



SuperStream Users Group
会計分科会

自力で行う経理業務改善セミナー

2013.2.14

有限会社ナレッジネットワーク

公認会計士 中田 清穂



I. 業務改善プロジェクトの概要

1.1. プロジェクトの目的と記載レベル



1. 内部統制対応のため

【記載レベル】

各業務での承認やチェックの有無がわかる程度の箇条書きでよい。

2. 業務改善のため

【記載レベル】

各業務が何を見て何を作成するか。

その業務がいつ始まって、次のどの業務のために行われているかなど、箇条書きよりは詳細なレベルまで記述する必要がある。

3. 業務引継資料のため

【記載レベル】

リストラや転職の活発化で異動が多くなってきたことから、いままで文書化されていなかった連結決算業務について引継資料のニーズは増加している。相当詳細なレベルの記述が必要。

ポイントは、
目的に合った詳細さ



1.2. 業務改善の目的

1. **決算業務の標準化(属人化の排除)**
新規配属者や担当変更の際の即戦力化。
2. **決算業務の効率化(休日出勤・深夜残業の削減)**
決算業務全体を対象として業務を見直す機会を得ることになり、ムダが省かれ、効率化を実現。
3. **決算の早期化**
決算日程のなかで、どの業務が全体の作業を進めるうえでボトルネックになっているかを発見しやすくなる。
4. **決算業務の高付加価値化**
1から3の標準化、効率化及び早期化は、担当者を制度会計業務から開放し、予算や予実分析に関与することができる環境を創り出すことにつながることを期待される。



1.3. 外部コンサルタントの存在価値

1. プロジェクトの短期間化

決算作業期間中のプロジェクトの稼動。

2. 効率的な作業推進

- ①ドキュメンテーション能力
- ②プロジェクトの運営・会議の進行などの経験
- ③外部者としての推進力
- ④他社事例。

3. 緊張感の醸成

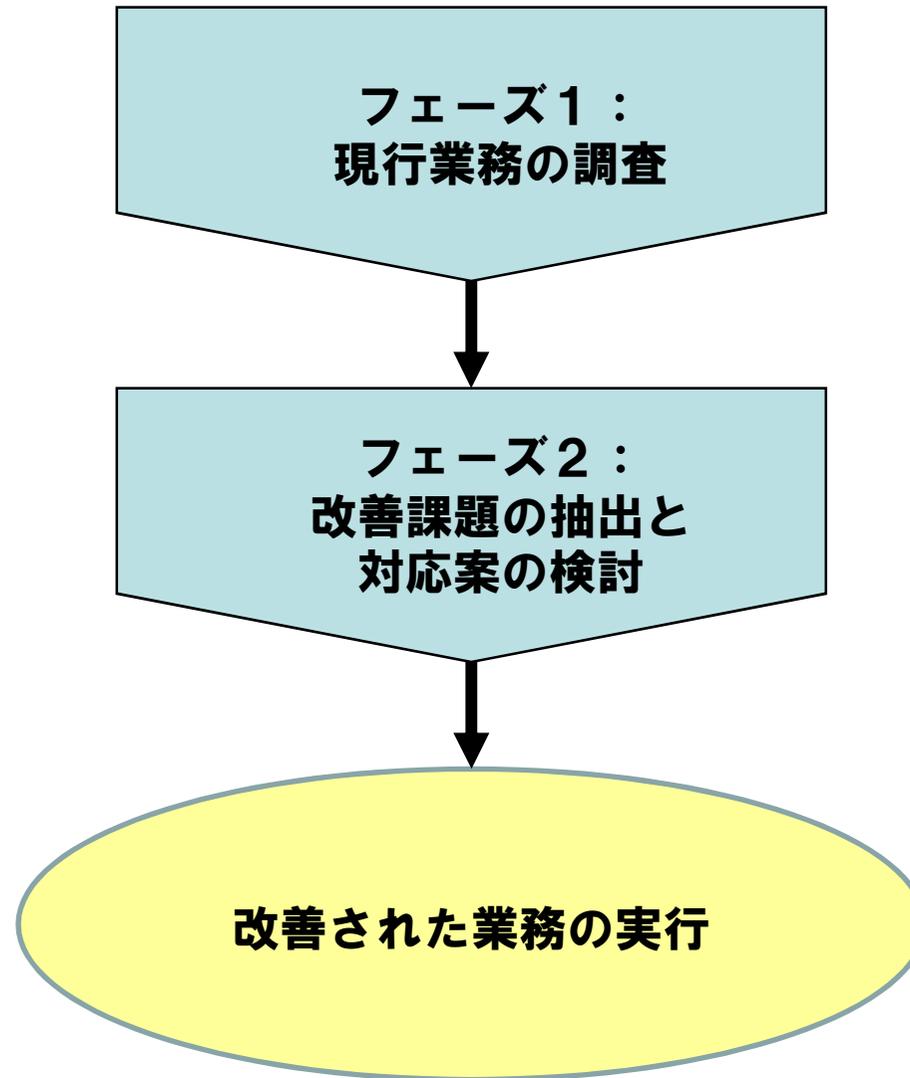
社内的注目度、参加メンバーの緊張感、期日意識の高揚、作業品質の向上。

“対価”や“検収”の概念が、期日や品質に対する意識を高める。

外部コンサルタントを選ぶポイント

- ① 同種のプロジェクト経験
- ② 決算業務の知識
- ③ 現行システムの理解

1.4. プロジェクトのフェーズ





Ⅱ. 【フェーズ1】 現行業務調査



II.1. フェーズ1の概要

(1) 現行業務調査の必要性

他社の決算発表は
あんなに早いのに
うちは…



うちの経理は、
なんでこんなに休出と
残業が多いのか…

最近、できる社員が
結構辞めていくな…

会計基準は
どんどん難しくなるし…

うちの業務は
一体どうなってるんだ！

**決算早期化、残業の削減、
属人化の排除、経理担当者の
スキルアップなど、現行業務
で乗り越えられるかどうか、
確信が持てない企業が増えて
いる。**

**現行業務をどう変えるかを
検討する前に、現行業務がど
うなっているかを正確に把握
しないと、適切な対策は立て
られない。**



II.1. フェーズ1の概要

(2) 現行業務調査の問題

業務調査っていても、
この間内部統制で
やったばかりじゃない？



自分の業務だ
ろって言うけど、
どうやって書
けばいいのかわ
からないよね？

日常経理業務や
決算業務がある
から、もうそんな
文書を作る時間
はとれないよね？

現行業務調査については、
一般的に以下の問題がある。

- ① 経理業務担当者は、現行業務内容を文書にするスキルがない。
- ② 文書を作成する十分な時間もない。
- ③ すでに内部統制で文書化をしているため、また同じ作業をするイメージが持たれ、モチベーションが低い。
- ④ 外部コンサルティング会社に委託すると、コストが非常に高くなる。
- ⑤ それだけのコストをかけて、満足できる成果物ができてこない。



