

業務管理改善のポイント
—株式公開に向けて—

渡邊公認会計士税理士事務所

業務管理改善のポイント

(株式公開に向けての管理体制の整備について)

1. 業務改善の進め方

(1) 公開審査基準と業務の改善

公開申請会社を審査する証券取引所の調査は、企業経営の継続性、収益性、健全性、企業の財務内容の開示の適正性等の審査基準に基づいて行われ、会社の業績、組織、管理体制、経営実態等の内容が調査されます。

具体的な調査資料としては、会社の公開申請の際に提出するⅠの部、Ⅱの部の中の記載事項やその他に提出が求められる資料があり、これらの調査とヒアリングを通して、上記の基準への適合性がチェックされます。

これらⅠの部、Ⅱの部の記載事項や、提出を求められる資料の内容を一見すればわかるように、審査される項目は経営全般にわたっており、会社の経営の姿そのものの内容が調査されます。さらに、経営管理体制の審査項目を見ても、その対象は、会社の経営管理の全般にわたっており、短期間でこれらの体制を整備することは到底不可能です。

したがって、経営管理等の業務の改善は、株式公開を意思決定した段階から、公開準備期間を十分に設け、時間をかけて計画的に整備していく必要があります。

ここでは、株式公開のプロジェクトを社内に発足し、経営管理等の改善テーマが管轄する責任者ごとに担当分けをできるように、管理部門別に改善テーマを分け、公開審査に伴う審査のポイントや実務上の業務改善のポイントを解説してあります。

(2) 公開準備を経営力の強化に役立てる

株式公開に伴い審査される経営管理は、何も公開するために特別に整備する事項ではありません。会社の経営の安定化や収益力を向上させるために、当然やらなければならないものです。

よく経営は当たり前のことを、当たり前を実施していくのが難しいといえます。この言葉はそのまま公開基準にもあてはまります。公開基準における、経営管理の整備事項も、当たり前ことが要求されているものばかりです。

公開のために管理の整備を行う場合、形式ばかりにとらわれて、審査ポイントばかり気にして表向きを繕おうとします。しかし、公開審査は何も形式を見るものではなく、実質を見ていくもので、会社の経営上意味のない管理制度で

あれば、それを求めようとはしません。

会社の規模に応じた経営力を強化するため、経営を安定化するため、必要なことが求められているわけですから、公開審査で求められる経営管理の整備事項を会社の経営力の整備、強化に是非役立てていくべきです。

株式公開を旗印にして、経営体質や経営力の強化を行うことが、資金調達だけに終わりがちなこのプロジェクトを有効に生かす道です。

経営管理以外の分野でも、公開審査事項の中で、同族経営を脱し、公私混同のない経営を実現することが求められていますが、これはとても規模が大きくなり、組織的に経営を行うのであれば、当然のことといえます。

したがって、公開審査で要求されている事項は、常にその経営上の意味を考え、その目的に合った改善を行っていくことが大切といえます。

(3) 計画的な経営管理の改善のスケジュール

公開準備期間中の管理分野ごとの整備の優先順位と、標準的な整備機関を例示すると図表 4-1 のようになります。この図を見てわかるように、経営管理の改善は時間をかけて、計画的に行うようにします。

しかし、公開準備の実態を見ますと、管理体制の改善は、公開を実現するための目標とする業績の達成見込がつかないうちは、なかなか進まないようです。

この点に関し、実務上の経験則をいえば、業績に関係なく、公開準備は管理体制の整備を含めて事前に十分しておくべきです。そして、業績見通しが好転し、株価を決定づける証券市場の相場の動向を見て、良い相場環境であれば、一般の会社では、株式公開が達成できるチャンスは、なかなか訪れるものではありません。管理体制の不備で、整備しているうちに業績や証券市場の相場が悪化し、公開のタイミングを失った会社はよくあります。

このようなことが起こらないよう、株式公開準備を早めに計画的に行う必要があります。

(4) 経営管理の整備の手順

株式公開を目指した経営管理の整備で優先すべき分野は、業績管理です。業績管理は、整備を強化することによって会社の収益力を向上させ、公開審査でいう安定的、継続的な収益力を管理面から支援する重要な分野です。

では、公開準備の中で、経営計画、予算、月次決算といった、業績管理はどのような手順で整備を行うのがよいのでしょうか。

結論から先にいえば、この管理制度の整備の手順は、会計組織、月次決算、予算、計画をという順番で行うのが正しい整備手順です。

会計組織、会計処理を優先するのは、いうまでもなく、正しい収益力を把握

するには、正しい会計処理が前提で、会計上間違った処理で利益を出しても、あるべき会計処理が厳しく求められる株式公開を目標とする以上、意味はありません。

会計処理、会計システムの整備は、月次決算の基礎であり、この分野の整備を優先させるべきです。これに関連して、原価計算制度の整備もこれに含めて行ってください。原価計算制度は、特に整備に時間のかかるもので、月次決算と関連させて整備すべき分野です。

会計組織の整備がある程度終了した段階で、月次決算制度の見直しに入ります。この制度が全くないという会社はないでしょうが、その精度や質となると、まちまちです。月次決算といっても資産表程度のものや、会計処理の整備が不十分であるもの、月次決算の活用レベルはいろいろです。

このため、会社の月次決算の問題を診断し、改善点を発見し、整備を行ってください。月次決算は、会社の利益意識がそのまま反映し、これが不十分な会社は、現状の利益改善の余地が十分になると推定できます。特に、月次決算の中で、部門別損益管理や原価管理まで含めると改善点は多く出ると思います。業績の実態把握と分析に関して、当社は厳しい会社であると自信が持てるまで、月次決算の整備を行ってください。

月次決算の整備、見直しが完成した段階で、予算制度の見直しに入ります。月次決算を予算よりも優先するのは、業績の実態把握が不十分では、予算そのものがどんぶり勘定的な作り方になっている可能性が高いためです。

商品別、顧客別、地域別、担当者別等の月次決算の分析資料を充実しないうちに予算に取り組んでも、かけ声だけの目標や、根拠のない数字になっている可能性があります。月次決算の整備を優先させるのはそのためです。予算制度を作る際のポイントを一言でいえば、予算必達主義の経営ができるかということです。予算制度は、目標を達成する社員の行動力が問われる管理制度です。

このような行動力や予算必達の体質が不十分な会社が、次の改善テーマである経営計画にチャレンジした場合、失敗する可能性が高いといえます。

これは考えれば当然のことで、月次単位や年度単位の業績目標が達成できない会社に、中長期の目標が達成できるわけがありません。経営計画は、予算とは別の観点で、中長期から見た課題を発見し、それにチャレンジするわけですから、予算とは別の問題にも追われる結果、どの問題も未解決に終わり、経営計画を作成しても絵に描いた餅に終わる可能性があります。

予算必達、重視の体質がある程度完成した段階で、中長期経営計画の見直し、整備に入ります。経営計画のポイントを一言でいえば、どれだけ戦略性の高い計画が作れ、それが実行できるかということです。

経営計画も予算と同じように、その質はまちまちで、数字だけのものや、目

標がはっきりしないもの、計画実現の方策が十分でないもの等、問題点の多い計画をよく目にします。

経営計画は、管理の難しさをいえば、月次決算や予算の上であり、効果を上げるのが、比較的難しい分野です。このため、その作成や定着化には、時間がかかりますので、このことをよく理解した上で管理の仕組みを作る必要があります。

図表 4-1 株式公開準備スケジュール

部門	経営管理の整備項目	整備機関				
		4年前	3年前	2年前	直前年度	申請年度
経理・企画	月次決算制度の整備	_____				
	予算管理制度の整備		_____			
	中長期計画の作成		_____	_____		
	会計組織の整備	_____				
	会計情報システムの見直し	_____				
	経理規程の作成		_____	_____		
	決算書の会計処理・表示の整備		_____	_____		
	資本政策の立案と実施	_____				
	内部監査組織の導入			_____		
	連結財務諸表の作成			_____	_____	
	中間財務諸表の作成			_____	_____	
特定関係会社の監査			_____	_____		
製造	原価管理の改善	_____	_____			
	在庫管理の改善		_____			
販売	販売契約の整備		_____			
	債権管理の充実		_____			
	与信限度管理の充実		_____			
購買・外注	購買契約の整備		_____			
	コスト削減方法の確立		_____			
	納期管理、品質管理の充実		_____			
	生産管理の改善	_____	_____			
法務・総務	組織の充実	_____	_____	_____		
	役員構成の是正			_____		
	議事録の整備		_____			
	定款の見直し		_____	_____		
	規程類の整備	_____	_____	_____		
	株式事務の整備				_____	
	役員との取引の見直し			_____	_____	
関係会社政策の見直し		_____	_____	_____		
人事	人事管理の充実				_____	

注) ①上記のスケジュール表は店頭公開を目指した場合の整備機関の目安となる期間と整備の優先順位である。

②整備期間を示したもので公開規則で求められている作成期間や審査で調査される期間とは異なる。

③上場の場合の整備の着手時期はこれより1~2年前が目安となる。

④あくまでも標準的な整備機関と順序で示しているため、会社の管理レベルによって期間や順序は変動することがある。

(5) 公開特有の整備事項をどのような手順で行うか

公開特有の整備事項には、関係会社の整備、ディスクロージャー体制、資本政策等があります。この中で時間のかかるものは、資本政策です。資本政策には、大きな目的は2つあります。

公開を利用してできるだけ多くの資金調達を行うことと、公開時の株主構成をできるだけ会社にとって望ましいものにする事です。これらを実現していくためには、通常長期を要しますので、その準備と実行には時間をかけることが必要です。

その他の制度は、公開直前期の2年から3年前から準備すれば、改善できるものがほとんどですが、整備には時間とコストを要するため、公開の実現可能性が高くなった時期から実施すればよいでしょう。

ただし、これらの項目についても、どのような改善が必要か予め把握しておくべきでしょうし、またその改善をまったく手付かずにおいてよいわけではありません。

例えば、関係会社の整備で合併が求められるものがあり、合併は公開審査上公開直前期には禁じられているため、それ以前に行う必要があります。このように、直前に整備を行うものでも、その改善の実施時期が決められているものもあるため、その改善事項についても改善を要する事項、改善時期を把握しておくべきです。

(6) 経営計画に含めて改善を行う

公開に伴う業務改善は、このように広範囲に及ぶため計画的に行っていく必要があります。通常、監査法人、公認会計士の予備調査で改善事項と整備スケジュールを提示してくれます。

しかし、これら外部に頼っただけでは、整備が形式だけに終わる可能性があります。あくまでも会社のリーダーシップを発揮し、改善事項と改善スケジュールを自らの手で作成し、改善内容をよく理解して業務改善を進める必要があります。

経営計画を定期的で作っている会社では、これらに含めて部門別に改善事項を把握し、部門ごとの管理責任者の責任で改善を行う等、組織的に改善を行っていくことが肝心です。

このように全社的、組織的に行った方が、公開に対する社員の目標意識やモラルも上がり、それが実績にも反映することになり、よい結果が生じます。

2. 経理・企画部門の業務改善

(1) 月次決算制度をつくる

① 必要性

月次決算は、経営管理の基礎として、欠かせない管理制度です。

管理は、わかりやすいたとえでいえば、反省の仕組みといわれます。会社の日常の業績を反省する仕組みとして、月次決算は経営上重要なものであり、計数管理の基礎となるものです。この反省の仕組みをうまく利用することで、収益の改善も期待できます。

この制度が不十分で、経営者が勘や経験で会社の業績を予測していると、思わぬ利益の予測ミスを犯したり、業績向上のための適切な経営上の指示をタイムリーに出せなくなります。また、勘や経験がいかに優れていたとしても、それは幹部、管理者と共有化できず、これらの人達の利益意識は育ちません。

経営管理は、よくプラン、ドゥー、シー、チェックのプロセスといわれますが、これは完成した後の姿をいいます。その整備は、逆にプロセスの後半のシー、チェックの仕組みを作ることから始まります。売上や経費がどのように推移し、利益がどうなっているかを知るなど、業績の実態を検討し、監視する仕組みから整備を行います。この業績の実態を正確に把握する仕組みの中心となるのが、月次決算制度です。

公開する意欲を持つ会社であれば、月次決算は、公開準備の入口として、最初に整備、充実に取り組む分野です。

② 経営管理に役立つ会計を取入れる

中小・中堅企業の中で、経営管理が未整備な会社の多くは、月次決算を課税所得の算定を第一の目的とした税務会計に依存したところが多くあります。しかしこのような会計では、社長の経営管理に役立つ資料は出てきません。

このような経営管理ができる資料として、部門ごとの業績測定と評価ができる部門損益計算があります。これは事業、営業部門ごとの正しい業績の算定のため、部門ごとに売上、売上原価、経費の細分化や分類、集計を行い、また売上に貢献しない本社管理部門等の共通管理経費は、営業部門に売上、人件費経営効率等の経営判断資料とするものです。

このような事業、部門ごとの業績の測定や損益の把握のために行う、経営管理に役立つ会計を管理会計（あるいは業績評価会計）といえます。

公開申請に伴う審査では、会社の事業分野、営業部門ごとの収益性を見る資料として、この管理会計資料は必ず要求されます。このため月次決算資料として、必ず管理会計を適用した部門別事業別損益のわかる資料を定期的を作成することが必要です。

③ 利益責任を負う組織単位を明確にする

管理会計を適用して、部門別の業績管理を行う場合、事前に決めなければならないのが、利益責任単位という管理単位です。会社は利益追求の組織ですから、利益責任を負う単位を事前に決めなければ、業績を把握しても責任追及ができません。通常、この単位は、会社の組織図に沿って、事業部、営業部・課、支店、営業所、となります。

このような管理会計を採用しても、業績責任を負う責任部門が明確でないことが実務上よくあります。この制度の実効性をあげるためには、この責任単位の明確化が是非必要です。これを行わないとこの会計は単なる机上計算になり、本来の効果を上げることができません。

一方、業績責任を負う管理単位は、できるだけ小さい方が、業績向上や管理者への利益意識の育成上、望ましく、これをグループ、小集団とすることもできます。

しかし、逆に管理単位を最初からあまり細かくすると、計算手続が複雑化し、間接人員のアップにつながります。

さらに、このような管理制度をとると、管理単位の責任者には、その相応の権限委譲が求められます。したがって、会社の体質、管理責任者となる人材の充実度を考慮して、除所に細分化していくのが得策でしょう。

④ 月次決算はタイムリー性が命

このような管理会計資料を含めて、月次決算資料は毎月 10 日前後に出来上がることが必要です。

これは 20 日や 30 日では、資料を検討し、過去の行動の反省に利用する機関が短く、利用価値が少ないからです。月次決算はタイムリー性が命です。

月次決算を十分機能させ、会社の業績向上に役立てようとするなら、毎月 10 日くらいに終了する決算のタイムリー性は不可欠です。

月次決算のスピードアップは、また中間決算や本決算のスピードアップにもつながります。公開後、商法や証券取引法で要求される決算書類を法律で決められた期間どおりに提出するためにも欠かせません。

⑤ 経理部門がリード役で事務改善を行う

月次決算を 10 日前後に終了するにはどうしたらよいのでしょうか？

月次決算を早めるには、売上、仕入、経費等の会計情報が、営業部門等の現場からタイムリーに経理部門に送られなければなりません。これらの情報の伝達や収集にネックがあると、決算はどうしても遅くなります。

一般に、仕入先からの請求書の到着が遅い、また経費の請求書の関係部門からの提出が遅い——これらが決算を遅らせていることはよくあります。この場合、請求書の締日を早めたり、期日どおり到着しない請求書は、支払先に支払いを遅らせる、などの強硬な対策を、一時的にでも打つしかありません。

月次決算を早めるには、ネックとなっている事務上の問題点に対して、経理部門がリード役になって、このような事務改善を一つ一つ実践し、関係部門の月次決算に対する意識を高めつつ行うことが大切です。

もちろん、トップがリーダーシップを発揮して、早めるためのバックアップを継続的に行っていくことも重要なことはいまでもありません。

⑥ 月次の業績の分析を必ず行う

月次決算は、単に早く終了しただけでは、意味はありません。月次の業績の善し悪しをタイムリーに把握し、その原因と対策を明確化することも大切です。

ややもすれば、月次決算は発表だけに終わり、原因も対策も未検討のまま放置されたり、経理部だけの資料にとどまるケースがよく見られます。月次決算の数値を経営幹部や管理者の中で、情報の共有化を行い、業績を向上させるため何が必要かを会議形式で討議し、利益意識を管理者に徹底していかねばなりません。このような月次決算の分析と検討は、管理者の利益意識の向上に欠かせません。

会社によっては、月次業績を検討する会議を定例化している所もあります。月次決算のこのような利用は、業績が悪ければスピーディーに対応する経営の実現には、欠かすことができません。

⑦ 月次の会計処理を改善する

月次決算の目的は、月次の業績の反省とともに、年間の業績の予測をタイムリーに行うことにあります。

このためには、できるだけ月次の業績は平均化し、年度末の確定決算で大幅な業績の修正が生じないことが必要です。年末で支出の確定する賞与や減価償却、事業税、固定資産税、原価差額、臨時支出等はできるだけ選考して、月次の業績に織込む必要があります。

月次決算の会計処理を見直し、これらの費用を予測値、見積金額により月次決算に織込むことが必要になります。月次の見積計上によって、年間の業績の予測が行いやすくなり、月次決算の利用価値が高まることになります。

このような月次決算上の業績の平準化の会計手続は、原価計算の導入や、予算管理を整備していく事前準備としても必要です。

⑧ 予算との比較に気をつける

月次決算の役割の一つに目標の達成度の評価、測定があります。

この場合の目標は、いうまでもなく予算となります。目標となる予算は、実績である月次決算と比較、分析できて初めて意味を持ちます。したがって、月次決算と予算は、常に比較可能性を保てるよう配慮する必要があります。

予算との比較を行いやすくするためには、月次決算の分類、区分、集計単位は、予算と同一にすることです。また管理会計を適用した部門別損益計算や月次会計処理の整備は、予算編成の際にも採用しなければなりません。

もちろん月次業績の分析、検討も予算との対比を考慮して行う必要があります。

⑨ 月次決算を分析する指標を充実する

月次決算は、全社損益や部門別損益を取入れただけでも最初は十分ですが、

整備されるに従い、業績を分析する指標を充実する必要があります。

業績の内容を分析する方法として、収益性、成長性、生産性、効率性等の分析指標があります。これらの分析指標を月次決算で計算し、部門別損益、事業別損益をこれらの視点から検討することは有用です。

ただし、これらの指標すべてが会社によって重要なわけではなく、会社で業績改善上重視すべき指標が何かを事前に把握し、それを分析に採用することです。重点指標に絞って会社の経営課題にあったものを採用すべきです。単なる羅列的な分析指標を出しても意味はありません。

また、これらが整備されるに従い、営業情報も関連づけるとさらに有用になります。例えば、営業活動の生産性、効率性、新規開拓の状況等の営業情報を加えることで、業績上重要な売上等の営業成果を出す活動の内容の分析、検討にも役立てることが出来ます。

⑩ 業績の先行きを予測する

月次決算は、過去の業績の反省が中心で、その精度をいくら上げても、先行きの月の業績を予測することはできません。しかし営業活動は、先行して行われており、数ヶ月先までの業績予測を行うことは、適切な営業上の対策を先行して立てる上でも欠かせません。

