



KPMG Educational Impact Workshop for GTE

第1回GTE起業力教室

【主催】 一般社団法人カピオンエデュケーションズ、 KPMG/あずさ監査法人

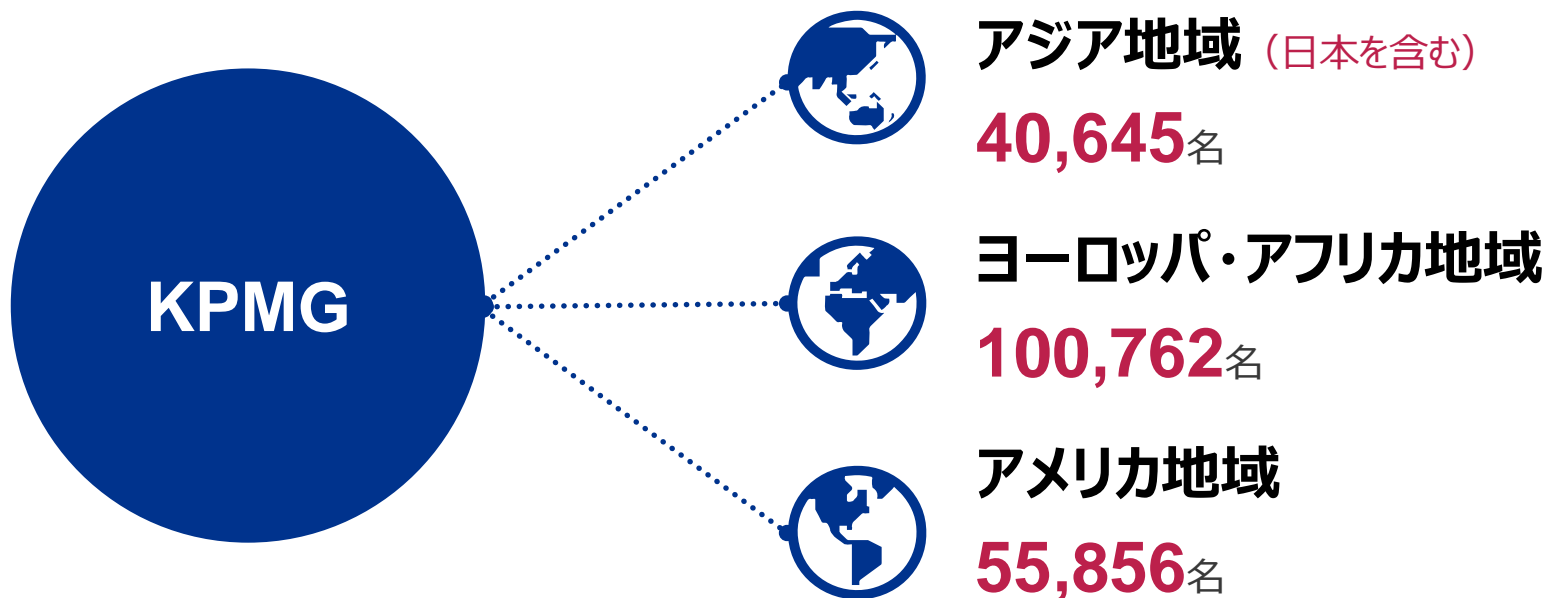


Agenda

-
- | | | |
|----|-------------------|------------------------|
| 01 | 14 : 00 - 14 : 10 | 開会 |
| 02 | 14 : 10 - 15 : 00 | ①はじめに～未来へ羽ばたけ！ |
| 03 | 15 : 00 - 15 : 10 | 休憩 |
| 04 | 15 : 10 - 16 : 10 | ②GTEイノベーションビジネスサマーキャンプ |
| 05 | 16 : 10 - 16 : 20 | 休憩 |
| 06 | 16 : 20 - 17 : 20 | ③起業のための会計基礎 |
| 07 | 17 : 20 - 17 : 30 | アンケート回答 |
| 08 | 17 : 30 - 17 : 40 | 閉会 ※会場設営のため一旦退出 |
| 09 | 17 : 40 - 18 : 30 | Q&A (懇親会) ※希望者 |
-

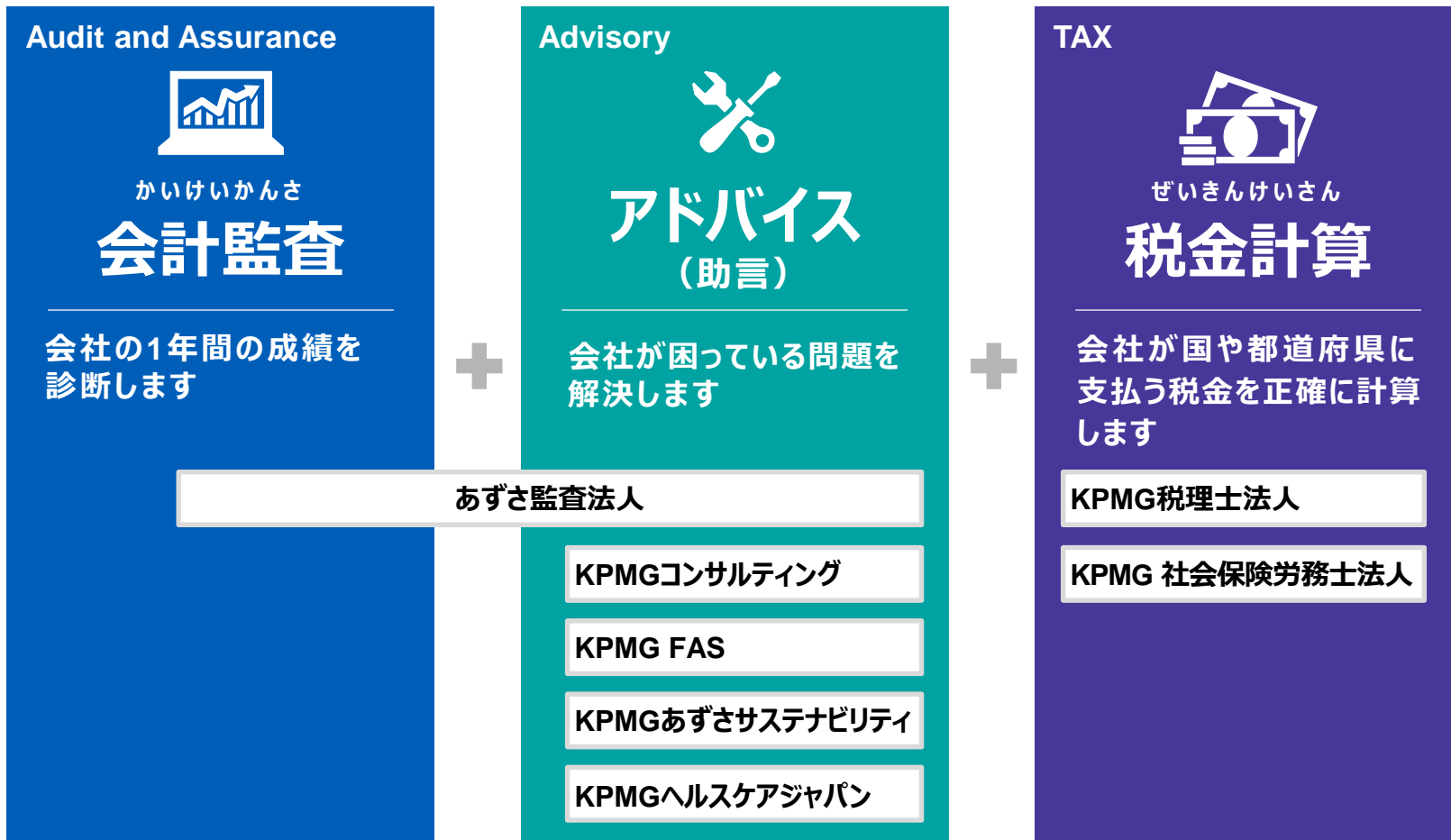
“KPMG”とは？

世界には、4つの大きな監査法人「グローバル・ビッグ4」があり、私たちの会社は、その内のひとつです。



世界153カ国に20万人以上の社員がいる会社です！

私たちの会社がしている内容は？





KPMG Educational Impact

はじめに～未来へ羽ばたけ！

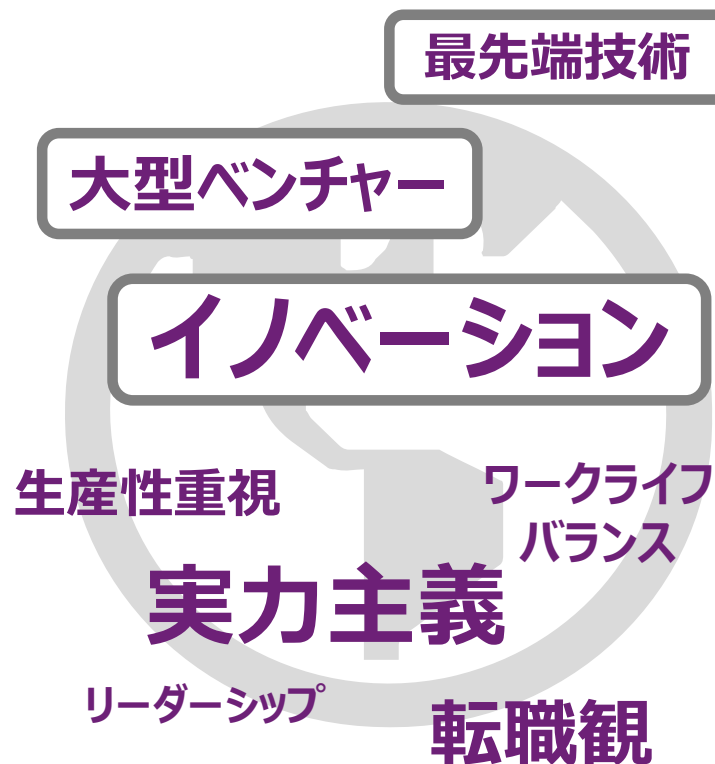
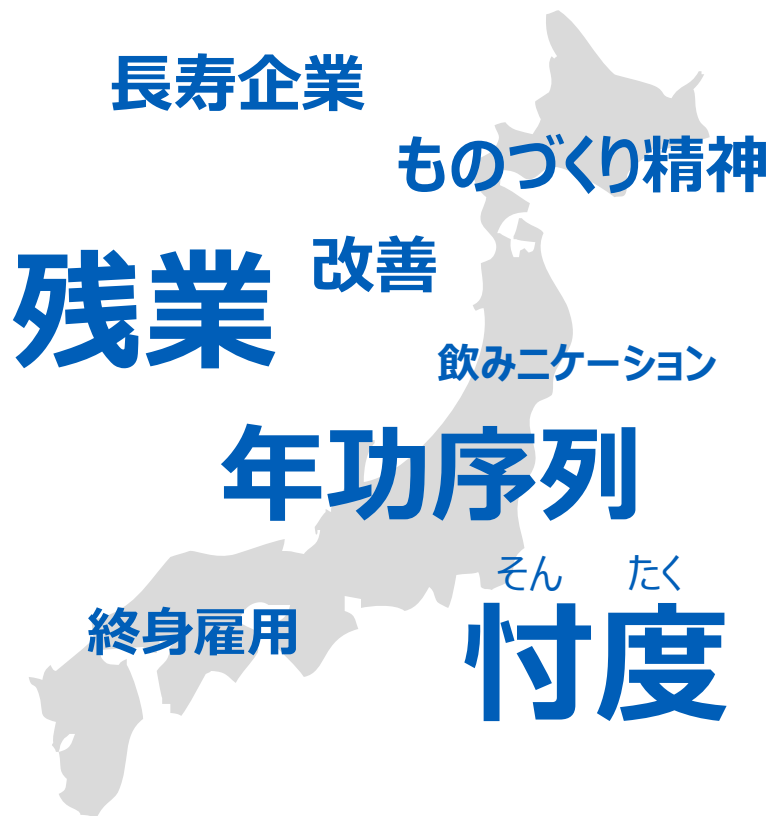
🕒 14 : 10～15 : 00

KPMGコンサルティング


荻原 健斗









はじめに (アイスブレイク)

早速ですが... → 「日本企業」と「海外企業」のイメージを教えてください



世界時価総額ランキング (2019年4月末時点)

 近年上場した企業
 (\$10億)

1	Microsoft	1,001		:	:	:	
2	Amazon	948		7	Alibaba	477	
3	Apple	946		8	Tencent	475	
4	Alphabet	829		:	:	:	
5	Facebook	552		45	Toyota	180	

シリコンバレー（アメリカ）や中国等から、世界を変えるようなイノベーションを起こす成長企業が数多く出現している中、日本は追いつくことさえ出来ていない

Source: Think180around社調べ

主な巨大ベンチャー企業 (ユニコーン企業含む)

ユニコーン企業とは、企業価値が**10億ドル以上**と評価される**創立10年以内**の**未上場**のベンチャー企業

5月に
上場!



