
本日の INDEX

1. 予算編成の着眼点1：「中期経営計画と合理的に結びついていること」
 2. 予算実務の Q&A
 3. 予算クイズ
 4. 編集後記
-

1. 予算編成の着眼点1：「中期経営計画と合理的に結びついていること」

もし、会計や予算の知識のない会社の社長様から、「中期経営計画とは何ですか？」と質問されたら、皆さんはどう回答するでしょうか？

例えば、「ある山に3日間かけて登る」としましょう。「3日後に山の頂上に到着すること」が『**中期経営目標**』になります。

ただ、地図や装備もせずに、行き当たりばったりで行動すれば予定通りに、頂上につくことは難しく、遭難する危険にさらされる可能性もあります。

従って、「①1日目にどのルートを通して、どこまで行くか」「②2日目にどういうルートを通して、どこまで行くか」「③3日目にどのルートを通して頂上まで行くか」という「登山計画」を作る訳です。この計画が『**中期経営計画**』に当たります。「どの様なルートで行くか」が『**中期経営戦略**』になります。

でも、直前で天候が変わったり、体調等の変化があります。従って、前日に「登山計画」に基づき、「①から③の明日の詳細登山計画」を作成します。これが『**年度予算**』になります。

「予算」が有効なものとして機能する為には、この「**中期経営計画と有機的に結びついていること**」が重要になります。

中期経営計画と予算との関係では、次の2つの方法に区分することができます。

1. 「**固定型プラン方式**」：設定後に環境が変更しても、原則として、当初の計画を変更しない方法

2. 「**ローリング方式**」：毎年度「中期経営計画」を見直す方法（この場合には、次年度予算は常に計画の第1年度を基礎として作成されることになる。）

「中期経営計画」は、企業の中期的方向性を示すものであるから、企業内のコンセンサ

スの維持の観点からはいたずらに変更されるべきではない。この観点からは、「固定型プラン方式」が合理的です。

しかしながら、最近の環境の激変下においては、環境に適した方向性へ柔軟に対応して行くことが重要となりますので、「ローリング方式」を採用する企業が多いのではないかと思います。

いずれの場合も、中期経営計画の変更には、取締役会での決議が必要となります。

中期経営計画を作成する時点で、「将来のリスクの予測」と「当該リスクへの対応策」を考慮することは極めて重要と考えます。

今の世の中は、昔の10年が1年のスピードで動いています。また、予測できない事態が生じるリスクが非常に多くなっています。

中期経営計画の内容の前提が崩れるリスクを洗い出し、当該リスクが発生した場合にどの様に軌道修正して行くかを事前に管理することが重要です。

例えば、「新技術の登場による急速な陳腐化」「強力な競争企業の参入」「為替レートの大幅な変動」「価格競争の激化」等です。

地震の発生は合理的に予測できなかったと思いますが、「本年3月11日に発生した東日本大震災の影響」による「中期経営計画の見直し」に迫られる企業も少なくないのではないのでしょうか。

2. 予算実務の Q&A

【Q16】(メルマガ読者からの質問)

「売上高や利益の目標予算がよくブレるのですが、どうしたらあまりブレないようにできるのでしょうか？」

【A16】(児玉)

予算作成時に想定しない事態になって、慌ててしまっても到底リカバリーはできないだろう。

予算作成時に、「予想が狂うリスク」を洗い出し、「その対応策」を事前に検討しておくことも大事だ。

リスク

：競合先の価格値下げ戦略により、販売価格の値下げ競争に巻き込まれ、
予算販売単価より実際の販売価額が下がり、結果として売上予算が未達となる

対応策

1. (差別化戦略) 保守サービス比較表・機能比較表等の資料整備し、既存顧客との面談も図ってゆく。
2. (リカバリー戦略) 既存顧客を回り、子会社等への追加購入の予算取りをとってもらい、バッファの売上予算枠を確保する。
3. (IT 戦略) 低コストで、You Tube で「会社と製品のプロモーション」を配信し、国内及び海外の新規顧客を増やし、広告宣伝費を削減するとともにバッファの売上予算枠を確保する。

