



「経営力向上」 のヒント

～中小企業のための「会計」活用の手引き～



はじめに

中小企業を取り巻く経営環境は、人口の減少、高齢化の進展、国内外の競争の激化、地域経済の低迷など一層厳しさを増しています。こうした環境下において、会社の売上や利益、雇用の場を守っていくためには、将来を見据えた、しっかりとした経営目標を掲げ、社員が一丸となって経営課題に取り組むことが必要です。

しかし、実際には、毎日の仕事の段取りや、顧客対応、資金繰りなどを経営者一人が抱え込み、日々頭を悩ませているのではないのでしょうか。経営者の悩みを可視化することができれば、社員全員でその悩みを共有し、解決に向けて各人が最善を尽くすことができるのです。

このパンフレットは、会計によって経営課題を可視化するとともに、課題解決に向けた取り組みを後押しするために作成されました。

外部の力を借りず、会社だけで取り組むこともできますが、税理士、公認会計士などの会計専門家の助言を得つつ各項目に取り組む方が、より円滑に進めることができます。

レベル1から一つずつ取り組むことで経営基盤が徐々に改善し、更に、中小企業会計要領に基づく正しい決算、企業情報を発信することで金融機関や取引先からの信頼が向上します。取り組みを開始して3年後、5年後には、新しい会社に生まれ変わるほどの変化が見られるはずです。

是非、このパンフレットを手にとった日から、会計の活用に取り組んでいただくようお願いします。

第 1 章	「会計」の活用とは?	1
第 2 章	「会計」を活用する	5
	自社に必要な会計のレベル	5
	Level 1 資金繰りを安定させる	6
	Level 2 業績を共有する	7
	Level 3 部門長に業績責任をもってもらおう	8
	Level 4 先を読み、先手をうつ	9
	Level 5 中長期戦略を全社で共有する	
第 3 章	「会計」の活かし方	11
	Level 1 資金繰りを安定させる	
	1. 現預金出納帳	11
	2. 債権管理	13
	3. 債務管理	15
	4. 在庫管理	17
	5. 売上目標	19
	6. 3ヶ月資金繰り表	21
	Level 2 業績を共有する	
	7. 自計化	23
	8. 発生主義への移行	25
	9. 月次実地棚卸	27
	10. 翌月10日までの月次決算	29
	11. 実績検討会の開催	31
	12. 全社予算管理	33
	13. 資金計画管理	35
	Level 3 部門長に業績責任をもってもらおう	
	14. 部門別業績管理	37
	15. 商品別・得意先別売上管理	39
	16. 現場の生産性管理	41
	17. 現場のミス・ロス管理	43
	Level 4 先を読み、先手をうつ	
	18. 業務別 KPI 管理	45
	19. 先行利益・資金見込管理	47
	Level 5 中長期戦略を全社で共有する	
	20. 中期利益資金計画管理	49

「会計」の活用とは？

1

経営の「困った」を解決

「会計」を活用すると経営者のどんな困った問題を解決できるのでしょうか。見てみましょう。

(1) お金のことで心配していませんか？

「資金繰り」の心配は、実は単純な「お金がない」という悩みではありません。将来、お金がいくら入り、いくら出て、いくら残るかが早めにわかれば、余裕を持って「対策」に集中できます。「会計」は曖昧だったお金の動きを明確にします。お金の動きが早く「見えるように」なれば、先々の漠然とした不安は解消できます。先手を打って、資金調達、営業強化、商品力向上、投資の実施といった対策を行う余裕ができるからです。どんぶり経営ではなく、「早く」お金の動きを見えるようにすることが、「お金の心配」から開放されるための、はじめの一步なのです。

(2) 何故か赤字になってしまったことがありませんか？

数字を見ているだけで、なんとなく様子がわかった気になってしまいます。経験を積んだ経営者やベテラン社員ではなおさらでしょう。しかし、実際はどうでしょうか？数字を大雑把に把握しているだけでは「儲かっている」と思っていたのに、実は「赤字だった」ということが起こります。決算時期になって、赤字だと慌てるようでは、安定した経営を行うことはできません。

上手に会計を活用することで、なぜ赤字になったのか、何が儲からなかったのかを把握できるようになるのです。

(3) 会社の課題が見えていますか？

会計から「会社の内側」を読み解くには慣れが必要です。しかし、会計専門家の助言を得ながら、諦めずに分析を続けることで、徐々に、見方のコツがつかめるようになってきます。

大事なことは数字の裏に隠れている問題を見つけることです。数字を眺めるだけでなく、営業マンや製造現場の社員、接客をしているパートさんなどと、一緒に汗を流して、改善すべき課題を見つけることが何より大切です。

勘や経験それ自体は大変貴重なものですが、会計を上手に活かすことで、効率的で効果的な経営が可能になります。

(4) 社員は動いてくれますか？

社員やパートさんが毎日、目標をもって自発的に仕事を行っていますか。先ずやらなければならないことは、会社が進むべき大きな目標を定めることです。また、皆が知恵を働かせて、取り組んで行くことができる仕組みをつくるのが大切です。日常のコミュニケーションに「数字」を取り入れ、共通の言語として使いましょう。「数字」という結果を振り返る場をつくることで、なぜ「数字」が悪化したのか、原因は何か、を考えることができるようになります。

「会計」への取り組みは、最初から完全でなくても構いません。100点満点中10点でもいいからスタートして、粘り強く取り組むことが大事なのです。

(5) 得意先や金融機関が望む企業とは？

得意先や金融機関はどんな会社と取引したいと考えているのでしょうか。金融機関は、企業の経営力や収益力を把握して、事業資金を融資したいと考えています。では、金融機関はどのようにして、企業の経営力や収益力を把握するのでしょうか。それは、「決算書」にあらわれます。

「信頼性のある決算書」を作成し、自社の業績を経営者自らが報告することができ、将来の計画をしっかりと説明できる経営者が信頼されます。

たとえ現在、業績が厳しくても、「信頼性のある決算書」を作成し、会社の方針、将来の事業計画を持ち、それをしっかりと説明できる経営者であることが大切なのです。



2

会計のメリット

経営のどのような困った問題を会計は解決できるのか理解いただけただけでしょうか？
改めて「会計」を活用するメリットを整理してみましょう。

(1) すぐに現れるメリット

会計を活用するメリットは沢山あります。まずは、すぐに現れるメリットです。

1. お金の動きが明確になるため、先手を打って具体的な対策に集中することができます。
2. 正しい「決算書」を作成することで会社の実態を把握することができます。
3. 将来の目指すべき姿を目に見える形で示すことができます。

これらの結果、現場の社員1人1人に経営者の意識を持たせ、会社に前向きな推進力を生む土台ができます。

(2) 企業が成長するメリット

「会計」は、「会社を導く羅針盤」としての役割を果たします。具体的には、

1. 経営目標を全社員で共有することができます。
2. 目標の達成に向かって、職場が一体となって取り組むことができます。
3. 目標の達成状況を数字で測定することができます。



測定した結果から成果や反省を導き出し、次の対策を決め、再び実行し、また成果測定を行う…、これを繰り返していくことで、会社は一步一步成長していきます。

【参考】金融、税制上のメリット

会計を経営に活用する目的の1つに、「信頼性のある決算書」を作ることがあります。決算書を作るためのルールが「中小会計要領」です。「中小会計要領」を活用することで、資金調達や補助金申請時、税制上のメリットがあります。

1. 金融機関からの借入時に信用保証協会の保証料率を軽減する「保証料率割引制度」を利用することができます。
2. 日本政策金融公庫から「優遇金利」で事業資金を借り入れることができます。
3. 中小企業庁の多くの補助金において、中小会計要領に沿った計算書類を審査時に加点評価を行っています。(詳しくは中小企業庁のホームページをご覧ください。URL：<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/youryou/sien/katenjigyoku.htm>)
4. 正しい会計処理を行い、会社の経理と経営者の家計との関係をきちんと区分し、財務基盤が強くなれば、「経営者の個人保証」を提供しなくても借入れできる可能性があります。(詳しくは、「経営者保証に関するガイドライン」をご覧ください。URL：<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/keieihosyou/index.htm>)
5. 財務管理の高度化を行うことなどにより経営力を向上させる「経営力向上計画」を「国が認定」し、固定資産税の軽減や金融面等の支援を行うことを予定しています。(平成28年通常国会に「中小企業等経営強化法」が提出されました。)

3

「会計」は簡単

「会計」は、経営にとって大事なものですが、なぜ活用しにくいのでしょうか。
「会計」が経営者にとって近づきにくいものとなっている理由が3つ考えられます。

一つ目は、「難しい」。

「会計の本を読むと眠くなる。」「専門用語だらけで全く頭に入らない。」「税理士の先生に任せており、何もする必要がない。」など、会計は専門的すぎて勉強する気にならない、という理由が一番多いのではないのでしょうか。

二つ目は、「暇がない」。

「いつも仕事の締切りに追われており、勉強などしている暇がない。」「原材料の仕入から、製造、販売も一人でこなしており、余裕がない。」など、日々の仕事に忙しく、会計のことを考えている余裕がないという理由です。

三つ目は、「使い方が分からない」。

「興味があるが、何からはじめて良いか分からない。」「本を読んでも、自分の会社とまるで違っており参考にならない。」など、「会計」をもてあましていくという理由です。

こうしてみると、「会計」の活用に尻込みしてしまいそうですが、そんなことはありません。どんなに小さな会社でも「会計」を明日から活用することができるのです。

会計を上手に経営に活用するためには、理解しておくことが二つあります。

まず、「**会計は学問ではない**。」ということです。世の中には会計学という体系化された学問がありますが、経営で使う会計は、活きたノウハウであり、受験勉強のように必死で暗記するものではありません。

次に「**会計は経理ではない**。」ということです。確かに経理は、会計にとって大変、重要な要素の一つですが、経営者が細かな経理のルールを全て知る必要はありません。経理担当者や税理士の先生に経理を任せても会計を活用することはできます。

会計は学問でも経理でもありません。一番大きな特徴は、「経営」という形の無いものを「可視化」することができるということです。経営の「可視化」により、これまで経営者が一人悩んでいた様々な課題を、社員全員が共有し、解決に向けて取り組むことができるようになります。

少し肩の荷がおりたでしょうか。それでは、どのように会計を経営に活用するのかをご説明します。

会計は、会社の経営課題に応じて取り組むべきことが異なります。そして、会社の経営課題は、会社の成長段階（規模）に密接に関係があります。企業の成長に応じて取り組むべき会計のステップがあるのです。

まずは、日々のお金の出し入れを帳簿につけ、業務上の数字を記録、集計する習慣をつけることが、最終的には、部門の責任者が数ヶ月先の情報を先読みして経営に反映させるようなレベルまで段階を踏んで繋がっていくのです。

会計を活かしていくためには、自社の現状のレベルに合わせ、少しずつ課題をクリアしていくことが大切です。この冊子では、企業の段階に合わせて「**20の活用手法**」を紹介しています。

この冊子を活用して、会計を活かす経営に取り組んでみましょう。

第2章

「会計」を活用する

「会計」は、会社の様々な活動をサポートし、また、会社の問題解決にとって必要な情報を提供するツールです。経営者だけでなく、全ての社員に必要な経営判断のツールでもあります。経営判断は社長の仕事と思われるかもしれませんが、実際は、部長、課長等の管理職（内製化の判断等）や現場第一線の販売員やセールスマン（値引きの判断等）、工場現場のパート社員（より効率的な作業手順等）も各々が経営判断に関わっているのです。

厳しい経営環境の中で、安定した経営の舵取りを行うためには、全社員が自社の状況や自分たちの仕事の良し悪しを把握し、適正な意思決定を行うことが大切です。

「会計」の活用は、企業の成長に応じてステップを踏んでいきます。また、創業期や成長期、成熟期など、企業のライフサイクルによっても違って来でしょう。

下表に、会計情報の利用者、経営課題、取り組むべき項目を整理し、レベル別の会計への取り組みをまとめました。自社がクリアしたい会計レベルはどのレベルでしょうか。確認してみましょう。

図表2-1 クリアしたい会計レベルとレベル判断※1

	会計情報を意思決定に使う人	クリアしたい会計レベル	取り組むべき項目	レベル解説	レベル判断の目安※2		
					従業員数での目安	売上・粗利益(年)での目安	ライフサイクルでの目安
Level 1	社長	資金繰りを安定させる ～現預金の動きを日々明らかにする～	1. 現預金出納帳 2. 債権管理 3. 債務管理 4. 在庫管理 5. 売上目標 6. 3ヶ月資金繰り表	→6ページ	従業員数 10名以下	売上高規模 ～2億円 粗利益 ～6千万円位	創業期 (立ち上げ時) 成長期 ～ 成熟期
Level 2	経営者層 (同族中心)	業績を共有する ～月次決算と予算制度の確立～	7. 自計化 8. 発生主義への移行 9. 月次実地棚卸 10. 翌月10日までの月次決算 11. 実績検討会の開催 12. 全社予算管理 13. 資金計画管理	→7ページ	11名以上 30名以下	売上高規模 2～3億円位 粗利益 ～1億円位	
Level 3	部門長 以上	部門長に業績責任を 持ってもらおう ～部門別業績管理の確立～	14. 部門別業績管理 15. 商品別・得意先別売上管理 16. 現場の生産性管理 17. 現場のミスのロス管理	→8ページ	31名以上 50名以下	売上高規模 ～10億円位 粗利益 ～3億円位	
Level 4	部門管理者 以上	先を読んで先手を打つ ～先行管理の確立～	18. 業務別KPI管理 19. 先行利益資金見込管理	→9ページ	51名以上 100名以下	売上高規模 10～30億円 粗利益 3～10億円	
Level 5		中長期戦略を 全社で共有する ～中期計画管理の確立～	20. 中期利益資金計画管理		101名以上 300名以下	売上高規模 30～100億円 粗利益 10～30億円	

※1 「取り組むべき項目」は、まずクリアするべき、必要最低限の項目です。

※2 あくまで目安であり、業種・業態によって異なります。自社の実態を考慮したうえでレベル判断してください。

従業員規模や売上高の規模にかかわらず、必要に応じ、より上位のレベルに取り組むことが望ましいことは、言うまでもありません。ただし、上位レベルの取り組み項目は、下位レベルにおける項目をクリアしていることが前提になります。無理をして上位レベルに取り組むよりは、下位レベルをまず充実させることが成果につながる早道です。仕組みの導入にあたっては、自社で取り組むことも可能ですし、税理士や公認会計士、コンサルタント等の専門家とともに取り組むこともできるでしょう。「会計」を活かし、成長・発展・持続する会社づくりに取り組みましょう。

Level 1

資金繰りを安定させる ～現預金の動きを日々明らかにする～

目安 | 従業員数：10名以下又は 売上高：2億円位まで又は 粗利益：6千万円位まで

【特徴】

家族労働が経営の中心であり、経営の場と生活の場が同一であり、経営者の目と耳による管理が中心です。

【会計活用のポイント】

- 経営者は、日々の販路拡大に追われがちですが、日々の活動を数値で正確に掴むこと、資金ショートをおこさないことがポイントです。
- また、将来の自社の成長に向け、仕事上の数字を入力・集計する習慣づくりが大事になります。

●自社の取り組み状況をチェックリストの評価に○、△、×を付けてみましょう。

○の数が5個以上になったら、レベル1はクリアです*。レベル2 (7ページ)にチャレンジしましょう！

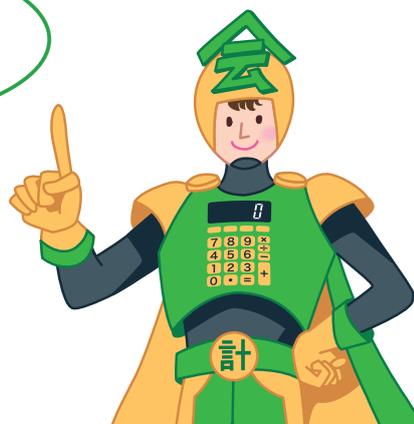
*できていない項目には引き続き取り組みましょう。

レベル1：資金繰りを安定させる チェックリスト

○：できた △：取組中 ×：できていない

解決したいことは？	取り組むべき項目	評価 ○△×
お金の動きがわかり、日、週、月の最低必要な資金を把握したい！	→ 「現預金出納帳」 11ページ参照	
顧客ごとの回収予定がわかり、請求漏れや回収漏れをなくしたい！	→ 「債権管理」 13ページ参照	
支払先別の支払予定がわかり、支払漏れや支払い遅れをなくしたい！	→ 「債務管理」 15ページ参照	
在庫数量や金額を把握し、粗利益額も明確にしたい！	→ 「在庫管理」 17ページ参照	
あげるべき売上の目標を共有したい！資金の不足額も予測したい！	→ 「売上目標」 19ページ参照	
3か月先の必要な資金を知りたい！そのために必要な売上高を知りたい！なるべく早く資金に対する手をうちたい！	→ 「3ヶ月資金繰表」 21ページ参照	

