

## スムーズに進める

# 「中間決算棚卸」の

## 段取り



3月決算企業においては、9月に中間決算棚卸をしていないことが多くあります。そこで、中間決算棚卸をスムーズに進めるための段取りを解説します。

國村公認会計士事務所 所長  
公認会計士・税理士 國村 年

日本には3月決算の企業が多いですが、中間決算に当たる9月に棚卸をしていない企業が多いのではないのでしょうか。

中間決算棚卸をスムーズに行なうためには、事前の段取りが重要なポイントとなります。

コロナの5類移行により、通常の営業活動に戻りつつあるため、

### 「棚卸」の方法と目的

ことしは中間決算棚卸をしてみたいかがでしょうか？

「棚卸」とは、棚卸資産の数量を把握することです。ここで言う「棚卸資産」とは、企業などが将来生産や、販売をするために保有

している資産のことです。

棚卸資産には、原材料・仕掛品・半製品・製品・商品・貯蔵品などがあります。棚卸資産は一般的には「在庫」とも言われるため、本稿では以下、「在庫」とします。

棚卸は、「帳簿棚卸」と「実地棚卸」とに分けられます。帳簿棚卸とは、実際に在庫のカウントをせずに、帳簿上だけで棚卸を行なうことを言い、実地棚卸とは、実際に在庫の数量のカウントを行なう棚卸を言います。

また、実地棚卸は、カウントをどのようなタイミングで行なうかで、「一斉棚卸」と「循環棚卸」とに分けられます。

一斉棚卸とは、文字どおり、全品目を一斉に棚卸することを言い、循環棚卸とは、一定期間内において順番に棚卸をしていくことを言います。

循環棚卸は、たとえば、倉庫を6エリアに分け、毎月1エリアずつ棚卸をすることによって半年ですべての倉庫の棚卸をします。

一般的に多いのは、一斉棚卸でしょう。そこで本稿では、特に断りのない場合に限り、中間決算日に一斉に行なう実地棚卸のことを以下、「棚卸」とします。

なお中間決算における実地棚卸は、税務申告を伴う期末決算とは異なり、重要なもののみを棚卸するといった選択肢もあります。

ただし、中間決算棚卸の精度が、期末決算棚卸における差異発生率や差異発生原因の調査にかかると時間に影響を与えることは、言うまでもないことです。

また、ことしの場合、9月30日が土曜日のため、中間決算棚卸をいつ行なうかについては、企業の置かれた状況により慎重に判断する必要があります。

### 中間決算棚卸の スケジュールと 事前準備

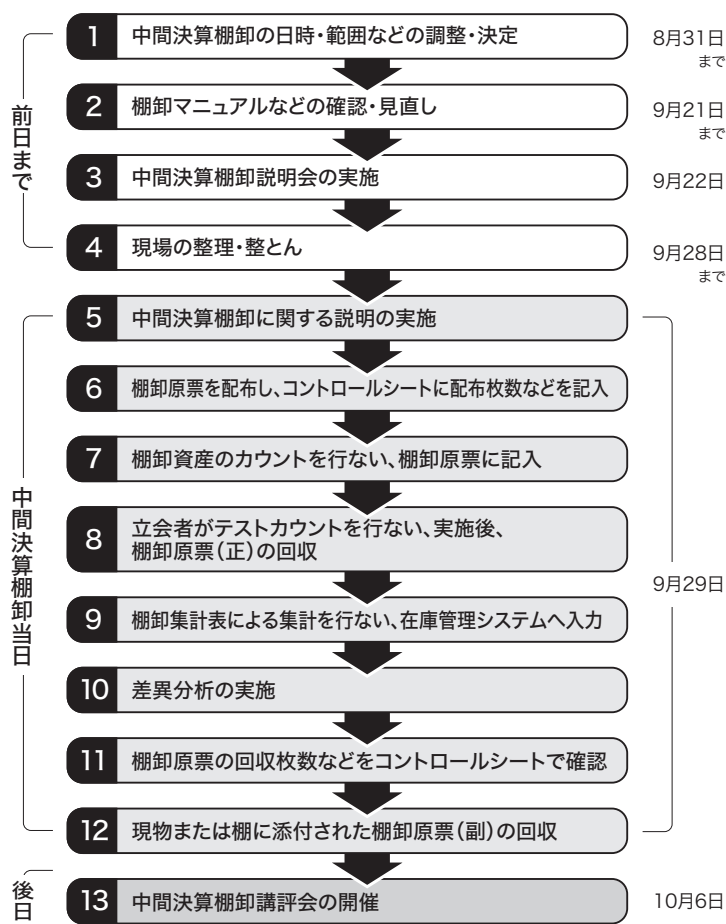
#### 【スケジュール】

中間決算棚卸のスケジュールは、一例を示すと、図表1のようになります。

中間決算棚卸は、「いつ行なうか」の調整が重要です。企業の置かれた状況により慎重に判断すべきでしょう。

売上目標の達成状況が芳しくないなど、1日でも多く営業を行ないたい場合は、9月30日土曜日ま

〈図表1〉中間決算棚卸のスケジュール例



で営業を行ない、棚卸は10月1日曜日ということになるかもしれません。また、人手不足のため、いまからだに棚卸に必要な人員が確保できない可能性もあります。そのため、中間決算棚卸においては、棚卸の対象から重要ではない在庫を除いたり、重要な在庫のみ棚卸の対象とするなどといったやり方も考えられます。

