

中小企業金融円滑化のための施策に向けての提言

平成 16 年 7 月 20 日
改正平成 18 年 6 月 14 日
日本公認会計士協会

目 次

はじめに.....	1
1. 中小企業金融円滑化に関する基本的な考え方.....	2
2. 中小企業金融の特性.....	2
(1) 中小企業金融の重要性.....	2
(2) 中小企業金融の現状と問題点.....	3
3. 中小企業金融のあり方と今後の日本公認会計士協会の取組み.....	5
(1) 中小企業経営者の意識変革と企業の総合力評価.....	5
(2) 中小企業会計の質の向上と公認会計士の役割.....	6
別紙 1 企業の総合力評価チェックリスト	
ア. 自社の概要.....	1-2
イ. 企業評価.....	1-3
企業の総合力評価チェックリスト 解説編.....	1-10
別紙 2 財務諸表の記載例及び勘定科目ごとの留意事項	
ア. 財務諸表の記載例.....	2-2
イ. 勘定科目ごとの留意事項.....	2-8
別紙 3 勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト	
勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト.....	3-2
勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト 解説編.....	3-7

はじめに

平成16年4月1日より施行された改正公認会計士法では、第1条の使命条項において、公認会計士は、監査及び会計の専門家として、国民経済の健全な発展に寄与すべきであることが定められている。

公認会計士の職能のうち独占業務である監査は、財務書類その他の財務に関する情報に信頼性を付与することで、取引の安全性の向上、有利な資金調達の達成、経済資源の効率的配分、経営意思決定情報の信頼性の向上などの使命を果たしてきた。最近では金融機関に対して「金融再生プログラム」の作業工程に従い、資産査定の厳格化、自己資本の充実（繰延税金資産の厳格な評価）、ガバナンスの強化（厳格な外部監査）に取り組んできており、金融機関の健全性の確保にも寄与してきたところである。

また、監査の対象となる法人にとどまらず、中小の営利企業をはじめ、広い範囲の法人に対し、会計の専門家として財務書類の調製、財務に関する調査や立案及び相談業務などを行い、公正な国民経済の発展に寄与してきた。中小企業の会計についても、日本公認会計士協会、日本税理士会連合会、日本商工会議所及び企業会計基準委員会で、中小企業、とりわけ会社法において導入された会計参与設置会社が計算書類を作成する際に拠ることが望ましい会計処理等を示した「中小企業の会計に関する指針」を平成17年8月に公表し（平成18年4月改正）中小企業の実態に適応した会計処理方法などについて、その指針を明らかにしている。

公認会計士の職能領域は更に拡大しており、公認会計士の持つ職業的倫理観と専門的能力は、今日、社会の各方面からその活用が求められている。例えば、政府・行政機関における各種委員会委員、地方公共団体における監査委員などの公職もその一つである。

一方、監査で培った財務諸表の分析的アプローチにより、関与先の問題点を整理し改善提案するアドバイザリー・サービス分野も大きく進化した。今日では、助言、勧告にとどまらず、関与先の人的資源を活用した管理システムの開発導入、それが定着するための支援業務までもが公認会計士に求められている。このようなインプリメンテーション・サービスへの要請は、経済社会の環境が複雑化し、問題が高度化するにつれ、ますます強まってきている。さらには、企業再生、合併・買収などの企業再編、海外進出などの個別問題を解決するため、計画の合理的な策定若しくは検証、資産価値の評定など公認会計士の専門知識と経験を軸に、他の専門家の知識、経験及び情報を加えた、より広い範囲の高度な問題解決にあたるトランザクション・サービスも、公認会計士の主要な業務となりつつある。

ところで、我が国の地域経済再生の要となる中小企業においても、社会構造の変化から、組織や財務構造の改革が求められるとともに、新たな発明や商業化による企業革新の創出と成長、取引先・提携先の開拓、多様な資金の調達、消費者の信頼性の確保などが要請されてきた。このような課題を解決する局面において、正に専門知識と経験を有する公認会計士が果たすべき役割がある。

以上の観点より、貸手、借手双方の関係者による中小企業金融再生に向けた取組みの着実な遂行に資するため、中小企業金融の実情に精通した公認会計士が、中小企業金融が積極的かつ円滑に運用されるよう、平成16年7月に実行可能な提言を行ったところであるが、今般の会社法及び関連省令の制定、「中小企業の会計に関する指針」の改正を受けて、別紙のチェックリスト全般の見直しを行うとともに、チェックリストに関連する記載箇所についても必要な修正を加えて、全体的な見直しを行った。

1. 中小企業金融円滑化に関する基本的な考え方

我が国の経済環境においては、国際化の進展、情報通信技術の高度化、少子・高齢化の進展、環境問題への配慮といった構造的な変化が生じており、中小企業には、これらの課題への対応が求められている。

中小企業では業種、業態、規模それぞれが多岐にわたっており、個々の企業を取り巻く環境の変化や置かれている条件は様々である。一方、地域金融機関についても規模や歴史、地域の文化的風土など様々である。これらの条件を踏まえつつ、中小企業の経営者及び地域金融機関それぞれが知恵と工夫を凝らすことにより、地域金融を再生させ、地域経済の活性化と地域雇用の創造を実現することが重要である。

日本公認会計士協会の役割は、地域金融機関及び企業の経営者それぞれが創意工夫のある取組みを進めるに当たり、有効でかつ実行可能な施策を提言することにある。また、中小企業金融の円滑化を実現するためには、各地域の現場において、意欲のある地域金融機関が、主体的かつ計画的な取組みを、企業の経営者と一体となっていくことが必要であり、このような創意工夫ある取組みを積極的に支援するため、地域ごとに所属する公認会計士（監査法人を含む、以下同じ。）による支援体制を構築することにある。

なお、本研究報告において検討の対象となる中小企業の範囲は、「中小企業基本法」で規定する中小企業者及びこれに準じる医療法人、学校法人等とする。また、地域金融機関とは地方銀行、第二地方銀行、信用金庫及び信用組合を指すものである。

2. 中小企業金融の特性

(1) 中小企業金融の重要性

日本経済再生の担い手

中小企業は企業数全体に占める構成比の99%以上、企業の常用雇用者全体に占める構成比63%（総務省「事業所・企業統計調査」2001年度）と日本経済において大きなウェイトを占めている。また、中小企業は雇用の担い手であると同時に成長産業創出の担い手でもある。中小企業の中から優れた経営資源を持つ革新的な企業が成長し、将来の成長産業が創出されるのである。

このような中小企業の資金調達は金融機関からの借入りに依存した構造となっており、都市銀行を含めた金融機関からの借入金は、総資本の40%以上（財務省「法人企業統計年報」2002年度）に達している。このことから、中小企業、ひいては日本経済全体にとっても中小企業金融を円滑に運営することが極めて重要であるといえる。

金融機関の収益の柱

大手企業の財務戦略は、間接金融から資本市場を重視する資金調達へと傾斜するとともに、債務の圧縮をすすめてきた。しかし、多くの大企業の調達コストは、資本市場より金融機関借入れの方が低くなっている。これは運用難に悩む金融機関が、信用力の高い企業向けに低い金利で融資を行っているためである。別の見方をすれば、金融機関の大手企業への融資は採算が低いともいえる。

一方、中小企業は、資本市場で機動的に資金を調達することができないため、合理的な金利であれば金融機関からの借入りに頼ることになる。したがって、地域金融機関はもちろんのこと、大手銀行においても、中小企業向け融資のウェイトは高まらざるを得ない。

中小企業金融においては、大企業向けのそれと比べて、1案件当たりの融資金額が小

さく、信用リスクや事業のキャッシュ・フローを個別企業ごとに評価し、融資後にモニタリングを続けることによるコストは高くなる。しかし、それに対応する金利の設定も可能である。一般的に中小企業向け融資は、大企業向け融資より採算が良い。海外の商業銀行においても、個人や中小企業への融資が収益源となっている。我が国の金融機関にとっても中小企業金融は収益の柱である。

中小企業にとっても、地域金融機関は資金決済などをはじめ、日常取引における重要な地位を占めている。

今後、更にミドルリスク・ミドル金利の市場を開拓していけば、融資対象も増加し高収益を見込むことも可能である。

(2) 中小企業金融の現状と問題点

信用リスク情報の欠如

現在の中小企業金融において最も懸念すべき問題は、金融機関が借手企業の信用リスクに関する情報を十分に把握していないことである。これが担保・保証に過度に依存することにつながっている。借手企業においても、自社の信用リスクを十分認識しておらず、金融機関の融資姿勢に不満が生じ、貸手と借手の間に不信感が存在することになる。

社団法人中小企業研究所「中小企業向け貸出の実態調査」によると、地域金融機関は中小企業の信用リスクを把握する上で、「開示される情報量が少ない」、「決算書に信頼が置けない」、「定性的な情報を評価することが困難」などを問題としている。また、信用リスクを把握することが難しい場合には、「更なる調査を行う」(45%)以外には、「信用保証協会を積極的活用する」(57%)、「物的担保を徴求する」(30%)、「貸出を拒絶する」(26%)といった対応がとられている。

中小企業庁「金融環境実態調査」によれば、規模が大きい企業ほど、メインバンクへ自主的に財務情報を提出しており、規模が大きくなるにつれ、提出の頻度が増している。資料を自主的に提出している企業は融資が受けやすく、金利も低くなっている。しかし、計算書類の信頼性向上策の実施を、金融機関から特に要求されたことはないとする企業が94%に及んでおり、借手が情報開示に積極的でないばかりでなく、貸手も財務情報をほとんど信頼していないことがうかがえる。金融機関が積極的に働きかければ、企業側の情報開示が進展する可能性が大きいともいえる。

また、金融機関との接触頻度が多い企業は、融資してもらいやすいとの調査結果もある。金融機関の規模が小さいほど、金融機関と企業の取引年数が借入れの可能性に大きな影響を与えているとする研究もあり、長年の取引の蓄積によって得られた非財務情報が中小企業金融の円滑化にとって重要であることを示唆している。

リスクと金利水準

リスクに対応した金利水準が設定されていない。金融機関はリスクの低い企業に低金利の融資を行い、リスクのある企業には融資そのものを実施しない。一方でファイナンスカンパニー（事業者向け貸金業者）は高金利の融資を行う。日本銀行「金融経済統計月報」によると、金融機関の貸出金利は4%以下に集中している一方で、全国貸金業協会連合会「貸金業白書」によると、10%超20%未満の貸出金利帯がほとんどない。金利は二極化しており、ミドルリスク・ミドル金利の市場が育成されていない。

これは金融機関が、預金者保護のためにリスクのある融資を強く規制されてきたこと、金利決定が財務内容の評価ではなく、貸手と借手の相対交渉で決まる傾向があること、リスクを考慮せず政策的に低金利で融資する公的金融機関の影響、信用保証協会の存在

などの理由による。

金融機関も融資姿勢を見直し、リスク水準に対応した貸倒率をそれぞれ設定し、融資全体の収益性を見極め、信用リスクに関する情報を十分に把握した上で、リスクを反映した金利による融資が実施されるべきである。

ただし、高い金利を設定するに当たっては、企業の経営の安定についても配慮がなされ、当該企業と十分に意見交換し、互いに納得の上契約条件を決定することが期待される。

担保・保証に過度に依存した融資

従来の債権保全の手段である担保・保証に依存した融資から脱却できていない。社団法人中小企業研究所「中小企業向け貸出の実態調査」によれば、審査をするに当たり、「信用保証協会の保証」を特に重要と考えている金融機関の割合は58%、「不動産担保」は24%となっている。これに対して、収益性は39%、成長性は21%、事業基盤は26%、製品力や技術力は38%となっている。一方、中小企業庁「金融環境実態調査」によれば、従業員300人以下の企業で、メインバンクからの無担保・無信用保証協会保証の借入れ割合は15%に満たない。さらに81%の中小企業がメインバンクに保証(人的担保)を提供している。

担保・保証に過度に依存した融資姿勢は、金融機関の審査能力の弱体化を招いているともいえる。借手である企業には、経営者の資質向上や財務情報の信頼性を高くしようとする意欲をそぎ、事業の将来性を分析する機会を奪うことにもなる。さらに創業意欲を阻害する要因ともなっている。

また、経営者が保証債務の履行請求を避けるため、早期に企業再生に着手できず、結果的に破綻に追い込まれることにもつながっている。

経営者の資質や事業の成長性並びに信頼性の高い財務情報により将来キャッシュ・フローを見積もり、担保・保証に過度に依存しない融資の促進を図るべきである。

融資実行後におけるモニタリング

社団法人第二地方銀行協会「中小企業金融におけるデット・デット・スワップ及びコベナントの活用」によれば、従来、我が国の金融機関は、融資実行時には十分な審査を行っているものの、融資実行後のモニタリングが十分に行われておらず、こうした融資行動が深刻な不良債権問題を招いた一因ともされている。金融機関の貸手責任からも、また、借手のモラルの欠如を避けるためにも、融資実行後のモニタリングの徹底が不可欠となっており、そのためには、借手企業の経営状態を適切に把握し、財務内容の悪化に対して迅速に対応する必要がある。

中小企業金融の問題の背景

これまで述べたように、中小企業の資金調達は一般的に大企業に比べて厳しい状況となっている。

貸手は借手が融資期間にわたって返済できるかどうかということを見極めるために、借手の正確な信用情報を入手する。ところが中小企業金融においては、一般的に金融機関が保有する借手の情報量が不足しており、それが中小企業金融の円滑化を阻害しているといえる。これは融資額が大企業に比べて小さく、そうした情報を審査のために入手することや、融資後のモニタリングを十分に行うことに習熟していないため、コストの面からも困難だからである。また、中小企業には、審査を補う格付け機関やアナリスト等も存在しないので、借手企業の経営者の資質や、融資した後の経営状況を、外部から

正確に把握することもできない。そのため、リスクを評価できない中小企業への融資を控えたり、担保・保証条件を厳しくするなどの対応がされているといえる。

3. 中小企業金融のあり方と今後の日本公認会計士協会の取組み

事業からの将来キャッシュ・フローを重視し、担保・保証に過度に依存しない融資への取組みが図られなければならない。

そのため、金融機関が借手企業の信頼性の高い財務情報（過去情報だけでなく将来情報を含む。）並びに経営者の資質や事業の将来性など定量化が困難な信用情報を得て、信用リスクを反映した条件による迅速な融資の実施及び借手企業の業績が悪化した場合の再生支援により、貸手、借手双方の健全性が確保されるよう提言を行う。

(1) 中小企業経営者の意識変革と企業の総合力評価

中小企業の財務内容の特質

金融機関は債務償還能力を審査の際に特に重要と考えている。しかし、計算書類から得られる財務内容が中小企業のすべてを表わしているとはいえない。1998年度の計算書類における財務内容が、2001年度にどのように変化したのかを調べた中小企業庁の調査（中小企業信用リスク情報データベース比較）では、正常先から経常赤字や債務超過へ転落する企業もある一方で、債務超過先から正常先へ好転する企業も少なくないことが分かっている。また、債務超過・経常赤字だった企業でも、経常黒字化している場合も多い。つまり、ある年度の計算書類上の財務内容が良かったり、悪かったりしたとしても、その財務内容が将来も継続されるとは限らないのである。さらに、こうした計算書類上の財務内容は、将来の売上高成長率にも影響を与えていない。債務超過の企業でも、売上高を10%超伸ばしている企業が4分の1程度も存在している。これらから分かるように、中小企業は計算書類上の財務内容からだけでは、その実力を測ることはできない。したがって、計算書類のみからでは判断できない事業上の強みや成長性などを的確に評価できる「目利き」としての能力を強化していくことが、金融機関にとっても重要である。

非財務情報の重要性

財務基盤が脆弱な中小企業では、経営者の持つ人柄や企業の保有する技術力・営業力、取引先との関係など財務情報以外の非財務情報の重要性が挙げられる。これは、会社の経営方針が経営者個人の考え方に左右されること、その技術的強みも、機械設備の性能より個人の技能に依存すること、営業力も個人のネットワークに依存することなどが多いことによるものである。金融機関にとっても非財務情報は信用リスクの正確な把握に役立つだけでなく、企業のニーズを的確に把握することにより、新しいビジネスチャンスにもつながる。こうした企業に係る非財務情報を金融機関が把握するためには、金融機関の担当者が頻繁にその企業を訪問し、面談することが必要である。

一般的に地域金融機関は、地域に密着しており、日頃の集金業務などにより緊密な接触をしているため、非財務情報が得られやすいと考えられている。しかし、数値化しやすい財務データとは違い、非財務情報は、担当者が経営者と面談を行い、実際にその企業や製品を見て、同業他社などと比較考量した上で判断することになり、経験や分析能力が必要となる。

中小企業経営者の意識変革

地域金融機関を主要取引銀行とする中小企業は、一般的に金融機関との接触頻度が多

く、金融機関との接触頻度が多い企業は、融資してもらいやすいとの調査結果もある。これは企業の信用リスクが、正確に把握されるからである。中小企業の経営者としても、金融機関の情報蓄積が中小企業金融の円滑化にとって重要であるという観点から、金融機関と長期的かつ緊密な取引関係を築き、自主的かつ積極的な情報開示を心掛けるべきである。

非財務情報の提示を行うためには、時間や手間もかかるため、人的資源に限りがある中小企業においては負担が重くなる。しかしながら、そうした情報開示の積み重ねが金融の円滑化につながるのである。

また、情報開示の目的は自社の優位性を金融機関に提示することにある。中小企業の経営者は、非財務情報の重要性を認識し、自社の強みと弱みを把握する必要がある。

日本公認会計士協会の取り組み

金融機関にとって、非財務情報は重要であるが、担当者に高度の経験や分析能力が必要となる。また、中小企業にとっても、時間や手間もかかるため負担が重くなる。

そのため、日本公認会計士協会では、平成 16 年 7 月に定性的な情報を評価することができるよう、経営者の資質、経営基盤、事業の優位性・成長性、経営計画、予算統制など企業の総合力を評価するための「企業の総合力評価チェックリスト」を作成し、中小企業の経営者及び地域金融機関向けに提供してきたところであるが、今般、後述するチェックリストの見直しと合わせて大幅な見直しを行った。なお、その周知を図るために、必要に応じて各地域会単位で研修会や地域金融機関への講師派遣を実施する。

(2) 中小企業会計の質の向上と公認会計士の役割

中小企業会計の質の向上

中小企業の計算書類の精度と信頼性に問題があることが、中小企業金融の円滑化を阻み、中小企業にとって資金調達を困難にしている面がある。この点を踏まえ、財務諸表に信頼性を付与する会計監査の専門家である公認会計士が一定の役割を果たすことにより、中小企業金融が積極的かつ円滑に運用されることをめざすものである。

計算書類の信頼性の問題とは、中小企業の計算書類における情報が無条件に利用できるか不安であり、企業の実態が分からないために金融機関が融資を躊躇することである。この信頼性に問題があることによって、本来融資されるべき中小企業の一部に資金調達の困難性が生じ、健全な成長が阻害されている面がある。

中小企業会計の質の向上は、経営者にとっても金融機関にとっても重要であり、かつ大きく役立つことである。すなわち、経営者にとっては自らの経営成績・財政状態及びキャッシュ・フローについての正確な情報を経営に活かし、経営状態を良くすることによって資金調達をしやすい状態にすることが可能となる。また、金融機関にとっては、審査期間の短縮やコストの削減、情報の非対称性の緩和によるリスク低減を図ることができる。さらに、情報の非対称性によるリスクを緩和するためにとられてきた担保や個人保証の必要性を低くすることもできる。

