

特集

法人開拓の基本は、決算書分析から

決算書の数字を根拠に最適な保険を提案する

中小企業経営者に対して、決算書から必要な情報を読み取って、その企業の現状や将来展望を把握したうえで、最適な保険を提案する——そのためには、決算書を読み解くスキルが必要です。今回は、法人営業のベーシック部分としての決算書の活用法を解説します。決算書分析を得意とする優績者の体験談、税理士の先生による決算書の解説と決算書の傾向に基づいた保険提案のヒントという3部構成で特集しました。

第1章 決算書に強い優績者の方法に学ぶ 解約返戻金を盛り込んだキャッシュフロー表を作成して、 保険のメリットを視覚に訴えます

インタビュー (株) ライフUP 代表取締役 ● 橋口慎也さん

大手銀行時代、富裕層・法人開拓一筋に歩んできた橋口さんは、保険業界に転身するもこの経験をいかに発揮し、これまでに決算書を見せていただいた企業はゆうに300社を超えとか。第1章では、決算書分析から法人提案につなげる極意を語っていただきました。

聞き手 保険ジャーナリスト ● 鬼塚真子

経営者の悩みを 予想・共有するところからはじめる

——決算書を見せてもらうコツというのは、あるのでしょうか？

橋口 私の経験上、経営者の大半は保障より財務型の提案を歓迎します。そこで、お客さまの業界情報、販路の紹介、社長の趣味に関する情報、私自身のセールス手法の紹介、事業承継や税制改正の情報をお届けするようにしています。特に、私は金融機関出身ですので、銀行やデータ会社は企業の格付けの際、何にポイントを置いているのか、と

いったお話をするようにしています。すると、自分という人間に興味を持っていただけるようになり、段々と信頼を寄せていただけるようになります。

——格付けの手の内を明かすとは、金融機関出身者ならではのですね。他にどんなことをお話しされているのですか？

橋口 1例を挙げましょう。会社の格付けは、会社の定量分析と定性分析で決まります。定量分析とは、財務面で、決算書3期分をコンピュータ分析して、10段階(A~J)の評価を下します。定性分析とは、数字以外の会社の特徴ですので、定量分析でFの会社でも、定性分析でDに評価が上がり、融資の金利が下がるなんてこともあります。主なチェック項目として、①資産力(会社およびオーナーの含み)、②業界動向、③シェア、④仕入れの信用度・分散度、⑤販売先の信用度・分散度、⑥特許等の技術力、⑦経営管理能力、⑧社員のモラル、を銀行員が評価します。ですから、経営者の方には以上のような説明をしたうえで、「評価する人の主観も入るので、金融機関の担当者とは仲良くしたほうがいいですよ」と言うようなお話をしています。初めから、決

■図表1

貸借対照表 (平成21年3月31日) (単位:百万円)			損益計算書 (平成20年4月1日~平成21年3月31日) (単位:百万円)	
	期首残高	期末残高		
現金預金	200	250	売上高	2,000
売掛金	350	500	売上原価	1,400
商品	100	120	売上総利益	600
器具備品	350	630	減価償却費	20
買掛金	300	400	その他販売費	30
長期借入金	600	450	税引後当期利益	550

簡易キャッシュフロー計算書 (平成20年4月1日~平成21年3月31日) (単位:百万円)		
I. 営業活動によるキャッシュフロー		
税引後当期利益		550
減価償却費		20
運転資金増加額		
売上債権の増加額	(-)	150
棚卸資産の増加額	(-)	20
仕入債務の増加額		100
①営業活動キャッシュフロー		500
II. 投資活動によるキャッシュフロー		
固定資産の購入額	(-)	300
②投資活動キャッシュフロー		-300
III. 財務活動によるキャッシュフロー		
長期借入金の返済額	(-)	150
③財務活動キャッシュフロー		-150
IV. 現金預金の増加額		50
V. 現金預金の期首残高		200
VI. 現金預金の期末残高		250
①+② フリーキャッシュフロー		200

