

コンピュータ利用による

財務計画作成と予算管理の仕方(中)

Computing Financial Plans and Budget Controls (Part II)

神山英夫
Hideo Kamiyama

第2章 利益計画

1 利益計画の意義

1) 利益の必要性

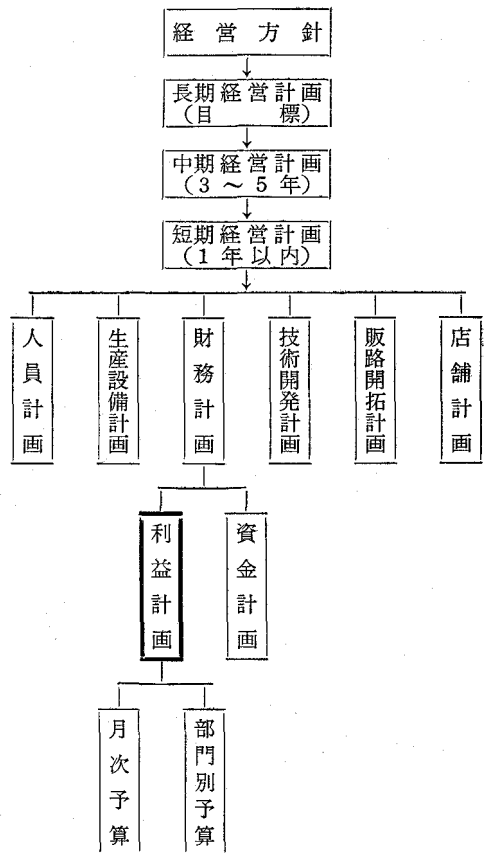
企業は経営活動を通じて社会に貢献することを求められているが、そのためには適正な利益を得ることが必要である。なぜならば、

- ① 一定の品質の製品・商品を長期間安定して供給すること
- ② 仕入れ債務の履行・借入金の返済を確実にこなうこと
- ③ 株主等出資者に適正な利益配分を行なうこと
- ④ 従業員を長期的に雇用し、社会水準に見合う賃金を安定して支払うこと
- ⑤ 公共サービスを受けている国・地方自治体に一定の納税を行なうこと
- ⑥ 景気変動に耐えられる、また、企業発展に必要な資金を社内に留保すること

など、企業内外の利害関係者に適正な成果配分を求められるからである。

2) 利益計画の位置づけ

企業には経営方針があり、これを具体化した活動方針や目標計数をまとめたものが経営計画である。従って、経営計画は、財務計画・人員計画・生産設備計画・技術開発計画・販路開拓計画・店舗計画など、企業経営に必要な全部門の計画を集大成したものである。これらの諸計画は相互に影響を与えあうものであるが、中心となるのは財務計画である。なぜならば、全ての経営活動の結果は最終的に金銭で表示され、財務に集約されるか



らである。また、財務計画は仕入計画・生産計画・販売計画など各担当部門毎に作成した計数を全社で調整して、「利益計画」と「資金計画」にまとめられる。こうして作られた利益計画等は更に月次や部門別に細分化され「予算」となる。

これを図示すると上図のとおりである。

3) 利益計画の必要性

経営環境が安定していた時代は経験に培われた「カン」により過去の延長線で将来を予測したり、成行き任せであっても一定の経営成果を得られた。

しかし、最近のように経営環境が大きく変動する時代には、財務計画のない経営は羅針盤や通信設備を持たずに大洋を航海する船のようなものであり、経営成果どころか企業の存続さえ危うくなる場合も有る。

自社の決算書を分析し、問題点を把握し、その改善方法を織り込んだ財務(利益)計画の作成と、その実行状況のチェックが不可欠である。

4) 利益計画の種類

利益計画は経営計画の一部として作られるものであるから、その種類も経営計画の区分に従った数だけ有ることになる。一般には次の3種類が多く見られる。

① 長期利益計画

この計画は「売上高を何年後に〇〇億円にする」、「売上総利益率を何年後に〇%に上げる」、「利益を何年後に〇億円にする」など長期経営計画を受けて作成する比較的ラフな計画であり、期間は5年以上の場合が多い。

② 中期利益計画

この計画は金額の大きい主要勘定科目を中心に年毎の金額を決め「予想損益計算書」を作るもので期間は3ないし5年が多い。

多額の設備投資などを行なう場合は、投資が収益に与える影響の測定や借入金返済能力の有無確認などのためにこの計画の作成が不可欠である。

なお、前年度の実績が出たところで前年度に作成した中期利益計画との差異分析を行ない、長期利益計画に合致するように、毎年修正中期利益計画を作成する企業が大半である。

③ 短期利益計画

この計画は中期利益計画にもとづいて作成する計画で、大半の企業が期間1年で作成しているが、なかには期間6ヶ月の場合もある。

この計画は原則として、計画作成時に保有している生産設備や人員などを前提とし、前期実績値または実績見込値をベースとして翌期の勘

定科目毎の金額を詳細に決めるものである。なお、計画値と実績値が大きく乖離した場合は3または6ヶ月で修正計画を作る企業も多く見られるが、この修正計画も短期利益計画の一部である。

5) 短期利益計画の利用方法

短期利益計画は今後一年間で達成が期待される計数であり、これはそのまま全社の年間予算として使われるべきものである。その実行状況を把握し、差異が生じた場合は原因を追求するため、通常月別・部門別に細分化し、チェックする。

① 月次予算

計画と実績の間に大きな乖離が生じた場合、早急にそれを把握し、対応策を立てるため、計画値も月別に配賦し、月次で差異分析ができるようにしておく必要がある。

② 部門別予算

規模の大きな企業では、製品別・工場別・販売先別・店舗別、などのように組織を分割して管理するのが通例である。このような企業では計画値も部門別に配賦し、部門単位でも差異分析ができるようにしておく必要がある。

なお、コンピュータ利用により集計作業が容易になったため、最近では部門別に留まらず、更に課別・担当者別に細分化して配賦し、差異分析を行なうとともに、業績評価(人事管理)に利用する企業も増えている。