このように、中小企業会計の質を向上させることは中小企業の経営自体にも、中小企業金融の環境を改善することを通じて中小企業の資金調達にも役立つのである。

公認会計士の役割

以上のように大きな意味を持つ中小企業会計の質の向上であるが、単に中小企業の会計に関する指針を検討するだけでは意味をなさず、その有効利用が図られなければならない。ここに、財務諸表に対する監査に精通した公認会計士の果たすべき役割がある。

まず第一に、監査業務等で培った資源等を中小企業に提供し、中小企業の会計に関する指針に則って作成された計算書類における経営データをうまく活用できるよう、その有効な利用法、例えば、将来キャッシュ・フローの予測や経営計画の策定などを公認会計士が支援・指導する。

第二に、レビューなどの保証業務や一定レベルの調製などを公認会計士が行うことにより、計算書類に信頼性を付与することである。従来、経営状態は良好であるが計算書類の信頼性の欠落ゆえに金融機関が融資を行わなかったような中小企業に、実態に即した融資が行われるような環境を整備する。

ただし、保証業務には、第三者による独立性と明確な責任規定が不可欠であり、その視点を欠いた保証業務は、かえって監査を含めた保証業務全体の信頼性を損ない、経済社会の発展を阻害することになる。そのため、これらの論点を踏まえた上で実行可能性があり、一定の効果のある方法を今後検討していく必要がある。

第三に、融資が拒否された場合、その拒否理由に基づき当該企業が融資対象となるよう公認会計士が経営状態の改善支援を行う。過剰債務企業については、早期事業再生のために、再建計画の策定と運用に積極的に取り組み、迅速な企業再生を図る役割を担っていく。

以上のような役割を公認会計士が果たすことは、借手である中小企業にとって直接的なメリットになると同時に、貸手である金融機関にとっても、計算書類から融資条件等の分類を行えるようになる、融資後の資金の使用状況についてモニタリングすることができるようになる、といったメリットとなる。そして、これらのメリットを両者が享受することが中小企業金融の円滑化をもたらすこととなると考えられる。

日本公認会計士協会の取り組み

このように、中小企業金融における借手である中小企業と貸手である金融機関との間に公認会計士が介在し、一定の役割を果たすことにより、中小企業金融を円滑化する仕組みを早急に整備する必要がある。

そのため、日本公認会計士協会では中小企業向けの「財務諸表の様式及び記載内容のチェックリスト」及び「勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト」を作成し、中小企業の経営者並びに地域金融機関向けに提供してきたところであるが、今般、会社法及び関連省令の制定、「中小企業の会計に関する指針」が改正されたことを受けて、全体的な見直しを行った。なお、その周知を図るために、必要に応じて各地域会単位で研修会や地域金融機関への講師派遣を実施する。

その他、中小企業が自ら営業年度のキャッシュ・フロー計算を容易に行い、さらに、経営計画から事業の将来キャッシュ・フローを策定するための簡易ソフトウェア（「中小企業のためのキャッシュ・フロー計算書」作成シート及び「中小企業のための経営計画書」作成シート）を日本公認会計士協会のホームページに掲載し、中小企業の経営者及び地域金融機関向けに提供して実際の活用の便に供しているところである。今回の改正では、手を加えていないが、今後も必要に応じてバージョンアップを図っていく。

以 上

別紙 1

企業の総合力評価チェックリスト

「企業の総合力評価チェックリスト」は、

経営者であるあなたが、自ら経営する企業体（以下「自社」という。）を正しく評価できるよう、財務分析等の数値に表れない部分を評価するためのチェックリストです。

あなた自身の自己診断のために利用してください。

金融機関に対して、自社をアピールする際の補足資料としても利用できます。

「企業の総合力評価チェックリスト」は、

ア. 自社の概要 イ. 企業評価 から構成されています。

「ア. 自社の概要」は、金融機関に対しての補足資料として利用する場合に作成してください。利用する場合は、経営者の意思表示も兼ねていますので、必ずご自身で記入してください。

「イ. 企業評価」は、経営者が自己診断するためのものですから、必ずご自身で記入してください。

「ア. 自社の概要」は、

金融機関に自社をアピールする補足資料です。作成の際に理解しにくい項目があるときは、巻末の「解説編」を参照してください。

「イ. 企業評価」は、

「経営基盤」、「経営計画」、「決算と予算管理」、「マーケティング」、「財務諸表の理解」及び「資金管理」から構成されています。

各項目の質問に対して、該当する場合は「Yes」に、該当しないか判断に迷う場合は「No」にチェックマーク（✓）を記入してください。

「Yes」の場合は、自社の強みとなりますから、補足資料を添付するなどして、積極的にアピールするようにしましょう。

「No」の場合は、「どうして」の欄に該当しないと判断した理由、あるいは判断できないとした理由を記入し、巻末の「解説編」にある説明を参考にして「Yes」と答えられるよう努力しましょう。

質問の主旨がよく理解できない場合は、巻末の解説を読んでから回答してください。

記入が終わったら

「Yes」の配点に応じて点数を集計しましょう。

巻末の「解説編」に進みましょう。

成績評価をしてください。どこを改善したらよいかを検討し、対策を講じましょう。

ア. 自社の概要

項目	内 容			
社名				
主な事業				
創業以来の年数	年（会社設立後 年）			
資本金の額	千円			
代表者の個人財産の額	千円 （決済資金 1か月分未満 1か月分超）			
自社の債務保証額	千円			
代表者の個人保証の額	千円			
直近3事業年度の売上高	年 月期	年 月期	年 月期	
	千円	千円	千円	
従業員数（役員を除く。）	正社員	名	正社員以外	名
役員の数	名（内、経営者の2親等以内の親族 名）			
経営者	創業者	創業者の子弟	外部者	
自社のビジネスを始めた（引き継いだ）動機				
経営者の年齢	30代以下	40代	50代	60代 70代以上
経営者の在職年数	5年未満 20年～30年	5年～10年 30年～40年	10年～20年 40年以上	
経営方針				
自社の強み				
メインバンクの有無	（メインバンクとしての年数 年）			
外部の専門家	公認会計士 社会保険労務士	税理士	中小企業診断士 経営コンサルタント	弁護士 その他

イ. 企業評価

チェック項目	スコア	Yes	No	どうして？
I. 経営基盤				
(1) 経営環境				
自社の属する業界の将来展望を持っていますか	2			
競争相手と比べて自社の優位性を確信できますか	1			
経営の自主性を確保していますか	1			
経営にコンプライアンスを導入する取り組みをしていますか	1			
企業倫理とは何か考えたことがありますか	1			
顧客・取引先から信頼を得ていますか	1			
小計（7点）				
(2) 人事管理体制				
社員にやる気はありますか	2			
社員教育を行っていますか	1			
人事方針は年功序列型でなく、能力重視型ですか	1			
社員の中途退社は少ないですか	1			
社内の労働環境は整備され、確実に運用される環境をつくっていますか	1			
社内のコミュニケーションは良好ですか	1			
社内は整理整頓されていますか	1			
小計（8点）				
(3) 経営者自身				
経営理念がありますか	2			
自己研鑽に努めていますか	1			
経営の意思決定には、他の役員の意見も取り入れていますか	1			
同族経営の弊害はないといえますか	1			
後継者を決めていますか	1			
公私混同はないと断言できますか	1			
一朝事あるときに備え、会社の1か月の決済資金程度の個人財産をもっていますか	1			
かかりつけの主治医はいますか	1			
相続税の計算はしていますか	1			

チェック項目	スコア	Yes	No	どうして？
小計（10点）				
合計（25点）				
II. 経営計画				
(1) 成長性				
自社にブランド力があると思いますか	2			
新製品や新商品の企画開発力、あるいは特許権、実用新案権、商標権等の知的財産がありますか	1			
新製品や新商品の企画開発部門あるいは新技術の研究開発部門に十分な人員と予算を充てていますか	1			
現場のアイデアを吸い上げる仕組みがありますか	1			
常に新市場を開拓していますか	1			
製品・商品の品質を高める努力をしていますか	1			
常に新製品・新商品を投入できる体制をつくっていますか	1			
小計（8点）				
(2) 経営戦略				
経営戦略を立てたことがありますか	1			
3年ないし5年後の自社のあるべき姿を明確に構想していますか	1			
自社の現状分析を徹底的に行っていますか	1			
小計（3点）				
(3) 経営計画策定				
実現性の高い中長期経営計画がありますか	1			
経営計画は社員にとって魅力のあるものであり、それが達成できれば本当に大きな成果をもたらすと思いますか	2			
主要店舗又は主要製品の製造ラインの設備更新計画がありますか	1			
経営計画には資金の裏付けがありますか	1			
経営計画の発表会を行っていますか	1			
小計（6点）				
(4) 差異分析				
せっかく作った経営計画が、計画倒れになっていませんか	1			

チェック項目	スコア	Yes	No	どうして？
経営計画と実績との差異の検討会議を開いていますか	1			
経営計画と実績との差異分析の結果を、経営に活かしていますか	1			
小計（3点）				
合計（20点）				
Ⅲ. 決算と予算管理				
（1）決算				
経営者として、財務会計と管理会計の違いを正しく認識していますか	2			
金融機関に対して決算内容の説明を行っていますか	1			
社員に対して決算内容の説明を行っていますか	2			
小計（5点）				
（2）予算管理				
経営管理に役立つ年度予算を編成していますか	1			
予算は経営計画と連携していますか	2			
毎月、予算と実績の差異分析と今後の対策について検討していますか	2			
小計（5点）				
合計（10点）				
Ⅳ. マーケティング				
（1）マーケティングの意義				
マーケティングとセールスの違いを理解していますか	1			
営業部門は、企画開発部門又は研究開発部門と協調していますか	1			
小計（2点）				
（2）市場環境				
業界のマーケティング特性を分析していますか	2			
常日頃から競合他社の営業活動に関する情報を集めていますか	2			
販路は確定しており、将来も有望と考えますか	1			
マーケティング戦略策定に十分な時間と費用をか	1			

チェック項目	スコア	Yes	No	どうして？
けていますか				
小計（6点）				
（3）販売戦略				
従業員全員が顧客満足度の重要性を認識している と思いますか	1			
主要顧客のニーズを十分に把握していますか	2			
製品・商品やサービスの顧客訴求力を分析していま すか	1			
製品・商品やサービスの価格設定は、適切だと思 いますか	1			
広告宣伝や販売促進活動の事後評価を行っていま すか	1			
小計（6点）				
（4）顧客管理				
顧客台帳は整備され、適時に更新されていますか	1			
個人情報保護に関する管理体制は万全ですか	1			
主要顧客との契約条項は成文化されていますか	1			
与信管理は十分になされ、適時に更新されていま すか	1			
顧客からのクレーム情報は適切に対応され、その報 告が社長まであがっていますか	1			
顧客満足度の調査をしていますか	1			
小計（6点）				
合計（20点）				
V. 財務諸表の理解				
（1）会計の重要性				
会計によって自社の実態を正確に把握することが できますか	1			
経営者の都合で財務諸表の数字を歪めてはなら ないことに同意しますか	1			
小計（2点）				
（2）貸借対照表の勘所				
貸借対照表を図に表して自社の財政状態の現状を 説明できますか	1			

チェック項目	スコア	Yes	No	どうして？
自社の資本の大きさを把握していますか	1			
自社の資産の内容を確認していますか	1			
小計（3点）				
（3）損益計算書の勘所				
損益計算書を図に表して自社の経営成績の現状を説明できますか	1			
自社の売上がどういう費用項目に流れているか説明できますか	1			
決算が利益（又は損失）となった理由を明確に説明できますか	1			
小計（3点）				
（4）キャッシュ・フロー計算書の勘所				
当期中にどれだけのカネをどのように稼ぎ出したか把握していますか（営業CF）	1			
自社の投資CFを把握していますか	1			
自社の財務CFを把握していますか	1			
小計（3点）				
（5）月次決算				
月次決算は翌月10日までにできますか	1			
月次決算の精度は高く、経営に役立っていますか	1			
小計（2点）				
（6）経営情報システム				
自社の現状分析や経営の意思決定にデータを活用していますか	1			
経営者の意思を徹底する経営情報システムを構築していますか	1			
小計（2点）				
合計（15点）				
VI. 資金管理				
（1）借入残高の適否				
キャッシュ・フローでみた有利子債務の必要返済期間が10年未満ですか	1			
小計（1点）				
（2）儲けとおカネの関係				

チェック項目	スコア	Yes	No	どうして？
儲けとおカネの関係について把握していますか	1			
儲けとおカネの関係の原因を究明していますか	1			
小計（2点）				
（3）資金調達				
事業活動に必要な資金を具体的に把握していますか（いつ、何のために、いくら）	1			
外部から資金を調達する前に、会社内部から徹底的にカネを絞り出していますか	1			
外部からの資金調達については、ムリのない返済計画を策定していますか	1			
小計（3点）				
（4）新たな投資				
自社の未来を見据えた投資計画を策定していますか	1			
期待されるリターンに基づいた健全な投資の意思決定を行っていますか	1			
小計（2点）				
（5）金融機関との友好関係				
金融機関の求めがなくても、定期的に自社の現状などを説明していますか	1			
いかなる理由があっても、「隠す」、「ごまかす」、「騙す」ことはしませんか	1			
小計（2点）				
合計（10点）				
経営基盤（25）		各合計欄から転記		
経営計画（20）				
決算と予算管理（10）				
マーケティング（20）				
財務諸表の理解（15）				
資金管理（10）				
総合計（100）		優	良	可
VII. 経営者による総合評価				

チェック項目	ｽﾀ	Yes	No	どうして？
これまでの質問に対する回答を振り返ってみて、経営はうまくいっていると思いますか。	Yes No			
今後の課題				
総合評価				

企業の総合力評価チェックリスト 解説編

1. 構成

当チェックリストは、「経営基盤」、「経営計画」、「決算と予算管理」、「マーケティング」、「財務諸表の理解」及び「資金管理」の6つの分野で構成されていますが、それぞれの意義は以下のとおりです。

経営基盤

中小企業は、経営者の献身的な努力と従業員の勤勉さにより成り立っているといえます。ここでは、経営者として、業界を含めた経営環境などを理解しているか、自社の状況、特に従業員の労働意欲について目配りしているか、そして経営者自身のことをよく分かっているか、について確認します。

経営者として、この分野について自信がなければ、経営基盤が安定しているとはいえません。

経営計画

とかく中小企業の場合、経営環境の変化に影響されやすく、収益が不安定になる傾向にありますので、自社の存続若しくは成長に欠かせない製品等の差別化、品質の確保に絶えず注力していなければなりません。また、成長性の維持を図る上で、経営戦略・経営計画は大変重要です。

ここでは、経営者が自社の存続・発展を図る上で重視すべき成長性、経営戦略・経営計画を確認します。

決算と予算管理

毎年、予算を作成し、実績と比較することで自社の現況を把握することができます。また、1年間の成果が決算によって数値に現れますので、その内容を経営者として、従業員にきちんと説明するとともに、対外的にアピールできるようでなければなりません。ここでは、経営計画をベースとした決算と予算の考え方を確認します。

マーケティング

マーケティングとは、営業活動や販売促進活動のことだけではありません。市場の動向と顧客のニーズを適切に把握し、顧客を創造するプロセスのことです。顧客の心をつかむことが事業の発展には非常に重要です。これらのマーケティング活動を行う上で、留意すべき事項を確認します。経営者として、マーケティングを考慮した経営を行っているかどうかをチェックしてください。

財務諸表の理解

財務諸表を理解していないことが、経営者としての欠格事項であるとさえ言われています。もちろん、会計の専門家としてではありません。経営者として、財務内容を大まかに説明できる程度の理解でよいのです。

ここでは、経営者が財務諸表を理解する上で把握しておくべき事項を確認します。

資金管理

現在進行中の事業年度についての業績と資金繰りを把握し、資金調達の可否を検討しておく必要があります。

ここでは、経営者が資金管理を行う上で把握しておくべき事項を確認します。

2. スコアリングによる成績評価

成績評価は、6つの分野それぞれのYesの配点に応じて点数を集計し、総合評価することで行います。項目ごとに1点若しくは2点の配点とした上で総得点を100点としています。利用目的に応じて重要と考える項目には厚めの配点をするなどの工夫をすることも考えられます。

分野ごとの得点を合計してください。点数が低い場合は、自社の弱い分野であるといえます。一方、点数が高い場合は自社の強い分野であると見ることができます。

これらの強み・弱みを把握することによって、今後、どの分野を伸ばしていけばよいのか、どの分野を補強しなければいけないのかが分かってくると思います。

次に、自社が以下のマトリックスのどのボックスに入っているかを確認してください。「優」のボックスに入る会社は、経営基盤がしっかりしており、マーケティングによる製品等戦略が明確であり、財務内容が経営者にしっかり把握されている、成長が期待できる企業であると考えてください。一方、「可」のボックスに入る会社は、金融機関からの借入に時間を要する、若しくは借入利率が同業他社に比べて高いなど、不利益を被る要因が自社に内在している企業であると考えられます。

スコア	
80 超	優
80 ~ 60	良
60 未満	可

もっとも、当チェックリストの項目は、経営者の事業戦略を具体化するために何をどうするか検討するためのものであり、一応の目安としてスコアリングを用いているものの、本来、定性要因を定量化することは困難ですから、得点が高いことをもって直ちに会社に問題点はないと判断することは早計です。

なお、当チェックリストを金融機関に提出する場合は、経営者自らの診断が甘くなっていないかを検証してもらうため公認会計士等の外部の専門家に相談するのがよいでしょう。

3. チェックリストの解説

ア. 自社の概要

社名

会社の形態、例えば、株式会社、有限会社、合名会社、合資会社、合同会社の区別がはっきり分かるようにフルネームで記入してください。

主な事業

例えば、自動車部品の製造など、業界・業種が分かるように記入してください。二つ以上の事業を営んでいる場合は、売上高の多い順に3つ程度を記入してください。

創業以来の年数

創業以来の年数と、会社設立後の年数を記入してください。

資本金の額

貸借対照表の資本金の額を記入してください。

代表者の個人財産の額

代表者の個人財産の額を記入してください。ここでいう個人財産とは、事業につき定める換金性の高い資産を意味します。なお、時価等が明確ではない資産があることが考えられますので、資産内訳の明細を添付することでもかまいません。

また、企業規模と比較して十分な水準にあるかの目安として1か月分の決済資金というチェック項目を置きましたので、いずれかにチェックしてください。

自社の債務保証額

会社に関係会社等の他社の債務の保証を行っている場合の金額を記入してください。

代表者の個人保証の額

代表者が他社あるいは親族等の他者の債務について保証を行っている場合の金額を記入してください。

直近3事業年度の売上高

損益計算書の売上高を記入してください。

従業員数（役員を除く。）

現在の従業員数を正社員とそれ以外とに分けて記入してください。

役員の数

役員には監査役も含めてください。2親等以内の親族とは、社長及び配偶者の親、子、兄弟をいいます。

経営者

該当するところにチェックしてください。

自社のビジネスを始めた（引き継いだ）動機

創業者であるときは、自社のビジネスを始めた動機を、創業者以外の場合は、ビジネスを引き継いだ動機を記入してください。

経営者の年齢

該当する欄をチェックしてください。

経営者の在職年数

該当する欄をチェックしてください。

経営方針

自社の経営方針を記入してください。経営方針の前提となる「経営理念」があれば、それも記入してください。

自社の強み

自社の強み、すなわちセールスポイントは何ですか。自社の強みを記入してください。経営者としてのセールスポイントがあれば、それも記入してください。

メインバンクの有無

メインバンクとは、総合的に見て会社の資金の依存度が50%を超える金融機関と考えてください。また、その金融機関名を具体的に記入してください。

外部の専門家

外部の専門家を利用している場合は、専門家名のところをチェックしてください。

イ. 企業評価の項目ごとの解説

I. 経営基盤

(1) 経営環境

自社の属する業界の将来展望を持っていますか

まず、経営者として、自社の属する業界の経営環境についてできるだけ客観的に正しい認識を持つことが重要です。時代は急速に変化しています。栄枯盛衰の目まぐるしい産業界にあって、いま経営者に求められるのは、時代の移り変わりを長期的に見通す先見性であり、長期戦略を作り上げる力量です。

