

# “経営の通信簿”ができるまでの 流れを知っておく

特集

## 「会社の決算」 が丸ごと分かる 3時間セミナー



イラスト：志賀 由

経理にとって1年間の仕事の締めくぐりが「決算」です。ここでまとめられる数字は“会社経営の通信簿”ともいえるものであり、非常に重要な役割を持っています。そもそも「決算」はなぜ必要で、どのような手順でまとめられていくものなのでしょうか。そこでここでは「決算」の持つ意味や、正しい「決算」を行うための心得、さらに決算対策についてまで分かりやすく解説します。



### まずは決算の意味と役割を知っておこう

税理士 野村幸広

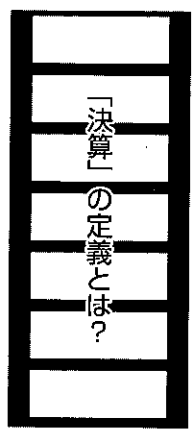
みなさんは「決算」という言葉を聞くと、どのようなイメージを頭に思い浮かべますか？ 日頃の生活では、テレビCMや新聞の折込チラシなどで「総決算、赤字覚悟の大売出し！」といった表現をよく見聞します。一般には、「決算＝商品の整理、安売り」というようなイメージを持っている人もいるのではないのでしょうか。

しかしここでは、経理のプロフェッショナルの立場から、決算書を会社にとっての「通信簿」と捉え、決算に関する必備知識を3時間の講義形式で解説していきます。

まず1時間目では、決算の意味と役割について考えていきます。  
2時間目では、日常業務と決算業務

の境界を明らかにするとともに、決算の下準備のほとんどは日常業務で行なわれるものであることを解説します。そして3時間目では、より積極的な決算への取組みとして決算対策について解説します。経理だけでできる対策と、会社としての取組みが必要な対策があるということを理解していただきたいと思えます。

それではさっそく、1時間目の講義を始めましょう。



そもそも「決算」とは、案外定義の

難しい言葉です。法律に明確な定義があればよいのですが、企業に関する法律である商法にも、何の説明もなく「決算」という言葉が使われています。しかしその「決算」を、会計色の強い定義をしてみるとすれば、次のようなことができるでしょう。

「決算とは、会社のある期間の儲け(損)を計算し、ある時点における財布の中身の「一覧を作成すること」

この定義の内容を確認していくと、儲け(損)を計算するのが損益計算書、財布の中身の「一覧が貸借対照表ということになります。

また、ここでの計算の期間とは、会

社が定款で定める営業年度のことです。通常、定款には「当会社の営業年度は毎年4月1日から翌年3月31日までの1期とし、決算は毎営業年度末に行なう」というような規定が置かれていますので、みなさんも一度、自社の定款を確認してみるとよいでしょう。そして、財布の中身を確認する時点が「毎営業年度末」となるので、中身の一覧となる貸借対照表は営業年度の末日で作成することになるわけです。



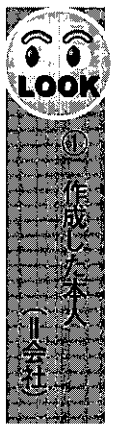
この図式は、みなさんが学生時代に学校からもらっていた通信簿と似ています。学期中のみなさんの成果が期末に渡される通信簿に記されているのですから、毎営業年度末の決算、およびそのときに作成される決算書は、会社にとって通信簿のようなものだと捉えることができるのです。

なぜ、決算を行なうのか？



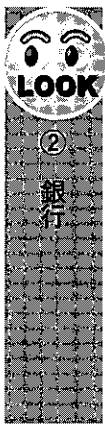
前述のとおり、決算とは会社の通信簿ともいえる決算書（損益計算書、貸借対照表）を作る作業だといえます。その作成目的は何かといえば、決算書を見せて会社の状況を知ってもらうことにあります。では、決算書を見せる相手とは誰のことなのでしょう？

