

中華人民共和國  
工場近代化計画フォローアップ調査  
報告書  
(総括提言・改善事例集)  
財務管理

1999年12月

JICA LIBRARY



国際協力事業団  
鉦工業開発調査部

鉦調工

J R

99-225

15  
0  
PL  
ARY







中華人民共和国  
工場近代化計画フォローアップ調査  
報告書  
(総括提言・改善事例集)  
財務管理

1999年12月

国際協力事業団  
鉦工業開発調査部



1155311 (2)

中華人民共和國  
工場近代化計画フォローアップ調査 報告書  
(総括提言・改善事例集)  
財務管理

目次

1. 財務管理の目的	1
2. 中国の会計制度	2
3. 財務管理における当面の重点施策	3
4. 原価管理	4
4-1 原価管理の目的	4
4-2 原価計算方法	4
4-3 原価低減目標の設定	5
4-4 A工業集团公司における原価管理の例	5
5. 予算制度	14
5-1 予算制度の構築	14
5-2 予算統制の前提	14
5-3 予算編成の手順	15
5-4 予算による統制	16
5-5 予算制度導入の手順	17
6. 利益、資金管理制度	18
6-1 利益計画	18
6-2 年度経営計画編成手順	18
6-3 業績報告及び差異分析	18
6-4 資金管理制度	20
6-5 利益・資金月次状況報告	22
7. 中長期経営計画の作成	28
8. 売上債権管理	29
8-1 D工業集团公司の売上債権管理	29

9. 会計情報へのコンピューター活用 .....	35
9-1 コンピューター導入の手順 .....	35
9-2 コンピューターによる会計情報 .....	38
9-3 A工業集団会社の会計管理の電算化例 .....	39
9-4 何のためにパソコンを導入するのか .....	41
10. キャッシュフロー経営 .....	44
10-1 会計上の利益とキャッシュフロー .....	44
10-2 キャッシュフローの算出 .....	45
10-3 キャッシュフロー重視の経営 .....	45
11. 改善事例集 .....	47
12. 総括提言 .....	77



## 1 .財務管理の目的



## 1. 財務管理の目的

財務管理の目的は資金の調達、及びその運用としての投資に加え、収益・費用の計画・実施管理を対象とするものであり、財務管理の基本原則は資本収益性と、財務流動性である。

資本収益性の計画は、現有の企業構造に基づいて生産、販売の増加及び原価管理を図る「活動計画」と、有効な投資により生産、売上の増大又は費用節約により収益増大を図る「構造計画」がある。

財務流動性は企業の支払能力を維持することであり、財務流動性の計画は適切な資金調達計画と有効な投資計画とによって構成される。

このように財務管理の目的は企業経営において、収益・費用及び投資資本を管理する資本収益性と、負債の支払能力、及び資金調達力を保持する財務流動性を追求することである。

## 2. 中国の会計制度

## 2. 中国の会計制度

中国の会計制度は、1993年7月から国有企業を代表とする国内資本企業に資本主義的会計制度を導入した。資本主義的会計制度とは、自己資本としての資本金の概念を持つ貸借対照表を採用することであり、従来の社会主義的財務諸表の構成である損益計算書（利潤表）と、資金平衡表と異なる。

資金平衡表は資金の用途として固定資金、流動資金、特別設備資金等の区分がなされていたが、これら資金の源泉は国家等からの拠出金としての固定資金、流動資金、専用基金等であり、各基金は資本主義的会計制度の資本金と類似しているが、企業固有の財源としての自由度及び自主性は低い。資本主義会計制度の導入時これ等の基金は資本金として集約され、企業にとり自主資金としての性格に変更された。

又、製造業においては製造原価に算入される経費の範囲が広く、材料費、労務費、製造経費に加え、管理費、財務費用も製造原価構成費であった。（販売費は期間費用であった）新制度によってそれら費用は期間費用として取り扱うよう改正された。

### 3. 財務管理における当面の重点施策

### 3. 財務管理における当面の重点施策

このように社会経済体制が計画経済から市場経済へ大きく変化し、更に市場が世界に広がり国際競争を勝ち抜くためには、中国国内のみならず国際的に通用する適切な企業経営のあり方が求められている。このような企業環境の下、大多数の企業における財務管理の近代化・健全化の主要目的は、以下の諸点に集約される。

- a) 資本主義的会計制度（国際会計基準）の導入による企業運営のあり方を早期に企業内に定着させること
- b) 企業の自主資金の運用（投資）にあたって、販売増加及び原価管理を行なう収益・費用管理体制、有効投資と原価低減の管理体制及び財務の流動性を形成・発展させる企業体質へ改善すること
- c) 資産及び負債の適切な管理、収益及び費用の適時把握等の効率的・効果的な組織作り
- d) 企業の資金調達が多様化、国際化に備えて、投資家に対する企業内容の適切な開示
- e) これは又、今後一層激化することが予想される経済環境の変化に対応する為に、柔軟な企業管理体制による運営能力と的確な経営判断に必要な適時の会計情報提供能力を確立することである。

国際協力事業団は過去 17 年間、119 中国国営工場の近代化計画調査に協力をしてきたが、財務管理については 1994 年以降、約 49 工場について取り組んできた。

93 年の資本主義的会計制度への変更以来、各工場ともその会計制度を新制度へ急速に転換、整備を実施しその成果は目を見張るものがある。二則、二制度に基づく企業決算は浸透し、実施されているように見受けられる。

しかし、報告会計としての制度会計と並び、財務会計の主要課題である経営情報の提供、すなわち管理会計が大半の工場において未構築、未整備である。

最近 3 年間（96、97、98 年）調査対象の機械産業 13 工場／集団、鉄鋼産業 1 工場、化学産業 8 工場、繊維産業 3 工場、合計 25 工場の共通した問題点として、管理会計、特に「原価管理」、「予算制度」、「利益、資金管理」、「中長期経営計画」、「売上債権管理」、「会計情報のコンピューター化」の未整備が指摘されている。

いずれも、企業を発展、安定させるために、近代経営に不可欠の重要課題であり、以下、これ等について、事例の紹介と実施の方向について記す。

又、最近、企業経営において発生主義による収益性に加え、現金主義による「キャッシュフロー（現金収支）」が重視されている。

本文末この「キャッシュフロー経営」の重要性について記す

## 4 . 原 価 管 理



## 4. 原価管理

### 4-1 原価計算の目的

製造原価が適切に算出され、原価管理が有効なデータを経営者に提供することは、製造業の会計業務の中で最も重要な事である。

原価計算を実施して、その結果を利用する目的として、以下の3点が上げられる。

- 1) 売上損益算出のために、売上原価の確定。
- 2) 正しい資産状態を把握するために、棚卸資産の確定。
- 3) 利益増加のために、生産性向上に役立つデータの提供。

### 4-2 原価計算方法

#### (1) 総合原価計算

総合原価計算では、完成品の製造原価は、月次の製造費用に、月初の仕掛品原価を加え、月末の仕掛品原価を減ずることにより算出される。従って、仕掛品原価の評価が重要であり、仕掛品の原価が適正に算出されないと完成品の製造原価が適正に算出されず、延いてはその時の損益が正しく算出されない。

例えば、仕掛品の原価として原材料費のみ計上している工場が多くみられるが、これでは発生経費が全額完成品原価に入り、その時では製造原価が過大評価され、仕掛品を通じ棚卸品は過小評価される。

管理会計上、製造費用を変動費と、固定費に分類するのは、固定費を製造原価から切離すことにより、売上高と利益（限界利益）を連動させて利益計画を策定するためであるが、固定費の棚卸への配賦は資産の適正評価の観点から、重要である。

#### (2) 個別原価計算

総合原価総額を、工場の実状に合わせて、製品別、工程別、部門別に変動費、固定費をそれぞれ分解把握する。これにより、製品個別の採算を把握するとともに、工程、部門毎のコストを把握することにより具体的に原価低減対策が検討できる。

#### (3) 直接原価計算

生産量と比例して消費される、原材料費、動力費、容器包装費、直接労務費、

直接加工費等、変動費を生産品目別に把握し（直接原価）、固定費は製品別に分解せず部門等、固定費総額を管理できる単位で把握する。

#### （４）標準原価

毎年、実際原価とは別に、「あるべき原価」を製品別、あるいは工程別に算出する。年間の事業計画は、前年度の実績を基準として各原価要素の目標値を設定し、原価低減の目安とすると共に、それに基づく「標準原価」を設定する。実際原価に基づく原価計算は財務諸表を作成したり、製品の販売価格を算出するためには不可欠であるが、実際原価には、無駄や不能率、不効率が含まれており、原価削減の目的には役立たない。原価低減の徹底を図るためには実際「あるがままの原価」に加えて「あるべき原価」（標準原価）を基準にすることが必要である。

### 4-3 原価低減目標の設定

原価低減の重要性は認識されているが、具体的原価低減活動はまだ徹底されていないきらいがある。

経営計画の策定によって今年度達成すべき原価低減目標額を決める。経営計画の検討には損益分岐点分析の手法を用いて売上高、原価低減率、固定費をそれぞれいくらにするかを決め、これにより原価低減計画の概要を周知することにより、全社の協力体制を作り上げる。

原価低減目標額は市場価格とその傾向、競合会社の価格・競争力等を考慮して決定する。「こうしなければ、会社が伸びていかない」ということを関係者が十分認識することが大切である。そして年間の低減目標額をその根拠に従って、各部門に割り付ける。この各部門の達成目標原価低減額が明示されていることが重要である。

### 4-4 A 工業集団公司における原価管理の例

#### 4-4-1 原価低減機種（製品）の選定

対策機種（製品）決定には、全体の機種戦略面からと、損益面からの検討を併せて行うことが必要である。全部門の責任者の参加と協力を得て会議で決定すると実施に効果的である。

#### (1) 機種戦略面からの検討

市場の要求はどのような傾向にあるか、これから増加する機種は何かについての検討を行う。又、他社と競合する機種のうち他社に打勝ち、市場占有率向上を果たしたい機種を選定し、どの程度原価低減する必要があるかの検討を行う。

#### (2) 損益面からの検討

- 1) 原価低減による利益増加効果が大きい機種の検討
- 2) 売上価格、売上総利益、競合状況、今後の売上増減予想の検討
- 3) 市場価格に対して現状原価率の状態の検討

なお、売上価格の改善を要する機種について値上目標も同時に検討する必要がある。これにより原価低減目標額に達するように機種範囲と機種別の原価低減策を決める。

#### (3) 細部目標の決定

財務部門は製造番号別に集計されている実績原価を年度別、機種別に整理するだけで、原価低減の必要性がある機種・原価要素を決める最も貴重な資料を作成できる。

上述した責任者会議で決定しきれない細部については、営業、資材購入、設計、財務の各担当者が検討を行い、原価低減の対象部品、費目、効果額まで踏み込んだ目標額を満たす計画を作成する。

具体的には製品の売上高、費目に含まれる材料、部品、直接労務費率、製造費用率等の単価の推移も事前に財務部門が提供し、各部門で事前検討しておく必要がある。

### 4-4-2 実施対策

#### (1) 資料提供

実施部門で目標額までの原価低減対策を実施するには、対象製品の過去の原価内訳と最近2~3年の変動傾向を細部にわたって知る必要がある。過去の実績のうち原価上昇の原因となったもの、最も安くできたものを調べ、少なくともその水準で抑えるようにする。

財務部門では要求に応じ原価要素の伝票を精査し、分析して(表4-1)に示す資料を提供する。

表4-1 製品別直接材料費 調査表

	図番	数量	52612	52713	52840	%	目標	削減額	適用
製作数量									
完成日時									
顧客									
A部品									
B部品									
C部品									
合計									

1) 直接材料費

部品・材料毎に購入単価実績の経過を調べる。材料の所要量の変化があればその変更前後の所要量を明確にしておく。(表4-1) 製品別直接材料費 調査表を参考にして、表の形式、記載項目など製品の内容によって最適なものを作成する。52612~52713は過去の製造番号を示している。

全部品の詳細な検討は効率が悪い。「パレートの法則」によれば、全部品点数の5%の原価が75%を占め、残りの95%の点数は原価の25%を占めているに過ぎないとしている。この原則と最近購入単価が上昇した部品、材料を念頭に置き、(表4-1) 製品別直接材料費調査表から重点部品、重点材料を選定する。年度別比較により単価の異常値が発見されれば、原因を追求する。

2) 直接労務費

時間当たり賃金(直接労務費率)の傾向、標準時間の変更を調査する。標準時間が直接労務費算定の基準となっており、原価は時間当たり賃金によって決まる。現状では直接時間比率の向上による原価低減しか期待できない。標準時間の変更は他社で実施した方法や、自社の研究を参考にして実際の所用時間との乖離の幅を短縮する対策を取るべきである。

「生産性の向上により企業を繁栄させなければ、我々の生活向上と安定はない。」という姿勢が従業員にないと改善策は浸透しない。

表4-2 製品別直接労務費、製造経費 調査表 (工数/金額)

	図番	数量	52612	52713	52840	%	目標	削減額	適用
製作数量									
完成日時									
顧客									
A部品									
B部品									
C部品									
合計									
直接労務費									
製造経費									単価

### 3) 製造経費

時間当り製造費用(経費率)の傾向、問題のある月度の製造費用明細から部門費専用治工具の明細を調査する。なお、現状では各月の費目別明細と消費工数(製造費用配賦の基準である標準時の集計額)を把握しているが、部門費の管理を確実に行うには経費の発生部署別の実績把握とその情報の確認による経費統制が必要であり、部門別の経費実績の月次計算体制を作る必要がある。

製造経費については該当月の経費率と製造費用実績から内訳を調べることができる。月間に発生した標準時間実績によって経費率が変動するので、費用率を低減するには実働率上げて月間標準時間数を増すことと、発生費用の総額を低減させることの両面から対策を構ずる。実働率向上の管理は現場管理者の責任である。

発生費用の総額低減を図るには(前年実績-削減目標額)によって部門毎の予算額を定め、各部門の管理者に費用発生額を管理させる。

機種別の原価をより正確に算定するためには、製造費用率を車間別又は機種別に設定すれば良いが、これには補助部門の用役提供度の調査も必要であり、ここでは将来の課題である。

### (2) 価値分析 (VA)

価値分析の視点で部品の価値を見直す。米国最大の電気製造会社では価値分析を実践し次の点検を実施している。

- ・この商品は何らかの価値があるか。
- ・この品物の原価は、その用途に対してそれだけの価値があるか。
- ・この品物の形状にはムダがないか。
- ・もっと良い品物はないか。
- ・もっと安く作る方法はないか。
- ・標準品は使えないか。
- ・適切な加工方法で作られているか。
- ・原価要素である材料費、間接費 又、利益は適切か。
- ・もっと安く売ってくれる信頼出来る業者はいないか。
- ・原材料を自分より安く買っている製造会社はないか。

このように今までの仕事のやり方や、固定観念にとらわれず現状を見直すことが価値分析の基本である。価値分析の効果は50%というような高い水準をも狙えるものである。但し、原価を下げたために製品の価値・品質を落としたのでは意味が無い。場合によっては十分な試作・試験・評価が必要である。