③ 組合せによるチェック

実務では多くの企業が毎月部門別(当然全社も)の差異分析を行なっているが、それも単月のみならず、期初からの累計でも行なっている。

2 利益計画作成の準備

1) 基礎データの準備

利益計画を作るためにはそのベースとなる計数が必要である。現在経営活動を行なっている企業がその事業を継続していく場合は、自社の最近期の決算書を最低2期分、できれば3期分用意する。

なお、決算日前に翌期以降の計画を作る場合には入手しうる直近の試算表の実績計数に決算日までの予想計数を加味した実績見込値を使用する。

また、新規事業分野に進出を計画している場合

は、市販されている経営指標の該当業種の計数やライバルとなる企業のデータを入手する。

2) 財務分析による問題点の把握

自社の決算書を用意したら、まずその中に含まれている一時的要因による異常値(1期だけの特別減価償却・大口貸倒損失・赤字決算回避のための引当金計上不足など)を修正して自社の実力を示す決算書に組替えをする。

修正決算書ができたなら、市販の経営指標の算式に従い比率を算出し、同業指標と比較して自社の財務内容の長所・短所を把握する。また、2期以上の自社比率の比較により、時系列変化の傾向を把握する。

更に、自社の同業比短所や時系列変化の悪化がいかなる経営活動の結果生じたかを知るために原因分析を行なう。ここでしっかり原因追求ができれば、それが今後の改善策立案の根拠となる。

なお、財務分析の具体的手法・比率の見方は第1章2・3(紀要第17巻第3号)を参照されたい。

3) 改善目標の設定

前記問題点およびその原因把握ができたなら、次に改善目標を設定する。問題点の大きさにより、1年で改善できるものは短期利益計画に、長期間を要するものは中期利益計画に盛込むなど、いずれにしても実行可能のものであることが肝要である。また、一般に利益計画は経理担当部門で作成するが、一方的に作成した改善目標では他部門の協力が得られず、「画に書いた餅」に終わる場合が多い。事前に資材購入・生産管理・労務・販売等の各部門と協議し、納得を得た上での改善目標とすることが大切である。

3 短期利益計画の作り方

財務会計においては「実績売上高－実績費用＝実現利益(損失)」という形で、結果としての利益を算出している。しかし、利益計画においてはこれを180度回転させて「目標利益＝予定売上高－許容費用」とする。いいかえれば、まず企業が必要とする目標利益額を決め、これを実現するために、

- ① 予定売上高を次に決め、差額で許容費用額を決める
- ② 必要費用額を次に決め、差額で必要売上高を決める

のいずれかの手法を用いる。なお、利益には売上総利益・営業利益・経常利益・税引前利益・当期利益の5種類があるが、利益計画で使う利益は「経常利益」である。これは経常利益が企業の実力収益力を示す期間損益であるからである。

1) 目標利益額の決め方

目標利益額の決め方には次の三方法がある。

① 過去の増加額(率)を参考にする。

過去2～3期の平均増加額(率)をもとに、目標利益額を決める方法である。

この方法は最も簡便であるが、売上高と異なり利益は増減の振幅が大きいので、収益安定企業でないとならない方法である。

② 長期目標利益額からの年別割当

長期経営計画のある企業では、そこで決められた目標利益金額を年別に割当て単年度目標利益額とする方法である。

その具体的手法はさらに次の二つに分けられる。

i 定額増加法

(長期目標利益額－実績利益額)÷計画期間により、単年度の利益増加目標額を決め、前期利益額に加算する方法である。

(例)

前期利益20百万円を3年間で50百万円に増やしたい。

単年度増加額 $(50-20) \div 3 = 10$ 百万円

目標利益額 1年目 $20+10=30$

2 " $30+10=40$

3 " $40+10=50$

この方法は増加率で見ると初年度50%から3年度25%に順次低下しており、当初苦しいが、先行きは楽な方法である。なお、計画期間の途中で利益額が計画値を下回った場合は、以後の期間でその下回額を上乗せ修正する。

ii 定率増加法

前期利益額に一定の増加率を掛け、単年度利益増加目標額を決め、前期利益額に加算する方法である。

(例)

前期利益20百万円を3年間で50百万円に増やしたい。

$$\begin{aligned} \text{単年度増加率 } (1+X)^3 &= 50 \div 20 \\ X &\approx 0.3573 \end{aligned}$$

目標利益額

1年目	$20 \times 1.3573 \approx 27.15$
2 "	$27.15 \times 1.3573 \approx 36.85$
3 "	$36.85 \times 1.3573 \approx 50$

この方法は増加額で見ると初年度7.15百万円から3年度13.15百万円まで順次増加しており、当初は楽で、先行きが苦しくなる方法である。なお、この場合も計画期間の途中で利益額が計画値を下回った場合は以後の期間で下回り額を上乗せ修正する。

③ 要素積上法

企業の利益はその一部が納税・配当金・役員賞与で社外に流失する。これらの流失要素を考慮して社内に留保する資金を確保するための必要利益を1年毎に逆算する方法である。

(例)

i 資本金20百万円につき15%の配当をす
る。

$$20 \times 15\% = 3$$

ii 配当金・役員賞与は2百万円とする。

2

iii 利益処分は社外流失率は当期利益の40%とする。

$$(3+2) \div 40\% = 12.5$$

iv 法人税等収益税の税率は税引前利益の50%とする。

$$12.5 \div (1-50\%) = 25$$

v 特別損益の収支戻は引当金等の積増しにより△5とする。

△5

vi 目標利益

$$25 - \triangle 5 = 30$$

よって、目標利益は30百万円である。

2) 予定売上高優先による利益計画

前記のとおり、利益計画を作るためには目標利益額を決めたら、次に予定売上高を先に決め「予定売上高 - 目標利益額 = 許容費用額」とする方法と、必要費用額を先に決め「目標利益額 + 必要費用額 = 必要売上高」とする方法とがある。

