CONFIDENTIAL

リブランディング実践スクール

ReBRANDING SCHOOL BOOK

財務データ基本編

10

YRK&

EST. 1896

Business School

Index

1 PL／BS／ CFとは？

2 PLとは？

3 では、ここでクイズです

4 BSとは？

5 さて、もう一度クイズです

6 最後は、ビジネスモデルクイズです

リブランディングとは、見た目や伝え方を変える手法ではありません。
ビジネスモデルから見直し、顧客体験そのものを変革させることです。
つまり、リブランディングを実行することにおいて、
「決算書」をどう読み解くかは重要なミッションになります。

↓

正しくPL／BSを理解し、
事業モデルをしっかり把握した上で、
新戦略を提示することが、
必要不可欠となります。

1

PL／BS／ CFとは？

PL／BS／ CFとは

PL（プロフィット＆ロス）
Profit & Loss

損益計算書

会社のある一定期間の収益と費用の損益計算をまとめた財務諸表のひとつで、収益・費用・利益の3つの要素から成り立つ。

BS（バランスシート）
Balance sheet

賃借対照表

会社の資産（資産の状態、使い道）、負債・純資産（資金の調達手段）の一覧。会社の財務状況を把握でき、会社の安定度の指標になる。

CF（キャッシュフロー）
Cash flow

キャッシュフロー計算書

期首からどのようにキャッシュが出入りしたのか、期末の残高はいくらか、を計算するための会計書類。

memo

2

PLとは？

損益計算書とは

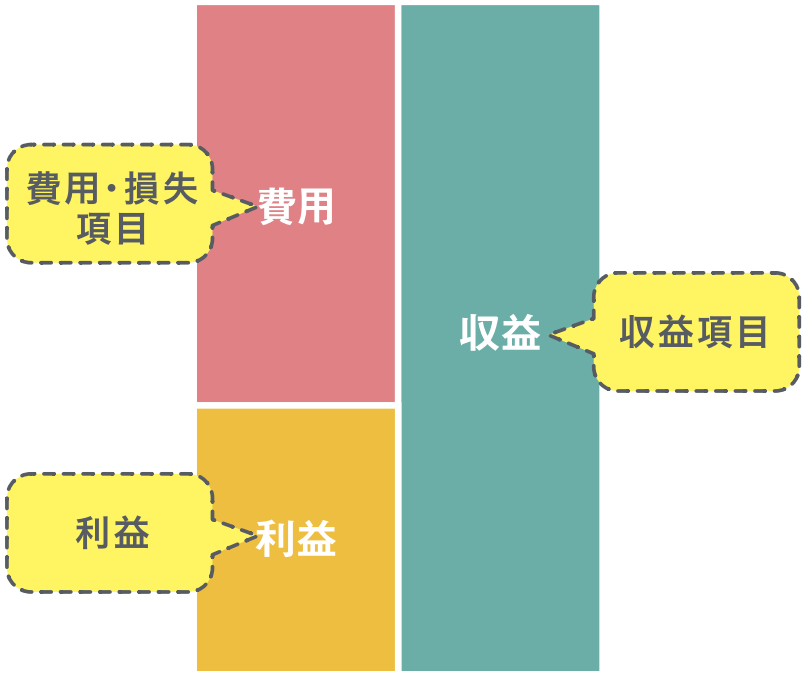
企業の1年間の活動の中で、いくら売り上げて、いくら費用がかかったのか、そしてその結果、いくら利益が出たのかを記録したもの。

