持続的成長を実現する「キャッシュ・フロー予算」の構築手法

株式会社 スリー・シー・コンサルティング
代表取締役　児玉　厚（公認会計士）

宝印刷グループ

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

目次

1	キャッシュ・フロー予算の必要性	p.03
2	予算の精度を向上させる7つのポイント	p.09
3	予算高度化のための4つのステップ	p.32

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

はじめに

古代ギリシャの哲学者アリストテレスは、「人間は目標を追い求める動物である」という言葉を残している。 会社経営の上では「社員（＝人間）が 追い求める目標のベクトルを会社の経営目標に統合するために『予算』を設定する」ことが合理的である。

キャッシュ・フロー経営が標榜されて久しい。しかし、経営目標はキャッシュ・フロー予算（以下「CF予算」）になっていない。損益予算（以下「PL予算」）のままである。経営者がPL予算の達成目標を無理に押しつけると、不正会計の引き金になる。東芝は不正会計の再発防止のため、「CF予算に基づく業績評価制度」を導入した。

開示制度に目を向けると、有価証券報告書の財務諸表には減損評価や繰延税金資産の回収可能性評価など、予測の概念が多く含まれている。IFRSでは「将来キャッシュ・フローの予測に資する」ことが重視される。

2015年6月1日より「コーポレートガバナンス・コードの原則の実施状況及び実施していない場合の理由」を「コーポレートガバナンスに関する報告書」に明記することが上場会社に義務づけられた。

同原則5-2「経営戦略や経営計画の策定・公表」では次のように記載されている。

『経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである』

開示される中期経営計画は実質上「投資家への公約」となり、「経営のPDCAサイクル」についての厳格な説明責任が問われる。

コーポレートガバナンス・コードの主たる目的は「持続的成長」である。M&Aをはじめとする「将来の成長のための投資」が前提となる。「お金」を増やす活動の目標となるCF予算が不可欠である。

そこで、本稿では「どのように予算の精度を向上させ、さらに予算の高度化を図って、CF予算の構築を実現するか」について考察する。

なお、本稿の見解に係る部分は、筆者個人の私見である。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

1. キャッシュ・フロー予算の必要性

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

1. キャッシュ・フロー予算の必要性

経営の本質と予算の関係

経営の本質は「お金」と「人」である。
「お金」は人の身体に例えると「血液」であり、流れが一瞬でも止まれば死に至る。「お金」は貸借対照表に掲載される（オンバランス）。一方、「人」は貸借対照表には掲載されていない（オフバランス）。本来であれば、目に見えない「人財貸借対照表」があるはずだ。例えば、10人が働く会社が3人の価値しか生み出せないのか、30人の価値になるのかでは会社の成長に大きな差が生まれる。人は資産である一方、不正や違反などを起こすのも人であり、リスクとしての負債でもある。人財の資産価値を引き上げ、負債のリスクを引き下げて「人財純資産価値の最大化」を図ることが「経営の本質」である。「働く」という字は「イ(ヒト)」が「動く」と書く。お金は勝手には増えるものではなく、人が動くからこそお金が増える。
「人を共通目標に向けて行動させてお金を増やす」手段が「予算」である。

予算管理のポイント

予算業務は「1予算作成」「2予実管理」「3着地予想」の3つに分かれる。

予算業務の内容については紙幅の関係上、以下の3月決算を前提とする概要説明にとどめる。

「1予算作成」とは、当期の1～3月にかけて、次期目標としての予算編成方針を各部門へ示達し、各部門が次期行動計画に基づいて作成した部門予算を集計し、総合予算を作成し、内容を検証して取締役会の承認を経る。各部門予算は次期業績評価の基礎となる。なお、予算編成方針は中期経営計画及び当期予実管理の課題を基礎として作成される。

「2予実管理」とは、次期月次決算において全社・部門別に月次予算と月次実績を比較し、差異原因を分析し、改善アクションにつなげて年度目標予算達成を進捗管理する業務をいう。

「3着地予想」とは、次期月次決算において全社・部門別に月次予算を「経過月は実績」、「未経過月は予算額から予想値」へ修正し、第2四半期及び通期の実績予想値を予測する

©Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

1. キャッシュ・フロー予算の必要性

業務をいう。上場会社の場合には「業績予想修正すべきか否か」の判断要素になる。「2予実管理」と「3着地予想」の内容は月次取締役会に報告される。
予算業務の管理上の主なポイントを整理すると下記の通りになる。

まず「1予算作成」については以下が主なポイントになる。

i. 予算は、販売計画、生産計画、仕入計画、人員計画、資金計画及び設備投資計画などに基づいて、相互に関連付けられた総合予算として作成されているか
ii. 中期計画・年度計画には、前提となる実行計画が含まれているか
iii. 予算数値は、合理的見積りに基づいた達成可能なものとして作成されているか
iv. 予算の裏付けとなる業務計画が策定されているか
v. 売上予算が事業別・製品別・顧客別等の合理的な予測単位で作成され、その積上げで損益予算が作成されているか
vi. 売上予算は、市場規模、占有率等の市場調査、営業現場の情報等に基づいて作成されているか
vii. 売上の変動要因を事業別・製品別・顧客別等に分解できるか
viii. 粗利計画の内訳を製品別・事業別、地域別、事業所別、顧客別等に展開できるか

「2予実管理」については以下が主なポイントとなる。

i. 予実差異は、四半期、月次で分析されているか
ii. 予実分析は、部門別事業別、製品別、顧客別等で実施されているか
iii. 予算精度の向上により、予実乖離が縮小傾向にあるか

「3着地予想」については以下が主なポイントとなる。

i. 四半期決算、月次決算に基づいて年度予算の進捗状況を管理しているか
ii. 月次で「第2四半期累計実績見込数値」「通期実績見込数値」を作成し、業績見通しの修正について検討しているか
iii. 適時適切に予算修正が行える体制になっているか
iv. 予算修正の基準を会社として定めているか
v. 予算修正は、当初予算の策定手続に準じて行われているか

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

1. キャッシュ・フロー予算の必要性

CF予算は何故必要なのか？

2016年8月18日、東芝が「改善状況報告書」を公表した。
この報告書に記述された「予算統制見直し」について下記に概要を抜粋する。
『[2] 内部統制機能の強化 (1)予算統制見直し
1.再発防止策の概要
これまでの業績評価・予算統制制度が経営トップの当期利益至上主義に基づく達成困難な損益改善要求(チャレンジ)の背景となっていたことを踏まえ、当期利益至上主義から脱却し、実力に即した実行可能で合理的な中期経営計画や予算を策定する観点から、中長期的目線での予算策定方針を明確化するとともに、キャッシュ・フロー及び実績重視の予算策定プロセスを構築、運用することにしました。業績評価制度についても中長期的視点とキャッシュ・フローを重視する見直しを行い、併せて、カンパニーの自主自律経営を促す観点から、カンパニーに対して有利子負債残高の妥当性について事業収益性や投資効率の観点からの説明を求める等、カンパニー自身が責任をもって投資判断を行うこととしています。上記の見直しにあわせて、短期的な損益に関する数値上の改善見込を議論していた社長月例を廃止し、新たに、キャッシュ・フローを中心とした実績値をもとに将来の業績改善に向けた討議を行う場として業績報告会を新設しています。…略…』（以上）
この内容は極めて合理的であり、学ぶべき点が多い。特に「CF予算に基づく業績評価制度」に移行した点は注目に値する。単に「不正会計の芽を摘む」だけでなく、「持続的成長を可能にする」経営基盤を構築する上でも合理性を持っている。
「東芝は何故CF予算に基づく業績評価制度を導入したのか」について、もう少し具体的に考えてみよう。
図表１をご覧いただきたい。
営業部門を例に、「部門PL予算」と「部門CF予算」を比較する。営業部門の部門PL予算が売上高100、費用80、利益20と仮定する。実績が「売上高70、費用80、利益△10」とする。経営者から「何とか売上高40を積み上げろ」と指示され、「売掛金40／売上高40」という不正経理を行ったとすると、不正経理後の部門実績PLは「売上高110、費用80、利益30」となる。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

1. キャッシュ・フロー予算の必要性

3C CONSULTING

このように損益は経理操作が簡単にできる。しかし、その副作用は大きい。架空の売上高40を計上すれば、過大な消費税や過大な法人税・法人住民税・法人事業税を納付することになる。翌期になると、過大な中間納付が必要となる。お金が足りなければ融資を受ける。借入金の元本返済は次期の税引後利益が原資となるので、目標売上高や目標利益がますます過大になっていく。繰り返せば、確実に破たんへと向かう。

一方、部門CF予算を導入すると下記のようになる。

次期予算上の売掛金増減額＝「次期末予想売掛金－当期末実績予想の売掛金＝10」と

仮定すると、「売上高100、費用80、利益20、売上債権の増減額△10、部門営業CF10」となり、部門営業CF10を目標として業績評価する。

経理操作前の実績が「売上高70、費用80、利益△10、売上債権の増減額△20、部門営業CF△30」とする。上記と同様の不正経理をすると、売掛金が40増えるので、売上債権の増減額が△40だけ変化する。経理操作後の実績は下記の通りになる。

「売上高＝70＋40＝110、費用＝80、利益＝△10＋40＝30、売上債権の増減額＝△20＋△40＝△60、部門営業CF＝30＋△60＝△30」

不正経理前の部門営業CFの実績値△30と一致しているため、不正経理を行っても意味がないことになる。業績評価を部門PL予算から部門CF予算へ変更することで、不正経理の芽を摘むことができる。

部門営業CFで業績評価されると、営業担当者の行動はどのように変わるのだろうか。「いかに部門営業CFを最大化するか」という視点で行動するだろう。例えば、与信力の低い相手先には販売しない。長期プロジェクトの売買契約では、回収期間を短くするために着手金をもらう形で交渉するようになる。管理コストも自動的に削減されていく。結果として、お金が増えて将来の成長のために投資ができる。CF予算に基づく業績評価が企業グループのすべての部門に展開されることにより、「不正の芽を摘み、持続的成長を可能にする真のキャッシュ・フロー経営」が実践されると考える。

図表1：CF予算が不適切会計の再発防止になる理由

営業部門	部門PL予算		❶＋40	部門CF予算			❷'△40
科目	予算	実績	操作後実績	科目	予算	実績	操作後実績
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
				売上債権の増減額	△10	△20	△60
業績評価基準				部門営業CF	10	△30	＝△30

売上高　40　架空計上
(BS売掛金）❷40／　(PL売上高）❶40

C/F売上債権の増減額＝
(期末売掛金－期首売掛金)×△1→経理操作の影響額 → ❷40×△1＝△40　・・・❷´

経理操作しても意味がない

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

1. キャッシュ・フロー予算の必要性

CF予算構築モデルの全体像

「持続的成長」には、「CF予算に基づく業績評価」が有効であり、不可欠と考えるが、現状のPL予算実務から一足飛びに移行することは決して容易なことではない。正しいステップを設けて一歩ずつ構築していく必要がある。

「予算構築モデルの全体像」は、図表2のように、3軸の立方体で示すことができる。横軸の予算実務は、「A1：予算作成」「A2：予実管理」及び「A3：着地予想」から構成される。縦軸の予算範囲は、「a1：提出会社：単体予算」「a2：連結子会社：単体予算」及び「a3：提出会社：連結予算」から構成される。

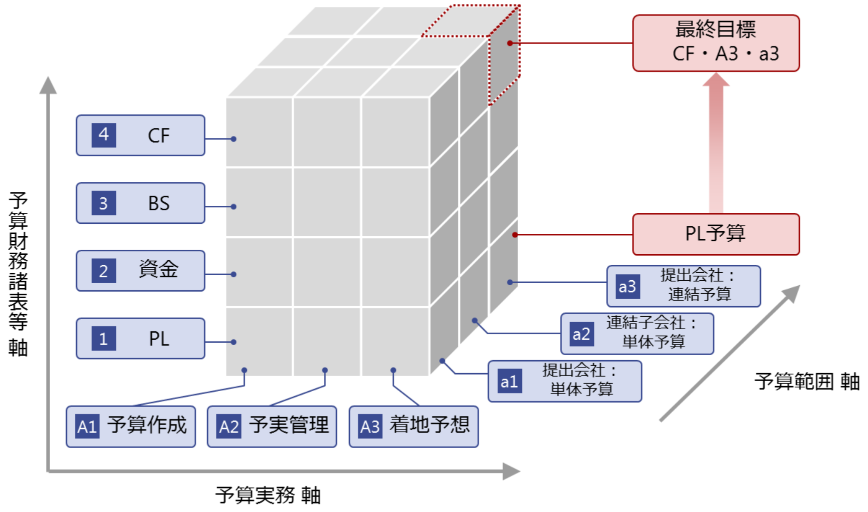
高度軸の予算財務諸表は、「1：PL予算」「2：資金予算（月次資金計画書）」「3：BS予算」及び「4：CF予算」から構成される。現状の予算実務は「高度：1PL予算・横軸A3(予算作成・予実管理・着地予想)・縦軸a3（提出会社：単体予算・連結子会社：単体予算・提出会社：連結予算）の立方体」の状況にある。

