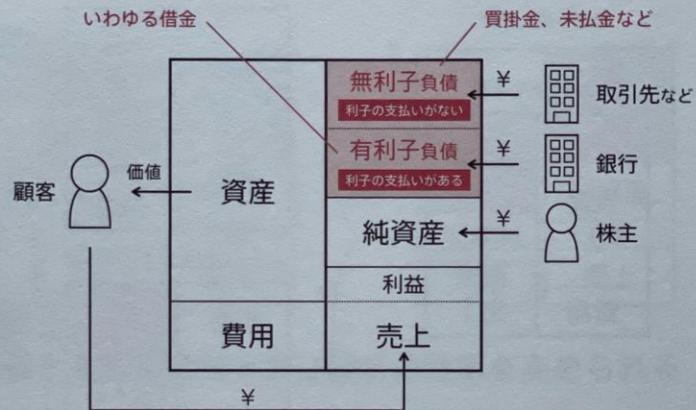
利益を上げて純資産が増え、返済するか資産をつくる(投資)か選ぶ

でも返済できなかつたらどうなる？



負債が資産を上回ると資産を全て売却しても返済できなくなり、じきに会社が続けられなくなる

負債の中身を見ると……

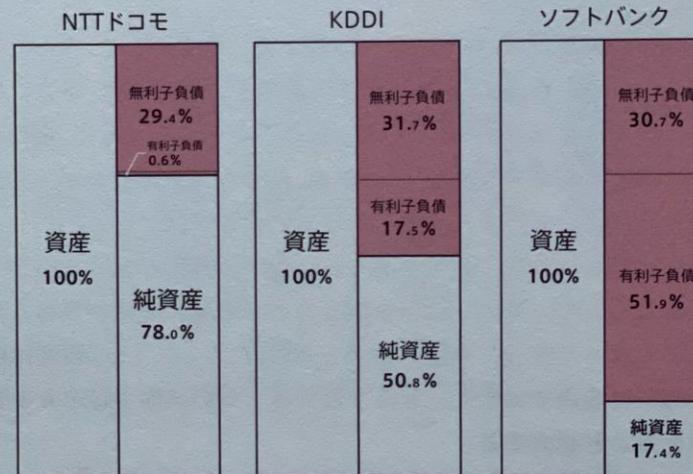


銀行から借りたりする利息のある負債と
事業をすることで生まれる利息のない負債は
まったく意味合いが違う

※表示するときには負債は資産と同様に1年を基準にした流動と固定で分ける

2020年3月の決算で

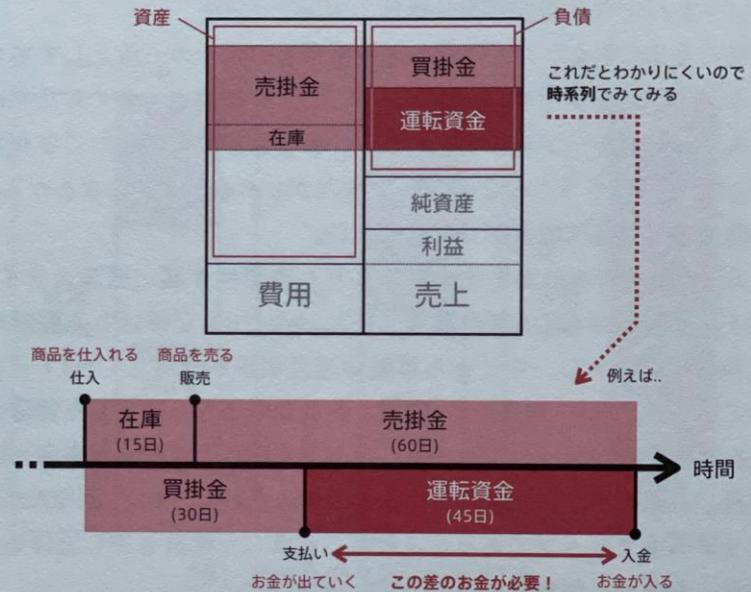
携帯会社3社の比較



同じ業種の3社で見ても
負債の比率がここまで違う

※携帯会社なのでここではソフトバンクグループではなくソフトバンクを対象にした

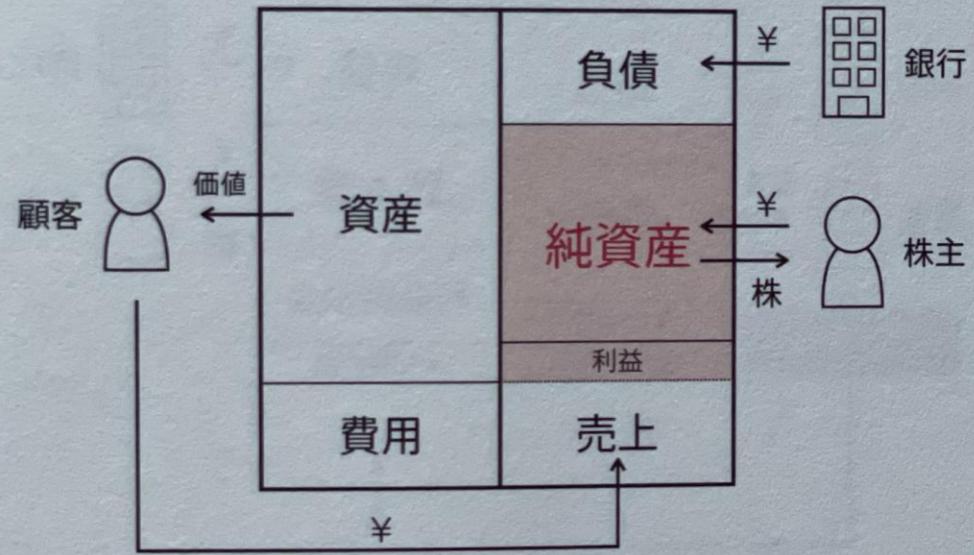
運転資金は支払いから入金までに必要なお金



この例では支払い後、入金されるまでに45日分の差があるということ。
事業を続けるためにはこの差のお金を用意しておかないといけない。

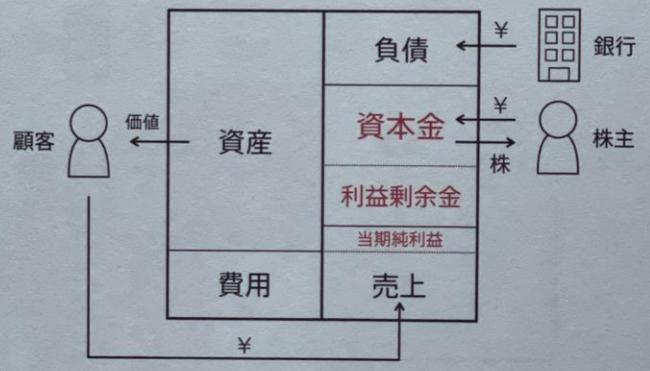
※他にも計算方法はあるので一例を紹介している。また、ここでは簡略化のため買掛金、売掛金としているが、手形などを組み合わせて説明されることも多い

