
中堅企業・中小企業の月次決算の進め方

青山公認会計士事務所
青山 恒夫
平成16年 6月 8日

全体の目次

- お話しする内容の全体像・ポイント
- 月次決算の概要
- 月次決算における会計処理の検討
- 経理業務の早期化の実現
- 月次検討会議の実施
- 参考

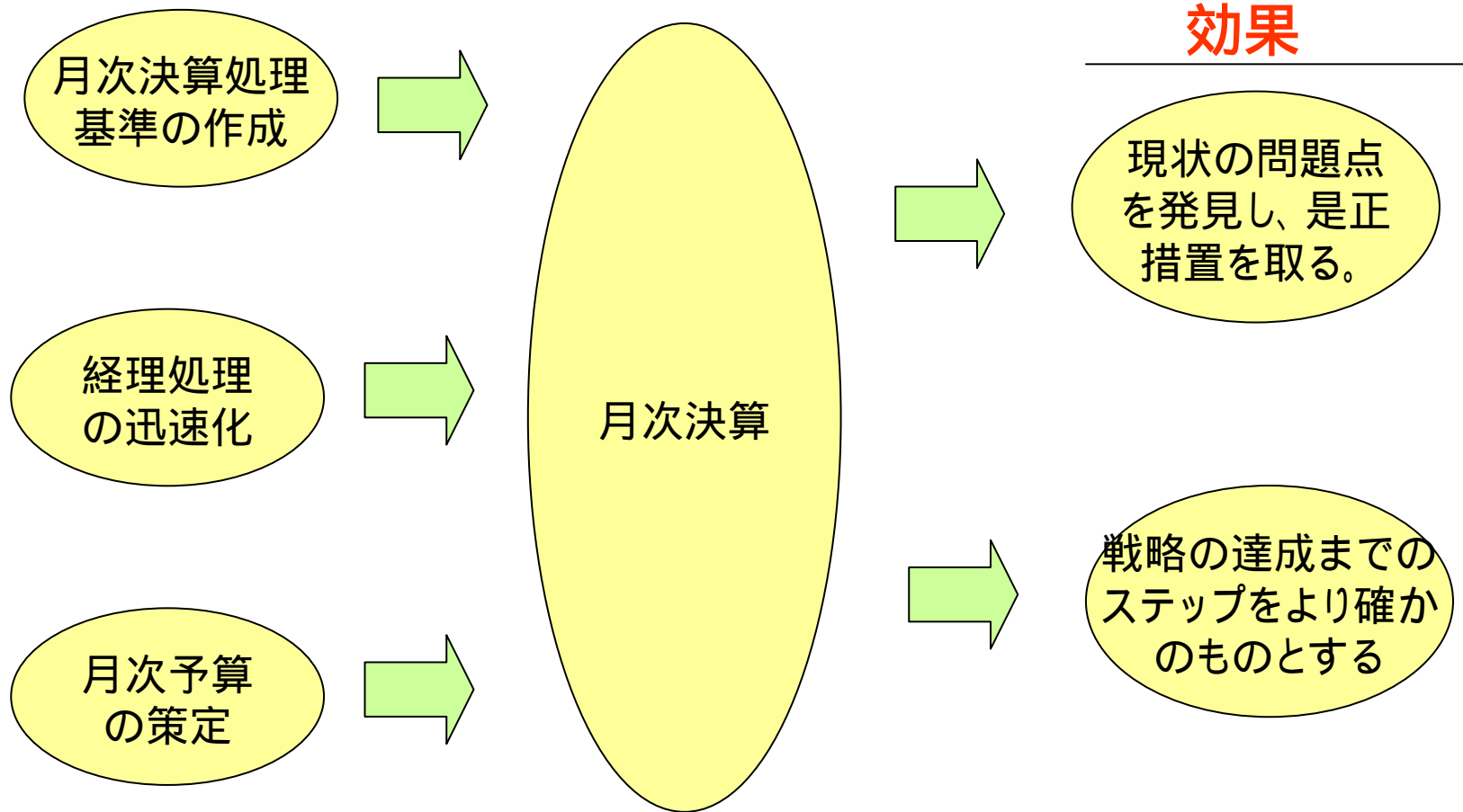
お話しする内容の全体像・ポイント



お話しする内容・ポイント

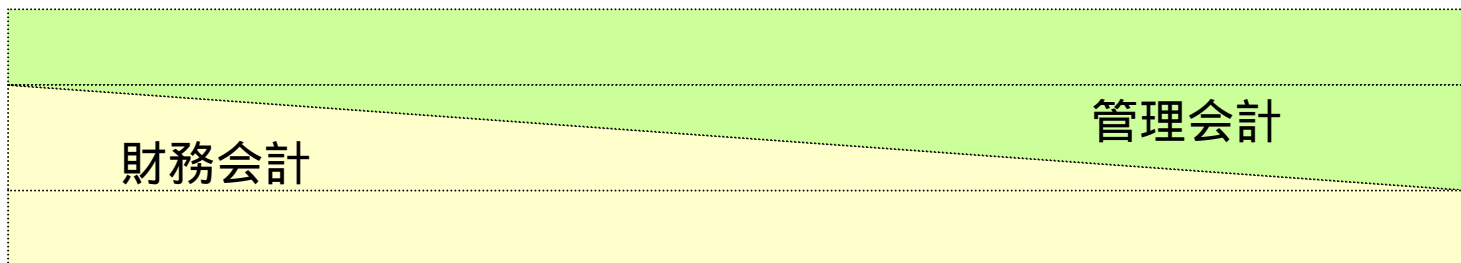
