

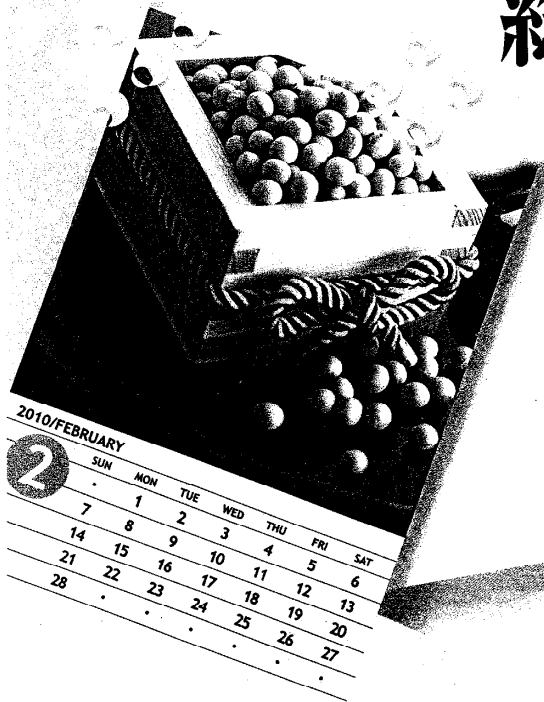
企業実務

2

FEB. 2010
No. 671

最後まであきらめるな！ あと60日でできる 「利益捻出策」を 総点検する

特別記事



経理・税務

まだまだ効率化できる
実地棚卸を
スムーズに進める勘どころ

人事・労務

病気休職者の
「リハビリ出勤」をめぐる
企業の対応Q&A

総務・法務

定期的な見直しが必要です
中小企業のための
法人保険リストラ講座

「企業実務サポートクラブ」
会員募集中

詳しくは本誌90・91頁をご覧ください

企業実務
FEB. 2010 No. 671
CONTENTS

2

特別記事

最後まであきらめるな！

あと60日でできる

「利益捻出策」を総点検する

- 取引先等との調整で実施可能な利益捻出策
- 自社の損益項目の見直しによる利益捻出策
- 自社の資産見直しによる利益捻出策

公認会計士 奥村 佳史 17

経理・税務

実地棚卸をスムーズに進める勘どころ

期末の銀行折衝で押さえておきたいポイント
財務諸表の表示はどうなるの？

税理士 平井 満広 26
高比良 聡
資金調達コンサルタント 瀬本 吉貴 35

「経営分析実践テクニック」田澤 雅夫 氏による分析ポイント(4)小売・サービス業——中小企業診断士 安田 順 38

公認会計士 税理士 田口 安晃 32

人事・労務

病気休職者の「リハビリ出勤」をめぐる企業の対応Q&A

過半数代表者の正しい選び方と実務の留意点

「特定代表者」の正しい選び方と実務の留意点

新入社員フォローアップ研修のススメ

こんな規程や書類ありませんか？ ■巨額車通勤規程——社会保険労務士 佐佐木 由美子 93

特定社会保険労務士 本山 恭子 46
特定社会保険労務士 藤原 伸吾 50
特定社会保険労務士 神崎 洋治 71
株式会社「ソリス」企画開発部 75

まだまだ
効率化できる

実地棚卸を スムーズに進める勘どころ

棚卸は年度末の重要な行事だ。つづがなく行なうて在庫を正確に確認することはもちろんだが、業務改善に活かせる情報が手に入る絶好の機会でもある。実地棚卸を効率的に行なうための手順とポイントを解説する。

監修 平井 満広
株式会社アイフロンティア・システムズ研究所 代表取締役
高比良 聡

実地棚卸の意味と効用

店舗に陳列してある「商品」や工場で製造した「製品」、倉庫に保管してある「材料・資材」、事務所で使用する「切手・商品券」など、ビジネスのあらゆる場面にモノがあらわれています。こうしたモノの管理につきものののが「実地棚卸」です。実地棚卸とは決算日の営業時間終了後などに現物を

実際に目で見て、数を数えたり品質等の状態を調べたりすることで、会社の適正な利益を算出するために欠かせない作業です。それ以外には、実地棚卸には、データや記録だけではとらえられない「異常や不正を浮き彫りにする」という効果があります。

