

# キャッシュ・フロー予算制度構築

宝印刷グループ (株)スリー・シー・コンサルティング 児玉 厚

## 第1回 【実務トレンド】 損益予算からキャッシュ・フロー予算へ

『週刊経営財務』3234号(2015年11月2日)掲載

### (はじめに)

「キャッシュ・フロー経営なのに、何故目標となるキャッシュ・フロー予算がないのか？」という素朴な疑問は従来からあった。9月に「東芝がキャッシュ・フロー予算制度の採用決定したこと」に伴い、上場会社の中でキャッシュ・フロー予算制度導入に向けた検討の動きが広がってきている。本稿では「キャッシュ・フロー予算制度構築」をテーマとして、以下3回に分けて考察する。なお、本稿の見解に係る部分は、筆者個人の私見である。

### 第1回【実務トレンド】

損益予算からキャッシュ・フロー予算へ

### 第2回【理論編】

キャッシュ・フロー予算の理解

### 第3回【実践編】

キャッシュ・フロー予算制度構築の  
実務的ポイント

## 1. 東芝が導入決定した「キャッシュ・フロー予算制度」について

日本経済新聞(2015年9月5日)の報道によると、東芝は不適切会計の再発防止の一環として、従前の損益予算による業績評価からキャッシュ・フロー予算による業績評価へ大きくシフトするようだ。

また、2015年9月7日に東芝が適時開示した資料「再発防止策の骨子等」の中で、企業風土改革として「予算制度の見直し」を取り上げている。その骨子は4点である。

1. 当期利益至上主義を脱却し、実力に即した実行可能な予算を策定する。
2. 月例の業績報告会は目標達成を強いるのではなく、キャッシュ・フローを中心に実績に基づき市場環境変化を踏まえた業績の検討及び今後の業績改善に関わる討議を行なう。
3. あるべき期待値をトップダウンで目標設定していた従来の方法からボトムアップによる予算策定に変更し、社内カンパニーの自主的な経営と責任を明確化する。
4. 業績評価制度はキャッシュ・フローに重点を置いた業績評価に移行する。

### 何故、「キャッシュ・フロー予算」が経理操作の防止に役立つのか？

従前の損益予算の場合、売上高や部門利益が予算未達で、経理操作によって利益を出そうとすれば、例えば売上高40を架空計上して部門利益を40増額させることができる。

一方、キャッシュ・フロー予算の場合、同様の経理操作をしても、期末の売掛金が40増えるので、売上債権の増減額((期末売掛金-期首売掛金)×△1)が△40増えて△90になり、部門別営業キャッシュ・フローの実績は変わらない。つまり、経理操作をしても意味がないことになる。

従前の損益予算				キャッシュ・フロー予算			
	予算	実績	経理操作後 実績		予算	実績	経理操作後 実績
			売上高架空計上操作 +40				売上高架空計上操作 +40
売上高	100	70	→ 110	売上高	100	70	→ 110
費用	80	80	→ 80	費用	80	80	→ 80
部門利益	20	△10	→ 30	部門利益	20	△10	→ 30
				売上債権の増減	△10	△50	→ △90
				たな卸資産の増減	20	△20	→ △20
				部門別営業 C/F	30	△80	= △80

↑  
経理操作しても変わらない

もし、営業部門の予算目標を「営業キャッシュ・フロー」に設定し、その目標達成により賞与等の人事評価がなされる仕組みに変わったら、「貸倒リスクが高い相手先には売らない」、「経理操作は行わない」、「できるだけ回収サイトを短くし、前受金をとる努力をする」はずだ。

連結経営において親会社が連結子会社等をコントロールすることは難しいが、連結経営方針

の予算目標を「営業キャッシュ・フロー」に設定すれば、同様のリスクは回避され、連結ベースのキャッシュ・フローの改善に繋がる。将来の成長の為の投資を積極的に行なうことができ、将来利益は社員に還元され、組織の飛躍的成長を生み出すだろう。

また、与信管理や滞留債権の回収等の管理コストも、自動的に削減されていく。

売上高・部門損益による業績評価	部門別営業キャッシュ・フローによる業績評価
↓ 営業マン 売上高と利益を追求	↓ 営業マン 部門営業キャッシュフローの最大化を追求
(1) 損益の経理操作リスクがある →	(1´) 損益の経理操作は起こらない
(2) 貸倒リスクが高い相手先へ売る →	(2´) 貸倒リスクが高い相手先へ売らない
(3) 債権回収遅れが発生 →	(3´) 回収条件の短縮化・前受金化
(4) 税金等支出の増加・資金繰り悪化 →	(4´) 会社全体の資金の増加
(5) 企業成長の為の投資ができない →	(5´) 企業成長の為の投資を積極的に行える
(6) 人件費抑制・モチベーション↓ ・将来不安・人材離脱 →	(6´) 企業成長→給与上昇→モチベーション↑

## 2. 予算と経営の関係

経営の本質は「お金」と「人」だ。お金は法人の血液であり、お金が流れなくなった時、法人は死を迎える。将来の成長の為の設備投資やM&Aのためにはお金が必要である。

株価が相対的に下落した場合やROE向上の為に自己株式取得をする場合にもお金が必要である。「お金を増やすこと」が経営上不可欠だ。だが、お金は勝手に増えてはいかない。

