

## 第5章 財務管理の現状と問題点 及び近代化対策

(天兔毛紡)

### 総論

本年(1998年)において、全国人民代表者会議開催および朱容基新首相の就任を契機として、中国経済改革は一層の加速がなされることとなった。懸案の「国有企業改革」は、石炭・鉄道・繊維を重点的に行なわれることとなり、当該工場の近代化は、中央をはじめ全国の注目を集めることとなった。経済改革の実験都市の指定を受ける蚌埠市は、歴史的に繊維業によって立つ拠が大きく、繊維業の浮沈に経済基盤がゆさぶられる状態にある。

当該工場を巨視的に捉えれば、国際競争力の低下した多くの繊維工場と同様に、「合理化と雇用の確保」という命題に苦しめつつ取り組む姿が伺える。さらに地域特性から考察すれば、沿海地域の他業者に比して、社会資本整備の立ち遅れや、購買能力の潜在性などの経済環境に鑑みて、さらに困難な課題を抱えていることが明らかである。

理想的な改革、あるいは近代化策を展開するためには巨額の資金を必要とするが、有利子負債を増やすことが容易にできない状況が当該工場にはある。財務管理上、当該工場に求められる最大の課題は、「収益を安定的に確保しつつ、資産形成を優良に行なうこと」である。収益の確保のためには、ある程度の投資もやむをえないが、「費用対効果の実証」に着眼せねば、体質改善が進まず早晩、存亡の危機を迎えることとなる。

西側先進国の財務判断に判えば、「債務超過」は明らかであり、思いきった「整理」「更生」の対象とされる状態にある。

しかしながら、国情、特に産業育成、雇用政策の諸事情を無視することは、資本の論理を優先させて合理化を果たしたとしても、必ずしも国益に叶うものではない。したがって、当該工場の近代化においては時として相反する要素を包括するような策を講じたり、あるいは効率向上に偏らない個別の策を講じたりと、細やかな計画策定も必要となる。幸いにして、当該工場の財務担当職員の能力・資質は、近代化を押し進める原動力として十分である。対外的な働きかけ、内部的な改革を、優先順位を違えず実施できるならば、財務体質の向上は期待できるものと考えられる。

さて、本章の構成に関する意図にふれておきたい。天兔毛紡集団有限責任公司全体の財務状況の判断としては、概況にとどめておくこととなった。理由は、集団化の歴史が浅く、また組織変更が近年、繰り返されているが、その効果について比較検討の意味がほとんどないためである。したがって、集団の中心となる天宇公司を主とした

検討を行ない、他の集団構成会社との財貨の移動に鑑みて、全体としての問題点や近代化対策を展開する次第である。

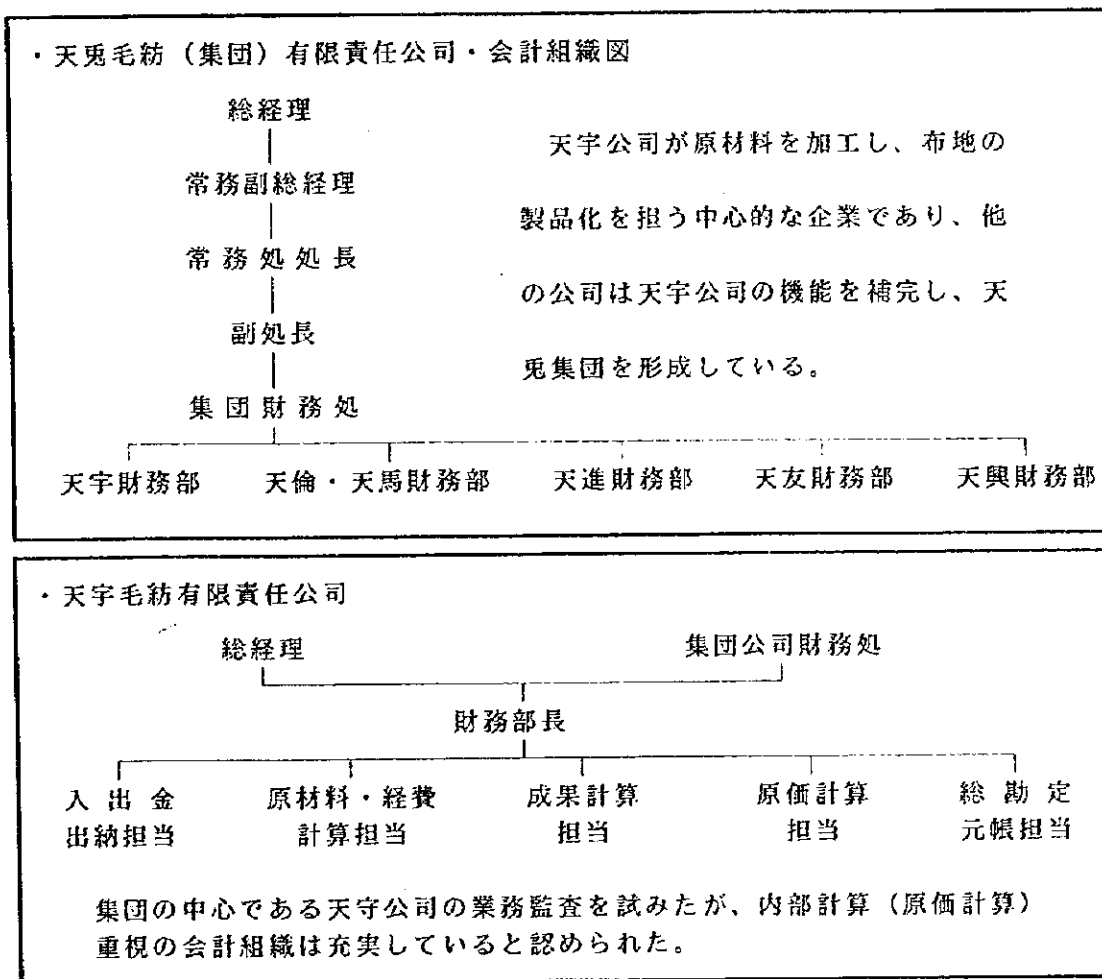
## 5-1 会計制度

### 5-1-1 現状

#### (1) 会計組織

まず、会計組織は企業の実態に叶った構成がなされなければならない。会計組織は、単に企業の経済活動を認識・測定・記録するばかりでなく、経営者の意思決定に有用な情報を、提供できる組織でなければならないからである。当該集団は、形式的には独立採算に基づく企業群のように見えるが、実態は財務管理において、集団本部財務部が、予算管理・資金管理を集中的に行なうなどして、持株会社（垂直支配型のホールディング・カンパニー）のような特色がある。企業群の大きさに比して、財務担当職員数（7社に対して23名）を考えると集約された計算実務も要求されるため、間接経費の圧縮の面からも十分に説明のつく状況である。（表5-1-1）

表5-1-1 会計組織図



(2) 会計処理及び手続き

状況把握を行なう意味で、業務監査を行なったが、会計処理及び手続きは、適正に運営されていると確認できた。日次処理、月次決算、年次決算は、二制二則に基づく原則・基準を遵守しており、紡織工業会の指導要綱に則していることが明らかである。

(3) 経営分析概況

天兎集団の中心的存在である天宇公司の過去三期分（1995年～1997年）の財務諸表の提出がなされたので、財政状態 — 貸借対照表分析と経営成績 — 損益計算書分析を中心にデータの取りまとめを試みた。

1) 財政状態 — 貸借対照表分析

近代企業会計においては、収益力重視（具体的には1株あたりの利益）の傾向が強まってきているが、中国の国有企業は、伝統的に保有資産額の算定重視の背景を持っている。そのため、国際会計基準に見られるような、収益力判定に利用する計算制度と同一視することは適当ではない。したがって、国際的な判定基準で比較・検討を加えても大きな意味を持たないため、改善策を考察するために数値解析を行なうべきである。まず、貸借対照表（資産・負債表）を百分率に置き換えて、財政状態の変化を分析してみた。

表5-1.2 百分率貸借対照表 天宇公司

(95年)	流動資産 55.5%	流動負債 75.3%
	固定資産 44.5%	固定負債 24.7%
※実質債務 超過 資本割れ状態		
(96年)	流動資産 44.5%	流動負債 57.6%
	固定資産 55.5%	固定負債 42.4%
※実質債務 超過 資本割れ状態		

(97年)

※実質債務  
超過  
資本割れ状態

流動資産 40.8%	流動負債 57.4%
固定資産 59.2%	固定負債 42.6%

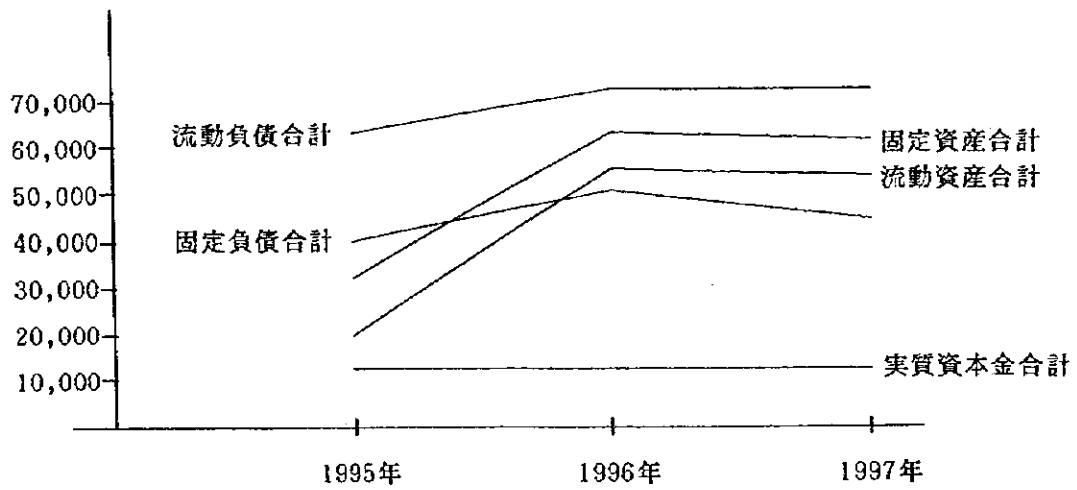
95年から97年までの三期の比較を行なったが、債務超過・資本割れ状態が明らかである。つまり、負債額が資本額の取り崩しを行なっても弁済できない状態が三期続いているということである。(資本は債権者への弁済担保という考え方に基づく)、また流動資産率が下がり、資金収支の悪化さらに資金手当て(調達含む)の著しい困難が推測できる。客観的に3期分の百分率貸借対照表を比較によって分析すると以下のような概要となる。

- (a) 概して負債の額が大きく、また固定化率の高まりによって、財務状況が完全に不健全な状態である。特に有利子負債の存在は、一層の負債増加につながる懸念がある。
- (b) 流動資産の減少は、顕著に販売不振の影響を反映させており、他方固定負債の増大は、生産性の向上を目指した技術改造の反映でもある。大量生産、大量販売策が経済情勢に鑑みて効果が薄いことから、購買まで遡った原価低減策(COST DOWN)が急務である。
- (c) 流動資産から固定資産への転記も増加しつつある。例えば三角債の存在である。売掛債権(信用販売)のうち、回収が長期化あるいは見込のないものが増えつつあることが明らかである。
- (d) 完全に財務体質が硬直しているため、正常な企業活動の為には、巨額の資金導入も検討なされるべきであるが、有利子の借入金では効果が半減する。むしろ同時に金融収支の改善、借入金の低利子切換えも必須である。さらに、政府系融資の利子免責交渉も検討に値する。
- (e) 真に体質改善を目指すのであれば、資本の増加(増資)を行ない。さらに不良債権(回収が見込めないもの)を償却し、減資を経て、また増資を行なうなど、流動資金の導入のような早急に実施できるものと長期に取り組むべきものとを、平行に策定する資本政策の導入が必要である。

表 5 - 1 - 3 貸借対照表個別要素の推移

単位 千元

※三期の間に増資は行なわれておらず欠損は  
 固定負債の増加に直結している。  
 技術改造による成果は表われておらず、  
 生産手段に偏った経営方針では財務体質改  
 善に限界が表われている。



## 2) 経営成績－損益計算書分析

過去三期分の損益計算書を基にして収益性の推移表を作成し、経営成績の概況をまとめてみた。

表 5 - 1 - 4

単位 千元

	95年12月	96年12月	97年11月
売上高	26,648	30,785	22,879
売上原価	16,491	22,600	18,346
販売費用	758	846	554
売上税他	95	202	228
売上利益	9,303	7,135	3,749
営業費用	15,277	7,800	5,876
営業利益	△ 6,024	△ 665	△ 1,928
営業外収入	61	0	0
営業外支出	38	0	0
経常利益	△ 5,975	△ 665	△ 1,928

先の百分率貸借対照表の財政状態分析において、債務超過について触れた。この問題を端的に表わすならば、「正味財産がない状態であり、さらに負の財産のみが巨額にのぼっている」ということである。過去の負の財産問題が解決されずに積み残されたため、財産計算上の悪影響が収益力にも及ぼされている。本来、財産計算と損益計算は連動する関係にはあるが、貸借対照表において巨額の負債を抱えていても、損益計算書上において旺盛な収益力を示すことは多い。本件においては、財政状態及び経営成績が著しく劣悪であり、根本的な対策の必要性を如実に表わしている。

さて、まず「収益性の推移」において注目しなければならないのは、「原価率の上昇」である。95年－(61.88%) 96年－(73.41%) 97年－(80.18%)の推移は、原価率が三期間において、18.30%上昇になったと考えるのではなくて粗利益が半分になったとすべきである。全ての支出は、本来、粗利益額の中から手当てされていくべき性格のものである。粗利益率の半減は、財政状態の改善どころか悪化にむけての循環を引き起こすものであり、経営判断の基準の変更と経営戦略の見直しを迫っている。

ところで、個別の概況説明に進みたい。

- (a) 当然の事ながら、粗利益率の急激な落ち込みによって、売上利益（粗利益額）が著しく減少している。単純計算によっても、98年度において95年度並みの利益を確保するためには、95年度実現売上げの2倍以上を稼得しなければならない。

- (b) 営業利益は、95年～97年の三期にわたって赤字が続いており、「本業」自体が成り立っていないことを示している。「負の財産」の影響は否定はできないが、金融支出（利子負担）の計算を行なわない時点での赤字連続は、営業体制（手段・方法を含む）の見直しを迫るものである。
- (c) 経常利益も95年～97年の三期にわたって赤字が続いているが、「本業」が成り立っていない以上、当然のことである。
- (d) 営業外収支（収入・支出の対応計算）が96年～97年にかけて全くない。これは実質的な貯蓄がないこと（受取利息が発生していない）と、負債（特に借入金返済）の減少化が図れないことも示している。



## 5-1-2 問題点

ここでは、経営問題への言及を後段へ譲り、会計制度自体について述べることにする。

(1) 情報加工処理……経営指標の活用が不十分な状態は問題である。

当該集団において、財務担当職員数は23名である。集団全ての計算実務と報告書作成の一連業務を行なうため、ひとりあたりの作業負担は相当に大きいことは想像に難くない。むしろ、当該月次計算について翌月の半ばまでに完了させている状況は、職員の能力の高さを示している。また、毎月15日は給料日にあたるため、給与計算とその他の会計処理、手続を平行して実施している状況は、職員の努力の賜物以外ではない。

さて、賞賛に値すべき職員の業務をもってしても、単に毎月次の過去計算を完了させるに滞っているのが現状である。つまり、過去計算によって得られた情報を、各部門の責任者や経営者に提供するために、情報加工処理が行なわれていないことが問題である。換言すれば、改善のための具体的な指標が経営に用いられずにいる理由となっている。

(2) O A化（コンピューター・システムの導入）……導入前の十分な検討に時間的投資を行わないことは問題である。

情報加工処理に関連してO A化にふれておきたい。情報加工処理は、人的計算処理においても可能であるが、財務部門には余剰な人員はおらず、したがってコンピューター・システムの導入も対策のひとつである。当該集団においては、過去、合肥大学との提携や技術者の採用などを積極的に行なった経緯があるが、導入の実現には至っていない。理由はいくつもあげられるが、「コンピューター・システムに対する誤解」が生じているとも考えられる。伝票（単票）や帳簿を用いて財務計算を行なっているうち、財務部門内部に全ての帳票を集票させて作業を行なうことが可能である。つまり、身内と内向きに仕事を進めることが可能である。しかしながら、O A化するためには、情報の取り込みから情報処理、加工そして発信の全てに渡って前もって関連する部門全てを取り込んだ概念設計をすることが必要となる。当該集団では、「情報」の生かし方について深く踏み込んだ検討がなされてこなかったことが大きな問題である。

### 5-1-3 近代化対策

#### (1) 会計処理改善対策

当該集団の会計処理は、国の定める基準や規則を遵守して適正に行なわれていると先に述べた。つまり、制度会計（報告会計）については信頼性が高いといえる。さて、いかに財務知識の高い経営陣が構成されているとしても、月次や年次の会計報告書を読みこなして、迅速に意思決定を行なわせることはむずかしい。つまり、意思決定を行なわせるために、過去計算処理から一步踏み込んだ情報処理が必要である。とはいえ、現況の構成人員で負荷がかかりすぎると日次の処理・手続が困難となるため、まず情報として提供する道具（経営資料）の選定を絞り込みたい。これらの道具は、日常の会計業務の流れを妨げることなく、またつくりやすいことが重要である。これらを踏まえ、業務監査を通じて有用と思われた道具は以下の5つである。後段に実際に日本国企業で使用されている書式を添付することとする。

- |                  |           |    |
|------------------|-----------|----|
| ① 月次資金繰り実績表      | (表5-1-5)  |    |
| ② 月次比較貸借対照表      | (表5-1-6)  |    |
| ③ 月次部門（商品）別損益計算書 | (表5-1-7)  |    |
| ④ 月次比較損益計算書      | (③を集計し作成) |    |
| ⑤ 月次経営概況表        | (表5-1-8)  | 以上 |

これらの導入によって、効果が期待されるのは以下の点である。「月次決算の迅速化」「部門別業績管理の向上」「予算管理の導入・強化」改善の要点としては経営的課題が鮮明となり、業績向上のために実施しなければならない対策の優先順位も明確となることである。

ところで、前出の①～⑥の活用上の注意を述べておきたい。①の月次資金繰り実績表においては、「経常収支」と「財務（資産変動）的収支」の改善効果を毎月次確認することと、「資金繰り分析」を実施することである。改善効果がある場合は、必ず「資産の流動化」と「資金の回転率」が高まっているはずである。②の月次比較貸借対照表においては、流動／固定の比率について、「資産」「負債」の変化を分析すべきである。債務超過状態では、特に「流動性」具体的には流動比率が高まらない限り、改善は進まない。③及び④の部門（商品）別損益計算書においては、変動／固定の比率について「費用」の発生変化を分析すべきである。原価率が著しく上昇してしまった当該工場においては、固定費の圧縮を図り、限界利益の改善を変動費との連動によって達成すべきである。

⑤の月次経営概況表において、重要な点は、基本的に経営者は、この資料のみで経営判断ができる情報が集約されているということである。損益については、部門別・商品別・ひとりあたりの指標が特に重要である。不採算部門あるいは商品をどのようにするか、もしくは資金収支の改善と売上債権の回収をいかに迅速化するかが、当面の課題である。

月次資金繰り実績表 ( 年 月 月度)

(単位：千円)

項目	月 度		月 度		月 度		月 度		資金繰り分析
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	
経常収入	現金売上								(経常収入/経常支出)×100
	売掛金入金 受取手形取立 その他								
経常支出	前入金入金 その他								(現金売上/売上高)×100
	計								
経常収入	現金収入								(売掛金回収/売掛金銭)×100
	買掛金支払 支払手形決済 未払金・未払費用支払 人件費 諸経費 その他								
財務等収入	借入金返済								(手形回収/売掛金銭)×100
	固定資産購入 その他								
財務等支出	借入金								(手形回収/売掛金銭)×100
	手形割引 その他								
月初手持資金									(手形回収/売掛金銭)×100
月末手持資金									

比較要約貸借対照表 ( 年 月度)

(単位：千円)

項	目	期首残高		当月残高	前年度月残高	比較増減
			%			
流動資産	手元流動資金		%		%	
	受取手形		%		%	
	売掛金		%		%	
	在庫		%		%	
	その他		%		%	
	流動資産合計		%		%	
固定資産	有形固定資産		%		%	
	無形固定資産		%		%	
	投資		%		%	
	固定資産合計		%		%	
	資産合計		%		%	
負債	買掛債務		%		%	
	短期借入金		%		%	
	その他		%		%	
	流動負債合計		%		%	
	固定負債		%		%	
	負債合計		%		%	
資本	資本金		%		%	
	法定準備金		%		%	
	剰余金		%		%	
	未処分利益		%		%	
	資本合計		%		%	
	負債・資本合計		%		%	
	割引手形					

部門別損益計算書(累計)

(単位:千円)

	本 社			札 幌		
	実績	計画	差額	実績	計画	差額
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比
売上高	%	%	%	%	%	%
変動費	%	%	%	%	%	%
商品仕入高	%	%	%	%	%	%
販促費	%	%	%	%	%	%
広告宣伝費	%	%	%	%	%	%
計	%	%	%	%	%	%
在庫増減	%	%	%	%	%	%
変動費合計	%	%	%	%	%	%
限界利益	%	%	%	%	%	%
固定費	%	%	%	%	%	%
人件費	%	%	%	%	%	%
管理費	%	%	%	%	%	%
その他	%	%	%	%	%	%
計	%	%	%	%	%	%
部門別利益	%	%	%	%	%	%

<概況説明>  
販売

月次経営概況表 (年月度)

項目	当月			前年同月		
	実績	計画	達成率	実績	計画	達成率
売上高			%			%
売上原価			%			%
粗利益			%			%
固定費			%			%
人件費			%			%
管理費			%			%
支払利息			%			%
その他			%			%
経営利益			%			%
粗利益			%			%
人件費			%			%
経常利益			%			%
一人当り			%			%
人員						

部門別	売上(累計)		事業所利益(累計)		人員
	金額	達成率	金額	達成率	
		%		%	
		%		%	

利益

商品別	売上(累計)		粗利益(累計)		利益率
	金額	達成率	金額	達成率	
		%		%	%
		%		%	%
		%		%	%
		%		%	%

回収・支払

資金	目	前々月	前月	当月
現金預金				
売掛債権				
在庫				
買掛債務				
借入金				

在庫

回収	手形	現金	前々月	前月	当月
			%	%	%
			%	%	%

## (2) 人員の最適有効配置

会計組織については、前出の表5-1-1で触れたが、現在の人員で適性な運営は達成されている。しかしながら、前段までに述べたように、当該集団は財務的に危機的状況にあり、短・長期に関わらず改善のために、最大努力を強いられて当然である。改善のためには、客観的指標や達成目標がなければならない。現在の組織では、過去計算の処理に追われ、未来計算（将来計画の策定）に着手できる状況にない。人員の再配置も視野に入れて、取り組むべきである。そこでまず、会計機能についての発想の転換を求めたい。表5-1-1の組織は、帳簿組織に人員再配置も視野に入れて取り組むべきである。そこでまず、会計機能についての発想の転換を求めたい。表5-1-1の組織は、帳簿組織に人員を配置した結果の現れと考えられる。つまり、帳簿の記入にかかわる伝票・仕訳帳→元帳→試算表→財務諸表（貸借対照表・損益計算表）→勘定明細表→資金繰実績表の流れに合わせた人員配置と考えられる。

