

中期計画と予算管理

渡邊公認会計士税理士事務所

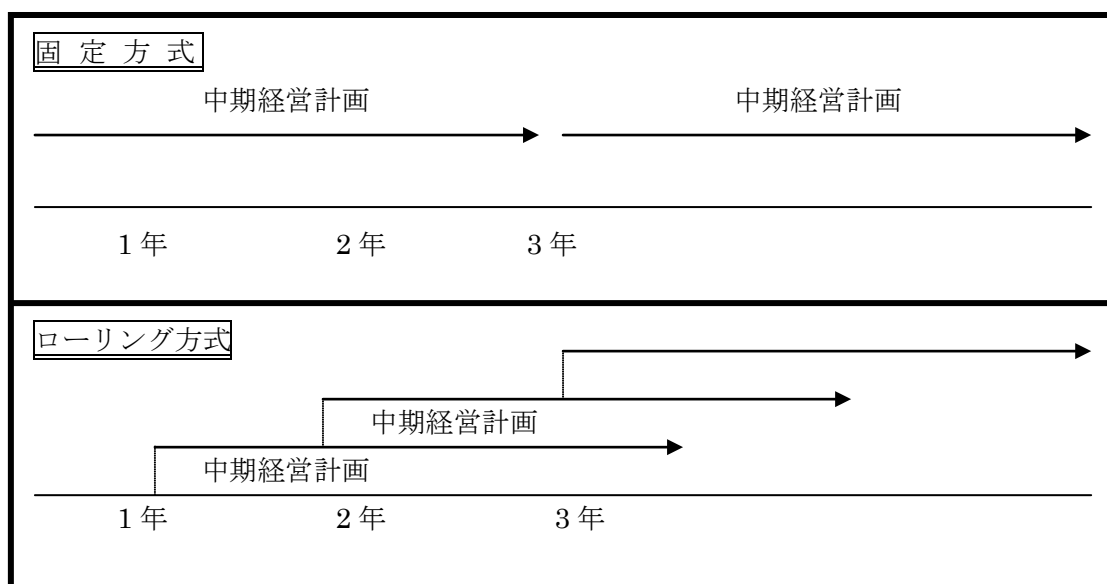
1 利益計画の整備

(1) 中期経営計画の策定手順

① 策定方式

中期経営計画の策定方式には、計画策定に当たって対象とした計画期間の終了まで計画の見直しを行わない固定方式と、毎年度最新の環境変化を折り込んで計画を更新するローリング方式がありますが、初年度以外は単年度予算と乖離する固定方式は好ましくなく、ローリング方式を採用し、中期経営計画から有機的に予算編成につなげることが重要になります。たとえば、上場審査などの場合には、この点がポイントとなるようです。