月次決算の整備の最終段階として、このような業績の先行きを予測する仕組みを月次決算に導入する必要があります。

この先行きの業績を予測する方法としては、数ヶ月先までの受注予測や受注損益を取入れるのが一般的です。もちろん勘に頼った受注予測では不十分で、受注予測の方法を会社なりに確立する必要があります。

予測の方法としては、会社の業種、業態に応じた受注までの営業プロセスを定式化し、その進行度合から受注可能性をランク付けする方法が効果的です。このような受注予測に基づき、先行きの月の出荷予想と、先行きの月の売上予想を立て、過去の月次業績の中の経費推移から、先行きの月次損益を予測することになります。

このような先行指標の採用によって、月次決算の利用価値がさらに高まり、業績向上のための経営上の指示が、さらに的確なものになります。

以上、解説した月次業績を管理する管理表を例示しますと、次の図表 4-2 のような報告書となります。

図表 4-2

営業部××課

×年度 月次業績管理表

	実績			予算			差異		
	当月	累計	比率	当月	累計	比率	当月	累計	比率
売上高									
売上原価									
粗利益									
販売費									
管理費									
貢献利益									
共通管理費									
営業利益									
金 利									
経常利益									
<目標未達の原因> <次月以降の対策>									

業績分析指標		営業活動分析指標	
	当月	累計	(件)
損益分岐点売上高 (千円)			訪問権数 (月間) (実績)訪問件数 _____ (目標) ()
損益分岐点売上達成比率(%)			(実績)有効訪問件数 _____ (目標) ()
付加価値額 (千円)			(実績)商談件数 _____ (目標) ()
1人当たり生産性 (千円)			(実績)成約件数 _____ (目標) ()
労働分配率 (%)			
売上債権と滞留月数 (月)			(目標と差異のコメント)
在庫滞留月数 (月)			
総資本経常利益率 (%)			

売上先行予測		(: 千円)		
売上計上予測		×月	×月	×月以降
受注確率				
受注確率	A ランク			
受注確率	B ランク			
受注確率	C ランク			
受注確率	D ランク			
合 計				

(2) 予算管理を充実する

① 必要性

経営管理の基本はプラン、ドゥー、シー、チェックであることが誰でも知っています。しかしこの当たり前なことを当たり前前に実施することが難しいのが、経営の実状です。

企業の経営は、財産を効率的、効果的に使い、最大の利益をあげることが目的としており、言葉は悪いのですが、場当たりの、成り行き的な使い方では、最大の成果は上がりません。予算や計画を事前に策定して経営資源の使い方を決め、目標として掲げ使わなければ、経営資源の機会損失が少なからず発生いたします。

予算制度は、目標という機能があるため、経営者がリーダーシップを発揮し、社員の力を結集し、一つの方向に向けていく（ベクトルあわせ）ためにも、計数管理上欠かせない制度です。

予算というと経理部の作文に終わっていたり、経営者のかけ声だけの、会社の実力とはかけ離れた売上目標や利益もあげていたり、予算の本来の姿とはかけ離れたものになりがちです。

このような予算は経営上十分に役立つとはいえず、株式公開の審査上も的確な予算統制制度とは認められません。予算制度には、実務上の作り方、運用の仕方のコツがあります。

② 予算は積み上げ式で作成する

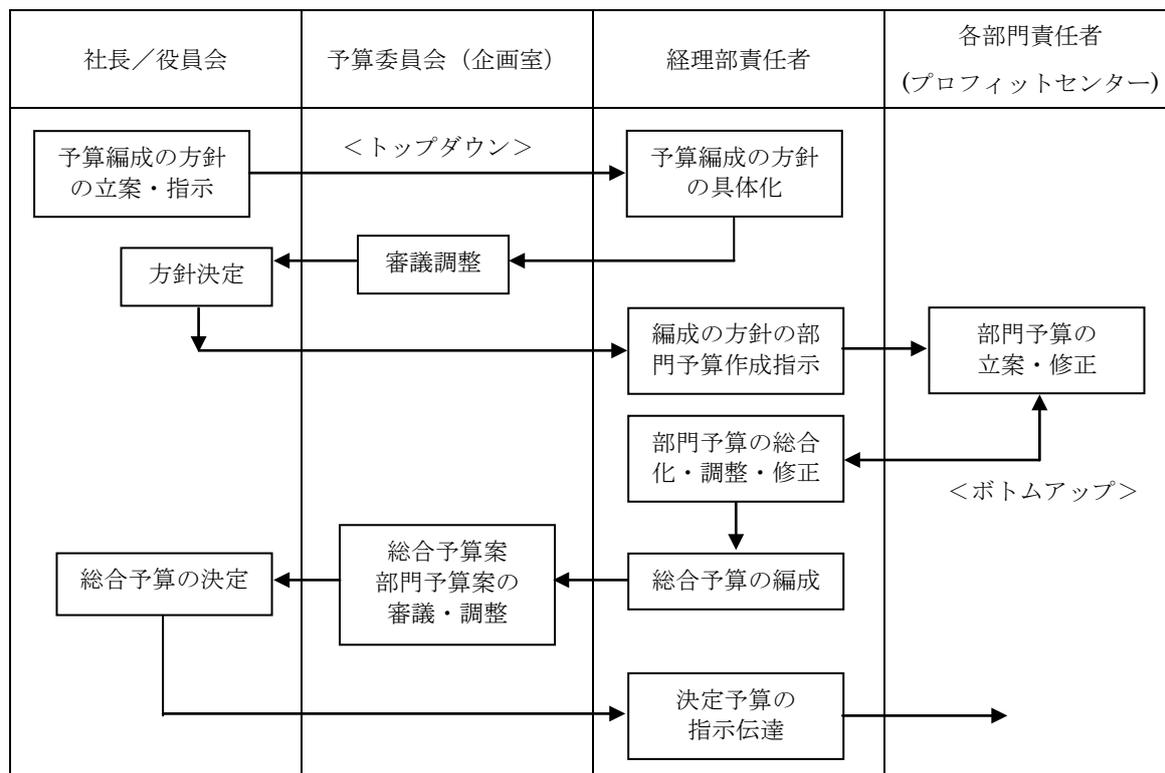
予算は、会社の組織を生かして、組織的に作成しなければ意味がありません。経営者が管理者や従業員の声をあまり聞かず、一方的な目標を押し付けても予算はうまく機能しないものです。

社員、管理者は、目標の設定に参画して、初めて達成意欲が向上し、やる気が出てきます。管理者参画型で積み上げ式に作成するのをボトムアップ式といいますが、この方式で予算は作成する必要があります。

しかし、この方式だけでは、目標が保守的で低くなりがちで、経営の視野も狭くなりますので、経営者の方針を交えたトップダウン式の作成も、適宜織り交ぜる必要があります。組織的といわれる予算の作り方を編成手順に従って図解すると図表 4-3 のようになります。

積み上げ式という点では、さらに具体的な数字の積み上げが大切です。これは売上目標を新規と既存に分ける、ターゲットとする顧客や商品を明確にするなど具体的な裏付けのある明細を明らかにして予算を作るということです。

図表 4-3 予算編成手続のフロー表



③ 総合的な予算にする

予算は、会社の企業活動全般にわたる数値プランである以上、組織全体に係ってきます。したがって、各部門の活動計画と活動経費を総合的に計画するものでなければなりません。

総合的な活動計画にするため予算は総合的な体系を採用する必要があります。一般に、予算は損益予算のみ作成され、積み上げのプロセスとなる売上予算や販売費・管理費予算等の個別予算は、省略されるか未整備の場合が多いようです。

会社が小規模の場合であればこれでよいのですが、公開する規模ともなれば、個別予算まで細分化し、正確性や精度を高めたいものです。

総合的な予算の体系は、業種、業態によって予算項目は異なりますが、図表4-4のようなものになります。この中で、目標貸借対照表は作らない会社が多いのですが、利益だけでは、会社の資金繰りの構造は改善しません。財務構造の健全化を目標とした貸借対照表も作るように注意が必要です。

予算制度が整備された会社では、個別予算の作成に合った経費予測、売上予測を行うための細分化フォームが事前に用意され、毎年定式化された予算が作れるようになっております。したがって、公開会社を目指すのであれば、自社の体系的な予算とその編成フォームまで整備する必要があります。

④ 利益計画と関連づける

予算編成の対象期間は通常1年となります。しかし企業の活動計画は本来、中長期の方針がベースにあって短期方針が決まってきます。短期方針だけでは中長期で改善を要する課題、テーマは経営上手付かずとなり、目先の業績重視だけの予算に終わります。

予算の作成基礎は、中長期の経営計画や利益計画であり、年度予算は、これらの短期実行計画という性質をもちます。この意味で予算は、毎年度の実績をベースにした業績の伸長プラス中長期の企業活動の方針、テーマを達成するための予算になる必要があります。中長期の利益計画をベースとした計画と整合性のある予算となるよう留意する必要があります。

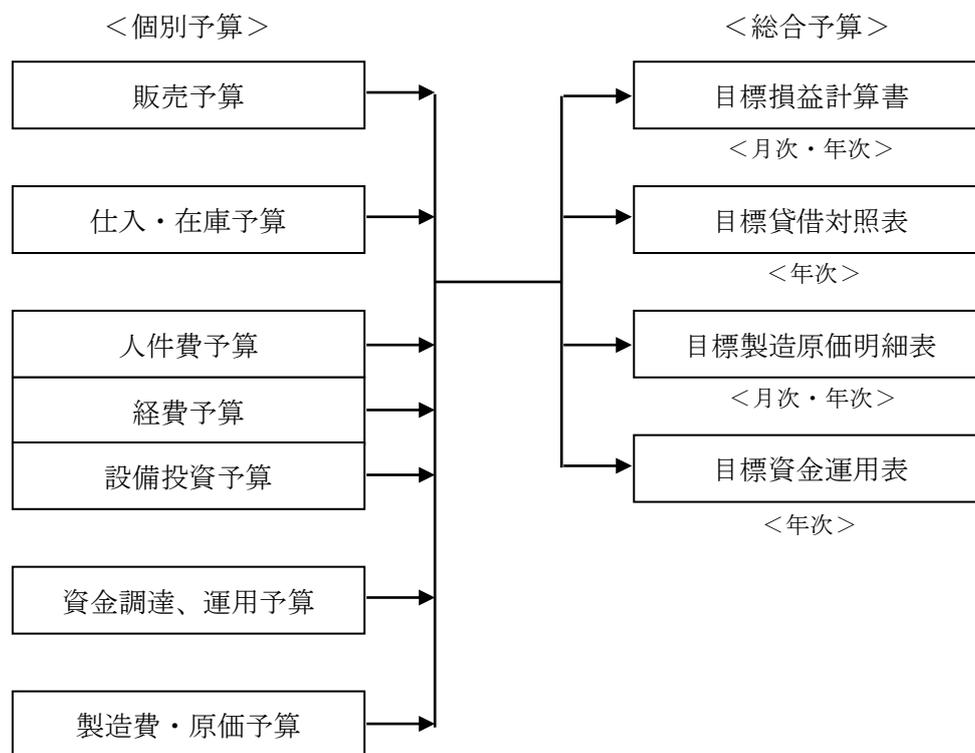
⑤ 保守的な目標にする

株式公開に伴う審査では、予算の達成可能性が重視されます。このため高い目標を掲げますと、実績との差異が大幅に生じやすくなります。この差異については、理由、原因、対策がヒアリングされ、それが明確でないと予算の信憑性にも影響を及ぼします。

このため、予算の目標は挑戦的な目標よりも、達成度重視の低い保守的目標とします。前者の方が、より高い業績が上がるので望ましいという考え方もありますが、その場合は、内部管理用と外部公表用と分けて、審査用は達成度重

視の低い目標を掲げるなど、利用目的により予算の目標に弾力性をもたせる配慮が必要です。

図表 4-4 総合的・体系的予算の例



⑥ 予算制度作りは権限委譲とともに行う

予算制度を導入した場合、その業績目標の達成の責任を各管理者に課すことが、ポイントと先に触れました。

しかし、各部門・課の責任者に予算の達成責任、利益責任を課しても、それとバランスする権限を委譲することをしなければ、それらの人達の予算の達成意欲は、向上しません。

中小・中堅企業では、一般にオーナーに権限が集中し、権限委譲が不十分です。このような会社では、予算は機能しにくいといえます。これは考えれば当然のことで、利益責任を課し、利益追求を厳しくしても、責任を果たすための権限が不十分で、やることなすこといちいち社長にお伺いをたてるような組織では、やる気も出ません。

予算は、委譲された権限、責任を果たすための活動計画と数値計画という意味を持ちます。機動性のある企業活動を行い、意思決定をスピーディーに行うためには予算に伴う利益責任とバランスする権限委譲が必要です。

したがって、予算制度の仕組み作りは、組織規程の整備（管理者の権限責任、職務分掌）と関連づけて行う必要があります。

⑦ 差異分析を必ず行う

学校の勉強で復習が大切なことが誰でも知っています。予算制度でも復習が必要で、それは予算のフォローとなります。予算が、単なる作文に終わらず、達成度を高めていくには、フォローを行い、その中で予算と実績の差異分析は、必ず行わなければなりません。

差異分析とあるように、単に実績と予算とを対比し差額を明示しただけでは、差異計算にしかすぎません。分析とは、差異そのものを生じた具体的なより詳しい計数情報とその原因を明確化することです。

例えば、売上だけであれば差異の生じた顧客名や商品名、営業部・課と担当者、さらにその生じた原因（推定でもよい）を明確にすることです。予算が根拠不十分な目標設定に終わっていたり、個々の顧客の潜在的な購買力の把握等、目標設定の際に合理的な詳細情報が不足している場合、原因追求が疎かになりやすいので、予算編成時から原因追及を考慮して策定することが大切です。

⑧ 予算と実績の検討会議を行う

予算達成に対する管理者のモラルを高めていくには、予算に対する実績の検討会議を毎月、定期的で開催することは欠かせません。

この会議は、各部門の管理責任者が出席し、予算の達成度、実績との差異、その原因を発表し、対策を討議するものです。会議を開催せず経理が事後報告するだけでは、それらの予算を実施する管理者達の目標達成の意欲は盛り上がりません。

その際、会社の業績検討のルールを設け、業績向上意識を高めていくような検討会議の進め方、運営方法を心がけ、業績責任追及の厳しい会議を志向して行うとさらに有効な会議となります。

もちろん、この会議は議事録を作成し、会議の討議を単なる評論やいい放しにせず、会議での決定事項を継続的にフォローしていく形で会議を行うことも大切です。

⑨ 課題や対策を明確にする

予算をフォローする際、特に不足しがちなのが課題や対策の明確化です。仮に課題や対策が討議されても表面的な対策の討議になり、毎月同じような課題や対策が出されて、一向に改善の着手や改善の成果があがらないということもあります。

この原因は、課題、対策に対する改善意識が希薄になっていたり、課題がマンネリ化していることも原因しています。課題や対策に同じようなものが出てくる場合、課題や対策の立て方が短絡的になっていないか、本質的なものが原

因になっていないか、を改めて検討する必要があります。

そして、これらのものが影響しているような場合、原因は複雑で、短期的な改善は無理ですので、中長期的な観点から具体的な改善やその実行スケジュールを作成するとよいでしょう。

もちろん、会議の詰めが、習慣的に甘くなっていることも原因していることが多いので、この場合は、会議ルールを設け、それに沿って行うなど対策が必要です。

⑩ 予算の修正をタイムリーに行う

予算編成を行いフォローする中で、実績と予算の乖離を大幅に生じた場合、どのような手続が必要でしょうか？予算は目に見えない達成意欲というものが重要です。

乖離が大きいと、この達成意欲を下げますし、また差異の原因追求も疎かになりがちです。このため、予算の修正はタイムリーに行い、現場の予算達成度を保つ細かな配慮が必要です。

もちろん、予算の修正を安易に行うと、目標という意味がなくなりますので、修正は外部環境の予測ミスに限定すべきで、単なる努力不足による目標未達の場合には、修正そのものを行わない姿勢が大切です。

会社によっては、予算必達主義で、予算未達成があると、その未達成額を翌月に持ち越し、上方修正予算を毎月提示させるところもあります。この方法がよいかどうかは別ですが、このような厳しい姿勢を参考とすべきでしょう。

⑪ 予算管理規程を設ける

公開に伴う審査では予算管理は重要な経営管理の柱として審査されるため、予算にかかわる慣行については、管理ルールとして定式化し管理規程として整備する必要があります。

以上、予算制度の仕組み作りや定着化のポイントをコメントしましたが、この点を会社として実践し、そこで定着したものを手続として規程化すべきです。

この場合の管理規程に含めるべき項目は、一般には、下記のようなものが重要です。

- ・ 予算制度の目的
- ・ 予算の定義
- ・ 予算期間
- ・ 予算の体系
- ・ 予算に関する権限、責任、編成する管理組織
- ・ 予算委員会の設置と委員会の業務内容
- ・ 予算の編成手続
- ・ 予算の統制手続

- ・ 予算の修正手続
- ・ 規程の改廃ルール

(3) 中期経営計画、利益計画の作成に取り組む

① 必要性

公開申請の審査において、中期経営計画そのものが対象とされることはありません。しかしこの計画の内容である会社の戦略、過去の成功要因、他社との差別化のポイント、事業方針、戦略上の課題、今後の業績目標など計画の作成項目に係ることが多く審査されます。具体的にはⅡの部の事業の内容（事業の特徴、製品の特徴）の審査項目でこれらについて記載することが求められており、その内容についても質問されることが多くあります。

このため、計画を事前に作成しておき、これらを文書化しておく、Ⅱの部への記載や審査の際の説明がしやすいとともに、社内の統一的な見解として、整理された形で示すことができます。

また、中期計画の中の今後の利益目標についても、Ⅱの部に記載することになります。したがって、中期計画で数値目標に対する考え方や方針をしっかりと確率しておけば、Ⅱの部の記載や審査で慌てることも少ないため、この点でも整備が必要です。

② 作成目的を理解する

では、そもそも中期計画はなぜ経営に必要なのでしょうか、何のために作るのでしょうか？中期計画は、会社が年度ごとに作る予算や、年度計画とどこが違うのでしょうか？

中期計画は、その作成対象期間が3年から5年です。したがって、その内容は、改善に長期を要するテーマである会社の事業の構造改革や、体質改善となります。一方、年度予算や年度計画は、同じ計画という名がついても、単年度の業績の改善が主たるテーマで、現状の事業構造や体質を所与としており、外部環境も安定した現状延長型の数値計画となっております。

会社は、今日長期的に大きな時代環境の変化に合わせて、事業を改革していかなければ、生き残りが難しい時代になっております。規制緩和や情報技術の大きな進歩など、どの業業界も激動の時代に入っております。

このような中で、先行きについて、厳しい環境認識を行い、時間をかけて中期経営計画に取り組み、将来の生き残り策や事業強化策を作ることは、不可欠と考えます。予算や年度計画だけでは、どうしても目先の業績重視や、現状の環境延長型で事業を捉えてしまうからです。

このように中期計画の策定目的を正しく理解することは、誤った中期計画の策定やその利用を行わないためにも必要です。

会社の計画が、この趣旨に沿っているか、予算延長型のものになっていないか、すでに作っている会社は再検討が必要です。

このような作成目的に適った中期経営計画の作成ステップを図解しますと、図表 4-5 のようなものになります。この作成ステップに従い二、三のポイントを解説しますと、次の点に留意が必要です。

