

テーマ2

販管費の増加



販管費が増加し営業利益が

外部環境を主語にした質問が有効だ。「まだ吸収できていない」と言われても「この円安傾向が続いた場合、1ドル何円までは利益が確保できそうでしょうか」と問い直せば、仕入原価上昇を中長期の経営課題として共有しやすい。若手担当者が陥りがちなのは、原価上昇を一時的要因として片付けてしまう点である。仮説が外れても、原価構造や価格交渉の前提を整理すること自体が重要だ。原価上昇が続けば、在庫評価や運転資金にも波及し、資金繰りに影響し得る。

人材の定着・育成面を
確認する視点が重要

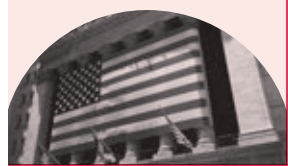
現場では「従業員数自体は増えていないものの、初めて見る従業員が多い」といった状況に気付くことがある。現場では「従業員数自体は増えていないものの、初めて見る従業員が多い」といった状況に気付くことがある。現場では「従業員数自体は増えていないものの、初めて見る従業員が多い」といった状況に気付くことがある。

社長に対しては「最近、人の出入りは多くなっていますか」「採用にかかるコストは以前と比べてどうでしょう」と自然な質問ができる。「人は増えていない」と否定された場合でも、「採用や教育の負担は増えていませんか」と切り返すことで実態が見えてくる。

若手担当者が注意したいの

テーマ3

営業外費用の増加



は、販管費の増加を単純な人件費増ととらえてしまう点である。実際には、離職と採用の繰り返しがコスト増加の要因となっていることも多い。人材の定着や育成が追いついていないことが、事業の持続性に影響していないかを確認する視点が重要となる。

営業利益に変化がないにもかかわらず営業外費用が増加している場合、支払利息の増加や為替差損が要因として考えられる。金利上昇や円安進捗といった外部環境の変化が、利益を削っているケースである。

現場では、ドル建ての資材

財務分析の結果から 仮説を立てて 経営者に 投げかけよう

伊藤一彦 アナタの財務部長合同会社 代表社員

前項で取り扱った訪問前の財務分析を踏まえて、ここでは仮説の立て方と経営者への質問の仕方を紹介する。

財

務分析の結果から取引先の業況悪化を示すシグナルに気付いても、それだけで経営の実態がすべて把握できるわけではない。重要なのは、決算書上の数字の変化を事業面の要因と結びつけ、取引先の置かれている状況を具体的に理解することである。

取引先訪問に先立ち、決算書から業況悪化の兆候をとらえるための財務上のポイントを整理した後は、それらを手掛かりとして仮説を立てる。そこから現場を確認し、経営者との対話を通じて検証していく。

決算書はあくまで「結果」を示すものであり、その背景にある事業実態や経営判断までは語ってくれない。本章では①仮説設定、②現場での修正、③対話による検証という流れを、想定事例を用いて整理する。

テーマ1

売上総利益の減少



売上高が横ばいの一方で売上原価が上昇し売上総利益が減少している場合、原材料や資材価格の上昇が仮説として想定される。円安による調達コスト増や価格転嫁が十分にできていない可能性もある。

現場を確認すると、生産量や人員体制に大きな変化はなく、仕入先の価格改定が続いているケースが多い。この場合、人件費要因ではなく、原材料や為替要因が有力と判断できる。

社長には「最近、仕入先からの価格改定はありましたか」「円安の影響で調達コストに変化は出ていますか」と

購入や海外への業務委託料支払い、借入金の一部が変動金利である状況等が確認されることが多い。

利益の質や資金余力を
営業外費用から判断

社長への質問としては「最近、円安の影響は出ていますか」「外貨建ての支払いはどうのくらいありますか」といった切り口が有効だ。「一時的なものだ」と否定された場合でも、「この水準が続いた場合、利益や資金繰りへの影響はありませんか」と切り返すことで、リスク認識を共有しやすくなる。

若手担当者にとって営業外費用は見落とされがちだが、利益の質や資金余力を判断するうえで重要な項目だ。金利や為替の変動が今後の経営計画にどの程度織り込まれているかを確認することが、実態把握につながる。