

第4章 財務管理の現状と問題点

第4章 財務管理の現状と問題点

4.1 財務管理状況

4.1.1 企業財務の沿革と現状

当社は1998年に有限責任会社に改組された。即ち、従来の「広東韶関歯車廠」から現在の「韶関宏大歯車有限公司」に衣替えした。現在の株主構成は次のとおりである。

株主	持株金額(万元)	同比率(%)
韶能集団	5,200.0	81.2
従業員持株会	783.9	12.2
中国節能投資公司	172.5	2.7
中国第二(東風)汽車	115.2	1.8
貴陽特殊鋼	50.0	0.8
襄陽汽車軸承	15.0	0.2
広西桂林桂風機械総廠	10.0	0.2
浙江省浦江県平安汽车配件	10.0	0.2
湖北省黄石市租賃	6.0	0.1
浙江省金華市凌風変速箱壳体	5.6	0.1
広東省梅州金山汽車ほか6社 各5.0万元	35.0	0.5
合計	6,403.1	100.0

1999年に現行の縦割り組織となり、独立採算制が徹底された。この縦割り組織は、利益管理の面では最適と言えるが、資金管理面および部門間の情報交流面ではデメリットになる可能性がある。当社においてもその傾向がみられる。

当社の組織は、所謂「事業部制組織」である。各分工場(事業部)が収益責任を負い、そのための権限も持つ分権型の組織形態である。当社の場合、権限の委譲が十分でないこと、および分工場間の販売・購買・技術などの機能(職能)の連携が課題であることの問題点がある。

今後これらの短所を補完するため、製品別などの事業別組織(縦割り)と製造・販売といった職能別組織(横割り)とをミックスした「マトリックス組織」の採用を検討することが望ましい。この組織形態は、組織の効率性と柔軟性を同時に達成できるものである。

4.1 2 財務部門の組織、業務内容、人員構成

公司財務部	財務部長-----	会計	2名	
		出納	1名	
	変速機分工場-----	会計	1名	
		出納	1名	
	歯車機械分工場-----	会計	1名	
		出納	1名	
	熱加工分工場-----	会計	2名	
		出納	1名	
	冶工具分工場-----	会計	1名	
		出納	1名	
	機械部品分工場-----	会計	1名	
		出納	1名	
	貿易公司-----	会計	1名	
		出納	1名	合計：17名

図 4 1 財務部門の組織、業務内容

財務部門の業務は、各分工場に分散化している。本部の財務部は、連結決算の取りまとめ、各分工場のコントロール、資金調達、本部の会計・出納が主な業務である。売掛金管理・棚卸資産管理・原価管理はほとんど分工場財務科で行われている。

コンピュータの活用によって、本部財務部と各分工場の連携は円滑に行われている。ただし、後述するように分工場間の内部取引においては、改善すべき事柄が見受けられる。

4 1.3 業績推移と問題点

(1) 収益力分析

表 4.1 収益力指標

	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度中間
売上高伸長率 (%)	4.8	-1.4	9.1	9.9
経常利益伸長率 (%)	-102.8	-4.3	-70.1	#
管理費・販売费率 (%)	25.2	13.2	26.4	28.1
純支払利子率 (%)	4.5	5.5	5.0	5.0
株主資本利益率 (%)	1.0	1.2	0.4	-1.4
売上原価率 (%)	78.1	80.1	70.4	69.5
売上営業利益率 (%)	-8.3	1.6	-0.9	-1.7
売上経常利益率 (%)	0.9	0.9	0.3	-1.7

注 1: 「#」は計算不可を示す。

注 2: 「2001 年度中間」は、2001 年 6 月までの累計を年間値に換算したもの。

[現状と問題点]

- (a) 売上高は 1999 年度に若干の減少となったが、2000 年度および 2001 年度（中間）の伸長率は 10%弱で概ね順調に推移している。今後、新製品・新顧客の開発により、10%を上回る伸びを図ることを目指すべきである。
- (b) 損益面では、過去 3 年間減益を続けており、2001 年度上半期は赤字となった。ただし、売上原価率は着実に低下している。損益悪化要因の大半は、管理費用の増大によるものである。
- (c) 管理費・販売费率の水準が高い。1999 年度は特別な処理を行ったので一時的にダウンしただけで、実態は 20 数 %で継続している。管理・間接部門の業務効率化を図って費用の削減を目指すべきである。ただし 2001 年度上半期は、不良債権に対する貸倒引当金の積み増しを大幅に行っていることが、増加の主因である。
- (d) 純支払利子率も高い。資産の回転数を増やして財務費用の低減を図ることが必要である。

(2) 業績と課題

表 4 2 比較損益計算書

(単位・千元)

