

財務諸表から見る サプライリスク

2016/11/26

関西購買ネットワーク会

わたなべぼん



CONTENTS

1. リスクって何？
2. サプライヤリスクとは？
3. リスクをどう評価する？
4. 財務諸表を見る
5. 財務諸表の評価指標
6. まとめ 購買担当者として何が出来る？

1. リスクって何？

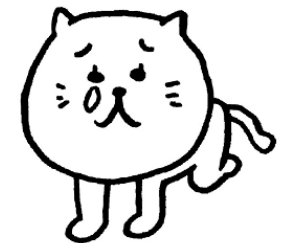
「リスク」ってどんなイメージですか？



機会
(Opportunity)



リスク (Risk)



良い方向の
不確か性

悪い方向の
不確か性

想定範囲

ISO9001:2015 「リスク」の定義
期待される結果に対する**不確かさの影響**である

1. リスクって何？

ISO9001:2015年版改正

6.1.1 品質マネジメントシステムの計画を策定するときには、組織は、4.1項で示された課題、および4.2項で求められた要求事項を考慮し、かつ、次の事項のために取り組むために必要な**リスク**および**機会**を**明らか**にしなければならない。

- a) 品質マネジメントシステムがその意図した結果を達成できるという確信を与える。
- b) **望ましい影響を増大**する。
- c) **望ましくない影響を防止**又は**軽減**する。
- d) **改善**を達成する。

6.1.2 組織は、次の事柄を**計画**しなければならない。

- a) 上記によって決定した**リスク**及び**機会**への**取組み**
- b) 次の事項を行う方法
 - 1) その取組みの品質マネジメントシステムプロセスへの統合及び**実施**
 - 2) その取組みの有効性を**評価**

出典： http://www.jsa.or.jp/wp-content/uploads/risk_in_90012015.pdf

1. リスクって何？

つまり、こんなことも考えたらどう？ By わたなべほん

サプライヤの「**リスク Risk**」を察知し、
協力して未然防止と改善を行う。

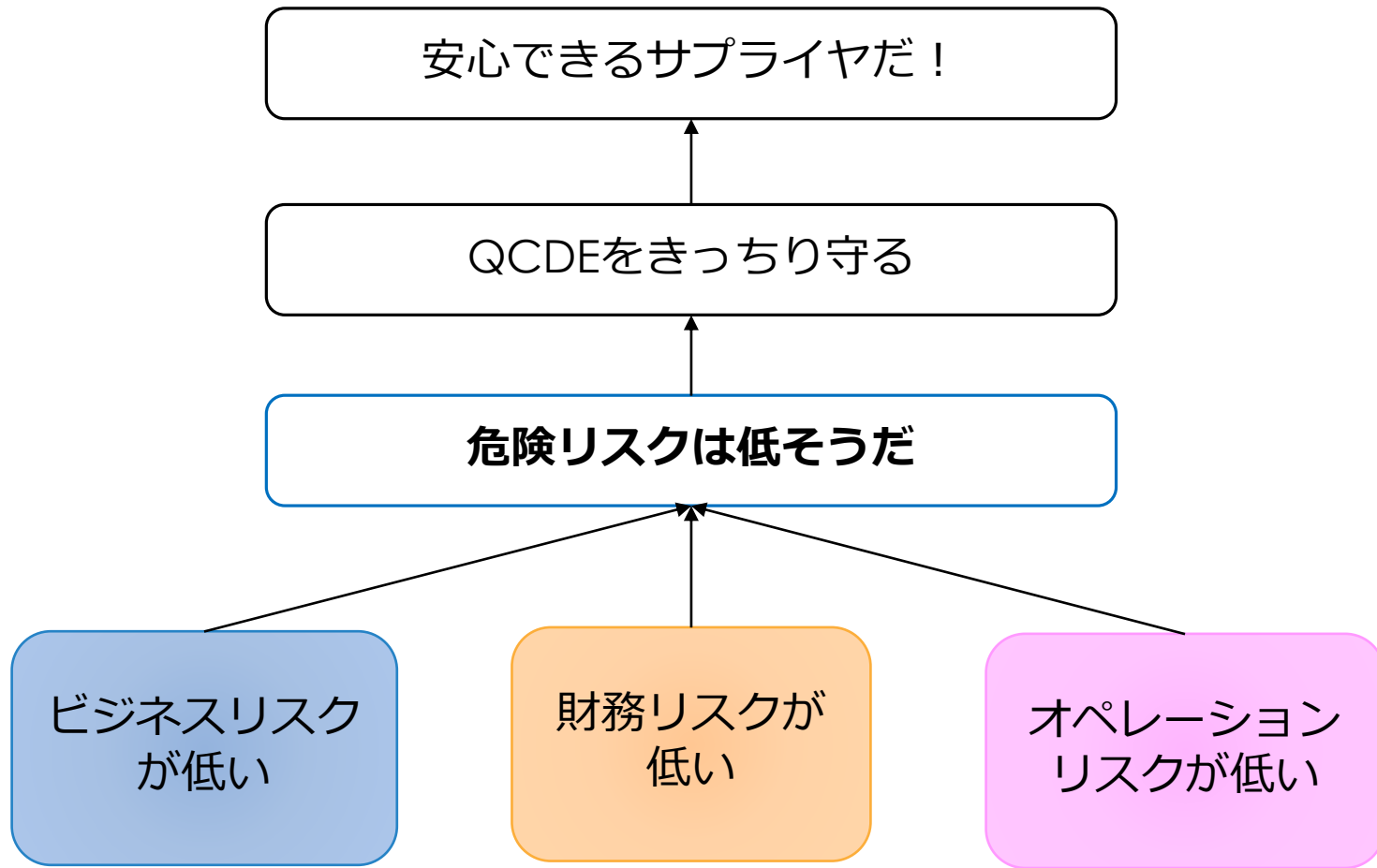
サプライヤの「**機会 Opportunity**」を察知し、
最大限に活かす働きかけをする。