③ 将来の事業環境の予測をしっかりと立てる

経営計画の作成目的が、中長期の事業の構想の明確化、事業の改革にある以上、まず会社の属する業界や会社自身が、将来どのような環境下に置かれるか、予測を立てなければなりません。変化の激しい時代に、現状の環境と同じ安定した環境で推移することはまずありません。企業の業績は、どんな会社でも、外部環境によって一番大きく左右されます。

予測というと、当らないから無駄と考える人もありますが、大きな環境変化やトレンドは、多少の時期のずれはあっても予測できるものです。

会社の計画を見ていますと、将来の事業環境見通しが、はっきりしないものが多く見られます。企業経営は、環境適応業といわれるわけですから、この見通しが無い計画は説得力がありません。

具体的に環境予測をすべき項目は、図表 4-6 のようなものがあり、これらについて、計画の策定の前提として 明確化すべきです。

④ 戦略や戦術を明確にする

業界や会社の将来の環境やトレンドがある程度予測できた段階で、会社が、それにどう退去するか、決めなければなりません。すなわち、どういう事業、分野を伸ばすべきか、あるいは縮小すべきか、事業の基本的な方向性を事業ごと、分野ごとに計画にします。

これを基本方針、戦略といいます。さらにその戦略を実現するための戦術、具体的施策を明確にします。

計画をみてみますと、方針はあっても戦術、施策が十分でなく、方針の実現可能性が疑わしいものや、環境—戦略—戦術の間のミスマッチ（統一性がとれていない）が多く見られます。よくできた戦略と映画のストーリーのように起承転結が明らかになった、シナリオがはっきりしているものです、

営業力強化、コストダウンの強化、人材育成など耳障りのよい施策や方針を並べてみても、このシナリオや具体策がなければ、計画そのものに、説得力がなく実現可能性も低くなります。

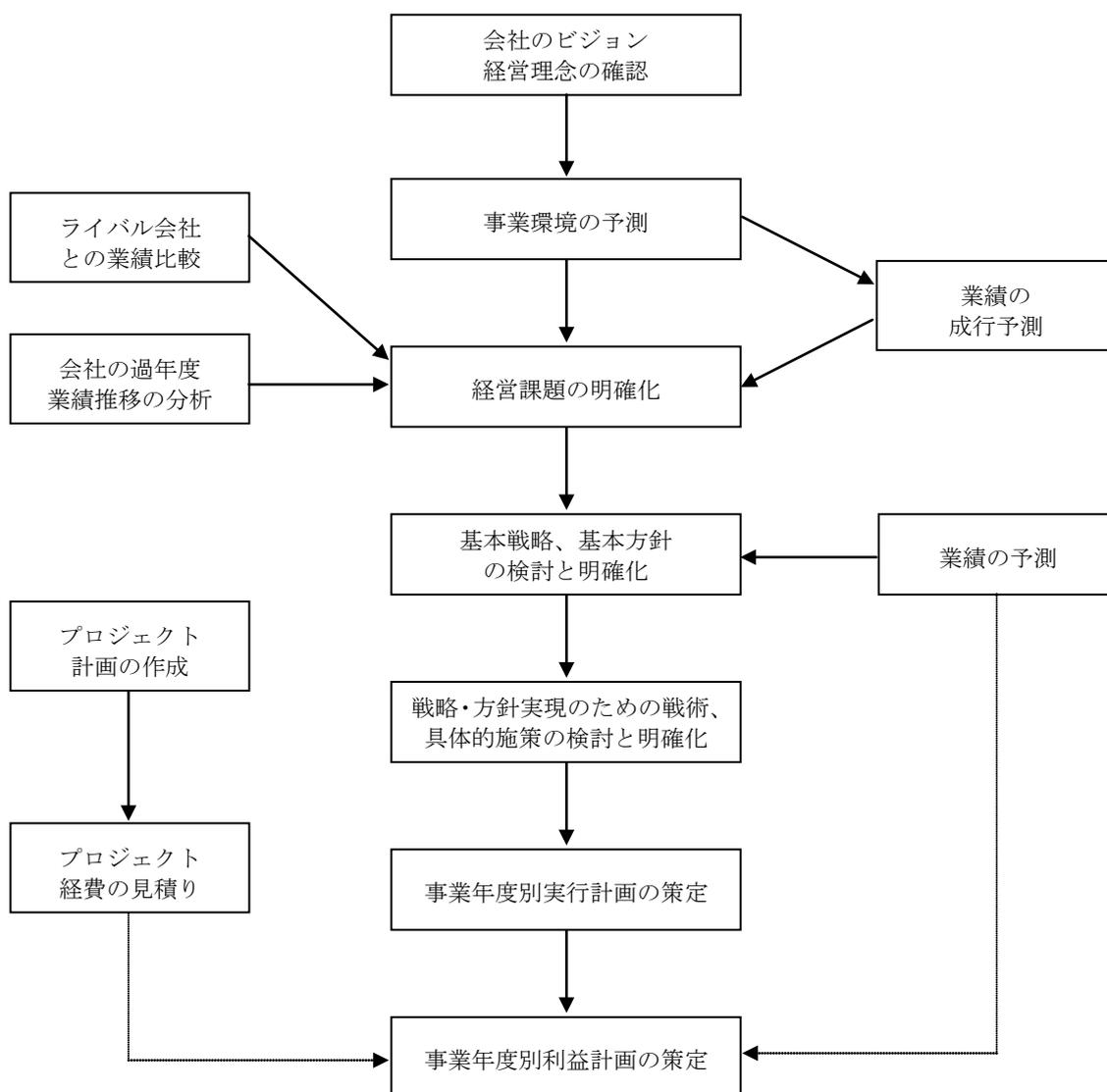
また、このシナリオは、経営をトータルに捕らえて体質、組織、人材、管理システム等の改善も含めて作るべきです。計画の実現は、会社の組織、人材、

体質といったものが大きく左右します。これらは、会社に長い時間の中で形成され、目に見えない本質的なところで、影響しているものです。厳しい競争に打ち勝つための商品力、営業力、生産力等の競争力の強化は、これらの改善なくして難しいからです。

書くのはやさしいのですが、実務上このような戦略、戦術は、簡単にはできません。何度も検討、討議し、それで本当に戦略は実現できるか？という厳しい自問と社内討議を繰り返し、初めて明確になってくるものです。

表面的な討議や短い時間の検討では、計画はどうしても机上の空論に終わりがちです。計画は戦略、戦術等の方針ができれば、半分完成したようなものです。

図表 4-5 中期経営計画作成フロー



図表 4-6 環境予測すべき項目

A. 一般経済動向

労働時間の短縮、定年延長、年俸制の普及、能力給の移行、物価動向、景気の動向、
為替の動向、金利の動向

B. 政治、社会の動向

規制緩和、財政再建、公共投資の抑制、高齢化社会への進行、若年層の減少

C. 技術の動向、業界を規制する法令の変化

情報ネットワークの進歩、業界や会社が依存する基礎技術・応用技術の進歩、
業界を規制する法令の変化（撤廃、緩和）、新素材の出現

D. 顧客ニーズの変化、流通チャンネルの変化

余暇の増大、独身族の増加、ニーズの多様化、健康志向のブーム、商品ライフサイクルの短命化、
アウトドアの志向、個性化、携帯電話の普及、キャッシュレス化、海外調達品の増加、価格の低下、
スーパーの大規模化、コンビニエンスストアの巨大化、問屋の整理・淘汰

E. 業界の動向

異業種からの参入、競争業者の合併・提携・整理・統合、代替品の出現、外国企業の参入、
価格破壊、流通チャンネルの多様化、物流業者の動向、顧客先の業界の動向、仕入先業界の動向、
同業他社の増加又は減少、業界への参入障壁の減少

注) ①これらすべてについて予測するわけではなく、あくまでも会社の業績を予測する上で影響度の高い
項目について変化を予測する。

②予測は、予測する環境要因の抽出→変化の予測→具体的な会社の業績への影響ないようの順で行う

③過去に会社が成長した経済的要因を振り返り、風が吹けば桶屋が儲かる式の発露で、間接的な環境
要因も予測する。

⑤ 合理的な業績の目標を立てる

戦略、戦術を明確化した後は、それによって達成できる業績目標を設定します。業績目標を設定する際のポイントは、予算ほど緻密な数字の予測の必要はないことです。あくまでも予測である以上、詳細に作っても意味はありません。

しかし、だからといって数字がどうしてもよいというわけではありません。数字には根拠と合理性が求められます。

計画の目標では、よく右上がりの業績目標を目にします。計画の成果は、計画のスタート 1 年目からすぐに出るというわけではありません。むしろそのようなケースは、少ない場合が多いようです。

計画を実現していくためには、市場開拓、技術開発等の費用の先行投資、人材育成が必要になり、コスト先行が普通です。初年度から、成果が出たり、業績が比例的に改善していくプランは、どこか詰めが甘くなっている可能性があります。

右上がりの業績目標は、作成した際、一時的には、安心するかもしれませんが、未達成となった場合、その後の計画の達成意欲や社内の計画への信頼性にも影響してきます。このため、業績目標の設定は、過大な目標を作り、計画そのものへの不信感等の弊害が生じないように慎重に行う必要があります。

一方、公開審査に望む際の業績目標のポイントは、予算と同様に、高い挑戦的な目標よりも、実現可能性が重視されるため、目標は低めに設定し、保守的な目標にした方がよいでしょう。

この場合、売上、利益等の目標に、現状と比較し大きな改善がある場合は、改善のための施策や、期待する効果など説明が求められますので、施策と効果を明確にした業績目標を作ることを心がける必要があります。

⑥ ライバル会社との業績の比較を行う

業績目標を立てる際、さらにポイントとして、競合会社との業績の比較と分析を必ず行うことが挙げられます。公開審査では、業界のライバル会社との比較でその会社との違い、優れている点、劣っている点、業界での位置付け等、事業の特徴が質問されます。

その際に、両者間の業績の比較分析を行っており、その数字データを使って、その違いの説明ができれば、事業の強み、弱みを客観的に把握しているとの印象が強まります。業績の格差は、対象とする顧客、商品力、営業力、生産力、グループ力の違い、などさまざまな競争力格差から生じます。業績の格差を客観的なデータを使って捉えておくことは、会社の事業の再確認にもつながりますし、事業の方向性や業績の目標設定の際にも、参考となる点が多くあるはずで、公開審査でもそのデータは役立つこととなります。

この業績比較の方法ですが、まず財務諸表を比較し、経営分析の指標である

収益性、成長性、生産性、効率性を使って両者の違いを把握します。次に、その計数の格差がなぜ発生したのか、どのような競争力の格差から生じたものかできるだけ情報を収集し、推定します。

この場合、ライバル会社の情報は、部分的にはあっても体系的、総合的にはないため、新たな視点でこの情報は集める必要があります。

⑦ 計画期間は3～5年のローリング方式とする

計画の策定期間は、通常3～5年が多いようです。期間があまりに長いと、環境変化のスピードが速い時代では、予測の食い違いが生じ、数字計画も実績と大幅な差異を生じるため、計画の利用価値が減ります。

したがって、計画期間中で基本となる戦略、方針に変化がなくても、戦術や施策、数値計画はタイムリーに見直す必要があります。但し、見直しは時間と労力がかかるため、大幅な見直しは2～3年おきとし、数字は毎年見直すローリング方式とした方がよいでしょう。

⑧ 企画、経理部門の主導で組織的に作成する

計画の中で、利益計画の部分は、どうしても数字に詳しい経理部門の主導で作ってしまいがちです。そのためややもすれば、数字の部分は全社的、組織的な検討が疎かになり、経理の作文に終わることさえあります。

経営計画は経営全体にわたる計画であり、計画の基礎となる数字は各部門の方針、活動プランと連動した、各部門の目標数字の積み上げでなければなりません。その中で経理の役割は数字の整合性チェック、全体としての数字の調整、バランスチェック、統合化などであり、決して数字の設定を独断で行う立場ではありません。

経理が仮に、作成したとしても、各部門と十分なすりあわせを行い、その意見を取り上げた形で行うことが大切です。

計画には、人材育成という効果もあります。このためには、管理者を十分に参加させ、組織を生かした形で、編成することが肝要です。もちろん、トップの十分な関与と熱意がなければ、計画の実現が難しいので、管理者達の自主性に任せるだけではありません。

⑨ 企画スタッフを充実させる

計画の編成は、企画スタッフというものが大切となります。中長期の方向性を考える場合、ある程度客観的な視野にたつて、より広い視野から情報収集が必要になります。

営業部門等は、目先の受注、営業情報は強くても、中長期の情報や広い情報源からの情報収集は、苦手とする場合が多いようです。また、経理部門では、どうしても数字に偏りがちで、経営全般の情報収集には向きません。

そのため、中長期計画の策定には、企画組織やスタッフを充実させて、あま

り日常業務に左右されない業務分掌を担当して、全般的、中長期的な経営問題に取り組むような、組織の整備が必要になります。

このため、中小・中堅企業でも、中期経営計画を策定する場合、企画スタッフをおくことが望ましいと思います。

⑩ 計画は必ずフォローを行う

計画のように作成に手間のかかるものは、作成しただけで安心し、実現したかのような錯覚に陥ります。しかし、計画は作り放しでは、まず成果が出ることはありません。作り放しでは間違いなく絵に描いた餅になります。

計画は、各部門の管理責任者が加わり、組織的に作ることが、その後の定着化と達成度を高めるのに大切です。計画を作れば、必ず管理者に負荷がかかります。だれしも日常業務で忙しい中、計画で求められている将来を見据えた、中長期的な課題の解決のための行動まで、要求されるのは嫌なものです。

したがって、フォローを怠れば、参加した管理者もいつしかその存在も忘れ、計画を意識した行動をしなくなります。計画を常に意識させ、その目標達成のため参加意識が高まるようにするためには、3ヶ月ごとなどの定期的なフォローは不可欠です。

フォローを行うことで、計画の実行上の問題、進め方の誤りや問題点、計画では当初、予測できなかった項目等、多くの点に気がつくものです。

よい計画の進め方とは、フォローの中で具体的な施策等を常に見直し、当初予定されていなくても、新たな施策をその都度実行し、計画の実現可能性を継続的に高めていく進め方をいいます。計画の成功の半分の要因は、このフォローの継続性にあるともいえます。

(4) 会計組織を整備する

① 会計情報システムを見直す

企業の取引は、会計上、原始証憑—会計伝票—総勘定元帳、補助簿—試算表—財務諸表という流れで処理されます。これを会計情報システムといいます。

良い会計情報システムの条件は、正確性・網羅性、簡潔性・明瞭性、秩序・整然性等を備えているかどうかにあります。したがって、このような条件が、会社の会計システムに備わっているかどうかこう買い準備の中で検討が必要です。

これらの条件を個々に見ていくと、正確性・網羅性とは、会計情報システムに取引のすべてが含まれていることを、保障する機能があるかということです。

具体的には、証憑類の連番管理やリファレンス管理等、取引の検証、承認、相互牽制、チェック機能が会計事務処理上あるかをいいます。

簡潔性・明瞭性とは、取引の発生から証憑—伝票—元帳への流れが明瞭で、

誤謬が発見されやすいシステムであるかということです。具体的には、勘定残高については、必ず勘定内訳、補助元帳を作成し、その会計取引の中身が、事後でも容易にわかるようなシステムであるかということです。

秩序・整然性とは、証憑や伝票類が秩序だって整然と整備、保管されているかということです。証憑類の整理ができていない、担当者の机の中にメモとしてしまわれているものがあるなど、会社の公式書類としての扱いが、不明確な場合がたまにありますので、注意を要します。

ここで掲げたポイントを含めて、会計情報システムの善し悪しが問われるのは、Ⅱの部の経理の状況を作成する際です。ここでは、公開する直前気前の5年間の主要科目の勘定内訳や決算情報の開示（公表）が求められます。会計システムが未整備の場合、これらの情報が開示できないケースや、会計処理を適切なものに変更するための検討材料となる、証拠書類が入手できない場合が生じます。したがって、最低限この程度の会計情報が、記載できる情報の質と量が会社の会計システム上確保されているかどうか検討を要します。

② 経理規程を設ける

経理規程は、会計組織、会計処理手続、事務処理、帳簿組織など経理全般にわたる会計方針、手続を定めた、会社にとって経理のルールブックのようなものです。

この規程は、株式公開に伴う審査において、会社が財務諸表を適正に開示し、また適正に作成する体制があるかどうかの重要なチェック資料になります。

また、この規程は会社の業務処理とも関わってくるため、整備が求められる他の規程である組織規程、職務分掌規程、権限規定とも深く関係し、それらの規程との整合性、関連性についても審査されます。

この規程の具体的な記載項目の例を挙げると図表 4-7 のような項目が一般的に含まれます。

図表 4-7 経理規程の構成内容

1. 総則	規程の目的、会計処理の根拠法令、使用する用語の解説、経理業務の文章範囲、会計年度、 経理組織、経理書類の保存期間、規程の改廃手続
2. 勘定科目、帳簿組織	勘定科目一覧、(科目と内容)帳簿組織の体系、会計伝票処理のルール、伝票・帳簿の起票と確認手続
3. 金銭及び資金業務	資金業務の範囲、出納業務の責任関係、領収証の発行手続、支払業務の手続、 小口現金の取扱い手続、小切手・手形の振り出し、手続用紙の保管、書類処理手続、 相殺(債権・債務の)手続、現金数則の場合の処理手続、事業所間の送金手続、借入手続、 投融资手続、有価証券の取得・売却・保管手続
4. 債権・債務業務	債権・債務の範囲、売上の計上手続、仕入の計上手続、債権の回収手続、債務の支払い手続、 その他の債権・債務の計上手続、残高確認、年齢調べの手続、貸倒引当金の計上手続、 外貨建債権・債務の計上手続
5. 固定資産	固定資産の種類と内容、固定資産の取得原価の範囲、減価償却の方法、修繕費の範囲、 固定資産の管理手続(取得処分、保管)、付保の方針と手続、棚卸手続
6. 資本取引	新株発行、社債の発行手続、利益処分の手続
7. 決算と監査	決算の種類と手続(月次決算、中間決算、期末決算、連結決算)、会計監査人の監査、 監査役の監査、内部監査

③ フローチャートを作る

フローチャートは、会社の伝票、書類の流れを事務フロー図で表したものです。これにより事務の流れや事務処理の体系や組織が一覧的に検討、分析できるため、実務上、事務処理の効率性の分析技法として便利なものです。

公開審査でも、Ⅱの部に売上、仕入に係る事務フローチャートの記載が義務づけられており、会社の事務処理手続の整備状況のチェック資料として重要視されます。

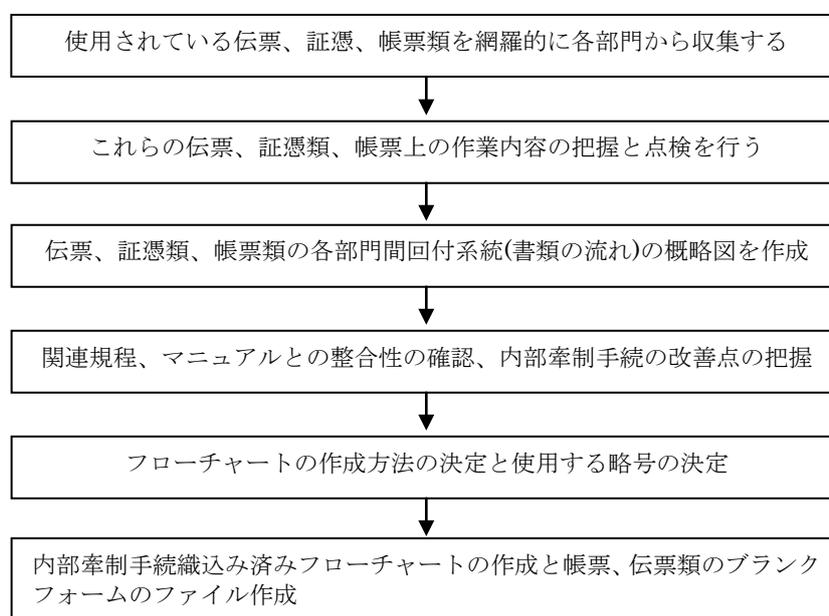
この際、フローチャートは、実務上の伝票、書類の流れとの比較に基づいて審査され、また経理規程や組織規程との整合性をポイントに調査されます。したがって、また経理規程や組織規程との整合性をポイントに調査されます。したがって、フローチャートの整備もこれらの規程や書類の整備とともに行います。

