

業績改善だけじゃない！ チームづくりにも役立つ「会社を成長させる予算」



高井 美帆 徳島県よろず支援拠点コーディネーター

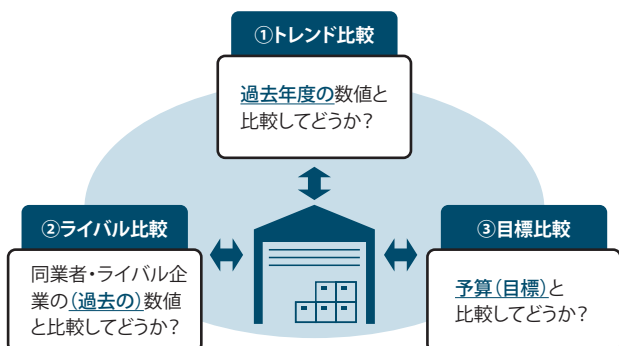
1. はじめに

皆さんの会社は、年度予算を立てていますか？ 予算立ては面倒な作業ですが、適切な予算立てと毎月の進捗管理は、会社の業績改善だけではなく社員の自立化と組織力強化にも繋がります。会社を成長させるための予算の立て方と活用方法について紹介します。

2. 異常発見のアンテナ

業績の異常を発見する切り口には3つの視点があります。

＜図1＞異常発見のための3つの視点



- ①トレンド比較（過去年度の数値と比較）
- ②ライバル比較（同業者・ライバル企業の数値と比較）
- ③目標比較（予算との比較）

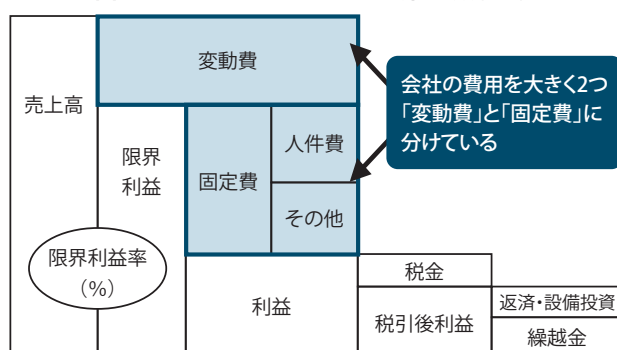
①と②は過去データでの比較になりますが、③は未来予測・目標との比較であり、適切に見積もった予算と実績を比較し進捗管理を行うことで、足元で発生している異常にいち早く気づくことができます。