まずは
チェックしてみよう！



Level 2

業績を共有する ～月次決算と予算制度の確立～

目安 | 従業員数：30名以下又は 売上高：3億円位まで又は 粗利益1億円位まで

【特徴】

経営者と家族が中心の中に家族外、非同族の従業員が多くなります。経営者の目と耳による直接管理ではコントロールできなくなってきます。

【会計活用のポイント】

- 経営者は、組織と管理の仕組みをつくりはじめることが重要です。
- 企業としての形が変わりつつある段階であり、「月次決算」を通じて、成長に向けた訓練・練習を行う段階といえるでしょう。

●まずは、レベル2の前提条件を確認してみましょう！

○：できた △：取組中 ×：できていない

会計を活用する入り口は、日々の活動を数字で記録する経理体制を確立することです。右のチェックリストにて、○の数が4個以下ならば、前提となる取り組みが不十分です。無理をしてこのレベルに取り組むよりは、レベル1(6ページ)に取り組むことが、会計を活用する早道になります。

レベル2の前提となる取り組み	評価 ○△×
お金の動きがわかり、日、週、月の最低必要な資金がわかる。	
顧客ごとの回収予定がわかり、請求漏れや回収漏れがない。	
支払先別の支払予定がわかり、支払漏れや支払い遅れがない。	
在庫数量や金額が把握されており、粗利益額も明確になっている。	
あげるべき売上の目標が共有されており、資金の不足額も予測できる。	
3ヶ月先の必要な資金がわかり、そのために必要な売上高が明らかである。3ヶ月前から資金に対する手をうつことができている。	

●自社の取り組み状況をチェックリストの評価に○、△、×を付けてみましょう。

○の数が5個以上になったら、レベル2はクリアです*。レベル3(8ページ)にチャレンジしましょう！

*できていない項目には引き続き取り組みましょう。

レベル2：業績を共有する チェックリスト

○：できた △：取組中 ×：できていない

解決したいことは？	取り組むべき項目	評価 ○△×
月次実績を早期に把握でき、対策をうちたい！経理のレベルアップを図りたい！	→ 「自計化」 23ページ参照	
正しい月次実績を把握したい！予算を設定したい！	→ 「発生主義への移行」 25ページ参照	
無駄な在庫をなくしたい！毎月の正しい粗利を把握したい！	→ 「月次実地棚卸」 27ページ参照	
実績を早く把握したい！問題点の発見、対策を迅速に行いたい！	→ 「翌月10日までの月次決算」 29ページ参照	
業績を共有し、目標の必要性を共有したい！経営課題への対策を検討したい！	→ 「実績検討会の開催」 31ページ参照	
経営者の想いを共有したい！戦略を具体化したい！PDCAに取り組みたい！	→ 「全社予算管理」 33ページ参照	
資金の流れを共有したい！お金の流れを理解し、対策をうちたい！	→ 「資金計画管理」 35ページ参照	

Level 3

部門長に業績責任を持ってもらう ~部門別業績管理の確立~

目安 | 従業員数：50名以下又は 売上高:10億円位まで又は 粗利益3億円位まで

【特徴】

企業の社会性が問われてくるとともに、成長の分岐点です。単に組織をふくらませると管理が甘くなり、放漫経営となりやすくなります。旧来のやり方で成長しようとしても壁にぶつかりがちです。経営者の個人の企業観から社会経済観への転換、ワンマン経営から幹部による組織的経営への転換が必要なレベルになります。

【会計活用のポイント】

■ 経理の公開を前提として、全員参加の経営計画の設定に取り組むことが重要です。

●まずは、レベル3の前提条件を確認してみましょう！

○：できた △：取組中 ×：できていない

部門別業績管理の前提は、早く正確な月次決算を行うことができることです。右のチェックリストにて、○の数が4個以下ならば、前提となる取り組みが不十分なようです。無理をしてこのレベルに取り組むよりは、レベル2（7ページ）に取り組むことが、会計を活用する早道になります。

レベル3の前提となる取り組み	評価 ○△×
早期に月次実績が把握できる。 経理部門(担当)は経理業務の改善に取り組んでいる。	
正しい月次実績が把握でき、予算を設定することができる。	
無駄な在庫をなくし、毎月の正しい粗利を把握することができる。	
実績を早く把握することができ、問題点の発見、対策を講じることができる。	
業績が共有でき、目標の必要性を共有できる。 経営層で対策を考えることができる。	
経営者の想いを共有化でき、戦略を具体化できる。PDCAの基本を身につける。	
資金の流れを共有し、営業、投資、財務のお金の流れを理解でき、対策をうてる。	

●自社の取り組み状況をチェックリストの評価に○、△、×を付けてみましょう。

○の数が3個以上になったら、レベル3はクリアです*。レベル4, 5（9ページ）にチャレンジしましょう！

*できていない項目には引き続き取り組みましょう。

レベル3：部門長に業績責任を持ってもらう チェックリスト

○：できた △：取組中 ×：できていない

解決したいことは？	取り組むべき項目	評価 ○△×
部門別の戦略を打ち出したい！部門長に利益の責任を持たせたい！ 次の世代の管理者を育てたい！	→ 「部門別業績管理」 37ページ参照	
商品別や得意先別に戦略を打ち出したい！ 営業担当者等のやるべきことを具体的にしたい！	→ 「商品別・得意先別管理」 39ページ参照	
現場のどの工程、作業が問題が明らかになりたい！ どの程度の改善を行えばよいのか現場と共有したい！	→ 「現場の生産性管理」 41ページ参照	
ミス・ロスを削減したい！ 現場自らがミス・ロスに気づくようにしたい！生産性を向上させたい！	→ 「現場のミスロス管理」 43ページ参照	

Level 4

先を読み先手をうつ ~先行管理の確立~

Level 5

中長期戦略を全社で共有する ~中期計画管理の確立~

目安 | 従業員数 : 50~ 100名位~ 300名位まで

又は 売上高 : 10~ 30億円~ 100億円位まで又は粗利益3~ 10億円位~ 30億円位まで

【特徴】

レベル4・レベル5の会社では、社会的責任がますます重くなり、顧客満足、従業員満足の経営を具体的に政策化し、実行することが求められるレベルです。中小企業団体、業界や地域のリーダー的地位にもなっているでしょう。

【会計活用のポイント】

■ PDCAを一層迅速化し、実績検討会における先行管理や、短期だけでなく、中期的視点での計画策定を図ります。

●まずは、レベル4, 5の前提条件を確認してみましょう！

○：できた △：取組中 ×：できていない

先行管理の前提は部門や現場にて自立した管理が行われていることです。右のチェックリストにて、○の数が2個以下ならば、前提となる取り組みが不十分なようです。無理をしてこのレベルに取り組むよりは、レベル3 (8ページ)に取り組むことが、会計を活用する早道になります。

レベル4, 5の前提となる取り組み	評価 ○△×
部門別の戦略を打ち出している。部門長の利益責任を明確にしている。	
商品別や得意先別の戦略を打ち出している。営業担当者等のやるべきことを具体的にさせている。	
現場のどの工程、作業が問題が明らかにされている。行うべき改善の程度について、現場と共有されている。	
ミス・ロスが削減されている。現場自らがミス・ロスに気づくようになってきている。生産性が向上している。	

●自社の取り組み状況をチェックリストの評価に○、△、×を付けてみましょう。

レベル4, 5の全項目ができていなければ、必要な会計システムは整備された状態といえます。「会計」を活かし、自社の目標実現に向け、更なる充実を図りましょう。

レベル4：先を読んで先手を打つ チェックリスト

○：できた △：取組中 ×：できていない

解決したいことは？	取り組むべき項目	評価 ○△×
各業務の改善目標を明確にしたい！業務品質が安定し、先も読めるようになりたい！	→ 「業務別KPI管理」 45ページ参照	
3ヶ月先の利益が読め、6ヶ月先の資金が読めるようになりたい！	→ 「先行利益資金見込管理」 47ページ参照	

レベル5：中長期戦略を全社で共有する チェックリスト

解決したいことは？	取り組むべき項目	評価 ○△×
3ヶ年先の経営目標と事業戦略の必要性を全社で共有したい！組織戦略、投資・財務戦略を中期的に考えたい！	→ 「中期利益資金計画管理」 49ページ参照	



次ページより会社規模を5段階に分け、
対応すべき具体的な項目や
それらを把握するにあたっての
ポイントを解説します。

Level 1

従業員数：10名以下 又は
売上高：2億円位まで 又は
粗利益：6千万円位 まで

→ P.11

Level 2

従業員数：30名以下 又は
売上高：3億円位まで 又は
粗利益1億円位 まで

→ P.23

Level 3

従業員数：50名以下 又は
売上高：10億円位まで 又は
粗利益3億円位 まで

→ P.37

Level 4

従業員数：50～100名位～300名位まで 又は
売上高：10～30億円～100億円位まで 又は

Level 5

粗利益 3～10億円位～30億円位 まで

→ P.45

1. 現預金出納帳

現金と預金の管理が、全ての出発点になります。他のことをいくらしっかりやっても、現金の管理が甘ければ「経営管理」がうまくいきません。小さい規模の会社こそ、取引内容と残高をしっかり管理しなくてはなりません。

(1) 現預金出納帳をつけるメリット

① お金の動きがわかる

会計のレベル1の基本は、日々の活動を数値で正確につかむことと、資金ショートを起こさないことです。そのためには、現金、預金の管理体制をしっかりつくるのが大事です。現預金出納帳をつけることで毎日のお金の動きを把握することができます。

② 最低必要な資金がわかる(日、週、月)

毎日、現預金出納帳をつけることで、日、週、月ごとに必要なお金がわかるようになります。小さな会社では資金をショートさせない管理が重要です。その基本は、いつ頃、いくらのお金が必要なのかを3ヶ月、半年先まで見通しておくことです。

③ 必要な売上がわかる

最低必要な資金がわかれば、資金ショートさせないための売上がわかります。3ヶ月先にいくら必要なのかわかっているならば、3ヶ月前から手をうつことができます。先を見通す仕組みをつくることで、余裕を持って対応することができます。

(2) 実施する際のポイント

① 自分の財布と金庫の現金を分ける

まずは自分の財布と会社の金庫の現金をしっかり区分けして管理することが大切です。金庫の残高を明確にした上で、現金の出し入れを「現金出納帳」に毎日記帳します。

2. 債権管理

「資金繰りを安定させる」ためには、売上を確保し、適正利益をあげることも大切ですが、売上回収を確実にすることが何よりも重要です。通常、販売活動は「仕入が販売に先行」しています。ですからお金の面では「仕入の支払が販売の入金に先行」します。この「支払」と「入金」の期間の差を自社が負担していることとなります。この期間差が長くなればなるほど資金繰りは苦しくなります。請求漏れや回収遅れ、回収漏れは資金の行き詰まりの原因になりかねません。売上回収を徹底し、「債権管理」を確実に行うことが安定した資金繰りのためには大事なのです。

(1) 債権管理を実施することによるメリット

① 回収予定日がわかる

資金繰りを安定させるためには、お金の動きを予め把握し、余裕を持って対策をすることが必要です。債権管理を行うことで、得意先別の回収条件が明確になり、いつ、いくら入金されるのか、回収予定日がわかります。

② 請求漏れがなくなる

請求漏れや請求ミスは、自社の資金繰りにはもちろん、得意先に迷惑がかかり信用を失うことにもなりかねません。債権管理を行うことで、請求すべき金額と実際の入金額をチェックする仕組みができます。得意先別の売上債権(受取手形+売掛金)の残高が常にわかることから、請求すべき金額が分からなくなったり、誤った金額の請求書が発行されたりすることを防止することができます。

③ 回収漏れがなくなる

回収期間の短期化は難しくても、回収期間の長期化を避けなくてはなりません。どこの会社も資金繰りが厳しい中で、規模の小さい会社は若干ながらも支払を延ばす傾向にあり、気がつかないうちに支払を遅らされていることは少なくありません。せめて回収期間の長期化を避けるためにも、回収は条件通りにされているか厳しくチェックしておくことが大事です。債権管理をしっかり行うことで、回収の遅れに素早く気づくことができ、早い対応ができます。

(2) 実施のポイント

① 得意先別売掛金台帳を作成する

得意先別に月ごとに「前月残高」「当月発生額」「当月回収額」「当月残高」を記録できる台帳を作成します。更に、得意先名の横に得意先ごとの回収条件を記入しておくといでしょう。得意先ごとの売上債権の残高を明確にすることが最初のステップになります。

図表3-2-1 得意先別売掛金台帳の様式例

単位：円

得意先名（条件）		●年●月			
		前月残高	当月発生額	当月回収額	当月残高
A建設	月末締翌月末払 現金振込	1,000,000	1,200,000	700,000	1,500,000
B興行	20日締翌月10日払 20万未満現金 20万以上60日手形	500,000	700,000	400,000	800,000

これまで売掛金の残高管理を行っていなかったのなら、現在の残高はいつ発生した売上高のものなのか把握してください。これを年齢調べといいます。例えば以下の表により確認します。必要に応じて得意先の認識と一致しているかを確認してください。

図表3-2-2 売掛金の年齢調べ

単位：円

得意先名	年齢区分					残高
	当月売上	2~3ヶ月	4~6ヶ月	7~12ヶ月	1年以上	
C組	250,000	330,000	80,000		90,000	750,000
D建材	90,000	10,000	0		0	100,000

② 得意先別入金予定・実績表を作成する

得意先別の請求額が決まったら、入金予定日別に集計します。どの得意先からいくら入金されるかを一覧表にします。こうすることで、入金の遅れにすぐに気づくことができます。

図表3-2-3 得意先別入金予定の様式例

単位：円

得意先名	締日	入金	入金条件	予定/実績	●年●月					
					5日	10日	15日	20日	25日	末日
S社	20日	翌月5日	振込	予定	451,440					
				実績						
K社	末日	翌々月10日	集金	予定		145,880				
				実績						
...	予定
				実績
合計				予定	468,870	2,572,145		1,658,963		3,946,960
				実績						

③ 回収日管理を徹底する

入金予定日に入金がない場合には、すぐに得意先に確認します。「すぐに」連絡をとることがポイントです。売掛金の回収にこちらが訪問する習慣の場合は、集金係や営業担当が回収日に訪問しているかを確認します。こちらの都合で伸びている場合もあるからです。回収漏れを防ぐために振り込みに変更することも一つの方法です。

回収日における管理を徹底しても、そもそも回収までの期間が長い得意先はあるものです。支払が長い、または当初の約束通り払って来ていない得意先については取引条件を変えてもらう努力を続けます。中長期的には回収の良い得意先に売上をシフトすることを検討します。支払の良い会社は業績も良い傾向にあり、こうした企業と取引を深めることができれば収益性も高まります。そのためには企業としての総合力が求められますが、そうなるための計画をもち、経営しましょう。

3. 債務管理

『利は元にある』といわれるように、仕入先に対する支払こそ優先するべきであり、仕入先から提供される信用こそが、企業が危機に陥った時の最後の拠り所になります。支払を悪くしていると、仕入先との信頼関係が築けず、危機が乗り越えられません。購入する商品・製品のサービスの品質、価格、納期だけでなく、支払条件の長短により、仕入先や外注先を選定することは大事です。しかし、相手に求める前にまずは、自分たちが払うべきものをしっかり払うという姿勢と取り組みが重要です。

(1) 債務管理を実施することによるメリット

① 支払予定がわかる

お金に困らない経営をしたいと思っても、いつ、どれだけ支払わなければいけないのかわからなければ、対策は打てません。資金繰りが厳しい会社であればなおさら、日単位、週単位、月単位でいくら支払予定があるのかわかれば安心でしょう。債務管理を行うことで、お金の流れがわかるようになり、早めの対策を打つことができるようになります。

