

経営実践講座

—企業決算に関する勉強会—

大手保険会社
2023年2月14日



かえでファイナンシャルアドバイザー株式会社
KAEDA Financial Advisory

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3丁目2番2号 丸の内二重橋ビル4階
TEL.03-6205-7994 FAX.03-6205-7996
www.kaedefa.com



講師プロフィール

- 1986年 公認会計士(二次試験)合格。監査法人朝日新和会計社(現あずさ監査法人)入社
1990年 公認会計士(三次試験)合格。公認会計士・税理士登録
2004年 米国サンダーバード国際経営大学院卒業(MBA取得)。
2005年 株式会社サンベルトパートナーズ 設立 代表取締役社長 現在に至る
(現かえでフィナンシャルアドバイザー株式会社)
2008年 赤坂総合会計事務所 設立 代表社員就任 現在に至(現かえで税理士法人)
2017年 元 中央大学ビジネススクール 客員教授(M&A戦略)



【主な実績】

- ・カーライルジャパンのおやつカンパニーとの業務・資本提携
- ・出光興産グループ(SDSバイオ)のインド農薬メーカー買収
- ・ベネッセコリアのKorea Yakultへの売却
- ・メイワパックスのベトナムのパッケージメーカー買収

【著書・論文】

- ・『M&Aコンサルティングの実務』(中央経済社、2012年)
- ・『M&Aによる事業再生の実務』(中央経済社、2013年)
- ・『経営危機にある会社が知りたいスポンサーの探し方』(ビジネス法務2013Vol.10No.2)
- ・『のれんの会計処理の影響を踏まえたM&Aモニタリング実行上の留意点』(旬刊経理情報2013/11/10 No.1363)
- ・『セルサイドM&Aでの入札の進め方』(旬刊経理情報No.1343)
- ・『M&Aプロセスにおける簿外債務リスクへの対応法』(旬刊経理情報No.1422)
- ・『後継者不在の中小企業の売却』(税経通信20192月号)

等多数



本日のテーマ

Kaede Group

I. 決算書類の見方

II. 決算対策

III. 事業承継対策(株価対策)

IV. 質疑応答



キャッシュに注目する！

- 財務三表を読み解く上では、キャッシュの動きに注目するとわかりやすい
- 財務三表の動きを「仕入代金を〇ヶ月後に支払った、売上代金を〇ヶ月後に回収した」と言い換えられれば、現場で何が起きているか明確にイメージすることができる
- キャッシュフロー計算書の期末現預金残高は、会社の銀行預金残高や保有現預金残高によりチェックできるため、財務三表の中で最も不正が行いにくい



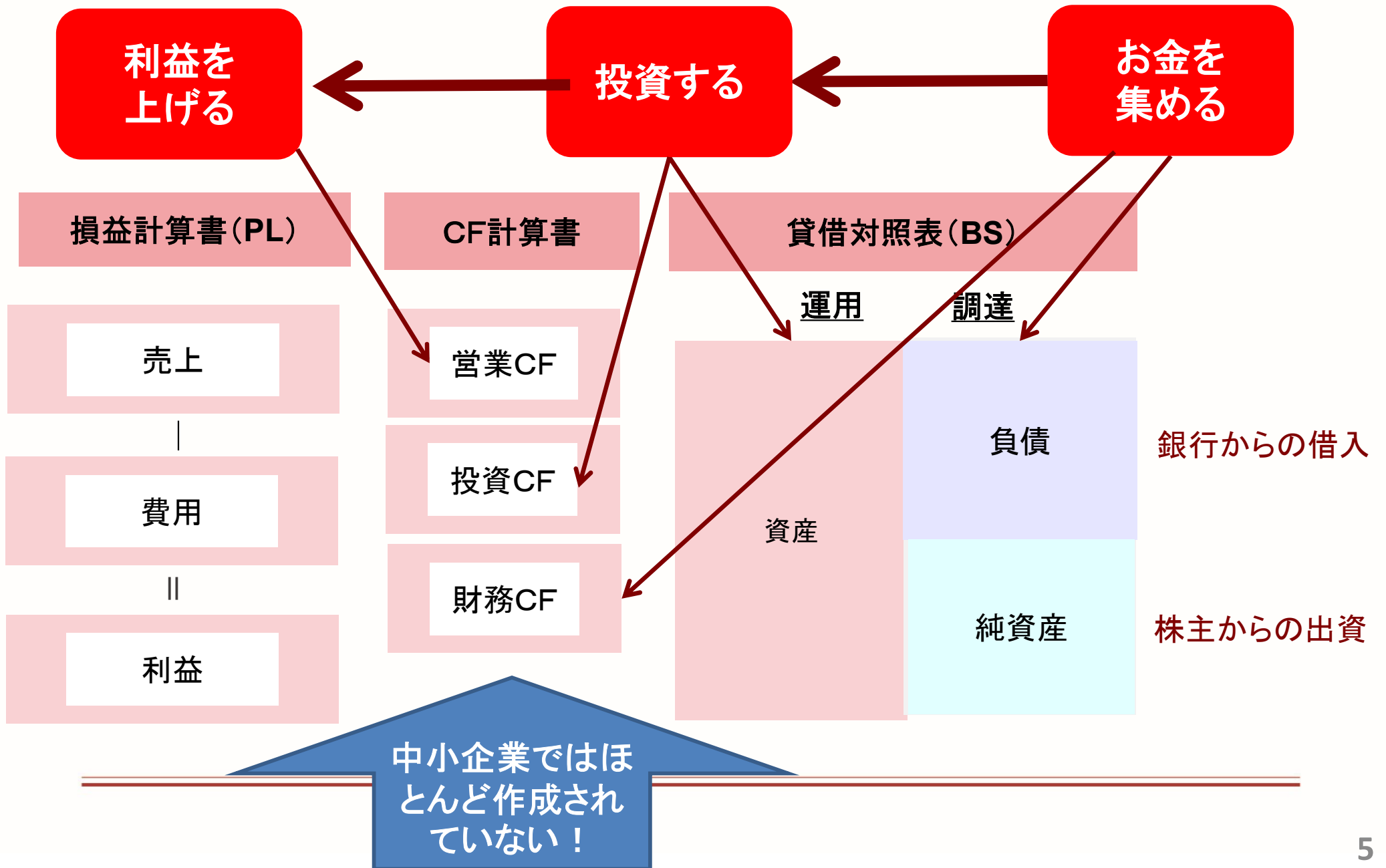
キャッシュベース経営の原則

- 「キャッシュベース経営の原則」とは、「お金の動き」に焦点をあてて、シンプルな経営を行うことである。現代の会計学では、複雑化する一方であり、経営の実態がわかりにくいものになっている。経営の実態を正しく伝えるという会計の原点に戻るなら、もっとも重要な「キャッシュ」に着目して、それをベースにして正しい経営判断を行うべきである。

（「稲盛会計学7つの基本原則」より）



企業の3つの活動と財務3表の関係





損益計算書(PL)