■図表2

貸借対照表 (平成21年3月31日) (単位:百万円)			損益計算書 (平成20年4月1日~平成21年3月31日) (単位:百万円)	
	期首残高	期末残高		
現金預金	200	300	売上高	1,000
売掛金	500	300	売上原価	600
商品	150	100	売上総利益	400
固定資産	330	550	減価償却費	20
保険料積立金*	40	50	その他販売費	210
買掛金	300	400	支払保険料*	40
借入金	400	250	税引後当期利益	130

*資産計上保険料のこと

*損金計上保険料のこと

※決算書で着目する数字
色文字の項目の増減→保険料を払い続けられるかの判断基準

簡易キャッシュフロー計算書 (平成20年4月1日~平成21年3月31日) (単位:百万円)		
I. 営業活動によるキャッシュフロー		
税引後当期利益(+)	*損金計上保険料控除済	130
減価償却費(+)		20
売上債権の増加(-)・減少(+)		200
棚卸資産の増加(-)・減少(+)		50
仕入債務の増加(+)-減少(-)		100
(Iの計)		500
II. 投資活動によるキャッシュフロー		
固定資産の購入(-)・売却(+)		-240
保険料積立金の増加(-)・減少(+)		-10
(IIの計)		-250
III. 財務活動によるキャッシュフロー		
借入金の増加(+)-減少(-)		-150
(IIIの計)		-150
IV. 現金預金の増加額		100
V. 現金預金の期首残高		200
A. 現金預金の期末残高		300
B. 保険の解約返戻金		50
すぐに現金化できる財産の合計(A+B)		350

算書ありきの提案や営業なんて不可能です。まずは経営者の悩みを予想・共有することが大切です。

——橋口さんは決算書分析で、こういった点を重要視されていますか？

橋口 私は、一般的な法人の場合、①税引き後の利益、②売掛金・受取手形の増減、③棚卸資産(製品・商品在庫)の増減、④買掛金・支払手形の増減、⑤減価償却の多い少ない、⑥借入金の増減、をチェックします。これらは、企業の運転資金ニーズや事業状況の変化のシグナルとなるからです。キャッシュフロー表(図表1参照)は、主に①~⑥の項目を取り入れて計算しますから、結果として現金の増減を把握できます。これにより、キャッシュに余裕があるか、つまり、保険料を払い続けられるかの判断基準ができます。

——事業承継や株価対策が必要な法人の場合は？

橋口 上記に加えて、⑦純資産の残高および土地等の含み、⑧配当の実施・未実施、⑨売上高、⑩従業員数、などをチェックします。さらに、自社株の買い取り(金庫株)が必要な法人の場合、⑪剰余金分配可能額(課税後の利益の蓄積額)があるか、なければ加入されている生命保険の解約返戻金は含みを生むか、経営者死亡時に十分な雑収益を生む保険に入っているかをチェックするため、保険料積立金と支払保険料のバランスチェックも必要となります。

決算書の基本がわかれば、疑問のたびに 本で調べていくうちに読めるようになる

——では、決算書をどのように活用すれば保険提案につなげられますか？

橋口 貸借対照表(B/S)や損益計算書(P/L)はあくまでも結果ですので、指標分析だけでも保険の販売にはつながりません。そのためには、自社株の株価の計算、銀行から融資を受けやすくするための改善ポイントのアドバイスを行い、さらに保険の解約返戻金を盛り込んだキャッシュフロー表(図表2参照)を作成することで、保険が企業の資金対策や福利厚生、資本政策に活かせることを経営者の視覚に訴えることが大切です。

——保険の解約返戻金を盛り込むメリットは何ですか？

橋口 解約返戻金を知ること簿外資産がいくらあるか、を把握することができます。経営者の方には、「保険によって利益の減少と同時に含み益を形成することで利益の平準化が図