### (3) 購入価格切下

単なる値引き要求も重要である。特に安値受注の場合や、製品の売値が下がっている場合、材料費だけ従来の価格で購入していたのでは、利益はそのまま減少してしまう。購買担当者の普段からの市況の研究、値引き購入の努力と熟練、購入実績の参照が即時に出来るような方式の構築、購買担当者の陣容の充実が必要である。

### (4) 部門間の協力

購買、設計、製造等部門間でも相互に検討を依頼することもでてくる。自職場だけで解決できる対策のほうが少ないはずである。このような協力関係を発展させることが原価低減の実効を生むうえで重要である。

### (5) 原価低減班の編成

原価低減の重点機種については対象機種毎に経営室、技術検査室、新製品開発室、生産計画室（購買部門）、財務室から当該機種関係人員を選び、特別臨時班を編成する。班長は設計部門の管理者とすることが良い結果を生むことが多い。このように班を作る利点は以下の通りである。

- 1) 設計と製造、設計と購買等いくつかの部門の協力がないと実現しない対策がある。
- 2) 既存組織では組織の利益が優先し解決できない問題がある。既存組織の理解と班の目標達成意識により、この壁を打ち破ることが期待出来る。
- 3) 別の視点からの意見・考察が刺激となり、専門部門の固定観念の修正ができることがある。(VAの考察等)
- 4) 原価低減意識を各部門に広める効果がある。
- 5) 目標額が明示されているので、あらゆる可能性を追求して何とか達成しようとする。

## 4-4-3 実施体制

### 1) 原価低減会議

原価低減会議を設置し、特別班を組織する。特別班の進捗状況は定期的に経理に報告する仕組みとする。又、この進捗状況は月次の経営状況の報告会、又は月例の原価低減会議の議題とする。この会議では次の事項を報告・討議することにより原価低減の推進を図る。

#### (1) 原価低減の進捗状況

- (2) 達成の見通し、時期
- (3) 達成上の問題点の討議

2) 管理者の責任

原価低減業務を管理者の業務として位置づける。

4-4-4 原価分析の実例

(1) 原価低減目標額の決定

(表4-3)は年度の計画利益を確保するためには、売上、変動比率、固定額をいくらにすれば良いのかを計算するための損益分岐点を分析する票である。

表4-3 98年度損益計画表

	1995	1996	1997 計画	1997 実績	1998 計画
売上高 (=生産高)					
売上原価					
(売上原価率)					
売上高中 変動費					
(変動比率)					
固定費					
売上原価中 固定費					
販売費用					
管理費用					
財務費用					
営業外支出					
税引前 利潤総額					

この損益計画表を作成するためには以下の分析を行う。

1) 変動比率

売上に対する変動費の割合を示す。変動費は直接材料費、容器包装費、製品運搬費、直接加工費等の売上の増減に比例的にかかる費用である。

2) 固定費額

a) 売上げ原価中 固定費

製造原価のうち変動費を除いた費用。

b) 直接労務費

等集団会社の直接労務費は生産高に比例して人員を増減する体制にはないので、固定費とする。

c) 電力費、燃料費

動力費は通常変動費であるが、ここでは固定的にかかるものが多いために、固定費とする。

d) 製造補助部門（設計、資材、生産、修理、生産技術等の部門）の部門費

製造補助部門の部門費見積は、過去の実績＋今期の特別施策－努力目標で算定する。

e) 販売費用

販売部門の部門費・広告宣伝費を含む。見積もり方法は製造補助部門費と同じとする。

f) 管理費用

総務部、財務部等管理部門の部門費。見積もり方法は製造補助部門と同じとする。

g) 財務費用

純支払利子額、資金計画から作成する。又は借入金、金利等の見積りによる。

h) 営業外費用

年金保険料等会社負担分は労務費として原価、販売費、管理費に配賦計上すればここでは、特別損益のみとなる。

### 3) 利潤総額

計画する税引前利益額を計上する。

前年の計画と実績を考慮し、前年の実績に対し何パーセントの原価低減を行うかの計画が必要になる。損益分岐点売上高の計算は次の通り。

$$\text{損益分岐点売上高} = (\text{固定費} + \text{利潤総額}) / (1 - \text{変動比率})$$

(表 4-3) において、売上高、変動比率、固定費の組合せをどう決めるかは前年実績、市場の状態、今後の経営方針を総合的に勘案して行う。

#### (2) 原価低減機種（製品）の選定

(表 4-4) 原価低減対象機種の選択を作成して、戦略的な検討を加えて重点的に、対策すべき機種を選定する。





以上のようにして、戦略的、効果金額の面から対象を絞り込み集中的に対策を進めることが重要である。

#### 4-4-5 経理処理の適正化

損益表、製品製造原価表の区分において、下記の変更を要する。

- (1) 管理費は管理部門全体、弁公室、財務室の全ての費用に加え、研究開発費、開発費償却の合計額とし、損益計算書に表示する。
- (2) 販売費は販売部門費の合計額とし、損益計算書に表示する。
- (3) 電力費、燃料費は製造費用に算入する。
- (4) 養老年金保険・労働保険の保険料は製造費用、販売費、管理費の副人件費として処理する。
- (5) 原価計算書は  $\text{製品製造原価} = \text{生産費用} + \text{前期末仕掛品} - \text{当期末仕掛品}$  とする。

## 5 . 预算制度



## 5. 予算制度

市場経済下における企業経営の要諦は、市場における顧客のニーズを適格に掌握しそれに応える製品をいかに、必要に応じ、必要量、良質、安価に提供できるかにある。すなわち「成り行き任せ」の経営は成り立たない。目標を設定し、実際との差異を検証し次の段階への改善を図ることが重要である。

基準が無いと現在の状況が良いものかどうか、問題が有るのかの判断も不正確になる。前期実績との比較だけでは、何処に問題が有るのか、本当に問題が生じた元は何かの原因が見えてこない。問題の所在を明確にしないと、問題は解析して改善することが困難である。

更に必要なことは、従業員の一人一人が持っている能力を目標達成へ集中してこそ改善の効果を上げることが出来る。そのためには目標（予算、計画）が明確になっていなければならない。ここに予算制度の重要性が存在する。

### 5-1 予算制度の構築

予算制度は詳細に編成するほど管理精度は上がるが、一方管理費用も増大する。何をどの程度予算化するかを決定することが最初の要点である。当初から手を広げ過ぎないことと、その実施状況の追尾確認を確実に行うことが大切である。

### 5-2 予算統制の前提

予算精度が効果を上げる前提として次の諸点があげられる。

#### (1) 基礎資料の整備

販売予測、部門別経費実績、原価の固定費・変動費分析資料、静態分析表

#### (2) 人間関係に基づく動機付け

人間関係が伴わねば予算の編成、統制ともうまく行かない。

#### (3) 下位計画の充実

市場調査、原価管理、工程管理、品質管理等予算に含む計画が充実して行われていること。

#### (4) 予算管理部署の責任権限の明確化と実績計算体制

実施権限と責任、協力責任等を管理点毎に明確にすること。また予算管理部

署毎に実績が把握できるよう財務精度を変更整備しなければならない。

(5) 企業活動の目的明確化

企業をいつまでに、どういう状態にもって行こうという目的がなければ予算は作成できない。売上、製品構成、新製品開発、投資、原価低減等の計画が検討され予算年度中に到達する水準、実行計画まで明確になっている必要がある。

(6) 財務会計、管理会計の基礎的管理確立

確実な財務管理の上に管理会計システムが確立し、月次の業績評価が出来る体制が必要である。

### 5-3 予算編成の手順

全面予算を実施する場合の予算編成方法について述べる。

(1) 第一段階： 予算編成方針、編成日程の決定・指示

市場状況、長期計画、前年見通し、政府の方針等を調査分析して売上高、生産高、原価率、費用の基準、利益率、主要計画項目の目標値を指示する。又、各部門で計画を提出する期限を指示する。

(2) 第二段階： 受注・売上予算、人件費予算の決定

製品（機種）別に期首在庫、受注高、売上高、期末在庫を計画する。  
人件費の当期の上昇率を予想し部門別の給料賃金、養老年金保険、健康保険、福利厚生費単価を決定し、各部門に通知する。

(3) 第三段階： 設備投資予算作成

新規設備投資予算、修繕費予算 作成

(4) 第四段階： 製造・技術研究費・管理費・販売費 予算作成

製造予算： 資材予算、直接労務費予算、型治工具予算、消耗品その他経費予算、

補助部門予算： 技術、生産の各組織単位別の人件費・経費予算

管理部門予算： 弁公室、財務室の人件費・経費予算

販売部門予算： 経営室の人件費・広告宣伝費・経費予算

(5) 第五段階：資金、財務費予算、総合損益予算

資金予算：上記予算にしたがって資金繰り計画、予想キャッシュフローを作成

総合損益予算：上記の部分予算を総合して企業の損益予算を作成する。

総合結果を評価し検討不足な部分予算は差し戻して再検討を依頼する。

上記予算編成に先立って人員計画、効率向上計画、原価低減計画、新規設備投資計画、新製品開発計画、生産管理改善計画、工程改善計画、販売新規戦略計画等が計画されていることが望ましく、これらの目標成果を織り込んだものとして、予算を編成すべきである。これら計画が未作成であれば予算編成時に努力目標を織り込み、努力目標は単に数字で示すだけでなく、達成のための方策を記入させる。

#### 5-4 予算による統制

設定された予算を各部門の管理者や担当者に通知する。予算遂行の責任意識をしっかりと持たせるためには、予算は努力すれば達成可能な目標であり、非現実的な目標であってはならない。又、予算の伝達にあたっては、責任者が全体会議で説明・伝達・合意させることも効果がある。これによって予算の事前統制機能が働き、月毎の実績が出てから評価尺度として考えるのではなく、事前の行動目標として、実績そのものを良い方向へ持っていくことに意義がある。

予算、実績の差異分析と取るべき対策を決め、実行することが非常に重要である。差異分析の結果は報告書または会議で財務その他の管理者に報告、審議され、その結論に基づき行動の修正、改善を行う。

この実施状況の確認がうまく機能するように実際の状況に合わせて仕組みを構築、修正していくことが重要である。言い訳や他部門への非難等が横行せぬよう、そして関係部門が協力し合うような仕組みを構築せねばならない。

財務部門は次の機能を果たすことが期待されている。

- ・ 予算編成方針作成に必要な基礎資料の提供
- ・ 予算編成の中心となり、まとめる。
- ・ 予算・実績の差異を計算し責任部門に通知する。
- ・ 実績数値を基に結果を調査し、評価し、有効な対策を取れるよう客観的な資料を提供する。

#### 5-5 予算制度導入の手順

全面予算実施に先立って、原価低減計画、設備投資計画、新製品開発計画等の個別合理化計画の実施から手をつけ、上記 5-4 で述べたような統制の方法を習得しておくこと導入しやすい。



## 6 . 利益、資金管理制度



## 6. 利益、資金管理制度

原価管理がある程度できあがっている企業では、それを基に利益管理と資金管理を有効に実施すれば企業経営に大きく貢献する。

以下「B 工業集团公司」の内部管理状況と「C 工場」に提案された月次利益・資金状況報告を紹介する。

### 6-1 利益計画

利益計画の作成は先ず中長期計画の経営戦略を決定し、これを年度計画で具体化する方法が一般的であるが、同公司では集團の各廠毎の「年度経営計画」である。

### 6-2 年度経営計画編成手順

「B工業集团公司」の各廠は毎年9月に次年度「概算生産計画」を集团公司に提出し、10月初旬、廠内各科に「計画作成作業開始の通知」をおこなう。これを受け、販売予算数量、単価（販売科）、原材料購入数量、単価（材料管理科）、エネルギー、原材料原単位（生産技術科）、開発計画（技術開発科）、設計計画、建屋補修計画（設備科）、環境対策計画（環境保全科）を検討、各原案を企業管理科へ提出する。

12月、集团公司から「生産量の通達」を受け、企業管理科は先の各科概算計画との調整をし、「最終生産計画」を決定し、財務科に通知する。財務科は、それに基づき、労務費（人事労務給与科）、製造経費（各現場）、管理費用（財務科まとめ）、財務費用（財務科）と共に「原価計算」「利益計算」「資金計算」を行い、企業管理科へ提出し、12月「総合計画」を廠務会議において決定する。

このように年度計画の編成責任部門は企業管理科である。年度計画の諸データに基づき財務科が利益計算および資金計画を行い企業管理科が総合計画を取りまとめる。

又、この決定された「総合計画」を集团公司に提示し達成責任について「請負契約」を締結する。

### 6-3 業績報告及び差異分析

年度利益計画の実績報告、差異分析は、全社レベルと部門（車間）レベルに分けて実施されている。

全社レベルでは、月次では月次財務報告書が、年次では年度会計決算報告書が廠務会議に提出される。報告内容は財務諸表、財務分析、計画との差異分析である。廠務会議で廠長が差異内容について質問し、責任部門が差異の原因及び対策について報告する。改善を要する事項については廠長から改善通達がなされる。

部門（車間）レベルの利益管理として次の制度が採用されている。

- ①内部利益管理制度
- ②内部銀行制度
- ③請負制

### （1）内部請負制

車間の利益管理を目的に、財務科に車間ごとに以下に示す様式の内部利益帳簿を置く。

内部利益帳簿			
製品原価	××××	製品売上高	××××
(当月実績原価)		(当月生産量×計画原価)	
内部利益	××		

すなわち計画原価以下で製造すれば車間利益が発生する。原価計算では、原材料消費価格、用役価格等を年度計画単価で仕切っているため、これら価格の計画との差異は発生しない。したがって内部利益の内容は

- ①原単位差
- ②労務費、経費の発生差額
- ③生産量の差による固定費の単価差

であり、内部利益は車間の成績を表わす。

### （2）内部銀行制度

車間の費用予算管理、資金管理を目的とするものである。

内部銀行帳簿の様式は以下の通りであり、費用発生額の計画に対する差異を管理するものである。

製品売上高	××××	発生費用	××××
(生産量×計画原価)		原材料費	
		用役費	
		労務費、経費	
		差異	××

以前は製品の引き渡しに小切手を受け取り、費用の発生時に小切手を支払う等の手続を実行していたが、現在は帳簿のみで管理している。

車間の原価計算員は毎月内部利益及び内部銀行の内容を分析して財務科に報告する。車間ベースの原価分析会議を毎月開催し、内部利益、内部銀行の内容及び問題点について対策を検討する。

### (3) 請負制

特定部門の目標達成について当該部門と工場が請負契約を締結する制度である。契約の項目としては、利益、生産量、品質、人員があり、契約を締結した場合、達成できなかった部分については給与面で責任を負う。

97年時点で請負契約実施部門は、販売科と2製造工場である。

## 6-4 資金管理制度

資金管理は運転資金と設備資金に分けて管理されている。

### 6-4-1 運転資金管理

運転資金の管理は財務科が担当する。

利益計画をベースに(表6-1)に示す財務収支計画表を作成し廠務会議で年間計画を決定する。集团公司に提出する年度経営計画には資金管理計画表(表6-2)を添付するが、この表には費用支出額、製品在庫資金、売掛金高、流動資金借入残高等の最高限度の目標値を示している。