中期経営計画：策定方式

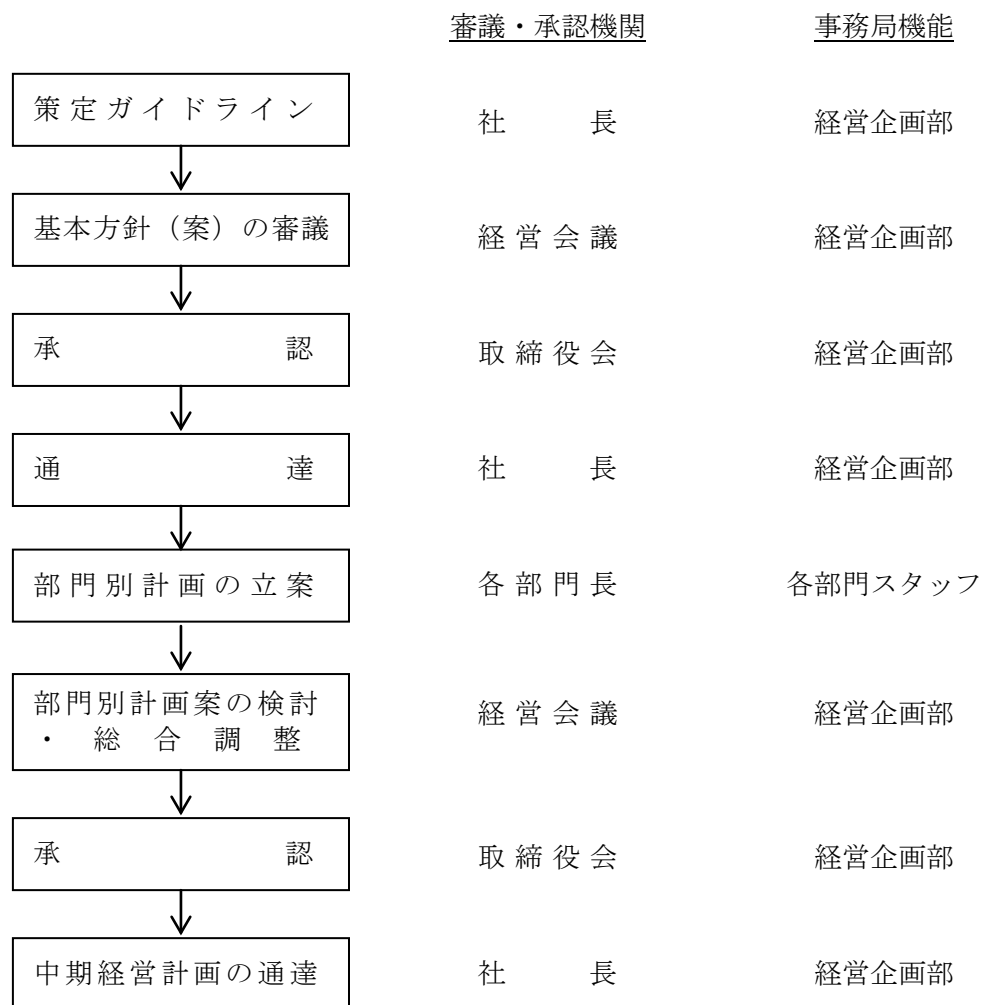


② 策定手順

中期経営計画においては、一般的に次のような策定プロセスを経て完成します。各プロセスにおいては内容を審議又は承認する機能と、その事務方として実務的な検討や調整を行う事務局の機能がありますが、両者が共に円滑に働かなければ真に有効な経営計画を策定することはできません。中期経営計画を策定する経営上に意義は、単に成果物として計画書を作成するだけでなく、その過程において、様々な組織階層レベルで繰り返し経営改善の課題を検討し、対策を講じることが大切です。

経営の重要事項の意思決定機関は取締役会であり、中期経営計画や基本方針は取締役会の承認事項となり、その執行を社長（代表取締役）が行うという役割分担になります。

中期経営計画の策定手順



(2) 中期経営計画策定上の留意点

中期経営計画は、全社員が経営方針（ビジョン）について共通の認識のもとで、組織の総力を結集して目標を効果的に達成するためのものですが、さらに公開審査においては、会社の将来性をアピールする機会であると位置付けて、理解しやすく、簡潔にまとめることが肝要です。

中期経営計画を策定する際の留意点としては、次のような項目があげられます。

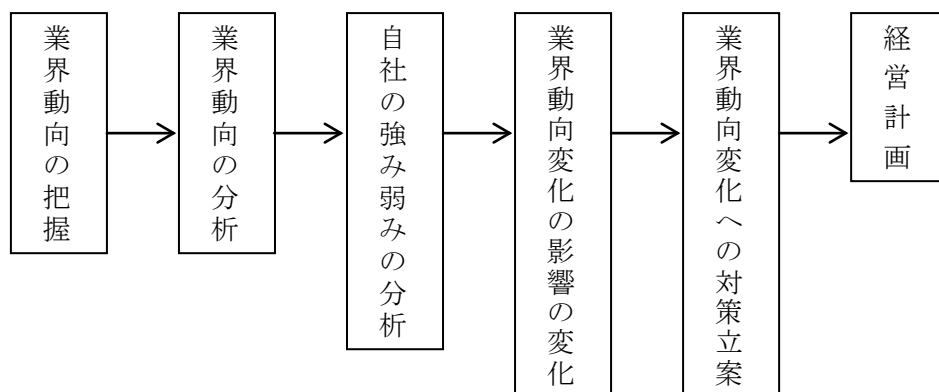
① 経営計画の前提となる企業環境の分析を十分に行います。

企業環境としては、国際環境、社会環境、経済環境、金融環境、業界環境などがあげられ、会社の業種、業態により分析する内容を産たくすることになります。また、この中で業界環境については、直接会社の業績に影響を与えるこ

