平成22年

研究会活動報告書

活動期間:平成22年1月～12月

(社)中小企業診断協会　東京支部　城南支会

財務診断研究会

目　　次

１．はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　2

２．平成 22 年の活動実績 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・　3

３．活動成果報告

　３－１　鉄鋼業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　4

　３－２　ネット産業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　14

　３－３　医療機器製造・販売業・・・・・・・・・・・・・・　26

　３－４　工作機械製造業・・・・・・・・・・・・・・・・・・　38

　３－５　プラスチック製品製造業・・・・・・・・・・・・・　46

　３－６　ネットカフェ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　56

　３－７　電子部品製造業・・・・・・・・・・・・・・・・・・　68

　３－８　繊維機械産業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　76

　３－９　移動電気通信業・・・・・・・・・・・・・・・・・・　86

　３－１０ アパレル産業・・・・・・・・・・・・・・・・・・　98

＜参考資料＞

中小企業実態基本調査　平成 21 年調査資料の産業別経営指標・・・　110

1．はじめに

昨年から「何か成果物を残そう」と決めたことが今年も実行でき、1 年間の活動報告をまとめることができましたので、皆様方へお届けさせていただきます。

財務診断研究会の研究活動は、企業診断の入り口である「決算書」「財務諸表」を読みこなそう、多くの事例に触れることにより、業種や業界ごとの収益特性や資産構造を研究しよう、という目的で毎月 1 回の定例会と年 2 回の研修部発表会をベースに活動しています。今回お届けする平成 22 年研究会活動報告書は、平成 22 年 1 月から 12 月の発表をベースに加筆・修正をして報告書にまとめたものです。各企業から公表されている生のデータを使用していますので、時間の経過とともに情報としては過去のものとなってしまいますが、企業間の差異や業種の特徴などは、十分にお分かりいただけるものと信じております。

財務診断研究会の研究活動のベースは「有価証券報告書」です。「有価証券報告書」には、企業の業績や資産内容、決算数値以外に経営資源の 6 要素である「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」「トキ」「企業文化」について、企業の考え方が細かく記載されていますので、「有価証券報告書」の読み方を勉強することも中小企業診断士にとって必要なことと思います。毎月の事例発表を聞き、「有価証券報告書」を読み直して見るのも「財務診断」を自分の得意分野とするために有効です。

平成 22 年は、延べ 253 名の参加があり、参加者の中から手を挙げていただいて事例を研究し、発表をしてきました。これからも、今まで同じスタイルで活動を続けますので、皆様の積極的な参加をお待ちしています。

最後になりますが、今回発表と執筆を担当していただいた会員の皆様には感謝を申し上げるとともに、今後も研究会の運営にご協力をいただきたく、重ねてお願い申し上げます。

平成 23 年 3 月 31 日

財務診断研究会

リーダー　森川雅章

２．平成２２年活動実績

平成 22 年 1 月から 12 月までの全 12 回及び研修部主催の研究発表会への参加を含めた活動実績は以下の通りです。

（１） 定例会活動実績

会場：渋谷区立商工会館

開催日時：原則として毎月第 3 水曜日　19 時から 20 時 30 分

開催日	発表テーマ	発表者	参加人数
1 月 20 日（水）	鉄鋼業の財務分析	松永研一郎	23 名
2 月 17 日（水）	ネット産業の財務分析	江浪 亮介	12 名
3 月 17 日（水）	医療機器製造・販売会社の財務分析	森川 雅章	17 名
4 月 21 日（水）	有価証券報告書の読み方	森川 雅章	35 名
5 月 19 日（水）	工作機械製造業の財務分析	森川 雅章	27 名
6 月 16 日（水）	プラスチック製造業の財務分析	森川 雅章	30 名
7 月 21 日（水）	ネットカフェの財務分析	永森 功一	21 名
8 月 18 日（水）	電子部品製造業（ＳＷ電源）の財務分析	松延 健吾	20 名
9 月 15 日（水）	繊維機械製造業の財務分析	赤堀 正幸	16 名
10 月 20 日（水）	移動電機通信業の財務分析	荒井 康之	14 名
11 月 17 日（水）	アパレル産業の財務分析	山本 政央	18 名
12 月 15 日（水）	１年の省会及び忘年会	－	20 名

（２）研修部研究発表会

開催日	発表テーマ	発表者
6 月 5 日（土）	財務指標の有効活用	森川 雅章
12 月 4 日（土）	産業分類別中小企業の収益（コスト）構造と資産構造	阪本 周一

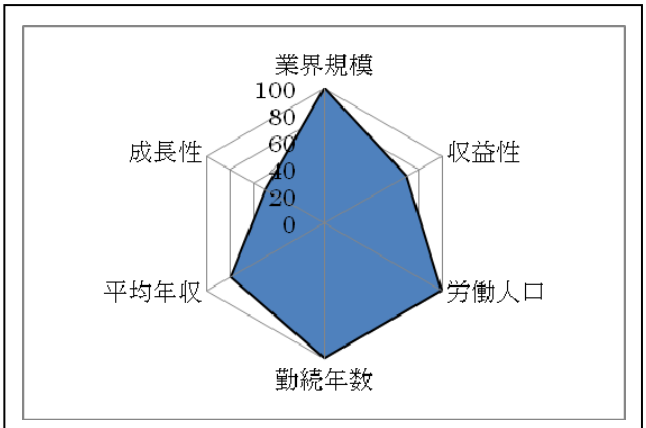
３－１　鉄鋼業

執筆担当：松永研一郎

１．業界の基本情報

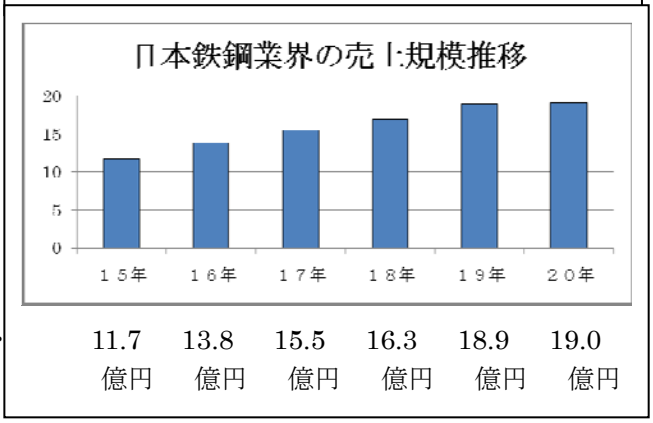
(1) 基本情報（平成 21 年 3 月 31 日現在）

業 界 規 模 ：19 兆 0,328 億円
売上高純利益率： 2.4%
前年比伸び率： +0.6%
総 資 産 額 ：20 兆 1,571 億円
労 働 者 数 ： 74,196 人
平 均 年 齢 ： 40.1 歳
平均勤続年数： 16.5 年
平 均 年 収 ： 626 万円



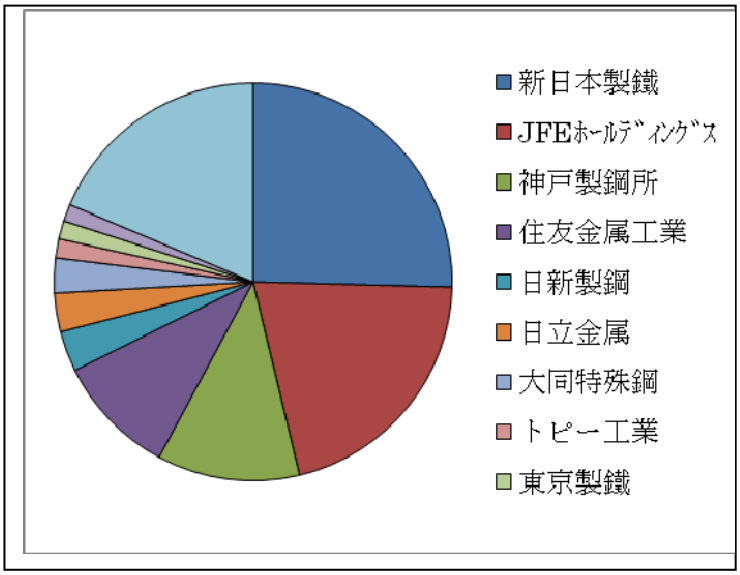
(2) 動向と展望

・平成 20 年の鉄鋼業界の業界規模は 19 兆 0,328 億円で過去最高を記録
・鉄鋼業界の規模は平成 15 年以降平成 19 年まで拡大傾向
・日本の鉄鋼業界は世界規模で展開しており、新日本製鐵は世界第 2 位、JFE ｽﾁｰﾙは第 3 位
・2006 年 7 月に誕生したアルセロール・ミタルは新日本製鐵の 3 倍の規模



(3) 鉄鋼業界シェアとランキング（平成 21 年 3 月 31 日現在）

	企業名	売上高（億円）	売上高シェア
1	新日本製鐵	48,269	25.70%
2	JFE ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ	35,398	18.90%
3	神戸製鋼所	21,324	11.40%
4	住友金属工業	17,445	9.30%
5	日新製鋼	7,010	3.70%
6	日立金属	6,494	3.50%
7	大同特殊鋼	5,913	3.20%
8	トピー工業	3,158	1.70%
9	東京製鐵	2,966	1.60%
10	中山製鋼所	2,534	1.40%
11	その他	37,159	19.80%
	合　計	190,328	100.00%

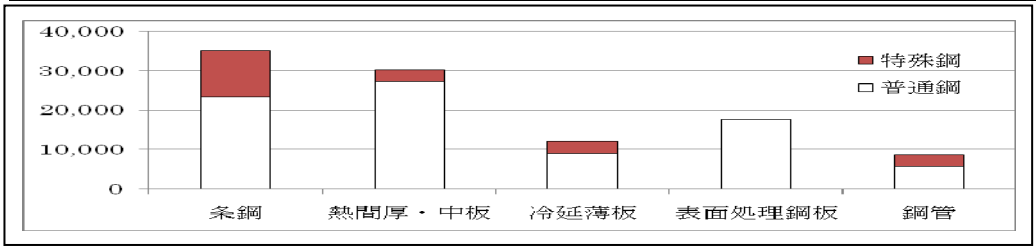


・鉄鋼業界の売上高は大手４社が強く、４社で６５％

2．業界の経営環境

(1) 日本鉄鋼業の計上別鋼材年間生産量（単位：千トン）

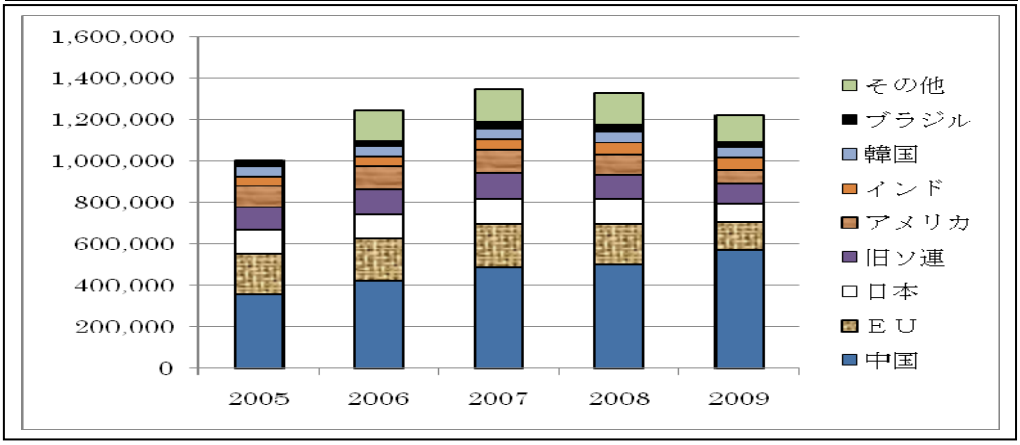
平成21年	条鋼	熱間厚･中板	冷延薄板	表面処理鋼板	鋼管	合計
普通鋼	17,262	22,269	6,957	11,829	3,708	62,024
特殊鋼	6,543	2,123	2,019		1,705	12,391
合計	23,805	24,392	8,976	11,829	5,413	74,415



・条鋼(普通鋼棒鋼 9,093, 普通鋼形鋼 5,342, 特殊鋼棒鋼 3,448, 特殊鋼線材 2,916, 他)
・熱間厚・中板(普通鋼熱延鋼帯 11,232, 普通鋼厚板 10,942, 特殊鋼鋼帯 1,235, 他)
・冷延薄板(普通鋼冷延広幅帯鋼 5,467, 特殊鋼同左 1,752, 冷延電気鋼帯 1,410, 他)
・表面処理鋼板(亜鉛めっき鋼板 9,333, ブリキ 916, ﾃｨﾝﾌﾘｰｽﾁｰﾙ 730, 他)
・鋼管(普通鋼熱間 2,982, 特殊鋼熱間 1,592 めっき鋼管 479, 冷けん鋼管 187

(2) 国別粗鋼生産量の推移

		粗鋼生産(千トン)					粗鋼
		2005	2006	2007	2008	2009	シェア
1	中国	353,240	419,150	489,175	500,915	568,033	46.4%
2	EU	197,999	206,987	209,732	197,999	138,779	11.3%
3	日本	112,471	116,226	120,203	118,739	87,534	7.2%
4	旧ソ連	113,206	119,906	124,169	113,986	97,525	8.0%
5	アメリカ	100,697	108,234	108,138	100,697	64,150	5.2%
6	インド	45,780	49,450	53,080	55,098	62,838	5.1%
7	韓国	47,820	48,455	51,517	53,625	48,572	4.0%
8	ブラジル	33,716	30,901	33,782	33,716	26,506	2.2%



３．対象企業の概要

３－１．新日本製鐵株式会社

１） 所在地

〒100-8071 東京都千代田区丸の内二丁目６番１号（丸の内パークビルディング）

２） グループ企業理念

鉄事業を中核として、豊かな価値の創造・提供に通じ、産業の発展と人々の暮らしに貢献します。

３） 事業内容

・製鉄事業
・エンジニアリング事業
・都市開発事業
・化学事業
・新素材事業
・システムソリューション事業

４） 沿革

1857 年　釜石で、日本初の洋式溶鉱炉の出銑に成功
1901 年　官営八幡製鉄所操業開始
1934 年　日本製鐵株式会社創立
1950 年　過度経済力集中排除法に基づき解体し、八幡製鐵㈱と富士製鐵㈱が発足
1955 年　富士製鐵㈱と中部財界との共同出資で東海製鐵㈱(現名古屋製鉄所)を創立
1955 年　八幡製鐵㈱が戸畑製造所(現八幡製鉄所)を設置
1961 年　八幡製鐵㈱が堺製鉄所を設置
1965 年　八幡製鐵㈱が君津製鉄所を設置
1970 年　八幡製鐵株と富士製鐵が合併し、新日本製鐵株式会社が発足
1971 年　大分製鉄所を設置
1991 年　中央研究本部と設備技術本部を統合し、技術開発本部を設置
2001 年　エレクトロニクス・情報通信本部と新日鉄情報通信システム㈱を事業統合し、新日鉄ソリューションズ㈱を設立
2002 年　都市開発事業の全営業を㈱新日鉄都市開発に承継
2006 年　エンジニアリング事業を分社し、新日鉄エンジニアリング㈱に承継
2006 年　新素材事業を分社し、新日鉄マテリアルズ㈱へ承継

５） 大株主

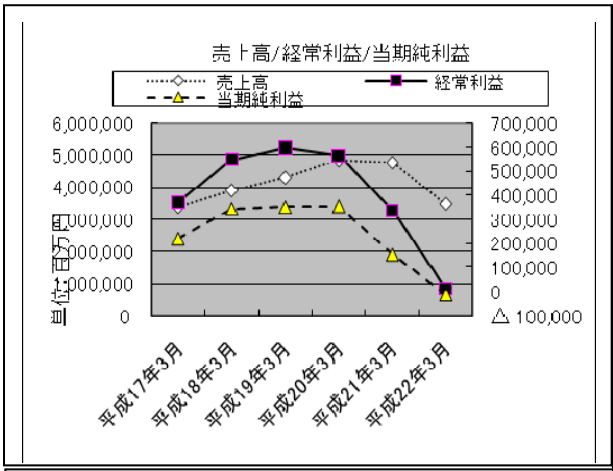
・日本ﾄﾗｽﾃｨ･ｻｰﾋﾞｽ信託銀行㈱	685 百万株（10.1%）
・住友金属工業㈱	287 百万株（ 4.2%）
・ｼｰﾋﾞｰｴｲﾁｹｲ ｺﾘｱ ｾｷｭﾘﾃｨｰｽﾞ ﾃﾎﾟｼﾞﾄﾘｰ	238 百万株（ 3.5%）
・日本生命保険(相)	228 百万株（ 3.3%）
・日本ﾏｽﾀｰﾄﾗｽﾄ信託銀行㈱	203 百万株（ 3.0%）
・㈱みずほコーポレート銀行	182 百万株（ 2.7%）

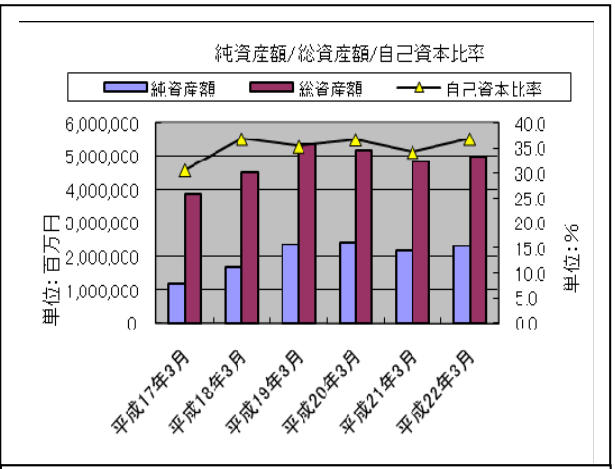
6）主な経営指標の推移

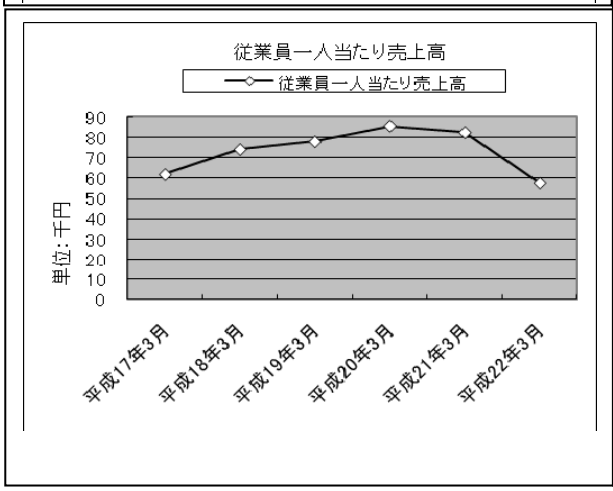
新日本製鐵株式会社

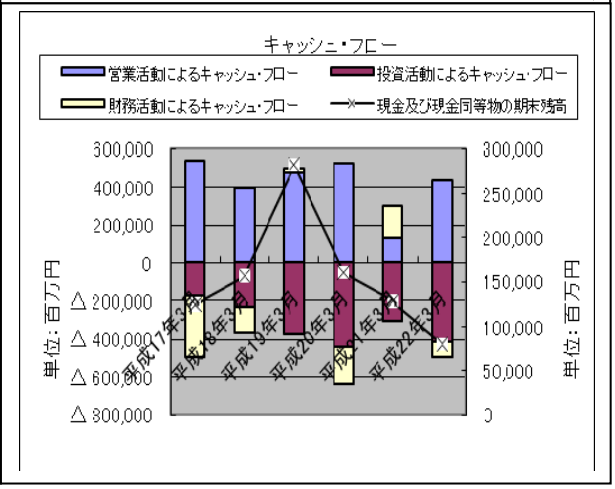
主要な経営指標等の推移（連結経営指標等）

回次		第80期	第81期	第82期	第83期	第84期	第85期
決算年月		平成17年3月	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
売上高	（百万円）	3,389,356	3,906,301	4,302,145	4,826,974	4,769,821	3,487,714
経常利益	（百万円）	371,446	547,400	597,640	564,119	336,140	11,833
当期純利益	（百万円）	220,601	343,903	351,182	354,989	155,078	△ 11,529
純資産額	（百万円）	1,188,409	1,677,889	2,369,229	2,413,954	2,174,809	2,335,676
総資産額	（百万円）	3,872,110	4,542,766	5,344,924	5,193,498	4,870,680	5,002,378
1株当たり純資産額	（円）	176.20	252.65	295.78	303.33	265.23	293.18
1株当たり当期純利益	（円）	32.73	51.07	54.28	56.33	24.60	△ 1.83
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	（円）	32.71	51.04	53.18	53.51	23.71	―
自己資本比率	（%）	30.7	36.9	35.4	36.8	34.3	36.9
自己資本利益率	（%）	20.7	24.0	19.7	18.7	8.7	△ 0.7
株価収益率	（倍）	8.3	8.9	15.3	9.0	10.7	―
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	539,445	392,996	478,460	525,777	127,540	437,668
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 174,995	△ 226,894	△ 374,669	△ 438,121	△ 306,603	△ 412,827
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 321,402	△ 136,110	19,387	△ 200,604	170,209	△ 79,985
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	124,511	156,713	282,766	160,313	128,390	80,470
従業員数	（名）	46,451	46,143	47,257	48,757	50,077	52,205
（臨時従業員数）	（名）	8,335	6,625	7,996	7,775	7,897	8,248
従業員一人当たり売上高	（千円）	62	74	78	85	82	58









３－２．ＪＦＥホールディングス株式会社

１）　所在地

〒100-6527　東京都千代田区丸の内一丁目 5 番 1 号（新丸の内ビルディング 27 階）

２）　グループ理念

企業理念：常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。

行動規範：挑戦。柔軟。誠実。

３）　事業内容

・鉄鋼事業
・エンジニアリング事業
・造船事業
・都市開発事業
・半導体事業
・リサイクル事業
・環境ソリューション事業

４）　沿革

1912 年　浅野財閥が日本鋼管株式会社を設立
1947 年　日本鋼管㈱が鶴見製鉄所の操業開始
1950 年　川崎重工業の製鉄部門が独立し川崎製鉄株式会社を設立
1951 年　川崎製鉄㈱が千葉製鉄所を発足
1961 年　川崎製鉄㈱が水島製鉄所を発足
1965 年　日本鋼管㈱が福山製鉄所を設置
1969 年　日本鋼管㈱が津造船所を発足
2002 年　日本鋼管㈱が日立造船㈱の造船部門と統合しユニバーサル造船㈱を設立
2002 年　川崎製鉄㈱と日本鋼管㈱が共同でＪＦＥホールディングス㈱を設立
2003 年　鉄鋼事業を再編しＪＦＥスチール㈱を設立
2003 年　エンジニアリング関連事業を再編しＪＦＥエンジニアリング㈱を設立
2003 年　ＪＦＥグループ会社の再編・統合
2008 年　ユニバーサル造船㈱の全株式をＪＦＥエンジニアリングからＪＦＥホールディングスに譲渡
2009 年　ＪＦＥ技研㈱が持つエンジニアリング関連の研究機能をＪＦＥエンジニアリング㈱へ移転するとともに、ＪＦＥ技研㈱をＪＦＥスチール㈱へ統合

５）　大株主

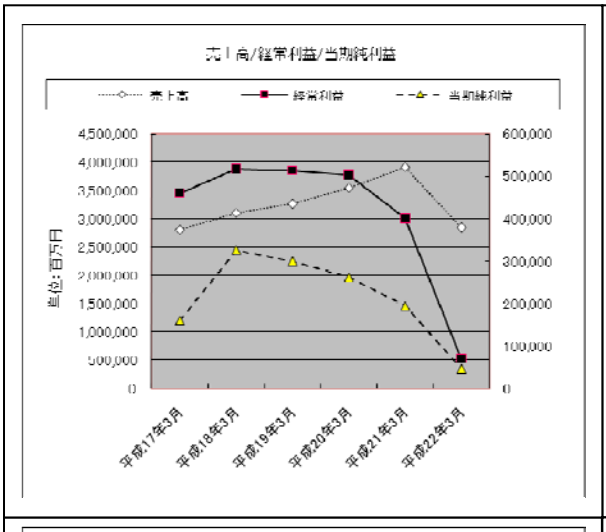
・日本ﾏｽﾀｰﾄﾗｽﾄ信託銀行㈱　（信託口）	3,829 万株（6.23%）
・日本ﾄﾗｽﾃｨ・ｻｰﾋﾞｽ信託銀行㈱（信託口）	2,878 万株（4.68%）
・日本生命保険相互会社	2,264 万株（3.68%）
・第一生命保険相互会社	1,599 万株（2.60%）
・株式会社みずほコーポレート銀行	1,435 万株（2.34%）
・東京海上日動火災保険㈱	998 万株（1.62%）
・㈱損害保険ジャパン	842 万株（1.37%）
・明治生命保険相互会社	716 万株（1.17%）
・日本ﾄﾗｽﾃｨ・ｻｰﾋﾞｽ信託銀行㈱（信託口９）	716 万株（1.16%）

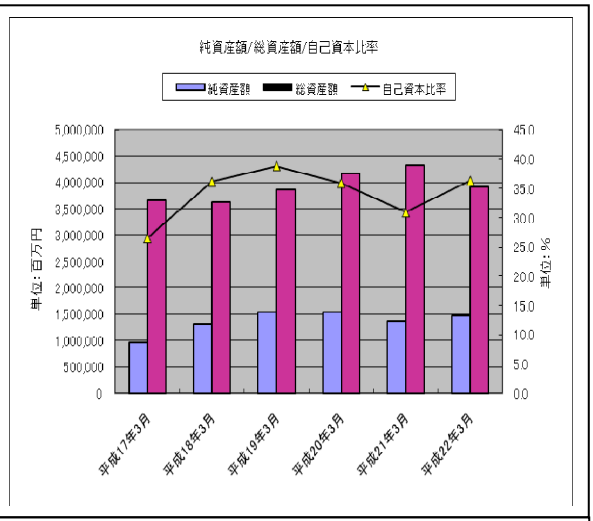
６） 主な経営指標の推移

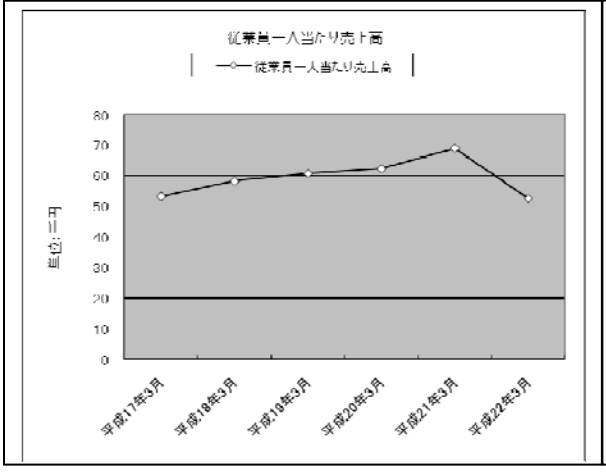
JFEホールディングス株式会社

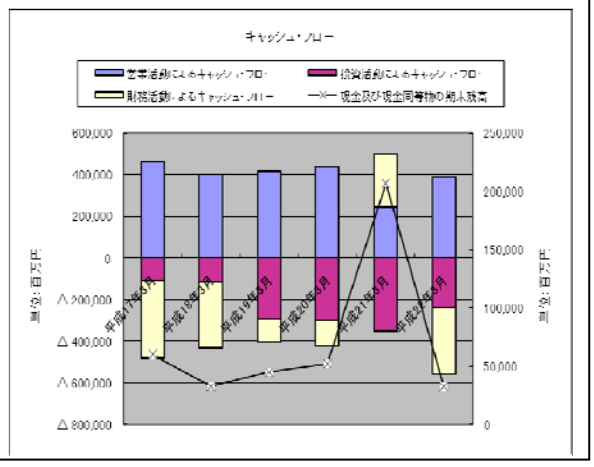
主要な経営指標等の推移（連結経営指標等）

回次		第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期
決算年月		平成17年3月	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
売上高	（百万円）	2,803,699	3,098,374	3,260,447	3,539,802	3,908,282	2,844,356
経常利益	（百万円）	460,684	517,171	513,520	502,974	400,562	69,289
当期純利益	（百万円）	160,057	325,996	299,683	261,845	194,229	45,659
純資産額	（百万円）	968,614	1,310,381	1,539,621	1,541,680	1,378,041	1,465,898
総資産額	（百万円）	3,656,389	3,630,322	3,872,142	4,170,080	4,328,901	3,918,317
1株当たり純資産額	（円）	1,652.31	2,236.32	2,548.09	2,619.11	2,526.26	2,689.88
1株当たり当期純利益	（円）	273.97	555.02	513.58	450.58	355.64	86.35
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	（円）	262.90	527.86	492.27	423.04	338.36	86.26
自己資本比率	（%）	26.5	36.1	38.8	35.9	30.9	36.3
自己資本利益率	（%）	18.7	28.6	21.3	17.5	13.7	3.3
株価収益率	（倍）	10.9	8.6	13.6	9.8	6.0	43.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	462,535	401,973	417,645	438,257	243,712	389,548
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 109,518	△ 116,224	△ 292,750	△ 297,209	△ 350,136	△ 236,725
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 369,873	△ 316,127	△ 113,304	△ 125,473	260,065	△ 321,617
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	59,866	32,464	45,061	52,178	206,605	32,342
従業員数	（名）	52,503	53,111	53,610	56,688	56,547	53,892
（臨時従業員数）	（名）						
従業員一人当たり売上高	（千円）	53	58	61	62	69	53





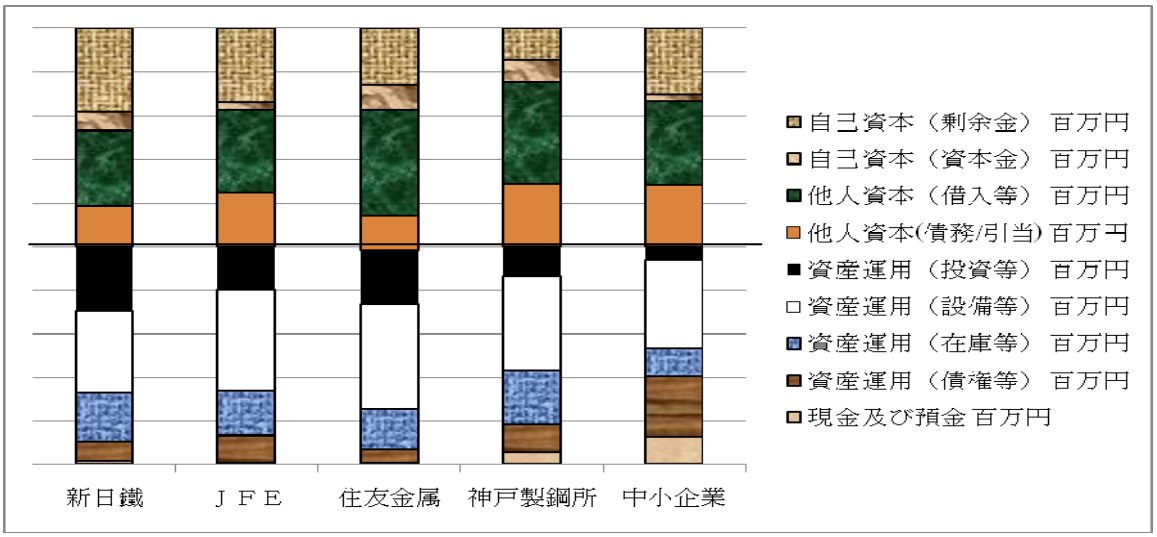




４．鉄鋼大手４社比較

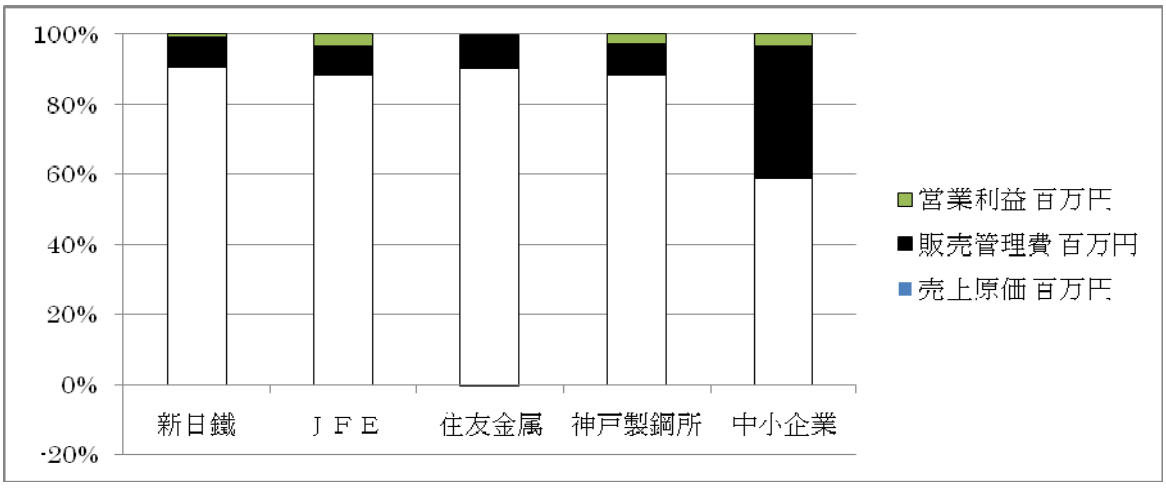
４－１．貸借対照表（平成２２年３月期）中小企業は平成２１年実績

費　　目	単位	新日鐵	JFE	住友金属	神戸製鋼所	中小企業
現金及び預金	百万円	78,197	31,334	19,710	131,939	124
資産運用(債権等)	百万円	457,804	497,500	151,507	283,619	260
資産運用(在庫等)	百万円	1,106,167	802,059	435,214	557,053	121
資産運用(設備等)	百万円	1,878,351	1,800,170	1,141,845	968,070	381
資産運用(投資等)	百万円	1,481,859	787,254	581,965	308,664	61
他人資本(債務/引当)	百万円	936,137	963,389	374,391	650,044	268
他人資本(借入等)	百万円	1,730,564	1,489,029	1,150,070	1,042,299	365
自己資本(資本金)	百万円	419,524	147,143	262,072	233,313	25
自己資本(剰余金)	百万円	1,916,152	1,318,755	617,137	323,689	287
総資産額	百万円	5,002,377	3,918,316	2,403,671	2,249,346	945



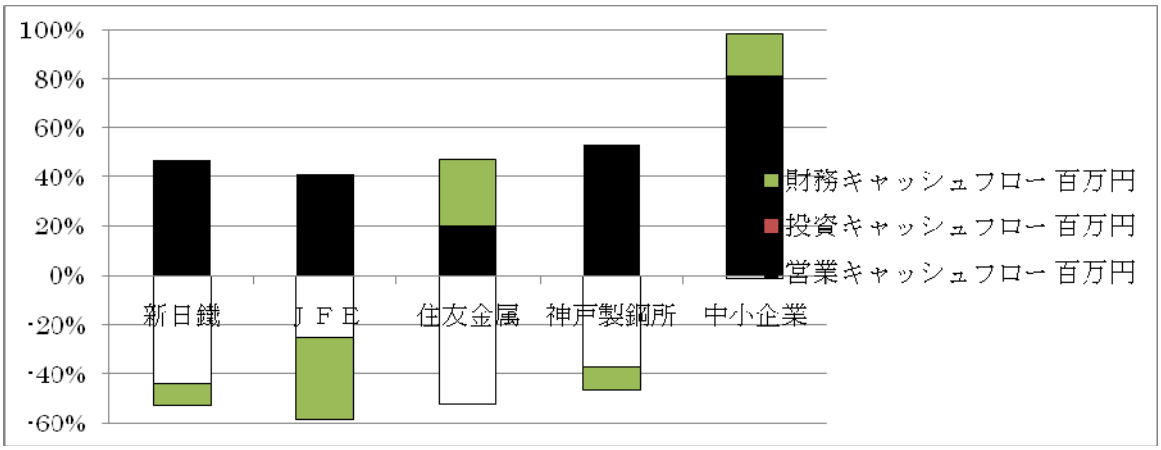
４－２．損益計算書（平成２２年３月期）中小企業は平成２１年実績

費　　目	単位	新日鐵	JFE	住友金属	神戸製鋼所	中小企業
売上原価	百万円	3,156,497	2,505,746	1,163,191	1,475,461	779
販売管理費	百万円	299,211	249,835	123,583	149,545	505
営業利益	百万円	32,005	88,775	-928	46,015	43
売上高	百万円	3,487,713	2,844,357	1,285,846	1,671,021	1,327



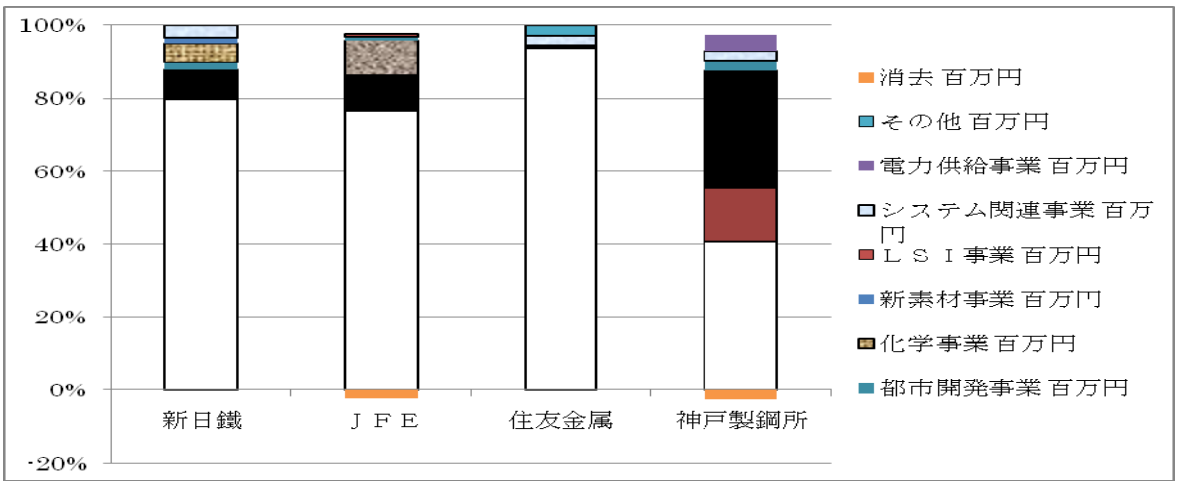
４－３．キャッシュフロー構成（平成２２年３月期）中小企業は平成２１年実績

費　　目	単位	新日鐵	JFE	住友金属	神戸製鋼所	中小企業
営業キャッシュフロー	百万円	437,668	389,548	67,002	172,893	131
投資キャッシュフロー	百万円	-412,827	-236,725	-172,933	-120,324	-2
財務キャッシュフロー	百万円	-79,985	-321,617	87,843	-29,641	28
合計	百万円	-55,144	-168,794	-18,088	22,928	157



４－４．事業種別販売構成（平成２２年３月期）

費　　目	単位	新日鐵	JFE	住友金属	神戸製鋼所
鉄鋼事業	百万円	2,783,807	2,281,441	1,205,861	718,058
アルミ・銅関連事業	百万円				261,762
エンジニアリング事業	百万円	278,210	294,267	9,038	565,539
造船事業	百万円		286,739		
都市開発事業	百万円	75,260	26,927		46,241
化学事業	百万円	172,442			
新素材事業	百万円	58,757			
LSI事業	百万円		24,692		
システム関連事業	百万円	119,236		35,033	43,625
電力供給事業	百万円				81,589
その他	百万円			37,512	
消去	百万円		-69,711		-45,796
合計	百万円	3,487,712	2,844,355	1,287,444	1,671,018



４－５．対象企業の経営指標比較

経営指標比較表						
経営指標	（単位）	4社比較（平成22年3月期）				
		新日本製鐵	JFEﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ	住友金属工業	神戸製鋼所	単純平均
（1）金額指標						
売上高	（百万円）	3,487,714	2,844,356	1,285,845	1,671,021	2,322,234
製鉄事業売上高	（百万円）	2,783,807	2,281,441	1,205,861	718,058	1,747,292
経常利益	（百万円）	11,833	69,289	▲ 36,634	10,258	13,687
当期純利益	（百万円）	▲ 11,529	45,659	▲ 49,772	6,304	▲ 2,335
純資産額	（百万円）	2,335,676	1,465,898	879,209	557,002	1,309,446
総資産額	（百万円）	5,002,378	3,918,317	2,403,670	2,249,345	3,393,428
（2）総合収益性分析						
A. 総資本当期純利益率（ROA）	（%）	▲ 0.23	1.17	▲ 2.07	0.28	▲ 0.21
B. 自己資本当期純利益率（ROE）	（%）	▲ 0.49	3.11	▲ 5.66	1.13	▲ 0.48
（3）売上高利益率分析						
A. 売上高対総利益率（粗利益率）	（%）	9.50	11.90	9.54	11.70	10.66
B. 売上高対営業利益率	（%）	0.92	3.12	▲ 0.07	2.75	1.68
C. 売上高対経常利益率	（%）	0.34	2.44	▲ 2.85	0.61	0.14
D. 売上高対当期純利益率	（%）	▲ 0.33	1.61	▲ 3.87	0.38	▲ 0.55
E. 売上高対販売管理費比率	（%）	8.58	8.78	9.61	8.95	8.98
（4）損益分岐点分析						
A. 損益分岐点売上高（採算点）	（百万円）	3,150,691	2,098,638	1,295,584	1,277,832	3,486,901
B. 損益分岐点比率（余裕度）	（%）	9.66	26.22	▲ 0.76	23.53	14.66
（5）回転率・回転期間分析						
A. 総資本回転率	（回）	0.70	0.73	0.53	0.74	0.68
B. 固定資産回転率	（回）	1.04	1.10	0.72	1.31	1.04
C. 売上債権回転期間	（日）	47.91	63.84	43.01	61.95	54.18
D. 棚卸資産回転期間	（日）	89.45	80.13	109.61	80.18	89.84
E. 買入債務回転期間	（日）	47.08	44.19	58.18	94.98	61.11
（6）生産性分析						
A. 従業員一人当たり年間売上高	（百万円）	66.8	52.8	54.3	49.7	55.9
B. 従業員一人当たり年間当期純利益	（百万円）	▲ 0.2	0.9	▲ 2.1	0.2	▲ 0.3
（7）短期支払能力分析						
A. 流動比率	（%）	119.86	142.95	94.85	120.35	119.50
B. 当座比率	（%）	39.12	56.80	26.78	51.42	43.53
（8）資本の案定性分析						
A. 自己資本比率	（%）	46.69	37.41	36.58	24.76	36.36
B. 負債比率	（%）	114.17	167.30	173.39	303.83	189.67
（9）調達と運用の適合性分析						
A. 固定長期適合率	（%）	92.51	86.57	101.87	88.59	92.39
B. 固定比率	（%）	143.86	176.41	204.42	229.22	188.48
（10）成長性分析						
A. 売上高成長率	（%）	▲ 26.88	▲ 27.22	▲ 30.28	▲ 23.25	▲ 26.91
B. 経常利益成長率	（%）	▲ 96.48	▲ 80.70	▲ 116.23	▲ 83.15	▲ 94.14
C. 販売管理費増減率	（%）	▲ 6.82	▲ 17.06	▲ 9.93	▲ 12.05	▲ 11.47
D. 従業員数増減率	（%）	4.25	▲ 4.70	▲ 2.36	0.31	▲ 0.63
E. 資産増加率	（%）	2.63	▲ 10.48	▲ 2.03	▲ 2.05	▲ 2.98
（11）その他						
A. 借入金依存度	（%）	27.66	37.12	46.36	42.44	38.40
B. 製鉄事業売上比率	（%）	79.82	80.21	93.66	42.97	74.16

５．財務分析の考察

５－１．新日本製鐵株式会社の財務分析

・第８５期の売上高が１兆２８２１億円減少し、経常利益が3,２４３億円減少
　売上減少と市況品種の価格低下のため、コスト改善の努力にかかわらず９６％減益
・最近の総資産額の減少に歯止め（今期1,３１７億円増、前期3,２２８億円減）
　投資有価証券の評価額が、今期1,３５７億円増、前期4,３９１億円減
・従業員１人当たりの売上高推移は前期比３０％減少
　売上高２７％の減少、従業員４％の増加の影響
・財務活動によるキャッシュフローが８００億円減少（前期1,７０２億円増）
　短期借入金返済が1,３７１億円、長期借入金増加が５７７億円

５－２．ＪＦＥホールディングス株式会社の財務分析

・第７期の売上高が１兆６３９億円減少し、経常利益が3,３１３億円減少
　売上減少と市況品種の価格低下のため、コスト改善の努力にかかわらず８３％減益
・最近3年間の総資産額の増加に歯止め（今期4,１０６億円減、前期1,５８８億円増）
　棚卸資産の増加が、今期2,０３８億円減、前期1,０６９億円増
・従業員１人当たりの売上高推移は前期比２３％減少
　売上高２７％の減少、従業員５％の減少の影響
・財務活動によるキャッシュフローが5,８１７億円減少（前期3,８５５億円増）
　長期借入金減少が4,９６４億円、社債等発行減少が2,９４９億円

５－３．鉄鋼大手４社比較の財務分析

・貸借対照表では資産では設備等固定資産、負債では借入金等が一番多い
　中小企業も同様の傾向だが、債権等と現金／預金の比率が高い
・損益計算書では売上原価が８８～９１％を占め、販売管理費は９％程度
　中小企業では売上原価が５９％で、販売管理費が３８％程度
・キャッシュフローでは営業がプラスで、財務と投資がマイナス（住金のみ投資プラス）
　中小企業では営業と財務のキャッシュフローがプラスで投資はほぼゼロ
・事業販売構成では新日鉄とＪＦＥは鉄鋼事業がともに８０％程度
　住友金属は鉄鋼事業が９４％と専業に近く、神戸製鋼所は４３％と多角化指向
・経営指標の４社比較では新日本製鐵と住友金属の当期純利益が赤字
　ＪＦＥ、神戸製鋼所の売上高当期純利益率は１％程度

５－４．鉄鋼業界の財務分析の考察（ここからは修正が必要）

・国別粗鋼生産量は中国の急増で日本は７％程度のシェア
・会社別粗鋼生産量では新日鐵とＪＦＥが２，３位を占めるが、１位のアルセロール・ミタルは２位の新日鐵３倍
・日本の鉄鋼業界の売上高シェアは４社で６５％を占める
・鉄鋼業界は２０年前の多角化戦略を見直し、鉄鋼事業比率が比較的高い
・平成２２年度の総資産に占める資産運用（設備等）比率は３８～４８％と比較的高い
・平成２２年度の営業利益率は０～４％と会社間で差異が見られる

３－２　ネット産業

執筆担当：江浪亮介

１．業界の基本情報

インターネット業界の市場規模は、平成 22 年３月現在の業界動向 SEARCH.com の資料によると、平成 21 年度の売上高は、１兆３千億円としております。

過去５年間の上位 69 社の売上高の推移を見ると

平成 17 年	平成 18 年	平成 19 年	平成 20 年	平成 21 年
0.8 兆円	1.0 兆円	1.1 兆円	1.2 兆円	1.3 兆円

となっています。平成 20 年度の金融危機の影響で他の業界が前年度割れをする中で、インターネット業界は売上高を増加していますが、その伸び率は鈍化しています。

国内のインターネット業界においては、国内検索エンジン首位のヤフーとネット販売の楽天の 2 強が、業界売上高の約 4 割を占めています。一方、海外のインターネット業界は、検索エンジン首位のグーグル（米）や米ヤフー、ネット書店のアマゾン、マイクロソフト、アップル、SNS のフェースブックなどの巨大企業が乱立しています。