■図表 6 損益計算書の見方

商号	株式会社 X X X	平成20年4月 1日から 平成21年3月31日まで (単位:円)
I 売上高	XX	売上高は毎期堅調に推移しているか?
II 売上原価	XX	在庫額が急に変動していないか?
III 販売費及び一般管理費	XX	売上総利益率(売上総利益÷売上高)は安定しているか? 毎期堅調に推移しているか?
IV 営業外収益	XX	営業利益+減価償却費が営業キャッシュフローとされているか?
V 営業外費用	XX	借入に比して多額の場合、高金利の可能性あり
VI 特別利益	XX	通常の経営で得られる利益、経営者としてこの黒字は死守したいところ。毎期安定して推移しているか?
VII 特別損失	XX	特別利益・特別損失が多額になる場合、事情を伺う必要あり
税金を支払う前の利益	XX	税金を支払う前の利益。堅調に推移しているか?

■図表 7 販売費及び一般管理費の計算内訳の見方

平成20年 4月 1日から 平成21年 3月31日まで (単位:円)		
役員報酬	XX	異常に高額でないか?
給料手当	XX	概ね人件費の12~13%程度
賞与	XX	この額を大幅に超える設備投資は資金繰りに要注意。ただし、19年の会計基準変更によりリース料もここに含まれる
法定福利費	XX	他に急に金額が増減した科目はないか?
福利厚生費	XX	
広告宣伝費	XX	
旅費交通費	XX	
減価償却費	XX	
地代家賃	XX	
修繕費	XX	
事務用品費	XX	
通信費	XX	
水道光熱費	XX	
租税公課	XX	
交際費	XX	
保険料	XX	
備品・消耗品費	XX	
管理諸費	XX	
貸倒引当金繰入	XX	
雑費	XX	
合計	XX	

考え方に合った決算書を作成しています。例えば、役員退職金ですが、税務上退職金は支給時に経費計上します。従って、退職金の支給のあった年度の経費は大きくなります。一方、退職金を支給する原因は支給した年度の前の年度から発生しています。税務を無視するなら、将来の退職金を支給する前の年度に経費として分割計上し、その額を負債(退職給与引当金)として計上することが適正な処理といえます。しかし、中小企業では税務に合わせて、退職金は支給した年度に経費計上しています。

貸借対照表の組み換え

——会社の本当の財務状況が見えてくる——

1. 会社の財産

決算書として表現される貸借対照表は、一定の会計ルールにより作成されます。このルールに沿った決算書ですが、必ずしも会社の財政状況を的確に表しているわけではありません。例えば不動産や有価証券は「取得価額」で表記され、含み損益は表現されません。

生命保険契約については、保険契約の種類によって損金計上額と資産計上額を分けますが、いずれにせよ支払額を基準に計上され、決して返戻金額が表記されているわけではありません。

また、中小企業においては資金繰りが厳しい時、社長の

役員報酬を未払いとする、あるいは社長個人の貯蓄を会社の運転資金に回すようなことが多々あります。これらは決算書では借入金または未払金として計上されます。役員からの借入金が一時的なもので、返済のメドがあるものは借入金として考えて良いでしょう。しかし返済するメドもなく、役員も無理な返済を望まないならこれは借入金でなく事実上の資本金として考えるべきです。

本来なら増資手続きをとるべきでしょうが、増資手続きにはコストがかかり、資本金額によっては住民税均等割が増額となり、少額とはいえ半永久的なキャッシュアウトを招いてしまいます。そこで中小企業においては、役員借入金は借入金のみとなっているのが実態です。

2. 経営者の財産

中小企業が金融機関から融資を受ける時、通常、代表者が債務の連帯保証をします。時には代表者個人の資産を担保として提供します。担保提供がなくとも、金融機関は代表者の資産状況も融資を検討する材料として考えます。