純資産とは？



会社の純粋な資産のことで、毎年利益
が生まれることで増えていくもの

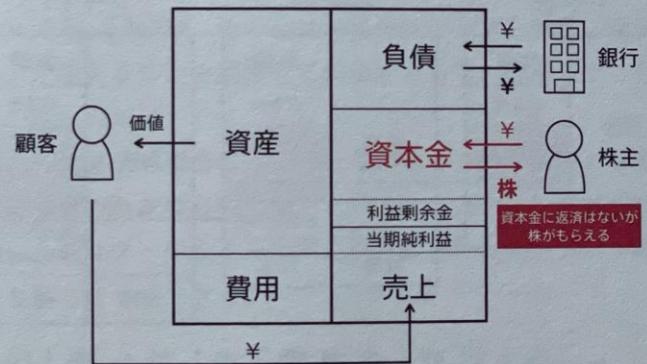
純資産の中身を見ると



資本金と利益剰余金と当期純利益などに分かれる
資本金とはなにか？

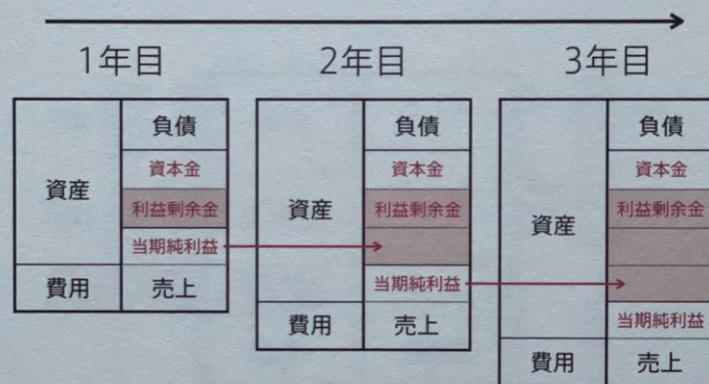
※純資産は他にも細かくみると資本剰余金、その他の包括利益累計額、新株予約権、被支配株主持分などの項目があるがここでは複雑になるため省いた

資本金とは？



資本金は株主が出資した返済する必要のないお金
一方負債は返済する必要があるという違いがある
では利益剰余金とは？

利益剰余金とは？



毎年積み上がった当期純利益を
累計したものが利益剰余金



つまり利益が増えることで純資産が増えていく

無借金経営って？

いわゆる無借金経営/
借金なし

資産	無利子負債
	純資産
	利益
費用	売上

取引先など

「無借金経営」って
いい響きですね

勘違いされやすいのが、
有利子負債がゼロ

借金あり

資産	無利子負債
	有利子負債
	純資産
	利益
費用	売上

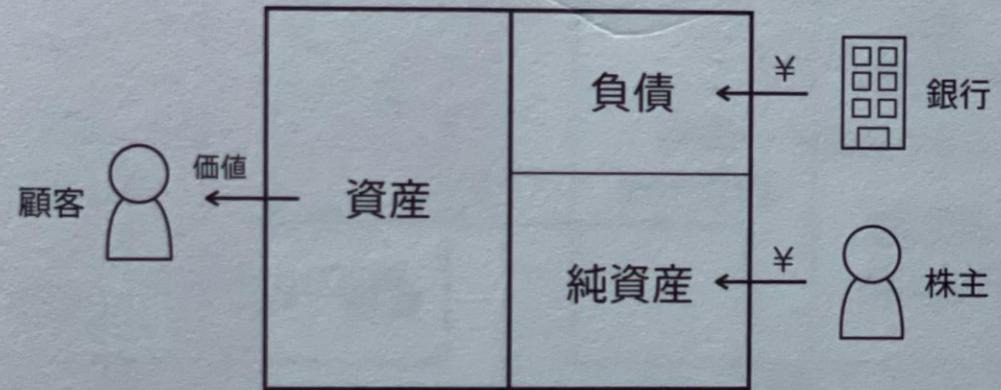
取引先など

銀行

負債がゼロでなくとも
無借金経営と呼ばれます

※無利子負債には買掛金や未払金などが含まれる

BS（貸借対照表）とは？



BSは、資産・負債・純資産の3つを一覧できる
会社がお金をどう運用してきたかがわかる書類

※BSは Balance Sheet の略。読み方は「ビーエス」。

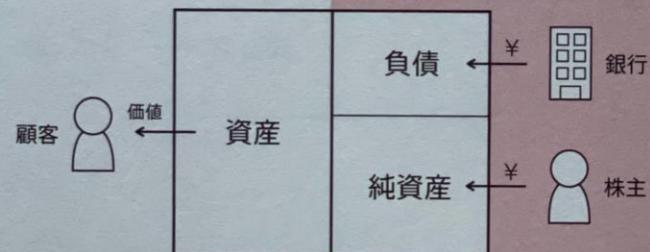
2つの側面で企業の活動を測定する

お金の 使いみち

どうお金を使ったのか？

お金の 出どころ

どのようにお金を調達したのか？



お金をどう集め、集めたお金をどう使ったのか
を左右に分けて書くルール

たとえばお金を借りるとどうなるか

資産 700万円	負債 300万円
	純資産 400万円

銀行から300万円借りて、
自ら400万円出資したため、
計700万円の現金がある状態

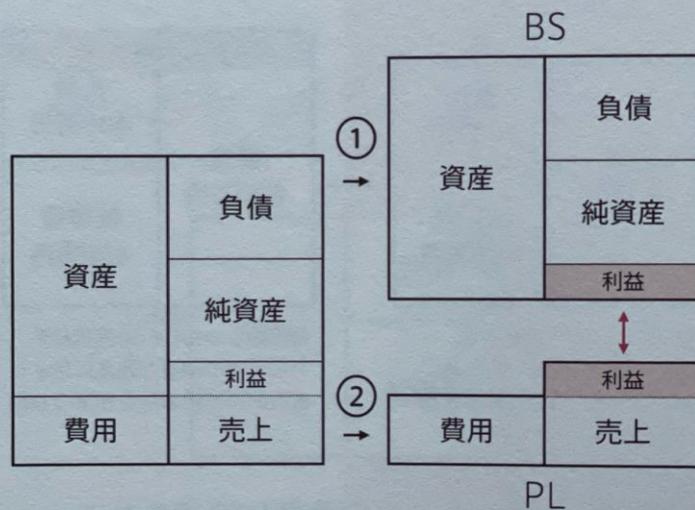


現金 ←→ 銀行からの借金	
資産 800万円	負債 400万円
	純資産 400万円

銀行からさらに100万借りて、
100万円の現金が資産に足され
合計800万円の現金がある状態

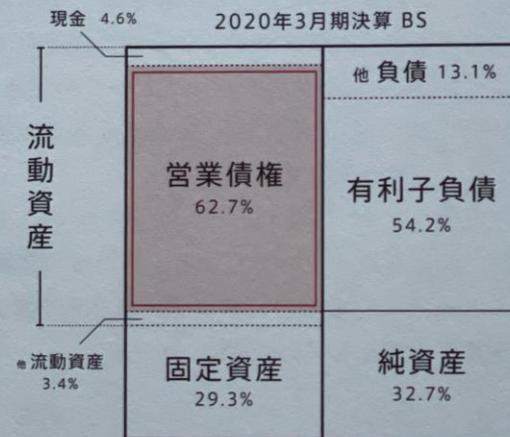
銀行から借りたお金が負債に追加されて、
資産にはその分の現金が追加される
こうした取引が左右に記録されることになる