とから、経営計画において、業界変化への対応策を織り込むことが大切になり、その詳細な分析が必要になります。

業界環境分析のチェックポイントは、次のとおりです。

- a 業界の市場規模の変化。業界の将来性は明るいのか、暗いのか。
- b 業界の成長率の変化。業界がライフサイクル曲線のどこに位置付けられるのか。上り坂か、横ばいか、下り坂か。
- c 業界構造の変化。業界の市場セグメントはどう変化しているのか。供給市場と販売チャンネルの変化はどうか。
- d 市場セグメント別の顧客の特徴は何か。彼らは何に基づいて購買を決めるのか。
- e 業界内の勢力分布の変化。今後の変化の可能性はどうか。業界の勢力を決めている重要な要因は、将来どのようになるのか。他業界から参入してくる危険性はないか。
- f 競合他社の競争力評価。マーケットシェアは、今後どのように変わるのか。差変化のポイントは何か。
- g 技術、製品、サービスの動向。
- h 業界内の自社のポジションを確認する。強みと弱みは何か。

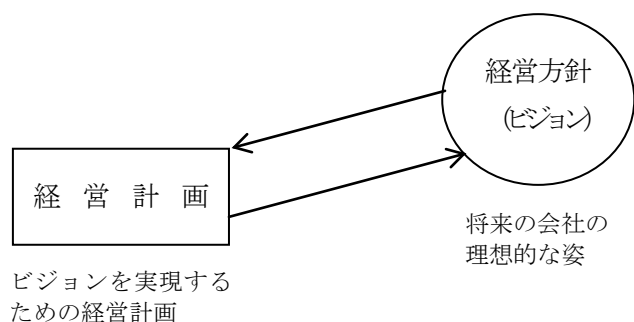


② 経営方針（ビジョン）を、企業環境分析の結果をふまえた、会社のあるべき将来像として作成します。

経営方針（ビジョン）は、経営幹部の意思統一の図るとともに、社員に対するモチベーションとして将来の希望を持たせます。また、経営計画の目的は、自社の将来のための事業構想を作り、その実現のために今、解決すべき課題を抱えて、環境の変化に対応できる準備をすることで、将来のビジョンを実現させるための航海図となります。

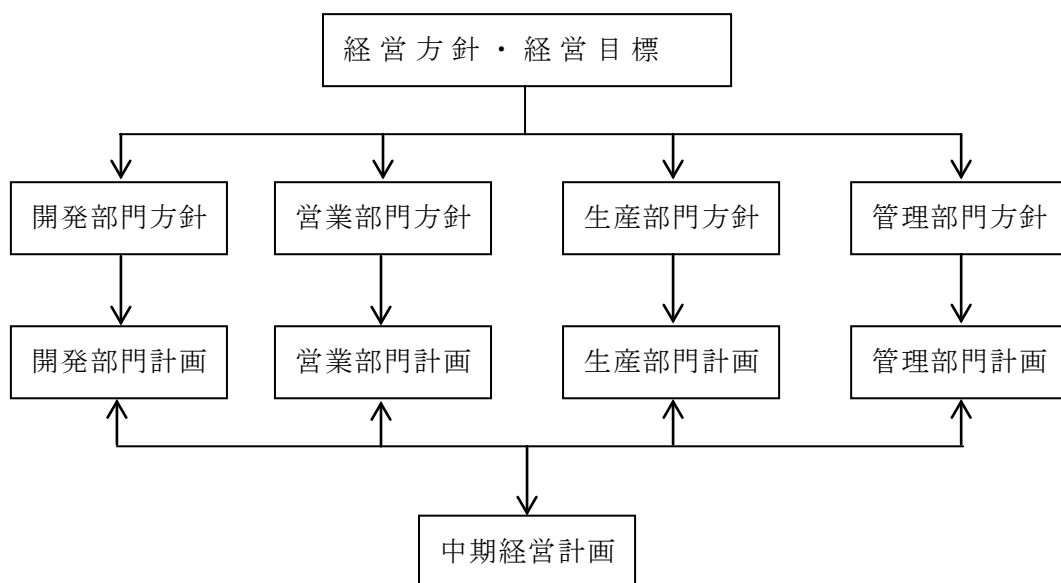
また経営方針（ビジョン）の内容としては、まずマーケティング要素である製品（プロダクト）、価格（プライス）、流通（プレイス）、広告宣伝（プロモ