競争相手と比べて自社の優位性を確信できますか

競争の激しい業界の中で遅く生き残るためには、他社に比べて自社の優位性が何であるのか、この認識が経営者になければいけません。競争優位とは、競争相手との差別化にほかなりません。競争優位が維持できれば、自社の将来展望も確信の持てるものとなります。

経営の自主性を確保していますか

あなたが大株主である場合には、さして大きな問題はありません。しかし、そうでなければ、株主構成によっては、いつ社長を交替させられるか、その心配から経営が不安定になりがちです。経営を安定させるためには、大株主との間に緊張関係を保ちながら、経営の自主性を確保する経営者としての自信と強い意志が不可欠です。

経営にコンプライアンスを導入する取り組みをしていますか

一般に「コンプライアンス」とは、「法令等の社会的ルールの遵守」といわれます。少なくとも社会の一員として活動する会社の経営者は、当然に法令等を遵守すべきです。社内のあらゆる組織は、完璧ではありえない、これがコンプライアンスの出発点です。

経営者がコンプライアンス経営の必要性をまず理解し、率先して行動に表し、社員に直接働きかけなければ、社員の意識は変わりません。社員の意識が変わらなければ、社内のコンプライアンスは機能しません。

企業倫理とは何か考えたことがありますか

経営者は、法律に触れなければ、何をしてもよい訳ではありません。経営者の倫理観の欠如が思わぬ不祥事を引き起こします。経営者は、企業として守るべき倫理をただ単に理解するだけでなく、自ら実践してはじめて、顧客や取引先の信頼を得ることができます。

顧客・取引先から信頼を得ていますか

広い意味の取引先には、仕入先、金融機関も入ります。顧客・取引先との信頼関係が良好であるためには、何といても経営者のフェアで誠実な人柄が第一です。こうして築き上げた顧客・取引先との信頼関係が、結果として企業の持続的な成長をもたらします。

(2) 人事管理体制

社員にやる気はありますか

何といても会社内に活気がなければ、その会社の将来はありません。経営者自身が「近頃うちの社員は、どうもやる気を失くしているようだ」と薄々感じた時は、まだ初期症状です。手遅れにならないうちに、「なぜそうなったのか？」その原因を徹底的に

究明し、対策を講じるべきです。

社員教育を行っていますか

長期的にみれば、社員の質の向上が必ず会社の成長に結び付きます。社員を、その道のプロ集団にしなければなりません。そのためには、日頃の研鑽の積み重ねが大きな力を発揮します。

人事方針は年功序列型でなく、能力重視型ですか

年功序列型人事、つまり何もなくても勤続年数が長いというだけで、自然と給与が上がっていく仕組みは、現在の我が国では変革期にあるといえます。とはいえ、アメリカ式の能力主義をいきなり導入しても、日本で成功するとは限りません。また、その時々短期的な実績で能力評価をすることにも問題があります。

人事の公平を期し能力重視型の人事政策を遂行できるのは、経営者だけです。

社員の中途退社は少ないですか

社員の中途退社が多いということは、職場環境に不満を感じる人が多いということです。しかも、実力のある社員ほど、あっさりとは中途退社し、さらに条件のよい会社に移っていきます。このような状況が続くと、残された社員のモラルは益々低下し、当然のように、会社の業績は低迷するでしょう。

社内の労働環境は整備され、確実に運用される環境をつくっていますか

社内の労働環境とは、執務環境のほか、社員のやる気の向上に寄与する制度の整備を含みます。しかし、このような制度ができて、その運用の良し悪しが問題です。

社内のコミュニケーションは良好ですか

経営者は、経営方針や経営政策を現場まで徹底させなければなりません。良好なコミュニケーションとは、上位下達（経営者の考えが速やかに組織の末端まで届く）、下位上達（組織の末端の意見が速やかに経営者に届く）が風通しよく行われることです。その上に、経営者と全社員による「情報の共有」がなければなりません。

社内は整理整頓されていますか

社内が整理整頓されているかどうかは、社員のモラル次第です。社員全員が仕事に生きがいを感じ、やる気のある職場は、当然業績も上がり、黙っていても社内の整理整頓がきちんとできているものです。

(3) 経営者自身

経営理念がありますか

経営理念は、経営者であるあなた自身の人生観そのものでもあり、リーダーシップを発揮する上でも非常に大切なものです。

自己研鑽に努めていますか

経営者は、常に広い視野から、会社の命運を左右するような重大な意思決定をしなければなりません。そのためには、経営者自身も自己研鑽に努め、教養を高める必要があります。

経営の意思決定には、他の役員の意見も取り入れていますか

一人の人間の知恵には、限りがあります。優れた経営にとって必要なことは、重要な意思決定の場では、他の役員の意見にも耳を傾ける度量です。もちろん、最終決断は、経営者であるあなた自身の責任で行うべきことです。

同族経営の弊害はないといえますか

会社の経営を同族で固めることは、一族の結束が強ければ、経営の安定性が保たれるという利点があります。しかし、他人の血を入れない経営は、ときとして視野狭窄に陥る危険があります。

後継者を決めていますか

後継者の育成には、長い年月が必要です。会社を継続させるために後継者の育成に力を注ぐことは、現経営者の義務です。実は、後継者を決めるということは、まず自分自身の引退の時期を自分で決めるということです。

公私混同はないと断言できますか

公私混同とは、金銭面のことだけでなく、人事その他経営全般にわたってのことです。社内の綱紀が緩めば、あちこちで不正が発生します。経営者が率先して規律を正していく、その姿勢を示すことからコンプライアンスも始まります。

一朝事あるときに備え、会社の1か月の決済資金程度の個人財産をもっていますか

経営者は、非常時に、直ちに事業につき込める個人財産を持っていない限りなりません。経営者としてのリスク管理の一環として準備すべき金額は、会社の規模にもよりますが、1か月分程度の決済資金が目安になるでしょう。

かかりつけの主治医はいますか

主治医とは、持病のあるなしにかかわらず、いつでも気軽に相談できる医師のことです。万が一、経営者が突然倒れれば、会社の事業継続に支障を来すことは必然です。経営者は、何といっても身体が資本です。日頃から健康には十分留意すべきです。

相続税の計算はしていますか

同族会社であるあなたの会社の事業が発展し、会社がよくなってくれば、当然株式又は出資金の評価は上がります。そうなれば、あなたの相続税の負担は重いものになります。会社の重大関心事である事業承継にとっても、オーナーの相続税は大きな重荷です。

II. 経営計画

(1) 成長性

自社にブランド力があると思いますか

ブランド力があれば高価格・高品質な商品の販売が可能であり、これが企業に超過収益力をもたらします。このようなブランド力の基にあるのは、顧客をはじめ企業を取り巻く関係者からの会社に対する信頼性です。ブランドが育ったのは、経営者と社員の一丸となった長年の持続的な努力の賜物です。ブランド力を高めることは、社員のやる気の向上にもつながります。

新製品や新商品の企画開発力、あるいは特許権、実用新案権、商標権等の知的財産がありますか

自社のノウハウの根幹となるべき特許権、実用新案権、商標権などの「知的財産」については、できるだけ法的保護を受けられるようにすべきです。法的保護がある場合には、その保護のための適切な管理手法が必要となります。

新製品や新商品の企画開発部門あるいは新技術の研究開発部門に十分な人員と予算を充てていますか

競合他社との差別化を進めるためにも、新製品・新商品の企画開発や新技術の研究開発は、当然自社で行うべきことです。経営者自らが企画開発や技術開発の重要性を認識

するとともに、企画部門や技術開発部門の人材を充実し、予算配分を重点的に行うべきです。

現場のアイデアを吸い上げる仕組みがありますか

現場におけるアイデアが経営者の耳に直接届く仕組みがあれば、機動的な製品等の改良・改善が可能となります。小さな改善・改良の積み重ねが将来大きな成果をもたらします。

常に新市場を開拓していますか

市場は気まぐれで、常に流動的です。市場を、性別、年齢別、地域別などに細分化して、自社の得意とする分野にターゲットを絞ることが大切です。商品やサービスの販売が好調ないまこそ、新市場開拓にチャレンジする積極性とそれにかかる情熱が必要です。

製品・商品の品質を高める努力をしていますか

顧客の目が厳しくなった現在、企業がこれからも成長を持続させるためには、商品やサービスの質と機能の向上が必須要件です。商品やサービスの品質を一定に保ち続けるだけでは、いずれ競合他社に追い抜かれることになります。

常に新製品・新商品を投入できる体制をつくっていますか

常に新製品・新商品を市場に投入できる体制をつくり、試行錯誤を重ねながら顧客の需要を探る努力を持続させることが大切です。経営者は、そういう努力をしなければ、やがて現在の売上高を維持することすら難しくなることを、十分に覚悟してください。

(2) 経営戦略

経営戦略を立てたことがありますか

経営戦略は、経営者が会社という船を操縦する時の羅針盤となるべきものです。必ずしも紙に書かれているものとは限りませんが、誰にでも間違いなく「これが当社の経営戦略だ」と分かるようにするには、文書の形にしておくことが大切です。

3年ないし5年後の自社のあるべき姿を明確に構想していますか

経営者は、常に頭の中に将来の自社のあるべき姿を描きながら経営を進めなければなりません。自社の目指す方向性を明確にし、到達すべき将来像を描くことによって、現在、何を改善・改革すべきかがはっきりと見えてきます。そうすると、次は、将来と現在を結ぶ架け橋を構築する作業が待っています。

自社の現状分析を徹底的に行っていますか

企業は、市場における自社の置かれた立場を徹底的に分析する必要があります。自社分析に必要なことは、顧客や競合企業の動きを分析した上で、自社の強みと弱みを見極め、事業の機会と脅威を明らかにすることです。そのことによって、自社の経営戦略の骨組みがはっきりと見えてきます。

(3) 経営計画策定

実現性の高い中長期経営計画がありますか

経営戦略がまずあって、それを下敷きに経営計画を策定することによって、経営計画はより具体性のある実行可能な方策となります。

一般的には、3年計画を中期経営計画、5年計画を長期経営計画といいます。

経営計画は社員にとって魅力のあるものであり、それが達成できれば本当に大きな成果をもたらすと思いますか

なぜ当社ではこの高い目標数字を達成しなければならないのか、経営目標を頑張って達成すれば個々の社員にとってもどのようなメリットがあるのか、全社員に対してこのことを十分に納得させるのが経営者の努めです。

主要店舗又は主要製品の製造ラインの設備更新計画がありますか

会社の業績が低迷していると、設備の維持・更新の計画が先送りになる傾向があります。これでは、真の問題の解決にはなりません。修繕維持を定期的に行うような計画をきちんと立てましょう。また、経営計画に設備更新計画を織り込まなければなりません。

経営計画には資金の裏付けがありますか

現在はキャッシュ・フロー経営重視、ファイナンス重視の時代です。経営計画の数字には、資金の裏付けがなければなりません。資金の裏付けのない計画は、所詮机上の空論です。

経営計画の発表会を行っていますか

全社員を集めた場で経営計画を発表することにより、社内での経営目標の共有化が進み、全社員が経営目標に向かって邁進する体制を作り上げることができます。

(4) 差異分析

せっかく作った経営計画が、計画倒れになっていませんか

経営計画は、作るときには一所懸命に時間をかけて作りますが、いざ実行という段になると、これが全く役に立たないことがあります。「計画倒れ」といわれるものです。

経営計画と実績との差異の検討会議を開いていますか

今後の経営計画の策定・見直しあるいは今後の改善・改革の推進に生かすためにも、差異原因の追究を徹底することが大切です。

経営計画と実績との差異分析の結果を、経営に活かしていますか

経営者は、経営計画に示された目標値の進捗度合いを常時モニターし、問題点を早期に把握しなければなりません。外部や内部の環境が大きく変化した場合には、経営計画の前提条件の変更があったわけですから、直ちに修正経営計画を策定する必要があります。

Ⅲ. 決算と予算管理

(1) 決算

経営者として、財務会計と管理会計の違いを正しく認識していますか

財務会計は外部報告用の会計であり、管理会計は内部報告用の会計です。とはいえ、財務会計と管理会計は別々のものではなく、相互に密接な関係があります。

特に、管理会計として最も重要なことは、それぞれの部門ごとの業務実態に合わせ、顧客グループ別、販売チャンネル別、地域別等の損益を明確に把握することです。そうすることによって、はじめて業務の改善・改革の方向性がみえてきます。経営者は、管理会計を有効に使って経営の舵取りをしなければなりません。

金融機関に対して決算内容の説明を行っていますか

経営者自らが自社の経営内容及び将来計画について自信をもって説明すれば、金融機関もこの会社の経営者が財務内容をよく理解していると認め、正しい決算書のおかげで会社の信用が高まることは確実です。

社員に対して決算内容の説明を行っていますか

社員は、経営者が考えている以上に自社の経営内容について関心があります。経営者の務めとして、年度決算について全社員にきちんと説明し、経営者と社員の間で会社の現在の財務内容や将来計画についての認識を共有することが大切です。なお、この場合には、外部報告用とは別に、管理体制と関連した形で分かりやすい説明が望まれます。

(2) 予算管理

経営管理に役立つ年度予算を編成していますか

年度予算は、各部門責任者の意思を数字で表現したものです。その意思が現場の最先端まで伝わらなければなりません。経営者は、率先して経営に有効な予算策定に力を注ぐ必要があります。

予算は経営計画と連携していますか

予算は、中長期の経営計画の短期的な実行計画であり、経営戦略目標を展開した数値目標です。予算の作成に当たって、損益予算、設備投資予算、資金予算は経営戦略目標や経営方針と一致させる必要があります。

毎月、予算と実績の差異分析と今後の対策について検討していますか

予算と実績の差異は、慎重に分析し、今後の対策を検討しなければなりません。差異分析では、差異の生じた原因を徹底的に追究すべきです。差異分析が中途半端に終ると、その後の対策も実効が上がりません。

IV. マーケティング

(1) マーケティングの意義

マーケティングとセールスの違いを理解していますか

マーケティングとは、顧客のニーズを探り、どのような製品を作り、いくらを価格を設定し、どの販売チャンネルに流すのか、どのような販促を行うのか、などに関するシステムを作り上げることです。これに対して、セールスは、既に出来上がった商品やサービスを決められた販売チャンネルを通して、決められた価格で顧客に売り込む活動です。つまり、マーケティングは販売戦略であり、セールスは販売戦術です。

経営者は、経営目標の達成において重要な位置を占めるマーケティング戦略の重要性をしっかりと認識すべきです。

営業部門は、企画開発部門又は研究開発部門と協調していますか

マーケティングの柱は、顧客の創造です。営業部門は、作ったものを売るだけが能ではありません。顧客のニーズを肌で感じ取れるのは、営業担当者だけです。したがって、商品やサービスのユニークさや改良のヒントは営業担当者から出てくるのが本来の姿です。営業部門は、企画部門や技術部門にあれこれ注文をつける義務もあるのです。

(2) 市場環境

業界のマーケティング特性を分析していますか

市場の特性によって、マーケティング戦略も異なります。経営者は、自社が属する業界の市場特性を十分に理解していることが大切です。

常日頃から競合他社の営業活動に関する情報を集めていますか

競合他社の価格戦略、主要顧客、販促活動等の情報を十分把握した上で、自社の販売計画を策定しなければなりません。特に、成長市場に比べ成熟市場では、ゼロサムの競

争が行われるため、ライバルとの競争をより強く意識した形でマーケティングを行う必要があります。

販路は確定しており、将来も有望と考えますか

まずは安定した販路を確保した上で、将来有望な販路の開拓が望まれます。また、商品やサービスの構成が変化することに応じて、販路の見直しを行わなければなりません。

マーケティング戦略策定に十分な時間と費用をかけていますか

マーケティング戦略は、中長期的な収益の拡大を図る上で必須のものですが、自社のなかでマーケティングの人材を確保し育成していくことは時間と費用がかかります。最近の厳しい競争の中では、業界や他業種の状況にも精通している外部の「コンサルタント」を活用することも検討に値します。

(3) 販売戦略

従業員全員が顧客満足度の重要性を認識していると思いますか

企業収益の源は、商品やサービスの提供です。販売は、顧客があってこそ成り立つものです。販売とは、顧客がその商品やサービスを選んでくれ、その上で、それを使用又は消費してくれることです。最終的には、自社の商品やサービスを購入した顧客に「買ってよかった」と思わせることです。顧客をどうしたら満足させることができるのか、これを役員はじめ全従業員が理解していることが重要です。

主要顧客のニーズを十分に把握していますか

モノのあふれかえる時代には、顧客のニーズも多様化し、その欲求充足の仕方もさまざまです。このように個性化した顧客を取り込むために、企業サイドは試行錯誤を繰り返し、自社が対象とする顧客を探し出さなければなりません。

製品・商品やサービスの顧客訴求力を分析していますか

自社の商品やサービスがなぜ売れるのか。その原因を徹底的に分析する必要があります。自社の商品やサービスについて、このようなことを分析することで、自社商品やサービスの強さや弱さを把握し、その強さをさらに伸ばし、弱さを改良する努力を常に怠らないことです。

そして、価値がある商品やサービスは、積極的に顧客にアピールしなければなりません。積極的な価値訴求は、必ず顧客の心を捉えます。

製品・商品やサービスの価格設定は、適切だと思いますか

価格の決定について、かつての市場では売り手（供給者）が主導権を握っていましたが、現在の市場では買い手（需要者）が主導権を握っています。「この値段なら買ってほしい」という買い手の値ごろ感を調査し、それに合った価格を設定します。この値ごろ感に大きな影響を与えるのが買い手である顧客の価値観です。

広告宣伝や販売促進活動の事後評価を行っていますか

マーケティングにとって、広告宣伝や販売促進活動は重要な柱です。販促活動の狙いは、顧客とのつながりを強固にし、最後の購買行動に結び付けることです。

経営者として大切なことは、販促活動の「費用対効果」を考えることです。そのためには、事後評価に基づく効果測定を行う必要があります。販促活動の効果とは、顧客が「知りたいこと」あるいは「知らせて欲しいこと」がきちんと伝わっていることです。

(4) 顧客管理

顧客台帳は整備され、適時に更新されていますか

顧客情報は会社の最も大きな宝であり、会社の無形財産です。顧客情報が会社の共有財産となるように、顧客台帳を整備し、関係部署の社員がいつでも自由に閲覧できるようにすべきです。また、顧客情報は、最新の情報でなければ意味がありません。そのため、顧客情報の更新が常時できる体制がなければなりません。

個人情報保護に関する管理体制は万全ですか

顧客や取引先の個人情報が外部に漏洩しないよう書類の保管や、パソコンなどの社内の情報管理がきちんとできていなければなりません。経営者としても、社内の管理体制に目を光らせる必要があります。

主要顧客との契約条項は成文化されていますか

主要顧客や取引先との売買契約条件や価格設定などが曖昧のまま商取引が進んでいませんか。取引上の重要な事項は、売買契約書として文書化することにより、後日のトラブルを避けることができます。

与信管理は十分になされ、適時に更新されていますか

営業は、製品等の販売に始まり、代金の回収によって終わります。外部の信用調査機関を使ってでも顧客の信用情報をできるだけ収集し、適切な与信管理を行い、常に与信の内容を見直す管理体制を構築する必要があります。