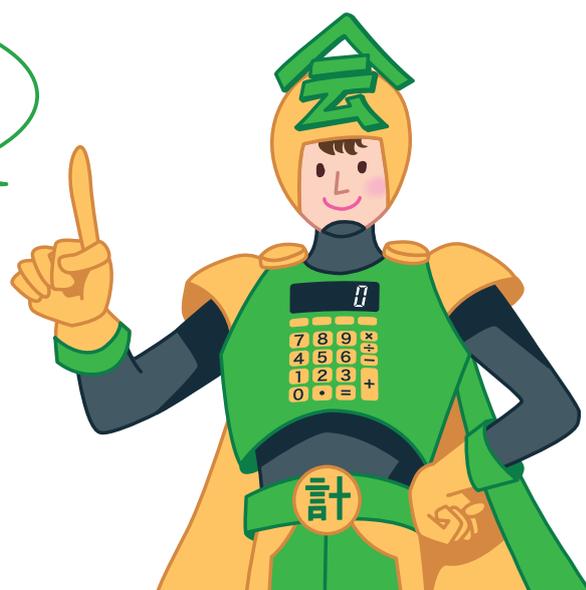
② 支払遅れがなくなる

しっかり払うためには、払うべき金額を明らかにしなければなりません。仕入先からの請求書は鵜呑みにしてはいけません。注文したものが正しく納品されたか、納品されたものと納品書は一致しているか、また、返品・値引き・割戻し・割引の連絡、処理の訂正など、経理はもちろん、現場での仕事の仕方も適切に行うことが必要です。債務管理を行うことは、これらの仕事の質を高めることです。その結果、支払うべき日に正しい金額を払うことができます。

③ 取引先からの信用が上がる

お金にルーズな会社は信頼されません。逆に、支払うべき代金を常に正しく支払う会社は、相手にとって信頼できる得意先の一つとなるでしょう。その信頼関係があるからこそ、商品やサービスに対し、厳しい要求を行うことができます。仕入先や外注先は高い質の仕事をするためのパートナーとして考えなくてはなりません。払うべきものを確実に支払う信頼関係が、厳しい経済環境を一緒に乗り越えていく拠り所になるでしょう。その基本が債務管理です。

債務管理で
取引先の信頼を上げよう！



(2) 実施のポイント

① 仕入先別買掛金台帳を作成する

仕入先別に月ごとに「前月残高」「当月発生額」「当月支払額」「当月残高」を記録できる台帳を作成します。仕入先別にいくらの買掛金残高があるのかが明瞭になります。

図表3-3-1 仕入先別買掛金台帳の様式例

単位：円

支払先名 (条件)	●年●月			
	前月残高	当月発生額	当月回収額	当月残高
M社 末日締 翌未	1,000,000	1,200,000	700,000	1,500,000
O社 末日締 翌未 半金半手	500,000	700,000	400,000	800,000

② 取引先別支払予定実績表を作成する、支払日別支払予定額を集計する

当月の支払額は、取引先別支払予定実績表や支払日別支払予定額にまとめます。支払日別支払予定額は、出金記録と突き合わせることで、支払漏れがないか確認することができます。更に、請求書に「支払済み」のスタンプを押しておくことで、二重払いのミスを防止することができます。

図表3-3-2 取引先別支払予定実績表の様式例

単位：円

支払 予定日	仕入先名 (条件)	平成●年●月							
		金額	振込	手形	相殺	現金 (集金)	小切手	当月残高	
●月●日	M建設現金振込	予定	1,200,000	1,200,000					1,500,000
		実績							
●月●日	O重機半金半手	予定	500,000	250,000	250,000				800,000
		実績							

仕入などの発注、購買、支払業務は会社の業務の中でも不正や間違いが起きやすい業務です。仕入先の過剰請求・ダブリ請求による支払過ぎ、自社の仕入の計上漏れによる支払過小、仕入先との請求書の相違の処理の未処理、仕入値引きや返品処理が未処理など数多くあります。会社の規模が小さくても、不正や間違いがおきない仕組みを作っておきましょう。

③ 支払期日を順守する

資金繰りを安定化させる方法の一つに支払サイトの長期化があります。しかし、よほど支払条件が短い場合を除いて慎重に検討する必要があります。何よりも取引先から信頼されるために、期日通りに支払うべき代金を確実に支払うことが重要です。

4. 在庫管理

経営において、意外に盲点となるのは在庫の管理です。商品を作るためには材料が必要であり、販売するためには商品が必要です。だから、ある程度在庫を持つことは仕方がない…。一円の支出にこだわる経営者も、在庫の保有は「仕方ない」の一言で済ませているのではないのでしょうか。

在庫管理とは、いくらで購入した材料・商品をどれだけ持っているのかを常に把握することです。在庫管理をしっかり行うことで、着実に利益を生み出すことができます。

(1) 在庫管理のメリット

① 資金管理が楽になる

在庫とは、仕入先から購入した材料や商品を製造や販売に備え、倉庫や店頭に並べている状態をいいます。ここでのポイントは、在庫の購入に「代金を支払っている」ということです。商品の販売代金で在庫を購入することができれば、資金繰り上、問題は生じませんが、実際は、在庫代金の支払が先行します。このため、在庫の管理をしっかり行うことで資金繰りが楽になります。

② 市場の動向が見えてくる

経営者の勘やこだわりで商品を仕入れたり、何年も前に仕入れた在庫品に埃がかかっていたりすることはありませんか。

在庫の管理とは、「名称と数量と単価、さらには合計数量・合計金額(在高・残高)」を一覧表にして把握することです。一覧表を定期的に見直し、分析を行うことで、一番売れている商品がわかるだけでなく、流行遅れになった商品や、季節による売上の変化、商品毎の滞留期間、など市場の動向が見えるようになってきます。これを次の仕入に活かすことで、無駄な仕入がなくなります。

③ 正確な決算書を作ることができる

返品や搬送中の毀損、廃棄処分などによっても在庫は増減するため、実際の在庫と帳簿上の在庫は徐々にズレが出てきます。これを定期的突き合わせる仕組みが棚卸です。

棚卸は面倒な作業ですが、在庫の残高が分かることにより、正確な利益計算を行い、正確な決算書を作ることができます。

正確な決算書は、金融機関や取引先の信用を増すことに繋がります。

(2) 実施のポイント

① 電卓に見切りをつけましょう

「モノが入り、モノが出て行く」在庫管理の基本は在庫の入庫・出庫(入荷・出荷)の「数」と「金額」を記録することです。在庫管理する対象を決め、在庫受払帳を記帳しましょう。そして、いかに電卓の名手であっても、在庫管理を電卓で行うことは労力と時間がかかります。市販の在庫管理ソフトを活用して、在庫の品目ごとに、数量、単価の増減を入力しましょう。移動のたびにデータを入力する手間がかかりますが、「なぜこの商品・材料をこんなに発注したのだろうか」、「どうやったらこの在庫を販売できるだろうか」と考える習慣がつかます。考える習慣は、行動する習慣に繋がります。

② 業種別の取り組み

小売業、卸売業では、売れ筋商品の在庫を切らさないことが、売上を維持・向上させる秘訣となります。そのため、在庫管理と販売管理(誰に、何が、いくつ、いくらで売れたのか)を一体で行うことが大切です。売れ筋商品をつかむことに加えて、商品毎の粗利益や得意先毎の粗利益を集計したり、在庫の回転日数を計算したりすることで、売上・粗利益・資金の状態を把握することができます。これを繰り返すことで、発注方法や商品毎の適正在庫量などのルール化が進み、売れ筋商品を切らさない営業が可能となります。

製造業、建築業では、材料・完成品の在庫管理だけでなく、製造途中・建築途中の状態にある在庫(仕掛品)の管理も求められます。特に、決算ではこの仕掛品が期間損益に大きな影響を与えます。仕掛品を管理するためには、どれだけの材料を費やしたのかということに加え、どれぐらいの労力を費やしたのかという情報も不可欠です。そのためには業務日報のような仕事の進み具合や費やした労力(人数と時間)を測定する仕組みを準備する必要があります。

③ 基準を決めて処分(値引き、転売、廃棄など)を早く決定する

使えない材料や販売できない商品は、持ち続けていても倉庫費用や管理の手間がかさみます。更に時間が立つほど傷みや陳腐化などのリスクが増え、お金が出て行く要因にしかありません。例えば、「仕入後3~6ヶ月在庫として残っているものは、不良在庫化しつつある在庫」と基準を決め、販売の促進、可能なら返品を行います。同じように「6~12ヶ月残っている在庫は不良在庫」と決め、廉価販売や返品、同業者に転売します。最後に「12ヶ月以上残っている在庫は廃棄在庫」として、思い切った廃棄処分等を行います。在庫の処分を区分や基準を決め、早く実行することは資金繰りの安定につながります。

在庫管理が
経営の鍵を握るんだね!



5. 売上目標

売上は、商売の中心となりますが、売上目標を持たずに経営を行っている中小企業が意外に多いようです。目標を持たなければ、日々同じことを繰り返すことになりがちです。日々変化するお客様のニーズ等にいち早く対応していくことが、会社が生き残っていくための条件といえます。

売上の目標を立て(P)、実行し(D)、チェックし(C)、改善(A)を繰り返すことで、会社は成長します。

(1) 売上目標を作成するメリット

① 夢の実現の第一歩

経営者には誰も思い描く夢があるはずですが、5年後、10年後はこんな会社になりたいという夢や漠然とした思いです。夢を実現するためには、将来から逆算し、今何をすべきかを考えなくてはなりません。売上目標と行うべきことを考え、紙に書いてみることで、夢を実現する第一歩になるでしょう。

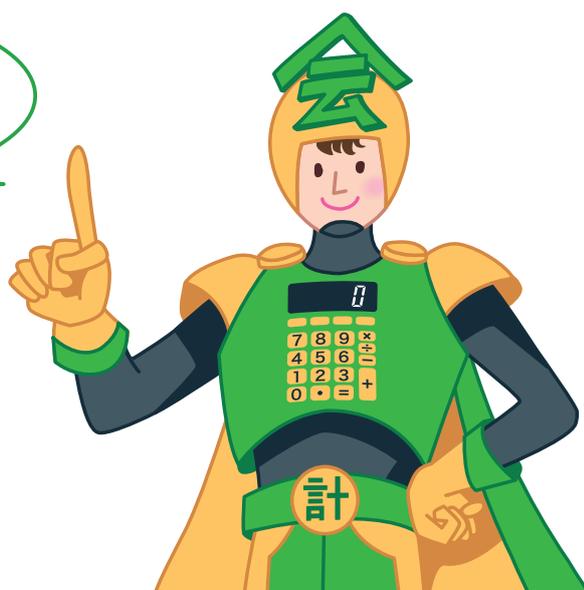
② 将来を変えるきっかけ

売上目標を持つことで、実現するための具体的な取り組みを考えることができます。例えば、A社の子会社とも取引ができれば、売上は2倍になる、しかし、今の仕入先では数量的に対応できない、不足する商品をどこから仕入れようか・・・など、いろいろなことが思い浮かびます。目標を持つことで、将来を変えていくきっかけができるのです。

③ 新しいこと、困難なことにチャレンジ

売上目標を持つことで、現状以上の取り組みと成果が求められます。目標を社員と共有することにより、各々の段階で新しい取り組みが始まります。また、これまで上手くいかなかったことについても工夫が生まれます。

売上目標をもって
新しいことにチャレンジしよう！



(2) 実施のポイント

① 目標額をどのように決めるのか

まず、1年間の目標売上高を決めます。そして、目標売上高を達成するために必要な原価と経費を考え、想定利益を組み立てます。初めて作る場合は、概算でも構いません。目標売上高が決まった後は、商品(群)、得意先、担当者毎に割り振ります。

次は、この商品(群)別、得意先別、担当者別売上を月別に展開します。こうすると、月毎の売上の変化や、各月での実現可能性が見えてきます。年間の大きな売上ではなく、月割りにすることで現実的な目標として集中力を切らさずに取り組むことができるのです。大事なことは精度ではなく、売上目標を持ち、達成するために努力することです。

② 目標額を決めたら重点方針を決める

毎月の売上高を達成するための方針(=考え方)を決めましょう。法人企業であれば法人税申告書の事業概況書に毎月の売上高が計上されており、個人事業では所得税申告の際に月別の売上が計上されています。こうした過去の月別売上を参考にすることも有効です。重点商品や重点顧客、販売の中心となる価格帯、具体的な販売促進方法などを絞り込んで考えます。

例えば、

- 1) どのお客様を狙うのか(市場の選択)
- 2) どの商品に力をいれて販売していくか(重点商品の決定)
- 3) どれくらいの価格帯で勝負するのか(価格の決定)
- 4) どのような販売方法で勝負するのか(販売促進方法)などです。

重点方針として、やるべきことを絞り込むことで、経営資源の乏しい中小企業でも集中の効果を生み出すことができるようになります。

③ 実績を把握し、分析する。

日次、週次の実績を把握することが大切です。できれば得意先別や商品別に把握します(地域や担当者という切り口もあるでしょう)。

大事なことは、得意先や商品の売上高を数値化し、毎日観察することです。観察を続けると変化が見えてきます。手を打てば数字が動き、対策を変えるとどのように数字が変化するか見えてきます。売上の変化と原因を考えることで、さらなる売上向上や、回復の具体策を検討することができます。

このように、売上目標と重点方針(計画(PLAN))を立て、実行(DO)し、それをチェック(CHECK)し、差異があれば内容を調査分析し、迅速にアクション(ACTION)を起こす。このPDCAサイクルを回す習慣が、足腰の強い会社をつくれます。

6. 3ヶ月資金繰り表

「資金繰り表」は、一定期間の資金の動きを、収入総額と支出総額とに分けて科目別に分類した表です。資金繰り表は、資金不足を起こさないための手段です。もちろん、資金繰り表をつくってもお金が足りなくなることはあります。しかし、事前に資金不足を起こす時期を予測できます。資金繰りを安定させるためには、常に3ヶ月先までのお金の動きを予測し、常に時間的余裕を持つことが大事です。

(1) 3ヶ月資金繰り表をつけるメリット

① 3ヶ月先までに必要な資金額が明らかになる。

一度でも、時間的余裕のない資金繰りを経験した方ならば、資金調達に時間的余裕のあることの意義を痛感できることでしょう。資金不足が「3日後」や「今月末」に迫っている、となっては、打てる手が限られます。その結果、高い金利の金融に頼ったり、決済見込みのない手形を発行したりすると、企業の将来は厳しいものになってしまいます。3ヶ月資金繰り表は、確定した入金、出金だけでなく、過去の業績の傾向を参考にして、今後3ヶ月間で発生する売上、回収、仕入、支払、返済などの全ての資金の動きを予測して作成します。そうすることで、少なくとも3ヶ月先までの必要資金を明らかにできるのです。

② 資金から必要な売上高が明らかになる

多くの経営者は、頭のなかで損益計算を行うことができます。「売上がいくらで、粗利がいくらで、経費を引いて儲けはいくら」などとやっています。しかし、資金繰りとなるとそうはいきません。今月や来月の帳尻は計算できても3ヶ月後、半年後となると難しいはず。なぜなら、売掛金や買掛金、手形といった信用取引、借入れや返済などの財務取引が絡んでくるからです。また設備の支払までであると、見積を誤り、思わぬ資金ショートを起こすことがあります。3ヶ月資金繰り表を作成することで、必要な資金が予測でき、そのために稼ぐべき売上高を明らかにすることができます。

③ 3ヶ月前に必要な対策を打てる

どんな会社でも何らかの形で資金繰りの予測を行っています。しかし、それも最終の受取手形(支払手形)の期日まで、1ヶ月程度先の売掛金、買掛金の決済日までで終わっていることが多いようです。入金、出金が確定している分だけを追っていると目先の危機はわかりますが、その先が見えません。その結果、いつも資金繰りに走ることになってしまいます。資金不足の予測はできるだけ早いことが大事です。少なくとも3ヶ月先を予測していれば、多様な対策をとることができます。3ヶ月資金繰り表のメリットはここにあります。

(2) 実施のポイント

① 経常収支と財務、投資を区分する

お金の出入りには、売上や仕入、経費の支払などの営業に関する取引と、借入や借入の返済、設備投資などの財務や投資に関する取引があります。3ヶ月資金繰り表では、営業取引に関するお金の出入りを「経常収支」、財務や投資に関するお金の出入りを「財務収支」として把握します。経常収入は、売掛金や手形などの入金時期を予測・計画し、経常収入欄に記録します。経常支出は、買掛金や経費、人件費などの支払時期を予測・計画し、経常支出欄に表示します。できあがった経常収支の予測値をもとに、資金調達、返済、仕入、回収、設備投資などのタイミングを図り、少なくとも3ヶ月先までの資金繰り表を作成します。消費税や法人税など、決算関連の支出は資金繰りに大きく影響しますが、予測に入れることを忘れがちですので注意しましょう。