Win-Winにつなげる♪
結果、

バイヤーとしての価値が上がる！
(かも?)

2. サプライヤリスクとは？

リスクの低いサプライヤって？



2. サプライヤリスクとは？

リスクにはどんなものがある？

ビジネスリスク

- ・ 戦略適合性
- ・ 市場優位
- ・ 新商品 etc.

成長性は？
収益性は？
効率性は？

財務リスク

- ・ 市場リスク
金利、為替
物価変動
- ・ 信用リスク
デフォルトリスク
(債務不履行)
- ・ 流動性リスク
運転資本 etc.

安全性
は？

オペレーション
リスク

- ・ 下請(サプライヤ)管理
- ・ 情報システム
- ・ 内部統制
- ・ 人的資源
- ・ 災害管理 etc.

使うべきところに
ちゃんとお金
使ってるか？

3. リスクをどう評価する？

どんな評価方法があるの？

- 1) 予算があるなら、
調査会社(例：帝国データバンク等)から
レポートを購入 (有料)
- 2) とにかくお金も手間もかけずに財務状況をサクッとなら、
独立行政法人 中小企業基盤整備機構
「経営自己診断システム」 (無料)
- 3) 自分でやったるで！なら、
財務分析と定性分析 (自分のガッツ)

3. リスクをどう評価する？

中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」

http://k-sindan.smri.go.jp/crd/servlet/diagnosis.CRD_0100

この診断の注意点は、同じ業種の日本企業との相対評価のみ。
評価に使うのは1年分のデータだけ…
経営者に自身の経営改善に使ってもらいたい。

3. リスクをどう評価する？

1年間だけの成績で正しく判断できる？

今年黒字だから大丈夫
(ホント?)

売上まあまああるし (あるって何を基準に?)

まああの社長さんまじめそうだし...
(見た目かよ~)

借金少なそうだし... (どうしてそう言えるん?)

どのみち先のことなんてなるようにしかならんし (あんたほんとに仕事してる?)

特に非上場のオーナー企業だと、本当のところどうなの？という場合もあり。1年だけの情報で判断するのは危険。

数年間の財務諸表を入手して、おやっと思ったところをさりげなく相手に聞いてみる。「ああ、それはねえ...」からが、アナタの本当のお仕事。

4. 財務諸表って？ (基礎編)

財務諸表による企業の健康診断といえはこの3つ

P/L (Profit & Loss) 損益計算書

ある期間(通常1年間)、どんな活動をしてどれだけ儲けたか？

B/S (Balance Sheet) 貸借対照表

期末の日、会社はどんな持ち物をもっていて、
それを入手するための資金はどこから調達したのか？

C/S (Cash flow Statement) キャッシュフロー計算書

ある期間(通常1年間)で、現金をどのように増やした(減らした)か

4. 財務諸表って？ (基礎編)

P/L 損益計算書

売上高
- 売上原価
売上総利益
- 販売費及び一般管理費
営業利益
+ 営業外収益
- 営業外費用
経常利益
+ 特別利益
- 特別損失
税金等調整前当期純利益
- 法人税等
- 少数株主利益
当期純利益

1年間の通信簿

売上高
企業の事業規模

営業利益
本業の利益

経常利益
本業の利益 + 財務活動の利益

当期純利益
本業の利益 + 財務活動の利益
+ 臨時的な利益 (一税金)

4. 財務諸表って？ (基礎編)

P/L 損益計算書

	売上高
-	売上原価
	売上総利益
-	販売費及び一般管理費
	営業利益
+	営業外収益
-	営業外費用
	経常利益
+	特別利益
-	特別損失
	税金等調整前当期純利益
-	法人税等
-	少数株主利益
	当期純利益