今後、財務体質改善を進めるためには分析・管理業務に対応させて、情報処理を行なう組織へと変化させる必要がある。分析・管理業務の強化を具体的にあげるならば、比較財務諸表の作成・経営分析の実施・予算実績対比表の作成・財務的要素構成グラフの作成・財務的要素推移グラフの作成などを意味する。分析・管理業務の実施・強化のために検討すべき現実的な課題を以下のように考えたい。

- ① 集団内の全ての会社財務部の中に専門要員の配置を検討する。
- ② 財務部員に対して、現在の職務の延長線上に、関連する分析・管理業務を追加させることを検討する。
- ③ 財務部以外の統計作業を行なう部門との再編や統合を視野に入れ、分析・管理部門の創設を検討する。
- ④ 経営陣の弁公室（事務室）に分析・管理を行なう専門要員の配置や財務部との再編や整理統合を行なう再配置を検討する。

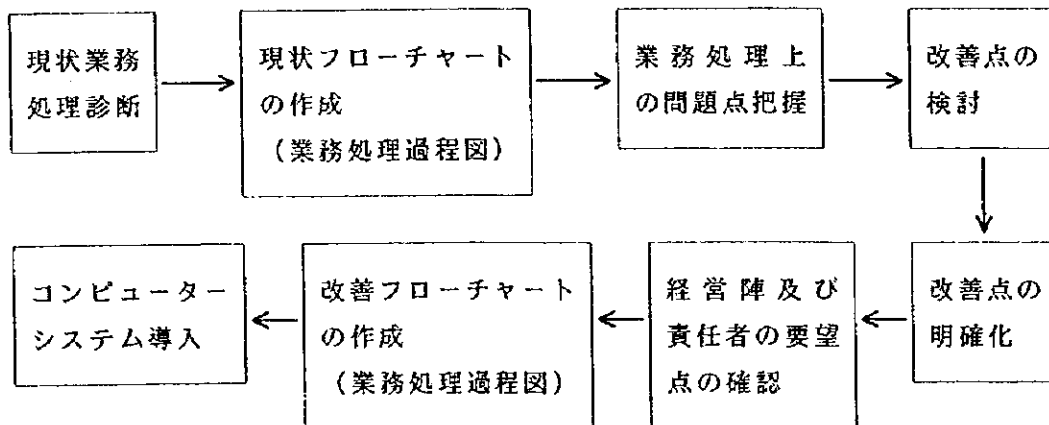
人員の最適有効配置については、まず機能重視が必要であり、質の高い経営情報の提供と迅速な伝達がなされるよう配慮しなければならない。

## (3) 会計情報管理へのコンピューター活用

(2)において、当該集団のOA化への過去の取り組みについては述べた。そこで問題として挙げたように、帳票組織をコンピューター・システムに置き換えただけでは、情報の活用どころか、管理の向上にも辿りつけない。まず、システムへの理解を深め、前提となる現状診断を正しく行なうことが肝要である。(1)会計処理改善対策で取りあげた月次経営資料に基づいて、経営内容を把握すると経営的課題が明らかとなってくる。具体的な言葉を使うならば、「商品別や部門別の損益の悪いものをどうするか」「売上債権の回収の悪い販売先への対応をどうするか」「在庫の減らない商品をどう処理するか」「固定費を下げる良い方法はないか」「資金繰りの改善を行

なう良い方法はないか」といった表現例である。したがって、対策としての財務・会計コンピューター・システムや業務改善目的のコンピューター・システムの導入によって、情報活用・管理強化を達成する方法が検討される。しかしながら、現状業務を正しく診断し、改善点を明確にしなければ、活用できるコンピューター・システムの構築はできない。

そこで、一般的なコンピューター・システムの導入診断の手順について整理しておきたい。大まかに言えば、以下のようになる。



導入診断で最も重要なのは、「現状フローチャートの作成」である。なぜならば、「財務情報に直結する全ての部門の情報の流れが明らかになり」かつ「合理化や整理統合できる情報や業務の種類」が明らかになるからである。

さて、「現状フローチャートの作成」の具体例として、日本国の実在する企業の業務処理の過程を図式したものをとりあげてみたい。(表5-1-9)

このフローチャートの注目点は、「信用調査」から出発していることと、社内外の全ての関係部署が業務によって、どのように繋がっているかを表わしている点である。当該集団において、「売上債権の回収が鈍化」あるいは「不良債権の急増」があることを(3)において強調した。市場の冷え込みによって「無理な販売」や「顧客の財政状況悪化」は、日常的に発生していることは明らかである。販売先に対する「信用調査」や「与信制度」は、当該集団において確立されていない。調査・制度の不在が以下に展開される全ての業務をいかに無意味にさせるか猛省を促したい。他方、受・発注や製造・納品そして会計処理において情報の受・発信が、いかに多くの伝票や通知書で行なわれているかについて注目すべきである。伝票自体は、当局の発行したものを利用せざるを得ないため、記載内容の改善は無理としても、伝票に当該工場独自の副票(情報伝票を目的とした通知書)を添付することも、一考に値するであろう。また反対に、情報量を多くして伝票量を減らす、そのために使用伝票の変更を検討することも価値のある課題である。本フローチャートにおいては、現状の業務自体の改善とコンピューター・システム導入による業務の新しい構築が検討の手始めとなる。



表 5-1-9 1/2

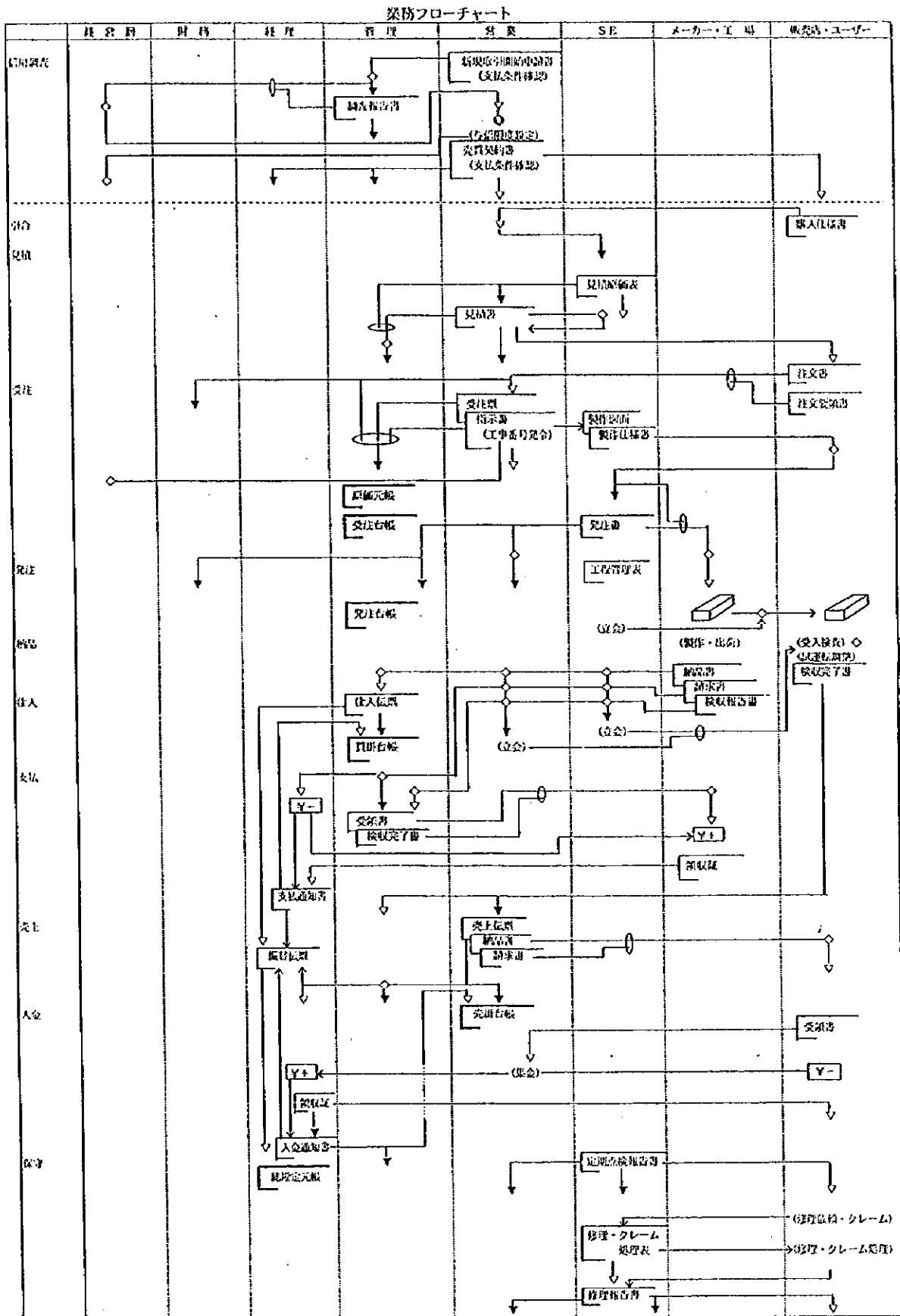


表 5-1-9 2/2

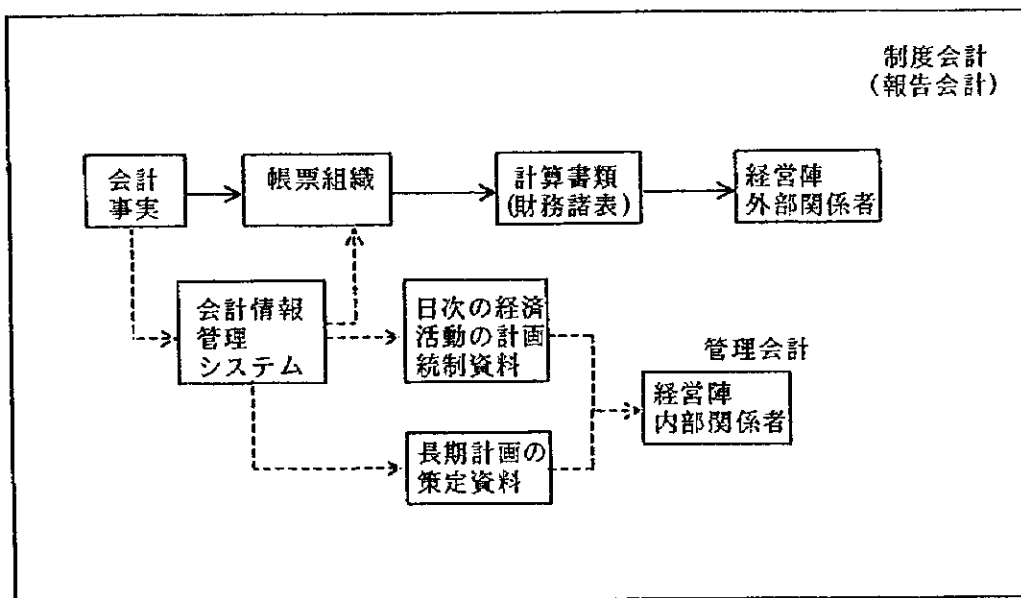
その他	社 会 別	財 務	経 理	管 理	営 業	SE	メーカー・工場	販売店・ユーザー
		資金管理表 ↓	月末決算表 ↓	総合管理表 ↓	営業案件表 ↓	社内管理表		
	会社別シフト							
	○	手帳○	○	○	○	○		
	○	○	○	○	プロジェクト○	○		
	○			○	営業○	○		
	○	○	決算○					
	記号							
伝票類	□							
台帳	▭							
フロー	→							
採算・検収	◇							
総勘定帳	▽							
写原簿	○							
統合	◐							
現貨	◎							
入金	⊕							
支払	⊖							
会議	⊞							
行為	( )							

コンピューター・システムの導入・活用において、会計情報管理がいかに向上するかについて概念図によって示しておきたい。現状は、制度会計（外部報告目的・過去計算）は適正に運営されつつも、管理会計（内部報告会計・未来計算）がほとんど不在状態であり、「経営者のための意思決定支援が不十分」となり、「経営戦略・戦術の策定が充実しておらず」さらに具体的な長期の近代化対策が遅れていると言えよう。

会計情報管理システム

表5-1-10

—— は現況の流れを示し  
 - - - - は追加される機能を示す。



## 5-2 予算管理

### 5-2-1 現状

#### (1) 予算管理制度の運営

当該集団においては、1989年12月25日に発布・実施された財務管理標準なるものが存在する。本標準においては、「資産管理」「職務規程」「資金管理」「生産管理」等の規程を設け、財政状態及び経営成績の向上のために定められたガイドラインが示されていると言えよう。単年度の「経営工作計画」も本標準を踏まえ、あるいは機能補完しつつ予算管理を支えており、制度運営の実態が確認できた。

#### (2) 経営者意思に決定支援情報

「予算管理」は最も経営者の意思が反映される経営手法のひとつである。予算管理を行なうためには、計数管理が不可欠であり、また対象を明確にするため、部門別（商品別）業績管理の統制を保たねばならない。予算管理のためには、これら経営者意思決定支援情報の充実が前提となるが、当該集団の取り組みは不十分である。

#### (3) 経営情報加工技術と戦略・戦術の策定

経営責任のあるものが、意思決定を行なう場合は示される目標や計画が具体的で客観的に説得力のあるものでなければならない。幸い、財務管理分野においては具体的な数字を用いて、経営意思を明確にすることが可能である。目標・計画は必ず数値化しておかねば、具体的な行動を求めたり、進捗を判定することができなくなる。また、経営陣以下の部門責任者、現場責任者、作業員まで含めて、目標・計画に対する共通認識を持たせることが必要である。換言すれば、「数字が単に並んでいるだけの資料の提供」や「単純な比較計算を行なっただけの資料」では、現状分析が不十分であり、管理を行なう領域には届かない。さらに、財政状態や経営成績を良好に導くためには、戦略・戦術が不可欠であるが、前提として、財務会計情報を意思決定支援できる経営情報加工技術まで高めなければならない。当該集団は、利用しやすい経営情報の加工技術が不在である。

#### (4) 経営指標と分析

当該企業集団の1997年度経営工作計画には、目標数値が記載されているにすぎない状態である。なぜならば、示された数値の根拠が不明であり、経営指標に何をを用いたかも不明であり、経営意思決定のために行なった分析結果も不明だからである。むしろ、前年実績に加算減算を行なって、体裁が整うように数値を配列したような感想が立つ。経営改善のためには、末端の構成員まで、具体的な行動を指示・命令できるような数的目標が不可欠である。当該集団においては、経営判断に用いる各種の経営指

標が明確に定まっておらず、また分析手法も不明である。さらに当該集団においては、上層幹部による定期的な経営討議が運営されているが、「現状分析」や「改善方針」についての「広報」資料配布の形跡も伺えない。予算管理は、全ての経営資源を最適有効活用するために、情報を活用して組織統制することが肝要である。

## 5-2-2 問題点

(1) 予算管理手法……予算管理は、具体的な手段・手法を明示できない限り問題点として残る。

当該集団における予算管理上の問題点は、「現状」の各項にあげたように、「目標数値の示し方」と「情報加工技術の不在状態」に尽きる。そして、管理手法が経営意思として明確に組織に伝わっていないことである。

ところで、管理手法のあり様を示す意味で、前出の(表5-1-2)(表5-1-3)(表5-1-4)を用いてみたい。

(a) 売上高と売上原価の関係は、収益力の源泉を問うことである。売上利益(粗利)は、経営的意識の反映であるが、95年から97年にかけて率にして19%、相対的に半減しているが、粗利益確保のために付加価値の高い商品販売に重点を置く、あるいは部門や商品ごとの粗利益の向上(COST DOWN)にどう取り組むかなど、管理手法が不明である。

(b) 販売費用が売上利益に対して高い推移を示しているが、販売組織の見直しや、販売戦略の見直しなどが管理手法として不明である。

(c) 営業費用は、95年~97年を通じて売上利益を超過している。売上利益から営業費用を差し引いたものが営業利益であり、企業の基礎的収益力を示しているものである。つまり、事業が成り立っていない状態を端的に示しているため、旧態以前の企業活動では通用しないことは明らかである。商品構成の見直しを含めて早急に管理手法を確立しなければならない。

(d) 経常利益は、企業の正常収益力を示している。95年~97年を通じ売上利益・営業利益段階で既に赤字となっている。当該工場は、根本的に構造改革を迫まられていると考えるべきである。商品企画・生産管理・販売管理の分野まで踏み込んだ管理手法が必須である。換言すれば、企業内の全ての財貨の移動を管理する手法を導入しなければ収益の改善は見込めないということである。当該集団では、経営陣による管理の手順まで遡った指導が必要であろう。

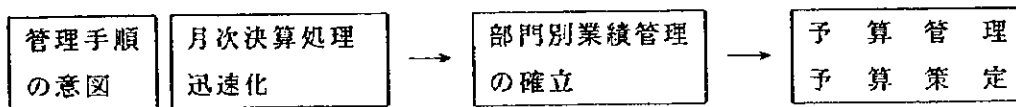
(2) 予算立案策定……予算立案は、手順を明確にしない限り、充実しない。

予算管理を徹底させるためには、情報加工まで遡って行なわなければならない。また、当該集団においては、人員の問題などにもよるが、毎月次の過去計算処理に追われ予算の立案は月次予算については毎月1次月前にやっと策定できる状態であり、年次予算については過去の実績について加算、減算を行なって帳尻合わせを行なっている状態である。予算管理を策定する上での第1の問題は、「月次決算の迅速化」と「部門別(商品別)業績管理」のような細かな指標づくりである。そして、第2の問題は、予算立案が策定されるため、業務の内容についての「規則化(ルール)・教育・情報化・組織化」を行なうことである。また、業績の検討会議で、各部門の責任者が予算

と実績の分析について報告を行なう際は、予算が未達の場合に対策案を提出すべきであるが、当該集団においては、予算と実績の比較作成に終始している。予算立案策定の前提として、以下に管理手順を示しておく。(表5-2-1)

表5-2-1 予算管理・策定の手順

規則化 (ルール)	月次決算ルールの整備	→	部門別会計 ルールの整備	→	予算編成ルールの整備
教育	経営幹部の計数 知識の習得	→	管理者の管理 知識の習得	→	予算責任者の 業務知識の習得
情報化	月次経営表の 整備	→	部門別業績管理 情報の整備	→	予算統制のため の情報整備
組織化	業績検討会場の 導入	→	業績検討会議の 充実・発展	→	管理者の職務 分掌の見直し



### 5-2-3 近代化対策

#### (1) 予算管理要員の育成

前出の「現状」「問題点」そして(2)でも述べたように、管理の質を向上させるためには、専門要員の配置が必要である。また、管理が機能するためには、(表5-2.1)に示した作業と教育が必要である。予算の策定という仕事の性格からすると、財務部門での作業より、経営者の弁公室に要員を配置することが望ましいかも知れない。「将来を策定できる」要員として有能な人材の育成が急務である。

#### (2) 予算管理へのコンピューターの活用

5.1 会計制度で述べたが、当該集団の財務会計(制度会計)における処理、手続は、適正に運営されている。予算管理は、制度会計決算の応用動作と言えるが、これまで予算管理が不十分であったのは、能力の問題ではなくむしろ物理的な問題であった。限られた人員で、大量の帳票を処理するには自と限界がある。また、各種指標づくりを行なうには計算実務以外の専門知識を要する。したがって、コンピューター・システムの活用が検討に値する。

まず、ここでコンピューターの活用によって何が合理化されるかについて整理しておきたい。

#### コンピューター・システム導入による利点

##### 1. 業務効率化

###### (1) 日常業務処理の効率化

- 1) 販売、購買・在庫管理の効率化
- 2) 手書き処理の排除
- 3) 販売、購買関係情報加工の容易化
- 4) 部門別、商品別業績管理の効率化

###### (2) 会計処理の効率化

- 1) 手書き処理の排除
- 2) 定型仕訳処理による効率化
- 3) 外部との情報交換の容易化

##### 2. データベースの活用

- (1) 商談情報、顧客情報のデータベース化
- (2) 商品情報のデータベース化



### 3. その他

#### (1) パソコン通信を利用した電子メールの活用（インターネット）

以上

コンピューター・システムの導入は、会計処理の効率化だけでなく、業務の効率化も図れるため、またデータベースの蓄積も図れるため、他部門との連携がシステム活用のカギである。また、帳票別に改善内容が明確となるので以下に一覧表を示したい。（表5-2-2）加えて、予算管理に用いる経営分析の諸指標も示しておきたい。（表5-2-3）

指標はそれぞれ、活用目的があり、大まかに分類すると「資金力」「成長性」「収益性」「生産性（販売-商業）・（製造-工業）」の5項目である。数値化や図表化によって活用することが望ましいが、後段に実際例の説明を譲ることとする。指標についての修得については経営陣だけでなく、一般管理者まで含む学習機会の創出を望みたい。

（表5-2-2）

#### 帳票別改善内容一覧

現状の帳票		
1	貸借対照表、損益計算書	手書き → 自動作成
2	残高試算表	手書き → 自動作成
3	売上、売上原価、粗利、部門別払計表	手書き → 自動作成
4	各科目集計表	手書き → 自動作成
5	売上・仕入伝票	手書き → パソコン入力
6	総勘定元帳	手書き → 自動作成
7	売上総括表	手書き → 自動作成 (部門別設定により可)
8	得意先元帳	手書き → 自動作成
9	売掛金明細表	手書き → 自動作成
10	買掛金明細表	手書き → パソコン集計
11	商品在庫管理表	手書き → パソコン集計
12	受取手形明細表	手書き → パソコン集計
13	割引手形明細表	手書き → パソコン集計
14	請求書	他

\* コンピュータ利用としては、初期段階では給与計算から導入することが最も成功例が多い。また、報告会計のソフトウェアは汎用性の高いものが多いが、原価計算ソフトウェアは、個々の企業に対応して製作しなければならないため、汎用ソフトウェアは皆無であると考えなければならない。

(表5-2-3)