顧客からのクレーム情報は適切に対応され、その報告が社長まであがっていますか

クレームは、顧客情報の宝庫です。クレーム処理は、会社全体の問題であるという意識を持って、常に経営者が先頭に立って目を光らせるべきです。

顧客満足度の調査をしていますか

顧客満足度の向上を図るためには、顧客が何を期待しているかを知ることが大切です。経営者は、素直に顧客の声に耳を傾ける態度が大切です。

V. 財務諸表の理解

(1) 会計の重要性

会計によって自社の実態を正確に把握することができますか

経営環境が激変する中で、企業は、規模の大小や業種に関係なく、財務の健全性が激しく問われます。かつては許された「甘い経営」では、淘汰されて生き残ることはできず、徹底して財務体質の改善強化を図り、ひたすら本業の収益強化を目指すことが求められます。

そのためには、まず、自社の現状を的確に把握できなければならず、企業の実態を総合的に判断する最良の情報である財務諸表（決算書）を最大限に活用しなければなりません。

経営者の都合で財務諸表の数字を歪めてはならないことに同意しますか

経営者の中には決算書の数字を自分の都合で変えることができると考えている方がいるかもしれませんが、絶対にしてはなりません。取引事実を歪めた決算書は、取引先や金融機関の信頼を裏切るだけでなく、自らが自社の実態を正確に判断できなくなり、経営判断を誤ってしまうからです。

(2) 貸借対照表の勘所

貸借対照表を図に表して自社の財政状態の現状を説明できますか

貸借対照表は、一定時点の財政状態を示す財務諸表です。貸借対照表における財政状態とは、その会社が使用している資金の“調達源泉”とその資金の“運用状況（使途）”のことです。貸借対照表を図に表すことによって自社の財政状態を把握することができます。

自社の資本の大きさを把握していますか

資本は、会社が運用している資金のうち自らが調達した資金（自己資本）であり、外部から調達した資金（他人資本）の負債と違って返済する必要はありません。安全に事業活動をしようと思えば、できるだけ資本（自己資本：自分のカネ）が多いほどよく、資本が総資本（資本プラス負債）に占める割合が大きいほど安全性が高いと判断されます。

自社の資産の内容を確認していますか

資産は、会社の事業活動において会社が調達した資金が投下された状態を示しています。資産は最終的に利益獲得に貢献して資金回収されなければなりません。投下した資金以上の回収が得られることにより、会社に利益をもたらします。原則として、取得した価額で表示されているので、回収可能価額や処分価格、あるいは今後の事業活動で稼ぎ出すキャッシュによる評価を確認することが大切です。

（3）損益計算書の勘所

損益計算書を図に表して自社の経営成績の現状を説明できますか

損益計算書は、経営成績としての利益（又は損失）を示す決算書ですが、単に利益を求めただけならば2期間の貸借対照表を比較すれば可能です。損益計算書は収益と費用とを対比して利益の生じる原因を明らかにします。さらに、損益計算書では、収益を3区分、費用を5区分にすることによって、利益を5段階に分けて表示します。

自社の売上がどういう費用項目に流れているか説明できますか

売上が100とした場合の構成比を求めることによって、自社の100円の売上がどういう費用項目に流れ、どの段階でどれだけの利益が生じているかを把握することができます。

決算が利益（又は損失）となった理由を明確に説明できますか

複数の製品を扱っていたり、取引先ごとの取引条件が違っている場合、決算書の損益計算書だけでは利益（又は損失）の原因を明らかにすることはできません。製品別又は取引先別の損益計算書による分析が必要です。また、部門ごとの業績を管理するためには、部門別損益計算書を作成しなければなりません。

（4）キャッシュ・フロー計算書の勘所

当期中にどれだけのカネをどのように稼ぎ出したか把握していますか（営業CF）

3つのキャッシュ・フローの中で「営業キャッシュ・フロー」は本業でどれだけのキャッシュを稼ぎ出す力があるかを示します。営業活動でより多くのキャッシュを稼ぎ出すことによって、将来の収益獲得に必要な投資（投資キャッシュ・フローのマイナス）や財務体質の改善のために借入金を返済（財務キャッシュ・フローのマイナス）することができます。

自社の投資CFを把握していますか

企業が成長発展するためには、将来に向けて健全な投資が不可欠です。したがって、

「投資キャッシュ・フロー」はマイナスが正常なのです。ただし、マイナスだから正常というわけではなく、将来の営業キャッシュ・フローに貢献することが前提です。

自社の財務CFを把握していますか

「財務キャッシュ・フロー」は、企業が営業活動や投資活動をするためにどのように資金を調達し、返済したかを明らかにします。

(5) 月次決算

月次決算は翌月 10 日までにできますか

スピード重視の経営判断を的確に行うためには、月次決算のスピード化を図らなければなりません。翌月 10 日までに月次決算を終えることが目標です。なお、月次決算を終えるということは、単に月次の伝票処理や集計を終えることを意味するものではありません。問題点の有無や目標の達成状況をチェックし、もし問題点があれば原因を究明して、その対応策を検討して実行することが月次決算の重要な役割です。

また、翌月の月次決算では前月の月次決算で指摘された改善課題の取組み状況をチェックすることも大切です。

月次決算の精度は高く、経営に役立てていますか

月次決算を経営に役立てるためには、月次決算の処理は年次決算と基本的に変わらず、12 か月分の月次決算の合計と年次決算との間に大幅な決算修正を要しないのが望ましい状態です。一方で、月次決算のスピード化を図るためには、ある程度の割り切りをもって年次決算ほどの正確さを求めないことも必要になります。

また、年次決算と同様に、月次決算においても、商品や製品別、取引先別、担当者や部門別に業績を管理してチェックすることが、的確な経営判断を行うための態勢として必要です。目標としての予算も、実績と対比して管理する必要があります。

(6) 経営情報システム

自社の現状分析や経営の意思決定にデータを活用していますか

会計は経営の結果の後追いではなく、自社の現状をタイムリーに表すものです。企業経営者には、会計データに基づいて、現状を分析し経営判断を行い、掲げた目標に向かって意思決定し実行しなければなりません。経営者には、「決算書の分析能力」と「意思決定への活用能力」が求められます。

経営者の意思を徹底する経営情報システムを構築していますか

中小企業が健全に成長発展するためには、自社の経営の実態をタイムリーに示し、経営者が自らの意思を全社に徹底するための経営情報システムの構築が欠かせません。

VI. 資金管理

(1) 借入残高の適否

キャッシュ・フローでみた有利子債務の必要返済期間が 10 年未満ですか

企業が直接事業から借入れの返済に充てることができる原資は、事業で稼ぎ出すキャッシュ・フローです。そこで、「借入金の残高」を「税引後利益プラス減価償却費」で割ることにより、借入金残高の適否を簡易に判断することができます。

有利子債務の必要返済期間が長期化すると、既存の借入金の返済が厳しくなるだけでなく、新たな資金調達も難しくなります。

(2) 儲けとおカネの関係

儲けとおカネの関係について把握していますか

発生主義の会計では損益計算書の数字の動きとおカネの動きが一致するとは限らないので、損益とおカネの関係について把握することが重要です。

キャッシュ・フロー計算書の営業キャッシュ・フローの求め方には「直接法」と「間接法」がありますが、間接法は損益計算書の当期利益に損益計算書の数字の動きとおカネの動きとの差異を調整して求めるので、決算書上の利益とキャッシュとの関係を把握できます。損益計算書の利益に、減価償却費や引当金繰入額などの支出を伴わない費用を加え、資産・負債の増減額を反映させて、営業キャッシュ・フローを求めます。

儲けとおカネの関係の原因を究明していますか

営業キャッシュ・フローがマイナスならば、営業活動で不足するキャッシュを賄うため、資産の処分（投資キャッシュ・フローはプラス）や新たな借入れや増資（財務キャッシュ・フローはプラス）が必要で、会社の成長や体質改善にブレーキとなります。

営業キャッシュ・フローがマイナスの場合、「損益計算書の当期利益がマイナス」と「運転資金の増加」の2つの要因が考えられます。両方の要因がともにマイナスの場合は、致命的です。損益計算書の当期利益が赤字の場合は、その原因を究明し、速やかに黒字に転換するための改善策を検討しなければなりません。

一方、運転資金が増加している場合には、その原因を究明することが重要です。

(3) 資金調達

事業活動に必要な資金を具体的に把握していますか（いつ、何のために、いくら）

経営計画を検討して今後の事業活動を明確化する過程で、いつ、何のために、いくらのカネが必要となるかを具体的に把握します。そして、経営計画に基づいて内部で調達できる金額と内部資金では賄えない金額を明らかにします。内部資金では賄えない金額は外部から調達しなければならないので、返済計画を策定する必要があります。

外部から資金を調達する前に、会社内部から徹底的にカネを絞り出していますか

事業活動に必要な資金について、外部からの資金調達に安易に依存することなく、まずは経営計画に基づいて内部で調達できる金額を明確にし、内部資金で賄える金額を更に増やすことを検討することが優先です。

外部からの資金調達については、ムリのない返済計画を策定していますか

外部から調達する資金については、返済計画を明らかにする必要があります。そのためには、返済期間中の経営計画を策定して内部資金の中で返済に充てる金額を明確にしなければなりません。甘い返済計画は経営破たんを招きかねません。調達した資金の投資回収スケジュールに応じたムリのない返済計画が策定できなければ、投資そのものを見直すべきです。

(4) 新たな投資

自社の未来を見据えた投資計画を策定していますか

激変する環境の中で、企業が生き残るためには成長のための投資が欠かせません。そこで、中長期の経営計画において自社の未来を見据えた投資計画を策定し、投資の目的とその効果を明確にして、優先順位やタイムスケジュールを整理する必要があります。

期待されるリターンに基づいた健全な投資の意思決定を行っていますか

成長のための投資は企業の存続のために必要ですが、徒に拡大を目指せば財務体質が脆弱になります。更なる収益の拡大と財務構造の最適化との両立を図るためには、期待されるリターンに基づいた健全な投資の意思決定を行うことが大切です。

(5) 金融機関との友好関係

金融機関の求めがなくても、定期的に自社の現状などを説明していますか

相手からの求めに応じて報告するという姿勢ではなく、相手からの求めがなくても定期的に報告する姿勢が信頼関係を構築し、友好的な関係を保つことができる一つの方策になります。また、報告に当たっては、自社の現状、今後の見通し、計画の進捗状況などを詳細に明らかにし、相手の質問に対して適切に回答することによって、信頼関係をより深めることができます。

いかなる理由があっても、「隠す」、「ごまかす」、「騙す」ことはしませんか

会社や自分の評価を気にして、会社の実態と異なる内容を報告することは絶対にしてはなりません。たとえ“赤字”や“債務超過”であったとしても、その事実を歪めるのではなく、その事実が生じた原因を究明して解決策や対応策を具体的に検討し、金融機関に対してきちんと説明するべきです。こちらがきちんと対応すれば、金融機関もきちんと検討して、積極的な支援を得られるでしょう。そのためにも、非常時だけでなく、常日頃から、積極的な情報開示によって信頼関係を構築して友好関係を保つことが大切なのです。

VII. 経営者による総合評価

これまでの質問に対する回答を振り返ってみて、経営はうまくいっていると思いますか。

スコアリングによる成績評価の結果、優・良・可のいずれかにチェックが入りますので、このスコアリングを参考として、あなたから見て自社の経営が総合的にうまくいっていると判断される場合はYesに、うまくいっていないと判断される場合はNoにチェックしてください。

そして、Noであれば、その原因を「今後の課題」に記入してください。また、Yesであっても、当チェックリストを利用した結果、今後改善が必要な項目が浮かび上がることもありますので、同じく「今後の課題」欄に記載してください。そのほか、チェックリストを実施して行く中で、新たな事業戦略が創造できるかもしれません。その思いについて記入することもかまいません。

最後に、以上を踏まえた上で、「総合評価」欄に経営者としての所見を記入してください。総合的な見地から自社の強み弱みを把握し、今後の経営目標として位置付けることが必要な項目を見出していただければ、当チェックリストの一応の役目は果たしたことになります。

別紙 2

財務諸表の記載例及び勘定科目ごとの留意事項

「財務諸表の記載例及び勘定科目ごとの留意事項」は、

経営者であるあなたが、自ら経営する企業体（以下「自社」という。）の財務諸表の記載内容を正しく理解する上で留意すべき事項をまとめています。

貸借対照表（B/S）は、一定時点（期末）の財政状態を表し、損益計算書（P/L）は、一定期間（1営業年度）の経営成績を表します。

株主資本等変動計算書は、貸借対照表に記載されている株主資本の1営業年度の変動を表したものです。

注記事項は、貸借対照表・損益計算書・株主資本等変動計算書をよりよく理解するための補足情報となるものです。

「財務諸表の記載例及び勘定科目ごとの留意事項」は、

ア．財務諸表の記載例 イ．勘定科目ごとの留意事項 から構成されています。

「ア．財務諸表の記載例」は、

会社計算規則に準拠している記載例を示したものです。

記載例を参考にした上で自社の実態に合わせて、適宜、不必要な科目の削除や内容を表す適切な勘定科目を追加してください。

「イ．勘定科目ごとの留意事項」は、

貸借対照表と損益計算書の内容を理解するに当たって、具体的に勘定科目ごとに留意すべき事項をまとめています。

一般的な営業活動により計上される勘定科目を中心に記載していますので、すべての科目を網羅しているわけではありません。

各項目の記載内容でよく分からない箇所があったり、記載のない事項について疑問がありましたら、経理担当者や公認会計士等の外部の専門家を交えて相談してください。

（注） 財務諸表に対する監査やレビューなどの保証業務（財務諸表について意見を表明することにより、財務諸表を利用する外部の関係者に対して、一定の信頼性を付与すること。）は、公認会計士以外の方が実施すると公認会計士法上、問題となります。しかし公認会計士であっても、会社など企業体の顧問をしている人は、その会社の保証業務はできません。なぜなら、保証業務には保証を受ける企業体からの独立性（会社と利害関係がないこと。）が求められるからです。また、保証に対する責任（財務諸表を利用する外部の関係者に対しての責任の問題）も生じます。

損益計算書

〔 自 平成 X1 年 4 月 1 日
至 平成 X2 年 3 月 31 日 〕

(単位 : 千円)

売上高	89,558
売上原価	<u>41,258</u>
売上総利益	<u>48,300</u>
販売費及び一般管理費	<u>38,540</u>
営業利益	<u>9,760</u>
営業外収益	
受取利息	10
受取配当金	15
雑収入	<u>5</u>
営業外収益合計	<u>30</u>
営業外費用	
支払利息	292
その他	<u>7</u>
営業外費用合計	<u>299</u>
経常利益	<u>9,491</u>
特別利益	
固定資産売却益	15
前期損益修正益	<u>5</u>
特別利益合計	<u>20</u>
特別損失	
固定資産除却損	<u>3</u>
特別損失合計	<u>3</u>
税引前当期純利益	<u>9,508</u>
法人税、住民税及び事業税	3,800
法人税等調整額	<u>155</u>
当期純利益	<u>5,863</u>

株主資本等変動計算書

(単位：千円)

株主資本			
資本金	前期末残高		3,000
	当期変動額		<u>-</u>
	当期末残高		<u>3,000</u>
資本剰余金			
資本準備金	前期末残高		1,110
	当期変動額		<u>-</u>
	当期末残高		<u>1,110</u>
その他資本剰余金			
	前期末残高		340
	当期変動額	自己株式処分差益	<u>150</u>
	当期末残高		<u>490</u>
資本剰余金合計			
	前期末残高		1,450
	当期変動額		<u>150</u>
	当期末残高		<u>1,600</u>
利益剰余金			
利益準備金	前期末残高		180
	当期変動額		<u>-</u>
	当期末残高		<u>180</u>
その他利益剰余金			
任意積立金	前期末残高及び当期末残高		<u>200</u>
繰越利益剰余金			
	前期末残高		991
	当期変動額	当期純利益	<u>5,863</u>
	当期末残高		<u>6,854</u>
利益剰余金合計			
	前期末残高		1,371
	当期変動額		<u>5,863</u>
	当期末残高		<u>7,234</u>
自己株式			
	前期末残高		10
	当期変動額	自己株式の処分	<u>2</u>
	当期末残高		<u>8</u>

株主資本合計	前期末残高	5,811
	当期変動額	<u>6,015</u>
	当期末残高	<u>11,826</u>
評価・換算差額等		
	その他有価証券評価差額金	
	前期末残高	
	当期変動額	<u>15</u>
	当期末残高	<u>15</u>
評価・換算差額等合計	前期末残高	
	当期変動額	<u>15</u>
	当期末残高	<u>15</u>
純資産合計	前期末残高	<u>5,811</u>
	当期変動額	<u>6,030</u>
	当期末残高	<u>11,841</u>

【重要な会計方針】

1. 有価証券の評価基準及び評価方法

売買目的有価証券・・・決算期末の市場価格等に基づく時価法

子会社株式・・・移動平均法に基づく原価法

その他有価証券

時価のあるもの・・・決算期末の市場価格等に基づく時価法

時価のないもの・・・移動平均法に基づく原価法

2. 棚卸資産の評価基準及び評価方法

製品、商品・・・先入先出法に基づく原価法

3. 固定資産の減価償却の方法

有形固定資産・・・定率法（ただし、平成10年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）については、定額法）

無形固定資産

自社利用のソフトウェア・・・社内における見込利用可能期間（5年）に基づく定額法

その他・・・定額法

4. 繰延資産の処理方法

新株発行費・・・支出時に全額費用処理

5. 引当金の計上基準

貸倒引当金・・・債権の貸倒による損失に備えるため、一般債権については貸倒実績

率により、貸倒懸念債権等特定の債権については回収不能見込額を計上しております。

賞与引当金・・・従業員の賞与の支給に充当するため、支給見込額に基づく当期費用負担額を計上しております。

退職給付引当金・・・従業員の退職給付に備えるため、当期末における退職給付債務に基づき、当期末に発生していると認められる額を計上しております。

6. その他計算書類作成のための基本となる重要事項

リース取引の処理方法

リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

消費税等の会計処理

消費税等の会計処理は、税抜方式によっております。

【貸借対照表の注記】

1. 記載金額は千円未満を切り捨てて表示しております。	
2. 担保提供資産 定期預金	2,000 千円
3. 有形固定資産の減価償却累計額	11,575 千円
4. 受取手形の割引高	1,266 千円
5. 関係会社に対する債権債務	
短期金銭債権	1,000 千円
長期金銭債権	10 千円
6. 取締役に対する債権債務	
短期金銭債権	800 千円

【損益計算書の注記】

1. 記載金額は千円未満を切り捨てて表示しております。	
2. 関係会社との取引高	
売上高	5,540 千円
営業取引以外の取引高	5 千円

【株主資本等変動計算書の注記】

1. 発行済株式の種類及び総数	
普通株式 前期末及び当期末発行済株式総数	6,000 株
2. 自己株式の種類及び株式数に関する事項	
普通株式 前期末株式数	22 株
当期増減株式数	1
当期末株式数	21

【税効果会計に関する注記】

繰延税金資産は棚卸資産の評価減によるものです。

【リースにより使用する固定資産に関する注記】

車両運搬具

1. 当該事業年度末の取得原価相当額	2,021 千円
2. 当該事業年度末の減価償却累計額相当額	780
3. 当該事業年度末の未経過リース料相当額	1,220

【1株当たり情報】

1.1 株当たり純資産	1,973 円
2.1 株当たりの当期純利益	87,716 円 21 銭

イ. 勘定科目ごとの留意事項

I 貸借対照表

貸借対照表は一定時点（通常は決算日）における企業の財政状態を表すものです。資産は主に調達した資金の運用状態、負債は主に資金の調達源泉、株主資本は株主の拠出した資金と経営活動の結果として株主に帰属する持分を表しています。