損益計算書

内容

□特定期間における会社の経営成績を表す

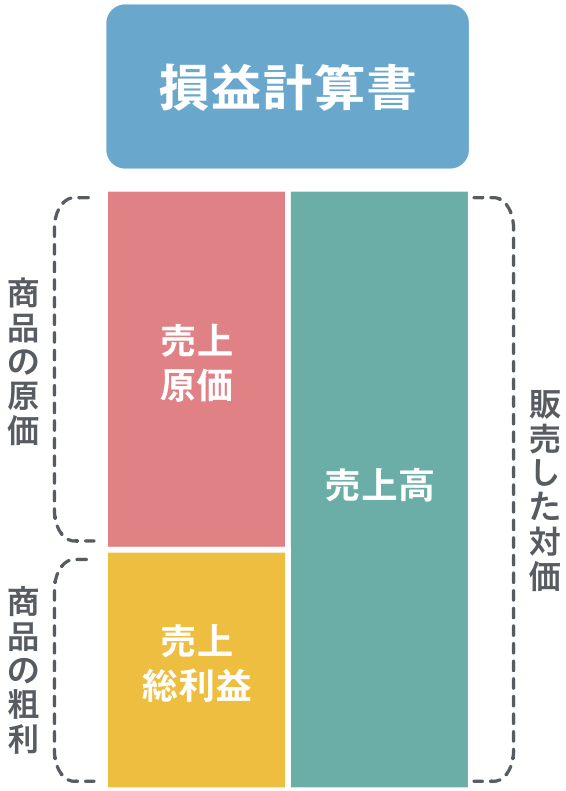
□会社が利益を獲得するためにどのような努力をしたのかを表す



memo

損益計算書の見方

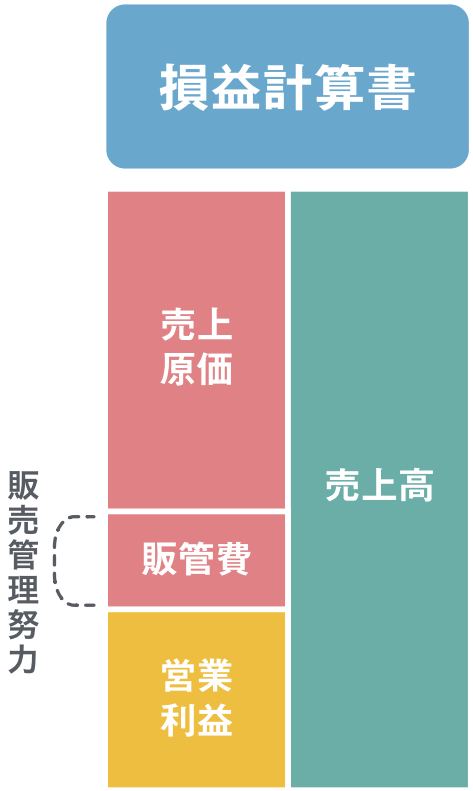
●売上利益とは？



memo

損益計算書の見方

●営業利益とは？



販売・管理活動

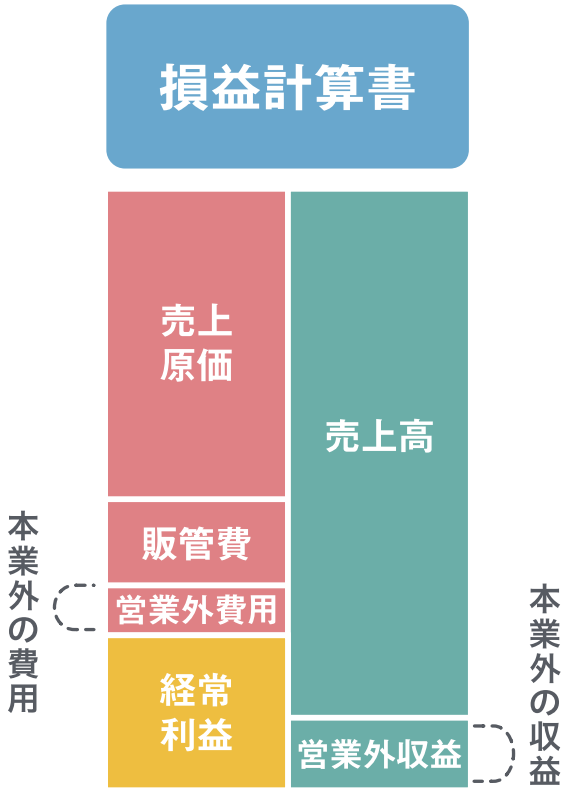
- 従業員への給料
- 広告宣伝費
- 店舗の賃料

商品を販売するために
間接的に発生する費用

memo

損益計算書の見方

●経常利益とは？



本業以外の活動

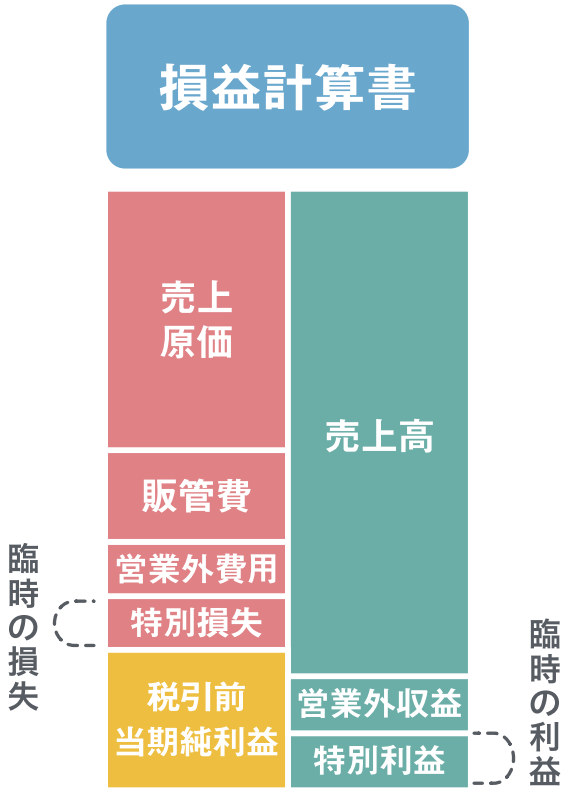
- 株の売買
- 利息収支

本業以外で
毎期継続的に発生する損益

memo

損益計算書の見方

●税引前当期純利益とは？



本業以外の活動

- 火災損失
- 事業の売却

毎期継続的ではなく
特別な事象から発生する損益

memo

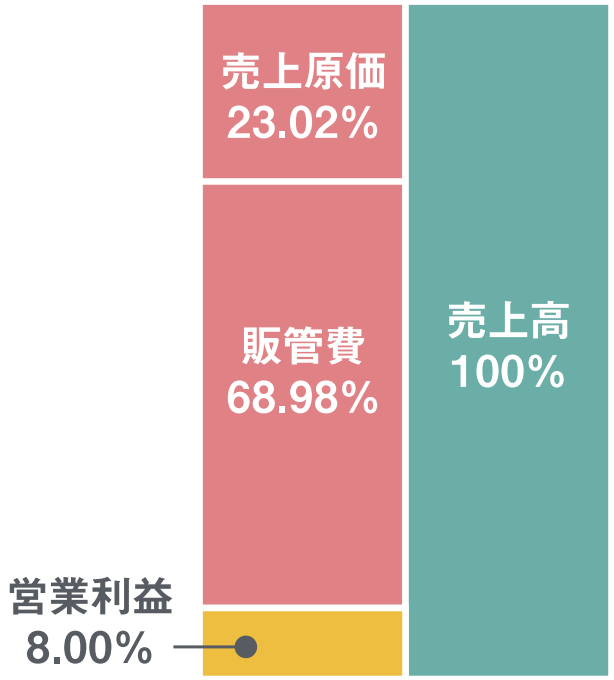
3

では、ここでクイズです

PLクイズ_業種は？

memo

Q このP/Lはどの業種でしょうか？



選択肢

① IT

② 化粧品

③ 卸売

PLクイズ_業種は？

memo

A

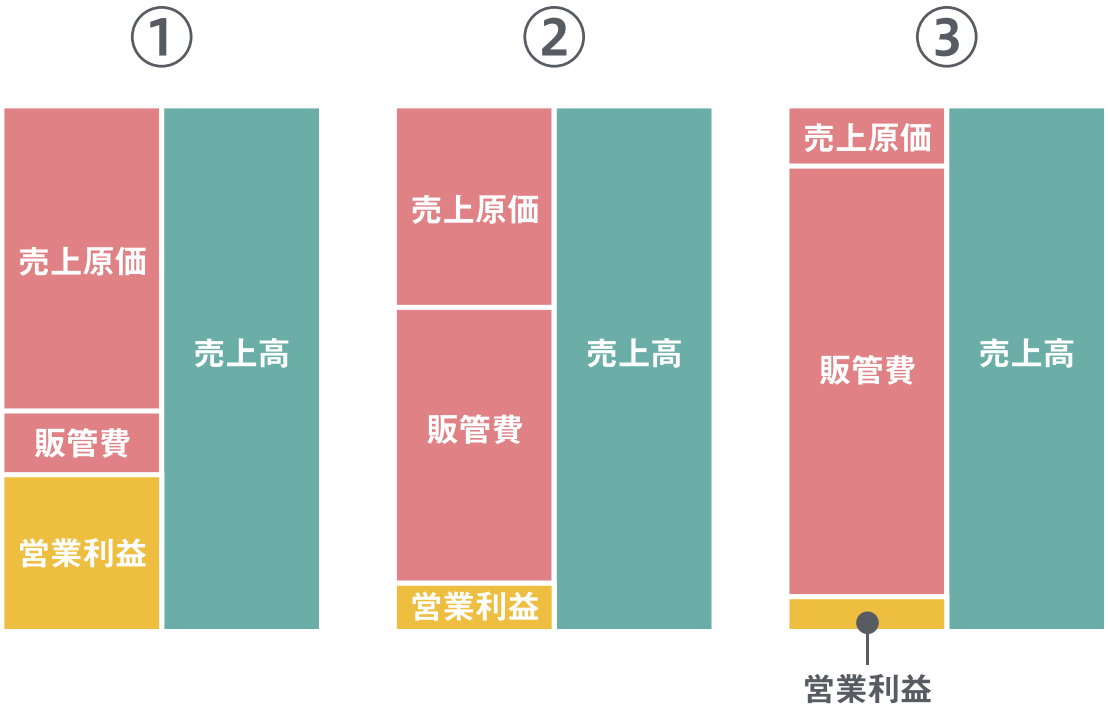
正解は、② 化粧品業です。
（2017年12月期における資生堂のP/L数値を使用）

SHISEIDO

これは化粧品メーカーの資生堂のP/Lでした。化粧品は原材料の大部分が水なので、かなり原価が安い一方、新商品が頻繁に出たり、競合商品が多かったりと、広告・マーケティングに力を入れないとなかなか売るのが難しい業種でもあり、必然的にテレビCMやWEB広告にお金をかける企業が多くなります。