	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度予算
売上高	66,589	65,646	71,635	72,307
売上原価 (差益率)	51,983 (21.9)	52,552 (20.0)	50,453 (29.6)	49,708 (31.2)
販売費 売上税	4,521 350	3,720 475	4,599 571	4,003 720
売上利益 (同上率)	9,734 (14.6)	8,899 (13.6)	16,012 (22.3)	17,876 (24.7)
業務利益他 一般管理費 財務費用	-71 12,225 2,990	661 4,929 3,601	1,267 14,337 3,576	220 12,296 4,912
営業利益 (同上率)	-5,552 (-8.3)	1,029 (1.6)	-633 (-0.9)	888 (1.2)
営業外収入 営業外支出	6,601 433	270 698	1,151 338	0 32
税引前利益 (同上率)	628 (0.9)	601 (0.9)	180 (0.3)	568 (0.8)
所得税	234			
当期利益 (同上率)	394 (0.6)	601 (0.9)	180 (0.3)	
[利益金処分] 前期繰越損益 法定準備金 その他積立金 配当金 繰越損益	288 47 23 216	-12,404 -11,802	-11,802 -11,622	

[現状と問題点]

- (a) 1999 年度の利益金処分別と繰越利益が整合しない理由は、本来特別損失として処理し損益計算書に表示すべきものを、貸借対照表の資本勘定の未処理損失に直接振り替えたためである。
- (b) 1999 年度の管理費の処理も適切ではない。前年度および翌年度に比べて大きく減少しているのは、過年度の不良債権に対する貸倒引当金をまとめて減額調整したものである。これは当年度の期間損益を示す営業損益からはずして、過年度損益として

特別損失に計上すべき内容である。

- (c) 上記の理由で 1999 年度の営業損益は実質的に赤字である。それ故、1998 年度以降 3 年間連続で営業損益はマイナスが続いている。ただし、2000 年度はゼロに近づき、2001 年度予算では黒字転換を目論んでいる。その達成には多大な努力が必要であるが、2001 年上半期の実績は順調に推移している。

[2001 年度上半期の決算]

売上高は順調に伸長している。売上予算 3603 万円（年間予算の 50%）に対して 9%増加した。一方、損益は不良資産の償却を行ったためマイナスであるが、期間損益の実態は黒字である。概要は下記の通りである。（単位 万円）

表 4 3 2001 年度上半期決算

	予算*0.5	上半期決算
売上高	3,603	3,936
売上原価	2,473	2,734
管理費用	615	849
財務費用	246	196
営業損益	44	-66
営業外損益	-16	0
当期損益	28	-66

(3) 分工場別損益の状況

2000年度の分工場別損益計算書を次に示す。各分工場の売上高は内部売上を含む。熱加工分工場が大幅な原材料コストダウンで多額の黒字を計上したが、これは本来赤字の変速機・歯車機械両分工場に還元すべきものであろう。なお、分社化した貿易会社を含めた連結決算を行っている。

2000年度の決算は、一旦決算額を確定したが、その後会計事務所のアドバイスなどにより調整が行われた。結果的に費用が減り収入（営業外）が増えて、損益が好転し最終損益はマイナスからプラスに転じた。

表 4 4 分工場別損益計算書 2000 年度

(単位：万元)

	変速機	歯車機械	熱加工	冶工具	機械部品	本部	貿易会社	小計	調整	合計
売上高	4,599	2,132	2,985	410	607	5	127	10,956	-3,792	7,164
売上原価	3,741	1,793	2,272	264	431	4	187	8,691	-3,646	5,045
販売費用	361	68	7	7	10	7		460		460
管理費用	335	327	298	100	140	264	18	1,484	-50	1,434
財務費用	291	208	105	69	12	-223	4	467	-109	358
営業利益	-166	-264	310	-32	11	20	7	-114	51	-63
営業外収入	-3.6	-12.3	10.4	-7.8	1.8		3.2	-1.0	116	115
営業外支出	3				-1	17	-2	18	16	34
経常利益	-163	-264	310	-32	11	37	5	-96	114	18

2001 年度予算の分工場別損益は下記のとおりで、主幹機種の変速機の赤字対策が焦眉の急であり、抜本的な改善が必要であった。

表 4 5 分工場別損益計算書 2001 年度予算

(単位 万円)

	変速機	歯車機械	熱加工	冶工具	機械部品	本部他	貿易公司	合計
売上高	4,444	2,358	2,428	409	598	96	201	10,534
売上原価	3,645	1,692	1,989	270	386	87	180	8,248
販売費用	282	91	8	8	9	2		400
管理費用	374	265	308	99	160	4	20	1,230
財務費用	250	211	106	72	12	-162	1	491
営業利益	-144	85	3	-44	25	164	0	89
営業利益率	-3.2	3.6	0.1	-10.7	4.2		0.0	0.5
営業外損益						-32		-32
経常利益	-144	85	3	-44	25	132	0	57

この予算に対して 2001 年度上半期の状況は、売上高が対予算で約 9%増加し損益も好転している。損益は 5 月までの累計は黒字であったが、6 月に不良資産償却を折り込んだため赤字に転じた。しかし、不良資産は過年度のものなので、実態は黒字基調である。

