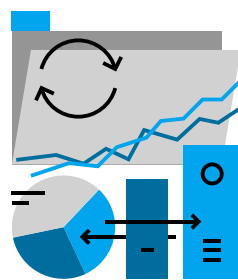


自社の「財務体質」強化法



企業環境が苦しいときこそ、自社の弱点を見つけ、「財務体質」を強化する好機ともいえます。財務分析のやり方と、それを踏まえた財務体質の強化法を解説します。

佐久間 裕幸
公認会計士・税理士
佐久間税務会計事務所

佐久間 裕幸

財務体質を強化するための手順

新型コロナウイルスの感染拡大が始まってから2度目の夏を迎えました。いつになったらそのような企業環境に戻るのでしょうか。いや、たとえコロナが終息しても、以前とは異なる企業環境が待っているかもしれません。

いま苦境に陥っている企業だけでなく、コロナ後の新たな企業環境への備えとして、「財務体質の強化」は重要な課題です。

財務体質を強化する方法について、検討していきましょう。

財務体質を強化するといっても、「5000万円ほど増資をしてみようか」といった対策がとれるなら苦労しません。自己資本を厚くすれば、財務体質は強固になります。しかし、オーナーにあり余るキャッシュがあるならともかく、通常の場合、それは実現不可能な夢物語でしょう。

では、どうするか。財務体質の強化は、次の3つのステップを経て、1つひとつその手順をこなして実現していきます（図表1）。

ステップ① 財務分析

財務分析をすることで、自社の強み、弱みなどを比率等によって定量的に評価できます。

たとえば、資金繰りが厳しいといっても、その原因は様々です。過大な設備投資によるものかもしれませんし、在庫が過大になっているのかもしれません。あるいは十分な粗利がとれないために、必要なキャッシュが獲得できていないのかもしれません。

そこで、財務分析によって原因を突き止め、自社の抱える課題や弱点を明確にします。課題や弱点が明確になれば、対処策を検討できます。

もちろん、強みも明確になりますから、そこはさらに強化してもよいことになります。

ステップ② 財務体質の改善

財務分析で課題が明らかになったら、それらを改善するために何をすればよいかを検討し、会社として方針を決定します。その方針に基づいて、財務体質の改善策を実行していきます。

ステップ③ 財務管理体制の構築

しかし、「こういう方針でこのような対策を実行するぞ」と決めても、組織のなかできちんと徹底されないかもしれませんし、実行しても、成果がなかなか出ないかもしれません。実行のプロセスをきちんとウォッチしていく必要があります。そこで、「財務管理体制の構築」が必要になります。

経営は、PDCAサイクル（計画→実行→チェック→改善行動）で進めていきます。PDCAサイクルをきちんと回すには、計画の

図表1 財務体質強化のための3つのステップ

ステップ① 財務分析

財務分析を行なうことを通じて、自社の課題や弱点を認識する。

ステップ② 財務体質の改善

認識された課題への対処を検討し、財務体質改善への方策を立案する。

ステップ③ 財務管理体制の構築

財務体質改善への方策を実行に移すため、また、改善後の継続、進展のための管理体制を構築する。

実行・経過や成果を評価し、チェックする機能が必要です。それが財務管理体制です。

財務管理体制を構築することで、方針に沿った対処策を最後まで貫徹し、成果につなげることができず。さらに、財務体質が改善された後も、その維持やさらなる進展のために、財務管理体制は必要です。

財務分析とは

財務分析は、経営分析手法の1つです。企業の様々な経営数値を分析することで評価をしていく、定量的な観点からの分析方法といえます。一般に、

- (1) 収益性分析
 - (2) 安全性分析
 - (3) 生産性分析
 - (4) 成長性分析
 - (5) 効率性分析
- の5つの方法があります。

(1) 収益性分析

「収益性分析」は、企業がどれだけ利益を得ているかを見る分析方法です。売上高に対する利益の割合を見る視点と、資本に対する収益性を見る視点の2つから行な

図表2 「収益性分析」の主な指標

- **売上高総利益率** = $\frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}}$
売上に対する粗利益の比率です。商品力の強い商品であれば、利益率は高くなり、競争が激しい商品・サービスでは低下しがちです。
- **売上高経常利益率** = $\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$
正常な企業活動の中で生まれる利益である経常利益の売上高に対する割合です。企業業績の良否を表す代表的指標です。
- **総資産利益率** = $\frac{\text{経常利益}}{\text{資産総額}}$
会社が投下した資本に対して、どれだけの利益を得られたかを示します。利益獲得の効率性を示す指標です。
- **自己資本利益率** = $\frac{\text{当期純利益}}{\text{株主資本}}$
負債に頼らない株主が投下した資本と留保利益で、どれだけの利益を上げたかを表します。財務体質の強さの指標でもあります。