ここではまず前者の方法を説明する。

① 予定売上高の決め方

予定売上高を決める方法には次の四つがある。

i 過去の増加率(額)を参考にする。

過去2~3期の平均売上増加率(額)を基とし、これに今後の経営環境の変化による影響を加味して予定売上高を決める方法である。

従来からの経営形態を継続する場合には最も簡便な方法である。ただし、新分野への進出・新店舗増設・生産能力拡大投資などを予定している場合は、それによる売上寄与分を上乗せする。

ii 長期経営計画から決める。

長期経営計画が作成されている企業では、長期売上目標額も設定されているはずであるから、その金額を年度別に割当て、単年度予定売上高とする方法である。その具体的割当方法は目標利益額の割当方法と同様に定額法と定率法がある。

iii 予定売上高利益率を使って決める。

「目標利益額 ÷ 予定売上高 經常利益率 = 予定売上高」により、予定売上高を決める方法である。予定売上高 經常利益率は財務分析により得た自社の過去2~3期の実績売上高 經常利益率をもととし、これに同業平均値を参考にして、実現可能な改善率を上乗せして決める。

(例)

目標利益額	30百万円
前々期売上高 經常利益率	1.4%
前期	1.7%
同業平均	2.5%
当期予定	2.0%
予定売上高	$30 \div 2.0\% = 1,500$

iv 主要製品等積上法により決める。

主要製品(商品)別・主要販売先別・主要店舗別等の売上計画をまず作成し、これを合計して予定売上高とする方法である。

② 許容費用額の決め方

目標利益額と予定売上高が決まったら、その差額で許容費用総額を決め、これを勘定科目別に割当てる。手計算の場合は一度に勘定科目別にまで細分化するのは大変であるから、通常次の2段階割当法が用いられる。ただし、コンビ

ュータを利用する場合は、プログラムを作成しておけば一度に勘定科目別に割当てることができる。

i 固定費・変動費別割当

第1章の損益分岐点分析(紀要第17巻第3号)で記述した通り、費用は売上高にスライドして増減する変動費と、それ以外の固定費に分けられる(ただし、固定費は売上高にスライドしないというだけで、決して一定額ではないことに注意が必要である。……例えば人件費は固定費の代表的な勘定科目であるが、定期昇給・ベースアップなどにより、従業員数が同じであっても前期比増加する)。

固定費・変動費の割当にあたっては、まず実績変動費を売上高で割り、実績変動費率とする。これを同業平均値と比較し、実行可能な改善率を決め、実績変動費率に加減することにより予定変動費率を決め、これを予定売上高に掛けて予定変動費総額を求める。

次に、許容費用総額から予定変動費総額を差引くことにより予定固定費総額を求める。

ii 勘定科目別の割当

固定費・変動費別の総額が決まったら、その枠内で勘定科目別に金額を配賦するが、ここでも勘定科目毎に変動費については改善率、固定費については増減額の査定が必要である。

③ 予想損益計算書の作成とチェック

以上により目標利益額・予定売上高・勘定科目別許容費用額が決まったので、これを組合せて実績損益計算書と同じ様式で予想損益計算書を作成する。

次に、在庫増減予定にもとづき予定製品売上原価を製品売上原価按分率で割り、予定製造総費用を算出し、製造総費用内の勘定科目別に配賦する。

更に、売上高に対する比率を求め、実績比率・同業比率と対比するとともに、各勘定科目についても一度実現可能性(主要勘定科目金額が本当に配賦額で納まるか)をチェックし、問題がなければこれを利益計画とし、改善率・増減額等前提条件を含めて社内に発表して全社の納得を得る。万一、問題があればその部分を

上記手法により修正する。

3) 必要費用額優先による利益計画

予定売上高優先による利益計画の作成方法を前記したので、つぎに、目標利益額決定後、必要費用総額を先に決め、目標利益額を実現するために必要な売上高を求めて、利益計画を作成する方法を説明する。

① 必要費用額の決定

i 前記2)②と同様に実績費用を変動費と固定費に分け、変動費は勘定科目毎に売上高で割り実績変動費率を求めておく。

ii 次に、この実績変動費率に改善率を加減し勘定科目毎の予定変動費率を求め、これを合計して予定総変動比率を算出する。

iii 固定費は、金額の大きい勘定科目については個々に増減予想額を求め、これを実績額に加減し、主要勘定科目毎の予定額を求める。また、金額の少ない勘定科目についてはその合計額に、物価上昇率や過去の増加率などを使い、一定の増加率を掛けて増加額を求め、これを実績額に加減し予定額を求める。

こうして求められた固定費を合計して予定固定費総額を算出する。

② 必要売上高の算出

以上により目標利益額・予定総変動費率・予定固定費総額が決まったので、損益分岐点手法を用いて必要売上高を算出する。

(注) 損益分岐点公式

$$\text{必要売上高} = (\text{目標利益額} + \text{予定固定費総額}) \div (1 - \text{予定総変動費率})$$

(例)

実績値	
売上高	200百万円
固定費	80百万円
変動費	100百万円(変動費率50%)
利益額	20百万円

計画値	
目標利益額	25百万円(実績比 +5)
予定固定総額	85百万円(" +5)
予定総変動費率	48%(" +2%)
必要売上高	

$$(25+85) \div (1-48\%) \approx 211.5$$

③ 予想損益計算書の作成とチェック

以上により、目標利益額・予定費用額・必要売上高が決まったので、これを組合せて実績損益計算書と同じ様式で予想損益計算書を作成する。

なお、

- i 変動費については、必要売上高に各勘定科目毎の予定変動費率を掛けて金額を算出し、計上する。
- ii 固定費は、主要勘定科目については各予定金額をそのまま、金額が少なく一括計上した勘定科目については実績数値に増加可能額を適宜配賦して予定金額を決める。
- iii 端数処理（四捨五入等）で生じた誤差は金額の大きい勘定科目で調整する。

次に、在庫増減予定にもとづき予定製品売上原価を製品売上原価按分率で割り、予定製造総費用を算出し、製造総費用内の勘定科目別に配賦する。

更に、固定費については売上高に対する比率を求め、変動比率と合わせて実績比率・同業比率と対比するとともに、各勘定科目についても一度実現可能性（特に売上高については機械的に算出されたものであることを認識し、過去の売上増加率との対比や人員・生産設備等前提の経営資源での生産能力の有無など）をチェックし、問題がなければこれを利益計画とし、改善率・増減額等計画の前提条件を含めて社内に発表し全社の納得を得る。万一、問題があればその部分を上記手法により修正する。