なお、インターネット業界の売上高ランキングは、次の通りです。

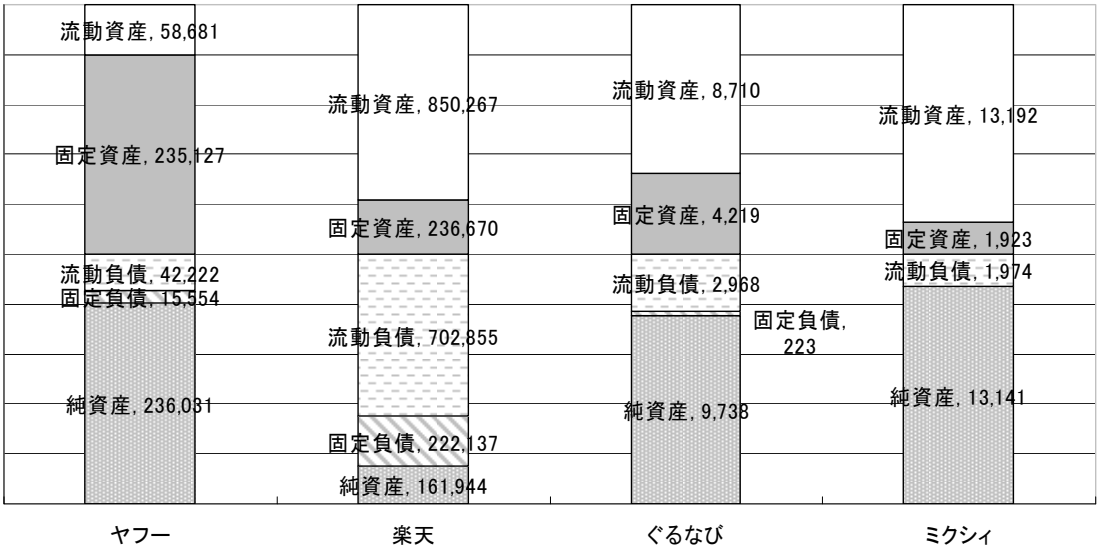
	名称	金額（億円）	
1	ヤフー	2,620	ネット検索
2	楽天	2,139	ネット販売
3	ニフティ	926	インターネット接続
4	ソネットエンタテインメント	540	インターネット接続
5	GMO インターネット	463	WEB 作成
6	ライブドアホールディングス	421	ネット検索
7	デジタルガレージ	395	価格.com
8	ディー・エヌ・エー	297	モバゲー
9	ストリーム	280	ネット販売
10	エン・ジャパン	226	情報提供（派遣）
11	CHINTAI	194	賃貸・不動産
12	カルチュア・コンビニエンス・クラブ	170	TSUTAYA
13	ぐるなび	156	ぐるなび
14	ブロードメディア	138	VOD 配信
15	ネットプライスドットコム	132	ネット販売
16	エキサイト	131	インターネット接続
17	ゴルフダイジェスト・オンライン	100	情報提供（ｺﾞﾙﾌ）

２．企業別の基本情報と財務ハイライト

ここからは、インターネット業界の 2 強であるヤフー株式会社と楽天株式会社、飲食店への販売促進コンサルティングを展開している株式会社ぐるなび、SNS サービスで急成長した株式会社ミクシイを個別分析します。個別分析対象の企業における基本情報と財務ハイライトは、以下の通りです。

			ヤフー株式会社	楽天株式会社	株式会社ぐるなび	株式会社ミクシィ
会社概要	設立		H8 年 1 月	H9 年 2 月	H1 年 10 月	H11 年 6 月
	上場市場		東証 1 部	東証 1 部	東証 1 部	東証 1 部
	決算期		H21 年 3 月	H20 年 12 月	H21 年 3 月	H21 年 3 月
	本社		東京都港区	東京都品川区	東京都千代田	東京都渋谷区
	従業員数	（名）	4599	4874	1141	242
財務状況	売上高	（百万円）	265754	249883	20011	12052
	経常利益	（百万円）	132912	44531	3984	3787
	経常利益率	（%）	50	18	20	31
	当期純利益	（百万円）	74715	▲ 54977	2259	1946
	当期純利益率	（%）	28	▲ 22	11	16
	流動資産	（百万円）	58681	850267	8710	13192
	固定資産	（百万円）	235127	236670	4219	1923
	総資産	（百万円）	293808	1086937	12929	15115
	流動負債	（百万円）	42222	702855	2968	1974
	固定負債	（百万円）	15554	222137	223	0
	純資産	（百万円）	236031	161944	9738	13141
キャッシュフロー	営業活動によるもの	（百万円）	87805	▲ 13466	2504	2158
	投資活動によるもの	（百万円）	▲ 53946	▲ 40976	▲ 1853	433
	財務活動によるもの	（百万円）	▲ 109923	62397	▲ 299	48
経営指標	ROA	（%）	25	▲ 5	17	13
	流動比率	（%）	139	121	293	668
	自己資本比率	（%）	80	15	75	87
	負債比率	（%）	24	571	33	15
	固定比率	（%）	100	146	43	15
	一人当たり売上高	（百万円）	58	51	18	50

企業別の資産を見ると、他企業と比較して、ヤフー株式会社の固定資産の割合が高くなっています。一方、企業別の負債を見ると、他企業と比較して、楽天株式会社の流動負債の割合が高くなっています。



３．企業別の事業内容

次に、インターネット業界の中でも、企業ごとに事業内容が全く異なることから、個別分析対象の企業における事業内容を説明します。

① ヤフー株式会社

国内検索エンジン首位である「ヤフーＪＡＰＡＮ」を提供している。主な事業内容は、ポータルサイト等の広告事業、リクナビ・ショッピング・オークション等のビジネスサービス事業、有料会員等のパーソナルサービス事業を展開している。

主な事業内容	販売高（百万円）
広告事業	138,888
ビジネスサービス事業	54,554
パーソナルサービス事業	72,671

（自平成 20 年 4 月 1 日　至平成 21 年 3 月 31 日）

② 楽天株式会社

インターネット上のショッピングモールである「楽天」を提供している。主な事業内容は、ＥＣ事業（ネット販売）、クレジット・ペイメント事業、ポータル・メディア事業、トラベル事業、証券事業、プロスポーツ事業（東北楽天ゴールデンイーグルス）、通信事業と、幅広い事業を展開している。

主な事業内容	販売高（百万円）
ＥＣ事業	91,073
クレジット・ペイメント事業	65,911
ポータル・メディア事業	9,680
トラベル事業	16,198
証券事業	24,806
プロスポーツ事業	7,963
通信事業	34,249

（自平成 20 年 1 月 1 日　至平成 20 年 12 月 31 日）

③ 株式会社ぐるなび

飲食店の情報を紹介する「ぐるなび」を提供している。主なサービス内容は、飲食店販促サービスで、加盟店から広告・販売促進予算を預かって、販売促進コンサルティングを提供する「販売パックサービス」、加盟店をぐるなびに登録して、予約システム等の機能を提供する「継続型サービス」、期間限定で加盟店が個別に利用する「スポット型サービス」を展開している。

主な事業内容		販売高（百万円）
飲食店販促サービス		18,353
	販促パックサービス	14,265
	継続型サービス	3,081
	スポット型サービス	1,006
プロモーション		827
関連事業		831

（自平成 20 年 4 月 1 日　至平成 21 年 3 月 31 日）

④ 株式会社ミクシィ

ソーシャル・ネットワーキング・サービス「mixi」を提供している。主なサービス内容は、インターネットメディア事業とインターネット求人広告事業を展開している。

主な事業内容	販売高（百万円）
インターネットメディア事業	11,202
インターネット求人広告事業	850

（自平成 20 年 4 月 1 日　至平成 21 年 3 月 31 日）

４．企業別の財務諸表の推移

平成 20 年度の 4 社の財務資料は以下のとおりです。

（１）ヤフー株式会社の財務資料

			第 10 期 平成 16 年度	第 11 期 平成 17 年度	第 12 期 平成 18 年度	第 13 期 平成 19 年度	第 14 期 平成 20 年度
財務状況	売上高	（百万円）	117,779	173,695	212,552	262,027	265,754
	経常利益	（百万円）	30,295	79,867	102,824	121,511	132,912
	経常利益率	（%）	26	46	48	46	50
	当期純利益	（百万円）	36,521	47,090	57,963	62,617	74,715
	当期純利益率	（%）	31	27	27	24	28
	流動資産	（百万円）	92,410	132,188	115,320	164,310	91,390
	固定資産	（百万円）	37,833	58,785	203,107	205,349	220,160
	総資産	（百万円）	130,243	190,973	318,427	369,659	311,550
	流動負債	（百万円）	31,564	45,489	76,032	88,976	64,713
	固定負債	（百万円）	2,158	1,663	50,010	30,010	10,367
	純資産	（百万円）	96,521	143,821	192,385	250,673	236,470
キャッシュフロー	営業活動によるもの	（百万円）	46,083	59,604	72,710	81,492	87,805
	投資活動によるもの	（百万円）	▲ 17,119	▲ 27,532	▲ 160,403	▲ 16,981	▲ 53,946
	財務活動によるもの	（百万円）	384	▲ 3,028	65,033	▲ 26,192	▲ 109,923
	フリーキャッシュフロー	（百万円）	29,348	29,044	▲ 22,660	38,319	▲ 76,064
経営指標	ROA（総資本利益率）	（%）	28	25	18	17	24
	流動比率	（%）	293	291	152	185	141
	自己資本比率	（%）	74	75	60	68	76
	負債比率	（%）	35	33	66	47	32
	固定比率	（%）	39	41	106	82	93
	一人当たり売上高	（百万円）	68	68	69	70	58
	従業員数	（名）	1,721	2,561	3,059	3,759	4,599
売上原価	労務費	（百万円）	0	0	0	0	0
	外注費	（百万円）	164	244	210	201	156
	経費	（百万円）	1,712	959	1,026	1,064	1,093
	その他	（百万円）	969	1,375	2,809	3,269	2,765

（２）楽天株式会社の財務資料

			第 10 期 平成 16 年度	第 11 期 平成 17 年度	第 12 期 平成 18 年度	第 13 期 平成 19 年度	第 14 期 平成 20 年度
財務状況	売上高	（百万円）	45,567	129,775	203,271	213,938	249,883
	経常利益	（百万円）	15,474	35,826	30,406	2,376	44,531
	経常利益率	（%）	34	28	15	1	18
	当期純利益	（百万円）	▲ 14,271	19,449	2,702	36,898	▲ 54,977
	当期純利益率	（%）	▲ 31	15	1	17	▲ 22
	流動資産	（百万円）	272,769	1,354,598	964,898	903,200	850,267
	固定資産	（百万円）	34,787	303,110	331,164	255,723	236,670
	総資産	（百万円）	307,556	1,657,708	1,296,062	1,158,923	1,086,937
	流動負債	（百万円）	254,674	1,362,080	806,819	750,441	702,855
	固定負債	（百万円）	5,584	207,982	282,904	210,737	222,137
	純資産	（百万円）	47,298	87,646	206,339	197,745	161,945
キャッシュフロー	営業活動によるもの	（百万円）	9,069	▲ 38,058	▲ 16,567	42,966	▲ 13,466
	投資活動によるもの	（百万円）	▲ 30,040	▲ 149,565	▲ 41,735	55,069	▲ 40,976
	財務活動によるもの	（百万円）	27,403	225,426	76,614	▲ 113,627	62,397
	フリーキャッシュフロー	（百万円）	6,432	37,803	18,312	▲ 15,592	7,955
経営指標	ROA（総資本利益率）	（%）	▲ 5	1	0	3	▲ 5
	流動比率	（%）	107	99	120	120	121
	自己資本比率	（%）	15	5	16	17	15
	負債比率	（%）	550	1,791	528	486	571
	固定比率	（%）	74	346	160	129	146
	一人当たり売上高	（百万円）	48	35	59	57	51
	従業員数	（名）	958	3,709	3,430	3,751	4,874
売上原価	労務費	（百万円）	－	－	－	－	－
	外注費	（百万円）	－	－	－	－	－
	経費	（百万円）	－	－	－	－	－
	その他	（百万円）	－	－	－	－	－

（３）株式会社ぐるなびの財務資料

			第 10 期 平成 16 年度	第 11 期 平成 17 年度	第 12 期 平成 18 年度	第 13 期 平成 19 年度	第 14 期 平成 20 年度
財務状況	売上高	（百万円）	5,598	8,650	11,746	15,602	20,011
	経常利益	（百万円）	890	1,321	1,240	2,743	3,984
	経常利益率	（%）	16	15	11	18	20
	当期純利益	（百万円）	497	666	565	1,506	2,259
	当期純利益率	（%）	9	8	5	10	11
	流動資産	（百万円）	2,066	6,127	5,293	7,380	8,710
	固定資産	（百万円）	670	1,793	2,745	3,329	4,219
	総資産	（百万円）	2,735	7,920	8,037	10,709	12,929
	流動負債	（百万円）	1,088	1,514	1,474	2,762	2,968
	固定負債	（百万円）	3	9	10	145	223
	純資産	（百万円）	1,643	6,397	6,554	7,803	9,738
キャッシュフロー	営業活動によるもの	（百万円）	592	678	507	2,827	2,504
	投資活動によるもの	（百万円）	▲ 495	▲ 1,238	▲ 1,413	▲ 1,406	▲ 1,853
	財務活動によるもの	（百万円）	0	405	▲ 325	▲ 172	▲ 299
	フリーキャッシュフロー	（百万円）	97	▲ 155	▲ 1,231	1,249	352
経営指標	ROA（総資本利益率）	（%）	18	8	7	14	17
	流動比率	（%）	190	405	359	267	293
	自己資本比率	（%）	60	81	82	73	75
	負債比率	（%）	66	24	23	37	33
	固定比率	（%）	41	28	42	43	43
	一人当たり売上高	（百万円）	16	15	17	17	18
	従業員数	（名）	347	573	675	897	1,141
売上原価	労務費	（百万円）	279	408	423	450	625
	外注費	（百万円）	301	377	590	676	898
	経費	（百万円）	417	825	1,285	1,884	2,405
	その他	（百万円）	0	0	0	0	0

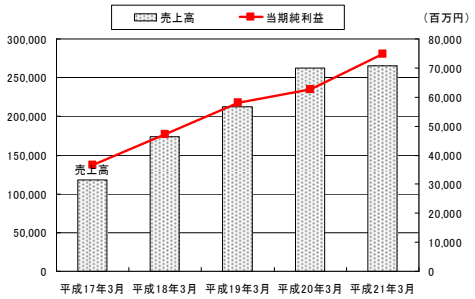
（4）株式会社ミクシィの財務資料

			第 10 期 平成 16 年度	第 11 期 平成 17 年度	第 12 期 平成 18 年度	第 13 期 平成 19 年度	第 14 期 平成 20 年度
財務状況	売上高	（百万円）	739	1,893	5,247	10,052	12,052
	経常利益	（百万円）	164	912	2,147	3,764	3,787
	経常利益率	（%）	22	48	41	37	31
	当期純利益	（百万円）	96	576	1,118	2,011	1,946
	当期純利益率	（%）	13	30	21	20	16
	流動資産	（百万円）	－	1,094	9,285	11,323	13,192
	固定資産	（百万円）	－	245	1,011	1,720	1,923
	総資産	（百万円）	－	1,339	10,296	13,043	15,115
	流動負債	（百万円）	－	569	1,177	1,870	1,974
	固定負債	（百万円）	－	0	0	0	0
	純資産	（百万円）	－	770	9,119	11,173	13,141
キャッシュフロー	営業活動によるもの	（百万円）	147	594	1,319	2,532	2,158
	投資活動によるもの	（百万円）	▲ 47	▲ 108	▲ 2,995	▲ 1,076	433
	財務活動によるもの	（百万円）	67	0	7,204	42	48
	フリーキャッシュフロー	（百万円）	167	486	5,528	1,498	2,639
経営指標	ROA（総資本利益率）	（%）	－	43	11	15	13
	流動比率	（%）	－	192	789	606	668
	自己資本比率	（%）	－	58	89	86	87
	負債比率	（%）	－	74	13	17	15
	固定比率	（%）	－	32	11	15	15
	一人当たり売上高	（百万円）	39	49	66	59	50
	従業員数	（名）	19	39	79	170	242
売上原価	労務費	（百万円）	－	－	－	－	471
	外注費	（百万円）	－	－	－	－	0
	経費	（百万円）	－	－	－	－	1,956
	その他	（百万円）	－	－	－	－	0

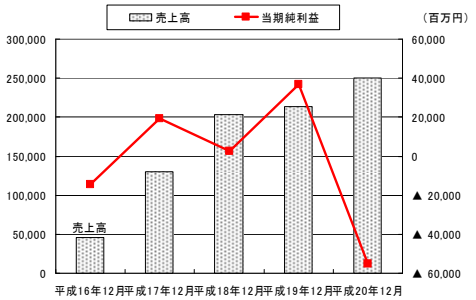
５．各企業の比較

個別分析対象の企業における売上高と当期純利益の推移は以下の通りです。

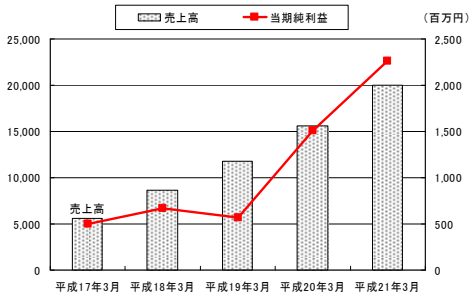
ヤフー株式会社



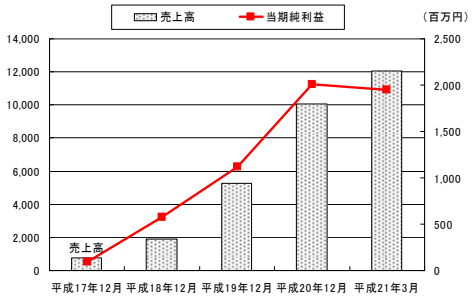
楽天株式会社



株式会社ぐるなび



株式会社ミクシィ



売上高については 4 社とも増加傾向にありますが、当期純利益についてはヤフー株式会社、株式会社ぐるなび及び株式会社ミクシィの 3 社が増加傾向にあるのに対し、楽天株式会社が大きく減少しています。

具体的には、ヤフー株式会社及び株式会社ミクシィについては、本業である広告収入の増加に伴って、売上高及び当期純利益ともに増加傾向にあります。なお、株式会社ミクシィの当期純利益については、連結決算への移行に伴って、一時的に減少しています。また、株式会社ぐるなびについては、販促パックサービスの販売促進に伴って売上高及び当期純利益ともに傾向にあります。

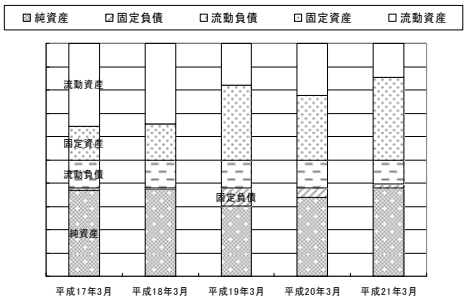
一方、楽天株式会社については、EC 市場の拡大によりインターネット・ショッピングモールの取扱量が増加し売上高が増加しましたが、投資有価証券評価損等の特別損失を計上したことにより当期純利益は減少しました。

収益性の指標

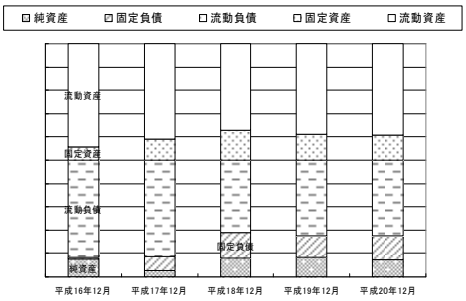
		ヤフー 株式会社	楽天 株式会社	株式会社 ぐるなび	株式会社 ミクシィ
ROA	(%)	25	▲ 5	17	13

個別分析対象の企業における資産、負債及び純資産の推移は以下の通りです。

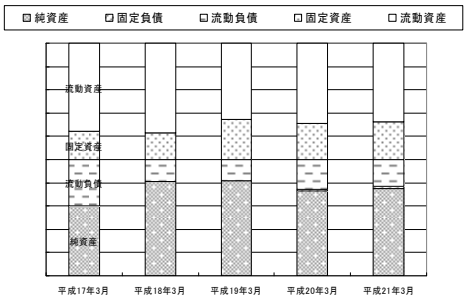
ヤフー株式会社



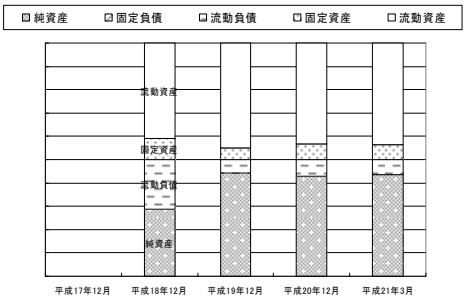
楽天株式会社



株式会社ぐるなび



株式会社ミクシィ



一般的に、インターネット産業における資産については、大規模な設備投資等の必要がないため、資産に占める流動資産の割合が高くなります。一方、ヤフー株式会社については、固定資産の割合が上昇していますが、関連会社の株式取得により投資有価証券が増加しているためで、本業の広告事業によるものではありません。また、株式会社ぐるなびについても、固定資産の割合が上昇していますが、販売パックサービスの拠点の増加に伴って、建物及び工具、器具及び備品が増加しています。

次に、ヤフー株式会社、株式会社ぐるなび及び株式会社ミクシィにおける負債と純資産については、当期純利益の上昇を背景として、利益剰余金を積み増しているため、純資産の割合が高くなっています。一方、楽天株式会社については、証券業の進出に伴って、信用取引負債等に加えて短期借入金及び長期借入金が増加しているため、負債の割合が高くなっています。

安全性の指標

		ヤフー 株式会社	楽天 株式会社	株式会社 ぐるなび	株式会社 ミクシィ
自己資本比率	(%)	80	15	75	87

６．考察

　インターネット産業には、広告事業やネット販売事業、コンサルティング事業、ネット証券事業等、インターネットを利用した事業を展開する多種多様な企業が混在しており、収益構造や資産構造が全くことなるため、単純に財務諸表を比較することは困難である。しかし総じて、ネット市場の拡大とともに売上高が増加しているが、設備投資等の必要性が低いため、利益剰余金等の資本金を積み増すことで、自己資本比率を上げている企業が多い。これらの企業においては、ネット事業で集めた資金をどこに投資していくかが課題であると考えられる。

以上

〜〜〜
〜〜〜

＜キャッシュ・フローのパターンと企業の特徴＞

財務診断研究会では、キャッシュ・フローをパターン化して、企業の特徴を掴んでいます。

１．キャッシュ・フロー増減要因

区　分	（＋）　要　因	（－）　要　因
営業ＣＦ	・業績が良く、利益増加 ・早期回収による、売掛債権の減少 ・在庫の減少 ・支払の遅れによる買入債務の増加 ・資産の減少、負債の増加　など	・業績が悪く、赤字 ・回収遅延による売掛債権の増加 ・過剰仕入による在庫の増加 ・早すぎる支払による買入債務の減少 ・　資産の増加、負債のなど
投資ＣＦ	・設備の売却による収入の増加 ・土地の売却 ・有価証券の売却、子会社などの整理 ・貸付金の回収	・設備投資による固定資産の増加 ・土地の購入 ・有価証券の購入、子会社などへの投資 ・貸付金の発生（貸付）
財務ＣＦ	・借入金の増加 ・社債の発行・増加 ・増資 ・自己株式の処分	・借入金の返済 ・　社債の償還 ・自己株式の取得 ・剰余金配当の支払

２．キャッシュ・フローと企業の特徴

パターン	営業	投資	財務	特　　徴
1	＋	＋	＋	営業活動でキャッシュを生み出し、借入でさらに資金を増やしている。さらに、有価証券などを売却し、将来の大きな投資のためにお金を集めているのだろうか。
2	＋	＋	－	リストラ中や業績が回復傾向または成熟産業に多いパターン。 リストラ中の会社では、固定資産の売却によって有利子負債を減らしていることがある。ただ、営業ＣＦがプラスであることから、買収の対象になりやすい。
3	＋	－	＋	競争が激しい業界や積極経営の会社に多いパターン。 営業活動で稼げているが、設備投資などの資金需要も大きくなっている、会社によっては無理な借入による事業拡大が考えられるので、財務状況の確認が必要
4	＋	－	－	優良会社に多いパターン。 営業活動が順調で、将来のための設備投資も行っている。余剰資金は有利子負債の返済に充てている。また、株主への配当も実施されている。
5	－	＋	＋	考えうる最悪のパターン。営業ＣＦで儲けられないので、固定資産を売却してキャッシュを稼ごうとしているが、それでも足りないので、借入を増やしている。 この状態が続けば、会社は持たないであろう。
6	－	＋	－	営業活動で稼げていなく、また、将来利益を生む新規の設備投資も低調である。設備の売却で得た資金を有利子負債の返済に回している。将来性は厳しい。
7	－	－	＋	事業立ち上げ初期段階または大勝負に出ている可能性がある企業に多いパターン。 営業活動で稼げていないので、借入や増資によって得た資金を将来に向けての積極的な投資に使っている。事業計画の内容を詳細に確認する必要あり。
8	－	－	－	営業活動でキャッシュを生み出せていないのに、将来のために設備投資も行っていない。借入金の返済も行っているので、過去に多くの現金の蓄積があった会社なのだろうか。

～～～
～～～

３－３　医療機器製造・販売業

執筆担当：五十嵐 英樹

１．業界の基本情報

医療機器製造・販売業の市場規模は、平成 23 年 1 月現在の業界動向 SEARCH.com の資料によると、平成 19 年度の売上高を１兆８千億円としております。

過去５年間の上位 28 社の売上高の推移を見ると（単位：兆円）

平成 15 年	平成 16 年	平成 17 年	平成 18 年	平成 19 年
1.4	1.5	1.6	1.7	1.8

となっており、大手を中心に順調な業績の推移が伺えます。

一方、2008 年厚生労働省統計によると、医療機器製造・販売業の市場規模は、２兆７千８百億円（国内生産額＋輸入額）となっております。これには輸出の５千６百億円が含まれており、純粋な国内市場規模としては２兆２千２百億円となります。

過去５年間の市場規模の推移を見ると（単位：兆円）

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
市場規模	2.48	2.58	2.79	2.71	2.78
国内規模	2.06	2.11	2.26	2.13	2.22

となってこちらも拡大しています。しかし、統計の残る 2001 年を基準とした比較では、10%台の伸び（全体＋18.3%、国内＋11.6%）にとどまります。

さらに、国内生産額／輸出額／輸入額の分類でみると（単位：兆円）

	2001 年	2008 年	増加額	増加率
国内生産額	1.52	1.69	0.18	＋11.6%
輸出額	0.40	0.56	0.16	＋40.7%
輸入額	0.84	1.09	0.25	＋30.4%
市場規模	2.35	2.78	0.43	＋18.3%
国内規模	1.96	2.22	0.27	＋13.7%

となり、生産額の増加分は輸出額の増加とほぼ一致し、市場規模の増加分の 6 割は輸入額で占められています。このことから、拡大が進まない国内市場は輸入製品との競争が激化し、輸出を増やすことで対応している現状が伺えます。

また、2010 年 4 月 24 日の週刊ダイヤモンドによる「世界の主要医療機器メーカーの売上高ランキング」は、次の通りです。

	名称（国）	金額（億円）	
1	ジョンソン・エンド・ジョンソン（米）	23,724	
2	ＧＥヘルスケア（米）	17,870	
3	シーメンス（独）	16,535	
4	カーディナル・ヘルス（米）	14,070	
5	メドトロニック（米）	13,865	
6	バクスター（米）	12,632	
7	フィリップス（蘭）	10,989	
8	コビディエン（米）	9,140	

9	ボストン・サイエンティフィック（米）	8,216	
10	アボット・ラボラトリーズ（米）	7,394	
17	東芝メディカルシステムズ（日）	4,005	※
20	オリンパスメディカルシステムズ（日）	3,389	※
24	テルモ（日）	3,081	

※単独企業としては非上場

消化器内視鏡のオリンパスメディカルシステムズや、カテーテル関連のテルモなど、日本のトップメーカで、世界でもトップシェアを維持する製品群を持つ企業はありますが、米国を中心とした売上高 1 兆円を超える企業と比較して売上高の差は開く傾向にあります。

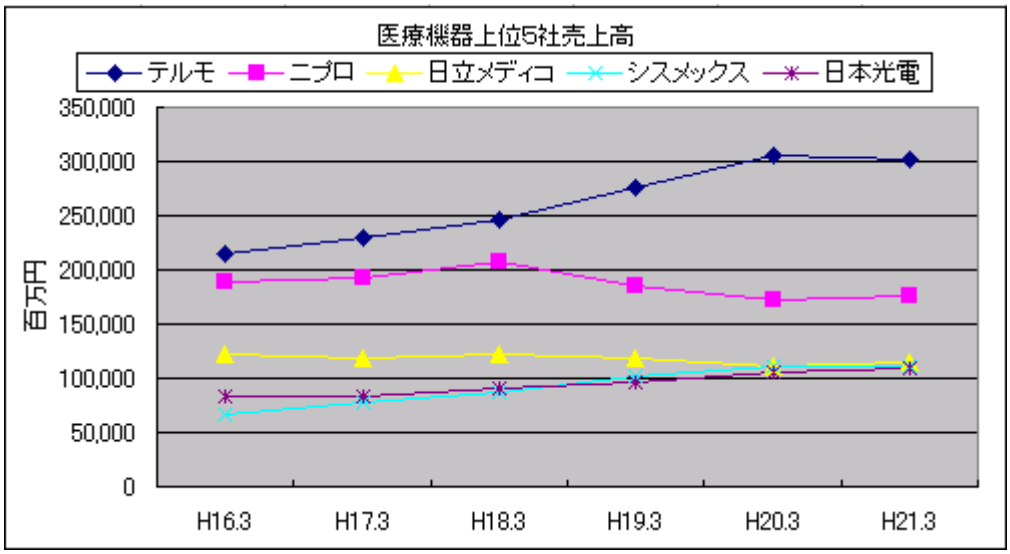
医療機器産業の世界市場規模は 20 兆円～25 兆円と言われており、今後東南アジアや中東の発展途上諸国、高齢化が進展する欧州を中心に著しい伸長が予想されています。このため、国内市場規模の大きな成長が見込まれない状況を踏まえて、海外展開に活路を見出す必要があります。

２．業界の経営環境

財務諸表が入手可能で医療機器関連の事業比率の高い上位５社の業績を売上高、一人当たり売上高、経常利益率で比較して見ます。

なお、各社の決算期はすべて３月となっています。

(1)　売上高



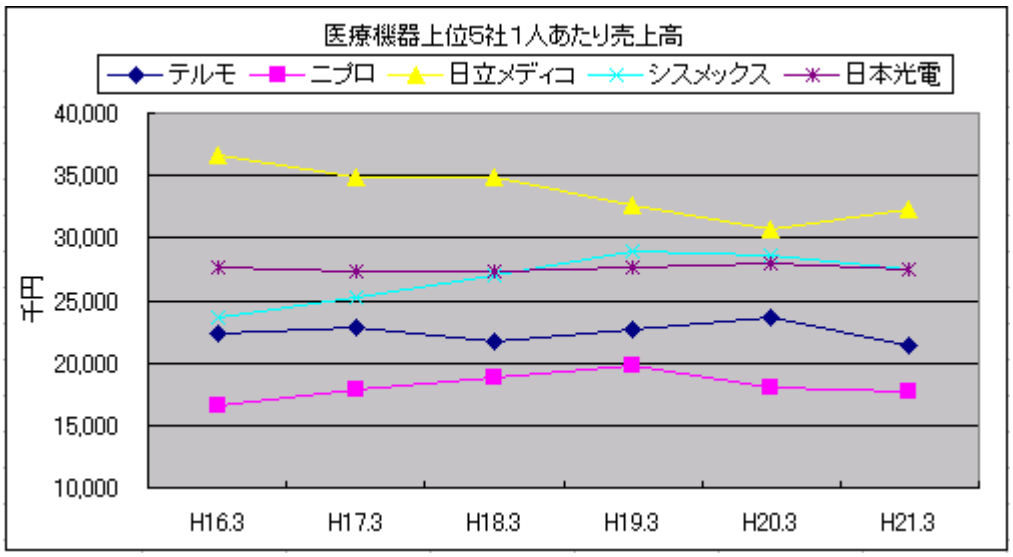
平成 15 年度と平成 20 年度の売上高の比較は、　　金額単位：百万円

企業名	平成 16 年 3 月期	平成 21 年 3 月期	伸長率
テルモ	215,195	302,746	＋40.7%
ニプロ	188,700	175,944	△6.8%
日立メディコ	122,699	115,088	△6.2%
シスメックス	65,970	111,842	＋69.5%
日本光電	83,133	109,123	＋31.3%

伸び率に大小があり、ニプロ、日立メディコを除いて売上を着実に伸ばしています。

二プロは本業との関連性の低い子会社株式の売却、日立メディコは製品戦略の見直しに伴う従来製品からの転換を主要因として、売上高が抑制されています。このような差が現れた理由として、他には取扱商品の性質（治療系／診断系）や内製率、海外展開の優劣などの経営方針や事業戦略の差異によるものが大きいと考えられます。

(2)　一人当たり売上高

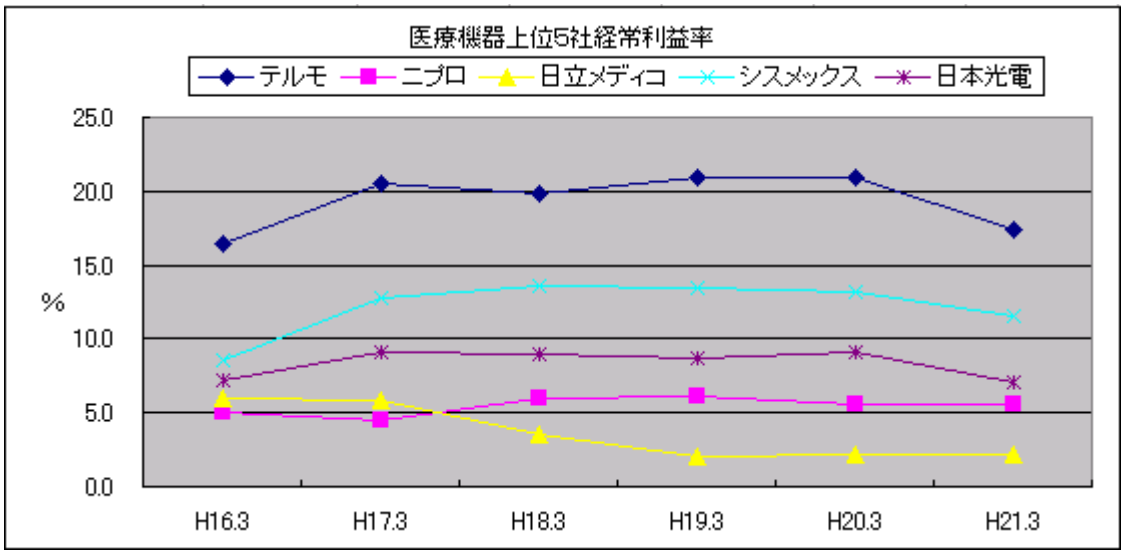


平成 15 年度と平成 20 年度の一人当たりの売上高の比較は、　　金額単位：千円

企業名	平成 16 年 3 月期	平成 21 年 3 月期	伸長率
テルモ	22,330	21,445	△4.0%
ニプロ	16,646	17,670	＋6.2%
日立メディコ	36,670	32,328	△11.8%
シスメックス	23,578	27,466	＋16.5%
日本光電	27,702	27,418	△1.0%

シスメックスは、一人当たり売上高も順調に伸びており、自社製品とサービス・サポートの組み合わせ提案や、海外での直販体制の整備が効果をあげていると思われます。日立メディコは、近年一人当たり売上高は低下傾向にありますが、診断系医療機器のなかでも高額なＭＲＩ装置やＣＴ装置を取り扱っており、他社に比較して高くなっています。全体としては治療系の機器に較べて、診断系の機器を製造・販売する企業の方が労働生産性が高いと考えられます。

(3)　経常利益率



平成 15 年度と平成 20 年度の経常利益率の比較は、

企業名	平成 16 年 3 月期	平成 21 年 3 月期	増減
テルモ	16.4%	17.4%	＋1.0%
ニプロ	5.1%	5.6%	＋0.5%
日立メディコ	5.9%	2.2%	△3.7%
シスメックス	8.5%	11.6%	＋3.1%
日本光電	7.2%	7.0%	△0.2%

テルモの経常利益率は、年度毎に増減がありますが、極めて高水準を維持しています。シスメックスは積極的な海外展開に伴う原価増を抑制し、向上させています。ニプロは医療機器製造に事業を集中したことで、微増ですが増加傾向にあり、日立メディコの経常利益率は大きく低下しています。

経常利益率の増減は、取扱製品の性質（治療系／診断系）と外資系企業を中心とする競合状況、海外売上高比率、おおむね 2 年に 1 度の公定価格改定（医療材料償還価格改定）などが影響していると考えられます。

３．企業別の基本情報と財務ハイライト

ここからは、分析の対象となる医療機器製造・販売業 4 社を見ていくことにします。合わせて、中小企業についても比較検討してきます。

平成 20 年度の 4 社の財務資料は以下のとおりです。

医療機器製造・販売会社比較

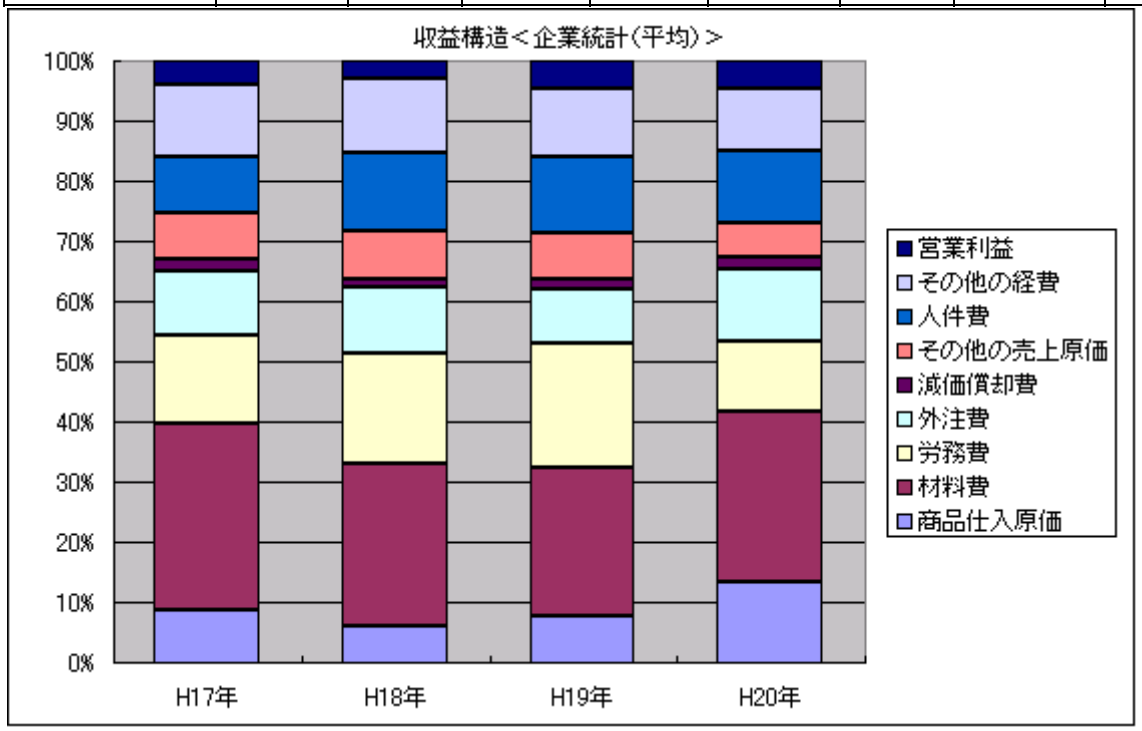
会社名	単位	テルモ	日本光電	日立メディコ	マニー
連結/単独		連結	連結	連結	連結
設立年		1921年	1951年	1949年	1959年
上場市場		東証１部	東証１部	東証１部	東証１部
決算期		平成21年3月	平成21年3月	平成21年3月	平成21年8月
本社		東京都新宿区	東京都新宿区	東京都千代田区	栃木県宇都宮市
事業/ブランド		各種使い切り医療器具、医薬品・栄養食品、血液バッグ、人工心肺システム、カテーテルシステム、腹膜透析関連、血糖測定システム、ＭＥ機器・ 電子体温計など医療用機器の製造・販売	医用電子機器（脳神経機器、生体情報モニター、ＡＥＤ（自動体外式除細動器））の開発・製造・販売・メンテナンス	医療機器 （ＭＲイメージング装置、×線ＣＴ装置、×線装置、診断用超音波装置、核医学装置）及び医療情報システムの開発、製造、販売及び据付、保守サービス	手術用縫合針、各種手術機器、歯科治療機器及び眼科治療機器の開発・製造・販売
国内生産拠点		5	2	3	2
海外生産拠点		15（アメリカ、ベルギー、イギリス、中国、フィリピン、インド、ベトナム）	3（中国、イタリア、インド）	2（アメリカ、中国）	3（ベトナム、ミャンマー、ラオス）
期末従業員数	人	14,111	3,980	3,560	2,141
＜損益計算書＞					
売上高	百万円	302,746	109,123	115,088	9,292
売上原価	百万円	144,506	55,156	75,506	3,852
売上総利益	百万円	158,239	53,965	39,582	5,440
売上総利益率	%	52	49	34	59
販売管理費	百万円	104,200	45,856	35,815	2,021
営業利益	百万円	54,039	8,109	3,767	3,419
営業利益率	%	18	7	3	37
経常利益	百万円	52,580	7,640	2,566	3,477
当期純利益	百万円	36,878	4,610	1,145	2,156
＜貸借対照表＞					
流動資産	百万円	193,655	61,468	81,908	8,688
固定資産	百万円	185,400	19,003	25,218	8,471
有形固定資産	百万円	111,062	10,299	15,584	5,654
無形固定資産	百万円	32,746	3,032	5,228	65
投資その他の資産	百万円	41,592	5,672	4,406	2,753
流動負債	百万円	93,697	26,275	32,721	1,428
固定負債	百万円	7,193	630	11,149	385
純資産	百万円	278,163	53,569	63,256	15,346
株主資本	百万円	303,004	53,987	67,118	15,611
評価・換算差額	百万円	△ 24,941	△ 428	△ 5,231	△ 265
総資産	百万円	379,055	80,471	107,126	17,159
＜経営指標＞					
ＲＯＡ（総資本利益率）	%	9.7	5.7	1.1	12.6
流動比率	%	206.7	233.9	250.3	608.4
自己資本比率	%	73.4	66.6	59.1	89.4
負債比率	%	36.3	50.2	69.4	11.8
固定比率	%	66.7	35.5	39.9	55.2
一人当たり売上高	千円	21,445	27,418	32,328	4,340

４．収益構造の特徴

ここでは、医療機器製造・販売業の収益構造を分析する前に、中小企業実態基本調査より、精密機械器具製造業（平成 19 年 11 月改定の統合・再編前）の平均値より収益構造を捉えてみます。

(1) 企業統計（平均値）の収益構造　　単位：金額千円、構成比%

	H17年		H18年		H19年		H20年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	502,346	100.0	351,530	100.0	296,256	100.0	449,393	100.0
商品仕入原価	44,261	8.8	21,290	6.1	22,385	7.6	60,722	13.5
材料費	154,629	30.8	94,831	27.0	73,874	24.9	126,517	28.2
労務費	74,565	14.8	63,875	18.2	61,007	20.6	52,769	11.7
外注費	53,807	10.7	39,648	11.3	26,707	9.0	53,475	11.9
減価償却費	9,040	1.8	3,949	1.1	4,462	1.5	9,246	2.1
他売上原価	38,261	7.6	28,262	8.0	23,335	7.9	25,153	5.6
人件費	47,261	9.4	45,954	13.1	37,587	12.7	53,819	12.0
他販売管理費	61,053	12.2	43,150	12.3	33,082	11.2	45,927	10.2
営業費用合計	482,876	96.1	340,958	97.0	282,444	95.3	427,629	95.2
営業利益	19,470	3.9	10,572	3.0	13,813	4.7	21,764	4.8

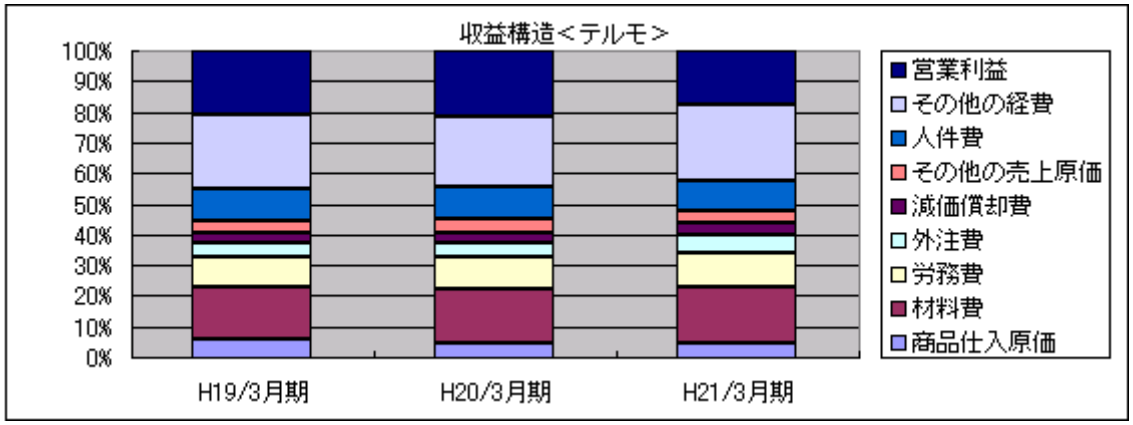


中小企業の平均を見ると、安定して 3.0%以上の営業利益率を計上できています。景況の悪化した平成 18 年、平成 19 年には商品仕入原価と材料費の比率が減少し、労務費、人件費、外注費の比率が高まっています。逆風下にあっても雇用を維持する取り組みがなされていたと推測されます。直近の平成 20 年では売上高が回復傾向にあり、商品仕入原価、材料費、外注費の大幅な増加を吸収し、営業利益 4.8%を達成しています。

次に、上場 4 社の収益構造を分析してみます。

(2) テルモ㈱の収益構造　　単位：金額百万円、構成比％

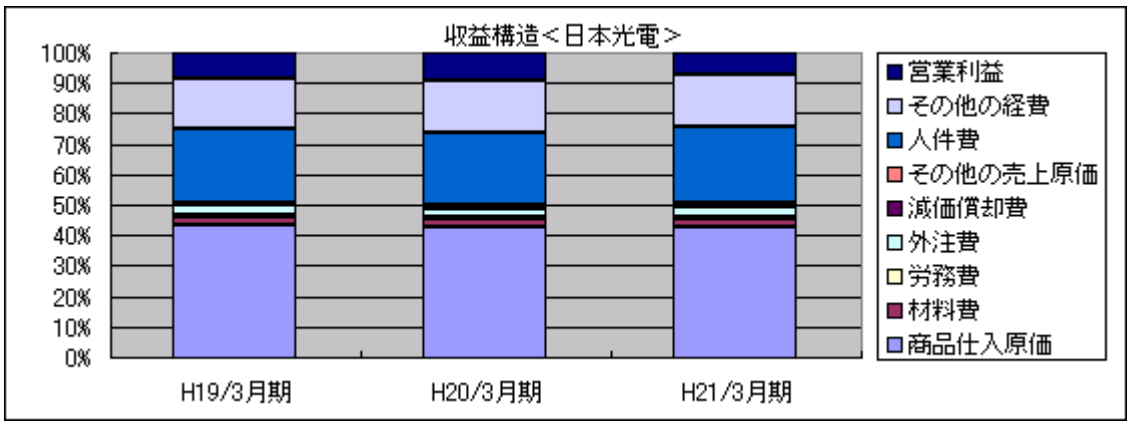
	H19/3月期		H20/3月期		H21/3月期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	276,438	100.0	306,380	100.0	302,745	100.0
商品仕入原価	16,423	5.9	14,509	4.7	13,150	4.3
材料費	46,352	16.8	53,613	17.5	55,635	18.4
労務費	27,097	9.8	31,643	10.3	34,537	11.4
外注費	12,520	4.5	14,094	4.6	16,474	5.4
減価償却費	8,753	3.2	11,192	3.7	12,717	4.2
他売上原価	11,979	4.3	13,127	4.3	11,994	4.0
人件費	28,609	10.3	31,561	10.3	30,189	10.0
他販売管理費	66,262	24.0	69,698	22.7	74,011	24.4
営業費用合計	217,983	78.9	239,438	78.2	248,706	82.2
営業利益	58,455	21.1	66,942	21.8	54,039	17.8



