

今さらの 決算書の読み方



幹部に求められる経理の知識

「経理は苦手」とおっしゃる経営幹部の方がいらっしゃいますが、経理についての知識は、経理に直接携わる人だけに必要なものではありません。とりわけ、会社のそれぞれの部門に責任を持ちながら仕事に携わっている経営幹部の方には、ぜひ知っておいていただきたいところです。

企業活動は、経済の枢要な部分を占めています。そのなかで経理の役目とは、企業の活動状況（経営成績・財政状態）をしっかり把握し、営業・製造・研究を中心とした将来への、全社的進展をサポートすることです。

会社の経営幹部に求められている仕事上の知識とは、大きく分けて「マーケティング」「経理」の2つであると言われています。会社においては、お金を頂いてくる営業（マーケティング）が事業の最先端ですが、この他に重要な部門として、製造と研究があります。経理の位置づけは、この三位一体（営業・製造・研究）に協力し、サポートすることです。

上から下へ与えるのではない

管理という言葉は経営管理からきています。管理を英語に訳すとコントロールです。コントロールというと、上から下へ向かう感じがしてよくありません。予算権を握って上から下へ配分することや、人事権だけで仕事を進めることは、経理管理であっても、企業経営ではありません。権限を振るい、上から人を押さえつけますと、会社を暗くします。

例えば、「この半年間で、1,000万円の利益を上げなさい」と、上の人から目標が与えられ、下の人があるために、「どうしたらいいだろう」と計算するような会社は発展しません。なぜなら、それは上からコントロールされた予算で、多くの人々が自ら考えた目標が取り入れられていないからです。

経理の仕事とは？

メーカーがモノを売るためには、販売・生産・研究が三位一体であることが必要です。このなかに一義的に、経理や人事などの管理部門が入っていないことが会社発展の礎です。

そのところをしっかりと理解しているかどうか、その会社が発展するか否かの分かれ目になります。数字の表を作り、資金の配分を決めることだけが、経理の機能ではないのです。

経理部門が予算権だけを振り回す様なことは、避けなければなりません。経理の仕事は、この3つです。

- ①サポート（支援）
- ②協力・アドバイス
- ③バックアップ

三位一体の販売・生産・研究部門に、経理人・経理部門参画・サポートし、協力・アドバイス、バックアップをしていくこと、そして経理人の参画が、三位一体の部門の人たちの、会社を良くしていくという意識を高揚すること、それが基本的な経理の仕事です。

経理の年間スケジュール

会社には「決算期」があり、この決算期をもとに、会社の年度が始まります。一口に決算といっても、決算には6月決算（上半期または中間決算）と本決算（1年決算、通期決算）の2種類があり、3月決算の場合、4月から9月までが上半期、10月から3月までが下半期になります。

3月決算の会社の場合

↑ 上半期	4月	決算を行う
	5月	4月の月次決算を行う（以降毎月、月次決算を行う）法人税・地方消費税の税務申告書を作成し、申告を行い税金を支払う。
	6月	月末に株主総会が開かれ貸借対照表、損益計算書および利益処分案などが承認される。
	7月	4月から始まった半年予算の後半3ヶ月の売上・損益を見直す。
	8月	中間決算に備え各勘定を見直す。
↑ 下半期	9月	上半期終了の月。下半期の予算編成を行う。
	10月	中間決算
	11月	月末までに中間の仮納税を行う。
	12月	年度末の資金繰りに注意しながら業務を行う。
	1月	社長が示した新年の経営目標に基づき、経理部門の目標を立てる。10月から始まった半年予算の後半3ヶ月の売上損益を見直す。
	2月	新年度予算編成作業を開始する
	3月	中旬にトップ出席の経営会議で、会社損益に大きな影響を与える決算項目の最終的な打ち合わせと新年度の予算編成の検討が行われる。新年度の予算が役員会で検討の後決定される。

3月決算を例にとると、3月31日で会社の1年間が終わり、4月1日から新しい年度が始まります。そして、1年間の経営成績（損益計算書）と財産の状態（貸借対照表）を示すものとして、決算書を作成します。いわば決算書は、1年間の会社の“通信簿”のようなものです。

4月～6月→決算関連業務等

決算書類は、通常2ヶ月後の5月末頃に株主総会・税務署等に提出します（大企業の場合は3ヶ月後が多い）。

決算を終えたら、決算役員会（取締役会）と、株主総会を開催します。取締役会では、会社を経営している役員が集まり、議長である社長から「営業報告書」「貸借対照表」「損益計算書」「利益処分案」について説明され、それに異議がないか確認されます。