II.1. フェーズ1の概要

(3) 自力で現行業務調査を行う上でのポイント

- ① 文章をなくし
- ② 記載項目絞込む

簡単に

短期間で

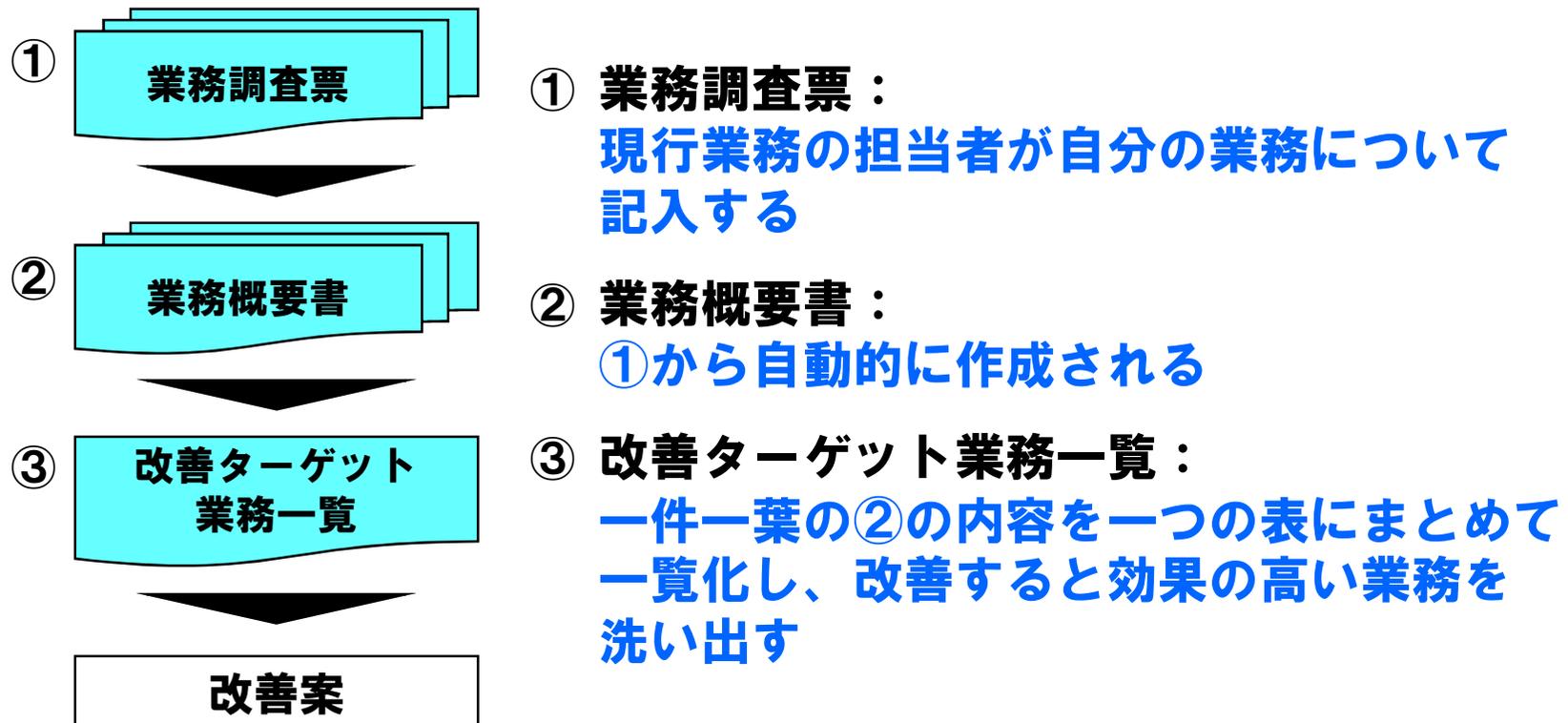
必要最小限の情報を



II.2. 現行業務調査で作成する文書

(1) 作成する文書の概要

現行業務調査によって作成する文書は、以下のとおり。





II.2. 現行業務調査で作成する文書

(2) 成果物のイメージと特徴

① 「業務調査票」

業務調査票.xls				
	A	B	C	D
1	1			担当者名
3				
5	2			業務名（通常、この業務は何と呼ばれていますか）
7				
9	3			サイクル（記載例を見て、該当するものを選んでください）
10				記載例： 毎日、毎月、四半期ごと、半期ごと、一年に一度、
12				
14	4			タイミング（いつ行っていますか？）
15				記載例：
16		i		（毎日の場合） 午前10時と午後3時
17		ii		（毎月の場合） 3日と20日
18		iii		（四半期や半期などの場合） 実勤3日目
19		iv		（四半期や半期などの場合） 自分の他の業務が終わった後
20		v		（四半期や半期などの場合） 他の人のある業務が終わった後
21		vi		（四半期や半期などの場合） システムの処理が終わった後
22		vii		（四半期や半期などの場合） 他部門から資料やデータがきき
23		viii		（四半期や半期などの場合） 期末の3日前
25				
27	5			所要日数（この業務をし始めて、完了するまでの期間）
29				
31	6			所要時間（この業務に実際にかけている作業時間）
33				
36	7			利用票票名（この業務を行うときに何を見たり、参照したり、利用）
37				記載例：できれば、入手先の担当者名やシステム名をカッコ書き
38		i		残高ファイル画面（会計システム）
39		ii		補助簿（会計システム）
40		iii		概算報告書（各店舗）
41		iv		残高証明書（銀行）
43				複数記入可
44				
46	8			作成票票名（この業務で何をやるのか、あるいは、どこに入力するか）
47				記載例：できれば、提出先の担当者名や入力するシステム名をカ
48		i		経費処理催促メール（各店舗の店長）
49		ii		残高確認差異調整表（経理部のキャビネに保管）
50		iii		給与台帳表（経理部の給与テーブル）

- ① 入力項目の絞込み：
効率化・短縮化および内部統制など、調査目的に必要な項目のみ調査。
- ② 質問形式：
入力する担当者にわかる表現で記載。
- ③ 事例の表示：
入力内容のレベルや文字数などがイメージしやすいように、調査票自体に記載例を表示。
- ④ 2ステップアプローチ：
悩んでしまいがちな作業の詳細の記述は後回しとし、最も重要で、実は悩まず記載できる項目を最初に作成。



11.2. 現行業務調査で作成する文書

(2) 成果物のイメージと特徴 ② 「業務概要書」

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ
1		業務概要書																																																	
2																																																			
3		業務ID:	業務名称:																																																
4																																																			
5		1 サイクルとタイミング																																																	
6		サイクル	タイミング																																																
7																																																			
8																																																			
9		2 所要日数と所要時間																																																	
10		所要日数	所要時間																																																
11																																																			
12																																																			
13		3 関係者																																																	
14		担当者名	確認者名	承認者名																																															
15																																																			
16																																																			
17		4 帳票																																																	
18		利用帳票名	作成帳票名																																																
19																																																			
20																																																			
21		5 業務の概要																																																	
22																																																			
23																																																			

業務調査票は、担当者が記入しやすくしているが、見る上では決して見やすいレイアウトではない。

そこで、入力された内容に変更を加えず、レイアウトだけを変えたものが、業務概要書。

業務概要書は完成後、每期「5. 業務の概要」の記載を充実したり、作業上の留意事項や、ヒントなどのノウハウを追記していけば、業務の引き継ぎ書として利用できるようになる。



