

上手なつくり方から  
社長への見せ方まで



# 「月次決算」を

## 有効活用するための 着眼点 教えます

税理士・中小企業診断士 野村幸広

決算ってそもそも何ですか？

月次決算は、いうまでもなく経営状況を把握し、経営管理のため毎月実施する決算のことです。しかし一人経理の方などは、どんなふうで作成すればいいのか迷っている人も多いのではないのでしょうか。そこでここでは、月次決算の進め方や活用方法を学んでいく

ことにしましょう。はじめに「決算」とは何かというものを整理した上で、それを「月次」で行なうことの意味を考えてみたいと思います。

「決算」とは、「ある期間の儲け（損）と、ある時点における財布の中身の一覧を作成すること」ということができるとして、いうまでもなく、儲けを計算する書類が損益計算書、財布の中身の「一覧」が貸借対照表ということになります。

は、損益計算書と貸借対照表について、損益計算書は「一定期間の経営成績」を表わし、貸借対照表は「一定時点の財政状態」を表わすと暗記します。よろしければこのまま覚えてください。

ところで、「ある期間」とは、計算するたびに任意の期間を設定するのではなく、会社が定款で定める事業年度を用います。通常、定款には、「当会社の事業年度は毎年4月1日から翌年3月末日までの年1期とする」という

ような規定がおかれています。

そして、会社法第435条には、「株式会社は、各事業年度に係る計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表をいう）及び事業報告並びにこれらの附属明細書を作成しなければならない」と規定されています。この規定に従い計算書類を作成することがもともと基本的な意味での決算です。年に1回行なうことから「年次決算」と呼ばれています。これに対して「月次決算」です。会社法435条の条文の「各事業年度」を「各月」とすれば、月次決算を定義したことになります。実務的には精度の高い月次の試算表を作成する、ということになります。

### なぜ月次決算を行なう必要があるの？

毎月行なう決算が月次決算であると

定義できたところで、それではどうして月次決算を行なわなければならないのかということを考えてみたいと思います。

みなさんは、「PDCAサイクル」という言葉を聞いたことがありますか？ PDCAとは、「Plan→Do→Check→Action」の略です。あるいはPDS（Plan→Do→See）といわれることもありま

す。しかし、月に1回のCheckであれば、その差は現実感を持って受け止められる範囲に納まるでしょう。

いわば、月次決算は学校でやった小テストのようなものです。仮に小テストで悪い点を取っても、教科書数ページの復習をすぐに行なうのなら何とかなるし、やる気も持続できますが、期末テストで悪い点を取っても…すでにやる気喪失…ということになります。

### 月次決算の上手なつくり方のポイント

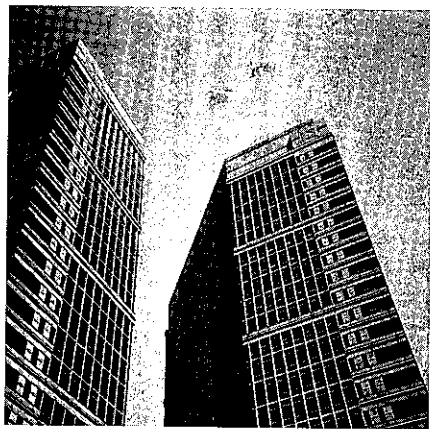
#### 1 社内での協体制の構築

始めに述べたように、月次決算の大きな目的は、こまめな経営のチェックにあります。よって、スピードが重要なのです。何か月も前の小テストを見せられたところで、「何を今さら…」という気分になってしまいますよね。少なくとも当月の前半には前月の月次

決算が仕上がっているという状態にしておきたいものです。

スピーディーに月次決算を組むためには具体的にどのようなことが必要でしょうか？ たとえば次のようなことが考えられます。

- ① 営業社員から経費精算書を早期に提出してもらう
- ② 大きなものを買ったら、すぐに経理に報告してもらう
- ③ は、遠方への出張旅費が仮払金の



ままになっていて経費計上できないという要因になりますし、②は資産計上↓減価償却費の増額という手続きのために必要です。

経理が「情報がこないから会計処理できない」という態度でいると、遅れて経費が計上されるといふサイクルとなり、月次決算のタイムリーさ、チェック機能が低下します。

その意味でも、なるべく早く情報が経理に入るような仕組みづくりが必要になるのです。もし、自社で各部署から経理への情報提供が遅れて当然のような雰囲気があれば、社長から社内へアナウンスしてもらったり、報告者の負担がより軽くなるように報告フォームを工夫してみましょう。

- 2 発生主義による会計処理  
入金があつて初めて売上が上がる、支払って初めて仕入や経費、資産などが計上されるといった、いわゆる「現

金主義会計」では、会社の事業活動をタイムリーに試算表に反映することができません。

現金商売でないかぎり、お客様に売上を請求してから入金になるまでには時間差があるでしょうし、仕入も通常は当月末締め翌々月末日支払いのように時間差があるでしょう。さらに、その売上を請求するための活動は、請求書発行前に行なわれているはずで、活動時点からその活動結果が試算表に表われるまでの時間は縮めた方が良いでしょう。だから収益や費用が発生した時点で認識する「発生主義」による会計が望ましいのです。

