

グローバル企業の経営戦略の実態と在るべき方向

大 倉 雄次郎¹⁾

(本稿の主題)

本稿では、狭義グローバル企業、国際企業、多国籍企業、GIE (Globally Integrated Enterprise) を「グローバル企業」と総称して下記3点を議論している。

第一に、グローバル企業が海外展開において我が国の人的資源の活用がなされているのかを分析を通じて明らかにする。

第二に、US—GAAPまたはIFRSを適用する、グローバル企業の経営戦略の展開において、M&Aとイノベーションの有機的關係並びに海外展開を事例分析で明らかにする。

第三に、本稿では、グローバル企業の活動が日本経済においてどのような影響を及ぼしているかを明らかにして、その経営戦略のあるべき方向を提案している。

1. グローバル企業の経営行動とその影響

1. グローバル企業の経営行動が日本経済に及ぼす影響

(1) 海外への工場移転

中国の賃金が日本に比べて安いという理由で早くから進出して「中国は世界の工場」と呼ばれ、更に東南アジア等にも安い労働力を求めて海外に工場を作ることが日本のグローバル企業の経営戦略として当然のように見られた。その結果は海外生産への移行で日本国内の工場は閉鎖されて従業員が解雇され、その結果地方都市は疲弊して、人口減少となり、過疎化が急速に広がっている。更に、東京・近畿・中京圏の工場も閉鎖され雇用の場が失われた。

(2) 名目雇用者報酬の推移

上記の結果、日本国内の従業員の名目雇用者報酬は1995年をピークに下降している。

(3) 日本の所得税収・法人税収の落ち込み

日本のグローバル企業が海外の安い賃金を理由に海外進出をした場合、①製品の生産を受託した海外の会社の所在国では、i. 従業員は賃金収入を得る、ii. 工場や機械等の建設業者が

1) 関西大学名誉教授 (商学博士) E-Mail: cpa.tax-okura@wit.ocn.ne.jp URL <http://okuracpa.ec-net.jp>

内閣府 年	名目国民所得 (GNI)		名目雇用者報酬		1人当たりGDP	
	総額 (億円)	前年度比 (%)	総額 (億円)	前年度比 (%)	千円	前年度比 (%)
1989	3,208,020	6.0%	2,133,091	7.5%	3,378	4.3%
1990	3,468,929	8.1%	2,312,615	8.4%	3,655	4.6%
1991	3,689,316	6.4%	2,483,109	7.4%	3,818	4.1%
1992	3,660,072	-0.8%	2,548,444	2.6%	3,883	0.5%
1993	3,653,760	-0.2%	2,607,044	2.3%	3,865	0.9%
1994	3,700,109	1.3%	2,654,576	1.8%	3,958	1.2%
1995	3,689,367	-0.3%	2,700,615	1.7%	4,021	1.0%
1996	3,801,609	3.0%	2,740,010	1.5%	4,101	0.2%
1997	3,822,945	0.6%	2,788,677	1.8%	4,133	0.9%
1998	3,689,757	-3.5%	2,728,080	-2.2%	4,041	-1.5%
1999	3,643,409	-1.3%	2,678,715	-1.8%	4,000	-1.3%
2000	3,718,039	2.0%	2,690,563	0.4%	4,025	-0.4%
2001	3,667,838	-2.8%	2,656,922	-1.3%	3,944	-0.9%
2002	3,638,901	-0.8%	2,580,881	-2.9%	3,909	-2.4%
2003	3,681,009	1.2%	2,527,871	-2.1%	3,931	-2.2%
2004	3,700,883	0.5%	2,521,594	-0.2%	3,936	-0.5%
2005	3,740,848	1.1%	2,540,640	0.8%	3,956	-0.5%
2006	3,781,051	1.1%	2,557,475	0.0%	3,981	-0.5%
2007	3,810,615	0.8%	2,556,401	0.0%	4,008	-0.7%
2008	3,547,672	-6.9%	2,542,795	-0.5%	3,822	-0.5%
2009	3,425,189	-3.5%	2,430,521	-4.4%	3,700	-3.3%
2010	3,492,777	2.0%	2,442,539	0.5%	3,742	-0.2%

潤い、その結果 iii. 所在国の個人所得税収の増加, iv. 所在国の法人税収の増加となる。

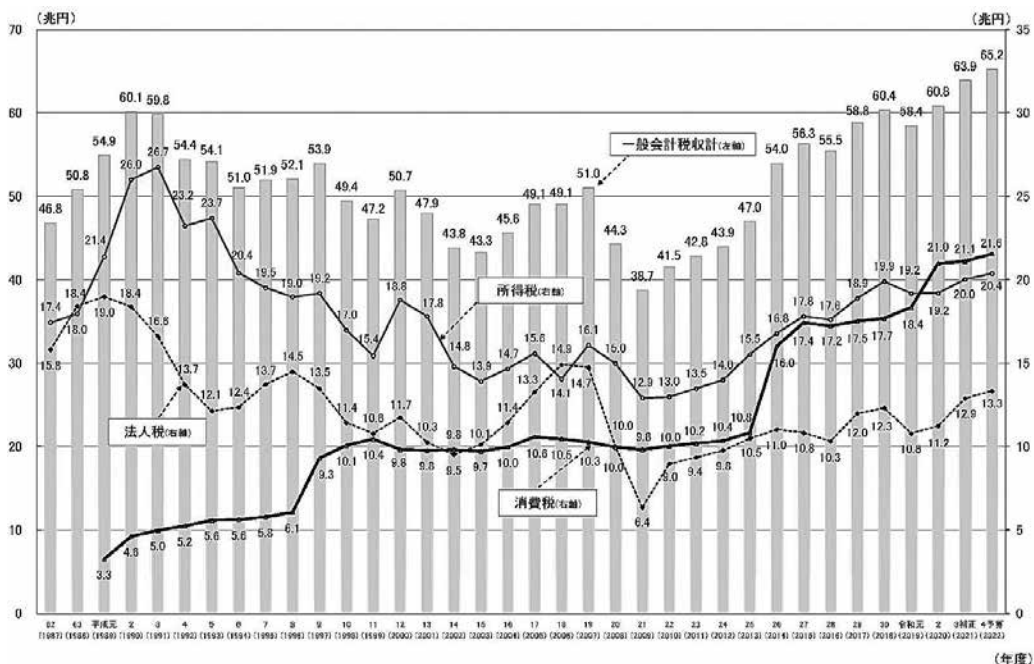
②日本企業の生産拠点の海外移転で, i. 日本の国内所得は、従業員が解雇されるので、国内賃金の減少、個人所得の減少で所得税収の減少, ii. 法人税収の減少となる。

③海外の安い賃金を求めて生産拠点を日本から海外に移したグローバル企業は、日本に対しては、日本の投資家が得る配当と国内従業員の賃金のみが国内所得になるだけで、海外子会社の利益に対する法人税はその所在国に支払うのであり日本での法人税収は生じない。グローバル企業の連結決算は、海外の子会社の決算数字を含めての集計である。その結果、売上、利益、法人税、従業員の、賃金集計したものが人件費である。

総務省「労働力調査」2021年では正規社員63.3%非正規社員36.7%の比率で、約40%が生活に不安をもたらす非正規雇用である。

財務省の税収のグラフ²⁾を掲げているが所得税収入は平成2年の26兆円をピークに下がり続け、同様に法人税収入も平成2年の13兆円をピークに下降している。

2) 財務省「一般会計税収の推移」令和2年以前は決算額、令和3年度は補正予算額、令和4年度予算額である。消費税は日本の国内事業でのみ発生し、その増加は税率が5%→8%→10%と増税したものである。本稿の議論には無関係である。



2. ドイツインダストリー4.0と5Gイノベーションプログラム

ドイツでは少子高齢化による労働人口の減少が見られ、次の政策がとられた。

(1) 当初のインダストリー4.0

インダストリー4.0は、IOTを活用しEPR（基幹情報システム）、MES（製造実行システム）PLC（制御システム）、フィールド機器といった製造プロセスを垂直統合すると同時に様々な会社や業界を垂直統合して製品ライフサイクルやバリューチェーンのコントロールを行う高度な生産システムである。

インダストリー4.0が起こる以前のドイツは、少子高齢化による労働人口の減少や原子力発電所停止などに起因する国内の立地環境の悪化により、GDPの25%、輸出額の60%を占める製造業の存在感が低下しつつあった。これらに危機感を抱いた政府が2011年11月に自国製造の競争力を強化するために示した構想がインダストリー4.0である。

参加企業は、シーメンス、ABB、ドイツテレコム、ボッシュ、BMW、ダイムラー等³⁾である。

(2) ドイツインダストリー4.0の発展から5Gイノベーションプログラムへ⁴⁾

ドイツのフラウンホーファー労働経済・組織研究所（IOA）は、2019年1月交通デジタルインフラ省（BMW）から400万ユーロの助成を受け、第5世代移動通信システム（5G）を活用