UBER

2009年 697億ドル



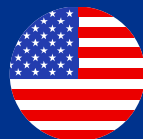
Bytedance

2012年 750億ドル



DiDi Chuxing

2012年 560億ドル



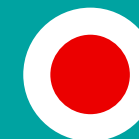
airbnb

2008年 293億ドル



SPACE X

2002年 185億ドル

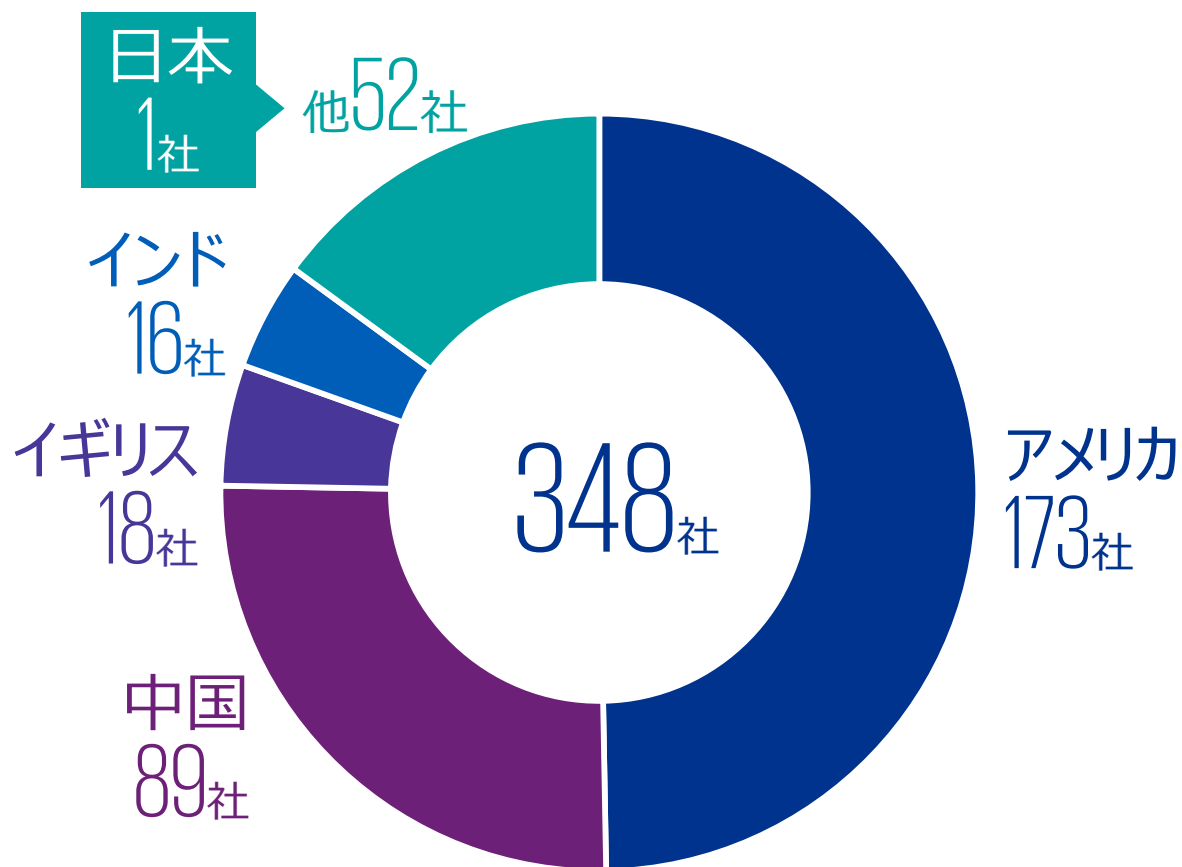


Preferred Networks

2014年 20億ドル+

Source: CB Insights社調べ (2019年4月時点)

(補足) ユニコーン企業の世界割合 (全348社)



世界中のユニコーン企業の約半数がアメリカ、更に中国を加えると75%にも及ぶ

ワークショップ

皆さんも起業家にな
ってみよう！

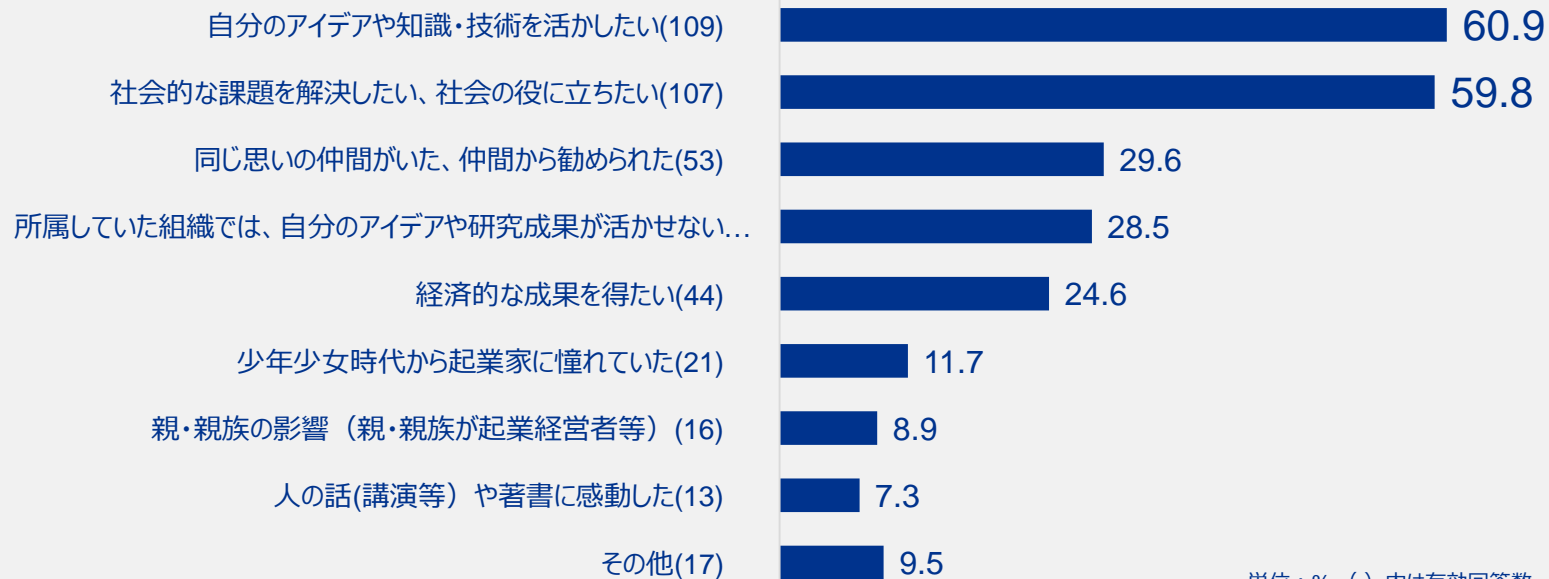


でも何から考えれば
いいんだろう？



(参考) 起業の動機

複数回答可 (有効回答数179)



単位 : % () 内は有効回答数

「自分のアイデアや知識・技術を活かしたい」と「社会的な課題を解決したい、社会の役に立ちたい」が第1位、2位を占めている

出所 : ベンチャー白書2018

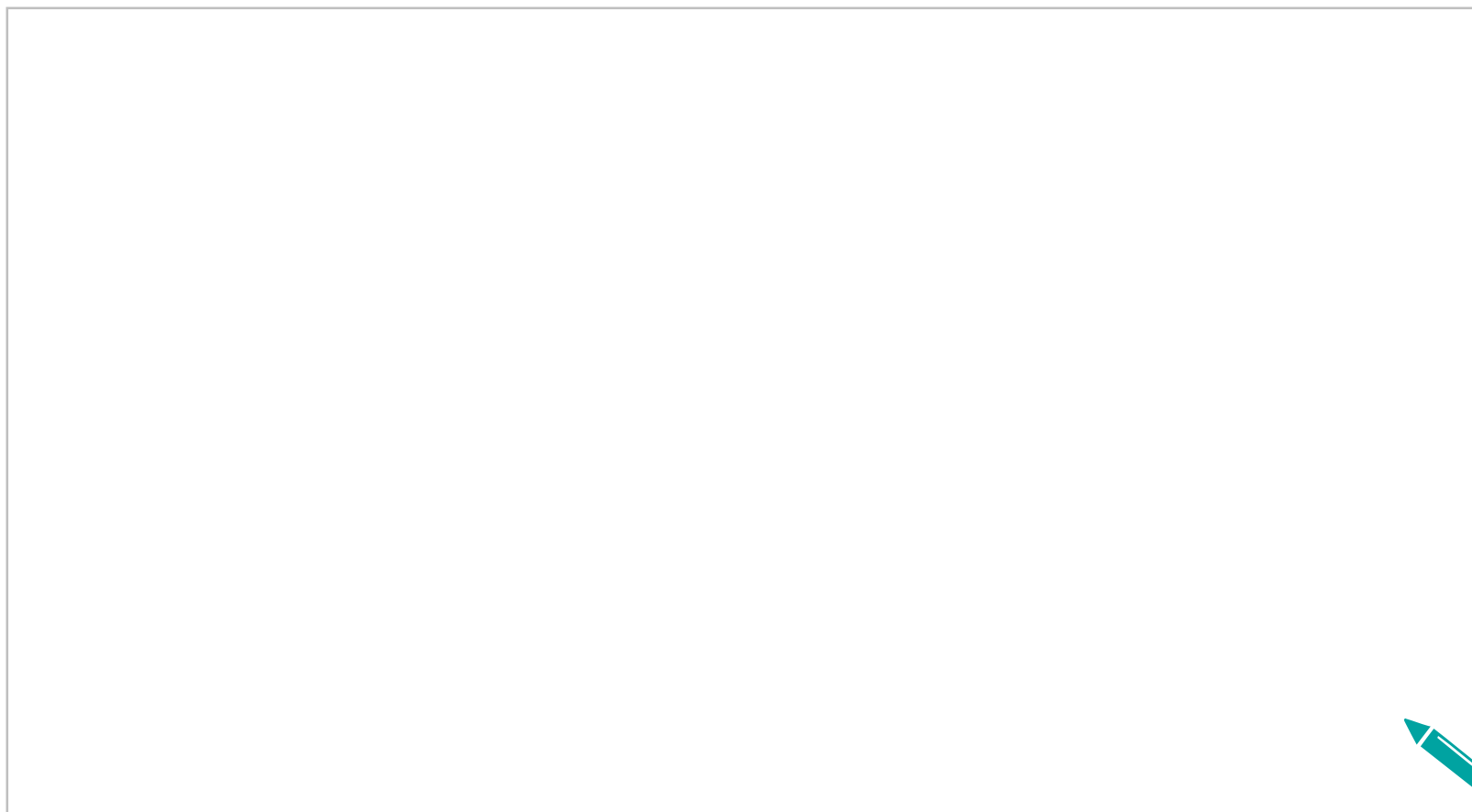
社会課題

- あなたが認識している課題は何でしょうか？
- 身近なものから社会全体の課題を考えてみましょう。



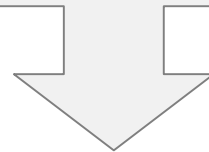
あなたが認識している課題

- あなたが認識している課題を書いてみましょう。

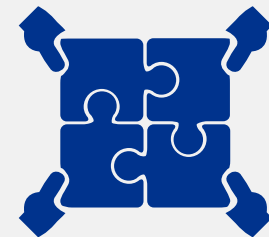


課題共有

同じグループのメンバーに
あなたの課題を共有しましょう



チームでひとつ
解決したい課題を決めましょう



課題に対する解決策

- チームメンバーが認識している課題を解決する方法を考えてみましょう。一人で活動しますか？組織で活動しますか？どのような設備、商品が必要でしょうか？活動に必要な資金は？