以下に挙げていきましょう。



これは、「自己認識」のための資料になるという意味です。

学生の頃は日常の学習の成果を通信簿によって確認することができましたが、会社の決算書にも、これと同じ効果があります。過去に会社がやってきたことを振り返り、将来に向けて何らかの修正点等を発見する資料となるわけです。



債権者である銀行の立場からは、経営状態がよく借入金の返済について心配のない借り手なのか、それとも注意が必要な借り手なのかを判断するツールが、決算書ということになります。逆にいえば、会社にとっては資金調達のための資料になるといえます。



同族会社であれば経営者＝株主ですから①と同じ意味ですが、外部株主がいる場合には、会社の経営チェックの資料となります。



商取引においてもっとも心配なのが、売掛金の焦付きと仕入供給のストップです。ですから取引先では、その会社が継続営業できる企業かどうか判断するために、決算書を活用しています。

取引先に決算書を直接渡していただく、信用調査会社に開示していただいても、信用調査会社に対して非公開にしているとしても、「推定資産負債状況」などという資料を作成され、判断されていることもあります。



いうまでもなく、税務署では税金計算のための基礎データとして決算書を使用しています。



以上のように決算書には、銀行や株主、取引先など、社外の利害関係者への情報開示という目的があります。したがって自社の経営をよく見せたいあまりに、「粉飾決算」への強い誘惑に駆られる経理担当者もいるかもしれません。

しかし、社外の利害関係者が会社の状態をチェックするには、決算書を見るより他に方法がありません。そのため、万一粉飾決算を行なってしまうと、

彼らは誤った判断を下してしまいかねないのです。

そして、その誤った判断によって相手が損害を被るような事態に陥った場合、粉飾した決算書の作成に関与した経理担当者も、責任の一端を追及されないとも限りません。

決算書を作成するという仕事は、そのくらい責任の重いものです。ですから、会社のためにも自身のためにも、責任を持って正確な決算業務を行なう心掛けが必要となります。



# 決算はこんな手順で進められる

税理士 野村幸広

1時限目で述べた営業年度の末日に行なう決算以外にも、実務においてはさまざまな期間をベースに決算が行なわれており、その期間が短くなればなるほど、決算は自己認識のツールとしての役割が強くなります(次ページ図1参照)。

みなさんの会社では、どのような決算を行なっているのでしょうか?

日次決算、月次決算が行なわれている会社なら、年次決算といつてもとくに大慌てすることはないでしょう。しかし、月次決算すら行なっていない会社となると、年次決算の際の作業は質量ともに膨大となりかねません。こうした会社では、本来なら日常処理すべき仕事までも決算作業と混同してい

るケースがあり、決算に対しマイナスイメージを持っていては経理担当者も見受けられません。

そこで、正しい決算の流れを整理し、決算書ができるまでのプロセスを簡単にまとめていくことにしましょう。

## 決算書ができるまでのプロセス

一般的経理の書籍の冒頭では必ず、簿記一巡の流れが20ページ図2のように示されています。

しかし、実務における簿記の流れは会計ソフトでの作業を中心に考えた方がよいでしょう。図2の業務のほとんど

どは、仕訳の入力さえすれば会計ソフトの中で行なわれることだからです。また、図中の精算表とは決算月の試算表のことで、その結果を加味して損益計算書と貸借対照表を作成します。つまり、みなさんが行なう簿記の手続きは、日々の取引を記録する日常の手続きと、その日々の取引の記録を最終的に修正する決算手続きの二つに分けることができるのです。

