

決算早期化に向けた ボトルネック解消策

決算の早期化が求められる昨今。しかし決算には、他部署や取引先も絡み、経理単独では進めることができないのが悩みどころです。決算を早期化するには、日々の経理業務のDXの推進とともに、社内外の「ボトルネック」となる要因を把握・分析し、解消していくことが肝要です。決算業務円滑化のためのボトルネック解消策を解説します。

- ▶ 決算早期化が求められる背景
- ▶ ボトルネックはどこにあるのか
- ▶ ボトルネック解消のための5つのStep
- ▶ 具体的なボトルネック解消策

公認会計士

赤羽 応 介

あかはね おうすけ 公認会計士として10年以上にわたりコンサルティング業務、監査業務といった実務に従事。その他、専門誌への寄稿やセミナー講師等を経験し、会計、税金、投資、ITに関する情報を発信している。

…▼決算早期化が 求められる背景

**決算の早期化は、迅速な
経営意思の決定につながる**

現在はVUCA (Volatility
＝変動性、Uncertainty＝不確
実性、Complexity＝複雑性、
Ambiguity＝曖昧性) の時代と
呼ばれ、経済環境の先行きが不透
明な時代です。迅速かつ適切な意
思決定を行なうことが、企業経営
のための非常に重要な要素となっ
ています。

迅速な意思決定を行なうために
は、タイムリーに会社内部の経営
管理情報を把握することで、即座
にアクションにつなげられる経営
管理体制の構築が必要です。

このような経営管理体制の構築
のために、「決算早期化」に注目
が集まっています。

決算の早期化が達成されると、
自社の事業分析、売上や利益の早
期予測が可能となるため、資金繰
りやキャッシュフロー予測の改善

にもつながります。

また、財務管理体制や経営管理
体制の健全さも証明できるため、
金融機関など第三者からの信用度
や評価が向上し、資金調達の効率
化も期待できます。

**外部開示の観点からも
早期化が求められる**

上場会社の話になりますが、決
算短信は決算期末から45日以内に
提出することが、証券取引所の上
場規程で定められています。

また、2022年4月に東証が
発表した「決算短信・四半期決算
短信作成要領等」では、「事業年
度または連結会計年度に係る決算
については、(中略) 決算期末後
30日以内(期末が月末である場合
は、翌月内)の開示がより望まし
いものと考えられます」「上場会
社各社におかれては、決算の内容
の早期開示に向けて、決算に関す
る社内体制の整備及び充実にお努

めいただくようお願いいたしま
す」とされています。

東証は上場企業に対して、さら
なる決算の早期化を要請していま
す。その余波は、取引先である中
小企業に及ぶことも、おおいに考
えられることです。

ただでさえ、業務量が多く大変

…▼ボトルネックは どこにあるのか

**決算工程を深掘りして
ボトルネックを見つける**

ボトルネックとは、決算業務の
阻害要因となるような非効率な作
業プロセスのことをいいます。

大きなボトル(瓶)であっても、
ネック(首)の部分が細くなってい
ると、水が流れる量は制限され
てしまうことに由来しています。

たとえば、引当金の計算に時間
がかかるため、後続の税金計算に
進めないといった場合、「引当金
の計算プロセス」がボトルネック
となります。

さらに具体化すると、関連部署

な決算作業ですが、さらに早期化
まで求められるということで、頭
を抱えている会社も多いのではな
いでしょうか。

そのなかで決算早期化を実現す
るためには、「ボトルネックを解
消すること」が重要なポイントと
なります。

からの情報が遅いために計算に時
間がかかる、計算プロセスが複雑
なために時間がかかる、などとい
ったように、決算業務の工程を深
掘りすることによって、より根本
的なボトルネックを見つけること
ができます。

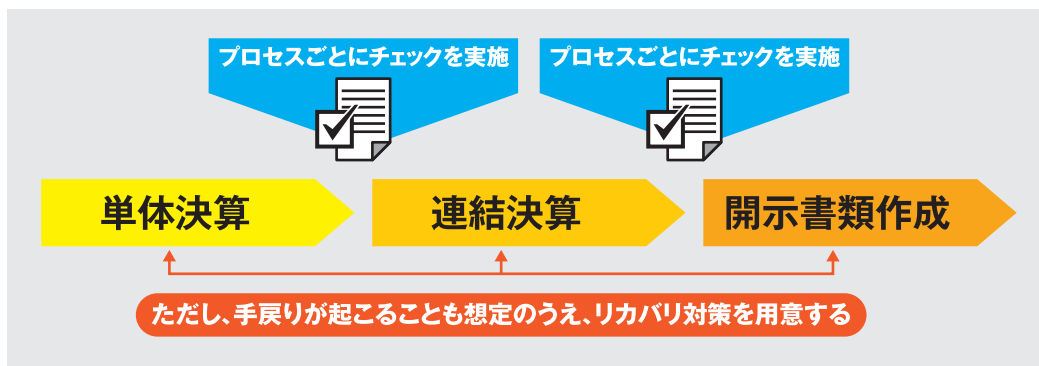
各工程のボトルネックを1つひ
とつ解消することで、業務全体の
最適化を図ることができます。