このため、早めに会社の経理事務、売上事務、仕入事務の流れをフローチャ

ートで分析し、伝票、証憑書類の整備や後から触れる内部牽制の充実化の検討資料とするとよいでしょう。その際のフローチャートのチェックポイントは次の通りになります。

- ・ 実務での承認、決裁は十分に行われているか
- ・ 伝票類、証憑類の保存箇所は明確に決まっているか
- ・ フローチャート上コンピュータ処理の範囲は明確になっているか
- ・ 実務での作成資料の記載漏れ、抜けはないか
- ・ 経理規程、組織規程等のほかの規程との整合性はあるか
- ・ IIの部に記載されている証憑、伝票の流れとの食い違いはないか

図表 4-8 事務フローチャートの作成フロー



(5) 決算書の会計処理、表示を整える

① 会計処理を改善する

会社が、株式公開に伴い企業の財務内容を外部へ公表する際に、会社の採用する会計処理や決算書の表示方法は、財務省が定めた会計処理のルールに従わなければなりません。このルールを企業会計基準といいます。

公開する会社にとって、ルールとして、具体的に規制されるものは、会社法計算書類規則、金融商品取引法上の規則である財務諸表規則、同取扱規則、企業会計原則、原価計算基準等の企業会計基準があります。

中小・中堅企業では、これらに基づいて財務諸表を作成したことはまずないはずですが、なぜなら、未公開の会社では、税務会計中心の会計処理が行われているのが実状で、決算書の会計処理や表示について、これらの企業会計基準があることを知らないか、知っていたとしても使うチャンスはほとんどないからです。

しかし、公開申請の際や公開後は、これらの法律に基づいた会計処理や表示が義務づけられますので、これらの習熟しておくことが必要です。

これらの会計処理表示で、公開に伴い会計処理の改善が求められることが多い領域は次のものです。

<売上の計上方法>

売上高は、会社の利益に影響を与えるもっとも大きな項目です。このため、その計上方法は明確にする必要があります。一般に売上高は、会計上、実現主義といわれる原則にしたがって処理することが求められます。

実現主義とは、商品等の物の引渡しやサービスの提供と、その対価（代金）に該当する基準として、出荷基準と検収基準があり、ほとんどの業種で前者は採用されております。

検収基準は、節税に積極的なメーカーによく採用されていますが、公開審査上は改善を求められます。なおこれに関連して、出荷の事実を証明し、出荷日が確認できる証憑書類の明確化と、その取扱い、保管の整備が必要です。

<仕入、費用の計上方法>

仕入、経費等の費用については、発生主義により認識、処理することが求められます。

発生主義とは物やサービスの消費の事実をもって費用を認識するもので、企業会計基準においては、適正な損益を把握するため、費用は発生主義による認識と処理が求められます。

仕入、販売費、一般管理費、支払利息等この基準での処理が必要で、支払った時点で費用を処理する、いわゆる現金主義による処理は改善が必要です。

<棚卸資産の評価方法>

棚卸資産の評価は、会社の経営成績の結果を大きく左右する会計処理の一つです。この資産の評価の方法には、企業会計基準上、認められた方法として、個別法、先入先出法、総平均法、移動平均法、売価還元法、などがあります。したがって、これらの評価方法のいずれかに従う必要があります。

法人税法上認められており、実務でもよく採用されている最終仕入原価法は、この基準上、認められませんから改善が必要です。またメーカーで原価計算を行っていない会社で時折採用している売価還元法的な在庫評価方法も認められません。

<有価証券の評価>

有価証券は、バブル崩壊後の証券市場に大きな相場変動があったため、含み損を抱えた会社の中堅企業でも多く見られます。したがって、上場している有価証券を所有している場合、その含み損の有無や、処理について公開審査上調査されやすい項目です。

上場有価証券は時価法により評価することが求められています。

また未上場の有価証券については、投資先の決算内容を常に把握し、投資先の投資内容が悪化し、投資価値が著しく下落した場合、1株当たり純資産等の投資尺度で再評価するなど評価減（減損処理）が必要な場合があります。

<各種引当金の計上方法>

賞与引当金、貸倒引当金、製品保証引当金、退職給付引当金等は発生主義の原則により処理が求められます。これらの費用は、税務上も計上が認められているものもほんの一部ありますが、税法上の認められていないものについても、企業会計上必要と認識すれば、当然として当期の費用又は損失として計上し、税務上は申告加算で計上しているのが実状です。

しかも企業会計上は、これらの引当金が合理的な見積りにより支出されると予測される必要額で計上されているかどうかが問われます。税務上の限度額で十分な場合は問題ありませんが、それでは不足が予想される場合には、審査上問題になります。

この場合、会社の独自の引当金の計上基準を作り、積極的に積み増し（引当金の増額）することが求められます。例えば、貸倒引当金が、過去の貸倒れ実績に比較して不足が予測される場合、貸倒れリスクの高い客先について、個別に回収可能性を見積り、貸倒れ予測に基づく必要額を経常するなどの場合です。

<会計処理の変更時期について>

このような会計処理を見直しますと、公開する直前に実施することになりますが、公開直前気の決算では、重要な会計処理の変更は認められません。したがって、それまでに実施することになりますが、会計処理の変更は会社の業績に大きな変動を生ずるため、重要な資金調達計画されている場合、その調達

額にも影響を与えます。

このため会計処理の変更は、できるだけ早めに行い、変更を行う場合は、会社の先行きの業績予測や資本政策上の影響を考慮して計画的に実施する必要があります。

② 決算書の表示の改善

公開審査の対象となり、金融商品取引法に基づき提出する財務諸表は、財務省の定めた財務諸表規則にしたがって作成することになります。この規則には、科目の表示方法や科目の内容が細かく規定されており、これに沿って、厳密に作成することが求められます。

一般に表示上、間違いやすい科目としては、次の項目があります。

<有価証券と投資有価証券の区分>

有価証券は、所有目的の違いにより売買目的有価証券や1年以内に期限が到来する有価証券（いずれも短期所有目的）については流動資産の有価証券に計上され、満期保有目的債券や子会社および関連会社株式並びにその他の有価証券（長期保有目的）については固定資産の投資有価証券として表示される。

<長期借入金の1年以内返済部分の短期借入金への振替>

返済が長期にわたる借入金は、固定負債として表示されますが、その中の1年以内返済分は流動負債として表示、組替える必要があります。長期貸付金も同様の表示が必要です。

<長期前払費用と繰延資産の区分>

会社法上、繰延資産として掲げられているものを除き、税法上の繰延資産は、企業会計上長期前払費用として計上、表示が必要です。

<経過勘定の利用>

確定債務である未払金と、費用を見積りで経緯上する未払費用は異なります。両者の混同がよく見られます。

<買掛金と未払金>

買掛金とは、仕入先との通常の取引によって発生した営業上の未払金をいい、固定資産や有価証券の購入など営業外に係る取引で生じた未払金は、未払金として表示することになります。

<営業外支払手形の区分>

設備の購入など通常の取引以外で生じた支払手形は、営業外支払手形として通常の支払手形と区分して表示します。

<仮払金と仮受金の整理>

仮払金や仮受金等の仮勘定で、重要な取引が含まれている場合、精算または確定手続を早く行って、本来の科目に振替える必要があります。

<貸倒引当金の区分表示>

貸倒引当金は、対象となる債権により流動資産に属するものと、固定資産に属するものとに区分し、表示する必要があります。

＜利益剰余金の繰入＞

利益処分での積立が、不足または超過になっていたり、残高が会社法に違反する超過残高であったりする場合があります。これらの場合は、利益準備金を適切な科目に振替える必要があります。

＜事業税の表示＞

事業税は、外形標準課税適用の会社（資本金が1億円超の会社）では、資本割および付加価値割に係る事業税は法人税・住民税等と区分して販売費および一般管理費に事業税として区分表示し、所得割に係る事業税は、法人税、住民税および事業税として、税引前当期純利益の次に表示する必要があります。

＜引当金の繰り入れ、戻入の表示＞

貸倒引当金、賞与引当金等の引当金の繰入、戻入は、原則として製造原価や販売費、一般管理費の表示区分で行い、特別損益の部で行っている繰入、戻入処理、表示は改善が必要です。

＜過年度遡及基準の適用－前期損益修正の表示の廃止＞

公開準備の過程で、重要な会計方針の変更や過年度の誤謬訂正をすることがあります。この場合、この変更が前期以前の発生年度から行われた場合の影響額を見積り、この影響額を当期の期首剰余金の修正として表示し、損益計算書上の特別損益に前期損益修正で記載することはなくなりました。この変更は、平成23年4月1日以後開始する事業年度の会計上の変更および誤謬の訂正から適用されます。

(6) 計画的な資本政策を作る

① 資本政策とは

資産政策とは、やや長い定義づけになりますが、公開する具体的な時期や公開する市場を決め、その市場が要求する公開の形式基準を充足し、さらに公開後、市場から適切な評価を得るため、会社の1株当たりの利益水準を設定し、安定株主対策の視点から、会社の株主構成を見直し、会社の資金需要を考えて、公開までの新株発行や株式移動の方法、時期を検討し実行していくことをいいます。

簡単にいえば、会社の現状の資本金、株式数、株主公開を、それぞれ公開時に望ましい水準にするため、各種法律の制約を守りながら作成する、増資計画とその実行をいいます。この定義を図解すると、図表4-9のようになります。

公開意欲を持った段階で、最初に着手すべき分野が資本政策です。この計画がなく、場当たりの、成り行き的な資金調達を行った場合、株主構成が不安定

になる、資本調達で思わぬ機会損失を生じる、法的に適法でない増資を行うなど、さまざまな弊害が発生します。このような問題が発覚したために、株式公開時期が遅れることもよく生じます。

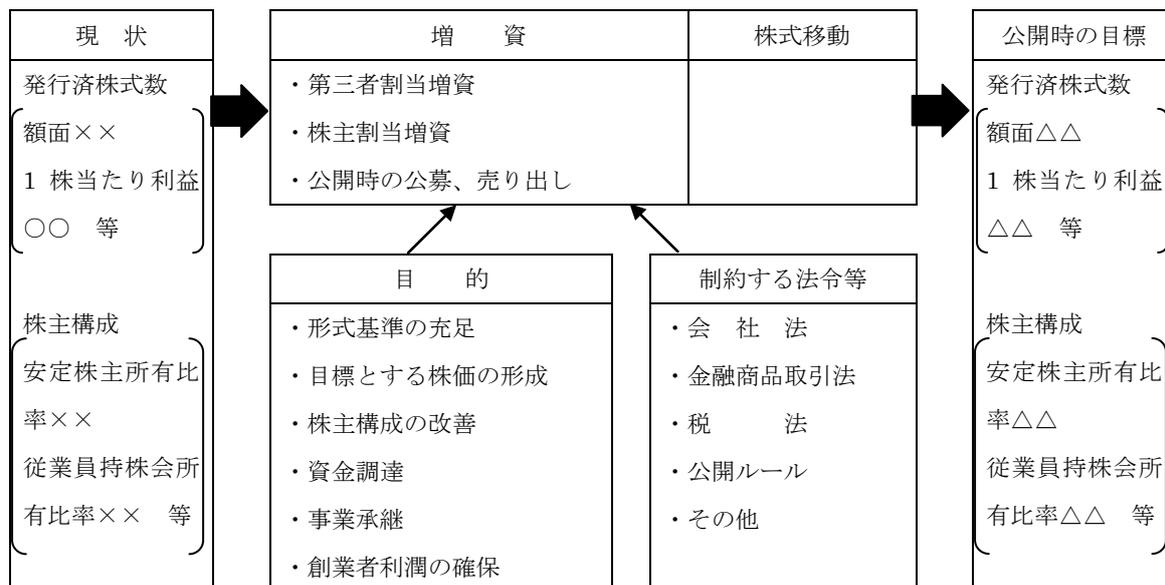
このように、この増資計画は、株式公開の目的が、証券市場からの資金調達にある以上、非常に大切な分野となりますが、この計画を作るには、かなりの専門的な知識を必要とします。すなわち、商法、税法、証券取引法、公開に関する証券取引所、証券業協会の規制など広範囲な法律を理解しなければなりません。

したがって、資本政策の作成はどうしても専門家に依存せざるをえません。

しかし、専門家にはそれぞれの利害が絡み、また会社の実状をすべて理解していないため、会社にとっての最適な資本政策は、作成できにくいのが実状です。

このため、専門家任せにせず、ご自分の家の設計と同じように、設計図は専門家に依存するが、会社の要望はいろいろ提示して会社の理想に近いものが実現するよう努力すべきです。

図表 4-9 資本政策の仕組み



② 利害計画は課題に作らない

資本政策を作る場合、最初に公開時までの中長期的な利益計画を作ります。これは、株式公開により実現する資金調達額を見積る上で、公開前後までの利益水準の予測が欠かせないからです。

この利益計画を作る際、注意することは、あまり楽観的に計画を作らないことです。楽観的に作ると、会社の資金計画に思わぬ狂いが生じ、会社の事業の成長や資金調達に問題が波及することになります。また、公開時期の選定の誤りにも通じ、対外的な株主の会社の株式公開に対する信頼性にも影響してきます。

資本政策で、同族関係者に資金の借入れを計画している場合は、その返済が計画通りできず、思いもよらず資金負担が生じることもあります。

このような利益計画を作らないためにも、経営計画、利益計画の整備を参考にして作成してください。

資本政策で利益計画を作る場合、もう 1 つの重要な点は、公開直前期の利益は最大にすることです。

公開直前期の利益は、それまでの会社の通常の営業年度の利益とは大きく異なります。なぜかという、この利益は公開時の会社の資金調達にそのまま影響し、その利益の何倍かの資金調達に結びつく可能性が高いためです。

例えば、公開時に会社が放出する株式数や市場での会社に対する評価等によって異なりますが、公開直前期の税引き後利益が 100 万円増加すれば、通常その 3 倍以上の資金調達（公募、売り出しを含む）の増加に結びつきます。

この点をよく理解して、公開時の利益計画上の利益が最大になるように、計

画を組む必要があります。

③ 同業他社を参考に発行株数と株主構成を考える

利益計画で公開時までの利益（経常利益、税引き後利益）が予測された段階で、公開直前期の発行済株式数と株式構成を決定します。

この際、参考となるのが、業界ですでに公開済みの会社の公開直前期の 1 株当たり利益と発行済株式数、株主構成の状況です。これを参考とするのは、投資家は会社の魅力を、一般に同業他社との 1 株当たり利益の比較で見ますし、証券市場での公開時の株価の決定は、業界の類似会社を参考とした 1 株当たり利益や純資産で決定されるためです。

公開する会社の発行済株式数や株価、同族関係者の持株比率はすべて高くすること理想といえます。しかし発行済株式数と株価はトレードオフの関係にあり、すべてを満たすことは、会社の利益水準に制約がある以上不可能です。

また、同族株主の持株比率も高めておくことは、公開後の株主総会の意思決定をやりやすくし、株式面から経営の安定化をはかる上で理想ですが、これもそれ相応の資金負担が生じ、高めるには限界があります。

これらの関係を十分に理解した上で、同業他社の公開時の 1 株当たり利益と見劣りしない水準で、発行株式数や株価を決めることとなります。

④ 早い段階で従業員持株会を導入する

社員株主は、公開準備中にできるだけ早い段階で持株会を組織し、この組織を通しての株式所有とします。

これは株式の管理をしやすくするためと、株主としての意思表示は、分散しているより集中した方が効率的だからです。この持株会の公開時の株式所有比率は、5%前後が一般的で公開時にこの水準を目標とします。

公開に向かっただの業績向上に社員のエネルギーを向上させるため、この比率は高ければ高いほど望ましいのですが、この株主は必ずしも安定株主とはいえません。また、一概にはいえませんが、社員の過大な財産形成は逆に社員の定着率を悪くする原因にもなります。したがって、この程度の比率を参考として株主構成を決めます。

また持株会は、できるだけ早い段階での導入が理想といえます。早い段階であれば株価も安く、会社の自由裁量での株価で株式を社員に所有させることができます。さらに、持株会を 1 人の株主として扱うことができますので、公開に向かっただの増資の際の株式事務もやりやすくなります。

⑤ 安定株主構成を考える

公開会社にとって、安定株主対策は大切です。株式公開後は会社に必ずしも協力的でない株主が生じるので、株主総会の運営をやりやすくし、会社の意思決定をスムーズに総会で行うためには、当然のことといえます。

安定株主とみなされるのは、同族関係者、役員、取引先、メイン銀行等です。公開後の増資を考慮に入れますと、公開直後に同族関係者で50%強の株式を所有するのは理想といえますが、会社の資金需要や同族関係者の資金負担上不可能であれば、同族関係者以外の安定株主の所有比率を加えてこれが実現できるように計画します。参考までに、最近公開した会社の株主構成の平均増を見ますと、図表4-10のような比率となっています。

図表 4-10 最近公開の株主構成の平均像

株主グループ名	株主所有比率
1. 同族株主グループ	55%～60%
2. (内オーナー所有分)	20%～25%
3. 役員	5%～10%
4. 従業員持株会	5%～6%
5. 金融機関、取引先	10%～15%

注) 平成8年以前5年間に店頭公開した会社の株式構成の平均像。

公募、売り出し前の公開時の株主構成を示している。

⑥ 適切な増資方法を選択する

このような株主公開に近づくために、公開直前までの増資計画を作成するのですが、増資を行うためには、会社の増資目的に合った商法上の増資方法を選ぶ必要があります(図表4-11参照)。

増資の方法には、特定の株主の持株比率を高めるため、特定の第三者に増資する第三者割当増資と、持株比率を変えず一律に株式数だけ増加させる株主割当増資があります。

新しい株主を作ったり特定の株主の持株を増加するには前者を使い、公開基準を満たすための株式数の増加や、1株当たりの利益水準を調整したりするためには後者を使います。

株主構成の是正には、主にこの第三者割当増資や、増資ではありませんが既存の株主からの株式移動を使います。

この第三者割当増資の実施には、会社法上株式の譲渡制限の有無や、発行価格によって、株主総会の特別決議が必要になるものがあり、これらの商法上の手続を遵守して行う必要があります。