	決議事項	決議方法	
		定足数	決議
普通決議	<ul style="list-style-type: none"> ○計算書類（決算書等）の承認 ○取締役、監査役の報酬を決める ○取締役を選ぶ ○会計監査人（公認会計士・監査法人）を選ぶ 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">定足数</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">賛成</div> >1/2 で可決
特別決議	<ul style="list-style-type: none"> ○定款の変更 	>1/2 必要 定足数に別段の定めのない場合	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">賛成</div> >2/3 で可決

また、総会では重要な決定事項として、取締役会の新任・重任の決定、報酬額の決定等がありますが、決算書のなかの「利益処分案」の決議もなされます。この点は注意が必要です。このほかの決算書類は、取締役会で決議され、株主総会へは原則として「報告」ととどまります（株主総会で決める会社もあります）。

取締役会が終わったら、株主総会を開催し、決算書類について株主の承認を得ます。このことを決算の「確定」といいます。会社のオーナーである株主から承認を得るまでは、利益処分の方法等に異議が出る場合もありますので、「確定」とはいえないからです。

4、5、6月は、前期の決算を発表する時期であると同時に、新しい年度の最初の3ヶ月間だということに注意してください。決算や株主総会などに追われていますと、気がついたときには、新年度の3ヶ月間の決算が赤字で終わっていたということもあります。つまり、決算業務だけに集中してはいけない3ヶ月間です。

¶ 7月～10月→中間決算など

7、8月は4、5、6月の月次決算を受けて、改善点などの諸々の検討・検証の仕事があります。8月の夏休み明けにはすぐに4月から9月までの上半期の決算の案の策定や、下半期の予算を検討する作業を始めます。

10月に入ったら、下半期の予算を決定します。11月には中間決算の決算発表があり、中間配当が行われます。

¶ 12月→資金と資産を考える

12月は「資金」のことを考える月です。暮れですから、お金が締まってきます。またこの月は、「資産を洗い流す時

期」でもあります。“洗う”というのは、会社の資金がどれくらいか、資金の過不足・資金繰りなどを考えてみることです。

¶ 1月～3月→経営方針・予算編成

年が明けて1月になると、年頭の社長方針が出ます。1月は会計年度で考えると新年度ではないのですが、今年1年間の会社の方向づけは、どこの会社でも行います。この方針は、営業・製造・研究を中心として打ち出されますが、会社全体の損益や資産の予想も大切です。2月には、次の期の業績予想・予算編成の準備業務が開始されます。3月末までには、予算の編成を終えるようにします。そして3月31日は決算日です。

一定期間の「動き」をあらわすP/L

損益計算書は、ある一定期間の会社の仕事の受入と払出という「動き」を表したものです。貸借対照表の日付が平成〇〇年3月31日とすると、その数字はその日の残高です。

損益計算書

(自平成__年__月__日至平成__年__月__日)

(単位：円)

科 目	金 額	
売 上 高		100,000,000
売 上 原 価		50,000,000
売 上 総 利 益		50,000,000
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		3,000,000
営 業 利 益		47,000,000
営 業 外 収 益		
受 取 利 息	650,000	
受 取 配 当 金	470,000	
為 替 差 益	100,000	
そ の 他	0	1,220,000
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	845,000	
た な 卸 資 産 評 価 損	365,000	
為 替 差 損	35,100	
そ の 他	10,000	1,255,100
経 常 利 益		46,964,900
特 別 利 益		
固 定 資 産 売 却 益	1,000,000	
前 期 損 益 修 正 益	20,000	
賞 与 引 当 金 戻 入 額	3,000	
製 品 保 証 引 当 金 戻 入 額	0	
そ の 他	0	1,023,000
特 別 損 失		
前 期 損 益 修 正 損	10,000	
固 定 資 産 除 売 却 損	500,000	
貸 倒 引 当 金 繰 入 額	0	
そ の 他	0	510,000
税 引 前 当 期 純 利 益		47,477,900
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	20,000,000	
法 人 税 等 調 整 額	△10,525,000	9,475,000
当 期 純 利 益		38,002,900

一方、損益計算書は、例えば平成〇〇年4月1日から平成〇〇年3月31日までの1年間の動きを示すわけですが。英語では Profit and Loss statement (プロフィット アンド ロス ステートメント、略して P/L)、あるいは Income statement (インカム ステートメント) といいます。

利益の過程は5段階

損益計算書には5つの利益が記載されていますので、それぞれ意味をしっかりと理解してください。

① 売上総利益 (粗利益)