「1：PL予算」における改善目標は「可視化」「正確性」「迅速性」の確保と考える。この点は次の「2：予算の精度を向上させる7つのポイント」で解説する。

「持続的成長」の視点からは、「1：PL予算」は「プロフィットセンター化」を目標とする。

次のステップが「2：資金予算」であり、目標は「損益予算との連動」。次のステップが「3：BS予算」であり、目標は「部門別ROE目標管理」。最終ステップが「4：CF予算」であり、目標は「部門別CF目標管理」となる。この点は後述する「予算高度化の4つのステップ」で解説する。

図表2：CF予算構築モデルの全体像



© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

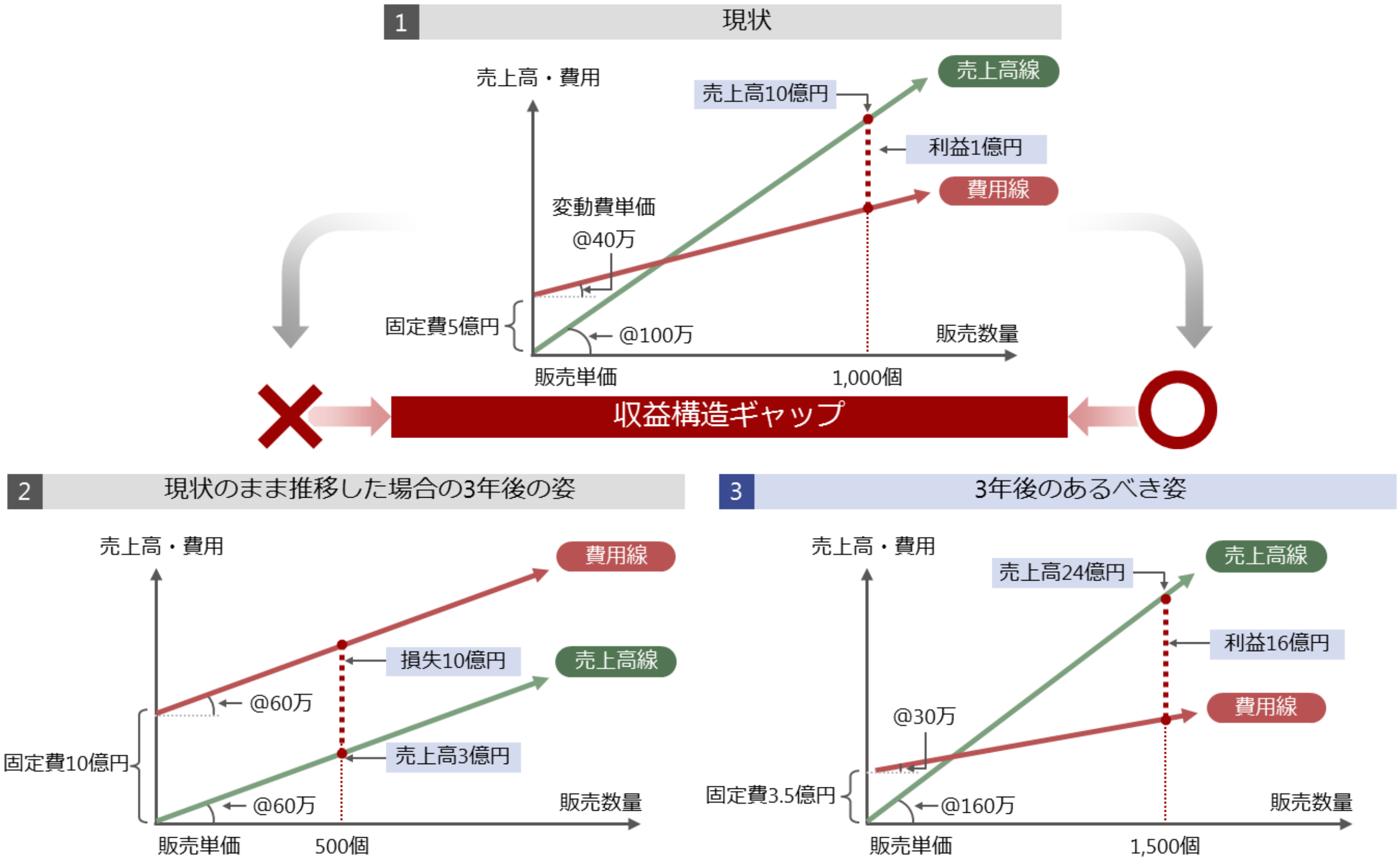
2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

以下、「予算の精度を向上させる7つのポイント」について考察する。なお、本章の予算の精度向上は「現状のPL予算実務」を前提とする。予算の精度向上には「予測の正確性を向上させること」と「目標予算に実績を近づけること」という2つの面が含まれる。

図表3：3年後の損益構造ギャップの把握



© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

中期経営計画の精度向上

❶ 中期経営計画の策定プロセス

図表3「3年後の損益構造のギャップの把握」をご覧いただきたい。

図表の「1：現状」は現在の損益構造を示している。横軸が販売数量、縦軸は売上高・費用。売上高線の傾きは販売単価を示している。販売数量がゼロの状態の費用線の高さは固定費を示している。費用線の傾きは変動費単価を示している。当期の販売数量は1,000個なので、売上高は販売単価@100万円×1,000個＝10億円となる。費用は固定費5億円＋変動費単価@40万円×1,000個＝9億円となる。利益は売上高10億円－費用9億円＝1億円となる。

次に「2：現状のまま推移した場合の3年後の姿（損益構造）」を予測する。市場の競争が激化し、販売単価は@100万円から@60万円に大きく低下し、販売数量も1,000個から500個へ半減する。人件費や減価償却費の増加により、固定費が5億円から10億円に倍増する。主要部品を海外調達しているが、円安が進むと予想しているので、変動費単価は@40万円から@60万円に上昇する。従って、売上高は@60万円×500個＝3億円、費用は10億円＋@60万円×500個＝13億円、損失が10億円となる。

最後に「3：3年後のあるべき姿（損益構造）目標」を予測する。販売単価は@60万円から@160万円へ、販売数量も500個から3倍の1,500個に引き上げたい。固定費は10億円から3.5億円に引き下げたい。

変動費単価を@60万円から@30万円に半減させる。売上高は@160万円×1,500個＝24億円。費用は3.5億円＋@30万円×1,500個＝8億円、利益は24億円－8億円＝16億円となる。これが中期経営目標となる。「2：現状のまま推移した場合の3年後の姿」と「3：3年後のあるべき姿」のギャップを埋める方法が「中期経営戦略」であり、具体的な3ヶ年の行動計画が「中期経営計画」となる。例えば、販売単価を@60万円から@160万円に引き上げる経営戦略を「新製品開発」に定める。この戦略実現のために第1期は「新製品の企画・設計」、第2期は「開発・テスト運用評価」、第3期は「新製品リリース・拡販」とするアクションプランが「中期経営計画」となる。

同様に、固定費を10億円から3.5億円に引き下げるために「不採算事業の撤退・リストラクチャリング」を経営戦略に定める。そして第1期は「各事業評価とリストラクチャリング計画の策定」、第2期は「不採算事業の撤退・事業譲渡等」、第3期は「新規事業への人員再配置」のように中期経営計画を策定するのである。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

変動費についても考えてみよう。変動費単価を@60万円から@30万円に引き下げるための経営戦略が「仕入ルートの見直しと販売代理店政策の中止」。経営計画については第1期を「仕入先及び販売代理店交渉案作成」、第2期は「仕入先との交渉及び販売代理店の契約解消の交渉」、第3期は「新仕入ルート構築・内部営業体制スタート」などと策定することができるだろう。

❷ 中期経営計画の精度向上の3つのポイント

ここでは中期経営計画の精度向上に関する3つのポイントを取り上げる。

第一は、「ビジネスモデルの変更」である。目標利益が未達に終わる最大の原因は「売上予算」である。費用予算は通常コントロール可能であるが、売上予算は顧客の購入意思決定に依存するのでコントロールできない。従って、売上高の予測はとても難しい。売上高の予測可能性は「収益の継続性があるか否か」で大きく異なる。例えば不動産賃貸業の場合、今貸しているテナントから来期も同様の賃貸料が入る蓋然性は高い。収益の継続性が高いビジネスとなる。こういうビジネスを「ストック型ビジネス」という。例えばコンサルティング事業の場合は、今年の売上実績が50億円だから、来期も50億円の売上高が見込めるという蓋然性はない。収益の継続性が低いビジネスとなる。こういうビジネスを「フロー型ビジネス」という。不確実性の高い時代においては、売上高の安定化を図るために、「ビジネスモデルをフロー型からストック型へ変えてゆく」中期経営戦略が重要となる。例えば、システムの販売代理事業を行っているフロー型の収益モデルの会社がクラウドシステムによる月額利用課金サービスを行うストック型の収益モデルへのビジネスモデルの変更を中期経営目標とする場合などがこれにあたる。

第二は「費用戦略の選択」である。もし、すべての費用が変動費だとしたら、損益分岐点はゼロになり、永遠に赤字にならない。しかし、現実には人件費のような経営活動の前提となる固定費があるので、この仮定は成り立たない。ところが、費用戦略と言えば「固定費の削減」しか考えていない社長も少なくない。少なくとも「固定費の変動費化」と「変動費の固定費化」を戦略オプションに含めるべきであろう。

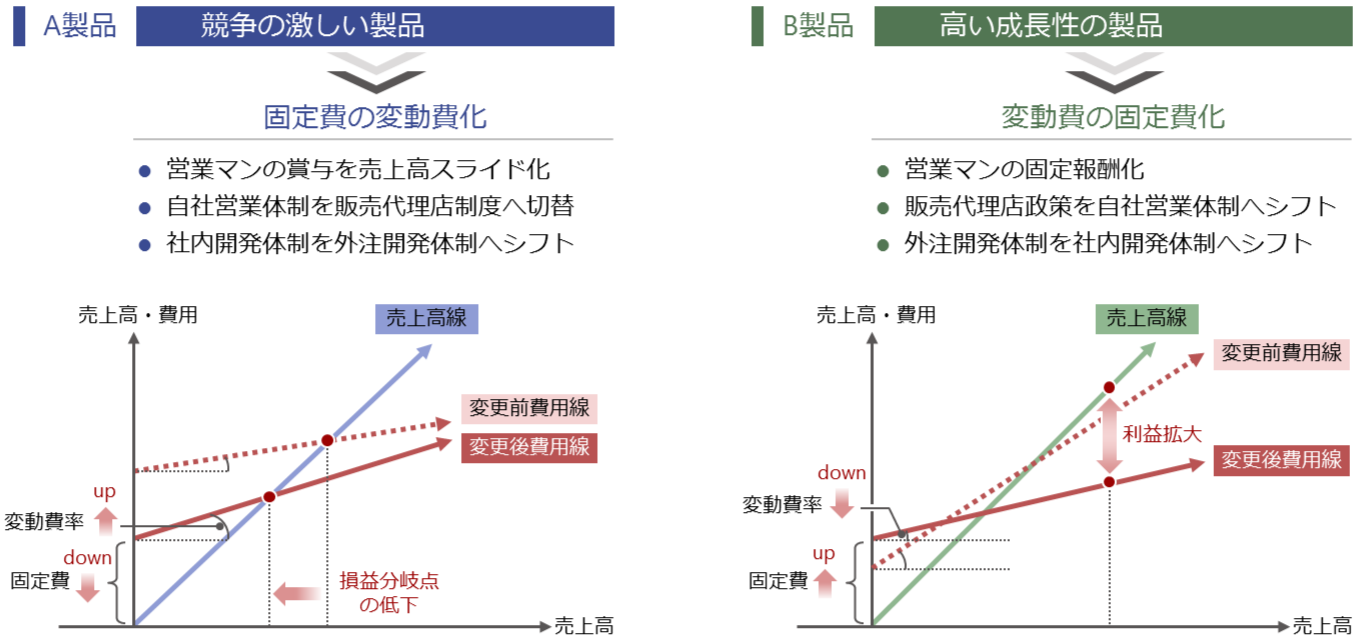
© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

図表4をご覧いただきたい。競争が激しい市場の製品Aは売上高が伸びにくいため、できる限り損益分岐点を下げる必要がある。この場合、固定費を変動費化する費用戦略が有効になる。例えば固定費で賄われている社内営業体制から販売代理店政策によって変動費に切り替える施策はそのひとつである。一方、高い成長性が見込まれるB製品に対しては、変動費を固定化する費用戦略が、利益拡大につながる。

従って、会社全体で見ると、A製品については社内営業体制から販売代理店政策に切り替え、B製品については販売代理店政策を解消し、A製品の営業担当者を人事異動させて社内営業体制を構築する施策が有効となる。「固定費の削減」「固定費の変動費化」「変動費の固定費化」の3つの費用戦略を組み合わせることによって、より合理的な中期経営計画を策定することができる。