算棚卸において、差異発生率が高くなる可能性が高まり、差異発生原因の調査においても、時間が増加する可能性があることは考慮したうえで、どうすべきかを判断しましょう。

小売業だと店舗責任者、倉庫責任者、経理責任者など、製造業だと購買責任者、製造責任者、倉庫責任者、販売責任者、経理責任者など棚卸に関係する部門が集ま

り、店を閉めたり工場の稼働を止めたりできるか、売上の状況、棚卸の人員を確保できるかなどを慎重に検討のうえ、中間決算棚卸の日時・範囲などを調整し、決定することになります。

### 【関係部署への連絡】

棚卸の精度が低いと、購買、製造、販売などに悪影響を及ぼします。正社員・パート・アルバイト

などを問わず、中間

決算棚卸の数日前に担当者を集めて説明

会を行なうことで、

棚卸の重要性を担当者全員が理解し、棚卸のやり方なども事前に知っておいてもらうことが非常に有効です。

ちなみに、部門を問わず、全員に中間決算棚卸を担当してもらうことにより、

現在の企業の在庫の水準を共通認識とすることが、滞留在庫

の積極的な販売による処分、適切な在庫

水準の維持、入庫

の見直しや実地棚卸のしやすい保管場所への変更など、今後のよりよい企業活動につながることを考えると考えられます。

最近では、人員不足・コスト削減などの理由により、棚卸を棚卸代行会社に外注する企業も増えています。コストだけではなく、このような副次的な効果も考慮したうえで、外注するかどうかを判断するとよいでしょう。

棚卸マニュアルなどの確認や見直しが必要な場合、これについても、すり合わせが必要です。

### 【人員の確保と適切な人員の配置】

人員の確保については、できれば、部門を問わず、全員に中間決算棚卸を担当してもらうとよいでしょう。そのためには、可能な限り、最終営業日にお店を閉めたり工場の稼働を止めたりして、通常の勤務時間内に中間決算棚卸を行なうようにします。

棚卸の重要性を従業員全員に知ってもらう、1人でも多くの人員を確保することが望まれます。

人員不足により十分な人員が確保できない場合は、棚卸の対象を狭めるといった選択肢もあるでしょう。

次に、適切に人員を配置する手段ですが、配置を決める「コントロールシート」が重要となります（図表2）。

基本的に、棚卸は2人1組（1人がカウントし、もう1人も確認しながら棚卸原票に記入）のチームで実施します。最初からすべての棚卸対象エリアに、コントロールシートを用いてチームを配置するのではなく、まずは、そのうち1部だけを担当エリアとしてチームに割り振ります。

割り振られたエリアの棚卸が早く終わったチームから、まだ割り振られていないエリアに配置していくことにより、チームごとの進捗状況に応じた人員配置となり、手待ち時間をつくらないようにすることが出来ます。

ただし、再配置するのに時間がかかり、指令を待っているチームの列ができては時間のムダが生じます。コントロールシートを用いて、すばやく割り振りましょう。

## 作業効率化の テクニク

現場での作業を効率化するテクニクのうち重要なものとして、

次の4点が考えられます。

### ● カウントおよび 棚卸原票記入の ルールの明確化

同じ企業なのに店舗や工場ごとに棚卸のルールが異なっていたり、そもそも明文化された棚卸のルールが存在しない企業の場合、所属部門が変わると、とまどったり、各々が独自のルールで棚卸を行なうことになってしまいます。