月次ベースでは状況変化に応じ、月次財務収支計画表を作成し、月次資金分析会議、週一回資金バランス会議を開催し収支管理を実施している。

### 6-4-2 設備資金管理

小口の設備資金は運転資金資金に含めて管理するが大口の設備資金については、個別のプロジェクト毎に資金管理担当を置き資金収支管理、銀行借入折衝を行う。

現在進行中のプロジェクトについても式部に資金担当2名を配属している。

### 6-4-3 資金実績管理

運転資金、設備資金を含めた全社ベースの資金実績については年度会計決算報告表及び月次財務報告表に財務状況変動表が添付され、廠務会議で至近収支及び調達、運用の状況が報告される。

財務変動状況表の様式を(表6-3)に示す。

表 6-1 財務収支計画表

( 年 月 )		単位 万元			
収 入 項 目	前期実績	当期計画	支 出 項 目	前期実績	当期実績
1. 製 品 売 上			1. 原 材 料 費		
2. そ の 他 売 上			2. 燃 料 費		
3. 投 資 収 益			3. 動 力 費		
4. 営 業 外 収 入					
			4. 労 務 費		
5. 売 掛 金 回 収			5. 製 造 費 用		
			6. 管 理 費 用		
6. 銀 行 借 入			7. 財 務 費 用		
			8. 営 業 外 支 出		
7. 期 初 資 金 残 高			9. 買 掛 金 支 払		
			10. 税 金		
			11. 借 入 金 返 済		
			12. 期 末 資 金 残 高		
合 計			合 計		

表 6-2 資金管理計画表

指標名称	単位	年実績	年計画	
製品製造原価	万元			
管理費用	万元			
財務費用	万元			
販売費用	万元			
製品在庫資金	万元			
売掛金	万元			
減価償却	万元			
流動資金借入残高	万元			

表 6-3 財務状況変動表

単位 元

流動資金の源泉及び運用	金額	流動資金各項目の変動	金額
1. 流動資金の源泉		1. 流動資産増加	
(1) 利益		現預金	
純利益		売掛金	
減価償却費		棚卸資産	
		前払費用	
小計		その他未収入金	
(2) その他源泉			
固定資産整理収入			
長期負債増加		流動資産純増加額	
小計		2. 流動負債増加	
流動資金源泉合計		短期借入金	
2. 流動資金運用		支払手形	
(1) 利益分配		買掛金	
		その他未払金	
小計		未払費用	
(2) その他運用			
固定資産増加			
固定負債返済		流動負債純増加額	
小計			
流動資金運用合計			
流動資金純増加額		流動資金純増加額	

### 6-5 利益・資金月次状況報告

経営者は収益力と資金力を適時、適切に把握、分析して企業活動の判断をしなければならない。

制度的会計報告書（財務諸表）以外に手間のかからない書式を作成利用して、この目的を達成すべく、「C工場」に提案された以下の書式を例示する。

- |            |              |       |
|------------|--------------|-------|
| ①月次経営概況表   | 月次収益力と資金量の判定 | 表 6-4 |
| ②部門別損益計算書  | 部門収益と損益分岐点   | 表 6-5 |
| ③比較要約貸借対照表 | 資金移動分析表      | 表 6-6 |
| ④月次資金繰り実績表 | 資金量と流動性の判定   | 表 6-7 |

#### (1) 月次経営概況表（表 6-4）

損益計算書の要点を分かり易くまとめ、粗利益で本来の収益力を知り、固定費負担によって正常収益値を判断する。

経営改善に利用するために、部門別、商品別の損益を判定し、重要な資金繰りのために資金・回収計算を併せて行う。

活用法としては、月次経営会議、部門長会議等に加え、中堅社員や子会社・支店への指示を行う場合に、指示書や申し送り上に添えて用いると経営者の意志が伝わり易くなる。

#### (2) 部門別損益計算書 (表 6-5)

経営改善に重要なことは収益力の正確な把握と、改善点の検討である。この計算書は、変動費と固定費の相関が明確になり、損益分岐点・付加価値・生産性が自ずと計算される。

これにより、部門ごと現業において原価低減のヒントがつかみ易くなり、又財務部門は将来計画策定に有用である。

#### (3) 比較要約貸借対照表 (表 6-6)

貸借対照表は、本来、ある位置時点の財産状態を判定するもので、判定することには専門的知識を要する。取分け貸借対照表分析は同期首、前期、前年同期等との比較差異分析が必要で、このために、重要な項目を求め易く要約し、比較分析し易くしたものが本表である。

本表は経営者ならびに財務部門の幹部に活用願いたい判定表である。

#### (4) 月次資金繰り実績表 (表 6-7)

損益計算書の利益と収支計算書の収益現金とは期間的なずれが生ずる。決算は最終的に現金、又はそれに準ずるものによって行われねばならず、支払お能力の維持は重要である。

本表は収支計算に基づく支払能力判定を行うもので、単に資金の余剰・過不足を求めるだけではなく、指標を作り易くするために、資金繰り分析が可能なように作成されている。

本表は営業債権等の業務上の資金繰りだけではなく、納税資金準備に利用することも可能である。

本表は経営者、ならびに財務部門、資金調達要員、資金計画立案者の積極的活用が望まれる。



表 6-4 月次経営概況表 (年月度)

項目	当		前年度		実績	前年度	達成率	前年度	達成率
	実績	計画	実績	計画					
売上高		%		%			%		%
売上原価		%		%			%		%
粗利益		%		%			%		%
人件費		%		%			%		%
管理費		%		%			%		%
固定費		%		%			%		%
支払利息		%		%			%		%
その他		%		%			%		%
経常利益		%		%			%		%
一人当り		%		%			%		%
人件費		%		%			%		%
営業利益		%		%			%		%
一人当り		%		%			%		%
一人									

部門別	売上 (累計)		事業所利益 (累計)		一人当り	人員
	金額	前年比	金額	前年比		
		%		%		人
		%		%		人

商品別	売上 (累計)		事業所利益 (累計)		一人当り	人員
	金額	前年比	金額	前年比		
		%		%		人
		%		%		人
		%		%		人

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

項目	当月	前月	前々月
回収率			
現金			
手形			

表 6-5 部門別損益計算書 ( 年累計 )

(単位： )

	本 社		行 場		事 業		計 画		差 額		前 年 比		前 年 比	
	実 績	計 画	実 績	計 画	実 績	計 画	実 績	計 画	差 額	前 年 比	差 額	前 年 比	差 額	前 年 比
売 上 高	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
交 換 品 仕 入 高	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
版 即 費	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
動 告 宣 伝 費	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
在 庫 増 減	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
費 変 動 費 合 計	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
限 界 利 益	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
固 定 人 件 費	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
管 理 費	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
費 そ の 他	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
部 門 別 利 益	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

比較要約貸借対照表

( 年 月 度 )

(単位 )

項 目	期首残高 (A)	当月残高 (B)	比較増減 B-A	前年同月残高 (C)	比較増減 B-C
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	%		%		%
固定負債合計	%		%		%
負債合計	%		%		%
資本					
資本金	%		%		%
準備金	%		%		%
剰余金	%		%		%
未処分利益	%		%		%
資本合計	%		%		%
負債・資本合計	%		%		%
勘引手形	%		%		%

表 6-7 月次資金繰り実績表 ( 年 月度)

(単位 )

	月 度		月 度		月 度	
	実 績	計 画	実 績	計 画	実 績	計 画
経 常 収 入	現金売上					
	売掛金入金					
	受取手形取立					
	その他					
前受入金						
その他						
計						
経 常 支 出	現金仕入					
	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					
	計					
財 務 等 収 支	借入金返済					
	固定資産購入					
	その他					
	借入金					
その他						
入						
月 初 手 持 資 金						
月 末 手 持 資 金						

資 金 繰 り 分 析	%	
	当 月	前 々 月
経常収支比率	(経常収入/経常支出) X 100	%
現金売上比率	(現金売上/売上高) X 100	%
売掛金回収比率	(売掛金回収/売掛金残) X 100	%
売掛金現金回収比率	(手形回収/売掛金残) X 100	%
売掛金手形回収比率	(手形回収/売掛金残) X 100	%

## 7. 中長期経営計画の作成

## 7. 中長期経営計画の作成

企業経営において重要なことは、現状に追われるだけではなく、将来その企業がどのように発展、又は方向転換していくのかを真剣に検討することである。

年度予算制度がある程度定着した企業は、中長期計画の作成がのぞまれる。

既存事業の延長線上での事業展開で行くのか、新規事業展開を考えるのか、不採算事業から撤退するのか、経営計画の進め方は企業の経営状況、経営環境に応じ最も適した経営計画体系を選択し実行に移す事が望ましい。

中長期計画を作成するには、これに取り組む財務管理面の体制整備と、中長期的な視野で問題解決に取り組む体制が必要である。

下記（表7-1）に一般的な経営計画体系とそれに応ずる企業体制を記す。

表 7-1 経営計画体系

計画名	一般的な経営計画体系		企業が対応すべき経営計画体系	
	計画期間	計画内容	計画期間	計画内容
長期計画	5 ~ 10年	企業ビジョン（企業像） 基本的な経営方針 事業戦略 財務戦略 基本的な経営指標 （売上高、経常利益）	5~7年	基本的な事業戦略 既存事業の戦略 新規事業の戦略
中期計画	3 ~ 5年	経営実行計画 事業戦略（個別） 設備投資 研究開発 財務戦略 （資金配分） 原価低減目標 経営指標 （売上高、経常利益他）	3~5年	経営実行計画 （当面の経営問題解決） 利益改善対策 販売戦略 原価低減目標 財務体質改善対策 （資金圧縮） 事業戦略
短期計画	1年以内	予算 （中期計画の具体化） 目標管理 （達成責任）	1年	年度計画 （中期計画の具体化） 目標管理 （達成責任）

## 8 . 壳上債権管理





## 8. 売上債権管理

従来の中国経済体制の時代には、長期未回収の債権もいずれ回収可能と評価され得たが、市場経済体制の下では国営企業といへども倒産が有り得、より細かい売上債権管理体制を構築する必要がある。

売掛金の管理は、売上高に対する回収実績を把握するだけでなく、販売先別長期滞留債権の把握等、売掛金残高の分析が必要である。

更に回収が遅れている債権については、財務の健全性から貸倒引当金の計上を検討する必要がある。貸倒引当金の計上は、売上債権の適正な資産価値及び健全性を把握・維持するために回収可能性の低い売上債権について回収不能見込額を早期に費用処理するものである。しかしこれは回収不能額が確定はしていないので債権自体を直接損失処理することは出来ず、引当金という科目に回収不能見込額を計上する。

販売先別に売上げ債権の滞留度合いを分析するために債権の年齢表による管理が有効である。更に、販売先の信用度を乗じチェックし、与信限度を設定しておくことが必要である。

### 8-1 D工業集団会社の売上債権管理

債権の主要な対象は売掛金である。

#### 8-1-1 発生している問題点

売上げ債権管理が不十分であり、回収可能の検討がなされていない。債権のなかには中国商慣習の一つである「三角債」になり長期滞留債権化しているものもある。

売上げ債権管理においては、特に個別取引先毎に管理することが重要であるが、これが不十分である。

#### 8-1-2 発生原因の分析

三角債等の経済的、財務的事情により適格な財務管理の必要性の認識が少ない。又市場経済に適合した財務管理に対する経験不足も原因としてあげられる。

#### 8-1-3 売掛金の削減対策

##### (1) 資金的安定度を増加させるために回収不能売掛金の再発防止

顧客状況を把握し、契約に前金・中途金・金利・保管料条項を盛り込む。

##### (2) 契約期日回収の徹底

回収不徹底による長期債権化を防止する。

(3) 長期売掛金の区分管理

正常売掛金の管理を強化する。

8-1-4 改善の方法

本「D工業集団公司」の工場で実施されている債権管理は、売上高に対する回収状況把握手続である。同工場販売部門の指針として、回収目標を90%としている。

今後、債権管理のリスク回避のために、債権の年齢管理や販売先に対する与信管理手続を実施する必要がある。債権管理に関する日本での様式を見本として提供し、実施を促した。

(1) 販売管理に関わる内部管理資料

表 8-1 品種別販売先別売上総利益実績歯把握表

品目	販売先	売上高	売上原価	粗利益	粗利益率	販売数量
合計						

表 8-2 販売先別販売利益計画比較表

販売先	受注			前期比較		
	売上高	見積原価	見積利益	売上高増減率	原価増減率	利益増減率
合計						

表 8-3 受注高一覧表

販売先	受注単価	1月度受注高		~	12月度受注高		受注合計	
		受注高	数量		受注高	数量	受注高	数量
合計								

表 8-4 受注残高一覧表

販売先	契約日数	1 月度受注残高		~	12 月度受注残高		売上残合計	
		受注高	数量		受注高	数量	受注高	数量
合 計								

表 8-5 販売先別販売実績

販売先	受注数量	1 月度売上高		~	12 月度売上高		売上合計	
		金額	数量		金額	数量	金額	数量
合 計								

(2) 与信管理に関わる内部管理資料

表 8-6 販売先別販売・回収実績

販売先名: \_\_\_\_\_

年 月	売上高	売上累計	回 収	回収累計	未 回 収
98 年 1 月					
2 月					
3 月					
4 月					
5 月					
6 月					
7 月					
8 月					
9 月					
10 月					
11 月					
12 月					
合 計					

表 8-7

販売条件一覧表

販売先名	決済条件	代理回収の有無	其の他

表 8-8

債権年齢表

(工場全体)

区分	3月末	6月末	9月末	当期末	前期末
当期売上					
3ヶ月以内					
3ヶ月超					
6ヶ月超					
9ヶ月超					
計					
未回収率					
12ヶ月超					
1.5年以内					
2年以内					
2.5年以内					
3年以内					
合計					

(販売先: )

区分	3月末	6月末	9月末	当期末	前期末
当期売上					
3ヶ月以内					
3ヶ月超					
6ヶ月超					
9ヶ月超					
計					
未回収率					
12ヶ月超					
1.5年以内					
2年以内					
2.5年以内					
3年以内					
合計					

表 8-9

月別集計表

販売先名: \_\_\_\_\_

販売先明細 (四半期単位) \_\_\_\_\_ 月末

月	売上高(金額)	売上高 (金額)	回 収	未 回 収
月				
月				
月				
計				

工場合計

\_\_\_\_\_ 四半期単位 \_\_\_\_\_ 月末

月	売上高(金額)	売上高 (金額)	回 収	未 回 収
月				
月				
月				
計				

表 8-10

販売先調査結果報告

販売先名 : \_\_\_\_\_

調査年月日 : \_\_\_\_\_

調査担当者 : \_\_\_\_\_

調査項目	調査結果	備考
1) 会社の種類	①国営企業 ②私営企業 ③其他	
2) 資金状況	①建物の概観  ②鉄道路線の有無  ③銀行借入等の有無	
3) 周辺の評判		
4) 其他		