- 発生主義会計で注意すべき主な勘定科目は次の通りです。
  - ① 売掛金
  - ② 買掛金
  - ③ 棚卸資産
  - ④ 減価償却費
  - ⑤ 賞与引当金繰入

① 売掛金と② 買掛金は、いずれも請求残高を表わします。発生主義会計においては売上の計上は必ず「売掛金／売上」、仕入の計上は「仕入／買掛金」となります。よって、売掛金残高と未回収請求書の請求金額、買掛金残高と未払い請求書の請求金額の一致を確認すれば、必ずその期間の売上と仕入の計上額は適正ということになります。

③ 棚卸資産はいわゆる在庫です。在庫の変動が大きい会社の場合は、毎月在庫金額の洗い替えをしないと適正な売上原価が算定されません。ある月に仕入れた商品が必ず同じ月に売れるとはかぎらないからです。在庫の増減を考慮して適正な売上原価を算定しないと、適正な利益が算定できなくなってしまう。

④ 減価償却費、⑤ 賞与引当金繰入は費用配分の手続きです。④については年間の見込み額を月割で月次決算に織り込みます。⑤については、賞与の支

払い月だけに費用が計上されるのを防ぐため、各月に賞与の負担を平均化させようとするものです。もともと、賞与の支給月は赤字になるという前提のもと、あえて賞与引当金の繰入をせず、賞与支給以外の月にはいくら以上利益を確保しなければならぬという見方をしてもかまいません。

### 月次決算を経営に活かしていくためのポイント

#### 1 社長十管理職十経理で月次決算を見る

社長と経理のみで月次決算を検討しても、あまり有意義な情報を引き出すことはできません。というのは、月次決算が表現しているのは、会社の活動の結果だからです。

活動の結果が正しく試算表に表現されているかどうかを検討するためには、現場の動きを把握している人の情報が

必要です。たとえば営業部長に参加してもらえば、「一件特殊事情のある案件がある。納品が済んでいるのだけど事情があつて請求書の発行がずれ込んでいて、売上が計上されていない。だから先月の試算表上の利益率は悪く見える」といった読み方が可能になります。

損益計算書のお尻の利益を社長が確認するだけでなく、売上や仕入など重要な数値を、現場を知っている管理職の方と確認することをおすすめします。

#### 2 債権管理への活用

勘定合つて銭足らずにならないためには、回収管理をしつかりと行なわなければなりません。売上が伸びているわけでもないのに売掛金の残高が伸びているようであれば、内容の精査が必要になります。

#### 3 前年同期比較

P D C A ( P D S ) についての説明をしましたが、「うちの会社にはそもそもPlan(予算)なんてないよ」と思われた方もいるのではないでしょう。それでも「去年並み」とか「去年の何%UP」とか、ざっくりとした目論見のようなものは経営者なら誰しも持っているはずですよ。

最近の会計ソフトなら何でも簡単に前期比較ができますので、単月・四半期・期首から前月までの累計などいろいろな期間で前期の実績と当期の実績を比較してみてください。

「ここ最近忙しいから今期はイケてると思ってしたが、期首からの累計でいくと前期とあんまり変わらないなあ」「ずいぶん旅費交通費の金額が増加しているな、これなら今後すごいペースで売上の増加が見込めそうだ。それとも結果に結び付いていないのか部長に確認してみよう」などいろいろと発見があるはずですよ。

## 月次決算は経営計画づくりの第一歩

発生主義会計の延長で、将来にわたる減価償却費や賞与引当金繰入額の見込みを立てることは、それほど困難なことではありません。その他採用や退職の予定が決まっていれば人件費の予測は容易ですし、家賃のようにほぼ一定のことがないかぎり動かないコストもあります。このように、固定コストの計画から始めて、これに販売の計画等を付け足していけば、自然と経営計画になっていきます。

最初から精緻華麗な計画を目指さず、まずは「現時点で分かっている将来の予定を書き出す」というつもりで始めると、案外まともな経営計画になるものです。計画ができれば、P D C A の意義はさらに高まります。計画を立てることで、月次決算のP D C A サイク

ルにおけるCheck機能を最大限に高め、実効性のあるActionや次のPlanの立案に役立ててください。



●のむら ゆきひろ

1968年生まれ。92年早稲田大学法学部卒。同年税理士試験合格。税理士・社労士らの共同事務所経営を経て、2001年中小企業の会計・税務・意思決定支援を目的としたノムラ・コンサルディング・オフィスを開業。2002年中小企業診断士登録。[URL] <http://www.nomura.co.com/EMAIL> [Info] [info@nomura.co.com](mailto:info@nomura.co.com) [近況] ひよんなことから小学生の息子と約30年前の名作アニメ「銀河鉄道999」を見ました。感動のあまり松本零士の原作マンガを全巻買い込み、息子とともに読破。「実存主義」哲学を思わせる深い内容。みなさんもよろしければぜひどうぞ。