## 経営分析諸指標

指 標 名	算 式
総合 ①総資本経常利益率(%)	経常利益/資産合計
資金力 ②総資本回転率(回) ③自己資本比率 ④流動比率 ⑤当座比率 ⑥手元流動性 ⑦固定長期適合率(%) ⑧売上債権回転期間(カ月) ⑨棚卸資産回転期間(カ月) ⑩仕入債務回転期間(カ月) ⑪運転資金回転期間(カ月) ⑫売上高支払利息比率(%) ⑬経常収支比率(%)	売上高/資産合計 自己資本/資産合計 流動資産/流動負債 当座資産/流動負債 手元流動資金/(売上高÷365) 固定資産/(自己資本+長期借入金) (受取手形+売掛金)/(売上高÷12) 棚卸資産/(売上原価÷12) (支払手形+買掛金)/(売上原価÷12) ⑤+⑥+⑦ 支払利息・割引料/売上高 経常収入/経常支出
成長性 ⑭売上高推移(千円) ⑮経常利益推移(千円)	
収益性 ⑯売上高総利益率(%) ⑰売上高販管费率(%) ⑱売上高経常利益率(%) ⑲売上高経常利益率(%)	売上総利益/売上高 販管費/売上高 営業利益/売上高 経常利益/売上高
生産性(商業) ⑳従業員一人当り売上高(千円) ㉑労働生産性(一人当り付加価値額)(千円) ㉒労働分配率(付加価値に占める人件費の割合)(千円)	売上高/従業員数 付加価値額/従業員数 人件費/付加価値額
生産性(工業) ㉓従業員一人当り売上高(千円) ㉔労働生産性(一人当り付加価値額)(千円) ㉕労働分配率(付加価値に占める人件費の割合)(千円)	売上高/従業員数 付加価値額/従業員数 人件費/付加価値額

\*生産性については、当該集団が商業活動と工業生産活動の両面の性格を併わせ持つという観点から分析する必要がある。

### (3) 予算管理意思の伝達

予算管理において示されるのは、数値化による目標計画にとどまってはならない。本質的には、経営者の意思を表明したものであると考えるべきである。当該集団は、多岐に部門が分かれ、公司ごとに業務部が設置されており、経営意思の浸透が図りにくい状況にある。したがって、将来にむけての経営意思である予算管理情報は、正しく伝達されるように工夫されて当然である。これまで当該工場は、予算目標を数値に置き換えて示してきたにすぎない。今後は、平易な表現を用いて視覚的に訴及効果のある手法を多用すべきである。具体的には、予算管理を徹底させる社内広報を実施すべきであり、配布資料には図表を多用し、現状と目標を数値化し、さらに達成の手段・手法についても指示・命令を行なうべきである。また、生産現場や事務所にあるスローガン（標語）については、部門別に細かく管理計数を示すことが必要である。現状では、目標を掲げるだけで管理の手段・手法については経営意思が全くといっていいほど取り組みがなされていない。（図表の具体的表現については後段に譲ることとする。）

## 5-3 資金管理

### 5-3-1 現状

#### (1) 資金管理制度の運営

当該集団においては、5-1 会計制度で述べたように、集団内の全ての入出金を集団本部財務処において一括管理しており、特に出金については、職資に応じて決済額を設けたり、受渡しについては二重・三重の点検を行なうなど管理が徹底している。しかしながら、これらの管理は現金管理の域を出ていない。本来、資金管理は、資金計画によって将来の一定期間内の収入支出を資金的に統制することである。また、資金統制は部門ごとに、予定収支と実際収支を比較分析し、差異の原因を明確にしなければならない。さらに、計算上の損益額は、実際収支との間に期間的なズレや入出金をともなわない計算によるズレによって差額が生じることが一般的である。これらの理由によって黒字決算による大きな利益が計上されていても倒産の可能性がある。管理の重要性は極めて高い。当該集団は累積欠損状態が続いており、具体的な管理手法が確立しておらず管理は不在状態といえよう。

#### (2) 資金繰り

当該集団の資金繰りは、最悪の状況を迎えている。集団の中心である天宇会社の資産・負債変化状況を例にとれば明らかであるので、以下に示して説明を行なうこととする。(表5-3-1) 資金繰りの悪化の主要因は、最良の資金源泉である売上利益の率が95年～97年の三期間で半減していることにある。また、売上高に伸びがなく、今後劇的に市場が好転しない限り、悲観的な状況がより深刻になる。加えて、売上債権の回収が不安定であり、資金計画が予定どおり遂行できない状況にある。当該工場は、巨額の資産を保有しており、維持費もかかり、設備の更新や改善に借入金を当てるため、負担は増えるばかりである。他方、雇用の確保の要請に応えるため、生産性が低いにもかかわらず、労働債務の負担が重くのしかかっていることに甘んじている。負債率が資産に対して100%以上という状況では、通常の手法で資金繰りを機能させることは不可能である。絶対的な流動資金量(現金)を増やさない限り好転はあり得ない。

## 天宇公司における資産・負債の変化状況

単位 千元

	1995年	1996年	1997年
現金	1,096	675	472
流動資産計	42,981	51,109	45,951
長期投資	175	175	175
固定資産	34,023	20,842	17,613
固定資産計	34,154	63,555	66,468
資産合計	77,418	114,840	112,594
短期借入	53,490	57,490	56,000
流動負債計	67,802	73,662	73,240
長期借入	21,510	53,330	53,330
固定負債計	22,201	54,128	54,232
資本金	8,690	8,690	8,690
利益合計	▲ 23,531	▲ 23,897	▲ 25,824
負債資本合計	77,418	114,840	112,594

### (3) 資金調達

当該集団では、一部社員出資による事業が営まれているが、資本の拠出による資金の手当ては、ほとんど皆無に等しい。天宇公司の例によれば（表5-3.1）、企業の維持を獲得した収益によってまかなえず、借入に完全に依存している。個人に置き換えれば、生活費の不足を借金によって穴埋めしている状態であり、借入利息は平均で9%~10%にも達しており、利息のかからない資金調達が実行されない限り、利息の支払いのため借入も増加するという悪循環を断ち切ることは不可能である。

現在、市場の冷え込みによって運転資金の需要は増しているが、業績の好転の兆が現われていない当該集団では、資金調達は困難を極める。仮に、中国経済が活況に転じても、旺盛な設備投資需要が見込まれるため、高金利の資金調達に苦しめられることも明らかである。当該集団の資金調達は、手段・選択に余地はなく、現実的には、財務体質を第三者的に観て、好転の実を挙げることに同時進行させなければ改善されることはないであろう。

## 5-3-2 問題点

(1) 資金需要と資金調達能力……企業の潜在的能力を引き出せていないことが問題である。

中央政府の政策を見る限り、今後も経済改革のために資金需要は、短期・長期にかかわらず旺盛となることは明らかである。当該集団においては、近年落ち込んだ売上利益率を、急激に改善することは市場動向からも困難である。したがって、生産の増強と販売の増進によって業績の向上を目指すことになる。他方、原材料の購買については、人民元の切り下げがない限り、相対的に有利な条件は揃うと思われる。生産に関する資金投下については、短期・長期に分けて立案する必要もあり、調達方法も明確に分けるべきである。(表5-3.2)で明らかのように、借入金の短期・長期の比率(流動性借入、固定性借入)は、96年~97年にかけて、ほぼ50:50の割合となっている。毛紡製品は季節性の資金需要もあるため、短期の借入は最盛期に返済を集中させることで、調達能力を高めることも可能であろう。この場合、金利は若干高くとも十分コストに吸収できよう。さて、長期の借入については、できるだけ低金利に移行させることが重要である。当該集団では調達コストを考えたり、調達能力を最大に生かす施策が立案されていない。

(2) 資金政策立案……長期的なそして、利害調整的な政策の不在が問題である。

当該集団に対して、紡織工業会等の指導的立場の見解は、「自助努力」「自立更生」の色彩が強くなっている。換言すれば「自己責任原則」に基づく経営の徹底であろう。国有企業改革における中心的な存在の繊維産業にあって、「優勝劣敗」の原則による整理統合も推し進められることも明らかである。資金調達コストの負担に限界も見えているため、現実的に資本の調達を立案すべきであろう。仮に、民営化がなされても、集団全体が一勢に民営化されることがなくとも、受入できる土壌づくりを行なうべきである。資本は、対外的には債権者に対する担保そのものである。したがって、資本の増加は直接的に企業の与信力を高めることとなる。また、資本調達の為には、正味財産の評価を先立てて行なわれなければならない。つまり、保有資産の個々の評価を行なわれなければならない。当該集団では、資産の管理について保全部と財務部による統合された一元管理がなされておらず、真の経済的評価が判定されにくい状態である。資産管理、特に設備・施設管理については、手つかずの課題が存在する。

さて、資本の調達を行なうということは、出資者の支持を取りつけるということである。出資者は専門的に産業界を理解しているわけではない。その為、将来計画を見て意思決定することとなる。つまり、出資者(株主)は、将来計画に出資するということである。この点、当該集団の経営幹部の意識改革が強く求めたい。ところで多くの出資者(投資家)の支持を取りつけるためには、「1株あたりの利益率」が将来的に向上する政策を示すことが必要である。財務体質改善のためには、金利のかからな

い資金が最も重要であり、資金を調達するために効果的な増資計画の立案も行なわれるべきである。

資本の充実のために増資を無計画に行なうならば、「1株あたりの利益率」が下がり、出資者の利益に反する事にも成りかねない。金利がかからない資本ではあるが、資本政策の立案については、時間的投資や専門家の当用など一定のコストを負担しても行なうべきである。現状では、経営陣としての統一見解や統一行動も見受けられず、当局主導の支援に待つ姿勢が見られる。

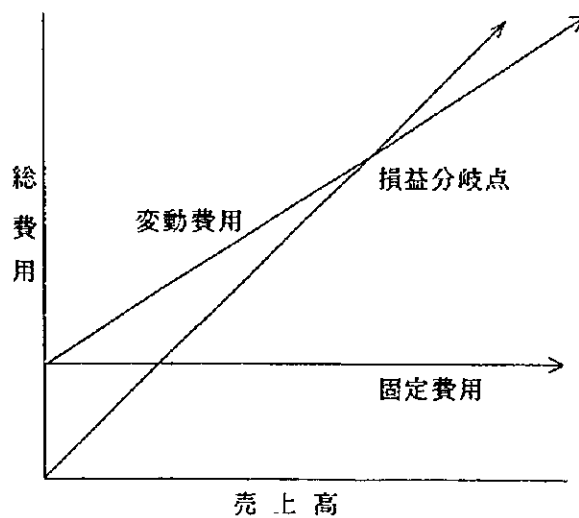


### 5-3-3 近代化対策

#### (1) 資金計画制度の策定

当該集団において、資金収支は破綻状態にあることが明らかである。仮に、損益分岐点分析によって評価を行なっても「危険状態」を超えた域にある。損益分岐点とは、 $\text{売上高} = \text{固定費用} + \text{変動費用}$ の位置を算出することであり、図解すると以下のようなになる。(表5-3-2)

(表5-3-2)



分岐点比率	判定
~60%	超優良
60%~70%	優良
80%~90%	普通
90%~100%	危険状態
100%~	採算割れ

当該集団は、採算割れを重ね財政的危機に陥りかけている。かかる場合には、企業内の判断基準を資金会計に中心を置くべきである。つまり、損益計算ではなくて、収支計算(資金の入出)において経営判断を行なうべきである。現実的に考えて、当該集団の財政状態や経営成績が著しく好転することはない。したがって焦点を絞った対策を行なうべきであり、判断基準は資金計算に置くべきである。資金計算重視を行なうべき理由をいくつか挙げておきたい。

- 1) 中国全土の経済発展や売上重視思考を前提とすると信用取引が増大することとなり、損益計算と資金収支が大きく乖離することとなる。
  - 2) 市場拡大、交通手段の発達によって遠隔地との取引が増大すれば、収益の発生と入金実現に期間的乖離が著しくなる。
  - 3) 金融制度の発達によって、種々の金融サービスの利用が高まれば、収益の発生と入金実現に期間的乖離が進むことが明らかである。
- 1)~3)の理由は、収支計算上の問題点発生を意味するだけでなく、事業の円滑化のためには、より多くの運転資金(流動性資金)の調達を迫られることを予期させ

るものである。収支計算は、損益計算を実際の入出金の事実にもとづいて修正利用すれば良い。導入は即時可能である。経営の健全化にむけて、資金会計制度の策定を急ぐべきである。

## (2) 資金移動分析の徹底

資金会計制度の策定・導入に合わせて、全社的に取り組んでもらいたい手法がある。資金移動分析である。資金計算表（収支計算表）の作成については、財務会計知識を要するが、資金移動分析については、手順を正しく踏まえれば、現場の管理者でも十分に理解できるものであり、部門別・商品別に担当者の実践を期待したい。以下に分析の手法と判定基準を示したい。（表5-3-3）

通常の貸借対照表

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
欠損金	資本金 剰余金 及び積立金

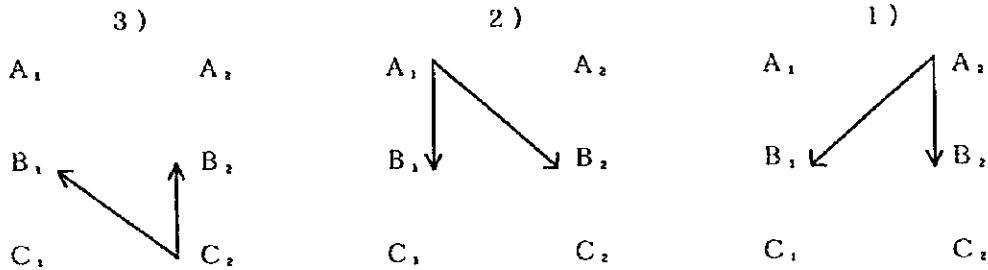
資金移動分析表（表5-3-3）

A <sub>1</sub> 固定資産	A	A <sub>2</sub> 固定負債
B <sub>1</sub> 流動資産	B	B <sub>2</sub> 流動負債
C <sub>1</sub> 欠損金	C	C <sub>2</sub> 資本金 剰余金 及び積立金

通常の貸借対照表は、流動性の高い科目から記載するがこれを逆転させて、上位に固定資産・固定負債を置き、固定資産A<sub>1</sub>、流動資産をB<sub>1</sub>、欠損金をC<sub>1</sub>とし対照科目を同様に分居して分析表を作成する。この分析表は、分析時点における資金の移動によって、財政状態がどのように変化しつつあるかを、傾向性を判定できるものである。表5-3-3を用いて、まず良い代表例1)～3)をあげてみたい(表5-3-4)。

- 1) は、固定負債の返済が進み、優良な流動資産を形成しつつある状態、または固定負債が短期の負債へ変化する状態である。
- 2) は、固定資産が流動化する状態を表わし、流動資産や流動負債に変化する状態である。
- 3) は、剰余金や内部の積立金が流動化し、それぞれ資産と負債へ変化する状態である。

(表5-3-4)



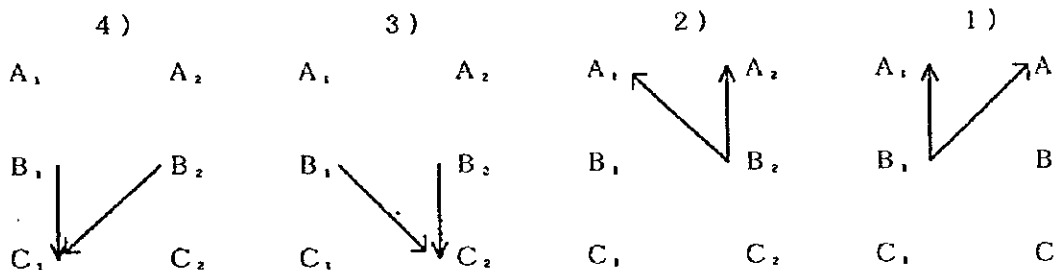
天宇会社の貸借対照表や資産・負債状況変化表(表5-3-1)を用いて、資金移動分析表を作成し、判定を行なっても(表5-3-4)に見られるような良好な資金移動は見られない。理由は以下のような要点にまとめられる。

- 1) 対資産負債率が大きく(100%以上)、また支払利息(未払部分を含める)が大きすぎるため、固定負債の流動化が進まない。
- 2) 固定資産の流動化は、損益計算上は減価償却によって費用化が進んでいるが、利益率が半減したため計上された金額が見かけのものとなり利用できない。
- 3) 剰余金や積立てられた内部保留がなく、優良な流動資産(資金)がなく、財務改善を行なう支出ができない。

以上

逆接的ではあるが、改善にあたって注目すべきは2)である。まず、利益率の向上を図れば、固定資産の費用化にともない、流動化が向上し、少額ずつでも流動資金量の移動が増加するからである。流動資金を大量に投下できる状態にない場合(借入調達含む)は、固定資産の流動化を重点に策定を行なうべきである。つづいて悪い代表例(5-3-5)をあげてみたい。1)~4)

表5-3-5



1) は、流動資産が固定資産に変化する状況で、過度の設備投資等を意味し、固定負債の返済に多額の優良な流動資産があてられたことを意味している。

2) は、流動資産が固定資産に変化する状況で短期の借入金で設備投資を行なうような状態、そして借期借入金が除々に流動負債が剰余金や積立金に変化し、資金の固定化が行なわれている状態を表わしている。

3) は、流動資産と流動負債が剰余金や積立金に変化し、資金の固定化が行なわれている状態を表わしている。

4) は、欠損金の埋め合わせのために、優良な流動資産が多く使われたり、欠損によって生じた資金不足を短期借入金でまかなおうとする状態である。

天宇公司にあてはめて判定すると、1)、2)、4)の傾向がはっきり現れている。具体的な要点を以下にまとめたい。

1) 技術改造によって、品質の向上と生産量拡大を行なってきたが市況の悪化や競争力の低下によって、結果として設備投資自体が過度となっている。今度の設備投資は、経済状況に合わせて行なうべきであり、制度優遇策によって、長期の返済猶与があるもの以外は、考えるべきでない。

2) 技術改造にともなう投資については、借入条件を全て確認できているわけではないが、結果として、資金繰が短期の借入によって固定資産の投資に行なわれたり、本来運転資金として社内で流動化させておくべきものまで固定化してしまっている。資金は必ず目的別に用途を守るべきであり、今後は一定量の流動資金を常に確保するべきである。

3) 欠損状態が続いたことにより、不本意ながらも優良な流動資金を穴埋めに使われたことは、歴然である。欠損金は、金利高の続く中国において借入金によって穴埋めされた場合、負の財産の上積みを引き起こすことが確実なので、優先して低利息の資金への借換を実施すべきである。

財務の体質改善は、大変な根気努力を要する仕事である。また、一朝一夕に改善できる方法は皆無と考えるべきである。したがって、日常業務を通じて少しずつ改善を図る以外にない。資金移動分析を通して、集団内の全ての部門が資金の移動を、より好ましい方向へ導きこうと努力するならば、当然ながら資金の効率は高まり、損失機会も減少し、流動資金の捻出も可能となろう。また、このような努力の結果、借入金利息充当が行なわれたならば、財務的效果としては、飛躍的な変化が持たられることもあり得る。資金移動分析の徹底を促したい。

### (3) 資金管理へのコンピューター活用

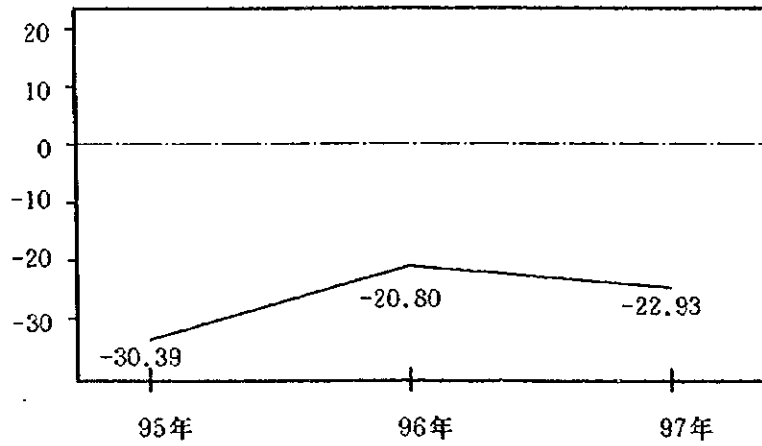
コンピューターは、会計処理に大変適した道具であり、全ての会計取引を一元処理することが可能である。財務会計上の損益計算を収支計算に置き換えて算出することも容易である。前段までに資金計算重視の制度導入が肝要であることを説いてきたが、コンピューター・システム導入時には、資金管理に有効活用されることを望みたい。

資金管理においては、全社内の管理を行なうことは言うまでもないが、売上債権や製品の回転による資金管理に重点をおくべきであろう。まず、資金管理において最も重要な点は支払い能力の判定である。支払い能力の判定については（表5-2-3）の経営分析指標を用いることとなるが、常時分析することが望ましく、また図表化し関係部署に伝達する必要がある。天宇会社の資産・負債変化状況（表5-3-1）を基に95年～97年の支払い能力の指標を図表化することとする。本作業は、コンピューター・システム利用に適していることは言うまでもない。（表5-3-6）～（表5-3-9）

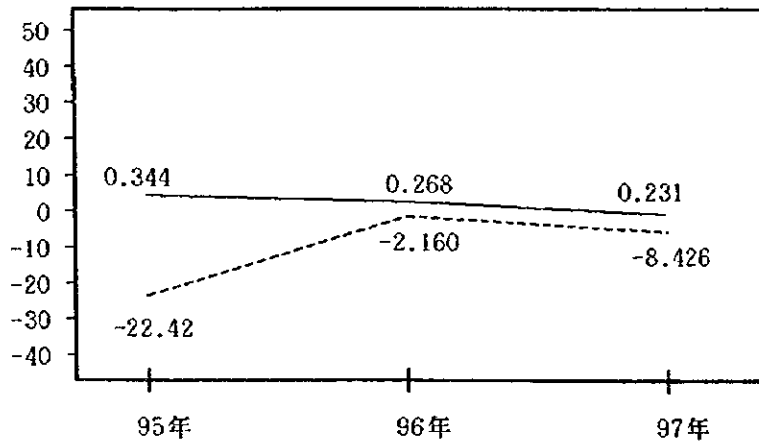
- 1) 表5-3-6において、総資本経常利益率がマイナスで推移している。これは（経常利益／総資産合計）であり、資産の有効活用の低さを問題にしている。設備投資も成果に現われていない。総資本回転率と利益率において、総資本回転率（売上高／総資産合計）の低さは、生産活動と営業活動がうまく結びついていない状態を示している。
- 2) 表5-3-7において、自己資本比率の減少が気にかかる。資本金額に変動がないにもかかわらず、借入によって資産を急増させた結果でもある。健全性を保つため増資を検討すべきである。支払い能力において、流動比率は確保できてはいるが、実際の支払い能力指数である当座比率は、ほとんど支払い能力の無いことを示しており、危機的状況である。

(表 5 - 3-6)