平成 21 年 3 月期には営業利益が前期より 4.0 ポイント低下しています。売上高の微減にもかかわらず、労務費、材料費、外注費、他販売管理費のいずれもが増加したためです。また、人件費を除く他販売管理費の比率が高いことに特徴があります。

(3) 日本光電工業㈱の収益構造　　単位：金額百万円、構成比％

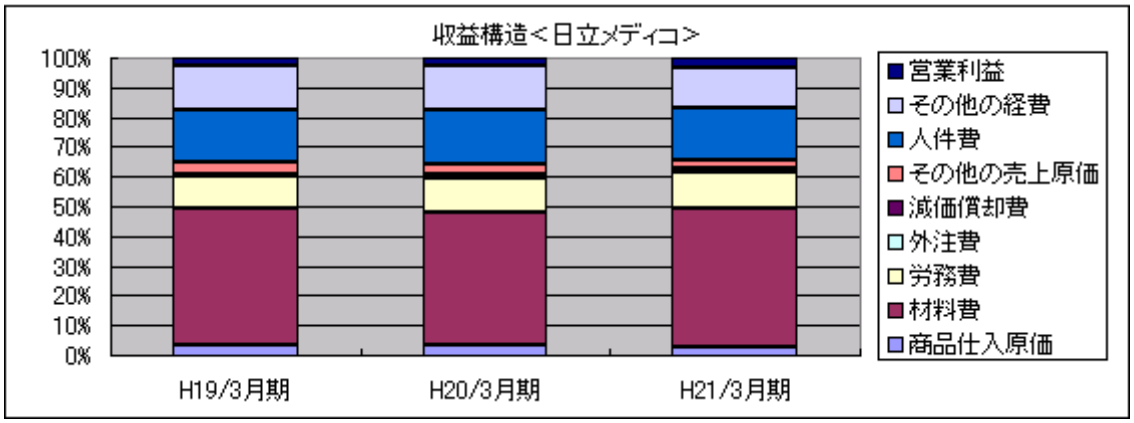
	H19/3月期		H20/3月期		H21/3月期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	96,676	100.0	104,823	100.0	109,121	100.0
商品仕入原価	42,051	43.5	44,734	42.7	46,508	42.6
材料費	2,777	2.9	2,906	2.8	3,337	3.1
労務費	640	0.7	672	0.6	700	0.6
外注費	3,053	3.2	2,859	2.7	3,403	3.1
減価償却費	374	0.4	521	0.5	844	0.8
他売上原価	345	0.4	385	0.4	364	0.3
人件費	23,331	24.1	25,015	23.9	27,734	25.4
他販売管理費	16,123	16.7	17,905	17.1	18,122	16.6
営業費用合計	88,700	91.7	95,003	90.6	101,012	92.6
営業利益	7,976	8.3	9,820	9.4	8,109	7.4



平成 21 年 3 月期には人件費の増加を主な要因として、営業利益が前期より 2.0 ポイント低下しています。商品仕入原価、人件費、他販売管理費が高いことに特徴があります。

(4) ㈱日立メディコの収益構造　　単位：金額百万円、構成比%

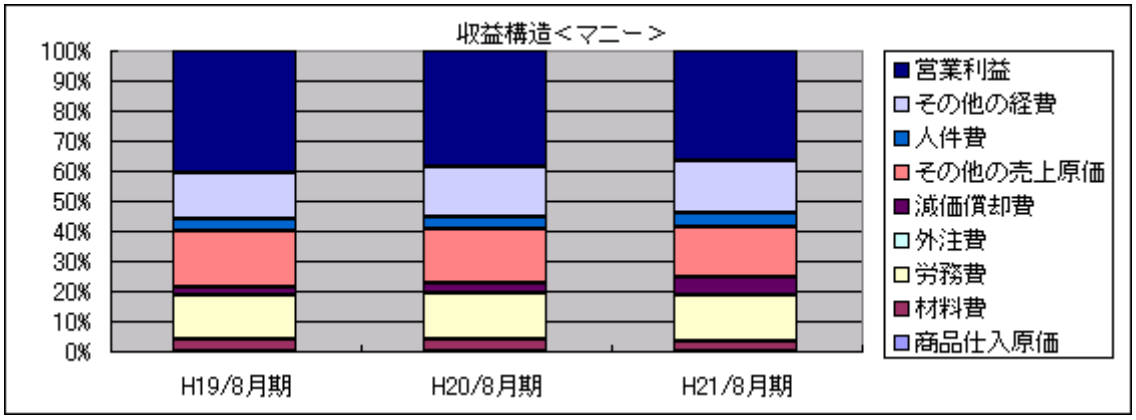
	H19/3月期		H20/3月期		H21/3月期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	118,341	100.0	110,386	100.0	115,088	100.0
商品仕入原価	4,026	3.4	3,983	3.6	3,020	2.6
材料費	54,510	46.1	49,267	44.6	53,609	46.6
労務費	12,230	10.3	12,211	11.1	14,059	12.2
外注費	0	0.0	0	0.0	0	0.0
減価償却費	1,089	0.9	1,523	1.4	1,963	1.7
他売上原価	4,823	4.1	3,511	3.2	2,854	2.5
人件費	21,216	17.9	20,563	18.6	19,826	17.2
他販売管理費	17,372	14.7	16,010	14.5	15,989	13.9
営業費用合計	115,265	97.4	107,076	97.0	111,321	96.7
営業利益	3,076	2.6	3,310	3.0	3,767	3.3



営業費用は減少傾向にありますが、人件費、他販売管理費の削減効果を材料費、労務費の増加が打ち消しています。材料費の比率が 45%を超えており非常に高率ですが、販売製品の特徴から自社で全てを製造しているとは考えにくく、外注費が含まれている可能性があります。

(5) マニー㈱の収益構造　　単位：金額百万円、構成比％

	H19/8月期		H20/8月期		H21/8月期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	8,163	100.0	8,791	100.0	9,292	100.0
商品仕入原価	0	0.0	0	0.0	0	0.0
材料費	338	4.1	327	3.7	312	3.4
労務費	1,168	14.3	1,370	15.6	1,403	15.1
外注費	0	0.0	0	0.0	0	0.0
減価償却費	210	2.6	322	3.7	572	6.2
他売上原価	1,534	18.8	1,531	17.4	1,539	16.6
人件費	351	4.3	374	4.3	411	4.4
他販売管理費	1,236	15.1	1,450	16.5	1,610	17.3
営業費用合計	4,837	59.3	5,374	61.1	5,873	63.2
営業利益	3,326	40.7	3,417	38.9	3,419	36.8



平成 21 年 3 月期には減価償却費、他販売管理費の増加を主な要因として、営業利益が前期より 2.1 ポイント低下しています。それでも約 15%という高比率の労務費にもかかわらず、営業費用全体の比率は低く抑えられ、40%近い営業利益率を毎年計上し続けています。外注費が計上されていませんが、他売上原価の約半分として外注加工費を含んでいます。

「テルモ」は、カテーテルなど使い捨て治療機器を中心製品に据えています。この分野では海外勢との競争力も高く、また製造原価は低く抑制されています。スケールメリットを十分に活かした、工場の効率的な生産システムが確立されていることが伺えます。

「日本光電」は、自社製品よりも他社との業務提携・製品の販売契約を締結する戦略で、販売管理費を多く使って人手をかけて販売し、業績を伸ばしていることがわかります。

「日立メディコ」は、ＭＲＩ、ＣＴなど高機能の診断機器を主力製品としています。医療機関のコスト削減要請や海外同業他社との競合、円高の進展で、適切な製品単価を設定することができないため売上高が伸びず、高い製造原価と販売管理費を十分に吸収できない状況にあるといえます。

「マニー」は、製品購買はなく完全な自社製造のみで、低い材料費から高付加価値製品を販売する戦略です。低率の人件費・販売管理費からは、製品に競争力があり人手をあまりかけずに販売できることが読み取れます。

なお、上場 4 社の収益構造を分析する際、売上原価の明細は、計算上、単独の財務諸表（損益計算書、製造原価明細書）の比率を連結の財務諸表の数値に当てはめて算出しています。

５．資産構造と経営指標の特徴

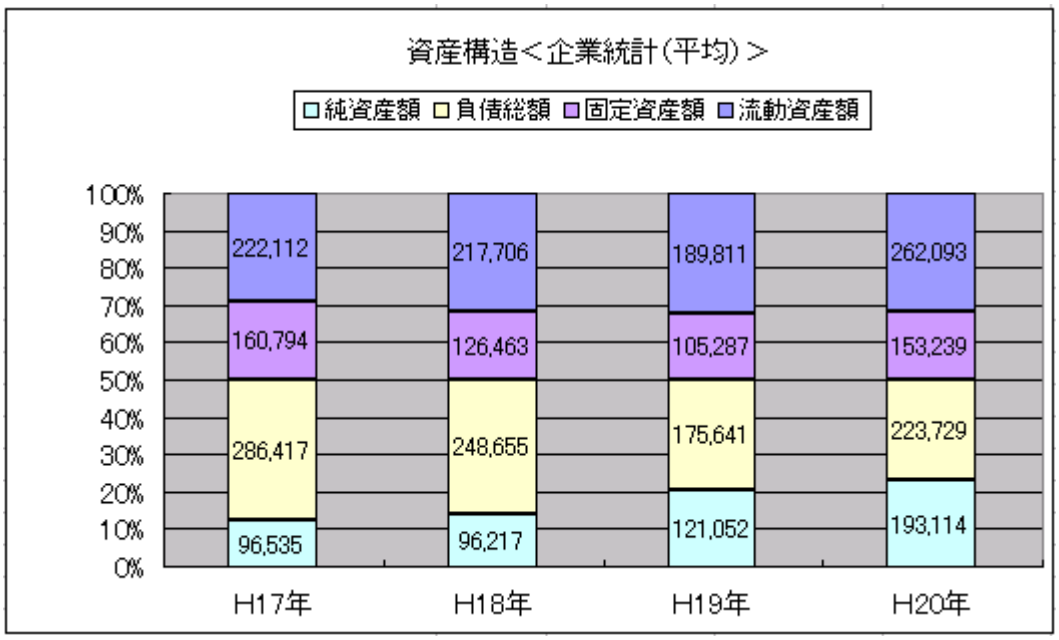
ここでは、事例 4 社と統計資料を基にした中小企業の平均値の資産構造と経営指標の特徴を見ることにします。

(1) 企業統計（平均値）の資産構造と主な経営指標

a. 資産構造　　単位：金額千円、構成比%

	H17年		H18年		H19年		H20年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
流動資産	222,112	58.0	217,706	63.3	189,811	64.3	262,093	63.1
固定資産	160,794	42.0	126,463	36.7	105,287	35.7	153,239	36.9
負債合計	286,417	74.8	248,655	72.1	175,641	59.2	223,729	53.7
純資産	96,535	25.2	96,217	27.9	121,052	40.8	193,114	46.3
総資産	382,951	100.0	344,872	100.0	296,692	100.0	416,843	100.0

※資産の部は繰延資産を無視して算出



b. 主な経営指標

	H17 年	H18 年	H19 年	H20 年
総資本利益率/ROA	2.97%	1.21%	1.62%	3.11%
総資本回転率	1.31 回	1.02 回	1.00 回	1.08 回
流動比率	128.71%	140.79%	190.56%	206.50%
自己資本比率	25.21%	27.90%	40.80%	46.33%
売上債権回転期間	74.37 日	77.89 日	85.24 日	78.22 日
棚卸資産回転期間	28.77 日	53.41 日	47.74 日	45.96 日
借入金依存度	39.87%	44.91%	40.39%	30.11%
一人当たり売上高	18,339 千円	13,462 千円	12,613 千円	17,907 千円
労働分配率	48.80%	56.10%	56.90%	51.08%
付加価値生産性	9,114 千円	7,497 千円	7,377 千円	8,315 千円

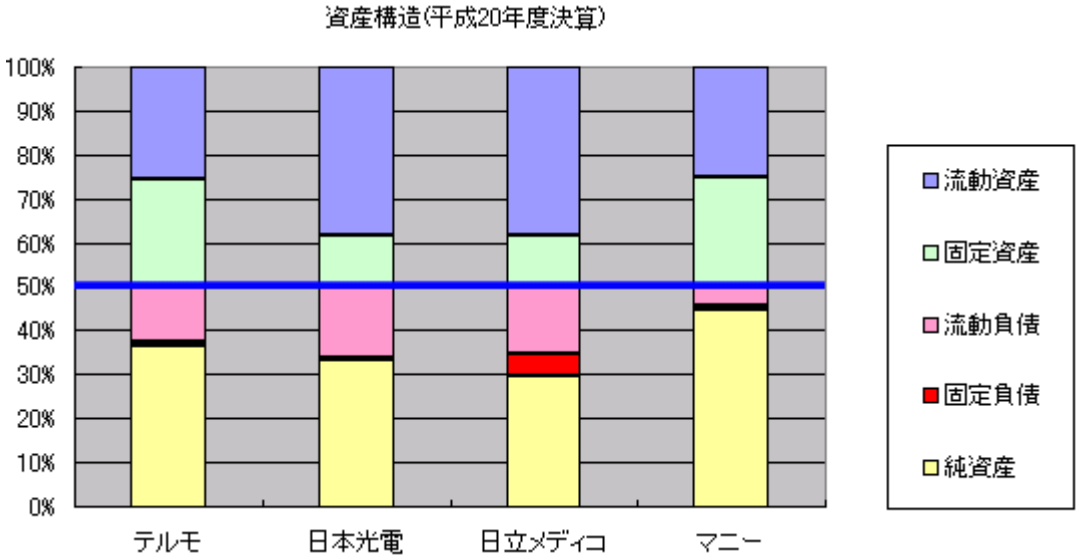
平成 20 年の数値は、平成 18,19 年との比較で向上しており、他業種に先駆けて景気悪化の影響を脱しつつあることがわかります。製造業であるため、売上債権の回収は 2.5

ヶ月以上と比較的長く、在庫を約 1.5 か月分保有しており、運転資金を増加させる要因のひとつになっています。また近年の自己資本比率向上は利益剰余金の積み増し、流動比率向上は、支払手形・買掛金の減少が主要因となっています。

(2) 平成 20 年度決算の事例企業 4 社の資産構造と主な経営指標

a. 資産構造　　単位：金額百万円、構成比%

	テルモ		日本光電		日立メディコ		マニー	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
流動資産	193,655	51.1	61,466	76.4	81,908	76.5	8,688	50.6
固定資産	185,400	48.9	19,003	23.6	25,218	23.5	8,471	49.4
流動負債	93,697	24.7	26,275	32.7	32,721	30.5	1,428	8.3
固定負債	7,193	1.9	630	0.8	11,149	10.4	385	2.2
純資産	278,163	73.4	53,569	66.6	63,256	59.0	15,346	89.4
総資産	379,055	100.0	80,474	100.0	107,126	100.0	17,159	100.0



b. 主な経営指標（平成 20 年度決算）

	テルモ	日本光電	日立メディコ	マニー
総資本利益率/ROA	9.73%	5.74%	1.07%	12.57%
総資本回転率	0.80 回	1.36 回	1.07 回	0.54 回
流動比率	206.68%	233.94%	250.32%	608.36%
自己資本比率	73.38%	66.57%	59.05%	89.43%
売上債権回転期間	80.61 日	107.94 日	108.38 日	62.13 日
棚卸資産回転期間	65.82 日	47.30 日	81.53 日	89.82 日
借入金依存度	6.65%	2.97%	0.41%	－
一人当たり売上高	21,455 千円	27,417 千円	32,328 千円	4,340 千円

医療機器製造・販売業の特徴として、その製品・顧客の特性上、発注や機器の保守が長期に実施されることが多く、企業の高い安定性と継続的な事業運営が求められます。

他に比べて扱い商品の価格帯の低いマニーの場合は、早くから海外生産・販売を積極展開しています。これによって、一人当たり売上高が低く、(欠品防止のため) 在庫量が多くとも、売掛債権の発生を抑制し、極めて高い総資本利益率を計上しています。

６．医療機器製造・販売業の財務指標の特徴

(1) 中小・小規模企業

- 収益面では、一人あたり年間売上高は 1,790 万円であり、原価率は 73%です。
- 自己資本比率 46%前後で、一部資金を借り入れに頼り、その結果借入金依存度が 30%を越しています。
- 中小企業の製造業平均と比較すると、高い販売管理費を十分補うだけの低い原価率を持ち、高い短期支払能力、安定性、調達と運用の適合性を持っています。

(2) テルモ

- 3,000 億円を超える売上高をあげながら、9.7%のＲＯＡ、13.3%のＲＯＥが示す通り、資本を効率的に活用して利益に結びつけています。
- 原価率は 40%台後半と低く、販売管理費も 33～34%と抑制されており、大きな利益が出やすい状況を作り出しています。
- 借入はゼロに近い年度と 8%を超える年度があり、Ｍ＆Ａや新工場の建設に資金を機動的に調達・投入する積極姿勢が伺えます。

(3) 日本光電

- 原価率は約 50%であり、販売管理費が 42%と極めて高いため、大きな利益は出にくいと言えます。
- 総資本回転率、固定資産回転率の数値が高く、また棚卸資産回転期間が短かいことから、資本・資産を効率的に活用できていると言えます。
- 借入金依存度は直近 3 年間で平均 3%であり、高い安全性を維持しています。

(4) 日立メディコ

- 原価率が約 65%とやや高く、粗利益は販売管理費で相殺され、利益の出にくい状況にあると言えます。
- 借入はほとんどゼロに近く、自己資本比率は 60%に迫っています。

(5) マニー

- 原価率が直近 3 年間で平均 41%と低く、20%台前半という販売管理費の低さと相まって高収益体質を維持しています。
- 総資本回転率、固定資産回転率の数値が低く、また棚卸資産回転期間が長いことから、資本・資産の活用に関して課題があると言えます。
- 自己資本比率が直近 3 年間では 80%台後半と極めて高く、借入はありません。

７．医療機器製造・販売業の課題

医療機器製造・販売業界では、厚生労働省の医療費抑制策の影響を受け、国内市場で大きく売上高を伸ばすことは難しい状況にあります。さらに国内では機器の承認審査期間が海外諸国と比較して長く（デバイスラグ）、新商品の投入は研究開発費の回収を踏まえ、海外勢との競争をしてでも、海外市場を開拓していかなければなりません。

また製品の特性上、万一事故が発生した場合に人命にかかわり、事業の継続性も必要であることから、この点で製品・部品開発のリスクは高いと言えます。

しかし、多品種少量生産が必要なため、小規模企業でも特定の診療科目や分野に特化して市場で生き残りが可能であり、周辺産業における高い技術力を医療に応用してテルモと注射針の製造で提携した岡野工業㈱のように、大手と対等に渡りあうことも可能なため、中小企業においても可能性のある業種ではないでしょうか。

以　上

３－４　工作機械製造業

執筆担当：森川雅章

１．工作機械業界の基本情報

(1)工作機械

工作機械は、金属や木材などを切削、研削、せん断、鍛造、圧延等により加工する機械です。その種類は、加工方法により旋盤、ボール盤、中ぐり盤、フライス盤、研削盤、歯車機械、マシニングセンタ、その他専用機など多岐にわたっています。

また工作機械は、マザーマシンと呼ばれるように、「機械を作る機械」でもあり、機械工業の基幹として高度な精度と信頼性を要求されています。近年では、工作物に対する工具の位置や軌跡を数値情報で指令・制御するＮＣ装置を備え、制御と加工を自動で行う場合が大半となってきました。経済産業省「生産動態統計調査」によると生産額におけるＮＣ工作機の割合は、約９割となっています。

工作機械は、カタログ製品はあるものの基本的に受注生産であり、あらゆる業種のユーザーからそれぞれの加工内容に応じた製品の受注を得て生産を行っています。製品によっては納品までに数か月から１年以上を要する場合もあります。製品の種類も多く、品種は多岐にわたり仕様も様々であることから大量生産のメリットが薄く、大規模企業よりもむしろ独自の技術力を持つ中小企業が数多く存在しています。また、裾野では部品生産等の関連中小企業もこれらを支えています。

(2)世界の工作機械生産額

世界の工作機械の生産額と輸出入について見てみます。日本工作機械工業会の資料によると 2008 年（推計）の各国の生産額と貿易額は、下表の通りです。

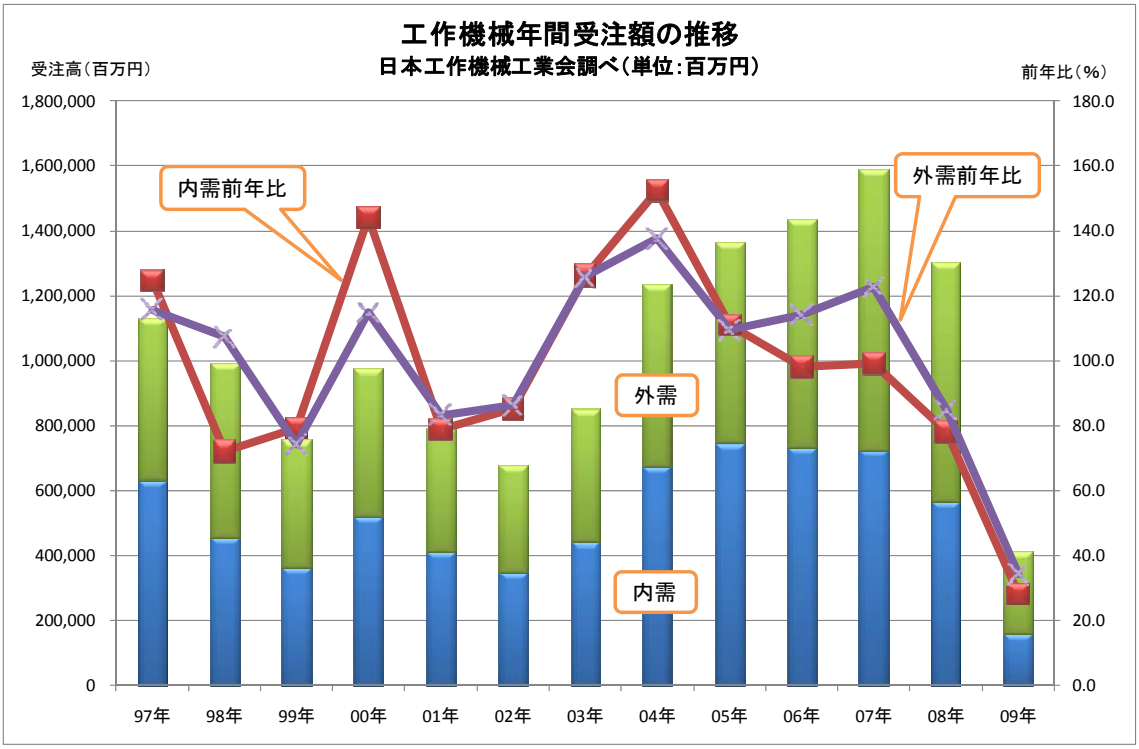
単位：百万ドル

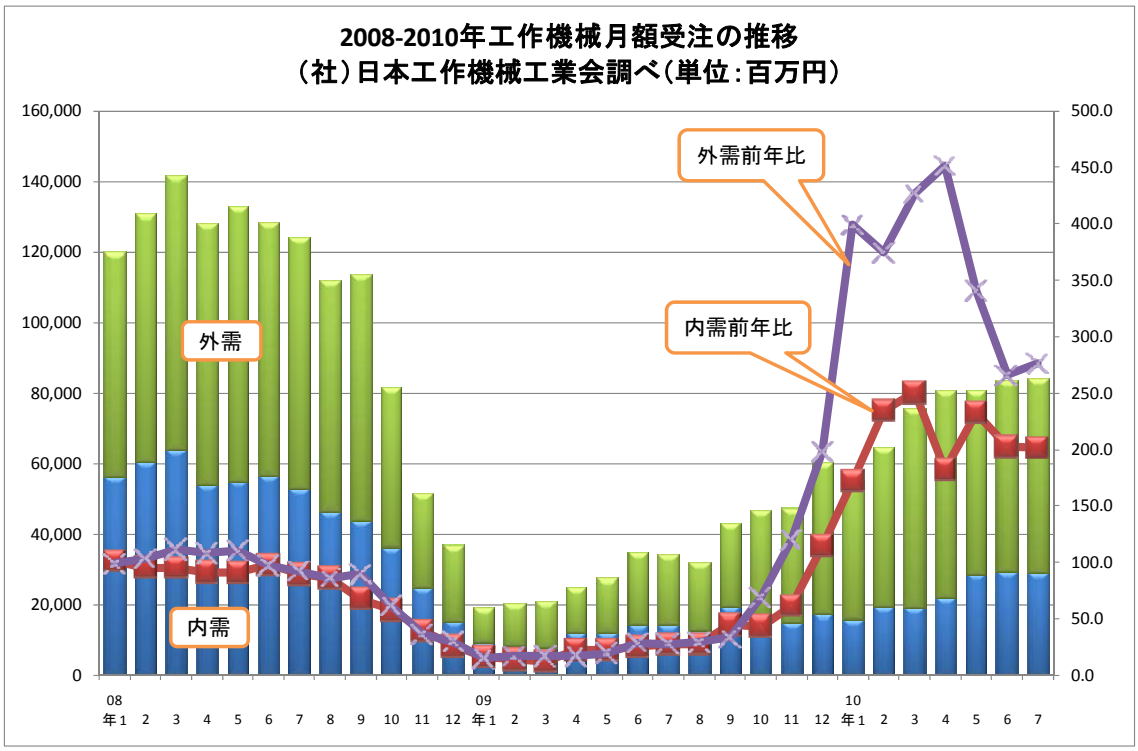
	生産額			輸出	輸入
	合計	切削	成型		
日　　本	15,846.9	13,786.8	2,060.1	8,587.3	770.8
ド イ ツ	15,656.8	11,899.2	3,757.6	10,096.4	4,389.8
中　　国	12,510.0	9,007.2	3,502.8	2,100.0	7,500.0
イタリア	12,075.2	6,037.6	6,037.6	6,844.8	3,314.7
そ の 他	27,843.6	19,776.6	8,067.0	19,106.7	24,233.0
合　　計	83,605.8	60,507.4	23,425.1	46,735.2	40,208.3

工作機械の生産額の上位は、日本、ドイツ、中国、イタリアの４か国で、以下台湾、韓国、アメリカと続きます。日本とイタリアは、生産額の約半分を輸出しています。ドイツは、生産額の３分の２を輸出しています。中国の輸出は 16%で、国内向けが多くなっています。

２．工作機械業界の経営環境

（社）日本工作機械工業会のデータによると 1997 年からの年間受注額の推移及び 2008 年 1 月以降の月間受注額の推移は以下の通りです。





2002 年以降拡大を続けてきた工作機械の受注総額は、2007 年に 1 兆 6 千億円に迫るまで増加を続け、息の長い拡大局面となっていました。設備投資の動向がわかる工作機械の受注は「景気の先行指標」としての役割を持っています。2007 年は世界的な景

気拡大による旺盛な設備投資需要を取り込み、日本の業界は急成長してきましたが、米国で発生した金融危機の影響を受け、2008 年 10 月から受注総額は急激な落ち込みとなりました。受注総額は、2009 年 1 月を底に徐々に回復し、2010 年 7 月の受注総額は 2008 年 3 月の 60%まで回復しました。

次に業界の動向を見るために、工作機械製造業上位 10 社の業績の変化を見てみます。

（単位：百万円）

会社名	2007年度	2008年度		2009年度	
ファナック㈱	419,560	468,399	＋11.6	388,271	△17.1
㈱安川電機	382,327	350,249	△8.3	224,710	△35.8
㈱アマダ	284,218	225,789	△20.5	135,979	△39.7
オークマ㈱	213,827	167,369	△21.7	60,336	△63.9
THK㈱	208,708	179,269	△14.1	115,330	△39.8
㈱森精機製作所	202,260	157,203	△22.2	66,402	△57.8
㈱不二越（11月決算）	193,670	204,844	＋5.7	107,586	△47.4
東芝機械㈱	148,779	121,890	△18.0	74,694	△38.7
㈱牧野フライス製作所	132,739	100,355	△24.3	57,881	△42.3
オーエスジー㈱（11月決算）	94,164	97,024	＋3.0	53,325	△45.0

注　　ファナックは、2010 年 3 月期の第４四半期にアジア向け輸出が大幅に回復し、他社に比べ売上減少幅を減らすことができました。

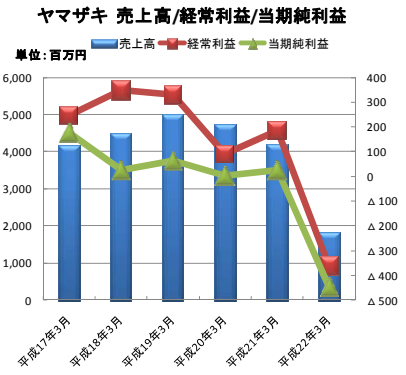
３．事例企業の概要

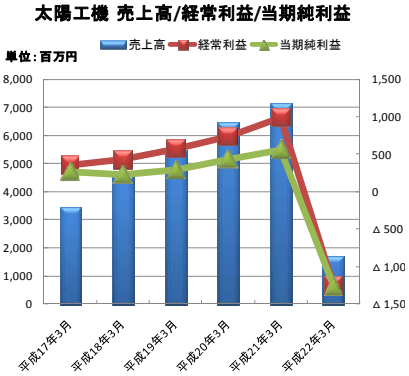
	㈱ヤマザキ	㈱太陽工機	㈱和井田製作所
所在地	静岡県浜松市	新潟県長岡市	岐阜県高山市
工場	浜松、ベトナム	長岡	高山、各務原
決算期	３月	３月	６月
設立/創業	昭和 21 年３月	昭和 63 年５月	昭和 21 年 10 月
設立経緯	ヤマハ、専売公社向け専用機、治具等の製造	独立⇒池貝⇒森精機	同族個人事業から
事業内容	二輪自動車部品 専用工作機械	立型/横型研削盤	ＣＮＣ研削盤 客仕様による受注生産
主要販売先	ヤマハ発動機 ヤマハモーターパワー シーケービー	ユアサ商事（商社） 井高（商社） 森精機	特定販売先なし
課題	本社・工場の集約 収益構造の改善 人材の確保と育成 ＲＯＡ、ＲＯＥ改善	市場開拓、人材確保、 製品供給体制 経営基盤強化 財務基盤強化	海外展開 新分野開拓 経営基盤強化
その他	部品は国内・海外生産 工作機械は顧客仕様 受注生産	森精機連結子会社 塗装工場の社内設置 による自社一括生産	担当制による責任生産

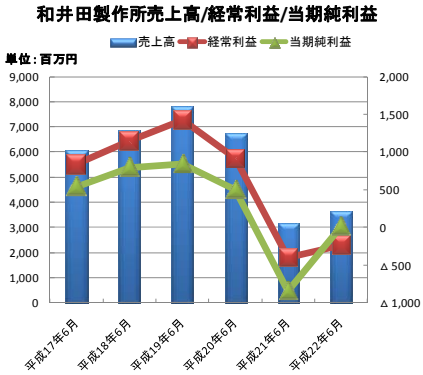
４．工作機械製造業の収益構造の特徴

事例企業３社の業績は、下記の通りです。

	㈱ヤマザキ			㈱太陽工機			㈱和井田製作所		
	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3	H20/6	H21/6	H22/6
売上高	4,732	4,205	1,810	6,471	7,107	1,679	6,713	3,134	3,640
売上原価	3,825	3,361	1,711	4,835	5,096	1,786	3,896	1,958	2,653
売上総利益	906	844	99	1,637	2,010	△106	2,817	1,175	986
売上総利益率	19.1%	20.0%	5.4%	25.2%	28.2%	△6.3%	41.9%	37.5%	27.1%
販管費	768	695	530	844	1,000	1,134	1,854	1,560	1,224
営業利益	138	148	△431	792	1,010	△1,240	963	△385	△235
営業利益率	2.9%	3.5%	△21.8%	12.2%	14.2%	△73.8%	14.3%	△12.2%	△6.5%
経常利益	90	185	△364	735	991	△1,263	916	△400	△230
経常利益率	1.9%	4.4%	△20.1%	11.3%	13.9%	△75.2%	13.6%	△12.7%	△6.3%
当期純利益	2	24	△448	430	437	△1,563	501	△842	18
当期純利益率	0.0%	0.5%	△24.7%	6.6%	6.1%	△93.1%	7.4%	△26.8%	0.5%

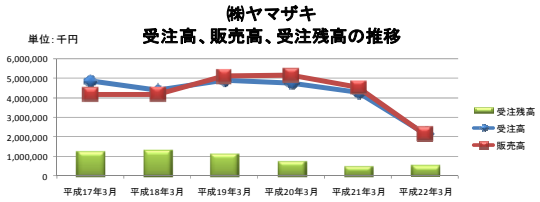


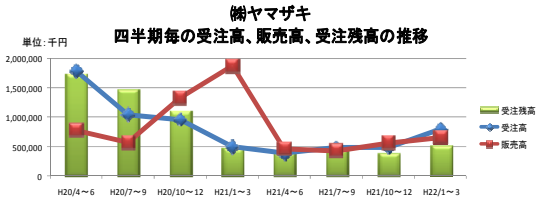


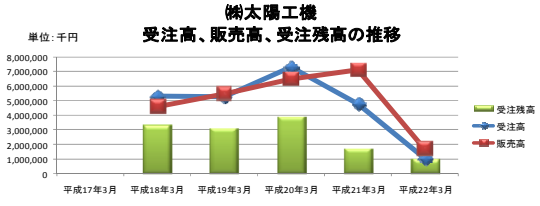


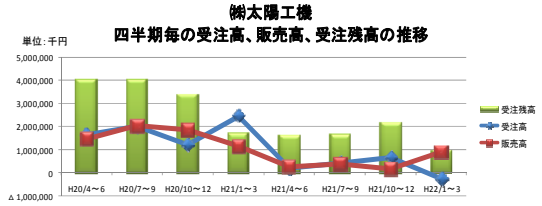
３社とも平成 21 年は、金融危機による影響を受け大幅な減収減益となりました。㈱ヤマザキと㈱太陽工機の２社は、受注済み案件のキャンセルが発生したことにより、平成 22 年３月期に仕掛品の処分を行いました。その結果、原価が増加し、売上総利益率が大幅に減少しました。㈱和井田製作所の業績は回復してきましたが、前年の売上高の 54%にとどまっています。

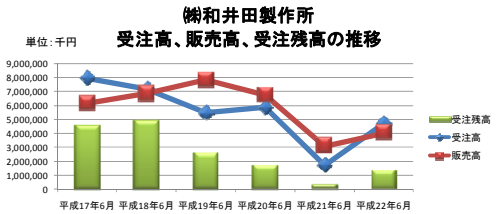
次に、各社の最近６年間及び最近２年間の四半期毎の受注高、販売高、受注残高の推移を見てみます。

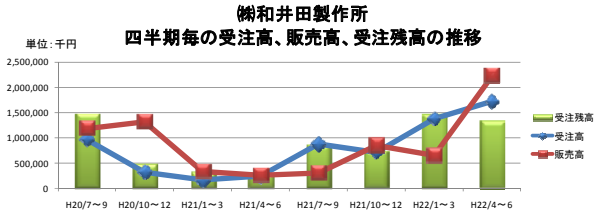






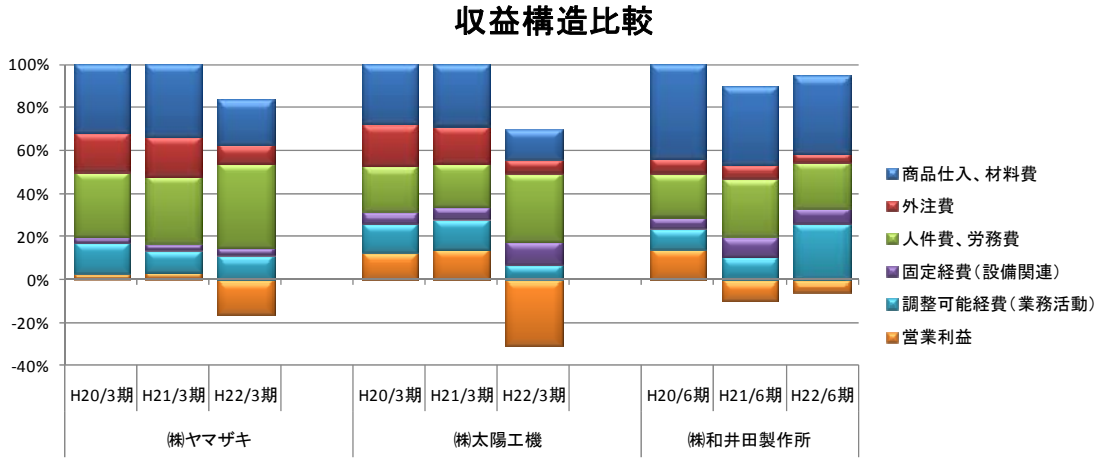


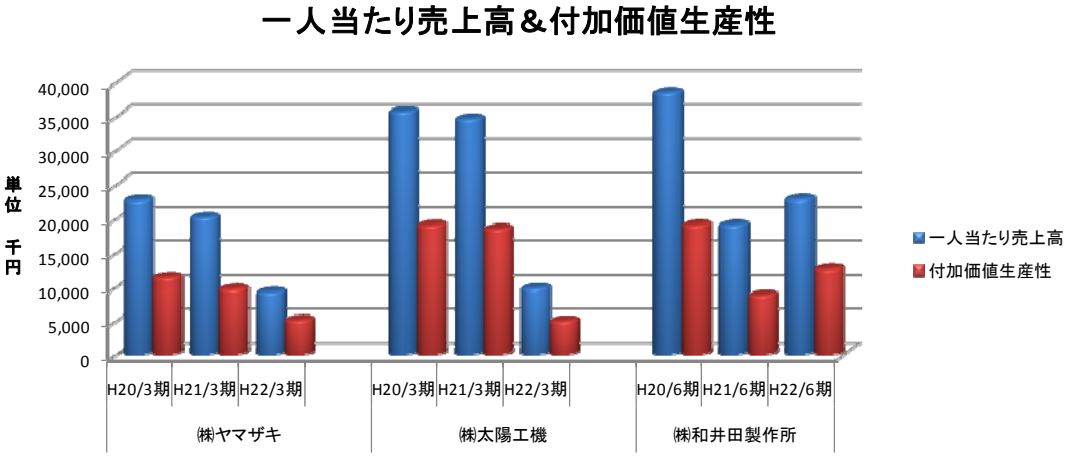




各社とも平成 21 年は、受注高、販売高ともに大きく減少しましたが、平成 22 年 1-3 月には、受注高、受注残高ともに上昇し始めました。この中で㈱太陽工機は、平成 22 年 1-3 月に受注のキャンセル処理を行ったことにより、受注高がマイナスとなりました。

次に各社の収益構造と一人当たり売上高、労働生産性を見てみます。





㈱ヤマザキと㈱太陽工機は、似たような収益構造です。材料費が 30%前後、外注費が 20%弱ですが、人件費割合が㈱ヤマザキは 30%に対し㈱太陽鉄工は 20%となっています。この差は、㈱ヤマザキの事業内容の約半分が部品加工であることと思われます。

㈱和井田製作所は、購入部品の割合が 45%ですが、外注加工は 6～7%となっています。

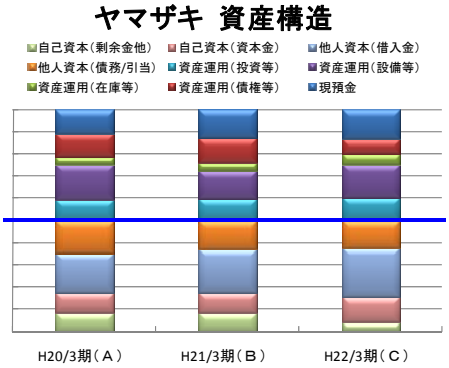
人件費額と社員数は、３社ともほぼ類似していますが、売上高の差が付加価値生産性の違いに現れています。

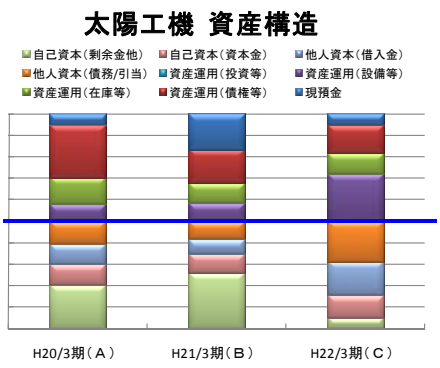
５．工作機械製造業の資産構造の特徴

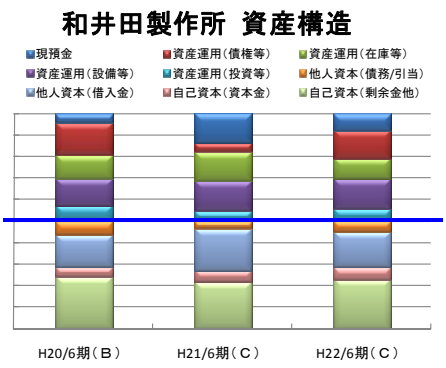
各社の貸借対照表を組み替えて作成した資産構造は下記の通りです。

単位：百万円

	㈱ヤマザキ			㈱太陽工機			㈱和井田製作所		
	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3	H20/6	H21/6	H22/6
現預金	1,152	1,341	1,142	368	1,267	349	750	2,093	1,109
債権等	1,146	1,093	558	1,810	1,201	898	2,737	625	1,873
在庫等	369	375	419	923	706	652	1,998	2,035	1,374
設備等	1,649	1,284	1,250	540	598	1,478	2,327	2,133	1,979
投資等	1,002	991	900	33	32	14	1,304	731	858
債務引当等	1,557	1,304	1,059	766	633	1,274	1,102	519	737
借入金	1,905	1,966	1,887	696	498	1,050	2,764	2,960	2,346
資本金	958	958	958	700	700	700	843	843	843
剰余金等	899	858	366	1,510	1,972	369	4,407	3,295	3,267
内部留保	82	85	△384	872	1,382	△225	3,768	2,742	2,761
総資産額	5,320	5,086	4,270	3,673	3,804	3,392	9,116	7,617	7,192







各社とも売上高の減少が、債権の中で特に売上債権を大きく減らしています。㈱和井田製作所は、前期に比べ債権額は約 1/4 に大幅に減少しました。

在庫については、第 4 四半期の受注量が増加したことにより前期と同レベルになっています。

設備については、㈱太陽工機の設備額が前期の 3 倍弱の増加となっていますが、これは海外需要の増加に速やかに対応するため本社設備を増設したことによるものです。

㈱ヤマザキと㈱太陽工機の２社は、当期経常損失を計上したことが影響し、内部留保（利益準備金）がマイナスに転じました。

工作機械製造業の資産構造の特徴としては、回収期間が長いことによる売掛債権が多いこと、受注から納品までの期間が長いことにより在庫金額が多いという特徴があります。また、資金は借入により調達していることも特徴一つといえます。

６．工作機械製造業の財務指標の特徴

各社の主な経営指標は、下記の通りです。

	㈱ヤマザキ			㈱太陽工機			㈱和井田製作所		
	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3	H20/6	H21/6	H22/6
ROA(%)	0.04	0.47	△10.49	11.71	11.49	△46.09	5.50	△11.05	0.25
総資本回転率(回)	0.89	0.83	0.42	1.76	1.87	0.50	0.74	0.41	0.51
売上債権回転期間(日)	80	93	92	95	54	152	142	59	180
棚卸資産回転期間(日)	28	32	84	52	36	141	108	237	137
一人当たり売上高(千円)	22,750	20,216	9,235	35,754	34,666	9,820	38,583	19,107	22,195
流動比率(%)	104	111	89	211	281	141	200	386	318
自己資本比率(%)	34.9	35.7	31.0	60.1	70.0	31.0	57.5	54.3	57.1
加工高比率(%)	50.3	48.0	55.6	53.3	53.4	51.1	49.5	46.0	55.1
労働分配率(%)	59.8	64.5	103.4	39.1	39.1	149.5	40.8	72.0	43.6
借入金依存度（%）	35.8	38.6	44.1	18.9	13.0	30.9	30.3	38.8	32.6
研究開発費（百万円）	63	52	31	48	98	286	315	299	208
研究開発費売上高比(%)	1.2	1.2	1.5	0.7	1.3	17.0	4.6	9.6	5.7

平成 21 年に起きた金融危機の影響による景気の低迷を受け、工作機械業界では受注キャンセルが発生し、平成 22 年 3 月期においては各社とも赤字決算となり、ＲＯＡはマイナスとなりました。

工作機械製造業の財務の特徴としては、売上債権の回収が長く平均すると３～５ヶ月になっています。受注から納品までの期間も長く、多額の運転資金が必要と思われ、これは借入金依存度が 30%以上であることから推測できます。

棚卸資産回転期間は、受注から納品までの期間の長さが影響し、生産品目の違いが、回転期間の長短に現れています。

一人当たりの売上高については、売上が低迷した平成 22 年 3 月期を除き、2 千万円を超える金額となり、効率性の良さがうかがえます。

加工高比率については、各社とも 50%前後となっており、企業間の差異は少ないようです。

研究開発費に支出する費用の額は、企業間の格差が顕著に現れています。㈱ヤマザキは高品質・高能率・高信頼性など顧客ニーズに対応した開発を行い、研究開発費の対売上高比率は 1.2～1.5%となっています。㈱太陽工機は 1 億円以下であった平成 21 年 3 月期までに対し、平成 22 年 3 月期は 2 億 8 千万円と売上高が低迷する中で、精度・剛性・作業効率の改善を目指して新製品開発を行い、標準機種の開発に取り組みました。㈱和井田製作所は、大学やユーザー、取引業者などと委員会を設置し、国からの委託事業として新製品開発に取り組んでいます。これ研究開発投資を継続的に行っていることは、技術力が重要な業界の特徴と言えます。

７．工作機械製造業の課題

(1)景気の先行指標

工作機械の需要は、もともと景気動向に左右されやすく、需要のサイクルがはっきりしています。平成 20 年 11 月以降、工作機械の受注額は前年比 60～80%とこれまでにない大きな落ち込みを経験しました。工作機械の受注は、景気の先行指標として注目されることが多く、これまで平成 2 年のバブル崩壊の後長らく低迷していましたが、平成 18 年、19 年と 2 年連続で過去最高を更新し、平成 20 年前半までは好調に推移ししていました。平成 15 年以降、自動車や一般機械の生産能力の増強・設備更新により内需が回復、外需も中国・中東等の振興市場の拡大、景気回復を背景とした欧米先進国の需要増加により拡大したためです。

(2)世界における日本工作機械業界の位置づけ

足元では需要減に見舞われている日本の工作機械業界ですが、昭和 57 年から 27 年連続で生産高世界一の座を維持しています。なぜ、日本の工作機械業界が連続して世界一の座を維持してきたかというと、そこには日本の企業だからできる技術やサービスの良さがあるといえます。

