

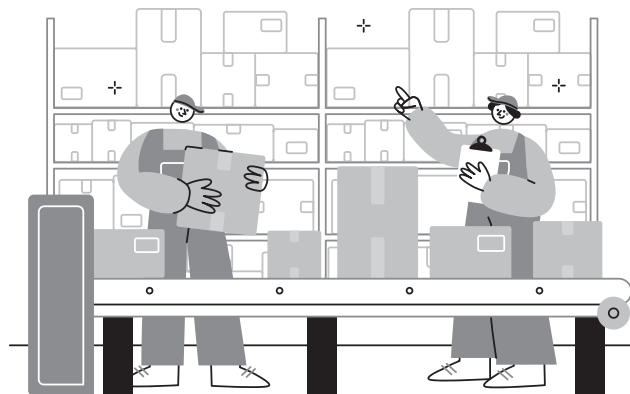
「中間決算棚卸」を 円滑に進める 準備と段取り



3月決算法人は中間決算棚卸の準備を進める時期です。
コロナ禍以降、時間をかけて棚卸が行なわれなくなりその
精度が下がっていたり、物価高騰で在庫金額が増加してい
る企業は、特に見直しの必要が迫っています。

國村公認会計士事務所 所長
香川大学大学院地域マネジメント研究科 客員教授
公認会計士・税理士

國村 年



中間決算棚卸の 必要性

「棚卸」とは、棚卸資産の数量
を把握することです。

ここでの「棚卸資産」とは、企
業などが将来生産をしたり、販売
をするために保有している資産の
ことであり、原材料・仕掛品・半
製品・製品・商品・貯蔵品などが
あります。

また、不動産は一般的には固定
資産となりますが、不動産販売業
の場合は、販売用不動産は棚卸資
産となります。

ちなみに、棚卸資産は、「在
庫」とも呼ばれます（以下、「在
庫」と呼びます）。

棚卸は、カウントを行なうかど
うかで、「帳簿棚卸」と「実地棚
卸」とに分けられます。

帳簿棚卸とは、カウントを行な
わずに帳簿上で棚卸を行なう方法
であり、実地棚卸とは、実際に在
庫の数量のカウントを行なうこと
によって把握する方法です。

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

一斉棚卸とは、その名のとお
り、すべての在庫を一斉に棚卸す
ることをいい、循環棚卸とは、一
定期間内において順番に棚卸をし
ていくことをいいます。

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

本稿では、特段の断りのないか
ぎり、一般的に行なわれることが
多いと思われる中間決算日に一斉
に行なう実地棚卸を想定していま
す（以下、「棚卸」と呼びます）。

なお、中間決算棚卸も期末決算
棚卸も、理論的には何ら異なると
ころはありませんが、税務申告を
伴う期末決算棚卸と異なり、中間
決算棚卸は実務上、重要性のない
在庫を除く、重要性のある在庫の
み行なうなどといった選択肢もあ
るでしょう。

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
る時間に影響を及ぼすことは、言
うまでもありません。

棚卸は在庫の数量を把握するこ
とであり、棚卸によって在庫金額
を確定することになります。

■図表1 2025年の中間決算棚卸のスケジュール例

流れ		2025年スケジュール
(1) 事前準備	1 中間決算棚卸の日時・範囲などの検討・調整・決定	8月29日（金）まで
	2 棚卸マニュアルなどの確認・作成・見直し	9月19日（金）まで
	3 中間決算棚卸説明会の開催	9月24日（水）
	4 中間決算棚卸現場の整理・整頓	9月29日（月）まで
(2) 中間決算棚卸当日	5 中間決算棚卸を行なうための説明の実施	9月30日（火）
	6 棚卸原票を配付し、コントロールシートに配付枚数などを記入	
	7 在庫のカウントを行ない、棚卸原票に記入	
	8 立会者がテストカウントを行ない、実施後、棚卸原票（正）の回収	
	9 棚卸集計表による集計を行ない、在庫管理システムへ入力	
	10 差異分析の実施	
	11 棚卸原票の回収枚数などをコントロールシートで確認	
	12 すべての棚卸原票（正）が回収されたことを確認のうえ現物または棚に添付された棚卸原票（副）の回収	
(3) フォロー	13 中間決算棚卸講評会の開催	10月7日（火）

実地棚卸の進め方

つまり、棚卸は損益計算書の売上原価を確定することにもつながるため、ダイレクトに利益に影響を与えます。中間決算棚卸をすることで、資産を適切に管理することができ、また、期末決算棚卸のみ行なう企業より利益などを正確・タイムリーに把握できます。

