

月次決算のポイント

渡邊公認会計士税理士事務所

I 月 次 決 算

1 月次決算制度

(1) 月次決算の意義

経営管理上、月次の損益状況及び財政状態を把握するために、適正な月次決算を実施することが不可欠です。とりわけ予算統制において、月次決算の果たす役割は重要であり、迅速、かつ正確な月次決算により有効な統制を行なうことが可能となってきます。

この月次決算は、毎月の会社の経営の結果を会社全体及び個々の部門ごとに見る手段であり、経営上の諸問題を発見するための手段であるといえます。これは月次決算が、単に毎月の経営の結果として良否を見るだけでなく、経営上の問題がないか、あるいは発生しつつあるか、そして、それを解決するにはどうすべきかを判断するために役立つものでなければならないということであり、会社の業績改善に直結する手段として月次決算をとらえる必要があります。

本解説では、株式公開を目指す企業の月次決算レベルの実施を主体に記述しておりますが、上場を目指さない企業に対しても、各企業のレベルを充分に考慮した上での体制整備の重要なポイントとなりますので、ご参考にしていただきたいと存じます。

さて、月次決算を実施するに当たっては、次のような事項を考えておく必要があります。

a 月次損益が正確かつ、迅速につかめること。

月次損益が不正確では、実施する意味がないというよりは経営判断上危険なものとなってしまいます。一方で月次損益が迅速に行なわれなければ経営判断資料として意味がないので、正確性と迅速性のバランスが必要となります。

b 月次決算が細分化された単位ごとになされること。

月次決算として会社全体の月次貸借対照表、月次損益計算書だけでは、経営判断資料としては不十分であり、会社組織に従って部門別あるいは別の角度からの製品別、商品別といった月次分析資料が必要となってきます。

c 月次決算と予算などとの対比報告がなされること。

月次決算が実績数値のみでは、結果の判断が曖昧で経営判断資料としては不十分であり、予算などと対比され問題領域、項目が発見され、経営者、管理者に報告され改善されることによってはじめて意味をもってきます。

(2) 月次決算の必要性

① 利益管理

株式公開においては、会社が組織的経営を行なっているか、また継続的に利益を獲得し得るシステムが確立されているかどうか重要な審査項目となっています。

つまり、株式公開を目指す企業にとっての重要なポイントは「安定性」と「成長性」であり、この両者は公開審査の有無にかかわらず継続企業には必要ですが、特に株式公開に当たっては企業の利害関係者が大幅に増加するため、審査においてこの点がますます重要となり、この数値面を判断する基礎が月次決算となります。

そして、会社の作成した利益管理計画と、実績に基づく月次決算が比較されることによって、利益管理の正確性、信頼性が審査されることになります。

② 年度決算の負担軽減

株式公開に当たっては年度決算の早期公表が求められており、月次決算がほぼ年度決算と同一の方法によって作成されることにより、月次決算を累積することによって年度決算の早期作成が可能になります。

なお、株式公開後においても、損益の予測と把握のために月次決算制度の整備が必要です。

(3) 月次決算導入上の留意点

月次決算を実施する際に留意すべき点は、それが経理管理に資するためのものであることから、翌月の10日、遅くとも15日以内に報告できる迅速性を確保しないと効果が半減することです。月次決算は、年度決算と同様の手続をもって実施することがベストですが、報告の迅速性や事務管理体制の整備状況等の実務的制約から、年度決算と全く同じ手続を採ることには無理がある場合もあります。どの程度の制度をもって月次決算を行なうかは、各社の事務管理のレベルを考慮した上で決定すればよく、最初から高い精度のものは必ずしも必要ではありません。実情に合った水準の月次決算をひとまず導入し、管理意識の高揚、事務処理能力のアップに伴い、徐々に制度を高めていくことが肝要です。

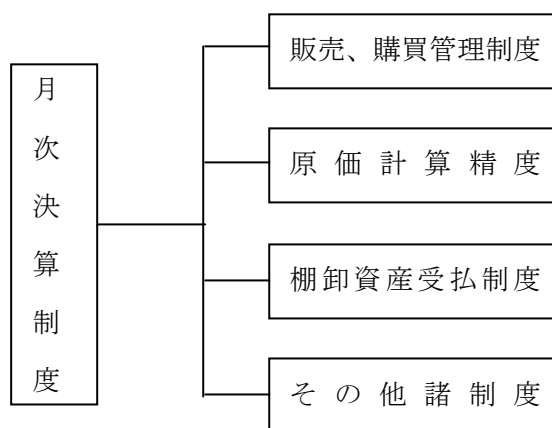
(4) 月次決算の利用方法

年間利益計画の達成状況をみる場合には、二通りの方法があります。一つは単月での予算と実績との比較であり、もう一つは累計での比較です。また、予

算と実績との比較だけでなく、実績と実績とを比較することも管理上有効な場合があります。前年の同期間の実績との比較や、各月の勘定残高の比較（貸借対照表項目）、各月の発生額の比較（損益計算書、製造原価項目）などがその例です。月次決算の結果は、最終的には月次貸借対照表、月次損益計算書としてとりまとめられ、取締役会へ報告されます。