ある大手メーカーでは、受注から据付までの工程の中で、顧客からの引き合いには営業部門とともに製造・開発部門が連携して対応し、仕様決定、設計を経て製造・組み立て、据付後の点検、加工テストなども行い、そこには組立・調整に熟練の技が活躍しています。その他、日本の工作機械製造業の強みは、

① 国内に優れたユーザーが多数存在し、そのニーズに応える形で機能・性能を向上させてきた。
② 汎用機種から高級機種まで幅広い分野に値ごろ感のある価格で展開している。
③ 開発力が高く、ユーザーの設計や素材の変更等にきめ細かく対応できること。
④ 終身雇用制により技能継承がスムーズに行われる

などがあります。

(3)主流は国内生産

日本の工作機械メーカーは、海外への進出については、販売拠点やサービス拠点を設置することで対応してきました。生産については、一部の大手を除いて今でも国内生産が主流となっています。その理由として考えられることは、

① 熟練工を必要とする工程が多く、海外では技能者の確保が困難
② 海外では部品調達が困難であり、コストも高い
③ 多品種少量生産のため国内で集中生産した方が効率的

などが、あげられます。

以　上

３－５　プラスチック製品製造業

執筆担当：森川雅章

１．プラスチック業界の基本情報　（日本プラスチック工業連盟資料より）

(1)プラスチックの種類

一口にプラスチックといっても種類によってそれぞれの特徴があり、また用途も違っています。今日作られているプラスチックは、熱を加えた時の性質から、大きく二つのタイプに分けることができます。一つは熱可塑性、もうひとつは熱硬化性と呼ばれるプラスチックです。

・熱可塑性樹脂（チョコレート型）

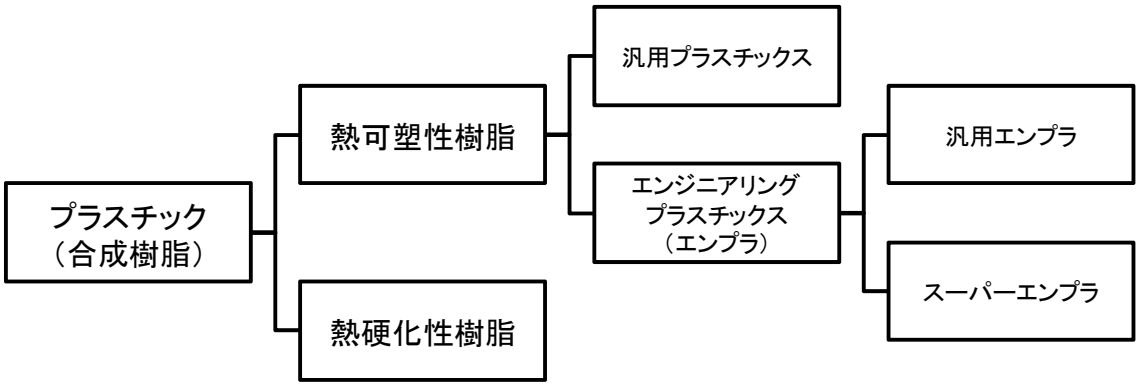
熱可塑性樹脂の特徴はチョコレートのようなもので、チョコレートは熱を加えると溶けて変形しますが、冷やすと形が変わったまま固まります。再び熱を加えると軟らかくなって溶け、冷やせば硬くなります。

・熱硬化性樹脂（ビスケット型）

熱硬化性樹脂の性質はビスケットのようなものということができます。ビスケットは熱を加えても軟らかくなりません。熱硬化性樹脂も同じような性質をもっており、一旦硬化した後、加熱しても軟らかくなりません。

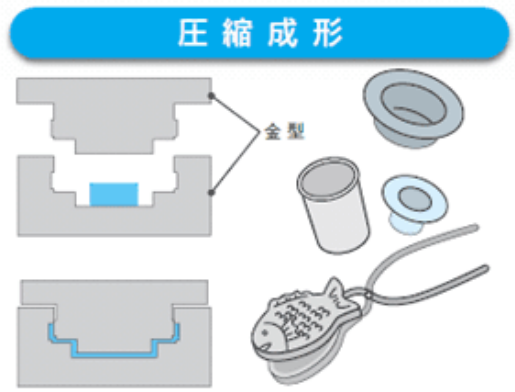
・汎用プラスチックとエンジニアリングプラスチック

熱硬化性樹脂は、さらに耐熱温度（常用 100℃）等により、汎用プラスチックとエンジニアリングプラスチック（エンプラ）に分けられます。汎用プラスチックは日ごろ目にすることが多い、ポリエチレン、ポリプロピレン、塩化ビニール樹脂、ＡＢＳ樹脂などがあります。エンプラには、ポリカーボネート、ポリアミド、ポリアセタール、ＰＢＴなどがあります。自動車部品、電気電子機器部品など耐熱性、高強度を要求される部品に使われています。

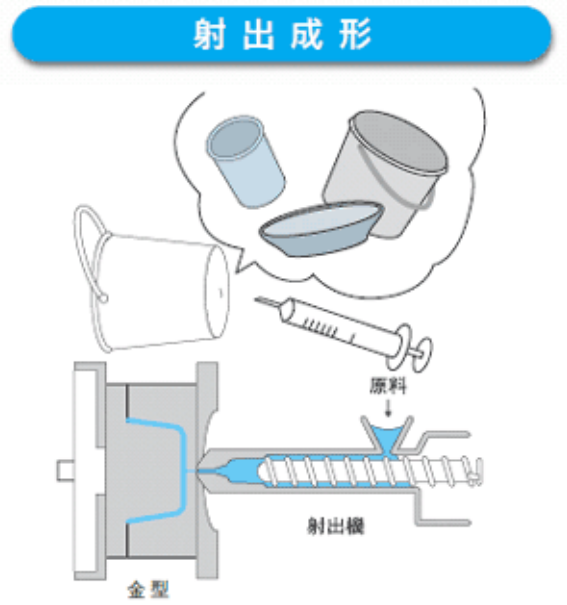


(2) プラスチック成型方法

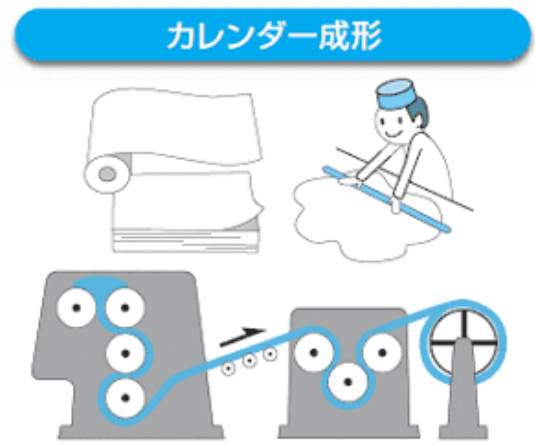
成型工場では、いろいろな成形機械を使って、合成樹脂をさまざまな形の蒸らすチック製品に仕上げています。フィルムや袋、あるいはコップからボトル、大きいものではバケツや押入収納容器など、数えきれない程たくさんのプラスチック製品が私たちの身の回りで使われています。プラスチック製品がどのようにして作られるか、成形方法についてみることにします。



タイ焼きと同じ原理で、金型の中に樹脂を入れ、加熱・圧縮して成形する方法です。熱硬化性樹脂を使用して椀、皿、キャップなどのような立体的な成形品を作るのに使われます。



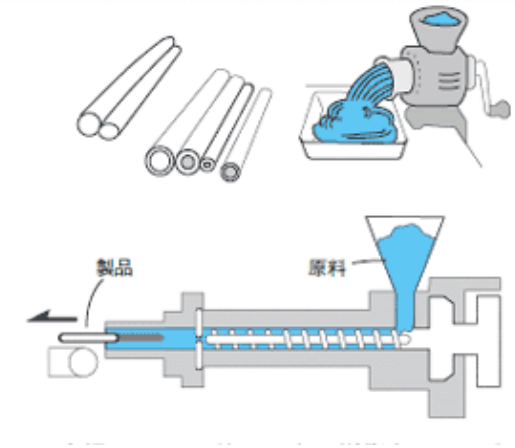
注射器で注射するように溶けた樹脂を、射出機から金型の中に射出・圧入して成形する方法です。立体的な成形品を作るのに適し、密封容器や洗い容器、バケツ、コンテナー、パレットのような大型製品まで広く利用されます。CD、DVDも特殊な射出成型機で作られます。



おそばを作るのと同じ原理で、加熱したロールの間で樹脂を練りながら溶かし、何本ものロールの間を通して所定の厚さに引き伸ばして成形する方法です。

フィルム、シート、レザー、板などの広巾の平らな製品を作るのに使われます。

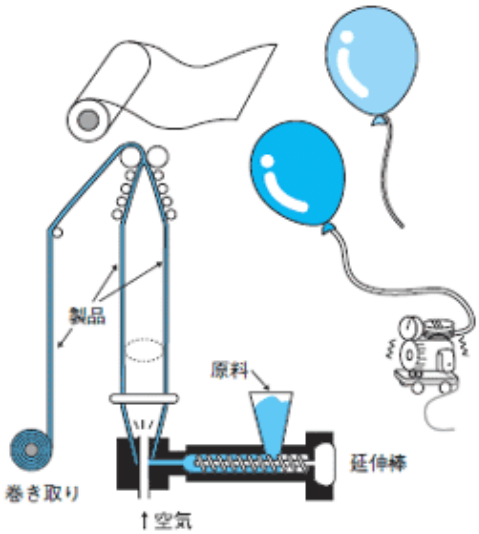
押出成形



ひき肉機のように、注入口から樹脂をシリンダーに入れ、加熱しながらスクリューを回して樹脂を前方に送ります。樹脂は送られながら練られ、溶けて口金から押し出されます。この機械を押出機と呼びます。

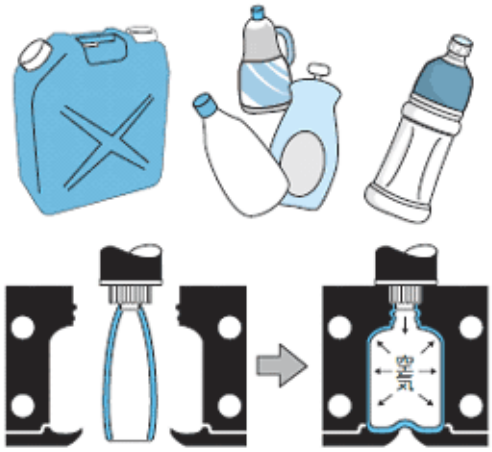
口金の工夫で、フィルムやシート、あるいはチューブやパイプなどを作るのに適します。

インフレーション成形



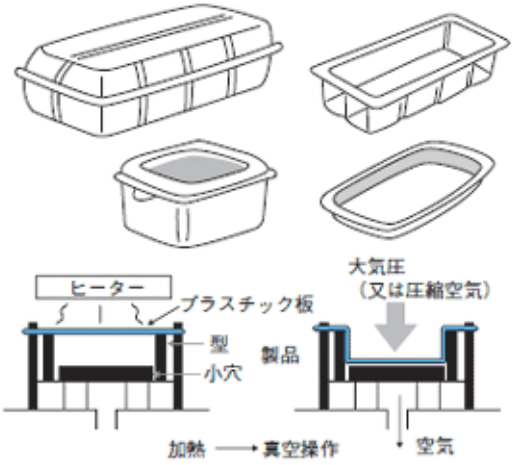
押出機から押し出されたチューブがまだ軟らかいうちに、口金から吹き込んだ空気でふくらませ、薄いフィルムを作ります。ラップフィルムやポリ袋などのフィルムを作るのに適します。ふくらませて作るのでインフレーション成形と呼ばれます。

中空成形



押し出されたばかりのまだ軟らかいチューブを金型ではさみ、上部から空気を入れてふくらませ、型どおりに成形する方法です。各種のボトル、ジョウロ、灯油かんなどを作るのに適します。

熱成形



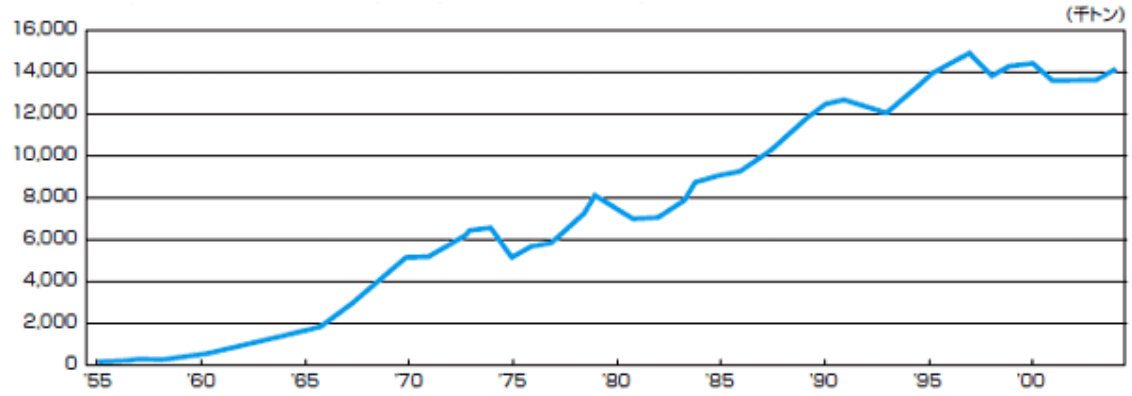
カレンダー法や押出成形法で予め作られたシートや板を加熱して軟らかくし、型の中の空気を吸いとって、大気圧で、型に押しつけて成形する方法で真空成形といいます。卵パックやトレー、あるいは使い捨てのコップや豆腐ケースのような薄肉容器を作るのに利用されています。

真空成形で型の中の空気を吸いとる時、同時に上から圧縮空気を送って材料を金型に密着させる方法もあり、圧空成形といいます。底の深い製品を作るのに適しています。

２．プラスチック業界の経営環境　（日本プラスチック工業連盟資料より）

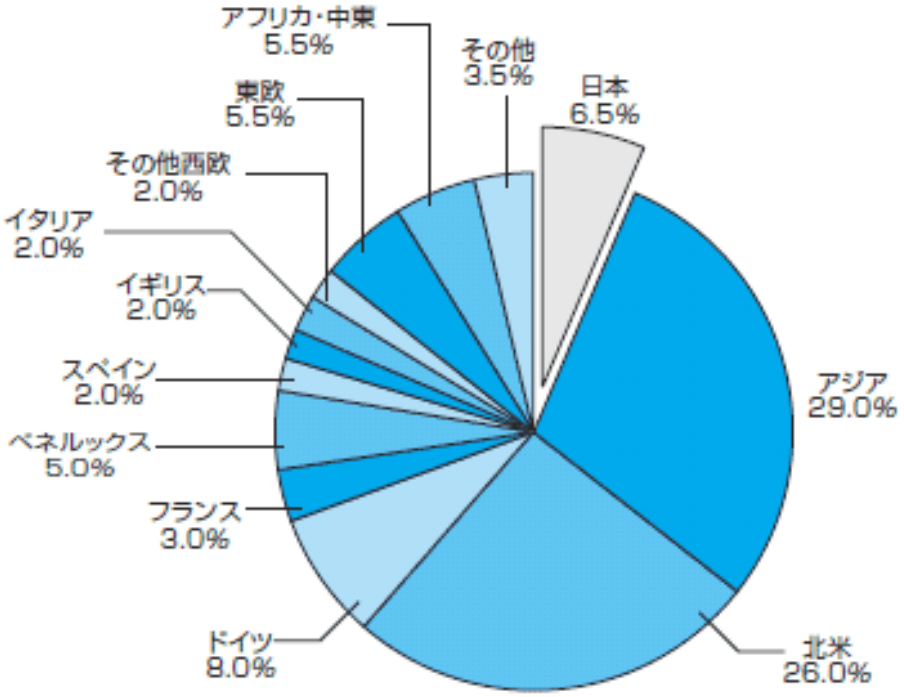
(1) 日本のプラスチック生産推移

わが国のプラスチック産業は、戦後の復興期である 1940 年代に揺籃期を迎え、1950 年代に入って塩化ビニール樹脂の生産拡大に始まり、石油化学工業を基盤とする各種のプラスチック原材料の国産化が始まりました。1960 年代以降、急速に生産量を伸ばし、1997 年には 1,520 万トンの生産を記録しました。



(2) 世界のプラスチック生産シェア（2004 年　224 百万トン）

2004 年の全世界のプラスチック生産量は、224 百万トンと推定されています。国別では、米国、ドイツについで日本は第３位の生産量となっています。地域別では、東アジアの生産の伸びが大きく、日本を含むアジアが、35.3%とヨーロッパ、北米を抜いて、最大の生産地域となっています。

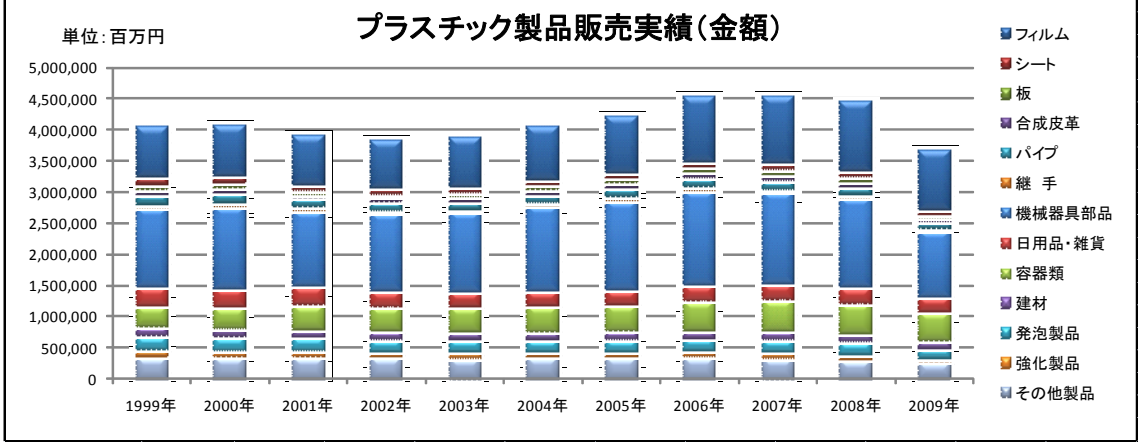


(3)プラスチック製品の販売金額（1999 年～2009 年）

プラスチック製品の販売金額は、景気の動向と同じ動きをしており、2009 年は対前年比約 18%の下落となりました。特に、全体の 3 割を占める機械器具部品の販売金額が 1 兆 4334 億円から 1 兆 670 億円と約 25%下落したことの影響がでています。

1999年～2009年　プラスチック製品販売実績（金額）　（単位：百万円）

品　名	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
フィルム	791,888	803,288	782,965	773,006	788,025	833,789	913,060	1,037,565	1,074,259	1,114,322	945,755
シート	126,653	120,434	92,808	90,949	93,367	87,353	80,709	86,217	90,280	94,904	78,351
板	73,923	69,826	56,660	52,658	61,351	74,371	74,611	76,213	86,490	76,517	57,320
合成皮革	84,563	82,270	72,463	73,559	76,429	81,433	83,155	93,027	95,504	88,833	59,614
パイプ	165,370	161,676	145,043	139,331	129,105	135,510	142,239	142,755	139,016	125,495	103,917
継　手	52,250	53,010	52,101	45,572	46,625	50,212	55,381	57,783	51,173	48,317	37,047
機械器具部品	1,263,142	1,315,749	1,213,229	1,236,559	1,274,941	1,357,597	1,424,438	1,517,027	1,459,717	1,433,413	1,067,011
日用品・雑貨	316,484	311,492	296,047	266,105	247,232	241,921	243,763	267,438	262,049	256,726	241,017
容器類	328,854	323,006	391,301	396,004	402,292	416,949	423,404	469,382	510,646	490,573	460,519
建材	150,952	150,908	139,164	124,603	124,899	129,875	132,380	133,865	137,658	139,343	124,988
発泡製品	218,621	212,957	207,456	198,785	198,399	199,730	202,041	204,827	202,485	195,871	158,062
強化製品	114,168	107,565	104,343	95,856	94,386	82,564	87,754	94,802	93,703	87,662	68,729
その他製品	359,301	355,573	354,820	348,406	337,027	354,439	353,984	351,809	339,906	313,704	266,438
合 計	4,046,169	4,067,753	3,908,397	3,841,390	3,874,078	4,045,743	4,216,920	4,532,711	4,542,886	4,465,681	3,668,769



３．事例企業の概要

ここでは、弁当や食品の容器を製造している３社について、比較分析を行うことにしました。以下に３社の概要を示します。

	㈱エフピコ	中央化学㈱	アテナ工業㈱
本社所在地	広島県福山市	埼玉県鴻巣市	岐阜県関市
生産拠点	山形　宮城　茨城　岐阜 岡山　広島　佐賀	北海道　福島　埼玉 山梨　岡山　大分	岐阜県、茨城県
決算期	３月	12 月	９月
設立/創業	昭和 37 年	昭和 36 年	昭和 45 年
事業内容	簡易食品容器 トレー容器、弁当容器	合成樹脂簡易食品容器	ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ包装容器 ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ食品包装容器
従業員数	2890 名	2300 名	267 名
課題	低価格製品の開発 SCM の活用と環境経営 知的財産の強化	環境対策、海外展開 新素材　新技術による 製品開発	ペプラカップ製品 内部統制整備 一貫生産体制

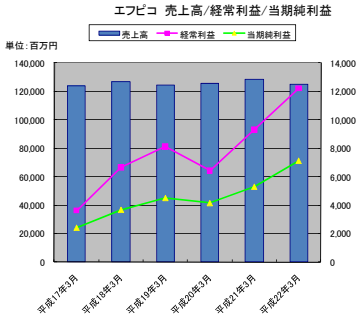
３社の生産品目は以下の通りです。

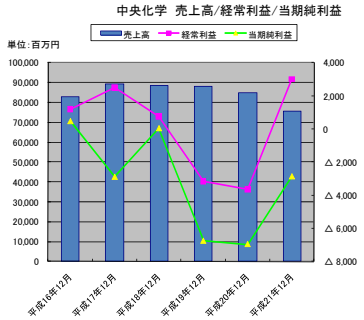
中央化学㈱	㈱エフピコ	アテナ工業㈱

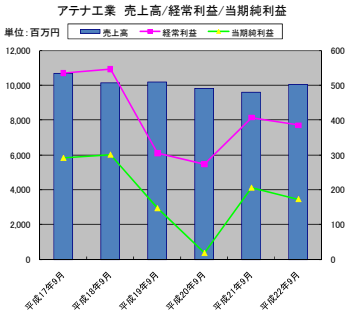
４．プラスチック製品製造業の収益構造の特徴

事例企業３社の業績は、下記の通りです。　　単位：百万円

	㈱エフピコ			中央化学㈱			アテナ工業㈱		
	H20/03	H21/03	H22/03	H19/12	H20/12	H21/12	H20/09	H21/09	H22/09
売上高	125,513	128,244	124,918	88,703	84,931	75,576	9,834	9,580	10,052
売上原価	93,953	93,099	86,043	73,090	69,933	56,579	7,948	7,638	8,199
売上総利益	31,560	35,144	38,875	15,613	14,997	18,996	1,886	1,941	1,852
売上総利益率	33.6%	37.7%	45.2%	21.4%	21.4%	33.6%	23.7%	25.4%	18.4%
販管費	25,573	25,954	26,982	18,075	17,256	14,900	1,627	1,562	1,499
営業利益	5,987	9,190	11,892	△2,462	△2,259	4,096	258	379	353
営業利益率	4.8%	7.2%	9.5%	△2.8%	△2.7%	5.4%	2.6%	4.0%	3.5%
経常利益	6,453	9,298	12,220	△2,702	△3,652	3,016	274	407	385
経常利益率	5.1%	7.3%	9.8%	△3.0%	△4.3%	4.0%	2.8%	4.2%	3.8%
当期純利益	4,157	5,302	7,114	△6,297	△6,965	△2,861	17	206	173
当期純利益率	3.3%	4.1%	5.7%	△7.1%	△8.2%	△3.8%	0.2%	2.2%	1.7%







㈱エフピコの売上高は、若干の増減はあるものの、一定のレベルを維持しています。業績の特徴としては、売上総利益率が 33.6%から 45.2%に大幅に改善されている点にあります。販売管理費が増加していますが、安定した利益を確保できています。

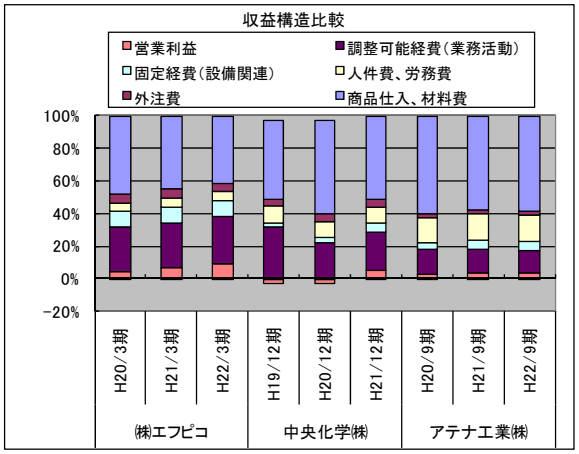
中央化学㈱の売上高は、約 15%減少しています。3 社の中では、売上高の減少が顕著です。売上総利益率が改善されて、販売管理費を削減したことにより経常利益が黒字に転換しましたが、当期純利益は赤字となってしまいました。

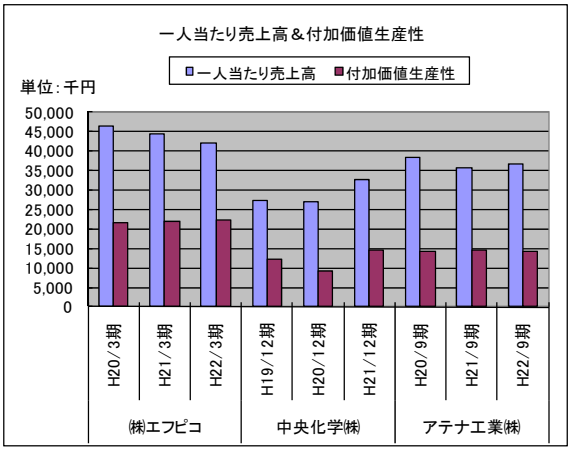
アテナ工業㈱の売上高は減少傾向にありましたが、平成 22 年 9 月期にプラスに転じました。しかし、売上総利益率の減少が、販売管理費の削減をカバーすることができず、当期純利益は前期を下回りました。

次に各社の収益構造と一人当たり売上高、付加価値生産性を見てみます。

単位：百万円（一人当たり売上高、付加価値生産性：千円）

	㈱エフピコ			中央化学㈱			アテナ工業㈱		
	H20/3期	H21/3期	H22/3期	H19/12期	H20/12期	H21/12期	H20/9期	H21/9期	H22/9期
売上高	125,513	128,244	124,918	88,703	84,931	75,576	9,834	9,580	10,052
商品仕入、材料費	59,987	57,591	51,436	45,316	51,564	38,507	5,901	5,495	5,895
外注費	7,476	7,314	6,759	4,114	4,475	3,584	260	223	208
人件費、労務費	6,220	6,564	7,001	9,804	8,578	7,669	1,546	1,591	1,616
固定経費（設備関連）	12,056	12,532	11,797	2,130	2,595	4,037	353	498	587
調整可能経費（業務活動）	33,787	35,052	36,032	29,799	19,976	17,680	1,551	1,393	1,417
営業利益	5,987	9,190	11,892	△ 2,462	△ 2,259	4,096	258	379	353
一人当たり売上高	46,572	44,375	42,074	27,310	27,125	32,816	38,564	35,880	36,686
付加価値生産性	21,539	21,916	22,473	12,091	9,228	14,540	14,403	14,464	14,412





㈱エフピコは、原材料が高騰する中、製品の軽量化などの改善に取り組んだ結果、売上高に占める材料費に割合が 6.7 ポイント減少した結果、営業利益を増加させました。

中央化学㈱は、原材料の高騰の煽りを受け、H20/12 期は売上高に占める材料費の割合が増加、営業損失を計上しております。

アテナ工業㈱の場合は、金型設計から成型、印刷まで全工程を自社内で一貫生産していますので、売上高に占める原材料と人件費割合が高く、外注費が少ないことが特徴と言えます。

一人当たり売上高については、㈱エフピコが突出していますが、減少傾向にあります。

中央化学㈱の場合は上昇傾向にあり、㈱エフピコとの格差を減少させてきました。

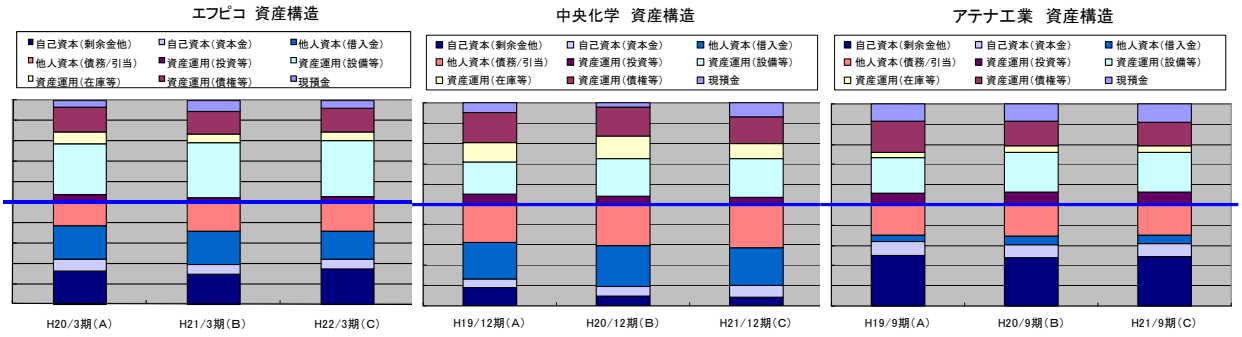
付加価値生産は、㈱エフピコとアテナ工業㈱は安定していますが、中央化学㈱は、増減を繰り返しています。

５．プラスチック製品製造業の資産構造の特徴

各社の貸借対照表を組み替えて作成した資産構造は下記の通りです。

単位：百万円

	㈱エフピコ			中央化学㈱			アテナ工業㈱		
	H20/03	H21/03	H22/03	H19/12	H20/12	H21/12	H20/09	H21/09	H22/09
現預金	8,225	16,108	11,102	6,785	2,252	7,422	1,634	1,750	1,912
債権等	28,289	30,162	32,038	22,546	17,420	13,653	2,425	2,342	2,828
在庫等	14,124	12,246	11,789	14,099	13,305	7,893	669	621	618
設備等	58,578	74,628	75,466	23,816	21,639	20,489	3,882	3,782	3,636
投資等	8,374	5,646	7,324	7,749	4,911	3,500	1,218	1,288	1,377
債務引当等	26,817	39,756	39,536	28,392	24,523	22,595	3,042	2,918	3,432
借入金	39,752	44,787	38,375	27,052	23,555	19,893	800	800	800
資本金	13,150	13,150	13,150	5,712	5,712	6,212	1,293	1,293	1,293
剰余金等	37,873	41,098	46,658	13,841	5,738	4,258	4,694	4,772	4,847
内部留保	25,275	29,254	34,426	8,964	511	△2,349	3,364	3,475	3,534
総資産額	117,592	138,791	137,720	74,998	59,528	52,958	9,830	9,784	10,373



㈱エフピコの設備投資額は、総資産の 55%になっており、設備投資金額も大きく増加していることから、積極的な設備投資が行われたことが読み取れます。投資資金は、借入金に頼らず自己資金でまかなわれていることが分かります。

中央化学㈱は内部留保がマイナスになり、他人資本への依存度が増しています。

アテナ工業㈱は、資産構造の経年変化が少なく、安定しています。借入金は 800 百万円と変動がありませんが、銀行との関係を保つためのものと予想されます。

3 社間を比較すると、設備投資の積極性と資金調達の方法に大きな違いを見ることができます。

６．プラスチック製品製造業の財務指標の特徴

各社の主な経営指標は、下記の通りです。

	㈱エフピコ			中央化学㈱			アテナ工業㈱		
	H20/03	H21/03	H22/03	H19/12	H20/12	H21/12	H20/09	H21/09	H22/09
ROA(%)	3.53	3.82	5.17	△8.40	△11.70	△5.40	0.17	2.11	1.50
総資本回転率(回)	1.07	0.92	0.91	1.18	1.43	1.43	1.00	0.98	0.97
売上債権回転期間(日)	70	73	79	73	60	57	85	85	99
棚卸資産回転期間(日)	41	34	34	58	57	38	24	23	22
一人当たり売上高(千円)	46,573	44,375	42,074	27,310	27,126	32,816	38,565	35,880	36,686
流動比率(%)	95.8	100.1	106.5	84.1	73.3	77.0	135.0	140.0	139.2
自己資本比率(%)	43.3	39.0	43.3	25.0	18.3	19.7	60.9	62.0	59.2
加工高比率(%)	46.2	49.3	53.4	44.2	34.0	44.3	37.3	40,3	39.3
労働分配率(%)	10.7	10.3	10.4	24.9	29.6	22.9	42.0	41.2	40.9
借入金依存度（%）	33.8	32.2	27.8	36.0	39.5	37.5	8.1	8.1	7.7
研究開発費（百万円）	913	965	1,053	387	341	287	18	16	23
研究開発費売上高比(%)	1.0	1.1	1.4	0.4	0.4	0.3	0.2	0.2	0.2

a. ㈱エフピコ

- ＲＯＡが安定しており、収益力があります。
- 総資本回転率が 1 回を下回っており、設備産業の特徴と言えます。
- 加工高比率が 50%前後と高く、労働分配率が 10%前後と低いことから設備導入が進み、生産の自動化が行われている、と考えられます。
- 研究開発投資が他社に比べて高く、新製品開発力があると考えられます。

b. 中央化学㈱

- ＲＯＡのマイナスが続いています。
- 流動比率が 90%以下であり、支払能力が低下しています。
- 自己資本比率が 20%を下回り、借入金依存度が高く、他人資本依存型の経営と見ることができます。

c. アテナ工業㈱

- ＲＯＡはプラスを保っています。
- 自己資本比率が 60%前後であり、借入金依存度が低く、自己資本での経営ができています。
- 労働分配率は 40%以上あり、他社に比べて人への依存度が高いことが特徴と考えられます。一貫生産を実施しており、各工程に作業者が必要であるからでしょう。
- 研究開発投資は、1～2 千万円程度であり、他社に比べ使われていません。

d. 全般

- 棚卸資産回転率は、20～60 日と会社間で差はありますが、製造業では在庫量が少ない方と言えるでしょう。
- 一人当たり売上高が 3 千万円以上あり、営業効率がよいと考えられます。

７．プラスチック製品製造業の課題

今回取上げた３社は、プラスチック製造業の中でも、主に食品トレー、包装容器などの成型加工を行う企業です。最後に、この業界の課題について考えてみます。

(1) 多品種繰返し生産

成型品の特徴として、低価格を維持するためには、一度に大量の製品を作りたいという考えがあります。それは、成型機に取り付ける金型の段取替えの時間、成型機に投入する原材料の量などに影響するからです。食品トレーなど以前は発砲の白トレーが主力でしたが、現在では多種多様の形状に加え、独自の着色、多色による成型などユーザーからの要求が多様化しています。

このような環境下で、高品質、短納期、低価格を実現するための生産計画、在庫計画を適切に行うことが課題であると思われます。

(2) 工場建設地の選定

食品トレーは軽量で嵩張るので、消費地の近くで生産するという特徴があります。今回取上げた企業も、各地に工場を配備していますが、土地の価格、作業員の確保、賃金などを考慮した工場建設地の選定がひつようでしょう。

(3) プラスチック廃棄物の再資源化

「容器包装リサイクル法」に基づくプラスチック容器の再商品化が義務付けられています。再商品化については、自社で再処理を行う方法と、指定の再処理工場に持ち込んで処理をする方法が考えられますが、再商品化にかかるコスト負担が収益に影響を及ぼすことが考えられます。

(4) 海外展開

中央化学㈱は平成 13 年に米国に進出しましたが、原材料の高騰、リーマンショックの影響による消費の落ち込みなどにより、平成 21 年株式を譲渡し、米国市場から撤退しました。中国や東南アジアへも進出しましたが、食料品問題や諸規制の影響を受け、赤字が続いています。

国や地域によって文化が異なりますので、特に食に関する分野においては、単独企業での進出より、地元企業との提携等による進出の方が成功する確率は高いと考えます。

以　上

３－６　ネットカフェ

執筆担当：永森功一

１．業界の基本情報

（１）ネットカフェ（複合カフェ）の市場規模

1970 年代にコーヒー1 杯の注文で店内の漫画や雑誌を自由に読むことができる、という形態で誕生したまんが喫茶が、現在のネットカフェ（複合カフェ）の原点とされています。やがて、パソコンの普及によってインターネットを自由に閲覧できるインターネットカフェや 2000 年頃に広まったオンラインゲームを複合的に楽しむ場、と時代に合わせて姿を変え、ここ数年で急成長したビジネスと言えます。

複合カフェの市場規模は平成 21 年で約 2,242 億円。平成 27 年には約 3,900 億円に達すると予測されています。但し、出店数が鈍化していることもあり、市場規模の拡大が続くかは微妙になっています。

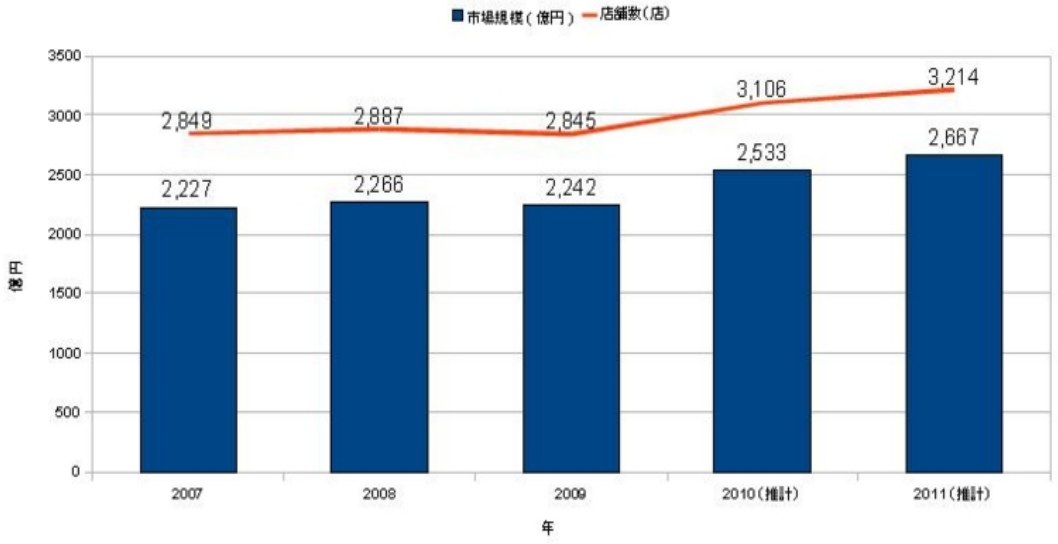
立地場所では駅前立地が 40%、ロードサイド型が 44%と最近はロードサイド型が増えてきています。店舗の平均面積は 174 坪で、駅前立地店舗 122 坪、ロードサイド型店舗が 201 坪であり、最近はロードサイド型の増加により大型化しています。

複合カフェの平均基本料金は 30 分 254 円。一人用個室は平均 46 部屋、1 日当たりの平均客数 198 人、男女比は 74 対 26。立地による違いはありません。

平均滞在時間は 162 分で、駅前立地店舗 148 分、ロードサイド型店舗 172 分で最近の利用時間は伸びてきています。

一人当たりの平均利用金額は 1084 円で、駅前立地店舗 1035 円、ロードサイド型店舗は 1129 円です。

2007 年の市場規模は 2227 億(複合カフェ＋まんが喫茶＋インターネットカフェ)。年で 13%の成長。2017 年には 4011 億円で 4400 店舗と予測されています。



出所：複合カフェ白書 2009

（２）ネットカフェのビジネスモデル

複合カフェは、無料ドリンク、漫画、インターネット接続パソコンの３つのサービスを備え、滞在時間による従量料金制度が一般的で、飲食物提供の対価として収益を得る従来の喫茶店とはビジネスモデルが全く異なります。

ゲームセンター等アミューズメント施設との親和性が高く、低価格のレジャー施設としての性格を強める一方、間仕切りの設置による個室空間の確保や、シャワー等水浴施設を備える店舗が出現し、夜間パック等夜間一定料金制度の導入により、仮眠施設としての性格も強まっております。

また、ほとんどの企業は直営店の運営の他にフランチャイズ展開を行っており、フランチャイズ店舗開設時における加盟金、オープン指導及び各種コンサルティングサービスの提供や店舗備品等の販売による収入に加え、開店後のロイヤリティ、運営受託手数料、物品販売等による収入を得ています。

２．業界の経営環境

日経ＭＪがサービス業 39 業種を対象に調べた 2009 年版（2008 年 8 月～2009 年 7 月期決算）の「第２７回サービス業総合調査」によれば、複合カフェ大手企業の売上高は、2005 年調査では前年比 59.6％増加と急拡大しましたが、2007 年調査では 15.3％の増加、2008 年は一転して 2.0％減少しております。2009 年調査では 1.2％減で、前年より 0.8 ポイント改善しています。

「スペースクリエイト自由空間」を展開するランシステムは前年比 1.8％減少しました。アプレシオは 16.5％と大幅に低下し、ゆう遊空間を展開するメディアクリエイトも 3.2％減少しています。

複合カフェは投資金額が１億円以上と大きいこと、「ネットカフェ難民」などの風評被害で新規加盟店の募集が思うように進まなかったこと等が減少の要因と推察されます。

今後は、業界の再編、淘汰が進み、勝ち組と負け組が明らかになると思われます。

３．企業別の基本情報と財務ハイライト

ここからは、分析の対象としてネットカフェ 3 社をとりあげ、特徴を見ていくことにします。

平成 20 年度の 3 社の財務資料は以下のとおりです。

		アプレシオ	メディアクリエイト	ランシステム
設立		平成12年1月	平成10年7月	昭和63年12月
上場市場		名証セントレックス(平成21年7月上場廃止)	東証マザーズ	ジャスダック
決算期		9月	5月	6月
所在地		東京都港区	静岡県沼津市	埼玉県狭山市
事業内容		複合カフェの直営店運営およびフランチャイズ展開	マルチメディアカフェ事業、カラオケ事業、美容室の経営	・テレビゲームショップ「桃太郎」の経営(52店舗※FC店含む) ・複合カフェ「スペースクリエイト自遊空間」の経営(174店舗※FC店含む) ・不動産賃貸事業
従業員数		82	93	178
課題		・顧客志向の店舗オペレーション強化 ・接客技術の向上 ・幅広い顧客層の獲得	・店舗運営力の向上 ・収益力及び提供するサービスの開発力強化	・家族向け及び高年齢者層向けのサービス、コンテンツを強化 ・ローコスト出店モデルの再構築
その他		・リラクゼーション分野における時間価値の最大化 ・高付加価値サービスによる差別化、女性一人でも入れる店舗	お客様にマルチメディアのサービスを通じて『快適な時間と空間』を提供し、社会に貢献できるエクセレントカンパニーを目指す。(経営理念)	・タレントを活用したイメージ戦略 ・店内専用ポータルサイトの広告スペースを、他社の広告媒体として提供
売上高	(千円)	2,945,120	4,160,887	12,964,038
経常利益	(千円)	△ 391,826	145,092	△ 443,588
当期純利益	(千円)	△ 671,596	110,300	△ 1,429,422
純資産額	(千円)	△ 238,959	831,156	909,590
総資産額	(千円)	1,711,579	2,341,297	6,764,566
1株当たり純資産額	(円)	△ 6,623.46	161	48,496
1株当たり当期純利益	(円)	△ 36,764.97	21	△ 75,759
自己資本比率	(%)	△ 14.0	36	13
自己資本利益率	(%)	-	14	△ 87
株価収益率	(倍)	△ 0.59	6	-
営業活動によるキャッシュ・フロ	(千円)	△ 353,511	333,514	558,751
投資活動によるキャッシュ・フロ	(千円)	259,967	△ 64,937	5,320
財務活動によるキャッシュ・フロ	(千円)	303,878	△ 22,751	△ 771,105
現金及び現金同等物の期末残	(千円)	420,113	363,922	544,960
従業員数	(名)	82	91	227
(臨時従業員数)	(名)	535	383	599
従業員一人当たり売上高	(千円)	4,773	8,778	15,695

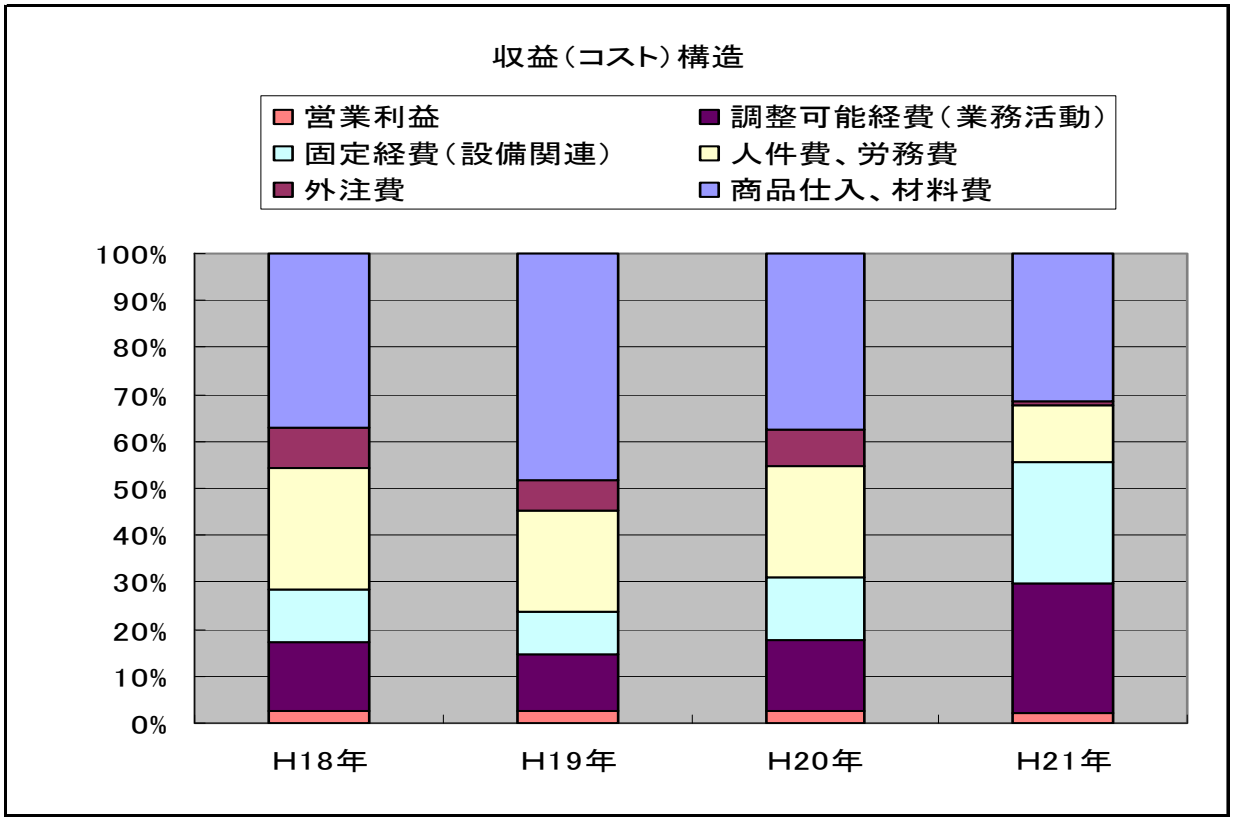
対象企業の内、アプレシオは複合カフェのみの事業運営を行っており、客単価が高く、高級志向で他社と差別化を図っております。創業も平成 12 年と、３社の中では最も業歴が浅く、ここ数年で急成長した企業といえるでしょう。
メディアクリエイトは複数の事業を行っており、その中の柱としてネットカフェ事業を展開しています。
ランシステムは業歴が最も古く、事業内容もネットカフェの他、テレビゲームショップと不動産賃貸業を展開しております。比較的規模の大きい企業の代表としてとりあげました。