2025年9月に行なう中間決算棚卸の流れの一例を示すと、図表1のようになります。

(1) 事前準備

人手不足が深刻化するなか、中間決算棚卸を効率的に進めていくには、事前準備が成否の鍵を握ると言ってもよいでしょう。

まず、日時・範囲ですが、2025年9月30日は火曜日です。売上目標達成状況などに特に問題がなければ、9月30日に、店を閉めたり、工場の稼働を止めたりして、棚卸を実施しましょう。

もし中間決算売上目標達成が大幅未達等の理由により1日でも多く営業を行ないたい場合、9月30日まで営業を行ない、棚卸は10月

1日という選択肢もあります。

また、近年人手不足の状況が続いているため、いまからだと棚卸に必要な人員が十分に確保できない場合もあるでしょう。

よって、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。

もちろん、中間決算棚卸において棚卸を行なっていない在庫が多いと、期末決算棚卸において、差異発生率が上がる可能性が高まります。差異発生原因の調査においても、ずいぶん前のことを調べないといけなくなるなど調査にかかる時間が増加する可能性があることは明らかですので、その点も考慮したうえで、どうすべきかを決定しましょう。

具体的には、棚卸に関係する部門、たとえば、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、経理責任者などを集め、店を閉めたり工場の稼働を止めたりできるのか、売上の状況、棚卸の人員を確保できるのかなどを慎重に検討したうえで、中間決算棚卸の

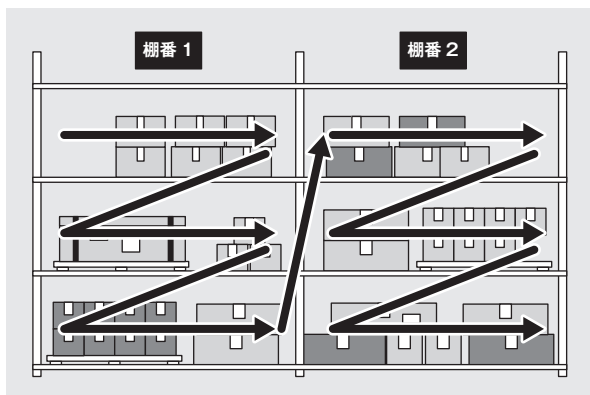
日時・範囲などを調整し、決定します。

中間決算棚卸を特定の部門だけではなく、購買・製造・販売・管理部門などにも担当してもらったことも検討しましょう。現在の企業の在庫の水準を共通認識してもらうことで、滞留在庫の積極的な販売による処分、適切な在庫水準の見直し、入出庫や棚卸のしやすい保管場所の見直しなど、今後のよりよい企業活動につながると考えられます。

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を外注する企業も増えていますが、棚卸代行会社も人員不足であること、コストだけではなく上記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いでしょう。

また、棚卸は心理的な面も重要です。たとえば、最終営業日に店を閉めたり、工場の稼働を止めて、通常の勤務時間内に中間決算棚卸を行なう場合と、通常どおりに店の営業をしたり、工場の稼働をした後で、夕方もしくは夜から中間決算棚卸を行なう場合とでは、後者はおそらく、早く棚卸を終わらせて帰りたいという意識

■図表2 カウントのルール例



が働くため、棚卸の精度が低くなるのが容易に想像できるでしょう。

また、棚卸マニュアルなどの確認・作成・見直しが必要になるため、これについても、擦合せが必要です。

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も見受けられますが、所属部門が変わってしまふと戸惑ったり、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、部門ごとに、もしくは全社的に統一した

棚卸のルールを設けることが望ましいと考えられます。

なかでも、カウントおよび棚卸原票記入のルールを決めることは重要です。

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、担当エリアを決め、そのエリア内にある複数の棚のうち、一番左にある棚の一番上の段の一番左端の在庫からスタートして右に向かってカウントし、1段カウントが終わったら1つ下の段の左端からカウントするということを繰り返して、1つの棚のカウントをすべて終えたら、1つ右の棚に移っていくというルールにします(図表2)。

ネジのように1個当たりの単価が低く個数が多い在庫については、1個1個カウントするのではなく、重量から推定個数を割り出すのも、重要性や効率化の観点から検討すべきです。

棚卸原票記入のルールについても、たとえば、15〜25行くらいあるプランクの複写式の棚卸原票を棚1つにつき1枚用いることにして、前述の例のようにカウントする場合、棚の一番上の段の左端から