ーション) についてまとめることが重要です。



③ 全体的な整合性を確保しながら、部門別計画をまとめていきます。

経営方針（ビジョン）を実現するための経営計画を作成するためには、トップマネジメントと事務局及び各部門計画作成者の間で十分な検討、調整を行い、全社的に意思統一を図ることが必要になります。経営計画の運用上、方針管理のポイントは、いかに会社内の方向（ベクトル）合わせを上手に行うかであり、そのための仕組みづくりが大切になります。方針と目標下へと展開させるときに、重点項目を絞って展開することが効果的です。



④ 中期経営計画は単年度事業計画との整合性を確保した内容・項目とします。

中期経営計画を、ローリング方式を採用して作成する場合、その初年度計画は単年度事業計画と連動し、その数値は予算と一致します。

また、会社の利益構造の変化を把握してコントロールするためには、各部門別方針に対応したセグメント情報を管理する必要があります。市場セグメント、販売チャンネルセグメント、顧客セグメント、商品セグメントなどを必要に応じて設定して、利益計画及び予算を、これらのセグメント別に作成して統制を行うことが重要になります。

2 予算管理制度

(1) 予算の位置付け

① 利益計画と予算

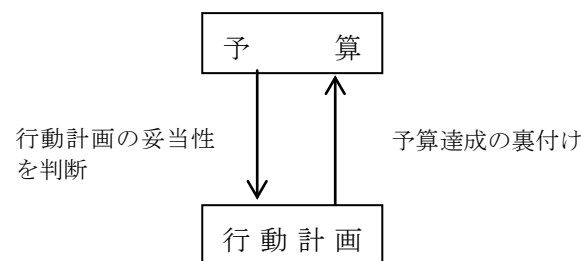
経営計画の中で、もっとも重要であり、公開審査でも多くの時間を割いて説明を求められるのが利益計画です。

利益は、企業全体の活動の最終的成果です。したがって、利益計画は、企業の一定期間における総合的経営計画の中心となるものです。利益計画も中期計画と短期計画がありますが、短期の利益計画は、最終的には見積貸借対照表、見積損益計算書、見積資金収支表に集約した形で表わされる1事業年度の利益計画となり、通常企業全体の総合予算と同義です。

② 行動計画と予算

中期経営計画は、その実行のために初年度分を、より実践的、具体的な施策まで含んだ単年度事業計画として作成します。

この事業は、各部門別方針を実行するための部門別行動計画と、行動計画の実行により達成される予算から構成されます。行動計画と予算は表裏の関係にあり、行動計画は予算を達成するための裏付けとなり、予算は行動計画の妥当性を判断する指標となります。



(2) 総合予算

総合予算制度を合理的に運営するためには、その企業に合った予算体系を確立しておかなければなりません。予算体系は、各予算の相互の関連や全体の構成をまとめたもので、その企業の業種や組織によって、大きく内容を異にしています。「予算編成手続の図表」は、各個別予算が各担当部門で作成され、総合予算にまとめられていく過程をスケジュールとして示した事例ですが、各予算の相互の関連、各管理組織の関与の仕方、さらに予算の体系をこの図表から読み取ることができます。

(3) 予算の策定手順

① 予算編成方法

予算の編成方法には次の3通りがありますが、公開審査では、上意下達式の一方的なノルマの押付けによる予算は、未達成の場合に実務レベルでの対応が難しいため問題とされることが多く、原則として各職務遂行者が、自発的に設定した努力目標を含んだ折衷方式による予算であることが望まれます。

a トップダウン方式

トップマネジメントが各部門の予算をすべて決めてしまう方法。編成作業は容易ですが、現場の意見が反映されにくく、意識的に高いレベルに予算が設定されることにより計画として機能しなくなるおそれがあります。

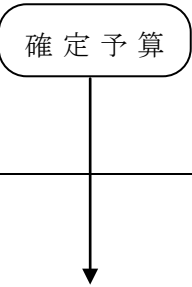
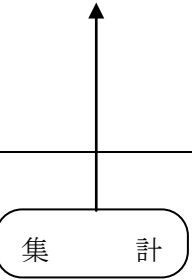
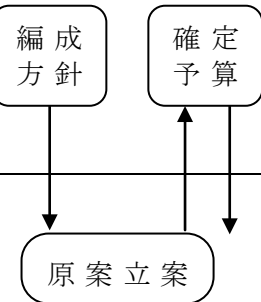
b ボトムアップ方式