4) 利益計画作成方法の選択

前記のように利益計画の作成については、予定売上高優先法と必要費用優先法があり、それぞれの特徴をあげると次のとおりである。

- ① 予定売上高優先法はトップダウン法で、経営幹部と経理部門が原案を作り、全社の同意を求める方法であり、計数に弱い小企業向きである。留意点は費用が計画値でおさまるか否かである。
- ② 必要費用優先法はボトムアップ法で、各部門に必要費用を申告させ経理部門がまとめる方法であり、計数に強い中堅企業・大企業向きである。留意点は予定売上高が達成できるか否かである。

4 実例による利益計画の作り方

1) 実績決算書

A 電子(株)第10期 (単位 千円)

① 貸借対照表

(資産)		
現金・預金		61,700
受取手形		18,600
売掛金		125,800
製品・商品		4,200
原材料		62,200
仕掛品		65,500
その他流動資産		20,200
流動資産計		358,200
固定資産		193,800
繰延資産		100
繰延資産計		552,100
(負債)		
支払手形		103,700
買掛金		18,300
短期借入金		221,700
その他流動負債		27,200
流動負債計		370,900
長期借入金		68,000
設備手形等		0
固定負債計		68,000
(資本)		
資本金		18,000
準備金・剰余金		95,200
(内 前期繰越欠損)		0
(内 当期純益)		6,600
自己資本計		113,200
負債・資本合計		552,100
(割引手形)		12,600)
② 期中平均人員		
製造部門		28人
管理・販売部門		5人
合計		33人
③ 損益計算書		
売上高		369,100
売上原価		275,300
売上総利益		93,800
一般管理販売費		75,200
営業利益		18,600
営業外収入		5,700
営業外費用		22,600
(内 支払利息)		22,500
経常利益		1,700
特別利益		7,900
特別損失		1,500
税引前利益		8,100
(配当金役員賞与)		6,300)

④ 製造原価内訳

材 料 費	V	120,500
労 務 費	F	59,800
外 注 費	V	34,000
旅費・通信費	V	2,200
消耗品費	V	1,300
水道・光熱費	V	3,300
運 賃	V	8,800
その他変動費	V	5,000
減価償却費	F	7,700
その他固定費	F	1,900
製造経費計		30,200

当期製造総費用		244,500
(固定費F計)		69,400)
(変動費V計)		175,100)
仕入商品売上高		0)
仕入商品売上原価(V)		0)

⑤ 一般管理販売費内訳

旅費・交通費	V	10,200
消耗品費	V	1,200
発送・配達費	V	1,500
販売手数料	V	0
その他変動費	V	3,500
広告宣伝費	F	25
人件費	F	12,869
減価償却費	F	322
事業税	F	1,747
法人税・住民税	F	0
その他固定費	F	1,487

一般管理費合計		20,041
(固定費F計)		58,800)
(変動費V計)		16,400)

2) 財務分析による問題点の把握

上記決算書を基に財務分析を行ない、利益計画作成に必要な財務分析指標を掲げれば次の通りである。

指 標	単位	当 社	同業平均
① 総資本経常利益率	%	0.3	5.3
② 売上高経常利益率	%	0.5	3.8
③ 総資本回転率	回	0.7	1.4
④ 1人当月売上高	千円	932	1,200
⑤ " 加工高	"	494	506
⑥ " 人件費	"	267	298
⑦ 労働分配率	%	54.2	58.9
⑧ 加工高比率	%	53.0	42.2
⑨ 棚卸資産回転期間	月	4.3	0.7

前表から、当社の総資本経常利益率は同業平均に比べ大幅に低く、その原因は売上高経常利益率が3.3ポイント低いこと、総資本回転率も0.7回低いことの双方にあることが分かる。

そこで、まず、売上高経常利益率の低い原因を調べるために損益計算書の主要科目を売上高で割り、同業平均と比較すると次表のとおりである。

科 目 名	当 社	同業平均
	%	%
売 上 高	100	100
売 上 原 価	74.6	81.2
材 料 費	36.8	38.3
労 務 費	18.2	17.4
外 注 費	10.4	14.7
製 造 経 費	9.2	7.2
仕 入 商 品 原 価	—	3.6
売 上 総 利 益	25.4	18.8
一 般 管 理 販 売 費	20.4	14.0
販売費(人件費を除く)	4.6	2.3
一 般 管 理 費	15.8	11.7
(内 役 員 報 酬)	(6.6)	(3.9)
営 業 利 益	5.0	4.8
営 業 外 収 益	1.6	2.0
営 業 外 費 用	6.1	3.0
(内 支 払 利 息)	(6.1)	(2.3)
経 常 利 益	0.5	3.8

(注) 売上原価内の金額は製品売上原価按分率を使い修正してある。

上表から次のことが読み取れる。

- i 当社の売上高総利益率は同業水準を6.6ポイントも上回っている。その要因は材料費率、外注費率、仕入商品原価率がそれぞれ1.5ポイント、4.3ポイント、3.6ポイント低いことにある。
- ii 一方、一般管理販売費率は同業水準を6.4ポイント上回っている。その要因は販売費率(人件費を除く)、役員報酬率がそれぞれ2.3ポイント、2.7ポイント高いことにある。
- iii この結果、売上高総利益率の上回り分が一般管理販売費率の上回り分で相殺されて、営業利益率は0.2ポイントの上回りに留まっている。
- iv 次に、営業外収支尻率(営業外収益率-営業外費用率)を見ると、△4.5%と同業水準△1.0%を3.5ポイントも下回っている。この

主因は支払利率が3.8ポイントも高いことにある。

また、生産性指標を見ると、1人当り売上高では同業水準を月268千円下回っているものの、加工高比率の高さ(10.8ポイント)でカバーし、1人当り加工高は概ね同業並みとなっている。

一方、1人当り人件費の安さ(月31千円)により、労働分配率は同業水準を4.7ポイント下回っており良好である。

3) 改善目標の設定

まず、上記問題点について、実行可能な改善策を決める。

- ① 販売費率が同業比2.3%高い→当期は改善できないので前期比率のままとする。
- ② 役員報酬率が同業比2.7%高い→当期は役員報酬を据置きとする。
- ③ 支払利率が同業比3.8%高い→借入金圧縮により4百万円減少させる。
- ④ 材料費率が前々期比1.6ポイント%上昇している→1.5ポイント低下させる。