たとえば実地棚卸を行なうと、思った以上に不良品が発生していた、あるいははずのモノがないといった状況が判明します。これらの原因を調べるうちに、保管場

所の異常や社員の不正利用の発見につながる場合があります。

すべてを現場任せにしておくとし正し情報が得られずに問題の把握が遅れることがありますので、ふだんはあまり経理と関わりのないスタッフにも、実地棚卸に対する理解を深めてもらうことが大切です。

■棚卸数量の二つの計算方法

実地棚卸の話に入る前に、棚卸の計算方法を簡単におさらいしま

しょう。
棚卸資産の数量計算には二つの方法があります。

「継続記録法」は、棚卸資産の入出庫のつど、帳簿やシステムに継続的な記録を行ない、受払数量と在庫数量を把握する方法です。

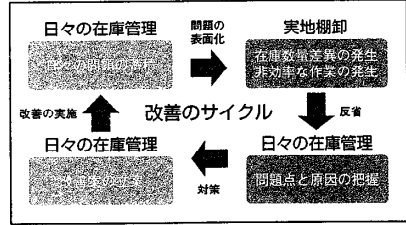
「継続記録法」で計算した在庫数量は「帳簿数量」とも呼ばれます。引出数量を直接把握できるため、期中から売上総利益を把握できるという長所がある反面、事務作業が煩雑になる。実際の在庫数量が

把握できないといった短所があります。

「棚卸計算法」は、期末に実地棚卸を行なうて在庫数量を把握する方法です。「棚卸計算法」で計算した在庫数量は「実地数量」とも呼ばれます。期末に一度の作業で済むので事務作業が軽減される、実際の在庫数量が把握できる、といった長所がある反面、期末にならなと売上総利益が把握できないといった短所があります。

それぞれ長所・短所があるため、会社の規模にかかわらず二つの方法で在庫数量を計算するのが理想

■実地棚卸は在庫管理改善のスタート



です。在庫管理のシステムを導入している会社であってもデータだけを通信するのではなく、きちんと実地棚卸を行ない棚卸数量の差異を顕在化させて、在庫管理の問題解決につなげたいところだ。

■経営情報としての活用

実地棚卸で把握した情報は経営情報として広く活用されます。実地棚卸の在庫数量に基づいて計算した棚卸金額は決算書の貸借対照表に記載されるとともに、売上総利益の計算にも影響を与えます。帳簿棚卸と実地棚卸の差異を把握できれば、売上原価とは別に棚卸減耗損を計算することが可能になります。その結果、販売実態にあった売上原価や売上総利益を把握することができま

す。また、実地棚卸でキズや破損、劣化等を把握した場合は評価損を計上できま

■現場情報としての活用

帳簿数量と実地数量の差異原因を検証することで、多くの課題を発見できます。たとえば「発注したモノが納品されていない」場合、発生原因は

データの入力ミスや架空発注が考えられます。

入力ミスが頻発しているのであれば、作業手順や指導方法を見直してもよいかもしれません。

架空発注が疑われるのなら、自社社員と仕入先とが癒着している可能性が高いので、慎重に内部調査を行なう必要があります。

また「納品されたモノがなくなっている」場合、発生原因は無断廃棄や盗難、横流しなどが考えられます。

無断廃棄が頻発しているのであれば、廃棄の判断基準や手続きのルールを見直す効果があ

るかもしれません。盗難が多ければ、保管場所の見直しや防犯対策の強化が必要になるでしょう。

また、実地棚卸によってモノのキズや破損を把握できれば「取扱方法や保管方法」について、売れ残り等による品質劣化を把握したときは「販売方針や値段設定」について課題を発見することができま

す。これらの問題を解決できれば、

ば、見切り販売による値下げや在庫廃棄の発生を防い

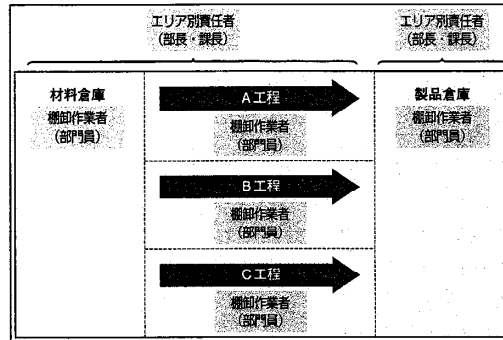
実地棚卸を非効率にする要因とは

一方で、多くの企業では実地棚卸に手間やコストがかかるという問題点を抱えています。

一番の問題点は、帳簿上の在庫数量と現物の在庫数量が合わず、正しい在庫数量がわからないという点に

その原因は在庫管理にあります。在庫管理上の問題が日々積み重なると、実地棚卸のときに一気に噴き出します。それが「在庫数量がわからない」の原因です。しかし、理屈では理解できるものの現実にはなかなかうまくい

