

求められる経理へ!

中小企業の経営力を上げる 経理担当者の姿

第1回 経理は自社の管理業務のプロ。会社に貢献する経理のあり方とは?

第2回 スピーディーな経営のために月次で行いたい経理業務スキル

第3回 企業価値向上のために取り組みたい経理業務スキル

No.192(JAN.2025)-194(MAR.2025)掲載

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。ぜひお役立てください。

Monthly Report

No.192 (JAN.2025) - No.194 (MAR.2025)

Contents

連載

求められる経理へ!

中小企業の経営力を上げる経理担当者の姿

..... 税経システム研究所 客員講師 外波 達也
財務コンサルタント

- 2 第1回 経理は自社の管理業務のプロ。会社に貢献する経理のあり方とは?
(No.192 (2025.1) 掲載)
- 7 第2回 スピーディーな経営のために月次で行いたい経理業務スキル
(No.193 (2025.2) 掲載)
- 12 第3回 企業価値向上のために取り組みたい経理業務スキル
(No.194 (2025.3) 掲載)

求められる経理へ！

中小企業の経営力を上げる 経理担当者の姿

第
1
回

経理は自社の管理業務のプロ。
会社に貢献する経理のあり方とは？

MJS 税経システム研究所 客員講師
(財務コンサルタント)

外波 達也

取材・作成：MJS 税経システム研究所
Monthly Report 編集部

中小企業の経理部では、日々少ない人数で忙しく経理業務をこなす中で、幅広い業務スキルが求められます。おのずと自社の管理業務全般を何でも知っている専門家として、経営参謀の役割を期待されるようになるものです。そこで、経理・財務データを分析・活用するための知識を習得できれば、もっと経営者に近い視点で経営に資することができます。本連載では、経理担当者が身につけるべき具体的な業務知識を提示します。第1回では、企業の経理業務の実態を見直しながら、自社の管理業務のプロフェッショナルとして会社に貢献するための経理のあり方などを考えていきます。

1

企業の成長段階と 中小企業の経理業務の実態

まず、中小企業の経理業務の実態はどのようなものでしょうか。経理業務と一口に言っても、企業の成長段階に応じてその位置づけや取り組み方、強化すべきところは変わります。

自身がどの位置にいるか意識することは、これから目指すべき経理担当者の姿や身につけるべきスキルを考える上では大切です。企業の成長段階と経理業務の実態の例を見てみましょう。

(1) 急成長過程にある企業

創業間もない企業や、市場の変化や新規事業の成功などで急成長過程にある企業では、時機を逃さず売上・利益を伸ばすために、経営資源の多くが営業や販促、生産などの活動に投入されます。急成長に応じて売上や仕入の件数や金額が増えることにより、どうしても経理は事後処理に徹することになりがちです。また、最低限の人員・時間で業務を進めるため、取り組む経理業務が税務申告など法令を遵守するために必要な最低限の範囲

に限られてしまう場合も見受けられます。

このような企業では、今後、業績拡大と共に増え続ける事務処理をどのように効率化していくか、得られた利益を効果的に再分配投資へ回していくか、これから安定経営を実現し軌道に乗せていくためにどのような経理業務体制を整備するのか検討していくことになります。

たとえば、記帳代行を会計事務所に任せているなど、経理業務の会計事務所への依存度が高い場合には、自社で仕訳入力や集計を行うことで、次のようなメリットが得られます。

- ・自社に必要なタイミングで集計できる
- ・経理情報の細かい把握、分析ができる
- ・不正を発見しやすくなる

上記のメリットを享受するには自社で仕訳入力を行うことが理想ですが、一方で必ずそうしなければならないとは限りません。経理業務をアウトソーシングすると決めて、自社では本業に専念するという考え方もあります。その場合、仕訳入力や集計を正しくチェックする目や上がってきた数

字を分析する目を養うためのスキルアップが必要になります。

(2) 安定企業、堅実成長企業

顧客基盤があり、安定した経営が行われている、また堅実に成長している企業では、経理業務の流れも確立されているのではないのでしょうか。取引先の入れ替わりや需給の変動がそこまで多くなければ、経理や人事労務などの管理業務を、日次・月次・年次と定型業務として着実に進めていることが多いでしょう。自社で仕訳入力や集計を行っている場合も多くあります。

このような企業では、経理財務データが蓄積され、また安定した経営を続けているため、売上や費用などの予測がしやすくなります。予測の精度を上げる、集計したデータを細かく分析するなど戦略的に次の施策を考えることで、経営をもっと改善できる可能性が生まれます。堅実な成長を続けていくため、未来の予測に基づいて早期に適切な経営判断を行うための経理業務を強化していくことになります。

たとえば、安定企業であっても、経営環境が変わりやすい中で顧客のニーズに応えられる製品やサービスに変えていくために、資金調達が必要になるケースもあります。そのときに、月次決算や月次業績管理をしっかり行い、集計データの細かい分析ができていると、金融機関からの信用を得られやすくスムーズな資金調達ができるのではないのでしょうか。時機を逃さず、事業を成長させていくことにつながるのです。

まとめると、月次決算や予測・分析を行うようにすることで、次のようなメリットが得られます。

- ・経営状況の早期把握
- ・年次決算の負担軽減
- ・資金繰り管理の強化
- ・金融機関からの与信獲得・強化

そのため経理業務では、たとえば四半期ごとに集計していたものを月次で実施したり、集計する項目や区分を増やしたりすることで、期間ごと・顧客ごと・商品ごとなど詳細な分析を行う体制を

構築することが可能となります。一方で、分析する目を養うためのスキルアップ教育等も必要となります。

本連載では、特に経理機能を重要視したいと思う企業の方、経理部門を強化したいという意志を持つ方に向けて、経理のあり方や身につけたい業務スキルについてお伝えしていきます。

ここまでは、中小企業という“組織”の視点で見えてきました。ここからは、中小企業の経理担当という“チーム”や“個人”の視点で見えていきます。目指すべき経理の姿を、一緒に考えていきましょう。

