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5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…

●ある企業の月次試算表の売上・仕入と在庫　（単位：千円）

| 月次 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上 | 5,700 | 6,465 | 6,468 | 7,323 | 7,528 | 8,133 |
| 仕入 | 2,280 | 2,586 | 2,587 | 2,929 | 2,588 | 3,254 |
| 在庫 | 2,013 | 2,013 | 2,013 | 2,013 | 2,013 | 2,013 |

| | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 合計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上 | 6,718 | 7,235 | 7,403 | 6,805 | 3,509 | 5,035 | 78,322 |
| 仕入 | 2,687 | 1,534 | 1,014 | 925 | 2,105 | 1,259 | 25,748 |
| 在庫 | 3,679 | 3,679 | 3,679 | 3,679 | 3,679 | 2,893 | — |

今回の着眼点

**「在庫の管理に問題がある先」**

取引先の「在庫（棚卸資産）」に着目したことはありますか？　在庫が増減していない、帳簿のみで管理し現物と照合していない――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。

前回は仕入について、期中の動きを見ていくことで課題把握につなげる方法などを説明した。今回は、「在庫」から企業の経営課題把握につなげるポイントを考えていく。

### 実地棚卸をしないと粗利率が悪化する

融資担当者であれば、企業から融資の申込みを受けた際、「在庫（棚卸資産）」が増減していない試算表」を見たことがあるのではないか。実際の在庫量が反映されず、前期決算の棚卸の数字がそのまま試算表に出ているような場合だ。

担当者は、こういった企業に対して何か質問やアドバイスを行っているだろうか。「実地棚卸（在庫を目で見て確かめ、その数量を確認すること）を毎月行っている」中小企業はまれで、試算表にも反映していないことが多い。また、帳簿上の棚卸金額のみで試算表を作成する場合もあるが、これでは実地の数字とズレている可能性がある。

実地棚卸を毎月行わないと「同業者との粗利率（売上総利益÷売上高）の差」となって表れてくる。優良企業は実地棚卸を毎月しっかりと行い、帳簿との差を認識し、帳簿と実地の金額を一致させるべく常に「管理レベル」を高めている。また、実地棚卸を毎月行えば、従業員一人ひとりが在庫をしっかり管理し、無駄を発生させないという意識醸成にもなる。

さらに、実地棚卸を行うことで従業員自身も「先月の仕入が適正だったか」などを振り返り反省し、改善につなげていくことができる。この繰返しで、組織の管理レベルが上がっていき、無駄な仕入が減り、同業者との「粗利率の差」が生まれてくるのだ。「安く仕入れる」ことだけが、高い粗利率につながるわけではない。従業員が「在庫のネジ1つさえも無駄にしない」という意識を常に持ち、それを毎日コツコツと積み重ねることで、高い粗利率となって決算書に表れるのだ。

### 経営者と経営課題を共有することが大切

以上を踏まえてサンプルの月次試算表を見ると、在庫が半年変動していない。そのため上期は仕入が増加している。その後、10月に一度確認したのだろうか、在庫が増えて仕入を減らしている。これではきちんとした在庫管理を行っているとはいえない。

このような企業について、金融機関の担当者はどう経営課題を把握すればよいか。

まず、期中の実地棚卸の状況をヒアリングすることから始める。「試算表を見ると在庫が動いていませんね」と経営者に伝えたうえで、「実地棚卸の頻度はどのくらいですか？」「毎月されていますか？」と聞こう。

注意しなくてはならないのは、「実地棚卸を毎月行っていないからダメ」というわけではないことだ。大切なのは①現状、在庫をどのように管理しているのか、②その結果として、同業者に比べ粗利率はどうなっているのか――を経営者と「共有」していくことだ。この過程で、経営者も自社の経営課題に気付ける。

どの企業でも、これまで過去に様々な事情があって現状に至っている。担当者としては、そうした企業の状況を正確に捉えて、「企業がもっと良くなるにはどうしたらよいか」という視点で経営者と対話したい。これにより経営者も自ら対策を考え実行に移していくことができる。

担当者も、同業者との粗利率の差をどう埋めていくかに着目することが大切になり、その切り口の1つが実地棚卸による管理のレベルアップとなるのだ。

在庫管理は、焦って取り組んでもうまくいかない。じっくりと腰を据えて取り組む必要があるため、担当者も根気よくフォローすることが大切といえる。●

今回のポイント

**●適切な実地棚卸の実践が粗利率改善につながる**

・実地棚卸を行わないと、無駄な仕入につながるなど企業管理レベルが低下する

・担当者は在庫の管理方法と他社との粗利率の差を経営者と共有し、改善を促す