未来へ、羽ばたけ！

皆さんは、

1 バイタリティ
(活力)

2 時間

3 可能性

に満ち溢れています



“イノベーションを起こせる人材”として
グローバルで活躍する次世代リーダー



まずは、「会計基礎」を学びましょう！

GTEイノベーションチャレンジ サマーキャンプについて

社団法人カピオンエデュケーションズ
曾我 弘、能登 左知

🕒 15 : 10 ~ 16 : 10



MEMO



KPMG Educational Impact

起業のための会計基礎

Accounting and Finance Fundamentals for Entrepreneurs

🕒 16 : 20 ~ 17 : 20

あずさ監査法人

倉田 剛



AIが発達したら、会計のことは知らなくてもいい？

- ◆ ビジネスの立ち上げに、いくらのお金が必要？
- ◆ 必要なお金はどうやって集める？
- ◆ いくらで作って、いくらで売る？
- ◆ どの市場で、何人に売る？
- ◆ 初年度の利益、キャッシュ・フローは？
- ◆ 儲かったお金はどうやって使う？
- ◆ …



はじめに

お金の話は悪いこと？

社会課題を
解決したい



優れた技術を
世界に発信したい



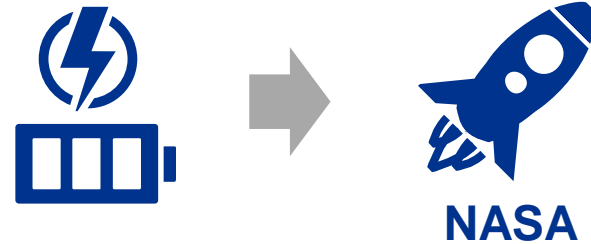
So what ?

はじめに

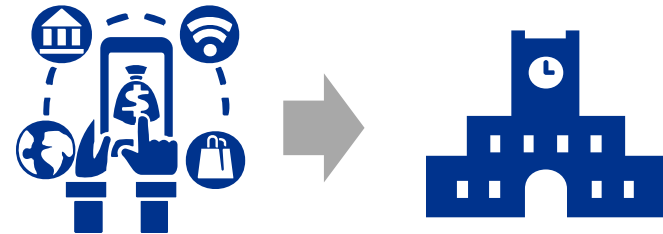
シリコンバレーの高校生連続起業家 (Serial Entrepreneur)



リチウム電池



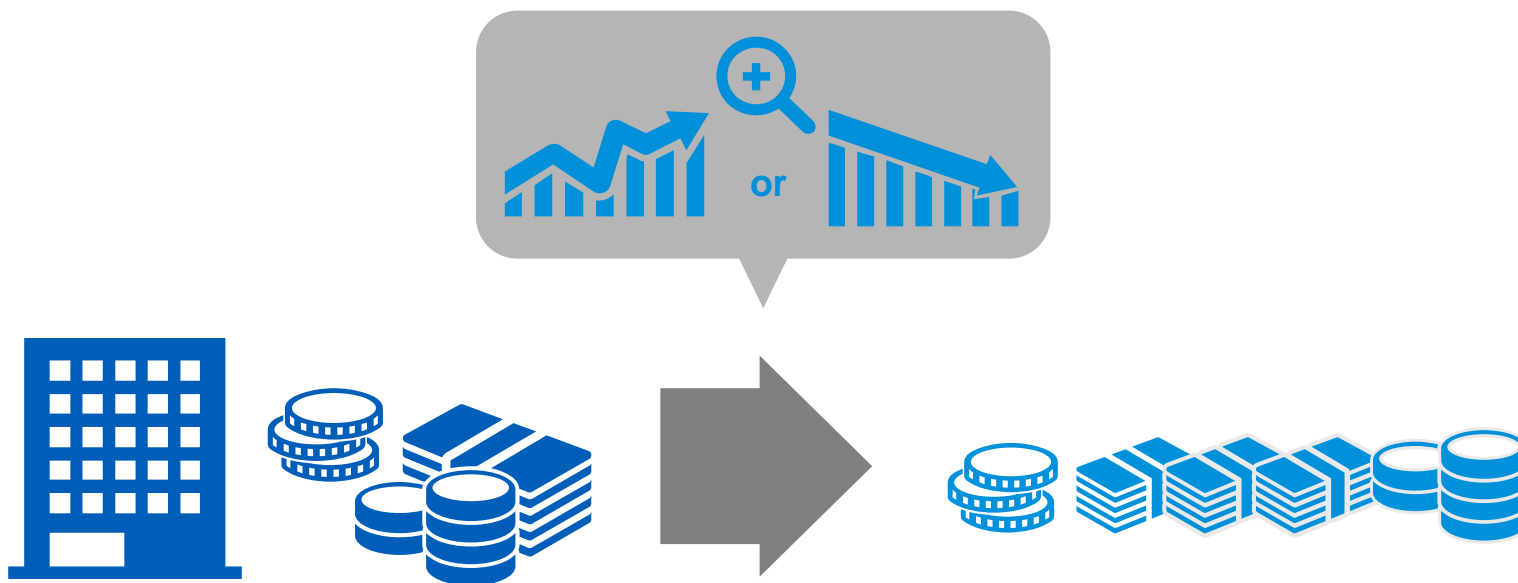
教育関連アプリ



はじめに

会計(Accounting)とは

会計：ビジネスの結果を数字で表わす、世界の共通言語



はじめに

How do we compete with them ?





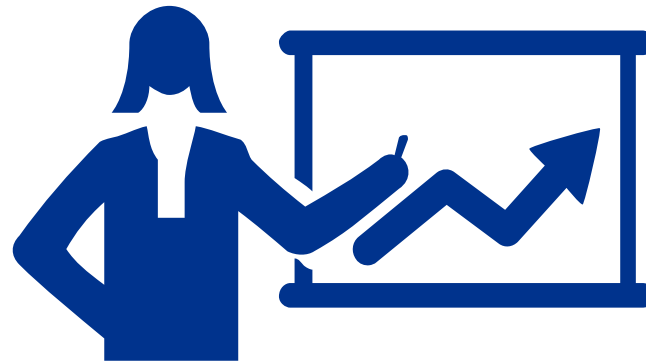
事業計画基礎

What is Business Plan ?

事業計画 (ビジネスプラン) とは？

事業の達成目標、それを達成するための具体的な計画・過程を示した公式の文書

= 事業(ビジネス)の航海図(Navigation Map)



事業計画の記載内容例

- 目次
- エグゼクティブサマリー
- 事業の概要
- 製品／サービスの説明
- マーケット分析
- マーケティングプラン
- 事業展開計画
- 財務計画
- マネジメントチーム紹介

