

# 財務分析を基に 仮説を立てて現場での 実態把握に活かそう

帝 国データバンクの調査によると、2025年の企業の倒産件数は1万261件で、12年ぶりに1万件を突破した。コロナ禍以降、企業が苦境に立たされていることは言うまでもない。

倒産の背景は様々だ。物価高や人手不足、後継者不在により事業継続が難しいケースだけでなく、先行き不安から事業をたたむ選択をしたケースもある。中小企業を取り巻く経営環境はそれだけ多様化している。

大切なのは、こうした業況悪化のシグナルを早期に察知し、取引先の伴走支援につなげることである。そのための事業をたたむ選択をしたケースもある。中小企業を取り巻く経営環境はそれだけ多様化している。

第一歩として、財務分析は欠かせない。  
売上高が減少している、販管費が増加している、棚卸資産が増加しているなど、業況悪化のシグナルを読み取れるケースも少なくない。こうした数値の変化を見逃さないことが、取引先支援の入口として求められている。

一方で注意しなければならないのは、財務諸表から読み取れる数字は「過去の結果」ということだ。財務分析を基に仮説を立て、経営者へのヒアリングから企業や経営の実

態を深掘りしてこそ、取引先の「未来」につながる要素が見えてくる。  
なぜこの数字の変化になったのか、こうした背景があるのではないかと予想し、それを具体的に経営者にぶつけてみよう。正しい仮説を立てることが目的ではなく、間違つていれば軌道修正して新たな質問を投げかければよい。その繰り返しによって理解が深まり、取引先に真に必要な支援を提供できるのだ。

もちろん、悪意を持つて意図的に数値を操作するなど、企業側が金融機関を騙そうとしているケースもある。ただし、そうした経営者は、得てして不正の兆候が言動に表れるものだ。

訪問を拒否される、倉庫を見せてくれない、整理整頓への意識が薄れているなど、怪しい言動がないかどうか、訪問時にチェックすることも実

態把握では欠かせない。  
万が一、取引先が粉飾を行った場合、担当者としての心労は計り知れない。「もしかしたら違うかもしれない」「波風を立てたくない」と考えてしまうのも無理はない。

しかし、取引先の業況回復に向けては、一刻も早い対応が求められる。いま対応しなければ、最後のチャンスを逃してしまうかもしれない。  
金融機関の役割は、業況悪化を問い合わせ不正を暴くことではない。粉飾の兆候が見えた際にも、取引先にとつて最善の対応は何か、どうすれば事業継続の道が見えるかをともに考え、伴走するスタンスが重要である。

上長を巻き込み、組織を巻き込み、取引先を巻き込んで今後の対策に目を向けるこそ、担当者に求められる役割である。

## 特集 財務で切り込む 取引先の業況

### 仮説の投げかけと粉飾へ

## 悪化シグナル

### の早期対応が力ギ