



起業家のための財務諸表の読み方

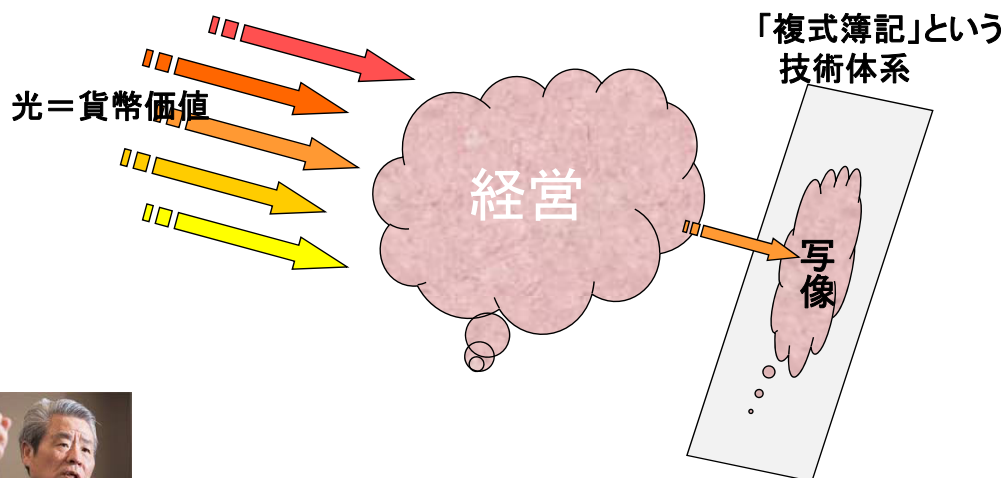
第一回スタートアップセミナー

慶應義塾大学ビジネス・スクール
村上 裕太郎

1



会計とは? = 経営の「写像」



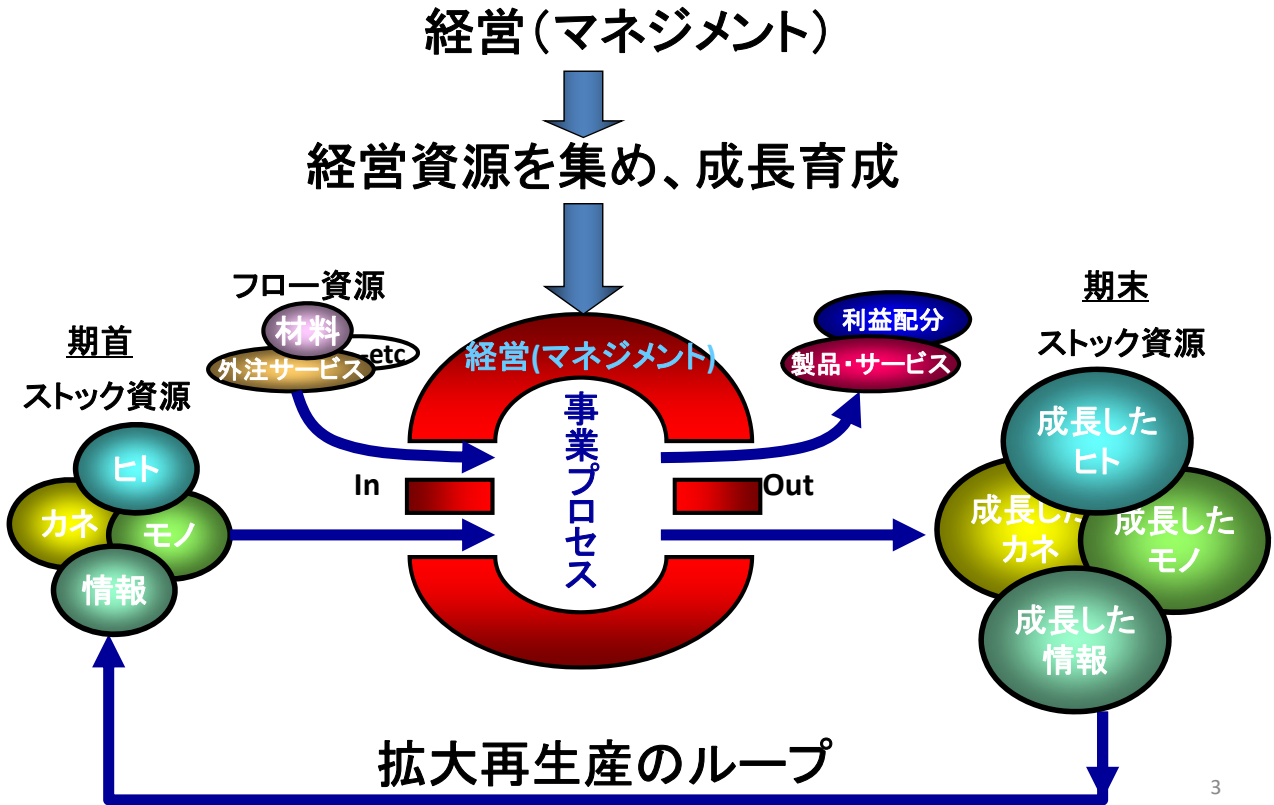
「数字で全体が見えないのに、本当の問題点など見えるはずがない」(コマツ坂根氏)

「会計がわからんで経営ができるか。数字の意味を理解できなければ、本当の経営者とは言えない」(京セラ稲盛氏)