3) 大前研一『IOT革命』プレジデント社、2016年、P17～19

4) JETRO「ビジネス短信」2021年1月20日より引用

したインダストリー4.0及びスマートシティに関する共同研究プロジェクト（シナジー・リジョン）を実施すると発表した。

本研究の第1段階では工場の生産工程ネットワーク化に重点を置く。企業4社〔バルーフ(自動化技術)、ノキア、ボッシュSPIE(エネルギー・通信)IPA〕が参画する。

第2段階では、物流・工場内物流、生産に活用する5Gを活用した位置トラッキングを研究する。上記企業に加え、トルンプ(レーザー加工技術)、NaiSE(工場内物流)、シュトゥットガルト大学等が参加する。

第3段階では、得られた技術をスマートシティ関連のプロジェクトに転用する。具体的には工場内の機械の稼働や整備点検の支援及び物流にドローンを活用する実験を大学キャンパスで行う。

II. グローバル企業の経営戦略

1. 『安い賃金の国へ一辺倒型のグローバル企業』の問題点

グローバル企業の中には、一番賃金の安い国で生産する方式の『安い賃金一辺倒型のグローバル企業』が企業存続のための多くのものを失って危機に晒されていることに気付いていない。

第一に、製品設計や開発を日本の事業所で行って、海外の賃金の安い工場で作っているグローバル企業では、日本の技術者が設計を含めて生産現場の実践に関わる機会の減少によって、改革するという技術力が低下して、その面での競争力の低下を引き起こしている。

第二に、日本に生産拠点が無いので日本で生産という実践に関わる機会がないため、日本人技術者という人材が育たなくなっている。

第三に、海外の安い賃金を使用する方式では、日本の人的・物的資源が活用されないため、国内での製品開発・企画から原材料調達・在庫・製造・物流・販売実需に至るまでのサプライチェーンそのものが空洞化し、これに携わる企業間の情報ネットワークも消滅している。

第四に、コスト削減のみ求めて海外の賃金に振り回される企業の工夫のなさが企業価値創造を行う力を削ぎ、研究開発競争から脱落していく。

第五に、サプライチェーンと製品生産に携わる担い手の相乗効果が、イノベーションを産む力の源泉であるのに、それを無視した一極生産経営は成り立たない状況にある。

第六に、Made in Japan(品質の優れた日本製品)というBrandは日本人のもつ生真面目さ、緻密さ、丁寧な仕事ぶりから生まれる日本製ブランド面の優位性である点を見逃したために一部では、「安かろう、品質の悪かろう」でむしろコスト高を引き起こす企業もある。

第七に、最近では安い賃金の国が経済安全保障という地政学上のリスクから、一国に依存の海外生産からの撤退する企業が見え始めた。それでも次々と別の賃金の安い国へ生産を移転す

る安い賃金一辺倒型グローバル企業と、上記の6点のリスクに気付いて日本への生産を回帰するグローバル企業とに分れている。

2. 真のグローバル型グローバル企業の要件

日本のグローバル企業の中にこの経営戦略を採用し業績をあげている企業が多い。

第一に、主力製品の基幹部分の開発生産は日本国内で行い、販売先の現地国の実情に合わせて、現地国で製品の機能面の操作的な変更ができるようにするなどをしていく経営である。

第二に、グローバル企業（グローバルとローカルの両方を持つ企業）は、進出先の文化、習慣、法律等に則って自社で培った技術、販売のノウハウ等をもって展開することである。

第三に、イノベーションの在り方が、新製品の種の発見から上市（市場化）に至るまでのすべてのプロセスを自社内で行うクローズドイノベーションからオープンイノベーションへの変化である。自社の研究開発部門でも当然行うのを基本としながらも企業の外にも製品の種となる他の企業の特許やライセンスを使用するために、自社の使用していない特許との交換、研究開発型ベンチャー企業を買収して研究、技術ごと新しい製品分野の開拓を行うことである。

第四に、安い賃金の国一辺倒のコスト戦略という現状のみを前提とした考え方では、不連続に変化する未来においては企業の存立はありえないとして他社に真似のできない核となる能力、スキル、技術を有してイノベーションを生み出す考え方である。

Ⅲ. 事例分析：真のグローバル型グローバル企業における経営戦略

日本の代表的なグローバル企業6社を取り上げ、M&Aとイノベーション、海外展開と日本での生産依存等で経営戦略の分析を行う。主たる経営指標は下記の通りである。

尚、経営指標の算出に当たっては、分子は、「当期利益」ではなく、「広義の利益＝研究開発費＋当期利益」を使用している。

	(研開発費+当期利益) /総資産	(研開発費+当期利益) /自己資本	株主資本/総資産	株式時価総額 /自己資本	有利子負債 /自己資本
	(広義ROA)	(広義ROE)	(株主資本比率)	株価純資産倍率 (PBR)	リスクアセット利益率 (RORA)
2022.3.31期					
パナソニック HD	8.41%	21.33%	39.45%	0.92921	0.51520
キヤノン*	10.57%	17.47%	60.49%	1.51626	0.07772
ソニーG	4.92%	21.00%	23.44%	2.11352	0.40398
日立製作所	6.49%	20.75%	31.26%	1.51194	0.72014
小松製作所	6.96%	13.55%	51.35%	1.40008	0.42434
ファースト リテイリング **	6.77%	15.21%	44.48%	5.85239	0.34271

(順不同) * 12月決算 ** 8月決算

1. パナソニックHD

(1) 中長期戦略

売上高は7兆3,887億91百万円、税引前当期利益3,603億円95百万円、当社株主に帰属する当期純利益2,553億34百万円である。

中長期戦略において、成長領域を車載電池領域、サプライチェーン・ソフトウェア領域、空質空調領域とし、その技術基盤を水素エネルギー、CPS (Cyber Physical System) を含むグループ共通技術基盤を掲げそのために2022年度から2024年度の3年間で「成長領域」に4,000億円、「技術基盤」に2,000億円を投資する。

(2) M&A戦略

①パナソニックのブルーヨングダー社の買収とそれに伴う新会社の上場への展開

パナソニックは2020年にブルーヨングダー株式の20%を約868億円(約8億ドル)で取得済みであるが、2021年9月ブルーヨングダー株80%を6,310億円(56億ドル)で追加取得をした。有利子負債の返済を含む買収総額8,600億円(71億ドル)で2021年までに完全子会社化した。

ブルーヨングダー社の事業内容は、製造業、流通業、物流業向けのサプライチェーンマネジメント、マーチャンダイジング、プライシング&レバニューマナジメント・ソリューションの販売及び導入・定着支援・コンサルティングサービスの提供である。

ブルーヨングダー社買収の狙いは、商品の需要予測や納期計算に使うソフトを使ってソフトとハードの結合で継続課金事業を拡大することにある。ブルーヨングダー社は米ベストバイ、ウォルマート、キャタピラー、コカ・コーラ、独メルセデス・ベンツ、英ユニリーバなど世界約3,300社を顧客に持つ。ブルーヨングダー社は、パナソニックの報告セグメント「コネクティッドソリューションズ」に属し、事業競争力や地域性の拡大、将来的な利益増加に大きく貢献できると期待されている。尚、資金調達は自己資金を軸に買収しているがその際ハイブリッド社債(劣後債)を発行し4,000億円を調達した。

「パナソニックが培ってきたセンシングやロボティクス分野のハードウェアと、ブルーヨングダーのソフトウェア、さらにAIやコンピューティングを掛け合わせることで、唯一無二のソリューションを提供する」(パナソニック コネクトCEOの樋口泰行氏)と抱負を語った。⁵⁾

②共同支配企業に移行

i. 車載用角形電池事業の新会社「プライム プラネット エナジー&ソリューションズ」

トヨタ自動車とパナソニックは2019年1月22日に、車載用角形電池事業に関する新会社(合弁会社)設立に向けた事業統合契約および合弁契約を締結以降、合弁会社の設立に向けた準備を進めてきた。車載用角形電池事業の新会社「プライム プラネット エナジー&ソリューションズ」(以下PPES)を設立、株式の出資比率はパナソニック49%、トヨタ自動車51%である。

5) 日本経済新聞2022.4.15, Xtech 2022.5.11

2020年4月1日より事業を開始した。パナソニックの連結子会社の三洋電機（株）の車載用角計電池事業を会社分割の方法でPPESに移転した。又パナソニックの連結子会社パナソニックチャイナ（株）が保有するパナソニック オートモーティブエナジー大連（株）の全ての持分をPPESに移管した。

新会社では、車載用高容量/高出力角形リチウムイオン電池をはじめ、車載用全固体電池、新原理によるものを含む車載用次世代電池などを開発・製造・販売する。すべての人々が安心して使える、安全で優れた品質・性能（容量、出力、耐久性他）、コスト等を実現できる高い競争力のある電池を開発し、トヨタだけでなく、すべての顧客に広く、かつ安定的に電池を供給していくとしている。

ii. プライム ライフ テクノロジーズ

トヨタ自動車とパナソニックは街づくり事業に関する合弁会社プライム ライフ テクノロジーズ（株）（以下PLT）の出資は両者間で同一の比率（50%）による設立である。