- ある期間の売上と費用の関係を表す
- 本業の稼ぎを最もよく表すのは営業利益または経常利益である

売上高

売上原価

①売上総利益

販売費及び一般管理費

②営業利益

営業外損益

③経常利益

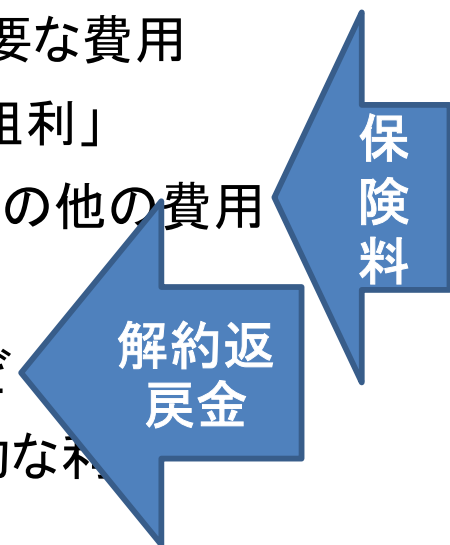
特別損益

④税金等調整前当期純利益

法人税等

⑤当期純利益

- 製品・サービスの提供に直接必要な費用
- 売上原価を売上から差し引いた「粗利」
- 営業や管理など本業に必要なその他の費用
- 本業の利益
- 支払金利や本業以外の損益など
- 本業以外の損益を反映した経常的な利益
- 一時的な損益
- 一時的な損益を反映した税引前の利益
約30%
- 株主に帰属する税引後の利益





損益計算書のチェックポイント①：時系列比較

Kaede Group

必ず3年～5年の時系列比較し、経営状況の長期的な推移をつかむこと！

単位：百万円

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
保険料等収入	5,422,050	6,069,229	5,719,334	5,190,112	5,386,003
資産運用収益	1,871,287	1,842,333	2,007,454	2,682,040	2,695,935
その他経常収益	316,467	315,569	323,869	288,813	274,933
保険金等支払金	7,137,979	7,798,687	7,769,300	7,685,338	7,821,428
経常利益	471,825	428,445	281,354	475,628	535,443



損益計算書のチェックポイント②：同業比較

Kaede Group

経営状況が似ている同業他社の比率と比較し、自社の強みと弱みを把握！

単位：百万円

2022年3月期比較	同業他社A社	貴社
保険料等収入	2,276,222	5,386,003
資産運用収益	1,247,130	2,695,935
その他経常収益	927,619	274,933
保険金等支払金	3,015,988	4,629,816
責任準備金繰り入れ	44,859	1,645,246
資産運用費用	361,303	386,404
事業費	410,696	802,955
その他費用	239,692	357,005
経常利益	378,431	535,443

(注意) ・連結数値を採用



貸借対照表 (BS)

1年以内に現金化できるかどうかで「流動」、
「固定」を分ける

貸借対照表

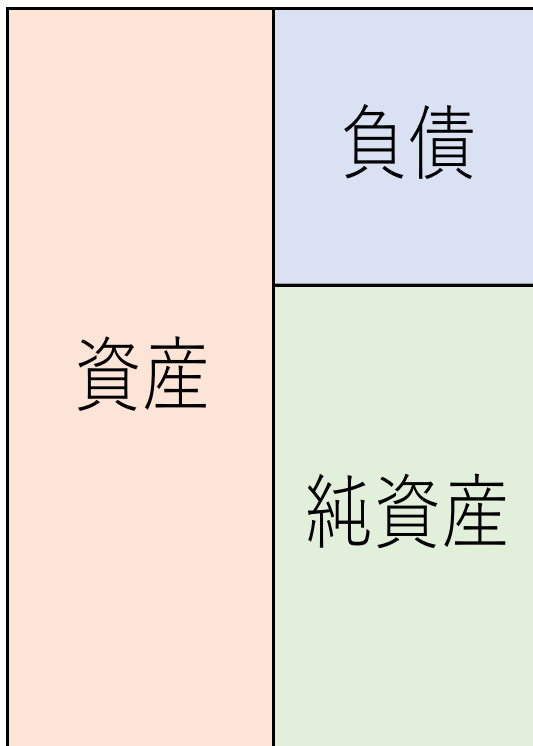
資産	① 流動資産： 1年以内に現金化	③ 流動負債： 1年以内に返済期限が来る負債	負債
	② 固定資産： 現金化に1年以上かかる	④ 固定負債： 1年以降に返済期限が来る負債	
		⑤ 純資産	

保険積立金？

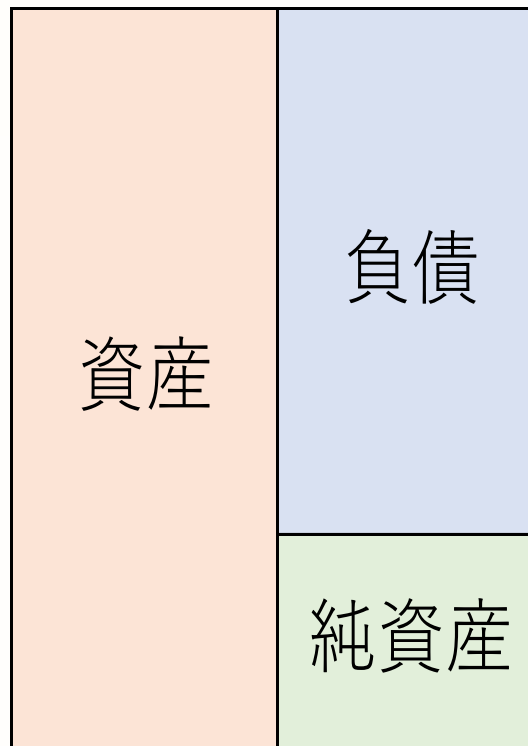


どの状態が一番危ないですか??

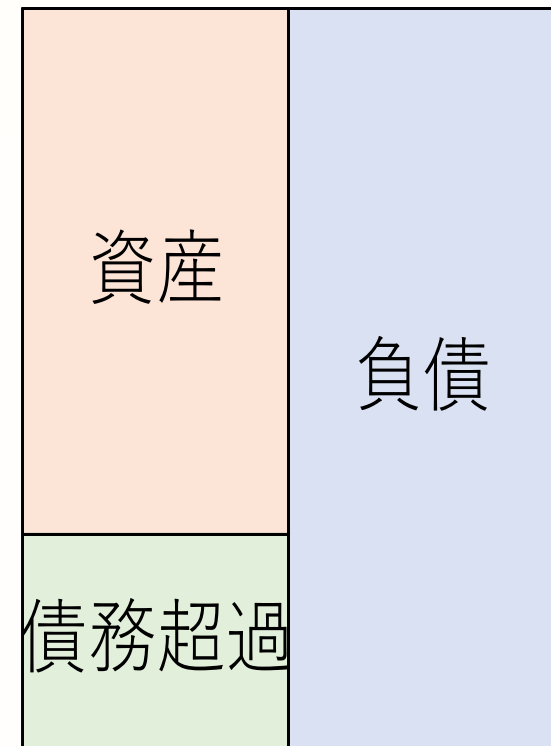
ケース1



ケース2



ケース3



BSのチェックポイント②：固定資産を自己資産の対比

Kaede Group



どの状態が一番不安定ですか??