図表4：「固定費の変動費化」と「変動費の固定費化」の選択



© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

第三は「中期経営計画のボトムアップ」である。こんな会話を耳にすることがある。
経営企画担当「営業現場は目の前のことばかり追いかけて、将来の成長のための知恵を全然出してくれないから困るよ」
営業担当「経営企画は現実を知らないのに机上の戦略で上から目線で指示してくるからやってられないよ」…このような部門間のコンフリクトを放置することは会社全体から見ればマイナスでしかない。確かに営業現場でなければ売上高を伸ばすための生きた知恵はなかなか出てこないだろう。中期経営計画は突然に上から降りてくるものではなく、各部門も中・長期視点をもって部門別中期経営計画を作成し、中期経営計画に深く関与すべきである。各部門は「このままゆくと3年後はどうなるのか」「3年後にあるべき姿はどのようなものか」「あるべき姿とのギャップを埋めるにはどのような戦略が必要か」「その具体的なアクションをどうするか」について議論し、部門別中期経営計画を作成する。例えば、営業マネージャーは全社ビジョンをよく理解したうえで36ヶ月の販売計画を作成し、その実現を見据えた戦略を踏まえて個々の営業担当者に指示を与えていくべきである。経営企画は営業現場から積み上がる部門中期経営計画を踏まえて、ビジョンの策定や市場調査等を通じて販売計画を支援していくことができる。中期経営計画がトップダウンとボトムアップの両建てになった時、初めて中期経営計画がすべての社員が共感できる目標となる。ボトムアップのアクションにつなげるために報奨制度が有効であるが、この論点は後述する。

予算作成のルールと根拠資料の整備

実績会計には、会計基準などの作成ルールがあるが、予算作成には作成ルールがない。また、予算に関する根拠資料の整備は遅れている。予測売上高の立て方が営業担当者によってバラバラだったりすることもある。これでは社外取締役や投資家から「予算はどのように作成されているのか」「正確性はどのように担保されているのか」を問われても回答するすべがない。そこで、売上高を例として予算作成のルールと根拠資料の整備について考察する。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

3C CONSULTING

❶「売上高予想方程式」の仮説化

　業種・業態で異なるが、予算売上高の計算ルールにあたる「売上高予測方程式」を設定し、毎期の予実管理を通じてブラッシュアップする方法が「予算作成のルールの信頼性向上」に対して有効である。また、予算作成プロセスの客観的根拠資料にもなる。2つの業種を例にとって売上高予想方程式と営業戦略の関係を見てみよう。第一の例として飲食店事業をとりあげる。売上高予想方程式と対応する営業戦略は下記のようになる。

a：次期1日当たり平均客単価、b：次期店舗当たりの1日当たり平均客数、c：営業日数、d：店舗数とすると、売上高予想方程式は「次期売上高=a×b×c×d」となる。次期売上高を伸ばすための「営業戦略・アクションプラン」は次のようになる。

aを増加させる方法として「コース料理のメニュー化」、bを増加させる方法として「営業時間帯の拡張」、cを増加させる方法として「休日営業化」、dを増加させる方法として「新規出店」などがある。

第二の例は受注型事業である。a：次期期首受注残高、b：次期受注高、c：次期納品・検収までのリードタイム（ヶ月）、次期末受注残高=b÷12ヶ月×c、次期受注消化高=a+b－（b÷12ヶ月×c）=a+b×（1－c÷12）とすると、売上高予想方程式は「次期売上高=a＋b×（1－c÷12）」となる。

次期売上高を伸ばすための「営業戦略・アクションプラン」は次のようになる。

aを増加させる方法として「当期の下期受注活動の強化」、bを増加させる方法として「営業担当者増員」、cを減少させる方法として「検収サイクル効率化」「納期の短縮化」などである。上記のように、売上高予想方程式をルールとして確立すると、社外取締役や投資家に「売上高予想方程式というルールに基づいて売上高予算を作成している」と明確に説明できる。

売上高予想方程式と営業戦略の関係性がノウハウとして蓄積されるに従って一層有効な予実分析と改善アクションが定着していくと考える。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

❷「実績推移に基づく売上高予測方法」のルール化

客観的売上高予測の方法として「実績推移に基づく売上高予測方法」をルール化するもの一案である。

以下図表７「製品別売上高実績推移兼計画表」を使って考察してみよう。列は「製品」「主要指標」「前々期」「前期」「当期着地予想」及び「次期予算」並びに「予測の根拠」項目となる。行は「平均販売単価（千円）・前期増減率(%)」「販売数量（個）・前期増減率(%)」「売上高（百万円）・前期増減率(%)」科目となる。A製品の平均販売単価の3ヶ年の実績推移は@120千円（△7%）→@110千円（△8%）→@100千円（△9%）。平均単価の低下が拡大方向にある。

次期も価格競争がさらに激化すると予想され、保守的に予測を行う方針により、「次期平均販売単価：@88千円（△12%）」を記入する。A製品の販売数量の3ヶ年の実績推移は400個（85%増）→650個（63%増）→1,000個（54%増）。成長率は低下傾向にあるが、販売数量は引き続き増加傾向にある。「次期販売数量：1,500個（50%増）」を記入する。この結果、次期のA製品予算売上高は「@88千円×1,500個＝132百万円（32%増）」を記入する。3ヶ年の売上高の実績推移のトレンド「48百万円（72%増）→71百万円（48%増）→100百万円（41%増）」とも整合している。さらに製品別の限界利益及び限界利益率の計画値も同様に設定する。

図表5：製品別売上高実績推移兼計画表

製品別　売上高関連実績推移兼計画表						
製品	主要指標	前々期	前期	当期着地予想	次期予算	予測の根拠
A製品	平均販売単価	120千円	110千円	100千円	88千円	価格競争激化すると予測
	(前期増減率)	△7%	△8%	△9%	△12%	
	販売数量	400個	650個	1,000個	1,500個	販売地域拡大
	(前期増減率)	85%	63%	54%	50%	
	売上高	48百万円	71百万円	100百万円	132百万円	
	(前期増減率)	72%	48%	41%	32%	

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

❸「最適セールスミックス」のルール化

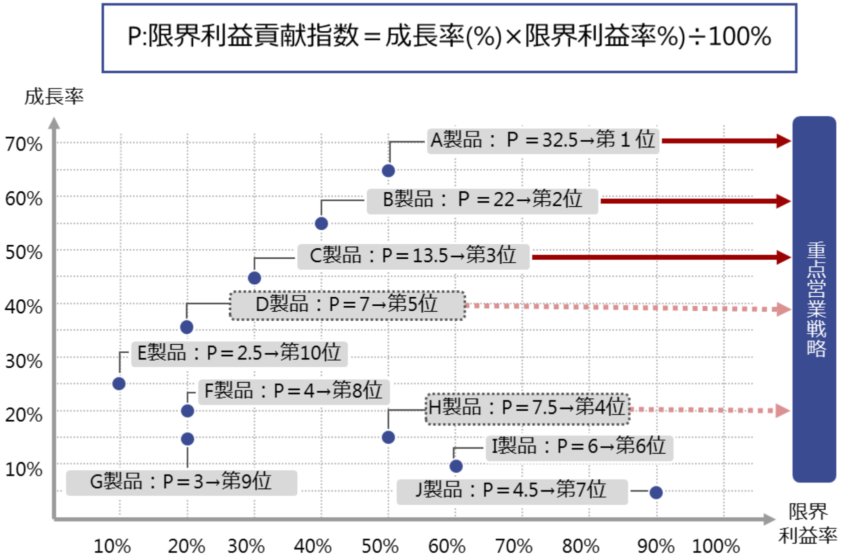
　次期の損益予算は下記の算式で展開される。

「売上高予算－費用予算＝目標利益予算」→「売上高予算－変動費予算－固定費予算＝限界利益予算」→「限界利益予算－固定費予算＝目標利益予算」。

目標利益がブレるリスクの最も高い予算項目は「売上高予算×限界利益率＝限界利益予算」である。この限界利益予算を「どの製品にどのように振り分けるか」がセールス・ミックスのポイントである。以下、考え方のひとつを説明する。図表8をご覧いただきたい。

製品別に成長率及び限界利益率の実績推移を分析し、根拠資料に基づいて次期の成長率及び限界利益率を設定する。製品別の優先順位を判定する指標として「P：限界利益貢献指数＝成長率(%)×限界利益率(%)÷100%」を設ける。縦軸「成長率」横軸「限界利益率」の図の中に各製品を配置して「P: 限界利益貢献指数」を計算・記入する。例えば「A製品は(縦軸)成長率65%、（横軸）限界利益率50%、P: 限界利益貢献指数＝65×50÷100＝32.5」の計算結果を記入する。「P: 限界利益貢献指数」の順位付けを行う。この場合は、大きい順にA製品、B製品、C製品、H製品、D製品を軸に重点営業戦略が構築され、限界利益予算が作成される。

図表6：製品別セールスミックス戦略計画マップ



© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

アクションプランとの連動

① 営業活動の分解とKPI目標の設定

具体的なアクションプランと結びついていない売上予算では意味がない。

売上予算に結びつくKPIを把握し、KPIを達成する行動計画を策定し、その予実管理を行うことが重要である。KPIは目標達成度を評価するための主要業績評価指標を指し、Key Performance Indicatorの略である。KPIを運用する前提として、「営業活動プロセスを分解する」ことが必要となる。

図表9をご覧いただきたい。

システム販売事業の営業活動を例にプロセスを分解する。営業活動に関するプロセスは、下記の4つのアクション（以下「A」と示す）と比率（以下「R」と示す）で分解できる。「A1:テレコール（R1:アポ率)→A2:デモ実施（R2:デモ実施率%)→A3:提案書提示（R3:提案書提示率）→A4:受注（R4:受注率）」。各種比率（R1～R4）を3ヶ年の実績（当期は実績予想）と計画値をまとめた「営業力関連実績推移兼計画表（担当：田辺）」を作成する。R1:アポ率は、前々期実績1.7%、前期実績1.8%、当期実績予想1.9%、そして計画欄に「2.0%」と記入する。設定根拠欄には「顧客データベース構築により、テレコールの効率を向上させる」などを記入する。R2:デモ実施率は、前々期実績34%、前期実績36%、当期実績予想：38%、そして計画欄に「40%」と記入する。設定根拠欄には「営業トークの成功モデルをスクリプト化する」などを記入する。R3:提案書提示率は、前々期実績22%、前期実績24%、当期実績予想27%、そして計画欄に「30%」と記入する。設定根拠欄には「顧客に提案書の利用イメージをもってもらえるよう提案書のサンプル集を充実させる」などを記入する。

R4:受注率は、前々期実績68%、前期実績72%、当期実績予想76%、そして計画欄に「80%」と記入する。設定根拠欄には「同業他社の運用事例・運用効果をスクリプト化する」などを記入する。営業担当者：田辺氏の比率が営業部全体の平均と仮定すると、図表9のとおりになる。次期予算の受注目標本数が10本とすると、1日当たりの必要テレコール数は、「受注目標：10本÷受注率R4:80%÷提案書提示率R3:30%÷デモ実施率R2:40%÷アポ率R1:2.0%÷営業日数240日＝22件(端数切上げ)」となる。この場合、テレコール数及び上記4つの比率をKPIとして営業担当者の予算進捗を管理する。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

3C CONSULTING

図表7：営業活動の分解とKPI目標設定

例:システム販売事業の営業部門

A1	A2	A3	A4	
テレコール	デモ実施	提案書提示	受注	目標=10本
アポ率 R1:2%	デモ実施率 R2:40%	提案書提示率 R3:30%	受注率 R 4 :80%	

KPIの1日当たりの目標テレコール数は？

受注目標10本÷[受注率:R4]：80%÷[提案書提示率R3]：30%÷[デモ実施率R2]：②40%
÷[R1アポ率]：①2.0%÷[営業日数240日] ＝ 22件（端数切上げ）

営業力関連実績推移兼計画表

営業マン	主要指標	前々期	前期	当期着地	次期予算	設定根拠
田辺雄一 =全体平均 と仮定	アポ率	1.7%	1.8%	1.9%	R1: 2.0%	顧客DB構築
	デモ実施率	34%	36%	38%	R2: 40%	営業トークのモデル化
	提案実施率	22%	24%	27%	R3: 30%	提案事例集の拡充
	受注率	68%	72%	76%	R4: 80%	同業運用事例活用

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

② リスクの洗い出しと対応策の事前化

予実比較の差異に対していかに迅速に対応策を立てて実行するかが「マイナスギャップの挽回」「プラスギャップの機会拡大」の成否を分ける。
第一に、年度予算編成時の業績変動リスク分析を受けて、対応策を事前に検討しておく必要がある。例えば、想定為替レートが1円変動した場合の利益に与える影響を事前に試算する。例えば製造業であれば、円高に振れるケースに対しては、海外生産拠点へのスイッチで当期の利益を確保する施策や割安な海外企業をM&Aする施策などを対応策として用意しておくことができるだろう。
第二に、月次予実管理がタイムリーな施策判断と整合している必要がある。月次の売上高予算を週次に分解し、毎週予実差異を分析し、月次の着地予想を行う予算の事前管理体制が望ましい。差異分析を事前化することは予兆の早期発見につながるだけでなく、月次で発生するであろうマイナス差異をリカバリーする施策を事前に実行することが可能となる。リカバリーサイクルの短縮は、変化の激しい時代においていずれの企業も取り組むべき課題であり、十分に実現可能である。