特に「変速器」の伸びが大きく、売上高は前年比で 23%増となっている。(全社では 10%の伸び) それに引き換え、「歯車機械」は減収で厳しい状況が続いている。

4 1 4 資産負債の内容

表 4 6 比較貸借対照表 (A)

(借方)

(単位：千元)

	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 中間
現金・預金	16,163	16,582	10,914	9,216
受取手形		873		5,691
売掛金	54,793	42,582	48,837	49,481
貸倒引当金	-164	-6,596	-7,406	-8,774
未収入金他	12,009	10,238	5,526	5,475
棚卸資産	57,012	44,920	43,578	40,624
（材 料）	(32,623)	(29,816)	(26,739)	(23,244)
（仕掛品）	(10,573)	(7,230)	(8,824)	(7,476)
（製 品）	(11,313)	(8,790)	(8,904)	(10,732)
（償却引当金）		(-917)	(-889)	(-827)
前払費用	14	118	5	7
未処理損失引当				
流動資産計	139,827	108,717	101,454	101,721
固定資産	80,212	85,904	77,408	75,412
（取得額）	130,541	139,538	133,092	133,040
減価償却累計額	-50,329	-53,634	-55,684	-56,934
徐却引当金				-694
建設仮勘定	6,492	4,536	7,947	7,862
固定資産 計	86,704	90,440	85,355	83,274
繰延資産・無形資産	1,778	1,593	1,408	1,315
長期投資	900	900	900	900
投資等 計	2,678	2,493	2,308	2,215
資産 合計	229,709	201,650	189,117	187,210

比較貸借対照表 (B)

(貸方)

(単位 千元)

	1998年度	1999年度	2000年度	2001中間
短期借入金	14,450	12,350	12,450	12,750
買掛金	38,759	20,931	24,694	24,514
未払費用	56,716	77,978	68,858	68,254
未払給与	3,843	2,406	2,306	3,603
未払福利費	3,014	3,819	4,575	4,943
未払税金	10,298	1,743	1,170	1,207
その他負債	10,651	11,600	12,983	12,574
流動負債 計	137,731	130,827	127,035	127,845
長期借入金	23,695	16,169	13,507	10,416
固定負債計	29,383	20,319	11,397	11,452
負債 合計	167,115	151,146	138,432	139,297
資本金	62,307	62,307	62,307	64,031
資本準備金				
利益準備金	71			
未処分利益	216	-11,802	-11,622	-16,118
株主資本合計	62,594	50,505	50,684	47,913
負債・資本 合計	229,709	201,650	189,117	187,210

[現状と問題点]

(a) 不良資産(2000年度末)は下記のごとく多額であるため、今後計画的に時間をかけて処理する必要がある。

売掛金 約2,000万元、棚卸資産 約196万元、固定資産:約4,000万元

(b) 不良資産を除いた売掛金・棚卸資産の残高も圧縮を図る必要がある。資産の回転率を上げて、資金効率を高めることが肝要である。

(c) 2001年度上半期に財務体質はやや改善された。即ち、貸倒引当金の積み増し・固定資産除却引当金の計上・材料勘定(棚卸資産)残高の圧縮・借入金の削減など、増収・増益基調と合わせて経営環境は好転しつつある。

4.15 資産の効率性

表 4 7 資産の効率性指標推移

	1998年度	1999年度	2000年度	2001中間
総資産回転率 (回)	0.29	0.33	0.38	0.42
売上債権の回転期間 (月)	9.8	6.6	6.9	6.2
棚卸資産の回転期間 (月)	10.2	8.2	7.3	6.2
有形固定資産回転期間 (月)	14.5	15.7	13.0	11.5
総資本経常利益率 (%)	0.27	0.30	0.10	-0.70

[現状と問題点]

- (a) 全般的に資産の効率性が高まりつつある。ただし、優良企業のそれと較べるとレベルは低い。一層の経営改善・財務体質向上を要望する。
- (b) 総資産回転率は着実に上昇している。今後、1.0 回転を目標に売上物量の増大と総資産残高の圧縮を図る必要がある。
- (c) 売上債権は漸減しているが、6 ヶ月強と依然として高い水準にある。売上債権の回収に注力するとともに、顧客に対する与信管理にも配慮することが肝要である。当面の目標は3 ヶ月としたい。
- (d) 棚卸資産の滞留月数はこの2年間で大幅に減少・改善されている。しかし、日本の同業変速機メーカーと比較すれば、現状の滞留月数6.2 ヶ月は2倍以上の高いレベルである。当面の目標は3 ヶ月である。

[参考] 日本の変速機メーカーの棚卸資産滞留月数 (2000年3月現在)