したがって、次の2点の手順を確立することが、決算手順の確立に他ならないということになります。

- ◆日々の取引記録の方法を確立する
- ◆決算手続きを理解し、自社の決算に必要なデータ・資料を整理する方法

を確立する

そこで、この「日々の取引記録」「決算手続き」の二つの事務について、それぞれ見ていくことにしましょう。



日々起こる取引は、現金取引と信用取引に分けられます。いずれにおいても重要なのは次の2点です。

- 取引をどのような証拠で確認し、記録元とするのかを決めておくこと
- 記録後の証拠整理の方法をルール化すること

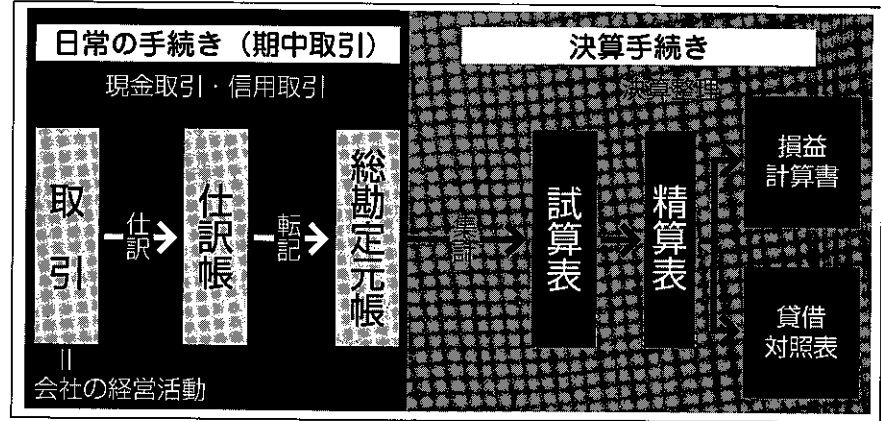
なぜこれが重要かというと、「企業会計は、すべての取引につき、正規の簿記の原則に従って、正確な会計帳簿

図1 決算の種類

<b>日次決算</b>	経営のチェックのため、日々行なう決算。社外の利害関係者に開示することはない。取引発生時点でデータを会計処理する必要があるため、IT環境等が整備されていないと導入は難しい。
<b>月次決算</b>	経営のチェックのため、月々行なう決算。社外の利害関係者への開示は、借入を申し込む際などに金融機関に見せるのみ。
<b>中間決算</b>	経営のチェックのため、半期に一度行なう決算。株式公開をしている企業は、中間決算および四半期決算を投資家へ発表することが義務付けられている。前期の決算の半分の利益より、今期の中間決算の利益の方が大幅に下回る場合は、予定納税に代えて、中間決算に基づいて税額計算を行なって納税額を圧縮することもできる(税務署への申告が必要)。
<b>年次決算</b>	1時限目で解説した、商法に基づき毎営業年度末に行なう決算。社内および社外の利害関係者すべてに開示する。どんな企業も必ず行なわなければならない。

決算の期間が短くなればなるほど、「自己認識」ツールとしての役割が強くなる!

図2 簿記一巡の流れ



を作成しなければならない」(企業会計原則)「正規の簿記の原則」からです。この原則は、みなさんもご存知のように、取引の記録が漏れていたり、逆に取引が重複して記録されていたりなど、不正確な会計を行なうことは許されないという意味です。当たり前のようですが、この前提が正しい決算を行なう第一歩。後述する「決算修正事項」を減らすためにも、日々の取引記録の正確性を高める以外に、決算を円滑に進める方法はないのです。

●現金取引の注意点

現金取引には、その名のとおり現金を使用した取引と預金取引の2種類があります。

(イ) 預金取引

預金取引は必ず通帳に記録が残りますから、もっとも資料を整理しやすい取引といえます。

取引記録を正確に行なうには、預金取引の証憑と通帳の記録とを関連させて保存すること、つまり分かりやすいファイリングが大切です。比較的小規模な企業であれば、次のような方法を試してみたいかがでしょうか。

まず、預金口座ごとに一つずつ、透明のビニール袋(口にチャックが付いたもの)を用意し、金融機関名、口座番号などと年月(例・「平成17年3月分」)を記入したラベルを貼ります。そして、公共料金の領収証、請求書と振込票など、その口座のお金の動きに関する証憑を、取引が起るたびにビニール袋に入れていくのです。契約書など、ビニール袋に原本を入れられないような証憑は、必要部分をコピーして投入しておきましょう。