2 大企業はスペシャリスト、中小企業はゼネラリスト

経理担当のチームや個人といった“人”の視点で考えてみると、大企業と中小企業で求められる経理担当者の姿は異なってきます。働く状況を想像しながら見ていきましょう。

(1) 大企業の経理担当者の姿

大企業でもっとも特徴的なのは、経理業務にかける人員の多さです。量が多く、多岐にわたる業務を豊富な人員で分担して行います。また、請求・支払・経費精算など、業務のかたまりごとに分担する場合があります。また、上場企業や上場を見据えた企業としてのガバナンス（企業統治の仕組み）が必要であり、より高度で厳格な進め方が求められることもあるでしょう。

大企業の経理担当者としては、特定の業務を専門的に深く経験することができます。つまり、大企業の経理担当者は、スペシャリストとしての力を発揮するのです。スペシャリストとは、特定分野を専門とする人や、特殊な技能を持つ人を指します。

1人で担当する業務の範囲が決まっているので、業務の負荷がかかりすぎず、交代で休暇をとりやすい場合もあるでしょう。ジョブローテーションを行い、さまざまな業務を経験することで、長期的に少しずつ業務経験の幅を広げてい

く、業務の属人化を防ぎ複数の人で業務を遂行できるようにする、といった工夫もしやすいと言えます。

大企業の経理部では会計基準や厳格なルールに基づいた業務の進め方をするので、会社が変わっても活かせる汎用性が高いスキルが身につきます。そこで培った経験やスキルを活かすことで転職・キャリアアップしていく人も見受けられます。

(2) 中小企業の経理担当者の姿

中小企業では、大企業とは対照的に、経理にかけられる人員が少ないことが特徴であり課題です。さらに、経理業務だけでなく、総務や人事労務など、管理業務全般を少人数または1人で行うのが実情ではないでしょうか。仕訳入力・請求・支払・経費精算、さらに給与計算に至るまで、管理業務の全般を担うこともよくあります。

経理および管理業務の担当者として、幅広くたくさんの業務を担当することになります。つまり、中小企業の経理担当者は、ゼネラリストとして力を発揮するのです。ゼネラリストとは、いろいろな分野の知識や能力を持つ人のことを指します。

幅広くたくさんの業務を行う中小企業の経理部では、人員不足による業務量の多さや忙しさがつきものです。業務が属人化しやすく、ほかに頼める人がいないため、休暇もとりにくい……という欠点もあります。とにかく多忙な中で業務をこなしていくことで、もどかしさや消化不良を感じている人もいます。

ただ、ひとつひとつの業務を深く極めるには時間が足りないかもしれませんが、異なる業務の関連性を俯瞰して把握することができる良さがあります。たとえば、勤怠管理と給与計算と社会保険料の計算と人件費の管理、売上計上と請求管理、費用計上と支払管理など、業務フローの前後がどのように影響しあっているのかを理解することができます。

2023年にはインボイス制度や電子帳簿保存法などの法改正への対応がありましたが、これも経理を中心とした、請求・支払、経費精算、仕入など、さまざまな業務にまたがる大きな影響を及ぼ

す改正でした。法改正対応の際には、日常業務に加えてさらに業務量が増えて、うんざりされた方も多いかもしれません。しかし、法改正対応のような重要な仕事は、管理業務全般を知り尽くした担当者にしかできない、ゼネラリストたる経理担当だからこそできる仕事と考えることもできます。こういった大きな変化にまつわる仕事には、ぜひ自信を持って取り組んでいきましょう。

こうなると、経理担当者は、経理業務のプロであると同時に、その業界・その会社のプロと言えます。会社で言うと、経営参謀のような立ち位置です。転職してキャリアアップをするというよりも、同じ会社で長く働き続け、会社の成長を見守っていく人が多くいます。経理を中心としたゼネラリストとして、今働いている企業で貢献し続けるために必要なスキルを、今後身につけていく必要があります。

あなたの会社にも、会社のバックヤードを何でも知っている番頭さんのようなポジションの方はいませんか。または、本稿を読んでくださっている読者の方がそういうポジションであったり、ゆくゆくはそうなるかもしれません。番頭さんの中には、オーナー経営者の株式やその他の資産管理まで行う方もいらっしゃいます。経理部長や役員、経営者としての目線で、会社や管理業務全般を見ることがおのずと求められます。中小企業には、幅広く多くの知識を得て、次々に策を実行できる、諸葛孔明のような経営参謀が必要なのです。

3 } ゼネラリストとしてもっと活躍するために身につけたい業務スキル

では、中小企業の経理部で、諸葛孔明のようなゼネラリストとして今後さらに活躍するために必要な、具体的な業務スキルにはどんなものがあるのでしょうか。

参考として、経理・財務分野における実務知識やスキルを客観的に評価するための基準「経理・財務サービス・スキルスタンダード (FASS)」というものがありません。これは、2003年に経済産業省が開発した基準で、経理・財務部門の組織や人員配置の最適化、人材の円滑な移転の促進、

人材の育成が目的とされています。この経理・財務サービス・スキルスタンダードには、経理・財務の業務が一覧化されています(図表1)。

これを参考にして経理業務を考えてみると、特に注目したい業務スキルとして、次の3つがあります。

- ①月次決算と業績管理 【8】
- ②キャッシュフローと資金繰り 【28】
- ③決算と企業価値 【9】【10】

前述の月次決算の話とも重なりますが、以下の

図表1 経理・財務業務/鳥瞰図

領域	経理業務									
項目	【1】 売掛債権管理	【2】 買掛債務管理	【3】 在庫管理	【4】 固定資産管理	【5】 ソフトウェア管理	【6】 原価管理	【7】 経費管理	【8】 月次業績管理	【9】 単体決算業務	
業務内容	売上業務	購買業務	残高管理	資産取得	製作	予算策定	年度予算管理	月次決算	決算準備	
	債権残高管理	債務残高管理	受払管理	減価償却費管理	残高管理	実績管理	日常管理	業績分析	決算手続	
	滞留債権対応	値引・割戻	適正在庫管理	現物管理	減価償却費管理				役員報告	
	値引・割戻			資産評価(減損)					監査対応	
				メンテナンス対応						
				資産除却						
			リース管理							
			固定資産税申告・納付							