1年間の通信簿

見るポイント

- 1) 売上高は増加しているか？
- 2) 営業利益はどうか？
(本業はうまくいってる？)
- 3) 経常利益はどうか？
(本業とのつながりは？)
- 4) 最終的な利益(純利益)は？
- 5) 純利益は定常的か一過性か？

数年間の成績表を見て、どう変動しているかを見る

4. 財務諸表って？ (基礎編)

P/L 損益計算書

売上高
- 売上原価
売上総利益
- 販売費及び一般管理費
営業利益
+ 営業外収益
- 営業外費用
経常利益
+ 特別利益
- 特別損失
税金等調整前当期純利益
- 法人税等
- 少数株主利益
当期純利益

さて、何が言えるでしょう？

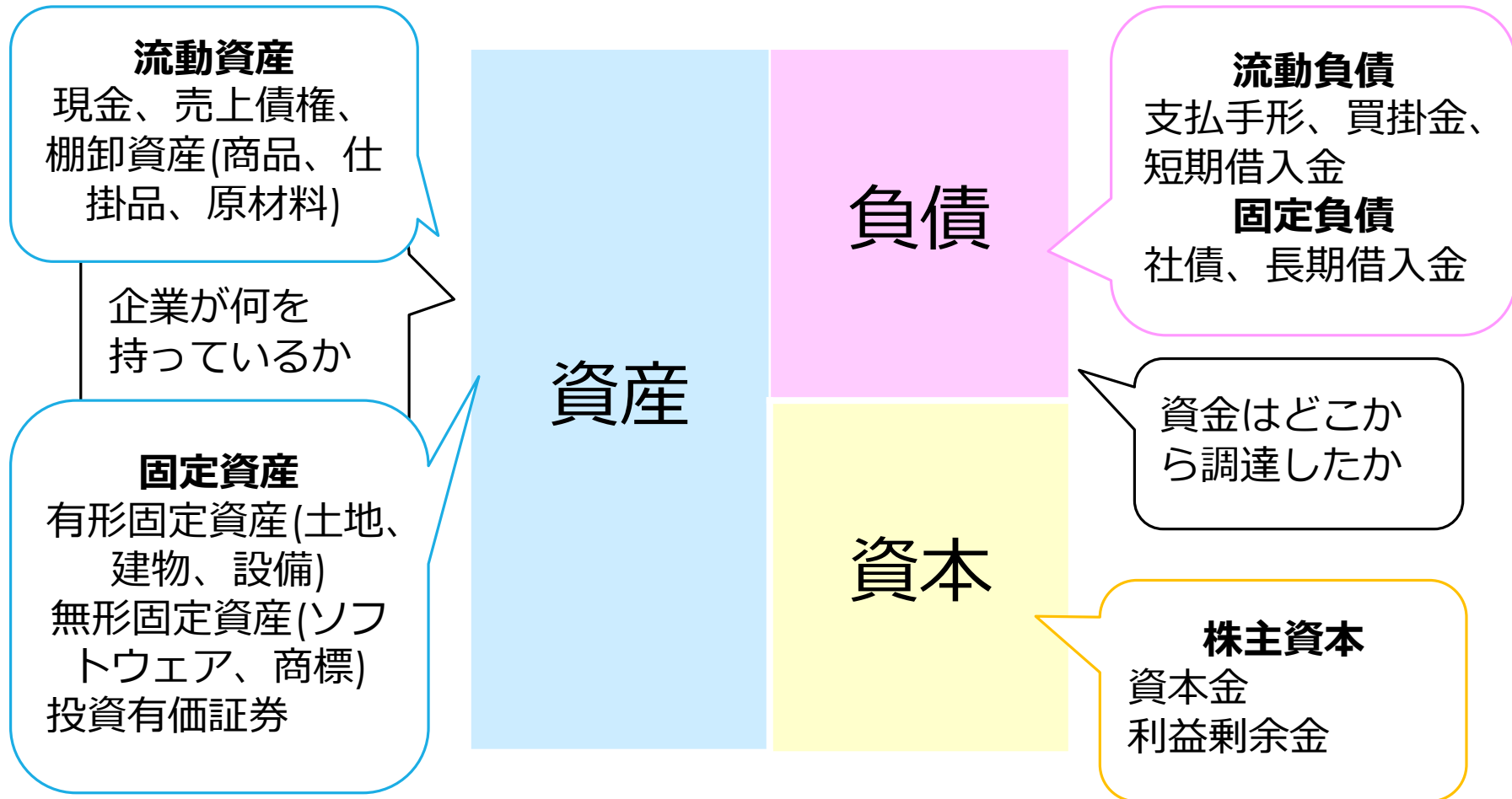
企業	A社	B社	C社
売上高			
営業利益			
経常利益			
当期純利益			