図表3 「安全性分析」の主な指標

- ① **ストック分析**
 - **流動比率** = $\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$
流動負債は1年以内の支払いを要するため、この流動負債と流動資産の対比により、支払い能力を見ます。
 - **固定比率** = $\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$
長期にわたって使用する固定資産は、返済を要しない自己資本で投資できていることが望ましく、その比率を示しています。
 - **自己資本比率** = $\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$
自己資本比率が高ければ、それだけ借入金への依存度が低いということになります。
- ② **キャッシュフロー分析**
 - **CF(当期末現金預金-前期末現金預金) = 営業CF + 投資CF + 財務CF**
資金の増減を営業活動、投資活動、財務活動の3つの要因に分けることで、営業活動での資金獲得状況やその源泉を明らかにします。

います。代表的な指標を**図表2**にまとめました。
たとえば、「売上高経常利益率」が同業他社の平均より低いことが判明したとします。それだけでは何も対策が打てませんので、まずは同業他社より低い「理由」を考えます。
「新商品・新サービスの開発が遅れをとって、高い価格で販売ができていない」あるいは「近年、市場自体の縮小で販売量が落ちてきていて、減価償却費や製造人員の給与などの固定費に利益が

圧迫されている」といった原因を突き止めることができれば、改善策へと進むことができます。
前者の場合であれば、(4)成長性分析の「売上高研究開発費率」も低くなっている可能性がありま

の経常的な支出への対応力、借入金の返済能力といった、企業の支払い能力を見る分析方法です(**図表3**)。
安全性分析には、貸借対照表を用いる「ストック分析」と、キャッシュフロー(「CF」と略します)の増減を3つの源泉に分類して検討する「キャッシュフロー分析」の2つがあります。
借入金が過大で返済に苦勞している企業では、「流動比率」「固定比率」「自己資本比率」のいずれもが低めに出ることが多いと思わ

図表4 「生産性分析」の主な指標

●売上高付加価値率 = $\frac{\text{付加価値額}}{\text{売上高}}$

売上高に占める付加価値の割合を示す指標であり、自社の売上の付加価値の度合いを表わしています。

●労働生産性 = $\frac{\text{付加価値額}}{\text{平均従業員数}}$

従業員1人当たりが生み出した付加価値の大きさを表わし、従業員が生み出した成果を表わします。

図表5 「成長性分析」の主な指標

●売上高成長率 = $\frac{(\text{当期売上高} - \text{前期売上高})}{\text{前期売上高}}$

売上高の伸び率を示しており、企業の成長性や規模の拡大ペースを分析できます。

●営業CF成長率 = $\frac{(\text{当期営業CF} - \text{前期営業CF})}{\text{前期営業CF}}$

営業CFの伸び率を示しており、営業活動でのキャッシュの増減のペースが理解できます。

●売上高研究開発費率 = $\frac{\text{研究開発費}}{\text{売上高}}$

売上高に対する研究開発費の比率であり、研究開発への注力の度合いがわかります。

図表6 「効率性分析」の主な指標

●棚卸資産回転期間 = $\frac{\text{棚卸資産}}{\text{売上高}} \times 365\text{日}$

商品等の棚卸資産が平均何日で1回転しているかを見る指標です。

●売上債権回転期間 = $\frac{\text{売上債権}}{\text{売上高}} \times 365\text{日}$

売上債権が何日間で回収できているかを見る指標です。

●固定資産回転率 = $\frac{\text{売上高}}{\text{固定資産}}$

固定資産からどれだけの売上高が獲得できているかを見る指標です。数値が高いほど設備投資の効率性が高いことになります。

れます。

キャッシュフロー分析は、キャッシュ（現金と預金）の1年間の増減を「営業CF」「投資CF」「財務CF」の3つに分けて分析する手法です。

営業CFは、売上収入から、仕入れや販売費および一般管理費などの営業に関わる支出を差し引いて算出します。

投資CFは、設備の売却と設備投資支出の差額です。

財務CFは、増資や追加借入れの収入と返済支出等の差額です。

たとえば、営業CFの黒字より

財務CFの赤字のほうが大きければ、返済額に見合ったキャッシュを稼いでいないこととなります。追加の借入れを必要としており、資金繰りが苦しく設備投資の余力がないことがわかります。

(3) 生産性分析

「生産性分析」は、会社が従業員や設備などを効率的に使用できているか、その結果として売上や付加価値の創出につながっているか、を見るものです（図表4）。「付加価値額」は、企業が仕入