11.2. 現行業務調査で作成する文書

(2) 成果物のイメージと特徴 ③ 「改善ターゲット業務一覧」

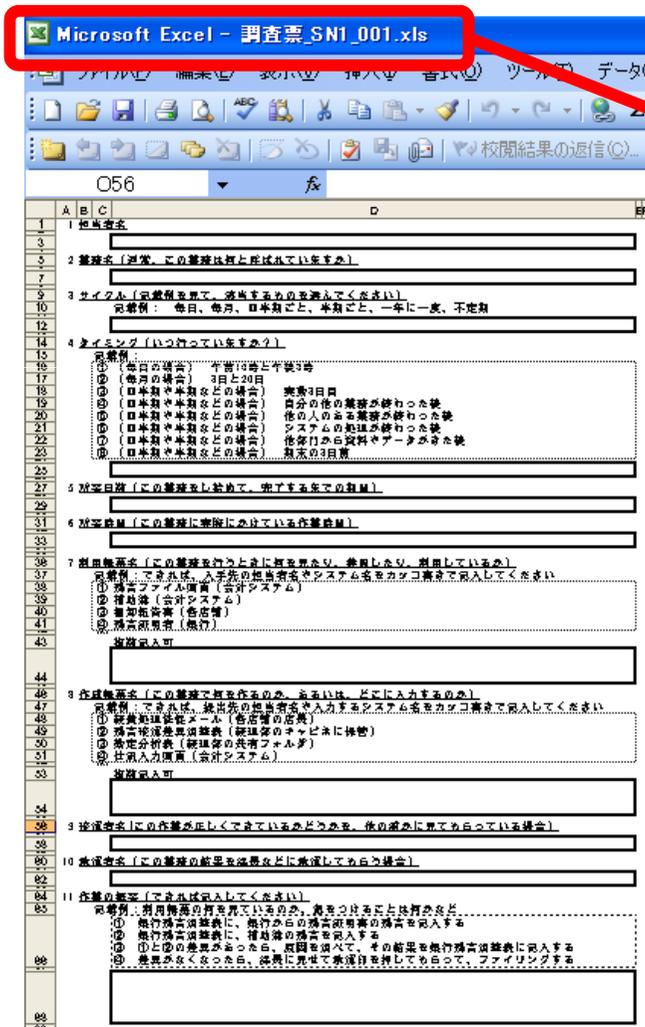
業務ID	担当者名	業務名	サイクル	タイミング	所要日数	所要時間	確認者名	承認者名	ターゲット・ポイント			
									決算日程	工数削減	内部統制	課題ID
M01_001	三田 北斎	寄附金一覧作成	四半期ごと	実働1日目	1日	20分	なし	高氏課長				
M01_002	三田 北斎	雑収入一覧作成	毎月	決算の最終日	1日	1時間~1時間30分	なし	高氏課長				
M01_003	三田 北斎	現金過不足の振替	四半期ごと	他の人の入力が大分終了した後	1日	20分	なし	現在はなし				
M01_004	三田 北斎	少額消耗品費一覧作成	毎月	未払金の仕訳入力後	1日	20分	なし	高氏課長				
M01_005	三田 北斎	什器受贈益計上	四半期ごと	実働1日目	3日	20時間	なし	高氏課長	○	○		003
M01_006	三田 北斎	売上高チェック	毎月	5日~6日(他の人の業務が終了した後の)	2日	20分	なし	高氏課長				

改善ターゲット業務一覧は、業務概要書の内容を一覧化した個々の業務について、「決算日程の短縮」、「工数削減（残業削減）」、「内部統制上の不備」の観点で、改善すべき業務の候補を洗出するために作成する。

II.3. 「①業務調査票」の記入のしかた



(1) ファイルの命名規約



担当者の
イニシャル
+
識別番号

担当者ごとの
連番

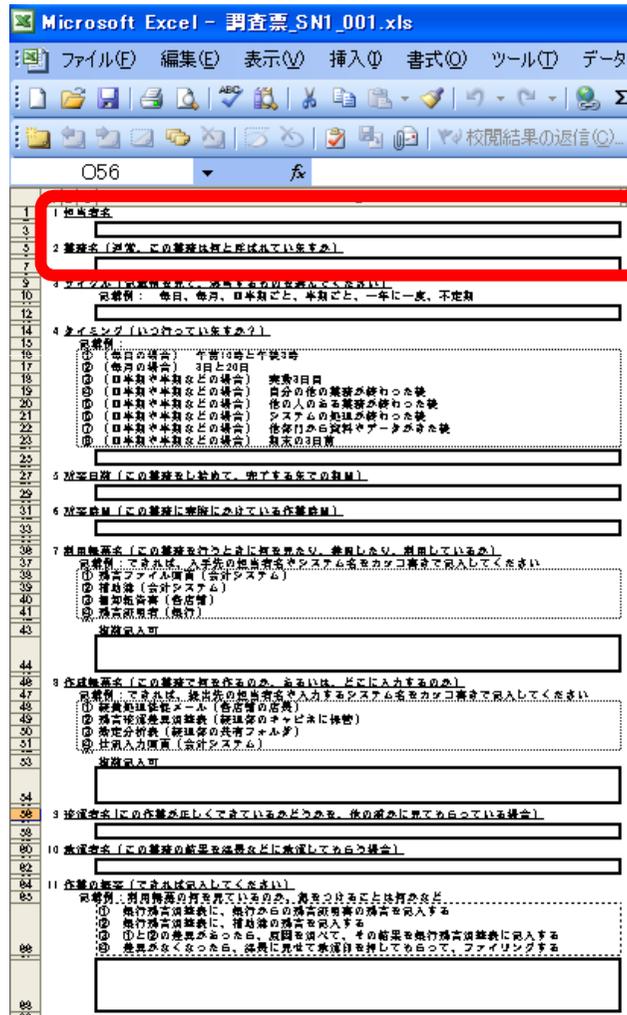
ファイル名：調査票_SN1_001.xls

業務ID

II.3. 「①業務調査票」の記入のしかた



(2) 担当者名と業務名



1 担当者名

2 業務名（通常、この業務は何と呼ばれていますか）

**部内で利用している
「作業分担表」や
「決算スケジュール」など
に記載している作業名**

II.3. 「①業務調査票」の記入のしかた



(3) サイクルとタイミング

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a survey form. A red box highlights sections 3 and 4. Section 3 is titled '3 サイクル (記載例を見て、該当するものを選んでください)' and section 4 is '4 タイミング (いつ行っていますか?)'. Both sections have example text and a list of options. A red arrow points from the top of the red box to the top of the page.

3 サイクル (記載例を見て、該当するものを選んでください)
 記載例： 毎日、毎月、四半期ごと、半期ごと、一年に一度、不定期

4 タイミング (いつ行っていますか?)
 記載例：

- ① (毎日の場合) 午前10時と午後3時
- ② (毎月の場合) 3日と20日
- ③ (四半期や半期などの場合) 実勤3日目
- ④ (四半期や半期などの場合) 自分の他の業務が終わった後
- ⑤ (四半期や半期などの場合) 他の人のある業務が終わった後
- ⑥ (四半期や半期などの場合) システムの処理が終わった後
- ⑦ (四半期や半期などの場合) 他部門から資料やデータがきた後
- ⑧ (四半期や半期などの場合) 期末の3日前

**サイクルは、工数がかかっている作業の発見に
 タイミングは、早期化を阻害するボトルネック
 業務の発見などに役立つ**

II.3. 「①業務調査票」の記入のしかた



(4) 所要日数と所要時間

Microsoft Excel - 調査票 SN1_001.xls

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) 挿入(I) 書式(O) ツール(T) データ(D)

O56

1	A	B	C	D
2	1 担当部署			
3				
4	2 業務名 [通常、この業務は何と称されていますか]			
5				
6				
7				
8				
9	3 サイクル [定期的に発生して、発生するものを記入してください]			
10	定期例： 毎日、毎月、日本朝ごと、半朝ごと、一年に一度、不定期			
11				
12				
13				
14	4 タイミング [いつ行っていますか]			
15	定期例			
16	① (毎月の場合) 午前10時午後5時			
17	② (毎月の場合) 3日と20日			
18	③ (日本朝や半朝などの場合) 実施3日前			
19	④ (日本朝や半朝などの場合) 自分他の業務が終わった後			
20	⑤ (日本朝や半朝などの場合) 休日の前を業務が終わった後			
21	⑥ (日本朝や半朝などの場合) システムの処理が終わった後			
22	⑦ (日本朝や半朝などの場合) 休前日の夜遅くまで			
23	⑧ (日本朝や半朝などの場合) 週末の3日前			
24				
25				
26				
27	5 所要日数 [この業務をし始めて、完了するまでの期間]			
28				
29				
30				
31	6 所要時間 [この業務に実際にかけている作業時間]			
32				
33				
34				
35				
36	7 担当部署名 [この業務を行うときに担当部署、所属したり、利用している。]			
37	定期例： できれば、入会者の担当部署やシステム担当者やアクセス担当者を入力してください			
38	① 担当部署 (会計システム)			
39	② 担当部署 (会計システム)			
40	③ 担当部署 (倉庫)			
41	④ 担当部署 (銀行)			
42	担当部署名			
43				
44				
45				
46	8 作成部署名 [この業務で何をやるのか、あるいは、どこに入力するのか]			
47	定期例： できれば、提出者の担当部署や入力するシステム担当者やアクセス担当者を入力してください			
48	① 作成部署 (倉庫)			
49	② 作成部署 (倉庫)			
50	③ 作成部署 (経理等の共有フォルダ)			
51	④ 社入力部署 (会計システム)			
52	作成部署名			
53				
54				
55				
56	9 担当部署名 [この業務が新しくできていますかどうか、他の部署に属している場合]			
57				
58				
59				
60				
61				
62				
63				
64	11 作業の概要 [一言で記入してください]			
65	定期例： 担当部署の概要を記入する目的、何をどうやるかは何の部署か			
66	① 銀行振込振替表に、銀行からの請求書明書の請求書を入力する			
67	② 銀行振込振替表に、振替簿の請求書を入力する			
68	③ ①と②の請求書があるから、取替を調べて、その結果を銀行振込振替表に入力する			
69	④ 請求書がなくとも、振替に発生して振替簿を保持してあるので、ファイリングする			
70				