トヨタ自動車の子会社であったトヨタホーム、ミサワホームとパナソニックの子会社であった、パナソニックホームズ、パナソニック建設エンジニアリング、松村組及びこれらの連結子会社は共同株式移転の方法によりPLTの子会社となった。尚、トヨタ自動車の連結子会社であった、トヨタホームとミサワホームはPLTの完全子会社となった。

（3）米国工場展開でテスラとの関係強化

パナソニックHDは2022年7月14日、米国のカンザス州に2か所目の電気自動車用の電池工場を設けると発表した。建設費は40億ドル（約5,500億円）である。テスラは当初パナソニックHDだけから電池を調達していたが最近ではGATL（中国）、LGエネ（韓国）からも購入し始めている。

車載電池のシェアは、GATL（中国）38.6%、LGエネ（韓国）18.6%、パナソニックHD12.0%、BYD（中国）7.7%、SKグループ（韓国）6.2%、その他16.9%である。だが、円筒形電池に限ればパナソニックの技術の優位性を評価する見方は多い。みずほ銀行の湯進主任研究員は「車載電池の世界最大手、中国の寧徳時代新能源科技（CATL）も24年に円筒形を量産する予定だが、この分野ではパナソニックHDに太刀打ちできない⁶⁾」と指摘している。

（4）のれん・その他の無形資産

無形資産のうちBlue Yonder Holding, Incの完全子会社に伴い計上した顧客の帳簿価額は275,515百万円、残存期間16年である。全社の帳簿価格は、のれん994,710百万円、その他の無形資産は685,817百万円ある。

（5）セグメントの業績

売上面では、くらし事業が全体の44.1%、次世代のオートモティブ、新しいソフト事業のコ

6) 日経ビジネス2022.5.19 WEB「パナソニック、車載電池の上場も テスラ向け第2弾」

ネットがここ数年で急速に育ってきていて、AIやIOTで市場を創造する持続的なイノベーションによる成長戦略の上での展開が行われている。

パナソニック セグメント	売上収益		セグメント損益		セグメント損益率		売上収益構成比		セグメント損益構成比	
	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期
くらし事業	3,548,870	3,408,802	166,859	113,597	4.7%	3.3%	44.7%	44.1%	76.5%	34.2%
オートモティブ	1,017,082	1,052,826	-11,823	1,341	-1.2%	0.1%	12.8%	13.6%	-5.4%	0.4%
コネク	817,988	825,557	-19,980	51,727	-2.4%	6.3%	10.3%	10.7%	-9.2%	15.6%
インダストリー	984,578	1,018,895	40,689	83,235	4.1%	8.2%	12.4%	13.2%	18.7%	25.1%
エナジー	600,022	675,375	33,466	64,231	5.6%	9.5%	7.6%	8.7%	15.3%	19.4%
その他	975,852	752,218	8,953	17,702	0.9%	2.4%	12.3%	9.7%	4.1%	5.3%
小計	7,944,392	7,733,673	218,164	331,833	2.7%	4.3%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
消去	-1,245,598	-344,882	40,436	25,693	-3.2%	-7.4%				
連結合計	6,698,794	7,388,791	258,600	357,526	3.9%	4.8%				

(6) 地域に関する情報

パナソニックHD 地域に関する情報	売上高・(百万円)		売上高・(%)		非流動資産(百万円)		非流動資産(%)	
	2021年 3月期	2022年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期
日本	3,113,276	3,189,533	46.5%	43.2%	1,121,805	1,109,135	56.8%	35.5%
米州	1,117,049	1,382,018	16.7%	18.7%	325,946	1,429,564	16.5%	45.7%
欧州	662,022	736,491	9.9%	10.0%	156,558	151,926	7.9%	4.9%
アジア・中国他	1,806,447	2,080,719	27.0%	28.2%	370,810	436,239	18.8%	14.0%
合計	6,698,794	7,388,761	100.0%	100.0%	1,975,119	3,126,864	100.0%	100.0%
米州のうち米国	1,053,980	1,302,451	15.7%	17.6%				
アジア・中国他のうち中国	862,757	989,730	12.9%	13.4%				

2. キヤノン

(1) 事業展開

売上高は3兆5,133億57百万円、税引前当期利益3,027億円6百万円、当社株主に帰属する当期純利益2,147億18百万円である。

生産性向上と新事業創出によるポートフォリオの転換を促進するを基本にテクノロジーとイノベーションによって新たな価値を生み出し豊かな生活、快適なビジネス環境、より安全な社会づくりを目指している。

(2) M&A

①キヤノンのレドレン・テクノロジーズの買収

キヤノンは、「生産性向上と新事業創出によるポートフォリオの転換を促進する」を基本方針に掲げ、「メディカルグループ」の事業競争力強化を図っている。

具体策の一つとしてキヤノンはカナダのレドレン・テクノロジーズ社 (Redlen Technologies

Inc.「レドレン社」の株式を取得し、完全子会社化することに合意した。買収金額は300億円強（推定）である。

レドレン社の概要であるが、医療用画像診断機器やセキュリティ検査装置に用いられる、テルル化亜鉛カドミウム（以下「CZT」）半導体検出器モジュールの開発・製造において世界トップクラスの技術を有している。

②のれんのセグメント管理（単位百万円）

キヤノン	プリンティング	イメージング	メディカル	インダストリアルその他	合計
のれん総額	146,025	293,749	537,183	10,218	987,175
減損損失累計額	-33,325				-33,325
期末残高（2021.12.31）	112,700	293,749	537,183	10,218	953,850

（3）キヤノンの価値創造の源泉

キヤノンは、市場をリードするコア製品を生み出す「コアコンピタンス技術」と技術蓄積のベースとなる「基盤要素技術」、さらに成長の過程で蓄えられてきたキヤノンブランドを支える技術・ノウハウ、商品化技術のベースとなる「価値創造基盤技術」を多様に組み合わせた「コアコンピタンスマネジメント」の展開で多角化と競争力を高めてきた。

特に、キヤノンは、2021年の米国特許取得件数ランキング世界第3位で、36年連続世界第5位を維持している。特に米国は、世界最先端の技術を持つ企業が多く市場規模も大であることから米国の特許出願については、事業拡大、技術提携の双方の視点から注力している。

これによりキヤノンの製品は頑強な特許戦略に守られているため、市場における標準化活動や保持する特許で新たなセグメントでの製品開発にも優位に立てる状況下にあるといえる。

キヤノン その他の無形資産	ソフトウェア	顧客関係	特許権及び 技術資産	商標	ライセンス 料	その他	その他無形 資産合計
取得原価	399,331	158,513	133,923	45,726	16,881	18,765	773,139
償却・減損損失累計額	-300,905	-59,465	-70,795	-21,350	-10,098	-10,521	-473,134
帳簿価額（2022.3.31残高）	98,426	99,048	63,128	24,376	6,783	8,244	300,005

（4）セグメント損益の状況

セグメントの売上は外部顧客向けとセグメント間取引の合計で、セグメント損益は営業利益に営業外収益・費用を加えた税引前当期純利益である。

セグメント総資産は各セグメントに直接関連する資産で構成されている。

全社資産は、主に現金及び現金同等物、のれん、買収により取得した無形資産、投資、繰延税金資産、その他本社資産で構成されている。

キヤノン	売上収益 (百万円)		セグメント損益		セグメント損益率		セグメント総資産		セグメントROA	
	2020.12期	2021.12期	2020.12期	2021.12期	2020.12期	2021.12期	2020.12期	2021.12期	2020.12期	2021.12期
プリンティング	1,804,427	1,938,847	152,184	232,952	8.4%	12.0%	913,931	1,009,922	16.7%	23.1%
イメージング	541,314	653,532	4,952	78,462	0.9%	12.0%	239,605	236,143	2.1%	33.2%
メディカル	436,071	480,362	25,544	34,296	5.9%	7.1%	286,749	341,247	8.9%	10.1%
インダストリアル その他	461,522	545,742	21,687	44,650	4.7%	8.2%	348,614	345,883	6.2%	12.9%
小計	3,243,334	3,618,483	204,367	390,360	6.3%	10.8%	1,788,899	1,933,195	11.4%	20.2%
全社または消去	-83,094	-105,126	-74,087	-87,654 *	*	*	2,836,715	2,847,693 *	*	*
合計	3,160,243	3,513,357	130,280	302,706	4.1%	8.6%	4,625,614	4,780,888	2.8%	6.3%

(5) 国・地域に関する情報

売上高は顧客の仕向地別に分類しているが、日本23.6%、海外76.4%のグローバル企業である。プリンターの世界出荷台数は約1億40万台⁷⁾であり、2020年度には複写機やプリンター事業では世界でもトップクラスである。