高いモチベーションを生み出す「公正な業績評価と報酬制度」の確立

① 部門間の公正な評価

社員のモチベーションは、不公平な業績評価によって大きく低下してしまう。このため公平感を意識した業績評価制度が必要となる。
まず「営業部門間の不公平と対応」について考察してみよう。
年度予算の目標売上高と目標利益は各部門に割り振られる。
例えば、A製品売上高は当期実績成長率が10%だったとしよう。
A製品売上高の次期成長率を12%とする予算編成方針は一定の合理性がある。
一方、B製品売上高は当期実績成長率がマイナス5%だったとしよう。B製品売上高の次期成長率も同じ12%と設定したならば、目標達成は限りなく難しいばかりか、B製品営業部門のモチベーションは大きく低下する。各部門の目標売上高及び目標費用は、営業戦略を実行した場合に、予算との差異が△5%～5%の範囲に収まるように設定すべきである。
また、目標予算に達成難易度を設定し、目標を達成した場合には難易度に応じたプレミアムを載せた報酬が支給される

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

仕組みも有効に運用できるだろう。
次に「営業部門と他部門間の不公平感とその対応」がある。営業マンからよくこんな話を聞く。「営業部門は目標売上高の達成率で賞与が増減するが、管理部門は抽象的な目標でリスクを負わないのは納得いかない」
不公平感を小さくするためには、業務の種類に関わらず「数値目標」を取り入れることがポイントである。「歩留まり率99%以上」「残業時間ゼロの実現」「固定費コスト前期比5%削減」などを各部門の予算編成方針に含め、業績評価に反映している企業も少なくない。

② 中期経営計画と報酬制度の関係

前述で記載したとおり、中期経営計画のボトムアップが重要である。経営者、経営企画によるトップダウンと現場部門からのボトムアップが両輪になって初めて中期経営計画が実現性の高いものになる。
実行を担保するためには、動機づけのための報奨制度が重要になる。例えば、「中期経営計画の達成を条件とする」取締役向けの「BIP信託」や社員向けの「ESOP信託」の活用が急速に普及している。BIP信託とは、米国のパフォーマンス・シェア制度および譲渡制限付株式報酬制度を参考にした役員インセンティブ・プランであり、役位および業績目標の達成度に応じて対象取締役に自己株式が交付される株式報酬型の役員報酬をいう。「従業員持株ESOP信託」（以下「ESOP信託」）は、従業員持株会の仕組みを応用した信託型の従業員インセンティブ・プランであり、自社株式を活用した従業員の財産形成を促進する貯蓄制度の拡充を目的とする。
また、2016年4月に経済産業省から、役員向けの新たな株式報酬として「特定譲渡制限付株式」の導入の手引きが公表されている。
政府の成長戦略のひとつであるコーポレートガバナンス強化の取り組みを背景に、平成28年度の税制改正および会社法の解釈の整理を経て実現したものである。特定譲渡制限付株式とは、一定の条件下で現物株式を報酬として交付する制度である。紙幅の関係上、内容の説明は省略する。BIP信託やESOP信託や特定譲渡制限付株式は取締役や社員にとっては中期経営目標の実現の大きなインセンティブになるが、逆に投資家とは利益相反する面がある。株式報酬によって発行株式数が

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

増えると、1株当たり当期純利益が希薄化するからである。従って、「株式報酬の対価性」が問われ、目標としての中期経営計画の妥当性、進捗状況及び実現性について詳細な説明責任が求められる。結果として中期経営計画の精度向上につながっていくと考える。

③ 次期予算と報酬制度の関係

3月決算の場合、年度予算は4月～9月の上期予算と10月～翌3月の下期予算に分けられる。4月～9月の上期予算の業績評価に基づいて冬季賞与が支給され、10月～翌3月の下期予算の業績評価に基づいて翌年度の夏季賞与が支給される。

以下図表10で営業部門の冬季賞与の支給財源と予算達成率との関係を考察してみよう。

「A：冬季の営業部門賞与支給財源＝B:基礎給与額部門合計（3,000千円）×2ヶ月×C：部門評価倍率」「上期部門利益予算達成率=上期部門実績÷上期部門予算×100%＝D」とする。

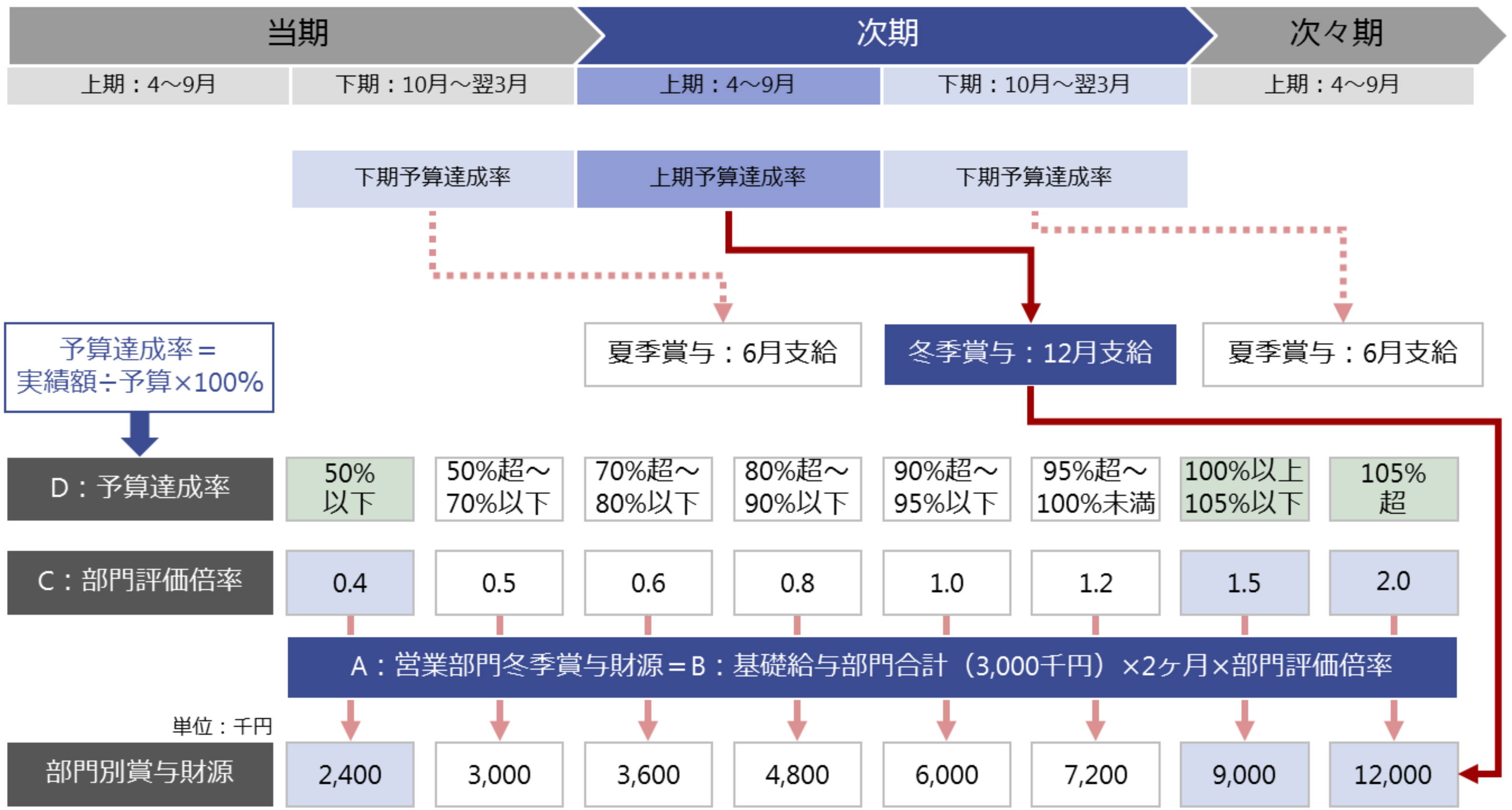
「上期部門予算達成率によって営業部門の冬季賞与支給財源がどのように変化するか」について見てみよう。

予算達成率が最も低い場合は、「予算達成率D1≦50%の場合→評価倍率C1＝0.4→B：3,000千円×2ヶ月×C1：0.4＝A1：2,400千円」となる。予算達成率が100%の場合は、「100%≦予算達成率D2≦105%の場合→評価倍率C2＝1.5→B：3,000千円×2ヶ月×C2：1.5＝A2：9,000千円」となる。さらに予算達成率が最も高い場合は、105%＜予算達成率D3の場合→評価倍率C3＝2.0→B：3,000千円×2ヶ月×C3：2.0＝A3：12,000千円」になる。実に5倍の開きがある。なお、営業担当者の個人別賞与は、目標達成の貢献度合基準に基づいて算定・支給される。当然だが、営業部門の営業担当者は部門目標利益の達成に向けて全力で行動する。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

図表8：例）営業部門の予算達成率に基づく賞与支給



© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

予実比較の有効性の確保

❶ 実績会計の会計処理方法と月次予算の整合性確保

月次予実管理では差異分析を行い、改善アクションにつなげて予算の達成に向けて進捗管理を行う。そこで「月次PL予算が月次PL実績との比較可能性」が確保されなければならない。ポイントは月次PL実績の会計処理に合わせて月次PL予算を作成し、実績と「月次PL予算＝月次売上高予算－月次費用予算＝月次損益予算」と比較可能性を確保することである。システム販売・サポート事業を例にとると、実績でシステム年間保守料を月割計上する場合は、月次予算も月割計上が必要となる。「4月1日　税込年間保守料1,296の入金」時の会計処理は「現金預金1,296／前受収益1,296」となり、毎月の月次保守売上高の計上「前受収益108／保守売上高100・仮受消費税等8」となる。月次予算の保守売上高は次の通りとなる。

「月次保守売上高予算（4月～12月）＝100」

　また、賞与を支給時に費用処理する場合は、月次賞与予算も支給月に賞与予算を割り振る。

「6月20日　賞与60／現金預金60」「12月10日　賞与60／現金預金60」

月次賞与予算は「6月：60、12月：60」となる。賞与実績の会計処理を月割計上する場合は、月次賞与予算も月割計上する。4月～翌3月の毎月の計上は実績では「賞与引当金繰入額10／賞与引当金10」となる。夏季賞与支給時は「6月20日　賞与60／BS現金預金60・賞与引当金30／賞与引当金繰入額30」、冬季賞与支給時も「12月10日　賞与60／現金預金60・賞与引当金60／賞与引当金繰入額60」という会計処理を行う。月次賞与予算（4月～翌3月）は「月次賞与引当金繰入額10」となる。ただし、賞与支給月は「賞与－賞与引当金繰入額（戻入額）」となる。

❷ 改善アクションにつながる予実比較

予実管理が改善のアクションにつながらなければ、予実差異を管理する意味がない。KPIを評価しながら予実管理を行い、タイムリーに改善のアクションにつなげることが必要になる。図表11の営業部門の「予実分解&KPI管理表」を見てみよう。列は「月次発生額（予算・実績・差異）」、「月次累計額（予算・実績・差異）」及び「改善等アクション」から構成されている。5月の売上高発生額は、差異がプラスになってい

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

るが、4～5月累計額は大きく未達となっている。その原因は「発生、累計ともに新規受注高が予算比大きく未達になった」ことがマイナスに影響し「受注から納品・検収までのリードタイムの短縮が図れた」ことがプラスに影響したものだ。

新規受注高予算未達の原因はさらに「受注活動KPI」で示されている。

テレコール数は目標KPIの水準を上回っているものの、アポイント件数は目標KPIの水準を下回り、アポ率は目標KPIの水準より0.6%下がっている。改善アクションとしては、「テレコールを専門業者に委託することで効率向上を図る」。デモ件数及びデモ実施率はともに目標KPIを下回っている。改善アクションとしては「デモ実施率の高い営業担当者のトークを標準化してデモ件数の増加を図る」となる。提案書提出率は目標KPIを上回っているが、提案書提出件数は下回っている。高い提出率が活かせるよう、デモ件数の拡大につながる施策に注力するべきであろう。

上記のように、営業活動を分解し、目標KPIと実績を比較することによって、改善のアクションにつなげることができる。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

図表9：予実分解とKPI予実管理

予実分解＆KPI管理表　【営業部門(10名)】5月								
主要指標	単位	月次発生：５月			月次累計：４～５月累計			改善等アクション
		予算	実績	差異	予算	実績	差異	
期首受注高	千円	650,000	620,000	△30,000	523,000	514,000	△9,000	
新規受注高	千円	477,000	391,600	△85,400	954,000	747,600	△206,400	下記参照
PL売上高	千円	350,000	360,000	10,000	700,000	610,000	△90,000	リードタイム短縮
期末受注残高	千円	777,000	651,600	△125,400	777,000	651,600	△125,400	
受注活動KPI								
テレコール数	件	55,000	56,000	+1,000	110,000	122,786	+12,786	テレコール専門業者への委託による効率向上
アポイント件数	件	1,100	840	△260	2,200	1,719	△481	
アポ率	%	2.0%	1.5%	△0.5%	2.0%	1.4%	△0.6%	
デモ件数	件	440	319	△121	880	636	△244	成功営業担当者のトークモデルの標準化
デモ実施率	%	40%	38%	△2%	40%	37%	△3%	
提案書提出件数	件	132	127	△5	264	248	△16	提案書提出率は現状を維持する
提案書提出率	%	30%	40%	+10%	30%	39%	+9%	
受注件数	件	53	44	△9	106	84	△22	同業他社導入事例等稟申資料作成支援
受注率	%	80%	77%	△3%	80%	77%	△3%	
平均受注単価@	千円	@9,000	@8,900	@△100	@9,000	@8,900	@△100	保守差別化

