

03 財務・会計

01 会計制度・会計処理

01 会計制度

01 会計制度は経営組織、経営規模、業種特性に合っていますか。また会計規程や会計手続きを明文化していますか。

Y 規程、手続きを含めた制度の内容が、企業の現状に則しているかチェックします。

N 先ず、現状を記録させます。これが明文化の第一歩となります。

02 帳簿組織は、企業の実態に即したものですか。

Y 情報システム化も考慮にいたる更に高度な組織化を検討させます。

N まず帳簿組織のどこが実態から遊離しているかを明らかにします。ついで帳簿組織を変更し、実態に適したものにしよう検討させます。

02 会計処理

01 会計処理の自社化・自動化

01 会計処理は自社でおこなっていますか。

Y 伝票、仕訳、元帳が適正なものか調べます。

N 外部委託の程度、外部委託先とのコミュニケーションが十分かをチェックします。

02 会計処理にコンピュータを導入していますか。

Y 会計情報は必要な部門に伝えられていますか。

N 導入していない理由はなぜですか。いつ導入するのですか

02 出納処理

01 現金、小切手、手形などの管理状況は、確실히行われていますか。

Y 管理記録を確認します。現金等と記録は一致していますか。

N 管理者を決め、管理記録方法を明確にします。

03 財務諸表

01 財務諸表は、会計原則、商業法規などに準拠して適正に作成されていますか。また決算時の処理は適正ですか

Y 財務諸表を確認します。経営トップはどこまで諸表を理解していますか。

N 会計士の参加を得て、あるべき制度を説明し、手続の確立を図ります。

04 内部牽制制度

01 内部牽制制度は確立していますか。また内部牽制組織は十分に機能していますか。

Y 制度の実態を調べます。権限が少数の人に集中していませんか。

N 制度がなぜ必要か、どんな制度を作ればいいのかを説明し、制度の確立を図ります。

03 会計システム

01 会計システム

01 経営トップや幹部の計数管理能力、関心度は充分ですか。

Y 経営計数の把握度、理解度をチェックします。必要ならそれについてセミナーも開きます。

N 計数による管理が現代の経営には必須であることを理解させます。

02 会計システムは経営者の意思決定に役立つ情報を提供できる仕組みになっていますか。また役立つていますか。

Y 会計システムからどこへどんな情報が伝えられていますか。受け手はどう利用していますか。

N 経営者の意思決定には会計情報の提供が必須です。

03 中堅幹部も会計システムから得られる情報を経営者と共有していますか。

Y 中堅幹部への情報の配布状況をチェックします。それは必要かつ十分なものですか。

N 経営の最前線に在る中堅幹部も必要な情報を共有する必要があります。

04 月次決算はスピーディに実施していますか。また月次決算の資料は日常管理に有効に活用されていますか。

Y 月次決算はいつとまりますか。資料はどんな風に活用されていますか。

N 時間が掛かっても、まず月次決算を始めるよう手をつけさせます。

02 利益管理

01 利益管理

01 売上高