・担当者見解：

・営業部責任者見解：

・取引開始の有無：

・取引限度額：

## 9 . 会 計 情 報 へ の コ ン プ ュ ー タ ー 活 用





## 9. 会計情報へのコンピューター活用

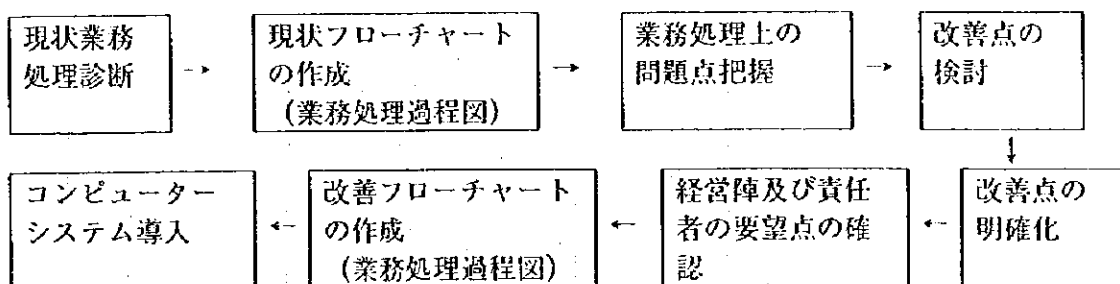
手作業で行っている日常会計処理、財務諸表作成について、帳票組織をコンピューター・システムに置き換えただけでは情報の活用どころか、管理の向上には到達できない。

### 9-1 コンピューター導入の手順

先ず、システムの理解を深め、前提となる「現状診断」を正しく行い、何を目的にするのか「目標を明確に定め」、その間の「改善点を検討」することが必要である。

会計処理、月次決算資料に基づく「月次経営資料」により経営内容を把握すると共に、経営課題が明らかになる資料が作成されねばならない。たとえば具体的に「製品別や部門別の損益が悪いものをどうするか」「売上債権回収が悪い販売先への対応はどうか」「在庫の減らない製品をどうするか」「固定費を下げる良い方法はないか」「資金繰りの改善を行う良い方法はないか」といったことに適切な資料を提供できる管理会計システムを構築することである。これには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・システムの構築は出来ない。

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を下記に示す。



導入診断で最も重要なことは「現状フローチャートの作成」である。これにより「財務管理情報に繋がる全部門の情報の流れ」が明らかになり、かつ「合理化や整理統合できる情報、業務」を明確に認識できるようになる。

「現状フローチャートの作成」の具体例として、日本国のある企業の業務処理の過程を図式化したものを(図9-1)に示す。

このフローチャートの注目点は取引先の「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している点である。市場経済が発展するのに伴い、各企業は新規取引先に対しその信用調査が一層必要になると思われる。



	設計	仕様	処理	管理	作業	SE	メーカー・工員	販売員・ユーザー
その他		資金管理表 ↓	仕入品管理表 ↓	組合員管理表 ↓	管理条件表 ↓	在庫管理表		
	全社セッション ↓	↓	↓	↓	↓	↓		
	○	印刷	○	○	○	○		
	○	○	○	○	プロジェクト	○		
	○	○	○	○	作業	○		
	○	○	印刷					
	配付							
全社セッション 印刷 フォロー 検索・検収 原簿管理 写録管理 統合 集計 入金 支払 会議 行次								

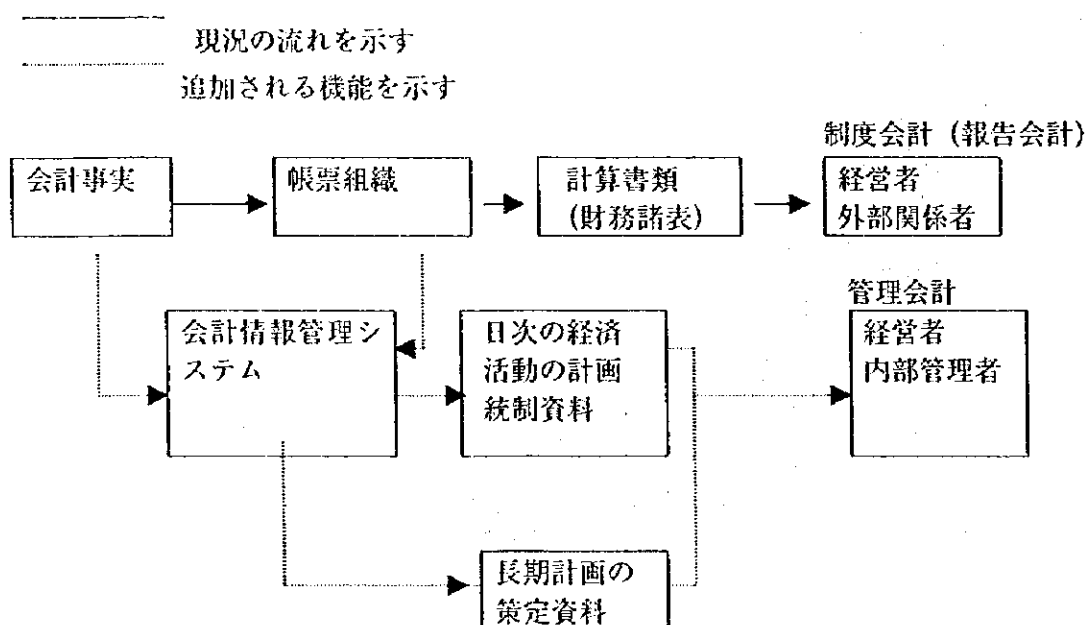
又、受注、発注、製造、納品、代金回収、支払そして会計処理において情報の受発信がいかに多くの伝票や通知書を通じ行われているかを確認、自覚し、伝票自体は当局の発行したものを使用せざるを得ぬが、記載内容の改善は別としても、伝票に当該工場独自の副票（情報伝票を目的とした通知書）を添付しインプット処理することも考慮すると良い。又、反対に伝票の情報量を多くして伝票量を減らす、そのための使用伝票の内容変更も検討の余地がある。本フローチャートにおいて、現状の業務自体の改善とコンピューター・システム導入による業務の新しい構築が検討の手始めとなる。

十分に検討され、夫々の企業に合わせた「コンピューター会計情報システム」の構築は、財務情報の適切なインプットにより、会計情報管理を向上させ、制度会計（外部報告目的・過去計算）の適性化と共に、管理会計（内部報告会計・未来計算）を可能にすることが出来る。

#### 9-2 コンピューターによる会計情報管理

財務管理は「制度会計」の向上と共に「経営者が必要とする意思決定支援情報」の提供を行う「管理会計」が行われなければならない。

図 9-2 会計情報管理システム



### 9-3 A工業集団会社の会計管理の電算化例

当地域では電算機による政府提出書類を作成している企業は未だ4～5社に過ぎず、政府提出書類の作成に使う電算機資料は一定の条件を満たさねばならないために、実施していないが、ほかの用途に利用している企業は少なくない。

#### 9-3-1 目標とする効果

- (1) 原価管理用資料作成（資料蓄積・参照、予算実績比較、結果総括）
- (2) 予算管理用資料の作成（資料蓄積・参照、予算実績比較、結果総括）
- (3) 財務計算、資金管理、給与計算の迅速化、省力化
- (4) 集団公司、政府への各種報告書用資料作成の迅速化、省力化
- (5) 経営計画手段（中・長期計画作成、損益分岐点分析、投資採算計算等）の構築
- (6) 相互接続を利用した集団公司全体の管理の合理化、省力化

#### 9-3-2 電算化対象業務

（表9-2）は1期を6ヶ月として体系を開発し、運用を開始できると見積もった。給与計算を体系に含めていないが、独立性があるので、これを含める場合どの期に実施しても良いと考える。

表 9-2 電算化対象業と利用ソフト

分類	内 容	備 考
財務会計	仕訳帳、総勘定元帳、補助元帳、 残高試算表、損益表、 部門別費用実績表	財務市販軟件（ソフト）で 対応可
	資金繰予算実績管理、資金運用表	財務市販軟件の資料使用、 一部手作業
原価集計	個別原価記帳	表計算軟件で作表
予算管理	部門別予算管理	財務市販軟件で対応可 （又は表計算軟件を併用）
原価管理	予定原価制度	原価計算軟件利用
相互接続	集団公司 電算機相互接続	集団公司 計画による

#### 9-3-3 電算化開発体制

全ての子会社で個別開発するのではなく、一つの会社に人員を投入して第一期分の開発を完了し、たの子会社にひろめる。一期分を完了後、引き続き次の期の計画に着手する。

(1) 開発手順

集団会社全社の事業として実施すべき事項として、「E製造会社」の財務室には電算機の経験者が3名おり、開発を先行して実施することに適している。

開発人員は本社のソフトウェア開発者1名を専任とし、「E製造会社」財務室4名が現状の事務処理方法（例外処理も含め）を提供すると共に、初期設定・試験入力についても協力する。

(2) 電算機は「E製造会社」財務室に設置しソフトウェア開発者と財務室人員の対話が緊密に保てるようにする。関連して電算化すべき関連事項についてはその都度開発する。

(3) 全社展開

全社の対象子会社への拡大方法は「E製造会社」財務室での開発経験に基づいて一斉に行う。

(4) 開発日程

開発の詳細日程は案件の構成員が協議して案を作成し、財務室責任者の承認を得る。進捗状況は毎月定期的に財務室責任者に報告する。

9-3-4 留意事項

税務申告、政府提出報告書に電算機で作成した資料を使用する条件として、電算機の使用を政府に申請後1年間は手作業との並行処理が要求されている。又、電算機操作者は訓練を受け試験に合格した者に限られる。この並行処理にかかる人手と初期に発生するであろう種々の問題に対処する為に、開発後1年は1名の人員補充を考慮する必要がある。

システムの運用が安定した時点でプロジェクト開始前の人員の減少を検討し、管理の高度化、迅速化を図る。

9-3-5 使用ソフトウェア（ソフト）及び電算機

(1) 市販ソフトウェア（ソフト）の利用

上記の日程におけるシステム開発は、市販ソフトウェア、応用ソフトウェアの採用を前提としている。

市販会計ソフトウェアは国家財政部会計司が推薦するものが15種類ある。「A工業集団会社」が採用するものは、そのうち最も早くから開発され、洗練された、機能が広い“用友”が適当と考えられる。

## (2) “用友” 集成帳務処理系統 6.0 版の機能の要点

通常の財務計算のほか、管理会計に必要な次の機能をそなえている。

- 1) 証票管理
- 2) 部門計算.....部門の収入費用明細表の作成
- 3) 項目計算.....各項目の原価、費用、収入、台帳、取引の明細と総括
- 4) 原価データ.....部門別、項目別の情報が即時に反映され、原価管理の根拠の信頼性を高められる
- 5) 予算管理.....予算編成、予算決算比較分析、部門・項目・科目に対応し管理
- 6) 計画編成.....計画値、実績値に基づく新年度計画の編成
- 7) 情報ファイル.....任意に設定できるので、様々な様式で出力できる
- 8) ODBC 開放式接点機器による Excel, Dbase, Foxpro, SQL への資料交換機能を利用し、直接 SQL から資料を取出し、これらソフトを使って必要資料を作成できる。
- 9) 方式間の相互接続対応が WINDOWS95 を用いて可能である

## (3) 電算機

主記憶 16MB、硬定円盤 500MB 以上の電算機が必要である。

以上にかかる費用は電算機を新規に購入した場合、25,000 元／一式程度と見積もられる。

## 9-4 何のためにパソコンを導入するのか

### 9-4-1 コンピューター化推進の問題点

国際会計基準に基づく処理をおこなっている企業では、伝票もコンピューターに読み取りをさせ、コンピューターによる総合処理を行っているが、課税上、帳票類が当局により発行され、正規の帳票として用いる場合には検印がなされねばならない中国の場合には、会計処理の規模により、すべてコンピューター化することは必ずしも合理的ではない。

コンピューターによる帳票作成は、当局の税務監査、業務監査を行う際専門的監査能力を必要とするために、避けられてきたきらいがある。経営の近代化促進のためには、会計のコンピューター化は避けて通れず、当局の協力が不可欠である。

#### 9-4-2 C工場の例

当工場では、起票、転記は手作業と算盤で行っており、算盤の習熟度は高く、いたずらにコンピューター化を進めなくとも、当面、会計報告資料に差支えはない。

しかし、コンピューターをどのように活用するか、先ず経営者に対する経営判断資料の提供を目的とすることを提案する。次に、将来に備え予算計算に用いるべきである。

現在、給与計算（人件費、福利費）を中心にコンピューターを導入している。又、購買部門において、原材料の買付のために、新華社通信の提供する商品情報にアクセスし、購買計画立案を行っている。情報の質は高く、コンピューター活用の好例である。しかし社内ネットワークが存在せず、これらの情報が共有化されていない。

又、会計面からは経営管理目的のパッケージソフト（汎用性のある既製品）が十分開発されておらず、当工場にとって使い勝手の良いソフトを独自開発するには、かなりの時間と投資が予想される。しかし、O.A化は必然の問題であり、全社的に将来構想を立案し、順番に業務のコンピューター化を着実に進めるべきである。

以下にパソコン活用の利点と改善可能な点を示す。

#### 9-4-3 パソコン導入の目的

##### (1) 業務効率化

##### 1) 日常業務処理の効率化

- a) 販売、購買、在庫管理の効率化
- b) 手書き処理の排除
- c) 販売、購買関係銃砲の加工を容易にする
- d) 事業所別、商品別業績管理の効率化

##### 2) 会計処理の効率化

- a) 手書きの排除
- b) 定型仕訳処理による効率化
- c) 試算表、元帳、決算書の自動作成化
- d) 外部事務所と通信回線で結び、即時に安心した処理が出来る。

##### (2) データベースの活用化

- 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



(3) その他

- 1) パソコン通信を利用した電子メールの活用
- 2) その他

(4) 帳票別改善内容

現状の帳票	改善内容
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、粗利益、部門別集計表	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
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	手書き

(5) 経営管理資料

- |             |              |
|-------------|--------------|
| 1 月次経営概況表   | 月次収益力と資金量の判定 |
| 2 部門別損益計算書  | 部門収益と損益分岐点判定 |
| 3 比較要約貸借対照表 | 資金移動分析判定     |
| 4 月次資金繰り実績表 | 資金量と流動性の判定   |

## 10. キャッシュフロー経営

## 10. キャッシュフロー経営

### 10-1 会計上の利益とキャッシュフロー

企業が事業や投資活動で実際に得た現金収入と、人件費や仕入代金などとして支払った現金支出の差し引きをキャッシュフロー（現金収支）という。

会計上の「利益」は、発生主義による売掛金や手形といった現金収入となっていない将来の収入も収益として含まれるが、キャッシュフローは現実の現金の出入りしか反映しない。

現在では管理会計が経営管理に必要な会計の主流であるが、その結果、発生主義に基づいて計算された利益と事業活動の関係を考察することが主流になっている。

発生主義とは費用、収益をキャッシュフロー（現金収支）ではなく、“発生”という事実に基づいて認識する会計基準である。発生主義に基づいて算定された会計上の利益は、実際経営管理に必要となる現金収支に基づいて算定される正味のキャッシュフローとは異なる。つまり会計学では、利益は期間損益という費用、収益対応の観点から把握される。

しかし問題は、期間損益は財務諸表の作成には大変合理的であるが、経営者の行う経営管理への役立てには限界がある。第一に発生主義に基づく利益は資金繰りや長期の資金管理に役立たない。そこで資金繰計画表や資金計画表を工夫してこれまでそれなりの解決を図ってきた。第二の問題は発生主義から導かれる利益は必ずしも経営の実態を反映していないことにある。利益が会計制度変更などで増減し易いのに対して、キャッシュフローは影響を受けない。このために経営者が会計上の利益を基に経営上の意思決定を行ったり、経営戦略を立案することは合理的ではない。例えば、伝統的原価計算では、増産し製品在庫が増加すると製品単位当たり原価は下がり、会計上の利益は増加するので、経営者は在庫を減らそうとする努力に対して消極的になる。