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

改善アクションにつながる予実差異分析の確立

ある上場会社のCFOがこんな話をしていた。「毎月、膨大な時間をかけて予実差異の分析をしているが、改善のアクションにつながらない」「予算の精度向上にもつながっていかない」…。

以下の2点から「改善のアクションにつなげる予実管理」について考察する。

❶ 正しい予実差異分析方法の確立

予実差異分析は、改善のアクションにつながって初めて意味がある。図表10に従って、正しい予実差異分析の方法を解説する。なお、紙幅の関係上、図表10には次年度予算の見直しについてのみ記載しており、下期予算の見直しについては省略している

上期目標の売上予算が10億円で、実績の売上高が9億円、差異が△1億円だったとしよう。

まず差異原因を「予算設定時に予測可能な予算原因」と「予算設定時には予測できない実績原因」に区分する。

例えば、「予算売上高＝予定平均販売単価@1,000千円×1,000個＝10億円」に対して、「実績売上高＝実績平均販売単価@900千円×1,000個＝9億円」だったとする。この場合、予実差異△1億円は販売単価差異（@900千円－@1,000千円）×1,000個＝△1億円であり、甘い予定平均販売単価の設定に起因している。これを受けて取るべきアクションとして「下期予算の見直しにあたって、販売単価予算を@1,000千円から@900千円に修正し、販売数量でのリカバリーを検討する」などが考えられる。さらに、次期の予算編成方針の策定においては、「販売単価をできるだけ保守的に見積もり、販売数量を伸ばす方針」を立てる。

これに対し予実差異△1億円の原因が地震で工場に被害を受けた主要得意先甲社の受注キャンセルである場合はどうだろうか。

これは「予算設定時には予測できない実績原因」である。この場合にはさらに状況を識別して対策を検討する必要がある。

第1に「下期予算に与える影響の有無」を判断する。

「被災した工場の復旧見通しはいつか」今下期の12月だとすると、10月～12月の甲社工場向けの月次販売計画を取り消し、他の相手先でリカバリーする。

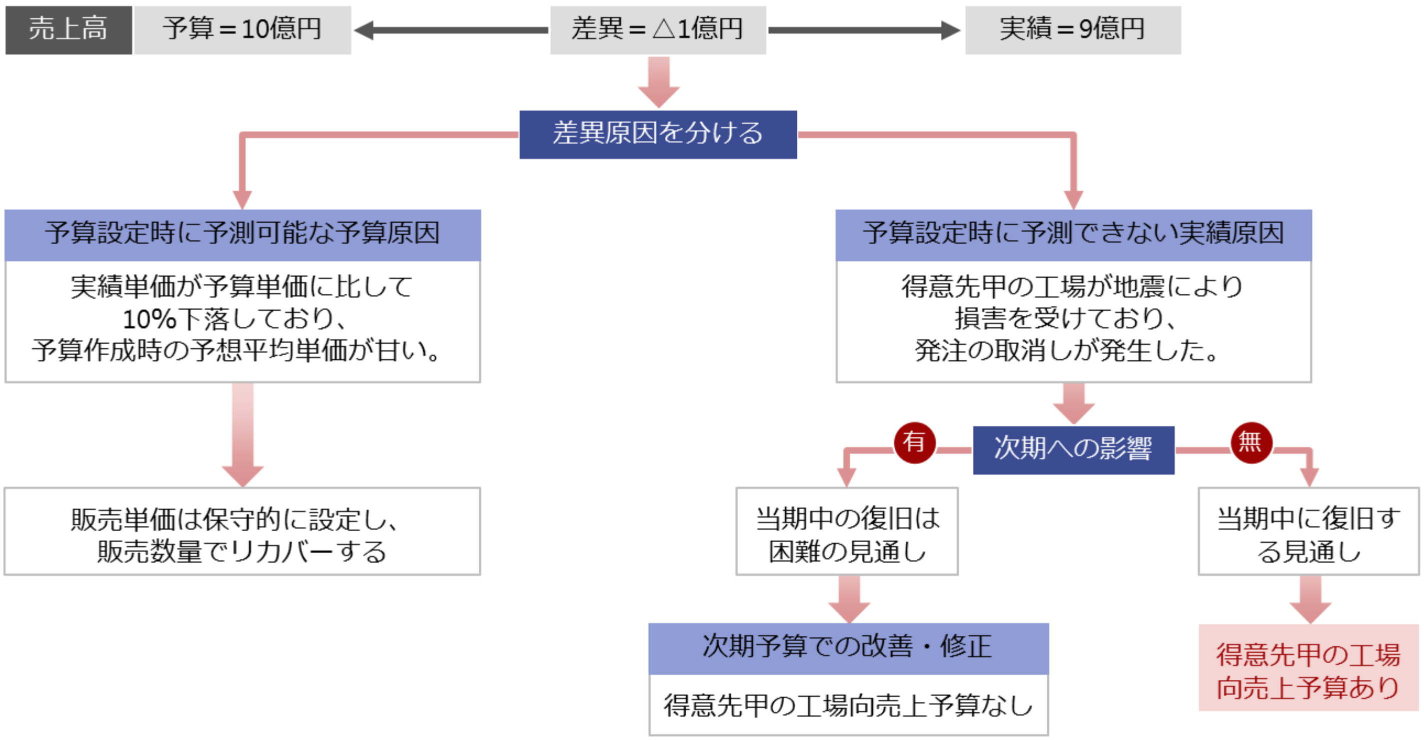
© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

第2は「次期予算に与える影響の有無」である。復旧完了が当期中だとすれば、次期予算では甲社工場向けの月次販売計画を従前通り策定することになる。

復旧完了が次期にずれ込むのであれば復旧までの月次販売をゼロとして次期の販売計画を策定することになる。

図表10：正しい予算・実績差異分析方法



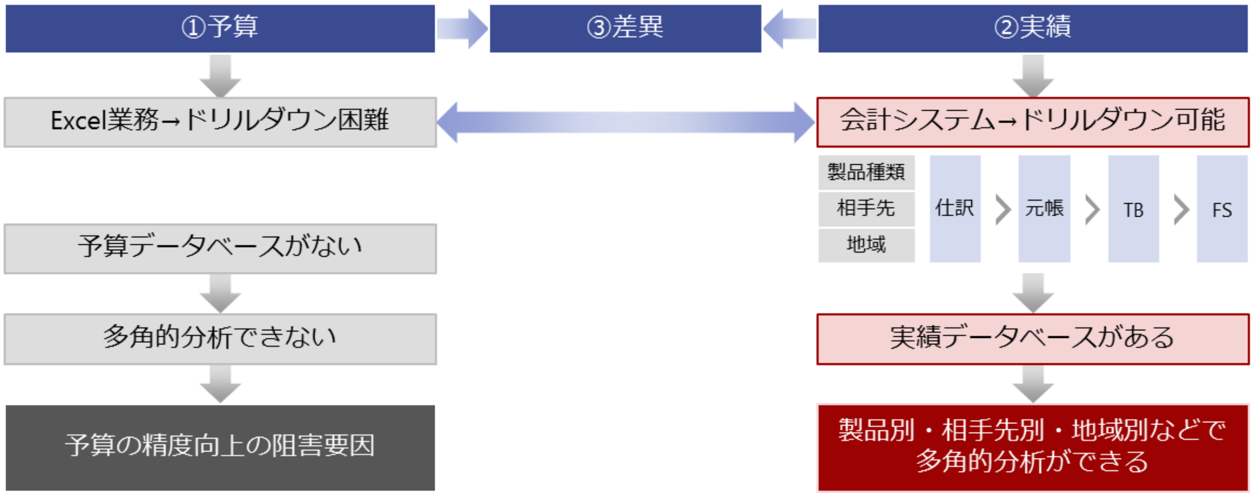
© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

❷「予算データ分析」の確立

繰り返しになるが、持続的成長を実現するためには、「予実差異を分析して、改善のアクションや予算の精度向上につなげること」が重要となる。
図表11をご覧いただきたい。実績会計で売上高の分析を行う場合は、元帳から科目レベルで異常をチェックし、異常があれば仕訳伝票に遡って確認できる。売上高を製品別に調べたいのであれば、補助元帳で詳細分析できる。売上高を相手先別に調べたい場合も同様である。これは、実績数値を作成するすべての会計システムが「仕訳→元帳→試算表→財務諸表」という会計学に基づいたデータ処理構造を備え、これにより精緻で多角的分析を可能とするデータベースを自動で生成するからである。これに対し予算数値は科目マスタ等のデータ処理構造がないエクセルファイルで集計したものなので、多角的な分析を可能とするようなデータベースは作れない。
従って、エクセルで作成した予算データでは原因を究明し、予算精度の向上につなげる予実差異分析は困難である。
以降の「(7)発展性のある標準化システム」で解説するが、変化の激しいビジネス環境においては多角的分析可能な予算データベースの構築は急務である。

図表11：予実差異分析の課題



© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

可視化・正確性・迅速性を実現する標準システム

予算の可視化、正確性及び迅速性を実現するためには「システム化」は必須になるだろう。予算のシステム化にあたって考慮すべき点をまとめると、下記のようになる。
第一は「予算作成プロセスの可視化」である。どのようなプロセスで予算が作成されているか明示できる仕組みが求められる。
第二は「予算作成資料との連関性」である。各部門が作成した予算の根拠情報にシステムからアクセスできる仕組みが必要であると考える。
第三は「計算設定の検証可能性」である。エクセルファイルの計算プログラムは、作成した本人しかわからない属人的なものであり、計算内容について作成あるいは改訂の都度、組織的に検証することは難しい。予算システム構築にあたっては、計算プログラムの設計者、設定内容が明確であることはもとより、検証された設定内容が勝手に変えられない仕組みも不可欠である。
第四は「異常点のシグナル化」である。PL予算の精度は「売上高予算－売上原価予算＝粗利益予算」の精度に比例すると言っても過言ではない。
ところがこの中に異常値が含まれていても、経営企画部門でその異常を発見することは容易でない。「製品別粗利益率のマイナス」や「正常粗利益率を超える製品別粗利益率」といった異常値の発見が仕組化できれば、PL予算の正確性は大幅に向上するであろう。
第五は「予算データのドリルダウン」である。例えば、経営企画担当者が経営者から「なぜ6月の予算売上高が大きくなっているのか」と質問されても、予算売上高の明細を入手しないかぎり回答することは難しい。予算データベースを構築し、情報の統合、共有化を図ることで、予算をいつでもどこからでもドリルダウンして多角的に参照できる仕組みが必要である。
第六は「非会計数値の統一管理」である。予算管理上は、会計数値以外の「受注高・販売数量・生産数量・在庫数量・人員数・自己株式数・訪問件数・ユーザー数・平均販売単価・為替レート・歩留り率など」の管理も極めて重要になる。
従って、「KPIとなり得る非会計数値も統一的にデータベース

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

2. 予算の精度を向上させる7つのポイント

管理する」ことが重要となる。
第七は「連結グループ管理」である。連結予算PLの正確性確保のためには、各連結子会社のPL予算の正確性が担保されなければならない。
従って、予算システム構築にあたっては「海外子会社を含む連結グループの統合管理」が求められる。
第八は「連結予算作成プロセスの可視化」である。予算であっても連結グループ各社の単体予算PLを単純合算し、連結会社間の取引を相殺する必要がある。さらに予算データベースを用いれば、グループ規模でのセグメント別予実管理、予算分析が可能となる。連結予算PLが合理的に作成でき、そのプロセスが可視化できる仕組が必要となる。
第九は「月次着地予想管理」である。経過月の実績値と未経過月の見込値から着地予想データの作成とシミュレーションが可能な基盤が必要となる。
第十は「開示書類作成ツールへのデータ連携」である。
具体的には「中期経営計画」「IR資料」「統合報告書」「決算短信の業績予想」「有価証券報告書」などの原稿作成ツールに予算・計画や業績予想、設備計画等の情報を転送するデータ基盤を指す。転記作業にあたっての人為的なミスが防止できる。コーポレートガバナンス・コードの要請より、今後計画開示は増加すると考えられ、訂正防止の観点からもデータ連携の重要性は増すだろう。
第十一は後述する「資金予算・BS予算・CF予算への将来的な機能向上への対応」を十分考慮する。近い将来、経営ミッションとして「総合予算と連動した資金予算」「部門別月次予算BS管理」「部門別月次予算CF管理」を求められた時に、大幅なコストをかけてシステムを作り直すのでは非効率である。予算のシステム化においては「予算の高度化への発展性」を十分考慮することが望ましいと考える。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