PLクイズ_コメダHD

Q コメダHDのP/Lはどれでしょう？

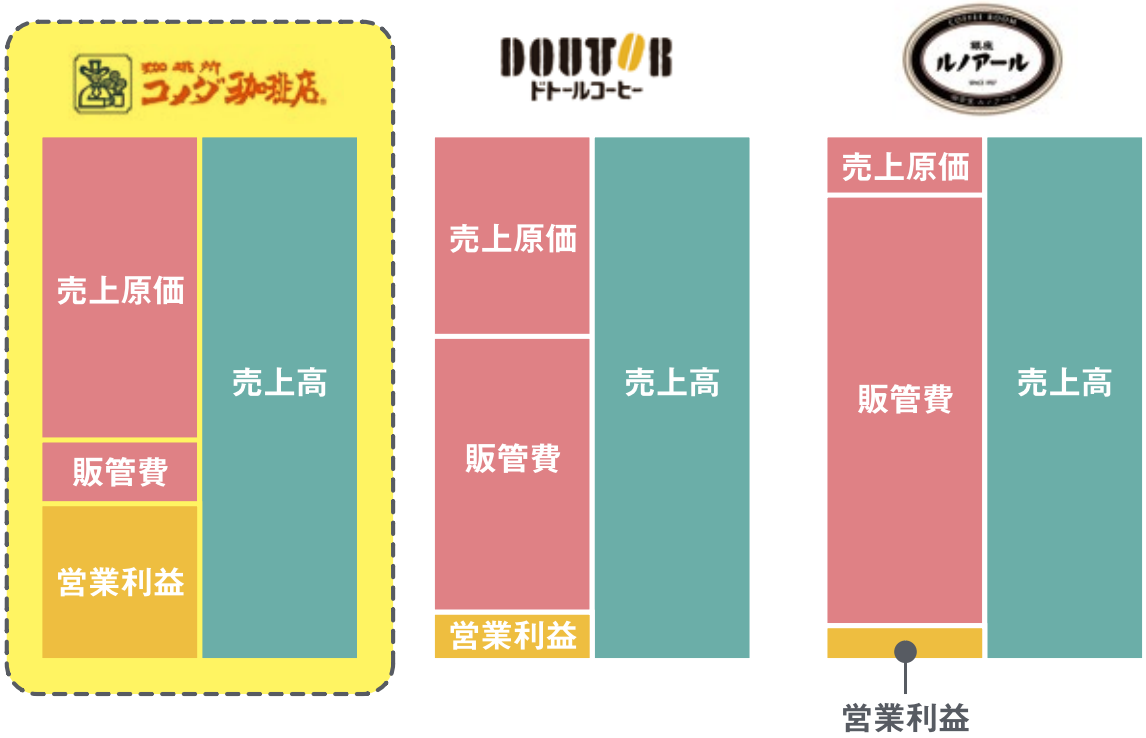


memo

PLクイズ_コメダHD

memo

A 正解は①がコメダHD。

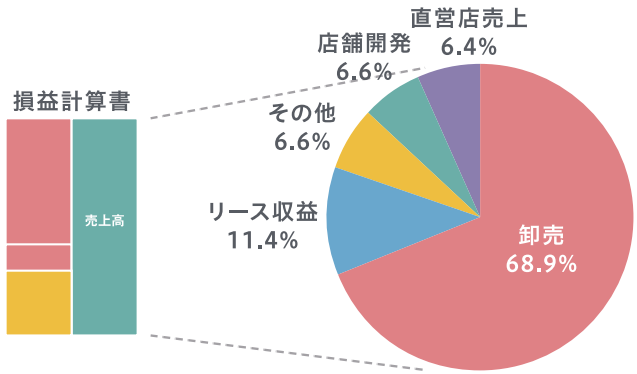


PLクイズ_コメダHD

コメダHDのビジネスモデル

コメダHDの売上内訳

卸売業による収入がメインの収入源



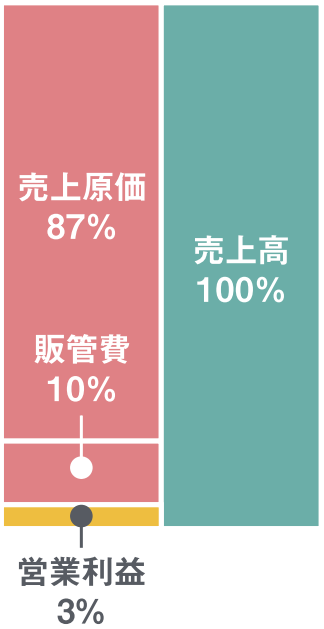
memo

PLクイズ_コストコ

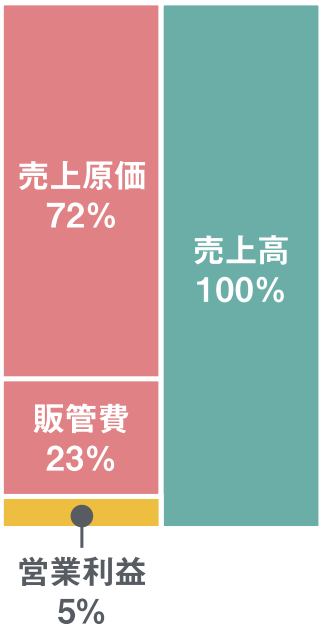
memo

Q コストコのP/Lはどちらでしょう？

①



②

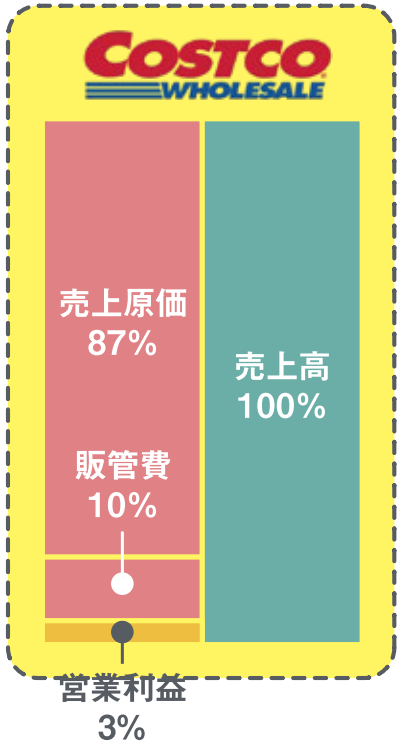


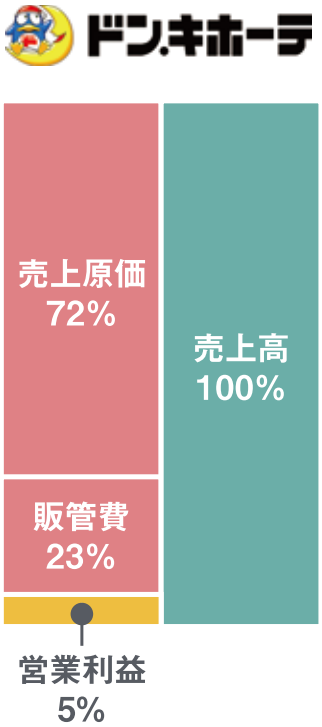
PLクイズ_コストコ

memo

A

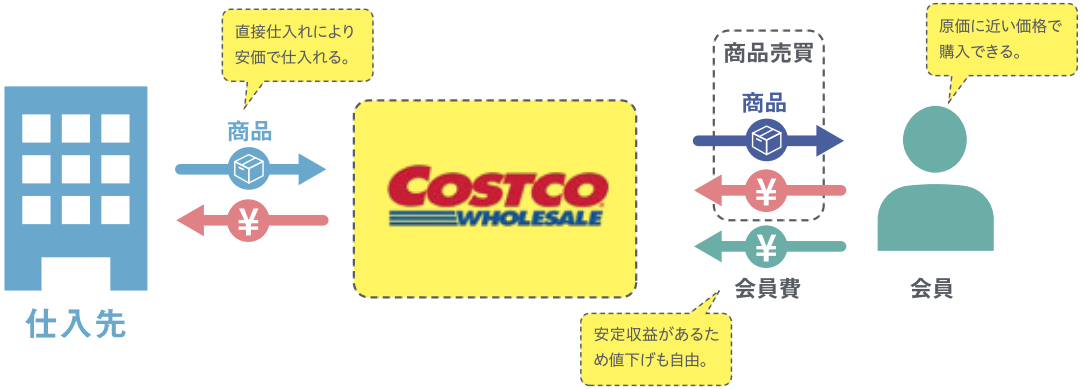