よって、部門ごともしくは全社的に統一した棚卸のルールを設ける必要があります。

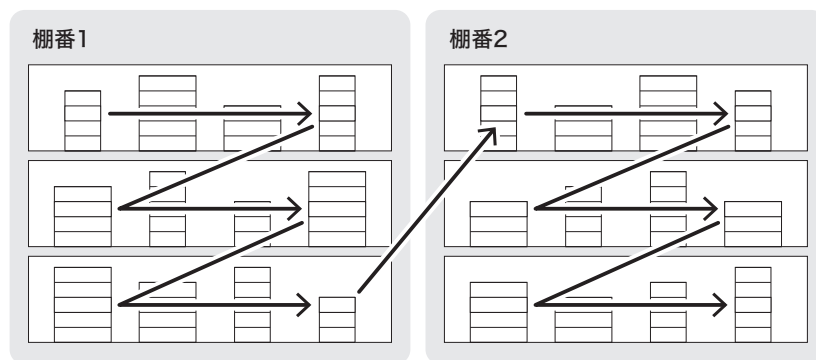
なかでもカウントのルールと、棚卸原票記入のルールを決めることが重要です。

カウントのルールについては、たとえばスーパーマーケットのように、複数の段がある棚に在庫を置いている場合、図表3のようなルールが考えられます。担当エリ

〈図表2〉コントロールシートの例

コントロールシート								
					実施日	2023年9月29日		
					実施場所	高松店		
エリア	担当者		配布		使用枚数	回収		チェック
	1次 カウント	2次 カウント	No.	枚数		白紙 枚数/No.	書き損じ 枚数/No.	
B	佐藤 鈴木	山本 加藤	1~100	100	95	3 98~100	2 4~76	100
D	佐々木 高橋	小林 田中	101~150	50	48	2 149~150	0	50
F	山本 加藤	佐々木 高橋	151~300	150	127	20 281~300	3 183~194~279	150
M	小林 田中	佐藤 鈴木	301~350	50	47	1 350	2 328~345	50
S	佐々木 高橋	山本 加藤	351~450	100	82	18 433~450	0	100
V	佐藤 鈴木	小林 田中	451~600	150	118	31 570~600	1 521	150
			601~800	200	0	200 601~800	0	200
合計			1~800	800	517	275	8	800

〈図表3〉カウントのルール例



の棚に移るといルールです。

棚卸原票記入についても、たとえば15〜25行くらいある白紙の複写式棚卸原票を、棚1つにつき1枚用いることにします。そして、前述の例のようにカウントする場合、棚の1番上の段の左端からカウントした順に、棚卸原票の上か

〈図表4〉棚卸原票の例

棚卸原票					
実施日 2023年9月29日			高松店		
エリア F			1次カウント 山本 加藤		
棚番 F3			2次カウント 佐々木 高橋		
No.	品名コード	品名	数量	単位	摘要
1	A0010	桃	21	バック	
2	A0032	キウイフルーツ	37	個	
3	A0051	いちご	12	バック	
4	A0052	ぶどう	11	バック	
5	A0101	びわ	4	バック	
6	A0153	なし	43	個	
7	A0198	みかん	8	袋	
8	B0010	桃(贈答用)	19	箱	
9	B0052	ぶどう(贈答用)	9	箱	
10	C0191	練乳	6	本	
11					
12					
13					
14					
15					

〈図表5〉差異発生原因の例

1	入り繰り(一方がプラス、他方が同数だけマイナス)
2	入庫処理漏れ(帳簿上の在庫の数量<実際の在庫の数量) 売上返品処理漏れも同様
3	出庫処理漏れ(帳簿上の在庫の数量>実際の在庫の数量) 仕入返品処理漏れも同様
4	単位間違い(たとえば、個とケース)
5	カウントミス(記入ミスも含む)
6	カウント漏れ(たとえば、預け品や外部倉庫の在庫)
7	盗難、万引き、横領 (分析の結果、原因が見つからなければ可能性あり)
8	前回の棚卸のカウントミス・カウント漏れ (分析の結果、原因が見つからなければ可能性あり)

●現場の整理・整とん

日常の業務として、たとえば製造業の場合、工場で原材料の発注・仕入が行なわれ、製品が製造され、得意先へ出荷され、原材料

ら、商品名や数量などを順番に記入していく、というルールを決めます。下のほうの空白の行には、他の棚の情報等を追加できないよう斜線を入れます(図表4)。

ルールを明確化することで、精度の高い棚卸を実現しましょう。

や仕掛品や製品が倉庫にわかりやすく保管されています。

小売業・卸売業の場合、商品の発注・仕入が行なわれ、店舗やインターネットでの販売や小売店などへの販売が行なわれ、分別して倉庫に商品が保管されています。

このような日常の業務の随所において、整理・整とんが非常に重要視されています。

整理・整とんは、日常の業務の効率化のみならず、棚卸の際の時間短縮にもつながります。

また、棚卸の対象となるのは自社の在庫であるため、固定資産や修理中の預り品や、すでに費用処理している消耗品など、在庫でないものは保管する棚や場所を普段から分けておくことも効率化のためには有効です。

●差異発生原因の学習

あるべきはずの在庫と実在庫に差異がある場合、やみくもに差異発生原因を調査すると時間がかかってしまいます。

事前に、具体的にどのような場合に差異が発生することがあるかを学習しておくことが、効率化につながります。

代表的なものとしては、図表5のような例が挙げられます。

●講評会の開催

今回の中間決算棚卸のあと、各部門の責任者が集まり、講評会を開催しましょう。具体的に、棚卸の際、役に立った点や悪かった点などを挙げ、情報を共有することにも、今後の棚卸の改善点を考えることが重要です。

コロナ禍で、棚卸の精度が下がっている企業、取り扱う製品や商品が大きく変わっている企業、滞留在庫が増加している企業などにとっては、今回、中間決算棚卸を行なうことによって、期末決算棚卸の精度が高まり、より効率的に実施できると考えられます。

本稿が、スムーズな中間決算棚卸につながれば幸いです。