

第一線で活躍中の執筆者による管理者・責任者のための画期的な「管理ポイントシリーズ」

購買の管理ポイント	南川利雄	外注の管理ポイント	水戸誠一
予算編成の管理ポイント	鈴木啓允	生産の管理ポイント	並木高矣
設計の管理ポイント	遠藤健児	人事・労務の管理ポイント	土井正己
原価見積の管理ポイント	石尾 登	総務の管理ポイント	夏目通利
情報処理部門運営の管理ポイント	前川良博	市場調査の管理ポイント	犬田 充
販売の管理ポイント	廣田達衛	マネジメント業務の管理ポイント	坂本藤良 (55年9月予定)
経理の管理ポイント	後藤 弘	広告の管理ポイント	室井鐵衛 (55年9月予定)
品質の管理ポイント	石川 馨 小浦 孝三		

定価 1,400円 2034-0344-3911

予算編成の管理ポイント

鈴木啓允



税務経理協会

著 者 紹 介

昭和10年3月 静岡県伊豆市肥田温泉に生まる
 昭和32年4月 現(株)ミロク経理の創業に参加
 現在 (株)ミロク経理代表取締役社長
 (株)ミロク情報サービス代表取締役社長、「東京都千代田区経済協議会」理事、税務委員長
 活動 資金管理、経営分析、経営計画、経営組織、マーケティング、会計システム、情報システム、コンピュータシステムの分野で全国的に経営コンサルティング活動を行うと同時に経営セミナー講師を勤めている。
 著書 「実例伝票会計」(共著、日本能率協会)
 「ダイナミック伝票会計」(学芸書房)
 「非営利法人の会計事務」(共著、森山書店)
 「宗教法人の経理と税務」(共著、三成書房)
 「私立学校の経理と経営分析の実際」(共著、三成書房)
 「商店経営者の理念」(共著、同文館)
 「商店の資金繰り」(同文館)
 「経営分析の実際」(実業之日本社)
 「資金繰りの実際」(日本能率協会)
 「企業診断の着眼点」(共著、税務経理協会)等。
 趣味 囲碁(五段) ゴルフ(HDCP 20) テニス(硬式) 俳句(自由律)

管理ポイントシリーズ
 予算編成の管理ポイント

定 価 1,400円
 2034-0344-3911

著 者	鈴木啓允
発 行 者	大坪嘉春
印 刷 所	税経印刷株式会社
製 本 所	三光社製本

発 行 所 東京都新宿区 株式会社 税務経理協会
 下落合2丁目5番13号

郵便番号 161 振替 東京 9-187408 電話 (03) 953-3301 (代表)

乱丁・落丁の場合はお取替えいたします。

© 鈴木啓允 1979

著者との契約により検印省略

本書の内容の一部又は全部を無断で複写複製(コピー)することは、法律で認められた場合を除き、著者及び出版社の権利侵害となりますので、コピーの必要がある場合は、予め当社あて許諾を求めて下さい。

は し が き

経営を持続的に発展させることは一般に考えられている以上に困難なことであるが、経営者はえてして樂觀的であり、自信に満ちているようである。超大企業を含む一部の企業を除けば、大半の企業の経営者はオーナー兼経営者であり、これらの経営者の多くはバイタリティに富んでおり、将来に対して樂觀的である。これはおそらく彼らが共にとぎすまされた勘の持主であることに起因しているものと思われる。この個人的特性は、どのような苦難にも立ち向かうバイタリティとなる反面、社員の心情や、経営数字を二の次にするという弱点となつてあらわれる。

ところで経営には順調な時期も不調な時期もあるが、今日のように日本経済全体が不況から中々脱却しえない時代においては経営からの脱落者は後を絶たない。特に高度成長時代に誕生した経営者は、低成長時代の挑戦を受けて敗退し、経営者の椅子から転落する者が多い。

さて、わが社の企業特性から筆者は多くの経営者と出合い、ある場合には経営に助言を与えたこともあるが、成功する経営者は次の二点において特にすぐれているというのが実感である。その第一点は、すぐれた技術をもっており、それが商品政策として確立されていること、その第二点は、計数管理をきわめて重視していることである。

