

時間をかけない

正確さを求めすぎない

「月次決算」の コツと経営への 活かし方

月次決算の大切さを理解しながらも、実際に月次決算を行ない、経営に活かしている中小企業は多くありません。少ない労力で必要十分な月次決算をするコツと、経営判断に活かすポイントを解説します。

戸村涼子税理士事務所
代表税理士

戸村 涼子



月次決算をする 意義

(1) 月次決算とは

月次決算とは、文字どおり月ごとに行なう決算のことです。年次決算が主に納税額の計算や資金調達等のためなのに対し、月次決算は、主に「会社が利益を生み出し、資産を蓄えられているか」を月ごとにチェックするために行ないます。

- 月次決算では、一般的に、
- 「貸借対照表」（財政状態）
- 「損益計算書」（経営成績）
- 「キャッシュフロー計算書」（資金の流れ）

の3つを作成します。

(2) 月次決算の必要性

会社法等で提出が義務付けられている年次決算と違って、会社は月次決算をする義務はありません。月次決算をする・しないは会社の自由です。

しかし、筆者は次の理由から、月次決算はどんな会社にも必要なものだと考えています。

- ① リスクを事前に把握するため
月次決算の目的には、「攻め」（意思決定）と「守り」（問題の早

期発見）の2つの側面があります。が、とりわけ「守り」の部分が重要だと考えています。人間でいうところの健康診断のようなもので、早めに異常値を発見できれば、事前に対処できるはずですが、健康診断は年に1回が普通ですが、会社運営の場合にはそれでは遅すぎるので、1か月に1回がベストと考えています。

会社が傾く原因は、最初は小さな問題であることが多いものです。月次決算で1か月ごとに会社の状況を見直せば、火種が大きくなる前に問題に対処することができます。

② 会社の業績管理のため

「月次決算」の一番の目的は、会社の業績管理です。年度計画に対する現在地を把握し、会社内部にその情報を提供します。

法律で義務付けられていないため、月次決算をすることのインセンティブはどうしても小さくなりますが、一方で、法律で形式等が定められていないことはメリットでもあります。

税務署や銀行に提出する年次決算書は、ある程度フォーマットが定められていますが、会社内部で活用する月次決算は、目的に応じ

てアレンジできるからです。

たとえば、部門やプロジェクト、人ごとに数値を出し、分析することが出来ます。

③ 融資や給付金、補助金等の手続きをスムーズに行なうため

筆者が月次決算の必要性を痛感したのが、新型コロナウイルス感染症がはやり始めた頃です。経営が厳しくなった中小企業に対し、政府は有利な条件での融資や、給付金・補助金制度を次々に打ち出しました。

このとき、給付金等を申請するためには、過去の申告書の内容はもちろん、当事業年度の売上の数字なども提出が求められました。

つまり、普段から月次決算を行なっている会社は、政府が用意した救済策をスムーズに利用できたのです。他方で、日々の経理をおざなりにしていた会社は、スムーズに申請することができずに苦境に立たされました。

改めて、「会社が主導権を握って自社の数字を管理する」ことの重要性を認識させられる出来事でした。

今後また、新型コロナウイルスのような事態が起こらないとも限りません。月次決算をしていない

会社は、いまからでも月次決算を行ない、自社の数字をリアルタイムで管理する意識を持つことが、いざというときに会社を守ることにつながります。

④ 意思決定の根拠になる数字を把握するため

月次決算は、会社の「攻め」である意思決定につながります。根拠となる数字があるからこそ、リスクを取って行動することが出来るのです。

リスクには様々なレベルがありますが、「会社の資金にどのくらい余裕があるのか」「業績は計画どおりか」を把握できていれば、どの程度のリスクを取れるかがわかります。

逆にいうと、根拠となる数字なしに意思決定をするのは、非常に危険なことです。

最小限の労力で役に立つ月次決算をするコツ

とはいえ、中小企業には、月次決算に割ける時間や人手が少ないのが現実です。

そこで、人手に制限のある中小企業が、最小限の労力で、経営に役立つ月次決算をするコツを解説

します。

(1) ITを最大限活用する

いくら月次決算が重要だとしても、本来の業務に支障が出るほど手間がかかってしまつては意味がありません。そこで、月次決算のワークフローをなるべくシンプルにするために、ITを最大限活用することをお勧めします。