**決算業務の
全体像**

決算業務は、

- ① 単体決算
- ② 連結決算

図表1 決算の3工程



③ 開示書類作成
の3つに、大きく分けることができます（図表1）。
ボトルネックの洗い出しや分析を行なう際には、それぞれの決算

工程の内容を細分化することにより、工程内のどこがボトルネックとなっているかを特定することが重要です。

① 単体決算工程

個社単位の決算数値を締める工程が、単体決算工程です。

各社ごとに決算数値を確定させ、決算数値を基に貸借対照表や損益計算書等を作成します。

これらを「連結パッケージ」として親会社へ報告することで連結決算工程へとつながります。

単体決算の業務内容は、在庫の締め、原価計算、減価償却、引当金の計上等、非常に多岐にわたります。

② 連結決算工程

連結決算工程では、個社から提出された連結パッケージを基に、親会社で内部取引の消去や各種連結調整を行います。

連結決算数値を確定させ、連結精算表や注記情報を作成することによって、開示書類作成へとつながります。

なお、連結対象となる子会社がない場合には、単体決算工程から直接、開示書類作成工程につなが

ります。

③ 開示書類作成工程

開示書類作成工程では、決算の最終工程として、決算短信、四半期報告書、計算書類、有価証券報告書等の書類を作成します。

外部に公表される資料であるため、数字間の正確性を担保するだけでなく、細部まで正確なチェックが求められます。

決算の途中で修正が入ると手戻りが生じてしまうため、プロセスごとに正確性をチェックしながら後続プロセスにつなげることが求められます。

しかし、それでも決算の途中で修正が入ることが想定されるため、修正が入った際のリカバリ対策を事前に検討しておくことも重要です。

3要因 ボトルネックが生じる

ボトルネックが生じる要因は、

- ① プロセスの問題
 - ② リソースの問題
 - ③ スキルの問題
- の3つに大きく分類されます。

① プロセスの問題

手作業による伝票入力など非効率な業務を行なっているケース、回覧や押印等プロセス自体が不要なケース、上長による伝票の承認が遅れることにより、後続タスクが進められないケースなどがプロセスの問題として挙げられます。

プロセスの問題は、スプレッドシートの簡素化、システム化による業務の効率化、不要な業務の廃止といった対応をとることで解決することができそうです。昨今では、AIのような新たなIT技術を利用することによって、業務を効率化することも可能です。

従来の古い業務プロセスを継続しているような場合には、プロセス自体が陳腐化しているおそれがありますので、定期的にプロセスを見直すといひでしょう。

ただし、プロセスを見直す際には、効率面だけを重視するのではなく、「正確性は損なわれていないか」「決算品質が適切に保たれるか」といった観点も併せて持つことが重要です。

② リソースの問題

人材不足が叫ばれるなか、決算

業務に十分な人員を割くことができないといった、リソースに関する問題も多いと考えられます。

昨今では、改正電子帳簿保存法の施行やインボイス制度など、既存業務に加えて、新制度への対応に大幅に工数を割かねばならない企業も多いでしょう。

年度末決算においては、インボイスの不備等により仕入税額控除を受けられない金額を雑損失などへ振り替える、などといった業務が発生することも見込まれます。

対応のための工数が増える一方で、経理の人員が増えない場合には、リソースがひっ迫する状況が生まれてしまいます。

リソースの問題は、業務のB P O 化 (Business Process Outsourcing = 業務の外注化) といった外部リソースの活用や、縦割り分担の解消によるリソースの流動化 (決算の3工程をそれぞれ同チーム内で分担する) といった対応が解決の一案となります。

一時的なリソース補充で対応が可能な問題なのか、恒久的に体制の強化が必要なのかといったことも念頭において検討するとよいでしょう。

また、昨今の経済環境において

は、他社でも同様に人材不足となつているケースが想定されます。既存の人材の流出を防ぐことも重要なポイントです。

③ スキルの問題

スキルの問題として、担当者の経験が浅い、法改正に対応した経理システムに習熟していないなど、担当者の能力面を理由として決算業務に時間がかかってしまうケースが挙げられます。