BSはPLとつながっている



BSとPLは利益を介してつながっている
1年ごとに利益が純資産に足されていく

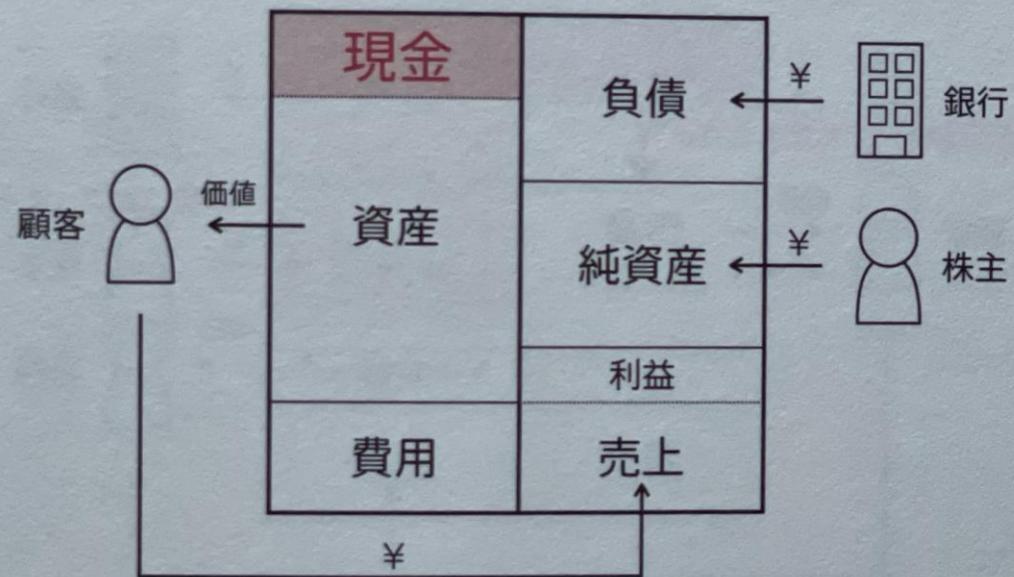
金融事業が大きい丸井グループ



小売で知られる丸井は営業債権が多くある
これは実はキャッシングやリボ払いなどの
金融系の事業が大きいためである

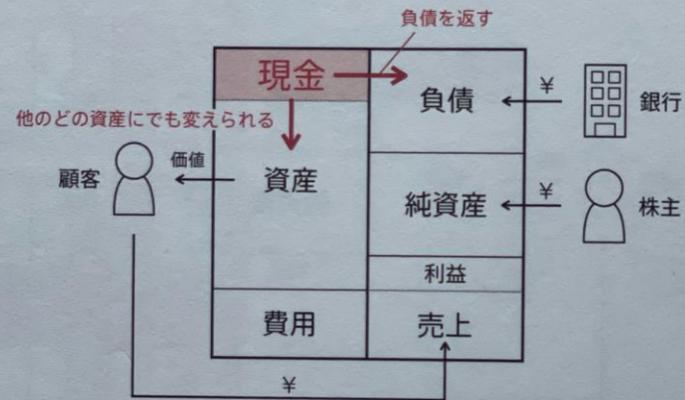
※ここでの営業債権は割賦売掛金と営業貸付金である

現金とは？



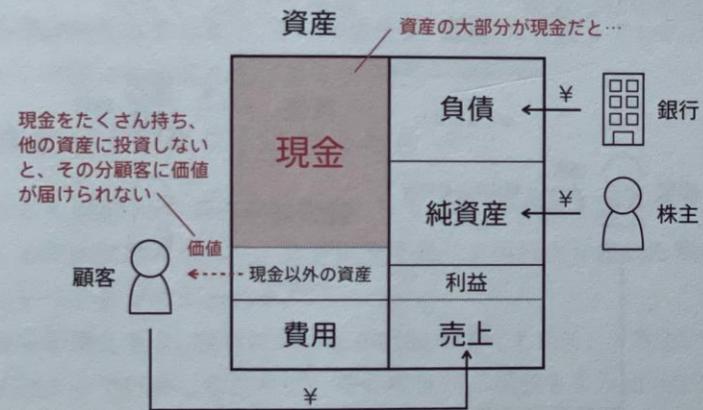
現金は最強の資産である
なぜか？

現金は姿形を変えられる万能な資産



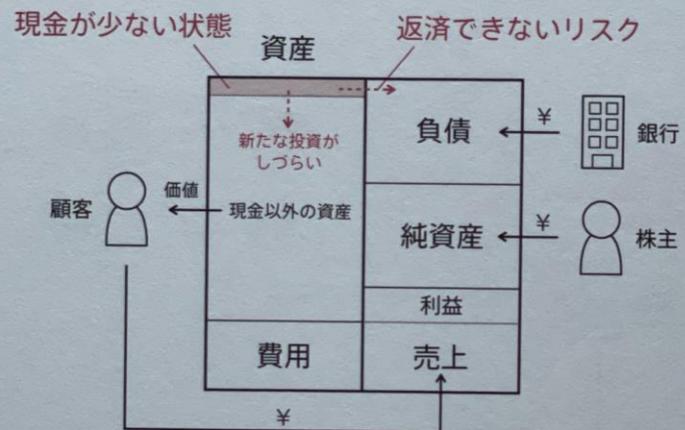
他のどの資産にでも変換でき
負債を返すこともできる万能な資産
↓
では現金が多いほど優れた会社なのか？