正解は①がコストコ。



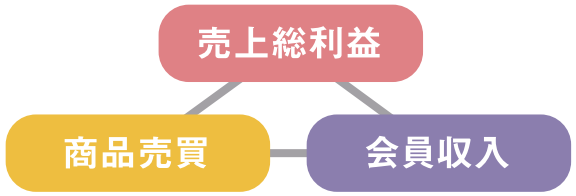


PLクイズ_コストコ

コストコのビジネスモデル



売上総利益を分解

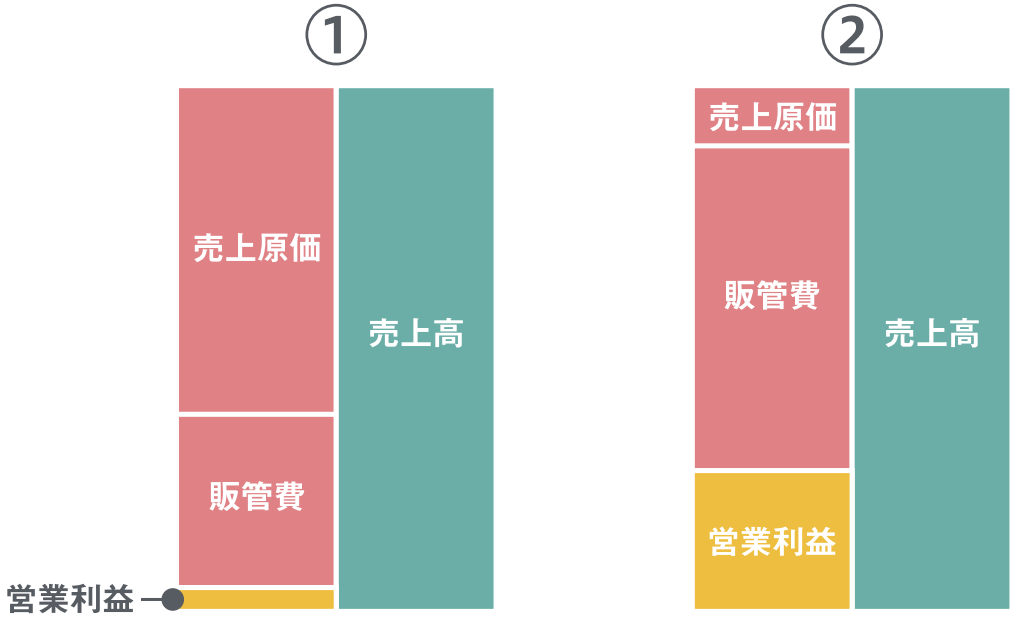


収益元は商品売買と会員収入

memo

PLクイズ_セブンイレブン

Q セブンイレブンのP/Lはどちらでしょう？



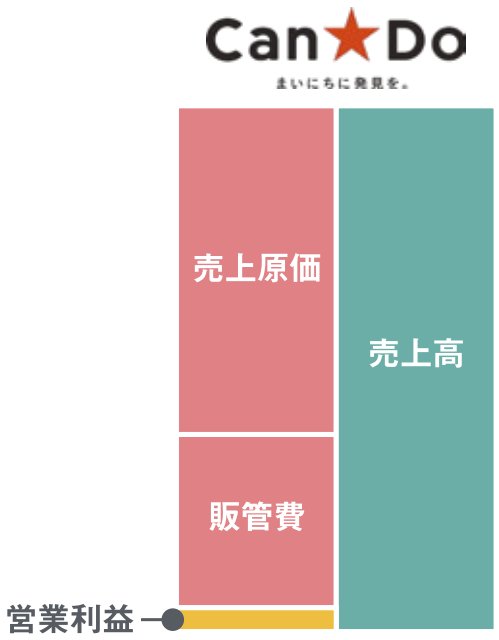
memo

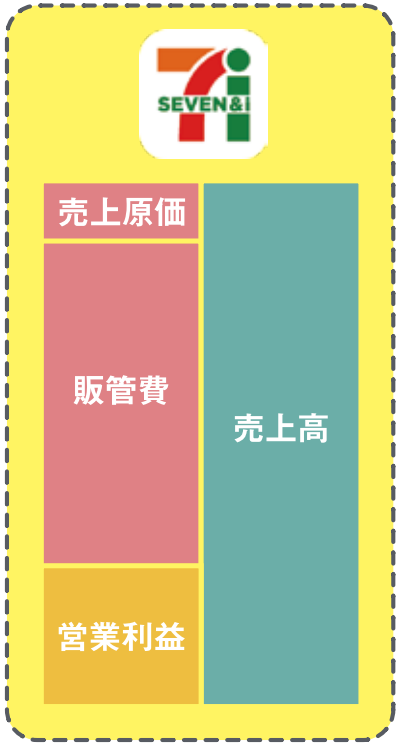
PLクイズ_セブンイレブン

memo

A

正解は②がセブンイレブン。

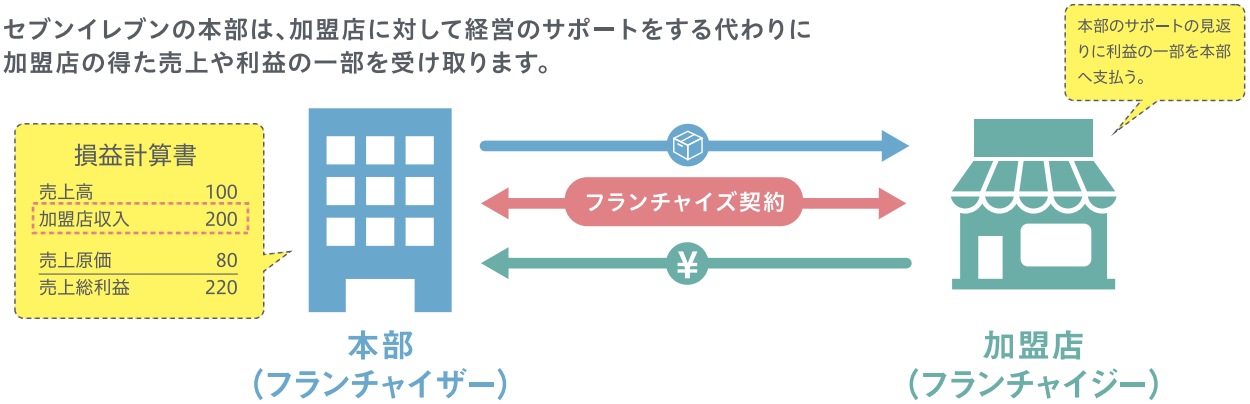




PLクイズ_セブンイレブン

フランチャイズからの加盟店収入

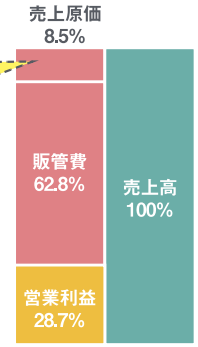
セブンイレブンの本部は、加盟店に対して経営のサポートをする代わりに
加盟店の得た売上や利益の一部を受け取ります。