5 所要日数 (この業務をし始めて、完了するまでの期間)

6 所要時間 (この業務に実際にかけている作業時間)

所要日数は、改善すれば早期化に効果の高い業務の発見に、
所要時間は、残業や休日出勤の改善効果が期待される業務の発見に役立つ



II.3. 「①業務調査票」の記入のしかた

(5) 利用帳票名と作成帳票名

Microsoft Excel - 調査票 SN1_001.xls

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) 挿入(I) 書式(O) ツール(T) データ(D)

O56 氏

1	A	B	C	D
2	1 得意先名			
3				
4	2 業種名 [得意先、この業種は横と併記されています。]			
5				
6				
7				
8	3 サイクル [宗帳別を指定、該当するものを記入してください]			
9	宛先例： 毎日、毎月、日本銀ごと、半銀ごと、一年に一度、不定期			
10				
11				
12				
13	4 サイクリング [いつ行っているか?]			
14	宛先例：			
15	① (毎日の場合) 午前10時～午後5時			
16	② (毎月の場合) 3日と20日			
17	③ (日本銀や半銀などの場合) 実業3日目			
18	④ (日本銀や半銀などの場合) 自分の他の業種が終わった後			
19	⑤ (日本銀や半銀などの場合) 他人の他の業種が終わった後			
20	⑥ (日本銀や半銀などの場合) システムの処理が終わった後			
21	⑦ (日本銀や半銀などの場合) 後部から資料がアーカイブされた後			
22	⑧ (日本銀や半銀などの場合) 週末の3日前			
23				
24				
25				
26				
27	5 決算日附 [この業種をいつに終わらせて、終了するまでの期間]			
28				
29				
30				
31	6 決算科目 [この業種に業種にあてていえる決算科目]			
32				
33				
34	7 利用帳票名 [この業種を行うときに何を記入、参照したり、利用しているか。]			
35	宛先例： できれば、入手先の得意先名やシステム名等をカタログ書きで記入してください			
36	① 簿記システム (会計システム)			
37	② 簿記簿 (会計システム)			
38	③ 通知帳簿 (倉庫簿)			
39	④ 通知帳簿 (銀行)			
40	⑤ 通知帳簿 (銀行)			
41	⑥ 通知帳簿 (銀行)			
42	⑦ 通知帳簿 (銀行)			
43	⑧ 通知帳簿 (銀行)			
44	⑨ 通知帳簿 (銀行)			
45	⑩ 通知帳簿 (銀行)			
46	⑪ 通知帳簿 (銀行)			
47	⑫ 通知帳簿 (銀行)			
48	⑬ 通知帳簿 (銀行)			
49	⑭ 通知帳簿 (銀行)			
50	⑮ 通知帳簿 (銀行)			
51	⑯ 通知帳簿 (銀行)			
52	⑰ 通知帳簿 (銀行)			
53	⑱ 通知帳簿 (銀行)			
54	⑲ 通知帳簿 (銀行)			
55	⑳ 通知帳簿 (銀行)			
56	㉑ 通知帳簿 (銀行)			
57	㉒ 通知帳簿 (銀行)			
58	㉓ 通知帳簿 (銀行)			
59	㉔ 通知帳簿 (銀行)			
60	㉕ 通知帳簿 (銀行)			
61	㉖ 通知帳簿 (銀行)			
62	㉗ 通知帳簿 (銀行)			
63	㉘ 通知帳簿 (銀行)			
64	㉙ 通知帳簿 (銀行)			
65	㉚ 通知帳簿 (銀行)			
66	㉛ 通知帳簿 (銀行)			
67	㉜ 通知帳簿 (銀行)			
68	㉝ 通知帳簿 (銀行)			
69	㉞ 通知帳簿 (銀行)			
70	㉟ 通知帳簿 (銀行)			
71	㊱ 通知帳簿 (銀行)			
72	㊲ 通知帳簿 (銀行)			
73	㊳ 通知帳簿 (銀行)			
74	㊴ 通知帳簿 (銀行)			
75	㊵ 通知帳簿 (銀行)			
76	㊶ 通知帳簿 (銀行)			
77	㊷ 通知帳簿 (銀行)			
78	㊸ 通知帳簿 (銀行)			
79	㊹ 通知帳簿 (銀行)			
80	㊺ 通知帳簿 (銀行)			
81	㊻ 通知帳簿 (銀行)			
82	㊼ 通知帳簿 (銀行)			
83	㊽ 通知帳簿 (銀行)			
84	㊾ 通知帳簿 (銀行)			
85	㊿ 通知帳簿 (銀行)			
86	㊿ 通知帳簿 (銀行)			
87	㊿ 通知帳簿 (銀行)			
88	㊿ 通知帳簿 (銀行)			
89	㊿ 通知帳簿 (銀行)			
90	㊿ 通知帳簿 (銀行)			

II.3. 「①業務調査票」の記入のしかた



(5) 利用帳票名と作成帳票名

7 利用帳票名（この業務を行うときに何を見たり、参照したり、利用しているか）

記載例：できれば、入手先の担当者名やシステム名をカッコ書きで記入してください

- ① 残高ファイル画面（会計システム）
- ② 補助簿（会計システム）
- ③ 棚卸報告書（各店舗）
- ④ 残高証明者（銀行）

複数記入可

当該業務の
インプット情報

8 作成帳票名（この業務で何を作るのか、あるいは、どこに入力するのか）

記載例：できれば、提出先の担当者名や入力するシステム名をカッコ書きで記入してください

- ① 経費処理催促メール（各店舗の店長）
- ② 残高確認差異調整表（経理部のキャビネに保管）
- ③ 勘定分析表（経理部の共有フォルダ）
- ④ 仕訳入力画面（会計システム）

複数記入可

当該業務の
アウトプット情報

II.3. 「①業務調査票」の記入のしかた



(6) 確認者名と承認者名

9 確認者名 (この作業が正しくできているかどうかを、他の誰かに見てもらっている場合)

10 承認者名 (この業務の結果を課長などに承認してもらう場合)

内部統制上の弱点を発見する

II.3. 「①業務調査票」の記入のしかた



(7) 作業の概要

11 作業の概要（できれば記入してください）

記載例：利用帳票の何を見ているのか、気をつけることは何かなど

- ① 銀行残高調整表に、銀行からの残高証明書の残高を記入する
- ② 銀行残高調整表に、補助簿の残高を記入する
- ③ ①と②の差異があったら、原因を調べて、その結果を銀行残高調整表に記入する
- ④ 差異がなくなったら、課長に見せて承認印を押してもらって、ファイリングする

調査当初は記入しなくても良い。
一度他の項目を記入して、工数や日数がかかっている業務である場合には、その原因を突きとめるための参考にする。

業務マニュアルなどを作成するわけではないので、必須でない



II.3. 「①業務調査票」の記入のしかた

業務調査票記入後には、レビューを実施する。

レビューのめやすは2回



記入

とにかく、早めにひと通り書き終えることが重要。



レビュー
1回目

最初に記入した情報の補強が目的。
情報の欠落や矛盾などをつぶす。



レビュー
2回目

収集情報の仕上げが目的。
1回目のレビューで修正された情報の最終確認を行う。

II.4. 「②業務概要書」の作成



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ
1		業務概要書																																																	
2																																																			
3		業務ID:													業務名称:																																				
4																																																			
5		1 サイクルとタイミング																																																	
6		サイクル													タイミング																																				
7																																																			
8																																																			
9		2 所要日数と所要時間																																																	
10		所要日数														所要時間																																			
11																																																			
12																																																			
13		3 関係者																																																	
14		担当者名									確認者名										承認者名																														
15																																																			
16																																																			
17		4 帳票																																																	
18		利用帳票名														作成帳票名																																			
19																																																			
20																																																			
21		業務の概要																																																	
22																																																			
23																																																			

