

学生のベスト・レポート

- | |
|--|
| (1) なぜ富士重工はトヨタよりも ROE が高いか? (谷 洋輔) |
| (2) 有価証券報告書による会社分析 ---リンガーハットと王将--- (山田稜祐) |

講師からのコメント

◆皆さんは、この講義のシラバスを読んで、どのような目論見で、この 2 単位の講義に参加されたのでしょうか? 「学外からの講師が話すから、学内教員とは違う雰囲気だ、おもしろそうだ。」「理論と実践を繋ぐ架け橋の講義が期待できそうだ。」「(先輩からの言い伝えでは)試験がないので単位を落とすことはなさそうだ。」「シューカツに役立つかもしれない。」 etc.。予想は当たりましたか? それとも、「こんなに「詰め込み」の連続で、しかも「レポート」の提出が多いとは!」ですか。

この講義の名称は「企業分析」です。第 1 回学生討論では、その「分析」の作業を皆さんに「お試し」でやっていただきました。私たち社外講師は、2 本のレポートを、しかも当日の 2 時間前にざっと読んだだけです。それから提出されたレポート全部を推し量ることは相当に無理があることを承知で敢えて言えば、「いざ、自分の手で分析をやってみると、なかなか手強い。」というのが、皆さんの大方の感想ではないか、と考えています。

「習うより慣れろ」という諺があります。

- ① この手の分析のツールは、ほぼ小学校の算数のレベルです。難しいことはありません。
- ② 京セラの稲盛和夫さんは、技術系の出身ですが、あの会社を起業したときから、必要に迫られて、会社経営を実践で身につけられました。後年、JAL の再建に取り組みされたとき、まったく違う業種であったにもかかわらず、経理数字の中から、会社の抱える問題点を、的確に、鋭く指摘されたそうです。比喩的に言うと、「(問題のある)数字が、マトリクス表から勝手に目に飛び込んでくる」。JAL の幹部社員は、「月例業績報告」のときに、何を指摘されるか、戦々恐々であったと、ものの本には書かれています。
- ③ 重要なことは、マトリクス表に並んでいる一つひとつは無味乾燥な「数字」と「数字」の「関係」を捉えることです。この能力を修得するには、実践が不可欠です。最初は見えなかった「関係」が、事例が増えるにつれて、だんだん見えてきます。「ノウハウ」なのでしょうが、記憶するものではなく体得するものようです。

第 1 回にあっては、皆さんは、自分自身でも不満のままに、レポートを提出されただろうと思います。それは仕方がないことです。しかし、実社会に飛び込んだら、そういうわけにもいかないでしょう。

学生時代は「モトリアム時代(小此木啓吾)」です。今のうちに慣れておいてください。「捲土重来」の機会があると思います。

◆(1)「なぜ富士重工はトヨタよりも ROE が高いか?」について

・当日、教室で述べたことを若干敷衍して記します。今の富士重工は、正しく「山椒は小粒でもぴりりと辛い」です。絶好調。業界トップのトヨタより ROE は高いことは、第 3 回の講義で、児玉講師が指摘しています。ベンチマークにトヨタを持ってきた。トヨタは自動車業界のなかでは、大きなリスクを取らず、着実に経営カイゼンを進めて、フルラインの車種を持ち、今や世界のトップにあります。この二つを比較することで、富士重工の「強み」を炙り出すのは、いい着眼です。

・両社の財務諸表を比較対照して、もう少し財務分析をしてみ、数字の上から、両社の違いを見てください。ROE を三つの要素に分解して、それぞれを比べてください。(ついでながら、自動車の販売金融が全体に占める割合に注意してください。)

・その次は、経営戦略です。両社の HP を開いて、両社の IR 資料を読んでください。訴求ポイントが明確な富士重工と、対照的にポイントが絞りがきれいなように見えるトヨタとの違いが分かります。その差は、どうして生じているのでしょうか?

・富士重工は、二輪車「ラビット」からスタートして、軽自動車「スバル 360」を経て、特長・特徴のある普通自動車に進出しています。「スバル」に乗るユーザーには「こだわり」があります。買い換えるときに「浮気」をしない。米国では「SUBARIST(シュバリスト)」と呼ばれています。つまり、富士重工は「(自動車市場でも)ニッチの市場」に根を張っているのです。

・世界の自動車メーカーを比較したときに、よく言われることは、生産する車に「そのブランド特有の個性」を感じられるか？ 日本メーカーの車は、米国の車と同様に、個性に乏しいと言われていいます。一方、欧州の車は、多数のブランドはそれぞれ強い個性を持っています。かつて本田は個性豊かでしたが、今では、SUBARU だけでしょうか。同種同様の製品を作れば、必然的に価格競争の渦中に巻き込まれます。いかにして、消費者に製品の独自性を認知してもらうか、すなわち、高い販売価格を受容してもらうか。つまり、高い付加価値を実現するか。それはニッチの市場を作り独占することです。

・一方、フルラインでないことは、(リスクがある一方で)開発コストは小さくなります。軽自動車はOEMにしています。

◆「有価証券報告書による会社分析 ---リンガーハットと王将---」について

・静学的な分析は一步進んでいてみごとでした。問題は、そこから何を読み取るか、でしょう。それには、リンガーハットが歩んできた歴史、径路をたどってみる必要があると思います。起業して急成長した会社には、(同じように起業してほとんどの会社が消えていく中で、生き残った要因としての)特徴的な経営方針があったはず。それを掘り出してほしいと思います。

・ベンチマークの対象に選んだのが「王将」でしたが、適切だったでしょうか。あの場でも言いましたが、「ロイヤル HD」を見てください。ロイヤルの HP には、IR 用に経営方針を載せています。

http://www.royal-holdings.co.jp/ir/backnumber/pdf/press/2014/press_20141126.pdf

そこには、他の外食産業の HP には見られない、参考になる「情報」があります。

「失われた 20 年」のなかでも、外食産業は、単価が下がるデフレ傾向が続いてきました。「牛丼戦争」はその象徴です。吉野家と松屋は「cut-throat-competition」で疲弊しましたが、何をもって差別化しようとしていたのでしょうか。価格戦争しかなかったのでしょうか。

◆設問の際に、2 冊、新書をご紹介しました。ここで、追加して最新の本をあげておきます。

前川修満著「会計士は見た！」文藝春秋 2015 年 11 月 25 日発行

タイトルは、編集部が「売らんかな」の姿勢で付けたのでしょうか。明らかにテレビドラマ「家政婦は見た」のパクリです(因みに、タイトルには著作権はない、とされています。)

タイトルにもかかわらず内容はいたってまじめで平易に書かれており、それもそのはず、前川公認会計士は、同志社出身です。

以上