

損益計算書と月次決算から 予算を立てる

税理士法人ベルダ 代表社員
公認会計士・税理士
林 健太郎

管理会計とは経営判断に活用するための会計。先行き不透明な時代において、将来の予測をするために不可欠な業務です。今回は、予算の立て方を解説します。



- 第1回 管理会計に求められる役割と性質
- 第2回 月次決算でタイムリーな情報を提供する
- 第3回 月次決算の分析と活用
- 第4回 損益計算書と月次決算から予算を立てる**
- 第5回 中小企業では予算より予測
- 第6回 運転資金と資金繰り

予算は決めたら 変更しない

管理会計における「予算」とは、「あらかじめ決めた数値」のことです。一般的には、売上予算、原価予算、経費予算、利益予算があります。

予算は到達したい「目標」です。ダイエットの目標体重のようなもので、期の初めに立てた予算は、一度決めたら変えないことが原則です。

予算をコロコロ変えてしまったり、目指すべき数字があやふやになり、目標として機能しなくなってしまうです。

予算は努力と現実の バランスが重要

努力をせずに容易に達成できる予算や、理想から逆算された達成不可能な予算は、意味がないばかりか、従業員のモチベーションを低下させかねません。

そのため、予算は、「努力」と「現実」の2つの要件をバランスよく満たす必要があります。

まず予算損益計算書を作成する

前述のとおり、予算は目標です。多くの会社が目標として考えるのは、売上や利益です。そのため、予算を立てる際には、まず予算損益計算書を作成するのが一般的です。

そのほかには、予算貸借対照表や資金繰り予定表を作成する場合もあります。

予算損益計算書は月次で作成し 会計システムと同じ形式にする

予算損益計算書は、月次で作成しましょう。

そうすることで、月次決算を行なう度に、予算と実績を比較することができ、目標と実績との差を確認することができます。

そして、その予算の月次損益計算書は、会計システムから出力される損益計算書の月次推移表と同じ形式にしておくことをおすすめします。

そうすることで、実績をエクセルやCSVで出力して予算比較す

ることが容易になります。

最初から予算を入力できる会計システムを使用しているのであれば、形式は気にする必要がありませんが、予算の月次損益計算書をエクセルなど会計システムの外で作成・保管している場合には、必ず会計システム帳票と項目が整合するように作成しましょう。

損益計算書の月次推移表で 勘定科目の特性を知る

損益計算書の月次推移表は、通常、縦軸に勘定科目、横軸に月が並びます（表）。

実績の数値を確認する際には、これを左から右へ見てください。すると、たとえば「人件費はそれほど変動がない」「外注費は月によって大きく変動している」といったことがわかります。

売上を確認する際にも、「何月と何月に膨らむ傾向がある」といった月による変化を具体的に把握することが重要です。

このように、勘定科目を見ていくことで、それぞれの科目の季節や月による変動の特性を理解できます。

通常の経理業務では、前期比較や予算比較が中心のため、この月

● 損益計算書の月次推移表の例

	(千円)			
	5月	6月	7月	8月
売上高	20,000	16,000	14,000	20,000
仕入高	10,000	8,000	7,000	11,000
(原価率)	(50%)	(50%)	(50%)	(55%)
人件費	5,000	5,000	5,000	5,500
外注費	750	500	300	800
交際費	50	50	50	50
旅費交通費	360	240	300	240

次推移という視点はあまり取り上げられません。
しかし、管理会計においては、自社の事業の特性を理解するためには必須の視点といえます。

**月次決算の実績に基づいて
予算を立てる**

まずは、売上の予算の立て方を

解説します。売上の予算は、月次決算で比較できるように、月ごとに立てましょう。

どの業種であっても、売上には季節による変動があるので、単純に年間目標の12分の1としてはいけません。

月次決算で実績の数値を正確に把握し、自社の特性に応じた予算を立てましょう。

たとえば、観光・宿泊業であればゴールデンウィークや夏休み、年末年始といった繁忙期と、その他の閑散期では明らかに数字が変わってくるはずです。

そのうえで、客単価×客数といった具体的な数字から各月の売上予算を立てていきます。

このような予算であれば、実績との差異が発生した際に、単価が原因なのか、客数が原因なのか、あるいはその両方が原因なのかを把握できます。

これが、卸・小売業や製造業であれば、売上を単価×数量などに分解することで実績に差異が出たときの原因を把握できます。

一般的に、この売上を分解した単価や数量はKPI（重要業績評価指標）と呼ばれ、業績に影響を与える数字として多くの会社で分析・管理されています。

析・管理されています。

仕入れの予算は、一般的に売上に連動する変動費で、売上×原価率で立てます。

たとえば、物価高騰の影響で原価率の上昇が見込まれている場合であれば「〇月から原価率を50%から55%に変更する」といったように予算を立てます。

人件費の予算は、人員の採用計画などに基づいて立てます。

繁忙期の残業代を除くと、営業活動に連動しない固定的な部分が大半と考えられます。

たとえば、「〇月から製造工程で人員を2人増やすため、人件費が50万円増加する」といったようになります。

このように、予算は月次決算の実績に基づいて立てていくのが基本となります。

**経営環境が変わった場合は
つくり直しが必要**

予算は基本的に変更すべきものではありませんが、経営環境に大きな変化があった場合に限っては、それに合わせて予算も変える必要があります。

たとえば、コロナ禍や物価高といった外部環境や、会社の経営方針

針のような内部環境が大きく変化した場合には、当初の予算に固執する意味はないでしょう。

このような場合には、なるべく早く新たな予算を立てて軌道修正する必要があります。

**予算を達成するために必要な
経営者の目線**

予算の数字そのものに注目しがちな経理担当者は少なくありませんが、予算を達成するためには、実績の数字を動かす方法まで考える必要があります。

たとえば、予算の達成が難しくなったときに削減しやすいものとして、「広告宣伝費」「交際費」「交通費」の頭文字をとった「3K」と呼ばれるものがあります。

このような科目の詳細を経理担当者が理解していれば、予算達成のための補助材料にすることができ

ます。

予算達成を目指すために、経理担当者は日常業務だけでなく、経営者の目線・何をすべきかを意識する必要があります。

会社全体を見渡して、膨らんだ費用はないか、削減できる費用はないかといったことを常に把握するように心がけましょう。

はやし けんたろう 徳島県鳴門市出身、一橋大学経済学部卒業。監査法人トーマツ、辻・本郷税理士法人を経て、2011年より独立開業。会計を通して経営のサポートを行なう。四国大学大学院の非常勤講師。