領域	経理業務									
項目	【10】 連結決算業務	【11】 外部開示業務	【12】 中長期計画管理	【13】 年度予算管理	【14】 税効果計算業務	【15】 消費税申告業務	【16】 法人税申告業務	【17】 連結納税申告業務	【18】 税務調査対応	
業務内容	期中対応	決算短信	マネジメント計画策定支援	マネジメント予算策定支援	繰延税金資産・負債確定	日常管理	日常税務対応	事前準備	調査前準備	
	決算準備	決算発表	部門計画管理	部門計画管理		消費税申告・納付	法人税中間申告・納付	連結納税計算	調査対応	
	データ情報収集	商法決算					法人税確定申告・納付	連結納税申告・納付		
	決算手続	有価証券報告書作成								
		アニュアルレポート作成								

領域	財務業務										
項目	【19】 現金出納管理	【20】 手形管理	【21】 有価証券管理	【22】 債務保証管理	【23】 貸付金管理	【24】 借入金管理	【25】 社債管理	【26】 デリバティブ取引管理	【27】 外貨建取引管理	【28】 資金管理	【29】 資産流動化業務
業務内容	銀行振込入出金管理	受取手形	中期運用	【グループ向】債務保証	融資	借入実施	社債発行	ヘッジ取引	為替管理	中長期資金管理	事前準備
	小口現金管理	小切手入手	短期運用	【連帯保証】債務保証	【グループ向】融資	借入残高管理	社債残高管理	ポジション管理	期末評価	単年度資金管理	スキーム実行
	現預金残高管理	支払手形	投資	債務保証残高管理	融資残高管理			時価評価	外貨預金管理		
		小切手振出	残高管理	債務保証料管理	融資条件見直						
			売却								
			評価								
			受取配当金管理								

領域	非定型業務(企業再編/資本政策等)						
項目	【30】 企業買収	【31】 会社分割	【32】 解散・清算	【33】 株式上場	【34】 株式発行増資	【35】 資本政策	【36】 ストックオプション
業務内容	買収資金計画策定	事業再編方針検討	解散手続実施	株式公開計画策定	調達必要資金確定	資本政策策定	ストックオプションプラン策定
	プロジェクト体制整備	分割方策検討	清算事務手続	プロジェクト体制整備	調達方法確定	施策実行	付与手続
	買収候補選定	分割実行	清算確定申告	資本政策策定	調達実行		権利行使対応
	買収候補最終化			社内管理体制整備			
	買収価格交渉			関係会社整備			
	買収監査			申請書類整備			
			会計制度整備				
			株式上場手続				

ような観点から、これらの業務スキルに注目しています。

- 経営状況の早期把握
- 年次決算の負担軽減
- 資金繰りの改善、資金不足の予防、資金獲得力の強化
- 金融機関など外部からの信頼獲得
- 中長期的な経営戦略の策定

事業のチャンスがやってきたときに、俊敏に動ける体制づくりには、無駄のない筋肉質な経営が必要です。筋肉質経営とは、無駄な費用・支出をそぎ落とし、効率的で生産性の高い活動をする経営です。たとえ筋肉質経営をしたいと思っても、定期的に経営状況のチェックを継続していないと筋肉質にはなれません。ダイエットに例えると、急に食事を1食減らしても簡単には痩せないことと同じです。毎日の摂取エネルギーと消費エネルギーをモニタリングしなければ、何を食べ、今食べてもいいのか我慢した方がいいのか、また運動は何を何分したら効果的なのかがわかりません。同じように、会社の経営状況も、定期的なモニタリングによる経営状況の早期把握、分析が必要なのです。鍛え上げられた経営を行ってれば、資金調達が必要になった際にも、金融機関からそれまでの努力を高く評価され、資金調達をしやすいこともあります。

月次決算や月次業績管理をはじめとする、きめ細やかな集計や分析は、以前は人海戦術でしか取り組めなかったこともあるかもしれませんが、今はITツールを使えば、少人数や人の手を介さずにできることも多くなっています。今取り組まない手はありません。ぜひ前向きに考えましょう。

さらに、上記の3つに加えて④コミュニケーションスキル（組織力・連携力）が不可欠です。中小企業の経理部はゼネラリストだからこそ、経営者や他部署も含む社員全員と情報をやりとりする必要があるからです。

たとえば、業務の属人化をなくそうと思ったら、経理部内の別の担当者と業務の内容を共有化

する必要があります。口頭でわかりやすく説明することに加え、わかりやすい文書に残すことも求められます。

月次決算や業績管理を行おうとしたら、営業部門など他部署と協力・連携する必要があります。さらに経理部内でのチームワークも必要です。社内での経理部の貢献度を高め、求められる経理部になるためには、業務の円滑化だけでなく、仲間をつくる意味でも、コミュニケーションはとても重要です。

本連載の第2回と第3回では、①～④の各スキルについて、理想的な姿、なぜそれができないか、どうすればそれができるようになるのか、といった視点でお話を進めていきましょう。

第2回

スピーディーな経営のために月次で行いたい経理業務スキル

- ①月次決算と業績管理 ※給与計算を含む
- ②キャッシュフローと資金繰り

第3回

企業価値向上のために取り組みたい経理業務スキル

- ③決算と企業価値
- ④コミュニケーションスキル（組織力・連携力）

求められる経理へ!

中小企業の経営力を上げる 経理担当者の姿

第
2
回

スピーディーな経営のために
月次で行いたい経理業務スキル

MJS 税経システム研究所 客員講師
(財務コンサルタント)

外波 達也

取材・作成：MJS 税経システム研究所
Monthly Report 編集部

中小企業の経理部では、日々少ない人数で忙しく経理業務をこなす中で、幅広い業務スキルが求められます。おのずと自社の管理業務全般を何でも知っているプロとして、経営参謀の役割を期待されるようになるものです。そこで、経理・財務データを分析・活用するための知識を習得できれば、もっと経営者に近い視点で経営に資することができます。本連載では、経理担当者が身につけるべき具体的な業務知識を提示します。第2回では、スピーディーな経営のために月次で行いたい経理業務、特に月次決算と業績管理、キャッシュフローと資金繰りについて見ていきます。