図表3-6-1 経常収支及び財務収支の項目例

経常収支		項目例		財務収支		項目例	
経常収入	現金売上	現金、小切手での回収、前受金等	財務支出	借入返済	借入金の返済など		
	売掛回収	売掛金の現金、小切手、振込回収		貸付実施	取引先や個人への貸付		
	手形入金	手形の期日入金		資産購入	設備、有価証券、出資金等		
	その他 経常収入	家賃収入、雑収入など		その他支出	定期積金等		
経常支出	現金仕入	現金、小切手での支払、前渡金等	財務収入	借入入金	借入の実行等		
	買掛支払	買掛金の現金、小切手、振込支払		貸付回収	取引先や個人への貸付金の回収		
	手形決済	支払手形の期日決済		資産売却	設備、有価証券の売却、出資金の返還等		
	人件費支払	役員報酬、給与、法定福利費等		その他入金	増資による資金調達 定期積金の取崩等		
	経費支払	その他経費		※支払利息は財務支出に入れてもよい。その他項目も 自社のルールにて表示位置を定めればよい			
	その他経常支出	支払利息※、税金など					

② 売上高は少なめに経費は多めに計上する

3ヶ月資金繰り計画を作成するためには、売上高予測や仕入予測及び経費予測が必要です。作成する場合は、過去の売上実績を月別に洗い出し、売上の季節的な変動を考えながら作成すると良いでしょう。但し、売上高は少なめに、経費は多めに計上します。予測が甘く、資金不足が予測できなくなってしまったら、意味がありません。

③ 3ヶ月前に対策を打つ

資金繰り表を作成し、資金不足が予期される際には下記のような対応策を検討します。以下のうち、仕入債務に関する対策は、取引先からの信用不安を引き起こしかねず、最後の手段であることに留意しましょう。まずは自社でできる対策を検討しましょう。

図表3-6-2 資金繰り対策例

【社外】		【社内】	
対策例		対策例	
金融機関からの借入	手形割引を行う	売上債権	売上債権の早期回収
	短期・長期借入を行う		受取手形のサイト短縮
個人や取引先からの借入	役員や親族からの借入	仕入債務	買掛金を手形による支払へ変更
	取引先からの借入を行う		支払手形のサイト延長、ジャンプ
			買掛金の支払延長依頼
		棚卸資産	在庫処分、仕入の抑制
		有価証券の売却	株式・債権の売却
		固定資産の売却	遊休資産の売却
		諸経費の圧縮	残業時間の削減

7. 自計化

中小企業にとって最小の投資で最大の成果を得るものが会計処理の「自計化」です。今まで、現金出納の記録や預金通帳、請求書の束を会計事務所に預けたあと、首を長くして待つしかなかった年次決算や月次決算の結果を今すぐに知ることができます。

「自計化」を実現する「会計ソフト」や「財務ソフト」は廉価な価額でも販売されています。また、お付き合いしている会計事務所にはお薦めのソフトが必ずあります。パソコンが1台あれば、すぐに取り組むことができ、すぐに成果が得られるのが「自計化」です。

(1) 自計化のメリット

① 早期に月次実績がわかる

会計処理を自計化すると、昨日までの経営成績・財政状態をリアルタイムで知ることが出来るようになります。毎日入力すれば、毎日入力結果が気になります。昨日までの経営成績を見て「今日はこうしよう」と経営を考える機会が生まれます。中小企業の経営者は多忙です。その結果、目先のことがらに目を奪われて、あるいは目先の忙しさに満足してしまい、経営成績やこれからどうしていこうかと考えることに無関心になってしまいます。「自計化」は先の「経営」を考えるスタートになるのです。

② 金融機関からの信頼が高まる

「自計化」に取り組んで、毎日経営成績を把握している経営者と、経営成績の集計を会計事務所などに丸投げしている経営者、あなたが金融機関の担当者だとしたら、どちらの経営者とお付き合いしたいと思うでしょうか。「自計化」を行うことで、あなたのことを心配している金融機関の担当者は喜んでくれるはずです。資金がきつくなったり、場合によっては決定的に不足したりする時期があります。困ったときの相談相手が金融機関ですが、「自計化」で経営成績・財政状態を把握していなければ、相談する「ネタ」がありません。そうすると金融機関の担当者は上司にあなたの会社について説明することが出来ません。

③ 経理のレベルがあがる

自計化されてない、月次決算が遅い原因は、実は「仕事の仕方」に多大な無駄があることの表れです。自計化に取り組むことは、期日までにやるべきことをきちんと「すぐする」ことや「後始末」の習慣化につながります。

(2) 実施のポイント

① まずは会計ソフトを導入し、できることから始める

近頃は廉価な「会計ソフト」、「財務ソフト」であっても機能は充実しています。それに対して、「入力するデータ」の整備状況や担当者の能力はそれぞれの企業で異なります。そこで、できることから始めましょう。小売業であれば、現金売上から入力するとか、製造業であれば現金で支払った経費を入力するとかです。もちろん、これだけでは経営成績・財政状態をつかむことはできませんが、集計することだけはできます。今まではやっていなかったことができるわけですから、その分だけ経営の質は充実したことになります。色々なことを中途半端にするのではなく、できることをしっかりやっていると、できることを増やしてゆく自信につながります。

② 請求業務や支払業務の改善の支援をもらう

できることから始めたら、今度は専門家に支援してもらいましょう。請求業務や支払業務の改善は自計化や月次決算の早期化に不可欠です。「ここまでできたから、次は何を・どうしたら良いか」について、お付き合いしている会計事務所があるならば、まず相談してみましよう。中小企業が取り組む「自計化」の一番の理解者・支援者は会計事務所です。

会計事務所以外では、商工会の指導員に相談することもできます。また、金融機関に相談して経営革新等認定支援機関を紹介してもらうことも考えられます。

③ 半年かけて経理をレベルアップする

新しいことを始めると、すぐに目に見える成果を求めたくなるものです。しかし、経理の担当者も当初は不慣れなので時間がかかったり、ミスがあつたりして歯痒い思いもすることでしょう。「自計化」に際して経営者は関係者に対して優しく接してください。

自計化の導入に係るスケジュール感の目安は、最初の2ヶ月でできることを確実にできるようにして、3ヶ月目に全体像を描き、4ヶ月目・5ヶ月目で会計情報の流れを整備して、6ヶ月目にはリアルタイムに経営成績・財政状態をつかめるようにすることです。

コラム | 会計活用の事例 ① サン工業 株式会社(本社所在地:長野県 業種:電気メッキ業)

Point! 記帳の一元化による財務データチェック体制の確立

以前は顧問税理士に記帳代行を依頼し、そのうえで自社でも会計システムを使って管理はしていたが、税理士が把握している数字と自社で把握している数字に乖離があった。(二重記帳)

会計要領に準拠したクラウド型会計システムの導入によって、記帳を当社で一元化することができ、税理士は当社で記帳した財務データをチェックする体制ができた。これにより、社長がコンピューター上で、ぶれない数字を把握することができ、適切な意思決定を行うことができています。また、会計要領の導入が決算書の信頼性向上に寄与し、業績向上、低金利による借入れにも繋がっている。さらには会計の数字を使って将来の予測に使うことができるようになった。

8. 発生主義への移行

「発生主義」とは、現金の入金や支払時ではなく、商売が成立（発生）した時に売上や費用を認識する考え方です。一方、商売が成立した時ではなく、現金が入金された時に売上として、経費を実際に支払った時に費用とする方法を「現金主義」といいます。「現金主義」では、先月販売した商品の代金が今日入金されても、昨年販売した商品の代金が今日入金されても、「今日の売上高」になります。これでは、会社の状況を的確に表しているとはいえません。会社の状況を適切に示す数字を出すためには、「発生主義」で帳簿をつくる必要があるのです。

（1）発生主義への移行のメリット

① 「正しい」月次決算ができる

利益は、「収益 - 費用」という引き算で計算されます。月次決算の目的の一つは、毎月の経営成績を把握することです。しかし、昨年売った商品に係る今月の入金額と、今月商品売るために要した費用を差し引いて意味のある数字が計算できるでしょうか。お金が増えたか減ったかは計算できますが、「利益」は計算できません。「発生主義」で売上や費用を帳簿に記録することで「正しい」月次決算を行うことができます。

② 予算に基づく会社運営ができる

「予算」では、今月どれだけの売上をあげるのか、どれだけお金を使ってよいのか等を定めます。そして「月次決算」の結果と比較することで、「予算」に基づく会社運営を行うことができます。予算は「発生主義」で作成しますので、比較する「月次決算」も「発生主義」で作成されている必要があります。

③ 利益改善の一手が打てる

「発生主義」の月次決算があれば、正しい「利益」を把握することができます。例えば「利益」が前月に比較して減少したならば、今月の売上高や費用の中で何が問題だったかを考えることができます。その結果、問題に対し、迅速に手を打つことができます。このようなことができるのも、「月次決算」を「発生主義」で作成するメリットの一つになります。

発生主義に変えたら、
本当のお金の流れが見えてきた！



(2) 実施のポイント

① 減価償却費の計上

減価償却費とは、売上や利益をあげるために、事業のために購入した固定資産の金額を、使用に耐えられる年数にわたって、1年ずつ割り振った金額です。例えば10年使える機械を1000万円で購入したのであれば、買った年に1000万円計上する(現金主義)のではなく、毎年100万円ずつ10年間にわたって計上する(発生主義)ことで会社の実態を表せます。

経理では、年度末の決算時に、この減価償却費を計算する手続きを行います。年度末の決算時にのせるのではなく、減価償却費は、毎月計上することがポイントです。決算の時に減価償却費のために、利益が大きく変わってしまえば、毎月の月次決算が意味のないものになってしまうからです。

② 賞与引当金の計上

減価償却費の計上と同じように賞与引当金の計上があります。夏や冬は「ボーナスの支給があるから赤字になる」というような月次決算では、本業で利益が出ているのか、実は赤字なのかという本当の姿が判断できません。「賞与」も夏冬の支給時に支給額を計上(現金主義)するのではなく、「賞与引当金」として毎月計上します(発生主義)。これにより、月次決算は、賞与の支給時期に影響されることなく、常に本業の成績を示すものになります。

③ 売掛金、買掛金、未払金勘定の使用

現金での売上高は、問題ありませんが、掛け取引の場合は、現金のかわりに「受取手形」「売掛金」という将来お金を受け取ることができる権利を取得したという記録の仕方をします(発生主義)。現金主義による記録では、今月売った商品でも、翌月入金があった時に「売上高」として記録しますが、これでは正しい利益が計算出来ないことは既に述べたとおりです。

商品等の仕入や、費用も現金の支払がその時ではなく、翌月や翌々月という場合には、「買掛金」「未払金」等の勘定を使って記録します。

コラム | 会計活用の事例 ②

有限会社 エスティサポート(本社所在地:静岡県 業種:運送業)

Point! 中小会計要領の移行による正確な経営状況の把握

当社は運送業を行っている。以前から、償却の調整や引き当てを実施しておらず、数字が見えていなかった。経営者自身も厳しい状況になっていることを理解しており、正確に数字を把握する必要があることは認識していたため、顧問税理士事務所先から正確な状況を把握するため、3年前、償却の一括処理を行って中小会計要領へ移行した。この際、金融機関に対し、業績が落ちることも事前に説明し、了解を得た。この現状把握と中小会計要領の移行により、正確な状況を把握することができるようになり、取引先毎に原価計算を行うなど課題解決に努めたことで業績も改善している。また、取引行を年に一度集めての報告会を開催し、現状の理解を進めるなど、情報の開示・共有にも取り組んでいる。

9. 月次実地棚卸

中小企業にとって決算期における在庫の棚卸は頭が痛いことです。忙しく目前の業務に追われながら、倉庫に保管されている材料・商品の一つひとつ数えて記録し、その一方で、その材料・商品の納品書を探しだして購入単価を確認した上で、合計額と総額を計算して一覧表にまとめなければなりません。年に一回でも面倒なのに、毎月やるとなれば、反対意見も出るでしょう。しかし、月次実施棚卸は、仕組みを作り、慣れてしまえば、それほど厄介な作業ではありません。年に一回しか行わないから厄介なのです。月次実地棚卸は、会計の質、経営の質を格段に向上させる方法となるのです。

(1) 「月次実地棚卸」のメリット

① 正しい月次損益がわかる

「先月は仕入が多かったので、売上総利益(粗利)は赤字です。」こうしたことは中小会計要領が求めている「正しい期間損益を計算しましょう」という考えから大きく外れてしまいます。たとえ通常月に比較して多くの材料・商品を購入しても、売上総利益は販売した個数に見合った個数で原価(仕入)を求めて計算されますから、原価割れ販売をしないかぎり、売上総利益は黒字になるはずです。

月次実地棚卸を行い、月次決算に月末在庫金額を反映すればこうしたことは起こりません。正しい月次損益がわかります。

② 在庫管理の精度が向上する

せっかく材料・商品の受入・払出を記録して在庫管理に取り組んでも、実際にその有無を確認しなければ単なる手間のかかる作業になってしまいます。月次実地棚卸を行うことで帳簿上の残高と実際の在高を一ヶ月という短い期間で常に確認することができます。同時に、使えない材料や販売できない商品もすぐに見つけられます。こうした材料・商品を持ち続けていても倉庫費用や管理の手間がかさむだけなので、廃棄処分してしまいましょう。

③ 適正在庫で運転資金が安定する

注文があった際、倉庫の中を探すより、発注したほうが手っ取り早い、少し多めに発注しよう、と考えたことはありませんか。これを繰り返していると、在庫が増え、気がついたら在庫の山になってしまいます。その支払のための運転資金が増加してしまうことを真剣に考える必要があります。年に一回の棚卸では、なぜ増えたのかという理由にたどり着くことは困難で、悪循環を繰り返すこととなります。

材料・商品の発注方法には、発注の間隔を決めず、在庫が一定量になった時に発注を行う「定量発注」と、一定期間ごとに量を決めて発注する「定期発注」があります。月次実地棚卸を行うことで材料・商品ごとの動きを常に捉えることができます。また、どちらの方法が相応しいかを判断することができます。在庫はお金が材料・商品という形になったものです。発注の仕方を工夫して、適正在庫を維持することで、運転資金を安定させることができます。

(2) 実施のポイント

① 整理・整頓からはじめる

効率よく「数える」ためには、数えやすいように材料・商品が並んでいる必要があります。整理とは要るものと要らないものを仕分けして、要らないものを処分(廃棄)することです。整頓とは要るものを何時でも取り出せるようにしかるべき場所に整然と並べておくことです。棚卸のスタートは整理・整頓です。

実地棚卸を行うことは、常に倉庫などの保管場所を整理・整頓し、清掃・清潔に務めるということです。こまめに数える機会がなければ、どこに置いてもお構いなしということで材料・商品の取扱いが雑になり、自然と保管場所も乱雑になってしまいます。売上・利益のモトである材料・商品を雑に扱うようでは、売上・利益の維持・向上は期待できません。

② 毎月変える

月次実施棚卸を行うことで、並べる順序や納める場所について気づきが生まれます。そうしたら並べる順序と納める場所をどんどん変えてゆきましょう。そうすることで、どのような材料が使われているのか、どの商品が売れているのか、反対に、この使われない材料や売れない商品をどのように活用しようかという気づきが生まれます。

③ 少しで始めて、増やしてゆく

月次実地棚卸に取り組む初期段階において、全てを数えることは困難です。今はこれとこれを数えようと決めて数え、少しから始めて、だんだん増やしてゆきます。これを毎月繰り返していると、毎月しっかり数えなければならない材料・商品、3ヶ月に一度しっかり数えれば足りる材料・商品など、数え方の「強弱」がつかめてきます。全品管理(棚卸)と重点管理(棚卸)を上手に組み合わせましょう。

毎月の棚卸が
無駄な在庫を減らすんだね。



10. 翌月10日までの月次決算

月次決算はスピードが命です。会計事務所から前月分の決算書が1ヶ月遅れてくる場合もありますが、これでは管理に使えません。前月の実績を予算と対比し、問題があれば迅速に手を打つ・・・このようなサイクルにするためにも月次決算の早期化は欠かせません。遅くとも翌月10日までにはまとめるようにしましょう。

なお、請求書が届かず、金額の確定に手間取る項目がある場合は、大きな金額差がなければ、暫定的に概数値を用いて決算を行うなどの弾力的な対応も有効です。

(1) 翌月10日までの月次決算を実施するメリット

① 早く実績を把握することができ、問題点を早く発見できる

月次決算は予算管理の土台です。予算と対比し、大きく差異がでた時には内容を分析し、すぐにでも手を打つ必要があります。翌月10日までに月次決算ができれば、この問題点発見が格段に早まります。毎日売上が上がるような商売では、例えば、1ヶ月1回ではなく、1週間単位で週次決算をやることで、さらに問題点の発見が早まります。