このようなことから、経営者の財産も実質的に会社の財産と考え、税務決算では表記されない引当金なども負債として考えるのが「真の会社」の姿です(P.8の図表9参照)。

キャッシュフローの把握

貸借対照表を組み換えることで、会社の財産の実態がかなり見えてきました。

しかしながら、いくら財産を持っている会社であってもキャッシュが回らなければ会社は運営できません。昨年のサブプライム問題後では資金ショートから黒字会社が民事再生法適用申請などを行い、事実上の倒産となりました。

逆にいえば、損益計算書上は赤字であってもキャッシュが回っているなら倒産することはありません。理想は黒字であって、キャッシュが潤沢にあることです。

さて、キャッシュ額ですが、仮に損益計算書がキャッシュフローベースで作成されるなら、「期首現預金+当期損益=

■図表 8 キャッシュフロー計算書の見方

平成20年 4月 1日から 平成21年 3月31日まで (単位:円)		
I 営業活動によるキャッシュフロー	XX	増加額は売上の伸びの範囲が望ましい
税引前当期純利益	XX	
減価償却費	XX	
売上債権の増加額	△XX	増加額は仕入の伸びの範囲が望ましい
棚卸資産の減少額	XX	
仕入債務の増加額	XX	
法人税等の支払額	△XX	
II 投資活動によるキャッシュフロー	△XX	借入による取得でない場合、減価償却費の範囲が望ましい
固定資産の取得による支出	△XX	
固定資産の売却による収入	XX	
III 財務活動によるキャッシュフロー	XX	赤字補填等の後ろ向きの資金調達でないことが望ましい
長期借入による収入	XX	
長期借入返済による支出	△XX	
IV 現預金増加額	XX	経費化しないキャッシュアウト。設備投資等がない場合、減価償却費の範囲が望ましい
V 現預金期首残高	XX	
VI 現預金期末残高	XX	

本業で稼いだキャッシュ

設備投資によるキャッシュアウト

資金調達と返済。損益計算には反映されない

期末現預金」となります。ところが、損益計算は必ずしもキャッシュの動き通りではないので、この算式は成立しません。損益計算とキャッシュフローがずれる主な点として以下のものがあります。

- 1) 受取手形及び売掛金、……… 増加=キャッシュ増
棚卸資産(在庫) …………… 減少=キャッシュ増
- 2) 設備投資…………… 増加=キャッシュ減
- 3) 支払手形及び買掛金…………… 増加=キャッシュ増
減少=キャッシュ減
- 4) 借入…………… 増加=キャッシュ増
減少=キャッシュ減
- 5) 未払金…………… 増加=キャッシュ増
減少=キャッシュ減
- 6) 減価償却費…………… キャッシュアウトを伴わない
経費(リース契約分を除く)

このように現預金以外の資産の増加=キャッシュ減、資産の減少=キャッシュ増となり、負債増=キャッシュ増、負債減=キャッシュ減となります。

なお、減価償却費(リース契約によるものを除く)は、キャッシュアウトを伴わない経費というだけで、減価償却費の増減はキャッシュの増減に影響を与えません。損益計算をキャッシュベースに置き換える際、キャッシュとは無関係のもので、経費を取り消すと考えてください。

キャッシュが増加または減少したかは、前期と今期の貸借対照表の現預金を比較すればわかります。増減の原因につい

が望ましいなどは一概にいえませんが、日数は短いに越したことはありません。また、これは金額ベースの在庫であり、例えば単価の大きい商品の動きが鈍いとその分、日数を引き上げてしまいます。そこで在庫日数を数量在庫で捉える方法もあります(同様に売上債権の回収期間を見ることが可能です)。

以上、3点の指標を示しました。経営指標は多数ありますが、決算書分析の第一歩として活用されてはいかがでしょう?

なお、貸借対照表、損益計算書、販売費及び一般管理費の計算内訳、キャッシュフロー計算書の押さえておきたい数字については、図表5~8で項目の意味や目安を交えて解説していますので、そちらをご覧ください。

中小企業の決算書の特徴

中小企業の決算はほとんどが「税務決算」です。税務の