總資本經常利益率



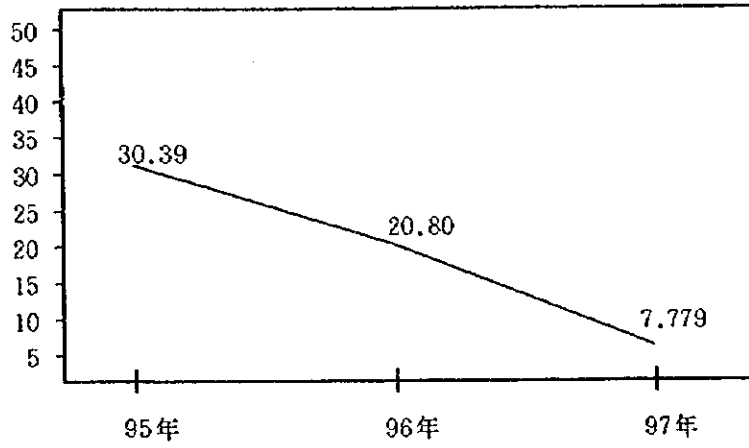
總資本經常利益率



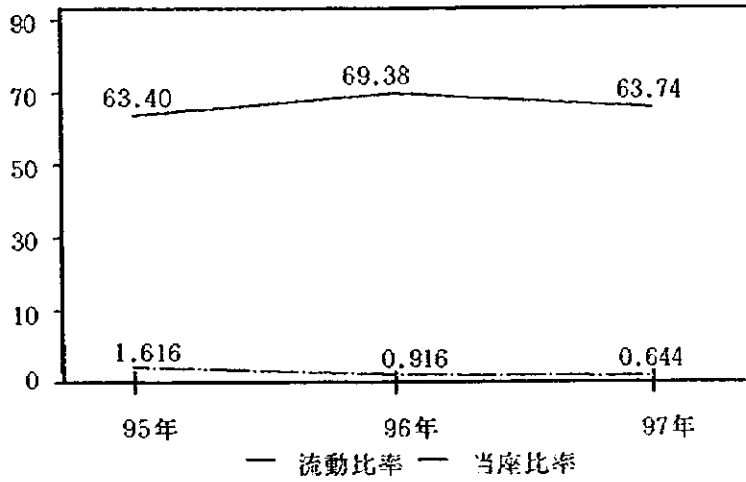
— 總資本回轉率  
--- 売上高經常利益率

(表 5 - 3 - 7)

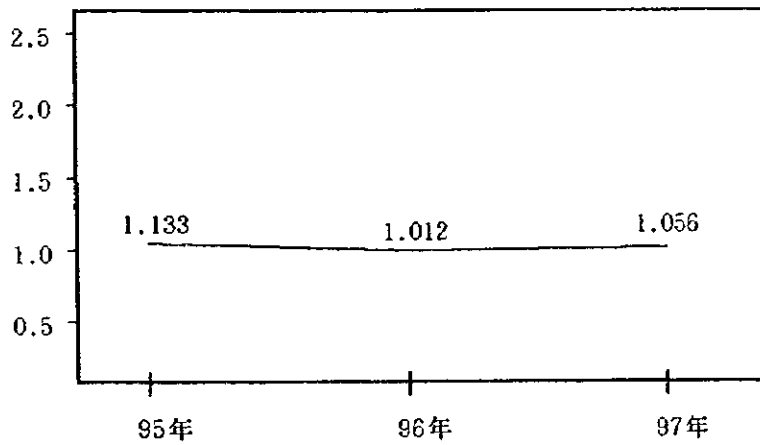
自己資本比率



支払能力



固定長期適合率



3) 表5-3-8において、経営概況を示してみたが、利益率(売上利益率・粗利益率)の急減少が深刻な影響を与えていることが明らかである。また、優良企業においては、営業利益率は5%以上あり、経常利益においても3%程度は確保できている。原価率を下げるのが急務である。

4) 表5-3-9において、経常収支比率が示されているが、指数が限りなく、1.0に近づいており正常な収益力が保てていないことは明らかである。あくまでも売上に対して支出の過大傾向は明らかである。製造原価の検討に加えて販売費や管理費の見直しを早急に行なうべきである。

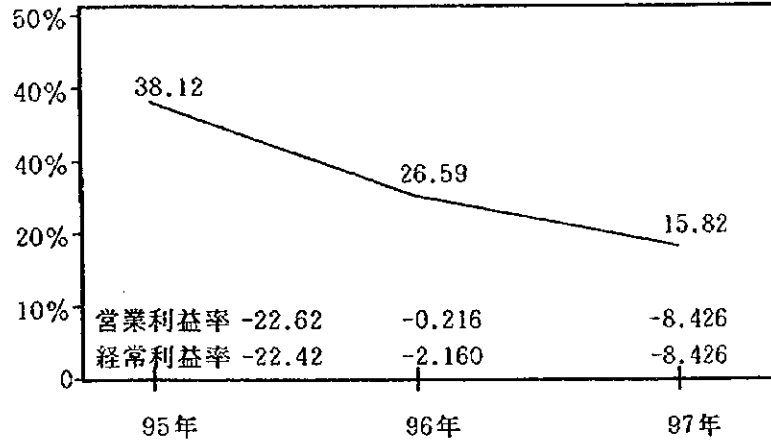
さて、本題の資金回転状況を製品在庫や売上債権を用いて検証してみたい。(表5-3-10)

当該工場においては、仕入債務に対して借入金対応を行なわなければならない状況である。したがって、中国では西側のような有価証券化された手形はないが、これに準ずる手段を前提として考えたい。また、売上債権の回収も遅れており、三角債については、96年200万元、97年2,000万元、98年見込で最悪3,000万元という発生状況であり、長期の手形を受取り、対債権50%の換金が容易でないと仮定しておく。

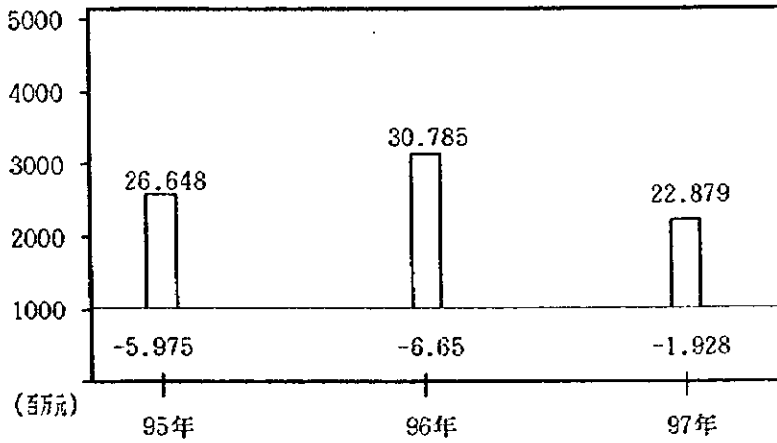


(表 5 - 3 - 8)

利 益 率

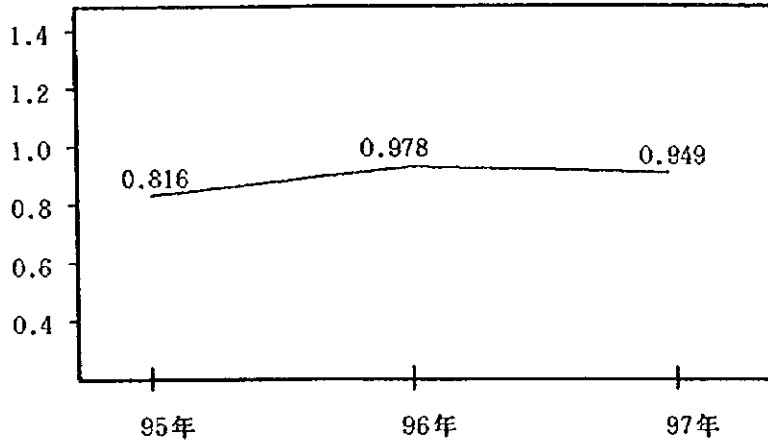


売上・経常利益推移

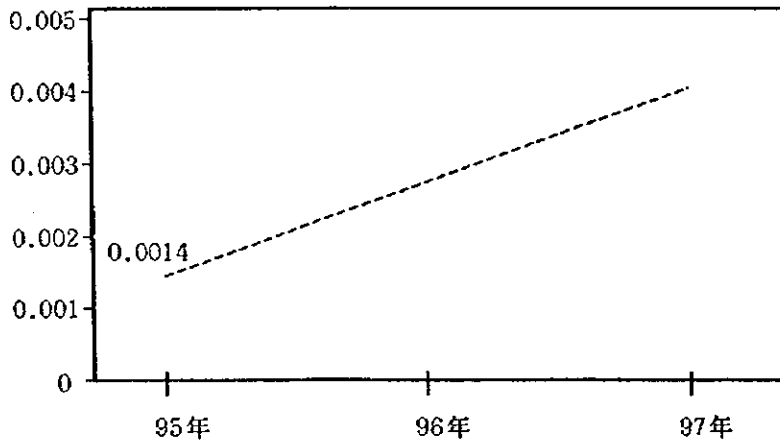


(表 5 - 3 - 9)

経常収支比率



売上高支払利息比率



96年97は利息の支払いが行なわれていないが、  
発生状況は……の傾向性が現われている。

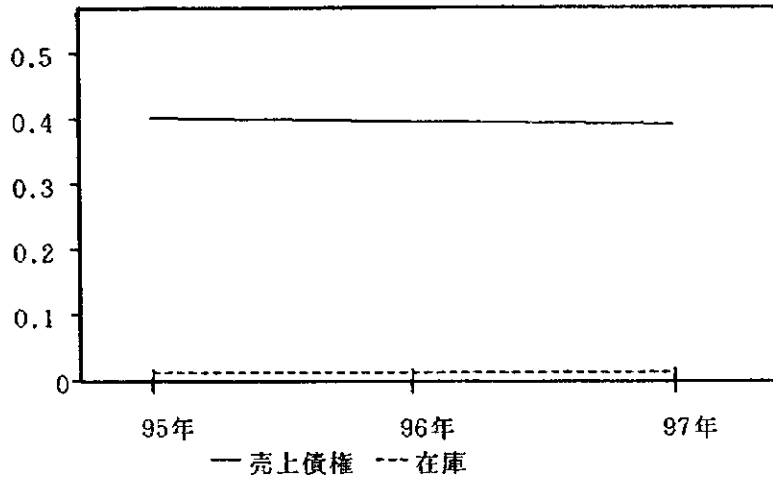
売上債権の回収は三角債の増加により、今後は回収率が悪くなることは明らかである。また、注文生産によって約三ヶ月の期間をかけて製品化し、予想として売掛金販売として扱い、回収を悪くする傾向が強まることから、仕入債務の支払いを三角債利用を行なうとしても、回転率も悪化は避けられないであろう。当然ながら、企業全体の運転資金効率も悪化することは明らかである。コンピューターの利用においては、たえず資金効率を分析しておくことが肝要であり、さまざまな策を施したあとの成果分析に用いるべきである。資金動向については、迅速な判断が重要である。さて、

(表5-3-10)は、売上と債権回収の期間的ズレを指数化したものであるが、これらの関係を売上高・売掛債権・売上収入の一般的な年間予想図と拡大図で以下に示してみたい。収支差額の対応策が重要であることは言うまでもない。(表5-3-11)

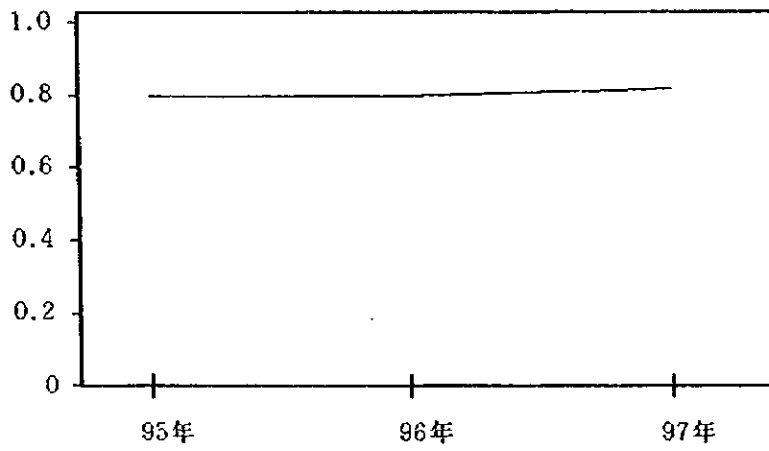
また、同様に仕入債務においても製造原価・製品・売上原価について期間的ズレが生じることは止むを得ない。これについても一般的な予想図と拡大図を示してみたい。製造部門(生産)のズレは最小でも三ヶ月以上と考えられる。

(表 5 - 3-10)

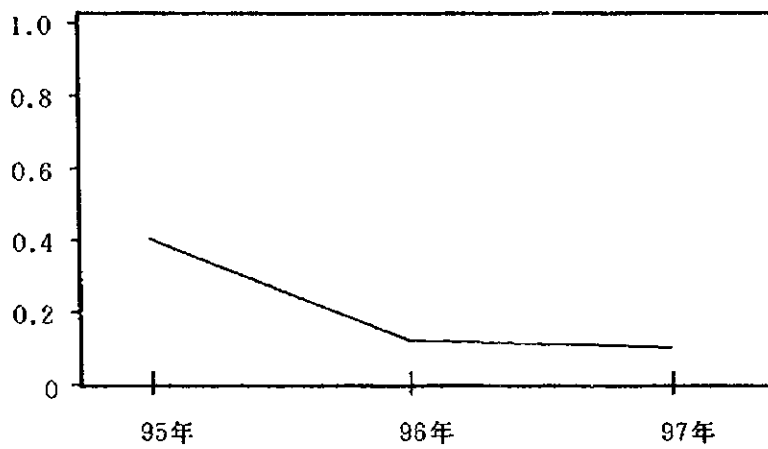
売上債権・在庫回転期間



仕入債務回転期間

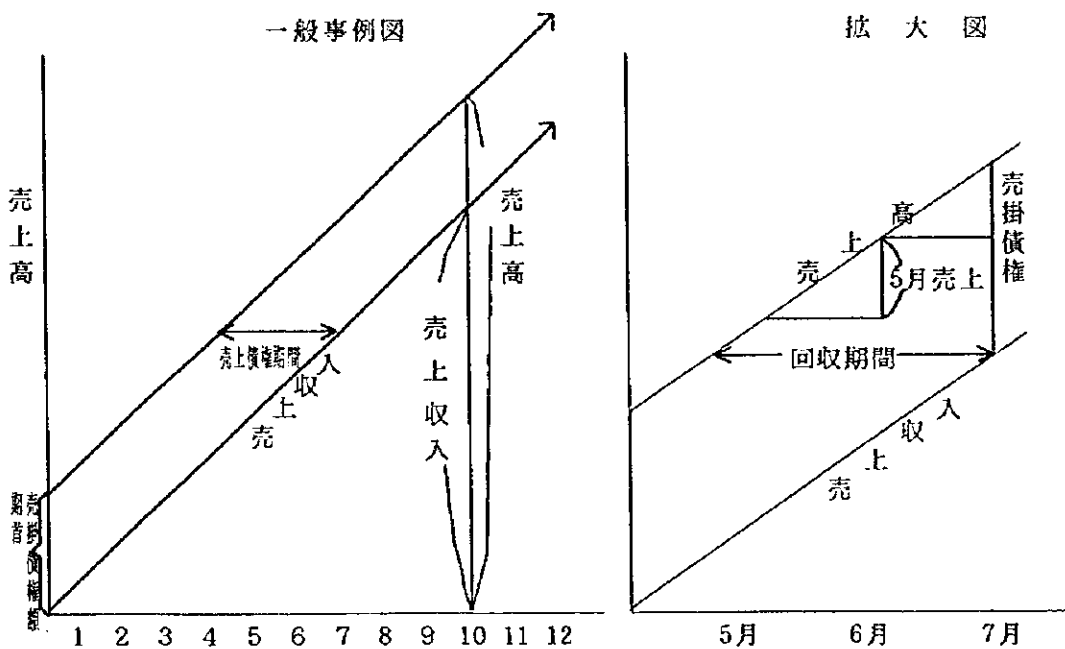


運転資金回転期間

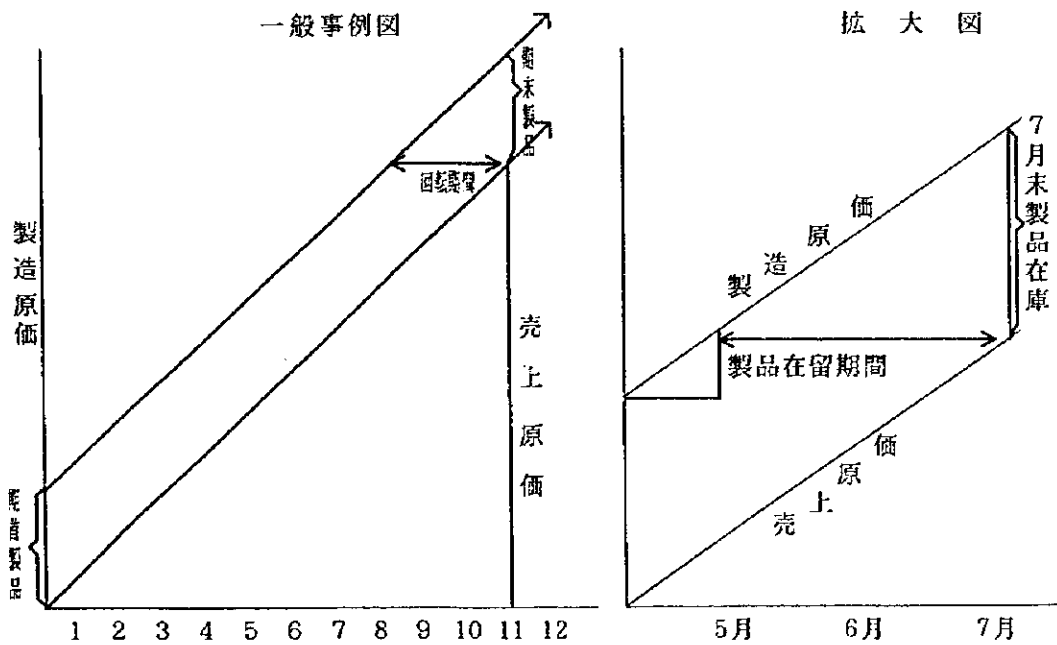


(表 5 - 3-11)

売上高・売掛債権売上収入



製造原価・製品・売上原価



$$\text{製品回転期間} = \frac{\text{製品(平均値)}}{\text{製品製造原価} \div 12}$$

## 5-4 原価管理

### 5-4-1 現状

#### (1) 原価管理制度の運営

当該集団における原価管理制度は、内部会計組織として適正に運営されている。二制二則及び紡織工業会に定める原価計算基準を遵守しており、計算実務の実施においては、生産各現場に配置された記録係の報告も、計算書によって日次・月次報告が正しく伝達されており、各財務部に集計された情報も月末締後10日前後には、処理が完了しており、制度が十分に機能していることが業務監査を通じて確認できた。

さて、制度として十分に機能している原価管理ではあるが、現状で満足すべきではない。なぜなら、原価率の上昇によって当該集団の収益力は著しく低下しており、今後の市場競争力の向上のためには、一層の制度充実に加え実務処理の迅速化が急務だからである。情報処理・伝達の迅速化は、経営判断を支える重要な要素であり、経営改革を支える柱である。

#### (2) 製造原価の構成要素

製造原価計算は、内部的計算要素であり、制度として定められた基準を用いても同一業種によって運営状況にかなりの相違が生じる場合がある。つまり、制度会計としての財務会計は、書式や計算方法が統一されており、判断基準が統一されているが、他方原価計算制度は、実質的に運営する側が最も適切な判断を用いて最も適切な計算処理を選択して行なわれねばならず、担当者の理解度が制度の質を左右しかねない。今般、業務監査を通じて製造原価の構成要素が正しく認識されているかについて調査を行なった。結果、製造原価を算定するために必要な材料原価・加工費・動力費・製造費用の主要素の構成が正しく把握されており、配賦基準（費用配分）も明確にされていると判断した。ただ、原価差異（予定と実際）が生じた場合の処理については、国の定める制度遵守にこだわるだけでは原価管理の発展は望めない。また、会計処理（財務会計）に追われ、原価計算は前もって予定原価計算を実施できる状況になく、懸念が残る。（表5-4-1）

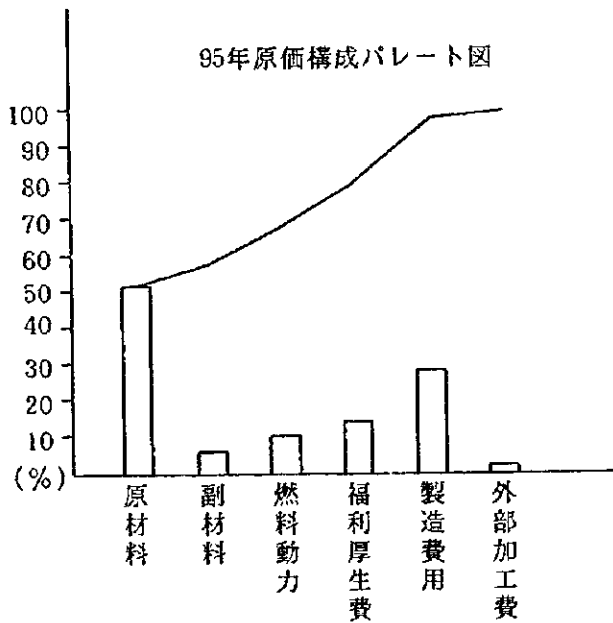
天宇公司における精紡ウール混原価構成表とパレート図

表5-4-1

原価構成表 (単位元)

	95年 単位原価	96年 単位原価	97年 単位原価
1 主原材料	17.83	19.12	20.98
2 副材料	1.86	1.04	1.62
3 燃料・動力	2.77	2.75	4.39
4 福利厚生費	4.16	5.16	5.92
5 製造費用	7.22	8.29	6.45
6 外注加工費	0.13	0.41	0.30
合計	33.97	36.77	39.66

95年原価構成パレート図



※原価の構成比率については、95年～97年を通じて安定している。単位あたりの原価（発生費用）が増額しているが、福利厚生費を除いた科目については、外的要因（経済情勢）が大きいと思われる。

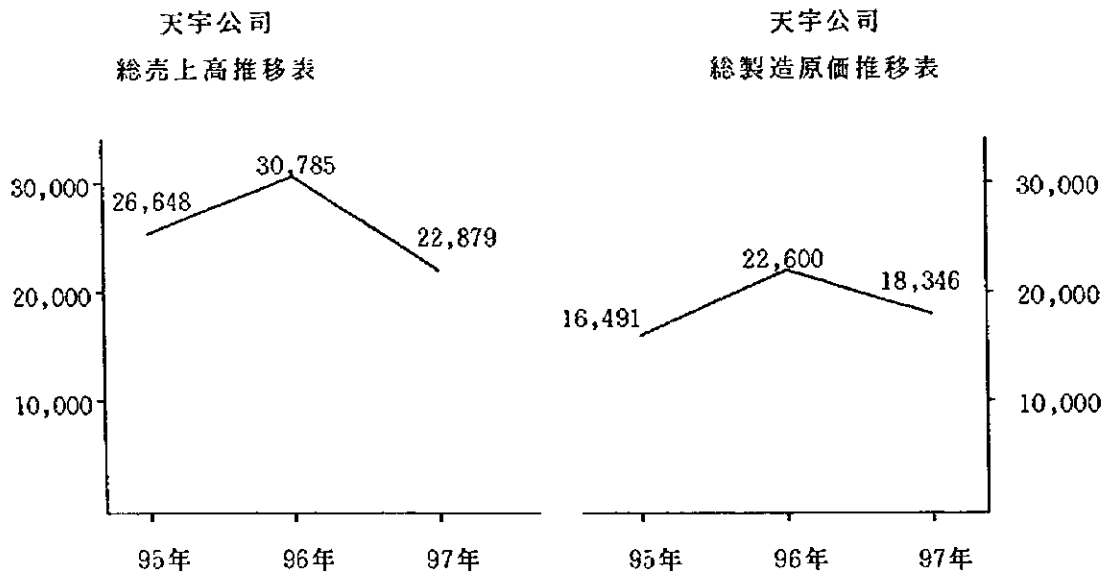
(3) 製造原価分析

前段までに、製造原価が急増し経営を圧迫、さらに市場競争力の低下による財務的危機状況に陥っていることに繰り返し触れてきた。原材料・副原料等の高騰については外的要因であり、福利厚生費や減価償却資産に対する費用負担のような内的要因と区別して考えなければならない。つまり、製造原価分析によって明らかになるコスト高要因については、発生要因に基づいて個別に対応した策を立案すべきである。