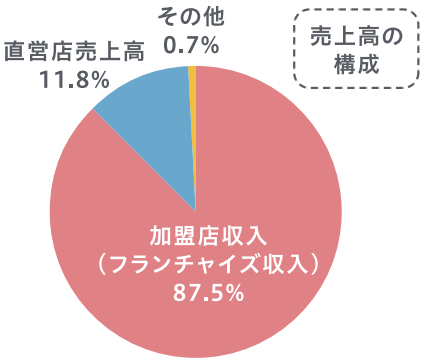


売上原価の計上は、
直営店の売上高に
対応するもののみ。

↓

フランチャイズ収入が、
大きくなるにつれて
原価率が低下



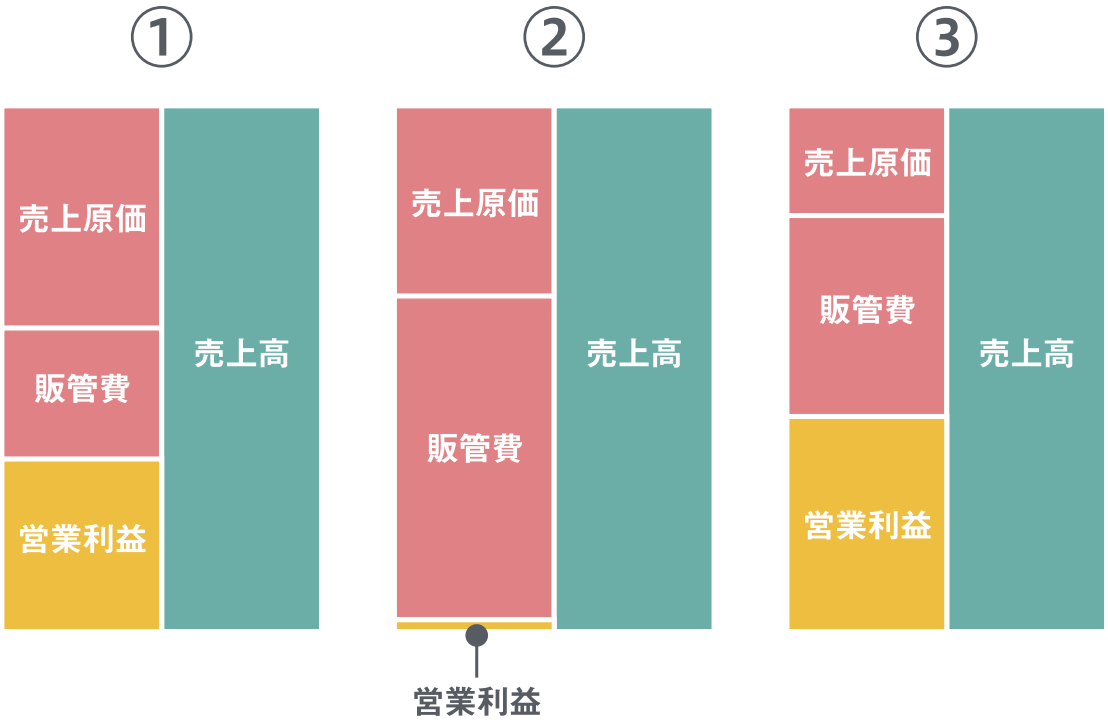


memo

PLクイズ_Alphabet（Google LLCおよびグループ企業の持株会社）

Meta　Alphabet　twitter

Q AlphabetのP/Lはどれでしょう？



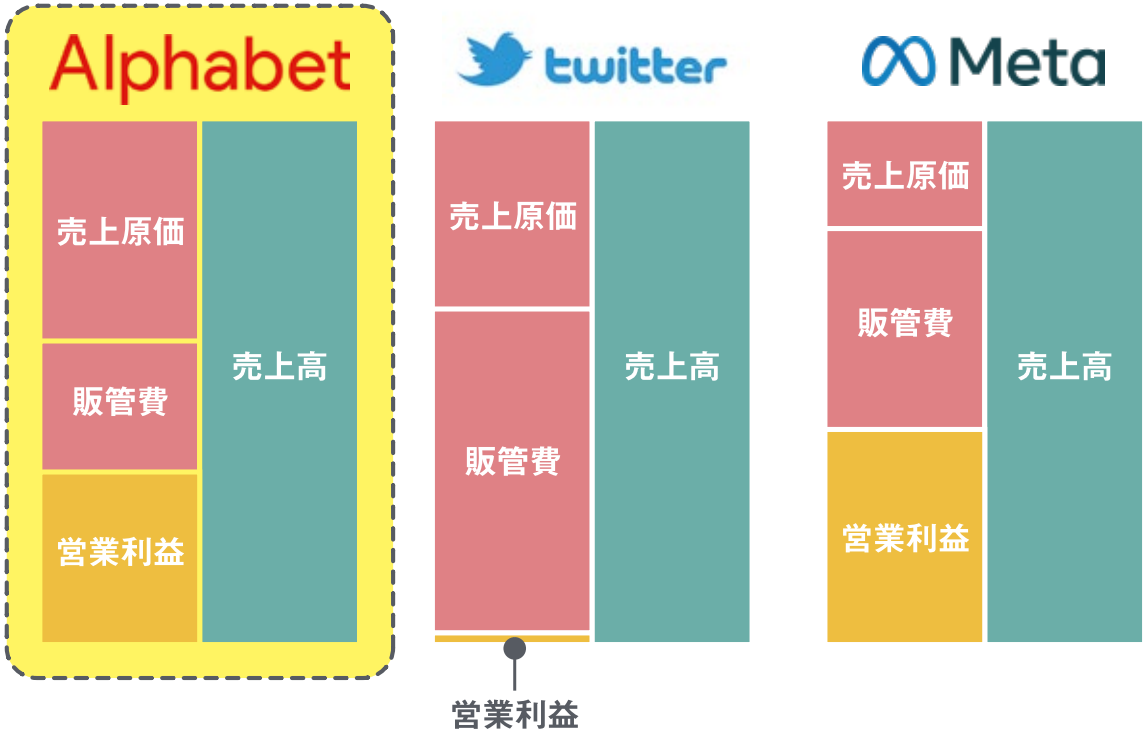
memo

PLクイズ_Alphabet（Google LLCおよびグループ企業の持株会社）

memo

A

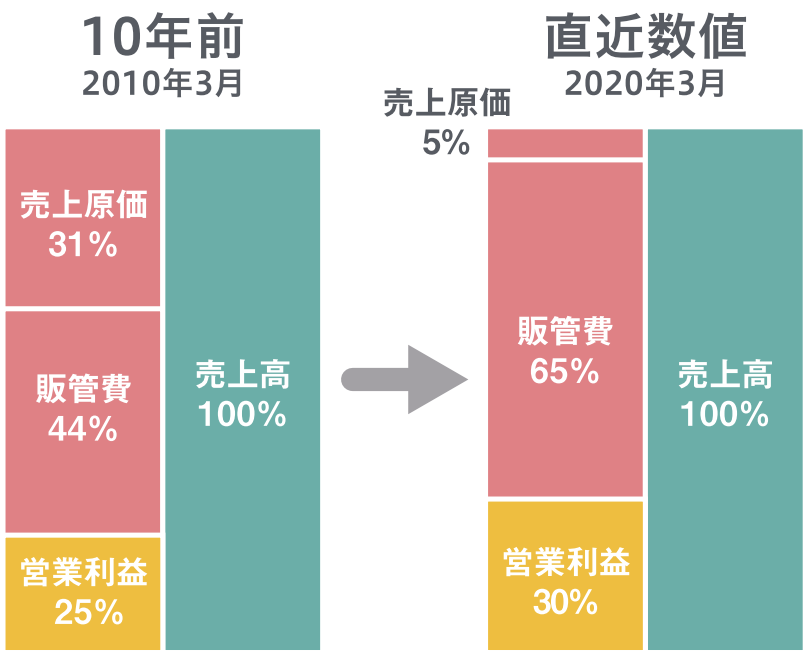
正解は①がAlphabet。



PLクイズ_コスト構造が大きく変化した企業

memo

Q 10年間で大きくコスト構造が変化した企業は？



① Nintendo

② LAWSON

③ cookpad

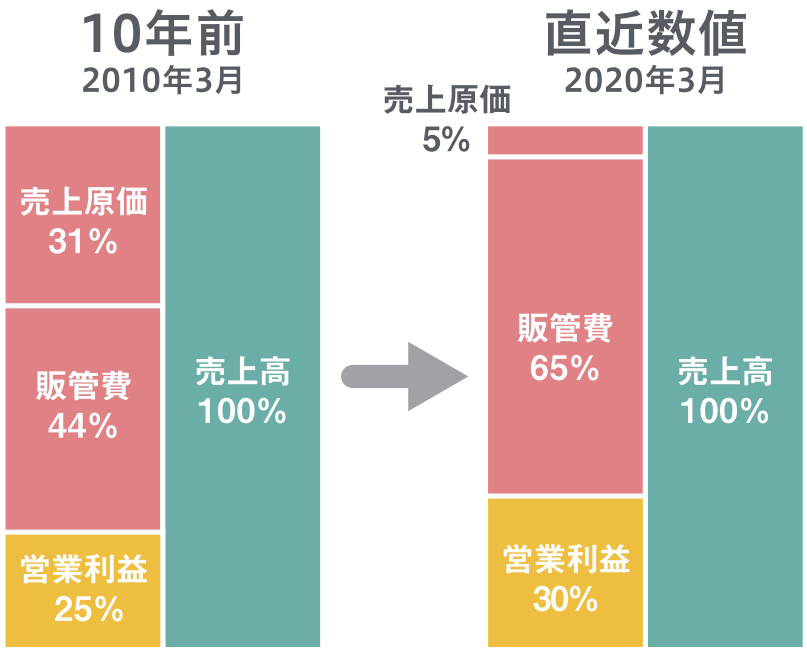
④ ZOZO

PLクイズ_コスト構造が大きく変化した企業

memo

A

正解は④のZOZO。



④

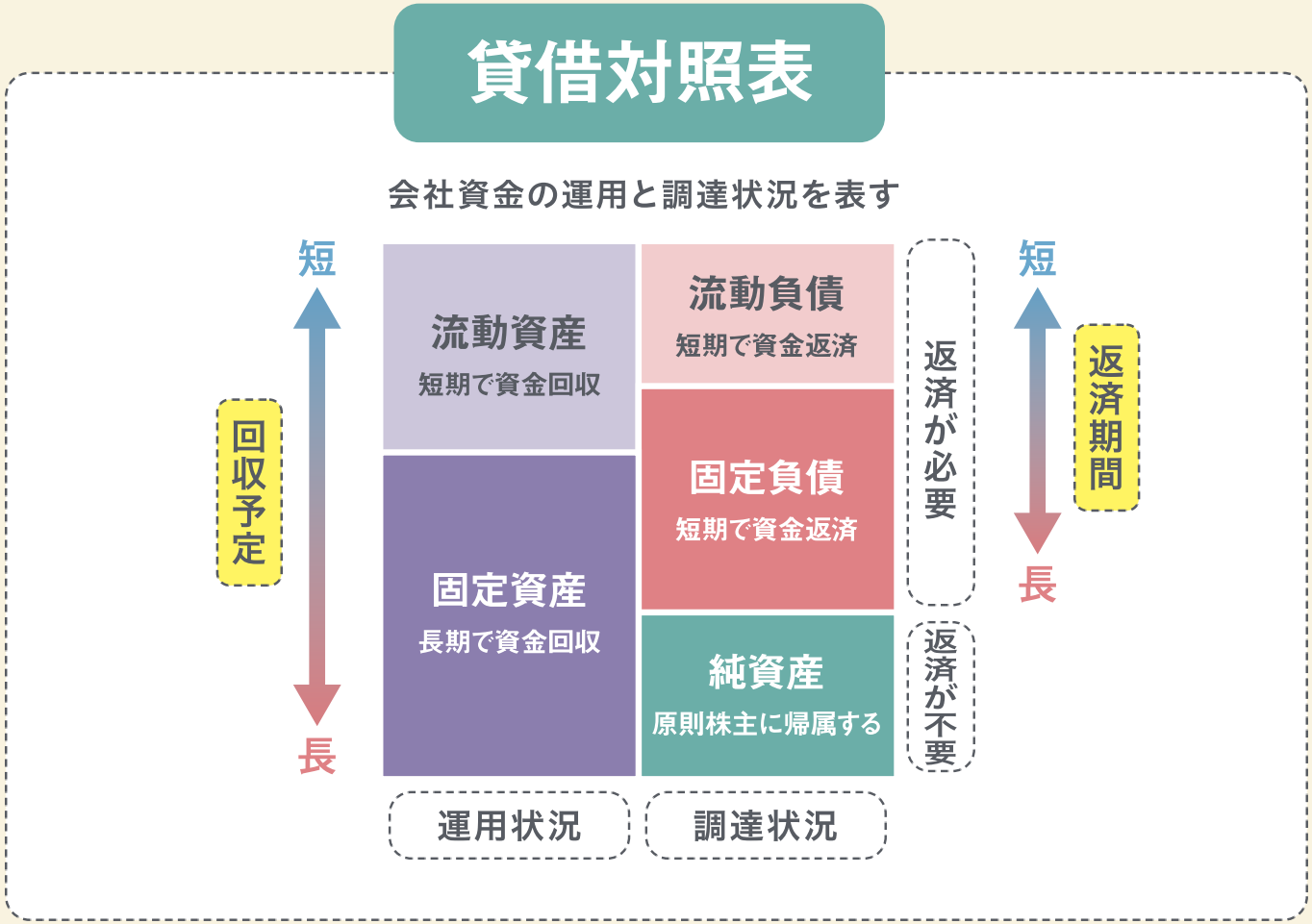