ケース1

流動資産	流動負債
	固定負債
固定資産	純資産

ケース2

流動資産	流動負債
	固定負債
固定資産	純資産

ケース3

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
	純資産



キャッシュフロー計算書 (CS)

Kaede Group

キャッシュフロー計算書 (C/S)

I 営業活動によるキャッシュフロー

税引前当期純利益	+
減価償却費	+
売上債権の増加	-
棚卸資産の増加	-
仕入債務の増加	+
法人税等の支払額	-
営業活動によるキャッシュフロー	(合計→①)

II 投資活動によるキャッシュフロー

有形固定資産の購入	-
有形固定資産の売却	+
有価証券の購入	-
有価証券の売却及び満期償還	+
投資活動によるキャッシュフロー	(合計→②)

III 財務活動によるキャッシュフロー

借入金の増加	+
借入金の返済	-
財務活動によるキャッシュフロー	(合計→③)

IV 現金及び現金同等物の増加額 ①+②+③=④

V 現金及び現金同等物期首残高 ⑤

VI 現金及び現金同等物期末残高 ④+⑤

日々の事業活動に関連するCF

設備投資や有価証券の売買など
に関連するCF

株主との「資本取引」や金融機関
との「財務取引」に関連するCF

Ⅱ 決算対策



かえでファイナンシャルアドバイザー株式会社
KAEDE Financial Advisory

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3丁目2番2号 丸の内二重橋ビル4階
TEL.03-6205-7994 FAX.03-6205-7996

www.kaedefa.com



- ・ 保険
- ・ オペレーティングリース（航空機、船舶など）
- ・ 役員退職金
- ・ 従業員への決算賞与
- ・ 短期前払費用（家賃、保険料など）
- ・ 宣伝広告費
- ・ 中古の社用車（4年落ち）→キャンピングカーなど
- ・ 決算期変更
- ・ 含み損のある資産（不動産、有価証券など）の売却
- ・ 不要な資産（陳腐化した商品）の売却、除却（機械）
- ・ 経営不振の子会社の清算



M&Aへの準備：役員退職金と勇退資金ニーズ

Kaede Group

退職所得の金額 = (収入金額 - 退職所得控除額) × 1 / 2

- ・ 税率：申告分離方式の累進課税で最高税率55.945%（所得税45%、住民税10%、復興特別所得税0.945%）。1/2にするので実質27.9725%
- ・ オーナーの手取りが多くなるように計算。法人は損金算入。両方で税務メリットを享受。

●前提条件

代表取締役最終報酬月額 = 100万円 在職年数 = 取締役20年 功績倍率 = 代表取締役3倍
合意している株式譲渡金額2億円（オーナーの取得価額5,000万円）

●まず、2億円全額を株式譲渡代金とする場合の売り手の手取金額の計算をします。

1. 株式譲渡税額（所得税・住民税率20.315%）

$$(200,000,000 - 50,000,000) \times 20.315\% = 30,472,500$$

2. 手取金額

$$200,000,000 - 30,472,500 = 169,527,500 \dots \textcircled{1}$$

●次に、2億円を役員退職金と株式譲渡金額に配分した場合の手取金額を計算します。

1. 役員退職金の手取金額

・ 役員退職金: $1,000,000 \times 20 \text{年} \times 3 \text{年} = 60,000,000$ (退職所得控除800万円)

所得税: $26,000,000 \times 40\% - 2,796,000 = 7,604,000$

住民税: $26,000,000 \times 10\% = 2,600,000$

手取金額: $60,000,000 - 7,604,000 - 2,600,000 = 49,796,000$

2. 株式譲渡代金部分の手取金額（2億円 - 役員退職金60,000,000）

・ 株式譲渡税額の計算（所得税・住民税率20.315%）

$$(200,000,000 - 60,000,000 - 50,000,000) \times 20.315\% = 18,283,500$$

・ 株式譲渡代金部分の手取金額

$$200,000,000 - 60,000,000 - 18,283,500 = 121,716,500$$

3. 合計: $49,796,000 + 121,716,500 = 171,512,500$ 円 $\dots \textcircled{2}$

●結論：譲渡代金総額2億円のうち役員退職金として6,000万円配分した方が売り手の手取金額が1,985,000円（ $\textcircled{2} - \textcircled{1}$ ）増

勇退資金準備



決算賞与：節税ニーズのある会社への提案

Kaede Group

決算賞与：「企業の事業年度の業績に応じて支給される給与」のことであり、「社員への利益還元」を目的とするもの。

決算賞与を支給する場合の3要件：

- ①決算日までに支給額と支給日を支給対象となるすべての社員に通知していること
- ②通知をした支給額を通知したすべての社員に対し、決算日の翌日から1カ月以内に支給していること
- ③支給額を①の通知をした日の属する事業年度において損金処理をしていること

提案方法：①節税の情報提供＝決算対策法人の把握

②従業員＝決算賞与

経営者、役員、従業員＝勇退プラン、福利厚生プラン など



短期前払費用

短期前払費用とは：

前払費用のうち1年以内に役務提供を受けるものについては、支払った事業年度に一括で費用計上ができる。

適用できる費用：

- ①土地や建物の賃料
- ②システムのリース料
- ③年払い保険料

など



中古の社用車の減価償却



普通車の耐用年数：新車6年

- ・ 中古（法定耐用年数－経過年数）＋経過年数×20%
- ・ 例）4年落ち $(6-4) + 4 \times 20\% = 2.8\text{年} = 2\text{年}$ （小数点以下切下）
- ・ 定率法の償却率＝1.00
- ・ 4年落ちの中古のキャンピングカーを福利厚生目的で1,000万円で購入

初年度の減価償却の計算＝1,000万円×1.00＝1,000万円

注意点

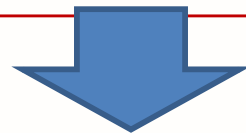
- ①月割り
- ②定率法を選択している場合のみ

話のネタ：令和5年度税制改正のポイント

Kaede Group



1. 暦年贈与＝相続発生前7年以内の贈与が相続財産に加算
(不利になった改正。2024年1月以降の贈与に適用)
 - ・ただし、延長される4年間に受けた贈与については100万円までの贈与は相続財産に加算しない
 - 比較的若い資産家は改正を気にせずすぐに暦年贈与を実行すべし
- 2 相続時精算課税制度（有利になった改正）
 - ・贈与累計2,500万円までは非課税。それ以上の場合是一律20%の贈与税課税
(株価を下げてこの制度を活用して贈与)
 - 相続時精算課税制度でも110万円の基礎控除が使えるようになった。
これまで少額でも申告が必要であったが、死亡7年以内でも申告不要、相続財産に加算しなくてもよくなった。



一日も早く保険料の贈与プラン(基礎控除にこだわらない)を提案すべき！



話のネタ：ドローン節税など



- ・ 2022年4月1日施行の改正：本業がリース業である場合を除き、従来少額のものとして即時償却できていたものが、通常の法定耐用年数に応じて、徐々に経費計上しなくてはならなくなった。。。
- ・ ドローン、足場レンタル、LEDレンタル、Wi-Fiレンタル、工事柵レンタルなど

