

Case Study

予算作成 支援サービス

予算が行動計画までつながった

毎期の部門別損益予算を利益計画から作成した予算に変更、行動計画にまで連動させることで、確かな効果が見えてきた



お問合せ先: 株式会社アフォード・ビジネス・コンサルティング

〒160-0023 東京都新宿区西新宿6-16-6 タツミビル11F

TEL: 03-3345-2710

〒450-0002 名古屋市中村区名駅5-23-17 名駅フォレストビル4F

TEL: 052-990-9132

■ 前期比ばかり見ていた経営会議

B社はより正確な経営判断のため会計情報の一元化、すなわち管理会計システムの見直しまでを前提とした基幹システムの全面入れ替え（リプレース）に着手していた。ところが、部門別損益計算書は毎月作成していても、予算との差異について検討した形跡がない。どうも、利益が出ているのかどうか、売上が昨年比どの程度増えたのか減ったのかが会議での焦点だったようです。

■ 予算ではなく「与算」（与えられる予算）

従来は、期をまたいで暫定の予算がようやく出来上がるほど時間がかかっており、しかも、経営本部から与えられた予算に対して、各部門責任者が予算修正を求めるのみ、というのが通例でした。

■ 「利益計画」を提案、支援スタート

このような実情を知り、弊社から「予算作成の標準的なプロセス」をご提案し、そのプロセスに沿っての予算作成を支援していくことになりました。

まずは、過去データの分析です。過去5年間の変動損益計算書を時系列に並べ傾向をつかみます。これにより、売上高や販売単価の下落傾向が見られる事業が明らかになり、また、H事業部ではそれまで固定費とされてきた人件費が、売上高の伸び率以上の著しい増加傾向となっていることがわかりました。

B社で採用した予算作成プロセスは、損益を下から作成する「利益計画」と呼ばれるものです。企業（経営トップ）として欲しい利益を剰余金分配から逆算し、営業利益を求めます。これに販管費予算を加えた売上総利益と、変動比率（または売上総利益率）から、売上高と売上原価を算定する手法です。

■ 予算を達成するために何が必要か

最初にこの方法で予算を作成すると、（よくあることですが）驚くほど大きな売上高予算になりました。ここからが各部門責任者との折衝です。会社側からは必要な利益を提示し、それを達成するために必要な売上高も決まりました。各部門はそれを達成するための方策を考えることになります。ここで真剣に予算達成の方策を考えることこそが予算作成のキモなのです。

各部門責任者からは、新規顧客の獲得のための案（例・営業の担当エリアを変える、成約率を高めるために窓口営業の勉強会を開く）や、販売数を増やすための計画（例・提供業者を増やす）など、様々なアイデアが出てきました。

■ 行動計画を発表できるまでに

ここまでで各部門が検討した結果は、部門予算としてまとめられ、いかに予算を達成するのかという行動計画も同時に出来上がりました。

各部門責任者は、部門長会議で、経営トップや他の社員を前にして、作成した予算と（来期どのように予算達成するのかという）行動計画まで発表することができました。会社の足を引っ張りかねないほどの赤字を毎年出していたH事業部も、赤字予算からの脱却を最優先にした具体的な行動計画を作成し発表しました。

■ 次は、中経の作成を目指す

新しい期に入ってから、行動計画の実施状況を毎月モニタリングしています。今後はBI（ビジネスインテリジェンス）を活用しての各種帳票（モニタリング資料や管理会計帳票）の自動作成や分析が目下の課題です。そして、この予算作成とモニタリングのサイクルを2～3年継続した後は、中期経営計画の作成に着手しようと思いついていました。

実施工程・システム構成など