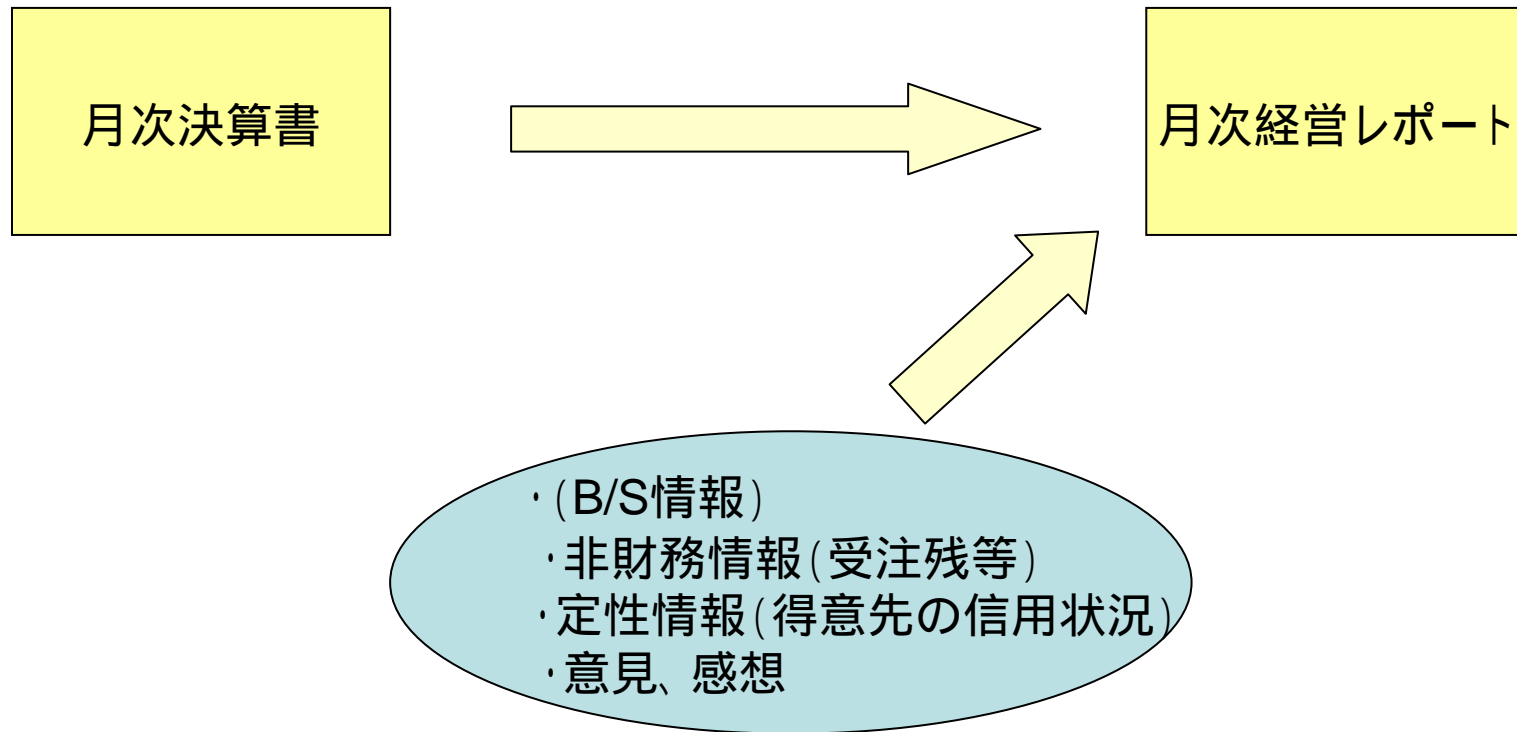
- 月次決算とは
- 月次決算はなぜ必要なのか
- 月次決算には何が必要なのか(前提条件)
- 月次決算の効用
- 月次決算はどこまで精緻化する必要があるのか
- 月次決算は財務会計か管理会計か
- 月次決算をどうやって早期に完了させるか
- 月次決算でやるべきことは予算と実績の対比
- 計画は損益ベースと収支ベース(キャッシュフローベース)で
- 月次の検討会議を開催しなければ意味がない
- 全社を巻き込まなければ月次決算の効果は半減する
- 月次決算・月次検討会議で作成する資料・指標

