

実態把握・事業性評価につなげるために…

「定性面」もこう確認して 財務分析の裏付けをとろう

財務分析で判明した課題を詳細にするため「定性面」をどう確認するか解説します。

大友裕介 大友中小企業診断士事務所 中小企業診断士

決算書の数字は企業の実態と一致しているとは限らないため、事業再生やM&A等においては、企業の内実を把握するためDD（デューデリジェンス＝企業全般の調査）を行うことが一般的です。

DDのうち財務分析に関連性の高いものとして、「財務DD」と「事業DD」があります。

前者は、公認会計士や税理士等の専門家が、決算書と実態が合っているかどうかを調査・評価し、財務状態の実態を明らかにします。後者は、中小企業診断士等の専門家が財務分析を行うとともに事業を取り巻く環境や事業の仕組み、内部の管理データ等を調査することで、財務分析結果に対する定性的な要因を明らかにし、併せて改善策を示します。

金融機関の担当者も、このような定性面を踏まえた分析方法を部分的であれ取り入れることで、ある程度、決算書および財務分析の裏付けを取ることができるようになります。では、その具体的な方

図表1 製造業A社の損益計算書

	前期		当期	
	金額	比率	金額	比率
売上高	100	100%	100	100%
売上総利益	30	30%	20	20%
営業利益	10	10%	0	0%
経常利益	5	5%	▲5	-5%
当期利益	5	5%	▲5	-5%

売掛金や在庫の中に 不良資産がないかまず確認

①資産の再評価を行う
決算書の中には、不良債権化している売掛金や、デッドストックとなっている在庫等、換価性のないものが資産として残っている場合があります。まずは、これら

図表2 製造業A社の製造原価報告書

	前期		当期	
	金額	比率	金額	比率
材料費	10	10%	10	10%
労務費	30	30%	30	30%
外注費	20	20%	30	30%
製造経費	10	10%	10	10%
当期製品製造原価	70	70%	80	80%

売掛金であれば売掛台帳を確認し、サイトどおりに回収できているか否かを調べます。簡易な方法として、勘定科目内訳明細を2期分並べ、金額に変化のない得意先がないか付け合わせる方法がよいでしょう。定額取引の先でないのに期末残高が同額であれば、不良

このように定性面から財務分析の裏付けをとろう



次ページへ続く

債権化している可能性があります。同様に商品在庫について、例えば小売業・卸売業の場合、不良在庫を確認する方法として、在庫管理システム等で一定期間動いていない商品を抽出するといでしょう。

有形固定資産においては、例えば不動産の場合、簡易的には固定資産税評価額と比較する方法がよく用いられます。パブル期に購入した不動産等であれば、時価と簿価が大きく乖離している可能性があるからです。

数値が変化した要因を 定性面を踏まえて推理

②分析結果に対する要因の特定
続いて、財務分析から分かったことについて、その原因をどう特定するか、どのような解決策が適しているのか推理していきます。専門的にはなりますが、事業DDでは、⑦外部環境分析、④内部資源分析、⑤財務分析、⑥収益構造分析—等を行うことで、企業

の課題を見つけて解決策まで導き出すこととなります。

ここまで専門的ではなくても、企業の財務面の数値が大きく変化した理由を定性面から推理し、その要因をつかむことが実態把握には不可欠といえるでしょう。では、具体的に、どうすればよいのでしょうか。

そのプロセスの例として、図表1のような、当期の経常利益が赤字の製造業について考えていきましょう。この例において、当期の経常利益が赤字となった要因を把握したい場合、どのようにして特定すればよいでしょうか。

図表1では、当期利益、経常利益、営業利益、売上総利益の売上に占める割合（売上高利益率）が、いずれも前期より10ポイントずつ低下しています。その一方で、売上は横ばいであることから、売上原価に問題があることが確認できます。

次に、なぜ売上原価が収益悪化の要因となったのか確認するため、製造原価報告書（図表2）に