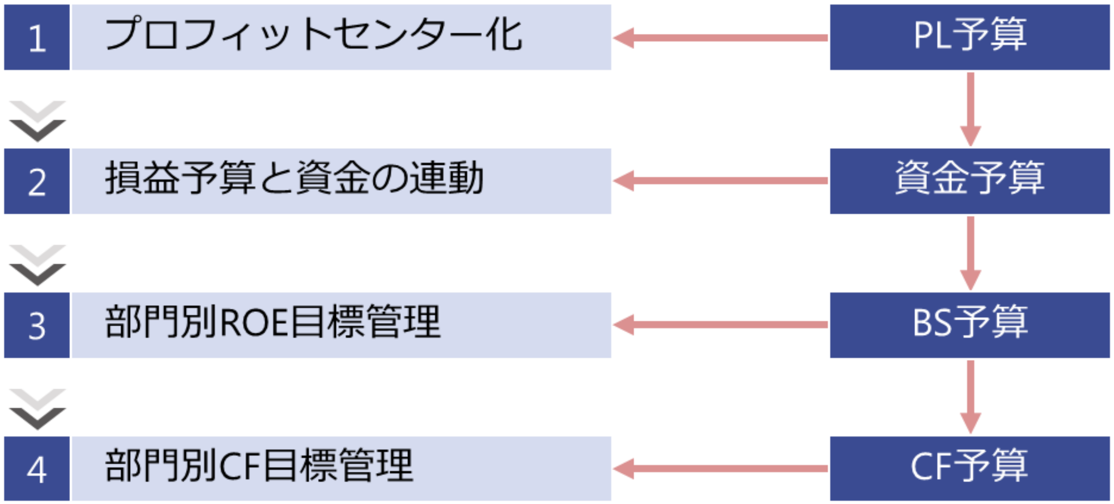
3. 予算高度化のための4つのステップ

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

本章では、持続的成長を可能にしていくために必要な「予算の高度化」についての4つのステップについて考察する。

図表12：予算の高度化の4つのステップ



将来の成長のための「投資」には「お金」が必要

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

PL予算：「プロフィットセンター化」

上述の「予算の精度を向上させる7つのポイント」より、PL予算の「可視化・正確性・迅速性」はかなり改善される。ここでは「持続的成長」の観点より、さらに深堀りする。世の中の経営者の最大の悩みは、「いかに売上を上げるか」である。売上を上げなければ、社員へ給料を払うことができない。「持続的成長」は端的に言えば「売上を伸ばすこと」を意味する。予算は「経営者と社員のベクトルを一致させて、チーム力で売上を伸ばす」ことを目的としている。しかし、社員の中でいかに売上をあげるかを常に考えているのは、売上が業績評価指標になっているプロフィットセンター（以下「PC」）の営業担当者だけだろう。コストセンター（以下「CC」）は目標費用以内に費用を抑えることがミッションである。そのため、部門間で予算上のコンフリクトが生じるケースがある。

こんな例がある。営業部の売上目標予算10億円に対し、実績が9億円で予実差異がマイナス1億円となっている。

経営者：「マイナス1億円の差異原因は何なのか」

営業部長：「得意先甲社からの1億円の受注が2月納期でしたが、在庫切れで納品できず、キャンセルされたことが原因です」

経営者：「何故、在庫切れになったのか」

購買部長：「購買部に責任転嫁されるのは心外です。1月に営業部から商品の緊急調達が要請されて、仕入先に無理言って取り寄せたのにキャンセルになってしまい、結局過剰在庫を抱え込んでしまっています。迷惑しているのは目標在庫高がオーバーしてしまった購買部の方です」

このような部門間のコンフリクトは持続的成長にとってマイナスでしかない。この背景を改めて整理してみよう。営業部はPCであり「売上高予算－費用予算＝利益予算」を目標として業績評価される。一方購買部はCCであり、「費用予算」が目標として業績評価される。上記の問題を解決する方法としては、管理会計上、購買部をCCからPCへ変える方法がある。購買部は営業部へ社内売上高を計上する。「営業部××／社内売上高××」

購買部の予算損益計算書は「社内売上高予算－費用予算＝利益予算」となる。営業部は購買部から社内仕入高を計上する。「社内仕入高××／購買部××」営業部の予算損益計算書は

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

「売上高予算－（社内仕入高予算＋その他費用予算）＝利益予算」となる。社内仕入高及び社内売上高は「販売数量×社内予定取引単価」で計算される。従前CCであった購買部がPCに変わり、部門利益で業績評価されるので、営業部の販売数量が円滑に伸びるよう協力し、コミュニケーションの円滑化を図るようになる。つまり、購買部も「いかに売上高を伸ばすか」を日々考えて行動するようになる。これは管理部にも適用できる。管理部は営業部や購買部へサービスを提供しているので、その対価を社内売上高として計上する。購買部向けには「購買部××／社内サービス売上高××」が計上される。

＊購買部の社内売上高×社内サービス料率（図表13の例では15%）

営業部向けには「営業部××／社内サービス売上高××」が計上される。

＊営業部の売上高×社内サービス料率（図表13の例では15%）

購買部では「社内サービス費××／管理部××」、営業部では「社内サービス費××／管理部××」がそれぞれ計上される。

管理部の予算損益計算書は「社内サービス売上高予算－費用予算＝利益予算」となる。

管理部も部門利益で業績評価されるので購買部や営業部の売上高を伸ばすように協力し、コミュニケーションの円滑化を図るようになる。

つまり、管理部も「いかに売上高を伸ばすか」を日々考えて行動するようになる。従って、全社員が「いかに売上高を伸ばすか」を日々考えて行動するようになる。

全社予算PLを作成する場合は、上記の部門間取引高は相殺される。「社内売上高＜購買部＞××／社内仕入高＜営業部＞××」「社内サービス売上高＜管理部＞××／社内サービス費＜購買部＞××」「社内サービス売上高＜管理部＞××／社内サービス費＜営業部＞××」の社内取引相殺処理がなされる。

上記の「社内単価」や「社内サービス料率」は部門間の利益が相反するので、会社として算定ルールを明確化する必要がある。部門別予算PLのイメージは図表13の通り。各部門はPCであり部門貢献利益などを基準に業績評価される。部門人員数を基準に一人当たり売上高を算出すると、部門人員数の過不足の判断基準にもなる。部門費用を変動費と固定費に分けることにより、部門別損益分岐点売上高を把握することができる。部門別の固定費の削減・固定費の変動費化・変動費の固定費化といった戦略選択のヒントにもなる。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

3C CONSULTING

図表13：「部門別予算PL」イメージ

単位：百万円

予算科目	貸借	営業部(PC)	購買部(PC)	管理部(PC)	相殺等	全社
売上高	貸	4,077				4,077
社内売上高	貸			912	△912	0
社内サービス売上高	貸		2,000		△2,000	0
売上原価（変動費）	借		1,133			1,133
社内仕入高　（変動費）	借	2,000			△2,000	0
限界利益		2,077	867	912	△912	2,944
限界利益率		51%	43%	100%		72%
社内サービス費（固定費）	借	612	300		△912	0
部門個別費（固定費）	借	768	280	519		1,567
部門貢献利益		697	287	393		1,377
部門共通費（固定費）[人員数配賦]	借	300	120	60		480
営業外費用[営業外収益控除](固定費)	借			200		200
部門事業利益		397	167	133		697
法人税等（予定実効税率＝40%）	借	159	67	53		279
部門純利益		238	100	80		418
<部門人員数>		200人	80人	40人		320人
<一人当たり売上高>		20	25	23		13
<損益分岐点売上高>		3,294	1,628	779		3,121

社内料率15%

社内料率15%

部門別損益目標管理

図24部門別CF予算書へ

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

資金予算：「損益予算との連動」

総合予算としての損益予算は、全組織の予算シートからの積上げ計算で作成される。月次予算管理においては、月次損益実績と未経過月の見込損益を併せて期末の着地予想を作成している。一方で、資金予算としての月次資金計画書は財務担当者が属人的に作成しており、損益予算とは連動していない。

例えばこんな話を聞いたことがある。財務担当課長「…先月事件があってね。6月に営業1課で計上した大口取引先の甲社の売上高10億円がA銀行日本橋支店に8月末入金予定だったので、これを頭に入れて資金繰り調整していたんだ。ところが1週間前に営業担当に確認したら、納品物に不具合があって8月10日に返品処理したって言うじゃないか。慌てたよ。A銀行に引き落とし予定の手形があったから、危うく不渡りを出すところだったよ…」

資金は法人にとって血液と言われるだけに、精緻かつ的確な管理が不可欠である。連結グループ経営においても連結子会社の資金管理状況を厳格にウォッチする必要がある。では予算作成にあたって、具体的にどのような注意を払えばよいのだろうか。ここではひとつの考え方を提示する。図14をご覧いただきたい。予算作成時の月次売上高計画表には月ごとの売上予算数値が記入される。

月次の着地見込では経過月の売上高を実績値に置き換え、未経過月の売上高を「予算数値から見込値へ」修正する。ここに次の情報を付加する。「決済条件」「BS仮受消費税（貸方）」「BS売掛金発生額（借方）」「（資金収支科目）売上代金回収収入（貸方）」

決済条件を「末締翌月末入金」と仮定し、PL予算と資金予算の連動について確認しよう。

4月の月次売上高はa：300、仮受消費税はa×8%＝24…b、借方の売掛金発生額は「a＋b＝324…c」となる。上記決済条件より、売掛金の回収は翌月末になるので、5月の「売上代金回収収入」欄へ「c＝324…d」を記入する。これを会計仕訳で表すと、予測の会計仕訳は下記の通りになる。

「5月31日現金及び預金d：324／売掛金324」となる。

さらに予測の資金仕訳を示すと、下記の通りになる。

「5月31日繰越資金d：324／売上代金回収収入d：324」貸方の売上代金回収収入d：324を月次資金計画書の売上代金回収収入の5月欄へ転記する。PL予算作成用の各種基礎資料に「資金仕訳」の考慮を加えたテンプレートを使うことにより、損益予算に連動した資金予算を作成することが可能となる。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

図表14：資金仕訳で資金予算とPL予算をつなげる

単位：百万円

月次販売計画兼売掛金増減計画表						
科目		4月	5月	略	翌3月	累計
売上高（貸方）	P/L	a 300	310		380	4,077
仮受消費税（貸方）	B/S	b 24	25		30	326
売掛金発生額（借方）	B/S	c 324	335		410	4,403
売上代金回収収入（貸方）	資金	＊ 360	d 324		400	4,353

決済条件：末締翌月末入金

会計仕訳	5/31 (BS:現金預金)324 /(BS:売掛金)324

＝

資金仕訳	5/31 (資金:繰越資金) d 324 /(資金:売上代金回収収入) d 324

単位：百万円

月次資金計画書						
科目		4月	5月	略	翌3月	累計
売上代金回収収入	資金	＊360	d 324		400	4,353

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

月次資金計画書のイメージを示すと、図表15の通りである。4月の月初資金残高は、当期末の実績予想資金残高から転記する。これは当期実績予想BSの現金及び預金とも一致する。月初資金残高と月次資金収支の合計額が月末資金残高になり、翌月の月初資金残高に繰り越される。損益予算に連動した月次資金計画書を資金仕訳によって作成すると、直接法の月次予算CF計算書と同様の情報が得られることになる。

図表15：「月次資金計画書」イメージ

単位：百万円

月次資金計画書					
科目	4月	5月	略	翌3月	累計
売上代金回収収入	360	324		410	4,353
受取利息・配当金収入					0
新規借入金収入		730			730
1 資金収入合計	360	1,054		410	5,083
商品仕入支出	86	88		97	1,180
人件費支出	100	101		110	1,620
販売費支出	9	10		12	132
管理費支出	18	19		22	294
支払利息支出	16	16		17	200
税金支出		160			350
固定資産取得支出	135			100	335
借入金返済支出	50	50		50	600
配当金支出					105
2 資金支出合計	414	444		408	4,816
1 − 2 = 3 資金収支	△54	610		2	267
4 月初資金残高	1,353	1,299		1,618	1,353
3 + 4 = 5 月末資金残高	1,299	1,909		1,620	1,620

図表14のd

図表19の部門別予算BSの現金及び預金と一致

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

投資家はROEの向上に高い関心を持っている。ROEは下記のように分解できる。「（売上高純利益率：当期純利益÷売上高）×（総資産回転率：売上高÷総資産）×（財務レバレッジ：総資産÷自己資本）」これは投資家の目線から見ると、下記のメッセージを意味している。売上高純利益率の向上は「利益率の高いビジネスをしなさい」、総資産回転率の向上は「成長性（効率性）の高いビジネスをしなさい」、財務レバレッジの向上は「負債を活用して大きなビジネスをしなさい」という意味になる。これができないのであれば、「自己資本を下げなさい」つまり、「増配しなさい」「自己株式の取得を行いなさい」という意味になる。
例えば、ROE20%を目標とした中期経営計画を新たに策定し、3ヶ年の目標が第1期目15%、第2期目17%、第3期目20%だったとする。次期予算編成方針の全社目標はROE15%となる。この目標は各部門目標にブレイクダウンされてゆくので、各部門目標もROE15%を基礎とする。各部門がいくらの目標利益を実現すればよいかは、次の算式で計算することになる。
「部門別目標ROE＝部門純利益÷部門自己資本×100%=部門目標利益×（100%－法定実効税率40%）÷部門別自己資本×100%」

部門別自己資本は調達源泉から見ると下記のように示される。
「部門別自己資本＝資本金＋利益剰余金」
運用側から見ると下記のように示される。
「部門別自己資本＝売上債権＋社内貸付金－貸倒引当金＋その他流動資産＋固定資産－（仕入債務＋社内借入金＋引当金＋その他流動負債）」
どちらの場合も部門目標利益の算定には部門別の予算BSが必要になる。さらに部門別ROEを月次で予実比較する場合には月次の部門別予算BSが必要となる。では、どうすれば部門別予算BSを正確に作成することができるのだろうか。ここで原点に立ち戻ってみよう。なぜ実績会計では月次部門別BSが正確に作成できるのだろうか。貸借が一致している仕訳を部門別に集計して作成されるからに他ならない。つまり、予算も「複式簿記化して、常に貸借を一致させながら部門など必要な区分ごとにデータを収集する」ことが不可欠になる。図表16をご覧いただきたい。
通常の月次売上高計画表のフォーマットを「月次販売計画兼売掛金増減計画表」へ拡張する。決済条件は「末締翌月末入金」とする。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