「②業務概要書」は、「①業務調査票」を入力すると自動転記されるので、ほとんど手作業が必要ない。

「①業務調査票」に入力した項目の中で、文字数の多い項目がある場合には、必要に応じて業の高さを変えるくらいの作業が発生しない。

II.5. 「③改善ターゲット業務一覧」の作成



STEP 1 : 「②業務概要書」からのコピー

項目	値
1 担当者名	0
2 業務名	0
3 サイクル	0
4 タイミング	0
5 所要日数	0
6 所要時間	0
7 利用帳票名	0
8 作成帳票名	0
9 確認者名	0
10 承認者名	0
11 作業の概要	0

形式を選択して貼り付け

貼り付け

数式を含む

数式のみ

値のみ

形式のみ

すべて

数式を含む

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	業務ID	担当者名	業務名	サイクル	タイミング	所要日数	所要時間	利用帳票名	作成帳票名	確認者名	承認者名	日数
2												短縮
3												
4												
5												
6												
7												

II.5. 「③改善ターゲット業務一覧」の作成



STEP 2：ターゲット・ポイントの記入

(1) 日程短縮

D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
サイクル	タイミング	所要日数	所要時間	利用帳票名	作成帳票名	確認者名	承認者名	ターゲット・ポイント					
								日程短縮	工数削減	確認	承認	内部統制	

所要日数の長い業務が狙い目

タイミングの遅い業務が狙い目

II.5. 「③改善ターゲット業務一覧」の作成



STEP 2：ターゲット・ポイントの記入

(2) 工数削減

D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
サイクル	タイミング	所要日数	所要時間	利用帳票名	作成帳票名	確認者名	承認者名	ターゲット・ポイント					
								日程短縮	工数削減	確認	承認	内部統制	

所要時間が多い業務が狙い目

頻度の多い業務が狙い目

11.5. 「③改善ターゲット業務一覧」の作成



STEP 2：ターゲット・ポイントの記入

(3) 内部統制

確認や承認する人がいない業務が狙い目、
両方ともいない業務はかなり危険

	J	K	L	M	N	O	P	GR
名	確認者名	承認者名	ターゲット・ポイント				内部統制	
			日程短縮	工数削減	確認	承認		

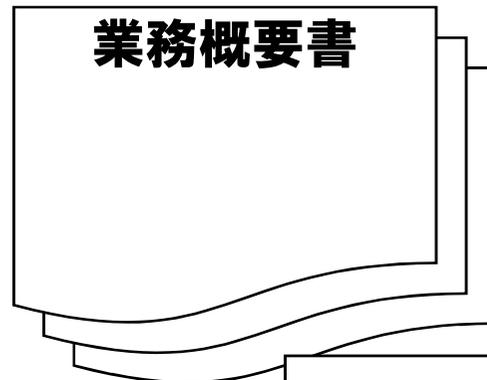
確認する人がいない業務は
正確性・完全性に弱点がある

承認する人がいない業務は
正当性に弱点がある

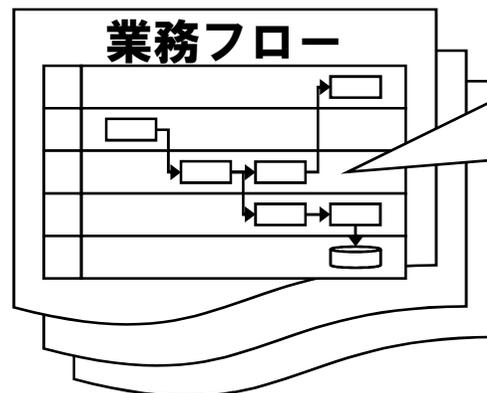
II.6. 業務概要書から作成できるその他の文書



(1) 業務フロー



「業務概要書」の利用帳票名と作成帳票名をもとに、業務の流れを可視化。

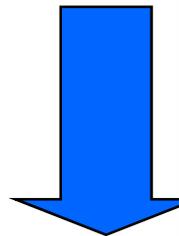
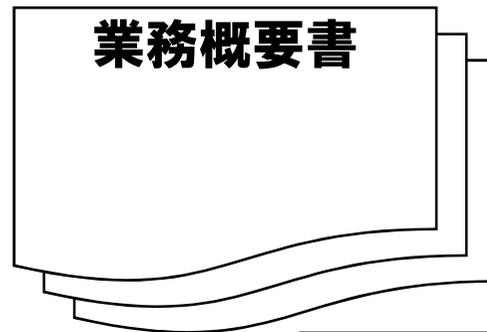