長期性資産は各国地域に所在する有形固定資産、無形固定資産及びオペレーティングリース所有権で構成されている。日本68.56%と7割に近く、工場は国内主体で日本の人的資産を活用している。次いで米州10.57%、欧州11.00%、アジア・オセアニア9.86%である。開発、設計、生産技術、製造が一体となって生産を行い、世界中の工場のモデルの役割を担う「マザー工場」をはじめ、基幹となる生産拠点が国内に15か所ある。国内に多くの研究開発生産拠点を置くためにさまざまな工夫がされている。

早くから、ベルトコンベアによる流れ作業をやめ、セルと呼ばれる少人数のチームが複数の工程を受け持ち、一つの製品を一貫して作り上げる方式である。さらに治工具や装置・金型(設計から製作まで、組み立て技術、加工技術)などキーとなる生産関連の技術は工場内で対応(内製化)することが原則であることを貫いている。

その上に従業員の創意工夫が知恵テクの無人車を早くから取り入れ、高度技術者の育成のためにマイスター制度や名匠制度の認定制度など様々な形で生産技術の承継と新しい生産技術への挑戦を続け、コスト削減、生産の効率化を早くから行っている。

最近ではキヤノングループの工場従業員を含む1,500人にクラウドやAIの研修をしている。プログラム言語やセキュリティなどデジタル知識のレベルごとに14系統の190講座である。これにより縮小部門から戦略部門に人材を振り向け競争力を高めている。⁸⁾

7) <https://roots-search.jp>より引用

8) キヤノン成長職種へ転換、工場従業員にDX教育 日本経済新聞朝刊2021年7月7日

キヤノン	売上（百万円）		売上（％）		長期性資産（百万円）		長期性資産（％）	
	2020.12期	2021.12期	2020.12期	2021.12期	2020.12期	2021.12期	2020.12期	2021.12期
日本	806,305	830,378	25.5%	23.6%	1,011,109	986,638	69.1%	68.56%
米州	852,451	968,839	27.0%	27.6%	133,648	152,137	9.1%	10.57%
欧州	795,616	894,898	25.2%	25.5%	175,516	158,297	12.0%	11.00%
アジア・オセアニア	705,871	819,242	22.3%	23.3%	143,265	141,915	9.8%	9.86%
海外小計	2,353,938	2,682,979	74.5%	76.4%	452,429	452,349	30.9%	31.4%
合計	3,160,243	3,513,357	100.0%	100.0%	1,463,538	1,438,987	100.0%	100.0%

3. ソニーグループ

(1) 経営課題

「クリエイティブとテクノロジーの力で世界を感動で満たす」というPurpose（存在意義）と「人に近づく」という経営の方向性のもとに長期的視点で経営に取り組んでいる。

人を軸とした3つの事業領域での投資と成長としてG&NS事業、音楽事業、映画事業でコンテンツ、DTCサービスの強化の目的として過去4年で1兆円を超える戦略投資を実施。

DTCサービスにおいてはパートナーとの関係を重視するとともに、エンタテインメントを動機としてソニーグループと直接つながる人を10億人に広げるという長期ビジョンを掲げている。

売上高及び金融ビジネス収入は9兆9,915億13百万円、税引前利益1兆1,175億3百万円、当社株主に帰属する当期純利益8,821億78百万円である。

(2) M&A

① Ellation Holdingsの買収

Ellation HoldingsはCrunchyrollを運営する子会社である。SonyはEllation Holdingsの株式を100%取得した。支払対価は135,938百万円で、のれん81,250百万円、コンテンツ資産36,266百万円、その他の無形資産35,697百万円の計上である。

Crunchyrollは200以上の国・地域でアニメマンガファンとつながるDTC（Direct to Consumer）サービスで、定額制ビデオ・オンデマンド、広告型ビデオ・オンデマンド、モバイルゲーム、マンガ、イベント、キャラクターグッズおよび配信サービスを提供している。

② EMI Music Publishing.LP（EMI）の60%の持分を取得し今までの持分40%と合わせソニーの完全子会社化

2018年11月14日に、Sony Corporation of America（ソニーの完全子会社）がEMI Music Publishing.LP（EMI）の60%の持分を取得し今までの持分40%と合わせソニーの完全子会社とした。この60%持分の現金対価として、新株予約権及びマネジメントインセンティブの対価と合わせて合計257,168百万円を支払った。ソニーは当該取得に伴いEMIの有利子負債148,621百万円を継承し、そのうち108,942百万円を手元の現金から直ちに返済した。この取引に伴い

今までの持分40%について再評価益141,141百万円を連結子会社Nile Acquisition LLCを通じて、その他の営業利益に計上した。支払対価は現金257,168百万円である。尚、営業権236,065百万円、無形固定資産420,534百万円の計上をしている。

このEMIの完全子会社化の狙いは、EMIが英国のロックバンドのクイーンから最近のヒット曲に至るまで200万を超える楽曲の著作権を保有管理していることから、音楽のストーリーミングの配信が世界的に広がっているため同事業の長期的な成長を目指している。

③セグメント別のれん

SONY Group のれん セグメント (百万円)	2020.4.1	2021.3.1	2022.3.31	2020.4.1	2021.3.1	2022.3.31
	帳簿価額	帳簿価額	帳簿価額	構成比 (%)	構成比 (%)	構成比 (%)
ゲーム&ネットワークサービス G&NS	170,974	172,360	200,206	24.7%	23.7%	21.0%
音楽	391,325	408,424	539,055	56.6%	56.2%	56.6%
映画	103,626	120,083	187,658	15.0%	16.5%	19.7%
エレクトロニクスプロダクツ& ソリューション	11,354	11,533	11,949	1.6%	1.6%	1.3%
イメージング&センシング ソリューション	2,816	2,875	3,193	0.4%	0.4%	0.3%
金融	10,834	10,834	10,834	1.6%	1.5%	1.1%
その他						
合計	690,929	726,109	952,895	100.0%	100.0%	100.0%

(3) コンテンツ資産

コンテンツ資産は、繰延映画製作費、ミュージックカタログ等で取得原価4兆9789億80百万円、償却・減損損失累計額-3兆6369億34百万円（償却減損率73.0%）、帳簿価額1兆3420億46百万円である。

Sony G コンテンツ資産 (百万円)	繰延映画 製作費	テレビ 放映権	ミュージック カタログ	アーティスト・ コンストラクト	音楽配信権	その他	コンテンツ 資産合計
取得原価	3,549,934	395,045	914,418	30,278	43,219	46,086	4,978,980
償却・減損損失累計額	-3,096,457	-293,827	-209,628	-15,035	-9,158	-12,829	-3,636,934
帳簿価額(2022.3.31残高)	453,477	101,218	704,790	15,243	34,061	33,257	1,342,046

(4) その他の無形資産

無形資産は、ソフトウェア、特許権ノウハウ・ライセンス契約等で取得原価1兆4743億30百万円、償却・減損損失累計額-1兆242億27百万円（償却減損率69.4%）、帳簿価額4501億3百万円である。

Sony G その他の無形資産 (百万円)	特許権ノウ ハウライセン ス契約	顧客関係	商標	ソフトウェア	テレビ放送 委託契約	その他	コンテンツ 資産合計
取得原価	213,649	58,427	32,683	952,153	61,939	155,479	1,474,330
償却・減損損失累計額	-193,982	-37,342	-8,053	-678,177	-33,881	-72,792	-1,024,227
帳簿価額(2022.3.31残高)	19,667	21,085	24,630	273,976	28,058	82,687	450,103

（５）セグメント別売上収益損益状況

すべてのセグメントで売上収益に対するセグメント利益率が高い

SONY Group	売上収益		セグメント損益		セグメント損益率		売上収益		セグメント損益構成比	
	百万円	百万円	百万円	百万円	%	%	%	%	%	%
セグメント	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期
ゲーム&ネットワーク (G&NS)	2,656,278	2,739,763	341,718	346,089	12.9%	12.6%	28.9%	27.0%	32.8%	26.4%
音楽	939,867	1,116,949	184,786	210,933	19.7%	18.9%	10.2%	11.0%	17.7%	16.1%
映画	752,987	1,238,911	79,851	217,393	10.6%	17.5%	8.2%	12.2%	7.7%	16.6%
エレクトロニクスプロダクツ&ソリューション (EP&S)	2,068,087	2,339,186	127,859	212,942	6.2%	9.1%	22.5%	23.1%	12.3%	16.2%
イメージング&センシングソリューション (I&SS)	1,012,497	1,076,424	145,884	155,597	14.4%	14.5%	11.0%	10.6%	14.0%	11.9%
金融	1,674,002	1,533,829	154,765	150,111	9.2%	9.8%	18.2%	15.1%	14.9%	11.4%
その他	100,736	98,783	7,178	17,981	7.1%	18.2%	1.1%	1.0%	0.7%	1.4%
小計	9,204,454	10,143,845	1,042,041	1,311,046	11.3%	12.9%	100%	100%	100%	100%
消去	-205,793	-222,332	-86,786	-108,707						
合計	8,998,661	9,921,513	955,255	1,202,339						

（６）地域別情報

顧客の所在国・地域別に分類した売上高及び金融ビジネス収入と非流動資産（有形固定資産、使用権資産、のれん、コンテンツ資産およびその他の無形資産）は以下のとおりである。