ここでは、経営者が財務諸表の記載内容を正しく理解する上での留意事項を、一般的な営業活動により計上される勘定科目を中心に記載しています。したがって、業種や経営活動の違いによって想定される会計処理のすべてを網羅しているわけではありませんので、詳しくは、公認会計士等の外部の専門家に相談することをお勧めします。

1. 資産の部

(1) 受取手形・売掛金

受取手形や売掛金は、売上によって取得した売上債権であり、近い将来現金によって回収されるべきものです。したがって、手形が不渡りになったり、得意先が倒産するなどの理由で、回収される見込みがない分については、貸倒引当金を計上して、実質的に回収される見込み額を資産として評価する必要があります。

(2) 棚卸資産

棚卸資産は主として販売目的の資産なので、販売可能性と販売による投下資本の回収の観点から決算時において評価額を検討し、必要に応じて評価減する必要があります。

また、製造業の場合は原材料や貯蔵品の使用可能性を検討し、不要部分や使用不能部分等については同じく評価減が必要となります。

(3) 仮払金

未精算である出張旅費や支出目的が定まらない当座の出金額を仮払金として処理しますが、決算時においては、このようなものが多額にあることは望ましくありません。

支出目的に従った適切な科目で処理するか、一定のルールのもとで残る未精算分のみに限定する必要があります。

(4) その他流動資産

その他流動資産の代表的な項目として経過勘定があります。経過勘定とは、期間損益計算を適切に行うためのもので、資産の部には、前払費用と未収収益が、負債の部には、前受収益と未払費用があります。これらのうち、重要性が乏しい場合（例えば、普通預金の未収利息等）は計上しないことができます。期間帰属の正しい計算は、契約によって定められた時間枠（通常は日数又は月数）のうち、経過、未経過の部分を実別する方法によることになります。

(5) 有形固定資産

有形固定資産は、建物や機械装置、土地等の形のある資産で、それを利用することによって間接的に事業に供されるものをいいます。有形固定資産が持つ価値は、それを売却して処分するときの交換価値と、事業に供することによって収益を獲得する利用価値の二つの性質を有しています。一般的には利用価値を期待して保有しているため、減価償却という会計的手続によって、取得価額を利用期間又は利用量に基づき費用配分し、獲得した収益との対応関係を図って業績評価するための損益計算を行うこととなります。

有形固定資産の減価償却は、経営状況により任意に行うことなく、定率法、定額法その他の方法に従い、每期継続して規則的な償却を行う必要があります。また、減価償却における

耐用年数や残存価額は、その資産の性質、用途、使用状況に応じて合理的に決定しなければなりません。ただし、法人税法上の耐用年数を用いて計算した償却限度額を減価償却費として計上することも認められます。

減損会計基準の制定によって、遊休土地や不採算店舗などの有形固定資産を減損処理しなければならなくなりましたが、減損会計を契機として、今後の企業の設備投資は、収益性の裏付けのある事業計画があつて始めて実施されることになり、資産の有効活用が促進されることが期待されます。

2. 負債の部

(1) 支払手形

手形には約束手形と為替手形がありますが、会計上はこれらを区分せず、支払手形として計上します。ただし、会計上は、通常の仕入取引に関連して発生した手形とそれ以外に区分し、通常の仕入取引に関連して発生した手形のみを支払手形勘定とします。これらの手形を区分しないと、経営分析において回転期間などがうまく算定できなくなります。

また、営業取引以外の取引、例えば、固定資産・有価証券の購入等により発生したもの、営業保証金の代用として振り出したものなどは、金額が僅少ではない限り、「設備支払手形」や「営業外支払手形」など并表示し、支払手形勘定と区別して表示することが必要です。

(2) 買掛金

買掛金は、仕入先との間に発生した営業取引（役務の受入を含む。）に基づいて発生した営業上の未払金を計上します。仕入先との営業取引に関連する未払債務を、未払金や未払費用に含めてはいけません。

(3) 借入金

借入金は、金融機関からの借入金のみではなく、経営者や近親者からの借入金も漏れなく計上する必要があります。自社の資金調達先を漏れなく把握し、借入債務を網羅的に計上することは、取引金融機関に対して代表者等からの支援状況を説明するためにも必要なことです。

また、返済期限が1年以内に到来するものは流動負債に、1年を超えるものは固定負債に計上します。短期的に返済しなければならない負債を特定し、支払能力を把握するためにも必要なことです。

(4) 賞与引当金

賞与支給見込額のうち、当期において発生していると認められる金額は、賞与引当金あるいは未払費用として計上する必要があります。例えば、3月決算の会社で、夏のボーナスの支給対象期間（考課期間）が1月から6月の場合は、決算期末までの3か月分（1月から3月）に対応する額を賞与引当金（又は未払費用）として計上します。

(5) その他負債

長期にわたって精算されず滞留している仮受金や預り金等がある場合には、その理由を入念にチェックする必要があります。金融機関ばかりでなく、税務当局も注目することになりますから、内容については十分な把握が必要です。

3. 純資産の部

純資産項目は、主として、資本金、資本剰余金（主に資本準備金）及び利益剰余金（主に利益準備金）で構成されます。これらの合計額がマイナスの場合、一般に「債務超過」といいます。

す。債務超過の場合には、一般的に取引金融機関からの融資が受けにくくなったり、金利のアップを求められたりする可能性が高くなります。

したがって、純資産の部合計がマイナス（僅少額となっている場合を含む。）となっていないか、あるいは減少傾向にないかが、会社の健全性を判定する重要な指標となります。

債務超過の有無

取引金融機関にとってみれば、債務超過の会社が倒産した場合には、すべての資産を処分しても貸付金を回収することができないことを意味しますから、一般的に金融機関からの追加借入が困難になる可能性があります。また、信用リスクが上昇したと判断された場合には、当該リスクに見合う金利にアップすることを求められる可能性もあります。債務超過の有無は、外部の利害関係者からみて会社の健全性を判定する重要な指標ではありませんが、経営者としては、債務超過となる前から、純資産の部に着目して、必要な経営上の判断を行う必要があります。

なお、金融機関は、不良債権や不良在庫、簿外債務等を考慮した「実質債務超過」かどうかで判断するため、表面的に債務超過を逃れても解決する問題ではありません。

経営者からの借入金の取扱い

金融機関においては、債務超過の場合でも、経営者等からの借入金を返済義務のない資本とみなすことによって、実質的に債務超過状態ではないと判断することがあります。中小・零細企業では、大企業のように会社とその代表者が、資金的に完全に分離されていることが少ないためです。債務超過の場合には、代表者等からの借入金を加算してプラスかどうかをチェックすることも重要なポイントです。ただし、この場合には、代表者等の個人借入や代表者所有資産の有無などを金融機関に調査される可能性があります。

いずれにしても債務超過を早急に解消する経営判断が求められます。なお、即時に債務超過を解消できない場合に、決算調整や粉飾決算に走ることは経営者として誠実な対応ではありませんし、抜本的な解決にはなりません。自社の経営資源を一から見つめ直し、3年から5年程度の、実現性の高い合理的な経営改善計画を作成してやる必要があります。経営改善計画の策定に当たっては、メインバンクの再生支援部門への相談等のほか、日本公認会計士協会から公表されている「再生計画の策定支援及び検証について」（経営研究調査会研究報告第20号）が参考になると考えられます。

II 損益計算書

損益計算書は1事業年度の経営成績を表すもので、利益や損失の発生原因に応じて、区分して表示します。ここでは、一般的な営業活動により計上される勘定科目を中心に記載しており、特殊な事象に関連して発生する会計処理については、公認会計士等の外部の専門家に相談することをお勧めします。

1. 収益の部

(1) 売上高

売上高の計上基準

「売上高」には、企業の主たる営業活動からの収益（通常は、商品、製品などの販売又はサービスの提供）を計上しますが、企業の主たる営業活動以外の経常的な収益については、「営業外収益」の区分に計上する必要があります。

また、売上高は、実現主義に従い、期末日までの会計期間に実現されたものに限り計上する必要があります。実現主義とは、1) 財貨やサービスが相手に引き渡され、2)

その対価として現金等価物（現金、売掛金等）を受け取ったという2点を要件として、売上高の計上を認める基準です。通常の商品、製品等の販売における具体的な収益認識基準としては、出荷基準、引渡基準、検収基準が一般的です。

1) 出荷基準

商品、製品等を工場や倉庫から出荷した時点で売上高を計上する方法で、最も一般的な方法です。

2) 引渡基準

商品、製品等を得意先へ引き渡した時点で売上高を計上する方法です。

3) 検収基準

得意先へ引き渡した商品、製品等を相手方が検収（受入処理）をした時点で売上を計上する方法です。

これらの基準に準拠し、売上高が適正に計上されているか、売上高の前倒しや繰延べ処理が行われていないかを確認します。

売上高控除項目

損益計算書の「売上高」には、総売上高から下記の売上値引、売上返品、売上割戻を控除した純売上高を表示します。なお、売掛代金の早期回収により、金利相当分を控除する「売上割引」については、金利の性格を有するため、「営業外費用」の区分に計上されます。

1) 売上値引

品質不良、欠陥等の理由により、販売価格が切り下げられた減額部分です。

2) 売上返品

いったん引き渡した商品等が品違い、欠陥等により、返送された場合の減額部分です。

3) 売上割戻

多額、多量の取引をした得意先に対する売上代金の一部返戻金部分です。

有償支給材の処理

通常、経営活動に付随して恒常的に行われる半製品、原材料等の売却については、売上高に計上されますが、外注先へ原材料等を有償で支給（売却）した際に売上高を計上することは認められません。外注先から買戻し（仕入）た製品等を販売することにより、同一の原材料部分について、売上が二重に計上されることになるからです。有償支給した際は、通常、未収金などに仮計上しておき、売上の二重計上を回避する会計処理を行います。

(2) 営業外収益

「営業外収益」の部には、経常的な収益のうち、企業の主たる営業活動以外の収益を計上します。以下の科目が一般的に計上されますが、その他については、それぞれの収益の内容を示す適当な名称を付した科目名に細分化して記載する必要があります。

- | | |
|---------|--------|
| ・受取利息 | ・仕入割引 |
| ・有価証券利息 | ・為替差益 |
| ・受取配当金 | ・雑収入 等 |

(3) 特別利益

特別利益には、臨時的、偶発的に生じた収益を計上します。以下の科目が一般的に計上されますが、その他については、それぞれの収益の内容を示す適当な名称を付した科目名に細分化して記載する必要があります。

ア．前期損益修正益

過年度の損益計算で計上された収益・費用を修正することによって生じる収益

イ．固定資産売却益

固定資産を売却したことによる収益

ウ．投資有価証券売却益

投資有価証券を売却したことによる収益

固定資産や投資有価証券は、通常、長期間使用、所有するものであることから、その売却による収益は非経常的、臨時的なものとして、特別損益に計上します。

ただし、特別利益に計上する項目であっても、金額の僅少なもの、毎期経常的に発生するものは、営業外収益に計上することができます。

2. 費用、損失の部

(1) 売上原価

営業収益に対応する営業費用は、通常、「売上原価」と「販売費及び一般管理費」に分かれます。

「売上原価」は、営業収益に直接的に対応する費用であり、商品などの仕入原価、製品等の製造原価や役務提供原価等が該当し、「販売費及び一般管理費」は、営業収益に対して間接的に対応する費用であり、販売活動に応じて付随的に発生する費用（販売費）及び経営管理活動により発生した固定的費用（一般管理費）が該当します。

売上原価は期末の実地棚卸の結果を受けて、以下のとおり計算されます。

1) 商品販売業の場合

売上原価 = 期首商品棚卸高 + 当期商品仕入高 - 期末商品棚卸高

2) 製造業の場合

売上原価 = 期首製品棚卸高 + 当期製品製造原価 - 期末製品棚卸高

当期製品製造原価 = 期首仕掛品棚卸高 + 当期総製造費用 - 期末仕掛品棚卸高

当期総製造費用 = 材料費 + 労務費 + 経費

3) サービス業の場合

役務提供に係る費用で、当期の売上に直接対応するもの。

(2) 販売費及び一般管理費

すべての費用は、その発生した期間に正しく割り当てられるように処理する必要があります。決算日時点で未払であっても、決算日以前に役務提供等を受けた費用については、すべて計上される必要があります。

発生基準に準拠し、費用が適正に計上されているか、費用の前倒し、繰延べ処理が行われていないかを確認します。

(3) 営業外費用

「営業外費用」の部には、経常的な費用のうち、企業の主たる営業活動以外の費用を計上します。以下の科目が一般的に計上されますが、その他については、それぞれの費用の内容を示す適当な名称を付した科目名に細分化して記載する必要があります。

・支払利息	・売上割引
・社債利息	・為替差損
・社債発行費償却	・雑支出 等

(4) 特別損失

特別損失には、臨時的、偶発的に生じた費用、損失を計上します。以下の科目が一般的に計上されますが、その他については、それぞれの損失の内容を示す適当な名称を付した科目名に細分化して記載する必要があります。

ア．前期損益修正損

過年度の損益計算で計上された収益・費用を修正することによって生じる費用

イ．固定資産売却損、固定資産除却損

固定資産を売却、廃棄したことによる費用

ウ．投資有価証券売却損

投資有価証券を売却したことによる費用

固定資産や投資有価証券は、通常、長期間使用、所有するものであることから、その売却による費用は非経常的、臨時的なものとして、特別損益に計上します。

ただし、特別損失に計上する項目であっても、金額の僅少なもの、每期経常的に発生するものは、営業外費用に計上することができます。

(5) 法人税等

税引前当期純利益より法人税等を控除し、当期純利益を算定します。

税効果会計を行っていない場合、控除される法人税等は、法人税、住民税、事業税（外形標準課税部分を除く。）であり、当該年度の利益に対して課される税額を計上します。事業税の外形標準課税部分や事業所税は利益に関連しないため、販売費及び一般管理費に計上されます。

税効果会計を行っている場合は、上述の法人税、住民税、事業税（外形標準課税部分を除く。）に加え、法人税等調整額を計上します。

Ⅲ 貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書等に関する注記表

重要な会計方針のほか、会社計算規則において、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書等に関する事項について注記が求められています。

貸借対照表の注記事項（会社計算規則第 134 条）

担保提供資産
資産に係る引当金
資産に係る減価償却累計額
資産に係る減損損失累計額
偶発債務
関係会社に対する金銭債権及び金銭債務
取締役、監査役及び執行役との取引による金銭債権
取締役、監査役及び執行役との取引による金銭債務
当該株式会社の親会社株式の各表示区分別の金額

損益計算書の注記事項（会社計算規則第 135 条）

関係会社との営業取引による取引高の総額及び営業外取引以外の取引による取引高の総額

株主資本等変動計算書の注記事項（会社計算規則第 136 条）

発行済株式の種類及び総数
自己株式の種類及び株式数
剰余金の配当
新株予約権の目的となる株式の数

このほか、税効果会計に関する注記、リースにより使用する固定資産に関する注記、1株当たり情報の注記が必要となります。

別紙 3

勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト

「勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト」は、

経営者であるあなたが、自ら経営する企業体（以下「自社」という。）の管理体制の状況を正しく理解するとともに関心を持っていただくためのチェックリストです。自社の管理体制を改善していく際のチェックリストとして利用してください。金融機関に対して、自社をアピールする際の補足資料としても利用できます。

「勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト」は、

I. 全般的事項、II. 資産、III. 負債、IV. 損益 から構成されています。通常発生すると思われる勘定科目ごとにチェック項目を用意しています。チェック項目は、中小企業として必要とされる管理水準を意識して作成しています。

「勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト」は、

経営者であるあなたが、各チェック項目の内容を理解し自社にとっての必要性、十分性を検討しなければなりません。なお、巻末に「解説編」が用意されていますので、参考にしてください。

チェック項目の内容で不明な箇所がありましたら、経理担当者や公認会計士等の外部の専門家を交えて自らチェックしてください。

チェック項目に該当する場合は、「Yes」の欄に、該当しない場合は、「No」の欄に、そもそもチェック項目自体に該当が無い場合には、「該当無し」の欄にそれぞれチェックマーク（✓）を記入してください。

「No」の欄にチェックが付いた場合には、なぜ「No」なのか、どうしたら改善できるのか、経理担当者や公認会計士等の外部の専門家を交えて対策を講じましょう。

自社の管理数値と比較できる他社情報をお持ちでない場合には、公認会計士等の外部の専門家へお尋ねください。

勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト

チェック項目	Yes	No	該当無し
I. 全般的事項			
以下の各資産及び負債科目について、各々管理台帳（補助簿）が作成されていますか 現 金 ... 現金出納帳 受 取 手 形 ... 受取手形台帳（記入帳） 売 掛 金 ... 得意先元帳 製 品 及 び 商 品 ... 製品及び商品受払帳（継続記録簿） 有価証券・投資有価証券 ... 有価証券台帳 貸 付 金 ... 貸付金台帳 有 形 固 定 資 産 ... 固定資産台帳 支 払 手 形 ... 支払手形台帳（記入帳） 買 掛 金 ... 仕入先元帳 借 入 金 ... 借入金元帳			
請求書・領収証・納品書等の証憑書類は整理・保存されていますか。また、それらに基づいて取引が正確に記録されていますか			
II. 資産			
(1) 現金及び預金			
定期的の実査をしていますか			
預金通帳又は銀行残高証明書等と定期的には照合していますか			
経理担当者は定期的には異動となっていますか			
経理部以外に存在する現金及び現金同等物の管理は行っていますか			
小切手発行控や書き損じ小切手は保管していますか			
(2) 受取手形			
定期的の実査をしていますか			
異常手形の把握はしていますか			
受取手形の期日別明細を作成していますか			
受取手形の得意先別明細を作成していますか			

チェック項目	Yes	No	該当無し
得意先の与信管理はしていますか			
(3) 売掛金			
売掛金の年齢調べをしていますか			
売上債権回収と仕入債務支払のバランスを考慮していますか			
値引・返品は承認された取引についてのみとなっていますか			
貸倒処理は承認された取引についてのみとなっていますか			
多様化した売掛金回収方法を検討していますか			
(4) 製品及び商品			
棚卸資産の評価基準と評価方法は確立され、継続適用されていますか			
製品及び商品受払台帳(継続記録簿)が作成されていますか			
保管場所ごとの在庫数量を把握し、定期的に実地棚卸しをしていますか			
陳腐化品、長期滞留品等の不良在庫の発生原因を把握していますか			
販売管理と連動した在庫管理ができていますか			
製品ライフサイクルの観点から在庫の品別構成が検討されていますか			
(5) 有価証券・投資有価証券			
有価証券台帳は作成されていますか			
保有目的は明確であり、その目的に適合していますか			
定期的の実査をしていますか			
有価証券は期末に評価を見直していますか			
(6) 貸付金			
貸付先の財務状況等を定期的にチェックしていますか			
金利水準は、調達金利、市中金利等と比べて適正水準ですか			
役員・子会社等への貸付金が存在する場合、社内手続が適正に			

チェック項目	Yes	No	該当無し
行われ早期に回収していますか			
(7) 仮払金			
仮払金についての承認・精算手続を確立していますか			
未精算となっている仮払金についてはその理由が把握されていますか			
内容不明の仮払金や精算可能性のない仮払金が帳簿に計上されていませんか			
(8) 有形固定資産			
有形固定資産の取得・除却・売却等に関する社内規程は整備されていますか			
固定資産台帳は作成されていますか			
現品について定期的に実査を行っていますか			
減損の対象となる資産はありませんか			
担保差入の状況を把握していますか			
土地について定期的に時価を把握していますか			
重要な資産について十分な保険がかけられていますか			
(9) ゴルフ会員権			
ゴルフ会員権の利用状況は把握されていますか			
株券、預託保証金証書等の証券について定期的に実査をしていますか			
ゴルフ会員権の時価や会員権発行会社の経営状況について随時把握していますか			
(10) ソフトウェア			
資産計上されているソフトウェアはすべて利用されていますか			
ソフトウェアの利用可能期間は定期的に見直ししていますか			
Ⅲ. 負債			