次に、分析外の問題点について、実行可能な改善策等を決める。

- ⑤ 前期減価償却額は税法限度額に対して5百万円の繰入不足がある→当期は製造経費で4百万円、一般管理販売費で1百万円増額する。
- ⑥ ベースアップ率は役員報酬を除き3%アップとし、従業員数は前期と同じとする。
- ⑦ 減価償却費・人件費・租税公課・支払利息を除く固定費は前期比2%増加を見込む。
- ⑧ 材料費率を除く変動比率は前期と同率とする。ただし、営業外費用分は0とする。
- ⑨ 仕掛品削減により、製品売上原価案分率は前期と同じ1.126とする。

4) 目標利益額の決定

ここでは要素積上法により目標利益額を決める。

- ① 配当率を30%から10%に引下げる。
 $180\text{万円} \times 10\% = 1.8\text{百万円}$
- ② 役員賞与は「0」とする。 0
- ③ 利益の社外流失率は40%とする。
 $(18+0)\text{百万円} \div 40\% = 4.5$
- ④ 法人税等収益税率は50%とする。
税引前利益 $4.5\text{百万円} \div (1-50\%) = 9.0$

⑤ 引当金積増により特別損益収支戻は△5百万円とする。 $\Delta 5.0$

⑥ 目標経常利益

$$(9.0 - \Delta 5.0) = 14.0\text{百万円}$$

ケースI

5) 予定売上高優先による許容費用の決定

① 予定売上高の決定

ここでは予定売上高利益率法を使って予定売上高を決定する。

- i 前期の売上高経常利益率は0.5%であった。
- ii 前期の同業平均同利益率は3.8%であった。
- iii 当期の予定売上高経常利益率は3.5%とする。

iv 予定売上高

$$\text{目標利益額} \div \text{予定利益率} = \text{予定売上高}$$

$$14\text{百万円} \div 3.5\% = 400\text{百万円}$$

v 前期比売上増加率は $400 \div 369.1 = 1.084$

すなわち8.4%である。これが現有経営資源で実現可能か否か検討する。

② 許容費用総額の決定

「予定売上高 - 目標利益額 = 許容費用総額」であるから、

$$400\text{百万円} - 14\text{百万円} = 386\text{百万円}$$

③ 変動費・固定費別割当

実績数値に、3)による改善策を加味して、変動費優先により許容費用総額を変動費と固定費に分ける。

i 許容変動費

実績	材料費	営業外	予定
変動費率	率引下	費用分	変動費率
57.89%	+△1.5%	+△0.03%	56.36%

$$57.89\% + \Delta 1.5\% + \Delta 0.03\% = 56.36\%$$

予定	予定	許容変動
売上高	変動費率	費総額
400,000千円	$\times 56.36\%$	= 225,440千円

$$400,000\text{千円} \times 56.36\% = 225,440\text{千円}$$

ii 許容固定費

許容	許容変動	許容固定
費用総額	費総額	費総額
386,000千円	- 225,440千円	= 160,560千円

$$386,000\text{千円} - 225,440\text{千円} = 160,560\text{千円}$$

④ 主要勘定科目別割当

実績値に、3)の改善策を加味して金額の割当をする(単位 千円)。

(注) ここでは変動費については比率の変わったもののみ記載した。

- i 材料費
 $36.8\% + \Delta 1.5\% = 35.3\%$
 $400,000 \times 35.3\% = 141,040$
- ii 営業外費用
 $0.03\% + \Delta 0.03\% = 0$
- iii 労務費
 $67,332 \times 1.03 = 69,350$
- iv 製造部門減価償却費
 $8,670 + 4,000 = 12,670$
- v 製造部門固定経費
 $2,139 \times 1.02 = 2,180$
- vi 役員報酬
 $24,300 + 0 = 24,300$
- vii 管理部門人件費
 $14,000 \times 1.02 = 14,420$
- viii 管理部門減価償却費
 $100 + 1,000 = 1,100$
- ix 管理部門固定経費
 $20,400 \times 1.02 = 20,810$

- x 支払利息
 $22,500 + \Delta 4,000 = 18,500$
- ⑤ 固定費の検証
 - i 前記④により割当てた固定費を集計する。
 $(iii) \quad (iv) \quad (v) \quad (vi) \quad (vii)$
 $69,350 + 12,670 + 2,180 + 24,300 + 14,420$
 $(viii) \quad (ix) \quad (x) \text{ (営業外収益)}$
 $+ 1,100 + 20,810 + 18,500 - 5,700$
 $= 157,630$
 - ii 許容固定費総額との差額
 $160,560 - 157,630 = 2,930$
 - iii 差額の再割当
 固定費は売上増加率と別の基準で増減額を配賦するため、過不足額の調整が必要になる。一般には金額の大きい科目で調整するが、配賦基準の厳しかった科目で再調整してもよい。ここでは一般管理販売費の経費に2,930千円全額を再配賦する。
- ⑥ 勘定科目別細分化

第11期予想損益計算書

(単位 千円、%)

勘定科目	実績値	売上比	変更数値	計画値	売上比	製造総費用
売上高	369,100	100.00	(増加率 8.4%)	400,000	100.00	—
売上原価	275,300	74.59		291,880	72.97	259,220
材料費V	135,680	36.76	$\Delta 1.5\%$	141,040	35.26	125,260
労務費F	67,332	18.24	$\times 1.03$	69,350	17.33	61,590
外注費V	38,284	10.37		41,480	10.37	36,840
変動製造経費V	23,195	6.29		25,160	6.29	22,340
固定製造経費F	2,139	0.58	$\times 1.02$	2,180	0.54	1,940
減価償却費F	8,670	2.35	$+ 4,000$	12,670	3.18	11,250
商品売上原価V	—	—		—	—	
売上総利益	93,800	25.41		108,120	27.03	
一般管理販売費	75,200	20.37		81,320	20.33	
変動経費V	16,400	4.44		17,760	4.44	
役員報酬F	24,300	6.58	0	24,300	6.08	
役員外人件費F	14,000	3.79	$\times 1.03$	14,420	3.60	
減価償却費F	100	0.03	$+ 1,000$	1,100	0.28	
その他固定費F	20,400	5.53	$\times 1.02$ $+ 2,930$	(20,810) 23,740	(5.20) 5.93	
営業利益	18,600	5.04		26,800	6.70	
営業外収益F	5,700	1.55		5,700	1.43	
変動営業外費用V	100	0.03	$\Delta 0.03$	0	0	
支払利息F	22,500	6.10	$\Delta 4,000$	18,500	4.63	
経常利益	1,700	0.46		14,000	3.50	