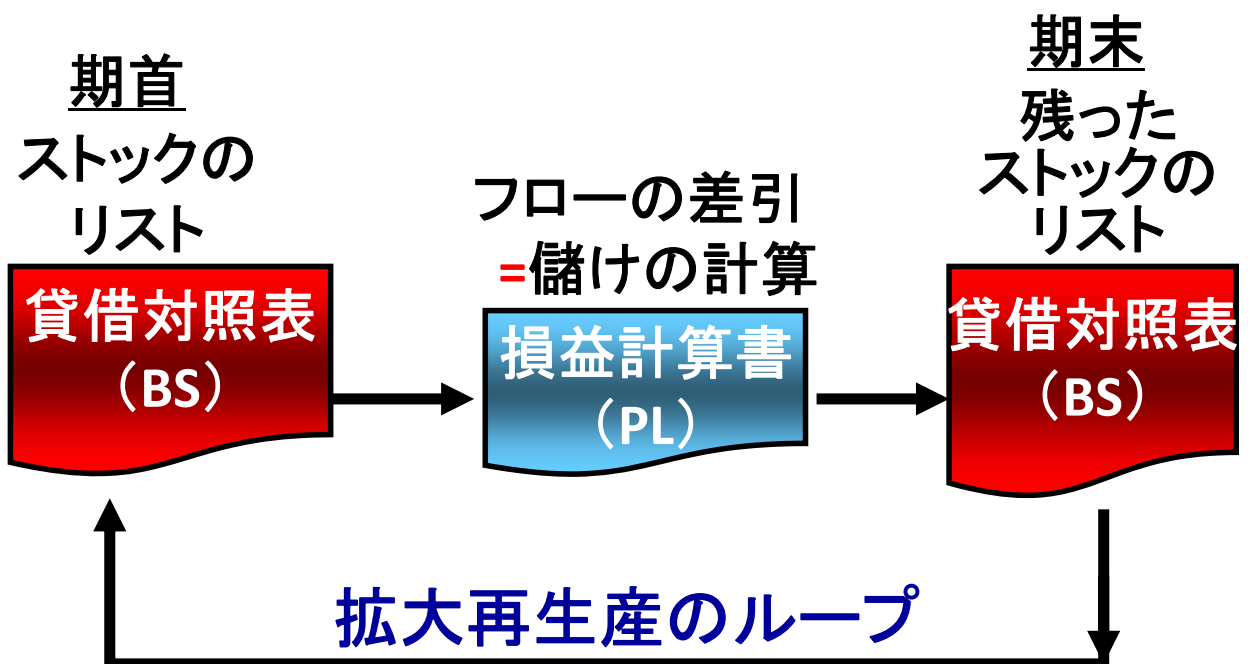
経営とは？



3



会計が描くもの

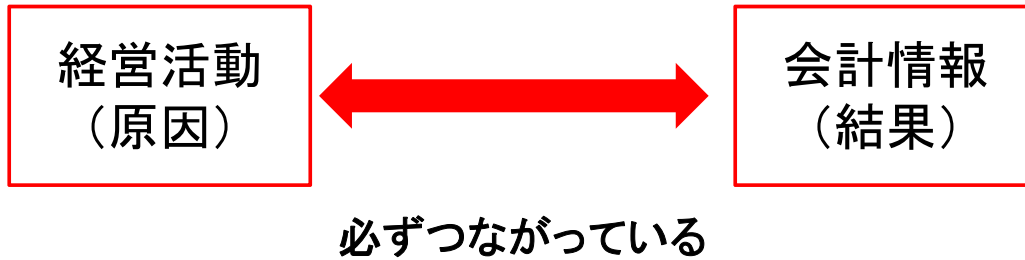


4



財務諸表分析の目的

財務諸表分析の目的は比率の計算ではない！