このようなファイリング方法で、預金口座の1カ月の動きに関する資料を簡単に整理しておきさえすれば、取引記録にミスは起きないはずですよ。

(ロ) 現金取引

現金での取引は領収証が唯一の証憑になり、預金取引のように後になってから残高の検証をするなどということからは困難です。

したがって、現金取引を減らすことが取引記録の正確性を上げるには有効ですが、そうはいっても現金取引をゼロにするのは難しいものです。

そこで対策としては、現金出納帳の記録と関連証憑をひとまとめにしておくことが考えられます。現金出納帳を預金通帳の代わりだと考えれば、先述した透明ビニール袋でのファイリング方法が役立ちます。

また、経費精算制度の導入も検討してみるとよいでしょう。随時現金で経費の精算を行なうのではなく、一定の締め日を設けて経費精算書と領収証などの関連証憑を社員から提出してもらい、振込で経費を精算するのです。こうすれば預金口座の通帳に記録が残る

ますから、取引記録の正確性が高まるというわけです。

●信用取引の注意点

信用取引とは、売掛金・買掛金の発生、手形の受取・振出・裏書譲渡など、取引発生と同時に現預金が動かない取引のことです。多くの会計ソフトに付いている売掛帳・買掛帳・手形管理の機能を活用するか、エクセルで管理表を作成するなどして、取引データを整理する工夫が必要になります。

掛売・掛仕入を行なっている会社では、売上と仕入の金額が毎月ほぼ一定である場合を除き、現金で売上と仕入を計上することは極力避けてください。理由は次の二つです。

①「期末修正事項」(後述)が増加する

②①の結果、期中に決算予測を立てることが困難になる(決算予測は、3時限目で解説する決算対策の前提

になる)

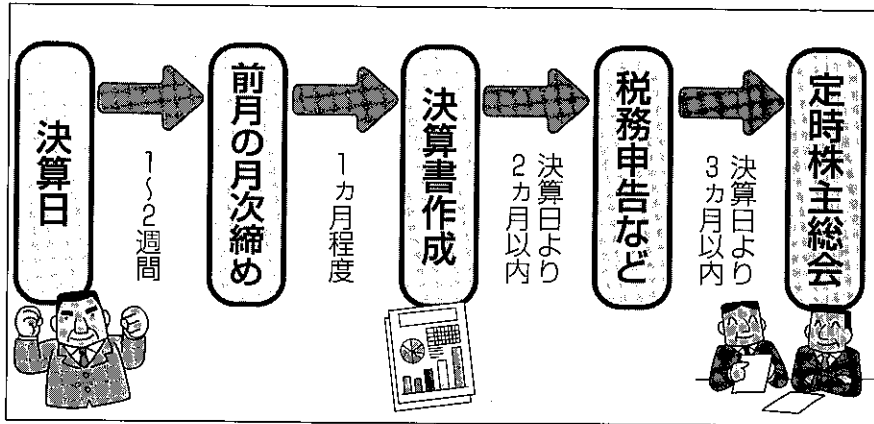
●取引記録に関するその他の留意点

決算時には、決算整理事項として、費用の繰延べなどを行ないます。

たとえば、信用保証協会に支払う融資保証料です。5年間の保証に対して100万円の保証料を期首に支払った場合、当期に費用化できるのは1年分の20万円だけです。もし期中に、支払額の100万円をすべて費用処理していたとすれば、80万円分の費用については取消しが必要になるわけです。このような手続きが、費用の繰延べです。

このように整理が必要な事項を決算時に忘れることのないよう、日頃の取引記録を付ける作業に加え、何らかの備忘策を講じておかなければなりません。具体的には、たとえば透明のビニール袋に「決算整理」というラベルを貼り、決算整理が必要な事項の資料を入れておく、取引記録を付けると同時