■棚卸体制のモデル



各エリア別責任者から行なうことが望ましいですが、確実な伝達が期待できない場合には、企画立案担当者から直接説明をするようにします。

想定される問題点と対策の例を挙げてみます。

a 数量の数え間違い
単純かつ起こりやすいミスですが、対策として、数えるときにはカウント担当者が声を出して確認

ないこともあるでしょう。

そこで、実地棚卸作業の効率化とともに、日々の在庫管理のレベル向上に繋げていく方法について述べていきます。

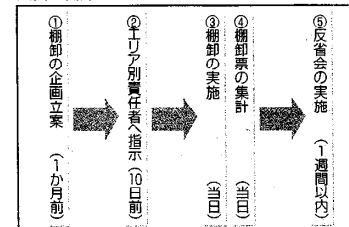
実地棚卸の進め方

1 スケジュールの策定
はじめに棚卸のスケジュールを策定します。

棚卸の企画立案では、日程、対象エリア、棚卸方法、エリア別の責任者等を定めます。

エリア別の責任者を集めた打合せ、棚卸作業者を対象とした説明

■実地棚卸のモデルスケジュール



2 スケジュール立案のポイント
① 事前に綿密に計画する
当日の作業手順だけでなく、事前に準備しておくべきことも計画します。当日になって判断が必要になることが多ければ多いほど、棚卸作業に時間がかかり、効率は低下します。

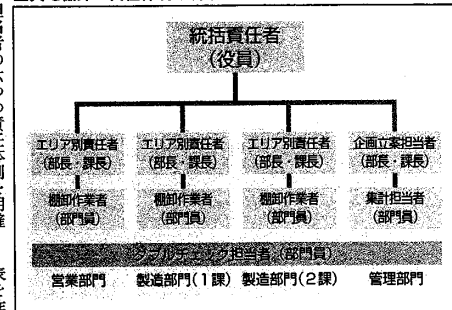
② 過去に発生した問題点の対策を盛り込む
棚卸作業では毎年、同じような問題が繰り返し発生します。その問題を想定した対策の周知徹底も行ないます。

3 当日までの事前準備
「段取り八分」の言葉どおり、事前準備は当日の作業効率を左右します。

① 責任体制を明確にする
棚卸は社内の多くの社員が関わり、連携プレーで進める業務です。よって、組織的な統制のなかで一人ひとりが責任を持って行動することが、作業効率と数値精度において重要です。

統括責任者、企画立案担当者、エリア別責任者、エリア別棚卸作業員、集計担当者、ダブルチェック

■実地棚卸の責任体制を明確にする



この棚卸体制表を、棚卸の数日前から掲示し、社内の責任意識を高めていきます。

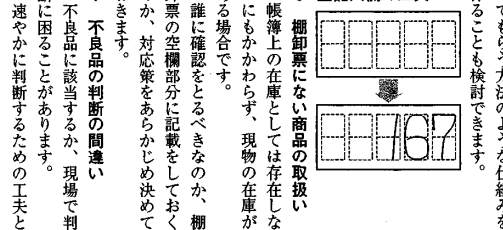
② 想定される問題の予防策を考える
前回の棚卸作業を振り返り、問題点と対策を列挙していきます。このとき、事前に多くのセクションを巻き込んでおくことで、棚卸作業への責任感をよく高めることが期待できます。

エリア別棚卸作業員への伝達

を担います。ダブルチェック担当者はエリア別に配置しても、複数のエリアを兼任してもかまいません。集計担当者は最後に棚卸票を集めて集計作業を行ないます。(この作業体制はひとつのモデルであり、投入できる人員の条件などから適切な体制を検討します。

それぞれの責任が明確になれば、棚卸対象エリアを平面図上で担当エリア別に色分けし、そこに各責任者と作業担当者、ダブルチェック担当者の名前を記載した棚卸体制表を作成します。

