



正しい意思決定を行うには、早く適正な月次決算が必要

正しい現在地がわからなければ、
どう舵を取れば良いのだろうか？

CASE 03

月次決算による予算管理システム

固定荷主に守られていた時代は、何もしなくてよかったが、これからは、日々の経営判断と努力が重要になってきた。後継者、管理者を育成し、維持成長できる企業体質を作るには、正しい会計処理を行い、正確な現在地を知り、将来に備えることができるようにしなければならない。税務会計から戦略会計に切り替えるにはどのようにしたらよいのだろうか？



課題・ニーズ

■ 月次決算を導入したい。

これまで会計処理はしていたが、期末近くにあわてて決算対策をしたりすることも多かった。月次決算を導入して、計画的な経営管理を行いたい。

■ 予算管理を導入して、損益管理、経費管理をしたい。

個人会社から企業へという段階にあり、社員とともに会社を成長させていくためには、会社の状況を正しく把握し、予算管理を導入して、全社で努力をしていく体制に持っていきたい。

■ 社員にも経営参画させていきたい。

幹部社員には、会社の経営状態を知ってもらい、対策を協議するために、経営会議を実施していきたい。

会社情報

営業所数：3、車両台数：30（大型冷凍車、中型保冷車、ウィング車）

冷凍食品、食品、一般貨物

温度管理輸送を拡大していきたい。3PLに持っていきたい。



導入効果

■ 会社の正確な状態がわかるようになった。

これまでは、決算が近くなると税理士に相談しながら、決算対策をしてきたが、もっと早く手を打てば良かったと思うことも多かった。月次決算を行うことで会社の正確な状態がわかるようになった。

■ 社員の意識が変わってきた。

個人会社から会社に変えて、社員を育成し、皆で会社を伸ばして行こうというトップの考えが、次第に社員にも伝わり、厳しい状況だから少しでもコストダウンしよ

うとか、受注を取ろうという意識が強くなってきた。毎月の会議の内容そのものが変わって、提案や発言も出てくるようになった。

■ 将来の計画を立案できるようになった。

月次決算をすることで、来期以降の計画を立案し、将来計画が立案できるようになった。車両別、顧客別の実績なども含めて検討できるし、会社の会計側から見た状況も見えるため、将来の予測やその事前の対応などもできるようになってきた。



システム概要

■ システム構成

本システムは、既存のパソコンに、市販の会計パッケージソフトを導入して運用している。



■ 機能概要

パッケージの主な機能としては下記の通りである。

項目	機能・内容
マスタ設定	事業所、部門、科目、補助科目、予算
伝票入力	振替伝票、入金伝票、出金伝票
台帳出力	現預金出納帳、総勘定元帳、補助元帳、売掛帳、買掛帳
集計表出力	日計表、現預金明細表、補助残高一覧表、残高推移表、残高試算表、消費税集計表
決算書	決算書、消費税申告書
分析表	予算実績対比表、5期比較財務諸表、比率分析、ABC分析、キャッシュフロー計算書

■ 従来からの会計処理の変更

従来からの会計システムと基本的には変わらないが、今回の導入では、月次決算をより適正に行うため、コンサルタント、税理士のアドバイスを受け、勘定科目の見直しや運用方法を変更した。

納税のためだけの
会計処理



毎月の経営状況を
知るための会計処理

- **毎月の収益とそれに対応する原価及び費用を適正に計上**
仕入と売上の対応、費用と消費の対応などを正しくした。
- **価格を明示した発注と納品検収をルール化**
納品を受けた時に確実に計上できるように。修理代など後からわかるようなものは、請求書発行を早くしてもらうように依頼した。
- **年間一括計上の費用は月割りにして月の費用に**
減価償却費、賞与、年払いの費用などについて見直した。
- **内容がわかるような科目を整備**
車両関係費でまとめるのではなく、車両番号、車検費用、修理費用、オイル代など、科目を分けるか、補助科目を作成して分解した。
- **管理可能な科目とそうでない科目の分解**
努力してコストダウンできる科目とそうでないものを分けて、変化が確認できるような科目に変更した。



コスト・期間

■ コスト

項目	費用
I. ハードウェア 既存のパソコンを使用	0 円
II. ソフトウェア 会計パッケージソフト	8 万円
III. その他の費用 コンサルタント料	30 万円
合 計	38 万円

■ 導入期間

導入フェーズ	期間
I. 準備段階 コンサルタントとの打合せ、相談	1ヶ月
II. 導入段階 ソフトウェア購入、入力トレーニング 勘定科目の見直し、仕訳計上方法の改善 予算設定	2ヶ月
III. 稼働段階 データ入力、月次決算 月次集計表の出力と確認 経営会議の開催	3ヶ月
合計	6ヶ月