5

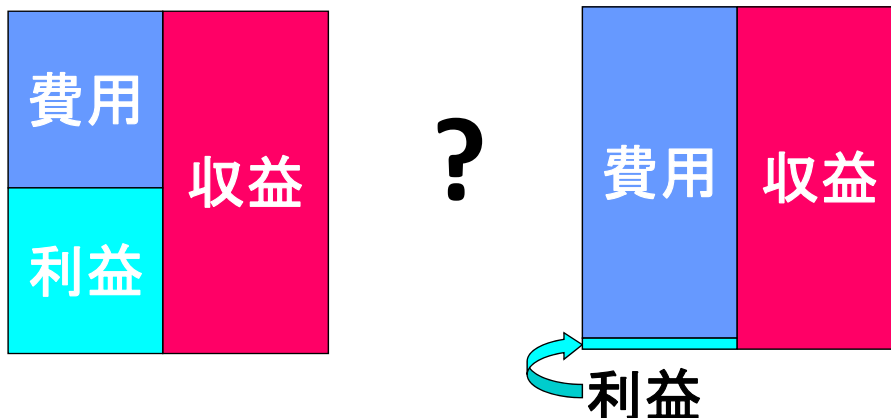


会計が読めれば世の中が見える

損益計算書 (P/L) から



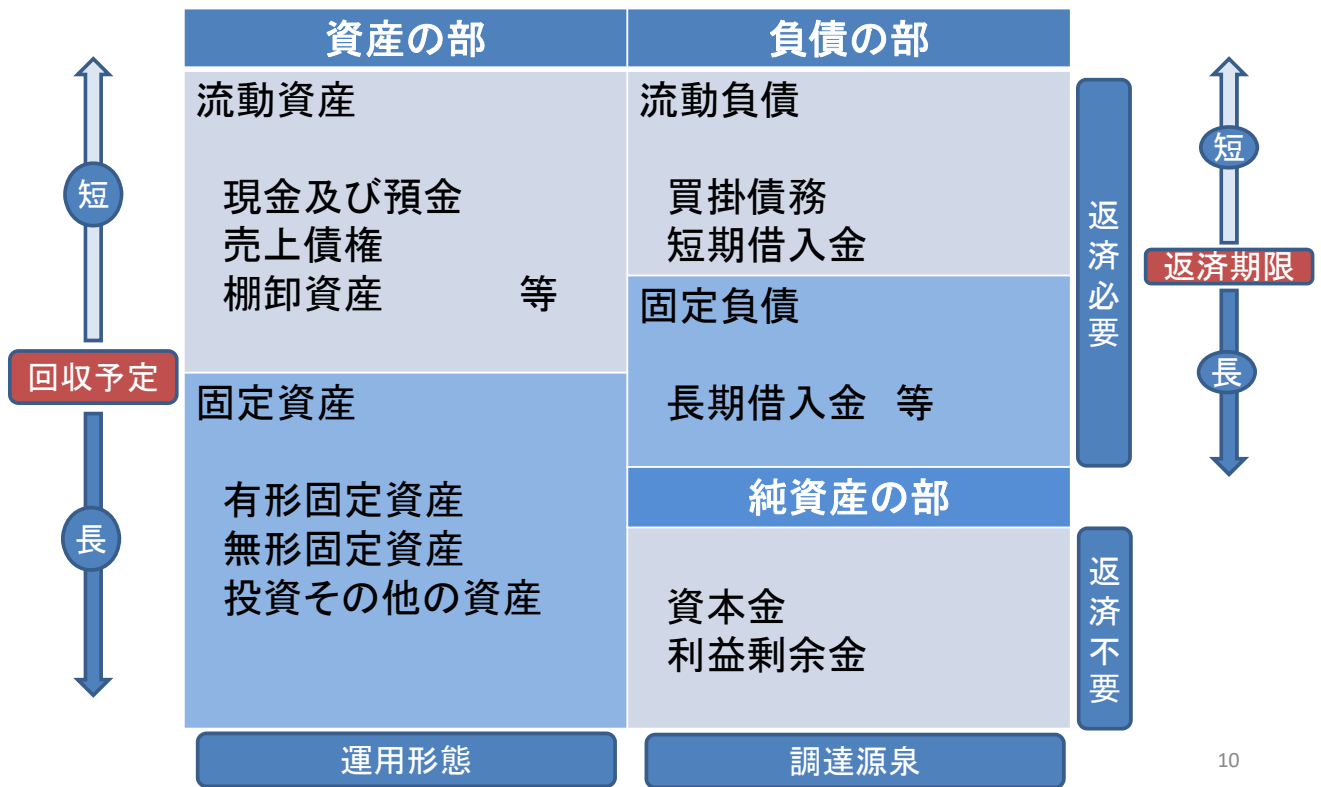
収益 - 費用 = 利益



6