さて、全体像としての製造原価について述べたい。まず、比較しなければならないのは、総製造原価と売上高の推移比較である。(表5-4-2)

表5-4-2

単位 千元



天宇公司の総売上高の増減にともなって、総売上高も同じような推移を示しているが何らの不思議もない。しかしながら、通常総売上高が増加する場合は固定比率は減少し、売上総利益の向上をもたらすなど利点があるが、(表5-4-2)ではそれが認められない。特にこれは96年の総売上高と総製造原価を示している。売上高は95年より約15%上昇しているが、原価率も前年比11.5%上昇している。常識的には資金効率や支出効果の高まりによって原価率がこのように上昇することはない。むしろ原価率は減少するはずである。

この時期は、受注の増加も見られたが集団内組織改革実行の最中に当たっている。(表5-4-1)によれば、特に福利厚生費・製造費用・外部注工費の急増が目立っており、当該企業では人員の受入れによる人件費増、集団内外注加工費増が推測されるが結果として集団の改革効果が出ておらず原価対策(競争力)よりも雇用対策を重視せねばならなかった事情が伺える。



さて、原価計算の構造面から原価急増の要因について触れておきたい。以下に示すものは原価を積み上げて総原価、販売価格を求める図と損益計算上の費用と原価計算上の原価の関係を示した図である。(表5-4-3)

当該工場では、直接・間接の労対費、間接経費の急上昇によって製造原価を押し上げてしまったことが明らかである。さらに(表5-1-4)の損益計算書にも示されているように販売費・管理費の上昇が総原価を押しあげている。また、技術改造による投資は、償却費や維持費を上昇させ、損益計算と原価計算それぞれの費用・原価算入額を押しあげており、投資効果が結果として出ていないことを現わしている。

(表5-4-3)

			利 益		販売価格
			販売費 および 一般管理費	総原価	
間接材料費		製間 造接 費	製造原価		
間接労務費					
間接経費					
直接材料費	製造直接費				
直接労務費					
直接経費					

期間損益計算上の費用			
費用であって 原価でない	費用であり原価		
中性費用	目的費用		
		基礎原価	
		原価であり費用	原価であって 費用でない
		原価計算上の原価	

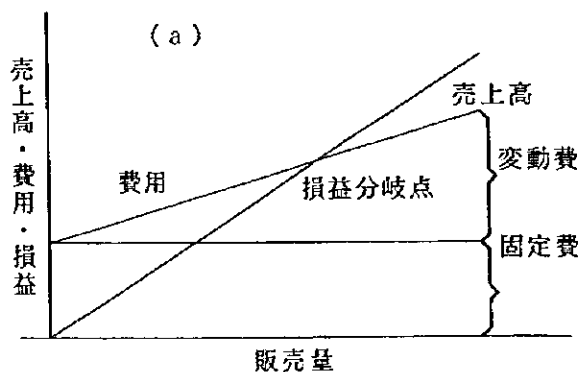
## 5-4-2 問題点

(1) 原価低減のための情報加工手法……作業現場まで理解浸透を図れないような指示・命令は無意味である。

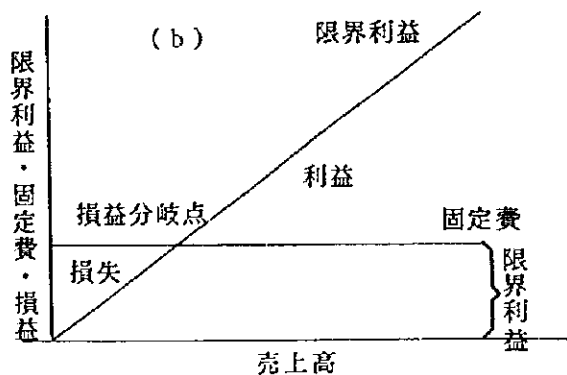
前段までにおいて、当該集団のコスト高の要因について触れてきたが、外的要因・内的要因をいかに分析し改善指示・命令を伝達するかについて述べたい。外的要因については、経済情勢に直接左右される購買情報と営業販売（実際は受注活動）に関わる情報を重視すべきである。内的要因については生産現場に対して製造直接費（材料費・労務費・経費）と製造間接費（前出三費用）に関わる情報を重視すべきである。これまで当該集団の情報伝達は、月次会計報告に追われ原価会計情報の提供・伝達が不十分であったり、即時的な迅速処理が実行できずにいたため、具体的な改善活動を求める情報の不足があったことを否めない。

これらの加工情報は、財務知識の不足する人間に提供されるだけに、単に数値目標を示すだけに滞ってはならない。具体的による改善効果について、理解浸透が進むようになすべきである。かかる状況では、（表5-3-2）に示した損益分岐点分析表を示し、指示命令を行なうことが有用であるが、これがなされてこなかったことは残念である。

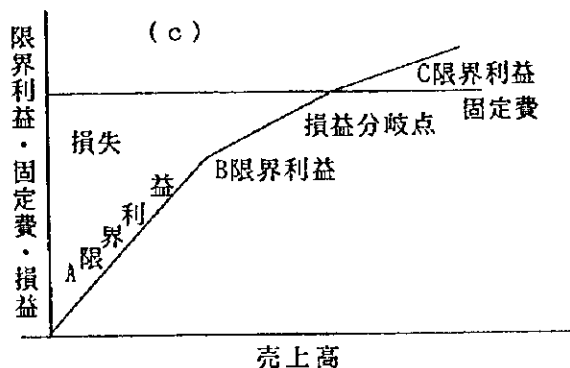
ここで再度損益分岐点を求める利益図表を用いて情報加工手法を示してみることとする。（表5-4-4）



(a) は、変動費及び固定費の減価によって利益の進増状況を示しており、全社的に活用されるべきである。  
(特に購売部門)



(b) は、限界利益を示しており、生産現場と販売部内では特に活用されるべきである。



(c) は、商品ごとの限界利益を示すものであるが、経営効率のよい受注活動のために、特に販売部門で活用されるべきである。

損益分岐点・利益図表だけが情報ではないが、まず活用すべきである。

(2) 原価計算制度の問題点……損失混入されている制度は信頼性に欠き、経営改善にも貢献もできず問題である。

当該集団の原価計算制度は、概して適正に運営されてきていると報告した。しかしながら、問題がないわけではない。最大の問題は生産現場における「損失」情報が正しく伝達・報告されていないことである。

なぜ、ここで示す「損失」が問題であるかと問えば、第1に「損失」は「原価」・「費用」ではないため、原価計算に本来算入されるべきでない。つまり収益に対して何らの貢献因果関係が認められないからである。しかしながら、当該集団では、原価計算に「損失」が算入されている。したがって、真の意味での公正妥当な計算処理が実現していない。第2に、「損失」は努力によって抑制できるものであるが、「損失」が損失として正しく認識され伝達されなければ改善策を講じることができない。当該集団の工場では、原材料の消費状況については、もれなく伝達されている。つまり「破壊損失」が消費計算に混入されて計上されているのである。「損失」状況については、現場に精通したものでなくては把握が不可能であるが、当調査団の専門家調査によって、少ない部署でも10%以上、多い部署では20%程度存在することが判明した。

まず、着手すべきは、「損失」発生状況の把握である。原価を10%、20%と低減させるための情報処理は計算処理できても、実施して成果を挙げる目的のためにはかなりの困難がつかまとう。しかしながら、損失を10%・20%と低減させるための情報処理はたやすく、また具体的な対策も講じやすい。生産各部署には、消費状況を報告する担当者が配置されており、職務を十分全うできる能力のある者ばかりである。生産開始前の消費材在高と生産終了後の消費材在高の状況表にもとづいて当該工場の消費計算は構築されている。形式的には、計算報告書の記載内容にも着手すべきであろうが、担当者に対する「原価教育」を徹底すべきである。当該工場の製品原価には、結果として損失が算入されており、正確な収益力算定や棚卸資産の在庫計算が実現できる状況にない。

### 5-4-3 近代化対策

#### (1) 原価低減の具体的な対策

ここでは、まず全体的な対策について述べたい。原価は、さまざまな部署を経て発生し、積み上げられて算出されるものである。換言すれば、原価発生箇所の数に似合っただけで原価対策が講じられるべきである。まず、前提として購売対策を実施すべきである。資金不足によって有利な市場からの調達に困難であることは承知しているが、購入先や購入方法（具体的には発注方法・発注時期・支払条件）の変更から検討すべきである。また、集団内の事情に鑑みれば、これも困難を承知して集団内調達と外部調達の選択は競争入札によって決定を行なう方向に改めるべきである。雇用を守る立場から、集団内の企業に負担が生じることは避けるべきという判断もあるが、全世界を巻き込んだ大競争時代であることを自覚し、意識改革を推し進めるべきである。

つづいて、原価計算自体の改革とそれに基づく原価低減対策の導入を行なうべきである。本調査団は1997年3月中旬に、鎮江・南京・上海方面の市場調査を実施した。

そこで、明らかになったのは、“市場全体の急激なまでの冷え込み”と“品質の良い製品が、市況に左右されずに競争力を向上させている”点であった。当該集団の技術改造は、沿海地域に比すれば見劣りすることは明らかである。また、当該集団の高級品といえども、業界全体から見た位置は必ずしも高くない。そこで、付加価値の高い製品の生産と受注に特化することを前提に、等級別原価計算の充実を行なうべきである。生産体制をより付加価値の高いものへとシフトすべきである。

当該集団の製品在庫高は、少なくとも55万m以上あり、最悪、年間生産量に値しそうな量である。これは市場性を持つ製品の不在を意味しており、この現実からも限界利益位置が相対的に低い製品づくりをめざし、等級別原価計算に重点をおくべきである。具体的には、全ての製品に精度の高い原価計算を実施し、最も損益計算上有利で、付加価値の高いものから優先順位を定め、これに基づいて販売戦略を構築し、重点的な受注生産によって原価低減を図る。能動的に行なわなければさらに在庫を増やす可能性が高くなる。

加えて、工程別原価計算の精度をあげて導入すべきである。つまり、原価の発生する部署個々の仕組みを精査することが重要である。これは、設備・機械ごとの原価発生状況を細かく分析することであり、場合によっては、現状の人員配置の見直しを迫まることになるだろう。しかしながら、雇用対策や個別事情に生産手段を合わせるべきでなく、市場動向に生産計画を合わせるべきであり、これは選択の余地がないことである。

当該集団は、二制二則や紡織工業会の原価計算基準を遵守してきてはいるが、これに甘んじるべきではない。既に、中国市場に参入している外資系企業は国際会計基準や競争力強化の計算基準を導入し、市場に対応してきている。中国自体も既に対アジアにおいて、相対的に繊維製品の競争力を低下させており、原価意識の改革を迫られている。創意工夫のある原価計算制度を実現すべきである。

## (2) 原価管理手法の充実策

ここでは、経営者・管理責任者以上を対象とした内容としたい。仮に、前段までの課題を克服したとしてもさらに課題は残る。即ち、原価管理手法において、経営的な手法の改善である。当該集団の特性として、中国の多くの企業に見られるような、上意下達の行政手法は徹底しても、異業専門間協力の不足が目につく。生産は、多くの工程を経て行なわれる以上、横断的な連絡・協議が充実しなければ、原価低減が図れないのは明らかである。経営陣の定期的な検討会において、原価低減が進まないのは、管理責任者レベルの協議不足が大きい。小職の知る限りこれらの協議は「過去の報告会」に終始しており、「対策の提案」や「改善の対案提出」は行なわれていない。管理責任者は、「小さな単位の経営者」であり、「工程別の経営者」であり、「生産手段別の経営者」であって、「原価発生場所の経営者」である。形骸化した管理責任者の横断的な会議運営は、原価低減化に何らの利益ももたらさない。

まず、経営者会議は、連携して管理責任会議の運営を充実させるべきである。場合によっては、会議の参加者について、年功序列や過去の実績にこだわるべきではない。問題は、原価低減化に取り組める人材が参加できているかである。また、参加者は数値化された情報に具体的な対策を講じれる能力がなければならない。

穿った言い方をすれば、管理責任者会議の場で、原価管理に必要な情報処理を行なうべきである。つまり、(表5-4-4)で取りあげた損益分岐分析表や限界利益図表を用いて、生産現場ごとの改善指示・命令を作成すべきであり、改善策の作成をすべきである。生産現場という小単位の経営手法の向上がなければ、原価の低減などはあり得ない。むしろ巨視的な立場に偏った経営者会議のあり方が取り組みを遅らせたとも思える。直ちに、管理責任者会議の改革に取り組み、経営全体としての原価管理手法の充実を図るべきである。

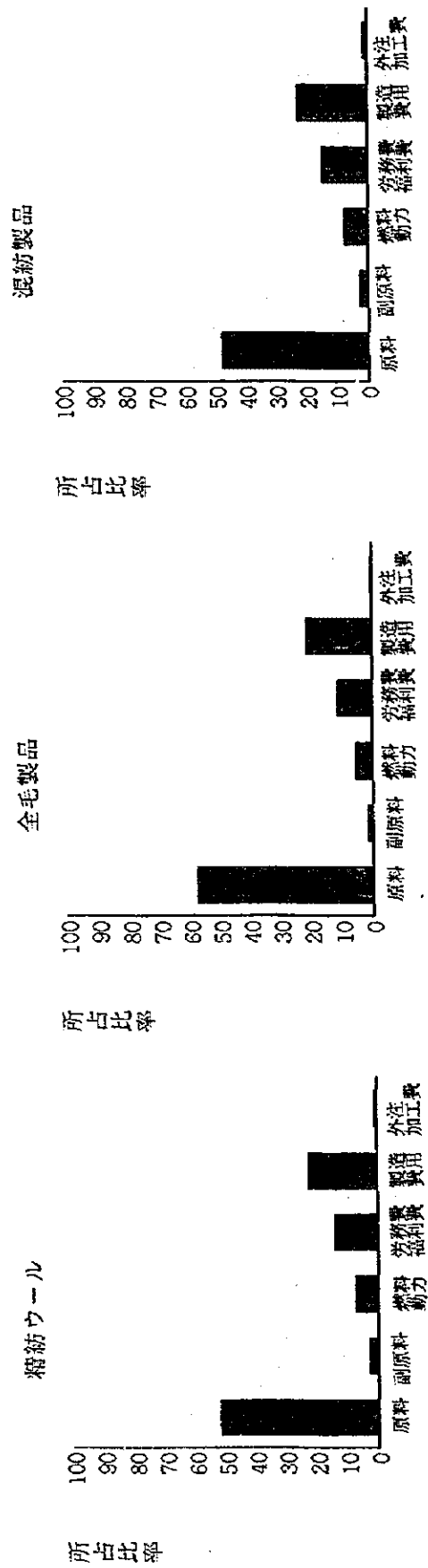
## (3) 原価管理へのコンピューター活用

前項までに、コンピューターの導入によって財務会計の充実と迅速処理が図られ、結果として管理会計の飛躍的発展が期待できるとしてきた、ここでは重複を避ける意味から、特に原価管理上有用と思われる情報と原価管理全体の情報システムについて述べたい。

小職は、業務監査実施において、天宇公司財務部に対し、主要製品別平均原価表と構成比率図表の作成を求めた。全ての基礎的情報は各種報告書には残されていても、即時に集計して作成できるものではない。幸い、提出された図表は的確に作成されているが、原価表や構成表の類は常時作成され、活用されるべきものである。特に、原価低減化にむけての成果計算は、これらの図表を用いることが経営陣に対しても、生産現場に対しても望ましい。要点は、原価の構成要素の発生金額と比率の変動を常時注視するためにある。(表5-4-5) (表5-4-6)

構成比率図表1996年

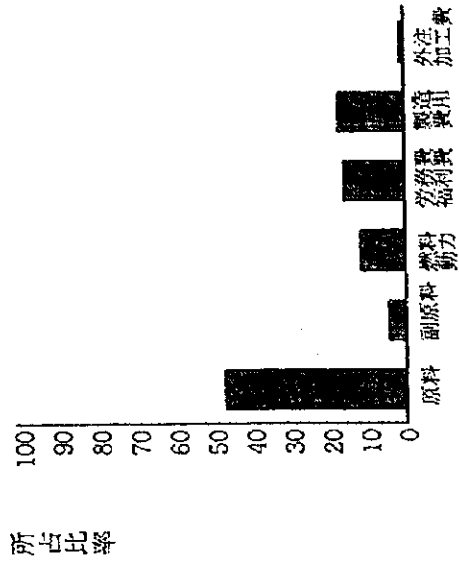
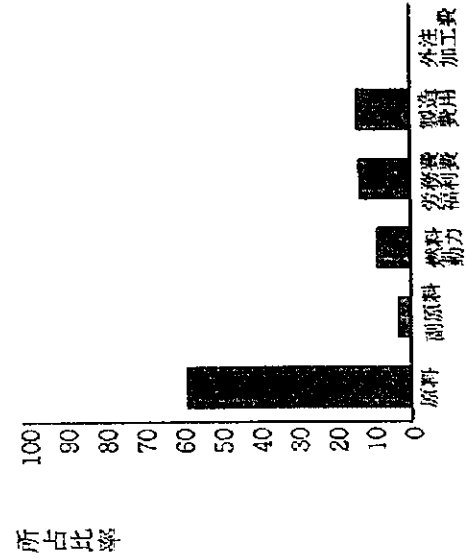
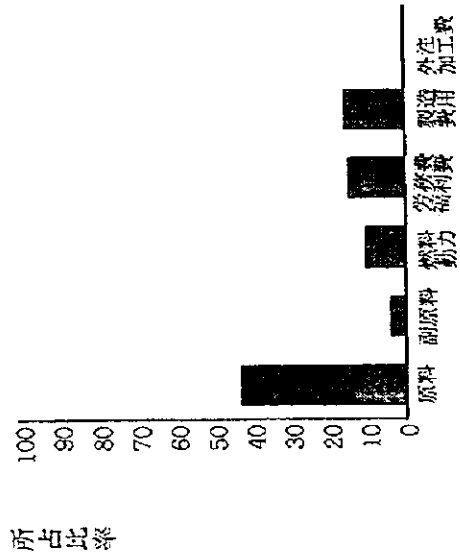
製品 原価項目	精紡ウール		全毛製品		混紡製品	
	単位原価(元/m)	所占比率	単位原価(元/m)	所占比率	単位原価(元/m)	所占比率
1.原料	19.12	52	22.30	58.13	17.45	48.38
2.副原料	1.04	2.83	0.77	2.0	1.18	3.27
3.燃料動力	2.75	7.48	2.32	6.04	2.95	8.18
4.労務費・賃料費	5.16	14.03	4.52	11.78	5.54	15.36
5.製造費用	8.29	22.54	8.30	21.66	8.40	23.29
6.外注加工費	0.41	1.12	0.15	0.39	0.55	1.52
合計	36.77		38.36		36.07	



(表 V 5 - 4 - 5)

構成比率図表1997年

製品 原価項目	精紡ワール		全毛製品		混紡製品	
	単位原価(元/m)	所占比率	単位原価(元/m)	所占比率	単位原価(元/m)	所占比率
1.原料	21.29	53.67	26.96	58.94	16.43	47.66
2.副原料	1.66	4.18	1.67	3.65	1.66	4.81
3.燃料動力	4.29	10.81	4.45	9.73	4.15	12.04
4.労務費・福利費	5.91	14.90	6.21	13.58	5.65	16.38
5.製造費用	6.25	15.76	6.45	14.10	6.09	7.66
6.外注加工費	0.27	0.68			0.50	1.45
合計	39.67		45.74		34.48	



(表V5-4-6)

原価計算は、月次計算を行なうことが常識であるが、原価情報については図表を用いて工場細部まで月次開示すべきである。現況では、原価計算処理は算盤計算によって行なわれているが、計算実務能力の高い人材に対応させても、迅速処理できるものではない。情報化は、迅速化であることは否定できない。コンピューターによる原価計算システムを当該集団に最適に構築するためには、かなりの労力を必要とすることは明らかであるが、システム構築後は全体原価計算や個別原価計算処理ばかりでなく、副次的に派生する情報処理・加工の効果が大きい。システムの構築にさきがけて、会計全体の概念設計作業の負担も大きいが、市場経済対応型の経営戦略には不可欠であろう。技術改造を生産技術に偏重して行なってきた経緯があるが、今後は情報化投資も長期的経営戦略の位置づけとして取り組むべきであろう。