「働く」という字は「イ(ヒト)」が「動(うごく)」と書く。

オフバランスの人財価値を最大化することによって、お金の最大化も実現できる。ここにキャッシュ・フロー経営の本質があり、その手段が「予算」である。

しかしながら、実務上は損益予算のままで、キャッシュ・フロー予算になっていない。

### 3. 損益予算の実務と諸課題

キャッシュ・フロー予算の具体的な内容に入る前に、まず、現状の損益予算の「実務の流れ」と「課題」について、3月決算上場会社を例に確認してみよう。

#### 3.1 予算作成

予算作成は、予算管理の「P(計画)→D(実行)→C(評価)→A(改善)」サイクルのうち、「P(計画)」のプロセスにあたる。

##### (1) 「予算作成」の流れ

<スケジュール例(3月決算)>

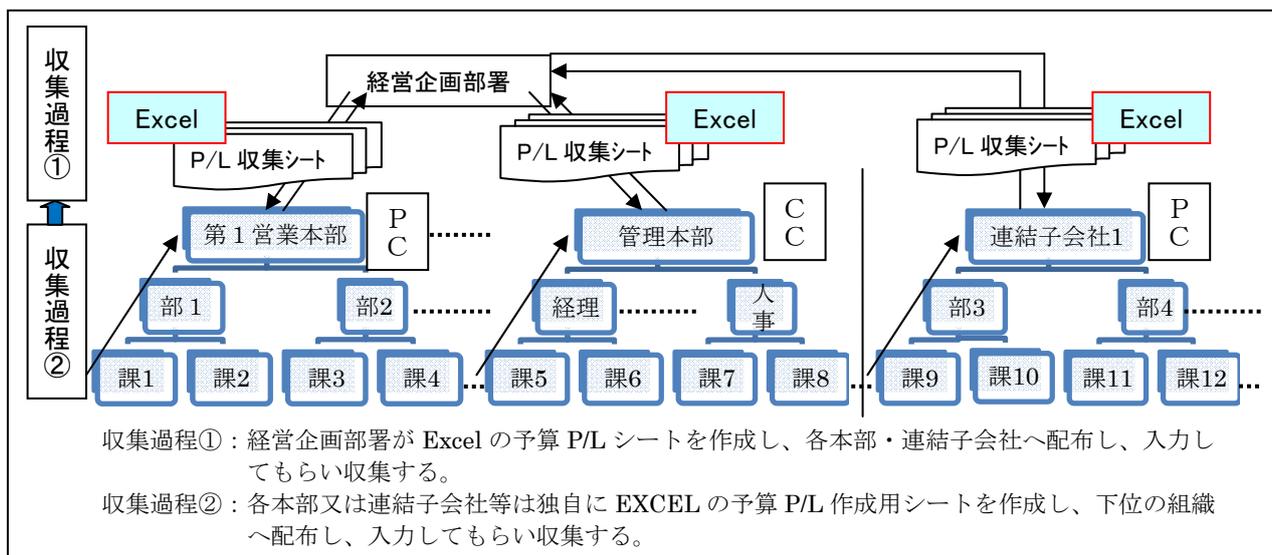
日程	タスク
1月上旬	①12月実績 T/B 等の出力 会計システム・販売システム等より 12月実績出力
1月上旬 ～中旬	②当期実績予想の作成 実績予想 P/L を作成し予実分析を実施
1月中旬 ～下旬	③予算編成方針等の作成及び各部門(※1)へ提示 当期実績予想及び中期経営計画より、目標売上高・目標利益等の方針を決定し、 予算スケジュール含めて各部門へ提示(※2)
2月上旬 ～下旬	④部門予算の作成 部門予算編成方針(※3)の作成・指示 売上高予算・行動計画の作成・検証 部門個別費予算作成 部門共通費予算作成・各部門への配賦 部門予算損益計算書作成(※2)
3月上旬	⑤総合予算の作成 月次予算損益計算書(全社・部門別<個別・連結>)作成 月次資金計画書の作成
3月中旬	⑥予算審議会 社長、その他役員、部門責任者が参加し、部門予算、総合予算の内容について 質疑・承認
3月下旬	⑦取締役会 部門予算、総合予算の次期予算の取締役会承認
3月末	⑧社内向け予算発表 全社員参加の全体会議で社長より説明
4月～	⑨次年度の月次予実管理スタート
4月末 ～5月初旬	⑩業績予想発表 決算短信の業績予想発表(売上高・各利益<連結・(個別)>)

※1 部門を PC：プロフィット・センターと CC：コスト・センターに区分する。

PCは「収益予算－費用予算＝利益予算」、CCは「費用予算」を作成する。

なお、管理会計上「社内売上高」を用いると、CCはPCへ変わる。

※2 予算データ収集の実務作業フローイメージは下記の通りである。



※3 受注高、販売数量、予定単価、生産数量、在庫数量等の非会計数値が重要となる。また、顧客定着率や歩留率などのKPIが重要となる。(KPIとはKey Performance Indicatorの略で、企業目標の達成度を評価するための主要業績評価指標をいう。)

(2) 損益予算における予算作成実務の主な課題

- a. 前述の収集過程①と収集過程②が分断されており、経営企画部署は集めた部門予算P/Lの数値に関する作成プロセスが把握できていない。また、各部門等からは会社全体の予算作成プロセスが見えない。
- b. Excelの計算式やマクロの設定の誤りによる計算ミス、属人化による退社のリスクがある。
- c. 組織変更等や数値修正に伴い、膨大な作業が発生している。
- d. 追い込みをかけなければならない時期に営業主力メンバーが予算業務に忙殺され、「営業活動の大きなブレーキ」になっている。

3.2 月次予実管理・月次着地予想の作成

月次予実管理・月次着地予想作成は、「D(実行)→C(評価)→A(改善)」のプロセスにあたる。

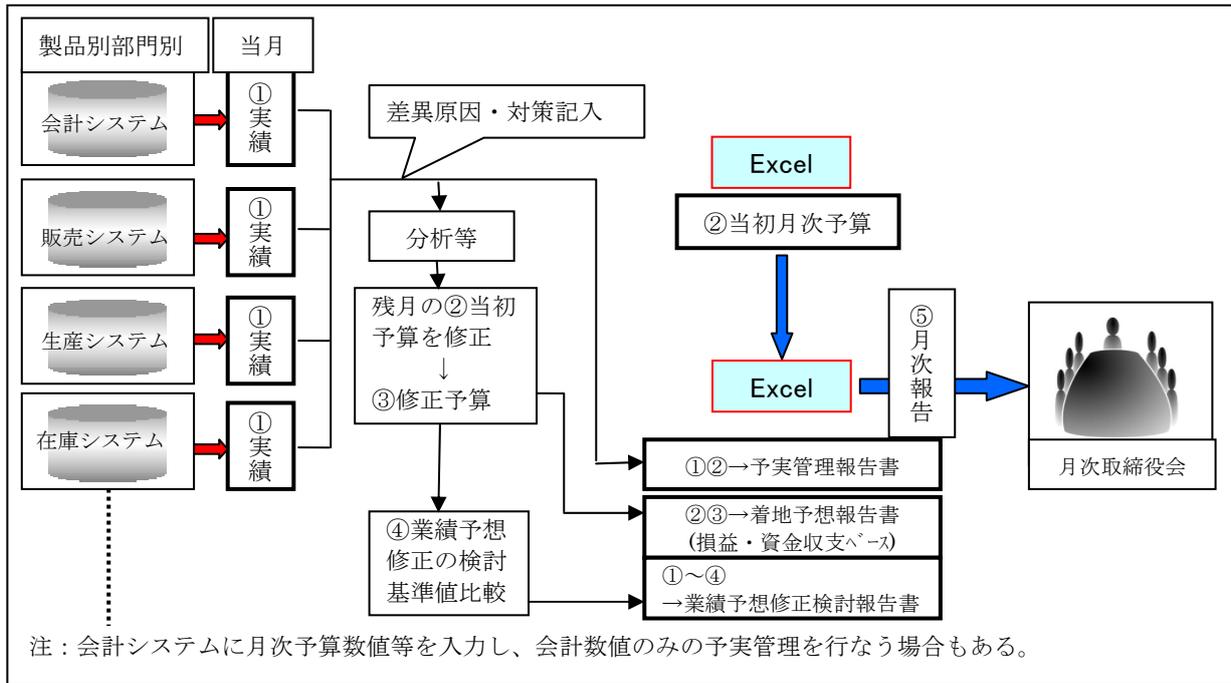
(1) 「月次予実管理・月次着地予想作成」の流れ

<スケジュール例(5月月次)>

日程	タスク
6月上旬	①5月実績 T/B 等の出力 会計システム・販売システム等より5月実績出力
6月上旬～中旬	②月次予実管理報告書等の作成 月次予実管理報告書(発生・累積ベース損益) 月次着地予想報告書(損益ベース・資金収支ベース) 月次業績予想修正検討報告書(※1)
6月中旬	③取締役会での月次報告 「月次予実管理報告書」「月次着地予想報告書」「月次業績予想修正検討報告書」の月次報告・質疑応答

※1 修正発表の重要性基準：売上高10%以上、各利益30%以上

※2 月次予実管理・月次着地予想の実務作業フローイメージは下記の通りである。



(2) 損益予算における月次予実管理・月次着地予想の主な課題

- a. 月次予実差異原因を把握するためのドリルダウンができない。  
(可視化できていない)
- b. 月次予実差異原因が、予算設定に起因しているのか、実績等の結果に起因しているのか区分されていない為、予算管理のPDCAサイクルが継続的な予算精度向上に向けて円滑に機能していない。
- c. 損益ベースの着地予想と資金収支の着地予想が自動的に連携されていない。
- d. 月次の予実管理・着地予想作業に会社全体で膨大な工数を費やしている。
- e. 公表済の業績予想と社内で把握している着地予想が売上高で10%以上、各利益で30%以上乖離していても、速やかに開示されず、決算中に開示されているケースが多い。  
インサイダー取引発生リスク期間(修正発表すべき事実を認識した時点から公表までの期間)が延びている。業績予想修正の社内ルールが必要である。