キャッシュフローを増やすには利益増に加え、在庫や売掛金を減らして資金回収を早める方法がある。発生主義会計の枠組みで利益計画への役立ちを意図して、棚卸資産の増減のあり方についての解決を図ろうとしたのが直接原価計算である。

第二の問題に関し、減価償却費はキャッシュフローの動きとは離れて計上された計算上のコストないし、非現金支出費用であることに関係する。意志決定のために発生主義の枠組みを修正することでこの問題を解決しようと試みたのが設備投資の経済計算へのキャッシュフロー概念の適用である。

キャッシュフローは企業の収益力をより正確に反映し、経営戦略策定にかかる事業体の評価はキャッシュフロー概念を使用の方が合理的である。(ハーバード・ビジネス97年8月/桜井通晴)

## 10-2 キャッシュフローの算出

一般的に行われるキャッシュフロー（現金収支）の算出は、財務諸表から計算される。

キャッシュフローにはいくつかの種類があるが、一般的には営業キャッシュフロー、営業外キャッシュフロー（営業外かつ金融活動以外から生ずるキャッシュフロー、家賃収入等）金融キャッシュフロー（支払利息・受取利息・配当金、借入金増減、資本増減等）があり、これらの間には以下の関係が成り立つ。

$$\begin{aligned} \text{営業キャッシュフロー} &= \text{見直し税引き後営業利益} + (\text{長期納税引当金がある場合}) \\ &\quad \text{前年からの増加額} \\ &+ \text{減価償却費} - \text{設備投資額} - (\text{其の他営業に関する}) \\ &\quad \text{固定資本} - \text{営業に関する} \\ &\quad \text{固定負債)の前年からの増加額} \\ &- \text{運転資金の前年からの増加額} \end{aligned}$$

$$\text{営業キャッシュフロー} + \text{営業外キャッシュフロー} = \text{金融キャッシュフロー}$$

この式から、たとえば長期的に本業で儲けが出なければ借入金が増加する。

## 10-3 キャッシュフロー重視の経営

業績管理を目的とする予算管理や標準原価計算等が、会計数値と結びついて責任会計制度として定着することは、それなりに意義のあることであるが、経営者の意志決定への支援が管理会計の重要なテーマとなるにおよんで、会計上の利益概念は大きな限界に遭遇した。これについて、MIT 客員準助教授、Timothy A Luehrman の “What is it worth?” から以下引用紹介する。

利益とキャッシュフローとの最も大きな違いを生ずるのは棚卸資産である。全部原価計算によれば、棚卸が大きいほど利益が増えるが、在庫を多く持つことは経営を圧迫する要因である。又、大型設備投資の意志決定では責任会計制度とは違って、経営意志決定会計では発生主義会計に基づいた計算を行うことは妥当ではない。それは会

計上の約束から算定された減価償却費は埋没原価となるため、経営上の意思決定を誤らせる危険性がある。

更に先進国では企業間競争が激しく、コスト引き下げも企業内での原価低減だけでは優位を保てなくなり、価値連鎖の中での企業の戦略策定が要請されている。このような中、経営戦略のための企業評価においてキャッシュフローが主要な経営判断の材料となる。

欧米主要企業の究極の目的は、資本効率向上を目指した「儲けであるキャッシュフロー（フリーキャッシュフロー）を長期的に最大化すること」であり、このような経営の在り方を（VBM Value-Based Management 企業価値創造型経営）とよんでいる。

管理会計担当者は、管理会計情報の経営戦略への活用が増すにつれて、キャッシュフロー経営の意義が増大しつつあることを十分認識し、さらにそれに伴って、管理会計の基礎概念や管理会計の本質そのものの変革が求められ始めていることを理解する必要がある。

## 11. 改善事例集

改善事例総括表（財務管理）

大分類	中分類	小分類	改善箇所・問題点	ページ
機械	財務管理	原価管理	製品別総合原価は実施、直接原価計算の導入 工数管理を定期的に見直す要あり	48
		予算管理	総合予算制度なし	
		収益・資金管理	仕掛品、製品在庫過多、在庫管理の強化	
			資金繰予算・実績の実施、内部資金の捻出	
		売掛債権管理	前受金の活用	
			債権年齢表の活用 取引先選別の実施	
化学	財務管理	原価計算	製品別総合原価は実施、直接原価計算の導入	56
		予算管理	総合予算制度開始	
		収益・資金管理	社内分社制度実施、収益管理に独自性	
		売掛債権管理	債権管理強化、債権残高確認の実施	
			債権年齢表の活用 取引先選別の実施	
鉄鋼	財務管理	原価管理	製品別総合原価は実施、直接原価計算の導入 変動原価計算重視の必要	74
		予算管理	上部組織からの目標あり、独自総合予算なし	
			損益分岐点分析が必要	
		利益・資金管理	仕掛品、製品在庫過多、在庫管理の強化	
			資金繰予算実績の実施、内部資金の捻出	
		売掛債権管理	現状債権回収は比較的順調、前受金利用	
今後、市場競争激化に伴い債権管理強化の要 取引先選別の実施				

1. 案件No.	1	3. 中分類	財務管理	4. 小分類
2. 大分類	機械			
5. 対象製品				
6. 加工要素				
7. 改善のポイント	<p>同社は、以前のコンクリートミキサー、ミキサー車に、クレーン、バッチャー・プラント等を新たに加えた建設機械製造企業である。</p> <p>前回、88年調査時、財務管理は実施されなかった為に、今回財務管理について特に前回からの問題点、改善点は指摘できぬが、最近3年間の実績から、工場稼働率が低いにも関わらず原材料、仕掛品、製品在庫が多く、受注量に併せた生産管理と相俟って原価管理の推進が望まれる。</p> <p>現在、売上債権の回収は、前受金制度を採っている事もあり順調であるが、今後、市場拡大、販売促進を行う場合、売上債権管理に十分留意する必要がある。</p>			
8. 改善前の現状	<p>(1) 改善前の現状・問題点</p> <p>以前売上高が2億元以上の時期もあったが、ここ3年間は90百万元から73百万元に落ちている。</p> <p>民営化の際、国有資産に評価益を加え買取りそれが固定資産負担の一因になっている。このこともあり、現在償却資産84百万元に対し年間減価償却費は40万元と償却不足である。これは赤字決算を避けるべく過小償却としている為である。</p> <p>売上計上も増値税対策上、出荷時点をとらず請求書発行時の為に売掛金はほとんど発生しない。その反面、出荷済製品在庫勘定が2.4ヶ月存在する(売掛金滞留期間)。この出荷済製品在庫を除いた棚卸資産も96年より減少したが、未だ8.9ヶ月と多い。このように、現状では工場規模に比し売上が極端に少なく、低稼働にも関わらず在庫が多く資金繰りを圧迫している。</p>			
(参考)	最近3年間	実績	単位:千元	
	1996年	1997年	1998年	
製品売上高	90,440	90,890	72,940	
製品売上原価	74,773	76,458	56,921	
売上利益	15,667	14,432	16,019	
前受金	6,904	8,028	16,203	
売掛金・未収入金	72	14	33	
原材料	23,100	23,536	15,344	
仕掛品・半製品	26,211	12,132	12,121	
製品	16,510	17,873	14,832	
出荷済製品	20,097	6,936	11,272	
棚卸在庫	85,918	60,477	53,569	



前受金売上高比率	7.6	8.8	22.2
原材料回転期間(月)	3.7	3.7	3.2
仕掛品・半製品回転期間	4.2	1.9	2.6
製品在庫回転期間(月)	2.6	2.8	3.1
出荷済製品在庫回転期間	3.2	1.0	2.4
棚卸在庫回転期間(月) (除く：出荷済製品)	10.5	8.4	8.9

- ①前受金売上高比率 = 前受金 / 一ヶ月平均売上高  
 ②原材料回転期間 = 原材料在庫 / 一ヶ月平均売上原価  
 ③仕掛品・半製品回転期間 = 半製品・仕掛品在庫 / 一ヶ月平均売上原価  
 ④製品在庫回転期間 = 製品在庫 / 一ヶ月平均売上原価  
 ⑤出荷済製品在庫回転期間 = 出荷済製品在庫 / 一ヶ月平均売上原価  
 ⑥棚卸在庫回転期間(除く 出荷済製品在庫) = ① + ② + ③ + ④

## (2) 改善提案

稼働率の低さ、売上減少の問題点はあるが、財務管理は徐々に経営に浸透してきているように見受けられる。

現在、売上債権回収は主として、

- ①30% 前金、40% 納入時、30% 出荷後 3~6ヶ月、
- ②50~70% 前金、残金 出荷後 3~6ヶ月、
- ③販売店向け：一回目出荷据え置、二回目 全額前金、

のように実施し、堅実回収に努めている。

しかし、現状最も重要な施策は拡販である。

市場競争下における拡販、新製品発売に備え、売上債権管理について、「販売先別販売・回収実績(表 2-6)」、「債権年齢表(表 2-8)」、「販売先調査結果報告書(表 2-10)」を中心に債権管理の基礎を説明、技術移転を行った。この債権管理の考え方は、購買管理も同じであることを説明した。

### 2-1. 売上債権管理

従来 of 中国経済体制の下では、長期未回収の債権もいずれ回収可能と評価され得たが、市場経済体制の下では国営企業といへども倒産がありえ、より細かい売上債権管理体制を構築する必要がある。

売掛金の管理は、売上高に対する回収実績を把握するだけでなく、販売先別長期滞留債権の把握等、売掛金残高の分析が必要である。更に回収が遅れている債権については、財務の健全性から貸倒引当金の計上を検討する必要がある。貸倒引当金の計上は、売上債権の適正な資産価値及び健全性を把握・維持するために回収可能性の低い売上債権について回収不能見込額を早期に費用処理するものである。しかしこれは回収不能額が確定はしていないので債権自体を直接損失処理することは出来ず、引当金という科目に回収不能見積額を計上する。

販売先別に売上げ債権の滞留度合いを分析するために債権の年齢表による管理が有効である。更に、販売先の信用度を乗じチェックし、与信限度を設定し

ておくことが必要である。売上げ債権管理においては、特に個別取引先毎に管理することが重要である。

#### 2-1-1. 発生原因の分析

三角債等が発生する社会的、経済的事情により適格な財務管理の必要性の認識が少ない。又市場経済に適合した財務管理に対する経験不足も原因としてあげられる。

#### 2-1-2. 売掛金の削減対策

1) 資金的安定度を増加させるために回収不能売掛金の再発防止  
顧客状況を把握し、契約に前金・中途金・金利・保管料条項を盛り込む。

2) 契約期日回収の徹底  
回収不徹底による長期債権化を防止する。

3) 長期売掛金の区分管理  
正常売掛金の管理を強化する。

#### 2-1-3. 改善の方法

債権回収の改善方法としては、売上高に対する回収状況を明確に把握し、常時、販売部門が取引先と接触し回収に努めることである。又、回収目標を指針として設けると良い。

債権管理のリスク回避のために、販売部門は取引先の信用状態を普段にチェックし、債権の年齢管理や販売先に対する与信管理手続を実施する必要がある。以下、債権管理に関する日本での様式を見本として提供し、実施を促した。次ページ、「2-1-4. 販売管理に関わる内部管理資料」、「2-1-5. 与信管理に関わる内部資料」参照。

### 9. 工場近代化計画による提言

1988年、第一回近代化調査の際、財務管理は実施されなかった。  
提言なし。

## 10. 改善の結果

同社は、国営から従業員持株会が 80%株式を所有する民営企業に変わり、98年 8月就任の董事長（従前から同工場技師長）、総経理（経理部長）の元、市場経済体制に対する諸制度の見直しを図っている最中である。一例として、ISO9001取得の準備を実施している。（本年 12月取得予定）

生産体制は受注生産といいながら、実際は半製品・仕掛品を見込み生産しており、結果として過大在庫を生じている。生産管理を適切に実施し、棚卸在庫を現在の 8.9ヶ月から 2ヶ月圧縮すれば、10百萬元の資金負担が軽減する。

98年、短期借入金を 20百萬元借入れているが、用途は主として設備資金と思われる。設備資金を長期ではなく、短期借入金で賄うことは資金の固定性から経営の安定性を損ない好ましくない。在庫削減等の自己資金捻出努力を先ず実施すべきである。

前回（88年）からの改善結果は不明であるが、最近 3年間の推移から民営化による改善は明らかである。

## 11. その他（コメント、注意点、理論的解説）

債権管理、取引先選定にあたっての留意点は、①取扱製品全体の変動利益が大きい取引先、②将来拡大が見込まれ、或いは安定的取引先、③支払（債務履行）に問題がない取引先、を重点に考慮すべきであるが、取引先採算検討の際、市場経済においては顧客あつての供給者であり、供給責任も忘れてはならない。

たとえば、不採算品目の撤退を検討する場合、その価格が変動原価割れならば、問題なく中止せねばならない。しかしその製品価格が変動原価を上回っている場合、総原価割れ（赤字製品）であっても、取引先にとって、その製品の代替供給者がなく販売を止めると、その顧客の損害が大きな場合は、その顧客と、価格、数量、供給期間、あるいは代替品の可能性を含め十分に話し合い、取引継続の可否を判断する必要がある。

このように製品別変動原価、製品別販売比例費の正確な把握は製品採算を検討する上で最も重要なポイントである。

2-1-4. 販売管理に関わる内部管理資料

表 2-1 品種別販売先別売上総利益実績把握表

品目	販売先	売上高	売上原価	粗利益	粗利益率	販売数量
合計						

表 2-2 販売先別販売利益計画比較表

販売先	受注			前期比較		
	売上高	見積原価	見積利益	売上高 増減率	原価 増減率	利益 増減率
合計						

表 2-3 受注高一覧表

販売先	受注単 価	1月度受注高		~	12月度受注高		受注合計	
		受注高	数量		受注高	数量	受注高	数量
合計								

表 2-4 受注残高一覧表

販売先	契約日数	1月度受注残高		~	12月度受注残高		売上残合計	
		受注高	数量		受注高	数量	受注高	数量
合 計								

表 2-5 販売先別販売実績

販売先	受注数量	1月度売上高		~	12月度売上高		売上合計	
		金額	数量		金額	数量	金額	数量
合 計								

2-1-5. 与信管理に関わる内部管理資料

表 2-6 販売先別販売・回収実績

販売先名: \_\_\_\_\_

年 月	売上高	売上累計	回 収	回収累計	未 回 収
98年 1月					
2月					
3月					
4月					
5月					
6月					
7月					
8月					
9月					
10月					
11月					
12月					
合 計					

表 2-7

販売条件一覧表

販売先名	決済条件	代理回収の有無	其の他

表 2-8

債権年齢表

(工場全体)

区分	3月末	6月末	9月末	当期末	前期末
当期売上					
3ヶ月以内					
3ヶ月超					
6ヶ月超					
9ヶ月超					
計					
未回収率					
12ヶ月超					
1.5年以内					
2年以内					
2.5年以内					
3年以内					
合計					

(販売先: )

