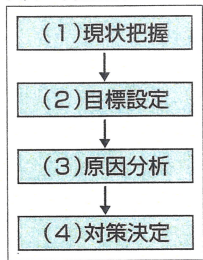


図表1 問題解決のプロセス



問題解決は現状把握から始めるのが鉄則です。そこで図表2のように、タテに「決算項目」、ヨコに「時間軸」を書いた表をつくって情報を整理しましょう。たとえば、物品の入出荷が日々

**1 現状把握**  
いまの決算事務をおさらいしよう

仕事上の課題や問題解決を進めていくには、図表1のプロセスを踏まえるのが効果的です。決算事務のボトルネックを解消する手順をこの流れに沿って紹介します。

**決算事務の「ボトルネック」はこうして解消する**

税理士 平井 満 広

発生する製造業の場合は、売上や仕入、在庫などをタテの項目に記載します。

得意先ごとや仕入先ごとに数字を確定させる手順が異なる場合は、得意先ごとあるいは仕入先ごとに項目を設定してください。

在庫の保管場所が複数ある場合は、工場や倉庫等の拠点ごとに項目を設定します。

それ以外にも自社の状況に応じてタテの項目を埋めます。イメージが思い浮かばなければ、試算表の勘定科目をすべて書いてから考えるのもひとつです。タテの決算項目を書き終えたらヨコの時間軸を設定します。

事例では1か月を3等分していますが、週別など、自社のスケジュール管理に合わせて工夫してください。タテの決算項目とヨコの時間軸を設定したら、今度は決算事務の

図表2 現状の決算事務のスケジュール事例

決算の項目		3/31(決算日)	4月初旬	4月中旬	4月下旬	5月初旬	5月中旬	5月下旬
売上・売掛金の確定	得意先 A社		△ (検収書の受領) → ○ (請求書の発送)		● (売上の確定)			
	得意先 その他		○ (請求書の発送)	● (売上の確定)				
仕入・買掛金の確定			△ (検収書の受領)	● (仕入の確定)				
在庫の確定		○ (在庫の実地確認)	● (在庫の評価)	● (在庫の確定)				
減価償却費の確定		○ (資産の実地確認)		● (資本支出と修繕費区分)	● (償却費の確定)			
現金有高の確定		○ (現金の集計)	● (現金有高の確定)					
経費精算の確定			○ (経費精算の申請)		● (経費精算の確定)			
締め後給与の確定			○ (締め後の労働時間の集計)		● (締め後給与の確定)			
法人税額等の確定						● (税引前利益の確定)	● (申告税額の確定)	

●…社内事務 (経理) ○…社内事務 (現場) △…取引先事務

**特別記事**

より正確・効率的に

**平成27年3月期決算を  
うまく乗り切るための  
処方箋**

- 決算事務の「ボトルネック」はこうして解消する
- 平成26年度税制改正項目の確認と賢い活用法

決算は経理担当者にとって最も重要な業務のひとつ。スムーズに進めるために、どのように実務や最終チェックを進めていけばよいか、今3月期決算に影響を及ぼす税制改正のポイントとともに解説する。



情報を整理します。  
具体的には、決算項目の数字を確定するまでの「流れ」を、時間軸にのっとりこの表に落とし込んでいきます。

たとえば、売上の確定であれば、「得意先の検収書を受領」「請求書の発送」「売上の確定」といった事務作業の流れを時間軸に合わせて記載します。

ここでのコツは、「事務作業を実施する人」が一目見てわかるように書くことです。  
事例では「●＝自社の経理」「○＝自社の現場」「△＝取引先」のように記号で分けています。  
経理担当者ごとや部門ごとなど、細かく整理したければ「①、②、③……」「①、②、③……」と番号を付けて記載するのも方法のひとつです。

「事務作業を実施する人」が把握できるように記載することによって、後の分析や対策が行ないやすくなります。  
ただし、情報を細かく整理しすぎると、問題の本質がわかりにくくなったり、初期段階で取組みが頓挫したりするので、現実的な範囲（1日で終わるくらいの作業）で終えましょう。