「（貸方）売上高（4月）」＝「 1 300」
「（貸方）仮受消費税（4月）」＝「 1 ´24」
「（借方）売掛金発生額（4月）＝「❶324」となる。
上記の予算数値は下記の「予算仕訳」を意味している。
「4月30日売掛金❶324／売上高 1 300・仮受消費税 1 ´24」
「BS月初売掛金（4月）＝「❷　360」（当期実績予想BSより）
とすると、上記決済条件より、「BS売掛金回収額（4月）」＝

「❷＝❸　360」となる。月末売掛金は「月末売掛金（4月）＝❷＋❶－❸＝❹324」となり、翌月に繰り越されるので「BS月初売掛金（5月）＝❹＝❺ 324」となる。
決済条件が「末締翌月末入金」のため、「BS売掛金回収額（5月）」欄には4月売掛金発生額❶が「❻324」と転記される。翌3月の月末残高❼324が予算BSの「売掛金」金額となる。

図表16：予算を複式簿記化する　　単位：百万円

月次販売計画兼売掛金増減計画						
科　目		4月	5月	略	翌3月	累計
売上高	P/L	1 300	2 310		3 380	4 4,077
仮受消費税	B/S	1 ' 24	2 ' 25		3 ' 30	4 ' 326
売掛金発生額	B/S	❶ 324	335		410	4,403
月初売掛金	B/S	❷ 360	❺ 324		400	❷ 360
売掛金回収額	B/S	❸ 360	❻ 324		400	4,353
月末売掛金	B/S	❹ 324	335		❼410	❼410

決済条件：末締翌月末入金

4/30
(BS:売掛金)　❶ 324
/(PL:売上高)　1 300
(BS:仮受消費税等)　1 '24

5/31
(BS:現金預金)❺324
/(BS:売掛金)　❺324

翌3/31
予算BS:売掛金❼410

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

会社の事業部門を仮想で分社化するカンパニー制度では、人材・資本等の経営資源を各部門に移譲し、責任者であるプレジデントが損益だけでなく資産効率についても責任を負う。予算管理上は「部門別予算PL」だけでなく、「部門別予算BS」も作成し、月次の予実管理を行う。図表17をご覧いただきたい。

これはあくまでも例示であり、部門別予算BSは会社の考え方で変わってくる点に留意して下さい。まず営業部の部門予算BSの借方を見てみよう。現金及び預金は管理部の管轄なので記載されていない。売掛金 1 は上述の「月次販売計画兼売掛金増減計画表」の次期末売掛金が転記される。貸倒引当金は「売掛金 1 ×社内貸倒発生率 2 」が記載される。その他流動資産 3 は営業部で管理責任を負うその他流動資産の次期末残高が記載される。営業部で投資責任を負う有形固定資産 4 無形固定資産 5 及び投資等（部門管轄の子会社株式など）6 の「当期末残高＋次期取得高－次期減少高－次期減価償却費＝次期末残高」を記入する。上記 4・5 に減損が発生する場合には部門予算PLに「減損損失」（特別損失）が計上される。また、6 に評価損が生じる場合には部門予算PLに「子会社株式評価損」（特別損失）が計上される。貸方の社内買掛金 7 は「当期末残高＋社内仕入計上額－社内買掛金決済額（相殺）＝次期末残高 7 」を記入する。社内仕入計上額は営業部で外部へ売上高を計上すると同時に購買部から社内仕入を行う会計処理「社内仕入高＜営業部＞××／社内買掛金＜営業部＞××」により発生する金額である。

売上先から売掛金を回収する時点で、営業部の社内買掛金と購買部の社内売掛金を相殺処理する。会計処理は「社内買掛金＜営業部＞××／社内売掛金＜購買部＞××」となる。未払税金 8 は未払消費税等と未払法人税等の「当期末残高＋税金計上額－税金支払額（相殺）＝次期末残高 8 」を記入する。税金計上額は下記の2つ会計処理の合計値となる。「法人税等＜営業部＞××／未払税金＜営業部＞××」「仮受消費税等＜営業部＞××／仮払消費税等＜営業部＞××・未払税金＜営業部＞××」と会計処理される。税金支払額（相殺）は税金納付月に「未払税金＜営業部＞××／未払税金＜管理部＞××」（部門振替）として会計処理される。

借入金 9 は全社の借入金を一定基準（例：部門別運用資産－部門別配賦前負債）で配賦される。「借入金×社内利率＝支払

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

社内金利」は部門予算PLに含める。引当金 10 は「当期末残高＋引当金計上額－引当金減少額＝次期末残高 10 」を記入する。引当金は営業部の賞与引当金及び退職給付引当金などがこれに該当する。資本金 11 はカンパニー制導入時の資本金を一定基準（例：部門人員数）で配賦計算し、計算結果を記入する。利益剰余金 12 は、「当期末残高－社内配当による減少高＋次期の部門当期純利益＝次期末残高 12 」を記入する。社内配当による減少高は「当期部門純利益×社内配当性向＝社内配当額」で計算される。会計処理は「利益剰余金＜営業部＞××／未払配当金＜営業部＞××」となる。配当支払時に未払配当金は営業部から管理部へ振替処理される。会計処理は「未払配当金＜営業部＞××／未払配当金＜管理部＞××」となる。次期の部門当期純利益は次期部門予算PLの当期純利益が転記される。会計処理は「当期純利益＜営業部＞××／利益剰余金＜営業部＞××」となる。上記の借方科目合計－貸方科目合計＝貸借差額がゼロより大きい場合は、社内借入金 13 に記入する。「社内借入金 13 ×社内利率＝支払社内金利」は部門別予算PLに含める。貸借差額がゼロより小さい場合は、社内貸付金 14 に記入する。

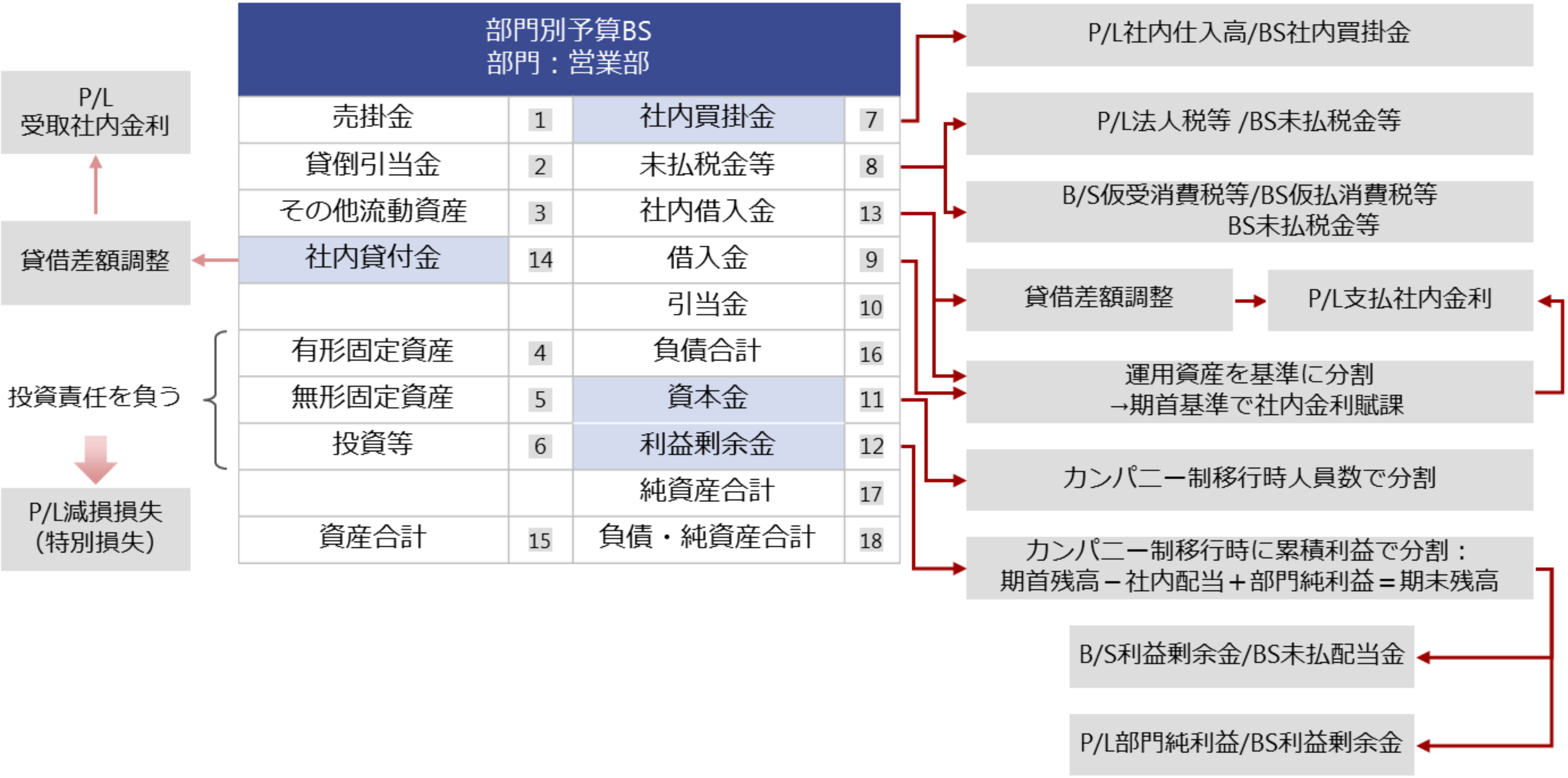
「社内貸付金 14 ×社内利率＝受取社内金利」は部門別予算PLに含める。資産合計 15 、負債合計 16 、純資産合計 17 及び負債・純資産合計 18 を計算・記入して完成となる。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

図表17：部門別予算BSの構成

単位：百万円



部門別予算BS 部門：営業部			
売掛金	1	社内買掛金	7
貸倒引当金	2	未払税金等	8
その他流動資産	3	社内借入金	13
社内貸付金	14	借入金	9
		引当金	10
有形固定資産	4	負債合計	16
無形固定資産	5	資本金	11
投資等	6	利益剰余金	12
		純資産合計	17
資産合計	15	負債・純資産合計	18

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

図表18をご覧いただきたい。部門別予算BSの個別賦課・共通配賦の帰属方法について、

図表18：部門別予算BS：個別賦課と共通配賦の帰属方法

単位：百万円

部門別予算PL					
予算科目	区分等	全社	営業部	購買部	管理部
PL配賦基準	稼働人員数割合(%)	320人(100%)	200人(62.5%)	80人(25.0%)	40人(12..5%)
減価償却費（百万円）	部門個別費	19	11	6	2
減価償却費（百万円）	部門共通費	16	10	4	2

配賦

本社建物は減価償却費は共通費配賦、
BS上は個別管理として管理部へ賦課

部門別予算BS					
予算科目	区分等	全社	営業部	購買部	管理部
BS配賦基準	基準日人員数割合(%)	200人(100%)	150(75%)	20人(10%)	30人(15%)
有形固定資産（百万円）	部門個別管理	1,900	900	600	400
資本金（百万円）	部門共通管理	1,000	750	100	150

配賦

賦課

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

部門別予算BSのイメージは図表19の通り。部門別予算BSの貸借差額を調整するために「社内借入金（社内貸付金）」勘定が利用される。

社内取引勘定は全社の予算BSを作成する上では相殺される。部門別予算BSは最終のステップの部門別予算CF作成の前提となる。

図表19：「部門別予算BS」（CP：カンパニー制）のイメージ

単位：百万円

部門別予算BS						
予算科目	作成基準等	CP:営業部	CP:購買部	CP:管理部	相殺等	全社
現金及び預金	部門個別資産			1,620		1,620
売掛金	部門個別資産	250				250
社内売掛金	部門個別社内債権		100	500	(600)	0
たな卸資産	部門個別資産		300			300
その他流動資産	部門個別資産	150	70	200		420
社内貸付金	部門BS貸借調整勘定	1,000	200	0	(1,200)	0
固定資産	部門個別資産	900	600	400		1,900
資産合計		2,300	1,270	2,720	(1,800)	4,490
買掛金	部門個別負債		(150)			(150)
社内買掛金	部門個別社内債務	(400)	(200)		600	(0)
未払税金等	部門個別負債	(160)	(100)	(150)		(410)
社内借入金	部門BS貸借調整勘定	(0)	(0)	(1,200)	1,200	(0)
引当金	部門共通按分（部門人員）	(150)	(100)	(60)		(310)
借入金	部門共通按分（運用資産）	(500)	(300)	(200)		(1,000)
資本金	（基準日：部門共通按分）	(750)	(100)	(150)		(1,000)
利益剰余金	（基準日：部門共通按分）	(340)	(320)	(960)		(1,620)
負債・純資産合計		(2,300)	(1,270)	(2,720)	1,800	(4,490)