1 スピーディーな経営の基礎になるのが、月次決算と業績管理

前稿では、経理担当者に必要な業務スキルとして特に注目したいものとして、次の4つを挙げました。

- ①月次決算と業績管理
- ②キャッシュフローと資金繰り
- ③決算と企業価値
- ④コミュニケーションスキル

①～④は、単独のスキルというよりも、経理にとって重要な取り組みの要素として相互に関連しあっています。

①月次決算と業績管理を行うことによって、適切な②キャッシュフロー管理や資金繰りが行えるようになります。そして、①②の基盤があるから③決算がスムーズに行えるようになったり、管理業務が強化されることで信用性が高まり、企業価値の向上につながります。経理担当者として、①月次決算や②資金繰りを円滑に行い、正確で効率

的な③決算業務を支えるとともに、企業の財務状況や健全性をステークホルダーに示すことで企業価値を向上させていくことが、経営に資するための目標になるのです。さらに、これを行う上で他部署や経営者とうまく連携して動くために、④コミュニケーションスキルが必要になります。

まずは基礎となる月次決算と業績管理、さらに月次で取りまとめる情報として重要なものである給与計算について考えてみましょう。

(1) 月次決算と業績管理で生きた情報がとれる

決算書を何カ年分か並べて見ることで、ここ数年の傾向はわかりますが、年次決算はあくまでも過去の実績をまとめたものです。また、年次決算の目的は事業年度の総括として財産の額を確定させることなので、間違いがないように正確に行うことが求められます。一方で、月次決算は進行中の企業活動の生きた情報をまとめたものです。経営状況を迅速に把握し、問題点があれば早期に対処することを目的として行うので、大まかな動きをつかめることが大切で、逆に言えばそこまで精緻にやらなくても大丈夫なのです。目的が違う

ので、やり方も違っていいのだということを認識しましょう。

月次決算と業績管理の実施を阻む壁は、情報の取りまとめに時間がかかることです。その要因の一つには、社内の他部署や社外の取引先から必要な情報が集まるのが遅れることです。これを解決するためには、経理担当者から各関係者に適切に声かけや指示をして、情報収集を主導していく必要があります。報告フォーマットを使いやすいものにしたり、締日などのルールの周知・厳守を徹底してもらったりするための工夫が求められます。ここで、次回お話しする④コミュニケーションスキルが重要になってくるのです。

(2) 給与計算は経営や人事制度の改善と関わっている

もう一つ、必ず月次で行う業務であり、月次で取りまとめる情報として欠かせないものが、給与計算およびそれによってわかる給与の支払額や人件費などの情報です。日常業務として考えると、決まりに則って誤りなく着実に行うことが重要ですが、もう少し広い視点で考えると、経営や人事制度の改善と密接に関わります。給与計算における管理の要素は、次の2つの点が考えられます。

①ミクロな視点：支給額と従業員満足度

従業員への支給額と人材の流動性を見ると、働く人の満足度が見えてきます。給与が適正であれば、従業員のモチベーションは高まり、企業への愛着も強まります。しかし、給与が低すぎると、離職率の上昇や優秀な人材の採用が難しくなる可能性があります。給与計算の担当者は、各従業員の給与・賞与などを誤りなく計算し、期日通りに正しく支払うことに加え、業界水準などと比較してどうなのかなどをウォッチしていくことで、より経営に資する情報を経営者に提供することができます。

厚生労働省から「賃金構造基本統計調査」という資料が公表されています。ここには、労働者の雇用形態、就業形態、職種、性、年齢、学歴、勤続年数、経験年数別等に賃金の平均値が記載されています。参考数値として比較分析してみるのも

よいでしょう。

さらに発展して考えると、人事制度の領域になりますが、従業員の短期的な満足度を上げるためには、報奨金制度の活用が考えられます。また長期的な満足度を上げようとしたら、退職金制度の活用・充実が考えられます。さらに、金銭的なインセンティブではない、表彰や等級制度、報奨旅行などの方法もあります。業務単位で担当者が分かれていないことが多い中小企業の管理部門だからこそ、視野を広く持ち、経理と人事総務の垣根を越えた、金銭的・非金銭的の両方の施策を横断的に検討しやすいと言えます。

②マクロな視点：労働分配率

労働分配率とは、「企業が生み出した付加価値のうち、人件費として労働者に支払われた割合」です。人件費とは、給与・賞与・社会保険料・福利厚生費・退職金などです。つまり、利益を獲得するためにどのくらい人件費をかけているか、言い換えれば、自社のビジネスモデルのうち、人にどれだけ依存しているかを表します。業績管理に加えて、給与計算を行って支給額が確定すると、労働分配率を算出することができます。労働分配率を管理することで、自社の生み出す付加価値と人件費が適正であるかどうかを判断し、改善するには次にどんな手を打つかを考える材料になります。

労働分配率が高いということは、人材への投資を重視していることを意味しますが、一方で利益率が低下する可能性もあります。たとえば、労働分配率が上がっている場合、人件費が増えている要因分析に掘り下げていきます。改善のために、ある業務を人がやるのか、機械を入れて自動化するのか、またはAIを使って効率化するのか、または高い付加価値を生み出すことができる事業に注力するのかなどを考えることもできます。

厚生労働省から「労働経済の分析」という資料が公表されています。ここには業種別や資本金別の労働分配率の平均値などが記載されています。参考数値として比較分析してみるのもよいでしょう。

2

**キャッシュフローと資金繰りは、
ビジネスのあり方に直結する**

前述の月次決算と業績管理、給与計算によって、月次の経営情報を把握できるようになると、自社のお金の流れ（キャッシュフロー）が把握できるようになります。そして、キャッシュフローを把握することで、適切な資金繰りが行えるようになります。

「キャッシュフロー」とは、企業の現金の流れのことです。入ってくる資金と出ていく資金、またその差として求められる、お金の増減額のことを指します。また、これと似た概念である「資金繰り」は、資金の収入と支出を照らし合わせ、過不足を調整することです。実際には、入金や支払いのタイミングを調整したり、金融機関から資金調達をしたりすることを指します。キャッシュフローの把握も資金繰りも、どんな企業であっても必要な考え方です。

「キャッシュフロー計算書」とは、企業の一定期間の資金の収支（キャッシュフロー）を記した計算書で、金融商品取引法によって一定規模以上の企業に作成が義務づけられています。多くの中小企業にとっては作成義務がないため、まだまだなじみが薄いと感じる方も多いことでしょう。しかし、後述のように、作成するメリットもあります。