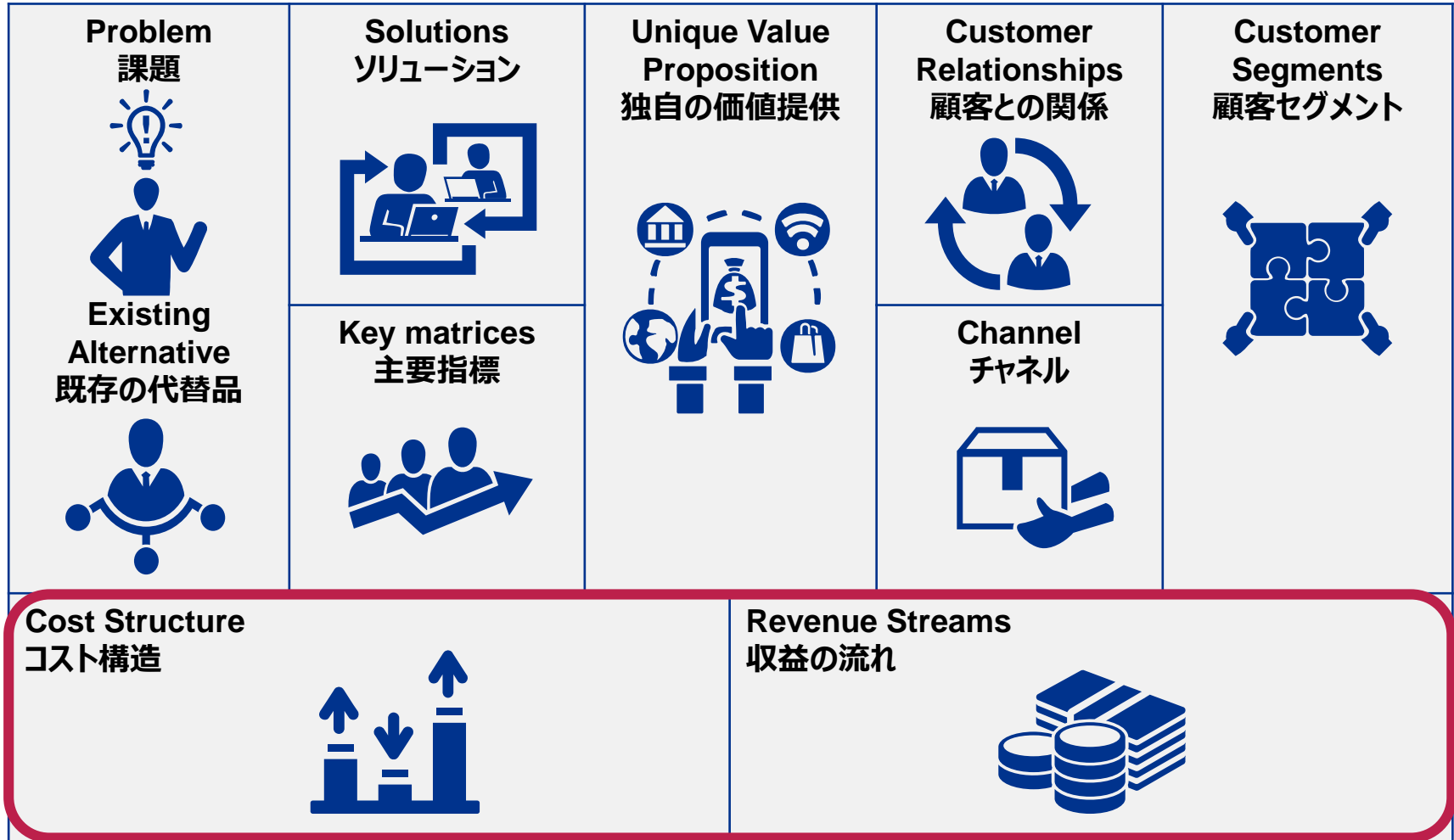
事業計画（ビジネスプラン）の作成目的

1. 資金提供者に対して、事業の内容、将来性を説明する
2. 志を同じくする仲間を募る
3. 自分の想い、情熱を形にし、自分を鼓舞する

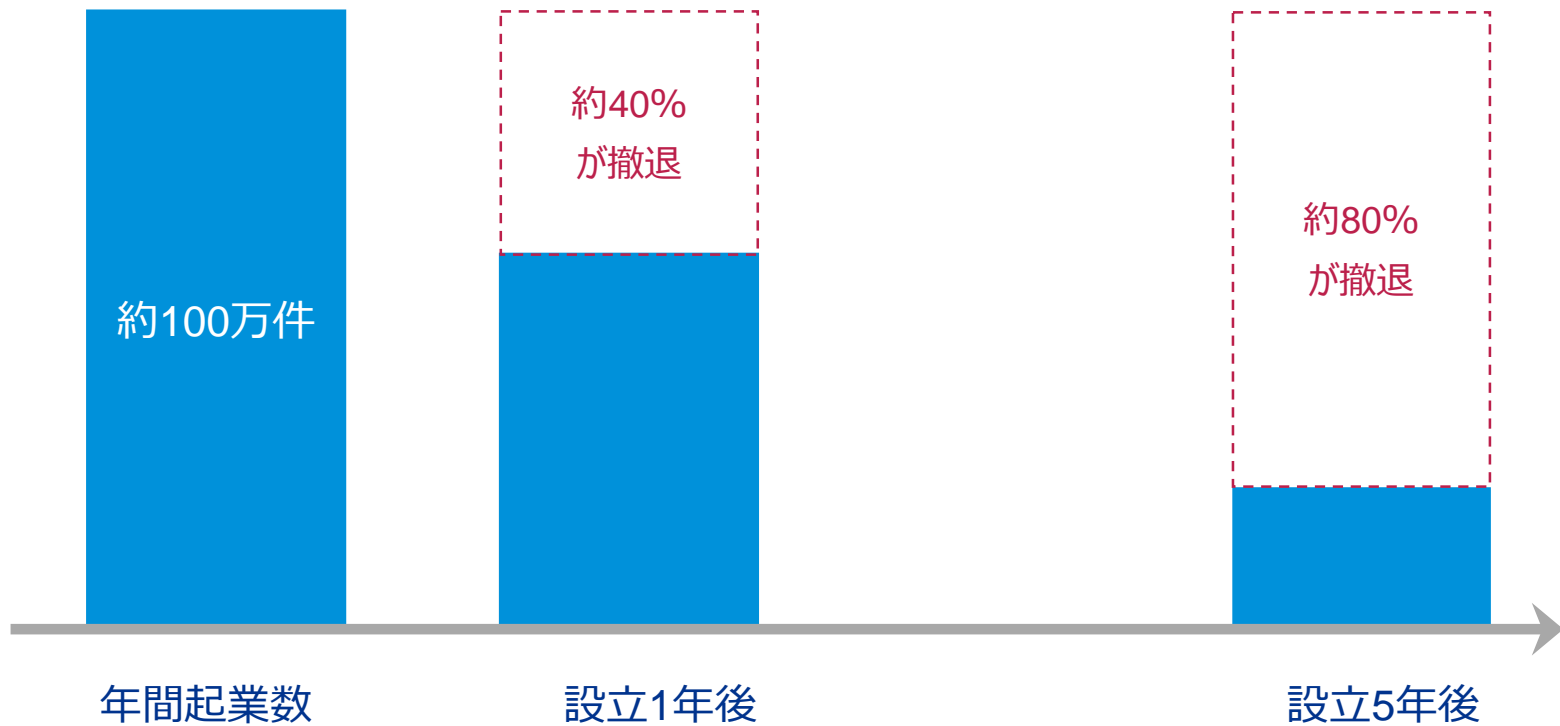


- 事業理念：何を使って、どのような価値を生み出すのか
- マーケティング戦略：誰に対して、どのように届けるのか
- 財務戦略：どのように、どのくらい儲けるのか

リーン・スタートアップ・ビジネスモデル・キャンバス



起業した会社の生存率は？



出典： [Michael E. Gerber](#) 『The E-Myth Revisited』1985

起業家の最大の後悔とは？

- **もっと財務管理(Financial Management)を勉強すべきだった(68%)**
- **もっと良いビジネスプランを作るのに時間をかけるべきだった(67%)**
- **もっとマーケティングに時間とお金をかけるべきだった(65%)**
- **相談相手 (Mentor)をみつけるべきだった(49%)**
- **プロの会計士と契約すべきだった(29%)**



出典: VIP ABC “How much money does it take to start business ?”

Financial Plan Sample

Profit and Expense (\$)

	Phase-1		Phase-2		Phase-3	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue	90,000	450,000	2,250,000	11,250,000	56,250,000	90,000,000
Cost of Goods Sold	10,000	50,000	1,800,000	10,000,000	20,000,000	50,000,000
Operating Profit	80,000	400,000	450,000	1,250,000	36,250,000	40,000,000
R&D	10,000	300,000	480,000	600,000	400,000	400,000
Salary	45,000	45,000	45,000	80,000	1,000,000	1,500,000
Rent	63,000	63,000	63,000	112,000	1,400,000	2,100,000
Utilities	3,000	3,300	3,800	4,200	4,500	4,500
Marketing	1,000	1,000	5,000	40,000	100,000	100,000
Advisory	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Depreciation	10,000	10,000	12,000	12,000	20,000	20,000
Interest	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Total expense	172,000	462,300	648,800	888,200	2,964,500	4,164,500
Profit before tax	-92,000	-62,300	-198,800	361,800	33,285,500	35,835,500
Tax	-	-24,920	-	144,720	13,314,200	14,334,200
Net profit	-92,000	-37,380	-198,800	217,080	19,971,300	21,501,300

Finance

Equity	100,000					
Loan	120,000	100,000	100,000	-100,000	-100,000	120,000
Borrowed balance	120,000	220,000	320,000	220,000	120,000	-

Funding Plan Sample

Unit: \$

	Need for funding		Financing	
Establishment	Establishment registration	20,000	Equity from co-founders 25,000×4	100,000
Material correction	Initial content cost	100,000	Loan SME Support, JAPAN (SMRJ)	120,000
Development	Development cost of trial version application	100,000		
TOTAL		220,000		220,000

まずは資金調達：資本と負債

ビジネスを実施するうえで、必要な資金を資本（Equity）で調達するか、負債（Liability）で調達するかは、慎重に検討する必要があります。

	返済義務	利払い	主な利害関係者	調達コスト
負債 (Liability) = 他人資本	あり	必要	銀行	相対的に低い
純資産 (Equity) = 自己資本	なし	不要	株主(投資家) ⇒利益分配、経営に 対する意見など	相対的に高い

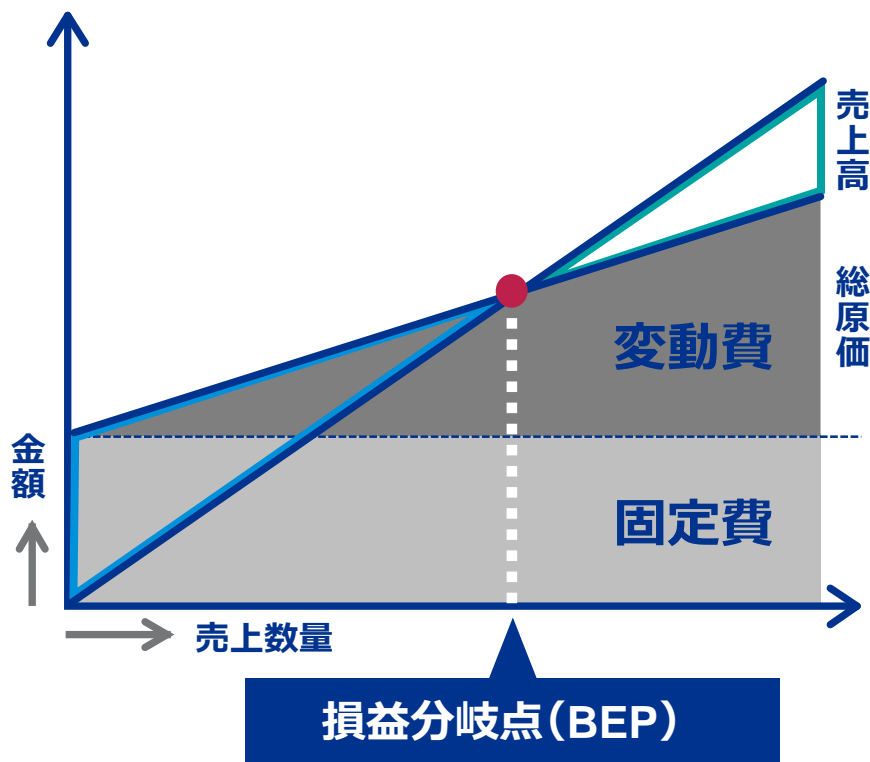
収支計画：いくらで売る？

まず、あなたの考える商品・サービスを、いくらで売るか考えましょう。

- 既存のマーケット価格を参考にする
- 1個当たりのコストから算出する
- 顧客からの反応を参考にする

損益分岐点(Break Even Point)とは？

損益計算書の費用の内訳を分析することにより、いくらで、どのくらい売ればいいかがわかります。これにより、将来の事業計画作成に役立てることができます。



- ◆ **変動費 (Variable Cost)**
売上数量に応じて増減する費用
(材料費など)
- ◆ **固定費 (Fixed Cost)**
売上数量に関わらず決まった額だけ
発生する費用 (家賃など)
- ◆ **限界利益 (Marginal Profit)**
売上から変動費を引いたもの
- ◆ **損益分岐点 (Break Even Point)**
売上と費用が一致する点
= 固定費を回収できる売上数量

損益分岐点 (Break Even Point)

家賃200,000円／月で店舗を借りて営業を開始しました。
1,000円で仕入れた衣類を1,500円で販売することにしました。

販売価格／着	1,500円
仕入価格／着	1,000円
店舗賃料／月	200,000円



月に何着以上販売すれば、利益を確保できるでしょうか？

回答：400着

- ◆ **限界利益**：500円 (1,500円 - 1,000円)です。
- ◆ $200,000円 \div 500円 / 着 = 400$

変動費？ 固定費？

家賃



水道
光熱費



配送料



従業員
給与



広告
宣伝費



インター
ネット使用料



業務
委託費



原材料費





財務諸表の基礎

What is Financial Reports ?

主要財務諸表のイメージ

主な財務諸表 = 財務三表

貸借対照表

BS

一定時点における
会社の財政状態がわかる

会社の
“持ち物リスト”

損益計算書

PL

一定期間における
会社の経営成績がわかる

会社の
“お小遣い帳”

キャッシュ・フロー
計算書

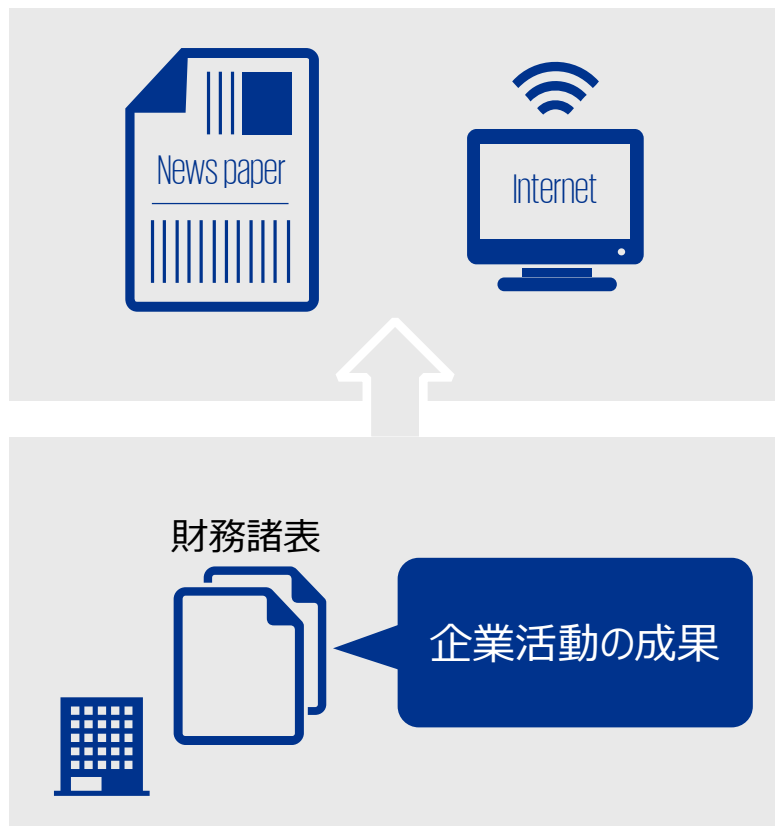
CF

一定期間の会社の
キャッシュ・インとキャッシュ・
アウトの流れがわかる

会社の
“お財布”