スキルの問題は、
・部内で勉強会を行なう
・外部から優秀な人材を採用する
・高度な判断が要求される「税効果会計」や「減損会計」については、外部の専門家を利用する等の対応が考えられます。

また、会社の経理や税務に関する知見の深い社員の退職によって、知見が失われることを防止するため、人材の長期定着や引継ぎプロセスを事前に明確化しておくといった対応も、解決案として考えられます。

いずれの問題も、経理部門だけで解決することは難しいでしょう。決算早期化は、全社で取り組まねばならない課題であることがよくわかります。

↓ ボトルネック解消のための5つのStep

ボトルネックの解消は、次の5つのStepに沿って進めていきます (次ページ図表2)。

Step 1

ボトルネックの洗い出し&分析

ボトルネックの洗い出し&分析は、いわゆる現状調査のことで、どこにボトルネックがあるのかを分析する作業です。

工数がかかる決算プロセス、連結パッケージの提出が遅い子会社、分析用資料作成作業の重複等、現状のプロセスを調査します。ボトルネックや課題が見つかった場合には、「課題管理表」に落とし込みます (次ページ図表3)。

また、検出されたボトルネックが、プロセスの問題によるものなのか、リソースの問題なのか、スキルの問題なのかといった観点から分析しておくことで、次のStepである解消策の検討が進めやすくなります。

これらの調査は、経理だけで分

析できる範囲からスモールスタートすることもできますが、関連部署や子会社まで調査範囲を広げて始めましょう。そうすることによって、網羅的にボトルネックを特定することができます。可能な限り、調査範囲は広くスタートすることが望ましいと考えられます。

また、できるだけ細かい粒度で網羅的に業務棚卸をすることによって、具体的なアクションにつなげることができます。

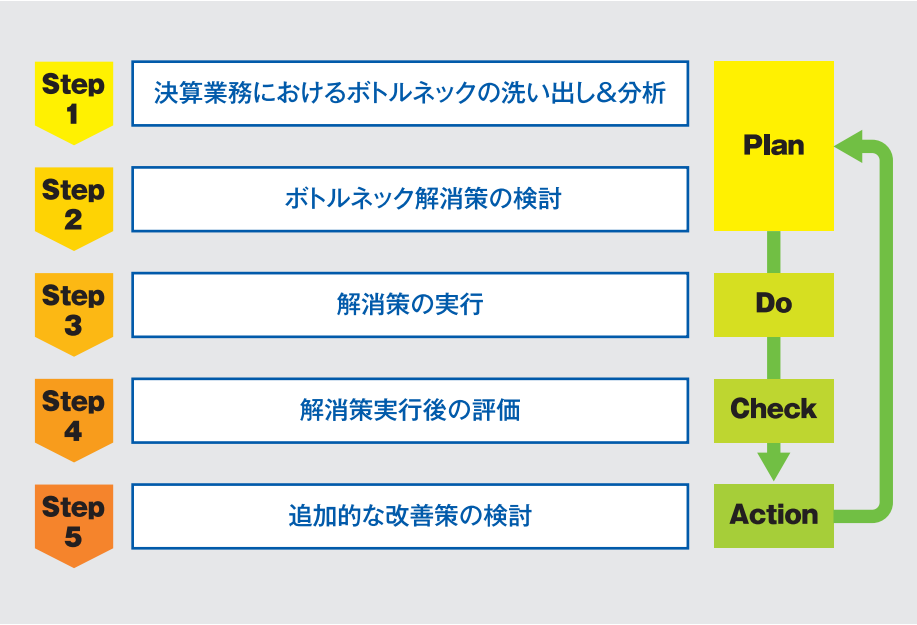
現時点で業務一覧のようなものがない場合には、「決算業務一覧」や「決算工程表」を作成するところから始めるとよいでしょう。

Step 2

ボトルネック解消策の検討

次に、Step 1で発見したボトルネックの解消策を検討します。具体的な解消策については後述しますが、業務の前倒し、平準化やITの活用などが考えられるでしょう。

図表2 ボトルネック解消に向けた5つのStep



まずは「解消策の管理表」(図表4)を作成して、優先度や難易度を整理します。費用や工数がかからず、改善効果の高い項目から順に優先順位をつけていく等、現実的に対応可能な解消策を検討するとよいでしょう。

また、解消策を実行した場合の

「目標決算スケジュール」を作成することも有用です(図表5)。

実際に解消策を実行するときは、目標決算スケジュールどおりは、決算の工程が進められるか確認

しましょう。

また、目標決算スケジュールと比較する形で、実際の決算工程の作業記録をつけておくことが重要です。

単に実行して、できたかどうかを確認して終わりにするのはなく、適切に記録を残しておくこと

図表3 課題管理表(例)