3. 予算はどうやって立てる？

「適切な予算」はどうやって作ればよいのか？ このステップを解説します。決算書を見慣れていないと、会社の数字を見るのは抵抗があるかと思うので、

まず簡単な図形で見えていきましょう。

＜図2＞お金のブロックパズルで会社の数字を見る



お金のブロックパズルでは、会社の費用を大きく2つに分類します。

【変動費】売上が1つ増えると一定の割合で増える費用（仕入・外注費等）

【固定費】売上の増減に影響を受けず概ね一定の額で発生する費用（人件費・賃借料等）

会社の費用を「変動費」「固定費」に分類して会社の業績を考えると、以下のことが見えてきます。

①限界利益（売上高 - 変動費） > 固定費

売上一つ一つから得られる限界利益の積み上げが固定費を超えたら「黒字」となります。ただし、借入金返済を含めた資金に余裕があるとは言えません。

②限界利益（売上高 - 変動費） > 固定費 + 必要利益

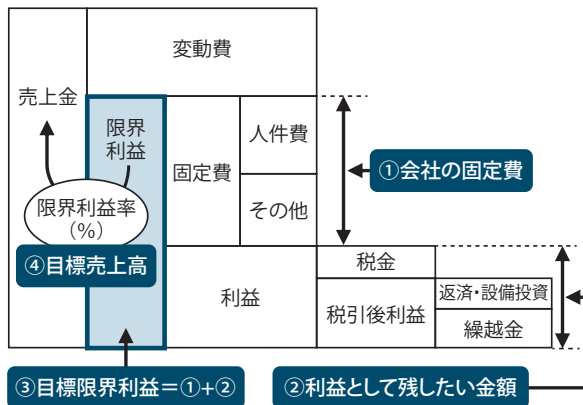
限界利益が「固定費 + 必要利益」を超えたら事業の継続に必要な資金が残ります。

必要利益は、納税資金や借入金返済、未来の売上の基となる設備投資を賄うための資金を残すために必要な利益を意味します。

繰越金は、必要な支払を終えて残る利益であり、万が一（災害等）に備えるためや、事業が大きく成長するタイミング（M&A等）のために貯めておく資金を意味します。

それでは、ブロックパズルを用いた予算立てのステップを説明します。

＜図3＞お金のブロックパズルを用いた予算立てのステップ



①会社の固定費を見積もる

会社の全ての費用を変動費と固定費に分け、人件費・家賃・リース料・支払利息などの固定費を見積もります。

②利益として残したい金額（必要利益）を設定する

納税額、銀行借入の返済額、設備投資が予定されている場合は投資額も合算、さらに将来のために残したい繰越金を加算します。

③必要利益を残すための目標限界利益を設定する

①固定費 + ②必要利益で目標限界利益と設定します。

④目標限界利益から売上予算を立てる

③で算出した目標限界利益を獲得するために必要な目標売上高を逆算します。

計算式：限界利益 ÷ 限界利益率 (%)

※限界利益率はどうか決める？～参考となる数字～

- ・前期の利益率から
- ・同業者の平均から

4. 予算を活用し尽くそう！

せっかく時間をかけて作った予算ですから、作りっぱなしでは勿体ない。最後に予算を活用し尽くすポイントを説明します。

まず、年間予算が完成したら、これを毎月予算に落とし込みます。

そして、月次決算の都度、予算と実績の対比を行います。予算との乖離が見られる場合、乖離が大きな科目についてその要因を特定し、改善策を検討・実施します。

＜進捗管理の着眼点＞

①売上高が予算に達していない要因は何か？

売上高 = 販売数量 × 販売単価であり、数量と単価に分解して要因を探ります。また、得意先別・商品別に分解し要因を特定することもできます。

②限界利益率が予算に達していない要因は何か？

売上高と同様に、数量と単価のいずれに要因があるかを探ります。こちらも商品別・得意先別に分解することで要因を特定しやすくなります。

③固定費が予算オーバーしている要因は何か？

固定費の勘定科目ごとに内容を確認していきます。

とても地味な活動に感じるかもしれません。しかし、この地道な取り組みが、社長をはじめとする経営陣で業績と改善策を共有する場をつくり、経営改善に取り組むチームとしての一体感を醸成していきます。

「社長は孤独」と言われますが、社長を支えるチームづくりのためにも予算立てと進捗会議に取り組んでみられてはいかがでしょうか。

5. 徳島県よろず支援拠点にご相談ください

徳島県よろず支援拠点では、各種専門家が経営に関するお悩みの解決をサポートしています。ここでお話しした業績改善の取り組みについても、様々な視点からのアプローチをご提案いたします。物価上昇・最低賃金の引上げに伴う原料高の中、経営の舵取りにお悩みがあれば、ぜひご活用ください。

※よろず支援拠点は公的支援機関であり、相談は無償です。お気軽にお声がけください。

著者略歴：高井 美帆（たかい・みほ）

株式会社 MUSUBU 高井会計
代表取締役・中小企業診断士

よろず支援拠点の連絡先は以下のとおりです。

徳島県よろず支援拠点

徳島県徳島市南末広町 5 番 8-8 電話 088-676-4625
徳島経済産業会館 2 階
HP <https://yoro-zu-tokushima.go.jp/>

受付時間

【平日】9:00～17:45

【休日相談会】

●第1・第3土曜日 10:15～17:00 アミコビル9F

●第2・第4日曜日 10:00～17:00 徳島駅前ポッポ街

（最新情報を確認して下さい）

新型コロナウイルスに関する経営相談窓口を設置しております。
相談希望の方は上記、徳島県よろず支援拠点にご連絡ください。