財務諸表とは

財務諸表とは、企業が実施した事業活動の成果を、利害関係者に知らせるための報告書のことをいいます。⇒ 企業の成績表



インターネット、新聞紙上等に広く決算
情報を公開し、利害関係者に説明

– 主な利害関係者 –

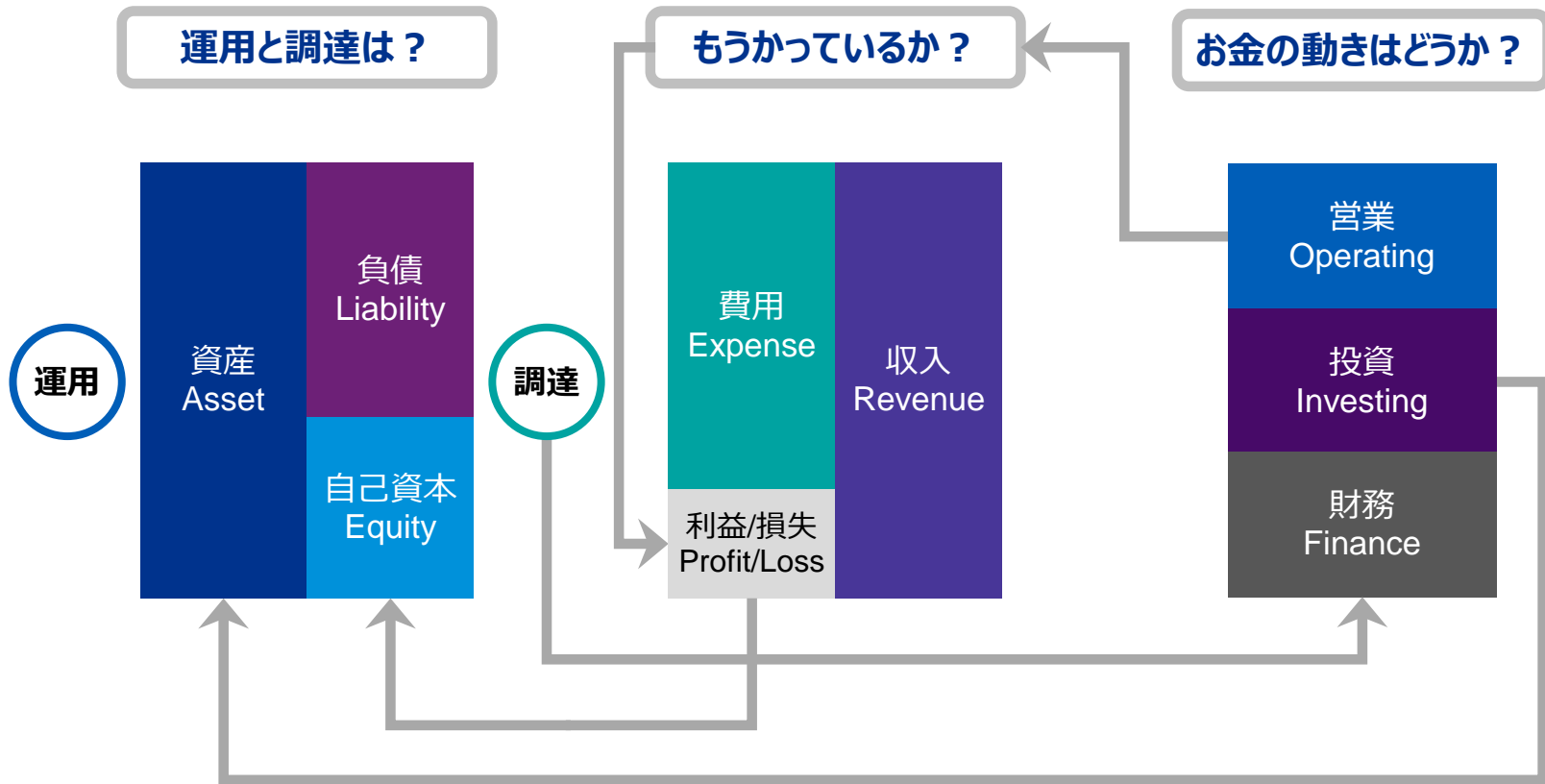
- 株主
- 取引先
- 投資家
- 監督省庁
- 銀行
- 地域住民
- 従業員
- XXXXXX

主要財務諸表の役割をざっくりとつかむ

貸借対照表 (BS)
=持ち物リスト

損益計算書 (PL)
=お小遣い帳

キャッシュ・フロー計算書 (CF)
=お財布





貸借対照表

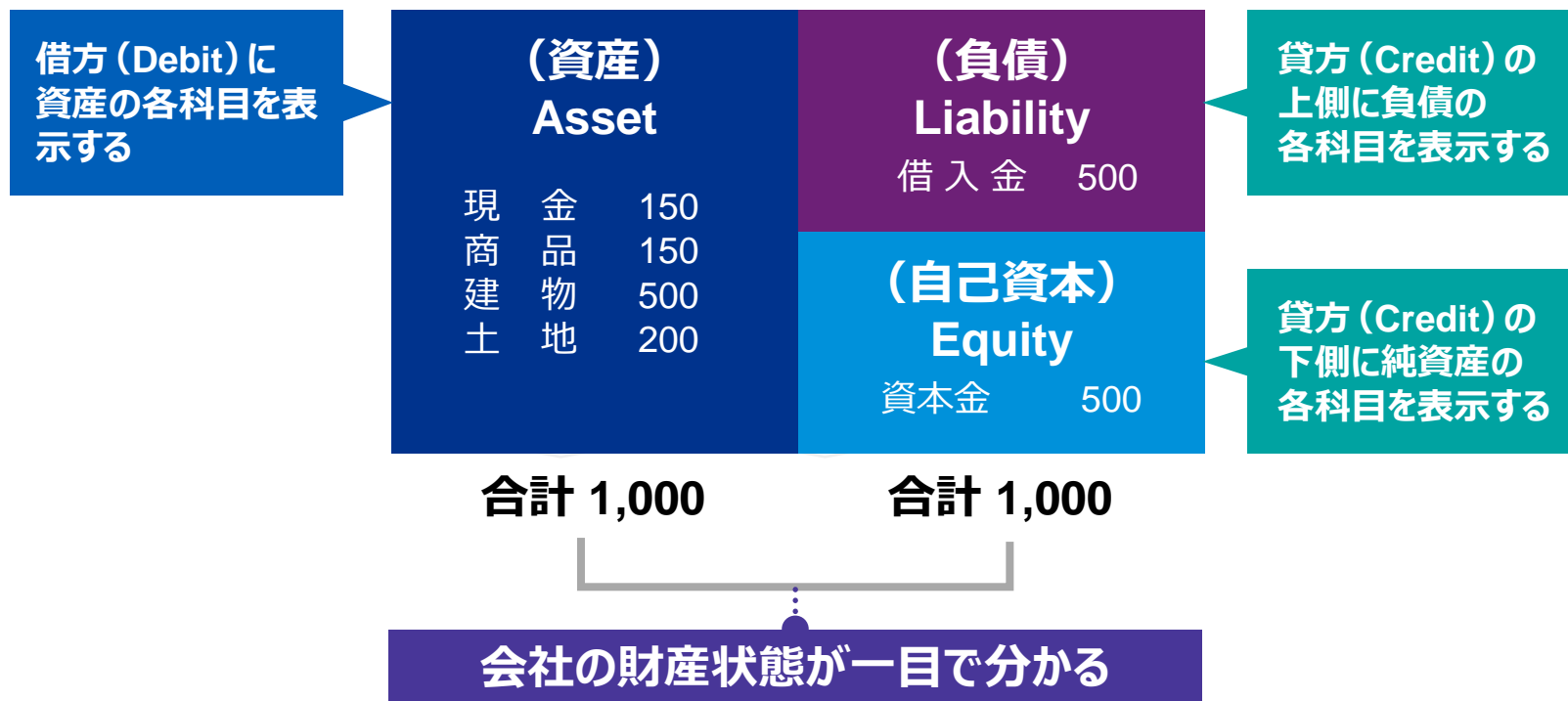
BS: Balance sheet

※Financial Positionという場合もあります

基本財務諸表：貸借対照表(BS)

貸借対照表とは一定時点における会社の財政状態を明らかにする計算書です。
英語では「Balance Sheet」といい、これを略し「BS」ともいいます。

貸借対照表



貸借対照表の構成要素

運用サイド

貸借対照表

調達サイド

平成〇〇年〇〇月〇〇日 現在

(単位：千円)

科目		金額	
(資産の部)		(負債の部)	
① 流動資産	3,188,158	流動負債	2,325,354
現金預金	556,680	支払手形	961,839
受取手形	880,275	買掛金	287,420
売掛金	840,413	短期借入金	445,000
有価証券	90,042	1年以内返済予定長期借入金	159,645
商品	739,790	未払い法人税等	168,574
前払費用	12,772	未払事業税等	97,927
短期貸付金	60,150	未払消費税等	7,162
未収収益	11,885	未払費用	103,410
その他流動資産	53	賞与引当金	85,000
繰延税金資産	10,000	その他流動負債	9,377
貸倒引当金	△13,902		
固定資産	2,254,149	固定負債	605,093
② 有形固定資産	1,673,047	長期借入金	554,417
建物	463,701	退職給付引当金	53,676
建築物	29,096		
機械装置	265,325	負債合計	2,930,447
車両運搬費	15,710		
工具器具備品	79,377	(純資産の部)	
土地	657,950	株主資本	
建設仮勘定	161,888	資本金	470,000
③ 無形固定資産	3,216	資本剰余金	383,898
電話加入権	2,216	利益剰余金	1,560,712
ソフトウェア	1,000		
④ 投資等	577,886	評価・換算差額等	97,250
投資有価証券	158,705	その他有価証券評価差額金	97,250
子会社株式	40,000		
出資金	1,875		
長期貸付金	12,024		
会員権等	181,707		
保険料積立金	125,491		
敷金・差入保証金	56,865		
その他投資	1,298		
貸倒引当金	△89		
資産合計	5,442,307	純資産合計	2,511,860
		負債及び純資産合計	5,442,307

会社の
負の財産
= 他人資本
Liability

返済義務あり

自己資本
Equity

返済義務なし

会社の財産
Asset

貸借対照表分析

自己資本比率 (Capital to Asset ratio)

株主等から調達した資金が、全体のどれくらいを占めるか、というものを表すもので、資金調達の面からの安定性をとらえた指標です。

一般的には、50%以上が望ましいといわれていますが、日本の実情では、製造業は40%前後、非製造業は20%前後が多いようです。

計算式：

$$\frac{\text{自己資本 (返済不要な資金)}}{\text{総資本 (自己資本 + 負債(他人資本))}} \times 100\%$$

自己資本利益率 (ROE : Return On Equity)

株主の視点にたった資本の総合的な収益性を見るための指標です。

この指標により、株主として提供した資金が正常に活用されているかどうかをみることができるため、投資判断に用いられます。より高い資金効率を行う企業のほうが、より投資家から評価される、といえるでしょう。

