

取引先訪問の前さばき！

財務分析から業況悪化の兆候を読み解こう

安元計皓

A L M A株式会社代表取締役

ここでは、業況悪化が懸念される取引先訪問の前さばきとして、財務分析を基にした業況悪化の兆候の読み取り方を紹介する。

取

引先訪問の前さばきとして財務諸表を読む目的は、業績悪化の兆候を訪問前や面談前に把握し、訪問時の経営者に対する問いや財務状況に関する疑問を鋭く効率的に確認することにある。

単に「売上が減った」「費用が増えた」という結論を経営者に言われるまま持ち帰るのではなく、「損益のどこが悪化し」「運転資金がどのような理由で必要になり」「不足資金はどこから補填されているか」について、仮説を用意したうえでヒアリングと検証

証をすることが重要である。ここでは、業績悪化の際に財務諸表に表れやすい兆候を示していく。

要があるのは単に売上が減少したという事実ではなく、その要因である。

売上減少と同時に粗利率が落ちていけば、販売数量・客数減少以外に販売単価の下落が考えられ、粗利率は維持されているが営業利益が悪化していれば、販売数量・客数減少の可能性が考えられる。

注意したいのは、売上の減少が「利益の減少」と同時に発生するとは限らない点だ。無理な値引きや原価上昇を価格転嫁できない結果、粗利率が先行して低下し、遅れて売



売上減少は最も分かりやすい業況悪化のサインだ。しかし、涉外担当者が確認する必

上で追い、売上債権回転期間（売上債権÷売上×12）を並べて検証できると、現場で確認すべき論点が明確になる。

また、売上高総利益率についての検証も重要である。価格転嫁の影響を大きく受ける指標であり、3期以上の比較を行って大きな変動がないかを訪問前に検証し、変動があった場合は経営者に対して丁寧にヒアリングをするなどといった対応が必要だ。



人件費の増加は近年の中小企業における共通課題だが、特に注意すべきは売上が増加しないのに固定費だけが増加

する状態だ。労働分配率（人件費÷付加価値×100）や人件費比率（人件費÷売上×100）を確認し、企業が生ま出す付加価値に対して人件費負担が過大になっていないかを確認する必要がある。

ここでのいう付加価値とは、一般的には営業利益＋人件費＋減価償却費で把握できる。一人当たり売上や一人当たり粗利（売上または売上総利益÷従業員数）が低下している場合は、人件費が増加する中で価格転嫁が進んでいない、または自社の商品サービスが選ばれなくなっているなど、早急に対策が必要な状況だ。

販管費増加時は内訳も確認

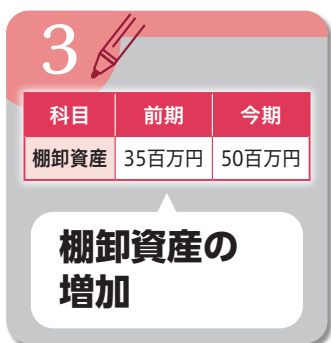
販管費が増加している場合は、その内訳の確認も必要である。役員報酬や地代家賃、リース料など「固定費そのもの」が増えている場合は、そ

の中で売上が伸長しているか、すなわち投資に見合った売上増加がなされているかを分析する必要がある。

売上が横ばいでも販管費が先に膨らむ企業は、損益分岐点（固定費÷限界利益率）が上がり、少しの売上減少で赤字に転落しやすい。決算書上は売上総利益が維持されているのに営業利益が大幅に減少していないか、決算書分析で優先してチェックしたい。

なお、人件費が増加していないのに販管費が増えている場合は、外注化による実質的な人件費の付替えや設備老朽化に伴う修繕費増加、物流費高騰など、様々なコスト要因が想定される。販管費の各指標を過年度と比較し、増加要因を丁寧にヒアリングしていくことが必要である。

ただし、すべての販管費について一つひとつヒアリングするのは、互いに非効率である



る。交際費や外注費など、変動の大きい費目や利益操作に使われやすい費目を中心にヒアリングをするとうい。

上が減少することも想定される。粗利率が大幅に変動した場合は、価格転嫁の成功や仕入条件の変化などが背景にある可能性が考えられる。

次に売上減少が資金繰り、財務データに与える影響を考える。売上が減少する場合は通常、売掛金も減少する方向に動く。しかし、売上が減少しているのに売掛金が増加している場合、①売掛金の回収遅延、②検収・請求の遅れ、③売上計上の前倒し（粉飾の可能性）を疑う必要がある。訪問前に売上推移を3期以

棚卸資産の増加は、販売拡大のための商品在庫の積み増しと、売れ残りの滞留という真逆の要素が考えられる。製造業の場合は棚卸資産を原材料・仕掛品・製品（商品）に分け、どこが増えているかを確認すると詳細な分析ができるだろう。

原材料だけが aumentando ならば、価格高騰への備え・買いだめ、仕入最低ロットの増加の可能性がある。