

予測を立てて 目標を達成する

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、予測の立て方と活用法を解説します。



- 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 予測を立てて目標を達成する**
- 第6回 運転資金と資金繰り

予算は目標 予測は見込み

「予算」が「こうなりたい」という目標であるのに対し、「予測」は「こうなるだろう」という見込みです。

目標が理想や期待を含めたものであるのに対して、見込みは現実的な数値を表わします。

そのため、目標と見込みは一致するとは限りません。目標を達成するためには、見込みを明らかに

する必要があります。見込みと目標の数値に乖離があれば、目標達成に向けて行動計画を変更することになります。

具体的に、3月決算の会社を例に、半期予測について考えてみましょう（図表1半期予測）。

まずは、4月から9月までの月次決算の実績を出します。

さらに、この時点の最新情報をもとに、10月から3月までの売上や利益を予測します。

これらの実績と予測を足し合わせると、年度の業績予測の数値を出すことができます。

この業績予測と年度初めに立てた予算を比較して、年度予算と半期の予測との間にどれくらいの差があるのかを計算することができます。

これをもとに、予算が達成できるように残り半年の行動を修正していきます。

同様に、4月から6月の実績が出た時点で行なう予測が、第1四半期時点予測（1Q時点予測）、12月までの実績が出た時点で行なう予測が、第3四半期時点予測（3Q時点予測）です。

予測は日々刻々と変化していきます。年度が始まり時間が経過するにつれて不確定要素は減り、現実がより明確に見えてきます。

より正確に表現するならば、すでに経過した月については実績という形で業績が確定し、これから訪れる残りの月についても入手できる情報の精度が上がるため、現実的な年度の着地見込みが見えてくるのです。

これを、わかりやすくダイエツトを例にして考えてみましょう。「現在の体重は60キロ。6か月後

の年末までに55キロになる」という目標を立てたとします。

目標を達成するためには、運動やジムに通うことで3キロ、食事制限で2キロ減量するといった具体的な計画が必要となります。

それに加えて、1か月ごとに体重計に乗って進捗管理することも重要です。

ダイエツトスタートから1か月後で0・8キロ減量の実績が出たします。このペースを維持した場合の年末予測は、55・2キロとなり、目標が達成できないことが明らかになります。

そこで、翌月以降からは0・9キロ減量できるように行動計画（ダイエツトの内容）を変更し、目標達成を目指します。

見込みを明らかにする↓目標と見込みのズレを把握する↓行動を変えて目標達成を目指すという流れです。

修正予算は あくまで予測

予測の説明をすると、「予測は修正予算のことでしょうか」という質問を受けることがあります。結論から言うと、予測と修正予算は別物です（図表2）。

図表1 ● 3月決算の会社における予測

予測	1Q			2Q			3Q			4Q			年度
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	見込
1Q時点 予測	実績	実績	実績	予測	予測	予測	予測	予測	予測	予測	予測	予測	予測
半期 予測	実績	実績	実績	実績	実績	実績	予測	予測	予測	予測	予測	予測	予測
3Q時点 予測	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	予測	予測	予測	予測

年度

← 予算

前回、予算は達成したい「目標」なので、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だと解説しました。

図表2 ● 修正予算と予測の違い

種 類	意味合い	作成時期
年初予算	目 標	年 初
修正予算	目 標	年度中
予 測	見込み	年度中

しかし、会社が置かれている環境に大きな変化があった場合には、予算を変えざるを得ません。たとえば、コロナ禍のような不測の事態が起きた際に、もとの予算を目標とし続けることはむしろ無意味になってしまいます。

このような場合には、なるべく早く予算を修正して、それを新しい目標とします。

そのうえで、従業員に対して新たな予算について、変更点やその背景などを伝えて伝える必要があります。この新たな予算が「修正

予算」と呼ばれるものです。

このため、修正予算は年初に立てた予算と同類であり、予算は「目標」という位置づけです。で、修正予算も「目標」に当たります。

やはり、理想や期待を含めたものであり、現実的な数値である「見込み」とは異なります。

修正予算と予測が混同されがちなのは、年度の途中で作成される共通点があるためです。混同されがちな修正予算と予測ですが、その性質は大きく異なります。

決算3か月前に 予測を行なう

中小企業では、予算計画を立てるところまで手が回っていないケースがあります。

しかし、そのような場合であっても、予測はしっかり行ないましょう。

決算が近づいてくると、経営者は、税金の支払いや賞与の支払いについて考えることになります。

そこで、それまでの月次決算の数字に、残りの決算期末までの見込みをつなげて、年間の売上、費用、利益を予測します。

具体的には、期首から9か月頃

までの実績が出たときに、年度の予測を行ないましょう。

3月決算であれば、12月の月次が締まった1月中旬頃に予測するわけです。この時期になれば、残り3か月の売上の見込みも見えてきます。

そして、変動費や固定費も9か月の実績から見込むことができるはずです。そうすると、年度の売上、費用、利益がかなり正確に把握できます。

それをもとに、税金に充てる資金の確保や、従業員への賞与の支払いなどのアクションにつなげていきます。

年度末が近づいてくると、やらと経営者が月次決算の数値をよく見るようになるのも、このためです。

このように、月次決算の精度をあげて現状を把握することが、予測における9か月の実績の把握にも、残り3か月の見込みにも重要になります。

一般的に、上場企業では、四半期ごとに予測が行なわれていますが、中小企業の実務においては、予測は、期首から9か月経った頃に行なうところから始めてみてもよいでしょう。

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。