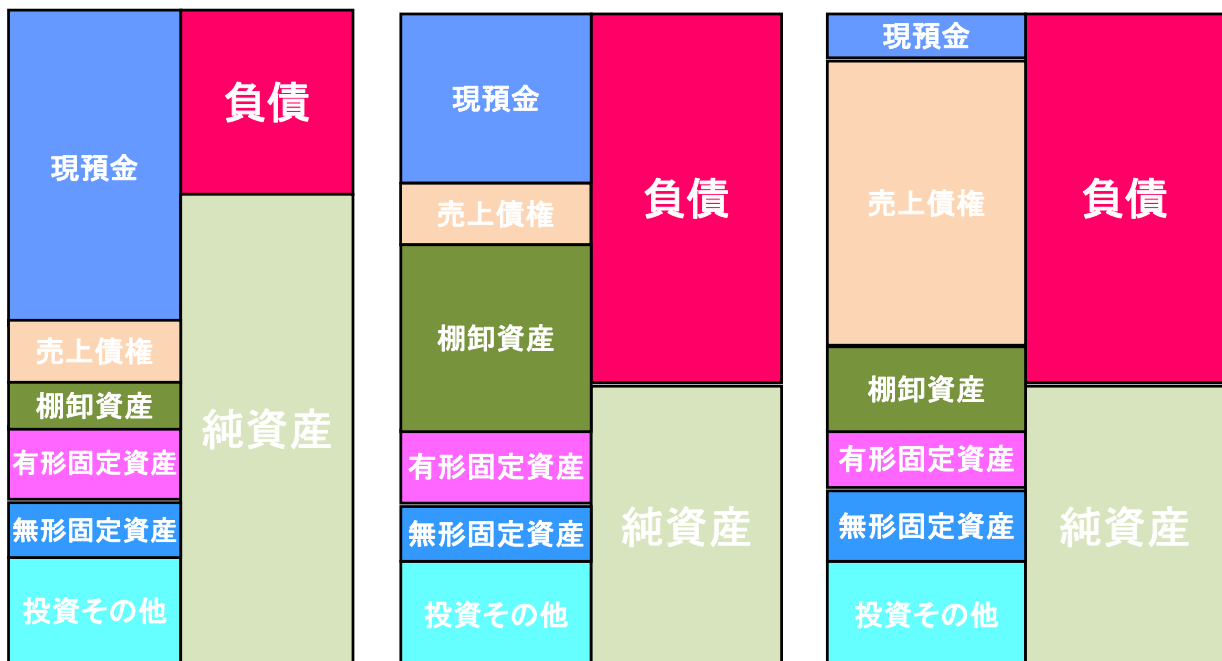


貸借対照表の構造



10

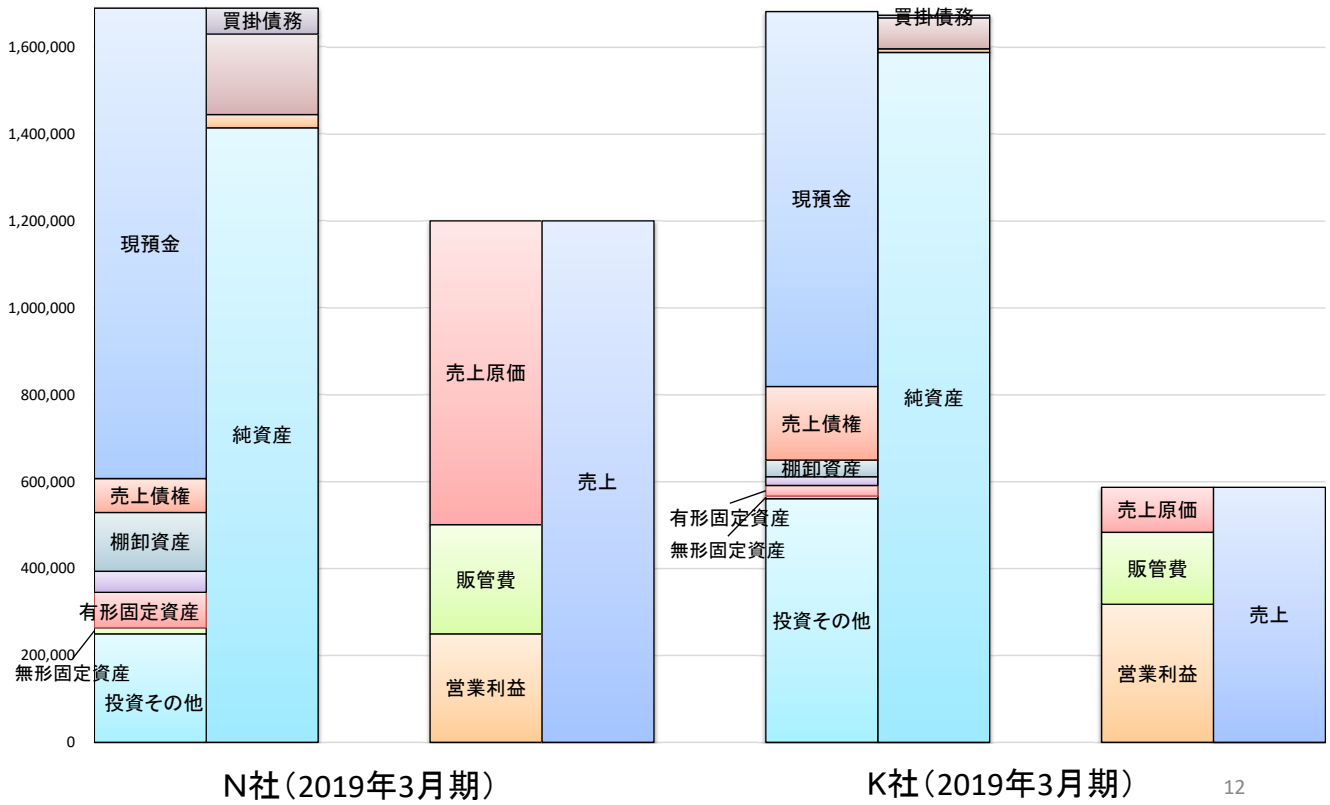
どんな会社？



11

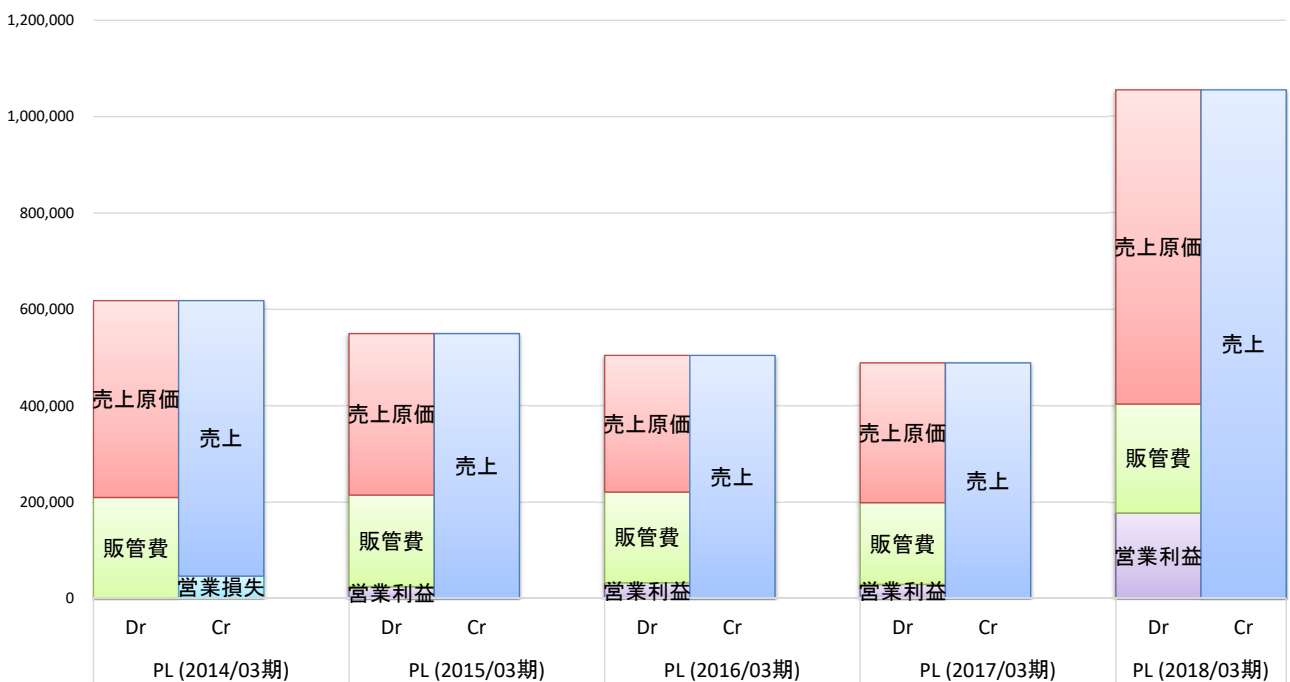