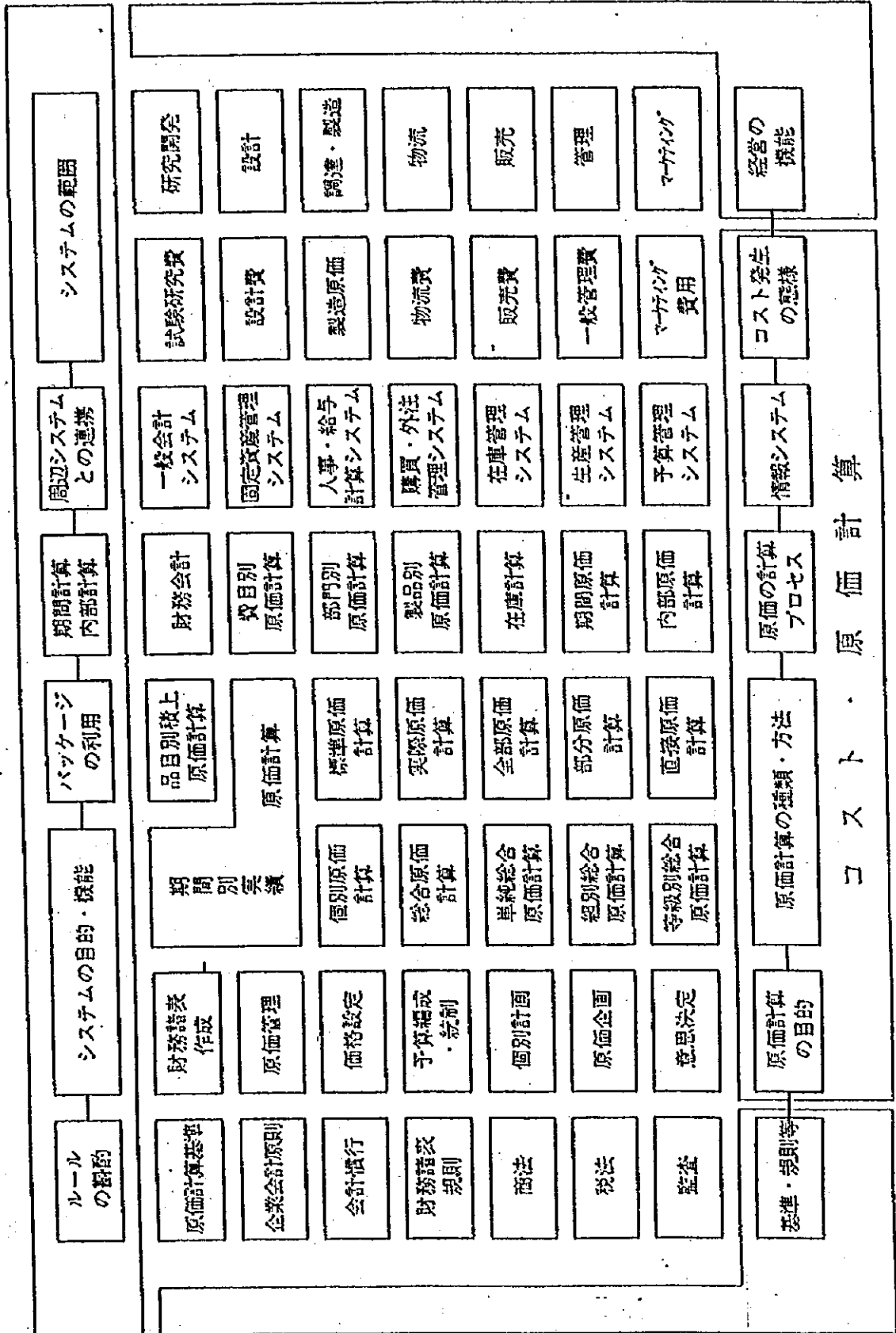
さて、原価管理システムが構築され、原価会計全体がどのように機能するかについて述べたい。(表5-4-7) 原価計算システムでは、損益計算上の期間的費用(原価)とも密接につながっている。代表例としては、減価償却費があげられる。つまり、財務会計(制度会計)システムが構築されないと、機能しにくい理由がここにもある。また、原価構成要素は多岐にのぼり集計作業に労力がかかるため、システムの構築によって作業効率が高まり、結果として将来計画策定要員の創出や資本政策要員の創出が可能にもなる。このことは未来対応型経営のためにも有用であることは言うまでもない。

ところで(表5-4-7)は日本国の原価会計システムの例であるが、システムを構築すると様々な原価計算を行なうことが可能となり、製品の企画や原価の企画にまで遡って活用することも可能となる。原価計算の代表例による関係図(表5-4-8)と原価計算に算入されるべき原価構成要素(表5-4-9)については、以下に示しておく。コンピューターの活用効果は絶大である。



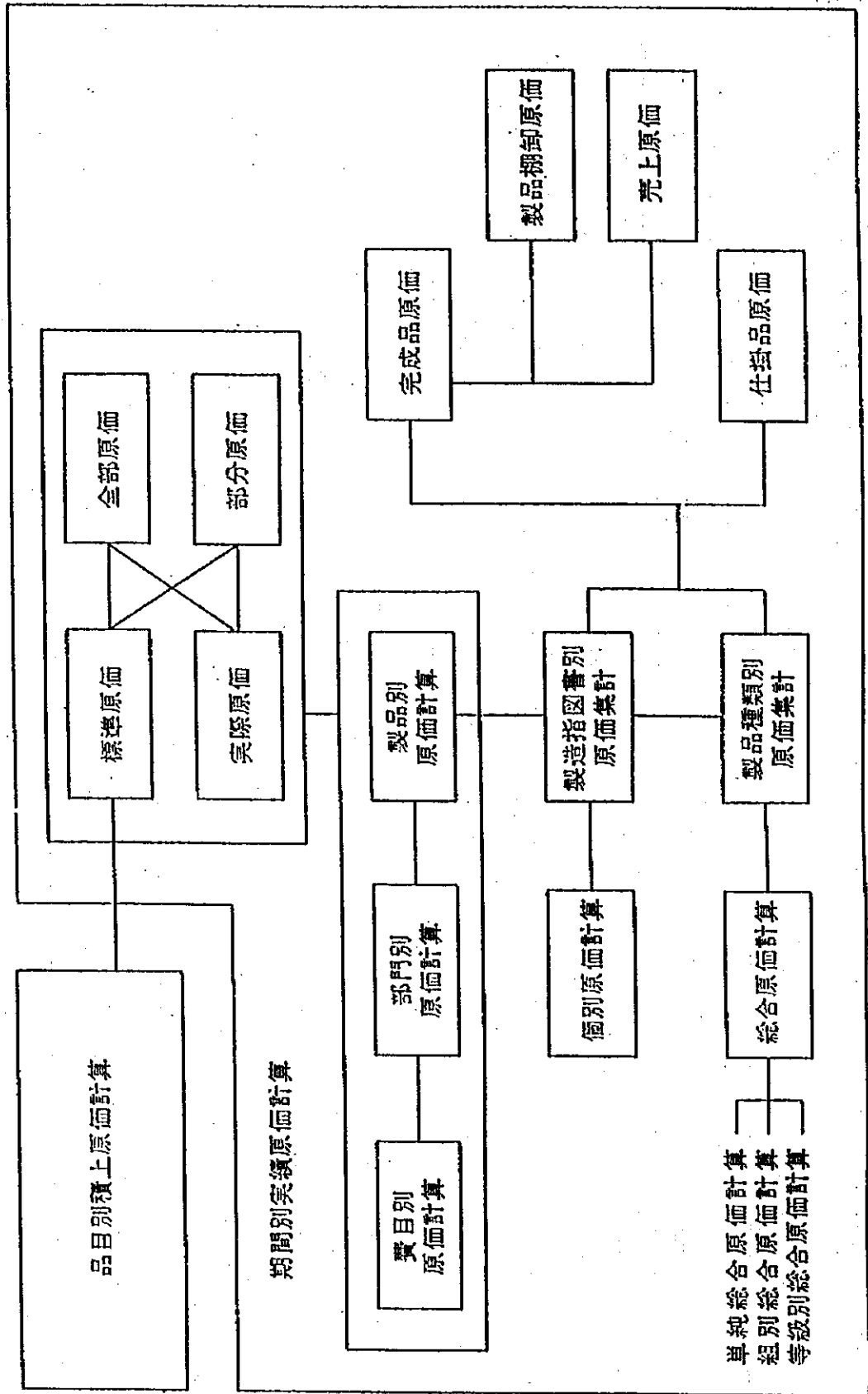
(表 5-4-7)

原価会計システム

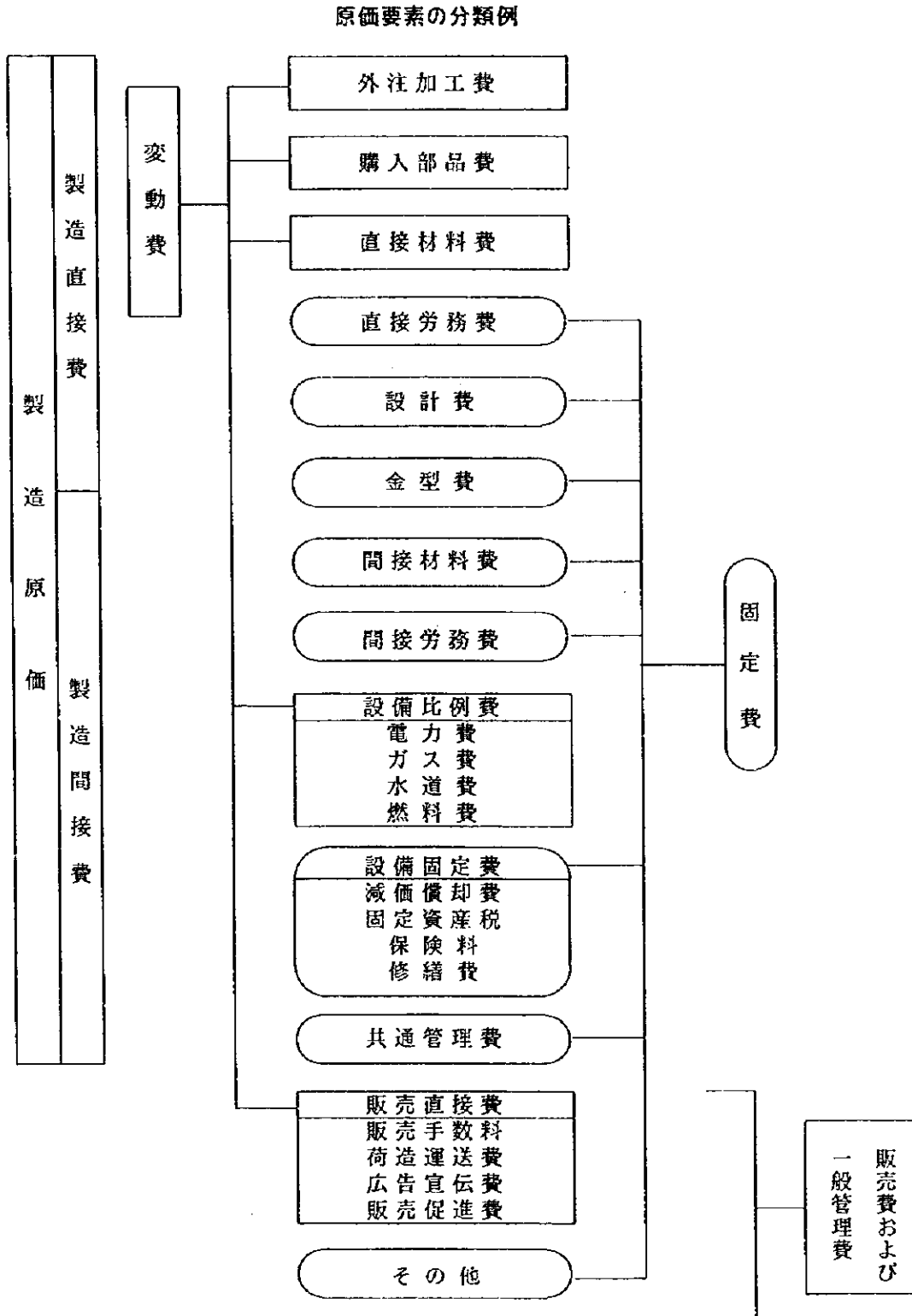


(表 5-4-8)

原価計算の種類と方法



(表 5 - 4 - 9)



## 5-5 内部監査

### 5-5-1 現状

#### (1) 内監査制度の運営

当該集団における内部監査は、中国国内において充実した位置にあり。監査を行なう有資格者は、会計師であり政府の承認を得た者である。集団は、天兎という親会社と6社の子会社によって構成されているが、相互に監査は実施されている。会計監査は、6ヶ月に1度という頻度で行なわれているが、業務監査は日常業務を通じて行なわれており、勤務態度や能力判定は常時査定されている。会計監査は、決算を待って行なうことが前提であり、年2回の実施は妥当である。監査が不正抑止力として機能すべきと考えるのであれば、ここで実施されている業務監査は十分に機能していると断言できる。また、業務の改善指導は、業務監査を通じても行なわれており、専門的知識を有するものが日常業務を通じて指導する仕組みは制度として完成している。

#### (2) 内監査制度の成果実績

まず、制度が機能し、不正抑止力として働き、事故が発生していないことが最大の成果実績といえよう。中国において、近代企業会計の導入が図られたのは、1993年以降であり、知識・経験不足による混乱や制度改革に実態経済が追いつかなかった理由によって、これまで各地で事故が発生したことは事実である。当該集団において、監査制度が充実した側面として、教育的効果をあげたい。これは、監査実務を通じての様々なO.J.T（業務実習を通じての教育・訓練）による成果もあげられるが、結果として監査有資格者である会計師受験者が多く、学習手段としての通信教育や夜間大学の受講者は多い。これらの事実は、財務部門職員の自己敬発の高まりを示しており、受講者に対する様々な配慮は、モラル（社会道徳）の向上やロイヤリティー（対集団忠誓）の高さにもつながっている。円滑な制度運営は、副次的な効果をもたらし、知識・技術の向上をもたらしていると言えよう。

## 5-5-2 問題点

(1) 財務管理制度の発展と指導性……将来の組織展望に欠けた制度自体に問題がある。

中国経済の改革を基因としてまた世界的大競争時代を迎え、財務管理制度に求められる質の向上には、厳しさが増すばかりである。第一に、中国国内に建設中の高速道路、鉄道網の完成は、市場の拡大と情報管理を一夜にして変革させてしまう可能性があり、市場における優位性確保のためには、情報武装に早くから対応せねばならない。第二に、中国国内の金融制度の発展および国際的決済システムの変革により、リスク管理（危険負担）・各種決済方法に備えておく必要も生じてきた。大競争時代においては、大国である中国でさえも例外なく国際経済ルールに巻き込まれてしまうことを意味する。今後の内部監査においては、近い将来、起こりうる事象に対応した体制づくりを指導する。つまり、監査有資格者自身が率先して財務管理制度の改革に取り組みねばならない。当該集団においては、将来に備えた指導体制づくりが未だ明確となっておらず懸念がある。

(2) 将来計画策定要員の育成体制……人材の養成には長期の時間的投資を必要とするが、制度の不確立が問題である。

前出の数項において、近代化対策のひとつとして、将来計画策定要員の配置をとりあげた。当該集団は、会計制度と財務担当者の能力・資質において優良と認められるが、過去計算対応型の組織において、経営資源として最も優良な人材が、空しく労力を浪費しているとも言える。過速度的に変革を遂げる経済世界にあつて、将来計画策定要員の有・無は、経営判断や意思決定の質を左右しかねない情勢になりつつある。言うまでもなく、経営判断は未来にむけて行なうことであり、過去の判断は未処分利益（損失）にむけられるだけで十分である。同じく、人材の育成には時間的にも経済的にも投資を要することは明らかである。集団内を見渡しても、人材養成機関の創設は現実的でない。したがって、内部監査体制や監査有資格者による機関養成以外に現実的な手段を見い出せない。内部監査を通じての将来計画策定要員の育成体制を確立すべきである。

(3) 監査のための監査制度……形骸化した制度は、経営全体に好影響を与えることなく、労力の空費となり、問題である。

(1)において、製品在庫が年間生産量に匹敵する程に、肥大化する懸念を述べた。言うまでもなく、製品在庫は投下資金の変態であり、本質は資金そのものである。確かに監査を通じて在庫の調査は行なわれ、注意も喚ばれている。しかしながら、在庫は減るところか販売先各社の経済力や信用力によっては、いたずらに資金回収を待たずに製品回収を行なって、在庫を増やす可能性もある。売上債権の回収・在庫の換金は、企業にとって最も優良な資金の源泉である。経営陣の努力に期待したいが、全社的な取り組みが感じられないことに不安を覚える。これは、監査制度が監査業務を行なうことだけにあり、経営危機に対して踏み込む機能を持たぬ現れとも考えられる。

知識・経験の豊富な人材による監査だけに、在庫の管理・処分、そして取引先企業の信用調査、債権管理について指導性を発揮すべきであろう。当該集団においては、在庫処分、債権回収について責任が不明確な点があり、熱心な取り組みが見られない。監査を通じた指導力に期待したい。

### 5-5-3 近代化対策

#### (1) 内部監査の充実化対策

内部監査の充実対策を換言すれば、人材育成と制度機能の発展である。これまで不正抑止力と会計責任の明確化に機能してきた本制度の発展に期待したい。具体的には、「予算管理」「資金管理」「原価管理」に対する指導強化である。経営に対する評価および企業の評価は、本来他者との比較を意味しない。「前もって設定された目標に対する達成度合」が尺度である。つまり、「予算管理」の運営状況そのものである。当該集団の財政状態は資金的に破綻しており、単に損益計算を用いて経営成績を判定しても何らの意味をなさない。「資金管理」によって資金会計主体の経営判定システムを機能させるべきである。さらに、「原価管理」は一段の高所に立って指導せねば実現するものではない、言わんや原価低減策が進まぬ本工場においてはなおさらである。かかる状況において監査制度が、注意喚起機能として、あるいは場合によっては強権発動による改善命令を行なえるよう機能を強化すべきである。前出各項において、様々な問題点を指摘してきたが、各管理責任者の自主性に任せておいて改善できそうなものはない。むしろ、経営的意思が十分に伝達されていない状況、改善の必然性が十分に認識されていない状況が危機的状況そのものである。つまり、組織疲労を起こしているとも言えよう、さらに経営手法に慢性化した機能障害が現われているとも言えよう。

かかる状況においては、第三者的立場から指導強化を行なうことが適切であると考ええる。また、改善手段として組織変更を行なうにしても、業績悪化の状態では不安を助長しかねない。日常的な指導を通じて改革すべきである。「資金管理」においては、資金繰予定表を財務部と独立して作成し、比較検討を加えて資金効率向上にめざした指導を行なったり、「原価管理」においては、「破壊損失」の原因特定調査を実施するなど、踏み込んだ指導を行なうことが実効性を挙げられる指導方法であろう。監査制度は、監査目的のためにだけ運営すべきでない。「資金繰表」と「破壊損失」のバレート図については、日本国の実在例を以下に示すこととする（表5-5-1）（表5-5-2）（表5-5-3）。

資金収支表 (単位:千円)

	第 1 期	第 2 期	第 3 期	第 4 期	第 5 期
I. 経常収支					
収 入:					
売上高	200,000	500,000	1,000,000	2,000,000	3,000,000
売却債権増加					118,000
売却金増加	40,000	17,000	55,000	110,000	58,000
受取手形増加	24,000	8,000	34,000	44,000	154,000
計	△64,000	△25,000	△89,000	△154,000	△176,000
受取手形減少	136,000	475,000	911,000	1,846,000	2,824,000
計	—	—	—	—	—
営業外収入	—	—	911,000	1,846,000	2,824,000
営業外収益	—	475,000	—	—	—
合 計	136,000	475,000	911,000	1,846,000	2,824,000
支 出:					
費用支払					
費用	140,000	351,000	705,000	1,410,000	2,130,000
売上原価	48,000	120,000	240,000	480,000	700,000
販売費	2,000	5,000	8,000	15,000	22,000
営業外費用	190,000	476,000	953,000	1,905,000	2,852,000
買掛債務増加	—	—	46,500	93,500	93,000
買掛金増加	35,000	13,000	△46,500	△93,500	△93,000
その他	—	—	—	—	—
合 計	△35,000	△13,000	△46,500	△93,500	△93,000
その他	155,000	463,000	906,500	1,811,500	2,759,000
計	△19,000	12,000	4,500	34,500	65,000
差引支払超過 (△支払超過)	—	—	—	—	—
債 権 などの 収 支	—	—	—	—	—
取 入: 固定資産売却益	—	—	—	—	—
その他流動負債増加	—	—	—	—	—
合 計	—	—	—	—	—
支 出: 決算関係の支出	—	5,000	12,000	23,000	47,000
法人税等	—	—	—	—	—
その他	150	—	50	100	200
電話加入権増加	—	—	—	—	—
その他流動資産増加	150	5,000	12,050	23,100	47,200
合 計	△150	△5,000	△12,050	△23,100	△47,200
差引支払超過	—	—	—	—	—
II. 財務収支					
収 入:					
資本	—	20,000	—	—	—
長期借入金増加	—	—	—	—	—
経常収入超過	—	12,000	4,500	34,500	65,000
支 出:					
経常収支支出超過	19,000	5,000	12,050	23,100	47,200
設備などの収支支出超過	150	27,000	△7,550	11,400	17,800
合 計	19,150	27,000	(7,550)	11,400	17,800
差引現金増加 (減少)	(19,150)	27,000	(7,550)	11,400	17,800

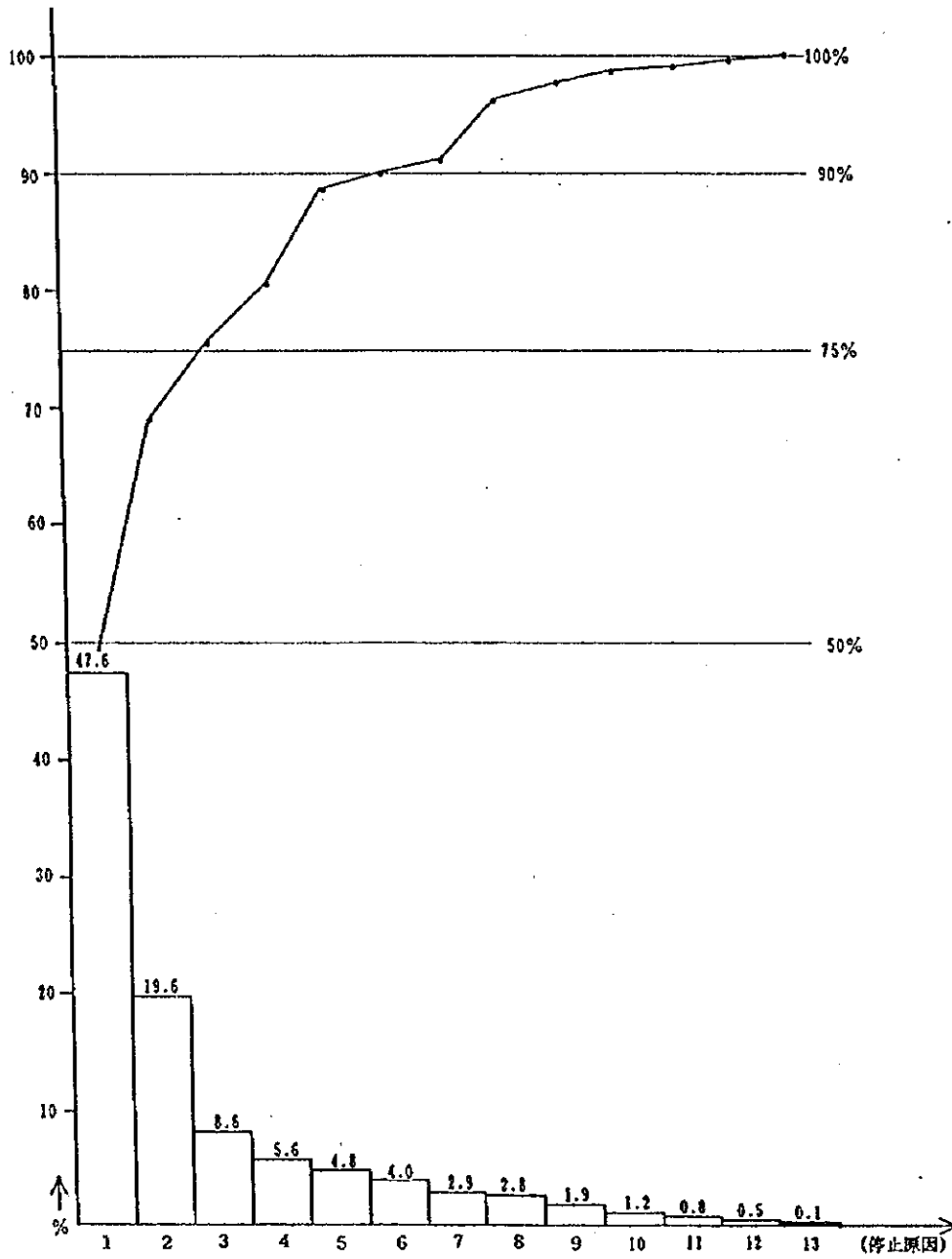
(表 5 - 5 - 1)