ZOZO

4

BSとは？

賃借対照表とは

会社の「資産（資産の状態、使い道）」「負債・純資産（資金の調達手段）」の一覧です。
一定時点における会社の財務状況を知ることができ、
会社がどのくらい安定しているかの参考にもなります。



memo

5

さて、もう一度クイズです

会計クイズ_任天堂

Nintendo

三越伊勢丹ホールディングス

Q ゲームメーカーである任天堂はどちらでしょう？

①

②

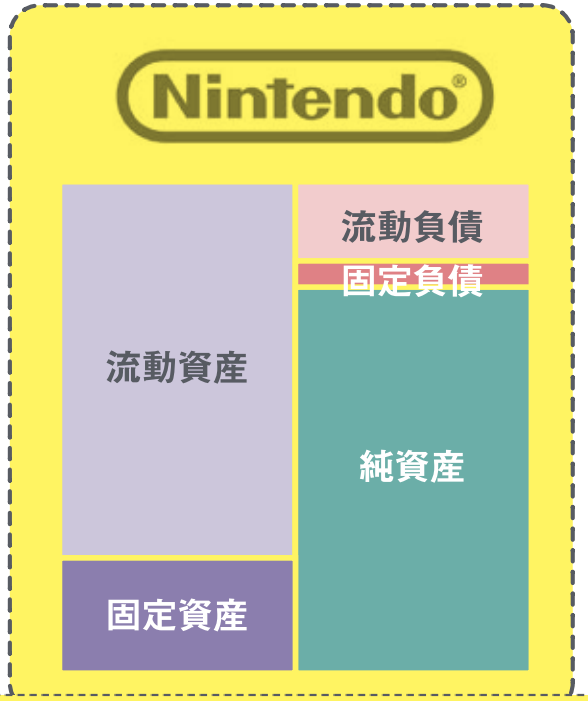
memo

会計クイズ_任天堂

memo

A

正解は①が任天堂。



ゲームメーカーは比較的現金を多く保有する傾向があります。理由としては、ヒット商品を世の中に出せるか否かで売上高が決まるため、比較的リスクの高い業種。そのため、ヒット商品が出せなくても支払い困難にならないようにするため、比較的現金を多く保有するという傾向があります。

会計クイズ_出前館

memo

Q 出前館のBSはどれでしょう？

①

②

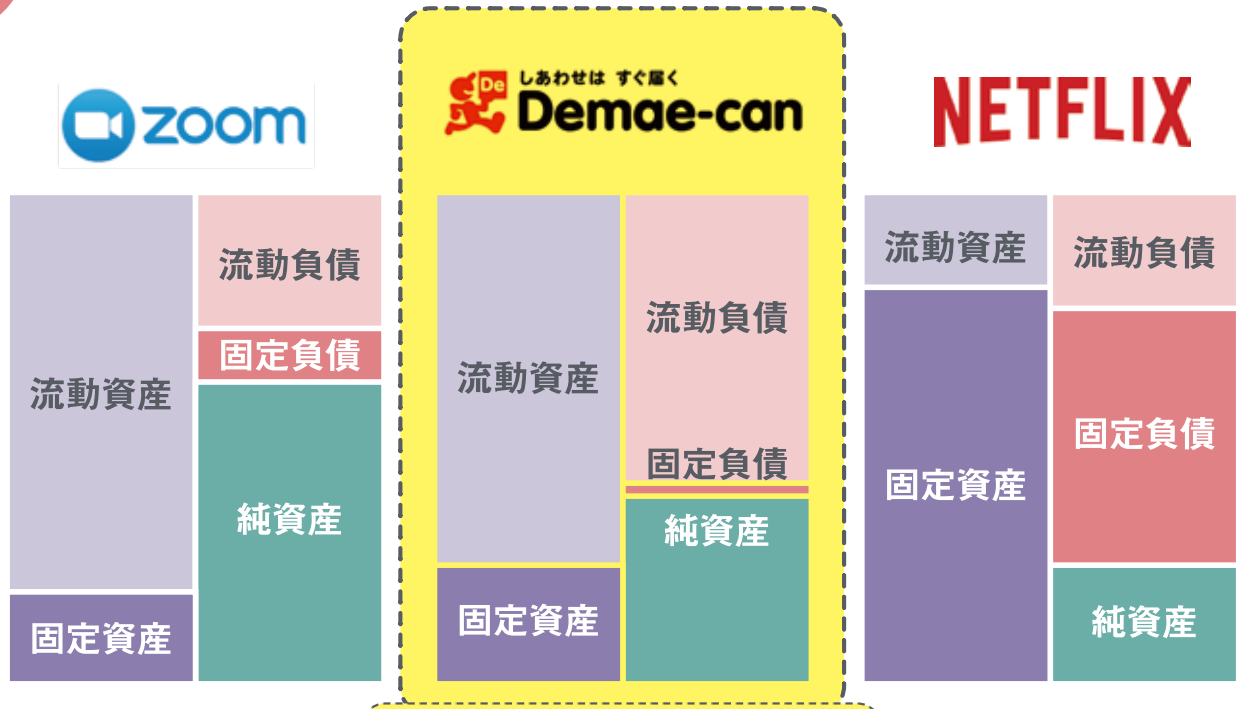
③

会計クイズ_出前館

memo

A

正解は②が出前館。



出前館のBSの特徴として、多額の未収金と未払金が存在しています。ネット決済を通した注文の場合、未収金と未払金が取引が増えれば増える程増加していくビジネスモデルとなっています。