② 早期に対策を講じることができる

対策を打つことは、早ければ早いほどよいのです。大事なことは数字の裏に隠れている問題を見つけすぐに手を打つことです。数字を分析すると同時に、営業マンや現場の作業員、接客をしているパートさんなど、一緒に汗を流して、本当に改善するべきことを見つけることが必要です。勘や経験それ自体は大変貴重なものですが、月次決算の数字を分析して行動することで、効率的かつ効果的な経営が可能になります。

③ 筋肉質の経営体質になる

月次決算が遅くなる要因は様々ですが、実は経理担当以外が主因となる場合が多いのです。月次決算の早期化は全社で仕事のやり方を変えることになりますが、ムダな業務が減り、会社を筋肉質に変えます。全社を巻き込むため、「経営者自ら」が音頭をとり、月次決算を早くするにはどうすればよいのか、関連部署ごとに検討して、期限を決めて取り組みましょう。

(2) 実施のポイント

① 経営者自らが音頭をとる。

月次決算の早期化は、経理だけでなく、会社の全体を巻き込むことが必要です。経理だけの力では早くなりません。経理担当の力の弱い会社ではなおさらです。ですから、経営者自らが音頭をとることが必要になります。必ず「できません」という言葉は出てくるものですが、「どうしたらできるようになるか」を具体的に検討すれば必ずできるようになります。この音頭を経営者自らとることが実現の鍵になります。

② 請求書を5営業日以内に発行する、取引先からの請求書も5営業日以内に入手する。

営業担当による請求書作成が遅く、請求書の発行も遅い。経理には、その後に売上の連絡がくるようなケースは、営業担当の仕事が標準化されていないことに問題があります。営業担当、経理担当それぞれの5営業日以内に請求書を発行する作業標準をつくり、徹底すれば間違いなく早くなるでしょう。

仕入先や外注先から請求書の到着が遅く、その後に納品書とチェックをするといったケースでは、仕入先や外注先の請求書作成を早めてもらう、または社内業務の改善が必要でしょう。社外の問題であれば、「翌月5営業日以内に請求書がこなければ、その仕入先・外注先への支払は翌月に回す」と全ての仕入先、外注先に連絡するだけで早くなります。逆に、社内の担当者の問題にて仕入単価が決まらない、外注費が決まらないならば担当者の作業標準を作って、改善します。

アルバイトの給与計算や残業代の締めが遅れて、経理への連絡が遅いような場合も、業務改善による時間短縮を行います。どうしてもできないのなら、計算締め日を月末から前月25日に変更して対処することも必要でしょう。

③ 実地棚卸の集計も5営業日以内を目標とする

毎月末の実地棚卸の後の処理が遅い、というケースもあるでしょう。決算期末だけは、正確に、慎重に在庫評価を行うことが大事であり、時間がかかっても正確性が必要です。しかし、普段の月は概算計上してもそれほど影響がなければスピードを優先しましょう。後の処理だけでなく、棚卸作業自体の効率化の工夫や標準化による改善が必要なことはいうまでもありません。

月次決算はスピードが命。
タイムリーな経営判断につなげよう！



11. 実績検討会の開催

月次決算をもとにした実績検討会の役割は、会社の業績を計画通りに実現することにあります。P（計画）→D（実施）→C（評価）→A（対策）のサイクルを回すことにより経営上の問題点を把握し、適確な対策を立てていくことが目的です。経営活動の結果は会計情報という数字で表されます。しかし、その裏には必ず原因となった人や業務の働きがあります。実績検討会ではその原因となった人や業務について対策をうち、数字の改善につなげます。単なる過去の実績報告や責任追及だけでなく、将来に向けた行動を確認します。

（1）実績検討会の開催のメリット

① 業績を共有することができる

計画を絵に書いた餅にしないために、あらゆる観点から数字でつかまえましょう。また、経営者、管理者はもちろん、全社員が自分たちの計画を理解し、取り組むことによって業績を共有することができます。計画が達成できなかった場合は、各人がその原因を検証し、次はそれが起こらないように改善することで達成に近づくことができます。

② 目標の必要性を共有することができる

何が自社の最も基本的な努力の成果を反映する数字かを見極め、それを行動の指針とします。やみくもに仕事をして、どれくらいまでやればいいのか、この程度で満足していいのかがわかりません。継続的に成長するためには、高い目標をかかげ、その目標に向かって努力する組織をつくります。目標値から逆算して、今、何をしなければいけないかを考えます。現在を一步一步努力して積み重ねることが成長の鍵になります。これを伝える場が実績検討会と考えると良いでしょう。

③ 対策を経営者層で考えることができる

経営者1人ではなく、経営幹部が月次損益の結果を理解し、自社の現状を理解することができるようになります。予算と実績の差異が生じたときに、なぜそのような差異が生じたのかを経営者層で考えてみます。そして数字の背後に読み取れる問題点に対して対策をうつのです。中小企業でも伸びていく企業では、必ずと言っていいほど社長と価値観を同じくし、社長の意思を汲んで経営にあたる経営幹部が育っているものです。実績検討会を通じて、経営者が現場を任せることができる人材が育ちます。

毎月のミーティング時間が
短くなる一方、
打合せの中身が充実してきたぞ。



(2) 実施のポイント

① 変動損益計算書を作成する

予算実績の検討会で使用される様式が下表のような通常の損益計算書である場合は問題があります。

図表3-11-1 通常の損益計算書

	●年●月	
	金額	構成比
売上高	20,000	100.0
材料費	8,000	40.0
労務費	4,000	20.0
外注費	2,000	10.0
製造経費	1,600	8.0
製造原価	15,600	78.0
売上総利益	4,400	22.0
販売費及び一般管理費	3,000	15.0
営業利益	1,400	7.0
営業外収益	250	1.3
営業外費用	450	2.3
経常利益	1,420	7.1

この表では売上総利益率(粗利率)が大事な検討項目ですが、実は売上総利益率の増減は必ずしも経営努力の反映とは言えません。費用には売上の増減に合わせて増減する「変動費」と売上の増減に関わらず発生する「固定費」があります。その結果、売上総利益率の変化が経営努力によるものなのか、単純に製造数量の違いによるものなのか見分けがつかないのです。ですから、実績検討会や予算には変動損益計算書を使います。変動損益計算書の様式は②に示すとおりです。着眼点は、売上高、限界利益率、固定費の3つです。

② 予算実績対比表を作成する

変動損益計算書の様式で、予算や前年に対する差異、達成率を把握します。自社独自の様式を工夫すると良いでしょう。単月だけではなく、期がスタートしてからの累計のデータも同様に示すことで今月までの予算の達成状況を把握することができます。

図表3-11-2 予算実績対比表の様式例(変動損益計算書)

単位：千円

	単月									
	予算		実績		差異		前期実績		差異	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	達成率	金額	構成比	金額	伸び率
A製品	8,200	63.6	9,000	68.7	800	109.8	8,000	69.6	1,000	12.5
B製品	1,500	11.6	1,600	12.2	100	106.7	1,000	8.7	600	60.0
C製品	3,200	24.8	2,500	19.1	-700	78.1	2,500	21.7	0	0.0
売上高 合計	12,900	100.0	13,100	100.0	200	101.6	11,500	100.0	1,600	13.9
変動費 合計	6,100	47.3	6,000	45.8	-100	98.4	5,520	48.0	480	8.7
限界利益	6,800	52.7	7,100	54.2	300	104.4	5,980	52.0	1,120	18.7
人件費	3,612	28.0	3,501	26.7	-111	96.9	3,450	30.0	51	1.5
製造原価固定費	516	4.0	520	4.0	4	100.8	600	5.2	-80	-13.3
販売管理固定費	1,935	15.0	1,888	14.4	-47	97.6	2,000	17.4	-112	-5.6
営業外収益	-155	-1.2	-100	-0.8	55	64.6	-105	-0.9	5	-4.8
営業外費用	258	2.0	250	1.9	-8	96.9	262	2.3	-12	-4.6
固定費 合計	6,166	47.8	6,059	46.3	-107	98.3	6,207	54.0	-148	-2.4
経常利益	634	4.9	1,041	7.9	407	164.2	-227	-2.0	1,268	-558.6

③ 実績検討会を開催する

図表3-11-3 実績検討会の運営方法例

【実績検討会の運営方法】

1. 開会の挨拶
2. 責任者挨拶
3. 前回議事録確認
4. 本日の内容
 - (1) . . .
 - (2) . . .
 - . . .
5. 本日の決定事項
6. 責任者まとめ
7. 閉会挨拶

有効な検討会とするため、検討会のルールを決めましょう。開会の挨拶では、全員起立し「よろしくお祈いします」と皆で挨拶してから検討会を始めます。責任者挨拶では、特に強調したいことや重点的に検討したいことを伝えます。メンバーの発言を引き出すために、責任者は極力意見を差し控え、価値観や方針共有、方向あわせに注力してください。前回議事録の確認では、前回の記録担当者が前回の決定事項を確実に実行されているかを確認し、できていなければ、議題に追加します。検討会の最後には、当日の記録担当者が

本日の決定事項を再確認します。前回の振り返りと、今回の決定事項の確認をしっかりとやることで検討会が活性化します。最後は全員が起立し「ありがとうございました」と挨拶をして検討会を終了します。規律があり、価値のある検討会を行いましょ。

12. 全社予算管理

予算をつくる意味は2つあります。一つは将来これだけの数字を出すという意味です。もう一つはこういうふうによれば成果につながるという仮説を持つことです。結果を出すための事前準備が予算作成といえるでしょう。経営者であれば誰でも思い描く想いや夢があるはずですが、5年後、10年後はこういう会社にしたい。そのような5年後、10年後の会社とするために、今日、今の時点で何をしなければいけないのか逆算してつくるべきものです。また、全社の予算を立て、経営を行うと、途中で危機がおきても落ち着いて対処できます。予算をつくるという行為そのものが、危機や多くのリスクへの対処を含めた経営を描いていくことと言えます。

(1) 全社予算管理取り組みのメリット

① 経営者の想いを共有できる

思いつきの経営を行っても成果はあげられません。「予算」を策定することは、経営活動を行う経営者の意思や想いを数字で目に見えるようにしたものとと言えます。意思や想いがあれば行動ができます。

予算はそのもとになる経営者の意思や想いを社内に正しく伝え、共有するための手段でもあります。

② 戦略を具体化できる

想いが共有できても目指すべき目標が定まらなくては、経営力を集中し成果を上げることはできません。売上目標、限界利益の目標、諸経費の目標、利益目標を明らかにします。そして目標を達成するため、人やお金をどんな分野に重点的に使い、経営を行うかを明確にした重点方針やアクションプランを策定します。

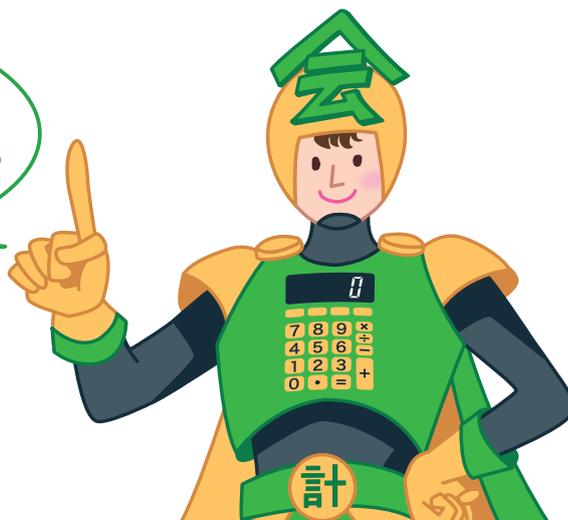
最後に重点方針を実行するために具体的な行動計画を担当者レベルまで落としこむことで、個人個人の行動計画と会社全体の目標が一体となった経営戦略が出来上がるのです。

③ PDCAの基本を体得できる

予算を作らずに仕事をして、どの程度仕事をすればよいのか、いったいこの程度で満足していいのか、どの程度不足なのかなど、比べるべき物差しや目標がないと判断ができないのです。

PDCAとは、計画し、やってみて、結果の確認をし、やり方の変更を繰り返すという意味です。これを繰り返すことで、よりの確に効果的なやり方を見出ししていくことができるようになります。予算をつくり、月次決算と比較し、毎月会議で検討することを通じて、実績の良し悪しを常にチェックし、問題があれば仕事のやり方を変えるサイクルをつくることができます。

10年後の会社の姿を
思い浮かべながら、予算をつくろう。



(2) 実施のポイント

① 年度月別予算を構築する

年間の目標売上だけでは、売上予算の進捗管理はできません。売上予算を月別に分けて策定します。1)得意先・商品別の月別予算、2)商品・得意先別の月別予算、3)担当者・得意先別の月別予算、4)担当者・商品別の月別予算等を作成します。これらを組み合わせて月別予算をつくる必要があります。できれば売上予算だけでなく、限界利益の予算も合わせて予算化します。固定費についても年間の予算を月割にし、算定します。

図表3-12-1 全社月別予算の様式例

●年●月～●年●月 全社予算 単位：千円

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
A製品	28,870	28,870	28,870	25,261	25,261	25,261	25,261	25,261	25,261	25,261	25,261	25,261	313,959
B製品	5,913	5,913	5,913	5,174	5,174	5,174	5,174	5,174	5,174	5,174	5,174	5,174	64,305
売上高合計	34,783	34,783	34,783	30,435	30,435	30,435	30,435	30,435	30,435	30,435	30,435	30,435	378,264
変動費合計	23,644	23,644	23,644	20,689	20,689	20,689	20,689	20,689	20,689	20,689	20,689	20,689	257,133
限界利益	11,139	11,139	11,139	9,746	9,746	9,746	9,746	9,746	9,746	9,746	9,746	9,746	121,131
人件費	4,932	4,932	4,932	4,932	4,932	4,932	4,932	4,932	4,932	4,932	4,932	4,932	59,184
製造原価固定費	2,871	2,845	2,819	2,784	2,800	2,732	2,784	2,932	2,805	3,165	2,819	2,732	34,088
販売管理固定費	1,737	1,531	1,787	1,551	1,544	1,609	1,575	1,535	1,553	1,539	1,531	1,531	19,023
営業外収益	-114	-114	-114	-114	-114	-114	-114	-114	-114	-114	-114	-114	-1,368
営業外費用	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	912
固定費合計	9,502	9,270	9,500	9,229	9,238	9,235	9,253	9,361	9,252	9,598	9,244	9,157	111,839
経常利益	1,637	1,869	1,639	517	508	511	493	385	494	148	502	589	9,292

② 重点戦略を決定する

まずは今期の反省と積み残し課題を整理します。実施できたものは成果を判断し、実施できなかったり、十分でなかったりした項目は、なぜできなかったか確認します。方針や施策の設定の問題であったのか、ルールや仕組みを全員が理解し、実践する体制だったのか、チェックやフォローの問題だったのか、あるいは、担当者の育成は十分だったか等です。前期の過ちを繰り返さないようにしましょう。

図表3-12-2 重点戦略の様式例(一部)

例) 営業戦略

中長期課題	前期の積み残し	次期重点方針	具体化アクションプラン
関東エリアをコントロールできる営業力の確保	付加価値を取れる商品の獲得はG社 1社のみであった 各得意先の仕事は獲得できている 食品分野以外の業務の獲得	既存のライバル企業とも仕事をする体制づくり T社との窓口拡大 A社業務のウェイトを下げる	T社に対するトップ営業 O専務の得意先へのMの同行 M社新製品に関連した提案

③ 予算実績差異分析を実施する

予算と月次決算の結果を勘定科目ごとに毎月比較します。その差異を算出し、大きな差異のあるものから「どのような理由で差異が発生したのか」を分析し、打つべき手段を考え、実行します。

13. 資金計画管理

「勘定合って銭足らず」という言葉がある通り、利益と資金は一致しません。利益は売上に対応する原価、費用のバランスを見ていればよいのに対して、資金は売上に伴う入金と、原価・費用に伴う支払のバランスとともに、設備投資や決算に伴う資金などを考慮しなければなりません。資金計画管理では、損益計算書には現れない運転資本の増減を含め、収支が確実にプラスになるように資金のコントロールを行い、その範囲内で設備投資や借入金の返済を計画的に行うことを考えます。年次または中期的な視点で管理を行います。

また、資金繰りが「日常の資金のやりくり」を管理するのに対し、ここでいう資金計画管理は中長期的な視点で「財務構造の改善」や「お金の調達と運用」を適切に管理します。

(1) 資金計画管理を行うメリット

① 資金の流れを共有化することができる。

利益が出ているのに資金が減少していったり、赤字なのに資金が回っていたりと利益と資金の感覚が合わないことはありませんか。また、売上が増えても利益が増えるとは限りません。利益が増えても資金が増えるとは限りません。この理屈を経営幹部のみなさんは理解していますか。資金計画管理を行うことで利益と資金の違いが理解でき、どのように資金が流れているかを共有することができます。