月次決算のまとめ その1 (月次決算の流れ)

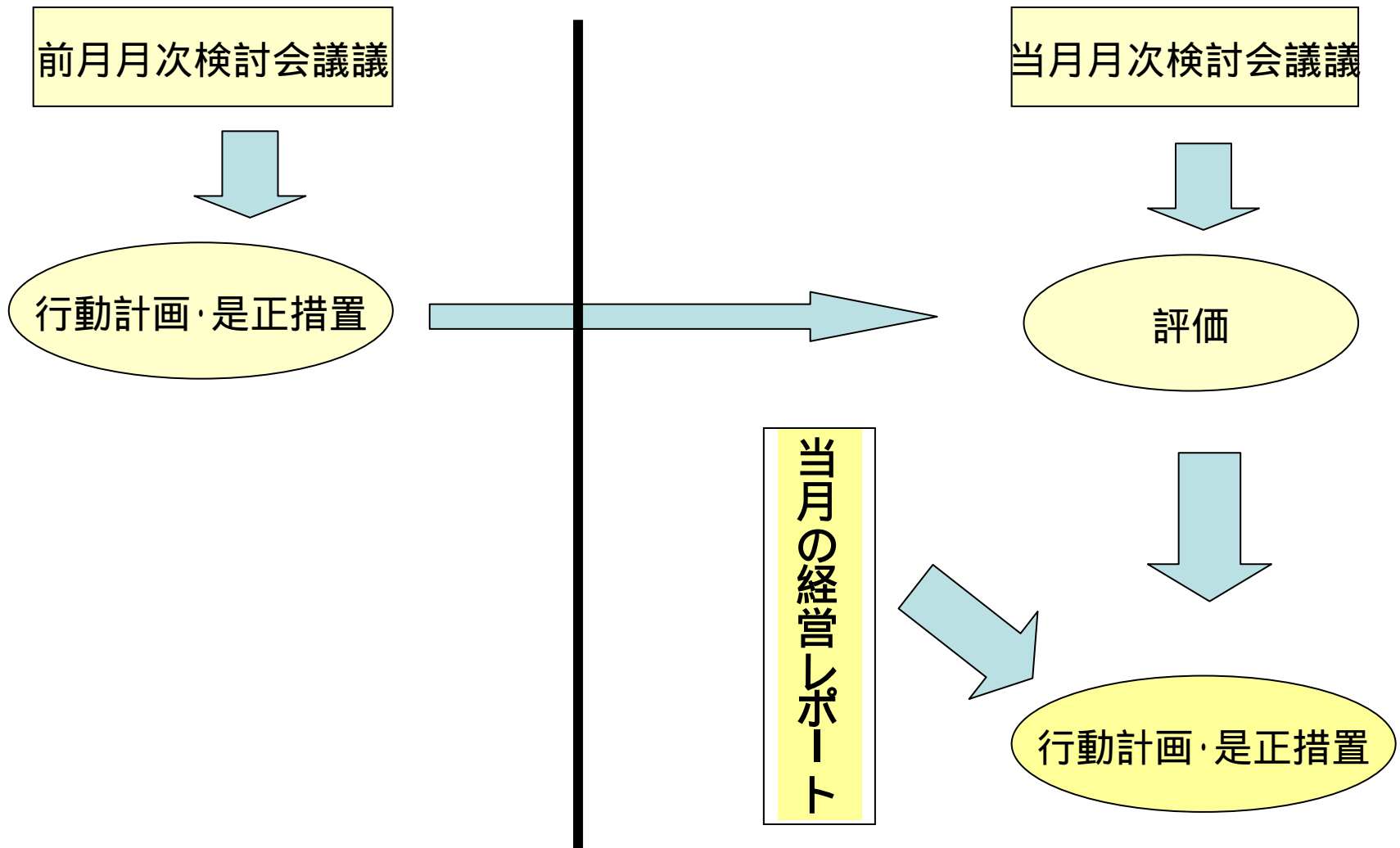


経理以外の現業部門の協力

月次決算のまとめ その2 (月次決算書と月次経営レポート)