区分	3月末	6月末	9月末	当期末	前期末
当期売上					
3ヶ月以内					
3ヶ月超					
6ヶ月超					
9ヶ月超					
計					
未回収率					
12ヶ月超					
1.5年以内					
2年以内					
2.5年以内					
3年以内					
合計					

表 2-9 月別集計表

販売先名：\_\_\_\_\_

販売先明細（四半期単位）\_\_\_\_\_月末

月	売上高(金額)	売上高(金額)	回収	未回収
月				
月				
月				
計				

工場合計（四半期単位）\_\_\_\_\_月末

月	売上高(金額)	売上高(金額)	回収	未回収
月				
月				
月				
計				

表 2-10 販売先調査結果報告

販売先名：\_\_\_\_\_

調査年月日：\_\_\_\_\_

調査担当者：\_\_\_\_\_

調査項目	調査結果	備考
1) 会社の種類	①国営企業 ②私営企業 ③その他	
2) 資金状況	①建物の概観 ②鉄道路線の有無 ③銀行借入等の有無	
3) 周辺の評判		
4) その他		

- 担当者見解：
- 営業部責任者見解：
- 取引開始の有無：
- 取引し限度額：

1. 案件 No.	2	3. 中分類	財務管理	4. 小分類	
2. 大分類	化学				
5. 対象製品					
6. 加工要素					
7. 改善のポイント					

同社は各工場（ポリプロピレン膜工場、ポリエステル膜工場、ワニス等絶縁材料工場、原動部門工場）を社内分公司化（分社化）し、社内銀行制度を設け、各工場独立採算管理を実施している管理先進企業である。

設備投資収益性計算は実施されているが、製造原価管理、売上債権管理等現業に密着した収益性改善管理が不足している。

・売上債権管理

特に、\*売上債権回転期間は、96年 3.7ヶ月、97年 3.7ヶ月、98年 4.6ヶ月と逐年増加している。

今後、売上増加の為に市場拡大を意図すればするほど売上債権管理が重要となり、その基である優良顧客の開拓と迅速、確実な債権回収を図らねばならない。

・棚卸在庫管理

又、\*\*棚卸資産回転率（棚卸資産／一ヶ月平均売上原価）は、96年 3.5ヶ月、97年 3.2ヶ月、98年 3.3ヶ月と若干改善されては来ているが、未だ在庫水準が高く資金負担の原因となっている。

現在の棚卸資産を生産管理の適正化により、3.3ヶ月を一ヶ月減らすことが出来れば、13百萬元の資金負担が減少し、新規投資を賄うか、金利を1百萬元減少させることが出来る。

参考 最近3年間 実績 単位 千元

	1996年	1997年	1998年
製品売上高	146,248	163,142	168,041
製品売上原価	117,120	129,344	140,024
売上利益	29,128	33,798	28,017
売掛金・未収入金	45,081	50,818	65,097
棚卸在庫	43,236	43,891	46,350
*売上債権回転期間(月)	3.7	3.7	4.6
**棚卸資産回転期間(月)	3.5	3.2	3.3

売上債権回転期間 = 売掛金・未収入金 / 一ヶ月平均製品売上高

棚卸資産回転期間 = 棚卸在庫 / 一ヶ月平均製品売上原価



## 8. 改善前の現状

### (1) 改善前の現状・問題点

近年の中国市場状況から、改善のポイントでも述べたように、売上の増加と共に、売上債権の回収が悪化しており、同社は99年8月10日「防備意識を高め、詐欺防止についての通知」、99年9月9日「販売会社の回収すべき代金のチェックについての通知」、「取引先債権残高確認書」を通達し債権管理の強化に努めている。

以下、その要旨を記載する。

#### ・防備意識の昂揚と、詐欺防止についての通知」要点

激しい市場競争と複雑な経済環境の中で会社の経営活動を順調に遂行する為に、防備意識を高め、騙し、過誤により損失を被ることを避け、債権喪失と資産流出を防止する為に、以下遵守すること。

- 1) 会社の各責任者と経済関係職員（特に営業関係者）は「契約法」等関係知識の修習に努め、防備意識、警戒心を高め、騙されないように注意する。
- 2) 対外経済契約は必ず書面による。  
書面とは契約書、書簡、数字の入っている電文（電報、ファックス、テレックス、Eメール等）をさす。口頭承認は禁止する。
- 3) 契約内容の明記。  
例えばユーザーの名称、氏名、目的、数量、品質、価格、納入方法、契約違反の責任、異議の解決方法など。
- 4) 商行為のなかで、貨物、現金、証書類（特に小切手、約束手形、為替手形）等の手渡し或いは移動を確実にチェックし、記録すること。法律効力のある先方サインと認可が入っている書類を取得すること。口頭認可は厳禁する。
- 5) 営業中、随時、債務者の債務変換能力について情報を収集する。  
取引状況が悪化し、財産の移転、資金流出、債務逃避、商業信用度の喪失、債務弁済能力を失った債務者には直ちに法律に基づき契約中止し、断固たる措置をとって損失をとり戻すこと。
- 6) 会社の財務回収規定を厳格に遵守すること。  
私情出荷を禁止する。未回収のまま追加出荷、転がし出荷（2回目か3回目の注文時、1回目の代金支払）のユーザーに対しては、年一回更新契約を結び、注文数量が減少する場合、債権も同比率で減少させること。
- 7) 回収すべき代金のチェックを強め（既にサインのある勘定書は1年以内に回収すること）、半年以上業務往来の無いユーザーは、3ヶ月以内で先方サインのある支払書面を取得すること。
- 8) 民営企業に対しては、支払期間が長くなる場合や、転がし出荷をする場合、財産担保を取ること。
- 9) 無責任に会社の規定に違反し、経営に不利と損失を与えた者に対しては、責任を追及し、厳格に処分する。事の重大性により、譴責、イエローカード（黄牌警告）、経済弁済、罰金、レイオフ及び刑事責任を追及する。
- 10) 各級責任者、管理部門は業務状況を検査、監督し財經処は財務監督を強め、問題部門と個人にに対し経済処罰と行政処分を追及する。

・「販売公司（営業部）の回収すべき代金のチェックについて通知」（要旨）

各営業部経理、会計 各位

公司（営業部）の回収すべき「代金管理公文書」（応収帳款管理文件）に基づいて、積極的に各担当の回収すべき代金について追跡、確認、調査を行い、99年9月10日までに各担当企業のうち代金回収に問題のある重点ユーザー3～5社を選び、ファックスにて販売公司（本社販売部）あて通知のこと。

同時にユーザーとの取引状況により、2種類に分別する。

1種類の取引関係が持続しているユーザーに対しては附件1の方法で代金をチェックし、1種類の長期債務があるユーザーに対しては附件2の方法で代金をチェックする。そして、重点ユーザーの回収すべき代金をチェックし、会社が該当ユーザーを監督するために、チェック結果を販売公司にファックスすること。

各営業部は真面目に対応し実行すること。実行しない部門には処罰を追及する。

A 販売公司  
1999年9月9日

附件1.

回収すべき代金チェックの通知（応収帳款核对通知）残高確認書（要旨）

従来のお取引を顧みて、私達は相互支持し密接な協力により平等友好協力関係を築き上げてきました。目下、国家の関係法規に基づき各企業は回収すべき代金のチェック作業を始めました。この作業を順調に達成させるために弊社の財務担当者は真摯、かつ詳細に確認の上、貴社と弊社との取引について弊社の帳簿では下記の通りであります。

支払われるべき債務総額： 元

上記の会計が正しいか否か、貴社が確認の上、その状況について財務部門を通し弊社に書面にて通知し、両社のチェックが一致していることを確認致します。

できるだけ速やかにご返事が頂けるようお願いいたします。

貴社から99年 月 日迄にご返事がなければ、この債務は認められたものと認識致します。（確認締切り期限1999年 月 日）

ご協力ありがとうございます。

B 株式会社有限財経処  
1999年9月10日

回答書： B 株式会社有限公司 経営部

貴社に対する債務額の件

確 認 書  
B 株式会社有限公司 買掛金 残高 元  
漢数字：百万 拾万 千 百 拾 元 角 分

誤差説明

企業名 印  
一九九九年 月 日

(2) 改善理由

財務管理の成果は徐々に発揮され経営は比較的安定しているが、今後の市場競争、新製品開発に対処する為には改善点が多い。特に、「三角債」対策も含め市場開拓に伴う「売上債権管理」の強化が必要である。

同社は特に最近この債権回収の問題点に気付、(1) 現状の問題点、に記したように一連の債権管理に乗り出している。結果は今後の推移を見なければ判明しないが、「本年度末の売上債権額が前年を上回らぬこと」を具体的目標に行動にはいった。

これに合わせ、今回の再診断に当たっては、「販売先別販売・回収実績(表 2-6)」、「債権年齢表(表 2-8)」、「販売先調査結果報告書(表 2-10)」を中心に債権管理の基礎を説明し技術移転を行った。

2-1. 売上債権管理

従来の中国経済体制の下では、長期未回収の債権もいずれ回収可能と評価され得たが、市場経済体制の下では国営企業といへども倒産がありえ、より細かい売上債権管理体制を構築する必要がある。売上債権管理については、2 ページ「売上債権管理」を参照願いたい。

9. 工場近代化計画による提言

経営改善や原価低減の推進を強化する。

このためには、経営分析、製造原価分析及び設備投資分析の方法を導入、定着化する。

## 10. 改善の結果

B 有限公司は 1994 年 綿陽市が 92%株式を保有（従業員持株 8%）する国有株式会社であるが、経営は総経理に任され、董事長兼総経理のリーダーシップのもと社内分公司化、社内銀行制度を通じ各部門責任体制を明確化する経営を推進している。

その管理手段である経理システムを維持するコンピューターシステムも、本年 6 月、ハード、ソフト共更新、レベルアップを図っている。（ソフト：北京用友 8.0）

短期経営管理体制はかなり充実してきたように見受けられる。その結果、特に「売上債権管理」に当面の問題点を認識し行動を起こしている。

## 11. その他（コメント、注意点、理論的解説）

債権管理、取引先選定に当たっての留意点は、①取扱製品全体の変動利益が大きい取引先、②将来拡大が見込まれ、或いは安定的取引先、③支払（債務履行）に問題がない取引先、を重点に考慮すべきであるが、取引先採算検討の際、市場経済においては顧客あつての供給者であることを忘れては成らない。

例えば、不採算品目撤退を検討する場合、その価格が変動費割れならば、問題なく中止せねばならない。しかし、その製品の価格が変動原価を上回っている場合、総原価割れ（赤字）であっても、取引先にとってその製品の代替供給者がなく販売を止めると、その顧客の損害が大きい場合は十分にその顧客と、価格、数量、供給期間を含めて話し合い、取引先継続の可否を判断する必要がある。すなわち、供給責任も自覚せねばならない。

このように、製品別変動原価、製品別販売比例費の正確な把握は製品採算を検討する上で最も重要なポイントである。

1. 案件 No.	3			
2. 大分類	機械	3. 中分類	財務管理	4. 小分類
5. 対象製品				
6. 加工要素				
7. 改善のポイント	<p>同社は振動試験機を中心に、車検検査機を製作していたが、97年この車検検査機の生産を中止し、又、94年以來赤字が続き97年には4百萬元の累積赤字が有り倒産の危機に瀕した。</p> <p>98年6月、従業員持株会に加え、元従業員の経営するA会社と合併し、振動試験機にA会社の自動車及びオートバイ検査システムの製造を加へ、民営化再出発を果たした。(B市持株10%)工場稼働、売上とも再建に向け向上しており、今後の企業活動が期待される。</p>			
8. 改善前の現状	<p>(1) 改善前の現状・問題点</p> <p>民営化後、振動試験機を中心に、合併したA会社の製品生産を加え、97年末、累積赤字4百萬元を99単年度損益ゼロ、2002年累積赤字ゼロを目指して新会社は再建へ向け再スタートを切っている。</p> <p>現状を見ると、工場の稼働が極端に低く、売上も少なく固定費負担が大きく赤字が続いている。特に管理費が年間450萬元かかっているが、売上に比し45～30%と過大であり売上が倍増しても、半減を目標とした合理化が必要である。</p> <p>仕掛・半製品と製品在庫が併せて98年末、11ヶ月分、本年7月末、7ヶ月分あり資金を圧迫している。市場ニーズに合わせた受注生産を強化し、見込み生産による無駄な在庫を保有しない工夫が必要である。</p>			
9. 工場近代化計画調査による提言	<p>① 財務分析の導入</p> <p>② 損益分岐点、総資産回転率、在庫回転率、原価低減率等、新会計制度による企業体質、財務体質を示す諸指標の算出と、それが工場幹部に正しく理解され、具体的な行動計画に結びつけられる運用を目指す。</p> <p>a) 各種経営指標の算出とその評価、活用法</p> <p>b) 原価計算方法の改善</p> <p>c) 原価低減活動の推進</p> <p>d) 甘い標準工数設定の改善</p> <p>e) 開発時コスト管理</p>			

### 10. 改善の結果

前述のように、95年調査時以降経営悪化が続き、97年には倒産の危機に瀕し、98年、A会社との合併民営化を実施、企業再建にいたっている実状から、「95年、調査報告書で提案された事項はほとんど実行されていない。」(董事長談)しかし、97年累積損失4百万元、倒産の危機に瀕した国営企業を、従業員の努力と、関係企業、国(B市)の協力(総資産39百万元を20百万元に評価減)、援助により民営化した。目標を99年度損益ゼロ、2002年累積赤字解消として再出発し、下表のように売上も本年度昨年比2倍の増加が見込まれ、在庫の圧縮も徐々にではあるが圧縮が見られる。

(参考) 最近の損益実績 単位: 千元

	1997年	売上比	1998年	売上比	99/1-7月	売上比
製品売上高	11,840	100.0	9,696	100.0	8,286	100.0
製品売上原価	8,109	68.5	6,501	67.0	5,396	65.1
販売費用	823	7.0	795	8.2	694	8.4
製品売上税	113	0.9	54	0.6	46	0.6
売上総利益	2,795	23.6	2,346	24.2	2,150	25.9
管理費用	4,031	34.0	4,525	46.7	2,377	28.7
財務費用	720	6.1	478	4.9	215	2.6
その他	-24	0.2	300	3.1	60	0.7
当期損失	-1,932	-16.4	-2,957	-30.5	-502	-6.1

最近の資産状況 単位: 千元

	1997年	1998年	1999年7月
売掛金・未収入金	4,129	3,612	3,402
原材料	3,372	957	2,083
仕掛・半製品	2,076	2,318	2,653
製品	7,376	3,522	2,765
棚卸資産計	12,824	6,797	7,501
固定資産	16,043	26,611	11,709
総資産	35,584	39,400	24,790
売上債権滞留期間(月)	4.2	4.5	2.9
棚卸資産滞留期間(月)	19.0	12.5	9.7
仕掛品・製品在庫期間(月)	14.0	10.8	7.0

売上債権滞留期間 = 当年末売掛金・未収入金 / 一ヶ月平均当年売上

棚卸資産滞留期間 = 当年末在庫 / 一ヶ月平均当年売上原価

仕掛品・製品在庫期間 = (当年末仕掛品 + 製品) 在庫 / 一ヶ月平均当年売上原価

#### 11. その他（コメント、注意点、理論的解説）

今後、再建を軌道に乗せるためには、前述のように、管理費を含め固定費の削減を一層進めると同時に、営業を強化し製品売上を増加させ工場稼働率を上昇させねばならない。

しかし、振動試験機は輸入と、オートバイ検査システムは中国全土に100社以上競争会社があるとのことで、市場開拓を進めれば進めるほど取引先の選別と、売上債権回収に留意せねばならない。売上債権回収については、2ページ「2-1 売上債権管理」を参照願いたい。