現金が多いほど優れた会社？



現金を多く持つと安全性は高いが、投資が減る分、顧客への価値提供は少なくなる

現金が少ないとどうなる？



現金が少ないと、新たな投資がしづらく、負債を返せない等のリスクもあるので、バランスが大事

※本来、負債を返済する際にお金が不足することが予想できれば、現金だけでなく流動資産を現金化することもできるが、ここでは現金にのみ着目している

現金の割合が多い任天堂

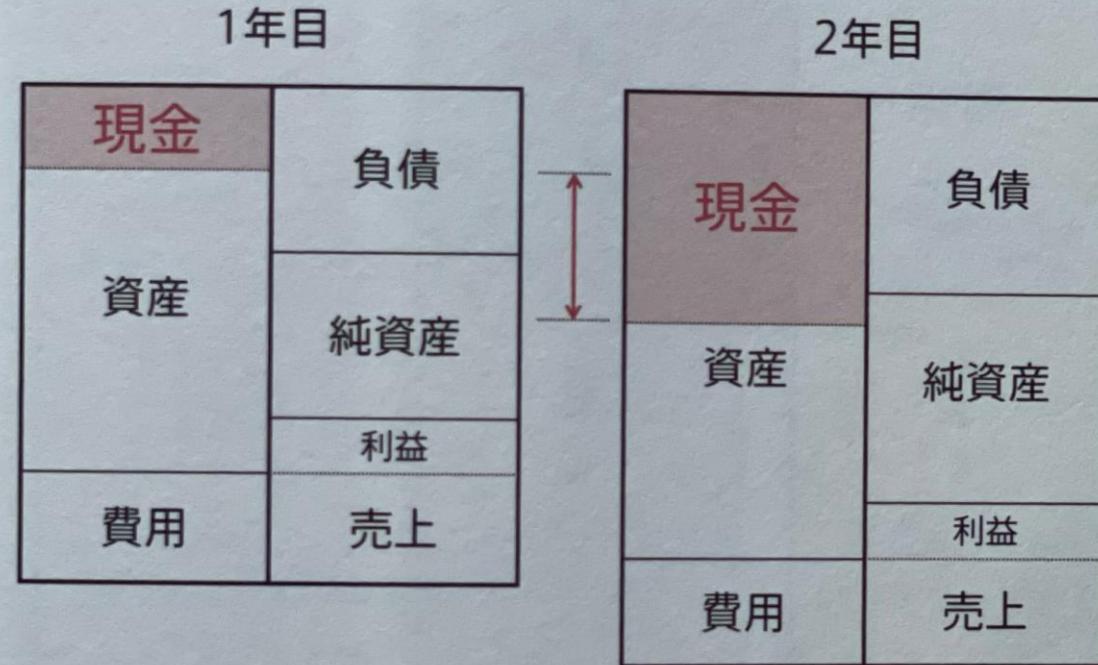
任天堂 2020年3月期決算

流動資産	現金 46.0%	負債 20.3%
	ほか 流動資産 31.6%	純資産 79.7%
	固定資産 22.4%	

ゲーム業界は現金の保有率が高い。任天堂もその1つで、つねに数千億円の現金を持っている。なぜなら、満を持して販売したゲーム機が売れないと業績が著しく悪化するから。

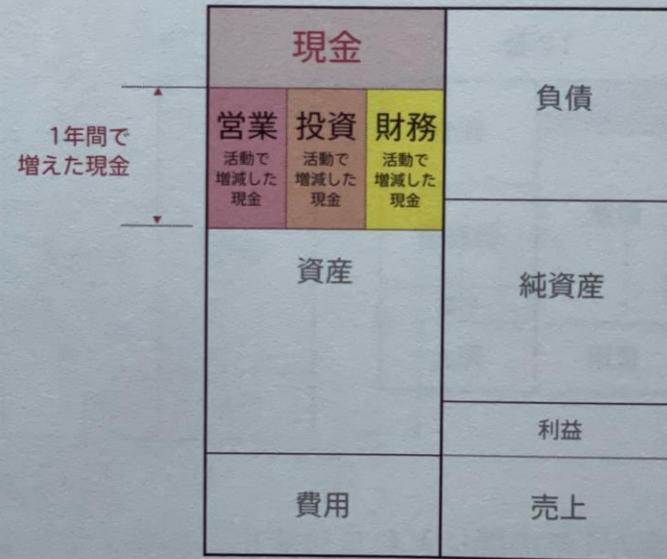
※現金だけでなく、預金も含めて扱われることが多いため、「現金及び預金（現預金）」という書き方で、現金と預金を合わせて扱われることが多い。

キャッシュフロー計算書とは？



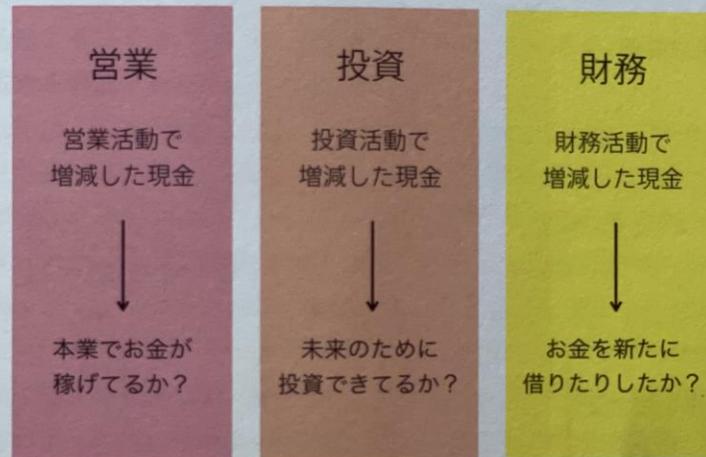
現金が1年の間にどれだけ変化したか？そして
何に現金が使われていたのかをまとめたもの

増減した現金を3つの種類で分ける



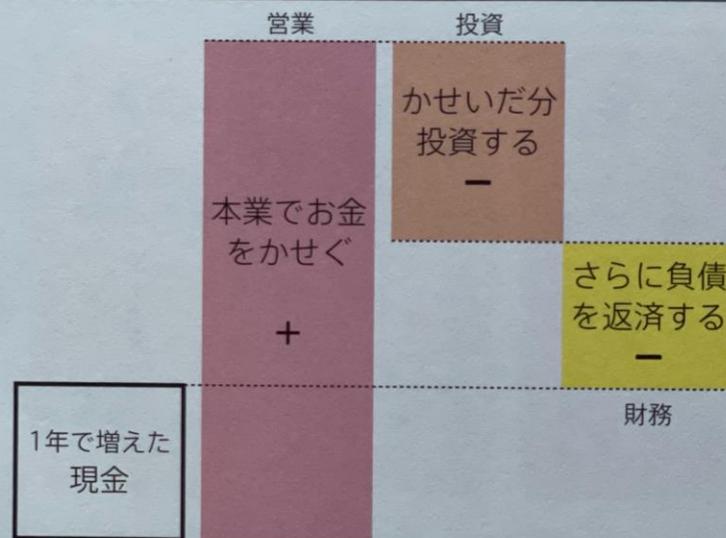
現金がどんな活動によって増えたか（減ったか）を
営業、投資、財務の3つで見分ける