月次決算のまとめ その3 (月次決算のPDCAサイクル)



月次決算の概要



「月次決算の概要」の章 目次

- 月次決算とは
- 月次決算の効果
- 月次決算のポイント
- 年度決算で必要な処理
- 月次決算を効果的に行うための前提
- 月次決算を行うために決めるべきこと
- 月次決算で重要な数値・指標
- 月次決算レポートの種類
- 利益計画・予算の重要性
- 中小企業の経営者の感覚

月次決算とは

- 月次決算とは、企業が経営管理目的のために月次で決算を行うこと。
- 月次決算は商法や税法で規定されているものではなく、あくまで経営管理目的で自主的に行うものです。
- そのため、「決算」の範囲をどうするかは企業が独自に決定することになります。
なお、月次決算の範囲の決定については月次決算の締め切りが大きく影響してきます。

月次決算の効果

- 期中で業績を把握することにより、年度の業績が予想できるようになる。
そのため、市況の悪化・自社商品の販売の計画倒れなどが早期に把握でき、対抗措置を迅速にとれるようになる。
- 予想外に資金繰りが悪化している場合でも、その予兆を早めに察知でき、また、その原因も把握することができる。
- 毎月、決算を行うことにより経理をはじめとして各部門に計数管理が徹底される。
- 月次決算を繰り返すことにより年度決算も特別なものではなくなり、4月中に決算を完了させることもできる。

月次決算のポイント

- 月次決算で行う「決算処理」を決めること
- 月次決算を行い、会社にとって重要な経営分析指標を算出し、さらに予算と実績の比較すること。
そして、必要なアクションプランを策定し、実行し、修正すること。
- 月次決算が20日過ぎにしか完了しないようであれば経理業務の早期化・迅速化が必要。

年度決算で必要な処理

- 現金、預金の残高調整
- 売上債権の評価、貸倒引当金の計上
- 売上債権等の残高確認
- 商品等の実地棚卸
- 有価証券の評価
- 仮払金の精算
- 前払費用や未払費用計上
- 減価償却費の計上
- 年度内売上、仕入の計上
- 未請求の経費の計上
- 法人税や消費税の計算と計上
- 税効果会計
- 決算書の表示の検討

月次決算を効果的に行うための前提

- 月次決算を効果的に行うためには年次の利益計画や予算を策定し、月次の予算を策定することが前提となります。
- 翌月20日ぐらいに月次決算が完了しても意味がないため、月次決算の以前に経理業務の早期化・迅速化が要求されます。そのための体制作りが必要となります。
- 体制作りの具体的な内容としては次の項目があげられます。
 - ・経営者の理解
 - ・各部門の協力体制
 - ・月次決算のスケジューリング
 - ・各部門への個別の連絡文書(仮払金の精算など)

月次決算を行うために決めるべきこと

- 月次決算の完了日
- 月次決算で行う決算処理の範囲
- 月次決算に求める数値
例：部門ごとの売上高、粗利、経費推移
- 月次決算の結果、算出する経営分析指標
- 月次決算の結果をまとめるレポート形式

月次決算で重要な数値・指標

- 売上高利益率(推移)
- 得意先ごとの粗利益率(推移)
- 商品・製品ごとの粗利益率(推移)
- 運転資金(推移)
$$\text{運転資金} = \text{売上債権} + \text{棚卸資産} - \text{仕入債務}$$
- 棚卸資産回転日数(推移)
- 売上債権回転日数(推移)
- 損益分岐点(推移)

月次決算レポートの種類

- 月次貸借対照表(全社、部門)
- 月次損益計算書(全社、部門)
- 月次損益計算書推移・Zチャート
- 損益計算書予算実績比較書
- 月次キャッシュフロー計算書(全社、部門)
- 月次キャッシュフロー計算書推移
- 資金繰り表
- 現金預金推移表
- 長期滞留債権一覧表
- 問題債権状況報告書
- 時価のある資産の評価表(有価証券など)
- 売上値引き・売上割引明細

