

月次決算の分析と活用

税理士法人ベルダ 代表社員
公認会計士・税理士
林 健太郎

管理会計とは経営判断に活用するための会計。先行き不透明な時代において、将来の予測をするために不可欠な業務です。今回は、月次決算の分析、活用方法を解説します。



- 第1回 管理会計に求められる役割と性質
- 第2回 月次決算でタイムリーな情報を提供する
- 第3回 **月次決算の分析と活用**
- 第4回 予算は立てていますか？
- 第5回 中小企業では予算より予測
- 第6回 運転資金と資金繰り

手軽にできる

「比較分析」からはじめる

今回は、月次決算の分析方法として、身近で手軽にできる「比較分析」について解説します。

「比較」は管理会計のみならず、数値管理全般において非常に重要な役割を果たします。当期の実績数値だけを見ても、それが多いか少ないかを判断することは難しいでしょう。つまり、実数だけでは情報は不十分であり、比較する

る対象が必要となるのです。

比較分析は、2つの数値の差額を出して、その原因を探るシンプルな分析方法です。当期実績と比較する対象としては、主に「予算」と「前期実績」の2種類があります。

「予算」については、作成していない中小企業もあるので、ここでは「前期実績」と比較していきます。

当期実績と前期実績を比較する

方法を「前期比較」と言います。前期比較を行なう目的は、前期と当期のトレンドの違いを把握することです。

比較分析で重要なのは

数字の差異ではなく背景

分析において重要なのは、比較した数字の差異自体ではなく、その背景で何が起きているかです。つまり、その差異が意味する事業の変化を把握することが前期比較の目的です。

数字に裏付けされた情報は経営判断において価値の高い情報なので、差異の結果について気になる点があれば、徹底的に調べましょう。ぱっと見てすぐに原因がわかるものよりも、調べてみて「実は〇〇だった」とわかるような情報にこそ有益な情報が隠れているものです。

差異を調べるための

「仕組みづくり」

とはいえ、数字の差異について1つひとつ調べていくのは大変な作業です。なるべく効率的に作業を行なうために、仕組みを整えましょう。

おすすめは、会計システムの勘

定科目を活用することです。一般的な会計システムであれば、前期と当期の比較表を作成できます。損益計算書のなかで、もっとも重要な勘定科目は「売上」です。

売上は、重要な科目であるにも関わらず、細分化されずに1つの科目として扱われることが通常です。その性質ごとに名前が付けられ金額がわかる費用とは、対照的です。

そこで、売上を構成する勘定科目を複数に分けて設定します。そうすることで売上の項目ごとに、増減を把握できます。

経理作業や税務申告を目的とした会計システムですが、このように活用すれば、経営に役立つ情報を簡単に得られます。

売上を区分して

利益率の傾向を把握する

ここからは、飲食店を例に、売上を区分して、利益率の傾向を把握する方法について解説します。

新型コロナウイルスの影響をきつかけに、通常の店内飲食に加えてテイクアウトに力を入れる飲食店が増えました。

そこで、飲食店の売上を販売形態ごとに、「イートイン売上」と

図表1 ● イートイン売上とテイクアウト売上の比較

勘定科目	イートイン売上	テイクアウト売上
ポイント	▶ 席数に制限される	▶ 席数などに制限されない
	▶ お酒などのサイドメニューも提供	▶ お酒などのサイドメニューは減る
	▶ 消費税率 10%	▶ 消費税率 8% (軽減税率)

「テイクアウト売上」の勘定科目に分けてみましょう(図表1)。イートイン売上とテイクアウト売上の利益率の傾向は、飲食店の取り扱う商品によって異なります。店内で、アルコール飲料を中心に提供している飲食店では、料理と比べてアルコール飲料の利益

図表2 ● 自社流「調整後利益」

(千円)

項目	前期	当期
税引後当期純利益	25,000	15,000
役員報酬	10,000	20,000
減価償却費	500	500
調整後利益	35,500	35,500

率が高いため、「テイクアウト売上」が増加すると、全体の利益率が下がってしまいます。たとえば、居酒屋がお弁当販売を始めたケースです。一方で、ピザ屋やうなぎ屋のように、売上において飲み物が占める割合が低い飲食店であれば、

「テイクアウト売上」が増加しても、全体の利益率が下がる心配は少なく、売上増加に比例して利益も増加する傾向があります。

このように、決算書の売上を区分して比較することで、自社の業種に応じた販売戦略を考えるための重要な情報を得ることができるようになります。

また、「イートイン売上」の消費税率は10%、「テイクアウト売上」の消費税率は軽減税率の8%です。勘定科目を分けることで、消費税の税率区分にも対応できるため、消費税処理に関するミスも見づかりやすくなります。

「利益」の項目を 自社風にアレンジしてみる

月次決算を分析するうえで、「利益」も売上に並ぶ非常に重要な指標です。

「利益」は、通常であれば税引後当期純利益を分析することになりますが、自社の目的に合わせてその内容をアレンジするのも一法です。

たとえば、オーナー会社の場合であれば、税引後当期純利益よりも、これに経費として計上した役員報酬や減価償却費を足し戻した

調整後の利益のほうが有益な情報となるケースが多くあります(図表2)。

オーナー会社では、役員報酬を業績に応じて毎年改定することが少なくありません。たとえば、利益が上がりそうであれば役員報酬を増やしておくという具合です。そのため、損金として差し引いた役員報酬を足し戻してみたほうが、会社の事業の純粋な利益が見えてきます。

また、減価償却費を足した利益は、資金繰りを簡易的に示す材料として使えます。

減価償却費は、会計上は費用であるものの、実際にお金が出たり入ったりしていきたくはありません。

そこで、減価償却費の金額分を利益に足し戻すことで、手元に残る資金がおおむね把握できます。資金繰りが気になる会社にとって、非常に役立つ指標です。

指標は、どのような視点で分析したいのかを踏まえたうえで、アレンジすることが重要です。

もちろん、一般に使われている指標をそのまま採用しても構いません。ただし、自社の実態を分析するのに適切な指標であるかの精査が必要です。

はやし けんたろう 徳島県鳴門市出身、一橋大学経済学部卒業。監査法人トーマツ、辻・本郷税理士法人を経て、2011年より独立開業。会計を通して経営のサポートを行なう。四国大学大学院の非常勤講師。