★ポイント★
 傾向の変化が、その会社の事業戦略に対してどうだったのか？ (= 数字だけの一律の良い悪いの判断基準はない)

4. 財務諸表って？ (基礎編)

B/S 貸借対照表

期末の持ち物のスナップショット



4. 財務諸表って？ (基礎編)

B/S 貸借対照表

期末の持ち物のスナップ

持ち物の中身のバランスを見る

資金をなんに使ってるの？

手元現金は十分？ (事業規模に見合ってる？)

在庫増えすぎてない？

売上の増減と各資産の増減の連動ぐあいは？



短期と長期のバランスは？

まさか全部現金払いとかいうことないよね？

借金が多すぎない？ 資本とのバランスどう？

4. 財務諸表って？ (基礎編)

B/S 貸借対照表

これらのB/Sを健全な順に
順位をつけてください

A

流動 資産	流動 負債
	固定 _{負債}
固定 資産	株主 資本

1

B

流動 資産	流動 負債
	固定 _{負債}
固定 資産	株主 資本

2

C

流動 _{資産}	流動 _{負債}
固定 資産	固定 負債
	株主 資本

3

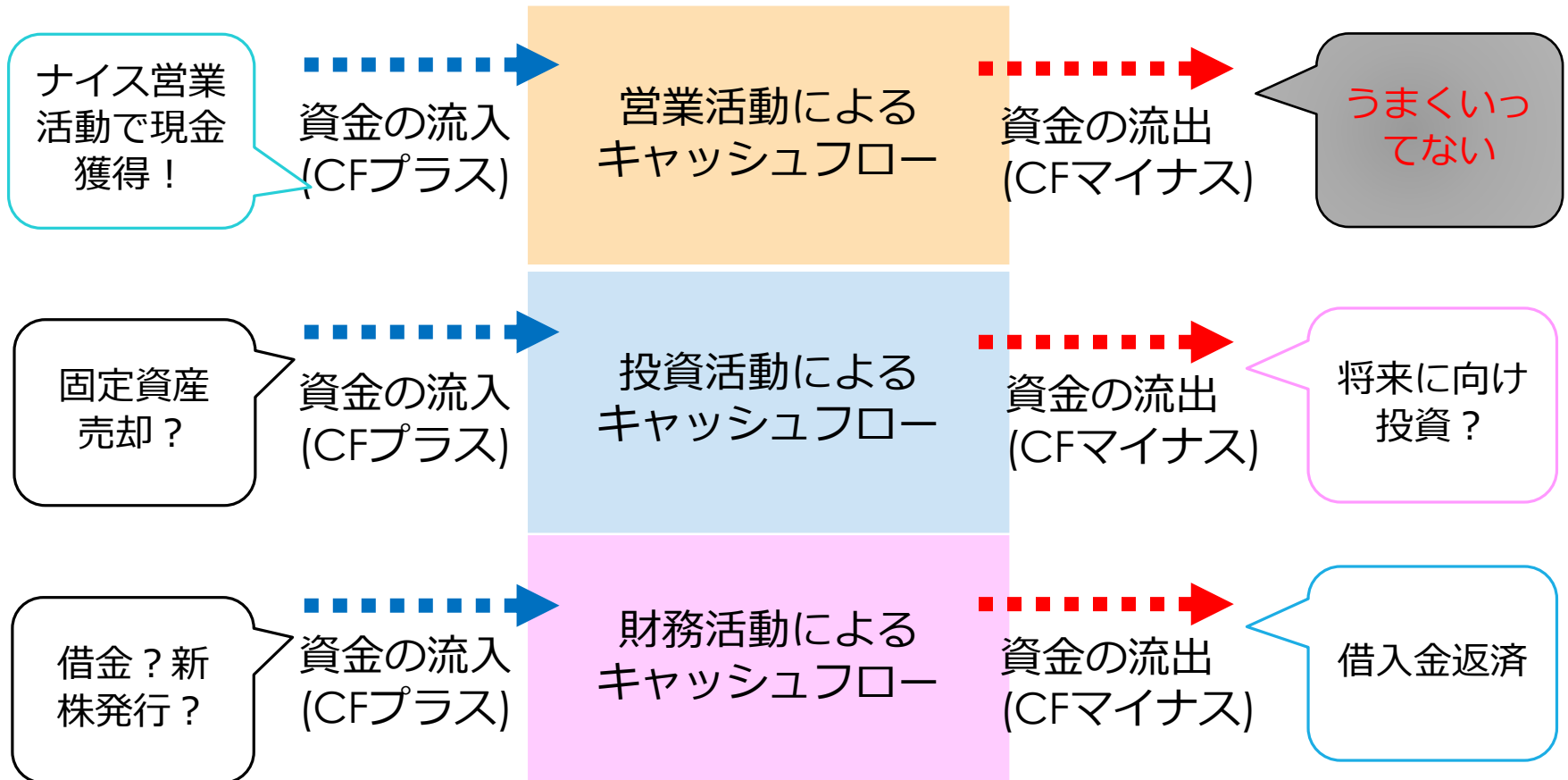
D

流動 _{資産}	流動 負債
固定 資産	固定 _{負債}
	株主 資本

4

4. 財務諸表って？ (基礎編)