現預金の多い（キャッシュリッチ）企業

単位:百万
1,800,000



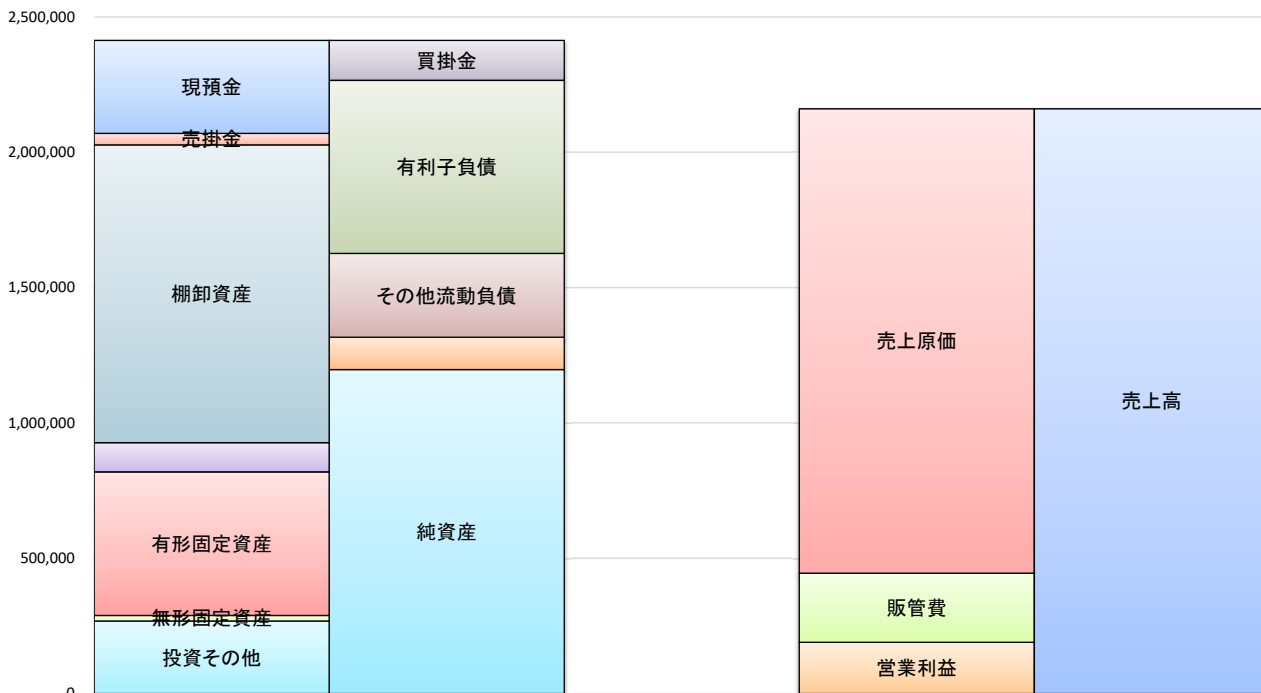
単位:百万

任天堂時系列PL



単位:百万
3,000,000

棚卸資産の大きい会社