(注) その他固定費の2,930千円は再割当分である。

製造部門・一般管理販売部門とも金額の少ない経費については一括して配賦してあるため、必要に応じて実績変動費率・固定費額をもとに勘定科目別に金額を細分化する。

6) 予想損益計算書の作成

以上により計画金額がそろったのでこれを組合せて、次により予想損益計算書・予想製造総費用表を作成する。

① 表は作成根拠を明らかにするため、実績値・同売上比・変更根拠・計画値・同売上比・製造総費用、の6欄とする。

② 製造総費用は売上原価項目について、製品売上原価按分率1.126で割って算出する。

③ 5) および上記①・②により、第11期の予想損益計算書を作成すれば前頁のとおりである。

7) 予想損益計算書の再チェック

予想損益計算書作成作業が終了したら、これを社内に公表する前に各部門の責任者を召集して、実行可能性を再チェックしてもらい、必要があれば

科目別の再調整をする。

- (例) 1 売上高は前年比8.4%増加であるが、販売力・現有製造能力で実現可能か。
 2 材料費率1.5%引下は実現可能か、また外注費率に跳返ることはないか。
 3 予定製品売上原価按分率1.126は、売上原価291,800千円-製造総費用259,150千円により、仕掛品・製品在庫の32,650千円減少を意味するが、実現可能か。
 4 金額の少ない経費勘定科目は前期比2%増としたが、それ以上に増加する勘定科目はないか。
 5 在庫・売上債権の圧縮を前提に支払利息を4,000千円減少させたが、実現可能か。また、金利水準の変動による影響は見込んであるか。

8) 利益計画の公表

以上のような再チェックをした上で問題がなければ、第11期の利益計画として全社に公表する。

第11期予想損益計算書

(単位 千円、%)

勘定科目	実績値		変更数値	計画値		製造総費用
		売上比			売上比	
売上高	369,100	100.00	(増加率 6.6%)	393,300	100.00	—
売上原価	275,300	74.59		288,410	73.33	256,140
材料費V	135,680	36.76	△1.5%	138,680	35.26	123,160
労務費F	67,332	18.24	×1.03	69,350	17.63	61,590
外注費V	38,284	10.38		40,790	10.37	36,230
変動製造経費V	23,195	6.29		24,740	6.29	21,970
固定製造経費F	2,139	0.58	×1.02	2,180	0.55	1,940
減価償却費F	8,670	2.35	+4,000	12,670	3.22	11,250
商品売上原価V	—	—		—	—	—
売上総利益	93,800	25.41		104,890	26.67	
一般管理販売費	75,200	20.37		78,090	19.86	
変動経費V	16,400	4.44		17,460	4.44	
役員報酬F	24,300	6.58	0	24,300	6.18	
役員外人件費F	14,000	3.79	×1.03	14,420	3.67	
減価償却費F	100	0.03	+1,000	1,100	0.28	
その他固定費F	20,400	5.53	×1.02	20,810	5.29	
営業利益	18,600	5.04		26,800	6.81	
営業外収益F	5,700	1.55		5,700	1.45	
変動営業外費用V	100	0.03	△0.03	0	0	
支払利息F	22,500	6.10	△4,000	18,500	4.70	
経常利益	1,700	0.46		14,000	3.56	

ケースⅡ

5) 必要費用額優先による必要売上高の算出

実績値、改善目標、目標利益はケースⅠと同じという前提で、この手法の説明をする。

- ① 実績費用を変動費と固定費に分ける。
- ② 製造総費用の勘定科目別金額は製品売上原価按分率(1.126)を使い修正値を求める。

(例) 労務費

$$59,800 \times 1.126 = 67,332$$

- ③ 変動費を集計して売上高で割り変動費率を求め、これに改善目標の数値を加味して、計画変動費率とする。

実績 変動費率	材料費 率	営業外 費用	計 画 変動費率
57.89%	+1.5%	+0.03	56.36%

- ④ 固定費についても実績値に改善目標の数値を加味して計画値を求め合計する。

実績値	人件費	減価 償却費	その他 経費	支払利 息
153,744	+2,440	+5,000	+451	-4,000

計
画
固
定
費

=157,635

- ⑤ 損益分岐点公式を使い必要売上高を算出する。

計 画 固 定 費	計 画 必 要 売 上 高
157,635	14,000

$$(157,635 + 14,000) \div (1 - 56.36\%) \approx 393,300$$

- ⑥ 変動費科目は上記必要売上高にそれぞれの計画変動費率を掛けた数値を計画金額とする。

(例)

材料費 $393,300 \times 35.26\% = 138,680$

- ⑦ 固定費は④で算出した数値を計画金額とする。

6) 予想損益計算書の作成

以上で計画金額が揃ったので、ケースⅠと同じ手法によりこれらの金額を組合せて予想損益計算書を作成すれば、前頁の表のとおりである。

7) 予想損益計算書の再チェックと公表

ケースⅠと同様に実行可能性を再チェックし、問題がなければ全社に公表する。

第3章 利益の予算管理

1 予算管理の意義

予算管理とは、①予算を編成し、②実行状況を把握し、③差異分析をし、④必要があれば修正計画を立てる、一連の作業を言う。

コンピュータを用いれば集計作業やシミュレーションが容易にでき、計算の煩雑さから解放されて便利である。

1) 予算編成とは

短期利益計画は1年後に達成が期待される利益を中心に、それに必要な売上高・許容される費用額を勘定科目別に定めた目標値である。これを受けて、部課別・月別に予定計数を配賦したものを予算という(この配賦作業を予算編成と言う)。

2) 実行状況の把握

予算は短期利益計画実現のために立てられた詳細な実行計画であるから、実績値が予算どおりに進行しているか否かを知るために月次決算を行ない、部課別・月別の実行状況チェックが必要である。その際には、月々の実績値の把握と共に期初からの累計実績値の把握も必要である。