C/S キャッシュフロー計算書 1年間のお金の増減



4. 財務諸表って？ (基礎編)

C/S キャッシュフロー計算書 14

これらのC/Sからどんな状態かわかりますか？

A

営業C/F	プラス
投資C/F	マイナス
財務C/F	マイナス

健全経営型

B

営業C/F	プラス
投資C/F	マイナス
財務C/F	プラス

積極投資型

C

営業C/F	プラス
投資C/F	プラス
財務C/F	マイナス

事業再編型

D

営業C/F	マイナス
投資C/F	マイナス
財務C/F	プラス

一発逆転型

F

営業C/F	マイナス
投資C/F	プラス
財務C/F	マイナス

食いつなぎ型

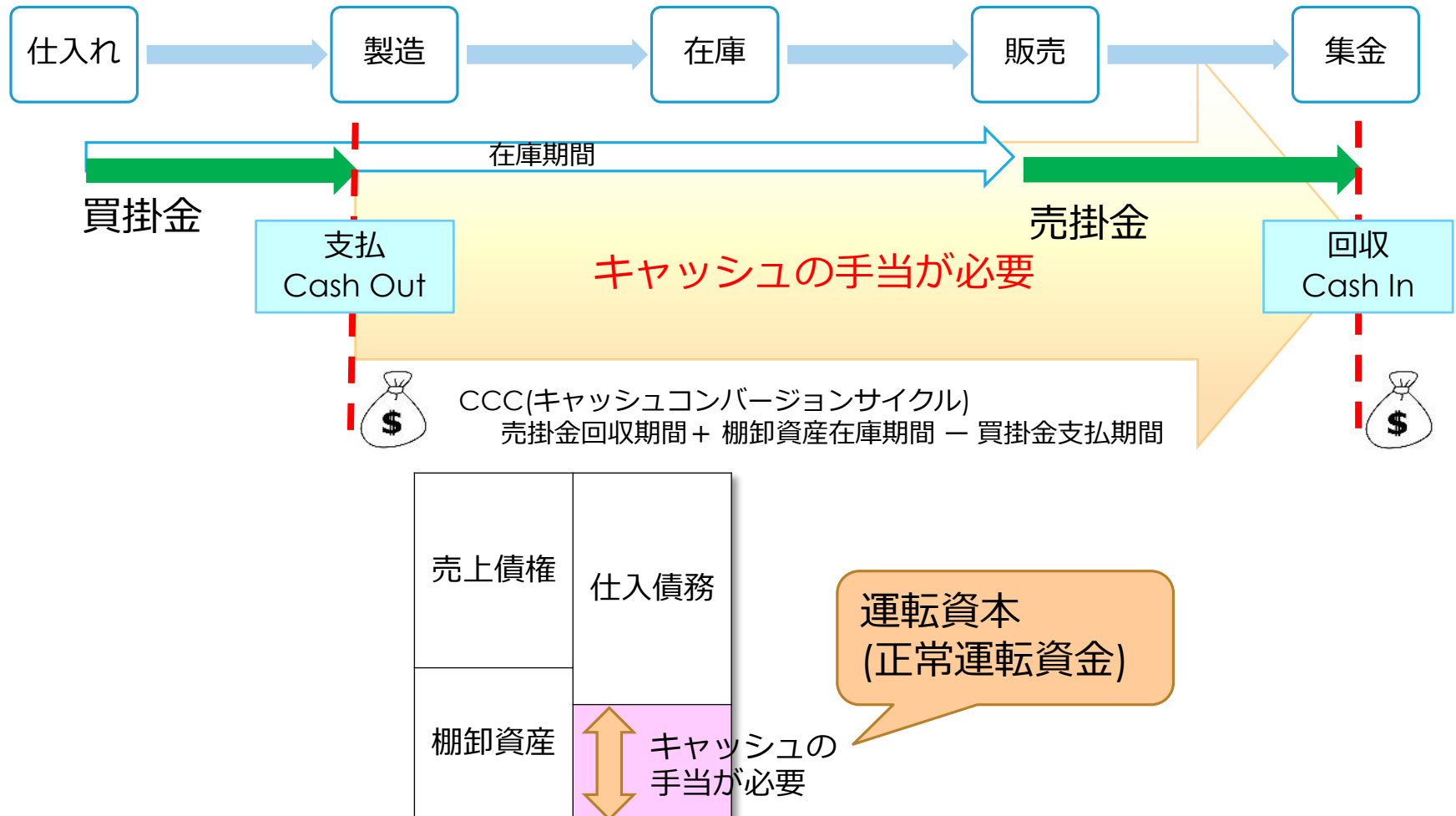
G

営業C/F	マイナス
投資C/F	プラス
財務C/F	プラス

瀕死状態型

4. 財務諸表って？ (基礎編)