図3 決算がまとまるまでのスケジュール



に決算仕訳を入力する等が考えられます。

以上のように、経理担当者は日頃から、決算時に必要となる資料や情報をきちんと整理しておくことが大切です。

### 決算手続きのポイント

ここからが本来の決算時の作業となります。決算手続きは期末修正事項と決算整理事項に分けられ、いずれも帳簿上の操作を指します。

#### ● 期末修正事項

期末修正事項とは、期中の会計処理の誤りを決算時に修正する手続きです。日々の仕事として先述した信用取引記録が正確に行なわれていないと、期末修正事項が多発してしまいます。た

とえば、期中に売上を計上していた入金が前期の売掛金の回収だった、最終月末に売上を計上しなければならぬ取引が後になって発覚したなど、取引記録の漏れによる訂正処理が発生する恐れがあるからです。

また、経費処理していた取引を資産に振り替えるなど、科目の誤りの訂正も期末修正事項に該当します。

期末修正事項によって予想していた利益が大きく変わってしまうような事態は、決算対策を行なう上での障害となります。ですから、できるだけ避けるべきです。

#### ● 決算整理事項

代表的なものは以下のとおりです。

##### ① 売上原価の算定

いわゆる棚卸しに基づく処理です。具体的には、当期の仕入に前期の棚卸し額を足し、そこから当期末の棚卸し

額を差し引くことによって、当期の売上に対応する原価を計算します。

棚卸しの目的が決算書の作成だけであれば、年に一度行なえばよいでしょう。しかし、商品は売上を通じて会社にお金をもたらしてくれる貴重な資産です。できれば毎月、棚卸しを行ない、月次決算に反映させたいものです。

#### ② 減価償却

購入した固定資産を一度に費用化するのではなく、耐用年数にわたって費用化する手続きです。実務的には固定資産台帳の整備が必要になります。

減価償却費は、購入時点で当期の計上額を計算できるので、取引発生時点で決算整理が必要な事項として記録を残し、決算時に計上すべき金額をすぐ分かるようにしておきましょう。

#### ③ 引当金の設定や貸倒処理

期中に取引先から「破産申立」とい

うような通知を受け取った場合、決算整理事項として記録を残し、貸倒引当金の設定準備をしておきましょう。

その他、決算のときには1年以上連絡の取れない未回収先をリストアップし、再度連絡をしてみる作業も必要となります。連絡が取れない場合は貸倒損失の計上を検討します。

#### ④ 費用・収益の見越し・繰り延べ

まだ支払っていない費用を当期の費用としたり、すでに支払った費用の一部を翌期に繰り延べるといった手続きで、次の四つのパターンがあります。

- ・ 現金を支払ったのに経費にならない金額がある (前払費用)
- ・ 現金を支払っていないのに経費になる金額がある (未払費用)
- ・ 現金を受け取ったのに収益にならない金額がある (前受収益)
- ・ 現金を受け取っていないのに収益になる金額がある (未収収益)

いずれも、期中から決算整理事項の資料として分かりやすくファイリングしておきましょう。

決算手続きについて、簡単に述べてきましたが、決算手続きを円滑に行なうためのポイントは、「いかに期末修正事項を減らすか」「いかに決算整理事項をリストアップするか」の2点に尽きます。そしてその対応策は、日頃から取引を正確に記録し、分かりやすい形で関連資料を残すことしかありません。

要するに、「決算」という仕事の下準備の大半は、期中に行なうべきことなのです。ですから、決算の下準備という面も心に留めながら日頃の仕事に取り組んでください。





# 決算対策のツボはここにある

税理士 野村圭広

2 時限目までの内容で、決算までの手続きについて理解していただけたと思います。そこで、3 時限目ではさらに一歩踏み込み、決算対策について考えてみましょう。

ところで、決算対策とは一体何のために行なうのでしょうか。節税、資金調達、みなさんの会社に必要なのは何ですか？

この目的に応じて、決算対策の方向性はまったく異なります。たとえば、節税が目的の決算対策は、資金調達が目的の決算対策とは相反するでしょう。したがって、まずは会社の状況を把握し、決算対策の目的を明確にすることが重要です。