■記入欄の工夫



て防止します。

d 棚卸票の記入間違い
数字を丁寧に書かないことが誤認の大きな原因です。

「1」と「7」の区別や、「6」と「9」と「0」の区別などよく間違いが発生します。

数字の書き方を教育する方法がありますが、棚卸票の記入欄に電卓の表示板のような「8」の字を並べておいて、それをなぞって書いてもらう方法のような仕組みを作ること検討できます。

e 帳簿上の在庫と実物の取扱い
帳簿上の在庫としては存在しないにもかかわらず、現物の在庫がある場合です。

誰に確認をとるべきなのか、棚卸票の空欄部分に記載しておくのか、対応策をあらかじめ決めておきます。

f 不良品の判断の間違い
不良品に該当するか、現場で判断に困ることがあります。

速やかに判断するための工夫として、あらかじめ不良品の判断基準を設け、周知しておくことが検討できます。

たとえば、外観での判断をしやすくするためにカラー写真入りの資料を作成したり、在庫期間が判断の材料となる場合には、その基準と確認の仕方を徹底しておくことです。

g 棚卸作業時の数えにくい状況への対応
商品の数えにくさは作業効率を大きく低下させます。保管状態が乱雑で数えにくい、商品の表示が見えにくい、小物や液体の場合のカウントの仕方がわからない等の状況が考えられます。

保管状態の問題については、あらかじめ保管場所の事前確認を行ない、同一品種が二か所に分かれて保管されていれば一か所にまとめる

・先入れ先出しが行なわれていない状況があれば、再徹底の指示を出す

・商品名称などの表示が見にくい場合には、表示を確認しやすい置き方にしてもらう

といったことを前日までに徹底しておきます。

小物や液体の数量カウントの方

法も、重量を測る基準に統一するなど、事前にルールを決めておく必要があります。
h 未検収品などの棚卸除外品の取扱
棚卸のカウンドに含めないようにするには、保管場所を明確に分けておく必要があります。
また、事前に棚卸対象外となるエリアについては、棚卸対象外の表示をして、当日の作業で混乱が起きないようにします。

棚卸当日の 注意点

以下、当日の主な注意点をまとめます。

- ① 棚卸時の入出庫の停止
棚卸作業時には、対象となる保管エリアの入出庫作業を止める必要があります。
どの時間帯を停止時間とするのかを決めて、そのスケジュールを社内共有します。
- ② 作業開始の合図
作業開始予定時刻が来た時点で号令をかけて作業を開始します。社内放送などを活用しましょう。
- ③ 不良品回収箱の設置
棚卸作業者の歩行や運搬の手間

を極小にすることを考慮して、回収箱を設置します。

- ④ 判断に悩んだときの対処方法
棚卸作業中に判断ができずに悩んでしまいがち、作業が中断することは避けなければなりません。
対象となる問題を後回しにして作業を先に進めるのか、判断できる責任者をすぐに呼ぶのか、ルールを決めておく、作業はスムーズになります。
- ⑤ 棚卸票の提出
在庫数量が多い場合に作業効率を高めるためには、すべての作業が終了してから提出するのではなくて、完了した棚卸票から随時提出して、棚卸数量のカウント作業と集計作業を並行作業として進める方法が検討できます。
この場合、棚卸票の提出用ボックスを職場ごとに設置して集計担当者がこまめに回収を行ない、帳簿在庫と棚卸在庫の差異確認を行ないます。
- ⑥ やり直しについて
棚卸作業は速やかに終わらせて通常業務への支障をできるだけ低減させる必要がありますが、棚卸数量の異常値の確認などから、やり直しが必要になることがあります。

棚卸票の作成・記入を 効率化するポイント

- ① 一品種一枚にするか、リスト形式の表にするかを選択する
在庫品目・数量・保管場所の状況といったことが判断基準になります。
- ② 多くの業種が多品少量だと想定されますので、リスト形式を用いると作業効率を高めることができます。

- ② 棚卸作業中に記入する項目をできるだけ少なくする
作業に必要な項目は、棚卸実施日・在庫エリア・商品名称・商品品番・数量・担当者氏名・特記事項(長期滞留や保管状況など)などです。

これらについて、作業中に棚卸作業担当者が必要書かなければならない項目と、あらかじめ準備の段階で記入しておくことができる項目、作業後に記入することができる項目に分けて記入方法を考えます。