運転資本(ワーキングキャピタル)



5. 財務諸表を評価しよう

財務指標分析

ビジネスリスク

成長性は？
収益性は？
効率性は？

【総合力】

ROE（自己資本利益率）
売上高当期純利益率
総資産回転率
財務レバレッジ
ROA（総資産経常利益率）
売上高経常利益率
総資産回転率

財務リスク

安全性
は？

【収益性】

売上高総利益率
売上高営業利益率
売上高経常利益率
売上高当期純利益率

【効率性】

売上債権回転期間
たな卸資産回転期間
仕入債務回転期間

オペレーション リスク

使うべきところに
適切にお金を
使っているか？

【各科目】

人件費
研究開発費
減価償却費

【安全性】

自己資本比率
流動比率
当座比率
固定比率
固定長期適合率
手元流動性比率
インタレスト・カバレッジ・レシオ

5. 財務諸表を評価しよう

財務指標分析

★ 安全性 ★		めやす	2012	2013	2014	2015	2016
自己資本比率	= 自己資本 / 総資産	30%	41%	46%	46%	44%	46%
流動比率	= 流動資産 / 流動負債	120%~ 130%	206%	212%	200%	183%	208%
正味運転資本	= 流動資産 - 流動負債	正の数	29,354	28,982	30,990	28,933	31,324
当座比率	= 当座資産 / 流動負債	100%	118%	110%	105%	92%	105%
固定比率	= 固定資産 / 純資産	70%~1 00%まで	53%	51%	48%	54%	49%
固定長期適合率	= 固定資産 / (純資産 + 固定負債)	~100% まで	36%	38%	37%	41%	37%
手元流動性	= 現金預金 + 短期所有の有価証券	単位:百 万	12,526	9,752	13,087	10,127	10,679
手元流動性比率	= (現金預金+短期所有の有価証券) / (売上高/365日)	40~50 日	59日	50日	63日	43日	43日
インタレスト・カバレッジ・レシオ	= (営業利益+受取利息・配当金) / 支払利息	11倍	13	9	12	13	22
有利子負債比率	= (短期借入金+長期借入金+社債) / 総資本	場合によ る	41%	34%	47%	44%	54%
D/E比率、負債比率	= 負債 / 株主資本	100%以 下	118%	102%	115%	132%	112%
Net D/E比率	= (有利子負債-現金預金) / 株主資本		3%	6%	7%	10%	16%
運転資本(正常運転資金)	= 売掛金+受取手形+在庫-買掛金-支払手形		27,422	29,543	33,236	34,664	34,089
債務償還年数	= (短期借入金+長期借入金+社債) / (営業利益+減価償却費)	10年以 内	4.8年	6.5年	6.7年	5.1年	4.4年
減価償却率	= 減価償却費 / (有形固定資産合計 - 土地+減価償却費)		10%	10%	11%	12%	12%