チェック項目	Yes	No	該当無し
(11) 支払手形			
支払手形はすべての事項を記載した後に、発行していますか			
受取手形の回収期間と支払手形の決済期間を把握していますか			
手形発行控(いわゆる「手形のミミ」)は、保管していますか			
書き損じ手形は再使用できないように所定の処理がなされていますか			
(12) 買掛金			
残高構成は特定の相手先に偏らずバランスがとれていますか			
延滞債務がある場合、その理由を把握していますか			
簿外債務の有無を把握していますか			
(13) 借入金			
金銭消費貸借契約書を保管していますか			
帳簿金額は、残高証明書と一致していますか			
役員・子会社等からの借入金が存在する場合、その理由が把握されており、取締役会議事録や金銭消費貸借契約書などの証憑書類が完備されていますか			
異常な高金利又は低金利の借入れはないですか			
担保提供、質権設定資産の一覧表が作成されており、担保等設定に関する資料は保管されていますか。			
(14) 引当金			
貸倒引当金を計上していますか			
賞与引当金を計上していますか			
退職給付引当金を計上していますか			
IV. 損益			
(15) 販売・購買			
売上高に対する売上原価率又は売上総利益率を、同業他社・過去の推移と比較していますか			

チェック項目	Yes	No	該当無し
年度予算あるいは前年同月と比較検討して、売上高や経常利益の達成状況を検討していますか			
売上及び仕入の期ずれ計上が生じないように期末前後に確認していますか。			
返品・値引については承認手続がありますか。			
仕入割戻し(リベート)の条件、処理方法は具体的に規定されていますか			
(16) 経費			
売上高に対する販売費及び一般管理費の割合は妥当ですか			
年度予算あるいは前年同月と比較検討して、販売費及び一般管理費の達成状況を検討していますか			
公共料金等は期日どおりに支払っていますか			
役員報酬の総額は、定款に記載又は株主総会で定められた役員報酬の限度金額以内ですか			
税務上の交際費を把握していますか			

勘定科目ごとの管理に係るチェックリスト 解説編

I. 全般的事項

勘定科目ごとの管理手法を確認する前段階として、まずはすべての項目に共通となる基本的な管理手法について尋ねています。「すべての科目の数字が正しく集計されているのか」、この点がきちんと確認できなければ、勘定科目ごとにいくら細かい管理をしても最終的な決算書が正しく集計されているのか分からないということになりかねませんので、決算書の信頼性を確保するための第一歩をしっかりと固めておく必要があります。

以下の各資産及び負債科目について、各々管理台帳（補助簿）が作成されていますが資産及び負債の管理を行うためには、種類別、相手先別に受入・払出・残高を把握する補助簿の作成が必要です。これらの補助簿は定期的に、総勘定元帳、試算表と突合する必要があります。

請求書・領収証・納品書等の証憑書類は整理・保存されていますか。また、それらに基づいて取引が正確に記録されていますか

取引記録はそれを立証する証拠書類である請求書・領収書・納品書等の証憑書類に基づいて、正確に会計処理される必要があります。

帳簿・証憑書類の保存については、会社法上、会計帳簿の保存期間が10年とされていることから、帳簿は10年間、証憑書類は税務調査の最大遡及期間に合わせて7年超としているケースが多いようです。

II. 資産

(1) 現金及び預金

現金及び預金は盗難・紛失などの事故が発生しやすい項目です。現金事故が発生しないよう、日頃から適切な管理を行う必要があります。

定期的の実査をしていますか

現金及び預金（預金通帳、預金証書等）は定期的の実査する必要があります。実査とは、資産の実在性と所有権の有無を確かめるために資産の現物を実際に調査する手続きをいいます。

どのような会社であれ、日常業務においていくらかの小口現金を用意し、その使用及び補充を現金出納帳において記録・管理していると思います。重要なことは、日々の業務終了後に経理担当者が現金の集計を行い、その結果を金種表等に記録するとともに現金出納帳の残高と照合することです。この手続きを現金の実査といえます。

また、照合結果を経理担当者以外の第三者（できれば経理部長等の担当者の上長）が確認することにより、その管理はより適切なものとなります。入出金の結果が日々第三者に管理されるというルールそのものが経理担当者への牽制となり、現金事故を事前に防げる可能性が高くなります。

なお、預金（預金通帳、預金証書等）の実査は、現金ほど頻繁に行う必要はありません。経理担当者が不正を行う場合、現金そのものの流用以外にも、自己の借入れの担保として会社の預金通帳、預金証書等を金融機関に差し入れるケースも想定されます。預金通帳、預金証書等の実査はこのような不正を防ぐという意味合いもあります。

預金通帳又は銀行残高証明書等と定期的に照合していますか

預金残高については、預金通帳又は銀行残高証明書等と定期的に照合する必要があります。

この照合により預金残高の实在性を確認することができ、現金に対する実査と同様の結果を得ることができます。また、残高だけでなく、口座内の資金の流れについてもチェックすることにより、意図しない出金等の不正を早期に発見することも可能になります。

経理担当者は定期的に異動となっていますか

中長期的には経理担当者の定期的な異動が望まれます。限られた人員の中で経理担当者の定期的な異動は現実的ではないという会社も多いと思いますが、現金及び預金の不正（流用）が発覚したケースの場合、経理業務が一担当者に長期間にわたって集中していることが多いのも事実です。

経理担当者の定期的な異動は、現金及び預金以外の資産の管理にも共通する管理手法です。「担当者への信頼」と「担当者の管理」は別物であることに留意する必要があります。

経理部以外に存在する現金及び現金同等物の管理は行っていますか

支店・営業所・工場等を有している会社では、多くの場合、各拠点ごとに小口現金を保管しています。本社内においても経理部以外の部署で小口現金を保有する場合があります。拠点の規模にもよりますが、以下の管理方法のうち、会社の実態にあった方法を選択します。

1) 定額前渡制

定額前渡制とは、拠点ごとにあらかじめ設定した額となるように月初等の一定の日に現金を経理部から支給する方法です。この方法によれば、

$$\boxed{\text{小口現金残高} + \text{領収書} = \text{事前設定額}}$$

となるため、「第三者によるチェックが容易になる」、「小口現金の準備高を最小限に設定できる」といったメリットがあります。

拠点ごとに管理人員を十分に配置できないといった場合に、比較的多く採用される方法です。

2) 個別管理制

拠点ごとに実査及び第三者による確認を行うとともに、実査結果を経理部に定期的（少なくとも月次単位）に報告するといった管理方法です。拠点ごとに経理部とほぼ同一の機能を有した人員を配置できる場合に、比較的多く採用される方法です。

また、会社によっては決算月末の現金はすべて指定する口座に入金させる場合があります。これは経理部が各拠点の現金の实在性を確かめる手段として、現金実査ではなく入金という形を用いているということです。日々の管理担当者以外の人員がチェックすることによって内部牽制を確保したい場合、限られた人員の中で多くの拠点を管理することは困難なため、一つの管理手法として利用されているようです。

小切手発行控や書き損じ小切手は保管していますか

小切手発行控は破棄せずに保管しておく必要があります。また、書き損じ小切手についても×印を付すとともに小切手発行控とともに保管しておく必要があります。万一、意図しない小切手の発行が行われた場合でも、小切手発行控を保管しておくことにより早期発見及び原因調査が可能となります。

(2) 受取手形

受取手形の管理においては、現物管理以外にも、円滑な資金繰り及び適切な貸倒引当金の設定を行うため、必要な情報をタイムリーに取得できるようにしておく必要があります。

定期的の実査をしていますか

現金及び預金と同様に、受取手形についても定期的の実査する必要があります。

手形を入手した場合、手形管理帳に記録しますが、現金と同様に、手元手形残高を集計することにより受取手形残高の実在性を確かめる必要があります。なお、取立依頼中の手形、割引手形等の実査のできない手形については、取立依頼帳や手形割引明細書等と突合し、その実在性を確かめます。

異常手形の把握はしていますか

受取手形の実査を行う過程で、手形管理帳に記載されている記載事項のチェックを行い、異常手形の区分管理を行う必要があります。異常手形には会計上、貸倒引当金の設定を必要とするものもあります。なお、手形の管理上、留意しなければいけない手形としては以下のものがあります。

1) 期日経過手形

期日経過しているにもかかわらず手元に保管されている手形です。

期日経過手形が発見された場合、まず発生原因を調査する必要があります。その理由が単なる取立依頼の失念であった場合、取立依頼のルールを明確にするなど手形管理方法を再検討する必要があります。また、振出人の決済の見通しが立っていないため、取立依頼に出さないように経理担当者が依頼を受けている可能性もあります。この場合は取引先の信用調査を早急を実施する必要があります。

2) 振出日未記載手形

振出日が記載されていない手形です。

このような手形の場合、単に記載漏れということも考えられますが、振出人が振出日を記載したくない理由（自社の営業担当者による押し込み販売、振出人の資金繰り悪化など）が存在するのかもしれません。

3) 融通手形

商取引の裏付けがないのに、手形の当事者の金融を図るだけの目的で振り出された手形をいいます。主として資金繰りが苦しい場合に融通のために振り出されたりするため、不渡手形となる可能性が高いとされています。

4) 不渡手形

手形の呈示があったにもかかわらず、その支払人が支払拒絶をし、所持人に返却された手形をいい、資産性は一般的に全くありません。ただし、破棄するのではなく、通常の手形とは別個に管理する必要があります。

5) 割引手形

手形割引によって金融機関に裏書譲渡された手形をいいます。手形の割引は重要な資金調達手段の一つのため、支払人、割引条件、決済日等の条件を適切に記録しておく必要があります。また、割引を拒否された手形の場合、振出人に信用不安がある可能性があるため、早急に調査する必要があります。

受取手形の期日別明細を作成していますか

受取手形の期日別明細を作成することは、自社の現況及び今後の課題を把握する上で非常に有用です。期日別明細を受取手形、支払手形それぞれで作成することにより、受

取手形と支払手形のバランスチェックをすることが可能になります。

期日別内訳	受取手形	構成割合	期日別内訳	支払手形	構成割合
1か月以内	***	%	1か月以内	***	%
2か月以内	***	%	2か月以内	***	%
3か月以内	***	%	3か月以内	***	%
4か月以内	***	%	4か月以内	***	%
5か月超	***	%	5か月超	***	%
合計	3,500	100%	合計	5,200	100%

受取手形決済期日(サイト) > 支払手形決済期日(サイト)

の状態が判明した場合は、取引条件の変更(手形サイトの変更、現金決済への変更)を早期に行い、資金繰りの悪化を防ぐ必要があります。

受取手形の得意先別明細を作成していますか

受取手形を含む売上債権の得意先別明細を作成することは、自社の得意先への依存割合及び今後の課題を把握する上で有用です。依存割合が高いからといって直ぐに何か対処する必要はありませんが、依存割合の高い得意先の資金繰りが悪化した場合、自社の資金繰りへの影響が生じる可能性があります。リスク分散の観点から、長期的にはあまり特定の得意先への依存割合が高くないようにすることが望まれます。

得意先別内訳	売掛金	受取手形	売上債権合計	構成割合
A 社	***	***	***	%
B 社	***	***	***	%
その他	***	***	***	%
合計	4,400	3,500	7,900	100%

得意先の与信管理はしていますか

与信管理とは得意先に対して与信限度額を定めるとともに、その枠の範囲内で取引を行い、貸倒リスクを最小限にとどめる管理手法をいいます。

与信管理枠は設定しただけでは意味がありません。その枠内で取引を実施し、枠を超過する取引が発生する場合に事前承認できる体制を構築する必要があります。ただし、現実的にシステム外で与信管理を有効に運用することは困難であるため、与信管理機能を有した販売管理システムの導入が前提になると考えられます。

なお、与信管理枠の設定は、得意先の財務情報や過去の取引実績等を基に行います。単に販売限度額を設定するという考えではなく、得意先に対する他の債権・債務、営業保証金の有無、取引先経営者の個人保証の有無等も考慮して総合判断する必要があります。

(3) 売掛金

売掛金の管理は、同じ売上債権である受取手形と同様の手法により行った方が効率的です。

ただし、証券化されている受取手形とは異なるため、回収条件等は取引基本契約書（未締結の場合は最近の請求書等）により整理しておく必要があります。

売掛金の年齢調べをしていますか

年齢表とは、「一定時点の残高の内容を得意先別・発生月別に管理する表」をいいます。また、年齢調べとは、「年齢表を利用して回収条件と比較の上、回収期日より一定期間が経過しているものを抽出し、その回収可能性を検討する手続」をいいます。

	発生月（調査月末を9月末とする）					合 計
	5月以前	6月	7月	8月	9月	
A社	***	***	***	***	***	***
B社	***	***	***	***	***	***
C社	***	***	***	***	***	***
その他	***	***	***	***	***	***
合 計	***	***	***	***	***	5,000

例えばA社について、

回収サイト = 月末締翌々末払（2か月サイト）

であったとします。通常であれば8月と9月の残高しか存在しないはずですが、年齢表を作成したところ5月以前の債権（滞留債権）が多く存在することが判明したとします。この場合の対応としてはまずA社の信用状況を調査し、その結果次第では与信枠の見直し、取引条件の変更、貸倒引当金の設定といった対応を検討する必要があります。また、自社とA社の認識が相違する取引の有無等についても調査し、そのような取引があった場合はその原因を調査するとともに自社の販売方針に問題がないか等を検討する必要があります。

ただし、現実的にシステム外で売掛金の年齢表を作成することは困難であるため、年齢表作成機能を有した販売管理システムの導入が前提になると考えられます。

売上債権回収と仕入債務支払のバランスを考慮していますか

「(2) 受取手形」では受取手形 / 支払手形について、入金と支払のバランスチェックの必要性を説明しました。手形取引中心の企業の場合、手形のみでの分析だけでも問題ありませんが、売掛金 / 買掛金の割合が高い場合は売上債権 / 仕入債務も含めた回収と支払の回転期間のバランスチェックをする必要があります。

$$\begin{array}{l}
 \text{売上債権回転期間} = \frac{\text{売掛金} + \text{受取手形}}{\text{売上高} \div \text{決算月数}} = \frac{\text{売上債権}}{\text{売上高} \div \text{決算月数}} \\
 \begin{array}{c} \text{比較} \end{array} \\
 \text{仕入債務回転期間} = \frac{\text{買掛金} + \text{支払手形}}{\text{仕入高} \div \text{決算月数}} = \frac{\text{仕入債務}}{\text{仕入高} \div \text{決算月数}}
 \end{array}$$

このバランスチェックの目的は、日々の資金繰りのような短期的観点にあるのではなく、中長期的な財務戦略を練ることにあります。慢性的に、

売上債権回転期間 > 仕入債務回転期間

となっている場合、取引条件の早期見直しを検討する必要があります。

値引・返品は承認された取引についてのみとなっていますか

値引・返品といった売上修正を伴う取引は、管理者によって承認された取引についてのみ行われる必要があります。承認フローを規程として明文化し、適切に運用する必要があります。

また、返品の場合、返品された商品（製品）を在庫として認識する仕組みになっているかなど、在庫管理との連動性にも留意する必要があります。

貸倒処理は承認された取引についてのみとなっていますか

値引・返品同様に、貸倒処理についても管理者によって承認された取引についてのみ行われる必要があります。貸倒処理に関する承認手続を整備するとともに、適切に運用する必要があります。また、貸倒れの原因分析を実施し、再発防止策を検討する必要があります。

多様化した売掛金回収方法を検討していますか

受取手形の場合、割引に出すことにより現金化することが可能ですが、売掛金には手形の割引に相当する仕組みがありませんでした。

ところが近年、売上債権の買取（ファクタリング）を実施する業者が増えています。大手企業を得意先としている場合、このようなファクタリング業者の利用を推奨したりする場合もあるようです。このような業者は得意先の包括保証といった様々なサービスも提供しているため、自社の与信管理や取引条件の検討を行う過程において一つの選択肢として検討することもよいかもしれません。

（４）製品及び商品

製品・商品は事業上の重要な財産ですので、適正な評価額で決算書に計上することはもちろん、現物としての資産価値の保全、適正な在庫水準の確保が管理上の重要なポイントになります。

棚卸資産の評価基準と評価方法は確立され、継続適用されていますか

棚卸資産の評価基準は、原価法又は低価法に大別されます。原価法とは取得原価（購入代価又は製造原価に引取費用等の付随費用を加算した価額）で棚卸資産を評価する方法、低価法とは、原価法により評価した価額と、期末の時価とのうちのいずれか低い価額をもってその評価額とする方法です。

また、棚卸資産の評価方法については、個別法、先入先出法、後入先出法、総平均法、移動平均法、売価還元法等の一般に認められる方法によることとされており、期間損益の計算上著しい弊害がない場合には、最終仕入原価法を用いることができるとされています。

これらの棚卸資産の評価基準と評価方法は、計算書類に会計方針として注記することが必要です。

製品及び商品受払台帳（継続記録簿）が作成されていますか

在庫数量（在庫の消費量）を管理するための方法には、受払台帳を作成して入出庫の都度数量を記録する方法（継続記録法）と、一定時期に実地棚卸を実施して、一定期間の消費数量を推定する方法（棚卸計算法）とがあります。

棚卸計算法では、在庫の消費量を推定計算により把握することになるため、在庫に異常な減少があっても発見することは通常困難です。これに対し、継続記録法では、帳簿上の在庫数量と実地棚卸の数量を比較することにより、異常な数量減等の発見が可能となります。製品及び商品といった会社の重要な棚卸資産については、受払台帳を作成し、実地棚卸の結果と比較・分析する管理が必要です。

保管場所ごとの在庫数量を把握し、定期的に実地棚卸をしていますか

実地棚卸は、一定時点において棚卸資産の現物に当たって数量を把握することをいいます。実地棚卸を行うことによって、棚卸資産の数量の把握のみならず、現物の品質の把握、現物の滞留状況の把握が可能です。

実地棚卸は決算期末だけ実施するのではなく、毎月末、毎週末など在庫の重要性を勘案して、定期的に実施することが必要です。

陳腐化品、長期滞留品等の不良在庫の発生原因を把握していますか

実地棚卸の結果、陳腐化品、長期滞留品等の不良在庫が発見された場合には、その発生原因を把握することが必要です。

不良在庫の発生原因には、在庫保管状況の不備、需要予測の誤り、生産・購買計画の不備等、様々ですが、これらの原因を把握した上で、改善策を作成、実施することが重要です。また、不良在庫に対しては、定期的に対処方針（評価減、廃棄処理等）を検討する必要があります。

販売管理と連動した在庫管理ができていますか

販売活動を円滑に行うためには、販売可能在庫や受注残を、常に把握しておくことが必要です。一方、在庫は購入時の資金だけでなく、在庫保管のための資金負担を生じます。常に自社にとっての適正水準はどの程度なのかを考えることが大切です。

製品ライフサイクルの観点から在庫の品別構成が検討されていますか

ライフサイクル末期の製品・商品在庫量が多い場合には、陳腐化等の在庫リスクが発生する確率が高くなります。

定期的に品目ごとの回転期間分析等を実施し、滞留傾向がある品目については、過剰在庫とならないよう、現実的な需要予測に基づく在庫処分方針を策定し、生産・購買計画の見直しを行うことが必要です。

（５）有価証券・投資有価証券

有価証券（株式、債券、投資信託等）は換金可能性が高い資産であるため現物の管理が重要です。また、価格変動リスクや利息・配当の管理にも注意が必要です。

有価証券台帳は作成されていますか

有価証券を保有している場合には、以下のような様式の有価証券台帳を作成し、定期的に現物及び総勘定元帳と照合する必要があります。

銘柄	数量	単価	取得価額	取得年月日 (売却年月日)	その他 (満期日、利率、利払日等)