れた材料等にどれだけの価値を盛り込んで売上高としているかを示します。一般的には、

「付加価値額＝営業利益＋人件費＋支払利息等＋不動産賃貸借料＋租税公課」

で計算しますが、簡便化のために「営業利益＋人件費」とすることもあります。

(4) 成長性分析

「成長性分析」は、これまでの成長の度合いを知り、今後の成長の可能性の度合いを知るための分析方法です（図表5）。

(5) 効率性分析

「効率性分析」は、企業がリソースを効率的に利用して活動できているかどうかを判断する分析方法です（図表6）。

認識された課題への対処と改善の方策

ここからは、財務分析の結果でよくあるパターンを取り上げ、財務体質改善への方策を検討してみよう。

ケース1 売上高総利益率、売上高付加価値率が低い

十分な粗利が確保できず、「営業利益＋人件費」を主体とする付加価値額も十分に得られていない状況です。

原因としては、

- ・商品の競争力が弱くて価格競争に陥っている
- ・減価償却費などの固定費に圧迫されて、十分な営業利益が確保できていない
- ・などが考えられます。

- ・対処策としては、
- ・商品力を強化し、価格競争から脱却する
- ・営業力を強化し、販売数量を確保することで利益につなげる

などが考えられます。

より多くの利益を出せるように改革していくことで、キャッシュを増やし、財務体質の改善を図ります。

ケース2 流動比率はよいが、棚卸資産回転期間が90日近くになっている

流動比率がよい会社は、比較的資金繰りがよさそうに思えます。しかし、棚卸資産を過大に抱えている、仕掛りの期間が長くて資金繰りを圧迫していることも考えられます。そこで、棚卸資産回転期間が長い理由を追究します。

滞留在庫や不良在庫を抱えているのであれば、その処分を急ぎます。その結果、流動比率は悪化しますが、それが本来の会社の実力だともいえます。

在庫処分で得られたキャッシュは、資金繰りに回します。在庫処分で一時的には赤字が出て、金融機関の審査の感触はむしろよくなる場合もあります。

また、建設期間が長い建築業やプラント業は、未成工事支出金や仕掛品が多額になり、資金繰りを圧迫していることがあります。着工時や工期の途中での前受金が多めになるような契約を心がけるこ

とで、資金繰りを改善し、金融機関からの借入金を圧縮していくことを検討します。

ケース3 固定比率が低く、固定資産回転率も低い

固定比率が低いということは、おそらく長期にわたって使用する固定資産を内部留保ではなく、銀行借入れで取得していることが原因でしょう。それで固定資産回転率も低いのでは、設備投資した固定資産の稼働率が低く、減価償却費に利益が圧迫されていることになります。

設備の稼働率を引き上げるには、その設備を自社製品の製造に使うだけでなく、他社製品の製造も受注して行なう、といった対策が考えられます。

あるいは、古くなった設備は更新せずに廃棄して、その設備を使った工程を外部に委託する、という方法も考えられます。

ケース4 流動比率はまあまあだが、売上債権回転期間が長い

手形取引のある業界にありがちなケースです。売掛金に加え、期日まで2〜3か月の受取手形があるため、流動資産が多くなります。流動比率は好転しますが、売上債権回転期間が長くなり、資金

繰りを圧迫します。

既存の得意先に支払方法の短縮を依頼するのは難しいかもしれませんが、新規の得意先には「月末締め、翌月末銀行振り込み」を要請するなどの工夫はできます。

徐々に売上債権回転期間の短縮を図ることで、財務体質の強化を目指します。

なお、滞留債権のためにこのような分析結果が出る場合は、貸倒損失の計上を検討します。

また、債権管理のあり方を検討したり、そもそも顧客が支払いを渋るようなトラブルが生じる営業体制になっていないか確認することもあります。押込み売上・架空売上の存在など、業務改善の検討が必要な実態が浮かび上がる場合があります。

ケース5 成長性分析が、いずれも悪い

コロナ禍では、こうした分析結果が出やすいと考えられます。これがコロナによる一時的なものなのか、市場の縮小など構造的な要因によるものなのか、原因をきちんと探る必要があります。

継続的に市場が縮小して成長性がマイナスになっているなら、5年後、10年後の市場規模にあわせ

て、いまから企業体質を変えていく必要があります。

財務体質の強化のために

誌面の関係で、ここでは5つの財務分析パターンの概略を紹介しました。みなさんの会社でも財務分析を実施して、顧問税理士の協力なども得ながら、改善策を検討してみてください。

重要なのは財務分析の数値そのものより、そうした数値が出てくる「原因」を知ることです。

経営者や経理部門が会社の課題を把握しており、その改善策を持つていれば、金融機関からの評価も違ってくるでしょう。融資の姿勢をポジティブに転換してもらえ

る可能性が高まります。

財務管理体制の構築を本格的に実施するには、専門知識のある人材が必要です。しかし、まずは社内の戦力の範囲で、外部の専門家の知恵を借りながら、「何に注目して改善策を実施するか」「どのように結果をチェックしていくのか」、財務体質を強化するためのポイントを考えていきたいと思

さくま ひろゆき 佐久間税務会計事務所所長。公認会計士・税理士。慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程修了。大手監査法人を経て、2007年より、父が創設した佐久間税務会計事務所を引き継ぐ。