以下、キャッシュフロー・キャッシュフロー計算書・資金繰りについて、もう少し掘り下げてみましょう。

(1) キャッシュフローの把握はなぜ重要か

今、企業価値はキャッシュフローで評価する時代になっています。キャッシュフローが経営の実態をよく表したものだからです。

日本は長らく、利益をもとに企業価値を評価する傾向がありました。利益は、簿記でたとえるなら、単式簿記に似ていて、具体的な取引内容がわかりにくいという特性があります。単式簿記だと「売上 ○○万円」という情報だけを記録します。売掛金なのか入金済みなのか、現金なのか小切手なのか、判然としません。同じように利益も、結

果だけを記録しているため、どのように生じたものなのか、どのような形で計上されているものなのか、明確にはわからず、企業活動の実態を把握しにくいのです。

一方、キャッシュフローは、概念的には複式簿記に似ています。複式簿記の原則では、取引等があったとき、実態と事象（なぜそれが発生したのか）で仕訳をしていきます。たとえば、物を売ったとき、借方に売掛金（実態）、貸方に売上（事象）を記録します。売掛金が入金されたとき、借方に現金（実態）、貸方に売掛金（事象）を記録します。お金の流れとその理由・背景を明確に追跡でき、企業活動の実態を把握しやすくなります。キャッシュフロー計算書でも、お金の増減とその理由・背景が「営業活動によるキャッシュフロー」「投資活動によるキャッシュフロー」「財務活動によるキャッシュフロー」の大きな分類と、その下位の項目「当期純利益」「固定資産売却益」などによって明確に表されます。

売上や利益で企業価値を認識することは、その結果としての入金前の状態を見て企業価値を認識していることになります。これでは実態と合っていないのではないか、という考えから、キャッシュフローが重視されるようになりました。

(2) キャッシュフローへの意識を歴史的に考えると……

少し横道にそれますが、歴史的にも見てみましょう。戦後まもなく、昭和20年にGHQのマッカーサーが来て今の日本の制度の基礎を作っていました。同時に租税法学者・経済学者のシャウプにより今の税制の基礎が作られました。これが「シャウプ勧告」です。

シャウプ勧告をもとにした税制では、配当金の支払いが利益の分配として扱われ、銀行の利息は費用として扱われました。費用は収益から引くことができるため、税負担が減ります。それだけが要因ではありませんが、戦後復興のための資金調達需要の高まりや、金融機関の整備が進んだことなども背景に、企業は直接金融（株式や社債）よりも間接金融（銀行融資）を行うようになります。この税制の狙いの一つは、銀行にお金の流れを集

中させて、そこを中心に管理していくことで国全体の経済状況を把握する基礎にしようとしたとも考えられています。これらの影響もあって、企業は銀行を主な資金調達手段と考えるようになりました。そして、資金不足時には「足りないお金は借りてくればいい」と銀行を頼る傾向が強まりました。このような状況が、中小企業がキャッシュフローを意識しなくなった背景だと考えられます。

実態として、決算書を銀行に出せば、それに合わせてお金を貸してくれるという状況になりました。金融機関も、キャッシュフロー計算書がなくても審査できる仕組みを持っています。また、時には事業計画書の作成も融資担当者が支援してくれることもあるし、地域の金融機関の長年のお付き合いで融資を受けられる、ということもあります。キャッシュフローを把握する必然性がないのです。

しかし、自社のキャッシュフローや経営の実態を十分に把握できなければ、突発的な資金不足に対応できない、適切な投資判断や借入計画が立てられない、といったことが起こります。それでは日本企業は成長が止まってしまうので、キャッシュフローの管理を重視しようという流れになりました。この流れに変わった大きな節目は、平成19年に金融商品取引法によりキャッシュフロー計算書が財務諸表の一つとして位置づけられ、上場企業に対して開示が義務づけられたことです。ただ、中小企業には作成義務がない上に、作成する余裕もないことから、浸透していません。25年ほどたちますが、キャッシュフローの把握が進まない状況は今もあまり変わっていないようです。

今では、多くの銀行融資の審査基準にもなっています。キャッシュフロー計算書を自主的に開示すると、高評価を得られる仕組みになっています。キャッシュフローを把握しているということは、すなわち事業計画の正確性・蓋然性が高い、ガバナンスが強化された会社ということになります。そういう会社なら倒産しにくいし、銀行も融資しやすいと考えられます。

また、最近の流れで言うと、金利の上昇により、さらにキャッシュフローは重視されるようになってきています。金利によってどのくらい

利益を得られるのか、今の借入残高が適正なのか、借入を何年かかって返せるのか（債務償還年数）が評価されるようになってきています。そのときに見る指標は、キャッシュフローです。よく使われるのが、営業利益から簡易的にキャッシュフローを出す指標「EBITDA（イービットディーイー）」です。「Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization」、つまり「利息・税・減価償却費などを引く前の収益」といった意味です。自社でも、まずはEBITDAを出してみることから始めるのもよいでしょう。

キャッシュフローの把握は、中小企業にとって法的な義務や作成の必要性は乏しいものの、仕組みを理解すれば実践できます。後述の資金繰りのように経営者が次の手を打つための情報として、また外部（金融機関、取引先、すべてのステークホルダー）から評価される情報として重要性が増しています。

(3) 「キャッシュフロー計算書」と「資金繰り表」

「キャッシュフロー計算書と資金繰り表は何が違うの？」と疑問に思われる方もいるかもしれませんが。キャッシュフロー計算書は、前述のように金融商品取引法の定める財務諸表の一つであり、貸借対照表と損益計算書から作るものです。きちんと財務諸表の仕組みやルールがわかっていないと作成できません。会計六法のうち財務諸表規則に作り方のルールが定められています。間違えようがない、ごまかしようがないものと言えます。資金繰り表は、キャッシュフロー計算書の登場前からある、収入と支出を把握するための資料です。銀行融資のときにも提出を求められることが多く、各社や各経理担当者によって独自に作られるものです。この違いによって、企業のガバナンス力が見られるということです。