6

最後は、ビジネスモデルクイズです

Amazon Goの事業計画事例

amazon go

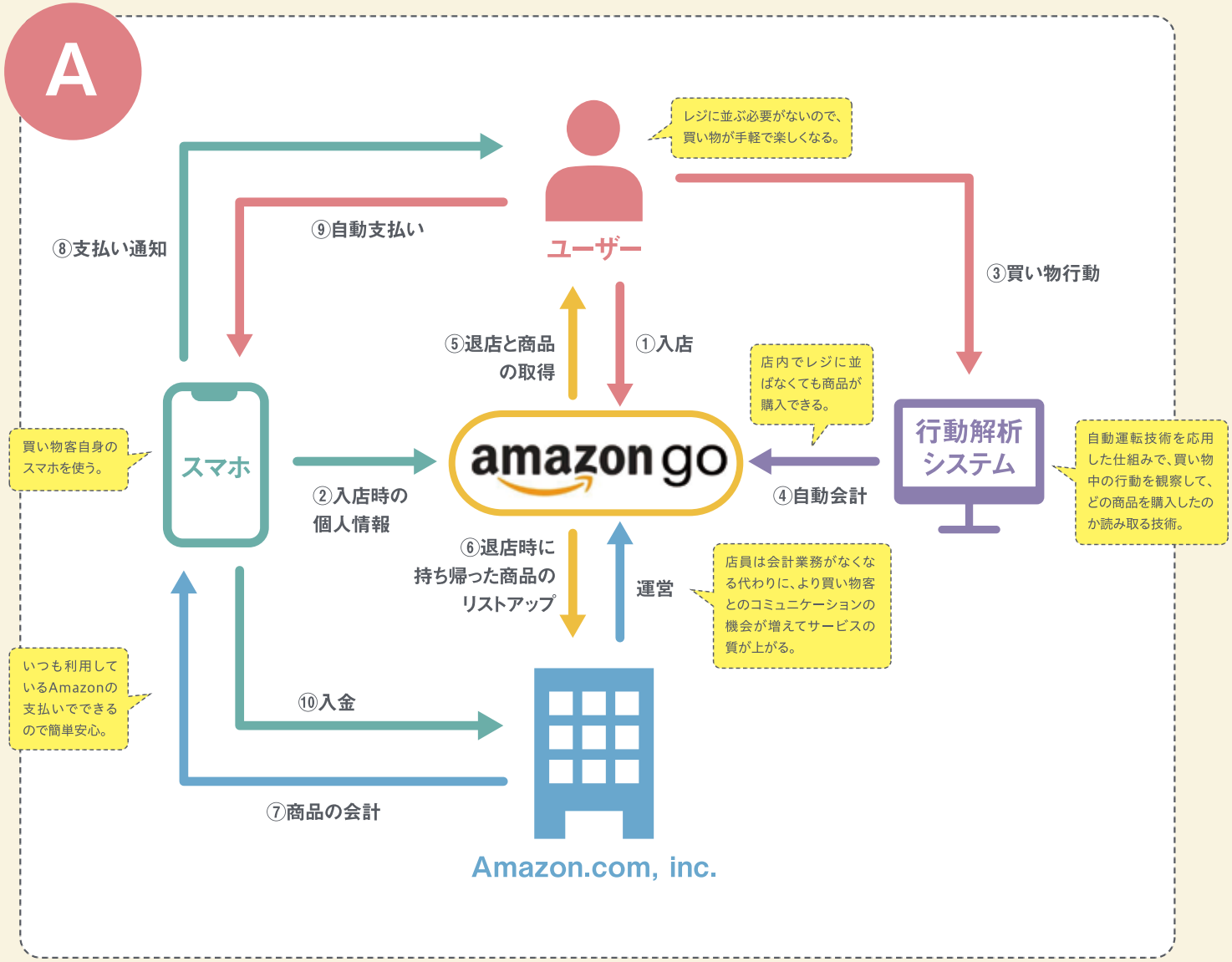
memo

Q Amazon Goのビジネスモデルを書いてみましょう。

Amazon Goの事業計画事例

amazon go

memo

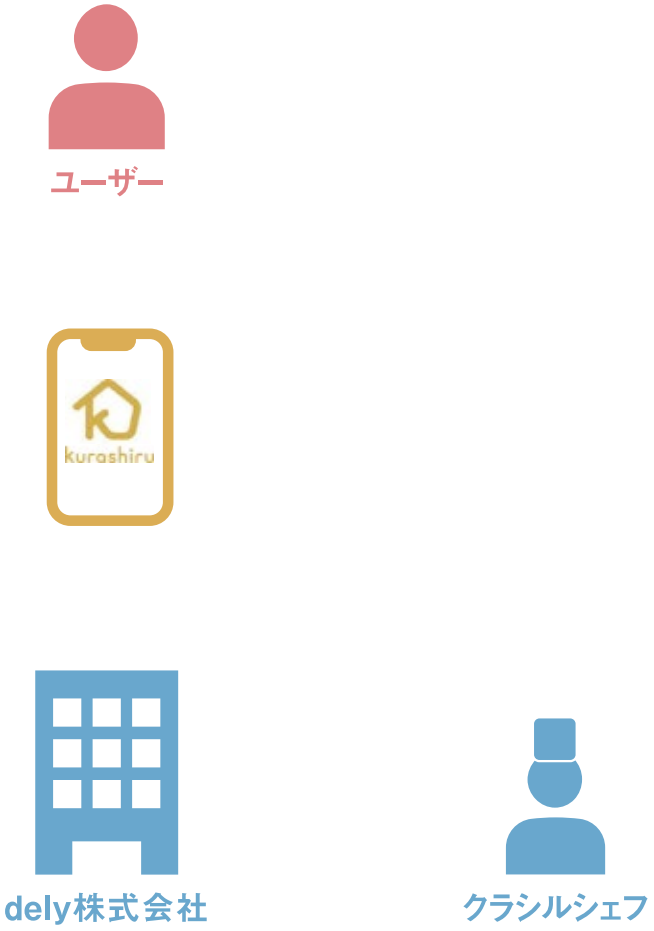


クラシルの事業計画事例

kurashiru

memo

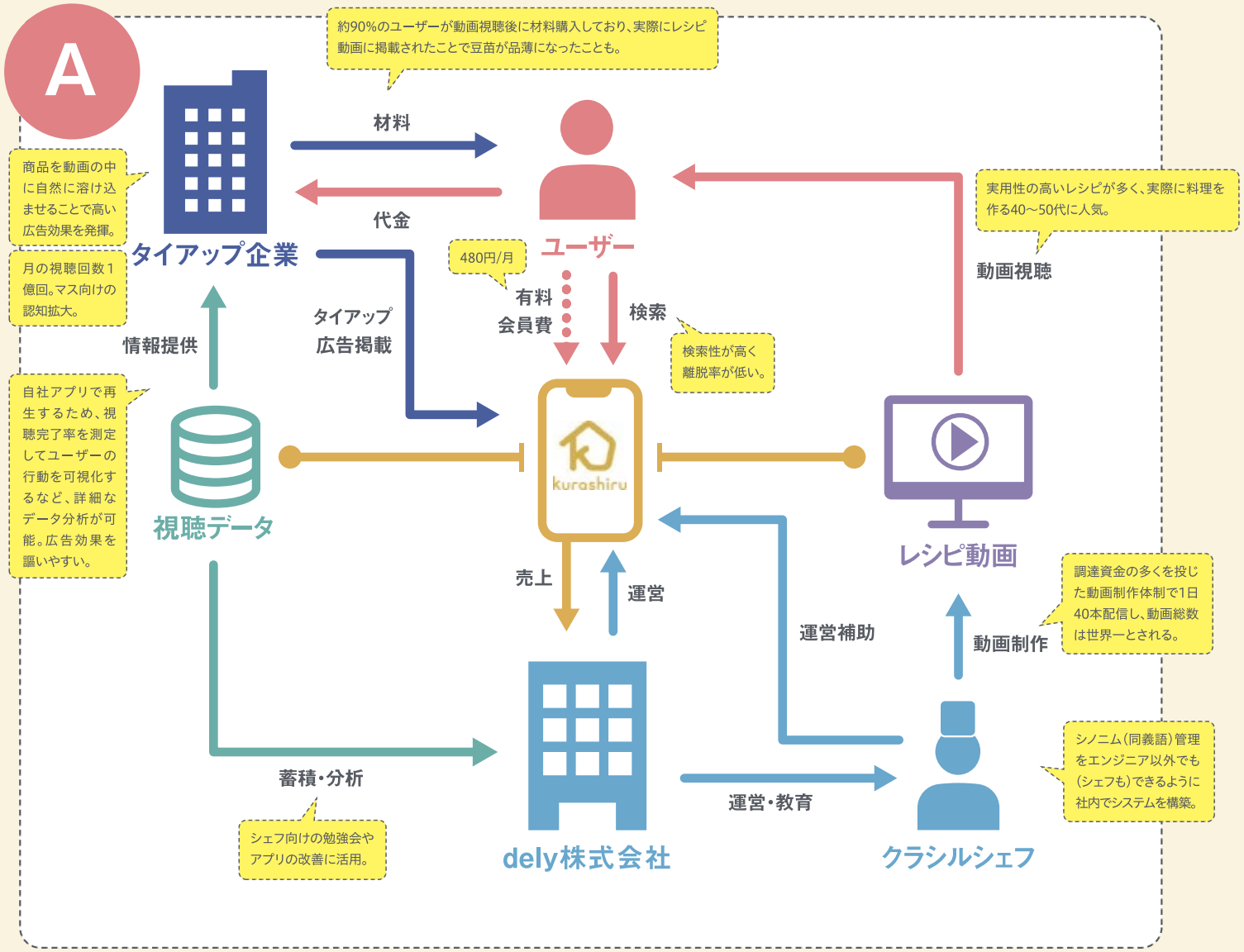
Q クラシルのビジネスモデルを書いてみましょう。



クラシルの事業計画事例

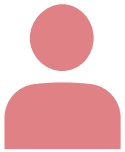
kurashiru

memo

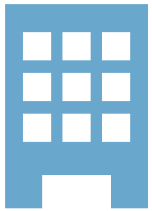


俺のフレンチの事業計画事例

Q 俺のフレンチのビジネスモデルを書いてみましょう。