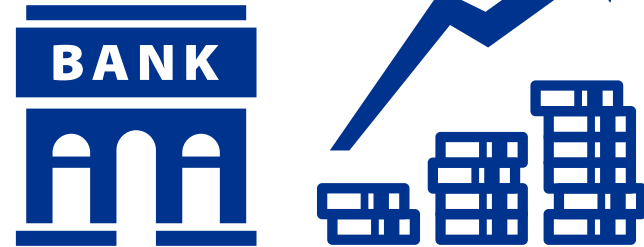
計算式：

$$\frac{\text{当期純利益 (包括的な活動利益) \dots PLから}}{\text{自己資本 (返済不要な資金) \dots BSから}} \times 100\%$$

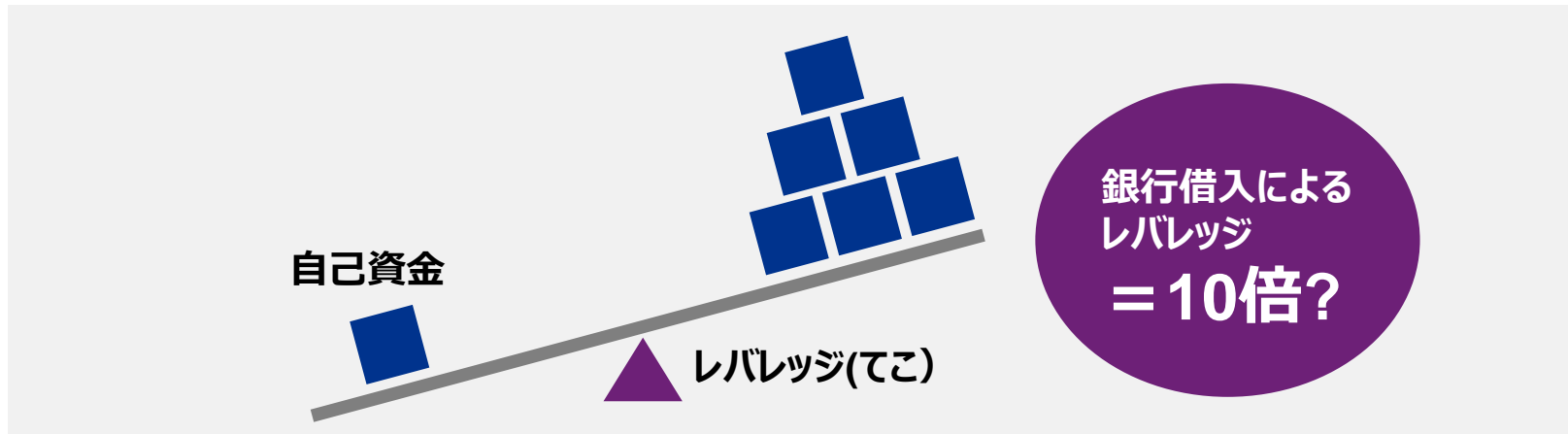
“レバレッジを利かせる”とは？



自己資金で100万円調達して店舗運営
⇒年間50万円の利益

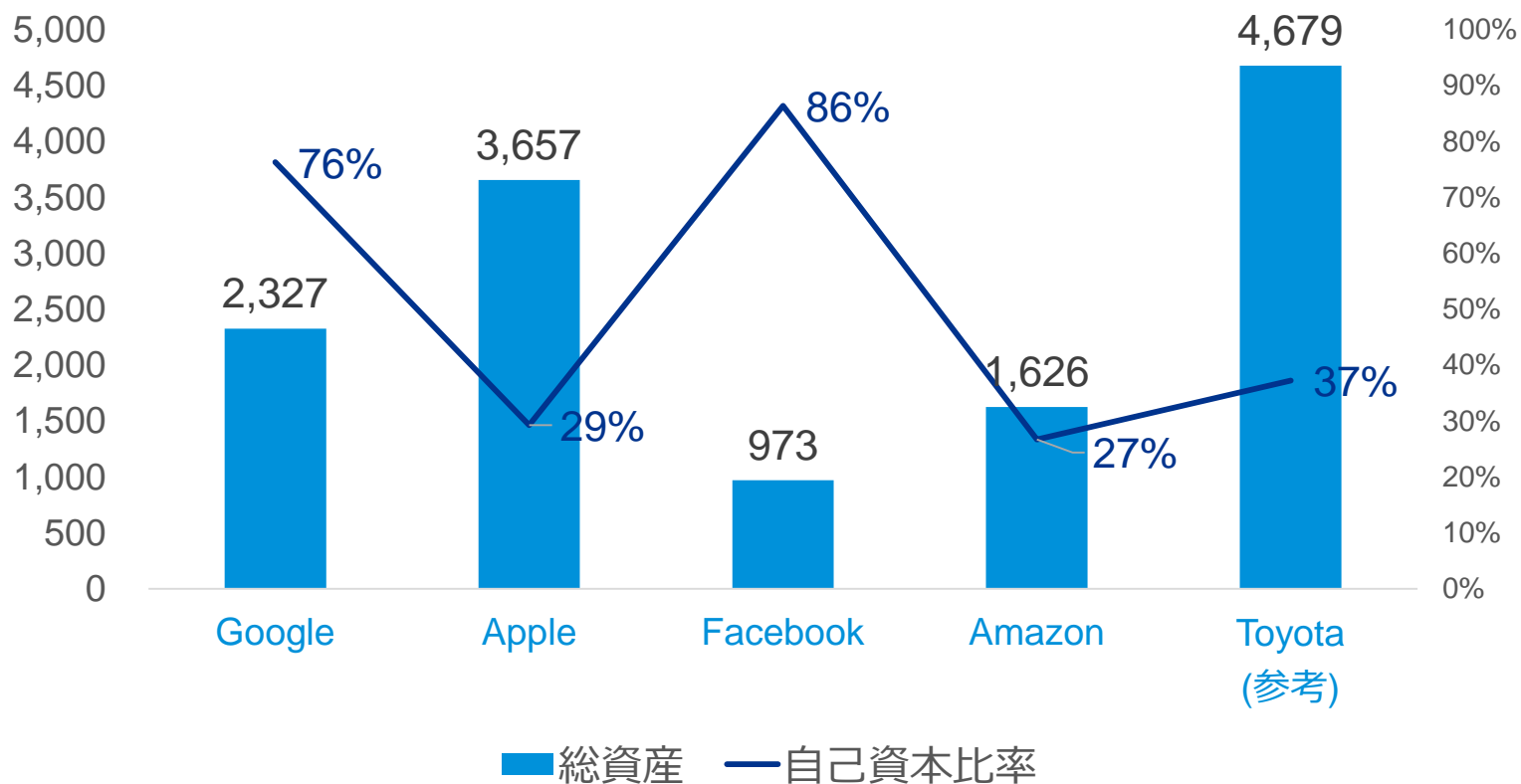


もし、銀行から900万借りたら利益は？



GAFAの総資産、自己資本比率

(単位：億ドル)



2018年度決算数値



損益計算書

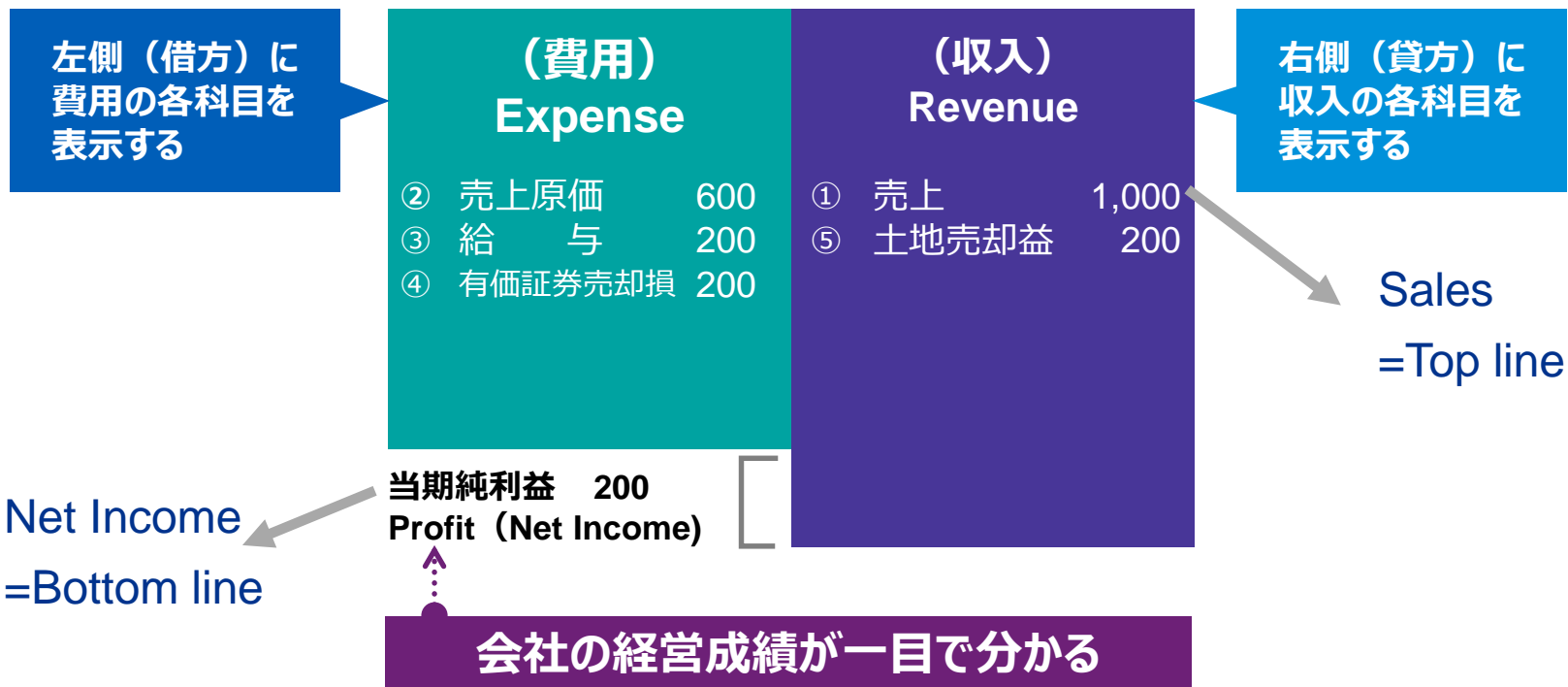
PL: Profit and Loss statement

※Income Statementという場合もあります

基本財務諸表：損益計算書(PL)

損益計算書とは一定期間（1年、半期、四半期など）における会社の経営成績を明らかにする計算書です。英語では「Profit and Loss Statement」といい、これを略し「PL」ともいいます。

損益計算書



損益計算書(PL)の構成要素

損益計算書

自平成〇〇年〇〇月〇〇日 至平成〇〇年〇〇月〇〇日

(単位：千円)

科目	金額	
(経常損益の部)		
(営業損益の部)		
① 売上高		5,713,381
② 売上原価	3,944,027	
売上総利益		1,769,354
③ 販売費及び一般管理費	845,806	
営業利益		923,548
営業外損益		
営業外収益		39,146
受取利息・配当金	22,849	
その他営業外収益	16,297	
④ 営業外費用		64,751
支払利息割引料	63,643	
その他営業外費用	1,108	
経常利益		897,943
(特別損益の部)		
⑤ 特別利益		2,368
貸倒引当金戻入益	2,368	
特別損失		51,605
固定資産除却損	50,815	
投資有価証券評価損	790	
税引前当期純利益		848,706
法人税、住民税及び事業税		466,000
法人税等調整額		△109,544
当期純利益		492,250
前期繰越利益		84,006
当期末処分利益		576,256

収入と費用を、
段階的に対
比して表示

各利益を
段階的に表示

損益計算書の各利益の意味

1

売上総利益 Gross Profit

売上から、直接対応する費用である原価のみを差し引いたもの、「粗利」。

企業が運営するビジネスそのものからの利益。

→ 粗利が出ないのであれば、
ビジネスを続ける意味は？

2

営業利益 Operating Profit

売上総利益（粗利）から販売費及び一般管理費を差し引いたもの。

↓

運営費も含めた、本業としての利益。

3

当期純利益 Profit/Net income

税金費用も含めた、会社の最終利益を表します。

↓

株主が一番興味を持つ利益です。

Bottom line

損益計算書分析

当期利益率 (Profit Margin)