部門別に予算を決めて、これを積み上げることによって総合予算を作成する方法。トップマネジメントの方針が予算に反映されにくく、現状追認型の達成容易なレベルに予算が設定されるおそれがあります。

c 折衷方式

トップマネジメントの意思は予算編成方針として提示され、各部門はこの方針に従い部門予算を立案し、両者の調整が図られており、現在もっとも多くの企業で採用されている方式です。

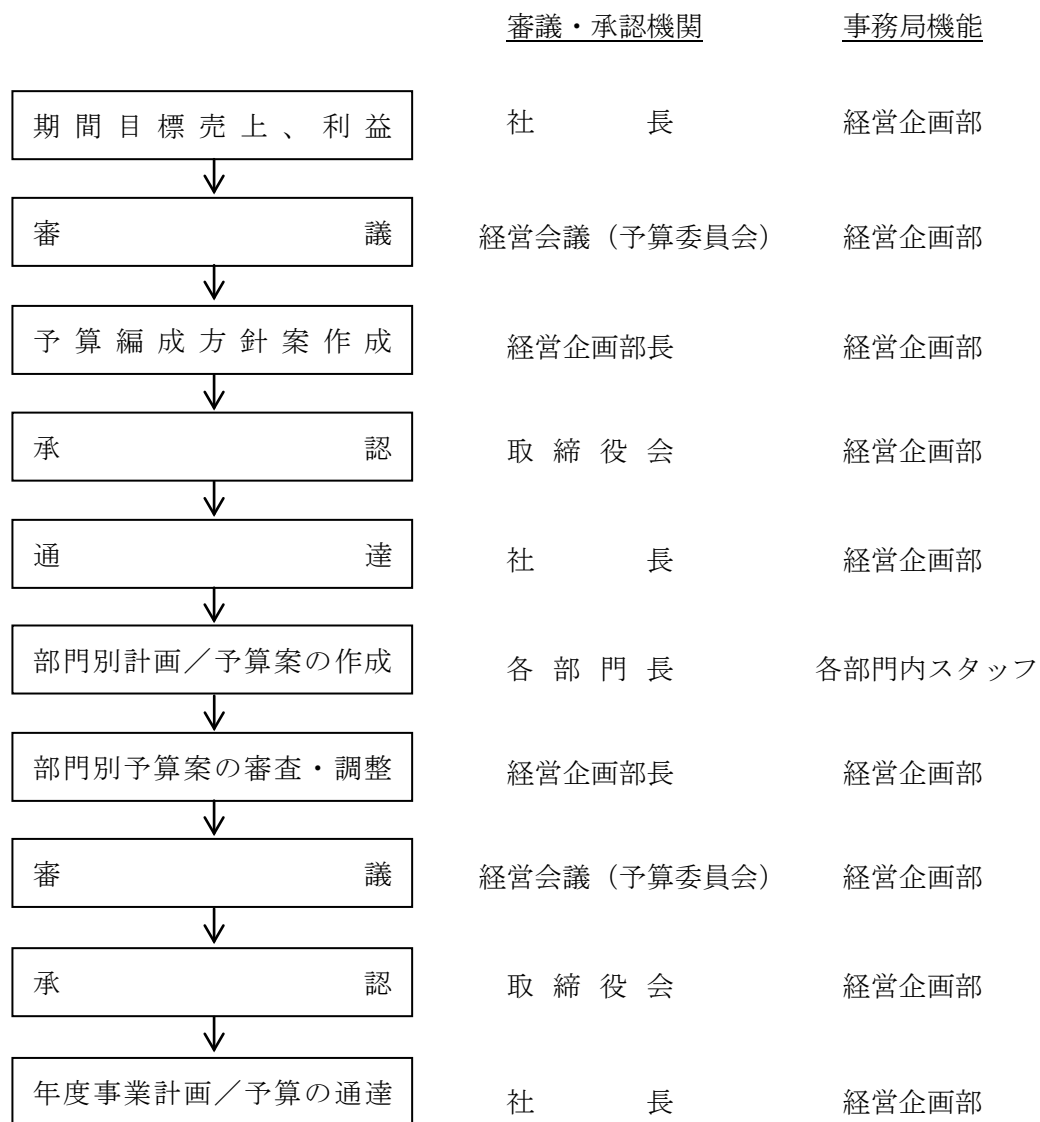
予算編成方法

	トップダウン方式	ボトムアップ方式	折衷方式
トップマネジメント			
各部門			

② 策定手順

予算は一般的に、次のような編成プロセスを経て作成されます。基本的なプロセスは中期経営計画と同じですが、より詳細な計数の集計、調整が必要のために、事務レベルでの手続は複雑になります。