2022年3月期では、売上高及び金融ビジネス収入では、日本27.9%対海外72.1%である。

非流動資産は、事業展開のための土地等の有形固定資産のれん等の無形資産である。米国42.9%、日本37.3%と高い比率である。

Sony G	売上高・金融ビジネス収入 (百万円)		売上高・金融ビジネス収入 (%)		非流動資産 (百万円)		非流動資産 (%)	
	2021年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2022年3月期
日本	2,965,936	2,764,321	33.0%	27.9%	1,460,029	1,592,981	41.4%	37.3%
米国	2,147,686	2,766,021	23.9%	27.9%	1,378,343	1,830,602	39.1%	42.9%
欧州	1,817,854	1,870,091	20.2%	18.8%	459,201	565,044	13.0%	13.2%
中国	762,766	771,006	8.5%	7.8%	27,091	34,029	0.8%	0.8%
アジア・太平洋地域	861,623	1,149,261	9.6%	11.6%	148,467	158,030	4.2%	3.7%
その他地域	442,796	600,813	4.9%	6.1%	55,155	91,001	1.6%	2.1%
合計	8,998,661	9,921,513	100.0%	100.0%	3,528,286	4,271,687	100.0%	100.0%

（７）Sony Research Award Program

ソニーはイノベーションと研究開発を促進するため、大学、政府系研究機関や非営利組織の研究機関に資金を提供してイノベーションと最先端技術の研究開発を共同で促進するプログラ

ムで2022年に7年目を迎える。対象国地域は北米・欧州（イギリスなど15ヶ国）・インドである。このプログラムはつぎの2つの賞である。

①Faculty Innovation Award：ソニーの現在の研究対象としている情報技術，デバイス・材料，バイオメディカル，ライフサイエンスの3つの分野において研究プロジェクトに対し，1年間で最大10万ドルを研究責任者に提供する。

②Focused Research Award：ソニーが直近で関心を持っている分野の研究に対し，1年間で最大15万ドルを提供する。

4. 日立製作所

(1) 経営成績

売上収益は10兆2,646億2百万円，継続事業税引前当期利益8,393億33百万円，当社株主に帰属する当期純利益5,834億70百万円である。

(2) M&Aの動き

①エネルギーソリューション事業のグローバル展開及び強化

日立製作所は，エネルギーソリューション事業のグローバル展開及び強化を目的とし，2018年12月にエネルギーセグメントにおいて2020年12月1日ファナック，安川電機，クーカと並んで世界4大産業用ロボットメーカーのひとつABBグループのスイスABB LTDのパワーグリッド事業の買収で新たに設立したHitachi ABB Power Grids Ltdの80.1%の出資を行い子会社（2021年6月にHitachi Energy Ltdに社名変更）とした。日立製作所はABB Ltdが保有するHitachi ABB Power Grids Ltdの株式19.9%を購入するコール・オプション，ABB Ltdは2023年以降に行使可能な同株式を日立製作所に売り渡すプットオプションを保有している。

のれんは4,489億円で，他に有形固定資産2,392億円，その他の無形資産4,445億円を取得している。支払対価は現金で7,220億円である。

Hitachi ABB Power Grids Ltdの取得日から2021年3月31日までの経営成績（内部取引消去前）は売上収益722,351百万円，EBIT-32,233百万円，当期利益-27,507百万円である。

その他の無形資産444,501百万円には，顧客関係233,989百万円，技術95,987百万円，受注残53,542百万円，ブランド31,026百万円が含まれていて，これらの無形資産は，売上収益成長率，売上総利益率，既存顧客の通減率，ロイヤリティレート，割引率等の仮定に基づいて測定している。

②オートモティブ事業の再編

2021年1月1日に，日立製作所はホンダ関連会社との間でCASE分野⁹⁾においてグローバルで競争力のあるソリューションの開発・提供を強化することを目的として経営統合を行った。

9) CASE分野とは，Connected（コネクテッド・車載通信システム），Autonomous（自動運転），Shared & Services（カーシェアリングとサービス），Electric（電気自動車）の頭文字をとったもの

オートモティブシステムセグメントに属する日立AMSを吸収合併存続会社とし、ホンダの関連会社（ケーヒン：パワートレーン事業）、ショーワ（サスペンション事業・ステアリング事業）、日信工業（ブレーキシステム事業）を吸収合併消滅会社とした。日立AMSを社名変更した日立ASTEMOは、日立製作所の株式の持分比率66.6%の子会社となった。

のれんは、主に超過収益力及び既存事業とのシナジー効果を反映している。非支配持分はホンダ関連会社の識別可能純資産の公正価値に対する持分割合相当額で測定している。

のれん44,698百万円、有形固定資産231,139百万円、その他無形資産64,216百万円を計上し、支払対価196,058百万円、非支配持分103,829百万円である。

③デジタルエンジニアリング事業の強化

日立製作所は、Lumada（お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための、日立製作所の先進的なデジタル技術を活用したソリューション）のデジタルポートフォリオの強化を目的としてデジタルエンジニアリングサービスのリーディングカンパニーであるGlobal Digital Logic社の買収を行った。

のれんは8,221億円でその他の無形資産2,311億円を計上し、支払対価は現金で9,222億円でである。

④日立ハイテク

日立製作所は、計測・分析プラットフォームを確立し、Lumadaを強化することを目的として日立製作所のライフセグメントに属する日立ハイテクの普通株式を公開買付により2020年5月20日に100%の完全子会社にした。取得の対価の合計は531,084百万円である。

（3）日立製作所の価値創造—デジタルイノベーション—

①Lumadaとは、お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための、日立製作所の先進的なデジタル技術を活用したソリューション、サービス、テクノロジーの総称である。Lumada事業は、顧客の経営課題を理解したうえで設計・実装し運用・保守し、その解決にとり組む。顧客との価値協創のサイクルをデータ分析やAIといったデジタル技術を活用して構築するビジネスである。プロダクトの売り切りではなく、フィー収入などソリューションの提供価値に基づく収益モデルを構築するために「OT（Operational Technology）」×IT×プロダクト」の強みを生かしたデジタルソリューションへと転換することで事業の拡大を図る。OTは、日立製作所が社会インフラシステム事業を中心に培ってきた制御・運用技術である。

②研究開発活動

研究開発活動に関する支出のうち新規の科学的または技術的な知識、および理解を得る目的で実施される研究活動に対する支出はすべて発生時に費用処理をしている。

商業生産または使用の開始以前における生産計画や設計等の新規又は大幅な改良を目的で実施される開発活動による支出については、関連する無形資産に起因する支出が信頼性をもって測定できる場合において、日立が無形資産の開発を完成させることが実現可能であり、かつ将来的な経済的便益を得られる可能性が高い場合のみ自己創設無形資産として資産計上を行い、

それ以外は費用処理を行っている。全社研究開発317,300百万円（対売上研究費比率3.36%）をセグメントに配賦している。

③その他の無形資産

日立製作所は先進的なデジタル技術を用いた社内での取り組みや今までにない新たなソリューションをお客様と協創した事例を「Lumadaソリューションとして、グローバルでDX(Digital Transformation)を推進している。例えば大みか事業所は、「DX銘柄2021」において、「DXグランプリ2021」に選定されている。

日立製作所 (百万円)	のれん	その他の無形資産				その他の 無形資産計
		自社利用 ソフトウェアソフト ウェア	市場開発	その他		
取得原価	2,210,512	696,925	602,142	1,587,824	2,886,891	
償却・減損損失累計額	-56,806	-542,117	-552,584	-535,062	-1,629,763	
帳簿価額 (2022.3.31残高)	2,153,706	154,808	49,558	1,052,762	1,257,128	

(4) セグメント別売上収益損益状況

①すべてのセグメントの売上収益に対するセグメント利益率は、7.1%でIT11.2%、ライフ13.4%、インダストリー8.8%、モビリティ8.0%と高い利益率であるが、今後は新分野オートモティブシステムの展開の成長が期待される。

日立製作所 セグメント	売上収益		セグメント損益		セグメント損益率		売上収益 構成比		セグメント損益構成比	
	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期
IT	2,048,756	2,153,625	244,860	240,600	12.0%	11.2%	21.7%	19.6%	42.9%	28.7%
エネルギー	1,107,986	1,447,967	-55,567	26,617	-5.0%	1.8%	11.7%	13.2%	-9.7%	3.2%
インダストリー	830,162	900,761	42,366	79,477	5.1%	8.8%	8.8%	8.2%	7.4%	9.5%
モビリティ	1,199,632	1,425,750	129,036	113,654	10.8%	8.0%	12.7%	13.0%	22.6%	13.6%
ライフ	1,252,751	1,029,443	202,187	137,758	16.1%	13.4%	13.3%	9.4%	35.4%	16.4%
オートモティブシステム	987,583	1,597,718	4,340	60,897	0.4%	3.8%	10.4%	14.6%	0.8%	7.3%
日立建機	813,331	1,024,961	27,678	112,233	3.4%	10.9%	8.6%	9.3%	4.8%	13.4%
日立金属	761,615	942,701	-49,155	34,192	-6.5%	3.6%	8.1%	8.6%	-8.6%	4.1%
その他	449,008	456,305	25,319	32,552	5.6%	7.1%	4.8%	4.2%	4.4%	3.9%
小計	9,450,824	10,979,231	571,064	837,980	6.0%	7.6%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
消去	-721,628	-714,629	279,223	12,971	-38.7%	-1.8%				
合計	8,729,196	10,264,602	850,287	850,951	9.7%	8.3%				