- 業務の全体像や流れを理解するという点では、「業務概要書」よりも「業務フロー」の方がはるかに有用。
- 内部統制上のリスクや業務の改善課題の抽出も容易になる。

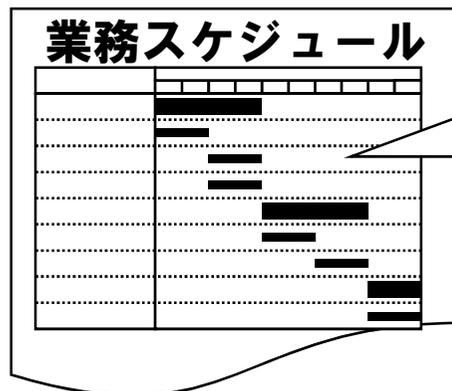
II.6. 業務概要書から作成できるその他の文書



(2) 業務スケジュール



「業務概要書」の利用帳票名と作成帳票名で作業の前後関係を確認して、所要時間を参考にして、各業務を時間軸上に投影。



関係者がよりリアリティを持つため、直近の本番決算を対象に業務スケジュールを作成すると良い。

II.6. 業務概要書から作成できるその他の文書



(3) 帳票一覧

決算業務プロセスは、非常に多くの種類の帳票を作成するため、業務概要書における帳票情報は極めて重要



そのためには、整合性のとれた「業務概要書」と「帳票一覧」の作成が必要。

業務概要書

整合性

帳票一覧

ID	帳票名	説明	分類	保存場所

II.6. 業務概要書から作成できるその他の文書



帳票情報の重要性

- a. 自分の業務と他の担当の業務との関連が明確になる。
- b. 帳票の作成者と保管場所が明確になる。
- c. 決算早期化のヒントになる。

「決算・報告プロセス」が、他の業務プロセスと大きく異なる点は、計算や集計作業が多いため、作成する帳票の種類が膨大であることがあげられる。

場合によっては、「帳票一覧」は「業務フロー」よりも意味がある。

また、「業務フロー」に帳票を書き込むと、帳票の種類が膨大なため、非常に見づらく、一覧性を欠く結果となりかねない。

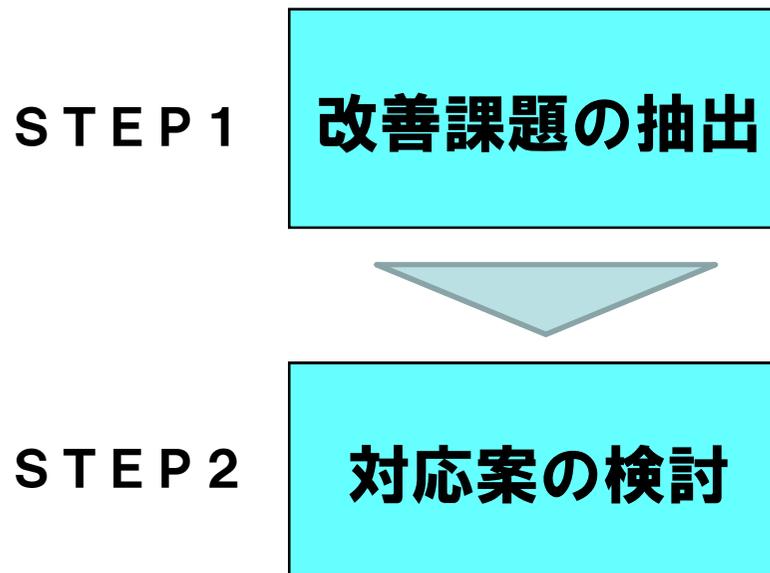


Ⅲ. 【フェーズ2】 改善課題の抽出と対応案の検討



3.1. フェーズ2の概要

フェーズ1で作成された「改善ターゲット一覧」をもとに、改善課題を抽出し、その対応案を検討する。



議論する場面が多く、
最終的な対応案をまとめあ
げるまでに苦労は多い

3.2. STEP1.改善課題の抽出

(1) 改善課題の抽出方法



①改善課題の洗い出し

各担当者が自分の担当業務について、改善課題を洗い出し、その内容を「課題一覧」に記入する。担当者間の作成単位や記述方法のトーンを合わせるよりも、まずは、一通り改善課題を出し切ることを優先することがポイント。

②レビューミーティングの開催

レビューミーティングはプロジェクトマネージャー（PM）が主催する。

目的は、

- ① 改善課題の記述単位や記述方法に関する**レベル合わせ**
- ② 課題の**重複**や**モレ**の発見
- ③ 改善課題に関する関係者の情報共有
- ④ プロジェクトの士気高揚など

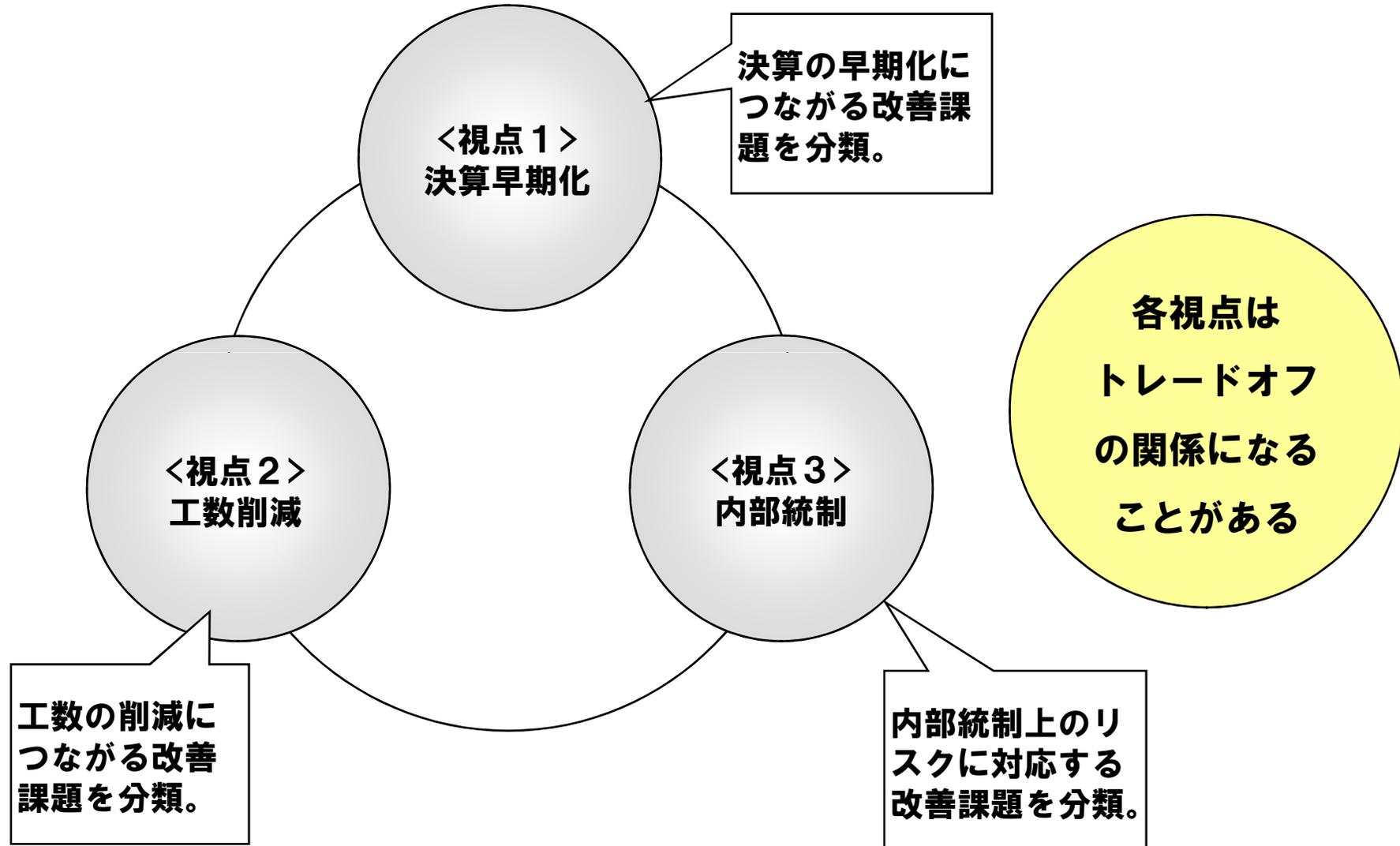
課題が確定しないうちに対応案の検討をしても効率的ではないため、原則、対応案の検討は行わない。

③改善課題の修正

レビューミーティングにおける**指摘事項**をもとに、改善課題の統廃合や内容の修正を行う。

3.2. STEP1.改善課題の抽出

(2) 改善課題抽出の視点



3.2. STEP1.改善課題の抽出

(2) 改善課題抽出の
視点



＜視点1＞決算早期化、＜視点2＞工数削減の着眼点

- ①平準化
- ②事前準備
- ③廃止
- ④分担
- ⑤標準化
- ⑥自動化
- ⑦共有化
- ⑧並列化

すべての業務に
ついて、
8つの着眼点で
見直す

3.2. STEP1.改善課題の抽出

(2) 改善課題抽出の
視点



＜視点1＞決算早期化、＜視点2＞工数削減の着眼点

①平準化

半期や四半期決算時に初めて行うのではなく、
月次や日次で済ませておく。

平準化のメリット

- 四半期決算での作業集中を削減する
- 決算作業の習熟度が増加し、学習効果も高まる
- 分散化とあわせて導入すると、決算担当者の負担は激減し、相当程度の早期化効果が期待できる

3.2. STEP1.改善課題の抽出

(2) 改善課題抽出の視点

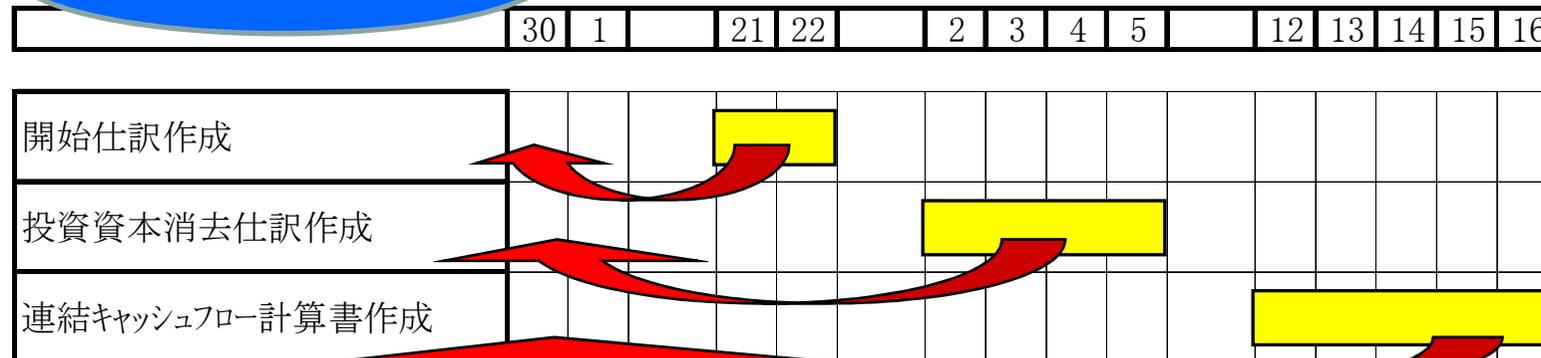


＜視点1＞決算早期化、＜視点2＞工数削減の着眼点

② 事前準備

決算期間中でなくともできる作業を
決算日前までに実施しておく。

連結決算での例



- ・ 開始仕訳は、子会社からの報告パッケージがこなくとも作成できる。
- ・ 投資資本消去の多くは、子会社からの報告パッケージがこなくとも作成できる。（稟議書などの活用）
- ・ 新規子会社の支配獲得時のBSは、期末を迎える前に入手しておいて、期末BSを入手しだい、連結CFS作成のために利用できるように準備しておく。