図表20へ

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

3C CONSULTING

図表13の部門別予算PLと上記図表19の部門別予算BSを前提とすると、部門別目標ROEは下記のとおりになる。
「営業部目標ROE＝部門純利益238÷（部門自己資本：750＋340＝1,090）×100%＝21.8%」「購買部目標ROE＝部門純利益100÷（部門自己資本：100＋320＝420）×100%＝23.8%」「管理部目標ROE＝部門純利益80÷（部門自己資本：150＋960＝1,110）×100%＝7.2%」「全社目標ROE＝部門純利益418÷（部門自己資本：1,000＋1,620＝2,620）×100％＝15.9%」

CF予算：部門別CF目標管理

キャッシュ・フロー経営を実践する「予算の高度化」の最終段階が「CF予算に基づく業績評価制度」の構築である。具体的には「部門別目標CF管理」を意味する。部門別CF予算は、部門別比較BS予算の増減差額に基づいてCF予算組替仕訳を作成し、CF予算科目別の数値を部門別CF予算書へ転記する流れで作成する。（図表20参照）
例えば、営業部の部門別予算BSの売掛金増減額 1 50に対してCF予算組替仕訳を作成する。ここではCF予算科目を貸方固定としてCF予算組替仕訳を検討する。借方合計はゼロとなり、貸方は「±BS売掛金 1 50」となる。そして貸方のCF予算科目「CF売上債権の増減額❶」は、貸方合計がゼロになるように「△50」とする。この「CF売上債権の増減額❶△50」が図表20の「部門別予算CF計算書」へ転記される。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

図表20：「部門別予算比較BS」から部門別予算CF組替仕訳

単位：百万円

部門別比較予算BS　【営業部】

予算科目	期首	期末	増減
現金及び預金	–	–	–
売掛金	200	250	1 50
その他流動資産	150	150	0
社内貸付金	800	1,000	2 200
固定資産	720	900	3 180
資産合計	1,870	2,300	430
社内買掛金	(320)	(400)	(4 80)
未払税金等	(128)	(160)	(5 32)
社内借入金		(0)	(0)
引当金	(120)	(150)	(6 30)
借入金	(400)	(500)	(7 100)
資本金	(750)	(750)	(0)
利益剰余金	(152)	(340)	(8 188)
負債・純資産合計	(1,870)	(2,300)	(430)

図表19より

（CF売上債権の増減額）　1 50
／（±BS売掛金）　1 50

CF科目は符号をつけるので貸方固定(以下同じ)
／（±BS売掛金）　1 50
（CF売上債権の増減額）　❶ △50

／（±BS社内貸付金）　2 200
（CF社内貸付金の増減額）　❷ △200

／（±BS固定資産）　3 180
（CF減価償却費）　❸ 20
（CF固定資産の取得支出）　❹ △200

（±BS社内買掛金）　4 80
／(CF社内仕入債務の増減額)　❺ 80

（±BS未払税金等）　5 32
／(CF未払税金の増減額)　❻ 32

（±BS引当金）　6 30
／(CF引当金の増減額)　❼ 30

（±BS借入金）　7 100
／(CF借入金の増減額)　❽ 100

（±BS利益剰余金）　8 188
／(CF配当金の支払額)　❾ △50
（CF当期純利益）　❿ 238

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

カンパニー制を前提とする部門別予算CF計算書のイメージを図表21に示す。
紙幅の関係上、未払税金に消費税等と法人税等を含んでいるので、部門税引前純利益ではなく部門純利益からスタートする表示様式になっている。（以下同じ）
各部門は部門営業CFを目標とする。各部門の目標営業CF予算は下記の通り。
「営業部：部門営業CF予算＝577」
「購買部：部門営行CF予算＝124」
「管理部：部門営業CF予算＝90」
「全社：全社営業CF予算＝791」また、部門フリー・CFが0以上になるように設備投資等の支出を抑制する。

図表21：「部門別予算CF計算書」イメージ

単位：百万円

部門別予算CF計算書					
予算科目	営業部(CP)	購買部(CP)	管理部(CP)	相殺等	全社
部門純利益(部門PL予算)	❿ 238	100	80		418
減価償却費	❸ 20	10	5		35
売上債権の増減額	❶ △50				△50
社内売上債権の増減額		△20	△100	120	－
社内仕入債務の増減額	❺ 80	40		△120	－
仕入債務の増減額		30			30
引当金の増減額	❼ 30	20	12		62
未払税金の増減額	❻ 32	20	30		82
部門別営業活動によるCF	350	200	27	－	577
固定資産の取得による支出	❹ △200	△130	△5		△335
配当金の支払額	❾ △50	△40	△15		△105
部門別フリーCF（FC）	100	30	7	－	137
社内貸付金の増減額	❷ △200	△40	－	240	－
社内借入金の増減額	－	－	240	△240	－
借入金の増減額	❽ 100	10	20		130
現金及び現金同等物の増減額	－	－	267		267
同　期首残高			1,353		1,353
同　期末残高			1,620		1,620

部門別CF目標管理

部門別FC> 0確保

図表20より

図表23へ

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

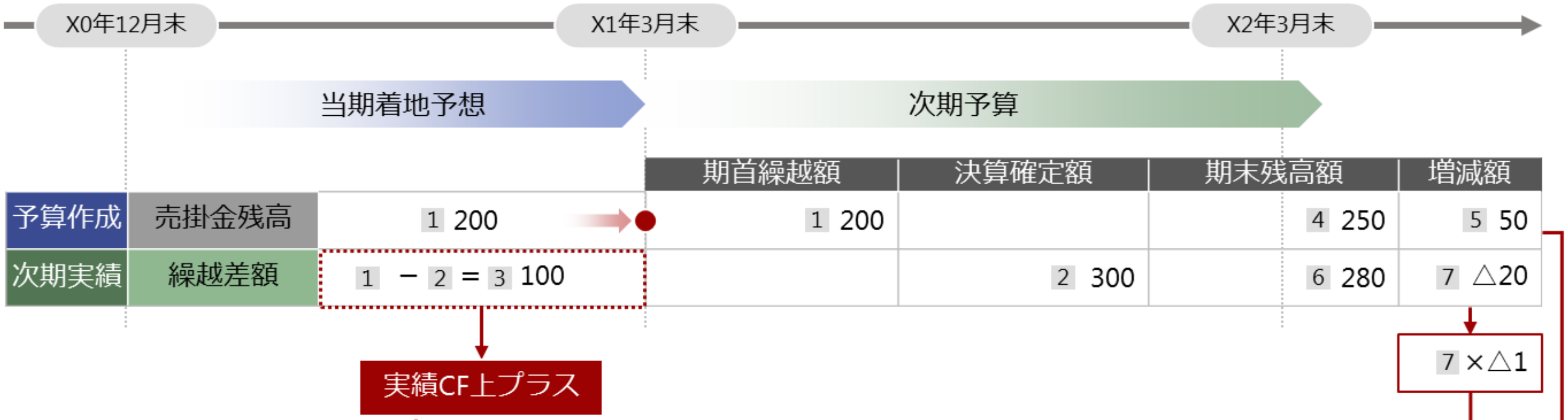
3. 予算高度化のための4つのステップ

CF予算を目標に予実管理することになるが、一点注意すべき点がある。
予算財務諸表における「年度繰越」の問題である。PL予算は損益であるため年度繰越は行われない。一方、BS予算においては年度繰越が必要になるが、予算作成時点では、次期予算の期首残高に相当する当期末のBS科目金額は、あくまで「当期実績予想値」になる。そして、当年度の決算においてBS科目金額は「確定値」となる。つまり、当期実績予想BS科目金額と当期決算確定BS科目金額の間には差（以下「繰越差額」）が生じることになる。図表22をご覧いただきたい。
3月決算前の予算作成時における当期実績予想の売掛金は「200… 1 」である。当期決算での売掛金の確定数値は「300… 2 」となった。繰越差額は「 2 300－ 1 200＝100… 3 」と計算される。次期末の予算BSの売掛金が「250… 4 」とすると、予算BSの売掛金増減額＝ 4 250－ 1 100＝50… 5 」となる。
予算CF計算書の売上債権の増減額＝△1×（売掛金増減額 5 50）＝△50…❶となり、繰越差額調整前の予算欄へ記入する。
次期末の売掛金の実績数値が「280… 6 」と仮定する。
実績比較BSの売掛金の増減額は「次期末売掛金 6 280－当期末売掛金 2 300＝△20… 7 」となる。実績CFの売上債権の増減額は「 7 △20×△1＝20…❷」となり、繰越差額調整前の実績欄へ記入する。繰越差額調整前の差異欄には「❷20－❶△50＝70…❸」を記入する。差異率欄には「❸70÷❶△50の絶対値×100%＝140%…❹」を記入する。上記差異❸70の中には繰越差額 3 100が含まれている。繰越差額の実績欄に「 3 ＝100…❺」を記入する。さらに繰越差額の差異欄に「❺＝100…❻」を記入する。繰越差額控除後の予算欄に「❶＝△50…❼」を記入する。
繰越差額控除後の実績欄に「❷20－❺100＝△80…❽」を記入する。繰越差額控除後の差異欄に「❽△80－❼△50＝△30…❾」を記入する。繰越差額控除後の差異率欄には「❾△30÷❼△50の絶対値×100%＝△60%…❿」を記入する。
CF予実管理特有の調整には注意を要する。

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

図表22：予算CFの予実差異分析における期首繰越調整



単位：百万円

キャッシュ・フロー予実管理報告書【全社】				
科　目	予　算	実　績	差　異	差異率
売上債権の増減額		5 ×△1		
繰越差額調整前	❶ △50	❷ 20	❸ 70	❹ 140%
繰越差額		❺100	❻△100	
繰越差額控除後	❼ △50	❽△80	❾ △30	❿ △60%

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

3. 予算高度化のための4つのステップ

3C CONSULTING

原則法による連結予算CF精算表のイメージは図表23の通りである。CF予算に基づく業績評価を連結グループ全体で適用すれば、各グループ会社は「いかにお金を増やすか」を考えて行動する。

連結ベースのお金が増えることにより、連結全体で成長するための投資ができる。結果として、連結グループの持続的成長につながる。

図表23：〔原則法〕「連結予算CF精算表」イメージ

単位：百万円

連結予算CF精算表					
予算科目	単体予算	連結子会社1	連結子会社2	相殺等	連結予算
当期純利益	418	100	80		598
減価償却費	35	10	5		50
売上債権の増減額 科目分割	△30	△20	△15		△65
連結会社間売上債権の増減額	△20	△10	△5	35	−
連結会社間仕入債務の増減額	15	14	6	△35	−
仕入債務の増減額 科目分割	15	10	6		31
引当金の増減額	62	8	4		74
未払税金の増減	82	12	9		103
営業活動によるCF	577	124	90	−	791
固定資産の取得による支出	△335	△100	△50		△485
配当金の支払額	△105				△105
FCF	137	24	40	−	201
借入金の増減額	130	16	15		161
現金及び現金同等物の増減額	267	40	55		362
同　期首残高	1,353	50	25		1,428
同　期末残高	1,620	90	80		1,790

図表21より

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

まとめ

真のキャッシュ・フロー経営を実践するためには、行動目標である予算にCFを加える必要がある。不正の芽を摘み、持続的成長を可能にするためには、東芝が再発防止に向けて採用した「CF予算に基づく業績評価制度」が必要である。予算CF計算書は予算PLの利益から始まる。予算CF計算書を正確に作成するためには、まず予算PLを正しく作成する必要がある。
そこで、「PL予算の精度向上のための予算実務の7つのポイント」を考察した。さらにPL予算から資金予算、BS予算を経てCF予算に至るステップである「予算の高度化の4つのポイント」にも触れた。予算実務は管理会計であり、会社ごとにそのあるべき形は異なり、正解の姿はない。
本稿ではあくまで私見としての考えを示したものである。
本稿が読者のみなさんの予算実務改善のヒントになれば幸いである。

著者略歴

児玉　厚（こだま・あつし）
宝印刷グループ ㈱スリー・シー・コンサルティング代表取締役（公認会計士）。
神鋼商事㈱財務部経理課、東陽監査法人を経て1999年起業。
法定開示書類の組替・計算・転記・照合を自動化する日本初のシステム「決算報告エクスプレス」を開発。
現在、その後継機「X-Smart.Advance」を宝印刷と共同開発している。
予算業務においてはPL・BS・CF・資金予算の自動作成システム「予算会計エクスプレス」を開発。両システムとも特許を取得している。

- 主な著書（共著含む）
  『設例と図解でわかる企業予算編成マニュアル』（清文社）
  『改訂増補予算会計』（清文社）
  『連結決算・開示実務演習テキスト』（中央経済社）

© Three C Consulting Co., Ltd. All rights reserved.

株式会社スリー・シー・コンサルティング

3C CONSULTING

〒171-0033
東京都豊島区高田3-14-29 KDX高田馬場ビル7階
TEL： 03-6863-7205（直） TEL：03-6863-7200（代）
FAX：03-6863-7201　http://www.3cc.co.jp/

取り扱い注意
・本資料は、中央経済社『旬刊経理情報　2016.10.1 NO.1458』持続的成長を実現する「キャッシュ・フロー予算」の構築手法の内容をまとめたものであり、個別に寄贈するものです。この点に関して同社の了解を得ております。
・本資料の記載内容は、株式会社スリー・シー・コンサルティングが有する著作権を含む営業秘密です。当社の許可なく本資料の複製や社外への配布につきましては禁止とさせていただきます。