大阪製鎖造機 2.5 ヶ月

日本ギア工業 2.0 ヶ月

- (e) 総資本経常利益率を向上させることが大きな課題である。物量拡大・コストダウン・経費節減・資産の効率的活用など総合的な経営施策に取り組み、企業の利益体質を確立してほしい。

4.1.6 財務的安定性

表 4.8 経営の安定性指標推移

	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 中間
流動比率 (%)	102	83	80	80
当座比率 (%)	60	48	41	44
株主資本比率 (%)	27	25	27	26
固定比率 (%)	139	179	168	174
長期適合比率 (%)	94	128	138	140

[現状と問題点]

- (a) 流動比率および当座比率のレベルが低い。双方ともに不良資産を包含していることを考えれば、実態はさらにこれを下まわる。
- (b) 固定比率および長期適合比率が高めである。長期適合比率は 70%以下が望ましい。
- (c) 株主資本比率は、中国の企業としては良好である。ただし、日本では 40%が優良企業の目安とされているので、更にレベルアップを図ってほしい。

4.1.7 棚卸資産の状況

表 4.9 棚卸資産残高・滞留期間推移 (単位千元・月)

	1998 年末	1999 年末	2000 年末	2001 中間
製品 (月)	11,313 (2.0)	8,790 (1.6)	8,904 (1.5)	10,732 (1.6)
仕掛品 (月)	10,573 (1.9)	7,230 (1.3)	8,824 (1.5)	7,476 (1.1)
材料 (月)	35,126 (6.3)	29,817 (5.5)	26,739 (4.5)	23,244 (3.5)
合計 (月)	57,012 (10.2)	44,920 (8.2)	43,578 (7.3)	40,625 (6.2)

[現状と問題点]

- (a) 棚卸資産は全般的に圧縮が図られている。しかしながら、現在の残高レベルは依然として高い。前項で述べたように、日本の変速機メーカーと較べると遥かに高い水準である。とりあえずは半減を目指すべきであろう。

4 1 8 予算管理

(1) 予算編成

分工場別および原価要素などの項目別に年間の計画値を予算化している。セグメント化が適切に行われており、予算編成上の問題はない。欲を言えば、半年後に状況の変化に応じて予算の見直し作業を実施すれば更に管理レベルは向上する。総合予算編成の標準的な方法を述べる。参考にしていきたい。

[総合予算編成の手順]

製造会社の予算編成の典型的なプロセスを述べる。当社では、概ねこれに準じた手順で実行されているが不十分な点も多いので、改善を望みたい。

- (a) 年度の目標利益を含めた予算編成方針の決定。
- (b) 予算編成方針に従い、売上高予算を作成。ただし、主要顧客の計画・動向を販売部門で情報収集し、これを売上高予算に反映させる。
- (c) 売上高予算と並行して、販売費予算の作成。
- (d) 売上高予算に基づいて、生産高予算の作成。
- (e) 生産高予算に基づいて、原材料費・労務費・製造経費の製造費用（原価）予算の作成。
- (f) 売上高予算・生産高予算・製造費用（原価）予算などと並行して、製品在庫予算・仕掛品在庫予算・原材料在庫予算を作成。
- (g) このほか、一般管理費予算・研究開発費・設備投資予算・営業外損益予算などの諸予算を作成。

そして、これら諸個別予算を総合して、「損益予算」および「資金予算」（資金計画）を編成することになる。以上の関係を図 4.2 に図示した。

さらに、この「損益予算」と「資金予算」を、「半期別」（上 6 ヶ月・下 6 ヶ月）および「月別」に分解して、毎月予算と決算との差異を分析すること、これによって売上高の向上・生産活動の効率化・原価の削減につなげていくこと、即ち対策（アクション）を行うことが肝要である。