また、第三者割当増資の対象者や金額が多くなった場合、証券取引法上の規制もありますので、注意を要します。

この増資に類する方法として、転換社債や新株予約権付社債があります。特に後者は業績が向上し、株価が高くなることが将来予測される場合有効で、株

価の安いうちに将来の新株引受権の保証、確保するもので、特定の株主の株数の是正に有効で実務上多用されます。

もちろん、増資に類する方法ですから、会社法上の手続は第三者割当と同様に注意が必要です。

図表 4-11 増資方法と増資の目的

目 的	具体的な増資方法等				
	株移動	新株発行等			合 併
		第 三 者 割 当 増 資 等	株 主 割 当 増 資 等	公 開 時 の 公 募 ・ 売 出	
形式基準の充足		○	○	○	
目標とする株価形成		○	○	○	
株主構成の是正	○	○			
資金調達		○		○	
事業承継対策	○	○			
創業者利潤の確保				○	
役員を意識付け	○	○		○	
従業員のモラル向上と 福利厚生、財産形成	○	○			
関係会社の整理、統合					○

⑦ 公開直前の増資、株式移動の制限に注意する

増資や株式移動を計画する場合、公開直前 2 年間の増資や株式移動は、証券業協会や証券取引所が定めた規制に注意が必要です。

これは、公開直前の株式集めや不公正な株価での株式取引を是正するために設けられたもので、この期間の株式移動や増資による株主構成是正は、株価、割当先等について図表 4-12 のように規制されており、この規制を犯した場合、公開時期の延期が生ずるため注意が必要です。

このルール的基本的なものとして、店頭公開（上場）直前期の 6 ヶ月間（1 年間）は株主割当が禁止されており、その以前 1.5 年間（1 年間）は第三者割当の株価、割当先が制限されます。

また、この 2 年間は、役員や大株主等の特別利害関係者等の株式購入など株式移動は原則として禁止されます。この期間前の公開準備期間をフリー期間といいますが、この期間で本格的な株主構成の是正を行うこととなります。

図表 4-12 増資と株式移動の制約の概要

「公開前の株式の移動及び第三者割当増資に対する規制」

		上場	店頭	2 年前	1 年前	直前期末	公 開
第三者割当 増資 (※1)	(規制期間前)			(第三者割当制限)		(第三者割当禁止)	
	制限なし			発行価格・割当先の制限		内容を問わず済全て禁止	
		開示対象期間 (※3)					
株式の移動 (※2)	制限なし	規 制					
		開示対象期間					

(※1) 転換社債・新株予約権付社債の発行を含む。

これらの社債については第三者割当禁止期間に入る前までに、すべて転換済、行使済とすることが必要。ただし新規事業認定会社によるストックオプションや成功報酬型ワラントは保有が認められる。

(※2) 転換社債・新株引受権付社債・新株予約権の移動も含む。

(※3) 「有価証券届出書」の中で開示を義務づけられている。

⑧ 税法上の課税に注意する

フリー期間、規制期間を通して、商法以外の法律の制約として税法（法人税、所得税、相続税、贈与税）上の課税に注意を要します。

増資の株価、株式移動の株価がこれらの税法の上の適正な価格からみて乖離がある場合、取引当事者に課税が生じます。

これら課税の仕組みを知る上で覚えておきたいのは、相続税、贈与税における適切な株価の算定方式です。相続税、贈与税における株式評価は、客観的、統一的な形で株式評価ができるよう相続税基本通達において、取引相場のない株式の評価は定められております。

その基本的な考え方は、原則として、会社の規模によって、株式評価が異なります。さらに特例的評価方式として同族株主以外が株式を取得する場合は、配当還元方式という評価方法が適用されます。したがって、上記の原則的な評価方法は、同族株主が株式を取得する場合に適用されます（図表 4-13 参照）。

この算定方式や同族株主の定義は、同族株主か否か、と会社規模によって異なる算定方式で適切な株価が決まってくると理解しておいて下さい。

図表 4-13 税法上の株式評価の概要

(1) 会社規模と株式評価方法

会社の規模	株式の取得者の区分	
	支配株主	少数株主
大 会 社	類似業種比準方式	配当還元方式
中 会 社	併用方式	
小 会 社	純資産価額方式	

注) ① 未公開株式の評価方法は、原則として会社の規模により決まり、大会社であれば類似業種比準方式が適用され、中・小会社であれば類似業種比準価格と純資産価額の併用方式が適用されます。

会社規模の判定基準は、従業員数、総資産価額、取引金額（売上高）です。

② 支配株主は、同族株主（主に会社の発行済株式数の30%以上の株式を有する株主グループに属する者をいいます。ただし、発行済株式の50%以上を有する株主グループである場合は、そのグループのみが同族株主になり、他に30%以上の株主グループがあっても同属株主には該当しません）で、個人の持株割合が高い役員であるなど一定の条件を満たす株主をいい、少数株主とは支配株主以外の株主をいいます。また、株主グループとは主に株主の親族など同族関係者の株主集団をいいます。

(2) 株式評価方法の計算式の概要

類似業種比準法

$$A \times \left(\frac{B}{B} + \frac{C}{C} + \frac{D}{D} \right) \times 0.7 \times \frac{\text{評価会社株式の1株当たり資本金額}}{50 \text{円}} = \text{株価}$$

A：類似業種の課税時期の属する月以前3ヶ月間の各月の平均株価及び前年1年間の平均株価のうち最も低いもの

B：類似業種の1株当たり年間配当金額 B 評価会社の1株あたりの配当金額

C：類似業種の1株当たり年間利益金額 C 評価会社の1株あたりの年間利益金額

D：類似業種の1株当たり純資産価額 D 評価会社の1株あたりの純資産価額

純資産額法

$$\frac{\text{総資産額} - \text{負債の合計額}}{\text{課税時期における発行済株式数}} - \frac{\text{清算所得に対応する法人税等相当額}}{\text{課税時期における発行済株式数}} = \text{株価}$$

配当還元法

$$\frac{1 \text{株当たり年平均配当金額}}{10\%} \times \frac{1 \text{株当たり資本金額}}{50 \text{円}} = \text{株価}$$

(ただし額面の2分の1を下限とする)

⑨ 相続対策を考える

公開準備を行っている会社の株式は、株式公開後、その評価は飛躍的に高まります。それまでは、取引相場のない株式として評価されていたものが、株式市場での時価相場がそのまま税務上の評価になります。

したがって、創業者などのオーナーを含め、株式所有比率の高い同族関係者に高齢者がいる場合は、その相続対策を十分に考えて資本政策を練る必要があります。

すなわちこれらの株式保有者（被相続人）に不幸があった場合、公開株式を含めて、相続財産を相続者にどのように移動していくか、事前に検討が必要です。

これに関して、事業承継者の株式所有比率を増加させるなど、相続対策を考慮に入れて資本政策を作ることはある程度可能です。

創業者の場合、すべての財産を会社の経営につき込み、株式以外の財産がほとんどない場合があります。このような場合、特に相続対策が重要で、公開後の株式評価で相続税がどの程度になるか、それを軽減する方法はないか、相続を考えて公開までに株式を分散させる方法はないか、持株会社の利用はどうかなど相続に伴うリスクの把握と対策を、何等かの形で資本政策に織込む必要があります。

最後に、このような相続対策は、何も公開するから特に必要なわけではなく、非公開のまま、事業を継続する場合も当然検討すべきものです。ややもすれば、目先の株式移動に伴う承継コストを気にして相続対策が遅れている会社を多く目にします。

相続対策は大きく分けて株価対策と株数対策の 2 つに分かれますが、主に前者に有効な対策の 1 つとして、公的な中小企業への投資期間である投資育成会社の株主としての利用があります。この期間は、公的な機関のため信頼ができ、かつ安心感のある第三者割当先でもあります。この機関は、資本金 1 億円以下の中小企業に対して、事業の拡大資金を支援するもので従業員持株会以上に株式の分散と株価の引き下げに効果的な対策です。財務内容が充実し、かつ将来の事業拡大意欲を持つ会社であればこの機関を利用することも十分価値あるものと思います。

(7) 内部牽制を充実する

経理・財務部門では現金、有価証券、手形、といった不正の介入しやすいものを扱うため、内部牽制手続が重要になります。

中小・中堅企業では、スタッフ不足で業務処理や権限が 1 人に集中していることが多いため、不正、誤謬（事務処理上のミス）が発生した際、発見できな

い場合がよくあります。内部牽制手続とは、このようなことが起こらないよう、業務上の処理や管理を分散し、業務処理の相互チェックのシステムを導入し、不正や事務処理上のミスを事前に防止するための事務処理のシステムをいいます。

例えば、この具体例としては、販売事務の場合、売上の取引、承認、請求、回収、記帳をそれぞれ別担当にするか、またはその業務それぞれについて相互のチェックシステムを事務手続上取入れることなどが挙げられます。

内部牽制というと、事務処理手続が複雑化し、事務工数が多くなるという理由で、実務上これらの牽制手続を意識的に整備しないのが実状です。

しかし、最近これらの牽制機能が不備で、為替取引や先物取引で大会社が多額の損失を被った事件が報道されています。

このような事件が起こるのは、担当者のモラルの問題もありますが、会社が整備を怠り、不正の介入しやすい業務手続のまま放置した責任もあります。不正の責任は、不正が介入する余地を残し、担当者の不正の誘惑を抑制するための制度、システムを整備していない会社に第一の責任があります。

この内部牽制を整備する場合、大きく分けて次の 3 つのポイントから業務手続の点検が必要です。

- ① 不正や誤謬を防止し、業務が特定の人へ集中化するのを避けるため、取引の実施、決済、記帳、保管の業務の担当者を分散すること、および業務の報告、承認の責任を明確化すること
- ② 事務手続上、不正が生じないようにするため、事務手続上の相互検証やチェックの機能をできるだけ充実すること
- ③ 不正や事故が生じた場合リスクを最小化するため、保険等の資産保全手続を実施すること

一方、株式公開に伴う内部牽制の整備状況の調査は、公開審査での主要業務のフローチャートのレビューと調査や、公認会計士の監査の際の内部牽制の整備状況の監査の中で行われます。

したがって、会社としても事前に整備が必要ですが、公認会計士協会の内部牽制チェックリストなど公表されている資料がありますので、会社としても事前に自己チェックが可能であり、これを利用して公開準備中に事前調査をするとよいでしょう。

調査の結果、最初は多くの整備をすべき点が出ますが、業務の分散や承認手続の強化など一度に実施するのは難しいので、公開スケジュールにあわせ時間をかけて実施するのがよいでしょう。

(8) 内部監査制度を導入する

① 必要性

内部監査は、公開審査上、経営管理組織の充実の一環として求められます。

Ⅱの部においても、会社の概況の中の事務の組織および運営について説明する部分で、内部監査について、担当組織、担当人員、手続、公開準備期間における実施状況（監査項目、被監査部門、日程等）について記載を求められます。

この記載箇所から見てもわかるように、内部監査は、事務上の不正やミスを防止し、内部牽制制度の不備を補完するものとして求められています。

内部監査という組織は、公開する場合でなければ、相当の組織規模にでもならなければ、導入することはありません。これは、内部監査に対する一般的な認知が低いことや、その実態から見て、経営者の価値評価が低いことが原因していると思います。したがって、公開に伴い導入が求められる以上、単なる形式に終始せず、これを経営上有効に生かして機能させる必要があります。

どの企業でも、経営規模が拡大し、組織が大きくなると部門間の利害の対立やセクショナリズムが生じやすくなります。この中で、部門は抱えている業務上のムリ、ムラ、ムダの発見は、部門間の相互チェックが効かないため難しくなります。

内部監査は、このようなとき、第三者的な立場から業務の内容をチェックし、経営上の無駄を発見するために役立ちます。したがって、内部監査をうまく使えば、経営上の業務改善がやりやすくなります。

このように、内部監査を形式的な内部牽制のチェック手段としてだけでなく、社内コンサルタント的な役割を持った改善提案の期間として積極的に活用することで、経営者の評価も高いものになり、有効に生かすことができます。

② 内部監査組織の作り方

内部監査部門は、各部門の業務の正確性や効率性をチェックし、業務を監督する部門であるといいましたが、そうである以上それらの監査される部門とは独立の組織とする必要があります。

監査部門が、公正で客観的な監査を行うためには、特定部門との利害関係を持つことや、その部門に従属することは望ましくないからです。

このため、組織上、内部監査部門は、社長直属の機関として位置づけ、社長から諮問事項を主に調査し、その監査結果を社長へ直接提出する必要があります。

内部監査組織を作る上でもう 1 つのポイントは、内部監査人の人選です。内部監査人として望ましいのは、会社の業務実務に通じており、会社の業務のあるべき姿を常に研究し、提案できる能力を持った人です。業務を監督する機関ですから、このような人でないと効果的な監査は行えません。

人材が少ない中、このような人は他部門に配属し、業績の向上に貢献させた

いと、通常、経営者は考えますが、そのくらいの人でないとよい監査は行えません。

また、内部監査組織を導入する時期ですが、公開直前 1 年間の運用実績（上場の場合は、直前 2 年間）を求められるため、少なくとも 2 年～3 年前から組織化するのがよいでしょう。

③ 効果的な監査対象テーマを選ぶ

内部監査の対象として何を選ぶかは、効果的な監査を行う上で重要なことです。基本的な対象領域として事務処理上、内部牽制の不十分な業務、事務手続上の不備が経営リスクとして大きい分野、重要な機会損失の発生する恐れのある業務が挙げられます。

例えば、売上、仕入の単価決定手続が不備など、利益の機会損失が生じている業務等です。公開審査上も、内部監査の対象としてこのような分野が期待されております。

これに関連して、効果的な監査を行うためには、規程やマニュアルが、ある程度整備されている必要があります。これらの規程やマニュアルどおりに業務が行われているかどうか、内部監査の基本的な担当業務であるからです。

④ 監査計画を作る

内部監査は、効率的、効果的な監査が行えるよう、事前に監査の進め方を十分に検討し、計画を立てる必要があります。場当たりの実施では効果は上がりません。

監査される部門にとっても、忙しい中で調査に協力しなければならないわけですから、効率的、効果的な監査が進められるように、被監査部門と事前に協議し、その要望にこたえる必要があります。

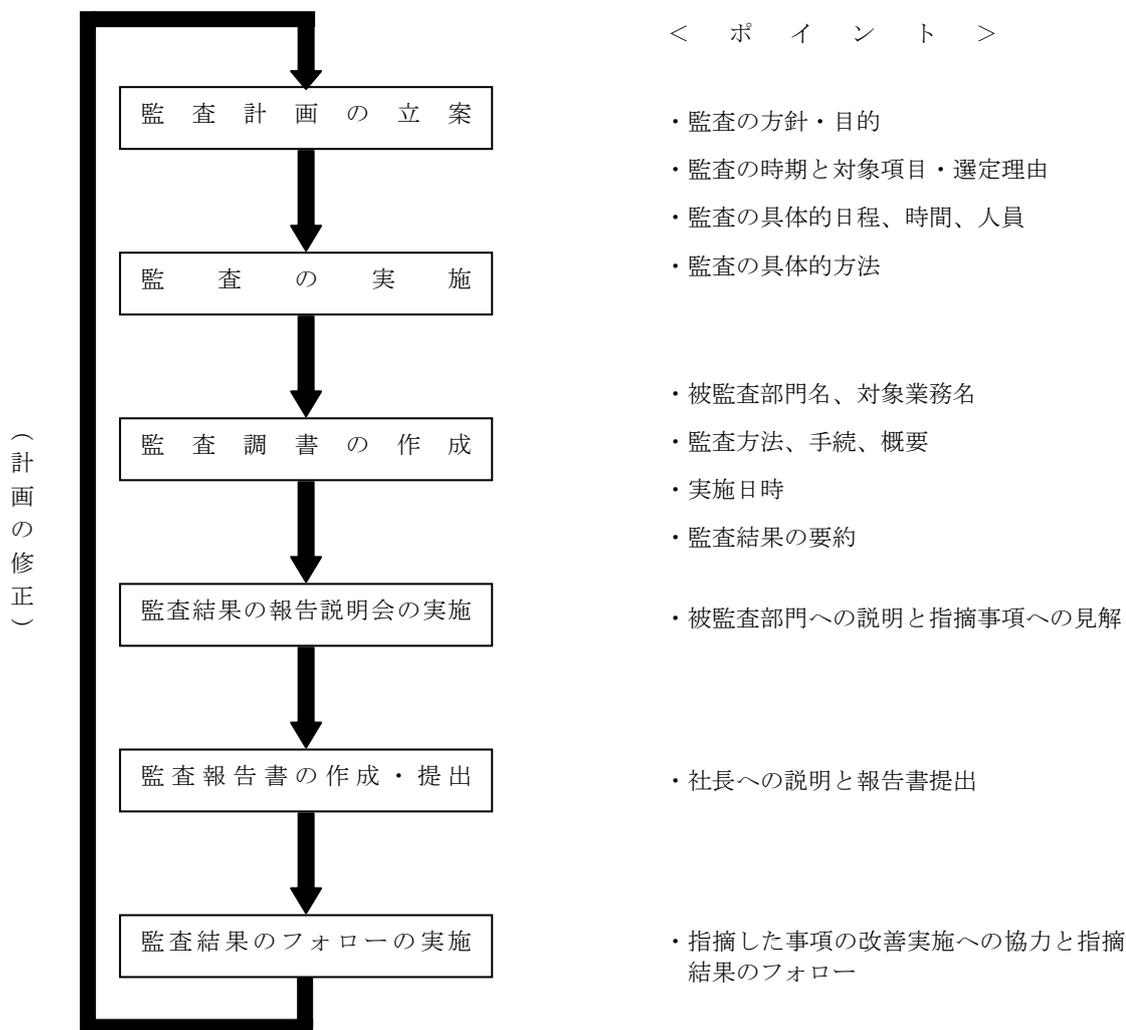
この場合、監査計画としては、図表 4-14 のような項目を対象として立てる必要があります。

さらに、計画としては、単年度だけでなく経営ニーズの高い領域を網羅的に調査できるように長期的な計画も立てるとよいでしょう。

監査計画を立てる際のポイントをもう 1 つ挙げますと、監査対象だけでなく、監査手続と監査範囲も事前に明確にすることです。特に監査手続は、効率的に業務を分析し、問題点を発見するために重要なポイントとなるものですから、事前に社内外から情報収集し、十分に時間をかけて検討し、慎重に決める必要があります。

この計画を含めた一般的な内部監査の業務の流れを示しますと、図表 4-14 の通りになります。

図表 4-14 基本的な内部監査の業務フローの概要



⑤ 問題提起だけでなく改善提案を行う

監査の手法には大きく分けて 2 つの方法があります。準拠性の監査と効率性の監査といわれるものです。前者は、会社の規定、マニュアルにしたがって業務が行われているかどうかを見るもので、業務処理が十分確率していない会社には不可欠ですが、経営者のニーズとしては比較的低いものです。

このため、業務処理が確立した後もこのような監査ばかり続けていると、うちの内部監査は、重箱の隅をつつくことばかり指摘してくる…との不満を社内で持たれます。一方、後者は会社の業務の中のムリ、ムラ、ムダを積極的に探し、改善提案を行うもので、経営者ニーズの高いものです。

内部監査人は、監査経験を積むにしたがい、会社の業務処理の確率の程度を見て、徐々に後者に監査対象をレベルアップするとともに、自らの監査スキルを磨いていく必要があります。

⑥ 社内の調査役として機能する

前記のような効率性の監査を行って、改善提案をしたとしても、改善がなかなか進まないことがあります。特に、業務改善の範囲が各部門にわたる場合、各部門の利害が対立し、調整がつかないことがよくあります。

このような際、監査人は社内の調整役として働き、早い改善が実現できるように各部門との調整を積極的に行うよう努めるべきです。この際、改善のためのリーダーシップを発揮することも大切ですが、社長の権限を笠に着て命令するようでは改善の協力が得られにくくなります。