売上から、売上原価を引き算した残りの利益が売上総利益です。この第1段階では、会社の利益の大本がどのようにして得られたかをみます。

② 営業利益

売上総利益から、かかった販売費と一般管理費等を差し引いた残りの利益が営業利益です。この第2段階でわかるのは、事業自体の収益力です。

③ 経常利益

第3段階では、営業利益に、受取利息、受取配当金、支払利息等、おカネの貸借などにもなう損益を加算・減算した結果を表します。

④ 税引前当期利益

第4段階では、経常利益に特別に、あるいは臨時的に発生する損益 (特別損益) を加算・減算します。例えば土地の売却などは、ど

ちらかという金額の大きなものです。その結果求められる利益が、税引前当期利益です。

⑤ 当期利益

税引前当期利益から、法人税・住民税を差し引いたものが、最終的な税引後の会社の利益を示します。なおこの第5段階の利益については、株主総会で利益処分が決定されます。

利益処分案	
当期末処分利益	9,000 円
これを次の通り処分いたします。	
利益準備金	210 円
株主配当金	2,000 円
役員賞与金	100 円
別途積立金	3,000 円
次期繰越利益	3,690 円

ポイント！

- ・利益処分案だけは必ず 1 円単位で表示する
- ・株主総会で承認を得てから「案」が取れ、正式な利益処分となる

月次決算で固定費を均等に配分

年次決算には直接関係ありませんが、月次決算では実務上注意してほしい点があります。それは、固定費を均等に配分して計上する、という作業が必要な点です。例えば減価償却費ですが、この費用は本決算と中間決算時に、それぞれ半年分まとめて計上する形がとられるため、結果として、決算の月だけ損益が少なくなります。このままでは月次の比較検討がむずかしくなり、また本当の損益数字をつかみにくくなります。

そこで、このように費用の発生が1年のうちどこかで偏る場合には、その月の損益をゆがめないよう、月次決算期間に固定費を平均して割当てます。要するに、今年発生するであろう費用を概算で計算し、それを12で割って毎月割り振っていくわけです。損益にあまり影響を与えない程度の出費や、年間に平均して支払われるものは、支払った月の費用とし、また毎月支払われるものは、配賦の対象にしません。

配賦を行う費用は？

月割配分が必要な費用は、次のようなものです。

- ①固定資産税（4、7、11、2月に支払う）
- ②減価償却費（年2回、中間決算と本決算で計算）
- ③賞与（年2回支給される）
- ④火災保険料、損害保険料（年1回、前払いで支払う）
- ⑤退職給与引当金繰入額（中間決算、本決算時に計算する）
- ⑥修繕費（通常、年に1度以上、定期修理を行う）

⑦支払利息（何ヶ月分かを前払いや後払いで支払うことがある）

これらの科目については、前述のように発生するであろう年間の費用を見積もり、その金額を12で割って、毎月、月次決算に織り込んでいきます。

なお、事業部制をとっている場合は、固定費の配賦のほか、事業部の製品などへの共通費や間接費の配賦も必要です。

これらの費用で、期初から予算に組み込まれているものについては、毎月引当伝票を起票し、上半期末と下半期末に、6ヶ月間まとめて精算します。

月次決算を業績向上への行動につなげる

企業経営に必要な情報満載

年次決算と月次決算の違いを身近な例で例えれば、速報性に優れる新聞が月次決算、月刊誌が年次決算というところでしょうか。めまぐるしく変わる世の中に遅れをとらず、適時適切な手を打つために、月次決算は欠かせません。

Ⅰ 月次決算の特徴

年次決算との対比でまとめると、次のようになります。

I 月次決算

- ① 経営を良くするために、会社が自主的に行う決算
- ② 主体は事業部・工場
- ③ 毎月作成する

II 年次決算

- ① 商法など法規に基づいて行う決算
- ② 主体は経理部門
- ③ 年に一回作成

このように月次決算は、法律で義務付けられているわけではなく、事業部や工場が主体となって、「経営のための月ごとの決算」として行うものです。全社員の日々の行動は、月次決算にあらわれます。そこで、毎月、会社の成績表として、損益計算書や貸借対照表などを作成し、反省すべき点、改善すべき点、喜ぶべき点の検討を行うわけです。

受金勘定で処理し、後で原因がわかったら正しい勘定へ振り替えま
す。入金が間違えだった時などは返済しなければなりませんから、
借受金は負債です。

❶ 立替金

販売した商品を発送する時の発送運賃が相手もちであるにもかかわらず、当方（販売側）が支払ったときには立替金勘定（売掛金で処理することもあり）で処理します。立替金は販売先から回収することになりますので資産です。

❶ 預り金

給料の支払い時には源泉所得税を控除します。たとえば 30 万円
の給料の場合、全額を社員に支払うのではなく、そこから源泉所得税
を引いた残額を社員には支払います。この源泉所得税は国に納めな
ければなりません。

したがって源泉所得税は預っているにすぎず、これを預り金勘定
で処理します。預り金は返すものですから、負債です。

編者

中小企業経営研究会

近代中小企業 Vol.50 No.12 付録 今さらの決算書の読み方

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒 169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2015 Dataagent

ISBN 978-4-907196-66-0 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、
無断で転載・複製することは固く禁じられています。