キャッシュフロー計算書は、基本的に決算のときに一緒に作られます。年次決算1回の会社は年に1回、月次決算をやっている会社は毎月作成できるということになります。つまり、月次決算を行い、毎月キャッシュフロー計算書が作れるということは、かなりガバナンスが強化された会社

と言えます。銀行融資の審査では評価が上がるでしょう。過去3年分くらいあれば、資金獲得力がわかるので、さらに高評価となるでしょう。

(4) 資金繰りとは、すなわち支払いと回収のコントロール

キャッシュフロー管理と資金繰りは、前述のように近い概念です。

多くの商売は、商品を仕入れ、販売し、買掛金を支払い、売掛金を回収する、という流れをとります。支払いと回収にはギャップが生まれるのが常でしょう。

支払時期が早く回収の時期が遅いほど、自社の資金繰りは厳しくなります。売掛金を回収するまでの間に活動するための資金が不足しないように都合をつけることが必要です。逆に、支払時期が遅く回収の時期が早いほど、自社の資金繰りは安定します。売れば売るほど売掛金が早く入り、資金がどんどん潤沢になります。資金繰りは、支払いと回収の時期をコントロールすることでもあり、必要な資金を適切に確保することを指します。ビジネスのあり方や取引条件に左右されるのです。

また、人事考課や評価制度と現場担当者の思惑によっても、資金繰りのリスクがあります。たとえば、ある営業担当者は売上が評価項目になっているとします。本人はお客様の要望に応えるほど売上が増えると考えます。そこで要望に応じて支払時期を先延ばしにしたときに、なかなかお金が入ってこなかったり、売ったものが返品されたりして、一度立てた売上が回収できず、資金不足に陥ることが考えられます。

もう一つの例として、たとえば資材調達の担当者は原材料の調達価格が評価項目になっているとします。仕入れの取引では、支払期間を短くすると相場に対して5%の値下げをする、大量購入で値下げする、などといったことがよく行われます。担当者は支払いまでの期間を短くしたり、過剰に仕入れたりして単価を下げようとします。その結果、支払いが早まって資金繰りが苦しくなったり、あとで在庫がだぶついて財務状況を圧迫したり、無駄に破棄されたりすることもあります。

こういった現場の動きを経理担当者が統制していくことも、資金繰りの重要な要素です。

(5) 資金繰りのキモは、ビジネスの仕組みにあり

また、資金繰りの中には、銀行融資などで資金を獲得することも含まれます。

銀行の融資の代表的なものの一つは、運転資金などの短期的資金です。銀行がこの事業に将来性があると考えれば、融資を受けやすくなります。たとえば、仕入れ代金の支払い時期を早く、売掛金の回収のタイミングを遅くした場合、その会社にとっては資金繰りは厳しくなります。しかし、銀行が事業モデルを理解し、成長の見通しが見えていて、かつ支払いと回収の期間が異常になっていなければ、検討してもらえる可能性があります。仕入れ代金の支払い時期を遅くすると、調達価格(原価)を下げられる場合があります。すると、販売価格も下げることができます。売掛金の回収を遅くすると、お客さんとしては資金繰りが楽になるので購入しやすくなります。すると、売上が伸びて事業が成長する可能性があります。このように、債権回収の蓋然性があり、整合性の高い理由があれば、銀行は融資をしてくれるのです。

もう一つは、設備投資目的の融資に代表されるような長期的資金です。将来性のある事業や、あるいは今後衰退していく業界の中でもニッチな領域の専門性が高いとか、業界の中ではリーダー的な存在だからこの企業自体は勝ち組になれる、と考えると、銀行は事業拡大のための設備投資の資金を融資します。設備投資の場合は審査が厳しく、よりいっそう債権回収の蓋然性が高くないと融資してもらえません。

このように、銀行との融資交渉においても、自社の事業モデルや将来の組み立てができていること、そしてそれをちゃんと説明できることが求められるのです。

ここまで見てきたように、資金繰りはお金の動きの話だけではなくて、企業経営の実態をどう動かすかに直結しています。企業活動の結果としてのお金の動きが経理や財務の状況なのであって、その結果を生み出す人の行動やビジネスの仕組みが、資金繰りのキモになってきます。こうなっ

求められる経理へ!

中小企業の経営力を上げる 経理担当者の姿

第
3
回

企業価値向上のために取り組みたい
経理業務スキル

MJS 税経システム研究所 客員講師
(財務コンサルタント)

外波 達也

取材・作成：MJS 税経システム研究所
Monthly Report 編集部

中小企業の経理部では、日々少ない人数で忙しく経理業務をこなす中で、幅広い業務スキルが求められます。おのずと自社の管理業務全般を何でも知っているプロとして、経営参謀の役割を期待されるようになるものです。そこで、経理・財務データを分析・活用するための知識を習得できれば、もっと経営者に近い視点で経営に資することができます。本連載では、経理担当者が身につけるべき具体的な業務知識を提示します。第3回では、企業価値向上のために取り組みたい経理業務スキル、特に年次決算と企業価値のあり方、コミュニケーションスキルについて見ていきます。

1 企業価値向上に資するための経理業務の基礎は、年次決算の考え方

本連載第2回まで、経理担当者に必要な業務スキルとして特に注目したいものとして、次の4つを挙げました。

- ①月次決算と業績管理
- ②キャッシュフローと資金繰り
- ③決算と企業価値
- ④コミュニケーションスキル

①～④は、単独のスキルというよりも、経理にとって重要な取り組みの要素として相互に関連しあっています。

①月次決算と業績管理を行うことによって、適切な②キャッシュフロー管理や資金繰りが行えるようになります。そして、①②の基盤があるから③決算がスムーズに行えるようになったり、管理業務が強化されることで信用性が高まり、企業価値の向上につながります。経理担当者として、①月次決算や②資金繰りを円滑に行い、正確で効率

的な③決算業務を支えるとともに、企業の財務状況や健全性をステークホルダーに示すことで企業価値を向上させていくことが、経営に資するための目標になるのです。さらに、これを行う上で他部署や経営者とうまく連携して動くために、④コミュニケーションスキルが必要になります。

