月次の分析からきっかけをつかむ！

取引先の「経営課題」の見つけ方

定量面編 第6回

古尾谷未央（竹橋経営コンサルティング代表）
中小企業金融公庫（現日本政策金融公庫）、日本生産性本部を経て独立。
中小企業に資金繰り予想を活用したコンサルティングを行う。資金繰り診断士

こんな企業に遭遇したら…

●ある企業の在庫の推移

（単位：千円）

			9月	10月	11月	12月	8月	合計
原材料	期首棚卸高		11,906	11,930	11,062	10,313	6,486	11,906
	材料仕入高		14,114	14,193	16,255	15,859	6,846	161,997
	期末棚卸高		**11,930**	**11,062**	**10,313**	**10,903**	**7,179**	**7,179**
	原材料費	（仕掛品へ振替）	14,090	15,061	17,004	15,269	6,153	166,724
仕掛品	期首棚卸高		10,084	19,004	19,973	21,932	22,976	10,084
	当月投入		47,279	48,100	53,063	49,468	32,022	370,639
		原材料費	14,090	15,061	17,004	15,269	6,153	166,724
		その他	33,189	33,039	36,059	34,199	25,869	203,915
	期末棚卸高		**19,004**	**19,973**	**21,932**	**22,903**	**7,472**	**7,472**
	当月完成	（製品へ振替）	38,359	47,131	51,104	48,497	47,526	373,251
製品	期首棚卸高		24,648	33,215	39,954	36,083	33,870	24,648
	当月完成		38,359	47,131	51,104	48,497	47,526	373,251
	期末棚卸高		**33,215**	**39,954**	**36,083**	**55,642**	**37,328**	**37,328**
	当月販売	（売上原価へ振替）	29,792	40,392	54,975	28,938	44,068	360,571

「期中に在庫の一部が増えている先」

今回の着眼点

取引先の「在庫の種類（内訳）」に着目したことはありますか？　一時的に仕掛品が増えている、製造途中で止まりスムーズに製品になっていない――そのような企業には経営課題が潜んでいるかもしれません。

前回まで、仕入と在庫について、期中の推移を見て課題を把握する方法を説明してきた。今回は「在庫」をさらに細かく分析し、経営者の最大の悩みの種でもある「資金繰り」の視点を絡めながら、経営課題の把握方法を考えていこう。

在庫を細かく分けて課題把握につなげる

前回説明したとおり、在庫は「実地棚卸」を行っていないと期中の動きが確認できない。では、実地棚卸を行い在庫に異常値が出ていなければ課題はないかというと、そうではない。決算書の一時点の数値だけ見ていては、現場の課題を把握することは難しいのだ。

そもそも在庫といっても様々な種類がある。製造業であれば、①原材料→②仕掛品→③製品――という流れで分けられ、このうち②仕掛品は、原材料費、外注費、労務費、経費を積み上げて算出することになる。

例えば「漬物製造業者」で考えてみよう。野菜を漬けている期間が2週間、製品としてパッケージ化し出荷するまでの期間を1週間だとすると、出荷する3週間前に原材料である野菜の仕入が発生する。また、漬けている期間は仕掛品として、原材料費や外注費、そして製造に係る労務費や経費が配賦される。そしてパッケージ化すれば製品となり、売れた分が売上原価となるわけだ。

取引先の在庫が期中にどう動くのか確認することで、仮説を立てることができ、経営課題をつかむことができる。

今回の事例では、仕掛品について9月の期首棚卸高約1008万円が、12月末には約2290万円と短期間で大きく増えている。ただ決算書の着地点では約747万円に落ち着いている。在庫という括りの中で決算書だけ見ていては、期中に大きく仕掛品が増えているということが分からないわけだ。今期もこのような動きになるのであれば、資金効率改善のため、現場も交えて課題と対策を考えていくことが必要だ。

在庫を分けて、期中の動きを見れば、現場のどこに問題があるかが分かる。本事例であれば「現場でミスが発生してしまい、製品を出荷できず仕掛品が増えてしまった」「計画的な生産ができておらず、必要以上に仕掛品が増えてしまった」といった仮説が立てられるのだ。

経営者も現場のどこに課題があり、何をすべきか見えていないことも多いため、今回のように在庫を種類ごとに分けて、その動きを提示していくことが有効となる。また、実地棚卸との比較で、自社の標準的な仕掛品や製品の金額と、実態のズレも見えてくる。これにより経営者も見えなかった課題を数字をもとに現場から引き出すことができる。

資金不足として課題を把握する

このように在庫を細かく見て将来の動きを推定することは、資金繰り改善にもつながる。

例えば、仕掛品の減少が資金繰り改善になることを経営者に数字で伝えられるし、期中の在庫の推移をもとにピーク時に「いくらまで在庫が膨れ資金が寝ているか」を課題として認識してもらうこともできる。

そして、実地棚卸によって数字を把握していくことで、現場任せの成り行き管理ではなく、在庫の圧縮による資金効率の改善や、ムダな仕入を減らすことができ、利益率の改善にもつなげられる。

取引先の経営課題は、最終的には「資金不足」として表れる。このため、資金繰りに置き換えることで課題が明らかになり、経営者にも課題として認識してもらうことができる。金融機関の担当者は、期中の在庫の内訳まで分析し課題把握に向けて対話をしていくことが求められる。●

今回のポイント

●在庫を分け期中の動きを見ると現場の問題点が分かる

- 在庫のうち特に仕掛品の期中の動きに着目し、仮説を立て経営課題を把握
- 在庫を細かく見て将来の動きを推定することで、資金繰り改善につなげる