たとえば、よく月次決算のボトルネックになるのが「資料が集まらない」ことです。具体的には、● 売上のデータが営業から上がってこない

● 取引先から請求書が送られてこない

● 従業員が経費精算の書類を出さない
といったことな
どです。

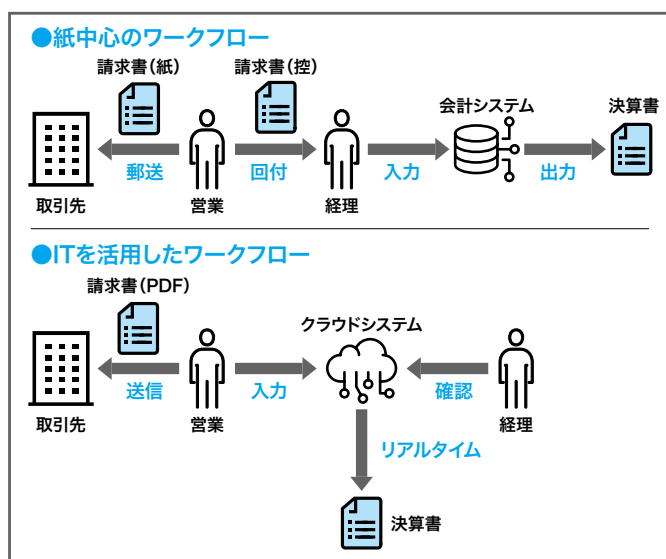
これらの情報が集まらなければ、月次決算を行なうことはできません。したがって、これらの情報をいかに効率よく入手するかがスピード

決算の鍵となります。

月次の締切りを守ってもらな
ど基本的なことはもちろんですが、特に意識したいのが「情報を電子データにして流す」ということ
とです。

たとえば、営業部門が顧客に請求書を郵送して、その控を経理に回付して会計システムに入力し、決算書を出力している場合を考えます。これらのワークフローは、ITを活用することによって、よりスムーズに行なうことができます（図表1）。

図表1 紙中心のワークフローからITを活用したワークフローに切り替えた場合



まず、請求書の郵送をやめ、電子データにして送付するだけでも、月次決算のスピードは上がります。電子データなら、経理部門とすぐに共有できるからです。

さらにもう一步進めて、クラウド型のシステムを導入すれば、請求書の情報入力時にデータがシステムに反映され、経理は確認・登録するだけで、月次決算書をリアルタイムに作成できる体制を整えることもできます。

このような電子データ中心のワークフローは、昨今話題の電子帳簿保存法においても、「電子取引」としてルール化されています。また、10月1日から始まるインボイス制度においても、電子インボイスとして対応することができます。

(2) ラフに仕上げる

「月次決算をしたいけど、正確な数字が出せない」という悩みをよく聞きます。たとえば、高度な会計知識をもっている人材がいなため、月次決算が正確にできない、というようなことです。

ですが、ここで立ち止まって考えてみてください。月次決算に、1円単位で正しい数字が必要でしょうか？

年次決算であれば、納税額を厳密に計算するために、1円単位までの正しい数字が必要です。

しかし、月次決算の目的は、前述したとおり、リスクを事前に把握し、スムーズに意思決定をすることです。何も1円単位で正しい月次決算を目指す必要はありません。むしろ、会社の規模によりませんが、数万円から数十万円のズレを許容するラフさが重要です。

そして月次決算に大切なのは、1円単位の正確性よりもスピードです。

月次決算をラフに仕上げるには、会計ソフト選びも重要ですが、なるべく担当者の負担が大きくない、初心者向けのソフトを選ぶとよいでしょう。

月次決算を経営へ活かすポイント

月次決算を経営へ活かすポイントとして考えたいのが、「守り」と「攻め」の視点です。

まず先に考えたいのは「守り」です。その理由は、安定した土台がなければ、その上に城は建てられないからです。

具体的には、次のポイントを意

識します。

① 資金繰り表をつくる

「守り」のなかでも一番大切な視点が「資金繰り」です。

資金は会社の血液のようなもので、いくら数字上は利益が出ていても、資金が回らなくなったら会社は終わってしまいます。そこで必須となるのが資金繰り表です。

資金繰り表とは、一定期間のすべての現金収入と現金支出を集計し、過不足がないかなどの実態を把握する表です。キャッシュフロー計算書との違いは、「未来」の入出金も含めて管理する点です。

月次の資金の動きについては、「通帳を見ればわかる」「減ってなければよい」という考え方もありますが、増減にもそれぞれ理由があります。大切なのは資金の増減よりも、その「理由」を把握することです。

たとえば、「売上は変わらないのに、資金が前月より増えていった」という場合、資金が増えていなるならそれでよし、とするのではなく、「なぜか？」とその原因を探ることが大切です。

もしかしたら、満期になった保険金や預けていた敷金の返金、借入金の入金など、売上とは関係の

ない収入が原因だったのかもしれませんが。

これらを1つずつ見ていくことで、「売上は増えていないから、資金が増えた理由は営業の成果ではない」というように、決算書の数値をより解像度を上げて眺めることができるようになります。

② 予測と実績のギャップを確認する

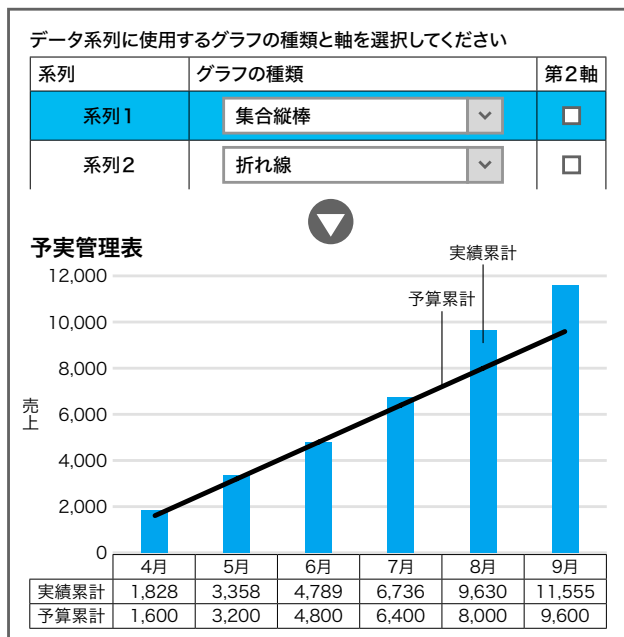
月次決算を行なうメリットの1つは、会社の業績の現在地を1か月単位で確認できることです。