４．収益構造の特徴

ここでは、ネットカフェの収益構造を分析する前に、中小企業の収益構造を捉えてみます。ネットカフェに近い業種として、中小企業実態基本調査より、生活関連サービス業・娯楽業を対象としました。

(1) 企業統計（平均値）の収益構造　　単位：金額千円、構成比％

	H18年		H19年		H20年		H21年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	242,543	100.0%	296,752	100.0%	271,074	100.0%	398,544	100.0%
商品仕入、材料費	90,104	37.1%	143,599	48.4%	102,002	37.6%	124,838	31.3%
外注費	20,542	8.5%	19,224	6.5%	20,694	7.6%	3,960	1.0%
人件費、労務費	62,516	25.8%	63,844	21.5%	64,562	23.8%	47,976	12.0%
固定経費（設備関連）	27,213	11.2%	26,888	9.1%	35,726	13.2%	102,839	25.8%
調整可能経費（業務活動）	35,598	14.7%	35,716	12.0%	41,198	15.2%	109,614	27.5%
営業利益	6,569	2.7%	7,482	2.5%	6,892	2.5%	9,316	2.3%

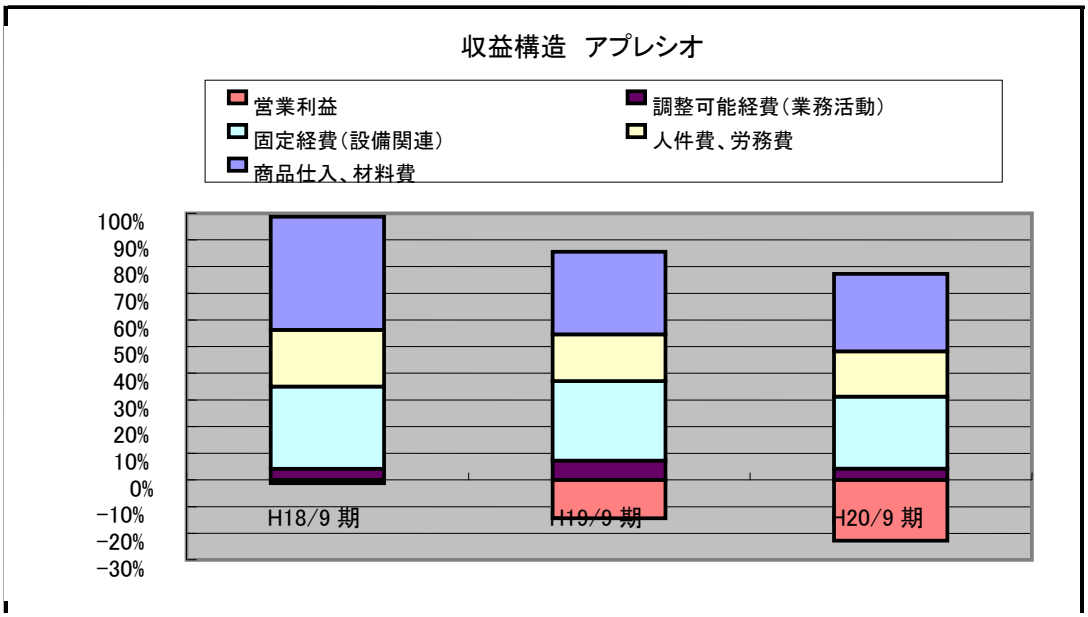


中小企業の平均を見ると、営業利益2.5%前後とほぼ一定ですが、材料費、外注費が減少傾向にあるのに対して、経費が設備関連、業務活動ともに増加傾向にあります。

次に、上場3社の収益構造を分析してみます。

(2) アプレシオの収益構造　　単位:金額千円、構成比%

	H18/9月期		H19/9月期		H20/月期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	2,953,368	100.0%	3,548,965	100.0%	2,331,309	100.0%
商品仕入・材料費	1,287,286	43.6%	1,547,891	43.6%	1,242,675	53.3%
人件費	642,898	21.8%	875,226	24.7%	725,942	31.1%
固定経費（設備関連）	935,088	31.7%	1,483,171	41.8%	1,155,992	49.6%
調整可能経費（業務活動）	126,599	4.3%	360,759	10.2%	179,582	7.7%
営業利益	△ 38,503	-1.3%	△718,082	-20.2%	△ 972,882	-41.7%

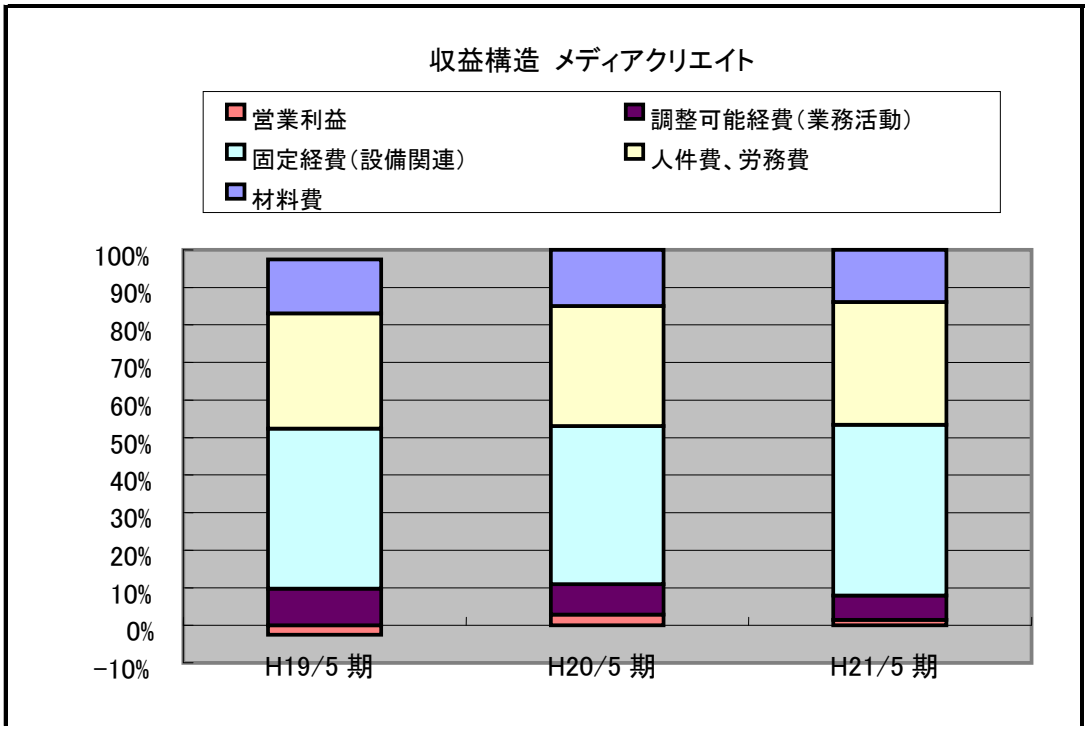


アプレシオは、従来のネットカフェの利用層である 10～20 代の若年層に加え幅広い顧客層をターゲットに、駅前の路面店の他、大型商業施設等にも出店しています。また、飲食サービスの提供、アメニティグッズ等の販売を行うとともに、女性客向けにゲルマニウム温浴設備等も導入しており、これらのことが材料費および設備関連費の割合が高い要因と考えられます。材料費の割合は 43-53%、人件費が 20-30%前後で推移しています。材料費率は H20/9 月期に 43.6%から 53.3%に 9.7 ポイント増加し、人件費率も 24.7%から 31.1%に増加しています。

また、固定経費は H20/9 月期には 50%近くまで達しており、これらの結果、営業利益率は、-1.3%から-41.7%と大幅に下落し、営業赤字幅はさらに悪化しております。

(3) メディアクリエイトの収益構造　　単位：金額千円、構成比%

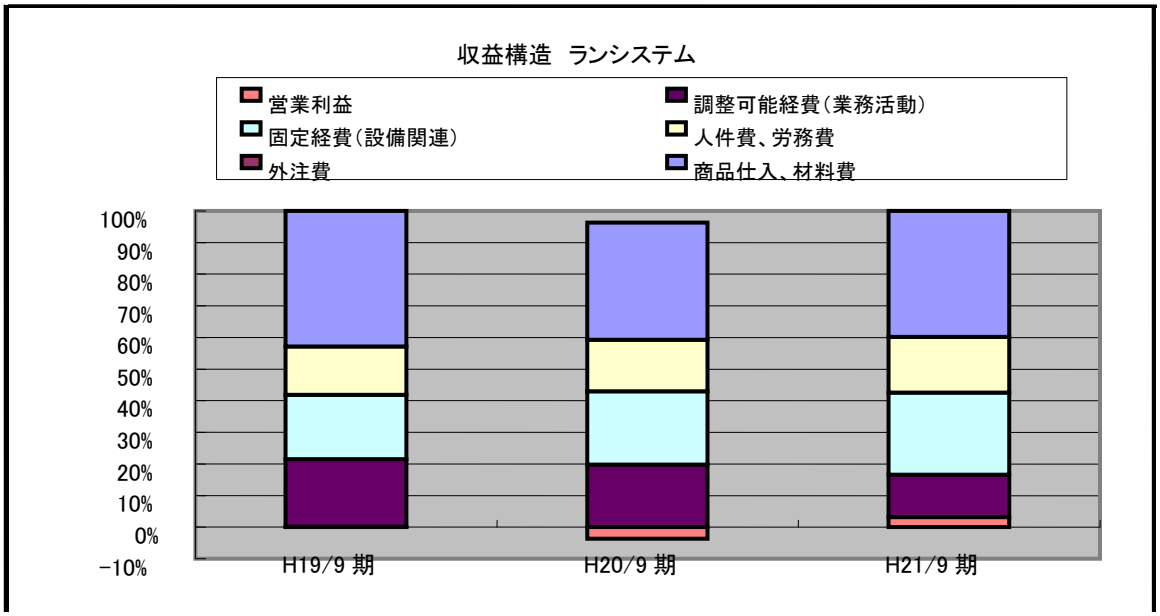
	H19/5月期		H20/5月期		H21/5月期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	4,191,381	100.0%	4,160,886	100.0%	3,967,427	100.0%
材料費	633,110	15.1%	622,013	14.9%	549,098	13.8%
人件費、労務費	1,354,792	32.3%	1,330,444	32.0%	1,298,003	32.7%
固定経費（設備関連）	1,883,512	44.9%	1,750,203	42.1%	1,807,088	45.5%
調整可能経費（業務活動）	431,757	10.3%	337,691	8.1%	257,038	6.5%
営業利益	△ 111,790	-2.7%	120,535	2.9%	56,200	1.4%



メディアクリエイトは、ネットカフェ事業の他、カラオケと美容室の事業を展開しており、人件費と設備関連費が比較的高い割合となっております。
材料費率は、15.1%から 13.8%に改善されています。人件費率は、32%前後で推移しております。また設備関連費は 45%前後ですが、業務活動経費は減少しており、結果営業利益は H20/5 月期には黒字化しております。

(4) ランシステムの収益構造　　単位：金額千円、構成比%

	H19/6月期		H20/6月期		H21/6月期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	14,832,120	100.0%	12,964,037	100.0%	10,758,184	100.0%
商品仕入、材料費	6,354,087	42.8%	5,181,076	40.0%	4,281,331	39.8%
人件費、労務費	2,264,547	15.3%	2,278,605	17.6%	1,892,251	17.6%
固定経費（設備関連）	3,028,627	20.4%	3,250,087	25.1%	2,799,363	26.0%
調整可能経費（業務活動）	3,165,050	21.3%	2,759,482	21.3%	1,444,681	13.4%
営業利益	19,809	0.1%	△ 505,213	-3.9%	340,558	3.2%



「ランシステム」は、主力事業である複合カフェの他、家庭用ゲーム機器の販売や不動産賃貸業を行っており、商品・材料費率が 40%前後、次いで設備関連費が 25%前後で推移し、中小企業の平均値に比較的近い構成比となっております。
人件費率はほぼ横ばい、設備関連費率は上昇傾向にありますが、材料費と業務活動費を改善した結果平成 21 年度に営業利益率は、3.2%となり、他の 2 社および中小企業と比較しても、最も高い率となっています。

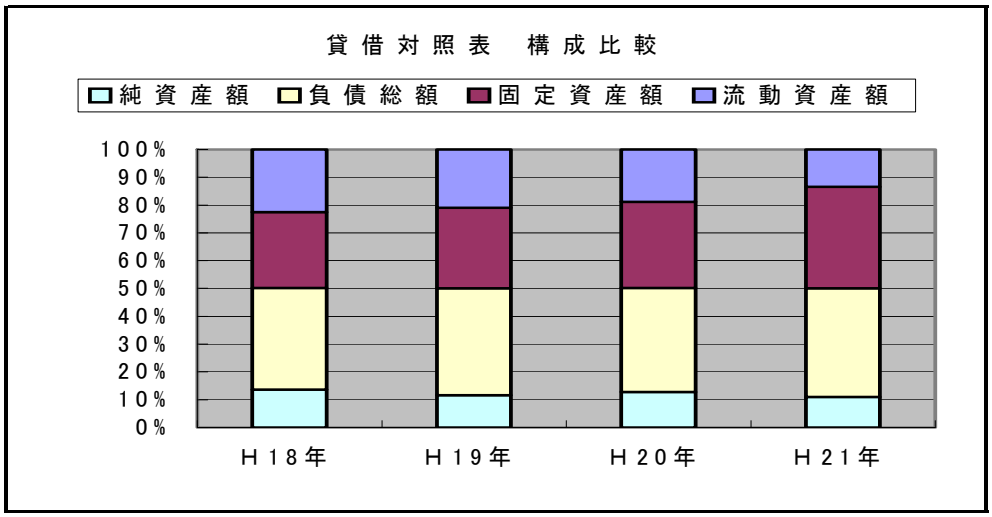
５．資産構造と経営指標の特徴

ここでは、事例 3 社と統計資料を基にした中小企業の平均値の資産構造と経営指標の特徴を見ることにします。

(1) 企業統計（平均値）の資産構造と主な経営指標

a. 資産構造　　単位：金額千円、構成比％

	H18年		H19年		H20年		H21年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
流動資産額	81,682	44.9%	88,693	41.7%	81,849	37.5%	77,633	26.8%
固定資産額	99,291	54.5%	123,220	57.9%	135,353	62.0%	210,562	72.8%
負債総額	132,629	72.9%	163,010	76.6%	162,760	74.5%	226,093	78.2%
純資産額	49,417	27.1%	49,684	23.4%	55,712	25.5%	63,064	21.8%
総資産額	182,046	100.0%	212,694	100.0%	218,472	100.0%	289,157	100.0%



b. 主な経営指標

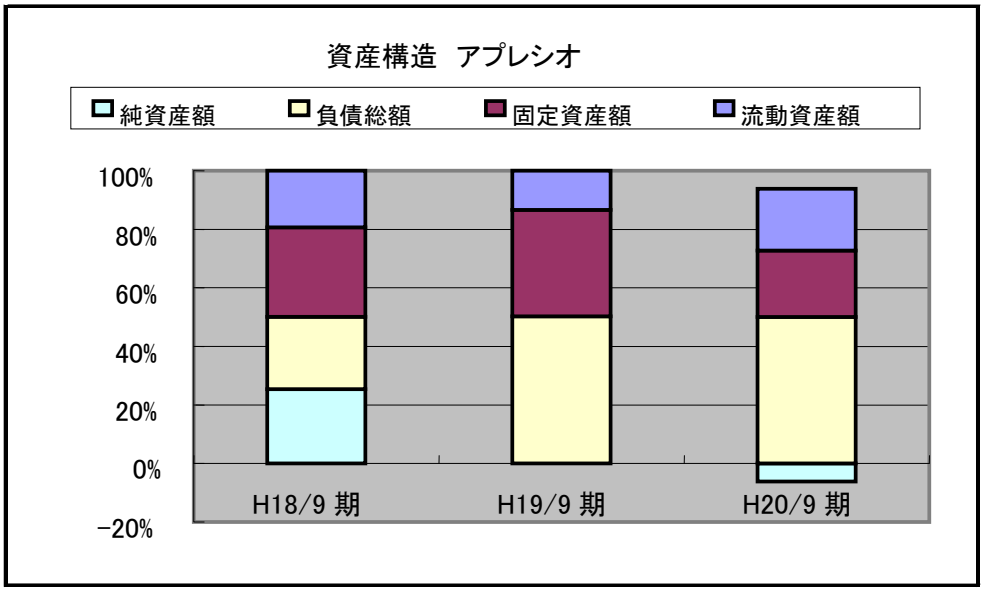
	H18 年	H19 年	H20 年	H21 年
総資本利益率/ROA	1.8%	2.0%	1.2%	0.8%
総資本回転率	1.33 回	1.40 回	1.24 回	1.38 回
流動比率	131.69%	119.54%	107.49%	109.22%
自己資本比率	27.15%	23.36%	25.50%	21.8%
売上債権回転期間	33.88 日	28.13 日	29.87 日	6.61 日
棚卸資産回転期間	6.07 日	4.54 日	4.3 日	3.08 日
借入金依存度	46.86%	43.35%	47.21%	42.34%
一人当たり売上高	12,109 千円	14,466 千円	13,202 千円	21,590 千円

総資本回転率が 1.2～1.4 回であり、売上債権の回収は 1 ヶ月以内ですが、H20 年により固定資産額が増加しており、流動比率を低下させる要因のひとつになっています。また、負債が総資産の８割弱を占めており、資産のほとんどを借入金等の他人資本で賄っていることが読み取れます。借入金依存度も 50%近くあります。

(2) アプレシオの資産構造と主な経営指標

a. 資産構造　　単位：金額百万円、構成比%

	H18年		H19年		H20年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
流動資産額	970,962	38.6%	545,666	26.8%	823,098	48.1%
固定資産額	1,537,911	61.1%	1,473,256	72.3%	888,481	51.9%
負債総額	1,239,422	49.2%	2,038,055	100.0%	1,950,538	114.0%
純資産額	1,278,354	50.8%	19	0.0%	△ 238,959	-14.0%
総資産額	2,517,776	100.0%	2,038,074	100.0%	1,711,579	100.0%



b. 主な経営指標

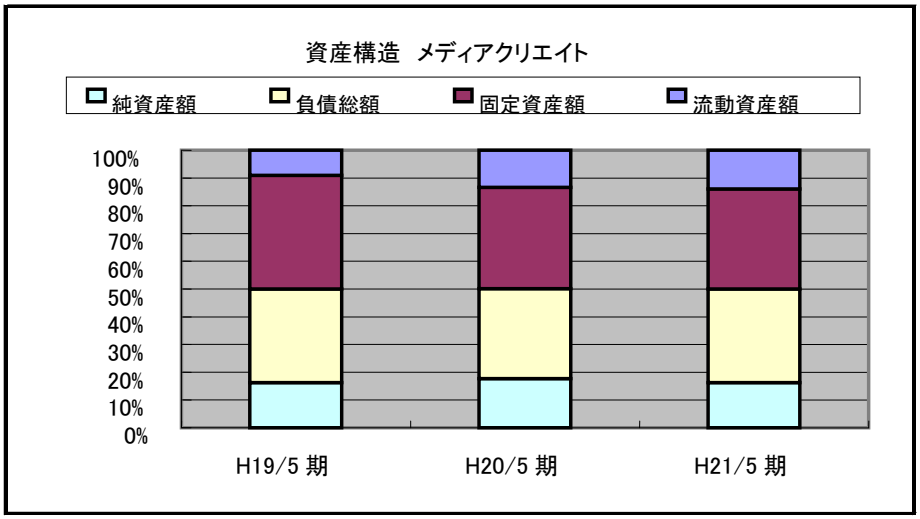
	H18 年	H19 年	H20 年
総資本利益率/ROA	-6.85%	-62.69%	-74.93%
総資本回転率	1.17 回	1.82 回	1.89 回
流動比率	153.33%	66.81%	45.92%
自己資本比率	50.77%	0%	-13.96%
売上債権回転期間	22.54 日	36.02 日	64.75 日
棚卸資産回転期間	3.96 日	5.86 日	7.05 日
借入金依存度	29.73%	67.56%	73.28%
一人当たり売上高	4,771 千円	5,733 千円	3,778 千円

平成 18 年には 150%以上あった流動比率が翌年には大幅に下降しています。自己資本比率も下落し、借入金依存度も上昇しています。これは、平成 18 年 10 月より大型商業施設やリゾートホテル内、東京銀座や関西空港内に店舗を出店し、積極的に設備投資を行ったため、借入金が増加したことが原因と考えられます。
また、平成 20 年には不採算店舗の撤退により固定資産は減少しましたが、店舗の売却損および減損損失、事業再構築費用の計上により、利益率はさらに悪化し、債務超過となっております。

(3) メディアクリエイトの資産構造と主な経営指標

a. 資産構造　　単位：金額百万円、構成比%

	H19年		H20年		H21年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
流動資産額	398,200	18.0%	627,448	26.8%	735,255	27.8%
固定資産額	1,815,699	82.0%	1,708,402	73.0%	1,903,122	72.0%
負債総額	1,492,383	67.4%	1,510,138	64.5%	1,781,866	67.4%
純資産額	721,513	32.6%	831,158	35.5%	860,693	32.6%
総資産額	2,213,896	100.0%	2,341,296	100.0%	2,642,559	100.0%



b. 主な経営指標

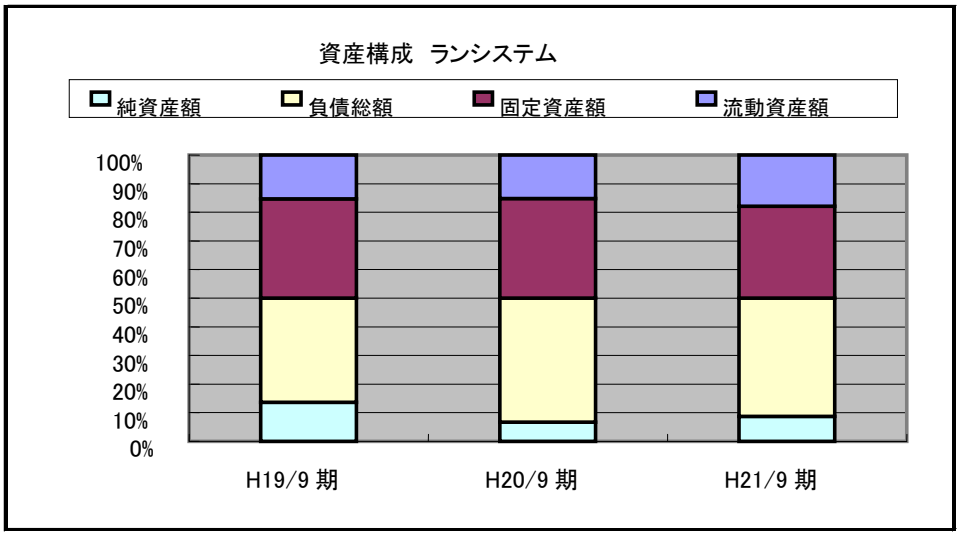
	H19 年	H20 年	H21 年
総資本利益率/ROA	-12.71%	4.71%	1.12%
総資本回転率	1.89 回	1.78 回	1.50 回
流動比率	45.26%	72.71%	95.08%
自己資本比率	32.59%	35.50%	32.57%
売上債権回転期間	1.75 日	2.05 日	0.92 日
棚卸資産回転期間	7.63 日	6.00 日	4.34 日
借入金依存度	50.09%	31.40%	25.37%
一人当たり売上高	39,172 千円	45,724 千円	42,661 千円

平成 20 年にはコスト削減活動により利益率は改善されており，固定資産も店舗の撤退や設備の見直し等により、減少傾向にあります。自己資本比率は 32.5%～35.5%と安定して推移しており、借入金依存度も減少しております。
また、翌年には有利子負債の増加や減損損失の計上により、利益率は下落しています。

(4) ランシステムの資産構造と主な経営指標

a. 資産構造　　単位：金額百万円、構成比%

	H19年		H20年		H21年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
流動資産額	2,678,048	30.6%	2,051,763	30.3%	2,093,702	35.8%
固定資産額	6,083,805	69.4%	4,712,803	69.7%	3,761,718	64.2%
負債総額	6,370,281	72.7%	5,854,975	86.6%	4,833,477	82.5%
純資産額	2,391,569	27.3%	909,590	13.4%	1,021,943	17.5%
総資産額	8,761,850	100.0%	6,764,565	100.0%	5,855,420	100.0%



b. 主な経営指標

	H19 年	H20 年	H21 年
総資本利益率/ROA	0.16%	-21.13%	1.92%
総資本回転率	1.69 回	1.92 回	1.84 回
流動比率	93.48%	69.38%	69.98%
自己資本比率	27.30%	13.45%	17.45%
売上債権回転期間	6.10 日	6.42 日	5.23 日
棚卸資産回転期間	26.79 日	18.51 日	19.05 日
借入金依存度	59.25%	66.14%	63.69%
一人当たり売上高	57,047 千円	57,110 千円	60,439 千円

固定資産額は総資産の 7 割弱、負債が総資産の 8 割を占めており、借入金依存度も 60%を超えています。
平成 20 年には子会社のカジュアルウェア事業部門を廃止したため、棚卸資産回転期間が短縮されたと考えられます。
また、平成 21 年には社債、長期借入金の返済により、自己資本比率は微増し借入金依存度も若干低下しています。

６．ネットカフェ（複合カフェ）の財務指標の特徴

(1) 中小・小規模企業

- 収益面では、一人あたりの年間売上高は 2200 万円であり、原価率が約 70%となっています。また、材料費と人件費で経費 50%弱を占めています。
- 一方で、資産面から見ますと固定資産と負債の割合が多く、店舗やその付帯設備の調達資金を借り入れに頼り、借入金依存度が 40%を超えています。また、固定資産が増加傾向にあり、ネットカフェも含んだ一般的な娯楽施設や店舗が増加していることが推察されます。

(2) アプレシオ

- 設備関連費用が総コストの約半分を占めており、店舗や付帯設備の維持や修繕にかかる費用が収益を圧迫しています。
- 利用料の収入の他、飲食サービスの提供、アメニティグッズ等の販売を行うとともに、アジアンヒーリングサロン等の付加価値の高いサービスを提供し、平成 18 年までは業績を伸ばしておりましたが、新店舗の出店や設備の導入等、過剰な設備投資を行った結果、借入金が増加し債務超過となっております。

(3) メディアクリエイト

- コスト削減や店舗数の見直しにより、平成 20 年に営業利益は黒字化しております。設備関連費用は 45%前後ですが、業務活動経費は減少しており、コスト削減等の合理化の成果が現れているといえます。
- 中小企業と同様に、総資産の内、固定資産と負債の占める割合が高くなっております。

(4) ランシステム

- ネットカフェ以外にゲームソフトの販売を行っているため、材料費率は約 40%、人件費が 17%前後と、メディアクリエイトとは全く逆の比率を示しております。販管費等の業務活動費は改善され、営業利益黒字化に寄与しています。
- 固定資産と負債の割合が高く、借入金依存度は高い数値を示しています。

７．ネットカフェ（複合カフェ）の課題

（１）出店の見直しと新たな顧客層の獲得

複合カフェは比較的参入障壁が低いことから一気に定着し、出店数を増やしてきましたが、一方で同業他社との差別化のために岩盤浴施設等の設置や飲食部門の充実化等で重装化が進む傾向があります。このため、資金繰りがタイトとなり、アプレシオのように破綻する企業もみられます。今後はさらに不採算店舗の撤退と出店計画の見直しを行うことが急務と考えられます。具体的には、利便性の高い駅前の路面店の出店を増やして通勤客の集客を狙い、郊外型ショッピングセンターには子供連れの主婦層をターゲットにする等、環境に合った店舗作りを行うことが必要でしょう。また高齢者向けに介護施設やその周辺等への出店も、新たな顧客獲得できる可能性があると思われます。

（２）借入依存体質からの脱却

財務指標の特徴として借入金依存度が高いことがあげられます。出店計画の見直しやコスト削減等により創出したキャッシュを借入の返済にあて、自己資本の増強を行うことが、将来業界で生き残るためには必要であると考えられます。

以　上

３－７　電子部品製造業（スイッチング電源など）

執筆担当：松延健吾

１．電源とは何か

電子部品は分野が広いため、今回の分析対象には、スイッチング電源を事業分野の一つとしている企業を選定しました。

電源とは、一般的に、商用電源（ＡＣ/交流）を電子機器が使える電流電圧（ＤＣ/直流）に変換する機器を言います。すべての電子機器にこの電源と呼ばれる部分が内臓もしくは外付けで使用されています。商用電源は日本では 100ＶＡＣですが、世界各国で異なります。ノートＰＣのＡＣアダプタも電源の一種ですが、これは世界各国で使用できるよう、100～240ＶＡＣの入力が可能になるよう設計されています。

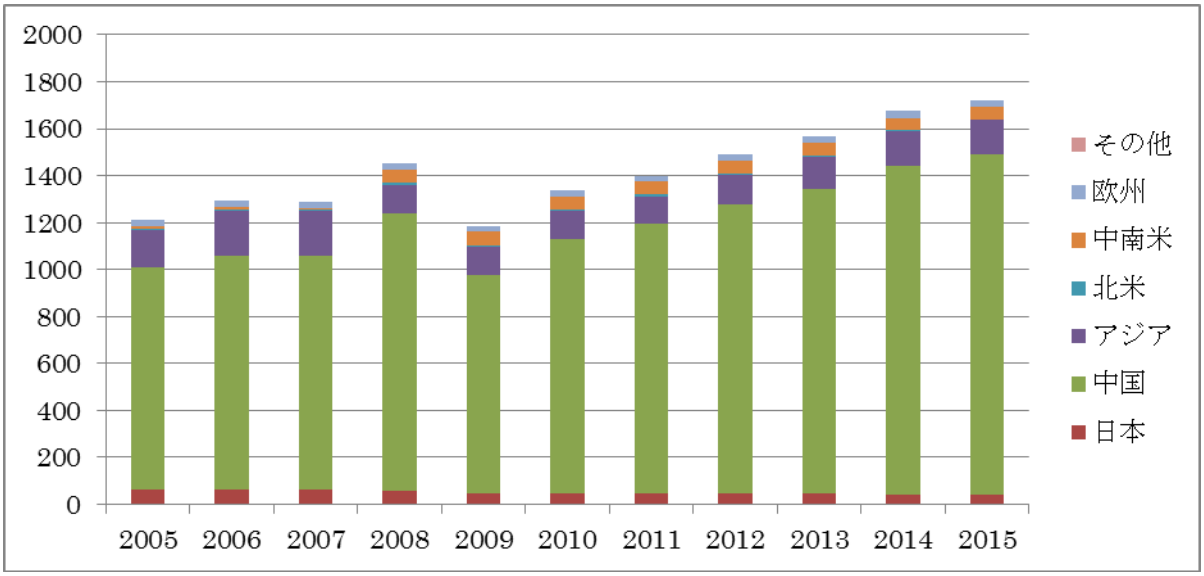
一般の電子機器は、ＤＣ/直流で動くため、この機能が必要です。また一つの電子機器でも内部の電子回路によって、複数の異なる電流/電圧が必要になることもあるため、ＤＣ/直流を異なった電流電圧のＤＣ/直流に変換する電源回路が内臓されていることもあります。

電源の変換方式には大きく分けてスイッチング方式とシリーズ方式がありますが、スイッチング方式は小型、軽量、高効率が実現可能であり、現在の主流となっています。

２．業界の基本情報

電源は、使用される電子機器の要求仕様にしたがって設計されるカスタム電源が主流ですが、一方で、開発、生産、流通などにおいて効率化を図るため、標準化した電源を製造販売している電源メーカーもあります。電源メーカーは、日系、台湾系、米国系などがあります。

（単位：百万台）



出展：富士キメラ総研　2010 ワールドワイドエレクトロニクス市場総調査

前項のグラフからも分かるとおり、生産地はアジアに集中しており、特に中国地域が全体生産量の 70%超を占めています。生産台数はリーマンショックの影響で 2009 年度にいったん減少したものの、今後も増加トレンドにあると見込まれています。

３．分析対象企業の基本情報

	イーター電機工業(株)	FDK(株)	サンケン電気(株)
所在地	東京都大田区	東京都港区	埼玉県新座市
生産拠点	マレーシア、岡山(関連会社)	静岡、福島、山口、群馬、鳥取、上海、アモイ、蘇州、南京、桃園、インドネシア、スリランカ	埼玉、石川、山形、茨城、福島、フィリピン、大連、インドネシア、アメリカ、江蘇、韓国
決算期	3月	3月	3月
設立	昭和54年	昭和25年	昭和21年
事業内容	標準品スイッチング電源、特注スイッチング電源の設計、製造、販売及び輸入業務	乾電池、スイッチング電源、コイルデバイス、積層チップ部品、現像材、光通信部品、液晶ディスプレイ用信号処理モジュール製造販売	半導体デバイス(IC.ダイオード、トランジスタ)オプティカルデバイス(CCFL.LED)、電源モジュールの製造販売
課題	全社的構造改革、安定的増産体制、提案営業、新製品のスピーディーな開発、環境経営、内部統制体制の整備	事業構造改革、利益体質の確立、早期経営の安定化	開発スピード、コスト競争力、SCM強化、顧客密着営業、原価構造改革、収益体質の強化
従業員	272名	7,144名	9,986名
その他	「イーター」とはギリシャ文字7番目の文字で「効率」を意味する。変換効率にこだわっている。 社長の北川氏は創業オーナー。	蓄電に関するデバイスの活用によるソリューション提供、固有の素材技術を活用した高付加価値製品の提供をはかる。保有技術のシナジーを創出し、事業の継続的な成長と収益の拡大を図る。 富士通資本88.41%。	半導体をコアビジネスに、パワーエレクトロニクスとその周辺領域を含めた最適なソリューションを提供する。(2003年　経営理念より) 独立系。

対象企業の 3 社は会社の規模も設立の時期も成り立ちもバラバラであり、事業領域も、電源以外にもさまざまな分野に進出しています。

電源は、得意先企業に使用部品も生産手法もほぼ理解されているため製品のブラックボックス部分が少なく、利益を確保しにくい商品であり、自社に内製部品事業を持つほうが有利であるといわれています。その点では、ＦＤＫのコイル事業、積層チップ部品事業やサンケンの半導体事業などは自社の電源に活用できるため有利な点です。

イーターは、米テスラコ社より変換効率の高効率化の技術を導入しており、付加価値アップを図っていますが、ロイヤルティ支払いが必要であり、費用対効果の実効性が現状では低いとみられます。一方で近年、電源を活用した、通信・放送関連事業の売上割合が増えています。

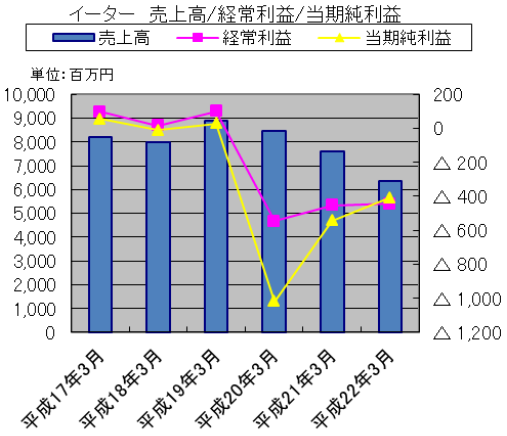
ＦＤＫは現在富士通グループの子会社であり、資本支援を受けています。平成 22 年度には三洋電機の自動車用途以外のニッケル水素電池などを取得しており、電池事業主体の事業構造に変革中です。

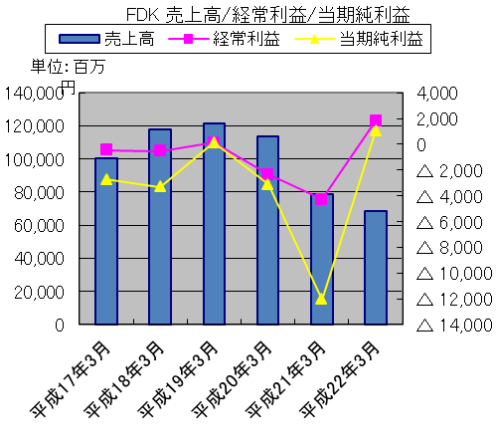
サンケンは、上述の通り、半導体をコアとし、自社半導体を活用した電源を開発販売しています。

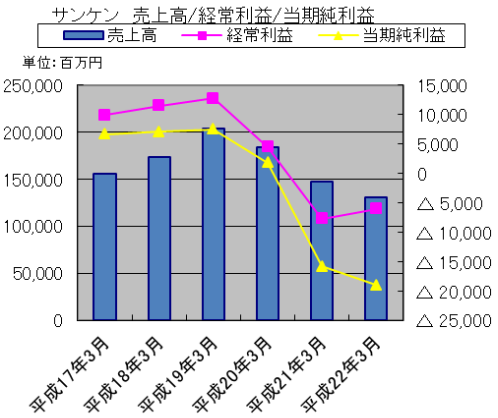
４．売上推移と収益構造の特徴

（単位：百万円）

	イーター電機工業(株)			FDK(株)			サンケン電気(株)		
	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3
売上高	8,472	7,606	6,372	113,668	78,475	68,447	184,309	147,003	134,134
売上原価	6,928	6,457	5,233	100,812	70,240	57,968	149,064	127,107	117,626
売上高総利益	1,544	1,149	1,139	12,855	8,234	10,478	35,244	19,895	16,508
総利益率	18.2%	15.1%	17.9%	11.3%	10.5%	15.3%	19.1%	13.5%	12.3%
販管費	1,757	1,482	1,410	10,946	9,585	8,080	26,975	24,787	21,990
営業利益	△ 213	△ 333	△ 271	1,909	△ 1,350	2,398	8,269	△ 4,891	△ 5,482
営業利益率	−2.5%	−4.4%	−4.3%	1.7%	−1.7%	3.5%	4.5%	−3.3%	−4.1%
経常利益	△ 547	△ 454	△ 445	△ 2,340	△ 4,292	1,853	4,481	△ 7,716	△ 6,048
経常利益率	−6.5%	−6.0%	−7.0%	−2.1%	−5.5%	2.7%	2.4%	−5.2%	−4.5%
当期純利益	△ 1,017	△ 544	△ 408	△ 3,105	△ 12,076	1,046	1,776	△ 15,773	△ 18,950
当期純利益率	−12.0%	−7.2%	−6.4%	−2.7%	−15.4%	1.5%	1.0%	−10.7%	−14.1%







H22年3月期　セグメント毎の営業損益

イーター電機工業

	電源機器	通信・放送	電子・メカトロ	医療・環境	合計
売上高	3,313	1,744	432	899	6,387
営業費用	3,567	1,609	557	993	6,726
営業損益	△ 255	135	△ 126	△ 94	△ 339
損益率	−7.7%	7.7%	−29.1%	−10.4%	−5.3%

FDK

	電源機器	電池	合計
売上高	37,673	30,773	68,446
営業費用	38,130	27,918	66,048
営業損益	△ 457	2,855	2,398
損益率	−1.2%	9.3%	3.5%

サンケン電気

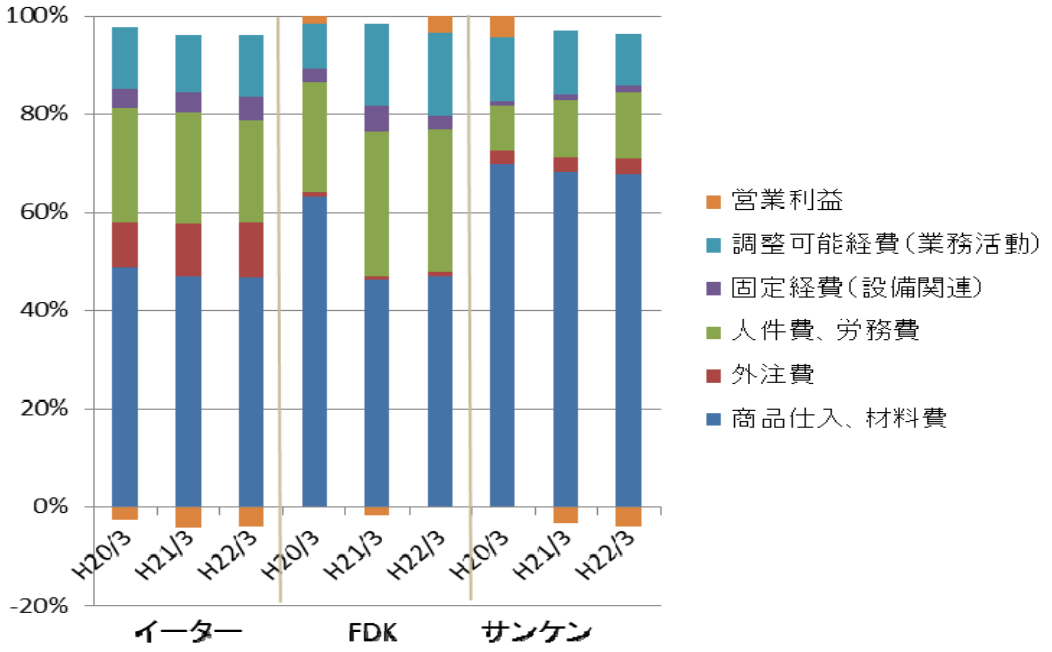
	半導体	PM	PS	全体
売上高	96,928	25,169	15,220	137,317
営業費用	100,553	26,156	14,089	140,798
営業損益	△ 3625	△ 987	1131	△ 3481
損益率	−3.7%	−3.9%	7.4%	−2.5%

３社の売り上げは、リーマンショックの影響で平成 19 年度をピークに減少しています。イーターは経常利益、当期純利益とも平成 20 年度を底に回復しています。損益の良い通信・放送関連の売り上げが増加し、赤字の大半を占める電源事業が減少している影響で

す。ＦＤＫは平成 21 年度を底にＶ字回復していますが、電源事業に含まれていた利益率も低い液晶モジュールの需要減とリストラによる赤字削減とともに、利益率の良い電池事業の拡充（三洋からの事業買収も含む）が背景にあります。サンケンは液晶ＴＶ用の冷陰極管製品の需要縮小に伴い事業構造の変革に取り組んでいます。冷陰極管事業は決算書のセグメントでは半導体セグメントに含んでいるため主流の半導体事業が赤字となっています。

（単位：百万円）

	イーター電機工業(株)			FDK(株)			サンケン電気(株)		
	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3
売上高	8,472	7,606	6,372	113,668	78,475	68,447	184,309	147,003	134,134
商品仕入、材料費	4,335	3,879	3,224	71,714	37,492	32,158	123,620	106,944	98,466
外注費	822	900	777	1,121	599	571	4,872	4,406	4,517
人件費、労務費	2,077	1,867	1,441	25,330	24,054	19,340	16,884	18,577	19,707
固定経費（設備関連）	339	338	339	3,148	4,122	1,949	2,070	1,799	1,552
調整可能経費（業務活動）	1,113	955	864	10,445	13,558	11,529	23,592	20,167	15,375
営業利益	△213	△333	△271	1,909	△1,350	2,398	8,269	△4,891	△5,482
一人当たり売上高(千円)	19,431	19,757	18,051	9,278	9,578	9,581	17,753	14,608	13,432
付加価値生産性(千円)	7,605	7,344	6,719	3,333	4,929	5,000	4,895	3,543	3,120



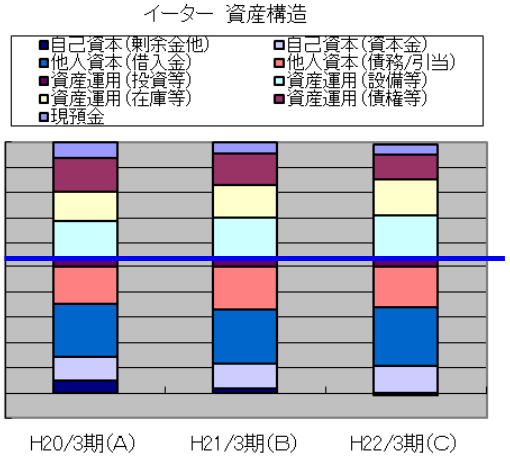
収益構造は、単独決算の製造原価明細書の割合を連結決算値に乗算することで類推しています。各社とも商品仕入れ（部材）と材料費が大きな割合を占めていますが、イーターとＦＤＫは約 50%である一方でサンケンは約 70%を占めており、一方で人件費はサンケン

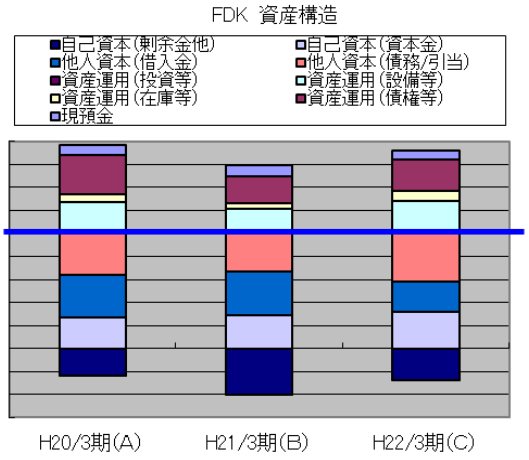
が約 10%と小さくなっています。これらは設備産業である半導体事業を主とするサンケンの特徴と考えることができます。

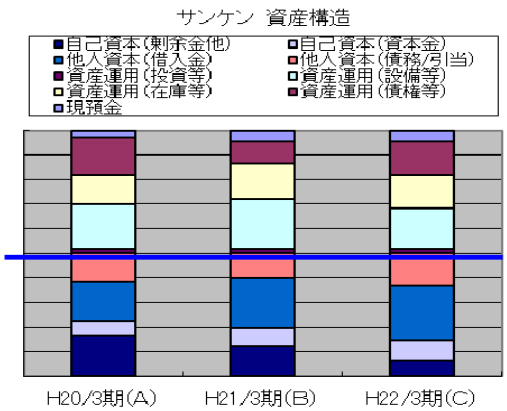
５．資産構造の特徴

（単位：百万円）

	イーター電機工業(株)			FDK(株)			サンケン電気(株)		
	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3
現預金	1,109	691	599	7,227	7,517	7,417	9,763	13,069	12,300
債権等	2,243	1,925	1,365	28,758	18,534	24,041	53,681	26,997	35,664
在庫等	1,989	2,049	1,952	6,131	3,892	7,565	40,606	42,834	35,761
設備等	2,705	2,668	2,540	20,759	14,118	23,047	63,156	59,491	43,871
投資等	452	428	383	2,396	2,140	2,444	6,321	5,376	4,309
債務/引当	2,539	2,672	2,268	30,872	25,950	37,072	40,353	30,148	35,445
借入金	3,569	3,278	3,179	31,829	28,788	24,185	55,094	59,802	58,702
資本金	1,520	1,520	1,520	22,756	22,756	28,301	20,896	20,896	20,896
剰余金他	870	290	△ 128	△ 20,185	△ 31,290	△ 25,043	57,185	36,922	16,865
うち利益剰余金	△ 1,126	△ 828	△ 1,237	△ 36,121	△ 48,197	△ 47,151	42,239	24,699	5,543
総資産額	8,498	7,761	6,839	65,272	46,203	64,515	173,529	173,529	173,529







剰余金がマイナスのイーターとＦＤＫはスケールが 100%になっていません。イーターと　サンケンは在庫等がそれぞれ 27%、28%と高率であり、不良在庫の可能性があります。