「利益計画を立ててもなかなかそのとうりには行かないので役立つ……」という声も時々聞かれるが、その原因はこの実行状況の把握が行なわれていないためであることが多い。

3) 差異分析とは

予算と実績値を対比し、大きな差異が生じた勘定科目についてその原因追求をすることを差異分析と言う。

(例)

実績売上高が予算を大きく下回った。

- ① どの部課(どの製品)が不調か。
- ② その原因は外部環境の変化(景気急変・天候要因・強力なライバル出現等)か、内部要因(生産力不足・販売力不足)か。
- ③ 一時的な要因で回復可能か、今後も続く長期的な要因で修正計画が必要か。

なお、この差異分析についても月次と期初からの累計値との両方で行なう。

4) 修正計画の作成

差異分析により予算と実績が大幅に乖離し、それが長期的要因によるものであることが分かった

ら、修正計画を作成する。この場合、単純に上回額（下回り額）を増額（減額）せずに、部課別間や費用の勘定科目間で調整できないか検討することが肝要である。

（例）

- ① A製品の売上が不調である→他の製品でカバーできないか。
- ② ベースアップ率が計画を上回った→人数を減らせないか、物的生産性を上げて外注費を削減できないか。

なお、修正計画の作成方法は利益計画の作成方法と同じ手法である。

5) 業績評価への応用

6ヶ月経過後または翌期初において、部課別の実績値と予算額との対比により、目標達成度を算出する。これによりどこの部課が、どの程度、目標利益達成に貢献したかを把握し、その結果を賞与の査定・昇給・昇格などの処遇面や人員配置に活用する。最近はこのように業績評価と人事政策をリンクする企業が増加している。

2 予算編成の仕方

予算の編成には部門別予算の編成と月次予算の編成があり、実務ではこの二つを組合せた部課別・月別予算表が多く作られている。

1) 部門別予算編成

① 割当方式による予算編成

この方式は経営幹部や経営管理部門（企画部・経理部等）が短期利益計画を基に、各部課に予算計数を割当てる方式で、当然利益計画と予算合計は一致し、簡便である。ただし、各部課の意志が反映されていないため、目標が厳しすぎると各部課の達成意欲が低下する。また、業績評価の際も当初割当額の妥当性が問題となる場合がある。このため、金額の配賦基準等を十分に説明し、社内の納得を得る努力が必要である。

実際の予算編成手順は、全体予算（短期利益計画）→部門別予算→部別予算→課別予算→係別予算→担当者別予算、の順に企業が必要とする予算管理の最小単位まで細分化する。

② 積上方式による予算編成

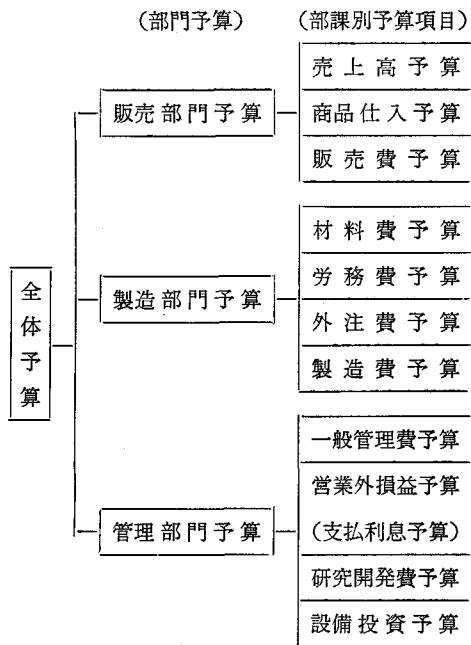
この方式は利益計画と大まかな予算編成基準を各部課に示し、各部課が自主的に自分の部課

の金額を決め、それを積上げて全社の予算とする方式である。各部課が自分で作成した金額であるから割当方式に比べて納得性が高い。ただし、一般に売上高・目標利益が過少、費用が過大になりがちで、積上額合計が利益計画と一致しない場合が多く、一致させるための再調整・再々調整が必要となり、手数がかかる。

実際の予算編成手順は担当者別→全体予算→再調整（担当者別→全体予算）→再々調整、と割当方式とは逆に進める。

③ 部課別予算の体系図

部課別予算の基本的な体系図を示せば下表のとおりである。



- (注) 1 部課別予算項目の金額は更に担当課・係・担当者に細分化する。
 2 事業部制をとる企業では管理部門の費用を共通費として、人数割・資産割・売上高割等を組合わせて配賦する。

2) 月次予算の作成

月次予算は予算実行状況を把握するために作成するものであるから、作成単位は予算管理をする最小単位から、それを合計した全体予算まで各段階で必要になる。作成手法は概ね同一であるから、ここでは全体予算についての月次予算作成方法を示す。

① 売上高の月別配賦

売上が毎月安定している企業では年間売上予算額を12(ヶ月)で割り、月額予算とする。

季節変動の大きい企業では次による。

- i 自社の過去3年間の月別売上高を合計し、これを3年間の売上高合計で割り平均月別指数を求める。

(例)

A電子(株)月別売上指数 (単位 百万円)

期	月	4	5	6	7	2	3	年間
8期		30	31	35	34	28	32	364
9期		31	32	36	36	28	35	381
10期		28	30	34	35	29	31	369
合計		89	93	105	105	85	98	1,134
指数		7.8	8.2	9.3	9.3	7.5	8.6	100.0

- ii 年間売上予算額に上記月別指数を掛けて、月別売上予算額を算出する。

(例)

A電子(株)第11期月別売上予算額

年間予算額

4月 400百万円×7.8÷31百万円

5月 " " ×8.2÷33 "

6月 " " ×9.3÷37 "

② 費用の月別配賦

売上に月別変動があるように費用にも月別変動があるので、金額の大きい勘定科目については個々に支払月・金額を調べて配賦する必要がある。

具体的な配賦手続き例は次のとおりである。

- i 材料費・外注費等変動費は原則として月別売上高に予定変動費率を掛けて算出する。
- ii 労務費・人件費は給与分と賞与分に分け、賞与分はその支給月に配賦する。
- iii 租税公課(事業税・固定資産税・同業者組合費など)は納付月が決まっているので、過去の納付月に合わせて配賦する。
- iv 光熱費も冷房費・暖房費で季節変動が大きい場合は過去のパターンに合わせて配賦する。
- v 短期借入金・社債等の借入利息を数ヶ月分まとめて支払う場合はその支払月に配賦する。