利益計画・予算の重要性(1/2)

- 当然ながら、今後1年間の売上高がどうなるか、利益がどのくらいになるかは予測することはかなり困難です。
- ですが、利益計画をいったんキャッシュフロー計画に変換して見てください。そして、昨年の売上や原価・経費、借入金の返済などをスケジューリングしてみてください。
そうした結果、1年後にはキャッシュフローがマイナスとなるとの予測結果が出たとします。そして、金融機関から借入もこれ以上期待できないとなれば今の内に自主廃業した方がいいのではないのでしょうか。
- 自主廃業なんて冗談ではないというのなら、どうやればキャッシュフローがマイナスにならないですむかを考え、計画とし、それを損益ベースの利益計画に変換することが必要となるはずで

利益計画・予算の重要性(2/2)

- そのような業績の悪い企業でなくても、大規模な設備投資を検討している企業であればその設備投資がもたらす現金流出と、売上増加による現金流入を見込んで予想キャッシュフロー計算書並びに利益計画を策定しなければその投資は「バクチ」になってしまいます。

中小企業の経営者の感覚

- 「売上と資金繰りだけ押さえているから月次決算など必要ない」という経営者もいる。
- しかし、経営者というのは一般的に貸借対照表は意識しない、自分の記憶に頼りすぎ、売上や粗利のトレンドは必ずしも正確に把握していない。
- また、そういう企業は企業の実態を示す情報は経営者の頭の中にしかないから、管理者が会社の問題点を意識することもないし、危機感もないことが多い。
- そうならないためにも、月次決算書という文書を作成し、会社の実態情報を経営者や管理者が共有できるようにする必要があります。

月次決算における会計処理の検討



「月次決算における会計処理の検討」の章 目次

- 月次決算での決算処理 (月次決算処理の分類)
- 月次決算での決算処理
- 月次決算での決算処理 減価償却費
- 月次決算での決算処理 仮払金の精算
- 月次決算での決算処理 商品等の棚卸
- 月次決算での決算処理 引当金繰入額の計上
- 月次決算での決算処理 単価未確定の販売取引
- 月次決算での決算処理 法人税、消費税などの税金の計上
- 月次決算での決算処理 年1回払い費用の会計処理
- 月次決算での決算処理 有価証券の時価評価
- 月次決算処理を年度決算にどこまで近づけるか
- 月次決算についての考え
- 月次決算処理のまとめ

月次決算での決算処理(月次決算処理の分類)

(1)洗替処理しなくていい

この処理は行う必要があります。

例:月末日の売上・仕入処理、月末日発生の際際費処理

(2)年度末の1回の洗替処理処理が必要

この処理も行う必要があります。

例:減価償却費の計上

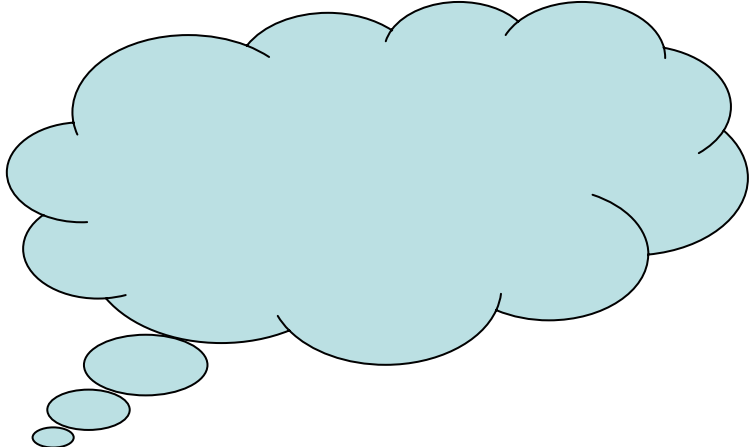
(3)毎月ごとの洗替処理処理が必要

有価証券の時価評価、実地棚卸による帳簿残高の修正、支払利息の未払計上

基本的には月次決算処理の対象とはしない。ただし、重要性がある場合は考慮する。

月次決算での決算処理

- (1)減価償却費の計上
- (2)仮払金の精算
- (3)売上・仕入取引の発生月での計上(単価未確定も含む)
- (4)経費の未払計上
- (5)支払利息の前払・未払計上
- (6)商品等の棚卸
- (7)有価証券の評価
決算書外の情報でいい。
- (8)年1回払いの経費の按分
- (9)法人税、消費税の計上



以下のページで述べますことはあくまで一つの見方とお考え下さい。

月次決算での決算処理(減価償却費)