特に有価証券は換金性が高いため、有価証券台帳の作成、現物の管理、有価証券の取得・売却などは、なるべく別の担当者が実施するよう工夫するとともに、一定金額以上の取引については社内の承認手続を厳格に定める必要があります。

また、有価証券利息や配当金の入金状況を有価証券台帳と照合し、収益の計上漏れがないことを確かめることも大切です。

保有目的は明確であり、その目的に適合していますか

保有有価証券はその保有目的に十分適合している必要があります。特に株価が下落すると投資目的の有価証券の運用実績が低くなるだけでなく、有価証券の含み益も減少することから、担保に供している場合には、担保割れなどにも留意する必要があります。一方、業務提携等の目的で保有する場合は、たとえ株価が上昇しても処分できず、長期間持ち続けなければならないため、その含み益に依存した経営はすべきではありません。

なお、「金融商品に係る会計基準」に従い有価証券を保有目的の観点から区分すると、以下の4つになります。

区 分	内 容
売買目的有価証券	時価の変動により利益を得ることを目的として保有する有価証券
満期保有目的の債券	満期まで保有することを目的としていると認められる社債その他の債券
子会社株式及び関連会社株式	
その他有価証券	売買目的有価証券、満期保有目的の債券、子会社株式及び関連会社株式以外の有価証券

定期的に実査をしていますか

日常の記帳業務の正確性を担保する上で、また、不正の事前防止・早期発見のために定期的に実査を行うことが必要です。なお、現物を証券会社等への保護預けとしている場合や担保に差し入れている場合には預り証を、株券不発行の場合には不発行通知をそれぞれ入手しておくことが必要です。

有価証券は期末に評価を見直していますか

「金融商品に係る会計基準」では、有価証券の会計処理を保有目的等の観点から以下のように区分しています。

分類		貸借対照表価額	評価差額
売買目的有価証券		時 価	損益（営業外損益）
満期保有目的の債券		償却原価（取得原価）	償却原価法による差額：営業外損益
子会社株式及び関連会社 株式		取得原価	該当なし
その他有 価証券	市場価格あり	時 価	純資産の部（税効果考慮後の額） （全部純資産直入法の場合）
	市場価格なし	取得原価 （債券：償却原価）	該当なし （償却原価法による差額：営業外損益）

（「中小企業の会計に関する指針」第19項より抜粋）

上記のとおり、時価で評価する必要のある有価証券は、貸借対照表に時価で計上するので、時価による評価替えを実施する必要があります。

なお、取得原価で貸借対照表に計上する有価証券であっても、実質価額が著しく低下したときは、相当の減額を行わなければならないので、市場価格のない株式であっても決算書等は入手し、実質価額の著しい低下の有無を判定する必要があります。

（6）貸付金

会社にとって貸付金は投資活動に該当しますので、契約に当たっては、投資活動としての経済合理性があるか否かが重要です。特に同族会社などでは、オーナー経営者に対する貸付金が生じているケースが見受けられますが、取引の必然性を吟味する必要があります。また、長期滞留している場合には、回収可能性を検討する必要があります。

貸付先の財務状況等を定期的にチェックしていますか

貸倒れのリスクを事前に回避するために、貸付先の決算書、税務申告書等を入手する等して、支払能力の分析や、担保物件の評価を定期的実施する必要があります。

金利水準は、調達金利、市中金利等と比べて適正水準ですか

適正な金利水準を設定しないと、貸付先に対する寄付金認定課税等の税務リスクを抱えることになります。

役員・子会社等への貸付金が存在する場合、社内手続が適正に行われ早期に回収していますか

同族会社の場合、役員貸付金の名目で企業の資金を役員が流用することがあります。金融機関も注目しているため、その内容を調査するとともに、前期末残高と比較して増加あるいは滞留している場合には、回収可能性について十分に吟味する必要があります。

貸付を実施する場合の社内ルールを定めるとともに、例外なく、貸付期間、金利、返済条件等を明記した金銭消費貸借契約書を作成することが必要です。

（7）仮払金

仮払金は、現金の支出があつたが勘定科目又は金額が未確定である場合、一時的に会計処理を行う場合に使用される勘定科目です。仮払金は文字通り「仮払い」ですから、その精算は迅速かつ適正に行われなければなりません。しかし、同族色の強い中小企業においては、安易に仮払いがなされたり、精算がルーズとなっている場合が多く見受けられます。

仮払金についての承認・精算手続を確立していますか

経理規程等の中で、仮払いについての承認・精算に関する規定を設けておくことが必要です。規定の中には、仮払いを認める場合、承認者、精算期限等が記載されていなければなりません。

未精算となっている仮払金についてはその理由が把握されていますか

仮払金は遅滞なく精算されることが原則です。精算予定日を過ぎても未精算となっている仮払金がある場合にはその理由を把握するとともに精算についての催促をすることが必要です。

内容不明の仮払金や精算可能性のない仮払金が帳簿に計上されていませんか

決算書上、仮払金勘定の金額に変化が見られなかったり、残高が毎年増加傾向にあるような場合は、その資産性に関して疑義が生じます。実際、赤字決算を回避するために費用化又は損失処理すべきものをあえて仮払金のまま計上しておくという事例もあるようです。また、支出内容の不明な仮払金や相手先が明示されていないような仮払金が計上されている場合は不正取引の存在も疑われることにもなりかねないため、十分な注意が必要です。このような仮払金がある場合には、精算可能性を検討し、精算できないと判断されるものについては費用又は損失勘定へ振り替える必要があります。

(8) 有形固定資産

有形固定資産は企業が継続的な事業活動を遂行していく上で不可欠の資産であり、金額的にも質的にも重要性が高い資産です。有形固定資産に投下された資金は事業活動を通じて長期間にわたり回収されることとなりますので、投資に当たっては自己資金で行うのか借入で行うのかといった資金面での検討はもとより、採算性についての十分な検討が必要です。

有形固定資産の取得・除却・売却等に関する社内規程は整備されていますか

有形固定資産に対する投資は一般的に巨額となるため、資金繰りや経営計画に大きな影響を及ぼすものと思われます。このため、取得・除却・売却に関する承認手続、購入かリースかの判断基準、資本的支出と修繕費を区分する会計処理上の方針、設備投資の採算計算の実施等について規程化し、これに従った運用を行うことが必要です。

固定資産台帳は作成されていますか

取得資産1件別について、取得年月日、取得価額、耐用年数、償却率、減価償却累計額、担保差入の有無などの情報が一覧できる固定資産台帳を作成することが必要です。台帳には特に決められた様式はないので自社の実情に応じて作成すればよいのですが、固定資産管理に関する会計ソフトも多く市販されており、これを利用することも一つの方法です。

現品について定期的の実査を行っていますか

有形固定資産は企業にとって重要な資産ですから、帳簿や決算書に記載されている資産が実際に「ある」ということ、また、現況に「問題がない」ということを確認するために現品についての定期的な実査を実施することが必要です。一般的に実査といえは現金、預金証書、受取手形、有価証券など換金性の強い資産に対して実施しますが、有形固定資産について実施することも大切です。実査により、資産の老朽化の程度や稼働状況、破損の有無などの事実を目で確かめることができるからです。企業財産の私消や流用、盗難などによる損失を防ぐ意味からも実査は有用な管理手法といえます。

減損の対象となる資産はありませんか

自社の所有資産に減損の対象となる資産がないかどうか調査するとともに、もし、そのような資産がある場合には売却等による処分も視野に入れた検討が必要です。

「中小企業の会計に関する指針」では、固定資産の減損について以下のように定められています。

固定資産について予測することができない減損が生じたときは、その時の取得原価から相当の減額をしなければならない。

減損損失の認識及びその額の算定に当たって、減損会計基準の適用による技術的困難性等を勘案し、本指針では、資産の使用状況に大幅な変更があった場合に、減損の可能性について検討することとする。

具体的には、固定資産としての機能を有していても将来使用の見込みが客観的にないこと又は固定資産の用途を転用したが採算が見込めないことのいずれかに該当し、かつ、時価が著しく下落している場合には減損損失を認識するものとする。なお、資産が相当期間遊休状態にあれば、通常、将来使用の見込みがないことと判断される。

(「中小企業の会計に関する指針」第36項より抜粋)

担保差入の状況を把握していますか

土地、建物については所有権を第三者に対しても明確にするために、不動産登記を実施するとともに、抵当権の設定状況を把握するために定期的に登記簿謄本を入手して確認する必要があります。また、その際に借入金額が担保価額以下である場合には、担保設定の解除、減額について検討することが必要です。

土地について定期的に時価を把握していますか

土地の含み益はいざという時の企業の担保能力を知るための資料となります。特に昨今のデフレ状況下では地価が相当に下落しています。そこで、担保割れが生じていないのかどうか、どの程度の担保余力があるのかを知るためにも時価の把握が必要です。

なお、昨今の金融機関の企業に対する融資の考え方は、バブル崩壊後、土地神話が崩れた頃から少しずつ変化してきています。バブル崩壊以前は不動産担保があれば企業の財務内容や返済能力に多少の疑義があったとしても担保の処分により債権を保全することが十分に可能であったため積極的に融資が行われてきました。しかし、バブル崩壊後は唯一の頼みの綱であった土地の処分性が価格の下落とともになくなり、結果として多額の不良債権を生み出してしまいました。現在はその経験を生かし、担保至上主義を改め、実態把握を中心に企業のキャッシュ・フロー重視で融資を検討するようになってきています。

重要な資産について十分な保険がかけられていますか

有形固定資産は企業にとって重要な資産です。万が一の場合に備えて建物・附属設備、機械装置などに対して火災保険、盗難保険、地震保険などの保険をかけて保全措置を講じておくとともに保険契約額が資産の価額に比べ十分であるかどうかについての定期的な見直しが望まれます。また、社有車については自賠責保険のほか任意の対物・対人の保険をかけておくことが必要です。

(9) ゴルフ会員権

ゴルフ会員権の本質は施設利用権であり、預託保証金方式又は株主方式の形態のものが一般的です。ゴルフ会員権については、利用の有無と時価の把握が管理上のポイントとなります。

ゴルフ会員権の利用状況は把握されていますか

ゴルフ会員権は利用することが本来の目的である資産です。管理台帳を作成し、利用状況を常に把握しておくことが必要です。利用されていない、又は利用見込みのないゴルフ会員権がある場合には売却による処分も視野に入れた検討が必要です。

株券、預託保証金証書等の証券について定期的に実査をしていますか

ゴルフ会員権は固定資産の中でも換金性が高い資産であり、また、担保差入の対象物ともなるため、有価証券に準じた現物管理を行うことが必要です。入会金証書、預託保証金証書など、証券は所定の部署で保管するとともに他の証券類と合わせて定期的に実査を行い、実在性を確認しておくことが必要です。

ゴルフ会員権の時価や会員権発行会社の経営状況について随時把握していますか

ゴルフ会員権は取得価額で貸借対照表に計上されます。しかし、昨今の会員権相場下落により現在の価値が取得価額を下回っているゴルフ会員権を所有している企業も少なからずあるのではないかと考えられます。ゴルフ会員権については、計上額の重要性が大きいものについて、著しい時価の下落が生じた場合や会員権発行会社の財政状態が著しく悪化した場合には有価証券に準じて減損処理を行わなければなりません。また、預託保証金の回収可能性に疑義が生じた場合には貸倒引当金の計上の要否についての検討も必要となります。したがって、所有するゴルフ会員権の時価や会員権発行会社の経営の状況については常に注視しておくことが必要です。なお、一般に入手可能で一定の信頼性が確保されているゴルフ会員権に関する「時価」としては、ゴルフ会員権協同組合が日々作成している業者間の取引相場表、及びその相場表を元にして大手のゴルフ会員権売買業者が公表している「ゴルフ会員権相場表」があります。これらの情報は日刊紙やインターネットを通して入手可能です。取引実績がない、又は時価が存在しないゴルフ会員権については、信頼できるゴルフ会員権取引業者に評価鑑定を依頼する方法も考えられます。

(10) ソフトウェア

ソフトウェアとは、コンピュータを機能させるように指令を組み合わせで表現したプログラム等をいい、システム仕様書、フローチャート等の関連文書が含まれます。

ソフトウェアは、制作目的の違いにより資産に計上する場合と費用として処理する場合とに区分されます。「研究開発費等に係る会計基準」に従い整理すると、次のとおりとなります。

(ソフトウェアの制作目的別による区分と会計処理)

制作目的			会計処理
研究開発目的			費用処理(「研究開発費」)
研究 開 発 目 的	販 売 目 的	受注制作	請負工事の会計処理に準じる
	市場販売目的 (製品マスター)	研究開発に該当する部分	費用処理(「研究開発費」)
研究開発に該当しない部分		無形固定資産(「ソフトウェア」)	
目 的 以 外 利 用	社 内	収益獲得、費用削減が確実である	無形固定資産(「ソフトウェア」)
		収益獲得、費用削減が確実でない	費用処理
		機器組込みソフトウェア	有形固定資産(「機械及び装置」等)

資産計上されているソフトウェアはすべて利用されていますか

多くの企業で財務会計ソフトをはじめ販売管理、在庫管理、給与計算ソフトなど複数のソフトウェアが利用されています。制作又は購入目的に従って有効に利用されているかどうかを把握しておくとともに収益への貢献度合いや費用削減の効果について随時検討することが必要です。

ソフトウェアの利用可能期間は定期的に見直ししていますか

資産計上されたソフトウェアは一定の期間にわたり所定の減価償却方法で減価償却を行います。しかし、ソフトウェアは新しいシステムの開発や新製品の導入などにより陳腐化・不適応化するのが比較的早いという側面を持つ資産でもあります。したがって、利用可能期間については定期的に見直すことが必要です。利用見込みがなくなったものや利用価値が著しく低下したものについては資産価値がないことになるため、未償却残高を費用として一時に償却する必要があります。

Ⅲ. 負債

(11) 支払手形

支払手形は、商取引の決済として利用され、また、信用を与え合う手段としての機能を有しています。手形取引の健全な利用と信用取引の維持のためには、円滑な決済が必要となります。支払手形は、いったん発行されると転々流通し、どこにあるか分からなくなるものの、その支払期日には、必ず決済を求められます。この時、決済資金を用意できなければ、不渡り処分となり、6か月以内に2回不渡りを出すと銀行取引停止すなわち事実上の倒産となります。そのため、支払手形の管理には十分な注意が必要です。

支払手形はすべての事項を記載した後に、発行していますか

手形には、「手形金額」、「受取人」、「振出日」、「支払期日」など記載しなければならないことが決められています。これを手形要件といいます。この手形要件を空欄(白地)にして振り出された手形を「白地手形」といいます。白地手形の発行は、会社の存亡にかかわるほど危険な行為であり、絶対に行ってはいけません。例えば、支払期日を記載せずに発行した場合、約束していた期日より早く決済を求められることもあります。特に、手形金額を記載せずに発行することは、会社の命を預けると同じくらい危険な行為です。たとえ手形金額の記入に際しては事前に承諾を得るなどの取決めをしたとし

ても、このような約束が破られるのは世の常です。手形を発行する場合には、必ず手形要件がすべて記載されていることを確認しなければなりません。

受取手形の回収期間と支払手形の決済期間を把握していますか

受取手形の回収期間とは、手形を受け取ってから現金回収されるまでの期間をいいます。支払手形の決済期間とは、手形を振り出してから現金決済されるまでの期間をいいます。回収期間が、決済期間よりも短ければ、資金繰り上、余裕を持てます。それぞれの期間を把握しないまま、支払手形の発行を行えば、その決済のための資金を調達しなければならず資金調達コストが発生します。支払手形の発行に際しては、何月何日にどの口座からいくら引き出され、その際の決済資金はどうやって賄うのかを事前に計画した後に振り出さなければなりません。くれぐれも決済資金のあてもないまま振り出しはいけません。

手形発行控（いわゆる「手形のミミ」）は、保管していますか

手形発行控（いわゆる手形のミミ）とは、手形帳の端の部分で手形を切り離れた後の残りの部分のことをいいます。手形のミミには、手形用紙の連番が記載されているだけでなく、支払期日や振り出し先などを記載する箇所があります。振り出した手形に記載した内容と同様の内容をこの手形のミミに記載し保管しなければなりません。したがって、支払手形管理台帳に記載されている内容と手形のミミに記載されている内容は一致することになります。この手形のミミの記載内容と手形管理台帳との一致をもって支払手形の網羅性、すなわち、帳簿に記載されている支払手形の残高が会社の振り出している手形のすべてであることを確認する手段となります。手形のミミと支払手形管理台帳とは、担当以外の方が定期的に照合することが内部管理上必要です。

書き損じ手形は再使用できないように所定の処理がなされていますか

書き損じ手形とは、手形要件の記載内容を誤ったため、振り出すことを止めた手形、すなわち、支払先に渡さなかった手形のことをいいます。この書き損じ手形は、不正及び盗難などのリスクを考慮し、そのまま放置せずに手形として再使用できないように処理しなければなりません。例えば、手形の番号を切り抜き手形のミミに添付する方法などがあります。こうすれば、手形のミミをチェックすると正常に振り出した手形、書き損じ手形、未使用部分とがそれぞれ明確になります。手形の振り出しは常に明確にし、振り出していないはずの手形の決済が突然要求されることのないようにしなければなりません。そのためには、書き損じ手形が発生した場合には、必ず発生時に所定の処理を行う社内ルールにしなければなりません。

（１２）買掛金

買掛金とは、仕入先や外注先との通常の取引に基づいて発生した営業上の未払金をいいます。仕入先との通常の取引とは、商品・原材料などの仕入を意味します。一方、未払金とはこれ以外の取引によって発生した未払額で、１年以内に支払われるものを処理する勘定です。買掛金・未払金は、日常業務として反復継続的に処理される傾向があるため、一度会計処理を誤ると、誤った方法によって反復継続的に処理されるおそれがありますので注意が必要です。

残高構成は特定の相手先に偏らずバランスがとれていますか

仕入を特定の相手先へ集中させれば、品質の安定性、購入価額の引き下げや物流の効率化などのメリットが考えられるものの、一方で逆に値上げ要請のおそれや仕入を拒否

された場合には、会社の営業停止となりかねません。このようなリスクを考慮して特定の相手先への依存度を分析し、依存度の高い相手先がある場合には、取引の相手先を多様化する等、常に仕入構成を把握しておくことが大切です。

延滞債務がある場合、その理由を把握していますか

延滞債務とは、支払期日が経過したにもかかわらず、その支払が終了せず滞留している債務のことをいいます。債務は、支払わなければ債権者から督促されるため、一般的に延滞することは考えられません。したがって、延滞債務の発生は、仕入の二重計上、仕入返品処理漏れ、支払計上漏れなど自社の内部管理体制の不備により発生した可能性が高いと思われますので、直ちに改善する必要があります。

簿外債務の有無を把握していますか

簿外債務とは、帳簿に計上されていない債務のことをいいます。何らかの過失により、帳簿に計上されなかった場合には、債権者から督促されて初めて、債務の存在に気付くこととなります。

簿外債務の存在が、単なる請求書の回付漏れなのかあるいは、不正な取引なのかを見極めなければなりません。しかし、実務上故意又は過失か否かの判断は難しいものと思われれます。いずれにしても、簿外債務の存在が発覚した場合には、自社の内部管理体制を見直す絶好の機会と捉えて早急に見直さなければなりません。