借入金は各社とも多いのですが、ＦＤＫは平成 22 年度に富士通からの第三者割当増資の影響で資本金を増やし借入金を大幅に減らしています。

６．主な経営指標

		イーター電機工業(株)			FDK(株)			サンケン電気(株)			
		H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3	H21業界平均
ROA	%	△ 11.97	△ 7.01	△ 5.97	△ 4.76	△ 26.14	1.62	1.02	△ 10.67	△ 14.37	△2.71
総資本回転率	回	1.00	0.98	0.93	1.74	1.70	1.06	1.06	0.99	1.02	1.27
売上債権回転期間	日	91.81	83.80	64.26	82.58	73.06	114.43	88.35	57.38	87.85	54.39
棚卸資産回転期間	日	85.68	98.31	111.81	19.69	18.10	40.34	80.41	106.35	97.31	33.58
一人当たり売上高	千円	19,431	19,757	18,051	9,278	9,578	9,581	17,758	14,608	13,432	18,203
流動比率	%	126.01	101.86	83.14	74.85	64.93	79.58	117.89	135.73	136.73	162.38
自己資本比率	%	22.75	17.66	14.26	3.87	△ 19.66	4.12	44.72	38.79	28.21	37.01
加工高比率	%	39.14	37.17	37.22	35.92	51.46	52.18	27.57	24.25	23.22	42.06
労働分配率	%	62.63	66.05	60.74	62.03	59.56	55.55	33.23	52.11	63.26	49.99
借入金依存度	%	42.00	42.24	46.46	48.76	62.31	37.49	31.75	40.47	44.50	41.97

ＲＯＡは、ＦＤＫが平成 22 年にプラスに転じているほかは、マイナスとなっています。売上債権回転期間、棚卸資産回転期間もＦＤＫは平成 22 年度に悪化し、他の２社は業界平均に比べ大幅に悪くなっています。一人あたりの売上高はイーターのみが業界平均に達しているレベルですが総じて低いといえます。ＦＤＫのこの３年間の変動が激しいのは、事業構造改革の過渡期を背景としており、親会社の富士通の支援のもと、電池事業への集中を行うことで好転していると考えられます。

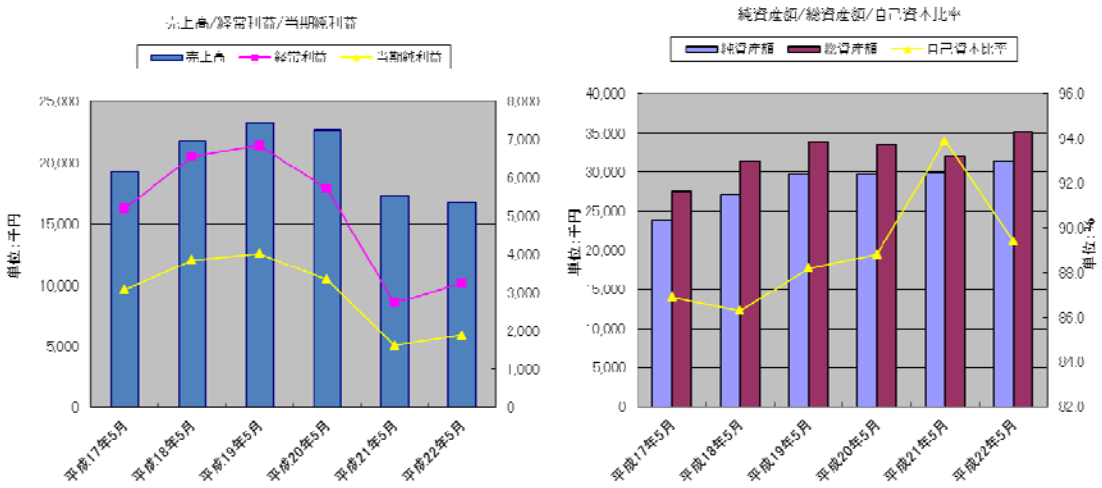
７．電源業界の優良企業例

この項では、電源業界で優良企業であるコーセル株式会社の例を見て、各社の改善の方向性のヒントとさせていただきます。

	コーセル株式会社
所在地	富山県富山市
生産拠点	富山
決算期	5月
設立	昭和44年
事業内容	電子機器、電気機械器具の製造および販売 直流安定化電源装置（スイッチング電源など）
課題	不良低減の目標未達、グローバルでの価格競争力の不足、生産効率の低下
従業員	417名
その他	”品質市場を核に社会の信頼に応える”の経営理念に基づき、総合的品質管理（TQM）の思想と手法を駆使して、体質改善を図っている。

（単位：百万円）

	H20/5	H21/5	H22/5
売上高	22,709	17,319	16,781
経常利益	5,717	2,733	3,253
当期純利益	3,345	1,620	1,888
資本金　＊	2,055	2,055	2,055
純資産額	29,797	30,032	31,433
総資産額	33,549	32,000	35,163
自己資本比率	88.8%	93.9%	89.4%
自己資本利益率	11.2%	5.4%	6.1%
ROA　総資本当期純利益率	10.0%	5.1%	5.4%
売上高経常利益率	25.2%	15.8%	19.4%
売上高当期純利益率	14.7%	9.4%	11.3%
総資本回転率	0.68	0.54	0.48
一人当たり売上高（千円）	39,562	29,706	29,597



コーセルは、昭和 44 年に富山県で設立された企業です。設立 10 年目より順次ＱＣサークルやＴＱＣ活動といった管理手法や、トヨタ生産方式を導入し、ＩＳＯ9001（平成５年）やＩＳＯ14001（平成 11 年）についても同種の企業に先んじて取得するといった先進的な取り組みを行ってきた歴史があります。生産は現在も富山県で行っており、販売はリョーサンという有力な代理店を主に活用しています。

売上高はイーターとＦＤＫの間に位置する程度ですが、経常利益、当期純利益は、他社と同様に金融危機の影響を受けつつもほぼ２ケタを維持しており、自己資本比率も高く維持できています。従業員一人あたりの売上高も他社の２倍に達しており、生産性の高さを示しています。

いたずらに規模を追わず、参入した事業に集中して地に足をつけた生産と販売を実践し、着実に成長してきた姿がうかがえます。

８．各社の今後の見通しと方向性の考察

最後に、各社の今後の見通しを概観し、方向性について考察を加えます。

イーターは、平成23年度業績見通しは売上高7,600百万円（前年比+19%）、営業利益350百万円、経常利益250百万円を見込んでいるものの、当期利益は△170百万円の見込みです。全社的構造改革と安定的増産体制の確立を改善課題に挙げてはいるものの、実施はまだ不十分であり、改善のめどは見えていません。平成22年10月には取引先各社を中心に第三者割当増資を実施し、また平成23年1月には子会社による通信・放送関連セグメントの会社の孫会社化（株式取得。議決権所有比率45%）を行っているものの、主力の電源事業においては主だった改革が見えておらず、先行きは不透明といわざるを得ません。

この規模の会社で4つの事業領域を持ち、リソースが分散している点が問題であると考えられるため、事業の選択と集中の検討が必要と考えます。電源事業を継続する場合は、強力な販売ルートの確立と、部材の調達から生産の内部管理体制の確立が必要と考えます。また商品力の向上も必要であり、前途は多難と考えられます。利益の上がる他のセグメントへの集中も視野に入れるひつようがあると考えます。

FDKは平成23年度業績見通しは、売上高95,000百万円（前年比+39%）と若干の下方修正はあったものの、営業利益4,000百万円（同+67%）、経常利益3,700百万円(同+100%)、当期利益2,400百万円(+129%)と増益傾向にあります。富士通の資本支援のもと、事業構造改革、利益体質の確立、早期経営の安定化を掲げており、従来から持つ電池事業に三洋から譲り受けたニッケル水素電池、リチウムイオン電池の両事業を合わせて高利益率の体制を築きつつあります。今後競争の激化が予想される事業ですが、成長も見込まれる領域であり、経営の安定化後さらに商品開発に注力していくことが必要と考えられます。

サンケンは平成23年度業績見通しは、売上高146,000百万円（前年比+9%）、営業利益6,500百万円、経常利益5,000百万円、当期利益3,000百万円と期中の下方修正はあったものの黒字化を達成できる見込みです。コア事業に据えている半導体事業は、世界主要各国の景気刺激策の影響による好況も追い風に好調を維持し、足かせとなっていたCCFL事業は需要減にともなった構造改革が効果を発揮し、損益を縮小できています。収益体質の強化、デバイス回帰、地に足のついた競争といった課題を着実に進めていると見込まれます。

３－８　繊維機械産業

執筆担当：赤堀正幸

１．業界の基本情報

１）繊維機械産業は以下の様な特徴があります。

①多様な製品機種

繊維機械の需要先は、繊維の製造、加工を行っている繊維工業です。繊維製品の種類と製造工程は複雑多岐に分かれており、これに対応して繊維機械の種類も以下の通り極めて多くなっています。「化学繊維機械」「紡績機械」「準備機械」「織機」「編組機」「染色仕上げ機械」「その他」

②９９％が中小企業

社員数が３００名未満の企業が９９％を占めています。

③輸出依存型産業

オイルショックのあった昭和４８年までは主に国内に市場を依存してきました。それに対し４９年以降は、海外需要の増加と国内需要の急激な減少のため、視力市場が海外に転換しました。現在の輸出割合は９割に達しています。

④需要変動が大きい

繊維製品は、需要国の景気に敏感に反応しますが、グローバル化が進んでいるため、輸出国毎の特徴、経済状況が総和として繊維機械の輸出量に大きく影響します。

⑤産地特性

ユーザである繊維工業が産地を形成していることを反映して、繊維機械メーカーも繊維工業と似た地域性を持っています。愛知、京都、石川、和歌山、大阪、兵庫の府県が目立っています。

繊維械製造業者１５社指定統計の過去４年の受注推移をみると以下のようになっています。

受注	平成18年累計		平成19年累計		平成20年累計		平成21年累計	
	金 額(百万円)	前年同月比(%)	金 額(百万円)	前年同月比(%)	金 額(百万円)	前年同月比(%)	金 額(百万円)	前年同月比(%)
1. 受注計	181.983	124.1	227,265	124.9	91,457	40.2	82,908	90.7
内需	13,949	106.3	15,649	112.2	11,132	71.1	4,944	44.4
外需	168,034	125.8	211,616	125.9	80,325	38	77,964	97.1

リーマンショック以降の景気減退の影響を受け、内需については平成２１年は前年比率４４％と大きく落ち込みました。

２）繊維製品の製造、加工・処理に使用される機械の総称は以下の通りです。

①化学繊維機械

化学繊維のフィラメント製造・加工機械で紡糸機、巻取機、延伸仮より等があります。化学繊維は数々の工程を経て、紡糸液が作られ、紡糸された後、延伸、熱処理など行われます。

②紡績機械

原綿状の繊維素材を紡いで原糸または糸を製造する機械の総称で、加工対象の繊維により。綿紡機、毛紡機等に分類されます。

③準備機械

織布のための準備の機械という意味で、撚糸機、糸巻機等があります。撚糸機は糸の種類や糸にかける「より」の強弱によって方式が異なります。

④織機

布を製織する機械で、糸の種類によって綿織機、絹・人絹織機、毛織機等にわかれます。

⑤編組機械

編み機、組機の総称です。編み機は、ニット編み、靴下編み等需要増大に伴い高速化、自動化、多様化されています。組機は、ひも、電線コード、消防用ホースを作る機械です。

⑥染色仕上げ機械

大別して精錬漂泊機、染色・捺染機、仕上げ化工機に分かれます。染色方法は染液中に浸清する浸染と、型を印捺にて行う捺染に大別されます。

⑦その他

織物や編み物地に模様を入れるための装置に、ドビー、ジャガードがあります。ほかに、不織布機械がありますが、これは繊維を重針でからませたり、接着剤で接着して布地を作るので、医療用品、カーペット、工業用などの用途あります。

3）製造工程

繊維機械の製造工程は、ほかの産業機械と大きく変わるところはありません。従来は受注生産方式によっていましたが、コスト低減や納期の短縮の必要から仕様や規格の標準化が進み、見込み生産方式が増えています。

2．業界の経営環境

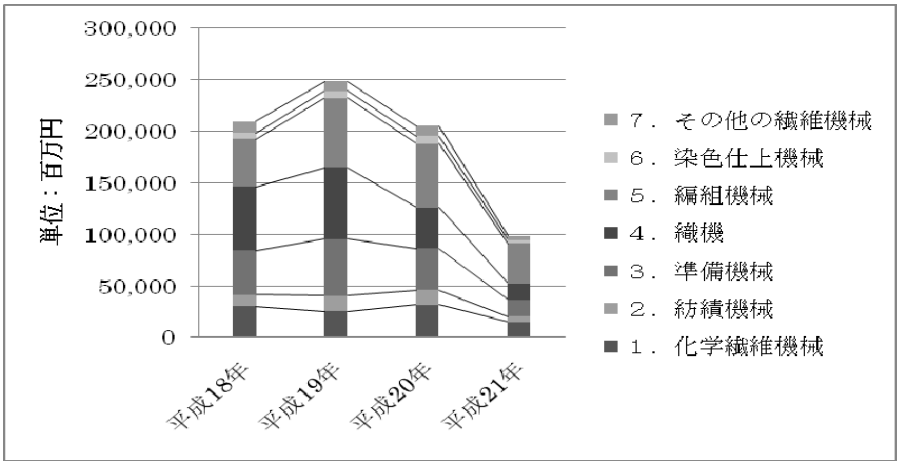
1）機械の用途別の生産については以下の通りです。

繊維機械統計

（生産・輸出・輸入・受注）

1. 生産	平成18年累計		平成19年累計		平成20年累計		平成21年累計	
	金 額(百万円)	前年同月比(%)	金 額(百万円)	前年同月比(%)	金 額(百万円)	前年同月比(%)	金 額(百万円)	前年同月比(%)
1・化学繊維機械	29,986	149.1	25,477	85	31,823	124.9	14,948	47
2・紡績機械	11,646	87.4	15,080	129.5	14,008	92.9	5,338	38.1
3・準備機械	42,863	133.3	55,190	128.8	40,659	73.7	16,341	40.2
糸巻機	31,914	144.9	41,486	130	31,802	76.7	11,920	37.5
その他の準備機械	10,949	108	13,704	125.2	8,857	64.6	4,421	49.9
4. 織機	61,856	132	69,011	111.6	39,487	57.2	15,942	40.4
5・編組機械	46,186	104.4	67,757	146.7	62,023	91.5	38,545	62.1
6・染色仕上機械	5,647	92.4	6,889	122	7,636	110.8	3,395	44.5
7. その他の繊維機械	11,443	121.6	8,963	78.3	9,450	105.4	4,135	43.8
生産合計	209,627	121.7	248,367	118.5	205,086	82.6	98,644	48.1

（出所）経済産業省機械統計

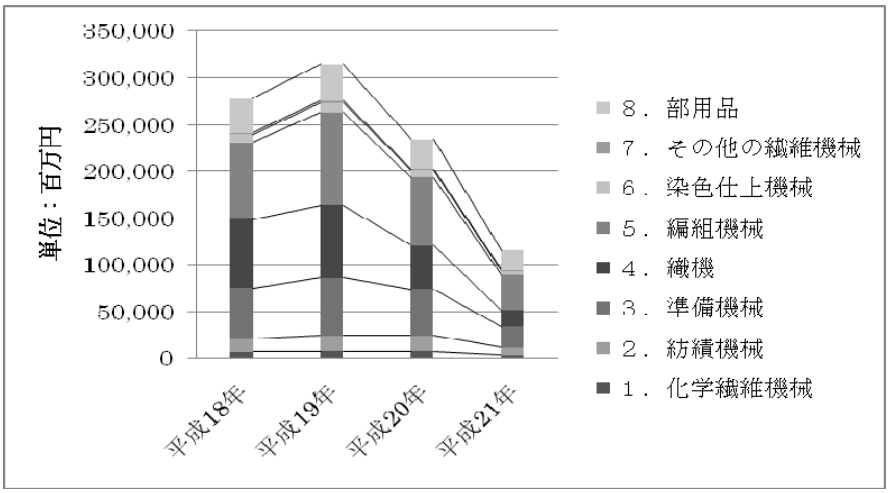


生産市場としては減少傾向ですが、その中で編組機械の前年比は６２％と善戦していますが紡績機械は３８％とかなりの落ち込みとなっています。

２）市場の中心となっている外需に関しての推移は以下の通りです。

2. 輸出	平成18年累計		平成19年累計		平成20年累計		平成21年累計	
	金 額(百万円)	前年同月比(%)	金 額(百万円)	前年同月比(%)	金 額(百万円)	前年同月比(%)	金 額(百万円)	前年同月比(%)
1・化学繊維機械	7,135	146	7,743	108.5	7,459	96.3	3,672	49.2
2・紡績機械	14,644	82.3	16,438	112.3	16,720	101.7	8,303	49.7
綿紡機	10,697	84.4	12,005	112.2	7,663	63.8	1,651	21.5
毛紡機	188	26.5	149	79.3	959	643.6	629	65.6
その他の紡機	3,759	85.4	4,284	114	8,098	189	6,023	74.4
3・準備機械	53,717	138.8	62,322	116	49,832	80	22,243	44.6
4. 織機	73,442	133.9	77,482	105.5	46,884	60.5	17,391	37.1
織機(織幅30cm未満)	281	108.5	661	235.2	173	26.2	89	51.4
織機(織幅30cm超)	73,161	134	76,821	105	46,711	60.8	17,304	37
5・編組機械	81,841	104	99,213	121.2	72,876	73.5	37,608	51.6
6・染色仕上機械	8,837	74.2	10,255	116	7,019	68.4	3,784	53.9
7. その他の繊維機械	1,702	104	2,238	131.5	1,861	83.2	1,076	57.8
8. 部用品	36,345	112.9	38,719	106.5	31,846	82.2	21,307	66.9
輸出合計	277,663	115.4	314,410	113.2	234,497	74.6	115,384	49.2

(出所) 財務省通関統計



これをみると、紡績機械の綿紡機と、織機が大きく前年より落ち込んでいます。
日本の繊維業界（特にアパレル等）の中国等への生産依存は未だに高いですが
それに関係する繊維機械の輸出は増えていないのが現状です。

３）業界上位企業の経営データ（売上・シェア中心）

主要機種別の企業別生産シェアは以下の通りで、豊田自動織機、津田駒、島精機など大手企業が高い技術力を背景に高いシェアを有しています。これらの大企業メーカーは自動車部品、機械部品などの兼業が多いです。一方、中堅メーカーは大手との競合を避け、市場規模の小さい特殊分野の機種を手がけており、専業形態が多いです。

機械名	生産高	1位		2位		3位		4位		メーカ数	上位集中度
化学繊維機械	35,000	TMTマシナリー	45.7%	石川製作所	4.6%	オーエム製作所	4.3%	井上金属工業	4.0%	15	58.6
紡績機械	13,000	豊田自動織機	35.4%	石川製作所	8.5%	オーエム製作所	7.7%	OKK	6.1%	20	57.7
準備機械	34,000	村田機械	44.1%	タカトリ	6.8%	石川製作所	4.4%	津田駒工業	4.1%	25	59.4
織機	45,000	津田駒工業	37.8%	豊田自動織機	16.0%	岩間精機製作所	6.7%			30	60.5
編組機械	47,000	島精機製作所	46.8%	福原精機製作所	13.2%	永田精機	4.1%	日本マイヤー	3.8%	15	67.9
染色仕上機械	6,000	日阪製作所	31.6%	ニッセン	21.7%	上野山機工	15.0%	京都機械	15.0%	20	83.3

出典「日本マーケットシェア事典2006」

今回は、企業規模の近い（従業員３００名前後）の石川製作所、オーエム製作所、井上金属工業を取り上げ分析を行います。

３．繊維機械産業の収益構造の特徴

１）企業の紹介

企業名	石川製作所	オーエム製作所	井上金属工業
所在地	石川県白山市	大阪市淀川区	大阪市中央区
拠点	東京	大阪 宍道工場 長岡工場 上海駐在員事務所	東京 大阪 滋賀
設立	昭和12年	昭和24年	昭和11年
平均年齢	45．7歳	40．6歳	38．9歳
主力製品	繊維機械 紙工機械 システム機器 防衛機器	自動包装機械、工作機械、その他諸機械の製造販売	液晶関連フィルム製造装置 直燃式・触媒式・蓄熱式脱臭装置等
従業員	257	367	256
特色	高速レピア織機/延伸仮撚機等繊維機械大手。防衛・ダンボール機械・半導体製造装置へ展開。	ダイワボウ系。自動包装機械/工作機械が2本柱。工作機械は立旋盤専大手。	繊維用/各種染工乾燥機へ総合化。「技術革新型企業」目標。クリーンルーム対応型育成

２）各企業の経営指標

経営指標	（単位）	㈱石川製作所			㈱オーエム製作所			㈱井上金属工業		
		H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3	H20/3	H21/3	H22/3
A・総資本当期純利益率（ＲＯＡ）	(%)	▲ 6.32	▲ 12.95	2.54	12.77	12.35	6.43	7.21	6.91	2.11
売上高対総利益率(粗利益率)	(%)	5.78	3.30	14.03	35.54	35.97	35.93	17.35	18.65	13.31
売上高対経常利益率	(%)	▲ 6.36	▲ 8.27	1.77	22.85	23.19	18.54	12.55	13.58	6.13
売上高対販売管理費比率	(%)	11.33	10.97	10.50	12.58	12.73	17.62	4.93	5.26	7.38
棚卸資産回転期間	(日)	71.84	58.55	69.55	49.70	45.23	37.75	29.22	43.43	3.29
一人当たり年間売上高	(千円)	27,848	31,294	27,650	42,111	42,874	31,458	63,795	58,172	32,508
流動比率	(%)	93.16	62.54	81.68	179.52	201.04	262.70	146.30	160.10	231.71
自己資本比率	(%)	17.09	9.62	12.30	55.25	60.61	70.97	44.61	46.44	62.14
加工高比率	(%)	39.97	36.97	35.04	57.10	54.78	57.95	72.48	68.92	77.76
労働分配率	(%)	59.99	64.45	53.98	22.25	23.88	29.51	14.39	15.69	19.66
借入金依存度	(%)	46.61	53.01	52.63	9.89	9.57	10.61	8.28	6.14	6.76

ここ２年は安定して利益を確保しているオーエム製作所、井上金属工業と比べて、石川製作所については「売上高対経常利益率」「流動比率」「自己資本比率」等、それぞれ回復傾向にはありますが、収益性、安全性、において若干見劣りしているようです。

３）収益構造の特徴

・売上高が、各社３社とも減少気味だが、石川製作所については微減、と読み取れます。
安定的な顧客を確保している推定されます。
・経常利益は石川製作所が上記売上高推移にたいして 22 年 3 月期にプラスに回復しています。これは過去 2 年あった仕掛品の削減がうまくいったためのようです。
・自己資本比率が他社と比べて石川製作所が非常に低くなっています。他の 2 社は安全性が高いといえます。
・キャッシュフローについても過去 2 年、オーエム製作所、井上金属工業はパターン４となっており、営業活動が順調で、将来のための設備投資も行っているといえます。
今のうちに売上、経常利益の向上を目指す必要があります。

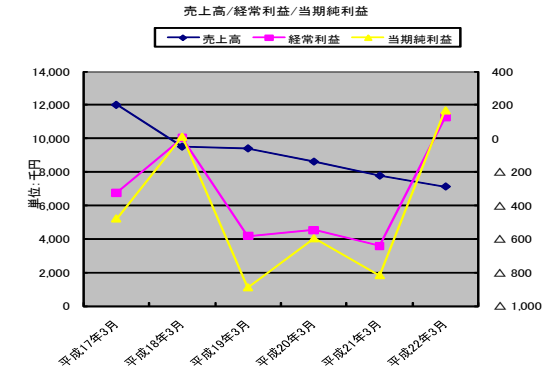
※次ページ以降各社財務ハイライト記載をします。

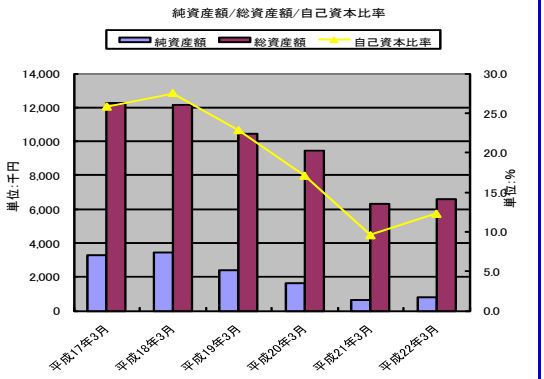
3）財務ハイライト

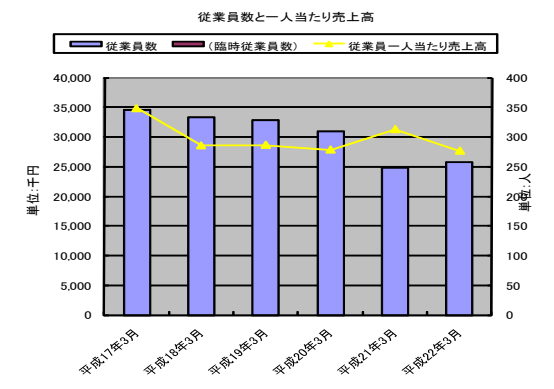
株式会社石川製作所

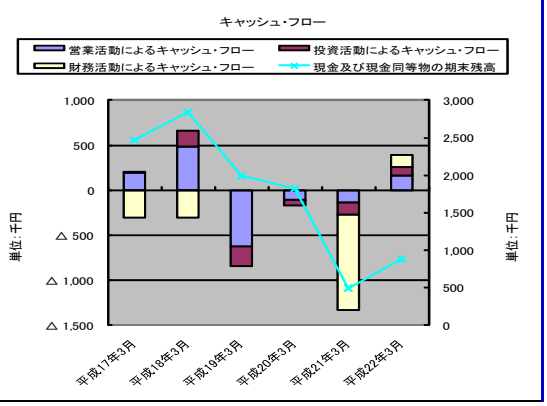
主要な経営指標等の推移（連結/単独）

回次		第40期	第41期	第42期	第43期	第44期	第45期
決算年月		平成17年3月	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
売上高	（百万円）	12,014	9,506	9,397	8,605	7,761	7,106
経常利益	（百万円）	△ 324	3	△ 582	△ 547	△ 642	126
当期純利益	（百万円）	△ 478	11	△ 890	△ 597	△ 817	168
資本金　＊	（百万円）	4,533	4,533	4,533	4,533	4,533	4,533
発行済株式総数　＊	（株）	51,159,720	51,159,720	51,159,720	51,159,720	51,159,720	51,159,720
純資産額	（百万円）	3,274	3,472	2,384	1,615	607	813
総資産額	（百万円）	12,260	12,151	10,441	9,450	6,310	6,609
1株当たり純資産額	（円）	64.00	67.87	46.64	31.60	11.89	15.93
1株当たり当期純利益	（円）	△ 9.35	0.22	△ 17.41	△ 11.71	△ 16.05	3.30
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	（円）						
自己資本比率	（%）	25.8	27.5	22.8	17.1	9.6	12.3
自己資本利益率	（%）	△ 14.6	0.3	△ 30.4	△ 29.9	△ 73.8	23.7
株価収益率	（倍）						
配当性向　＊	（%）						
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	192	487	△ 622	△ 103	△ 136	166
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	3	177	△ 222	△ 69	△ 131	90
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 300	△ 304	0	0	△ 1,060	133
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	2,471	2,838	1,993	1,821	496	883
従業員数	（名）	345	333	328	309	248	257
（臨時従業員数）	（名）						
ROA　総資本当期純利益率	（%）	△ 3.90	0.09	△ 8.52	△ 6.32	△ 12.95	2.54
売上高経常利益率	（%）	△ 2.70	0.03	△ 6.19	△ 6.36	△ 8.27	1.77
売上高当期純利益率	（%）	△ 3.98	0.12	△ 9.47	△ 6.94	△ 10.53	2.36
総資本回転率	（回）	0.98	0.78	0.90	0.91	1.23	1.08
売上高成長率（対基準比率）		100	79	78	72	65	59
経常利益成長率（対基準比率）		100	△ 1	180	169	198	△ 39
総資本成長率（対基準比率）		100	99	85	77	51	54
従業員一人当たり売上高	（千円）	34,823	28,547	28,649	27,848	31,294	27,650
キャッシュ・フロー　パターン					7	8	1
SAF2002モデルによる格付け					C	C	C





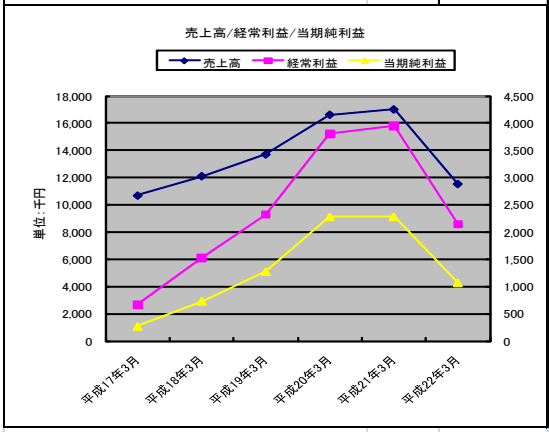


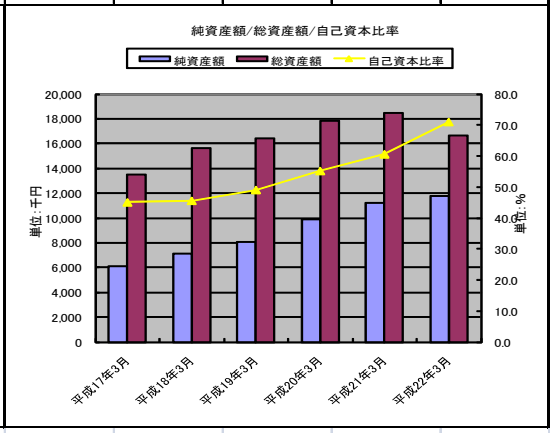


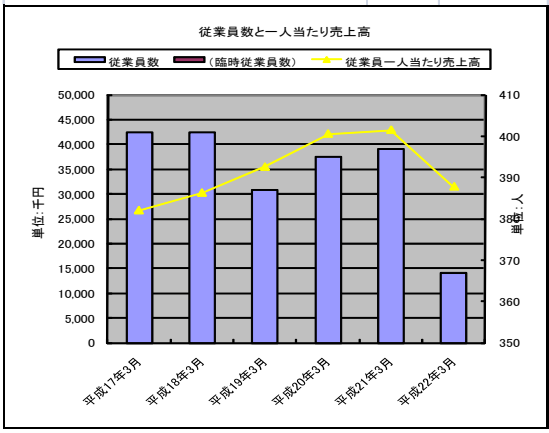
株式会社オーエム製作所

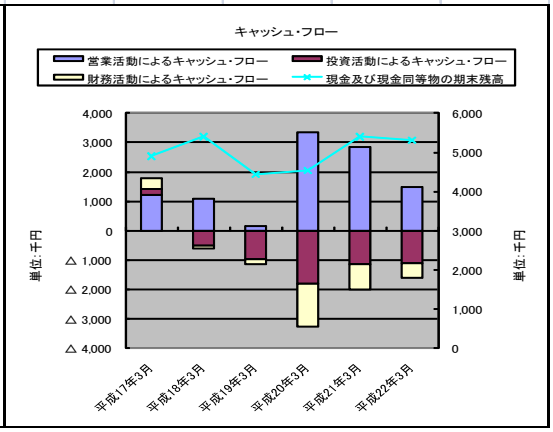
主要な経営指標等の推移（連結/単独）

回次		第40期	第41期	第42期	第43期	第44期	第45期
決算年月		平成17年3月	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
売上高	（百万円）	10,690	12,116	13,715	16,634	17,021	11,545
経常利益	（百万円）	664	1,524	2,324	3,801	3,947	2,141
当期純利益	（百万円）	274	734	1,274	2,278	2,279	1,070
資本金　＊	（百万円）	1,660	1,660	1,660	1,660	1,660	1,660
発行済株式総数　＊	（株）	31,637,189	31,969,142	33,200,000	33,200,000	33,200,000	33,200,000
純資産額	（百万円）	6,098	7,141	8,059	9,860	11,183	11,806
総資産額	（百万円）	13,530	15,663	16,421	17,853	18,458	16,640
1株当たり純資産額	（円）	192.75	223.37	242.74	296.99	336.84	355.60
1株当たり当期純利益	（円）	8.93	23.13	39.68	70.81	72.62	33.64
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	（円）						
自己資本比率	（%）	45.1	45.6	49.1	55.2	60.6	71.0
自己資本利益率	（%）	4.5	10.3	15.8	23.1	21.6	9.3
株価収益率	（倍）						
配当性向　＊	（%）			20.1	21.2	20.7	29.7
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	1,233	1,094	176	3,358	2,845	1,495
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	205	△ 504	△ 974	△ 1,796	△ 1,122	△ 1,091
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	348	△ 94	△ 169	△ 1,453	△ 855	△ 490
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	4,905	5,404	4,438	4,540	5,401	5,315
従業員数	（名）	401	401	387	395	397	367
（臨時従業員数）	（名）						
ROA　総資本当期純利益率	（%）	2.03	4.69	7.76	12.76	12.35	6.43
売上高経常利益率	（%）	6.21	12.58	16.94	22.85	23.19	18.54
売上高当期純利益率	（%）	2.56	6.06	9.29	13.69	13.39	9.27
総資本回転率	（回）	0.79	0.77	0.84	0.93	0.92	0.69
売上高成長率（対基準比率）		100	113	128	156	159	108
経常利益成長率（対基準比率）		100	230	350	572	594	322
総資本成長率（対基準比率）		100	116	121	132	136	123
従業員一人当たり売上高	（千円）	26,658	30,214	35,439	42,111	42,874	31,458
キャッシュ・フロー　パターン					4	4	4
SAF2002モデルによる格付け					AA	AA	A





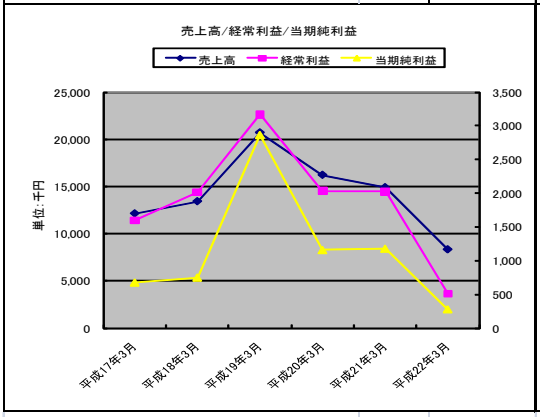


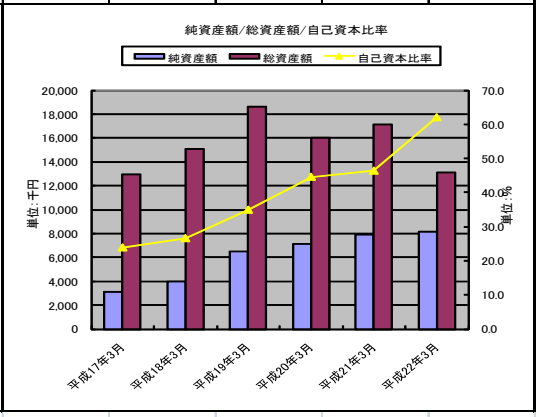


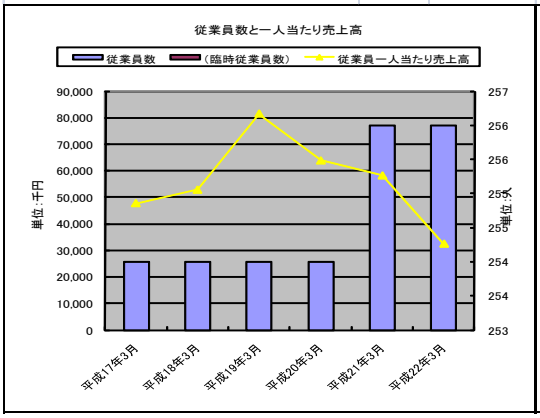
株式会社井上金属工業

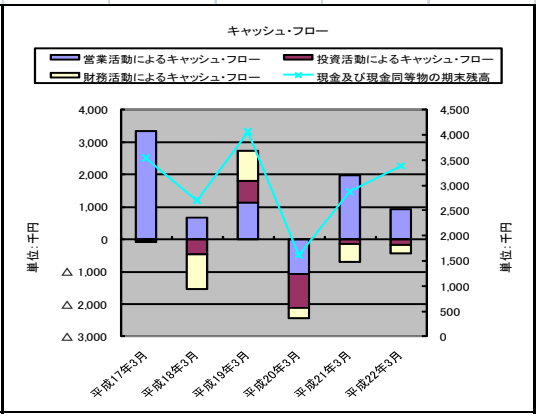
主要な経営指標等の推移（連結/単独）

回次		第40期	第41期	第42期	第43期	第44期	第45期
決算年月		平成17年3月	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
売上高	（百万円）	12,126	13,411	20,693	16,204	14,892	8,322
経常利益	（百万円）	1,596	2,016	3,169	2,033	2,022	510
当期純利益	（百万円）	677	751	2,867	1,158	1,180	278
資本金　＊	（百万円）	503	503	1,003	1,003	1,003	1,003
発行済株式総数　＊	（株）	10,062,500	10,062,500	10,821,720	10,821,720	10,821,720	10,821,720
純資産額	（百万円）	3,077	3,990	6,505	7,161	7,934	8,137
総資産額	（百万円）	12,931	15,055	18,640	16,054	17,089	13,096
1株当たり純資産額	（円）	305.79	396.52	602.08	662.94	748.53	767.71
1株当たり当期純利益	（円）	63.53	70.20	180.28	107.20	110.01	26.26
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	（円）						
自己資本比率	（%）	23.8	26.5	34.9	44.6	46.4	62.1
自己資本利益率	（%）	22.0	18.8	44.1	16.2	14.9	3.4
株価収益率	（倍）						
配当性向　＊	（%）	12.60	14.2	16.8	10.0	28.6	13.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	3,338	686	1,135	△ 1,065	1,972	943
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 15	△ 472	682	△ 1,042	△ 140	△ 160
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 68	△ 1,052	908	△ 341	△ 564	△ 275
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	3,540	2,700	4,062	1,611	2,878	3,386
従業員数	（名）	254	254	254	254	256	256
（臨時従業員数）	（名）						
ROA　総資本当期純利益率	（%）	5.24	4.99	15.38	7.21	6.91	2.12
売上高経常利益率	（%）	13.16	15.03	15.31	12.55	13.58	6.13
売上高当期純利益率	（%）	5.58	5.60	13.85	7.15	7.92	3.34
総資本回転率	（回）	0.94	0.89	1.11	1.01	0.87	0.64
売上高成長率（対基準比率）		100	111	171	134	123	69
経常利益成長率（対基準比率）		100	126	199	127	127	32
総資本成長率（対基準比率）		100	116	144	124	132	101
従業員一人当たり売上高	（千円）	47,740	52,799	81,469	63,795	58,172	32,508
キャッシュ・フロー　パターン					8	4	4
SAF2002モデルによる格付け					A	A	BB









４．当業界における今後の課題・ポイント

１）さらなるローコスト経営

コスト構造の現状把握、マクロ需要予測をベースにした売上予測で企業を維持するため、あらゆる方策を検討する。調達構造の見直し、余剰な経営資源を活用し内製化拡大、非コア事業の思い切った外部委託化・分社化、ルーチン業務のパート化等を推進します。

２）調達・生産コスト低減

調達と生産は、コスト構造にもっとも影響する部分の一つである。調達については、調達先の絞り込み、他社との共同購買、海外調達が一案である。生産は、繊維機械産業では一般に多品種少量生産であり、熟練技術と効率化を両立させることは難しい。対策の一つは、熟練作業と非重連作業を区分け、まとめたうえで非熟練作業をパート化する。その要員も人材教育して戦力化を図っていきます。

３）経営戦略の見直しと実行

ドメインの見直しと前後して、自社の特徴を生かし、今は収益性が出なくても将来性のある種を発掘し、そこに思い切った経営資源の集中を行う。一方で、維持、他社との連携、撤退・事業売却なども視野に入れ既存事業を見直すことが必要です。

４）非繊維分野への進出

繊維機械の基礎基盤・技術をベースに新製品開発や非繊維分野の開拓を実施します。また、これまで培ってきた基盤技術・技能をさらに高めて、既存市場で競合他社に負けない地位を築き、生き残りを目指します。

５）技術基盤の維持

繊維機械製造業において機種は多岐にのぼるので、技術・ノウハウの種類、内容は各社異なるが、歴史の長いメーカーのコアコンピタンスは、長年培ってきた設計、製造の技術・技能基盤です。この技術基盤を維持するためには、自社の得意技術、技能を明確にして、期限と達成目標レベルをもって、組織的に高めていく努力が重量です。併せて、昨今製造業大企業からの人材流出が始まっているので、優秀な人材の確保のチャンスでもあります。

６）上記に照らした今後の３社の課題・施策等

①石川製作所

・労務費の削減は難しいので、さらなる経費・商品仕入れの削減を目指し、売上総利益の向上を目指します。それによる、経常利益の安定的な確保がまずは今後の経営安定への第一歩と考えることができます。

②オーエム製作所

・売上の回復・拡大を主眼に置きます。化学繊維機械・紡績機械においてはそれぞれ３位のシェアを持っているので、その技術力を生かし、まずは市場規模の大きめな、準備機械、織機、編組機械のどれかの分野に株主資本から投資し、事業拡大の可能性を探れる時期にあります。そのため、外部人材資源の投入も一案です。

③井上金属工業

・売上と経常利益の向上を図ります。売上の低下に伴い経常利益も減少しているので（22 年 3 月期で前年度 50%）まずは売上の向上及び販売管理費の削減を目指します。ただ、販売管理費の内訳が不明確なので、まずはその部分の徹底的な分析は必要と思われます。

以上

３－９　移動電気通信業

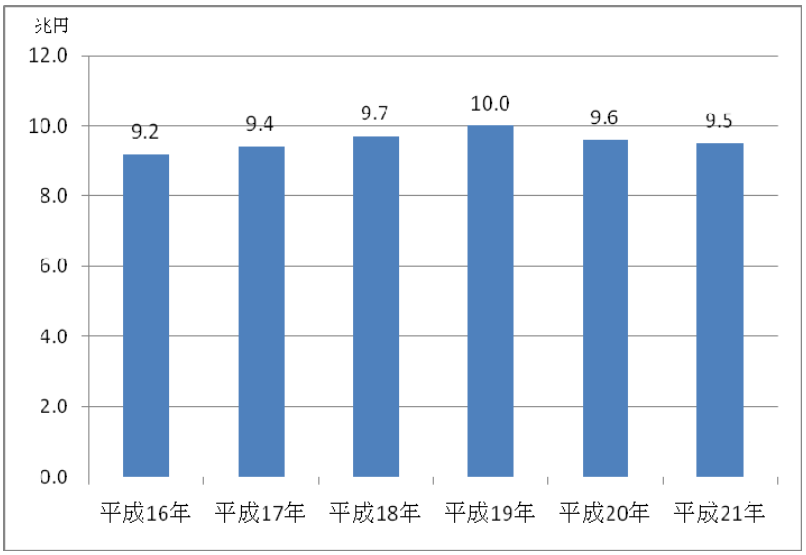
執筆担当：荒井 康之

１．業界の基本情報

移動電気通信業は、携帯電話や PHS などの移動通信サービスを主な事業として行なう産業です。規制緩和により通信事業の民営化が進むにつれて、多くの事業者が参入し様々なサービスを提供しています。

(1) 移動通信業の市場規模

移動電気通信業の市場規模は業界動向 SEARCH.com の資料によると、平成 21 年度の売上高で 9 兆 5 千億円程度あります。この業界は、上位企業 3 社が市場の 95%以上の売上高を占める寡占市場です。過去 6 年間の上位企業 5 社の売上高の推移を見ると、



となっております。平成 19 年に 10 兆円を達成しましたが、平成 20 年秋に金融危機が発生し経済活動が停滞して以来、売上高は減少傾向となっています。営業収益は減少し始めましたが、純利益はコストの低減活動等により増加する傾向にあります。

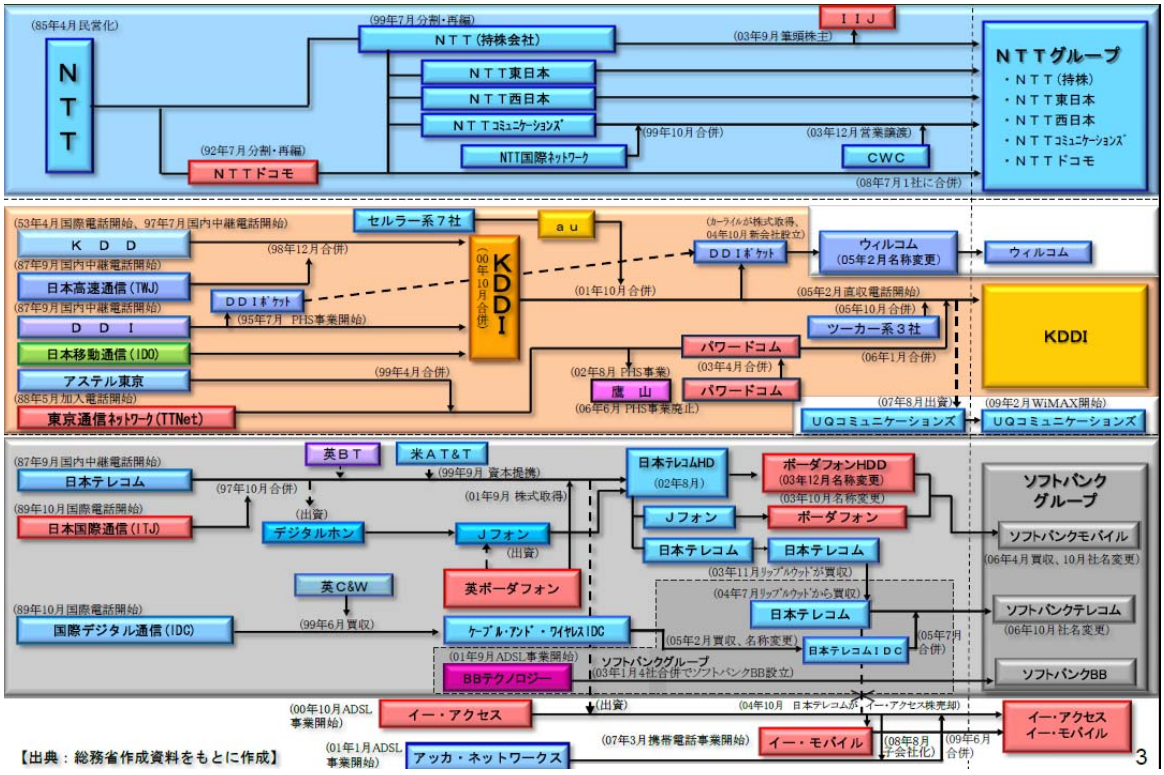
(2) 移動電気通信業の市場シェア

移動電気通信業の主な企業は下記の 6 社(ただしウィルコムは会社更生手続き中のため上記の売上高 5 社に入らず)です。(平成 21 年 3 月現在)

企業名	売上高（億円）	売上高シェア※	携帯電話 売上高シェアグラフ
1 NTTドコモ	4兆4,479	45.1%	
2 KDDI	3兆4,975	35.4%	
3 ソフトバンクモバイル	1兆5,791	16.0%	
4 ウィルコム	2,030	2.1%	
5 イー・アクセス	944	1.0%	
6 沖縄セルラー	460	0.5%	