Ⅲ 事業承継対策



かえでファイナンシャルアドバイザー株式会社
KAEDE Financial Advisory

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3丁目2番2号 丸の内二重橋ビル4階
TEL.03-6205-7994 FAX.03-6205-7996

www.kaedefa.com



会社

- ・ 生命保険契約の準備
- ・ 役員退職金の準備
- ・ 名義株、株式の集約 など

売り手 経営者

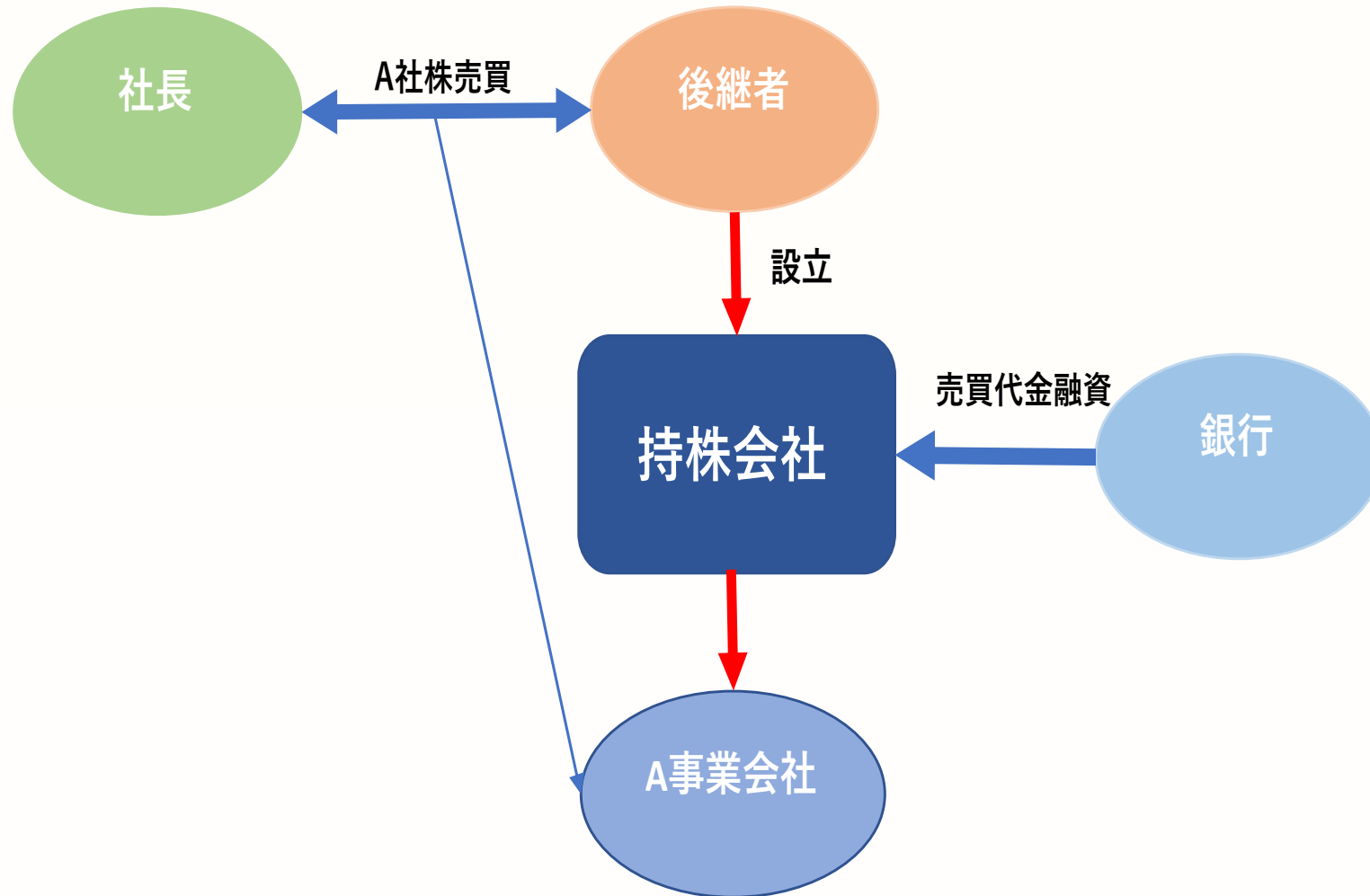
- ・ 納税資金、遺産分割、税金
- ・ 資産運用 など

買い手 企業

- ・ 従業員の福利厚生
- ・ 従業員の退職金制度の整備



事例：事業承継に関する様々な提案（銀行）





- 後継者が若いのでいますぐに事業承継を考えていない
- でも業績がいいので株価が上昇しており、将来の相続税が心配
- 将来の株価上昇を抑制するのが目的
- 株の含み益に対し、法人税額に相当する金額(37%)が控除できるメリットがある
- 経済的合理性(ビジネスでの必要性)に注意



自社株評価の計算式

I. 類似会社比準価額方式

$$\text{1株当たり評価額} = \text{類似業種株価} \times \frac{\frac{\text{発行会社の配当金額}}{\text{類似業種の配当金額}} + \frac{\text{発行会社の利益金額}}{\text{類似業種の利益金額}} + \frac{\text{発行会社の純資産額}}{\text{類似業種の純資産額}}}{3} \times \text{斟酌率}$$

II. 純資産価額方式

純資産価額方式

$$\text{1株当たりの純資産価額} = \frac{\text{相続税評価額による総資産の価額} - \text{相続税評価額による負債の価額} - \text{評価差額の法人税等相当額(※)}}{\text{発行済株式数}}$$

(※) 相続税評価額と帳簿価額による純資産価額の差額の37%相当額 (マイナスの場合ゼロ)