(第1回目のおまとめ・所見)

1. キャッシュ・フロー経営を組織的に実践する為には、目標としての予算を損益予算からキャッシュ・フロー予算へ変える必要がある。これは上場会社だけでなく、非上場会社も同じである。非上場会社においては特に下記の点が重要となる。
  - (1) カリスマによる経営から組織的な経営への経営承継
  - (2) 資金繰り管理の高度化
2. 損益予算の実務はいまだに属人的なExcel業務となっており、内部統制管理と効率性において課題を有している。この点は、「第3回【実践編】キャッシュ・フロー予算制度構築の実務的ポイント」でさらに考察を進めることにする。

次回(第2回)は、「【理論編】キャッシュ・フロー予算の理解」について解説します。

## 第2回【理論編】キャッシュ・フロー予算の理解

『週刊経営財務』3235号(2015年11月9日)掲載

本稿では「キャッシュ・フロー予算制度構築」をテーマとして、3回に分けて考察している。

### 第1回【実務トレンド】

損益予算からキャッシュ・フロー予算へ

### 第2回【理論編】

キャッシュ・フロー予算の理解

### 第3回【実践編】

キャッシュ・フロー予算制度構築の  
実務的ポイント

前回(第1回)は、東芝の事例を踏まえ損益予算からキャッシュ・フロー予算へシフトすることによる効果や、損益予算による実務の現状と課題について考察した。「第2回【理論編】キャッシュ・フロー予算の理解」では、具体例を用いて、キャッシュ・フロー予算を作成するための手順について解説する。なお、本稿の見解に係る部分は、筆者個人の私見である。

## 1. キャッシュ・フロー予算の概要

実績会計には簿記論という作成理論があるが、予算作成にはそのような作成理論はない。予算科目別に売上高や費用を集計するという単式簿記の形で予算作成が行なわれている。

キャッシュ・フロー予算を構築するためには、正確な予算比較貸借対照表を作成する必要がある。また、資金計画については、現状では予算財務諸表とは別に財務担当者が作成しているケースが多く見受けられるが、本来は予算財務諸表と連動させるべきである。

これらの課題を解決し、キャッシュ・フロー予算を実現するためには、予算作成においても実績会計と同様に複式簿記化(予算仕訳化)を基礎とすることが必要である。複式簿記で常に貸借一致するように計算すれば、正確な予算財務諸表と、財務諸表と数値連動させた正確な月次資金計画書が同時に作成できる。

本稿では、キャッシュ・フロー予算を「複式簿記化を基礎として作成した予算損益計算書、予算貸借対照表及び月次資金計画書から予算キャッシュ・フロー計算書を正確に作成する学問的体系」と定義する。

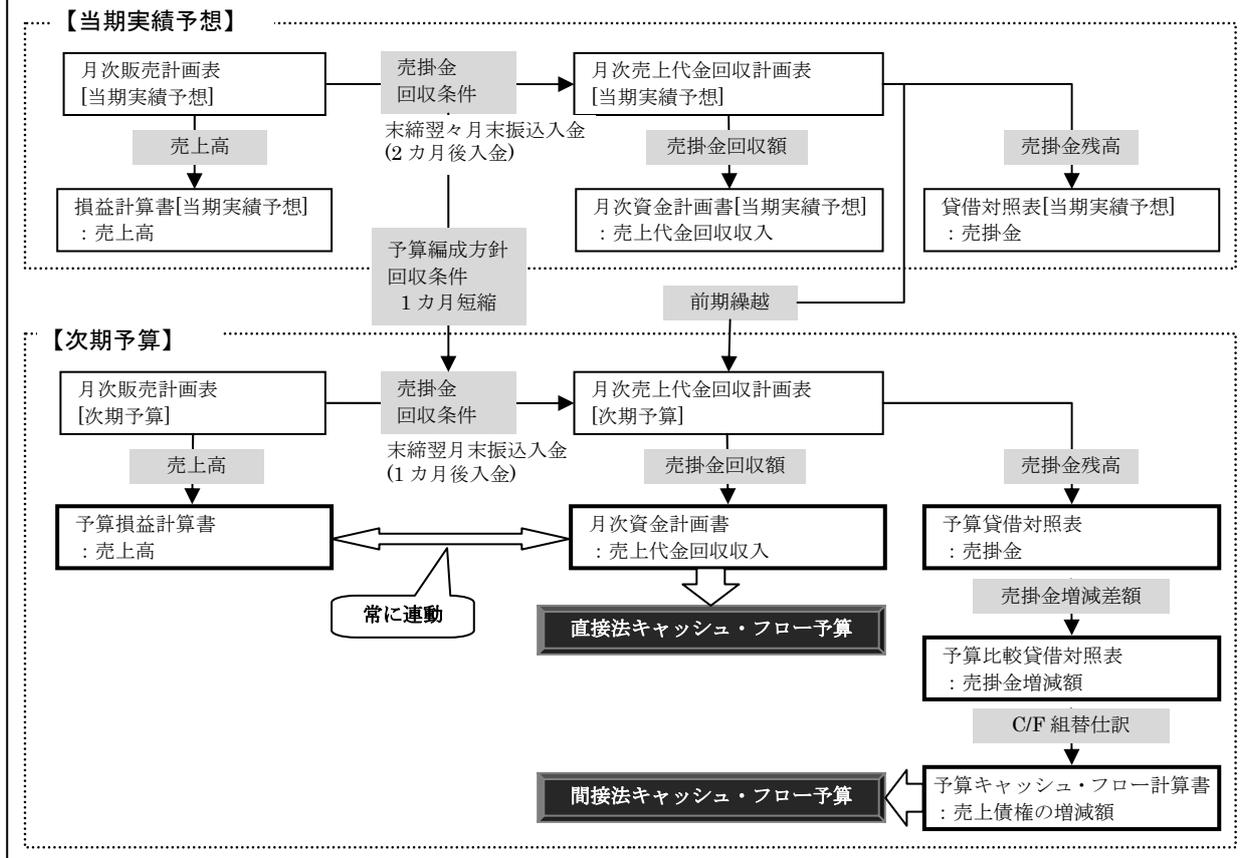
予算作成は「単価×数量」を含む膨大な計算プロセスである。実際のキャッシュ・フロー予算を構築するためには、複式簿記を基礎として予算作成の流れを体系的に理解することが不可欠である。

その理解を深めるため、次項2.にて具体的な作成手順を確認していく。

## 2. キャッシュ・フロー予算の作成手順

複式簿記を基礎とするキャッシュ・フロー予算の作成手順について、X3年3月期の売上高・売掛金を例に確認してみよう。

## キャッシュ・フロー予算作成の流れ（例：売上高・売掛金）



### 2.1 当期実績予想の作成

次期予算を作成するには、まず当期実績予想の作成からスタートする。3月決算の場合、12月までの実績値及び1～3月の予想値を用いて1月初旬から開始するのが一般的である。

#### (1) 月次販売計画表の作成

X1年4月～12月の販売実績に翌1月～3月の販売予想データを加えて、当期実績予想の月次販売計画表を作成する。

月	販売単価	販売数量 (個)	売上高
4～12月 実績累計	@100	70,000	7,000,000
1月予想	@100	9,000	900,000
2月予想	@100	10,000	1,000,000
3月予想	@100	11,000	1,100,000
当期累計	—	100,000	P/L 10,000,000

#### (2) 売上代金回収計画表の作成

当期実績予想の月次販売計画表と売掛金の回収条件(未締翌々月末振込入金：2カ月後入金)より、当期実績予想の月次売上代金回収計画表を作成する。以下、X2年1月予想分の売上高を例として予算仕訳との関係を考察してみよう。