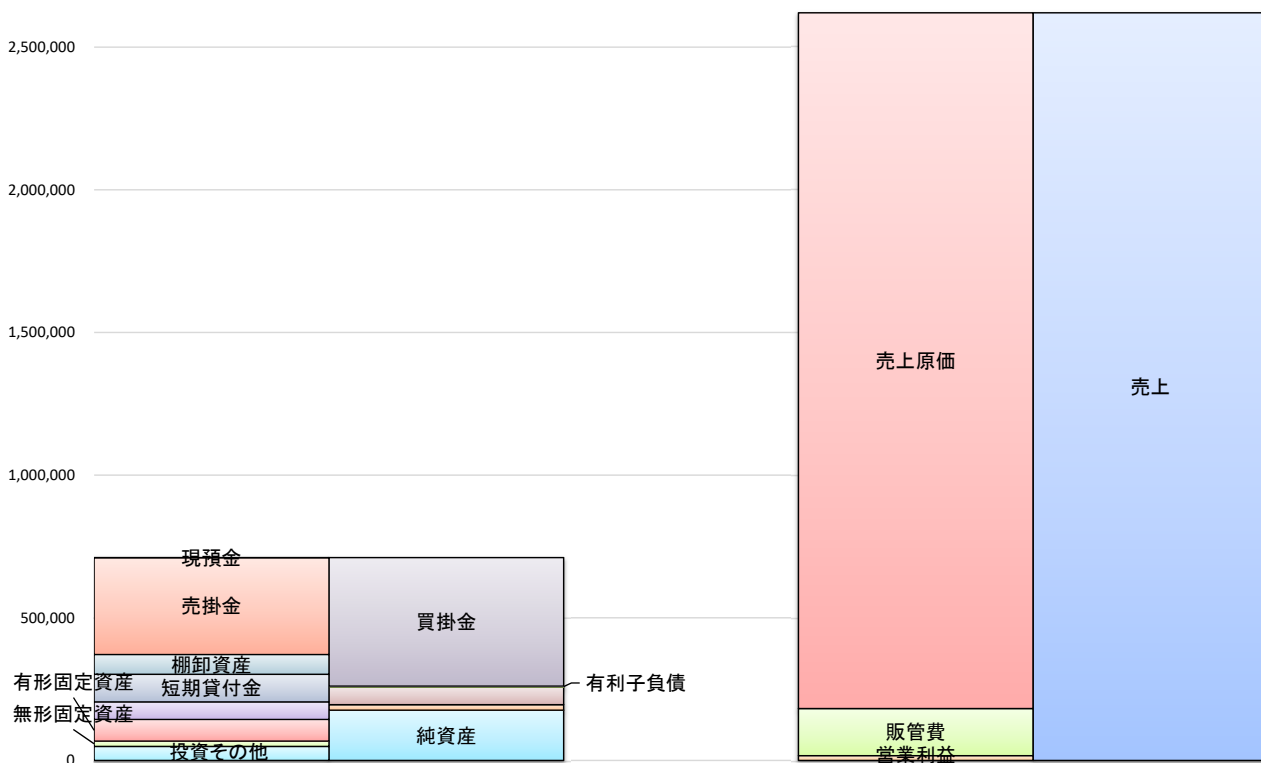


S社(2019年3月期)

14

単位:百万
3,000,000

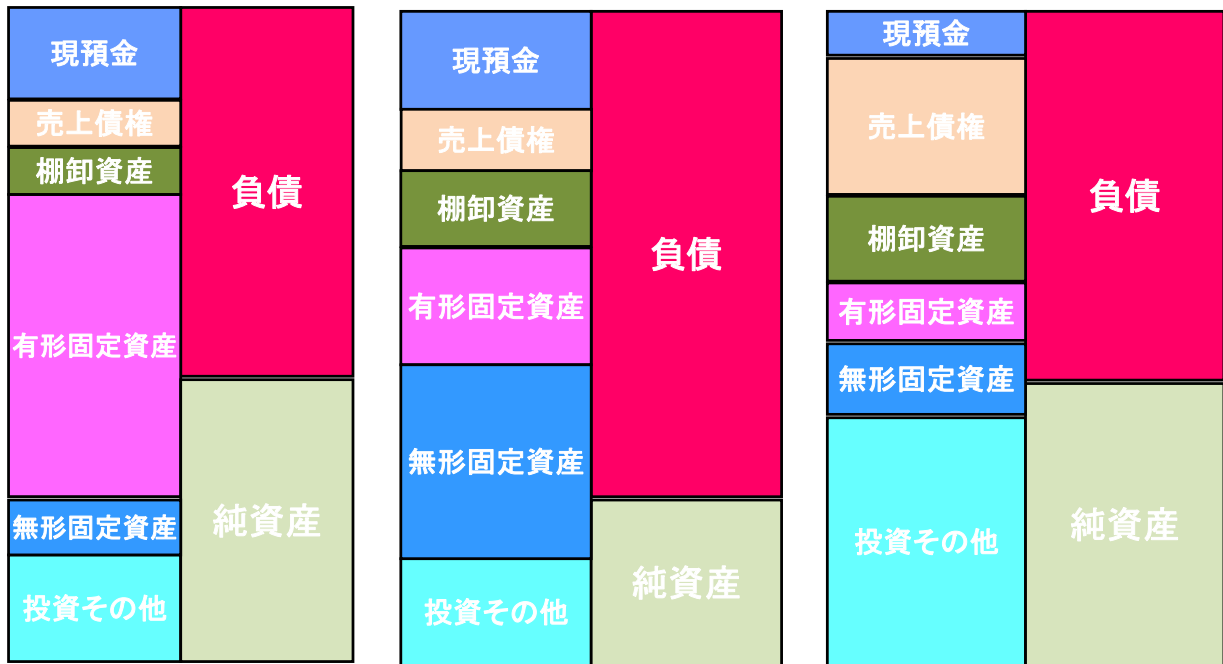
売上債権の大きい会社



M社(2019年3月期)