01 売上高の増減に対応して、利益を確保するための管理を行っていますか。

Y 売上高の増減に対して、利益確保のためどんな対応をしていますか。例をあげさせます。

N 売上高の増減は直ちに利益に影響します。迅速な対策が必要です。

02 利益

01 売上総利益、営業利益、経常利益は適正なレベルを保っていますか。

Y それぞれの額と率は、企業運営上充分ですか。また、他社に較べて遜色がありませんか。

N 企業運営にとり、適正レベルの利益額と利益率を確保する方策は必要不可欠です。

03 売上原価・製造原価

01 売上原価は十分把握されていますか。また、原価計算を行い、原価を正確に把握していますか。

Y 標準原価、直接原価などによる原価管理がどこまで行われていますか。

N 原価管理はコストダウン、利益増加につながることを理解させます。

04 経費

01 各経費項目の金額や売上高との比率の推移を把握していますか。

Y 把握が行われていれば、さらに経費の切り下げに進むよう指導します。

N 金額や売上高比率推移の把握は利益を確保する上で必須です。

02 収益性

01 資本利益率

01 資本利益率は満足できる数値を確保していますか。

Y 株主資本利益率（ROE）の目標を設定させ、その達成策を検討させます。

N 満足でない理由はなぜですか。同業他社と対比し、数値は高いものですか。

02 売上利益率

01 売上高対総利益率、売上高対営業利益率、売上高対経常利益率は妥当なラインを確保していますか

Y 同業他社に較べて妥当ですか。さらに利益率を高める方策はありませんか。

N 妥当でない原因がどこにあるか検討させます。

03 経費率

01 人件費比率、営業費比率、管理費比率は過去と比較して妥当なラインを確保していますか。

Y さらに比率を引き下げる方法はありませんか。

N 妥当でない原因はどこにありますか。売上高、売上原価、経費等について検討させます。

03 生産性

01 労働生産性

01 1人当たりの売上高や利益額は適正なラインを確保していますか。

Y ここ3期分のトレンドはどう変化していますか。業界他社とも比較してみます。

N 確保できていない原因はどこにありますか。その対策は何ですか。

02 労働分配率

01 労働分配率の水準や1人当たりの人件費は業界数値の平均レベル以上を保っていますか。

Y 利益額、利益率との関連で問題はないか確認します。

N 平均レベルを下回っているのはなぜか、また従業員の間に不満がないかをチェックします。

03 財務構造

01 資本構成

01 資本構成

01 自己資本に比べ他人資本が多すぎませんか。また資本の充実を図っていますか。

Y (多すぎる)他人資本が多すぎると危険です。自己資本比率の向上策を検討させます。

N (多すぎない)自己資本比率は安全性確保のための一定のラインを保っていますか。

02 資産構成

01 資産構成

01 不良在庫、不良債権および遊休資産はありませんか。

Y (ある) こうした不良資産は、直ちに処理が必要です。削減策を検討させます。

N (ない) 資産の現場を確認します。在庫・債権の増加傾向はどうなっていますか。

02 含み益(損)