ほとんどの会社は、事業年度が始まるときに、「目標売上」と「目標利益」を設定していると思います。それを月ごとの数値に落とし込んで、その時点での程度目標を達成できているかを確認することが大切です。

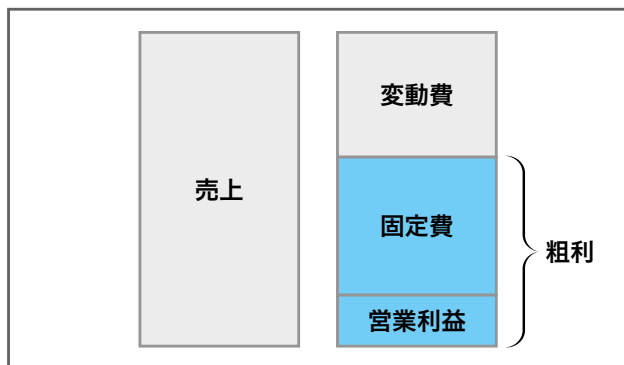
このとき活躍するのがエクセルです。高度な経営分析ツールは必要ありません。図表2のような棒グラフと折れ線グラフを活用した複合グラフを作成すれば、予算管理をすることができます。

大事なものは、数値によって業績の現状と、予算を達成するため、これからするべきことが具体的にイメージできることです。それによって、初めて月次決算をす

図表2 Excelの複合グラフを活用した予実管理



図表3 変動費・固定費・営業利益



したがって、売上高営業利益率を高めるには、

- 売上を増やす
(単価を上げる、販売量を増やす)
- 粗利を増やす
(利益率の高い商品・サービスを増やす)
- 固定費を減らす
(無駄なコストを見直す)

のいずれかが必要になります。

● 労働生産性は、時系列で確認しておきたい指標です。

③ 生産性↓労働生産性
「売上高÷従業員数×100」で計算します。従業員1人当たりの売上高を表します。

この数値が高いと、従業員が効率的に成果を生み出していることになります。この指標が停滞もしくは低下する場合は、どこかで生産性を阻むボトルネック（人員過剰、スキル不足など）が発生している可能性があります。

月次決算ではこの指標をチェック

る意味が出てきます。

最後に、月次決算から得られた数字をどのように活用すればよいかを説明しましょう。

会社が経営を続けていくためには、次の3つを維持することが必要です。

- ① 収益性：儲ける力
- ② 安全性：財務面の健全性
- ③ 生産性：経営資本（ヒト・モノ・カネ）の効率性

それぞれの代表的な経営指標に次のものがあります。

① 収益性↓売上高営業利益率

「営業利益÷売上高×100」で計算します。これは、本業の儲ける力がどの程度あるかをみる指標です。

中小企業庁が公開している「中小企業実態基本調査」で、産業別、従業員規模別に売上高営業利益率の平均値を確認することができます。それらの数字と自社の数字を比較してみると参考になるでしょう。

このとき、もう一歩踏み込んで

確認したいのが「粗利」と「変動費」、「固定費」の3つです。

営業利益は、売上から売上原価、販売管理費などの費用を差し引いて計算しますが、これらの費用のなかには売上と連動して発生するもの（変動費÷売上原価など）と、売上と関係なく発生するもの（固定費÷人件費や家賃など）の2つがあります。

売上から、このうちの「変動費」を差し引いた金額が「粗利」です。この粗利が固定費を賄えていれば、営業利益が出るようになります（図表3）。

② 安全性↓自己資本比率

「自己資本÷総資産×100」で計算します。

自己資本とは、簡単にいうと株主が払い込んだ資本金と、これまで蓄えてきた利益の合計です。この比率が高いと、他人資本（銀行からの借入れなど）への依存度が低いことになります。自社で資金を回す力が強いいため、環境の変化にも強いといえます。

特に、借入金を積極的に行なっている会社は、ぜひチェックしておきたい指標です。どの程度あればよいかは業種にもよるため、前述した「中小企業実態基本調査」で業界の平均値を確認しておくといでしょう。

③ 生産性↓労働生産性

「売上高÷従業員数×100」で計算します。従業員1人当たりの売上高を表します。

この数値が高いと、従業員が効率的に成果を生み出していることになります。この指標が停滞もしくは低下する場合は、どこかで生産性を阻むボトルネック（人員過剰、スキル不足など）が発生している可能性があります。

労働生産性は、時系列で確認しておきたい指標です。