5. 財務諸表を評価しよう

比率分析

比率分析

貸借対照表 <比率分析>

単位：%

	2010期末	2011期末	2012期末	2013期末	2014期末	2015期末	2016期末
流動資産	76.0%	75.6%	77.6%	75.5%	77.3%	75.9%	76.9%
現金及び預金	16.6%	18.5%	17.0%	13.4%	16.3%	12.1%	13.6%
受取手形及び売掛金	27.4%	25.5%	27.4%	25.9%	24.0%	25.8%	25.2%
短期有価証券	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
商品及び製品	18.4%	17.4%	18.8%	21.6%	22.5%	20.7%	20.6%
仕掛品	3.6%	3.7%	3.9%	4.3%	4.6%	4.6%	4.2%
原材料及び貯蔵品	7.2%	8.3%	7.6%	7.0%	6.7%	8.1%	8.9%
前払費用等	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
繰延税金資産	0.4%	0.2%	0.2%	0.4%	0.4%	0.4%	0.5%
その他	2.8%	2.5%	3.1%	3.3%	3.2%	4.6%	4.4%
貸倒引当金	-0.4%	-0.4%	-0.4%	-0.3%	-0.4%	-0.4%	-0.4%
固定資産(非流動資産)	24.0%	24.4%	22.4%	24.5%	22.7%	24.1%	23.1%
有形固定資産	13.4%	13.0%	12.3%	12.5%	12.2%	11.8%	12.9%
建物及び構築物	5.1%	6.0%	5.6%	5.6%	5.4%	5.2%	5.3%
機械及び装置	1.0%	0.9%	0.7%	0.8%	1.0%	1.0%	1.1%
土地	6.0%	5.2%	5.1%	5.2%	4.3%	4.1%	4.4%
車両運搬具	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	1.3%	1.0%	0.9%	1.5%	1.5%	1.5%	2.1%
0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
無形固定資産	1.4%	2.0%	2.3%	4.3%	4.8%	4.9%	5.2%
のれん	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%	0.9%	1.0%	0.8%
ソフトウェア	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	1.2%	1.7%	2.1%	4.1%	3.9%	3.9%	4.5%
投資その他の資産	9.2%	9.4%	7.8%	7.8%	5.7%	7.3%	4.9%
投資有価証券	3.1%	3.1%	2.9%	3.4%	3.5%	4.5%	2.8%
長期貸付金	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
退職給付に係る資産	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
繰延税金資産	3.4%	3.7%	2.5%	2.1%	0.1%	0.1%	0.0%
その他	3.3%	3.0%	2.7%	2.5%	2.4%	2.1%	2.1%
貸倒引当金	-0.7%	-0.5%	-0.4%	-0.3%	-0.3%	-0.2%	-0.1%
資産の部合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
負債の合計	55.9%	54.0%	57.7%	52.3%	52.5%	55.5%	53.4%
流動負債	36.9%	33.4%	37.7%	35.6%	38.6%	41.4%	37.0%
支払手形及び買掛金	18.7%	18.2%	20.4%	16.9%	10.7%	11.0%	10.1%
電子記録債務	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	5.5%	6.9%	5.4%
短期借入金	6.8%	1.4%	6.9%	5.7%	8.7%	4.3%	8.2%
1年内返済予定の長期借入金	0.7%	3.7%	0.9%	1.5%	2.6%	3.5%	1.5%
未払金・未払費用等	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
未払法人税等	0.5%	0.6%	0.5%	0.6%	0.7%	0.8%	0.6%

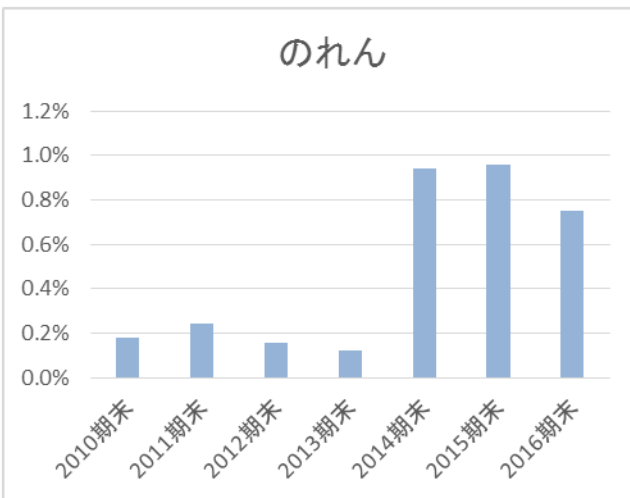
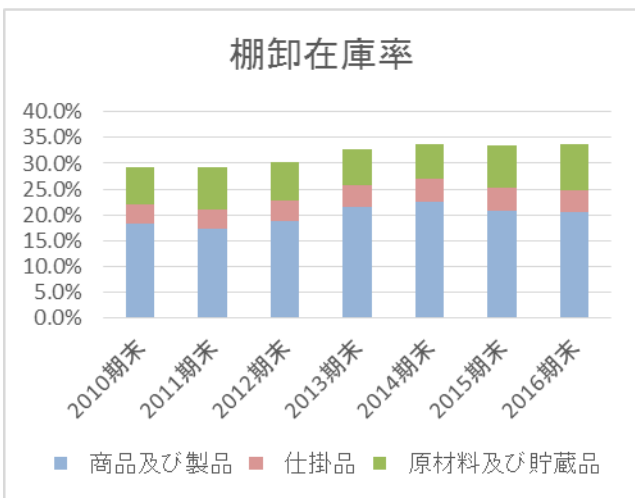
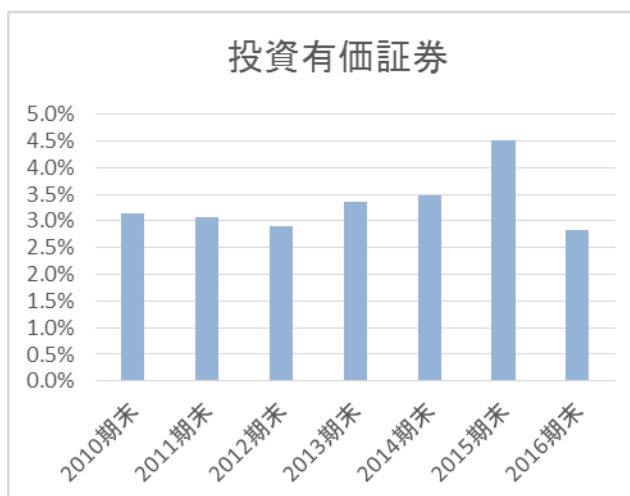
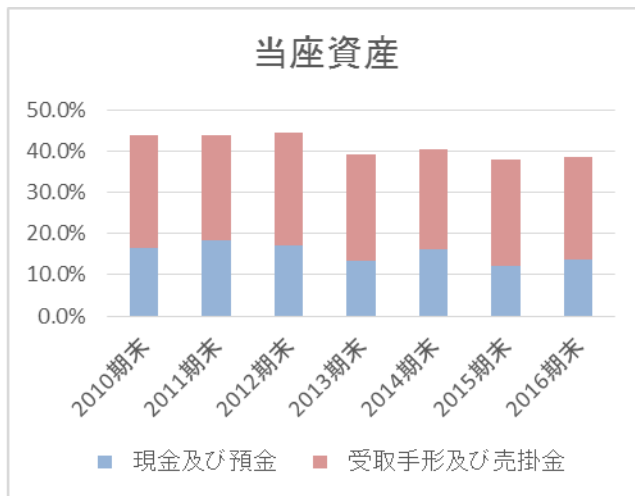
損益計算書 <比率分析>