これらの事実、われわれに次の教訓を与えてくれる。すなわち、良き商品と技術だけでは経営

の發展は約束されないということであり、製品の原価計算、部門ごとの採算計算、毎月の決算、将来に対する予想計算などの計数管理を実行して、はじめて良き商品と技術を業績に生かしうるというものである。

かくして、経営における計数管理は経営を發展させる基礎的条件の一つであると断言してよいであらう。経営における計数管理の出発点は、しっかりした予算編成であり、その目的は堅実な予算管理を行うことである。予算編成は経営計画の主流を占める財務計画を意味しており、経営者の経営姿勢ないしは経営哲学を数字で裏付けたものである。経営者がいくら立派なビジョンを描いたとしても、財務計画の中味が貧弱であっては問題にならない。

ところで、予算編成で最も注意を要することは、あてにならない数字や、あやふやな推測をもちこむことは絶対に避けなければならないということである。そのためには、予算管理を成功させるための定石（基本）、すなわち管理ポイントをマスターすることが肝要である。

本書は、予算を正しく編成し、これを着実に達成してゆくために必要な管理ポイント（定石）を7項目に集約して示すことにした。

以下にそれぞれを要約することにする。

管理ポイント1においては、予算編成を行うための基本的な目的を明解にしたのち、予算には経営者の希望的予算（割付予算と呼ぶ）と経営実体または経営経験からの積上予算があり、この両者を調和させ、あるいは妥協させてはじめて骨のある、たくましい予算が完成することを強調した。こ

のような編成プロセスを得て完成した予算は、長にとってはリーダーシップのもてる内容となり、部下にとっては責任を感じてその実行に奔走する内容になるものと確信している。

管理ポイント2においては、割付予算を正しく編成するためのデータ分析の方法を論じてある。本書では、これを説明的データとし、このデータによってはじめて各種の現実的予測が可能なることを事例によって示した。

管理ポイント3においては、管理ポイント2において入手した「説明的データ」を駆使して、経営者の願望を起点にした割付予算の編成手順を事例で示した。「こうあるためには、どれだけの売上を実現しなければならないか」「そのためには、資金構造はこうあらねばならない」など、損益、資金面の割付予算が完成するプロセスを詳述した。

管理ポイント4においては、経営実体もしくは経営経験を通した、すなわち経営下部組織の見解を反映させた、いわゆる積上予算の編成手順を詳述した。積上予算の場合には、部門の各長は目標を低きにおいて業績の達成を楽にしようという防衛的本能を発揮しがちとなるので、これを防ぐために編成方針の明示は最低限必要であることを強調し、その事例を示した。

管理ポイント5は、完成した予算を経営者並びに全社員が丸となって実行してゆくために必要な構えとコミュニケーションについて述べた。予算は、経営者だけが張り切っても達成できるものではない。これを達成する意義、心構えを徹底してはじめて予算達成は可能となるのである。

管理ポイント6は、予算による経営活動が展開され、次々に実績値が集計されレポートイングさ

れる場合、実績をどう評価するかという問題を論じてある。本書では、「みやすいレポート」の立場から、損益並びに資金効率の評価が全体、部門など経営責任単位ごとに明確に行われるようにできただけ詳しく示すことにした。

管理ポイント7においては、予算を実行するためには生産性の高い経営システムが必要であることを強調した。予算を「絵に画いたボタモチ」に終わらせないために、指導経験から得た実務用のテクニクを示すことにした。このテクニクは、どの企業でもただちに利用でき、確実に成績の上がるシステムである。特に、生産予算および売上予算の確実な実現にはこのテクニクは欠かせない。