(注) 少数株主に適用される配当還元方式の説明は省略



親族内承継のケース：株価対策

一般的な株価の関係：

配当還元方式<類似業種比準方式<純資産価額方式

類似業種比準方式の引き下げ提案

- ✓ 保険(損金計上)、リースへの加入
- ✓ 役員退職金の支給
- ✓ 含み損のある資産の処分
- ✓ 配当の減額 など

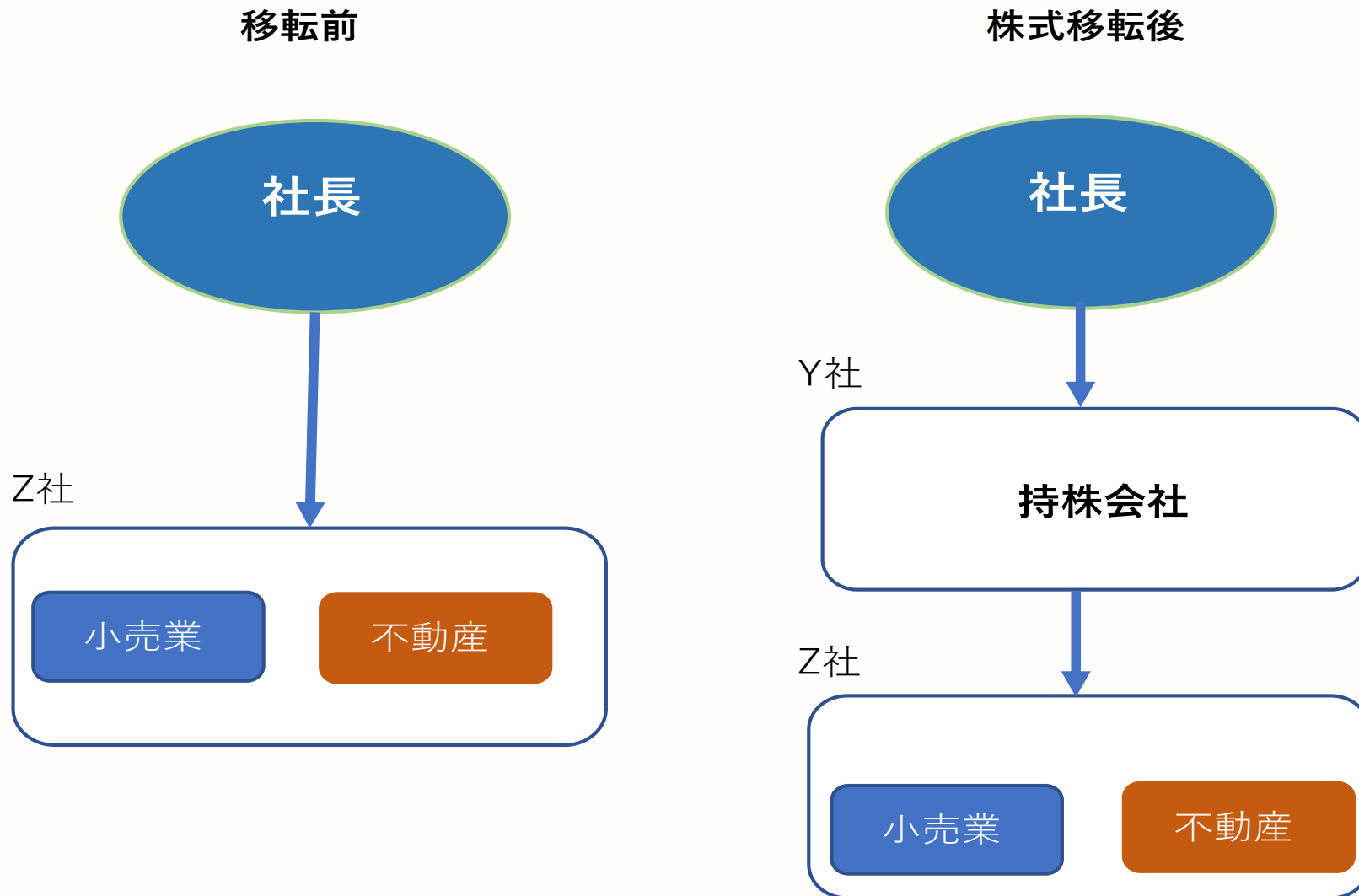
純資産価額の引き下げ提案

- ✓ 保険(保険料の累計額>解約返戻金=現預金減少)
- ✓ 借入金を使った不動産購入
- ✓ 役員退職金、リースの活用
- ✓ 合併、会社分割 など



持ち株会社の活用事例

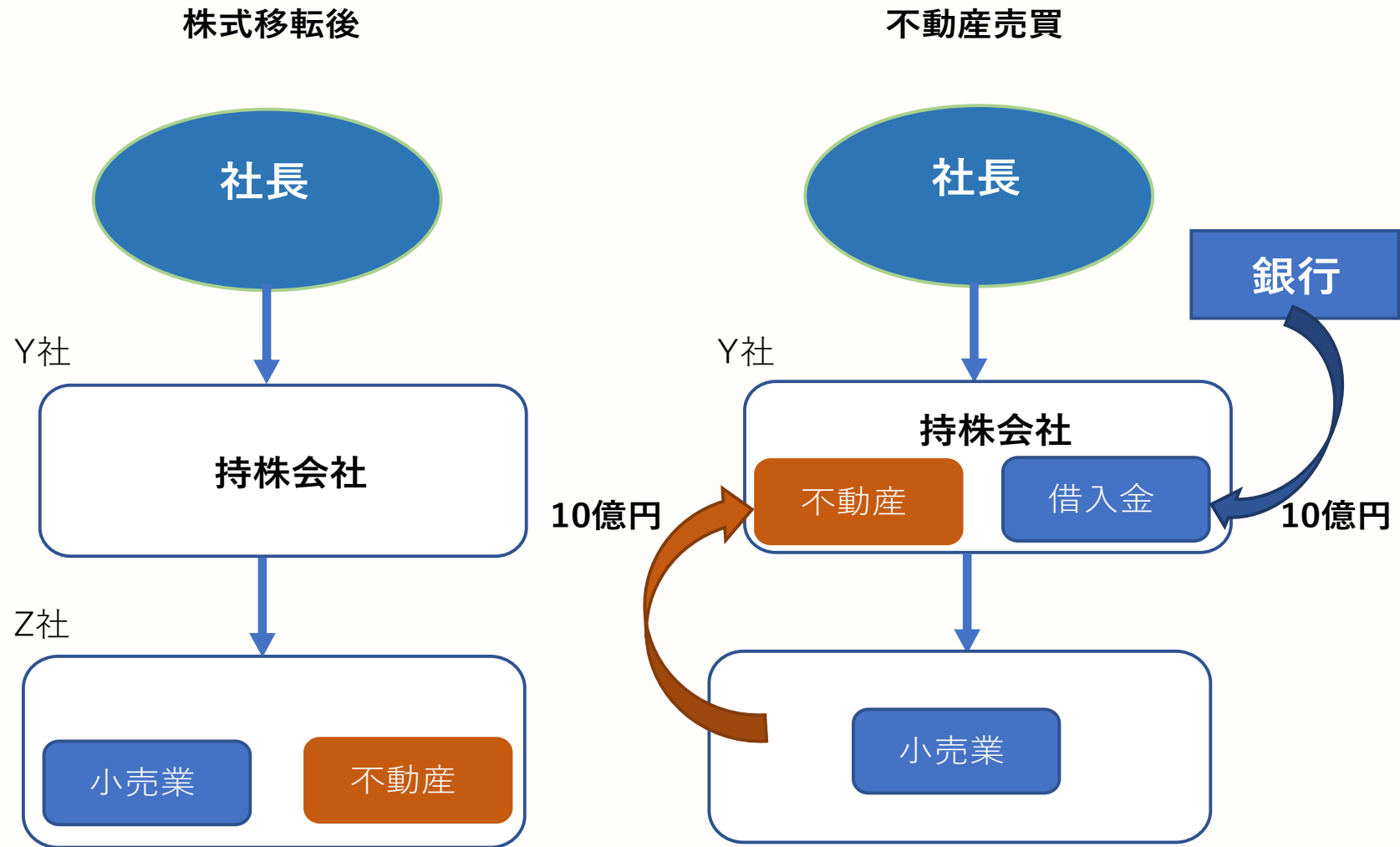
I. 株式移転による持ち株会社の設立





持ち株会社の活用事例

Ⅱ. 不動産売買: 銀行借入金

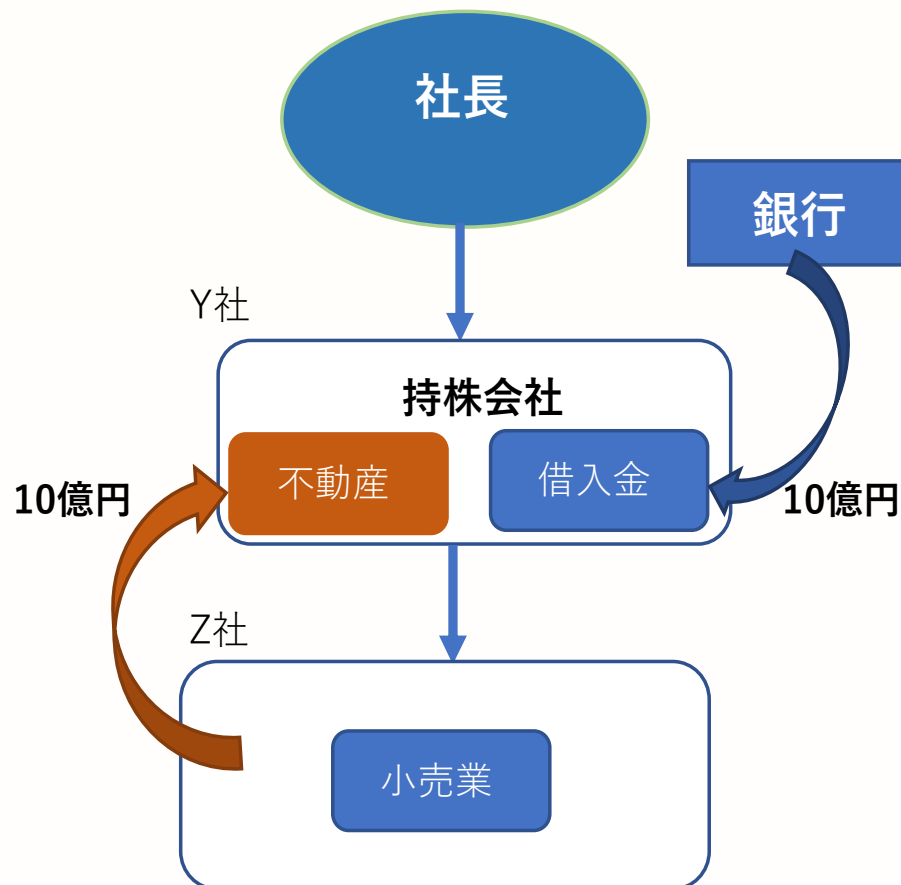




持ち株会社の活用事例

Ⅲ. 株価評価

不動産売買



Z社株価評価

売買時BS (取得価格)

不動産	10億円	借入金	10億円
Z社株式	5億円	純資産	5億円

3年経過後 (相続税評価)