- vi 金額の少ない固定費は年間予算額を12ヶ月で割り、均等に配賦する。

3 月次実績の把握の仕方

予算は編成するだけでなく、その実行状況を把握することが肝要である旨前記したが、そのためには必ず月次決算を行ない、予算・実績対比の利益計画実行状況表(実績チェック表)を作る。

この場合も、予算管理をする最小単位から全社合計まで各段階で実行状況表の作成が必要であるが、コンピュータを利用すれば集計作業は容易にできる。

その、作成手法は概ね同一であるから、前記A電子(株)の第11期予算を例題として、全社の実行状況表を掲げれば次頁の表のとおりである。なお、スペースの関係で、費用については変動費・固定費に分け、それを売上原価分・一般管理販売費分・営業外収支尻分にまとめてあるが、実際に作表する場合は金額の大きい勘定科目をそれぞれ独立させ、予算・実績が対比できるようにする。

4 差異分析の仕方

次頁の設例を基に、具体的な差異分析の仕方を以下に説明する。

1) 期初月の差異分析

- ① 4月の売上高は計画を1,100千円(3.5%)上回った。この上回りはどの部課・製品によるものか。また、販売単価の上昇分が幾らで、数量の上回りは幾らか。
- ② 変動費も計画を630千円上回っているが、変動費率は56.4%と計画どおりであり、問題ない。

なお、製造変動費率は計画を1.0%下回っているが、その要因はどの部課によるものか。また、購入単価引下か、使用数量節減か。

一方、営業変動費率は計画を1.0%上回っているがその要因は何か。

- ③ 固定費は計画を150千円上回った。この要因は製造固定費の250千円上回りにあるが、どの部課か、一時的な要因か恒常的な要因か。

また、営業固定費が100千円下回っているが、どこで節減したか、単に支払いを翌月に繰延べただけではないか。

- ④ 営業外収支尻は計画を150千円下回っているが、営業外収益の下回りか、営業外費用の上回

利益計画実行状況表(注1)・部門 全社合計(注2) (単位 千円)

	月 別						
	年間予算額 (注3)	4月計画 (注4)	4月実績 (注5)	5月計画	5月実績	計画累計	実績累計
売上高	400,000	31,000	32,100	33,000	32,500	64,000	64,600
変動費計	225,400	17,470	18,100	18,600	16,470	36,070	34,570
製造変動費	207,680	16,100	16,670	17,130	14,950	33,230	31,620
営業変動費	17,760	1,370	1,430	1,470	1,520	2,840	2,950
限界利益	174,560	13,530	14,000	14,400	16,030	27,930	30,030
固定費計	147,760	10,650	10,800	11,620	13,700	22,270	24,500
製造固定費	84,200	5,350	5,600	6,420	8,300	11,770	13,900
営業固定費	63,560	5,300	5,200	5,200	5,400	10,500	10,600
営業利益	26,800	2,880	3,200	2,780	2,330	5,660	5,530
営業外収支尻(注6)	△12,800	△1,380	△1,530	△1,550	△1,200	△2,930	△2,730
経常利益	14,000	1,500	1,670	1,230	1,130	2,730	2,800

(注) 1 利益計画実行表には6ヶ月または12ヶ月連続の様式と1ヶ月毎のものがある。上表は連続様式の一部で、一覧性があることがこの様式の長所であるが、用紙が横長となりパソコンでは納まらない場合が多い。一方、1ヶ月様式はコンピュータの用紙サイズの制約から生まれたもので、最近利用が増加している。

なお、4月は期初月のため累計欄は不要である。

- 2 ここには部課名等を記入する。
- 3 この数字はケースIの利益計画の数字である(8頁参照)。
- 4 月別計画売上高は前頁2)①の数字であり、変動費はこれにケースIの変動費率を掛けたものである。
- 5 実績数値は適宜作成したものである。
- 6 営業外収支尻は、(営業外収益-営業外費用)により算出するが、金額が大きい場合は別々に設欄する。

りか。

また、その要因は何か。

- ⑤ 支払利息が計画と大きく乖離している場合は、借入残高の相違によるものか、金利水準の相違によるものかも追求する。

2) その他の月の差異分析

期初月以外の月では次の二つの差異分析を行なう。

① 単月分の差異分析

これについては1)と同様に行なう。

② 累計分の差異分析

単月では一時的要因により計画上回り・下回りが入組む場合が多いので、期初からの累計分での差異分析も大切である。月の経過と共に累計値が計画値と乖離していくときは恒常的要因による場合が多く、修正計画の作成が必要にな

る。

③ 9月分の差異分析

中間決算月である9月分の差異分析は特に綿密に行なう。中間決算の結果により、下期予算の修正を行なうか否か判断するためである。

また、業績評価と人事政策をリンクしている企業では、9月分の累計値の差異分析は担当者別にまで細分化する。その結果を下期賞与の査定や人事異動の資料とするためである。

④ 3月分の差異分析

本決算月である3月分の累計値についても、9月分と同様に綿密な差異分析をする。ここでは下期分と通期分の二通りの分析が必要である。

その目的は翌期の予算編成の資料を得るためと、上期賞与の査定や昇給・昇格・人事異動な

ど人事政策の資料を得るためである。

3) 差異分析の担当者と結果報告

- ① 月次実績把握までは経理部門の仕事であるが、予算との差異が生じた原因分析は各担当部課の仕事である。それは、各担当者が最も実情を知っていることと、問題点の改善方法も知っているはずであるからである。
- ② 翌月10日までに差異分析の結果は経営幹部に報告されることが望ましい。財務管理は前記のとおり、経営管理に必要な情報を得ることが目

的であり、時期を失した情報はその価値が低下する。経営幹部が適時に適切な判断ができるように出来るだけ早く差異分析の結果を報告するように心がけねばならない。

(かみやま ひでお 助教授)

(1995. 12. 25 受理)

参考文献

『財務管理の手引き』(上・下) (財)長野経済研究所神山ほか共著