取引先の「経営課題」の見つけ方

定量面編 第2回

古尾谷未央
竹橋経営コンサルティング代表
資金繰り診断士

こんな企業に遭遇したら…

●B社の月次の売上高　（単位：万円）

月次	4月	5月	6月	7月	8月	9月
売上	5,700	6,465	9,512	7,323	3,212	6,716

10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
8,726	11,125	8,634	3,501	2,101	3,205	76,220

●B社の販売先別売上高　（単位：万円）

	W社	X社	Y社	Z社	その他	合計
5年前	0	19,825	15,054	26,098	16,507	77,484
昨年度	27,042	17,818	15,043	11,087	5,230	76,220

今回の着眼点

「月次の売上が大きく変動する先」
法人企業概況説明書の月次の売上推移を見ていますか？
月次の売上を把握すると見えない課題が浮かび上がってくるかもしれません。

多くの企業ではなかなか借入金を減らすことができずにいる。これは企業が共通して抱える財務上の課題だが、P／Lの利益が少ないことだけが原因ではない。

では、真の原因は何か。その答えは、決算書だけでなく期中の動きを見ることで分かる。今回は定量面編の2回目として「売上の月次推移」について考えていきたい。

売上が落ち込む時期・伸びる月に着目を

売上の月次推移は「法人企業概況説明書」から容易に取得することができる。不動産賃貸業などを除き、企業は毎月の売上に変動がある。売上の変動から期中の動きを推定し、「資金流出」につながっている課題を考えていくことが大切になる。

具体的には、まず㋐売上が落ち込む時期に着目する。売上が落ち込む時期の「後」は売掛金の回収も少なくなり、資金繰りが苦しくなりやすい。場合によっては回収より支払いのほうが多くなり、固定費が賄えず資金不足になってしまうこともあり得る。ここから現在の固定費が適正なのかも把握できる。

次に㋑売上の伸びる月にも着目する。売上が伸びる「前」は、資金繰りがタイトになりやすい。これは売上の増加に合わせて仕入が増え、売掛金回収前にその支払いが生じるためである。これらから、仕入と在庫の管理を適正に行えているかも見ていくことができる。

B社も8月や1～3月に売上が大きく落ち込む。この後の時期は回収と支払いにギャップが生じて、資金流出につながっていると考えられる。

経営者も資金繰りの状態を理解し、どう対処するか考えることが大切だが、大半の企業はそれができずにいる。重要なのはどうしたら改善できるのか、経営者と数字をもとに対話することだ。経営者がそれを課題として認識し、解決しようと思うことで、新たな商材の投入や取引先の開拓、あるいは固定費削減などの打開策も見えてくる。

販売先等も確認すると新たな気付きに

月次の売上をもとに経営者とさらに深い対話をするには「商品内容」や「販売先」にも着目したい。

例えば、どの販売先への売上が時期によってどう落ち込むのか、それに対して営業部門はどんな対策を立てているのかなどをヒアリングする。

「今後の改善に向けた方策を一緒に検討したいので、より詳しい情報をいただけないでしょうか」と話すと、経営者にとって、自社の状況と他社の事例についてよく知る金融機関の担当者と一緒に、販売先ごとに取引内容を見直すことは、新たな気付きにつながることも多い。

なお、販売先について知るには、決算書の「売掛金明細書」を見るとよい。そこから販売先名を把握し、「どの販売先が、どの時期に売上が増えるのか、または落ち込むのか」対話していく。具体的な企業名が出ると経営者もより深い話ができるようになる。

過去数年分の決算書を見ることで、販売先の変遷なども把握できる。B社の例でも、5年前には主力販売先だったZ社への売上が下がり、今はW社が主力販売先となっている。

なぜ、そのように変化していったのか、それにより利益や資金繰りはどう変わっていったのか――数字をもとに一緒に検討していく。

逆に、販売先がほとんど変わっていない場合、それ自体が問題でもあると指摘できる。長年同じ販売先と同じような取引をしているから、資金繰りが一向に好転しないということも見えてくる。

以上のように、数字をもとに経営者と対話し、一緒に問題解決に取り組むことで、経営者に感謝され、良き相談相手と認められるはずだ。●

今回のポイント

●月次の推移から売上が落ち込む時期・伸びる時期を把握

- 売上が落ち込む時期の「後」、伸びる時期の「前」は資金繰りがタイトになる
- 「商品内容」や「販売先」をテーマに対話し、経営者に新たな気付きを促す

ソリューション提案