1. 案件 No.	4	3. 中分類	財務管理	4. 小分類	
2. 大分類	機械				
5. 対象製品					
6. 加工要素					
7. 改善のポイント	<p>96年の工場近代化計画の提言を受け、眼科用顕微鏡の投資を拡大、光学現場と組立て現場の温度、湿度、防塵管理を施行し品質向上に努めた。設計部門に100万円を投じCAD/CAM導入、98年、光学レンズ、手術用機具、人口水晶体製造工程改善に1500万円の投資を行った。ISO9001の認定を受け、新製品の人口水晶体についても、本年10月取得見込みである。</p> <p>財務管理については、計算センターを設け、製品毎に目標原価を設定し、実際原価との差異分析を試みたが、効果は良くない。</p>				
8. 改善前の現状	<p>(1) 改善前の現状・問題点 最近3年間の実績から現状を俯瞰する。</p> <p>①96年以降、新製品（眼科手術用顕微鏡、人口水晶体等）開発の結果、売上、利益とも年率20%の伸びを記録している。</p> <p>②しかし、使用総資本利益率3.2%、自己資本利益率9%と資本利益率は低水準である。</p> <p>③総資産回転率は22ヶ月と資産効率が低く、在庫削減、売上増加による稼働率アップが望まれる。</p> <p>④原因の一つとして、製品、仕掛・半製品在庫が過大であり、棚卸資産在庫が10ヶ月もあり、資金を圧迫している。</p> <p>⑤生産形態は受注生産といいながら、実際は仕掛・半製品まで見込生産であり、在庫増加の主因となっている。</p>				
(参考)	最近3年間 実績			単位 千元	
	1996年	1997年	1998年		
製品売上高	44,086	53,328	65,825		
当期利益	3,767	3,266	3,905		
売掛金・未収入金	17,345	16,225	22,043		
棚卸在庫	22,707	26,992	30,407		
固定資産	47,224	41,952	44,636		
総資産	109,799	104,796	121,870		
短期借入金	18,930	23,630	33,240		



売上高増収率 (%)	122.2	121.0	113.4
当期利益率 (%)	8.5	6.1	5.9
総資産利益率 (%)	3.4	3.1	3.2
総資産回転率 (月)	29.9	23.6	22.2
売上債権滞留期間 (月)	4.7	3.7	4.0
棚卸資産滞留期間 (月)	11.5	10.8	9.6

- ① 売上高増収率 = 当年売上高 / 前年売上高  
 ② 当期利益率 = 当期利益 / 当年売上高  
 ③ 総資産利益率 = 当期利益 / 当年末総資産  
 ④ 総資産回転率 = 当年末総資産 / 一ヶ月平均当年売上高  
 ⑤ 売上債権滞留期間 = 当年末売掛金・未収入金 / 一ヶ月平均当年売上高  
 ⑥ 棚卸資産滞留期間 = 当年末在庫 / 一ヶ月平均当年売上原価

## (2) 改善提案

今回調査時、工場から財務管理に関する要望事項として以下の2点が示された。

- 1) VE(Value Engineering)で製造原価をダウンさせる。
- 2) 資金の支払能力の予測と資金運営の管理方法を改善

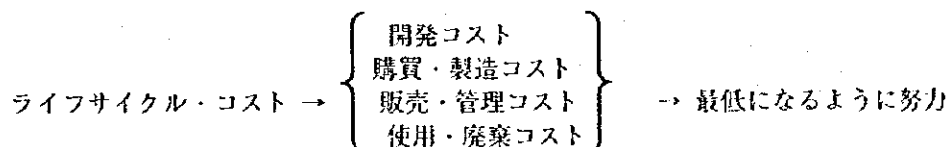
VEはコストダウンのために便利な技法だと思っている人がいるが、それは間違いであり、VEは製品、サービスについて、その機能と原価の関係を分析的に研究し、より価値の高い製品、サービスを創り出す考え方や、技法の総称である。別の表現で言えば、「顧客の満足する製品を如何に提供する事が出来るか」を研究することである。製造原価ダウンも大切なVEの一環であり、経営合理化の大切な技法である。については以下VEについてその概念と、要点について説明した。

### 1) VE (Value Engineering)

#### 1-1. ライフサイクル・コスト

「VEとは最低のライフサイクル・コストで、必要な機能を確実に達成する為に製品、又はサービスの機能分析に注ぐ組織的努力である」(日本VE協会の定義)

#### ライフサイクル・コストの図



## 1-2. VE 摘要の段階

VE はそれを摘要する時期がライフサイクルのどの段階かによって、「設計前段階の VE (0 look VE)」、「設計段階の VE (1<sup>st</sup>.look VE)」、「製造段階の VE (2<sup>nd</sup> Look VE)」に分類される。この三つのタイプの VE は摘要する場が違うだけで考え方や方法は基本的に同じである。

全てに共通する VE の原理、原則は以下の通り。

- ① 価値向上の原則 (ユーザーにも、メーカーにも社会にも利益)
- ② 使用者優先の原則 (ユーザーのニーズ、製品のコンセプトの明確化)
- ③ 機能思考の原則
- ④ 経済思考の原則 (原価思考、採算思考)
- ⑤ 創造性思考の原則
- ⑥ 情報活用の原則
- ⑦ チーム・デザインの原則

## 1-3. アイデア、発想の仕方

一つの問題についてアイデアを出すテクニック。

### ① ブレーン・ストーミング法 (集団でのアイデア発想法)

- ・ 良い、悪いの批判をしない。
- ・ 自由奔放なアイデア歓迎。
- ・ アイデアの量を求める。
- ・ 他人のアイデアの改善結合を求める。

リーダーはブレーン・ストーミングに入る前に問題を十分検討し、知識を持っておくことが必要。ブレーン・ストーミングで出されたアイデアは記録係が要点、簡単な構造を記録し、チームメンバーが良く見えるようにする。(この段階で評価、有効性を考えてはいけない)

### ② ゴードン法 (集団でのアイデア発想法)

ブレーン・ストーミング法の変形。この特徴はアイデア発想の対象となる問題の本質を抽出しただけのものから始め、次第に具体化していくやり方である。従ってアイデア発想の原点は現状の具体的問題点ではなく、抽象化したものを対象にアイデアを求める。(抽象のはしこ)

ゴードン法はリーダーだけが何のためにアイデアを出すかを知っており、当初メンバーにはアイデア発想の具体的な対象を教えなくてスタートする。従って思いもかけないアイデアが出る反面、アイデアが見当外れだったり、使えないものにならないものだったりするものも増える。

### ③ チェックリスト法 (個人のアイデア発想を促進させる方法)

5W 1H 法。Why(何故)、Where (何所で)、When (何時)、Who (誰が)、What (何を)、How (どのように) を考えていく。

オズボーンのチェックリスト

1. 他に使い道はないか：現在のままでどうか、変えたらどうか、
2. 他からアイデアが借りられないか：過去に似たものはない、
3. 形、色彩、音、運動などを変えたらどうか、

4. 大きくしたら：もっと時間をかけたら、回数を増したら、高くしたら、
5. 小さくしたら：取除いたら、低くしたら、短くしたら、軽くしたら、
6. 代用したらどうか：他の材料、部品、プロセス、動力、要素等、
7. 入替えたらどうか：材料、部品、プロセス、レイアウト、日程等、
8. 逆にしたらどうか：正と負、裏返しに、上下逆に、役割を逆に、
9. 組み合わせたらどうか：ブレンド、合金、拗び合せ、組合せ、組立て、目的、アイデアの組み合わせ、

#### 1-4. アイデアの分類、整理

##### アイデアの分類、整理の目的

- ①アイデア発想の観点进行明らかにし、欠けている観点からのアイデア発想を求めめるため。
- ②アイデアの充実、拡大を容易にするため。
- ③アイデアの評価を容易にするために。
- ④設計発想のためのアイデア・リストとして活用。

アイデアの分類、整理は機能別、発想別一覧表（アイデアの分類・整理表）にしておき、将来同じ機能について検討するときには、いつでも取出して使えるようにしておくべきである。

アイデアの分類整理を終えると、アイデアの発展、具体化を薦める。これはアイデアの洗練であり、改善案作りに使へるアイデアを具体化して育てることである。欠点を克服する調査やアイデア発想を行う。

#### 1-5. アイデアの評価

まとめた改善案を、A 即実施可能、B かなり詳細に検討をしてからでなければ採否が決められない、C 現状を抜本的に改善する必要がある、の3案に分類し、夫々に適した評価を行う。この評価は提案する改善案を絞り込む為に行うものであり、必要な機能の達成は可能か、原価の面で経済的か否かを評価する。この評価基準はVEチームの経験的基準、過去の実績資料、概算原価見積、市場調査資料が使われ、大まかではあるが、総合的判断が求められる。B、Cタイプの案は試作品を作り、種々のテストをして更に詳細原価見積をして結論を出すようにする。

#### 1-6. 見積原価計算

財務会計上の原価計算（制度としての原価計算）では、製造原価を原材料費、労務費、経費に分けたり、直接材料費、直接労務費、直接経費、製造間接費に分類計算するのが普通である。見積原価計算では、このような分類をせず以下のように計算する。

製造原価 = 直接材料費 + 加工費 + 直接経費 + 工場管理費

直接材料費 = 直接材料主費 + 直接材料副費

製品の実態をなすもので、出来るだけ詳細にピス一本、ナット一個にいたるまで製品別に集計す

る。材料の購入、検収、保管等、原材料購入に関する直接費(変動費)は全て算入する。

加工費 = 機械率×機械時間 + 人件費率×工数 (単位作業時間)

機械率 = 変動費率 + 固定費率

変動比率 = 電動力費率 + 消耗品費率

固定比率 = 償却 + 修繕 + 保険

機械率はその機械設備が一時間(一分間)稼働することにより発生する原価

人件費率 : 予算等で計上されている数値を用いる。

直接経費 : その製品を作るためにかかる直接の経費、特許料、開発設計費、型、治工具費等できるだけ細かく拾う。

工場管理費 : 工場全般の管理にかかる共通費用。総務部門、経理部門、生計画部門、品質管理部門、生産技術部門等で発生する部門費用。

#### 1-7. 提案の実施とフォローアップ

実施されない改善提案は意味がない。又、実施された提案は随時その結果をフォローアップし、VE成果の可否を検証し、次の改善に役立てることが肝要である。(参考: VE, 田中康正著)

2) 資金繰り、資金計画については、「資金管理制度」、「売上債権管理」に基づいてその大要と、実施方法を説明した。

#### 2-1. 資金管理制度

資金管理は運転資金と設備資金に分けて管理されている。

##### 2-1-1. 運転資金管理

運転資金の管理は財務部門が担当する。

利益計画をベースに財務収支計画表(表 2-1)を作成し工場幹部会議で年間計画を決定する。年度経営計画には資金管理計画表(表 2-2)を添付するが、この表には費用支出額、製品在庫資金、売掛金高、流動資金借入残高等の最高限度の目標値を示している。

月次ベースでは状況変化に応じ、月次財務収支計画表(表 2-1 月ベース)を作成し、月次資金分析会議、週一回資金バランス会議等で収支管理を実施する。

##### 2-1-2. 設備資金管理

小口の設備資金は運転資金に含めて管理するが大口の設備資金については、個別のプロジェクト毎に資金管理担当を置き資金収支管理、銀行借入折衝を行う。

現在進行中のプロジェクトについても資金担当が常時立案に参画すべきである。

### 2-1-3. 資金実績管理

運転資金、設備資金を含めた全社ベースの資金実績については年度会計決算報告表及び月次財務報告表に財務状況変動表が添付され、廠務会議で至近収支及び調達、運用の状況が報告される。

財務変動状況表の様式を（表 2-3）に示す。

### 2-1-4. 月次資金繰り実績表（表 2-4）

損益計算書の利益と収支計算書の収益現金とは期間的なずれが生ずる。決算は最終的に現金、又はそれに準ずるものによって行われねばならず、支払能力の維持は最重要経営課題の一つである。

本表は収支計算に基づく支払能力判定を行うもので、単に資金の余剰・過不足を求めるだけでなく、指標を作り易くするために、資金繰り分析が可能なように作成されている。本表は営業債権等の業務上の資金繰りだけでなく、納税資金準備に利用することも可能である。本表は表 2-5 と併せて経営者、ならびに財務部門、資金調達要員、資金計画立案者の積極的活用が望まれる。

表 2-1

財務収支計画表

( 年 月)

単位 万元

収入項目	前期実績	当期計画	支出項目	前期実績	当期実績
製品売上			1. 原材料費		
2. その他売上			2. 燃料費		
3. 投資収益			3. 動力費		
4. 営業外収入					
			4. 労務費		
5. 売掛金回収			5. 製造費用		
			6. 管理費用		
6. 銀行借入			7. 財務費用		
			8. 営業外支出		
7. 期初資金残高			9. 買掛金支払		
			10. 税金		
			11. 借入金返済		
			12. 期末資金残高		
合 計			合 計		

表 2-2

資金管理計画表

指標名称	単位	年実績	年計	
製品製造原価	万元		画	
管理費用	万元			
財務費用	万元			
販売費用	万元			
製品在庫資金	万元			
売掛金	万元			
減価償却	万元			
流動資金借入残高	万元			

表 2-3

## 財務状況変動表

単位 元

流動資金の源泉及び運用	金額	流動資金各項目の変動	金額
1. 流動資金の源泉		1. 流動資産増加	
(1) 利益		現預金	
純利益		売掛金	
減価償却費		棚卸資産	
		前払費用	
小計		その他未収入金	
(2) その他源泉			
固定資産整理収入			
長期負債増加		流動資産純増加額	
小計		2. 流動負債増加	
流動資金源泉合計		短期借入金	
2. 流動資金運用		支払手形	
(1) 利益分配		買掛金	
		その他未払金	
小計		未払費用	
(2) その他運用			
固定資産増加			
固定負債返済		流動負債純増加額	
小計			
流動資金運用合計			
流動資金純増加額		流動資金純増加額	

表 2-4

## 月次資金繰り実績表 ( 年 月)

単位 千元

			月 度		月 度		月 度		月 度	
			実 績	計 画	実 績	計 画	実 績	計 画	実 績	計 画
経 常 収 入	回 収	現金売上								
		売掛金入金								
		受取手形取立								
		その他								
	前受金入金									
	その他									
計										
経 常 支 出	現金仕入									
	買掛金仕入									
	支払手形決済									
	未払金未払費用支払									
	人件費									
	諸経費									
	その他									
計										
財 務 収 支	支 出	借入金返済								
		固定資産購入								
	収 入	その他								
		借入金								
その他										
月初手持資金										
月末手持資金										