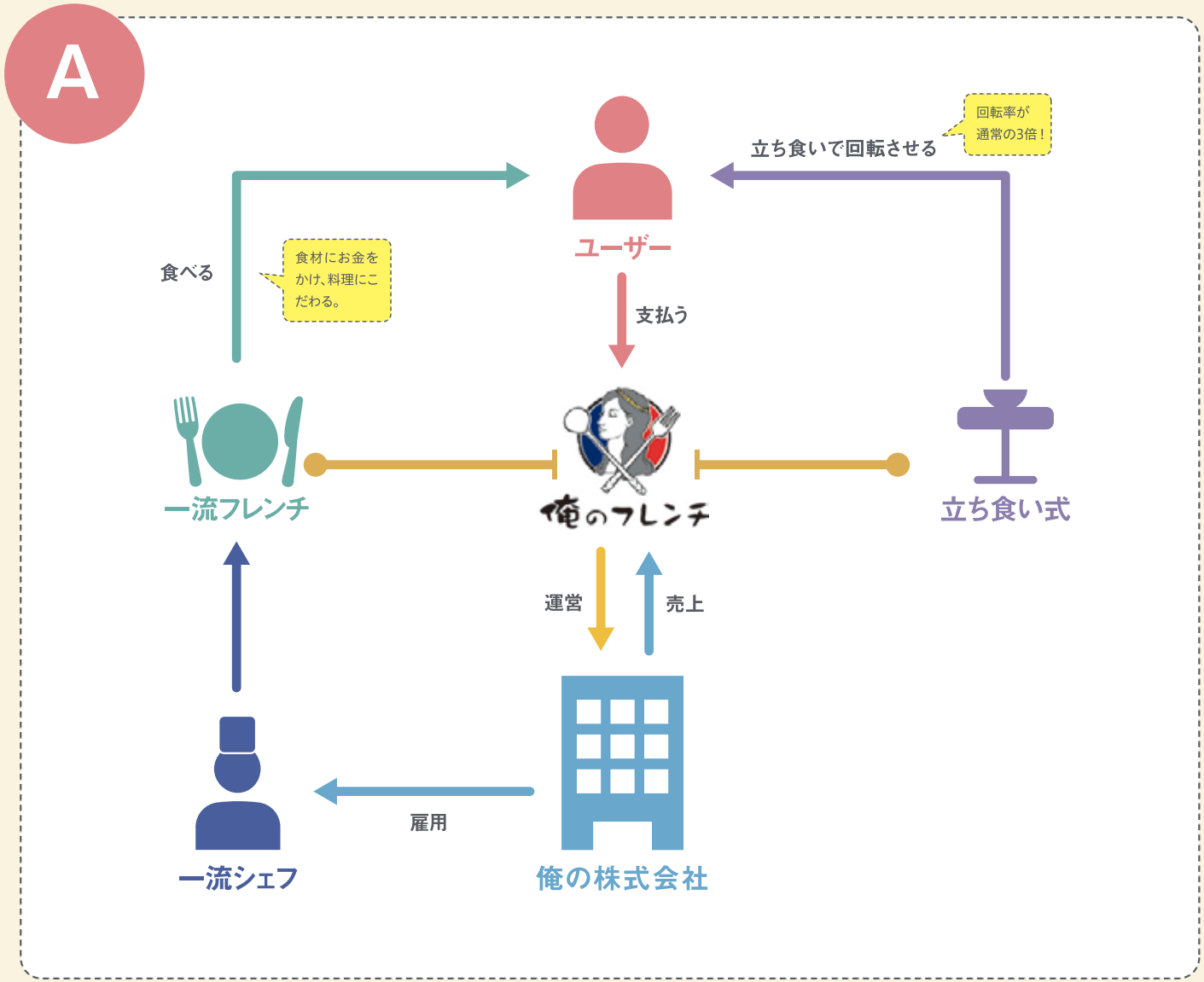
ユーザー



俺の株式会社

memo

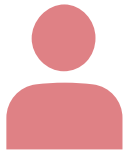
俺のフレンチの事業計画事例



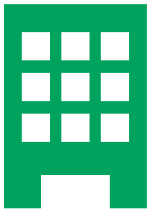
memo

Spotifyの事業計画事例

Q Spotifyのビジネスモデルを書いてみましょう。



ユーザー



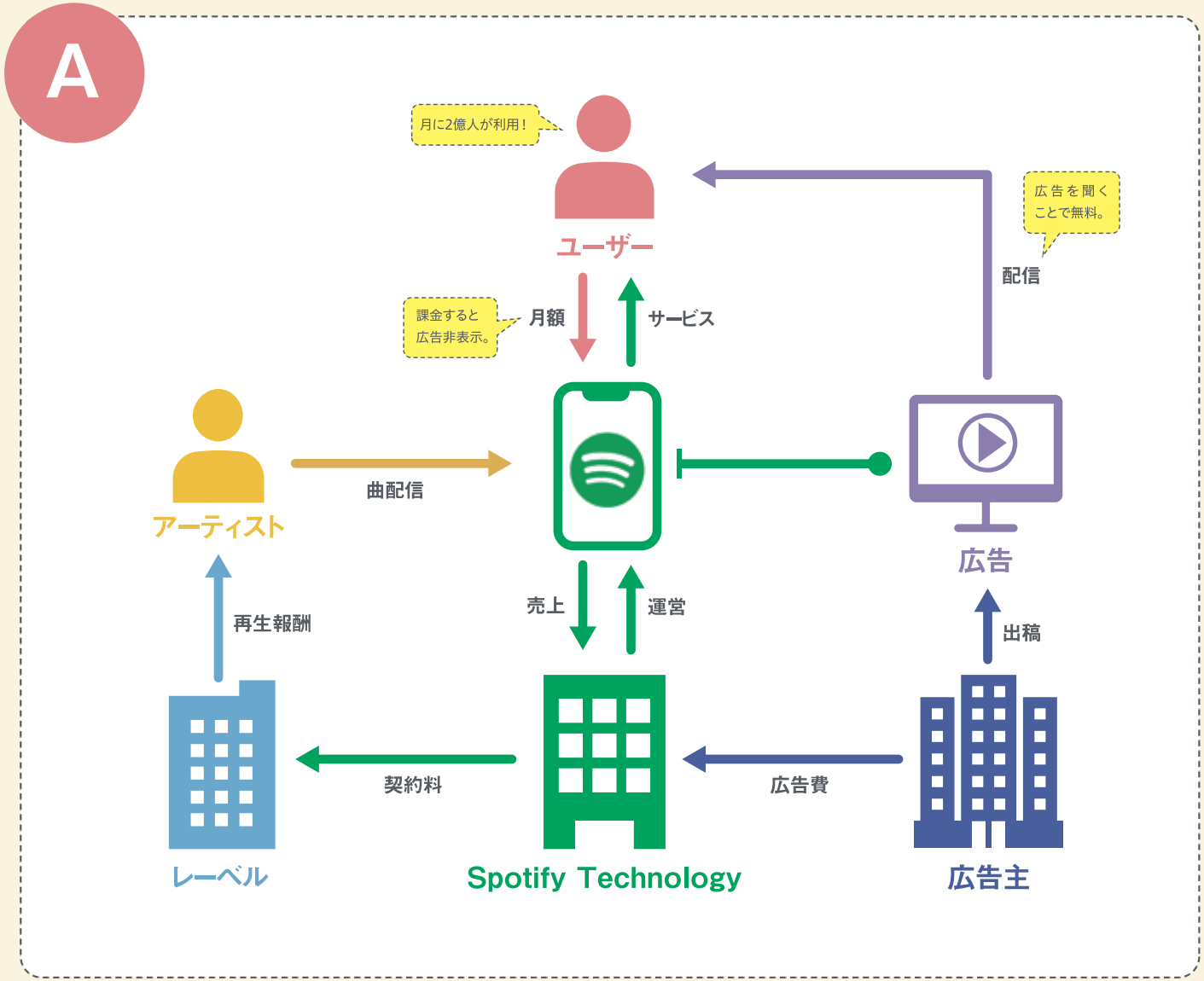
Spotify Technology

memo

Spotifyの事業計画事例

Spotify

memo



まとめ

①PLの収益モデルの把握

②BSによる会社のコンディション

③ビジネスモデルの図解による事業の構造理解

↓

数値実績から見えてくる事業の実態を、
マーケティング戦略、ブランド構築に
反映させる必要があります。

memo

YRK&

EST. 1896