- 減価償却費は一般的に多額の費用となることが多いので、年度初めに設備投資計画を立てて、その計画に基づいて月次で計上すべきです。
- 固定資産管理ソフトでは次年度以降数年間の減価償却費も計算する機能もついていますので、そうした機能を利用すると便利です。
- 3月に月次で計上した減価償却費合計を取り消し、正確な減価償却費に置き換える必要がありますが、この処理は3月の月次業績に影響されないようにします。

月次決算での決算処理(仮払金の精算)

- 営業マンには交通費などの経費を仮払で出勤することがあります。
- 仮払金も月末近くに使われたものであれば費用がそこで発生したということになりますが、事務処理の煩雑さと金額的な重要性を考えれば月次決算の対象とはしなくていいでしょう。
- ただし、仮払金の精算は出金後1ヶ月までには精算することなどの規程は設けておく必要があります。

月次決算での決算処理(商品等の棚卸)

- 月次決算において商品等の棚卸を行うかは業種や会社の成熟度などによります。小売業では毎月棚卸を行った方がいいかもしれません。
- 毎月での棚卸の必要性を感じても、実務上対応できない会社は循環棚卸、重点棚卸を検討する。棚卸専門業者の利用も検討するといいいかもしれません。

月次決算での決算処理(引当金繰入額の計上)

- 退職給付引当金(退職給与引当金)、賞与引当金などの引当金繰入額も通常多額となることが多く、また、月次での計上もそれほど煩雑ではないため、月次決算においても計上すべきです。
- ただ、税務上、2つの引当金とも税務上は繰入は廃止されていますので、中小企業では引当金計上をしていない会社が多いかもしれません。

月次決算での決算処理(単価未確定の販売取引)

- 出荷時に単価未確定の販売取引も実務上はあります。月次決算を意識した場合、こうしたケースでは次の処理方法が考えられます。
 - (1)月末に概算単価で計上し、翌月以降の単価決定時に差額の修正仕訳を入れる。
 - (2)概算単価で仕訳計上し、その仕訳を未承認としておく。単価決定時に未承認仕訳を取り消し、確定単価で仕訳を計上する。
- なお、出荷に伴う在庫引落の処理とのタイミングが問題となります。
- また、仮単価による売上取引が通常の取引と同じように請求されないようなシステム上の仕組みも必要とされます。

月次決算での決算処理(法人税、消費税などの税金の計上)

- 法人税は営業利益、経常利益に影響を与えませんので処理は行いません。
- 消費税で税込方式を採用している場合には金額により考慮します。
- 事業税の外形標準課税
資本金1億円超の会社に適用されます事業税の外形標準課税部分(資本割・付加価値割)は販管費・製造原価に計上します。そのため、営業利益に影響を及ぼしますので、金額によっては月次決算でも計上すべきでしょう。

月次決算での決算処理(年1回払いの費用の会計処理)

年に支払が1回支払う費用で、その効果は1年を通じて及ぼされる費用の会計処理としては次表のような処理があります。

	借方		貸方	
	科目	金額	科目	金額
4月	前払費用	12,000	未払費用	12,000
	経費	1,000	前払費用	1,000
5月	経費	1,000	前払費用	1,000
6月	未払費用	12,000	現金預金	12,000
	経費	1,000	前払費用	1,000
7月	経費	1,000	前払費用	1,000
8月	経費	1,000	前払費用	1,000
9月	経費	1,000	前払費用	1,000

月次決算での決算処理(有価証券の時価評価)

- 有価証券の時価評価を行う場合は、月次決算で会計処理するのではなく、月次レポートに織り込めばいいのではないかと考えます。

月次決算処理を年度決算にどこまで近づけるか

- 月次決算処理を年度決算処理と同じレベル行えばベスト。だが、事務処理の工数や締め切りなどを考慮すればそれはかなり困難となります。
また、未確定な数値で月次決算仕訳を行えば翌月にその修正仕訳を行うことにより、混乱も生じやすくなります。
- そのため、実務上は、月次決算処理をある程度行いながら、どこかで、仕訳や帳簿記入から離れてExcelでの作表で月次財務諸表を作成することになると考えられます。
- ただし、Excelで月次損益計算書を作成したときなどは、月次推移表を作成したときにはその年度合計額等が財務会計ソフトの金額と一致しているかどうか、十分に注意する必要があります。