(3) 移動電気通信業の事業者遷移

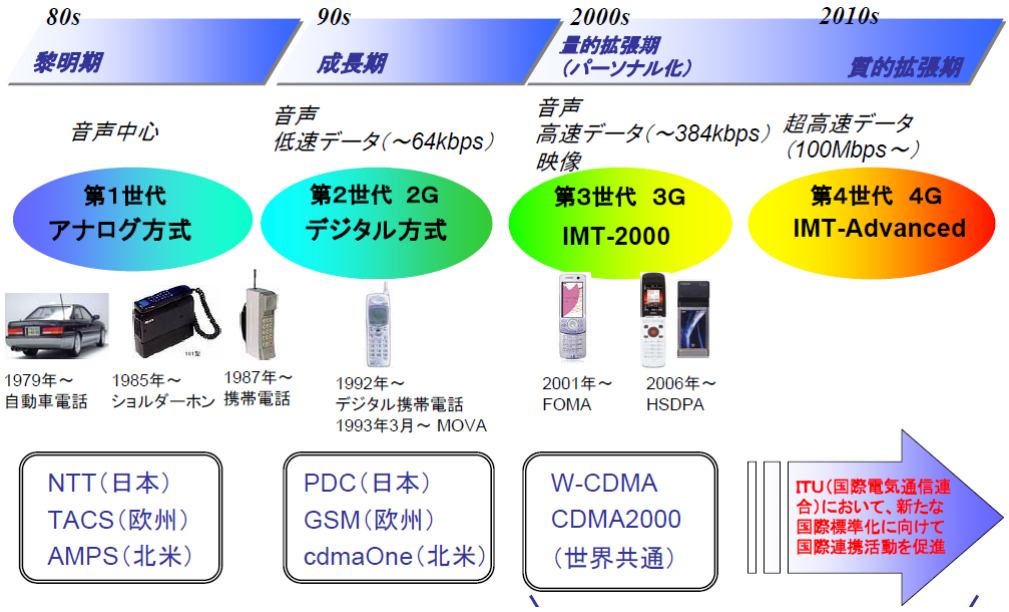
移動電気通信業で上位企業 3 社が寡占状態に至る経緯は、電気通信業の変遷に由来があります。規制緩和前の電気通信業は NTT が独占していました。1985 年に NTT が民営化されて以降、多くの新規事業者が電気通信事業に参入し、統合され、過去 20 年で大きな変遷を遂げてきました。現在、NTT グループを筆頭に KDDI グループそしてソフトバンクグループが上位 3 事業者として、移動電気通信業界を寡占しています。



今回、企業研究の対象とする 3 社は、沖縄セルラー電話およびウィルコムが KDDI グループ(ただし、ウィルコムは現在、会社更生中でソフトバンクの支援を受けているためソフトバンクグループに変更)、イー・アクセスは過去に日本テレコムからの支援関係がありソフトバンクグループに近い独立系です。対象企業は少なからず資本構成や役員、事業の協力等、系列のグループから企業経営に影響を受けています。

(4) 通信技術革新と設備投資

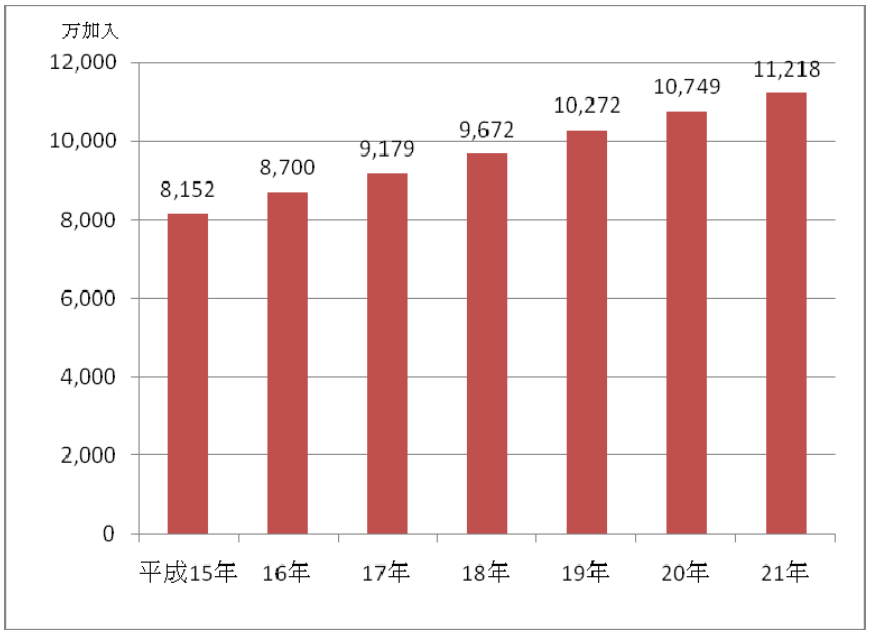
携帯電話の通信技術は、過去 30 年で大きな進歩を遂げています。音声通信が主体であった第 1 世代のアナログ通信方式から、第 2 世代でディジタル通信方式に移行し、第 3 世代、第 4 世代では通信の高速化、世界共通化など新たな技術革新による設備投資が継続的に求められてきました。サービスの多様化によりネットワークの高度化も求められ、今後も競合他社と差別化を図るために、新技術をいち早く広域に展開できる財務体力が必要とされる業界です。技術の進歩が速く設備の陳腐化が激しいため、投資負担も大きくなりがちです。



2．業界の経営環境

(1) 携帯電話の加入者数

平成 22 年 7 月現在、携帯電話および PHS の契約者数は 1 億 1,400 万人でほぼ日本国民 1 人に 1 台の普及台数となりましたが、加入者数は増加を続けています。平成 15 年から 21 年で約 38%、加入者が増加し、この期間の年平均増加率は 5.5%です。

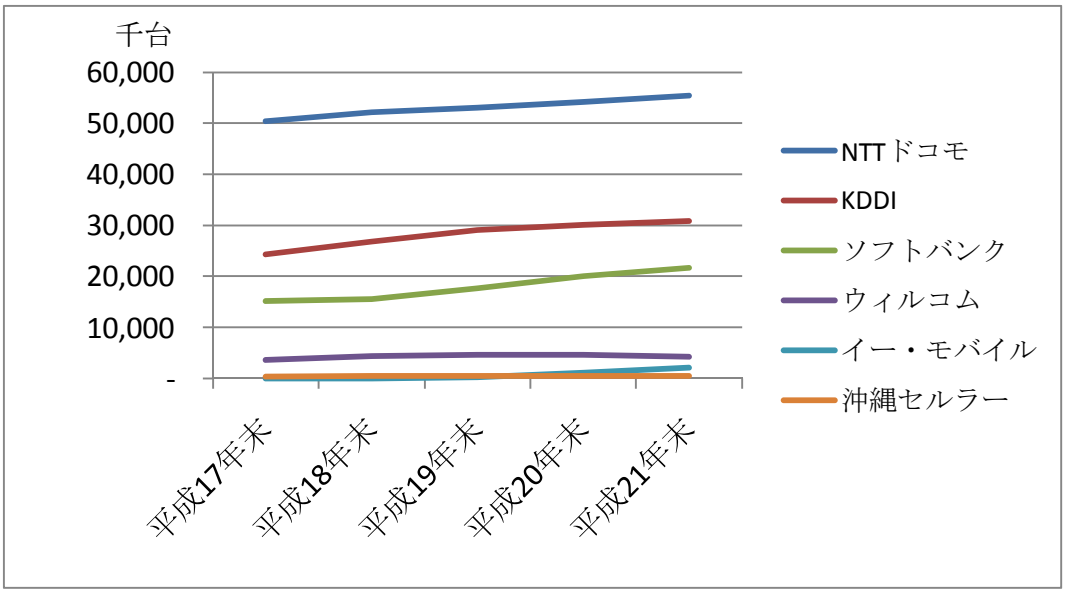


移動電気通信業の市場シェア(売上高)は、おおまかに加入者数に比例します。そして売上高は、加入者数 X ARPU (Average revenue per user: 顧客当たりの平均収益)で求められます。

次に、各事業者の加入者数と ARPU の推移を見ていくことにします。

(2) 事業者別の加入者数

まず、平成 17 年から 21 年における携帯電話事業者別の加入者数を下記のグラフに表します。



NTT ドコモが他社を圧倒して 5 千 5 百万加入者以上を有しており、次に KDDI の約 3 千万加入者、そしてソフトバンクが約 2 千万の加入者となっています。近年、ソフトバンクが魅力的な製品とサービスを提供し純増加入者を大幅に増やしており、KDDI との差が縮まりつつあります。

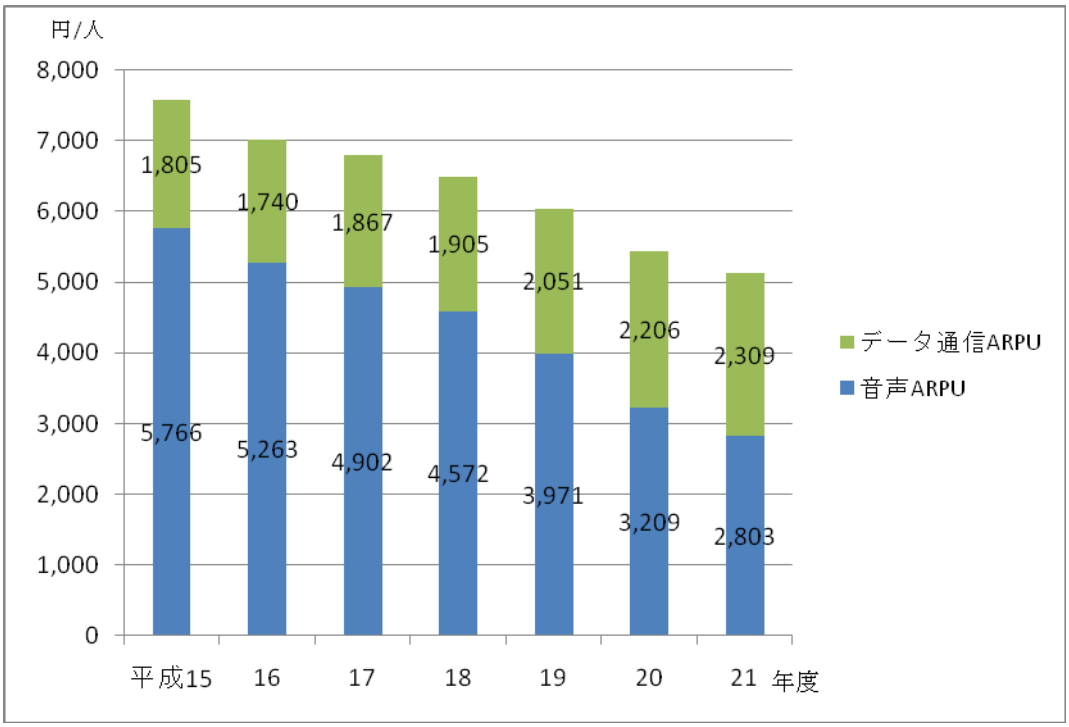
また、イー・アクセスはイー・モバイルを子会社化してデータ通信を中心とする新サービスを提供し始めました。これまでの携帯電話事業者と差別化した事業を展開することにより加入者数を急速に増やしています。

一方、PHS 技術で割安の音声通信およびデータ通信サービスを提供していたウィルコムは、事業展開の失敗から平成 21 年 9 月に事業再生 ADR 手続きの申請をおこない、現在ソフトバンクが再生支援企業として更正計画に基づく事業再生中となっているため、加入者数を減らしています。

沖縄セルラーは KDDI の技術と資本で沖縄を拠点とする移動通信事業と共に固定通信事業も提供し、地域に密着したサービスで着実な経営を行なっており、契約数は微増となっています。

(3) ARPU(顧客当たりの平均収益)の推移

次に、ARPU の推移を平成 15 年度から 21 年の 7 年間で見てみます。この表は上位 3 企業の NTT ドコモ、KDDI およびソフトバンクの携帯電話サービスにおける ARPU を平均したもので、加入者数を使って加重平均しています。



事業者間の厳しい価格競争により、定額料金もしくは無料の音声通話およびデータ通信サービスが提供され、ARPU は年々減少傾向にあります。平成 15 年には 7,571 円だった ARPU は平成 21 年には 5,112 円となり、年率平均 6.4%で減少しました。特に昨今の携帯電話利用者によるインターネットアクセスが増加したため、データ通信 ARPU は増加する一方で音声 ARPU の減少は著しく、平成 15 年は 24%だった ARPU に占めるデータ通信の割合が、平成 21 年には 45%まで上昇しています。データ通信サービスは定額料金で提供されることが多く、情報量の増加から音声通信に比べてデータ通信量が多くなる傾向があります。増加するデータ通信量に対応するため、設備投資負担の増加が懸念されます。

業界として新規加入者は増加していますが ARPU の減少を賄い切れないため、営業収益は減少する傾向になっています。また、技術進歩による新設備への投資負担や新規参入者の台頭による価格競争は激化すると考えられ、厳しい経営環境が続くことが予想されます。

３．企業別の基本情報と財務ハイライト

ここからは、企業研究の対象とする中小移動電気通信業事業者 3 社を見ていくことにします。対象企業は上位 3 社を除き、財務体質の強固な沖縄セルラー電話、企業の吸収合併を繰り返すイー・アクセス、事業再生中のウィルコムです。ウィルコムは平成 21 年 9 月に事業再生 ADR 手続き申請を行なったため、決算資料は平成 21 年 3 月で記載しています。一部、比較の対象として㈱ NTT ドコモを追加しました。NTT ドコモは業界シェア#1 の企業です。

(1) 対象企業の基本情報比較

対象各社および NTT ドコモの基本情報を下記に示します。

		㈱NTTドコモ	沖縄セルラー電話㈱	イー・アクセス㈱	㈱ウィルコム
設立		平成3年8月	平成4年3月	平成11年11月	平成16年10月
上場市場		東証1部	ジャスダック	東証1部	非上場
決算期		平成22年3月	平成22年3月	平成22年3月	平成21年3月
本社		東京都千代田区	沖縄県那覇市	東京都港区	東京都港区
事業内容		携帯電話事業、その他	移動通信、固定通信、その他	ネットワーク事業、デバイス事業、モバイル事業	電気通信事業、附帯事業
売上高	百万円	4,284,404	45,937	83,067	203,038
経常利益	百万円	836,157	9,400	10,828	6,617
経常利益率	%	19.5	20.5	13.0	3.3
当期純利益	百万円	497,108	5,963	4,148	6,075
当期純利益率	%	11.6	13.0	5.0	3.0
流動資産	百万円	2,060,978	27,664	45,709	70,624
固定資産	百万円	4,695,797	22,282	40,730	128,592
総資産	百万円	6,756,775	54,796	86,864	199,217
流動負債	百万円	1,188,162	6,423	24,134	67,520
固定負債	百万円	906,167	1,883	49,575	106,299
純資産	百万円	4,662,446	41,639	13,155	25,398
従業員数(臨時含む)	人	29,266	327	449	1,530
<経営指標>					
ROA(総資本利益率)	%	7.49	10.88	4.78	3.05
流動比率	%	173.5	430.7	189.4	104.6
自己資本比率	%	69.00	83.37	14.56	12.57
負債比率	%	44.92	19.95	560.31	684.38
固定比率	%	100.72	53.51	309.62	506.31
一人当たり売上高	千円	146,395	140,480	185,004	132,705
営業CF	百万円	1,182,818	7,927	14,872	29,787
投資CF	百万円	-1,163,926	-3,980	-3,999	-20,271
財務CF	百万円	-260,945	-2,393	-53,303	-9,623
キャッシュフロー パターン		4	4	4	4
SAF2002モデルによる格付		A	AA	BB	BB

ウィルコムの設立は平成 16 年と新しいですが、前身は DDI ポケットとして PHS サービスを行なっていました。平成 16 年に営業が譲渡され株式会社ウィルコムとなりました。ウィルコムだけは非上場です。

各社とも移動電気通信事業をメインとしていますが、沖縄セルラー電話やイー・アクセスは固定通信事業やインターネット接続サービスも行なっています。

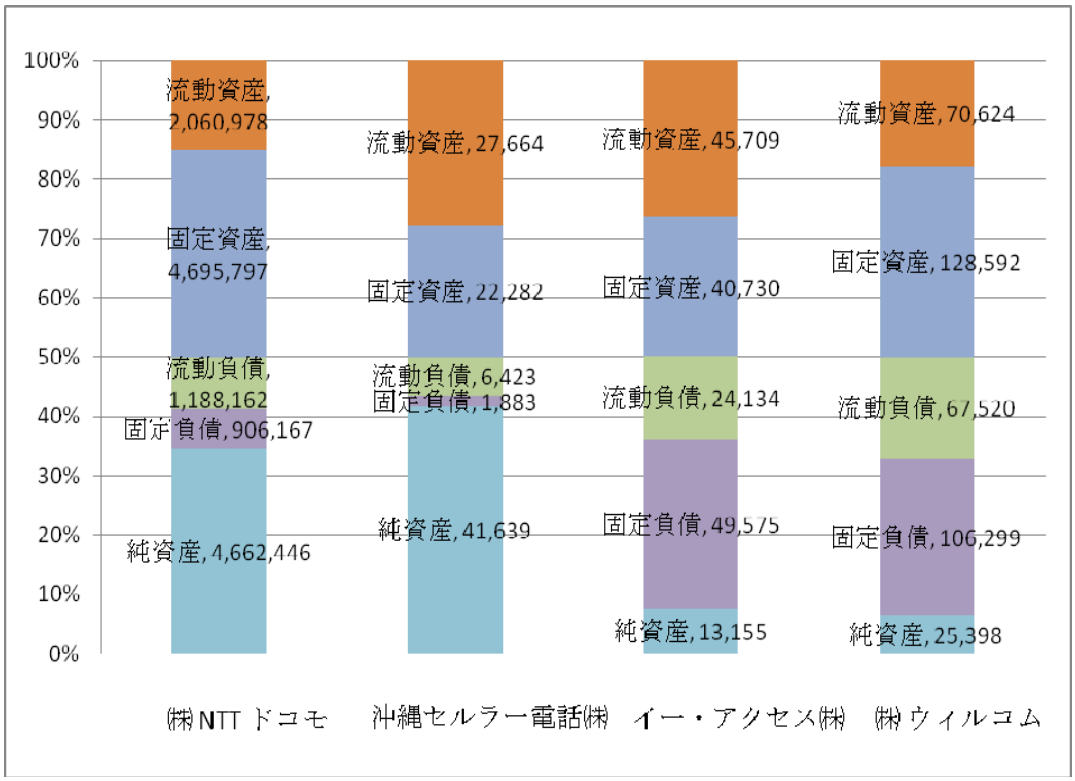
表中のキャッシュ・フローパターン「4」は、営業キャッシュ・フローがプラス、投資キャッシュ・フローがマイナス、財務キャッシュ・フローがマイナスで優良会社に多いパターンを表しています。営業活動が順調で、1) 将来のための設備投資も行なっている、2) 余剰資金は有利子負債の返済に充てている、また、3) 株主への配当も実施されているなどの傾向があります。直近会計年度のキャッシュ・フローパターンは、いずれの会社も遜色はありません。

また、SAF2002 モデルによる格付は、SAF2002 モデル(筑波大学大学院教授白田佳子氏の提唱する倒産判別分析モデル) により計算される SAF 値により決定され、AA、A、BB、B、C の評価が与えられます。AA が最も高い評価を表します。対象企業は AA もしくは BB で、NTT ドコモの格付 A と比較すると、沖縄セルラー電話はそれよりも高く、イー・アクセスおよびウィルコムは BB ですが 1 段低い程度です。格付 BB は即倒産の危機がある判定区分ではありません。

次に、資産構造、収益構造、キャッシュ・フローをそれぞれ見ていくことにします。

(2) 対象企業の資産構造比較

対象各社および NTT ドコモの資産構造をグラフに表わして比較すると、下記のようになります。



沖縄セルラー電話は純資産の割合が高く、強い財務基盤を有しています。NTT ドコモよりも高い自己資本比率になっています。沖縄セルラー電話は、KDDI が 51%の株式を保有して安定しており、収支も黒字を続けているので純資産が増加しています。

一方でイー・アクセスおよびウィルコムは負債の割合が高く、自己資本比率は低くなっています。どちらの会社も有利子負債の利子支払い負担が収益を圧迫しています。

また、ウィルコムの固定資産の割合はドコモ並みに高く、沖縄セルラー電話やイー・アクセスよりも高くなっています。ウィルコムは PHS 技術を用いて事業展開してきましたが、新たに XGP という独自の次世代通信技術で伝送容量を増やすため設備の増強を行なってきました。この投資が、固定資産を増加さ、財務体質を弱くしてしまいました。

流動負債の比率はイー・アクセスおよびウィルコムが高めであり、沖縄セルラーは NTT ドコモよりも低くなっています。沖縄セルラーの流動負債は買掛金が中心であるのに対して、イー・アクセスおよびウィルコムは未払金や借入金の返済が多く計上されています。

(3) 対象企業の収益構造比較

対象各社および NTT ドコモの収益構造をグラフに表わして比較すると、下記のようになります。

科　目	企 業			
	㈱NTTドコモ	沖縄セルラー電話㈱	イー・アクセス㈱	㈱ウィルコム
売上高	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
売上原価	53.69%	29.58%	59.05%	16.64%
売上総利益	46.31%	70.42%	40.95%	83.36%
販売費及び一般管理費	26.84%	50.18%	17.89%	78.94%
営業利益	19.47%	20.24%	23.05%	4.42%
営業外収益	0.16%	0.18%	0.19%	1.13%
営業外費用	0.12%	0.00%	10.21%	2.29%
経常利益	19.52%	20.43%	13.03%	3.26%
特別利益	11.62%	0.00%	1.03%	0.00%
特別損失	0.02%	0.00%	0.88%	0.19%
税金等調整前当期純利益	31.12%	20.43%	13.18%	3.07%
当期純利益	11.60%	12.96%	4.99%	2.99%

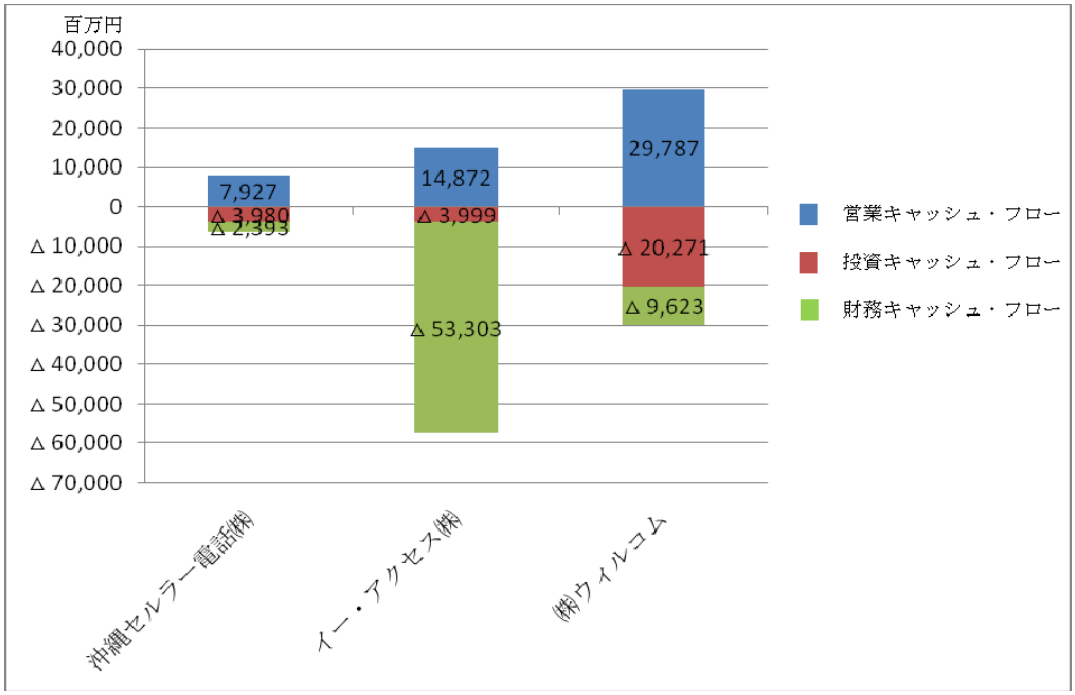
沖縄セルラー電話は、純利益率が約 13%と NTT ドコモを上回っており、高い収益性を達成しています。無借金経営のため利息の支払いが無いことが高い収益に大きく貢献しています。

イーアクセスは、営業利益率は約 23%ですが、持分法による投資損失を営業外費用の中に多く計上しており、経常利益を圧迫する要因となっています。

ウィルコムは売り上げに占める販売費および一般管理費の比率が最も高く営業利益率が 4.42%と最も低くなっています。営業外費用の支払利息負担も大きいため、黒字を確保していても当期純利益率は約 3%と非常に低くなっています。

(4) 対象企業のキャッシュ・フロー比較

対象各社のキャッシュ・フローをグラフで比較すると、下記のようになります。



NTT ドコモのキャッシュ・フローは桁違いに大きいため、このグラフからは外してあります。

沖縄セルラー電話は 3 社中、沖縄地域限定の活動のため最も事業規模が小さく、キャッシュ・フローも少なくなっていますが、営業キャッシュ・フローで投資および財務キャッシュ・フローを賄っています。

イー・アクセスは財務キャッシュ・フローが突出して多くなっています。これは短期借入金の返済と社債の償還による支出があったためです。

ウィルコムは、営業キャッシュ・フローで投資および財務キャッシュ・フローを賄っており、最も大きな事業を営んでいます。

因みに沖縄セルラー電話およびウィルコムは直近の 5 決算期でキャッシュ・フローパターンは全て「4」ですが、イー・アクセスは下記の表のようになっています。

百万円

	平成 18 年	平成 19 年	平成 20 年	平成 21 年	平成 22 年
営業 CF	17,186	−1,404	−4,872	19,107	14,872
投資 CF	−9,003	−20,335	−97,361	−12,934	−3,999
財務 CF	45,401	24,010	−11,074	14,732	−53,303
現金等期末残高	158,654	160,926	47,619	68,541	26,110
CF パターン	3	7	8	3	4

平成 18 年度に見られるキャッシュ・フローパターンの「３」は、競争が激しい業界や積極経営の会社に多いパターンです。営業活動で稼げていますが、設備投資などの資金需要も大きいため、会社によっては無理な借入による事業拡大も考えられますので、財務状況の確認が必要な状況を表しています。平成 17 年にイー・モバイル株式会社を 100%出資の子会社として設立しています。

平成 19 年度に見られるキャッシュ・フローパターンの「７」は、事業立ち上げ初期段階または大勝負に出ている可能性がある企業に多いパターンです。営業活動で稼げておらず、借入や増資によって得た資金を将来に向けての積極的な投資に使っていることが考えられますので、事業計画の内容を詳細に確認する必要がある状況を表しています。平成 18 年には、イー・モバイル株式会社が 3,600 億円の事業資金を確保しています。

平成 20 年度に見られるキャッシュ・フローパターンの「８」は、営業活動でキャッシュを生み出せていないのに、将来のための投資を行ない、借入金の返済も行なっていますので、企業活動としてどのような状況にあるのか綿密に意図を読み解く必要がある状況を表しています。平成 19 年には、イー・モバイル株式会社の株式の一部を売却し、連結子会社から持ち分法適用関連会社に移動しています。

４．企業別の経営指標の特徴

次に、各企業別に過去 3 年分の経営指標から対象企業の特徴的な傾向を検証します。

(1) 沖縄セルラー電話株式会社

沖縄セルラー電話の平成 20 年 3 月から 22 年 3 月までの主な経営指標を下記の表に示します。

	平成 20 年	平成 21 年	平成 22 年
総資本利益率(ROA)	15.47%	12.82%	11.80%
自己資本利益率(ROE)	19.19%	15.88%	14.15%
売上高総利益率	81.23%	68.99%	70.42%
売上高経常利益率	21.44%	22.81%	20.43%
売上高当期純利益率	13.46%	13.01%	12.96%
損益分岐点比率(余裕度)	26.06%	32.57%	28.74%
総資本回転率	1.15 回	0.98 回	0.91 回
固定資産回転率	2.76 回	2.15 回	2.04 回
流動比率	356.47%	343.82%	430.70%
当座比率	115.08%	117.73%	166.57%
自己資本比率	80.62%	80.73%	83.37%
負債比率	24.04%	23.88%	19.95%
固定長期適合率	49.87%	54.30%	51.20%
固定比率	51.74%	56.65%	53.51%
借入金依存度	0%	0%	0%
キャッシュ・フローパターン	4	4	4
SAF2002 モデルによる格付	AA	AA	AA

ROA および ROE は減少傾向にありますが、同業界では高い水準にあります。当期純利益率も減少傾向ですが、安定して高収益を維持しています。

流動比率および当座比率はともに高く、自己資本比率は 80%以上、固定長期適合率および固定比率は 50%程度、借入金依存度は 0%で強固な財務基盤を有していると言えます。SAF2002 モデルによる格付けは AA で、最も高い評価を得ています。

沖縄セルラー電話は、経営指標から安定した優良会社である状況を読み取ることが出来ます。

(2) イー・アクセス株式会社

イー・アクセスの平成 20 年 3 月から 22 年 3 月までの主な経営指標を下記の表に示します。

	平成 20 年	平成 21 年	平成 22 年
総資本利益率(ROA)	-5.22%	-7.63%	4.78%
自己資本利益率(ROE)	-32.68%	-77.54%	31.53%
売上高総利益率	38.05%	34.52%	40.95%
売上高経常利益率	-12.38%	-2.74%	13.04%
売上高当期純利益率	-9.40%	-10.43%	4.99%
損益分岐点比率(余裕度)	27.58%	51.25%	56.30%
総資本回転率	0.56 回	0.73 回	0.96 回

固定資産回転率	1.33 回	2.23 回	2.04 回
流動比率	369.13%	123.87%	189.40%
当座比率	323.79%	112.67%	153.27%
自己資本比率	15.48%	7.44%	14.56%
負債比率	525.69%	915.99%	560.31%
固定長期適合率	49.67%	71.74%	64.93%
固定比率	261.79%	333.70%	309.62%
借入金依存度	69.33%	74.85%	57.45%
キャッシュ・フローパターン	8	3	4
SAF2002 モデルによる格付	B	B	BB

ROA および ROE は平成 22 年に V 字回復しています。平成 20 年および 21 年の赤字は持分法による特別損失が大きな負担になっており、それぞれ 135 億円、173 億円を計上していることが原因となっています。平成 22 年は同損失が 70 億円に減ったため利益が大きく改善しました。

イー・アクセスは平成 19 年 5 月 31 日にイー・モバイルを持分適法会社にし、平成 20 年 9 月からアッカ・ネットワークスを連結子会社化するなど、企業合併など活発に行なっています。

流動比率および当座比率は高く、短期の資金繰りに問題はは無いと思われますが、自己資本比率は低めで負債比率は高くなっています。

キャッシュ・フローパターンは前項で指摘した通り、過去 5 年間で目まぐるしく変化しましたが、直近の年度では「4」となっています。

SAF2002 モデルによる格付けは平成 20 年、21 年と B でしたが、平成 22 年は BB となり、1 ランク上がっています。税引前当期利益がプラスとなったことが指標改善に大きく貢献しました。

(3) 株式会社ウィルコム

ウィルコムの平成19年3月から21年3月までの主な経営指標を下記の表に示します。前述の通り、平成 21 年 9 月に事業再生 ADR 手続き申請を行なったため、平成 22 年 3 月の決算資料はありません。

	平成 19 年	平成 20 年	平成 21 年
総資本利益率(ROA)	-0.46%	0.92%	3.05%
自己資本利益率(ROE)	-5.62%	9.85%	23.92%
売上高総利益率	83.26%	81.62%	83.36%
売上高経常利益率	-0.35%	0.80%	3.26%
売上高当期純利益率	-0.39%	0.74%	2.99%
損益分岐点比率(余裕度)	-0.02%	2.41%	5.30%
総資本回転率	1.16 回	1.24 回	1.02 回
固定資産回転率	1.69 回	1.92 回	1.58 回
流動比率	121.07%	137.10%	104.60%
当座比率	94.15%	113.26%	69.15%
自己資本比率	8.08%	9.22%	12.57%

負債比率	1,130.04%	971.42%	684.38%
固定長期適合率	92.68%	87.07%	97.64%
固定比率	846.11%	691.68%	506.31%
借入金依存度	68.37%	67.26%	64.50%
キャッシュ・フローパターン	4	4	4
SAF2002 モデルによる格付	B	B	BB

平成 19 年の ROA および ROE は営業赤字であったためマイナスですが、以降プラスとなり増加傾向にあります。損益分岐点比率は非常に低いですが、改善傾向を示しています。

流動比率および当座比率は低く、短期の支払い能力に懸念を抱く水準になっています。また、固定比率は高く、自己資本調達の弱さが表れています。利益がプラスとなることで自己資本比率を増加させていますが、負債比率は非常に高く、借入依存度も高い状況にあり、安定した資金繰りに懸念があります。

SAF2002 モデルによる格付けは、平成 21 年に BB へ 1 ランク格上げされています。これは当期利益がプラスになったことが大きく貢献しています。

ウィルコムは平成 21 年 9 月に事業再生 ADR 手続きの申請を行ないました。財務指標から読み取れることは、負債比率が高く、支払い能力に不安があったという状況です。足元の業績は悪くありませんでしたが、市場環境の悪化により資金調達がうまくいかず、最後は資金繰り難で ADR 手続きを決定しました。

５．対象企業に見る移動電気通信業会社の課題

(1) 沖縄セルラー電話株式会社

平成 23 年の業績見込みは売上高 1.7%増、純利益は 4.4%減を想定しています。地域に根ざした事業運営を目指しており、効率的な設備投資と経費削減による高収益企業体質の構築を一層推進していくことが重要課題です。

(2) イー・アクセス株式会社

平成 23 年の業績見込みは売上高 129%増、純利益は 120%増を想定しています。平成 22 年 7 月にはイー・モバイルと経営統合し、完全子会社化することで事業拡大と事業間のシナジー効果の最大化を目指しています。提携パートナー及び販売代理店との連携を強化し、市場拡大に向けた取り組みが重要課題です。

(3) 株式会社ウィルコム

平成 22 年 10 月 14 日に更生計画案が策定され、XGP 事業を手放し、PHS 事業に特化することとなりました。ウィルコムは 100%減資し、ソフトバンクをスポンサーとして事業再生を軌道に乗せて進めていくことが重要課題です。PHS 事業で顧客にとって魅力的なサービスを提供し、契約者減少を食い止め、ARPU を向上する施策を実施し、事業の立て直しを進めていく必要があります。

以　上

３－１０　アパレル産業

執筆担当：山本政央

１．業界の基本情報

(1)　業界の近況

帝国データバンクの「TDB 業界動向 2011-Ⅰ」によると、アパレル業界の特徴は、

①消費者の嗜好がめまぐるしく変化する

②シーズンや天候による影響が大きく、商品の鮮度が重要視される

③在庫管理最小単位が細分化されており、管理数量が多い。

ということをあげています。また、消費者予測が非常に困難であり、見込み生産が多いことから慢性的な供給過剰が続いている、としています。

また、近年では、ユニクロ、H＆M、Forever21 のような国内外のファストファッションが台頭してきている一方で、衣料品単価の下落傾向が変わらず、業界にとっては厳しい状況が続いている、としています。

(2)　縮む市場と販売チャネルの変化

図１：主要アパレル企業の売上高合計額推移

平成 16 年	平成 17 年	平成 18 年	平成 19 年	平成 20 年	平成 21 年
3.2 兆円	3.4 兆円	4.0 兆円	4.2 兆円	4.2 兆円	4.1 兆円

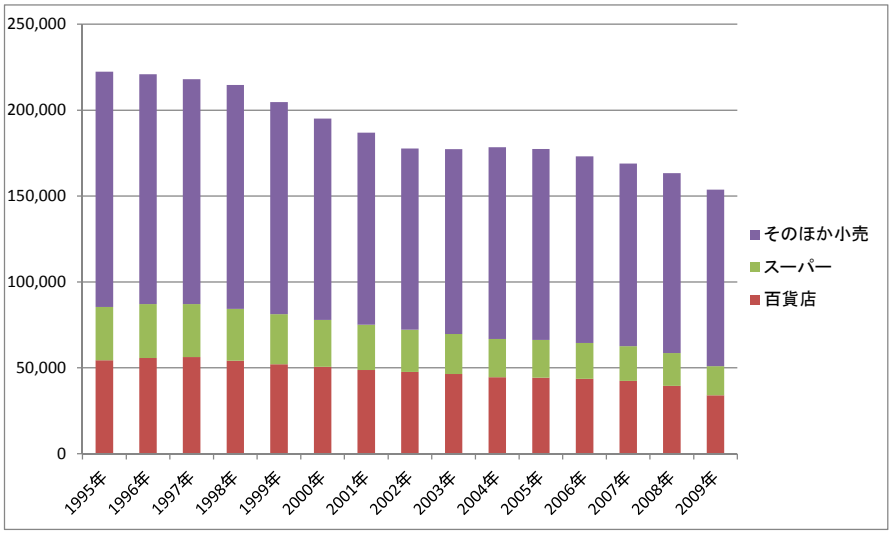
（出典：業界 Serach.com　売上高上位 50 社の売上高合計推移）

では、実際に市場がどうなっているかを見ていきます。

平成 19 年まで好景気とともに順調に伸張してきたアパレル業界でしたが、平成 20 年 9 月のリーマンショックによる不況に入り、売上高は減少に転じました。平成 21 年度の売上高上位 50 社の売上高は 4 兆 556 億円となっています。平成 21 年の倒産件数も 797 件に上り（帝国データバンク調べ)、2000 年代に入り過去最悪を記録しており、シルバーオックスやヨウジヤマモトなど、負債総額が 50 億円を超える大型倒産も増加に転じています。

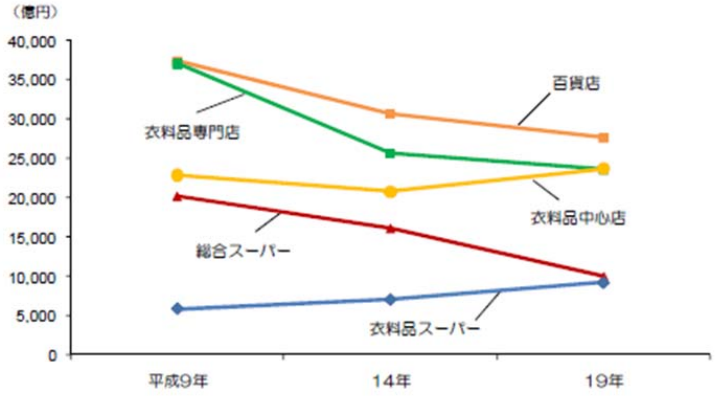
一方、経済産業省の商業統計調査を見てみると、衣料品の小売販売額と業態別の推移販売額の推移は、全体の販売額はピークの 95 年の 22 兆円から比べ、2009 年はおよそ 70%程度にまで減少しています（図 2)。加えて特徴的なのが、従来、高額衣料品販売の代表格である百貨店は 5 兆 4 千億円から 3 兆 4 千億円、大量仕入れによる廉価販売が特徴的な総合スーパーについては 3 兆 1 千億円から 1 兆 6 千億円まで減少しているということです。逆に、同じく経済産業省の「我が国の商業（平成 21 年度版）を見ますと、百貨店や総合スーパーにかわり、衣料品中心店、衣料品スーパーの販売額が増加していることがわかります。ユニクロやしまむら、ファッションビルなどはこれらの業態に含まれます。

図２：衣料品小売販売額と業態別の販売額の推移（単位：億円）



（出典：経済産業省商業統計調査時系列表）

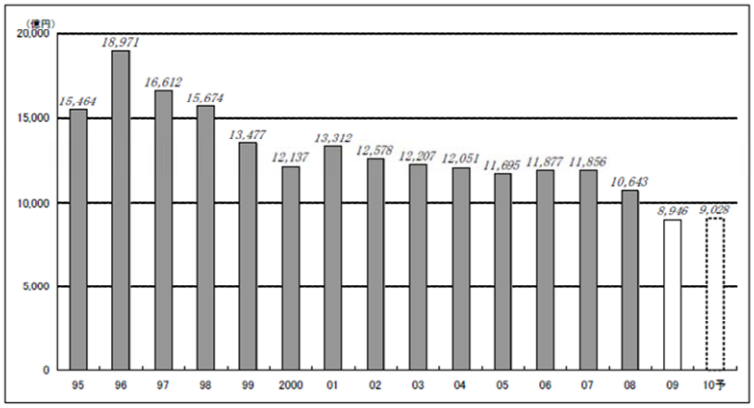
図３：業態別に見る衣服（男子服、婦人服、子供服）の年間販売額



経済産業省　平成 21 年版　我が国の商業

では、消費者の嗜好はどのように変化しているでしょうか。高級品の象徴とも言えるインポート高級衣料・服飾雑貨の輸入規模ですが、図 4 のように、96 年をピークとして年々減少し、09 年度にはピークの半分程度にまで落ち込んでいます。

図４：インポート高級衣料・服飾雑貨市場規模推移



矢野経済研究所推計

注 1: 小売金額ベース
注 2: 貿易月表の CIF（金額）をベースに、各年の円高、円安を加味して算出
注 3: 予は予測値

図5：ファッション商品の直近の購入時期

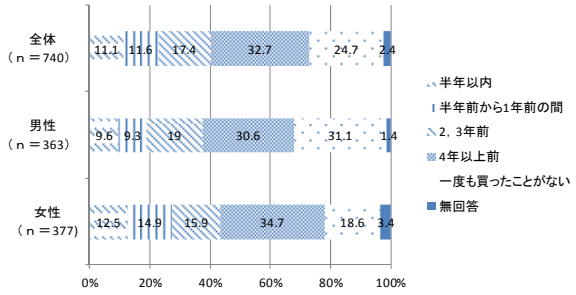


図6：衣料品やバッグなどのファッション商品で関心のあるジャンル

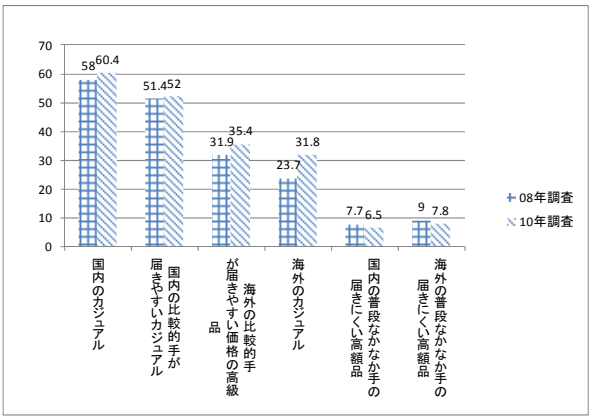


図7：衣料品の人気ランキング

	このブランドを			
	好き	知っている	今後も購入したい	人に薦めたい
バーバリー	1	3	2	2
ユニクロ	2	1	1	1
ラルフローレン	3	14	6	5
無印商品	4	7	3	3
ルイ・ヴィトン	5	6	7	6
ギャップ	6	17	4	4
グッチ	7	3	9	9
リーバイス	8	13	5	6
シャネル	9	2	12	12
エルメス	10	5	11	8
ｸﾘｽﾁｬﾝ･ﾃﾞｨｵｰﾙ･ｵﾑ	11	8	14	13
プラダ	12	9	17	22
アニエスベー	13	24	14	14
ブルックスブラザーズ	14	28	18	10
ダンヒル	15	11	21	16
イヴ・サンローラン	16	10	27	29
セリーヌ	17	15	26	16
カルバンクライン	18	19	24	27
ジョルジオ・アルマーニ	19	12	21	22
ザラ	20	27	9	14

日本経済新聞研究所「ファッションブランド意識調査」一部改

日本経済新聞社産業地域研究所が行った「ファッションブランド意識調査」の調査結果においても、国内のカジュアルに関心をもつ割合が増加し、海外の高額ブランド品への関心が最も低いという結果になりました。また、3 割以上の回答者が高級ブランド品の購入について「4 年以上前」という回答を行っています。さらにブランド品の人気ランキングについてみると、ルイ・ヴィトンやグッチなどの高級ブランド品を押さえてユニクロや無印商品が上位であり、ユニクロは継続購入や他社への推薦ブランドとしては 1 位になっています。

こうしたことから、現状の消費者は、不況などの理由から衣料品への支出は抑えざるを得ないものの、安易に低価格品への購買を行わず、「品質が良く、なおかつなるべく安価な商品」へと購買傾向が変化しているということが言えます。

(3)　シェアの変化

図８：平成 21 年度売上高上位 5 社の売上高と上位 50 社中のシェア

順位	企業名	売上高（億円）	上位 50 社シェア
1	ファーストリテイリング	6,850	16.9%
2	しまむら	4,296	10.6%
3	ワールド	3,141	7.7%
4	オンワードホールディングス	2,486	6.1%
5	青山商事	1,946	4.8%

（出典：業界 Serach.com　売上高上位 50 社の売上高合計推移）

図９：　世界の衣料品専門店売上高ランキング

順位	社名(本社)	売上高
1	ギャップ(米国)	1兆7402億円
2	インディテックス(スペイン)	1兆5322億円
3	H&M(スウェーデン)	1兆3710億円
4	リミテッド･ブランズ(米国)	1兆1187億円
5	ネクスト(英国)	6801億円
6	ロス･ストアーズ(米国)	6596億円
7	ファーストリテイリング(日本)	5855億円
8	ポロ･ラルフローレン(米国)	5387億円
9	エスプリ･HD(香港)	5360億円
10	リズ･クレイボーン(米国)	5053億円
11	アバクロンビー&フィッチ(米国)	4138億円
12	しまむら(日本)	4119億円

日経MJ　09年9月3日記事より、当時の最新の決算より

図１０：　総合アパレル売上高上位10社の変遷　（単位：百万円）

2006年度			1994年度		
1	ワールド	308,211	1	レナウン	198,617
2	オンワード樫山	215,735	2	オンワード樫山	167,548
3	レナウン	171,337	3	イトキン	135,395
4	ワコールホールディングス	166,410	4	三陽商会	130,336
5	三陽商会	136,953	5	グンゼ	126,782
6	イトキン	136,862	6	ワールド	123,555
7	サンエーインターナショナル	11,007	7	ワコール	119,046
8	グンゼ	97,707	8	ナイガイ	90,693
9	クロスプラス	68,391	9	ファイブフォックス	84,599
10	タキヒヨー	67,357	10	ジャヴァグループ	80,620

図解　アパレル業界ハンドブックver.4（東洋経済社）

次にシェアですが、やはりＳＰＡを手がけている企業が上位を占めているのがわかります。ファーストリテイリングは世界でも上位 10 社に入るほどの規模であり、しまむらも上位 10 社までもう一息というほどの規模になっています。

また、今回取り上げる総合アパレルに絞ってみると、

①市場が大きく縮小しているにもかかわらず、上位 10 位の売上高は大きくは落ちていない。寡占化が進んでいる。

②2006 年度の上位 10 社の特徴として、ＳＰＡ型のアパレル（ワールド・サンエーインターナショナルなど）やナショナルブランド型でもＳＰＡへの転換を強めている企業（オンワードなど）が多い。

という特徴を見て取ることができます。

(3)　中国市場など、新興国市場の拡大

経済産業省の「ファッション政策の検討ワーキンググループ報告書（平成 22 年 3 月）によれば、日本のファッション産業に大きく影響を与えているものとして、中国などの新興国の経済成長をあげています。特に中国では富裕層が近年、大きく伸張し、今後も増えていくと考えられ、衣料品年間支出も大幅に伸張すると考えることができ、日本のアパレル産業は十分に中国市場で市場を獲得することができると結論づけています。