税金も含めた全ての活動を評価するものです。企業の総合的な利益獲得能力を測定する指標となります。

計算式：

当期純利益
(包括的な活動利益)

× 100 %

売上
(本業の売上成果)

総資本利益率 (ROA : Return On Assets)

総資本の運用によってどれくらいの利益を獲得したか、を測定するものです。ROAは、売上高利益率と、総資本回転率に分解することができます。

計算式：

各種利益 … PLから

× 100 %

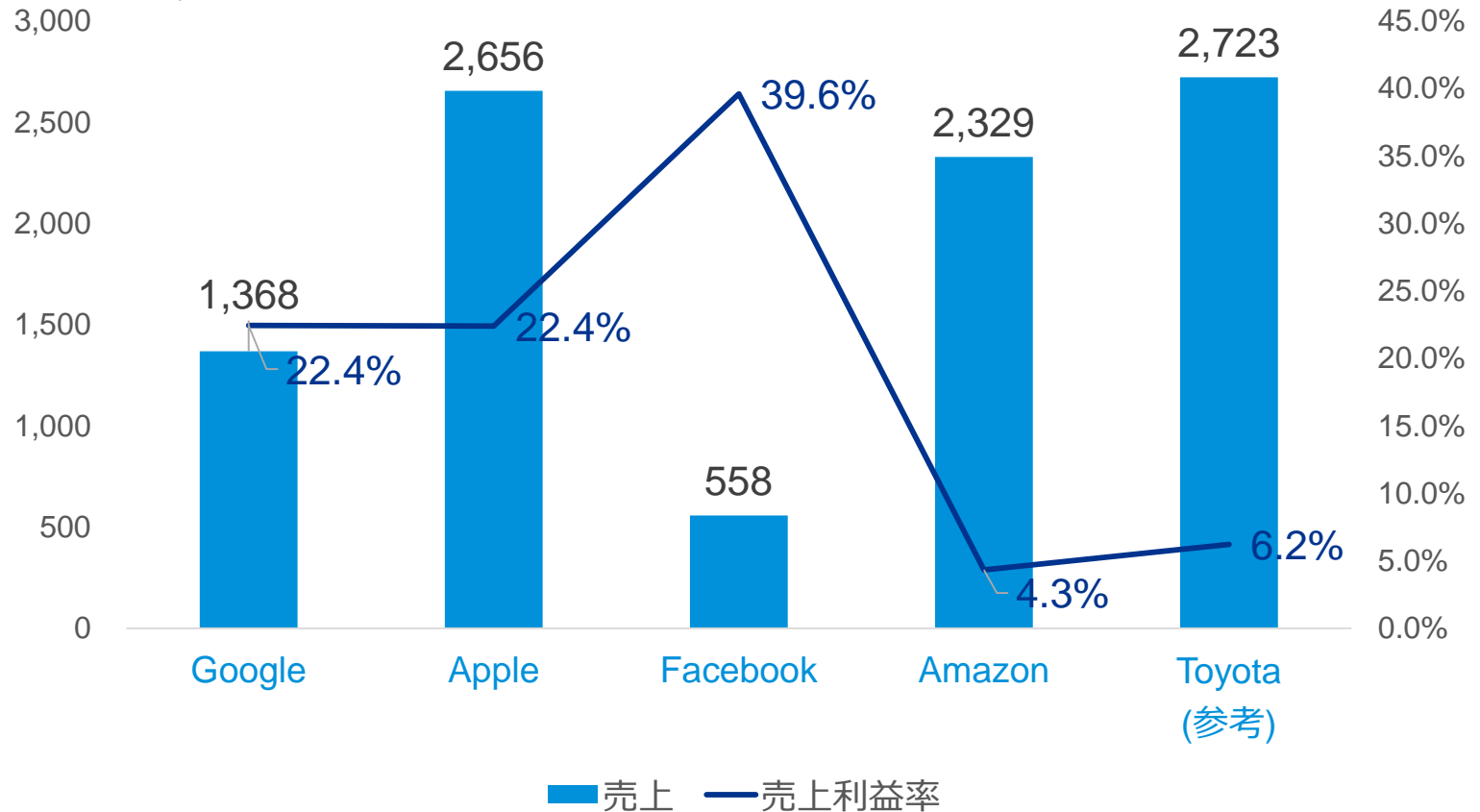
総資本 … BSから
(全調達資金)

$$\frac{\text{利益}}{\text{総資本}} = \frac{\text{利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$$

ROA
売上高利益率
資本回転率

GAFAの売上と利益率

(単位：億ドル)



2018年度決算数値



キャッシュ・フロー計算書 について

CF: Cash Flow Statement

基本財務諸表：キャッシュ・フロー計算書(CF)

キャッシュ・フロー計算書とは、一定期間の会社のキャッシュ・インとキャッシュ・アウトを捉え、企業のキャッシュの流れを表示する計算書です。英語では「Cash Flow Statement」といい、これを略し「CF」ともいいます。