月次決算についての考え

- 月次決算といいますと、「決算」ということで決算作業、もっと具体的には決算修正仕訳ということになるかもしれません。
- ですが、そのような月次決算書を作成するためのデータ入力はせず、月次決算書を含む月次報告書の作成と、月次報告書をベースにした月次報告会・検討会議を毎月実施するだけでも、月次決算を行ったことになるのではないかと考えています。

月次決算処理のまとめ

- 月次決算において行う決算処理の範囲を規程などで明確にし、その範囲のものは帳簿(財務会計システム)に反映させる。
- 帳簿に反映しないが重要性のある取引は月次決算書ではなく、月次レポートにおいて帳簿外の情報(修正、注記、補足説明など)で報告する。

経理業務の早期化の実現



「経理業務の早期化の実現」の章 目次

- 経理業務のBPRの考え方
- 経理業務早期化の方法(仕組み)
- 経理業務早期化の方法(手法)
- 会計ソフトの機能(自動仕訳)
- 月次決算早期化の方法(販売取引)
- 月次決算早期化の方法(購買取引)
- 経理業務の早期化のカギは

経理業務のBPRの考え方

- 社内で発生する取引については発生場所を入力させる(旅費交通費の精算など、ワークフローツールの導入)。
- 経理業務の処理のタイミングをずらす。
- 見られていない報告書を廃止する。
- 取引承認の承認数を減らす。
- 事前承認から事後のモニタリングへ
- 手書きの作業をなくす。
- 二重入力をなくす。
- 業務を分析し、並行処理を多くする。

経理業務早期化の方法(仕組み)

- 手形を扱わない。
手形制度が廃止できなければ期日現金制度を検討する。
- 取引の承認基準を緩くする。
例:金額 万円以下の取引は直属の上司の承認で足りるとする
金額の少ない取引の承認をしないということではなく、事前承認から事後チェック(予算実績比較など)・異常値チェックに切り替えるということ
- 実際原価計算から標準原価計算に移行する。

経理業務早期化の方法(手法)

- 振込はインターネットバンキング・ファームバンキングで行う。
- 取引銀行の集約をする。
- 会計ソフトの機能を十分に利用する。
例:自動仕訳機能、共通費配賦の自動計算
- 残業代は1ヶ月後に支払う
- 営業マンの出張旅費(交通費、宿泊代等)はコーポレートカードを使用する。
なるべく現金を経理・出納が扱わない(キャッシュレス)
- 伝票を手書きで作成しない。
証憑から会計ソフトで仕訳作成する。
- 様々な文書をすぐに見つけられるように保管する。
- 資金繰りや経営計画ソフトを導入する。

会計ソフトの機能(自動仕訳)

- 仕訳入力スピードアップが図れる。
- 仕訳入力ミスがなくなる。
- 仕訳入力において消費税の判断が要らなくなる。
例; 交際費(香典は非課税、ゴルフ場使用料、その他)
- 摘要が統一されるので、検索時に便利
例: 新聞、新聞代、新聞購読料、朝日新聞6月購読料など
- 自動仕訳の例
家賃、リース料、新聞代など毎月発生する取引

月次決算早期化の方法(販売取引)

- 基本的には当月出荷分を売上計上すればいいでしょう。
- 単価未確定の売上計上
- 値引き、割引についてはその計算方法についてプログラム化しておき、月次の最終出荷が終われば計算結果が出るようにしておく。

月次決算早期化の方法(購買取引)

- 仕入については請求書ベースで仕入計上している会社が多いかもしれませんが。
この場合、20日×の請求ですと21～末日までの仕入計上
がもれてしまいます。
そのため、次の方法によることが必要となります。
 - (1)21～末日までは納品書で仕入計上する
 - (2)日常的に納品書で仕入計上する
- 仕入値引き、割引制度がある場合には、その計算プログラムを作成しておいて、月次の最終仕入が終わればその金額が計算できるようにしておくといいいでしょう。
- 請求書は翌月3日ぐらいまでには送付するようにしておきます。また、仕入側で請求書を作成し、それを販売側の企業に送付し、判をもらい、送付してもらう方法もあります。

経理業務の早期化のカギは

- 経理業務を早期化のカギは経理以外の他部門の業務処理が迅速に行われるかにかかっています。
- そのため、他部門からの伝票や請求書の回付、仮払金の精算などが遅いようでしたら経営者を巻き込んで迅速化の手立てを講ずる必要があります。
- その際に経理部に要求されるのは月次決算がいかに経営に貢献するかを経営者や他部門の責任者に納得して頂けるように説明できることです(コミュニケーション力)。