内部監査人は、命令権限をもつわけではなく、調査スタッフであり、改善支援スタッフですから、立場的に難しいものがあり、その分、人格や能力といったものが重要になります。

このように、内部監査部門は、経営者の立場に立って、業務の不効率を調査、検討、改善提案する機関ですから、人材育成には、最適な部門です。役員に登用する前に、この部門を経験させ、経営全般の目を養うのに適した部門です。

以上のような内部監査の利用を行うことで、内部監査室の利用価値はさらに高まることとなります。

(9) 財務情報を整備する

① 連結財務諸表を作成する

連結財務諸表は、会社と支配、従属関係にある 2 つ上の会社からなる企業の集団を、単一の組織体とみなしてその企業集団の財政状態や経営成績を明確にするために作成するものです。

大規模の会社になると、子会社や関係会社を多くもっています。このようなグループ企業は、グループ企業それぞれの単独の決算を見ただけでは、その会社の本当の経営成績はわかりません。特に親会社は、子会社等に資本的、人的支配力があるため、子会社を利用した利益操作がしやすい状況にあります。

このような単独決算の弊害を防ぐため、その企業の外部から見た純粋の取引損益や投融資損益を親会社の決算に反映し、正しい親会社の経営の実態を把握するために、連結財務諸表は作成されます。この情報は、今のところ単独決算の補完的な意味の情報ですが、その重要性は近年ますます高まっています。

この作成の基礎となる会計処理の基準は、連結財務諸表規則であり、この規則に基づいて会計処理、表示することが求められます。このため、連結財務諸表の作成には、個別財務諸表の作成とは別の会計上のテクニックが求められるため、経理担当者は、早めにその技術に習熟する必要があります。

この連結財務諸表を作成する場合、最初に基本的な会計方針（連結会計方針）を明確にする必要があります。

この会計方針は、連結財務諸表の情報としての信頼性を大きく左右しますので、公開審査上、監査上も重要な調査項目です。

この会計方針には次のようなものがあります。

- ・ 連結の範囲に関する事項
- ・ 持分法の適用に関する事項
- ・ 連結子会社の事業年度に関する事項
- ・ 会計処理基準に関する事項
- ・ 投資勘定と資本勘定との相殺消去に関する事項
- ・ 未実現利益の消去に関する事項
- ・ 外国連結子会社等の取扱いに関する事項
- ・ 利益処分項目等の取扱いに関する事項
- ・ 法人税等の期間配分の処理に関する事項

これらの方針が明確になっても、会計方針に従った会計処理をするための材料となる親子間の取引明細等の連結資料や情報が、子会社からタイムリーに収集されなければ、法令で求められている適切な時期までに、作成はできません。

したがって、子会社や関係会社側でも決算のスピードアップや連結情報をタイムリーに把握できる計数管理体制を求められることとなります。

② 四半期財務諸表を作成する

四半期財務諸表とは、四半期を 1 つの事業年度とみなして、その会計期間に関する業績を公表し、株主等へその会社の年間の業績予測に役立つ有用な会計情報を提供するために作成されるものです。

この作成のための会計処理基準のベースは、四半期財務諸表規則です。この規則に基づいた四半期決算では、年度の確定決算とは異なる、四半期特有の会計処理というものが求められます。

一方、四半期決算は、年度決算の全体の一部を構成するわけですから、年度決算の会計方針と首尾一貫性のある会計方針が四半期決算でも求められます。

したがって、意味なく年度決算の会計方針を変更し、中間決算をみせかけだけをよくすることや、悪くすることは、できませんので注意が必要です。

③ 直近数年間の財務諸表の監査証明を入手する

公開申請を行う会社は、公開審査に提出する財務諸表について、監査法人または、公認会計士の監査証明を入手しなければなりません。

ここで解説した会計処理や表示の整備は、財務諸表に対して適正意見を入手するために必要なものでもあります。上場と店頭で監査義務のある事業年度や入手すべき監査意見の種類は異なりますが、どちらの場合にしても、公開する直前事業年度の財務諸表は、適正意見といわれる意見を入手しなければなりません。

一方、この適正意見を入手するためには、内部統制や内部牽制を事前に整備しなければなりません。会計監査はすべての書類や伝票を調査するわけではありません。試査といわれる極めて限定された範囲で、会社の取引を調査することしかできません。

したがって、会社の取引の全般にわたる適正性や適法性は、内部統制組織といわれる会社の取引を適切、正確に会計処理する会計システム等の事務処理システムや内部牽制に依存することになります。

このように、監査は内部統制組織に頼って監査を実施しているため、この組織が未整備の場合、監査意見が表明できないことさえあります。

このため監査では、会社の内部統制が信頼でき、それに依存して監査が可能かどうか最初に調べますし、未整備の場合その改善を当然要求することになります。

この改善を要求した提案書を内部統制勧告書といい、この勧告書は公開審査上も参考資料となりますので、早めに入手し、勧告にしたがった改善を行う必要があります。

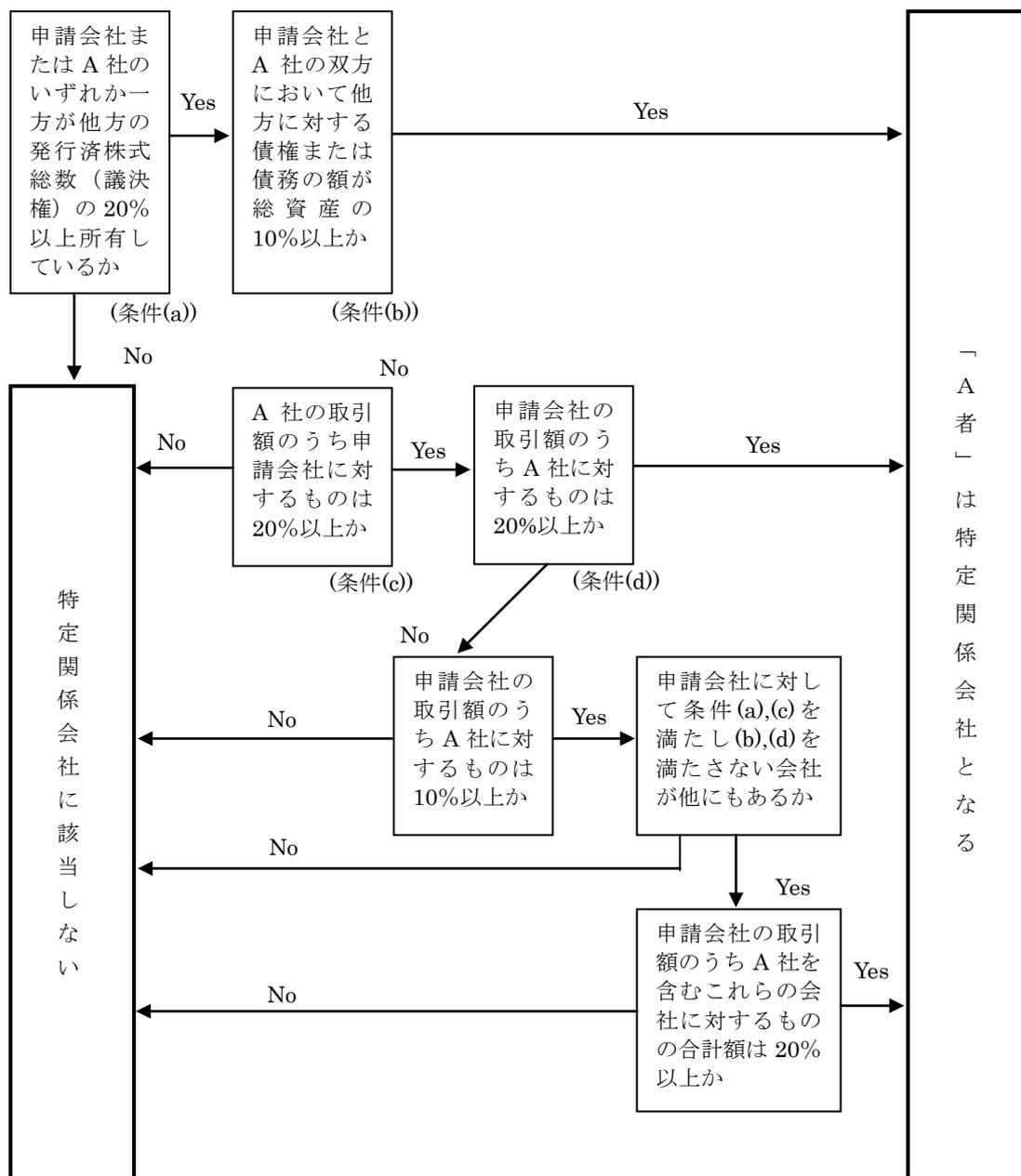
④ 特定関係会社の監査を受ける

公開を申請する会社にとって、売上、仕入等の取引の上で、重要な影響のある会社がある場合で、かつ相互に影響度が大きい会社は、特定関係会社と呼ばれ、公開申請会社と同様に会計審査が求められます。

具体的な特定関係会社の判断の基準としては図表 4-15 のような要件があり、これを満たす会社が、関係会社にある場合は、その関係会社の公開する直近事業年度にかかわる財務諸表について監査義務が生じます。

したがって、この会社にも会計処理基準の整備でコメントしている会計処理、表示が求められるため、特定関係会社の有無を早めにチェックして事前に整備することが必要です。

図表 4-15 特定関係会社の判定要素



注1) 条件 a は、会社の役員の所有している議決権は、会社が所有しているとみなされます。

注2) 条件 c,d は収益、費用（特別損益は除く）のどちらかで該当すれば YES となる。

3. 製造部門の業務改善

(1) 原価管理を整備する

① 必要性

製造会社の場合、客先の納期に間に合わせるため、受注品の納期管理や納入品の品質管理など、数量面での管理は比較的よく行われています。

しかし、それに対する単価となる受注単価はわかりませんが、製造コストとなると、ほとんどわからないといった会社が多いようです。この原因は製造原価の計算となると経理の専門知識が必要であること、計算対象となり生産品の多様化が激しいこと、生産品個々の製造の流れがわかりにくいこと、生産に関する現場データが取りにくいことなど、多くの障害があるためと思われます。

公開を申請する会社には、例外なく原価計算を行うことが求められております。これは会社の財産のうち重要な部分を占める。在庫品の評価が客観的、統一的な方法で行われていなければ、財務諸表の信頼性が失われるからです。

経営的に見ても、生産品の製造コストが把握できれば、会社の利益管理に大いに役立ちます。生産品の採算の善し悪しの判定により、顧客の選別化、生産品目の選別、コストダウンの検討等、収益改善のための重要なデータを提供してくれます。

スタッフがいない、データが集まらない効果が不明などと、導入に二の足を踏んでいる会社も多いと思いますが、その効果を考えれば早い段階で導入と整備が必要です。

② 早くから整備に着手する

一般の会社で、原価管理が進まない原因を挙げましたが、これらの原因は短期的には解決できず、時間をかけて徐々に解消していくしかありません。

原価計算を導入する場合、最初から 100%以上正確なコストを求めようと、収集し整備するデータを多くし、間接部門の協力が得られず、失敗するケースがよくあります。

しかし、最初から正確なコストを求めようとせず、70%から 80%のコストの精度で、代替のコスト把握に努め、徐々に精度を高めていく姿勢で臨むことが必要です。計算の対象品目、対象コスト等も絞り込んで、重要なものから徐々に範囲を拡大していくというやり方が功を奏します。

したがって、時間のかかることは覚悟して、公開意欲を持ったら、早い段階で整備していくことが大切です。

③ 生産管理のデータを充実させる

原価計算を導入する準備段階として、まず必要なものが生産管理データの整備です。生産管理データとは、どういう品目が、どの工程で、いくつ、どのくらいの人手と機械と時間をかけて作られているかという製造現場の物量に係る

数量のデータです。

さらに、その生産に係る原材料や副資材の使用データも必要になります。これら生産に関する基本的な数量データが、原価計算の基礎資料として重要です。

原価計算は、ある意味でこれらの数量データを基に生産金額を測定し、製造単価の計算をする仕組みです。これら生産管理データが不十分な段階では、導入は不可能です。原価計算の導入前に、これらのデータが十分かチェックし、不備な場合、そこから改善に着手すべきです。

④ 原価計算基準に従う

原価計算制度は、企業会計の基準(原価計算基準)にしたがって、設計する必要があります。

この基準は、制定されたのが古く、生産方式の合理化が進んだ今日において、やや古めかしい内容になっております。

しかし、基本的な考え方は今日にも通じるところがあります。

そこで規定されている原価計算の方法は、総合原価計算、個別原価計算に大別され、前者はさらに生產品の違いにより、さらにいくつかの計算方法に分かれます。これらの 2 つの原価計算方法は、会社の生産形態、生産方法の違いによって、量產品の見込みによる反復継続生産には、総合原価計算が適合し、個別仕様の異なる製品を受注生産には、個別原価計算が適合します。

実際の生産方式は、両者の兼用したものが多く、完全に見込みでもなければ、受注でもない会社は多いと思います。したがって、会社の管理レベル、計算の手間、期待する効果等を考慮して、どちらを採用するか検討し、決定することになります。

⑤ 原価計算制度を作る基本的な設計フロー

以上のポイントを含めた、原価計算制度を設計する際の基本的なフローを示しますと、図表 4-16 のようになります。

設計の際のポイントとしては、どのようなインプットデータを活用して、どのような計算プロセスを経由して、どのようなアウトプット帳票、報告書を出すか、最初に明確にすることが大切です。アウトプットイメージを最初から明確にした方が、設計に係る資料の収集で、無駄な手間がかかるのを防ぐことができるためです。

また、完成までの標準的な整備機関としては、およそ 2 年から 3 年を要します。今日では、パソコンが普及しておりますので、原価計算はコンピュータ・システムに依存するケースが多いのですが、システムのソフト設計は時間がかかり、テスト期間を考慮すると、信頼できる計算データができるまで、最低でも 2 年から 3 年の期間を要するためです。

⑥ 財務会計との関連性をつける

原価計算は、構造を単純化すれば、生産現場の生産実績データに財務関係の数字を割当て、生産品の単価計算をするものです。

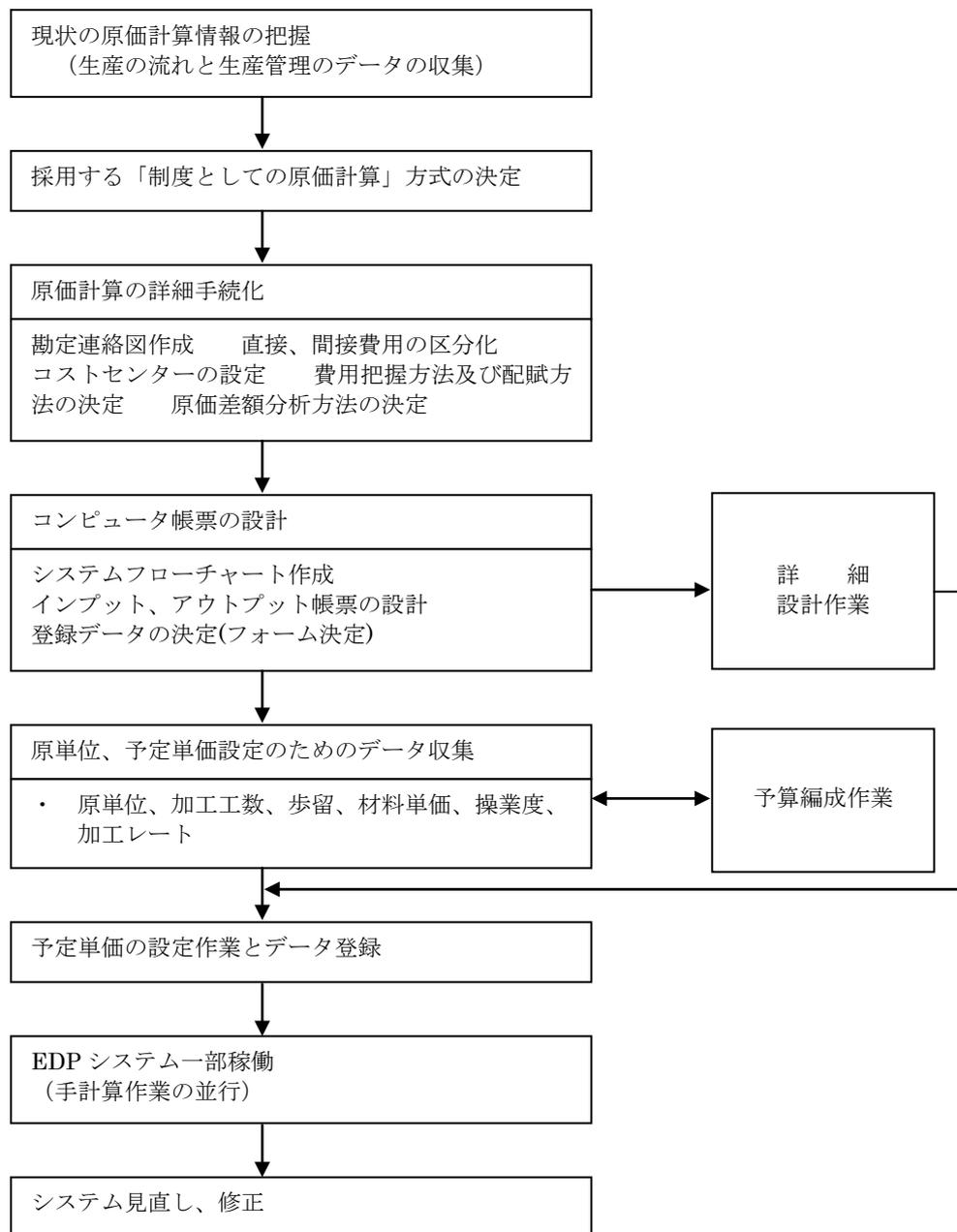
したがって、財務諸表の作成をする際、使っている金額がそのまま形を変えて、原価計算に利用されます。原価計算は、財務会計の部分計算の役割という位置づけで、専門的な言葉でいえば、原価計算と財務会計は有機的に結び合っている必要があります。

この関係を明確にするため、有効なのが勘定連絡図です。この図は、原価計算の流れを、簿記的な勘定フローで表現したもので、Ⅱの部分においても原価計算制度の説明に用いることが、義務づけられます。

財務会計と関連付ける段階で、もし両者の金額に不一致があれば、原価計算の信頼性に影響します。例えば、実務上利用価値が高いと評価されている直接原価計算は、原価の一部しか計算対象としないため財務会計との結びつきがないとして、認められた原価計算制度とはなりません。

したがって、変動費のみを原価計算の対象としている直接原価計算的な方法を採用している会社は、公開申請の際に注意が必要です。

図表 4-17 原価計算制度の基本的設計フロー



⑦ 原価差額の配賦や分析を行う

原価計算の結果を有効に生かし、タイムリーの原価を把握しようと思えば、標準原価や予定原価といった、予測データを多く採用することになります。これらの原価を採用すると、必ず実際の原価との間に差額（原価差額）が発生します。

この差額を放置しては、適切な製品単価は算出できません。原価差額は僅少な場合を除き、最低でも半年に一度、適切な方法で標準や予定で計算された生

産品に配賦することが求められます。

この原価差額は、その分析を行うことによって、工程ごとの生産効率の善し悪しや資材購入価格の予測ミスなど、コストダウンの活動に役立つデータも提供してくれます。すなわち、これらの差額が発生した原因を追求することで、生産現場で発生している異常点や機会損失に気が付くことができます。原価計算を有効に生かすため、このような原価差額分析が、行えるように努めることが必要です。