会社	プロセス	課題	分類		
			プロセス	リソース	スキル
A社	引当金の計上	関連部署からの情報入手に時間がかかる	○	○	
A社	売掛金の残高確認	売掛金の残高確認の差異調整に時間を要する	○		○
A社	税金計算	Excelが難解であり、特定の担当者しか対応できない	○		○
A社	上長による承認	紙の伝票も多いため押印等が必要になる	○		
B社	連結パッケージ	連結パッケージの提出が毎回遅延している	○	○	○
HD(親会社)	開示書類作成	資料間のつながりを意識していないため、作業の重複が多い	○		
...					

で、Step4以降の評価や、追加的な改善策の検討につなげやすくなります。

決算終了後、実行結果を振り返り、解消策の事後的な評価を行います。

実行してみると、新システムを導入したもの、慣れるまで工数が余計にかかってしまった、他のプロセスに想定外の影響が及び、追加的な工数が必要になった等の問題や、新たな課題が見つかるということも考えられます。

いわゆる「PDCA (Plan Do Check Action) サイクル」を回すことによって、継続的に改善に取り組みようになります。

また、実際に経理メンバーや関連部署へアンケートを取ることや、決算作業の振り返りを行なうことで今後の課題を記録しておくことも、PDCAの観点からは有用です。

Step 5 追加的な改善策の検討

解消策の実行により、フォローすべき課題が発見された場合に

図表4 解消策の管理表(例)

会 社	プロセス	解消策	優先度	難易度	採 否
A 社	引当金の計上	関連部署へスケジュールの周知徹底	中	低	○
		部分的にでも資料の入手を前倒しできないか検討	中	中	○
	売掛金の残高確認	残高確認の実施時期の前倒しを検討	中	中	○
	税金計算	スプレッドシートの簡素化	高	中	○
		税金計算システムの導入	中	高	×
		部内勉強会の実施	低	低	○
	上長による承認	ワークフローシステムの導入	高	高	×
B 社	連結パッケージ	子会社へスケジュールの周知徹底	中	低	○
		子会社の人員補充、親会社からのフォロー実施	高	中	○
		子会社での勉強会の実施	低	低	○
		子会社の単体会計システムの導入	中	高	×
HD (親会社)	開示書類作成	Excel シート間の数式による連携構築	高	中	○
		Excel やロボットを利用した整合性チェックの構築	中	中	○
...					

図表5 目標決算スケジュール(例)

プロセス名	目標	実績	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	備 考
			月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	
経費締め	4営	4営													予定通り
引当金の計上	4営	5営					←								ボトルネックとなっている
原価計算	6営	7営									←				引当金の計上遅延による影響
...															
連結パッケージの提出	9営	10営												←	引当金の計上遅延による影響

ボトルネックを特定するとともに、ボトルネック解消後のスケジュール案を作成

は、さらなる改善策を検討しましょう。決算終了後に改めて実行・評価プロセスに進むことで継続的な改善が可能となるのです。

ボトルネックの解消策を実行した結果、特に効果が高いと思われる施策、効果があまり感じられなかった施策は何だったか等を検討しましょう。その際には、経理担当者だけで会議をするのではなく、全社で検討をすることが重要です。

次項で具体的に解説するボトルネックの解消策は、経理部門だけでできるものではありません。会社の全部門および、必要に応じては経営者までも参加して、検討しなければならぬ課題です。

その時点での決算が滞りなく終了できたかを確認するだけでなく、来期、その次の決算と、会社が存続する限り、決算早期化に終わりはありません。

昨今話題の生成AIやDXなど、経理の仕事の進め方も変わってきています。法改正も次々と実施されるでしょう。

ボトルネックの解消策は実施して終わりではなく、検討と新たな改善策の模索が一番大切なことを忘れないようにしましょう。

↓具体的な ボトルネック解消策

決算工程におけるボトルネックの具体的な解消策を考える際には、「品質（正確さ）を担保しながら」決算業務を効率化することがポイントになります。

単純に業務を削ることで、ボトルネックを解消できるケースもありますが、一方で決算の品質が保たれるかという視点も併せて持つことが重要です。

また、経理部門だけでなく、関連部署も巻き込みながら決算を進める体制を構築する、といった目標も必要になります。経理部門担当者だけでなく、経営者や組織レベルでの判断が必要な改善策も多数あることを理解しましょう。