(5) 地域別情報

日立製作所は売上収益の40.8%が日本で、海外は59.2%である。他方非流動資産は日本28.4%、海外71.3%である。

日立製作所	売上収益（百万円）		売上収益（％）		非流動資産（百万円）		非流動資産（％）	
	2021年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2022年3月期
日本	4,154,818	4,187,077	47.6%	40.8%	1,767,672	1,689,869	38.59%	28.49%
アジア	1,893,620	2,514,843	21.7%	24.5%	543,842	606,730	11.87%	10.23%
北米	1,117,554	1,555,142	12.8%	15.2%	677,996	1,895,835	14.80%	31.97%
欧州	1,013,487	1,299,413	11.6%	12.7%	1,322,323	1,468,064	28.87%	24.75%
その他地域	549,717	708,127	6.3%	6.9%	263,152	262,535	5.75%	4.43%
海外小計	4,574,378	6,077,525	52.4%	59.2%	2,807,313	4,233,164	61.29%	71.38%
全社及び消去					5,325	7,756	0.12%	0.13%
合計	8,729,196	10,264,602	100.0%	100.0%	4,580,310	5,930,789	100.00%	100.00%

5. 小松製作所

（1）経営成績の状況

2022年3月期の売上高は、2兆8,023億23百万円（前期比28.0増）、営業利益3,170億15百万円（前期比89.5%増）、売上高営業利益率は前期を3.7ポイント上回る11.3%である。

税引前当期利益3,245億円68百万円（前期比99.4%増）、当社株主に帰属する当期純利益2,249億27百万円（前期比111.7%増）である。

（2）ダントツ経営

1990年代後半にわが国では工事現場にある建設機械を盗難し、銀行のATMを壊す強盗事件が多発化し社会問題になった。そこで小松製作所が、建設機械の位置がわかり、遠隔操作でロックをかける試みをしたことでこの種の犯罪の防止となり、それがコムトラックス（COMTRAX）の開発に繋がった。

コムトラックスは機械の稼働率やコストパフォーマンスなどを提供することで小松の機械を使用する顧客の作業や生産性に寄与することで鉱山等の硬い岩石がある環境下にも強い高品質の機械の開発・製造・販売でダントツ経営を推進してきた。

（3）M&Aの動き

①Joy Global Inc（米国NY証券取引所上場）の買収

Joy Global Incの買収の狙いは、コマツグループが有していない超大型の露天掘り向け鉱山機械及び坑内掘り向け鉱山機械等を新たに製品ラインナップに加えることで、コマツグループの主要事業である鉱山機械事業の体制を大幅に拡充し、販売、サービスでの相乗効果を見込んだもので、その買収対価は3,161億円である。

Joy Global Incの買収	2017年9月	社名変更 (コマツマイニング)	(百万円)
現金・現金同等物	42,991	短期債務	33,355
受取手形・売掛金	59,012	買掛金	27,601
棚卸資産	116,752	その他の流動負債	71,256
その他の流動資産	12,076	長期債務	81,568
有形固定資産	85,376	退職給付債務	23,531
無形固定資産		繰延税金・その他の負債	42,782
		引受負債合計	280,093
その他の無形資産	129,951	取得純資産	183,263
その他の固定資産	17,198	のれん (損金不算入)	132,865
合計	463,356	支払対価	316,128

②のれんのセグメント別状況

営業権セグメント別帳簿価額	建設機械車両	リテールファイナンス	産業機械	計
2022年3月31日残高 (百万円)				0
営業権取得価格	197,834	903	15,017	213,754
減損累計額	-12,203		-13,936	-26,139
帳簿価額	185,631	903	1,081	187,615

(4) イノベーション

小松製作所は建設機械にGPSを搭載して部品の消耗度、オイルの劣化状態などの機械の情報、車両の位置情報などのデータを通信システムの利用でサーバーに集める。これらのデータをもとにメンテナンスの指示を代理店や顧客に伝える。このKOMTRAXは建設機械車両に大変革をもたらしている。

①イノベーションによる価値創造

i. 鉱山向け無人ダンプトラック運行システム (AHS) の強化に取り組み2022年3月末時点の総稼働台数は累計510台となった。ii. 鉱山向け大型ブルドーザー「d375Ai-8遠隔操作仕様車」の導入に向け、ブラジルの顧客の現場でトライアルを進めた。iii. 電動化の取り組みでは、着脱式可搬バッテリーを活用した電動マイクロショベル「PCOIE-1」をレンタル機として、日本市場に導入した。iv. 建設現場向けソリューション「スマートコンストラクション」を着実に推進し日本においては、累計で19,000を超える現場に導入した。

②事業改革による成長戦略

i. 都市土木作業に特化して仕様を最適化した油圧ショベルCEシリーズ「PC200-10MO」を活用した2ラインモデル戦略を進め、東南アジア地域内でのシェアを拡大した。

ii. 2021年12月よりインドの現地工場において同機種の生産を開始し、インド市場への導入を進めた。

iii. 最新技術を織り込み15年ぶりにモデルチェンジした大型ブルドーザー「D475A-8R」を日本及び戦略市場において発売開始した。

③成長のための構造改革

i. コマツオーストラリア（株）において、最新の管理システムを織り込んだパーツセンターを新設、物流オペレーションの最適化を図るとともに、太陽光パネルの設置・部品包装量の削減夜環境可の低減を進めた。

ii. 薄板部品の技術開発やグローバルな生産調達の強化・促進のため、コマツキャブテック（株）の吸収合併を決定している。

（５）研究開発活動と無形固定資産

イノベーションを起こすため研究開発体制は、CTO（最高技術責任者）室、開発本部の建設機械・車両の研究開発部門及び関係会社の技術部門等からなっている。

（６）建設機械・車両事業セグメントでの中長期な重点テーマ

①情報化技術（最新計測技術、通信技術を活用した機械の位置情報・稼働情報・機械診断情報などのリモート管理技術等）及び制御技術・知能化技術の研究開発をすすめている。

これらの技術を利用して開発した建設・鉱山機械の制御システムと管理システムが急速に普及している。

②建設生産プロセスの全工程、関与する全ての人、モノ（コト）を最新のICTで有機的につなぎ、全体最適を実現するスマートコンストラクションを小松製作所は推進しさらには、農林業にまで拡大している。

	2021.3.31現在（百万円）				2022.3.31現在（百万円）			
	取得価額	償却累計額	期末残高	償却率	取得価額	償却累計額	期末残高	償却率
小松製作所								
償却対象無形固定資産								
ソフトウェア	63,605	-25,376	38,229	-39.9%	72,173	-33,265	38,908	-46.1%
借地権	7,146	-1,842	5,304	-25.8%	8,259	-2,256	6,003	-27.3%
商標権	56,262	-15,241	41,021	-27.1%	61,873	-20,856	41,017	-33.7%
顧客関係	77,204	-29,170	48,034	-37.8%	82,195	-35,051	47,144	-42.6%
技術	39,278	-13,415	25,863	-34.2%	41,435	-16,239	25,196	-39.2%
その他	7,278	-4,757	2,521	-65.4%	8,871	-6,347	2,524	-71.5%
合計	250,773	-89,801	160,972	-35.8%	274,806	-114,014	160,792	-41.5%
非償却無形固定資産			8,009				8,211	
その他無形固定資産合計			168,981				169,003	

（６）建設機械・車両セグメントの地域別状況

建設機械・車両セグメントの売上高（外部顧客向け売上高）は中国を除いて、すべて前期に比し増加し全社で30.47%増加した。北米では、一般機器の需要は、住宅建設、インフラ。レンタル向けが好調に推移し、エネルギー関連向けも回復基調にある。

中南米ではチリの銅鉱山向け鉱山機械の販売が伸びた。

建設機械・車両セグメントの地域別売上高

小松製作所	セグメント	地域別売上高		構成比%		増減金額	増減率%
		2020年度	2021年度	2020年度	2021年度	2020年度	2021年度
建設機械・車両事業							
日本		294,890	303,628	15.04%	11.87%	8,738	2.96%
米州中南米	北米	444,366	590,695	22.66%	23.08%	146,329	32.93%
	中南米	288,097	395,885	14.69%	15.47%	107,788	37.41%
	計	732,463	986,580	37.35%	38.56%	254,117	34.69%
欧州CIS	欧州	183,537	239,294	9.36%	9.35%	55,757	30.38%
	CIS*	112,379	184,483	5.73%	7.21%	72,104	64.16%
	計	295,916	423,777	15.09%	16.56%	127,861	43.21%
中国		146,225	96,416	7.46%	3.77%	-49,809	-34.06%
アジア・オセアニア	アジア	138,790	295,431	7.08%	11.55%	156,641	112.86%
	オセアニア	230,122	263,436	11.73%	10.30%	33,314	14.48%
	計	368,912	558,867	18.81%	21.84%	189,955	51.49%
中近東アフリカ	中近東	32,338	53,874	1.65%	2.11%	21,536	66.60%
	アフリカ	90,463	135,708	4.61%	5.30%	45,245	50.01%
	計	122,801	189,582	6.26%	7.41%	66,781	54.38%
合計		1,961,207	2,558,850	100.00%	100.00%	597,643	30.47%