営業、投資、財務活動とはなにか



この3つの観点で、現金の増減を見ることで
経営の実態を現金の出入りという
視点から見るができる

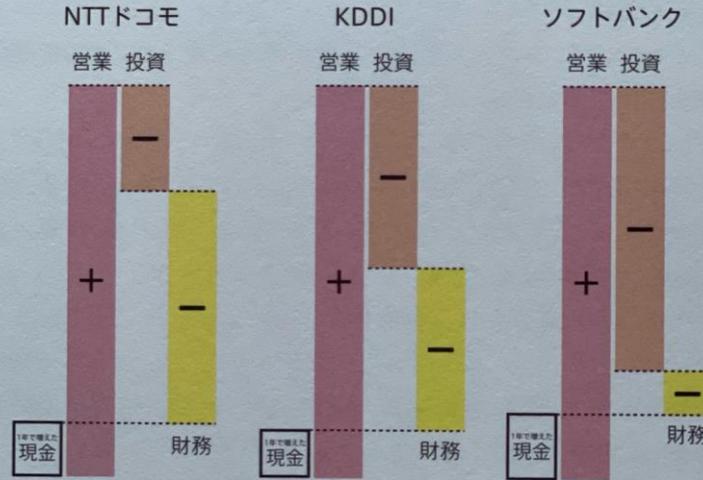
プラスマイナスまで見るとよりわかる



本業でかせぎ、その分投資をして、負債まで返済する
これはキャッシュフローとしてより健全だと見られる
このように3つがどうプラスマイナスで成り立つかが重要

2020年3月の決算で

携帯会社3社のキャッシュフローの比較



3社でキャッシュフローの比率をみると内訳は様々で
ソフトバンクは特に投資が多いことがわかる

※ここでは営業キャッシュフローを各社で同じサイズにしたときの比較になっている
※携帯会社の比較なのでここではソフトバンクグループではなくソフトバンクを対象にした

財務3表ってなに？

代表的な3つの財務諸表のこと

①

たいしゃくたいしょうひょう

貸借対照表

バランスシートの略
でBSとも言われる

②

そんえきけいさんしょ

損益計算書

プロフィット&ロスの
略でPLとも言われる

③

きゃっしゅふるーけいさんしょ

キャッシュフロー計算書

キャッシュフローの
略でCFとも言われる

財務諸表は会社の経営状態を可視化してくれる
これら3つはどんな関係なのか？

貸借対照表(BS)から見てみる

貸借対照表

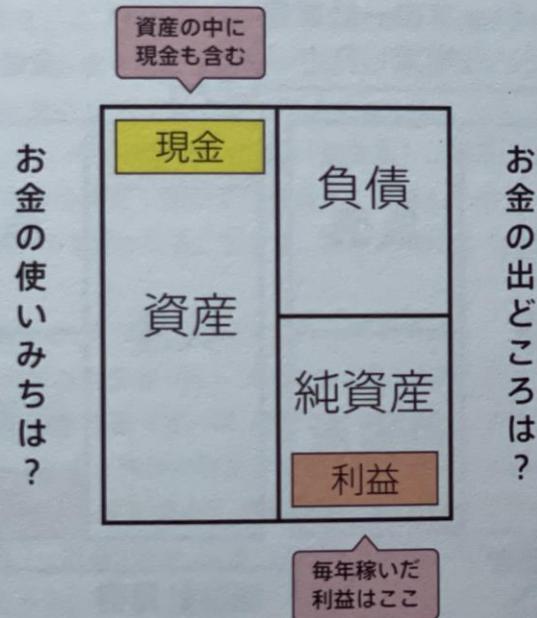
お金の使いみちは？

資産	負債 他人資本とも呼ばれる
	純資産 自己資本とも呼ばれる

お金の出どころは？

BSはお金の出どころと使いみちがわかる
ある一時点の財産の状態を表すもの

資産に現金、純資産に利益が含まれる



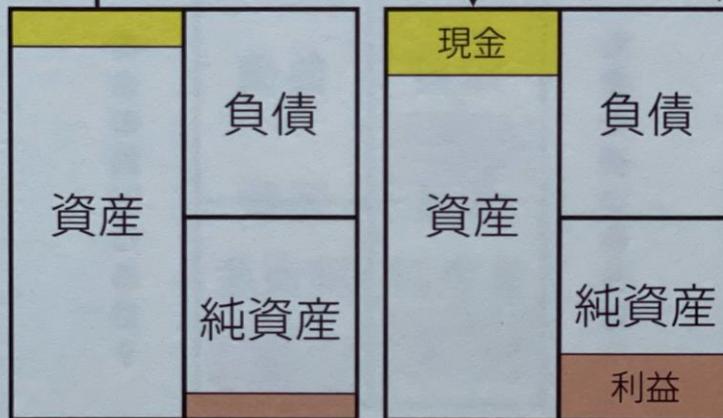
3つの財務諸表はこうつながっている

キャッシュフロー計算書

現金がどう増減したか？

貸借対照表

X+1年



貸借対照表
X年

①

② 損益計算書

利益がどう増減したか？

③

費用を不正に減らした話

米国通信会社ワールドコムが起こした史上最大の不正会計

正		不正	
	負債		負債
資産	純資産	資産	純資産
	利益	固定資産	利益
回線使用料	売上	回線使用料	売上
他費用		他費用	

費用を資産に入れてしまう

通信会社だったワールドコムが、費用全体の約半分にあたる回線使用料を固定資産に入れてしまうことで費用を大きく減らし、利益を多く見せた。

ここでは図の大きさは数字の大きさを表しているわけではなく、説明のために簡略化しているほかにも費用を減らしたり、売上をかましたりして、合計92億5000万ドルを操作したといわれる

パート

2

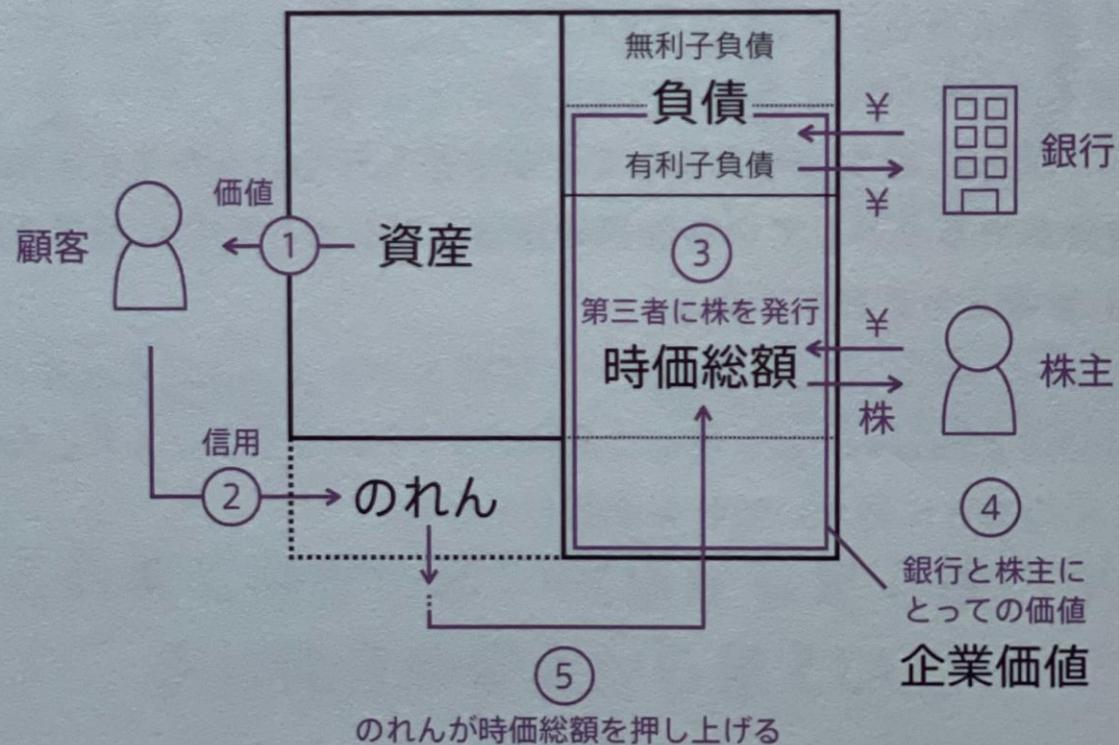
会社は 社会から何を 求められているか？

パート1では、自分からみた会社のお金の流れを説明した。自分が、どうやって売上を上げ、費用を下げ、利益を上げるのか、という視点から出発して、最終的に財務3表にたどり着いた。

パート2では、社会からの視点を紹介したい。つまり、「会社は、社会からどう評価されるのか？ どう見られているのか？」という視点だ。

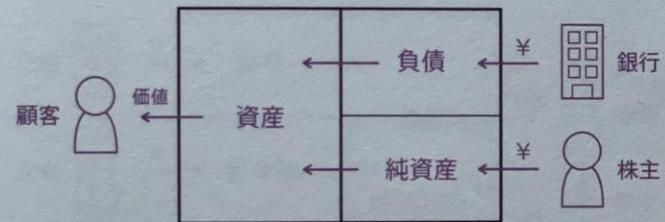
5つの流れで説明する 会社の価値

顧客に価値を提供することで信用を得る
そうした過程で積み上げた無形の価値が
将来の期待を生み会社の価値の源泉になる



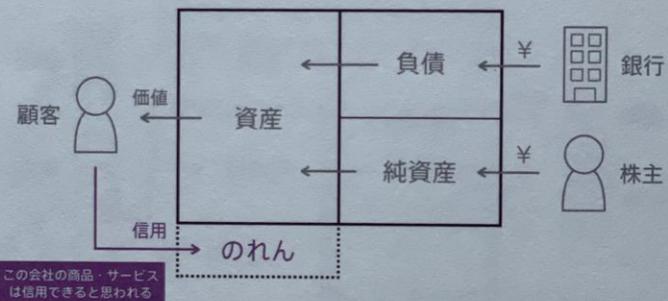
①

顧客に価値を届けていく



会社は銀行や株主からお金を集めて
資産に変えることで顧客に価値を提供する

② ブランド力や信用がたまる



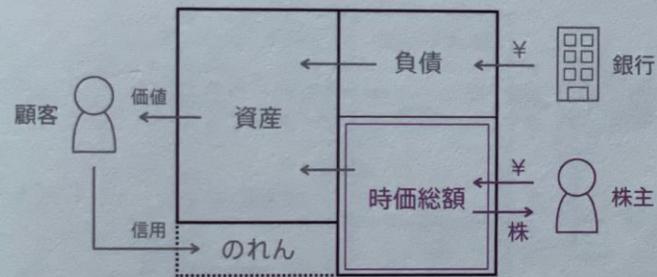
顧客へ価値を提供することで、ブランド力や信用などの“のれん”がたまっていく

のれんとは暖簾のことで、元々は店先にかかる屋号が示されている布のことだが、それが転じて、会計上はブランド力、ノウハウ、信用などの目に見えない資産を示す用語として使われている。

ここでの“のれん”は会計上「自己創設のれん」と呼ばれるもので、客観的に評価することが困難であるため、現在ではBS(貸借対照表)には計上できない。自己創設のれんは、他社に対して会社がもつ優位性をあらわす言葉である。