（５） 月次決算と諸制度との関係

月次決算制度は、株式公開準備会社における諸制度が有効に機能して初めて実施可能となります。したがって、月次決算制度を確立するためには、その前提として社内の諸制度が整備されていることが必要であり、月次決算が計数管理の集大成として重点審査対象となるわけです。



② 月次決算の導入方法

（１） 月次決算の導入プロセス

月次決算を導入するに当たっての標準的なプロセスは次のとおりです。

① 現状の問題点の詳細とその原因の徹底分析を行なう。

これは、月次決算を導入する場合に、十分に時間をかけ検討しなければならない点であり、この分析が不十分だと月次決算が経営管理上不適切なものとなります。

② 問題点を踏まえ、目標とする月次決算のレベルを固める。

問題点が明らかになったならば、その問題点と月次決算をどのように結び付けるかの構想を検討します。その場合、月次決算作業に当たり現場からどのような情報がいつまでに必要かについても検討しておく必要があります。

③ 経営者から現場管理者までの必要管理情報を決定する。

問題点に関する管理資料は、各階層により異なるので必要な管理情報がどの

ようなものかを検討しアウトプット資料の構想を固めます。

④ 情報システムの構築

月次決算等の膨大な管理業務を、毎月しかも迅速、かつ正確に実施するためには、コンピュータの導入が不可欠です。

⑤ 関係管理者、社員への教育を実施する。

情報システムが構築されテストランが終了したならば、運用がスムーズに運ぶように各部の管理者及び幹部社員に対して新システムの説明会、訓練を行います。

⑥ 本番移行のための準備を行なう。

本番開始のためにマスターファイルを設定し、前期末残高を登録するなどの準備を行ないます。

(1) 業務処理手続の改善

月次決算を行なうに当たり、迅速な作業ができない場合には会社の業務処理手続そのものの見直しを行ない、場合によっては、根本的にその構造的改善を行なう必要があります。例えば次のような例があげられます。

① 仕入、買掛金

請求書が到着しなければ仕入金額が確定できないため、月次決算が遅れるケースがあります。このような場合、その原因の大半は棚卸資産の受払制度が未整備なためであり、受払制度を確立することが急務ですが、とりあえず納品書による仕入計上を行ない、翌月請求明細との照合を行ない、仕入、買掛金のフォローを行なうことも考えられます。

② 経 費

経費支払の締日を末日にしているため、請求書の到着が月末後数日経過してからとなり、業務処理が遅延し、月次決算が遅れるケースがあります。

このような場合、経費の発生が、月末に集中するということは通常想定されないわけですから、締日を月末から月中の一定の日に変更することにより、処理を早めることが考えられます。この場合には、一定の月中の日から月末までの経費発生分は翌月の経費として処理することになります。

③ 伝票処理枚数

伝票処理枚数が膨大なためその処理業務により月次決算が遅れるケースもあります。

このような場合、現在、起票している伝票を見直し、その中で一括起票で行なっても支障のない取引或いは自動仕訳で対応すべき取引の有無を検討し、伝票枚数を減少させることが考えられます。

3 月次決算の手続

(1) 原価計算の実施

製造業の場合、月次決算を行なうためには原価計算が制度として導入され、月々製造原価が計算されることが大前提です。

原価計算を月次で実施する上で特に留意すべき点は、仕掛品の月次残高が把握されているかということです。原材料については、月次の受払いや残高が帳簿記録によって明らかになっている反面、仕掛品については、決算時のみ実地棚卸が、製造現場にとって大きな負担でなければよいのですが、そうでなければ、仕掛品についても帳簿上の受払いの記録から残高を算定できるよう準備しておく必要があります。

(2) 棚卸資産の継続記録法による受払い

商品、製品、原材料などの棚卸資産は、その受払いを帳簿による継続記録をもって管理し、いつでも帳簿上で残高がわかるようにしておかなければなりません。これらの棚卸資産については、月次決算上は、実地棚卸を省略し、帳簿残高をもって勘定残高としているのが一般的です。継続記録を持つということは、月次決算上2つの意味があります。上記のように、実地棚卸を省略しても数量残高を算定できることと、棚卸資産の各種評価方法の適用が可能になり、客観的、合理的な月次払出単価や月次在庫単価が得られることです。

なお、評価方法は年次決算で採用されている方法と同一の方法によるのが一般的です。

(3) 売上取引・仕入取引

年度決算と同じ基準により計上します。ただし、建設業、造船業等のように1件の売上高が非常に多額であり、毎月经常的に引渡しが行なわれない場合は、引渡しの事実にかかわらず半期にまとめて売上高・売上原価を計上することも考えられます。このような例外的な処理は、年度損益が月次損益の延長線上にこない場合にのみ認められるに過ぎません。このような場合には、別途、個別の管理資料によって、業務の進捗状況と原価の発生状況について利益管理を行なうことになります。