すでに発生している取引の会計処理をどのように行なうかを検討することを指します。たとえば、以下のような項目が考えられるでしょう。

「決算対策」といっても、「決算」という言葉と同様、明確な定義があるわけではなく、その指し示す内容はあいまいです。

そこでここでは、「狭義の決算対策」と「広義の決算対策」という二つの切り口から、自社に必要な決算対策像をあぶり出していきましょう。

**狭義の決算対策**  
これは、帳簿上で行なう決算対策で、

① 少額減価償却資産の経理処理方法の選択  
資本金1億円以下の中小企業においては、30万円未満の減価償却資産を取得して事業の用に供した場合、その年に一度に損金の額に算入することができます（平成18年3月31日まで）。  
通常どおりに資産計上して、減価償却費のみを費用化することもできるので、自社の決算対策の目的に沿った選択を行ないましょう。

② 特別償却・税額控除の適用検討  
資本金1億円以下の中小企業が、1台あたり160万円以上の機械や装置等、特定の資産を購入した場合（条件を満たせばリースも可）などには、通常の減価償却費とは別に特別償却費を計上するか、特別償却費を計上せずに税額控除を行なうかを選択することができます（平成18年3月31日まで）。  
この選択も、損益計算書の利益額と税額に大きく影響します。

③ 貸倒引当金・貸倒損失の計上検討  
日本税理士会連合会の「中小会社会計基準」によると、売掛金などの金銭債権については「取立不能見込額を一括して計算し、これを貸倒引当金として控除することができる」とあります。「控除することができる」わけですから、これは会社の任意ということになります。  
法人税法では、取引停止日から1年以上回収できていない売掛債権などの

形式上の貸倒については、企業がその債権から備忘価額を控除した残額を、貸倒損失として会計処理した時点で損金算入を認めるという規定になっています。  
どの時点で損益計算書に損失として計上するかは会社を選択の余地があるので、決算対策の目的から検討してください。

④ 計上漏れまたは繰延べ計上すべき費用・収益の精査

収益計上ができるのに見落とししているものはないか（未収収益）、逆に費用にできるのに費用処理を行っていないものがないか（未払費用）などを見直す必要もあります。  
思わぬ見落としも多い項目なので、注意してください。



**広義の決算対策**

広義の決算対策は、帳簿上の決算対策とは異なり、現実での取引を伴う対策となります。これはどちらかというと経営計画の策定と実行に近い仕事なので、経理担当者1人では対応が難しいでしょう。

この場面において、会社に貢献できる経理担当者とは、会計・税務の専門知識があることに加え、社長が心にかけている目標数値、今後の社内各部門の動きなどといった社内情報を幅広く持っている人です。つまり、これらの情報を収集できるコミュニケーション能力が必要となるということです。

狭義の決算対策と根本的に異なるのは、期中に取引を発生させなければならぬ点です。つまり、営業年度が終了してしまってから、慌てて行動しても遅いのです。期中に行動を起こすということは、決算予測をして、それに基づいた意思決定を行なう必要があります。

さらに、取引を発生させる以上は、それを取り消すことはできませんから、実行にあたっては次の3点の前提が必要となります。

- 期中において合理的な決算予測が提示されていること
- 利益面のみならず、資金面での配慮も怠らないこと
- 会社のトップの積極的関与と理解が得られること

また、人件費の調整や交際費の削減などを含めて決算対策を行なうのであれば、従業員のモチベーションや取引先との関係などへの影響も考慮して行動しなければなりません。それでは、具体的な方法を挙げていきます。

- ① 不良在庫の処分  
よく見聞きする小売業の総決算セー

ルが、これに該当します。不良在庫の処分には、キャッシュの回収と損失の確定という二つの効果があり、手元の現金は増えるのに利益は減少するという、勘定と現金の不一致が生まれます。

売値をどこまで下げるかという問題が、資金対策になると同時に決算対策になるといえるでしょう。

- ② 期末付近の商談調整  
期中に利益が欲しいときは取引先との商談ペースを上げる、利益を来期に回したいときは商談ペースを下げるなど、営業担当者の動き自体を調整する方法です。  
この対策を行なうには、会社のトップの関与と営業の現場への指示の浸透が不可欠です。営業担当社員の売上成績と歩合給が連動している会社の場合には、指示どおりに行動してもらえないこともあり得ます。