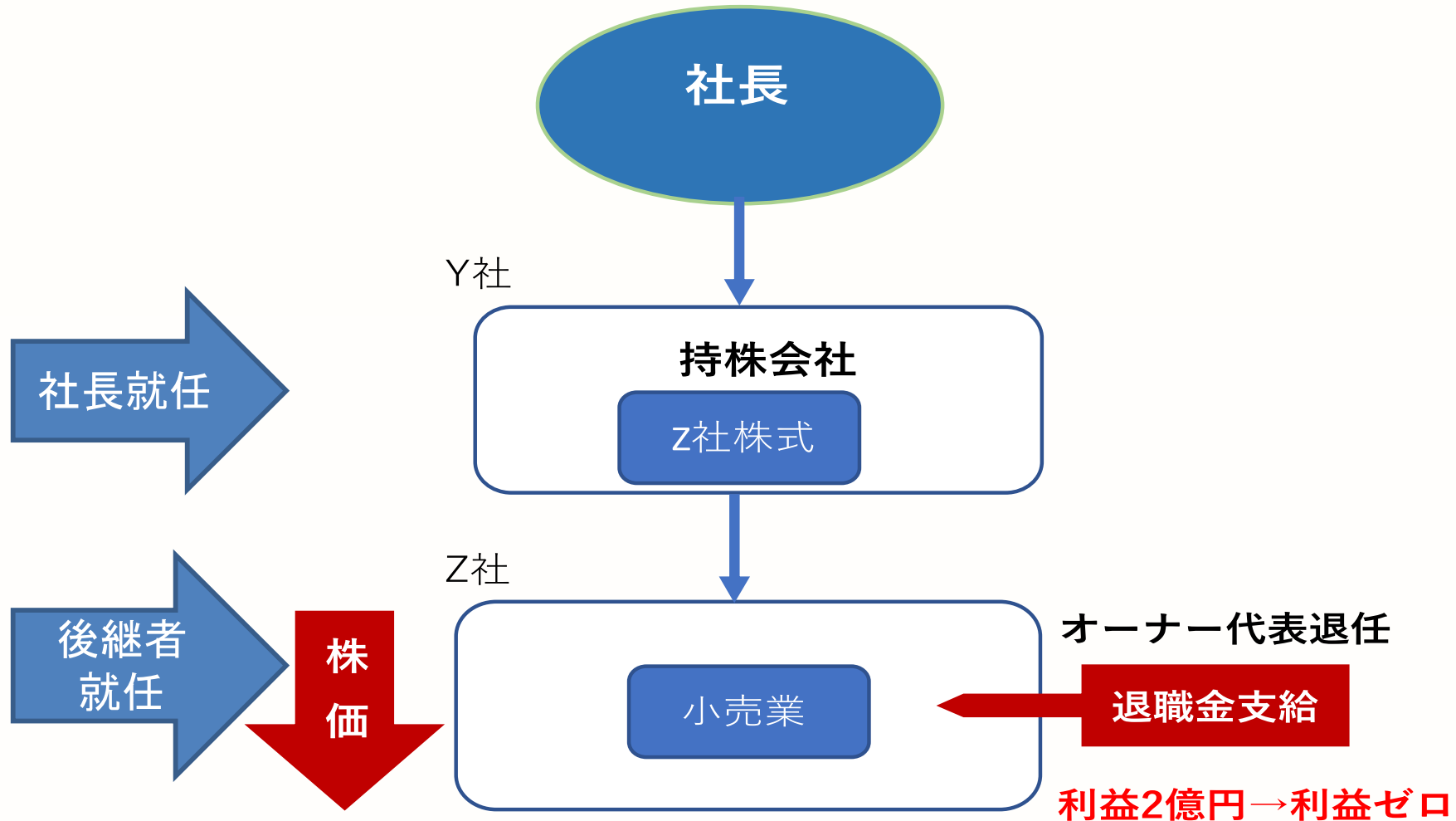
不動産	5億円	借入金	10億円
Z社株式	5億円	純資産	0円



持ち株会社の活用事例

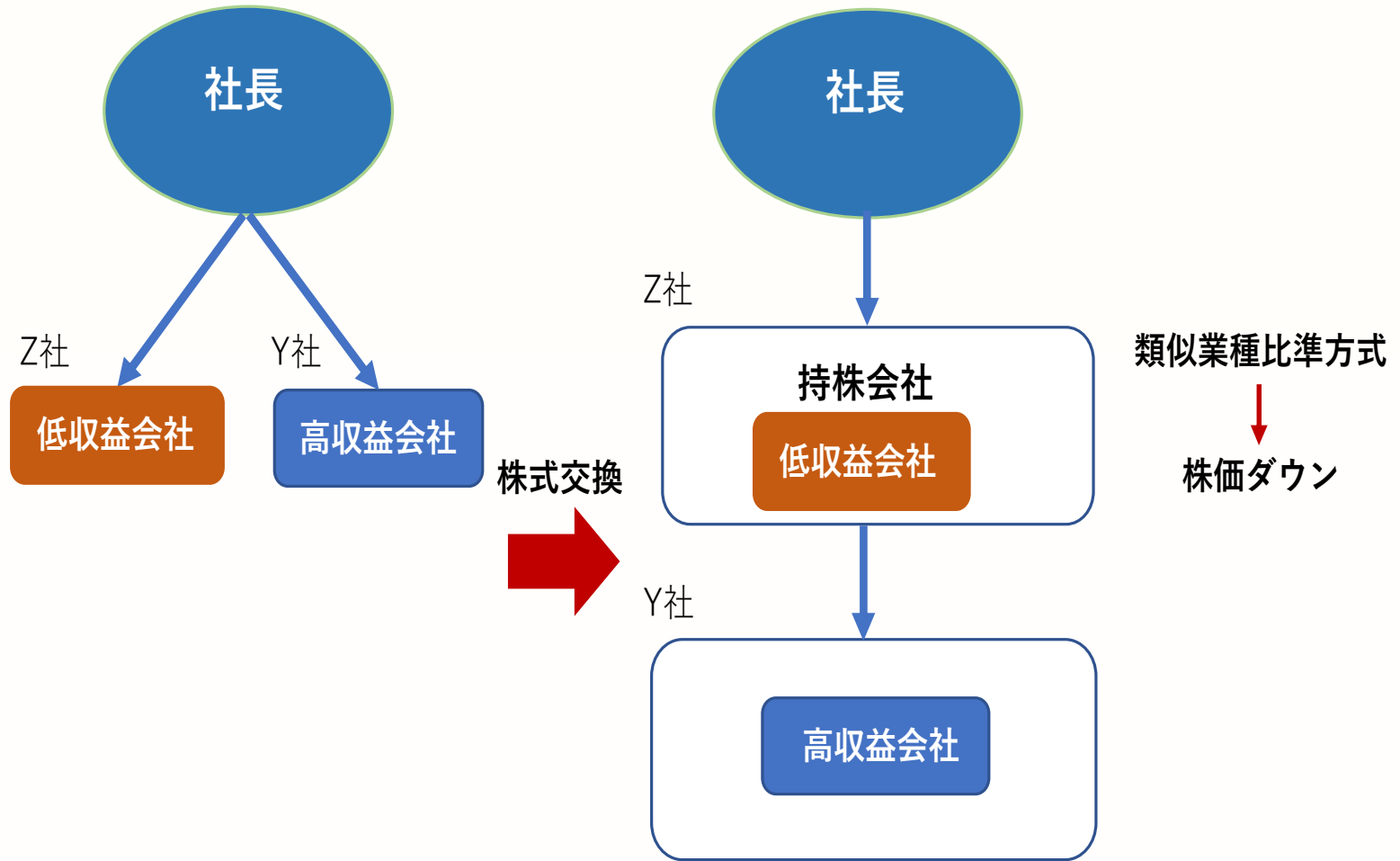
IV. 退職金の支給