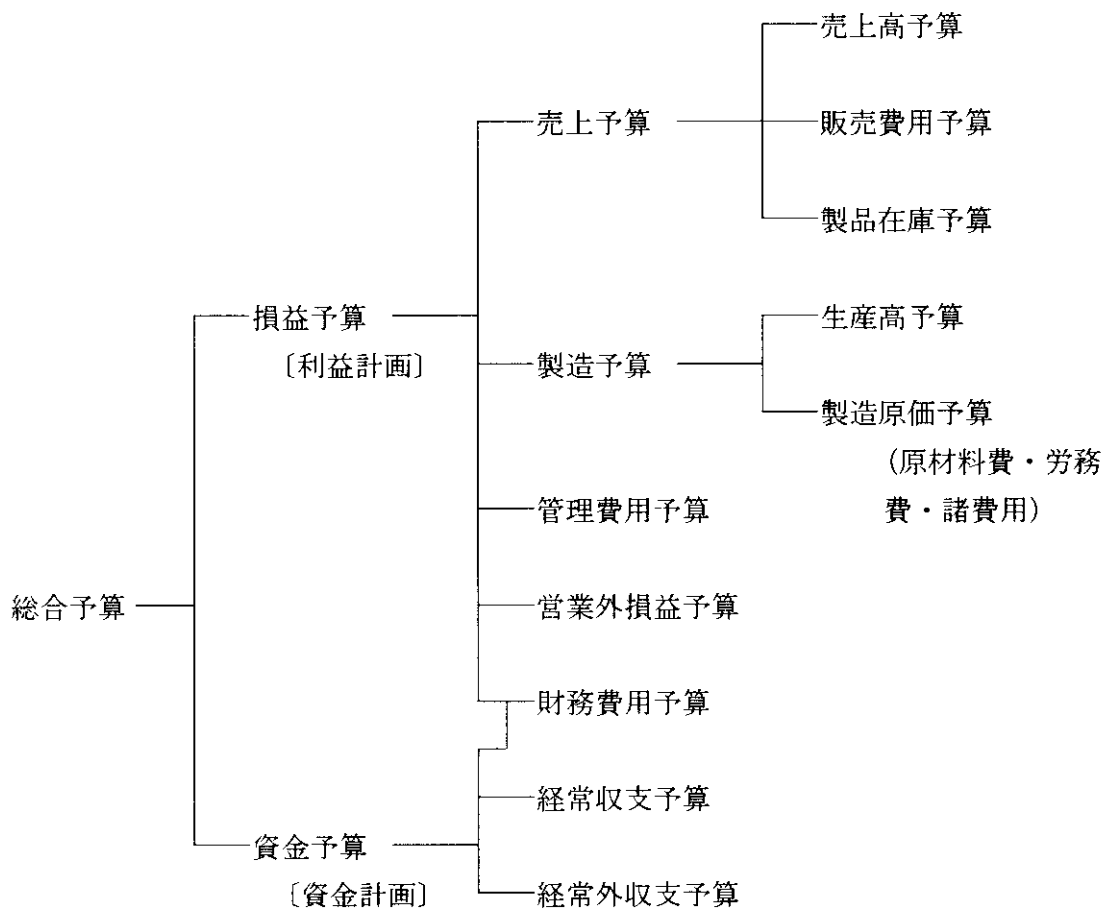


図 4 2 総合予算関連図

(2) 予・決算対比

予算書は作成することだけが目的ではなくて、決算数値と対比して差異分析することが重要な機能である。前述したように、分析したうえで対策を講じること、即ちアクションを起こすことが更に重要である。

予・決算対比表のモデルを、表 4.10 (総括表)・表 4.11 (売上高内訳)・表 4.12 (管理費用内訳) に示す。販売費用についても、管理費用に準じて作成する。

金額の単位は、管理上の便宜性に則って千元とするのが適切であろう。

表 4.10 予・決算対比 総括表

機種 [A, B, C,, 合計]

(単位 千元, %)

	2001年 5月分			累 計 (1~5月分)		
	予算	決算	差異	予算	決算	差異
売 上 高						
製造原価						
販売費用						
管理費用						
財務費用						
業務損益						
営業損益 (営業損益率)						
営業外利益						
営業外損失						
経常損益 (経常損益率)						
特別損益						
税引き前損益						
所 得 税						
純 損 益 (純損益率)						

注1：カッコ内の各損益率は、対売上高比率とする。

注2：「差異」＝決算－予算

表 4.11 予・決算対比表 (売上高内訳) (単位：千元)

		2001年 5月分			累 計 (1~5月分)		
		予算	決算	差異	予算	決算	差異
製品 グループ別	製品 A						
	製品 B						
	製品 C						
	製品 D						
	製品 E						
	その他 合 計						
主要 顧客別	A 社						
	B 社						
	C 社						
	その他						
	合 計						

注1:「差異」=決算-予算

表 4 12 予・決算対比表（管理費用内訳）

〔部門〕 (単位 千元)

	2001年 5月分			累 計 (1~5月分)		
	予算	決算	差異	予算	決算	差異
人件費						
電算機費用						
減価償却費						
交通・通信費						
交際費						
修理費						
その他経費						

注 1 「差異」＝決算－予算

注 2 人件費＝給料＋福利費

参考までに、2000 年度決算の予算との対比と、前年度分の実績に対する比較を次に示す。
 全般的に対予算・対前年いずれも決算が上回った。ただし、販売費用および管理費用が予算を大幅に上回るなど課題も多い。

表 4 13 2000 年度予算 (単位:千元、%)

	1999 年実績 (A)	2000 年予算 (B)	2000 年実績 (C)	(C)/(A) 対前年実 績	(C)/(B) 対予算
売上高	65,964	68,159	71,635	108.6	105.1
売上原価 (原価率)	52,552 (79.7)	50,615 (74.3)	50,453 (70.4)	96.0 (88.3)	99.7 (94.8)
販売費用	3,720	3,123	4,599	123.6	147.3
管理費用	4,929	10,868	14,337	290.9	131.9
財務費用	3,601	6,142	3,576	99.3	58.2
業務損益	437	36	1,240		
営業損益 (損益率)	1,029 (1.6)	-3,676 (-5.4)	-633 (-0.9)	# (#)	# (#)
営業外損益	-428		813		
当期損益	601	-3,676	180	#	#

