

# LESSON 46

最も注視すべき経営課題は、「売上原価の急激な高騰による、本業の収益構造の崩壊」です。

現在の財務悪化（多額の借入金の増加やキャッシュフローの減少）はすべて、事業規模を拡大させながらも利益を創出できなくなっているこの構造的な問題に起因しています。

## 数値の根拠

売上の成長スピードに対して、コスト（原価・販管費）の増加スピードが異常に上回っています。

- ・ 売上高の成長: 2022Q1の12,450百万円から2026Q3には26,400百万円へと、約2.1倍に順調に拡大しています。
- ・ 売上原価の高騰: 一方で、売上原価は2022Q1の7,470百万円から、2026Q3には19,536百万円へと約2.6倍に膨れ上がっています。これにより、売上原価率は60.0%から74.0%へと一気に悪化しています。
- ・ 販管費の増加と利益の圧迫: 販管費も3,240百万円から6,660百万円へと倍増しており、結果として営業利益は1,740百万円からわずか204百万円へと激減（営業利益率は14.0%から0.8%へ低下）しています。

## 優先的に改善すべき指標

借入金の返済や資金繰り改善のためには、まず本業の稼ぐ力を取り戻す必要があるため、以下の指標の改善を最優先とすべきです。

1. 売上高総利益率（粗利率）の回復:（目標：2022年水準の約40%への回帰）
2. 売上高営業利益率の向上:（目標：販管費率を抑え、最低でも10%以上の確保）

## 提案する改善施策

食品製造業という業態を考慮すると、原材料費や物流費などのコスト上昇が直撃している可能性が高いため、以下の施策を急ぐ必要があります。

### 1. 販売価格への転嫁（値上げの実施）

売上原価率が14ポイントも悪化している最大の要因は、製造コストの上昇分を販売価格に転嫁できていないことだと推測されます。顧客離れの一定のリスクを取ってでも、早急な価格改定（値上げ）が必要です。

### 2. 不採算商品・事業の整理（薄利多売からの脱却）

売上高が毎四半期伸び続けているにもかかわらず利益が減っているため、「売れば売るほど赤字に近づく」商品を大量に製造・販売している状態です。商品ごとの限界利益を精査し、利益率の低い商品ラインナップは勇気を持って統廃合・撤退するべきです。

### 3. 過剰な経費（販管費）の削減

売上の増加に伴い販管費も每期きれいに増加し続けていますが、売上成長に見合わない過剰な広告宣伝費、物流費、あるいは人員増加による固定費増がないかを早急に見直し、コストカットを断行する必要があります。

### 4. 新規投資の凍結と資金繰りの安定化

現在、手元の現金等が2,050百万円まで減少する一方で、有利子負債は23,500百万円まで膨張しています。収益性が回復するまでは新規の設備投資などを一旦凍結し、在庫の圧縮などを通じてフリーキャッシュフローの創出を最優先するべきです。

この課題解決に向けた具体的なアクションプランや指標の推移をまとめた、経営陣向けの報告書（レポート）を作成しましょうか？