※ソフトウェアのインストールや操作方法については、困難なことはなかった。

むしろ、勘定科目を見直して、仕訳の計上方法を改善して、毎月の収益費用が正しく計算されるような運用方法の確立に時間がかかった。

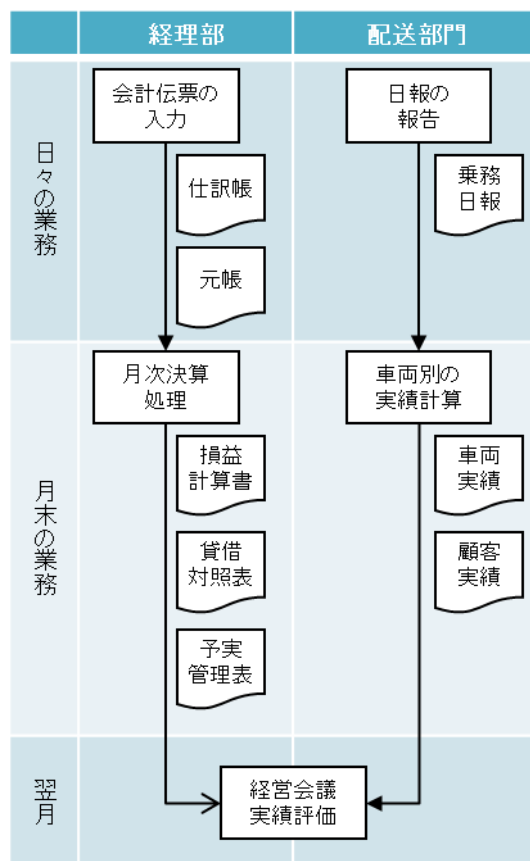
■ 業務フロー

日々の業務としては、以前と変化はなく、その方法について、前述の通り月次決算を目指した業務ルールで作業を行っている。

月末の決算をできるだけ早期に行い、毎月10日を目途に経営会議ができるように、月次決算資料を作成するようにしている。

前月の月次決算の内容と車両別の実績計算を基に、経営会議で実績の評価検討を行い、営業活動やコスト

ダウン、今後の見通しなどを検討し、責任者からの提案や質疑応答などを行っている。会議は、経営目標達成のための会議とし、現状認識、原因追究、解決策提案を行っている。





成功要因

法律上求められる会計処理は、中小企業の場合、税務会計であり、毎年決算を行い申告納税するためのものである。月次決算をするのは誰のためでもなく、自社の経営改善のためである。また、会社の経営状況を社員に公表するかについても決まりはない。原油価格の変動による燃料費の増減、景気動向による荷主企業の業績変動の影響など、経営課題は日々発生している。このような環境下で会社を成長させていくには、トップの考えを伝え、幹部社員を育成し、経営に参画させ、全社員の力を引き出すことが必要である。

■ 計数管理に対するトップの意識変革

月次決算は、経営者の努力に対する（会計基準という）第三者の評価である。前年からの変化、月別の推移など、合理的な数字として業績が表れてくる。厳しい経営環境の中、会社の状況を正しく把握し、変えるべきことは変え、努力していくために、正しい月次決算は不可欠である。また、業績を社員にも公開することは、経営者自身が評価される場に身を置くことでもある。

■ 幹部社員の経営参画の機会作り

経営参画とは、会社の経営状況に対して、参画するメンバーの知恵を結集していくことである。経営状態を知り、対処すべき課題を協議するという目的のために月次決算や予算管理があるという認識が生まれ、経理、配送の幹部社員が計数管理の重要性を強く感じてくれる。月次決算による経営会議という一つのきっかけが、さらに会社を強くすることになる。

■ 外部の専門家の利用

経営管理に詳しいコンサルタント又は、会計士・税理士にも相談することで、良いアドバイスをもらうことができる。それまで、税務申告しか依頼していなかった会計士・税理士でも、自社の要望を伝えることでアドバイスをくれる。事例企業では、経営会議の進め方についてもアドバイスをもらうため、期間を決めてコンサルタントに、定期的な指導を実施してもらった。



失敗のリスク

事例企業では、外部のセミナーにも参加し、経営管理についての基礎知識を身に付け、会社がさらに成長するためには、計数管理を強化して、幹部社員を育て、経営参画をさせようとしたことから、導入が始まっている。会計処理だけを見れば、得られる数値がどれだけ適切なものかという優劣でもあり、失敗は少ないと言える。しかし、月次決算をきっかけとして、社員の経営参画を目指すという目標であれば、進め方によっては、成果が得られず、社員のモチベーションも下がってしまうこともある。

■ 取引先との取引方法についての改善をしない

小規模企業では、長くからの取引先との関係から、金額を決めずに発注するとか、請求書がかなり遅れてから届くという月次決算の早期化に問題のあることも多い。これまでの慣習を変える場合は、相手にも説明をして対応してもらう必要がある。

■ 社内の業務ルールを改善しない

社内の業務ルールについてもルーズな会社がある。経費の発注、精算や旅費の精算など、毎月きちんと処理すべきことが遅れるような会社では、決算後にいろいろ処理していない経費などが出てくることもある。多くの場合、経営者か、それに近い幹部自身がルール守らないケースも多い。そのような状態では、経費の予算管理をする以前の業務ルールを改善しなければならない。

■ 正確さにこだわる

管理には時間がかかる。正確に管理しようとするほど、時間もお金もかかってしまい、管理するためのコストが増えるという本末転倒の事態にならないよう、ある程度の見切りが必要である。管理は、改善のための手段である。改善の可能性が大きいもの、つまり金額が大きいものから、しっかりと管理するようにしなければ、成果が得られないこともある。