表 2-5

## 資金繰り分析

経常収支比率	$(\text{経常収入} / \text{経常支出}) \times 100$	当月	%
		前月	%
		前々月	%
現金売上比率	$(\text{現金売上} / \text{売上高}) \times 100$	当月	%
		前月	%
		前々月	%
売掛金回収比率	$(\text{売掛金回収} / \text{売掛金残高}) \times 100$	当月	%
		前月	%
		前々月	%
売掛金現金回収比率	$(\text{現金回収} / \text{売掛金回収}) \times 100$	当月	%
		前月	%
		前々月	%
売掛金手形回収比率	$(\text{手形回収} / \text{売掛金残}) \times 100$	当月	%
		前月	%
		前々月	%



9. 工場近代化計画による提言	<p>1) 資金繰りが悪化、回収悪化、製品仕掛品在庫増。</p> <p>2) 収益性低下、コストコントロール意欲、努力不足、製品目標原価管理必要。</p> <p>3) 生産性向上せず、設備投資実施有効稼働せず。</p>
10. 改善の結果	<p>近代化提言の資金繰りについては、売上も増加し、昨年 10 百万元の短期借入れ実施等により改善されている。</p> <p>収益性については、製品自体付加価値が比較的高く、新製品開発も含め収益性は良いが、まだ稼働率が低く利益率が 96 年 8.5%、97 年 6.1%、98 年 5.9%と年々低下しており、使用総資本利益率が 3.2%と低い。</p> <p>棚卸品在庫は 96 年 11.5 ヶ月、97 年 10.8 ヶ月、98 年 9.6 ヶ月と年々減少させているものの、未だ水準が高く資金繰り圧迫の原因となっている。(現在の半分、5 ヶ月に圧縮できれば 15 百万元の資金負担軽減になる)</p> <p>原価管理は工場側も認めているように、改善効果は上がっていない。</p> <p>しかし、前述のように、人口水晶体等新製品開発も進み、売上は略年率 20% 伸びており、市場開発と V E を指向するように管理体制改善に努めれば、今後に期待がもてる。</p>
11. その他(コメント、注意点、理論的解説)	<p>同社は眼科手術領域に特化した製品を生産し、今後一層市場拡大が見込まれる。顧客は大中病院であり現在は売上げ回収も比較的順調である。</p> <p>しかし、今後輸入製品との競合激化も見込まれ、それに対応するためにも、先ず原価低減、在庫圧縮、全国に顧客が広がった場合の「売上債権管理」に留意する必要がある。</p>

1. 案件 No.	5	3. 中分類	財務管理	4. 小分類																							
2. 大分類	鉄鋼																										
5. 対象製品																											
6. 加工要素																											
7. 改善のポイント																											
8. 改善前の現状	<p>同社は、A 省における大口径電縫管メーカーとして、経営は安定している。現在、市中から郊外へ工場移転中である。そのせいもあるのか、目視でも材料、半製品、製品在庫が多く在庫資金の滞留をうかがわせた。</p> <p>(1) 改善前の現状・問題点 98 年度 売上高は 154 百万元、利益 6 百万元、去年は景気後退により業績は伸び悩みだった。更に、小口径電縫管メーカーは近隣地域に 50 社近くあり、競争が激しく利益率も低い。特に建設用総口径管は中小メーカーの値引き販売が多く、又、鋼管は重量取引きの為に小口径管は価格競争力がない。一方、大口径管は競争がなく生産性も高い。今後、「機械構造用電縫鋼管」等高付加価値品の開発が必要。 工場財務部門の最大関心事は資金不足対策である。</p> <p>(1) 資金管理について提言 財務部門は内部資金発生の元である以下の管理に特に注目し行動をとらねばならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 売上債権の増減と回転率に影響を与える経営戦略のコントロール</li> <li>・ 棚卸資産の増減と回転率に影響を与える経営戦略のコントロール</li> <li>・ 固定資産の増減と回転率に影響を与える経営戦略のコントロール</li> <li>・ 内部資金の増減に影響を与える経営戦略のコントロール</li> </ul> <div style="margin-left: 40px;"> <table border="0"> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: middle;">内部資金</td> <td rowspan="2" style="font-size: 3em; vertical-align: middle;">}</td> <td>利益留保 → 繰越利益</td> </tr> <tr> <td>原価償却費</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>資産の資金化</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td rowspan="4" style="font-size: 3em; vertical-align: middle;">}</td> </tr> <tr> <td></td> <td>売上債権回収期間の短縮化</td> </tr> <tr> <td></td> <td>棚卸資産の圧縮</td> </tr> <tr> <td></td> <td>投資資産の換金による資金化</td> </tr> <tr> <td></td> <td>遊休資産の換金による資金化</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>不良資産の廃棄による税金の節約</td> <td></td> </tr> </table> </div>					内部資金	}	利益留保 → 繰越利益	原価償却費			資産の資金化			}		売上債権回収期間の短縮化		棚卸資産の圧縮		投資資産の換金による資金化		遊休資産の換金による資金化			不良資産の廃棄による税金の節約	
内部資金	}	利益留保 → 繰越利益																									
		原価償却費																									
		資産の資金化																									
		}																									
	売上債権回収期間の短縮化																										
	棚卸資産の圧縮																										
	投資資産の換金による資金化																										
	遊休資産の換金による資金化																										
	不良資産の廃棄による税金の節約																										

上記財務管理の基本となるポイントとして原価計算、特に製品別変動原価の正確な把握が重要である。製品別変動原価を把握することにより、損益分岐点分析が可能となり製品採算、取引先採算も計算、把握することが可能となる。

銀行借入れ等外部調達、資金需要により当然計画をたてなければならないが、それ以前に先ず内部管理を実施し、内部資金調達を行うことが重要である。内部資金は資金コストがゼロであり、利益管理(予算管理)に合わせて、この資金管理を実施する事が経営合理化になる。

#### 9. 工場近代化計画による提言

92年 調査時、財務管理は実施せず、提言なし

#### 10. 改善の結果

#### 11. その他 (コメント、注意点、理論的解説)

今後の販売促進、市場開拓をすればするほど売上債権の回収リスクは増加し、売上債権管理が重要になることから、ついでには売上債権管理について、2ページ「2-1. 売上債権管理」を参照願いたい。



## 12. 総括提言



## 中国工場近代化計画フォローアップ調査

### 総括提言

### 財務管理

#### 1. 財務管理の目的

財務管理の目的は資金の調達、及びその運用としての投資に加え、収益・費用の計画・実施管理を対象とするものであり、財務管理の基本原則は資本収益性と、財務流動性である。

資本収益性の計画は、現在の企業構造に基づいて原価管理を行い生産、販売の増加を図る「活動計画」と、有効な投資による生産、売上の増大、又は費用節約による収益増大を図る「構造計画」がある。

財務流動性は企業の支払能力を維持することであり、財務流動性の計画は適切な資金調達計画と有効な投資計画とによって構成される。

このように財務管理は企業経営において、収益、費用及び投資資本を管理する資本収益性と、負債の支払能力及び資金調達力を保持する財務流動性を追及することである。

#### 2. 国有企業の問題点

今日の国有企業は、市場経済下、国内企業のみならず、輸出、輸入両面において外国企業との競争にも直面している。このような企業環境の下、大多数の企業における財務管理の近代化・健全化の主要目的は、以下の点に集約される。

- a) 資本主義的会計制度（国際会計基準）の導入による企業運営のあり方を早期に企業内に定着させる。
- b) 企業の自主資金の運用（投資）にあたって、販売増加及び原価管理を行う収益・費用管理体制、有効投資と原価低減の管理体制及び財務の流動性を形成・発展させる企業体質へ改善すること。
- c) 資産及び負債の適切な管理、収益及び費用の適時把握等効率的・効果的な組織作り
- d) 企業の資金調達の多様化、国際化に備えて投資家に対する企業内容の適切な開示。
- e) 今後一層激化することが予想される経済環境の変化に対応する為に、柔軟な企業管理体制による運営能力と適格な経営判断に必要な適時の会計情報提供能力の確立。

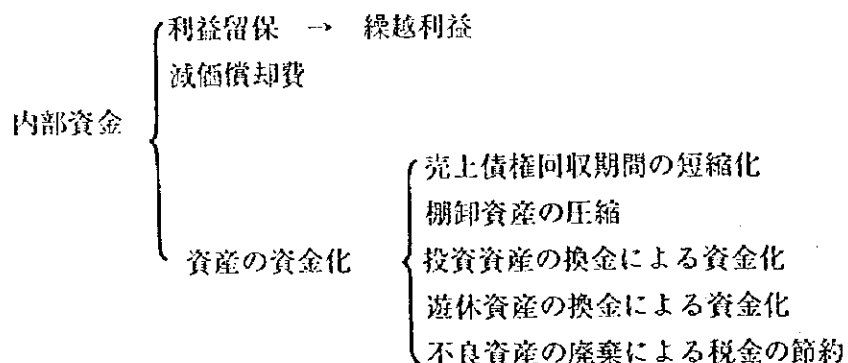
今回の「工場近代化計画フォローアップ調査」を通じ、二則二制度による制度的財務会計はおおむね順調に実施されているが、管理会計の面は今後一層の整備が必要である事を痛感した。

特に、各業種とも資金不足と、市場経済の激化、未整備から「三角債」を代表とする売上債権回収の問題に直面している。

### 3. 資金管理について提言

財務部門は内部資金発生の源である以下の管理に特に注目し行動をとらねばならない。

- ・ 売上債権の増減と回転率に影響を与える経営戦略のコントロール
- ・ 棚卸資産の増減と回転率に影響を与える経営戦略のコントロール
- ・ 固定資産の増減と回転率に影響を与える経営戦略のコントロール
- ・ 内部資金の増減に影響を与える経営戦略のコントロール



資金不足の解決方法として銀行借入れは、出来れば最も即効性があるが、その前に「内部資金」の捻出を検討されねばならない。

概して各企業は、「原材料、仕掛品、半製品、製品」等棚卸資産が過多であり、中には一年分も所有しているところもある。一般的に3ヶ月以上の在庫は流動資産とはみなし難く、資金が寝ている状態である。

又、遊休設備も近い将来稼働予定があれば現場に設置しておくが、使用予定が立たない設備をそのまま放置してあるのは、作業環境にもプラスにならず、売却できなければ遊休設備をまとめて保管し処分を検討すべきである。これにより、空いた場所の有効利用も可能となる。

市場経済では、資産とは、「モノ」そのものではなく、そのモノの「効用、機能」である。効用、機能を発揮しないモノは処分し資金化すべきである。これにより「内部資金調達」を検討する必要がある。



「売掛債権管理」は売上高に対する回収実績を把握するだけでなく、取引先別長期滞留債権の把握、その取引先の営業状況等も含めた売掛債権管理が重要である。債権管理と取引先選定にあたっての留意点は、取扱い製品全体の変動利益が大きい取引先か、将来拡大が見込まれ、或いは安定的取引先か、支払（債務履行）に問題が無い取引先か、を重点に考慮すべきであるが、市場経済においては「顧客」あつての「供給者」である。例えば、不採算製品撤退を検討する場合、その価格が変動減価を下回っていれば問題なく中止せねばならない。しかし、その製品価格が変動原価以上であれば、総原価割れ（赤字）であっても、取引先にとって、その製品の代替供給者がなく、販売を止めるとその顧客の損害が大きい場合は十分にその顧客と価格、数量、供給期間等を話し合い、取引継続の可否を判断する必要がある。すなわち、供給責任も自覚せねばならない。

このように、製品別変動原価、製品別販売比例費の正確な把握は製品採算の検討、売掛債権管理の重要なポイントである。

#### 4. 原価管理の提言

原価管理は企業会計における損益計算のための製品原価を計算する目的だけでなく、生産、技術条件等を改善し原価水準自体を低下させる原価低減活動、更に企業活動全体に影響を及ぼす生産会社管理の根幹を成す会計制度である。

##### (1) 予算原価管理

生産段階に入ってから原価引下げを支援する会計面からの道具としては「予算」を使う場合が多い。

予算水準を原価引下げ目標を織り込んだ水準のものにして、毎月の予算目標を明示し、これと実績を対比し差異を分析しフォローアップを行う。

工場の機械化、自動化が進展し設備、機械管理の重要性が増加してきており、この面で TPM (Total Production Maintenance) が行われるようになった。TPMとは経営資源のうち設備に重点を絞り、そのライフサイクル全体にわたって設備の特質に応じた管理を「全員参加」で行うとする一連の組織的な活動であり、設備効率を上げることにより品質保証と利益改善に貢献することを狙っている。

##### (2) 原価企画

原価の引下げは新製品の計画・開発段階で行われる原価低減と、実際生産段階に入ってから後の原価低減に分かれる。

このうち新製品の計画・開発段階で行われる一連の原価低減活動を提言する。原価企画とは製品の使用が合目的な原価で設計、製造、販売、使用、廃棄されるよう

にするために、開発・設計過程で原価目標を設定し、原価見積、原価改善の諸活動に科学的な原理や技法を適用することをいう。合目的な原価とは、目標とする利益が確保でき、かつ開発設計者の努力で達成可能な原価を意味する。

原価企画は新製品（或いは改良品）開発業務の一部であり、実務上の展開が中心になって発達し、原価企画を進める上での細かいプロセスに確定したものはない。

原価企画が成功するには、適切な原価目標が設定できるか否かである。

製造原価目標の設定方法には、割付法 積上法 統合法 の3つがある。の統合法は と を併用する方法である。

割付法は、競合製品等の売価を参考にして、原価企画の対象となっている製品で一定の利益を確保するために必要となる製造原価を目標として設定する方法である。

算式で示せば、

$$\text{目標原価} = \text{販売価格} - \text{目標利益}$$

積上法は、自社の技術レベルや生産設備、生産能力等を勘案して原価を積上げていくことにより目標原価を設定する方法である。

原価目標が出来たら到達努力目標として追及し易いように、これを分割して活動対象単位ないしは活動単位に対し割り当てることが通常行われる。一般に設計活動は分業で、製品のある構成要素別に行われるからである。

原価目標の細分割付けが行われた後、設計活動が行われる。目標追及の過程でVE (Value Engineering) 手法が用いられることが多い。設計等が出来上がるとその案について「原価見積」が行われる。見積結果と、割振られた原価目標が突合わされて原価面からの設計案の評価がなされる。従って、原価企画の成否にとって、見積の精度・信頼性が重要な鍵となる。

見積られた原価と割当てられた原価目標を突合わせた結果、原価目標が未達であった場合は改善案が探求される。

又、実際に生産に入った段階で当初は予算にこの目標原価が用いられることが多く、この予算と実績の差異を分析して、その原因を究明し改善していくことが重要である。

このように、実際生産現場の生産状況を正確に把握し、工数も常に実際に即して見直すことが新製品開発・設計に必須であり、この両者が相俟って収益改善に役立つのである。

## 5. 企業情報開示の重要性

市場経済化、国際化に伴う企業発展には資本の取入れ・充実が欠かせない。欧米の投資を受入れるには、欧米の投資家や組織が本国と同じスタイルで中国における投資や経営ができ易い環境を作る必要がある。

それには経営の透明性が必要であり、企業活動の実態が会計データに忠実に反映さ

れ、企業の経営成績と財務状態が財務諸表に適正に表示されることが重要である。中国企業も企業活動がグローバル化すると共に、国際会計基準（IAS）が導入されると、企業にとって情報開示を徹底する意義は益々重要となる。そうでなければ企業は競争力を失い、国際市場から取り残されてしまう。









JICA