## 2 目標設定 決算事務の 終わりを決める

現状把握を終えたら目標を設定します。

図表2であれば、最後の「法人税額等の確定」にたどり着くためには、現状から何日、前倒しにするかを決めます。

このとき、経理の実務担当者、あるいは関連する他部門の現場担当者の意見を参考にするのはあまりお勧めしません。

いまの仕事がタイトになったり新しい仕事が増えたりするのを嫌う一部の社員から「できない理由」や「代替案のない反対」といった否定的な意見が集まって、かえって收拾がつかなくなる可能性があります。  
本気で決算事務を改善したければ、独断で構わないので経理部門の責任者が社長に決裁を仰ぎ、目標期日を決めてしましましょう。  
可能であれば、全社への通知も社長名義で行ないます。  
その際には必ず「前倒しにする理由」も決めておきます。  
理由もないのに一方的に前倒しの結論だけを通知しても、決算事

務に携わる現場の協力は得られなからです。

## 3 原因分析 ボトルネックを 特定する

目標が設定できたら、現状とのギャップを分析します。

たとえば「申告税額の確定」を20日前倒しにするなら、「現状の流れをどのように改善する必要があるのか」「改善するのに何が課題になるのか（ボトルネック）」を経理部門全員で共有します。

この段階では、改善の取組みがしやすい順序（経理だけで取り組める改善点→他部門の協力が必要な改善点→他社の協力が必要な改善点）で検討します。

## 4 対策決定 どう解消するかを 検討する

決算事務のボトルネックの洗い出しができれば、具体的な改善策を検討します。

アイデアは思いのまま網羅的に出して構いません。  
最終的には次のような「取組みの優先順位」を決めることが大切です。

## 1 経理だけで取り組める改善点

決算事務はあくまで経理が中心です。まずは自部門の業務を改善しないと他部門の協力は得られません。たとえば次のような項目について期日と担当者を決めて、部門内の意識を統一させます。

- 前年の決算事務の確認  
決算は年に1度のルーチンワークとはいえ、どんなに慣れた人でも1年たてば記憶は薄れます。思い込みや勘違いで決算事務をミスリードしないよう、謙虚な気持ちで前年の決算事務の記録を全員で確認しましょう。
- 2月末までの数値（試算表の精査と問題の共有）  
決算事務のスピードは、決算日前の準備で決まります。  
・2月末までの数値の誤り・不明点は3月初旬に修正・解決をしておきます。

設備投資が多い会社は「資本的支出と修繕費の区分」や「耐用年数」を取得の段階で確定させ、決算日前に固定資産台帳へ登録します（特に償却資産税の申告後の増減が多い場合）。

複雑な会計処理や税務処理に悩んだときは、その疑問が浮かんできた段階で、早めに税理士等の専門家

図表3 改善後の決算事務のスケジュール事例

決算の項目	3月初旬	3月中旬	3/31(決算日)	4月初旬	4月中旬	4月下旬	5月初旬	5月中旬	5月下旬
売上・売掛金の確定	得意先A社		○ → ● (売上伝票の起票) (売上の確定)						
	得意先その他		○ → ● (売上伝票の起票) (売上の確定)						
仕入・買掛金の確定			○ → ● (仕入伝票の起票) (仕入の確定)						
在庫の確定			○ → ● (在庫の実地確認) (在庫の評価) (在庫の確定)						
減価償却費の確定	○ (資産の実地確認)		○ → ● (資本的支出と修繕費区分) (償却費の確定)						
現金有高の確定			○ → ● (現金の集計) (現金有高の確定)						
経費精算の確定			○ (経費精算の申請)			● (経費精算の確定)			
締め後給与の確定 → 日常業務と一本化			○ (労働時間の集計)			● (給与の確定)			
法人税額等の確定						○ (税引前利益の確定) (申告税額の確定)			