退職金支給時→贈与など



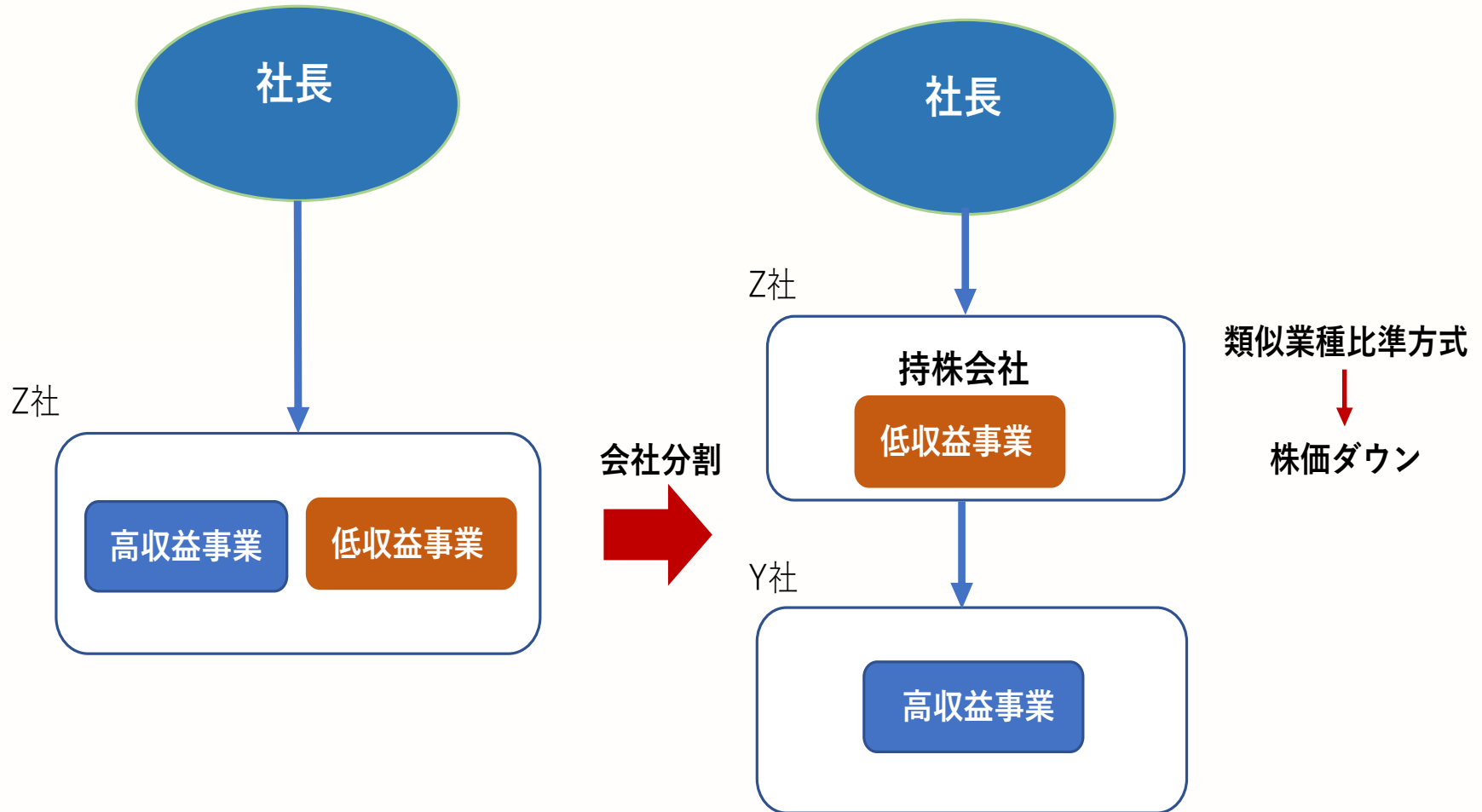


その他の事例：株式交換の活用事例





その他の事例：会社分割の活用事例





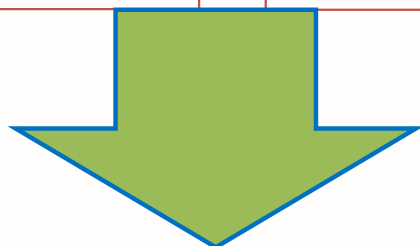
経営状況:

- ①実質債務超過
- ②過剰債務を返済できるメドがない
- ③事業は再生可能
- ④後継者が取締役

社長の思い:

- ①事業は継続したい
- ②後継者に個人保証はさせたくない
- ③後継者への株式承継は実行できていない(迷い)

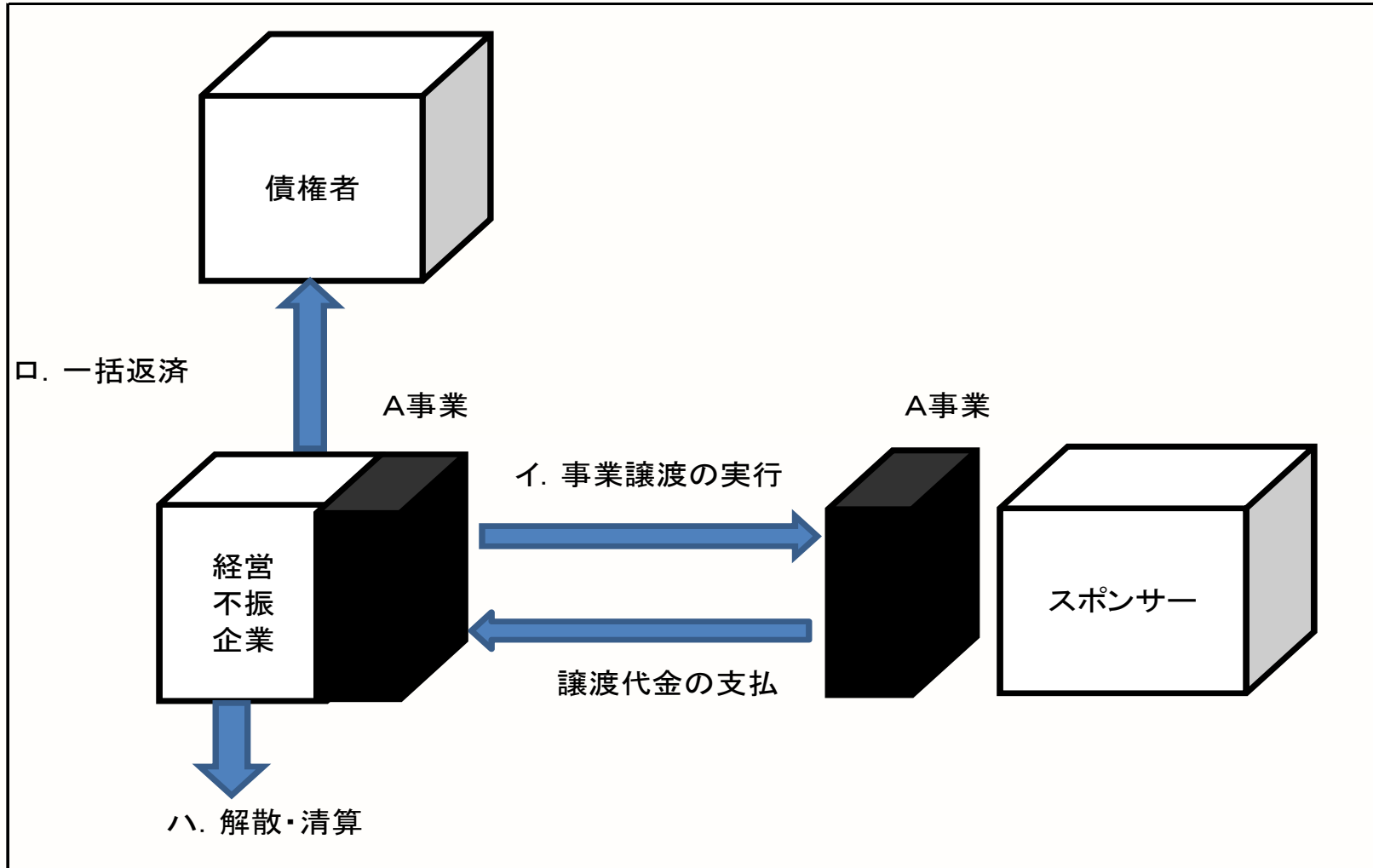
対策



事業承継と事業再生を同時に実行



再生型事業承継のスキーム(事業譲渡)



会社案内と連携方法





1.会社案内 基本情報

商号	かえでファイナンシャルアドバイザー株式会社
代表取締役	佐武 伸 Shin Satake
本社所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル4階（東京商工会議所ビル）
電話番号	03-6205-7994
ホームページ	https://www.kaedefa.com/
設立年月日	2005年1月21日
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ M&Aアドバイザー ■ 組織再編コンサルティング ■ 財務調査（デューデリジェンス） ■ M&Aセカンドオピニオンサービス ■ 事業再生コンサルティング ■ 企業・事業評価 ■ プレM&Aコンサルティングサービス
関連会社	<ul style="list-style-type: none"> ■ かえで監査法人 ■ かえで会計アドバイザー株式会社 ■ かえで翻訳株式会社 ■ かえで税理士法人 ■ かえで司法書士事務所 ■ 不動産M&A株式会社

REFINITIVTM
DATA IS JUST
THE BEGINNING



2021年 | ファイナンシャル・アドバイザー

国内市場 公表案件 5億米ドル以下
案件数ベース/不動産案件を除く

前年比 16%

ファイナンシャル・アドバイザー	順位 2021	順位 2020	案件数	市場占 有率	前年比	ランクバリュー (百万米ドル)
三井住友ファイナンシャル・グループ	1	1	128	2.8	-0.2	5,369
みずほファイナンシャルグループ	2	4	113	2.5	0.8	4,440
KPMG	3	3	81	1.8	0.0	2,528
野村	4	6	80	1.8	0.6	6,023
デロイト	5	2	77	1.7	-0.4	1,296
PwC	6	5	59	1.3	0.0	995
ブルータス・コンサルティング	7	7	54	1.2	0.2	3,432
大和証券グループ本社	8	11	52	1.1	0.6	2,470
フォーリハン・ローキー	9	10	39	0.9	0.2	354
山田コンサルティンググループ	10	14*	30	0.7	0.3	697
かえでグループ	21*	12*	13	0.3	-0.2	13
BofAセキュリティエース	24	30*	12	0.3	0.1	697
コーポレート・アドバイザーズ	25	20*	10	0.2	-0.1	12

【POINT】

- 完全成功報酬制では支援件数トップクラス（400件超）ならではの知見・ノウハウがございます。
- 世界的に有名なREFINITIV（旧トムソンロイター）のM&A成約件数ランキングに9年連続ランクインしております。



有難うございました

完全成功報酬制でM&A・事業承継をサポート

かえでファイナンシャルアドバイザー株式会社

佐武 伸

東京都千代田区丸の内3丁目2番2号 丸の内二重橋ビル4階

TEL: 03-6205-7994 E-mail: satakes@kaedegroup.com

<http://www.kaedefa.com>