##### 【予算仕訳 1】

B/S 売掛金	972,000	P/L 売上高	900,000
		B/S 仮受消費税	72,000
借方合計	972,000	貸方合計	972,000

仮受消費税を考慮する理由は、予算貸借対照表を正確に作成するためには「未払消費税」「現金及び預金」を算出する必要があるからである。

##### 【予算仕訳 2】

B/S 現金及び預金	972,000	B/S 売掛金	972,000
------------	---------	---------	---------

X2年1月31日に計上する売掛金972,000は、得意先との契約上の回収条件が未締翌々月末振込入金(2カ月後入金)なので、X2年3月31日に

売掛金回収の予算仕訳が発生する。

【予算仕訳 3】

X2年3月31日			
資/計(※)		資/計	
資金残高	972,000	売上代金 回収収入	972,000

※資/計…月次資金計画書

予算損益計算書と予算貸借対照表に連動して正確な月次資金計画書を作成するためには、【予算仕訳 2】の売掛金回収と連動して、資金収入予算仕訳を作成する必要がある。

上記3つの予算仕訳(売上計上・売掛金回収・

資金収入)を表形式で表すと、下記の当期実績予想の月次売上代金回収計画表の通りになる。

売掛金の回収条件が未締翌々月末振込入金(2カ月後入金)なので、貸借対照表[当期実績予想]の売掛金は X2 年 2 月発生 of 売掛金 1,080,000 と X2 年 3 月発生 of 売掛金 1,188,000 の合計値 2,268,000 となる。この金額は、次期予算の売上代金回収計画表の前期繰越へ転記される。

各月の売掛金回収額は月次売上代金回収収入として月次資金計画書へ転記される。

月次売上代金回収計画表[当期実績予想]					
(当期：X1年4月～X2年3月)					
回収条件：未締翌々月末振込入金(2カ月後入金)					
月末	科目	売掛金残高			売上代金回収収入 売掛金回収額
		月次発生額	前月繰越額	月末残高合計	
X1年12月 [実績]		12月分 864,000	11月分 810,000	1,674,000	4～12月累計 5,886,000
X2年1月 実績予想		900,000×1.08↓ 972,000	864,000	1,836,000	810,000
X2年2月 実績予想		1,000,000×1.08↓ 1,080,000	972,000	2,052,000	864,000
X2年3月 実績予想		1,100,000×1.08↓ 1,188,000	1,080,000	2,268,000	972,000
当期末売掛金				B/S 2,268,000	(通期累計) 資/計 8,532,000

(3) 当期実績予想の損益計算書、貸借対照表及び月次資金計画書作成

上記の月次販売計画表[当期実績予想]及び月次売上代金回収計画表[当期実績予想]より、当期実績予想の財務諸表を作成する。

損益計算書[当期実績予想]	
売上高	10,000,000
貸借対照表[当期実績予想]	
売掛金	2,268,000
月次資金計画書[当期実績予想]	
売上代金回収収入	8,532,000

2.2 次期予算の作成

中期経営計画及び当期の予実管理の課題を踏まえた予算編成方針を作成し、次期予算はこの方針に従って作成する。

(1) 月次販売計画書の作成

予算編成方針の売上高目標に基づいて次期予算の月次販売計画表を作成する。

月次販売計画表[次期予算]			
(次期：X2年4月～X3年3月)			
月	販売単価	販売数量(個)	売上高
4月	@90	12,000	1,080,000
5月	@90	13,000	1,170,000
～	～	～	～
1月	@90	21,000	1,890,000
2月	@90	22,000	1,980,000
3月	@90	23,000	2,070,000
通期計	—	210,000	P/L 18,900,000

(2) 月次売上代金回収計画書の作成

予算編成方針より、目標キャッシュ・フロー実現のために売掛金回収条件を1カ月短縮する。なお、得意先との契約変更は次年度開始までに合意を得ることができると仮定している。

次期予算の月次販売計画表と売掛金の回収条件(未締翌々月末振込入金：1カ月後入金)より、月次売上代金回収計画表を作成する。前期繰越は、

当期実績予想の月次売上代金回収計画表の X2 X3 年 3 月売掛金発生額 2,235,600 が予算貸借対照表の売掛金となる。

次期売掛金の回収条件が 1 カ月後入金なので

月次売上代金回収計画表 [当期実績予想]より		月次売上代金回収計画表[次期予算] (次期：X2 年 4 月～X3 年 3 月) 回収条件：未締翌月末振込入金(1 カ月後入金)			
月末	科目	売掛金残高			売上代金回収収入 売掛金回収額
		月次発生額	前月繰越額	月末残高合計	
X2 年 4 月 1 日	[前期繰越]	当期 3 月分 1,188,000	当期 2 月分 1,080,000	2,268,000	
X2 年 4 月		1,080,000×1.08 ↓ 1,164,000	1,188,000	2,352,000	1,080,000
X2 年 5 月		1,170,000×1.08 ↓ 1,263,600		1,263,600	2,352,000
X2 年 6 月～12 月		～	～	～	10,888,400
X3 年 1 月		1,890,000×1.08 ↓ 2,041,200		2,041,200	X2 年 12 月発生分 1,944,000
X3 年 2 月		1,980,000×1.08 ↓ 2,138,400		2,138,400	2,041,200
X3 年 3 月		2,070,000×1.08 ↓ 2,235,600		2,235,600	2,138,400
次期末売掛金				B/S 2,235,600	通期累計 資/計 20,444,000

### (3) 予算損益計算書、予算貸借対照表及び月次資金計画書の作成

月次販売計画表[次期予算]及び月次売上代金回収計画表[次期予算]より、以下の予算財務諸表を作成する。

なお、月次資金計画書の通期累計は直接法の予算キャッシュ・フロー計算書と一致する。

予算損益計算書 (X2 年 4 月 1 日～X3 年 3 月 31 日)	
売上高	18,900,000

予算貸借対照表 (X3 年 3 月 31 日現在)	
売掛金	2,235,600

月次資金計画書 (X2 年 4 月 1 日～X3 年 3 月 31 日)							
資金予算科目	X2 年 4 月	X2 年 5 月	～	X3 年 1 月	X3 年 2 月	X3 年 3 月	通期累計
売上代金回収収入	1,080,000	2,352,000	～	1,944,000	2,041,200	2,138,400	20,444,400

### (4) 予算比較貸借対照表の作成

貸借対照表[当期実績予想]及び予算貸借対照表より、予算比較貸借対照表を作成する。売掛金増減差額を計算・記入する。

予算比較貸借対照表 (X3 年 3 月 31 日現在)			
科目	当期実績予想	次期予算	増減差額
売掛金	2,268,000	2,235,600	△32,400

### (5) 予算キャッシュ・フロー計算書の作成

予算比較貸借対照表の増減差額より、キャッシュ・フロー予算を作成する。

C/F	±B/S
売上債権の増減額	±B/S 売掛金 △32,400 (増減)

C/F 予算科目は＋の符号化するので

貸方に固定する。

	±B/S 売掛金(増減) △32,400
C/F	売上債権の増減額 32,400

上記の C/F 予算科目への組替仕訳より、予算

キャッシュ・フロー計算書を作成する。

予算キャッシュ・フロー計算書 (次期：X2年4月～X3年3月)	
予算科目	予算金額
売上債権の増減額	32,400

### 3. 月次部門別予算キャッシュ・フロー計算書の考察

前項 2.では会社全体の予算キャッシュ・フロー計算書作成の流れを解説した。

予算編成方針の目標キャッシュ・フローを実現するためには、すべての社員の行動がその目的に向かうようにマネジメントしなければならない。具体的には、責任単位としての組織別のキャッシュ・フロー予算を作成し、月次で進捗管理を行ない、業績評価していく必要がある。