注 1 #は計算不可を示す。

(3) 前年度実績との比較

予・決算対比と同様に、決算値を前年度の実績と比較し、伸長率を認識することも管理上重要である。売上高・製造原価とその要素別内訳・諸費用・損益など過去数年間の推移を分析し、今後の計画に活用することが有効である。

(4) 予算統制

経費統制カードを発行し、活用している。

4.1 9 資金管理

(1) 資金計画

計画性を持った資金管理が必要であるが、年度の資金予算は作成されていない。今後資金予算の作成とともに、毎月の実績を予算と対比することを要望する。即ち「予決算対比表」を作って差異を分析し、対策を講じるとともに次の計画に活用する。また短期的には「資金繰り表」が有効である。**表 4.14** モデルを示す。

表 4 14 資金繰り表 (2001 年 6 月分) (単位 千元)

			5月実績	6月実績	7月計画	8月計画	9月計画
前月 現・預金残高							
経常 収支	収 入	現金売上 売掛金回収 雑収入 合 計					
	支 出	現金仕入 買掛金支払い 人件費支払い 諸経費支払い 雑支出 合 計					
	収支過不足						
設備 収支	収入：設備売却収入 支出：設備代支払い						
	収支過不足						
財務 収支	収入・借入金 支出 借入金返済						
	収支過不足						
収支過不足 合計							
月末 現・預金残高							

(2) 資金繰りの現状

当社は資金面でも厳しい状況に置かれている。売掛金の回収強化と棚卸資産の圧縮による資金繰りの改善を図ることが、重要であるのは言うまでもない。

当社の資金管理および債権債務管理は分工場単位でも実施されている。このため内部取引の決済が相互にまちまちに行われている。本部および分工場相互の債権債務が錯綜していて、期末においても完全に消去されていない。また、分工場に資金を分散することは、資金効率面でも得策とは言いがたい。それ故今後次の点について改善を図る必要がある。

- (a) 資金管理を本部財務部に集中する。各分工場は手元資金のみ保有する。
- (b) 部門間の取引は、債権債務計上時期を必ず一致させる。現状は分工場間の債権・債務が同期化していないため、全社的に錯綜している。これを改善するために、債権部門は書類を発行して、債務部門および財務部に送付する。財務部はこれ

をチェックしてアンバランスの生じないように管理する。

具体的には次のような処理が望ましい。

A 分工場が B 分工場に売上を立てる場合。

財務部は A 分工場に債務計上する。A 分工場は財務部に債権計上する。

同時に財務部は B 分工場に債権計上する。B 分工場は財務部に債務計上する。

(c) 各部門の債権および債務は、「内部債権」勘定および「内部債務」勘定を設けて、連結決算の際に消去する。

(3) 借入金

借入金の内容は次のとおりで、銀行以外からの借り入れが多い。(2000 年度末残高)借入金残高は着実に減少している。1999 年 12 月末残高 3,815 万元に対して、2 年半後の 2001 年 6 月末残高は 2,317 万元で約 1,500 万元削減された。

表 4.15 借入金明細

	借入先	利率 (%)	金額 (万元)
短期借入金	韶関市財政局	6.396	765
	工商銀行	7.371	240
	韶関歯車基金会	8.0	240
	合計		1,245
長期借入金	広州自動車組合弁公室	3.0	540
	スイス政府 (中国銀行転貸)	6.15	660.65
	合計		1,200.65

(4) キャッシュフロー計算書 (現金流量表)

国有企業の所定の決算書 (財務諸表) に「現金流量表」がある。その内容は所謂「キャッシュフロー計算書」と「資金運用表」である。いずれも資金管理にとって有用な管理資料であるにもかかわらず、当社では殆ど活用されていない。企業を経営するにあたってキャッシュフローは最も重要な指標の一つであることを認識すべきである。

「キャッシュフロー計算書」では、営業キャッシュフロー・投資キャッシュフロー・財務キャッシュフローの収支と流れを的確に把握し、財務管理に適用することが肝要である。

なお、現在のキャッシュフロー計算書営業キャッシュフローの「その他収入」および「その他支出」には、内部取引の収支が混在しているので、連結決算時には消去して

作表する必要がある。

4.1 10 財務業務の電算化

当社の財務管理の電算化は高いレベルにある。財務部において、各分工場のデータを端末機から取り出して、管理資料を作成することが可能である。すなわち、パソコンによる財務管理が行き届いている。

現在使用しているパソコンは、財務管理に 13 台、原価管理に 7 台活用されている。一方、使用ソフトは財務管理が「用友財務管理 V8.1」、原価管理が「MRP II」である。両者のソフトが異なるため、その連結が今後の課題となっている。