3.2. STEP1.改善課題の抽出

(2) 改善課題抽出の
視点



＜視点1＞決算早期化、＜視点2＞工数削減の着眼点

③ 廃止

作業の目的を改めて問い直し、廃止した際の影響が不明な作業は、思い切って廃止する。

「この作業（処理）をやめて何の不都合があるか？」

「この作業（処理）をなくすことはできないか？」

- ・ 財務諸表に重要な影響がない項目のための作業
- ・ 誰も利用していない情報の作成
など

3.2. STEP1.改善課題の抽出

(2) 改善課題抽出の
視点



＜視点1＞決算早期化、＜視点2＞工数削減の着眼点

④ 分担

本社経理担当者だけでなく、カンパニー経理や子会社担当者まで視野を広げ、現在一人で行っている業務を複数人で分担するよう見直す。

事業部などの単位で実行することが望ましい業務

- ・ 子会社F Sのチェック
- ・ 子会社F Sの増減分析
- ・ 債権債務の残高照合差異の調査
- ・ 損益取引の取引高照合差異の調査

事業部は管轄対象子会社の状況を良く知っているし、普段のコミュニケーションも活発

債権債務・損益取引のグループ内の照合は個別会計処理の課題

- ・ 債権債務の取引先別の残高管理は、個別会計の段階での経理部門の基本的な業務
- ・ 特にグループ内での残高なので一致させやすく、差異も判明しやすいはず
- ・ 「事前照合制度」といわれる対応がすすんできている

3.2. STEP1.改善課題の抽出

(2) 改善課題抽出の
視点



＜視点1＞決算早期化、＜視点2＞工数削減の着眼点

⑤標準化

ベテラン担当者などが門外不出化している作業について、仕訳の意味や制度的な背景まで記載した手順書等を作成し、他の者にもその作業を出来るようにする。

最近の決算作業は難易度が高い
(税効果会計、年金会計、キャッシュ・フロー計算書、企業結合会計など)

内部統制上もリスクが高い

ブラックボックス化しないで、なるべく多くの担当者に理解させる

「業務概要書」に簡単に記載するだけでもずいぶん違う
簡単な記載から始めて、毎年充実させていく方法も有効

3.2. STEP1.改善課題の抽出

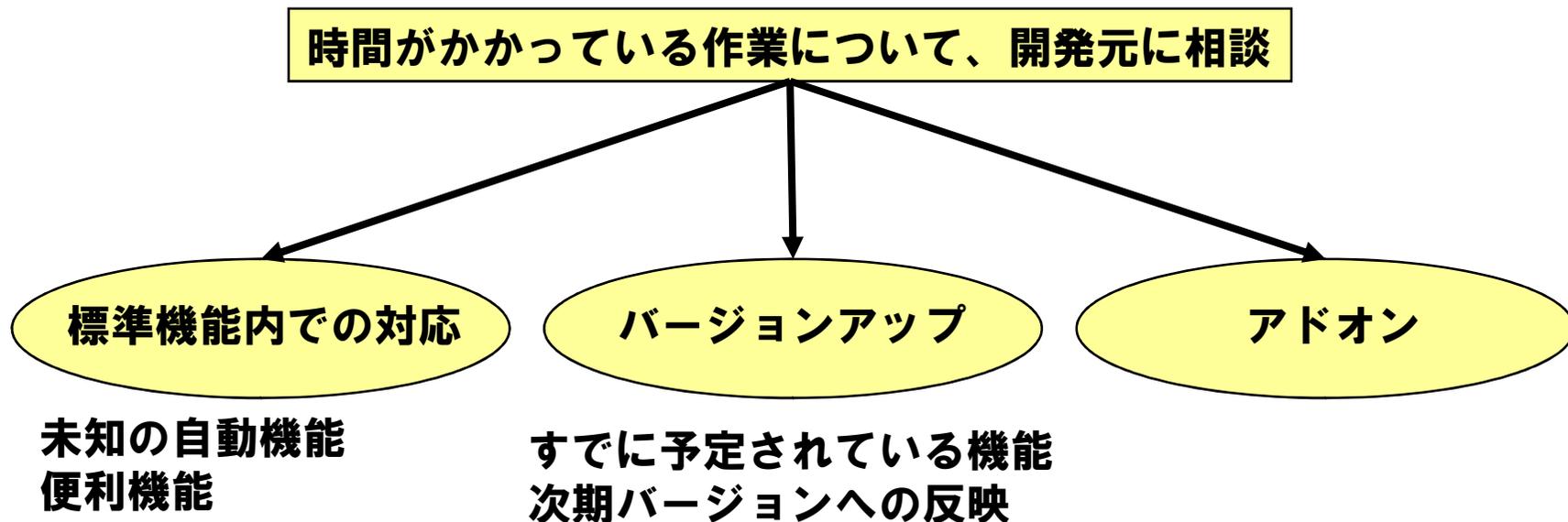
(2) 改善課題抽出の
視点



<視点1>決算早期化、 <視点2>工数削減の着眼点

⑥自動化

ベンダー等の会計システムなどの開発元に相談し、システムの使用方法の工夫、あるいはアドオンやカスタマイズにより、現在、時間がかかっている作業を自動化する。



3.2. STEP1.改善課題の抽出

(2) 改善課題抽出の
視点



＜視点1＞決算早期化、＜視点2＞工数削減の着眼点

⑦共有化

ある作業の結果作成された資料等を、
いつでも誰でも閲覧可能にする。

- その他営業外損益勘定やその他特別損益勘定
⇒ 損益計算書表示内容検討担当、キャッシュ・フロー担当
- 子会社F Sの増減分析
⇒ 子会社チェック担当、合算F/S分析担当、連結F/S担当、
連結キャッシュ・フロー担当
- 会社間不一致原因情報
⇒ 債権債務の残高照合担当者、損益取引の取引高照合担当者、
たな卸未実現担当、セグメント情報作成担当

など

3.2. STEP1.改善課題の抽出

(2) 改善課題抽出の
視点



<視点1>決算早期化、 <視点2>工数削減の着眼点

⑧並列化

今まで直列的に実施していた作業を並列化する。

教科書的な手順で行ってきた決算業務の手順を変える。

最大のヒント・手がかりは、
「業務概要書」の利用帳票と作成帳票の関係

「業務概要書」の作成帳票が完成したら、
すぐに始められる業務かどうかを確かめる。

連結決算での例

連結キャッシュ・フロー計算書を原則法で作成する場合、外貨建ての個別財務諸表と増減明細のチェック作業が終了したら、
「個別」キャッシュ・フロー計算書の作成作業が始められる。