② 営業、投資、財務キャッシュ・フローを理解することができる。

キャッシュ・フロー(CF)は「営業」、「投資」、「財務」の3つです。この3種類を分けて把握することが経営の要です。CFが理解できると、何よりも利益が資金の源泉であること、在庫を過剰に持つリスクや売上債権の回収のサイトを伸ばさないなど、日々取り組んでいく仕事への理解度が高まります。投資CFは営業CFの範囲内で実施すること。そして財務CFはフリー・キャッシュフロー※の範囲内におさめることが資金を安定させる基本であることが理解できます。

※フリー・キャッシュフロー：色々な定義がありますが、ここではフリーCF＝営業CF＋投資CFとしています。

③ 投資及び財務戦略を打つことができる

何のために投資を行うのでしょうか。当然儲けるために行うのですが、どうなれば儲かったといえるのでしょうか。それは、投資CFを上回る営業CFを稼ぐことができた時に儲かったといえます。

但し、設備投資は1年で回収できるとは限りません。資金計画管理を行うことにより、何年で投資を回収できるのか、投資時期は最適か、目標利益はいくらか、などの検討が行うことができるようになります。また、借入金の返済額が適正なのかも判断できるため、本業に集中しながら、投資・財務戦略を打ち出すことができます。

キャッシュフローの管理が、
会社の成長を促すんだね。



(2) 実施のポイント

① 営業、投資、財務キャッシュ・フローを区分する

例えば5カ年間のキャッシュ・フローの計画は以下の様な様式を使用します。

図表3-13-1 5カ年キャッシュ・フロー計画の様式例

科目	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	5カ年計
売上回収						0
仕入支払						0
人件費						0
その他経費						0
支払利息						0
税金						0
営業CF	0	0	0	0	0	0
設備売却						0
設備投資						0
投資CF	0	0	0	0	0	0
フリーCF	0	0	0	0	0	0
借入金借入						0
借入金返済						0
財務CF	0	0	0	0	0	0
総合CF	0	0	0	0	0	0
期首資金残高	0	0	0	0	0	0
期末資金残高	0	0	0	0	0	0

単位：千円

現預金						
定期預金						
資金残高	0	0	0	0	0	0

売上債権						
仕入債務						
在庫						

営業CFは、ほぼ利益と同じになるイメージですが、実際は一致しません。在庫の増減、支払と回収のズレ、減価償却費等があるからです。また、投資CF(設備投資)と財務CF(借入金)は、利益とは直接関係がありません。投資をして、借入金の返済をすれば、利益と資金は合わなくなるため、この3つのCFを区別して管理することが重要です。

② 年間資金計画を策定する

全社の損益予算から年間の資金計画を策定します。キャッシュ・フローを改善するための基本事項は以下の5点です。これらの現状をふまえ、将来の資金計画に活かすことが大事です。1)在庫を減らす、2)未回収債権をなくす、3)支払と回収期間を合わせる、4)設備投資は営業CF以内、5)借入金返済はフリーCF以内。

③ 資金計画実績差異分析を実施する

CFの実績を毎月策定した上で分析を行います。分析のポイントは上記の5つです。即ち、1)在庫期間の短縮(販売や製造計画の精度向上、段取り見直し等)ができていないか、2)入金遅れや滞留債権はないか(回収管理、与信管理)、3)回収条件の見直しは進んでいるか、4)いきあたりばったりの投資をしていないか及び投資回収は計画通りか、5)フリーCFの範囲に返済額はおさまっているか、返済が安定し、銀行交渉の数を減らすことができているか、結果として、自己資本が充実し、財務構造は改善しているかです。このように資金計画と実績を対比し、着実に目標に向かって進んでいきましょう。

コラム | 会計活用の事例 ③ 株式会社 i i y o (本社所在地：東京都 業種：玩具用品小売)

Point! 会計の活用で各種優遇措置による安定した資金繰りを実現

中小会計要領を導入する前は金融機関4行より融資を受けており、金利も高かったため資金繰りに課題を感じていた。中小会計要領の導入(会計システム)が、西武信金と日本政策金融公庫より評価され、今まで4行だった金融機関を当2行に絞ることができた。当2行が他の金融機関からの借入れの金額を上回る金額を融資、かつ低金利で課題に感じていた資金繰りを克服することができた。さらには、経営改善計画によって、国からの補助金を受けることにも繋がった。

また、会計システムの導入によって、店舗別(6店舗)の採算を社長自らタイムリーに把握することができ、毎月店長会議を実施し、店長と各店舗の予算と全体の予算を共有することで社内の教育にも繋がっている。

14. 部門別業績管理

会社が成長していくプロセスでは、取引先の数が増え、取り扱う商品やサービスの種類も増えていきます。これに伴い、従業員の数も増え、組織の中に部門が必要になってきます。この段階になると部門別に業績管理を行うことが必要になります。部門長は、部門運営を円滑に行いながら、利益に貢献する責任があります。その結果を測定するためにも、適正な部門業績を算定する仕組みが必要となるのです。

(1) 部門別業績管理を行うメリット

① 部門長が利益に責任を持つ

部門別業績管理を実施していない会社では、1)業績責任が経営者だけの責任となる、2)どうすれば利益が向上するかが判断できない、3)伸ばす事業と撤退する事業の判断ができないといった問題を抱えることとなります。部門長は、その部門においては経営者そのものです。仕事を受注し、業務の流れ、作業内容を管理しながら、品質・安全性を維持し、納期を守ることで取引先に喜ばれる運営を行う役割を担います。経営の立場からは、売上に対して、適正なコストを維持し、利益を計上する管理能力が求められます。その責任を果たすことができているかを、部門別損益表で明らかにすることができます。

② 部門別に戦略を打つことができる

従業員数が30名を超えるような規模になると、営業部や生産現場においても、いくつかのセクションに分かれていくこととなります。部や課といった組織の名称にとらわれず、業績管理を行う組織の単位を明らかにして、利益(生産性)の向上や経営の意思決定につながる損益の測定をしていくことが必要とされます。部門別に業績を測定することで、部門ごとの利益率や、部門一人あたりの利益額(生産性)を算定できるようになります。何に対して、どれだけのコストがかかっているかを把握できるのです。利益率や生産性が高い部門は、市場開拓へ向けて受注を増やす、一方、低い部門は、コストの見直しを行うなどの部門戦略へ繋げることができます。

③ 社内の活性化につながる

経営者にとって最も重要なことは、全社利益(一人あたり生産性)を向上させることです。部門別に業績を測定することで、部門ごとの経営者(部門長)が育成され、また、部門内で利益向上に取り組むことで、経営者が一人でマネジメントするよりも、効率的に生産性を向上させることができます。更に部門間の業績が明らかになることで、社内に競争意識もうまれ、会社の活性化につながります。

(2) 実施のポイント

① 部門別損益を算出する仕組みを構築する

まずは業績管理を行う組織(部門)を明らかにしていきます。次に部門ごとに売上とコストを集計するシート(部門別損益表)を作成します。注意すべきことは、コストの考え方です。コストは変動費と固定費に分かれており、各々の限界利益を算出する仕組みにすることが大切です。また、どの部門にも属さない共通費(本社管理コスト)については、どの部門でどれだけ負担するかを決定しておくことも大切なポイントになります。

図表3-14-1 部門別損益表の概要

	A部門	B部門	C部門	合計
売上高	100	80	120	300
変動費	30	20	60	110
限界利益	70	60	60	190
部門直接費	30	30	50	110
部門直接利益	40	30	10	80
共通費	10	10	15	35
経常利益	30	20	-5	45

② 部門別計画を作成する

部門別に目標利益を決定し、実現に向けた施策や、組織内の役割分担などを検討したうえで、部門別に予算を作ります。目標利益は、部門長が部門のメンバーとともに作り上げていくことが大切です。

③ 部門ミーティングを実施する

目標利益を実現するためには、計画と実績を対比し、マイナス差異があれば、プラスに転換していく取り組みが必要です。計画も結果を検証しながら組み直していくことが必要です。

取り組みの成果を毎週1回のミーティングで検証します。

また、月に1回は、実績との対比を行うため、部門ミーティングを開催し、結果を共有します。問題が生じた場合は、新たな取り組みを決定し、目標達成に向けたサイクルをつくることがマネジメントの基本となります。

コラム | 会計活用の事例 ④ 株式会社 宝橘(本社所在地:兵庫県 業種:菓子製造小売)

Point! 部門別会計によってタイムリーな経営判断の実現

当社は和菓子の製造および販売を行っている。会計に取り組む以前は、資金繰りが厳しくなり好条件での借入れが実施できない時期があった。こういった状況を打開すべく、顧問税理士の指導を受けながら会計要領を導入したことによって、保証協会の保証料が0.1%引きとなり、金融機関からの評価も向上した。また、部門別(店舗別)会計によって、代表自ら採算を店舗別に月次で管理しており、タイムリーな経営判断ができるようになった。月次で集計した財務情報をもって、顧問税理士から投資判断のアドバイスを受けている。

15. 商品別・得意先別売上管理

景気の落ち込みを売上減少の言い訳にははいけません。世の中はどうあれ「利益を出すのは経営者や部門を預る責任者の責任」です。他責ではなく自責の姿勢でとりくむための基本は、売上が増加したり減少したりしている実態と原因を客観的に分析することです。そこで必要となるのが、売上高の中身を細分化した商品別・得意先別売上管理です。売上高増減の実態と原因を掴むことができれば、売上を伸ばすための具体策を検討することができます。また、得意先や仕入先ごとの限界利益率を把握することも有効です。主力商品が思ったほど利益に貢献していないことがわかるかもしれません。より利益率の高い商品・製品を重点販売する、値引きの抑制や返品を減らす等、具体的に何をするのかを突き詰めて考える日々の努力が売上の増加につながります。

(1) 商品別・得意先別売上管理を実施するメリット

① 各営業担当のやるべき内容が明確になる

売上＝単価×数量で計算することが基本です。この変化や推移をみます。単価の下落は安売り、値引き、低価格商品の売上増により起こります。数量の減少は、得意先の買い控えや他の商品に置き換えていること、消費量の減少などが想定されます。

現場をよく知っている営業担当者が数字をもとに原因を考えることで、原因や特徴や傾向がわかります。得意先の販売方針や施策の変化など、今起こっていることの情報を集め、外部環境なのか、内部要因なのか考え、自社でサポートできることは何なのか等、やるべき内容を明らかにするスタートとなります。

② 商品別・得意先別に戦略が打てる

全ての商品や得意先が売上を伸ばしていたり、落としていたりすることはほとんどありません。商品別や得意先別はもちろん、地域別や担当者別、用途別、流通経路別等に分析することで、何が売上や粗利益に貢献していて、何が足を引っ張っているのかがわかります。これにより、得意先の販売方針を読み、情報収集して今後の対応を検討することができます。売上の回復が困難なら、新たな方向へ転換することも考えます。数字を入り口にして、商品別・得意先別の具体的な戦略を打ち出すことができます。

③ 対策を緻密に設定することができる

売上目標の細分化が出来れば、どのような行動によりその売上を具体化するかを考えます。売上目標と個人別の行動目標までが一体となったとき、目標の実現可能性が高まります。具体化のポイントは行動の数値化です。1日10件訪問する、月に100回訪問するなどです。実際のその行動を行えたかどうかを管理する為には数値化することがポイントとなります。

(2) 実施のポイント

① 商品別・得意先別売上計画を作成する

自部門の売上をどのような単位(商品別、得意先別、組織別かなど)で売上を細分化すれば具体的な取り組みにつながるか検討し細分化してみましょう。細分化した後は、現状を踏まえて目標の売上高を決めます。同様に粗利益も計画できるとなお良いでしょう。

図表3-15-1 商品別月別売上予算の様式例

●年●月～●年●月 第●期 商品別売上予算 単位：千円

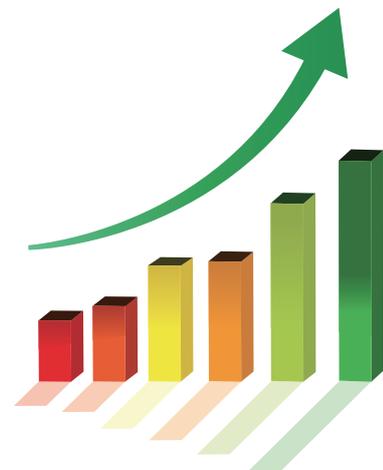
No.	商品(商品群)	前年	予算	●年											
				4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1	A商品	29,740	31,000	2,560	2,560	2,700	2,700	1,890	2,700	2,700	2,700	2,560	2,560	2,700	2,700
2	B商品	27,530	28,500	2,350	2,350	2,480	2,480	1,730	2,480	2,480	2,480	2,350	2,350	2,480	2,480
3	C商品	25,930	26,500	2,190	2,190	2,300	2,300	1,610	2,300	2,300	2,300	2,190	2,190	2,300	2,300
4	D商品	22,110	22,000	1,820	1,820	1,910	1,910	1,340	1,910	1,910	1,910	1,820	1,820	1,910	1,910
5	E商品	18,540	17,500	1,450	1,450	1,520	1,520	1,070	1,520	1,520	1,520	1,450	1,450	1,520	1,520
6	F商品	14,610	16,000	1,320	1,320	1,390	1,390	970	1,390	1,390	1,390	1,320	1,320	1,390	1,390
7	G商品	14,180	15,000	1,240	1,240	1,300	1,300	910	1,300	1,300	1,300	1,240	1,240	1,300	1,310
8	H商品	10,140	10,000	830	830	870	870	610	870	870	870	830	830	870	870
9	I商品	9,060	9,000	740	740	780	780	550	780	780	780	740	740	780	780
10															
合計		171,840	175,500	14,500	14,500	15,250	15,250	10,680	15,250	15,250	15,250	14,500	14,500	15,250	15,260

② 商品別・得意先別アクションプランを作成する

商品別・得意先別の売上目標を実現するために、例えば、「新規の顧客で3,000万円の売上を作るために営業を強化する」ではなく、「新規顧客で3,000万円の売上を作るために、製品の対象となるA業種の顧客リストを作成する。また、毎月10件商談を得るために、1日5件以上の訪問や電話営業を行う」など具体化をします。これがどれだけ具体化できるかが目標実現の鍵となります。

③ 商品別・得意先別計画実績差異を分析する

部門ミーティングにおいて、細分化した売上の計画と実績を対比し進捗を確認します。また、実際にどのような活動を行ったかもミーティングの場で共有し、具体的取り組みが実施できていなければ具体的にどうすれば行動できたかを検討し、問題を解決していきます。取り組みを行っているが結果が出ない場合は、取り組み自体が間違っている可能性があります。その為、取り組みの妥当性をもう一度検討し、改善を行います。



16. 現場の生産性管理

一般的に生産性とは、投入に対する産出の割合を指します。

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出}}{\text{投入}}$$

(アウトプット) (インプット)

経営分析では加工高(売上高-(材料費+外注費))を社員数で割り算した労働生産性が使われます。製造現場では台数や個数及び時間で生産性を測定することが多いです。生産性の管理は、販売や製造といった現場の力を継続的に向上させていくうえで重要です。ポイントは、現場の努力を正しく反映できる生産性指標の設定です。生産性が悪化したり改善したりする原因を客観的なデータとして明らかにすることが重要です。そこから浮かび上がる問題点を着実に解決していくことが、現場の質を高めます。

(1) 現場の生産性管理をするメリット

① 問題の所在が明らかになる

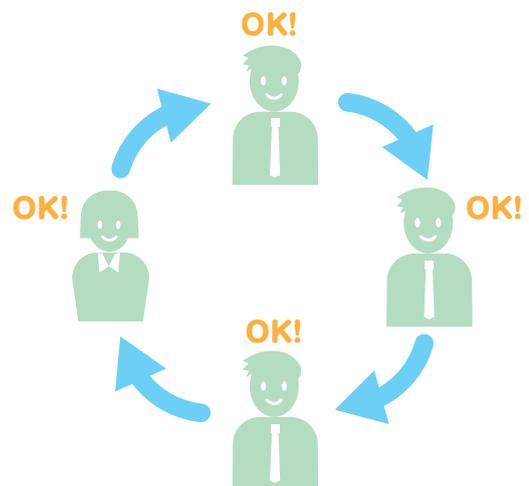
生産性管理によって、日々の活動が「可視化」されるため、会社の活動において、どの工程、どの作業に問題があるのかが一目で把握できるようになります。時間やモノの消費量を管理することで、例えば、製造現場では検査や運搬など、価値を生まない活動にかけていた多大な時間を削減していくことにつながります。