キャッシュ・フロー予算作成のゴールは、月次部門別予算キャッシュ・フロー計算書を作成することである。X2年5月の営業部門の月次部門別予算キャッシュ・フロー計算書のイメージ例を示すと下記の通りである。

月次部門別予算キャッシュ・フロー計算書 [営業部門] (X2年5月)	
予算科目	予算
P/L：売上高	18,900,000
P/L：社内仕入高(-)	11,340,000
P/L：部門個別費(-)	3,780,000
P/L：部門共通費(-)	945,000
P/L：部門利益	2,835,000
B/S 部門個別管理 ：売上債権の増減額	1,088,400
B/S 部門個別管理 ：社内仕入債務の増減額	20,000
B/S 部門個別管理 ：減価償却費	30,000
B/S 部門個別管理 ：固定資産の取得による支出	△33,000
B/S 部門共通管理 ：短期借入金の増減額	△350,000
部門別事業 キャッシュ・フロー	(※2) 3,590,400

※1 月次部門別予算損益計算書を含めて記載している。

※2 部門別業績評価は、部門別事業キャッシュ・フローを基準とする。

なお、紙面の関係上、具体的な作成手順は割愛する。作成上のポイントは下記の通りである。

#### (1) 部門個別費と部門共通費

部門別予算損益計算書を作成する場合は、全社費用予算を部門個別費と部門共通費に区分し、部門個別費は当該部門に賦課し、部門共通費は「便益を受けているか」という観点より、部門共通費配賦基準に基づいて各部門へ配賦する。

予算科目	金額	部門管理区分	配賦基準
営業用建物減価償却費	1,000	部門個別費	
本社建物減価償却費	5,000	部門共通費	部門人員数割合

営業部門(30人)	： 5,000×60%＝	3,000
購買部門(12人)	： 5,000×24%＝	1,200
管理部門(8人)	： 5,000×16%＝	800
全社(50人)		5,000

予算科目：減価償却費			
部門	部門個別費	部門共通費	部門費用合計
営業部門	1,000	3,000	4,000
購買部門		1,200	1,200
管理部門		800	800
全社合計	1,000	5,000	6,000

#### (2) 部門別個別管理と部門共通管理

部門別予算貸借対照表を作成する場合は、全社資産、負債及び純資産の予算を部門個別管理と部門共通管理に区分し、部門個別管理は当該部門に賦課し、部門共通管理は「管理責任を負っているか否か」という観点より、部門共通配賦基準に基づいて各部門へ配賦する。例えば、本社建物の予算損益計算書の減価償却費予算額は部門共通費として配賦されるが、本社建物の建物予算額は部門個別管理資産として管理部門へ賦課され、取り扱いが異なる点は留意すべきである。

もし、本社建物が部門共通管理として配賦されると、本社建物の取得支出は営業部門や購買部門の予算キャッシュ・フロー計算書に表示されるが、当該支出を営業部門や購買部門で管理責任を負って管理することができない。従って、管理可能な部門別事業キャッシュ・フロー計算書を作成する観点より、共通管理とはせずに管

理部門の個別管理として処理する。なお、部門個別管理にするか、部門共通管理にするかは会社ごとの経営管理上の判断に委ねられる。

予算科目	金額	部門管理区分	配賦基準
(資産) 本社建物	100,000	部門個別管理	
(負債) 短期借入金	50,000	部門共通管理	部門運転資金実績割合

短期借入金予算 50,000 は 12 月末時点の部門運転資金実績割合で各部門へ配賦する。

営業部門( 45%)	: 50,000 × 45% =	22,500
購買部門( 35%)	: 50,000 × 35% =	17,500
管理部門( 20%)	: 50,000 × 20% =	10,000
全社(100%)		50,000

予算科目	本社建物	(短期借入金)
部門	部門個別管理	部門共通管理
営業部門		(22,500)
購買部門		(17,500)
管理部門	100,000	(10,000)
全社合計	100,000	(50,000)

### (3) 社内勘定の利用

部門の利益責任や部門間の債権債務を明確化するための手段として社内取引を行なう場合に、社内勘定が用いられる。

購買部門から営業部門へ社内販売をする場合、下記の予算仕訳が作成される。

購買部門では社内売上高と社内売掛金が計上され、営業部門では社内仕入高と社内買掛金が計上される。

購買部門			
B/S		P/L	
社内売掛金	8,000	社内売上高	8,000

営業部門			
P/L		B/S	
社内仕入高	8,000	社内買掛金	8,000

部門別予算損益計算書及び部門別予算貸借対照表上は上記社内勘定は残る。

従って、部門別予算キャッシュ・フロー計算書上も社内勘定が残る。購買部門の社内売上債権の増減額と営業部門の社内仕入債務の増減額の絶対値は一致する。

全社(社内勘定の相殺)			
P/L		P/L	
社内売上高	8,000	社内仕入高	8,000
B/S		B/S	
社内買掛金	8,000	社内売掛金	8,000

内部取引なので全社予算上は相殺される。

### (第 2 回のまとめ・所見)

1. 予算を単式簿記から複式簿記へ変えて予算の流れを理解する。貸借不一致を回避して、正確な予算貸借対照表を作成する。
2. 部門予算における個別と共通の区分は、予算損益計算書と予算貸借対照表で異なる。会社ごとの管理会計の考え方に依拠する。

次回の最終回(第 3 回目)は、「【実践編】キャッシュ・フロー予算制度構築の実務的ポイント」について解説します。

本稿では「キャッシュ・フロー予算制度構築」をテーマとして、3回に分けて考察している。

### 第1回【実務トレンド】

損益予算からキャッシュ・フロー予算へ

### 第2回【理論編】

キャッシュ・フロー予算の理解

### 第3回【実践編】

キャッシュ・フロー予算制度構築の  
実務的ポイント

第1回では東芝の事例を踏まえて、損益予算からキャッシュ・フロー予算へシフトすることの必要性や損益予算による実務の状況と課題について考察した。続く第2回では具体例を用いてキャッシュ・フロー予算を作成するための手順及び部門別月次予算キャッシュ・フロー計算書作成の留意点について解説した。

第3回(最終回)では、「【実践編】キャッシュ・フロー予算制度構築の実務的ポイント」をテーマに、「どうしたらキャッシュ・フロー予算を実現できるか?」という観点から、実際のキャッシュ・フロー予算制度構築で必要となる下記の点について考察していく。

1. キャッシュ・フロー予算作成プロセスの構築
2. キャッシュ・フロー予算による業績評価制度の確立

なお、本稿の見解に係る部分は、筆者個人の私見である。

## 1. キャッシュ・フロー予算作成プロセスの構築

キャッシュ・フロー予算制度を実際に構築するためには、「どの基礎資料からどのようにデータが流れてキャッシュ・フロー予算が作成されるか」というキャッシュ・フロー予算作成プロ