(表 5 - 5 - 3)

稼働停止原因パレート図



## (2) コンピューター会計監査への対応策

コンピューター・システムを会計制度に導入する事は、監査対象がコンピューター・システムになることを意味する。会計原理は帳簿組織と全く同じため、いたずらに不安を持つ必要はない。むしろ、コンピューター・システムを用いれば架空取引を入力したり、原価計算などを修正して、損益を操作することが容易にできるようになることを考えておくべきである。コンピューター・システムは、教育訓練によって容易に修得できる。むしろ、積極的に対応すべきは危機管理である。不正が行なわれた場合の想定的検証、そして何よりも不正が行なわれないような概念設計を行なうべきである。合理化・迅速化を中心にコンピューター・システムについて述べてきたが、システム構築の第1は、不正防止のシステムづくりである。概念設計時においても、専門業者に任せることは得策ではない。当該企業の会計特性について熟知しているのは、監査人に他ならないからである。システム導入にさきがけて、当該集団の不正防止策について検討を進んで行なうことが肝要である。

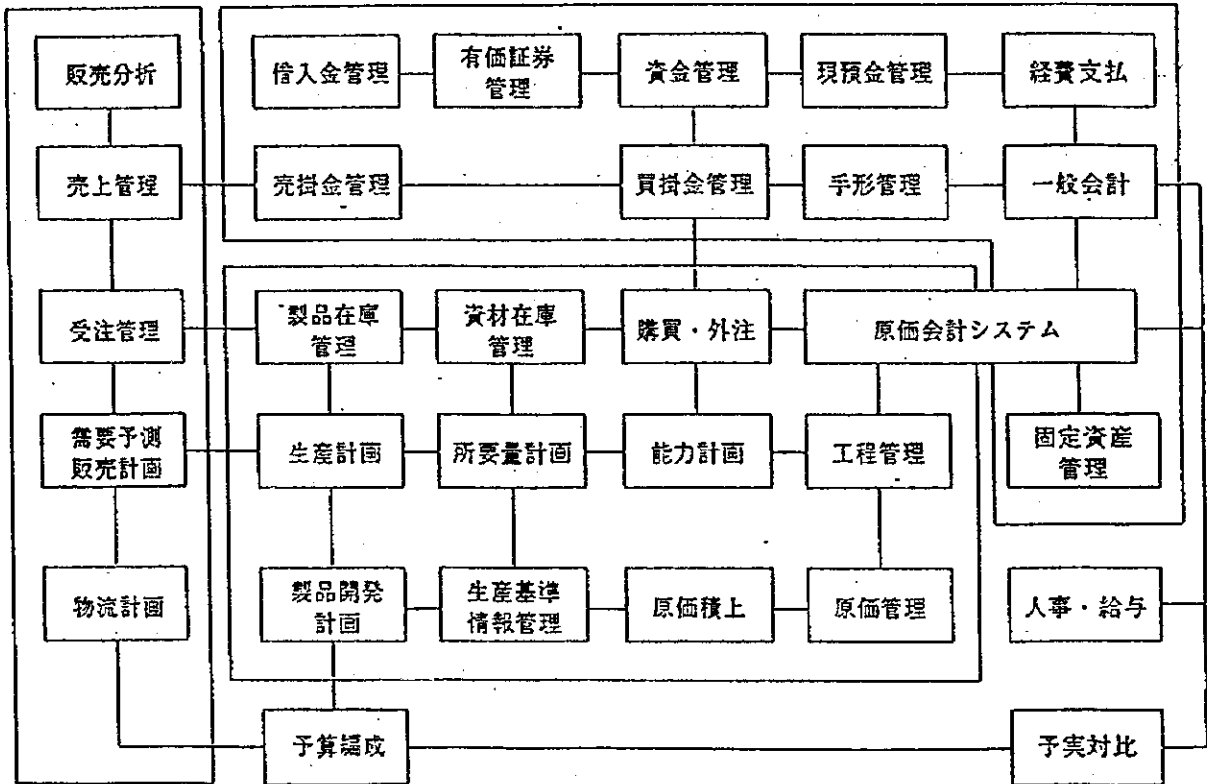
## (3) コンピューター会計導入への指導体制

コンピューター・システム導入によって最も変化するのは処理する情報量の増大と、情報処理範囲の拡大である。相方向通信を用いれば、販売担当者の受注に対応して在庫情報や売上債権情報を取引に同時進行させて処理することも可能となる。また、生産各現場ごとの生産情報に基づいて、消費材の在庫量を生産に同時進行させて把握することも可能である。本来、会計帳簿組織に基づけば主たる帳簿を経て情報を伝達されるものが、同時性を持つ情報として一元処理される可能性がある。コンピューター・システム導入において惑いが現われるのは、この同時処理に負うものが大きい。表現を換えれば誤作動は、同時に関係部署に多大な損害を与えかねないのである。

したがって、コンピューター・システム導入において、まず行なうべきはシステム全体機能の理解浸透を図ることである。日本国の例を挙げて以下に示してみたい(表5-5-4)。

(表 5 - 5-4)

情報システムの全体像



副次的情報活動においては、〈(表5-5-4)の側左または下方〉経営者の明確な意思決定がなければ機能しないため、ここでは説明を省略する。

会計原理では、「取引の8要素」を使って財貨の尺度を用いて認識・測定・記録が行なわれ、さらに作業は伝票(単票)と帳簿を経由して行なわれ、「決算処理」を行なわなければ全体像を捉えることができない。

反面、コンピューター・システムは「現在時点」の「決算」がいつも可能である。そして、前もって設定しておけば、財務知識を持たない者に、図表を使った情報提供を行なうことが可能である。ただし、入力済みの情報処理に終始すれば、人的作業をただ迅速化したにすぎない。最も有用な活用方法は、将来予測や将来計画策定に用いることである。ここまで各項において数次にわたってコンピューター・システム活用について述べてきた。また、未来会計対策の必要性も説いてきた、コンピューター・システムの導入にあたっては、将来計画策定要員の育成を行なって機能の最大活用を行なえるよう指導体制を敷くべきである。

#### (4) 教育機会としての内部監査制度の確立

監査は、「反面調査作業」である。会計取引から派生する処理の適正判断は、結果から遡って取引事実を検証することである。このような面から監査は経験・知識の豊富な人材に任されてきたことは事実である。(2)において、当該集団の財務職員が監査人有資格である会計師受験に熱心であると述べた。今後、若手の中にも中級・高級会計師が誕生してきそうな期待が持てる。

さて、監査制度の重要性、機能の向上については再々述べてきたが、真に制度が機能するとすれば、優秀な人材の育成に他ならない。監査機能の強化は、多くの人材を要することである。ある一定の能力達成があった場合には、若手の登用を積極的に行ない、教育機会として監査業務を活用すべきであろう。経験不足を案じるならば、監査補助要員でもかまわない。また、(3)に述べたように監査制度をこれまでより踏み込んだ内容に発展させれば、これまでにない業務を通して、未開発の能力顕在化も期待できる。特殊な業務とせず、監査を教育機会として確立すべきと提言したい。

## 5-6 財務管理の近代化対策（まとめ）

本来は当該集団の現況に鑑みて、近代化対策は機能の強化と運営手法の改善に大別して行なうべきである。取り組むべき課題を、要投資時間に合わせて行ない、短期・中期・長期の計画に発展させて対応させる戦略もある。しかしながら、財政状態が危機的状況にあり、かつ市場競争力の低下と原価増に苦しみ収益力を圧迫している現状では、前出のような取り組みは許されない。時間的に余裕が許されそうにない。発想を危機管理対策において、優先順位を組み立てるべきである。まず、企業存続において最も重要なものは流動資金である。たえず、一定の資金が確保されるように、財務管理手法を組み立てるべきである。また、資金量の補促を行なうために、経営判断を全て資金収支計算に置き換えて行なう必要がある。次に、支出は収入より確実に補促できることを考え、（入金相手の都合で予定変更があり得る。）費用の発生を抑制すべきである。したがって、特に原価発生状況を全社的に精査し、可能な限り支出を抑制すべきである。つづいて最も優良な資金源対策を行なうべきである。当該集団の信用供与システムは定かでなく、不良債権額を増やす一方である。また、債権回収は一向に進まず、流動化された資金の流入は先細り状態である。言うまでもなく、売上債権の発生費用・原価は既に支払い済みである。つまり、100%資金繰りに利用できる財貨である。流動資金対策のために債権回収システムを再構築すべきである。販売担当者と財務担当者を組ませ、さらに経営者会議のメンバーを監督者として配置し、回収に特化した仕組みなどをつくりあげねばならない。当該企業は、受注から生産・納品まで3ヶ月以上の期間を要する営業活動を行なっている。借入金を導入すれば、高利益率を設定しなければ、期間的費用に対して利益を吐き出さねばならなくなる。買回り品のように、すぐに換金化可能な製品を取り扱える状況でもない。経営的環境が厳しいことを一段と自覚して取り組むべきである。特に、製品在庫の処分については、値引・評価賛えなど経営陣が率先して取り組むことを重ねて望みたい。（機能強化と運営手法については、次章に譲ることとする。）

# 一九九七年度经营工作计划(草案)

## 一. 效益:

- (一) 利税: 280万元
- 1. 利润: -200万元
- 2. 增值税: 460万元

(二) 全员劳动生产率 61130元/人年

## 二. 产品产量:

- (一) 洗净毛 1252吨
- (二) 毛条 1100吨
  - 1. 澳70S 100吨
  - 2. 澳66S 450吨
  - 3. 澳64S 360吨
  - 4. 澳60S 180吨
  - 5. 兔羊条 20吨

## (三) 商品纱 300吨

(四) 精纺呢绒 90万米

- 1. 全毛 60万米
  - 2. 混纺 40万米
- 三. 工业总产值: 12274万元
- 1. 毛条 6754万元
  - 2. 毛纱 1410万元
  - 3. 呢绒 4060万元

## 四. 质量:

(一) 洗净毛: 下机一等品率 90%

入库一等品率 98%

(二) 毛条: 下机一等品率 入库一等品率

60S及以下 92% 100%

64S及以上 90% 100%

兔羊毛条 60-80% 80-24%

(三) 毛纱(兔羊毛混纺针织纱)

条干一级率 20%

外观疵点一级率 80%

物理指标一等率 95%

(四) 呢绒:

综合入库一等品率 95%

结籽率 0.4%

穿头率 1.2%

五. 消耗:

(一) 原料消耗:

1. 洗净毛短少率 < 1.6%

2. 毛条综合耗毛率 116%

其中: 70S 121%

66S 116.5%

64S 113%

60S 112%

兔毛混梳条按兔毛128%、羊毛112%、涤纶116%加权平均计算。

3. 毛纱耗毛率:

① 兔毛混纺纱按兔羊毛110.5%、化纤105%加权平均计算。

② 羊毛纱110%

4. 精纺呢绒: 综合耗毛率11.4% (按条染80%、匹染20%计算)

① 全毛: 条染116% 匹染113%

② 混纺: 条染113% 匹染110%

(二) 机物料、机配件、染化料、包装物等

1. 机物料、染化料、包装物等, 全年消耗<216万元

2. 机配件 全年消耗<142万元

(三) 能源:

1. 万元产值综合耗能0.71标吨

2. 年耗汽总量40000吨 (煤汽比1:4.6)

3. 年耗电总量460万KWH

4. 年耗水总量80万吨

5. 年耗能源费用总额648.6万元

六. 原材料采购:

(一) 全年采购原料 1442吨

1. 66-70S 640吨

2. 60-64S 612吨

3. 兔毛 10吨

4. 晴纶条 80吨

5. 涤纶条 95吨

6. 锦纶散纤 5吨

(二) 全年采购资金: 7429万元 其中: 采购资金6866万元, 进项税1063万元

1. 原料 6890万元 其中: 进项税928万元

2. 机物料、染化料、包装物、煤等668万元, 其中: 进项税73万

-8-

元

3. 机配件 166万元 其中: 进项税24万元

4. 能源 306万元 其中: 进项税38万元

七. 销售:

(一) 销售产品:

1. 毛条: 670吨

2. 商品纱: 300吨

3. 呢绒: 66.6万米

4. 精短: 95吨

(二) 销售收入: 11156万元 其中: 营业收入净额5524万元  
 销项税1821万元

1. 毛条 4114万元(含税)

2. 商品纱 1616万元(含税)

3. 呢绒 6225万元(含税)

4. 精短 200万元(含税)

(三) 产销量:

1. 毛条 100%

2. 毛纱 100%

3. 呢绒 55%

(四) 资金回笼率:

1. 毛条: 115%

2. 商品纱: 95%

3. 呢绒: 100%

八. 费用支出: 2255万元

(一) 管理费用: 1000万元

-4-



- 3. 研制毛涤湿纺匹染新技术。
- (二) 开发服装5000件(套), 年盈利50万元。
- 十一、技改:
  - (一) 购进国产箭杆织机16台, 总投资616万元, 六月底到货, 七月底前按装调试完成, 达到年产160万米的织造能力。
  - (二) 空压机站改造:
    - 建立空压机站, 实行空压机集中管理, 输气系统并同集中供应压缩空气, 投资3万元, 六月底竣工。
  - (三) 污水处理改造:
    - 洗毛废水引入现有污水池内, 修建两染车间输污水管道及污水处理设备部分改造, 总投资30万元, 年底完成, 水排放达标。
  - (四) 纺纱填平补齐, 九月份增购三台FB501细纱机, 投资60万元。

- 十二、设备管理:
  - (一) 设备三率: 设备完好率88%  
平车准期率100%  
计划完成率98%
  - (二) 计量水平: 三级
- 十三、安全:
  - (一) 实现“三无”(无死亡、无重伤、无火灾)。
  - (二) 无重大设备事故。
  - (三) 轻伤负伤率<1.5%。
  - (四) 事故隐患整改率达96%以上。
  - (五) 年终安全生产考核达90分以上。

- (二) 财务费用: 700万元
- (三) 销售费用: 210万元
- (四) 附加税: 46万元
- 九、资金:
  - (一) 年末贷款余额<11632万元
  - 1. 技改贷款: 6739万元 其中: 新增600万元
  - 2. 流动资金<4800万元
  - (二) 享受政策免息贷款7600万元
  - (三) 享受政策免息: 900万元
  - (四) 流动资金周转次数1次/年
  - (五) 年末库存<2014万元
  - 1. 年末成品库存<17600万元
  - 其中: 毛条<80吨 金额<400万元
  - 商品纱<30吨 金额<160万元
  - 呢 纱<86万米 金额<1200万元
  - 2. 机物料、染化料、包装物等<160万元
  - 3. 机配件<130万元
  - (六) 年终发出商品和应收帐款余额<3000万元
  - 1. 毛条处<800万元
  - 2. 毛纱处<300万元
  - 3. 呢绒处<1600万元
- 十、产品与技术开发:
  - (一) 精纺呢绒:
    - 1. 开发高支轻薄型品种1-2个系列。
    - 2. 开发以兔羊毛为原料的新品种1-2个系列。

- (二) 召开1-2次听取职工意见的民主恳谈会。
  - (三) 每半年组织一次职工代表对目标责任制完成情况进行检查。
  - (四) 民主评议干部一次。
- 二十. 对下属子公司及经营承包部门签订新一轮承包合同。

一九九七年六月六日

(六) 确保仓库“四无”(无火灾、无偷盗、无受潮、无霉变)。

(七) 综合治理达标。

十四. 计划生育:

- 1. 晚婚晚育100%
- 2. 计划生育率100%
- 3. 持证生育率100%
- 4. 当年生育一孩办证率100%

十五. 党团建设及思想政治工作:

- (一) 调整、健全党团基层组织。
- (二) 调整思想政治工作研究会, 召开思想政治工作座谈会。
- (三) 制定企业精神文明建设五年规划。

十六. 职工教育

- (一) 挡车工操作培训, 培训面达50%
- (二) 机修工技术等培训, 培训面达30%
- (三) 组织工程技术人员和管理人员微机应用外培。
- (四) 组织各类培训班5次。

十七. 职工收入: 收入和利润指标挂钩

- (一) 实现目标: 二效挂钩方案全额兑现, 人均固定升一级工资。
- (二) 超额实现目标, 以减亏额的10%增加职工收入, 反之, 收入要相应下降。

十八. 职工福利:

- (一) 继续执行职工子女考上正规中专以上学校予以奖励制度, 凡职工子女考取中专以上的分别奖励400-600元。
- (二) 办一件传统好事。

十九. 民主管理:

- (一) 召开职工代表大会2次。

原料采购核算表

金额单位：万元

品名	单位	产量	单耗	数量	单价	金额	备注
一、原毛	吨	1100		1237		3339.73	
70S	吨	100	1.13	113	6.50	731.50	
66S	吨	450	1.18	522	6.40	2318.80	
64S	吨	350	1.14	395	4.40	1756.50	兔毛条含
60S	吨	180+12	1.12	212.80	4.20	893.76	羊毛60S
兔毛	吨	8	1.23	10	15	150	兔毛40S
二、化纤	吨			175		326.50	
晴纶条	吨			80	1.80	144	
锦纶条	吨			5	2.20	11	
涤纶条	吨			95		171.50	
其中：2D	吨			40	1.96	78	
3D	吨			55	1.70	93.50	
总计	吨					76716.26	

-10-

九七年产品产量计划表

金额单位：万元

品名	单位	数量	单价 (90价)	金额	备注
一、总产值	万			12224	
二、产品产量					
1. 毛条	吨	1100		6764	
其中：70S	吨	100	6.60	660	
66S	吨	450	6.60	2925	
64S	吨	350	5.60	1925	
60S	吨	180	6.60	990	
兔羊条	吨	20	13.70	274	(40/60)
2. 商品纱	吨	300	4.70	1410	按平均48Nm计算
3. 呢绒	万米	90	45	4050	按平均单重370g计算
其中：全毛	万米	60			
混纺	万米	40			
4. 洗净毛	吨	1232			

-9-

销售收入计划表

金额单位：万元

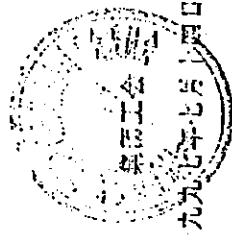
品名	单位	产量	自用量	销量	单价	金额	备注
销售收入						11165	
一 毛条	吨	1100	430	670		4114	产精率100%
70S	吨	100	100	0			
65S	吨	450	140	310	6.70	2077	
64S	吨	350	180	170	5.80	1102	
60S	吨	180	10	170	5.50	935	
兔毛条	吨	20	20	0			
二 毛纱	吨			300		1815.50	产精率100%
5/10/85兔羊精42Nm/2	吨			50	6.44	272	
52Nm/2	吨			20	6.60	112	
5/13/2/80兔羊绒精42Nm/2	吨			15	8.07	121	
20/70兔羊48Nm/2	吨			5	13.50	67	
10/90兔羊48Nm/2	吨			5	11.40	57	
全羊毛48Nm/2	吨			100	7.80	780	
全毛夹花48Nm/2	吨			100	1.60	160	(加工)
2/36兔羊精32Nm/2	吨			5	9.50	47.50	
三 呢绒		90	产精率	86.5		5285	产精率96%
混纺		40	0.95	38	50	1900	
全毛		50		47.50	70	3325	
四 棉短				95	2.1	200	

关于对上半年各部门

工作目标完成情况进行检查的通知

各处(室)、车间、分公司：

按照职代会提出的每年二次经环工代表对各部门工作目标完成情况进行检查的要求，上半年已过去了，职员工会定于7月17日至18日两天，组织职工代表对各部门上半年的工作目标完成情况进行一次检查，望做好准备。



## 第6章 近代化計画

### 6-1 近代化計画の基本的な考え方

この近代化計画は、天宇公司毛紡織工場が掲げる5項目からなる近代化目標を達成し、更に将来的にはマーケット・インの思考に基づいた高付加価値製品の生産・販売を可能とし、高収益企業として発展するための第一ステップとして、(1) 既存の経営資源の有効活用に重点を置いた、(2) 現実的で実現の可能性が高く、(3) 短期的に効果が期待でき、(4) 将来の発展の基盤となるものであることを基本的な考えとして、生産工程、生産管理並びに財務管理に関して、出来るだけ具体的に策定したものである。

#### 天宇公司毛紡織工場の近代化目標

1. トップ染色から紡績、織布、染色仕上までの全工程における生産技術のレベルアップ
2. 生産管理、特にTQC・品質管理による製品品質のレベルアップ
3. 現有設備での生産量の最大化と生産コストの低減
4. 細番手糸(10-14tex)使いの軽量薄手織物(新製品)の開発
5. 資金回転を速め、市場競争力を向上するための財務管理のレベルアップ

## 6-2 近代化計画の概要

この近代化計画は、天宇公司毛紡織工場での2回に亘る現地調査の結果を踏まえて、現在抱えている技術および管理上の諸問題を解消し、将来に向けての発展への基盤を確立するために速やかに講じるべき対応策について優先度を付して纏めたもので、Q（品質）・D（納期）・C（コスト）という製造業の原点を見つめ直して、付加価値の高いオリジナル製品づくりのための取り組みを生産工程、生産管理、財務管理の3つに大別して要約したものであるが、全体としての近代化への取り組みは、次の順序で実施する。

### 第一段階

企業力の基盤を固めるために最優先で取り組まなければならない近代化で、これが達成されない限り、次の段階への移行は困難であり、また無意味である。

#### （1）資金管理の強化・徹底

安定した生産活動が継続できるように流動資金を確保する－ 売掛債権の回収、在庫品の換金、原価低減、低利資金への借替えなど。

#### （2）生産工程のトラブル解消

羊毛の損傷、繊維の乱れ、染斑を生じているトップ染色工程と巻付きが多発し、ネップ・スラブ等の糸欠点を作り出しているリコーミング工程とをまず第一番に改善し、正常化する－ 羊毛損傷防止染色法（羊毛脆化防止剤の使用）、再洗（バックウオッシング）条件の管理、ギル機台の整備と改造、（設備投資が可能であれば、トップ染色機の自動制御化とバンブトップ方式への転換）など。

#### （3）品質管理の再構築

製造工程で品質を作り込む品質管理、不良品を後工程に流さない品質管理を構築する－ 5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の徹底、QC工程表の作成・実行、作業標準の制定・遵守、全員参加・情報共有化のための「目で見える管理」の実行など。