4.1 11 損益分岐点について

当社の損益分岐点を試算したのが、表 4.16 である。1999 年度は管理費用に特別処理のマイナスが含まれているので、概算修正すると損益分岐点は概ね 7,000 万元弱と推定される。2000 年度は約 7,100 万元で、損益分岐点は着実に上昇している。まさに憂慮すべき状況にある。当面の目標を損益分岐点比率 90%において損益分岐点売上高の上昇を抑える努力が必要である。

損益分岐点の改善のために、下記について注力する必要がある。

- (1) 固定費の削減 資産回転率を高めて、財務費用などの削減を図る。
- (2) 変動費の削減 順調に推移しているが、更にコストダウンを図る。
- (3) 売上高の伸長 製品機種種の拡大、販売先の開拓によって、増収を図る。

表 4.16 損益分岐点の推移

(単位：千元)

		1998 年度	1999 年度	2000 年度
売上原価	変動費	44,329	47,897	48,574
	固定費	7,654	4,655	1,879
	合計	51,983	52,552	50,453
販売・管理・ 財務費用 営業外費用	変動費	4,804	3,524	4,600
	固定費	9,174	8,969	16,402
	合計	13,978	12,493	21,002
総原価	変動費	49,133	51,421	53,174
	固定費	16,828	13,624	18,281
	合計	65,961	65,045	71,455
売上高		66,589	65,646	71,635
損益分岐点 (同上比率%)		64,192 (96)	62,873 (96)	70,857 (99)

4 1 12 生産性の検証

当社の生産性の推移は下表のとおりである。以下、現況と問題点について述べる。

- (1) 従業員数は着実に減少しており、一人当たりの売上高および労働生産性は順調に上昇している。
- (2) 売上高の伸びにもかかわらず、付加価値は増加していない。すなわち付加価値率が大きく減少している。最大の課題である。
- (3) 労働装備率は上昇しているが、最近の設備投資抑制が影響しており必ずしも是とするわけにはいかない。

表 4.17 生産性指標推移

	1998 年度	1999 年度	2000 年度
売上高 (千元)	66,589	65,646	71,635
従業員数 (人)	1,360	1,296	1,204
1人当たり売上高 (千元)	49.0	50.7	59.5
付加価値 (千元)	26,340	24,405	25,404
付加価値率 (%)	40	37	32
労働生産性 (千元)	19.4	18.8	21.1
労働装備率 (千元)	63.8	69.8	70.1
設備生産性 (%)	30.4	27.0	30.1

注 1・付加価値は加算法による概算値

前表の付加価値の内容は下記のとおりである。

表 4 18 付加価値の推移の算定

(単位：千元)

項 目	1998 年度	1999 年度	2000 年度
人件費	12,226	11,029	12,644
減価償却費	6,345	3,498	3,671
純支払利子	2,990	3,601	4,669
租税公課	3,840	5,605	6,644
営業外支出	433	259	338
利潤総額	628	601	－ 956
△其他業務利潤	71	－ 437	－ 1,232
△投資収益	－ 44	439	－ 42
△営業外収入	－ 149	－ 190	－ 332
付加価値額	26,340	24,405	25,404

4.1 13 中・長期計画

利益計画には、短期計画と長期計画がある。短期の利益計画はすでに述べた年度予算に他ならない。一方、長期展望をもった経営を行うためには長期の利益計画が必要である。

当社では中期・長期の経営計画は現在作成されていない。企業の着実な成長と画期的な飛躍を目指して、意欲的な中長期計画(3年から5年)の策定を図ってほしい。

4.1 14 財務管理の全般的問題点

(1) 管理手法の改善

すでに述べたように、企業の発展のために有効で分かりやすい管理手法の採用が必要である。現在の方法では、問題の所在がなかなか把握できず、仮に把握できてもその原因分析が非常に困難である。企業の現況と問題点をタイムリーに把握し、管理者すべてが共通に認識することが重要である。そのためには、ビジュアルな管理資料が有効である。図表だけでなく、グラフも使って「経営管理月報」を作成し、現状を認識するとともに、今後の改善に活用することが望ましい。以上については、コンピュータによる情報処理が必要になろう。当社はパソコンによる管理が進んでいるので、一層のレベルアップを図ってほしい。

いずれにしても、「計画的な経営」「計画的な工場管理」「計画的な財務管理」を行うことが求められる。

(2) 財務体質の改善

損益面は順調に推移しているが、資金面では厳しい状況が続いている。この状況から脱却するためには、売掛金・棚卸資産の圧縮を着実に実行する以外にはない。財務体質の改善の特効薬はなく、日常の改善・改革の積み重ねが有効な手段である。

4.2 製造原価分析

4.2.1 原価管理概況

当社は製品グループ別の縦割り組織によって運営され、それぞれの分工場が独立採算制を採っている。そのなかで、さらに機種別に原価を把握している。全部原価計算であるが、直接材料費などの算出は年度末棚卸資産残高による洗い替え・逆算方式によっている。製品機種別の売上・原価・損益が把握されているが、オーダー別の原価は捉えられていない。しかし当社の製品は、機種別に材料・工程が類似しているため、現状の原価計算方法は特に問題はない。