3

第三者に株式を発行する



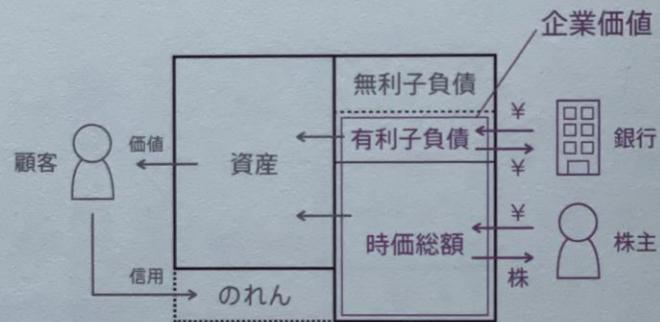
信用やブランド力が高まった分、
株式を発行してあらたな資本を入れることができる

上場時には株価に株式数を掛け算した「株式時価総額」が純資産を上回ることが多い。
ここでの「のれん」は、時価総額から純資産を引いた分とみなされる。

会社を買収される際には、買収額は合意によって決まり、その際の買収額と純資産の差分は取得のれんと呼ばれる。その
際は資産（無形固定資産）に計上され、一定期間で償却される。しかしIFRS適用企業の場合にはのれんを定期償却しない

4

銀行と株主にとっての価値

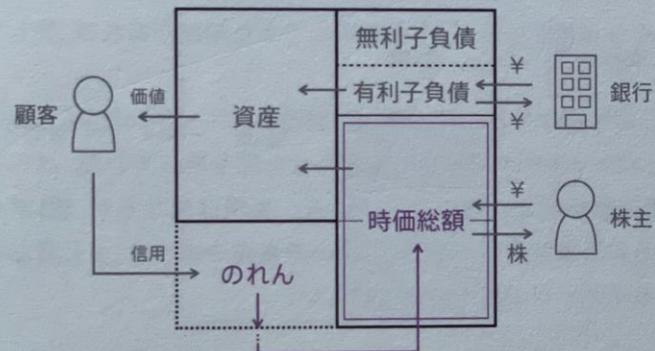


株主にとっての価値（時価総額）と銀行にとっての価値（有利子負債）を合わせて「企業価値」になる

時価総額は株主の価値そのもの。では有利子負債がなぜ「企業価値」に含まれるか？有利子負債は会社にとって借金だが、銀行にとってみれば利息を生む価値ある資産だからである。銀行と株主の立場からの価値を総合したものが「企業価値」と呼ばれる。

本来、企業価値を算出するには3つの方法があるが、ここではマーケットアプローチによっている

⑤ “のれん”が時価総額を押し上げる

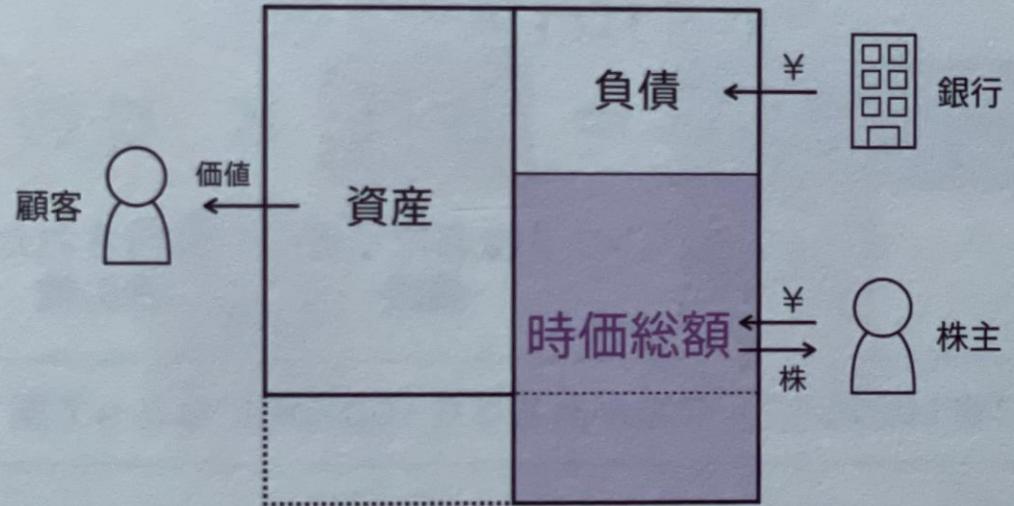


本質的に“のれん”がどれだけあるか？が社会から評価され、将来への期待になり、時価総額に反映される

将来的な業績への期待や信用が増えるとより株が買われ時価総額があがる。反対に、時価総額がさがる場合は不祥事による信用低下や業績の悪化など様々な要因がある。

必ずしものれん価値が積み上がったがゆえに時価総額があがるわけではなく、実際のB/Sはよくないのに期待値だけあがることなど、時価の変動には様々な要因がある

時価総額とは



時価総額はすでに発行されている
株の数と株価を掛け算したものである

時価総額は株価と株数をかけたもの

つまりこう分解できる

$$\text{時価総額} = \text{株価} \times \text{株数}$$

1株あたりの
値段

発行された
株の数

例

1株100円で1万の株があるなら100万円になるって話

「株」は会社のオーナーの一人になる権利
意見を言ったり、利益の一部をもらえたりする



そもそもなぜ、その会社の株を買うのか？

株を買うということの意味

株を買うのはその会社の株価が将来的に
上がると思われるから

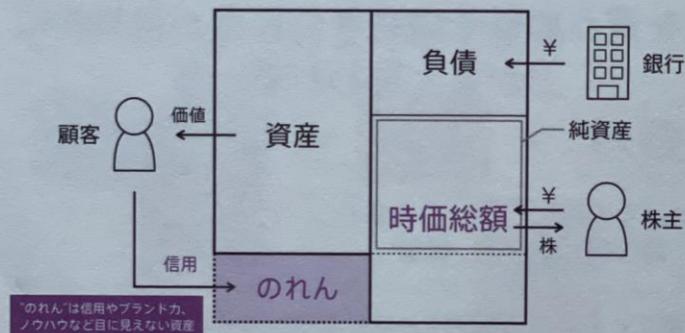


つまり将来にわたって会社の業績が上がり
持続的であることへの期待がある



業績が上がると思われる期待は
何によって生まれるのか？

期待の正体



保有する純資産以上に株が買われている

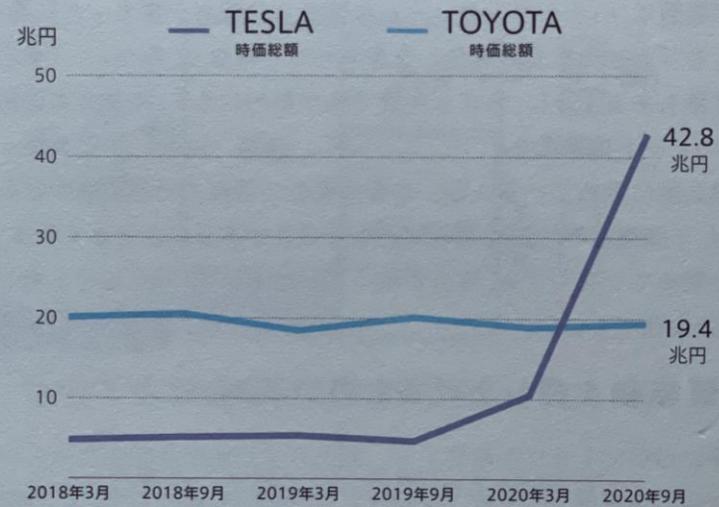


“のれん”と呼ばれる無形の価値が
期待を上げ、時価総額を押し上げている

ここでの“のれん”は会計上「自己創設のれん」と呼ばれるもので、客観的に評価することが困難であるため、
現在ではBS(貸借対照表)には計上できない。自己創設のれんは、他社に対して会社がもつ優位性をあらわす言葉である