3.2. STEP1.改善課題の抽出

(2) 改善課題抽出の 視点



＜視点3＞内部統制での着眼点

決算業務での重要な目標は、「判断や表示が制度に準拠していること」と、「決算作業が完了するまでの作業が信頼されるものであること」。
つまり、準拠性と信頼性。

1. 準拠性：
関連する法令や会計基準、社内規則等に合致して処理されていること
2. 信頼性：
組織の意思・意図に沿って承認され、漏れなく正確に記録・処理されること（正当性、完全性、正確性）
 - 正当性 ⇒ 取引が組織の意思・意図にそって承認され、行われること
 - 完全性 ⇒ 記録した取引に漏れ、重複がないこと
 - 正確性 ⇒ 発生した取引が財務や科目分類などの主要なデータ項目に正しく記録されること

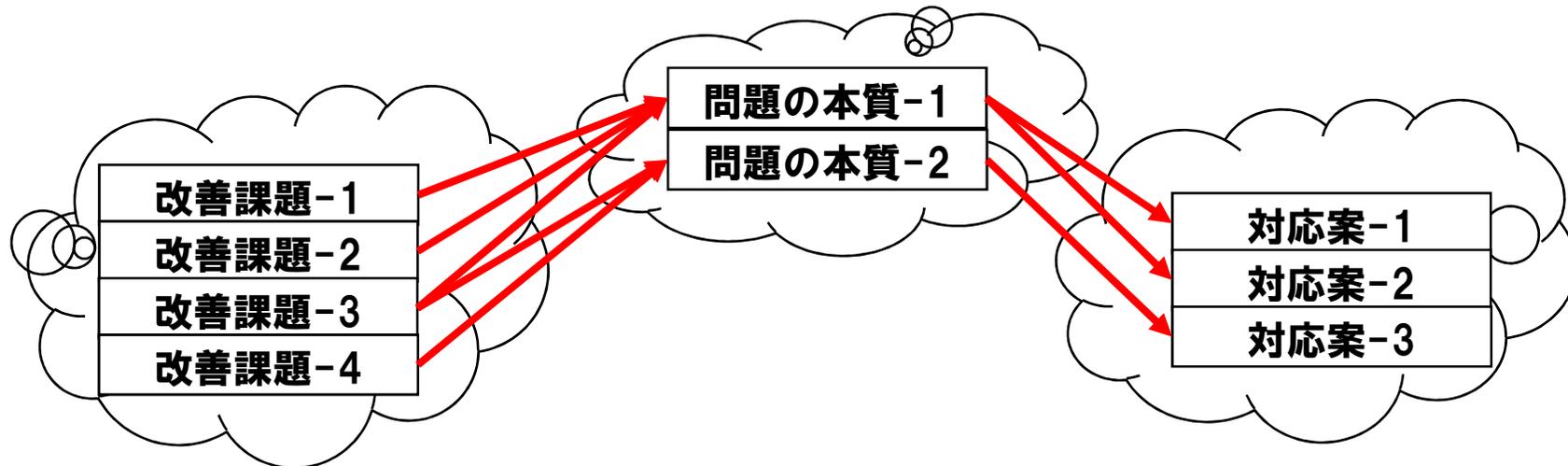
すべての業務について、「準拠性」と「信頼性」
の着眼点で見直すことがポイント



3.3. STEP2.対応案の検討 改善課題と対応案の対応関係

【改善課題と対応案の理論的な関係】

理論的には、改善課題と対応案は、問題の本質を介してn対mの関係にある。



対応案と1対1対応しやすいように工夫する。

改善課題（および対応案）一覧

改善課題		対応案	
タイトル	説明	タイトル	説明
改善課題-A	○○○○○	対応案-1	○○○○○
改善課題-B	○○○○○	対応案-2	○○○○○
改善課題-C	○○○○○	対応案-3	○○○○○



3.3. STEP2.対応案の検討

対応案検討の進め方

①対応案の作成

PMが期日を設定の上、担当者に改善課題を割り振る。
担当者は自分の担当分の改善課題について、対応案を検討する。
この時、前述の「着眼点」を参考にする。

②対応案のレビュー

各担当者が作成した対応案について、PM単独あるいはPMが主催するレビューミーティングの場でレビューする。
PMもレビューにあたっては「着眼点」を常に念頭に置く。

③採否の決定

全ての対応案のレビューが終了し、指摘事項への対応が完了したら、プロジェクトマネージャーまたは決算業務全体の責任者が、各対応案について、“採用”、“不採用”、“見送り”の判断をする。



3.4. 課題一覧の作成

課題一覧の記入方法（1/2）

改善課題						
① ID	② タイトル	③ 分類	④ 報告者	⑤ 報告日	⑥ 課題の内容	⑦ 添付資料
001	内部取引差額調査業務に時間がかかる	業務の効率化	斉権消男	06/02/14	現在、債権債務の消去等、差額が発生したときに、その差異原因を調査するのに非常に時間がかかっている。	-

- ①課題ID:課題をきちんと管理するために、課題一つ一つに付与する。
- ②タイトル:課題の呼称。
なるべく簡潔でありながら、すぐに内容がピンとくるものがよい。
- ③課題の分類:「決算早期化」、「工数削減」、「内部統制」などを記載する。
- ④報告者:課題に気づいた担当者の名前を記載する。
- ⑤報告日:課題が報告された日を記載する。
- ⑥課題の内容:課題の内容を記載する。
タイトルだけでは表現しきれない部分を詳細に記述する。
- ⑦添付資料:
⑥の課題の内容のボリュームが大きな場合、または図を作成した方が分かり易い場合、添付資料を作成する場合がある。
この欄には、その添付資料のIDを記載する。



3.4. 課題一覧の作成

課題一覧の記入方法（2/2）

改善課題一覧								
対応案				結論				ステータス
検討⑧ 担当者	検討⑨ 開始日	検討⑩ 完了日	⑪ 対応案の内容	⑫ 添付資料	決定者	決定日	分類	
齊権消男	06/02/20	06/02/25	毎月残高照合を行い、差額については、各月においてつぶしておく。	-	毛入勝夫	06/02/28	採用	検討完了

⑧検討担当者：課題を解決するアイデアを検討した担当者の名前を記載する。

⑨検討開始日：課題を解決するアイデアの検討にとりかかった日を記載する。

⑩検討完了日：課題を解決するアイデアのとりまとめが完了した日を記載する。

⑪対応案の内容：課題を解決するためにどのような対応をするのか、そのアイデアの内容を詳しく記載する。

⑫添付資料：⑪の課題の内容のボリュームが大きな場合、または図を作成した方が分かり易い場合、添付資料を作成する場合がある。
この欄には、その添付資料のIDを記載する。



3.4. 課題一覧の作成

課題一覧の記入方法（2/2）

改善課題一覧				結論			ステータス	
検討⑧ 担当者	検討⑨ 開始日	検討⑩ 完了日	対応案の内容⑪	添付⑫ 資料	決定者⑬	決定日⑭	分類⑮	⑯
齊権消男	06/02/20	06/02/25	毎月残高照合を行い、差額については、各月においてつぶしておく。	-	毛入勝夫	06/02/28	採用	検討完了

- ⑬結論決定者：何かを決める際、“誰がいつ”決めたのかを明らかにし、記録に残すことは非常に重要。この場合、PMが責任を持って、全ての改善案に目を通し、自らその採否を決定することが重要。
自分の名前が文書に記録され、保存されることになれば、より強い当事者意識を持って決断を下すため、判断の精度があがるとともに、後になって結論がひっくり返ってしまう事態に陥るリスクも低減できる。
合議制で結局“誰”が決めたのか良くわからないのは最悪。
後で問題が起こっても、関係者の責任のなすりつけや、たらい回しが起こり、ひどい目に合うのは、後の担当者。
したがって、判断を下すのは1人であり、この欄にも一人だけの名前を記載する。
- ⑭結論決定日：“誰がいつ”の“いつ”を記載する。
- ⑮結論分類：“採用”、“不採用”、“見送り”などを記載する。
- ⑯ステータス：各々の課題の検討状況のステータスを正確に管理することは、プロジェクトの効率的な運営のためにとっても大事。



それでは
「業務調査票」を
記入してみましよう