15

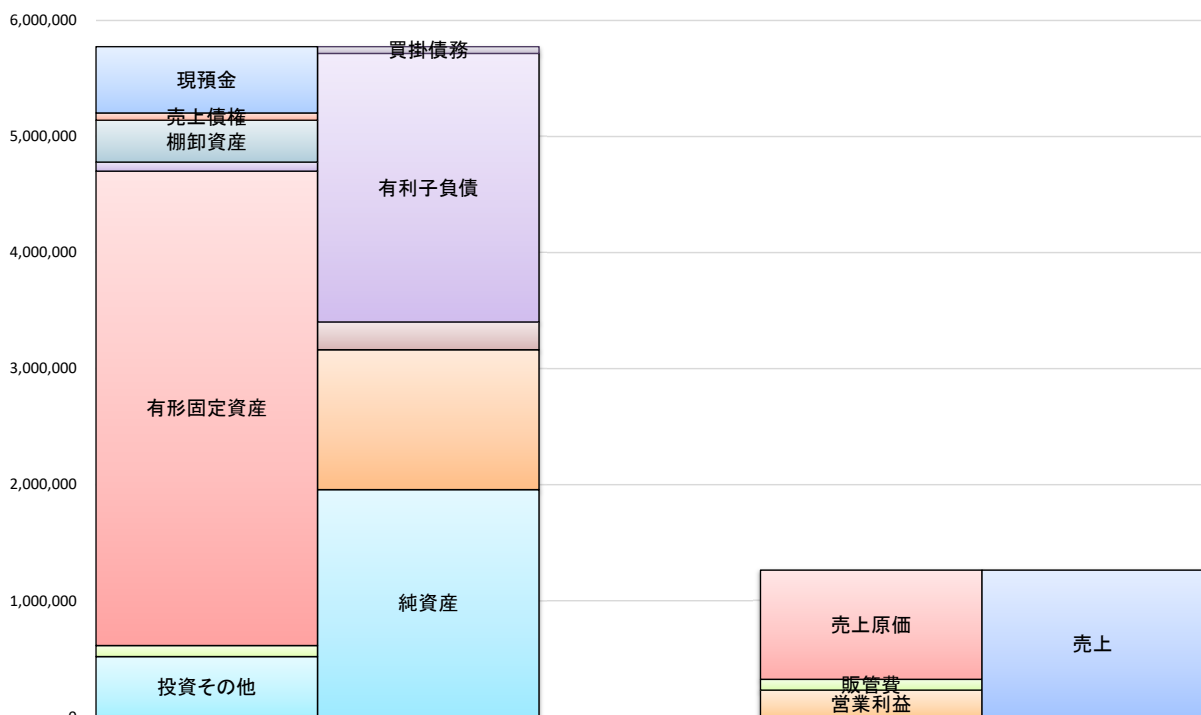
どんな会社？



16

有形固定資産の大きい会社

単位: 百万
7,000,000



M社 (2019年3月期)

17

無形固定資産の大きい会社

単位: 百万

40000000

35000000

30000000

25000000

20000000

15000000

10000000

5000000

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

S社(2011年3月期)

S社(2015年3月期)

S社(2019年3月期)



武田薬品

BS, PLの変化

(単位: 億円)

2018年3月期

BS

現預金	2,085	買掛債務	2,008
売上債権	4,212	有利子負債	11,064
棚卸資産	9,329	引当金	1,008
その他流動資産	2,329	その他負債	5,816
有形固定資産	5,368	資本	20,174
無形固定資産	20,435		
その他固定資産	4,475		

総資産41,065億円

PL

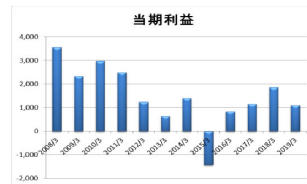
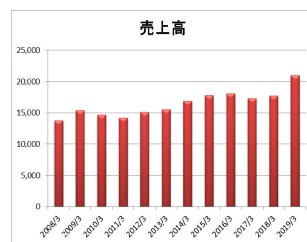
売上原価	4,950	売上高	17,705
販管費	6,201		
研究開発費	3,254		
無形資産減価	3,254		
その他	9,231		
営業利益	2,014		

現預金	7,021	買掛債務	3,274
売上債権	7,419	有利子負債	60,340
棚卸資産	9,867	引当金	4,281
その他流動資産		その他負債	19,192
有形固定資産	13,165	無形固定資産	90,218
		資本	51,636
		その他	4,838

総資産138,723億円

BS

2019年3月期



PL

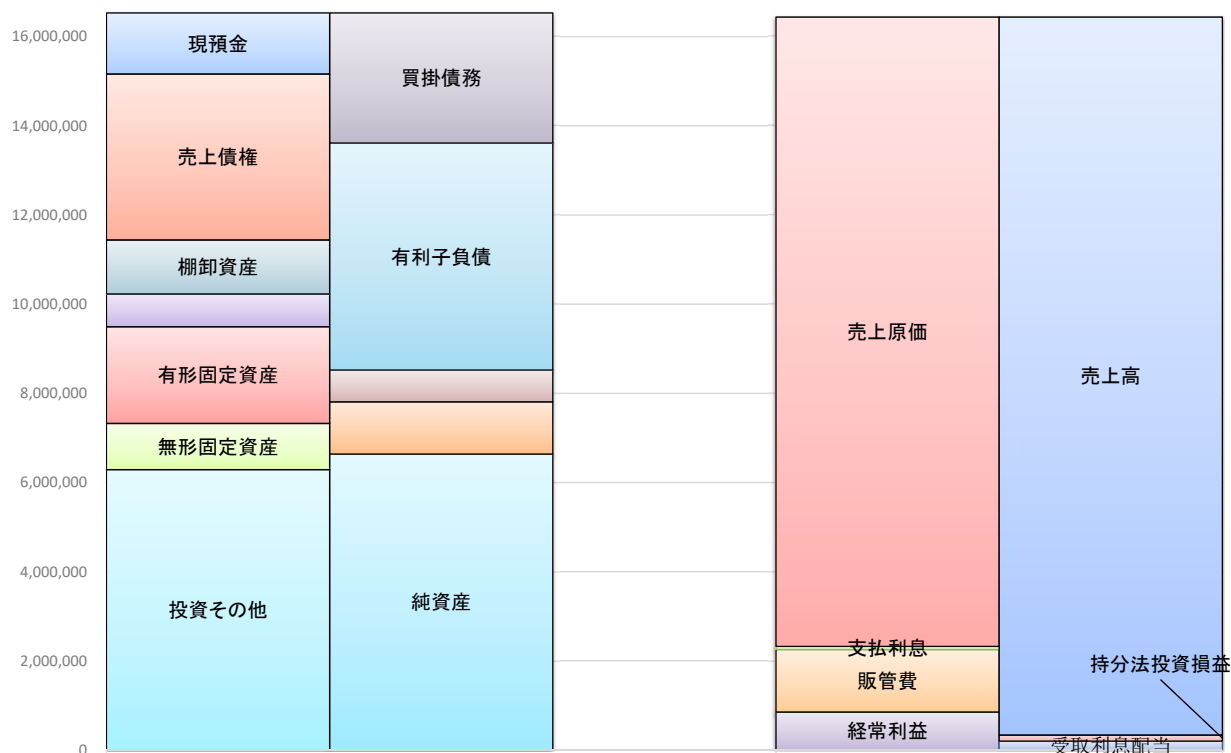
売上原価	6,597	売上高	20,972
販管費	7,176		
研究開発費	3,683		
無形資産減価	2,694		
営業利益	2,650		