必ずしも“のれん”の価値が積み上がったがゆえに時価総額があがるわけではなく、
実際のBSはよくないのに経済や市場の動向で期待値だけあがることなど、時価の変動には様々な要因がある

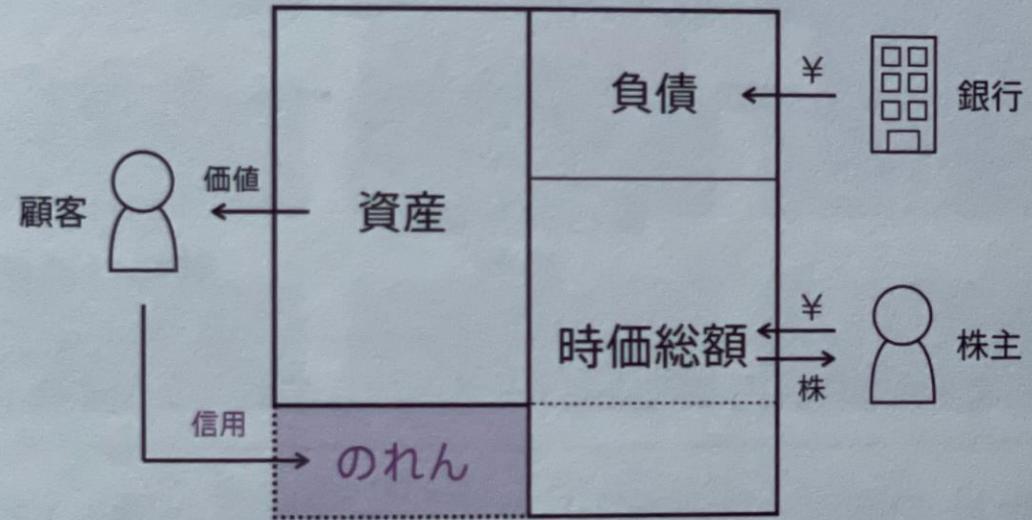
TOYOTAの時価総額を抜いたTESLA



これまで自動車会社で世界一だったTOYOTAの時価総額を、電気自動車を製造するTESLAが抜いて話題に

数字は半期ごとの時価総額を示しており、円ドルの換算は月末日の終値で計算している

のれんとは



“のれん”は信用やブランドカ
ノウハウなど目に見えない資産のこと

のれんには様々なものがある

ブランド力

ノウハウ

品質

販売網

アイデア

戦略

人的資産

地理的優位

経営陣

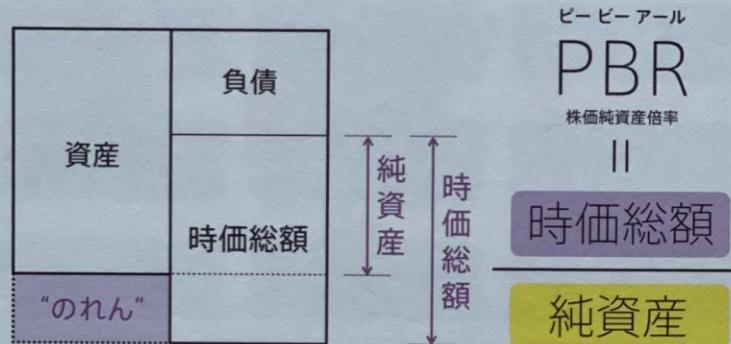
こうした価値はすぐに培われず
経営努力や創意工夫の結果得られるもの



個別に価値を測れないためBSには載らないが
本質的にはとても重要である

※ここでの「のれん」は会計上は「自己創設のれん」のこと

ほかの会社と比べる



会社ごとに規模も業種も違うため

“のれん”は単純に比較できない



純資産に対しどれだけの時価総額があるのか？

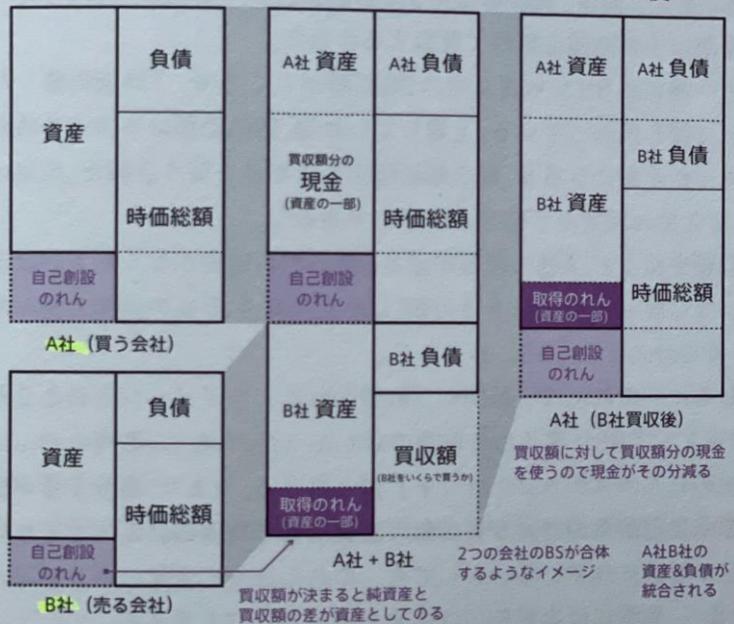
を測る指標「PBR」を見る

※ここでの“のれん”は会計上は「自己創設のれん」のこと

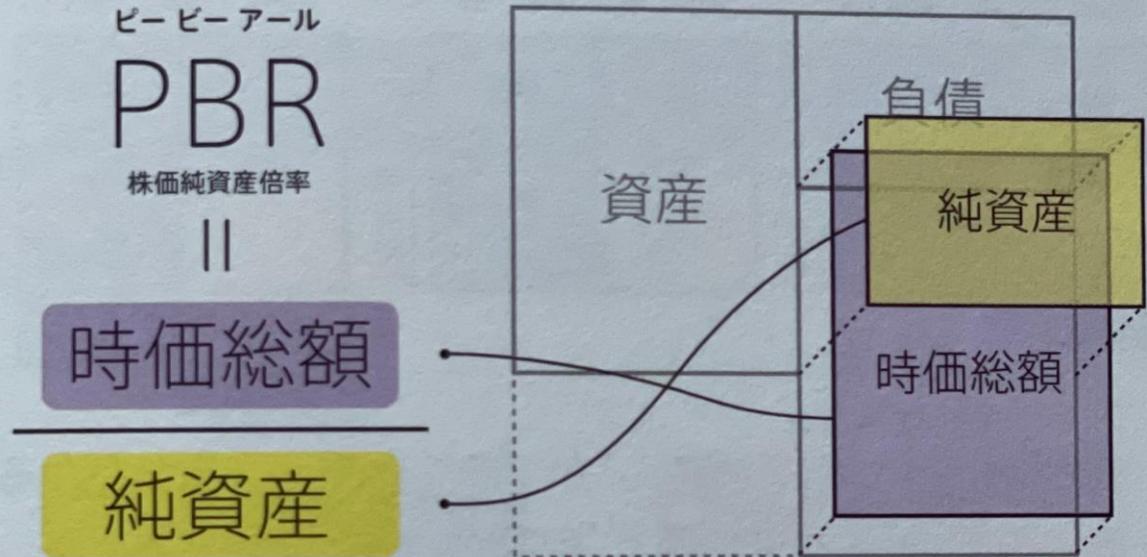
会社を買うとお金の流れは？

買収することで2つの会社のバランスシートが合体するイメージを図にしてみた

買う前 → 買った後

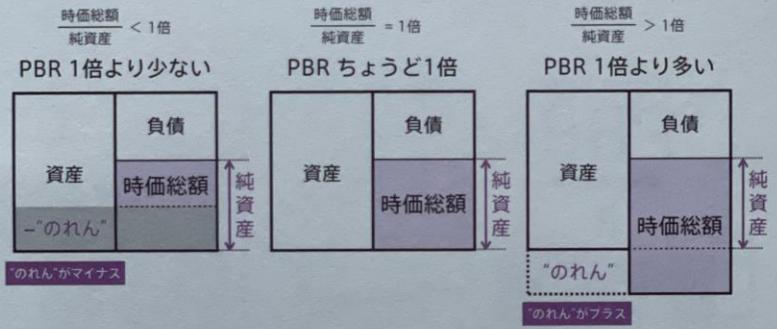


PBRとは何か？



PBRは純資産に対してどれだけの時価総額を得ているかを表す指標(比率)なので他社との比較ができる

PBRは“のれん”の価値を生む力



PBRは1倍を境に“のれん”がプラスかマイナスかわかる
 倍率が高いほど“のれん”が多い構造



つまり、純資産以上の時価総額があるということは
 市場から“のれん”が評価されていることを意味しており、
 いわばPBRは“のれん”の価値を生む力を示している

※ここでの“のれん”は会計上は「自己創設のれん」のことで、BSには記載されないため枠を点線で表記している
 ※必ずしも“のれん”の価値が積み上がったがゆえに時価総額があがるわけではなく、実態のBSはよくないのに経済や市場の動向で期待値だけあがることなど、時価の変動には様々な要因がある

PBRを読み解く2つの指標

PBR

2つの掛け算に
分解すると便利

時価総額

=

純資産

PER

株価収益率

ROE

自己資本利益率

時価総額

利益

=

利益

×

純資産

利益に対してどれだけ時価総額があるか？

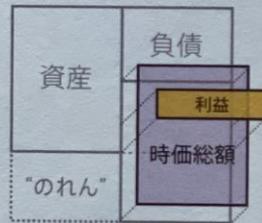
純資産をどれだけ利益につなげられているか？

分解することでPERとROEという別の指標が出てくる
これはどんな意味をもたらすのか？

※ROEは分母を自己資本とするのが適切だが、ここでは説明を簡略にするため純資産としている

長期、短期の視点が両方見られる

$$\text{PER} = \frac{\text{時価総額}}{\text{利益}}$$

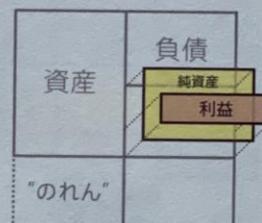


長期的にどうか？

将来の成長性とリスク

市場からの期待が高いほど株は買われ時価総額は上がる。つまりPERの増減は、市場の将来への期待や不確実性(リスク)を反映している

$$\text{ROE} = \frac{\text{利益}}{\text{純資産}}$$



短期的にどうか？

資本から利益への効率性

ROEは人材への投資や研究開発など将来的にもたらされる利益への期待は考慮されないが資本から利益を出す短期の効率性はみれる