キャッシュ・フロー計算書



キャッシュ・インの例

- 売上代金の回収
- 銀行からの借入れ
- 利息、配当の受取り



【会社】

お金の入り (キャッシュ・イン)	100,000
お金の出 (キャッシュ・アウト)	△ 60,000
<hr/>	
お金の増減	+40,000



キャッシュ・アウトの例

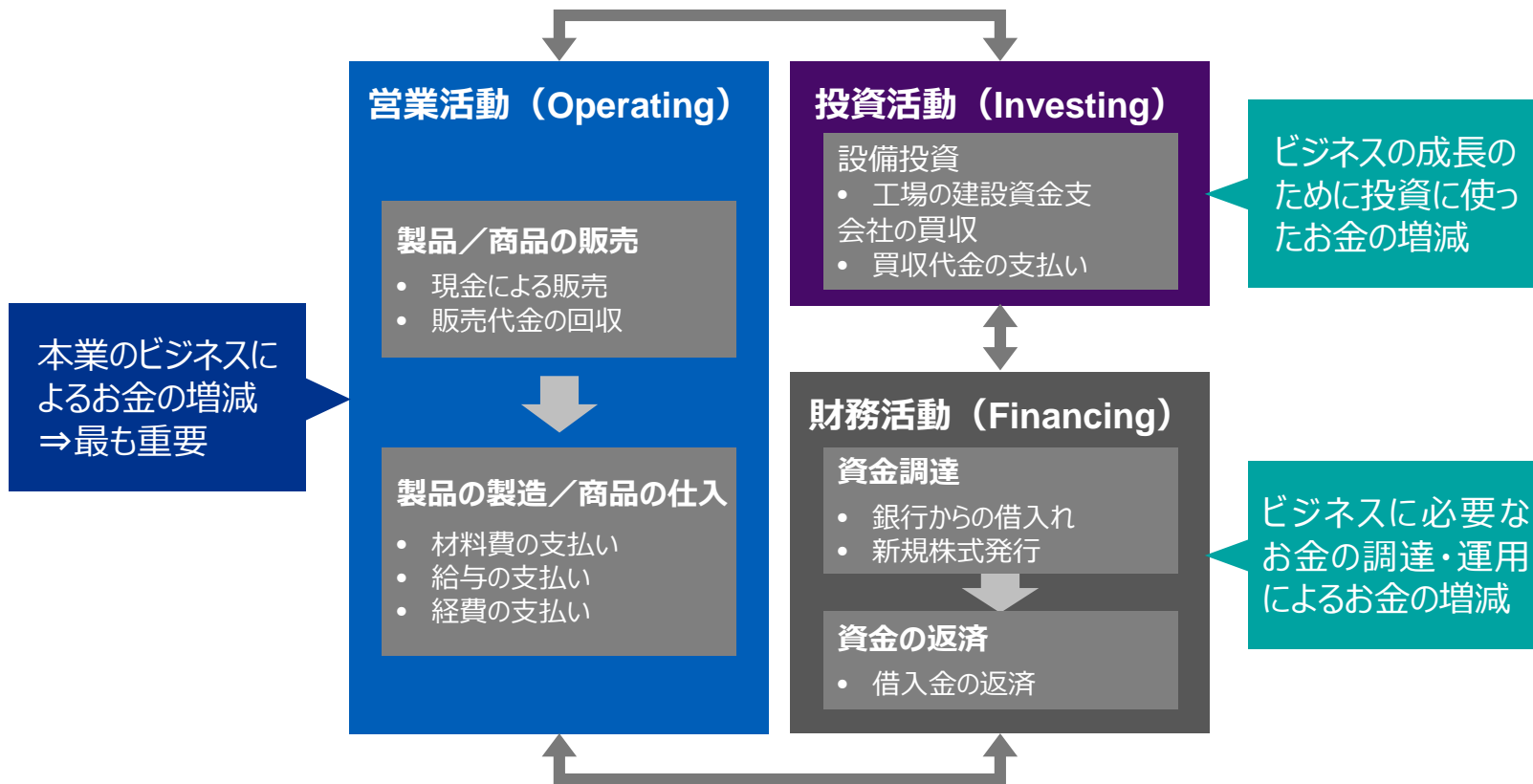
- 仕入代金の支払い
- 借入金の返済
- 給与の支払い



会社の財産状態が一目で分かる

キャッシュ・フロー計算書(CF)の構成要素

キャッシュ・フロー計算書とは、「営業活動」、「投資活動」、「財務活動」の3区分からなります。このうち、最も重要なものが営業活動に伴うキャッシュ・フローです。

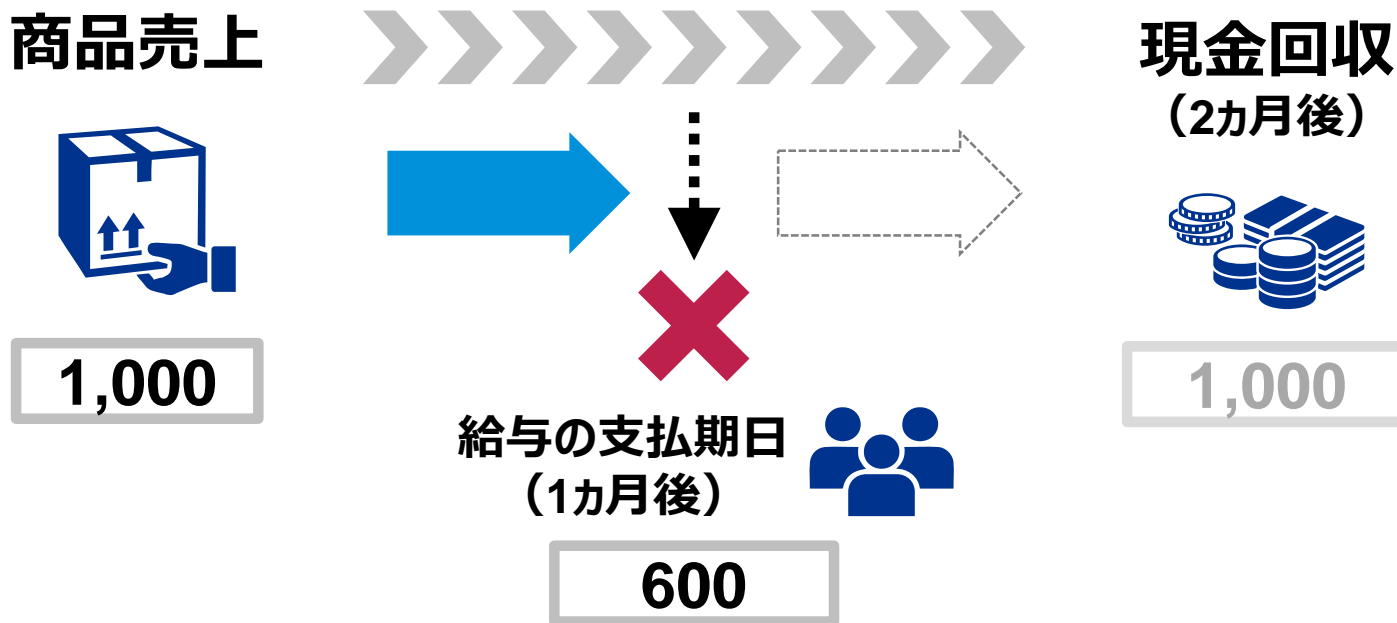


キャッシュ・フロー計算書(CF)の重要性

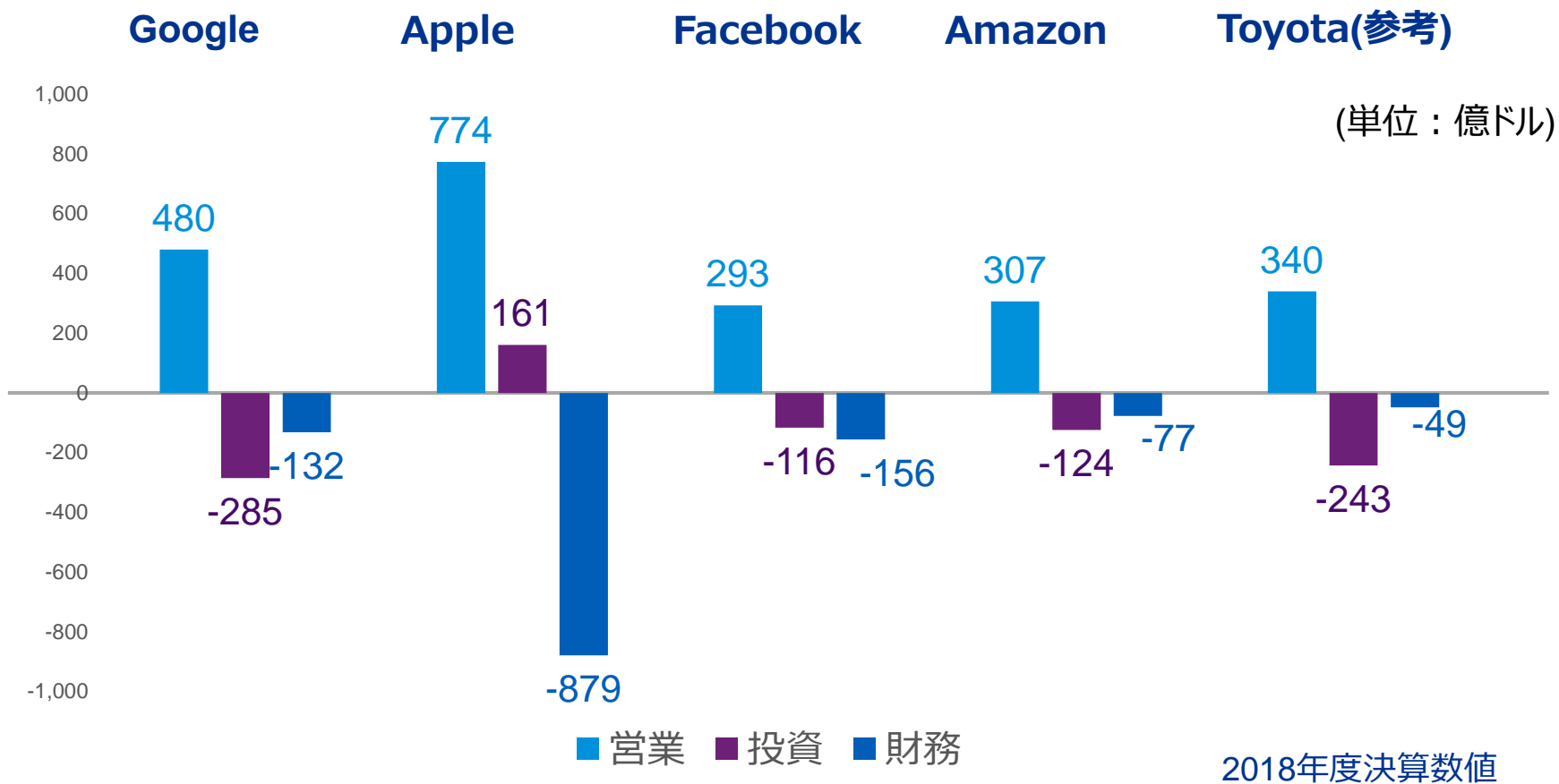
会社がビジネスを行う際、儲かっているにもかかわらず、手元に現金が無いと、必要な支払いができなくて倒産してしまうこともあります（黒字倒産）。

その意味でも、キャッシュ・フロー計算書は重要な意味を持ちます。

黒字倒産の例



GAFAのキャッシュ・フロー





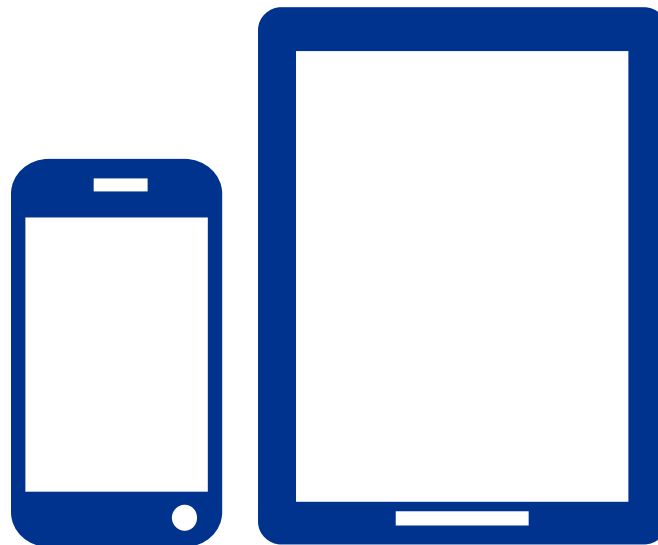
比率分析ケーススタディ

どの会社がいい？

NTTdocomo

SoftBank

au[※]



※ 運営会社はKDDIです

貸借対照表比較



(単位：10億円)

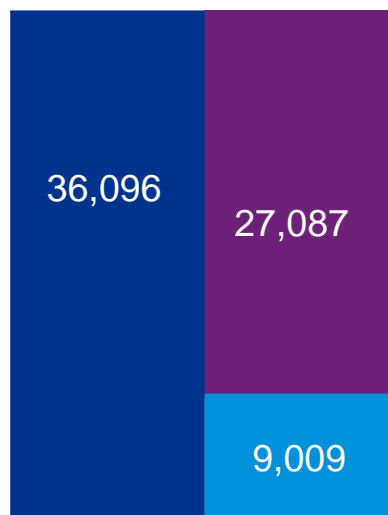
NTTdocomo



自己資本比率

73.5%

SoftBank



自己資本比率

25.0%

au



自己資本比率

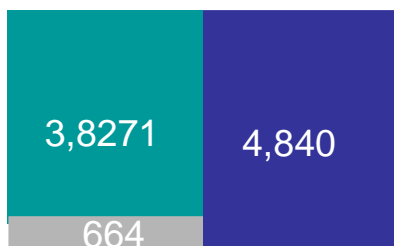
62.9%

損益計算書比較



(単位：10億円)

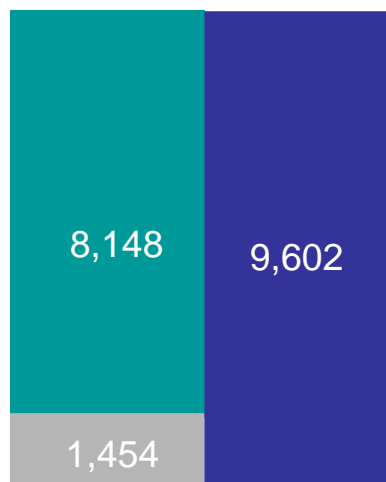
NTTdocomo



当期利益率

13.7%

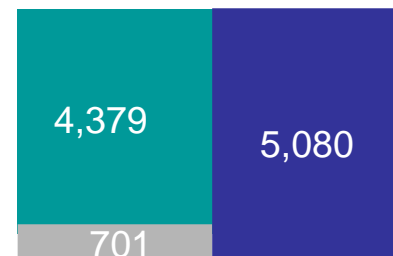
SoftBank



当期利益率

15.1%

au



当期利益率

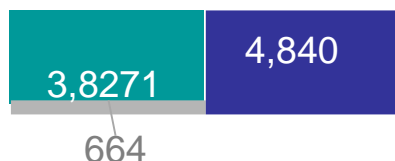
13.8%

損益計算書比較

費用	売上
利益	
資産	負債
	自己資本

(単位：10億円)

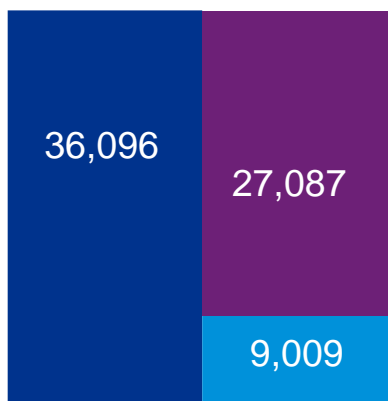
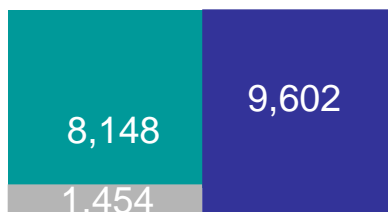
NTTdocomo



総資本利益率(ROA)

9.0%

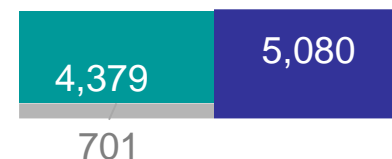
SoftBank



総資本利益率(ROA)

4.0%

au



総資本利益率(ROA)

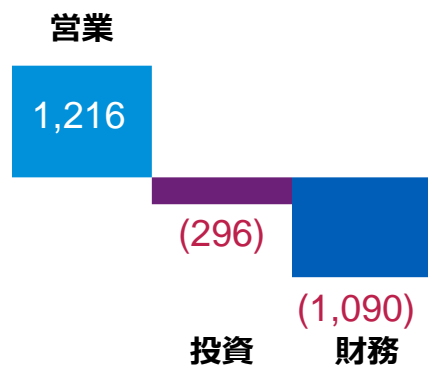
9.6%

キャッシュ・フロー計算書比較

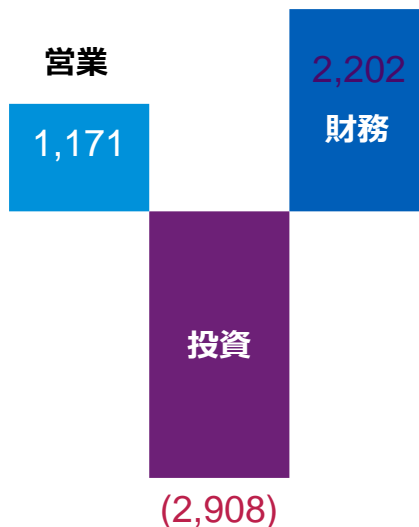


(単位：10億円)

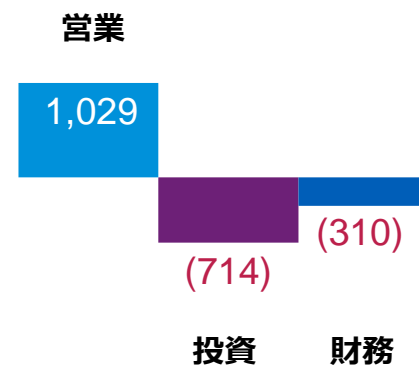
NTTdocomo



SoftBank



au



「みなさん」の能力も、将来も
「みなさん」が思っている以上に
大きく広い！





お問い合わせ

あずさ監査法人

CSR推進室

E: JP-FMAZ-CSR@jp.kpmg.com

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.