### ③ 在庫持ち高調整

期末在庫の多寡は売上原価に影響を与えないので、決算対策の目的が利益の調整であれば考慮する必要はありません。

ただし、流動比率や自己資本比率を重視する取引先がある場合は、在庫の調整を行なわなければなりません。決算の直前に、在庫持ち高およびその資金源泉となる買掛金の残高を抑えて、買掛金や総資産額を抑制することによ

り、比率を好転させることができます。

- ④ 固定資産の処分検討  
③と同じく、自己資本比率を重視する取引先がある場合には、総資産の圧縮の手段として検討する必要があります。

- ⑤ 設備投資  
決算対策の目的が節税であれば、前倒して設備投資を行ない、特別償却を先取りするという方法が考えられます。

自己資本比率を重視する決算対策の場合は、購入ではなくリースにするなどといった方法の選択も重要です。

### ⑥ 経費の前倒しや繰延べ

設備の修繕や広告宣伝などを期末前後に実行することが決まっております。いつの時点で行なっても実質的な効果に影響が出ない場合、その実施時期は決

算対策として、重要な検討課題となります。

また法人税法上、1年以内の短期前払費用は支払いをした期の損金とできますので、決算対策の目的が節税であれば、期末の前に実行しなければなりません。

### ⑦ 決算賞与の支給

決算賞与を損金算入するには期中に支給するか、期末までに従業員ごとの個別の支給額を確定・通知し、決算後1ヵ月以内に支給しなければなりません(この場合は未払費用として計上する)というのが、法人税法上の要件です。

### ⑧ 経費予算の見直し

たとえば、人件費・交際費等の総額予算の見直しです。これは、決算が近づいてきてから着手するのではなく、前期決算を受けて、当期の期首から実行していかなければならない、時間の



かかる対策です。決算対策というよりも経営計画の策定に近いかもしれません。

### ⑨ 保険への加入や解約

保険に関する決算対策は節税の定番ですが、保険は本来長期的な商品なので、加入の際には慎重に検討してください。解約するときも同様です。

以上をまとめると、決算対策は以下のように整理できるでしょう。

決算対策の前提になるのは、期中の決算予測です。決算予測の精度を高めて、会社の目的に合った決算対策に取り組むには、まず日頃の正確な事務処理が不可欠です。さらに、決算対策を提案し、実行していくには、会計や税務の知識が必要なのもちろんのこと、会社全体の状況も把握しなければなりません。すなわち経理担当者は、社長や関係部署の責任者と、密なコミュニ

ケーションを築くことが必要なのです。どれも短期間でできることではありません。まさに「決算対策は1日にして成らず」なのです。



決算書は、写真にたとえることもできます。経理担当者は、いわば経営を写し取るカメラマンなのです。つまり、写真はカメラマンのテクニックである程度は変わりますが、テクニックだけで経営の実態とかけ離れた写真ができるわけではありません。しかし一方で、よりよい写真が取れるよう、被写体である会社に何かしらの影響を与えることはできるのです。

こう考えると、経理担当者は「決算のことはすべて私がやる」などと気負ったりせず、社長に相談したりしてその考えを引き出し、整理してあげるこ

の決算対策のツボといえるかもしれません。



### ●のむら ゆきひろ

1968年生まれ。92年早稲田大学法学部卒。同年税理士試験合格。会計事務所勤務、税理士・社労士などの共同事務所経営を経て、2001年中小企業の会計・税務・意思決定支援を目的としたノムラ・コンサルティング・オフィスを開業。2002年中小企業診断士登録。「近況」この4月から長男が小学校に入学します。子どもの成長は早いなと感じます。だって30年も前のことなのに、小学校の入学式の日に校門の前で写真を撮ったシーンが鮮明に思い出せますからね。