図１１：拡大するアジアの中間層

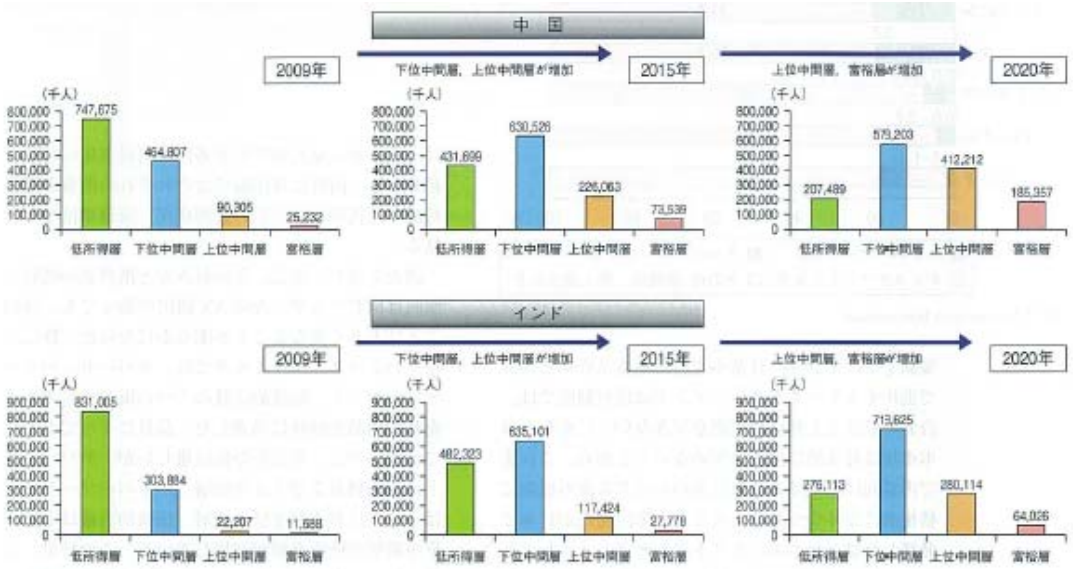
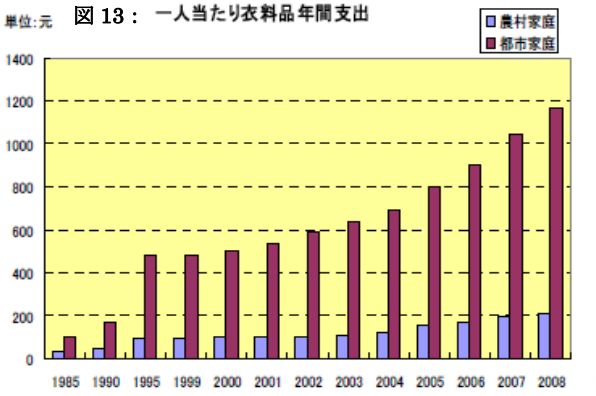


図 12：アジア各国の国民一人あたりGDP

（単位:ドル）

	2009年	2015年（推計）
マレーシア	6,950	10,455
タイ	3,941	6,269
中国	3,735	7,058
インドネシア	2,329	4,441
フィリピン	1,748	2,748
インド	1,032	1,857
ベトナム	1,068	1,772



（出典：ファッション政策の検討ワーキンググループ報告書）

(3)　アパレル業界の展望

アパレル業界では、国内は飛躍的な伸びを期待することはできません。そうすると、今後、生き残って行くには多少の不況には耐えられる企業体質づくりが不可欠です。ＳＰＡ業態は、企画から製造・小売までを手がけることができる、という点からしても伸張するのは当然とも言えるでしょう。

不況に強い体質を築いて初めて、既存チャネルの改善、新チャネル（ファッションビル（ＦＢ）、ショッピングモール（ＳＭ））の展開も成立するといえます。

海外は、新興国を中心に購買力の増大を見込むことができます。しかし、異なる商習慣や政治リスク、法規制への対応などが課題となります。中国においては、10 年に自動車業界を中心に労働争議が活発化し、賃金の急上昇などの減少が見られました。

２．対象企業の財務分析

アパレル業界について、今回は総合アパレルを中心に取り上げました。オンワードホールディングス、レナウン、キムラタンの 3 社です。百貨店中心の経営戦略ながら長らくトップグループを保ってきたオンワード、かつては総合アパレルの雄と呼べる

存在でしたが、環境変化への対応のまずさから中国企業による買収という結果と鳴ったレナウン、一見して無関連な多角化を狙って失敗し再建を図っているキムラタンがどのような財務状況・戦略であるのかを見ていきます。

(1)オンワードホールディングス

株式会社 オンワードホールディングス

主要な経営指標等の推移(連結/単独)

回次		第58期	第59期	第60期	第61期	第62期	第63期
決算年月		平成17年2月	平成18年2月	平成19年2月	平成20年2月	平成21年2月	平成22年2月
売上高	(百万円)	271,273	283,110	318,690	287,032	261,005	248,634
経常利益	(百万円)	26,283	26,167	27,407	24,128	6,285	6,120
当期純利益	(百万円)	10,256	11,091	11,438	12,213	△ 30,895	2,187
資本金 *	(百万円)	202,376	203,826	225,138	197,639	158,418	158,164
純資産額	(百万円)	202,376	203,826	225,138	197,639	158,418	158,164
総資産額	(百万円)	308,170	329,403	347,936	309,092	296,282	292,568
自己資本比率	(%)	65.7	61.9	58.6	63.0	52.9	53.5
自己資本利益率	(%)	5.1	5.4	5.6	6.1	△ 17.6	1.4
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	15,992	26,758	17,362	12,503	10,839	14,057
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 12,949	△ 37,210	△ 13,849	△ 20,610	△ 40,950	△ 25
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 9,336	△ 15,093	△ 5,837	△ 12,583	17,971	△ 4,889
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	△ 6,293	△ 25,545	△ 2,324	△ 20,690	△ 12,140	9,143
従業員数	(名)	2,801	2,653	2,614	2,469	2,473	4,008
(臨時従業員数)	(名)	11,997	13,523	15,015	14,705	14,954	12,278
ROA 総資本当期純利益率	(%)	3.33	3.37	3.29	3.95	△ 10.43	0.75
売上高経常利益率	(%)	9.69	9.24	8.60	8.41	2.41	2.46
売上高当期純利益率	(%)	3.78	3.92	3.59	4.25	△ 11.84	0.88
総資本回転率	(回)	0.88	0.86	0.92	0.93	0.88	0.85
従業員一人当たり売上高	(千円)	18,332	17,502	18,078	16,713	14,977	15,267
キャッシュ・フロー パターン		4	4	4	4	3	4
SAF2002モデルによる格付け					A	BB	BB

オンワードホールディングス（以下オンワード）は、百貨店を中心にブランド展開をしてきたナショナルブランド型のアパレル企業です。しかしながら、事業環境の変化に対応し、ショッピングセンター（ＳＣ）やファッションビル（ＦＢ）への販路拡大（直営店出店）やブランド開発を行い、順調に成長してきました。

財務内容については、リーマンショックによる不況のあおりを受けるまでは、安定しているといって良いでしょう。自己資本比率は第 61 期までは 60%前後を維持しており、第 62 期に入り初めて長期借入金を行うなど、あまり負債に頼らない財務内容となっています。

SAF2002モデルによる格付評価

経営指標	（単位）	経営指標の推移					
		H20/3期（A）		H21/3期（B）		H22/3期（C）	
売上高	（百万円）	287,032		261,005		248,633	
支払利息	（百万円）	397		534		1,136	
税引前当期利益	（百万円）	27,896		▲ 30,596		6,389	
棚卸資産	（百万円）	33,233		33,757		30,893	
留保利益	（百万円）	157,015		121,412		118,816	
総資本	（百万円）	309,092		296,279		292,562	
A. 総資本留保利益率	（%）	157,015 / 309,092 × 100	50.80	139,214 / 302,686 × 100	45.99	120,114 / 294,421 × 100	40.80
B. 総資本税引前当期利益率	（%）	27,896 / 309,092 × 100	9.03	▲ 30,596 / 302,686 × 100	▲ 10.11	6,389 / 294,421 × 100	2.17
C. 棚卸資産回転期間	（ヶ月）	33,233 / 287,032 × 12	1.39	33,495 / 261,005 × 12	1.54	32,325 / 248,633 × 12	1.56
D. 売上高金利負担率	（%）	397 / 287,032 × 100	0.14	534 / 261,005 × 100	0.20	1,136 / 248,633 × 100	0.46
SAF値		———	1.38095	———	0.80648	———	1.07464
格付			A		BB		BB

ＳＡＦ値については、平成 20 年 3 月期まではＡであり、赤字となった平成 21 年 3 月期移行についてもＢＢを維持しており、優秀であると言えます。

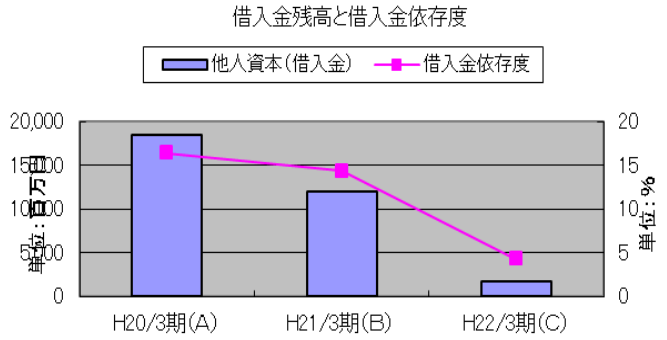
(2) レナウン

株式会社レナウン

主要な経営指標等の推移(連結/単独)

回次		第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期
決算年月		平成17年2月	平成18年2月	平成19年2月	平成20年2月	平成21年2月	平成22年2月
売上高	(百万円)	124,731	119,717	176,281	175,613	155,999	129,055
経常利益	(百万円)	1,018	99	1,626	△ 2,121	△ 7,616	△ 574
当期純利益	(百万円)	△ 957	3,016	△ 2,981	△ 8,087	△ 12,291	△ 10,949
資本金 ＊	(百万円)	10,000	15,005	15,005	15,005	15,005	15,005
純資産額	(百万円)	44,057	60,882	62,248	52,994	37,102	19,914
総資産額	(百万円)	120,550	108,211	122,671	112,192	83,407	38,952
自己資本比率	(%)	36.5	56.3	42.7	38.2	32.4	50.6
自己資本利益率	(%)		5.7	△ 4.0	△ 17.0	△ 35.2	△ 46.8
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	4,880	△ 2,039	3,613	△ 3,458	△ 6,948	2,273
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,760	18,767	1,755	△ 1,291	10,046	△ 5,151
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 4,162	△ 12,895	△ 3,518	△ 1,068	△ 6,507	△ 7,901
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	19,646	23,628	30,781	24,951	20,465	9,700
従業員数	(名)	2,168	2,015	3,809	3,972	3,851	1,571
(臨時従業員数)	(名)	6,719	6,567	6,801	7,004	6,159	4,503
ROA 総資本当期純利益率	(%)	△ 0.79	2.79	△ 2.43	△ 7.21	△ 14.74	△ 28.11
売上高経常利益率	(%)	0.82	0.08	0.92	△ 1.21	△ 4.88	△ 0.44
売上高当期純利益率	(%)	△ 0.77	2.52	△ 1.69	△ 4.61	△ 7.88	△ 8.48
総資本回転率	(回)	1.03	1.11	1.44	1.57	1.87	3.31
従業員一人当たり売上高	(千円)	14,035	13,950	16,615	16,000	15,584	21,247
キャッシュ・フロー パターン		4	6	2	8	6	4
SAF2002モデルによる格付け					B	C	C

レナウンについては、最終損益がプラスになったのは第 2 期のみであり、第 4 期からは経常利益ベースでも赤字に転落するという苦しい状況です。第 5 期には純資産のうちの利益剰余金がマイナスになるなど、資産を食いつぶしている状況が伺えます。キャッシュフローについても営業活動において収益を稼げず、ブランドや土地などの資産売却で資金を工面している状況です。実際、第 4 期末時点で 1 年以内に返済期限のある長期借入金が 120 億円発生しており、第 5 期に本社やブランドの売却を盛んに行っています。



一方で、上図のように、同社の借入金および借入金依存度は第 5 期から急激に下がっており、人員についても第 6 期に大がかりなリストラを行っています。

SAF2002モデルによる格付評価

経営指標	（単位）	経営指標の推移					
		H20/3期（A）		H21/3期（B）		H22/3期（C）	
売上高	（百万円）	175,613		155,999		129,065	
支払利息	（百万円）	630		543		311	
税引前当期利益	（百万円）	▲ 6,024		▲ 11,174		▲ 9,969	
棚卸資産	（百万円）	22,823		16,575		7,772	
留保利益	（百万円）	9,530		▲ 2,764		▲ 14,880	
総資本	（百万円）	112,192		83,407		38,952	
A. 総資本留保利益率	（%）	9,530 / 112,192 × 100	8.49	3,383 / 97,800 × 100	3.46	▲ 8,822 / 61,180 × 100	▲ 14.42
B. 総資本税引前当期利益率	（%）	▲ 6,024 / 112,192 × 100	▲ 5.37	▲ 11,174 / 97,800 × 100	▲ 11.43	▲ 9,969 / 61,180 × 100	▲ 16.29
C. 棚卸資産回転期間	（ヶ月）	22,823 / 175,613 × 12	1.56	19,699 / 155,999 × 12	1.52	12,174 / 129,065 × 12	1.13
D. 売上高金利負担率	（%）	630 / 175,613 × 100	0.36	543 / 155,999 × 100	0.35	311 / 129,065 × 100	0.24
SAF値		———	0.54014	———	0.32873	———	0.04080
格付			B		C		C

ＳＡＦ値については収益効率が悪いために評価が低くなっていることがわかります。特に第 6 期についてはＳＡＦ値自体がほぼ 0 となっているなど、収益改善策の実施が急務であったことを推測することができます。

(3) キムラタン

株式会社キムラタン

主要な経営指標等の推移（連結/単独）

回次		第42期	第43期	第44期	第45期	第46期	第47期
決算年月		平成17年3月	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
売上高	（百万円）	4,587	5,019	7,084	6,693	4,972	4,180
経常利益	（百万円）	△ 2,472	△ 2,168	△ 925	△ 1,759	△ 555	△ 30
当期純利益	（百万円）	△ 5,391	△ 2,768	△ 547	△ 2,521	△ 934	△ 75
資本金 ＊	（百万円）	8,155	10,172	11,318	11,319	11,903	903
純資産額	（百万円）	133	1,345	3,048	500	684	1,046
総資産額	（百万円）	8,331	7,603	5,651	2,806	1,702	1,594
自己資本比率	（%）	1.6	17.7	53.9	17.8	40.2	65.6
自己資本利益率	（%）						
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 2,453	△ 2,792	△ 1,696	△ 1,003	113	△ 85
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	71	△ 285	△ 544	△ 1	△ 6	2
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	4,158	4,316	△ 840	810	△ 215	173
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	2,143	3,414	338	141	33	124
従業員数	（名）	56	110	128	67	55	51
（臨時従業員数）	（名）	302	270	325	302	233	219
ROA 総資本当期純利益率	（%）	△ 64.71	△ 36.41	△ 9.69	△ 89.83	△ 54.87	△ 4.67
売上高経常利益率	（%）	△ 53.89	△ 43.20	△ 13.05	△ 26.28	△ 11.17	△ 0.72
売上高当期純利益率	（%）	△ 117.53	△ 55.15	△ 7.73	△ 37.67	△ 18.79	△ 1.78
総資本回転率	（回）	0.55	0.66	1.25	2.38	2.92	2.62
従業員一人当たり売上高	（千円）	12,813	13,209	15,638	18,138	17,265	15,483
キャッシュ・フロー パターン		5	7	8	7	4	5
SAF2002モデルによる格付け					C	C	C

キムラタンは、ベビー・子供服の企画・制作・販売を行うアパレルです。しかし、過去に拡大戦略をとったことが裏目に出て、近年は極めて苦しい経営状況となっています。

同社は第 43 期終盤から第 45 期にかけて、オプト株式会社（以下、オプト）というエレクトロニクスの会社を子会社に持っていたため、一時的に売上高が増大しました。しかし、いずれの期においても営業損失を出しており、業績の足を引っ張る結果と鳴りました。キャッシュフローについても、第 45 期までは営業活動でキャッシュを全く稼ぐことができない状態となっていますが、オプトを売却し、リストラを本格化させた第 46 期からは一時的にプラスになるなど改善傾向にあります。

SAF2002モデルによる格付評価

経営指標	（単位）	経営指標の推移					
		H20/3期（A）		H21/3期（B）		H22/3期（C）	
売上高	（百万円）	6,693		4,972		4,180	
支払利息	（百万円）	31		29		13	
税引前当期利益	（百万円）	▲ 2,554		▲ 932		▲ 69	
棚卸資産	（百万円）	1,638		652		661	
留保利益	（百万円）	▲ 9,368		▲ 12,833		▲ 75	
総資本	（百万円）	5,651		1,702		1,594	
A. 総資本留保利益率	（%）	▲ 9,368 / 5,651 × 100	▲ 165.76	▲ 11,100 / 3,677 × 100	▲ 301.90	▲ 6,454 / 1,648 × 100	▲ 391.53
B. 総資本税引前当期利益率	（%）	▲ 2,554 / 5,651 × 100	▲ 45.19	▲ 932 / 3,677 × 100	▲ 25.33	▲ 69 / 1,648 × 100	▲ 4.16
C. 棚卸資産回転期間	（ヶ月）	1,638 / 6,693 × 12	2.94	1,145 / 4,972 × 12	2.76	657 / 4,180 × 12	1.88
D. 売上高金利負担率	（%）	31 / 6,693 × 100	0.47	29 / 4,972 × 100	0.59	13 / 4,180 × 100	0.32
SAF値		———	▲ 2.42678	———	▲ 3.29593	———	▲ 3.59217
格付			C		C		C

ＳＡＦ値については、収益性の悪さから、マイナスの数値が続いており、早急な収益改善策が求められる状況となっています。

３．分析対象企業の今後の展開

(1)各社の戦略

ここで、分析対象企業の今後の戦略計画の概要は以下のようになっています。

オンワード

1. 国内
   - ①ブランドの再構築（レインボー作戦）
     - →百貨店流通の再構築を行う。
       - （商品力、接客サービス向上、売場面積拡充）
   - ②販売チャネルの開拓
     - 都市型ファッションビル、ネットショッピングへの進出
2. 海外
   - ①欧州事業のＭ＆Ａなどによる成長拡大
   - ②アジア地区の拡大
     - 中国へ旗艦店を出店

レナウン
1. ＲＭＡＰ（ＲｅｎｏｗｎＭａｋｅＡｇａｉｎＰｌａｎ）の策定（2009 年策定） ①既存ブランドの価値向上（ブランドのリファイン、新チャネルへの進出） ②更なる事業構造改革 ③ＩＴ・物流・原価改革 ④グループ経営の見直し 2. 中国への進出（ＲＲＭＡＰ）　山東如意科技集団との提携 ①2014 年 2 月期　連結利行利益率 7%達成 ②2012 年 2 月期連結営業利益・連結経常利益の黒字化 2021 年の日本・中国他の比率をほぼ同じにする
キムラタン
1. ベビー・子供服事業への集中 ①ショップ事業の利益率拡大 ②海外販路拡大（ロシア） ③ネット販売への進出 ④新ブランドの開発 ⑤百貨店事業への再進出 2. コスト改善 ①海外生産の推進、海外生産ブランドの拡充 ②ショップ事業のさらなる構造改革

目指す方向性は 3 社とも似たような方向となっています。概要としては、アパレル業界全体が目指すべきであると考えられる、

①流通全体のコスト改善

②新販路（ＳＣ、ＦＢ、インターネット）の開拓

③海外市場、特に新興国市場への進出

が柱となっています。

(2)平成 23 年度の状況

①オンワード

第 3 四半期までで、売上高は 3%程度減少したものの、収益力の改善により利益は前年比大幅増となっており、通年の見込みについても純利益は前年比 60%増と順調な収益回復を見込めている状態です。

②レナウン

前年度に子会社を売却したために売上高は大幅減となり、また、前半は販売不振もあって、収益が落ち込みましたが、主力ブランドの統廃合や人員整理などが効果を表したため、第 3 四半期時点では純利益は黒字を確保しています。

③キムラタン

第 3 四半期時点では、純利益は赤字となっていますが、前年比較では大幅に改善しており、通期では純利益の黒字を予測するまでに改善しています。コスト改善や百貨店への再進出、新ブランドの発表も行うなど、改善を進めています。

４.（まとめ）アパレル業界の戦略の方向性

分析対象企業のいずれも、戦略の方向性は大なり小なり一致しており、2010 年度については、回復基調にあるといえます。ただ、どの企業も売上額自体は前年を下回る状態が続いており、既存ブランドの収益性や不採算事業の整理などでのコスト削減

が主な効果をだしています。この先、新興国などへの海外展開に出遅れれば売上が頭打ちになると予想されます。

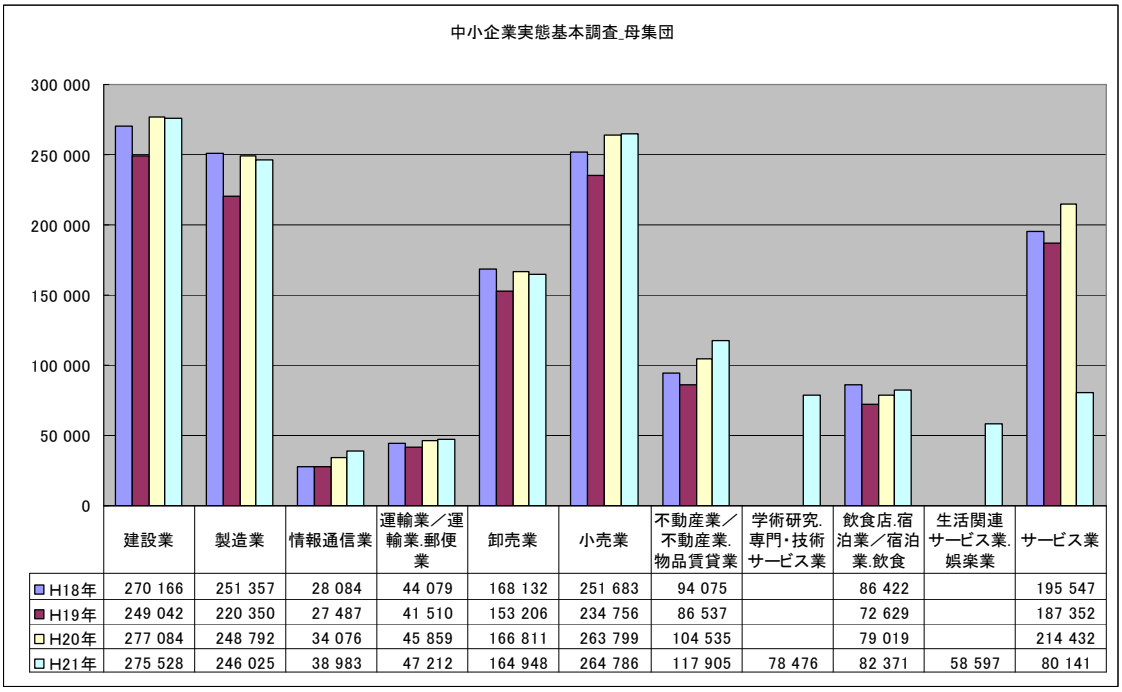
また、アパレル業界全体では、ユニクロやしまむらのようなＳＰＡ型にコアコンピタンスを持つ企業が好調ですが、この手法もリスクがゼロではありません。実際、ユニクロの 2010 年 9～12 月期においては、猛暑の影響による秋冬物の不振やヒット商品の枯渇により、既存店の売上高が前年を割りこんだ。ただ、落ち込み幅は軽微であるとも言われています。

これからのアパレルは、消費者の価値観を見定めていくことに加え、まだまだ改善余地のあると思われる流通全体でのコスト削減によって、環境変化に強い企業を作っていくことが第一であり、第 2 段階で海外進出を行っていく、というのが正しい手順のようです。

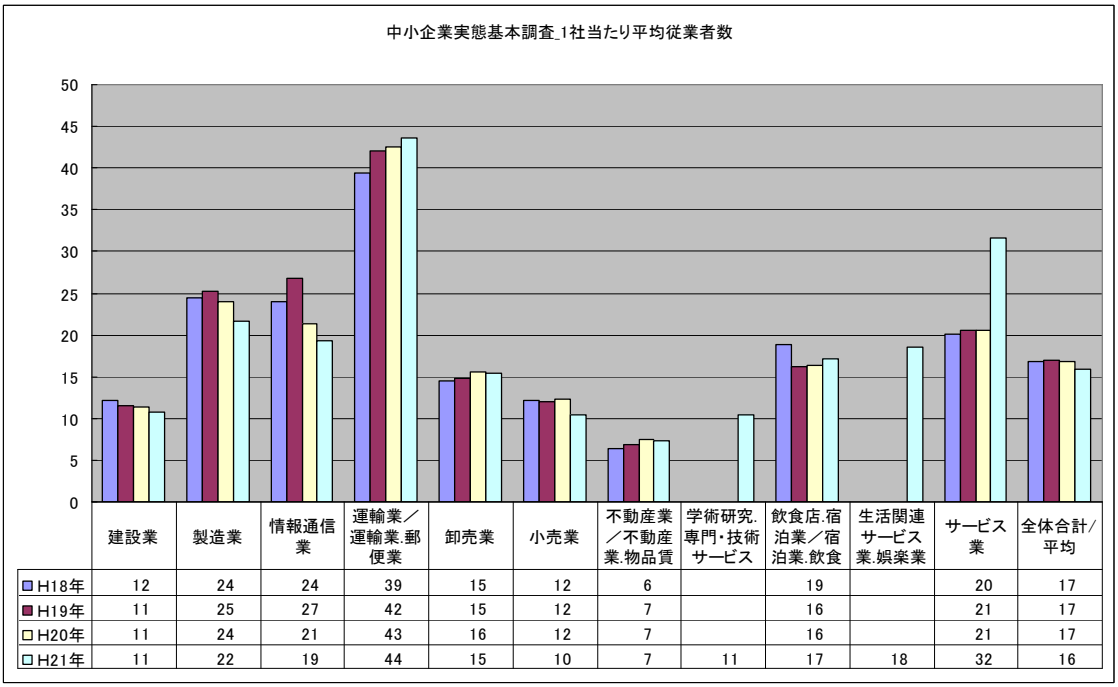
以　上

＜参考資料＞

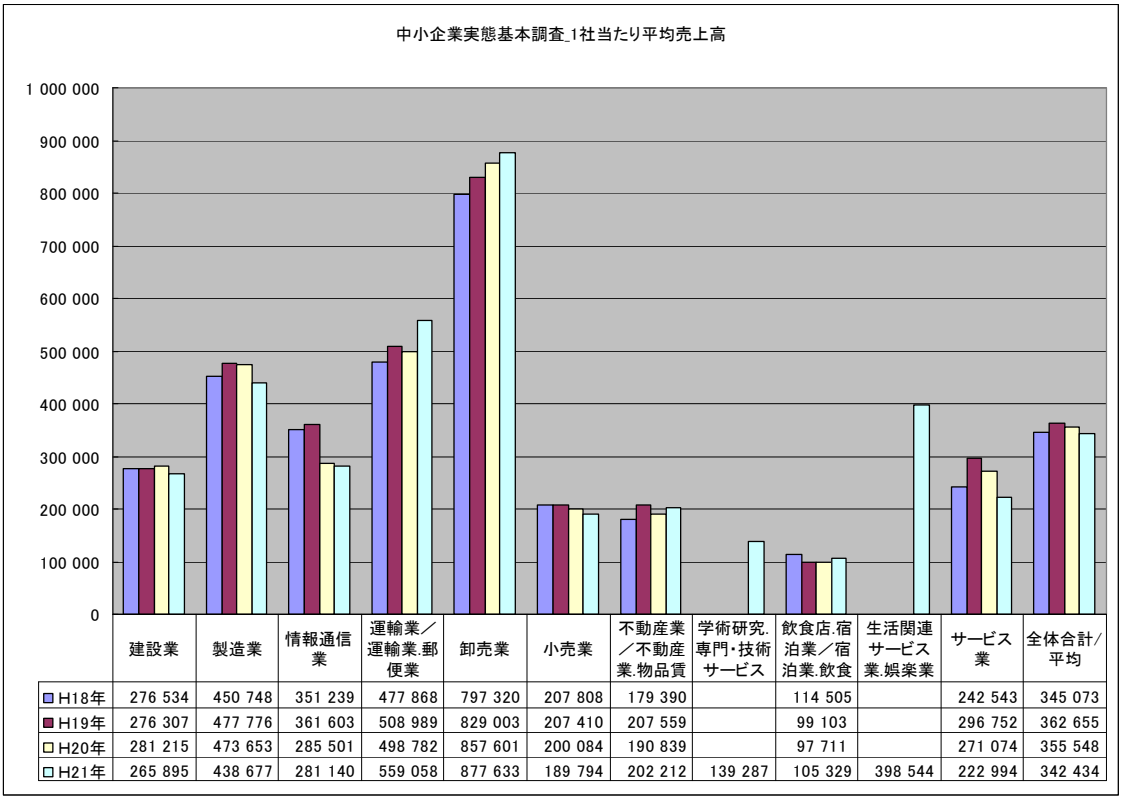
中小企業庁が実施している中小企業実態基本調査の平成 21 年調査（平成 20 年度決算実績）を分析し、産業別経営指標をまとめました。



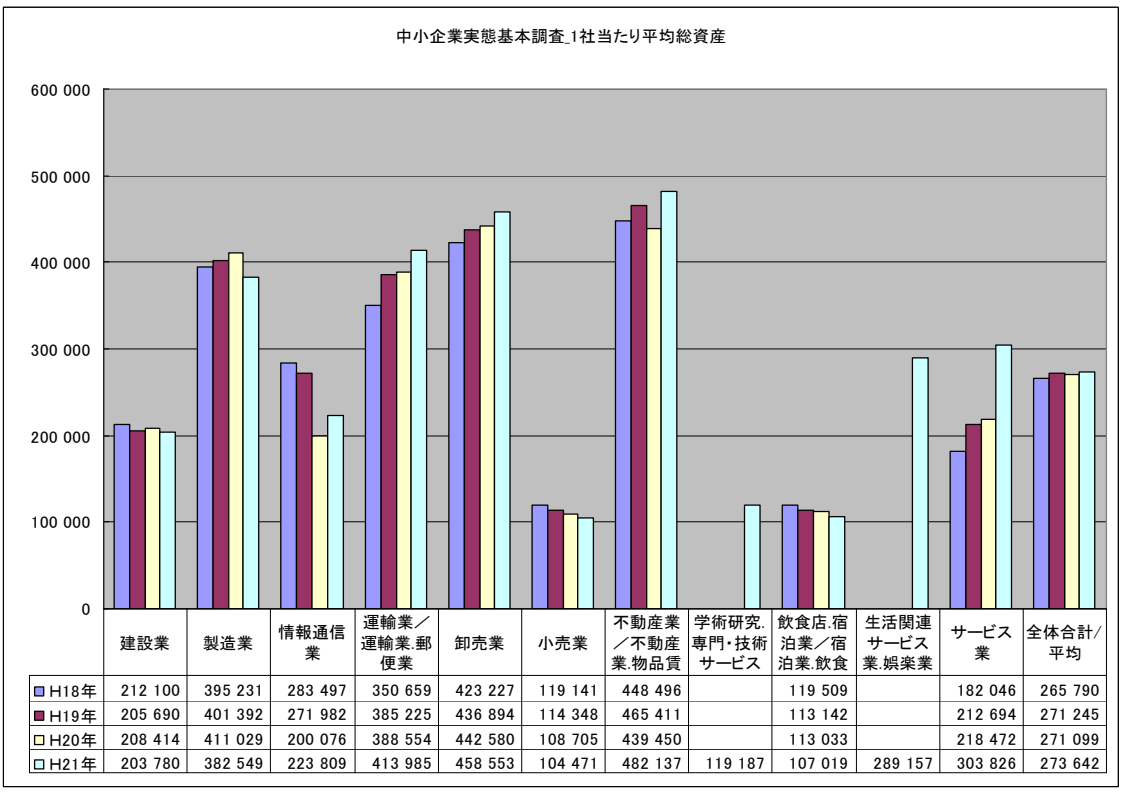
	建設業	製造業	情報通信業	運輸業／運輸業.郵便業	卸売業	小売業	不動産業／不動産業.物品賃貸業	学術研究.専門・技術サービス業	飲食店.宿泊業／宿泊業.飲食	生活関連サービス業.娯楽業	サービス業
H18年	270 166	251 357	28 084	44 079	168 132	251 683	94 075		86 422		195 547
H19年	249 042	220 350	27 487	41 510	153 206	234 756	86 537		72 629		187 352
H20年	277 084	248 792	34 076	45 859	166 811	263 799	104 535		79 019		214 432
H21年	275 528	246 025	38 983	47 212	164 948	264 786	117 905	78 476	82 371	58 597	80 141



	建設業	製造業	情報通信業	運輸業／運輸業.郵便業	卸売業	小売業	不動産業／不動産業.物品賃	学術研究.専門・技術サービス	飲食店.宿泊業／宿泊業.飲食	生活関連サービス業.娯楽業	サービス業	全体合計/平均
H18年	12	24	24	39	15	12	6		19		20	17
H19年	11	25	27	42	15	12	7		16		21	17
H20年	11	24	21	43	16	12	7		16		21	17
H21年	11	22	19	44	15	10	7	11	17	18	32	16



	建設業	製造業	情報通信業	運輸業／運輸業.郵便業	卸売業	小売業	不動産業／不動産業.物品賃	学術研究.専門・技術サービス	飲食店.宿泊業／宿泊業.飲食	生活関連サービス業.娯楽業	サービス業	全体合計/平均
H18年	276 534	450 748	351 239	477 868	797 320	207 808	179 390		114 505		242 543	345 073
H19年	276 307	477 776	361 603	508 989	829 003	207 410	207 559		99 103		296 752	362 655
H20年	281 215	473 653	285 501	498 782	857 601	200 084	190 839		97 711		271 074	355 548
H21年	265 895	438 677	281 140	559 058	877 633	189 794	202 212	139 287	105 329	398 544	222 994	342 434

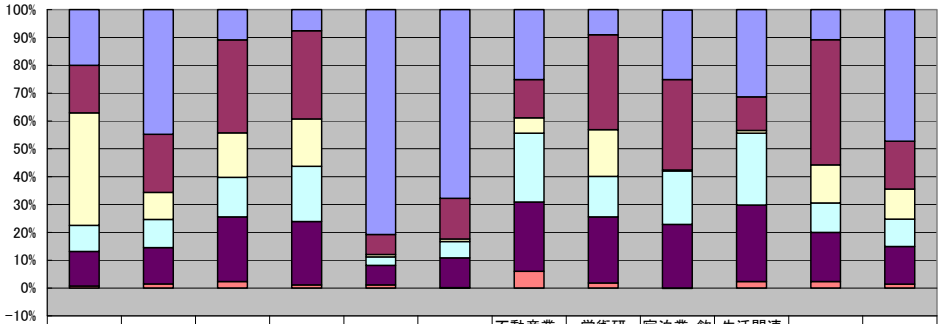


	建設業	製造業	情報通信業	運輸業／運輸業.郵便業	卸売業	小売業	不動産業／不動産業.物品賃	学術研究.専門・技術サービス	飲食店.宿泊業／宿泊業.飲食	生活関連サービス業.娯楽業	サービス業	全体合計/平均
H18年	212 100	395 231	283 497	350 659	423 227	119 141	448 496		119 509		182 046	265 790
H19年	205 690	401 392	271 982	385 225	436 894	114 348	465 411		113 142		212 694	271 245
H20年	208 414	411 029	200 076	388 554	442 580	108 705	439 450		113 033		218 472	271 099
H21年	203 780	382 549	223 809	413 985	458 553	104 471	482 137	119 187	107 019	289 157	303 826	273 642

平成21年　産業分類別中小企業の収益(コスト)構造

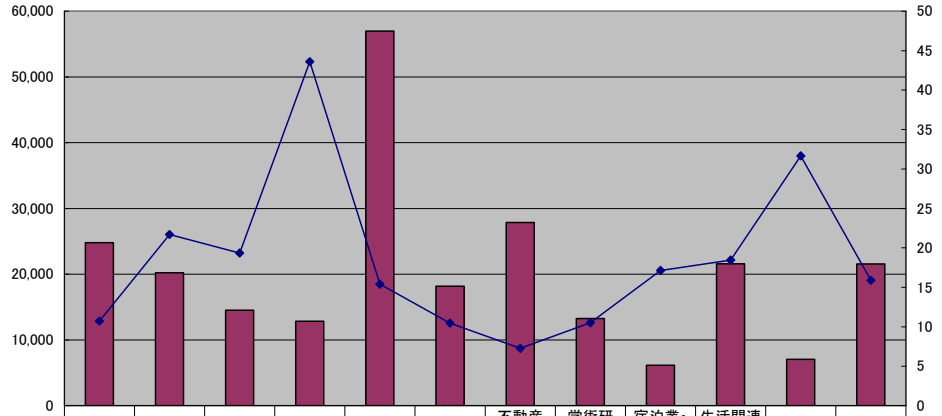
	建設業	製造業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売業	小売業	不動産業・物品賃貸業	学術研究，専門・技術サービス業	宿泊業・飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽業	サービス業	全体/平均
平均従業員数(人)	10.7	21.7	19.4	43.6	15.4	10.5	7.3	10.5	17.1	18.5	31.7	15.9
一人当たり売上高(千円)	24,803	20,229	14,524	12,822	56,971	18,155	27,867	13,249	6,144	21,590	7,040	21,546
売上高	265,895	438,677	281,140	559,058	877,633	189,794	202,212	139,287	105,329	398,544	222,994	342,434
商品仕入、材料費	20.0%	44.8%	10.9%	7.6%	80.7%	67.8%	25.1%	9.0%	25.0%	31.3%	10.8%	47.3%
人件費、労務費	17.0%	20.8%	33.4%	31.7%	7.2%	14.6%	13.7%	34.1%	32.5%	12.0%	44.9%	17.1%
外注費	40.4%	9.7%	16.0%	17.1%	0.9%	0.9%	5.6%	16.8%	0.4%	1.0%	13.7%	10.8%
固定経費(設備関連)	9.3%	10.2%	14.2%	19.7%	3.1%	5.8%	24.7%	14.6%	19.3%	25.8%	10.5%	9.8%
調整可能経費(業務活動)	12.4%	13.0%	23.2%	22.8%	7.0%	10.7%	24.9%	23.8%	22.9%	27.5%	17.7%	13.5%
営業利益	0.7%	1.5%	2.4%	1.1%	1.1%	0.2%	6.0%	1.8%	−0.1%	2.3%	2.3%	1.4%

平成21年(平成20年調査)　産業分類別中小企業の収益(コスト)構造



	建設業	製造業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売業	小売業	不動産業・物品賃貸業	学術研究，専門・技術サー	宿泊業・飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽	サービス業	全体/平均
商品仕入、材料費	20.0%	44.8%	10.9%	7.6%	80.7%	67.8%	25.1%	9.0%	25.0%	31.3%	10.8%	47.3%
人件費、労務費	17.0%	20.8%	33.4%	31.7%	7.2%	14.6%	13.7%	34.1%	32.5%	12.0%	44.9%	17.1%
外注費	40.4%	9.7%	16.0%	17.1%	0.9%	0.9%	5.6%	16.8%	0.4%	1.0%	13.7%	10.8%
固定経費(設備関連)	9.3%	10.2%	14.2%	19.7%	3.1%	5.8%	24.7%	14.6%	19.3%	25.8%	10.5%	9.8%
調整可能経費(業務活動)	12.4%	13.0%	23.2%	22.8%	7.0%	10.7%	24.9%	23.8%	22.9%	27.5%	17.7%	13.5%
営業利益	0.7%	1.5%	2.4%	1.1%	1.1%	0.2%	6.0%	1.8%	−0.1%	2.3%	2.3%	1.4%

平成21年(平成20年調査)産業分類別中小企業の一人当たり売上高と従業員数

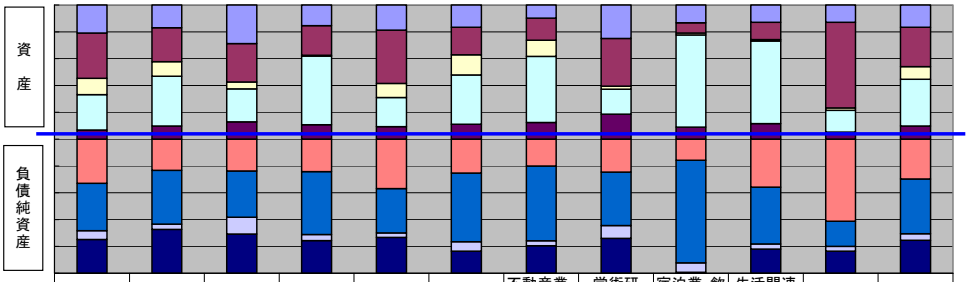


	建設業	製造業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売業	小売業	不動産業・物品賃貸業	学術研究，専門・技術サー	宿泊業・飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽	サービス業	全体/平均
一人当たり売上高(千円)	24,803	20,229	14,524	12,822	56,971	18,155	27,867	13,249	6,144	21,590	7,040	21,546
平均従業員数(人)	10.7	21.7	19.4	43.6	15.4	10.5	7.3	10.5	17.1	18.5	31.7	15.9

平成21年　産業分類別中小企業の資産構造

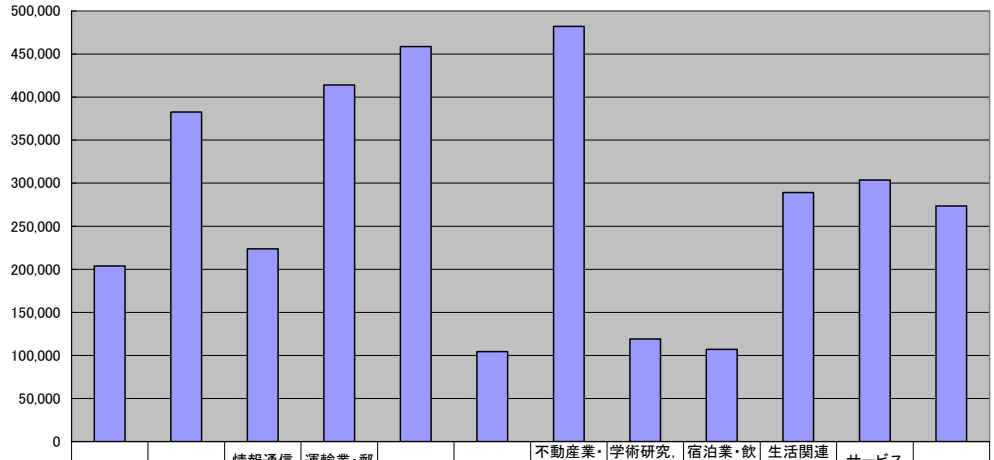
	建設業	製造業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売業	小売業	不動産業・物品賃貸業	学術研究，専門・技術サービス業	宿泊業・飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽業	サービス業	全体/平均
総資産(平均)(千円)	203,780	382,549	223,809	413,985	458,553	104,471	482,137	119,187	107,019	289,157	303,826	273,642
現預金	20.9%	16.8%	28.7%	15.4%	18.7%	16.7%	9.8%	24.9%	13.2%	12.8%	12.8%	16.6%
資金運用(債権等)	33.7%	25.4%	28.7%	22.1%	39.8%	20.4%	16.4%	35.5%	7.7%	12.8%	64.0%	29.3%
資金運用(在庫等)	12.2%	10.8%	5.1%	0.5%	10.5%	15.2%	12.0%	2.4%	1.4%	1.2%	1.8%	9.4%
資金運用(設備等)	26.3%	37.1%	24.5%	51.3%	21.8%	36.7%	49.2%	18.5%	68.7%	61.5%	16.1%	34.8%
資金運用(投資等)	6.8%	9.9%	12.9%	10.7%	9.3%	11.1%	12.5%	18.7%	9.0%	11.7%	5.3%	9.9%
他人資本(債務/引当等)	33.0%	23.2%	23.8%	24.2%	36.9%	25.2%	20.1%	24.6%	15.8%	35.8%	61.3%	29.7%
他人資本(借入等)	35.3%	40.2%	34.5%	46.9%	33.0%	51.3%	55.7%	39.8%	76.5%	42.3%	18.7%	40.9%
自己資本(資本金)	6.5%	4.0%	12.6%	4.6%	3.3%	7.0%	3.8%	9.6%	7.0%	3.8%	3.6%	4.8%
自己資本(剰余金)	25.2%	32.6%	29.2%	24.3%	26.8%	16.4%	20.4%	26.0%	0.7%	18.0%	16.4%	24.6%

平成21年(平成20年調査)　産業分類別中小企業の資産構造



	建設業	製造業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売業	小売業	不動産業・物品賃貸業	学術研究，専門・技術サー	宿泊業・飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽	サービス業	全体/平均
現預金	20.9%	16.8%	28.7%	15.4%	18.7%	16.7%	9.8%	24.9%	13.2%	12.8%	12.8%	16.6%
資金運用(債権等)	33.7%	25.4%	28.7%	22.1%	39.8%	20.4%	16.4%	35.5%	7.7%	12.8%	64.0%	29.3%
資金運用(在庫等)	12.2%	10.8%	5.1%	0.5%	10.5%	15.2%	12.0%	2.4%	1.4%	1.2%	1.8%	9.4%
資金運用(設備等)	26.3%	37.1%	24.5%	51.3%	21.8%	36.7%	49.2%	18.5%	68.7%	61.5%	16.1%	34.8%
資金運用(投資等)	6.8%	9.9%	12.9%	10.7%	9.3%	11.1%	12.5%	18.7%	9.0%	11.7%	5.3%	9.9%
他人資本(債務/引当等)	33.0%	23.2%	23.8%	24.2%	36.9%	25.2%	20.1%	24.6%	15.8%	35.8%	61.3%	29.7%
他人資本(借入等)	35.3%	40.2%	34.5%	46.9%	33.0%	51.3%	55.7%	39.8%	76.5%	42.3%	18.7%	40.9%
自己資本(資本金)	6.5%	4.0%	12.6%	4.6%	3.3%	7.0%	3.8%	9.6%	7.0%	3.8%	3.6%	4.8%
自己資本(剰余金)	25.2%	32.6%	29.2%	24.3%	26.8%	16.4%	20.4%	26.0%	0.7%	18.0%	16.4%	24.6%

平成21年(平成20年調査)　産業分類別　1社当たり平均総資産



	建設業	製造業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売業	小売業	不動産業・物品賃貸業	学術研究，専門・技術サービス	宿泊業・飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽業	サービス業	全体/平均
総資産(平均)(千円)	203,780	382,549	223,809	413,985	458,553	104,471	482,137	119,187	107,019	289,157	303,826	273,642

ここに掲載しております資料は、産業大分類によるデータです。産業中分類によるデータは量が多く、本報告書には記載しきれませんので、必要な方へは別途ＣＤで提供させていただきます。下記へお知らせください。

問い合わせ先メールアドレス：pht1125@siren.ocn.ne.jp

＜編集後記＞

今年も、財務診断研究会の年間活動実績をまとめることができました。発表、執筆いただいた皆様、ありがとうございました。1月に発表された方は、発表から報告書作成の時期まで1年以上の期間があり、この間に決算発表があり、企業業績も変化しています。結果、新たな1年を加えて報告書を書いていただきました。ご苦労様でした。

春には、また新しい診断士が入会されますので、研究会活動も今まで以上に活発な活動ができるようがんばりましょう。

平成22年研究会活動報告書

執筆担当

３－１	鉄鋼業	松永研一郎
３－２	ネット産業	江 浪 亮 介
３－３	医療機器製造・販売業	五十嵐英樹
３－４	工作機械製造業	森 川 雅 章
３－５	プラスチック製品製造業	森 川 雅 章
３－６	ネットカフェ	永 森 功 一
３－７	電子部品製造業	松 延 健 吾
３－８	繊維機械産業	赤 堀 正 幸
３－９	移動電気通信業	荒 井 康 之
３－１０	アパレル産業	山 本 政 央

発　　行：(社) 中小企業診断協会 東京支部 城南支会 財務診断研究会
発行責任者：森川雅章　E-Mail　pht1125@siren.ocn.ne.jp
発　行　日：平成23年3月31日