以上が本書の内容の概略であるが、本書が読者にとって有益であることを心から願っており、読者のご健闘によって読者企業が発展されることを心から念願するものである。

1979年 元旦

著者 鈴木啓允

予算編成の管理ポイント

目次

はじめに

管理ポイント 1

予算編成の基本を知る 3

1 なぜ予算を組むか 4

2 割付けと積上げの妥協 7

管理ポイント 2

割付予算のために実績値を解析する 11

1 解析の目的は説明的データ作り 12

2 利益性に関する説明的データ作り 20

(1) 収益に関する説明的データ 20

(2) 収益と損失の関連性に関する説明的データ 24

(3) 損失に関する説明的データ 31

3 流動性に関する説明的データ作り 41

管理ポイント 3

説明的データで割付予算をどう組むか 53

1 利益性の予算編成方程式 54

(1) 説明的データの仮設 54

(2) 利益性予算の編成 58

(3) 製造予算の編成 81

2 流動性の予算編成方程式 88

(1) 説明的データの仮設 88

(2) 流動性予算の編成 91

管理ポイント 4

実情を加味した積上予算の組み方 97

1 積上予算編成の指示 98

2 予算編成用統一帳票の設計 101

3 予算編成の事務手続き 107

4 仮設数値による事務手続きの再確認

(1) 販売予算案の作成	110
(2) 生産予算案の作成	112
(3) 製造予算案の作成	113
(4) 購買予算案の作成	116
(5) 販売費予算案の作成	118
(6) 一般管理費予算案の作成	118
(7) 入金計画の立案	120
(8) 出金計画の立案	121
(9) 資金予算案の作成	130

管理ポイント 5

予算会議の重要性

1 使命感の有無	132
2 向上心の有無	135
3 目標利益の有無	138

管理ポイント 6

予算数値と業績評価	145
-----------------	-----

管理ポイント 7

予算の実行と統制	167
----------------	-----

1 スケジューリング作成の基本テクニック	169
----------------------------	-----

2 差立ての基本テクニック	188
---------------------	-----

3 スケジューリングと差立ての総合化例	195
---------------------------	-----

カバーデザイン・本文イラスト・野村幸明

(本文イラスト原画は著者)

予算編成の管理ポイント

管理ポイント 1

予算編成の基本を知る

1 なぜ予算を組むか

予算は経営者のエネルギーを具体的に表現したものである。さて自動車にガソリンというエネルギーが必要であると同様に経営にも何らかのエネルギーが必要である。そして経営のエネルギー源は経営者の経営哲学である。経営者がどのような経営哲学をもつかにより経営にはエネルギーが充満することもあれば経営からエネルギーが枯渇することもある。

経営のエネルギー源となる一つの経営哲学は使命感をもって経営することである。経営を食うための手段と考えれば使命感は不要であるが経営そのものを人生の目的と考えれば使命感が必要である。手段は便法であるからごまかし、まやかしても許されようが、目的は自分自身そのものであるから真実でなければならない。手段に使命感は必要ないが目的に対してはこれの実現に対して神から授けられた使命を感じざるをえない。

ところで経営者が経営を経営者の手段として利用していることが、会社の構成員に知れわたったとき経営にエネルギーが湧くであろうか。心ある構成員は会社を去り、能力のない構成員のみが会社へばかりついて経営のエネルギーは枯渇してしまうことは必定である。他方経営者が使命感をもって経営していることが会社の構成員に知れわたったとき、構成員はどんな反応を起こすであろう

① 予算編成の基本を知る

か、そこにはエネルギーが充満し、やり甲斐とやる気を起こすことは必至である。したがって、経営者の使命感こそは経営エネルギーの一つの重要な要素の一つである。

経営エネルギーのもう一つの重要な要素は経営者の向上心である。向上心とは現状に満足せず常により前進的な考え方をもつことである。現在の販売方式でよいのか、現在の生産方式でよいのか、現在の事務組織でよいのか等々と常に疑うことが向上心である。向上心のある経営者のもとでは優秀な構成員のアイデアを刺激し会社に創造のエネルギーを注入することになる。現状を肯定し新しいものをすべて否定する経営者の態度は優秀な構成員の頭を陳腐化させ、無能な頑固な構成員のはづりを許すことになる。向上心のない経営者には向上心のない部下のみが追随し、向上心のある経営者には向上心のある従業員がこぞって集まる。向上心が経営のエネルギー源であることは明らかである。

ところで使命感というエネルギーと向上心というエネルギーはいわば精神的エネルギーである。人間は弱いがために精神的エネルギーのほかに物質的エネルギーを必要とする。それでは物質的エネルギーとは何か、それは目標利益である。利益の出る企業には構成員の豊かな生活が保証されている。精神的エネルギーを注入しても、結果として利益の出ない企業は潰れるほかに道はないのである。

結果として利益がでるためには物質的エネルギーである目標利益が必要である。精神的エネルギーはいかにも道徳的倫理的ひびきがするが物質的エネルギーの目標利益は一見いかにも非道徳的非