01 時価会計は徹底して行われていますか。

Y 該当項目をどう処理しているかを説明させます。含み益(損)がありますか。

N 会社資産の正しい状況把握のため、時価会計を徹底して導入するように指導します。

03 安全性

01 流動比率

01 流動比率は良くても不良債権や不良在庫は存在していませんか。

Y (存在する) 比率だけを見るのでは充分でないことをトップに理解させ、解消策を検討させます。

N (存在しない) 債権や在庫の内容について、不良はないか確認します。

02 当座比率

01 手持資金は十分ですか。また流動比率とのバランスは適正ですか。

Y 過剰な当座資産を持っていませんか。

N 手持ち資金が不足する理由はなぜですか。流動資産に不良債権や不良資産はありませんか。

03 固定資産比率

01 固定資産への投資は自己資本でまかなわれていますか。

Y 固定比率を確認します。さらに自己資本を増やす必要がありますか。

N 本来、固定資産は自己資本で賄う必要があります。固定資産の過大、自己資本の過少、いずれかの解消を図ります。

04 固定長期適合率

01 固定資産への投資が自己資本と長期借入金の合計金額を超えていませんか。

Y (いない) 固定長期適合率が下がる傾向にあるか調べさせます。

N (いる) 固定資産への過剰投資または短期債務依存過大の傾向があります。対策を検討する必要があります。

05 売上高対支払利息率

01 金融コスト負担が大きく、利益を圧迫していませんか。

Y (いない) 売上高支払利息率の近年の傾向はどうなっていますか。業界水準に較べて低いのですか。

N (いる) まず金利負担軽減策を検討させ、次いで売上高の増加を図らせます。

04 資金の調達と使用

01 資金調達

01 資金調達力

01 会社および社長の信用を強化するなど、外部資金導入の際の資金調達力強化を図っていますか。

Y どんな対策を採っていますか。さらに資金調達力を強化する方策はありますか。

N 企業成長のためには資金調達力の強化が必要です。企業や個人の資産利用など、あらゆる信用強化策を検討させます。

02 資金計画

01 長期的な資金需要を予測し適切な資金計画を持っていますか。また借入金は適正な限度額管理をしていますか。

Y 資金計画の内容は適切であり、経営方針と合致していますか。借り入れ限度額の内容は妥当ですか。

N 経営管理だけでなく、金融機関対策にも資金計画が必要です。また借入金は限度額を設定し、管理する必要があります。

03 金融機関

01 金融機関との関係は良好ですか。また公的金融機関からの融資制度を活用していますか。

Y どのような取引を行っていますか。より有利な金融機関との取引はできませんか。

N 金融機関との良好な関係は企業発展上必要です。また公的金融機関からの融資を利用する方法について説明し、必要なら手続きに協力します。

02 資金・資本の運用

01 運用効率と安全性

01 総資本の回転率は業界の平均値を保っていますか。また資本運用の効率性と安全性の確保との関係は良好ですか。

Y 回転率を一層向上させる方法はないか検討します。

N 資本額、売上高の両面から回転率の向上を検討させます。また二律背反する効率性と安全性を両立させる必要性を説明します。

02 棚卸資産回転率

01 過大在庫を抱え資金の滞留を招いていませんか。

Y (いる) 過大在庫が利益減少の主な原因のひとつであることを理解させ対策をとらせませす。また適正在庫高を設定し、適正在庫の維持に努めさせませす。

N (いない) 在庫の現場、管理の実態並びに材料、仕掛品、製品の回転率をチェックします。

03 売上債権回転率

01 売上高に比べ現在の売上債権は多すぎませんか。また買入債務とのバランスはとれていますか。

Y (多すぎない) 売上債権回転率とその推移をチェックします。平均回収サイトはどうなっていますか。

N (多すぎる) 売上債権過大の原因を回収条件とその実態から検討します。また、売上債権と買入れ債務とのバランスが取れなければ資金繰りが苦しくなる旨説明します。

04 固定資産回転率

01 固定資産回転率の水準は適正ですか。

Y 時系列、同業他社との比較からして妥当ですか。

N 売上高に比較して過大設備投資でないか、遊休資産はないか検討します。

03 資金管理

01 資金繰り

01 入金と支払のタイミングは適切ですか。

Y 資金繰り表、回収条件、支払条件をチェックします。

N 入金を早め支払いを遅らせることができないうか、対策を検討させませす。

02 資金繰り表を作っていますか。また計画と実績を対比し差異分析を行っていますか

Y 資金繰り表を点検し、収支バランスについて改善できる点があれば対策を取らせませす。

N 企業の倒産は、利益を挙げていても資金繰りがつかめないうために起こるケースがしばしばあることを説明し、資金繰り表を作成させませす。

02 所要運転資金

01 売上債権、棚卸資産、買入債務より所要資金を計算していますか。