② 改善の度合いを現場と共有できる

現場で行われる日々の経営活動を可視化した情報が生産性指標です。月次決算を行う際、生産性指標を前年や前月と比較して分析することによって、現場でどの程度改善を行えば、月次決算にどの程度の影響が生ずるのかが明確になります。自分の活動がどのような成果に結び付いているか分かるようになり、成果が現場と共有され、現場メンバーが頑張るモチベーションとなっていきます。

③ 現場の自主性を促す

現場の社員の活動の成果が生産性指標となって表れます。現場の日々の取り組みが生産性に直結することから、前向きな改善提案等が現場から上がりやすくなります。付加価値を生む活動が何か、効率的な活動とは何か、生産性を高めるためにはどうすればいいかという発想が生まれます。何にどれだけ取り組めばよいか分かるようになるため、現場からの改善が動き出します。



(2) 実施のポイント

① 日報を導入する

生産性の管理は、現場のデータを取得することからはじまります。データは、毎日取得することが理想的ですが、負担にもなります。日報を導入する意義を現場にしっかり理解してもらい、日報の様式も必要かつ十分な項目に絞り込むよう工夫することがポイントです。

図表3-16-1 日報の様式例(営業・製造)

営業活動報告					
名前 ●●●●					
本日の訪問件数	3社	A社	B社	F社	
実施事項					
情報収集				○	
アプローチ		○			
信頼関係構築					
ニーズ把握					
提案			○		
契約活動					
回収					
アフターフォロー					
今月の受注実績	2社	C社 D社			
今月の受注見込み	2社	G社 H社			
今月の見積件数	3社	S社 K社 N社			

作業票					
					日付: ●年●月●日
製造番号	図番	コード		職場	
名称			工程		
数量	完成日時		作業者		
指定時間	実際時間		機械		
着手日時	終了日時		前工程		
不良数	不良原因				
備考					
認 印	発行者	職長	主任	工程	原価
					保管
					-

② 投入量、出来高を集計する

図表3-16-2 生産性データ集計表の例(営業)

●年●月度 集計表	営業A	営業B	営業C	...
顧客管理件数				
うちAランク				
うちBランク				
うちCランク				
受注件数				
Ahot(濃厚)				
Bhot(見込み)				
見積件数				
見積金額				
訪問件数合計				
顧客1件あたり訪問件数				
情報収集				
アプローチ				
信頼関係構築				
ニーズ把握				
提案				
契約活動				
回収				
アフターフォロー				

日報で取得する情報は、投入量と産出量です。例えば、投入量である労働時間については、直接業務に要した時間だけではなく、製造現場では手待時間、営業活動では移動時間などの間接時間も集計します。営業活動では営業マンの「行動内容」を投入量と考え、「受注件数」を出来高として集計しても良いでしょう。蓄積したデータは現状を詳しく分析できるように並べ替えたり、組み合わせたりして加工します。

③ 目標の設定と日報による分析を行う

生産性改善においては、改善のPDCAを回し続けることが重要です。収集したデータに基づき目標値を設定して改善活動を行っていきませんが、目標値は、実態を踏まえて、随時見直しを行います。朝礼やミーティングの場を活用しましょう。例えば訪問件数が多いのに受注が増えないのであれば、訪問後に何か理由があるのでしょ、説明がダメなのか、クローリングがダメなのか、弱点となる原因を見つけ、どうすれば改善できるかを考えることを繰り返します。

17. 現場のミス・ロス管理

現場の毎日のマイナス要因を撲滅することは、利益を増やし、資金を会社に残すために必要です。現場のマイナス要因とは、例えば、事故やクレーム、不良や納期遅れ、欠勤や離職等です。このようなミス・ロスは、直接的なお金の損失だけでなく、処理のための労力など目に見えない損失も隠されています。本来やるべきだった仕事ができなくなるような機会損失もあるでしょう。

現場のミス・ロス管理のポイントは、ミス・ロスの「数値化」と「重点志向」です。「数値化」することで、定量的な削減目標を設定することができます。また、「重点志向」とは、現場に山積する問題の中から今、解決すべき問題を絞り込み、集中的に解決していくことです。お金や時間など、限られた経営資源の中で、優先順位をつけて取り組むことが大切です。

(1) 現場のミス・ロス管理をするメリット

① ミス・ロスを削減することができる

定量的な削減目標を掲げることで、現場に共通認識を持たせることができます。そして解決すべきミス・ロスを絞り込むことによって集中して具体的な削減に取り組むことができます。

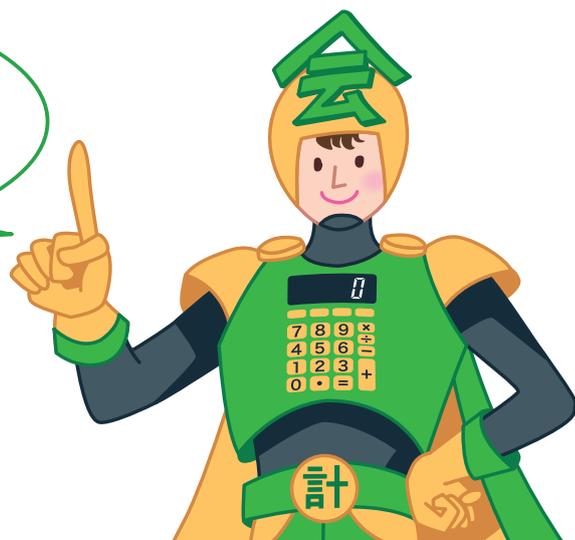
② 現場自らがミス・ロスに気づくようになる

ミス・ロスの定義を明確にすることにより、何がミスで何がロスなのかを現場で判断できるようになります。在庫切れや、モノを探すこと、製造現場での手待ちなど、これまで現場で当たり前だったことをミスやロスと判断できるようになります。これらを減らしていこうとすることで、その他のミス・ロスに現場も気づくようになります。

③ 結果として生産性が向上する

ミス・ロスを減らすための努力を通じ、ミス・ロスが実際に削減されていくと、現場に自信が生まれてきます。その自信が現場に前向きな空気を作り、問題点への気づきのアンテナが高くなり、自発的に削減を考えるようになるなど現場に好循環をもたらします。数字では生産性の向上として表れるため、さらなる好循環をもたらします。

会計は業務改善にも活用できる！
経営体質を強化しよう！



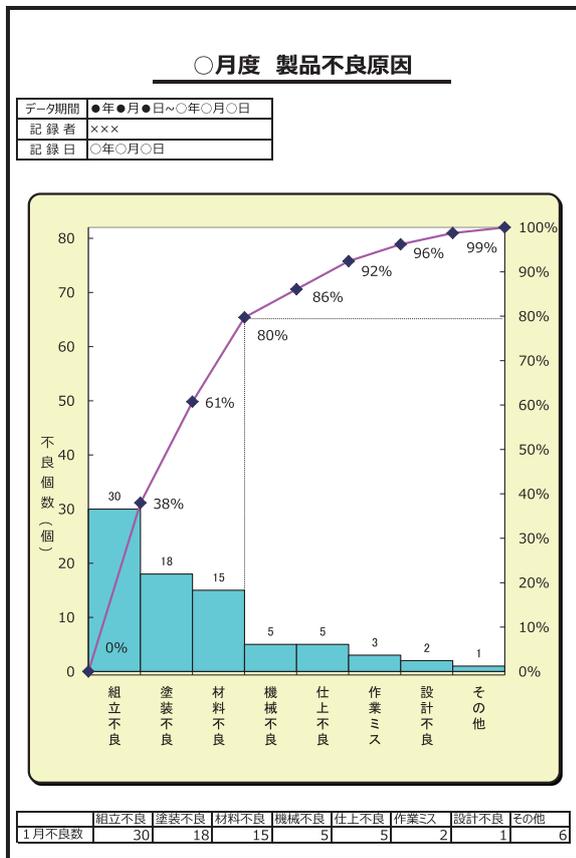
(2) 実施のポイント

① ミス・ロスを定義する

まずは、個人によって認識にバラツキがあっては、削減目標の数値化ができないため、ミス・ロスを定義します。個人の認識のズレからくる記録漏れ等を防止するためです。そして、ミス・ロスが発生した実態を記録します。現場で使用している日報等に記入欄を作成すること。記入が定着するまでは現場の管理者が記入されているか、自ら確認したり、現場メンバーに直接聞いたりするなどが必要でしょう。

② ミス・ロスデータを集計する

図表3-17-1 パレート図の例



改善を行う場合、改善効果の大きなものから解決していくのが得策です。現実の職場において、不良や損失の大部分は、多くの要因のうち、ごくわずかの要因に占められています。ミス・ロスのデータを集計して、改善活動を実施するための材料を整えます。具体的には、横軸に不良項目を不良品数や損失金額の多い順に並べ、縦軸に不良品数や損失金額の累積百分率をとったグラフをつくります。こうすることで、どの項目が最も問題か、問題の大きさの順位やある項目の占めている割合、これらが目で見て理解できます。この手法が「パレート図」です。

③ 改善活動の実施

取り組むべき項目を重点化した後は、改善活動に入ります。どれだけミス・ロスが削減できたかを数値化し、効果を確認していくことが大切です。改善効果を共有することで、現場に自信が生まれ、取り組みに勢いが出てきます。

18. 業務別KPI管理

※ KPI (Key Performance Indicators : 重要業績評価指標)

数ヶ月先の業績改善を目指すのであれば、各部門、現場の業務改善を先行させる必要があります。例えば、営業マンが受注量を増やすためには、新規顧客の訪問数を増やしたり、訪問時の商談の質を改善させたりする必要があるということです。または、事前準備を効果的に行ったり、アフターフォローを充実させたりする必要があるのです。会社全体の業務プロセスを俯瞰しつつ、部門業務毎に改善指標を設定し、各部門が改善活動に真剣に取り組むことによって全社の業績改善につながります。

(1) 業務別KPI管理のメリット

① 現場の意識を高める

会社全体の経営目標を立てても、現場の改善目標が設定されていなければ、現場では何をどれだけ改善すれば良いのかが分かりません。経営陣と現場の意思疎通を欠いた改善活動では十分な効果が期待できません。経営全体に対する現場の貢献度が明らかになるように業務別のKPIを設定することにより、現場の経営への参画意識が高まり、改善活動の実効性が高まります。

② 業務の質が高まる

顧客満足度を高めるためには、業務の質を向上させることが不可欠です。業務ごとのKPI管理を行うことにより、現場の業務品質の測定が可能となり、品質向上に向けた具体的な取り組みができるようになります。業務の質の安定により不良やミスが減少し、問題への対処ではなく、改善に向けた前向きな取り組みができるようになります。

③ 先が読めるようになる

業務品質の向上に伴い、計画上の見込み値の精度が増し、数ヶ月先の業績も見えやすくなることから、先手を打った経営ができるようになります。また、業務別KPIの改善目標が達成されれば、現場単位で業績改善効果を見込むこともできるようになります。

(2) 実施のポイント

① 全社、各部門の業務プロセスを明確にする

会社全体の業務プロセスを明確にし、各部門の役割を区分します。その上で各部門の役割を更にプロセスに分解して、各部門の業務指標を設定します。指標の設定にあたっては、例えば、営業部門で言えば、受注目標を達成するために必要な営業活動や改善すべき事項を可能な限り具体的に記載することが大切です。

図表3-18-1 業務プロセスと情報及び主な業務指標の例

業務プロセス	研究開発	営業	受注	調達・生産	物流	回収
情報	開発情報等	見積情報等	受注情報等	発注情報 計画情報等	出荷情報 在庫情報等	売上情報 入金情報等
主な業務指標	図面制作時間 図面手直し時間 試作機関 試作手直し など	引合件数 訪問件数 提案件数 見積件数 商談時間 契約率 など	受注率 受注ミス発生率 受注処理件数 など	発注ミス件数 材料不良率 作業不良率 機械稼働率 材料調達機関 材料在庫量 仕掛品在庫量 サイクルタイム など	完成品在庫量 出荷ミス件数 出荷件数 製品納品期間 など	請求処理件数 債権回収率 など

② 現場単位で達成状況を分析する

業務別KPIを適正に管理するためには、各部門の業務指標を日次単位で測定する仕組みを構築する必要があります。作業日報等を導入して、日々の活動の詳細を記録することが大切です。

現場の管理者は、目標と実績の差異を把握し、改善のための新たな課題を設定し、解決に向けて取り組むことが求められます。

図表3-18-2 稼働率管理の様式例

第●週の結果 ●工場 (氏名: ●●●)							第●週の結果	
	6日	7日	8日	9日	10日	評価	稼働率	
稼働率	当日平均サイクルタイム (秒)	228秒	228秒	228秒	226秒	211秒	-	××××××××××××××××
	A製品 稼働時間 (H)	13.5H	23.0H	23.5H	24.0H	7.5H	-	××××××××××××××××
	A製品 サイクルタイム (秒)	228秒	228秒	228秒	226秒	226秒	○	チョコ停
	B製品 稼働時間 (H)					9.0H	-	××××××××××××××××
	B製品 サイクルタイム (秒)					199秒	○	操業率
	稼働時間計 (H)	13.5H	23.0H	23.5H	24.0H	16.5H	△	××××××××××××××××
	最大加工本数	292本	379本	379本	382本	409本	○	
	加工可能本数	213本	363本	371本	382本	281本	○	課題
	稼働率	73.0%	95.8%	97.9%	100.0%	68.8%	○	・○○○○○○○○○○○○○○
	稼働率	55.1%	82.1%	87.3%	99.1%	55.3%	×	・○○○○○○○○○○○○○○
チョコ発生率	17.9%	13.8%	10.6%	0.9%	13.5%	××	・○○○○○○○○○○○○○○	
稼働時間	18.5	24.0	24.0	24.0	24.0	○		
稼働時間	13.5	23.0	23.5	24.0	16.5	○	翌週の施策	
実質加工本数	161本	311本	331本	379本	226本	○	① △△△△△△△△△△△△	
勤務時間	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0	○		
計画停止	5.5					○	② □□□□□□□□□□□□	
段取り替え停止					7.0	×		
...								