PBRは、ROEで短期的、PERで長期的な視点を見ることにも繋がり、総合的に会社の価値を判断する重要な指標。

※ただしPBRはあくまで一つの指標であり、万能ではない

何をしたらPBRは上がるのか？

何をしたらPBRが何年後にどれだけ上がるか？
を大手製薬会社のエーザイが調査した。

人件費		PBR
1割アップ	5年後	13.8%アップ
研究開発費		PBR
1割アップ	10年超	8.2%アップ
女性管理職比率		PBR
1割改善	7年後	2.4%アップ

左のような取り組みをすると数年後にPBRがこれだけ上がった。すなわち企業価値にして500億～3,000億円程度上がることになる。

※エーザイの2020年統合報告書より

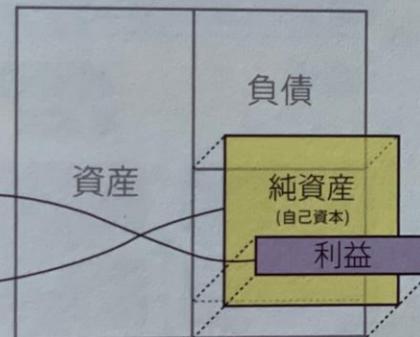
ROEとは何か？

日本語だと「自己資本利益率」
英語だと「Return On Equity」

アール オー イー
ROE

利益

純資産



純資産（自己資本）を使ってどれだけ利益を
稼げたのかを表す指標。かんたんな割り算

※ROEは分母を自己資本とするのが適切だが、ここでは説明を簡略にするため純資産としている

なぜROEは重要な指標なのか？

ROE

3つの掛け算に分解すると便利

$$= \frac{\text{利益}}{\text{純資産}}$$
$$= \frac{\text{利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{資産}} \times \frac{\text{資産}}{\text{純資産}}$$

売上高当期純利益率 総資産回転率 財務レバレッジ

分解することで企業の総合的な力がなぜ高い（もしくは低い）のかを示せる包括的な指標だから

※ROEは分母を自己資本とするのが適切だが、ここでは説明を簡略にするため純資産としている

収益性、効率性、安全性を測れる

$$\frac{\text{利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{資産}} \times \frac{\text{資産}}{\text{純資産}}$$

売上高
当期純利益率

売上に対してどれだけ利益を出せているか？

総資産
回転率

資産をどれだけ売上に繋げられているか？

財務
レバレッジ

純資産でどれだけ資産を持っているか？

資産	負債
	当期純利益
費用	売上

収益性が高いか？
がわかる

資産	負債
費用	売上

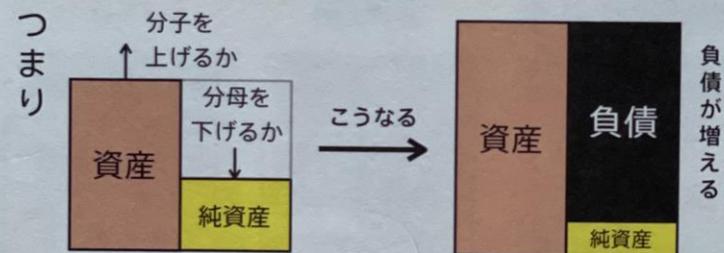
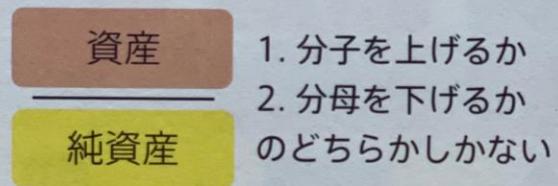
効率性がよいか？
がわかる

資産	負債
	純資産
費用	売上

安全性が高いか？
がわかる

財務レバレッジでなぜ安全性が測れる？

財務レバレッジを高くしてみる



「財務レバレッジが高くなる」 = 「負債が増える」
→ 「安全性が下がる」という原理があるため、
財務レバレッジは安全性を測る指標となっている

ソフトバンクのROEが高い理由

	ROE		売上高当期 純利益率		総資産 回転率		財務 レバレッジ
ソフトバンク	47.3%	=	9.7%	×	0.5回	×	9.8倍
NTTドコモ	11.3%	=	12.7%	×	0.6回	×	1.4倍
KDDI	14.6%	=	12.2%	×	0.5回	×	2.2倍

各社2020年3月期決算参照

携帯会社のROEを分解してみると
ソフトバンクだけ突出している
特に財務レバレッジが高いことがわかる

※ある意味ROEは財務レバレッジを通じて操作しやすいこともあり、その点をクリアできるROICという指標も注目されている

パート

3

自分は、 社会に何が できるのか？

ここまで、15の会計にまつわる用語を見てきた。そして同時に、1つずつの用語が「会計の地図」全体の中でどう位置づけられるのか、そのつながりを説明してきた。

パート3では、パート1とパート2を総合して、これから先の時代、会社にはどんなことが求められるのか、自分は何をするといいのか、そういう、未来に続く話をしたい。