単位：%

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	70.5%	67.9%	68.1%	68.0%	65.3%	67.9%	67.0%
売上総利益	29.5%	32.1%	31.9%	32.0%	34.7%	32.1%	33.0%
販売費及び一般管理費	28.1%	30.4%	29.1%	30.3%	32.7%	30.0%	29.8%
給料及び賞与	8.6%	9.5%	8.9%	9.5%	10.5%	10.0%	9.6%
従業員賞与	1.1%	1.1%	1.0%	1.2%	1.1%	1.0%	1.2%
買与引当金繰入額	0.8%	0.8%	0.9%	1.0%	1.1%	1.0%	1.0%
退職給付費用	0.9%	1.1%	1.1%	1.0%	0.6%	0.4%	0.4%
旅費及び通信費	1.1%	1.2%	1.1%	1.3%	1.4%	1.3%	1.3%
0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
研究開発費	5.9%	6.0%	6.4%	6.0%	6.9%	5.3%	5.3%
減価償却費	0.6%	0.7%	0.8%	0.8%	1.1%	1.0%	1.0%
0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
貸倒引当金繰入額	0.2%	0.3%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	9.0%	9.7%	8.7%	9.2%	9.9%	9.9%	9.9%
営業利益	1.4%	1.7%	2.8%	1.7%	2.0%	2.1%	3.2%
営業外収益	0.6%	0.8%	0.7%	1.7%	1.5%	1.5%	0.8%
受取利息	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%
受取配当金	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
保険解約戻戻金	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.1%	0.1%
0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
為替差益	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%	0.3%	0.2%
その他	0.3%	0.5%	0.5%	0.6%	0.5%	1.0%	0.3%
営業外費用	0.8%	0.6%	0.8%	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%
支払利息	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
手形売却損	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
為替差損	0.4%	0.2%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
固定資産売却損	0.2%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
貸倒引当金繰入額	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%
経常利益	1.2%	1.8%	2.7%	3.0%	3.2%	3.3%	3.8%
特別利益	0.6%	0.4%	0.2%	0.0%	0.2%	0.3%	1.1%
貸倒引当金戻入額	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
固定資産売却益	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%
投資有価証券売却益	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	1.0%
負ののれん発生益	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%
その他	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
特別損失	0.5%	0.8%	2.2%	0.1%	0.3%	3.6%	1.1%
固定資産売却損	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
投資有価証券評価損	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.2%
減損損失	0.4%	0.5%	0.3%	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%

5. 財務諸表を評価しよう

比率分析



6. まとめ 購買担当者として何が出来る？

サプライヤの財務状態がわかった！ (気がする...)
でもそれで？

財務諸表から得たヒントを元に、相手とのコミュニケーションを通じて、具体的な「**機会**」と「**リスク**」を引き出す。それがバイヤーとしてのアナタの力の見せどころ！

6. まとめ 購買担当者として何が出来る？

くどくてすみませんが

サプライヤの「**リスク Risk**」を察知し、
協力して未然防止と改善を行う。

サプライヤの「**機会 Opportunity**」を察知し、
最大限に活かす働きかけをする。

Win-Winにつなげる♪
(コストダウンしてもらおう)

ハッピーなバイヤーになろう♪

By わたなべぽん

おしまい

おしまい



御清聴ありがとうございました