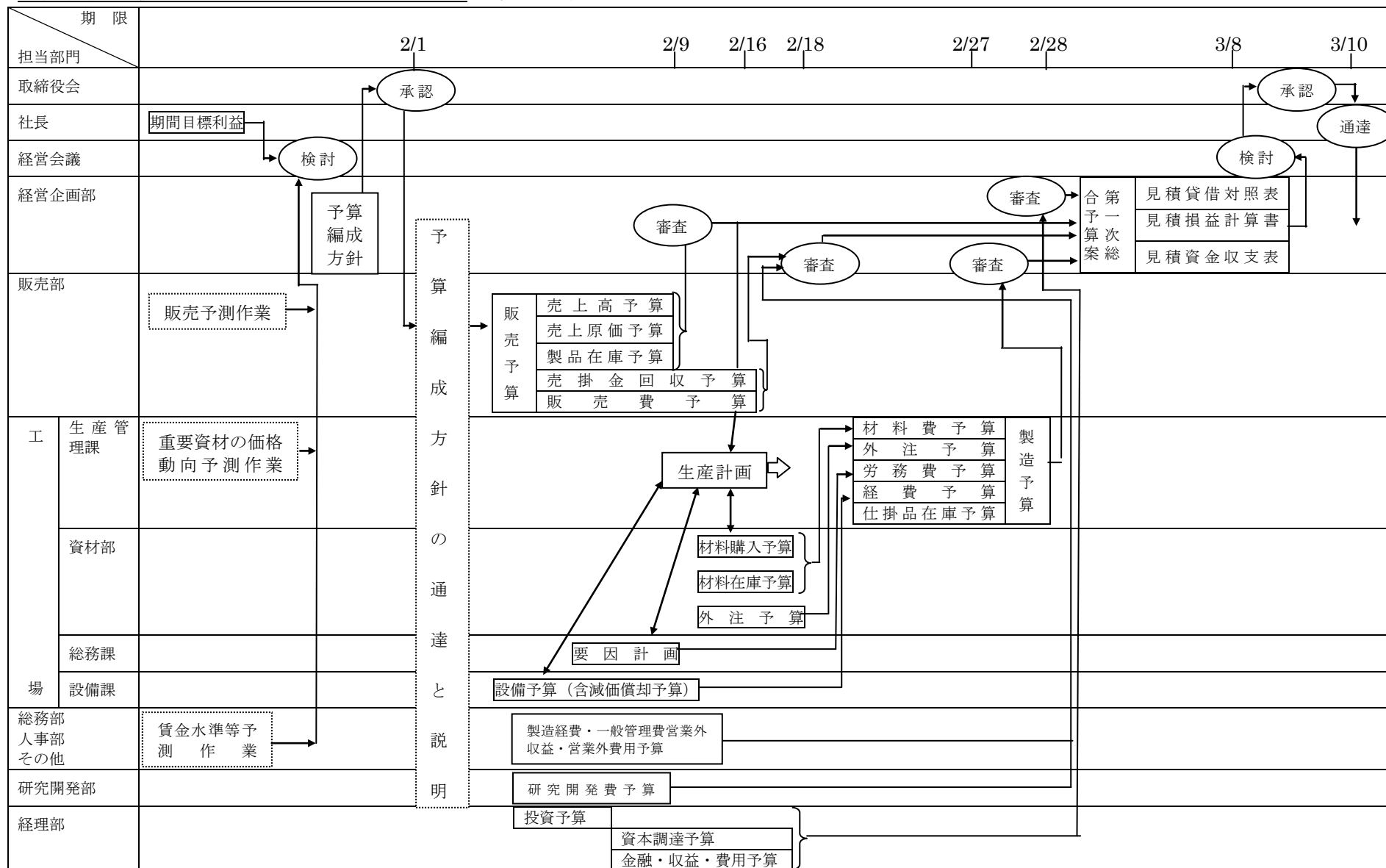
総合予算編成手順



総合予算の策定において期間目標売上高や期間目標利益は、社内で周知徹底されているローリング方式で作成された中期経営計画を基礎として設定されます。

期間目標売上高や、この場合、各職能部門の最高責任者が参加する必要があります。

予算編成手続のフローとスケジュール図表（第〇〇期 自××年４月１日 至××年３月３１日）



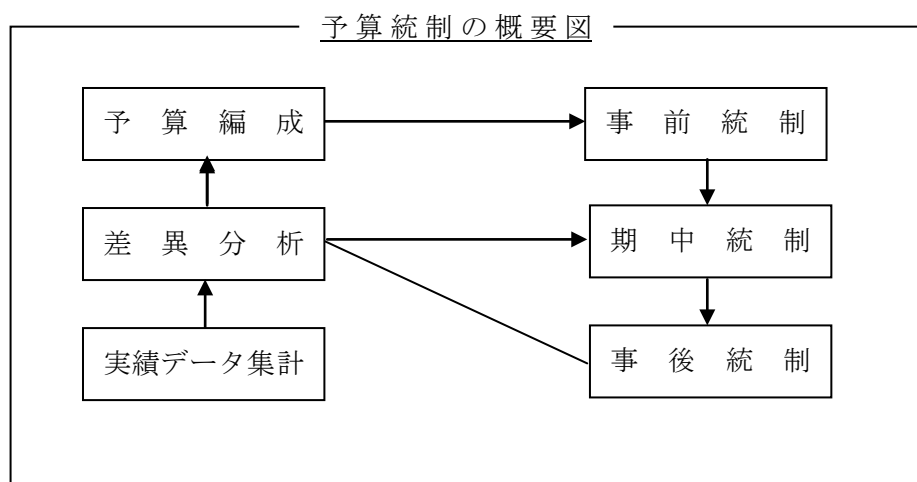
(4) 予算統制

予算統制は、年度目標利益の達成に向けて行われる予算を中心とした利益管理及び経営改善のための組織的経営活動であり、次のように分類整理されます。

事前統制・・・目標を明確にして、社員のモチベーションを高めます。

期中統制・・・期中での業務の進捗状況と関連付けて予算達成状況を把握し、必要な改善を実施します。

事後統制・・・予算差異を通じて業績を正しく評価することにより、会社の構造的問題点を把握して改善策を講じます。



予算統制手続は、定期的な予算実績差異の分析によって問題点を発見し、目標利益達成のために必要な改善具体策の立案検討を行い、実行するまでの一連の活動です。

また、予算が折衷方式を前提としているため、予算執行の末端から中枢に到る間の各段階で、差異の分析と結果の報告が行われます。最終的には、総合予算に関する差異が、総合予算編成責任者から経営会議や取締役会で報告されることになりますが、差異の詳細な内容や発生原因は、その構成メンバーである各職務の最高責任者から説明されます。