決算業務の 前倒し・平準化

決算業務を前倒しすることや、決算期以外に分散することで平準化することは、決算早期化に向けた対応策の1つです。

ただし、結果的に総工数が増えてしまった、というケースもあり得るため、決算期の工数削減と総工数のバランスを考える必要があります。

また決算業務は、「決算日前から始まっている」という意識をしっかりと持つだけでなく、社内にもこのような考え方を浸透させることも重要です。

業務の前倒し、平準化の例としては、たとえば以下のような対応が考えられます。

- ・決算日前に赤残や不明残を解消しておく（債権債務、在庫等）
- ・実地棚卸を決算日前に設定する（ロールフォワード手続き＝棚卸日から決算日までの増減に異常がないか確認する手続きなどが必要）
- ・引当金の計算等、決算日前に実施できる作業は事前に終わらせる＋監査人の合意をとる
- ・四半期単位で行なっていた業務を月次に分散する

関連部署や 取引先との協働

決算早期化を実現するためには、関連部署や取引先との協働が欠かせません。取引先との調整など、経理部門だけで達成することは困難であると思われます。

会社全体および経営者が先頭に立って取引先との情報連携の強化、スピードアップを図ることが必要となるでしょう。決算時期になってから社内外に通知したのでは、到底間に合いません。全社で早め早めに対応しましょう。

具体的には、以下のような対応が必要です。

- ・社内においては、事前にスケジュールを周知徹底する
- ・取引先等とは、取引条件を交渉する（末日締めではなく、決算日前にする等）
- ・請求書や納品書など、経理部門への書類提出の締め日を前倒しして設定する（社内外共に）

決算業務工程の 見直し

非効率なプロセスが存在する場合

合には、効率的なプロセスへと見直すことが決算早期化につながります。

たとえば、以下のような対応が考えられます。

- ・ワークフローシステムを導入し、上長の承認プロセスを短縮できる体制を構築する
- ・複雑なスプレッドシートによる計算をシンプル化する、あるいはシステム化する
- ・過度なチェック業務がある場合には、簡易的な代替チェックを検討する、あるいはチェック業務自体を廃止する
- ・債権債務の計上に一定のカットオフ期間を設け、一定期間を過ぎた分については、合理的な見積計上により対応する
- ・在庫の棚卸しをシステム化し、かつ会計システムと連動させる（ERP (Enterprise Resource Planning) システム等の導入)

経理部門の体制強化 (業務分担の見直し)

リソースやスキル面にボトルネックがある場合には、次のような、経理体制自体の強化が抜本的な解消策となります。

- ・外部の優秀な人材の採用
- ・経理業務のBPO化
- ・派遣社員の活用（会計士等の専門家の利用も可能）

・人材の流出防止策を講じる

正社員としての人材の採用が難しい場合であっても、アウトソーシングや派遣社員の利用といった対応策も考えられるでしょう。

また、特定の担当者に負荷がかかっている場合、そこがボトルネックとなっている可能性がありま
す。その担当者が、退職しないまでも、決算時期に体調を崩したただけで決算工程が滞ることもあり得るでしょう。

業務の属人化、負担の偏り等を防ぐ観点からも、担当業務のローテーションを検討することも必要でしょう。

なお、いずれの解消策においても、決算品質を担保するという観点を併せ持つ必要がある点に留意が必要です。

DXによる改善策

昨今ではITの進歩によって、いままで非効率となっていたさまざまな業務を効率化することが可能になっています。

ITを活用したDXにより、以下のようなボトルネック解消策が考えられます。

① 基幹システムの改修

ERPシステムを導入することで、在庫、債権債務、会計データがそれぞれ連動するため、業務の

効率化や情報の一元化が期待できます。

② ワークフローシステムの導入

承認プロセスに工数がかかっている場合には、在宅でも対応可能なシステムを利用することで、承認が滞るケースが減ると想定されます。

③ RPA (Robotic Process Automation) の活用

エクセルからシステムへ数字を転記するような定型作業等は、ロボットが処理を実行してくれるため、作業の効率化が期待できます。

ロボットは、夜間でも対応が可能でなく、24時間休まずに稼働させることも可能なため、うまくプロセスに組み込むことで決算作業の効率化が可能です。

④ OCR (Optical Character Recognition / Reader) の活用

クライアントから送付される書類情報を、システムに入力するなどの作業に時間をかけている場合に有効です。

OCRの技術を利用することでPDF等の文字情報をシステムへ入力するプロセスや、エクセル等へアウトプットするプロセスを自動化することが可能です。

RPAと組み合わせることで、さらなる効率化も可能です。

⑤ 開示数値の整合性チェック機能

現在、手作業で決算数字間の整合性チェックを行なっている場合には、システムによる自動チェック機能を使うことで効率化を図ることが可能です。