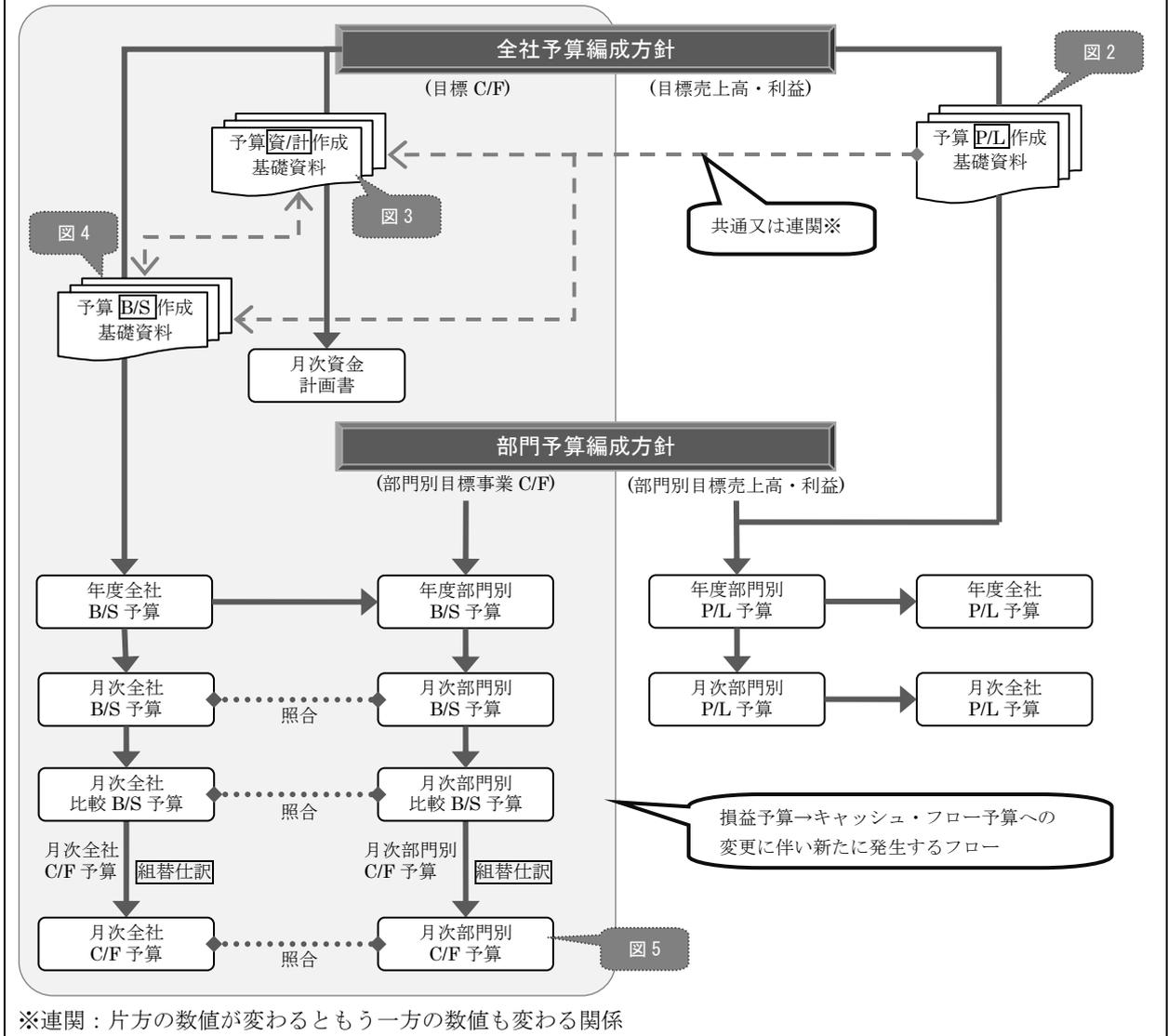
セスを構築することが不可欠である。

損益予算は、すでに部門別予算を積み上げて全社予算を作る実務が定着しているが、貸借対照表予算については、部門個別管理と部門共通管理に区別するルールがない。本稿では、全社貸借対照表予算を作成し、科目ごとにどの部門へ帰属させるべきかを判断してから、部門別貸借対照表予算を作成する流れを例として示している。

また、月次資金計画書については、損益予算と連動していないという課題(第1回参照)を解決するため、各予算財務諸表の基礎資料と共通又は連関させて作成する仕組みとしている。

上記を前提とした予算作成フローは図1に示す通りである。

図1 キャッシュ・フロー予算導入後の予算作成データフロー



第2回で解説した例(売上高)を図1の3つの予算作成基礎資料にあてはめると下記の通りである。

予算 P/L	資/計	予算 B/S
月次販売計画表	月次売上代金回収計画表	月次売上代金回収計画表

↑ 連関 ↑
↑ 共通 ↑

各予算財務諸表がどのような基礎資料から作られるかについては、1.1~1.3の各項目に記載する。なお、基礎資料を作成するにあたり共通するポイントは下記の通りである。

- ・ 予算損益計算書、月次資金計画書及び予算貸借対照表を作成する3つの基礎資料は共通又は連関している。

- ・ 3つの予算作成基礎資料は複式簿記を前提とした予算仕訳を基礎として作成する。

### 1.1 損益予算実務のデータフロー

現状の損益予算実務では、予算編成方針(目標売上高・目標利益)より各部門予算編成方針を作成し、予算作成基礎資料(月次含む。以下同じ)に基づいて部門別の年度・月次の予算損益計算書を作成している。

キャッシュ・フロー予算導入後もこのフローは変わらないが、従前の損益予算では、予算作成基礎資料ごとに科目別の値を集計する単式簿記でデータ集計しているため、複式簿記を基礎としたデータの流れに変える必要がある。

図2 予算損益計算書作成のデータフロー

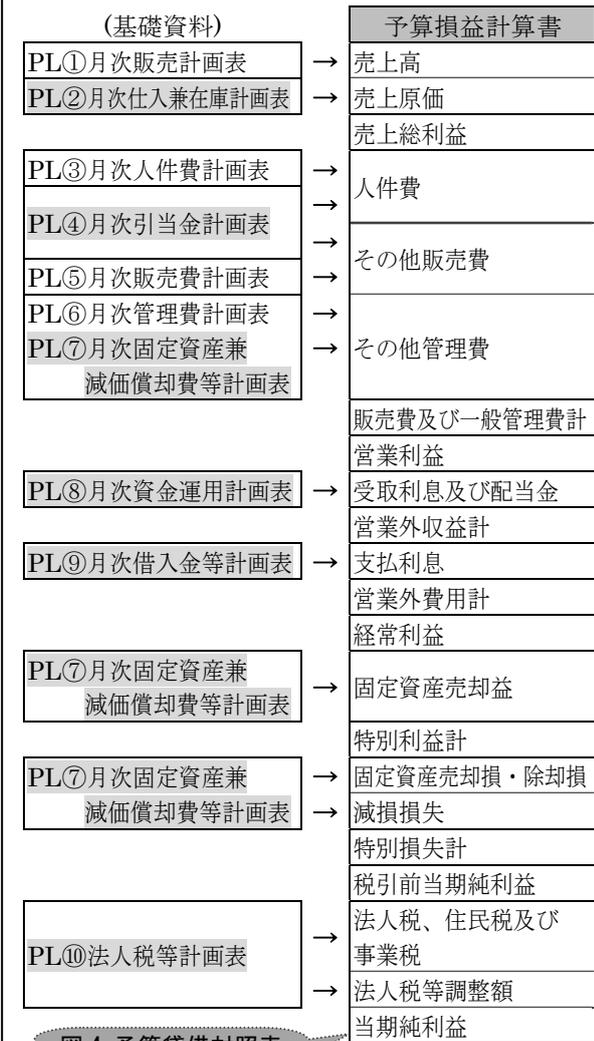


図4 予算貸借対照表「繰越利益剰余金」へ

※網掛箇所は予算貸借対照表の基礎資料と共通

【例】PL⑩法人税等計画表の場合

損益予算実務では科目別の集計のみを行なうため、「法人税、住民税及び事業税」と「法人税等調整額」のみが対象である。

一方、キャッシュ・フロー予算に移行する場合は、下記の予算仕訳を明示し、貸借一致を検証した上で「繰延税金資産」及び「未払法人税等」の予算数値を予算貸借対照表へ転記する。

(発生月)X3年3月 [PL⑩法人税等計画表]			
P/L		B/S	
法人税、住民税及び事業税	XX	未払法人税等	XX
B/S		P/L	
繰延税金資産(流動)	XX	法人税等調整額	XX
B/S			
繰延税金資産(固定)	XX		