⑧ 実地棚卸の結果を反映させる

会社が事業年度末、中間決算時に行う在庫の実地棚卸は、会社の財産を確定する重要な決算手続の一つです。この手続は、会社の日常業務で発生するオペレーションミスから生ずる在庫過不足を発見するためにも欠かせないものです。

この手続がないと在庫の信頼性は失われますし、内部統制上も重要な手続です。原価計算の対象となった製品、仕掛品についても、この棚卸結果を反映することが必要です。この手続を欠いた原価計算は、信頼に足る制度とはみなされません。

(2) 在庫管理を改善する

① 在庫台帳の作成

業種・業態にかかわらず、在庫管理の基本として重要なことは、在庫をどこに、何個、どのような状態で保有しているかという在庫情報がタイムリーに入手できるということです。

会社が中小規模の時は、これがなかなか把握できず、決算棚卸で初めてわかるという会社も少なくありません。このような状態では、客先の受注引合いに適切に対応できないばかりか、在庫の過剰・不足が頻繁に発生し、在庫のムリ、ムラ、ムダが発生しやすくなります。

また、在庫情報が不十分な場合、決算棚卸を終わってみても日常の業務処理で存在すべき帳簿在庫高が不明のため、在庫の業務処理ミスによる在庫の過不足もチェックできません。日常の在庫の受け払い処理を適切に行うため、内部牽制の一環としても在庫の受払記録を整えることが必要です。

② 計画的、組織的に実地棚卸を行う

原価管理でもコメントしましたが、棚卸は会社の在庫という財産を確定していく上で重要な業務手続です。このため棚卸は在庫計上の網羅性、数量カウントの正確性が保てるように計画的、組織的に行う必要があります。

手間がかかり忙しいからという理由で、これらの業務手続を怠ると、正確な棚卸が行えず、会社の財産保全手続が不備との印象を公開審査上持たれます。会社の棚卸の重要性に対する意識は、棚卸記録の整備状況を見ればわかります。

棚卸記録が整理されていない、紛失がある。記入ミスが多いなどがある場合、棚卸の重要性に関して再認識させるため、現場に対し再教育が必要でしょう。

一方、棚卸を行うと数多くの在庫の品種・品目に帳簿との差異が生じていることがあります。この棚卸差異は、在庫の日常の受け払い、保管の業務処理ミスの集積です。この差異が大きいことは、業務処理の正確性や信頼性がないことを意味します。

さらに会社の在庫をめぐる管理レベルも極めて低いとのイメージが、監査を行う公認会計士にもたれます。棚卸差異は、会社の在庫管理の善し悪しをチェックする管理のものさしになるため、差異が大きい会社は、年々差異発生が縮小化するよう努力し、管理水準を高めていくことが必要です。

③ 在庫の評価方法を見直す

在庫の評価方法は、適切な業績（損益）を測定する上で欠かせないものです。評価方法 1 つで会社の業績が大幅に変化することさえあります。公開企業としては、月次決算でタイムリーに月次損益が求められるよう、月次単位での在庫受払計算に使う在庫評価方法が望まれます。

このため、決算が終了しないと在庫の評価が確定しない、最終仕入原価法などの評価方法は、公開会社には認められておりません。また、在庫評価に関して時価の変動が大きいものや、流行品で陳腐化がよく生じるものは、市況の変動を取入れた低価法等の評価方法を会計方針として取るべきでしょう。

このような財務内容を健全に保ち、保守的な業績が把握できる会計方針が公開企業に求められます。

④ 適正在庫にするための管理方法を見直す

どんな業種でも、在庫はゼロに近いほど経営上望ましいことはいうまでもありません。在庫が過剰にありますと、陳腐化や市況の変動に弱く、思いもよらぬ機会損失や在庫負担による経費増加を被ることになります。

したがって、適正在庫にするため、業種、業態に応じた管理方式、生産方式、売買方式を採用しておく必要があります。公開企業の審査でも、在庫の過剰・不足の発生を防ぐため、どのような適正在庫の方針が採られているかよくヒアリングされます。

効果のある画一的な方法、管理方式はないと思われませんが、それを見つけるには効果のある考え方があります。それは、なぜ在庫するのかという基本定な問いを絶えず行うことです。

在庫理由は、生産、仕入、販売の不確実性、量産効果、仕入、出荷能力制限等が大きく原因しています。これらの原因のうち、会社では主に何に影響されているかを原因究明し、その原因に対する適切な対策を立てることで、適正在庫に近づけることができます。

このような検討を行い、自社の過去の経験、ノウハウや、業種・業態、さらに購入先、販売先の状況、在庫コスト等を総合的に捉えて、自社の適正な在庫方針を確立し、その方針にあった在庫残高を実現していくほかはないと考えます。

4. 販売部門の業務改善

(1) 販売契約を整える

公開審査では、販売面に関して取引先の安定性、継続性が会社の業績の安定性の一環として審査されます。この際、審査では取引先との取引条件等が契約書で明文化されていることが要求されます。

商売の安定性は何も契約だけではなく人間関係や、取引先との無形の信頼関係など文書化しにくいものの影響を多く受けます。しかし、このような取引先との基本契約はこれを機会に整備しておいた方がよいでしょう。

このような基本的な取引条件として次のようなものがあります。

- ・ 取引対象
- ・ 契約金額
- ・ 支払条件
- ・ 契約期間
- ・ 契約解除、又は違約の場合の条件
- ・ 特約条項

期限利益の喪失

契約解除の効果

損害賠償の予定

管轄裁判所

(2) 債権管理を充実する

債権管理は、売掛金の債権を保全し、回収を促進するための重要な管理手続です。債権管理としては、残高確認と年齢調べが公開審査上重要な手続です。残高確認は、会社が定期的（年に1,2回）に売掛金の残高を客先と照合し、差異を調査し、差異については適切な調整を行って、売掛金残高を常に回収可能な残高とするための手続です。

この手続が業務上負担であれば、これを補完するものとして請求ごとの客先との債権の照合手続があります。

これは客先からの債権回収の都度、回収内訳をチェックし、請求のうち未入金の残高を常に把握しておくもので、資金繰り上も大切な手続です。

一方、年齢調べとは、売掛金の残高の内訳を分析し、回収予定日からの経過

期間に応じて、売掛金の滞留期間別内訳表をつくるものです。これにより回収遅れの債権を一覧し、発見することができる表です。この表は、残高確認や回収管理の事後報告表であり、Ⅱの部を作成する際の情報としても役立ちます。

このような滞留債権を発生させず、販売債権をタイムリーに回収する管理の仕組みは、販売管理の基本として大切です。

客先が多く、規模が多岐にわたる場合、小口の債権は滞留しやすいものです。滞留債権の発生原因はセールスマンの意識以外にも、このような業務処理の不備で違算が発生し、滞留が発生されることが多くあります。

このため、滞留債権の発生を防止する回収フォローの仕組みを確実に会社に根付かせる必要があります。

(3) 与信限度管理を充実する

販売管理の中で、財務内容を健全化し、貸倒れリスクのある債権を発生させない管理の仕組みの1つとして、さらに与信限度管理があります。これは客先の信用力に応じて、売掛金、受取手形等の信用供与に一定の限度を設け、客先に万が一信用不安が生じた際、損失を最小限度に食い止めようとする、債権のリスク管理の手法です。

実務上、この取法は、売上の伸び悩みの時期に、営業チャンスがある場合、この管理の仕組みがあるためセールスマンとして、売上増加を断念せざるを得ず、定着化しにくい管理です。

公開審査でも、この手法の適用があることが求められ、会社の与信限度の方針と実行について問われます。

この管理手法は画一的に適用を行うと、このように営業に機会損失につながるため、導入しにくいものです。しかし、無制限な信用拡大はリスク管理上望ましくありません。

したがって、適用面で自社なりのノウハウを蓄積し、過去の貸倒れ経験や客先の信用力の状況、ビジネスチャンスの有無等を考慮して、社内ルールを設け、それを弾力的に運用していくのがコツと考えます。

5. 購買・外注部門の業務改善

(1) 仕入、外注先との契約を充実する

この分野では、仕入先との取引の安定性、継続性、外注先との取引条件の明確化、外注先の選別方針等が審査されます。

取引の安定性という点では、売上取引と同じように安定的、継続的な取引関係が口頭や慣行でなく契約書等で、明文化されているか問われます。

したがって、主要な取引先については基本契約を締結し、基本となる取引条

件を明文化しておく必要があります。行っていない場合は、過去の取引慣行を整理し、新たな視点で取引条件を見直し、会社の統一的な取引条件を確率しておくことが必要でしょう。

また、外注先は会社の生産品の品質に重要な影響があるため、優良な外注先確保のための会社の基本方針を問われます。外注先の選別方針、外注先育成のための指導、管理方法も審査されるため、これらについても取引慣行を明文化するとよいでしょう。

(2) コスト削減方法を確率する

製造メーカーの場合、どの業界でも年々コスト競争が激しくなり、コスト面での競争力がなければ、生き残りは難しい時代になっております。

メーカーの場合、会社のコスト管理の仕組み、継続的なコストダウンをどのように実施しているか、主管部門はどこか、その実績は？などが審査されます。当然、そのような仕組みはあるでしょうが、意外と実務で慣行としてはあっても、管理方法として明文化されていないことや、各部門が統一的な方法でないことがあります。

したがって、公開準備の一環でこれらについて、自社なりのコスト削減の方針・方法を確立するとよいでしょう。

(3) 納期管理、品質管理を充実する

メーカーの場合、消費者ニーズの高度化・多様化、商品のライフサイクルの短命化に伴い、多品種少量生産で短納期、かつ安定した品質の製品が求められる傾向は、進むばかりです。

このような中でメーカーとして、そのような時代のニーズ、客先のニーズに対応するため、どのような納期管理、品質管理の仕組みがあるか問われます。納期管理に関しては、生産計画に基づく計画生産と計画フォローのための進行管理が行われていることを印象づける必要があります。

また品質管理に関しては、会社なりの管理方針や現場スタッフの自主的な管理の仕組み（小集団活動等）の取組み姿勢が問われます。したがってこの分野の管理方法の整備が必要です。

(4) 生産管理の改善の基本的な手順

生産管理の基本は、職場の整理、整頓、清潔、清掃、しつけなどの5Sから始まるといわれます。これは、どんな立派な管理方針、仕組みを作っても、ルールを守る習慣、体質、風土がなければそれが生かされないからです。

その意味で、職場の基本であるこれらの5つの規律がしっかりと根付く体質

が重要です。生産管理の仕組みを導入する際、会社にこれらの風土がない場合、これからまず着手する必要があります。

このような基本が確率した段階で、生産管理の入口、出口である、受注、発注、出荷の情報管理を行います。具体的には、資材、製品の受注、発注、出荷の帳票整備および資材、製品の受注、発注、在庫台帳の整備を行います。

これらの重要性は、在庫管理で触れましたので、繰り返しは避けますが、これらの情報管理がないと、管理面において少なからず機会損失を生じているはずで

次の管理の整備分野は生産計画です。これがない会社はないと思いますが、その精度については、販売予測の方法を含めて問題があるはずで

最後に生産予定、実績の進行管理が必要です。これは今どこで、どの品目が、何個、どういう状態で生産が進行しているかを把握するもので、タイムリーな生産支持を行うためには欠かせません。

これらの進行管理のデータは、そのまま原価管理のデータとして生かされることになり、原価管理上もこれらの管理市場の充実が必要です。

また、今日では、パソコンの普及により中小・中堅企業でも、社内の情報ネットワークシステムを構築して、これらの進行管理が行いやすい環境にあります。

この機会を生かして、生産管理面でこれらの情報の充実に積極的に取り組む必要があります。

6. 法務、総務部門の業務改善

(1) 組織を整備する

① 職務分掌、権限責任を明確にする

組織は、戦略に従うといいますが、会社の組織は外部環境の変化に合わせ、会社の戦略を実現していく手段です。また、そのための役割分担やチームワークの仕組みをあらわしたものです。しかし実務上、この組織の目的に適った各部門・課の具体的な職務分掌事項が明確でないことがよくあります。

また、中小・中堅企業の場合、組織の機動性を重視するためか、トップに権限が集中し、管理者の権限・責任も明確でないことがよくあります。

公開審査では、各組織の職務分掌や管理者の職務権限が明確で、また文書化されているか、その運用が規程どおり行われているかが審査されます。したがって、最低限これらの組織の規程を整備し、運用面での実態を作る必要があります。主な組織に関する規程の整備領域は図表 4-17 の通りです。

これら組織に関する規程を作成すると、重要な点に気がつきます。それは、

各部門の管理責任者が実際に行っている業務は、職務分掌規程の中で義務づけられた業務範囲に比べて一般的に狭いということです。

例えば、企画的な業務、創造的な能力が求められている業務は、その重要性に比べて、実際の業務上のウエイトが低く、比較的手薄になっていることが多いようです。

日常業務は、企画・創造的な業務を排除するという組織の陥りやすい罠がありますが、その通りになっている会社は、意外と多いものです。

したがって、これら組織規程を整備する中で、管理者の仕事、業務の棚卸を実施し、その業務内容の実際を再点検し、業務上の重要性の高い、優先順位の高い業務を十分に行っているか、調査することをお勧めします。

このように、業務の棚卸と本来あるべき業務への編成替えの機会として、これらの規程の作成、見直しを行うと、この作業が有効に生かれます。

図表 4-17 最低限作るべき規程の一覧

1. 経営組織関連

- ・ 取締役会規程
- ・ 常務会規程
- ・ 監査役会規程
- ・ 組織規程（組織図を含む）
- ・ 職務分掌規程
- ・ 職務権限規程
- ・ 稟議決済規程
- ・ 内部監査規程
- ・ 関係会社管理規程

2. 人事関連

- ・ 就業規則（退職金、旅費、慶弔見舞金、規程を細則とする）
- ・ 人事考課規程
- ・ 貸金規程
- ・ 従業員持株会規程

3. 財務経理関連

- ・ 経理規程
- ・ 原価計算規程
- ・ 固定資産管理規程
- ・ 予算管理規程

4. 総務関連

- ・ 株式事務取扱規程
- ・ 社印取扱規程
- ・ 文書管理規程
- ・ 規程管理規程
- ・ 内部情報管理規程

5. その他業務関連

- ・ 購買管理規程
- ・ 販売管理規程
- ・ 生産管理規程

② 管理者の職務の兼務や出向者を解消する

公開審査上、職務の兼務が、重要な部門の責任者クラスで行われている場合、その職責を果たすのが難しく組織の安定性に欠けると判断されます。

特に、財務、経理、総務といった部課は、管理者不足のため、兼務になることが多いようです。この場合でも、上席の管理者や役員がその兼務により生じる内部牽制のリスクを軽減する業務を行ってもらうなどの配慮が必要です。

しかし、本来は、組織の規模拡大に伴い、これらの担当は、専門性を高めてもらう専任者を配置する経営努力が必要でしょう。

したがって、これらのスタッフ、管理者は公開スケジュールにあわせ人材の補完が求められます。

このような管理責任者の兼務と同じように、これらの管理者が、他社からの出向者で占められている場合も、審査上問題視されます。

出向者が、重要な部門責任者にいる場合は、その業務の質が継続的に安定しているとはいえず、会社の業績や管理上の重要な問題に波及しかねません。このため、これらの出向者は、公開申請会社に転籍することが公開審査上求められます。

(2) 役員構成を見直す

① 同族色の強い役員構成を見直す

中小・中堅の同族会社では、役員構成で同族色が強い場合や、役員の人構成に偏りがある場合があります。

公開申請を行う会社は、役員とその親族関係、役員構成、役員以外の会社との職務の兼務の状況を審査され、役員としての構成かつ忠実な職務の遂行に支障をきたすことがないか、また、ひいては会社の株主の利益を著しく害するような状況にないかどうか審査されることとなります（上場審査基準の取扱い）。

具体的には、同族色の強い役員構成の会社があり、公開申請会社とその同族関係者との間に取引があった場合、一族の利益を優先して取引を行うなどの傾向がないかが審査されます。

この場合、同族役員が取締役の半数以上を占めることだけで、公開会社として不適格とはみなされませんが、それにより審査は厳しいものになるため、同族役員の数人は最小限に押さえることが必要です。

② 役員以外の会社との兼務を解消する

中小・中堅企業では、関係会社を有する場合、その関係会社の役員の地位の兼務がよく生じます。公開申請会社は、役員が他の会社の役員等の兼務があった場合、役員としての公正かつ忠実な職務の遂行が損なわれる状況にないか審査されます（上場審査基準の取扱い）。

さらに、役員の兼務により、日常の業務の執行や取締役会において、機動的かつ適正な意思決定上支障をきたすことがないか問われます。

特に、他社の業務に専念し、申請会社の業務に従事していない取締役の人数が、前取締役の半数を超えるような場合は、審査は厳しいものになります。

したがって、非常勤役員があまり多くならないよう配慮するとともに、役員としての忠実な職務の遂行がうたがわれるような、他の会社の重要ポストとの兼務は、避けることが賢明です。

③ 同族関係者の監査役を解消する

監査役は、商法上取締役の職務の執行を監視する重要な機関ですが、中小・中堅企業では、名目的な存在になり、同族関係者によって占められることがよくあります。

公開申請会社において、監査役が親族など同族関係者であった場合、監査役としての有効な監査の実施が損なわれるとみなされます（上場審査基準の取扱い）。

この場合、親族関係者とは、役員の配偶者、ならびに 2 親等以内の血族、姻族をいい、これらの関係者の監査役は、形式面をみて、その監査は自己監査であり、商法上期待する監査役機能を果たせないものとしてみなされます。

したがって、このようなケースに該当する場合、これらの関係者以外の適確な能力を持つ人材への変更が必要になります。

(3) 取締役会、株主総会の議事録を整備する

中小・中堅企業では、外部株主がいない限り、取締役会や株主総会は開催されないか、開催されても形式だけの場合が多いようです。

このため、登記書類に該当しなければ、これらの議事録は未整備となっています。しかし議事録は、商法上作成義務が厳格に課されております。

例えば、取締役会については、商法上業務上の意思決定は取締役会が決定しそれを代表取締役が執行するとされていますので、代表取締役は、会社の業務がどのように行われているか、取締役会を 3 ヶ月に 1 回は開催し、報告する義務があります（商法 260 条 3 項）。

また、取締役会を開催した場合は、必ずその議事録を作成し、議事録には議事の経過の要領、および結果を記載し、出席した取締役および、監査役は署名または記名捺印を要するとされております（商法 260 条ノ 4 第 1 項,第 2 項）。

一方、株主総会についても、議事録を作成し、議事の経過の要領および結果を記載し、議長ならびに出席した取締役が署名または捺印をすることが求められております（商法 244 条第 1 項,第 2 項）。

このため、公開申請に伴う審査でも、組織的な経営の一環として定期的な取

締役会の開催と、株主総会の書類の整備状況がチェックされます。

したがって、過去のこれらの取締役会や株主総会の審議事項について、議事録が整備されているか改めて調査し、法律違反を起こさない範囲で、遡って整備しておく必要があります。

特に会社の重要な意思決定である増資、組織変更、決算承認、財産処分など商法で要求されている事項について、取締役会の承認や株主総会の開催と書類整備が必要です（図表 4-18 参照）。