シャイア社のPL(3か年、@110円/ドル)

Years ended December 31	2017 \$'M	2016 \$'M	2015 \$'M
Revenues:			
Product sales	14,448.9	10,885.8	6,099.9
Royalties and other revenues	711.7	510.8	316.8
Total revenues	売上高1兆6,680億円 15,160.6	11,396.6	6,416.7
Costs and expenses:			
Cost of sales	4,700.8	3,816.5	969.0
Research and development	研究開発費1,940億円 1,763.3	1,439.8	1,564.0
Selling, general and administrative	3,530.9	3,015.2	1,842.5
Amortization of acquired intangible assets	1,768.4	1,173.4	498.7
Integration and acquisition costs	894.5	883.9	39.8
Reorganization costs	47.9	121.4	97.9
Gain on sale of product rights	(0.4)	(16.5)	(14.7)
Total operating expenses	12,705.4	10,433.7	4,997.2
Operating income from continuing operations	営業利益2,700億円 2,455.2	962.9	1,419.5
Interest income	9.7	18.4	4.2
Interest expense	(578.9)	(469.6)	(41.6)
Other income/(expense), net	7.4	(25.6)	3.7
Total other expense, net	(561.8)	(476.8)	(33.7)
Income from continuing operations before income taxes and equity in earnings of equity method investees	1,893.4	486.1	1,385.8
Income taxes	2,357.6	126.1	(46.1)
Equity in earnings/(losses) of equity method investees, net of taxes	2.5	(8.7)	(2.2)
Income from continuing operations, net of taxes	4,253.5	603.5	1,337.5
Gain/(loss) from discontinued operations, net of taxes	18.0	(276.1)	(34.1)
Net income	当期利益4,700億円 4,271.5	327.4	1,303.4

投資その他の資産の大きい会社

単位:百万

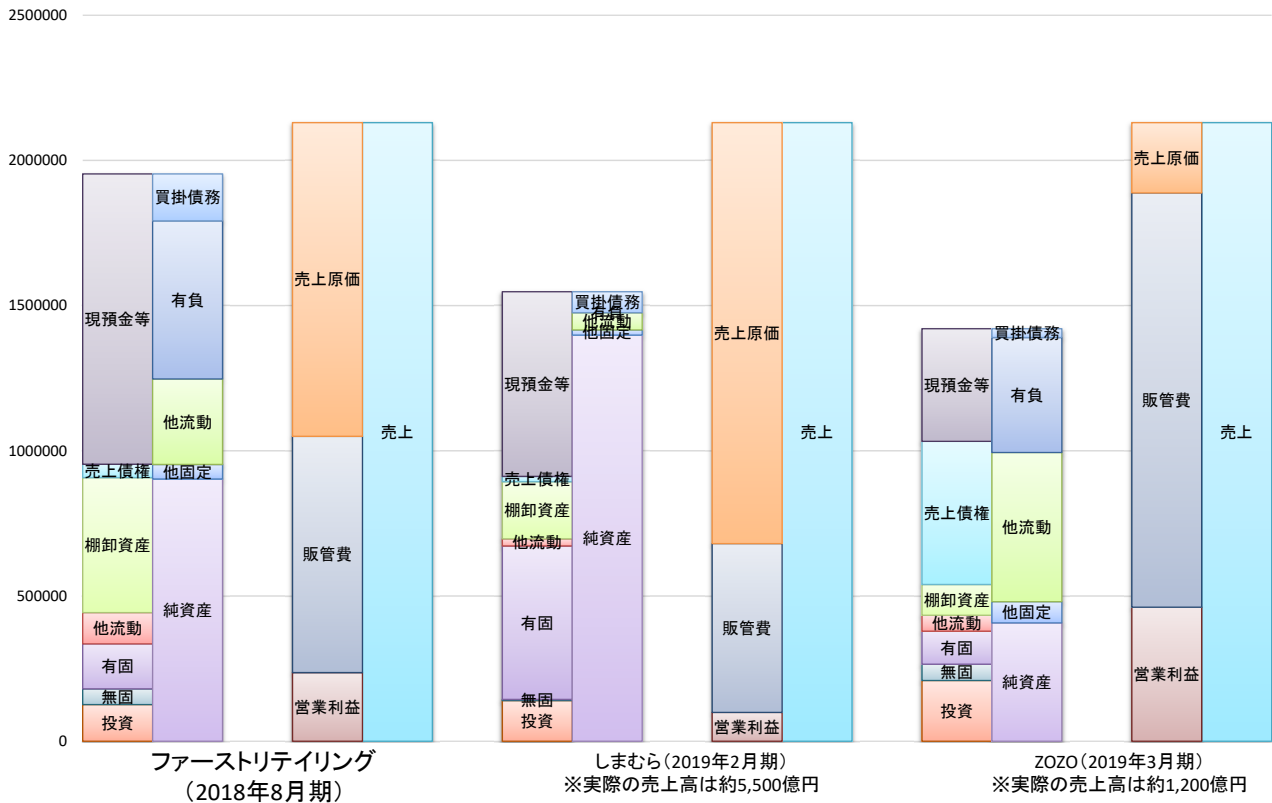


M社(2019年3月期)



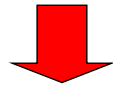
単位:百万

アパレル3社比較



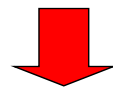
ビジネス・リーダーにとって 会計の役割とは?

ストックのリスト & 儲けの計算書

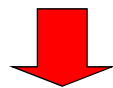


経営や経済の全体像の枠組をコンパクトに

(スター企業・自分の会社・ライバル)



イマジネーション! アンテナを張る!!



戦略立案・ビジネスプラン