予算と実績の対比や差異分析の報告は、迅速になされる必要があります。しかしながら、迅速を尊ぶあまり、口頭やメモ書程度で済まされてはなりません。このためには、報告すべき内容やレベルを検討して、各種報告書の様式を定めておく必要があるでしょう。

予算統制期間としては、総合予算レベルでは、月次、半期、年度の単位で行うことが通常です。

予算統制手続



(5) 予算管理上の留意点

予算はその具体的運用状況についても上場審査の対象にもなることから、非常に重要な位置付けにあります。予算管理上の留意点をまとめると次の通りです。

① 予算編成方針の徹底

予算編成方針は、予算の編成に必要な会社全体の目標や各部門の目標を明確に示したものであり、トップマネジメントの経営に対する強い意志であり、さまざまな状況における意思決定の判断基準となります。

予算編成時には、売上増大か利益優先化という問題、戦略製品への取組み方など、会社が重点方針と考える内容が、誰にでも理解でき、人によっても誤解の生じないよう明確になっていることが必要です。

② 具体的方策の明確化

目標達成のための具体的な手段は何であり、それがどの程度の効果を表わすかを明確にしておくことが必要です。目標を達成するために必要とされる組織や制度の改善がなされたか、販売促進のための具体策は何か、生産性向上のための具体策は何か、経費節減、在庫削減のための具体策は何かなど、さまざま

な具体的方針が行動計画として検討されなければなりません。

また、これらの具体策は、実務的にみて実行できる裏付けがあることが必要です。

③ 総合予算として全社に適用

特定の部門や一部の経営活動にしか適用されない予算は、総合予算とはいえません。たとえば、営業部門の売上予算と経費予算しかない会社が時にみられますが、これだけでは企業の活動を全社的に管理することはできません。