■図表3 棚卸原票の例

棚卸原票					
棚卸原票No. 153					
実施日	2025年9月30日		実施場所	高松店	
エリア	F		棚卸担当者	1次カウント	徳島 山口
棚番	F3			2次カウント	高知 岡山
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	りんご	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					

からカウントした順に、棚卸原票の上から順番に、商品名や数量などを記入していくというルールにします。下のほうの空白の行には、追加できないよう斜線を入れます(図表3)。

棚卸の精度が低いと、通常業務である購買、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一堂に集めて説明会を行なって、棚卸の重要性を担当者全員に理解し

てもらい、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。

日常の業務フローとして、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、原材料や仕掛品や製品が保管されています。小売業・卸売業の場合は、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、商品が保管されています。

■図表4 コントロールシートの例

コントロールシート									
実施日 2025年9月30日		実施場所 高松店							
エリア	担当者		配布		回収			合計枚数	チェック
	1次カウント	2次カウント	No.	枚数	使用枚数	白紙枚数 No.	書損枚数 No.		
B	愛媛 鳥取	徳島 山口	1~100	100	95	3 98~100	2 4・76	100	✓
D	高知 岡山	鳥根 広島	101~150	50	48	2 149・150	0	50	✓
F	徳島 山口	高知 岡山	151~300	150	127	20 281~300	3 193・194・279	150	✓
M	鳥根 広島	愛媛 鳥取	301~350	50	47	1 350	2 328・345	50	✓
S	高知 岡山	徳島 山口	351~450	100	82	18 433~450	0	100	✓
V	愛媛 鳥取	鳥根 広島	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	625	529	800	✓

このような日常の業務フローの随所において、整理・整とんが非常に重要です。整理・整とんは、棚卸のみならず、たとえば、製造にかかる時間や入庫作業時間の短縮など、日常の業務フローの効率化にもつながります。

また、棚卸の対象は自社在庫であるため、固定資産や修理中の預り品、すでに費用処理している消

耗品等の在庫ではないものと、棚卸の対象となる在庫は、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。

(2) 中間決算棚卸当日

効率化のためには手待ち時間をつくらない配置が必要であり、コントロールシートが重要となります（図表4）。

基本的に、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）のチームで棚

卸を実施しますが、コントロールシートで、最初にすべての棚卸対象エリアをチームに割り振るのではなく、まずは、そのうち一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を割り振っていくことにより、チームごとの進捗状況に応じた割振りをするこ

とができ、手待ち時間をつくらずに棚卸を行なうことが可能になります。

(3) 後日フォロー

中間決算棚卸は実施して終わりではありません。中間決算棚卸からそれほど時間が経たないタイミングで、中間決算棚卸講習会を開催しましょう。

今回の中間決算棚卸の後、各部門の責任者が集まり、良かった点や悪かった点などを挙げ、情報を共有するとともに、今後の棚卸の改善点などを考えることが非常に重要です。

今回の中間決算棚卸の効率化につながるものではありませんが、次回以降の棚卸の効率化につながるはず

■図表5 棚卸差異のよくある発生原因

- 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、本とメートル）
- 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、外部倉庫の在庫、自動販売機内の在庫、エンドの在庫、翌日出荷予定でトラックに積んでいる在庫、返品された在庫）
- 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）

ただし、これを割り振るのに時間がかかり、待っているチームの列ができてしまつては時間のムダが生じますので、コントロールシートを用いて、すばやく割振りを行ないましょう。

中間決算棚卸で時間がかかることが多いのが、差異分析の実施です。差異が発生したものに付き、やみくもに差異発生原因を調査しても時間がかかるだけです。具体的にどのよ

うな場合に差異が発生するかを事前に把握しておくことで、効率化につながります。

差異発生原因の代表的なものとしては、図表5のようなものが挙げられます。

なお、⑦の盗難、万引き、横領については、棚卸の問題ではなく、業務フローや内部統制の見直しが必要になってきます。

中間決算棚卸は実施して終わりではありません。中間決算棚卸からそれほど時間が経たないタイミングで、中間決算棚卸講習会を開催しましょう。

今回の中間決算棚卸の後、各部門の責任者が集まり、良かった点や悪かった点などを挙げ、情報を共有するとともに、今後の棚卸の改善点などを考えることが非常に重要です。

今回の中間決算棚卸の効率化につながるものではありませんが、次回以降の棚卸の効率化につながるはず



くむらみのる 公認会計士・税理士・香川大学大学院客員教授・日本政策金融公庫農業経営アドバイザー試験合格者・戦略MGIインストラクター。著書に『誰も教えてくれなかった実地棚卸の実務Q&A』（中央経済社）ほか。