



取引先の実態把握ガイダンス

●ガソリンスタンドへの市場規模の変化と影響に関するヒアリング項目

ヒアリング項目	調査の目的
来店客数	消費量による市場規模の変化
常連顧客の顔ぶれ	消費動向、消費量による市場規模の変化
給油の頻度	HV／EV車の普及、排出ガス基準による市場規模の変化
1回当たりの給油量	HV／EV車の普及、排出ガス基準による市場規模の変化
営業地域内のSSの店舗数	地域内の市場規模の変化
近隣のSSの価格設定	価格競争状況
大型チェーンSSの動向 (新規出店・店舗撤退)	地域内の市場規模、地域特性 (市場としての魅力)の変化
仕入れの取引条件	仕入単価、奨励金・リベートの受取条件の変化
顧客の消費行動	価格志向、立地条件、ポイントなど購買基準
洗車の利用客数	主力商品（給油）以外の市場成長の可能性
整備・点検サービスの利用客数	主力商品（給油）以外の市場成長の可能性
タイヤ等関連商品販売	主力商品（給油）以外の市場成長の可能性

(出所) 筆者作成

前者はすでに課題解決に取り組んでいるのに対し、後者は課題認識が遅れている状態である。資金繰り予定表や月次試算表により、こうした兆候の早期発見に努めたい。

市場縮小が資金繰りに与える影響も大きい。資金繰り悪化の原因となるのが、売上減少のスピードに仕入量の抑制

が追い付かず、過剰在庫を抱えてしまうケースだ。

月商比の棚卸資産回転期間は必ず算出し、推移を見たい。月商の減少に反比例し回転期間が長期化していれば、過剰在庫の疑いがある。過剰在庫が判明し滞貨資金の対応を検討するのであれば、過剰在庫の換金可能額を算出し、

残額相当額（換金不能額）が将来のキャッシュフローで返済可能かを見極めよう。

仮説を検証するための質問を投げかける

経営課題は、財務資料により推察した仮説を検証するための質問を投げかけながら確認していく。図表はガソリンスタンドを対象とした市場規模の変化と影響に関するヒアリング項目の例だ。ここ数年の変化から市場の規模感を把握し、最近の傾向から経営課題を確認する意図がある。

例えばヒアリングの結果、仮説どおり価格競争に巻き込まれており、これ以上消耗戦を続けると赤字体質に陥ることが判明した場合、「主力商品（給油）依存からの脱却」を模索することが考えられ、そこからは脱却に向けて検討を重ねて行くことになる。

ちなみに、その戦略として

最近の経営環境から取引先の課題はこう確認しよう

中小企業を取り巻く経営環境ごとに、経営への影響や課題発掘のノウハウを解説する。

経営環境①～②
八木利樹

Y's 経営サポート代表
中小企業診断士

経営環境③～④
黒木正人

行政書士事務所長／
岐阜県よろず支援拠点
チーフコーディネーター

すでに課題解決に取り組んでいるか確認

市場縮小の影響は直ちに財務数値にも表れる。主力商品

主 力商品やサービスの市場が縮小する主な要因には、人口減少、消費行動・ライフスタイルの変化、技術革新、政策・規制の変化等がある。例えば、CD／DVD レンタルサービスが動画配信サービスに取って代わられたのはスマホの普及、高速通信という技術革新、サブスクという消費行動の変化など複数の要因がもたらした結果である。

経営課題の確認に際し、まずは業界を取り巻く経営環境をしっかりと押さえておこう。

経営環境
①
主力商品の市場縮小

主力商品依存からの脱却を模索しているかを確認



の市場が縮小すると、一般的な傾向として売上高は減少し利益率も低下する。

一例目はスケールメリットの喪失だ。売上減少に伴い仕入量も減少すると、物流コストが割高になったり、仕入値引き率が悪化したりして利益率は低下する。

製造業では大量生産時の稼働率が維持できず、生産効率の悪化、不稼働設備の発生により製造コストが増加する。

二例目は競合企業同士による価格競争の激化だ。縮小が進行する市場では残ったパイを競合同士で奪い合うため、価格競争が起こりやすくなる。売上高を維持しても利益額が減少していれば、価格競争により販売を余儀なくされる

ている可能性がある。

総売上上に占める主力商品への依存度が高いほど経営全体への影響が大きい。影響度を測るには、商品やカテゴリーごとの売上構成比を普段から把握しておくことが大切だ。

広告宣伝費や出張に係る旅費交通費、研究開発費等の支出費目の推移にも着目したい。主力商品の市場縮小の進行を見越した新商品販売や新市場開拓への戦略的な投資としてこれらの費用が増加しているのであれば、資金ニーズにつなげる。一方で市場縮小に無理にあらがい、増産のための追加設備など過剰投資の動きがあれば、収益悪化の負のスパイラルに陥るリスクがある。

確認のPOINT

- 主力商品の市場が縮小すると、売上高は減少し利益率も低下
- 主力商品への依存度が高いほど影響が大きい。商品ごとの売上構成比を普段から把握