また、各部門予算、計画の内容に矛盾がなく、重複もなく、有機的に結合していることが必要になります。例えば、設備投資計画と資金予算に有機性、連動性がなければ、投資資金の不足をきたします。

④ 予算の会計数値化

予算は最終的に見積損益計算書、見積貸借対照表、見積資金収支表によって会計数値として表わされます。計画作成と統制の管理手段としての機能を高めるためには、利害関係者にディスクローズされる業績を測定する会計数値として予算を作成することが効果的です。

また、予算統制において各部門予算に対する実績は、実務上管理会計を中心にした仕組みにより把握されることとなりますが、この管理会計上の管理区分については、財務会計と有機的に連動した内容にすることが必要です。これは、投資家が意思決定を行う判断の対象となる財務会計上の業績に対して、予算管理が行われていくことが必要であるからです。

⑤ 予算管理責任の明確化

予算管理を実行性のあるものとするためには、実際に予算を執行する担当者に対して目標達成のための動機付けを行うことが必要になります。動機付けの方法としては、経営方針（ビジョン）の共有化、計画策定への参加、公平な業績評価と成果配分などがあげられますが、いずれにせよ予算管理責任の所在が明らかになっていることが前提となります。

項目別予算管理責任の例

部門 個別予算			A 事業部				B 事業部	C 事業部	管 理 部 門		
			第1営業部	第2営業部	営業推進部	商品部			総務人事部	財務経理部	その他管理部
			P	P	P	C	P	P	C	C	C
売上高予算			○	○	○		○	○			
売上総利益予算			○	○	○		○	○			
製造原価予算						○	○	○			
仕入・在庫予算							○	○			
び管理費 一般費 予 算 販 売 費 及	人件費	給料等							○		
		基準外／雑給	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	個別部門管理販管費		○	○	○	○	○	○	○	○	○
	集中管理経費(除、人件費)								○		
営業外損益予算										○	

P＝プロフィットセンター

C＝コストセンター

予算管理の実行過程は組織を通して行われることとなりますが、会社の組織に関連付けて予算管理を有意義に実施するためには、予算管理上の役割りを組織上の予算管理責任単位に対して明確に位置付けることが必要です。これらの予算管理責任単位は組織上、部、課などの部門として位置付けられ、前述した管理会計の管理単位と連動します。

また、予算管理を効果的に実施するためには、すべての項目の予算を各部門別に立案するのではなく、例えば人件費については総務、人事部が一括して立案するなど、主管部門を位置付けて運用するなどの工夫も重要です。さらに、上総利益、販売費などを調整する役割をもたせることも有効な手段となること

もあります。

⑥ 事務局機能の明確化

予算管理を実行するためには、予算編成時における事務局としての作業や、部門予算調整、実績データの集計と差異の把握及び分析といった作業が必要となります。これらの作業は、経営企画部門を持たない会社においては、経理部門を中心に行われることもあります。本来の経理部の業務とは機能を異にするものであり、予算管理のための組織を明確に位置付けて、これらの業務を遂行させることが望まれます。

⑦ 予算管理規定の整備

これまで述べてきた予算管理制度の内容を、予算管理規定、マニュアルとして文書化して、会社内で共有化することが実際の運用上は重要です。

また、予算管理を実施する上で、予算管理単位である部門の長に経費支出の決裁権などの権限が委譲されますが、一方で経費支出などに対する過度な稟議決裁の適用は、公開審査上予算管理制度が十分運用されていないと判断されることになるので、中皮が必要です。

⑧ 情報システムのサポート

公開審査上求められる最少の予算統制期間は月次であり、これは財務会計の月次決算に対応しています。したがって、予算管理を行う上で、月次で必要な管理帳票を迅速に作成し、問題点の発見や改善策の立案・実施につなげる必要があります。

予算管理のための各種資料を、タイムリーに作成するためには、通常コンピュータを利用することが必要であり、情報システムのサポートが不可欠になります。株式公開との関連では、申請直前においてコンピュータ化、システムの改善を行うことは、公開準備作業の進捗上かなりのリスクを伴うので、遅くとも直近年度のスタートまでには、システムの整備作業は完了させておくことが望まれます。