(13) 借入金

借入金は、会社の債務です。資本金とは異なり返済期日までに必ず返済しなければなりません。また、調達コストとして支払利息も通常、発生します。現在は、低金利の状態が続いているものの、このような状況が未来永劫続くとは限りません。近年、協調融資（シンジケート・ローン）や売掛金や棚卸資産を担保にした融資、無担保無保証の融資など新しい形態の融資方法が開発されています。以前にも増して契約書での取決めが重要になり、会計情報の信頼性や内部管理体制の充実が求められています。返済計画どおりに返済することは当然として、その他の約束事も遵守しなければ、自社の信用を落とすだけでなく新規の資金調達も困難になります。借入金の管理は、慎重に行わなければなりません。

金銭消費貸借契約書を保管していますか

金銭消費貸借契約書が保管されていなければ、返済期限、利率、保証等の諸条件を確認することができません。相手先別に整然と保管しておくことが必要です。また、契約書と一緒に返済予定表も保管し、元本の返済予定と支払利息の返済予定を資金計画に取り込まなければなりません。契約書だけでなく、借入金の関連資料はまとめて保管しておく必要があります。

また、従来は返済予定表に沿って金銭の支払いを行っていけば済んでいたものの、近年新しい融資方法の開発により、金融機関に対して様々な管理帳票の提出が契約書の中で明記されていることがあります。このように契約書の中で要求されている管理帳票も金銭の返済と同様に定められた期日までに所定の書類を提出することが求められます。仮にこの条件が守られなければ、契約違反となり期限の利益を喪失し、一括返済を求められることになりかねません。当然のことですが、契約書の内容はすべて把握し遵守しなければなりません。

帳簿金額は、残高証明書と一致していますか

銀行残高証明書は、会社の一定時点における預金、借入金などの残高を銀行が証明し

ている書類です。手数料が必要となるものの、銀行に申し込めば入手することができます。会社では既に返済していると思っていた借入金が残っていたり、会社が把握していない借入金が存在していたりするかもしれません。

役員・子会社等からの借入金が存在する場合、その理由が把握されており、取締役会議事録や金銭消費貸借契約書などの証憑書類が完備されていますか

役員・子会社等からの借入金は、馴れ合いから借入れに当たって所定のルールを経ずに行われることがあります。このことが原因となり後日トラブルになる場合があります。会社法上、会社が多額の借入れを行う場合は、取締役会で承認を得なければなりません（会社法第362条第4項）。すなわち、社長だけの権限で会社が借入れを実施することはできないのです。多額の借入れか否かの判断は会社の規模や営業内容等様々なため一律に判断することは困難です。したがって、実務上保守的に自社が行う借入れはすべて取締役会の承認事項としておくことが望まれます。こうすれば、取締役会において、借入れ理由や返済期日・借入利率等の借入れ条件を説明しなければならないため、一定の牽制効果が期待できます。

会社の借入れは、たとえ仲間内からの借入れであったとしても、必ず金銭消費貸借契約書を作成して条件を明確にし、その書類を保管しておくことが、後日のトラブルを未然に防止することになるのです。

異常な高金利又は低金利の借入れはないですか

最近では、無担保・無保証の融資を実行する代わりに、利率を高めに設定する事例が一般の金融機関であるものの、異常な高金利の借入れがある場合は、金融業者からの借入れがある可能性を取引金融機関から疑われます。

また、特定の相手先からの異常な高金利又は低金利の借入れは、寄付金認定又は受贈益認定などの税務上のリスクを抱えることとなります。経営者としては、資金流出が伴う将来の不確実性は、極力排除しなければなりません。このためにも経営者は、情実に左右されず経済合理性に則った行動を行う必要があります。

担保提供、質権設定資産の一覧表が作成されており、担保等設定に関する資料は保管されていますか

担保提供資産であっても会社の資産であることには変わりありません。したがって、会社の貸借対照表の資産の種類ごとに提供先別・対応債務別等に把握し管理しておくことが必要です。管理が不十分な場合は、借入金を返済したにもかかわらず、担保権が解除されないままの状態が放置されかねません。いずれにしても、一般的に借入れは長期にわたることが多く、担保提供あるいは質権設定に関する資料が散逸しがちであるため、整然と保管しておくことが必要です。

(14) 引当金

適正な期間損益計算を行うため、将来の特定の費用又は損失を計上する際の貸方科目を引当金といいます。会計上は、以下の要件がすべて満たされたときに引当金を計上しなければなりません。

- ・ 将来の特定の費用又は損失であること
- ・ 発生が当期以前の事象に起因していること
- ・ 発生の可能性が高いこと
- ・ 金額を合理的に見積もることができること

引当金の計上は、適正な業績管理を行うために必要となります。ただし、引当金の恣意的な計上は、利益操作の余地を与えるため、会社が引当金を計上する場合には、計上基準を明確にし、毎期継続して適用することが必要になります。

貸倒引当金を計上していますか

売掛金等の金銭債権は、相手先の倒産等により、全額回収されないことも起こり得ます。そのため、各決算期末において、金銭債権の回収可能性を検討し、取立不能のおそれがある場合には、その取立不能見込額を貸倒引当金として計上しなければなりません。

「金融商品に係る会計基準」では、債務者の財政状態及び経営成績に応じて以下のように区分し、区分された債権ごとに取立不能見込額の算定を行うこととされています。

区 分	定 義	算定方法
一般債権	経営状態に重大な問題が生じていない債務者に対する債権	債権全体又は同種・同類の債権ごとに、債権の状況に応じて求めた過去の貸倒実績率等の合理的な基準により算定する（貸倒実績率法）。
貸倒懸念債権	経営破綻の状態には至っていないが、債務の弁済に重大な問題が生じているか又は生じる可能性の高い債務者に対する債権	原則として、債権全額から担保の処分見込額及び保証による回収見込額を減額し、その残額について債務者の財政状態及び経営成績を考慮して算定する。
破産更生債権等	経営破綻又は実質的に経営破綻に陥っている債務者に対する債権	債権全額から担保の処分見込額及び保証による回収見込額を減額し、その残額を取立不能額とする。

（「中小企業の会計に関する指針」第18項より抜粋）

賞与引当金を計上していますか

翌期に支給する賞与の見積額のうち、当期の負担に属する部分の金額については、賞与引当金として計上しなければなりません。賞与は、その支給時に費用として計上するのではなく、あくまでもその発生時に費用として計上することを意味します。管理上は、月次決算において、その見積額を毎月計上し、予算と比較できるようにしなければなりません。

なお、「中小企業の会計に関する指針」では、賞与引当金について以下のように定められています。

賞与について支給対象期間の定めのある場合、又は支給対象期間の定めのない場合であっても慣行として賞与の支給月が決まっているときは、次の平成10年度改正前法人税法に規定した支給対象期間基準の算式により算定した金額が合理的である限り、この金額を引当金の額とすることができる。

(参考：平成10年度改正前法人税法)

$$\text{繰入額} = \left[\begin{array}{l} \text{前1年間の} \\ \text{1人当たり} \\ \text{の使用人等} \\ \text{に対する賞} \\ \text{与支給額} \end{array} \times \frac{\text{当期の月数}}{12} - \begin{array}{l} \text{当期において期末在} \\ \text{職使用人等に支給し} \\ \text{た賞与の額で当期に} \\ \text{対応するものの1人} \\ \text{当たりの賞与支給額} \end{array} \right] \times \begin{array}{l} \text{期末の在} \\ \text{職使用人} \\ \text{等の数} \end{array}$$

(「中小企業の会計に関する指針」第51項より抜粋)

退職給付引当金を計上していますか

就業規則等の定めに基づく退職一時金、厚生年金基金、適格退職年金及び確定給付企業年金の退職給付制度を採用している会社では、従業員との関係で法的債務を負っていることとなりますので、退職給付引当金の計上が必要となります。退職給付引当金が計上されていない場合には、会社に簿外債務が存在することになり、決算書が会社の財政状態及び経営成績を正しく表していることになりません。管理上は、賞与引当金と同様に月次決算において、毎月計上し予算と比較できるようにしなければなりません。

上記のような確定給付型退職給付債務の会計処理として、「中小企業の会計に関する指針」では、以下のように記載されています。

53. 確定給付型退職給付債務の会計処理－原則法

退職時に見込まれる退職給付の総額のうち、期末までに発生していると認められる額を一定の割引率及び予想残存勤務期間に基づいて割引計算した退職給付債務に、未認識過去勤務債務及び未認識数理計算上の差異を加減した額から年金資産の額を控除した額を退職給付に係る負債（退職給付引当金）として計上する。

54. 確定給付型退職給付債務の計算方法－簡便的方法

退職一時金制度の場合、退職給付に係る期末自己都合要支給額をもって退職給付債務とすることは、会社が自ら計算することができる方法である。

確定給付型の企業年金制度であっても、通常、支給実績として従業員が退職時に一時金を選択することが多い。この場合には、退職一時金制度と同様に退職給付債務を計算することができる。

55. 中小企業退職金共済制度等の会計処理

中小企業退職金共済制度、特定退職金共済制度及び確定拠出年金制度のように拠出以後に追加的な負担が生じない外部拠出型の制度については、当該制度に基づく要拠出額である掛金をもって費用処理する。ただし、退職一時金制度等の確定給付型と併用している場合には、それぞれ会計処理する必要がある。なお、退職一時金の一部を中小企業退職金共済制度等から支給する制度の場合には、期末自己都合要支給額から同制度により給付される額を除いた金額によることとなる。

56. 退職金規程がなく、退職金等の支払に関する合意も存在しない場合

退職金規程もなくかつ退職金等の支払に関する合意も存在しない場合には、退職給付債務の計上は原則として不要である。

ただし、退職金の支給実績があり、将来においても支給する見込みが高く、かつ、その金額が合理的に見積ることができる場合には、重要性がない場合を除き、引当金を計上する必要がある。

57. 特則

退職給付引当金を計上していない場合、一時に処理することは、財政状態及び経営成績に大きな影響を与える可能性が高い。そのため、本指針適用に伴い新たな会計処理の採用により生じる影響額（適用時差異）は、通常の会計処理とは区分して、本指針適用後、10年以内の一定の年数又は従業員の平均残存勤務年数のいずれか短い年数にわたり定額法により費用処理することができる。この場合には未償却の適用時差異の金額を注記する。

（「中小企業の会計に関する指針」第53項から第57項まで抜粋）

IV. 損益

（15）販売・購買

販売・購買の管理は企業活動の成果を左右する最も基本的で重要なことといえます。

企業は経営成績を明らかにするため、収益については原則として実現主義により計上し、仕入については発生主義により計上することが必要です。

1. 収益の計上基準 実現主義

具体的に、どのような事実をもって“収益が実現した”と言えるのかは企業が各取引の実態に応じて選択しなければなりません。また、収益の計上基準は合理的な理由のない限り毎期継続して適用することが必要で、みだりに変更することは認められません。一般的な販売形態では次のようなタイミングとなります。

区 分	収 益 認 識 日
出荷基準	物品を販売のため出荷した時点
引渡基準	物品を相手先に引き渡した時点
検収基準	納入物品が相手先で検収を受けた時点
船積基準	輸出を伴う場合には、物品の輸出をし船積関係書類を受領した時点

2. 仕入の計上基準 発生主義

仕入は財貨又は役務の受入の事実をもって取引の発生と考えます。仕入高の計上基準も企業の状況に応じてこれに適合するものを継続的に適用しなければなりません。

区 分		仕 入 認 識 日
役務提供完了基準		役務の受入を完了した時点
検収基準	全部検収	すべての財貨の検収を終えた時点
	部分検収	一部の財貨の検収を終えた時点

なお、すべての棚卸資産について必ずしも同一の基準を適用する必要はなく、当該棚卸資産の種類又は仕入先別に適切な仕入基準を採用しなければなりません。

売上高に対する売上原価率又は売上総利益率を、同業他社・過去の推移と比較していますか

売上総利益とは売上から売上原価を差し引いた金額であり、粗利などと呼ばれることが多いようです。また、売上総利益率とは売上総利益を売上高で除した比率のことで、製造業等では高くなるもののそのかわり販売費及び一般管理費が多かかき、相対的に小売・卸売業では低くなりますが、その分販売費及び一般管理費は少なく済みませす。売上総利益率については、その経営計画に基づく予算の設定を行った上で毎月の実績が予算に達しないか又は同業他社・過去の推移と比較して異常に低いか等の事実が発生した場合には適切な改善処置を講じなければなりません。また、売上原価は項目ごとに予実対比を行い、予算超過項目については原因調査をした上で対処が必要となります。例えば、売上原価を固定費と変動費に区分し、損益分岐点を把握する方法などがあります。

年度予算あるいは前年同月と比較検討して、売上高や経常利益の達成状況を検討していますか

経営計画が企業の達成すべき目標だとすると、予算制度は経営計画を実現させるための日々の経営活動を統制するものといえます。予算は策定当初に想定された条件の下で作成されるため実績との乖離が必ず生じます。競争激化により売上が予定どおりならず、また、経費も大幅に増加したりすることもあるからです。

経営者が予算管理に当たって留意しなければならないポイントは次のとおりです。

1) 大きな予算差異を重点的に分析すること。

経費が年間予算をオーバーしている状況なら担当部門への注意喚起が必要です。問題は競争激化等外部要因による予算差異のケースです。予算達成に向かって最大限の努力は必要ですが、場合によっては修正予算を作成する等柔軟な対応が必要です。現実とかけ離れて予算が一人歩きしても意味はありません。

2) 分析の結果を踏まえて対応策を検討すること。

単に原因分析にとどまるならば予算管理の意味はありません。売上が足りないという場合、商品そのもののライフサイクルの問題であったり、値付けや広告の問題であったりするわけです。営業会議は不振部門の責任を追及する場ではなく経営改善を話し合う場であるといえます。

3) 売上予算差異の分析は品目別、得意先別、部門別、地域別等マトリックス的に行う必要があること。

これによって、営業担当者を変更したり、レポート等の販促を検討するなど改善策の立案が容易となります。

売上及び仕入の期ずれ計上が生じないように期末前後に確認していますか

適正に業績を把握するためには、売上及び仕入の期間帰属を適正に処理することが不可欠です。特に、決算期末日前後の取引がどの会計年度に属するものなのか、厳格に判断されなければなりません。したがって、売上高、仕入高、売上控除項目、仕入控除項目の期末締切手続(カット・オフ)が妥当か否か社内で検討する必要があります。

返品・値引については承認手続がありますか

売上値引、売上返品等の売上控除項目は、売上高に対応し得るようにこれらの発生の実事に基づき、適時に処理する必要があります。特に、期末日前後に発生するものは、

その処理の時期により損益計算に重要な影響を与えることとなり、また、長時間経過するとその原因や責任の所在が曖昧となる可能性がありますので、承認手続を確立しておく必要があります。

仕入割戻し（リベート）の条件、処理方法は具体的に規定されていますか

リベート等の仕入控除項目もまた、売上控除項目同様、仕入高に対応し得るように、これらの発生の事実に基づき適時に処理しなければ期間損益計算に重要な影響を与えることとなります。

実務上、多く見られるのは購買数量に応じて累進リベート率が定められているケースでしょう。この場合、仕入れれば仕入れるほど仕入原価を引き下げられることもありますので、リベート管理表を作成するなどリベートの効果を活かしていくべきです。

（16）経費

販売費及び一般管理費は、会社の販売及び一般管理業務に関して発生した費用です。

販売費及び一般管理費の管理については予算管理が重要かつ有効です。

売上高に対する販売費及び一般管理費の割合は妥当ですか

販売費及び一般管理費の分析に当たっては、総額のみならず個別費用項目の分析も行わなければなりません。例えば、人件費の売上高に対する比率などを算定し、その増加割合が売上高の増加割合を超える場合にはその原因を究明し対策を講じるなどの必要があります。また、売上高販管費比率が過去の推移や同業他社と比較して高くなっている場合、本業の体力が低下していることが考えられますので、早急な対策が必要となります。

年度予算あるいは前年同月と比較検討して、販売費及び一般管理費の達成状況を検討していますか

販売費及び一般管理費の年度予算との対比に当たって、留意すべきポイントは次のとおりです。

1) 前払費用、未払費用が適正に計上されていること

ア．社会保険料等の引き落としは月末に行われますが、金融機関が休日の時は翌営業日となりますので未払計上が必要です。

イ．光熱・水道費等は測定経費と呼ばれ最終計量日から期末（又は月末）までの使用料を含めた未払計上が必要です。

ウ．収入印紙や切手等において未使用の残高があれば金額的に重要である場合、前払処理（又は貯蔵品計上）が必要です。

2) 月次の引当計上が妥当な金額で計上されていること

減価償却費や賞与等は月次で引き当て処理をしておく必要があります、設備計画や採用計画を基に適正額を計上することが必要です。

公共料金等は期日どおりに支払っていますか

公共料金等は期日どおりに支払いされていることを確認したいものです。公共料金等を滞納している状況では、金融機関から新たな借入れができない場合があるからです。

役員報酬の総額は、定款に記載又は株主総会で定められた役員報酬の限度金額以内ですか

1) 会社法上の制限

役員報酬の額の決定を代表取締役等に委ねると、いわゆるお手盛り決定のおそれが

あるため、役員報酬（賞与、退職慰労金を含む。）はその総額を定款に定めるか、定款に定めていない場合には株主総会で承認する必要があります。この場合、役員個人について報酬の上限を決める必要はなく、役員全員の報酬の総額を定め、具体的な金額は取締役会等で決めることができます（会社法第 361 条、同第 379 条、同第 387 条）。

2) 法人税法上の制限

ア) 過大な役員報酬の損金不算入（法人税法第 34 条）

毎月、毎年等あらかじめ定められた支給基準に従って定期的に支払われる給与ならば原則として損金算入できますが、a. その役員の職務内容、b. その法人の収益の状況・使用人給与の状況、c. 同じ事業を営む法人で事業規模が類似する法人の役員報酬の支給状況に照らして不相当に高額な部分は損金不算入となります。

イ) 役員賞与等の損金不算入（法人税法第 35 条）

原則として、役員賞与は利益から支払われるものであるため損金不算入となります。

ウ) 過大な役員退職給与の損金不算入（法人税法第 36 条）

役員報酬同様、不相当に高額な部分は損金不算入とされています。役員退職給与が不相当に高額であるか否かの判断基準としては、a. 業務に従事した期間、b. 退職に至った事情、c. 同種同規模の類似法人の状況などから判断する実質基準と功績倍率法や 1 年当たり平均額法などにより判断する形式基準とがあります。

税務上の交際費を把握していますか

法人税法において、交際費とは、得意先、仕入先その他事業に関係のある者（役員、従業員、株主等を含む。）に対する接待、供応等に要した費用で、寄付金、値引及び割引、広告宣伝費、福利厚生費、給与等に該当しないものです（措法 62、措法 62(1)-1）。なお、接待、供応のために支出する一切の費用が対象となりますので、接待に伴うタクシー代等の費用も税務上は交際費となります。税務上の交際費に分類されますと、期末資本金が 1 億円超の会社なら全額が損金不算入となり、期末資本金が 1 億円未満の会社なら支出交際費の額のうち年 400 万円までは 90% が損金算入（400 万円を超える部分は損金不算入）されます（措法 61 の 4）。

交際費は典型的な政策経費であり、経営者の方針によりその使用総額が決定されるものですので、管理・統制の体制を次の点に留意しながら整備しなければなりません

- 1) 中小企業においては交際費支出がルーズになる傾向がありますので、原則として事前承認制とし、適時に予算比較を実施しておく必要があります。
- 2) 支出目的に疑義を生じないように、支出伺い書には相手先、目的、同席者等を明示しておくことが必要です。
- 3) 飲食を伴う支出については、公給領収書を手し、日付、発行場所等について検閲することが必要です。
- 4) 役員等に対する渡し切り交際費については必要最小限にとどめ、内規を定めておく必要があります。

なお、交際費、機密費、接待交際費で処理した支出金額でその用途が明らかでないもの（いわゆる用途不明金）は、法人税法上損金と認められません（基通 9-7-20）。

以上