前稿でお話した①月次決算と業績管理、②キャッシュフローと資金繰りの続きとして、今回は③決算と企業価値、④コミュニケーションスキルについて考えてみましょう。

(1) 決算は、自分を全部受け入れた上で姿を整えること

決算というと、通常は1事業年度を終えたあとに総括をする「年次決算」を指します。具体的に言うと、1年間の業績や資産状況を表す「貸借対照表」「損益計算書」「キャッシュフロー計算書」をはじめとする決算書を作成することです。

私はよく、決算書を“お見合い写真”のようなものだと考えています。本当の姿と乖離するような特殊メイクや写真の加工をするのは見る人に対して誠実ではないし、かといって、髪も服も乱れ

たまま一切整えていない姿をさらけ出すものでもありません。いったん自分の良いところと悪いところを全部受け入れた上で、自分の見られたい姿を整えて、見せるものだと思うのです。

今の自分の見られたい姿を整える。少々極端な比喻ですが、これを年次決算の業務で考えると、決算整理に置き換えて考えられます。決算の作業には、決算整理、決算書の作成、納税という大きな3つの作業があります。なかでも決算整理では、期末時点にあわせて売掛金や買掛金の金額を実態に合うように調整したり、前払金の費用を翌期に繰り越して計上するために当期分の費用から控除したり、実地棚卸をして期末時点の売上原価を算出したりします。企業活動は切れ目なく行われますが、それをいったん期末時点で区切って、その時点での業績や資産状況を計算するのです。あらかじめ実態に合った適正な基準を定め、それに沿って正しく仕訳をしていくことが基本です。

もう少し発展的に考えると、もしも自社のビジネスに合っていない計上基準があれば、経済合理性と順法性に沿う範囲の中で、期中に見直しを検討することも選択肢の一つです。たとえば、特別注文で受注生産をする製品が売上の8割を占めていた製造業の会社があるとしましょう。最近では、市場環境の変化に応じて、販売価格を下げるとともにスピード感をもって販売できるように、売上の5割が大量生産の工業製品に変わってきたとします。以前は売上の計上基準が検収基準に統一されていましたが、それは特別注文でそれぞれの製品にカスタマイズ性が高かったため、そのときの実態には合っていたと考えられます。しかし最近では、ほとんど検収を必要としない製品の売上が多くなっています。すると、売上の計上基準を納品基準や出荷基準を採用するほうが、実態に合ってくるかもしれません。

売上の計上基準が変わると、期末時点での売上額の見え方が変わってきます。自社が利害関係者に見られたい姿が、実態と合っていて正しいという評価を受けられるように、経済合理性と順法性を担保しながら、慎重に賢明に選択していくのです。実態と合っていないルールに気づくアンテナと、経営者が描く自社のありたい姿をくみ取る察

知力、さらにありたい姿を実現するための打ち手をたくさん持っておくことが必要になります。そして、計上基準のあり方から一つひとつの仕訳に至るまで、それがなぜこのように取り扱われて計算されるのか、きちんと理解し、理路整然と説明できることが、経理担当者には求められます。

(2) 理想の決算に向けた期中のコントロールが経理の仕事である

ここまでお話ししてきたように、期末に自社の理想の決算を行うには、事業年度が終わったあとではなく、期中で常に観察してコントロールし、先手を打っていくことが必要です。そこで重要になるのが、前稿で見てきた月次決算です。

月次決算を行うと、月単位での損益計算書が作られ、期末の利益や費用の見込みが立ちます。毎月見ていく中で、たとえば10ヵ月目くらいで、当初予定していたよりも経費支出が多いことがわかれば、期末までに支出を抑えるように社内に協力を仰ぎ、経費の統制をかけることができます。その働きかけが功を奏せば、通期では想定範囲内に収まるということもあります。また、昨年からの繰越欠損金があるから、今年は大幅に黒字化するように営業を強化してもらうなどの働きかけも考えられます。

経理業務というと、企業活動の結果を記録していくイメージを持っている人も多いかと思いますが、このように期中に能動的に働きかけてコントロールする側面もあります。会計には、これまでの結果を集約していく「財務会計」と今後の結果を良くするための判断材料を作る「管理会計」という、ある意味では相反する考え方がありますが、どちらも経理の仕事です。特に月次決算は、この両方の側面を持っているものです。そして、美しい年次決算のためには、月次決算が不可欠と言えるでしょう。

(3) 予算管理こそが企業価値を高める

期中のコントロール、つまり適切な行動を積み重ねるためには、常にこの状況が良いのか悪いのかを考えることになります。しかしもっと言えば、期が始まる前に、来年はこういう実績を作る

ぞ、そのためにはこれくらい費用をかけるぞ、という筋書きを作っておいて、その通りになっているかを照らし合わせるほうが合理的です。これが、予算です。

年次決算は、今年1年の総括であるとともに、来年の予算を作るもとになります。来年の予算を組むためには、今年の年次決算がもとになり、年次決算を予算通りの姿にするためには月次決算が必要、という関係性が言えます。

予算を策定して、最終的に着地させたいところとその目的をはっきり決めて社内で共有すれば、同じ目的に向かって、行動がまとまっていきます。たとえば、予算が毎月決まっていると、営業部門はその売上予算を達成するためにたくさん売ろうとします。管理部門は経費予算を超えないように、無駄なく費用を抑えようとします。または、ある月の売上が多すぎると見込まれる場合は、商談を進めつつ、実態に合う可能な範囲で、出荷や納品を早めたり遅らせたりして計上月をずらす、ということも考えられます。予算のコントロールを行うのは、経理の仕事の一つです。経済合理性・順法性・第三者の目を通して納得してもらえる状況を担保しながら予算をコントロールするアイデア、経営者に提案できる選択肢を、経理担当者は常に持っていなければなりません。

予算策定とその管理を行うことは、ガバナンス（企業統治）の一つです。ガバナンスは、利害関係者と信頼関係を築き、適切に協力しあうために行われるさまざまな統制の仕組みです。経理部長が一人で社内全体を見ていられる規模ならば、つど経理部長が他部署に指示を出して行動を修正すればよく、あまり予算を必要としません。ただし、経理部長が一人で見ているというのも、不正が起こるリスクを生み出す上に、企業規模が大きくなるにつれて目が行き届かなくなってしまう。一方、しっかりと予算策定・管理がされている会社は、ガバナンスが効いた会社とみなされ、外部からの評価がかなり変わってきます。特に金融機関は、ガバナンスが効いた会社としか付き合いたくないと考えるのが本音でしょう。たとえば、「前年実績並み」を達成し続けている会社は、経営環境が変わらなければ毎年同じ実績を出