1.2 資金予算実務のデータフロー

月次資金計画書の作成についても、他の予算財務諸表と共通又は連関する基礎資料をもとに複式簿記を基礎として作成する。また、月次資金計画書の次期末の資金残高は予算貸借対照表の現金及び預金につながる。

図3 月次資金計画書作成のデータフロー

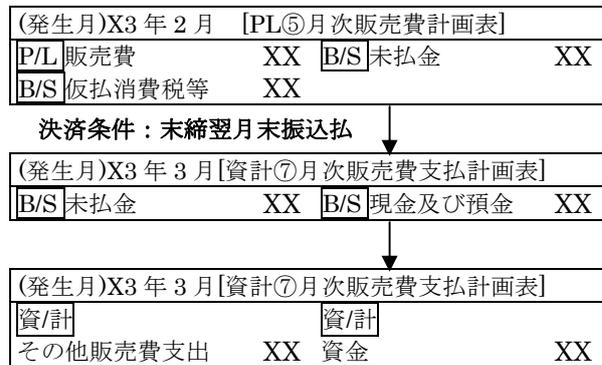


図4 予算貸借対照表「現金及び預金」と連動

※網掛箇所は予算貸借対照表の基礎資料と共通

【例】資計⑦月次販売費支払計画表の場合

予算損益計算書の基礎資料「PL⑤月次販売費計画表」から月次資金計画書・予算貸借対照表共通の基礎資料「資計⑦月次販売費支払計画表」への連関の流れは、次の予算仕訳の通りである。



※資/計：月次資金計画書

月次資金計画書の次期末の資金残高を予算貸借対照表の現金及び預金へ振り替える。

((発生月)X3年3月)			
B/S	現金及び預金	XX	資/計
			資金(残高) XX

### 1.3 予算貸借対照表のデータフロー

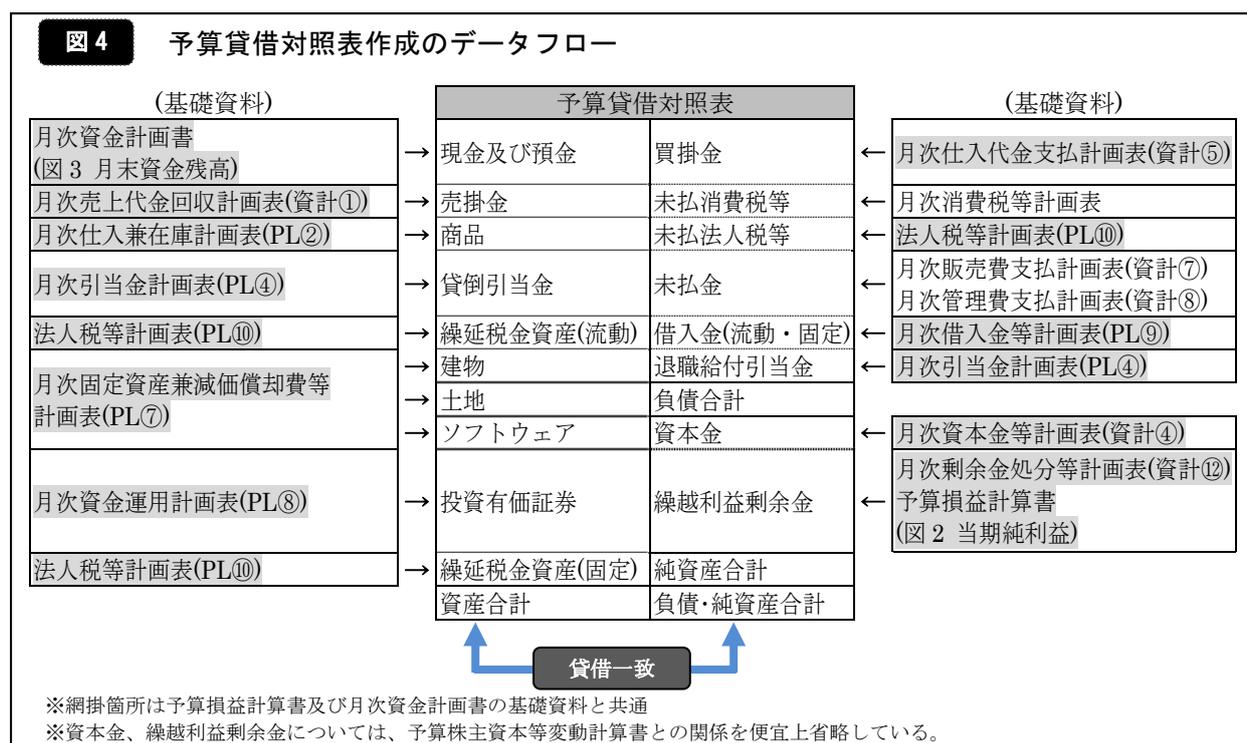
キャッシュ・フロー予算を実際に構築するためには、予算貸借対照表を作成するための新たなデータフローを構築しなければならない。

予算貸借対照表の基礎資料は、前述の図2の

予算損益計算書(網掛箇所)、図3の月次資金計画書(網掛箇所)及び連関する基礎資料から構成されている。

結果として、複式簿記を基礎として常に貸借の一致が検証される仕組みが組み込まれる。

現金及び預金残高は月次資金計画書の次期末の資金残高と一致し、繰越利益剰余金には予算損益計算書の当期純利益が組み込まれる。



貸借対照表予算には、損益予算にはない年度繰越という概念がある。

予算作成時に当期実績予想の貸借対照表は翌期首に繰り越されるが、その値はあくまで予想である。そのため、「①当期決算確定値－②当期実績予想値＝③前期繰越差異」が生じる。次年度の月次予実管理を行なうための月次予算貸借対照表の前期繰越は、①に置き換わり、キャッシュ・フロー予算の値も③だけ修正される点に注意すべきである。

### 1.4 部門別予算貸借対照表のデータフロー

会社の組織は、予算組織区分としてプロフィットセンター(PC)とコストセンター(CC)に区別される。通常、販売部門はPCで、購買部門と

管理部門はCCとなるが、管理会計上の観点から、購買部門が販売部門へ商品を社内販売したと取引を擬制することにより、CCからPCへ変えることができる。さらに、管理部門も販売部門や購買部門へ管理サービスを提供するPCへ変えることができる。社内カンパニー制(部門を会社とみなす)をとる場合がこれにあたる。次の1.5の図5はこれを前提としている。

部門別予算貸借対照表や社内勘定の留意点は第2回で説明したので割愛するが、次の点は留意を要する。

#### ・社内取引価格の決定方針

社内取引を行なう場合に問題になるのが、社内取引価格をどう決めるかである。部門間の公平性が保たれるように、あらかじめルールを定

めることが望ましい。例えば、(外部平均販売単価+外部平均仕入単価)÷2=社内取引単価に決める方法や、一定の基準による市場価格を基礎とする方法などがこれにあたる。

・基準時点

公平な社内取引価格の決定については客観性が重要なので、当期実績(例：12月平均販売・仕入単価)を基準とすることが望ましいと考える。

1.5 部門別予算キャッシュ・フロー計算書のデータフロー

社内カンパニー制を前提とした部門別予算キ

ャッシュ・フロー計算書は図5の通りである。

社内売上債権の増減額と社内仕入債務の増減額は絶対値として一致し、全社・調整列欄で相殺される。販売部門、購買部門及び管理部門は、各「部門別事業キャッシュ・フロー」で業績評価される。なお、社内貸付金の増減額や社内借入金の増減額は、現金及び現金同等物を管理部門で統一管理するために、販売部門や購買部門の現金及び現金同等物をゼロとすることにより発生している。上記金額に関する社内金利負担の増減額は本社費の中で調整されると仮定している。