図表 4-18 旧商法上の株主総会での主な決議事項（以下の条文は旧商法時代のもです）

普通決議事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役、監査役、清算人の報酬（商 269 条,279 条,430 条 2 項） ・ 計算書類の承認（商 283 条 1 項,420 条 5 項）、利益の資本組入れ（商 293 条 / 2） ・ 総会の議長の選任（商 237 条 / 4 第 1 項） ・ 合併報告（商 412 条 Z） ・ 会計監査人の選任、解任（商特 3 条 1 項,6 条 1 項）
特別決議事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業の全部または重要な一部の譲渡、他の会社の営業の全部の譲受（商 245 条 1 項） ・ 取締役、監査役の解任（商 257 条 1 項,2 項,280 条 1 項） ・ 株主以外の者に対する有利な価額、転換条件または内容の新株、転換社債または新株引受権付社債の発行（商 280 条 / 2 第 2 項,341 条 / 2 第 3 項,341 条 / 8 第 4 項,第 5 項） ・ 株式併合（商 214 条 1 項） ・ 定款の変更（商 342 条 1 項,343 条） ・ 資本の減少（商 375 条 1 項,376 条 1 項） ・ 合併契約書の承認（商 408 条 1 項,3 項）
特殊な決議事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役および監査役の選任（商 256 条 / 2,280 条 1 項,254 条 1 項） （定款によるも出席株主の有すべき株式の数を発行済株式総数の 3 分の 1 未満に下すことができない。） ・ 株式譲渡制限の定款変更（商 348 条 1 項,408 条 1 項） （総株主の過半数にして、発行済株式の総数の 3 分の 2 以上に当る多数をもってなすことを要する。）

（4）定款を見直す

定款は、会社の憲法とされ、会社の商号、目的、本店の所在地、公告の方法、株式に関する事項、株主総会に関する事項、会社の機関に関する事項等が定められています。

これらの定款上の記載項目は、公開準備に際して公告の方法、株式会社の機関、計算に関する事項等で変更すべき点が多く生じるため、記載項目の点検が必要になります。

定款に関して公開の審査の際、変更すべき条項には、株主総会の特別決議が

必要であり、何度も行えないため、変更時期を明確にして公開輔絵ジュールにあわせて計画的に行うことが必要です。

ただし、一般的には、これらに関する定款の変更は、変更手続が煩雑なため、一度で変更が済むよう、公開する直前事業年度に行います。

- ・ 株式事務代行機関の設置
- ・ 株式譲渡制限の撤廃
- ・ 株式の取扱いに関する事項の細目を株式取扱規程に移動するための変更
- ・ 単株導入に伴う変更
- ・ 額面金額の変更
- ・ 株主総会の開催時期の見直し
- ・ 公告紙の変更
- ・ 株主名簿の閉鎖期間、および基準日
- ・ 中間配当できる旨の親切

(5) 規程を整備する

規程は、公開審査上、さまざまな業務分野で求められております。これは会社の業務手続が、公開会社にふさわしいものであるか、規程の整備状況によって確かめられるためです。

その意味で、規程の整備は、公開手続上重要なものです。

規程は、どうしても他社や規程集からの借り物で作成される場合が多く、なかなか実態が伴いません。規程集からモデルを借りてくるのは、仕方ないとしても、会社と人材、組織、業務手続が、同じような規程は、なかなか見つかるものではありません。また借り物の業務手続で記載したとしても、実施は困難でしょう。

したがって、規程集からの参照は、構成や記載項目等を参考とする程度とし、内容は、あくまでも会社の業務の実態に沿った記載をすることを心がけるべきです。公開審査では、重要な規程について実態が伴っているかチェックされることが多くあります。したがって、規程の作成を決して、ものまねや転記のような仕事にせず、業務改善を行うつもりで取り組むべきです。

また、規程の作成後は、業務手続が大幅に変わった可能性が高いため、定着化の社内プロジェクトを起こして、各部門担当者への周知徹底と検収が必要となります。

このように規程の作成と定着化は、かなりの時間を要するものであるため、各分野の業務改善と絡めて行うのが効率的です。

なお公開申請に際し、最低限、規程を作るべき業務分野は図表 4-17 のようになります。これらの基本的な規程に、会社の組織の規模、業務の複雑性を加味

して他の規程を加えることとなります。

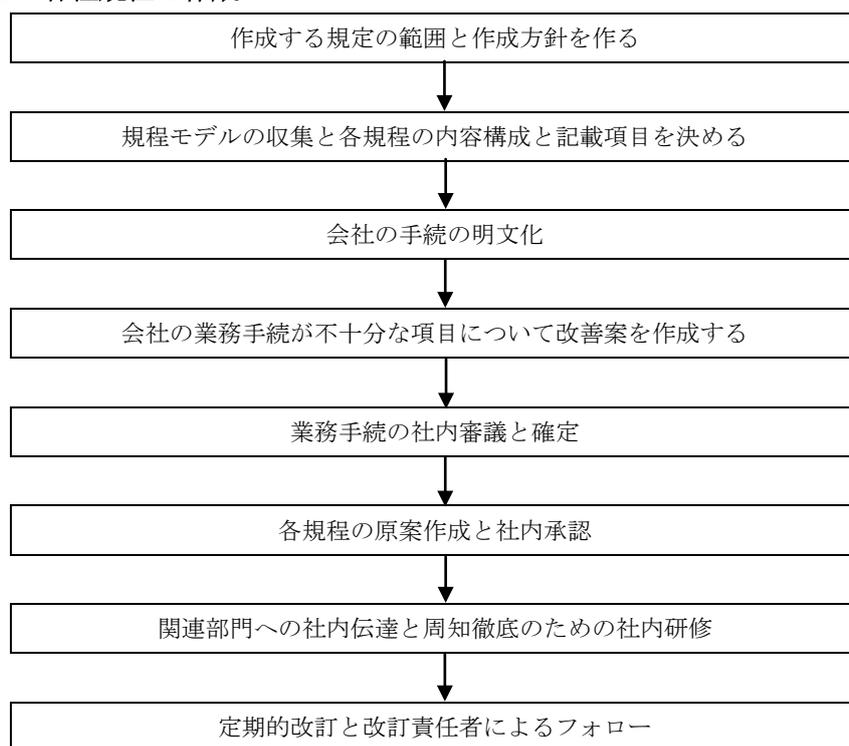
一方、これらの規程は、作成後、改廃、見直しが必ず必要になります。それを行わない場合、規程は必ず死文化します。そのため、改定をタイムリーに行うこととなりますが、改定を行いやすくするには、規程化は、最小限度に絞り、具体的な手続等は細目や、マニュアルに移行することです。

このようにすると、細目やマニュアルを定期的に改訂すればよいこととなります。特に、組織等の改定により、事務手続の改廃が頻繁な販売、生産、購買等の業務手続の規程は、できるだけマニュアル化し、規程は方針的なものの記載に留めた方がよいでしょう。

このようにマニュアル化することにより、社員研修などへ利用できますし、規程を死文化させないためにも、必要であると思います。

このような規程を作成する場合の作成フローとしては図表 4-19 を参照して下さい。

図表 4-19 各種規程の作成フロー



(6) 株式事務を充実する

公開会社になると、株式が証券市場に流通し、多数の外部株主が生じるため、当然のこと、株式の様式や株式に関する事務手続は、厳格なものが要求されます。

未公開会社では、株主の数が限定されており、株主が、同族株主や主要取引先であるため、株式に関する事務手続や管理は、あまり厳格ではありません。

しかし、公開会社には、株券の様式、発行・補完の管理手続、名義書換の実施手続などで、公開会社にふさわしい形式や内容が求められています。公開準備中に、株式事務に関して整備が求められる分野としては、下記のものがあります。

- ・ 株式に関する定款や株式取扱い規程の整備
- ・ 株式事務代行機関（名義書換代理人）の設置
- ・ 株券の様式整備
- ・ 株式事務の管理体制の整備

これらの中で、株式事務の管理体制として、具体的に審査される点は、株券の発注、廃棄の手続、株券の移動、保管に関する名簿、台帳の整備、株主の台帳の整備、未発行株券の発行手続など、株式に関する内部統制手続や書類の整備が十分であるか否かです。

ただし、実務上、これらの管理手続は、名義書換代理人への委託やその指導を受けることで、改善がはかれるものが大部分ですので、会社にかかる負荷は多くはありません。

(7) 会社と役員との取引を見直す

公開審査上、会社と役員との取引は、厳しく審査の対象とされます。これは役員が会社との取引により名目はどうあれ、利益操作や私的利益を追求する可能性があるためです。

公開申請会社は、役員等の利害関係者との取引を通して、その関係者に不当な利益を供与していないことが求められております（上場審査基準の取扱い）。

具体例を挙げれば、申請会社がオーナーや役員と取引を行っている場合、その取引を行うことに合理性、必然性があるかどうかについて、取引条件や取引条件の設定手続、取引開始の経緯、取引の推移、さらに取引の決定に際しての社内手続等の適正性を審査されます。

このような審査の結果、その取引が必然性、合理性がないと判断された場合、その取引は特定の利害関係者に対して、不当に利益供与しているとみなされ、その取引の解消を求められることとなります。

また、たとえその取引が合理性ありと認められたとしても、その取引は外部への公表が求められており、取引の内容、取引金額、取引の決定方針について〔関連当事者との取引〕として、有価証券報告書において開示が必要になります。

これに関連して、実際のケースでよくみられるものは、会社の借入れの社長からの個人保証、役員との不動産の貸借、役員への貸付け、借入れ等です。

これらは、当然この審査の対象とされますので、これらの取引はできるだけ解消の方向で検討するとともに、解消ができにくいものは、その取引の必要性の説得資料の整備、第三者の鑑定資料など客観的な取引条件の決定資料、取締役会での承認資料等を整備する必要があります。

ただし、これらの解消は短期的にできないものが多いため、公開スケジュールにあわせ、解消の手続を時間をかけて行っていきます。

(8) 関係会社の管理を充実する

① 関係会社政策を見直す

関係会社がある場合、その関係会社は公開審査上厳しく調査されます。これは関係会社の存在によって、公開申請会社が、その関係会社との取引によって、申請会社の業績を左右でき、利益操作がしやすくなるためです。

公開申請会社では、関係会社を通した利益操作の余地は、できるだけ排除すべきという姿勢で、審査されますから、関係会社は、その存在理由と取引実態が細かく調査されます。一般に中小・中堅企業でも、規模が拡大し、組織が大規模化すると、組織の活性化のため関係会社を設立し、人事組織上の問題を解消しようとしています。

しかし、単なる人事管理対策のための関係会社は、存在理由に乏しいと判断される可能性があります。

このため、早めに関係会社政策を見直し、第三者的な視点に立って、その取引関係や会社との業務分担を整理し、さらにその合理性を検討し、独立した会社にふさわしい業務形態にする必要があります。

そして、公開審査の観点から問題となる可能性の高い会社は、公開スケジュールの中で計画的に整理・統合する必要があります。

② 関係会社の審査の観点

公開申請会社は、役員との取引と同様の観点で、株主等の利害関係者、人的関係会社、資本的関係会社等との取引を通して、これらに対して不当に利益を供与していないことが求められます（上場審査基準の取扱い）。

具体的な取引の例としては、これら関係者との営業取引、資金取引、不動産の賃貸借、工業所有権の使用などの取引が挙げられます。また、この中には申請会社の傘下の会社が、特定の第三者と行っている取引など、間接的なものも含まれます。

申請会社が、これらの取引を行っている場合、その取引の開始経緯等からその行為を行うことに合理性を有しているか、その取引条件の決定方法やその推移からみて、適切な取引であるかどうか検討されます。この場合、その取引条件がたとえ適正なものであっても、その取引自体に合理性、必然性がなければ、利益供与としてみなされ、解消を求められることとなります。

③ 関係会社は存在理由を問われる

申請会社の子会社や関係会社に申請会社以外の出資者が存在する場合、その出資の理由、経緯、その会社と申請会社の事業上の関係、また企業集団における役割、位置づけ等からその出資に合理性、妥当性があるかどうかについて審査されます。特に、出資者が同族関係者や役員等である場合には、会社を通して私的利益を追求する余地があるため、慎重に審査されます。

これらの子会社、関係会社の中に、単なる労務政策上の理由で設立し、人材、資金、技術、経営ノウハウ等を親会社に依存し、経営上のリスクをほとんど負担していない会社がある場合には、その会社は100%子会社化や吸収合併が求められることとなります。

④ 関係会社との取引を整備する。

審査の観点でも指摘したように、申請会社が関係会社等と取引を行っている場合には、その取引を利用して申請会社の業績を利益操作していないかどうか審査されます。

すなわち、その取引に必然性、妥当性があるかどうか、取引条件が一定のルールに基づいているかどうか、取引金額、取引量に異常な変動はないかどうか

の視点から審査されます。

⑤ 赤字の関係会社を解消する

申請会社の財政状態や経営成績が健全であったとしても、その関係会社の中に業績の芳しくない会社がある場合、申請会社の公開後の利益に悪影響を及ぼす可能性が高いといえます。このため、審査の中では、

- ・ 関係会社の中に業績の悪化している会社はないか
- ・ 業績の悪化している原因は何か
- ・ 今後の対応策が検討されているか
- ・ 申請会社に与える影響はどうか

等について調査されます。

したがって、このような業績の悪化している関係会社が、存在する場合には、再建策を明確にし、業績回復見通しを明確にし、それが不可能であれば、清算、統合が必要になります。

⑥ 連結決算に伴う関係会社への出資調整をなくす

公開申請会社が、連結財務諸表の作成に係る事務負担を逃れたり、申請会社の連結財務諸表に、業績不振となっている関係会社を意図的に反映させないため、申請会社のグループ内において、出資を分散させている（いわゆる連結逃れ）関係会社がある場合、その会社への出資構成の改善を求められます。

⑦ 関係会社への業績管理を充実する

関係会社のうち、業績不振や連結上影響の大きい会社は、公開上重要な審査対象となります。

したがって、これらの関係会社については、日頃から株主として経営に関与し、また管理面でも充実する必要があります。

関係会社に対する管理は、親会社の理念や方針の違いにより、親会社同様の厳しい管理が行われていたり、逆にほとんど関与しない緩やかな管理が行われていたりしています。

しかし、公開審査上は、最低限次のような管理手続を整備する必要があります。

- ・ 管理部署の明確化
関係会社の管理について、親会社のどの部署がどのような職務分掌や、権限を持っているのか明確にする。
- ・ 業務管理の整備
関係会社において、月次決算、予算、利益計画等の業績管理を行い、その結果をタイムリーに親会社に報告、承認を求める手続を明確にする。
- ・ 管理規程の整備
関係会社に対する管理ルールは規程として明文化し、管理手続を定式化

しておく。

7. 人事部門の業績改善

(1) 審査のポイント

企業は人なりといわれるように、適材適所の人材配置や、人材育成は、会社にとって重要な成長課題です。会社がスタートし、最初は経営者の魅力で引っ張っている組織でも、規模の拡大につれ、それだけでは限界が訪れるため、人事政策を整える必要があります。

公開申請会社は、就業規則等の就業管理、人材の評価、育成、賃金決定などの管理システムについて審査で質問されます。

具体的には、人材評価では人事考課制度の概要、人材育成では会社の階層別教育制度が説明を求められます。

また、賃金決定では、会社の人件費総額の決定方法や個別の賃金決定の仕組みが説明を求められます。したがって、これらについて会社の制度の概要や、特徴を整理する必要があります。

(2) 人事管理の充実の手順

① 人事考課制度の改善から着手する

中小企業では、社員の数が少ない場合、社長が社員の動きを一人一人把握し、自らの経験と勘に頼って人材評価を行っているのが実状です。しかし社員が増大して、それが不可能になっても、この方式を続けると、どうしても人の能力や業績は適正に評価できなくなります。

この結果、社長や一部の幹部の偏った評価になり、人事評価をめぐる不満が燻り、社員のモラルに影響することもあります。

企業規模の拡大につれ、その重要性に気がつき、他者からの借り物や市販の考課表を使って人事考課を行うことが多いのですが、これでは社員の能力や業績を適正に評価することはできません。借り物等では、評価ができないのは、具体的に会社の実務で役立つ、社員に求める能力や業績はそれでは明確でないからです。

人事考課制度は、あくまでも会社独自のものを作り、会社が求める能力や成果、仕事への姿勢等の考課項目を会社の仕事に即した形で、明確にしなければなりません。

書くのはやさしいのですが、実際作るとなると社員のランク別、職種別にこれらの項目は違ってくるので、時間をかけないと作れるものではありません。

手間がかかっても、このような考課制度を作った段階で、次に欠かせないのが評価する側の管理者の考課者訓練です。

これを実施しないと、苦勞して作成した考課制度が生かされませんし、定着

化しません。また、このような制度を作る上で、密室で行われやすい人事考課のオープン化と、考課権限の管理者への異常は、前提条件として必要で、これらの土台作りも欠かせません。

② 賃金管理を充実する

考課制度が構築された段階から、賃金体系の整備に入ります。経営者が、能力給、成果給と叫んでみても、実際の賃金体系でこれが明確にされていなければ社員のモラルも向上しません。

どの会社でも人件費は、最大の経費科目です。人件費は固定費化するので、売上の伸び売時代にあっては、業績を圧迫する最大の要因です。このため、会社独自の人件費の総額管理を行う、労働分配率、労働生産性などの尺度を使い、計画的な抑制策をとる必要があります。

この総額管理に加え、個別賃金管理に役立つのが賃金体系の整備です。これによって、将来の賃金の増加の予測ができますし、中途採用者への賃金のランク付けもやりやすくなります。

賃金体系の整備とは、社員の給与の中身を年齢別、職種別に年齢給、能力給、成果給などに分類し、長期的、体系的な方針のもとに、賃金の計画的昇給表を作り、この表に基づいて昇給の管理を行っていくことをいいます。

③ 人材教育制度を充実する

不況で競争が厳しい時代になると、どの経営者も人材教育が大切といえます。しかし自社なりの教育体系があり、計画的な社員の能力育成を行っている会社は少ないものです。

人事考課制度の構築で、社員に求める能力が明確になった段階で、次にその能力育成のための研修制度を設計し、実施します。この研修制度は、もちろん社員のランク別、階層別となります。

研修制度の設計で重要なことは、社員の集合教育だけでなく、職場の上司が行う日々の職場訓練や自己啓発目標もその中に入れることです。これは集合教育だけでは能力育成は無理で、職場の上司の教育のフォローや本人の自覚に基づく自己啓発努力が能力育成には欠かせないからです。

さらに研修制度の企画の上で大切なことは、研修制度の効果の測定、人材の行く制度の測定を行うことです。研修というただ形式に流れ、本当に社員の能力が身につく、社員の実践的な能力が育成されたかどうか不明なことが多くあります。

これらを防ぐ方法として、定期的な社員の能力棚卸があります。能力の棚卸は、人事考課基準で策定した能力効果の基準に基づいて行います。この能力考課基準での評価を何等かの形で指標化（数値化）し、この指標を部課別、または、全社ベースで集計し、この集計値をみることで人材育成度を判断します。

ただし、能力基準として具体的、実践的な能力の定義づけができていないと、これができないため、能力基準作りには手間を要しますが、作れば効果は大きいと思います。

以上のような体系的な考えに基づいて、人事管理制度の整備が必要で、その整備には時間を要するため、経営計画に含めるなどして計画的に行います。