* Commonwealth of Independent States 独立国家共同体

(7) セグメント別状況損益状況

小松製作所	売上高		セグメント損益		セグメント損益率 (%)		前期比増加率 (%)	
	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	2021.3期	2022.3期	売上	セグメント 損益他
建設機械・車両	1,975,958	2,564,398	143,788	275,768	7.3%	10.8%	29.8%	91.8%
リテールファイナンス	66,394	71,862	10,574	17,199	15.9%	23.9%	8.2%	62.7%
産業機械他	171,255	188,368	16,342	22,595	9.5%	12.0%	10.0%	38.3%
消去または全社	-24,095	-22,305	1,635	-26	-6.8%	0.1%	-7.4%	-101.6%
セグメント (百万円)	2,189,512	2,802,323	172,339	315,536	7.9%	11.3%	28.0%	83.1%
営業利益			167,328	317,015				89.5%
税引前当期純利益			162,775	324,568				99.4%
当社株主に帰属する利益			106,237	224,927				111.7%

(8) 国・地域別情報

小松製作所は全世界に国情に合わせた建設機械・車両等の提供を展開している。

日本で基本的な開発生産を行い、それを各国で建設機械等の販売活動を行い建機のITの運用で顧客と密接につながっている。非流動資産は、日本44.6%、米国32.4%である。

小松製作所 セグメント (百万円)	売上高・金融ビジネス 収入 (百万円)		売上高・金融ビジネス 収入 (%)		非流動資産 (百万円)		非流動資産 (%)	
	2021年 3 月期	2022年 3 月期	2021年 3 月期	2022年 3 月期	2021年 3 月期	2022年 3 月期	2021年 3 月期	2022年 3 月期
日本	500,258	604,813	22.8%	21.6%	368,755	365,560	46.8%	44.6%
米州	726,325	1,029,118	33.2%	36.7%	242,499	265,396	30.8%	32.4%
欧州CIS	316,155	447,127	14.4%	16.0%	50,592	56,777	6.4%	6.9%
中国	158,536	116,077	7.2%	4.1%			0.0%	0.0%
その他地域	488,238	605,188	22.3%	21.6%	125,527	132,016	15.9%	16.1%
合計	2,189,512	2,802,323	100.0%	100.0%	787,373	819,749	100.0%	100.0%

6. ファーストリテイリング

(1) 経営成績

売上高は2兆1329億92百万円、税引前当期利益2,658億円72百万円、当社株主に帰属する当期純利益1,698億47百万円である。

(2) 経営戦略

①ファーストリテイリングのLife Wear（究極の普段着）

環境や社会との共生を自社の課題として掲げているのがファーストリテイリングである。「ファーストリテイリングが提供するLife Wear（究極の普段着）は、社会の持続的な成長を実現するために事業活動における環境負荷をできるだけ減らし、ビジネスや商品を通じて社会をよくしていくという考え方をカタチにしたものである。その一環として国際労働機関（ILO）や世界銀行グループのプログラムである『ベターワーク』、国連女性機関（UN Women）とパートナーシップを組んでいる。これらは『服を変え、常識を変え、世界を変えていく』ことを目指しこれからも国を超えたビジネスを展開していく」（ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長）¹⁰⁾ としている。

②ユニクロのビジネスモデル

ユニクロのビジネスモデルは、商品企画、計画、生産、物流、販売までのプロセスを一貫して行っているところにある。

(i) R&Dセンターでは、世界のファッションの動向、新素材の調査研究、顧客の新しいニーズの発見、顧客のニーズにこたえる商品開発を行っている。新商品発売の1年前にマーチャライジング、マーケティング、素材開発、R&Dの担当者による「コンセプト会議」でデザインコンセプトが決定される。

(ii) マーチャライザーは商品の企画から生産までのプロセスでデザインと素材の決定、秋冬・春・夏の各シーズンの商品構成や生産量を決定するが1アイテムの生産枚数が100万枚の大量ロットになることが多いため販売状況によりシーズン中の増産減産の生産調整指示を出す。

10) ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長トップメッセージ2021年11月4日

(iii) コア商品の素材開発では東レとは協業で、糸から新たな素材を開発していて、そうした取り組みから、ヒートテック等の機能性素材の商品を生み出している。

(vi) 在庫コントロールにおいてシーズン終了時には商品を完全に売り切るために売価変更のタイミングをマーチャンダイザーや営業部門との調整をしている。

(iv) 生産は生産委託で、中国、ベトナム、バングラデシュ、インドネシア、インド等である。

(3) ユニクロ事業

①売上・仕入構成

ファーストリテイリング	売上高 (百万円)		売上高構成比		仕入れ (百万円)		仕入れ構成比	
	2020年 8月期	2021年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期
メンズ	319,985	339,400	15.93%	15.91%	181,688	176,122	17.47%	16.99%
ウイメンズ	359,754	353,774	17.91%	16.59%	196,950	183,627	18.94%	17.72%
キッズ・ベビー	60,804	67,790	3.03%	3.18%	32,392	37,032	3.11%	3.57%
グッズ・その他	35,391	51,858	1.76%	2.43%	21,892	29,891	2.10%	2.88%
国内ユニクロ 商品計	775,934	812,822	38.63%	38.11%	432,922	426,672	41.63%	41.17%
FC関連収入・ 補正費売上	30,952	29,806	1.54%	1.40%		0		
国内ユニクロ 事業合計	806,887	842,628	40.17%	39.50%	432,922	426,672	41.63%	41.17%
海外ユニクロ 事業合計	843,938	930,152	42.01%	43.61%	433,892	437,605	41.72%	42.22%
ユニクロ事業 合計	1,650,825	1,772,780	82.18%	83.11%	866,814	864,277	83.35%	83.39%
ジーユー事業	246,092	249,439	12.25%	11.69%	127,537	134,093	12.26%	12.94%
グローバルブ ランド事業	109,634	108,204	5.46%	5.07%	45,652	38,005	4.39%	3.67%
その他事業	2,295	2,569	0.11%	0.12%				
売上合計	2,008,846	2,132,992	100.00%	100.00%	1,040,003	1,036,375	100.00%	100.00%

(4) ユニクロの海外進出

①ユニクロは、東レと組んで開発したヒートテックの製品展開等でブームを起こした。国内だけでなく、海外展開にも積極的である。

店舗数では、国内ユニクロ店812店（フランチャイズ27店を含む）、海外ユニクロ1560店である。

②エリア別では中国大陸869店、香港30店、台湾79店でグレートチャイナ969店である。

米国43店、カナダ15店、英国15店、フランス26店、ドイツ10店、東南アジアでは、韓国127店、インド6店、オーストラリア25店等である。

その他海外には、ファッションの中心の米国ではニューヨーク5番外にグローバル旗艦店、英国では、オックスフォードストリート店にグローバル旗艦店、フランスはリオバラ店にグロ

ーバル旗艦店、ドイツはタウエンツィーグローバル旗艦店を有している。

（５）地域別情報

外部顧客売上高は国内52.5%に対し、非流動資産54.9%である。中国の場合には売上21.5%に対し非流動資産10.9%であるがその他海外をみると売上26.1%に対し非流動資産34.2%である。

ファーストリテイリング	外部顧客売上（百万円）		外部顧客売上構成比（%）		非流動資産（百万円）		非流動資産（%）	
	2020年 8月期	2021年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期
日本	1,082,243	1,119,207	53.9%	52.5%	343,489	351,808	55.5%	54.9%
中国	380,998	457,572	19.0%	21.5%	82,468	69,547	13.3%	10.9%
その他海外	545,605	556,213	27.2%	26.1%	192,419	218,911	31.1%	34.2%
海外小計	926,603	1,013,785	46.1%	47.5%	274,887	288,458	44.5%	45.1%
合計	2,008,846	2,132,992	100.0%	100.0%	618,376	640,266	100.0%	100.0%

（６）セグメント損益状況

セグメント別には、ユニクロ事業の売上は国内8,426億円（47.5%）、海外9,301億円（52.5%）、営業利益は国内1,232億円、海外1,112億円である。