図5 社内カンパニー制を前提とした部門別予算損益計算書兼予算キャッシュ・フロー計算書

区分	予算科目 (予算の組織区分)	貸借	営業部門 (PC)	購買部門 (PC)	管理部門 (PC)	全社・調整	全社合計
部門別 予算 損益 計算書	外部売上高	貸	XX				XX
	社内売上高	貸		① XX	② XX	①+② △XX	-
	売上高合計	貸	XX	① XX	② XX	①+② △XX	XX
	外部売上原価	借			XX		
	社内売上原価	借	① XX			① △XX	-
	売上原価合計	借	① XX	XX	-	① △XX	XX
	売上総利益	貸	XX	XX	XX	② △XX	XX
	変動部門個別費	借	XX	XX	XX		XX
	限界利益	貸	XX	XX	XX	② △XX	XX
	管理可能個別費	借	XX	XX	XX		XX
	管理可能利益	貸	XX	XX	XX	② △XX	XX
	管理不能個別費	借	XX	XX	XX		XX
	部門利益	貸	XX	XX	XX	② △XX	XX
	本社費(管理部門の社内売上高)	借	②-1 XX	②-2 XX		② △XX	-
	事業利益	貸	XX	XX	XX	-	XX
	法人税、住民税及び事業税	借	XX	XX	XX		XX
	部門純利益	貸	XX	XX	XX	-	XX
事業利益	貸	XX	XX	XX	-	XX	
部門別 予算 キャッシュ・ フロー 計算書	個：減価償却費	貸	XX	XX	XX		XX
	共：同上	貸			XX		XX
	個：売上債権の増減額	貸	△XX				△XX
	個：社内売上債権の増減額	貸		③ △XX	④ △XX	③+④ XX	-
	個：たな卸資産の増減額	貸		△XX			△XX
	個：仕入債務の増減額	貸		XX			XX
	個：社内仕入債務の増減額	貸	③+④ XX			③+④ △XX	-
	個：未払金の増減額	貸	XX	XX	XX		XX
	個：未払消費税等の増減額	貸	XX	XX	XX		XX
	個：法人税等支払額	貸	△XX	△XX	△XX		△XX
	個：固定資産の取得による支出	貸	△XX	△XX	△XX		△XX
	共：同上	貸			△XX		△XX
	共：配当金の支払額	貸	△XX	△XX	△XX		△XX
	個：借入金の増減額	貸			△XX		△XX
	部門別事業キャッシュ・フロー	貸	XX	XX	XX		
	個：社内貸付金の増減	貸	⑤-1 △XX	⑤-2 △XX	⑥ △XX	⑤-1+⑤-2+⑥ XX	-
	個：社内借入金の増減	貸	⑥-1 XX	⑥-2 XX	⑤ XX	⑥-1+⑥-2+⑤ △XX	-
現金及び現金同等物の換算差額	貸			XX		XX	
現金及び現金同等物の増減額	貸	-	-	XX		XX	
現金及び現金同等物の期首残高	貸			XX		XX	
現金及び現金同等物の期末残高	借			XX		XX	

※1 PC：プロフィットセンター → 管理部門もサービス売上高を計上するPCとしている。

※2 個：個別管理 共：共通管理

※3 表内の①～⑥は下記の通りである。

①：購買部門→営業部門への社内売上高 ②：管理部門 → 他部門への社内売上高

③：①に対する社内売上債権の増減額 ④：②に対する社内売上債権の増減額

⑤及び⑥：部門別BSの貸借差額の増減額

予算作成は数量や単価が変われば関連する膨大な予算データが変化する計算構造を持っている。キャッシュ・フロー予算制度構築のポイントは、図1～図5に示したように全体フローと各資料の関連性を正確に把握して設計すること、常に予算仕訳の貸借が一致することを検証するメカニズムを組み込むことである。

「正確性」と「迅速性」を確保するための手段の一つとして、システム化を検討することも必要であると考ええる。

## 2. キャッシュ・フロー予算による業績評価制度の確立

「働く」という字は「イ(ヒト)」が「動(うごく)」と書く。予算が生きた予算になるか、絵に書いた餅になるかは「人が動くか否か」にかかっている。社員が予算を達成するように行動した場合に、予算達成割合に応じて社員に賞与や昇給等のリターンがあるという報奨制度が重要となる。そのキーは予算達成割合である。部門業績評価の方法は各企業の考え方によって異なる。

前述の図5社内カンパニー制を前提とすると、損益予算の場合には、販売部門、購買部門及び管理部門の「部門利益」が業績評価の軸となる。一方、キャッシュ・フロー予算の場合には、各部門の「部門別事業キャッシュ・フロー」が業績評価の軸になる。

例として、営業部門の上期予算達成率に基づく冬季賞与財源について、損益予算とキャッシュ・フロー予算の比較形式で考察する。

区分	科目	損益予算	C/F 予算
部門	予算	利益：45,000	事業 C/F：46,137
	実績	同上：47,500	同上：30,000
	予算達成率	105.6%	65.0%
	評価倍率	2.0	0.5
冬季賞与額※		12,000	3,000
営業マンの行動		売上高の最大化	営業収入の最大化
※営業部門の冬季賞与財源額 =部門基礎給与額：3,000×標準賞与月数：2カ月 ×部門評価率			

損益予算の場合は、営業部門の部門利益は実績が予算を上回っている。部門評価倍率 2.0 を計算式に当てはめると、営業部門賞与財源は 12,000 となる。売上高や部門利益を上げれば上げるほど営業部門の賞与財源が増えるので、営業マンは「いかに売上高を上げるか」を考えて行動する。

キャッシュ・フロー予算の場合は、営業部門の事業キャッシュ・フローは実績が予算を大きく下回っている。この場合の営業部門賞与財源は 3,000 となる。

いくら売上高を上げて部門利益を拡大しても営業収入が低く、部門別事業キャッシュ・フローが低くなると、営業部門の賞与財源は大きく減額される。逆に営業収入を増やせば増やすほど営業部門の賞与財源が大きくなる。結果として、営業マンは「いかに営業収入を増やすか」を考えて行動するようになる。

キャッシュ・フロー予算による業績評価の導入で、会社や連結子会社のすべての社員が「いかにキャッシュを増やすか」を考えて行動するようになり、連結ベースのキャッシュが増え、将来の成長の為の投資を行なうことができ、結果として社員の給与が上がってゆくといい正のサイクルが回り始める。これがまさに「キャッシュ・フロー経営の実践」に他ならない。

### (まとめ・所見)

3回に渡ってキャッシュ・フロー予算の「必要性」「作成理論」「実務的なポイント」について考察してきた。

会社の本当の財産は「オフバランスの人財」である。人財価値をいかに最大化するかが経営の本質である。「不正会計の芽を摘み、キャッシュ・フロー経営を実践して、継続的成長を図るように人を動かすボタンはどこなのか？」が経営の命題である。その手段がキャッシュ・フロー予算だと考える。

最後に、下記の点を強調したい。

キャッシュ・フロー予算制度構築の中心は、CFOをはじめとする現場の皆さんである。

上記内容は、『週刊経営財務』に掲載したものです。

第1回【実務トレンド】損益予算からキャッシュ・フロー予算へ

『週刊経営財務』3234号(2015年11月2日)掲載

第2回【理論編】キャッシュ・フロー予算の理解

『週刊経営財務』3235号(2015年11月9日)掲載

第3回【実践編】キャッシュ・フロー予算制度構築の実務的ポイント

『週刊経営財務』3237号(2015年11月23日)掲載

発行所である税務研究会の許可を得て掲載しているものですので、他への転載・転用はご遠慮ください。