できる営業マンは、予算のリスクを織り込んで行動している。
あくまで一般論の私見として回答しております。ご参考まで。

3. 予算クイズ

制限時間 30 秒の 4 択の予算会計クイズです。
ゲーム感覚でトライしてみてください。

<https://creativesurvey.com/reply/0ed40cda5323d905e91d1fcd3d03>

4. 編集後記

<今日のほっと川柳>

「 IPO 業績予想 強化せよ! 」

毎週水曜日、業績予想修正の理由一覧の作成をしている。今日で 1,230 社になる。

いくつかの特徴がある。

1. 売上高や利益水準が低い小規模上場会社の場合には売上高 10% 基準や 30% の利益水準に抵触し、業績予想修正が多発するケースが少なくない。特に IPO 企業にはこの傾向が強い。
2. 業績予想修正とその具体的な理由が明確化されていないケースが多い。単なる景気や市場の動向のせいになっているケースも少なくない。
3. 「適時性」の観点から、すみやかに開示されなければならないが、決算中に業績予想修正の上場会社が多い。

投資家は過去より、将来の業績予想に高い関心を持っているにもかかわらず、開示制度は野放し状態が長く続いていると感じていた。

日経新聞にこんな記事が掲載された。

～日本取引所、IPO 審査の厳格化を要請 証券会社や監査法人に 業績予想、根拠の開示を～

日本取引所グループは新規株式公開 (IPO) 企業への審査を厳格にするよう証券会

社や監査法人に要請する方針だ。経営者による不正な取引がないかをチェックする狙いで、日本取引所がIPO関連で証券会社などに注意喚起するのは異例。日本取引所は企業にも業績見通しの具体的な根拠を示すように指導する。

最近では上場直後の業績下方修正や不正発覚が相次いでおり、投資家の信認回復を急ぐ。

IPO審査強化の柱は

- (1) 証券会社や監査法人による経営陣の不正チェック強化
 - (2) 東証などが企業に業績予想の根拠を示すよう指導
- という2つ。31日にも発表する。

不正チェックに関しては主幹事証券や監査法人に審査の強化を通知の形で要請する。最近ではエナリスで不適切な会計処理が発覚。創業社長の引責辞任につながり、市場の混乱を招いた。

こうした事態を防ぐため、IPOを計画する企業を長年みている証券会社や監査法人による審査強化が必要と判断した。日本取引所も経営者へのセミナーなどを通じて不正防止を徹底する。

また日本取引所傘下の東証や自主規制法人を通じ、企業に対しIPO時の業績見通しの根拠を出すよう求める。具体的には製品やサービスの販売額や海外売上高の見通しなど計画の前提となる数値を出すよう指導。見通しを下げる場合は、どの前提が計画に届かなかったのかを投資家に丁寧に説明してもらう。

昨年12月に上場したスマートフォン（スマホ）ゲームのgumiは、上場からわずか2カ月半後に2015年4月期の連結営業損益予想を黒字から赤字に下方修正した。同社株は一時、上場来高値から約6割下げた。

市場では上場時の公開価格を引き上げるため、実態以上に強気の予想を出すIPO企業が少なくないとの不信感がある。こうした疑念の払拭を狙う。

金融危機後、低迷が続いたIPO市場だが、株高を追い風に14年度の新規上場数は前年度より33社多い86社になった。15年度は100社前後に達するとの見方もある。最近ではIPO主幹事を巡り証券各社の争奪戦となっており、取引所も含め審査が甘くなっていた可能性もある。

こうした中、日本取引所は一部のIPO銘柄が投資家の不信を招くと、リスクマネーを供給する市場の機能自体を弱めかねないと判断。企業への審査対応を強化することにした。

(以上)

「日本取引所傘下の東証や自主規制法人を通じ、企業に対しIPO時の業績見通しの根拠を出すよう求める。具体的には製品やサービスの販売額や海外売上高の見通しなど計画の前提となる数値を出すよう指導。見通しを下げる場合は、どの前提が計画に届かなかったのかを投資家に丁寧に説明してもらう。」という点は高く評価したい。

粉飾決算を防止するために、内部統制監査が実施されているが「何故、粉飾決算が生じるのか？」という点に向き合わなければ意味がない。

粉飾決算を誘発する最大の原因は、無理な業績予想を発表し、目標達成する為の強いプレッシャーから会計の不正操作に走るという点にある。

「予算作成についてのルールを明確化し、ルールに従って予算作成されているか」とい

う点をチェックする「予算作成の内部統制監査」こそ制度化されるべきだと考える。

すべての上場会社は月次の予実管理を行って、差異分析をしている。
でも、予実差異の原因が「当初予算設定時に予測できない事実が生じたという実績の問題なのか?」「予算作成の問題なのか?」を明確に区分して運用している会社は極めて少ないと思う。

つまり、予算作成・管理の PDCA サイクルが適正に機能してる会社はとても少ないのではないだろうか。

私見だが、監査法人は「予算作成の内部統制監査」を実施すべきではないかと思っている。