ユニクロ事業の売場面積2,98,683㎡で1㎡当たり期間売上収益621千円、従業員数98,010人で1人当たり期間売上収益16,488千円である。

ファーストリテイリング	売上収益（百万円）		セグメント損益		セグメント損益率		売上収益構成比		セグメント損益構成比	
	2020年 8月期	2021年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期
国内ユニクロ	806,887	842,628	104,648	125,888	13.0%	14.9%	40.17%	39.50%	64.07%	49.67%
海外ユニクロ	843,938	930,152	50,417	109,475	6.0%	11.8%	42.01%	43.61%	30.87%	43.20%
ジーユー	246,092	249,439	21,581	20,075	8.8%	8.0%	12.25%	11.69%	13.21%	7.92%
グローバルブランド	109,634	108,204	-13,225	-2,093	-12.1%	-1.9%	5.46%	5.07%	-8.10%	-0.83%
セグメント計	2,006,551	2,130,423	163,421	253,345	8.1%	11.9%	99.89%	99.88%	8.14%	11.89%
不動産賃貸他	2,295	2,569	-79	93	-3%	3.6%	0.11%	0.12%	-0.05%	0.04%
税引前損益	2,008,846	2,132,992	163,342	253,438	0	0	100.00%	100.00%	8.10%	11.93%
調整			-10,473							
合計	2,008,846	2,132,992	152,869	253,438	7.6%	11.9%				

国内海外ユニクロ事業		2020年8月期	2021年8月期	前期比
売上収益（百万円）		1,512,255	1,616,053	106.9%
1平方メートルあたり売上収益	売場面積（平均）平方メートル	2,446,706	2,598,683	106.2%
	1平方メートルあたり期間売上収益（千円）	618	621	100.5%
1人当たり売上収益	従業員数（平均）人	106,276	98,010	92.2%
	1人あたり期間売上収益（千円）	14,229	16,488	115.9%

IV 日本再生とグローバル企業に期待すること

1. 人口減少対策

第2次世界大戦後1,945年(昭和20年)の人口は7,200万人でその後の人口増加により、2015年(平成27年)の国勢調査で1億2,700万人と5,500万人増加した。この人口増加が産業や経済のインフラとなり、戦後の貧しき時代から奇跡的に豊かな国に成長したのである。

しかし日本の人口は現在の1億2,263万人から2050年に約1億人まで減少する見込みで人口の減少は、国力の低下である。この少子化は、厚生労働省発表が2022年6月発表の合計特殊出生率(1人の女性が生涯に産む平均的な子供の数)は1.30で2に近いことが望まれるが程遠いのが現状である。国外にある開発生産(工場)を日本に戻すことで日本の人的資源の活用で人口減少に歯止めをかける第一歩にしなければならない。

2. 地域再生の動き

立地企業数や業績に連動する法人住民税を10年間で増やした市町村が全国の3割にあたる575に達した。2010年度と2020年度の市町村税収を比べると全国平均は7.2%の減収だった。一方で直接徴収しない東京23区を除く1,718市町村のうち33%が税収を増やした。その特徴は、IT(情報技術)企業の誘致、半導体関連工場、自動車工場などの先端関連企業の誘致が主である。¹¹⁾

法人住民税収の増加率が高かった自治体

順位	自治体名	税収の増加率 倍	人口増減率 %	税収増の要因
1	福島県 広野町	5.5	-0.1%	震災復興、除染関連で事業所増
2	福島県 葛尾村	5.1	-72.6%	震災復興、除染関連で事業所増
3	熊本県 合志市	4.9	12.3%	半導体関連工場が集積
4	群馬県 明和町	4.8	-2.9%	凸版印刷などの工場立地
5	宮城県 大和町	4.1	15.6%	自動車と半導体の工場が集まる
6	沖縄県 北中城村	4	12.7%	米軍用跡地にイオンモールなど
11	北海道 ニセコ町	3.2	5.2%	観光、不動産、食品製造企業増
16	北海道 更別村	2.8	-9.2%	IT企業など誘致
21	徳島県 佐那河内村	2.5	-20.5%	風力発電業者が進出
23	大分県 姫島村	2.4	-21.2%	三セクの車エビ養殖が下支え

3. グローバル企業の生産拠点の回帰

JETROの調査¹²⁾によれば、アジア日系製造業の作業員賃金月額平均は中国がアジアで最も

11) 日本経済新聞2020年8月13日朝刊

12) JETRO「2019年度アジア・オセアニア進出企業実態調査」

高く10年前は217US\$であったのが2019年651US\$と3倍以上、中国に次いでタイは10年前が231US\$であったのが2019年433US\$と2倍近く、インドネシアは101US\$から2019年265US\$と2.6倍である。このように海外の人件費の高騰、円安、米中対立の激化などによる中国依存のリスク等の要因でグローバル企業の生産拠点の国内回帰が2019年頃から始まっている。

キヤノンの2021年9月末の国内生産比率は66%であるが宇都宮事業所に半導体露光装置の新工場を建設する。総投資額は500億円強で2023年に着工し、2025年春の稼働を目指す。¹³⁾

産業用大手の安川電機は2027年に家電などの省エネルギー性能を高める基幹部品の新工場を国内に設ける。投資額は500～600億円を見込む。国内生産を倍増し、中国製部品の比率を引き下げる。安川電機は2024年以降産業用ロボットの部品の自社生産比率も現在の40%から70%まで高める。¹⁴⁾

V. グローバル企業の生産の国内回帰の為の国の施策の利用

1. 政府のなすべき事

グローバル企業は傘下の子会社を含めて、研究開発・生産の国内回帰に国の政策の積極的利用が望まれる。と同時に、政府は海外から日本への生産・開発の回帰により少子化対策に本格的に力を入れ、更に国内所得の上昇、国内労働者の雇用の拡大を図る政策を着実に推進すべきである。

2. 「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業補助金」制度¹⁵⁾

経済安全保障という地政学上のリスク回避の観点から海外生産から国内回帰をする企業が見え始めた。これを後押しするように経済産業省は、「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業補助金」制度を設けている。

①生産拠点の集中度が高い製品・部材の供給途絶リスク解消のための生産拠点整備

(例) 半導体関連、自動車関連等サプライチェーンの途絶リスクが大きい重要な製品の生産拠点を日本国内に確保する。

②国民が健康な生活を営む上で重要な製品・部材の生産拠点等整備

(例) 感染症への対応等のために不可欠な物資・原材料等に係る国内における生産拠点整備工場内のライン新設による生産拠点増強・グローバルサプライチェーンリスクに耐え得る安定的な供給の実現

13) 日刊工業新聞2022年1月14日・日本経済新聞朝刊2022年10月5日

14) 日本経済新聞朝刊2022年10月7日

15) 経済産業省HP2022年8月9日

3. デジタル田園都市国家構想¹⁶⁾

(1) 地方に仕事をつくる

従来からの地方再生施策もデジタルソフトしつつ、引き続き推進していく。デジタルの力を活用した地域の課題解決は地方に仕事を作る。具体的には、スタートアップ・エコシステムの確立、中堅企業DX（デジタルトランスフォーメーション）である。

(2) 第5世代移動通信システム

現在、インターネットに接続できる機器は、PC・スマホ・家庭用ゲーム機・スマート家電など、身近にたくさんあります。それらに加え、高画質映像の送受信、自動運転の制御、農業のIoT化、医療現場での遠隔地診療など、求められるコンテンツも用途も多種多様になってきている。

(3) 企業によるデジタル人材の育成

デジタル人材の育成・確保、デジタル技術による地域の課題解決をけん引するデジタル推進について人材について2026年度までに230万人育成する。

4. 就職氷河期世代の支援による積極的雇用

厚生労働省ではバブル崩壊後の1990～2000年代、雇用環境の厳しい時期に就職活動を行っていた方々（就職氷河期世代）1970年～1984年生まれ（2022年現在年齢38歳～52歳）の人達の就職支援に力を注いでいるので、グローバル企業の国内回帰の雇用の受け皿になるように、官民一体でより一層取り組んで欲しい。

(参考文献)

- ・ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel “Strategy Safari: A guided Tour through the wild of Strategic management” (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社 2011年)
- ・ Banwari Mittal, Jagdish Sheth “Winning the Battle for Market Leadership” (陶山計介、梅本春夫、北村秀実訳『バリュースペース戦略』ダイヤモンド社、2004年)
- ・ 国際会計基準委員会財団編 企業会計基準委員会 財務会計基準機構監訳『国際財務報告基準 Part A・B』中央経済社、2018年版
- ・ PwCあらた監査法人『アメリカの会計原則』東洋経済新報社 2017年
- ・ 伊藤邦雄『新現代会計入門』（第5版）日本経済新聞出版社、2022年
- ・ 伊藤健市・陶山計介・大倉雄次郎編著『グローバル経済における経営と会計の研究』関西大学出版部、2010年
- ・ 風間信隆「インダストリー4.0とドイツの製造業のチャンスと挑戦」『明治大学社会科学研究所紀要』58 (2) : 47-68, 2020-03-31
- ・ 有価証券報告書（主として2022年3月期）事例6社・『会社四季報』東洋経済新報社 2022年夏号

16) 日本商工会議所（日商）ニュース2022年5月21日ニュース