に相談しましょう。

(3) 税引前利益と申告税額の試算  
経理の決算事務は数値の確定だけでなく、納税資金の確保や融資の検討も含まれます。

後で慌てないために、税引前利益や申告税額は事前に試算しておきましょう。

このタイミングで税制改正や適用できる特例があるかも調べておくのがベストです。

(4) エビデンス(数値の根拠資料)の収集方法・期日の確認  
決算事務の8割は「エビデンスを集めること」と言っても過言ではありません。勘定科目ごとに必要なエビデンスをどれだけ確実にかつ迅速に集められるかが、決算事務のスピードを決めます。

この場合、ネックになるのが「自社内の他部門」と「取引先」です。どちらも書類を出してもらおうの時間がかる、という共通の問題点があります。

「自社内の他部門」は「周知徹底」「取引先」は「代わりのエビデンス」がカギになります。

## 2 他部門の協力が必要な改善点

前述したように、決算事務の8割は「エビデンスの収集」です。

できればすべての資料を経理で独自に集めるのが理想ですが、「規模が大きい」「そもそも経理の人員が少ない」といった会社は、次のような項目で他部門の協力が必要となります。

- 経費精算の確定  
社員が多い会社で「エビデンスの収集」に最も時間がかかるのが経費精算の確定です。  
仮払いした出張費をしばらく放置する役員や、立て替えた旅費を溜めこんで申請する営業担当者にも苦労している経理の方も多いと思います。

各人のだらしなさが最大の問題ですが、一方で経理の対応の甘さが問題を助長している例もよくみられます。まずは心を鬼にして、経費の早期処理を何度もしつこく言いましょ。

徹底するために「仮払方式は廃止して例外なく立替方式に移行する」「決算日後10日以内に申請しなければ処理しない」「全員に会社名義のカードを支給して現金精算を撤廃する」といった、思い切った取組みをする会社もあります。

- 在庫の確定  
製造業や飲食店業の場合、原料や完成品、食材といった在庫の実

地棚卸が決算事務の大きなヤマ場です。「モノを数える」という単純作業ですが、ダブリやモレがあると利益が大きく変動する重要な作業でもあります。

次のような点に注意して、確実に作業を終えましょう。

- ・スケジュールの確認：当日は何時に開始し何時に終えるか。作業中の入出庫はどうするか
  - ・拠点や対象品目の確認：工場や倉庫のモレはないか。自社品以外は置いていないか。預け在庫はないか
  - ・責任者、担当者の決定：お互いに役割を認識しているか。初心者はいいないか
  - ・書式の確認：品目のモレはないか。書き方は認識できているか。単位はわかっているか。数字の書き方は統一されているか
  - ・手順の確認：どの場所から数えるか。ダブリやモレはないか。数え方（測定の方法、計量の見方）は統一されているか
- (3) 締め後給与の確定  
人件費の締め日と決算日が異なる場合は、締め日から決算日まで（たとえば21日から月末）の人件費を集計して、締め後給与を確定させる必要があります。

日常の給与計算を行わないがらの作業になるので、給与担当者の負担が大きくなります。

パートやアルバイト等が多い会社では、時間給の締め日と決算日を統一できると効率化につながります。

### 3 他社の協力が必要な改善点

「売上を確定するのに得意先の検取書が必要」「仕入先の請求書が来ないと仕入がわからない」といった会社は、そのままと取引先のエビデンスが送られてくるまで売上や仕入が確定できません。

「書類を早く送ってもらうようお願いします」のが第一です。

もともと、相手との力関係によって自社からの要望に応じてもらうことがむずかしいケースもあります。

その場合は「売上を出荷時点で計上する」「仕入を入荷時点で計上する」といった経理処理のルールを見直す方法もあります。

この場合は「モノの出荷と同時に売上伝票を起票する」「モノの入荷と同時に仕入伝票を起票する」ことが工場や倉庫等の現場で徹底できるかどうかのポイントになります。

現場も経理も高い意識が求められるのと、混乱すると物流が止まる可能性もあるので、この施策を検討する際には、専門家に相談して取り組むことをお勧めします。

◇ 「決算日が過ぎないとエンジン

がかからない会社」は決算事務が遅かったり、ミスが頻発する傾向があるように思います。

決算事務は決算日前の準備で決まります。決算日前にできることはすべて片付けるつもりで改善に取り組んでください。