### 第二段階

企業力を強化・レベルアップし、現有能力でのフル生産・フル販売を達成し、次の飛躍に向けて土台作りを行うための近代化である。

生産工程、生産管理及び財務管理の近代化計画のA（短期－中期）項目を実施する。

### 第三段階

企業力を伸長し、生産規模を拡大・発展させるための近代化の段階である。

近代化計画のA（中期－長期）、B及びC項目を実施する。

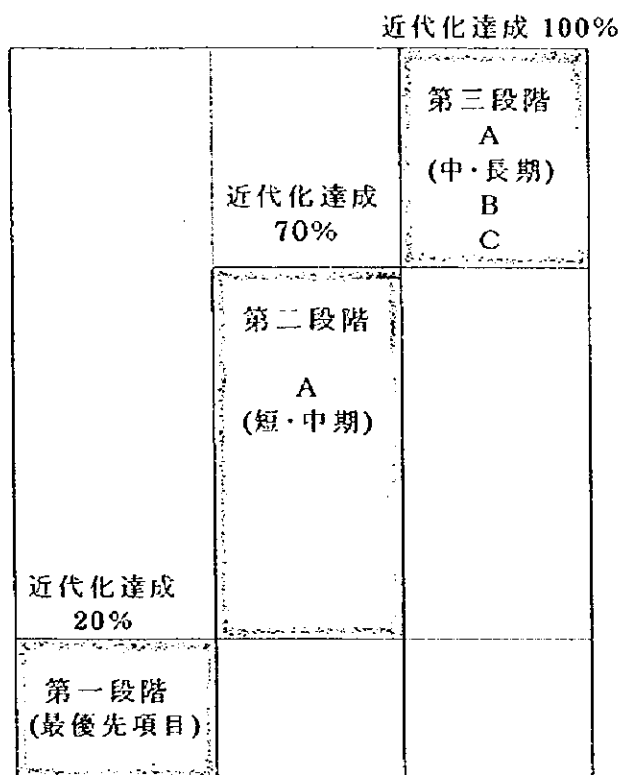


図6-1 近代化計画達成のイメージ

次に、生産工程、生産管理及び財務管理の各々について近代化計画の概要を述べる。

### 生産工程近代化計画の概要

- (1) 現在生産工程が抱えている工程上の諸問題を一刻も早く解決する。
  - 1) トップ染工程で起っているウールの損傷、染斑、ウール及びエステル繊維の乱れ、トップの荒れ、水分、油分の過剰（バラツキ）等
  - 2) リコーム工程の巻き付き事故、ネップ、バー、クラスター
  - 3) 紡績各工程での巻付事故、糸の欠点、斑、毛羽など
  - 4) 織機の糸切れ、織欠点
  - 5) 生機の欠点、製品の残留欠点
  - 6) 上記の諸問題の原因排除とその為の徹底した機台整備
- (2) 紡績の近代化
  - 1) 生地糸生産を漸増し、究極は生産量の約 50%を生地糸生産とし、チーズダイイングに切り替える
  - 2) 前紡工程の細番手化
  - 3) 糸銘柄の確立
- (3) 代表的毛織物生産システムの確立
  - 1) 代表的なW100%織物の生産（トップ染め、糸染め）
  - 2) 代表的なE/W薄手織物の生産
  - 3) ユニフォーム素材などの無地色を対象とした反染技術確立
- (4) 新商品の開発
  - 1) ビゴロプリントによるメランジュ（霜降り商品）を開発する
  - 2) チーズダイを活用し、多品種少量生産、クイックデリバリ、Q/Rを可能にする
  - 3) 整理仕上工程にマングルを設置し、後加工による付加価値商品を開発する



## 生産管理近代化計画の概要

生産管理には2種類の管理活動がある。第一は、品質向上や原価低減などのように、目標を現在の水準より高いところに設定し、これを達成するために必要な管理活動を実施するものであり、第二は、糸の番手、織物の幅、製品の色合いなどを管理する場合で、目標が一定値で、それを上回ることも下回ることも好ましくない場合である。規制値からのズレを出来るだけ小さくすることが管理活動の主体となる。第一の場合は現状を変えることに狙いがあるのに対して、第二の場合は維持することが管理の目的である。

天宇公司毛紡織工場の生産管理、特に品質管理においては、規制値をどこに設定するかの問題はあるが、まず第二の「維持」の管理活動を定着させることが重要であると判断し、「標準化」を生産管理各項目についての近代化対策の最優先課題として計画した。このためには、まず経営トップが企業としての方針を明示し、各部門・各職場・各人はその方針を更に展開してそれぞれに目標と方策を定めて、方針達成に向けて行動するという方針管理を徹底させること、次に業務を標準化して業務の透明性と完全性を高めること、「ホウレンソウ（報告・連絡・相談）」によって情報を共有して実施結果を確認し、PDCA（Plan-Do-Check-Action「計画－実施－確認－修正」）の管理サイクルをきちんと回転させることの4つ（方針管理、標準化、情報共有化、PDCAの管理）が基本となる。

### 各生産管理項目についての主な近代化計画

- 1) 調達管理：方針管理と標準化
- 2) 在庫管理：在庫処分と在庫管理規定の制定、在庫情報システム
- 3) 工程管理：標準化とPDCA管理サイクルの徹底、総合管理システムの構築
- 4) 品質管理：ISO9000を目標にした品質管理の再構築、品質情報システム
- 5) 安全管理：新しい管理手法（危険予知・指差呼称）の導入
- 6) 設備管理：情報管理とPDCA管理サイクルの徹底、保全情報システム
- 7) 販売管理：顧客情報・市場情報管理システム、ファブリック・ライブラリー
- 8) 教育訓練：自己啓発（自己申告制度と目標管理）とOJT
- 9) 環境対策：活性汚泥法のフォローアップ、自動監視システム

### 6-3 生産工程の近代化計画

#### (1/2) 原料及びトップメーカーキング

近代化対策(計画)	優先度	実施時期
(ウールトップ)		
1) 原料のスタイルを上げる	A	短期計画
2) 厳格なクラッシングとソーチングの実施	A	短期計画
3) ネット、バー、短繊維の減少化	A	短期計画
4) パックワッシャーの設置	A	短期計画
5) 66's & upのリコーミング	A	中期計画
6) 70's & upのウールトップの生産	A	中期計画
(エステルトップ)		
1) バイアスカットの採用	A	短期計画
2) ネットの減少化	A	短期計画
3) 2d、3dの使い分け	A	短期計画
4) トウメーカーの固定	A	短期計画

#### (3) トップ染色工程

近代化対策(計画)	優先度	実施時期
1) パンプトップ方式の採用	A	短期計画
2) プログラムコントローラーの採用	A	短期計画
3) ウール損傷の無い染色法の採用	A	短期計画
4) 品質を重視したパックワッシング	A	短期計画
5) 細心の注意払い、トップを取り扱う	A	短期計画
6) ビゴロプリントの開発	B	長期計画

#### (4) リコーミング工程

近代化対策(計画)	優先度	実施時期
1) ダイドトップの受入品質規準の見直しによる巻付の根絶	A	短期計画
2) ランニングストックの確保と生産量の定常化	A	短期計画
3) -1 ミキシングギルの改造と更新	A	短期計画
3) -2 ウールとエステルの個別処理	A	短期計画
4) 2dエステルに対応した工程設計	A	短期計画
5) ギル、上/下コーム等の機台整備とネットの根絶(不合格品の再加工)	A	短期計画

(5) 紡績工程

近代化対策(計画)	優先度	実施時期
1) 細番手の生地系生産とチーズ染技術の開発	A	短中期計画
2) 前紡工程の細番手化	A	短中期計画
3) エステルトップのバイアスカット化	A	短期計画
4) 単糸を中心と品質管理 —ウースター試験機を活用した最適条件の探索 —X-R管理図を活用したQ/Cと異常処置 —糸の品質保証 —糸銘柄の確立	A	短期計画
5) 精紡機の整備 —スレッドイルミネターの設置 —コレクターの採用 —ニューマフィルの整備	A	中期計画
6) E/W系の毛羽の減少	A	短期計画
7) 半製品、製品を丁寧に扱う習慣を付ける	A	短期計画
8) ウエストリカバリラインの設置	B	中期計画

(6) 織布工程

近代化対策(計画)	優先度	実施時期
1) 運転効率の向上	A	短中期計画
2) 織欠点の排除	A	中期計画
3) 温調の確保	A	中期計画
4) 生機補修の排除	A	中期計画

(7) 染色整理工程

近代化対策(計画)	優先度	実施時期
1) 毛焼機のバーナー改造	B	中期計画
2) E/W混織物の反染開発(120°C)	A	短期計画
3) マングル設置と後加工商品の開発	A	中期計画

(8) 製品検査梱包/製品

近代化対策(計画)	優先度	実施時期
(製品検査梱包)		
1) 製品の無欠点化と増尺の不要化	C	長期計画
2) ロール巻、フィルム包装	C	長期計画
(製品)		
1) 市場ニーズにマッチした商品の提供	A	中長期計画
2) 秋冬物はW100%中細番手、春夏物はE/W混の細番手、ライトウエート	A	中長期計画

(9) 試験室

近代化対策(計画)	優先度	実施時期
1) 深みのある色相の開発	A	短期計画
2) コンピューターカラーマッチング	C	長期計画
3) 試験機及び器具類の更新	B	短期計画

#### 6-4 生産管理の近代化計画

第4章で生産管理の9項目（調達管理、在庫管理、工程管理、品質管理、安全管理、設備管理、販売管理、教育訓練及び環境対策）について、個々に現状と問題点並びに可及的速やかに着手すべき近代化対策を述べてきたが、近代化計画の実施時期との関連であらためて全体を見直し、優先度を付して生産管理の近代化計画を一覧表に纏めた。

実施時期については、本年(1998年)後半から1999年までを短期計画、2000年から2002年までを中期計画、2003年以降に実施するものを長期計画とし、各計画期間中に達成すべき課題・目標を次の通りとした。

計画実施時期	課題・目標
現 状	調達、在庫、工程、品質等の各管理がバラバラで、目標・方針が明確でなく、業務の標準化が遅れている。
短期計画 (1998 後半～1999 年)	目標・方針を明確にし、業務の標準化を図り、管理体制を再構築し強化する。
中期計画 (2000 年～2002 年)	各管理システムの高度化を図りつつ、順次コンピュータを導入し、各管理相互間を有機的に連結・連動させることに取り組む。
長期計画 (2003 年以降)	全体のシステム化を図り、総合生産管理システムを構築し、CIM(Computer Integrated Manufacturing)へのステップ・アップを目指す。

表 6 - 4 - 1 生産管理近代化計画一覧表

項 目	近代化計画	優先度	計画実施時期
調達管理	・調達管理業務の標準化	A	短期計画
	・輸入機械部品の調達方法検討	B	短期計画
	・調達情報システム(コンピュータ)	C	中期計画
在庫管理	・在庫実地棚卸と在庫品の処分・圧縮	A	短期計画
	・在庫管理規定の制定・改訂	A	短期計画
	・保管管理方法(地番管理)の確立	B	短期-中期計画
	・在庫情報システム(コンピュータ)	C	中期計画
工程管理	・生産計画(品種別・工程別・機台別の日程計画表、総合計画表)	A	短期計画
	・生産技術マニュアル整備(生産条件表の作成)	A	短期計画
	・作業標準制定・改訂	A	短期計画
	・工程ロス実態把握と低減活動の展開	A	短期計画
	・「目で見える管理」(ビジュアル化)	A	短期計画
	・運搬パレット・コンテナの検討(染トップ・精紡巻糸・糸コーン)	B	短期-中期計画
	・多能工化	C	中期計画
	・生産条件情報、工程・機台情報、生産計画情報のシステム構築(コンピュータ化)	C	中期計画
	・総合管理システム(コンピュータ)の構築	C	中期-長期計画

品質管理	・品質管理体制の再構築	A	短期計画
	・品質情報システム	A	短期－中期計画
	・品質会議の活性化	A	短期計画
	・QC工程表の作成・実行	A	短期計画
	・5S運動・小集団活動の展開	A	短期計画
	・ISO9000研究プロジェクト設置	B	中期計画
	・ISO9000認証取得	C	中期－長期計画
安全管理	・危険予知訓練・指差呼称の導入	A	短期計画
	・安全対策－ギルの安全カバー設置 天井塗装・床面・道路補修	A B	短期計画 短期－中期計画
	・安全標識・危険表示	A	短期計画
設備管理	・保全情報管理（システム）確立	A	短期－中期計画
	・My machine 制度導入	A	短期計画
	・日常巡回点検記録表の作成	A	短期計画
	・電子電気機器保全工の養成	A	短期－中期計画
	・輸入機械保全マニュアル作成	B	短期計画
販売管理	・顧客情報管理（システム）確立	A	短期計画
	・市場情報収集（システム）	A	短期計画
	・ファブリック・ライブラリー	A	短期－中期計画
	・商品の研究	B	中期計画

教育訓練	・中堅技術者教育 (自己申告書・目標管理導入)	A	短期－中期計画
	・OJT (作業員教育)	A	短期計画
	・ビデオ教材の充実	B	短期計画
	・多能工化教育	C	中期計画
	・コンピューター教育	A	短期計画
環境対策	・活性汚泥処理フォローアップ	A	短期－中期計画
	・自動監視システム	C	中期計画
	・排煙対策技術調査 (SO <sub>x</sub> , NO <sub>x</sub> )	C	中期－長期計画
	・染色廃液処理技術調査 (脱色・脱金属イオン)	C	中期－長期計画



6-5 財務管理の近代化計画

財務管理項目	近代化対策(計画)	優先度	計画実施時期
会計組織	月次決算処理の迅速化	A	短期計画
	部門別業績管理の向上	A	中期計画
	人員の配置検討(最適有効配置)	A	短期計画
	O・A化による将来計画策定	B	中期計画
予算管理	予算管理要員の育成	A	短期計画
	予算管理制度の確立	A	中期計画
	経営分析の徹底	A	中期計画
	O・A化による予算管理の確立	B	中期計画
資金管理	収支計算に基づく計画の策定	A	短期計画
	資金移動分析の徹底	A	短期計画
	売上債権、仕入債務の管理強化	A	短期計画
	O・A化による資金管理の確立	A	中期計画
原価管理	月次原価計算処理の迅速化	A	短期計画
	原価計算精度の向上・損失不算入	A	短期計画
	販売、仕入取引条件の見直し実施	A	短期計画
	等級別・工程別原価計算の重点実施	A	短期計画
	O・A化による原価管理の確立	B	中期計画
内部監査	監査人および監査制度の強化	A	短期計画
	監査人育成教育の導入	A	短期計画
	O・A化に対する監査対応策の確立	B	中期計画
	O・A化に伴う財務管理教育の導入	B	中期計画

## 6-6 近代化計画のまとめ

	短期		中期			長期	
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
現状			近代化目標Ⅰ 1. トップ染色・紡績・織布・染色整理の生産技術レベルアップ 2. 生産管理、特にTQCによる製品品質のレベルアップ 3. 生産量の最大化と生産コストの低減 4. 細番手糸使いの軽量薄手織物の開発 5. 資金回転を速め市場競争力を向上するための財務管理のレベルアップ			近代化目標Ⅱ 1. 生産規模の拡大(200万米) 2. 自社ブランドによる高級・高付加価値製品のマーケティング 3. 高機能製品の開発 4. 高収益企業への発展	
生産量	70-100万米		150万米			200万米	
製品	ドスキン、ベネシャン、ギャバジン、サージトロピカルなどの受注品		細薄手量薄手織物、自社企画品、受注品 ウール100%品			自社ブランド高級高付加価値品 高機能製品、受注品	
項目	短期近代化計画		中期近代化計画			長期近代化計画	
<b>生産工程</b> 人為的・機械的・条件的な問題が多発して生産がしばしば中断し、工程が不安定で品質が低い。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バイアスカットポリエステルトップ</li> <li>・バンブトップ</li> <li>・トップ染色機の自動制御化</li> <li>・羊毛トップ品質向上</li> <li>・ミキシングギル改造と更新</li> <li>・織機での糸切れ極少化</li> <li>・W100%織物生産</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・パディングマシン導入</li> <li>・CCM, CCSの導入</li> <li>・パーソナルコンピューターの導入</li> <li>・前紡の細番手化</li> <li>・精紡機の整備</li> <li>・ウエストリカバリー・ライン設置</li> <li>・織欠点改善</li> <li>・糸の品質の保証と銘柄の確立</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・秋冬物W100%中肉商品化</li> <li>・春夏物E/W混細番手軽量商品化</li> </ul>	
<b>生産管理</b> 標準化が遅れ、管理が機能していない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理体制の再構築・強化</li> <li>・方針管理の徹底</li> <li>・管理業務の標準化</li> <li>・管理規定の制定・改定</li> <li>・在庫処方・圧縮</li> <li>・5S</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・各管理システムの高度化</li> <li>・パーソナルコンピューターの導入</li> <li>・人材育成・多能化の推進</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報管理システム構築</li> <li>・ISO9000認証取得</li> </ul>	
<b>財務管理</b> 流動資金が不足し、後処理的会計の財務管理にとどまっている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売掛債権の回収</li> <li>・原価低減</li> <li>・月次処理迅速化</li> <li>・資金収支計算の徹底</li> <li>・原価計算の精度向上</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成(将来計画策定要員)</li> <li>・パーソナルコンピューターの導入</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンピューター会計の導入</li> <li>・コンピューター会計に対応する監査制度の確立</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンピューターによる予算管理、資金管理、原価管理</li> <li>・財務管理教育の徹底</li> </ul>				

6-7 近代化実施スケジュール

区分	項目	1998	1999	2000	2001	2002
生産工程	1. トップメーカー工程					
	1-1) ウールトップ	▼原料のスタイルを上げる				
	1) 原料	▼★格なクラッシングとソーティングの実施				
	2) クラッシングとソーティング	▼ ネット、バー、短繊維を極少に				
	3) バックワッシャーとリコーミング	▼ バックワッシャーの設置とコーマの増設、整備				
	1-2) エステルトップ	▼66'sのリコーミングと70's UPのトップの生産				
	1) バイアスカット	▼バイアスカットの採用				
	2) ネット	▼ネットの減少化				
	3) トウ・メーカーの固定	▼2d, 3dの使い分け				
	2. トップ染色工程	▼巻返し機をバンプ方式に変更				
	▼羊毛用トップ染色機を新設備に更新					
	▼ポリエステル用トップ染色機を新設備に更新					
	▼トップ染色機に自動制御装置を取付					
	▼羊毛の損傷防止法を実施					
	▼糸染用高温染色機の活用					
3. リコーミング工程						
1) ミキシング・ギル	▼ダイドトップの受入規格の見直しと捲付の根絶					
2) コーマー	▼ランニングストックの確保と生産の定常化					
	▼ミキシングギルの改造と更新					
3) ギル	▼ウールとエステルの個別処理					
4) リコームドトップの品質	▼2dエステルに対応した工程設計と機台仕様の変更					
	▼ネットの根絶、ギル、上/下コーム等の整備					
	▼不合格品の再加工(ネット、バー、スラブ)					
4. 紡績工程						
1) 欠点の少ない先染糸の生産	▼単糸を中心とした品質管理					
W100% E/W混生地糸の生産	▼ウースターを活用した最適条件の探索					
細番手化(W100%、E/W)	▼ X-R管理図を活用したQ/C活動					
糸の品質保証	▼ W100% 中番手生産					
	▼ E/W混 細番手					
	▼前紡の細番手化(ボビナーの追加、リコームドトップの採用)					
	▼紡績の整備					
	▼ウエスト・リカバリラインの設置					
	▼糸の品質保証を銘柄の確立					
設備投資金額(千円)			59,000		31,000	

区分	項目	1998	1999	2000	2001	2002
生産工程	5. 織布工程					
	1) 運転効率の向上	▼糸切原因の調査と原因の排除		▼		
	2) 織欠点の排除		▼温調の整備、機台の整備	▼		
	3) 生機補修		▼織機を停めない、停らない運転管理		▼	
					▼生機補修を現行の1/4に	▼
	6. 整理染色工程					
				▼毛焼機の毛焼斑対策のための改造		
			無地染め ▼の実施			
		羊毛/ポリエステル 混紡織物の120℃で ▼の高温染色	▼			
			▼パッディングマングル設置			
7. 試験室						
	深みのある ▼色相の開発					
			▼各試験設備器具類更新			
					色合せにCCM、CCS ▼を採用	
8. 製品						
1) 市場調査と製品の見直し			▼自信のある商品を生産する	▼		
2) W100商品 (チーズ染、トップ染、反染)			(チーズ染) ▼初めは中番手、順番に細番手、薄物を生産			
3) E/W混商品 (高番手)			(トップ染、反染)	▼	▼	
4) 差別化商品				▼トップ・ダイの品質向上に合わせW100%細番手を チーズ染とトップ染を品種、銘柄で使い分ける	▼	
				▼ミックス・カラー	ビゴロプリント	後加工
	設備投資金額(千円)		59,000		31,000	

区分	項目	短期計画		中期計画			長期計画
		1998	1999	2000	2001	2002	2003
生産管理	1. 調達管理	▼標準化	▼情報収集・管理システム	▼調達管理システムのコンピューター化			
	2. 在庫管理	▼棚卸・処分	▼適正在庫維持				
			▼在庫管理規定				
	3. 工程管理	▼生産技術マニュアル整備	▼生産条件コンピューター化				
		▼作業標準制定	▼教育訓練定着化	▼生産計画コンピューター化			
		▼生産計画・日程表	▼日程表・進捗管理コンピューター化				
		▼工程ロス実態調査・ロス低減					コンピューター 総合管理システム構築
	4. 品質管理	▼品質管理システム再構築	▼ISO9000プロジェクト(取得準備)			ISO9000認証取得	
		▼品質情報システム	▼品質情報システムのコンピューター化				
	▼QC工程表						
	▼5S 小集団活動						
5. 安全管理	▼危険予知訓練・指差呼称						
	▼安全カバー 床・道路、天井補修						
6. 設備管理	▼保全情報管理システム	▼保全情報管理システムコンピューター化				(保全情報システム)→	
7. 販売管理	▼顧客情報	▼顧客情報管理システムコンピューター化					
	▼市場情報収集	▼市場情報管理システムコンピューター化					
	▼ファブリックライブラリー 展示室					マーケティング情報システム	
8. 教育訓練	▼(中堅技術者)自己啓発能力伸長自己申告書・目標管理						
	▼(作業員)OJT	▼多能工化教育訓練					
	▼ビデオ教材充実	(視聴覚教育)					
9. 環境対策	▼活性汚泥法効果フォローアップ						
		▼将来技術調査 対策検討					
		▼自動監視システム					

区分	項目	1998	1999	2000	2001	2002
財 務 管 理	1. 資金会計制度の確立	▼		▽		
	2. 将来計画策定要員の育成	▼			▽	
	3. 資本政策立案		▼			▽
	4. OA化導入検討		▼			▽
	5. 予算管理制度の確立		▼	▽		
	6. 原価管理制度の確立	▼		▽		
	7. 等級別原価計算制度の確立	▼		▽		
	8. 工程別原価計算制度の確立	▼		▽		
	9. 部門別業績判定制度の確立	▼		▽		
	10. 内部監査制度の改革	▼		▽		