③ 現場でのミーティングを実施する

現場でのミーティングは、目標の意味、達成状況、達成できない理由などを全社員が共有するために欠かせません。実施する頻度は、普段は、短時間でも毎日、各人が簡単な報告を行う機会を設け、月次実績を受け、長めの打合せを行うことが望まれます。

コラム | 会計活用の事例 ⑤ | 株式会社インプレッサリオ (本社所在地: 神奈川県 業種: 人材派遣業)

Point! 取引先・部門別の収益性の実態把握から注力すべき仕事を選別

当社は物流及び物流加工に伴う開梱包、仕分け、ピッキング、検品、札付けなどの業務に対し人材派遣を行っている。平成22年設立の新しい企業であるが、3期目に売上の大きな部分を占める得意先が業績不振となり、売上が大幅に減少し、赤字に転落した。このとき、経営改善を行うために中小会計要領に準拠した会計を導入。現場の収益性について取引先別・部門別に比較し収益性の高い仕事に注力し、低いものは縮小させた。赤字転落の翌期(前期)には赤字の半分を解消し、今期で全て解消する予定。現在は金融機関へ提出する決算書にもチェックリストを添えるなどしており、信頼性が向上している。当社の業態からお客様からの入金よりも派遣者への支払いが先に発生することから繋ぎ資金が必要となった際にも、融資を受けることが出来ている。現在は4半期に1度、業績の打ち合わせを行っており、予実管理などの実施状況を確認している。

LEVEL 1
LEVEL 2
LEVEL 3
LEVEL 4
LEVEL 5

19. 先行利益・資金見込管理

先行利益資金見込管理は、計数を過去の実績報告にとどめず、未来の取り組みに活かすものです。経営者に加え管理者や現場の社員が先行管理を行うことにより、前もって自らの行動を考えられるようになり、今まで取りこぼしていた利益や資金を獲得する意識が高まります。

(1) 先行利益資金見込管理を行うメリット

① 3ヶ月先の利益が読めるようになる

3ヶ月先までの利益が分かれば、あらかじめの課題は事前に対策を打つことができます。個別の事案にもよりますが、対策の効果が現れるまで数ヶ月を要するものもあることから、利益に関する先行管理は少なくとも3ヶ月の余裕をもって検討することが大切です。前もっての対策を打てるようになるため、なぜ利益が出ていないのか、なぜ手を打てなかったのかといった過去の後ろ向きの検討ではなく、この先どうするといった前向きの検討に変わっていきます。

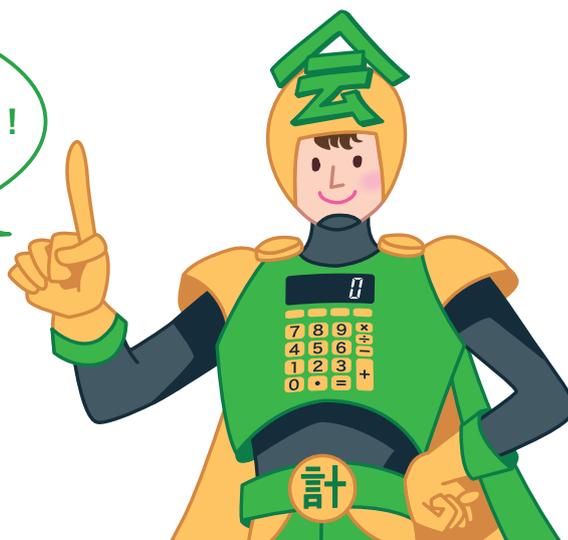
② 6ヶ月先の資金が読めるようになる

一方、資金に関する先行管理は、6ヶ月の余裕をもって行うことが大切です。売上の季節変動や回収支払条件による必要運転資金の確保や、設備投資に伴う資金調達などに対応するためには金融機関等との調整が必要になるからです。直前になって資金のお願いをするようでは、「計画性のない会社」と信用を失ってしまいます。また、中小企業の場合、経営者の親族などから資金調達している場合も多くありますが、それぞれお金のことで、家族・親族の不仲にまで影響しかねません。

③ 更に先の一手が打てるようになる

利益、資金の先行管理を行うことにより、決算時にも先の一手が打てるようになります。2~3ヶ月前から決算利益見込を出し、賞与などの成果配分、来期に必要な費用や投資、税金資金の確保も計画的に対応することができるようになります。決算の見込精度が低いと、税金対策ということで備品や消耗品など慌てて購入するケースが見られます。この結果、税金は減っても、同時に内部留保も出来ないことになり、企業としての安全性がいつまで経っても高まりません。

会計は過去を振り返るだけでなく
将来を予測するためのツールでもある！
先を見据えた経営者になろう！

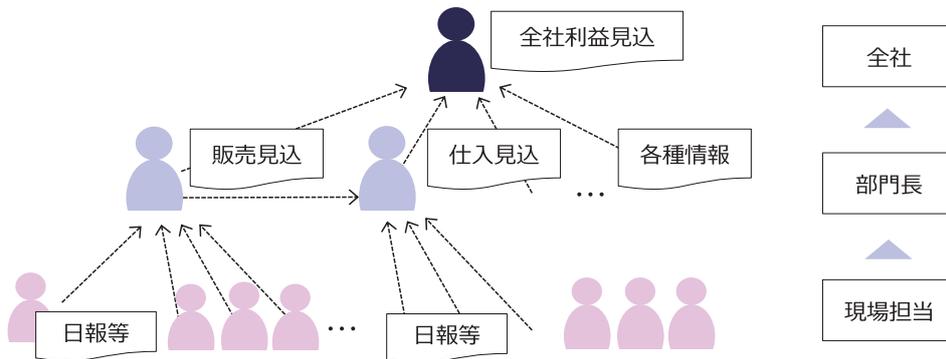


(2) 実施のポイント

① 3ヶ月利益見込(部門→全社)を算定する

3ヶ月利益見込みの作成に要する情報は、現場担当からはじまり、部門長、全社とボトムアップ型で集めるのが基本です。社外の情報を例えば日報等を通じて収集する仕組みとなっているかがポイントです。例えば、営業の部門長が各営業マンからの得意先情報を集約し、今後の販売見込をまとめます。その販売見込に基づき、工場での原材料や外注の見込、あるいは商品の仕入見込を算定します。

図表3-19-1 現場の情報を集約する



② 6ヶ月資金見込を算定する

利益見込から回収と支払見込みを予測し、投資(資産購入・売却等)、借入金の返済等を含め算定します。3ヶ月は利益見込から算定し、不足する3ヶ月分は当初の予算を用いて作成します。

下図のように、売上は主要な得意先別の条件により、現金回収(当月)のほか、掛による振込回収(翌月)、手形による回収(決済月あるいは割引月)を見込みます。仕入の掛けによる支払も同様です。これに、資産購入・売却、借入返済を考慮し、資金不足(余剰)に対する資金調達(運用)を考えます。

図表3-19-2 6ヶ月資金見込み算定の考え方

売上高回収の計画		実績	見込	見込	見込	計画	計画	計画	
売上実績・見込		条件	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
A商品	粗利益率 20%	9,000	10,000	11,000	12,000	15,000	10,000	9,000	
B商品	粗利益率 30%	3,000	4,000	5,000	6,000	5,000	5,000	6,000	
売上合計	-	12,000	14,000	16,000	18,000	20,000	15,000	15,000	
現金売上(回収)	20%が現金回収80%は掛売上	2,400	2,800	3,200	3,600	4,000	3,000	3,000	
売掛金現金回収	売掛金のうち40%は1ヶ月後に回収	2,880	3,840	4,480	5,120	5,760	6,400	4,800	
売掛金手形決済	売掛金のうち60%は90日の手形で決済	6,720	9,120	4,800	4,320	5,760	6,720	7,680	
回収額	-	-	15,760	12,480	13,040	15,520	16,120	15,480	
仕入支払の計画		原価率	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
A商品	原価率 80%	8,000	8,800	9,600	12,000	8,000	7,200	8,000	
B商品	原価率 70%	2,800	3,500	4,200	3,500	3,500	4,200	3,500	
仕入合計	売上の1ヶ月前に仕入れる	10,800	12,300	13,800	15,500	11,500	11,400	11,500	
現金仕入(支払)	30%が現金仕入70%は掛仕入	3,240	3,690	4,140	4,650	3,450	3,420	3,450	
買掛金現金支払	買掛金のうち50%は翌月支払	3,255	3,780	4,305	4,830	5,425	4,025	3,990	
買掛金手形決済	買掛金のうち50%は60日の手形で決済	2,660	2,380	3,255	3,780	4,305	4,830	5,425	
支払額	-	-	9,850	11,700	13,260	13,180	12,275	12,865	

③ 実績検討会による検証(PDCA)

3ヶ月先の利益見込と目標(予算)との差異に対して、どのような対策が必要かについて実績検討会の場で検討を行います。翌月は前月の活動とその結果を検証し、見込みの精度、達成できなかった理由や追加対策の有無について検討を行い、PDCAの精度を高めていきます。

20. 中期利益資金計画管理

先の読めない時代だからこそ、計画を立てるのです。「3年後、5年後*にこういう姿になりたい」という意思を持ち、過去延長型の経営ではなく、「経営理念」や「経営ビジョン」を明確にすることで、今、何に取り組むべきかが見えてきます。そしてこれを全社員が共有することが重要です。「中期利益資金計画」は、中期的に目指すべき姿を着実に実現するツールといえるでしょう。

*目標とする期間は企業によって異なりますが、通常は3年ないし5年をとるところが多いです。3年の場合は先が見えるため現実的な反面、思い切った目標設定は難しくなりがちです。一方、5年の場合は大胆な目標も設定できるでしょう。この冊子では現在の経営環境の変化の激しさの計画策定の基本条件への影響をふまえ、中期計画の期間は3年としています。

(1) 中期利益資金計画管理をおこなうメリット

① 3年先の経営目標を全社で共有できる

販売や生産、仕入、研究・開発、組織・人事、投資、財務等について、3年後のあるべきビジョンを作成し、実現するために必要な組織や人材等について検討を行い、社内で共有できます。今後の経営目標や事業戦略※を定めることで、過去延長的ではなく、3年後に「こういう状態になる」という強い目標を持つことができます。社員の意欲が高まり、組織としての取り組みが可能になります。

※ここでいう「事業」は単一の事業を営む企業では、その事業及び商品群を、また、複数事業を営む企業では、それぞれの事業及びこれらを含めた事業全体を指しています。

② 組織戦略を具体的に検討することができる

3年後の事業戦略を遂行するための組織戦略を考えることができます。販売や生産、人材育成や会計、情報という機能が大事ですが、これらを誰がどのように担っていくのか明確になり、次の成長に向かって足りない部分が見えてきます。それを埋めるために必要な人材教育や採用すべき人材が具体化します。このことが社員で共有されることで、社員も何に取り組むべきなのか具体的に検討できます。

③ 中期的な投資・財務戦略を具体的にでき、目標実現に近づく

3年先のビジョンの作成に合わせて、事業戦略、組織戦略が具体化されると、全社の売上・利益・資金がどうなるのか具体化できます。定量的な数値で示すことで社員も具体的に理解できます。会社は必要な設備投資、資金調達を考えることができます。社員は成長する姿や人生設計を描くことができます。最後にこの計画を部門別計画、プロジェクト計画などに展開できます。将来の姿を数値で表し、達成度をみていくことで、目標の実現可能性が高まります。

(2) 実施のポイント

① 3ヶ年の事業戦略を作成する

中期のビジョンや目標の作成は、例えば、次世代の経営幹部が集まり、プロジェクトチームをつくり実施するとよいでしょう。作成にあたっては、自社本位ではなく、得意先や仕入先、金融機関等、従業員、地域社会、出資者等の視点に立ち、自社が何を期待されているのかという目線で考えます。

事業については、今後も成長・発展できるか、事業のシナジーは発揮されているか、事業を担う人材は十分かといった評価を行います。自社の核となる技術をどの市場をターゲットとして、どんな商品で貢献するのかを見極めます。

事業の将来像を実現するために3年後のあるべき姿として1)新規事業の展開、2)市場・得意先編成、3)商品構成、4)仕入・外注・生産体制、5)設備投資計画(内容、投資額、資金調達)を明らかにします。

② 3ヶ年の組織戦略を作成する

中小企業では業務と人が密着しており、人から機能を分離しにくい傾向があります。しかし、属人的な組織では、本来は必要な機能なのに、担当者がいない、兼務している、ということが曖昧になります。中堅企業としての成長のために、目先の課題ではなく、中期のビジョンにもとづく幹部の役割分担と機能充足のための戦略を作成します。自社に必要な基本的な機能は何でしょうか。充足度はどうですか？誰が担っていますか？いなければ候補者は誰にしますか？人材の職務能力(管理能力、専門性)・人格能力は十分ですか？キャリアや貢献、能力開発への取り組みはどうですか？これを明らかにすることを人材棚卸といいます。人材棚卸の結果を受け、人材育成計画と含めた組織戦略を具体化します。

図表3-20-1 経営機能の定義例(物流事業者：★は物流事業者特有の機能)

機能	内容	機能	内容
全体統括	経営意思決定	経理・財務機能	経理・財務
経営企画	経営意思決定の補完	人事機能	人事・労務・評価等
マーケティング	販売・営業	外注管理	協力事業者のネットワーク管理★
生産機能	運行・配車★	車両資材管理機能	車両等の購入・維持管理★
システム設計機能	情報システム構築・維持	商品開発	企画
		安全管理機能	★事故・労災防止

③ 3ヶ年利益・資金計画を作成する

今後の経営目標や事業戦略及び組織戦略を定量的な数値で示した計画が中期利益資金計画です。作成すべき計画は、1)設備投資・資金調達計画、2)要員計画(採用、昇給、成果配分)、3)損益計画、資金計画(予想貸借対照表)です。その様式の一部は次の通りです。

図表3-20-2 3カ年の利益計画・資金計画(予測貸借対照表)

3年後の利益計画

単位:千円

	×1年		計算根拠	×4年	
	金額	構成比		金額	構成比
売上高	1,707,000	100.0	××××××××	2,522,000	100.0
材料・商品仕入高	573,000	33.6	××××××××	814,000	32.3
外注費	296,000	17.3	××××××××	472,000	18.7
変動費(製造経費)	37,000	2.2	××××××××	48,000	1.9
変動費(販売費一般管理費)	6,000	0.4	××××××××	10,000	0.4
消耗品・消耗器具備品費	1,000	0.1	××××××××	1,500	0.1
変動費計	913,000	53.5	××××××××	1,345,500	53.4
限界利益	794,000	46.5	××××××××	1,176,500	46.6
人件費(販売費一般管理費)	274,000	16.1	××××××××	457,000	18.1
人件費(製造)	141,000	8.3	××××××××	144,000	5.7
固定費(販売費一般管理費)	303,000	17.8	××××××××	457,000	18.1
固定費(製造)	38,000	2.2	××××××××	37,000	1.5
固定費(営業費用)計	756,000	44.3	××××××××	1,095,000	43.4
営業利益	38,000	2.2	××××××××	81,500	3.2
営業外収益	600	0.0	××××××××	7,210	0.3
営業外費用	2,000	0.1	××××××××	1,248	0.0
経常利益	36,600	2.1	××××××××	87,462	3.5
	経営指標	内容	経営指標	伸び率	
1人当人件費目標(月額)	288.2	××××××××	313.0	8.6%	
平均従業者数(人)	120.0	××××××××	160	33.3%	
人件費合計(千円)	415,000	××××××××	601,000	44.8%	
労働分配率目標(%)	52.3%	××××××××	51.1%	-1.2p	
限界利益額(千円)	794,000	××××××××	1,176,500	48.2%	
一人当限界利益(月額)(千円)	551.4	××××××××	612.8	11.1%	
自己金融	37,790	××××××××	71,850	90.1%	経常利益×65%+減価償却費
設備投資額	20,000	××××××××	30,000	50.0%	
減価償却費(製造+販売)	14,000	××××××××	15,000	7.1%	
平均総資本(千円)	390,332	××××××××	573,330	46.9%	
総資本回転率(回)	4.4	××××××××	3.8	-13.7%	
総資本経常利益率(%)	9.4%	××××××××	13.1%	5.8p	

3年後の資金計画(予想貸借対照表)

単位:千円

勘定科目	×1年			×4年		
	金額	構成比	回転日数	金額	構成比	回転日数
流動資産						
現金預金	130,000	29.0		240,000	35.9	
売掛金	110,000	24.6	23.5	150,000	22.5	21.7
商品製品	15,000	3.3	9.6	15,000	2.2	6.7
原材料貯蔵品	6,000	1.3	7.4	15,000	2.2	11.6
その他流動資産	4,000	0.9		29,000	4.3	
流動資産計	265,000	59.2		449,000	67.2	
固定資産						
建物構築物	100,000	22.3		90,000	13.5	
機械装置	20,000	4.5		30,000	4.5	
船舶・車輛運搬具	200	0.0		1,800	0.3	
工具・器具・備品	3,000	0.7		4,000	0.6	
土地	48,000	10.7		56,000	8.4	
無形固定資産	1,800	0.4		1,200	0.2	
投資等	10,000	2.2		36,000	5.4	
固定資産計	183,000	40.8		219,000	32.8	
資産合計	448,000	100.0		668,000	100.0	
負債の部						
買掛金	90,000	20.1	37.8	129,000	19.3	36.6
未払法人税等	9,000	2.0		25,000	3.7	
その他の流動負債	88,000	19.6		120,000	18.0	
流動負債計	187,000	41.7		274,000	41.0	
長期借入金	177,000	39.5		184,000	27.5	
その他の固定負債	14,000	3.1		0	0.0	
固定負債計	191,000	42.6		184,000	27.5	
負債合計	378,000	84.4		458,000	68.6	
純資産の部						
資本金	20,000	4.5		20,000	3.0	
利益剰余金	100,000	22.3		190,000	28.4	
自己株式	0	0.0		0	0.0	
株主資本計	120,000	26.8		210,000	31.4	
純資産合計	70,000	15.6		210,000	31.4	
負債・純資産合計	448,000	100.0		668,000	100.0	

中小企業の会計を活用した経営の促進事業会計活用事例集作成検討委員会

委員一覧

<委員長>

河崎 照行 甲南大学 共通教育センター 教授

<委員>

荒井 恒一 日本商工会議所 理事 産業政策第一部長

清田 明弘 日本税理士会連合会 常務理事 中小企業対策部長

児玉 陽太 (株)創造経営センター コンサルティング事業部リーダー

中川 隆之 日本公認会計士協会 常務理事

本多 英一 全国商工会連合会 企業支援部長

槇本 健次 中小企業診断協会 副会長

<執筆者>

児玉 陽太 (株)創造経営センター コンサルティング事業部リーダー

※敬称略



「経営力向上」 のヒント

～中小企業のための「会計」活用の手引き～



中小企業庁財務課

〒100-8912 東京都千代田区霞ヶ関 1-3-1

TEL : 03-3501-5803 FAX : 03-3501-6868

中小企業庁ホームページ <https://www.chusho.meti.go.jp/>