たとえば、作業中に書かなければならない項目を、数量・特記事項の二つに絞る作業手順が検討できます。

- ③ 数値記入欄は大きめのスペースを設定する
棚卸作業担当者が間違えずに記入できるように、また集計担当者が見間違えることがないように、数値記入欄は大きめにはっきりと書けるようにつくります。
- 併せて、棚卸作業担当者には、他人が続めるように丁寧に文字を書けることを徹底させます。

在庫差異の 原因究明と対策

まずは棚卸作業上で問題がないかを検討します。作業上の問題であれば、早急にやり直しなどの判断が必要です。日々の管理上の問題については、後の責任者を集めた反省会で検討します。

棚卸数量が帳簿上より少ない場合、対象品種の保管場所が他にないかを確認します。
また、棚卸数量が帳簿上より多い場合、対象品種以外のものを加算してないかを確認します。
過去の実地棚卸時に発生した問題は、問題発生原因リストとし

再開してよいかどうかの連絡を受けます。

そして問題がなければ、社内放送等を通じて棚卸終了の合図を行ないます。

棚卸終了後の 総括

棚卸終了直後こそ改善のアイデアを集める絶好の機会です。
エリア別責任者を集めて棚卸改善のためのミーティングを開催して、現場で発生した問題点と対策について話し合います。

棚卸作業担当者の問題意識については、棚卸当日の問題点のみならず、日々の在庫管理における課題も同時に集めます。
話し合った対策は即実行に移すことが重要です。
また、次の棚卸スケジュールに盛り込む課題をこの時点で整理しておく、次の棚卸のときに役立ちます。

棚卸票のモデル様式(リスト形式)

棚卸票				
エリア: 製造1課 A工程			実施日: 2010年3月31日	
エリア別責任者: 製造1課 田中課長			棚卸作業者: 鈴木 川上	
ダブルチェック担当者: 管理部 吉田				
棚位置	商品名称	商品品番	数量	特記事項
A-001-01	スベサー (1.0mm)	SP100-1.0	200	サビ2枚
A-001-02	スベサー (1.1mm)	SP100-1.1	200	
A-001-03	スベサー (1.2mm)	SP100-1.2	200	
A-001-04	スベサー (1.3mm)	SP100-1.3	200	
A-001-05	スベサー (1.4mm)	SP100-1.4	200	
A-002-01	スベサー (1.5mm)	SP100-1.5	200	サビ2枚
A-002-02	スベサー (1.6mm)	SP100-1.6	200	
A-002-03	スベサー (1.7mm)	SP100-1.7	200	
A-002-04	スベサー (1.8mm)	SP100-1.8	200	
A-002-05	スベサー (1.9mm)	SP100-1.9	200	

て一覧表を作成しておき、チェックリストにして原因究明に活用する方法が有効です。

業務改善に向けて すべきこと

- ① 改善効果を確認する指標を設定する
業務改善の効果を確認するためには定量指標を設定し、前年からの推移をチェックします。
指標の基本は、在庫数量差異と棚卸作業時間です。

たとえば、(在庫数量差異÷棚卸総在庫数量)を算出して在庫差異

改善効果を確認する指標の計算例

- 在庫数量差異発生率
(在庫数量差異) ÷ (棚卸総在庫数量)
= (35個) ÷ (1,850個) = 1.9%
【POINT】在庫数量差異については、プラスの場合・マイナスの場合があるが、絶対値をとって合計する
- 在庫作業時間効率
(棚卸総在庫数量) ÷ (棚卸作業時間)
= (1,850個) ÷ (1時間40分) = 1.110個/時間
【POINT】投入人員を時間に考慮する方法も検討できる

- ② ゲーム感覚を取り入れて部門間で競争する
指標を活用して部門間で競争し、順位づけを行なうことが検討できます。
実地棚卸当日の効率を高めるために、普段から、倉庫の整理整頓を高め、倉庫の整理レベルを高める努力が促されます。

競争する複数の部門がなければ、過去からの指標の推移を確認して、向上していればよし、下降すれば問題ありといった評価をする方法が検討できます。
さらによくなった部門に優秀賞を設定するなど、よい仕事をしたことを称賛する工夫は、単に実地棚卸作業のレベル向上を目指すだけでなく、仕事に対して従業員にやりがいを感じてもらふことも期待できます。