せるノウハウを持っていて、予算通りにきっちりと企業活動を行っている会社であると考えられて信頼され、企業価値が高まるのです。

予算通りに今期の実績を作るには、期中に先手を打って、さまざまな部署に協力を仰ぐ働きかけをしなければなりません。そのためには、経理担当者にはコミュニケーション力が必要です。最後に、コミュニケーション力を、経理担当者の視点で考えてみましょう。

2 経理から始まる経営力の強化にはコミュニケーション力が不可欠

(1) 相手に受け入れてもらって初めてコミュニケーションの効果が出る

経理や経営の視点から他部署へ協力を仰ぐときにネックになるのが、情報のギャップです。

たとえば、営業担当者は、お客さんによく思われて売りやすくなるように、ついお客さんの都合を優先した値引きや支払期日を約束してしまうことがあります。売上を増やして会社に貢献しようという思いからの行動ですが、経営的に見ると、それだと目標としている利益率を確保できなかったり、仕入の買掛金の支払日との関係で自社の資金繰りが苦しくなったりすることがあります。しかし、会社の資金繰りの詳細を知らされていなければ、営業担当者がそういった行動をとることも仕方ないことでしょう。このように、経理と営業など、他部署との間では、どうしても持っている情報や行動の動機に違いがあるのです。同じように、金融機関や税務署、取引先など、社外の利害関係者とも、情報のギャップはあります。

この情報のギャップを埋めて、すべての利害関係者に自社のやりたいことを理解してもらい、目的を共有して同じ方向を向いて、連携して動いてもらうには、コミュニケーションスキルが求められるのです。

コミュニケーションの前提は、相手に受け入れてもらうことです。知識や情報をアウトプットすることだけではなく、相手に受け入れてもらって初めて効果が出ます。ここでいう効果とは、他部署の人に対しては、業務を適正に進めるための進

捗管理をうまく進めることです。経費精算、勤怠管理や給与計算のルールを伝えてその通りにやってもらう、期日までに必ず業績報告の資料を提出してもらうなどです。経営陣に対しては、誤解をさせず正しく認識してもらい、経営判断に役立ててもらおうことです。売上項目のポートフォリオを見せる、市場環境や生産現場からのヒアリングをふまえた考察を伝えるなどです。

相手に受け入れてもらうためのコミュニケーションの工夫は、話術だけではありません。いくつかの視点でコミュニケーションの方法を考えてみましょう。

(2) コミュニケーションの方法をいくつも持っておく

コミュニケーションのポイントは、大きく分けて次の2つが考えられます。

- ①重要性・必要性を伝える
- ②理解しているかどうかにかかわらず正しく遂行してもらう実行力

①の観点で見ると、重要性・必要性を伝えるためには、経理業務や経営に関する深い知識と、それを伝える力との両方が必要になってきます。ここでは、話術・人柄・普段からの接点が重要なのではなく、話したときに説得力を持たせられるような背景知識の情報量、ストーリーを組み立てるための論理的思考力、説得力が求められます。

相手に十分に理解して判断してもらいたい場面などでは、口頭やテキストで論理的に伝え、相手からの質問にも答える、双方向のコミュニケーションが必要です。

②の観点で見ると、業務を正しく遂行してもらうために適した方法は、やるべきことを素早く的確に伝える力が必要になってきます。ここでは、多少強引でもしっかりルールに従ってもらうドライな姿勢も求められます。双方向のコミュニケーションだけでなく、ルールや基準を介して、ある程度一方的に運用することもコミュニケーションの一つなのです。ルールを厳格に守ってもらうことで、売上構造を維持して会社を発展させ

ていくことにもつながります。ルールがあれば、個々人が考える要素が減り、自分の業務に注力できます。自社の社員が、つど考えなくても安全な活動ができるようなルールを整えてあげることが、管理部門の仕事なのです。そしてときには、ルールがあることを理解した上で、例外的に逸脱を認める英断を経営者に促すことで、事業がさらに成長していくことも考えられます。

このように、場面に合わせたコミュニケーションの方法をいくつか持っておくことを頭に入れておくといでしょう。

さて、全3回にわたって、経理業務を日常業務から少し離れた視点で見てきました。経理は会社全体の活動に関わり、社内外から求められ、経営に直結する重要な役割だということを、あらためてお伝えできていたら幸いです。ときには経営者と同じ目線で、あるいは経営者を含む誰よりも会社のことを考えている人、それが経理担当者であるとも言えます。本連載が、自社の経営力を上げるために、読者である経理ご担当者が目指すべき姿を描くきっかけになれば、これほどうれしいことはありません。

財務コンサルタントである私、またMJS税経システム研究所では、今後も皆さまに向けて、経理業務の新たな視点と役立つ情報を発信していきます。

● MEMO ●

[監修者紹介]

外波 達也
(と な み た つ や)

MJS 税経システム研究所 客員講師
株式会社トラフィックエイジア 代表取締役
東京都内の公認会計士・税理士事務所に勤務後、準大手訪問販売系商社で営業部、営業管理部（商品管理・債権管理）、広報部、経理部に従事。その後、コンサルティング会社に勤務し、経営コンサルティング、財務コンサルティングを手がける。2010年より株式会社トラフィックエイジア代表取締役。管理系の業務代行や業務改善コンサルティングを行う。豊富な現場経験を生かし、経理・月次決算、給与計算・労務管理、財務管理、商品・流通管理などの支援を行っている。

※執筆者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。
<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>

[初出]

第1回 …… 2025年1月 (No.192)
第2回 …… 2025年2月 (No.193)
第3回 …… 2025年3月 (No.194)

Monthly Report 特別版

求められる経理へ！ 中小企業の経営力を上げる経理担当者の姿 | 全3回
(No.192-No.194 より抜粋)

2025年7月31日発行

編集：MJS税経システム研究所

〒160-0004 東京都新宿区四谷 4-30-13 クロスシー新宿御苑前ビル 6階

TEL：03(6626)9060

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。



株式会社ミログ情報サービス

編集 MJS税経システム研究所