Y 計算方法を確認し、さらに資金余裕を作る方法はないか検討させませす。

N 所要資金の把握は資金繰り安定化の一步です。その計算方法を説明します。

02 売上増に伴う増加運転資金を把握していますか。

Y 計算したものが妥当か、前提が甘くないかをチェックします。

N 資金計画を前広に行う必要性を説明し、必要運転資金を把握させませす。

03 資金運用表

01 資金の調達と運用のバランスの分析・検討を行っていますか。

Y 資金運用表の内容を確認し、さらに安全な調達と運用を図る方策を検討させませす。

N 資金運用表の作り方と利用の仕方を説明します。

05 利益計画

01 損益分岐点分析

01 費用分解

01 固定費、変動費の区分は適切ですか。

- Y 区分方法をチェックします。区分は実態に即していますか。
- N 適切な区分は、次項以下の損益分岐点を利用した利益管理のために必要です。

02 損益分岐点分析

- 01 限界利益率向上の方策を取っていますか。
 - Y 限界利益率はどの程度確保していますか。また向上策としてどんなことをやっていますか。
 - N 限界利益率の計算方法を説明し、それを利益管理にどう使うかを理解させます。
- 02 固定費、変動費のコストダウンや限界利益率改善に努力していますか。
 - Y コストダウンではどんな項目に重点をおいていますか。また限界利益率改善目標を決めていますか。
 - N コストダウン・限界利益率向上の重点を説明します。
- 03 安全余裕率は充分にとれていますか。
 - Y 安全余裕率の推移を確認します。
 - N 余裕率を十分とれるよう、売り上げ・利益双方の対策を考えさせます。

02 利益計画

01 利益計画

- 01 利益計画は経営戦略に基づいて立てられていますか。
 - Y 利益計画と経営戦略とを対比し、その整合性を確認します。
 - N 利益計画は経営戦略の始めであり終わりです。独立して存在することはありません。

02 目標利益

- 01 売上高・費用・損益の関係を利用して、利益、売上目標を設定していますか。
 - Y 目標・実績等はグラフ化等され、関係が容易に捉えられているかチェックします。
 - N 売上高・費用・損益は相互に関係しながら、同時に達成目標でもあります。
- 02 目標利益は一定の基準のもとに設定され、会社全体として取り組むべき重要目標として認識されていますか。
 - Y 積み上げ方式に基づいているのか、配当可能利益などの基準があるのかチェックします。
 - N 思いつきで目標利益を決めるのではなく、基準が必要であることを説明します。

03 予算制度

01 予算制度

- 01 予算は利益計画から具体化されたものですか。
 - Y 予算と利益計画との関連性をチェックします。
 - N 利益計画からのブレイクダウンで予算が組まれる手順を説明します。
- 02 予算統制を実施し、各予算と実績を比較してその差異に対して対策を立てていますか。
 - Y 差異分析結果と対策がどうとられたかを、実際にチェックします。
 - N 差異の原因分析と対策がなければ、予算を作る意味がないことを理解させます。

06 設備投資

01 設備投資計画

01 設備投資計画

- 01 設備投資を行うに当たって計画を立てて実施していますか。また採算性をチェックしていますか。
 - Y 投資の経済性計算方法や、海外投資の場合の為替変動対応等を含めて検討していますか。
 - N 投資計画の作り方、採算性の計算方法を説明します。

02 利益計画

01 利益計画

- 01 設備投資に伴う固定費の増加額を計算し、この回収を可能にする売上高を把握していますか。
 - Y 計算を、その前提も含めて、妥当なものかどうかチェックします。
 - N 設備投資に伴い固定費が増加するので、その費用をまかなうためには売上高を増やすことが必要なことを説明します。
- 02 設備投資による利益計画の変化を経営計画に盛り込んでいますか。
 - Y 投資前後の利益計画の変化をチェックします。
 - N 設備投資が利益計画にどう影響するかを具体例として説明します。

03 資金計画

01 資金計画

01 設備資金の調達方法について評価していますか。また買い取りとリースとの損得計算を行っていますか。

Y 自己資金か借り入れかなど、調達内容の妥当性をチェックします。

N 資金計画の必要性を理解させ、計画を作成させます。また買い取りとリースの損得計算を税制も含め検討させます。

02 資金計画表(キャッシュ・フロー表)を作成していますか。

Y 作成している資金計画表の作成手順が妥当かどうかチェックします。

N 今日の経営では利益もさることながら、キャッシュ・フロー増加が重要であることを説明し資金計画表を作成させます。

03 返済計画に無理はありませんか。また予定回収期間と借入金の返済計画とのバランスはとれていますか。

Y 返済計画とそれに対応した利益計画をチェックします。

N 予定回収期間と借入金の返済期間が見合うように、利益計画も含めて指導します。