(4) 減価償却

年間の減価償却費を月数で按分した金額を毎月の減価償却費として計上する方法が最も正確です。年間を通して保有しているものであれば、その年間減価償却費の12分の1を、期中取得資産であれば取得月から年度末までの月数でその減価償却費を除いた金額を、毎月の減価償却費として計上します。個別に計算できない場合は、期首に保有している資産の年間原価償却費を計算し、その12分の1を概算計上する方法も考えられます。この方法による場合、期中で大きな異動があったならば、異動月後その分の補正を行なう必要があります。

(5) 貸倒引当金

月次で発生した貸倒れは、暫定的に貸倒れ損失で処理しておき、年度決算の時に貸倒引当金を取り崩してこれに充当する方法が合理的でしょう。貸倒れが発生した事業年度では、貸倒相当額だけ貸倒引当金繰入額が増加することになるからです。

(6) 賞与引当金

賞与支給額を見積り、その見積額を各月に配分し、決算月で見積計上額と引当金繰入額との差額を調整する方法のほか、種々の方法があります。

(7) 退職給付引当金

年間繰入額を見積り、その 12 分の 1 を各月に配分する方法が一般的です。また、期中退職者が発生した場合、その時点で退職給与引当金を取り崩す方法と、退職金として費用処理しておき、本決算時に退職給付引当金を取り崩す方法とが考えられます。要支給額の 100%を計上している場合には、前者が、それ以外の場合には後者の方法が合理的でしょう。

(8) 支払利息割引料

現金基準によって支払利息を計上している場合で、各月の支払額に変動があるときには、年間の支払利息を見積り、その 12 分の 1 を各月に配分することも考えられます、つまり、支払時に前払費用で処理しておき、各月に配分する金額を前払費用から支払利息に振り替え、決算月に前払費用を精算する方法です。

(9) その他の諸経費

毎年定期的に発生する修繕費や固定資産税のように、本来各月が負担すべき費用でありながら、会計事実や支払事実が期の特定時点に発生する費用があります。これらの費用については、年間の負担額を見積り、期間や操業度を基準として、各月に割り振ることが望ましいでしょう。製造原価を構成する重要な原価要素となっている費用については、特に必要な処理となります。

(10) 未収金・未払金

年度末においては、現実主義、発生主義の原則に従って厳密に未収金、未払金を計上することになりますが、これを月次決算において、どの程度の精度で計上するかは、損益に対する影響と計算手続の煩雑性とを勘案して決めることになります。

(11) 原 価 差 額

月次で原価差額を配賦する場合は、売上原価（製造原価）と棚卸資産に配賦することになりますが、棚卸資産に対しては原材料、仕掛品、製品に個別に配賦することなく仮受金又は仮払金で処理する方法も考えられます。

(12) 月次決算に反映されない科目

重要性のない経過勘定項目にかかる損益、為替換算差損益、有価商圏低価法評価損などについては、月次決算上は計上されないのが通常です。

3 月次決算報告

月次決算の結果については、経理部門でこれを取りまとめ、取締役会に報告するわけですが、月次決算の報告をするに当たり考慮しておくべき点があります。

(1) 月次報告資料の特徴

月次決算の報告についてどのような内容を記載するかは、商法、証券取引法などで規制されているものではなく、あくまでも会社の実情に合わせて内部管理目的でこれを作成することになります。そして報告資料の内容については、取締役会に報告する場合、あまり詳細なものではなく、月次損益計算書及び月次貸借対照表を中心に、会社の実態に応じてその他の重要な経営指標にポイントをしぼり、要約した資料を作成することが望めます。例えば、一般製造業であれば、在庫の種類別金額、操業度などを注目することもありますし。あるいは受注高、受注残高が重要な場合もあります。また、業種によっては営業店別になる場合もあります。

一方で、取締役会用の月次決算報告とは別に、各事業部門責任者等に対する資料としては、各部門ごとにかなり詳細な報告書の作成が必要とされ、これが月次の部門会議等に提出され、必要な対応策を検討していくことになります。こうした月次決算に関する報告については、単に数値分析だけでなく、必要に応じて図表やグラフ等を活用してわかりやすいものに工夫しておくことが有効です。

(2) 予算との整合性

月次決算の報告に当たっては、予算との対比が不可欠です。この場合、勘定科目について予算と月次決算の調整が行なわれることも必要ですし、売上総利益、営業利益、経常利益等の利益区分においても予算と月次決算が対比できることになっている必要があります。

また、部門別の明細レベルにおける予算と月次決算の対比についても、予算管理責任単位ごとの月次実績が把握できることが必要とされます。