4.2.2 コストダウンへの取り組み

各分工場では、積極的にコストダウンに取り組んでいるが、さらに組織的に原価低減を推進することが望ましい。そのために、「目標原価制度」の導入を推奨したい。具体的な方法は別途詳述する。一言でいえば、いくつかの基幹機種を選んでそれぞれにコストダウン目標値を設定する。さらに原価要素別にセグメント化して、目標時期・目標金額・実行責任者を決めて推進する。

4.2.3 原価分析

原価要素の構成比率による分析を行った。原価構成比率の推移は表 4.19 のとおりであるが、問題点の所在は明確である。

まず売上原価率が高い。特に材料費の比率が高すぎる。当社における材料費は他の分工場からの仕入れのウエイトが大きい。それゆえ、材料供給を主たる業務としている分工場の大規模なコストダウンが急務である。購買品についての値下げ折衝も不可欠である。

販売費用も大きいし、管理費用の比率も高い。抜本的な経費削減を推進する必要がある。

また財務費用の低減のために、売掛金および棚卸資産の圧縮をはからなければならない。

さらに全般的に原価比率を下げるためには、受注・売上物量の増大を実現することが最も有効な手段であることは言うまでもない。

表 4 19 原価要素別内訳推移〔百分比〕

(単位：%)

	1998年実績	1999年実績	2000年実績	2001年予算
売上高	100	100	100	100
材料費			50.2	48.3
動力費			3.9	3.0
直接員人件費			4.9	4.2
製造間接費			12.9	13.2
売上原価 合計	78.1	80.0	71.9	68.8
販売費用	7.3	6.1	6.5	6.5
管理費用	18.5	6.8	17.2	16.7
財務費用	4.5	5.5	5.9	6.8
営業外費用	-9.3	0.7	-0.2	0.4
総原価	99.1	99.1	101.3	99.2
税引き前損益	0.9	0.9	-1.3	0.8

注1：製造間接費には減価償却費を含む。

注2：材料費には外注加工費を含む。

4.2.4 トータルコスト管理と期間費用の原価性

- (1) トータルコスト管理を行うためには、製造原価のみならず期間費用である販売費用・管理費用・財務費用なども、その内容を分析して関与・貢献の度合に応じて製品機種別製造原価に付加することが必要になる。財務会計上は原価に含めないものの、原価管理上は機種グループ別に配賦基準を設けて、原価として配分する。その結果、総原価が算出され、売値との比較が可能となり、製品機種別の損益・採算が認識できる。当社も今後このようなトータルコスト管理に向かって体制を整備し、実施に移すべきである。
- (2) 期間費用のうち、財務費用は製造会社においては特に原価性が強い。何故ならば、借入金の大部分が在庫投資および設備投資に充てられているからである。それ故、棚卸資産と固定資産の大半が財務費用の発生原因であること、即ち財務費用に原価性があることを認識すべきである。

具体的に言えば、部門別・機種別に棚卸資産・固定資産の残高を把握して、その残高に金利（借り入れレートによる）を乗じた金額を、当該部門・当該機種に原価として

配賦し認識させることが、原価管理の有効な手段である。この方法は、製造部門の在庫・設備に対する原価意識を向上させ、コストダウンに寄与することが期待できる。今後導入することを勧める。

なお、売上債権残高についても同様な考え方で対処することが望ましい。これも部門別・機種別残高の把握が容易である。

4.2.5 原価の予・決算管理

前述した予・決算管理は、原価管理についても重要かつ有用な手法である。同様にモデルのフォーマットを表 4.20 および表 4.21 に提示する。

表 4.20 予・決算対比表（原価内訳）

機種 [A, B, C,, 合計]

(単位 千元, %)

	2000年 5月分			累 計 (1~5月分)		
	予算	決算	差異	予算	決算	差異
売 上 高						
売上原価 (構成比)						
販売費用 (構成比)						
管理費用 (構成比)						
財務費用 (構成比)						
売上原価合計 (構成比)						
営業損益						

注 1・「差異」=決算-予算

注 2 営業損益=売上高-売上原価

注 3・各構成比は対売上高比率とする。

注 4 業務損益は、管理費用に含める。

表 4 21 予・決算対比表（製品原価内訳）

機種〔A, B, C,, 合計〕

（単位・千元, %）

	2000年 5月分			累 計（1～5月分）		
	予算	決算	差異	予算	決算	差異
原材料費 直接員人件費 燃料・動力費 減価償却費 補修費 間接員人件費 その他経費						
売上原価合計						
原材料在庫残高						
仕掛品在庫残高						

注 1：機種グループ別に作成する。

注 2：「差異」＝決算－予算