月次検討会議の実施



「月次検討会議の実施」の章 目次

- 月次検討会議の実施の概要・趣旨
- 月次予実績検討会を開催する意味
- 月次検討会議での実施内容
- 月次検討会議で必要となる非経理情報

月次検討会議の実施の概要・趣旨

- 月次決算を行うなら、その結果に基づいて月次検討会議を行わなければ月次決算を行う意味が半減してしまいます。
- 換言しますと、月次決算は現状の問題点を発見し、早期にアクションプランをおこすという会社の経営のために行うものです。そのため、月次決算書を作成したが、経営者や管理者は誰も見ないという状況であればわざわざ手間をかけて月次決算を行う意味がないということです。
- 月次決算を翌月10日までに完了させ、月次決算書並びに月次レポートを作成し、翌月15日までには月次経営会議を開催するようにすべきです。
- 月次検討会議で注意することは犯人探し、特定個人の吊し上げにならないようにすることです。月次検討会議がこのような場になりますと、誰も本当の情報を上げなくなります。

月次予実績検討会を開催する意味

- 月次予実績検討会とは、月次決算の結果を受けて、毎月経営者並びに幹部社員が出席し、開催する会議です。
内容は前月の反省・問題点の指摘ならびにそれを受けて今月の活動重点方針・達成目標の修正などを決定します。

- 月次予実績検討会を開催する意味
 - (1) 幹部社員が全社計画の中で自部門が果たすべき役割と、その役割達成状況を明確に意識するようになる。
 - (2) 月次決算の結果を受けて議論を行うため、議論が数値に基づいたものになり、曖昧さを排除できる。
 - (3) 前月までに決定した活動計画の達成状況を厳しく問われることにより、幹部社員も自らの課題・役割を明確に理解し、自部門に戻り、部門員に対して同じような検討会を開催することで社員も自らの全社的な位置づけ・課題・役割を明確にすることができる。

月次検討会議での実施内容

- 月次決算書の報告、問題点の提示
- 前月の検討会議で実施を決定したアクションプランの実施状況、効果の報告
- 前月のアクションプランの反省、今月の業績結果をにらんでの当月のアクションプランの決定
- 受注残、商品等の販売状況、市況の見通しなどの報告

月次検討会議では月次決算書という財務情報がベースとなりますが、財務情報以外の情報も必要となります。

月次検討会議で必要となる非経理情報

- 商品別出荷数(ランキング)
- 商品別粗利(ランキング)
- 支店・営業所別販売実績
- 流通チャネル別出荷数
- 与信限度を超過した得意先の状況報告

参 考



簡単な月次予算書の作成方法

- 前年度の月次損益計算書(千円単位)をExcelにコピーする。
- 社員の増減をみて、人件費を今年度に入れ替える。
- 設備投資の状況を見て、減価償却費を修正する。
- 売上の状況を得意先との取引開始・停止、商品の改廃などを検討して大きな差異は修正する。
- 売上の修正の応じて仕入も修正する。
- 経費で前年度と大きな違いが出るものについては修正する。
- 以上の予想損益計算書から資金サイトを考慮し、資金繰り表を作成する。
- 金融機関等からの借入金の返済予定を入力する。
- 予定資金繰り表を完成し、毎月ごとの資金残高を把握する。

簡単なキャッシュフロー計算書

営業キャッシュフロー		
税引前当期利益	4 0 0 0	
棚卸資産の減少額	3 0 0 0	
売上債権の減少額	2 0 0 0	
その他	2 0 0 0	
仕入債務の増加額	1 0 0 0	
営業キャッシュフロー		2,000
投資キャッシュフロー		
有形固定資産の売却収入	1 0 0 0	
有形固定資産の取得支出	5 0 0 0	
投資キャッシュフロー		4,000
財務キャッシュフロー		
借入金の調達収入	4 0 0 0	
財務キャッシュフロー		4,000
キャッシュフロー合計		2,000

お疲れさまでした

どうもご静聴ありがとうございました。

今日のお話で一つでも皆様に役立つヒントがお話できたらとしたら幸いに存じます。

また、このレジュメ・本日の説明で不明点や疑問点がありましたら、ご遠慮なくメール等でご連絡くださるようお願いいたします。

青山公認会計士事務所

青山 恒夫

〒116-0013

荒川区西日暮里5-14-10サンライズビル601

TEL: 03-3803-5724 FAX: 03-3803-5694

HP: <http://www.aoyamaoffice.jp>

e-mail: tsuneo@aoyamaoffice.com
